

# מערך התנסות למנהל להובלת שינוי בבית הספר

ד"ר שחף גל, תני כ"ץ, יגאל יעקובזון, ד"ר שולמית פישר



## מערך התנסות למנהל להובלת שינוי בבית הספר

### מטרת המערך

סיוע ממוקד למנהל ולצוות המוביל בבית הספר בייזום שינויים, בהיערכות לקראתם ובהובלתם במרחב הבית ספרי. כל זאת כחלק מתהליך מתמשך של הטמעת חזון מחד גיסא ושל התאמה לסביבה - הפנימית והחיצונית - המשתנה מאידך גיסא.

המערך מאפשר למנהל ליצור תכנית עבודה מסודרת ויעודית ליישום תהליכי שינוי ממוקדים, אגב התנסות ולמידה מעצם העשייה. הכלים נועדו ליצור מעטפת המשכללת והמארגנת את מהלך השינוי לדרך עבודה שיטתית ויסודית, כדי להעלות את סיכויי של השינוי להתממש ולהגביר את הלמידה כהיערכות ליישום שינויים בעתיד.

### קווים מנחים

- מנהל בית הספר עוסק כל העת בשינוי בית הספר ובשיפורו.
- תפיסה מתמשכת של השתנות, כחלק מהטמעת חזון (שינוי מכוון ומנוהל) וכחלק מהתאמה לסביבה המשתנה. במילים אחרות: השינוי הנוכחי הוא חלק מהשינוי הקודם או הנוסף שמתרחש בבית הספר וכבר מוביל לשינוי הבא.
- דרך הובלת השינוי היא חלק מהשינוי עצמו! לאופן הובלת השינוי הנוכחי יש השלכות על אופן הובלת השינויים בבית הספר בכלל ועל התרבות הבית ספרית בפרט.
- למידה תוך כדי עשייה והערכת העשייה הן חלק בלתי נפרד מהובלת השינוי.



## מבנה המערך

השלים	תוצרים	מפת דרכים - רצף פעולות	כלי עבודה
<b>הגדרת הצורך</b> <b>בשינוי ובהשתנות</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מיפוי ראשוני של הקשרים בין תופעות נצפות (סימפטומים) לבין סיבות השורש לתופעות</li> <li>מיקוד ראשוני אך קונקרטי של התחומים שבהם נדרש שינוי</li> <li>תיקוף הצורך בשינוי באמצעות כמה גורמים בעלי עניין: למשל תלמידים, מורים, הורים, פיקוח וקהילה</li> <li>יצירה ראשונית של תחושת הדחיפות לשינוי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מיפוי ההתרחשות בסביבה - או חיבור לעצמי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>טבלה לריכוז מידע: הסיפורים, השמועות, פרטי מידע...</li> <li>רפלקסיה: הבחנה בין מה שראיתם לבין מה שחשבתם או שהרגשתם</li> <li>ריכוז הסוגיות המרכזיות, המחייבות התייחסות מעמיקה</li> <li>טבלה: מה הכי מטריד אתכם?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>שיחות לא פורמליות עם מגוון גורמים</li> <li>מעגלי תיקוף - מאינטואיציה למיפוי שיטתי.</li> <li>שיחות פורמליות, כגון: קבוצות מיקוד</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ריכוז אינטואיטיבי: ממי אפשר ללמוד על שינוי דומה? מה למדתם משינויים קודמים בבית הספר שרלוונטי לשינוי הנוכחי? מה יכולות להיות התרומות או ההשלכות הרלוונטיות של השינוי על תחומים נוספים? טיפ: כיצד מתעדפים?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ממיפוי למיקוד: מיקוד סוגיות ותחומים מרכזיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>טבלה: מיקוד סוגיות ותחומים מרכזיים</li> </ul>
<b>בניית צוות מוביל-שינוי</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מיפוי ומינוי של אנשי מפתח רלוונטיים המוכנים לקחת חלק פעיל בצוות הובלת השינוי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מפה: הכינו רשימת גורמים רלוונטיים לפי בעלי עניין (תלמידים, מורים, הורים, פיקוח, אנשי ציבור, רשות מקומית וקהילה)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>טבלה: בחירת אנשי צוות - מועמדים, שיקולים ועוד...</li> <li>Coalition of Authority Power and Influence - CAPI</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>בחרו מוביל שינוי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>טיפ: הרכבת צוות כהזדמנות</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>מתן תוקף ציבורי לבחירה</li> <li>הוצאת כתבי מינוי לאנשי הצוות</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>יידוע ותקשור</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>טבלת יידוע: ריכוז הגורמים ליידוע - גורמי פנים וגורמי חוץ</li> </ul>
<b>הגדרת השינוי ומיקודו</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מיקוד השינוי; תיחום השינוי; מדדי הצלחה וכישלון.</li> <li>בניית צוות השינוי וגיבושו. השקעת אנרגיה והבעת מחויבות לתהליך.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מיקוד השינוי.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>טיפ: רמות של שינוי - מעלה ראשונה ומעלה שנייה.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>עצם הדג</li> <li>טיפ: הבדל בראיית עתיד של בעלי עניין לעומת צוות השינוי.</li> <li>טיפ: היתרון של "לא לדעת".</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנת תכולת שינוי פרסום תכולת השינוי בפורומים רלוונטיים וקבלת משוב.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>טבלת תכולת השינוי וסיבות השורש לתופעות</li> <li>טיפ: חשיבה תוצאתית.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>מיסוד עבודת הצוות: חוזה עבודה (השקעה, תדירות, חלוקת תפקידים וכדומה)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>טיפ: המחשת מחויבות אישית בעזרת פעולה סמלית.</li> </ul>



השלים	תוצרים	מפת דרכים - רצף פעולות	כלי עבודה
<b>תכנון תהליך השינוי</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תכנית פעולה מפורטת, הכוללת שלבים, תפקידים ותיאום בין שלבים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• גיבוש רעיון מארגן</li> <li>• התמקדות בדרכי פעולה מועדפות בכל אחד מערוצי השינוי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ניסוח הרעיון המארגן</li> <li>• כלי למיפוי שדה הכוחות</li> <li>• כלי לתעדוף הפתרונות האפשריים: חשיבות מול ישימות</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• גיבוש תכנית מפורטת לכל אחד מערוצי השינוי וסנכרון בין השלבים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• טבלת כוחות ומשימות - גאנט</li> <li>• טיפ - יעילות ואפקטיביות: יותר בשביל פחות</li> <li>• טיפ: גאנט פעולה</li> </ul>
<b>הובלת תהליך השינוי</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הוצאת התכנית מן הכוח אל הפועל</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תכנון תהליך התנעת השינוי</li> <li>• התנעת השינוי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• טיפ: מיקום המנהל בשטח</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ביצוע על פי שלבי התכנית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• טיפ: בכל שינוי יש (גם אם לכאורה) "מרוויחים ומפסידים"</li> <li>• תכנון "ניצחונות קטנים"</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• בקרה תוך כדי ביצוע</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• טיפ: שינוי והשתנות</li> <li>• בקרה תוך כדי תהליך</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• הערכת השינוי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• טיפ: מעגלי למידה</li> </ul>
<b>מיסוד ההשתנות</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• רשימת פעולות מערכתיות המבטיחות מיסוד לצורך שיפור מתמשך לאורך זמן</li> <li>• רשימת תובנות ולקחים לייזום השינוי הבא</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תכנון תהליך המיסוד</li> <li>• ניהול מיסוד השינוי</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• תכנון מהלך של תחקיר</li> <li>• ביצוע תחקיר והפקת לקחים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תכנון וביצוע תחקיר</li> <li>• טיפ: מבנה התחקיר</li> </ul>

## הגדרת הצורך בשינוי ובהשתנות

### תוצרים

- מיפוי ראשוני של הקשרים בין תופעות נצפות (סימפטומים) לבין סיבות השורש לתופעות.
- מיקוד ראשוני אך קונקרטי של התחומים שבהם נדרש השינוי.
- תיקוף הצורך בשינוי מכמה גורמים בעלי עניין, דוגמת: תלמידים, מורים, הורים, פיקוח וקהילה.
- יצירה ראשונית של תחושת הדחיפות לשינוי.

### מפת דרכים - רצף הפעולות

- מיפוי ההתרחשות בסביבה - או חיבור לעצמי!
- מעגלי תיקוף - מאינטואיציה למיפוי שיטתי
- ממיפוי למיקוד: מיקוד סוגיות ותחומים מרכזיים וסיכום יעדי השינוי.

