

גיליון מיוחד
ייעוץ ארגוני
במסגרת החינוך

קו לחינוך

הקו שלך למידע חינוכי

גיליון 420 ♦ כ' חשוון תשס"ח-כז' חשוון תשס"ח ♦ 8.11.2007-1.11.2007 ♦ משוגר למנויים בלבד
מו"ל ועורכת: סיגל בן-ארצי | עריכה: מיכל חביב | המערכת: זהבית 4 יבנה | טל. 03-6354484 | פקס. 050-6812066

סמנכ"ל משה"ח; בשנתיים האחרונות חל מפנה בהכשרה הארגונית של מנהלי בתיה"ס

לדברי ד"ר איציק תומר, המנהלים זקוקים במיוחד להכשרה בתחום ניהול התקציב הבית ספרי

כמשק סגור. תומר מצוין, כי בשנים האחרונות חלה נסיגה במספר בתיה"ס העוברים לניהול עצמי. אך לדעתו הנסיגה נובעת מקשייהן של רשויות מקומיות להשקיע את המשאבים הנוספים הנדרשים לניהול עצמי ולא דווקא בגלל חוסר הרצון או חוסר היכולת של המנהלים עצמם לעבור לשיטת ניהול זאת.

את המנהלים בפועל מחלק תומר לשלוש קבוצות; מנהלים חדשים, מנהלים ותיקים ומנהלים "סניורים", המכהנים בתפקיד 15 שנים ומעלה. לדבריו, המנהלים החדשים במערכת החינוך, כ-300-250 מידי שנה, חייבים כיום להשתתף בסדנה דו-שנתית, המתקיימת בדרך כלל במרכזי הפסגה. התכנים והליווי של ההכשרה הארגונית למנהלים נקבעים במחוזות בהתאם למשאבים העומדים לרשותם. כך, למשל, במחוז חיפה השתתפו בשנתיים האחרונות כמה עשרות מנהלים מהחינוך העל-יסודי בפורום מנהלים שהתקיים באוניברסיטת חיפה. תוכנית הפורום התמקדה במיומנויות ניהול, תכנון, יזמות חינוכית ועוד. דוגמה נוספת - את עשרות המנהלים החדשים של מחוז המרכז מלווה השנה חברת הייעוץ הארגוני של ד"ר נחום קמינקא, "המרכז לחשיבה פורצת דרך".

לדברי תומר, הסדנה למנהלים חדשים כוללת בדרך כלל את הנושאים; ניהול תקציב, ניהול כוח אדם, משפט וחינוך. בנוסף מתקיים בתחילת הסדנה תהליך של מיפוי צרכים, שבמסגרתו כל אחד מהמנהלים החדשים מצוין תחומים שבהם הוא מבקש לרכוש ידע, ונעשה מאמץ לכלול אותם במהלך הסדנה.

כמו כן הוצמד לדברי תומר השנה לכל מנהל חדש מנהל סניור המשמש לו כחונך. לדבריו, המנהל החונך נפגש עם מנהל ביה"ס הטרי מידי שבועיים-שלושה במהלך שנת הלימודים, ומייעץ לו בפתרון בעיות ניהוליות ופדגוגיות העולות בביה"ס. לדברי תומר, מדובר ב-"חניכה דיסקרטית"; המנהל החונך מעביר אמנם להנהלת המחוז חוות דעת כללית על תפקודו של המנהל החדש, אך אינו נדרש לפרט יותר מידי. לדבריו, משה"ח מעוניין שהמנהל החדש יגלה פתיחות לחשוף בפני החונך את מצוקותיו, אם יש כאלו, ולא יחשוש מקבלת משווא שלילי מהממונים עליו מאוחר יותר. תומר מצוין עוד, כי המנהלים הוותיקים יותר משתתפים בדרך כלל בסדנאות לפי קבוצות עניין. עם זאת קבע משה"ח מספר נושאי ליבה, שבהם הוא מבקש שכל המנהלים ירכשו ידע, למשל בתחום המשפט בחינוך.

אם תיושם רפורמת "אופק חדש" במערכת החינוך יידרש מהמנהלים להפגין כישורים ארגוניים נוספים מהנדרש מהם כיום, בעיקר בתחום ניהול כוח האדם. אך גם אם לא תיושם הרפורמה נראה שהדרישות הארגוניות מהמנהלים רק ילכו ויגדלו בשנים הבאות. הסיבה לכך - התפיסה הרווחת כיום בקרב מעצבי המדיניות החינוכית בישראל שמנהל ביה"ס שוב אינו רק "מורה על" המשמש כמנהיג פדגוגי לצוות המורים, אלא "מנכ"ל" של ארגון לכל דבר, המספק שירות ללקוחותיו - תלמידים והורים. מהמנהל נדרשת בקיאות בניהול כוח אדם, בניהול תקציב, ביישום תהליכי מדידה והערכה ועוד.

ראשי מערכת החינוך מודעים לצורך בשיפור הכישורים הארגוניים של המנהלים. בראיון לקו לחינוך מפרט סמנכ"ל משה"ח, איציק תומר, את הצעדים שבהם נוקט משה"ח בכדי להבטיח שהשיפור אכן ייתקיים.

לדברי תומר, חל בשנתיים האחרונות מפנה בחיזוק התחום המינהלתי-ארגוני הן בהכשרת המועמדים לניהול והן בקרב המנהלים בפועל.

בתחום הכשרת המועמדים לניהול החל השנה לדבריו שינוי משמעותי, הבא לידי ביטוי בפתיחת מסלול חדש ללימודי תואר שני ששמו "מנהיגות בית ספרית". התוכנית גובשה ביחד עם המועצה להשכלה גבוהה, ואמורה להתחיל השנה (לאחר סיום השביתה במוסדות להשכלה גבוהה) כפיילוט באוניברסיטת תל אביב, אוניברסיטת בר אילן ומכללת אחוה. "לא המצאנו את הגלגל בתוכנית שמבוססת במידה רבה על תוכנית School Leadership היוקרתית, המתקיימת באוניברסיטאות בארה"ב", אומר סמנכ"ל משה"ח. לדבריו, אם התוכנית תצליח, ככונת משה"ח להכניס אותה בשנים הקרובות לכל המוסדות שבהם מוכשרים מנהלי בתי"ס. המטרה היא שבעוד מספר שנים הכשרה במסגרת תוכנית זו תהווה תנאי הכרחי לקבלת עבודה כמנהל ביה"ס. "חשוב לנו שהמנהל ירכוש השכלה בכל מה שקשור לניהול תקציב, ניהול משאבי אנוש, ניהול ידע וכל תורות הניהול העדכניות המתאימות למערכת חינוך", אומר תומר.

