



משרד החינוך

מנהל עובדי הוראה

מפגש סגל בכיר
19 נובמבר 2013



תודה רבה לכם על ההזדמנות הנפלאה להכירכם אמש.

צר לי כי, שמשיקולים פראקטיים שלי בניסיון לתכנן מיטבי של היום, לא יכולתי להעניק לכם חוויה משמעותית ביותר של המשחק - המפגש עם האדם החשוב ביותר בחיינו... עם עצמנו ועם מה שחשוב... לנו (משחק על הערכים האישיים).

נגענו בחלק הראשון בתרבות ארגונית, אמונות, נורמות, עמדות, וכיצד הם מתקשרים לעולם הערכים ולפעולות שלנו.

המשכנו ב-"מה שחשוב...משחק ערכים" תוך מיקוד בערכי היחידה הארגונית שלנו כיום.

מיקדנו דיון קצר בשאלות השירות ללקוח הפנימי (כולל הדילמה אילו מעגלים נכללים כאן).

התוודענו לראשונה לנקודת מבט קצת שונה על עולם הערכים דרך הפריזמה של משולש הערכים.

התפצלנו לשתי קבוצות דיון בהנחיית טלי ושוקי המקסימים ושם עסקנו בשאלת השירות ללקוח החיצוני- השיח שהתקיים ביניכם היה מרתק ומזמין להעמיק בנושא עוד ועוד.

הספקנו להציג במליאה את הסוגיות המרכזיות שעלו בקבוצות ברמת שאלות ונושאים לטיפול.

יצאתי מהמפגש מחויך ושמח על כך שנפלה בחלקי ההזדמנות לעבוד ביחד איתכם ולתרום לכם מפירות החומרים שלנו.

אני רוצה להודות לצוות ההיגוי: לחייה, לרחל, לברק ולשוקי, להודות לטלי ולשוקי על ההנחיה הקבוצתית, להודות לשוקי שהזמין אותי ולגילה על הנדיבות במחמאות ועל כך שתוך כדי הסדנא כבר תרגמה זאת לחשיבה באשר להמשך ולכל אחת ואחד מכם על מפגש מרתק ומעורר מחשבה (אני מודה... מודה... מודה...).

אני מזמין כל אחת ואחד מכם הרוצים בכך, לפנות אלי בהבהרות, ליבון סוגיה כלשהי באשר למודל. באתר עומדים לרשותכם חומרים מקצועיים נוספים למי שמעוניין להעמיק בכך.

שלכם, אבישי



תפריט היום - 19.11.13

על מודל ניהול על פי ערכים והשירות ללקוח

מתאבני ערכים ----- הפתעה

מנה ערכים ראשונה: ----- משחק: הערכים בעולם העבודה שלי
הערכים בעולם העבודה שלנו

מנת ערכים עיקרית: ----- השירות ללקוח הפנימי- דיון במליאה
השירות ללקוח החיצוני- דיון בקבוצות
- דיון במליאה

קינוח ערכים: ----- סיכום
הפתעה



המרכז לניהול ואימון על פי ערכים

The Center for Managing and Coaching By Values
www.equity-mds.com



תיאום ציפיות הדדיות

פתיחות מרבית - ללמוד כישורים חדשים / שפה חדשה

לדרך בה אנווט את המפגש

סבלנות -

לאורך כל המפגש

כבוד הדדי -



תיאום ציפיות הדדיות

עניין - התבוננות ארגונית ושיח תוך התבוננות עצמית

גיוון - סרטונים, משחק, שאלונים, שיח בקבוצות ובמליאה

מיקוד - בעולמות שלכם, בערכים ובשירות



אמונות

➤ בחירת הערכים הינה תוצאה של אמונות או הנחות יסוד

➤ אמונות אינן אמיתות

➤ אמונות הן מחשבות שהתפתחו והשתרשו
לאורך שנים של למידה וניסיון,
ומטרתן לעזור לנו להבין את המציאות.

➤ קיים קשר הדוק בין אמונות וערכים
ולכן אנו מדברים במודל
על שינוי אמונות וערכים



מהם ערכים? (Values)

ערכים הם לא רק מילים.

ערכים משפיעים על התנהגויות,

ומעצבים את חוויות היום יום של חיינו.

למילים ולהגדרות שאנחנו מייחסים לעולם הערכים

יש עוצמה מיוחדת,

שמסוגלת לייצר משמעות ולנתב מאמצים אנושיים,

הן במישור האישי והן במישור הארגוני.



מהם ערכים? (Values)

ערך הוא אמונה מתמשכת,
הגורסת כי התנהלות או מצב עניינים מסוים
עדיפים מבחינה אישית או חברתית
על פני מצב עניינים או התנהלות מנוגדים או אחרים.

(פרופ' מילטון רוקיץ-אוניברסיטת מיניסוטה)

**בדר"כ אנו ערים לקיומם של ערכים,
כשאנו חווים "התנגשות ערכית"**



הפערים בין הערך להתנהלות

כי אני לא מאמין באמת...

כי אני לא יודע איך...

כי זה לא מתפקידי...

מהו המחיר שאני מוכן לשלם
בכדי לקיים את הערך?



נורמות

- נורמות הן כללי התנהגות שלגביהם יש הסכמה רחבה
- לערכים יש תפקיד מיוחד ביצירת נורמות התנהגות
- הפרת נורמות עלולה לגרור סנקציות חיצוניות, מול הפרת ערכים העלולה לגרום "לסנקציות פנימיות" (רגשי אשמה וכו')
- במצבי אי בהירות או משבר אנשים מחפשים מדריך או נורמות שיסייעו להם להבין את המתרחש

