

מתווה מפגש 3 - תכנון בחשיבה תוצאתית

משך: שעתיים וחצי

מטרות המפגש

- מהלך דיוק נוסף של נוסחי השינוי, עם דגש על מיקוד זירה וקהל היעד.
- היכרות, התנסות ורכישת שליטה ראשונית במתודת התכנון בחשיבה תוצאתית.

מבנה המפגש

פעילות	זמן	יחידה	
צפייה משותפת ב'נאום הירח' של קנדי וחילוץ מאפיינים של נאום תמונת עתיד מעורר השראה	30 דק'	פתיחה	1
שימוש ב- 5 דגשים מובילים כדי לדייק את נוסחי השינוי של המנהלים, עם דגש על הגדרת הזירה וקהל היעד כחלק מנוסח השינוי .	45 דק'	דגשים לדיוק השינויים	2
היכרות + התנסות בתכנון בחשיבה תוצאתית	30 דק'	תכנון בחשיבה תוצאתית	3
	15 דק'	סיכום והכנה למפגש הבא	4

חלק 1 - פתיחה: נאום תמונת עתיד מעורר השראה (30 דק')

הרציונל מאחורי יחידה זו:

1. בשלב זה של התהליך מהלך השינוי חייב להפוך לפומבי (ולא להישאר רק בראש של המנהלים). הקמת צוות השינוי בה עסקנו במפגש הקודם אינה רק מהלך טכני, אלא גיבוש קבוצת אנשים שצריכים להתחבר לרעיון, להיות מחויבים לתמונת עתיד משותפת ולהיות שותפים למוטיבציה לממש אותה. זהו עיתוי מתאים לעסוק עם המנהלים באופן שבו משגררים את מהלך השינוי הרצוי בצורה אפקטיבית ומגייסת למעגלים נוספים (כגון הצגה בפני מליאת המורים).

2. חלק ניכר מן המפגש החמישי יוקדש לרכישת מיומנות במתודת התכנון בחשיבה תוצאתית. מהלך כזה עלול להחוות כטכני - קביעת תוצאות רצויות וגזירת רצף הפעולות שיוביל אליהן. ברוח הנאום של קנדי, אנו רוצים לצקת לתוך המהלך תחושות של תשוקה, אומץ, התלהבות, התרגשות, דבקות במטרה והשראה, לשמור על החיבור שלו לשאלה הגדולה "למה?"

נאום הירח של קנדי 1962



בקישור <https://www.youtube.com/watch?v=Q7HvxDhll6U> שתי דקות נבחרות ומייצגות מתוך הנאום, מומלץ לצרף כתוביות באנגלית בעת ההקרנה.

רקע: ב-1962 ארה"ב 'מפגרת' אחרי בריה"מ במרוץ לחלל - לאחר שהקדימה אותה בשליחת האדם הראשון לחלל (יורי גגרין). הנשיא ג'ון קנדי נושא נאום יוצא דופן ובו הוא מצהיר שעד סוף העשור ארה"ב תנחית אנשים על הירח. לצד היותו נאום יוצא דופן במידת הכריזמה וברטוריקה שלו, מדובר במהלך מנהיגותי אמיץ מאד: מנהיג מציג בפומבי יעד מאתגר ביותר (יעד שנדרשת עדיין קפיצת מדרגה טכנולוגית משמעותית כדי לממשו) בלוח זמנים מאתגר ביותר, ושם על כך את כל כובד משקלו (ושמו הטוב). אחרי מהלך כזה - ברור שהוא יעשה את הכל כדי להגשים את מה שהתחייב עליו.

לאחר ההאזנה המשותפת לנאום כדאי לשאול בקבוצה :

- מה יש בנאום הזה? מהם המרכיבים של נאום מעורר השראה?
- מה הייתי לוקח/לוקחת ממנו לאופן שבו אני מתקשרת עם הצוות שלי, עם הקהילה שלי?

