

# מדריך להפקת לקחים בבית הספר ירון בלומנטל



## מבוא

### על למידה בארגון

#### תהליך הפקת לקחים הוא תהליך של למידה ארגונית שעיקרו יצירת ידע חדש.

למידה - בין שהיא אישית בין שהיא ארגונית - איננה אף פעם תהליך פשוט. לדעתו של **כריס ארגיריס**, חוקר ומרצה לפסיכולוגיה ארגונית, הקושי לקיים למידה משמעותית בארגון נובע מ"שגרות ההתגוננות" defensive routines שארגון מאמץ לעצמו, לרוב באופן בלתי-מודע. שגרות התגוננות הן דרכי דיבור קבועות שאנו נוקטים בהן כדי להגן על עצמנו ועל הזולת מפני איום ומבוכה. הן נובעות מסיבות שונות כגון - הצורך להיות בשליטה, הרצון למקסם "ניצחון" ולמזער "הפסד", הצורך למנוע רגשות שליליים וכדומה. החיסרון הגדול של השגרות האלה הוא שהן חוסמות למידה. לכן, כדי שתתקיים למידה בארגון, חשוב להיות מודעים להן ולהתמודד אתן.

#### כיצד "נראות" שגרות התגוננות? יש להן ביטויים שונים ומגוונים:

- אנחנו אומרים "זה רעיון מעניין מאוד", אך אין לנו שום כוונה להתייחס אל הרעיון ברצינות.
- אנחנו מתעמתים בכוונה עם מישהו וסותרים רעיון שלו כדי שלא נצטרך לשקול את הרעיון.
- אנחנו מגוננים על מישהו מפני ביקורת, במסווה של רצון לעזור, ובתוך כך גם מגוננים על עצמנו מפני טיפול בסוגיות קשות.
- אנחנו מיישרים הדורים ומחלוקות שמתעוררים בקבוצה.
- אנחנו נמנעים מהבעת דעה.
- אנחנו משנים את נושא השיחה.
- אנחנו משתמשים (במודע או שלא במודע) בסמכותנו כדי למנוע דיון פתוח המאתגר הנחות יסוד.
- אנחנו מעבירים את המוקד מן ההתנהגות שלנו אל התנהגותם של אחרים - מייחסים את הבעיה למישהו אחר, ל"גורמים חיצוניים".

#### המאפיין צוותים לומדים אפקטיביים אינו היעדר שגרות התגוננות, אלא דרכי ההתמודדות עם השגרות האלה.

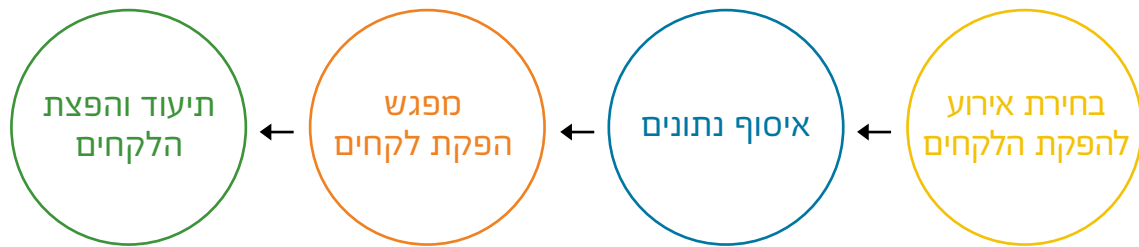
חשוב לפתח מודעות לדרכי החשיבה המתגוננות הללו אם רוצים באמת להירתם לתהליך למידה, כדי שאפשר יהיה לזהותן ולהתגבר עליהן. חשוב במיוחד שמוביל התהליך ידע לזהות שגרות התגוננות - שלו ושל אחרים - ויוכל להתמודד אתן.