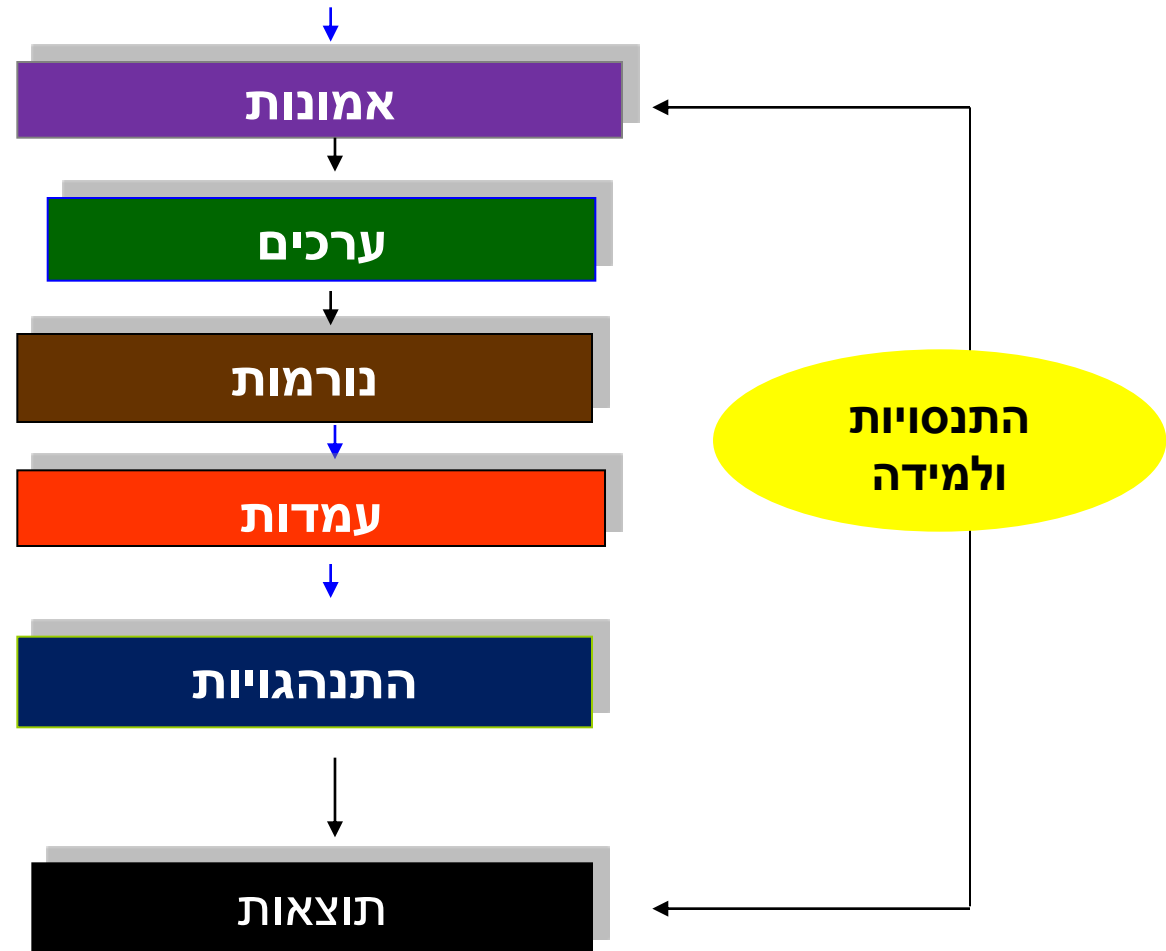


עמדות

- עמדה היא נגזרת של הערכים והנורמות שקדמו לה
- עמדה היא הערכה שיפוטית ביחס לאנשים או מעשים או לכל דבר אחר
- אם המטרה הינה להשפיע ולשנות התנהגויות במקום להתמקד בשינוי עמדה מסוימת, עלינו להתאים או לשנות את הערכים והאמונות אשר עומדים בבסיס ההתנהגות



הרצף מאמונות ועד תוצאות





תרבות ארגונית

הערכים, האמונה, הנורמות והמנהגים

הרובד הגלוי של ערכי הארגון

לבוש, שפה, סמלים ומיתוסים

הרובד הסמוי של ערכי הארגון



הנחות היסוד, הערכים החברתיים
ונורמות ההתנהגות



המרכז לניהול ואימון על פי ערכים

The Center for Managing and Coaching By Values
www.equity-mds.com



תרבות ארגונית

”אם הנעל מתאימה,
נעל אותה;”

אם לא,
החלף אותה”...





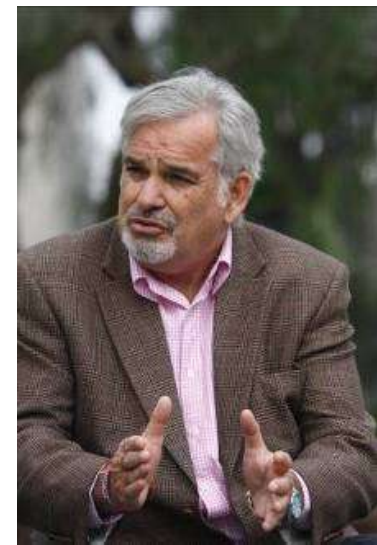
המרכז לניהול ואימון על פי ערכים

The Center for Managing and Coaching By Values
www.equity-mds.com



**“When Values are Shared,
All Dreams become a Reality” ...**

Dolan





ערכים

אינם בעלי ערך ומשקל

אלא במידה שהם

קשים להשגה

ונוחים לאיבוד....

ישעיהו לייבוביץ





המרכז לניהול ואימון על פי ערכים

The Center for Managing and Coaching By Values
www.equity-mds.com



ערכים

פתח ידיך לשינוי

אבל אל תנטוש את ערכיך

דלאי לאמה





שים לב ל- **מחשבותיך** - הן הופכות ל- **מילותיך**,

שים לב ל- **מילותיך** - הן הופכות ל- **מעשיריך**,

שים לב ושפוט את **מעשיריך** - מעשים הופכים ל- **הרגליים**,

היה מודע ל- **הרגלייך** - הם הופכים ל- **ערכיך שלך**,

הבן וקבל את ה- **ערכיך שלך** - הם הופכים ל- **גורלך**

מהטמא גנדי





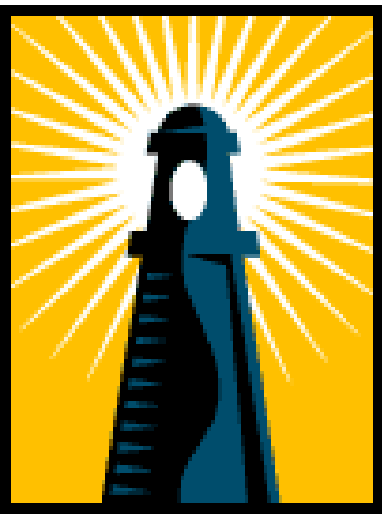


חזון המנהל

מנהל עובדי הוראה מבסס את פעילותו על תפיסת הרצף.

מדובר בתפיסה פדגוגית וארגונית של 'רצף' -
הכשרה - פיתוח מקצועי.

תפיסה המעוגנת בספרות המחקרית
אודות הנתיבה המקצועית של עובדי ההוראה.

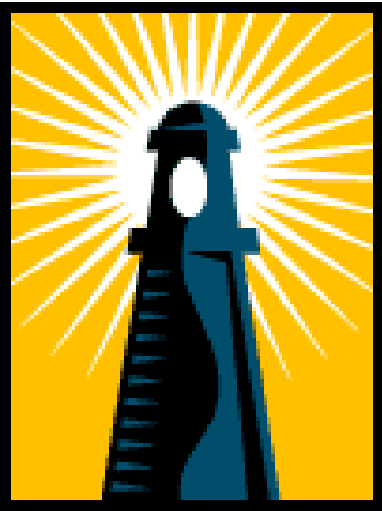




ייעוד המנהל

עבודת המינהל חותרת ל-**חיזוק מעמד המורה**
העומד בחזית העשייה החינוכית
והנושא באחריות לביצוע מרבית המשימות החינוכיות.

המינהל לאגפיו פועל ללא לאות על מנת לוודא
שבמערכת החינוך יהיו **מורים באיכות הראויה**
לשם **תפקוד מיטבי**
ול-**קידום הישגי התלמידים**.



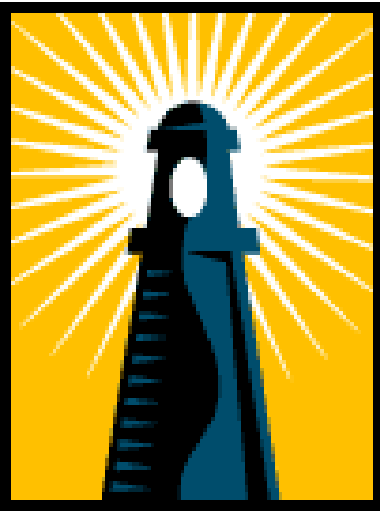


רציונאל המבנה הארגוני

המינהל מאגם תחת קורת גג אחת את הטיפול בכוחות ההוראה על הרצף, משלב ההכשרה דרך השיבוץ בעבודה ותנאי השרות עד הפרישה.

