

מפגש מס' 2 – בין מצוי ורצוי



Mehdi Nazeri, Hidden Way, Bandar Abbas – Iran

מנהלים שינוי
פיתוח מקצועי למנהלים
שנה ב' תשפ"ב



המכון הישראלי למונהגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية

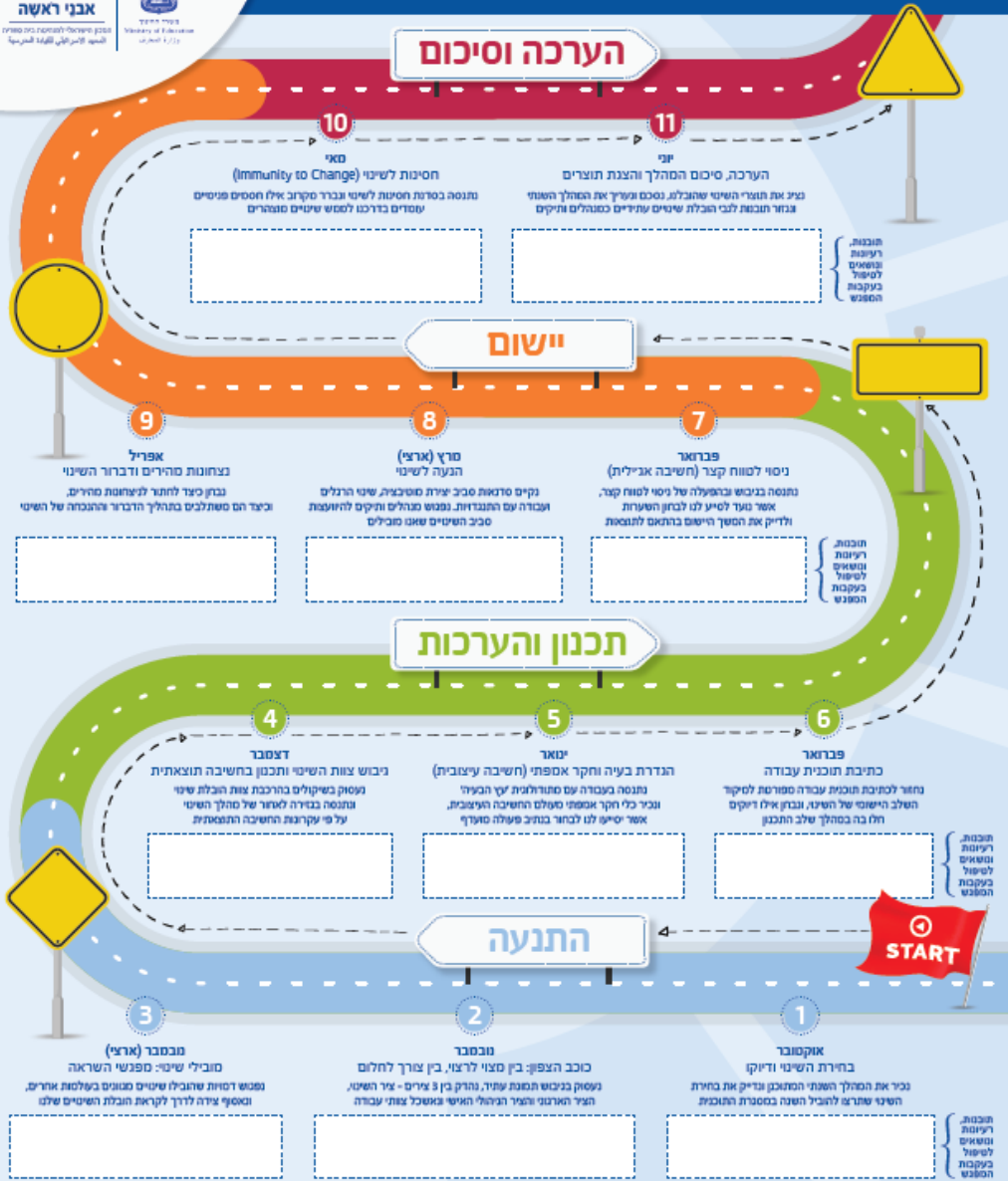


משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

מפת המסע: המהלך השנתי של התוכנית

למפת המסע ארבעה שימושים עיקריים:

1. אוריינטציה: התמונה הגדולה של מהלך הובלת השינוי בתוכנית וזיהוי מיקומנו כעת.
2. כלי רפלקטיבי: ניעזר בדימויים מעולם התחבורה כדי לייצג את חווית ההתקדמות בהובלת השינוי בשלבים שונים לאורך המסע.
3. כלי עבודה מרכז: מקום שבו ניתן לסכם לעצמנו תובנות, רעיונות ונושאים חשובים לטיפול בכל שלב בדרך.
4. אמצעי לסנכרון שלבי המהלך עם המדריכים האישיים – במידה שתרצו להיעזר בהם לאורך המסע.



תמרוזים אלה יישמשו אותנו לאורך השנה לרפלקציה אודות חווית ההתקדמות בשלבי המסע השונים



מיקומו בתוך המהלך השנתי



- **אנו מצויים בתוך החלק הראשון של התוכנית: התנעת השינוי**
- **במפגש הקודם:** עסקנו בבחירת השינוי ודיוקו (באמצעות מחוון)
- **במפגש הנוכחי:** נעמיק את ההתבוננות בנקודת המוצא של השינוי (המצב המצוי) ובנקודת היעד (המצב הרצוי בסוף השנה), ובאופן שבו השינוי מתחבר לתמונה הרחבה יותר של בית הספר.
- **במפגש הבא** [מפגש ערב מקוון ארצי] נפגוש מובילי שינוי מעולמות מגוונים, כדי לקבל השראה וצידה לדרך לקראת הובלת השינויים שלנו.



מה בתכנון היום?

יום ג', XXX תשפ"ב
XXX בנובמבר, 2021

לו"ז מפגש

14:00 – 14:45	צ'ק אין ופתיחה	1
14:45 – 15:45	בין מצוי לרצוי	2
15:45 – 16:00	הפסקה	
16:00 – 16:30	אישכול צוותי עבודה	3
16:30 – 17:00	היוועצות	4
17:00 – 17:15	סיכום והיערכות למפגש הבא	5

דיוויד פוסטר וואלאס



”שני דגים צעירים שוחים להם ביחד ופוגשים במקרה דג מבוגר יותר ששוחה לכיוון השני, מהנהן לעברם בראשו ואומר, 'בוקר טוב, בחורים. איך המים?'

שני הדגים הצעירים ממשיכים לשחות כמה זמן, ואז לבסוף אחד מהם מביט באחר ואומר, 'מה זה לעזאזל מים?'

דיוויד פוסטר וואלאס, הרצאה בפני בוגרי קולג' קניון 2005

The Deep Sea

Made with ♥ by Neal Agarwal



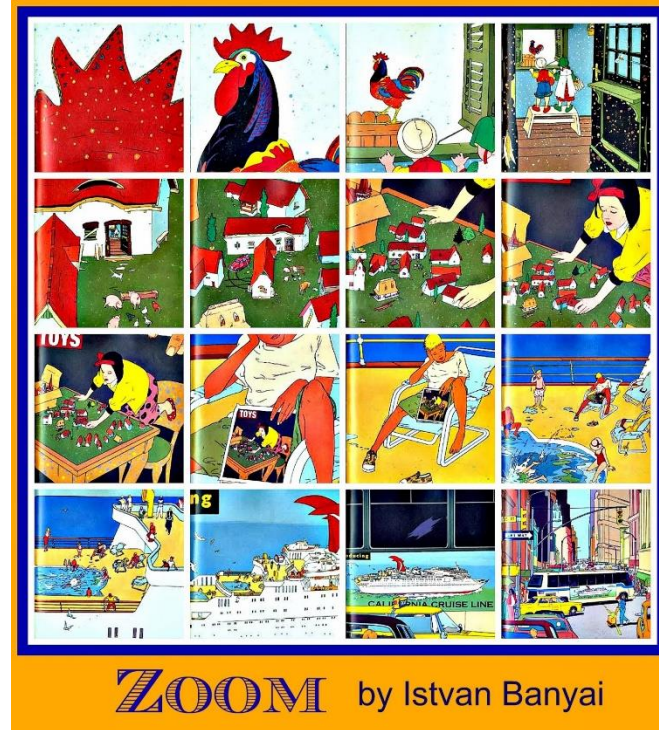
SALMON



MANATEE

Zoom in
Zoom out

חקירה מקרוב
וההקשר הרחב



פיתוח מקצועי למנהלים שנה ב' // מפגש 2: בין מצוי לרצוי

כיצד השינוי משתלב בתוך התמונה הגדולה, בתוך הסיפור הרחב של בית הספר כארגון?

