

איך לומדים את בית הספר,

בדרך מהירה יעילה

ואפקטיבית?

או המנהל החדש בהליכה לימודית

שנתונים בבסיסה

אבני ראשה

הסכנו הישראלי לסנהדרות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للتعليم المنهجي



אבני ראשה

הסכון הישראלי לסנהדרות בית ספרות
المعهد الامراتيني للتجارة المدرسية

האם ר' שמעון מנהיג פדגוגי?



מה עושה ר' שמעון בכדי להצליח?

0522290493



הסוכן הישראלי לסנהדרות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للتقانة المدرسية



אילו נתונים היה על ר' שמעון לאסוף?





אבני ראשה

הסכון הישראלי לסנהדרות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للتربية المدرسية

ההקשר למנהיגות הפדגוגית

פעולות אותן ביצע המנהל כמנהיג פדגוגי	איזה נתונים היה עליו לאסוף?	היכן ניתן למצוא נתונים אילו? (במערכת בישראל- שאלוני אח"מ, תוצאות מיצ"ב/בגרות וכו')	כלים המתאימים לאיסוף (שאלונים, תצפיות, ראיונות וכו')



LEARNER ATTRIBUTES:

PHYSICAL

sensory, mobility, manipulative

LEARNING

reading, numerical, conceptual, organization, attention

COGNITIVE

reasoning, visual/verbal,
big picture/details, problem-solving

A Spectrum of Abilities

LANGUAGE/COMMUNICATION

English Language Learner, speaking & presenting

SOCIAL/EMOTIONAL

impulse control, aggression/passivity,
depression/hyperactivity, working with others

EXPERIENCE

foundation for learning

איך מבשלים צפרדע?



הזמנה להליכה

איך להיכנס לתפקיד?

שלב בדיקת התפקיד (דגש איסוף נתונים)



למד את
ביה"ס

בדוק אם בביה"ס
תהליך איסוף
נתונים שיטתי

הקדש זמן
ומחשבה לתהליך
איסוף הנתונים

שלב האבחון ותחילת ההובלה (דגש למידת הנתונים)

אל תיכנס בסערה
(אלא אם ממש אין
ברירה)

היה מודע ללחץ הפנימי
להשאיר חותם, והיזהר
ממנו

ערוך פגישות רבות,
הרבה בשאלות
והימנע מקביעות

היה ממוקד,
למד מהר



אל תתרכז רק
בכישלונות,
למד גם הצלחות



נהל את הציפיות ממך
- הקפד לתקשר את
מה שלמדת

בדוק עם מי ניתן
ליצור קואליציה
תומכת



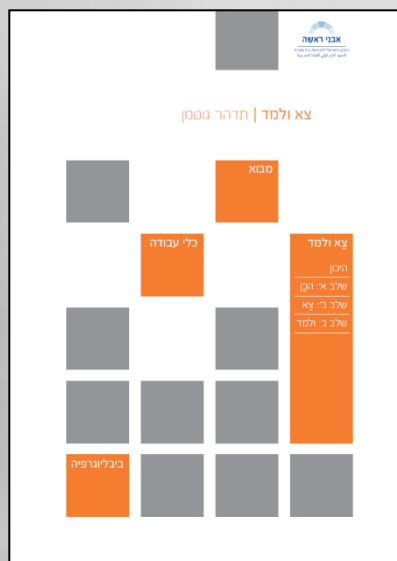
אל תזכיר בתכיפות את
המקום שממנו הגעת

קבל כמה החלטות
מהירות - אבל
לא דרמטיות



בדוק את הצוות - מתנגד
שיטתי יצטרך ליישר קו
או ללכת

עירנות



WALK AROUND

WALKABOUT

השתהות



שקיפות ויושרה



WALK THE TALK

TAKE THE INITIATIVE AND LEAD THE WAY.
YOU CAN MAKE THE DIFFERENCE.

