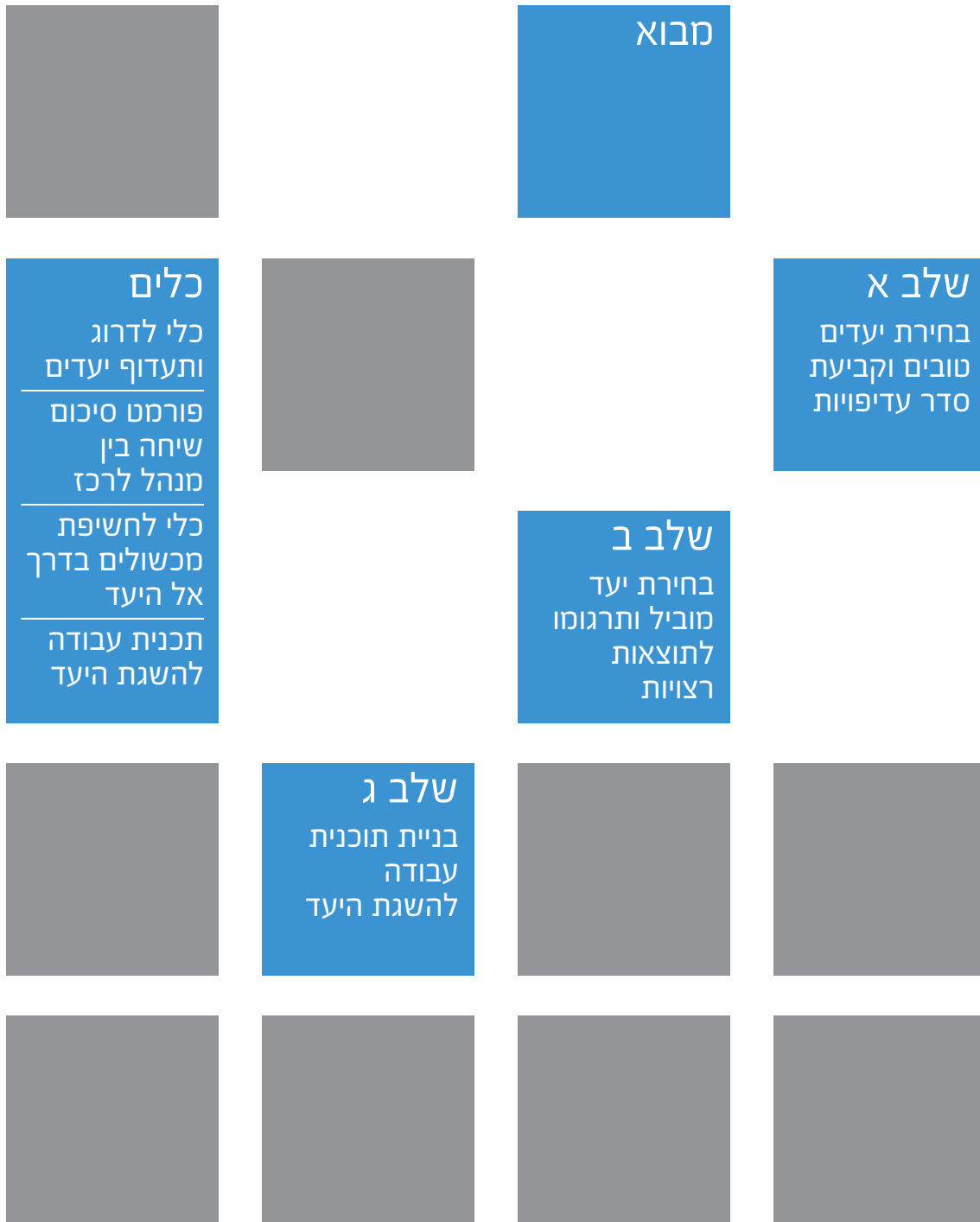


# כל"י: כלי לגיבוש יעדים

## ערן ברק-מדינה, רותי אבני ויואב בן-אריה



## מבוא: החשיבות של גיבוש והגדרת יעדים

הצבת יעדים היא כלי מנהיגותי רב-עוצמה. היא מקדמת ביצוע ולמידה. היא ממקדת את העבודה ומעבירה מסר אודות מה שיותר חשוב ומה שפחות חשוב (לא הכל חשוב באותה המידה), ועל ידי כך היא מחזקת מחויבות ורצון להתמודד עם אתגרים.