#### עמדות וערכים המעודדים למידה בארגון:

- טעות היא לגיטימית.
- למידה היא תהליך שצורך זמן.
- אין פסול בהתנסות בדברים חדשים ובסיכונים הכרוכים בה.
- למידה יוצאת נשכרת מפתיחות והקשבה.
- לאנשים יש פוטנציאל לשינוי והתפתחות.

## הפקת לקחים בבית הספר

הפקת לקחים משתלבת בתפיסה שבית הספר הוא ארגון לומד המקיים תהליך מתוכנן ומתמיד של שיפור. כדי שארגון יפיק לקח, עליו לנתח אירועים ופעילויות שהתרחשו ואת הגורמים שהביאו להם ולהסיק מסקנות. הפקת לקחים היא **תהליך מובנה** של למידה צוותית שמטרתו ליצור ידע ארגוני חדש ולהטמיעו כדי, מצד אחד - לשכפל לעתיד רכיבי הצלחה, ומצד שני - למנוע כישלונות, הן באירועים דומים והן בהיבטים נוספים של הפעילות הבית ספרית.



מרכיבי התהליך הם:

- **בחירת האירוע** שעליו תתבצע הפקת הלקחים;
- **איסוף נתונים**: מה קרה, מה העובדות - מנקודות מבט שונות;
- **מפגש הפקת לקחים**: ניתוח העובדות ומשמעותן והסקת מסקנות;
- **תיעוד הלקחים והפצתם** לכלל באי בית הספר.

היחס עלות-תועלת בין משך האירוע ובין הזמן והתוצרים של תהליך הפקת הלקחים חייב להיות רגיל, כדי שהמתודולוגיה תהפוך לשגרה בית ספרית.

## מטרות: מפיקים לקחים כדי -

- לשפר ביצועים עתידיים.
- למנוע הישנות של כישלונות וטעויות, או לשכפל רכיבי הצלחה.
- ליצור נורמות של למידה ושיפור מתמיד ברמת הפרט, הצוות והארגון.
- להגדיל את "החכמה הארגונית".

### הערך המוסף של תהליך הפקת לקחים:

- שיפור התהליכים והתוצרים על-ידי לימוד מטעויות, ובהן טעויות של אחרים;
- מינוף הישגים והצלחות;
- עידוד לפתיחות ולמוכנות לבחינה ביקורתית של התהליך והתוצרים;
- חיזוק המוטיבציה למדידת פרמטרים כמותיים של ביצוע;
- שיפור היכולת לרדת לפרטים בתכנון;
- "ניקוי שולחן" ממשקעים אפשריים שהצטברו במהלך הביצוע;
- יצירת תרבות של מצוינות;
- איזון נכון בין צניעות לגאווה.

## אירוע

הפקת לקחים היא תהליך חיובי התורם להתפתחות בית הספר. נטייה נפוצה היא להפיק לקחים רק במקרה של כשל, למרות שבפועל אפשר להפיק לקחים מכל מיני סוגים של התרחשויות:

- הצלחה שיש ללמוד ממנה;
- כשל שעלול להישנות;
- אירוע שגרה על רצף מעגל העשייה השנתי;
- פרויקטים;
- אפשר להפיק לקחים מתהליכים ולא רק מאירועים;
- ואפשר לבצע תהליך הפקת לקחים כדי ללמוד לעומק נושא מסוים (כמו: ההכנה למיצ"ב; אחוז הנשירה השנתי; שיתוף פעולה בין צוותי המקצוע; וכדומה).

### בחירת האירוע להפקת הלקחים

אין צורך לקיים תהליך של הפקת לקחים מכל אירוע. כדי להשקיע בחכמה את משאבי בית הספר, יש לבחור היטב את האירוע להפקת לקחים. קריטריון לבחירת התרחשויות ליישום תהליך של הפקת לקחים יכול להיות התרחשויות שהסבירות להישנותן גבוהה או שהשפעתן על הארגון ניכרת.