מיקוד ונחרצות



To the
Gemba

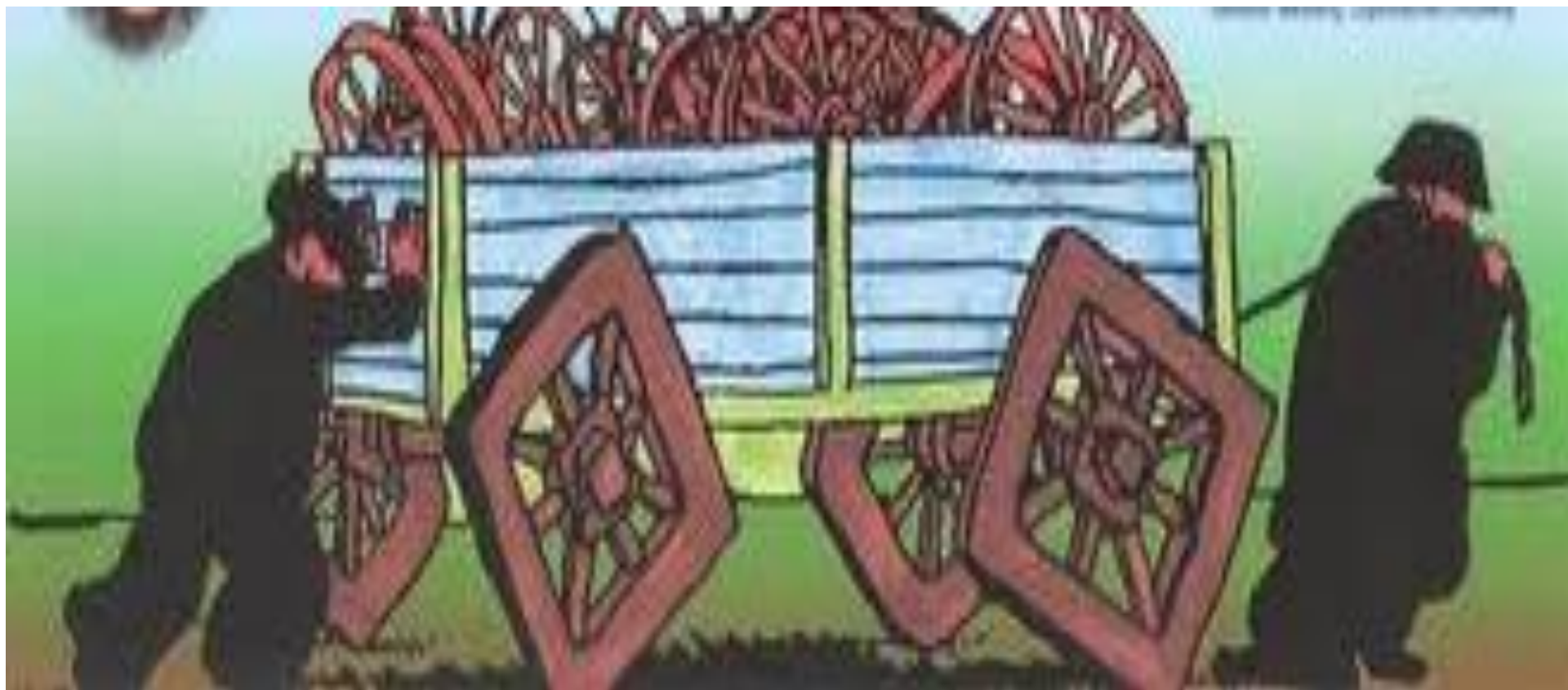
Lean-er Thinking for Harder Times		A3 Owner/Date	Lean Leaper	Jan. 6, 2009
I. Background Economic crisis is an opportunity to make a big leap in applying lean thinking.				
II. Current Conditions Current knowledge gap is too big.				
III. Goals/Targets Seize the opportunity by closing the gap to survive the recession and secure a strong position in the recovery.				
IV. Analysis When times were good: - Didn't introduce and sustain lean management and lean leadership throughout the organization.				
V. Proposed Countermeasures Practice Plan-Do-Check-Act at every level.				
VI. Plan Senior managers practice strategy deployment. Line managers practice A3 problem solving. Supervisors and associates practice standardized work.				
VII. Follow up Review visual metrics weekly with team showing the status of the knowledge gap.				



אבני ראשה

הסוכן הישראלי לסיוענות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للتعليم المنزلي

עזוב אותנו מהלמידות שלך יש לנו עבודה לעשות....



"עבודה עם נתונים" - הביקורת של מנהלים (ומורים) בישראל



- **עומס**
- **חוסר זמן**
- **ניכור**
- **מוציא את הנשמה היתרה**
- **מה שחשוב לא ניתן למדוד**
- **כלל לא ברור שזה עוזר**
- **חוסר ידע**
- **חסר בכלים למדידת הפדגוגיה**
- **לא נעים לעמוד מול התוצאות**

תפקידי איסוף הנתונים ככלי ניהולי

נבו 1989



תפקיד מעצב:

שינוי כיוון, מיקוד, שיפור

• תפקיד מסכם:

בחינה, הסמכה, מיון

• תפקיד פסיכולוגי:

הגברת מודעות,
מוטיבציה והעצמה

• תפקיד מנהלי:

שליטה, יחסי ציבור,
מסגרת

התמקמות

מהם נתונים?

