



מפגש מס' 3 - גיבוש צוות שינוי

Helga Stenzel - Perfect Fit



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
وزارة المعارف
Ministry of Education

דגמים של צוותים בספרות ילדים



הקוסם מארץ עוץ



שר הטבעות



בילבי גרב ברך

אסטריד לינדגרן ואינגריד ונג נימן

בילבי

בילבי לא רוצה להיות גדולה וספורים אחר



החמישייה / השביעייה...

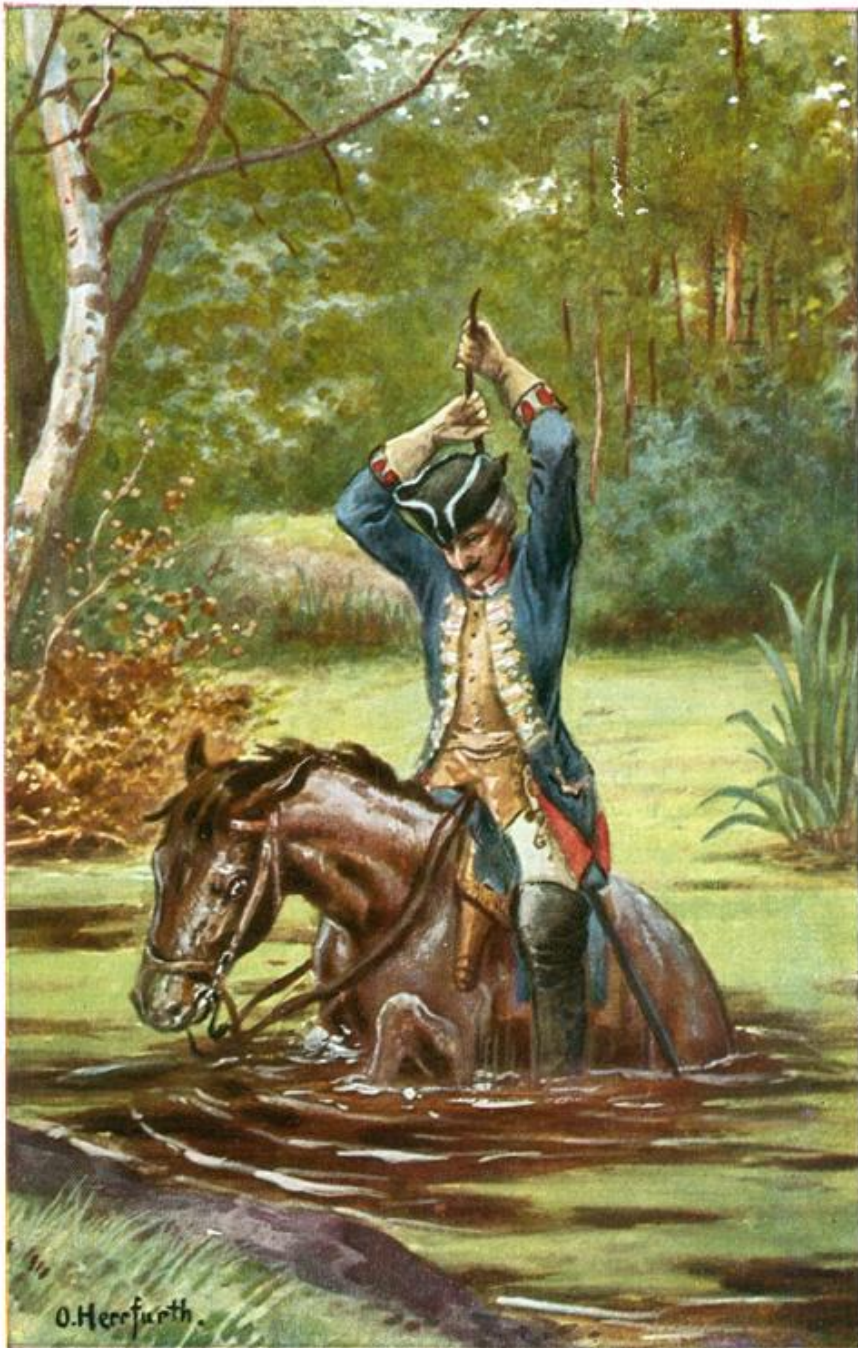


Emil and the Detectives by Kastner Erich



אמיל והבלשים

הברון מינכאוזן



Münchhausen

O. Herrfurth pinx



"Bertholdt"
a
man who runs
even faster
without his
balls and chain...

