

חשיבה פורצת דרך® (ישראל)

**חשיבה תוצאתית כבסיס
לפתוח מערכת הערכת
תפוקות ותוצאות**

ד"ר נחום קמינקא

09-7452636

www.bt-center.co.il

הגדרה

חשיבה תוצאתית (OT=Outcome Thinking)
היא דרך חשיבה המתמקדת כצעד ראשון
בזיהוי ברור של התוצאות שרוצים להשיג

**(בהבדל למשל מהתמקדות בקשיים עליהם
צריך להתגבר או בפעולות שיש לבצע)**

"מטרות" מול "בעיות"

הנושא המרכזי – "מה להעריך"

להעריך טיבה של תכנית:

תכניות התערבות מנסות לייצר שינוי בערכם של ארגונים.

ערכה של תכנית נגזר מהשינוי שהתכנית יוצרת ב"ערכו" של ארגון.

"איך לקבוע ערכו של ארגון?"

"ערך של ארגון"

"ערכו של ארגון" ברגע נתון, מבטא את ערך:

- הנכסים שיש לו (מכל סוג שהוא, מוחשיים ובלתי מוחשיים).

ועוד

- הנכסים שהוא עתיד להשיג בהתבסס על יכולותיו כיום (בפרק זמן עתידי סביר ובהסתברות סבירה).

"ערך ארגון"

עולם הניהול מציע פתרונות להערכת "ערכם" של ארגונים (ומתוך כך גם ערכן של תכניות התערבות בהם) למשל:

- מודל גיליון ציונים מאוזן

Balanced Scorecard

- מודל המצוינות ואיכות האירופאי

EFQM

מודל גיליון ציונים מאוזן

קביעת מדדים בארבעה מישורים (עפ"י נורטון וקפלן):



אז מה מעריכים...

- **מדדי משאבי אנוש (מס' השתלמויות מורים, מס' בעלי תואר, וכד')**
- **מדדי תהליכים (הורדת זמני תגובה לתלונות, חיסכון בעלויות, עמידה בלוח"ז וכד')**
- **מדדי לקוחות (שביעות רצון הורים ותלמידים, עמדות של תלמידים מול ביה"ס וכד')**

אבל...

מה ביחס למדדי התוצאה?

- האם בית הספר שלנו משיג את התוצאות הרצויות?
- האם החטיבה העירונית לקידום נוער משיגה את התוצאות הנדרשות?
- האם האגף למעונות יום משיג את המצופה ממנו?
- האם הפיקוח במשרד החינוך הוא אפקטיבי?

מה עושה את השאלות ל"קשות"??

הקושי – זיהוי ברור של המטרות

דוגמאות ניסוח:

- **מטרות בית ספר:**
 "לפתח לומד אוטונומי בעל מכוונות עצמית המכשיר עצמו לחברה טכנולוגית משתנה!"
 "לפתח אנשים מעורבים ותורמים בקהילה ובחברה!"
- **מטרה של האגף למעונות יום (משרד התמ"ת):**
 "לאפשר לנשים להשתלב בשוק העבודה!"
- **מטרת חטיבה עירונית לקידום נוער – "לטפל בנוער במצוקה ובסיכון".**

קשיים בהגדרה ב"מערכות רכות"

- ניסוחים "גדולים" - אינם באמת מובנים לכולם באותה דרך, מנוכרים ("רחוק מדי" מה"כאן ועכשיו").
הניסוחים אינם מאפשרים הערכה אופרטיבית.
- ניסוחים "קטנים" – מבטאים ביצוע פעולות וניצול משאבים, ופחות השגת תוצאות.

התוצאות לעיתים קרובות

- חוסר הלימה בין ההגדרות ה"גדולות" לבין הפעילות בפועל של הארגון! (יש הוכחות מחקריות)
- נטייה למדוד/להעריך את הביצוע וניצול המשאבים במקום התוצאות. או להימנע בכלל מביצוע מדידה והערכה.

מעריכים את מה שאפשר למדוד בקלות...

טכניקה מוצעת: הפירמידה ההפוכה...

מאפשרת למצוא איזון

בין:

ניסוחים "גדולים", "חזוניים", "מלהיבים",
"מסמני כיוון" וכד'

לבין:

ניסוחים "קטנים", "טכניים", "קונקרטיים" וכד'

מסקנת ביניים

ל"גובה" המטרות (מידת הקונקרטיות) השפעה מהותית על יכולת הערכה:

מטרות קטנות - הערכת תהליכים ומשאבים בלבד.

מטרות גדולות – לא ניתן להעריך תוצאות.

מטרות "נכונות" – מאפשרות הערכת תוצאות משאבים ותהליכים כאחד.

טענה נוספת

מידת הקונקרטיות משפיעה מהותית על התנהלות הארגון:

מטרות קטנות – הארגון יעסוק בניצול משאבים,

מטרות גדולות מדי – הארגון אינו ממוקד, גורמים שונים מבינים שונה.

הגדרה "נכונה" – הארגון יעסוק בתוצאות רצויות.

סיכום ומסקנות

- ההגדרה והברור של מטרות קונקרטיות צריכים להיות הצעד הראשון והבסיס לכל מערך הערכה ("חשיבה תוצאתית").
- הגדרה נכונה של מערך הערכה משפיעה גם על הישגי הארגון וגם על אופן התנהלותו.
- במערכות "רכות" אתגר ההגדרה הברורה אולי יותר קשה, אבל זו רק סיבה להתאמץ יותר...

THINK
D
E
A
L