



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

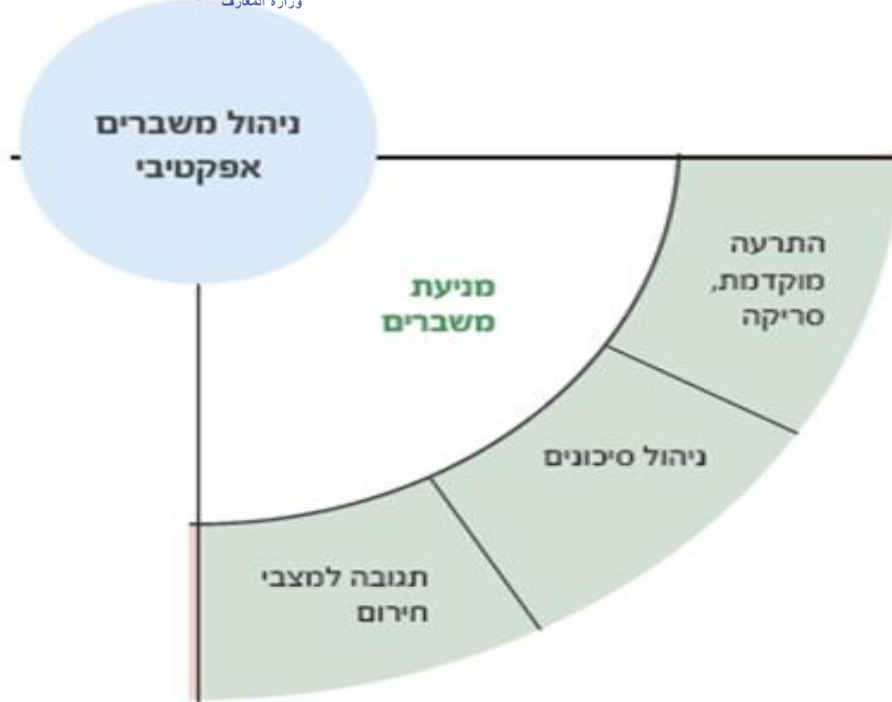


משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

ניהול בשלושה ממדים ניהול קטבים

המודל הזיקתי – איפה אנחנו עומדים ?





מניעת משברים

התרעה מוקדמת

- ביקורת, תחזוקה מונעת, סריקת סוגיות, חיזוי,
- סקרי מנהיגות, סקרי דעת קהל, ניתוח מגמות,

ניהול סיכונים

- זיהוי, תעדוף ופיתוח אסטרטגיה ויישום.
- מה עלול לקרות לארגון?
מה הארגון יכול לעשות בקשר לזה?

תכנון תגובה למצבי חירום

- משבר - מצבי חירום

ברוב המשברים שנוצרו, הידע והפוטנציאל לבעיה היו ידועים לפני תחילת המשבר.

מצבי חירום שטופלו בצורה לא טובה עלולים להוביל למשברים חמורים.

- **מהם קטבים?**
הנחות יסוד ועמדות שונות, כמו גם אי-הסכמות עקרוניות אודות כללים או פרקטיקות בצוות בית הספר.
- השימוש בכלי נועד לאפשר שיח אנליטי, נקי עד כמה שאפשר מרגשות, לטובת שרטוט גבולות חוסר ההסכמה, בירור עמדות ויצירת שפה משותפת בקרב אנשי הצוות. חשוב להדגיש: המפגש אינו מיועד לקבלת החלטה.
- לאחר מפגש של 'ניהול קטבים', המנהיג החינוכי יוכל לחשוב באופן מושכל יותר על קבלת ההחלטה.
- המטרה אינה לתכנן פעולה. אפשר שהסכמה על פעולה לשיפור תנבע מתוך הדיון.
- הכלי אינו מיועד לעבודה אישית ולבירור פנימי של מנהיג חינוכי אודות סוגיה בחיי בית הספר, אלא לנהל עמדות מקוטבות בתוך אנשי הצוות. אפשר להיעזר בכלי גם אם המנהיג החינוכי מחזיק באחד הקטבים.
- מוודאים שהדמויות בצוות המחזיקות את העמדות הקוטביות הוזמנו למפגש.

- 1 אנחנו חוקרים את הפרקטיקה שלנו ושל אחרים כדי ללמוד על הפרקטיקה שלנו - ולא כדי לבקר או לשפוט.
- 2 אנחנו עוסקים בפרקטיקות ולא באנשים.
- 3 אנחנו מניחים שהאנשים שאנחנו צופים בהם או מדברים עליהם הם אנשים חכמים וכוונותיהם טובות. אם לא הבנו מיד את ההיגיון במעשיהם, עלינו להתאמץ יותר.
- 4 אנחנו מניחים שהאירועים שאנו מתבוננים בהם או משוחחים עליהם הם חלק מהקשר רחב יותר שכרגע אינו זמין עבורנו במלואו.
- 5 כל הנאמר ביננו נשאר במפגש הלמידה

