

5. תרבות ארגונית וקידום עבודת צוות

תרבות ארגונית מהווה את מכלול הערכים, הנורמות, השפה, הטקסים והסמלים של הארגון. בחירות שונות שחברי הארגון עושים מושפעות במישרין ובעקיפין מהתרבות הארגונית, ובכלל זה, החלטות שהם מקבלים, עמדות שבהן הם תומכים או אשר להן הם מתנגדים, נורמות התנהגות בסיטואציות יומיומיות ועוד.

לטוב ולרע, התרבות הארגונית מושרשת היטב בארגון, ומשום כך האמירה כי לבית ספר אין תרבות ארגונית אינה תקפה. לבית הספר יש תרבות ארגונית, אך כפי הנראה היא כוללת בתוכה מרכיבים שאנשים אינם תמיד תופסים כראויים וכמקדמים. תרבות ניהולית מורכבת מאותם מרכיבים שכלולים בתרבות הארגונית, אך מתמקדת בתהליכי הניהול, בעבודת צוות הניהול, בנורמות המנהיגותיות ובשאר המרכיבים המנהיגותיים-ניהוליים.

שינוי תרבות ארגונית הוא תהליך ארוך ומורכב, ופעמים רבות, מיקוד בשינוי התרבות הניהולית יוביל לתוצאות בטווחי זמן קצרים יותר, וזאת מכמה טעמים: ראשית, מספר חברי הצוות הרלוונטי להשפעה ישירה קטן יותר. שנית, קל יותר לתחום תהליכי עבודה ונורמות עבודה ניהוליות ולשכללן. שלישית, חברי הארגון מסתכלים תמיד, בראש ובראשונה על המנהיגות. לפי זה הם מבינים מה נתפס כראוי וכמקובל. ברגע שהמנהיגות מתחילה להציב רף מנהיגותי ניהולי, נראה פעמים רבות ששאר חברי הארגון מתיישרים לפי הנורמות החדשות, בהנחה של דוגמה אישית ומכוונות ליישום של חברי ההנהגה.

מגוון הערכים הראויים שניתן לעסוק בהם הוא רב. בחרנו להתמקד בערכים ובעקרונות שבליבת תפיסת הניהול העצמי ובתי הספר האפקטיביים. מניסיוננו, אלו גם היבטי מפתח ביצירת שינוי בבתי הספר בתוכנית מרום. בפרק זה נתעכב על כמה כלים ומתווים לעיסוק ישיר ועקיף בתרבות הארגונית והניהולית. הכלים מאפשרים מיקוד הן בתרבות ארגונית והן בתרבות ניהולית. שאלת הזיקה בין התרבות הארגונית לניהולית ראוי לה שתרחה כל הזמן ממעל. בתוך המטרייה הרחבה נציג כלים ומתווים שיכולים לקדם תרבות למידה, עבודת צוות, העצמה ויזמות, מוטיבציה של צוות, פיתוח מקצועי ועוד. היבטים נוספים נידונו בפרקים קודמים כדוגמת ניהול מבוסס נתונים, חשיבה תכנונית ועוד.

כלים ליועץ הארגוני

- ✓ כלי להערכת עבודת הצוות - מדדים להערכה.
- ✓ כלי לצפייה בישיבת צוות - תחומי ההשפעה של הישיבה.
- ✓ כלים יישומיים לניהול הפיתוח המקצועי.
- ✓ כלי לבחינת פעולות המנהל להגברת המוטיבציה.

מתווי שיח

- ✓ מתווה שיח להשבחת הפיתוח המקצועי.
- ✓ מתווה שיח לאיתור ולהעצמת כוחות פנים-ארגוניים.
- ✓ מתווה שיח לקידום תרבות יזמית.
- ✓ מתווה שיח להיוועצות.

א. ערוצי התערבות ליועץ בתהליך קידום תרבות ארגונית

1. קידום תהליכים של **עבודת צוותים** הכולל **תהליכי הערכה ותצפיות**.
2. סיוע למנהל **בפיתוח מקצועי של צוות** בית הספר כחלק ממערך הלמידה הכולל.
3. פיתוח תהליכים של **זיהוי והעצמת כוחות פנימיים ודרג ביניים**.
4. לסייע למנהל לתרגל כלים ומיומנויות שסייעו לו **בהגברת המוטיבציה** של מוריו.
5. הבניית תהליכי שיתוף צוות ותהליכי **היוועצות**.
6. עידוד **תרבות יזמית** תוך הקמת מנגנון לקידום רעיונות ויוזמות מורים.



ג. קידום עבודת צוותים

הצלחתו של בית ספר היא משימה משותפת של רבים ולכן על מנהלים לפתח את בית הספר כקהילת למידה, לטפח מחויבות וסמכות משותפת לשיפור הלמידה ולבזר את העבודה בין צוותים וקבוצות עבודה (בתוך: 4 הממ"ס, ניהול צוות או ניהול צוותים? גיליון 29, 2011).

א. מה הם התנאים ההכרחיים לעבודת צוות?

כדי ליצור עבודת צוות אפקטיבית רצוי ליצור הבנות בנושאים כגון:

- ✓ המטרות והיעדים של הקבוצה.
- ✓ דרכי תקשורת ברורות בקבוצה.
- ✓ מיסוד מקום וזמן למפגשים קבועים של הקבוצה.
- ✓ כללים ברורים וסנקציות ידועות מראש למפרים אותם.
- ✓ פיתוח גישה לימודית - אפשר להפיק תועלת מכל מה שמתרחש בתוך הצוות. אין כישלונות - יש רק הזדמנות ללמידה.
- ✓ בניית סביבה המושתתת על אמון שנבנה על ידי שיתוף במידע, רעיונות וכישורים, שיתוף פעולה במקום תחרות, תקשורת פתוחה וכבוד הדדי.
- ✓ ראיית הצוות כמכלול אחד, כמערכת חיה ולא כאוסף של פרטים, חשיבה במונחים של "אנחנו" ולא "אתה ו"אני".

ב. היתרונות של עבודת צוות

כמה יתרונות לעבודת צוות:

- ✓ חלוקת עומס העבודה.
- ✓ יצירת שותפות ומעורבות.
- ✓ קבלת החלטות טובה יותר.
- ✓ יצירת מגוון רעיונות.
- ✓ צמיחה מקצועית שבה מורים לומדים במשותף, פותרים בעיות, חולקים ידע ומומחיות.

