



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

## סדירות ארגונית ליווי מעצים



מפגש מקוון  
למנהלים ומדריכים  
כ' אייר תשע"ז  
16.5.17

## תכנית המפגש



1. משני צדי הדלת – ניתוח סיטואציה בית ספרית  
מנקודות מבט שונות

2. אפשר גם אחרת?! ליווי מעצים כחוט שדרה  
לשירות פנים בית ספרי



3. איך זה עובד – עקרונות, פעולות וכלים ליישום  
מוצלח

4. משוב  | 

### תכנית המפגש

1. משני צדי הדלת – ניתוח סיטואציה בית ספרית מנקודות מבט שונות – נקריין סרטון קצר, לאחריו תתבקשו להתייחס לשתי שאלות באמצעות שאלון מקוון. תשובותיכם ישמשו בסיס לדיון קצר בסיטואציה, איך אתם מפרשים אותה, מה הגורמים לה וכן הלאה.
2. אפשר גם אחרת?! – ליווי מעצים כחוט השדרה לשירות פנים בית ספרי – בחלק זה נציג את המסר המרכזי של המפגש – נושא הליווי המעצים, שהוא החלק המרכזי של שירות פנים בית ספרי, תרומתו לבית הספר וליכולת של המנהל/ת לוודא שכל
3. איך זה עובד – עקרונות, פעולות וכלים ליישום מוצלח
4. משוב

## מה קרה כאן?

מנקודת מבטה של  
המנהלת?

מנקודת מבטן של  
המורות ה"מתפרצות"?



[קישור לתוצאות השאלון](#)

מה קרה כאן, מנקודת מבטה של המנהלת, ומנקודת מבטן של המורות ה"מתפרצות" לבידור העניין, אנו מבקשים מכם לזהות את הרגשות המרכזיים של השותפים לסיטואציה זו, לפי דעתכם (שאלון מנטימטר)

## מה הסיפור מאחורי האירוע?

### מנהלת

- אין רגע של שקט. כל הזמן מתפרצים, הכל דחוף אין דחיית סיפוקים...
- לא מצליחים להסתדר בלעדי ☹️
- לא מצליחים להסתדר בלעדי 😊...



### מורות

- זה דחוף וחשוב
- יש בעיות בוערות שחייבות לקבל מענה
- אם אני לא אכנס עכשיו אף פעם לא אתפוס את המנהלת

איך המנהלת והמורות מסבירות את האירוע? הרשו לנו להציג הסברים אפשריים (שמתיאמים במידה רבה לתחושות המרכזיות שזוהו על ידי המשתתפים, בשאלון המנטימטר)

מה קרה כאן, מנקודת מבטו של המנהלת?

אין רגע של שקט. כל הזמן מתפרצים, הכל דחוף, אין דחיית סיפוקים, לא מצליחים להסתדר בלעדי ☹️, לא מצליחים להסתדר בלעדי 😊...

מה קרה כאן, מנקודת מבטן של המורות?

זה דחוף וחשוב; יש בעיות בוערות שחייבות לקבל מענה; אם אני לא אכנס עכשיו אני אף פעם לא אתפוס את המנהלת; גם ככה יש לי רק כמה דקות בין שיעור לשיעור, ואני צריך לבזבז אותן בעמידה מחוץ לחדר המנהל...



**שתי שאלות שראוי להתעכב עליהן, והיינו רוצים שילוו אותנו גם בהמשך:**

1. האם למורות היתה כתובת ברורה, שהיא לא המנהל, לפנות אליה עם הנושא הדחוף? ללא כתובת כזו, הרבה יותר דברים מתנקזים למנהל, שהוא היחיד שלא יכול לומר "זה לא באחריותי".
2. האם היה למורות איזשהו מועד ברור, בו היו יכולות להיות במוחות שיקבלו את מלוא תשומת הלב לצרכיהן? ללא מועד כזה, המורות לא יכולות לעשות הבחנה בין חשוב לדחוף. מבחינתן, אם לא אומר את דברי עכשיו, מי יודע מתי, אם בכלל, אוכל לומר אותם?!

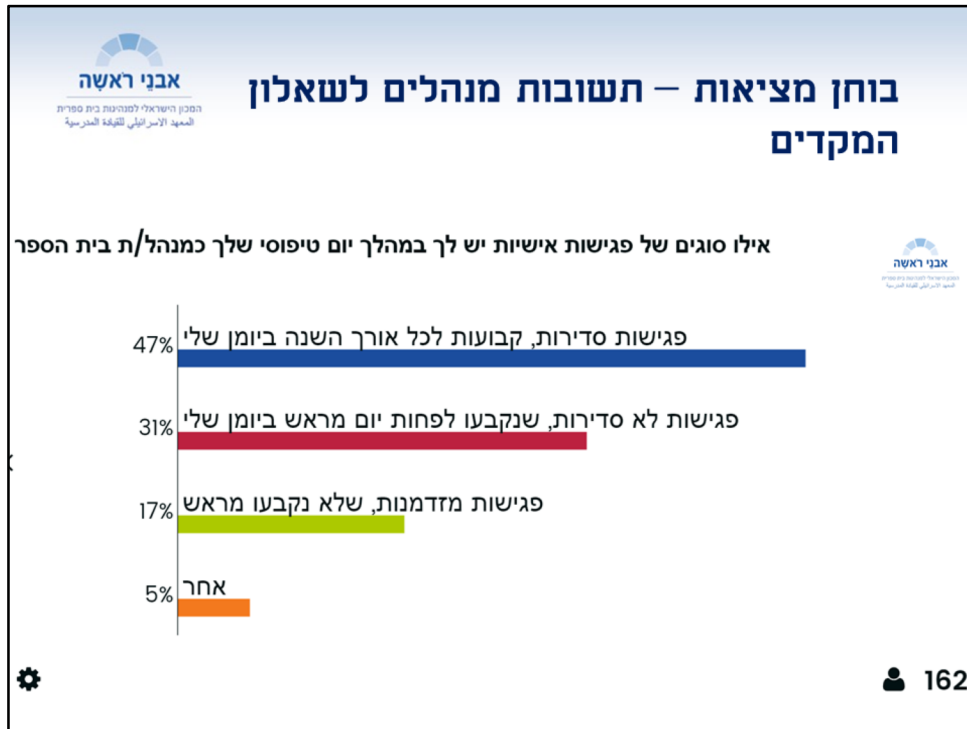
## בוחרן מציאות – תשובות מנהלים לשאלון המקדים

ביום טיפוסִי בבית הספר, איזה אחוז מזמן הניהול שלך מוקדש לעיסוק בנושאים חשובים, ואיזה אחוז מוקדש לעיסוק בנושאים דחופים



258

עד כמה זה דומה למה שקורה בבתי הספר שלנו?  
 על פי תשובות 258 מנהלים בראשית דרכם לשאלון המקדים ששלחנו, החוויה שלהם כמעט 50% מזמן הניהול שלהם ביום טיפוסִי בבית הספר, עוסק בנושאים דחופים. דיווח זה מתואם דיווחים רבים של מנהלים, לא רק בראשית דרכם, המדברים על הצורך שלהם לעסוק בדחוף, ועל תחושות לא קלות שיש להם בעל כך.



