

רציונל והקשר

זהו המפגש השני במסגרת האשכול של "התנעת השינוי".

המפגש הקודם עסק בבחירת השינוי ובדיוקו.

המפגש הנוכחי נועד להעמיק את ההתבוננות בשינוי המתוכנן דרך שתי הנקודות שמגדירות אותו: נקודת המוצא (המצב המצוי) ונקודת היעד (המצב הרצוי, תמונת העתיד). איננו עוסקים עדיין בשאלת ה"איך" - איך מגיעים מנקודת המוצא לנקודת היעד, בכך נעסוק רבות בשלב ה"תכנון והיערכות". בשלב זה אנחנו עדיין לומדים ובוחנים לעומק את המצב המצוי והמצב הרצוי, כדי להבין בצורה טובה יותר במה כרוך השינוי אותו נרצה להוביל. כמו כן, נבחן כיצד השינוי המתוכנן משתלב בתמונה הארגונית הרחבה יותר, כלומר כיצד הוא מתחבר לתהליכים נוספים שמתרחשים בארגון ומסביבו.

המפגש הנוכחי מכיל לפיכך שני סוגים של תנועה:

- מהלך של 'זום אין' (חקר של המצב המצוי והמצב הרצוי) ו'זום אאוט' (החיבור לתמונה הארגונית הרחבה).
- מהלך של הידוק הקשרים: בין ציר השינוי ובין הציר הארגוני והאישי, בין מצוי (מצב קיים) ורצוי (תמונת עתיד)...



מטרות המפגש

- העמקת ההבנה של המצב המצוי והמצב הרצוי שביניהם מתרחש השינוי, בדגש על הצורך בזיהוי המודלים המנטליים השוכנים מתחת לפני השטח.
- הידוק החיבור בין ציר השינוי ובין הציר הארגוני (התמונה הרחבה) והציר הניהולי האישי.
- אישכול צוותי עבודה וקבלת תמונה רחבה של פריסת השינויים בקבוצה.

הכנה לקראת המפגש

[תזכורות עבור המנחות]

1. לוודא שכל המנהלים.ות בחרו שינוי ומילאו את הגוגל פורם (כולל מנהלים.ות שלא נכחו במפגש הראשון).
2. לעבור על הטבלה המרכזת של השינויים בגוגל פורם, לזהות שינויים שדורשים דיוק, ובעיקר לחפש דוגמאות לסוגיות חוזרות שאפשר להביא לקבוצה.
3. לתזכר את כל המנהלים.ות לגבי התמונה/הייצוג של הצורך הקיים שעליהם להביא למפגש הנוכחי (ייצוג אחד שלהם - כדי לוודא שהצורך הוא ממשי ומוחשי ולא 'רק אצלם בראש', ייצוג אחד של דמות נוספת מבית הספר - כדי לוודא שעוד דמויות מרגישות בצורך ושותפות לרצון לטפל בו).
4. לתזכר להביא למפגש מחשבים אישיים.
5. לשאול מי מעוניין להביא למפגש היוועצות (קצרה) ולקיים איתו.ה שיחת הכנה מקדימה.