האם נעשו בבית הספר ניסיונות שינוי דומים בעבר?

כיצד השינוי מתחבר לתהליכים פנימיים וחיצוניים המשפיעים על זהות בית הספר (ייחודיות...)

כיצד תמונת העתיד הזו משתלבת בתפיסת העולם החינוכית שלי, בדרייב הפנימי שמוניע אותי?

9

יחידה 2 - בין מצוי לרצוי

מי עוד מרגיש בקיום הצורך? לסי עוד הוא 'מציק'?

תיאור של המצב הרצוי: תמונת עתיד מפורטת בסוף השנה

2

6

תיאור של המצב המצוי: כיצד הצורך הקיים בא לידי ביטוי בשמח?

מהם המבנים הארגוניים (כגון סדיריות, הגדרות תפקיד...) הנדרשים ליצירת תמונת העתיד?

1

5

מהם המבנים הארגוניים (כגון סדיריות, הגדרות תפקיד...) המתקיימים היום?

מהם המבנים הארגוניים (כגון סדיריות, הגדרות תפקיד...) הנדרשים ליצירת תמונת העתיד?

3

7

מעל
כני השמח:
מה רואים?
מה שומעים?
מעשים, אירועים,
דפוסי התנהגות

המצב המצוי:
אתה נמצאת כאן

המצב הרצוי:
תמונת עתיד

מהם המודלים המנטליים (ערכים, אמונות, תפיסות, הנחות יסוד) שיכולים להסביר את המצב הקיים?

מהם המודלים המנטליים (ערכים, אמונות, תפיסות, הנחות יסוד) שיאפשרו לתמונת העתיד להתממש?

4

8

מתחת לפני השטח:
זיהוי שכבות העומק

יחידה 2 - בין מצוי לרצוי

הידוק החיבור בין 3 צירים:



דף הקנבס: הנחיות ודגשים

- 1 מתודת החשיבה והעבודה של דף קנבס
- 2 מבנה דף הקנבס ושלבי העבודה העיקריים
- 3 תפקיד בני/בנות הזוג ורציונל שינוי הציוות בכל שלב
- 4 תוצרים: מה נרצה להפיק מן הקנבס


המצב הרצוי:
תמונת עתיד


המצב המצוי:
אתה נמצאת כאן

יחידה 2: בין מצוי לרצוי



שלב א': זום-אין על המצב המצוי

תארו במשפט תמציתי את השינוי שתרצו להוביל.

1. שכנעו את בן/בת הזוג כי הצורך אכן קיים באופן מוחשי בשטח. היעזרו לשם כך בתמונה/בייצוג שהבאתם למפגש. מה רואים? מה שומעים?
2. שכנעו את בן/בת הזוג כי עוד דמויות סביבכם מזהות את הצורך בשטח. היעזרו לשם כך בתמונה/בייצוג הנוסף שהבאתם.
3. אילו מבנים ארגוניים מאפיינים את המצב הקיים ואף תומכים בקיומו?
4. שערו מהם המודלים המנטליים העשויים להסביר את אופן ההתנהלות הקיים. מה יכולות להיות התפיסות ההנחות היסוד המסתתרות מאחורי המעשים וההתנהגויות?

מי עוד מרגיש בקיום הצורך? למי עוד הוא 'מציק'?

2

תיאור של המצב המצוי: כיצד הצורך הקיים בא לידי ביטוי בשטח?

1

מהם המבנים הארגוניים (כגון סדירויות, הגדרות תפקיד...) המתקיימים היום?

3

המצב המצוי:
אתה נמצאת כאן



מהם המודלים המנטליים (ערכים, אמונות, תפיסות, הנחות יסוד) שיכולים להסביר את המצב הקיים?

