

מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
האגף לחינוך על יסודי



כלים שולבים

כלים ניהוליים בראי החינוך העל יסודי



צוות חשיבה ופיתוח: יפה פס, מירי ונד, רונית שרביט, ענת כהן ורונית מורן

עריכה לשונית: דלית רביד

עיצוב: סטודיו "שחר שושנה" מקבוצת "סקורפיו 88"

דפוס: סטודיו "שחר שושנה" מקבוצת "סקורפיו 88"

הוצאה לאור: גף הפרסומים, משרד החינוך



בית-הספר, כארגון הפועל בסביבה משתנה ומתפתחת, נדרש להתאים את עצמו לתהליכי שינוי מערכתיים בתחומי העשייה החינוכית. ידע חדש המתפתח ונצבר בתחום החינוך, ובתחומים נוספים הנושקים לתהליכי העבודה החינוכית, אמור לבוא לידי ביטוי במישורים השונים של הפעילות בבית-הספר.

השינויים הרבים מחייבים שיתוף פעולה עם כל קהילת בית-הספר וכן עבודת צוות הדוקה לצורך תכנון העבודה הבית- ספרית, תוך התייחסות לשלשה תחומים השזורים זה בזה - הפדגוגי, החינוכי-ערכי, והארגוני.

■ התחום הפדגוגי

העיסוק בפדגוגיה מהווה מרכיב מרכזי בעבודה הבית-ספרית, בשיפור הישגי הלומדים ובמימוש מטרותיו החינוכיות של בית-הספר.

העשייה הפדגוגית מתמקדת בתוכני הלמידה, בדרכי ההוראה, במדידת הישגים, ובפיתוח ושיפור של המרכיבים הדידקטיים, החברתיים והערכיים בבית-הספר. על הצוות החינוכי לפתח תהליכי הוראה, למידה והערכה בזיקה לתכניות הלימודים של משרד החינוך ובהתאמה לצורכי האוכלוסייה בבית-הספר.

■ התחום החינוכי-ערכי

הפעילות בתחום זה מסייעת לתלמיד המתבגר לברר לעצמו את מערכת ערכיו ולבחון את יישומם במציאות, תוך טיפוח הפרט וחזוקת התייחסותו לחברה.

פיתוח אקלים בית-ספרי מיטבי, המבוסס על ערכים משותפים ומאפשר יצירת יחסי גומלין בין השותפים לעשייה החינוכית (צוות בית-הספר, תלמידים, הורים וקהילה), מקדם תהליכי למידה ומעודד את התפתחותם של התלמידים לאזרחים מעורבים ואכפתיים.

■ התחום הארגוני

מנהל בית-הספר וצוותו בונים תהליכים המכוונים להשגת המטרות החינוכיות בבית-הספר, הכוללים מרכיבים אלה:

- פעולות העוסקות בהתוויית חזון לארגון הבית-ספרי תוך גיבוש אסטרטגיה להשגתו (בטווח הקצר ובטווח הארוך);
- קביעת נורמות עבודה והתנהגות המושתתות על ערכים משותפים ולמידה משותפת, אשר יובילו להישגים ולתוצרים ברמות איכות גבוהות.

מנהלי בתי-הספר והצוותים החינוכיים מהווים נדבך עיקרי ביישום תהליכי העבודה ואחראים למידת הצלחתם. על צוות בית-הספר, בהובלת המנהל, לפעול לקידום התלמידים במהלך שנות לימודיהם, למיצוי יכולותיהם ולהצלחתם המרבית במגוון תחומים.

אוגדן "כלים שלובים" של האגף לחינוך על-יסודי מהווה מדריך מתפתח הכולל כלים שיסייעו למנהל ולצוות החינוכי בבית-הספר לתכנן את העבודה על היבטיה השונים.

עם הזמן ישלחו כלים נוספים, אותם יש לצרף לאוגדן אשר יהווה ערכה לעבודה בחינוך העל-יסודי.

בהצלחה,

יפה פס

מנהלת האגף לחינוך על-יסודי

מערכת החינוך היא אחת המערכות הדינמיות ביותר, הדורשת יצירתיות, יוזמה וחדשנות.

לשם כך על המערכת להגדיר מטרות ויעדים. עליה להיות מתוכננת, מבוססת-נתונים וברורה לכול. זאת במטרה ליצור תרבות עבודה פדגוגית, חינוכית וארגונית אשר תוביל לחיזוק עבודת הצוות ולשיפור האקלים הבית-ספרי וההישגים הלימודיים.

תכנית העבודה הבית-ספרית, משקפת את תכנון העבודה החינוכית בטווח הקצר ובטווח הארוך.

כדי שהתהליכים החינוכיים יהיו מקצועיים, יתנו מענה ויובילו להשגת היעדים, על תכנית העבודה להתבסס על מסד נתונים המאפיין את אוכלוסיית בית-הספר ואת מגוון הצרכים.

הכלים המוצעים להלן לבניית תכנית עבודה הם כלים יישומיים, המאפשרים לצוות בית-הספר לתרגם את התפיסות החינוכיות המייחדות את בית-הספר ואת החזון הבית-ספרי לפעולות שיטתיות וממוקדות.

עבודה על-פי תכנית עבודה מובנית תאפשר ניצול מרבי ויעיל של המשאבים השונים העומדים לרשות בית-הספר.

ככלל, צוות בית-הספר - בהובלת המנהל - שותף לבניית התכנית על כל שלביה ואחראי ליישומה, להערכת יעילותה ולהכנסת שינויים בה במידת הצורך.

האגף לחינוך על-יסודי שם דגש בשלושה תחומים השזורים זה בזה:

- **התחום הפדגוגי**
- **התחום החינוכי-ערכי**
- **התחום הארגוני**

תחומים אלה באים לידי ביטוי **בתכנית עבודה** בית-ספרית. התכנית היא נתיב מתוכנן אל עבר יעדים שבית-הספר קבע לעצמו. לאורך הנתיב יש לעצור מדי פעם, לבצע הערכה, להפיק לקחים ולהחליט על המשך הדרך. האוגדן מהווה כלי ומדריך שבאמצעותו יוכלו המנהלים בשיתוף הצוותים החינוכיים לתכנן את תכנית העבודה הבית-ספרית.

בהצלחה רבה,

יפה פס

מנהלת האגף לחינוך על-יסודי



תוכן העניינים

6	רציונל
9	על תכנית עבודה כהזדמנות (סקירת ספרות)
10	השלבים בבניית תכנית עבודה
13	אבני דרך בבניית תכנית עבודה
14	עיצוב תמונה עתידית - בניית חזון בית-ספרי
15	איסוף נתונים
18	ניתוח הנתונים
19	איתור הצלחות ו"בעיות שורש"
20	קביעת יעדים למימוש תמונת העתיד
21	קביעת קדימויות
23	בניית תכנית עבודה להשגת היעדים
25	מפרט תכנים הנכללים בתכנית העבודה (דוגמה)
27	הערכת תהליכים ותוצרים
27	הערכת תכנית העבודה של בית-הספר
28	תכנית עבודה – מונחון
29	ביבליוגרפיה

נספחים

31	נספח מס' 1 - הצעה לסדנה בנושא אבני דרך בתהליך היערכות בית-הספר לקראת בניית תכנית עבודה
35	נספח מס' 2 - S.W.O.T - אבחון מערכתי
36	נספח מס' 3 - תבחינים להערכת תכנית העבודה
44	נספח מס' 4 - התפלגות הישגי תלמידים
45	נספח מס' 5 - מסד נתוני בחינות בגרות של בית-הספר
46	נספח מס' 6 - מיפוי כולל לאיגום משאבי השעות לקידום ההישגים בבית-הספר
47	נספח מס' 7 - פריסת מבחני הבגרות ברצף י-יב' חורף/קיץ
48	נספח מס' 8 - תכנית עבודה בית-ספרית (הצעה לתכנית)
50	נספח מס' 9 - הערכת תכנית העבודה

באגף לחינוך על-יסודי רואים בתכנית העבודה הבית-ספרית אמצעי חשוב ליצירת תרבות עבודה פדגוגית, חינוכית וארגונית אשר מובילה לחיזוק עבודת הצוות ולשיפור ההישגים הלימודיים והאקלים הבית-ספרי. מנהלי בתי-הספר והצוותים החינוכיים הם גורם מפתח ביישום תהליכי העבודה ואחראים למידת הצלחתם. צוות בית-הספר, בהובלת המנהל, נדרש לפעול לקידום התלמידים למיצוי יכולותיהם ולהצלחתם המרבית בתחומים הלימודי, החברתי והרגשי. תהליכי העבודה מחייבים תכנון משותף של חברי הצוות החינוכי ותיאום ביישום התכניות השונות.

מטרות

- **פיתוח תהליכי הוראה-למידה-הערכה וטיפוחם:** הקניית מיומנויות אורייניות ואסטרטגיות הוראה; פיתוח כישורי חשיבה והקניית ערכים כחלק מתהליכי ההוראה; הערכת תהליכי עבודה והערכת תוצרים, תוך שילוב הערכה פנימית והערכה חיצונית.
- **מתן מענה לשונות התלמידים וקידומם:** התאמת הסביבה הלימודית ודרכי ההוראה לצורכי התלמידים ולדרישות תכנית הלימודים (התייחסות להיבטים הלימודי, החינוכי והרגשי).
- **פיתוח רצף פדגוגי, חינוכי-ערכי וארגוני:** רצף שש-שנתי בין שלבי החינוך השונים ביישוב ובתוך המסגרות עצמן, תוך שימת דגש מיוחד במעברים בין שלבי הגיל השונים.



