

2. חשיבה תכנונית וניהול מבוסס נתונים

“לו היו לי שמונה שעות לגדוע עץ, הייתי משקיע שש מהן בהשחזת הגרזן” (אברהם לינקולן)

רקע

אחד מהביטויים המרכזיים לאיכות הניהול בבתי הספר הוא היכולת לקבל החלטות בסביבה מורכבת. המנהל נדרש לאזן בין תפיסות בית הספר לבין המדיניות וההנחיות של משרד החינוך, המחוז, הרשות המקומית ולעיתים גם של גופי מטה נוספים ורשתות חינוכיות. היכולת של מנהל לקבל החלטות בסביבה כזאת ולקיים **דיאלוג מושכל מבוסס נתונים** עם הגורמים השונים, מחייבת אותו **למוקד שליטה פנימי ולחשיבה תכנונית**. החשיבה התכנונית מסייעת לבית הספר לעבור ממצב של עשייה המגיבה למתרחש לעשייה המכוונת לעיצוב עתיד מיטבי, בכך שהיא:

- מלבנת את רציונל העשייה החינוכית ומחייבת את צוות בית הספר לבחון את תפיסת עולמו החינוכית.
 - מדייקת את המושגים והרעיונות הגדולים והמופשטים לכדי עשייה אופרטיבית מבוססת נתונים.
 - מכוונת להתבוננות על הפער שבין הרצוי למצוי.
 - מחברת בין שני ערוצים: עיצוב עתיד (לאן ברצוננו להגיע? למה דווקא לשם? איך זה ייראה כשנגיע לשם?) והבניה ודיוק של ערוצי העשייה (מה עלינו לעשות כדי להגיע לשם? אם נעשה זאת, האם זה ישרת את מטרותינו?).
 - מחייבת מיקוד ומגדילה את ההסתברות למימוש מוצלח של מטרות בית הספר ויעדיו.
 - מחייבת ראייה אינטגרטיבית של כלל המטרות בזיקה לכלל המשאבים העומדים לרשות בית הספר.
 - מאפשרת **לפרש נתונים בצורה מושכלת ולקיים תהליכי הערכה אפקטיביים**.
- תהליך תכנון איכותי יוביל לתוצאות אלו:** ניהול מבוסס נתונים; העמקת השפה המשותפת בארגון; רתימה של כלל השותפים הן לחשיבה והן לעשייה; למידה ארגונית ויצירת תשתית לצומתי הערכה, מעקב ולמידה.

כלים ליועץ

- ✓ כלי לגיבוש יעדים על פי שלושת מבחני האיכות.
- ✓ כלי למיפוי גורמים מתערבים.

מתווי שיח

- ✓ מתווה שיח לשימוש בנתוני מיצ"ב ליצירת תמונת מצב ארגונית.
- ✓ מתווה שיח למיפוי מיקוד ותכלול גורמים מעורבים בבתי הספר.

א. ערוצי התערבות ליועץ בליווי בית הספר בטיפוח חשיבה תכנונית

1. הבנה והתנסות בעקרונות ניהול מבוסס נתונים וחשיבה התכנונית.
2. הבנה והתנסות בתהליך גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים על מרכיביה: צרכים, יעדים, מדדים, מענים, משאבים.
3. היכרות עם טעויות נפוצות של מנהלים בכל שלב מהתהליך התכנוני והמחשתם מהמתרחש בבית הספר.
4. שימוש בנתונים וכלים ליצירת תמונת מצב ארגונית.
5. מיפוי מכלול המשאבים העומדים לרשות בית הספר, בהם תוכניות וגורמים מתערבים והקצאתם בצורה יעילה.