4

מדוע חשוב לעסוק במודלים המנטליים?

"מודלים מנטליים הם הנחות, הכללות או אפילו תמונות או דימויים המוטמעים בנו היטב ומשפיעים על הצורה שבה אנו מבינים את העולם ועל פעולתנו (סנג'י, 1990).

מודלים אלו יכולים להיות פשוטים או מורכבים. לעתים אנחנו מודעים להם, אך בדרך כלל איננו מודעים להם. מכיוון שהם מהווים תאוריות ואמונות עמוקות שלנו על העולם, השפעתם רבה על מה שאנו רואים ועל האופן שבו נבחר להגיב - באמירה או במעשה.

פעמים רבות תהליכים נתקעים משום שהמודלים המנטליים הנדרשים לממש חזון מסוים אינם עולים בקנה אחד עם המודלים המנטליים שיש לאנשים או עם המודלים המנטליים שמנווטים את הארגון הלכה למעשה".



פרופ' ויויאן רובינסון



מדוע חשוב לעסוק במודלים המנטליים?

”כאשר מטרת השינוי היא לייצר שיטות עבודה חדשות, זהו ביטוי חיצוני של תיאוריה אישית סמויה לגבי אופן השגתן שלמטרות אישיות – תיאוריית פעולה...”

תיאוריית פעולה מסבירה את המעשים הנצפים באמצעות זיהוי האמונות והערכים שעליהם הם מתבססים...

ברגע שאנו מבינים את תיאוריית הפעולה הרלוונטית, אנו מבינים מה משאיר את שיטת העבודה הקיימת על כנה, ומה יש לעשות, כנראה, כדי לשנות אותה.”

לשנות פחות, לשפר יותר. ויויאן רובינסון (2021)

יחידה 2: בין מצוי לרצוי



שלב ב': זום-אין על המצב הרצוי

תארו במשפט תמציתי את השינוי שתרצו להוביל.

5. תארו לבן/בת הזוג במפורט ובלשון הווה מה ניתן יהיה לראות/לשמוע בסוף השנה כאשר השינוי הצליח ותמונת העתיד שלכם התממשה.
 6. הסבירו לבן/בת הזוג את ה'למה' שלכם: מדוע חשוב לכם להשקיע מאמץ דווקא במימוש תמונת העתיד הזו.
 7. אילו מבנים ארגוניים יהיו נחוצים כדי לאפשר ולתמוך בתמונת העתיד שתיארתם.
 8. חלק חשוב ומאתגר: שערו מהם המודלים המנטליים אשר יצטרכו להתקיים כדי לאפשר לתמונת העתיד להתממש.
- נסו להצביע על תפיסה/הנחת יסוד אחת שתצטרך להשתנות בדרך לשם.

כיצד תמונת העתיד הזו משתלבת בתפיסת העולם החינוכית שלי, ב'דרייב' הפנימי שמניע אותי?

6

תיאור של המצב הרצוי: תמונת עתיד מפורטת בסוף השנה

5

מהם המבנים הארגוניים (כגון סדירויות, הגדרות תפקיד...) הנדרשים ליצירת תמונת העתיד?

7

ח:
ם?
ים?
זועים,
הגות

המצב הרצוי:
תמונת עתיד

מהם המודלים המנטליים (ערכים, אמונות, תפיסות, הנחות יסוד) שיאפשרו לתמונת העתיד להתממש?

8



שלב ג': החיבור להקשר הרחב

תארו במשפט תמציתי את השינוי שתרצו להוביל.

כעת בידקו כיצד מתחבר השינוי המתוכנן לציר הארגוני - לתמונה הגדולה של בית הספר:

- **ההקשר ההיסטורי:** האם שינוי דומה כבר נעשה בשנים האחרונות? אם כן – מה עלה בגורלו?
- **ההקשר הנרטיבי:** כיצד משתלב השינוי המוצע בסיפור הרחב של בית הספר בשנים האחרונות? כאשר תציגו אותו בפני מליאת המורים/קהילת ההורים, כיצד תרצו לחבר אותו לסיפור הרחב הזה?
- **הקשר לתהליכים מרכזיים נוספים:** כיצד מתחבר השינוי לתהליכים נוספים, פנימיים וחיצוניים, הנוגעים לזהותו של בית הספר? לדוגמה: תהליכים ברמה הרשותית (ייחודיות בית ספרית), ברמה היישובית/שכונתית/קהילתית וכו'...

