


מטרות המפגש

- דיוק הבחירה של השינויים אותם יובילו המנהלים.ות במסגרת התוכנית

הכנה לקראת המפגש



כהכנה לקראת המפגש, הלומדים מקבלים מן המפקח סרטון וידאו קצר (ראו מסמך עם טקסט גנרי מומלץ) בצירוף כלי עזר - דף בחירה ראשוני של שינוי אותו הם שוקלים להוביל במסגרת התוכנית.

מהלך זה נועד לסייע ללומדים להגיע למפגש 'אפויים' יותר, לאחר שכבר התחילו לחשוב על השינוי המתאים שירצו להוביל. באופן זה אנו רוצים להאיץ ככל האפשר את תהליך בחירת השינוי. ניתן כמובן גם להתחיל את המהלך במפגש פרונטאלי ולא בוידאו.



פיתוח מקצועי למנהלים שנה ב'

לקראת מפגש 1: בחירת השינוי






לקראת המפגש הראשון שלנו הנכם מתבקשים להגדיר, באופן ראשוני בלבד, שינוי ממשי שתמצאו להוביל בבית ספרכם השנה במסגרת התוכנית. יש למלא טופס זה עד לתאריך...

1

הגדרת מצב מצוי ומצב רצוי

אם השינוי הנבחר נשען על חלום או תמונת עתיד שיש לכם כמנהלים - מומלץ להתחיל בתיאור המצב הרצוי ומשם לעבור למצב המצוי.



אם השינוי הנבחר נשען על תופעה לא רצויה בבית ספרכם - מומלץ להתחיל בתיאור המצב המצוי ומשם לעבור למצב הרצוי.

המצב הרצוי בסוף שנת הלימודים הוא

תארו את תוצאת השינוי? מה יעיד על מימושו?

המצב המצוי כיום

תארו את המצב כיום? מה אינו סניח את דעתכם?

2 **מקוד את זירת השינוי לשנה הקרובה**

הגדירו את 'גבולות הנדרה' הריאליים שבהם תרצו למקד את השינוי השנה (קבוצת ניל, תחום דעת מסוים...)

3 **לשם מה?**

מדוע חשוב לכם לקדם דווקא את השינוי הזה השנה? מדוע תרצו לתת לו עדיפות? מדוע הוא קרוב ללבכם?

4 **לסיכום - תמצתו במשפט כותרת אחד:**

מהו מהלך השינוי שאתם מעוניינים להוביל השנה במסגרת התוכנית?

מבנה המפגש

פעילות	זמן	יחידה	
[במליאה] - הצגת המהלך השלם של התוכנית (מפת המסע) ומטרותיה. - תיאום ציפיות: רצינות, ערך מוסף, עקרונות מובילים והחיבור הנדרש בין לומד, קבוצה, מנחה, מדריך אישי וצוות בית הספר...	20 דק'	מבוא לתוכנית	1
[במליאה] מושגים מועילים ודוגמאות: בעיה טכנית אל מול אתגר הסתגלותי; שינוי ממעלה ראשונה אל מול שינוי ממעלה שנייה.	15 דק'	סוגים של שינוי	2
[בזוגות] עבודה עם מחוון לצורך בחינת השינוי ודיוקו. בתהליך של ראיון וחקר משותף מסייעים בני הזוג זה לזה לדייק את השינוי שהם מעוניינים להוביל בבית ספרם השנה במסגרת התוכנית. עיבוד אישי (מילוי טופס גוגל פורם) לסיכום המהלך	60 דק'	בחינת השינוי ודיוקו	3
[במליאה] - הנחיות בנושא ההכנות הנדרשות לקראת המפגש הבא - משוב לסיכום המפגש	15 דק'	סיכום ומשוב	4

פתיחה:

נעשה שימוש בטקסט "עשרה כללים לכתיבה" של אתגר קרת כדי לאפיין את המעבר לפוזיציה של כתיבה ולבדוק עד כמה הוא מתחבר לחוויות שלנו בפתח שנה ב'.



פיתוח מקצועי למנהלים שנה ב'
מפגש 1: בחירת השינוי




עשרה כללים לכתיבה*

אתגר קרת

כל פנייה בלשון זכר כאן מכוונת לשני המינים, כי הכיף של ההשראה שייך לכולם.