מבנה המפגש

הכנות טכניות	פעילות	זמן	יחידה	
עותקים צבעוניים A3 : - מפת המסע - קנבס בין מצוי לרצוי	[במליאה] - אוריינטציה אל מול מפת המסע של המהלך השנתי - רציונל: מה עושים היום וכיצד הוא מתחבר למפגש הקודם	45 דק'	צ'ק אין ופתיחה: אוריינטציה בתוך המהלך הרחב	1
	[2-3 סבבים בזוגות מתחלפים] - העמקת התיאור והניתוח של המצב המצוי (על סמך הייצוגים שהלומדים התבקשו להביא למפגש). - העמקת התיאור והניתוח של המצב הרצוי - תמונת העתיד. - הידוק החיבור של השינוי לתמונה הגדולה של בית הספר	60 דק'	ממצוי לרצוי: עבודה עם קנבס	2
		15 דק'	הפסקה	
דבקיות + טושים (במידה שאין מקרן בכיתת הלימוד, מצורפת ערכת שלטי A3 לצורך האשכול + נייר דבק)	[בקבוצות ובמליאה] - קטלוג משותף של השינויים אל מול קטגוריות נתונות. - אישכול צוותי עבודה (רצוי: 4 בצוות).	30 דק'	אשכול צוותי עבודה	3
	[במליאה] וריאציה מזורזת של היועצות	30 דק'	היועצות	4
	[במליאה] - הסבר לקראת מפגש 3 (מפגש ארצי עם מובילי שינוי מעוררי השראה) - היערכות לקראת מפגש 4. - משוב לסיכום המפגש	15 דק'	סיכום ומשוב	5

יחידה 1 - צ'ק אין ופתיחה (45 דק')

[במליאה]

צ'ק אין - הצעה

המפגש שלפנינו יאפשר לנו לצלול לעומק לתוך השינויים שבחרנו, לעשות "זום אין" על המצב המצוי והמצב הרצוי של השינוי. נעסוק במה שאפשר לזהות על פני השטח, וגם במה שמסתתר מתחת לפני השטח וצריך להעמיק ולחפור כדי לגלות אותו.

ברוח התנועה הזו של העמקה וצלילה, ושל חיפוש מה שאינו גלוי על פני השטח, ניתן להיעזר בפתיחה המפורסמת של הרצאתו של הסופר דיוויד פוסטר וואלאס ז"ל בפני בוגרי קולג' בשנת 2005:

"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?'

ניתן לערוך סבב בין המנהלים. ות. ולשאל: ברוח הדימוי המצוטט, מהם 'המים' שלכם בשלב זה של הניהול? כלומר: מה מקיף אתכם אבל שקוף לכם, נמצא מסביב אבל אתם לא רואים אותו. משהו שהייתם רוצים להפוך אותו לפחות שקוף...

בונסים לחובבי הז'אנר:

1. ניתן לחשוף את המנהלים. ות. לאתר בשם "The Deep Sea" שמאפשר לגלול עוד ועוד את העכבר למטה, ולגלות אילו יצורים חיים בעומקים הולכים וגדלים של הים (זה נמשך ונמשך קילומטרים רבים). בהשאלה: גם כשחושבים שהגענו הכי עמוק שאפשר, למעשה ניתן להעמיק עוד יותר ולגלות עוד הפתעות.

<https://neal.fun/deep-sea/>

2. בשקף נוסף מופיעים לינקים לשני 'שלאגרים' מפורסמים בנושא תנועת 'זום אין' - 'זום אאוט':

• הספר ZOOM מאת Istvan Banyai
<https://www.youtube.com/watch?v=JMhUujrN4iU>

• הסרטון From Micro to Macro
<https://www.youtube.com/watch?v=rITZvz0oiao>

התייחסות לתוצרים מעקבות המפגש הקודם

מומלץ להציג את טבלת השינויים בקבוצה ולהביא דוגמאות של שאלות/דיוקים/הערות שיש בהם עניין לכלל הקבוצה. [כדאי לבקש מראש את רשות הקבוצה להתייחס לשינויים ספציפיים לטובת הלמידה הכללית].

אורינטציה בתוך המהלך הרחב - אל מול מפת המסע

זוהי פינה קבועה בפתיחת כל מפגש, אשר נועדה למקם את הלומדים בתוך מפת המסע השנתית, להזכיר מה עשינו עד כה, במה נעסוק היום ומהו הרציונל העומד מאחורי סדר הדברים.

אנו נמצאים במפגש 2, בשלב של "התנעת השינויים".

