

תכנון בחשיבה תוצאתית



רגע של השראה - תמונת עתיד של המצב הרצוי

'נאום הירח'
של קנדי
1962



ממשיכים לדייק את השינויים...



1

מיקוד זירת השינוי



יש למקד את זירת השינוי (קהל היעד שבו תתמקדו השנה במסגרת התוכנית) ולשלב אותה בתוך נוסח משפט השינוי. לדוגמה...

העלאת אחוז הגבייה של תשלומי ההורים **בכיתות א'**

הטמעת תהליך למידת חקר פרויקטלית **במדעים בשכבת ט'**

צמצום היקף אירועי האלימות הפיסית **בהפסקות**

הטמעת תרבות של צפיות עמיתים בצוות **מורי המתמטיקה**

2

התמקדות בשינוי אחד



יש להתמקד בשינוי אחד ולא ברשימה של שינויים.

גם אם כמה מהלכי שינוי נראים לכם אינטואיטיבית קשורים זה לזה...

גם אם הייתם רוצים 'לתפוס כמה ציפורים במכה אחת'...

לדוגמה...

”קידום למידה חדשנית מתוך בחירה ומתן מענה דיפרנציאלי לתלמידים”

למידה חדשנית? **למידה מתוך בחירה?** מענה דיפרנציאלי?

3

הימנעות מדיבור בכותרות



יש לפרש למה הכוונה מאחורי הכותרות השגורות

הסבירו מה הכוונה שלכם, כיצד אתם מבינים את המושג, מה תרצו לראות בפועל... לדוגמה...

"קידום למידה חדשנית של המאה ה-21"

מה הופך למידה לחדשנית ומותאמת למאה ה-21 לתפיסתכם?
למה כוונתכם בהקשר הבית ספרי? מה אתם רואים לנגד עיניכם?

- לפתח מיומנויות נדרשות בשוק העבודה של המאה ה-21? אילו מיומנויות?
- להתאים את צורת ההוראה למאפייני התלמידים בני המאה ה-21? אילו מאפיינים?
- לשלב אמצעים טכנולוגיים בלמידה השוטפת?

4

בדיקת הנחות סמויות



יש לשים לב להנחות סמויות שדורשות בדיקה...
(ואולי מגבילות אתכם מראש לסוג מסוים של פתרונות)
לדוגמה...

**”יצירת מפגשים לא פורמליים עם המורים, שבהם יוכלו התלמידים
לבטא את הרגשות שלהם”**

השינוי נולד מתוך רצון לאפשר לתלמידים לבטא את רגשותיהם.
מאחורי הנוסח הזה מסתתרת אולי ההנחה הבאה:
בשיעורים 'הרגילים' התלמידים לא יכולים לבטא את רגשותיהם, ולכן צריך לייצר
מסגרת אחרת שבה הדבר יתאפשר.
הנחה זו מכתובה כיוון אחד של פתרון. אפשר היה לבדוק אם יש דרכים לאפשר
את השיח הרגשי גם במסגרת השיעורים הרגילים...

5

התקבעות מראש על פתרון אחד



יש לשים לב מתי מגיעים עם פתרון מוכן וגוזרים מתוכו את הבעיה

(הגעה עם פתרון ידוע מראש עלולה לצמצם את יכולתנו לשקול מענים אחרים, שהם אולי אפקטיביים יותר או קלים יותר למימוש. אנחנו עלולים למקד את המאמצים בהצדקת הפתרון שעליו החלטנו מראש, ו'לפספס' אפשרויות אחרות) לדוגמה...

”הטמעת יום למידה שבועי של שיעורי בחירה לכל בית הספר”

זהו פתרון. כדאי לוודא שוב: מהו הצורך? למה דווקא בחרנו בפתרון הזה? אם המנהלת מעוניינת להרחיב את חווית הבחירה של התלמידים בבית הספר, האם הפתרון הכי טוב הוא יום שיעורי בחירה קבוע? אולי ניתן להטמיע חווית בחירה בתוך השיעורים 'השגרתיים', והפתרון הזה יהיה זול יותר ומשמעותי יותר מבחינת היקף ההשפעה...