1. דאג ליהנות מכתיבה.
סופרים תמיד אוהבים לומר שתהליך הכתיבה הוא קשה ומלווה בסבל. הם משקרים. לאף אחד לא נעים לומר שהוא מתפרנס ממשהו שהוא ממש, אבל ממש, מהנה ומתגמל. כתיבה היא דרך לחיות עוד חיים, עוד הרבה חיים, של אינספור אנשים שאף פעם לא היית אבל שהם לבמרי אתה. כל פעם שאתה יושב מול הדף ומנסה, גם אם אתה לא מצליח, תניד תודה על האפשרות הזאת להרחיב את הקיום שלך.

2. אהוב את הדמויות שלך.
בשביל שדמות תהיה **אמיתית** חייב שיהיה בעולם הזה לפחות מישהו אחד שמסוגל לאהוב ולהבין אותה, גם

דגש הנחיה



אין כוונה לומר כי עולם הכתיבה מהווה מטאפורה מושלמת לניהול בית ספר. אנו מביאים אותו כדי להדגיש היבט אחד בולט במעבר לשנת הניהול החדשה

מהלך הפעילות

ראשית, קוראים את הטקסט (אפשר לקרוא יחד בקבוצה או בקריאה אישית).

מומלץ להקדים ולהזמין את הלומדים לשאול את עצמם תוך כדי הקריאה:

- אילו כללים קולעים לעולם של ניהול בית ספר?
- אילו כללים דורשים תרגום/התאמה לעולם ניהול בית הספר?
- האם יש כללים שכלל אינם רלוונטיים ואף מנוגדים לתפיסת התפקיד שלכם?

הנה מספר דוגמאות להתאמות אפשריות של כללי הכתיבה לעולם ניהול בית הספר. רצוי לתת למנהלים לעבד בכוחות עצמם את הטקסט ולהציע התאמות משלהם...

- "אהוב את הדמויות שלך" - האם אנחנו מרגישים חיבור רגשי לאנשים עימם אנחנו עובדים.
- "אל תדפוק חשבון לאף אחד" - עד כמה אנחנו מרשים לעצמנו לפעול באופן שאנחנו מאמינים בו, אל מול הנחיות מבחן / ציפיות ורצונות של אחרים...
- "התחל תמיד מהאמצע" - מתי נכון לתכנן הרבה מראש, ומתי נכון פשוט 'לקפוץ למים'? עצם הכניסה לניהול בשנה א' יכולה להרגיש כמו התחלה מהאמצע, קפיצה על רכבת נוסעת...
- "השתדל לא לדעת את הסוף" - על פניו הדבר מנוגד לתפיסה של תכנון תוצאתי, של הגדרה מראש של תמונת עתיד, מטרות ויעדים אליהם נחתור. אולם לצד המכוונות לתוצאות ולמימוש יעדים, עד כמה יש לנו לגיטימציה לסקרנות, לניסוי ותעייה כאשר התשובות לא ידועות מראש? כמה הסביבה שלנו נותנת לנו אפשרות כזו?
- "כתוב כשאתה לגמרי לבדך בחדר" - כלל זה סותר לכאורה הוויה של מנהלים שמחוברים לשטח, שאינם מסתגרים מאחורי דלת סגורה ושומרים אצבע על הדופק. אולם יש מקום לשאול: כמה בכלל יוצא לכם לעצור ולחשוב לבד, להקשיב לקול הפנימי שלכם, למה שאתם מרגישים...

שיתוף בשלשות

בחרים 3 כללים לפי הקטגוריות הבאות ומשתפים בסבב את האחרים:

1. כלל שמבטא תחום חוזק טבעי שלי
2. כלל שבו השתפרתי מאז הכניסה לניהול
3. כלל שחשוב לי להמשיך ולשכלל אצלי: מה אני מאחלת לעצמי בשנת הניהול השנייה?

מבוא לתוכנית ותיאום ציפיות (20 דק')

מפת המסע

נבצע את ההיכרות עם המהלך השנתי המתוכנן באמצעות 'מפת המסע'.