דגשים

הנאום של קנדי נחשב "דוגמת ספר" לשגרור אפקטיבי של מהלך שינוי מתוכנן באופן פומבי. להלן חלק מן המרכיבים הבולטים ב'מתכון' לנאום כזה: תשוקה ואמונה מדבקות, הנכחת תמונת העתיד בהווה (כמעט אפשר לגעת בה, היא בת השגה), יכולת שילהוב ושיוק, איחוד קבוצת אנשים למען מטרה משותפת (דיבור בגוף מדברים), השילוב בין חלום מלהיב שרוצים להיות חלק ממנו ובין שליטה בנתונים, תיאור מפורט ואמין של מה שנדרש מאיתנו, וכו'.

הנאום של קנדי מבטא שילוב חזק בין חזון מעורר השראה (תמונת עתיד מלהיבה) ובין תיאור טכני שמעיד על היכרות עם הפרטים ועל 'רגליים על הקרקע'. באופן זה הוא מתחבר היטב לחשיבה תוצאתית, המשלבת בין ההתכוונות לתוצאות רצויות בסוף הדרך וגזירת הפעולות הקונקרטיות בדרך לשם.

חלק 2: דגשים לדיוק השינויים (45 דק')

מניתוח ראשוני של מהלכי השינוי השונים שנוסחו על ידי המנהלות והמנהלים, זיהינו 5 דגשים מרכזיים שרלוונטיים לחלק גדול מן השינויים.

השימוש בדגשים אלה מומלץ באופן מתמשך, לא רק במפגש הזה. בכל מפגש ניתן לבחור שינוי שטרם נוסח באופן מדויק (בתיאום עם המנהלת הרלוונטית) ולהדגים בפני הקבוצה כיצד לדייק אותו לאור דגשים אלה:



כל הדוגמאות המופיעות במצגת לקוחות (בשינוי קל של הניסוח) מתוך נוסחי השינוי של מנהלים בקבוצות השונות.

[דגשים 1-3 מוגדרים כהכרחיים: נוסח שינוי שאינו עומד בהם מצריך שיפור על מנת שיהיה פרודוקטיבי דיו להמשך העבודה]

1. מיקוד זירת השינוי:

הצורך למקד את קהל היעד שבו יתמקד השינוי השנה, ולשלב אותו בתוך נוסח משפט השינוי. יש להדגיש כי המנהלים יכולים לכוון את השינוי לזירה רחבה יותר על פי שיקול דעתם, אולם לנו חשוב לבחור שינוי ישראלי שהתוכנית תלווה עד סוף השנה, ולשם כך יש לבחור קהל יעד מוגדר דיו.

דוגמאות במצגת:

- העלאת אחוז הגבייה של תשלומי ההורים בכיתות א'
- הטמעת תהליך למידת חקר פרויקטלית במדעים בשכבת ט'
- צמצום היקף אירועי האלימות הפיסית בהפסקות
- הטמעת תרבות של צפיות עמיתים בצוות מורי המתמטיקה

הדוגמאות המופיעות במצגת מציגות אופני מיקוד שונים של זירת השינוי: שכבת גיל של התלמידים, תחום דעת ואף מיקוד של מרחב פיסי או רצועת זמן שבה השינוי יתחולל (כגון זמן ההפסקות).

2. התמקדות בשינוי אחד:

- ברבים מנוסחי השינוי מופיעה למעשה רשימה של כמה שינויים. מספר הסברים אפשריים לכך:
- השינויים נראים למנהלת קשורים זה בזה אינטואיטיבית, ולכן קיים ערבוב ביניהם.
 - בית הספר נדרש לבצע מספר שינויים במקביל, והמנהלת מנסה לתפוס כמה ציפורים במכה אחת.

לטובת אפקטיביות הלמידה והעבודה במסגרת התוכנית, אנו מעוניינים למקד שינוי אחד שבו נעסוק, גם אם המנהלים יבחרו לעסוק במהלכי שינוי נוספים בבתי הספר.