דגשים לדיוק השינויים - סיכום

דגשים הכרחיים

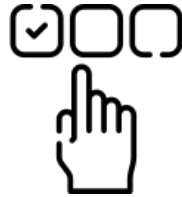
1

מיקוד זירת השינוי



2

התמקדות בשינוי אחד



3

הימנעות מדיבור
בכותרות



4

בדיקת הנחות סמויות



5

התקבעות מראש
על פתרון אחד



הגברת מודעות

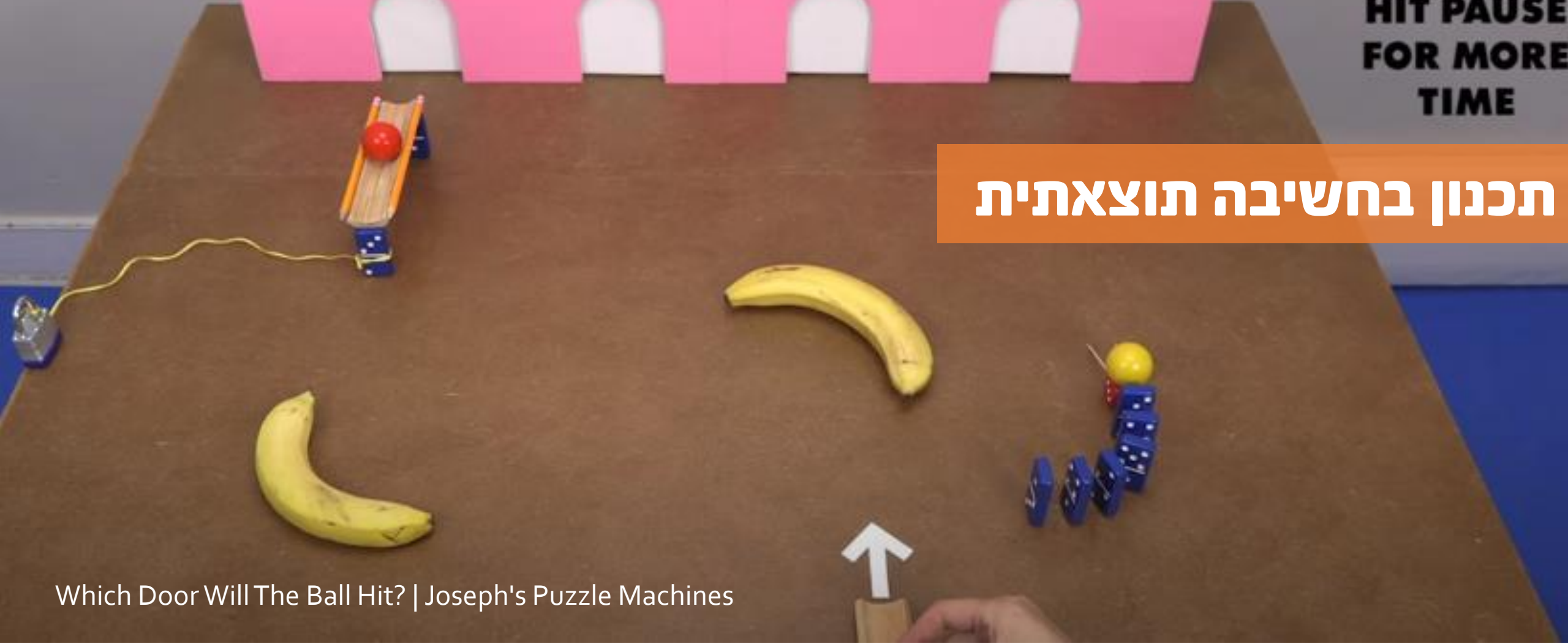
WHICH DOOR WILL THE BALL HIT?



HIT PAUSE
FOR MORE
TIME



תכנון בחשיבה תוצאתית



חשיבה תוצאתית



אתה
נמצאת
כאן

אתה
מתחילה
לתכנן
מכאן

חשיבה תוצאתית (OTS - Outcome Thinking Style) מוגדרת כחשיבה תכנונית המדגישה הגדרת מטרות כשלב ראשוני וחיוני בתהליכי תכנון.

חשיבה תוצאתית מתחילה את המסע מהשורה התחתונה. התוצאה עצמה הופכת למוקד אשר ממנו נגזרים, המטרות היעדים והפעולות. כשמתחילים מהסוף אנחנו מפעילים יותר את הדמיון והחשיבה היצירתית אודות רעיונות אפשריים להגיע לתוצאה הסופית. אנחנו מתרגלים את המוח בחשיבה "ברורס". יוצרים תחושה שכבר הגענו למטרה' שהיא מוחשית, והדרך מופיעה כשלב שני ולא ראשון.

חשיבה תוצאתית משרתת אותנו כאשר אנו ניגשים לתכנון תוכניות עבודה תקופתיות, בכך שהיא מחייבת אותנו להגדרה ברורה של תוצאות העשייה שלנו ובחינה מתמשכת של אופן ההתקדמות להשגתם.