ג. קשיים בעבודת צוות בבתי הספר

1. תפיסת תפקיד ההוראה: מקצוע ההוראה נתפס במשך דורות רבים כמקצוע שיש בו מצד אחד בדידות ומצד אחר, מידה רבה של אוטונומיה. ההכשרה לתפקיד, דרישת האחריות האישית מהמורה, תהליכי הפיתוח המקצועי - כל אלה מחזקים את הבידול המקצועי.
2. מבנה בית הספר: אף שמנהלי בתי הספר, הרכזים וחברי הצוות משוכנעים בחשיבות עבודת הצוות ובתרומתה לעבודתם, תדירות עבודת הצוות בבתי הספר עדיין נמוכה. רוב משרתו של מורה מורכבת משעות הוראה מאחורי דלת הכיתה. מנהלים ומורים מתלוננים על מחסור בזמן לעבודה בצוותים, לצפייה הדדית בשיעורים וכדומה.
3. גורמים תוך-אישיים ובין-אישיים: לעיתים מורים עלולים לחוות קונפליקטים על רקע המתח בין המחויבות למקצוע לבין המחויבות הנדרשת לארגון. נוסף על כך למורים רבים חסרות מיומנויות לתפקוד בצוות, כמו מיומנויות תקשורת, נכונות ופתיחות לחלוק מידע, לחשוף תפיסות וביצועים, לתת משוב ולקבלו, ולהשתתף בקבלת החלטות.
4. אי-שוויון במוקדי ההשפעה: לעיתים ניתן לראות בקרב סגל מורים אחד, מורה הנמצא מחוץ למעגל ההשפעה המערכתית. דבר זה עלול להגביר את הסתגרותו ובידודו המקצועי והוא יחפש סיפוק בעבודה בעיקר באינטראקציה עם תלמידיו.
5. עומס תפקידים ומתח בין מחויבויות: יש מורים החברים בכמה צוותי עבודה. לכל צוות מטרה משלו, משימות משלו וטווח פעילות משתנה. הדבר עלול ליצור עומס בתפקידים ומתח.



אז מה על היועץ הארגוני לעשות?

ראשית לברר: האם מנהל בית הספר הוא מנהיג של צוות או מנהיג של צוותים? מדוע? שאלה זו מחדדת את ההבדל בין שני סגנונות מנהיגות מרכזיים: מנהיגות בדרך של מרכז ומנהיגות מבוזרת. **בדפוס מנהיגות מרכזי**, מנהל בית ספר מתפקד כראש הצוות כולו וכמנהיגו. בדפוס ניהול שבו המנהל מבנה צוותי משנה עם ראשי צוותים, הדגש הוא על **ביזור סמכויות ותפקידים**. בכל אחד מן הסגנונות נדרשים כישורים שונים ממנהל בית הספר, אולם בשני דפוסי הניהול על מנהלים להיות מסוגלים להנהיג אנשים ולהפעילם להשגת מטרות משותפות. לעבודת צוות לא מוצלחת השלכות מרחיקות לכת. האנרגיה השלילית אינה מתפוגגת בתום הישיבה. היא גולשת לכל היבט בחיי הארגון. אנשים כועסים ומתוסכלים גוררים את תחושותיהם גם הלאה.

כדי להבטיח את עבודת הצוותים עתירי הביצועים על המנהל:

- א. **לגבש את המבנה של הצוות:** רצוי לבנות צוותי עבודה הטרוגניים היעילים יותר מצוותים הומוגניים.
- ב. **להחליט על גודל כל צוות:** במשימות מסוימות, יחיד משיג תוצאה מהירה יותר מזוג משותפים; הרמות המורכבות גבוהות יותר; שלושה משיגים תוצאה טובה יותר משניים; משותף רביעי פוגם במהירות.
- ג. **לפתח דפוסי עבודה נכונים בצוות ולהכשיר את ראשי הצוותים:** דפוסי העבודה בצוות כוללים ארבעה מנגנונים מרכזיים: חילופי מידע, יישום תהליכי למידה, פיתוח הנעה צוותית וקיום תהליכי משא ומתן על המטרות ועל האמצעים להשגתן. **יש להכשיר את ראשי הצוותים בהיבטים הניהוליים של התפקיד ובידע לגבי תהליכים קבוצתיים.**
- ד. **למנות ראשי צוותים ולהרכיב צוותים:** רצוי לזמן לכל אחד מהמורים אפשרות להתנסות גם בתפקיד של ראש צוות וגם בתפקיד של חבר בצוות. כך יוכלו המורים להביא את עצמם למקומם של עמיתיהם ולגלות אמפתיה ונכונות לשתף פעולה מתוך הבנת המורכבות של המצבים השונים.
- ה. **לחזק את המחויבות של המורים לארגון בצד מחויבותם למקצוע** על ידי חיבור בין מטרות וערכים ארגוניים לבין מטרות וערכים מקצועיים של הפרט, דיונים ולמידה משותפת בהתייחס להיבטים השונים של עבודת המורים ובית הספר.
- ו. **ליצור מנגנונים הכרחיים לעבודת צוותים**, כמו הקצאת זמן, מקום ומשאבי ידע נדרשים.
- ז. **לבצע מיפוי של תפקודי הצוותים השונים** כדי לזהות צורכי התערבות ופיתוח. ניתן לסייע למנהל לזהות את השלב ההתפתחותי שבו נמצא הצוות, לסייע בפתרון קונפליקטים ומשברים, ולהתאים את סגנון הפעולה לשלב שבו נמצא הצוות.



כלי להערכת עבודת הצוות - מדדים להערכה

רמת תפקוד צוותית 5-1					המאפיין
5 גבוה	4	3	2	1 נמוך	
					מטרה
					חברי הצוות יכולים לתאר את המטרה המשותפת והם מחויבים לה.
					היעדים ברורים.
					התפקידים האישיים ברורים.
					האצלת סמכויות
					החברים חשים תחושה אישית של מסוגלות.
					לחברים יש גישה למיומנויות ולמשאבים הכרחיים.
					המדיניות והיישום תומכים ביעדי הצוות.
					ביחסים בין חברי הצוות ניכרים כבוד הדדי ונכונות לסייע זה לזה.
					יחסים ותקשורת
					חברי הצוות מבטאים עצמם בפתחות ובכנות.
					ביחסים בין חברי הצוות באים לידי ביטוי חום, הבנה וקבלה.
					חברי הצוות מאזינים זה לזה באופן פעיל.
					הבדלי דעות ונקודות מבט שונות זוכים להערכה.
					גמישות
					חברי הצוות מבצעים תפקידים ותפקודים שונים כפי שנדרש.
					חברי הצוות חולקים באחריות להנהגת הצוות ולהתפתחות.
					חברי הצוות מסתגלים לדרישות המשתנות.
					חברי הצוות מכבדים דעות וגישות שונות.
					רמת תפקוד מיטבית.
					התפוקה גבוהה.
					האיכות מעולה.
					קבלת ההחלטות יעילה.