- נתונים הם ראיות ממקורות שונים המאפשרים ניתוח תופעות לשם שיפור תהליכי חינוך, הוראה למידה והערכה בבית הספר

מידע

ידע

מיון 1-סוגי נתונים: "רכים"

המודל של שיין 1984

סביבה פיזית

ערכים

אמונות יסוד

מיון 1- סוגי נתונים: "קשים"



מיון 2- סוגי נתונים: נתוני תוצאה



- ✓ ציונים בתעודה
- ✓ מבחנים סטנדרטיים
- ✓ עולים כיתה / נשארים כיתה
- ✓ שיעורי הכישלון במקצועות
ספציפיים
- ✓ שיעורי הרישום לקורסים
- ✓ שיעורי השעיה / עבירות
משמעת

מיון 2- סוגי נתונים: נתונים דמוגרפים



- ✓ שפות האם של התלמידים
- ✓ מעמד חברתי-כלכלי
- ✓ רמות ההשכלה הפורמלית
- ✓ זמינות שירותי הרווחה
- ✓ תחבורה
- ✓ גילם ומינם של אנשי הצוות
- ✓ השכלת ההורים
- ✓ השכלת המורים

מיון 2- סוגי נתונים: נתוני תהליך



- ✓ תצפיות על שיטות הוראה
- ✓ תיעוד הישגי תלמידים
- ✓ מעורבותם של תלמידים ומורים
- ✓ דרכי הערכה
- ✓ מענה לשונות לומדים
- ✓ מדיניות לגבי יישוב סכסוכים
- ✓ דרכי חלוקת משאבים
- ✓ הערכת מורים
- ✓ מעקב אחר הפרט
- ✓ תהליכי עיבוד נתונים
- ✓ תרבות ארגונית
- ✓ תרבות הערכה

מיון 2- סוגי נתונים: נתונים תפיסתיים

המטרות שלפנינו

- העלאת מודעות חיונית לממלה
- שימור התושבים הצעירים בעיר
- שיפור תדמית העיר בקרב תושבי ישראל
- הנעת אוכלוסייה חזקה להתיישב בעיר
- עידוד תירות פנים וחוץ
- הבאת יזמים ומשקיעים לממלה

מטרות תהליך המיתוג

המטרה הראשית הינה לרכז את הטוב שבממלה ולהקנות לנו כלים לעמוד בגאון ובגאווה אל מול הציבור הישראלי ולשמש כשגרירי העיר בכל מקום אליו נגיע.

הלב החם והאנושי והמיקום הגאוגרפי הם החוזקות של עירנו, ויותר על כן אלו הם הכלים שיש בידנו ועלינו להביא לידיעת כלל מדינת ישראל.

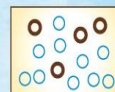
המחקר הראה, בצורה ברורה, כי קיים פער גדול בין הסטיגמה למציאות. נמצא שתושבי ממלה מחזקים מחייהם בעבורם ממלה היא בית ומשפחה, חממות שאין כמות. הסטרייט אישית, יחסי שכנות טובים, אופי ייחודי - עיר מגוונת, צבעונית, בעלת רוח התנדבות המדגישה את חשיבות החינוך.

המקום האנושי של ממלה הוא המקור הראשי והייחודי לכל הטוב שבה, אולם נתון זה אינו ידוע לכלל הציבור בישראל. לרוב הציבור נחשף לצדדים השליליים של העיר, שדק מחריפים את הסטיגמה. כתוצאה מכך, הישראלי אינו מכיר את ממלה האמיתית ונותר 'תקוע' בעבר עם תדמית שגויה.

שאלת המפתח שעמדה לפנינו: איך משנים תדמית?

מוציאים החוצה את הייחוד החיובי של ממלה

הדרך הנכונה והטובה ביותר לטפל בתדמית של ממלה היא לרכז את חוזקות העיר תחת מטריה מותנית ברורה ולפעול מתוכה בעקביות ולאורך זמן. תוך הבנה שסטיגמה רבת שנים מחייבת טיפול סדיר וארוך טווח.



רמלה לפני המיתוג



המיתוג יאגד את החוזקות תחת מכנה משותף



ועם הזמן יעצים את כוחן היחסי

- ✓ סקרי הורים
- ✓ סקרי תדמית
- ✓ מאמרי דעה על בית הספר
- ✓ סקרי תלמידים
- ✓ סקרי תקשורת
- ✓ סקרי קהילה