עקרונות ניהול מבוסס נתונים

מנהל בית הספר נדרש להתמודד עם כמות חסרת תקדים של נתונים - הישגי התלמידים, רשימות נוכחות, מדדי אלימות, סקרים, נתונים דמוגרפיים, הנחיות, נהלים ועוד. במצב זה, שבו קיימת לעיתים "הצפה" בנתונים, הופכת משימת עיבוד הנתונים והפיכתם לידע משמעותי לקשה. לעיתים אף נדמה שהמנהל נדרש לעבוד עבור הנתונים, במקום שהנתונים יעבדו עבורו. כלי זה נועד לסייע בניהול הנתונים בעזרת חמישה טיפים עיקריים - עקרונות ורעיונות ליישום שיסייעו ליועץ בתהליך הליווי ויאפשרו למנהל ולצוותו לקרוא ולפרש את הנתונים בצורה אפקטיבית ומושכלת. ניהול מבוסס נתונים הפך זה מכבר למקובל, שכיח ולגיטימי במערכות חינוכיות ובבתי ספר. עם זאת, העבודה המבוססת על נתונים בניהול עלולה ליפול למלכודות רבות: היא מטילה עומס נוסף על בתי הספר ועל בעלי התפקידים העסוקים ממילא; היא עלולה להתמקד בטפסים, בדיווחים ובנהלים במקום בחשיבת עומק ובשיח פדגוגי; נוסף על כך קיים קושי במעבר מנתונים לאפיקי פעולה יעילים. להלן כלי קצר המציע חמש נקודות מחשבה לניהול נכון על בסיס נתונים, שיעזרו לכם לסייע למנהל להפסיק "לטבוע בנתונים" ולנהל באופן יעיל. כל נקודה מאירה עיקרון אחד בניהול מבוסס נתונים, וכוללת דוגמאות ורעיונות ליישום. בהצלחה!

עקרונות ודרכי פעולה לניהול מבוסס נתונים

(מתוך: ברק-מדינה, ע' (2013). חמישה טיפים לניהול מבוסס נתונים. אבני ראשה)

עיקרון 1: חיפוש מגוון מקורות; העיקרון: בהתמודדות עם תופעה או בעיה, יש לשאוף תמיד לחיפוש מגוון של מקורות מידע, שירחיבו ויעשירו את ההסברים האפשריים.

רעיון 1: השתמשו במגוון מקורות לאיסוף מידע העומדים לרשות המנהל וצוותו ויכולים לסייע בהבנת התופעה: מבחנים, עבודות, נוכחות, אירועי משמעת, דוחות הערכה, סקרים, ראיונות ושיחות אישיות
רעיון 2: קיים סיכוי שהתופעה עימה אתם מתמודדים אינה חדשה... נסו למצוא study case, מחקר או מאמר מקצועי המציע הסבר או דרך התמודדות.

עיקרון 2: לחשוב מזוויות ראייה שונות

העיקרון: בניסיון להבין בעיות ותופעות, יש לבחון אותן ממגוון נקודות מבט.

רעיון 1: השתמשו בכלים שיסייעו לכם לחשוב על הבעיה מזוויות שונות, כגון 'ששת כובעי חשיבה', 'מה חושבים אחרים?' (מח"א) ועוד.
רעיון 2: גייסו כמה אנשים המייצגים 'בעלי עניין' או תפיסות מקצועיות שונות ביחס לתופעה. הזמינו אותם לסיעור מוחות קצר שבו יועלו לדיון כל זוויות הראייה האפשריות.

עיקרון 3: השהיית השיפוט

העיקרון: בהתמודדות עם תופעה או בעיה - רצוי לסגל הרגל של פתרון בעיות המבוסס על שלבים, על שאילת שאלות ועל ניסיון להגיע להבנת התופעה/בעיה בטרם ניגשים לנסח מסקנה.
רעיון 1: הכינו לעצמכם כלי אישי הכולל שלבי חשיבה לפתרון בעיות.

עיקרון 4: הגדירו בעיות שאפשר לפתור

העיקרון: בהתמודדות מול תופעה, בעיה או מטרה, נסחו והסבירו את הקושי תוך התמקדות בגורמים שיש ביכולתכם להשפיע עליהם, והימנעו מתליית הבעיה בהסברים חיצוניים.
רעיון 1: בדיאלוג צפויים לעלות הסברים חיצוניים כגורמי הבעיה. שאלו: על מה אני יכול להשפיע? עד היכן אני יכול להגיע? אילו אילוצים, תנאים וגורמים אני יכול לשנות או לכוון?