#### כדי לבחור אירוע להפקת לקחים, שאל את עצמך:

- האם יש הסתברות להישנות האירוע בחיי בית הספר בעתיד?
- האם לאירוע השפעה על הצלחת בית הספר?
- האם לאירוע השפעה על המוטיבציה של הצוות?
- האם לאירוע יש השלכות כספיות ישירות גבוהות?
- האם לאירוע השפעה רבה על התוצאות הבית ספריות?
- האם יש באירוע זה פוטנציאל למידה ארגונית רב?

אם התשובה על (לפחות) אחת מהשאלות חיובית במובהק, כדאי לקיים תהליך של הפקת לקחים מהאירוע. נוכל לסכם את הדברים במשוואה:

מחיר האירוע × ההסתברות להישנותו = חשיבות הפקת הלקחים ממנו

## בחירה של מוביל לתהליך הפקת הלקחים

תפקידו של מוביל התהליך לספק תמיכה, הן למשתתפים הן לתהליך עצמו:

- **תמיכה ביצועית**
  - לדאוג לקיום ההכנות הנדרשות
  - לדאוג להפצה וליישום של הלקחים
- **תמיכה רגשית**
  - ליצור אווירה לא שיפוטית ולא ביקורתית
  - להדגיש הנחות יסוד מעודדות למידה
- **תמיכה קוגניטיבית**
  - לשמור על המתודולוגיה
- **תמיכה ניהולית**
  - לנהל את סדר היום
  - לשמור על מיקוד בתהליך ולא לאפשר בריחה ממנו

מוביל הפקת הלקחים לא צריך להיות בהכרח מנהל בית הספר. חשוב כמובן שהמנהל יוביל תהליכים של הפקת לקחים, ובכך ימחיש את חשיבות הפעילות וגם ישמש דוגמה, אך עם זאת חשוב גם שהפקת לקחים תיטמע כשגרה בית ספרית קבועה.

למשל, רצוי שהמנהל יקבע שבכל שכבה או מקצוע יתנהל תהליך הפקת לקחים סביב אירוע משמעותי, פעמיים או שלוש פעמים במהלך השנה. האירוע ייבחר על ידי הצוות הרלבנטי והובלת התהליך תהיה בידי רכז השכבה או רכז המקצוע.

### כדי לבחור מוביל לתהליך שאל את עצמך:

- האם יש יתרון למישהו המעורב באירוע?
- האם יש יתרון למישהו ניטרלי ביחס לאירוע?
- על מי הוטלה האחריות לתוצאות האירוע (לטוב ולרע)?
- מי עשוי להרוויח מהובלת התהליך?

## הגדרת שאלת העבודה להפקת הלקחים

לאחר בחירתם של האירוע ושל מוביל התהליך יש להגדיר במה תתמקד הפקת הלקחים ולנסח את שאלת העבודה, למשל: מדוע נגרם משבר עם ההורים? מדוע הצליחה תכנית הלימודים?

מוקד שאלת העבודה ייקבע בהתאם לאופי האירוע:

- אם מדובר בתהליכי עבודה - המוקד יהיה בסוגיות כגון דרכי הניהול והגדרת התפקידים.
- אם מדובר בתהליכים מקצועיים - המוקד יהיה בסוגיות כגון פרקטיקות ההוראה והלמידה המתאימות, עבודה עם הורים והסתכלות על הפרט.
- אם מדובר בניהול ההון האנושי - המוקד יהיה בסוגיות כגון יחסי צוות ותקשורת בין-אישית.

זיקוק אזורי הלמידה - על-פי עקרון הפארטו:  
מה הם 20% הנושאים שיביאו לידי 80% מהלקחים?

## איסוף נתונים

שלב איסוף הנתונים הוא שלב מכין למפגש הפקת הלקחים, משני היבטים: אנשים ומידע.