דגש מיוחד מושם בכל שלבי הרצף על **תהליכי הערכה** הקשורים בפיתוח ושיפור ביצועי הוראה ולמידה, טיפוח עבודת המערך הניהולי-מנהיגותי והשבחת ההון האנושי

כיעד לקידום הישגי מערכת החינוך.





קבוצת המורים

אגף א'
להכשרת עובדי הוראה

אגף התמחות
וכניסה להוראה

אגף א'
לפיתוח מקצועי
של עובדי הוראה

אגף כוח אדם
בהוראה
הערכת עובדי הוראה
והניהול

הכשרה

התמחות
וכניסה להוראה

התמחות
ופיתוח מקצועי

הערכת עובדי
הוראה וניהול

ניהול כוח אדם /
משאבי אנוש בהוראה

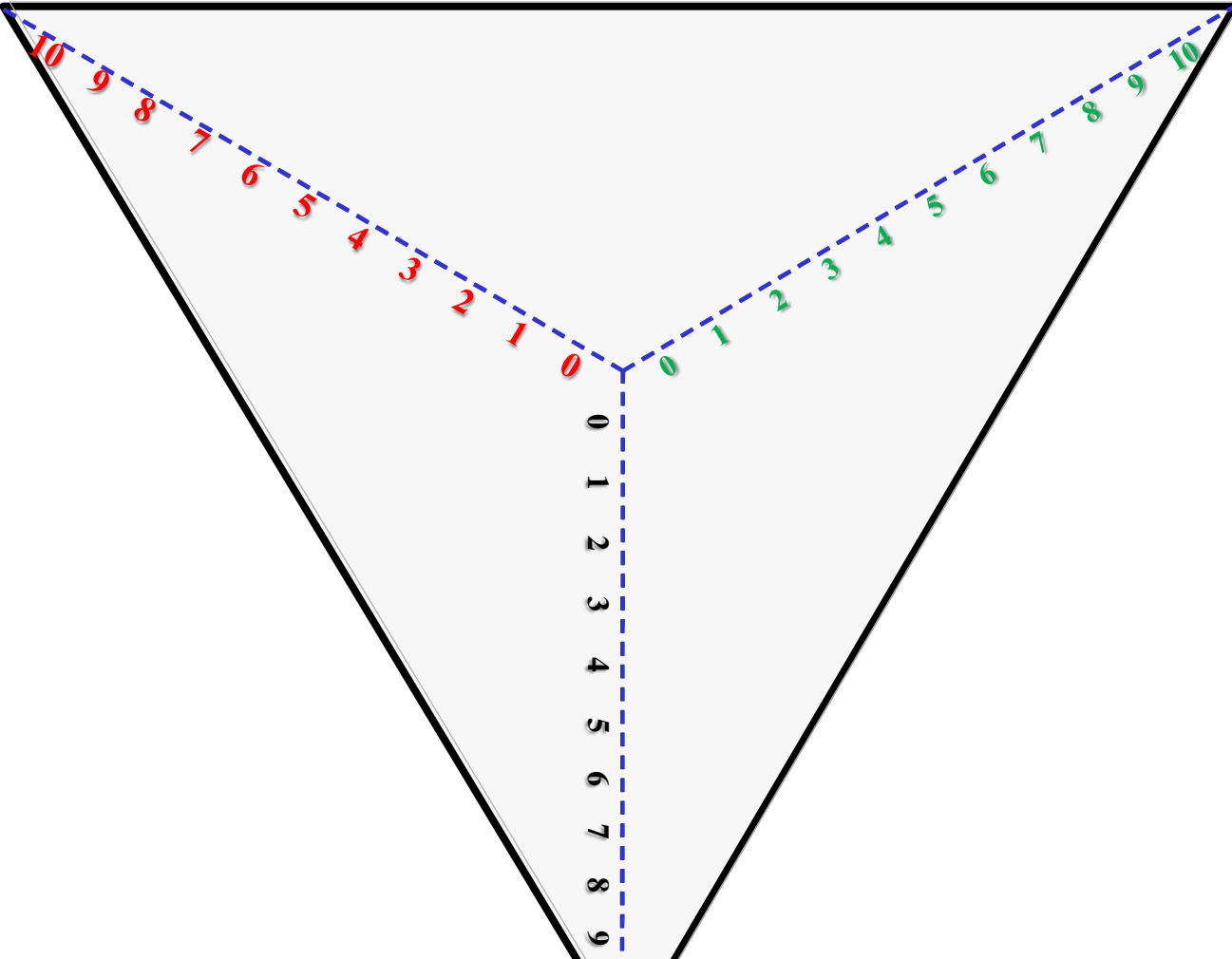
**יחד
נעשה
ונצליח**

הנהלת המנהל

(* ניהול מדדי השירות)



משולש הערכים החדש





"ניהול על פי ערכים" (c) המודל המשולש "מה שחשוב... ניהול על פי ערכים"





"משולש הערכים הקטן"

