

## יועצים ארגוניים למערכת חינוכית מורכבת – חיצונים או פנימיים?

### הכשרת יועצים ארגוניים למערכת החינוך

ד"ר איוה חגי-ניב רעיה טילינגר

הרקע:

תחרות גוברת ודרישה לרציונליזציה ולגמישות של מערכות אירגוניות אינן פוסחות גם על מערכות חינוך. מערכות אלה עומדות היום בפני שאלות שלא נשאלו קודם לכן ועליהן ליצר תשובות חדשות ומקוריות.

עד לפני שנים לא רבות היה השימוש ביועצים ארגוניים במערכות חינוך בגדר תופעה לא נפוצה. היום התופעה נפוצה יותר ויועצים נקראים על מנת לעזור למערכות חינוך למלא פונקציות חדשות שהמערכת נדרשת להם חדשות לבקרים: סיוע בהובלת שינוי, התמודדות עם השוני המתגבש בקישרי בי"ס וקהילה, בניית מבנה אירגוני חדש שיש לו היגיון כלכלי שונה ועוד. במקרים רבים נקראים יועצים ארגוניים להכנס לתמונה. פעמים רבות אלה הם יועצים שלא התנסו בפועל בניהול התכנים והדינמיקה המיוחדים למערכת החינוכית. יש להם היכרות מעטה עם מרכיבי הסביבה הפיסית והארגונית, עם מבנה התפקידים, הדינמיקה המיוחדת, ועם נושאים כמו: פדגוגיה ואירגוניה, איכות וגמישות בחינוך.

כיוון שהיועצים חסרים הבנה וכלים לצרכים המיוחדים של המערכת, תהליך הלמידה שלהם ארוך, יקר ולא תמיד אפקטיבי. האם מי שמנוסים בתכני המערכת החינוכית ובנוסף גיבשו לעצמם תפישת עולם, ידע תיאורטי, כלים ומיומנויות של יעוץ ארגוני יוכלו להיות יעילים יותר ואפקטיביים יותר בסיוע לתהליך השינוי הנדרש במערכות חינוך? שאלה זו עמדה בבסיס הרציונל של בניית תכנית להכשרת יועצים ארגוניים למערכת החינוך שמשותפתיה כולם הם בעלי ניסיון ניהולי במערכת זו. הם באים מתחומים שונים של הניהול החינוכי ואמורים לפעול במסגרתו.

המטרה היא לבנות קבוצה של יועצים ארגוניים בעלי יכולת חשיבה אסטרטגית המודעים לצורכי המערכת המשתנה, לדינמיקה של תהליכי שינוי ולפרופסיה של היעוץ הארגוני. בתום הכשרתם הם אמורים לעמוד לרשות מערכות החינוך לפי הצורך והיכולת. במהלך לימודיהם יגבשו תפישת עולם מקצועית, יפתחו סגנון אישי, עוצמות ויכולות של יעוץ אישי, הנחייט צוותי עבודה ותהליכי שינוי ארגוניים.

**העמדת שני סוגי היועצים זה לעומת זה: היועץ החיצוני למערכת והיועץ שבא מתוכה ובתוכה הוכשר ליעוץ מעלה סידרה של שאלות:**

1. מה מרויחה המערכת ומה היא מפסידה בשימוש ביועצים פנימיים לעומת יועצים חיצוניים?

2. האם לתכנית הכשרת יועצים אירגוניים המיוחדת לתחום החינוך יש זכות קיום משל עצמה או שמא עדיפה תכנית המשלבת משתתפים מתחומים שונים ועוסקת באופן 'נקי' בארגונים של היום?
3. האם אכן יש למערכת החינוך **תוכן** מיוחד ושנדרשת הבנה בתוכן הזה על מנת לסייע לתהליכים בתוכה?
4. האם יש ערך **לקבוצה** לומדת, שלאנשיה ענין ומניע משותף? האם אין הומוגניות כזו עומדת לרועץ כאשר הבוגרים אמורים להכניס שינויים בתוך המערכת ממנה הם יוצאים?
5. האם התכנית מביאה **תועלת** למערכת החינוך. מהן באמת **התפוקות** של תכנית כזו? מי מרוויח ממנה ומהם הרווחים?