תכנית אסטרטגית בית-ספרית להשגת המטרות

פעולות בתחום הפדגוגי

- שימוש במנגנונים להערכת לומדים ומיפוי הישגיהם (הישגים במבחנים בית-ספריים, מיצ"ב, בחינות בגרות, בחינות מפמ"ר ועוד);
- הבניית תהליכי הוראה, למידה והערכה, תוך התבססות על נתונים ובזיקה לצרכים הייחודיים של התלמידים (לרבות התאמות בדרכי הוראה והיבחנות לתלמידים בעלי לקויות למידה);
- מתן מענה לשונות התלמידים במסגרות לימוד שונות;
- הכוונת התלמידים למקצועות החובה והבחירה על-פי צורכיהם;
- הכוונת התלמידים בחטיבה העליונה לבחירת מקצועות היבחנות ומספר יחידות לימוד על-פי תפקודם;
- הערכה בית-ספרית - גיבוש קריטריונים להערכת הישגי התלמידים ולקביעת הציון הבית-ספרי;
- מעקב אחר התקדמות התלמידים;
- בניית רצף פדגוגי, חינוכי-ערכי וארגוני (ז'-י"ב);
- פיתוח פרופסיונלי של צוות בית-הספר והעצמתו - הדרכה והשתלמויות בזיקה ליעדים שנקבעו;
- מעקב אחר יישום הנלמד במסגרת השתלמויות ותהליכי ההדרכה בתהליכי ההוראה בפועל (הטמעה);
- הבניית תהליכים לשיפור הדיאלוג מורה-תלמיד;
- שיפור הסביבה הלימודית.

פעולות בתחום החינוכי-ערכי

- הבניית מסגרות ליצירת קשר אישי בין המורה לבין התלמיד והוריו;
- מניעת נשירה;
- טיפוח אחריות בקרב הלומדים להצלחתם האישית;
- טיפוח אקלים מיטבי;
- בניית תכנית לחינוך חברתי ויישומה;
- הבניית תכנים לשיעורי חינוך;
- יישום תכניות ייעוציות ומעקב אחר ביצוען;
- טיפוח מעורבות הורים.



פעולות בתחום הארגוני

- בניית חזון בית-ספרי המושתת על ערכים, בשיתוף צוות בית-הספר, הפיקוח, ההורים, הרשות, והקהילה;
- עיצוב מבנה ארגוני של בית-הספר בזיקה לחזון;
- הכנת תכנית עבודה שנתית בשיתוף צוות בית-הספר;
- מינוי בעלי תפקידים והגדרת תפקידם;
- ארגון ישיבות צוותי עבודה על-פי תחומי עניין (צוותי מקצוע, צוותי מחנכים, רכז פדגוגי ורכזי מקצוע, ישיבות פדגוגיות, הנהלה, צוות טיפולי, אחר);
- ארגון הלימודים ומערכת השעות בהלימה לתכנית העבודה הבית-ספרית (עיגון ישיבות צוות במערכת השעות, שיבוץ שעורי תגבור ותכניות תוספתיות, בחטיבה העליונה - פריסת מבחני הבגרות ברצף י-י"ב, מועדי חורף-קיץ, ותכנון ההוראה בהתאם);
- ארגון ההשתלמויות בהן ישתתפו המורים בראייה ארוכה וקצרת טווח;
- מעקב ובקרה (מבוססי תיעוד)
 - איגום המשאבים העומדים לרשות בית-הספר וניצולם באופן אפקטיבי;
 - נוכחות מורים ותלמידים;
 - יישום תכנית העבודה הבית-ספרית;
 - הערכת תהליכים ותוצרים.

מכלול הפעולות בתחומים הפדגוגי, החינוכי-ערכי והארגוני מהווה את המסד לבניית תכנית עבודה בית-ספרית.



על תכנית עבודה כהזדמנות (סקירת ספרות)

החשיבה והגישה התוצאתית ככלי ניהולי, הינן מתודולוגיה המושתתת על תכנון אסטרטגי.

זוהי "תכנית על" המכוונת את כל העשייה של המערכת לקידום יעדי הארגון (כ"ץ, 2002).

"ניתן לראות את תהליך התכנון כמאמץ ארגוני מתמשך לצמצום של האי וודאות, זאת ע"י ניסיון ליצור שרשרת של שלבים סיבתיים ולהבטיח את רציפות הפעולה ע"י שליטה בתהליך. התיאום ע"י תהליך של תכנון מבוסס על יצירתם של לוחות זמנים למיסוד הקשר בין השלבים השונים בתהליך..." (ענבר, 2000, עמ' 41)

ניהול אסטרטגי הינו "תהליך רציף ושיטתי של קביעת מטרות ארגוניות ואסטרטגיות להשגתן באמצעות בחינה מתמדת של סביבת הארגון ושל יכולותיו הפנימיות" (לוי, 2000, עמ' 179). הניהול האסטרטגי צמח מתוך רצון לשפר את יכולת הביצוע של הארגון כדי להגיע לאיכות ולמצוינות. בתהליך זה על המנהל וצוותו לקבוע את **הכיוונים האסטרטגיים** שאליהם פניהם מועדות בטווח הבינוני ובטווח הארוך, את **האסטרטגיה של התכנון** מתוך מכוונות למטרה, ואת **האמצעים למימוש התכנית**. אפשר לעשות זאת באמצעות חשיבה מובנית ויצירתית המכוונת לעתיד תוך התמקדות בחזון, גזירת מטרות ויעדים מהחזון, תכנון אסטרטגיה להגשמת המטרות ויישום האסטרטגיה (לוי, 2000; לין, 2002).

התכנון האסטרטגי מהווה נדבך בתרבות הארגונית ובא לידי ביטוי בכל מרכיבי המפה המערכתית של בית-הספר. בתהליך זה למנהל תפקיד מרכזי, שכן חזון תכליתי ואסטרטגיות מנהיגותיות יסייעו לו ליצור שפה אחידה, לצמצם התנגדויות ולסלק ספקות (קוטר, 2003).

התכנון האסטרטגי נגזר מהחזון והוא מאפשר אוטונומיה בקביעת יעדי בית-הספר, ביצוע תכניות להגשמת היעדים והערכת תוצאות העבודה החינוכית (שפירא, גרין, דנילוב, 1994). תכנון זה הינו אחת המיומנויות החשובות ביותר בניהול והוא מספק למנהל אפשרויות רבות (סרג'ובאני, 2002; כ"ץ, 2002):

- אוטונומיה בית-ספרית;
- קבלת תמונה מערכתית של בית-הספר;
- הצפת נקודות החוזק ומוקדי הקושי וניתוחם (במישורים הפדגוגי, החברתי, הרגשי והארגוני);
- הגדרת מדדים להצלחה בכל התחומים;
- הפעלת שיקולי דעת להתמודדות עם אתגרים - מה צריך לעשות? (דרוקר, 2006);
- גיבוש דרכי פעולה ברמה התנהגותית;
- יצירת לכידות פנימית בין כל מרכיבי המערכת (קוהרנטיות);
- גיבוש תכנינים (אינדיקטורים) לבקרה והערכה (בעלי תפקידים, תכניות לימודיות וחברתיות, פרויקטים, הישגים ותהליכים);
- שיפור מתמיד בעקבות תהליכי ההערכה;
- גישה תוצאתית מדידה;
- הגברת היעילות והאפקטיביות ועמידה ביעדים על פי הגישה התוצאתית.

* הסבר למושגים המצויינים ב-* ב"מונחון" בעמ' 28.

השלבים בבניית תכנית עבודה

שלב ראשון - עיצוב תמונת העתיד של בית-הספר (חזון*)

עיצוב תמונת העתיד מתייחס לשאלות "היכן בית-הספר שואף להיות", "מה הייעוד שלנו", "מה כיוון ההתפתחות הרצוי" (לוי, 2000), "מה התפוקות אשר נרצה לראות בשטח", "מה ייחשב בעינינו להצלחה" (לוי, 2000) - כל אלה בזיקה למטרות משרד החינוך, המחוז, בית-הספר והקהילה.

שלב שני - איסוף נתונים ומיפויים

תהליך זה מושתת על שני צירים שיש להביאם בחשבון בעת התכנון:
 תהליך BOTTOM-UP - מה ניתן ללמוד מן השנה האחרונה? מה אנחנו חווים בקשר עם בעלי העניין במהלך העשייה החינוכית בבית-הספר ועם הסביבה? (לוי, 2002).
 תהליך TOP-DOWN - מהן הנחות העבודה וקווי המסגרת המתווים על-ידי הנהלת בית-הספר ומבוססים על צורכי הארגון בזיקה לנתונים?
 קיימת חשיבות לרתמת צוות המורים ושותפים נוספים לתהליך לצורך פיתוח מחויבות לעשייה החינוכית בבית-הספר. תכנון משותף ייצור מעורבות המשפיעה על טיבה ועל אופיה של הפעילות המתנהלת בין כותלי בית-הספר (סרג'ובאני, 2002).