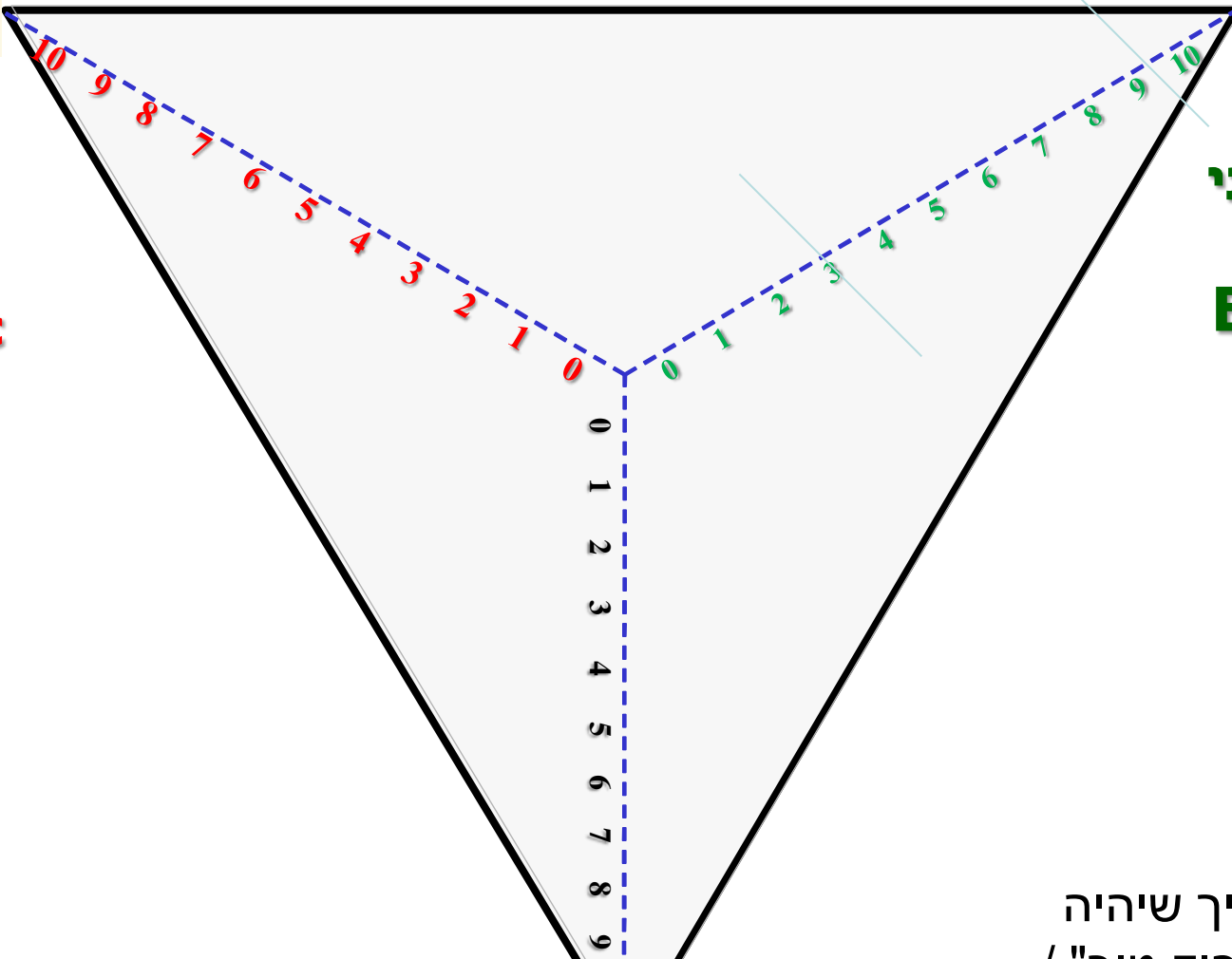
מבט אל צירי הערכים וההתנהגויות שלנו



כלכלי
פראקטי
פרגמאטי
Economic



רגשי
התפתחותי
תשוקתי
Emotional



חברתי-מוסרי - אתי
Ethical

(* כל ציר צריך שיהיה ממנו "מספיק טוב" / מספיק ממנו ("Good enough") הגרעין הבסיסי להמשך



"משולש הערכים הגדול"

הציר ורשימת הערכים שחשובה לנו



**כלכלי
פראקטי
פרגמאטי
Economic**



**רגשי
התפתחותי
תשוקתי
Emotional**

**מנהיגות, התמדה,
גמישות,
עקביות, תרומה,
החלטתיות,
חריצות, מעשיות,
תכנון**

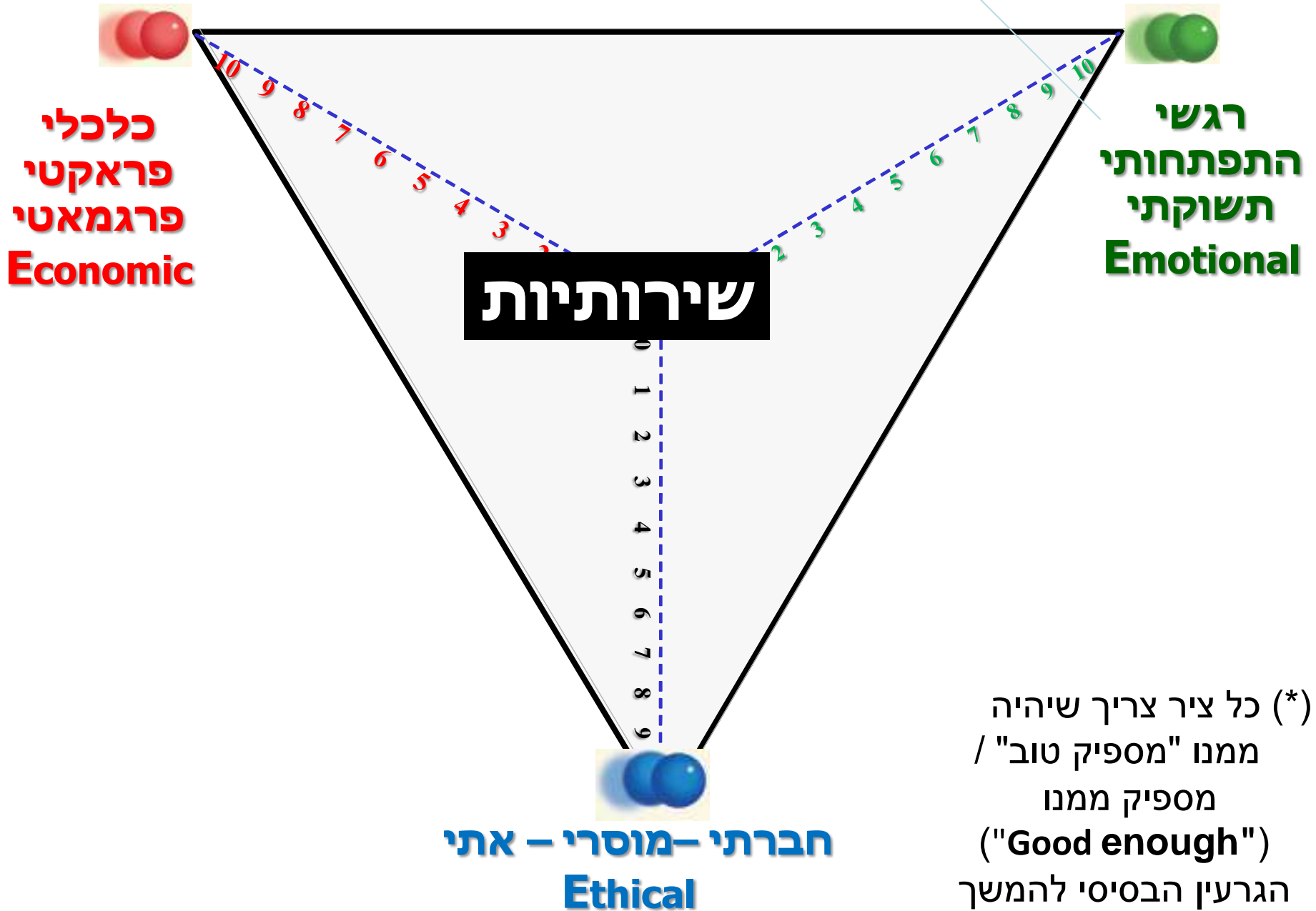
**פתיחות, סבלנות,
יוזמה, חדשנות,
יצירתיות, חמלה,
רגישות,
שליטה עצמית,
דימוי עצמי**

Ethical  **חברתי-מוסרי – אתי**

ישרה, חברות, משפחתיות, נדיבות, שיתוף פעולה, כבוד



"משולש הערכים הקטן"-המחשה מבט אל צירי הערכים וההתנהגויות שלנו





"משולש הערכים הגדול"

הציר ורשימת הערכים הרלוונטית למצוינות



כלכלי
פראקטי
פרגמאטי
Economic



רגשי
התפתחותי
תשוקתי
Emotional

שירותיות

חריצות, התמדה,
סדר, פישוט,
תקשורת, גמישות,
עקביות, תרומה,
החלטתיות,
חריצות, מעשיות,
דייקנות, תכנון

סבלנות, יוזמה,
חדשנות, יצירתיות,
רוגע, חיבה,
פתיחות, עצמאות,
חיוביות,
שליטה עצמית,
דימוי עצמי



Ethical **חברתי-מוסרי – אתי**

שיתוף פעולה, כבוד, תמיכה, הגינות, נדיבות, כנות, יושרה, כבוד,
הערכה, חברות, אמון, מחילה, שימור המסורת, משפחתיות, צדק



השירות ללקוח – מבט אחר באמצעות שפת הערכים שלנו

(1) מחשבה על צירי הערכים והיחסיות

(2) ערכים מרכזיים

(3) תרגום הערכים להתנהלות



השירות ללקוח הפנימי

- (1) מי נותן שירות למי?
- (2) מיהם ספקי השירות?
- (3) מיהם לקוחות השירות?
- (4) מה המצב כיום?
- (5) מה ניתן לשפר?