במפגש הקודם עסקנו בבחירת השינוי שאותו נרצה להוביל במסגרת התוכנית הזו. נעזרנו במחווה כדי לבחון את השינוי הזה, לדייק אותו ולזהות נקודות שדורשות דיוק והבהרה לקראת ההמשך. לאחר המפגש התבקשתם לקיים מהלך דומה גם עם אנשי צוות, כגון צוות הניהול, כדי לקבל פרספקטיבה נוספת של מי שמכיר מקרוב את בית הספר. לצעד זה חשיבות כדי שהשינוי יתבשל לא רק בראש שלנו המנהלים, ונוכל לוודא שהבחירה פוגשת היטב את המציאות הבית ספרית ותזכה לשותפות ולתמיכה בתוך הצוות.

במפגש הנוכחי אנחנו נעמיק את ההתבוננות בשינוי המתוכנן דרך שתי הנקודות שמגדירות אותו: נקודת המוצא (המצב המצוי) ונקודת היעד (המצב הרצוי, תמונת העתיד).

שימו לב: אנחנו עדיין לא עוסקים בשאלת ה"איך" (מהי הדרך הנכונה להגיע מנקודת המוצא לנקודת היעד), בכך נעסוק רבות בשלב ה"תכנון והיערכות". במפגש הנוכחי אנחנו לומדים ובוחנים לעומק את המצב המצוי והמצב הרצוי, כדי להבין בצורה טובה יותר במה כרוך השינוי אותו נרצה להוביל.

יחידה 2 - בין מצוי לרצוי: עבודה עם דף הקנבס (60 דק')

המהלך הקנבסי שלפנינו מבטא שלושה מסרים חשובים בכל הנוגע להצלחה של מהלך שינוי:

1. **כדי להצדיק את היציאה לשינוי**, חשוב לוודא כי הצורך הקיים הוא ממשי ונראה לעין - לא רק לעין שלנו אלא גם לסביבתנו.
2. **כדי שמהלך השינוי יצליח**, לא נוכל להסתפק בזיהוי מה שנמצא מעל פני השטח - מעשים, התנהגויות, סדירויות. מתחת לכל אלה ניצבים מודלים מנטליים: אמונות, תפיסות, ערכים, הנחות יסוד - שלנו ושל הסובבים אותנו. אם לא נברר אותם לעומק, ואם לא נמצא דרך לשנות אותם, סבירות גבוהה שהשינוי יישאר קוסמטי, שטחי וזמני.
3. **כדי שמהלך השינוי יעשה שכלי לכל הארגון ויגייס את אנשי צוות, תלמידים, הורים וקהילה** - הוא לא יכול להישאר מבודד, ורצוי מאד שיתחבר לסיפור הגדול של בית הספר, צוותו וקהילתו. עלינו להבין כיצד הוא מתקשר עם הנראטיב של קהילת בית הספר בשנים האחרונות, עם תהליכים אחרים שמתרחשים בתוך בית הספר ומחוצה לו, ועם ניסיונות שינוי קודמים שנעשו בבית הספר, ולדעת לדברר זאת לסובבים אותנו.

הקדמה ודגשים לקראת הפעילות

- המתודה:** הפעילות מבוססת על מתודת העבודה והחשיבה של "דף קנבס". קנבס הינו דף המתווה בצורה גרפית שלבי חשיבה ועבודה, באופן שמפרק את תהליך החשיבה והופך אותו למוחשי. בדרך כלל דף קנבס מחולק למלבנים ממוספרים, כאשר המספור מתווה את סדר העבודה. לעיתים קרובות המספור (וההתקדמות בין השלבים) לא יהיו בסדר הטריטוריאלי (מימין לשמאל, מלמעלה למטה), כדי לשמר דריכות ורעננות מחשבתית. לעיתים קרובות מתבצעת עבודה קבוצתית סביב דף קנבס אחד. במקרה שלנו, הדף ושלבי העבודה אחידים, אולם מילוי הדף הוא אישי ומותאם לשינוי שלכם.
- מבנה:** בדף הקנבס שלפנינו 3 חלקים עיקריים: (1) חקירת המצב המצוי; (2) חקירת המצב הרצוי; (3) חיבור השינוי להקשר הרחב ולתמונה הגדולה, כלומר לציר הארגוני.
- צורת העבודה:** כל שלב יתבצע בעבודה בזוגות, כאשר בן/בת הזוג מסייעים לפרטנר לדייק ולהעשיר את החשיבה ולזהות סימני שאלה ואזורים שבהם אין עדיין מענה טובה ודורשים למידה נוספת. אנו נחליף בני זוג במעבר בין החלקים. החלפות אלה מקשות אמנם על בניית היכרות עמוקה של הפרטנרים לשיח עם בית הספר והשינוי שבחרתם, ומנגד מכוונות למספר מטרות חשובות:

 - לשמור על רעננות וגיוון לאורך הפעילות.
 - להכיר סוגים שונים של שינוי ושל השיקולים העומדים מאחורי בחירתו.
 - לנצל את העושר שיש בקבוצה ולזמן היכרות עם פרספקטיבות ודרכי חשיבה שונות.
 - לאפשר ללומדים להתנסות שוב ושוב בתיאור בהיר ותמציתי של השינוי שבכוונתם להוביל - כמדד ליכולתם לזקק את השינוי המיועד ולתקשר אותו בקצרה, במעין 'elevator pitch', לסובבים אותם.
- התוצאה הרצויה:** הלומדים מוזמנים לסכם לעצמם לאורך הפעילות את התובנות והרעיונות בכל חלק - בגרסה המודפסת או בגרסה הדיגיטלית של דף הקנבס. יותר מאשר לסכם את מה שהם כבר יודעים, הדף נועד לסייע להם לזהות את פערי הידיעה, את המקומות שבהם אין להם עדיין תשובות. אלה המקומות שדורשים חשיבה נוספת יחד עם הדמויות המתאימות מצוות בית הספר - אולי אלה שכבר נועצו איתם ביחס למחווה לביחנת השינוי ולדיוקן.



שלב א': חקירת המצב המצוי (בזוג, 30 דק' - 15 לכל צד)

תארו במשפט תמציתי את השינוי שתרצו להוביל.

- שכנעו את בן/בת הזוג כי הצורך אכן קיים באופן מוחשי בשטח. היעזרו לשם כך בתמונה/ביוצג שהבאתם למפגש. מה רואים? מה שומעים?
- שכנעו את בן/בת הזוג כי עוד דמויות סביבכם מזהות את הצורך בשטח. היעזרו לשם כך בתמונה/ביוצג הנוסף שהבאתם.
- אילו מבנים ארגוניים מאפיינים את המצב הקיים ואף תומכים בקיומו?
- חלק חשוב ומאתגר:** שערו מהם המודלים המנטליים העשויים להסביר את אופן ההתנהלות הקיים. מה יכולות להיות התפיסות הנחוצות היסוד המסתתרות מאחורי המעשים וההתנהגויות?

דוגמה: קידום עבודת צוות ולמידת עמיתים משמעותית בקרב מורי שכבות ה', ו'

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

2

- רכזת השכבה (שהיא מחנכת לראשונה בשכבת ה') מצביעה על הקושי, ומזהה פער גדול ביחס לאופן שבו התרגלה לעבוד בשכבות ג' - ד'
- ועדי הורים כיתתיים בשתי השכבות מציפים בעיה של חוסר אחידות ופערים גדולים בשיטות העבודה
- שתי מורות יחסית חדשות בצוות מביעות מצוקה מעבודה לבד ומחפשות יותר שתפות

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

1

- פגישות הצוות מתנהלות בהרכב חסר כמעט תמיד עקב העדרויות
- לא ניכר שיתוף במידע ובחומרים כמעט, כל אחת מצלמת חומרים שונים לכיתה
- אין כניסה לצפיית עמיתים בכיתות, אלא אם כן ביוזמת המנהלת
- מורות הצוות אינן יושבות זו עם זו בהפסקות, נפגשות רק בישיבות פורמליות
- דיווח על רמות נמוכות של שיתוף פעולה ותחושת בדידות של המורים באקלים צוות במיצ"ב