שלב שלישי - ניתוח המצב הקיים (אודיט - AUDIT) (גורדון ובק, 2001)

זהו שלב שבמהלכו מתבצע ניתוח תהליכים, תוצאות והישגים של השנה הקודמת (מומלץ להשתמש במודל SWOT - זיהוי נקודות חוזק, חולשות, הזדמנויות, איומים) (ראה נספח מס' 2).

שלב רביעי - איתור הצלחות ובעיות שורש

בשלב זה מצטיירת בפני בית-הספר תמונה של המצב המצוי (בהתאם לניתוח הנתונים). אותרו סיפורי הצלחה בצד אתגרים לשיפור. המצב הרצוי (תמונת העתיד) מאפשר לזהות תופעות מרכזיות שבית-הספר מעוניין לשמר ותופעות המעכבות את השגת היעדים שנקבעו, ולהעלות חלופות לפתרון של האחרונות.
 תופעה תוגדר כ"בעיית שורש" אם היא מתקיימת בהווה, אינה רצויה ואפשר להתמודד איתה בכוחות פנימיים של בית-הספר.
 רוב הבעיות הן בדרך כלל סימפטומים לבעיות השורש, ולכן ההנחה היא שאם בית-הספר יפתור את בעיות השורש, חלק ניכר מיתר הבעיות יפתרו אף הן (פס ורון, 2005).



שלב חמישי - קביעת יעדים* למימוש תמונת העתיד

יעד הוא התוצאה הסופית הרצויה שהארגון מעוניין להשיג. למנהל ולצוות בית-הספר יש חופש בהגדרת היעדים הייחודיים של בית-הספר, בכפוף למדיניות ולסדרי העדיפויות של משרד החינוך, המחוז, בית-הספר והקהילה.

אלה מאפייני היעד (על-פי סמארט) (www.smartandbetter.co.il, 2007):

- ספציפי SPECIFIC
- מדיד MEASURABLE
- אפשרי ACHIEVABLE
- ראוי REAL VALUE ,RESULTS - ORIENTED
- תחום בזמן TIME BASED
- היעד מציאותי ובר-השגה (ניתן ליישום)
- היעד מאתגר, חשוב ומשמעותי
- היעד מובן ומנוסח באופן ברור

לאחר קביעת היעדים יש להגדיר את התפוקות המצופות ואת המדדים להצלחה.

התפוקות* הינן התוצר (output) האפקטיבי של הארגון.

מדדים להצלחה* הינם אינדיקטורים למדידת היעדים - על-פי מה נמדוד את ההצלחה? (לדוגמה: ממוצע ציונים, מספר תעודות הבגרות, נוכחות מורים בישיבות)

שלב שישי - קביעת קדימויות*

יש לארגן את החלופות לפתרון "בעיית השורש" על-פי סדרי עדיפויות. מומלץ להשתמש בטבלת המיקוד "קל - חשוב" (פס ורון, 2005) המאפשרת להגיע להחלטות עיליות ואפקטיביות (ראה הסבר בהמשך).

שלב שביעי - בניית תכנית עבודה* להשגת היעדים

תכנית העבודה מבטאת פעולות מתוכננות שצוות בית-הספר מתכוון לבצע כדי להשיג את היעדים על-פי סדר הקדימויות. תכנית זו מאפשרת תכנון מושכל של תהליכי העבודה ומיקוד בעשייה הבית-ספרית על בסיס ניתוח הנתונים ותמונת העתיד הרצויה (הכהן וזמרן, 1999). בבניית תכנית העבודה יש להתייחס גם לקביעת **ל"ז לביצוע הפעולות, לחלוקת אחריות, למשאבים העומדים לרשות בית-הספר ולקביעת דרכי הערכה.**

שלב שמיני - בקרה והערכת תכנון מול ביצוע*

הערכה חינוכית היא "פעולת איסוף שיטתי של מידע הנוגע לטבעם של מושאי החינוך ולאיכותם" (נבו, 2001, עמ' 24) המתבצעת על-פי לו"ז מוגדר לצורך שיפור מתמיד.

בתהליך ההערכה בודקים את מידת השגת היעדים שנקבעו בצומתי זמן שונים לאורך שנת הלימודים.

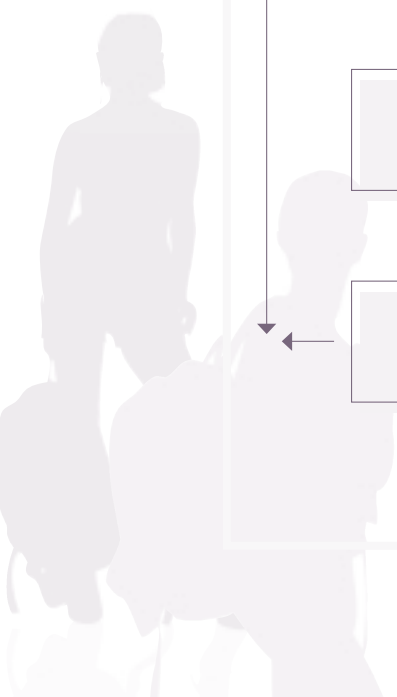
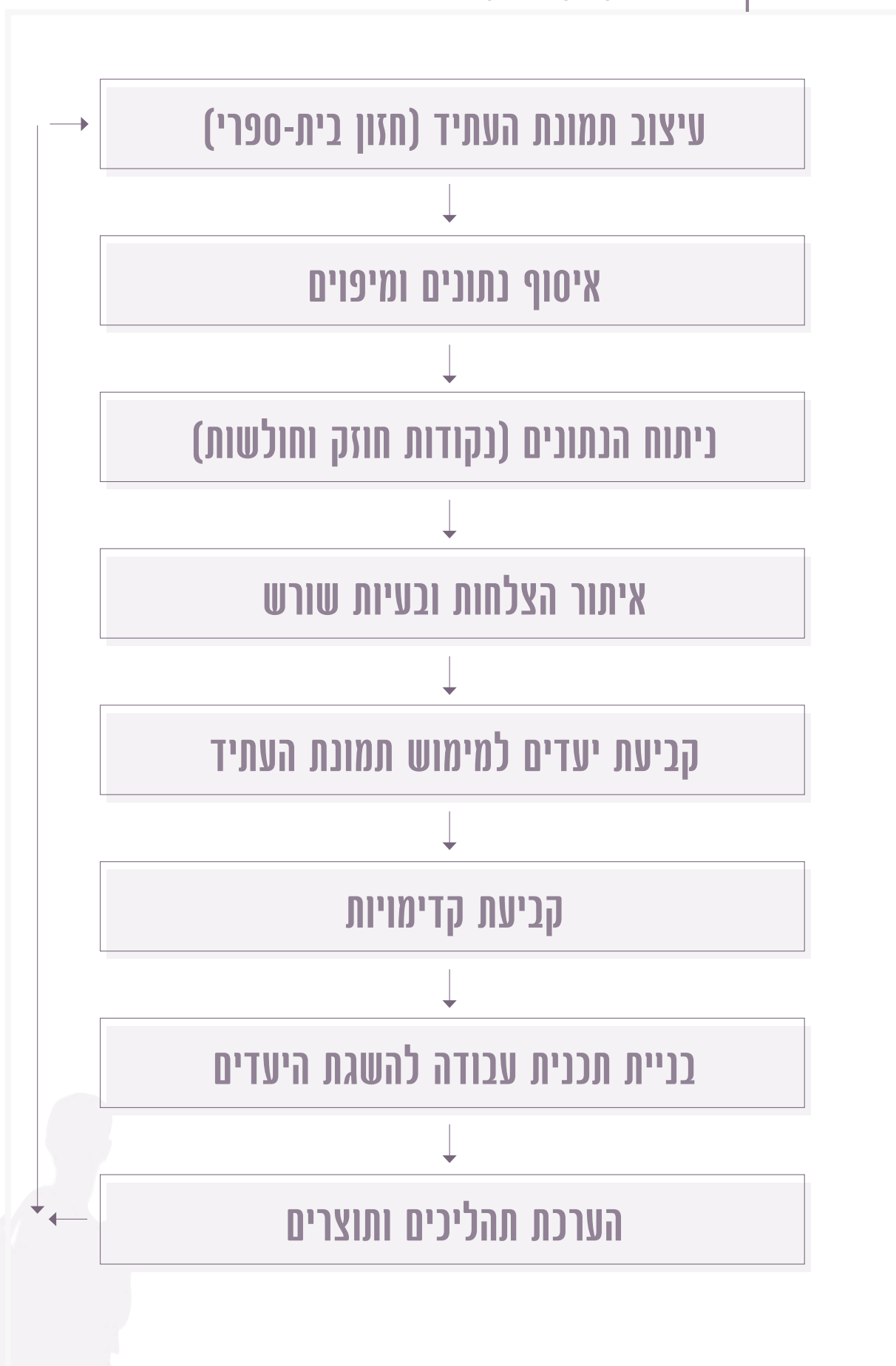
ההערכה כוללת את המרכיבים האלה:

- שימוש בכלי הערכה מגוונים - משוב, סקר, ריאיון אישי, תצפית, קבוצות מיקוד, מבחני הישגים (חיצוניים ופנימיים), שיחות אישיות;
- נקיטת גישה של שקיפות ושיתופיות בחשיפת הפערים בין התכנון לבין הביצוע בכל תחום;
- הפקת לקחים;
- מתן המלצות לשיפור.

