

## 'חינוך על פי ערכים'

שמעון דולן – אבישי לנדאו

מתוך הספר: "מה שחשוב...באימון / אימון על פי ערכים",  
פרק 1 עמודים: 38-42 (המהדורה הראשונה - 2012)



אבישי לנדאו (M.A)



פרופ' שמעון דולן

### "מה שחשוב" ... בעולם החינוך / אימון "חדר מורים"

פרופ' דולן מלמד כיום בבית ספר למנהל עסקים באוניברסיטת ESADE בברצלונה, הנמנית בין 10 האוניברסיטאות הטובות בעולם מאז שנת 2004 עפ"י סקר שנתי קבוע של: Wall Street Journal, Business Week – קמפוס בו הוטמע מודל ניהול על פי ערכים, על ניסיונו המחקרי-הייעוצי ברחבי העולם וכן על אוסף התנסויות של אבישי לנדאו בעולם החינוך בישראל

ביליתי במשך שנים ארוכות בעולם הארגונים העסקיים ועד לשנים האחרונות היה זה המקור המרכזי ממנו שאבתי חלק ניכר מעולם הדימויים והאסוציאציות.

ככל שאני מבלה בשנים האחרונות בעולם החינוך ובעולם האימון האישי והמשפחתי, הולך ומשתנה עולם הדימויים שלי. הזדמן לי בנסיעותי בעולם לבקר בגני ילדים ולראות עולם חינוך בו המקצוע הכי חשוב בעולם החינוך

הינו של גננות, הן בעלות תואר שני ורואות את עצמן בעיסוק הרבה יותר יוקרתי מאשר ללמד בתיכון ולהכין לבגרויות. עשרות סדנאות ערכים שקיימתי לצוותי מורים ועובדי הוראה, לצוותי פיקוח, למועצות תלמידים-לימדו אותי עד כמה ישנו צימאון לנושא בצד קשיים עצומים להכיל.

עיצוב תרבות בית הספר מחייבת תהליך משותף גם של: נציגות ההורים, נציגות של הרשות המקומית, וכמובן – התלמידים שהם "הלקוח" המרכזי. במגבלות משאבי הזמן והתקציב, מרבית הפעילות מתרכזת ב"חדר המורים" ביחד עם הצוות התומך בבית הספר ("תומכי חינוך") במטרה לזהות ולגבש את סט הערכים האישיים, את סט ערכי בית הספר כיום ומהם לגבש את ערכי הליבה הבית-ספריים מהם תיגזרנה במטרות, היעדים והמשימות הביצועיות.

ישנם בתי ספר מצוינים בראשם ניצב מנהיג – מנהל אשר מוכן להסתכל למציאות בעיניים ולהשקיע בנוסף את הערכים המוספים שלו ולהוביל אתו את בית הספר למקום אחר.

מנהלי בתי הספר עמוסים עד מעל הראש בביצוע תכניות העבודה השנתיות, פרויקטים נוספים המונחתים עליהם חדשות לבקרים, הסכמים קיבוציים מכבידים ומורים העובדים בשעות שונות (בשונה מארגון רגיל), מערכות בקרה שגוזלות זמן רב ולחץ המופעל מצד הרשויות המקומיות להישגיות עם קריטריונים ברורים (אחוזי ההצלחה בבגרות).

המילה ערכים מאוד שגורה בעולם החינוך בישראל (בוודאי בקרב הציבור הדתי) ואולם ישנו ערבוב מושגים בין הקוד האתי, "חינוך על פי ערכים", "ערכי מורשת" - לבין העיסוק בתרבות הבית ספרית באמצעות בחירת ערכי ליבה משותפים ותרגומם להתנהלות.

כשאני מתבונן כיום בעולם החינוך בישראל, ברור לי כי זה נושא מחייב התגייסות של טובי הכוחות המצוינים שלנו, מגובה בתקציבים מתאימים והחלטה שזה הפרויקט הלאומי שלנו לעשור הקרוב.

מבט אל "דור ה-Y" מראה שגדל כאן דור מצוין אבל דור שונה שמציב אתגרים מאוד מורכבים לבתי הספר.

לדעתי, יש להתייחס כיום כארגון שבראשו עומד מנכ"ל ומעליו נמצאת מועצת מנהלים (וירטואלית כיום) וככזה עליו לבצע בנייה של חזון, ייעוד וסט ערכי ליבה משותפים, וממנו נגזרת האסטרטגיה הבית ספרית במתכונת של ניתוח SWOT ותרגומה למערכת של מטרות, יעדים ומשימות.