מנהיגים פדגוגיים בעלי חזון הם מנהיגים המציבים יעדים משמעותיים וחשובים לבית הספר; בנוסף לכך הם מפתחים את המנהיגים בשדרת הביניים, בין היתר על ידי עבודה משותפת אתם לגיבוש והגדרת יעדים בתחומי אחריותם.

הכל"י - כלי לגיבוש יעדים המוצע כאן עשוי להיות שימושי למנהל בית הספר בבואו להגדיר יעדים בית-ספריים; עם זאת, המודל נבנה בראש-וראשונה ככלי המיועד לשמש את מנהל בית הספר בבואו ללוות את בעלי התפקידים בשדרת מנהיגות הביניים להגדיר יעדים בתחום אחריותם. בתור שכזה, הכלי נועד לסייע למנהל בית הספר לבזר את המנהיגות שלו על ידי העצמה ופיתוח מנהיגי הביניים בבית ספרו. המנהל מתפקד כאן כחונך; מנהיגותו מתבטאת בפיתוח היכולת של מנהיגי הביניים שלו להציב יעדים ולממשם.

הכלי נועד אם כן לסייע למנהיגות בית הספר בכלל ולמנהלי הביניים בפרט (רכזי שכבה, רכזי מקצוע, בעלי תפקידים מובילים) לנסח יעדים "טובים" בתחום אחריותם, ולהגדיר יעדי ביניים ותהליך אופרטיבי להשגתם. זאת, במטרה להצמיח מנהיגות פנים בית-ספרית ולקדם תרבות בית-ספרית של תכנון וניהול לפי יעדים.

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" ובעלות משמעות: 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 ב': בחירת יעד מוביל ותרגומו לתוצאות רצויות

שלב ג': בניית תכנית עבודה להשגת היעד

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

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

### 1א. בחירת יעדים

התוצר: **רשימה של 10 יעדים אפשריים המייצגים מבט כולל מארבע זוויות שונות על צרכים וכיווני פעולה רצויים.** השיטה: מנהל הביניים יסתמך על נתונים שנאספו<sup>1</sup> ויגבש רשימה של 10 יעדים רצויים הקשורים לתחום אחריותו ונגזרים מארבע נקודת מבט שונות ועל פי הכללים לניסוח היעדים (להלן). לשם כך עליו "לחבוש" לחלופין ארבעה כובעים המייצגים ארבעה קהלי יעד בתוך בית הספר, ולנסות להגדיר יעדים רצויים מזוויות הראייה שלהם.

- **כובע של תלמיד** (בסיס נתונים מומלץ: [קבוצות מיקוד של תלמידים](#)).
- **כובע של מורה בתחום המקצוע** (בסיס נתונים מומלץ: [שאלוני מורים בתמ"ה](#) - כלי לאבחון פדגוגי בית ספרי).
- **כובע של רכז/מנהל ביניים** (על סמך הידע והניסיון שצבר, לצד תפיסת עולמו האישית-מקצועית).
- **כובע של מנהל/מנהל פדגוגי** (על סמך היכרות עם מנהל בית הספר ותרגיל קוגניטיבי של "כניסה לנעליו", או לחלופין - על סמך שאלות שיופנו אליו).



1 הנחת העבודה היא, שלהגדרת היעדים יקדם שלב מקדים של תהליכי איסוף ומיפוי נתונים על בית הספר, באמצעות כלים כמו: [תמ"ה](#); הליכת למידה; [SWOT](#); [תיאור וניתוח מערכת](#); וכדומה.