אפשר להעריך את כל תהליך בניית תכנית העבודה באמצעות תבחינים (ראה נספח מס' 3).



אבני דרך בבניית תכנית עבודה





עיצוב תמונה עתידית

בניית חזון בית-ספרי

החזון הינו תמונה עתידית, בגדר "חלום" שהארגון היה רוצה להגשימו.
החזון מבטא את השקפת העולם של הארגון ואת הערכים החשובים לו.
החזון הוא מעין "כוכב הצפון" המתווה את הדרך אל הכמיהה, והוא זה
אשר מגבש סביבו את כל השותפים לחלימה ולעשייה.

התבחינים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
קיימת הלימה בין החזון הבית-ספרי לבין מדיניות משרד החינוך					
החזון מבטא את תפיסת העולם של בית-הספר ואת זהותו					
החזון משקף ערכים ועקרונות					
החזון מבטא את תפיסותיהם החינוכיות של השותפים					
החזון יוצר מחויבות כלפי העשייה					
החזון מנוסח באופן תמציתי וברור					
החזון ניתן להשגה					
החזון מלהיב ומאתגר את כל בעלי העניין					

דרכי פעולה	אתגרים	
	אתגרים לשיפור	אתגרים לשימור



איסוף נתונים

תכנית העבודה מתבססת על נתונים בית-ספריים. איסופם הוא תהליך ארוך ובעל חשיבות, הכולל תיעוד רקע דמוגרפי-תרבותי-פיסי של הסביבה, תהליכים, הישגים, מבנה הארגון, התנהגויות, קשיים.

במהלך איסוף הנתונים אפשר להשתמש במסמכי מדיניות, מסמכים פנימיים וחיצוניים, תיקים אישיים, סיכומי ישיבות, שאלונים, מיפוי הישגים, תצפיות, ראיונות אישיים.

(צבר בן-יהושע, 1999; שרן ושחר, 1990).

(באמצעות איסוף הנתונים מתקבלת תמונה שעל בסיסה אפשר לתכנן את העבודה. אם הנתונים חלקיים ואו חסרים, יש להשליםם טרם בניית תכנית העבודה)

תעודת זהות בית-ספרית

- פרופיל מורים (השכלה, ותק, תפקידים: סגנים, ריכוז פדגוגי, ייעוץ, ריכוז מקצוע, ריכוז שכבה, ריכוז ח"ח, חינוך כיתה, אחר _____);
- פרופיל תלמידים (מספר תלמידים, מספר תלמידים בכל שכבה/כיתה, חלוקה מגדרית - בנים/בנות, מדד טיפוח) מספר כיתות;
- מגמות ומסלולי לימוד בחט"ע (סוגי שכל"ם), תחומי לימוד ייחודיים בחט"ב;
- שיעור התלמידים המאובחנים בשכבות הגיל השונות (באחוזים);
- נתוני נשירה (תוך ציון שיעור הנושרים במעבר בין שכבות הגיל השונות);
- תיעוד היעדרויות מורים;
- תיעוד היעדרויות תלמידים;
- השתלמויות מורים;
- תכניות לפיתוח מנהיגות צעירה (לרבות מועצת תלמידים);
- אוגדן נהלים בית-ספריים (לרבות תקנון מורים ותקנון תלמידים);
- תכניות הדרכה על-ידי גורמים מתערכים;
- ועד הורים מרכזי/כיתתי;
- תיעוד מפגשים עם ועד ההורים המרכזי;
- נתונים על אודות השתתפות הורים בפעילויות בית-ספריות;
- תרשים המבנה הפיסי של בית-הספר;
- פירוט משאבים העומדים לרשות בית-הספר (שעות, ציוד, אחר _____);
- פירוט בתי-ספר מזינים (מספר תלמידים, פרופיל התלמידים);
- תהליכי בקרה והערכה;
- חזון בית-ספרי;
- יוזמות חינוכיות;
- אחר _____

התבחינים הנתונים מתייחסים לנושאים הבאים:	קיים	קיים חלקי	לא קיים
תעודת זהות של בית-הספר			
פרופיל התלמידים (מספר תלמידים, מספר תלמידים בכל שכבה/כיתה, חלוקה מגדרית - בנים/בנות, מדד טיפוח)			
פרופיל המורים (השכלה, ותק, תפקידים: סגנים, ריכוז פדגוגי, ייעוץ, ריכוז מקצוע, ריכוז שכבה, ריכוז ח"ת, חינוך כיתה)			
מגמות ומסלולי לימוד בחט"ע (סוגי שכל"ם), מסלולי לימוד ייחודיים בחט"ב			
נתוני נשירה (תוך ציון שיעור הנושרים במעבר בין שכבות הגיל השונות)			
תיעוד היעדרויות מורים			
תיעוד היעדרויות תלמידים			
השתלמויות מורים			
תכניות לפיתוח מנהיגות צעירה (לרבות מועצת תלמידים)			
אוגדן נהלים בית-ספריים (לרבות תקנון מורים ותקנון תלמידים)			
פירוט תכניות הדרכה על-ידי גורמים מתערכים			
ועד הורים מרכזי/כיתתי			
תיעוד מפגשים עם ועד ההורים המרכזי			
בדיקת שיעור ההורים המשתתפים בפעילויות בית-ספריות (באחוזים)			
תרשים המבנה הפיסי של בית-הספר			
פירוט משאבים העומדים לרשות בית-הספר (שעות, ציוד)			
כתי-ספר מזינים (מספר תלמידים, פרופיל התלמידים)			
תהליכי בקרה והערכה			
יוזמות חינוכיות			
אחר _____			

דרכי פעולה	אתגרים	
	אתגרים לשיפור	אתגרים לשימור



מיפויים

כללי

- מיפוי הישגים
- מיפוי השתלמויות
- מיפוי תקציבים
- מיפוי אקלים בית-ספרי
- מיפוי גופים מתערכים (שם הגוף, שם התכנית, אוכלוסיית היעד)
- מיפוי הדרכה
- אחר: _____

בחטיבת הביניים

- מיפוי הישגי תלמידי ז'-ט' על-פי תחומי דעת ולפי התפלגות ציונים (נספח מס' 4)
- מיפוי תוצאות מבחנים ארציים
- אקלים בית-ספרי כפי שמשקף במיצ"ב ו/או מנתונים אחרים

בחטיבה העליונה

- מיפוי הישגי תלמידי י'-י"ב על-פי תחומי דעת ולפי התפלגות ציונים (נספח מס' 4)
- תוצאות מבחני הבגרות (לרבות מקצועות חסם, שיעור חשד/פסול, שק"ד) (נספח מס' 5)
- ניבוי הצלחה ותחזית
- פריסת מבחני בגרות חורף/קיץ י'-י"ב (נספח מס' 7)
- אקלים בית-ספרי כפי שמשקף משאלון אח"מ ו/או מנתונים אחרים

בכתי-ספר שש-שנתיים - המיפויים יתבצעו באופן נפרד או במרוכז ביחס לחטיבות הגיל על-פי צורכי בית-הספר.

לא קיים	קיים חלקי	קיים	התבחינים הנתונים מתייחסים לנושאים אלה:	
			מיפויים	
			תוצאות מבחני הבגרות (לרבות מקצועות חסם, אחוז חשד/פסול, שק"ד)	
			מיפוי הישגי תלמידי ז'-י"ב על-פי תחומי דעת ולפי התפלגות ציונים	
			פריסת מבחני בגרות חורף/קיץ י'-י"ב	
			אקלים בית-ספרי כפי שמשקף במיצ"ב / שאלון אח"מ	
			מיפוי הגופים המתערכים בבית-הספר	
			מיפוי ההדרכה	
			מיפוי תקציבים	

דרכי פעולה	אתגרים	
	אתגרים לשיפור	אתגרים לשימור



ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים מהווה "תחקיר" המבוסס על מתודולוגיה כמותית ואיכותית ומטרתו ללמוד מה קיים בשטח (נקודות חוזק וחולשות, הסיבות להתרחשות) לצורך העלאת תובנות לגבי העשייה העתידית (מה יש לעשות טוב יותר וכיצד). השימוש בתובנות מאפשר להגביר את האפקטיביות והיעילות של הארגון. ניתוח הנתונים מתייחס לתהליכים ולתוצאות שהושגו באופן תיאורי (ולא שיפוטי). באמצעותו אפשר לערוך השוואה לשנה שעברה. הניתוח מחייב שקיפות רבה ופתיחות.

