

מהלך 3 - אתגרי הרשות



למידה מהצלחות

'למידה מהצלחות' היא תפיסה הרואה בניתוח ובהבנה עמוקה של הצלחות כלי רב - עוצמה לפיתוח אישי, צוותי וארגוני, וזאת בשונה מתהליכים המתמקדים בתחקור שגיאות וכישלונות. התפיסה דוגלת באיתור "מחוללי הצלחה" ובלמידה שלהם, באופן ההופך את הידע האישי לידע צוותי וארגוני בר - יישום (knowledge actionable), המאפשר שיפור מתמשך תוך העצמת הפרט, הצוות והארגון. המטרה היא לנסות ולהבין מה אפשר לבצע, גם כשמדובר במהלכים הנתפסים כקשים לביצוע - הבנה שתעזור ליישם את מחוללי ההישג באירועים נוספים בהווה ובעתיד.

- הבנת מחוללי ההישג מקנה לקהילת הלומדים ולאדם היחיד חוסן, עוצמה ותחושת מסוגלות ומסייעת לתת מענה אפקטיבי יותר לצרכים ולהזדמנויות בסביבה שבה היא פועלת
- למידה מהצלחות משדרת אופטימיות, משפרת מוטיבציה ומעודדת את האדם להמשיך ולהשתפר
- למידה מהצלחות מגדילה את כמות נכסי הידע בקהילת הלומדים ומחדשת אותם
- למידה מהצלחות מאפשרת להפוך ידע סמוי קיים לידע גלוי ומכוון פעולה
- למידה מהצלחות מאפשרת עבודת צוות טובה יותר

מטרות:

- הצפת ההצלחות והאתגרים החינוכיים/פדגוגיים ברשות, כחלק מהנכסים וההישגים בתחום החינוך ברשות
- 2-3 אתגרים רשותיים המוסכמים על כלל הפורום והמתייחסים לזירות חינוכיות שונות
- חיזוק תחושת הגאווה על בסיס סיפורי הצלחה

פעולות מקדימות:

- כל משתתף יביא ייצוג כלשהו, ודרכו יספר על ההצלחה שלו בתחום שהוא מוביל או שעליו הוא אחראי ברשות.
- מומלץ להכין מצגת עם דוגמאות להצלחות של הרשות בתחום החינוכי בשנים האחרונות


תפוקות:

- מיפוי הצלחות ברשות
- מיפוי אתגרים של השותפים ושל הרשות

מהלך 3 - אתגרי הרשות

מפגש 1: ההצלחה שלי היא ההצלחה שלנו

משך: שעה וחצי 

ציוד וחומרים: 

○ "קלפי אתגרים"

○ מצגת - הצלחות בתחום החינוך ברשות (יש להכין את המצגת מראש)

הנחיות: 

1 "פעילות מחברת": פרקטיקות מקדמות שותפות

- התבוננות על קריקטורות המייצגות פרקטיקות המקדמות שותפות, ודיון בשאלות הבאות:
- אילו פרקטיקות זיהיתם?
 - אילו פעולות יש לעשות כדי לקדם כל פרקטיקה - היעזרו במידע המופיע בקריקטורות
 - איזו פרקטיקה היא האפקטיבית ביותר, לדעתכם, לקידום שותפות?
 - איזו פרקטיקה מסקרנת אתכם במיוחד, והייתם רוצים להעמיק בה?
 - כיצד תקדמו את יישום הפרקטיקות בשותפות שלנו?

2 סרטון והמשגה: חשיבה תוצאתית

צפייה בסרטון בנושא חשיבה תוצאתית.

חשיבה תוצאתית היא חשיבה תכנונית המדגישה הגדרת מטרות כשלב ראשוני בתהליכי תכנון. מכאן, אדם המתמקד בחשיבתו ובאופן התנהגותו בהישג הנדרש, במטרות ובתוצאות והעוסק בתכנון צעדיו בהתאם - הוא אדם בעל רמה גבוהה של חשיבה תוצאתית. הגדרה מעט שונה של המונח מדגישה היבט של אחריות אישית, ולפיה "שימוש בחשיבה תוצאתית משמעו דרישה לעבודה מתוכננת וממוקדת יותר, תוך העמקת המחויבות והאחריות של בעלי התפקידים לתוצאות פעולותיהם" (קמינקא א., 2006).

