

## 5. אבני דרך לעבודת היועץ הארגוני הבית ספרי - גאנט להתערבות

**“סוד ההליכה על המים טמון בידיעה היכן מונחת האבנים”.**

התנעת תהליך התערבות אינה פשוטה כלל ועיקר, ודאי כאשר בית הספר והמנהל מוצאים עצמם בתהליך התערבותי שלא בהכרח הם יזמו. כניסה מסודרת ומובנית יכולה לסייע הן למנהל והן ליועץ בתיאום ציפיות אפקטיבי, בהפגת חששות, במיקוד התנגדויות וביצירת בעלות משותפת על התהליך. בפרק זה נסקור את השלבים השונים בעובדת היועץ בבית הספר. שלבי העבודה מפורטים בלוח המשימות (גאנט): שני השלבים הראשונים הם גנריים - כניסה והתמקמות ותהליך האבחון הארגוני. לאחר מכן, מפורטים ערוצי התערבות מרכזיים אפשריים.



**לוח משימות שנתו (נאנטי) ליועץ הארגוני במרום**  
**מתווה לעבודת היועץ הארגוני**

לביצוע במהלך תשע"ח													
יוני	יולי	אפריל	מאי	מרץ	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר			
פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מרום			אבי דרד			"האנבים" המדולות"							
											למידה של תפקיד היועץ הארגוני בתוכנית מרום.	הכנה לכניסה לתפקיד	כניסה, התמקמות והיכרות עם ההון האנושי
											היכרות עם עקרונות תוכנית מרום ומתווה ההדרכה בתוכנית.		
											חפיפה מיועץ קודם או מדריך.		
											פגישה כניסה לבית הספר בליווי מפקח, יועץ מחוזי והמדריך להצגת תוכנית מרום ומיוס המנהל והצוות לתהליך.	כניסה, היכרות ותיאום ציפיות	
											תיאום ציפיות עם המנהל.		
											תיאום תהליכי עבודה משותפים עם המדריך.		
											יצירת קשרי עבודה עם בעלי תפקידים מרכזיים בבית הספר (מנהל, סגן, רכזים), במחוז (מפקח) ושותפויות (גורמים מתערבים נוספים).	התמקמות והיכרות עם ההון האנושי	



לביצוע במהלך תשע"ח										פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מרום	אבני דרך	"האבנים המודולות"
יוני	יולי	אפריל	מרט	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר			
										תיאום ציפיות בין המדריך ליועץ הארגוני בנוגע לתהליך המיפוי והאבחון.	הכנה ותכנון	מיפוי התכונות ואבחון
										שיתוף הדדי מדריך/יועץ במידע מקדים שונאסף על בית הספר וקביעת לוח זמנים לאבחון.		





לביצוע במהלך תשע"ח											פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מרום	אבני דרך	"האבנים המדולות"
יוני	יולי	אפריל	מאי	פברואר	מרץ	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר			
											<p>למידת נתונים באמצעות ניתוח מסמכים: נתוני מקצועות יסוד, תוכניות עבודה, תוצאות מיצ"ב, אח"ם, מבדקי עמי"ת, סיכומי ישיבות, ממצאי תמ"י 360, מעורבות הורים, מיפוי הגופים ותוכניות התערבות.</p>	איסוף נתונים	מיפוי התכונות ואבחון
											<p>ראיונות עם בעלי תפקידים, קבוצות מיקוד, שאלונים, תצפיות מקורות מידע חוץ-ארגוניים: מפקח, רשות, הנהגת הורים, רשות.</p>		
											<p>מיפוי חוזקות, חולשות ושדות/מרחבים לשיפור ולהתערבות.</p>		
											<p>מיפוי תשתית פדגוגית, צוותית מנהיגותית, ארגונית, אקלימית וקהילתית.</p>		

ליצוע במהלך תשע"ח											פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מרומ	אבי דרך	"האבנים המדולות"
יוני	יולי	אפריל	מרט	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר				
											מיפוי מכלול המשאבים העומדים לרשות בית הספר ואופן ניצולם ומיצויים.	איסוף נתונים	מיפוי התכונות ואבחון
											העברת שאלון הסקו"פ - סקר קוהרנטיות בית ספרי וגיבוש תוכנית פעולה בעקבות ממצאיו.		
											איתור תופעות בולטות והקשר ביניהן לאור צורכי השינוי.	עיבוד וניתוח	
											ניתוח הממצאים בשיתוף המדריך והכנת דוח אבחוני שמספק תמונה מערכתית בקשר לבעיות הארגון, צרכי וכיווני הפעולה האפשריים כדי לשפרו.		מיפוי התכונות ואבחון
											הצגת הדוח למנהל והסכמה על תוכנית עבודה.		





ליציאת במהלך תשע"ח										פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מרום		אבני דרך		"האבנים המדולות"	
יוני	יולי	אפריל	מאי	מרץ	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר					
											מתווה - תפיסת תפקיד המנהל. גיבוש זהות בית ספרית. מתווה קיום שיחות אישיות בין מנהל לחברי צוות.	מנהיגות			
											מתווה עבודה עם מיצ"ב. מעגל התכנון השנתי. לתכנן את התכנון. בניית גאנץ שנתי מיקוד גורמים מעורבים בבתי הספר בתוכניות שונות.	חשיבה תכנונית			
											מתווה לבניית הגדרות תפקידים של חברי הצוות המוביל. מיסוד צוות ניהול ישיבות צוותים מקצועיים. צב"ם בית ספרי וצב"ם מחוזי.	הבניה ארגונית: בניית צוות ניהול, מנגנונים וסדיריות			
											מיפוי התרבות הארגונית על פי עקרונות הניהול העצמי - מתווה וכלי עזר. מתווה לקידום תרבות יזמית ולהשבת הפיתוח המקצועי. מתווה היועצות. מתווה לאיתור ולהעצמת כוחות פנים ארגוניים.	תרבות ארגונית-ניהולית וקידום עבודת צוות			
											לאורך השנה, בהתאם לשיקול דעת היועץ				
											לאורך השנה, בהתאם לשיקול דעת היועץ				
											לאורך השנה, בהתאם לשיקול דעת היועץ				

**ערוצי התערבות אפשריים**

לביצוע במהלך תשע"ח											פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מרום		אבני דרך	"האנבים המדולות"
יוני	יולי	אפריל	מאי	מרץ	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר				
											מתווה להבנת הסביבה הארגונית-פוליטית. מתווה לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/ מנהל עם גורמים בסביבה. מתווה לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/ מנהל עם קהילת ההורים. מיפוי יחסי ארגון-סביבה חיצונית: גורמים חיצוניים (פיקוח, רשות, אקדמיה וכולי). מיפוי יחסי ארגון סביבה חיצונית-הורים.	יחסי בית ספר-סביבה	ערוצי התערבות אפשריים	
											כלי למיקוד ההתערבות. שאלון התפוקות למנהלים ומפקחים.	הערכה ובקרה	סיכום והיערכות לשנה הבאה	
											תיק בית ספר. תיק בית ספרי מחוז. פלטפורמת הדיווח.	תהליכי תיעוד ושימור ידע		