התבחינים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
על סמך הנתונים אותרו נקודות החוזק					
על סמך הנתונים אותרו נקודות החולשה					
קיימת התייחסות להשוואה בין הנתונים הבית-ספריים לבין הנתונים הארציים					
קיימת התייחסות להשוואה בין הנתונים הבית-ספריים לבין הנתונים המחוזיים					
קיימת התייחסות להשוואה בין הנתונים הבית-ספריים לבין הנתונים המגזריים					
קיימת התייחסות ל"הזדמנויות" שעמדו בפני בית-הספר אך לא נוצלו					
קיימת התייחסות ל"סיכונים" שעמדו בפני בית-הספר					

דרכי פעולה	אתגרים	
	אתגרים לשיפור	אתגרים לשימור



איתור הצלחות

למידה מהצלחות היא בחינת העשייה המאפשרת את ההצלחה במבט רטרופקטיבי, והפיכת הידע הסמוי שבעזרתו אנשי הצוות פעלו לידע גלוי ו"מכוון לפעולה".
התהליך כולל:

- "שאלת למידה", המתייחסת לסוגיה חיונית ובלתי פתורה העומדת בלב העשייה הבית-ספרית:
- זיהוי תחום בחיי בית-הספר הדורש שינוי
- בחירת אוכלוסיית היעד לתכנית הפעולה
- הרחבת מעגל המשתתפים בסדנת הלמידה וגיבוש חברי מעגל העשייה
- הגדרה של שאלת הלמידה
- פריסת חלופות לפעולה ובחירה באחת מהן
- הכנת תכנית פעולה והגדרת מדדי ההצלחה
- הפעלה של למידה מתמשכת על בסיס העשייה ואיתור סוגיות בלתי-פתורות
- זיהוי עקרונות המובילים להצלחת התלמידים
- זיהוי תוצאות לוואי חיוביות, שליליות וזיהוי חסימות
- דיון פומבי, פרסום והפצה
- "למידה על למידה" כמעודדת רפלקציה על התהליכים האוטונומיים שננקטו בבית-הספר לקידום הלמידה

(וויס, גביש, רוזנפלד, סייקס, 2008)

איתור "בעיות שורש"

"בעיית שורש" מתקיימת בהווה, אינה רצויה ובעלת מאפיינים של מיקוד שליטה פנימי.
השלבים באיתור "בעיית שורש":

- איתור התופעות הבלתי רצויות בבית-הספר
- ניסוח התופעות הבלתי רצויות על דרך השלילה
- אשכול התופעות על-פי קטגוריות
- איתור הסיבות לתופעות
- איתור ההשלכות של התופעות על חיי היומיום בבית-הספר
- זיהוי "בעיות שורש" אחדות
- העלאת חלופות לפתרון "בעיות השורש"
- בחינת ההשפעה שיש לפתרונות "בעיות השורש" על מידת השיפור

(פס ורון, 2005)





קביעת יעדים למימוש תמונת העתיד

יעד הוא התוצאה הסופית הרצויה שהארגון רוצה להשיג.

על היעד להיות מציאותי, ניתן ליישום, בר-השגה, מאתגר, חשוב, משמעותי, מובן, מנוסח באופן ברור, מדיד ותחום בזמן.

התבחינים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
היעדים נגזרו מחזון בית-הספר					
היעדים מתייחסים לצורך שזוהה בזיקה לנקודות החולשה ששיקפו הנתונים					
היעדים מציאותיים ובני השגה (ניתנים ליישום)					
היעדים מאתגרים, חשובים ומשמעותיים					
היעדים מובנים ומנוסחים באופן ברור					
היעדים מדידים ומכומתים					
היעדים מכוונים לתוצאות					
היעדים תחומים בזמן					

דרכי פעולה	אתגרים	
	אתגרים לשיפור	אתגרים לשימור



קביעת קדימויות

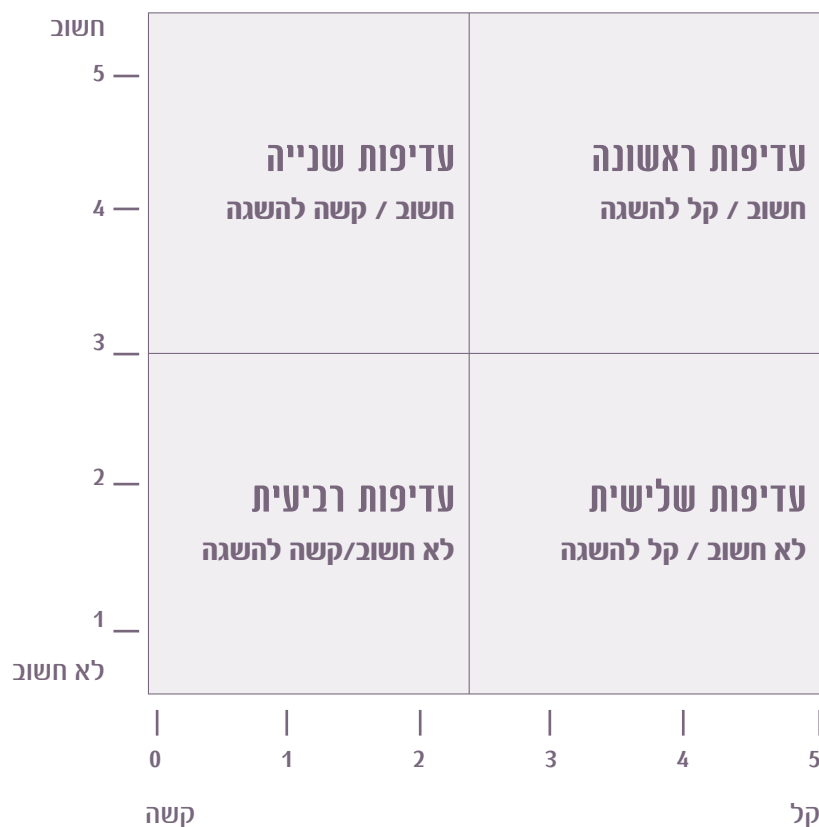
קדימות היא נושא שהארגון בחר לרכז בו את מאמציו כדי לקדמו.
הקדימויות נגזרות מהשקפת העולם החינוכית-ערכית של הארגון ומהצרכים שזוהו בתהליכי הערכה פנימית וחיצונית.

על קדימויות להיבחר מתוך היעדים שהוצעו על-פי טבלת המיקוד "קל - חשוב" השלבים בבחירת הקדימויות:

- בחינת כל חלופה מוצעת לפתרון על פני הרצף: קל(5) - קשה(1) / חשוב(5) - לא חשוב(1)
- סימון נקודה במקום המתאים על פני הרצף
- קבלת החלטה לגבי סדרי העדיפויות של החלופות שהוצעו

(פס ורון, 2005)

עיבוד נתונים על-פי טבלת "קל - חשוב" (פס ורון, 2005):



התבחינים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
קדימויות בית-הספר גזרות ממדיניות משרד החינוך					
קדימויות בית-הספר נגזרו ממדיניות המחוז					
קדימויות בית-הספר נגזרו מהחזון					
הקדימויות נגזרו מהצרכים שזוהו					
קדימויות בית-הספר נגזרו מהיעדים שנקבעו					

דרכי פעולה	אתגרים	
	אתגרים לשיפור	אתגרים לשימור





בניית תכנית עבודה להשגת היעדים

תכנית העבודה מבטאת פעולות ברמה התנהגותית שבית-הספר מתכנן לבצע ביחס ליעדים שבעדיפות הגבוהה ביותר אצלו. תכנית זו מאפשרת תכנון מושכל של תהליכי העבודה ומיקוד בעשייה הבית-ספרית.

מאפייני תכנית העבודה

- מכוונת להשגת היעדים.
- מציגה פעולות ברמה התנהגותית על-פי לו"ז מוגדר.
- מציגה חלוקת אחריות בין השותפים.
- מציגה דרכי בקרה והערכה על רצף של זמן.
- מציגה את התפוקות המצופות ואת מדדי ההצלחה.
- מקיפה את כל מרכיבי הארגון.
- מזמנת דיאלוג בין השותפים בכל הרמות.
- יוצרת קורלציה ורצף מובנה בין המרכיבים השונים: קדימויות, יעדים, פעולות, הקצאת משאבים.
- ניתנת לביצוע במשאבים העומדים לרשות בית-הספר.
- מתייחסת להקצאת משאבים בהלימה לצרכים פדגוגיים, חינוכיים-ערכיים וארגוניים (נספח מס' 6).
- מפורטת עד לרמה של כל יעד.

(ראה הצעה לתכנית - נספח מס' 8)



התבחינים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
נכנתה תכנית עבודה לקידום כל יעד					
התכנית נגזרת מהמיפויים ומהנתונים					
התכנית מכוונת להשגת היעדים על-פי לוח מוגדר					
התכנית מציגה חלוקת אחריות בין השותפים					
התכנית מציגה דרכי בקרה והערכה על רצף של זמן					
התכנית מציגה את התפוקות המצופות בלוח שהוגדר					
התכנית מציגה מדדים להצלחה					
התכנית מקיפה את כל מרכיבי הארגון					
התכנית מזמנת דיאלוג בין השותפים בכל הרמות					
התכנית יוצרת קורלציה ורצף מובנה בין המרכיבים השונים: קדימויות, יעדים, פעולות, הקצאת משאבים					
התכנית ניתנת לביצוע במשאבים העומדים לרשות בית-הספר					
בתכנית מוקצים משאבים בהלימה לצרכים פדגוגיים					
בתכנית מוקצים משאבים בהלימה לצרכים חברתיים-ערכיים					
בתכנית מוקצים משאבים בהלימה לצרכים ארגוניים					

אתגרים	דרכי פעולה	
	אתגרים לשיפור	אתגרים לשימור



דוגמה למפרט תכנים הנכללים בתכנית העבודה

- ישיבות צוות מקצועיות (אוכלוסיית היעד, נושאים, תדירות המפגשים);
- מתן מענה למגוון צרכים של התלמידים;
- שמירה על רצף פדגוגי-חינוכי (מעברים);
- מתן ציונים בית-ספריים בהלימה להישגי התלמידים;
- פעולות לשמירה על טוהר בחינות;
- מערך ייעוצי-מקצועי להכוונת תלמידים ללמידה למיצוי יכולותיהם;
- תכנית עבודה של כל צוות מקצועי (לרבות התחייבות לשיפור ב-%x);
- תכנית לפיתוח פרופסיונלי של צוות בית-הספר (הדרכה, השתלמויות);
- תכנית למניעת אלימות;
- תכנית לשיתוף הורים;
- אחר: _____

בתכנית העבודה יופיעו כל התכניות המופעלות בבית-הספר על-פי פריסתן בשכבות הגיל השונות.



