יוני 2022

כתב וערך: יואב דוניץ

**מודל יונייטד**

**לצמיחה ולחיזוק**

**בתי ספר יהודיים בתפוצות**

לבסס זהות יהודית אקטיבית בתפוצות, לחזק את תחושת השייכות לקהילה ולעם היהודי ולהעצים את הזיקה לישראל

חזון

**מודל יונייטד לתהליך עומק הוא חלק ממיזם יונייטד לחינוך יהודי בתפוצות. מיזם זה מטרתו  לחזק את בתי הספר היהודיים ברחבי העולם בתחומי לימודי היהדות, לימודי ישראל ופעולתם להעמקת השייכות והמחויבות לקהילה ולעם היהודי**

המודל הינו **מודל פיגומים** גנרי שאמור לעבור **אדפטציה והתאמות** בהתאם למדינה שבה הוא מיושם, למאפיינים התרבותיים, לתפישות החינוכיות-הפדגוגיות **ולרוח בית הספר וצוותו**. **ליועץ המלווה, לניסיונו וליכולותיו השפעה לא מבוטלת על יישום המודל** והוא מצופה לסייע לבית הספר לנווט את דרכו בתבונה

**כותבי המודל הניחו אדנים רעיוניים שעל בסיסם, כמעשה חכמת הרבים, על כל בית ספר לעצב את המודל כפרי ייחודי המשקף את איכויותיו**

**מטרות**

**מודל יונייטד לצמיחה ולשינוי**

1. פיתוח **זהות יהודית אותנטית עצמאית**, הנשענת על היכרות, העמקה והתנסות אישית וקבוצתית
2. עוררות **עניין, השראה ומוטיבציה** באשר למקורות היהודיים, לתכנים ולמסורות היהודיים
3. פיתוח תחושת **שייכות משמעותית לעם היהודי בכלל ולקהילה היהודית המקומית בפרט** - והנעה לפעולה בה ולהשפעה עליה ועל עתידה
4. פיתוח **בית הספר כעוגן קהילתי** בעל אדוות השפעה ואחריות על המרחב

הסובב אותו

1. חיזוק **מארג הקשרים והזיקות לישראל** ולנופיה הפיזיים והאנושיים
2. לימוד **השפה העברית כתרבות משותפת** וכבסיס ליצירה יהודית מתמשכת

**עקרונות פעולה**

**מודל יונייטד לצמיחה ולשינוי**



1. **תהליך עומק ממוקד**

קיום תהליך עומק חינוכי-קהילתי-ניהולי שבו שותפים צוותי ההוראה, ההנהלה וועד בית הספר, יחד עם תלמידי בית הספר והוריהם וגורמים שונים מן הקהילה היהודית המקומית למימוש מטרות התכנית - ולאור חזון בית הספר

1. **פדגוגיה של מסע**

גיבוש פדגוגיה של מסע לעיצוב דרכו הייחודית של בית הספר באחד (או שניים) משלושת צירי השינוי: יהדות, קהילתיות וישראל

1. **ייחודיות בית ספרית**

מתן ביטוי לייחודיות בית הספר בתחומי הליבה של התכנית כך שתהא בעלת ביטוי בממדי התוכן והסדירויות כאחד

1. **תכנית עבודה רב-שנתית ספיראלית**

גיבוש תכנית עבודה רב שנתית ספיראלית למימוש מטרות המודל והתכנית

1. **תכנית עבודה שנתית**

גזירת תכנית עבודה בית ספרית שנתית ובה יעדים מדידים מתכנית העבודה הרב שנתית (כולל עיגון בלוח הגאנט הבית ספרי), תקציב מותאם ותכנית הטמעה

1. **מדידה והערכה**

יישום תכנית מדידה והערכה בית ספרית להערכת היקף ועומק השינוי החינוכי

**מודל יונייטד לחיזוק בתי ספר יהודיים בתפוצות**

**שלבי תהליך העבודה בשנת השינוי הראשונה**



אבחון ומיפוי סטטוס בית הספר בשלושת צירי הליבה: לימודי יהדות, לימודי ישראל והקהילתיות - כולל בירור, גיבוש ואישרור חזון ביה״ס

**1. אבחון סטטוס בית הספר\***

לאחר שלב האבחון ולאור המלצות היועץ והחלטת הנהלת בית הספר, יסומן ציר מוביל (מבין השלושה) שיהווה ראש החץ הבית ספרי כ״קטר השינוי״

**2. בחירת ראש חץ לחיזוק ולהעצמה**

**4. שלב החלימה הבית ספרי**

לאור סימון ראש החץ וניסוח ראשוני של מהלך השינוי, ייצאו מובילי בית הספר ל- 3 מסעות השראה חינוכיים שיסייעו בידם להעשיר את המהלך ואולי אף את החזון החינוכי הבית ספרי

עמוסי השראה ותובנות, יקיימו מובילי בית הספר שני מחזורי חלימה (לצוות ונוסף לתלמידים) ובהם יחלמו הלכה למעשה את מאפייני השינוי שיחוללו ויגדירו מוקדי הגשמה והתנסות

**3. קיום מסעות לימוד והשראה חינוכיים**

**7. יישום התכנית והטמעת השינוי**

לאחר השלמת שלבים 1-5 הכוללים נושא סימון ציר מוביל מרכז לשינוי, לימוד מהמתרחש במוסדות ובשדות אחרים, חלימת השינוי והכרעה בדבר האסטרטגיה למימושו, תיכתב תכנית הפעולה - כולל תכנית מדידה והערכה

**6. כתיבת תכנית פעולה בית ספרית**

כשבידם בסיס רעיוני ופדגוגי למהלך השינוי ובהנחיית היועץ המלווה, יסומן המודל המתאים ביותר שעל פיו ינוסח מתווה השינוי

**5. הכרעה בדבר אסטרטגיית השינוי**

עם תום כתיבת תכנית העבודה, תאושר התכנית על ידי הנהלת בית הספר ונציגי יונייטד ויחל שלב ההטמעה בכל שכבות הגיל בבית הספר ותימדד הצלחת התכנית על פי תכנית ההערכה שתאושר

**תוצרים, פעולות נגזרות ועזרים ע״פ שלבי המודל**

**מודל יונייטד לצמיחה ולשינוי**







**מבוא**

מודל יונייטד לשינוי ולצמיחה **מיועד לבתי ספר המביעים עניין ותשוקה לפעול אחרת**: עמוק יותר, רחב יותר, משתף יותר, מחובר יותר, חדשני יותר, גבוה יותר – מכפי שידעו בעבר.

הוא נועד לאפשר למנהיגות בית הספר לבצע הפוגה מהותית מה״מירוץ החינוכי״ ולחשוב שוב, מחדש, על חזון בית הספר, על תשוקת המחנכים למלא שליחות חינוכית – ועל הקשר שבין אלה לבין הנעשה בבית הספר הלכה למעשה. מבחינה זו, המודל הוא **הזדמנות ליצירה כל בית ספרית משותפת, לחוללות שינוי פדגוגי מהותי וצורני בהוויה וביצירה הבית ספרית**.

לפיכך המודל חייב להחזיק איכויות גנריות שכן הוא מניח מ**סגרת רעיונית ופיגומים המהווים כעין מפת דרכים לתהליך הבית ספרי**: כל בית ספר מוזמן לפרש את התפישה ואת הרעיונות המובאים במודל כראות עיניו וכמיטב פרשנותו החינוכית-פדגוגית בשים-לב ובהתאמה להקשר התרבותי שבו הוא מונח **כמכשיר לפעולה**.

זאת אף זאת נאמר, כי המודל אמנם פתוח, מאפשר ואיננו כופה דרך אחת נכונה, אך **הוא איננו נטול הקשר**. המודל, כחלק מתפישת העמיות היהודית ומיישום מדיניות המשרד לענייני תפוצות וארגון יונייטד, מכוון להתמקדות במה שניתן לכנות **צירי העמיות היהודית**: עולמות התוכן, הערכים והיצירה היהודיים; הקהילתיות היהודית על שלל פניה גווניה ומסגרותיה ולבסוף בקשר עם ישראל על נופיה האנושיים והפיזיים ועל פניה הייחודיים.

**עניין חשוב המחייב תשומת לב נוגע לצוות ההובלה של התהליך**. על בית הספר להכריע בדרך שייבחר מי יהיו חברי הקבוצה שיטלו על עצמם את הובלת התהליך. על אלה להיות חדורי תשוקה ורצון לחולל שינוי אמיתי בבית הספר מחד גיסא, ומאידך גיסא - כאלה המכירים היטב את הנעשה בבית הספר, מזדהים עם מטרותיו ומעריכים את העשייה החינוכית בו אך מעוניינים לשפרה ולהעמיקה – ורואים בכך ערך מיוחד. זאת ועוד עליהם ליהנות ממידה רבה של הערכה מקצועית של חבריהם ומאמונה של הנהלת בית הספר. מומלץ לשתף את היועץ בבחירה ובשיקוליה.

על הצוות, שרצוי שלא יעלה על 3-5 חברי צוות, לקבוע מנגנוני עדכון על עבודתם ולשתף במהלכה את ״חדר המורים״ בצורה מסודרת ומובנית כדי לקבל משוב ולרתום את כלל הצוות לעשייה ולנטילת אחריות על המהלך.

**ארגון יונייטד מציע לכל אלה שיבחרו במודל כנתיב לחלימה ולהגשמה, ליווי ייעוצי צמוד ותמיכה ארגונית ככל הניתן – כמסע משותף ומרגש.**

בברכת הצלחה ועשייה בשמחה,

צוות יונייטד

**היועץ המלווה**

ליועץ המלווה תפקיד מפתח שלא ניתן להפריז בחשיבותו. על היועץ להביא מניסיונו, מידיעותיו ומכושר היצירה שלו, על מנת לסייע בידו של בית הספר לקחת את מודל הפיגומים - ולהפיח בו חיים כך שניתן יהיה למצות את המודל ולייצר שינוי בהתאם לשאיפות, למאוויים ולתשוקות מובילי בית הספר.

בין תפקידיו השונים של היועץ:

1. לבצע אבחון פדגוגי של בית הספר ביחס למטרות התכנית ולמחויבות בית הספר
2. לעורר השראה בצוות החינוכי ולעודד אותו לחלום את בית הספר שברצונם להגשים
3. ליצור דיאלוג בין כל בעלי העניין הרלוונטיים לגבי האתגרים העומדים בפני בית הספר ולנהל שיח הסכמות לגביהם
4. לכוון את בתי הספר לבחור בקשר עם ישראל כאחת ממטרותיהם אך לא כדרישה מנדטורית
5. לסייע להנהלת בית הספר לגבש את תכניות העבודה הרב שנתית והשנתית כמפורט בשלבי המודל ובהתאם ללוחות הזמנים שיוגדרו ולקדם את תהליכי השינוי הנגזרים מן התכניות הנ״ל (ע״פ מודל השינוי שייבחר על ידה)
6. לשמש כאיש הקשר שבין הנהלת התכנית לבין הנהלת בית הספר והצוות המוביל
7. לנהל את תקציב הפעילות, המוקצה על ידי יונייטד הן בבחירת תמהיל ההוצאות והן באדמיניסטרציה הכרוכה בכך
8. להיעזר בממצאי ההערכה, שמתבצעת על ידי גורם חיצוני בתחילת התכנית על מנת לדייק את המטרות ותוכנית העבודה, אשר מסייעים לבית הספר

**שלב 1. אבחון ומיפוי בית ספרי**

שאלון זה הוא כלי המיפוי המרכזי המטרים את מהלך השינוי הבית ספרי ואמור לספק ליועץ ולצוות יונייטד תמונה מפורטת יחסית על מצב בית הספר במספר היבטים עיקריים.