### מיפוי ההתרחשות בסביבה - או חיבור לעצמי!


שנים קודם שכינו חוקרי ניהול את התפיסה בשם "ניהול על ידי הסתובבות" (Management by walking around) נראה כי מנהלי בתי ספר המציאו אותה. מרבית המנהלים מסתובבים רבות בחצר בית הספר, בכיתות, בחדר המורים, בשכונה, ברשות המקומית, במסדרון כשכולם בכיתות (או לפחות אמורים להיות...), בטיולים או בהסעות. "שוטטויות" אלה מייצרות נקודות מגע והזדמנות לחוש ולהקשיב. מתוך ההקשבה עולים סיפורים, מצטבר מידע ונוצרת תחושה שקורה משהו, שיש מקום לשינוי או לשיפור.

### כך למשל אתם:

- מגלים שיש ירידה חדה בהשתתפות התלמידים בפעילות אחר הצהריים בבית הספר.
- מרגישים עלייה חדה במספר התלמידים המחכים "לשיחת המנהל" מפני שנשלחו על ידי המורים, ואתם מתחילים לחשוב שאולי זה לא מקרי.
- נאלצים כל בוקר בדרככם לבית הספר להיתקל במסע פרסום של בית הספר השכן בנושא תכנית אטרקטיבית מאוד בתחום שנחשב עד כה כיתרון העיקרי של בית הספר שלכם.
- בשיחת חולין, אפילו ביום שישי בערב עם חברים, אתם נאלצים לשמוע שבית הספר נחשב בית חרושת לציונים, ותו לא.
- גלשתם באקראי באתר האינטרנט של הרשות המקומית וגיליתם שבית הספר הופיע רק במקום השלישי מתוך שישה מקומות.
- שמעתם במקרה כי לביקור מנכ"ל משרד החינוך ברשות המקומית נבחרו שני בתי ספר אחרים כמוקד להצגת החדשנות החינוכית.

**וגם זה חשוב!!! בעת ההסתובבות נתקלים גם בדברים חיוביים רבים המעניקים תחושה שקורה משהו שכדאי שצריך למנף אותו. כך למשל אתם:**

- מבחינים כי תלמידים רבים מרבים לחייך בהפסקות.
- נתקלים במעורבות של המורה לחינוך גופני הרבה מעבר לתפקידו, ואתם חושבים שאפשר למסד ולהרחיב את פעילותו.
- שומעים מבוגרי בית הספר שבית הספר תרם להם רבות בתחום מסוים ותוהים כיצד אפשר "למנף" את התחום הזה בעשייה הבית ספרית.


  
**מהם הסיפורים, השמועות, המידע שבהם נתקלתם לאחרונה ושיצרו בקרבכם תחושה שקורה פה משהו?**

מה חשבת ומה הרגשת?	מה ראית?

עם זאת, מנהלים גם עורכים לא מעט מפגשים פורמליים יותר, ובכללם: פגישות וישיבות צוות, הרצאות, שיחות אישיות עם הצוות, שיחות חתך עם תלמידים, אספות הורים, ישיבות ברשות, השתלמויות. כך גם מצטבר אצלכם מידע שמעורר חשיבה. למשל:

- מתוך ארבעה מורים לאנגלית שניים - המרכזיים שבהם, פורשים לגמלאות. נוסף על כך בשנה הבאה מתחילה רפורמה בלימודי האנגלית ואין לכם מושג איך להתמודד עם זה.
- זו כבר אספה שלישית שאתה רואים כי ההורים אינם מוכנים להתנדב לוועד ההורים בטענה שממילא אי-אפשר לשנות דבר בבית הספר.
- ועד ההורים אינו מתחלף, או שאינו מוכן להתפטר, ונוצרת אדישות בקרב ציבור ההורים.

**וגם דברים חיוביים:**

- יש עלייה מתמשכת ברישום בנות למגמות המדעים.
- אתם רואים איך בבית הספר מתחילות יותר ויותר תכניות עם מודעות סביבתית, ונראה לכם כי זה עיתוי טוב להגיש מועמדות לגף הניסויי, רק שצריך לטפל בזה.
- שניים מתוך מאה חברי סגל ההוראה של בית הספר דורגו במיקום גבוה מאוד ברשימת המורים של המדינה. חייבים למנף שיווקית!



מתוך הפגישות, הישיבות והאספות... מהן הסוגיות העיקריות שבהן נתקלתם לאחרונה? האם נדמה לכם כי הן מחייבות התייחסות מעמיקה יותר?

---

---

---

---

---

---

---

---

ואחרונים חביבים... אתם! מאז שהגעתם לבית הספר וגיבשתם חזון או לפחות רכיבים שלו, יש דברים שאתם רוצים לשנות מפני שאתם חושבים שהם יכולים להיות אחרת. החל בדברים "קטנים" כמו המבנה הפיזי של מזכירות בית הספר או חלוקת התפקידים בין המזכירות, דרך הדינמיקה בחדר המורים ובמעורבות ההורים בבית הספר, וכלה בתהליכי ההוראה והלמידה.

מה הכי מטריד אתכם? מהם השינויים, קטנים כגדולים, שאתם רוצים להוביל?

---

---

---

---

---

---

---

---

**אספו את שלוש טבלאות המידע, הן התשתית לברור הנושאים שאותם סביר שתמצאו לשנות.**

### מעגלי תיקוף: מאינטואיציה למיפוי שיטתי

עכשיו כשיש לכם תחושות, מחשבות ורעיונות, אתם רוצים לנסות ולתקף אותם, לחדד אותם, להתחקות על סיבות השורש ולשאול שאלות כמו:

- האם ריבוי התלמידים ליד חדר המנהל הוא מקרי, או שמדובר בתופעה?
- האם רק אתם מרגישים שיש בעיה בחדר המורים, או שגם אחרים שאתם מעריכים את דעתם חושבים כך?
- מה זה אומר שלא נבחרתם כיעד לביקור המנכ"ל?



אז לפני שרצים לשנות, חשוב לנסות ולתקף את התחושות באופן יותר פורמלי ומובנה.

דרכים טובות להתחיל, למשל:

- איתור אנשים שדעתם חשובה לכם כמנהלים וקיום שיחה קצרה אתם.
- קבוצת מיקוד מדגמית, למשל של מורים או של תלמידים.
- שיחה קצרה עם נציג של ועד הורים (כזה שלא מיד ירוץ לספר...).
- שיחה עם חבר/מנהל אחר.
- שיחה עם יועץ ארגוני או עם מדריך אישי.



מתוך המקורות שבדקתם, רשמו את האינטואיציות, את התחושות ואת ההשערות שאתם רוצים לבדוק:

---



---



---



---



---

החליטו כיצד תבדקו אותן, הן באופן פתוח והן באופן מתוכנן:  
 פתוח: שיחות לא פורמליות, עם האנשים הקשורים בעשייה | מתוכנן: קבוצת מיקוד

---



---



---



---



---



### טיפ

#### איך מתעדפים?

מקובל להבחין בין מידת החשיבות של השינוי לבין מידת ישימותו. עדיף להתחיל במה שנתפס כחשוב ביותר אך עם זאת כישים, כלומר כניתן לשינוי בטווח נראה לעין ובכוחות פנימיים. בנושא הישימות אפשר גם להתייחס לשאלה באיזו מידה השינוי עומד בפני עצמו ואינו מותנה בשינויים רבים נוספים.





## ממיפוי למיקוד: מיקוד סוגיות ותחומים מרכזיים



נסחו את נושא השינוי שבחרתם להוביל:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

את הטריגרים:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

את ההשערות:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

מדוע חשבתם שזה חשוב?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

הכינו רשימה ראשונית של כיווני שינוי שעלו בראשכם:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## בניית צוות מוביל שינוי

ביצוע השינוי מתרחש בעזרת צוות. הדבר נכון בייחוד אם ברצונכם להחיל כמה שינויים. כמנהלים, כשאתם מצליחים להעביר משימה לשינוי לידי צוות בית ספרי, אתם מרוויחים בכמה דרכים: יותר ויותר אנשים מזדהים עמכם ופועלים בתיאום אתכם; אתם יכולים לבזר אחריות ועל ידי כך לפנות לעצמכם זמן לטיפול בנושאים חשובים נוספים או זמן לניהול; אתם יכולים לנסות ליישם כמה שינויים על ידי כמה צוותי משימה.

### תוצרים

מיפוי ומינוי של אנשי מפתח רלוונטיים המוכנים לקחת חלק פעיל בצוות הובלת השינוי.