שאלנו בשאלון המקדים גם אילו סוגי פגישות יש לכם, כמנהלים, במהלך יום טיפוס בבית הספר. התוצאות מצביעות על קרוב לחמישים אחוז של פגישות סדירות הקבועות לאורך השנה, לעומת פגישות ברמות משתנות של סדירות – החל בכאלו שנקבעות אד הוק, וכלה בפגישות מזדמנות, חלקן אולי מתחילות ב"התפרצות" למשרד המנהל/ת?!

המענה שלנו היא כי לאופי הפגישות יש קשר ישיר עם מינון העיסוק של המנהל/ת בדחוף ובחשוב.

שאלה זו נשאלה משום שהסדירות הארגונית המרכזית שנרצה להמליץ עליה בהמשך, עוסקת בהבניית מפגשי המנהל – עם מי הוא נפגש, מתי, באילו נושאים, וכיצד נמדדת ההצלחה של מפגשים אלו.





**אפשר גם אחרת?**

מה ניתן לעשות על מנת לשנות את המצב, עבור המורה והמנהל/ת?

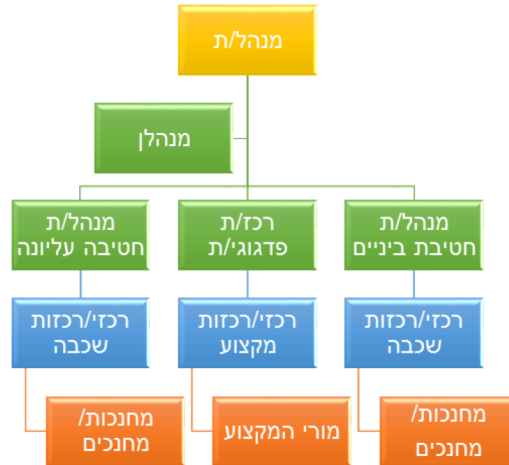
מה נדרש על מנת למנוע את הצורך להתפרץ לחדר המנהל/ת?!

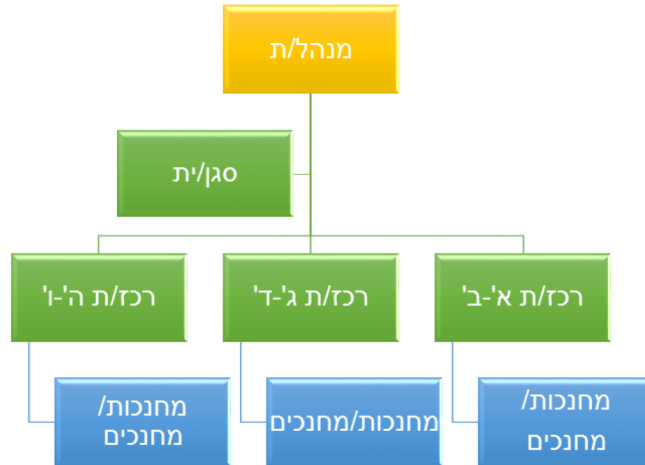
**מה ניתן לעשות על מנת לשנות את המצב, עבור המורה והמנהל/ת?**  
 אילו סדירויות ארגוניות עשויות למנוע את הצורך להתפרץ לחדר המנהל/ת?!

אנו מדברים על סדירויות ארגוניות מכיוון **שלא מספיק שנסכים לעיקרון – האתגר הוא לעשות את זה בפועל**, וכולנו כבר מספיק ותיקים בניהול על מנת להבין כי **סדירות התנהגותית כלשהי, רצויה ככל שתהיה, לא תיווצר, ודאי לא תתמיד, ללא סדירויות ארגוניות שמאפשרות אותה.**



## האם זהו "עץ מבנה" ארגוני?







ואולי זהו עץ מבנה ארגוני?!

עץ המבנה הארגוני,  
כמו עץ אמיתי, אינו  
אמור להציג מי מעל  
מי, אלא בעיקר מי  
תומך במי

תרשים ארגוני צריך לשקף אינטראקציות  
אנחנו מדגישים כאן את האינטראקציות הממוקדות **במתן מענה לצרכים של בעל תפקיד –  
ובעצם של כל אדם בבית הספר** - על מנת להשתמש בהן כנקודת מוצא להתבוננות מזווית  
מעט שונה על נושאים כמו ביזור סמכויות, מנהיגות מבוזרת וטיפול מנהיגות מורים, שאנו  
עוסקים בהם רבות במהלך הכשרת המנהלים ותהליכי ההנחיה וההדרכה האישית.