"Gustavus"
the
little man
with the
big breath
problem...

"Albrecht"
the
strongest
man in
the World
also
part-time
waitress...

"Adolphus"
a real
dead-eyed
dick
head
and shoulders
above his peers...

אני והצוות...



- ❖ מה אני מרבה לומר לצוות שלי?
- ❖ מה אני עדיין לומד.ת לומר לצוות שלי?
- ❖ מה אני לא אומר.ת? מה נשאר בפנים?

עדיין לומד לדבר / יצחק כהן

אני עדיין לומד לדבר. יש משפטים

שעוד לא למדתי להגיד:

אתה טועה. שלוש ספר בתי בבקשה.

איך אומרים למשל: איזו יפה את. אני מפחד.

שעת הבקור הסתיימה.

אני עדיין לומד לדבר.

יש אנשים שליידם אני שוכח צלילים שפכר

למדתי להפיק. הניחה על הנעלים.

העל-א-ה במשפחת. מישהו שמת לו

מת למשל. מישהו שקבל מכתב פטורין.

מה אומרים לו? אני עדיין לומד לדבר.

מביט לצדדים אחרי כל מלה. בודק שאמרתי נכון,

שזה כן יפה לדבר ככה. יש אנשים שפכר

הספיקו לעצבן אנשים אחרים ואנשים

שמצליחים לשכנע, יש אפלו פאלה

שהבינו איך מוציאים מלים מהלב

ומכניסים אותן ללב של מישהו אחר.

ואני — אני עדיין לומד לדבר

כמה רגעים של דמיון מודרך...

עוצמים את העיניים ומקדישים כמה דקות להעלות בראש אנשי צוות שונים.
ניתן להיעזר בהנחיות הבאות:

- מקור כוח, אנרגיות, איזון, עזרה. מקום של ברכה עבורי.
- מקור של מורכבות, של התנגדות, של חיכוך. מקום של קושי עבורי.
- דמות 'מהשורה השנייה', שלא יצא לי עדיין להכיר מקרוב: דמות שאני לא יודעת. עדיין לאפיין ולשייך, לא יודעת. לומר מה הכוחות שלה.
- דמות בצוות שאני דואגת לה, שלא נמצאת במקום טוב.
- מה אני צריך. ה. לצידי עכשיו? למה אני הכי זקוקה. כעת מהצוות? מי בצוות יכולה לתת לי את זה?



ניהול צוות מאפיינים ואתגרים

ניהול צוות בית ספרי - אתגרים ייחודיים ביחס לארגונים אחרים:

- יכולת שליטה מוגבלת בהרכב הצוות (משיקולי קביעות, היצע מצומצם של מורים...). במידה רבה - "זהו הצוות הנתון ואיתו אנחנו צריכים לנצח".
- פניות מצומצמת של המורים לעבודת צוות - הם מחויבים קודם כל ללמד.
- יצירת שגרות וסדירויות של עבודת צוות כרוכה בהתארגנות יחסית מורכבת.

ניהול צוות בראשית הדרך (שנה ב') - אתגרים נוספים:

- עדיין בשלבי העמקת ההיכרות עם הצוות, בפרט אחרי שנת קורונה.
- עדיין בשלבי התמקמות: הכרעות בעלות רגישות צוותית (מינוי לתפקידים, צירוף אנשי צוות לישיבות) - דורשות תשומת לב מיוחדת להשלכות.

ניהול צוות כעת - אל מול אתגרי עידן "פוסט קורונה"...

הרבה אתגרים, מגבלות, חסמים, רגישויות...

פריזמות להתבוננות על הצוות

מטרות



לצאת מאוטומט
לסגל זויות מבט חדשות



לפתוח את מרחב האפשרויות
(מרחב ההתבוננות, הגמישות, הבחירה וההשפעה שלנו)

צורת עבודה

שלב א': התבוננות על צוות בית הספר דרך פריזמות שונות.
שלב ב': תרגול והתנסות סביב סוגיית הגיבוש של צוות השינוי.