התבחינים התכנית מתייחסת לנושאים הבאים:	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
פורומים להידייונות (ישיבות צוות)					
מתן מענה למגוון צרכים של התלמידים					
פריסת התכניות המופעלות בבית-הספר (על-פי שכבות גיל) לצורך מתן מענה לשונות מבחינה לימודית					
פריסת התכניות המופעלות בבית-הספר (על-פי שכבות גיל) לצורך מתן מענה לשונות מבחינה חינוכית-חברתית					
פריסת התכניות המופעלות בבית-הספר (על-פי שכבות גיל) לצורך מתן מענה לשונות מבחינה רגשית					
שמירה על הרצף הפדגוגי-חינוכי (מעברים)					
מיגור תופעת שק"ד					
שמירה על טוהר בחינות					
מערך ייעוצי-מקצועי להכוונת תלמידים ללמידה על-פי תפקודם					
תכנית עבודה של כל צוות מקצועי-חינוכי (לרבות התחייבות להעלאת ההישגים ב-%x) ובעלי תפקידים					
תכנית להתפתחות מקצועית של צוות בית-הספר					
תכנית למניעת אלימות					
תכנית לשיתוף הורים					

דרכי פעולה	אתגרים	
	אתגרים לשיפור	אתגרים לשימור





הערכת תהליכים ותוצרים

הערכה חינוכית היא "פעולת איסוף שיטתי של מידע הנוגע לטבעם של מושאי החינוך ולאיוכותם" (נבו, 2001, עמ' 24)

תהליך ההערכה בודק את מידת השגת היעדים שנקבעו, ומתבצע על-פי לוח מוגדר לצורך שיפור מתמיד.

מרכיבי תהליכי ההערכה

הערכת תוצרים, תהליכים ותפקודים

- קביעת כלים להערכת תשומות, תהליכים, תוצרים ותפקודים;
- קביעת לוח להערכה;
- תיאור הנתונים והצגתם בפני צוות המורים;
- ניתוח הנתונים באמצעות כלי ההערכה (משו, סקר, ריאיון אישי, תצפית, קבוצות מיקוד, מבחני הישגים חיצוניים ופנימיים, מב"ס, שיחות אישיות, אחר _____);
- דיווח על ממצאי ההערכה;
- מתן המלצות לשיפור.

הערכת תכנית העבודה (נספח מס' 9)

- ניסוח שאלות הערכה;
- הערכת תכנית העבודה על-פי לוח שנקבע מראש;
- הערכת תכנית העבודה על-פי התבחינים שנקבעו;
- הערכת ביצוע התכנית בזיקה לתכנון;
- הערכת איכות הביצוע;
- הערכת מידת העמידה ביעדים שנקבעו;
- שיתוף צוות המורים בתהליכי הערכת תכנית העבודה על-פי תחומי עניין;
- עריכת "מקצה שיפורים" בזיקה להמלצות.

תכנית עבודה - מונחון

■ תכנון אסטרטגי

תכנון אסטרטגי הוא תהליך רציף ושיטתי של קביעת מטרות ארגוניות ואסטרטגיות להשגתן באמצעות בחינה מתמדת ושיטתית של סביבת הארגון ושל יכולותיו הפנימיות.

■ חזון

החזון הוא תמונה עתידית בגדר "חלום" שהארגון היה רוצה להגשימו. החזון מבטא את השקפת העולם של הארגון ואת הערכים החשובים לו. החזון הוא מעין "כוכב הצפון" המתווה את הדרך אל הכמיהה, והוא זה אשר מגבש סביבו את כל השותפים לחלימה ולעשייה.

■ קדימות

זהו נושא שהארגון בחר לרכז בו את מאמציו כדי לקדמו. הקדימויות נגזרות מהשקפת העולם החינוכית-ערכית של הארגון ומהצרכים שזוהו בתהליכי הערכה פנימית וחיצונית.

■ יעד

יעד הוא התוצאה הסופית הרצויה שהארגון שואף להשיג. על היעד להיות מציאותי, בר-השגה, ריאלי, מאתגר, חשוב, משמעותי, מוכן, מנוסח באופן ברור, מדיד.

■ תכנית עבודה

תכנית העבודה מבטאת פעולות ברמה התנהגותית שבית-הספר מתכנן לעשות ביחס ליעדים/קדימויות (עד 3 בשנה) הנמצאים אצלו בעדיפות הגבוהה ביותר. תכנית זו מאפשרת תכנון מושכל של תהליכי העבודה ומיקוד בעשייה הבית-ספרית.

■ תפוקות

התפוקה היא התוצר האפקטיבי של הארגון.

■ מדדים להצלחה

תבחינים למדידת היעדים - על-פי מה נמדוד את ההצלחה? (לדוגמה: ממוצע ציונים, מספר תעודות הבגרות, נוכחות מורים בישיבות).

■ דרכי הערכה

דרכי ההערכה הן האמצעים להערכת התהליכים והתוצרים (לדוגמה: מיפוי, בדיקת נוכחות, משו, שאלון שביעות רצון).



ניבולוגרפיה

גורדון, ד' ובק, ש' (2001), **תכניות בית-ספריות - האם הן מבטיחות את העצמת בתי-הספר?**

המרכז לצמיחה במערכת החינוך, אוניברסיטת בן-גוריון והמכללה לחינוך ע"ש קיי.

דרוקר, פ' (2006), **ניהול - הלכה למעשה**, הוצאת פקר, תל-אביב.

הכהן, ר' וזימרון, א' (1999), **מחקר פעולה - מורים חוקרים את עבודתם**, מופ"ת, תל-אביב.

ווייס, צ', גביש, ט', רוזנפלד, י' וסקייס, י' (2008), **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית, תכנית פיילוט - 2005-2002 - חלק ב' - מסע בעקבות שאלת למידה: המתודה הפרוספקטיבית**, משרד החינוך, המינהל הפדגוגי, האגף לחינוך על-יסודי ומאייירס-ג'וינט - מכון ברוקדייל, היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות.

כ"ץ, ר' (2002), **סוד התוצאה - כיצד יכולה המחשבה לשפר הצלחה אישית והצלחה ניהולית**.

לוי, ע' (2000), **ניהול שינוי ארגוני - גישות, שיטות ותהליכים**, צ'ריקובר, תל-אביב.

לוי, ע' (2002), **שישה צעדים בבניית תכנית עבודה - שעובדת**, בתוך: www.leadersnet.co.il.

לין, א' (2002), **אמון - התשתית לעולם העבודה**, פקר, תל-אביב.

נבו, ד' (2001), **הערכה בית-ספרית - דיאלוג לשיפור בית-הספר**, הוצאת רכס.

סרג'ובאני, ת"ג' (2002), **ניהול בית-ספר, היבטים עיוניים ומעשיים**, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב.

צבר בן-יהושע, נ' (1999), **המחקר האיכותי בהוראה ובלמידה**, מודן הוצאה לאור.

קוטר, ג' (2003), **להוביל שינוי**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור ומטר, תל-אביב.

רון, ב' ופס, ש' (2005), **ניהול ממוקד - לעשות יותר עם מה שיש**, הוצאת הוד-עמי, הרצליה.

שרן, ש' ושחר, ח' (1990), **ארגון ועבודת צוות במוסדות חינוך**, הוצאת שוקן, ירושלים ותל-אביב.

(smart and better - ייעוץ וניהול עסקי, בתוך: www.smartandbetter.co.il, 2007, **הגדרת יעדים** Goals Setting)

נספחים

תכנית עבודה ממוקדת מטרות ויעדים

נספח מס' 1

אבני דרך בתהליך היערכות בית-הספר לקראת בניית תכנית עבודה

הצעה לשאלות מנחות לקראת "הכרעות ערכיות"
(הצעה לסדנה עם כל צוות בית-הספר)*

מנהל/ת יקר/ה,

את/ה וחברי צוותך עומדים לצאת ל"מסע ארגוני" לבניית תכנית עבודה בית-ספרית.

לפניכם אבני דרך, תחנות שתעברו בתהליך.

בכל תחנה תמצאו הצעות לשאלות מנחות שחשוב לברר אותן במעמד כל צוות בית-הספר.

המענה לשאלות אלה יהווה את התשתית לניסוח חזון בית-ספרי, לגזירת הקדימויות, לקביעת יעדי בית-הספר, להגדרת התפוקות והמדדים להצלחה, ולבניית התכנית עצמה.

דרך צלחה!