למפה שני שימושים:

- היא מסייעת להמחיש את התמונה הגדולה של המהלך הצפוי, את שלביו ואת קצב ההתקדמות הכללי המתוכנן.
- היא תאפשר לנו לאורך השנה לעשות שימוש בעולם הדימויים המופיעים בה מעולם התחבורה לטובת השיח הרפלקטיבי: נזהה מה קצב ההתקדמות של השינוי, באילו אתגרים וחסמים הוא נתקל, ואיך כל זה משפיע עלינו המנהלים. ועל הארגון כולו.

3 הצירים

לאורך השנה נשוב ונבדוק כיצד ציר השינוי פוגש שני צירים נוספים:

- הציר האישי-ניהולי (החזון האישי, המצפן והדרייב הפנימי)
 - הציר הארגוני (כלומר ההקשר הארגוני הרחב שבתוכו מתחולל השינוי).
- באופן זה נרצה לאפשר למנהלים מצד אחד להגביה מבט אל התמונה הרחבה שמקיפה את השינוי, ומצד שני לא לשכוח את עצמם ולברר כל העת היכן הם ניצבים ביחס לשינוי המתחולל.

שאלות ותשובות

חשוב לנו לתת מראש מענה למספר שאלות צפויות מצד הלומדים:

- מה הערך המוסף של תהליך הובלת השינוי הנוכחי? ביחס לתהליך קודם שעשו במסגרת הכשרת המנהלים או הפיתוח המקצועי למנהלים במינוי (וזאת כדי שייגשו לתהליך מתוך מוטיבציה ולא מתוך הרגשה שזה more of the same).
- מדוע אנו שבים ומתעסקים בנושא של הובלת שינוי? האם שינוי הוא בהכרח דבר טוב? חשוב להבהיר כי אנו חותרים (כדבריה של וויאן רובינסון) לשיפור, כלומר למעבר מושכל ומנומק, מבוסס נתונים ורציונל חינוכי, ממצב אחד למצב שני טוב יותר, ולא 'מסתנורים' משינוי באשר הוא.

האם ההתמקדות במהלך שינוי תאפשר למנהלים להביא גם תכנים נוספים שמעסיקים אותם?
בהחלט, חלק מן התכנים יעלו ממילא במסגרת העיסוק במגוון ההיבטים של הובלת שינוי, ובנוסף
אנו נייצר הזדמנויות לשיח ולהיוועצות גם בנושאים אחרים.

תיאום ציפיות: פירוט עקרונות מובילים

עקרון	פירוט
1 בעלות על מהלך השינוי	המהלך המתוכנן נועד ללוות כל אחד ואחת מכם בתהליך שינוי בית ספרי מותאם בהיקפו, אשר חשוב לכם לקדמו השנה, כזה שהייתם מובילים ממילא גם ללא התוכנית הזו. לפיכך, המהלך כולו מבוסס על הנעה פנימית, אחריות, מחויבות אישית ומוטיבציה להוביל בהצלחה את השינוי שבחרתם. לכן גם חשוב שזה יהיה "השינוי שלכם" - שתרגישו שלמים עם בחירת השינוי שתראו להוביל ותדייקו אותו באופן מיטבי.
2 מהלך למידה יישומי	לפנינו מהלך למידה יישומי, השוזר את מפגשי הלמידה עם עשייה מתמשכת בשדה, בבתי הספר שלכם. שלבי הובלת השינוי והכלים שנרכשו לאורך השנה יתורגמו מיד להתנסות ממשית בבתי הספר שלכם, והתוצרים, התובנות והשאלות יחזרו אל מפגשי הלמידה שלנו. ללא התנסות הלכה למעשה בתכנים שבהם נעסוק במפגשינו, ייפגע פוטנציאל הלמידה וזו תישאר תיאורטית ופחות אפקטיבית.
3 מעורבות הצוות הבית ספרי	מיד לאחר שלב היציאה לדרך תזדקקו לצוות בית ספרי השותף להובלת השינוי. אנו נעסוק בהמשך בשיקולי הדעת בהרכבת צוות כזה ובסדיריות המפגשים עימו (ניתן לעבוד עם צוות קיים, אך לעיתים נדרשת הרחבה שלו). סיכויי ההצלחה של שינוי שרק אתם עוסקים בו ולוקחים בו חלק - קלושים. לכן חשוב לנו לוודא כי יהיו לכם בבית הספר שותפים נוספים לקידום השינוי הנבחר.
4 תפקיד המנחה וקבוצת העמיתים	חלק מרכזי מן העבודה - התנסות, תרגול, שיתוף, דיוק והיוועצות - יתקיים בתוך קבוצת העמיתים, במסגרת צוותי העבודה שיעבדו בתוך המפגשים. המנחה תלווה את המליאה ואת הצוותים ותגיב לתוצרים אישיים רלוונטיים, אך לא תוכל ללוות מקרוב ובאופן אישי כל תהליך. התהליך נשען במידה רבה על כוחה של הקבוצה ועל עבודה עצמאית עם עמיתים המנהלים ועם הצוותים בבית הספר.
5 קצב התקדמות: אחידות מול דיפרנציאציה	מפת המסע של התוכנית משרטטת את הקצב הכללי והליניארי המתוכנן. אולם בפועל, 20 תהליכים מתקדמים בקצבים שונים, ולעיתים קרובות ההתקדמות אינה ליניארית אלא נעה קדימה ואחורה. אנו כמובן לא נגביל את מי שנכון להם להתקדם בקצב מהיר יותר - ובפרט שתיקחו בחשבון כי לעיתים המפגשים המשותפים יצריכו דיוק ובדיקה מחדשת של מהלכים שכבר קידמתם. אנו נתווה קצב התקדמות מינימלי אשר נדרש כדי שהשינוי יצטבר לפירות ממשיים כבר השנה.
6 המדריכים האישיים כמשאב	המדריכים האישיים של שנה ב' קיבלו את מפת המסע והתכנים המיועדים של תוכנית זו, והוזמנו להציע מעורבותם ולתרום להצלחת המהלך. במקביל, אנו מעודדים אתכם לפנות אליהם ולהיעזר בהם בהתלבטויות ובנושאים שלא נספיק לתת להם מענה מספיק במפגשים שלנו.