## 2. בחינת היעדים שנבחרו על פי קריטריונים ל"יעד טוב"

יעד טוב הוא:

1. יעד העומד **בקשר קוהרנטי עם חזון בית הספר** ותרבות הארגון, והוא בעל פוטנציאל גבוה לקדם את מטרת בית הספר קידום של ממש.
2. יעד המייצג נאמנה 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, וסיכויי להתממש גבוהים.
- יעד הוא בהיר כאשר הוא מובן לא רק למי שקבע אותו, אלא גם לכל אלה שמימושו אמור להשפיע עליהם.
- יעד הוא ריאלי כאשר הוא לא קשה מדי ולא קל מדי - דרגת הקושי שלו צריכה להתאים ליכולות ולמשאבים הקיימים, העושים את מימושו של היעד לאפשרי.
4. יעד שיישומו **קצוב בזמן**.
5. היעד יכול להיות מנוסח **במונחים כמותיים-מספריים** (לדוגמה: במונחים של העלאת הישגי תלמידים) או **באופן איכותני** (לדוגמה, במונחים של שינוי דימוי-עצמי, אמונות וכדומה).

## 3. דירוג היעדים לפי סדר עדיפויות

התוצר: **2-4 יעדים מועדפים**.

הכלי: **שלושה "מבחני איכות"**, המשקפים קריטריונים איכותיים מזוויות הסתכלות שונות ומייצגים את ההגדרה של "יעד טוב". כל מבחן מורכב מכמה שאלות שהתשובות עליהן יסייעו להעריך את מיקומם בסולם מ-1 עד 10. להלן המבחנים והשאלות שנשאל לצורך ההערכה.



**דירוג יעדים - טבלת סיכום**

א. רשום בטבלה שלפניך את עשרת היעדים שניסחת בשלב א' בצורה תמציתית ובהירה. רשום אלו "כובעים" מייצג היעד שרשמת.

| סכום הציונים | מבחן הריאליות 1-10 | מבחן האוטנטיות 1-10 | מבחן ההלימה 1-10 | ניסוח ברור ותמציתי של היעד | כובע של: תלמיד מורה/רכז/מנהל |
|--------------|--------------------|---------------------|------------------|----------------------------|------------------------------|
|              |                    |                     |                  |                            | 1                            |
|              |                    |                     |                  |                            | 2                            |
|              |                    |                     |                  |                            | 3                            |
|              |                    |                     |                  |                            | 4                            |
|              |                    |                     |                  |                            | 5                            |
|              |                    |                     |                  |                            | 6                            |
|              |                    |                     |                  |                            | 7                            |
|              |                    |                     |                  |                            | 8                            |
|              |                    |                     |                  |                            | 9                            |
|              |                    |                     |                  |                            | 10                           |

ב. דרג את היעדים הרשומים בטבלה 3 פעמים, על פי שלושת ה"מבחנים" - הלימה, אותנטיות וריאליות. דרג אותם במספרים מ-1 (הכי נמוך) עד 10 (הכי גבוה).

ג. כתוב את סכום הציונים.

**2-4 יעדים שקיבלו את מרב הנקודות הם היעדים המועדפים**

## תהליך הדירוג

דרג את היעדים הרשומים בטבלה שלוש פעמים, על-פי 3 המבחנים (הקריטריונים) שהוצגו. היעד הטוב ביותר על-פי הקריטריון שאתה בוחן יקבל 10 נקודות, והיעד הכי פחות טוב על-פי אותו קריטריון יקבל נקודה אחת. באופן דומה דרג את איכותם של היעדים האחרים מ-1 עד 10 ביחס לקריטריון שאתה בודק.

לאחר שביצעת שלושה דירוגים נפרדים, חשב את סכום הציונים שקיבל כל אחד מהיעדים בכל המבחנים, סמן בעיגול את ארבעת היעדים הגבוהים בסכום הנקודות הכולל.

