

רואים רחוק – רואים שקוף

מחשיבה מכניסטית לחשיבה מערכתית

במערכת החינוך

פרופ' חן שכטר
בית-הספר לחינוך
אוניברסיטת בר-אילן

chen.schechter@biu.ac.il

עקרונות הרנסאנס – מהפכה תעשייתית

1. אפשר להבין את העולם

2. להבין-לחקור פירושו לפרק לגורמים

3. פעולה ותוצאה – טווח קצר

צ'רלי צפלין - סרט

Taylor: Principles of Scientific Management

האומץ לנהל:

מנהלים חינוך בעין הרפורמות

"בית-ספר לדעתי הוא עולם ומלואו. בית ספר הוא ארגון גדול. אם אתה מצליח לנהל בית-ספר, שהוא כמו עולם ומלואו, אתה יכול לנהל עיר, מדינה, מפעל, אתה יכול לנהל הכול. יש משהו בבית-ספר שזה כמו לנהל את כל העולם – אין דברים שאתה נתקל בהם בחיי היומיום שאתה לא נתקל בהם בניהול בית-ספר. אין אוכלוסייה, סוגי אנשים שאתה לא נתקל בהם בבית-ספר ולכן זה כמו לנהל את כל כדור הארץ. יש בבית-ספר עליות וירידות כמו בכל העולם כולו, יש בבית-ספר ויכוחים ומריבות כמו בעולם כולו. יש מלחמות ויש שלום כמו בעולם כולו."

האומץ לנהל

"רב חובל מנווט ספינה גדולה ולא סירונת, לא הכול בשליטה ישירה שלי, וגם כל אחד בתא שלו עושה את מה שהוא הכי טוב."

"לארגן את המשאב הגדול הזה, להפוך אותו לשעות, למשימות, לעבודה בשטח. אתה הופך להיות ממנהל מוסד חינוכי לראש ארגון שצריך למקסם את המשאב הזה בצורה הכי טובה."

האומץ לנהל

"היום אנחנו מרגישים עומס מאוד גדול. הרבה יותר גדול ממה שהיה בהתחלה. אני מרגישה את עצמי כפיצוציה שעובדת 24 שעות. זה מה שזה, כי אני לא מספיקה, פשוט לא מספיקה. זו עבודה ביום ובערב ובבית. וזה עומס בלתי רגיל. חוץ מזה שאת נמצאת מחוץ לבית-הספר יותר מידי זמן במקום להיות פה עם התלמידים בבית-הספר ועם המורים. זה אחד הדברים הקשים שאני מרגישה בתוך הרפורמה. הפיצוציה הזו, שהיא כל כך ענקית, דורשת ממני המון המון דברים, מעבר למה שהיה קודם."

האומץ לנהל

"עבדתי קודם קשה, וכעת אני עובדת כפליים. כל הזמן טווים. השעון שמתקתק כל הזמן, תיק תק, תיק תק: יש עבודה, יש קצב, יש דרישות. זו עבודה בקצב, עבודה שאת צריכה לתת תפוקות, כאן, מיד ועכשיו. כל העבודה היא סביב השעון. היום יש לי שאלון, מחר תתני תשובות, היום יש סקר, מחר תתני תשובות."

האומץ לנהל

"לטפל בכל כך הרבה דברים בו זמנית ולהובילם למקום אחד. אני צריכה להחזיק ראש אחד עם ריבוי תפקידים, יותר משמונה זרועות. זרועות מכל הכיוונים, וכל הזרועות צריכות להיות מחוברות אחת עם השנייה. כל הזרועות צריכות להעביר מידע אחת מהשנייה, אלו שבמרכז צריכות להעביר לכל אחת מהזרועות, אתה שם במרכז צריך לדאוג שכל הדבר הזה מתקיים."