האם נעשו בבית הספר ניסיונות שינוי דומים בעבר?

כיצד השינוי משתלב בנראטיב הבית ספרי בשנים האחרונות?

כיצד השינוי מתחבר לתהליכים פנימיים וחיצוניים המשפיעים על זהות בית הספר (ייחודיות...)

לסיכום יחידה זו מלאו את הטופס הבא:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAInQLS...c5d-BvhTmkeq77myxf...W6.../viewform?usp=sf_link

החליפו בלינק לעותק שהכנתן מראש עבור קבוצה זו

- הטופס נועד לסייע לכם לסכם ולעבד את העבודה עם הקנבס. מדובר בתהליך מתמשך של דיוק – הטופס פתוח לעריכה חוזרת בהמשך.
- הטופס נועד לסייע למנחה לקבל תמונת מצב כללית של מהלכי השינוי המתגבשים בקבוצה, ולסייע היכן שנחוץ.
- שמרו על העותק שתקבלו במייל לטובת תיעוד התהליך.

עיבוד אישי



יחידה 3 - אישכול צוותי העבודה



יחידה 3- אישכול לצוותי עבודה

במסגרת המהלך הבא:

- נשייך את השינויים שלנו לקטגוריות רחבות יותר.
- נתבונן על פריסת השינויים בקבוצה.
- נסתייע בחלוקה לקטגוריות על מנת לאשכל צוותי עבודה.

רציונל החלוקה לצוותי עבודה:

- הצוותים מיועדים ללמידה ולהתנסות במסגרת מפגשי הלמידה שלנו. נשתף בהם תוצרים והתלבטויות מהשדה, ונוכל לתרגל בהם יחד כלים חדשים לפני השימוש הממשי בתוך בית הספר.
- נשאף לאשכל יחד שינויים העוסקים בנושאים דומים או בזירות דומות, כדי למקסם את היכולת ללמוד זה מזה לאורך השנה.

אישכול צוותי עבודה: מטרות ודגשים



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

שלב א': מיפוי השינויים לקטגוריות

1. כיתבו על גבי דבקית (באותיות גדולות וקריאות ככל האפשר...) את שמכם ואת השינוי שבחרתם במשפט מתומצת.
2. סייעו זה לזה למקם את השינוי שלכם בתוך אחת הקטגוריות שלפניכם.
שימו לב:

- ידוע כי השינויים נוגעים לעיתים קרובות במספר קטגוריות, נסו לזהות את המרכזית מביניהן.
- השיוך לקטגוריה נעשה לצורך החלוקה לצוותי עבודה העוסקים בזירות דומות. זהו שיוך סכימטי ואין צורך לדייק עד הסוף בהגדרות...
- במידה שלא נמצאה קטגוריה מתאימה (אפילו לא בקירוב) אתם מוזמנים להציע קטגוריה חדשה אליה ישתייך השינוי המוצע.

בקבוצות של 3
(10 דק')

שלב ב': מיפוי קבוצתי ואישכול צוותי עבודה






היעזרו בעבודה המקדימה בקבוצות על מנת למקם את השינוי שלכם בקטגוריה המתאימה על גבי השקף שלפניכם.

- ניעזר בקבוצה הגדולה כדי למקם שינוי שיש לגביו התלבטות.
- נתבונן על פריסת השינויים בקבוצה: מה אפשר ללמוד ולהסיק ממנה?
- נאשכל צוותי עבודה (בני 4 חברים.ות במידת האפשר).

במליאה
(20 דק')

פרוטוקול היוועצות ממוקד



- קריאת הקוד האתי 
- הצגת הסוגיה להיוועצות ומיקוד: "מה אשמח לקבל מהקבוצה היום?" 
- שאלות הבהרה 
- סבב מתנות: הצעה, רעיון או טיפ - בהתאם לצורך שהועלה 
- סיכום 

יחידה 5 – סיכום והכנה לקראת המפגש הבא