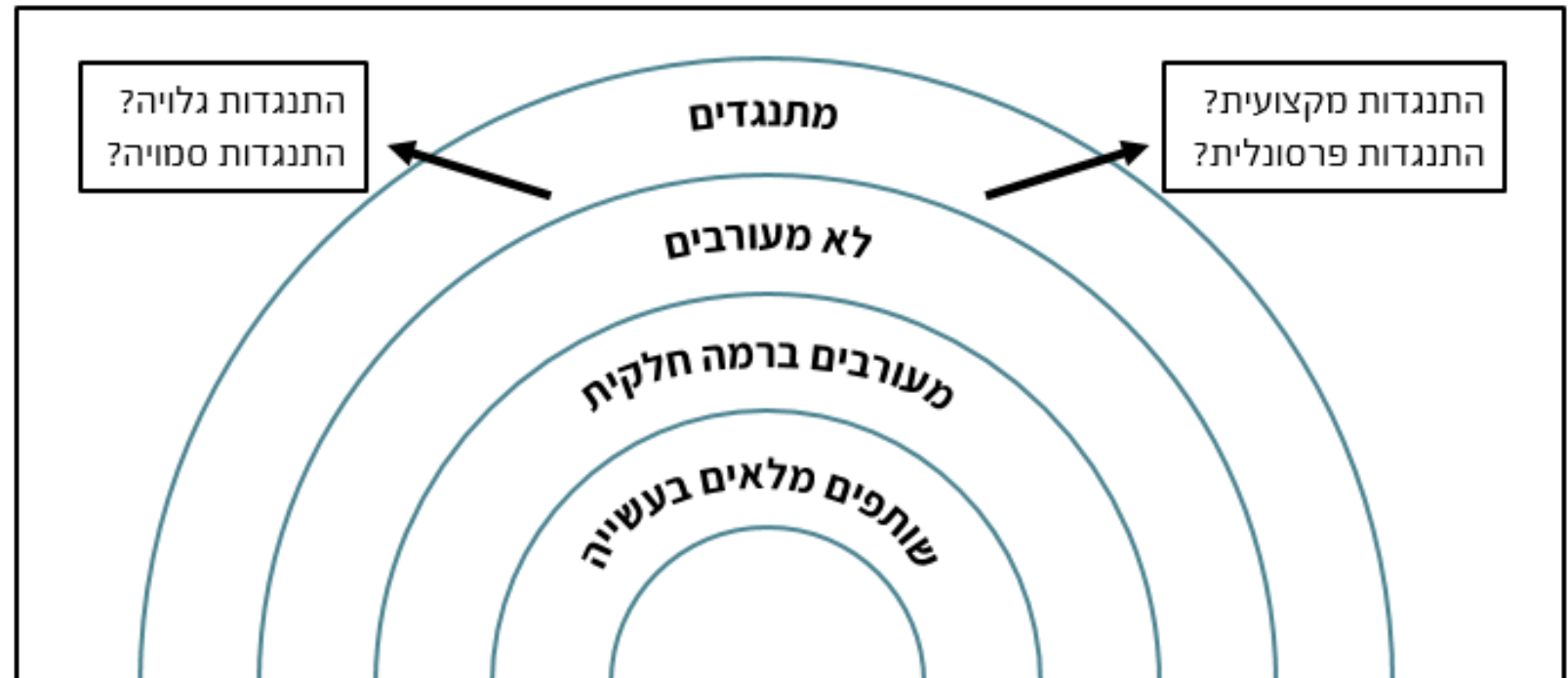
מדפוסים ומגבלות



למרחב אפשרויות

רמות של שותפות-התנגדות בצוות

פריזמה 1



רמות של שותפות-התנגדות בצוות

פריזמה 1 (תרגול)



עבודה אישית (דף תרגול – פריזמות להתבוננות על הצוות)

- מקמו את 15 האנשים הראשונים ברשימת הקשר של צוות בית הספר על הקשתות. היכן רובם ממוקמים? האם זה מייצג? מה אפשר ללמוד מכך?
- מקמו אנשי צוות נוספים על הקשתות שנותרו ריקות עד כה.

בשלשות – על סמך עקרונות המיפוי הזה:

- מה בולט לעיניי?
- מה משמח אותי מתוך ההתבוננות על הצוות דרך הפריזמה הזו?
- מה דורש את תשומת הלב שלי?
- מה אני לא יודע/ת/לא רואה?