### מבנה תהליך איסוף הנתונים:

- בחירת המשתתפים.
- הזמנת המשתתפים לתהליך הפקת הלקחים.
- הפצת שאלון איסוף נתונים.
- קבלת השאלונים מהמשתתפים.
- עיבוד השאלונים והכנת סיכום הממצאים.
- שליחת סיכום הממצאים למשתתפים, כבסיס להכנה-עצמית לקראת מפגש הפקת הלקחים.
- תזכורת אישית לכל משתתף וקבלת אישור סופי על השתתפות.

לאורך התהליך כולו: התעניינות, זמינות לשאלות וייזום מפגשים אישיים לפי הצורך.

## האנשים

### בחירת המשתתפים

קבוצת המשתתפים בתהליך הפקת הלקחים אמורה לייצג חתך רחב של כל המעורבים באירוע. אפשר לקבוע כי ישתתפו בתהליך כל המעורבים באירוע ואפשר לשקול לשתף משתתף "ניטרלי", שכלל לא היה מעורב באירוע, במחשבה שיוכל אולי לספק זווית ראייה שונה. להלן שלושה קריטריונים שיכולים לעזור בסיווג המשתתפים:

מעורבות	השפעה	ייחודיות
---------	-------	----------

מומלץ כי הקבוצה תמנה עד 10 משתתפים.

### הכנת המשתתפים

הכנת המשתתפים מתחילה בהזמנתם להשתתף בתהליך. אבל, כבר בשלב זה עלולים להיטמן זרעי התנגדות ראשונים. כדי לצמצם את הסיכון ולהפחית התנגדויות פוטנציאליות, חשוב לשמור על ערכים מובילים בתהליך:

- **יחס אישי** - התעניינות, זמינות לשאלות וייזום מפגשים אישיים יתרמו לתחושת הנוחות והביטחון של המשתתפים.
- **שקיפות ושיתוף** - חשיפה מלאה של מטרת התהליך ושל המידע הנאסף תמנע ספקולציות על סדר יום חבוי שבעיני המשתתף עלול להיות בעל פוטנציאל לפגיעה אישית בו. שיתוף בכל שלבי התהליך יאפשר למשתתף לחוש שהוא שולט בו. המשתתף צריך להרגיש שהוא שותף מלא.
- **פתיחות** - הבטחת פתיחות תאפשר למשתתף לומר את אשר על לבו בלי לחשוש שדבריו ייתקלו בביקורת ובהתנגדות.
- **מחויבות** - תהליך הפקת הלקחים מעצם ביצועו מבטא מחויבות ותרומה לארגון ולשיפור איכות חייהם של האנשים בו. מחויבות כרוכה מטבעה בתחושת שייכות ובשאיפה להצלחת התהליך שמחויבים לו.

## הנתונים

### מבנה תהליך איסוף הנתונים

הפעולה	זמן הביצוע	הערך המיושם בפועל	הערות
שליחת הזמנה להפקת הלקחים	כחודש עד שלושה שבועות לפני מפגש הפקת הלקחים	שיתוף, שקיפות ופתיחות	דוא"ל ושיחה פנים אל פנים נותנים משנה תוקף אישי להזמנה
שליחת שאלון איסוף נתונים	כשלושה שבועות עד שבועיים לפני הפקת הלקחים	שיתוף, שקיפות ופתיחות	<a href="#">ר' שאלון איסוף נתונים ראשוני</a>
קבלת השאלונים מהמשתתפים	כשבוע לאחר שליחת השאלון	מחויבות	חשוב להודות אישית על העזרה
עיבוד השאלונים והכנת סיכום הממצאים	מיד עם קבלת כל השאלונים	שקיפות ומחויבות	<a href="#">ר' דוגמה</a>
שליחת סיכום ממצאי השאלונים - כבסיס להכנה עצמית לקראת מפגש הפקת הלקחים	עד שבוע לפני מפגש הפקת הלקחים	שיתוף, שקיפות ומחויבות	
תזכורת אישית לכל משתתף וקבלת אישור סופי על השתתפותו במפגש הפקת הלקחים	יומיים-שלושה לפני מפגש הפקת הלקחים	יחס אישי, שיתוף ומחויבות	
התעניינות, זמינות לשאלות ויזום מפגשים אישיים לאור נתונים שנאספו	לכל אורך תקופת איסוף המידע	יחס אישי, שיתוף ופתיחות	ככל שהתקשורת תהיה זמינה יותר כן ייטב

