

## עבודת היועץ הארגוני בתוכנית מרום

### 1. תפקידי היועץ הארגוני

תפקידי היועץ רבים ומגוונים ועשויים לכלול בתוכם מרכיבים של ייעוץ אישי, ייעוץ מערכתי, הנחיה ועוד. תכלית הייעוץ הארגוני היא שיפור היעילות של הארגון, בד בבד עם התייחסות לחזון הארגון, לערכיו ולתרבותו. אחד מאתגרי המרכזיים של היועץ הוא לקצר את עקומת הלמידה של הארגון שהוא מלווה. לשם כך, אין היועץ יכול להסתפק במודלים תאורטיים ורעיונות מופשטים, אלא לסייע לארגון לתרגם מודלים שונים למציאות הארגונית הרווחת.

#### "כלי עבודה" מרכזיים ליועץ הארגוני

1. **אבחון ארגוני** - האבחון הארגוני נועד בראש ובראשונה להיכרות מעמיקה וללמידת הארגון. בטרם תבוצע כל פעולה, חשוב מאוד שהיועץ הארגוני יחקור וילמד על אודות בית הספר, ההנהלה וצוות המורים, הפעילות, המטרות, היעדים ועוד. זאת ועוד: פעולות אבחוניות משמשות את היועץ להיכרות ולידע הדרוש לשם ביצוע ייעוץ ארגוני מוצלח.
2. **תוכנית עבודה** - בניית חזון, מטרות ויעדים. באין חזון, כל אחד יכול לפעול כראות עיניו. גיבוש חזון, מטרות ויעדים הוא מה שדרוש כדי להגיע לתוצאות בהתאם לאופי בית הספר.
3. **שינוי ארגוני** - ניהול שינויים, גיבוש אסטרטגיה ארגונית. כלי זה כולל גם חלק מפעילות היועץ הארגוני בכל הקשור למבנה ארגוני.
4. **פיתוח מנהלים** - מכיוון שיועץ ארגוני דורש לא פעם שינויים ארגוניים, יש חשיבות מרובה לפיתוח המנהלים בבתי הספר במקביל לפיתוח כלל צוות הניהול. כמו כן, פיתוח דרג ביניים מוביל מהווה את הבסיס העיתי להמשך תהליכי השיפור, היצירה והחדשנות של בית הספר.
5. **פיתוח צוות ופיתוח צוותי עבודה** - בדומה לפיתוח מנהלים יש לפעול מול הצוותים שכן בבתי הספר עבודת צוותים ענפה הדרושת התייחסות של היועץ (רכזים, מחנכים, יועצות וכולי).
6. **תקשורת ארגונית והתנהגות ארגונית** - הנדבכים העיקריים לאקלים הארגוני. חשוב שבארגון תהינה סינרגיה והרמוניה כדי לייצר הן אווירה נעימה והן מוטיבציה גבוהה ולשפר את הביצועים.
7. **גיבוש אסטרטגיה ארגונית** - אסטרטגיה היא התשתית שמאפשרת לכל ארגון לבצע מהלכים טקטיים במציאות משתנה ובעתות משבר. מנהלים רבים שפועלים ללא אסטרטגיה ארגונית סדורה, מפעילים לעיתים "תותחים" כבדים במקומות שאין צורך בהם.
8. **חדשנות, יזמות וחשיבה מקורית** - מתוך התפיסה שמרבית הפתרונות והרעיונות לשיפור נמצאים בתוך הארגון, בתוך בית הספר, במוחותיהם של המורים ובכל הדרגות, חשוב להתייחס במסגרת תהליך הייעוץ הארגוני לפיתוח חדשנות וחשיבה מקורית. הם יהיו בעתיד הענפים שמהם יצמח הארגון.

### 2. מאפיינים ייחודיים בהתערבות ארגונית במערכת החינוך

אמרה ידועה היא "ניהול הוא ניהול הוא ניהול". כנגזרת, יש הסבורים כי "ייעוץ הוא ייעוץ הוא ייעוץ". האומנם? לבית הספר כארגון ישנם מאפיינים ייחודיים. הבנת המורכבות של תפקיד המנהל במסגרת הארגונית שנקראת בית ספר, חשובה מאוד להבנת המערכת ולהתנהלות המיטבית של היועץ הארגוני בתוכה.

