



ועדה מלווה בית ספרית מדרוך

מינהלת ניהול עצמי
טבת תשע"ה, ינואר 2015

מנהלים, מפקחים ומנהלי מחלקות חינוך יקרים,

אחד התהליכים החשובים המתגבשים בעת המעבר לניהול עצמי הוא גיבוש תכנית עבודה בית ספרית מקושרת משאבים בשיתוף הצוות וגורמים נוספים ואישורה בפני וועדה מלווה.

תהליך הכנת תכנית העבודה מקדם ומאפשר תכנון לטווח קצר ולטווח ארוך, איתור ומיפוי צרכים, בחינה מחודשת של צורכי בית הספר ויעדי, החלטה על סדרי עדיפויות וחיבור בין יעדים חינוכיים למשאבים. זהו מסמך חי המכוון והמנחה את הפעילות וההתנהלות הבית ספרית לאורך השנה.

כחלק ממסוד המהלך מכון כל בית ספר בניהול עצמי ועדה מלווה בית ספרית בהשתתפות המפקח הכולל, נציגי הרשות המקומית ונציגים אחרים בקהילה הבית ספרית. בפני הוועדה הזו מציגים מנהל בית הספר ושותפיו את תכנית העבודה מקושרת המשאבים, דנים במכלול היבטיה ומאשרים אותה.

הוועדה מהווה פורום מייעץ, מלווה ותומך להנהלת בית הספר, בגיבוש וביישום המדיניות הפדגוגית, הניהולית והכלכלית של בית הספר. הוועדה מזמנת שיח משותף של גורמים שונים המעורבים בחיי ביה"ס והמשפיעים על העשייה הבית ספרית. היא משמשת מסגרת לדיון תקופתי מוסדר בכלל התשומות, התהליכים והתוצרים של בית הספר, הן הפדגוגיים והן הכלכליים, ומציע לחשיבה משותפת אודות סוגיות, קשיים ואתגרים העולים מן השטח.

הוועדה המלווה נדרשת להתכנס לפחות פעמיים בשנה:

טרם פתיחת שנה"ל לצורך דיון ואישור תכנית העבודה מקושרת המשאבים של ביה"ס לשנה"ל הקרובה, ופעם נוספת באמצע שנה"ל לצורך דיון בתכנית כפי שהיא מתבצעת בפועל, הערכה והפקת לקחים לקראת גיבוש תכנית העבודה לשנה"ל שלאחר מכן.

לרשות בתי הספר עומד כלי אקסל ממוחשב ודינמי להכנת תכנית עבודה מקושרת משאבים המסייע להבניית חשיבה תכנונית וליצירת ההלימה בין יעדי ביה"ס למשאבים העומדים לרשותו. את הכלי ניתן למצוא באתר 'בתי ספר בניהול עצמי' בכתובת: <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/UNITS/NihulAtzmi>

דגשים:

- א. תכנית העבודה תועבר לעיון חברי הוועדה, טרם מועד התכנסות הוועדה לצורך היערכות מיטבית של המשתתפים.
- ב. בית הספר יציג, לכל הפחות, את החלקים הבאים:
 - פרופיל ביה"ס: חזון, ייעוד ואתגרים העומדים בפניו.
 - מטרות ויעדי התפתחות מרכזיים של ביה"ס בהתבסס על נתונים רלוונטיים.
 - גיליון תכנית פעילות פדגוגית מתוקצבת (מתוך כלי האקסל 'תכנית עבודה מקושרת משאבים').
 - גיליון ריכוז תקציב (מתוך כלי האקסל 'תכנית עבודה מקושרת משאבים').
 - תכניות חיצוניות
- ג. יש לדאוג כי בוועדה משתתפים לכל הפחות החברים הקבועים הבאים: מנהל בית הספר - מרכז הוועדה, מפקח כולל, מנהל מחלקת חינוך או נציגו, גזבר הרשות או נציג מטעמו, נציג מורים ונציג הורים.
- ד. תכנית העבודה מקושרת המשאבים תאושר על ידי הוועדה תוך התייחסות להיבטים השונים (פדגוגיים ומנהליים). החלטות הוועדה מתקבלות בהסכמה. אם תכנית העבודה לא תאושר, יתקיימו מפגשים ודיונים נוספים של הוועדה עד לאישור התכנית.
- ה. הדיון בוועדה וההחלטות המתקבלות יתועדו במסמך מסכם ומפורט אשר יופץ לא יאוחר משבוע לאחר קיום הוועדה. להרחבה ולפירוט תפקידיה של הוועדה המלווה ומהותה, וכן לקבלת כלים תומכים למיצוי פוטנציאל הוועדה המלווה ניתן להיעזר בממונה המחוזי לניהול עצמי ובכלים המצויים באתר בתי ספר בניהול עצמי

