

ג. פיתוח חזון ארגוני

החזון הוא תמונה עתידית של הארגון במיטבו. הוא עונה על השאלה מהי המהות של העתיד הרצוי. יש לזכור כי הגדרת חזון וייעוד המשותפים על ערכים ונורמות אינה מבטיחה עדיין הצלחה. כל עוד פעולת החזון תיעשה במנותק מתהליכי ביצוע ויישום, לא יהיה לה כל ערך.

טענות מרכזיות

- ✓ גיבוש חזון מהווה עבור המנהיג מנוף להתמודדות עם מורכבויות וחוסר ודאויות שישנן בסביבה הארגונית בהווה ובעתיד.
- ✓ החזון האישי והחזון הארגוני משלימים זה את זה.
- ✓ החזון שונה מהייעוד בכך שהוא מגדיר את מערכת הערכים המנחה/הזהות המשותפת/הבסיס לגיוס המחויבות בארגון ולא את יעדי הארגון ומשימותיו.

הצעות לתהליך גיבוש החזון

ניתן להגדיר אפשרויות לגיבוש חזון:

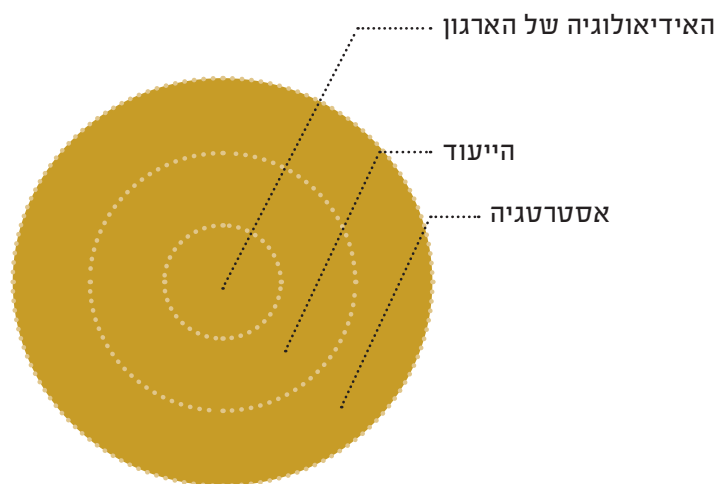
- א. **תהליך הצומח מלמטה למעלה.** תהליך זה מתאים לארגונים לא גדולים וביניהם בית ספר. התהליך מתחיל להיווצר באמצעות עבודה פרטנית עם המורים, התלמידים וההורים. כל אחד מהם מנסח חזון אישי, ולאחר מכן מנסחים חזון קבוצתי.
- ב. **תהליך המחלחל מלמעלה למטה.** המנהל או ההנהלה מנסחים את החזון לאחר עבודה אישית וקבוצתית עם צוות הניהול או נציגים נבחרים של המורים, ההורים והתלמידים.
- ג. **תהליך של מעגל חוזר ודיאלוג.** תהליך המורכב משתי האפשרויות המוצגות למעלה. העבודה נעשית בו זמנית בשני המישורים שבהם מאתרים הסכמות והבדלים.

להלן חמשת השלבים ביצירת חזון ומימושו על פי נתנאל כ"ץ (2001)

- שלב א: גיבוש החותם האישי** - בשלב זה יש חשיבות רבה לתהליך של חקירה אישית ולבירור עצמי עמוק של מערך הערכים והצרכים.
- שלב ב: יצירת החזון הארגוני** - החזון הארגוני מבטא תמונה שיש למנהיג ולחברי הארגון ביחס לארגון במיטבו. החזון הארגוני מביא לידי ביטוי את המאפיינים הייחודיים של הארגון ומבטא את הרצון המשותף של כל השותפים בארגון.
- שלב ג: ניסוח ומיקוד של החזון** - שלב זה מתייחס לתהליך של הגדרה, מיקוד וניסוח הדברים.
- שלב ד: הפיכת החזון למוחשי** - בשלב זה פועלים כדי להפוך את תמונת החזון למונחים התנהגותיים: אילו אווירה והתנהגויות רואים בהפיכת החזון למוחשי?
- שלב ה: הטמעת החזון והפיכתו לממשי** - בשלב זה נדרש המנהל/המנהיג להטמיע את הרעיון המרכזי ואת ביטוייו השונים למסגרת של תוכנית פעולה.



חזון אפקטיבי כולל:



- ✓ **האידיאולוגיה של הארגון**, שמתבססת על הערכים המרכזיים (ערכי ליבה), שהם מערכת של עקרונות מנחים.
- ✓ **הייעוד** שהוא הסיבה הבסיסית ביותר לקיומו של הארגון - לאן הארגון רוצה להגיע?
- ✓ **אסטרטגיה** - איך להגיע למימוש הייעוד?