לדבריו, תחום ניהול התקציב הוא בעייתי בקרב המנהלים ויש לטפחו. במיוחד חשוב שמנהלים ירכשו את הידע בניהול התקציב אם רוצים לפתוח בפניהם את האפשרות להפעיל ביה"ס בניהול עצמי, הפועל

כשכל היישוב מדבר חינוך

להיערך בצורה מיטבית לשנים הבאות. התוכנית מציבה מדיניות חינוכית מוצהרת, המפרטת את מטרותיה של מערכת החינוך היישובית והמבנה הרצוי שלה. התוכנית האסטרטגית משמשת כבסיס שעל פיו ייקבעו הפעולות בתחום החינוך ביישוב ב-10 השנים הבאות. חברת "משאבי ידע" יועצים מלווה את תהליך בניית התוכנית האסטרטגית, יישומה והערכתה. בבניית התוכנית נעשה שימוש במודל שפיתחו (המשך בעמ' 2)

ההשקעה של הרשויות המקומיות במערכת החינוך היישובית הולכת וגדלה בשנים האחרונות וכך גם מעורבותן בתכניה. רשויות מקומיות לא מעטות שוב אינן סומכות על תוכניות הרפורמה של משה"ח ומנסות לעצב למערכת החינוך שלהן מדיניות ארוכת טווח. אחת הדרכים שנוקטות הרשויות היא הכנת תוכנית אסטרטגית - תוכנית אב בחינוך. מטרת התוכנית האסטרטגית היא לסייע למערכת החינוך הרשותית

כשכל היישוב מדבר חינוך

(המשך מעמ' 1)

הרשות לבנות ועוד. נתונים אלה חשובים כבסיס לתוכנית בכל יישוב ובמיוחד בעיר הצומחת במהירות, למשל במודיעין. התוכנית כוללת גם גיבוש חזון חינוכי יישובי, הצבת מטרות ויעדים למערכת החינוך ופירוט דרכי העבודה להשגתם, הצבת מדדים לבדיקת העמידה ביעדים ועוד. אבני מתארת כיצד מתבצע עיצוב התוכנית בפועל.

הצעד הראשון הוא שיתוף כמה שיותר בעלי עניין מהרשות המקומית; מנהלי מחלקת החינוך וצוותיהם, מנהלי בתי"ס, מורים, הורים ותלמידים, ולמעשה כל מי שמעוניין לתרום לתהליך. לדבריה, בדרך כלל מדובר ב-100-50 משתתפים בהתאם לגודלו של היישוב. היועצים מספקים כלים ארגוניים שלתוכם יוצקים מגבשי התוכנית מהיישוב את התכנים הפדגוגיים והערכיים הרצויים להם. העבודה על התוכנית

הצעד הראשון בבניית התוכנית האסטרטגית הוא שיתוף כמה שיותר בעלי עניין מהרשות המקומית; מנהלי מחלקת החינוך וצוותיהם, מנהלי בתי"ס, מורים, הורים ותלמידים, ולמעשה כל מי שמעוניין לתרום לתהליך.

האסטרטגית נעשית בדרך כלל במפגשים של קבוצות, שכל אחת מהן עוסקת באחד מתחומי החינוך. לדוגמה; קבוצה העוסקת בטיפול המערכתי בתלמידים בעלי צרכים מיוחדים, קבוצה העוסקת בחינוך בגיל הרך ועוד.

לדברי אבני, במרבית היישובים שבהם מגבשים תוכנית אסטרטגית הופך החינוך לנושא החם שעל סדר היום ביישוב - "כולם מדברים חינוך". לדבריה, מפתיע לגלות כל פעם מחדש כמה זמן מוכנים להשקיע בגיבוש התוכנית החינוכית תושבים שאינם אנשי מערכת החינוך. השיתוף של תושבים רבים בעיצוב התוכנית האסטרטגית גם יוצר מחויבות גדולה יותר של הרשות המקומית לבצע אותה. הסיבה לכך - זו אינה עוד תוכנית המגובשת בחדרי חדרים עם ראש הרשות ומנהל מחלקת החינוך, שעלולה להיגנז אם אלה יוחלפו.

מנהלי החברה, ד"ר אורנה אבני וד"ר איציק כהן, המשלב ייעוץ ארגוני ופדגוגיה. בשנים האחרונות הדריכה החברה וליוותה גיבוש תוכניות אסטרטגיות בכ-25 רשויות מקומיות ובהן; מודיעין, אילת, המועצות האזוריות חוף הכרמל ועמק חפר, בית שאן, חורה ועוד. התוכנית האסטרטגית מתייחסת לשינויים פיזיים המתרחשים ביישוב, למגמות חינוכיות וניהוליות חדשות, לבעיות בתפקוד הארגוני של מערכת החינוך היישובית על מרכיביה השונים, ולצרכים המשתנים של המנהלים, המורים, התלמידים וההורים. התוכנית האסטרטגית גם מזהה את התחומים החזקים של מערכת החינוך היישובית במטרה להבטיח את שימורם והתחדשותם. כך, לדוגמה, עוצבה אשתקד תוכנית אסטרטגית חינוכית לעיר אילת, שביישומה הוחל השנה.

