

עבודה עם צוות הניהול - לאור מפנה הגפ"ן

רציונל:

מהלך הגמישות הפדגוגית הניהולית מעניק לבתי הספר עצמאות כלכלית ותפעולית ממדרגה חדשה: מסגרת תקציב מעודכנת, חירויות חדשות למימוש. גמישות זו מביאה עמה הזדמנויות רבות ומגוונות, אך כדי לממשן יש לעדכן את אופני הפעולה של המנהלת. רבות דובר על כך, שבחסות מהלך הגפ"ן נדרשת מנהלת בית הספר לעדכן את תפיסת התפקיד, בהופכה למעין מנכ"לית של בית הספר. עליה ללמוד לבזר חלקים מהתפקיד, להאציל סמכויות, לקבל החלטות במשותף, לעבוד נכון עם צוות המורים בפרט - ועם צוות הניהול בפרט.

מטרת סדנה זו להביא לשדרוג עבודת המנהלת עם צוות הניהול. עליית מדרגה זו תתאפשר על בסיס בחינה מדוקדקת שתערוך המנהלת, של המצב הקיים בצוות הניהול שלה; סימון יעדים רצויים לעבודה עם צוות זה לאור מפנה הגפ"ן; וגזירת משמעויות אופרטיביות, לפעולה קצרת טווח כמו גם לפעולה ארוכת טווח.

מטרות:

- יצירת הבנה מחודשת בנוגע למצבו של צוות הניהול
- לדון בסוגיות שקשורות בניהול הצוות
- לנסח פעולות לעבודה בצוות

חומרים	פירוט הפעילות וסטינג	מטרות	הנושא	זמן	-
	אפשרות 1 - תמונה מטאפורית לצוות אפשרות 2 - איך אני קוראת לצוות? אפשרות 3 - עבודה עם קלפי תמונות. כתיבת סיפור הצוות שלי.	פתיחה וכניסה לנושא המפגש	פתיחה	20 דק'	1
מטריצה למיפוי צוות	מיפוי הצוות - במליאה - ניסוח קריטריונים באופן אישי - בחירת 2 קריטריונים ומיפוי הצוות .. בזוגות - עוזרים זה לזה להבין את התמונה. אפשרות נוספת - מיפוי מבנה היחסים בצוות ומשמעותו.	להכיר ולהתבונן בצוות מהיבטים שונים	מיפוי הצוות	30 דק'	2
	בזוגות/קבוצות קטנות - שלב 1 - בירור משותף של אפייני העבודה בצוות ודרכי דרכי העבודה . שלב 2 מה גיליתי על עצמי ועל מה שחשוב לי ? מה הבנתי על מערכות היחסים בצוות? שלב 3 - מה מטרות הצוות בעיניי ?	לנסח באופן ברור יותר מהן מטרות הצוות ומה מצופה שיקרה שם	צוות לאן	40 דק'	3
טבלת תכנון	שלב 1 - באופן אישי - עבודה עם טבלת התכנון שלב 2 שתי אפשרויות: אפשרות 1 - שיחה ובירור בשלשות אפשרות 2 - שוק רעיונות שלב 3 - במילאה - נועצים ביומן פעולות לביצוע בחודש הקרוב .	לצאת עם תכנית פעולה	סיכום - מהתבוננות לפעולה	30 דק'	4

מהלך המפגש

1. פתיחה (20 דק')

הצגת נושא המפגש - צוות הניהול, תיאום ציפיות על שיתרחש על פי שלבי המפגש, הסבר על הרציונל לעיסוק בנושא זה - לאור הגפ"ן.

פתיחה וחיבור המשתתפים למפגש:

- אפשרות 1 - צוות הניהול שלי הוא כמו.... חפשו תמונה שמספרת על הצוות, או שמהווה מטאפורה לצוות שלכם.
- אפשרות 2 - איך אני קוראת לצוות הניהול שלי? (אם זה כינוי שקיבלתי בירושה ממנהלת קודמת, אפשר לשאול איך הייתי רוצה לקרוא לו) צוות ניהול? מטבחון? צוות מוביל? מה הכינוי מעיד (או לא מעיד) על צוות זה?
- אפשרות 3 - עבודה עם קלפי point of view פורסים את הקלפים. עורכים שלושה סבבים של בחירת קלפים. בסבב הראשון מבקשים מהמשתתפים לבחור תמונה שמייצגת את מה שאני מרגישה כלפי צוות הניהול שלי. בסבב השני מבקשים לבחור משפט שמתכתב עם התמונה, ובסבב השלישי לבחור קלף של תמונה עם משפט. המשימה: לכתוב את הסיפור שלי על הצוות כפי שעולה מהקלפים שבחרתי. בשלשות: משתפים בסיפורים.

2. מיפוי הצוות (30 דק')

מטרת חלק זה של המפגש, היא להתבונן במבט אחר בצוות הניהול, מבט שייאפשר תובנות מחודשות אודות צוות זה. האופן בו תערך הפעילות מאפשר למנהלת לבחור את הקריטריונים שבאמצעותם חשוב לה למפות את הצוות, ואז להשתמש בהם למבט רענן על הצוות. שילוב זה מבטיח עמדה אקטיבית של המשתתפת, והתאמה אישית של ההתבוננות למצב הנתון בצוות שלה.