האומץ לנהל

"לטפל בכל כך הרבה דברים בו זמנית. הערכת מורים, גישור בין הורים למורים, גישור בין מורים לתלמידים, אחריות כלפי הישגי התלמידים, שיפור אקלים בית-הספר, חובת דיווח כלפי הפיקוח וכלפי גורמים נוספים במשרד החינוך, הובלת צוותים, סיוע ליועצת ולפסיכולוגית בית-הספר, הכנה לוועדות השמה, ארגון השתלמויות, שמירת קשר עם הרשות המקומית ועוד."

חשיבה מערכתית - הגדרה

* מערכת היא קבוצה של חלקים שנמצאים באינטראקציה, בקשרי גומלין ובתלות הדדית, אשר יוצרים שלם מורכב בעל מטרה ספציפית

* System = cause the elements to hang together

מאפייני החשיבה המערכתית

* 1. המערכת מתפקדת כשלם וכרשת: תכונות

שנוצרות

* 2. מורכבות פשוטה לעומת מורכבות דינאמית

* 3. יציבות, שינוי וסף ארגוני

* 4. אפקט הפרפר

* 5. המערכת זוכרת: קצה הקרחון ומה שמתחתיו

כללי חשיבה

- * 1. הבעיות של היום נובעות מהפתרונות של אתמול
- * 2. ככל שלוחצים יותר על המערכת, המערכת לוחצת יותר בחזרה
- * 3. התנהגות משתפרת לפני שהיא הופכת לגרועה יותר
- * 4. המוצא הקל ביותר מוליך בדרך-כלל פנימה: "צריך פטיש גדול יותר"
- * 5. התרופה עלולה להיות גרועה מהמחלה: התמכרות