דוגמה במצגת:

"קידום למידה חדשנית מתוך בחירה ומתן מענה דיפרנציאלי לתלמידים" - מדובר למעשה בשלושה כיוונים שונים - למידה חדשנית, למידה מתוך בחירה ומענה דיפרנציאלי לתלמידים, חשוב להבדיל ביניהם ולהכריע מהו השינוי המרכזי שבו רוצים להתמקד.

3. הימנעות מדיבור בכותרות:

[נמנענו במכוון משימוש במילים "דיבור סיסמאתי", המשדרות מסר ביקורתי/שיפוטי ועלולות לפגוע].
לעיתים קרובות מופיע בנוסח השינוי מושג שגור, כגון "למידה חדשנית של המאה ה-21", מבלי להבהיר למה הכוונה (בפרט בתוך ההקשר הבית ספרי של המנהלת):
בדוגמה שלפנינו המונח זה יכול להתייחס לדוגמה לפיתוח מיומנויות נדרשות בשוק העבודה של המאה ה-21; להתאמת צורת ההוראה למאפייני התלמידים בני המאה ה-21; לשילוב אמצעים טכנולוגיים בלמידה השוטפת; ועוד ועוד.
הכרחי לדרבן את המנהלים להבהיר למה כוונתם: כשהם אומרים X, למה הם מתכוונים? איך זה נראה בפועל? התרגול של ניסוח התוצאות הרצויות בסוף השנה, במסגרת החשיבה התוצאתית, יסייע מאד בכך.

[דגשים 4-5 קוראים להגברת המודעות מצד המנהלים לאספקטים מסוימים של השינוי הנבחר. נוסח השינוי בהחלט יכול להיות מספק כפי שהוא]

4. בדיקת הנחות סמויות:

נוסח השינוי מרמז על הנחות סמויות שיש למנהלים ולצוותיהם אודות המצב הקיים והשינוי הנדרש. הנחות אלה עלולות להגביל את מרחב החשיבה והמענים הנבחרים, ולכן חשוב לנו להפוך אותן לגלויות ולוודא שהמנהלים מודעים להן.

הדוגמה במצגת לקוחה משינוי שנוסח על ידי מנהלת בבית ספר יסודי: "יצירת מפגשים לא פורמליים עם המורים, שבהם יוכלו התלמידים לבטא את הרגשות שלהם."

השינוי נולד מתוך רצון לאפשר לתלמידים לבטא את רגשותיהם, אולם השיח עם המנהלת מגלה כי מאחוריו מסתתרת ההנחה הבאה: בשיעורים 'הרגילים' התלמידים לא יכולים לבטא את רגשותיהם, ולכן עליי לייצר מסגרת אחרת שבה הדבר יתאפשר. הנחה זו מכתובה כיוון אחד של פתרון לגיטימי, וכדאי לוודא שהמנהלת מודעת להנחה זו, משום שישנן אולי דרכים לאפשר את השיח הרגשי גם במסגרת השיעורים הרגילים...

[נדגיש שוב: מטרתנו כאן להגביר מודעות. הבחירה למקד את זירת השינוי במפגשים לא פורמליים מחוץ לשיעורים הרגילים היא לגיטימית, ועקרונית זהו נוסח שינוי שאפשר לעבוד אתו].

5. התקבעות מראש על פתרון אחד:

לעיתים המנהלת מגיעה מראש עם פתרון מוכן - לדוגמה כאשר פתרון מסוים עבד היטב בבית הספר שבו עבדה לפני כניסתה לניהול, וכעת היא מניחה שיעבוד טוב גם בבית הספר תחת ניהולה ומעוניינת לעשות לו מעין "copy-paste".

אולם הגעה עם פתרון ידוע מראש עלולה לצמצם את יכולתנו לשקול מענים אחרים, שהם אולי אפקטיביים יותר, מתאימים יותר להקשר הבית ספרי או קלים יותר למימוש. המנהלים עלולים למקד את המאמצים בהצדקת הפתרון שעליו החליטו מראש, ו'לפספס' אפשרויות אחרות.