- ניסוח קריטריונים למיפוי הצוות - במליאה: לפי אילו קריטריונים היה לכם מעניין להסתכל על הפרטים בצוות הניהול, כדי להבין את מצבו של צוות זה? מזמינים את המשתתפים. ות להציע קריטריונים שונים למיפוי הצוות. אוספים אותם. דוגמאות לקריטריונים: שביעות רצון, מוטיבציה, מידת מעורבות, הון חברתי, פופולריות, יחסי אנוש, לויאליות לתפקיד/לבית הספר, מנהיגות, מחוברות לקהילה, מקצועיות.
- מיפוי אישי - כל אחת בוחרת 2 קריטריונים שנראים לה חשובים בשלב בו היא נמצאת בניהול הצוות. ממפים את חברי הצוות לפי הקריטריונים (ההנחיות לפעילות נמצאות ב [טבלת מיפוי](#) אותה מחלקים למשתתפות.)
- פענוח משותף - בזוגות, עוזרות זה לזה להבין את התמונה: למה בחרתי דווקא את הקריטריונים האלה? מה סייע לי למקם את חברות צוות הניהול על פי הקריטריונים? מזהים יחד מקומות בהם חסר מידע. מה המיפוי מלמד על הצוות, החוזקות שלו או החולשות שלו? מה מהדברים שנגלים לעיני משביע את רצוני? אילו היבטים בצוות הניהול הייתי רוצה לשנות?

אפשרות חלופית: למפות את מבנה היחסים בצוות. ההנחיה: ייצגו באופן גרפי את חברי צוות הניהול ואת אופי היחסים ביניהם. ניתן להשתמש בכל ייצוג גרפי שנראה לכם מתאים - צורות, חיצים, צבעים, איורים, נקודות או כל דרך אחרת. בזוגות/שלשות משתפים בייצוגים הגרפיים ומציעים פרשנויות של מה שרואים: מה מבטא הייצוג שבחרתי? מה אתם רואים שאני לא רואה? אילו פרשנויות ניתן להציע? מה אנחנו מזהים על הצוות ועל תפיסת המקום שלי/של חברי צוות שונים בו? מה הבנתי על מערכות היחסים בצוות?

3. לאור הגפ"ן - צוות ניהול, לאן (40 דק')

מטרת חלק זה של המפגש היא לנסח באופן יותר ברור ואופרטיבי, מה הייתי מצפה שיקרה בצוות הניהול בעקבות מפנה הגפ"ן.

נחלק את המנהלים המשתתפים לקבוצות קטנות. ננחה את הקבוצות לקיים חשיבה משותפת.

- שלב 1 - מצב נוכחי: מה הרכב צוות הניהול שלי (תפקידים)? מה הסדירויות? במה עוסקים בצוות הניהול? מה קורה בין מפגש למפגש?
- שלב 2 - שינוי לאור גפ"ן: אילו שינויים נדרשים בצוות הניהול, כדי למקסם את הפוטנציאל הטמון במהלך גפ"ן? אילו פעולות או נושאים כדאי שנעסוק בהם? אילו סמכויות נוספות כדאי להאציל על חברים בצוות הניהול, מה על מי?
- שלב 3 - תמונת עתיד מיטיבית: מתוך הדברים ליצור תמונה שמתארת איך אני רואה את צוות הניהול בעוד חצי שנה.

4. סיכום - מהתבוננות לפעולה (30 דק')

חלק זה לוקח את התבוננות שעלו לאורך המפגש, לעיבוד אישי של כל מנהל/ת, לסיעור במליאה, ואז לצעדים פרקטיים.

- כתיבה אישית: בעקבות המפגש היום, אילו פעולות אני מזהה: ללמידה; לביצוע מידי; לביצוע בעתיד
- עיבוד - אפשרות א': לתלות בריסטולים בחדר אחד לכל קטגוריה ולבקש מהם לכתוב נקודות, התייחסויות שאלות. משקפים שאלות מרכזיות שעולות, או מאפיינים את סוגי השאלות/תגובות/פעולות. אפשר להציע להתייחס לחלק מהדברים במפגש הבא, לשאלות המרכזיות שעלו. אם יש זמן אפשר להתייחס בקצרה ו/או לאפשר למישהו שיש לו התלבטות בוערת בנוגע לפעולה מיידית לשתף ולהתייחס לזה.
- עיבוד - אפשרות ב': שוק רעיונות. מסתובבים בחדר ושואלים אחד את השני אם יש רעיון טוב איך ליישם? או מעניין אותי לדעת מה רשמת ומה את מתכוונת לעשות? אפשרות זו נותנת מענה לצרכים בוערים והחלפת טיפים, זו אפשרות קלילה יותר אך שטחית יותר.
- מתרגמים לביצוע קונקרטי: נבקש מהמשתתפים להוציא יומנים ולנעוץ לפחות 2 פעולות לביצוע בחודש הקרוב.