רמת תפקוד צוותית 5-1					המאפיין
5 גבוה	4	3	2	1 נמוך	
					ניכר תהליך פתרון בעיות ברור.
					מורל
					לכל אחד יש תחושה טובה באשר לחברות בקבוצה.
					כל אחד מהחברים בעל מוטיבציה.
					לחברי הצוות תחושת גאווה וסיפוק באשר לעבודתם.
					קיימת תחושה חזקה של גיבוש ורוח צוות.
					הכרה והערכה
					תרומות אישיות מקבלות הכרה ומוערכות על ידי המנהיג וחברי הצוות האחרים.
					חברי הצוות חשים שמכבדים אותם.
					תרומות הצוות מוערכות ומוכרות על ידי הארגון.

ד. תצפיות בישיבות צוותים

בכל בית ספר מתקיימים מנגנונים שונים של מפגשי מורים, בין אם אלה מפגשי צוותי ניהול (הנהלת בית ספר, מחנכים, רכזים וכולי) ובין אם אלה מפגשי צוות מקצועי. במסגרת תפקיד היועץ, אם במסגרת תהליך האבחון או תוך כדי תהליך ההתערבות, ייתכן שהוא יידרש לסייע למנהל להעריך את האופן והמידה שבהם ישיבות ומפגשי צוות הניהול הנערכות בבית הספר מאפשרות עדכון מידע, תכנון והכנה, העלאת או החלפתה של רעיונות וכלים, למידה משותפת, דיון מעמיק, רפלקציה, משוב ותמיכה הדדית. בישיבות מקצועיות יש לבדוק עד כמה הישיבות עוסקות בניהול תהליכי הלמידה, ההוראה וההערכה (הפדגוגיה) בבית הספר (תמ"ה, כלי למיפוי תמונת מצב בית ספרית, אבני ראשה, 2010).

תהליך הצפייה בצוות כולל כמה שלבים:

- שלב 1: בחירת פורום רלוונטי לצפייה שבו המנהל מעוניין לצפות ובחינת הסיבות והצפיות של המנהל מהתהליך.
- שלב 2: תכנון הצפייה - תכנון כמה מפגשים לצפייה, משך הזמן, מטרת הצפייה, איך ייעשה התיאום מול הצוות, ההסבר שיינתן לצוות בנוגע למטרות התהליך, מה יהיה תוצר הצפייה. במהלך הצפייה יש לבחון את תחומי השפעה של הישיבה.
1. להעריך באיזו מידה חברי הצוות קיבלו מענה בתחומים השונים.
2. לבחון עד כמה הישיבה מכוונת לתחום מסוים ולא נותנת מענה לתחומים אחרים. רצוי לבחון זאת לאורך כמה ישיבות.
3. ניתן לקיים שיח עם חברי הצוות על תחומים שלא קיבלו מענה בישיבה ועד כמה זה מאפיין את אופי הישיבה, עד כמה הם רואים בתחום זה תחום משמעותי וחשוב, מה הם סדרי העדיפויות בצוות - באילו תחומים חשוב להם לעסוק במסגרת ישיבות הצוות ובאילו פחות.



כלי לצפייה בישיבת צוות - תחומי ההשפעה של הישיבה

כלי המעריך באיזו מידה חברי צוות ניהול/חברי צוות מקצועי (המורים) שהשתתפו בה קיבלו מענה בתחומים להלן. בכלי המצורף אפשר להשתמש גם בצפייה בישיבת צוות ניהולי וגם בצפייה בישיבת צוות מקצועי (מלא את השורה המתאימה בהתאם לצוות הנבחר צוות ניהול או צוות מקצועי). השתדל לסמן לא יותר משלושה צרכים שקיבלו מענה בישיבה אחת ולהימנע מחזרה על אותה רמת דירוג:

ניתן מענה במידה רבה	ניתן מענה במידה בינונית	ניתן מענה במידה מועטה	לא ניתן כלל מענה	הוגדר כמטרה בישיבה			
					עדכון מידע הקשור למשימות בית הספר והתנהלות, התארגנות, לוח זמנים, נהלים וכיוצא באלה.	עדות ניהול	עדכון מידע
					עדכון מידע הקשור לתוכנית הלימודים ולעבודה בכיתות (דרישות מקצועיות, לוחות זמנים וכולי).	צוות מקצועי	
					תכנון והכנה של משימה/ תהליך שמיועד ליישום בתקופה הקרובה.	צוות ניהול	תכנון והכנת משימה/חומר
					תכנון והכנה של שיעור או סדרת שיעורים המיועדים ליישום בתקופה הקרובה.	צוות מקצועי	
					תכנון והכנה של פעילות בית ספרית משותפת - טקסים, טיולים, מסיבות.	צוות ניהול	תכנון והכנה של פעילות
					תכנון והכנה של פעילויות הוראה ולמידה משותפות, ימי שיא, סיורים, משחקים וכולי.	צוות מקצועי	
					העלאה או החלפה של כלים או רעיונות; כלים ורעיונות ליישום ברמה בית ספרית.	צוות ניהול	העלאה או החלפה של רעיונות או כלים
					העלאה או החלפה של כלים ורעיונות פדגוגיים חדשים הניתנים ליישום בכיתה (אסטרטגיות הוראה ולמידה, מבנה שיעור, כלים לניהול שיעור וכולי).	צוות מקצועי	



ניתן מענה במידה רבה	ניתן מענה בינונית	ניתן מענה מועטה	לא ניתן כלל מענה	הוגדר כמטרה בישיבה			
					למידה משותפת של נושא רלוונטי ברמת צוות ניהול בית ספר, נושאים הקשורים לתוכנית העבודה וכולי.	צוות ניהול	למידה משותפת בצוות
					למידה משותפת של תוכני הלימוד, מעבר על חומר הלימוד, למידה משותפת של חומר הלימוד וכולי.	צוות מקצועי	
					דיון על שכבות/כיתות/דרכי התנהלות של מורים, הורים, תלמידים וגיבוש דרכי עבודה עימם.	צוות ניהול	דיון מעמיק
					דיון על תלמידים ספציפיים/קבוצות/כיתות וגיבוש דרכי עבודה עימם.	צוות מקצועי	
					הכנה משותפת של כלים וחומרים הנותנים מענה לצורך בית ספרי.	צוות ניהול	הכנה משותפת של כלים וחומרים
					הכנה משותפת של כלים וחומרי הוראה (דף עבודה, מבחן וכולי) שאפשר להשתמש בהם בשיעורים.	צוות מקצועי	
					רפלקציה, משוב והפקת תובנות ולקחים.	כל הצוותים	רפלקציה ומשוב
					תמיכה וחיזוק מהעמיתים בהתמודדות עם קשיים במהלך העבודה.	כל הצוותים	תמיכה הדדית
					אחר:		



ה. פיתוח מקצועי של צוות בית הספר

בשנים האחרונות משרד החינוך מקדיש משאבים, חשיבה ויצירתיות רבה בכל הקשור בפיתוח המקצועי של צוותי ההוראה. אך למרות כל ההשקעה והחשיבה, חלק מתהליכי הפיתוח המקצועי אינם משיגים את מטרותם: לפתח מקצועית את צוות המורים וכפועל יוצא, לשפר את הישגי התלמידים ולהעלות את שביעות רצונם. ליועץ הארגוני תפקיד מרכזי בליווי המנהל בעבודתו כמתכלל וכמוביל את הפיתוח המקצועי בבית ספרו כחלק ממערך הלמידה הכולל.