מסגרת חשיבה כזו מגדירה מה ייחשב הצלחה - לאן רוצים להגיע - מהי התוצאה הרצויה, ומכאן גוזרים לאחור את הצעדים המתבקשים עד לנקודת הזמן הנוכחית. הגדרות אלו הן כלי רב-חשיבות באפקטיביות (היכולת להשיג תוצאות רצויות אל מול מטרות שהצבנו), משום שהן מייצרות אבני דרך לתוכנית עבודה, המקדמים אותנו אל המטרה.

מהלך 3 - אתגרי הרשות

מפגש 1: ההצלחה שלי היא ההצלחה שלנו

3 ההצלחה שלי יכולה להיות ההצלחה שלנו

- נתחלק לשלשות, אלא אם כן יהיו בפורום 5-7 חברים בלבד, ואז הפעילות תיעשה בפורום המלא
- כל משתתף ומשתתפת בתורם, יציגו את סיפור ההצלחה שלהם
- במסגרת הסיפור חשוב להזכיר נקודות אלו:
 - הנושא/התחום המדובר
 - כיצד הייצוג שהבאת למפגש מחבר אותנו למהלך ולהצלחה שלו?
 - מה הביא לתחושת ההצלחה הזו בעיניך?
 - מי היו שותפים למהלך/להצלחה?
 - מה משמעותה של הצלחה זו בהקשר הרשותי?
 - האם יש "להצלחה" הזו תהליכי המשך?
 - חוזרים למליאת הפורום ומסכמים: אני גאה על... הייתה לי הזדמנות ל... ההצלחה של... היא ההצלחה שלנו כי...

4 הצלחות מנקודת מבט של מנהל אגף החינוך:

מומלץ להכין מבעוד מועד מצגת של הצלחות הרשות בהיבט החינוכי, בפרט מנקודות מבטם של מנהל האגף והמפקחות.

5 סיכום:

פורום חינוך רשותי מתחיל את פעילותו המשותפת על בסיס הישגים וההצלחות שהן נחלתה של מערכת החינוך המקומית. היום ניתנה הזדמנות לכל אחד ואחת מכם לשתף בהצלחה בתחום הפעילות שלו ואף הצגנו את תמונת ההצלחות בראייה מערכתית. במפגש הבא נתייחס לאתגרים שעדיין עומדים בפנינו.

מהלך 3 - אתגרי הרשות

מפגש 2: הצלחות לצד אתגרים

משך: שעה וחצי



ציוד וחומרים:



- קלפי "אתגרים בשותפות"
- כרטיסי מושגים לפעילות פתיחה (ראו נספחים)
- מצגת - אתגרי הרשות בתחום החינוך (יש להכין את המצגת מראש)

הנחיות:



1 פעילות מחברת: כרטיסיות מושגים - הכל תלוי בנקודת המבט

כל משתתף ומשתתפת יקבלו כרטיס מושג אחד, והם יצטרכו לבחור אם להתייחס אליו באור חיובי או מנקודת מבט של קושי/בעיה.

בסבב הראשון, כל התייחסות תגרור תגובה של המשתתף הבא בתור, שתתחיל במילים "כן, אבל" ... אשר תכלול היגד עם נקודת מבט הפוכה מזו שהביע הדובר הקודם.

לאחר מכן יתייחס אותו דובר למושג שקיבל וכך הלאה.. לדוגמה, המושג שינוי:

דובר א - שינוי הוא מהלך קשה שדורש מאמצים גדולים
דוברת ב - כן, אבל שינוי תמיד מביא להתחדשות ולשמחה
דוברת ב - מתייחס למושג שקיבל **באור חיובי**...
דובר ג - מגיב לדוברת **באור שלילי**... כן, אבל...

2 קשה או מאתגר?

מציגים כל אחת מהשאלות הבאות במליאת הפורום ומבקשים התייחסות (הציפייה שכולם יתייחסו) למנחה - בהתייחסות לכל שאלה, בקש מכמה משתתפים לנמק את בחירתם: קשה/מאתגר

- האם לטפס על הר גבוה זה קשה או מאתגר?
- האם לזכות במדליה אולימפית זה קשה או מאתגר?
- האם לעשות שינוי מקצועי זה קשה או מאתגר?
- האם ללדת זה קשה או מאתגר?