### **תיאור המיקרה של מחוז הצפון במשרד החינוך - סינרגיזם של צרכים וכוחות.**

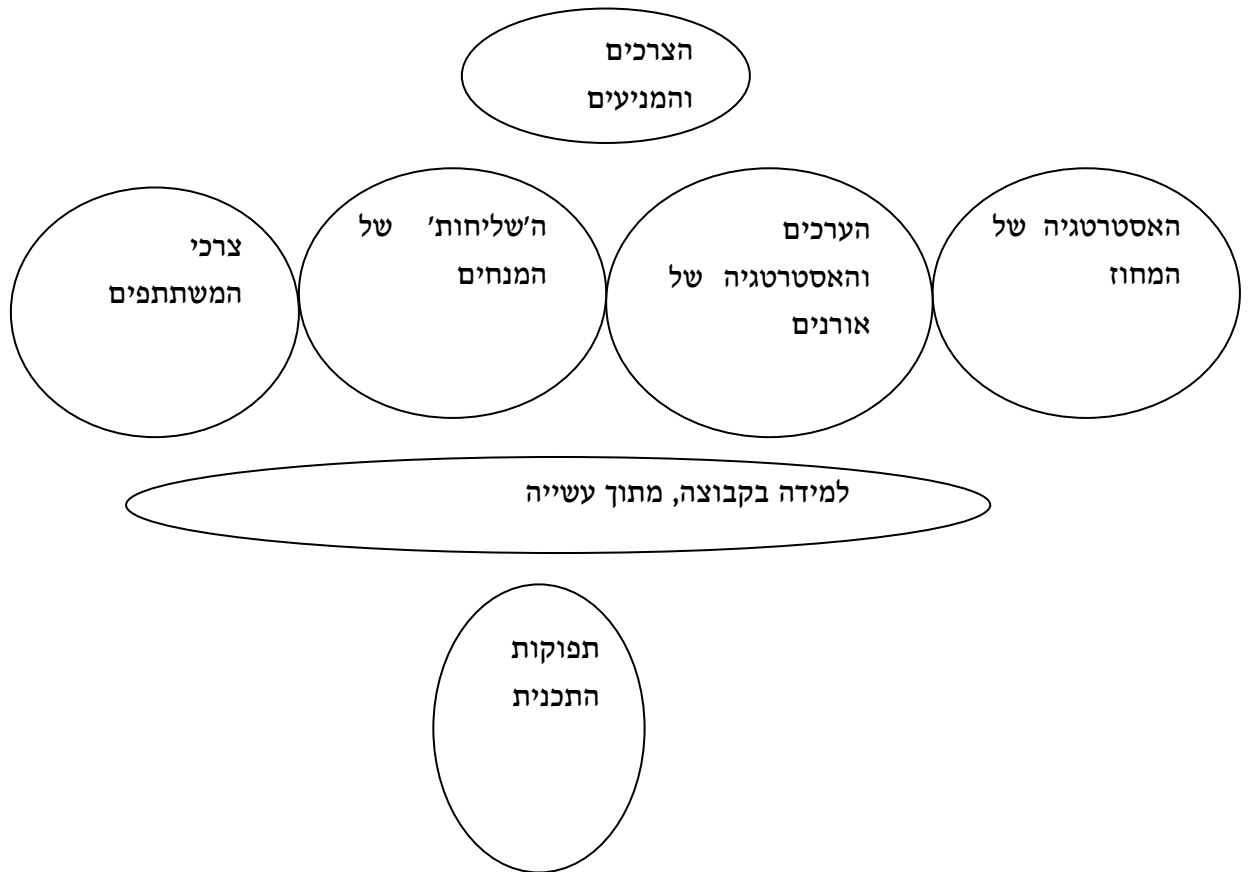
במכללת "אורנים" – מכללה להכשרת מורים בצפון הארץ, מתקיימת תכנית להכשרת יועצים ארגוניים למערכת החינוך. כיום לומד בה המחזור השלישי.