חשוב לזכור כי ללא שורשים, גזע, ענפים ועלים – לא יהיו פירות



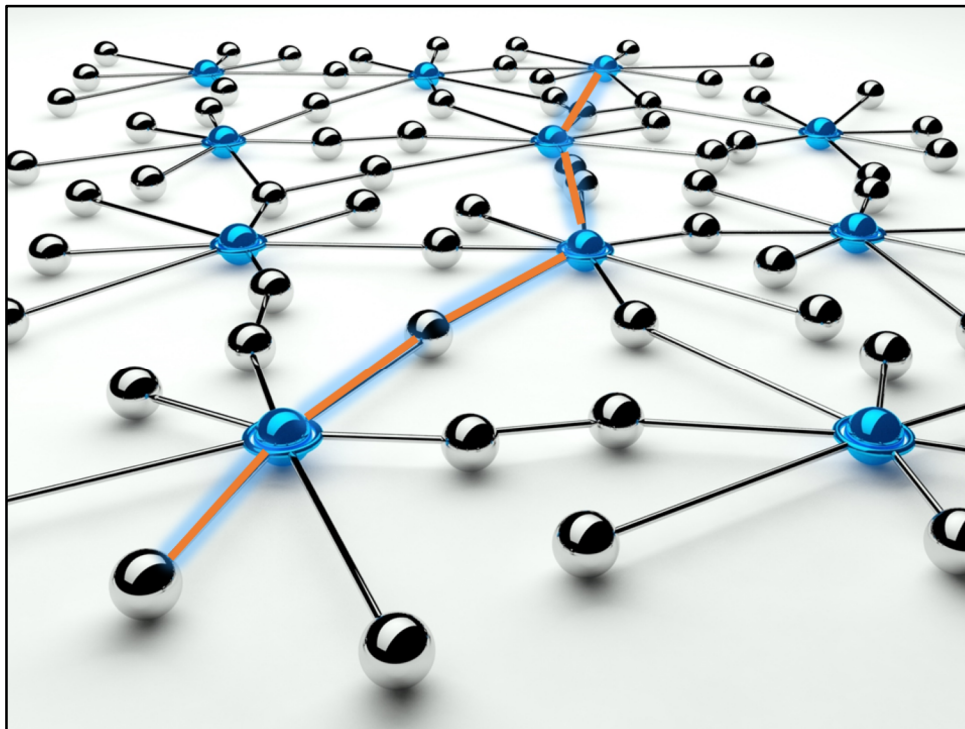
אז מהו הפרי, ומהם שאר חלקי העץ?

בהנחה שמטרתו המרכזית של בית הספר היא לסייע לתלמידים להצליח, בואו נבחן מה נדרש לשם כך:

מישהו שילמד (מורים!?!), מישהו שיטה אוזן, יתמוך רגשית ולימודית (מחנכים!?!), צריך מקום שכל זה יקרה, וצריך גם דרך מסודרת ובטוח להגיע ולחזור (תשתיות ומנהלה!?!), וככל שרבים יותר הגורמים הללו, יש צורך רב יותר לתאם את הפעילות שלהם (הנהלה!?!)



בין כל הגורמים הנותנים מענה לצרכי התלמידים מתקיימים קשרים. כל אחד צריך לקבל מענה כלשהו מגורמים אחרים על מנת שיוכל לתת מענה מיטבי לצרכי התלמידים. ניתן לתאר את כלל מערך הקשרים הזה כרשת הבית ספרית, כאשר הקשרים המבוססים על צרכים הדדיים הם מה שנקרא מערך שירות פנים כלל בית ספרי.



כפי שאנו יודעים ממערכים דמויי רשת, לא תמיד קל לדעת היכן נכון להשקיע מאמץ, על מנת להגיע להשפעה מיטבית על כלל הרשת  
השאלה היא האם ניתן לזהות "חוט שדרה" של המערכת הרשתית? מערך קשרים בין בעלי תפקידים שיש להם השפעה רב יותר על כלל הרשת?



לשם הנוחות הוויזואלית, נארגן את הרשת **במעגלים חובקים** – מעגלי ליווי ותמיכה. כאשר המעגלים נבדלים ביניהם במידת הפעולה הישירה של בעלי התפקידים עם התלמידים. המעגל הראשון הוא של המחנכים והמורים – שתפקידים נעשה בעיקרו במגע ישיר עם התלמידים. עוטף אותם המעגל של אלו שתומכים במחנכים והמורים, אותם עוטף מעגל ההנהלה, התומך בתומכים (וכן הלאה – ככל שבית הספר גדול יותר, וניתן להוסיף למעגלים גם גורמי חוץ)





**רשת הקשרים** נמצאת גם במעגלים אלה – ישירות בין בעלי התפקידים השונים, בתוך כל מעגל ובין מעגלים. כלל הקשרים הללו מסמנים את **מערך שירות הפנים הבית ספרי** – כל קשרי הסיוע שבעל תפקיד נדרש להם על מנת למלא את תפקידו בצורה מיטבית.

**החצים הירוקים** מסמנים את הקשרים הישירים בין בעלי תפקידים – הקשרים הרוחביים, אם תרצו. לא נעסוק בהם כרגע, לא מפני שהם אינם חשובים, אלא משום שאנו רוצים להתמקד בין מעגל למעגל, המקבילים למבנה ההירארכי של בית הספר.

**החצים הכחולים** מסמנים **מי אחראי למתן מענה לצרכים של מי**. מי נדרש, מתוקף תפקידו, לעשות זאת. ההיגיון הוא שבכל שלב במדרג **כל אחד אחראי לוודא שניתן מענה לצרכים של מי שנמצא תחת אחריותו**, (אם ישירות על ידו ואם בסיוע גורמים נוספים מתוך בית הספר ומחוצה לו), כפי שהוא מצפה מהאחראי הישיר, שלו שייסייע לו לקבל מענה לצרכים שלו.

המחויבות לתת מענה לצרכים צריכה להיות מעוגנת בהגדרת התפקיד, זוהי **סדירות התנהגותית מרכזית** שאנו רוצים להשתית במערך הקשרים ברשת הבית ספרית. **לכך מכוונת המילה ליווי** בכותרת המפגש שלנו. **ליווי משמעותי כרוך באחריות זו בדיוק.**

**עדיין, אנו נדרשים למילה מעצים, בכותרת הוויבנו שלנו – מה הופך את הליווי למעצים, ומדוע זה חשוב?!**

לטובת הדיון בשאלה זו שורטטו חצים נוספים בתרשים שלנו. לא במקרה, הם צבועים באדום. חצים אלה מסמנים "קיצורי דרך", או "מעקפים" – כאשר בעל תפקיד בכיר יותר פועל בגזרת האחריות של בעל תפקיד אחר, באופן שפוגע בסמכותו של בעל תפקיד זה, ומבטל אותו. זה לא שמנהלת לא יכולה להיות בקשר ישיר עם תלמידים, או עם מורים ומחנכים. קשר ישיר

רצוי, ובמקרים מסוימים אף הכרחי – כאשר התערבותו הישירה של המנהל (או בעל התפקיד הבכיר יותר במערכת הבית ספרית), נדרשת, על מנת לסייע במתן מענה לצורך מורכב במיוחד. עדיין, **קשר זה יהיה מעצים רק אם הוא נעשה בשיתוף בעל התפקיד האחראי ישירות על מתן המענה**, על פי בקשתו, או לפחות מבלי לפגוע בסמכותו וביכולתו להמשיך וללוות באופן שוטף את מי שנמצא באחריותו. רק כך ניתן יהיה לומר כי אנו מעצימים את מי שאנו מלווים, ולא "מקטינים" אותם.