עיקרון 5: הגדרה מוצלחת של הבעיה

העיקרון: הגדרה מוצלחת של בעיה היא סיפור הכורך יחד תופעות ונתונים, מאפשר להצביע על התהליכים שיצרו את המצב ואין כמעט נתונים או ראיות המפריכות או סותרות אותו.
רעיון 1: להתאמן, להתאמן, להתאמן. נסחו עם הצוות המוביל עקרונות לפתרון בעיות, ואחת לזמן מה אספו נתונים ונסו לנתח בעיות מחיי בית הספר.
רעיון 2: אתרו בבית הספר אנשים הנהנים מהתהליך של חשיבה, שתפו אותם בתהליך. אתם תגלו במהרה כי אנשים אלו יהיו מהכוחות החשובים ביותר בהובלת תהליך השינוי.

ג. חשיבה תכנונית - לתכנן את התכנון

לפני שיוצאים לדרך ומתכננים את תוכנית העבודה של השנה הבאה, כדאי להיזכר איך התנהל מעגל התכנון הקודם. בהתאם להחלטה מה עומק השינוי שיבוצע בתוכנית העבודה השנה, ולאור למידת תהליכי התכנון הקודמים שהתבצעו בבית הספר, כדאי לחשוב מראש:

1. כמה זמן יוקדש לתכנון?

תהליך תכנון דורש זמן - זמן לאיסוף נתונים, זמן לישיבות חשיבה וצוותי היגוי, זמן להיוועצות עם שותפים ויועצים חיצוניים וזמן לכתיבת תוכנית עבודה. תכנון טוב בבית הספר מתחיל מיד לפני חג הפסח, בגלל ריבוי האירועים בסוף השנה בחודשים מאי ויוני.

2. מי משתתף בתהליך?

המנהל לבד? צוות הנהלה מצומצם? חדר המורים כולו? מומלץ לשתף כמה שיותר חברי צוות בתהליך.

3. אילו משאבים נדרש להשקיע?

משאבי ייעוץ ארגוני-חינוכי, משאבי זמן, משאבים למערכות ממוחשבות במידת הצורך, משאבי דפוס וכיוצא באלה.

4. מה הם מקורות המידע?

תהליך תכנון מיטבי ניזון בשלב הראשון משלושה מקורות: נתונים ותמונת המצב המצוי; פיסות עולם חינוכיות ותמונת העתיד הרצוי; מדיניות משרד החינוך והרשות המקומית.



עקרונות החשיבה התכנונית

חשיבה תוצאתית -

הגדרת יעדים ומדדי התוצאה הרצויים

מיקוד - יצירת סולם

עדיפויות ברורות, ריכוז מאמץ ואנרגיה

שיתוף - יצירת רשת

שותפים היוצרים חשיבה והבנה טובה יותר של הארגון

נתונים - תוכנית

העבודה מסתמכת על נתונים כמותיים ואיכותניים

תוצאות מצופות

למידה ארגונית
ויצירת תשתית לצומתי הערכה, מעקב ולמידה

העמקת השפה המשותפת
בארגון ומיקודה סביב יעדים משותפים

בעלות ואחריות של כל השותפים

הלימה בין צרכים למענים ולמשאבים

מעגל התכנון השנתי

מחזוריות מערכת החינוך מזמינה אותנו לעגן את תהליך התכנון כחלק ממחזור החיים השנתי. להלן הצעה למרכיבים שונים בתהליך התכנוני של בניית תוכנית עבודה ותזמונם בשנה.

מרכיב	תזמון	הערות
הבנת המצוי והרצוי.	פברואר-אפריל	לדוגמה, ניתוח נתונים, קבוצות מיקוד, תצפיות, 'אני מאמין', חשיפה למחר, סיורים סביב רעיונות חדשים, סיעור מוחות סביב בעיות ופתרונות.
גיבוש יעדים לשנה הבאה, פריטת יעדים לפעולות מרכזיות, גיבוש תוכניות מרכזיות לשנה הבאה, קביעת סדר עדיפויות לצורך גיבוש תוכניות פרטניות.	מאי-יוני	זיהוי חלופות ומיקוד, בהובלת בעלי תפקידים בבית הספר.
הקצאת משאבים.	מאי-יוני	מגוון משאבים: שעות, שעות פרטניות, כסף, הדרכה ועוד.
הצגת תוכנית העבודה בוועדה מלווה.	יוני-יולי	
גזירת תוכניות צוותיות.	יולי-אוגוסט	באחריות רכזים.
קביעת צומתי הערכה ובקרה: הערכת מצב, תכנון מול ביצוע והתאמת המשאבים.	דצמבר-ינואר	רצוי: פעמיים-שלוש בשנה.