**בתכניה** עונה התכנית על דרישות איפ"א ואינה שונה במיוחד מתכניות אחרות של הכשרת יועצים ארגונים בארץ. תכנית בת שנתיים (ארבעה סמסטרים) בה רוכשים הלומדים **ראיה אסטרטגית בעולם מורכב, הבנה של ארגונים, יכולת ניהול של תהליכי שינוי של פרטים, צוותי עבודה וארגונים מתוך תפישת עולם מקצועית ייעוצית.**

הייחוד הוא במשתתפי התכנית. כולם באים מעולם של ניהול מערכות חינוך. מנהלי בי"ס, מפקחים ומנהלי מסגרות חינוכיות אחרות. כולם בעלי תואר שני ולעיתים גם שלישי.

**הייחוד שבה הוא בחיבור הסינרגטי, של ארבעה גורמים, שכל אחד מביא לשותפות את הצרכים והכוחות שלו:** המחוז הצפון במשרד החינוך, האקדמיה – מכללת אורנים, המנחים והמשתתפים.

נפרוש כאן את התכנית כפי שהיא נתפשת על ידי ארבעת הצדדים של השותפות. נציג את **הצרכים היוצרים ביקוש ומניעים את הלמידה**, את **התכנית באמצעותה** אנו נותנים תשובה לצרכים האלה ואת **התפוקות של התכנית**.



### סינרגיזם של צרכים וכוחות: אוסף של מניעים

#### מחוז הצפון של משרד החינוך:

המחוז התנהל משך שנים ללא יעדים מוגדרים. כשהיה צורך בהצגת 'אני מאמין' מחוזי – הדרישה באה ממטה משרד החינוך. באין כלים פנימיים היה מגיע יועץ ארגוני, בונה את החזון עבור הארגון, יעדים, כיוונים ומשאבים. התוצאה הייתה שמי שאמורים היו להגשים חזון זה לא הרגישו שותפות, מחויבות ואחריות לביצוע. מפקחים לדוגמה היו אוטונומיים לחלוטין לבנות לעצמם תכניות עצמאיות, כל אחד כפי הבנתו את תפקידו. שיקול הדעת היה מקומי. המסרים מהמחוז לא תמיד הובנו במדויק. על רקע אי הבנה זו התפתחו כעסים ותיסכולים של מחוז, מינהלה ופיקוח. בכל מקרה שהתעוררה בעיה הוזמן מישהו מבחוץ לאבחן ולהמליץ על מה שצריך

ניב יועצים - יועץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

לעשות. האבחון בדרך כלל לא חרג מגדר תיאור מצב קיים ואיזה שהן המלצות לא מחייבות. לא נבדק ביצוע, לא הוקמו מנגנונים ובעיקר – לא נבנה חיבור לאיזו שהיא 'רוח חדשה' במחוז. הזמנת יועצים הייתה בעיקר לצרכי טכס – כמו כתיבת חזון, לקטסטורפה – על מנת להרגיע מצב שדרש טיפול חריג, או כשמישהו בעל סמכות היה צריך כיסוי – עשיתי.

התוצאה: אנשי המחוז לא נחשפו לצורך לבנות בעצמם חזון מחוזי, לא התמודדו בעצמם עם שאלות ובעיות שעלו, לא קבלו הזדמנויות לצמיחה, לא האמינו בכוחם לפתור בעיות קשות. כך, עצם השימוש ביועצים חיצוניים עיקר את הארגון והגדיל את תחושת אי המסוגלות לעשות את הדברים בעצמו.

