



המחברת של

.....



רשימת יועצים

יועצים כלכליים:

עדי בוס

יערה שגן

אריאלה זיסקוביץ

גל חנוכה

יועצים פדגוגיים-ארגוניים:

איריס פלג-הלפרין

נורית גביש

רני אברמוביץ

שוקי יניב אלדד

תמר אוגד

חני גולדווסר

ענת גור

אימפקט - בעקבות ההרצאה של עמנואל בוחבוט

- אילו תובנות על אימפקט אני לוקח לבית הספר שלי?
- איזו חשיבה תוצאתית מתקיימת בבית הספר שלי?
- מה אני עושה מכאן והלאה?

תובנות בעקבות ההרצאה:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

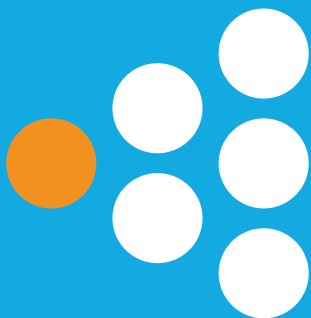
.....

.....

.....

.....

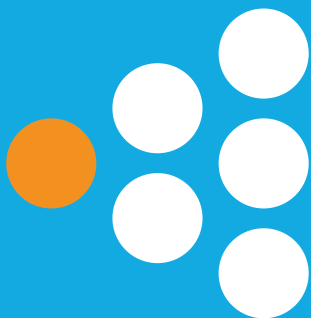
.....



נקודת מבט של בעלי תפקידים

מפת צרכים

| תרומתו של מהלך הגפן לתהליך | אופנים בהם באה לידי ביטוי השותפות | שותפי תפקיד לדרך | משימות במסגרת התפקיד בדרך להגשמת היעד | יעדי המחוז |
|----------------------------|-----------------------------------|------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| | | | | צמצום פערים אוריינות לשונית |
| | | | | שיפור אקלים התבוננות אמפתית |



כלים לבניית מפת צרכים

נקודת מבט

בכל מרחב עבודה קיימים בעלי עניין רבים הבאים אתכם במגע, משפיעים עליכם ומושפעים מכם. איסוף נקודות מבט רבות ומגוונות ככל הניתן הוא חיוני לאיתור וניסוח צרכים ולתכנון מיטבי של העבודה.

1

הכינו רשימה של כל בעלי העניין / השותפים לעבודתכם בתחום. רישמו כל מי שבא במגע אתכם, משפיע עליכם או יכול להיות מושפע מהתכנון העתידי שלכם.

הרחיבו את הרשימה ככל הניתן, גם מחוץ לגבולות בית הספר.

2

התבוננו על עבודתכם מנקודת המבט של כל אחד מהשותפים:

- מה אתם מסמלים עבורם?
- מה הם מקבלים מכם? ומה הם נותנים?
- על אילו צרכים הם היו רוצים שעבודתכם תענה להם?
- לאילו כלים הם זקוקים מכם?

3

לקראת התכנון המעשי תוכלו לאסוף את כל בעלי העניין השותפים ולבקש מהם להציג את הצרכים של הקבוצה / השותף אותם הם מייצגים.

4

בשלביו שונים של התכנון והביצוע - זכרו לחזור אל נקודת המבט שאספתם. בידקו האם וכיצד התמלאו הצרכים, ומה עוד יש לעשות.



להרגיש את התחום

כאשר אנחנו מתחילים בתכנון העבודה, עוד לפני שלב הכתיבה והעשייה בפועל, לפני המילים והעין הביקורתית - אנחנו עוצרים, לוקחים נשימה ומתבוננים מנקודת הסיום. אנחנו נותנים לתחום "להביע את עצמו בפנינו".

1 בחרו לעצמכם זמן רגוע לחשיבה. הניחו בצד כל מחשבה שיכולה להסיח את דעתכם.

2 דמיינו כאילו אתם נמצאים בסוף התהליך / בסוף שנת הלימודים ומתבוננים לאחור על תחום אחריותכם ותוצאות עבודתכם. לחילופין - תוכלו להתבונן על תהליך שהסתיים, כמו סוף שנת הלימודים הקודמת.