אני מאחלת לכם מפגשים מקדמים ומשמעותיים.

אני סאס

מנהלת מינהלת ניהול עצמי



הוועדה המלווה הבית ספרית

מהות הוועדה ותפקידיה

כל בית ספר מקים ועדה מלווה המהווה פורום מייצג, מלווה ותומך להנהלת בית הספר בגיבוש וביישום המדיניות הפדגוגית, הניהולית והכלכלית של בית הספר. הוועדה מבטאת את הקשר שבין בית הספר, לפיקוח ולרשות המקומית, מעמיקה את השותפות והאמון ביניהם ומממשת את המחויבות המשותפת והמובחנת להצלחתו של ביה"ס, כלומר: לאיכות העשייה החינוכית.

לאחר שבית הספר גיבש תכנית עבודה שנתית המתייחסת למכלול ההיבטים (פדגוגיים, כלכליים-תפעוליים, ארגוניים) והאתגרים העומדים בפני בית הספר, תתכנס הוועדה לדיון.

הוועדה מזמנת שיח משותף של גורמים שונים המעורבים בחיי ביה"ס והמשפיעים על העשייה הבית ספרית. לכל אחד מגורמים אלה יש ערך מוסף ייחודי באשר ליכולתו של בית הספר להשיג את מטרותיו ולממש את ייעודו. השיח המשותף ביניהם מאפשר ראייה רחבה ואינטגרטיבית.

סמכות הוועדה

אישור תכנית העבודה השנתית מקושרת משאבים של בית הספר

הרכב הוועדה

- מנהל/ת בית הספר - מרכז/ת הוועדה
- מפקח כולל
- מנהל אגף החינוך ברשות המקומית או נציגו
- גזבר הרשות או נציגו
- מורים / בעלי תפקידים נוספים מצוות ביה"ס
- נציג הורים
- בעלי תפקיד רלבנטיים (למשל: נציג/ת שפ"י, מנהל/ת פסג"ה)

דרך העבודה של הוועדה

הוועדה מתכנסת לפחות פעמיים בשנה במועדים קבועים מראש:

מפגש אחד מתקיים לקראת סוף שנת הלימודים ולקראת ההיערכות לשנה הבאה. במפגש זה מוצגת תכנית העבודה הבית ספרית מקושרת משאבים לדיון ואישור או, במקרה הצורך למיקוד הנושאים הטעונים השלמה ושיפור לצורך דיון נוסף.

מפגש שני מתקיים באמצע השנה. במפגש מוצגת ההתקדמות ביישום תכנית העבודה, מתקיים דיון בגורמים המסייעים והמעכבים, וכן נפרסים המהלכים המתוכננים בהיבטים הטעונים שיפור.

במידת הצורך או בהתאם להחלטה מקומית מתקיים מפגש נוסף לסיכום השנה, כהכנה לתכנון השנה הבאה.