השירות ללקוח החיצוני

(1) מיהם הלקוחות?

(2) איזה שירותים אנו מעניקים להם כיום?

(3) מה ציפיות הלקוחות מאיתנו?

(4) היכן נמצאים הפערים המרכזיים?

(5) מה עלינו לעשות?



מרחב האפשרויות (1)

• גיבוש צוות (חדש או קיים)

תהליך מהיר ואפקטיבי בו צפות ועולות התפיסות והגישות האמיתיות של המשתתפים, מזוהים הפערים בערכים, מתנהל דיאלוג להקטנתם ולהגעה לערכי ליבה משותפים ותרגומם להתנהלות אפקטיבית עוד יותר בארגון.

• כניסת מנהל חדש לצוות

אין דרך מהירה יותר ואפקטיבית יותר מאשר להכיר באמת את האנשים בצוות: לא דרך סיפורים, התרשמויות ואפילו לא באמצעות דוחו"ת ביצוע, אלא דרך האמת שצפה ועולה בתהליך.



מרחב האפשרויות (2)

• תקשורת בין יחידות קו - מטה

הושבה ביחד של צוותים מעורבים של אנשי קו ומטה, בתהליך ההיכרות היותר אינטימית שנוצרת, הבנת התפקידים, הקשיים והאילוצים של זה, שחרור מחסומי ביורוקרטיה, נושאי כבוג ויוקרה וחששות שונים, לרבות פיתוח יחסים אישיים חדשים וקשר בלתי אמצעי להמשך..

• תקשורת בין יחידות פנימיות בארגון ("ספק-לקוח")

הושבה ביחד של צוותים מעורבים מתוך הארגון וההיכרות היותר אינטימית שנוצרת, הבנת הקשיים והאילוצים של התפקידים של זה, הבנת התלות ההדדית והשותפות בהצלחה, שחרור מחסומי ביורוקרטיה, נושאי כבוג ויוקרה וחששות שונים, לרבות פיתוח יחסים אישיים חדשים וקשר בלתי אמצעי להמשך..



• "גיוס על פי ערכים"

שילוב מודול של ערכים בתוך תהליכי המיון בכדי לאתר פערים גדולים בין ערכי המועמד וערכי הארגון, חיסכון ישיר של עלויות הקליטה, החניכה והעזיבה, וחסכון עקיף של מוראל ומוטיבציה של הנשארים.

• "אימון עסקי על פי ערכים"

התחלת האימון בזיהוי מה שחשוב באמת למתאמן אל מול הפערים בתפקודו בארגון. שיטת אימון זו חוסכת לעיתים לא מעט מפגשי גישוש ולמידה, כיוון שהכלים מאפשרים להסיר מבלי משים את הקליפות וההצגות, ה- "looking good" נעלם והאמת יוצאת מהר מאוד, וסביבה נכון לבנות את המיקוד באימון.



מרחב האפשרויות (4)

• גיבוש קוד אתי לארגון באמצעות ערכים

לא מעט ארגונים, גדולים כקטנים, חושבים שכתובת קוד אתי מפורט-בבחינת כללי "עשה ואל תעשה"- יפתרו להם מופע ארגוני עמוק הרבה יותר.

הקוד מוכן ע"י צוות מנהלים בכירים בארגון, לעיתים בסיוע מומחה לנושא ומסתכם במסמך לתפארת המליצה.

הבעיה בחלק ניכר מן הארגונים שהקוד האתי הופך למסמך מנוכר, מרגיז, מתעלמים ממנו ומחטיא את מטרתו החשובה.

במתודולוגיה שפיתחנו, העובדים שותפים לתהליך של גיבוש סט ערכי הליבה, ומתוכם גוזרים ביחד את הערכים הרלוונטיים לקוד האתי וכותבים אותו.

בדרך הזו הופכים את העובדים למעורבים, מפחיתים את ההתנגדויות ויוצרים מחויבות שלהם לקיום הקוד האתי.



מרחב האפשרויות (5)

• בדיקת נאותות תרבותית

עוסקת בזיהוי הפערים התרבותיים בין שתי יחידות המתמזגות או שני ארגונים, ב"מחירים" של אנרגיות ניהול, זמן וכסף שנצטרך להשקיע בכדי להשיג מיזוג אמיתי.

לא מעט ארגונים משקיעים את עיקר האנרגיות בהיבטים החשבונאיים-כלכליים-לגליסטיים ושוכחים כי 75%-80% מהמיזוגים והרכישות נכשלים בגלל סיבות אחרות בכלל: אגו, אמוציות, כבוד, שפה, תרבות אחרת, ערכים שונים, אמיל"י ("אני מה יצא לי מזה"...) .

בדיקת הנאותות התרבותית מטרתה כפולה:

- להוות חלק מנקודת המבט הכוללת על כדאיות העסקה ושווי הריאלי.
- להוות נקודת התחלה לטיפול בהקטנת הפערים בין תרבויות הארגונים המתמזגים ולבנייה של תרבות ארגונית משותפת (חיסכון של שלב האבחון הכפול).



מרחב האפשרויות (6)

• עיצוב תרבות ארגונית באמצעות ערכי ליבה משותפים לצוות / לאגף / למחוז / לארגון כולו

זיהוי הפערים בין המצב המצוי למצב הרצוי,

תהליכי דיאלוג, וויתור ובחירת היחסיות של צירי הערכים- משולש הערכים,
בחירה מתוך יחסיות זו את ערכי ליבה משותפים,

בחירת "בעלי ערך" / מנהלי ערך ("Ownerships")

פירוק וחילוץ ערכים,

תרגום כל ערך להתנהלות (מטרות, יעדים, משימות)

(* בחירת ערכי ליבה משותפים לארגון כולו
איננה סותרת את היכולת של הצוות / האגף / המחוז)
לעצב לעצמו ערכי ליבה ייחודיים משלימים
ובתנאי שלא תיווצר סתירה בין ערכים.



מוצרים ("stand – alone")

המשחק: **"מה שחשוב...משחק ערכים"** -

משחק אימוני ייחודי אשר משולב בסדנאות אבל גם נמכר כמוצר בפני עצמו (Stand) לבתי הספר לחדרי מורים, לספריית בית הספר, להפעלות לתלמידים בעבודה קבוצתית ובשיח של אחד על אחד. (המשחק נמצא ברשתות הספרים המובחרות).