בין הנושאים בהם דנה התוכנית; הרצף החינוכי, אזורי הרישום, שינויים במבנה החינוך הממלכתי-דתי, שילוב תלמידים בעלי צרכים מיוחדים, תמיכה בתלמידים מצטיינים ומחוננים, מתן קדימות לחינוך הקדם יסודי, שילוב החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי, ניהול הידע ותהליכי מדידה והערכה, פיתוח צוותי ניהול מובילים, אקלים חינוכי ועוד. בין ההחלטות שגובשו במסגרת התוכנית; מספר התלמידים בגני החובה יצומצם ל-31 לכל היותר ומספר התלמידים בכל כיתות ז' יצומצם אף הוא. בי"ס יעלים יאוחד עם המתנ"ס הסמוך ויהפוך לבי"ס קהילתי על אזורי למדעים ואומנויות, אנשי אקדמיה מקמפוס אילת של אוניברסיטת בן גוריון ישולבו בפרויקטים שונים במערכת החינוך המקומית ועוד. לדברי אבני, התוכנית האסטרטגית מבוססת על נתונים דמוגרפים, כמו מספר התלמידים הצפוי בעשר השנים הבאות ביישוב, כמה בתי"ס חדשים תצטרך

קרן הפנסיה "מנוף" מקבוצת הראל עברה את המבחן בהצטיינות!

קרן הפנסיה "מנוף" מקבוצת הראל, אחת מקבוצות הביטוח והפיננסים הגדולות בישראל, נבחרה כקרן הפנסיה של חברי הסתדרות המורים. הקרן מציעה למורים שיפור משמעותי בתנאי הפרישה ומעניקה מגוון פתרונות ביטוחיים המותאמים למקצוע ההוראה:

- החזר נדיב בדמי הניהול • הטבות ביטוחיות כגון: כיסוי במקרה של איבוד קול או צרידות קשה • הטבות בסיס עבודה ובחל"ת • תנאים משופרים לבני משפחה • פריסה ארצית

לפרטים: 02-6404522 או באתר: www.harel-pensia.co.il

התוכנית אינה מיועדת למורים בפנסיה תקציבית או מורים המבוססים בקרן פנסיה ותיקה

תיאורי מקרה; בתי"ס במשבר פונים לייעוץ ארגוני

הצוות; חלק מהתפקידים התבטלו, אך באותה מידה נוצרו תפקידים חדשים. בביה"ס הייתה תחושה של כאוס גדול, שאליו התווסף צילה הכבד של שנת הלימודים העומדת בפתח.

לדברי לוי, כאשר נכפה על צוות ביה"ס שינוי גדול, חווים לעתים המורים תחושות ריגשיות קיצוניות. אחת התחושות האלו היא של חוסר שליטה בגורל המלווה במחשבות כמו; "עושים בנו מה שרוצים בלי לדבר איתנו על כך". איחוד שני בתי"ס יצר מציאות חדשה, שהצוות לא הכיר מקודם. תהליך השינוי שבו היתה מעורבת היועצת כלל הכנה מתאימה לקראת המיזוג. לדבריה, מיזוג שני בתי"ס הוא מצב משברי, המהווה איום על הסטטוס-קוו הארגוני. מצב כזה עלול גם להחמיר קונפליקטים אישיים או פוליטיים שכבר קיימים בתוך ביה"ס ומחוצה לו. לדברי היועצת, כדי שמיזוג בין בתי"ס יצליח, אסור למנהל להתעלם מקיומו של הקונפליקט. המנהל חייב להתמודד עם הקונפליקט באמצעות שיתופי פעולה, פשרה או ויתור. לטענתה, גישה ניהולית המתמודדת עם קונפליקטים תביא לפתרון. גישה של שיתוף פעולה תוביל להרמוניה רבה יותר בין המורים, תאפשר ביצוע משימות בצורה קלה יותר, ותתאפיין בזרימה חופשית של אינפורמציה. בתהליך האיחוד בין שני בתי"ס אכן ננקטה גישה זו והיא והבילה את הצוות לדרך חדשה ומשותפת.

לדברי להק ולוי, מנהל הנתקל בקושי משמעותי בביה"ס, חווה מצוקה רבה המתאפיינת בתחושת בדידות ובתחושת מלכוד. תחושות אלו גורמות לעתים קרובות לחוסר אונים ולאובדן דרך. תפקיד היועץ הארגוני הוא לתת מענה שלם, הוליסטי וארוך טווח. לדבריה, היועץ הארגוני צריך לדעת לשלב מספר תחומי דעת נלמדים בתוספת "תבלין" של יכולת אישית, שאינה ניתנת ללמידה פורמאלית.

מקורות מומלצים למנהל השואף שינוי

- קוטר ג', להוביל לשינוי, מטר, 2003
- ענבר ד, ניהול השונות, האתגר החינוכי, רכס, 2000
- אדיג'אס י', ניהול הצמיחה והתחדשות הארגוני, מטר, 2000
- לוי ע', ניהול שינוי ארגוני, צ'ריקובר, 2000.
- סנג'י פ', הארגון הלומד, 1998.
- סרג'ובני ת', ניהול בית ספר-היבטים עיוניים ומעשיים, האוניברסיטה הפתוחה, 2002.

"כיבוי" הכוחות הפנימיים שלהם להתמודד. תחושת חוסר האונים של הצוות הולכת ותופחת ותפקודו היום-יומי נפגע. ביה"ס עבר תהליך ארוך של ייעוץ שהוביל לשיפור המיוחל בהישגי התלמידים. "התהליך היה כרוך בעבודה קשה של כל גורמי החינוך, אין פתרון קסם, אלא עבודה קשה המובילה לשיפור איטי של ההישגים", מדגישה היועצת ומוסיפה, "במשך התהליך גילינו גם כי הצלחנו להסיר את תחושת האלימות שהייתה באוויר. ניתן לומר, כי שיפור ההישגים באחוזים ניכרים במהלך ארוך טווח, החזיר את כולם להתנהגות מקובלת בכל ההיבטים. תוצאת לוואי - הצלחנו להביא לכמעט אפס אירועים של אלימות בביה"ס".