לדוגמה: השינוי הנבחר הוא "הטמעת יום למידה שבועי של שיעורי בחירה לכל בית הספר".

המשפט מנוסח מראש כפתרון, כסדירות שהמנהלת רוצה לייצר בבית הספר. כדאי לוודא שוב: מהו הצורך? למה בחרנו דווקא בפתרון הזה? האם זה צעד ביניים בדרך למהלך עמוק יותר?

אם המנהלת מעוניינת להרחיב את חווית הבחירה של התלמידים בבית הספר, האם הפתרון הכי טוב הוא יום שיעורי בחירה קבוע? אולי ניתן להטמיע חווית בחירה בתוך השיעורים 'השגרתיים', והפתרון הזה יהיה זול יותר ומשמעותי יותר מבחינת היקף ההשפעה...

[גם כאן, הפתרון הנבחר הוא לגיטימי, יש בו זירה ממוקדת והוא ריאלי בטווח זמן של שנה. גם כאן חשוב לנו לסייע למנהלים לוודא כי הם בוחרים בפתרון זה מתוך מודעות לקיומם של פתרונות אפשריים אחרים.]

חלק 3 - תכנון בחשיבה תוצאתית (45 דק')

כאשר עובדים בקבוצה גדולה, מקובל בדרך כלל לפתוח בעבודה עצמאית של כולם במקביל: כל חברי הקבוצה מוסיפים פתרונות של פעולות נדרשות ללוח, ורק לאחר מכן מתבוננים בהם יחד ועושים בהם סדר משותף - ממקמים על גבי ציר הזמן, מאחדים פעולות חוזרות וכו'.

לחילופין, ניתן לעבוד יחד כקבוצה, להתקדם יחד עם פני ציר הזמן באופן לינארי (מנקודת הזמן בהווה אל סוף השנה) ולמלא יחד בכוחות משותפים את הלוח. בשיטה זו המנחה מלווה את המהלך באופן סדור צעד אחר צעד, והיא יכולה למנוע התפזרות ולדייק את הקבוצה יחד. מנגד, יש לשים לב שכל הקבוצה אכן מעורבת בהתנסות ולא רק קומץ מנהלים דומיננטיים.

סדר הצבת הפעולות על פני הלוח

לאחר שמגדירים את התוצאות הרצויות בסוף השנה - או שמציבים במפוזר את מקסימום הפעולות שצריכות להתרחש לאורך השנה ואחר כך עושים בהן סדר, או שמתקדמים יחד כרונולוגית מנקודת הזמן בהווה אל סוף השנה.

הצעות לדרכים מועילות לסידור הפעולות (הדבקיות) על פני לוח התכנון

א. סידור מקבילי בשורות אל מול התוצאה הרצויה הרלוונטית

כאשר מגדירים מספר תוצאות רצויות שהן יחסית ללא חפיפה, כלומר נבדלות זו מזו בנושא ובקהל היעד, אפשר לשייך כל פעולה מתוכננת לאחת מהן, ומתקבלות שורות מקבילות של פעולות המובילות בנפרד לכל תוצאה (ומתפרשות כולן במקביל על פני ציר הזמן).

