

מטריצה לפרישת חזון: מודל לחשיבה מערכתית ולהטמעת חזון | יגאל יעקובזון

מבוסס על המודל "מטריצה לפרישת חזון" VISION DEPLOYMENT MATRIX של דניאל קים DANIEL KIM



מבוא

מטרות המודל

- מנהיגות והובלה של המערכת הבית ספרית על מורכבותה, על-ידי פיתוח ראייה מערכתית
- זיהוי פערים בין חזון למציאות
- הגברת ההלימה בין החזון למציאות בשדה
- הובלת תהליכים עתידיים בזיקה הדוקה יותר לחזון ולמדיניות הבית ספרית
- הפיכת חזון למציאות בשילוב פרישתו על-פני רמות הארגון

קהלי יעד: פרחי ניהול, מנהלי בתי ספר, מנחי מנהלים, מדריכים אישיים

יתרונות המודל

- המודל מסייע למנהל להפוך חזון למציאות ו"לפרוש" אותו על-פני רמות הארגון.
- המודל יכול לתרום להעמקת ההבנה והראייה המערכתית של מנהלים.
- המודל יכול לסייע בהובלת תהליכים עתידיים בזיקה גבוהה לחזון ולמדיניות הבית ספרית.
- המודל יכול לסייע בחיזוק ההלימה בין הלכה למעשה בבית הספר ולהביא לכדי צמצום פערים בין רצוי למצוי.

מהי מערכת?

מערכת¹ היא קבוצה של פריטים שיש ביניהם קשרי תלות הדדית בסדר פנימי מסוים ושמשתלבים יחד לכדי מקשה אחת. צירוף הפריטים יוצר מהות שונה מסכום הפריטים (סמואל, 1990, עמ' 19). כך למשל, פוקס מציעה להתבונן בשישה רכיבים מערכתיים בבתי ספר - הרכיב האידאולוגי; רכיב המנגנונים; הרכיב הארגוני; רכיב המרחב והחומר; הרכיב הפדגוגי והרכיב האנושי. כל רכיב כזה מורכב אף הוא מתת-רכיבים (פוקס, 1995, עמ' 55; ר' תרשים, "המפה המערכתית ורכיביה").

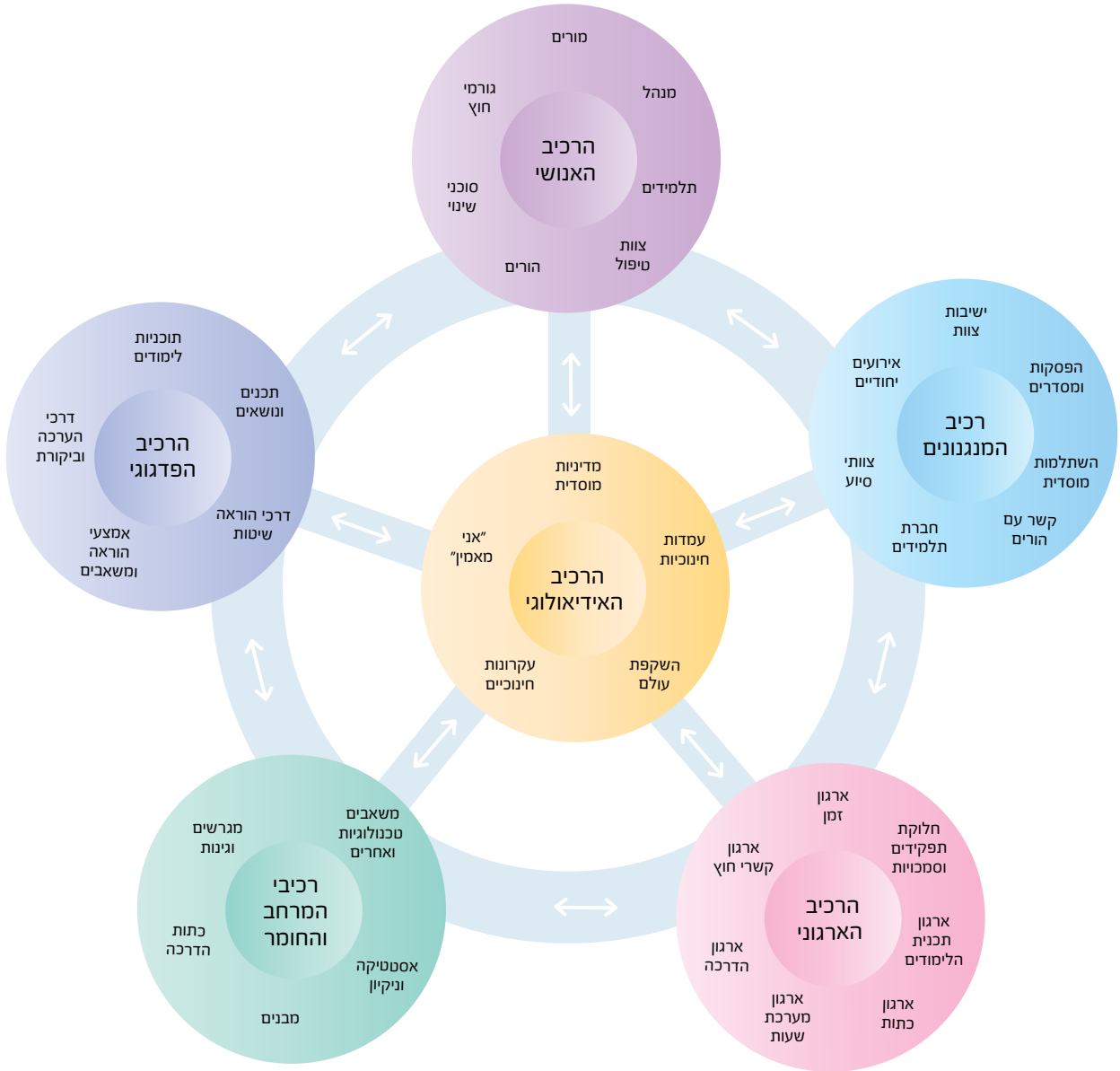
המערכתיות מייצגת את האתגר הניהולי בהובלת מערכות מורכבות. אתגר זה מחייב שילוב של חשיבה מערכתית ומימוש עקרונות פעולה מערכתיים.