<https://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Zchuyot/Mifgashim/Hishtalmuyot/ChashivaTotzaatit.htm>

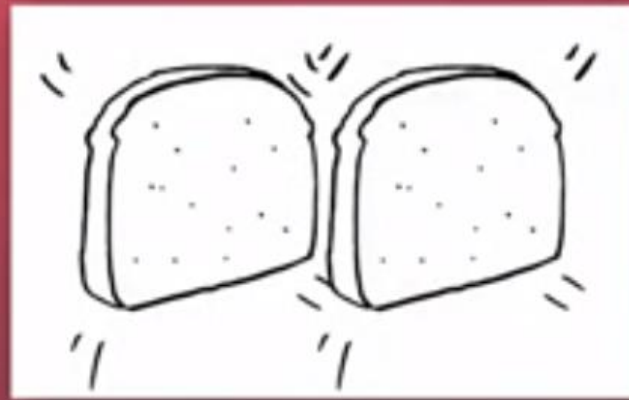
DRAW

How to Make Toast



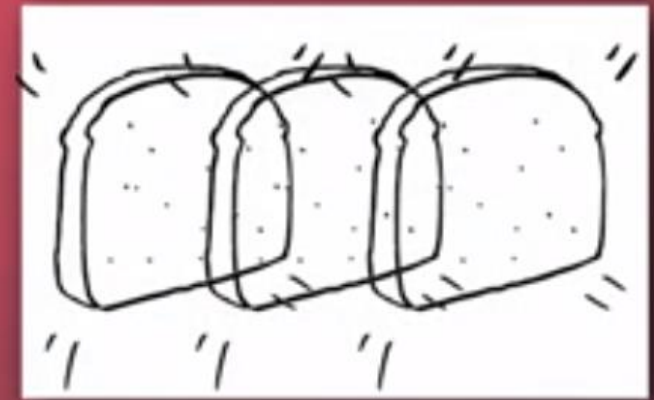
Drawings

Links & Nodes



Notes

Iteration



Group Notes

Synthesis

מילון מושגים

קהל יעד – קבוצה מוגדרת באוכלוסייה, בקרבה רוצים להשיג את השינוי.

תשומה – משאב (כסף, כוח אדם, ידע, מקום) הנדרש כדי להוציא פעולות או תכניות אל הפועל.

פעולה – מה עושים כדי לחולל שינוי באמצעות התשומות שיש לנו (הכשרה, יצירת סדירות, פיתוח צוות, הקמת מבנה...)

תפוקה – התוצרים הישירים של הפעולות מבחינת היקפים, כמויות ואיכות.

לרוב, התפוקות מעידות על קיומן וטיבן של הפעולות, ולא על השינוי שהתחולל בקהלי היעד. תפוקה משמשת אותנו לבדוק אם הפעולה התקיימה/לא התקיימה.

תוצאה – השינוי שהפעולות יוצרות בקרב קהל היעד, מיד בסיום התכנית (תוצאות לטווח קצר) או לאחריה (תוצאות לטווח בינוני וארוך). השינוי מנוסח בד"כ במונחי גידול, צמצום, מניעה, הרחבה. תוצאה משמשת אותנו לבדוק אם הפעולה השיגה/לא השיגה את מטרתה.

רקע:

המנהלת הקודמת הייתה ככל הנראה ריכוזית בתפיסתה, ונמנעה מביזור של אחריות וסמכות. בבית הספר מורגש כיום היעדר של שכבת מנהיגות ביניים מתפקדת. למנהלת שתי שותפות: הסגנית (מסורה מאד ומתמקדת באדמיניסטרציה) והיועצת, והן מהוות יחד צוות ניהול מצומצם. קיימת הפרדה חדה בין 'ההנהלה' (המנהלת והסגנית) ובין יתר הצוות, שני צדדים בהיררכיה...

הצורך:

- המנהלת מתקשה לגייס אנשי צוות לעשייה, מנסה להניע תהליכים ורואה שהם לא קורים.
- צוות הניהול מצומצם מאד ומדבר בקול אחד. מורגש העדר מגוון של פרספקטיבות שונות, של קולות ביקורתיים שחושבים אחרת ויסייעו לדייק את החשיבה.
- המנהלת מרגישה בודדה בעבודתה וקורסת תחת עומס המשימות, אין לה שותפים בחשיבה ובעשייה, אין לה עם מי לחלוק משימות ואחריות. מעט אנשים עושים הרבה דברים.
- סקרי אקלים בחדר המורים מעידים כבר שנים על הקושי: הצוות מרגיש שקולו לא נשמע בהנהלה, שאין לו השפעה על המתרחש בבית הספר, שהחלטות מתקבלות מעל ראשו.