* כתיבה: ענת כהן, האגף לחינוך על-יסודי
ענת מורג, מנהלת בית-ספר ניל", זכרון-יעקב

אבני דרך בתהליך היערכות בית-הספר לקראת בניית תכנית עבודה



אבחון בית-הספר -

יצירת תשתית לדיון לקראת ניסוח חזון בית-ספרי

- מי אנחנו? (איזה סוג בית-ספר אנחנו?)
- מי השותפים בארגון שלנו?
- מה הערך המוסף של בית-הספר שלנו – במה אנחנו שונים מבתי-ספר אחרים?
- מה בית-הספר שלנו מאפשר לתלמידיו?
- אילו הצלחות יש לנו?
- במה אפשר לסמוך עלינו?
- מיהם המורים שלנו?
- מהם הערכים החשובים לנו?
- מה הקשיים שאנו נתקלים בהם?
- מה ההבטחה של בית-הספר שלנו לקהילה?
- מיהו התלמיד הבוגר שלנו?
- מה תמונת העתיד הנבחר של בית-הספר? (איזה בית-ספר אנחנו רוצים לראות בעתיד?)



יצירת תשתית של אמון הדדי

- מה בתקשורת של צוות בית-הספר שלנו יוצר תשתית של אמון הדדי?
- מה בתקשורת של צוות בית-הספר שלנו בולם אפשרות ליצירת תשתית של אמון הדדי?
- מה צריך לעשות כל אחד מאיתנו כדי להפוך את הגורמים הבולמים לגורמים המסייעים לתקשורת תקינה בבית-הספר שלנו?
- איך נרתום את כל השותפים לתהליכים?
- מה יתרום כל אחד לטובת המהלכים?
- איך ניצור בקרב השותפים מחויבות לתהליכים ואחריות להגשמת החזון?



החזון האישי

- מה החזון האישי של כל אחד מהשותפים בארגון בתחום המקצועי?
- היכן אני רוצה להיות בעוד 10 שנים, בעוד 5 שנים, בעוד שנה, בעוד חודש, ומה אני עושה בשביל זה כל יום?
- מה המשותף בין כל החזונות האישיים?



חזון משותף

שיקולי דעת מקצועיים של צוות המורים

מהם שיקולי הדעת המקצועיים שלנו לגבי עיצוב המציאות הבית-ספרית?

מה אני יכול לעשות טוב יותר בעזרת המשאבים העומדים לרשותי?

צורכי הקהילה

מה ציפיות הקהילה מבית-הספר?

מה לדעת הקהילה צריך בית-הספר שלנו לאפשר לתלמידיו?

מה בית-הספר שלנו יכול לתרום לקהילה?

מגמות חברתיות

מהן הדילמות החינוכיות-ערכיות שבית-הספר שלנו יתמודד איתן במהלך עיצוב החזון?

מהן המגמות החברתיות העתידיות והחזון החינוכי הנגזר מהן?



הגדרת יעדים

- מה הסיבה לבחירת יעדים אלה?

תפוקות (תוצרים מצופים)

- מה נראה במציאות הבית-ספרית ה"חדשה"?



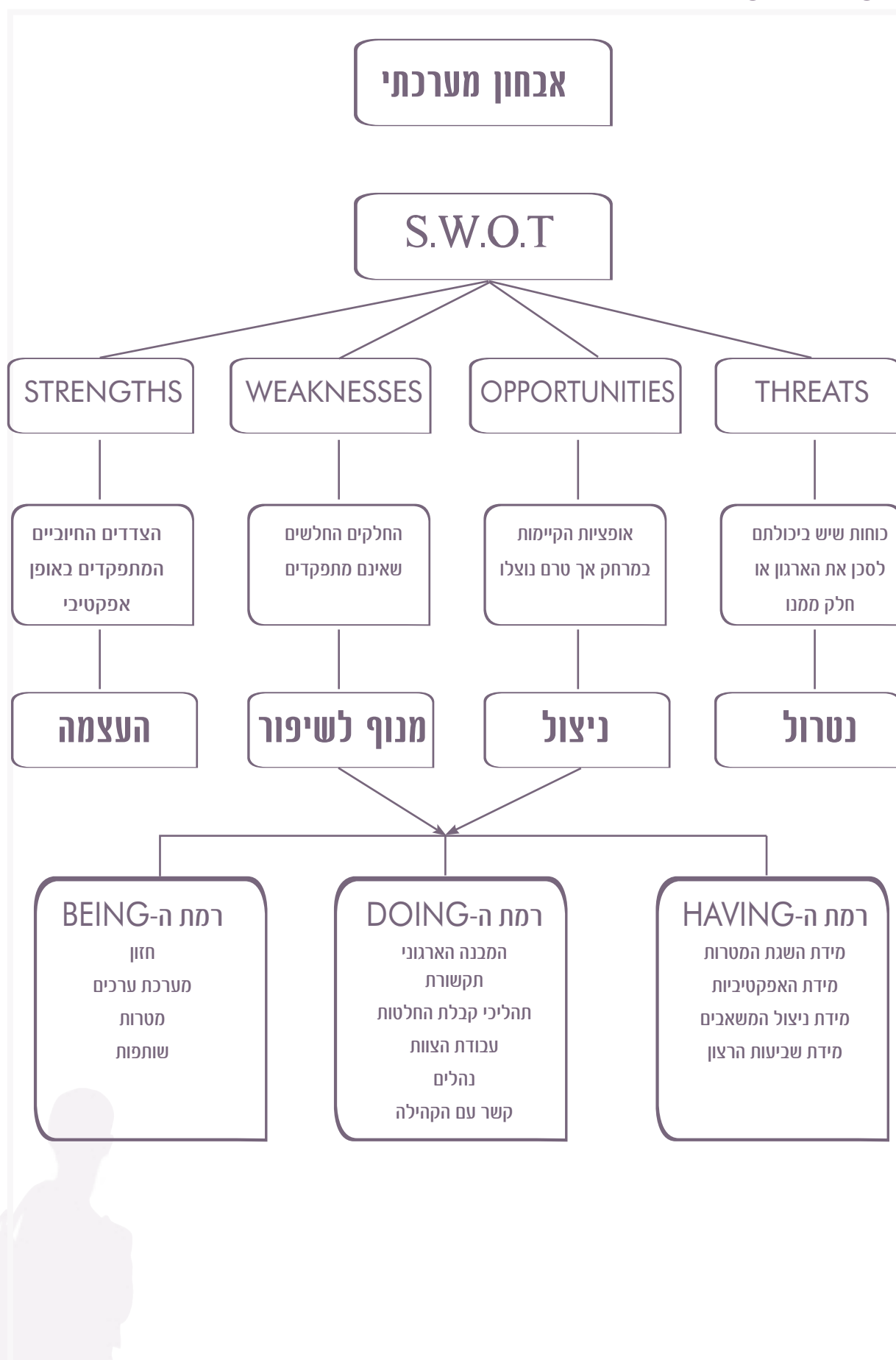
מדדים להצלחה

- מהם המדדים לפיהם נקבע אם הצלחנו?

תכנית העבודה לכל קדימות בנפרד

- תיאור המצב הקיים בתחום
- הגדרת יעד מדיד
- אוכלוסיית היעד - למי מיועדות הפעילויות?
- תכנית אופרטיבית - מהם התהליכים והפעילויות שננקוט כדי להשיג את היעד?
- באחריות - מי אחראי לביצוע הפעילות?
- לוי"ז - מתי תתרחש הפעילות?
- דרכי הערכה - באילו כלים נשתמש כדי להעריך את התהליכים ואת התוצרים?
- לוי"ז להערכה - מתי יתבצע תהליך ההערכה?
- משאבים - מהם המשאבים העומדים לרשותנו ו/או הדרושים לנו לצורך מימוש היעד?
- מדדים להצלחה - מהם המדדים לפיהם נקבע אם הצלחנו?
- תוצרים מצופים (תפוקות) - מה נראה במציאות הבית-ספרית ה"חדשה"?





תבחינים להערכת תכנית עבודה

עיצוב תמונה עתידית (חזון)

התבחינים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
קיימת הלימה בין החזון הבית-ספרי לבין מדיניות משרד החינוך					
החזון מבטא את תפיסת העולם של בית-הספר ואת זהותו					
החזון משקף ערכים ועקרונות					
החזון מבטא את תפיסותיהם החינוכיות של השותפים לעשייה החינוכית					
החזון יוצר מחויבות כלפי העשייה					
החזון מנוסח באופן תמציתי וברור					
החזון ניתן להשגה					
החזון מלהיב ומאתגר את כל בעלי העניין					

דרכי פעולה	אתגרים	
	נושאים לשיפור	נושאים לשימור

איסוף נתונים

לא קיים	קיים חלקי	קיים	התבחינים הנתונים מתייחסים לנושאים אלה:	תעודת זהות של בית-הספר
			פרופיל התלמידים (מספר תלמידים, מספר תלמידים בכל שכבה/כיתה, חלוקה מגדרית - בנים/בנות, מדד טיפוח)	
			פרופיל המורים (השכלה, ותק, תפקידים: סגנים, ריכוז פדגוגי, ייעוץ, ריכוז מקצוע, ריכוז שכבה, ריכוז ח"ח, חינוך כיתה, אחר _____)	
			מגמות ומסלולי לימוד בחט"ע (סוגי שכל"ם), מסלולי לימוד ייחודיים בחט"ב	
			נתוני נשירה (תוך ציון שיעור הנושרים במעבר בין שכבות הגיל השונות)	
			תיעוד היעדרויות מורים	
			תיעוד היעדרויות תלמידים	
			תכנון ומעקב של השתלמויות מורים	
			תכנית החינוך החברתי	
			אוגדן נהלים בית-ספריים (לרבות תקנון מורים ותקנון תלמידים)	
			פירוט תכניות הדרכה על-ידי גורמים מתערכים	
			ועד הורים מרכזי/כיתתי	
			תיעוד מפגשים עם ועד ההורים המרכזי	
			בדיקת שיעור ההורים המשתתפים בפעילויות בית-ספריות	
			תרשים המבנה הפיסי של בית-הספר	
			פירוט משאבים העומדים לרשות בית-הספר (שעות, ציוד)	
			בתי-ספר מזינים (מספר תלמידים, פרופיל התלמידים)	
			תהליכי בקרה והערכה	
			חזון בית-ספרי	
			יוזמות חינוכיות	
			אחר _____	

