מדדי הצלחה - כיצד נדע שהגענו ליעד?

משך המפגש: שעה וחצי

הנחיות:

א **פעילות פתיחה:** חשבו על מטרה אישית שיש לכם. כיצד אתם ניגשים להשגת המטרה?
אפשרות 1: אגדיר את כל הפעולות שיהיה עליי לעשות, שלב אחר שלב, עד ההגעה למטרה.
אפשרות 2: אתחיל מהגדרת התוצאה הרצויה, ואגזור אחורנית, שלב אחר שלב.
התשובה הראשונה מייצגת חשיבה תהליכית, ואילו השנייה - חשיבה תוצאתית.

ב **המשגה: חשיבה תהליכית מול חשיבה תוצאתית**
חשיבה תהליכית - מה צריך לעשות כדי להגיע ליעד? איך עושים את הדברים נכון?
חשיבה תוצאתית - כיצד נדע שהגענו ליעד? איך עושים את הדברים הנכונים?
בתפיסה תוצאתית, מגדירים בראש ובראשונה את מדדי ההצלחה, ומהם גוזרים את הפעולות הנכונות.

ג **המשגה: מהם מדדי הצלחה?**
"מדדי הצלחה" הם אוסף של אינדיקציות שבאמצעותן נוכל להשיב על השאלה - כיצד נדע שהגענו למטרה?
מדובר באינדיקציות המודדות אם הארגון קרוב להצלחה בהשגת היעדים והמטרות שלו, ובאיזו מידה.
מדוע חשוב לנו להגדיר מדדי הצלחה לפני גיבוש תוכנית העבודה?
מפני שהם מאפשרים את היתרונות הבאים:

- עבודה שיטתית במקום פעולה אינטואיטיבית
- הגברת אפקטיביות
- יעילות וחיסכון במשאבים

הצבת מדדי הצלחה לפני שיצאנו לדרך, מאפשרת לנו לדייק את הפעולות בדרך אל היעד, לקיים הערכה מעצבת ולבצע שינויים והתאמות תוך כדי תנועה.

ג **סוגים של מדדי הצלחה**
מדד כמותי: נתונים מספריים. ניתן למדוד באופן אמפירי.
למשל: הישגים כמותיים (ציונים), שיעור נוכחות, מספר משתתפים ועוד.
מדד איכותי: תהליך, חוויה, התנהגות. נתון לפרשנות ומתבסס על עדויות.
למשל: שביעות רצון, תחושת שייכות, מעורבות, השפעה ועוד.

מדדי הצלחה - כיצד נדע שהגענו ליעד?

ד **תרגול: משחק הזכרון**
התאימו בין יעד למדד הצלחה המתאים לו

ה **מהו מדד הצלחה טוב?**
בחרו את התשובה הנכונה (יכולה להיות יותר מאחת)

1 מתבסס על נתונים כמותיים בלבד
2 משלב מדדים איכותיים וכמותיים
3 נגזר באופן ישיר מהמטרה
4 קצר וקולע
5 קונקרטי וברמדידה

(תשובות 1 ו-5 נכונות)
מדד הצלחה טוב הוא קודם כול מופע שניתן למדוד, כך שאפשר יהיה לקבוע לגביו באופן ודאי אם הוא ניכר ובאיזו מידה.
מדד הצלחה חייב להיגזר באופן ישיר מהמטרה שהצבנו

ו **כיצד קובעים מדדי הצלחה?**
נשאל את עצמנו - איך נראה שהגענו ליעד? איך ייראה השינוי המבוקש? אילו סממנים / אינידקציות מעידים על הצלחה בהגשמת המטרה?
למשל, ביחס למטרה קידום מוביליות חברתית, יעד לדוגמה יהיה צמצום פערים בזכאות לבגרות.
מדד הצלחה רלוונטי יכול להיות, למשל, צמצום של 10% בפער הזכאות לבגרות בין בתי הספר בחמישון הראשון והתחתון ברשות.
חשוב שננסח את המדדים באופן הניתן לבדיקה.
יישום: נסחו מדדי הצלחה ביחס למטרות וליעדים שהגדרתם במפגש הקודם, בעזרת הכלי "מנסחים מדדי הצלחה".
ניתן להיעזר במאגר מדדי הצלחה.

מדדי הצלחה - כיצד נדע שהגענו ליעד?