מודל PAEI (יצחק אדיג'ס)

פריזמה 2



- P**roducer, purposeful יכולת ביצוע ומיקוד מטרה
(חריצות, הסרת חסמים ומכשולים, מוכוונות לתוצאות)
- A**dministrator יכולת ארגון ואדמיניסטרציה
(סדר, יעילות, שיטתיות, יסודיות...)
- E**ntrepreneur יכולת יזמית
(יצירתיות, חדשנות, תעוזה ללכת אל הלא מוכר...)
- I**ntegrator יכולת ליצור חיבורים
(הקשבה, יצירת איזונים וגיבוש הסכמות)

מודל PAEI (יצחק אדיג'ס)

פריזמה 2 (תרגול)



עבודה אישית (דף תרגול – פריזמות להתבוננות על הצוות)

- מלאו את שמכם ושמות חברי. צוות הניהול שלכם בטבלה שלפניכם.
- על בסיס מודל PAEI של אדיג'ס, ציינו ליד כל אחד את החוזקה הבולטת (אפשר יותר מאחת) שהוא מביא עמו לצוות.

בהתבוננות על צוות הניהול שלי כמכלול:

- מתוך 4 טיפוסים הניהול במודל – אילו כוחות נוכחים בצוות הניהול שלנו?
- מתוך 4 טיפוסים הניהול במודל – אילו כוחות חסרים בצוות הניהול שלנו? ומי
- מתוך צוות בית הספר יכול היה להשלים את החסר?
- האם יש כוחות שיושבים בלעדית על הכתפיים שלי?

תכונות ודפוסי התנהגות בצוות

פריזמה 3



ישנוני



חרוצון



רגזני



בר כוח



בר מוח

מגבלות:

- מבט סטריאוטיפי ושטוח מדי: בכל איש/אשת צוות יש מכלול תכונות.
- מבט מקובע מדי: אנשים משתנים כל הזמן.
- מבט סובייקטיבי: אנשים שונים חווים את אותו אדם באופנים שונים.

פריזמות להתבוננות על הצוות

תרומה לתהליך הצוותי: תכונות ודפוסי התנהגות



תכונות ודפוסי התנהגות בצוות

פריזמה 3



עבודה אישית (דף תרגול – פריזמות להתבוננות על הצוות)
הוסיפו בטבלה ליד כל איש/אשת צוות תכונות והתנהגויות שהם מביאים עימם לצוות הניהול:

- תרומה חיובית
- תכונה/התנהגות (אם יש) שעלולה ליצור קושי או מורכבות בעבודת הצוות

שיתוף בשלשות

במבט כולל על צוות הניהול שלי דרך 3 הפריזמות שהוצגו:

- באילו מובנים צוות הניהול שלי מאוזן? מהן החוזקות הגדולות שלו?
- מה דורש חיזוק? מה חסר בו? מה לא מאוזן? כיצד אפשר לתת לכך מענה?



בצוותי העבודה



זהות בית הספר

תרבות בית ספרית

נושאי דגל
ייחודיות בית ספרית

מבנה ארגוני

מיצוב וגיוס תלמידים

הורים וקהילה

אקלים

חברתי-רגשי

שילוב והכלה

קשר מורה-תלמידה.

צוות חינוכי

אקלים צוות

עבודת צוות

למידה והתפתחות
מקצועית של הצוות

תפקיד המורה
וזהותה.

קליטת צוות חדש

הוראה-למידה-הערכה


שיטות הוראה ולמידה


פיתוח מיומנויות


מרחבי למידה

הערכה

בצוותי העבודה

 **פיתוח מקצועי למנהלים שנה ב'**
מפגש 4: גיבוש צוות השינוי וחשיבה תוצאתית

 **אבני ראשה**
מרכז לשינוי תרבות ויזמות

 **משרד החינוך**
Ministry of Education

שם המנהל.ת: _____

משפט השינוי המתוכנן (כולל בתוכו את הגזרה הממוקדת שנבחרה לשינוי)

הרכב הצוות המתוכנן, בדגש על תפקידים

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

יציאה מהאוטומט: שיקולים וכיווני חשיבה חדשים לגבי הרכב הצוות
(מה חסר בצוות? מי כדאי להוסיף לצוות? מה/מי עלול לייצר מורכבות בצוות וכיצד מונעים אותה?)