3 השתמשו בדמיון שלכם כדי להציג את התוצאות הרצויות לעבודתכם.

היכן שאפשר נסחו אותן באופן אמפירי - מה תוצאות עבודתכם? במה אתם גאים? עם אילו קשיים התמודדתם? ממה אתם מאוכזבים?

4 כעת נסחו את כל מגוון הרגשות המתעוררים בכם בעקבות ההתבוננות.

5 בהסתמך על מה שמצאתם - נסחו למה אתם זקוקים כדי לבצע תהליך עבודה מיטבי לקראת שנת הלימודים הבאה.

לאחר שהתבוננתם בצרכים של כל אחד מהשותפים לעבודתכם (כלי "נקודת מבט"), אספתם את הבקשות ולמדתם על הצרכים והרצונות שלהם מכם, הגיע הזמן לסדר את כל המידע הזה על מפה.

מפת צרכים ורצונות

1

צרו מפה ויזואלית המחלקת את "המרחב הבית ספרי" בחלוקה המתאימה לכם: לפי שכבות, בעלי תפקידים, תקופות בשנה ועוד. הכינו רשימה של הצרכים / הרצונות בהתאם לחלוקות השונות.

2

הוסיפו את דרך החלוקה למפה, כאשר כל קבוצה / רכיב בחלוקה מסומן על-ידי צבע אחר או אייקון מאפיין.

3

רישמו את כל הצרכים של כל אחד מהרכיבים, גם כאלו שנראים לכם שאינם הגיוניים.

4

חיקור את המפה - האם יש בקשות דומות? משלימות? סותרות? בקשות שיש צורך במשאבים נוספים כדי למלאן, כגון - שעות תקן, למידת התחום, אביזרים, הדרכה ועוד?

5

כאשר תצליבו את המפה עם שאר המידע הנמצא ברשותכם, תוכלו לנסח את הצרכים ולהתחיל בהכנת תכנית העבודה.



מיפוי קונפליקטים

פעמים רבות קיימים אזורי קונפליקט בין הקבוצות השונות הפועלות במרחב הבית ספרי ושותפות לעבודתכם. קונפליקטים אלה עוסקים בצרכים, רצונות או אופי העבודה. לכל אלה השפעה על עשייתכם. ניתוח של אזורי הקונפליקט עוזר להפוך אותם להזדמנויות תכנוניות ולהימנע מקונפליקטים עתידיים.

1

הכינו רשימה של שותפים / קבוצות הקשורות ומושפעות מעבודתכם. הכניסו אותם למטריצה, כאשר כל הקבוצות מופיעות בציר X ובציר Y באותו הסדר. ראו דוגמא למטה.

2

עיברו על הטבלה וסמנו את כל המקומות בהם מתקיימים אזורי קונפליקט.

3

עבור כל אזור קונפליקט - פרטו את אופי הקונפליקט, תוכנו ובאילו דרכים הוא בא לידי ביטוי.

4

נסו לתאר את הקונפליקט מנקודת המבט של כל אחד מהצדדים השונים.

5

עיברו על רשימת הקונפליקטים ונסו לחשוב עליהם לא כבעיה, אלא כהזדמנות.

מפה הלקוחה מעולם תוכן אחר.

המשבצות הכתומות מסמנות אזורי קונפליקט.

| Group | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Fire | | | | | | | | | | |
| Wheelchair | | | | | | | | | | |
| Stroller | | | | | | | | | | |
| Bicycle | | | | | | | | | | |
| Person | | | | | | | | | | |
| Person with cane | | | | | | | | | | |
| Person with hearing aid | | | | | | | | | | |
| Person with white cane | | | | | | | | | | |
| Person with dog | | | | | | | | | | |
| Person with service dog | | | | | | | | | | |
| Person with guide dog | | | | | | | | | | |
| Person with service dog | | | | | | | | | | |
| Person with service dog | | | | | | | | | | |
| Person with service dog | | | | | | | | | | |
| Person with service dog | | | | | | | | | | |

קולאז'

כאשר נותנים לאנשים להמחיש את הרעיונות שלהם באופן ויזואלי מתקבל הרבה פעמים מידע שהולך לאיבוד בדרכים אחרות. קולאז' היא דרך מצוינת להעביר רעיון גם עבור אנשים שאינם מגדירים את עצמם יצירתיים. ניתן להכין את הקולאז' האישי שלכם, גם ללא הזמנת שותפים לעבודה.