התבחינים הנתונים מתייחסים לנושאים אלה:			
לא קיים	קיים חלקי	קיים	מיפויים תוצאות מבחני הבגרות (לרבות מקצועות חסם, אחוז חשד/פסול, שק"ד)
			מיפוי הישגי תלמידי ז'-י"ב על-פי תחומי דעת ולפי התפלגות ציונים
			פריסת מבחני בגרות חורף/קיץ י'-י"ב
			אקלים בית-ספרי כפי שמשקף במיצ"ב / שאלון אח"מ
			מיפוי הגופים המתערבים בבית-הספר
			מיפוי ההדרכה
			מיפוי תקציבים

דרכי פעולה	אתגרים	
	נושאים לשיפור	נושאים לשימור



ניתוח הנתונים

התבחינים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
על סמך הנתונים אותרו נקודות החוזק					
על סמך הנתונים אותרו נקודות החולשה					
קיימת התייחסות להשוואה בין הנתונים הבית-ספריים לבין הנתונים הארציים					
קיימת התייחסות להשוואה בין הנתונים הבית-ספריים לבין הנתונים המחוזיים					
קיימת התייחסות להשוואה בין הנתונים הבית-ספריים לבין הנתונים המגזריים					
קיימת התייחסות ל"הזדמנויות" שעמדו בפני בית-הספר אך לא נוצלו					
קיימת התייחסות ל"סיכונים" שעמדו בפני בית-הספר					

דרכי פעולה	אתגרים	
	נושאים לשיפור	נושאים לשימור



קביעת יעדים למימוש תמונת העתיד

התבחינים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
היעדים נגזרו מחזון בית-הספר					
היעדים מתייחסים לצורך שזוהה בזיקה לנקודות החולשה ששיקפו הנתונים					
היעדים מציאותיים ובני השגה (ניתנים ליישום)					
היעדים מאתגרים, חשובים ומשמעותיים					
היעדים מובנים ומנוסחים באופן ברור					
היעדים מדידים ומכומתים					
היעדים מכוונים לתוצאות					
היעדים תחומים בזמן					
לכל יעד נקבע אחראי ליישום ומוקצים משאבים					

דרכי פעולה	אתגרים	
	נושאים לשיפור	נושאים לשימור



קביעת קדימויות

התבחינים	כלל לא	כמידה מועטה	כמידה בינונית	כמידה רבה	לא רלוונטי
קדימויות בית-הספר גזרות ממדיניות משרד החינוך					
קדימויות בית-הספר נגזרו ממדיניות המחוז					
קדימויות בית-הספר נגזרו מהחזון					
הקדימויות נגזרו מצרכים שזוהו					

אתגרים	נושאים לשימור	נושאים לשיפור	דרכי פעולה



בניית תכנית עבודה להשגת היעדים

התבחינים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
נכנתה תכנית עבודה לקידום כל יעד					
התכנית נגזרת מהמיפויים ומהנתונים					
התכנית מכוונת להשגת היעדים על-פי לוח מוגדר					
התכנית מציגה פעולות ברמה התנהגותית על-פי לוח מוגדר					
התכנית מציגה חלוקת אחריות בין השותפים					
התכנית מציגה דרכי בקרה והערכה על רצף של זמן					
התכנית מציגה את התפוקות המצופות בלוח שהוגדר					
התכנית מציגה מדדים להצלחה					
התכנית מקיפה את כל מרכיבי הארגון					
התכנית מזמנת דיאלוג בין השותפים בכל הרמות					
התכנית יוצרת קורלציה ורצף מובנה בין המרכיבים השונים: קדימויות, יעדים, פעולות, הקצאת משאבים					
התכנית ניתנת לביצוע במשאבים העומדים לרשות בית-הספר					
בתכנית מוקצים משאבים בהלימה לצרכים פדגוגיים					
בתכנית מוקצים משאבים בהלימה לצרכים חברתיים-ערכיים					
בתכנית מוקצים משאבים בהלימה לצרכים ארגוניים					

[illegible]

מפרט תכנים הכלולים בתכנית העבודה

התבחינים התכנית מתייחסת לנושאים אלה:	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	לא רלוונטי
פורומים להידייונות (ישיבות צוות)					
מתן מענה למגוון צרכים של התלמידים					
פריסת התכניות המופעלות בבית-הספר (על-פי שכבות גיל) לצורך מתן מענה לשונות מבחינה לימודית					
פריסת התכניות המופעלות בבית-הספר (על-פי שכבות גיל) לצורך מתן מענה לשונות מבחינה חינוכית-חברתית					
פריסת התכניות המופעלות בבית-הספר (על-פי שכבות גיל) לצורך מתן מענה לשונות מבחינה רגשית					
שמירה על הרצף הפדגוגי-חינוכי (מעברים)					
מיגור תופעת שק"ד					
שמירה על טוהר בחינות					
מערך ייעוצי-מקצועי להכוונת תלמידים ללמידה על-פי תפקודם					
תכנית עבודה של כל צוות מקצועי-חינוכי (לרבות התחייבות להעלאת ההישגים ב-%x) ובעלי תפקידים					
תכנית לפיתוח מקצועי של צוות בית-הספר					
תכנית למניעת אלימות					
תכנית לשיתוף הורים					

דרכי פעולה	אתגרים	
	נושאים לשיפור	נושאים לשימור

התפלגות הישגי התלמידים

תחום הדעת: _____ שכבת גיל: _____

ציון	20-0	40-21	54-41	64-55	74-65	84-75	100-85
מס' תלמידים							

תחום הדעת: _____ שכבת גיל: _____

ציון	20-0	40-21	54-41	64-55	74-65	84-75	100-85
מס' תלמידים							

תחום הדעת: _____ שכבת גיל: _____

ציון	20-0	40-21	54-41	64-55	74-65	84-75	100-85
מס' תלמידים							

מסד נתוני נגזרות של בית-הספר

נספח מס' 5

שנה"ל	מספר תלמידים בשכבת י"ב	מספר הניגשים לבגרות מהלומדים ב"צ	מספר הניגשים לבגרות מהלומדים ב"צ	אחוז הניגשים לבגרות מהלומדים ב"צ	אחוז זכאים לבגרות מהלומדים ב"צ	מספר תלמידים תלמידים קרובים לזכאות א'	אחוז תלמידים תלמידים קרובים לזכאות א'	מספר תלמידים קרובים לזכאות ב'	אחוז תלמידים הקרובים לזכאות ב'	מספר תלמידים שאינם בקטגוריות א' ו ב'	אחוז תלמידים שאינם בקטגוריות א' ו ב'

שנה"ל	מספר תלמידים תלמידים בעלי התאמות להבחנות	אחוז תלמידים בעלי התאמות להבחנות	מספר שאלונים שיש להם שק"ד	אחוז שאלונים שיש להם שק"ד	מספר חשד/פסול	מספר מחברות חשד/פסול	אחוז מחברות חשד/פסול	מקצועות חובה המהווים חסם על-פי מספר התלמידים בכל קבוצה				מקצועות בחירה המהווים חסם על-פי מספר התלמידים בכל קבוצה	
								היסטוריה מס' שאלון ויח"ל (דוגמה)	אזרחות מס' שאלון ויח"ל (דוגמה)	גיאוגרפיה מס' שאלון ויח"ל (דוגמה)	מס' שאלון ויח"ל (דוגמה)	מס' שאלון ויח"ל (דוגמה)	מס' שאלון ויח"ל (דוגמה)

טבלה נוספת יש להוסיף להוכיח לתלמיד כיחות י-י"א, על-פי המקצועות שניגשו לבחינות בהם בשנים קודמות, ולארגן את התכנון לשנה הבאה

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

(ציין את המקצועות שבהם נבחנים התלמידים בכל אחד מהמועדים על-פי שכבות גיל וסמל שאלון)

[illegible]

תכנית עבודה ב-10 ספרות (הצעה לתכנית)*

הקדימות:

יעדים הנגזרים מהקדימות:

ל"ז להערכה	דרכי הערכה	מדדים להצלחה	תוצאות מצופות	באחריות	ל"ז	אוכלוסיית היעד	משאבים	תהליכים אופרטיביים ברמה התנהלותית (פדגוגיים וארגוניים)

* קיימים דגמים שונים של תכניות להאגת תכנית עבודה בית-ספרית. חשוב להציג את התכנית בהלימה לתכניות המקובלות באזור הפיקוח.

[illegible][illegible]

הערכת תכנית העבודה הבית-פּרית

סיכום

שותפים בתהליך ההערכה: _____

שותפים בתהליך בניית תכנית העבודה: _____

נקודות החוזק של התכנית:

נושאים לשיפור:

הערכה מילולית:

תאריך: _____