כללי החשיבה - המשך

* 6. מהר יותר הוא איטי יותר

* 7. אין קשר הדוק בזמן ובמרחב בין פעולה לתוצאה

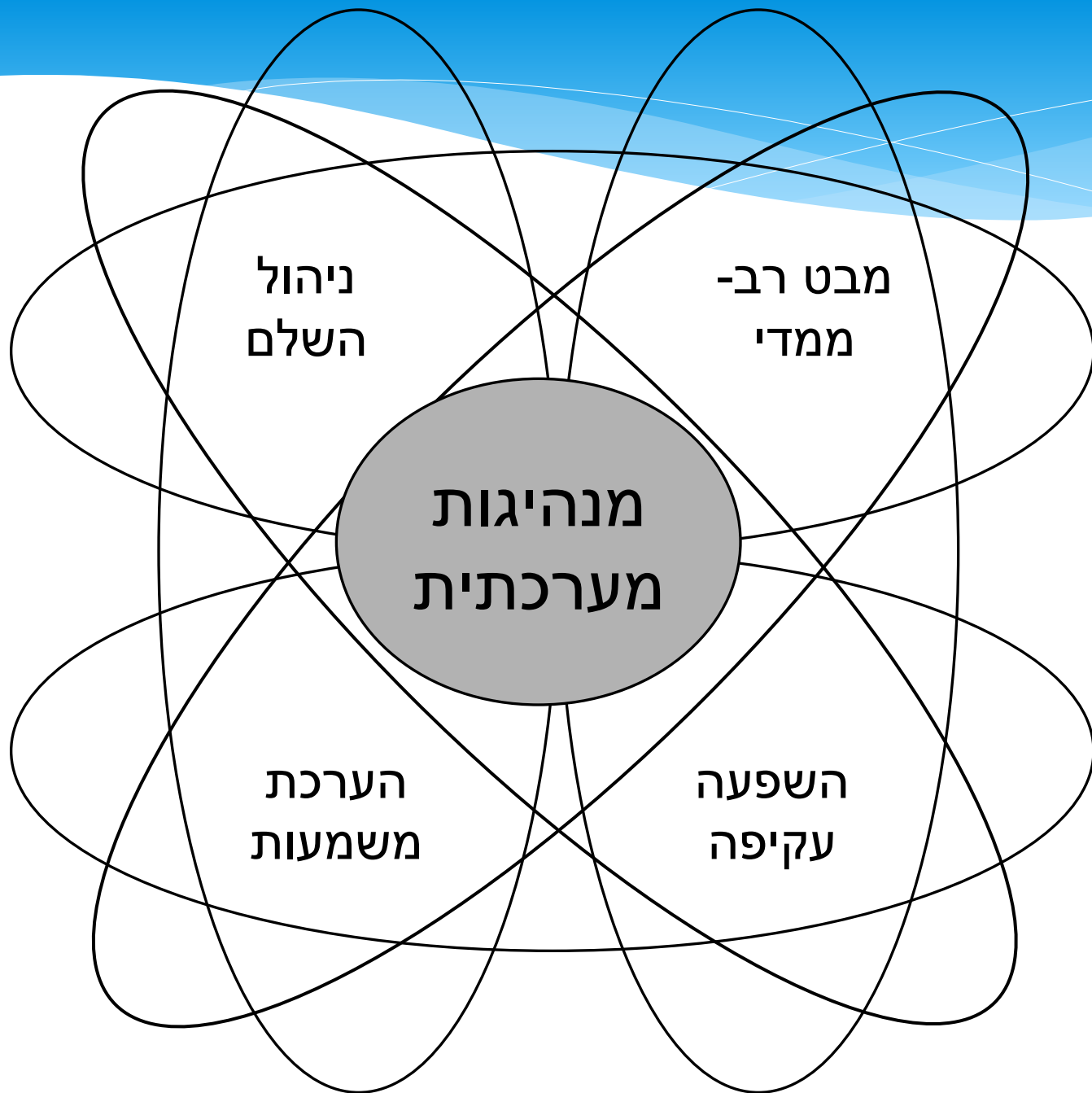
* 8. אפקט הפרפר

* 9. אם תחלקו פיל לשניים לא תקבלו שני פילים

קטנים

* 10. אנחנו יוצרים בעצמינו את הפרדיגמות

הארגוניות



מאפייני מנהיגות מערכתית

1. ניהול השלם

תפיסת כל ההיבטים של חיי בית הספר כמערכת אחת שלמה, הן בנוגע לבית הספר כולו והן בנוגע לנושאים שונים בתוכו.

ניהול השלם

בבית הספר שלנו אנחנו מחלקים את התלמידים מחדש לכיתות חדשות לקראת כיתה ג'. ואנחנו משקיעים הרבה זמן והרבה מחשבה בחלוקה הזאת כי מאד חשוב לנו שהכיתות יהיו שוות גם בגודל, גם בהתנהגות של התלמידים, גם ביכולת הלימודית, גם ביחס בין בנים לבנות וכו'. כדי ליצור כיתות מאוזנות אנחנו אוספים הרבה אינפורמציה על התלמידים מהמורים שלהם שלימדו אותם בכיתות א'-ב'. למרות כל המאמצים שלנו, הכיתות יוצאות מאד לא שוות. ואז כל פעם אחרי איזה תקופה מישהו מציע שאנחנו נערבב את הכיתות ונחלק אותן מחדש, כי עכשיו אנחנו כבר באמת מכירים את התלמידים ויכולים ליצור כיתות באמת שוות. אני מסבירה למורים שלי שוב ושוב, שגם אנחנו יודעים בדיוק כל ילד מה האישיות שלו, אתה אף פעם לא יכול לחזות איזה אופי יהיה לכיתה כולה. כי כיתה בתור קבוצה היא לא רק הסך הכול של כל התלמידים שמרכיבים אותה; כשאתה שם אותם יחד יש להם המון אינטראקציות אחד עם השני, והם משפיעים אחד על השני בכל כך הרבה דרכים שהם כולם משתנים. זה עיקרון מאד חשוב, שנכון גם בעוד הקשרים.

מאפייני מנהיגות מערכתית

2. מבט רב ממדי

היכולת לראות בו זמנית מספר היבטים של מציאות נתונה, להבחין בקשת רחבה של סיבות להיווצרותה וקיומה, להתחשב במגוון השלכות שיש לה ולהעריך מספר אפשרויות להתפתחותה העתידית.

