

התחדשות ארגונית בבית הספר במצב של משבר מתמשך מבוא

בזמן מצבי משבר חיצוניים ובלתי צפויים כדוגמת אירוע טרור או אסון טבע, המערכת המתפקדת מספקת מענה מידי לצרכי השעה. מעל חודש לאחר פרוץ המשבר חלק מבתי הספר יכולים לזהות עקרונות פעולה ארגוניים שעבדו היטב, שכשלו, שהשתנו או השתפרו בבית הספר. התבוננות זו תאפשר גם לסמן כיווני פעולה להמשך. הפעילות הבאה היא הצעה לצורך **התבוננות בעקרונות הפעולה הארגוניים** בבית הספר באמצעות שימוש בדימוי של התחדשות השאוב כהשראה מעולם החי והטבע לאחר אסון טבע. נקודת המוצא שלנו היא שלבתי הספר, בדומה לכוחות בטבע, יש יכולת מופלאה להתאושש והיא מבקשת להעצים את כוחות התחייה והתחדשות בבית הספר (שטיינפרס, 2021).

מן המחקר למדנו שמנהלים/ות שפעלו היטב בשעת חירום ומשבר פעלו על פי ששת עקרונות פעולה, מתוכם חילצנו ארבעה עקרונות מרכזיים (Pepper et al., 2010):¹

- (1) זיהוי התשתית בבית הספר וקביעת סדרי עדיפויות,
- (2) הקצאה מושכלת של משאבים, מאמץ וזמן,
- (3) פעולה בגמישות,
- (4) הקפדה על תקשורת צוותית.

במסמך לצדו של כל עקרון פעולה ניסחנו שאלה מרכזית הקשורה לייצוג מטאפורי. בנוסף, לכל עקרון פעולה הוספנו דוגמא שעוזרת לתת ביטוי לעקרון בעזרת משמעות ציורית. בצדו השני של דף הפעילות, "דף רשמים" שבו תוכלו להשיב על השאלות, לכתוב שאלות שהתעוררו, התלבטויות או מחשבות שעלו בעקבות השיח הצוותי. להלן הסבר על כל אחד מעקרונות הפעולה הכולל שאלות מרכזיות וחיבור לדוגמא המטאפורית.



¹ בספר Leading Schools During Crisis: What School Administrators Must Know, פעולות ותגובות יעילות שחולצו מראיונות עם מנהלי ומנהלות בתי ספר. קווי דמיון ברורים שזוהו הומשו לעקרונות פעולה יעילים. בחרנו להתמקד בארבעה מתוך ששת העקרונות המופיעים בספר בשל ההתאמה להקשר המקומי ולעיתוי הנוכחי (Pepper et al., 2010).

עקרון פעולה 1 זיהוי התשתית בבית הספר וקביעת סדרי עדיפויות

שאלות מרכזיות:

- ← מהם סדרי העדיפויות ההכרחיים שזיהינו ואיזה תשתית תמכה בהם? במה לא נעסוק בשלב זה?
- ← איזו תשתית (השורשים) בבית הספר נותרה יציבה ועל בסיסה נמשיך לצמוח?

הצורך בעקרון הפעולה:

- היכולת לזהות תשתית יציבה - מנגנונים קיימים שבית הספר מכיר ויודע - מסייעת לסמן סדרי עדיפויות הכרחיים כדי שניתן יהיה להשיגם בטווח המייד, הקצר והבינוני. תשתית מהווה הזדמנות להסתמך על מנגנונים קיימים שבית הספר מכיר ויודע, כך שמאפשרים מידה של יציבות בתוך אי-היציבות שכרוכה במשבר.
- סדרי עדיפויות הולמים עשויים להיראות מובנים מאליו, אך עת חירום מלאה בהסחות ודרישות סותרות מבעלי עניין שונים. זה נכון במיוחד בשדה החינוך, אשר מכיל רמה גבוהה של תלות בין-אישית בפעילות היומיומית.
- הנחת התשתית עשויה לסייע לצוות בהתנהלות במרחב בשל אי הודאות ולאפשר לצוות תחושה של שליטה מסוימת במרחבים קיימים.
- לדוגמא, מנהל בית ספר בשעת חירום מספר שהיה צריך לבחור את 'הקרבות' שלו בצורה יותר דיפלומטית במקום להרחיב אותן. בראש ובראשונה הוא הבין שלא כל הקונפליקטים עם הועד הבית ספרי והמחוזי היו מרכזיים כדי להשיג את מטרתו הסופית. מאבקים פריפריאליים אלה החרפו יתר על המידה את המתח ששרר.