ד. גיבוש תוכנית עבודה שנתית

תוכנית העבודה היא תוצר של חשיבה תכנונית וחשיבה תוצאתית. התהליך התכנוני הוא תהליך חשוב הטומן בחובו הזדמנות פז ללבן את התפיסה החינוכית, את התוצאות הרצויות, לתכנן יחד את המעשה החינוכי שיוביל אליהן, לגייס את כל השותפים וליצור שפה משותפת ומוטיבציה. היערכות מוקדמת ותכנון מיטבי של תהליך בניית תוכנית העבודה יסייעו במיקוד בפעולות הנדרשות, בהקצאת משאבים מיטבית ובזיהוי המשימות המרכזיות להשגת היעדים.

שלבים בבניית תוכנית עבודה



שלב 1 - גיבוש תמונת מצב בנוגע לצורכי בית הספר

צורכי בית הספר מוגדרים כפער בין הרצוי למצוי. לרשות בית הספר עומדים נתונים ומידע מסוגים שונים, המסייעים בהבנת המצוי. בין אלה: **מדדי התוצאה של בית הספר** (למשל: מיצ"ב, אח"ם, נתוני התמדה ונשירה), **מדדי תפוקה של העשייה הבית ספרית** (מיפויים ותפוקות), **תוצאות האבחון הארגוני**. עם זאת, בית הספר צריך לברר מה בעיניו תפיסת הרצוי, לדוגמה: מי הבוגר הראוי, כיצד נראים תהליכי ההוראה-למידה, כיצד נראים יחסי מורים-תלמידים, אילו תוצאות נרצה להשיג?

שלב 2 - מיקוד - בחירת יעדים מרכזיים

בשלב הזה עליכם להוביל תהליך חשיבה שבסופו תתקבל התשובה לשאלה: "באילו יעדים עלינו להתמקד?" **בתהליך החשיבה המשותף רצוי לכוון לשלוש שאלות מרכזיות:**

1. מה הם הנושאים שבהם הפער הוא הבעייתי/המטריד ביותר ומחייב טיפול ממוקד?
2. מהו הנושא החזק ביותר שנרצה לקדם?
3. מה הם הנושאים שאם נטפל בהם יוכלו לשמש מנוף לשינוי במגוון רחב של אתגרים?

כלי לגיבוש יעדים על פי שלושת מבחני האיכות

- בתוך: ברק-מדינה, ע', אבני ר' ובן אריה י' (2011). כל"י: כלי לגיבוש יעדים, אבני ראשה.
- א. דרגו את היעדים מ-1-10, 1 ניקוד נמוך, 10 ניקוד גבוה, על פי הכלי "שלושת מבחני האיכות" - מבחן הריאליות, מבחן האותנטיות ומבחן ההלימה, קריטריונים שבוחנים יעדים מזוויות הסתכלות שונות ומסייעים להגדיר "יעד טוב". כל מבחן מורכב מכמה שאלות שהתשובות עליהן יסייעו להעריך את מיקומן בסולם מ-1-10.
 - ב. סכמו את סכום הנקודות לכל יעד, 2-4 היעדים שקיבלו את מרב הנקודות הם היעדים המועדפים לתוכנית העבודה.