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

3

- ישיבת צוות שבועית אחת במערכת בסוף היום, מוקדשת פעמיים בחודש לפגישה עם מדריכת השפה
- כל מורה מדפיסה לעצמה חומרי למידה
- מרבים להיעזר במורות למילוי מקום גם אם זה 'נופל' על ישיבת צוות
- אין הגדרת תפקיד כתובה לרכזת שכבה ואין חומר כתוב בנוגע למה שאמור לקרות בישיבת צוות.

המצב המצוי: אתה נמצאת כאן

4

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

- המחנכות הן מתחרות: מי הכי מוערכת בעיני התלמידים וההורים, כל אחת דואגת קודם כל לעצמה.
- המנהלת מתעניינת בתוצאות, בשורה התחתונה ובהישגים הלימודיים, לא בדרך.
- המורות הותיקות בצוות בטוחות שהן יודעות הכל. אין טעם להציע להן דברים חדשים.

דוגמאות למודלים מנטליים שונים: (מתוך "מטריצה לפרישת חזון", אבני ראשה)

- "צוות הניהול הוא המטבחון שלי"
- "המאפיין הכי חשוב לחבר בצוות ניהול הוא יחסי אנוש"
- "הסגנית ואני צריכים לשדר על אותו גל כי אנחנו הרבה ביחד"
- "הסגנית צריכה להשלים אותי במה שאני פחות טובה"
- "חשוב לאפשר לתלמידים להשמיע את קולם בלוחות הבית ספריים"
- "עבודות התלמידים אינן ברמה ראויה לעטר את הפרוזדורים, צריכים להתבסס על אנשי מקצוע"
- "בית הספר צריך לשדר משהו חי ותוסס"
- "אין מה להשקיע יותר מדי, זה ממילא לא שורד"
- "כדאי לקפוץ למים, ונשפר תוך כדי תנועה"
- "השלב הכי חשוב בשינוי הוא הכשרת הלבבות"

שלב ב': חקירת המצב הרצוי (בזוג, 30 דק' - 15 לכל צד)
 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 שתארתם.
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.

6. כיצד תמונת העתיד הזו משתלבת בתפיסת העולם החינוכית שלי, בדרייב הפנימי שמניע אותי?

5. תיאור של המצב הרצוי: תמונת עתיד מפורטת בסוף השנה

7. מהם המבנים הארגוניים (כגון סדירות, הנדרות תפקיד...) הנדרשים ליצירת תמונת העתיד?

8. מהם המודלים המנטליים (ערכים, אמונות, תפיסות, הנחות יסוד) שאפשרו לתמונת העתיד להתממש?

שלב ג': החיבור להקשר הרחב (בזוג, 30 דק' - 15 לכל צד)
 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'...

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

האם נעשו בבית הספר תסיבות שינוי דומים בעבר?	כיצד השינוי משתלב בנראטיב הבית ספרי בשנים האחרונות?	כיצד השינוי מתחבר לנהליים פנימיים וחיצוניים המשפיעים על זהות בית הספר (יחודיות...)
---	---	--

לסיכום היחידה הפנו את הלומדים למלא את טופס הגוגל פורמס [יש לייצר עותק משלכן לכל קבוצה]:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSecD1Ah5Mc5dBvhTmkeg77mvxfyyP0ni-W6vYIwfepDXX5emA/viewform?usp=sf_link

מטרות ודגשים

[במליאה] במסגרת המהלך הבא:

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

רצינול 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.