החשיבה המערכתית היא מיומנות חשיבה גבוהה:

- היא אינה אלוגריטמית
- דפוסי החשיבה בה אינם מוגדרים וידועים מראש
- בדרך כלל היא מסתיימת בפתרונות מרובים, ולכל אחד מהם יתרונות וחסרונות
- היא כרוכה בשימוש בקריטריונים סותרים
- היא כרוכה בבניית משמעות (לפידות, 2003)

1 מקור המילה system מיוונית [יחד=sen, לסדר=histemi לפידות] (לפידות, 2003).

המפה המערכתית ורכיביה



מתוך: פוקס, א' (1995). שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך. תל-אביב: הוצאת צ'ריקובר.

כמה עקרונות פעולה נגזרים מהבנת ההגדרה של מערכת ומחשיבה מערכתית:

1. ראיית-על - לשם עיצוב תהליך כלשהו חייבים להביא בחשבון את השלכות השינוי על המכלול ועל הרכיבים וכן השפעות הדדיות נוספות בין הרכיבים.
2. קשרים וממשקים - לממשקים בין הרכיבים חשיבות שאינה פחותה מזו של הרכיבים עצמם, לכן יש להקפיד על זיהוי הקשרים ההדדיים ויחסי הגומלין ולעצב את התהליך בשים לב להיבט זה.
3. שילוב של אנליזה וסינתזה - התהליך מחייב שילוב של "פירוק והרכבה" כדי ליצור מצרף מערכתי חדש שנותן מענה לסוגיה שאותה רוצים לקדם.
4. ריבוי ערוצי פעולה - חשוב להבין כי השפעה מערכתית אופטימלית תושג מעשייה במגוון ערוצים בעת ובעונה אחת, בהתחשבות בהשפעות ובקשרים ההדדיים ביניהם.

חשיבה מערכתית - הנחות יסוד ומאפיינים

- חשיבה מערכתית היא מסגרת להתבוננות ביחסי גומלין בין כמה דברים יותר מאשר להתבוננות בכל אחד מהדברים בנפרד; יחסי הגומלין אינם מבוססים בהכרח על שרשרת סיבתית קווית.
- המפתח לראייה מערכתית של המציאות הוא בראיית מעגלי השפעה ולא קווים ישרים.
- חשיבה מערכתית מחפשת את הקשרים בין הרכיבים במערכת, לאורכה ולרוחבה, על בסיס הכרה באינטראקציה של כל רכיב במערכת עם כל הרכיבים האחרים.
- חשיבה מערכתית היא חשיבה הוליסטית - חשיבה על השלם.
- חשיבה מערכתית היא תחום הראייה של ה"מבנים" המונחים ביסודן של בעיות מורכבות. היא מניחה כי מבנה גורם להתנהגות.
- חשיבה מערכתית מאופיינת בראייה תהליכית, ולא בתמונות חטף המקפאות מצב נתון.
- חשיבה מערכתית כרוכה בראייה מעבר לאירועים ובהבחנה בכוחות המחוללים שינויים.
- בבסיס החשיבה המערכתית ההנחה שפעולות יוצרות מציאות ושאי-אפשר להפריד בין תפיסה לפעולה; אנשים אינם מגיבים-חסרי אונים גרדא אלא משתתפים פעילים בעיצוב המציאות שלהם.
- לפי זווית הראייה המערכתית הכול אחראים במשותף לבעיות הנוצרות במערכת.
- נקודת הראות המערכתית מכוונת בדרך כלל לעבר תחזית ארוכת-טווח.
- חשיבה מערכתית דורשת אימון ותרגול.

"המנהיגים בארגון מסייעים לאנשים כל הזמן לראות את התמונה הכוללת: כיצד מתנהלים יחסי הגומלין בין חלקים שונים בארגון, כיצד מצבים שונים מקבילים זה לזה בגלל מבני יסוד משותפים, כיצד יש לפעולות הנעשות ברמה המקומית השלכות ארוכות-טווח ונרחבות, ומדוע דרושה מדיניות עבור המערכת בכללותה. אבל לא די ברובד המבנה המערכתי, העוסק ב'כיצד': מנהיגים מתמקדים גם בסיפור המטרה - ב'מדוע' - מדוע הארגון קיים ולאן פניו מועדות - ומוסיפים בכך ממד של משמעות." (סנג', 1990, עמ' 353)

מטריצה לפרישת חזון - המודל

קים (Kim, 1995) מציע מודל שיעזור לארגון לגשר על התהום הפעורה פעמים רבות בין החזון למציאות היום-יומית. המודל כולל חמש רמות לחשיבה מערכתית. הבנה ופעולה בחמש הרמות בעת ובעונה אחת תסייע למנהל להפוך את החזון למציאות.

מטריצה ליישום החזון							
ציר זמן	מדדי התקדמות	דרכי פעולה	פערים, נושאים פתוחים ושאלות	מצב נוכחי	מצב עתידי רצוי	רמת נקודת ראייה (מצב פעילות)	מרחב מובן
					הצהרת החזון של הארגון	חזון	
				התהום		מודלים מנטליים	
						מבנים מערכתיים	
						תבניות/ דפוסי התנהגות	
				אירועים (ומשברים) יום-יומיים		אירועים	

פירוט המודל - חמש הרמות

חזון

החזון הוא תמונה עתידית של הארגון במיטבו. הוא עונה על השאלה מהי המהות של העתיד הרצוי. הכוונה אינה בהכרח למסמך הארגוני המכונה חזון, אשר לעתים הוא כולל שלל היבטים. לצורך הפיכת החזון למציאות יש דווקא חשיבות להתמקד בהיבט מסוים: מרחב לטיפוח חשיבה מסדר גבוה או קהילה סולידרית רב-גילית או דיאלוג מיטבי או מוגנות או עבודת צוות מיטבית וכדומה.