ניסוח תמציתי של היעד	מבחן הריאליות האם היעד בר ביצוע? עד כמה הוא מובן לי ולאחרים? האם אני יכול לחזות את תהליך מימושו של היעד? האם אני יכול לתאר תמונה מיטבית של התוצאות הרצויות?	מבחן האותנטיות עד כמה היעד מבטא את אמונותיי, ערכיי ויכולותיי? האם השגת היעד תשדרג שדרוג של ממש את הביצועים שלי/של בית הספר?	מבחן ההלימה עד כמה היעד מייצג ומקדם את מטרות בית הספר? מה הוא מחדש? לאן הוא מוביל? מה ישתנה בעקבותיו?	סיכום ביניים

שלב 3: גיבוש תוכנית העבודה

בשלב זה המיקוד הוא על "איך אנחנו רוצים להשיג" את המטרות והיעדים שלנו. כיצד נתרגם את כיווני הפעולה שמייפנו לתוכנית סדורה וכיצד נוכל לוודא את ביצועה?

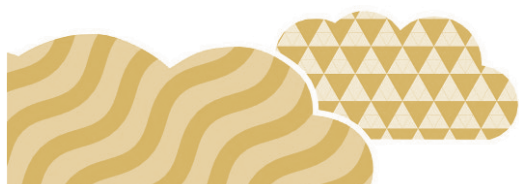
מבנה תוכנית העבודה - תוכנית העבודה כוללת: מטרות, יעדים, משימות, פעולות מרכזיות (שלבי התארגנות), לוחות זמנים, שותפים, גורם אחראי, מדדי תפוקה ותוצאה, משאבים (תקציב, שעות, תוכניות).

לא פעם ישנו בלבול בין המטרות ליעדים ובין מדד תפוקה למדד תוצאה. לצורך יישור קו, להלן הגדרת המושגים:

מטרה - ההישג הרחב שאליו בית הספר/המשרד מכוון בפעולתו. המטרות מגדירות את העתיד הרצוי בסביבה ומהוות ביטוי לחזון בית הספר.

יעד - הישג ביניים המקרב אותנו למטרה; תואם למטרה. יעד נדרש להיות קונקרטי, מדיד ובר השגה במסגרת המשאבים הארגוניים והתקציביים. יעד אינו פירוט של הפעולות ואינו מתאר מה יש לעשות. **חשוב שיעדים שנקבעים במסגרת תוכנית מרום יהיו חלק אינטגרלי מיעדי בית הספר ותוכנית העבודה.**

מדד תפוקה - תוצר הפעילות של המוסד החינוכי, והוא המשקף את ליבת העשייה. לכל משימה מוסדית יש להגדיר מדדי תפוקה המעידים על ההתקדמות בביצועה. מדדי התפוקה יוגדרו בכמה רמות: ברמת בית הספר, צוות, כיתה, תלמיד.



מדד תוצאה - מדד תוצאה נקבע מראש והוא מתאר מה תהיה התוצאה הרצויה של היעד. ניתן להגדיר תוצאות רצויות הן בנוגע להישגים, הן בנוגע לתהליכים, אך גם בנוגע לבעלי עניין ולשותפי תפקיד.

מדד הצלחה - שם כולל למדדי תפוקה ותוצאה.

שלב 4: ניהול השינוי

שלב זה הוא תהליך מתמיד של בחינת הפער בין התכנון ליישום תוך בחינה מתמדת של המדדים ליישום לצורך הערכת ההתקדמות. אחד הכלים החשובים שפותחו בתוכנית מרום הוא שאלון האינדיקציות הבוחן את **האינדיקציות** ליישום אל מול התכנון. השילוב בין האינדיקציות צריך לספר את "סיפור ההתערבות", כך שמתוך ההתבוננות בו, יהיה אפשר מה קידמנו ומה לא וכיצד (ראו **שאלון האינדיקציות**).