## דוגמה

להלן דוגמה של חלק מטבלה שמילאה רכזת מתמטיקה בבית ספר יסודי. מוצגת כאן רשימה של 4 יעדים מתוך ה-8 שבחרה הרכזת, אך הציונים נלקחו מתוך הטבלה האוטנטית.

| סכום הציונים | מבחן הריאליות | מבחן האוטנטיות | מבחן ההלימה | ניסוח ברור ותמציתי של היעד   | כובע של: תלמיד/מורה/רכז/מנהל |   |
|--------------|---------------|----------------|-------------|--|------------------------------|---|
| 9            | 5             | 2              | 2           | שיפור שיעורי המתמטיקה כך שיהיו חווייתיים ורלוונטיים יותר לחיי התלמידים | תלמיד                        | 1 |
| 15           | 7             | 4              | 4           | פיתוח כלים ומיומנויות להוראה מותאמת בכתה                               | מורה                         | 2 |
| 17           | 6             | 8              | 3           | טיפול קבוצות מצוינות במתמטיקה  | רכזת מתמטיקה                 | 3 |
| 16           | 1             | 7              | 8           | בניית צוות מקצועי להוראת המתמטיקה בבית הספר                            | מנהלת                        | 4 |

## שלב ב': בחירת יעד מוביל ותרגומו לתוצאות רצויות

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

התוצרים:

1. **בחירת יעד אחד נבחר** והגדרתו במונחים אופרטיביים (תוצאות רצויות).
2. **הסכם התחייבות הדדית** המפרט את אחריות הרכז ואת אחריות המנהל לגבות אותו במשאבים, בתנאים, בהאצלת סמכויות וכדומה.

**האמצעי: מפגש דיאלוגי בין רכז/מנהיג ביניים למנהל**

בשלב זה אנו ממליצים על שיחה בין המנהל (או נציג מטעמו) לבין מנהל הביניים (רכז מקצוע, רכז שכבה).

מטרות השיחה:

- א. לבחור יעד מועדף ושפתני מבין היעדים המועדפים שהופקו בשלבים הקודמים. השיחה תהיה בעלת אופי של סיעור מוחות, כדי לגבש החלטה משותפת המבוססת על שיקולים רחבים ועל שיח פורה בין השניים.
- ב. לתרגם את היעד הנבחר לתוצאות רצויות, שיהיה אפשר להעריך בסוף תהליך היישום. השיחה תעסוק גם בדרכים אפשריות להערכה או מדידה.
- ג. להבהיר מה חלקו של הרכז ומה חלקו של המנהל באחריות למימוש היעד הנבחר. במהלך השיחה יסכימו השניים על מחויבותם ההדדית להשגת היעד, יגדירו תנאים, סמכויות ומשאבים נחוצים במסגרת ההסכם ביניהם, ויחלקו ביניהם את תחומי האחריות (לדוגמה, הרכז מתחייב לבנות תהליך שיטתי לתכנון משותף של יחידות לימוד, המנהל מתחייב להקצות שעות רוחב למפגשים קבועים של הצוות).



## הצעה לפורמט סיכום שיחה

דף לסיכום וגיבוש 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 השגת 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<sup>2</sup>

השלבים בבניית תכנית עבודה

1. חשיפת מכשולים בדרך להשגת היעד;
2. ניסוח יעדי ביניים להתגברות על המכשולים;
3. סידור יעדי הביניים לפי סדר קדימויות;
4. טבלת תכנון מסכמת.

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. רצוי ששלב זה יתנהל בשיח בהשתתפות אנשי צוות נוספים, שיעלו מכשולים אפשריים, יתרמו להבנת הבעיות הצפויות מנקודות מבט שונות, ויירתמו באמצעות השיח וסיעור המוחות לתהליך של פתרון בעיות (שותפים אפשריים: צוות המורים המקצועי בתחום שעליו מופקד הרכז, צוות רכזים או צוות משולב).