איסוף נתונים מושכל

כמה שפחות

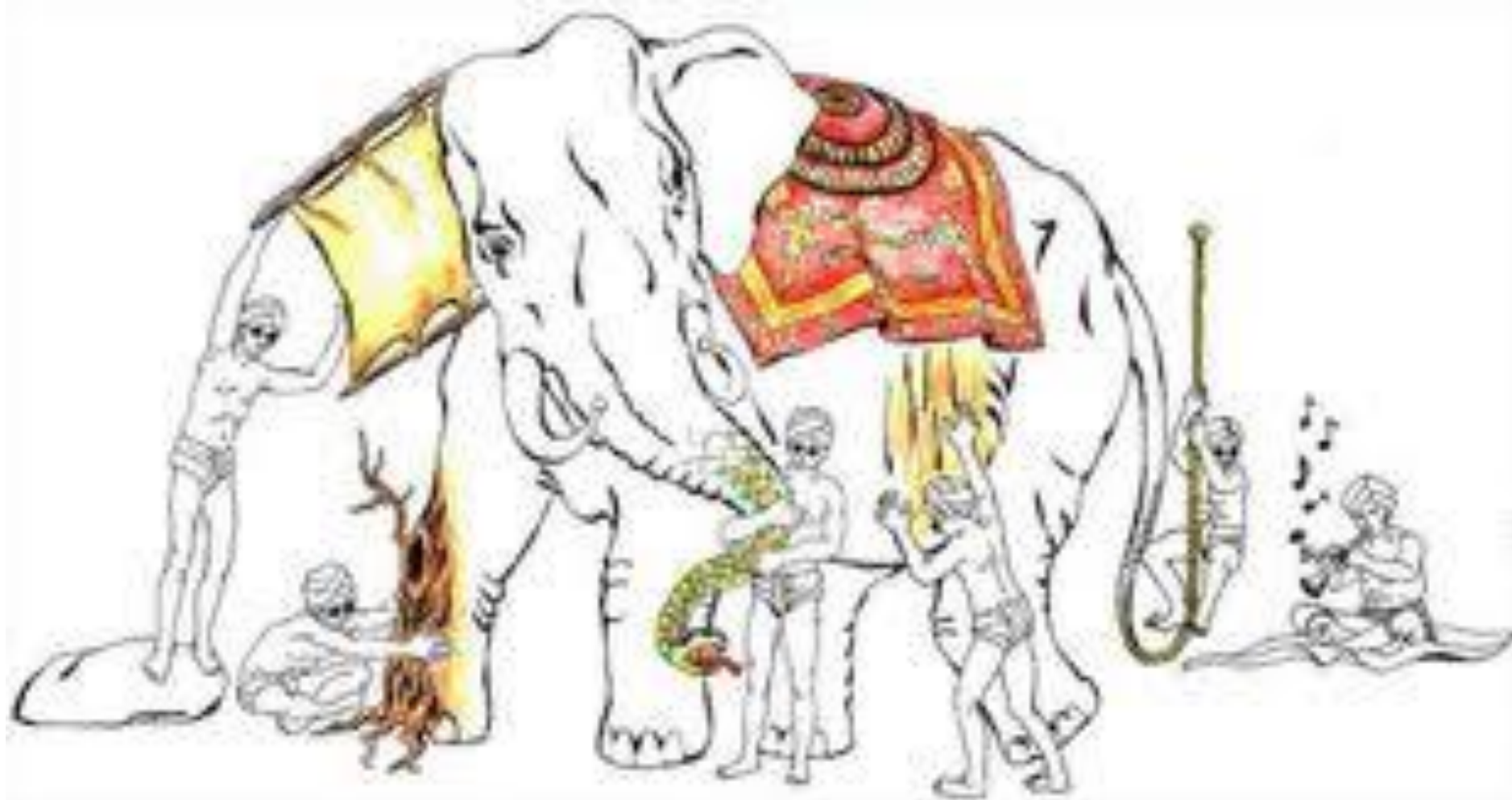
לחפש אשמים; לירות בשליח;
מונולוג; אוטוריטה על "אמת";
הישענות על תחושות; התעלמות
מקונפליקטים; עמימות; עומס;
שימוש בהערכה לצורך מנהלי

כמה שיותר

אחריות על ה"ה ותוצאותיה;
דיאלוג; בניית חזון; עדויות;
פתרון קונפליקטים פדגוגיים;
העצמה; הערכה מעצימה;
ליבה הפדגוגית ברורה; התמדה



טיפ מספר 1: "מהו פיל?", או – הצורך לחיפוש מגוון מקורות



טיפ מספר 1: "מהו פיל?", או – הצורך לחיפוש מגוון מקורות

- נוסח לטען נוסח מבסוף ההעקרושת המכיל צעדים ששעה
- נוסף נתון: בחודש האחרון המחנכת של ה' 2
- תפארת יחסינותם בנאמנות חובתה כל ה' 2
- במהלך בחירת אותם (מחנכים) נעזרה ימים רבים
- תשן השתטוחי אומם להקטין תפארת הנוסף
- 83 מדינת הספר בשל מחלה. את מקומה תפסו
- השערות בשלב זה?
- ממלאת מקום צעירה ולא מנוסה. האם זה
- אין ספק שהוספת עוד מקורות מידע תמשיך
- מאיר את המציאות באור אחר?
- ותעשיר את הסיפור ואת הבנת המציאות.

