

אתגרי הניהול של מנהלים ששבו מן המלחמה

רקע

ב-7 באוקטובר גויסו מנהלים רבים לשירות מילואים ארוך. המנהלים נאלצו לעזוב את בית הספר זמן קצר לאחר פתיחת השנה ורבים מהם שבו אליו רק לאחר 3-4 חודשים. חלק מן המנהלים שבו לתקופה קצרה שבין חודש לחודשיים והם עתידים לשוב למילואים בתום תקופה קצרה זו. את מקומם של המנהלים מילאו בעלי תפקידים אחרים מקרב הצוות החינוכי וחלקם השתדלו להמשיך ולנהל את בית הספר מרחוק כשהדבר התאפשר. מצב זה יצר אתגרים מיוחדים והציב דילמות ניהוליות **הן במהלך ההיעדרות, הן עם החזרה לבית הספר והן לקראת החזרה האפשרית למילואים**. מנהלים שואלים את עצמם: באיזה קצב נכון לחזור לעניינים ו"לקחת את המושכות" לידיים? כיצד וממי ללמוד על כל מה שהתרחש בהעדרו? כיצד להתמקם מחדש אל מול בעלי תפקידים שהחליפו את המנהל בהעדרו? כיצד להתניע מחדש תהליכים שנעצרו וכיצד לנצל את ההזדמנות לשינוי ולקידום בית הספר?

דילמות ואתגרים

למדנו מן המנהלים שהאתגרים והדילמות נסבו בעיקר סביב 5 קטגוריות (חלק מן האתגרים שייכים למספר קטגוריות) **פנים ארגוני** (כגון מנהלות, חובות דיווח, כח אדם); **סוגיות חינוכיות; מערכות יחסים; תפקידו של המנהל** (בעיקר באיזו זירה נכון שיתמקם וניהול זמן) **ועבודה מול גורמי חוץ**. להלן מספר דוגמאות שהעלו מנהלים:

קטגוריה	פנים ארגוני (כגון מנהלות, דיווחים, כח אדם)	סוגיה חינוכית	מערכות יחסים	תפקיד המנהל (בעיקר זירת התמקמות וניהול זמן)	מול גורמי חוץ
דוגמאות	איך בונים את העץ הארגוני מחדש לאור מה שהיה ולקראת מה שיהיה?	האם לצאת עם שובי לטיול השנתי של השמיניסטים או להישאר בבית הספר?	כיצד לאחות שברים בקרב הצוות לאור אירועים שקרו בהעדרו של המנהל?	במה נכון וראוי שאשקיע את מירב זמני בחודשיים שאני נמצא בבית הספר?	כיצד מסדירים העברת "הרשאות" שיש רק למנהל אל מי שמחליף אותו?
	כיצד לשמר את רמת האחריות והמחויבות שגילו אנשי הצוות גם לאחר שהמנהל חזר?	כיצד מעצבים "זכרון" לתלמידים או לבני משפחה של אנשי הצוות שנפלו בקרבות?	כיצד לעבוד עם מי שהחליף את המנהל במסירות, על דברים שנעשו וראויים לשיפור, בלי לפגוע בו?	אילו תפקידים נכון שאקח על עצמי בזמן חזרתי ואילו תפקידים אפשר לבזר ולהעצים את הצוות?	האם ניתן לדחות הערכת מורים בשנה זו? האם ניתן לדחות את תכנון העבודה בגפן?
	כיצד ולאור אילו עקרונות קובעים מחדש את סדרי עדיפויות?	מהו המענה שצריך לתת לתלמידים יתומי המלחמה ומה היחס לאנשי צוות שכולים?	עד כמה נכון וכדאי להציב דרישות ולבקר את אלו שלא עמדו באתגרים בהעדרו של המנהל?	האם נכון שאצטרף לישיבות הנהלה בזמן שאני במילואים ומישהו אחר ממלא את מקומי?	כיצד מסדירים מול משרד החינוך/הרשות את העובדה שתפקידי המנהל חולקו בין מספר בעלי תפקידים

הצעה לדרכי פעולה

בסדרת מפגשים שקיימנו עם מנהלים שחזרו מהמלחמה, חיזק מאוד את המנהלים לגלות שהאתגרים שעמדו בפניהם, אינם ייחודיים להם אלא מאפיינים את אתגרי הניהול בקרב מנהלים רבים ששבו ממילואים. חשבנו יחד על דרכי פעולה אפקטיביות להתמודדות עם האתגרים, המתחים והדילמות. המנהלים שיתפו אותנו בפעולות שעשו ועבדו. להלן ההצעות לדרכי פעולה (חלקן מנוסחות בלשונם של המנהלים):

יחס לכלל אנשי הצוות, לבעלי תפקידים שהחליפו את המנהל בהעדרו ולמי שגילו מנהיגות וקיבלו על עצמם תפקידים בנוסף על תפקידם