#### מורכבות תפקיד הניהול בתוך בית הספר

התפקיד המוטל כיום על מנהל בית ספר הוא אחד התפקידים הקשים והמורכבים ביותר וזאת מכמה סיבות (מתוך: המדריך למדריך האישי (2008), מכון אבני ראשה):

1. **ההתמודדות המקצועית מתרחשת בזירות רבות** ומחייבת הפעלת מיומנויות בתחומי אחריות רבים ומגוונים.
2. **תפקיד מנהל בית הספר הוא תפקיד מערכתי** ובין מאפייניו אפשר למנות: אי-ודאות גבוהה, חוסר יציבות, עיסוק מתמיד באלפי אירועים בודדים הנמצאים לעיתים במצב של ניגודים ערכיים ביניהם.
3. **ניהול בתנאי ניהול "לא ליניאריים"** - כמה מאפיינים לתנאים אלה: סביבה דינמית, קשר רופף בין מרכיבי המבנה הניהולי, ריבוי מטרות ומטרות מתנגשות, מטלות לא מובנות, הרבה פתרונות אפשריים לכל בעיה, תוצאות שאינן ניתנות למדידה בקלות, נוהלי עבודה שעדיין לא עמדו במבחן ושיעילותם טרם הוכחה, תוצאות חינוכיות שאינן ניתנות לחיזוי או להערכה, חלוקת סמכויות בלתי ברורה וסמכויות מתנגשות. אין זה פלא שמנהלים רבים חווים לחץ וחרדה ברמות גבוהות.



4. **מורכבות גבוהה** - אין דרך אחת ויחידה להצלחה בניהול בית ספר - ישנה הבנה כי אין תשובות קלות ובלעדיות לבעיות המורכבות שעל מנהל בית הספר להתמודד איתן.
5. **מקום מרכזי להיבטים רגשיים בקבלת החלטות** - בניגוד לתפיסה השמרנית בנוגע לביצועים הנדרשים ממנהיגים, בבית הספר יש מקום רב יותר להיבטים הרגשיים. בידור רגשי הוא עניין שאי-אפשר לוותר עליו בבית הספר לצורך קבלת החלטות. צריך לסטות מהתפיסות המסורתיות, התפיסות הקוגניטיביות, לעבר ההיבטים הרגשיים בחוויה הסובייקטיבית, ולתת מקום בעבודה הייעוצית מול מנהל בית הספר להיבטים רגשיים הן שלו עצמו והן של מוריו.

### 3. מאפיינים ייחודיים בתפקיד היועץ הארגוני במרום

- המאפיינים הייחודיים של בית ספר כארגון משפיעים ומייצרים מאפיינים ייחודיים בתפקיד היועץ הארגוני בבתי הספר בכלל ובבתי ספר במרום (בתי ספר במיקוד) בפרט:
- **התנגדות לצד עלבון:** מאחר שבית הספר מצטרף לתוכנית בעקבות נתונים נמוכים של הישגים לימודיים ומדדי אקלים, ייתכן שכניסת בית הספר למרום תהיה מלווה ברמת חשדנות גבוהה, התנגדויות ותחושות עלבון על עצם ההצטרפות לתוכנית. תחושות אלה הופכות את תהליך בניית יחסים בין היועץ לנועץ למורכב יותר.
  - **המיצ"ב ברקע:** במקביל לתהליכי הליווי של המנהל והצוות, חשוב לזכור כי בית הספר צריך להיות מכוון לשיפור הישגים ונתוני אקלים תוך דגש על ניהול מבוסס נתונים.
  - **חריש עמוק:** ליווי תהליכי עומק של הבניית תשתיות ארגוניות, יצירת מנגנונים וסדירותיות, תכלול ואינטגרציה.
  - **אז מי כאן הלקוח?** הלקוח הראשי הוא מנהל בית הספר והצוות המוביל. היועץ נדרש לניהול שותפויות עם שחקני מפתח נוספים בתוך בית הספר ומחוצה לו ובהם הפיקוח, מדריך מרום וגורמים מתערבים נוספים בבית הספר. מצב זה מייצר לא פעם מורכבות, בעיקר במצבי קונפליקט לצד סוגיות אתיות.
  - **מענה דיפרנציאלי או אין "גזור הדבק":** לכל בית ספר החליפה המותאמת לו בהגדרת היעדים המרכזיים, מרחבי הפעולה, השותפים, הקצב והפתרונות.
  - **עבודה ב-CO:** במרבית בתי הספר, היועץ אינו עובד לבד אלא לצידו של מדריך מרום. בזוגיות כמו בזוגיות - נדרש לבנות מערכת יחסים שבה כל אחד מביא עימו ערך מוסף ייחודי ומשלים לתהליך תוך שהוא מסייע לאחר (ולא רק לעצמו) להצליח בתפקידו.