קשיי תקשורת עם ההורים

באחד מבתי"ס שלהם סייעה להק, בלט מאוד חוסר התקשורת עם ההורים. המנהלת סיפרה, שההורים לא מגיעים אף פעם לביה"ס כשמזמינים אותם. המנהלת הוסיפה, כי כאשר הורים כבר מגיעים לביה"ס, זה רק כדי להביע את כעסם - ותמיד בפתאומיות. הייעוץ שקיבל ביה"ס כלל תהליך עבודה מתמשך במעגלים מתרחבים. ההורים שותפו בתהליך והחלו לגלות מעורבות בחיי ביה"ס. לאירועי סוף השנה כבר הגיעו כל ההורים. לדברי להק, "ההורים היו נוכחים במלוא מובן המילה, שכן הם עשו את מרבית העבודה". התהליך המשך גם בחופשה הגדולה, כאשר ההורים שותפו בעשייה לקראת פתיחת שנת הלימודים.

שינויים מבניים בביה"ס

לדברי היועצת הארגונית, גם שינויים מבניים בביה"ס עלולים לגרום למשבר חמור, ובמיוחד כשהם נכפים על ידי גורמים חיצוניים. כך, למשל, ביישוב שבו היו שני בתי ספר על יסודיים נפרדים, התהלכו שמועות עקשניות על איחוד צפוי בין חטיבת הביניים לחטיבה העליונה. השמועות הולידו תחושות קשות בשני חדרי המורים, והם ניהלו במשך שבועות ארוכים מאבק כנגד האיחוד הצפוי. בחופשת הקיץ נפלה ההכרעה הסופית על האיחוד. מפקח ביה"ס הודיע למורים, שאת שנת הלימודים הבאה הם יפתחו כבי"ס אחד, תחת ניהולו של מנהל החטיבה העליונה. המבנה הארגוני של ביה"ס השתנה, שני חדרי מורים מוזגו לחדר מורים אחד, מספר המורים גדל מאוד וכך גם מספר העובדים האחרים. גם מספר התלמידים הוכפל "בין לילה" ל-800 בני נוער באותה חצר. חל גם שינוי בתפקידי

פניה לייעוץ ארגוני במערכת החינוך היא חדשה יחסית. בדרך כלל פונים בתי"ס לייעוץ כאשר נמצאים בצומת דרכים מבחינה ארגונית וחינוכית לקראת צמיחה. כמו כן, פונים בתי"ס לייעוץ כאשר משבר קשה ומתמשך מאיים עליהם, לאחר שנכשלו הניסיונות של המנהל ומפקח ביה"ס להביא לפתרונם בדרכים אחרות. את הנסיבות שבעטין פונים בתי"ס לייעוץ ארגוני מתארות מירה להק ויהודית לוי ממרכז צעדים. המרכז מתמחה בייעוץ ופיתוח ארגוני במערכת החינוך. מהתיאורים עשויים המנהלים ללמוד האם הגיעה העת להפעיל תהליכי שינוי ארגוניים בבית ספרם.

שיעור היעדרויות גבוה במיוחד

באחד המקרים הוזעקה היועצת הארגונית לסייע לבי"ס שהתאפיין בשיעור היעדרויות גבוה במיוחד של המורים. כל ניסיונות המנהלת לטפל בבעיה נכשלו והיא חשה תחושת חוסר אונים. מראה ביה"ס העיד אף הוא על משבר מתמשך; חדר המורים היה מוזנח, הכיור עמוס בכלים שאיש לא טרח לשטוף, על לוח המודעות היו מודבקות הודעות ישנות שעבר זמנן, חלק מדלתות התאים הפרטיים של המורים היו תלויות על ציר אחד. גם בהתנהגות המורים בחדר המורים ניכרה אדישות, כל אחד מהם ישב עסוק בחומרי הקריאה שלפניו ולא הרים את ראשו, מתוך סקרנות טבעית, כדי לבדוק מייה הזרה שנכנסה לחדר. לדברי להק ולוי, אין פתרון ארגוני אחד לבתי"ס הנמצאים במשבר. היועץ הארגוני נדרש לתפור לכל בי"ס חליפה המתאימה לבעיותיו ולמאפייניו הייחודיים. בייעוץ הארגוני קיימים מודלים רבים לפתרון משברים ולא כל שיטה מתאימה. בעבודתן משתמשות להק ולוי פעמים רבות בשיטת "המניפה". במסגרת השיטה המנהל משתף בחשיבה מושכלת נציגים של כל גורמי החינוך הקשורים לביה"ס; מחנכים, מורים מקצועיים, הורים ואף תלמידים. כל אחד מהנציגים מעביר את המסרים המעובדים בקבוצת החשיבה לקבוצות שאותן הוא מייצג. כך נוצרת רשת רחבה של למידה ושינוי בביה"ס. בי"ס נוסף שפנה לייעוץ ארגוני התאפיין בהישגים נמוכים במיוחד של תלמידיו ובריבוי מקרי האלימות. לדברי להק, לעתים די במספר תלמידים עם בעיות התנהגותיות, שאינן נפתרות בדרכים המקובלות, בכדי להכניס את המוסד כולו לתהליך מתמשך של נסיגה; התלמידים האחרים סובלים והמוטיבציה שלהם ללמוד יורדת, המורים מרגישים תחושה של כישלון מתמשך ושל

הטמעת תקני איכות במערכת החינוך

בחלק מבתיה"ס מודל לפיתוח איכות ההוראה באמצעות משוב של תלמידים למוריהם, כמו שגם נהוג במוסדות להשכלה גבוהה. התהליך כולל שלושה שלבים: צוות ההוראה של ביה"ס משתתף בבניית שאלון המשוב; התלמידים ממלאים את השאלון; דו"ח המשוב האישי מועבר לכל מורה ומשמש אותו לשיפור דרכי ההוראה שלו. מנגנון הערכה נוסף שפותח באורט הוא סקר שביעות רצון של השדה מהמטה. מטרת הסקר היא לשפר את איכות השירות של המטה ואת יחסי הגומלין בינו לבין השדה. המדידה מתבצעת באמצעות שאלון מובנה. כל פרק בשאלון הסקר מתייחס לפעילויות של אחד מגופי הנהלת הרשת. לאחר ניתוח הממצאים של הסקר מתקיימים דיונים בהנהלת אורט, שמטרתם ביצוע פעולות לשיפור התחומים הנדרשים. מנגנון הערכה נוסף המופעל באורט הוא סקר שביעות רצון של שותפי המערכת – משה"ח והרשויות המקומיות. במסגרת הסקר מראיינים מידי שנה ראשי רשויות, מנהלי מחוזות במשה"ח, מנהלי אגפי חינוך ומפקחים כוללים. מטרת הסקר היא לקבל מהשותפים משוב על פעילות הרשת. בעקבות ניתוח ממצאי הראיונות נערכות פעולות מתקנות בתחומים שבהם ציינו המראיינים שנדרש שיפור.