1

הזמינו שותפים לעבודתכם לסדנא משותפת. חלקו להם עיתונים, מספריים ודבק וציידו אותם בהנחיות ספציפיות לגבי מה אתם רוצים שהם ימחישו בעזרת הקולאז'.

לדוגמא: דרכי העבודה המשותפות, התכנים בהם תעסקו, צרכים ורצונות ועוד.

2

תוכלו להוסיף ולבקש למשל לייצר קולאז' התופס את האווירה הרצויה ביניכם ובמהלך העבודה, או את הרגשות הבולטים, הערכים, החוויה הרצויה...

3

במהלך הסדנא כל קבוצה יכולה לעבוד על משימה קצת שונה ובסוף לשתף.

4

חשוב שהמשתתפים יציגו את הקולאז' שלהם ויסבירו למה הם התכוונו בכל מקום - הרבה פעמים כאן נמצא המידע שאתם מחפשים.



מה אם...

הכלי הזה עוזר לחשוב על תכנית העבודה באופן אחר. הוא שימושי מאוד בשלב פיתוח הרעיונות במיוחד אם אתם מרגישים שהדברים לא זורמים... השימוש בכלי יכול להיעשות בתוך הצוות או עם בעלי העניין.

1

רישמו בגדול את המילים "מה אם _____ (השלימו את מרחב האחריות שלכם) היה _____."

2

כעת, במשך 10 דקות על כל משתתף להשלים את המשפט כמה שיותר כעמים על דף.

3

בתרגיל הזה הולכים על כמות ולא על איכות. כיתבו כל מה שעולה בראשכם באופן אינטואיטיבי גם אם אין בו שום היגיון.

4

אחרי 10 דקות הניחו את העטים ושתפו במה שיצא.

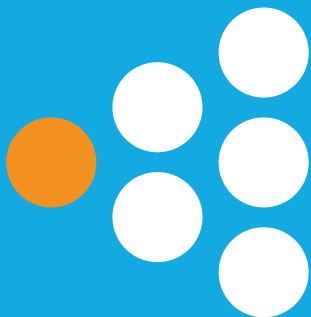
5

כעת, נסו לעשות סדר. אגדו את המשפטים לפי נושאים ושימו לב אם יש רעיונות משותפים העולים מהמשפטים.



תובנות בעקבות מיפוי הצרכים של בעלי התפקידים:

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

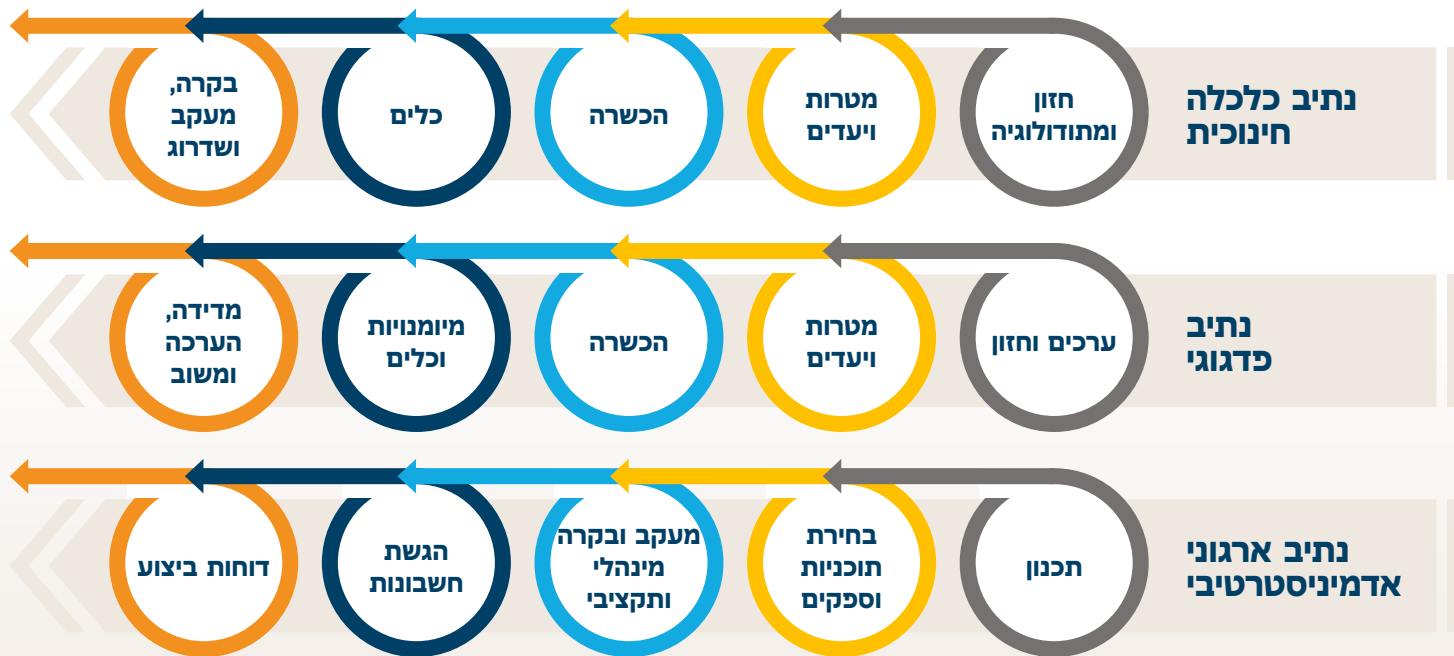


נקודות מבט צוותיות

נתיבי עבודה

- נתיב כלכלי - מתרגם את הפדגוגיה למספרים
- נתיב פדגוגי - נשען ויוצא מתוך תכנית משרד החינוך
- נתיב ארגוני - מותאם לתכנית הפדגוגית והמבנית של בית הספר

הפעלת חשיבה תלת-נתיבית



נתיב פדגוגי



נתיב פדגוגי

תהליך מחזור החיים של ניהול אוטונומי בית ספרי



קביעת מועדים קבועים מראש לתהליך הערכת היישום והתוצאות

פיתוח כלי משוב והערכה תלויי תקציב

לדוגמא:

- < הערכת מדד תחושת הבטחון של **המורים** ומדידת הנשירה
- < מדידה והערכה של התפתחות **התלמידים**

בניית תוכנית פדגוגית מקושרת תקציב בציר הזמן (חשיבה שנתית ורב-שנתית)

גיבוש מדיניות, כלים ונהלים

לדוגמא:

- < קביעת מועדים קבועים לפעילויות למען **רווחת המורים**
- < קביעת תכנית עבודה של **צמצום הפערים**

הגדרת תפקידים מקושרי תקציב

בניית מרכזי עלות מינוי פונקציות מנהלתיות וחינוכיות לביצוע השוטף

לדוגמא:

- < מרכז עלות **"רווחת המורים"**
- < מרכזי עלות **"צמצום פערים"**

הגדרת יעדי עבודה

הגדרת תוכניות חינוכיות

לדוגמא:

- < אפס נשירת **מורים**
- < צמצום פערים לימודיים, חברתיים ורגשיים של **התלמידים**

גיבוש חזון בית ספרי

הגדרת מטרות ממוקדות תכנית עבודה

לדוגמא:

- < שימור **מורים**
- < מתן הזדמנויות מיטביות לכל **התלמידים**

נתיב כדגוני

יעד נבחר



יעד נבחר

נתיב פדגוגי



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

נתיב כדגוני



מטרות
ועדים

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

נתיב פדגוגי



ידע
ומיומנויות

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

נתיב פדגוגי



כלים וחלוקת
סמכויות

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

נתיב פדגוגי



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

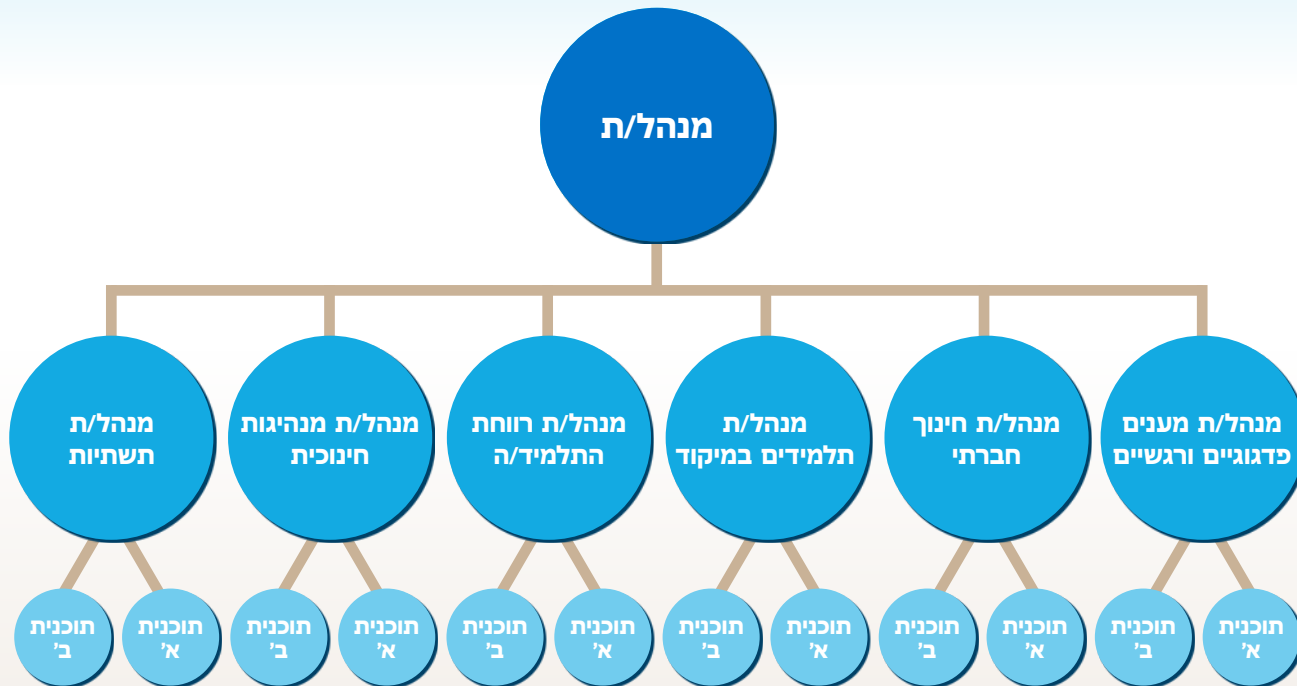
.....

תובנות:

Two columns of horizontal dotted lines for writing notes.