ליקוט המידע ואיסופו יהיה באמצעות ראיונות ושיחות עם אנשי צוות, בעלי תפקידים, על ידי ביקור בכיתות הלימוד וצפייה בשיעורים, קריאת חומרים שונים שיועברו על פי בקשתכם ובהתאם לצורך וכן מעצם נוכחותכם בבית הספר ובחצר ומהתרשמותכם מהנעשה. במוצהר ובמעשה.

ההיבטים הנבדקים בשאלון זה, הם:

1. חזון בית הספר ותמונת העתיד שלו
2. התפישה הפדגוגית, תכנית הלימודים, חדר המורים ודרכי ההערכה
3. תשתית הוראת היהדות ורמת המקצועיות, הוראת העברית והחינוך החווייתי בבית הספר
4. קהילת בית הספר ומעורבות הורים
5. מנועי הובלת השינוי בבית הספר

\*\*\*

1. **חזון בית הספר ותמונת העתיד**
2. האם לבית הספר יש חזון מנוסח? אם כן, מה הם רכיביו ומתי גובש? (יש לצרפו לדו״ח האבחון) – במידה ואין חזון מנוסח, נסו להבין מדוע אין כזה.
3. האם צוות ההוראה, התלמידים וההורים יכולים לבטא את חזון בית הספר ואת תמונת העתיד שלו? האם החזון נוכח בבית הספר? (יש לפרט ולהדגים)
4. האם חזון בית הספר ה״כללי״ מנוסח בנפרד מן החזון ״היהודי״? מה הזיקה ביניהם, אם קיימת כזו?
5. האם החזון הבית ספרי מתייחס באופן כלשהו לשלושת צירי הליבה של מודל השינוי? (צירי הליבה הם: לימודי יהדות, לימודי ישראל וקהילתיות מקומית);

אם כן, באיזה אופן הדבר בא לידי ביטוי?

1. חשוב: במידה ובהיוועצות עם היועץ המלווה ניכר, כי ישנו צורך לערוך תהליך בירור / גיבוש / אישרור החזון - יש לבצע את הצעדים המומלצים בהרחבה המופיעה בסוף שלב 1 למודל (מיפוי ואבחון).
2. **התפישה הפדגוגית, תכנית הלימודים, חדר המורים ודרכי ההערכה**

הפדגוגיה

1. אילו סגנונות הוראה קיימים בכיתות? - הרצאתי-פרונטאלי / חווייתי / משחקי / דיונים כיתתיים / חברותות / למידה חוץ כיתתית / למידה מבוססת מקום-אתגר-פרוייקטים / לימוד טקסטים / לימוד עצמאי / עבודה בקבוצות?
2. מהן היכולות והכלים של המורים בתחום ניהול הכיתה? האם האווירה בכיתה היא של למידה משמעותית?
3. כיצד באה לידי ביטוי מעורבות התלמידים בלמידה? על פי התרשמותך, כמה תלמידים בכל כיתה עוסקים באופן פעיל בלמידה?
4. סקרנות, למידה אינטר-דיסציפלינארית, שאלות פוריות ופרדיגמות: האם אלו משמשים כמניעים להוראה ולהנעת תלמידים? האם השיעורים עוסקים בסוגיות מהות מרכזיות הדורשות מהתלמידים להתלבט ולהפוך בשאלות של עקרוניות (מהותיות / כבדות / מחוללות למידה)?

תכנית הלימודים

1. האם צוות ההוראה מבין את מבנה הלימודים ומסוגל לתאר את מהלכו ותוצאותיו האקדמיות?
2. האם ברורה לתלמידים תכלית הלמידה שבה הם עוסקים: האם הם יודעים מדוע הם לומדים את מה שהם לומדים בכל פרק זמן נתון?
3. מה ההיקף והרצף של תכניית לימודי היהדות לאורך שנות הלימוד?
4. האם מתקיימת למידה ספיראלית מתפתחת? (רצוי לבקש הדגמה של העניין); עד כמה יש היגיון ורציונל במבנה תכנית הלימודים?
5. האם ישנם חומרי לימוד ייחודיים לבית הספר המשמשים את התלמידים? מה איכותם מבחינת התפישה שהם מציגים, הגישה לנושאים, עומק הלמידה וכו'? ומה איכות ההוצאה והנראות שלהם?
6. לעומת תכנית הלימודים ״המוצהרת״, מהם המסרים החבויים / הלטנטיים שמועברים בבית הספר (בכיתות / בהפסקות / בחצר / על קירות בית הספר וכיו״ב)? – אנא תנו דוגמאות והסבירו מדוע הדבר כך בעיניכם?
7. מה המצב בלימודים הכלליים ביחס לשאלות 1-4?
8. מה היקף שעות לימודי היהדות בשבוע (יש להתייחס לשכבות הגיל ולחלוקה שבין לימודי ישראל, עברית ושעות המעורבות החברתית ו/או הקהילתית)?

חדר המורים

1. האם המורים נפגשים על בסיס קבוע לעבודה משותפת, תכנון משותף ולשיתוף הדדי בתכניות הלימודים?
2. האם הם מבקרים זה בכיתה של זה על בסיס קבוע וממשבים אלה את אלה?
3. האם המורים משתפים פעולה ומשלבים את תכניות הלימודים שלהם (לימודי היהדות והלימודים הכלליים)?
4. באיזו מידה לימודי היהדות הם חלק מתכנית הלימודים הרחבה יותר בבית הספר?

הערכה

1. באילו סוגי הערכות משתמשים בבית הספר? - מבחנים, חידונים, תיקי עבודות, פרויקטים, חיבורים, הערכות יכולת וכיו״ב
2. האם ישנם הבדלים בכלי ההערכה בין לימודי היהדות לבין לימודים הכלליים?
3. **תשתית הוראת היהדות ורמת המקצועיות, לימודי העברית בבית הספר והחינוך החווייתי**

תשתית הוראת היהדות ורמת ההוראה

1. מאילו רקעים ללימודי יהדות מגיעים המורים (אוניברסיטה, לימודים תורניים)?
2. עד כמה עמוק ורחב הידע התכני למדעי היהדות של חברי הצוות, כפרטים וכקולקטיב מקצועי?
3. כמה מורים מצוות בית הספר בעלי תארים מתקדמים בחינוך?
4. מה איכות שליטת צוות ההוראה בשפה העברית?
5. האם מורים לומדים באופן קבוע ביחד מקורות יהודיים (עתיקים / עכשוויים) ו/או חומר חינוכי בצוותא?
6. באיזו מידה יש ​​למורים שפה חינוכית עשירה? האם הם מסוגלים לנהל שיחות על סוגי פדגוגיה שונים ו/או על מגוון שיטות הוראה של מקצועות היהדות?
7. האם מתקיימת תכנית השתלמות / הכשרה כלשהי לצוות ההוראה? האם למורים יש תכנית התקדמות מקצועית פרטנית (כולל סימון עתודה ניהולית)?
8. מה, במידה וישנם, ההבדלים בין לימודי היהדות לבין הלימודים הכלליים ברמת או בסגנון הפדגוגיה; ברמת המעורבות ו/או הרצינות של התלמידים; באיכות תכנית הלימודים; בסטנדרטים או בגישות ההערכה הננקטות; בכישורים החינוכיים או באיכויות צוותי ההוראה וכיו״ב?
9. אילו מסרים לגבי החשיבות היחסית של הלימודים הכלליים ולימודי היהדות ניתן לזהות בבית הספר במרומז או במפורש?
10. באיזו מידה נוכחים בכיתות, במסדרונות, בחללי ההתכנסות סמלים יהודיים, טקסטים, יצירות אמנות, שפה עברית וכו'? האם בבית הספר יש "תחושה יהודית"?
11. האם מוצגות עבודות של התלמידים על קירות בית הספר? אם כן, אילו סוגים, אילו קבוצות גיל, באילו מקצועות?

הוראת העברית בבית הספר

1. מה מטרת לימודי העברית בבית הספר והאם היא מושגת להבנתך? מה העדויות לכך?
2. עד כמה השפה העברית מרכזית ו״נוכחת״ בבית הספר?
3. האם בשיעורי היהדות התלמידים לומדים טקסטים קלאסיים בעברית? (דוגמאות)
4. עד כמה השימוש בתרגום דומיננטי / נפוץ? מה מנעד ידיעת השפה של התלמידים שניתן לזהות בבית הספר?
5. האם יש כיתות בהן התלמידים יכולים לקיים דיונים בכיתה בעברית? (דוגמאות)
6. האם התלמידים מסוגלים לנהל שיחה בעברית? (דוגמאות)

החינוך החווייתי בבית הספר

1. מהו ״סדר היום״ החווייתי / הבלתי פורמלי בבית הספר (יומי / שבועי / חודשי)? – האם מתקיימים, למשל, ריטואלים מסורתיים ודתיים (שבת, תפילות, ציון מועדים מלוח השנה העברי-היהודי), מעגלי שיח ופעילויות הפגה ומשחק, הפסקות פעילות וכיו״ב
2. מה נפח החינוך החווייתי בבית הספר? כיצד הדבר בא לידי ביטוי מעשי? (היקף, מסגרות ייעודיות בבית הספר לכך וכו׳)
3. באיזו מידה יש ​​פעילויות חוץ לימודיות וחוץ בית ספריות המשלימות את החוויות היהודיות של התלמידים מחוץ לשעות הלימודים? (כגון מחנות, שבתונים, חוגים וכו'); האם הפעילויות הללו מתקיימות בזיקה לתכנית הלימודים הפורמלית? מי אמון על כך? מה רמת התיאום (המהותית והטכנית) שמתקיימת?
4. האם ישנם תכנים משמעותיים של מעורבות חברתית ותיקון עולם בבית הספר? כיצד בא לידי ביטוי?
5. **קהילת בית הספר ומעורבות הורים**
   1. האם ישנו ועד הורים / הנהגת הורים לבית הספר? במה עוסקת וכיצד בא לידי ביטוי? עד כמה ההורים מכירים את תהליך השינוי, מעורבים ותומכים בו?
   2. באיזו תדירות הורים התלמידים מבקרים בבית הספר, ולאילו מטרות?
   3. האם מתקיימות בבית הספר פעילויות חינוכיות להורים ולילדים ביחד? אילו סוגים, באיזו תדירות? אם פעילויות אלו מתקיימות, באיזו מידה הן מורכבות מכך שהורים "צופים בילדיהם מופיעים" לעומת ההורים שמתבקשים ללמוד יחד עם ילדיהם?
   4. באיזו מידה ניתנים לתלמידים שיעורי בית המחייבים אותם לשתף הורים ובני משפחה בשיחה או לימוד של סוגיות יהודיות?
   5. איזו נוכחות של דמויות מן הקהילה ישנה בחיי בית הספר?
   6. חיים יהודיים מחוץ לבית הספר: אילו סוגים של חיים יהודיים יש למשפחות בית ספר מחוץ לבית הספר?
   7. האם ישנה מעורבות תלמידים בחיים הקהילתיים? כיצד הדבר בא לידי ביטוי?
6. **מנועי הובלת השינוי בבית הספר**

בשלות ההנהלה ומועצת בית הספר

1. עד כמה הנהלת בית הספר מעוניינת בתהליך שינוי בבית הספר ומה מידת בשלותה לכך? מה האינדיקציות לכך?
2. האם מועצת בית הספר מודעת ומעורבת בתהליך הזה? מה האינדיקציות לכך?
3. מה איכות הקשר בין מועצת בית הספר לבין ההנהלה וצוות ההוראה בבית הספר? מה האינדיקציות לכך?
4. עד כמה חברי מועצת בית הספר סומכים על צוות בית הספר ומעריכים אותו ואת יכולתו להוביל תהליך שכזה? מה האינדיקציות לכך?