טיפ מספר 1: "מהו פיל?", או – הצורך לחיפוש מגוון מקורות

➤ **העיקרון:** בהתמודדות עם תופעה, רצוי לחפש מגוון של

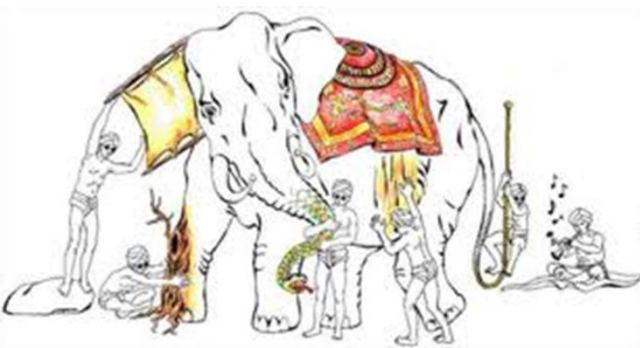
מקורות מידע שיאפשר לחפש הסברים רחבים יותר

ועשירים יותר לתופעה.

➤ **רעיונות לפעולה:** ניתן לקיים סיעור מוחות קצר ולהעלות

את השאלות או את סוגי המקורות שיסייעו להבין את

התופעה.



טיפ מספר 2: "המציאות בעיני המתבונן"

נסו להסתכל על הרשימה ולומר את שם הצבע ולא את המילה הכתובה

כתום

ירוק

אדום

כתום

כחול

אדום

צהוב

ירוק

צהוב

שחור

סגול

כחול

[illegible]

מהו ההסבר הנכון? האם יש הסבר מיותר לתופעה?

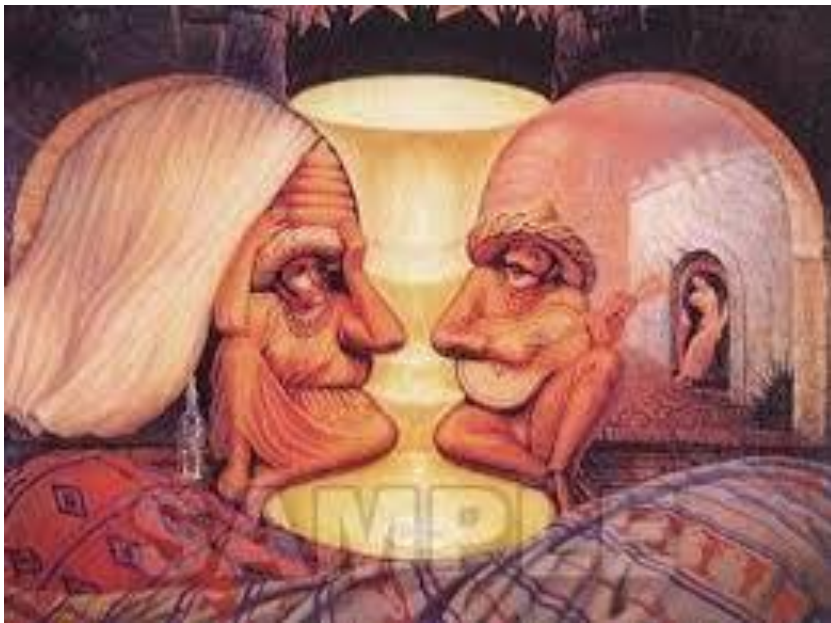
אולי ניתן לקחת משהו מכל זווית ראייה?

טיפ מספר 2: "המציאות בעיני המתבונן"

➤ **העיקרון:** בניסיון להבין בעיות ותופעות יש לבחון אותן מפרספקטיבות שונות.

➤ **רעיון לפעולה 1:** מומלץ לגייס ולשתף מספר אנשים, המייצגים "בעלי עניין" או ראיות מקצועיות שונות ביחס לתופעה. אפשר בתחילתה תהליך לעשות סיעור מוחות קצר כדי להעלות את כל האנשים וזוויות הראייה המעניינות לסוגיה.

➤ **רעיון לפעולה 2:** ישנם כלים המסייעים לחשוב על בעיה מזוויות שונות, כגון "ששת כובעי חשיבה", "מה חושבים אחרים?" (מח"א) ועוד.