הדוגמא המטאפורית **אלון מצוי**: האלון המצוי מסוגל להוציא נצרים חדשים מבין השורשים, אחרי שחלקיהם שמעל פני הקרקע עלו באש.

עקרון פעולה 2 הקצאה מושכלת של משאבים וזמן

שאלות מרכזיות:

- ← לאור סדרי העדיפויות, באיזה זירות עלינו להתמקד?
- ← כיצד זירות אלה ישמשו מסדרון בטוח לשמר את יכולותינו ולאפשר צמיחה?

הצורך בעיקרון הפעולה:

- **מיקוד**: זיהוי התשתית וסימון סדרי העדיפויות, מאפשר למקד את המשאבים, המאמץ והזמן המתאימים כדי להשיג מטרות בית ספריות.
- **יעילות**:
 - חשוב שמנהיגי בתי ספר יעקבו אחר הקצאת הזמן, המאמץ והמשאבים המורחבים, ויבטיחו שלא ניתן יהיה לבזבז משאבים אלה טוב יותר על פן אחר של המשבר.
 - שימוש בנתונים ובראיות בכל עת שאפשר. תקופת משבר ידועה כזמן שבה הרגשות מציפים ולכן ראיות אובייקטיביות הופכות חשובות עוד יותר כדי להנחות את קבלת ההחלטות. החלטות מונעות נתונים מאפשרות למנהיג לאמת את הצורך בתגובה למשבר מסוים, לנטר את יעילותה ולקבוע דרך פעולה טובה יותר אם תגובה אינה משיגה את מטרותיה. בעיקרו של דבר, שימוש בראיות ממשיות מחזק את הדרישה לתגובה למשבר תוך התחשבות בזמן, במאמץ, ובמשאבים.



הדוגמא המטאפורית **מסדרונות אקולוגיים** מאפשרים לבעלי חיים, כמו ליחמורים, לעבור מחלקת יער שנפגעה לשטח סמוך ולחזור לביתם המקורי כשהתנאים יבשילו.

עקרון פעולה 3 פעולה בגמישות



שאלות מרכזיות:

- ← אילו מבין הפעולות שבהן נקטנו חייבו אותנו לחשוב בגמישות - לחשוב מחוץ לקופסה?
- ← אילו מבין פעולות אלה נרצה למסד להמשך עבודתנו?

הצורך בעיקרון הפעולה:

- **חשיבה אסטרטגית:** חשיבה בראש פתוח יכולה לסייע לקדם חשיבה אסטרטגית, על ידי שימוש יצירתי באמצעים שונים. הישענות על חברי צוות ובעלי עניין שחושבים מחוץ לקופסה תסייע להגיב ביעילות במצבים מאתגרים.
- **אומץ ותעוזה:**
 - לפעול בגמישות ובדרך מושכלת זו עבודה קשה בעת חירום. מנהלי בתי ספר מספרים על צורך לשלב בין אומץ, מחוייבות ברמה גבוהה וגמישות כמענה למצבים המתגלים בעת חירום.
 - מנהלת בית ספר מספרת על האומץ שהייתה צריכה לגלות כשקיבלה החלטות 'נגד הכללים'. לטענתה צריך אומץ ותעוזה כדי לנהל בכל מצב אבל בפרט במצבי משבר כשצריך להגן על בחירות של צוות בית הספר.
 - גמישות מצריכה חשיבה מחוץ לקופסה. חשיבה בראש פתוח יכולה לסייע לחשיבה אסטרטגית, על ידי שימוש יצירתי באמצעים שונים. הישענות על חברי צוות ובעלי עניין שחושבים מחוץ לקופסה תסייע להגיב ביעילות במצבים מאתגרים.