בדומה לכל ארגון אשר נאבק בבעיות של שחיקה, מוטיבציה, נשירה, קושי בגיוס אמיתי של המורים והתלמידים - הדרך היחידה האפשרית לשם כך הינה עיסוק אמיץ ואמיתי בתרבות הארגון ועיצובו באמצעות זיהוי הפערים בין "השותפים במערכת" ובניית סט ערכי ליבה משותפים.

יש לבצע בחינה אמיצה של הפרמטרים הייחודיים של בית הספר, ובהם בין השאר:

- מהם תכני הלימוד ועד כמה אנו מכשירים את התלמידים לחיים האמיתיים? (בסיס ראשוני לדיסיפלינות כמו: המשאב האנושי ומשפט העבודה, פסיכולוגיה קלינית וחברתית, שוק ההון, עולם התעשייה, עולם השיווק, מערכות מידע ועוד) ומיומנויות בסיסיות כמו: ניהול זמן, ניהול ישיבות, הצגה אפקטיבית של נושא, תקציב משפחתי, יסודות האימון, כיצד ניתן ללמוד בצורה אפקטיבית ועוד).
- כיצד לומדים? האם בחדרי הלימוד בשיטות הרגילות או בדרכים יותר חווייתיות?
- איך נראית כיתת הלימוד? מקומות הלימוד האחרים?
- כיצד תתבצע הלמידה בעולם המתקשב המשתנה בקצב מהיר ביותר?
- מי מלמד? האם רק המורים או שמשלבים מפגשים עם מומחים ומובילים בתחומם?
- מתי לומדים? ממשיכים בשעות הרגילות הנוחות למורים ולא לתלמידים?

- **מהם תפקידיו המרכזיים של המורה? כמאמן? כמאפשר? וכיצד מכשירים אותו לכך?**
  - **מערכות משובים של "הלקוחות" כלפי מוריהם, ומה עושים עם המשובים?**
  - **בניית מערכת תגמול אחרת ומנותקת מסקטורים ציבוריים אחרים.**
  - **כיצד ניתן לתגמל צוות מורים מצטיין? תגמול צוותי ולא יחידני.**
  - **מהו תפקידיו האמיתיים של מנהל בית הספר כמנהל ארגון מלכ"ר? בנוסף לתפקידיו המסורתיים.**
  - **מה צריכים להיות ממשקי הנהלת בית הספר עם הסביבה החיצונית?**
  - **כיצד בית הספר צריך להיערך בכדי לשמש גורם משיכה למורים? למניעת נשירת מורים ממנו?**
  - **מהם הקריטריונים לגיוס מורים וכיצד נבצע מיון נכון אשר יגייס רק את אלו שבאמת רואים בכך ייעוד אמיתי?**
  - **מה צריכים להיות הפרמטרים האמיתיים למדידת בית ספר מוצלח? כיצד נמדוד זאת?**
- הצבתי שורה ארוכה של סימני שאלה בשורה של נושאים כבדי משקל, שכל אחד מהם מחייב דיונים עמוקים בו בצוותים משולבים, ואולם נקודת המבט שלי מתחילה בגיל הרך - ערש החינוך, בו צריכים להימצא אנשי החינוך מהרמות הגבוהות ביותר, דרך מערכות החינוך בהם תהליכי ניתוח ה-SWOT. החזון, כניסת מנהלים איכותיים המגיעים בחלקם ממערכות

ארגוניות אחרות יכול להיות תפקיד מרכזי בקצב תהליכי השינוי והצבת השאלה המרכזית: מהו ארגון מוצלח וכיצד נדע זאת.

**מערכת החינוך בפינלנד** בהחלט יכולה לשמש לנו כר נרחב למחשבה - מדינה קטנה שהחליטה באמת למקם החינוך במקום הראוי לו ונתנה עצמאות ודרגות חופש גבוהות ביותר למנהלי בתי הספר, אשר מתרגמים זאת עם צוותיהם ליוזמות מדהימות אשר הופכות את תהליכי הלימוד לחווייתיים לעולם.

הצלחתם בעיני אינה במיקומם הגבוה במבחנים הבינלאומיים ההשוואתיים, אלא בחשיבה האחרת באמת מחוץ לקופסא, ביזמות ובחדשנות, באווירה, בפרגון ובכיף האמיתי, בהם תלמידים ומורים באים לבית הספר.