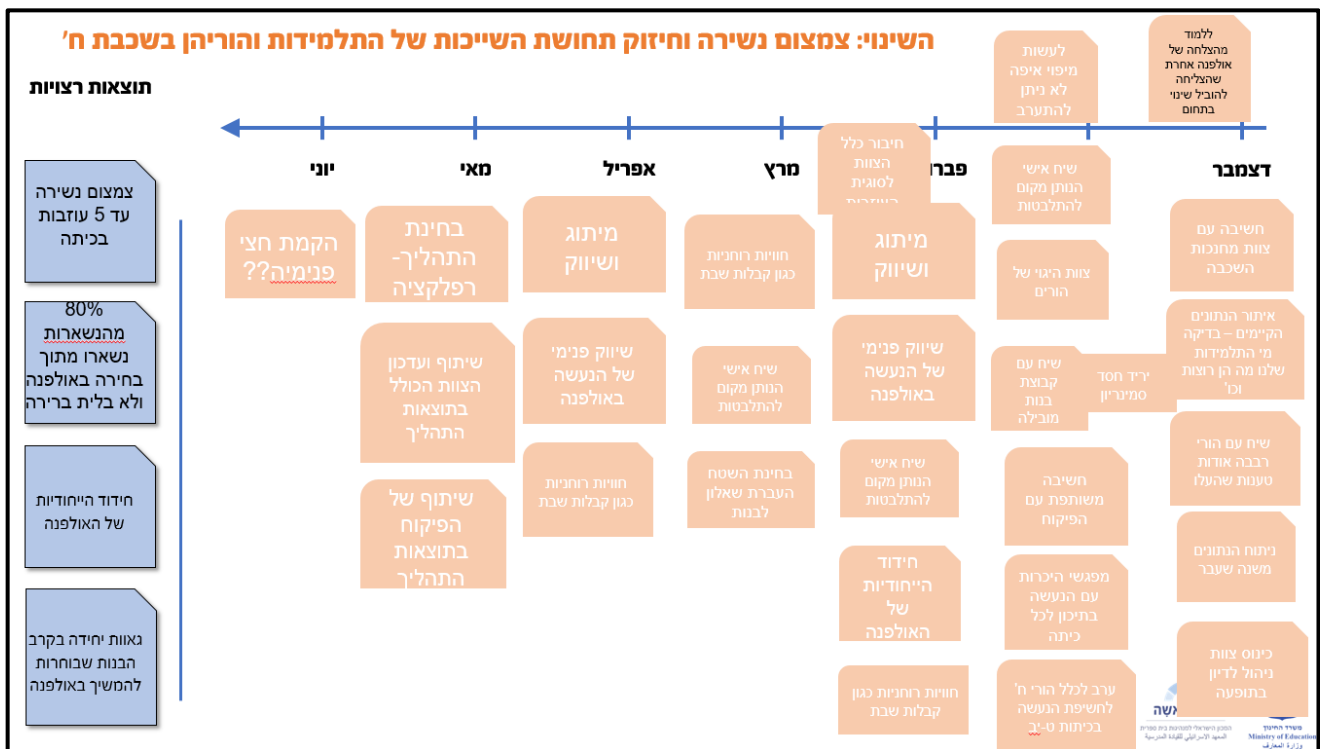
ב. אבחנה בין פעולות המכוונות לקהלי יעד שונים

לעיתים החתירה לתוצאה רצויה בסוף השנה מצריכה פעולות מול מגוון קהלי יעד שונים: תלמידים, מורים, הורים, גורמי חוץ וכד'. במקרים כאלה מועיל לסמן בצבעים שונים את הפעולות על פי קהלי היעד. כאשר נעשה זאת, נוכל לזהות באיזה שלב של השנה אנו מתמקדים בכל קהל יעד, מדוע דווקא בעיתוי הזה, באילו שלבים אנחנו אולי 'מזניחים' קהל יעד רלוונטי ועוד.