### מפת דרכים - רצף הפעולות

- מפה: רשימת גורמים רלוונטיים לפי בעלי עניין (תלמידים, מורים, הורים, פיקוח, אנשי ציבור, רשות מקומית, וקהילה). בחינת הרשימה לפי מודל CAPI (ראו טיפ בנושא CAPI).
- גיוס אנשי הצוות והוצאת כתבי מינוי
- הגדרת המוביל
- יידוע ותקשור: דיווח בישיבת ההנהלה, בחדר המורים או מעל דפי עלון בית הספר

### מיפוי השותפים המתאימים לצוות

#### העקרונות המנחים לאיתור המשתתפים הרלוונטיים בצוות הובלת השינוי:

- **ייצוג מתאים לבעלי העניין:** כמו בכל מערכת פתוחה, תהליכי שינוי משפיעים על כל בעלי העניין, ולכן נציגותם חשובה. על פי מידת הרלוונטיות לתהליך השינוי **ניתן להתאים את בעלי העניין מתוך הרשימה הזו:** צוות הניהול, צוות ההוראה, צוות מינהל, תלמידים, הורים, מערך החינוך ברשות המקומית, משרד החינוך, גורמים בקהילה, אחר.
- **מומחיות או יכולת לתרום לתחומי השינוי:** תכנון השינוי והובלתו מחייבים ידע בעולמות תוכן רלוונטיים, פסיכולוגיים ופדגוגיים. לפיכך בעלי התפקידים המייצגים עולמות ידע יידרשו ככל הנראה לצוות. בהחלט ייתכן שבמקרים רבים יידרש להשלים ידע מבחוץ, הן על ידי מינוי יועץ אקדמי או מומחה תוכן - כחבר פנימי או חיצוני - לצוות, והן על ידי חשיפת הצוות כולו לניסיונות רלוונטיים בארגונים שונים, גם כן מתוך מערכת החינוך או מחוצה לה.
- **תרומה לתהליך הצוות:** מניסיונכם כמנהלים אתם בוודאי יודעים כי התאמתם של בעלי תפקידים שונים לצוותי שינוי אינה כרוכה רק בבירור שליטתם בעולמות התוכן. התאמתם של החברים קשורה לא פחות ביכולות האלה: ביכולתם לקחת חלק פעיל ותורם בתהליך קבוצתי של חשיבה (מחייב יכולת הקשבה ומתן מקום לחשיבה של אחרים); ביכולתם להוסיף ממדים של חשיבה יצירתית "מחוץ לקופסה"; ביכולתם הקוגניטיבית והרגשית להתמודד עם התנתקות מהמצב הנוכחי ולבחון באופן פתוח ונקי דרכי פעולה ורעיונות חדשים; ביכולתם להוסיף אנרגיה חיובית בכיוון של עשייה מתוך אמונה בסיסית ביכולת לשנות ולהשתנות.
- **תרומה מעשית לתהליך הובלת השינוי:** המבחן של השינוי הוא בעשייה ולא רק בחשיבה, ולכן הכרחי לוודא כי הרכב הצוות מבטיח לא רק את איכות הרעיונות אלא, ואולי בעיקר, את מימושם! כל שינוי מחייב שילוב של מקורות סמכות, כוח והשפעה.



### בחירת אנשי צוות

רשמו את שמות חברי הצוות שבחרתם לשתף בתהליך השינוי:

### בחנו את הרשימה:

"הרצה קדימה" (Fast Forward): כעת אחרי שבחרתם את חברי הצוות ואתם רוצים לבדוק את ההרכב, נסו לערוך את התרגיל הזה: אתם מריצים את התרחיש שנה קדימה, מתיישבים לבחון את תוצרי השינוי ומנסים לבסס את הטענה שהמפתח להצלחה היה טמון בהרכב הצוות. נסו לנמק!

אתם מריצים את התרחיש שנה קדימה, מתיישבים לבחון את תוצרי השינוי ומנסים לבסס את הטענה שסיבת המפתח לחוסר ההתקדמות ולפירוק הצוות נבעה משיבוץ לא נכון. נסו לנמק!

השוו בין שתי רשימות הנימוקים. מה אתם לומדים מכך לגבי אנשי הצוות: מי מוסיף? מי גורע? מי חסר לצוות מיטבי?

### כעת אחרי שתיקפתם את הרשימה נותר להוציא כתבי מינוי

כתב מינוי מהווה חוזה, כלומר מסמך מאשרר של אנשי הצוות, ושלכם כמנהלים, שאכן אתם שותפים לדרך. ברוח זו נסחו את כתבי המינוי.

ולבסוף: מי מוביל את הצוות?

**בחירת המוביל:** בית הספר הוא מערכת גדולה שמתנהלים בה תהליכים רבים מקבילים. לכן לא את כולם אתם כמנהלים צריכים להוביל. יתר על כן, לעתים זו הזדמנות לבנות את מקומו של חבר צוות הנהלת בית הספר, ולעתים זו הזדמנות לפתח חבר צוות בעל פוטנציאל השפעה עתידי.

חשוב לתת תוקף ציבורי לבחירה, באמצעים שונים - הוצאת כתב מינוי וכדומה.



### טיפ

#### CAPI - COALITION OF AUTHORITY, POWER AND INFLUENCE

המודל שפיתח יצחק אדיג'ס מחדד את ההבחנה בין **סמכות**, **כוח והשפעה** ומדגיש את נחיצותם כרכיבים משלימים (כקואליציה) בתהליכי הובלת שינוי ומיסודו לאורך זמן.

**סמכות (Authority):** גורמים בצוות שיכולים לקבל החלטה ו"לחתוך" מה לעשות ומה לא לעשות בתחומים הרלוונטיים לשינוי.

**כוח (Power):** ייצוג לגורמים הקשורים ישירות או בעקיפין למשאבים הנדרשים לשינוי (מקצוענות, ציוד ותקציב), להתארגנות של קבוצות בעלי עניין, למשל ועד הורים ומועצת תלמידים.

**השפעה (Influence):** גורמים בצוות שיכולים להניע ולגייס אחרים באמצעות כוח אישיותם ובאמצעות מארג הקשרים הבין-אישיים שטוו.

#### מתי לשבץ לצוות אדם חיצוני?

כאשר נדרשים כישורים ותחומי מומחיות החסרים בצוות.

כאשר מתגלעים חילוקי דעות מקצועיים בתוך הצוות, ונדרשת סמכות מקצועית מוערכת כגורם המסייע לקבלת החלטות מוסכמת.

כאשר יש קושי לבחור את המוביל, האם יהיה זה המנהל או לאו. כיצד תדעו להחליט אם אתם אלה שמובילים את צוות השינוי?

#### הרכבת הצוות היא הזדמנות!

הזדמנות לתגמל אנשי צוות שאכפת להם. הזדמנות להחזיר לעניינים אנשי צוות שלהרגשתכם יצאו ממעגל ההשפעה. הזדמנות להעביר מסרים שחשובים לכם, ולפעמים גם להפתיע: צרפו לצוות חבר או חברה החושבים אחרת, למשל את המורה לחינוך גופני או הורה מתחום לא קשור לכאורה.

### יידוע ותקשור

אחרי שקבעתם מיהו הצוות מוביל השינוי, חשוב לעדכן את כל הגורמים השונים בהחלטתכם: פיקוח, הורים, מורים וכן גורמים נוספים מעורבים.

גורמי חוץ	גורמי פנים	
		מי צריך לדעת?
		כיצד תעדכנו אותם?

## הגדרת השינוי ומיקודו

ההצלחה ליישם את השינוי קשורה ביכולת להגדיר היטב את מהות השינוי ולמקדו. אחרי שבחנתם מגוון נושאים לשינוי, ואחרי שבניתם צוות מוביל שינוי, אתם ערוכים כעת לשלב בין שני גורמי ההצלחה המהותיים: מיקוד השינוי ובניית צוות השינוי וגיבושו. שילוב איכותי בין השניים הוא גורם הצלחה: מגביר את המוטיבציה של הצוות, מעלה את מידת הבהירות והייעוד המשותף של הצוות, מגדיר באופן מחייב וקונקרטי את השינוי הרצוי, ומאפשר לצוות לחלק עבודה ולהגדיר מדדי הצלחה ברורים.