מדוע כל כך קשה לבנות חזון?

- התחושה שחזון זו מילה גדולה ומחייבת שקשה להתמודד איתה ועם מה שהיא מייצגת.
- הקושי הקוגניטיבי שביצירת תמונה שלמה מחלקים כה רבים.
- הקושי לפרוץ מערכת הנחות יסוד ופרדיגמות שעל פיהן אנו רגילים לפעול.
- הנטייה לחשיבה בציר הייעודי: אסטרטגיה, מטרות ויעדים.
- הקושי להתחייב לאמירה אישית ברורה.

כללי עשה ליועץ הארגוני

- ✓ הערכים והחזון יתקבלו בתהליכים משותפים.
- ✓ חזון המנהל הוא נקודת המוצא. מה שחשוב הוא שילוב כל הרעיונות של השותפים.
- ✓ על הערכים, החזון והייעוד להיות מנוסחים באופן ברור ולהיות בהלימה אלה עם אלה.
- ✓ על החזון להיבחן במבחן המעשה לפחות אחת לשנה.
- ✓ לכל חזון יש להכין אסטרטגיה: נהלים, פעולות ואמצעים להשגתו.
- ✓ על החזון לחלחל ולהיראות בעשייה בבית הספר.



כלי לגיבוש עתיד חזוי תוך התייחסות למרכיבי החזון האפקטיבי

1. האידיאולוגיה של הארגון שמתבססת על ערכים מרכזיים (ערכי ליבה) כיצד נסייע למנהל ולצוות להגיע לערכים המרכזיים של בית הספר? כיצד נדע מה הם הערכים המרכזיים באמת? רצוי לבדוק את הערכים שהצוות בחר לאור מבחן המהות ("ליבתיות"), מבחן העמידות בזמן, מבחן העמידות בשינויי האופנה.

לצורך כך נשאל כמה שאלות:

- ✓ עד כמה הערך מהותי וחשוב למנהל/לצוות באופן אישי/לארגון? [מבחן המהות]
- ✓ האם הערך הזה חשוב ומהותי יותר מערכים אחרים בארגון? [מבחן המהות]
- ✓ האם ייגרע משהו מהזהות הארגונית אם הערך הזה יהיה "רק" נורמה תרבותית של הארגון ולא יהיה ברשימת ערכי הליבה? [מבחן המהות]
- ✓ אם הנסיבות ישתנו, האם ימשיכו להחזיק בערך זה? [מבחן העמידות בזמן ובשינוי הנסיבות]
- ✓ נניח שבעוד חמש שנים יהפוך הערך לשולי בחינוך, או אפילו ייחשב לחיסרון: האם גם אז תמשיכו לכלול אותו בין ערכי הליבה שלנו? [מבחן העמידות בשינויי האופנה]

טבלה לבירור ערכי ליבה של בית הספר

הערך	נימוקים: מדוע בחרנו בו כערך ליבה?	מבחן המהות ("ליבתיות")	מבחן העמידות בזמן	מבחן העמידות בשינויי ה"אופנה"

הייעוד - הסיבה לקיומו של הארגון, התשובה לשאלה: למה, או לשם מה, אנחנו קיימים?

כיצד נדע מה הייעוד שלנו? תרגיל חמשת ה"למה":

- ✓ מתחילים בתיאור: "אנחנו עושים...", "אנחנו קיימים כדי..."
- ✓ ואז שואלים: למה זה חשוב? ---- חמש פעמים. הרעיון הוא להעמיק עוד ועוד, עד שמגיעים אל הייעוד הבסיסי ביותר של הארגון. שאלות נוספות:
- ✓ מה יאבד אם הארגון יפסיק להתקיים? מה יאבד אם בית הספר יהיה בסכנת סגירה?
- ✓ למה חשוב שהוא ימשיך להתקיים?
- ✓ ניתן לפנות לכמה מורים שמגלמים, לדעתך, בצורה מיטבית את ערכי בית הספר, ולשאל אותם: מה המטרה שמעניקה משמעות לעשייה שלך בבית הספר?

אסטרטגיה כיצד הוגים עתיד חזוי? מתחילים עם התיאור החי וממנו גוזרים את היעד הגדול.

שאלות ליצירת התיאור החי: נניח שאנחנו יושבים כאן בעוד עשר שנים.

- ✓ מה היינו רוצים לראות?
- ✓ איך הארגון/בית הספר אמור להיראות?
- ✓ מה אמורה להיות הרגשתם של המורים והצוות?
- ✓ מה בית הספר השיג עד כה?
- ✓ אם מישהו יכתוב כתבה לעיתון על בית הספר, מה יהיה כתוב בה?