מודלים מנטליים

מודלים מנטליים הם הנחות, הכללות או אפילו תמונות או דימויים המוטמעים בנו היטב ומשפיעים על הצורה שבה אנו מבינים את העולם ועל פעולתנו (סנג'י, 1990, עמ' 16). מודלים אלו יכולים להיות פשוטים או מורכבים. לעתים אנחנו מודעים להם, אך בדרך כלל איננו מודעים להם. מכיוון שהם מהווים תאוריות ואמונות עמוקות שלנו על העולם, השפעתם רבה על מה שאנו רואים ועל האופן שבו נבחר להגיב - באמירה או במעשה.

מודלים שונים זה מזה עשויים להביא לידי בחירות שונות. פעמים רבות תהליכים נתקעים משום שהמודלים המנטליים הנדרשים לממש חזון מסוים אינם עולים בקנה אחד עם המודלים המנטליים שיש לאנשים או עם המודלים המנטליים שמנווטים את הארגון הלכה למעשה. **משמעות הדבר היא כי שלב הבירור של מודלים מנטליים חשוב מאוד בהובלת תהליך למימוש חזון.** למודלים המנטליים יש גם השפעה רבה על עיצוב המבנים בארגון; כך לדוגמה אפשר לחשוב שמכיוון שתלמידים אינם אחראים דיים, צריך להזכיר להם להיכנס לכיתות באמצעות הצלצול.

דוגמאות למודלים מנטליים

"צוות הניהול הוא המטבחון שלי", "המאפיין הכי חשוב לחבר בצוות ניהול הוא נאמנות", "המאפיין הכי חשוב לחבר בצוות ניהול הוא יחסי אנוש", "הסגנית ואני צריכים לשדר על אותו גל כי אנחנו הרבה ביחד", "הסגנית צריכה להשלים אותי במה שאני פחות טובה". "המרחב הפיזי צריך לשדר מקצועיות וסטנדרטים גבוהים", "חשוב לאפשר לתלמידים להשמיע את קולם בלוחות הבית ספריים", "עבודות התלמידים אינן ברמה ראויה לעטר את הפרוזדורים, צריכים להתבסס על אנשי מקצוע", "בית הספר צריך לשדר משהו חי ותוסס", "אין מה להשקיע יותר מדי, זה ממילא לא שורד".

"כדאי לקפוץ למים, ונשפר תוך כדי תנועה", "השלב הכי חשוב בשינוי הוא הכשרת הלבבות", "חשוב מאוד לצאת לדרך רק אחרי שיהיו בידינו כל האישורים", "הכי חשוב זה לשכנע את המפקחת", "הכי חשוב זה לרתום את ההורים".

מבנים מערכתיים

המבנים המערכתיים כוללים את כל הסדירויות הארגוניות המהוות חלק מהשגרה השוטפת בבית הספר, למשל המבנה הארגוני ובעלי התפקידים, מנגנונים, שיטות והליכים (ובהם שיטות הערכה), ריטואלים, מדיניות ונהלים, חלוקת הזמנים, המבנים הפיזיים ועוד.

למעשה, הגישה המערכתית גורסת כי **מבנה יוצר תהליך**, ולכן מייחסים בה **חשיבות רבה לייצור מבנים מערכתיים שיהלמו את החזון והמודלים המנטליים ויקדמו תהליכי שינוי לקראת הלימה שכזו.** כך למשל, בעצם שינוי משכו של שיעור מ-45 ל-90 דקות יש כבר מצע ללמידה והוראה אחרות; הכנסת שני מחנכים לכיתה יוצרת אף היא דיאלוג אחר. סימור סרסון טוען כי שינויים רבים במערכת החינוך, ובהם רפורמות כלל-מערכתיות, נכשלים פעמים רבות מאחר שיש ניסיון לשנות התנהגויות של מורים בלי לתת את הדעת לסדירויות הארגוניות המייצרות את ההתנהגויות. **לסדירויות הארגוניות יש תפקיד מרכזי בעיצוב הסדירויות ההתנהגויות** (Sarason, 1996). סרסון מראה גם שאנשי צוות סבורים שהסדירויות הארגוניות מובנות מאליהן וטבעיות, ומשום כך גם בתי הספר עצמם מתקשים לייצר שינוי אקטי של הסדירויות האלה.

דוגמאות למבנים שעשויים להימצא בסתירה למודלים המנטליים ולחזון

החזון: למידה משמעותית. **מודלים מנטליים:** הכי חשוב לטפח אחריות אישית ללמידה; החומרים צריכים להיות רלוונטיים לחיי התלמיד; למידה לשם הלמידה. מבנים: תלמידים מקבלים סיכומי חומר; משרד החינוך מפרסם מיקוד לבגרויות; סוג השאלות במבחני הבגרות הוא שאלות שינון בעיקר.

החזון: עבודת צוות מיטבית. **מודלים מנטליים:** למידה מקבוצת השווים הכי אפקטיבית; עבודת צוות טובה נותנת מענה רגשי; עבודת הצוות מחזקת שייכות לארגון. מבנים: אין ישיבת צוות במערכת השעות; אין חלונות זמן משותפים לצפיית עמיתים.

החזון: טיפוח רמות חשיבה גבוהות. **מודלים מנטליים:** חשוב לאפשר תהייה וטעייה בזמן השיעור; שאלות פוריות מקדמות חשיבה; נושאים אקראיים יכולים לזמן למידה משמעותית מאוד. מבנים: תכנית לימודים סגורה - עמוסה - מובנית לחלוטין; משך שיעורים קצר; השאלות במבחנים מתאימות לרמות חשיבה נמוכות.

דפוסי התנהגות

דפוסי התנהגות הם תבניות התנהגותיות אשר חוזרות על עצמן שוב ושוב אצל חברי הארגון ומאפיינות את האירועים. סרסון מכנה אותן "סדיריות התנהגותיות". כפי שנטען בסעיף הקודם, למבנים (סדיריות ארגונית) יש השפעה מכרעת על עיצוב תבניות התנהגות של חברי הארגון.