סוגים של שינוי (15 דק')

[במליאה]

לצורך דיוק השינוי, אנו רוצים להכיר ללומדים שתי אבחנות מועילות בין סוגים של שינויים. מעבר להגדרות ולדוגמאות המוכנות מראש, מומלץ בחום להזמין את הלומדים להציע דוגמאות משלהם (ולתעד אותן, יהיה מעניין לשמוע!)

בעיה טכנית אל מול אתגר הסתגלותי (מתוך עולם המנהיגות ההסתגלותית)

- בעיה טכנית: בעיה שניתן לאבחן ולפתור במסגרת ידע ופרוצדורות קיימים, על ידי גורמי הסמכות והניהול המקצועיים.
- אתגר הסתגלותי: בעיה מערכתית המצריכה שינוי בסיסי בכדי להחזיר את הרלוונטיות הארגונית למול סביבה פנימית או חיצונית שהשתנתה. ההסתגלות דורשת שינוי של דפוסי פעולה וערכים, ועל כן היא קשה כל כך ודורשת מאמצים מכוונים של מנהיגים מחוללי שינוי.
- הפתרון חורג משיטות העבודה הקיימות ומחייב ללמוד דרך חדשה.
- האנשים המתמודדים עם הבעיה הם עצמם הבעיה, והם גם הפתרון.

דוגמאות

- "דוגמת ספר" - אופן ההתמודדות עם בעיה בריאותית כגון לחץ דם גבוה.
 - אם נתייחס אליה כאל בעיה טכנית, נחפש פתרון ידוע כגון נטילת תרופה להורדת לחץ הדם.

- אם נתייחס אליה כאל אתגר הסתגלותי, נחפש פתרונות הנוגעים לשינוי אורח החיים - התזונה, הפעילות הגופנית וכו', ואלה יחייבו אולי הסתגלות ארוכה ומורכבת יותר.
- **דוגמה מבית הספר** - אופן ההתמודדות עם אחוזי היעדרות גבוהים של תלמידים באותה כיתה.
 - אם נתייחס אליה כאל בעיה טכנית, אולי נבחר להחמיר את התגובה (הענישה) על חיסורים מרובים, בהנחה שהתגובה הקיימת אינה מרתיעה דיה.
 - אם נתייחס אליה כאל אתגר הסתגלותי, ננסה לבחון מה צריך להשתנות בהתנהלות של המורה בכיתה ובדינמיקה החברתית בין התלמידים כדי להגביר את המוטיבציה של תלמידים להגיע ללימודים.