המחסור במלווים מקצועיים לתהליך המורכב של הטמעת. בשנת הלימודים הנוכחית מבקשת מנהלת מחוז צפון, אורנה שמחון, להטמיע במינהל המחוז תו אירופי יוקרתי לאיכות ומציאות בניהול בשם EFQM. לשמחון, שהייתה בעבר מנהלת אזור הצפון ברשת אורט, יש כבר ניסיון בנושא. רשת אורט הטמיעה את תקני האיכות ISO 2000-9001 כבר לפני כשבע שנים.

יש לציין כי התקן הוענק להנהלת הרשת אך לא לבתיה"ס שלה. במסגרת התהליך לרכישת התקן, הטמיעה הנהלת אורט פעילות שיטתית לבניית תוכניות עבודה מוסדיות וליישומן בבתיה"ס. היישום נבדק על פי יעדים ומדדים כמותיים. כמו כן נקבעו יעדי חובה משותפים לכלל בתיה"ס של הרשת ויעדי בחירה המותאמים לאופיו הייחודי של כל אחד מהם. מידת העמידה ביעדים של בתיה"ס נבחנת בסיום שנת הלימודים.

העבודה המונחית על פי יעדים ומדדים, כפי שמחייב התקן, מסייעת לבתיה"ס במספר תחומים; השבחת תהליכי עבודה, מיסוד עבודת הצוותים בבתיה"ס, איגום המשאבים, מיסוד תרבות ארגונית הממריצה לתפוקות איכותיות, קבלת החלטות המבוססת על מסד נתונים והעצמת בתי"ס.

מנגנוני הערכה ברשת אורט

דוגמאות למנגנוני הערכה שהוטמעו ברשת אורט במסגרת רכישת תקן האיכות; הערכה למנהלים – הרשת הטמיעה תהליך שיטתי של משוב והערכה למנהלי בתיה"ס לצורך שיפור תפקודם וכדי לסייע להם לקבל החלטות המשוב כולל בין היתר השוואה בין ההערכה שמעניק המנהל לתפקודו לבין הערכת מנהל האזור הממונה עליו. המדדים הנבדקים במשוב הם מידת המנהיגות שמגלה המנהל, המחויבות שלו לרשת, עמידתו ביעדים, התקשורת ויחסי האנוש שלו, חדשנות ויזמות, והתנהלות כלכלית. הערכה למורים – הרשת הנהיגה

למערכת החינוך הגיעו תקני ותווי האיכות באיחור והטמעתם עדיין מצומצמת מאוד. התקנים מתבססים על הרצון לספק שירותים לשביעות רצונו של הלקוח. לעומת זאת, יועצים ארגוניים מתארים לא אחת עד כמה קשה למורים ומנהלי בתי"ס לקבל את העובדה שהם מנהלים ארגון המספק שירותים ללקוחות. הקושי גם נובע מכך שבניגוד לארגונים אחרים, הלקוחות של ביה"ס – התלמידים והוריהם, הם "לקוחות שבויים", שאינם יכולים להחליפו.

מהם תקני איכות

סדרת תקני האיכות הנפוצה ביותר כיום היא ISO 9000:2000. מדובר במשפחת תקנים המייצגת הסכמה בין-לאומית רחבה על מהותו של ניהול תקין. מטרת הסדרה היא להבטיח שהארגון יוכל לספק ללקוחותיו מוצרים או שירותים שיעמדו בדרישותיהם. מטרה נוספת היא להוביל שיפור מתמיד בביצועי הארגון. התקנים מבוססים על שמונה עקרונות מרכזיים: התמקדות בלקוח – הבנת צרכיו הנוכחיים והעתידיים, ומתן מענה להם; מנהיגות – מנהיגי הארגון קובעים את מטרותיו ואמורים ליצור בו אווירה פנימית שבה העובדים שותפים להשגתם; מעורבות של הצוות – מעורבות רבה של עובדים מכל הרמות מאפשרת שימוש ביכולותיהם לטובת הארגון; גישה תהליכית – הפעילויות והמשאבים של הארגון מנוהלים כתהליך; גישה מערכתית – הזיהוי, ההבנה והניהול של תהליכי הארגון קשורים זה בזה ומהווים מערכת אחת; שיפור מתמיד – שיפור מתמיד של ביצועי הארגון הוא אחת ממטרותיו המרכזיות והקבועות; קבלת החלטות על סמך עובדות – כל החלטה בארגון אינה שרירותית ומבוססת על ניתוח של נתונים ומידע; יחסים עם ספקים המבוססים על תועלת הדדית – הארגון והספקים שלו תלויים זה בזה ולכן על היחסים ביניהם להתבסס על תועלת הדדית.

תקנים במערכת החינוך

ומה במערכת החינוך? שרת החינוך לשעבר, לימור לבנת, ביקשה לפני כשנתיים להטמיע תקני איכות בבתיה"ס ולשפר בכך את הניהול הארגוני וההישגים שלהם. בשל מגבלות תקציביות, כמו תשלום עבור כל ב"ס למכון התקנים האחראי לאישור התקן ולחידושו, ותשלום ליועצים ארגוניים מלווים, הסתפק המשרד בפיתוח תו איכות משלו, הדומה בתכנון לתקנים הבין-לאומיים. לתו עוצב לוגו ומספר בתי"ס כבר זכו בו. עם זאת, לא תפס התו תאוצה בבתי"ס רבים, אולי בגלל

מרכז "צעדים"

המכון לייעוץ ולהדרכה ארגונית, "מרכז צעדים", מתמחה בתחום הייעוץ הארגוני והפיתוח הארגוני, בתהליכים בתחומי החינוך, פיתוח תהליכי חשיבה ויישום, עבודה מערכתית עם מערכות חינוך יישוביות, בתי ספר והורים.