אם אנחנו לא מקפידים על רכיב ההעצמה, אנו עלולים למצוא את עצמנו נדרשים שוב ושוב לפעול באופן ישיר ולתת מענה שוטף לכלל האנשים בבית הספר, רק משום שהם לא רואים במי שמלווה אותם דמות שיכולה לתת להם מענה. "לא סופרים אותו".

עד כאן הבהרנו למה הכוונה בליווי (בעלי תפקידים) = איתור צרכים ומתן מענה להם, ומה הופך את הליווי למעצים. אבל אנו חייבים להודות שאנחנו מדברים בעצם ברמה של סדירויות התנהגותיות = מהם דפוסי הפעולה שאנו רוצים לראות מתרחשים באופן סדיר בבית ספרנו. סארסון, מורנו ורבנו, לימד אותנו שלא משנה כמה אנו מאמינים בנחיצותן של סדירויות התנהגותיות כלשהן, הן לא יקרו בהכרח, ודאי לא לאורך זמן, אם לא נדע ליצור את הסדירויות הארגוניות המאפשרות זאת (סימור ב. סארסון, סדירויות ארגוניות והתנהגותיות, ניתן למצוא במאגר הידע במכון אבני ראשה), לא במקרה כותרת המפגש מתחילה במילים סדירויות הארגוניות לליווי מעצים – זהו הבסיס, ולא נוכל לצאת ידי חובתנו אם לא נעסוק בכך. אבל לפני שאנו ממשיכים – נרצה לשמוע אתכם – שאלות והשגות על מה שדובר בו עד כה.



אבני ראשה  
המכון הישראלי למונהגות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للتربية المدرسية

## אני רק שאלה...

פסק זמן לשאלות, מחשבות הארות, הערות...



שאלות, מחשבות הארות, הערות...



המכון הישראלי למונהגות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للتربية المدرسية

**שאלון :**

**סדירות לליווי מעצים – גורמים מסייעים ומעכבים**



**מה עשוי לסייע בבניית  
סדירות ארגונית המאפשרות  
לבסס ליווי מעצים לאורך זמן?**

**מה עלול להקשות על יצירת  
סדירות ארגונית כאלה?**



[קישור לתוצאות השאלון](#)

את הדיון בסדירות הארגונית הנדרשות לליווי מעצים, נבקש לחלק לשלושה שלבים –  
עקרונות, פעולות מרכזיות, ולבסוף – פרקטיקות וכלים – על קצה המזלג.

בסדירות ארגונית הנדרשת לכך – עיגון בלוח זמנים קבוע, במערכת, והקפדה עד כדי קידוש  
על קיום הפגישות על פי לוח זמנים זה.



#### עקרונות לליווי מעצים

1. כתובת ברורה – כל מנהל/בעל תפקיד יודע מי האנשים אותם הוא מלווה במהלך השנה כולה, וכל אחד יודע מי מלווה אותו. מי האגם האחראי לסייע לו לקבל מענה לצרכיו, על מנת שיוכל למלא באופן מיטבי את תפקידו (זוכרים את שאלת ה"מי"? מתחילת המפגש?!)
  2. עקבי - לוח זמנים קבוע וידוע מראש. "מקודש" (תשובה לשאלת ה"מתי", מתחילת המפגש), ביטול פגישות, מעבר למינימום הכרחי, משמעו שלא ניתן לסמוך על קשר הליווי הזה.

ניתן לחרוג מלוח הזמנים המקורי (להוסיף /להיזי פגישות), על פי צורך נקודתי משמעותי שלא ניתן לתת לו מענה במסגרת המתוכננת. מלווה מיומן שם לב מתי יש צורך לחרוג ממה שנקבע מראש, כדי להיות קשוב לצרכים.



**מהם הדברים העיקריים שאמורים להתקיים על מנת שהליווי המעצים יהיה איכותי ואפקטיבי?**

הליווי כולל סיוע לראות את התמונה מלאה, להגדיר מטרות/יעדים, לקבוע סדר עדיפויות, להעז ולהתמודד עם אתגרים, לבחון את הפעולות של המלווה, להפיק לקחים הן מאי הצלחות, והן, ובמיוחד, לחגוג הצלחות, שמשום מה אנחנו נוטים לגמד אל מול הקשיים ואי ההצלחה שאנו חווים.

חשוב גם שמי שמלווים אותו ידע לבקש עזרה, ובזמן. גם לצרוך ליווי צריך ללמוד.

כלל המהלך יוצר אמון, ודורש אמון. וזה כל העניין – האמון נובע ממעשים – לא מהכרזות, כוונות והצהרות – אלא מכך שאנו עושים את הדברים נכון יום אחר יום. לאורך זמן האמון נוצר, מתבסס ומתחזק, ואז היכולת להיחשף, לשתף, והנכונות לקבל ליווי ולהפיק לקחים, גוברות והולכות.



## **תכנית עבודה - מדדי הצלחה בשתי רמות מטה:**

ההתייחסות לליווי מעצים, כיעד מפורט בתכנית העבודה, (יעד, מדדי הצלחה, פעולות), מבטיחה סיכויים טובים יותר ליצירה ולביסוס של הסדירויות הנדרשות לליווי מעצים

הרמה הראשונה של מדדי הצלחה מתמקדת בממשק המידי שבין נותן הליווי למקבל הליווי. זהו ממשק חשוב, שיש לתת עליו את הדעת. שביעות רצון, אמון, נכונות לעזור ולהיעזר חשובים על מנת לבנות את תשתית הקשר הנדרש לליווי מעצים.

אולם אי אפשר לבחון את אפקטיביות הליווי המעצים, מבלי לרדת רמה נוספת מטה – לממשק שבין מקבל הליווי, לבין אלו שהוא נותן להם ליווי במסגרת תפקידו. מידת הצלחה שלו לתת מענה איכותי ואפקטיבי. הדבר מתחייב מעצם הגדרת הליווי כסיוע לבעל תפקיד הצליח למלא את תפקידו באופן מיטבי, בגזרת אחריותו.