איסוף ראשוני של העובדות המרכיבות את סיפור המעשה מאחורי האירוע שנבחר לתהליך הפקת הלקחים יכול להיעשות באמצעות שאלון שבו כל משתתף מספר את סיפור האירוע מזווית הראייה שלו.

### שאלון איסוף נתונים ראשוני

שאלון זה נועד לאיסוף ראשוני של הנתונים במסגרת תהליך הפקת הלקחים. אנא תאר בו את השתלשלות העניינים הקשורים באירוע לפי סדר כרונולוגי. במידת האפשר ציין את זמן האירוע והשותפים הפעילים בו.

מה?	מתי?	מי?	הערות

### עיבוד השאלונים וסיכום הממצאים

- את רשימת האירועים שהעלו המשתתפים כדאי לערוך בלוח מסכם כדי להציג את רצפי האירועים שצוינו.
- כדאי להקפיד לתאם בין מועדי האירועים כך שבאותה שורה יופיעו אירועים שהתרחשו באותה הנקודה על רצף הזמן.
- אירועים שהתרחשו בפרק זמן זה מזה יופיעו באותה יחסיות גם בלוח (זה לפני זה, או זה אחרי זה, בהתאם למה שציינו המשתתפים).

בסופו של תהליך העיבוד יתקבל לוח של רצף האירועים המלא, המבוסס על דברי כלל המשתתפים באירוע הנדון לצורך הפקת הלקחים.

דוגמה:

תאריך	מורה למדעים	מנהלת בית הספר	מחנכת גו	נציגי הנהגת הורים
12.9	שלמה מכתב אהודי התלמיד		קיבילה זיווח על הפרצת התלמיד בשיעור	
13.9 בבוקר		קיבילה שיחת טלפון מהודי התלמיד		
13.9 בהפסקה				

### סיכום והפצה

כדי לגבש בסיס תוכני למפגש עצמו ולהדגיש את ערך השקיפות והשיתוף, יש להפיץ לכלל המשתתפים את האינטגרציה של שאלוני איסוף הנתונים. כך יראו כולם את תמונת המציאות המשותפת, המשקפת נאמנה את שהתרחש בפועל מנקודות המבט של המעורבים באירוע. תמונה זו תוכל לשמש נקודת מוצא לדין במפגש הפקת הלקחים עצמו.





## מפגש הפקת הלקחים

### מבנה מפגש הפקת הלקחים

מפגש הפקת הלקחים מורכב משלושה חלקים:

1. **שלב העובדות** (מה קרה?) - תיאור העובדות שבבסיס האירוע הנדון והסכמה של המשתתפים לגביהן.
2. **שלב המשמעויות** (למה זה קרה?) - בחינה סובייקטיבית של העובדות כפי שכל אחד מן המשתתפים תופס ומפרש אותן.
3. **שלב הפקת הלקחים** (מה אפשר לעשות בעתיד?) - דיון משותף להפקת לקחים מצביים ועקרוניים כדי למנוע הישנות כשלים ולתמוך בשכפול הצלחות על בסיס ניסיון העבר.