שינוי ממעלה ראשונה אל מול שינוי ממעלה שנייה

- **שינוי ממעלה ראשונה:** "עוד מאותו הדבר" - תהליך לינארי, תיקון 'קטן', שינוי כמותי ולא מהותי. יש המשכיות ברורה בין מה שהיה ומה שיהיה.
 - אנחנו מנסים להגדיל או להקטין את עוצמת ההתנהגות שלנו, לדייק, לשפר, אבל לא לשנותה באופן מהותי. כלומר השינוי נעשה בתוך המסגרת הקיימת של הערכים, ההנחות והנורמות המקובלות, בתוך אותם 'כללי המשחק', ואין בו פריצת דרך משמעותית.
- **שינוי ממעלה שנייה** "משהו אחר וחדש" - שינוי מהותי בפרדיגמות הקיימות, ערעור על הערכים וההנחות הקיימות. פריצת דרך חדשה, המשנה מן היסוד את המערכת עצמה.. אנו משתנים וכתוצאה מכך המציאות שלנו משתנה. שינוי ממעלה שנייה חושף הנחות יסוד, נוגע ברכיבי השורש ומשנה את המבנה מיסודו

דוגמאות

- **"דוגמת ספר"** - התנהלות בתוך חלום מסויט אל מול איום שנשקף לנו:
 - תגובה בתוך החלום, כגון בריחה, לחימה, קפיצה, צעקה - מהווה שינוי ממעלה ראשונה. אנחנו מנסים לשנות את המצב באמצעות פעולה בתוך מסגרת הכללים הקיימת של החלום.
 - תגובה של היחלצות ממצב חלימה למצב התעוררות מהווה שינוי ממעלה שנייה. אנחנו 'משנים את כללי המשחק' ומשתחררים מהם במקום לנסות לפעול בתוכם.
- **דוגמה מבית הספר** - התנהלות לאור חוסר תפקוד של בעלי התפקידים בבית הספר:
 - החלפה של בעלי התפקידים מבלי לשנות את הגדרת התפקיד מהווה שינוי ממעלה ראשונה. מסגרת הכללים הקיימת נשארה בעינה, ואנחנו מחפשים אנשים מתאימים יותר לתפקד בתוכה.
 - הגדרת תפקידים מחודשת, אשר בודקת אילו תפקידים קיימים פחות רלוונטיים, אילו תפקידים חדשים נצרכים ואילו תפקידים דורשים הגדרה אחרת מהווה שינוי ממעלה שנייה. במקום לשאול מי ימלא תפקיד קיים, אנחנו בודקים אם בכלל יש בו צורך.

לסיכום:

- העיסוק במושגים הללו נועד לסייע ללומדים למקם (באופן גס) את השינויים שבחרו להוביל בין שני קצוות של סקאלה. אנו נחפש שינויים שנמצאים 'במקום טוב באמצע' בין הקצוות:
 - אם מדובר בשינוי שהוא טכני מאד, שכבר יודעים מה המרשם לו יש את הידע הנדרש לחולל אותו, או אם מדובר בשינוי פשוט ממעלה ראשונה, ב"עוד מאותו הדבר" (רק ברמת עצימות שונה), זהו מצב של "ללכת על בטוח" והיכולת להיתרם וללמוד משהו חדש מן התוכנית תהיה מוגבלת.
 - אם מדובר באתגר הסתגלותי גדול, הדורש שינוי עמוק בערכים ובהתנהלות של אנשים, או אם מדובר בשינוי קיצוני ממעלה שנייה, הכרוך בשינוי גדול של כללי המשחק, סימן שאלה אם ניתן להשלים אותו או לחולל שינוי משמעותי בו בשנה אחת, או אם נכון בכלל להיכנס אליו בשלב מוקדם יחסית של הניהול.

בחירת השינוי ודיוק באמצעות מחוון (60 דק')

[בזוגות]

זהו החלק החשוב והמרכזי של המפגש! העבודה עם המחווה נועדה לסייע למנהלים ות לבחור באופן מושכל ומדויק ככל האפשר את מהלך השינוי אותו ירצו לקדם במסגרת התוכנית, כך שכבר במפגש הבא נוכל לאשכל צוותי עבודה.