מטרות הפיתוח המקצועי

- ✓ לאפשר לקהילת בית הספר פיתוח מקצועי המותאם לצרכיה.
- ✓ ליצור שפה פדגוגית מוסכמת ותרבות של למידה משותפת.
- ✓ להבנות ידע חדש ומשותף של הצוות החינוכי באמצעות למידה בצוותים וכקהילה לומדת.
- ✓ להעצים את חברי הצוות החינוכי ולטפח מנהיגות חינוכית בבית הספר.

כדי שהפיתוח המקצועי ייתפס על ידי המורים כמסלול משמעותי לצמיחה ולארגון וכמפתח לשיפור הישגי התלמידים ותפקודם, **צריכים להתקיים מאפיינים מסוימים בנוגע לרכיבים אלה:**

א. **על התכנים שבהם צריכה לעסוק ההתפתחות המקצועית להיות ממוקדים בארבעה רכיבים אלה:**

1. ידע בתוכנית הלימודים ובתחום הדעת שאותו המורה מלמד.
2. דרכי ההוראה-למידה של התחום.
3. הבנת צורת החשיבה של ילדים והתאמת דרכי ההוראה-למידה לשונות ביניהם.
4. טיפוח רמת אמון גבוהה בנוגע ליכולת של כל התלמידים להגיע להישגים הנדרשים (אקדמיים וחברתיים) והעברת הציפיות לתלמידים.

ב. התהליכים שצריכים להתקיים בפיתוח המקצועי

1. **מיקוד במורה כלומד:** חשוב שתהליך ההתפתחות המקצועית יתבסס על למידה פעילה תוך עיסוק משמעותי בתוכנית הלימודים ובסוגיות הקשורות בהוראה; יעמיד הזדמנויות ליישום הלמידה החדשה, אימון, מעקב ותמיכה לאורך זמן, וכמו כן יאפשר עיסוק באופן ישיר בפתרון בעיות ממשיות המתייחסות לפער שבין התכנון ליישום בשטח.

2. **ביצוע הפיתוח המקצועי בהקשר חברתי:** המורים זקוקים להזדמנויות לבחינה מחודשת של הניסיון החינוכי שלהם ושל עמיתיהם.

3. **התחשבות בסגנונות הלמידה של המורים:** למורים, כמו לתלמידים, יש סגנונות למידה ייחודיים ויש לקחת אותם בחשבון בתכנון ההתפתחות המקצועית. ארבעת סגנונות הלמידה של מורים הם: הקונקרטי, הקוגניטיבי, הצופה הרפלקטיבי והמנסה הפעיל.

סיכומו של דבר: יש להעמיד לרשות המורים מסגרות ודרכי פעולה מגוונות ודיפרנציאליות כדי לתת מענה לשונות ביניהם.

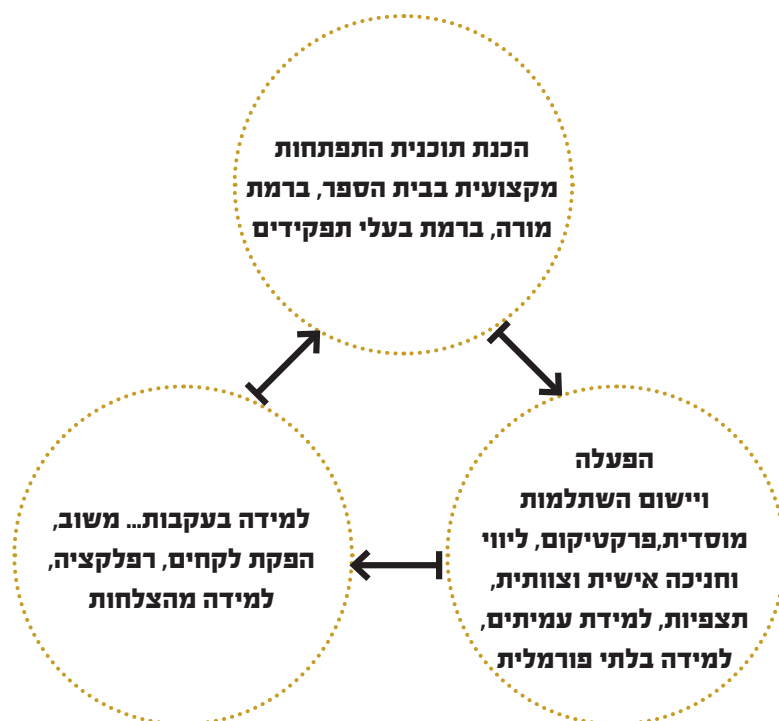
תפקיד המנהל בהובלת הפיתוח המקצועי

למנהל כמה תפקידים מרכזיים:

- ✓ להציב מטרות משותפות, ברורות ומשמעותיות לפיתוח מקצועי העומדות בהלימה ליעדי בית הספר ולקידום כל התלמידים.
- ✓ לתמוך ולתגמל את מי שמוכנים ליזום פעילויות הקשורות ליעדים שנקבעו.
- ✓ לחלק באופן שוויוני את נטל הלמידה בין כל חברי הצוות.
- ✓ להקצות זמן ללמידה ולהתנסות של הצוות ולאפשר דרכי למידה מגוונות למורים.
- ✓ לבנות תוכנית בית ספרית להתפתחות המקצועית בבית הספר ותוכניות אישיות הנגזרות מהקדימויות ומהיעדים של בית הספר.
- ✓ לרתום שותפים ולהעמיד סיוע למורים כך שיחושו בטוחים יותר בלמידתם וביכולתם ליישם את הנלמד.