שימושים ודגשים ליועץ מרום סיוע לבניית תוכנית עבודה מיטבית

שותפים: יועץ ארגוני, מנהל, שותפים אחרים

1. תהליך קביעת היעדים ייעשה בהובלת מנהל בית הספר ובשיתוף הצוות הניהולי.
2. בתוכנית העבודה יש להקפיד שהמשימות יוגדרו בכל הרמות: ברמת בית הספר, ברמת הצוות המקצועי, ברמת הקהילה - ההורים, ברמת התלמידים, ושתינתן התייחסות דיפרנציאלית.
4. בדרכי הפעולה - כדאי להיות יצירתיים ולא לעשות "עוד מאותו דבר".
5. בדרכי הפעולה כדאי לחשוב על התמקצעות הצוות ולשאול: האם הצוות יודע לעשות זאת? איך אפשר לסייע/להכשיר/ללוות אותו?
6. אחריות לסייע בהגדרה מי אחראי לביצוע ומי אחראי למעקב ולדיווח. לכל אחד מבעלי התפקידים בצוות המקצועי צריכה להיות אחריות מובהקת - מה שבאחריותו הבלעדית, ואחריות משותפת - מה שבאחריותו כחבר צוות. ככל שהאחריות המובהקת של כל אחד ברורה, יתבהרו המרחב וגבולות האחריות המשותפת.
7. בתוכנית העבודה חשוב להדגיש משימות חדשות שלא נעשו בעבר, ולהדגיש מה החידוש.
8. להגדיר מה הם המשאבים המוקצים למשימות (שעות, שעות פרטניות, הדרכה, הון, וכדומה).
9. להדגיש בתוכנית בבירור מה הערך המוסף של היועץ הארגוני, באילו משימות הוא שותף, על אילו משימות הוא מקבל אחריות ובאיזה אופן (עם הצגת לוח זמנים עתידי).

טעויות נפוצות של מנהלים, חסמים ודפוסי פעולה לא אפקטיביים בבניית תוכנית עבודה

טעויות נפוצות, חסמים ודפוסי פעולה לא אפקטיביים בגיבוש תוכנית עבודה	עקרונות ופעולות
כתיבת תוכנית בשביל המשרד/מפקח/תוכנית וכדומה, מובילה לחוסר בעלות על התוכנית.	תוכנית עבודה היא כלי ניהולי פנימי. כל ארגון, גם אם הוא עצמאי לחלוטין, נדרש לחשיבה תכנונית ולגיבוש תוכנית עבודה.
בתי ספר מתחילים את התהליך התכנוני ממארג המתנ"ה (כפועל יוצא אנו מקבלים תוכניות בית ספריות דומות וכמעט זהות).	נקודת המוצא לגיבוש היעדים היא מתוך המוסד (bottom-up) - רצונותיו וצרכיו על בסיס נתונים ותפיסת העולם.



עקרונות ופעולות	טעויות נפוצות, חסמים ודפוסי פעולה לא אפקטיביים בגיבוש תוכנית עבודה
תפקיד הגמישות הניהולית הוא לאפשר לבתי הספר לגבש תוכנית עבודה שאכן נותנת מענה לצרכים שלהם.	במערכת החינוך קיימת תרבות מרצה - "המפקח ביקש ש...". מנהלים חדשים באופן טבעי נמצאים בסד לחצים גבוה יותר לרצות.
הקשר בית ספרי - מהות הניהול האיכותי היא לייצר מענה מקצועי ומדויק לצרכים המקומיים של התלמידים, המורים והקהילה. לשם כך, יש לזקק את הצורך הבית ספרי ולדייק את היעד.	מנהלים אינם יודעים שמותר להם לדייק את היעדים במתנ"ה או שמנסחים יעד בית ספרי נוסף על יעדים מהמתנ"ה ויוצרים כפילות מיותרת.
הלימה בין צרכים-יעדים-מענים-משאבים. החשיבה הולגית מהווה עוגן מרכזי בחשיבה ביקורתית: באיזו מידה הפעולות אכן יסייעו להשיג את המטרות.	צרכים - בתי ספר מסתפקים לעיתים בנתוני מיצ"ב ומיפויים ומתקשים באיסוף נתונים נוספים רלוונטיים כדי לזהות צרכים ייחודיים. יעדים - חוסר דיוק של יעדים. נוסף על כך כורכים בכפיפה אחת יעדים שהפרקטיקות להשגתם שונות לחלוטין (לדוגמה, שיפור הישגים בשפה ושיפור הישגים במתמטיקה). מענים - מענים אוטומטיים, עוד מאותו הדבר, קושי ביצירת מענים חדשים תוך - חוסר ניצול מספק של הגמישויות הפדגוגיות. משאבים - קושי בראייה מערכתית של כל סוגי המשאבים והצגתם בתוכנית העבודה.