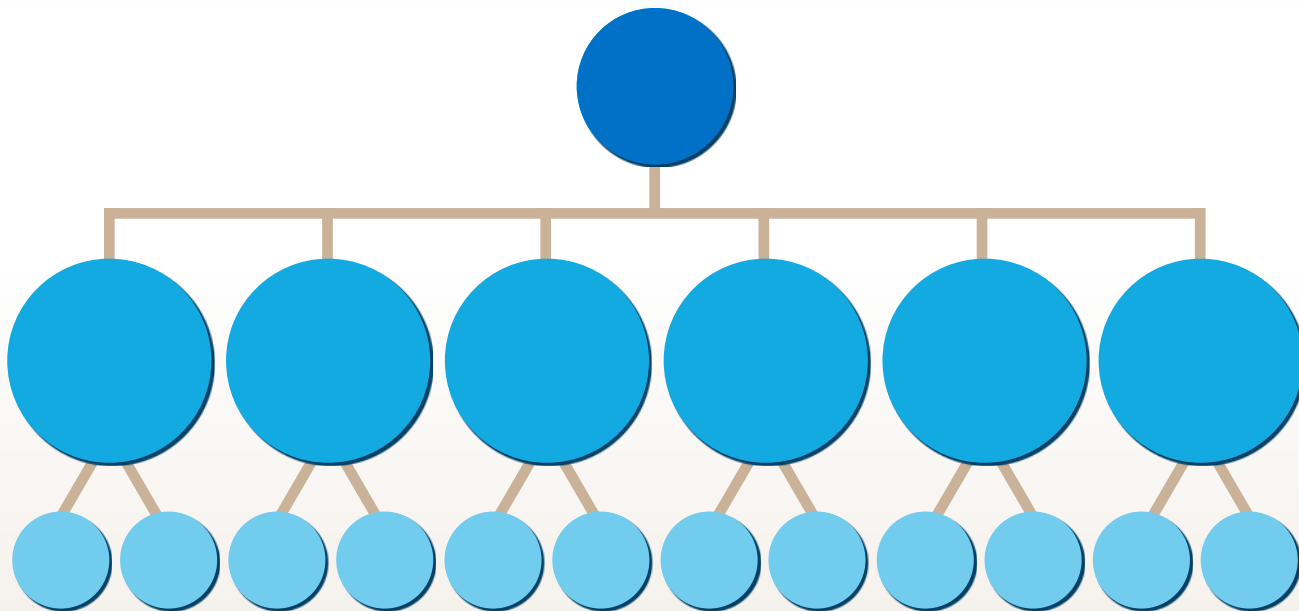
נתיב ארגוני





יעד נבחר

מפת שותפים



נתיב ארגוני

תהליך מחזור החיים של ניהול אוטונומי בית ספרי



תמיכה חיצונית

קבלת סיוע ותמיכה מקצועית מגופים המתמחים בגיבוש תהליכים וניהול תקציב

הכשרת כח אדם ייעודי

הכשרת בעלי תפקידים שסייעו לניהול התהליכים ועיבוד המידע

מנהל ב"ס מאציל סמכויות

שימוש באמצעים טכנולוגיים

שימוש בתוכנות ייעודיות לשליטה בנתונים תוך כדי ייעול תהליכים וצמצום עלויות

עבודה עם נתונים

הבנת מקורות התקציב והשימושים שלו להשגת מטרות הארגון.

כיתוח יכולת ניתוח והפקת לקחים

ניהול שיתופי

מנהל ביה"ס משתף את הצוות בניהול התקציב.

שיתוף מגביר אחריות מחויבות ושייכות

נתיב ארגוני

יעד נבחר



יעד נבחר

נתיב ארגוני



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

נתיב ארגוני



עבודה עם
נתונים

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

נתיב ארגוני



שימוש
באמצעים
טכנולוגיים

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

נתיב ארגוני



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

נתיב ארגוני



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

תובנות:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

נתיב כלכלי



הנתיב הכלכלי

מאזן

דו"ח כספי כולל המסכם את כלל ההכנסות והוצאות של אדם או ארגון מסוים

תזרים מזומנים

תנועה של כסף אל ומיחידה מסוימת לצורך תשלום לנותן שירותים

הוצאה

סכום כסף המוצא לצורך רכישת מוצר או שירות מסוים.
הוצאה משרתת טווח זמן קצר

השקעה

הוצאה כספית אשר תביא להכנסה, תשואה או תוצאה עתידית על פני תקופה ארוכה
פדגוגית/כלכלית