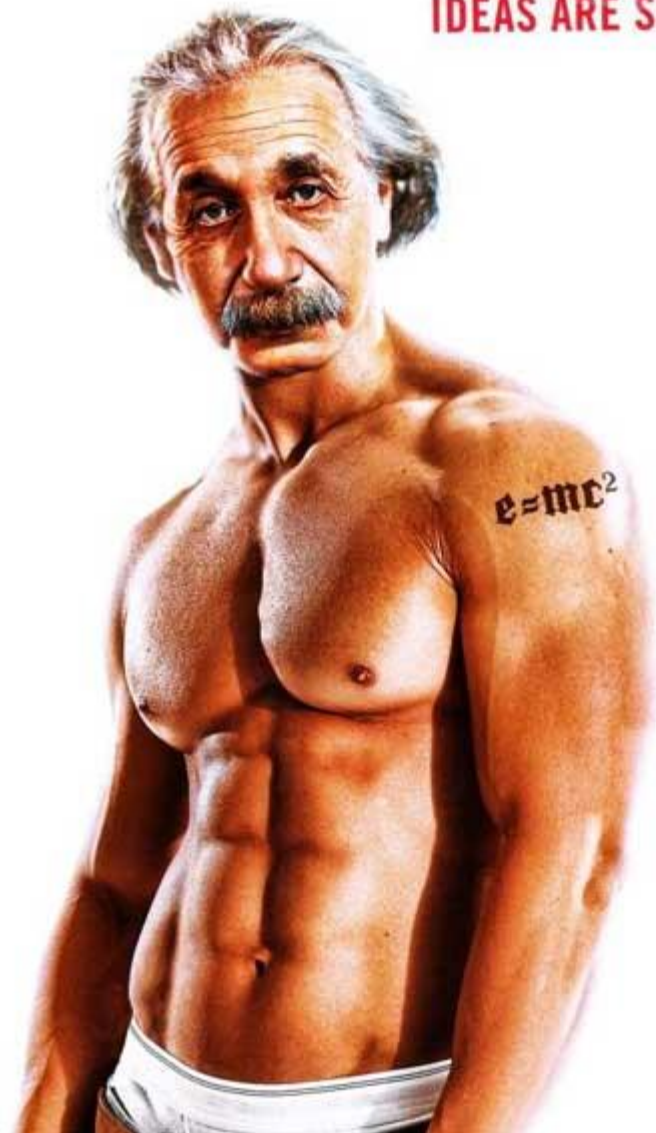


טיפ 3: "מהי בעיה?"

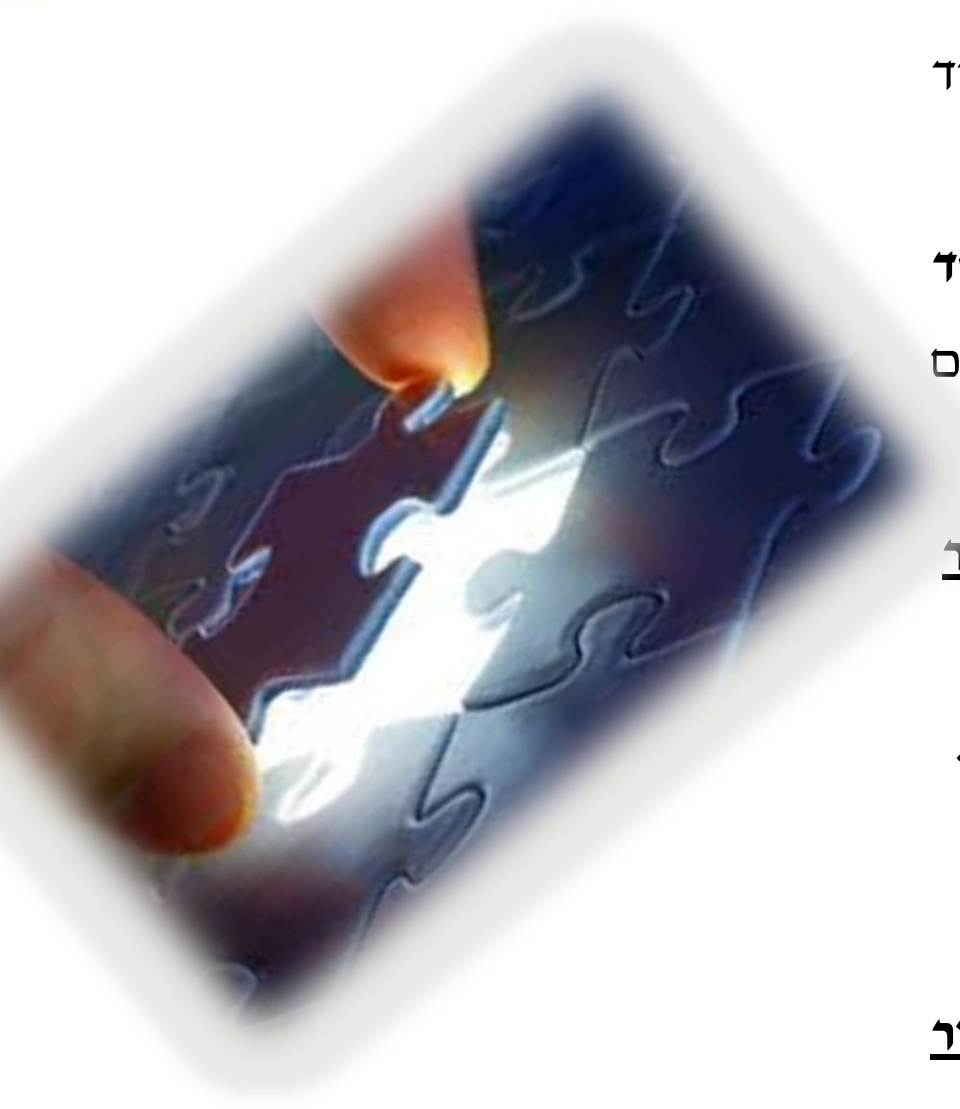
IDEAS ARE SEXY TOO.