**ממערכת פתוחה למערכת מורכבת – או: כיצד גילה האירגון שיש לו כוחות משל עצמו.**  
כמו במקרים רבים, ההזדמנות באה בצורת אירוע. מנהל מחוז שפרש קיבל על עצמו לנסות להוביל שינוי באמצעות כוחות פנימיים. פריצת הדרך הראשונה היתה סדנא לקבלת החלטות עבור מנהלי בתי ספר שנערכה בשיתוף עם מורים מ"אורנים". התגבשה הבנה שמנהלי בתי ספר, אנשים העומדים בצמתים של קבלת החלטות – עד דיני נפשות – חשופים מאד למערכת החיצונית - לקהילה, לתקשורת חייבים בשיפור יכלתם לקבל החלטות. המחוז התחיל לשלוח ביוזמתו קבוצות של מנהלי בתי ספר לסדנאות. קבוצות המנהלים שעברו בסדנאות חידדו צורך שעלה מתוכן וכבר חרג מן התוכן המקורי של הסדנא לקבלת החלטות: תמיכה במנהלים חדשים המצטרפים למערכת. במפגשים האינטנסיביים של הסדנא התברר שהשנה הראשונה היא הקשה ביותר למנהל חדש. אם הוא שורד אותה – יש לו סיכוי. העובדה שמנחי הסדנאות עבדו גם בתכנית להכשרת מנהלי בתי ספר שהתקיימה באותה תקופה באורנים איפשרה לעשות את האבחנה המערכתית הזו. התשובה היתה: אנשים שבלטו בסדנאות – הודרכו ללוות מנהלים חדשים. לפגוש את האחר על מישור חדש: לראות מערכת חינוכית, לחזק צדדים נכונים, ללמד ללמוד.

נוצרה הזדמנות לצמיחה, ללמידה משותפת, לתמיכה. חונכים מקצועיים למחצה בעלי ראייה מערכתית פעלו במערכת והפכו לקבוצה אפורמלית של מנהיגות מחוזית. הם למדו להעצים וליצור מנהיגות המשך בבתי הספר שלהם. הם למדו לראות מערכת זרה ולהתייחס אליה בכלים חדשים, ולמדו לראות מעבר למערכת הבית ספרית מערכות גדולות יותר (כמו ישוב או אשכול בתי ספר).

ומעבר לכל רצו להמשיך ללמוד ולהתפתח.

עם החשיפה של קבוצת החונכים מול המחוז, הלכה ונוצרה תובנה חדשה. "יש כאן כוחות, שהם לא נופלים מאלה הקיימים בחוץ. אם רק ניתן להם כלים – יוכלו לעזור לנו להתפתח

תוך שהם מתפתחים בעצמם". רצון לפתח ראייה מערכתית (בנוסף לראיה מקומית ונקודתית), יכול לאבחן ולהפעיל מערכות מורכבות.

### **אורנים - ממערכת מכשירה מורים למערכת תומכת ומכשירה בעלי תפקידי מפתח במערכות חינוך.**

למחוז הצפון היה ברור שללא מסגרת אקדמית מסודרת קשה יהיה לקדם ולפתח אנשים. מכללת אורנים, מכללה להכשרת מורים, נראתה כתשובה הנכונה לצורך הזה. היא ממוקמת בצפון, מזוהה כמוקד הכשרה והשתלמויות למחוז הצפון. למכללה השקפת עולם של חיבור בין תיאוריה ושדה והבנה ברורה שעליה להיות רלבנטית לנעשה בשדה החינוך כיום. המכללה עוקבת כחזון, כיעוד וכדרך פעולה אחר השינויים החלים בקהילות האזור, מנסה למפות אותם ולתת להם תשובה. השינויים העוברים על מערכות החינוך בארץ לא פסחו גם על מחוז הצפון: לדוגמה: נפתחו בתי ספר אוטונומיים, דמוקרטיים, בניהול עצמי. במחוז קהילות רבות, שונות ומגוונות אשר הציגו בשנים האחרונות מעורבות אחרת ותבעו לקחת חלק בהחלטות השונות הנוגעות לחינוך ילדיהן. כל אלה סימנו שהתשובות שהמכללה חיבת לתת אינן מסתכמות בפדגוגיה גרידא. חלק מהשינויים הצריכו יכולות חדשות של יזום שינוי ועמידה בו, התמודדות עם מצבים חדשים ועם חוסר וודאות, יכולות של התבוננות מערכתית ושל טיפול אחר במשאבים קיימים. כאשר לא ניתן תשובות מספקות התברר במקרים רבים שהקושי הוא ארגוני או ניהולי (היו תשובות פדגוגיות שלא יושמו בגלל מעקשים ארגוניים או ניהוליים).