כיצד מסייעים למנהל להוביל פיתוח מקצועי בבית הספר? הצעה למודל הפעלה בית ספרי



- 1 הכנת תוכנית ההתפתחות המקצועית משלבת בין שלושה היבטים: (א) ההתפתחות המקצועית של בית הספר. (ב) ההתפתחות המקצועית האישית של עובד ההוראה. (ג) ההתפתחות המקצועית של בעלי תפקידים.
 - ✓ תוכנית ההתפתחות המקצועית של בית הספר כוללת את הפעולות העיקריות המתוכננות בבית הספר בתחום זה, כפי שהן נגזרות מתפיסת העולם של המנהל והצוות ויעדי בית הספר, מנתוני המיפוי שלו ומיעדי המשרד, המחוז או הרשות.
 - ✓ תוכנית ההתפתחות המקצועית האישית - כוללת את הפעולות העיקריות שמתכנן עובד ההוראה לעשות לשם השגת יעדי ההתפתחות המקצועית שלו בהתייחס לאופק הקריירה המקצועית שלו וליעדים המקצועיים של בית הספר.
 - ✓ תוכנית ההתפתחות אישית לבעלי תפקידים - כוללת תוכנית ההתפתחות לבעלי תפקידים שונים: מחנכים, רכזים, יועצות וכולי.
- 2 הפעלה ויישום - השתלמות מוסדית, פרקטיקום, ליווי וחניכה אישית וצוותית, תצפיות, למידת עמיתים, למידה בלתי פורמלית.
- 3 למידה בעקבות... משוב, הפקת לקחים, רפלקציה, למידה מהצלחות, מעקב בקרה והערכה מעצבת תוך כדי יישום.



**שימושים ודגשים ליועץ מרום
בחינת מודל ההתפתחות המקצועית**

שותפים: יועץ ארגוני, מנהל, שותפים אחרים

האם המודל של ההתפתחות המקצועית הפועל בבית הספר?

1. מאפשר קידום איכות ההוראה והמקצועיות של כל המורים? האם קיימת חלוקה שווה בנטל ההשתלמויות?
2. האם ההתפתחות המקצועית מאפשרת התמקדות בקידום יעדי בית הספר?
3. האם הפיתוח המקצועי נותן מענה לסגנונות הלמידה השונים של המורים?
4. האם הפיתוח המקצועי עושה חיבור בין צורכי הלמידה האישיים למוסדיים?
6. האם מודל הפיתוח המקצועי מאפשר גישור בין הידע העיוני של המורים לבין הידע המעשי שלהם? האם המורים מקבלים ליווי ותמיכה ביישום הנלמד בכיתות?
7. האם נעשה תהליך של הערכה מעצבת במהלך השנה?
8. אם היית שואל את המורים מה הם חושבים על תהליך הפיתוח המקצועי, מה הם היו עונים?
9. האם לך, כמנהל, יש תמונת מצב על תהליכי הפיתוח המקצועי האישי של המורים?



**כלים יישומיים לניהול הפיתוח המקצועי
תוכנית התפתחות מקצועית בבית הספר**

הקדימות לפיתוח מקצועי	הקדימות לפעולה	מדדים להשגת היעדים השנתיים לפיתוח מקצועי	היעדים לפיתוח מקצועי לשנת הלימודים הקרובה	היעד לשנת הלימודים הקרובה שנת _____	יעד תלת-שנתי
		1	1		
		2	2		
		1	1		
		2	2		



תוכנית תלת-שנתית ושנתית להתפתחות מקצועית אישית של כל אחד מחברי סגל ההוראה

נמוני פיתוח מקצועי לשלוש השנים הבאות												נמוני פיתוח מקצועי בשלוש השנים האחרונות	דרגה	תואר	תפקידים	שם המורה
פיתוח מקצועי לשנת הלומדים			פיתוח מקצועי לשנת הלומדים			פיתוח מקצועי לשנת הלומדים			נושאים							
מסגרת	שעות	נושאים	מסגרת	שעות	נושאים	מסגרת	שעות	נושאים		מסגרת	שעות	נושאים				
											1.					
											2.					
											3.					



ה. פיתוח מנהיגות ביניים בתוך בית הספר

מרחב מנהיגות הביניים בבית הספר הוא מעניין. מצד אחד, יש הסכמה שלמנהיגות הביניים תפקיד חשוב בהובלת בית הספר, ושהיא המפתח להצלחתו ולמימוש תהליכי שינוי משמעותיים. מצד אחר, ההשקעה המוקדשת לפיתוח המקצועי של מנהיגות הביניים קטנות בדרך כלל. להלן מוצג מודל המיועד למנהל בית ספר המעוניין לחולל תהליך טיפוח של שכבת מנהיגות הביניים בבית ספרו, וכן ליועץ או מדריך העובד עימו בתהליך זה. מטרת המודל - להגדיל את המסוגלות המקצועית של מנהיגות הביניים, כדי לממש את מטרותיו של בית הספר בתחום הלמידה וההוראה.

מי נכלל בשכבת מנהיגות הביניים

המושג "מנהיגות ביניים" או "דרג ניהול הביניים" מכוון לקבוצה של אנשים המחזיקים בתפקיד ואחראים לאנשים או למשאבים ותהליכים אך הם אינם שותפים לניהול הבכיר. בקבוצה זו צפויים להיכלל רכזי שכבה, רכזי מקצוע ולעיתים גם יועצים, רכזי תוכניות או רכזי פרויקטים.

מהי מנהיגות ביניים חזקה?

כשמדברים על מנהיגות ביניים חזקה, יש להתחשב בכמה ממדים



- בעלי התפקידים מוכשרים היטב לתפקידם
- בעלי התפקידים מקבלים אחריות ומובילים
- מתקיים דיאלוג עם ההנהלה
- יש למידה ויזמות משותפות



מודל לפיתוח מנהיגות הביניים

(ברק-מדינה ע', אבני ר' ובן-אריה י', פיתוח מנהיגות הביניים בבית הספר, אבני ראשה)
 שלושה צירים למודל של מנהיגות ביניים חזקה בבית הספר: **הציר האישי** - התפתחות אישית-מקצועית של מנהיג הביניים; **הציר הקבוצתי** - התפתחות מנהיגות הביניים כקבוצה; **והציר הארגוני** - חיזוק ההלימה בין המטרות לעשייה.