במה אנחנו מתמחים?

- ◆ אבחון ארגוני
- ◆ איתור הזדמנויות לשינוי וליווי בתהליכי השינוי
- ◆ ליווי מנהלים ובעלי תפקידים
- ◆ פיתוח עבודת צוות
- ◆ פיתוח תרבות של ארגון לומד
- ◆ פיתוח מנהיגות קהילתית
- ◆ פיתוח תרבות של הערכה ומדידה
- ◆ סיוע ותמיכה במצבי משבר ארגוני

עם צוות המכון נמנים אנשי מקצוע בכירים מתחום החינוך, הייעוץ ארגוני, הפסיכולוגיה החינוכית והייעוץ-החינוכי.

יש לנו ניסיון רב-שנים במגוון בתי ספר וארגונים

נשמח להיפגש אתכם

מירה להק - 052-3313505
יהודית לוי - 052-3732148



הסימפטום - מנהל תשוש, הפתרון - האצלת סמכויות

האימון האישי, הקאוצ'ינג, הופך לפופולארי יותר ויותר בקרב מנהלי בתי"ס ומורים. אחת הבעיות הנפוצות שבגללם פונים מנהלים למאמן או ליועץ אישי היא תשישות, על כך מספר ערן רון, יועץ ארגוני ומאמן אישי, העובד שנים רבות עם מנהלי בתי"ס. רון עבד בעבר במערכת החינוך כמורה, מנהל ומפקח.

באחד המקרים, פנתה אל היועץ מנהלת ב"ס שהרגישה שהיא עובדת קשה מידי. כשבדק את עבודתה בביה"ס, התברר ליועץ כי המנהלת אינה יודעת להפעיל את הצוות שלה. במשך כחצי שנה סייע היועץ למנהלת לבנות בביה"ס "הנהלה עובדת". התהליך כלל בחירת מורים חברי הנהלה והגדרות התפקידים. הייעוץ האישי במקרה זה היה כרוך בחיזוק הביטחון העצמי של המנהלת. לדברי רון, רק מנהל הבטוח בעצמו ובכישוריו יכול לסמוך מספיק על אחרים כדי להאציל להם סמכויות.

דוגמה נוספת, מנהלת שעבדה בלי הפסקה בביה"ס מהבוקר עד הלילה. היועץ מצא שבביה"ס לא היו הגדרות תפקיד ברורות למנהלת ולסגניתה. כתוצאה מכך ביצעה המנהלת את עבודתה וגם חלק ניכר מעבודת הסגנית. היועץ לימד לדבריו את המנהלת "להפעיל כמו שצריך את סגניתה" וגם לעשות הבחנה נכונה בין "מה שחשוב ומה שדחוף". הניהול השוטף של ביה"ס הועבר לסגנית ולמנהלת התפנה זמן לפיתוח הקשר עם ההורים והרשות המקומית. כתוצאה מכך חל שיפור ניכר בקשרי ביה"ס עם הקהילה ובהתנהלות בתחומים נוספים. במסגרת חילופי התפקידים גם עברה המנהלת למשרד צדדי ושקט יותר, והעבירה את משרדה הקודם לסגניתה. היועץ הארגוני והמאמן יוסף קליין מפעיל סדנאות למורים ולמנהלים בנושא יזמות. לדברי קליין, שהגיע ליועץ לאחר קריירה ארוכה במשטרה, מנהלי בתי"ס רבים נמצאים במצוקה איומה. לדבריו, בדרך כלל מדובר במורים מעולים לשעבר, שפנו לניהול לא מתוך רצון אמיתי לנהל, אלא מכיוון שזו הדרך היחידה להשיג קידום במערכת החינוך הישראלית. לדבריו, מנהלים מסוג זה מתקשים פעמים רבות בעבודת הפן המינהלית-ארגוני של ביה"ס. קליין מייעץ למנהלים אלו ליצור לעצמם "מרחב מוגן" בביה"ס - סביבה המתאימה ליכולותיהם ולעוצמות שלהם. הפתרון המעשי הוא למנות אדם המתמחה במינהל ארגוני ולהשאיר לעצמם את המינהל הפדגוגי.

מהיכן לוקחים את התקציב ליועץ?

במערכת החינוך, כידוע, המשאבים הכספיים מוגבלים מאוד. כיצד אם כן משיגים מנהלים תקציב לאימון וייעוץ אישי, לסדנאות העצמה למורים ועוד. לדברי רון, הפתרון נמצא לעתים בשינוי סדרי עדיפויות של ביה"ס או הרשות המקומית. לדבריו, גם משה"ח מעניק תקציבים לסדנאות למורים ומנהלים בבתי"ס ובמרכזי פסג"ה. אבל מדובר בדרך כלל בסדנאות קצרות. כך, למשל, ערך היועץ לדבריו מאות סדנאות בנות 14 שעות לגיבוש צוותים בבתי"ס. רון מודה שמדובר בסדנאות שהערך העיקרי שלהן הוא חוויתי ואינן עונות על צורך שנוצר בעת משבר. לדבריו, כאשר לבי"ס יש בעיה אמיתית, נדרש תהליך ארוך של טיפול, שנמשך אפילו שנה, ולכך בדרך כלל אין תקציבים.

דוגמה לכך היא סדנה שנתית לפיתוח מנהיגות מחנכים, שערך היועץ באחת הערים. התקציב הושג בשיטת "טלאי על טלאי" - חלק מהרשות המקומית, חלק ממשה"ח וחלק מתקציבים פנימיים שגייס ביה"ס בעצמו. חודשיים לפני תום השנה נגמר התקציב לסדנה והמאמן המשיך אותה בהתנדבות. בתום השנה הוא קיבל שי - עץ ששתל בגינתו.

עמותת המורים של הסתדרות המורים מתקצבת אף היא סדנאות אימון אישי למורים, למשל סדנה בת 14 שעות של המאמן האישי רוני שרף ממכון מטנומיה. שרף מאמן מורים כיצד לחזק כוחות ומוטיבציה דווקא באמצעות משחק השחמט ותורת הלחימה היפנית - האיקידו.