ההבנה שהתגבשה היא שאין חינוך ללא ארגון. ניהול הוא לא רעה חולה וסרח עודף, כפי שנתפש עד עתה, אלא יש להשקיע בארגון החינוך והכשרתם של מנהיגים ומובילים מזן חדש.

התשובות: הכשרת מנהלים ראשונית, תמיכה במנהלים חדשים, הכשרת מנהלים במהלך התפקיד והכשרה של אנשי מפתח במחוז בכישורים שמאפשרים להם התבוננות אחרת בארגון אותו הם מנהלים. הקניית יכולות של ניהול מושכל של פרטים וקבוצות, יכולות ליזום שינוי ולנהל אותו, לעבוד בתנאים של אי וודאות וגם ליצור גיוון וצמיחה בתפקיד המשלב פדגוגיה, ניהול ומנהיגות.

הכשרה אחרת למפקחים, הנדרשים לתפישה אחרת של התפקיד. המנהלים-הלקוחות דורשים 'מוצר' אחר. הכישורים שהביאו עימם המפקחים כבר אינם מספקים את דור המנהלים החדש.

המכללה זיהתה שמפקחים ומנהלים נדרשים לכלים אחרים. הבנה וניהול של מערכת מורכבת (מערכת שבה חלקים רבים, הנמצאים בסמיכות גדולה, שחלקיה משתנים תדיר – מבפנים ומבחוץ, סימון שינוי נדרש, ניהול תהליכי שינוי למידה תוך כדי תנועה - ומעבר

לכל – מחוייבות לתוצאות. אלה הם כישורים שנתבעים מאוכלוסייה שעד עתה ראתה את עצמה כמובילה פדגוגית והיום מוצאת עצמה מאויימת : משרד החינוך תובע תוצאות וערך מוסף.

כמו במחוז כן גם במכללה התחולל איפוא תהליך של מודעות מצטברת, מתוך מתן תשובות מקומיות, ניסוי וטעיה ולמידה מתמדת. כל אלה הצטברו להבנה שנדרשים המשך צמיחה ותשובות נוספות. שהכוחות הקיימים , כאשר הם נדרשים לפתור בעיה, פותרים אותה במהירות ובאיכות טובים יותר מאשר כוחות חיצוניים. ותוך כדי זה נוצרת בארגון 'סירת' שלה גאוות יחידה: אני יכול ואני עושה.

### **המשתתפים בתכנית – מניהול ופיקוח למנהיגות.**

נוצר תהליך של תנועה בתוך המחוז, ותחושה ש'מי שלא מצטרף הוא לא שם'. להיות בסיירת המובחרת, לא להשאר מאחור. להיות בין אלה האמורים להוביל, נחשונים, חלוצים, בתוך תהליך שלא היה ברור מהתחלה, אבל הכיוון ניתן. כשמנהל המחוז אומר לך "אתה בקבוצה הנבחרת" אתה מרגיש מחויבות לבחון האם ההתנהגות שלי היא אפקטיבית או שאני צריך לנהוג אחת בתפקיד. לצמוח למען השינוי. להרוויח מהצמיחה האישית. לראות עצמי כמנהיג.

להיות חלק ממנהיגות מחוזית בעלת מחויבות וחזון, הלוקחת על עצמה תפקידים ברמת אחריות גבוהה ומתמודדת עם בעיות יסוד תוך הבניה מחדש של הארגון, בחשיבה אסטרטגית. למשל, איך מתמודדים עם השאלה של בתי ספר תיכוניים שאינם עובדים על פי תפישה של רצף שש שנתי?

למשל, איך בונים מערכת השתלמויות והדרכות אפקטיביות (פיסג"ה) המשפרים את התוצאות המחוזיות?