דגשי הנחיה:



1. כדאי להרגיע מראש כי האישכול לצוותי עבודה אינו "הרה גורל", אין מדובר בצוותים שיצטרכו לעשות ביחד פרויקט משותף אלא בהרכב קבוע יותר ללמידה ולהתנסות משותפת תוך כדי המפגשים. לצד העבודה בצוותים אלה אנו נמשיך כמובן לעבוד גם בפורמטים ובהרכבים אחרים.
2. כדאי להסביר מראש שלטעמנו יש יתרון בחיבור מנהלים שעוסקים בשינויים באותו נושא/באותה זירה, כי ייתכן שיתמודדו עם אתגרים דומים ויוכלו להיעזר זה בזה. יחד עם זאת, בטוח שיהיו צוותים שיכילו שינויים מקטגוריות שונות, וגם לכך יש יתרון של מגוון רחב יותר.
3. כדאי להדגיש כי הקטגוריות המופיעות אינן משקפות במדויק חלוקות פורמליות נהוגות (מסמך התוצאות המצופות, כלי 7 הזירות של משרד החינוך וכו'...), והן עוצבו במיוחד על מנת להתאים לאופי השינויים המוצעים בקבוצות שלנו, וכדי לסייע לנו להרכיב צוותי עבודה ממוקדים יותר בני 4 משתתפים בקירוב.

שלבי העבודה

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

שלב א': מיפוי השינויים לקטגוריות (בשלוש שעות, 10 דק')

1. כתבו על גבי דבקית (באותיות גדולות וקריאות ככל האפשר...) את שמכם ואת השינוי שבחרתם במשפט.
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.

שלב ב': מיפוי קבוצתי ואישכול צוותי עבודה (במליאה, 20 דק')

- היעזרו בעבודה המקדימה בקבוצות על מנת למקם את השינוי שלכם בקטגוריה המתאימה על גבי השקף שלפניכם.
- היעזרו בקבוצה הגדולה כדי למקם שינוי שיש לגביו התלבטות.
- כעת נתבונן על פריסת השינויים בקבוצה: מה אפשר ללמוד ולהסיק ממנה לגבי אופי השינויים שמנהלים בשנה ב' מתרכזים בהם?
- נאשכל יחד צוותי עבודה (בני 4 חברים) במידת האפשר.

לזכור לצלם/לתעד את הפריסה על פני הקטגוריות השונות ואת החלוקה לצוותי עבודה



יחידה 4 - היוועצות (30 דק')

- התוכנית אמנם ממוקדת בהובלת שינוי, אך אנו שואפים לזמן מקום למנהלים. וזאת להביא למפגשים סוגיות שמעסיקות אותם גם אם אינן קשורות ישירות לשינוי שבו בחרו. הזמן העומד לרשותנו בתום מפגש זה אינו מספיק להיוועצות על פי פרוטוקול מלא, ולכן במצגת מופיע מודל מקוצר להיוועצות, המכיל את השלבים הבאים:
- מעבר על הקוד האתי במידת הצורך (2 דק')
 - הצגת הסוגיה להיוועצות (5 דק') ומיקוד מה שהמציג היה רוצה לקבל מהקבוצה.
 - שאלות הבהרה (5 דק')
 - סבב 'מתנות': הצעה, רעיון, טיפ או תגובה שיש לכל אחד להציע. (המציג מוזמן בחום להרחיב את השיח לאחר מכן עם מי שהעלה הצעות רלוונטיות עבורו)

יחידה 5 - סיכום והכנות למפגש הבא (15 דק')

- **במפגש 4** - נעבור משלב ה"התנעה" לשלב "התכנון". נעסוק בשיקולים בהרכבת צוות הובלת שינוי בבית הספר ונסלול את הדרך לתכנון בחשיבה תוצאתית של מהלך השינוי יחד עם הצוות.
- **מילוי העותק הדיגיטלי של קנבס "בין מצוי לרצוי"**: יהווה רכיב בתוך המטלה המסכמת של הפיתוח המקצועי, חשוב להיעזר בצוות רלוונטי (כגון צוות הניהול) כדי להשלים אותו כבר כעת, לפני היציאה למהלך.