מוצרים ("stand – alone")

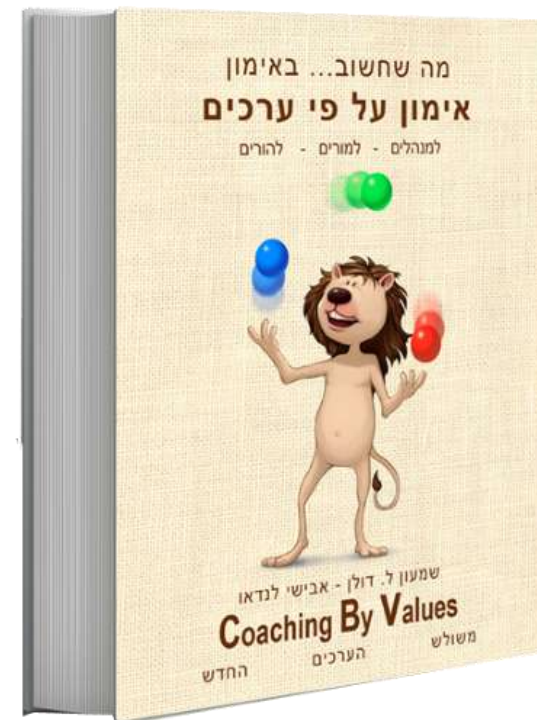
הספר: "מה שחשוב...באימון / אימון על פי ערכים"
(למנהלים - למורים - להורים) -

נכתב במיוחד במטרה להעניק סט כלים שימושיים,
והמשחק הינו אחת האפליקציות שלו.

הספר קיים במהדורה מודפסת גם ברשתות הספרים המובחרות
הספר קיים גם במהדורה אלקטרונית.

מתבסס על סיפריו של פרופ' דולן:

Coaching By Values





מרחב האפשרויות (9)

מוצרים ("stand – alone")

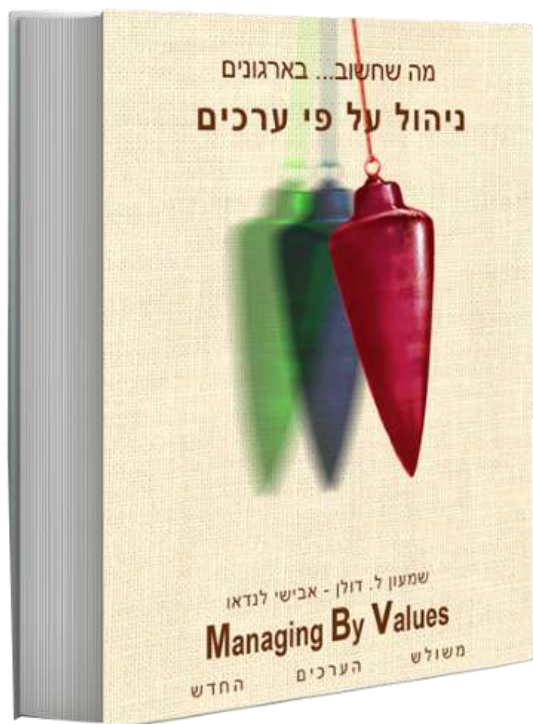
הספר: "מה שחשוב...בארגונים / ניהול על פי ערכים"

המהדורה השלישית במהלך 2014

ספר הבסיס להבנת מודל הערכים בארגון.
המהדורה הראשונה: הוצאת ספריית גלובס

מתבסס על רב המכר העולמי
של פרופ' דולן ושות':

Managing By Values





משחקים וחשיבותם

"אתה יכול לגלות טוב יותר את אופיו של אדם
במשך שעה אחת של משחק,

מאשר במשך שנה של שיחה"

אפלטון

















במקום שיוקצה לו ע"י המנחה









הערכים האישיים המשותפים-שאלון (15 משתתפים)

אתי- 60% / רגשי-0% / מעשי- 40%

שיתוף פעולה	
יושרה	
משפחתיות	
מנהיגות	
חריצות	

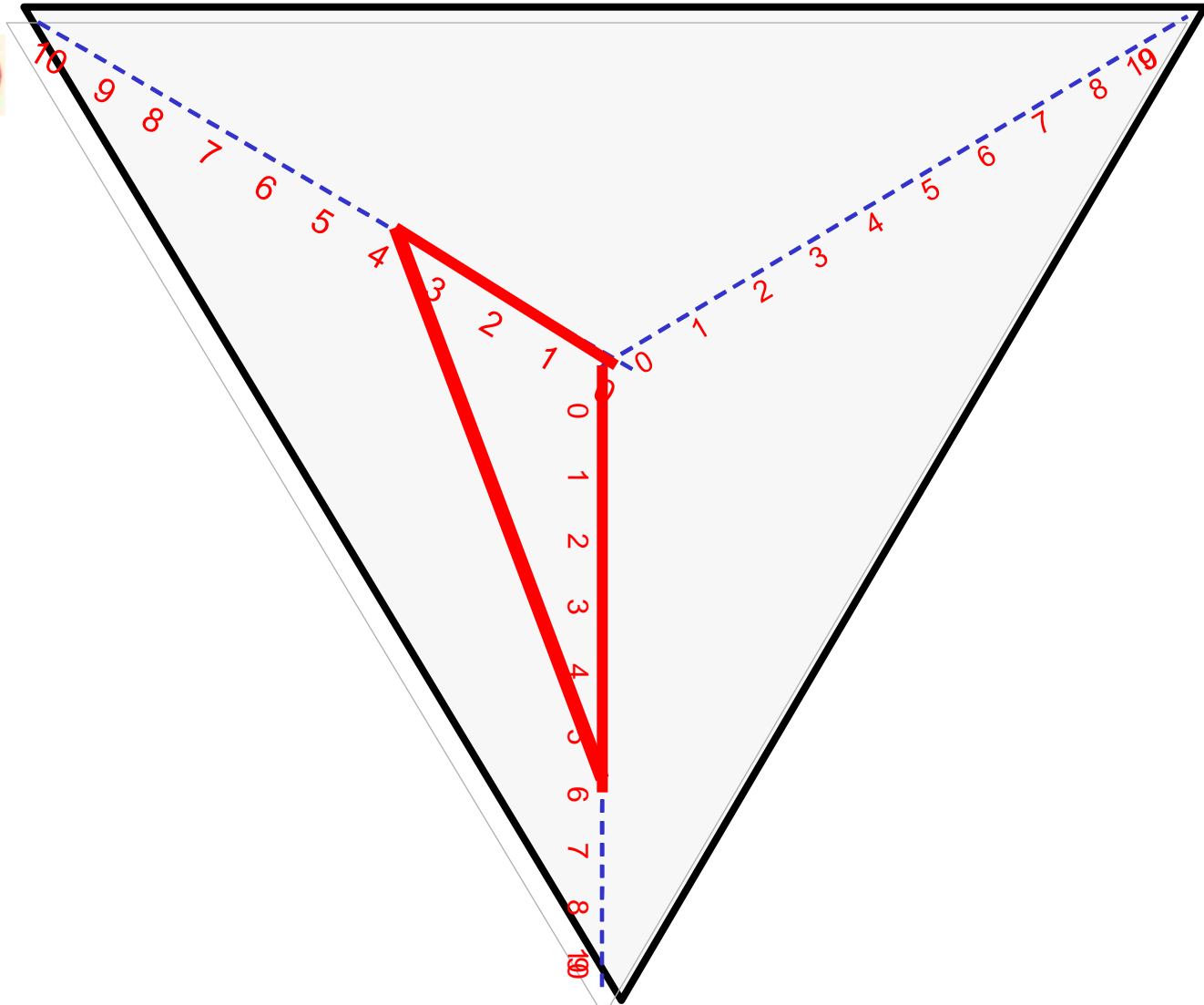


הערכים האישיים המשותפים שאלון

כלכליים



רגשיים



אתי





הערכים הארגוניים המשותפים – משחק

אתי- 60% / רגשי-0% / מעשי- 40%

אמון (4 קבוצות)

מהיגות (3 קבוצות)

