

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 הלוגית מהווה עוגן מרכזי בחשיבה ביקורתית: באיזו מידה הפעולות אכן יסייעו להשיג את המטרות.	<b>צרכים</b> - בתי ספר מסתפקים לעיתים בנתוני מיצ"ב ומיפויים ומתקשים באיסוף נתונים נוספים רלוונטיים כדי לזהות צרכים ייחודיים. <b>יעדים</b> - חוסר דיוק של יעדים. נוסף על כך כורכים בכפיפה אחת יעדים שהפרקטיקות להשגתם שונות לחלוטין (לדוגמה, שיפור הישגים בשפה ושיפור הישגים במתמטיקה). <b>מענים</b> - מענים אוטומטיים, עוד מאותו הדבר, קושי ביצירת מענים חדשים תוך - חוסר ניצול מספק של הגמישויות הפדגוגיות. <b>משאבים</b> - 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"> <li>• ניתוח מיטבי של נתוני המיצ"ב לאבחון מדויק והבנה מיטבית של התופעות והבעיות בבית הספר.</li> <li>• שימוש בתובנות ניתוח המיצ"ב בצומתי קבלת ההחלטות ושילובם בתוכנית העבודה.</li> </ul>	<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"><li>• יצירת תמונה בהירה של כלל הגופים המתערבים בבית הספר.</li><li>• תעדוף ודיוק התוכניות השונות.</li><li>• מעבר מהתנהלות מול גופים מתערבים לניהול הגופים המתערבים.</li></ul>	<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>