הדוגמא המטאפורית-**פרח כרמלית נאה** (צמח חד שנתי): בשנה הראשונה אחרי השקפה נצפה לראות את השטח שנשרף מכוסה ערבה של צמחים חד-שנתיים, הגדלים מהר ופועלים בגמישות על ידי שימוש בשפע חומרי המזון המצויים באפר וניצול היעדרם של העצים והשיחים שהתחרו איתם על המשאבים.

עקרון פעולה 4 הקפדה על תקשורת צוותית



שאלות מרכזיות:

- ← אילו מבין הפעולות שעשינו מספקות תנאים לצמיחה של הצוות?
- ← ממה אנו מרוצים/ות ועלינו להשקיע מאמץ זמן כדי לשמרו?

הצורך בעיקרון הפעולה:

• **שיח צוותי שוטף:**

- המסייע בשיתוף במידע ובעדויות הוכח כיעיל לשם הכוונה ומסגור סדרי העדיפות וקידום מטרת בית הספר.
- תקשורת צוותית הכרחית משום שניהול המשבר דורש יציאה מהתקשורת הקבועה, המוכרת והנוחה ובדרך זו מתאפשר לשמור על כל הצדדים ממוקדים באותה מטרה ולשמור על מידה של גיבוש צוותי.
- שיח צוותי שמזמין קולות שונים יכול לעורר דיון פורה ולקדם את האג'נדה הבית ספרית משום שסייע לחשוף נקודות עיוורון, חולשה או נקודות חוזק.
- תקשורת שוטפת הכרחית עבור הצוות ברמה הפנים בית ספרית. מנהלת בית ספר מספרת שנפגשו כל יום כצוות בין אם היו צריכות את זה או לא ובין אם רצו או לא. שיטת תקשורת זו הייתה הכרחית מכיוון שניהול המשבר דרש יציאה מהתקשורת הקבועה, המוכרת והנוחה. תקשורת צוותית שוטפת היא חיונית כדי לשמור על כל הצדדים ממוקדים באותה מטרה וכדי לשמור על מידה של גיבוש צוותי.
- **המהות שמובילה את הפעולות הבית ספריות:** תקשורת צוותית מייצרת הזדמנות לחבר את הצוות לשאלה למה הנהגת בית הספר פועלת כפי שהיא פועלת. חברי צוות נוטים לשתף פעולה ולייצר מחוייבות גבוהה יותר אם הם מבינים את הרציונאל מאחורי הפעולות.
- **העברת מסרים אובייקטיביים ואמינים:** במצבי חירום חברי צוות ובעלי עניין נוטים להיות חשדניים כלפי מידע שמקבלים, והם מפקפקים האם לא.נשים שמוסרים/ות את המידע יש "אג'נדה סמויה" לכן החשיבות להבטיח תקשורת והעברת מסרים אובייקטיביים ואמינים.
- תקשורת שוטפת הכרחית עבור הצוות ברמה הפנים בית ספרית. מנהלת בית ספר בעת חירום מספרת שנפגשו כל יום כצוות בין אם היו צריכות את זה או לא ובין אם רצו או לא. שיטת תקשורת זו הייתה הכרחית מכיוון שניהול המשבר דרש יציאה מהתקשורת הקבועה, המוכרת והנוחה. תקשורת צוותית שוטפת היא חיונית כדי לשמור על כל הצדדים ממוקדים באותה מטרה וכדי לשמור על מידה של גיבוש צוותי.

בצילם של צמחים שגובהם פחות מחצי מטר, כגון **לוטם** מתקיימים תנאים קריירים ולחים מספיק לנביטתם ולהתבססותם של שיחים גדולים, כמו האשחר הארץ-ישראלי. שיחים אלה יוכלו להנות מקרקע לחה ומהגנה מפני אוכלי עשב, כך שהנוף הזה יוכל להתפתח לחורש.

ביבליוגרפיה

שטיינפרס, א. (2021). הטבע לא אומר נואש, מכון דוידסון - מכון ויצמן למדע.

<https://davidson.weizmann.ac.il/online/sciencepanorama/%D7%94%D7%98%D7%91%D7%A2-%D7%9C%D7%90-%D7%90%D7%95%D7%9E%D7%A8-%D7%A0%D7%95%D7%90%D7%A9>

Pepper, M. J., London, T. D., Dishman, M., Lewis, J. L. (2010). *Leading schools during crisis: what school administrators must know*. Rowman & Littlefield Education.