כוחות ההובלה בבית הספר

1. האם להערכתך ישנם בבית הספר מועמדים טבעיים להובלת מהלך השינוי בבית הספר לצד מנהל/ת בית הספר? (יש לפרט ולנמק את ההערכה לכך)
2. אם קיימים מועמדים כאלה מה כישוריהם ואיכויותיהם? מה הוותק שלהם בבית הספר? מה עמדתו, הנראות, הסמכות, האמינות שלו ביחס לשאר חברי הסגל צוות בית הספר (הן במערך לימודי היהדות והן במערך הלימודים הכלליים)?
3. באיזו מידה מנהיגות בית הספר מונחית על ידי חזון חינוכי יהודי ברור ומנומק? כיצד באה לידי ביטוי היכולת והמחויבות שלהם למימוש החזון?
4. האם לבית הספר יש תקנון? מה רוחו ומה הוא כולל?
5. האם לבית הספר ישנה ייחודיות חינוכית פדגוגית? אם כן, כיצד באה לידי ביטוי?
6. איך החזון החינוכי מתכתב עם מודל השינוי המוצע? במידה וישנם פערים, האם מובילי בית הספר מודעים להם ומוכנים להתמודד עמם בפתיחות ובכנות?
7. האם תלמידי בית הספר שותפים להובלת בית הספר ומעורבים בהחלטות? האם שותפו / ישותפו בתהליך השינוי? (אם כן, כיצד? אם לא, מדוע?)

**נקודות חשובות לבחינה בתום שלב המיפוי והאבחון:**

**האם ישנה הלימה בין החזון\* כפי שהובע במסמכי בית הספר לבין הממצאים שעלו במיפוי? אם ישנם פערים (במיוחד בסוגיית צירי הפעולה) יש לשוחח עליהם ולסמנם להמשך כסודיות עבודה להמשך.**

**האם זיהיתם קווי ייחודיות בית ספריים משמעותיים המבטאים תפישה עקבית? האם צוות בית הספר מבטא רצון קונקרטי ומובחן לפעולה דפוסי ייחודיות כלשהם? אם כן, יש לשקף זאת ולבחון האם בית הספר מעוניין לקדם / לחדד תפישת ייחודיות בהיוועצות עם היועץ המלווה**.

**חשוב ביותר: במידה ובתום שלב המיפוי והאבחון - ובהיוועצות עם יועץ המלווה - עולה הצורך לקיים תהליך בירור חזון בית הספר ותמונת העתיד שלו (או: בחינה מחודשת, או עדכון תיקוף ואשרור החזון וכיו״ב), מומלץ לבצע את ההנחיות בעמודים הבאים המוקדשים להרחבה בנושא חזון בית הספר.**

**הרחבה - בתי ספר הזקוקים לעיון בסוגיית החזון**

**חזון בית הספר - שלבי בירור ועדכון**

הולדתו של חזון חינוכי ראשיתו בחלום אישי של אלה המבקשים לתקן עולם, ואחריותם המצופה היא שחזונם יהפוך למציאות. החלום יכול להיות ביחס לתלמידים, לבית הספר, לקהילה, ואף למקומו ולייעודו האישי של החולם, וכדי לממשו, יש לתרגם את החלום לחזון קונקרטי שיתאר תמונה חיה של העתיד הנשאף.

חזון הוא מצפן המכוון את המנהיג במציאת הדרך שבה הוא מוביל. חזון הוא הבסיס לרתימה לפעולה, להידוק המחויבות ולהעמקת המשמעות של השותפים לפעולת הארגון (בנבנישתי, 2007).

החזון הבית ספרי כולל שלושה מרכיבים: **ייעוד, תמונת עתיד, וערכי ליבה**.

המרכיבים השונים עונים לשלוש שאלות יסוד:

**למה** - לשם מה? מה המטרה הגדולה שלשמה אנחנו קיימים?

**מה** - מהי תמונת העתיד המיטבי שאנחנו מבקשים לממש?

**איך** - כיצד, על בסיס אילו ערכים, נגשים נממש את התכלית?

מכל אלה נגזרת תכנית עבודה בעלת יעדי פעולה מעשיים.

4 סיבות עיקריות לגיבוש חזון בית ספרי:

* + - * 1. **משמעות**: החזון חיוני לתחושת המשמעות של כל באי בית הספר. רובם המכריע של האנשים מתקשים לדמיין את העתיד, והם זקוקים לחזון שיחבר בין העשייה בהווה לבין תמונת העתיד.
        2. **קוהרנטיות**: החזון יוצר עקיבות בכך שהוא ממקד סביבו את ההחלטות והפעולות השונות בבית הספר. הוא משמש מעין 'מפת דרכים' לקבלת החלטות ופעולות בבית הספר.
        3. **לכידות**: החזון יוצר מחויבות ולכידות בקרב הצוות הבית ספרי - יש שפה משותפת ותמונת עתיד משותפת שאליה שואפים.
        4. **מנהיגות**: חזון הוא מרכיב מרכזי במנהיגות מעצבת. גיבוש חזון הוא מתפקידיו של מובילי בית הספר והוא משאב חשוב ורב-עוצמה לעיצוב דרכו.

4 מאפייני חזון בית ספרי אפקטיבי:

1. בליבו **תפיסת עולם חינוכית פדגוגית** רחבה ומגובשת.
2. בכוחו **לגייס אנשים ולרתום אותם לעשייה** - מעורר מוטיבציה ומחבר את כל השותפים לעשייה.
3. בהיר ותקשורתי - מציג **תמונה ברורה של העתיד הרצוי** ושל התוצאות שאליהן חותרים. ניתן לגזור ממנו מטרות ויעדים.
4. הוא **מכוון להקשר הבית ספרי הספציפי** - החזון צריך להתייחס באופן קונקרטי לאוכלוסיית התלמידים של בית הספר, לזמן הספציפי שבו הוא מגובש ולהקשר שבתוכו בית הספר פועל.

**גיבוש החזון**

בתהליך גיבוש החזון חשוב להתייחס לכל אחד משלושת מרכיבי החזון שסקרנו לעיל: התכלית, תמונת העתיד,

ערכי הליבה.

ייעוד: לשם מה אנחנו קיימים?

הייעוד מקפל בתוכו את סיבת הקיום (d'etre raison) של הארגון. כדי לברר את הייעוד, עלינו לשאול:

לשם מה אנו קיימים? התשובה לשאלה זו צריכה להיות קצרה ותמציתית.

הייעוד מספק הכוונה והשראה. הוא כוכב הצפון שלפיו מנווטים: תמיד מתקדמים לקראתו ולעולם לא מגיעים עד אליו. הייעוד יכול להאריך ימים גם אם המציאות תשתנה. לכל בתי הספר ייעוד דומה למדי ומשותף, הממוקד סביב שלושה צירים עיקריים:

1. הוראה ולמידה,
2. זהות
3. התפתחות האישיות (בממדים רגשיים, חברתיים, התנהגותיים ועוד)

בתוך הייעוד המשותף, **לכל בית ספר הגוון הייחודי לו**.

מהי תמונת העתיד שלנו?

הייעוד היא לבו של החזון, ותמונת העתיד היא הגוף. החזון צריך לכוון את ההולכים לאורו ולהמחיש להם את ההישגים שרוצים להשיג. ההמחשה מושגת על ידי ציור מפורט ככל האפשר של תמונת העתיד, כלומר של המציאות הנשאפת. מדובר על תמונה ויזואלית ממש: מה אנחנו רואים בעיני רוחנו כשאנו חושבים על העתיד המיטבי שלנו? תמונת עתיד טובה היא תמונה מלהיבה ומעוררת מוטיבציה - כזו שתגרום לאנשי בית הספר

לרצות לממש אותה.

מאפיינים של תמונת עתיד נשאף:

* התמונה מפורטת וכוללת ביטויים מוחשיים וברורים להצלחה - תיאור חי של העתיד הרצוי.
* התמונה מבטאת מטרה / מטרות שאפתניות.
* התמונה משלימה את הייעוד, מתרגמת אותה למושגים מעשיים וקונקרטיים.
* התמונה מתייחסת לפרק הזמן למימושה - כמה שנים קדימה (לפחות חמש!)
* בעוד הייעוד היא קבועה ולא משתנה, תמונת העתיד עשויה להשתנות, בעיקר אם היא כבר הושגה ויש צורך לצייר תמונת עתיד חדשה.

ערכי ליבה: אלו ערכים ינחו אותנו בדרך?

ערכי הליבה הם מערכת של עקרונות מנחים המכוונים את אנשי הארגון לבחירות אתיות ולכיווני עשייה רלוונטיים. הם מהווים הצהרה בנוסח 'כך אנחנו עושים דברים פה; זה מה שחשוב במקום הזה.'

אחד הקשיים הנוגעים לערכי ליבה בבתי ספר הוא שהם נוטים להיות שבלוניים, לחזור על עצמם ולא להיות ספציפיים ובהירים מספיק. מושגים כגון 'כבוד האדם,' 'מצוינות,' 'הישגיות,' 'שותפות' ואחרים, חוזרים על עצמם

ברשימת הערכים של בתי ספר רבים, ועשויים להתאים לייעוד בסמנם את קווי המתאר הערכיים. ואולם,

כשבאים להגדיר ערכי ליבה בעלי עוצמה ומשמעות ייחודיים, כדאי לברר את הגרסה הייחודית, האותנטית

וההכרחית שלהם לבית הספר שלנו, לצרכיו, למטרותיו ולחזונו.

**מימוש החזון**

שלב מימוש החזון הוא למעשה 'תרגומו' הקונקרטי לכל הממדים בחיי בית הספר שבהם החזון אמור להתממש. אחת הבעיות הפוטנציאליות היא, שייווצר פער בין החזון לבין אופן מימושו במציאות. לשם כך יש להציב אל מול החזון את תחומי הפעילות, ההתארגנות והניהול העיקריים של בית הספר, ולענות על השאלה: כיצד עלינו לפעול בתחום זה כדי לממש את החזון?

בחרנו להתמקד בארבעה תחומי מימוש מרכזיים (קיימים כמובן תחומי מימוש נוספים, לפי ההקשר הבית ספרי הספציפי):

1. תחומי הוראה ולמידה;
2. צוות בית הספר;
3. תלמידי בית הספר;
4. המעטפת: הורים וקהילה.

**תהליך מימוש החזון - סיכום**

כדי לממש את החזון בתהליך ניהולי סדור, שיטתי ושאינו מושפע מלחצי היומיום, מומלץ לפעול לפי העקרונות המנחים הבאים:

* גיבוש חזון.
* הצבת מטרות לטווח ארוך - מטרות אסטרטגיות הנובעות מן החזון, לאן בית הספר שואף להגיע בעוד

חמש שנים.