במילים אחרות - שביעות רצון של מקבל הליווי ממי שנותן לו ליווי זה טוב ורצוי, אבל לא מספיק, כל עוד זה לא בא לידי ביטוי ברור ומדיד בתפקוד שלו בגזרת אחריותו. בשקפים 23 - 29 ניתן לראות דוגמאות מתוך תכניות עבודה אוטנטיות של מנהלת ורכזי שכבה בבית ספר שש שנתי. מקוצר היריעה הבאנו רק חלק מתכנית העבודה – יעד + מדדי הצלחה, ללא פירוט הפעולות, המשאבים ולוח הזמנים לביצוע.

### **עיגון בלוח הזמנים השבועי – ניהול זמן**

זמן הוא המשאב המשפיע ביותר על היכולת שלנו לבסס סדירויות ארגוניות והתנהגויות רצויות. תכנון של ליווי מעצים לכל בעלי התפקידים הנתונים לאחריותנו, כיעד בתכנית העבודה, לא

יבטיח יישום, על עוד לא בחנו את כל מפגשי הליווי שאנו מחויבים להם מול היומן – לוח הזמנים השבועי, החודשי והשנתי שלנו, ומערכת השעות.

זהו בוחן מציאות לא קל (יש יאמרו אף אכזרי<sup>Ⓜ</sup>), אך הכרחי, אם אנחנו רוצים להצליח לקיים מערך ליווי מעצים עקבי, סדיר ואפקטיבי, לאורך זמן. אם בוחן המציאות הזה מראה שמה שתכננו לא נכנס למסגרת הזמן שלנו – מן הראוי לחשוב שוב מי צריך להיות בליווי ישיר שלנו, ומי ניתן להעביר לליווי של בעל תפקיד אחר, שמלווה על ידינו.

**בשקפים 30 – 36 ניתן לראות דוגמה ללוח אוטנטי, נספח לתכנית עבודה של מנהלת בית ספר על יסודי שש שנתי.**



## ליווי ישיר (שירות פנים שוטף) –

### יעד בתכנית עבודה של מנהלת תיכון שש שנת

אחראי	מדדי הצלחה	יעד
כל חבר הנהלה בגזרתו	<p>לפחות 85% מהעבודה מתנהלת על פי תכנון והיערכות מראש ולא על סמך ניהול משברים.</p> <p>לפחות 90% מהמלווים מביעים שביעות רצון מהליווי שמקבלים.</p> <p><b>טיב המענה שהמלווים מצליחים לתת לאנשי הצוות שלהם:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ לפחות 85% מאנשי הצוות שלהם מרוצים עד מרוצים מאד משירות הפנים שהם מקבלים.</li> <li>○ לפחות 90% מהצרכים מקבלים מענה מהמלווים הישירים, ולא נדרש לערב ישירות את מנהלת ביה"ס.</li> <li>○ לפחות - 90% מהפגישות הקבועות בלוח הזמנים השנתי מתקיימות במועדך.</li> </ul> <p>לפחות 80% מעבודת ניהול ביה"ס מקבלת מענה דרך ליווי אישי של חברי ההנהלה (שרות פנים שוטף)</p>	<p><b>ליווי (שירות פנים) שוטף</b></p> <p>(מענה אישי ומקצועי לבעלי תפקידים בבית הספר)</p>



## ליווי ישיר (שירות פנים שוטף) –

### יעד בתכנית עבודה של מנהלת תיכון שש שנתי

אחראי	מדדי הצלחה	יעד

#### טיב המענה שהמלווים מצליחים לתת לאנשי הצוות שלהם:

- לפחות 85% מאנשי הצוות שלהם מרוצים עד מרוצים מאוד משירות הפנים שהם מקבלים.
- לפחות 90% מהצרכים מקבלים מענה מהמלווים הישירים, ולא נדרש לערב ישירות את מנהלת ביה"ס.
- לפחות - 90% מהפגישות הקבועות בלוח הזמנים השנתי מתקיימות במועדן.

אישי של חברי ההנהלה (שירות פנים שוטף)



## ליווי ישיר (שירות פנים שוטף) – יעד בתכנית עבודה של רכז/ת שכבה

יעד	מדדי הצלחה (איך ועל פי מה אני בודק שהצלחתי להשיג את היעד)	אחראי
ליווי מיטבי למחנכים (שירות פנים שוטף)	<p><b>ליווי אישי:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ לפחות 90% מהמפגשים האישיים מתקיימים כסדרם (בזמן, ללא הפרעות)</li> <li>○ שיתוף בפועל, ובזמן, בבעיות שהמחנך מזהה (מעיד על היכולת לשתף – מבלי לחשוש מביקורת)</li> <li>○ לפחות 80% מהניהול השוטף של ענייני הכיתה והשכבה – מתבצע דרך שירות פנים.</li> <li>○ לפחות 85% מהמפגשים מתנהלים על פי תכנון מראש (= &lt; לא יותר מ-15% בלתי"מ = <b>חירום</b>)</li> <li>○ לפחות 80% מהנושאים בפגישות מובאים על ידי המחנך</li> </ul> <p><b>ניהול כיתה:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ לפחות 90% מהצרכים של התלמידים מקבלים מענה ברמת המחנכים, תוך <b>תקשורת ישירה</b> עם מורים מקצועיים, הורים ושותפי תפקיד אחרים, מבלי צורך לערב ישירות רכז שכבה או מנהלת.</li> <li>○ <b>אין תלמידים שקופים:</b> מתקיים דיון על כל תלמיד לפחות פעם ברבע.</li> </ul> <p><b>אח"מ כיתתי:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ שביעות רצון תלמידים – לפחות 80% מהתלמידים פונים מיוזמתם למחנך, משתפים בצרכים.</li> <li>○ שביעות רצון הורים – לפחות 70% מההורים רואים במחנך/ת כתובת, פונים לבקש עזרה, נכונים לשתף פעולה עם המחנך/ת, מקבלים אותו כסמכות מקצועית.</li> <li>○ ירידה מתמשכת במספר בעיות התנהגות.</li> <li>○ אפס אירועי ונדלזם</li> <li>○ אוירת למידה – תלמידים מצליחים ללמוד בשיעורים</li> </ul>	<b>כל רכז/ת בשכבתו/ שבתה</b>

