

פרק ג - ערוצי ההתערבות של היועץ הארגוני

1. מנהיגות

- א. ערוצי התערבות ליועץ.
- ב. גיבוש 'אני מאמין' ניהולי-פדגוגי.
- ג. פיתוח חזון ארגוני.
- ד. מתווי שיח.

2. חשיבה תכנונית

- א. ערוצי התערבות ליועץ.
- ב. עקרונות ניהול מבוסס נתונים.
- ג. חשיבה תכנונית - לתכנן את התכנון.
- ד. גיבוש תוכנית עבודה שנתית.
- ה. מתווי שיח.

3. הבניה ארגונית

- א. ערוצי התערבות ליועץ.
- ב. הגדרת תפקידים ומינוי בעלי תפקידים.
- ג. פיתוח ומיסוד שגרות, סדירויות ומנגנונים ארגוניים.
- ה. מתווי שיח.

4. תרבות ארגונית

- א. ערוצי התערבות ליועץ.
- ב. קידום עבודת צוותים.
- ג. תצפיות בישיבות צוותים.
- ד. פיתוח מקצועי של צוות בית הספר.
- ה. פיתוח מנהיגות ביניים.
- ו. הגברת המוטיבציה והשייכות.
- ז. מתווה שיח.

5. יחסי בית ספר סביבה

- א. משימות מרכזיות ליועץ.
- ב. מיפוי סביבת שיתוף הפעולה של בית הספר.
- ג. הבניית ערוצי תקשורת עם הורים.
- ד. מתווה שיח.



פרק ג - ערוצי ההתערבות של היועץ הארגוני

תהליך האבחון מצייד אותנו ואת הארגון בתמונה עשירה ומורכבת. תמונה זו מעלה מגוון נרחב של צרכים וכיווני פעולה אפשריים. האתגר המרכזי הניצב לפתחנו הוא לזהות במדויק מה יהיו מנופי השינוי המשמעותיים ביותר בבית הספר. מנופי השינוי הם אלו שלהבנתנו יהוו מפתח ביצירת שינוי נרחב יותר. מנופי השינוי משתנים מבית ספר לבית ספר בהתאם למאפייניו השונים ובכלל זה המנהל וצוותו, גודל בית הספר, מארג הקהילתי, תהליכי התערבות קודמים ועוד. משום כך, ראוי להקדיש חשיבה רבה בזיהוי מנופי השינוי והם אלו שאותם נהפוך לערוצי ההתערבות המרכזיים שלנו.

ניתן לבחור יותר מערוץ התערבות אחד, אך אין להתפזר על ערוצים רבים מדי. ראוי גם לבחור את ערוצי ההתערבות עם כלל הגורמים המתערבים. כך נמצא את המשאבים העומדים לרשות בית הספר - בין אם בריכוז מאמץ ובין אם בעבודה בגזרות שונות.

בפרק זה בחרנו להציג חמישה ערוצי התערבות מרכזיים: מנהיגות, חשיבה תכנונית, הבניה ארגונית, תרבות ארגונית, יחסי בית ספר-קהילה. בכל ערוץ התערבות מוצגת תפיסה וחשיבות ולאחר מכן נציג כלים ומתווי שיח להתערבות בכמה היבטים הנגזרים מערוץ זה. לבסוף, אנו מצביעים על חומר ביבליוגרפי שיאפשר לכם העמקה. אין ביכולתנו במסגרת אוגדן זה לפרט על כל הפעולות האפשריות הנוגעות לערוץ ההתערבות ולתפוקות הרלוונטיות, אך אנו בטוחים שבאמתחתכם קשת רחבה של פעולות נוספות.

למעוניינים להעמיק...

✓ פוקס, א' (1995). שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך, תל אביב: צ'ריקובר.
ספר זה מתמקד בהובלת שינוי במוסדות חינוך. הספר פורש את התחומים השונים המרכזיים ועשיר בשאלות המהוות בסיס לעבודה וכן בכלים שונים.

✓ מינצברג, ה', אלסטרנד, ב' ולאמפל, ג' (2006). ספארי אסטרטגיות. תל אביב: פקר.
ספר עיוני הסוקר גישות שונות בגיבוש אסטרטגיה על ידי אסכולות שונות. הספר מאפשר זיהוי של נקודות מוצא שונות לתהליך האסטרטגי. נקודות מוצא אלו משפיעות הן על התהליך והן על תוצר גיבוש האסטרטגיה.

✓ קוטר, ג' (2003). להוביל לשינוי. תל אביב, מטר.
הספר מתמקד במודל בן שמונה שלבים להובלת שינוי בארגונים, ומסייע ביצירת מתודולוגיה סדורה בהובלת התהליך בארגון.



