

בית ספר כארגון מלכ"ר? זווית התבוננות אחרת (או: מה שחשוב...בעולם החינוך)

אפריל 2012

אבישי לנדאו

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 האימון האישי והמשפחתי ובעולם החינוך, הולך ומשתנה עולם הדימויים שלי, והרבה גם בזכות נכדיי.

החלום שטרם מומש הינו הקמת גן ילדים ייחודי: "גן ערכים" שיפעל על פי המתודולוגיות שפיתחנו בעולם הערכים ובו צוות הגן, ההורים וילדי הגן, יזהו את מה שחשוב להם באמת – ערכי הליבה, ואלו יתורגמו לפעילויות. עד כאן החלום.

הזדמן לי בנסיעותיי בעולם לבקר בגני ילדים ולראות עולם חינוך בו המקצוע הכי חשוב הינו של גנות הן בעלות תואר שני ורואות את עצמן בעיסוק הרבה יותר יוקרתי מאשר ללמד בתיכון ולהכין לבגרויות.

כשאני מתבונן כיום בעולם החינוך אצלנו בישראל, שאמור להוות את החוסן הלאומי האמיתי שלנו לעתיד, ברור לי כי זה נושא שמחייב התגייסות של טובי הכוחות המצוינים שלנו עם גיבוי של ראש הממשלה, מגובה בתקציבים והחלטה שזה הפרויקט הלאומי שלנו לעשור הקרוב.

מבט אל "דור ה-1" (אייפון, אייפד, אייפוד...) מראה שגדל כאן דור מצוין אבל דור שמציב אתגרים מאוד מורכבים לקברניטי החינוך: מה לומדים? איך לומדים? היכן לומדים? מתי לומדים? מי מלמד?

ארמוז במאמר זה על הכיוונים אליהם אני מייחל:

בית ספר הינו ארגון מלכ"ר וככזה עליו לבצע בנייה של חזון, ייעוד וסט ערכי ליבה משותפים, וממנו נגזרת האסטרטגיה הבית ספרית במתכונת של **ניתוח SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ותרגומה למערכת של מטרות, יעדים ומשימות.

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

לקחתי מויקיפדיה הגדרת המונח: **SWOT**:

סביבה פנימית

חוזקות (Strengths): הגורמים המייחדים את הארגון, אשר נותנים לו יתרון תחרותי על מתחריו.

חולשות (Weaknesses): הגורמים המביאים לנחיתות הארגון ביחס לסביבה החיצונית ומונעים ממנו ליצור יתרון תחרותי.

סביבה חיצונית

הזדמנויות (Opportunities): בסביבה החיצונית שבאמצעותן יכול הארגון להפיק רווח ולייצר מהן יתרון תחרותי.

אימים (Threats): מצבים בסביבה החיצונית שעלולים להזיק ליכולתו של הארגון להתחרות.

עד כאן ויקיפדיה. כמובן שיש לעשות את ההתאמות הנדרשות לעולם החינוך ולהציב במשוואה את כל 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 חוויתיות?

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 "הלקחות" כלפי מוריהם, ומה עושים עם המשובים?

בניית מערכת תגמול אחרת ומנותקת מההצדות לסקטורים אחרים.

כיצד ניתן לתגמל צוות מורים מצטיין? תגמול צוותי ולא יחידני.

מהו תפקידיו האמיתיים של מנהל בית הספר כמנהל ארגון מלכ"רי? בנוסף לתפקידיו המסורתיים.

מה צריכים להיות ממשקי הנהלת בית הספר עם הסביבה החיצונית?

איך בית הספר צריך להיערך בכדי לשמש גורם משיכה למורים? למניעת נשיקת מורים ממנו?

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, 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.

אלו הם "האבנים הגדולות" שאחרי שהנחנו אותן, ניתן למלא את האקווריום בחצץ ובחול.

(*) הכותב הינו מנהל המרכז לניהול ואימון על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (MA), עוסק במתן הרצאות פעילות וסדנאות חוויתיות, בהטמעת מודלים ייחודיים המבוססים על ספרי עיון שהיה שותף לכתיבתם, לפיתוח ארגז כלים מקצועי ובהם: תוכנת ערכים, שאלוני ערכים ומשחקי ערכים.
www.equity-mds.com