* מטרות לטווח קצר (יעדים) - מה נדרש לעשות בטווח הקצר כדי להשיג את המטרות האסטרטגיות.
* עיצוב דרכי פעולה אופטימליות שיסייעו להשיג את המטרות והיעדים שהצבנו.
* הבניית תהליכי הערכה ובקרה שיאפשרו לבדוק את האפקטיביות בהשגת המטרות.
* גיבוש יכולת ללמידה ארגונית ולהפקת לקחים מתמשכת - היכולת להסיק מסקנות מתהליכים,

ללמוד ולשפר.

* גיבוש חזון חדש - לחשוב כל הזמן קדימה.

**שלב 2. בחירת ראש חץ להובלת השינוי**

שלב האבחון והמיפוי מאחורינו. תמונת המצב הכוללת, על ממדיה השונים ובהם: חזון בית הספר ותמונת העתיד שלו (בים אם נוסח חזון ובין אם סייענו בניסוחו ובהידוקו), קווי הייחודיות (אם זיהינו כזו), התפישה הפדגוגית המובילה את צוות ההוראה, הקוהרנטיות של תכנית הלימודים והדגשים לפעולתה, מאפייני חדר המורים ודרכי ההערכה, הסוגיות הנוגעות לתשתית הוראת היהדות ולרמתם המקצועית של המורים, רוחה ויישומה של הוראת העברית ושל החינוך החווייתי בבית הספר, הדינמיקה המאפיינת את קהילת בית הספר ורמת מעורבותם של ההורים בנעשה וכן מיפוי מנועי הובלת השינוי בבית הספר - כל אלה ידועים לנו יותר ואנחנו ניצבים על קרקע בטוחה.

בשלב זה, עלינו לסייע לצוות המוביל של בית הספר להכריע, בשאלה: באיזה משלושת צירי הליבה - לימודי יהדות, קהילתיות והקשר עם ישראל - ברצונם להתמקד.

ראוי לציין כי הבחירה בציר אחד, אין פירושה התעלמות מקיומם של הצירים האחרים או הזנחתם חלילה, כי סימונו של ציר אחד - כאלמנט המארגן את התנהלותו הפדגוגית של בית הספר בתהליך השינוי. זאת ועוד, להווה ברור, כי שלושת הצירים כרוכים זה בזה במהותם במובנים רבים, ולפיכך הצעתנו לראות בבחירה בציר אחד על פני האחר כנתיב פעולה ולא כהכרעה ערכית מהותית. בכל מקרה, בדיאלוג עם היועץ המלווה ניתן לבחון יותר מציר פעולה אחד במידת ובית הספר מביע עניין מנומק לכך.

עניינית, ולשם דוגמא להלן שיקולים אפשריים לצורך בחינת ציר כציר מוביל לתהליך השינוי. אין ספק כי ישנם שיקולים רבים ושונים, מהם מקומיים, שראוי לשקול.

בכל מקרה, מומלץ לערוך ניתוח כל אחד מן הצירים על פי אבחון SWOT, המאפשר מיפוי חסרונות, יתרונות, איומים והזדמנויות על כל אחד מצירי הליבה שמעוניינים לבחון את סימונו כציר המוביל.

במידה ובית הספר נכנס לתהליך בידיעה על אודות הציר שברצונו להתמקד, מומלץ לערוך אבחון SWOT לפחות על הציר הנבחר בבית הספר, כדי למפות את חולשותיו, חוזקותיו וכו׳ בטרם מתקדמים לשלב הבא.

שיקולים אפשריים לבחינה (ישנם נוספים):

1. אי-נחת: קיימת אי-נחת מהותית ביחס לנוכחות ציר הליבה בהוויה הבית ספרית. אי הנחת נוגעת לאיכות הלימוד בציר הפעולה לעניין שמגלים התלמידים בתכנים הנלמדים וכיו״ב
2. ״משוגעים״ לדבר״: ישנם חברות וחברי צוות בעלי עניין ותשוקה לפצח את האופן שבו הציר מטופל כיום בבית הספר
3. מסוגלות: קיימים כוחות הוראה שמסוגלים להוביל את ציר הליבה הנבחר (רמה מקצועית, פניות, מידת מחויבות ורצון לקדמו)
4. מעטפת: מזוהים כוחות מעטפת שחיבורם לאתגר סימון ציר הליבה יעניק ערכים מוספים מהותיים לקידומו
5. תנאים מקומיים: ישנם תנאים מקומיים שמיצוי איכותי שלהם יש וימנף את ציר הליבה למקומות חדשים

**לסיכום**,

מומלץ לקיים דיון פתוח בקרב הצוות המוביל במתווה שהוצע כאן לעיל – עד לקבלת החלטה. את ההחלטה יש לתווך למועצת בית הספר, לחדר המורים ולכל גורם שניתן לקבל ממנו משוב קונסטרוקטיבי ואף רעיונות למימוש, כחלק ממהלך הרתימה הכולל לשינוי שברצוננו לקדם בבית הספר.

**יש למלא גיליון SWOT ודו״ח שיקולים לבחירה ולהכרעה, הכולל תיעוד הדיון על שלביו**

**שלב 3. מסע השראה**

**מסע השראה - ההקשר והתכלית**

לאחר שהגדרנו ציר מוביל לתהליך השינוי, נימקנו את הבחירה וסימנו 3 ערכי ליבה שנגזרים ממנו ולפחות 2 ערכי ליבה שנגזרים מכל ציר מצירי המשנה, אנחנו מתקדמים אל עבר היכולת לסמן לעצמנו את **מקורות ההשראה למהלך השינוי**.

מקורות ההשראה יכולים להיות מסוגים שונים ובממדים שונים; מקורות אנושיים - הנוגעים, למשל, לאדם מעורר השראה או לקבוצת אנשים; מקורות טקסטואליים, רעיוניים, ערכיים או אחרים שמציתים את הדמיון שלנו ומעוררים בנו השראה וחדוות יצירה. ויכולים להיות גם אתרים (אתרי מורשת, אתרי בעלי ערך נופי, פיזי או אנושי) או ארגונים שיעוררו בנו רצון לחלום ולהגשים בחלקת האלוהים שברצוננו לטפח ולהצמיח.

**מטרת מסע ההשראה היא להעשיר את נקודת המבט שלנו ברעיונות, בערכים, בתכנים או בתפישות** - כך שיהפכו את המעשה החינוכי שלנו למשמעותי יותר, עשיר יותר ורלוונטי לחייהם של תלמידי בית הספר והסובבים אותם – ולסייע לנו לחלום ולהגשים את בית החינוך שלנו.

**הכל מתחיל בקבוצה**

בלבו של התהליך מצויה קבוצת שווים מצוות בית הספר; קבוצה של אנשי צוות שמובילה את המהלך ולוקחת עליו אחריות. כפי שצוין במבוא למודל, דרושים אנשי צוות סקרנים, בעלי יכולות חשיבה, יצירתיים, שמסוגלים לקחת חלק בתהליך אקספלורטיבי שבקצהו תוצרים שיסמנו לבית הספר את נתיב השינוי והצמיחה שאליו מכוונים.

קבוצת השווים תימנה שלושה עד חמישה אנשי צוות שמשלב זה ואילך יובילו את המהלך בצמידות ובהנחיית היועץ של בית הספר מטעם יונייטד. כפי שהוזכר קודם לכן, על הקבוצה להזמין למקטעים שונים של התהליך חברי צוות נוספים או כל גורם שלמיטב הכרתה יכול להעשיר את התהליך. ניתן להזמין משתתפים נוספים למקטעים שונים ולתכליות שונות לפי שיקול דעתכם. בכל מקרה, מומלץ לקבל את ההחלטות הללו יחד. כקבוצה.

**סכמת התהליך שלנו, מסע ההשראה שלנו, נראית פחות או יותר כך (השלבים מפורטים בהמשך):**

****

**פירוט שלבי המהלך**

1. **הדרך להשראה עוברת ביכולת לשאול שאלה טובה**

שאלה ״טובה״ היא שאלה מעוררת מחשבה. מציתה סקרנות ועניין. מעודדת לחקירה ולשאילת שאלות נוספות מסדרי גודל שונים (מתוך" הפדגוגיה של שאילת שאלות").

הפדגוגיה של השאילה מעמידה את השאלה במרכזן של ההוראה והלמידה. היא מסיטה את ההוראה מהצורך לתת "תשובה נכונה" ושמה דגש על "**שאלה פורייה**".

השלב הראשון של הלמידה ופיתוח החשיבה והידע, אם כן, הוא מציאת או המצאת שאלה פורייה.

נהוג לייחס לשאלה טובה, כשאלה פורייה, 6 תכונות יסודיות. ואלה הן:

1. **שאלה פתוחה**: כזו שאין לה תשובה חד משמעית; שיש לה למעשה כמה תשובות אפשריות; ותשובות אלה שונות ולעתים אף עומדות בסתירה אלה לאלה.
2. **שאלה מערערת**: שאלה המערערת את הנחות היסוד והאמונות הוודאיות של הלומדים; שאלה המטילה ספק ב"מובן מאליו", ב"שכל הישר"; כזו החושפת קונפליקטים יסודיים נטולי פתרון פשוט ותובעת מחשבה על שורשי הדברים.
3. **שאלה עשירה**: שאלה המחייבת התמודדות עושר תכני; עם תכנים החיוניים להבנת האדם והעולם; לא ניתן לענות עליה ללא מחקר אקספלורטיבי שקדני וממושך; זו שאלה שכאמור נוטה להתפרק לשאלות-משנה או לתתי-שאלות.
4. **שאלה מחוברת להוויה**: שאלה רלוונטית לחיי הלומדים ולחיי החברה שבה הם חיים.
5. **שאלה טעונה**: שאלה שיש בה ממד אתי רעיוני; לשאלות בעלות משמעות אתית יש מטען אמוציונלי ומטאפיסי חזק, שיש בכוחו להניע למידה ומחקר.
6. **שאלה מעשית**: שאלה שניתן לעבד לשאלת מחקר; שאלה שיש עליה מידע נגיש.

כתיבת שאלות פוריות: עליכם לנסח 2-3 שאלות פוריות הנגזרות מבחירתכם מן העיסוק בציר הלמידה שבחרתם כמוקד למהלך שלכם, בהתאם למחוון השאלה הפורייה שהובא לעיל.

יצירת מפות חשיבה: לכל שאלה פורייה עליכם לייצר ״מפת חשיבה״; מפת החשיבה תהווה בסיס למסע ההשראה שלכם.

**מהי מפת חשיבה?** מפת חשיבה היא כלי לייצוג ידע. היא מאפשרת לנו למפות את האלמנטים השונים של תהליך החשיבה (רעיונות, מושגים, הקשרים וכיו״ב) באופן סדור. מפת חשיבה שנויה באופן היררכי, כך שכל אחד מהאלמנטים יוצר ענף או תת-ענף לפי הקשרו בתהליך. צורתה הגרפית של המפה מסייעת לשמירת הסדר ולזכירת התהליך על הסתעפויותיו.

ניתן לייצר מפת חשיבה פשוטה על ידי שימוש בכלי כתיבה ונייר, או באמצעות תוכנות המייצרות מפת חשיבה דיגיטלית.