ערוצי ההתערבות מרכזיים של היועץ הארגוני

ערוץ ההתערבות	פעולות מרכזיות	כלים ומתווי שיח
מנהיגות	<ol style="list-style-type: none"> 1. סיוע בגיבוש 'אני מאמין' ניהולי-פדגוגי של מנהל בית הספר בהלימה לאוכלוסיית בית הספר ותרגומו לביטויים אופרטיביים. 2. סיוע בגיבוש חזון ותפיסה חינוכית בהלימה למאפייני אוכלוסיית בית הספר. 3. הרחבת רפרטואר התפיסות הניהוליות של המנהל וחיזוק מוקד שליטה פנימי. 4. הרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום מפגשים אישיים. 	<p>כלים ליועץ</p> <ul style="list-style-type: none"> • כלי לבירור מאפיינים מרכזיים במנהיגות פדגוגית. • כלי לגיבוש עתיד חזוי תוך התייחסות למרכיבי החזון האפקטיבי. <p>מתווי שיח</p> <ul style="list-style-type: none"> • מתווה שיח לגיבוש זהות בית ספרית (חזון). • מתווה שיח לבירור והמשגה של תפיסת תפקיד המנהל. • מתווה שיח להרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום שיחות אישיות.
חשיבה תכנונית וניהול מבוסס נתונים	<ol style="list-style-type: none"> 1. הבנה והתנסות בעקרונות ניהול מבוסס נתונים וחשיבה תכנונית. 2. הבנה והתנסות בתהליך גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים על מרכיביה: צרכים, יעדים, מדדים, מענים, משאבים. 3. שימוש בנתונים וכלים ליצירת תמונת מצב ארגונית. 4. מיפוי מכלול המשאבים העומדים לרשות בית הספר, בהם תוכניות וגורמים מתערבים והקצאתם בצורה יעילה. 	<p>כלים ליועץ</p> <ul style="list-style-type: none"> • כלי לגיבוש יעדים על פי שלושת מבחני האיכות. • כלי למיפוי גורמים מתערבים. <p>מתווי שיח</p> <ul style="list-style-type: none"> • מתווה שיח לשימוש בנתוני מיצ"ב ליצירת תמונת מצב ארגונית. • מתווה שיח למיפוי מיקוד ותכלול גורמים מעורבים בבתי הספר.
הבניה ארגונית	<ol style="list-style-type: none"> 1. סיוע למנהל בהגדרת תפקידים ומינוי בעלי תפקידים במקביל לאימון לתפיסת תפקיד. 2. התנסות בפיתוח ומיסוד שגרות, סדירויות ומנגנונים בית ספריים. 3. התנסות בתהליך מיסוד צוות ניהול אפקטיבי. 4. קידום תהליכים להשבחת ישיבות צוות ועבודת צוותים. 5. ליווי המנהל והצוות בתהליכי העבודה במסגרת מנגנון הצב"ם הבית ספרי. 	<p>כלים ליועץ</p> <ul style="list-style-type: none"> • כלי להגדרת תפקיד. • כלי לאימון לתפיסת תפקיד. • פורמט לוח המשימות (הגאנט). • כלי לבניית צוות ניהול אפקטיבי. • כלי לתכנון, הובלה והכוונה של צב"ם בית ספרי. <p>מתווי שיח</p> <ul style="list-style-type: none"> • מתווה שיח למיסוד צוות הניהול. • מתווה שיח לבניית הגדרות תפקידים של חברי הצוות המוביל.



ערוץ ההתערבות	פעולות מרכזיות	כלים ומתווי שיח
קידום תרבות ארגונית	<ol style="list-style-type: none"> 1. קידום תהליכים של עבודת צוותים הכולל תהליכי הערכה ותצפיות. 2. סיוע למנהל בפיתוח מקצועי של צוות בית הספר כחלק ממערך הלמידה הכולל. 3. פיתוח תהליכים של זיהוי והעצמת כוחות פנימיים ודרג ביניים. 4. לסייע למנהל לתרגל כלים ומיומנויות שיסייעו לו בהגברת המוטיבציה של מוריו. 5. הבניית תהליכי שיתוף צוות ותהליכי היועצות. 6. עידוד תרבות יזמית תוך הקמת מנגנון לקידום רעיונות ויוזמות מורים. 	<p>כלים ליועץ</p> <ul style="list-style-type: none"> • כלי להערכת עבודת הצוות - מדדים להערכה. • כלי לצפייה בישיבת צוות - תחומי ההשפעה של הישיבה. • כלים יישומיים לניהול הפיתוח המקצועי. • כלי לבחינת פעולות המנהל להגברת המוטיבציה. <p>מתווי שיח</p> <ul style="list-style-type: none"> • מתווה שיח להשבחת הפיתוח המקצועי. • מתווה שיח לאיתור ולהעצמת כוחות פנים-ארגוניים. • מתווה שיח לקידום תרבות יזמית. • מתווה שיח להיועצות.
קידום יחסי בית ספר-סביבה	<p>מיפוי סביבת שיתוף הפעולה, הבנת המרחב הפוליטי-סביבתי וגיוס שותפים חוץ-בית ספריים (כדוגמת מפקח, רשות, הורים). זיהוי וייעול דפוסי אינטראקציה של בית הספר עם גורמים בסביבתו. קידום מעורבות הורים. מיפוי מענים חינוכיים וחברתיים בסביבה בהלימה לצרכים.</p>	<p>כלים ליועץ</p> <ul style="list-style-type: none"> • שאלון למנהל לבירור תפקיד ההורים בבית הספר. • שאלון למורים לבירור ערוצים לשיתוף פעולה עם הורים. <p>מתווי שיח</p> <ul style="list-style-type: none"> • מתווה שיח לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/מנהל עם גורמים בסביבה. • כלי למיפוי אינטראקציות של המנהל/בית הספר עם גורמים שונים.