שיתוף פעולה (2 קבוצות)

תכנון (2 קבוצות)

גמישות (2 קבוצות)

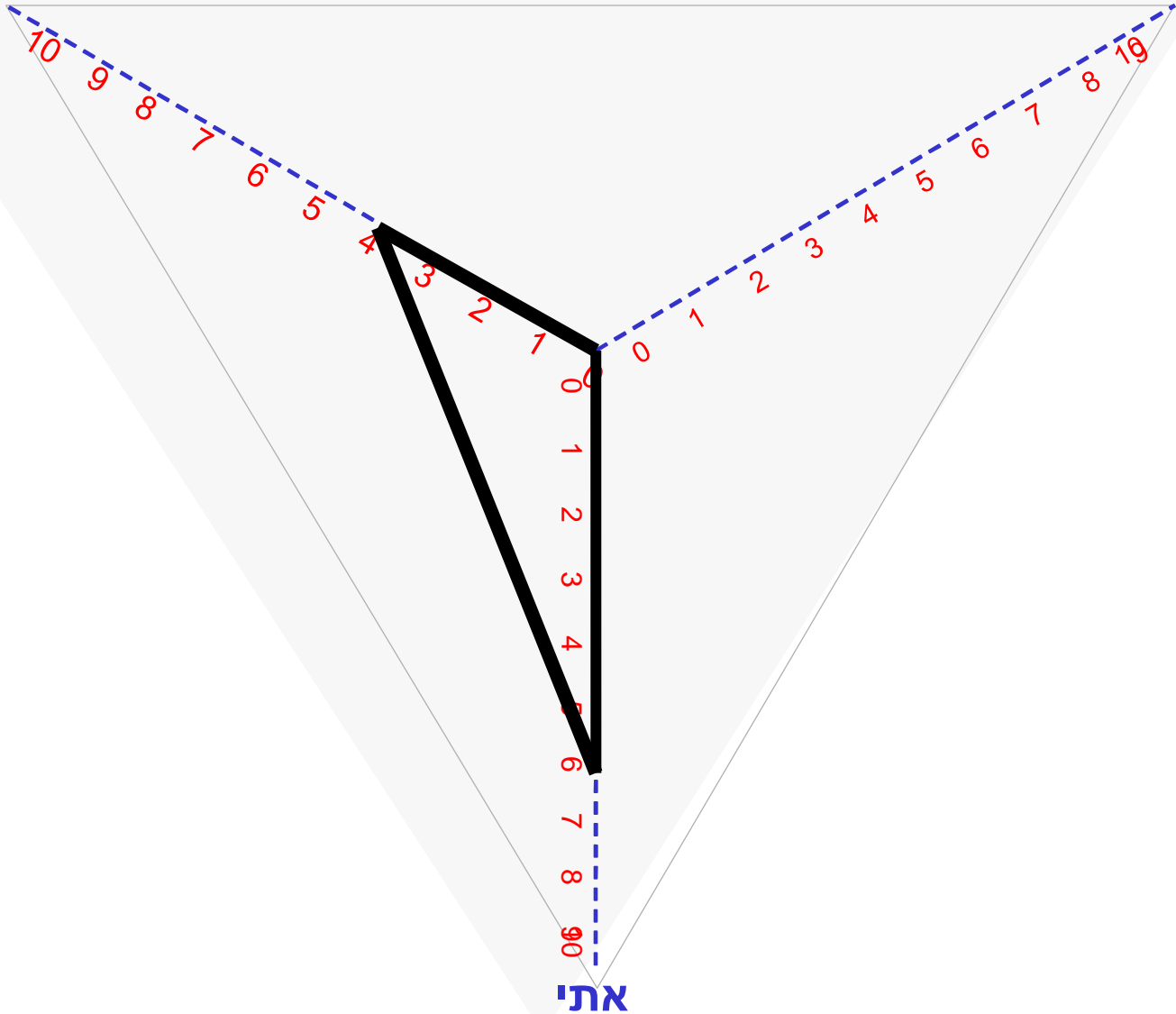


הערכים הארגוניים המשותפים-משחק

כלכלי



רגשי



אתי



הערכים הארגוניים המשותפים – שאלון (11 משתתפים)