כולם ציפו לצמיחה אישית. מנהלים רצו יותר ביכולת להבחין במרכיבי מערכת מורכבת, בדינמיקה שלהם ובהתערבות הנכונה לצמיחה. מפקחים באו לקבל תמיכה לשינוי פרדיגמת פיקוח ששוב לא היתה רלבנטית: מעמדה של כוח מול המנהל לעמדה של העצמת המנהל. ליצור לעצמו בסיס כוח אישי-מקצועי –הבנוי על הנסיון הפדגוגי, הארגוני, על מיומנויות אישיות ומקצועיות במקום בסיס הכוח הקודם , הבנוי על סמכות ארגונית בלבד.

כולם ציפו לפתח תפישה מערכתית. לראות את מה שמחוץ לך ואת התהליכים הארגוניים ולהפוך את הארגון לארגון לומד המנהל את עצמו ומשתף את חבריו בידע המצטבר. כולם ציפו לפתח מיומנויות. לבוא לארגון שלך (או לזה שאתה מפקח שלו) מתוך תובנות, לתת רפלקציה על מעשיך אתה כמפקח או מנהל וגם על אחרים. לגרום לאחרים להיות

שותפים לתהליך מתוך שותפות, הבנה, ולא מתוך כוח או כפיה (הסמכות של המפקח או המנהל).

### ה'שליחות' של המנחים – סיוע בבניית מנהיגות אחרת

התפישה הייעוצית : מדגישה את הקשר בין ייעוץ ארגוני ללמידה. אומרים שלמידה היא תהליך של שאילת שאלות, של חיפוש וחקירה. אומרים שמורה טוב אינו מעביר מידע אלא מחנך לחשיבה.

אומרים שמורה טוב מנחה תלמידים כיצד ללמוד.

היועץ הארגוני עושה בדיוק את הדברים האלה:

הוא מסייע לארגונים להגדיר ולשאול את השאלות המטרידות אותם, לחקור אותן במשותף, תוך כדי ניסוי פעיל, למצוא את התשובות (הזמניות) לשאלות האלה, ליישם אותן ולהתקדם לעבר השאלות הבאות. התהליך הוא של התפתחות מתמדת ותפקיד היועץ ללמד את הארגון כיצד ללמוד.

הוא תומך את הקושי בשינוי, מציע אלטרנטיבות תהליכיות (מתודולוגיה וכלי מדידה) נותן לגיטימציה ומבסס את העיקרון של מערכת לומדת ומתפתחת.

את כל זה הוא עושה תוך שימוש בתיאוריות ובכלים של מדעי ההתנהגות: פסיכולוגיה, פסיכולוגיה חברתית, תורות ארגוניות, כלכלה.

מכל התובנות שנזכרו למעלה התגבשה ההחלטה לבנות קבוצה של יועצים שיסייעו למערכות חינוכיות. העיקרון היה: בניית קבוצה לומדת, בה מלמדים את הדיסציפלינה של סיוע ליחידים, צוותים, מערכות וכל זאת בקונטקסט של חינוך. הקבוצה הלומדת היא אליטה מחוזית.

שיטת הלמידה: למידה מתוך עשייה.

בבניית הקבוצה מומש החזון של המנחים: התפתחות אנשים ועימם המערכת בתוכה הם פועלים. כל אלה יצרו בסופו של דבר תפוקה: חיבור למנהיגות מחוזית והשפעה על שינוי ולמידה מסוג חדש.

### התוצאות של הסינרגיזם הכשרת סוכני שינוי - פיתוח אנשי פועל כקטליזטור של שינוי.

מה קיים היום?

55 אנשים ממוקמים בנקודות אסטרטגיות במחוז, כסוכני שינוי בכיוון למחוז רלבנטי ולומד.

שינוי מבנה ארגוני :

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הכרה בכך שהכוח נמצא בפנים. הכשרה נכונה יותר לתפקידים. נוצרו מסגרות חדשות לקידום אנשי מפתח. לדוגמא: מנהלי בתי ספר שובצו בהנהלת המחוז ובכל הוועדות המחוזיות.

שינוי לגבי מפקחים ומנהלים: שינוי תפישת תפקיד ומיומנויות נגזרות, כמו גם תהליך ניהולי. דוגמא: שיפור יחסי מנהל פיקוח.