## ליווי ישיר (שירות פנים שוטף) – יעד בתכנית עבודה של רכז/ת שכבה

יעד	מדדי הצלחה (איך ועל פי מה אני בודק שהצלחתי להשיג את היעד)	אחראי
ליווי (שירות פנים שוטף), מיטבי למחנכים	<p><b>● ליווי אישי:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ לפחות 90% מהמפגשים האישיים מתקיימים כסדרם (בזמן, ללא הפרעות)</li> <li>○ שיתוף בפועל, ובזמן, בבעיות שהמחנך מזהה (מעיד על היכולת לשתף – מבלי לחשוש מביקורת)</li> <li>○ לפחות 80% מהניהול השוטף של ענייני הכיתה והשכבה – מתבצע דרך שירות פנים.</li> <li>○ לפחות 85% מהמפגשים מתנהלים על פי תכנון מראש (=) לא יותר מ-15% בלתי"מ = <b>חירום</b>)</li> <li>○ לפחות 80% מהנושאים בפגישות מובאים על ידי המחנך</li> </ul>	כל רכז/ת בשכבתה/ שכבתה

## ליווי ישיר (שירות פנים שוטף) – יעד בתכנית עבודה של רכז/ת שכבה

אחראי	מדדי הצלחה (איך ועל פי מה אני בודק שהצלחתי להשיג את היעד)	יעד
כל רכז/ת בשכבתה/ שבתה	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ליווי אישי:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ לפחות 90% מהמפגשים האישיים מתקיימים כסדרם (בזמן, ללא הפרעות)</li> <li>○ שיתוף בפועל, ובזמן, בבעיות שהמחנך מזהה (מעיד על היכולת לשתף – מבלי לחשוש מביקורת)</li> <li>○ לפחות 80% מהניהול השוטף של ענייני הכיתה והשכבה – מתבצע דרך שירות פנים.</li> <li>○ לפחות 85% מהמפגשים מתנהלים על פי תכנון מראש (= &lt; לא יותר מ-15% בלתי"מ = <b>חירום</b>)</li> <li>○ לפחות 80% מהנושאים בפגישות מובאים על ידי המחנך</li> </ul> </li> <li>● <b>ניהול כיתה:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ לפחות 90% מהצרכים של התלמידים מקבלים מענה ברמת המחנכים, תוך <b>תקשורת ישירה</b> עם מורים מקצועיים, הורים ושותפי תפקיד אחרים, מבלי צורך לערב ישירות רכז שכבה או מנהלת</li> <li>○ <b>אין תלמידים שקופים:</b> מתקיים דיון על כל תלמיד לפחות פעם ברבע.</li> </ul> </li> <li>● <b>אח"מ כיתתי:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ שביעות רצון תלמידים – לפחות 80% מהתלמידים פונים מיוזמתם למחנך, משתפים בצרכים.</li> <li>○ שביעות רצון הורים – לפחות 70% מההורים רואים במחנך/ת כתובת, פונים לבקש עזרה, נכונים לשתף פעולה עם המחנך/ת, מקבלים אותו כסמכות מקצועית.</li> <li>○ ירידה מתמשכת במספר בעיות התנהגות.</li> <li>○ אפס אירועי ונדלזם</li> <li>○ אוירת למידה – תלמידים מצליחים ללמוד בשיעורים</li> </ul> </li> </ul>	ליווי מיטבי למחנכים (שירות פנים שוטף)

## ליווי ישיר (שירות פנים שוטף) – יעד בתכנית עבודה של רכז/ת שכבה

יעד	מדדי הצלחה (איך ועל פי מה אני בודק שהצלחתי להשיג את היעד)	אחראי
ליווי מיטבי למחנכים (שירות פנים שוטף)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ניהול כיתה:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ לפחות 90% מהצרכים של התלמידים מקבלים מענה ברמת המחנכים, תוך <b>תקשורת ישירה</b> עם מורים מקצועיים, הורים ושותפי תפקיד אחרים, מבלי צורך לערב ישירות רכז שכבה או מנהלת.</li> <li>○ <b>אין תלמידים שקופים</b>: מתקיים דיון על כל תלמיד לפחות פעם ברבע.</li> </ul> </li> <li>● <b>אח"מ כיתתי:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ שביעות רצון תלמידים – לפחות 80% מהתלמידים פונים מיוזמתם למחנך, משתפים בצרכים.</li> <li>○ שביעות רצון הורים – לפחות 70% מההורים רואים במחנך/ת כתובת, פונים לבקש עזרה, נכונים לשתף פעולה עם המחנך/ת, מקבלים אותו כסמכות מקצועית.</li> <li>○ ירידה מתמשכת במספר בעיות התנהגות.</li> <li>○ אפס אירועי ונדלום</li> <li>○ אווירת למידה – תלמידים מצליחים ללמוד בשיעורים</li> </ul> </li> </ul>	<b>כל רכז/ת בשכבתו/ שכבתה</b>

## ליווי ישיר (שירות פנים שוטף) – יעד בתכנית עבודה של רכז/ת שכבה

יעד	מדדי הצלחה (איך ועל פי מה אני בודק שהצלחתי להשיג את היעד)	אחראי
ליווי מיטבי למחנכים (שירות פנים שוטף)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ניהול כיתה:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ לפחות 90% מהצרכים של התלמידים מקבלים מענה ברמת המחנכים, תוך תקשורת ישירה עם מורים מקצועיים, הורים ושותפי תפקיד אחרים, מבלי צורך לערב ישירות רכז שכבה או מנהלת.</li> <li>○ אין תלמידים שקופים: מתקיים דיון על כל תלמיד לפחות פעם ברבע.</li> </ul> </li> <li>• <b>אח"מ כיתתי:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ שביעות רצון תלמידים – לפחות 80% מהתלמידים פונים מיוזמתם למחנך, משתפים בצרכים.</li> <li>○ שביעות רצון הורים – לפחות 70% מההורים רואים במחנך/ת כתובת, פונים לבקש עזרה, נכונים לשתף פעולה עם המחנך/ת, מקבלים אותו כסמכות מקצועית.</li> <li>○ ירידה מתמשכת במספר בעיות התנהגות.</li> <li>○ אפס אירועי ונדליזם</li> <li>○ אווירת למידה – תלמידים מצליחים ללמוד בשיעורים</li> </ul> </li> </ul>	כל רכז/ת בשכבתו/ שכבתה