פיתוח מקצועי למנהלים שנה ב'
מפגש 1: בחירת השינוי



מחווה לבחינת השינוי ולדיוקו

מטרה

המחווה נועד לסייע לכם המנהלים לת לבחור באופן מושכל ומדויק ככל האפשר את מהלך השינוי אותו תרצו לקדם במסגרת התוכנית, באופן ישיר את העשייה הממשית שלכם וימצא באופן מיטבי את הלמידה במסגרת הפיתוח המקצועי המתוכנן.

שלבי העבודה

- העבודה נעשית בזוגות, במודל עבודה של ראיון/תחקיר משותף. לרשות כל אחד מכם 20 דק' להצגה, לבחינה ולדיוק השינוי הראשוני אותו הגדרתם כהכנה למפגש.
1. הציגו **לשותף** בקצרה את השינוי הראשוני עליו חשבתם.
 2. עברו יחד על כל סעיפי המחווה, ובדקו האם השינוי המיועד עומד בקריטריונים המופיעים. מטרתכם המרכזית בשלב זה היא לזהות את הסעיפים שבהם קיים סימן שאלה ביחס למידת ההתאמה של השינוי המוצע.
 3. **סמנו 3 סעיפים שבהם התעוררו סימני השאלה המשמעותיים ביותר.**
 4. ביחס לסעיפים אלה, חשבו כיצד לדייק את הגדרת השינוי כך שיינתן מענה (חלקי לפחות) לקושי שזיהיתם. שימו לב: המטרה איננה לגבש כבר כעת דרכי פעולה להובלת השינוי, אלא לדייק את הגדרת השינוי המבוקש.
 5. מקומו את השינוי המוצע על הסקאלה שבין בעיה טכנית ואתגר הסתגלותי, ועל הסקאלה שבין שינוי ממעלה ראשונה ושינוי המטרה לוודא כי השינוי המיועד אינו מסוּקם על אחד מקצוות הסקאלות. כלומר: הוא אינו טכני לחלוטין, ואינו רק 'עוד מאותו הדבר', ומנגד - אינו מאתגר מדי ברמת הערעור והסתגלות שהוא דורש.
 5. לסיכום המהלך, תתבקשו לחזור ולדייק את הגדרת השינוי הנבחר, ובמידת הצורך - לשקול להחליף בשינוי מתאים יותר.

שלבי העבודה

העבודה נעשית בזוגות, במודל עבודה של ראיון/תחקיר משותף.

לרשות כל מנהלת 25 דק' להצגה, לבחינה ולדיוק השינוי הראשוני אותו הגדירו כהכנה למפגש.

1. הציגו לשותף בקצרה את השינוי הראשוני עליו חשבתם.
2. עברו יחד על כל סעיפי המחווה, ובדקו האם השינוי המיועד עומד בקריטריונים המופיעים. מטרתכם המרכזית בשלב זה היא לזהות את הסעיפים שבהם קיים סימן שאלה ביחס למידת ההתאמה של השינוי המוצע.
3. **סמנו 3 סעיפים שבהם התעוררו סימני השאלה המשמעותיים ביותר.**
4. ביחס לסעיפים אלה, חשבו כיצד לדייק את הגדרת השינוי כך שיינתן מענה (חלקי לפחות) לקושי שזיהיתם. שימו לב: המטרה איננה לגבש כבר כעת דרכי פעולה להובלת השינוי, אלא לדייק את הגדרת השינוי המבוקש.
4. מקומו את השינוי המוצע על הסקאלה שבין בעיה טכנית ואתגר הסתגלותי ו/או הסקאלה שבין שינוי ממעלה ראשונה ושינוי המטרה לוודא כי השינוי המיועד אינו מסוּקם על אחד מקצוות הסקאלות, כלומר: הוא אינו טכני לחלוטין או רק 'עוד מאותו הדבר', ומנגד - אינו מאתגר מדי ברמת הערעור והסתגלות שהוא דורש.
5. לסיכום המהלך, תתבקשו לחזור ולדייק את הגדרת השינוי הנבחר, ובמידת הצורך - לשקול להחליפו בשינוי מתאים יותר.