מדדי אפקטיביות לתפקוד של הוועדה המלווה

1. בהירות - כל השותפים יודעים ומבינים את המטרות, התפקיד והסמכות של הוועדה המלווה.
2. ציפיות - כל אחד מהשותפים בוועדה המלווה יודע מה מצפים ממנו בכל אחד משלבי העבודה של הוועדה.
3. מכוונות - הוועדה מכוונת באופן עבודתה ובהתנהלותה להדגשת השילוב בין 3 העוגנים המהווים את המרחב הבית ספרי:
 - אוטונומיה, גמישות פדגוגית וניהולית;
 - אחריותיות (Accountability - אחריות, מחויבות, מתן דין וחשבון) לתוצאות;
 - ניהול עצמי במסגרת מדיניות משרד החינוך ובהלימה ליעדי מערכת החינוך היישובית
4. תועלת לעשייתו החינוכית ולהתפתחותו של בית הספר - הוועדה המלווה תהווה נכס לבית הספר במובנים הבאים:
 - תפעל כמנגנון נפרד או משולב עם מנגנון קיים, בהתאם לצורך;
 - תהיה רלבנטית למציאות הבית ספרית, לצרכים, לקשיים, להזדמנויות ולסוגיות המרכזיות המעסיקות את בית הספר;
 - תסייע לבית הספר בתכנון ותהווה פלטפורמה לשיח ולשותפות בין בית הספר לרשות המקומית ולפיקוח.
5. תפוקות הוועדה המלווה
 - **בהיבט התוכני** - הוועדה תבטיח שתכנית העבודה הבית ספרית מקושרת משאבים, מאושרת ומוכנה ליישום. התכנית תהיה מבוססת על ניתוח נתונים, על חיבור בין יעדים פדגוגיים לבין תשומות, על משאבים ותהליכים ארגוניים, על תהליך קבלת החלטות מושכל, על למידה וחתירה לשיפור מתמיד.
 - **בהיבט התהליכי** - הוועדה תבטיח הטמעה ומיסוד של שפה ותרבות במערכת היחסים בין בית הספר לרשות המקומית ולמשרד החינוך (הפיקוח כמייצג מרכזי): שקיפות, אמון, שותפות, כבוד הדדי ומוכנות ללמידה.
6. מבנה המפגשים של הוועדה המלווה
 - **נושאי המפגשים:**
 - לכל אחד ממפגשי הוועדה המלווה יש ייעוד:
 - מפגש ראשון** - אישור תכנית העבודה השנתית;
 - מפגש שני** - הערכת ביניים באמצע השנה (בהתאם לצורך);
 - מפגש שלישי** - סיכום השנה ויצירת תשתית הלמידה (לקחים, תובנות) לקראת תכנון השנה הבאה.
 - מבנה המפגשים
 - כל מפגש כולל שלושה שלבים:
 - הכנה לקראת המפגש; המפגש עצמו (דיוני הוועדה); מהלכים לאחר המפגש (הפקת תובנות).
7. מיקום ותנאים (setting) - המפגשים יתקיימו בבית הספר באחריות מנהל ביה"ס. המפגשים מאפשרים אווירה מתאימה לשיח שוויוני.



מכגשי הוועדה המלווה - נושאים, שלבים, אחריות¹

1. שלב ראשון - ההכנה²

באחריות בית הספר

★ להכין תכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים.

תכנית העבודה היא תוצאה של תהליך תכנון וקבלת החלטות בשיתוף צוות בית הספר, והיא כוללת: פרופיל ביה"ס, מיפוי צרכים ואתגרים, מטרות, יעדים, קדימויות ודרכי פעולה. המטרות והיעדים הם בהלימה ליעדים האסטרטגיים של משרד החינוך וליעדי מערכת החינוך היישובית ומבטאים את מאפייניו, את צרכיו הייחודיים של בית הספר ואת התפיסה החינוכית של צוות בית הספר.

התכנית שמכין בית הספר היא מקושרת משאבים, כלומר: מחברת בין משאבים לבין יעדים ותכניות ולמכלול הפעילות המתוכננת (פדגוגית, תפעולית, ארגונית).

התקציב מבטא את סדר העדיפות של בית הספר ומלמד על הלימה בין חשיבות היעדים לבין השקעת המשאבים.

התקציב מבוסס על איזון בין הכנסות/מקורות מימון מוגדרים לבין הוצאות מוגדרות.

הכנת תכנית העבודה וגיבושה יצביעו על תהליך קבלת החלטות שיטתי ומושכל; על אחריות ביה"ס (accountability); ועל מחויבות הצוות למימושה של התכנית.