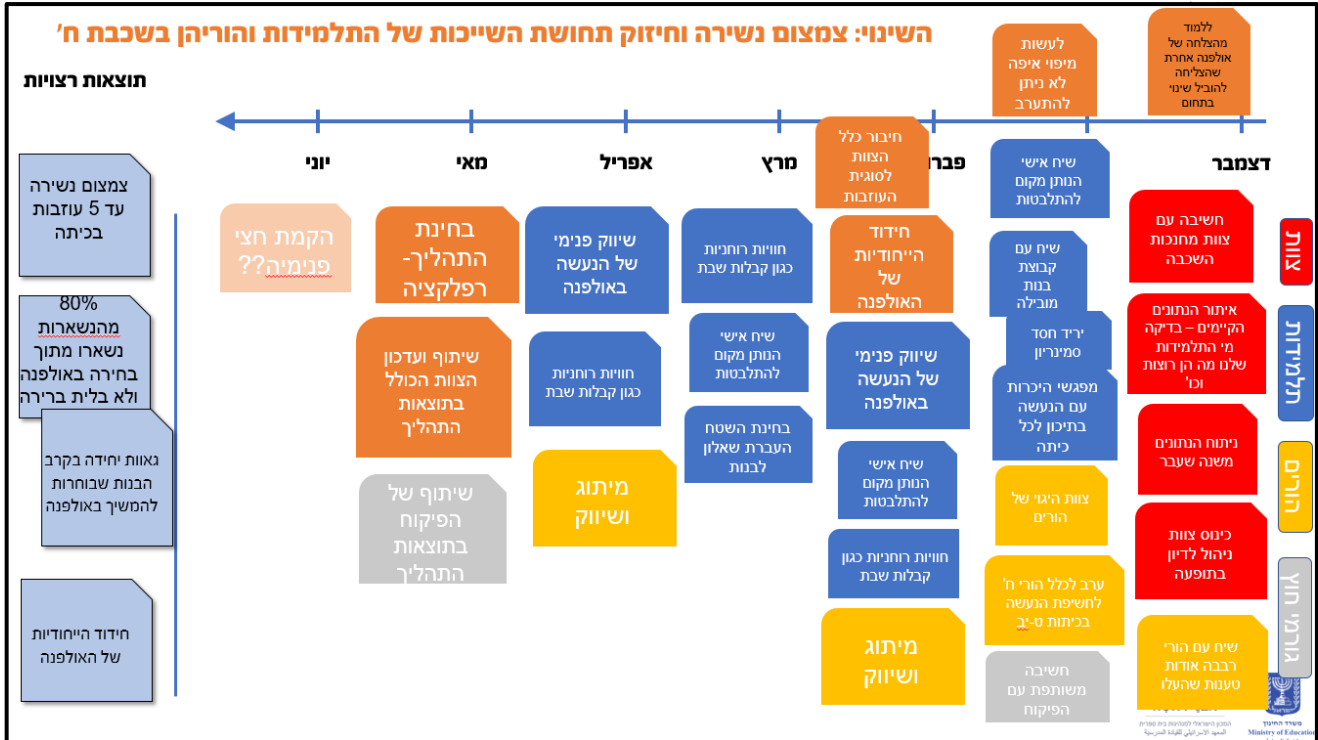
דוגמה:

שינוי העוסק בצמצום נשירה וחיזוק תחושת השייכות של התלמידות והוריהן בשכבת ח' באולפנה. נדגים כיצד ההבחנה בין קהלי יעד שונים מסייעת לדייק את התכנון:

לפני האבחנה בין קהלי היעד של הפעולות השונות:



אחרי ההבחנה בין קהלי היעד של הפעולות השונות:



חלק 4 - סיכום והיערכות למפגש הבא (30 דק')

לקראת המפגש הבא המנהלים מתבקשים:

- למי שנוסח השינוי שלו דורש עדיין דיוק והתמקדות - להיעזר ב- 5 הדגשים שהוצגו כדי לייצר נוסח עדכני, המכיל בתוכו את זירת השינוי (קהל היעד לשנה זו).
- בשלב זה כל מהלכי השינוי צריכים להיות פומביים, כלומר: הם לא יכולים להישאר תיאורטיים בראש של המנהלים, אלא צריכים להיכנס לפסים מעשיים. לשם כך, ואם זה טרם נעשה עד כה, כדאי:
 - להקים/לגבש את צוות השינוי (היעזרו בחומרים ממפגש קודם)
 - לחבר אותו אל הרציונל של השינוי הנבחר - ה'למה'; ניתוח הצורך המצוי ומדוע לתעדף את הטיפול בו
 - להתנסות בתכנון בחשיבה תוצאתית עם הצוות: מהן התוצאות הרצויות הקונקרטיות בסוף השנה, ומה צריך להתרחש עד אז. תכנון טוב ומפורט דיו בשלב זה יהווה את התשתית לבניית תוכנית עבודה מסודרת עד סוף השנה.