

כל"י: כלי לגיבוש יעדים

ערן ברק-מדינה, רותי אבני ויואב בן-אריה

לכניסה למאמר [לחץ כאן](#)

תקציר:

מבוא: החשיבות של גיבוש והגדרת יעדים

הכל"י - כלי לגיבוש יעדים המוצע במאמר עשוי להיות לעזר למנהל בית ספר בבואו להגדיר יעדים בית-ספריים, כמו גם לסייע למנהל בית-הספר לבזר את המנהיגות שלו על-ידי העצמה ופיתוח מנהיגי הביניים בבית ספרו (רכזי שכבה, רכזי מקצוע, בעלי תפקידים מובילים). המנהל מתפקד כאן כחונך, מנהיגותו מתבטאת בפיתוח היכולת של מנהיגי הביניים שלו להציב יעדים בתחום אחריותם, להגדיר יעדי ביניים ותהליך אופרטיבי להשגתם.

בבואנו להגדיר יעדים, חשוב לשים לב לנקודות הבאות:

- גיבוש והצבת יעדים מבוססים על יצירת פער בין תוצאה רצויה לתוצאה נוכחית: היעד נועד לצמצם את הפער הזה.
- חשוב שיעד יקושר, גם בתהליך גיבושו וגם בתהליך הטמעתו, למטרות "גדולות" ומשמעותיות: כך אפשר יהיה לגייס למימושו את צוות המורים.
- הגדרת יעדים היא חלק ממעגל הכולל: איסוף נתונים, ניתוח הנתונים וקבלת החלטות.

מבנה הכלי לגיבוש יעדים:

שלב א': בחירת יעדים "טובים" וקביעת סדר עדיפויות

שלב זה נועד להרחיב את שדה הראייה ולבחון צרכים וכיווני פעולה מזוויות המייצגות קהלים שונים בתוך הארגון הבית ספרי ולבחור יעדים "טובים" מתוך ראייה מערכתית.



בחירת היעדים שנבחרו על-פי קריטריונים ל"יעד טוב":

1. יעד העומד בקשר קוהרנטי עם חזון בית הספר ותרבות הארגון, והוא בעל פוטנציאל גבוה לקדם את מטרות בית הספר.
2. יעד המייצג את מערכת השיקולים הערכית-אישית של מנהל הביניים הבוחר בו, והוא בעל פוטנציאל להרחיב ולהעצים את מנהל הביניים ואת מרחב העשייה שלו בבית-הספר.
3. יעד ריאלי, מדיד, בהיר ומובן, שתוצאותיו הרצויות והאמצעים להשגתו ניתנים לצפייה מראש ולתיאור מוחשי, וסיכוייו להתממש גבוהים.
4. יעד שיישומו קצוב בזמן.

5. היעד יכול להיות מנוסח במונחים כמותיים-מספריים או איכותני.

דירוג היעדים לפי סדר עדיפויות:

התוצר: 4-2 יעדים מועדפים.

הכלי: שלושה "מבחני איכות" (הלימה, אותנטיות וריאליות), המשקפים קריטריונים איכותיים מזוויות הסתכלות שונות ומייצגים את ההגדרה של "יעד טוב". המאמר פורס בפני הקורא את המבחנים ואת השאלות שנשאל לצורך ההערכה.

המאמר מציע כלי לדירוג היעדים בצורת טבלת סיכום. 4-2 היעדים שקיבלו את מרב הנקודות הם היעדים המועדפים.

שלב ב': בחירת יעד מוביל ותרגומו לתוצאות רצויות

שלב זה נועד לשרטט בסיס ראשוני לתהליך אופרטיבי של השגת יעד נבחר אחד. כותבי המאמר מציעים כי בשלב זה יתקיים מפגש דיאלוגי בין מנהל בית הספר (או נציג מטעמו) לבין הרכז/מנהל הביניים, כדי להבטיח שיתוף פעולה מעצים ואיגום מיטבי של משאבים להשגת היעד.

התוצרים של השיח:

1. בחירת יעד אחד נבחר והגדרתו במונחים אופרטיביים.
2. הסכם התחייבות הדדית המפרט את האחריות של כל אחד מהצדדים לגבות אותו במשאבים, בתנאים, בהאצלת סמכויות וכדומה.