כיצד נדע שאנחנו בכיוון הנכון? מנגנון מעקב והערכה תוך כדי תנועה

חלק משמעותי מהצלחתו של כל תהליך הוא ביצוע הערכה תוך כדי תנועה המאפשר התאמות במידת הצורך. לכן נתכנן מראש באילו דרכים ובאיזו תדירות נקיים הפקת לקחים ומסקנות.

יישום: בעזרת הכלי "מגדירים מנגנוני מעקב ובקרה", קבעו מנגנונים של בקרה והערכה המעריכים את ההצלחה בהשגת כל יעד. ציינו כיצד תאספו את הנתונים ובאיזו תדירות וסדירות תקיימו צומתי הערכה.

למשל:

המטרה: קידום מוביליות חברתית.

יעד לדוגמה: צמצום פערים בזכאות לבגרות.

מדד הצלחה לדוגמה: צמצום של 10% בפער הזכאות לבגרות בין בתי הספר בחמישון הראשון והתחתון

מנגנוני מעקב ובקרה אפשריים - סוג ותדירות:

- אחת לחודש: ביצוע מבחני סטטוס ומפגש צוות מוביל לדיון בממצאים
- אחת לרבעון: קבוצות מיקוד של מורים לשיח פתוח על התהליך
- אחת לשלושה חודשים: ביקורת ומשוב של גורמים נוספים (פיקוח ומשרד החינוך)

מנסחים מדדי הצלחה

מטרה	יעדים	מדדי הצלחה

חשוב לזכור!
מדד הצלחה צריך להיות:

- מדיד
- נגזר ישירות מהמטרה

מהלך 6: הסיפור הרשותי # מפגש 3: כיצד נדע שהגענו

מאגר מדדי הצלחה (אפשריים)

ממד פדגוגי
הישגים והתפתחות, מוביליות, הנאה ואפקטיביות בלמידה, כשירות לחיים בוגרים

- עלייה במספר בוגרי מערכת החינוך ברשות עלייה בשיעור הזכאים לבגרות
- שלומדים במוסדות להשכלה גבוהה
- עלייה בהישגים במיצ"ב
- עלייה באחוז הזכאים לתעודת בגרות שעמדו בדרישות הסף של הלמ"ס
- עלייה בשיעור התלמידים המדווחים על מסוגלות, סקרנות ועניין בלמידה
- עלייה בשיעור התלמידים המדווחים על רלוונטיות וערך ללומד ולחברה
- עלייה בשיעור התלמידים המדווחים על הוראה דיפרנציאלית
- עלייה בשיעור התלמידים המדווחים על פרקטיקות הוראה-למידה-הערכה מגוונות
- עלייה בשיעור התלמידים המדווחים על שימוש באמצעים דיגיטליים וטכנולוגיים בתהליכי הוראה-למידה-הערכה
- שיעור תלמידי החינוך המיוחד המשולבים בחינוך הרגיל מתוך כלל תלמידי החינוך המיוחד
- עלייה בשביעות רצון תלמידים, מורים והורים מהשילוב
- עלייה בשיעור ההתמדה בבתי הספר
- עלייה בשיעור המועסקים מבין בוגרי בית הספר
- ירידה במספר הילדים המטופלים במסגרות לקידום נוער
- עלייה בדיווחי מורים על עצמאות בלמידה

ממד רווחה ואקלים
שביעות רצון, שייכות, מוגנות, שיתוף פעולה, השתתפות

- עלייה בדיווחי תלמידים על מאמצי בית הספר לקידום סובלנות כלפי האחר והשונה
- עלייה בדיווחי תלמידים על יחסי קרבה ואכפתיות בין מורים לתלמידים
- עלייה בדיווחי תלמידים על תחושת מוגנות בבית הספר
- עלייה בדיווחי תלמידים על תחושת שייכות לבית הספר
- עלייה בגיוס לשירות צבאי מתוך מחויבי הגיוס והתנדבות לשירות לאומי/ אזרחי/ צבאי
- עלייה במספר התלמידים המשתתפים בפעילויות פנאי – העשרה, אמנות, ספורט, תנועות וארגוני נוער
- עלייה בדיווחי תלמידים על מאמצי בית הספר לעידוד למעורבות חברתית ואזרחית
- עלייה בשיעור המורים המדווחים על ליווי וקליטה של עובדי הוראה ובעלי תפקידים חדשים
- עלייה בשיעור המורים המדווחים על שביעות רצון מבית הספר