דגש הנחיה

כדאי לציין כי זוהי טעימה ראשונה של התפקיד המרכזי השמור ללמידת עמיתים לאורך התוכנית. שלבים רבים של חשיבה, היוועצות ודיוק יתרחשו בין הלומדים, לרוב בצוותי עבודה קבועים. הדבר הזה יכול להתאפשר רק בזכות ערבות הדדית של הקבוצה ומחויבות זה לזה. הזמנים המיועדים בתוך המפגשים שלנו לעבודה משותפת - חשוב שינוצלו לכך, תוך התגייסות זה למען זה.

נקודות נוספות לתשומת הלב:

- המטרה של המהלך היא לסייע לכם לדייק את השינוי אותו תבחרו להוביל במסגרת התוכנית: נבדוק לעומק אם השינוי מתאים לכם והאם השינוי מתאים לתוכנית ולהיקפה.
- אנו שואפים לדייק את השינוי כך שיעמוד במרבית הקריטריונים, אולם טבעי שלא יעמוד בכולם. אם יש ספקות מהותיים, אפשר להתייעץ בהמשך עם המנחה.
- יתכן שתגיעו למסקנה שהשינוי עליו חשבתם במקור פחות מתאים. זוהי מסקנה לגיטימית, ועיתוי מצוין לוותר על אופציה פחות מתאימה ולבחור אחרת מתאימה יותר.
- אנחנו עדיין לא בשלב של מתן עצות למימוש השינוי. כאשר תזהו יחדיו סימני שאלה פוטנציאליים ביחס לאינדיקטורים השונים, המטרה היא כרגע לדייק את נוסח השינוי המבוקש - המצב המצוי, הרצוי, ההיקף המתאים וכדומה.

לסיכום העבודה עם המחונן:

נקדיש 10 דק' למילוי אישי של טופס גוגל פורם (חיוני לסיכום המפגש, לא לוותר עליו...)
[זהו עותק גנרי, יש ליצור ממנו עותק נפרד עבור קבוצתכן ולעדכן את שם הקבוצה]

https://docs.google.com/forms/d/1nrj76CMTIPr1UXanQazL4PKwGPav84xYmaeNE_6vuAo/edit?usp=sharing

- הטופס מסייע ללומדים לסכם ולעבד את תהליך דיוק השינוי עד כה. מדובר בתהליך מתמשך של דיוק - הטופס פתוח לעריכה חוזרת בהמשך.
- הטופס מסייע ללומדים לזהות את הנקודות המרכזיות שזוהו לדיוק ולבדיקה בעבודה עם המחונן - אילו שינויים ודיוקים נדרשים בהגדרת השינוי בעקבותיהן?
- הטופס נועד לתת למנחה תמונת מצב כללית של מהלכי השינוי המתגבשים בקבוצה, ולסייע היכן שנחוץ. בנוסף, הטופס יסייע לנו להיערך לקראת האישכול לצוותי עבודה במפגש הבא.
- חשוב להנחות את הלומדים לשמור על העותק שיקבלו במייל לטובת תיעוד התהליך.

סיכום והיערכות למפגש הבא (15 דק')

בטווח של שבוע המנהלים נדרשים:

- לקיים סבב נוסף של דיוק השינוי הנבחר אל מול המחונן, הפעם יחד עם דמות/דמויות מצוות הניהול (מכירות קרוב את בית הספר ויכולות לסייע ללומדים לדייק עוד יותר את בחירת השינוי).
- במידה שהחליטו לבחור שינוי אחר ומתאים יותר, יש למלא מחדש את הבחירה המועדכנת בטופס ה'גוגל פורם'.

למפגש הבא המנהלים נדרשים:

- להביא לפחות תמונה מודפסת אחת (או ייצוג מוחשי מודפס אחר) המייצגת את הצורך הקיים / התופעה המעוררת אי נחת ומצריכה שינוי. **איך יודעים שהצורך אכן קיים? איפה אפשר לראות בעיניים את הצורך הזה?**
- לבקש מדמות נוספת אחת לפחות מבית הספר (צוות ניהול, מורים, תלמידים...) להביא לכם תמונה (או ייצוג אחר) הממחישה את הצורך המדובר. **איך הוא נראה מבעד לעיניים אחרות? האם גם אחרים מרגישים בקיומו?**