מתווה שיח לשימוש בנתוני מיצ"ב ליצירת תמונת מצב ארגונית

מטרות	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> • ניתוח מיטבי של נתוני המיצ"ב לאבחון מדויק והבנה מיטבית של התופעות והבעיות בבית הספר. • שימוש בתובנות ניתוח המיצ"ב בצומתי קבלת ההחלטות ושילובם בתוכנית העבודה. 	<p>בתי ספר אוספים נתונים רבים אך לא תמיד הם מנותחים בצורה נכונה ומתורגמים לתובנות משמעותיות. תהליך איסוף נתונים אינו מטרה בפני עצמה אלא כלי לשיפור ארגוני. דרך איסוף הנתונים, עיבודם וניתוחם, אנו מבינים מה עובד יותר ומה פחות ויכולים לשנות את דרכי העבודה ולהשתפר.</p>

שלב א - זיהוי נתונים בולטים ראשוניים

- סימון נתונים חיוביים ושיליים בכל תחום.
- סימון תחומים שבהם בית הספר מתחת / מעל לממוצע בקרב בתי ספר דומים.

שלב ב - זיהוי תופעות בולטות, כגון:

- פער גדול בין כיתות.
- פערים בין תתי-מיומנויות.
- חוסר איזון בין רבעוני הישגים.
- חוסר אפקטיביות בעבודה מול אוכלוסייה חזקה/בינונית/חלשה בהשוואה להישגי אוכלוסייה דומה בבתי ספר אחרים.
- אמון במבוגרים בבית הספר.
- האם עולים מהנתונים יתרונות יחסיים באחד המקצועות?
- האם פערים בין תלמידים חוזרים על עצמם או שבכל מקצוע ושכבת גיל קיימים דפוסים שונים?



שלב ג - זיהוי הלימה ואי-הלימה בין ממצאים ותופעות, כגון:

- יחסי קרבה ואכפתיות ותחושת מוגנות.
- פערים גדולים בין דיווחי מורים לתלמידים.
- האם יש הלימה בין תוכניות בית הספר לבין הממצאים?
- האם יש הלימה בין החשיבות שהתלמידים מקנים למקצוע מסוים לבין ההישגים בו? כלומר, האם הצלחה בלימודים בבית הספר מלווה גם באקלים וסביבה פדגוגית מיטביים (ולהפך)?
- האם תמונת ההישגים בבית הספר עולה בקנה אחד עם תמונת ממצאי האקלים והסביבה הפדגוגית?

שלב ד - ניתוח תופעות

- קיום שיח על פרשנות הצוותים לתוצאות: כיצד הם תופסים את הממצאים? במהלך שיח זה חייב להיות דגש על מוקד שליטה פנימי.
- ✓ האם לתופעות שונות עשויה להיות סיבה משותפת?
 - ✓ האם יש בנתוני האקלים והסביבה הפדגוגית ממצאים שעשויים להסביר את הנתונים הגבוהים או הנמוכים? לדוגמה: האם הישגים נמוכים בבית ספר מלווים ברמות נמוכות של מוטיבציה, מסוגלות עצמית וציפיות מורים?
 - ✓ האם יש נושאים שבהם חל שינוי (התקדמות/נסיגה בהשוואה לנתוני המיצ"ב) ומה יכול להסביר את השינוי?

שלב ה - בחירת תופעות ובעיות מרכזיות להתמודדות

- סימון נקודות עיקריות למיקוד.
- איסוף נתונים וחקר נוסף במידת הצורך.
- הקמת צוותים הטרוגניים בסוגיות בית ספריות.
- בניית תוכניות עבודה.