חשוב: מפת חשיבה היא כלי המאפשר תיעוד של כל תהליך חשיבה. כך ניתן למפות מהלך חשיבה, סיעור מוחות והעלאת רעיונות, תהליך שמוביל לגיבוש מיזם או פרויקט - תוך כדי הפעלת מחשבה אינטואיטיבית. מעשית וויזואלית - המפה יכולה לגדול בכל ענף, בכל שלב. שילוב צבעים, סמלים ותמונות עוזר לבהירות החשיבה, ההצגה והתקשורת ומאפשר לראות קשרים בין ענפים שונים.

ניתן להיעזר בתוכנות אונליין כדוגמת Coggle לביצוע מפות החשיבה.

1. **סימון מקורות הלמידה והמטרות למסע ההשראה**

בשלב זה בידיכם עד 3 מפות חשיבה המייצגות את תהליך שאילת השאלות וסימון הסוגיות, הרעיונות והמושגים שעולים מהן. עליכם לסמן בכל מפה שלושה או ארבעה אלמנטים שהעמקה בהם סביר שתחולל למידה משמעותית והשראה בקרב הצוות שייצא למסע – בסוף תהליך הסימון שלעיל, בידיכם יהיו 9-12 מוקדים פוטנציאליים למסע ההשראה הבית ספרי שלכם.

בשלב זה, כדי לייצר מיקוד נוסף למסע, עליכם לנסח 3-5 מטרות שברצונכם להשיג במסע ההשראה שלכם. מומלץ כי המטרות יהיו מתחומים שונים, קרי – מטרות קוגניטיביות, מטרות ערכיות-רגשיות, מטרות תרבותיות-חברתיות ומטרות מתחום הכישורים ופיתוח המיומנויות. בנוסף על המטרות להיות מנוסחות בלשון אופרטיבית וברורה.

לאחר ניסוח המטרות חיזרו למוקדים שסימנתם ובידקו האם העיסוק בהם אכן ״נופל״ בתחום המטרות שניסחתם למסע. במידה ויהיו מוקדים שתגלו כי רמת הרלוונטיות שלהם נמוכה, יש לנפות אותם (לפחות בשלב זה).

1. **תכנון נתיב החקר למסע ההשראה והצגתו ל״נוסעים״**

בשלב זה בידיכם שלושה תוצרים מרכזיים משלבים 1-3 שלעיל:

1. שאלות פוריות שיעמדו ברקע המסע
2. מטרות שתרצו להשיג במסע
3. מוקדי השראה למסע

בשעה טובה, אתם ערוכים ומוכנים לתכנן את נתיב החקר וההשראה שלכם.

רישמו על לוח את מוקדי ההשראה, כך שתוכלו להוסיף לצדם פרטים קונקרטיים שיהוו את התחנות במסלול שלכם. כעת, בצעו סיעור מוחות שיאפשר לכם לציין, ליד כל אחד מהמוקדים הללו \*תחנה אפשרית שתאפשר להעמיק בחקר אודותיו [לתת דוגמאות].

קיראו באינטרנט על כל תחנה ותחנה, בצעו שיחות עם ״בעלי התחנה״ והכינו אותם, במידה ותרצו לכלול אותם במסע, לקראת יציאתו לדרך ועל חלקם בו. לאחר שתקבעו תאריך שמתאים לקיום המסע, תוכלו לחזור ולעדכן את כל המופיעים במסע ולתאם איתם את הגעתכם אליהם.

\* תחנה = ייצוג מוחשי למוקד מעורר ההשראה; לפיכך תחנה יכולה להיות טקסט שתרצו להעמיק בו יחד, אדם שתרצו לפגוש, ייצוג ויזואלי שתרצו לראות (יצירת אמנות, מרחב נופי, מבנה ועוד), ארגון שתרצו לבקר בו או מימד שתרצו לחוות יחד.

המסע שלכם יכול להיות וירטואלי, פיזי או שילוב בין השניים והוא יכול לארוך יומיים רצופים או מספר מקטעים של כמה שעות בכל פעם.

יש לארגן את מכלול התחנות כך שיביאו לידי ביטוי את התהליך המחשבתי שערכתם וייצגו רציונל ברור ומנומק – שמנסה לענות למטרות שהצבתם למסע.

בשלב זה, אחרי שתכנית המסע גובשה, מומלץ להציג אותה למנהל בית הספר ולקבוצת שותפים מצוות בית הספר, שאת חלקם אולי אף שיתפתם במהלך ההכנות כפי שהוזכר לעיל, כדי לזכות במשוב ובהערות שיאפשרו לכם להדק את המסע, לקבל רעיונות נוספים שיעשו אותו טוב ומעמיק אף יותר. אחרי שבחרתם מה להטמיע מן ההארות ומההערות שקיבלתם, ודייקתם את תכנית המסע, אתם בשלים להציג בפני המשתתפים את מטרות המסע את הרציונל ואת נתיב החקר שלכם.

1. **היערכות למסע ויציאה לדרך**

עודדו את המשתתפים לקרוא אודות התחנות השונות וערב היציאה לדרך, מומלץ לחלק ״יומן מסע״ לכל משתתף ובו הקדשה אישית ועידוד לכתוב לעצמם רשמים ומחשבות במהלך המסע. אלה בוודאי ישרתו אותם היטב בעקבותיו. חשוב מאד שלפחות אחד מחברי הצוות המארגן יתעד את הנעשה בצורה מדויקת ככל שניתן וללא פרשנות.

במהלך המסע עצמו חשוב לעודד את המשתתפים לשאול שאלות ולברר באופן המעמיק ביותר האפשרי את מה שמעניין אותם. מומלץ למארגני המסע להביא עמם למסע את השאלות הפוריות, את מפות החשיבה ואת מטרות המסע – כדי להיעזר בהם במידת הצורך.

בנוסף, תפקידכם כמובילי המסע הוא לפתוח את המסע, להזכיר את תכליותיו, להציג כל דובר (כפי שסוכם עמו מראש) ולקשור בין החוליות השונות במסע כך שנתיב החקר יהיה ברור ונוכח.

בתום המסע ולאחריו

מיד בתום המסע מומלץ לכנס את המשתתפים ליחידת עיבוד המסכמת את ההתרחשויות בהובלת הצוות המוביל והיועץ. לשאול את המשתתפים על החוויה שעברו ועל הרשמים שאלה הותירו בהם; רצוי גם לעבור עם המשתתפים על מטרות המסע ולהזמין אותם להשיב יחד על השאלה האם הושגו מטרותיו (תוך נימוק תשובתם). בנוסף, כדאי לשאול את המשתתפים האם המסע רלוונטי לעשייתם החינוכית בבית הספר ואם כן איך ומדוע.

**מספר ימים לאחר שישקע ״אבק המסע״, על הצוות המארגן להתכנס ולערוך סיכום משלו בדומה לסיכום שנערך במליאת המשתתפים.**

**באחריות הצוות המוביל לגבש מסמך סיכום מסע ההשראה ובו ריכוז התובנות והמחשבות שעלו ממנו, להנהלת בית הספר ולהפצה בקרב המשתתפים. מסמך זה יהווה תשתית טובה לשלב הבא ביישום המודל, שלב החלימה הבית ספרי.**

1. **שלב החלימה הבית ספרית**

**תכלית שלב החלימה - אתגור הקיים ושרטוט נתיבי פעולה חדשים**

תכלית שלב החלימה היא לבצע מהלך של פתיחת גבולות בית הספר בתחומים מוגדרים, לאור נתיב הפעולה שנבחר ובעקבות מסע ההשראה שערכנו.

מהלך החלימה שואף לסייע לבית הספר להתמקם מחדש בזירות מוגדרות ולהתמודד עם האתגרים שעומדים בפניו - גלובאלית ומקומית - במציאות דינמית, מתחדשת ומשתנה תדירות. כך למשל, פנדמיית הקורונה שחייבה את כולנו למתוח את גבולות בית הספר, לפתוח אותם בלי שבחרנו בכך ולחשוב עליהם שוב, **מחדש**.

על בסיס המקובלה שלפיה ״הכורח הוא אבי ההמצאה״ (necessity is the mother of invention), נראה שהאילוצים שאנחנו מתמודדים איתם טומנים גם הזדמנות גדולה לחשוב אחרת על האופן שבו פועל בית הספר, על הגבולות שהוצבו בפנינו ועל אלה שהצבנו אנחנו ועל ההזדמנויות הרבות להתפתחות, ללמידה ולשינוי, שמתאפשרות כאשר גבול נפרם.

היום כבר ברור לכולנו שפתיחת הגבולות מחייבת התבוננות מערכתית רחבה ולא רק שינויים טכניים. פתיחת הגבולות מחייבת בעיקר שינויים בתפישות ועמדות של המנהיגות של צוות בית הספר ושל גורמי המעטפת של בית הספר.

ההנחה הרעיונית שעומדת רעיון החלימה היא שלעיתים הגבולות אינם נפתחים נוכח הנחות יסוד או פרדיגמות קשיחות שמונעות מאתנו לראות אחרת.

לפיכך נקיים סדנת חלימה שמטרתה פתיחת הגבולות ושרטוט כיווני הפעולה וההגשמה שלנו.

הסדנה, שמתקיימת בעקבות מסע ההשראה, מאפשרת לצוות בית הספר לזהות הזדמנויות לצמיחה ולשינוי תוך ערעור על הנחות יסוד, פרדיגמות, סדירויות בית ספריות והרגלים. בה בעת, פתיחת הגבולות עשויה להיות תוצאה של רצון פוזיטיבי וחלומות.

תכלית הסדנה לסייע לצוות בית הספר התנסות שעשויה להוביל תהליך שיאפשר הגשמת תהליך שינוי. הסדנה מיועדת לצוות בית ספר שמעוניין לחשוב מחדש על העיסוק בציר הנבחר ובצירי המשנה ולמעשה בפתיחת גבולות בית הספר ביחס אליהם.

עבודה ׳בצוותא חדא׳ תזמן שיח משמעותי ותעודד חשיבה וזיהוי נקודות הערעור והרהור על המובן מאליו.

סדנת החלימה

לפני הסדנא על הצוות המוביל לרכז את התובנות מנוסחות כקריאות כיוון או כמשפטי השראה חינוכיים על בסיס הדברים שהועלו בסיכום מסע ההשראה - ולכתוב כל אחד מהם על כרטיסיה נפרדת.

**ניסוח קריאות כיוון כבסיס לעבודה הסדנאית**

הסדנא מזמנת עיסוק בשאלות היסוד של העבודה החינוכית במעין back to basics בזיקה לציר הנבחר ובכלל בנוגע לעבודתנו החינוכית. נשאל את המשתתפים שאלת ״למה״, שאלת ״מה״ ושאלת ״איך״ שישמשו לנו לגיבוש קריאות כיוון חינוכיות שיעמדו בבסיס העבודה הסדנאית שלנו.

משימת כתיבה

חלקו לצוות המורים 3 פתקאות post-it בצבעים שונים ובקשו מהם להשיב על שלוש השאלות הבאות (אחת על כל פתק בצבע מוגדר):

1. פתק ראשון (צבע X): למה אני איש חינוך? מה חשוב לי בעשייה החינוכית שלי?
2. פתק שני (צבע Y): מה התפישה החינוכית שלי (בקליפת אגוז)?
3. פתק שלישי (צבע Z): איך באה לידי ביטוי במעשה התפישה שלי? (פרקטיקות חינוכיות מובילות)

בשלב הבא -

* הזמינו את המורים לשתף בשלושה סבבים בהשקפותיהם על פי השאלות.
* בתום כל סבב יש להדביק את הפתקאות שלהם על הלוח במקבץ הרלוונטי.
* ׳אשכלו׳ את תשובותיהם לכל אחת מן השאלות כך שתתקבלנה עמדות ״קולקטיב המורים״ בשאלות השונות והזמינו אותם להתייחס לשאלת הפער, אם ישנו כזה, בין החלום לבין המימוש שלו.

