

התחדשות ארגונית בבית הספר במצב של משבר מתמשך מתווה לפעילות עם צוות ההנהלה

שלב א' | פתיחה של המנהל/ת במליאה

הפתיחה מוקדשת לתיאור המעבר מתגובה למצב המשברי - לעבר התחדשות וצמיחה ארגונית באמצעות שימוש בדימוי של טבע מתחדש לאחר אסון טבע.

מבוא למנהל/ת לקראת הפעילות

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 (ראו דוגמאות לעקרונות פעולה בנספח 1).



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 הומשגו לעקרונות פעולה יעילים. בחרנו להתמקד בארבעה מתוך ששת העקרונות המופיעים בספר בשל ההתאמה להקשר המקומי ולעיתוי הנוכחי (Pepper et al., 2010).

שלב ב' | כתיבה אישית

מהלך הפעילות:

- כל אחד/ת חברי/חברות הצוות יוצר/ת עותק אישי של סביבת הטבע המתחדש. סביבה זו הינה אישית, וחברי הצוות יוכלו לבחור בהמשך הפעילות במה הם רוצים לשתף.
 - כתבו את התשובה האישית שלכם/ן לשאלות המופיעות בעקרון הפעולה שבחרתם/ן.
 - התבוננו בעקרונות פעולה אחרים שלא בחרתם בהם. איזה עקרון פעולה נקשר לנושא שמעסיק אתכם/ן במיוחד? האם יש נושא שהייתם/ן רוצים להעמיק בו לפצח אותו? לאיזה עקרון פעולה או שאלה חשוב לכם/ן להקדיש מחשבה ותשומת לב בטווח הקצר או בטווח הבינוני?
 - לאחר מכן יחולקו אנשי הצוות לקבוצות קטנות (רצוי ברביעיות) על מנת לשתף ולפתח את החשיבה על עקרונות פעולה אליהם לא התייחסו.
- כתבו את התשובה האישית שלכם/ן על פתקית בהתאם לאחד מארבעת עקרונות הפעולה המפורטים מעלה ומופיעים באיור (השאלות בכל קטגוריה בנספח 1).

שלב ג' | שיתוף ושיח

- בשלב זה חשוב לשמור על אקלים מוגן ובטוח, שיאפשר למשתתפים/ות לעורר שיח, לשתף גם בקשיים וברגעי חולשה, מתוך ידיעה שחברי הצוות יתמכו בהם ולא יהיו שיפוטניים, וישמרו על דיסקרטיות בנוגע רגשותיהם וסיפוריהם. מקיימים סבב בין חברי הקבוצה על פי השאלות הבאות:
1. מה התחדש או נותר ללא שינוי בצוות ההנהלה שלנו בתקופה האחרונה?
מה התחדש בסביבה הטבעית הצוותית שלנו?
מה בצוות נשאר ללא שינוי, כפי שהיה לפני המשבר?
 2. כל אחד ואחת משתתפים/ות את חברי הקבוצה בעקרון הפעולה שבחרו ובתשובות שכתבו פתקית שמילא לבחירתו.
- לאחר השיתוף, חברי הקבוצה יכולים/ות לבחור עקרון פעולה נוסף בסביבה (לאו דווקא מתוך ארבעת עקרונות הפעולה הקיימים), אשר מסקרן אותם לשאול או להעלות תהייה לגביו ולפתוח אותו לדיון צוותי. לדוגמה: גאווה - מסקרן אותנו לשאול מה עורר בך גאווה בעשייתך בשבועות האחרונים?

שלב ד': סיכום במליאה

- לסיכום הפעילות עד כה, אפשר לבקש מכל אנשי הצוות לענות על אחת מן השאלות הבאות:
- מתוך הטבע המתחדש בסביבתי, איזו מילה נשארה אתי ותמשיך אתי הלאה?
 - איזה עקרון פעולה מעסיק אותי במיוחד ולא יצא לי לעסוק בו בפעילות?