ההבדל בין מודל מנטלי לתבנית ההתנהגות

לא אחת נוצר בלבול בין מודלים מנטליים לבין תבניות התנהגות:

תבנית ההתנהגות היא תיאור של חלק במציאות. תבנית ההתנהגות נראית לעין, למשל: איחור לשיעור; אי-עמידה בלוחות זמנים בישיבות; שיתוף בחומרים - כל אחת מתבניות אלו מתוארת במילים, תיאור ישיר ואובייקטיבי. נדגיש: **המודלים המנטליים** מהווים פרשנות למציאות. הם מצביעים על ההיגיון המסתתר מאחורי התנהגות מסוימת או תבנית התנהגותית מסוימת המשתקפת באירועים; מעצם מהותם הם עשויים לבטא שיפוטיות, למשל: המורה מאחר כי הוא חושב שההפסקה היא הזמן לסגור את כל העניינים עם המחנכים. משום כך גם יש חשיבות רבה להמללתם ולהמשגתם. אם תחזרו ותקראו את כל הדוגמאות בסעיף מודלים מנטליים תראו שבכולן יש המללה של מחשבות, ולא תיאור ישיר של ההתנהגות במציאות.

דוגמאות לתבניות/דפוסי התנהגות

תלמידים מגיעים לא מוכנים לשיעור; מורים משתפים זה את זה בחומרים ומערכים; ישיבות אינן נפתחות בזמן ואינן מסתיימות בזמן; מתקיימים מיזמים משותפים של מורים מצוותי מקצוע שונים; תלמידים מחתכי גיל שונים משחקים יחד בהפסקות; שיעורים מתנהלים בעיקר במתכונת פרונטלית; מורים מאחרים לשיעורים.

בבואנו לנתח תבנית התנהגות - חיובית או שלילית - ננסה להבין באיזו מידה מודלים מנטליים בבית הספר מגדילים את ההסתברות להופעת התבנית. כך למשל באשר לתבנית "מורים מאחרים לשיעורים": ייתכן כי למורים המאחרים יש מודלים מנטליים כדוגמת "הצלצול נועד לתלמידים", "ממילא לוקח להם זמן להתארגן", "יותר חשוב שאני אסגור כמה עניינים עם המחנך". ואולם, ייתכן כי מקור הבעיה דווקא במבנים מערכתיים כגון שיעורים עוקבים של מורים רבים המתנהלים בכיתות מרוחקות מאוד זו מזו; או במחסור בתאי שירותים המאלץ מורים להמתין זמן רב לשימוש בשירותים; או שעות פנויות שאינן חופפות ומחסור בדרכי התקשרות יעילות בין מורים, ובעקבותיהם מורים "סוגרים" עניינים בהפסקה. ברור שדפוס התנהגותי של איחורים לשיעורים אינו עולה בקנה אחד עם חזון של מצוינות בהוראה. ייתכנו מקורות שונים לבעיה, בקרב חברי צוות שונים, וייתכן גם יותר ממקור אחד לבעיה (לעתים אפשר למצוא מודלים מנטליים סותרים, ולעתים הבעיה מובנית בתבנית ההתנהגותית עצמה), אך זהו מקור הבעיה יביא בעקבותיו פעולות במטרה לצמצם את הפער בין החזון למציאות.

אירועים

החשיבה באמצעות המודל מעודדת מנהלים שלא להסתפק בתגובה לאירועים המתרחשים במציאות הבית ספרית אלא לבחון באיזו מידה הם משקפים היבטים מערכתיים רחבים יותר שצריך לטפל בהם.

הנחות יסוד בבסיס המודל

- **התרחשות ברמה אחת היא נגזרת של היבטים ברמות הגבוהות יותר:** אירוע מסוים מממש תבניות אירוע הנגזרות ממבנים ומנגנונים שמשקפים מודלים מנטליים. משום כך עלינו לחתור להלימה בין הרמות.
- אם יש פער של ממש (בתדירות או בעוצמה) בין האירועים במציאות לבין החזון, ראוי לבחון באיזו מידה שלוש רמות הביניים (מודלים מנטליים, מבנים ותבניות התנהגות) עומדות בהלימה זו לזו, ולחזון.
- **התהום עשויה להתקיים אנכית או אופקית במודל:** תהום אנכית יכולה להופיע, לדוגמה, בין החזון לבין המודלים המנטליים שזיהינו והמבנים המערכתיים שעיצבנו. התהום האופקית יכולה להופיע בין העתיד הרצוי לבין המציאות, כך למשל ייתכן שהגדרנו חזון של טיפוח למידה דיגיטלית ומתעוררת השאלה האומנם זהו החזון הרצוי כיום לליבה החינוכית של בית הספר.
- **מנהיגות איכותית לא תסתפק בתגובה לאירועים אלא תפעל למינוף ולהטמעה של החזון באמצעות חשיבה ופעולה פרו-אקטיבית שיטתית על כל ארבע הרמות אשר מעבר לאירועים הבודדים.**
- **עלינו לבחון כל רכיב לעצמו** - רצוי מול המצוי, וכן את מידת ההלימה שלו לרמות הסמוכות לו.
- **הלימה מערכתית גבוהה תיווצר ככל שיהיו זיקות וקשרים רבים יותר בין הרמות.** ככל שהמודלים המנטליים הדרושים למימוש החזון ישתקפו ביותר מבנים מערכתיים, וכל מבנה ישקף כמה מודלים מנטליים, ככל שהמבנים המערכתיים יזמנו ויעודדו תבניות התנהגות מסוימות וכל תבנית תשתקף בכמה מבנים - כך רשת זו של קשרים בין רמות המערכת תגביר את ההלימה המערכתית וכך תגדל הסבירות להופעתם של אירועים שמבטאים את החזון.

עקרונות עבודה לשימוש במודל

כל נקודת מוצא לגיטימית

החשיבה המערכתית מוצאת ערך בכל רכיב ארגוני שיכול לספר לנו משהו על המכלול ומתבססת על ההנחה שכל רכיב יכול להעיד על הארגון. משום כך אפשר להתחיל בתהליך החשיבה מאירוע מסוים ("אתמול אני יוצא ורואה 10 תלמידים שמורה הוציא מהכיתה, עומדים בחוץ ומפריעים לכיתות אחרות..."), ממבנים מערכתיים ("בישיבה האחרונה העלתה אחת המורות רעיון שנתחיל ללמד באשכולות..."), "מישהו העלה את הרעיון של מעבר ממבנה של שתי חטיבות לשלושה בתים..."), מהחזון ("אנחנו מאוד רוצים לקדם חשיבה יצירתית..."), מהמודלים המנטליים ("אני צריך לבחור כעת רכז שכבה, ואני מתלבט בין שני מועמדים..."), מתבניות ההתנהגות ("חייבים לטפל בתופעה הזאת של מורים שנכנסים באיחור לשיעורים", "יותר מדי תלמידים עוברים בין קבוצות במהלך השנה...").