בשלב זה -

שאלו:

מה הפער שאתם מזהים בעיסוק / בטיפול המקצועי של בית הספר בציר הנבחר לבין מה שנכון בעיניכם? (ניתן להתייחס לכך בשתי רמות – ברמת המטרות שבעיסוק בציר הנבחר וברמת הפרקטיקה, ההגשמה)

לאור התשובות, נסו לגבש 2-3 מטרות לחלימה אודות סגירת הפערים שזיהיתם וכתבו אותן על הלוח כך שיעמדו ברקע היחידה הבאה של הסדנה.

**גוף הסדנה**

שלבים

1. **כרטיסיות השראה וחלום**

יש חלק את הצוות לקבוצות בנות 6-8 משתתפים בכל אחת.

כל קבוצה מקבלת ערימת כרטיסיות, על כל כרטיסיה יש משפט השראה חינוכי.

בוחרים כרטיסיית השראה (ניתן לאפשר למשתתפים לנסח בעצמם לנסח בעצמכם את משפטי ההשראה והחלום החינוכי כל עוד מנוסח כחלום).

מצבים אלו מאפשרים חשיבת עומק וערעור על הנחות היסוד.

1. **מה האתגר או הבעיה?**

הקבוצה תשים לב שהאתגר / הבעיה אינה מתמצה באילוצים טכניים שניתן להתגבר עליהם בקבלת החלטה על ביצוע כמה פעולות, אלא בעיה מורכבת וסבוכה.

מדוע התיאור החלומי לא התממש עד היום?

1. **אילו הנחות יסוד, פרדיגמות או הרגלים צריכים להשתנות כדי להגשים את החלום?**

אפשרות 1.

אפשרות 2.

אפשרות 3.

1. **על מה ויתרנו? - נסחו את מוקד השינוי או הוויתור בתפישות ובעמדות**
2. **איזו הנחת יסוד מובילה אותנו כעת? מה ההנחה החדשה?**
3. **מה עושים?**

ערערנו על הנחת יסוד, ובחרנו הנחת יסוד חדשה – כעת מה ניתן לעשות

מעלים כמה חלופות לפעולה ומגדירים איזה גבול פורצת הפעולה שבחרנו?

בנוסף בחנו את החלופות לאור המאפיינים הבאים: 1. לא עוד מאותו דבר; 2. לא חד פעמי, אלא בסיס מתמשך

חלופה 1.

חלופה 2.

חלופה 3.

1. **בחירת חלופה לפעולה. בחרו בחירה אמיצה**!
2. **תכננו פיילוט – כל שינוי מתחיל בהתנסות קטנה**.
3. **פוסטר חלום והגשמה** – כל קבוצה תכין פוסטר וירטואלי הכולל את שלבי החלימה וההגשמה על פי המתווה שבו פעלה בסדנה כדי להציגו

בשלב זה יש לחזור למליאה ולשתף בתוצרים, לאסוף התייחסויות (תיעוד!)

**לאחר הסדנה**

הפוסטרים (כפי שמופיע בסעיף ט׳) ייאספו על ידי הצוות המוביל להעמקה ולהצגת מתווה פעולה ליישום בקידום הציר הנבחר.

יש לקיים, בסיוע היועץ, שיח אודות החלומות שתרצו להגשים כפי שיעלה מתוצרי הסדנה.

ניתן לערוך סדנה לצוות וסדנה לתלמידים או לכל קבוצת בעלי עניין במרחב הבית ספרי.

תוצרי הסדנאות יהוו תשתית עשירה שעל בסיסה תקיימו תהליך בחירה מושכל בפורמט שיוחלט עליו על ידי הנהלת בית הספר בסיוע היועץ לתהליך.

**התוצר המרכזי של המהלך עד כאן כולל כיווני פעולה ליישום חזון השינוי בציר הליבה הנבחר, ערכית, פדגוגית ותפקודית כאחד.**

**שלב 5. בחירת מודל השינוי והצעדים הראשונים ליישומו**

**לקראת שינוי**

יחידה זו עניינה הכרעה על נתיב השינוי שבו ייבחר לצעוד בית הספר בדרך להגשמת חלומות אנשי הצוות המובילים אותו.

בטרם ניגש לעיסוק החשוב בתהליך השינוי עצמו, הנושא מהויות ומורכבויות, נזכיר כי עקרונות העבודה של המודל שבו אנחנו פועלים ובהם קיומו של **תהליך שינוי חינוכי-קהילתי-ניהולי** שבו שותפים צוותי ההוראה וההנהלה של בית הספר, יחד עם תלמידי בית הספר והוריהם וגורמים שונים מן הקהילה היהודית המקומית למימוש מטרות התכנית – במטרה לקיים מסע לגיבושו של חזון בית ספרי ולעיצוב דרכו הייחודית של בית הספר, **איננו תהליך פשוט או ״מובן מאליו״ כלל ועיקר**. ולו בשל ממדיו המרובים והשותפים לו: ממדי התוכן והצורה, ההיקף והעומק של הסוגיות שבהן ניתן לעסוק, השחקנים בעלי האיפיונים השונים זה מזה ועוד.

זו אף זו, גם מלאכת חילוץ או זיהוי הייחודיות הבית ספרית העולה מן התהליך מסמנת אף היא אתגר גדול מאד לבית הספר כארגון, לפרטים המרכיבים אותו, למעטפת הקהילתית המקומית וגם בהיבטי הקשר עם ישראל.

היות שלעצם השינוי – במיטבו – צריך וראוי שיהיה ביטוי ממשי ברבדי בית הספר השונים – חזון, פדגוגיה, תכנים וסדירויות – כאחד, **יש לתכנן את מהלך השינוי היטב ולהתאים את הדרך לחולל אותו**, לא פחות מאשר לקבוע קביעות ערכיות או פדגוגיות. למותר לציין, כי לא ניתן גם להפריז בחשיבות הכשרת הלבבות, שיתוף בעלי העניין השונים, הרחבת מעגלי היוועצות – והעקביות שבה הדברים צריכים להתבצע, לצד **קשב אמיתי לתשומות השותפים** לאורך הדרך.

**מושגי יסוד ומודלים לשינוי - רגע לפני שניגשים לעבודה**

תכנון מהלך השינוי החינוכי, יתבצע על פי מודל שינוי מסוים, או באמצעות שילוב של יותר מאחד, כל עוד נשמרת הקוהרנטיות הנחוצה להובלתו ובשימת לב מלאה להתאמת המודל לרוח בית הספר ולשינוי הסובסטנטיבי המוצע ולנגזרותיו המעשיות. שלב זה, הינו שלב מקדים לשלב גיבוש תכנית העבודה השנתית והספיראלית, שבו נעסוק בהרבה בהמשך.

**שִׁנּוּי**

שֵׁם עֶצֶם - זָכָר

**חִלּוּף, תְּמוּרָה, הֲפִיכָה לְמַצָּב אַחֵר אוֹ לִתְנָאִים אֲחֵרִים.**

האם יש צורך להגדיר מהו 'שינוי'? – שהרי המושג שגור בפינו וכה שחוק ומובן מאליו, עד שנראה שאולי אין בכלל צורך להגדירו. ואולם, כדי לבאר את הדברים ולייצר יישור קו מושגי, רצוי להניח, מעבר להגדרה המילונית שלעיל, גם כמה קריטריונים (הגם שגם הם, כמו כל עמדת התבוננות, סובייקטיביים במידת מה) שיסייעו לנו ויגבירו את הבהירות של התהליך ושל תוצאותיו.

על פי החוקר פוקס, **שינוי הוא האפקט המצטבר של ארבעה קריטריונים במציאות הנבחנת**:

1. המצב החדש **אינו תולדה טבעית והדרגתית** של חלוף הזמן;
2. המצב **לא היה שכיח ושגרתי** בעבר הקרוב;
3. ההבדל בין מה שהתרחש עד מועד השינוי ובין מה שמתרחש עם **השינוי הוא ניכר, משמעותי** ונקלט באמצעות חושיו של האדם (שינויים מינוריים, שיש בכלי מדידה להבחין בהם אך אין האדם מסוגל לקולטם, לא יוגדרו כשינוי);
4. המצב החדש **רלוונטי לחייו של הפרט ובעל השפעה ישירה או אפשרית עליהם** והאדם יכול להגדירו כחשוב, כבעל משמעות.

מכאן עלינו להבין שאין מדובר על תהליך שבסופו שינוי מינורי או תוספתי, כי אם **תמורה עמוקה ומשמעותית בבית הספר**, ובמיוחד באופן שבו הוא עוסק בצירי הליבה שהוגדרו בבסיס המודל ובחזון פעולתו.

מכאן **שעומק השינוי** היא סוגיה נוספת שיש להתעכב עליה יחד. כדי להיטיב את אחיזתנו הרעיונית והמעשית בעניין, נגדיר את עומק השינוי באמצעות **הבחנה בין שני סוגי שינוי** שמקובל להגדיר: שינוי ״ממעלה ראשונה״ ושינוי ״ממעלה שנייה״.

**שינוי ממעלה ראשונה** הוא כזה המתרחש במסגרת הערכים, האינטרסים, ההנחות והנורמות המקובלות. **הוא אינו אינם כולל פריצת דרך**, שכן הוא מתקיים במערכת נתונה, שהיא עצמה אינה משתנה. ניתן לכנותו "עוד מאותו הדבר״. יש המשכיות ברורה בין מה שהיה ובין מה שמתרחש לאחר השינוי . שינוי ממעלה ראשונה מתרחש לעתים כדבר שבשגרה.

לעומת זאת, **שינויים ממעלה שנייה** מבטא תמורות בגרעין, ביסודות, בפרדיגמה. **בשינוי שכזה נעשית מעין ״קפיצה״**, ואין המשכיות ברורה בין העבר להווה שלאחר השינוי.

שינוי ממעלה ראשונה נתפש כשינוי שגרתי, מצומצם והדרגתי. ואילו שינוי ממעלה שנייה נחשב לשינוי מקורי, משמעותי ובעל היבטים רבים. אבל אין זה מחויב המציאות . שינויים ממעלה ראשונה יכולים להיות יצירתיים, רחבים וחדים, ואילו שינויים ממעלה שנייה - חסרי מעוף והדרגתיים.

מהדיון התמציתי שלעיל עולה, כי **ישנה חשיבות רבה שלפיה על היועץ לדון עם מובילי המהלך בבית הספר על תפישת השינוי, על ניסוח הקריטריונים למימושו, על עומקם והיקפם ולנהל שיח שבסופו הסכמה ותיאום ציפיות על ממדי השינוי.**

**מודלים לתכנון שינוי חינוכי**

ישנם עשרות מודלים שניתן להיעזר בהם בדרכנו לחולל שינוי. בבסיס כל מודל תפישה עקרונית ולכל אחד מהם עקרונות וכמובן - חסרונות ויתרונות.

לאחר הבחירה במודל המועדף על ידי היועץ ועל ידי מובילי השינוי, מוצע להתייחס אל מודל העבודה ואל יישומו כל מפת דרכים רעיונית או כאל מקבץ קריאות כיוון המניחות תשתית לפעולה - שיש לקחתן בחשבון בתכנון השינוי וביישומו לאחר מכן.