### תוצרים

- מיקוד השינוי, תיחום השינוי, מדדי הצלחה וכישלון
- בניית צוות השינוי וגיבושו; השקעת אנרגיה ומחויבות לתהליך
- תכולת השינוי
- חוזה עבודה לצוות מוביל-שינוי

### מפת דרכים - רצף הפעולות

- מיקוד השינוי
- הכנת תכולת השינוי
- פרסום התכולה בפורומים רלוונטיים וקבלת משותף
- מיסוד עבודת הצוות



### טיפ:

#### שתי רמות של שינוי

מקובל להבחין בין שתי רמות של שינוי: שינוי ממעלה ראשונה ושינוי ממעלה שנייה.

**שינוי מהמעלה הראשונה** מתואר כביצוע פעולות שונות מתוך תפיסת עולם זהה לזו שהייתה לפני השינוי. למשל כשהמצגת במחשב היא רק תחליף ללוח או כאשר הפעלה חדשה בחצר בית הספר לא שינתה את מעורבות התלמידים; או כאשר נעשה שינוי בשיבוץ המורים בלי לשנות את הגדרות התפקידים שלהם.

**שינוי מהמעלה השנייה** מתואר כביצוע פעולות מתוך שינוי בהנחת היסוד ובתפיסת העולם. במקרה כזה המחשב אינו רק תחליף למצגת אלא מייצר אפשרות לתהליך אינטראקטיבי עם התלמידים, לחיפוש דינמי של מאגרי מידע באינטרנט וכדומה. ההפעלה החדשה בחצר מתבססת על עבודה מתמשכת עם מועצת התלמידים, והשינוי בשיבוץ אמור להביא להיפוך בתפיסת ההוראה.

נכון! לעתים אותן פעולות והתנהגויות מייצגות רמות שונות של שינוי, ולכן כדאי להגדיר מראש את עומק השינוי המתוכנן: האם הוא ישנה רק את רצף הפעולות או שמא יביא בעקבותיו שינוי עמוק בתפיסת ההפעלה?

## מיקוד השינוי

**החיבור לחלום:** חלמו על המצב הנשאף ובדקו כיצד החלום משפיע על יישום השינוי ומקדם אותו. חשבו כיצד ייראה בעיני גורם מקצועי חיצוני השינוי - כיצד הוא יחוש אותו וכיצד ישפוט אותו. כל אחד בצוות יעלה את תחושותיו ואת רעיונותיו כדי שהמשותף והשונה בדעות יצוץ וישמש בסיס לדיון.



### תמונת עתיד: נימוקי ועדת פרס החינוך להענקת פרס חינוך לבית ספרכם

בקשו מכל אחד מאנשי הצוות לכתוב, בעצמו, מהם הנימוקים להענקת פרס על ביצוע שינוי מיטבי בנושא שדובר.

שאלות מנחות כוללות, דוגמת: איך נראית הפעילות? מהם תוצרים ראויים? צרו קולאז' של הנימוקים השונים.

הנחו דיון בצוות בנושא הנימוקים: מה בעד ומה נגד?

שאפו להגיע להסכמה מלאה של הצוות לגבי תמונת עתיד של השינוי במיטבו.

כתבו את תמונת השינוי כפי שהוסכמה על ידי הצוות:

**מיפוי הפער בין המצוי לרצוי:** עם תמונת עתיד ברורה, שנבחנה מנקודות מבט שונות של אנשי הצוות, ובמידת האפשר גם של בעלי עניין, הגיע הרגע לבחון את המצב הקיים. מטרת השינוי תהיה לסגור את הפער בין המצוי לבין הרצוי. כמנהלים תשלבו מהלך זה בבירור סיבות השורש למצב הקיים. זיהוי הסיבות יאפשר לכם ולצוות השינוי לתכנן מהלך ממוקד ומכוון מטרה, אל עבר המצב הרצוי, המיטבי.



## טיפ

### בעלי עניין לעומת צוות שינוי

יש הבדל בראייה ובתפיסה של תמונת עתיד רצויה בין בעלי עניין לבין צוות השינוי. בעלי עניין עשויים לחפש האדרה ומיקוד בנקודת עולמם, ללא ראייה מערכתית. סביר שהמורה למתמטיקה ירצה לראות את תלמידיו מובילים את בית הספר בציונים, לעתים גם על חשבון הישגיהם במקצועות אחרים. המורה לחינוך גופני ישאף שלבית הספר תהיה נבחרת תלמידים ייצוגית בתחום ספורט כלשהו. לעומתם, צוות השינוי עשוי למשל לראות במתמטיקה בסיס לשילוב מדעים ותחומי דעת נוספים, ולחדד את חשיבות העממיות של הספורט ואת נגישותו לכולם - כיעד בית ספרי.

**אבל:** נקודת המבט של בעלי העניין חשובה ביותר: גיוסם למהלך השינוי מותנה בין השאר בכוננותם לראות עין בעין את השינוי הראוי ולחוש שהוא משרת גם אותם.

מעבר לכך, גיוסם של בעלי עניין לשינוי עשוי להיות גורם חשוב בהצלחה, משום שלעתים קרובות השינוי מתבצע "במגרש" שלהם. כך, למשל, יהיה קשה לשפר את תחום המתמטיקה ללא המורה למתמטיקה.



### טיפ

#### נסו שלא לדעת

כשאתם בוחנים את הסיבות ואת התוצאות, נסו ש"לא לדעת" והתחילו בהתחלה; במילים אחרות בנו את השינוי מהתחלה.

אמנם מהלך כזה נראה כמו בזבוז זמן, בגלל תחושת החזרה לנקודת ההתחלה. נכון. אך כעת על בסיס נקודת מבט נקייה וברורה יותר ועל בסיס ראייה משותפת עם הצוות, אתם יכולים לבנות תכנית פעולה יסודית ומדויקת יותר.

נסו לשמור על ראייה נקייה, כך שתוכלו לבחון בצורה ביקורתית יותר, אך שיפוטית פחות, את ניתוח הסיבות והתוצאות.



#### מיקוד השינוי: בחינת סיבות השורש באמצעות שיטת "עצם הדג"

בדיון צוות, בצעו בירור של הסיבות השונות למצב המצוי.

במסגרת הדיון, נתחו מהן הסיבות המהותיות ומהן הסיבות השוליות.

בדרך זו, תוך כדי שאיפה להסכמה, בנו את עצם הדג, מעין שדרה שבה יש סיבות מרכזיות ובצדן סיבות שוליות.

חדדו את ההבדלים בין סיבה לתוצאה.

בראש הדג ציינו את התוצאה המהותית יותר, שהיא תוצר של הסיבות ושל התוצאות שסרטטתם כעצמות הדג.

מהלך השינוי יתמקד בטיפול בסיבות ובתוצאות המהותיות, מתוך הבנה שהטיפול בהן יביא גם לפתרון הבעיות והתוצאות המהותיות פחות.

### הכנת תכולת השינוי

קחו את הסיבות המהותיות והפכו אותן לתכולת השינוי. הגדירו לכל אחת מהן יעדים, מדדים, מה ייחשב כהצלחה, מה ייחשב כחוסר הצלחה ומהם תחומי השינוי. במילים אחרות בחנו במה תעסקו ובמה לא תעסקו.

תחום השינוי	יעדים	מדדים

## פרסום התכולה בפורומים רלוונטיים וקבלת משוב

בהגיע הצוות לתכולה מוסכמת, חשוב ליצור מהלך של תיקוף תכולת השינוי. זוכרים את בעלי העניין? פנו אליהם לקבלת משוב. שימו לב כי ישנם בעלי עניין רלוונטיים חיצוניים לצוות, בתוך מסגרת בית הספר, וכי ישנם בעלי עניין שמחוץ לבית הספר.

להליך התיקוף מטרה נוספת: הוא גורם לכולם להרגיש שותפים, ויוצר שקיפות של מטרות ומדדים. במצב של שקיפות יש אמנם תחושת חשיפה, אך בו בזמן יש מהלך של התגייסות וחזקת תחושת השותפות. מהלך כזה מקרין ביטחון ביכולת לבצע. שינוי אינו מתחולל בחשכה אלא לאור יום, לעיני כמה שיותר אנשים מסגל בית הספר ובהשתתפותם.