הכשרה ארגונית במערכת החינוך

יועצים ארגוניים רבים טוענים, כי מנהלי בתי"ס אינם זוכים להכשרה מספקת כמנהלי ארגון וכמנהיגים ולכן הם נזקקים לשירותי ייעוץ או אימון אישי.

לעומתם טוען ערן רון, כי ההכשרה של המנהלים בתחום זה, לפחות בשנים האחרונות, הולכת ומשתפרת. רון מציין לטובה במיוחד את ההכשרה למנהלים במגזר הדתי, המתקיימות במכללת ירושלים, בניהולו של ד"ר שייקה שפירא. כמו כן מציין היועץ את ההכשרות החדשות למנהלים המתקיימות במכללת אחוה ובאוניברסיטת באר שבע, שלדבריו הן מצוינות ומשתתפים בהם טובי המרצים, גם בתחום הארגוני.

■ **משוב חיובי וניהול בגובה העיניים** - לדברי ערן רון, ה-"טרנד" החדש בהכשרת מנהלי ארגונים הוא השימוש בפסיכולוגיה חיובית. הכוונה היא שהמנהל מחזק את הצדדים החזקים של עובדיו במשוב חיובי ומתעלם ככל האפשר מהצדדים החלשים שלהם. לדבריו, הגישה מבוססת על ההנחה שכל אחד אוהב שאוהבים אותו ובמצב כזה גם מתפקד הרבה יותר טוב. לדבריו, מחקרים מצאו, כי במערכת החינוך 80% מהמשובים שמקבלים המורים מהמנהלים הם שליליים ורק 20% חיוביים. המטרה של כל מנהל היא להפוך את האחוזים ולהעניק למורים 80% משובים חיוביים. מסר נוסף הוא מהשיטה "ניהול בגובה העיניים", שעל פיה מנהל סמכותי באמת אינו מפגין את סמכויותיו. מנהל כזה, המשתף את המורים בניהול ומתייעץ עימם, יזכה מהם לשיתוף פעולה רב יותר.



שוש מעוז אריה
מאמנת אותך להצלחה

- ★ אימון אישי ועסקי ★ אימון קריירה ★
- אימון להפרעות קשב וריכוז ★ סדנאות ערכים חוויתיות באמצעות קלפי "על מה ולמה" ★ אימון והרצאות לצוותי חינוך

- איך ניתן בעזרת אימון לסייע לילד עם הפרעת קשב וריכוז להצליח בלימודים ובחיים בזכות הפרעת הקשב שלו?
- איך לשלב תלמיד עם הפרעות קשב וריכוז בכיתה עם 35 תלמידים?
- איך לתת לו את תשומת הלב הייחודית, בלי שהכיתה כולה תצא מהמסגרת?

ניתן להזמין סדנאות ערכים והרצאת מבוא או לתאם תהליך אימון מלא לצוות בית הספר.
טלפון: 08-9302397 נייד: 054-3093096
אתר האינטרנט www.vcoda.co.il

■ תו איכות – בישיבת מפקחי המחוז, שהתקיימה בשבוע שעבר, הכריזה מנהלת המחוז, אורנה שמחון, כי החלה היערכות לקבלת תו האיכות האירופאי למצוינות בניהול EFQM. "מחוז הצפון מכריז מהיום על שינוי בדפוסי העבודה במינהל, בפיקוח ובפדגוגיה", אמרה שמחון והוסיפה, "מעתה הופך המחוז את נושא האיכות והמצוינות לדרך חיים".

הנהלת המחוז קבעה בחודשים האחרונים מספר יעדים שישמשו ככלי עזר בתהליך העבודה לקבלת התו. יישומם של חלק מהיעדים כבר החל.

בין הפעולות; מיפוי עובדי ההוראה כבסיס להכנת תוכנית השתלמויות מסודרת, איסוף ומיפוי הנתונים על הישגים במוסדות החינוך בתחומי הדעת השונים, מיסוד תהליך קבוע לבחירת מוסדות חינוך מצטיינים ובעלי תפקידים ותלמידים מצטיינים, יצירת סטנדרטים לאקלים חינוכי מיטבי בבתי"ס, פיתוח מסגרות הידברות של הורים, מורים ותלמידים, ניסוח קוד אתי מחוזי, מפגשי "שולחן עגול" של מנהלי בתי"ס, מפקחים ועובדי מינהל, בניית לוח אירועים שנתי, שיפור מנגנון הפצת המידע בתוך הנהלת המחוז, ובין המחוז ובתיה"ס והרשויות המקומיות, טיפוח תרבות של תקשורת אלקטרונית בין עובדי המינהל והמפקחים לבין מוסדות החינוך, הטמעת תרבות המשוב בבתי"ס, היערכות לשעת חירום תוך שימוש באתר צפונט ועוד.

■ מרכז משאבים – אורט העולמית תממן את הציוד במרכז משאבים למורים שיוקם



מנהלת המחוז, אורנה שמחון, וראש המועצה האזורית גולן, אלי מלכה

בקרב במועצה האזורית גולן. ממחוז צפון נמסר, כי המרכז יכלול מעבדה ובה תשעה מחשבים, מדפסת, מקרן ברקו ומסך, בעלות של כ-50 אלף ש"ח. עוד נמסר, כי לאחרונה העניקה אורט העולמית תקציב דומה להקמת מרכז משאבים בחטיבת הביניים ביאנוח-ג'ת. מרכז המשאבים ביישוב כולל מעבדה טכנולוגית ובה חמש ערכות רובוטיקה, תשעה מחשבים, מקרן ומסך.