לעיתים קרובות ניסוח
הבעיה הוא עקרוני יותר
ממציאת פתרון - אשר
עלול להיות תלוי בכישורים
מתמטיים או ניסויים בלבד

- אלברט אינשטיין



טיפ 3: "מהי בעיה?"



אין "אלגוריתם" מבריק שיוביל מנהל מתמודד להסבר תופעה. הפתרון או ההחלטה הטובים ביותר הם היכן שהדמיון וההיגיון חוברים יחד בדרך שלא ניתן היה לקבוע לה שלבים מדויקים או כללים מכוונים. האתגר ליצור:

1. תמונה שלמה וקוהרנטית, המספרת סיפור

שחלקיו מחוברים זה לזה **בהסבר**.

2. למצוא את **יחסי הסיבתיות** בתוך הסיפור.

בדרך פשוטה **שמסבירה מקסימום**

מהתופעות.

3. נתונים סותרים מצביעים על הצורך בסיפור

חדש

טיפ 3: "מהי בעיה?"

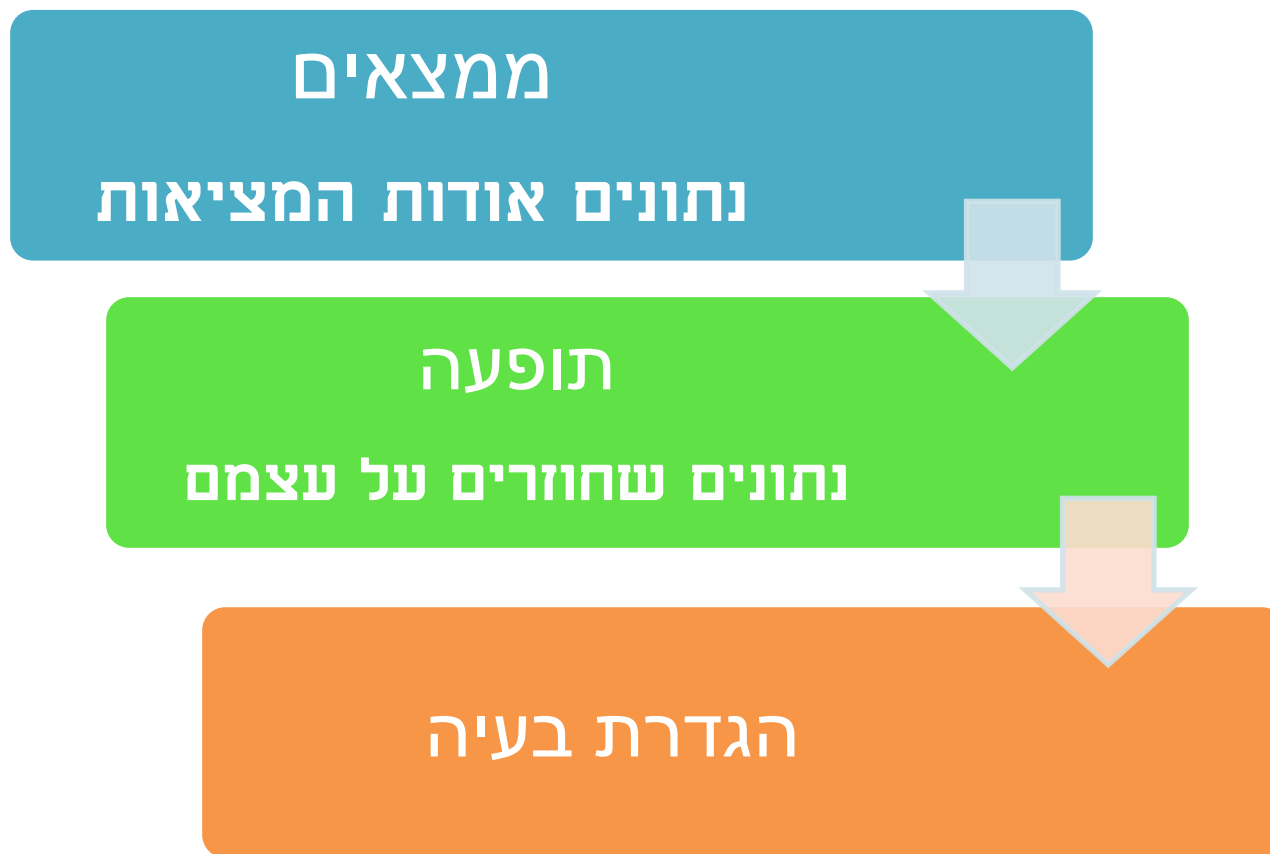
- [illegible]

טיפ 3: "מהי בעיה?"