**שימו לב:** ביכולתכם להיעזר במהלך הפרסום באותם כלים שבהם טיפלתם לקבלת מידע על הנושאים הדורשים שינוי.



### טיפ

#### חשיבה תוצאתית

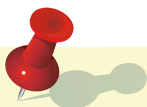
תשומות - כמות המשאבים ומאפייניהם האנושיים, החומריים והכספיים שתשקיעו בשינוי.  
 תפוקות - ההישגים המדידים, הכמותיים והאיכותיים, הנובעים ישירות מהתשומות שהשקעתם.  
 תוצאות - המציאות העתידית שרציתם לייצר והשינוי בסיבות השורש שבהן רציתם לטפל.  
 בשלב הנוכחי מיקוד התפוקות והתוצאות הוא חיוני להבנת המצב הרצוי אליו אנחנו שואפים, בשלב הבא נרצה בכל שינוי לבחון את הקשר בין התשומות לתפוקות ולתוצאות.  
**נכון! - בתהליך חינוכי, הגבולות אינם תמיד ברורים!**

## מיסוד עבודת הצוות

קעת תתחיל בניית דרכי העבודה של הצוות. מתוך ניסיון העבר שלכם ושל חברי הצוות בדקו חוויות הצלחה, ציפיות, ומה חשוב לכל המשתתפים, כלומר מה יגרום להם להצליח ולרצות לקדם את השינוי. תהליך מיקוד השינוי הוא כשלעצמו אמצעי להמחשת דרכי העבודה בצוות.

הביאו את צוות השינוי לידי הסכמה לגבי חוזה עבודה, מהי ההשקעה הנדרשת מהם, באיזו תדירות יתקיימו המפגשים ומתי. בצעו חלוקת תפקידים ברורה ביניהם: מי לוקח איזה נושא, וכיצד הוא מקדם אותו על בסיס המדדים שנקבעו.

חוזה העבודה לא צריך להיות רשמי, אך חשוב להעלותו על הכתב כדי שתהיה הסכמה של הצוות לפעול לאורו.



### טיפ

#### מחויבות - בצעו פעולה סמלית הממחישה את נכונותכם האמתית

המחויבות האישית שלכם כמנהלים חשובה מאוד בשלביה הראשונים של עבודת הצוות. המחישו לצוות ולסביבה השקעת מאמץ ומחויבות מצדכם על ידי ביצוע פעולה סמלית אישית: פתחו את שיחות המורים בדיון בשינוי; אפשרו למובילי השינוי גישה ישירה וקלה אליכם; השקיעו מזמנכם האישי כך שיחושו כמה זה חשוב לכם.  
 מעשה סמלי ניתן לבצע גם על ידי הדגשה של מה שלא תהיו מוכנים לקבל בדרך העבודה או באיכות התוצרים, למשל: איש צוות חשוב בהיררכיה הבית ספרית המאחר באופן כרוני. המעשה הסמלי במקרה זה יכול להיות החלפתו באיש אחר בשל אי-הגעתו במועד לישיבות ההתנעה של הצוות.



## תכנון תהליך השינוי

אחרי שעמדתם על הצורך בשינוי, הגדרתם, מיקדתם ובניתם צוות ייעודי מוביל שינוי, אתם נדרשים לשאלת ה"איך?". איך הופכים את המצב הרצוי למצב המצוי? באיזה אופן תבטיחו גיוס מיטבי של כלל השותפים הרלוונטיים? באיזה נתיב פעולה תצליחו למקסם את הכוחות המקדמים את השינוי ולצמצם התנגדויות? ושאלות פרקטיות נוספות כגון: מה קודם ומה אחר כך? מה אפשר לעשות במשאבים הקיימים? מה יחייב גיוס משאבים נוסף?

תכנון תהליך השינוי באופן ממצה ישפר ויגביר את פוטנציאל ההצלחה של השינוי. לכן תכנית עבודה ברורה, מפורטת, ידועה ומקובלת על הצוות המוביל ועל השותפים בשינוי היא תנאי להצלחת יישום השינוי. התכנית חייבת לנבוע מתכולת השינוי ולהלום אותה: היעדים, תחומי השינוי והמדדים שנקבעו בשלבים הקודמים.

### תוצרים

גיבוש רעיון מכונן והפיכתו לתכנית פעולה מפורטת לפי שלבים, תפקידים ולוחות זמנים.

### מפת דרכים - רצף הפעולות

- רעיון מארגן.
- התמקדות בדרכי פעולה מועדפות בכל אחד מערוצי השינוי.
- גיבוש תכנית מפורטת לכל אחד מערוצי השינוי וסנכרון בין השלבים.

### רעיון מארגן

עוד לפני התכנון המפורט וביודעכם מה מוקד השינוי, מוצע להבין מה אתם הולכים לעשות. כמו סקיצה לפני ציור או הכנת טיוטה, תרצו לספר את הרעיון המארגן של השינוי, כלומר מהן הפעולות המרכזיות ומהם המהלכים שיבטיחו את השינוי. כך למשל בשינוי פדגוגי הרעיון המארגן יכול להיות מושתת על מעבר לקבוצות למידה קטנות הפועלות בחדרי למידה מרושתים ועל הפיכת המורים לחונכים וליועצים. לעומת זאת, בשינוי במרחב הבית ספרי, המתבטא למשל בשינוי מראה חצר בית הספר ואופייה, הרעיון המארגן יכול להיות העברת האחריות לנעשה להתארגנות עצמית של מועצת התלמידים, זאת בצד שינוי פיזי מרחיק לכת ושינוי במועדי ההפסקות. רק כאשר הרעיון המארגן ברור לכם עד כדי כך שאתם "רואים" אותו ויזואלית, תוכלו לעבור לתכנון המפורט.

גיבוש הרעיון המארגן: מהן הפעולות הגדולות שבאמצעותן יושג השינוי?

---



---



---



---



---

### התמקדות בדרכי פעולה מועדפות בכל אחד מערוצי השינוי

השינוי טומן בחובו הבטחה, אך לעתים קרובות הוא מאיים או לפחות מציב אתגר. כדי לבחור את הנתבי הנכון לשינוי, מוצע להיעזר במיפוי שדה הכוחות: **כוחות מקדמים וכוחות בולמים** - מי יכול "להרוויח" ומי עלול, בשלב הראשון לפחות, "להפסיד" מן השינוי? אילו גורמים במבנים ובמערכת עשויים לתמוך בשינוי, ואילו עלולים לחסום אותו?

**כוח מקדם** יכול להיות מורכב מצוות מורים מקצועי ותומך, מתלמידים שרוצים להצליח, מהורים מעורבים או מפיקוח תומך ומגויס. **כוח בולם** יכול להיות צוות מורים (או כמה אנשי צוות) המתנגדים לשינוי, חוסר במשאבים, סדרים ארגוניים מסוימים וכדומה. הכוחות המקדמים והכוחות הבולמים אינם בהכרח קשורים לקבוצות - למשל למורים או לתלמידים - אלא גם לפרטים בתוך הקבוצות הללו. ייתכן מצב שבו אחד המורים יכול לתמוך בעוז בשינוי, ואחר להתנגד.

**חשוב להדגיש:** התנגדות לשינוי אינה בהכרח ביטוי לאי-מוטיבציה ולמחויבות. המורה הוותיק למתמטיקה, שבמשך כל שנות פעילותו בבית הספר היה גורם חיובי ומחויב ואהוב על תלמידיו ועל הצוות, יכול להיות גורם בולם ומעכב במקרה של תכנית בין-תחומית לשילוב לימודי המתמטיקה והמדעים. שינוי התפיסה לגבי הדגשת המיקוד בחיי הקהילה בבית הספר יכול להפוך את הצוות העוסק בחינוך משלים לתומך, בו בזמן שמורים המאמינים בהיצמדות לתכנית הלימודים ולדיסציפלינות יכולים לבלום את השינוי.

הסיבה: למה זה כוח מקדם/בולם?	כוחות בולמים	כוחות מקדמים	
			דרך פעולה א'
			דרך פעולה ב'
			דרך פעולה ג'

מקור התמיכה או ההתנגדות במקרים הללו אינו בהכרח קשור רק להיענות ולמידת המגויסות הכללית של השותפים אלא להשפעת השינוי הנוכחי על מאזן היתרונות והחסרונות במצב הקיים בהשוואה ליתרונות ולחסרונות במצב העתידי.

חלק מהמאזן קשור לכישורים, ליכולות, למאפיינים אישיים ולדפוסי הקשר והאינטראקציה של כל אחד מהמעורבים.

כאשר אתם מכינים את הטבלה, ציינו לעצמכם את הנימוקים לבחירת אותם גורמים, בין ככוחות מקדמים ובין ככוחות בולמים. הנימוקים יעזרו לכם בעתיד לבחון מחדש את הכוחות שהגדרתם כבולמים או מקדמים, וגם את הפעולות שבחרתם כדי להתמודד עם הכוחות האלה.