1: בירור העובדות	2: מתן משמעות	3: הפקת לקחים
עובדה: תופעה, מידע או פער המוסכמים על כלל הנוכחים ואינם ניתנים לערעור	מסקנה: מתן משמעות סובייקטיבית לעובדות שהועלו וניתוחן לפי אמות מידה מוסכמות	לקח: יישום המסקנה במטרה לחזק יתרון, לתקן ליקוי או למלא חוסר
<b>שאלות לדיון:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מה היה? מתי קרה?</li> <li>• מי היה מעורב?</li> <li>• מה הם הגורמים המשפיעים?</li> <li>• מהו רצף האירועים הרלוונטיים והמשיקים?</li> </ul>	<b>שאלות לדיון:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מה השפיע על תוצאות האירוע?</li> <li>• מה גרם להתפתחות האירועים?</li> <li>• מה הסיבות לפער בין התכנון לביצוע?</li> </ul>	<b>שאלות לדיון:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מה יכולנו לעשות אחרת באירוע זה?</li> <li>• מה נעשה אחרת באירועים דומים בעתיד?</li> <li>• מה אפשר להקיש מכך למצבים אחרים?</li> <li>• כיצד נתרום ללמידה הארגונית?</li> </ul>

חשוב מאוד בשלב הזה לנהל דיון אמיתי המגיע לסיבות השורש של הדברים, דיון שאיננו מתחמק מבירור מעמיק של בעיות ומתמודד עם "שגרות התגוננות" החוסמות את הלמידה.

הכנה טובה של המשתתפים וניהול נכון של המפגש יצמצמו את הסיכון.

## תיאור מפגש הפקת הלקחים

**משך מומלץ: שעתיים**

**פתיחה - 10 ד'**

**הגדרת המסגרת**

המפגש נועד להפקת לקחים באמצעות למידה משותפת כדי להשיג שיפור. בפתח הדברים חזרו והדגישו את העקרונות העומדים בבסיס מפגש הפקת הלקחים:

- המטרה היא ללמוד וליצור ידע ארגוני חדש;
- כוונתנו לבחון ולנתח תהליכים ולא את מעשיו של אדם מסוים;
- אין כוונה להוקיע או לבקר התנהגות או דרך פעולה של איש מחברי הצוות;
- פתיחות, הקשבה ודיאלוג הן אבני הבניין להצלחת תהליך הפקת הלקחים.

**הגדרת נורמות התנהגות למפגש**

הדגש את החוזה הפסיכולוגי בתהליך: אין אשמים ואין עונשים, יש למידה ויש תמיכה קבוצתית. בין השאר, אפשר להתייחס לנקודות אלו:

- שקיפות ושיתוף
- דרך בונה להעברת ביקורת
- תרבות הדיון

**בירור העובדות - 30 ד'**

הצגת העובדות כפי שנאספו לפני המפגש - הצג את הלוח המסכם שבו סיכמת את רצף האירועים שהתרחשו לאורך ציר הזמן של הפרויקט/האירוע.

אם המשתתפים מסכימים על האמור בלוח, תוכל להתקדם לשלב הבא. אם לא, יש לדון על נקודות המחלוקת עד שתגיעו להסכמה על העובדות.

### 1: בירור העובדות

עובדה: תופעה, מידע או פער המוסכמים על כלל הנוכחים ואינם ניתנים לערעור

### שאלות לדין:

- מה היה? מתי קרה?
- מי היה מעורב?
- מה הם הגורמים המשפיעים?
- מהו רצף האירועים הרלוונטיים והמשיקים?

### יצירת אוירה חיובית:

- ערוך סבב ושמע את כולם: "אשמח לשמוע איך כל אחד מכם רואה את האירוע".
- שאל על תחושות ורגשות: "ומה אתה מרגיש כלפי זה?".
- הדגש תהליכים ולא אשמה: "נראה שהעבודה לא בוצעה על-פי הנהל התקין".

### ממה להימנע:

- הטחת אשמה וחיפוש "שעיר לעזאזל".
- סיווג האירוע כהצלחה או כישלון.
- נאומי הגנה חוצבי להבות של המשתתפים.
- קיטורים והתמרמרות.
- שליטת מנהלים בשיחה ו/או שימוש בשיחה לקבלת "זמן מסך".