כל אחת מהדוגמאות יכולה להיות נקודת מוצא לחשיבה מערכתית רחבה יותר. מכל נקודת מוצא אפשר לעלות לרמות גבוהות יותר, עד לחזון, ולרדת ברמות החשיבה עד לאירוע הבודד.

אין הכרח בחשיבה לינארית

תהליך החשיבה עצמו יכול לעבור בין שתי רמות לא עוקבות. כך למשל, אפשר לקפוץ ישירות מהחזון לאירועים הבודדים שימחישו אותו, לעבור בין מודל מנטלי לתבנית התנהגותית ורק אז להתחיל לחשוב על מבנה שישקף תובנות מהליך החשיבה. תהליך החשיבה עצמו יכול להיות אסוציאטיבי ומאופיין בקפיצות לוגיות, אך כמובן שבתהליך חשיבה מערכתי נבנה במסודר ובשיטתית את התובנות שתצמחנה.

בהירות העתיד לצד הכרת ההווה

השילוב בין בהירות ומיקוד ביחס לתמונת העתיד הרצויה לבין היכרות מעמיקה עם המציאות העכשווית הוא המפתח לשימוש מיטבי במטריצה.

אפשר להשתמש בכלי שימוש חלקי בלבד

גם להתמקדות ברמה אחת מהמודל יכולה להיות תרומה של ממש. כך למשל, תהליך הממוקד בזיהוי המודלים המנטליים שמנחים אותנו בפועל לעומת המודלים המנטליים הראויים או לחלופין התמקדות במבנה מערכתי מסוים והבנייתו מחדש - יכולים ליצור שינויים ניכרים.

חתירה למינוף מערכת² - ניהול מהווה לעתיד לצד ניהול מעתיד להווה

ההווה הבית ספרית מחייבת פעמים רבות להגיב לאירועים ולאמירות. לעתים קרובות נדרש המנהל להגיב לאירוע או להתמודד עם אילוץ מבני. על המנהל לזכור שלפעולה בתוך רמה מסוימת יש אפקטיביות מוגבלת, ובראייה מערכתית עליו לבחון את ההלימה לרמות אחרות. הנחת המוצא היא שפעולה ברמות **תגביר את ההלימה המערכתית ותצמצם את הפער בין חזון למציאות**. מכאן, שלצד התגובה הקונקרטיה המנהל נדרש לדפוסים פרו-אקטיביים כדי לקדם את בית הספר לתמונת העתיד הרצויה, באמצעות כל הרמות הכלולות במטריצה לפרישת חזון.

המטריצה לפרישת חזון - כלי חשיבה וכלי עבודה

המטריצה על רכיביה יכולה להוות כלי להבנה טובה יותר של הארגון והזיקות בין רכיביו. לעתים יש חשיבות רבה להבנה מערכתית זו גם אם לא ננקטת פעולה מיידית. עם זאת, הכלי יכול לשמש גם כלי תכנוני כדי לסייע למנהל למקד את החשיבה, את השאלות ואת הצעדים האופרטיביים בכל רמה כדי לקדם חזון מסוים.

**יהא השימוש במטריצה-לפרישת-חזון אשר יהא, היא איננה טופס מילוי בלבד,
אלא בסיס להובלת תהליך בית ספרי מתמשך**

יצירת מעורבות בארגון כולו

חזון חדש לעתיד יהיה יעיל רק אם ימומש בכל היבט והיבט של החיים הארגוניים. כדי שמטריצת יישום החזון תצלח, אנשים בכל הרמות צריכים להשתמש בה. חברי צוות ההנהלה יכולים להתחיל בשימוש במטריצה כדי לחלוק עם אחרים את חזונם לארגון, ואולם לאחר מכן עליהם להזמין את המורים לנסח את משמעות החזון הזה בעבורם-הם (ולא "להצניח" את החזון). רק בתהליך שכזה יכול חזון להיעשות משמעותי ומשכנע.

הצעות לשימוש במודל

שימוש 1: אירועים מיטביים - בסיס להבנה מערכתית

ההתמקדות בכמה אירועים מיטביים אשר מבטאים את התממשות החזון היא כלי אפקטיבי ביותר ביצירת בהירות ומוחשיות בכל הקשור בחזון. החזון מטבעו מנוסח ברמה גבוהה וסממית. איסוף של ארבעה-חמישה אירועים יאפשר להעמיק את השפה המשותפת סביב החזון.

האירועים אינם חייבים להיות אירועים שהתרחשו במציאות. היכולת לדמיין את האירוע המיטבי העתידי אפקטיבית במידה לא פחותה ואף מאפשרת לפרוץ את גבולות המציאות הקיימת.

בתיאור האירועים יש להקפיד על פירוט ההתרחשות - איפה, מתי, מי השתתף בה, מה נאמר וכד'. תמונה שלמה תשמש חומר גלם בהמשך לחילוץ תבניות התנהגות, מבנים מערכתיים ומודלים מנטליים רצויים.

דוגמה לאירוע מיטבי שהציגה מנהלת במסגרת שיח על חונכות:

"יוסי, תלמיד כיתה ו', חונך את רוני, תלמיד כיתה ב'. המפגש נערך בזמן השיעור בבוקר, כאשר כל הכיתה מחולקת לזוגות חונכים-נחנכים. יוסי הביא איתו למפגש סיפור קצר מתקפל (בתוך קופסת גפרורים), שהוא הכין בבית לרוני והתכוון לקרוא באוזניו. הסיפור קשור לתכנית הלימודים של רוני. אולם רוני ביקש לקרוא זאת לבד. יוסי נענה לבקשתו של רוני, אשר קרא את הסיפור לבד, ואז התחיל ביניהם שיח."