★ לשלוח את תכנית העבודה המוכנה להצגה ודיון, לכל הגורמים השותפים בוועדה המלווה כשבוע מראש כדי לאפשר להם להכירה היטב ולהכין עצמם לדיון.

★ להחליט אילו יעדים ואתגרים מתוך תכנית העבודה מתכנן ביה"ס להציג בוועדה (בידיעה שחברי הוועדה מוזמנים להתייחס גם להיבטים נוספים).

★ להחליט מי אנשי הצוות שיגיעו לוועדה, ולערוך חלוקת תפקידים ביניהם - מי יציג מה, כולל החלטה לגבי האחריות לכתיבת פרוטוקול / סיכום הפגישה.

★ לזמן את הוועדה בצירוף סדר היום לדיוני הוועדה.

★ לזמן גורמים מקצועיים בנוסף לחברי הוועדה בהתאם להתייעצות מוקדמת עם הפיקוח והרשות המקומית.

★ להכין בבית הספר מקום ומרחב פיסי לפגישה (setting) שיאפשר דיון משותף, מכבד ושוויוני.

באחריות הפיקוח

★ לתאם פגישה של המפקח עם מנהליו להכנת הוועדות המלוות שבה ידונו במהות הוועדה ובציפיות המפקח באשר לדגשים בוועדה.

★ לקבוע מועדים לוועדות המלוות בתיאום עם הרשות המקומית והמנהלים.

★ לקיים דיון (הנחייה, התייעצות) עם כל בית ספר על תכנית העבודה המתגבשת תוך התייחסות ליעדי משרד החינוך ולצרכים והמאפיינים הייחודיים של בית הספר.

המפקח צריך להכיר היכרות מעמיקה את כל היבטי התכנית והקשר ביניהם: היבטים פדגוגיים, תפעוליים-כלכליים וארגוניים ואת כל התהליך: שיקולי הדעת ואופן קבלת ההחלטות.

1 השלבים המתוארים להלן ברצף מתייחסים למפגש הראשון של הוועדה המלווה, הן בתכנית העבודה הבית ספרית. המפגש השני - מפגש אמצע השנה הן במצב יישומה של תכנית העבודה מפורט בהמשך. צריכים להתקיים בו אותם עקרונות.

2 להכנה מוקדמת של הוועדה יש חשיבות קריטית להצלחתה. הוועדה המלווה אינה זירת הפתעות אלא מהלך מתוכנן וגלוי.

- ★ לקיים מפגש הכנה בהשתתפות המפקח עם מנהל מחלקת החינוך ו/או נציגי הרשות בוועדה. במפגש זה יידון הקשר שבין יעדי משרד החינוך לבין יעדי מערכת החינוך היישובית, יועלו הבעיות וההזדמנויות להתפתחות בית הספר כפי שכל אחד מהשותפים מזהה מנקודת הראות של תפקידו, יבנו אווירה של שותפות ואמון בדיוני הוועדה.
- ★ לתכנן את מהלך הדיונים בוועדה (סדר יום, חלוקת הזמן בין הצגה - דיון - סיכום והחלטות) בתיאום עם מנהל בית הספר.

באחריות הרשות המקומית

- ★ לתאם פגישה עם מנהל בית הספר לריכוז הנושאים הטעונים שיפור, שנמצאים באחריות הרשות המקומית.
- ★ להציג את היעדים והדגשים של מערכת החינוך היישובית בפני המפקח ומנהל בית הספר לשנה הבאה (בהנחה שמדיניות החינוך היישובית ידועה ובהנחה שהמנהל גם היה שותף בדיונים לגיבושה, מדובר באזכור) ולדון באופן שבו ניתן להביאם לידי ביטוי בתכנית העבודה של בית הספר.
- ★ לעיין באופן מעמיק בתכנית העבודה הבית ספרית ולהכין את הנתונים העשויים להידרש בוועדה.