### מכשול:

מצב המונע או מעכב את השגת המטרה

### יעד ביניים:

מצב או דרך פעולה המתגברים על המכשול

2 לביצוע שלב זה נעזרנו ברעיונות מתוך כלי החשיבה "עץ התנאים המוקדמים", המציג תכנית אסטרטגית להשגת מטרה שאפתנית. ר' אתר "[תורת האילוצים בחינוך ישראל](#)"

| שאלות מסייעות לחשיפת מכשולים: | שאלות לבחינת תקפותם של המכשולים:   | שאלות להבנה עמוקה של המכשולים:  |
|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| מדוע קשה?                     | האומנם התופעה קיימת במציאות?       | מדוע המכשול קיים?               |
| מדוע אי אפשר?                 | האם התופעה אכן מונעת את השגת היעד? | מדוע קשה להתגבר עליו?           |
| מי יתנגד?                     |                                    | מה מנע מאתנו להתגבר עליו עד כה? |
| מה חסר?                       |                                    | מדוע המכשול מונע את השגת המטרה? |
| למה לא הצלחנו בעבר?           |                                    |                                 |

## 2. ניסוח יעדי ביניים להתגברות על המכשולים

**שאלות מסייעות לניסוח יעדי ביניים**

ינוסחו באופן ממוקד, כמצב הפוך למכשול או כדרך פעולה המתגברת עליו:

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?

**רשמו בטבלה את המכשולים ואת יעדי הביניים שהצבתם כנגדם:**

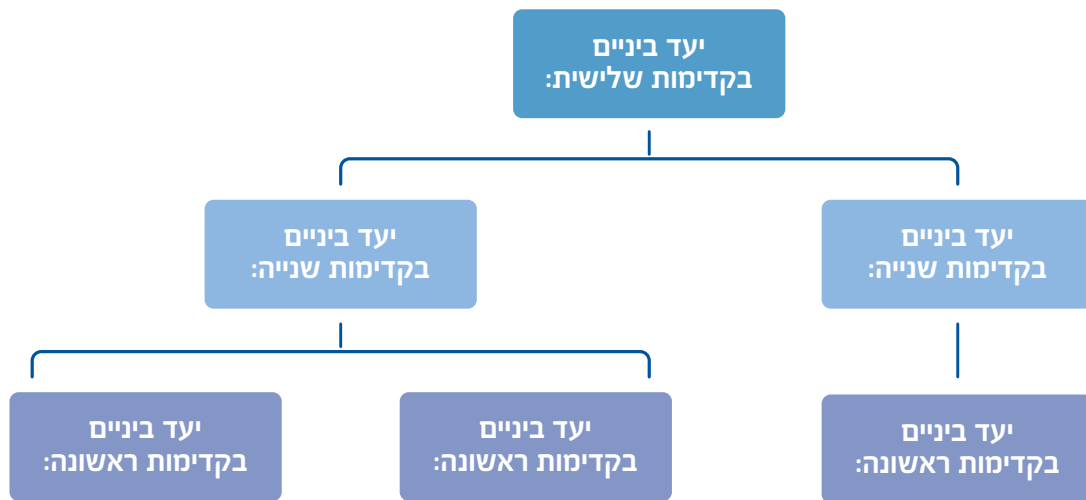
| מכשולים | יעדי ביניים מתאימים |
|---------|---------------------|
|         |                     |
|         |                     |
|         |                     |
|         |                     |
|         |                     |
|         |                     |
|         |                     |
|         |                     |

### 3. סידור יעדי הביניים לפי סדר קדימויות

#### תכנון סדר קדימויות של יעדי ביניים - בנו תרשים זרימה על-פי שני עקרונות:

1. יעדי ביניים בעלי קדימות גבוהה (נדרש להשיג אותם קודם) יירשמו מתחת ליעדי ביניים בעלי קדימות נמוכה יותר.

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



#### 4. טבלת תכנון מסכמת

- מרכזת את המידע שעלה בסיעור המוחות - מכשולים ויעדי ביניים מתאימים.
- 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.

### יעד מוביל:

| משאבים/שותפים | מועדי ביצוע | יעדי ביניים | מכשולים  |
|---------------|-------------|-------------|----------|
| .1 _____      | .1 _____    | .1 _____    | .1 _____ |
| .2 _____      | .2 _____    | .2 _____    | .2 _____ |
| .3 _____      | .3 _____    | .3 _____    | .3 _____ |
| .4 _____      | .4 _____    | .4 _____    | .4 _____ |
| .5 _____      | .5 _____    | .5 _____    | .5 _____ |