

מפגש מנהלי בתי ספר שחזרו לבית ספרם לאחר שירות מילואים ארוך במלחמה הצעה למתווה למידה למפקח עם מנהליו ולמנחי מנהלים

רציונל

עשרות מנהלי ומנהלות בתי ספר המשרתים בשירות מילואים גויסו למלחמה ונעדרו מבית ספרם למשך חודשיים, שלושה ואף יותר. החזרה לבית הספר מציבה בפניהם אתגרים רבים ומורכבים, חושפת מתחים חדשים שלא היו קודם, ומעלה שאלות עקרוניות על תפקיד המנהל בעת הזו (גם בימי שגרה). מפגש עם מנהלים, שקיימו במכון אבני ראשה (קבוצה שנפגשה פנים אל פנים וקבוצה שנפגשה בזום) נועדה כדי לעזור למנהלים להציף ולדייק את האתגרים עימם הם מתמודדים, לחדד דילמות ומתחים, לשתף בפתרונות ובמענים ולבסוף 'לעלות קומה' בתפיסה הניהולית וביכולות ומיומנויות ניהוליות. מתווה שלפניכם יסייע לכם לקיים תהליך למידה דומה, עם מנהלים שחזרו משירות ארוך במלחמה.

מטרות המפגש

1. המשתתפים יציפו אתגרים ניהוליים עיקריים העומדים לפתחם עם חזרתם מהמלחמה, ימפו זירות פעולה, יגדירו וימשיגו את המתחים שעליהם מונחים האתגרים ויחדדו את תהליך קבלת ההחלטות הייחודיות הנדרשות עם חזרתם לתפקיד לאחר היעדרות ארוכה.
2. המשתתפים יגבשו תפיסה ניהולית מחודשת שבה קומה חדשה ל- 'אני הניהולי' - קומה חדשה המבוססת על תובנות מניחות הדילמות והמתחים, והשלכה גם לימי שגרה. כך, המצב המורכב שבו נתונים המנהלים ישמש כבסיס לצמיחה אישית ולשיפור יכולות ומיומנויות ניהוליות. מתמודדים עם אתגרים דומים
3. להוות מעין קבוצת תמיכה והזדהות למנהלים שעברו חוויה משמעותית בלתי רגילה ו

חלקי המפגש

1. פתיחה (הצגת מטרת המפגש, הכרות ודגשים למפגש אפקטיבי) - 45 דק'.
2. העלאת אתגרי הניהול והמתחים שעומדים המנהלים עם חזרתם לבית הספר - 30 דק'.
3. היועצות עמיתים על סוגיות נבחרות - 45 דק'.
4. מבט על - עם הפנים קדימה: בחינת השינויים שהתרחשו בבית הספר (45 דק').
5. רפלקציה וסיכום - 20 דק'.

שלב מס' 1 - פתיחת המפגש (45 דק')

מטרות שלב זה:

- המשתתפים יבינו את מסגרת המפגש, מטרותיו וחלוקת הזמן במפגש.
- המשתתפים יכירו זה את זה כך שתיווצר אווירה פתוחה וכנה שמזמינה למידה.
- המשתתפים יקבלו את הדגשים שכדאי לשמור עליהם כדי שהמפגש יהיה פורה ומוצלח.

שלב א - ברוכים הבאים

המפגש למנהלים שחזרו מהמלחמה נולד מתוך הצורך של מנהלים שנעדרו זמן רב מבית ספרם לשתף באתגרים ולחשוב יחד על מענים מתאימים. שוחחנו עם מנהלים ששבו מהמלחמה ושמענו על מורכבות האתגרים הייחודיים, ומצאנו שקיום המפגש יענה על צורך אמיתי.

החלק הראשון של המפגש יעסוק ב'כאן ועכשיו' - מה שמציק ומאתגר עכשיו, ובמענים שאפשר לתת. בחלק השני נעלה מדרגה - כדי לא להישאר במצב של הישרדות או של פתרון בעיות בלבד. נחשוב על המצב ועל האתגרים שהוא מציב כהזדמנות לצמיחה ולחשיבה מחודשת על תפיסת תפקיד המנהל.

שלב ב - הכרות

כל מנהל ישתף בשמו ושם בית הספר אותו הוא מנהל, משהו אחד על עצמו, איזה תפקיד הוא מילא במילואים וכמה זמן היה. כמו כן המשתתפים מתבקשים לבחור רגע אחד מהמלחמה שמתכתב עם היותם אנשי חינוך (אם אין, אפשר גם רגע אחר). משתתפים במעגל. בסיום לא שוכחים להודות למשתתפים על הכנות והפתיחות.

שלב ג- דגשים

- על יתרונות המפגש הקבוצתי - כח הקבוצה.
- כללי הקבוצה - מה שפה נשאר פה, התכווננות לשיפור יכולות (ופחות להפגנת יכולות).
- ננסה לחדד דילמות, להגדיר מתחים ולהחזיק בהם, ונעשה זאת תוך שיתוף והתייעצות עמיתים.
- זו קבוצה משימתית (לא רגשית) וננסה לתת כלים ולהיות מכווני המשימות שעומדות לפניכם עם חזרתכם לבית הספר.
- הזמנה פתוחה למשתתפים להציע הצעות וכיווני פעולה במשך כל חלקי המפגש.