מהלך 3 - אתגרי הרשות

מפגש 2: הצלחות לצד אתגרים

3 המשגה: מה ההבדל בין קושי לאתגר?

- אתגר - שאלה של השקפה.
- הנטייה שלנו היא להתייחס לקושי כאל משהו שלילי, דבר שקשור בדחייה או במניעה של הישגים.
- לעומת זאת אנו מתייחסים לאתגר כאל משהו בר-השגה, דבר הטומן בהשגתו זכייה בפרס, גאווה, תחושת אושר, התרגשות והתלהבות. אתגר, היא מטרה שיש להתאמץ כדי להשיגה. אתגר היא הזמנה להתמודדות או הוכחת יכולת.
- מדוע אנו לא מתייחסים לקשיים בחיינו כאל אתגרים?
- למילים כוח רב, כוח להשפיע על החשיבה, ההתייחסות, המוטיבציה והעשייה. לכן, כדי לשנות את נקודת המבט וההתייחסות בהתאם - כדאי לשנות את הנוסח.
- אל תאמרו קשה, אמרו מאתגר!

בשותפות בינינו אנחנו שואפים להביט במצבים שאנחנו חווים כעל אתגרים, כהזדמנויות לצמיחה.

וינסטון צ'רצ'יל: הפסימיסט רואה את הקושי בכל הזדמנות, האופטימיסט רואה את ההזדמנות בכל קושי.

4 אתגרי פורום:

- מפזרים את קלפי "אתגרים בשותפות" על השולחן. הקלפים מציגים בדרך משעשעת מצבים שעשויים לאתגר עבודה בצוות, כגון: חלוקת תפקידים, תקשורת, התנגדות לשינוי, וכו'.
- כל אחד בוחר קלף ומתייחס לשאלה: איך הקלף עשוי לבטא אתגר אפשרי בפורום שלנו, והאם מדובר באתגר או בקושי?

5 סיכום:

האתגרים שסימנו לעצמנו יהיו הבסיס להגדרת היעדים הרשתיים. כשנתבונן באופן מערכתי באתגרים הרשתיים המתייחסים לכלל זירות החינוך ברשות, נוכל להיות ממוקדים יותר, וכך נוכל לדייק יותר את היעדים שנרצה לסמן לעצמנו בתוכנית העבודה. ראינו כי חלק מהאתגרים המקצועיים של כל אחד ואחת מכם "פגשו" אתגרים של קולגות, ומכך משתמעות אפשרויות לשיתופי פעולה בהתמודדות מול האתגר, וכמו גם לאיגום משאבים שיתנו מענה לאותם אתגרים משותפים/משיקים. במפגש הבא נעבור להתבונן קומה אחת גבוה יותר, באתגרים הרשתיים.

מהלך 3 - אתגרי הרשות

מפגש 3: האתגרים שלנו ואתגרי הרשות

משך: שעה וחצי 

ציוד וחומרים: 

- כלי למיפוי אתגרים (ראו נספחים)
- דבקות
- מדבקות עגולות קטנות

הנחיות: 

1 פעילות פתיחה: מה היית עושה עם עוד 53 דקות בשבוע?

מקריאים את הקטע הבא מתוך הנסיך הקטן: אנטואן דה סנט-אכזופרי

"שלום", אמר הנסיך הקטן.

"שלום", השיב הרוכל.

רוכל זה עסק במכירת גולות משובחות המרוות את הצימאון, כל הבולע גלולה אחת לשבוע אינו זקוק עוד לשתייה.

"למה אתה מוכר זאת?", שאל הנסיך הקטן.

"גולות אלה", הסביר הרוכל, "מאפשרות חיסכון ניכר בזמן, מומחים חישוב ומצאו כי בדרך זו אפשר לחסוך חמישים ושלוש דקות בשבוע".

"וכי מה עושים בחמישים ושלוש דקות אלו?"

"יכול אתה לעשות בהם ככל העולה על רוחך".