מתווה שיח למיפוי מיקוד ותכלול גורמים מעורבים בבתי הספר

מטרות	חשיבות
<ul style="list-style-type: none">• יצירת תמונה בהירה של כלל הגופים המתערבים בבית הספר.• תעדוף ודיוק התוכניות השונות.• מעבר מהתנהלות מול גופים מתערבים לניהול הגופים המתערבים.	<p>קיימות תוכניות התערבות וגורמי הדרכה רבים בבתי הספר במיקוד. לכאורה, כל תוכנית התערבות מבורכת, אך לריבוי תוכניות יש גם מחיר בדמות הקשב הנדרש מהמנהל, והעומס על צוות בית הספר. לאור זאת יש חשיבות גבוהה למיקוד ותכלול התוכניות השונות.</p>



שלב המתווה

שלב א - הגדרת מטרות תהליך המיקוד

שלב ב - מיפוי גופים מתערבים (מצורפת טבלה למיפוי)

- מיפוי תוכניות התערבות: מטרות, קהלי יעד, משאבי זמן ארגוני, משאבי ליווי.
- משאב הזמן הכולל המוקדש למתערבים.
- השתקפות התוכניות בתוכנית עבודה של השנה שעברה.
- צפייה בפעילויות הקושרות לתוכניות אלו.

שלב ג - דיון

שאלות מנחות

- אילו נתונים נמצאים בהלימה? אילו נתונים סותרים? האם יש הסבר לסתירה? מה הפתיע אותך במיפוי?
- איזה מידע גילית שחסר לך על תוכניות כדי לנהל אותן טוב יותר?
- אילו תחומים מקבלים מענה נרחב ואילו תחומים מקבלים מענה מועט?
- מאילו תוכניות אתה שבע רצון, ומדוע? האם יש עדויות לגבי היעילות והאפקטיביות שלהן?
- אילו תוכניות עומדות בהלימה לתפיסת בית הספר ולצורכי התלמידים והמורים?
- מתי אתה מרגיש שאתה מנהל את הגורמים המתערבים ומתי אתה מרגיש שאתה מתנהל או מנוהל על ידם?

שלב ד - קבלת החלטות

- תוכניות שעליי כמנהל להעמיק וללמוד.
- תוכניות שיש להיפרד מהן.
- תוכניות שיש לדייקן: דיוק מטרות, אופי ההתערבות.
- מנגנון שיש להקים כדי לסנכרן בין התוכניות.



כלי למיפוי גורמים מתערבים

שכיעות רצון בית ספרית מהתוכנית	סדירות ומשאבים שהתוכנית דורשת מבית הספר	גורם מלווה ומקור המשאב	משך התוכנית והשלב שבו בית הספר נמצא	מדדי הצלחה ויעדים אותם משרות	מהות וקהל יעד	התוכנית/גוף מתערב/הדרכה

למשוויינים להעמיק...

- ✓ ברק-מדינה, ע' (2013). המישה טיפים לניהול מבוסס נתונים. מכון אבני ראשה. במסמך זה מצביע הכותב על המישה עקרונות מרכזיים בניהול מבוסס נתונים בבית הספר. הכותב מדגים כל עיקרון ונותן כמה רעיונות ליישום.
 - ✓ כהן, ע' (חסד). מודל סמארט - איך להציג מטרות ולתכנן משימות עם מודל smart. אוחד מתוך: <http://www.shaharcohen.co.il/> מטרות-ויעדים/מודל-סמארט. מודל זה מסייע להגדיר יעדים באופן ספציפי, מדיד, ישים, בר השגה ומעוגן בזמן.
 - ✓ אלטמן, א' (2015). ללמד חשיבה מערכתית. כיצד לפתח את היכולת לחשוב מערכתית. פרסומי מרכז דדו. הכותב מציג במסמך מקיף זה את המרכיבים השונים של פיתוח חשיבה מערכתית. הוא מציג ביטויים של פיתוח חשיבה טובה בפרופסיות שונות.
 - ✓ משרד ראש הממשלה, האגף לתכנון מדיניות (2010). מדריך התכנון הממשלתי. עורכת: מיכל טביביאן מזרחי. משרד החינוך (תשע"ט). מארז מת"ה. אוחד מתוך: http://matanaa.education.gov.il/%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%93_%D7%A8%D7%90%D7%A9%D7%99
 - ✓ TED Talk use Mick Cornett: How an obese town lost a million pounds.
- בסרטון סד זה מצביע ראש עיריית אוקלהומה סיטי על התהליך העירוני מעורר ההשואה לקידום אורח חיים בריא. הסרטון משקף את העובדה כי הליכי תכנון והקצאת משאבים צריכים לשרת חזון מאתגר.