עד כאן חומר הגלם הראשוני; ומכאן אפשר להתחיל לנתח תבניות אירוע, מבנים מערכתיים ובאמצעות שאלות הבהרה לחדד את החזון והמודלים המנטליים, ולמעשה לאחר מכן לעדכן את התמונה העתידית של האירוע המיטבי.

תבניות התנהגות שעולות מן הסיפור:³

- החונך מגיע מוכן למפגש עם החניך.
- נושא מפגש החונכות קשור לתכנית הלימודים.
- החונך מגלה גמישות ומתאם ציפיות עם החניך.

"מהו תרחיש מיטבי שהיית רוצה שיקרה בעקבות חונכות מוצלחת?"
 "שתיווצר פה קהילת תלמידים, שילדים בני כל מיני גילים ישחקו יחד בהפסקה. שהקטנים ירגישו בנוח לפנות לחונכים שלהם גם בהפסקות ובהסעות ואפילו אחר הצהריים..."

קעת נוכל לבחון היבטים נוספים:

- באיזו מידה תבנית ההתנהגות שעל-פיה נושא מפגש החונכות קשור לתכנית הלימודים אכן מקדמת שיח חברתי בין התלמידים?
- באיזו מידה מבנה הישיבה בכיתה (כל הזוגות יושבים יחד בחלל הכיתתי) מאפשר שיח אחר?
 "אולי כדאי לקיים את החונכות בחצר?"
 "אבל מישהו צריך להשגיח עליהם בזמן החונכות."
 כפי שאפשר לראות, הדרך קצרה מכאן ועד לחשיפת מודל מנטלי.

3 כפי שצוין המונח תבנית מדבר על דפוס חוזר. באירוע הבודד נזהה דפוס שהיינו רוצים שיחזור באירועים נוספים.

- כיצד יוכל הארגון להגביר את ההסתברות שחונכים יגיעו מוכנים למפגש חניכה? עלינו לייצר מנגנון לשם כך.
- אם רוצים שהשפעות החניכה 'זלגו' להסעות, יש לוודא שמקום המגורים וההסעה הרלוונטית יהיו שיקול מרכזי בשיבוץ לזוגות.

כללי אצבע

- שאלו שאלות הבהרה על מנת לייצר תמונה מפורטת יותר.
 - הקפידו על איסוף 4-5 אירועים מיטביים שונים. האיסוף מחייב את המנהל והצוות להעשיר ולעבות את התפישות בנוגע לחזון וליישומיו בשטח. מעבר לכך, אוסף האירועים מעשיר מאוד את השיח - מתוך כך ניתן לזהות תבניות חוזרות.
 - האירועים המיטביים לא חייבים להילקח סן המציאות. החשיבה על תמונות עתיד רצויות מפורטות הינה כלי שעוזר הן לחדד את החזון, והן לפרוץ את גבולות המוכר והקיים בארגון. ניתן "לקפוץ" בין רמות החשיבה המערכתית, אך חשוב לעשות סיכום ביניים, ובהבניית התהליך לזהות את השיטתיות.
-

שימוש 2: זיהוי מודלים מנטליים ועבודה אתם

זיהוי המודלים המנטליים הוא כלי ייעוצי והנחייתי רב-עצמה, הן ברמה הפרטנית והן ברמה הארגונית. ברמה הפרטנית, זיהוי והמשגה של המודלים המנטליים - הנוגעים לסגנון הניהול, לתפיסותיו של המנהל בעניין תחומי עשייה מרכזיים והחלטות למיניהן המונחות על שולחנו - הם בעלי פוטנציאל גדול ליצירת שיח משמעותי עם המנהל ובסיס לשינוי דפוסיים ניהוליים.

ברמה המערכתית, העבודה עם מודלים מנטליים מגבירה את הבנת המנהל להתרחשויות בבית הספר, נותנת בידיו כלים לחשוף מודלים מנטליים של חברי צוות ומאפשרת לו להגביר את ההלימה בין החזון והתפיסות החינוכיות והניהוליות לבין הנעשה בשטח.

חשיפת המודלים המנטליים נעשית באמצעות שאלות ושיקוף שתפקידם לעזור למנהל לחשוף, להבהיר ולהמליל את תפיסותיו בנושאים הרלוונטיים, כך שאפשר יהיה לבחון את תקפותם ואת הרלוונטיות שלהם לנושא הנדון. הטכניקה הטובה ביותר לזיהוי המודלים המנטליים היא שאלת שאלות הבהרה והנמקה, כגון: מה היו השיקולים בהחלטה למנות את יוסי לתפקיד הזה? מה הכישורים הכי חשובים על מנת להצליח בתפקיד רכז השכבה? מה החלטת בעניין הנוהל? כיצד התקבלה ההחלטה? על-פי-רוב, תוך כדי ההבהרות וההנמקות נחשפים המודלים המנטליים של המנהל.

דוגמאות לשיח שנקודת המוצא שלו היא מודלים מנטליים:

1. עבודה פרטנית בדפוסיים ניהוליים:

"החלטתי להרחיב את הצוות המוביל, בחרתי לשלב את דינה המורה ל..."

"למה דווקא דינה?"

"יכולה להיות לה תרומה מאוד משמעותית בחשיבה על הדברים."

"מה הן נקודות החוזק והתורפה שלה?"

"כפי שאמרתי, היא שותפה טובה לתהליכי חשיבה, יש לה ידע רחב... בממד של העשייה היא פחות חזקה,

היא לא מספיק ממוקדת ולעתים היא נכנסת מהר מדי לקונפליקטים..."

"הצוות המוביל הוא בראש וראשונה צוות חושב או צוות עושה? אשאל זאת אחרת, האם הצוות המוביל הוא

בעיקר כלי עזר חשיבתי למנהל?"

מובן שמתוך שיח זה אפשר להמשיך ולבחון מהי תפיסת התפקיד של המנהלת את הצוות המוביל, איזה מקום היא מייצרת או מאפשרת להם מול המורים, היכן מתקבלות ההחלטות השוטפות, וממי מצופה להוביל את יישומן.