פרוטוקול העבודה (עם דף "הרכב צוות השינוי")

1. נסחו בראש הדף את השינוי המתוכנן.
 2. רשמו את ההרכב הראשוני 'האוטומטי' של צוות השינוי (בדגש על תפקידים).
 3. הציגו לעמיתים בסבב:
 - איזו פריזמה מסייעת לי לזהות משהו שחסר או דורש דיוק בהרכב צוות השינוי?
 - מה השתנה: באיזה אופן אני יכולה 'לצאת מהאוטומט' ולהרחיב את מערכת השיקולים לגבי הרכב הצוות הראשוני שתוכנן?
- המאזינים משקפים לדובר.ת: האם באמת יצאת מאוטומט? על מה עוד יש לתת את הדעת? איזה כיוון חשיבה יכול לסייע לך בכך?

השלימו את מילוי הדפים לטובת תערוכה והתבוננות משותפת.

WHICH DOOR WILL THE BALL HIT?



HIT PAUSE
FOR MORE
TIME

תכנון בחשיבה תוצאתית

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>

חשיבה תוצאתית



אתה
מתחילה
לתכנן
מכאן

אתה
נמצאת
כאן

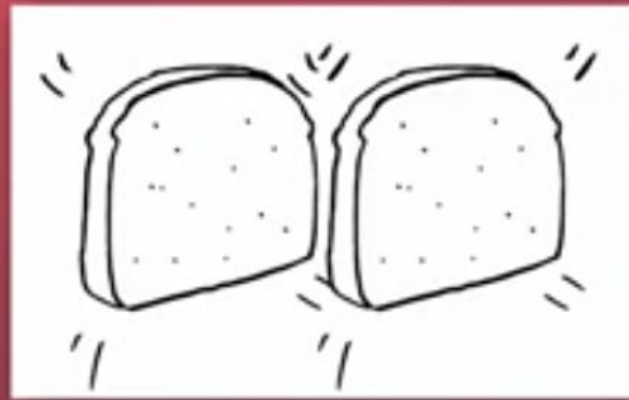
DRAW

How to Make Toast



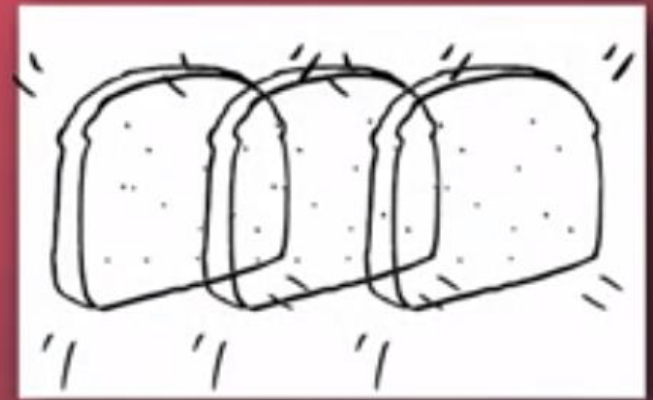
Drawings

Links & Nodes



Notes

Iteration



Group Notes

Synthesis

המצב המצוי

תיאור עשיר של המצב הקיים:
כיצד הצורך הקיים בא לידי
ביטוי?

המצב הרצוי

מי קהל היעד הממוקד של
השינוי?

מהן התוצאות הרצויות, 'השורה
התחתונה' של השינוי, בסוף
השנה הזו:

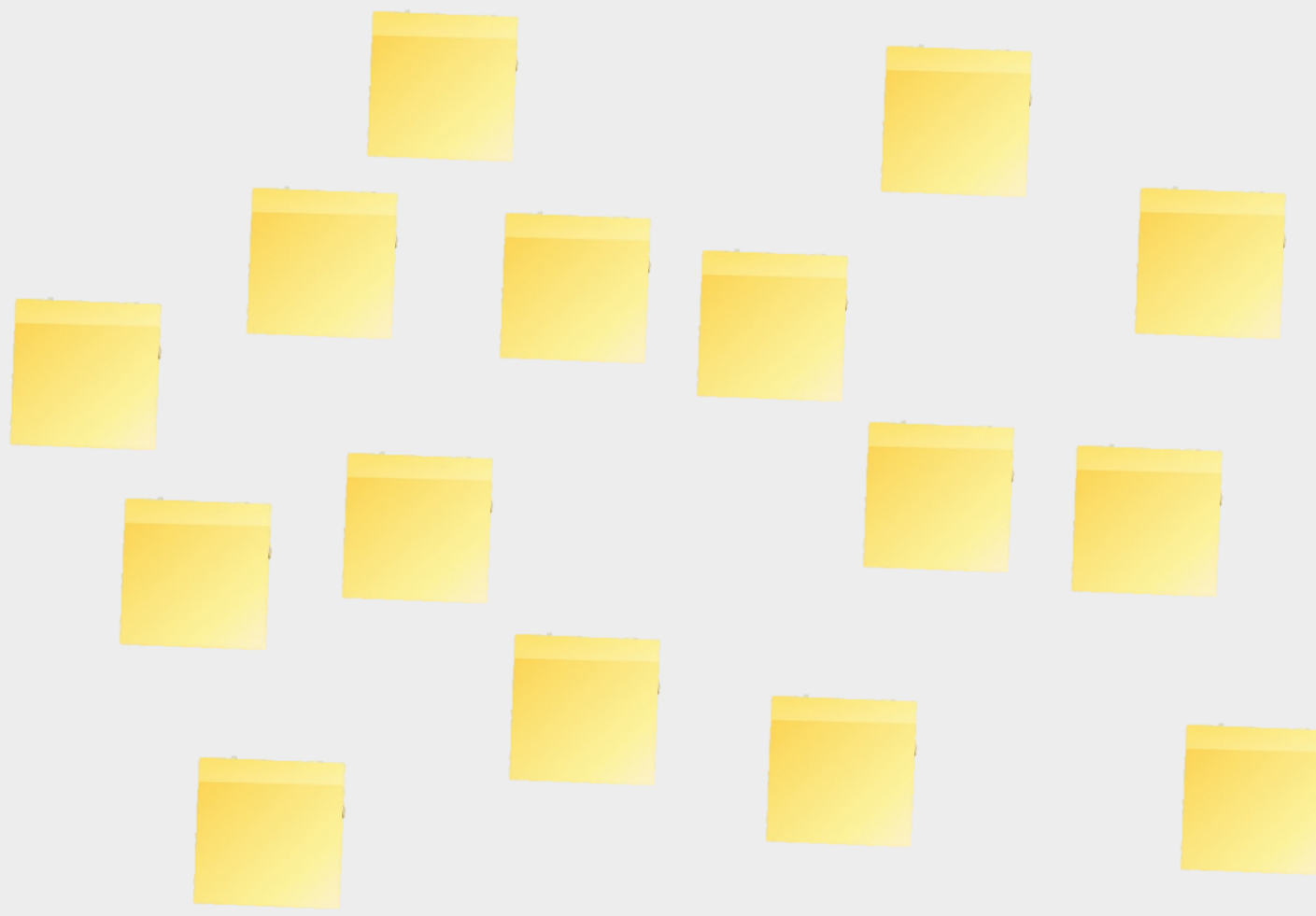
(לעיתים קרובות ינוסחו
במונחים ממוקדים של גידול,
צמצום, מניעה, הרחבה...)

שלב 1: אפיון של המצב המצוי והתוצאות הרצויות בסוף השנה וכתיבתם

היעזרו בקנבס שמילאתם במפגש 2 כדי להגדיר עם הצוות את המצב המצוי והתוצאות הרצויות.

המצב המצוי

תיאור עשיר של המצב הקיים:
כיצד הצורך הקיים בא לידי
ביטוי?



המצב הרצוי

מי קהל היעד הממוקד של
השינוי?