מחוז חיפה

■ הקפידה – אלפי בני נוער בגילאי 13-18

השתתפו בשבוע שעבר והשבוע בפעילויות תרבות ופנאי בחיפה, על כך נמסר מהעירייה. בעקבות יישוב הסכסוך עם ארגון המורים הקפידה עיריית חיפה כי הפעילויות יחלו רק משעות הצהריים. במסגרת הפעילויות נפתחו בחינם בתי הקולנוע בגרנד קניון, לב המפרץ, מרכז חורב ומרכז הקונגרסים לבני הנוער תושבי העיר, החל מהשעה ארבע אחר הצהריים. כמו כן נפתחו בחינם לשימוש התלמידים מועדון ספורט חיפה ומתחם הספורט האתגרי – X PARK, מוזיאון טיקוטין והמוזיאון הימי. בכל ערב גם מוזמנים התלמידים השובתים לצפות בהופעות של להקות רוק צעירות במועדון הסיטי הול. בנוסף מועברות לבני הנוער פעילויות תרבות והעשרה במתנ"סים, תנועות הנוער ומרכזי הנוער.

מנח"י

■ התנדבות בשביתה – עיריית ירושלים יזמה בשבוע שעבר תוכנית התנדבות בקהילה לבני נוער המושבתים. באתר העירייה מזמין מינהל החינוך את בני הנוער להשתלב בעבודות התנדבותיות במגוון מוסדות ובהם; מד"א, מעונות לפעוטות, מוסדות חינוך מיוחד, מועדוני הגיל השלישי, בתי חולים, ספריות, שיטור קהילתי ועוד. בנוסף פעלה העירייה להוזלת התשלום לבני הנוער במגוון מוסדות בידור, ספורט ותרבות בעיר. כך, למשל, כרטיס לסרט בבתי הקולנוע עולה לתלמידים עשרה ש"ח, דמי הכניסה במרבית המוזיאונים – חמישה ש"ח ובמעלית הזמן – ארבעה ש"ח. לתוכנית הירושלמית גם מוצעות בחינם פעילויות ספורט בחדר הכושר ובקיר הטיפוס שבאצטדיון טדי, באצטדיון האתלטיקה הקלה בגבעת רם, במגרשי הספורט בשייח ג'ראס ועוד.

מחוז מרכז

■ פרס החינוך – ועדת פרס החינוך היישובי הארצי, בראשות סמנכ"ל בכיר למינהל ולמשאבי אנוש, גד אבוקסיס, ביקרה השבוע ברשויות מומלצות המחוז לפרס; אלפי מנשה, כפר סבא וגני תקווה.

אל הוועדה נלוו מנהלת המחוז, סולי נתן, מפקחת החינוך הממלכתית-דתי במחוז, שרה נעמן, ומפקחי היישובים. במהלך הביקורים הציגו ראשי היישובים יזמות חינוכית בשלושה תבחינים, מתוך רשימה של 11 תבחינים שנקבעו על ידי הוועדה. בין התבחינים; מעורבות אישית של ראש הרשות בחינוך, השקעה בתשתיות במוסדות חינוך פורמאלי ובלתי פורמאלי, הפעלת מסגרות חינוך ותרבות ייחודיות, עידוד מעורבות ההורים, ביצוע תוכניות עבור אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים, טיפוח צוותי מורים, הפעלת בקרה והערכה במערכת החינוך היישובית ועוד.

■ חינוך ומשפט – מפקחים ומנהלי מחלקות חינוך מהמחוז השתתפו בשבוע שעבר בכנס בנושא "חינוך ומשפט". הכנס התקיים במכון ויצמן למדע ברחובות בשיתוף עם מכללת בית ברל ואיגוד מנהלי מחלקות החינוך ברשויות המקומיות. מנהלת המחוז, סולי נתן, אמרה בכנס, כי הדרך הטובה ביותר להתמודד עם מצב מורכב במערכת החינוך היא להפוך לאנשי מקצוע הבקיאים בחוקים ובתקנות.

בכנס הרצו יעל כפרי ועורכת הדין אילת אפק בנושא "חדירת המשפט לחינוך – מגמות, סיכויים וסיכונים". כמו כן התקיימו בכנס סדנאות בנושאים – "חקרי מקרה" ו-"דין בסוגיות משפטיות" – שתיהן בתחום החינוך, שהנחו משפטנים ומדריכות ממכללת בית ברל.

■ תמיכה שכזאת – חברי ועד ההורים היישובי בהוד השרון הביעו בשבוע שעבר את תמיכתם במורים השובתים בשתי הפגנות ההפגנה הראשונה התקיימה בקניון מרגלית וההפגנה השנייה – סמוך לתיכון הדרים. למרות התמיכה במאבק המורים, השתתפו חברי ועד ההורים גם בפגישה עם ראש העיר, חי אדיב, וראשי מינהל החינוך. בפגישה הוחלט, כי העירייה תפעיל השבוע תוכנית תגבור לתלמידים לקראת בחינות הבגרות בתיכונים מוסינזון, הדרים ורמון.

מחוז תל אביב

■ תגבור בתשלום – בנוסף לפעילויות תרבות וספורט לתלמידים השובתים, החלה השבוע עיריית גבעתיים להפעיל תוכנית מסודרת של קורסי תגבור לקראת הבגרות במועדי החורף. את התוכנית התרבותית והלימודית הכינה ועדת היגוי, שבה השתתפו סגנית ראש העיר ומחזיקת תיק החינוך, טלי ארגמן, האחראים לנושא הנוער והספורט במועצת העיר ועובדי אגף החינוך. הקורסים מתקיימים החל משעות הצהריים ובקבוצות קטנות של תלמידים. הקורסים הם במקצועות אנגלית, מתמטיקה ולשון. ההשתתפות בקורסים כרוכה בעלות של 120 ש"ח לחודש לתלמיד.

מחוז דרום

■ תיכלל – שר הרווחה, יצחק הרצוג, הודיע החודש לראש עיריית אשדוד, צבי צילקר, כי העיר תיכלל בתוכנית הלאומית לטיפול בילדים ונוער בסיכון. התוכנית הוכנה על ידי האגף לתכנון מדיניות במשרד ראש הממשלה. ביישום התוכנית ישתתפו משרדי הרווחה, הבריאות והחינוך. על פי התוכנית תורחב התמיכה בכ-140 אלף ילדים ונוער בסיכון ב-55 רשויות מקומיות. התמיכה תכלול את תחומי הרווחה, החינוך והבריאות. התוכנית, שעלותה נאמדת בכ-200 מיליון ש"ח לשנה, תמומן על ידי הממשלה וארגון הג'וינט.