2. שלב שני - דיוני הוועדה

- ★ מנהל בית הספר או המפקח - בהתאם לנסיבות ולהסכמה בין המנהל לבין המפקח מוביל את המפגש.
- ★ מינוי אחד המשתתפים לכתיבת הפרוטוקול לפני המפגש או בתחילתו.
- ★ המנהל יציג:
 - מאפיינים ייחודיים של בית הספר.
 - חזון ומטרות
 - עיקרי התכנית - יעדים ואתגרים מרכזיים, דוגמאות לתכניות בהתאם לשיקול דעתו ו/או כמענה לשאלות של חברי הוועדה.
- ★ חברי הצוות יציגו סוגיות נבחרות בתחומים שבאחריותם - הכול בהנחה שכל הגורמים השותפים לדיוני הוועדה מכירים את תכנית העבודה לפרטיה.
- ★ דיון בתכנית - שאלות, הערות והצעות. הדיון מהווה גם הזדמנות לשותפים מחוץ לבית הספר לבטא את הערך המוסף של כל אחד מהם בסיוע לבית הספר להשיג את יעדיו.
- ★ סיכום הדיון וקבלת החלטות:

אישור התכנית כפי שהוצגה; אישור התכנית לאחר שינויים שסוכם עליהם בדיון; קביעת דיון נוסף במקרה שנדרשים שינויים מהותיים ולא ניתן בשלב זה לאשר את התכנית; החלטה אחרת.

מאפייני המפגש:

- כדי שהדיון בוועדה ישיג את מטרותיו, יש לשים לב להיבטים הבאים:
- הדיון יתנהל בשקיפות, מתוך כבוד הדדי, עם מוכנות ללמידה ולאחריות משותפת מחד ומובחנת מאידך (של כל בעל תפקיד).
- השיח יהיה שוויוני (לכל אחד הזכות להשמיע את קולו והחובה להקשיב לקולות האחרים) למרות התפקידים השונים ותחומי הסמכות והאחריות השונים שבהם נושאים המשתתפים.
- הרווחים הצפויים משיח זה הם הבהרות והבנות, העמקה בסוגיות רלוונטיות, למידה, סיוע ותמיכה בבית הספר.
- הדיון, ההחלטות וההמלצות בוועדה המלווה יהיו תוך שמירה על הסמכות ועל המרחב האוטונומי שניתנו למנהל מחד, ובגבולות הפעולה והסמכות שהותוו בהנחיות משרד החינוך והרשות המקומית מאידך.
- הנתונים הנדרשים לדיונים יהיו זמינים בזמן אמת למשתתפים.
- החלטות הוועדה מתקבלות בהסכמה או בהצבעת רוב. לא ניתנת זכות וטו למי מחברי הוועדה.

- סיכום ברור, וחלוקת תפקידים ואחריות ליישום ההחלטות ככל הנדרש. הסיכום יציין עמדות ודעות שונות שעלו בדיון, כולל אלו שלא התקבלו בסופו של דבר כהחלטות מחייבות.
- אישור תכנית העבודה פירושו מחייבות להחלטות שהתקבלו ואחריות של כל הגורמים לביצוע: בית הספר, פיקוח, רשות מקומית, בעלי תפקידים ונציגי מערכות נוספים השותפים בוועדה המלווה.

3. שלב שלישי - הפקת תובנות לאחר המפגש

- ★ משלוח פרוטוקול או סיכום דיוני הוועדה לכל המשתתפים (ולחברי הוועדה שמסיבות שונות נעדרו מהפגישה).
- ★ קיום דיון פנימי הכולל: תובנות ולקחים בעקבות דיוני הוועדה, מהלכים ליישום ההצעות הרלבנטיות של חברי הוועדה, ובמקרה הצורך שינוי, שיפור ותיקון התכנית לאור המלצות הוועדה.
- ★ עדכון חברי הוועדה לגבי יישום ההחלטות שעליהן סוכם בהתאם ללוח שנקבע בוועדה.
- ★ קביעת מועד למפגש אמצע השנה, ובמידת הצורך מועד למפגש המשך לאישור תכנית העבודה השנתית.

מפגש אמצע של הוועדה המלווה- תכנון מול ביצוע - דגשים מיוחדים

מפגש באמצע שנת הלימודים (ינואר - פברואר) אשר מוקדש בעיקר להצגת סטטוס תכנית העבודה המתקצבת שאושרה בסוף שנת הלימודים הקודמת: המטרות, היעדים והאתגרים העומדים בפני בית הספר בשנת הלימודים.