### גיבוש תכנית מפורטת לכל אחד מערוצי השינוי וסנכרון בין השלבים

- הכנת טבלת כוחות ומשימות: מי עושה מה? מתי? עד מתי? מי שותף?
- סנכרון בין השלבים ויצירת תכנית פעולה כוללת.

### נקודות נוספות למחשבה

ממי אפשר ללמוד על שינוי דומה? מה למדתם משינויים קודמים בבית הספר שרלוונטי לשינוי הזה? מה יכולות להיות השלכות רלוונטיות של השינוי על תחומים נוספים בבית הספר?



#### טיפ

##### יעילות ואפקטיביות: יותר בשביל פחות

בשלב הקודם חידדנו את ההבחנה בין תשומות, תפוקות ותוצאות. בשלב זה חשוב לבחון את הקשר בין הרכיבים דרך שני מדדים שונים:

**אפקטיביות:** עד כמה המהלך המוצע מבטיח את השגת התפוקות והתוצאות הרצויות; במילים אחרות את עשיית הדברים הנכונים (Doing the Right Things).

**יעילות:** עד כמה המהלך המוצע מבטיח כי התפוקות והתוצאות הרצויות יושגו תוך כדי ניצול מינימלי של משאבים (Doing the Things Right).

וגם כאן, לעתים בתהליך חינוכי השקעת זמן, הבעת מחויבות ונקיטת מעורבות נתפסות בטווח הקצר כלא יעילות, ותרומתן לתפוקות בהשוואה לתהליך אחר אינה "כדאית" בהכרח. ואולם, **בשל העובדה שמדובר בתהליך בין-אישי, תרומתן להשגת התוצאות גם בטווח הקצר, ובעיקר בטווחים הבינוני והארוך, עצומה!**

טבלת כוחות ומשימות (גאנט) - דוגמה

משימות	ינואר	פברואר	מרץ	אפריל	מאי	יוני	יולי
ישיבת התנעה	■						
ראיונות עם מזכירות ביה"ס	■						
ניתוח הראיונות	■						
ניתוח ממצאים ואיפיון צרכים	■						
סיוור מקצועי בבי"ס לבחינת פתרונות		■					
מפגש עם מתכנן		■					
קבלת סקיצות ובדיקה עם הצוות			■				
אישור הסקיצות ע"י הצוות והמזכירות			✱				
מכרז לביצוע השינוי במבנה			■				
הזמנת ציוד מזכירות (טל, מחשב)			■				
ביצוע שינוי מבנה		■					
הכשרת המזכירות לשימוש בציוד		■					
הוצאת חוזר לסגל בי"ס ולהורים		✱					
מועד התנעת השינוי	✱						



**טיפ**

**טבלת כוחות ומשימות (גאנט)**

טבלת כוחות ומשימות, המגדירה לוח זמנים, עוזרת בתכנון השינוי ובמעקב אחר ביצועו. יישום טבלה מארגנת של תכנית עבודה מאפשרת הסכמה ושקיפות בפעולות, זיהוי מי עושה מה, מתי, ומעקב אחר ההתקדמות.

אפשר לסרטט טבלאות כאלה בתוכנות פשוטות או מורכבות - ואפילו בנייר ובעיפרון - אך העיקר שתהיה תכנית שאפשר לשתף בה את כולם, ושיש הסכמה לגבי יישומה.

## הובלת תהליך השינוי

בשלב הזה לא רק עוברים מ"דיבור" ל"עשייה" אלא עולים מדרגה במידת ההתחייבות והמחויבות הנדרשות. כעת עולים שלב נוסף בהבנה שאכן השינוי עומד להתרחש. עם ההבנה המתפתחת ועם הצעדים הקונקרטיים המתוכננים (אף על פי שעוד לא הכול ברור) אתם מתקדמים לקראת סיבוב נוסף - אולי המכריע, אך קרוב לוודאי שלא האחרון - של התמודדות עם "כוחות מקדמים" ועם "כוחות מעכבים": תקוות וחששות, ביטחון והטלת ספק.

ולכן חשוב להתניע באופן מסודר. להכריז! להציג את השלבים! לוודא שכולם מבינים מה עומד לקרות! כמו כן יש לתת הזדמנות נוספת לחיבור לחזון (איזה בית ספר כולנו רוצים), לחיבור לערכים (מדוע זה חשוב לנו? היכן זה פוגש את האידאולוגיה שלנו?), לחיבור למטרות (מה זה יעזור לנו להשיג?), ולבסוף להעברת ציפייה ברורה (ומעצימה) לגבי יכולתם של הצוות ושל כל השותפים לעמוד באתגר.

בשלב זה יש מקום להתנעה טקסית ולהעברת ההילוך משלב התכנון לשלב הביצוע.

### תוצרים

הוצאה של התכנית מן הכוח אל הפועל בהתאם לשלבים השונים: עמידה בתכנית ובלוחות הזמנים תוך כדי גיוס המשאבים הדרושים ורתימת כל השותפים.

### מפת דרכים - רצף הפעולות

- התנעת השינוי
- ביצוע השינוי על פי שלבי התכנית
- בקרה תוך כדי ביצוע
- הערכת השינוי

### התנעת השינוי: תכנון תהליך ההתנעה

תהליך ההתנעה מתבטא בפעולות שמשמעותן היא שבית הספר מוכן ליישום השינוי. זהו רגע מכונן, שבו אתם אומרים לעצמכם ולסביבתכם שהשינוי עובר מהכוח אל הפועל.

- מתי? מצד אחד אף פעם "אין זמן", ומצד אחר צריך להחליט ולהתחיל!
- באיזה פורום? ייתכן שיש כמה אירועי התנעה, ולכן בחרו את הפורום או את הפורומים המשמעותיים לשינוי, שבהם תוכלו להעביר מסר ברור שהשינוי יצא לדרך ושהוא יצליח.
- מה התכנית שמציגים? בהציגכם את התכנית, ודאו שמסריה ברורים וקליטים. הצגת תכנית מורכבת נוטה להרתיע את הקהל ולגרום לו לפקפק בשינוי.
- מה אתם כמנהלים מבקשים להגיד?
- מהי נקודת ההכרעה הראשונה?

## ביצוע על פי שלבי התכנית

זהו, יוצאים לדרך! מתחילים לפעול על פי תכנית השינוי שהותוותה בשלב הקודם. בחלק מן השינויים המשמעותיים היא כי מרגע זה יוצא השינוי מן הכוח אל הפועל.

ככלל ניתן להניח שככל שהשינוי נמצא בשלבי הראשונים כך הוא בולט יותר לעין, ומכאן שזה שלב מהותי של עבודה עם הגורמים המקדמים והבולמים של השינוי. זה השלב שבו עליכם לגרום לשינוי להתקבל בזירות התחלה של כיוון חדש ולייצר סביבו, תדמיתית לפחות בשלב הזה, תחושת הצלחה.

הובלת השינוי היא שילוב בין עבודת ניהול יעילה ומתוזמנת ובין תהליך מנהיגותי של העלאת רמת המחויבות, של הזרמת אנרגיה ושל "פמפום" מתמשך של הצורך והדחיפות.



### טיפ

#### מיקום המנהל בשטח

השינוי מתחיל להתגלגל, חלוקת משימות, צוותי עבודה, פגישות התייעצות, וכל זאת בצד עוד המון משימות שוטפות. אז ברור שאתם אינכם יכולים להיות כל הזמן בכל מקום. אבל איפה כן?

בצד הסקרנות והרצון להיות מעורבים, חשוב להבין כי המנהל הוא משאב חשוב בהובלת השינוי. המנהל בנוכחותו יכול להטות את הכף ולאזן את הרכיב החסר בתמהיל שהוצג בשלבים קודמים (CAPI). המנהל יכול לגייס השפעה המחזקת מחויבות והנעה, לעמוד מאחורי ניווט משאבים שונים או לתמוך בהכרעות המחייבות אמירה ברורה, לכאן ולכאן.

בתכנית השינוי שנבנתה אפשר לסמן כמה כללי אצבע למעורבות המנהל בתהליך השינוי:

- נקודות התנעה וסיכום של תתי-צוותים.
- צומתי הכרעה: השלמת פיילוט והתלבטות כיצד להמשיך; דיון זה מתפתח בשני כיוונים.
- מתן "זריקת עידוד": במקומות שבהם נתקלים הצוותים בקשיים ולכן זקוקים להכלה, לעידוד ולגיבוי מחדש.
- ייצוגיות: נוכחותו של המנהל בעיקר מול גורמים שונים בסביבה (הורים, נציגי משרד, נציגי הרשות) מצביעה על החשיבות שבית הספר מייחס למהלך.
- "מניעת רעשים": נקודות שבהן המנהל פועל כדי לאפשר את המרחב הנדרש לצוות השינוי להתקדם.
- טיפול אישי "במפסידים": באיש הצוות שהיה ה"גיבור" של שיטת ההוראה שהוחלפה; בתלמידים שקיבלו מקום מרכזי בחצר בית הספר.