אתי- 60% / רגשי-20% / מעשי- 20%

שיתוף פעולה	
יושרה	
רגישות	
אמון	
חריצות	



השאלונים הארגוניים המשותפים

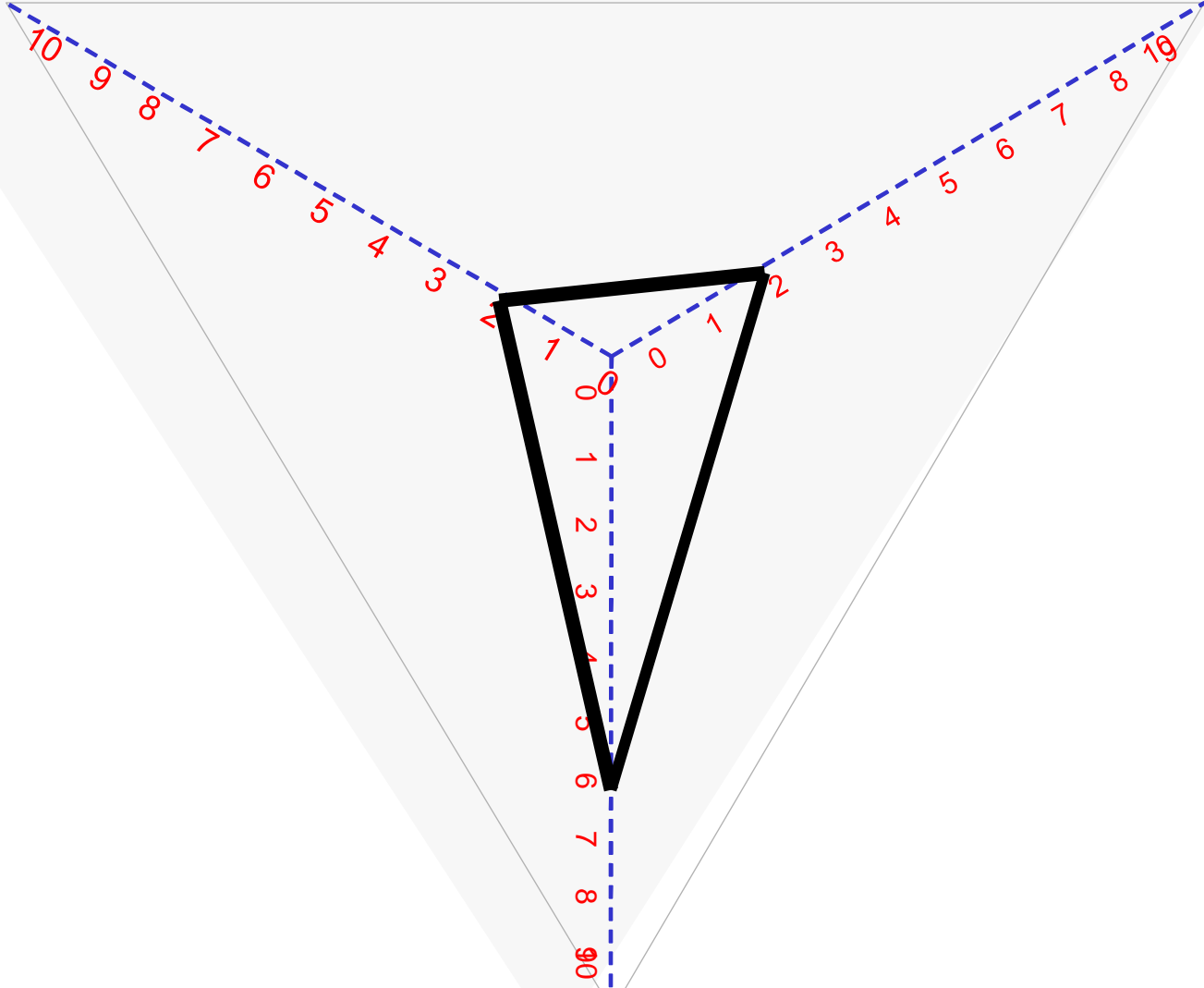
כלכלי



רגשי



אתי

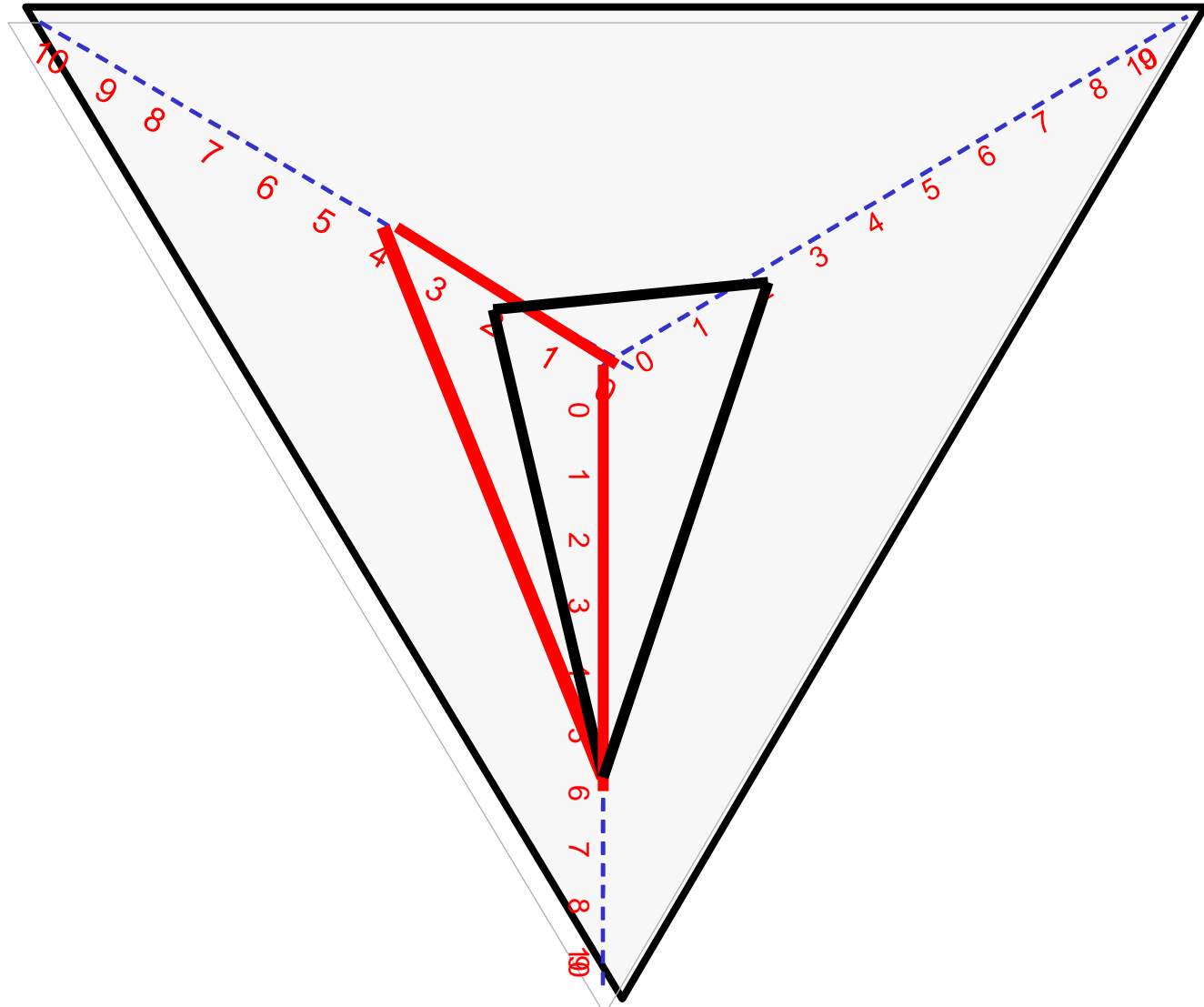




ניתוח השאלונים האישיים והארגוניים במשולב

רגשיים

כלכליים



אתי





הערכים המשותפים – שאלונים

שיתוף פעולה	
יושרה	
חריצות	



לסיכום

מה במפגש היום הבנת שלא הבנת קודם לכן?

מה הייתה: המילה, המשפט, המהות?

מה מחר בבוקר אתה עושה אחרת?

מה מנע ממך לעשות זאת עד כה?

**בעוד תקופה מוגדרת עליה נחליט,
מה נמצא שם שלא היה שם קודם לכן?**



מקורות ההשראה



ארגז הכלים המקצועי

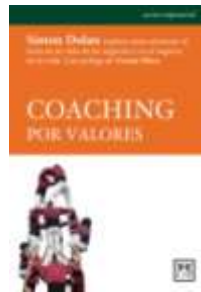
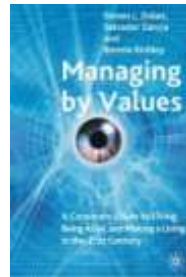
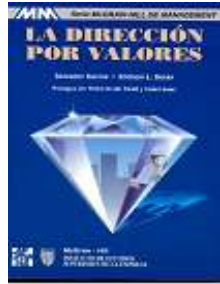
המודלים לניהול ואימון על פי ערכים

מודל "ניהוג משפחה על פי ערכים"

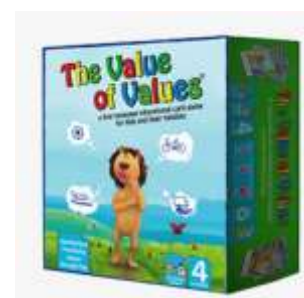
תוכנת הערכים / שאלוני הערכים / משחקי הערכים



ניהול ואימון על פי ערכים: ספרי העיון ומשחקי הערכים - 2013



2013





הצוות המקצועי



אבישי לנדאו

צוות המרכז

יועצים - אורחים וצוות בינלאומי



ענת גרתי



פרופ' שמעון דולן



מיכל פיפרנו-לרר



שרה קיפרווס



דורית ליכט



אורן אביטל



דליה סרויה



לירז אגמון



המרכז לניהול ואימון על פי ערכים

The Center for Managing and Coaching By Values
www.equity-mds.com



תודה!!!





המרכז לניהול ואימון על פי ערכים



אבישי לנדאו

טל': 054-7757484

דוא"ל: info@equity-mds.com

אתר המרכז: www.equity-mds.com

טל':

דוא"ל:

אתר המרכז:

נציגות בישראל: Gestion M.D.S. Inc.

ויקיפדיה: מודל ניהול על פי ערכים

ויקיפדיה: אבישי לנדאו

יו-טיוב: על המודל, הספרים, המשחקים