היערכות בית הספר לקראת מפגש האמצע:

ביצוע הערכת ביניים הכוללת:

- תכנון מול ביצוע - האם התכניות בוצעו / מתבצעות כפי שתוכננו? באופן הרצוי?
- באיזו מידה ובאילו היבטים (למשל: קיומם של תהליכי עבודה, מעורבות הצוות, תחומי התמחות, מנגנונים) מכוונת תכנית העבודה הבית ספרית להשגת המטרות והיעדים שנקבעו, בשלב זה של השנה?
- האם היעדים שהוצבו שאפתנים (מלמדים על חתירה לשיפור מתמיד) וריאליים (ניתנים להשגה) בהתייחס למציאות שבה פועל בית הספר?
- כיצד נוצלו / לא נוצלו המשאבים? מדוע?
- גורמים המסייעים בהשגת המטרות והיעדים וגורמים המעכבים אותם (כולל: מה תלוי בנו ומה באחרים; מה באחריותנו ובסמכותנו ומה מעבר לכך).
- תיקונים נדרשים
- תוצרי לזיכרון - הישגים שהושגו על אף שלא תוכננו מראש.
- באיזו מידה ובאילו אופנים תכנית העבודה הבית ספרית מכוונת כל בעל תפקיד בבית הספר? ובאיזו צידה היא משמשת עוגן שאליו חוזר הצוות מעת לעת לבדיקת הישגיו והאתגרים העומדים לפתחו.
- לקחים ותובנות לעתיד.

מפגש סיכום שנה

בין שיוחלט לקיים מפגש סוף שנה (שלישי) של הוועדה המלווה ובין שלא,

יקיים בית הספר לקראת סוף שנת הלימודים מפגש סיכום שנה פנים בית ספרי כמהלך מקדים להכנת תכנית העבודה הבית ספרית לשנה הבאה ולהערכה של שנת הלימודים כולה. ההיבטים שהוצעו לעיל (לקראת מפגש אמצע השנה של הוועדה המלווה) ישמשו את בית הספר גם לסיכום השנה החולפת.

בראייה של השנה כולה יבחן צוות בית הספר את רמת ההלימה ואת הפער בין תכנית העבודה הבית ספרית שהוגשה על כל היבטיה - פדגוגיים, תפעוליים-כלכליים וארגוניים - לבין הביצוע, ואת המידה שבה הושגו המטרות והיעדים. תהליך הלמידה שיקיים בית הספר בעקבות הערכה זו, יהווה בסיס לתכנון השנה הבאה.

סיכום מכגש וועדה מלווה



א. מידע כללי

מחוז: _____

מועד הוועדה: _____

שם הרשות: _____

שם ביה"ס: _____ שם מנהל/ת: _____

חברי הוועדה: _____

רשות: _____ שם בית הספר: _____ שם המנהל/ת: _____

השתתפו: _____

תכנית העבודה נשלחה מראש לחברי הוועדה? כן/לא

ב. עיקרי תכנית העבודה של ביה"ס

היעד	דוגמאות לפעולות מרכזיות לקידום היעד	תוצאות רצויות
1.		
2.		
3.		

סוגיות נבחרות שביה"ס בחר להציג:

במידה רבה	במידה מועטה	
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	הוצגה תפיסה חינוכית בהירה
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	תכנית העבודה הבית ספרית מבוססת על ניתוח נתונים ומיפוי צרכים
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	קיימת הלימה בין היעדים לצרכים הבית ספריים
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	קיימת הלימה בין היעדים לבין תשומות ומשאבים
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	צוות ביה"ס היה שותף בבניית תכנית העבודה
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	הוצג האופן שבו ביה"ס יעריך את המידה שבה הושגו התוצאות
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	צוות ביה"ס היה שותף פעיל בהצגת הוועדה