שלבי התהליך

שלב	שלבי ביניים	פעולות	תקופה
היערכות		המנהל מאפיין את מצב מנהיגות הביניים בבית הספר, החלטות על הרכב הקבוצה, מטרות ודגשים בתהליך, פגישות ראשוניות עם הרכזים והצגת התהליך בבית הספר.	נובמבר-דצמבר
קבוצת למידה		גיבוש הקבוצה ובנייתה. מיפוי משותף של תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר. למידה משותפת של גישות/כלים בהוראה ולמידה. הצבת מטרה משותפת קבוצתית.	ינואר-מאי
גיבוש יעדים אישיים		כל רכז מגבש יעד אישי ותוכנית עבודה (במסגרת המטרה המשותפת) המנהלים נפגשים עם הרכזים להערכה משותפת של היעד ושל התוכנית. שיתוף היעדים בקבוצה.	מאי-יולי
מימוש היעדים	עבודה למימוש היעדים וחניכת מנהל	רתימת שותפים למימוש היעד, ריכוז משאבים. ביצוע תוכנית העבודה. הערכה מעצבת של תהליך העבודה. מפגשי חניכה של המנהל עם הרכזים המשתתפים.	אוגוסט-יוני
	למידת עמיתים בקבוצה	מפגשים לאורך שנת הלימודים ללמידת עמיתים על ביצוע תוכניות העבודה; למידה משותפת של נושאים רלוונטיים; דיאלוג עם מנהל על מדיניות בית הספר, רפלקציה על התהליך ועוד.	אוקטובר-יוני



דגשים

- המודל מתבסס על תהליך עבודה פנים-בית ספרי של הקמת קבוצת רכזים, בהובלת המנהל בשותפות עם מדריך מרום או יועץ לצד עבודת הקבוצה מתנהל תהליך חניכה אישי לכל משתתף.
- בשלב גיבוש היעדים עיקר העבודה בקבוצה הוא וגיבוש מטרה משותפת שתשתלב במטרות בית הספר בשלב מימוש היעדים עיקר העבודה הוא של כל רכז.
- לאחר סיום מעגל עבודה אחד של המודל אפשר להפיק לקחים ולהתניע מעגל עבודה חדש - עם רכזים אחרים או עם אותה הקבוצה.

1. הגברת המוטיבציה ושייכות צוות המורים

לא אחת אנו שומעים ממנהלי בית ספר אמירות כגון אלה: "הצוות בבית הספר שלי נשאר לעבוד אחרי השעות המקובלות בלי 'לעשות חשבון'"; "המורים מתחשבים על כל דקה ומשימה"; "העיפרון נופל לה (למורה, למזכירה...) מהיד בשעה..."; "מורה זו אינה מוותרת על אף ילד"; "היא אינה מוכנה לתרום לבית הספר מעבר לתפקיד שלה". בבית הספר ניתן לזהות קשר בין המוטיבציה של המנהל בעבודה, בין המוטיבציה של המורים בעבודה ובין המוטיבציה של התלמידים בלמידה. רמת מוטיבציה גבוהה של המנהל והתלהבותו בעבודה, רמת אמון גבוהה שלו במסוגלות של המורים ופעולות והתנהגויות מחזקות - כל אלה עשויות להעלות את רמת המוטיבציה של המורים בעבודה (בתוך: 4 מ"מים, מוטיבציה של מורים בעבודתם, גיליון 25, 2008).

המושג "מוטיבציה" הוא מושג מרכזי בבית הספר מהטעמים האלה:

- א. חיוניות של ארגון תלויה בהנעה של עובדיו. מוטיבציה גורמת לכך שאנשים יעשו משהו, ירצו להתמיד בעשייה זו ושישקיעו מאמץ בכך.
- ב. עובדים בעלי מוטיבציה גבוהה מבטאים שביעות רצון גבוהה הן מתפקידם והן מהארגון, מחויבות גבוהה לארגון, ביצועים גבוהים ואפקטיביים יותר, ראש גדול ומגוון התנהגויות ופעולות התנדבותיות מעבר למה שנדרש בתפקידם ואילו היעדר מוטיבציה פוגע באופן ישיר באיכות העבודה בכלל ובעובד בפרט.
- ג. ההתמודדות של מנהלים עם המוטיבציה של המורים בבית הספר היא אחד מ"זוללי האנרגיה", במיוחד בעתות של הכנסת שינוי, כמו למשל בתהליך הכניסה לתוכנית מרום.
- ד. מוטיבציה של מורים היא גורם מרכזי לאפקטיביות בכיתה ולשיפור ההישגים בבית הספר.

גישות שונות לקידום והמוטיבציה של המורים

- ניתן לזהות שלוש גישות עיקריות בנוגע לקשר שבין מוטיבציה להנהגה של ארגון וניהול:
- א. גישה הרואה זהות בין מנהיגות לבין מוטיבציה של עובדים (לנדסברג, 2005). על פי גישה זו, למנהל תפקיד מרכזי. כדי להניע אחרים, על המנהל קודם כול להניע את עצמו.
 - ב. גישת הניהול על פי חוזקות (בקינגהם וקליפטון, 2001) גורסת שאנשים הם יצורים ויצירתיים ויצירתיים מטבעם. וכדי שאנשים יממשו את היכולות שלהם, על המנהל לסייע להם לבצע באופן הטוב ביותר את מה שהם טובים בו. ביצועים טובים הם המפתח לשביעות רצון, ושביעות רצון היא המפתח למוטיבציה פנימית, ומוטיבציה פנימית היא המפתח לביצועים טובים וחוזר חלילה.
 - ג. תיאוריית X ו-Y (McGregor, 1988) לפי התיאוריה, עמדות של מנהלים כלפי עובדיהם קובעות את התנהגותם של העובדים ואת אופן התייחסותם של המנהלים כלפיהם. יחס מנהלים כלפי עובדיהם מושפע מהתיאוריה בדבר טבע האדם. יש שתי תיאוריות: תיאוריית ה-X ותיאוריית ה-Y. תיאוריית ה-X מניחה שהאדם נמנע מאחריות, דוחה את עבודתו ונמנע ממנה. תיאוריית ה-Y מניחה שאנשים מונעים מעצמם ומחויבים כלפי עבודתם.



ערוצי התערבות אפשריים של היועץ הארגוני בטיפול מוטיבציה בבית הספר

- מטרת היועץ היא לסייע למנהלים בטיפול המוטיבציה של המורים בעבודה. להלן כמה ערוצי התערבות אפשריים:
- ✓ לסייע למנהל/חבר צוות ניהול ללמוד ולתרגל כלים ומיומנויות שיסייעו לו בהנעת עובדיו.
 - ✓ לסייע למנהל/חברי צוות ניהול לאתר את גורמי הנעה בצוות המורים.
 - ✓ לחזק תחושת מסוגלות אישית - השפעת המנהל על הנעת המורים: האם המנהל יכול להשפיע על הנעת המורים? מה הוא יכול לעשות כדי להניע מורים (דרכי הנעה ושיטותיה)?
 - ✓ לבחון עם המנהל את סגנון הניהול שלו תוך השפעת סגנון הניהול על הנעת הצוות.
 - ✓ להשתמש בניתוחי אירועים ומצבים מהשטח - בעבודה עם מנהל/צוות ולקיים סדנה פעילה בנושא בעיות מוטיבציה ופתרון. בסדנה ייקחו המשתתפים חלק בדיונים, עבודה בקבוצות, פתרון אירועים ותרגול מעשי של הנלמד בהתייחס לבעיות ואירועים מהיומיום שלהם בעבודה.