המאמר מציע כלי שהינו פורמט סיכום שיחה בין מנהל לרכז

הצעה לפורמט סיכום שיחה
דף לסיכום וניכוש הסכמות בין מנהל בית הספר לרכז/מנהל ביניים

תאריך: _____ שם המנהל: _____ שם הרכז: _____
יעד נבחר _____
הנמקה לבחירה _____

תוצאות רצויות הנגזרות מהיעד:

הערכה שנייה		הערכה ראשונה		תוצאה רצויה של השנת היעד
אופן ההערכה המוצע	מועד	אופן ההערכה המוצע	מועד	

הסכם מחויבות ראשוני (ישמש בסיס לתכנית עבודה):

הערות	מנהל / רכז / אחר	סמכויות ותפקידים	אחראי לביצוע (מנהל/רכז)	משאבים / תנאי סף לתחילת תהליך היישום

שלב ג': בניית תכנית עבודה להשגת היעד

השלבים בבניית תכנית עבודה הינם:

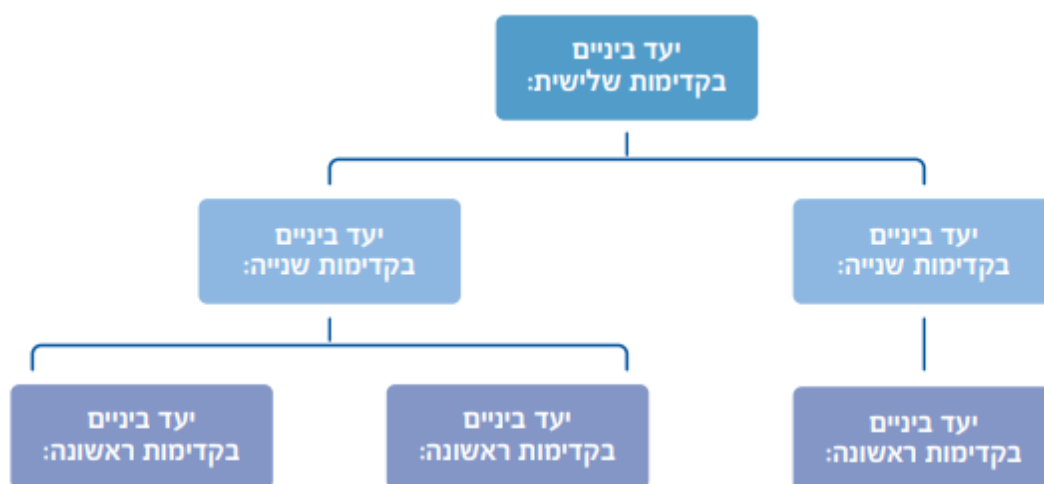
1. חשיפת מכשולים בדרך להשגת היעד - הנחת המוצא היא שמכשולים הם מצבים המעכבים או מונעים את השגת היעד. לכן יש לחשוף את המכשולים, להבין אותם היטב ולהציב מולם יעדי ביניים שיתגברו עליהם ויאפשרו התקדמות לכיוון היעד הסופי.

2. ניסוח יעדי ביניים להתגברות על המכשולים - שאלות מסייעות לניסוח יעדי ביניים ינוסחו באופן ממוקד, כמצב הפוך למכשול או כדרך פעולה המתגברת עליו. דוגמא לשאלות: איזה מצב יתגבר על המכשול?, באיזה מצב המכשול לא יהיה קיים?, מה עלינו לעשות כדי להתגבר על המכשול?, האם ניסינו בעבר צעדים שהצליחו להתגבר על המכשול?. כותבי המאמר מציעים להעלות על הכתב בטבלה את המכשולים ומולם את יעדי הביניים שהוצבו כנגדם.

3. סידור יעדי הביניים לפי סדר קדימויות - מוצע לתכנן את סדר הקדימויות של יעדי הביניים בתרשים זרימה על-פי שני עקרונות:

א. יעדי ביניים בעלי קדימות גבוהה יירשמו מתחת ליעדי ביניים בעלי קדימות נמוכה יותר.

ב. יעדי ביניים שאפשר להשיג בד-בבד עם יעדים אחרים יירשמו במקביל לאותם יעדים.



כותבי המאמר מציעים להכין טבלת תכנון מסכמת המרכזת את המידע שעלה בסיעור המוחות - מכשולים ויעדי ביניים מתאימים. טבלה מסכמת זו:

- מתזמנת את היעדים על-פי סדר קדימויות ומועדי ביצוע.
- מגדירה שותפים הכרחיים ומשאבים נדרשים לביצוע יעדי הביניים במועדם.
- משמשת מצע למעקב של תכנון מול ביצוע בהמשך.