שלב מס' 2 - העלאת בעיות, אתגרים ומתחים (30 דק')

מטרת שלב זה:

המשתתפים יציפו ויעלו אתגרים ומתחים עימם הם מתמודדים, יגדירו וימשיגו אותם, ויעמיקו הבנתם בהם. **שואלים:** מה הדבר שהכי מטריד אתכם בחזרה לבית הספר? המשתתפים יעלו בעיות, אתגרים ומתחים. כותבים על הלוח את הבעיות והאתגרים, תוך חלוקה לקטגוריות:

אחר	מול גורמי חוץ	תפקיד המנהל (בעיקר זירת התמקמות וניהול זמן)	מערכות יחסים	סוגיה חינוכית	פנים ארגוני (כגון מנהלות, דיווחים, כח אדם)
-----	---------------	--	--------------	---------------	---

*ייתכן שיהיו סוגיות שיתאימו ליותר מקטגוריה אחת

המנחים עוזרים למנהלים לדייק, להגדיר ולהמשיג את האתגרים והמתחים שהם מציפים.

דוגמאות לאתגרים ומתחים שעלו במפגשים:

- ✓ כיצד להתייחס למי שהחליפו אותי בתפקידי הניהול בהיעדרי?
- ✓ האם וכיצד לוקחים בחזרה סמכות שהעברתי?
- ✓ כיצד להישאר מעורב/ת גם מרחוק, בלי לפגוע בתפקודם של המחליפים?
- ✓ באיזו זירה הכי חשוב שאתמקם בחזרתי?
- ✓ מי נפגע מחוסר הנוכחות שלי/מהזמן המועט שאני יכול להקדיש לו/לה?
- ✓ איך מצמיחים צוות ש"תפס פיקוד"?
- ✓ איך לנהל שיחה עם מי שתפקודו היה לוקה בחסר בזמן שלא הייתי כאן?
- ✓ האם וכיצד לשתף את הצוות והתלמידים בחוויה שחוויתי?

שלב 3: היועצות עמיתים על הסוגיות (45 דק')

מטרת שלב זה:

להעמיק ב-2-3 סוגיות, לנסח, להמשיג, להגדיר את הבעיה, ולחשוב על מענים אפשריים, וקווים מנחים להתמודדות.

שלב א (כ' 25 דק')

מהן הסוגיות שהייתם הכי רוצים לדון ולהיוועץ עליהן?

מתחלקים לקבוצות (של 2-4 משתתפים), כשכל קבוצה דנה בסוגיה אחרת. הקבוצה מנסחת את האתגר שלה, מעמיקה את הדיון בו, וחושבת על מענים שרלוונטיים אליו. המנחים עוברים בין הקבוצות ועוזרים בדיוק, בהמשגה, בהצבת מתח על צירים, וכו'.

הנחיות לעבודה בקבוצות:

- בהקשר לאתגר שלכם: חשבו מהו האוטומט שלנו כמנהלים לעומת מה שהארגון צריך (לא תמיד זה אותו הדבר...).
- שאלת המצפן האישי: לפי איזה מצפן אני מקבל החלטות, מה כוכב הצפון שלי בתקופה זו?
- מהם סדרי העדיפויות בתקופה זו? איפה כדאי להשקיע זמן ומאמץ?
- מה הערך המוסף שלי כמנהל?
- איפה הנוכחות שלי נדרשת עכשיו, ולמה? מה השיקולים? איפה הנוכחות שלי מיותרת, ואולי אפילו מפריעה?
- איך אני מתייחס לאתגר גם בראייה עתידית של ימים, שבועות וחודשים קדימה.

שלב ב

לאחר 20-25 דק' של עבודה בקבוצות מתכנסים למליאה וכל צוות מציג את הסוגיה ואת המענים שעלו בצוות. יתר המשתתפים מגיבים ותורמים את חלקם.

הפסקה (15 דק')

שלב 4 - מבט על - עם הפנים קדימה (45 דק')

מטרת שלב זה:

המשתתפים יחשבו על שינויים שהתרחשו בבית הספר בהעדרם ומאז שחזרו, ויבחנו אותם במבט צופה עתיד.

אחרי שהבנו את האתגרים ודנו קצת במענים, ולמרות שלא להכל יש לנו פתרונות, נרצה להסתכל קדימה ממעוף הציפור. להרים את הראש מעל המים ולהבין גם מה טוב בתקופה הזו, מה לא טוב, ומה משתנה. אילו שינויים שקרו בתקופה הזו הם טובים ואילו לא טובים?

תרגיל אישי, כל משתתף מקבל דף (נספח 1) וכותב בו את התשובות לשאלות:

1. מה השתנה בבית הספר **וטוב שהשתנה**, ולא נרצה להחזיר לאחור? נרצה לתחזק אותו
2. מה השתנה בבית הספר **וחשוב שנחזיר לאחור**? (אולי לא תמיד אני יודע איך?)
3. מה השתנה בבית הספר ואני **לא בטוח לגבי** אם להשאיר אותו או להחזיר לאחור?
4. מה **צריך להשתנות** בבית הספר, לאור מה שעבר עלינו ועל בית הספר?

לאחר שכל אחד כתב לעצמו, מקיימים שלב של איסוף בקבוצה.

במבט אישי של כל מנהל - מה כל זה אומר עלי? על התפקיד שלי ועל תפיסת הניהול שלי?

סיכום המפגש (20 דק')

סבב: משהו אחד שהתחדד אצלי היום, משהו שעדיין לא פתור.

מפגש מנהלים שחזרו מהמלחמה

מטריצת 'מה השתנה?' לעיבוד השינויים בבית הספר

<p>מה השתנה בבית הספר וחשוב שנחזיר לאחור? (אולי לא תמיד אני יודע איך?)</p>	<p>מה השתנה בבית הספר, וטוב שהשתנה? (לא נרצה להחזיר לאחור, אולי אפילו נרצה לתחזק אותו).</p>
<p>מה צריך להשתנות בבית הספר לאור מה שעבר עלינו ועליו?</p>	<p>מה השתנה בבית הספר ואני לא בטוח אם להשאיר או להחזיר לאחור?</p>