חשוב! השינוי הוא הזדמנות לבנות גם מנהיגות בדרגי הביניים ולכן צריך לשקול לגבי כל התערבות: האם היא נדרשת? וגם - איך להתערב?

#### בכל שינוי יש (גם אם לכאורה) "מרוויחים ומפסידים"

גם אם ברור מעל לכל ספק שאתם עושים את הדבר הנכון, ושהשינוי יוביל את בית הספר לשיפור, בשלב הראשון לפחות - ברוב המקרים ולכאורה לפחות - יהיו מרוויחים ומפסידים. הצוות הפועל על פי שיטת הלימוד החדשה, רכז חברתי שגויס להפעלת התכנית או התלמידים החלשים בכיתה הם "גיבורי השינוי" הנוכחי. הם ניצבים במרכז העשייה ובמרכז תשומת הלב. לעומתם, המורה הוותיק, התלמיד המפריע, ועד ההורים הקודם שהיו "גיבורי" המצב המצוי, מפנים את הבמה.

מתן תשומת לב, גילוי רגישות, הכלה והבעת כבוד והערכה למפסידים - הלוא הם "גיבורי המצב המצוי" - הם שלבים מכריעים בהפחתת ההתנגדות.



ככל שהזרמת האנרגיה "וזריקות העידוד" מתחלפות מהר יותר בתחושה מתפתחת של הצלחה, כך תוכלו, אתם מנהיגי השינוי, לעסוק במשימה עצמה. מכאן הצורך בחשיבה מוקדמת על "הניצחונות קטנים". אירועים ממוקדים אלה, הבאים בשלבים מוקדמים של תהליך השינוי, שבהם חלה התקדמות נראית לעין, סוללים את הדרך להצלחה עתידית. בכל אחד מהאירועים האלה מחזקים את המחוייבים, מפחיתים את מספר מטילי הספק ומחלישים את עוצמת המתנגדים. הצלחה בגיוס של מורה מצוין, רתימת קבוצה של מתסיסים לצוות ההיגוי המוביל את השינוי, גיוס הורים בעלי השפעה, רתימת ראש העירייה להזרמת משאבים, העמדה במקום של מורה רב-עוצמה ובעל השפעה - אלה דוגמאות לניצחונות קטנים. ניצחונות קטנים הם ניצחונות המגייסים מחויבות באמצעות פעולות להבהרת מסרים, לרתימת אנשי מפתח, לשינויים נראים לעין בהתנהלות הארגונית ולהתקדמות במדדים המרכזיים שהוצבו.



### תכנון "ניצחונות קטנים"

אילו הישגים מהירים ניתן לייצר כדי לחזק את הביטחון בתהליך? כתבו את תחנות הביניים שבהן תוכלו להציג התקדמות בתהליך השינוי. חשוב שתחנות הביניים יפרסו על פני לוחות זמנים כך שיווצר מכלול אחיד ורציף.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### בקרה תוך כדי ביצוע

מכיוון שבמקרים מסוימים תהליך השינוי עצמו אורך חודשים, אין זה נכון לחכות עד סיומו כדי לדעת אם אנחנו בכיוון הנכון. לשם כך נכון לקיים מפגשים שוטפים של צוות השינוי שבמהלכם יקבל כל הצוות עדכון ודיווח, יוחלפו רשמים ויועלו תהיות והשגות. סיכומי הצוות, וכן תכנית הביצוע כולה, מוטב להם שיהיו שקופים וגלויים לכל צוות המורים, ובמקרים רבים אף לבית הספר כולו. מכאן מובן כי יש מקום לדיווח שוטף וקבוע על התקדמות צוות השינוי בתוך דיוני הנהלת בית הספר, הן על ידי המוביל והן בהשתתפות עתית של נציגים נוספים.



## טיפ

### שינוי והשתנות (Change and Transition)

את ההבחנה בין שינוי והשתנות מקובל לדמות להבחנה בין השינוי הקטן, שנדרש לו החלק המניע את השינוי בנושאת מטוסים (Trim-Tab), גלגל שיניים קטן המחובר להגה, ובין השינוי העצום שנדרש לו חלקה האחורי. באופן דומה, בין התפנית הקטנה (חצי צעד) שנדרש מהחייל הראשון בתרגילי סדר ובין גודל התפנית וכמות הצעדים שנדרשים לחייל האחרון בשורה המיישר קו.

ולענייננו... השינוי כולל את המהלכים הגדולים והבולטים של שינוי הסביבה הפיסית, שינוי הסילבוס, ציוות המורים, שינוי מסגרת שעות וכיו"ב. **ההשתנות** היא אותו מכלול של פעולות קטנות ומתמשכות שיביאו את כל אחד מאחרון השותפים והמרכיבים להיות במיטבם במציאות החדשה.

נוסף על כך מוצע להחליט על כמה "נקודות חיתוך", שבהן נרצה לבחון את איכות ההתקדמות ואת קצבה. בנקודות אלה לעתים לא נוכל עדיין לראות תוצאות, אך בהחלט נוכל לבקר את התשומות ולהתרשם מהתהליך.



בקרה תוך כדי התהליך: כיצד תגדילו את הסיכוי שאתם בכיוון הנכון?

בחרו נקודות לחיתוך: נקודות מפתח כמו סיום שלב פיתוח הסילבוס, סיום ערב הרשמה, סיום שלב הפיתוח הפיזי או לחלופין על פרקי זמן קבועים כמו חודש וחצי

בהיעדר יכולת למדוד תפוקות ותוצאות, ניתן להגדיר מדדים נוספים לבקרה: עמידה בתשומות (לוחות זמנים ומשאבים), אינדיקציות תהליכיות (השתתפות באירועים, תחושות שותפים והערכת איכות תוצרים).

הגדירו את הצוות השותף לבקרה  
 (צוות מוביל השינוי, השתתפות ההנהלה כולה או גורמים נוספים).



## הערכת השינוי

ככל שקרבים להשלמת תהליכי השינוי שתוכננו כך ראוי להתחיל להיערך להערכת התהליך, או לפחות לשלב הראשון של הערכה. תיעוד שיטתי של השלבים שבוצעו, איסוף חומרים ורשמים, איסוף מידע שיטתי על המצב המצוי טרום-השינוי ולאורך הדרך מקלים את תהליך ההערכה ומטייבים אותו במידה רבה. מהותו של תהליך ההערכה היא ניסיון ללמוד באיזו מידה הושגו היעדים שהוצבו טרום-התהליך: תשומות, תפוקות, ובמקרה הטוב גם תחילתן של תוצאות. במילים אחרות התהליך נועד לענות על השאלה: האם השינוי הבטיח את סגירת הפער בין המצוי לבין הרצוי? אם לא, מה אפשר לעשות עוד כדי להבטיח את סגירתו? כשלב שני, ובהתאם למעגלי הלמידה המוצגים, ניתן לשאול שאלות המערערות על הנחות היסוד ומאפשרות תובנות עמוקות יותר ולהעלות כיוונים חדשים להמשך השינוי והעשייה.



### טיפ

#### מעגלי למידה

בדומה להבחנה שנעשתה בין שינוי ממעלה ראשונה לבין שינוי ממעלה שנייה, מקובל להבחין בין כמה רמות למידה:

מעגל למידה ראשון (One Loop Learning): תהליך הלמידה מתמקד בבחינת הקשר בין התכנון לביצוע ובוחן באיזו מידה עמדתם בתכנון השינוי ובאיתור הסיבות (בדרך כלל התפעוליות) לפערים בין התכנון והביצוע; שלב זה כולל תכנון פעולות קונקרטיים לצמצום הפערים.

מעגל למידה שני (Double Loop Learning): תהליך הלמידה מתמקד בבחינה מחודשת של הנחות היסוד, באופן המציב סימני שאלה לגבי התכנון, לגבי הביצוע ולגבי הקשר ביניהם.