מה שחשוב... באימון  
אימון על פי ערכים



שמעון ל. דולן - אבישי לנדאו

Coaching by Values

## מה שחשוב... באימון

### אימון על פי ערכים

שמעון דולן - אישי לנדאו



## Coaching by Values

A guide to success in the life of business and the business of life

אימון על פי ערכים

אימון על פי ערכים

## מה שחשוב... באימון

### אימון על פי ערכים

למנהלים - למונים - להורים



הספר מנסה לרתום את המאמץ... לי, ולך ולמי... באמצעות מודל הערכים (Values) והעקרונות  
 נמצאים הימין (Coaching) - המהפכנית סדורה המאפשרת לתלמידים לימוד, רגישות, רגישות  
 העיון, הערצה, המשיכה הכללית ואחד מהעקרונות המרכזיים המיושם בתחומים  
 "כפי שיש עניין במערכת הערכים המיושמת".

הספר מנסה לכל כותב, מורה או הורה, לעזור לענות תשובה לשאלות: למה אני באימון?  
 במסגרת, לעזור אחרים במסגרת הערכים והעקרונות לעצמם להעביר אותם -  
 כי תחזיק עמיתך המאמץ בדרך עם המערכת המיושמת.

הספר מנסה לרתום את המאמץ המיושם על ידי המנהלים והעובדים, במיוחד על ידי  
 העובדים והעובדות, בני קווי התשובה והערכים המיושמים במודל הדינמי והערכים  
 המיושמים לכל אחד מהעובדים.

מורה של מנהלים מנסה לרתום את המאמץ המיושם במיוחד במסגרת הערכים  
 המיושמים למטה.

#### שמואל חייק

אחד מהמנהלים (SAD) במנהלים המודל הערכים המיושם המודל הערכים  
 של שמואל חייק, שמואל חייק המודל הערכים המיושם המודל הערכים  
 המודל הערכים המיושם המודל הערכים המיושם המודל הערכים  
 המודל הערכים המיושם המודל הערכים המיושם המודל הערכים  
[www.coachingbyvalues.com](http://www.coachingbyvalues.com)



#### עופר חייק

אחד מהמנהלים המודל הערכים המיושם המודל הערכים המיושם המודל הערכים  
 המודל הערכים המיושם המודל הערכים המיושם המודל הערכים  
 המודל הערכים המיושם המודל הערכים המיושם המודל הערכים  
 המודל הערכים המיושם המודל הערכים המיושם המודל הערכים  
 המודל הערכים המיושם המודל הערכים המיושם המודל הערכים  
[www.coachingbyvalues.com](http://www.coachingbyvalues.com)



המרכז למודל הערכים על פי ערכים  
 The Center for Management Coaching by Values





המאמר נמצא בספר בפרק 1: עמודים: 38-42 - וכן:

באתר המרכז לניהול ואימון על פי ערכים / דף הספר: <http://www.equity-mds.com/katalog6.htm>

באתר המרכז לניהול ואימון על פי ערכים / דף מפגשי ערכים לעולם החינוך  
[/http://www.equity-mds.com/values-education](http://www.equity-mds.com/values-education)

למהדורה האלקטרונית של הספר: [http://www.equity-mds.com/Ebook\\_protected.pdf](http://www.equity-mds.com/Ebook_protected.pdf)

### עוד על ערכים:

יוטיוב: <http://www.youtube.com/user/equitymds>

ויקיפדיה: [http://he.wikipedia.org/wiki/לנדאו\\_אבישי](http://he.wikipedia.org/wiki/לנדאו_אבישי)

ויקיפדיה - מודל ניהול על פי ערכים:

ערכים, זוגיות ומשפחה - עם אבישי לנדאו / "אסימונים" תוכניתה של ענת לברון קלו / רדיו מהות החיים:

<http://ondemand.eol.co.il/episode/37/811/10/%D7%90%D7%A1%D7%99%D7%9E%D7%95%D7%A0%D7%99%D7%9D-%D7%90%D7%99%D7%9E%D7%95%D7%9F-%D7%A2%D7%A4%D7%99-%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%99%D7%9D>

ערכים, ניהול וארגונים- עם אבישי לנדאו / "מנהלים בדרך" תוכניתו של מויש אבן חן / רדיו מכללת אורנים:

<http://www.icast.co.il/default.aspx?p=Podcast&id=420483&cid=438475>