- **העיקרון:** הגדרת בעיה מוצלחת היא סיפור הכורך יחד מספר תופעות ונתונים, מצביע על התהליכים שיצרו את המצב (סיבתיות), ושאין כמעט נתונים או ראיות המפריכות או סותרות אותו.
- **רעיון לפעולה 1:** להתאמן, להתאמן, להתאמן.
- **רעיון לפעולה 2:** נסח עם הצוות המוביל שלך את העקרונות לפיהם תפתרו בעיות ותרגלו אותם על "אמת"
- **רעיון לפעולה 3:** תאתר בבית הספר אנשים הנהנים מהתהליך של חשיבה, בדיקה, השערה, הפרכה ואישוש. הם יהיו אחד הכוחות החשובים שלך בהובלה



מושגי יסוד בעבודה עם נתונים



תהליך למידת הנתונים

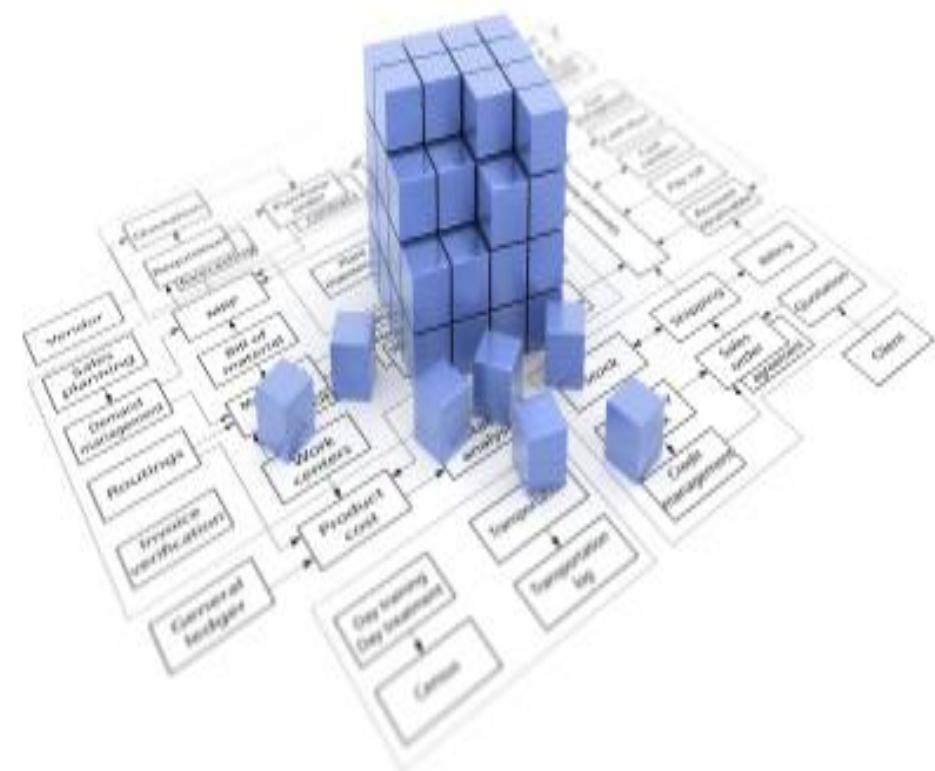


המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



תרבות ניהול מבוסס נתונים בבית הספר

- מכוונת חזון
- תהליך: מעצב, מתמשך, רפלקטיבי, אותנטי
- מכוונת לפדגוגיה
- מבוסס רפלקציה
- מבוסס מודעות מקצועית
- מבוסס דיאלוג מצמיח



"השחזת המסור"

- תאר לעצמך שאתה נמצא ביער ופוגש איש המתאמץ בקדחתנות לנסר עץ.
- "מה אתה עושה?" אתה שואל.
- "אתה לא רואה?" נשמעת התשובה קצרת הרוח. "אני מנסר את העץ".
- "אתה נראה תשוש!" אתה קורא. "כמה זמן אתה כבר עובד כך?" "יותר מחמש שעות" עונה האיש, "ואני גמור! זו עבודה קשה".
- "אולי תפסיק לכמה דקות ותשחז את המסור?" אתה מציע. "כך ודאי תתקדם יותר מהר".
- "אין לי זמן להשחז את המסור" אומר האיש בפסקנות. "אני עסוק מדי בניסור!"



ברצוני לחלוק עימכם סיפור
בהשראת פתבי של לוח איזלי.

סוף

ד"ר עודד בן מנחם

נייד: 0522290493

מייל: odedbm@012.net.il