בשל קוצר היריעה נסמן מספר מודלים אפשריים. בכל מקרה, מומלץ להרחיב את הקריאה ואת ההעמקה אודות כל אחד מהם. במידה והיועץ מכיר מודל אחר – הוא מוזמן לעשות בו שימוש (בשיח עם מנהלת המיזם).

**מודלים אפשריים לתכנון שינוי חינוכי**



**מודל מנועי השינוי של פולן** מבחין בין מנועי שינוי בלתי אפקטיביים (אך נפוצים במערכות חינוך) ומנסח למולם ארבעה מנועי שינוי שעל פי מחקריו ולתפישתו הם בעלי אפקטיביות גבוהה לחולל שינוי: בניית איכות צוותית קבוצתית, בניית יכולת בית ספרית (מהותית, חדשה), ניסוח תפישה פדגוגיה קוהרנטית ולבסוף – מערכתיות כביטוי לכלול את יישום השינוי בכלל היבטי המערכת הבית ספרית. המודל מניח תכנית עבודה ברורה וישימה למדי.

**מודל 3 השלבים של לוין**, הוא הוותיק מבין המודלים והבסיסי שבהם (בכך יתרונו וחסרונו); על פי המודל קיימים שלושה שלבים של שינוי: השלב הראשון הוא שלב ההפשרה שבו מגיע הפרט או הארגון להכרה בצורך לבצע שינוי; השלב השני הוא זה שבו מתבצע השינוי עצמו; והשלישי הוא שלב הייצוב או ה'הקפאה מחדש' - שבו על פי לוין יש לנקוט פעולות כדי לקבע את השינוי. על פי המודל שינוי מצליח רק כאשר הכוחות התומכים חזקים מהחוסמים. לפיכך, כדי שמהלך השינוי יתממש, צריכה להיות בו פעילות משולבת של חיזוק כוחות התמיכה ושל החלשת כוחות ההתנגדות בארגון. המודל של לוין הוא הבסיס לפיתוח מודל השינוי של קוטר, שנחשב לאחד המודלים הנפוצים לשינוי ארגוני.

**מודל 8 השלבים של קוטר**, מודל המהווה כמעין מדריך ליישום השינוי לאחר שכבר הוחלט על ביצועו. המודל כולל את השלבים העיקריים הבאים: הגדרת הצורך בשינוי ובחשיבות ליישמו, הקמת צוות מוביל לקידום מימוש השינוי, הפצת מסרים בהירה ופשוטה לכלל הארגון ולשותפים, הרחבת מעגלי השותפים ורתימתם למהלך, הנחלת הישגים מהירים כרוח גבית למהלך השינוי, גיבוש ההישגים ויצירת מומנטום לשינויים המשכיים נוספים ולבסוף עיגון השינוי ומיסודו.

**המודל הדיאגנוסטי-דיאלוגי של בוש ומרשק**, מודל שתכליתו ניהול השינוי במתח שבין הגישה הדיאגנוסטית – העובדתית, ״האובייקטיבית״, ההיררכית-ארגונית, הטכנולוגית וההתנהגותית לבין הגישה הדיאלוגית- הדיאלקטית, רעיונית, התהוותית-התפתחותית, שאינה היררכית כלל ועיקר. בהצבת שתי הגישות הללו זו מול זו, הצוות המוביל יכול לנוע בחופשיות ולגבש את דרכי פעולתו בהטמעת השינוי, כאשר כל גישה מעניקה פרספקטיבה שונה באשר לדרך שבה ניתן לנקוט.

[חומרים לקריאה נוספת יועברו בנפרד]

**בשלב הבא, הצוות המוביל, בהנחיית היועץ, מעמיק בלמידת המודלים ובבחינת התאמתם לארגון ולשינוי המוצע. בוחר את המודל המועדף עליו ומניח אותו כתשתית לקראת השלב הבא: שלב פריטת השינוי לתכנית עבודה סדורה ומנומקת שבה ישולבו: תכני השינוי בשקלול המודל (או המודלים) שהוחלט לאמץ.**

**המלצת כותבי התכנית היא לשקול שילוב בין מודל מנועי הצמיחה האפקטיביים של פולן לבין שלבי היישום כפי שמציע אותם קוטר, בתכנית 8 השלבים שלו. ואולם זוהי המלצה בלבד ואין כל דרישה לפעול על פיה.**

**הצעה לתרגיל ״חימום״ בדבר העיסוק בשינוי** (בטרם ״הצלילה״ לעיסוק באסטרטגיות השינוי)

מטרות:

1. העמקת הכרות עם מושגי השינוי והובלת השינוי
2. התבוננות בנקודת המבט של המשתתפים על שינוי ועל התגובה לשינוי
3. חידוד הזהויות השונות של המשתתפים אגב שינוי

מה חשוב שיקרה במהלך התרגיל?

**עיסוק בעולמות התוכן של מנהיגות ו/או הובלה תוך התבוננות פנימה – בדגש על ה״אני״ ותפישת שינוי**

חלק א' (30 דקות) - אני ושינוי

סבב מה נשמע? (דופק קבוצתי)

סדנת הכנה ״אני ושינוי״-

* כתיבה אינטואטיבית- "שינוי" (5 דקות של כתיבה רצופה על המושג שינוי)
* יוצרים 5 היגדים הקשורים לשינוי, המשתתפים נעמדים על סקאלה בין ההיגדים

ההיגדים:

א. אני תמיד מחכה לעונה הבאה שתבוא כבר / יש לי אלרגיה לחילופי עונות

ב. אני גר/ה כל חיי באותו המקום / כל שנתיים עובר/ת דירה

ג. כשאני מגיע/ה למקום חדש אני מתרגש/ת / במעבר למקום חדש אני בעיקר חושש/ת מהבאות

(עצירה לשיח בזוגות עם הקצה השני של הסקאלה- דוגמה מהעבר ואיך אני מרגיש/ה עם זה)

ד. הנעתי את השינוי האחרון בבית הספר/ התנגדתי לשינוי האחרון בבית הספר

(עצירה להתבוננות עצמית, מה היה השינוי ומה הייתה עמדתי, 2-3 שיתופים)

ה. הקורונה היא הסיוט הכי גדול שלי / הקורונה היא ברכה גדולה לחיי המקצועיים והאישיים

(עצירה לשיח קבוצתי לפי שתי קצוות הסקאלה- שיתוף ודוגמאות ממה שקרה/קורה לי)

חלק ב'- (שעה) – מושגי יסוד בשינוי

בחלק זה, היועץ מוזמן להרחיב מן המפורט במסמך זה על מושגי יסוד בשינוי (וממקורותיו שלו, מניסיונו וכו׳).

חלק ג' -  (45 דקות) – סדנת זהות ושינוי

תרגיל פתיחה- מתיישבים בשני מעגלים, פנימי וחיצוני הפונים זה על זה.

על כל אחד/ת מהמשתתפים לספר על אחת מהזהויות שלו/ה במשך חצי דקה/דקה תחת השאלה- ״מי את/ה״?

בכל דקה מצלצלים בפעמון, המעגל הפנימי זז כיסא אחד הלאה וחוזר על התרגיל עם בן/ת זוג אחרים לגבי זהות אחרת שלי.

מאפשרים כ-7 סיבובים (בשאיפה שתהיה אפשרות לצלול גם לזהויות יותר עמוקות) כ- 10 דק'

יצירת פרח זהויות- מניחים במרכז החדר ניירות לבנים, צבעים וטושים ומזמינים את המשתתפים/ות ליצור את פרח הזהויות שלהם/ן.

**הגדרת המשימה היחידה**: מרכז הפרח הוא האדם עצמו על עלי הכותרת הם יכולים להחליט על-פי בחירתם/ן (איך / כמה / גדלים / צבעים). --- כ- 10 דק'

לאחר שסיימו מניחים את הפרח במרכז המעגל.

שיח בזוגות- כל אחד/ת בוחר בת/בן זוג שמשהו בפרח שלו/שלה סיקרן/ הדהד לה/לו.

נקודות שיתוף אפשריות לשיח:

* איך היה התהליך הזה עבורי?
* למה עיצבתי את הפרח באופן הזה?
* איפה נתקעתי? מה היה לי ברור ישר ולמה לקח לי זמן להגיע?
* איזה מהזהויות מתנגשות לי?
* מה חיבר אותנו כזוג?

חלק ד׳ – סיכום, מיסגור ואיסוף

כפרטים וכארגון הזהות שלנו מורכבת רבדים רבדים. רבדים אלה משלימים זה את זה ולעתים אף סותרים זה את זה. כל שינוי מהותי (ממעלה ראשונה או ובוודאי ממעלה שנייה) עלול להיתפש ככזה המאיים על הזהות הארגונית ועל אלה של הפרטים המובילים אותו ומהווים חלק ממנו, ולפיכך עשוי להרתיע מלחולל אותו.

הדרך בה מתבצע השינוי צריכה להיות מותאמת להווייה הארגונית ו״לנפשות הפועלות״ בה.

לפיכך לתכנון השינוי ישנה חשיבות רבה שכן הוא עשוי להשפיע על הצלחת יישומו.

לאור מה שלמדתם, ולאור היכרותכם עם הארגון ועם תכני השינוי, מהם בעיניכם כללי הבסיס / הקווים המנחים שתרצו שיהוו מסגרת לעריכת השינוי. סמנו 5 עיקריים ונהלו שיח הסכמות כך שההחלטה עליהם תתקבל ״פה אחד״.

**שלב 6. מחלום למציאות: גיבוש תכנית בית ספרית**

**בטרם ניגש לשולחן השרטוט**

יחידה זו עניינה הוצאתם של הרעיונות העומדים בלב השינוי מן הכוח אל הפועל.

לאחר שברשותנו מידע רב שנאסף לאורך הדרך ובו (1) **שאלון המיפוי והאבחון הבית ספרי**; לאחר שהוכרע (2) מה יהיה **ציר הפעולה המרכזי** שבו יתמקד השינוי הבית ספרי; נוכח (3) **מסע ההשראה** הבית ספרי שהעשיר את מובילי המהלך וצוות בית הספר ברעיונות, בתכנים ואולי אף בתפישות ובערכים שונים, ובעקבות (4) **מהלך החלימה** הבית ספרי שאיפשר לצוות החולמים לחשוב מחדש את העשייה החינוכית בציר השינוי באשר לממדי השינוי ותכניו ולאחר שהגדירו את (5) **אסטרטגיית השינוי** עצמה, המותאמת לשינוי המתוכנן ולאופיו של בית הספר – בשלה השעה להכנת (6) **תכנית הפעולה הבית ספרית למהלך השינוי**.

ככל תכנית עבודה, תכנית הפעולה תכלול שלבי תכנון שונים. ביצועם המוקפד, כדבר הדבור על אופניו, יאפשר קידום השינוי וביסוסו.

**תכנית הפעולה** - שכאמור לעיל, יונקת את מהותה ואת פרטיה מהתהליך כולו על שלביו השונים – כוללת **חמישה רכיבים עיקריים**: הראשון, ניסוח החזון הנשאף לשינוי, השני מפרט את הרציונל לתהליך השינוי ומגדיר את המטרות שהוא מבקש להשיג, השלישי עניינו הגדרת יעדי השינוי (בהתאם לכל מטרה), הרכיב הרביעי מוקדש לפירוט שיטת הפעולה למימוש השינוי, והאחרון לזה שיסייע בידינו לדעת האם הצלחנו לחולל את השינוי שביקשנו – באמצעות קביעת הפרמטרים השונים של פיהם תבוצע המדידה וההערכה של המהלך כולו.