שלבי עבודה – ניהול קטבים

| הערות למנחה | תיאור השלבים | שלבים |
|--|--|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • הציפייה היא שיבחר מתח הקיים בתוך הקבוצה ועלול לקטב את חברי הקבוצה. • אפשר להתחיל את הדיון מסיטואציה קונקרטית הממחישה את הקטבים. | <p>הקבוצה מזהה מתח מטריד ומתמשך (1) הנמצא באזור ההשפעה של המשתתפים, (2) שלא ניתן להמציא לו פתרון חד וברור, (3) וקיימת תחושת דחיפות לגבש דרך התמודדות עמו.</p> | <p>הגדרה של המתח</p> |
| <p>במהלך השיח על המתחים, המנחה יעשה שימוש בכלי של "המשגה" ו"הפשטה לעקרונות" ביחס לטענות והאמירות של המשתתפים. דהיינו, המנחה חוזר במילים אחרות על האמירה או הטענה של הדובר (פראפראזה) ומכוון את השיח לדיון עקרוני. המשגה והפשטה יסייעו למשתתפים לנתק בין הדובר ובין תוכן הדברים ויאפשרו להתבונן ביתר אובייקטיביות על היתרונות והחסרונות בכל עמדה מהקטבים. אפשר שהמושגים והעקרונות המופשטים שיציע המנחה ישמשו בהמשך לניסוח הקטבים.</p> | <p>מזמנים שיח המאפשר עד כמה שניתן 'תיאור אובייקטיבי' של הקטבים במתח. שיח דיאלוגי ונורמות מקדמות שיתוף פעולה מהותיים לקיומו של השיח החקרני. יש לפעול בהתאם להנחה שכל הרעיונות שיעלו חשובים וראויים.</p> | <p>הכללים לחקירת המתח</p> |

שלבי עבודה – ניהול קטבים



| הערות למנחה | תיאור השלבים | שלבים |
|--|--|----------------------------------|
| משתתף עלול לגלות התנגדות לניסוח הקטבים מפאת הטענה שהוא עצמו או כל אחד מהצוות מחזיק את שני הקטבים ובסופו של יום מתנהלים על הציר בין שני הקטבים בדרך האמצע, 'גם וגם'. כעת המשימה היא לברר בשיח משותף שכל אחד מהמשתתפים עוצר בנקודה אחרת על הציר. | הקטבים ינוסחו כמושגים עקרוניים, במילים אובייקטיביות עד כמה שניתן ולאחר קבלת הסכמה של כלל חברי הקבוצה. | הסכמה על ניסוח הקטבים |
| משתתף מציע את היתרון שהוא רואה בקוטב שהוא תומך בו, ומתקיים שיח עם הצד שכנגד להסכים על ניסוח היתרון. כך גם ביחס לניסוח החסרונות. | המטרה היא לכתוב לפחות ארבעה היגדים בכל רביע. אוספים את הרעיונות של המשתתפים ללא שיפוטיות, ביקורת או שאלות. | סיעור מוחות ומילוי הרבעים |
| קיימים יתרונות וחסרונות בכל צד, מדוע אנו מקוטבים ונוקטים בסוף הדיון בעמדה שונה? | גם לאחר שהקבוצה סיימה למפות את הקטבים הצוות עדיין חלוק בעמדותיו. כעת נשאל: מה הן התפיסות והנחות היסוד שבבסיס הבחירה בקטבים השונים? | חשיפת התפיסות והנחות היסוד |
| | הנה כמה שאלות חקרניות נוספות: • בהינתן שאנו מעוניינים להרוויח את היתרונות של שני הקטבים, כיצד נפעל? • כאשר אנו מתבוננים על התהליך הקבוצתי והחשיבה המשותפת, מה אנו לומדים מכך? אילו תובנות עולות לכם? • מה היתרונות של תהליך המיפוי המשותף בקבוצה? | השיח לאחר השלמת שרטוט מפת הקטבים |

