

שלב המתווה

שלב א

הצגת מודל מעגל הדאגה ומעגל ההשפעה של סטיבן קובי (מתוך ספרו 'שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד', 1999). מודל זה יכול ללוות את השיח במפגשים שונים כל פעם בהיבט אחר.

במסגרת תהליך הייעוץ ראוי לחדד עם המנהל את ההבחנה בין שלושה תחומים:

- מה במעגל השליטה שלי?
- מה במעגל ההשפעה שלי?
- מה לא בשליטתי ולא בהשפעתתי?

הבחנה זו מסייעת לייצר שפה עם המנהלים ולמקד את הקצאת האנרגיות שלהם.

שלב ב

קיום מפגשי שיח עם המנהל (ניתן להקצות בכל מפגש פרק זמן ולהתמקד בנושא), בוחרים תחום מסוים כדוגמת צוות ניהול, פדגוגיה, אקלים, צוות, קהילה, סביבה פיזית ועוד.

שאלות מנחות

- מה מטריד אותך בנושא?
- מה בר שינוי בעיניך? במה ובמי תלוי השינוי?
- מה המעורבות שלך לקידום הנושא?
- מה בעיניך מיטבי בתחום זה?
- מה בעיניך דורש שינוי בדחיפות?
- מה מתוך הדברים שדיברנו עליהם תלוי בכך או מושפע ממך?

תפקיד היועץ בשיח: המשגה, שיקוף של מודלים מנטליים שעולים מתוך הדברים, להצביע על מודלים מנטליים חלופיים, הפיכת המנהל למרכז השיח.

השיח יכול להיות חלק ממהלך האבחון בשלבים הראשונים, ולאחר מכן, בשלבים מאוחרים יותר, ניתן לקיים שיח עם המודל של מעגל ההשפעה ומעגל הדאגה גם על אירועים ספציפיים.

מתווה שיח להרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום שיחות אישיות

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none">• יצירת פתיחות בין המנהל לחברי צוות.• יצירת אקלים בטוח המאפשר הצפת קשיים ודילמות.• היכרות רב-ממדית של חברי הצוות.	<p>מורכבות עבודת המורה ידועה. אחד מהדברים שמסייעים לאנשים בכלל להתמודד עם קשיים הוא התחושה שהם אינם לבד. בהקשר של עולם העבודה, חשובה מאוד התחושה ש"דואים אותי". אין טעות גדולה מלראות את המורים כמוזן מאליו. הפניית קשב והקדשת תשומת לב אישית למורה יכולה לחולל פלאים הן במוטיבציה ובתחושת השייכות שלו והן באקלים הכולל של חדר המורים.</p>



שלב המתווה

שלב א: בירור עם המנהל לגבי קיום שיחות אישיות - האם מתקיימות? באלו נושאים? יש לשים דגש על כך שהשיחה אינה צריכה להתמקד רק בפן המשימתי הקונקרטי, על בירור עמדתו בנוגע לשיחות אישיות, חששות משיחות ספציפיות, סקרנות לגבי חברי צוות מסוימים וכדומה. יש להכין שאלות אפשריות בשיחות אישיות ולהוסיף שאלות שהמנהל היה מעוניין לשאול.

שלב ב: קביעת שיחות אישיות כחלק מלוח הזמנים השבועי או הדו-חודשי של המנהל.

שלב ג: קפיצה למים ורפלקסיה בעקבות שיחות אישיות שהמנהל מקיים.

מבנה לשיחת המנהל עם איש צוות ההוראה.

1. הכנה

- סמן כמה מטרות ספציפיות לשיחה עם איש הצוות שאותן אתה עומד לפגוש. המטרות יכולות להיות מגוונות, כמו היכרות עם איש הצוות, למידת משהו חדש על אודות תהליכי העבודה, יצירת מוטיבציה, העברת מסר ארגוני, יצירת פתיחות ואמון.
- מומלץ לרשום נקודות עיקריות ולפתוח איתן את הפגישה הבאה ("בפגישה הקודמת ציינת ש...האם זה עדיין המצב?") - דבר זה יוצר שייכות והמשכיות.

2. ביצוע השיחה

- פתיחה והבהרת מטרות השיחה.
- ניהול השיח על פי המטרות שהוגדרו.
- מתן אפשרות להתייחסות.
- ניתן להיעזר בשאלות המצורפות.

שאלות לדוגמה

- מה שלומך?
- ממה אתה נהנה השנה? ממה אתה פחות נהנה?
- איך אתה מרגיש בכיתה שלך? האם יש כיתה שבה אתה מרגיש פחות בנוח, מה גורם לכך?
- האם יש לך תחביב שאתה מטפח? או תחביב שעליו אתה חולם?
- את מי מהקולגות שלך אתה מעריך? מה אתה מעריך בו?
- האם יש משהו שהיית רוצה ליזום בבית הספר? להביא ממקום אחר?
- מה בעיניך החוזקה של בית הספר? מה היית רוצה לשנות בבית הספר?
- האם יש משהו שאני אישית יכול לסייע לך בו?
- איך אתה מרגיש בצוות המורים?
- למה אתה חושב שאני כמנהל צריך לשים לב יותר?

3. סיכום:

- סכם כמה נקודות ביחס למטרות שסימנת.
- האם המטרות הושגו?
- אילו שאלות/מחשבות עולות בעקבות השיחה?
- כיצד ניתן להיערך לשיחה הבאה?



למעוניינים להעמיק:

- ✓ הרשות הארצית להערכה ומדידה, (תשע"ו). שאלות להעמקה בדוח המיצ"ב הבית ספרי. אוחזר מתוך:
http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/Meitzav/Meitzav_Report_Quest.htm
חוברת זו מדריכה כיצד יש לנתח את תוצאות שאלון המיצ"ב ומציבה שאלות לעיבוד וחשיבה אודות משמעות הנתונים לבית הספר.
- ✓ ג'וליאני, ר' (2002). מנהיגות. תל אביב, מטר.
בספר מציג הכותב, ראש עיריית ניו יורק לשעבר, תפיסות ופרקטיקות מנהיגותיות. מומלץ להתעמק בפרק 'כל אחד אחראי כל הזמן'. בפרק זה מוצגת התפיסה של ניהול מבוסס נתונים תוך שימוש בנתונים מערכתיים ויצירתיים במיוחד.
- ✓ לוי, א' (2009). מנהיגות פדגוגית. הד החינוך, 83 (4): 70-71.
במאמר תמציתי זה מציג הכותב, ראש תחום למידת מנהלים באבני ראשה וראש המנהל הפדגוגי לשעבר, את תפיסתו בנוגע לחשיבות עיסוק המנהל בפדגוגיה.
- ✓ יעקבזון, י' (2012). מטריצה לפרישת חזון - מודל לחשיבה מערכתית ולפריסת חזון. מכון אבני ראשה.
במאמר זה מציג הכותב מודל בעל חמישה מרכיבים לחשיבה מערכתית. המודל מאפשר זיהוי פערים בין החזון ליישומן, ומצביע על הרבדים המערכתיים היוצרים פערים.
- ✓ פינק, ד' (2009). סרטון טד מתורגם. הפאזל של המוטיבציה. זמין באינטרנט.
- ✓ סטון, ד', פטון, ב' וש' הין (1999). שיחות קשות. מ' צור (עריכה בעברית). הוצאת מודן.
בספר מוצג מודל מתודולוגי לניהול שיחות קשות.