**לוח תכנון עבודה עם שותפי תפקיד – מנהלת שש שנתית**

בעל תפקיד	שם	מתכונת המגישה	תכנים	יומי שבועי	זו שבועי	חדשי	תדירות אחרת	הערות
מנהלי חטיבות	ד. ג.	משותפת	שוטף + בקרת תכנית עבודה + עדכון תכנית ישיבות הנהלה				אחת ל-3 שבועות	על פי תכנית ישיבות שנתית
הנהלה		צוות	<b>אסטרטגי:</b> התוויית מדיניות ביה"ס, החלטות עקרוניות, תכנון, בקרה.				אחת ל-3 שבועות	על פי תכנית ישיבות שנתית
הנהלה מורחבת	הנהלה רחבה + רכזי שכבות		תכנון אסטרטגי, בירור שאלות עקרוניות והתוויית מדיניות, הצגת תכניות עבודה ותיאום יעדים, למידה ויישום של כלים ניהוליים.				לפחות ארבע פעמים בשנה	על פי תכנית ישיבות הנהלה שנתית
מנהל חטי"ע	ד.	פגישה אישית	שירות פנים איכותי + שוטף: תכנון לטווח מיידי, קצר וארוך, מעקב ובקרה של עבודה על פי יעדים. עדכון, פתרון בעיות	X				
מנהלת חטי"ב	ג.	פגישה אישית	שירות פנים איכותי + שוטף: תכנון לטווח מיידי, קצר וארוך, מעקב ובקרה של עבודה על פי יעדים. עדכון, פתרון בעיות	X				
מנהלת אשכול	ט.	פגישה אישית	שירות פנים, התוויית מסגרת עבודה, בקרת תכנית עבודה, פתרון בעיות, אתגור.	X				ינואר – מציאת מחלוקה/ה לנ. + הבנייה וליווי של תהליך החילופין.



## לוח תכנון עבודה עם שותפי תפקיד – מנהלת שש שנתית

הערות	תדירות אחרת	חדשי	זו שבועי	שבועי	יומי	תכנים	מתכונת הפגישה	שם	בעל תפקיד
				X		שירות פנים – תמיכה בניהול צוות ובמתן מענה פרטני לאנשי הצוות.	פ"א	א.	רכות יועצות
	3 פעמים בשנה					עדכון, מיפוי בעיות, חשיבה מקיפה, תכנון אסטרטגי, כולל מיפוי צרכים בית ספרי ומתן מענה נכון	פגישות צוות	1, ש. מ., א.	צוות יועצות
אירועים חריגים וחירום. חסוי – בפני כל אדם אחר בבניה"ס.	על פי צורך					פגישה אישית, כולל עדכונים טלפוניים ופנים אל פנים, בכל שעות היום והלילה – על פי צורך. התייעצות עם גורמי חוץ – על פי צורך (פיקוח, משטרה, רווחה, פסיכולוג).	פגישות אישיות		
		X				שירות פנים	פורום	מאיה ב.	רכות פדגוגית
	אחת ל-3 שבועות					שירות פנים	פ"א	י.	רכות חינוך חברתי
יומי – עדכונים בלבד			X	X		שירות פנים איכותי ושוטף לפתרון בעיות ותכנון יומי, שבועי ושנתי	פ"א	י.	סגן מנהל - אחראי בית ספרי על ארגון ההוראה

**לוח תכנון עבודה עם שותפי תפקיד – מנהלת שש שנתית**

בעל תפקיד	שם	מתכונת המגישה	תכנים	יומי	שבועי	זו שבועי	חודשי	תדירות אחרת	הערות
מנהלן	ז.	פגישה אישית	• שירות פנים,	X					אחריות על כל נושא מנב"ס, תקציב, אחזקת פנים (ביוב, חשמל, תיקונים, בינוי), רכישות, שיפוצים...
מנהל אחזקה	י.	פגישה אישית	• עדכון, פתרון בעיות, תכנון לטווח המידי, הקצר והארוך, הצבת יעדים.				אחת ל-3 שבועות		אחזקת פנים (ביוב, חשמל, תיקונים, בינוי), שיפוצים...
עובדי מנהלה		פגישות פורום - סדנאות	• פיתוח צוות • חיבור לתכנון הכולל של בית הספר				3 פעמים בשנה		על פי לוח ידוע מראש - בחופשים. לתכנן תכנים. שילוב בלוח הפגתי וחיבור לתכנית עבודה בית ספרית.
מוכירה	א.	פגישה אישית	• עדכון, תכנון שבועי תוך התייחסות למטרות וליעדים לטווח הארוך.	X					+ מפגש יומי קצר לעדכונים
מלווה/ יועץ	א.	פגישה אישית	• עדכון, תכנון, מעקב אחר עבודה על פי יעדים, משוב.	X					ימי ראשון - אחה"צ

## לוח תכנון עבודה עם שותפי תפקיד – מנהל חטיבה עליונה

בעל תפקיד	שם	מתכנת הפגישה	תכנים	יתרי	שבועי	שבועי	חודשי	תדירות אחרת	הערות	
רכזי מקצוע	ד. א., ס. ת., ד. ל.	פגישה אישית	מעקב אחר ביצוע תכנית לימודים/ עבודה. מענה לצרכי הרכז/ת בתחום הפדגוגי והפרסונאלי.				✓		מופיע כיעד מפורט בתכנית העבודה	
			ניתוח תוצאות מבחני בגרות				אחת לשנה - נובמבר			
			מעקב ציונים והישגים לכל רבע.				כל רבעון			
רכזת שכה	6 רכזות	פגישה אישית	שירות פנים שוטף		✓				מופיע כיעד מפורט	
			ישיבה	ניהול שוטף של פעילות החטיבה		✓				
סגן מנהל		פגישה אישית	1. דיון וקבלת החלטות בנושאי לוחות מבחנים		✓					
			2. עדכון של סגן המנהל לגבי נושאים העולים מהליווי שלו את רכזי המקצוע עליהם הוא אחראי.							
			3. משוב – שירות פנים איכותי						מחצית וסיום שנה	
יועצות		פגישה אישית עם כל יועצת	מעקב ובקרה בנושא ליווי המחנכים והמענה הרגשי לתלמידים.			✓		מופיע כיעד מפורט		