סיכום מכגש וועדה מלווה



גמישות פדגוגית

שיקולי הדעת	הגמישות הפדגוגית שהופעלה

ג. סיכום

החלטות שהתקבלו	גורם אחראי ליישום ההחלטות

הערות מנהל/ת בית הספר _____

הערות המפקח _____

הערות נציג הרשות _____

כלי להתבוננות במרחב השיח בוועדה המלווה



- הנך מוזמן/נת להתבונן במאפייני השיח במרחב השיח במסגרת הוועדה המלווה
- אנא אפיין את השיח לפי הרכיבים הבאים.
- רצוי למקם נקודה אחת על הרצף. במקרים חריגים ניתן למקם יותר מנקודה אחת על הרצף.
- הרכיבים המרכיבים את השיח:

שיח רעיוני תפיסתי		פתרון בעיות וקבלת החלטות
חשיבה		דיווח
תהליכי ניהול		פעולות
ממוקד עתיד		ממוקד עבר
בית הספר כמוקד קבלת החלטות		בית הספר כקבלן ביצוע למדיניות מטה ומחוז
מערכתי		פרטני
שיח ממוקד יעדים, תפוקות ותוצאות		שיח ממוקד תשומות ומשאבים
שיח שוויוני		שיח היררכי

שאלות העשיות לעורר דיון בוועדה המלווה:



- ★ מה היו שיקולי הדעת בבחירת סדרי העדיפויות?
- ★ מה היו הרווחים מהמיקוד / פיזור / החלטה.....
- ★ מה היו המחירים של...
- ★ כיצד באה לידי ביטוי ההלימה בין סדרי העדיפויות להשקעת המשאבים / לתקציב?
- ★ מה היה מסד הנתונים אשר שימש את בית הספר בעת בניית תכנית העבודה המתוקצבת?
- ★ מה היו שיקולי הדעת בעת חלוקת שעות התקן? מה היה בסיס הנתונים לחלוקה זו?
- ★ מה היו שיקולי הדעת בהתייחס לניוד שעות התקן (בהתייחס לגמישות הפדגוגית) ממקצוע ליבה ל....? כיצד יוודא בית הספר שהשיגי התלמידים במקצוע הליבה שממנו ניידו שעות, לא ייפגעו?
- ★ מה אפשר לכם לקדם את האתגר...? על מה ויתרתם?
- ★ כיצד יש בדעת בית הספר להתמודד עם האתגר של....? מה יהיו מקורות התקציב? מדוע דווקא משם?
- ★ כיצד באים לידי ביטוי תפיסת האוטונומיה ומתן מרחב מאפשר בעבודת הצוות? בתהליכי הוראה למידה? בתהליכי קבלת ההחלטות? בניהול הכיתה?
- ★ כיצד רוצה בית הספר לנצל את היתרה הכספית העומדת לרשותו? ממה נובעת יתרה זו?
- ★ מהם מקורות המימון לתכנית המתייחסת ל.....? על מה תוותרו?
- ★ מי היו השותפים לקבלת ההחלטות ב.....
- ★ כיצד באה לידי ביטוי התפיסה הניהולית במבנה הארגוני של בית הספר? במנגנונים? בחלוקת התקציב בין בעלי התפקידים? במתן דין וחשבון ולקיחת אחריות?
- ★ איך מורכב/בנוי התמהיל הבית ספרי של שילוב הישגים אקדמיים, ערכים, עולם חברתי, עולם רגשי בעשייה החינוכית? בחלוקת המשאבים?
- ★ מהן האמונות של הצוות לגבי דרכי הוראה למידה הערכה אפקטיביים של התלמידים? מה מיושם מאמונות אלו?
- ★ איך מוביל צוות הניהול את חדר המורים? עד כמה שותפים המורים בתהליכי קבלת החלטות בבית הספר? בכתיבת תכנית העבודה המתוקצבת? בערכים המוצהרים של בית הספר? בלקיחת אחריות?
- ★ מה מקומם של ההורים בבית הספר? מהי המדיניות המוצהרת? מה קורה בפועל? האם קיימים מנגנונים של שיתופי פעולה? מהם?
- ★ מהן הסוגיות המערכתיות בהן אתם מתלבטים?
- ★ מה ייחשב בעיניכם הצלחה?
- ★ מהן הציפיות של בית הספר מהפיקוח הכולל? המקצועי? הרשות?
- ★ מהו הסיוע הדרוש לכם?