מבט רב-ממדי

בפגישה שהרגע סיימנו דנו בתוצאות הבגרויות שלנו. התוצאות לא היו מספיק טובות כמו שאנחנו חושבים שהן היו יכולות להיות, ובמהלך הדיון כמה וכמה אנשי צוות אמרו שהם יודעים מהי בדיוק הסיבה האחת והיחידה למה שקרה. אחד אמר שהסיבה לתוצאות הנמוכות שלנו היא בגלל שאין לנו רכז פדגוגי מתפקד; מורה אחר טען שאנחנו פשוט לא מקדישים מספיק שעות לתחום השפה. התופעה הזאת, שמצביעים על הגורם הכאילו מדויק של כל דבר שקורה חוזרת בכל מיני דיונים שלנו. תמיד יש מישהו, או כמה מישהם, שיודעים בדיוק מה הסיבה לבעיה שעליה מדובר. אני מאמין שאף פעם אין סיבה אחת ויחידה לדבר שקורה בבית הספר. בית ספר מורכב מכל כך הרבה חלקים שמשפיעים אחד על השני, שתמיד יש כמה וכמה סיבות לכל דבר שקורה בו. כמובן שכמה מהסיבות הן עיקריות יותר וכמה משניות יותר, אבל אתה אף פעם לא יכול להצביע על הסיבה היחידה שגרמה למה שקרה, ואם אתה כן מחפש את הסיבה האחת הזאת בלי לקחת בחשבון את כל שלל הגורמים המשפיעים על הסיטואציה – אתה לא תגיע להסבר המלא של מה שקרה.

מאפייני חשיבה מערכתית

3. השפעה עקיפה

גישה בלתי ישירה בהתמודדות עם משימות ואתגרים,
מתוך הבנה שקיימים אין ספור יחסי גומלין בין
הרכיבים השונים של חיי בית הספר, אשר כל אחד
מהם מחובר לאחרים, משפיע עליהם ומושפע מהם.

השפעה עקיפה

אני הבנתי שכדי לשפר את ההישגים אני חייבת לשפר את ההוראה. אז התחלתי לתת למורים הדרכה לגבי תכניות לימודים, אסטרטגיות ודברים כאלה. אבל הבנתי גם שטיפול ישיר בשיפור ההוראה לא ייתן מענה מספיק לשיפור ההישגים. אז ניסיתי גם להגביר את תחושת המסוגלות של המורים, כשאני כל הזמן משכנעת אותם שהם לגמרי מסוגלים להביא את התלמידים להישגים מעולים. אבל הצעד הכי חשוב שעשיתי היה הצעד שהיה כביכול הכי פחות קשור לתחום ההישגים: השקעתי הרבה מאד מאמצים בלתת למורים הרגשה טובה לגבי השייכות שלהם לצוות ולבית הספר, ובעיקר בלהלהיב אותם לגבי העבודה שלנו.

מאפייני חשיבה מערכתית

4. הערכת המשמעות

היכולת להעריך מרכיבים של חיי בית הספר לפי משמעותם למערכת כולה, תוך הבחנה בין חשובים יותר לחשובים פחות וזיהוי תבניות חוזרות.

הערכת משמעות

אני חושב שלאורך השנים למדתי לזהות מה הדברים הכי חשובים בבית הספר, ולהבדיל בין הדברים היותר חשובים והפחות חשובים. זה נשמע אולי דבר פשוט, אבל למעשה זה ממש לא. בית הספר הוא דבר כל כך מורכב, שיש בו המון חלקים ומרכיבים, והמון נושאים דורשים את תשומת הלב שלי. התפקיד שלי הוא להדגיש ולטפל בהכי חשובים. אני צריך לתת מענה לכל הצרכים של בית הספר, גם אלו שפחות בוערים, אבל אני צריך גם להבחין בין אלה שיותר משמעותיים לאלו שפחות משמעותיים, כדי לתת קדימות לאלו שיותר משמעותיים ולהשקיע בהם יותר מאמץ ולא בטעות להזניח אותם.

פיתוח חשיבה מערכתית

- * 1. Experiential learning
- * 2. Case studies
- * 3. Concept mapping
- * 4. System archetypes
- * 5. Children stories