עם זיהוי המודל המנטלי אפשר לבחון אותו ולהבין את משמעויותיו - באילו סיטואציות נוספות הוא בא לידי ביטוי? מה המחירים והרווחים הנגזרים ממנו? כך למשל, מודל מנטלי הרואה בצוות המוביל בעיקר צוות חשיבה ופחות צוות עשייה עשוי להוביל את המנהל לדפוס התנהגותי של התייצבות בכל סוגיה מול כל המליאה. מבנה הישיבות יהיה מבוזר פחות, ובכל התכנסות מליאה תוטל המשימה עליו... לדפוס זה עשוי להיות מחיר גם בתרבות השיח הבית ספרי - ישר פונים למנהל, ממילא שם ייחתכו הדברים.

2. עבודה מערכתית המושתתת על מודלים מנטליים:

בשלב הראשון מבררים מה הם המודלים המנטליים הרצויים והמצויים הנוגעים לעניין. הבירור יכול להתחיל בתור בירור פרטני עם המנהל, אך הבירור המשותף של חברי הצוות משמעותי מאוד לשם הפיכת החזון לכלי עבודה ארגוני.

לאחר הגדרה של מודלים מנטליים רצויים (ראו דף עזר להלן) אפשר להתחיל לבחון את המודלים הקיימים ובאיזו מידה הם מהווים חסם או זרז לתהליך.

דוגמה: החזון - טיפוח חשיבה מסדר גבוה

מודלים מנטליים אפשריים:

- טיפוח חשיבה מסדר גבוה מחייב מורים יצירתיים, בעלי השכלה רחבה
- כדי לפתח חשיבה מסדר גבוה דרוש זמן רב
- קל יותר לטפח חשיבה מסדר גבוה סביב עניינים שהתלמיד מרגיש שהם רלוונטיים
- הדרך לחשיבה מסדר גבוה עוברת בשאלות פוריות
- עיסוק בנושא ממגוון דיסציפלינות ונקודות מבט מקדם חשיבה מסדר גבוה
- מודלים מנטליים הרווחים בארגון ועשויים לבלום את התהליך:
- אי-אפשר לטפח חשיבה בכיתה הטרוגנית
- תפקידי המרכזי הוא להכין את התלמידים להצלחה במבחנים
- חשיבה אפשר לטפח רק בקבוצות קטנות
- חשיבה גבוהה אפשר לטפח רק בקרב תלמידים חזקים

כללי אצבע

- נסו לזהות מודלים מנטליים אישיים שעומדים בסתירה זה לזה, או שעשויים לעכב את התהליך.
- השיח על המודלים המנטליים הינו שיח נמשך ולא חד-פעמי.
- עודדו את צוותכם לבחון מודלים רווחים בבית הספר ביחס לנושאים מרכזיים.
- ברמה הצוותית ניתן לערוך "תרגיל לוקשים": פורשים על גזירי נייר הנחות יסוד ואמונות אפשריות הנוגעות לנושא מסוים. כל חבר צוות מוזמן לבחור גזיר נייר שמבטא את השקפתו, וגזיר נייר שהוא מתנגד לנאמר בו. באמצעות תרגיל זה ניתן לזהות את תפישותיהם של חברי הצוות ולאפשר להם להביע קשיים והתנגדות בדרך בונה ולגיטימית. כך גם ההתמודדות תהפוך להיות אפקטיבית יותר.

כלי לזיהוי מודלים מנטליים⁴

טיפוח חשיבה מסדר גבוה

א. הדברים המרכזיים הנדרשים כדי לטפח חשיבה מסדר גבוה: _____

ב. התפיסות הרווחות בפועל בבית הספר בעניין הוראה או טיפוח חשיבה מסדר גבוה:

(היכנסו למחשבותיהם של התלמידים וענו):

ג. מה שהכי מאפיין את ההוראה בבית הספר הוא: _____

נקודות למחשבה:

- באיזו מידה יש הלימה בין שלושת הסעיפים?
- האם יש מודלים מנטליים העומדים בסתירה זה לזה ולמציאות?
- אילו מודלים מנטליים יכולים לבלום את התהליך של טיפוח חשיבה מסדר גבוה?
- מודלים מנטליים הכרחיים לטיפוח חשיבה מסדר גבוה: _____

4 במקום המונח "חשיבה מסדר גבוה" אפשר להציב מונחים או רכיבי חזון אחרים.



כלי עבודה לזיהוי מודלים מנטליים

הנושא: _____

א. הדברים המרכזיים הנדרשים כדי: _____ הם:

ב. בפועל, התפיסות הרווחות בבית הספר בעניין _____ הן:

(היכנסו למחשבותיהם של התלמידים וענו):

ג. מה שהכי מאפיין את ה: _____ בבית הספר הוא:

נקודות למחשבה:

- באיזו מידה יש הלימה בין שלושת הסעיפים?
- האם יש מודלים מנטליים העומדים בסתירה זה לזה ולמציאות?
- אלו מודלים מנטליים יכולים לבלום את התהליך של _____?
- מודלים מנטליים הכרחיים ל _____

שימוש 3: קידום דפוסי התנהגות רצויים על ידי מבנים מערכתיים

הנטייה הטבעית היא לייחס נורמות ראויות ופסולות לגישתו הבסיסית של אדם; משמע, התנהגותו היא נגזרת של אופיו ואמונותיו, לטוב ולרע, והיא מבטאת את המודלים המנטליים שבהם הוא מחזיק. הגישה המערכתית מרחיבה את ההסתכלות ומזמינה את המנהלים לבחון באיזו מידה מבנים מערכתיים מזמנים גם הם את הופעתן של נורמות מסוימות, ובשפת המודל - תבניות התנהגות. מתוך כך, מנהל יוכל לבסס בבית ספרו מבנים ושגרות היוצרים או מקדמים דפוסי התנהגות רצויים.

לדוגמה: שיתוף מידע בין חברי הצוות

מבנים מערכתיים תורמים:

- בפורמט ישיבות הצוות מוקצה זמן להצגת חומרים ולניתוחי אירוע של חברי הצוות.
- ישיבות הצוות מובנות לתוך מערכת השעות (ועל כן מתקיימות בקביעות).
- יש אתר אינטרא-נט ובו מאגר חומרים שיתופי.