- ✓ בראש ובראשונה להוקיר את פעולתם בשיחה אישית ופומבית ולאפשר להם לצאת להתאוורות ונופש עם שובו של המנהל. "אני אצא להתאוורות אחריכם".
- ✓ במוסדות חינוך שיש להם שליטה בתקציב, מנהלים תגמלו את בעלי התפקידים שגילו מנהיגות ולקחו אחריות, בתשלום ייחודי עבור התקופה בה המנהל נעדר.
- ✓ "החלטתי להקצות את מירב הזמן שלי בתקופה הקרובה לעבוד בצמוד עם מי שהחליף אותי, על מנת ליישר אתו קו, להכשיר אותו ולהכין אותו לבצע את התפקיד בתקופת המילואים הבאה שלי".
- ✓ ביחס לבעלי תפקידים שלא עמדו בציפיות, יש מנהלים שהמליצו שלא לבקר באופן ישיר את מי שלא ביצע את תפקידו באופן מיטבי (אנשים עמדו בלחצים רבים וגדולים). זהו בעיקר זמן להוקרה ולהערכה. לצד זה, להציע לקיים שיחה אישית/משוב עם המנהל למי שרוצה או שזקוק לכך. לעומתם יש שחשבו שזו דווקא הזדמנות ללמידה ושיפור וחבל לוותר עליה. הם המליצו: א. לגלות אמפטיה ולהדגיש את הדברים שעבדו היטב. ב. לנהל משוב מכבד על הדברים שטעונים שיפור (ניתן להיעזר בכלי [שיחות פתוחות ללמידה](#) ובכלי [נמישות ניהולית](#) - [על המתח שבין הכלה לדרישה בעת חירום](#))
- ✓ לקיים תיאום ציפיות בשקיפות ובכנות עם בעלי התפקידים, הן ביחס לתפקיד המנהל ולמה שמצופה ממנו והן ביחס לציפיותיו של המנהל מאנשי הצוות.
- ✓ לאפשר שיח כנה ופתוח על הבעיות והאתגרים ולהרשות לעצמינו גם בתור מנהלים להגיד לפעמים: "אני לא יודע...האתגר מורכב ואין לי תשובה כרגע" (מומלץ לפעול כך גם מול ההורים והקהילה)
- ✓ קביעת סדר עדיפויות היא מלאכה מרכזית של כל מנהל גם בשגרה אלא שכעת אנחנו פוגשים את הצורך הזו בעוצמה גדולה יותר.
- ✓ ללמוד לדעת להגיד לא.
- ✓ מומלץ לשתף את צוות הניהול ואולי אף את מליאת המורים בקביעת סדר העדיפויות.
- ✓ על מנת לקבוע את סדרי העדיפויות במשותף המליצו המנהלים לבקש במליאה לענות על השאלות הבאות: א. מה ניתן לפתור באמצעות רכישת שירות או הפניית תקציב? ב. על מה לא מוותרים? ג. במה נרצה כעת להשקיע 120%? (למשל נשקיע כעת לתקופה מסוימת, בעשייה חברתית ופחות בלמידה בכיתות). ד. מה ניתן לעשות אחרת? ה. על מה מוותרים.
- ✓ את סדרי העדיפויות כדאי לקבוע לאור הצרכים הדחופים, המצפן החינוכי האישי של המנהל וחזון בית הספר.

קביעת סדרי עדיפויות

- ✓ לא "להספיד" את השנה הנוכחית ולא לוותר על חזרה מתונה לתוכנית העבודה המקורית אך להתאימה למציאות. לייצב את המצב ולפעול "במנות קטנות". להרוויח כל יום.
- ✓ לנקוט בפעולה ניהולית לפי הכלל "מעט המחזיק את המרובה". כלומר לברר לעצמי כמה מה התכלית שאני רוצה להשיג ואיזו קריאות כיוון אני יכול לתת למערכת עכשיו (מעין יריית חץ שמסמן כיוון) על מנת שהמערכת תבין מה הכיוון ודברים יקרו גם כשאצא לתקופת מילואים נוספת.
- ✓ לנצל את הזמן לסימון הדברים המרכזיים שנרצה לעסוק בהם בשנה הבאה.
- ✓ חלק מן המנהלים ציינו שהם מרגישים כמו מנהלים חדשים ושלאור החוויות שחוו במלחמה ושבת הספר עבר בהיעדרם, הם צריכים להמציא את עצמם מחדש ולהקצות זמן להקשבה וללמידה של בית הספר מחדש.
- ✓ השקעת זמן ניכר בטיפוח ופיתוח היכולות של האנשים שהתגלו כמנהיגים אפקטיביים.
- ✓ "לאחר שזיהיתי דברים חשובים שלא קרו הקמתי צוותי משימה ובניתי סדירות לקיום ישיבות צוות וסדירויות עבודה על מנת שהדברים יתבצעו גם בהעדר".
- ✓ עיצוב מחדש של שדרת מנהיגות הביניים (התגלו אנשים שלא חשבנו שיש להם יכולת ניהול והנהגה ולעומת זאת היו כאלו שבנינו עליהם ולא עמדו במשימה).
- ✓ "לקחתי על עצמי את המשימה הכי חשובה ודחופה שחשוב מאוד שדוקא אני אעשה" (למשל גיוס תלמידים לתיכון לקראת ההרשמה לשנה הבאה וגיוס צוות חינוכי).
- ✓ על מנת לענות על השאלה במה על המנהל להתערב גם כשהוא לא נמצא מומלץ לערוך בירור פנימי (אפשר גם עם צוות הניהול) וחיידודו של הערך המוסף הניהולי של המנהל. את הפעולות הניהוליות הנגזרות מהערך המוסף שלך יש לתווך לכלל הצוות החינוכי.
- ✓ המנהל מהווה השראה לכל הצוות החינוכי ולכן האנרגיה שהוא צריך לבוא איתה ולהקרין לצוות היא אנרגיה של צמיחה ושגשוג. מומלץ לשים דגש על ההזדמנויות שהמציאות המורכבת זימנה לנו, לחשוב יחד על הזדמנויות להתחדשות ושינוי ולהעצים כוחות גדולים וחדשים שהתגלו בקרב אנשי הצוות.
- ✓ זהו זמן של "רכות" ופירגון ולא זמן לביקורת וכעס. עדיף לחזק את מי שפעל היטב ופחות לעסוק במי שלא עמד בציפיות ובמה שלא הצליח לנו.

טיפול בבעיות שוטפות לצד
חזרה לתוכנית העבודה ותכנון
השנה הבאה

תפקיד המנהל והתמקמותו
מחדש

רוח הדברים (mindset)