#### שיפור מערכות בקרה ולמידה:

כלים לשליטה במערכות גדולות ומורכבות ויכולת משופרת של קבלת החלטות. למשל, היכולת לבנות תכנית עבודה היא הישג.

#### השפעה על אנשים:

הצמחת אנשים לראיה מערכתית

#### שיפור מיומנויות:

שיפור יכולת הניהול והשליטה ברמת המחוז, הפיקוח ובתי הספר.

#### שיפור אקלים ארגוני:

מערכת מחנכת ולא לומדת. היום – המערכת מתחילה להסתכל על עצמה לא רק כמערכת פדגוגית אלא גם בעיניים ארגוניות. למשל, קבוצות למידה משותפות של מפקחים: התחלקות בידע.

עבודה מחוזית בצוותים והעברת סמכות ואחריות לבעלי תפקידים.

#### **מסקנות:**

בשיחה עם מנהל המחוז היום הוא מדגיש כי למעשה ההתפתחות הייתה התפתחות שהוכתבה מצרכי השטח אך ניתן לראות זאת גם כמודל ניהולי נכון של: דרישה, חניכה, הערכה.

להגיע לתוצאות (מפקחים ומנהלים).

תפישה מערכתית במחוז: גישה מקצועית המשלבת חינוך וניהול בנושאים שהמחוז רוצה לקדם.

דוגמא: הצורה שמופעלת ה"פיסגה".

גישה מקצועית שיטתית בנושאים החשובים למחוז. דוגמא: שיפור תוצאות בגרות.

שיפור יכולת הניהול והשליטה ברמת המחוז, הפיקוח ובתי הספר. דוגמא: תכניות עבודה.



### **רווחים למערכת:**

התפתח משאב אנושי איכותי במחוז, המשמש כעתודה ניהולית או עתודה לניהול יחידות ארגוניות גדולות. למשל, רפרנטים, אחריות על בתי ספר על יסודיים, אחריות על שיטות קריאה, ריכוז נושאים במחוז. הובלת תהליכים במגזרים השונים. ניהול פרויקטים איכותיים ברמה גבוהה תוך שימוש במשאב האנושי המקומי. כמו שיפור אחוזי בגרות. חיסכון במשאבים: יעילות ארגונית – פחות יועצים חיצוניים + פתרונות טובים ליעול מסגרות שונות במערכת (פתרון מבני כמו 'נפות' הביא לחסכון של אלפי שעות למערכת). שיתוף בין מפקחים וגורמים במחוז. פחות בדידות, תרבות ארגונית של רשת. שיוק של המחוז כלפי חוץ: התדמית מול לקוחות ומול המשרד בירושלים משתפרת. יכולת של המחוז לסדר את כוחותיו מחדש ולהפיק מהם יותר. יכולת להקים צוותי אד-הוק ולתת פתרונות מידיים (לא צריך לחכות לאישור תקציבי מירושלים לגבי שכירת יועץ). יכול ליזום דברים ולקחת סיכון – כי הכוחות קיימים. ברמת בתי ספר:

כל מה שהמפקח לומד – המנהל מקבל ממנו בתוקף תפישת התפקיד החדש – העצמה במקום מעמסה. שיפור יכולת המנהל באמצעות העצמה של מפקח-יועץ. נותן כלים, יכולת אבחון ארגוני, מיומנויות שלא היו. תובנות שלא היו. אוטונומיה: יכולת לצרוך את המפקח פחות זמן.

### **רווחים אישיים למשתתפים:**

פיתוח אישי – שינוי אישי. תפישה מערכתית. דיסציפלינה חדשה. דרך אחרת להסתכל על העולם. שיפור אפקטיביות: השגת מטרות בתפקיד במערכת מורכבת. מיומנויות וכלים לניהול שינוי. אפשרות להתקדם במערכת החינוך. השתייכות לקבוצה מנהיגה המחוייבת לשינוי.

### **מסקנה סופית:**

ארגונים יכולים למשוך עצמם בציצית ראשם למעלה, אם מצמיחים מתוכם, בתהליך מובנה, קבוצות איכותיות הלוקחות אחריות על מעשה השינוי.