### מתן משמעות - 30 ד'

#### 2: מתן משמעות

**מסקנה: מתן משמעות סובייקטיבית לעובדות שהועלו וניתוחן לפי אמות מידה מוסכמות**

#### שאלות לדיון:

- מה השפיע על תוצאות האירוע?
- מה גרם להתפתחות האירועים?
- מה הסיבות לפער בין התכנון לביצוע?

לאחר הסכמה על העובדות בקש מהמשתתפים לסמן את העובדות המרכזיות לדעתם, אלה שהשפיעו על מהלך האירוע. עובדות מפתח אלו יהוו את התוכן בשלב הקניית המשמעות.

על כל משתתף להסביר מדוע הוא מקנה חשיבות לעובדות שבחר. בדיון בפער שבין העובדות למשמעויות ובין תכנון לביצוע יעלו הנושאים המרכזיים שהביאו להצלחה או לכשל, ויתקיים דיון ממוקד בהם. יש לנהל דיון חופשי על ההסבר לפערים ולאפשר למשתתפים התייחסות ופרשנות אישית לעובדות.

#### הצעות להתמודדות עם התנגדויות:

- התנגדויות רבות מקורן בשפה רגשית, ואילו הצלחת התהליך תלויה בשפה עניינית. לכן היכולת לנהל דיאלוג בשתי השפות היא יכולת קריטית.
- יש לשמור על מפגש ענייני, כלומר, להתמקד בתהליך ולא באדם.
- מול התנגדויות יש להחזיר את הדיון לתלם על ידי: שימוש בשפה עניינית הנשענת על עובדות; והחזרת המשתתפים למטרה ולגבולות של הדיון.
- אם השפה העניינית אינה מניעה את הדיון, יש לעבור לשפה הרגשית (למשל, לגלות אמפתיה), ורק אז לחזור לשפה העניינית.
- חשוב לזכור שחלק ניכר מן ההתנגדויות אפשר לצמצם על-ידי שקיפות ושיתוף בתהליך כולו.

### מה בין עובדות למשמעויות? מתן משמעות

<b>משמעויות</b>		<b>עובדות</b>
סובייקטיבי	תמונת הפער	אובייקטיבי
מציאות נתפסת		מציאות בפועל
לא מוסכם, של הפרט	לקחים יישומיים	מוסכם על הכלל

## הפקת הלקחים - 50 ד'

### ניסוח הלקחים

לאחר שהצפת את הפערים (בין מה שהיה צריך להיות למה שהיה) באירוע המדובר, נהל דיון משותף עם המשתתפים איך אפשר היה למנוע היווצרות פערים כאלה, ומתוך הדיון נסו לענות על השאלות שלהלן כדי שיובילו ללקחים הסופיים:

• מה יכולנו לעשות אחרת באירוע זה?

• מה נעשה אחרת באירועים דומים בעתיד?

עתה נסחו את הלקחים שעולים מן הדיון. את הלקח יש לנסח בלשון של פעולה ברורה שאינה משתמעת לשתי פנים.

### 3: הפקת לקחים

לקח: יישום המסקנה במטרה לחזק יתרון, לתקן ליקוי או למלא חוסר

#### שאלות לדיון:

• מה יכולנו לעשות אחרת באירוע זה?

• מה נעשה אחרת באירועים דומים בעתיד?

• מה אפשר להקיש מכך למצבים אחרים?

• כיצד נתרום ללמידה הארגונית?

### בחינת הלקחים

הלקח אמור להוות פעולה מכוונת המונעת כשל או משמרת הצלחות בעתיד. לאחר ניסוח הלקח קרא אותו כאילו אתה אדם סביר שאינו קשור להפקת הלקחים.

• האם ניסוח הלקח מובן לאדם הסביר?