תקציב

סכום כסף מוגדר העומד לרשות מטרה מסוימת
הפדגוגיה בראי המספרים

הנתיב הכלכלי

תהליך מחזור החיים של ניהול אוטונומי בית ספרי



הנתיב הכלכלי

יעד נבחר



יעד נבחר

הנתיב הכלכלי



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

הנתביב הכלכלי



תקציב

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

הנתיב הכלכלי



חלוקת
התקציב

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

הנתיב הכלכלי



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

יעד נבחר

הנתיב הכלכלי



בקרה וניתוח

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

תובנות:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

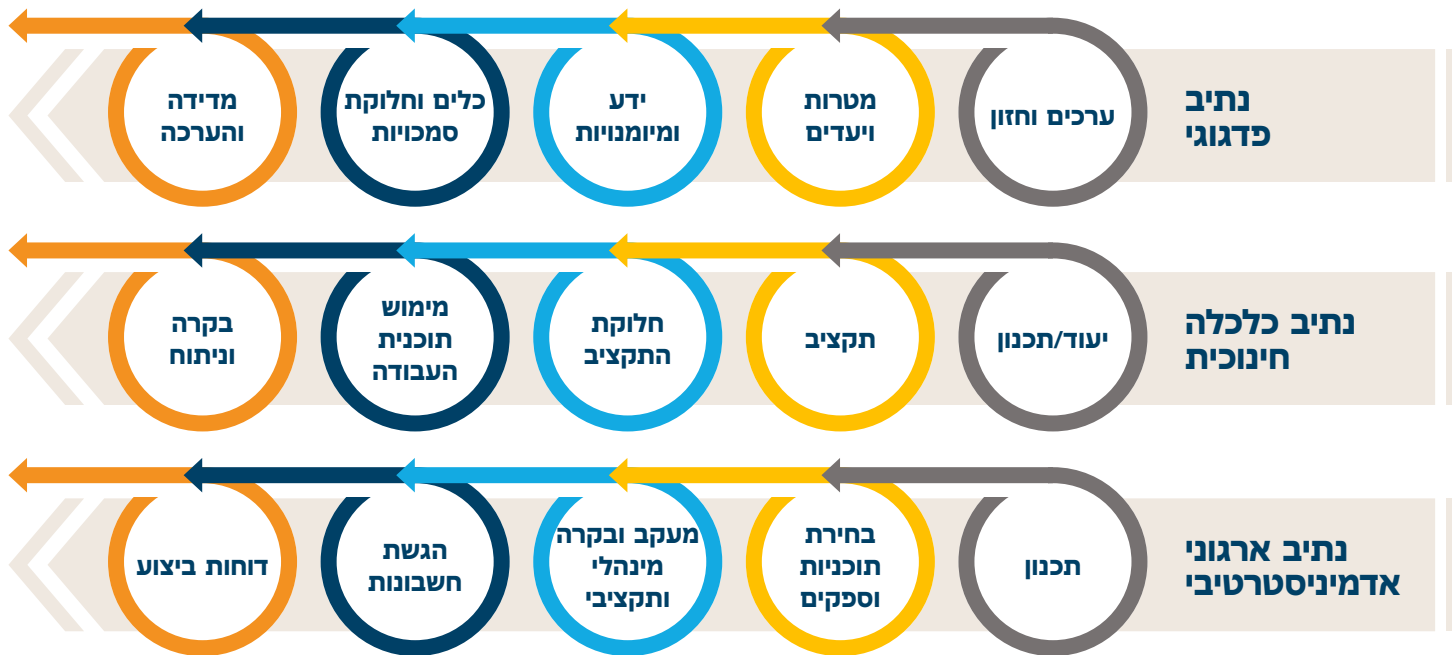
.....

.....

.....

.....

תהליך מחזור החיים של ניהול אוטונומי בית ספרי



רפלקציה בעקבות מפגש הלמידה:

אילו כיווני חשיבה / עשייה נוספים נפתחו בפניי?
כיצד אוכל לממש אותם?

.....

.....

.....

.....

מה למדתי על עצמי במהלך היום? אילו כוחות וחוזקות
זיהיתי? מהם האתגרים העומדים בפני?

.....

.....

.....

.....

מהן הפעולות החשובות ביותר שעלי לבצע עכשיו?

.....

.....

.....

.....

באילו מיומנויות שרכשתי / שיפרתי / יישמתי במהלך
היום, אוכל לעשות שימוש בהמשך?

.....

.....

.....

.....

המחוז ההתיישבותי פנימייתי
לוח גאנט תשפ"ג 2022-23