ממד ארגוני
שגרות ניהוליות, ארגון לומד, פיתוח מקצועי

- עלייה בשיעור מפקחים המדווחים על מנהלים העובדים לפי תוכניות עבודה שנתיות, שהן מבוססות נתונים ומציבות יעדים מדידים
- עלייה בדיווחי מורים על ישיבות מקצועיות המתקיימות בצורה סדורה ואפקטיבית
- עלייה בשיעור המורים המדווחים על השתתפות באופן סדיר במסגרות לפיתוח מקצועי
- עלייה בשביעות הרצון של מורים לגבי פיתוח וליווי מקצועי
- עלייה בתחושת הרווחה של מורים בקשר לתנאי העבודה וסביבת העבודה
- יש הגדרת תפקידים ברורה וחלוקה נכונה של תחומי אחריות
- מנהל-ת בית הספר מאגם-ת משאבים ומקצה אותם על בסיס מיפוי מוקדם
- דיווחי חברי צוות השייכים למנהיגות הביניים על תחושת אוטונומיה והובלה של מהלכים בית ספריים

ממד פיזי
תנאים וסביבה

- עלייה בדיווחי הצוות החינוכי על גיוון מרחבי הלמידה
- עלייה בדיווחי הצוות החינוכי על התאמת מרחבי העבודה הבית ספריים
- עלייה בדיווחי הצוות החינוכי על השבחת מרחבי העבודה הבית ספריים
- עלייה בדיווחי הצוות החינוכי על שיפור התשתית, הציוד ואמצעי הקצה הטכנולוגיים בבית הספר.

מגדירים מנגנוני מעקב ובקרה

מטרה	יעדים	מדדי הצלחה	מנגנון מעקב ובקרה כיצד נאסוף נתונים? באיזה אופן ובאיזו תדירות נקיים צומת הערכה?

משחק הזיכרון: התאמת יעדים למדדי הצלחה

קידום מוביליות חברתית	צמצום בפער בזכאות לבגרות בין בתי הספר בחמישון הראשון והתחתון ברשות
קידום לומד עצמאי	עלייה בדיווחי מורים / תלמידים על צמצום זמן ההוראה הפרונטלית בשיעור
קידום מעורבות לומד	עלייה בשיעור התלמידים המדווחים על מסוגלות, סקרנות ועניין בלמידה

משחק הזיכרון: התאמת יעדים למדדי הצלחה

קידום אוריינות דיגיטלית	עלייה בשיעור התלמידים המדווחים על שימוש באמצעים דיגיטליים וטכנולוגים בתהליכי הוראה-למידה-הערכה
העלאת כשירות לעולם העבודה	עלייה בשיעור המועסקים מבין בוגרי בית הספר
קידום תחושת מוגנות	עלייה בדיווחי תלמידים על תחושת מוגנות בבית הספר

משחק הזיכרון: התאמת יעדים למדדי הצלחה

חינוך ערכי	עלייה בגיוס לשירות צבאי מתוך מחויבי הגיוס והתנדבות לשירות לאומי/ אזרחי/ צבאי
קידום שוויון הזדמנויות: גיוון והכלה	שיעור תלמידי החינוך המיוחד המשולבים בחינוך הרגיל מתוך כלל תלמידי החינוך המיוחד
העלאת הישגים לימודיים	עלייה בהישגים במיצ"ב

משחק הזיכרון: התאמת יעדים למדדי הצלחה

פיתוח מקצועי	עלייה בשיעור המורים המדווחים על השתתפות באופן סדיר במסגרות לפיתוח מקצועי
תחושת שייכות של מורים	עלייה בשיעור המורים המדווחים על ליווי וקליטה של עובדי הוראה ובעלי תפקידים חדשים
ביסוס שגרות ניהול	עלייה בדיווחי מורים על ישיבות מקצועיות המתקיימות בצורה סדורה ואפקטיבית

משחק הזיכרון: התאמת יעדים למדדי הצלחה

קידום יעילות ואפקטיביות ארגונית	קיימת הגדרת תפקידים ברורה וחלוקה נכונה של תחומי אחריות
מיקסום משאבים ונכסים	מנהל-ת בית הספר מאגם-ת משאבים ומקצה אותם על בסיס מיפוי מוקדם
קידום תחושת רווחה של מורים	עלייה בדיווחי הצוות החינוכי על התאמת מרחבי העבודה הבית ספריים

משחק הזיכרון: התאמת יעדים למדדי הצלחה

הגברת עניין ומעורבות בלמידה

עלייה בשיעור התלמידים המדווחים על רלוונטיות וערך ללומד ולחברה