• האם הלקח מנוסח באופן שניתן ליישמו? האם הוא ריאלי?

### סיווג הלקחים

#### שתי רמות של לקחים:

- לקח מקומי - ניתן ליישום באירוע דומה או זהה.
- לקח מערכתי - ניתן להכללה במקרים נוספים.

סווגו את הלקחים על-פי שתי הרמות, נסו להבין איזה לקח ניתן ליישום מייד ואלו לקחים צריכים לעלות לדיון בצוות ההנהלה.

השלב הבא יהיה יצירת **תכנית עבודה לשם יישום הלקחים**. אפשר לבצע שלב זה בשיתוף הקבוצה, אך אם כבר אין לקבוצה זמן או כוחות, תוכל לכתוב את התכנית על סמך הלקחים שהפקתם ולהפיצה בין המשתתפים לצורך קבלת הערות.



## תיעוד הלקחים והפצתם

אין ערך בהפקת לקחים בלי לתעד ולהפיץ אותם. הצלחת התהליך קשורה בהטמעת הלקחים בארגון ובהנגשתם לכלל הצוות הבית-ספרי.

לשלב ההפצה יקדם שלב של תיעוד הלקחים והתובנות שהופקו בתהליך. לצורך הקלת מלאכת התיעוד, רצוי להגדיר כללים לניסוח תמציתי של הלקח:

- ניסוח טוב יכול להיות מבוסס על כללים של "עשה ואל תעשה" או על תבנית אחרת.
- חשוב שהלקחים יהיו מוסכמים ומעשיים.
- מומלץ לחלק את הלקחים לעולמות תוכן רלוונטיים, כדי ליצור סדר ולמנוע עומס. למשל, יש תובנות כלל בית ספריות (לקח מערכת), ויש תובנות שהן רלוונטיות לעניין או אדם מסוים (לקח מקומי).

### תבנית לתיעוד הלקחים

מוביל הפקת הלקחים יפיץ את תוצאות התהליך למרב הגורמים שלהם הפקת הלקחים עשויה לתרום:

- המשתתפים עצמם;
  - כל מי שהיה לו חלק באירוע;
  - כל גורם אחר שהנושא רלוונטי לו או שיוכל לתרום לו.
- במקרה שמוביל הפקת הלקחים הוא אחד מאנשי הצוות, יעביר הוא את סיכום הדברים - עיקרי הממצאים והלקחים - למנהל בית הספר כדי לעדכן את **קובץ הפקת הלקחים הבית ספרי**. כך יושגו מרב הרווחים, הישירים והעקיפים, מן התהליך, והשפעתו תהיה מכסימלית.

חשוב שיתבצע איסוף מרוכז של הלקחים הארגוניים למאגר ידע מרכזי נגיש לכול. עיון במאגר אחד יחסוך שיטוט בין אוסף מסמכים ומצגות.

סוגיית ההפצה כרוכה בסוגיית הטמעת הלקחים שהופקו. אין די במשלוח מסמכים או דוא"ל: חשוב לחשוב על הטמעה פעילה של הלקחים והתובנות בבית הספר, בסביבת העבודה של האנשים - הן הממשית והן הממוחשבת.



## תבנית לתיעוד הלקחים

תאריך: \_\_\_\_\_

האירוע: \_\_\_\_\_

מועד התרחשות האירוע: \_\_\_\_\_

תקציר האירוע:

---



---



---



---



---

שאלת העבודה:

---



---

### הלקחים

נסח את הלקחים בצורה של פעולות "עשה" ופעולות "אל תעשה".  
נסח לקחים ריאליים וברי-יישום, בלשון ברורה ומובנת.

**לקחים מקומיים | מה לעשות ומה לא לעשות באירועים דומים בעתיד**

---



---



---

**לקחים מערכתיים | מה לעשות ומה לא לעשות באירועים אחרים**

---



---



---