מעגל למידה שלישי (Third Loop Learning), מתמקד בבחינה מתמשכת של תהליכי הלמידה עצמם. תוצרי הלמידה הם למעשה תובנות לגבי הגורמים החוסמים והמקדמים את תהליכי שינוי המערכת הבית ספרית ושיפורה.

## מיסוד ההשתנות

מיסוד הוא בעיקרו פעולה של חיבור חזק יותר של השינוי לכלל העשייה הבית ספרית ולמנגנונים מערכתיים נוספים. כאשר השינוי במגמת המדעים מגובה גם בהגדרה מחדשת של הדרישות מצוות ההוראה, מלווה בנהלים חדשים לצוות האחזקה, מוזכר במלואו כחלק ממדיניות יחסי הציבור של בית הספר (אתר אינטרנט, מידע כתוב, סיורי שיווק לתלמידים חדשים) ומשמש בסיס לכנס של כל מורי המדעים של המחוז, יש סיכוי גדול בהרבה שהשינוי ימשיך לאורך זמן ויהיה בר-קיימא.

פעולות מערכתיות הקשורות בהגדרות תפקיד, בתהליכי עבודה, בשינוי מערך דיווח, בשינוי חוזים והסכמים, בשינוי התחייבויות כלפי גורמים חיצוניים **מבטיחות כי העשייה תימשך**.

מה, אם כן, מבטיח או מגדיל את הסיכוי לכך? האם ניתן למסד את "הרוח"? האם ניתן להבטיח כי ההתלהבות של הצוות בראשית העשייה תישמר לאורך זמן? אכן שימור רוח המוטיבציה הוא מורכב יותר, אך גם הוא קשור במיסוד.

### תוצרים

- רשימת פעולות מערכתיות המבטיחות שיפור מתמשך בביצוע דפוסי הפעולה החדשים שהוטמעו וכן שיפור בתפוקות ובתוצאות הנלוות אליהם.
- רשימת תובנות ולקחים הקשורים באופן הובלת השינויים בבית הספר ומבטיחים כי השינוי הבא יתנהל בצורה טובה יותר.

### מפת דרכים - רצף הפעולות

- ניהול מיסוד השינוי
- ביצוע תחקיר והפקת לקחים

### מיסוד השינוי: יצירת המשכיות והבטחת שיפור מתמיד

#### תכנון תהליך המיסוד: מיפוי ערוצי המיסוד

ככל שתדעו לחבר את השינוי לעשייה של כל אחד מחברי הצוות, כך תוכלו להבטיח את קליטתו של השינוי בתוך העשייה הבית ספרית ואת שימורו לאורך זמן.

#### בדקו את עצמכם:

- האם אפשר לחבר את השינוי למערכת הפרסום של בית הספר? לאתר המידע? למערכת השיווק? למערכת יחסי הציבור?
- האם המשכיות בתחום שבו התרחש השינוי היא חלק מתכנית העבודה של בית הספר לשנה הבאה? האם כפרויקט או כחלק משגרה?
- האם ברור מי אחראי לשמר את השינוי?
- האם הוגדר והובהר השלב הבא של הפיתוח? מי מוביל אותו?
- האם ניתן לחבר את השינוי שנעשה לתהליך ההערכה של אנשי הצוות?

- האם ניתן לחבר את השינוי לתהליכי התגמול של הצוות?
- האם נדרש להתאים או לשנות תהליכים מנהליים (למשל עבודת מזכירות, רישום, קבלה ומערך ניהול חשבונות) כדי לאפשר את השינוי ולתמוך בו?
- האם נדרש להתאים או לשנות תהליכים במערך הלוגיסטי או במערך הפיזי של בית הספר?
- האם ברור כיצד השינוי משתלב בחזון?
- האם חיברנו את השינוי למערכת הערכים המוצהרת או למערכת הערכים הנוהגת בבית הספר?

הכינו רשימה של פעילויות מיסוד שאותן תרצו לבדוק וליישם בזמן הקרוב  
וצרו סביבן תכנית ליישום:

## תחקיר והפקת לקחים

להבדיל מחקירה המסתיימת במציאת ה"אשמים", תחקיר מסתיים בהפקת לקחים. לקחים, כשם כן הם, הם עקרונות והכוונות לפעולה, תובנות שאותן ניתן לקחת מההתנסות בהווה וליישמן בעתיד.

הניסיון שנצבר בתהליך השינוי יכול להפוך באמצעות תחקיר לידע חיוני המשרת את בית הספר בפעולות עתידיות. אפשר לתחקר כל עשייה, גם הקטנה ביותר, אך נראה כי תהליכים מרכזיים וגדולים בבית הספר, המכוונים לשיפור פני העתיד והמבוססים על יכולות ארגוניות שרוצים לפתח, בוודאי ראויים לתחקור.



### תכנון וביצוע תחקיר

הגדירו את מטרות התחקיר. מה תרצו ללמוד?

הגדירו את אופן ביצוע התחקיר: ראיונות עם שותפים רלוונטיים וכתובת לקחים; ניהול דיון מובנה; תהליך משולב של כמה שיחות עם גורמים רלוונטיים ולאחר מכן דיון.

סיימו את התחקיר עם כיווני פעולה ברורים.



### טיפ

#### מבנה התחקור

תהליכי שינוי מערכתי הם דוגמה מצוינת לעשייה בית ספרית שיש מקום ללמוד ממנה. הבניית תהליך שיטתי של תחקור והפקת לקחים מאפשרת, אם נוצרת המסגרת הנכונה, להפוך את הניסיון שנצבר בשינוי הנוכחי לתובנות בעלות משמעות בתהליכי השינוי האלה.

כמה צירים מוצעים לתחקור:

- תפקיד הצוות ותפקוד חברי הצוות: מי בלט? מי יכול לקחת חלק בשינויים עתידיים? מה למדנו על חברי הצוות?
  - נושא השינוי.
  - הובלת הצוות.
  - שינוי בבית הספר שלכם: מה קל יותר לשנות? מה קשה יותר?
- את המסקנות מוצע לנסח במונחי תובנות שהן ידע לפעולה.



## ביבליוגרפיה

- האמל, ג. (2001). **להנהיג את המהפכה**. הוצאת מטר.
- ואצלאוויק, פ', ויקלנד, ג' ור' פיש. (1979). **שינוי - עקרונות של יצירת בעיות ופתרון**. ספריית פועלים.
- פוקס, א. (1995). **שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך**. הוצאת צ'ריקובר.
- פוקס, ש. (1998). **הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי**. הוצאת אוניברסיטת בר אילן.
- קוטר, ג'. פ. (2003). **להוביל שינוי**. הוצאת מטר.
- קולינס, ג'. (2001). **גלגל התנופה - מטוב למצוין**. הוצאת פקר.

Argyris, C. and Schon, D. (1974). **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C. (1993). **Knowledge for Action**. San Francisco: Jossey Bass Publishers,.

Schon, D.A. (1983). **The Reflective Practitioner**. New York: Basic Books.

Shetach, A. (2011) "Lighting the route to success: Efficient team implementation processes with the team managerial coping flowchart". **Team Performance Management**, Vol. 17 Iss: 1/2, pp.7 - 22.

## קישורים

מטריצה לפרישת חזון - מודל לחשיבה מערכתית ולהטמעת חזון, יגאל יעקובזון

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/20.3.aspx>

"סיפור היכולת הפנימית: מנהיגות מקדמת למידה", מאמר מאת Louise Stoll

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/70.aspx>

"ניהול חלומות: מיפקולטת דשא' לכיתות אקדמיה - תיכון גליל מערבי". סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/5.2.aspx>

"חלום שהתממש: מחשבות של מנהלת מובילת שינוי", סמדר ייגר. סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/1.2.aspx>

"ללמוד וללמד: חטיבת הביניים מגד אל-כרום". סיפור ניהול.

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/3.2.aspx>

"גשר על מים סוערים: שתי מנהלות מובילות שינוי". סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/60.2.aspx>

"לקחת אחריות על שינוי בית ספרי: ניתוח מזווית ראייתו של מורה מוביל". סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/2.2.aspx>

"הרץ למרחקים ארוכים - מסע לשינוי מערכת". סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/65.2.aspx>

שינוי בית ספרי - ד"ר ניר מיכאלי. סרטון.

<http://avneyrosha.org.il/ResourceCenter/Pages/video.aspx?subject=%u05d7%u05d6%u05d5%u05df+%u05d5%u05e9%u05d9%u05e0%u05d5%u05d9&genre=%u05e1%u05e8%u05d8%u05d5%u05e0%u05d9%u05dd&videoID=8>