ישומים אפשריים בעבודת היועץ הארגוני שאלות מנחות לדיון בנוגע למוטיבציית מורים

שותפים: יועץ ארגוני, מנהל, חברי צוות ניהול

האם אתה שבע רצון ממידת המוטיבציה של המורים בבית הספר וממידת המוטיבציה של עובדי המנהל והתחזוקה בו? מדוע?

- ✓ האם אתה מרגיש שיש לך השפעה על מידת המוטיבציה של המורים?
- ✓ איזו גישה מובילה את התייחסותך לנושא המוטיבציה?
- ✓ מה הם גורמי ההנעה של המורים בבית הספר שלך?
- ✓ מה אתה עושה כדי להניע מורים? מה עוד אתה צריך לעשות?
- ✓ האם אתה יכול לאתר את הגורמים המרכזיים לחוסר מוטיבציה אצל מורים מסוימים? האם אתה יכול להסביר אותם?
- ✓ האם מוטיבציה בבית הספר היא דבר "מדבק" או נחלתם של מעטים?
- ✓ מהי שיטת התגמולים בבית הספר שלך?
- ✓ כיצד הרפורמות "אופק חדש" ו"עוז לתמורה" השפיעו על מוטיבציית מורים?
- ✓ מה מידת המוטיבציה שלך לתפקיד? כיצד, לדעתך, היא משפיעה על צוות המורים? כיצד אתה פועל למען עצמך?

דרכים לטיפול המוטיבציה של המורים בעבודה

מחקרים מראים כי מורים לרוב מונעים על ידי תגמולים פסיכולוגיים ולא רק על ידי תמריצים כספיים. להלן כלי לעבודה עם המנהל או חברי צוות ניהול לבחינת הפעולות הנעשות לעידוד מוטיבציה.



כלי לבחינת פעולות המנהל להגברת המוטיבציה

באיזו מידה אתה, כמנהל בית ספר, מקיים את הפעולות האלה לעידוד מוטיבציה?

5 במידה רבה מאוד	4 במידה רבה	3 במידה בינונית	2 במידה מעטה	1 כלל לא	היגדים
					• יוצר תנאים מיטביים שיאפשרו למורים ללמוד ולהתפתח.
					• מפתח חזון משותף וייחודיות ויוצר "גאוות יחידה".
					• מעודד את המורים לנסות רעיונות חדשים ועוזר להם לממש אותם בהצלחה.
					• מאפשר מעורבות של העובדים בקבלת החלטות.
					• נותן משוב מקדם ומבטא הכרה בעבודה המבוצעת.
					• מעודד עצמאות ואוטונומיה בעבודה.
					• מאפשר לעובדים לצאת מהשגרה ולגוון.
					• מעניק יחס אישי ותשומת לב.
					• מעודד צפיית עמיתים לצורך למידה.
					• מפרסם פעולות מוצלחות ומבטא הערכה לידע של המורים בעבודה ולניסיונם.
					• מקים צוותי תמיכה, חשיבה ומשימה.
					• להתעניין בעובדים כאנשים ולא רק כעובדים.
					• מטפח את הארגון כמערכת חברתית באמצעות חגיגת אירועים בלתי רשמיים משותפים, שליחת כרטיסי ברכה וציון אירועים אישיים.
					• מקיים שיחות אישיות.
					• מאפשר לעובדים לתרום מהידע ומהניסיון שלהם ומרעיונותיהם בישיבות, במפגשי חדר המורים ובהתכנסויות.
					• מטפח ועד מורים פעיל.



מתווה שיח להשבחת הפיתוח המקצועי

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> • עידוד מורים לקידום רעיונות ויוזמות העלאת מודעות המנהל לחשיבות הפיתוח המקצועי בהלימה לצורכי בית הספר. • מתן כלים למנהל לקדם פיתוח מקצועי משמעותי של חברי צוות - ארגוני ופרטני, בהלימה לצורכי בית הספר. • הערה: רצוי לשלב בשיח את מרכז הפסג"ה, מדריך תוכן רלוונטי וכדומה. 	<p>תרבות פרופסיונלית היא מפתח ליצירת שינוי בר קיימא בבתי הספר. היותו של המורה אדם לומד היא תנאי הכרחי הן כמודלינג לתלמידים והן כאיש מקצוע לקידום בית הספר.</p> <p>בחלק מבתי הספר נמצא שמורים רבים אינם לומדים בצורה מסודרת. הקדשת תשומת לב למערך הפיתוח המקצועי היא אמירה מנהיגותית באשר לערכי הלמידה הראויים של איש מקצוע.</p>

שלבי המתווה

שלב א - איתור צורכי ההתפתחות המקצועית.

- מעבר על ממצאי הערכה מרכזיים של בית הספר (אקלים, הישגים).
- מעבר על פרופיל כוח האדם (ותק, השכלה, מאפיינים נוספים).
- דיון על אודות צורכי התפתחות הצוות לאור ממצאים משמעותיים.

שלב ב - התבוננות במערך הפיתוח המקצועי בשלוש השנים האחרונות ומידת ההלימה לצרכים.

- רישום השתלמויות חדר מורים.
- בחינת השתלמויות שמורים עברו באופן פרטני.
- ניתוח הלימה ופערים - נושאים שבהם לא עסקנו וחשוב שנעסוק, מידת ההלימה לצרכים, נושאים שחברי צוות למדו ויכולים לתרום לצוות, נושאים שחברי צוות זקוקים להכשרה.

שלב ג - קיום שיח פרטני של המנהל עם מורים ובעלי תפקידים לגבי מערך השתלמות עתידי שלהם.

- קיום שיח עם צוות ניהול ורכזי מקצוע לגבי השתלמות מוסדית בהתאם לצרכים תוך דגש על עבודה עם נתונים.

שלב ד - הפיכת אוסף השתלמויות למערך למידה בית ספרי - שימת דגש על יישום הלמידה בכיתות; הקצאת זמן

- בישיבות צוות מקצועי; צפיות עמיתים ומנהל בנושאים רלוונטיים, הפעלת מתווי שיח (ראו בחומרי הקריאה לפרק זה).