-
- תמרורי אזהרה:
- ההקשר הבית ספרי מאוד משמעותי וכל מנהל/ת צריך לבחון האם זה העיתוי הנכון לעסוק בפעילות הנוכחית. כלי הלמידה הזה לרשותכם/ן בעיתוי הנכון והמתאים עבורכם/ן.
 - בחנו האם מתאים להשתמש במטאפורה של טבע מתחדש לאחר שרפה בקונטקסט של בית הספר שלכם/ן, לאור רוח התקופה הנוכחית.
 - המטאפורה של אסון טבע משמשת כאמצעי להתבוננות על הנוף המשתנה בבית הספר. מטאפורה זו נבחרה בשל שני מאפיינים מרכזיים: האסון הוא בלתי צפוי וחיצוני לכתלי בית הספר.
-

נספחים

נספח 1: דוגמאות לעקרונות פעולה

עקרון פעולה 1: זיהוי התשתית בבית הספר וקביעת סדרי עדיפויות - עצי חורש כמו אלון מצוי:

שאלות מרכזיות:

- מהם סדרי העדיפויות ההכרחיים שזיהינו ואיזה תשתית תמכה בהם?
 - איזה תשתית (השורשים) בבית הספר נותרה יציבה ועל בסיסה נמשיך לצמוח?
- דוגמאות:
- איזה מבנים ארגוניים נותרו יציבים? איך קיימנו אותם בפועל? (לדוגמא, שגרות ורצף העבודה והלמידה, מבנה ארגוני, מערכת השעות, משאבים כלכליים, פניות רגשית)
 - איזה מרחב בבית הספר הצליח להשתקם ללא המעורבות שלנו כצוות הנהלה? איזה חוזקות של חברי צוות גילינו במרחב זה? באיזה מרחב אני/אנחנו צריכים לשחרר?

עקרון פעולה 2: הקצאה מושכלת של משאבים, מאמץ וזמן - מסדרונות אקולוגיים:

שאלות מרכזיות:

- לאור סדרי העדיפויות, באיזה זירות עלינו להתמקד?
 - כיצד זירות אלה ישמשו מסדרון בטוח לשמר את יכולותינו ולאפשר צמיחה?
- דוגמאות:
- איזה מבנים ארגוניים השתנו ואיך הצלחנו לשקמם, אם בכלל?
 - איך אנחנו תומכים בצוות המורות והמורים המקצועיים כדי להתאים את תכנית הלימודים למציאות של הלומדים/ות?
 - איך פעולות של מורים/ות מעורבים/ות באופן קבוע, מחוץ להוראה בבית הספר, יכולים לתרום למאמץ הצוותי (למשל, הנחייה או התנדבות)?
 - איך בית הספר מתקשר אירועים/פעולות מהותיות עם ההורים והקהילה?
 - איך אנו מציבים ציפיות גבוהות לכל התלמידים/ות?
 - איך אנו מקדמים שותפות וערבות הדדית בקרב צוות המורים?
 - איך אנו תומכים בבעלי העניין בבית הספר לדעת, להבין ולעקוב אחר הערכים המובילים של בית הספר?

עקרון פעולה 3: פעולה בגמישות – פרח כרמלית נאה:

שאלות מרכזיות:

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

דוגמאות:

- איך הגבנו בגמישות לתנאים שפקדו אותנו כתוצאה מהמשבר?
- איזה מבין הפעולות נרצה למסד להמשך עבודתנו?
- מה עורר בי גאווה בשבועות האחרונים?

עקרון פעולה 4: הקפדה על תקשורת צוותית – לוטם:

שאלות מרכזיות:

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

דוגמאות:

- אילו תפקידים של חברי הצוות מוגדרים ובהירים ומהם התפקידים שנדרשת בהם בהירות נוספת (מבחינת גבולות התפקיד, תחומי אחריות ועוד)?
- אילו פרקטיקות שגורות לא מתאימות היום וצריכות להשתפר או להשתנות? (למשל, מפגש עם איש צוות אחד ולא עם כל הצוות)
- באיזה תדירות, ובאילו דרכים, מורות נפגשות ומתקשרות אחת עם השנייה? סביב אילו נושאים הן עוסקות בפגישות?
- איזה כוח אני מוצאת/ בעצמי שעוזר לי להוביל את הצוות באופן מיטבי?
- אילו כוחות בצוות הנהלה מסייעים לנו להוביל את התלמידים, המורים והקהילה בצורה יעילה?
- איזה תמיכה ארגונית או רגשית מסייעת לנו בהתחדשות?
- האם אנחנו זמינים לצוות ולתלמידים/ות כשהם מעלים/ות דאגות?
- ממה אנו מרוצים/ות ועלינו להשקיע מאמץ וזמן כדי לשמרו?

שאלות נוספות: איך אני שומרת על עצמי, מה מוציא אותי מאיזון, מה עוזר לי להתאושש, מה הייתי שמחה לא לעשות לבד בחודשים הקרובים.

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.