"אני כשלעצמי", אמר הנסיך הקטן בליבו, "אילו היו לי חמישים ושלוש דקות פנויות, הייתי הולך בנחת אל המעיין".

בסבב, כל משתתף מספר מה היה עושה אם היו נופלות בחלקו 53 דקות נוספות בשבוע.

לסיכום חלק זה, יצוין שמחסור בזמן הוא בדרך כלל אתגר של הרבה אנשים. במפגש זה נעסוק באתגרים.

2 צפייה בסרטון והמשגה:

מקרינים סרטון ומבקשים התייחסות לשאלה: מהי נקודת המבט שמוצגת בסרטון ביחס לאתגרים/קשיים?

כולנו מתמודדים עם אתגרים בשגרת העבודה שלנו. באמצעות הפורום הרשותי ניקח זאת צעד קדימה ונבקש לקיים התבוננות

מתוך ראייה של שותפות. תחילה תבוא השותפות לידי ביטוי ברמה של ידיעת האתגרים והבנתם, ובהמשך - בחשיבה על

מענים. לבסוף, כשנגיע לגיבוש תוכנית עבודה, תתבטא השותפות בכך שהיעדים שננסח על בסיס האתגרים, יהיו ידועים,

מובנים ומוסכמים על כולנו.

מהלך 3 - אתגרי הרשות

מפגש 3: האתגרים שלנו ואתגרי הרשות

3 האתגרים המעסיקים את השותפים השנה

פתיח: הקמת הפורום הרשותי נועדה לקדם שותפות של כלל השותפים המובילים את החינוך ברשות. חלק מתפקידנו הוא לייצר שפה אחידה, ובד בבד לכוון דפוסי עבודה חדשים המבוססים על שותפות, הדדיות ואחריות משותפת. בבואנו להתייחס לאחד האתגרים שלנו השנה (כל אחד ואחת בתחום שהם מובילים ברשות), ננסה להגדיר אתגר זה לאור האבחנה שעשינו בתרגיל הפתיחה. על כל אחד ואחת מכם, משתתפי הפורום, יוטל לבחור 3 אתגרים המעסיקים אתכם השנה בתחום המקצועי שעליו אתם אחראים ברשות. כל משתתף עונה על השאלות שמופיעות בכלי "האתגרים שלי" (ראו נספחים), ולאחר מכן משתף בקבוצה.

4 מחברים בין האתגרים:

- כתבו את האתגר שבחרתם להציג לפורום על דבקית ממו
 - תלו את הדבקית האישית בלוח שהוקצה לכך
- כל חברי הפורום יקבלו מדבקות עיגול וידרגו את הנושאים שלהם היו מעוניינים להקנות עדיפות בדיון של הפורום המשותף בחודשים הקרובים. סימון דרגת חשיבות:
- דרגת חשיבות גבוהה - 3 דבקות
 - דרגת חשיבות פחותה בדרגה - 2 דבקות
 - דרגת החשיבות הקטנה ביותר - 1 דבקית
- אין חובה לדרג את כלל האתגרים שעל הלוח).

בדרך זו נוצרת "מפה" שבה מדורגים הנושאים המועדפים לדיון על ידי כלל החברים בפורום.

5 הצגת האתגרים החינוכיים הרשותיים על ידי מנהל האגף והמפקחות האזוריות

את המצגת יש להכין מראש, לאור הנתונים שבחנתם מבעוד מועד, בראייה מערכתית. במצגת כדאי לכלול התייחסות של המנהלים לאתגרים שהוצגו ולמצוא הלימה בין האתגרים הללו לאלו שנבחרו לדיון משותף על ידי חברי הפורום.

שאלה לדיון: איזו תופעה מתקיימת ביישוב ואני לא רוצה שתקיים?



6 סיכום:

זיהוי האתגרים הניצבים לפתחינו יאפשר לנו לגבש בהמשך את היעדים המרכזיים של מערכת החינוך הרשותית. היכולת שלנו היום להיות ממוקדים בניסוח אתגר (בשונה מהתמקדות בקושי או בבעיה) יאפשר לנו להיות ממוקדים בזיהוי היעדים, ובשלב מתקדם יותר - בתיעדופם.