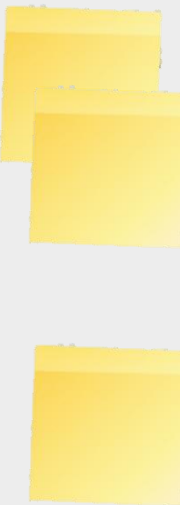

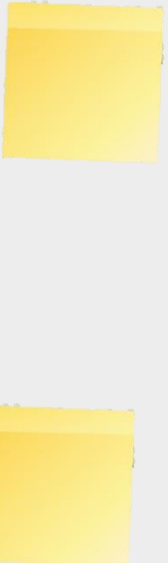
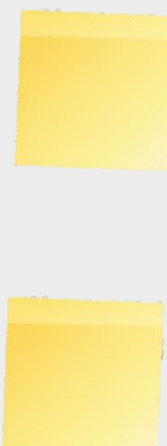



מהן התוצאות הרצויות, 'השורה
התחתונה' של השינוי, בסוף
השנה הזו:

(לעיתים קרובות ינוסחו
במונחים ממוקדים של גידול,
צמצום, מניעה, הרחבה...)

שלב 2: גזירת פעולות לאחור, משמאל לימין, מתוך התוצאות הרצויות בסוף השנה.


הוסיפו מספר מירבי של sticky notes: כל מה שצריך להיעשות/להתרחש כדי שהתוצאות הרצויות תושגנה

תכנון בחשיבה תוצאתית

	יוני	מאי	אפריל	מרץ	פברואר	ינואר	דצמבר	
<p>המצב הרצוי מי קהל היעד הממוקד של השינוי?</p> <p>מהן התוצאות הרצויות, 'השורה התחתונה' של השינוי, בסוף השנה הזו: (לעיתים קרובות ינוסחו במונחים ממוקדים של גידול, צמצום, מניעה, הרחבה...)</p>								<p>המצב המצוי תיאור עשיר של המצב הקיים: כיצד הצורך הקיים בא לידי ביטוי?</p>

שלב 3: הוסיפו למעלה את שמות חודשים, מקמו את הפתקיות בהתאם, אחדו פתקיות זהות/דומות. כעת עיברו שוב על התהליך הליניארי מימין לשמאל, זהו חורים והוסיפו sticky notes היכן שנדרש.

תכנון בחשיבה תוצאתית

	יוני	מאי	אפריל	מרץ	פברואר	ינואר	דצמבר	
<p>המצב הרצוי מי קהל היעד הממוקד של השינוי?</p> <p>מהן התוצאות הרצויות, 'השורה התחתונה' של השינוי, בסוף השנה הזו: (לעיתים קרובות ינוסחו במונחים ממוקדים של גידול, צמצום, מניעה, הרחבה...)</p>								<p>המצב המצוי תיאור עשיר של המצב הקיים: כיצד הצורך הקיים בא לידי ביטוי?</p>

שלב 4: הביאו את התוצר (כולל כל הפתקים עליו) למפגש הבא – לעבודה משותפת

סיכום והכנה לקראת המפגש הבא



גיבוש הרכב הצוות

הקמת הצוות



1. חשיבה על הרכב צוות השינוי (היעזרו בשלוש הפריזמות עימן עבדנו)
2. בחירת שיטת גיבוש הצוות:
 - הודעה באמצעות שיחות אישיות?
 - הזמנה פתוחה לאנשי צוות נוספים להצטרף?
3. מינוי דמות מובילה לצוות השינוי במידת הצורך.
4. קיום שיחות הכנה מקדימות / שיחות אישיות לתיאום ציפיות על פי הצורך.
5. זיהוי מוקדי מתיחות פוטנציאליים וטיפול מונע:
 - דמויות שצירופן לצוות לא מובן מאליו ועלול לעורר מתיחות
 - דמות שבחרתם לא לכלול בצוות משיקוליכם, למרות ההיגיון המקצועי
6. הודעה פומבית על הקמת צוות השינוי - במקום ובזמן המתאים.

מיסוד עבודת הצוות

מפגש ראשון – הכנות טכניות:

- מומלץ שיהיה חגיגי וארוך יחסית
- קביעת סדירות עבודה: תדירות מפגשים, שעה ומקום
- קביעת אופני תקשורת שוטפת
- הגדרת תפקידים במידת הצורך

תכנים מומלצים למפגש ראשון:

- שיח משותף: מדוע השינוי חשוב לנו?
- יצירת לוח תכנון ראשוני של חשיבה תוצאתית: מצב מצוי, תוצאות רצויות בסוף השנה והדרך לשם...

תכנון המפגש הראשון של צוות השינוי