מפת הקטבים

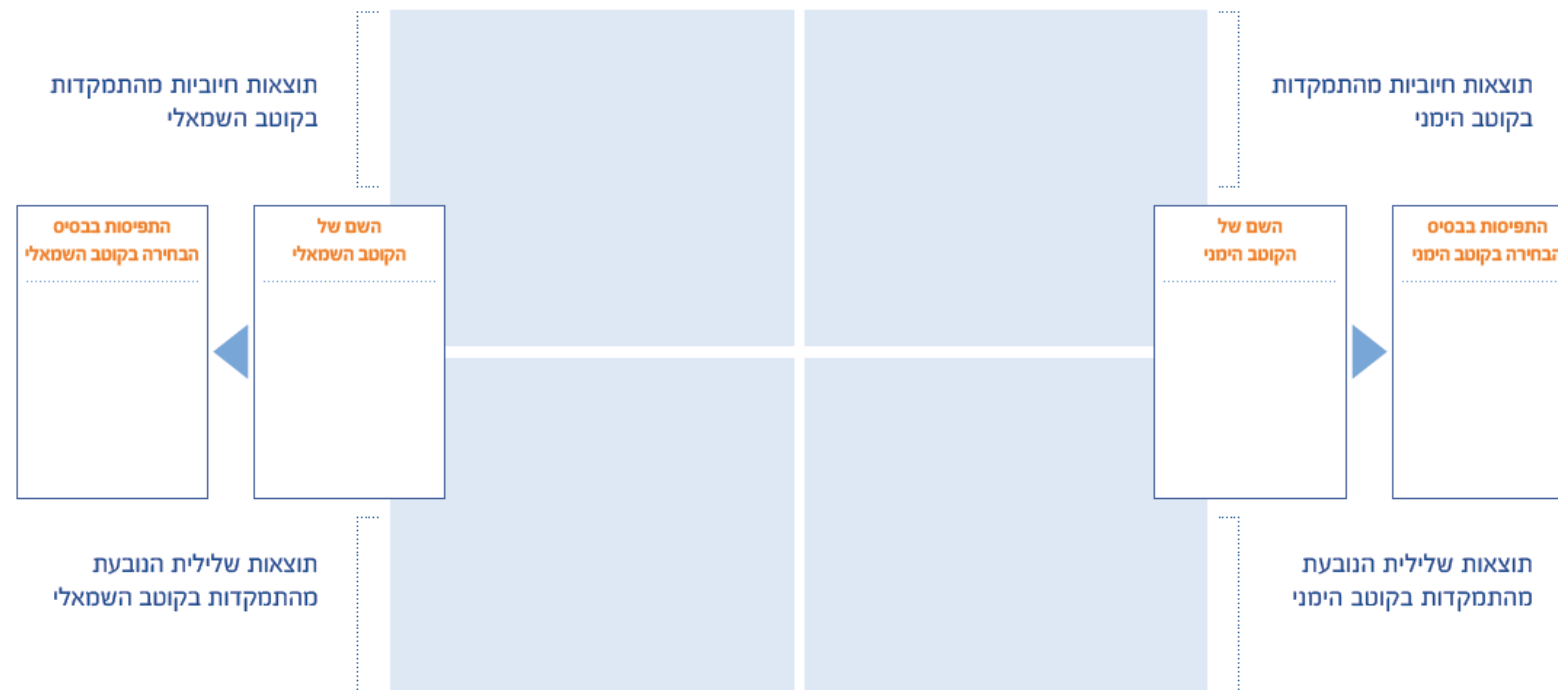


התנייחות ספורטת בכתב בכל אחד מארבעת הרבעים הוא תנאי הכרחי וקודם לניהול אפקטיבי של הקטבים.

Garmston, R, Wellman, B. (2009). The Adaptive School: A Sourcebook for Developing Collaborative Groups. Christopher-Gordon Pub. Appendix M, pp. 317 - 322.

המפה היא ריבוע מחולק לשני טורים וארבעה רבעים. כל טור מייצג קוטב אחד. החלק העליון בכל טור מכיל את התוצאות החיוביות הנובעות מהעמדה הקוטבית. החלק התחתון בכל טור מכיל את התוצאות השליליות הנובעות מנקיטת העמדה הקוטבית תוך התעלמות מהקוטב האחר.

מפת הקטבים היא כלי לטיפוי פערים בעמדות או דילמות. המפה סמחשה את המתחים הקיימים ומאפשרת להתבונן בתמונת המצב המלאה. באמצעות שיח ושיתוף פעולה, הצוות משרטט את המפה והיא מאפשרת לו לקיים דיאלוג ממוקד מסגון פרספקטיבות אודות הקטבים בצוות.



התייחסות מפורטת בכתב בכל אחד מארבעת הרבעים הוא תנאי הכרחי וקודם לניהול אפקטיבי של הקטבים.

המפה היא ריבוע מחולק לשני טורים וארבעה רבעים. כל טור מייצג קוטב אחד. החלק העליון בכל טור סכיל את התוצאות החיוביות הנובעות מהעמדה הקוטבית. החלק התחתון בכל טור סכיל את התוצאות השליליות הנובעות מנקיטת העמדה הקוטבית תוך התעלמות מהקוטב האחר.

מפת הקטבים היא כלי למיפוי פערים בעמדות או דילמות. המפה ממחישה את המתחים הקיימים ומאפשרת להתבונן בתמונת המצב המלאה. באמצעות שיח ושיתוף פעולה, הצוות משרטט את המפה והיא מאפשרת לו לקיים דיאלוג ממוקד מסגון פרספקטיבות אודות הקטבים בצוות.

Garmston, R, Wellman, B. (2009). The Adaptive School: A Sourcebook for Developing Collaborative Groups. Christopher-Gordon Pub. Appendix M, pp. 317 - 322.

תיאור הקוטב בצורה קונקרטית כפרקטיקה או כלל בית ספריים