**לוח תכנון עבודה עם שותפי תפקיד – מנהל חטיבת הלימודים**

בעל תפקיד	שם	מתכונת הפגישה	תכנים	יתמי	שבועי	שבועי	ז' שבועי	חודשי	תדירות אחרת	הערות	
<b>רכז בגרויות</b>		אישית	פגישה לקראת מבחני בגרות, רישום מועד שני ושינוי ציון שנתי						פעמיים בשנה	לקראת מועדי חורף וקיץ	
			עדכון ודיווח על ציוני בגרות						פעמיים בשנה	לאחר קבלת תוצאות בחינות בגרות	
			ליווי שוטף בנושא ערעורים ופתרון בעיות עם משרד החינוך מתן שירות לבוגרים.							פעמיים בשנה	לקראת מועד חורף וקיץ
			רישום למבחני בגרות.							פעמיים בשנה	מחצית וסיום השנה.
			משוב.								
<b>מנהלת מרכז למידה</b>		אישית	מעקב מיפויים ומתן מענה בהתאם לתכניות הלמידה האישיות של התלמידים.							מופיע כיעד מפורט בתכנית העבודה	
			משוב						פעמיים בשנה	מחצית וסוף שנה	
<b>רכזת אבחונים והתאמות</b>		אישית	מעקב אחרי אכיפת מתן התאמות לתלמידים.						כל רבעון		
			דיווח במועד על דרגה - 3.						פעמיים בשנה	לקראת מועדי חורף וקיץ	
			הכנת פרופיל/ ת. זהות לתלמידים מאובחנים						פעמיים בשנה	לקראת ישיבות פרופיל - הכנה למחנכים.	
			מעקב לפני כל מבחן בגרות						פעמיים בשנה	לקראת מועד חורף וקיץ	

## לוח תכנון עבודה עם שותפי תפקיד – מנהל חטיבה עליונה

בעל תפקיד	שם	מתכונת הפגישה	תכנים	יתני	שבועי	שבועי	ז' שבועי	חודשי	תדירות אחרת	הערות
מורים	מורים לפי הזמנה	פגישה אישית	שיחת משוב והערכה + שירות פנים איכותי							כל מורה פעם בשנה
מרכז תמיכה והעצמת מורים	א.א.	פגישה אישית	תכנון ועדכון לגבי קליטת מורים חדשים, תכנון השתלמויות, העלאת צרכים מיוחדים, תכנון ליווי של אורה למורים ורכזים על פי צורך.					*		אחת לחודשיים
שיחות תלמידים	כתות במילוי מקום	פגישה כיתתית	משוב, יוזמות, רעיונות, שיקוף צרכים. שיחות ערכיות, תחושות תלמידים, אקטואליה						על פי לוח מילויי מקום	
מועצת תלמידים		פגישה קבוצתית	דיאלוג: עדכון, העלאת בקשות, תכנון, רעיונות פתיחת שנה + גיבושון, איכות סביבה, שיווק בית ספר (אמצע שנה – סביבות ינואר), תכנון לשנה הבאה (מרץ/אפריל)						4 פגישות בשנה	לבנות תכנית מפורטת עם מ. רכות מועצת התלמידים
הורים		פגישה אישית	בירור קשיים ובעיות, מתן מענה לצרכים שונים של ההורים.							על פי צורך
ועד הורים		ישיבה	דיווח ועדכון, פתרון בעיות, תכנון.					*		יום א' הראשון בכל חודש, בערב
ועד מורים	ועד המורים	שיחה	בירור קשיים ובעיות, מתן מענה לצרכים שונים, עדכון ותקשורת שוטפת.					*		

**לוח תכנון עבודה עם שותפי תפקיד – מנהל חטיבה עליונה**

בעל תפקיד	שם	מתכונת המגישה	תכנים	יתר	שבועי	שבועי	ז' שבועי	חודשי	תדירות אחרת	הערות
<b>גורמים מחוץ לביה"ס</b>										
מנהל מחלקת חינוך במועצה	א.	פגישה אישית	עדכון, פתרון בעיות, תכנון.						אחת לשלושה שבועות	
ראש המועצה + מ. מח' חינוך	א. א.	פגישה משותפת	עדכון, פתרון בעיות, תכנון					X		
גזברות המועצה	מ., ר., ל.		בדיקה תקציבית, קידום רכישות, עדכון, פתרון בעיות, תכנון						דו חודשי	יחד עם המנהל
מפקח בית הספר	א.	פגישה אישית	עדכון, פתרון בעיות, תכנון					X		כולל פגישות עם הורים, תלמידים – לפי צורך
ועד מנהל	ראשי רשויות, מנהלי מ. חינוך, גזברית,	ישיבה	דיווח כספי, הצגת פעילות על פי תכנית עבודה, אישור תקציבי, הצגת תוצרים ותוצאות בית ספריות.						פעמיים בשנה	בתאום עם גזברית המועצה

## קולות מהשטח

נשמח לקבל התייחסויות שלכם למפגש:  
שאלות, הארות והערות, נקודות למחשבה  
שלוקחים מהמפגש...



## שאלות למחשבה

- **האם אני לא מאבד את הקשר שלי עם האנשים?**
- למנהל תמיד יש אחריות כלפי כל מי שנמצא בעין הארגוני לא רק מי שהוא מלווה ישירות נותן לו שירות פנים שוטף באופן ישיר.
- מנהל צריך להיות בקשר – אישי איכותי עם אחרון עובדיו ( $\leq$ )  
שירות פנים איכותי בצד שירות פנים שוטף
- **האם ליווי מעצים מקטין או מגדיל את יכולת השליטה שלך כמנהל/ת?**
- מערך ליווי מעצים (שירות פנים שוטף), מפותח מקשה על הפיקוח הישיר/שליטה ישירה של מנהל/ת העל.
- מצד שני, מאפשר להרחיב את מוטת השליטה, להיות מיוודע

שאלות שמנהלים שואלים כאשר נכנסים להבנייה של סדירות ליווי מעצים. FAQ





אבני ראשה  
המכון הישראלי למונהגות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للتربية المدرسية

# תודה





זכויות יוצרים לכל התמונות shutterstock