מתווה שיח לאיתור ולהעצמת כוחות פנים-ארגוניים

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> • מיצוי המשאב האנושי בבית הספר. • יצירת תחושת שייכות והגברת מוטיבציה. • פיתוח דרג מנהיגות ביניים. 	<p>פעמים רבות, מנהלים שבויים, לטוב ולרע, בתבניות לגבי חברי צוות ויכולותיהם. חברי צוות שאינם בצומתי ההשפעה, עשויים להרגיש לא שייכים ולתרום פחות מכפי יכולתם. בבתי ספר שבהם יש דרג ותיק שתופס את כל עמדות המפתח, עשוי גם להיווצר מתח בין-דורי.</p> <p>משום כך, ראוי להקדיש חשיבה לשאלה מי הם כוחות הפנים אותם ראוי וניתן להעצים. חשוב לציין שהעצמה אינה פעולה אחת אלא האקלים הכולל שנוצר בארגון. שיתוף בעלי תפקידים בארגון מביא להעצמה ולתחושת מסוגלות.</p>



שילבי המתווה

שלב א - מיפוי חברי צוות בהתאם לכלי המצורף ובהתייחס לסעיפים האלה:

- יכולות בין-אישיות של חבר הצוות ובכלל זה המידה שבה הוא מוערך ומקובל בצוות.
- יכולות ההובלה והריכוז, המידה שבה חבר הצוות יכול להוות סמכות מקצועית בתחום הדעת או בתחום בו הוא פועל, מיומנויות של ניהול וארגון של הצוות.
- צורכי הפיתוח ובכלל זה, מה חסם את התקדמותו עד כה, מה הן המיומנויות הדורשות שיפור אצלו וכדומה.
- פוטנציאל לתפקיד יצביע על תפקידים אפשריים שאליהם המנהל יכול לראות את אותו חבר צוות מתקדם - בבית הספר או מחוצה לו.

כלי למיפוי חברי הצוות

שם	ותק והשכלה	יכולות בין-אישיות	יכולות הובלה וריכוז	צורכי פיתוח	פוטנציאל לתפקיד... ..

שלב ב - הגדרת 4-5 חברי צוות שאותם רוצים לטפח.

שלב ג - הגדרת זירות המאפשרות פיתוח חברי צוות, כדוגמת:

- שייכות לצוות חשיבה.
- הובלת צוותי משימה.
- עבודה ב-CO עם מורה חדש.
- צפייה או השתתפות בצוות ניהול.
- הנחיה במפגש מליאת מורים.

שלב ד - גיבוש מתווה פרטני לחברי הצוות הנבחרים ובתוך כך מפגשים חניכה סדורים. במסגרת מפגשי החניכה, חבר הצוות זוכה לישיבות שיח וחשיבה עם מנהל או בעל תפקיד בכיר אחר בהן הוא מעבד את ההתנסויות שלו.

שלב ה - הערכת מצב תקופתית.

מתווה שיח לקידום תרבות יזמית

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> • עידוד מורים לקידום רעיונות ויוזמות 	<p>בתי הספר במרום מתמודדים עם מורכבות אובייקטיבית גדולה מאוד. סביבה מורכבת זו מחייבת יצירתיות רבה מאוד במציאת פתרונות לאתגרים. במקביל, נמצא בחלק מבתי הספר מורים שחוקים עם תחלופה מועטה. פעמים רבות, שחיקה גורמת לבני אדם בכלל לשקוע לתוך עצמם, לאבד אמון בעצמם ובמערכת. לרוח היזמית כוח אדיר ביצירת השראה, בהגברת שייכות ומוטיבציה ובאופן כללי ביצירת משמעות. אנשים שחווים עצמם כמשמעותיים יכולים בקלות רבה יותר לאפשר זאת גם לתלמידיהם.</p>



שילבי המתווה

שלב א - שיח מקדים עם המנהל לגבי חשיבות תרבות יזמית, בירור המצב הקיים בהקשר זה. בירור נכונות המנהל להתנסות בקידום נושא זה ולהקצות לו משאבים.

שלב ב - בניית מהלך מסודר - הגדרת תחומי יוזמות, הקצאת משאב כספי משמעותי (אפשר מכספי ניהול עצמי), הגדרת זמנים והגדרת מנגנון בחירת היוזמות (ניתן להגדיר צוות ניהול, צוות יוזמות וכדומה).

שלב ג - ישיבת מליאה לעיסוק בתרבות יזמית והצגת המהלך תוך הקצאת זמן להצגת יוזמות, עידוד העלאת רעיונות-מנהל מברר עם מורים וחברי צוות יוזמות שהיו רוצים לקדם.

שלב ד - הגשת רעיונות

שלב ה - קבלת החלטה על הקצאת המשאב ליוזמה נבחרת.

מתווה שיח להיוועצות

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none">• קידום תרבות של עבודת צוות.• קידום ערכי למידה והתמקצעות בקרב חברי צוות.	בצוותים רבים נגלה שכמעט אין שיח מקצועי מובנה בין חברי הצוות. לעיתים יש שיתוף פעולה אישי והעברת חומרים, אך שיח על אודות קשיים ולבטים אינו מקבל די מקום. בבתי הספר של מרום, המורים מתמודדים עם אוכלוסיות מורכבות. התמודדות זו קשה שבעתיים לאור תסכולים וחוויות אי-הצלחה שהמורים חווים. לכן, לעבודת הצוות, לחשיבה המשותפת ולבמות היוועצות יש חשיבות לא רק מקצועית כי אם גם רגשית.

שילבי המתווה

1. יש להקפיד לציין את כללי האתיקה. במסגרתם חברי הצוות מתחייבים לשמור את הנאמר בחדר במסגרת החדר.
2. מומלץ בפעמים הראשונות לפנות מראש ולבקש מחבר צוות להכין דילמה להיוועצות.
3. יש להתמיד במתן במות להיוועצות כדי לרכוש מיומנות של היוועצות וכן לייצר את הפתיחות.

שלב א - הצגת ההקשר והדילמה

חבר צוות מציג את ההקשר: במהלך זמן זה הוא מציג נתונים ופרטים שיאפשרו לחבריו להבין את התמונה ומתוך כך לקיים שיח מקצועי פורה במתן פרשנות וכן להציע כיווני פעולה להתמודדות (שבע דקות). בסוף הצגת הפרטים, הנועץ ממקד את שאלתו - במה הוא רוצה למקד את הדיון. חשוב להביא דילמות ממוקדות שבהן הנועץ נמצא בצומת ומתלבט לגבי האפשרויות השונות הניצבות בפניו.

שלב ב - שאלות הבהרה

חברי הצוות שואלים שאלות הבהרה כדי להבין את מהות הבעיה. בשלב זה מומלץ כי מישהו ירשום את השאלות על דף ורק לאחר מכן יעיין הנועץ ויחליט על אילו שאלות חשוב לענות (עשר דקות).

שלב ג - מיקוד נוסף של שאלת הדיון על ידי הנועץ בעזרת המנחה (שלוש דקות).

שלב ד - קיום דיון בין חברי הקבוצה. במהלך דיון זה הנועץ נמצא בעמדת מאזין בלבד. הוא לא אמור להשתלב בשיח, לענות על שאלות, לחדד את התמונה ועוד (עשרים דקות).

שלב ה - תובנות ומחשבות של הנועץ (חמש דקות).

שלב ו - סיכום.