1

המצב המצוי, הצורך הקיים

הנוסח הראשוני של השינוי בתחילת השנה:

”בניית שדרה ניהולית / מנהיגות ביניים בבית הספר”

לאחר מיקוד ופירוט:

”יצירת צוות ניהול מורחב של רכזות המקצוע, השותף באופן סדיר ומשמעותי בתהליכי החשיבה, התכנון והביצוע”

2

מיקוד נוסח השינוי

התוצאות הרצויות הן תמצית המצב הרצוי בסוף השנה. עליהן -

- להתכתב עם הצורך שהניע את השינוי.
- להיות ריאליות וקונקרטיות דיין בהתחשב בטווח הזמן המדובר.

תוצאות רצויות: (יכולות להיות שלב בדרך לתוצאות סופיות לטווח ארוך)

1. קיים צוות ניהול מורחב של רכזות, הנפגש באופן סדיר עם המנהלת.
2. קיימות הגדרות תפקיד ואחריות לכל רכזת, המוכרות לכל צוות המורים.
3. תהליך תכנון שנה הבאה (החל ממאי 2022 ולאורך הקיץ) נעשה בצוות הניהול המורחב.
4. שיפור בתחושת הבדידות של המנהלת (מרגישה שהיא לא עושה הכל לבד, יש לה פרטנרים לחשיבה ולעשייה, עוסקת יותר בסוגיות 'מאקרו'). אינדיקציה: יומן המנהלת.
5. שיפור בתחושת השותפות והשייכות של הצוות (אינדיקציה: סקר אקלים בסוף השנה)

3

תוצאות רצויות בסוף השנה

דוגמה לתכנון בחשיבה תוצאתית



תוצאות רצויות

קיים צוות ניהול מורחב של רכזות, הנפגש באופן סדיר

קיימות הגדרות תפקיד ותחומי אחריות לכל רכזת

תהליך תכנון השנה הבאה מתבצע בצוות הניהול המורחב

המנהלת מרגישה פחות לבד, הצוות מרגיש יותר שותף

דוגמה לתכנון בחשיבה תוצאתית

תוצאות רצויות



קיים צוות ניהול מורחב של רכזות, הנפגש באופן סדיר

קיימות הגדרות תפקיד ותחומי אחריות לכל רכזת

תהליך תכנון השנה הבאה מתבצע בצוות הניהול המורחב

המנהלת מרגישה פחות לבד, הצוות מרגיש יותר שותף

יוני

הצגת הרכזות ותחומי האחריות בהנהגת ההורים

בחינת שינויים ביומן המנהלת יחד עם המדריך האישי

מאי

הצגת פורום הרכזות ותחומי האחריות במליאת המורים

מתחילות פגישות תכנון משותפות של שנה"ל הבאה

אפריל

בכל ניוזלטר רבעוני להורים רכזת אחרת כותבת עדכון

בניית סטטוס ויוקרה לצוות הניהול המורחב

מרץ

ניסוח הגדרת תפקיד עם כל אחת מהרכזות

סיור משותף בבית ספר בעל שדרה ניהולית מתפקדת היטב

פברואר

הרכזות נוכחות ומעורבות בהצגה בועדה המלווה

חיבור לבית ספר 'תאום' בעל שדה ניהולית מתפקדת היטב

הצגת התהליך בפני מליאת המורים

ינואר

יצירת סדירות פגישה אישית חודשית מנהלת-רכזת

יצירת סדירות חודשית למפגש צוות הרכזות

ליווי / הנחיה חיצונית לתהליך (יועצת ארגונית?)

יום גיבוש לצוות הניהול המורחב

דצמבר

חיבור המדריך האישי לחשיבה אודות התהליך

סבב שיחות אישיות עם הרכזות לפני הכניסה לתהליך

סינכרון עם עבודת צוות ניהול מצומצם (מבנה ארגוני)

בצוותי העבודה



המכון הישראלי לטנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

פרוטוקול עבודה

בדיקה משותפת של התוצאות הרצויות בסוף השנה:

1. האם הן בהירות וקונקרטיות דיין? האם ברור לנו מה רוצים לראות בסוף השנה?
2. האם הן ריאליות למימוש בטווח הזמן הזה?
3. האם יש תוצאות שכדאי לדחות לשנה הבאה כדי למנוע עומס מוגזם?

בדיקה משותפת של הפעולות המופיעות על הלוח:

1. סדר כרונולוגי: מה בא קודם, מה בא אחר כך...
2. סדר לוגי: האם סדר הפעולות אכן מוביל בצורה הגיונית לתוצאות שהגדרנו?
3. סדר חשיבות: מה חשוב יותר ומה חשוב פחות?
4. מה חסר על הלוח? על מה אפשר לוותר?

תוצר שלם ומדויק דיו של חשיבה תוצאתית מהווה בסיס מצוין לבניית תוכנית עבודה/לוח גאנט.

סיכום והכנה לקראת המפגש הבא

