

2 יוני, 2016

לכב'

מר נדב רם - מנהל,

בי"ס תפן.

שלום רב!

## הנדון: הצעה לפיתוח ארגוני

בעקבות השיחה שקיימתם עם מנחה המכון, מר צביקה אמדור, להלן המלצתנו להתערבות אצלכם.

### מטרת ההתערבות

לנתח את כוחותיו של בית הספר לצד חולשותיו כדי לגבש מערך המלצות שיאפשר לכם לנהל של בית הספר באופן אפקטיבי ולאורך זמן, תוך יצירת אקלים של אמון וסינרגיה בין כל הגורמים (חדר מורים, ועד הורים, קהילת הורים) ותוך שמירה על אופיו המיוחד של בית הספר.

### המתודה של ההתערבות

אנו ממליצים שאתם תקימו צוות מצומצם (או רפרנט – מנהל בית הספר?) שילווה את ההתערבות. צוות זה ישמש כצוות מוביל של ההתערבות, יקיים שיח שיטתי עם היועץ הארגוני וכל העת ידייק את ההתערבות.

ההתערבות תורכב מהשלבים הבאים:

1. דיון עם הצוות המוביל כדי לגבש הבנות והסכמות לגבי דרך ההתערבות, האתיקה של ההתערבות, לוח זמנים לה.

2. קיום תהליך אבחון ארגוני – מנחה המכון יקיים תהליך אבחון שיטתי:

א. קריאת מסמכים אודות בית הספר: חזון ואני מאמין, מבנה ארגוני והגדרת תפקידים וכל מסמך רלוונטי אחר שתוכלו להעמיד לרשותו.

ב. ראיונות עומק – מנחה המכון יפגוש לראיונות חתך עם בעלי תפקידים מבית הספר ובמידת הצורך מהרשות המקומית וממשרד החינוך. אתם תידרשו להחליט את מי ראוי שהמנחה יראיין כדי ללמוד על רוח בית הספר, תרבותו הארגונית ומורכבותו.

ג. קבוצות מיקוד – מנחה המכון יפגוש ציבורים שונים ויקיים עימם שיח אודות בית הספר. צוות ניהול, חתך של מחנכים, מורים מקצועיים, יועצים חינוכיים, עובדי מינהלה, הורים, בעלי תפקידים בקהילה. שוב, אתם הם אלו שיחליטו אילו פרורים ראוי שהמנחה יפגוש.

3. הנושאים שבין השאר ראוי להעריכם ולחדדם במהלך אבחון זה (רשימה חלקית):

א. הגדרת תפקיד מנהל בית הספר וצוות הניהול שלו. סמכויות ותחומי אחריות.

ב. הגדרת תפקיד וועד ההורים. דרכי השפעה וההתערבות של וועד ההורים על בית הספר. תהליכי בקרה ופיקוח. האוטונומיה של המנהל לצד האחריות של וועד ההורים לייצג את צרכי ההורים. מידת האחריות של המנהל Accountability בהתאמה לסמכות שבידו.

ג. הדיאלוג הראוי של בית הספר עם משרד החינוך והמועצה.

ד. דפוסי התקשורת הפרודוקטיביים בין בית הספר לבין הקהילה.

- ה. דפוסית התקשורת הפרודוקטיביים בין הנהלת בית הספר ו- וועד ההורים.
- ו. המבנה הארגוני הרצוי של בית הספר לאור העובדה שהינו מערכת חינוכית מקיפה מהגן ועד כיתה יב'.
- ז. קהילת המורים והיבטים של ניהול משתף של קהילה זו. תהליכי קבלת החלטות אסטרטגיות בבית הספר.
- ח. רוח בית הספר כבית ספר אלטרנטיבי בעל אקלים ייחודי. מהם הפרומים, דפוסית הפיקוח, הסדירויות הארגוניות והפדגוגיות, קבלת ההחלטות וכד' שיבטיחו התנהלות אפקטיבית מחד ושמירה על רוח בית הספר מאידך.
- ט. האתיקה של בית הספר.
4. מנחה המכון יקיים לאורך התהליך מפגשי חשיבה אודות הממצאים עם הצוות המוביל כדי לחדד את הצורך להעמיק בנושא כזה או אחר.
5. הממצאים ינותחו במכון (עם החתום מטה) ויגובש מערך תובנות והמלצות.
6. המלצות אלו יימסרו לצוות המוביל בשיח מסכם.
7. במידת הצורך, נוציא אף מסמך מסכם בכתב.
8. תהליך ליווי והטמעת ההמלצות – במקרה ותבקשו זאת, יוגדר תהליך ליווי בית הספר והדרכתו בתהליך הטמעת ההמלצות ויישומן. אך על כך אתם תתבקשו להחליט בבוא העת.

## עלויות

עלות ההתערבות נגזרת מהיקפה. בשלב זה איננו יכולים להגדיר את מבנה ההתערבות והיקפה באופן ספציפי.

הדגמת עלויות הוצגה לכם כבר ע"י מנהלת המשרד. אנו חוזרים עליהן כאן:

- עלות שעתיים - 1,148 ₪.
- עלות שלוש שעות - 1,436 ₪.
- עלות ארבע שעות - 1,724 ₪.

העלויות אינן כוללות מע"מ.

תנאי תשלום שוטף + 30, בתום כל חודש ישלח אליכם חיוב (חשבון עסקה), חיוב זה נבקשכם לכבד תוך 30 יום. עם קבלת התשלום תישלח אליכם חשבונית מס/קבלה.

כפי שניתן לראות מכך, יהיה נכון מבחינתכם לבנות את ההתערבות כך שמנחה המכון יגיע אליכם למספר שעות עבודה ברצף. אתם תשבצו לו מפגשים שונים במהלך יום עבודה כזה. באופן זה יועמסו עלויות הנסיעה וביטול הזמן על יותר שעות ואתם תחסכו כסף.

כמו כן, במידה ונידרש לשעות קריאה רבות או שעות כתיבה, נחייב על כך בהתאם על לתעריף שעת העבודה שלנו: 280 ₪ לפני מע"מ.

אנו ממליצים לקיים מפגש ראשון עם הצוות המוביל או המנהל, לדון במסמך זה ולסכם באופן מפורט את מבנה ההתערבות (מספר הראיונות שיש לקיים, מספר קבוצות המיקוד וכד'). או אז, ככל שהדברים יהיו יותר מוגדרים ומפורטים, נוכל להגיש לכם הצעת מחיר מחודדת.

נשמח להשיב על שאלותיכם.

בברכה

ד"ר יעקב צימרמן

פסיכולוג ויועץ ארגוני

מנכ"ל מכון פירם

העתק: מר צביקה אמדור, מנחה מכון פירס, כאן.