להלן יפורטו הרכיבים ומהותם העקרונית:

**חזון השינוי**:

החזון הוא תמונה עתידית של הארגון במיטבו בהיבטי השינוי. הוא עונה על השאלה **מהי** **המהות של העתיד הרצוי** **בתחום השינוי שאנחנו מבקשים להשיג**. אין בהכרח הכוונה למסמך החזון של בית הספר, אשר לעתים הוא כולל שלל היבטים, כי אם הנגזרת העניינית שלו כפי שבאה לידי ביטוי בציר הפעולה הנבחר. כפי שהוגדר, לצורך הפיכת החזון למציאות יש חשיבות להתמקד בהיבט מסוים (ציר הפעולה הנבחר, למשל) כמו פיתוח סולידריות קהילתית הלכה למעשה.

על החזון השינוי להיות תמציתי, ייחודי, ממוקד, ברור, עקבי, מחייב ורותם לפעולה את ״הפוגשים״ בו.

[מומלץ להשתמש במטריצה של Kim (Kim, 1995) המסייעת לגשר על הפערים שבין החזון למציאות

היום-יומית. המודל כולל 5 רמות לחשיבה מערכתית. הבנה ופעולה בכולן, בעת ובעונה אחת, תסייע בהפיכת החזון למציאות]

**רציונל ומטרות**:

הרציונל מאפשר למובילי השינוי לנסח באופן חופשי יחסית את **הגיונות הפעולה לשינוי**, את ההנמקות השונות שיש לביצועו וכיו״ב. על הרציונל להיות מנוסח בצורה בהירה וקולחת המניחה את הגשר שבין החזון למטרות.

**מטרות ברורות ומוסכמות יקדמו הנחתה של תשתית איתנה למהלך השינוי** – ולקידום ראש החץ - שבית הספר כולו פועל להשגתו, תוך שימוש בשפה ארגונית אחת. תהליך קביעת המטרות והיעדים הנו חלק מפעולה ארגונית שלמה. מומלץ כי **מטרות השינוי (3-5 מטרות) ינוסחו כהישגים נשאפים** שהגשמתם יקדמו את בית הספר לקראת מימוש חזון השינוי שלו.

**יעדים מדידים**:

לכל מטרה ומטרה ינוסחו 3-5 יעדים שיהוו יחד את הנתיב להגשמתה. **יעד הינו תוצאה ספציפית, מדויקת, מדידה, מציאותית ובת יישום,** המתארת בפועל את הדרך להגיע למטרה הרצויה.

**שיטה**:

רכיב זה הוא למעשה **הלב היישומי של תכנית העבודה**. ככזה, השיטה מפרטת את מתווה סך הפעילויות הבית ספריות המכוונת להגשמת השינוי, בפרקי הזמן שמוגדרים מראש. תוכנית העבודה השנתית, והשיטה כחלק מרכזי שלה, מהווה **כלי ניהולי להנעה, הכוונה ותיאום הפעולות הדרושות**. ברכיב זה יפורטו המשימות הנגזרות מכל יעד ויעד, התוצרים המצופים, הגורמים האחראים לביצוע, השותפים השונים לביצוע המשימות ותאריכי הביצוע - שיפורטו על גבי גאנט הפעילות. במסגרת רכיב זה יש לפרט את העלויות התקציביות שיש לכל משימה, את עלות המהלך הכוללת ואת המקורות התקציביים הצפויים.

[מומלץ להשתמש בתבנית תכנית העבודה ובגאנט עבודה המצ״ב]

**הערכה ומדידה**:

רכיב זה, בין אם הוא מתבצע על ידי גוף חיצוני ובין אם כפעולה פנימית, מסייע לנו לבדוק ולהעריך האם הצלחנו לממש את המטרות שהצבנו למהלך השינוי. כנגזרת מעשית של שאלת ההצלחה, נשאל את 4 שאלות היסוד בנכללים בכל פעולת הערכה:

1. מה מעריכים? – אילו פעולות שכולל תהליך השינוי נבחר להעריך?
2. מי המעריך? – מי הגורם שיבצע את ההערכה (חיצונית, פנימית וכו׳).
3. מתי יבוצעו פעולות ההערכה? – באילו נקודות זמן יתבצעו ההערכות?
4. איך תבוצע ההערכה? – באילו כלי הערכה נשתמש כדי להעריך את הפעולות שבחרנו לבחון ובאילו כלים נשתמש לאיסוף הנתונים ולעיבודם.

**בשלב זה, ולאור ההסבר וביאור המושגים המרכיבים את תכנית העבודה, יש למלאה בקפידה על רכיביה השונים**

**שלב 7. יוצאים לדרך: יישום והטמעת השינוי**

**מבוא להטמעה**

הטמעה היא תהליך מובנה שמטרתו להבטיח החדרה וקיימות של השינוי, התפישתי והתפקודי, לטובת שיפור הארגון הבית ספרי וביצועיו. בהיעדר תהליך הטמעה, קיים חשש שמא לא ימומש השינוי המיוחל ולא יוגשמו מטרותיו. מכאן שההטמעה מחייבת את הדרג הניהולי במתן תשומת לב ופניות ניהולית לתהליך השינוי בפועל - ולא להסתפק בתהליך עד כאן או בהצהרות חגיגיות על חשיבותו.

כדי להבטיח הטמעה מיטבית של השינוי ושל תכנית הפעולה שהוגדרה, יש להכין תכנית הטמעה מפורטת שאלה רכיביה העיקריים:



**פירוט שלבי התהליך כמובא לעיל:**

1. ניסוח מדיניות בית ספרית בדבר חשיבות יישום השינוי ורכיביו:

בתום הכנת תכנית הפעולה הבית ספרית ואישורה, יפורסם מתווה השינוי לצוות ביה״ס כולו ותוצג תכנית העבודה למימושו. מתווה זה, יהווה מסמך מדיניות המחייב את כלל העושים במלאכה.

1. הגדרת בעלי התפקידים ותהליכי העבודה המרכזיים:

על מנת לייצר בהירות בבית הספר, ימונו רכזי התהליכים ויוגדר תפקידם כבר בשלב התכנון הראשוני. בשלב ההטמעה תורחב הגדרת תפקידם כך שיוספו תחומי אחריות הנוגעים להטמעה עצמה.

1. השקת תכנית השינוי:

מטרת ההשקה היא ליצור מודעות לקיומו של השינוי וצפייה לקראתו. לכן חשוב שהציפיות יהיו בהתאם לתועלת הצפויה לקהלי היעד השונים (מורים, תלמידים, הנהלה, קהילה וכו׳).

יש לעצב את אירוע ההשקה כך שישקף את תכני השינוי, את חשיבותו, ואת התרבות הבית ספרית **במיטבה**. מעמד ההשקה החגיגי ישקף את חשיבות המהלך ויעניק הזדמנות פז לתת קרדיט לבעלי התפקידים העיקריים ולכלל מקדמי השינוי.

1. הדרכה ו״העברת מקל״ למובילי התהליכים:

שלב ההדרכה הוא השלב שבו כלל הגורמים השותפים למהלך השינוי מכירים את חלקם בקידומו ואת ההקשר הרחב של המהלך (כולל חזון, רציונל, מטרות ושיטה). ישנה חשיבות רבה לפיכך, לתיווך תכני השינוי ומופעיו על גבי הגאנט השנתי.

תכנית ההטמעה מייצגת את השלב שבו האחריות עוברת ממובילי השינוי - לארגון עצמו. לפיכך, ההצלחה בהעברת האחריות מהווה גורם חשוב מאד המעודד תהליכי הטמעה איכותיים.

הפעולות העיקריות המתבצעות בשלב העברת המקל הן זיהוי מובילים ״כאלופי הטמעה״ אשר יובילו את חבריהם תוך שמוגדרים עבורם כאמור תפקידים ברורים וגבולות גזרה.

בנוסף, יש לוודא שכל בעל תפקיד מבין את מהות תפקידו ומסוגל לממש את אחריותו מבחינת הידע והיכולות שלו.

1. ליווי מתמשך של התהליך וטיפול בהתנגדויות וחסמים:

יש לקחת בחשבון שמרגע כניסת תהליך השינוי ״לעבודה״ הוא לעולם איננו סטטי. המציאות משתנה, התהליכים אינם מתקדמים תמיד במתווה המצופה, הצרכים משתנים וגורמים חיצוניים לתהליך משפיעים אף הם על דינמיקת השינוי באופנים שאינם תמיד צפויים.

מצב עניינים זה **מחייב את מובילי המערכת לגלות מעורבות, דריכות, ועניין במימוש רבדי השינוי השונים**. מעורבות זו מחייבת ליווי מתמשך של מובילי התהליך ושל בעלי התפקידים על מנת לוודא את קיימות הטמעת השינוי. מומלץ, למשל, לבצע הערכה ומדידה מתמשכות מראשית תהליך ההטמעה (כפי שיפורט בסעיף האחרון).

זאת ועוד, במקרים רבים המכשול העיקרי בתהליך ההטמעה הוא ההתנגדות לתהליך חדש בין אם מפני שאנשים לא אוהבים שינוי בדרך כלל או נוכח סיבות רציונליות או שאינן רציונלית אחרות.

על מנהלי בית הספר ועל מובילי התהליך ״לדגום״ את ההתרחשות כדי לקבל מידע מזווית והיבטים שונים.

כאשר מתקבלת אינדיקציה לקיומה של בעיה יש להעביר אותה למוביל התהליך הרלוונטי, לקבל החלטות וליישמן. צוות ההטמעה הבית ספרי צריך לנהל תכנית עבודה מפורטת הכוללת בחינת ההשפעה של תהליך השינוי והסרת התנגדויות וחסמים.

1. מעקב ובקרה (כולל מדדי הצלחה - להטמעה עצמה):

על מנת לוודא כי ההטמעה מתקדמת במתווה הרצוי יבוצע תהליך מעקב ובקרה (רצוי שיהיה כמותי ואיכותי כאחד), הכולל ניסוח מדדים שיעידו על סטטוס ההצלחה של הפעולות השונות. לפיכך, מיד בתום הדרכת בעלי התפקידים יש לבחון את היקף ואופי השינוי בפועל, וזאת אחרי שיוגדרו מדדי מפתח. הגדרת מדדי ההצלחה ידועה כתהליך שאיננו פשוט כלל ועיקר, בעיקר בציר הכמותי אך גם בזה האיכותי שכן נחוץ להגדיר ציפיות באורח ראלי כיון שלעיתים קרובות אכזבה הנוצרת מפער בין מציאות לציפיות, מקורה בהגדרה לקויה של הציפיות עצמן.

**לסיכום**,

סימון בעלי התפקידים ותהליכי העבודה המרכזיים

השקת תכנית השינוי

ניסוח מדיניות בית ספרית בדבר חשיבות יישום השינוי ורכיביו

כאמור לעיל, שלב ההטמעה הוא שלב קריטי בתהליך ומהווה חלק בלתי נפרד מניהול השינוי בבית הספר. רק תכנית הטמעה ברורה ומפורטת, המלווה את היבטי התוכן והצורה כאחד, ומבצעת ניטור איכותי של יישומם – כולל ליווי צמוד של מובילי השינוי ובעלי התפקידים – תבטיח קיימות השינוי וביסוסו לאורך זמן.