

תכנית העבודה במישרים

מהי תכנית העבודה במישרים?

סך הפעולות המרכזיות שקשורות למאמץ לייצר שינוי מתמשך ובר קיימא בבית הספר בשנת פעילות מסוימת בהתאם לתיאורית השינוי של הארגון ושל המנהל.ת.
התכנית היא תוצר של דיאלוג בין המנהל.ת לארגון. הדיאלוג הזה מתייחס לרצון לבנות את היכולות לקיימות של השינוי בבית הספר.

המטרות של תכנית העבודה

1. לסייע למנהל.ת לתכנן ולנהל את תהליך השיפור הבית ספרי ולעקוב אחריו.
2. לסייע לליווי בית הספר – התכנית מהווה מעין חוזה לשיתוף הפעולה בין הארגון לבית הספר המתארת את אופן מימוש תיאורית השינוי של הגוף לצד המענה לצרכי בית הספר ויצירת שפה משותפת.
3. לאפשר את הליווי של מישרים לארגונים המלווים ובתי הספר – הערכת המענה הניתן על ידי הארגונים לבתי הספר והיכולות הפנימיות שהארגון המלווה מפתח כדי לספק את המענים הנדרשים לבתי הספר; אישור ההתערבות, הקצאת התקציב והבקרה התקציבית.
4. לאפשר מעקב ובקרה על תכנון מול ביצוע של התכניות -הבסיס למפגשי הסטטוס
5. לאפשר מעקב אחר ההתקדמות של השינוי בבתי הספר
6. לזהות הזדמנויות ללמידה ולאפשר למידה של ההתערבויות

רכיבי תכניות העבודה

1. **פעולה -** המעשה שהגוף המלווה/בית הספר עושה במטרה ליצור שינוי בבית הספר ולהשיג תוצאה רצויה. כל פעולה קשורה לפחות לתוצאה רצויה אחת. **פעולה צריכה להיות מרכזית ולא אוסף של התרחשויות.** כל פעולה מיוחסת לזירות בהתאם לתוצאות הרצויות שלה. לא ניתן לשייך פעולה לזירה שאין לפעולה השפעה ישירה עליה.
2. **תוצאה רצויה –** מוגדרת בתכנית העבודה בשלוש רמות: ברמת מנהיגות וצוות, ברמת קהילה והורים וברמת תלמידים. תוצאה היא התולדה של הפעולה מסוימת בקרב קהל היעד. התוצאה צריכה להיות קשורה לפעולה ולנבוע ישירות ממנה.
3. **כלי מדידה -** הכלים שישמשו להערכת התוצאות. כלי המדידה קשור באופן ישיר לתוצאה ומגדיר איך מודדים: שאלון, תצפית, ספירת מפגשים וכיו"ב.
4. **יעד -** מגדיר את הרמה שבה התוצאה הרצויה תשביע את רצוננו – 70% מהמורים, פעם ביום, כל תלמיד פעם בשבוע וכיו"ב. היעד צריך להיות מדיד, לאתגר אך לא לייאש ולהיות תחום בזמן.
5. מועד התחלה ומועד הסיום של הפעולה
6. הקצאת תקציב לפעולה
7. **אחריות –** מי האחראי לביצוע הפעולה

מחווון לתכניות עבודה - מישרים

רכיב	סטנדרט מיטבי	דורש תיקון	מתחת למצופה
פעולה	- הפעולה מנוסחת באופן בהיר כך שניתן להבין מה בדיוק מתכוונים לעשות - פעולה מרכזית בתהליך השינוי - הפעולה מוגדרת ביחס לצרכים של בית הספר - בנקודת הזמן הנוכחית - בהלימה לתיאורית השינוי של הארגון המלווה, או לא פוגעת בה	- פעולה מנוסחת באופן כללי – קשה להבין מה מתכוונים לבצע. - ניסוח הפעולה כולל גם את התוצאה	- פעולה אנקדוטלית או אוסף גדול של פעולות ושל בעלי תפקידים מעורבים - פעולה גנרית של הארגון - לא ברור הקשר שלה לצרכי בית הספר
תוצאה	- תולדה ישירה של הפעולה עם קשר לוגי ברור ביניהן - משקפת תמונת הצלחה בהירה – "ככה זה נראה" - ניתנת למדידה - ריאלית ביחס לזמן הפעולה ולאינצידנטי ההקשר	- תוצאה עמומה – לא ברור איך זה נראה - ניסוח התוצאה כולל רכיבי פעולה - הקשר הלוגי בין הפעולה לתוצאה מבוסס על הנחות ופעולות נוספות שאינן מפורשות - מנוסחות תוצאות רק ברמת תפוקות - לא ריאלית ביחס להקשר - חסרה תוצאה ברמת מנהיגות וצוות שתאפשר להגיע לתוצאות ברמת התלמידים	- לא ברור הקשר הלוגי בין הפעולה לתוצאה - לא מדידה - מחוץ למרחב השליטה של הארגון/בית הספר
יעד	- מנוסח באופן ברור וספציפי - ניתן ללמוד עליו באמצעות כלי המדידה - קשור באופן ישיר למהות התוצאה הרצויה - מאתגר וריאלי, אך לא מייצר תסכול	מתייחס רק להיבטים הטכניים של התוצאה או למידת הביצוע של הפעולה, נדרשת הרחבה למהות התוצאה.	- היעד מנוסח באופן כללי ולא ספציפי - אין הבחנה בין היעד לתוצאה, היעד והתוצאה זהים. - אין הלימה בין היעד לבין התוצאה

רכיב	סטנדרט מיטבי	דורש תיקון	מתחת למצופה
	• תחום בזמן	• ביעד יש הנחות נוספות ביחס לפעולה ו/או לתוצאה, שלא היו מפורשות ברכיבי הפעולה והתוצאה. • לא מוגבל בזמן • שאפתני ולא ריאלי • יש יעדים רק לחלק מהתוצאות ונדרשת השלמה	•
כלי מדידה	• קיים כלי מדידה ברור המאפשר ללמוד בצורה ישירה על השגת היעד • כלי המדידה קיים או בר פיתוח • לארגון/לבית הספר יש משאבים להפעיל את הכלי • כלי המדידה המוצע מבוסס עד כמה שניתן על כלי מדידה מתוקפים	• קיים כלי מדידה אך אין פירוט של מה מודדים. • מאפשר ללמוד רק על היבטים טכניים מדידים ולא על מהות התוצאה הרצויה • הכלי מבוסס על התרשמויות ללא מחוונים ברורים • יש רעיון ראשוני בלבד לאופן המדידה. יש צורך לגבש כלי מדידה.	• אין הגדרה של כלי המדידה אלא תיאור של המרחב או הסדירות הבית ספרית שבה ייאספו הנתונים • הכלי שאפתני, לא ריאלי לפיתוח ו/או ליישום השימוש בכלי דורש משאבים רבים ולכן לא ריאלי.
אחריות	• לכל פעולה מפורט גורם אחראי ברור אחד-שניים.	• רק לחלק מהפעולות מפורט גורם אחראי ברור.	• אין כלל גורם אחראי • מפורטים מספר רב של גורמי אחריות לכל פעולה • למנהלת או לגורם מרכזי אחר יש מספר רב של תחומי אחריות