כללי אצבע

- בנוסף לבחינת המבנים המערכתיים, כדאי לבחון מודלים מנטליים רווחים שתורמים לתבניות התנהגות רצויות או מעכבים אותן.
- ראוי לזהות גם מבנים מערכתיים מקדמים וגם מבנים מערכתיים מעכבים.
- זכרו תמיד את הרעיון הבסיסי: מבנה יוצר תהליך.
- רצוי שהמנהל יקשיב לאמירות "השטח" לגבי מבנים מקדמים ומעכבים.

שימוש 4: שימוש שיטתי במטריצה - לזיהוי פערים בין המצוי לרצוי

(ר' להלן "כלי לזיהוי פערים בין מצוי לרצוי")


עבודה שיטתית לפי מודל המטריצה לפרישת חזון מאפשרת לפרוט את החזון לשורה של היבטים קונקרטיים שיש להבנות בבית הספר. השיטתיות מאפשרת להתמקד גם בכל רמה בפער בין הרצוי למצוי ובצעדים שיש לנקוט כדי לגשר על פער זה.

בשלב הראשון יש להגדיר את החזון הרצוי וממנו לרדת לרמות של מודלים מנטליים, מבנים מערכתיים, ותבניות התנהגות - עד לרמה של האירועים המיטביים. בשלב זה מזהים אירועים מייצגים ומתחילים לעלות למעלה ברמות - תבניות התנהגות מצויות, מבנים מערכתיים, מודלים מנטליים וחזון מצוי. בכל שלב כזה אפשר לזהות את הפער בין הרצוי למצוי.

כללי אצבע

- עבודה שיטתית באמצעות המודל הינה תהליך המחייב שיתוף חברי צוות אחרים ודורש זמן.
- ההלימה המערכתית נוצרת כאשר יש קשרים רבים וחזקים בין הרמות השונות. ככל שהללו יתקיימו תיווצר הלימה מערכתית. לדוגמא, ככל שתבנית התנהגות תשתלב במבנים מערכתיים רבים יותר, וככל שמבנה יאפשר ביטוי ליותר תבניות התנהגות (באופן טבעי כמובן) - כך תגבר ההלימה המערכתית, והאפקטיביות בהפיכת החזון למציאות תגדל אף היא.
- העבודה השיטתית מזמנת זיהוי פערים בכל רמה. לאחר גזירת הצעדים האופרטיביים לצמצום הפער בכל רמה, יש לוודא שעושים אינטגרציה של כל הצעדים האופרטיביים לכדי תוכנית עבודה אחת.
- העבודה השיטתית לא חייבת להיערך במתכונת שהוצעה כאן. יהיו מנהלים שיעדיפו להתחיל דווקא מהמצוי ואותו לנתח, וממנו לצאת לרצוי. הדגש בתהליך הוא לוודא שעוברים בכל התחנות החשובות, ולא דווקא על סדר ליניארי זה או אחר.

כלי לזיהוי פערים בין מצוי לרצוי

זיהוי פערים, סימון אתגרים ושאלות פתוחות	מציאות עכשווית	מציאות עתידית רצויה	
עד כמה החזון שלנו נהיר לנו? מה ההבדלים בין החזון המנוסח/מדובר לבין החזון בשימוש?	מהו החזון המניע את המציאות הנוכחית?	מהו חזון העתיד המניע אותנו? מה אנחנו רוצים ליצור?	חזון - vision 
היכן הפערים הגדולים והחשובים ביותר בין המודלים המנטליים הרצויים לקיימים?	אלו אמונות, תפיסות וערכים מקיימים את המבנים והמערכות הנוכחיים?	אלו מודלים מנטליים תואמים את החזון שלנו? אילו אמונות ותפיסות נרצה למצוא בארגון שלנו?	מודלים מנטליים 
הפערים בין המבנים שנרצה ליצור לבין המבנים הקיימים?	אלו מבנים מייצרים את דפוסי ההתנהגות הקיימים?	אלו מבנים ניצור, שיהיו תואמים את המודלים המנטליים שלנו?	מבנים מערכתיים 
עד כמה דפוסים ותבניות של ההתנהגות עמוקים ומושרשים?	אלו דפוסי התנהגות מאפיינים את המערכת הקיימת?	אלו דפוסי התנהגות נרצה שהמבנים ייצרו?	תבניות התנהגות 
אלו אירועים יום-יומיים יקשו לעשות את הדברים אחרת?	אלו אירועים אנו רואים היום? אילו אירועים מאפיינים את המציאות הנוכחית?	אלו אירועים קונקרטיים נוכל לראות באותו עתיד רצוי?	אירועים 

קישורים

1. "למידה ארגונית כמנוף למימוש חזון חינוכי" | מאמר מאת חנה קורלנד ורחל הרץ-לזרוביץ:

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/89.aspx>

2. "לאן מושכת הדרך ומה מסומן במפה - החזון הממוקד והמעשה החינוכי" | סיפור ניהולי:

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/34.2.aspx>

ביבליוגרפיה

- לפידות, ת' (2003). **הגישה המערכתית**. מרכז המורים הארצי למדעי המחשב.
<http://cse.proj.ac.il/leaders/4th/moti.ppt>
- סמואל, י' (1990). **ארגונים - מאפיינים, מבנים, תהליכים**. חיפה: הוצאת אוניברסיטת חיפה.
- סנג'י, פ' (1990). **הארגון הלומד**. תל-אביב: הוצאת מטר.
- סראסון, ס' ב' (2010). "סדיריות ארגונית והתנהגותיות". בתוך: **פישר, ג' ומיכאלי, נ' (ע.) שינוי ושיפור במערכות חינוך - אסופת מאמרים**. ירושלים: מכון ברנקו וייס ומכון אבני ראשה. עמ' 70-88.
- פוקס, א' (1995). **שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך**. תל-אביב: הוצאת צ'ריקובר.

Sarason B.S. (1996). **Revisiting the culture of school and the problem of change**.
New York & London: Teachers College Press.