### 3. תפקיד היועץ הארגוני בבתי ספר במרום

אז מה הם התכנים והמשימות המרכזיות שיועץ מרום צריך לעסוק בהם? בתוכנית מרום פועלים שני בעלי תפקידים מרכזיים בבית הספר: המדריך הבית ספרי והיועץ הארגוני. המסמך "תפקיד מדריך מרום והיועץ הארגוני" מגדיר את ליבת התפקיד של היועץ הארגוני ומדריך מרום, וממפה את תחומי האחריות המרכזיים ואת התפוקות/המשימות העיקריות שלהם. תחומי אחריות אלה מביאים לידי ביטוי אתגרים של בתי ספר במיקוד בחמשת מרחבי מרום: מנהיגות-ניהולי, צוותי, פדגוגי, אקלימי וקהילתי.

המסמך נועד לסייע ליועץ הארגוני לכוון את עיקר המאמצים ולדייק את אופן פעולתו במשותף עם המדריך הבית ספרי בהובלת תהליכים ארגוניים והדרכתיים. ראוי לציין כי ההבחנה בין תחומי האחריות אינה חד-חד-ערכית ולעיתים שני הגורמים פועלים ומקדמים תחום משותף.

**תפקיד המדריך הבית ספרי** הוא ללוות את בית הספר בתהליך ארוך טווח שמהותו **ביסוס סדירותיות ופרקטיקות בית ספריות בשילוב ידע ומיומנויות פדגוגיות מקצועיות, המתאימות למאפייני בתי הספר בתוכנית לשם קידום הישגים לימודיים ושיפור אקלים**. כחלק מתפיסת ההפעלה של תוכנית מרום, לצד המדריך עובד יועץ ארגוני בית ספרי הממונה על הליווי הניהולי-ארגוני של בית הספר, שמהותו ביסוס תשתיות ארגוניות וטיפול תרבות ארגונית בית ספרית לקידום הישגים לימודיים ושיפור אקלים. היועץ הארגוני משלים את עבודת המדריך ויחד הם מספקים מענה שלם לבית הספר.



## דרכי פעולה ליישום התפוקות בעבודת היועץ

### אז איך עושים זאת?

- **שיחות אישיות וקבוצתיות** - מפגשים אישיים שוטפים עם מנהל בית הספר, או אנשי צוות, וכן, מפגשים עם ההנהלה או מליאת המורים.
- **התייעצות שוטפת עם גורמים מעורבים נוספים** - קשר שוטף עם מפקחים, יועץ ארגוני מחוזי, מדריך בית ספרי וכולי. מפגשים שוטפים עם גורמי ליווי אחרים בבית הספר ומחוץ לבית הספר (העובדים בממשק עם בית הספר) לצורכי חשיבה ותיאום.
- **הכנה והשתתפות בישיבות צב"ם (צוות בין-מקצועי) ובוועדות מלוות** - היועץ הארגוני הבית ספרי מסייע למנהל בית הספר בהכנת ישיבות הצוות הרב-מקצועי (צב"ם) ובוועדות מלוות, ומשתתף בהן. ההשתתפות בישיבות במחוז היא על פי הצורך.

### השתתפות במפגשי הכשרה ובהדרכה של יועצים

- תוכנית עבודה שנתית אישית.
- דוח אבחון בית ספרי.
- תוכנית עבודה ארוכת טווח של בית הספר, שנכתבה עם מנהל בית הספר וצוותו.
- תוכנית עבודה שנתית של בית הספר, לקראת כל שנת פעילות, שנכתבה עם מנהל וצוותו.
- תיעוד ודיווח - תיעוד ודיווח תהליך העבודה.
- השתתפות בהכשרת ובהדרכת יועצים.
- הייעוץ מתקיים באמצעות מפגש דו-חודשי עם המנהל והצוות הבית ספרי בבית הספר.
- היועצים הארגוניים נדרשים לעבודה בתיאום מלא עם הממונה המחוזי ועם היועץ הארגוני המחוזי. אם יש גורם נוסף מטעם תוכנית מרום, כגון מדריך פדגוגי או מומחה תוכן, היועץ הארגוני יעבוד בשיתוף פעולה מלא ובתיאום אתו, וישוחח עימו לפחות אחת לשבועיים לתיאום תוכנית הליווי.

### ייעוץ ארגוני למפקחים של בתי הספר בתוכנית

- מטרת הייעוץ הארגוני למפקחים היא העמקת מעורבות המפקח ושותפותו בתהליכים הבית ספריים. הייעוץ הארגוני למפקחים יתמקד בנושאים האלה:
- היכרות מעמיקה עם מטרות תוכנית מרום ודרכי פעילותה.
- זיהוי גורמים המקדמים או המעכבים את התקדמות בתי הספר.
- סיוע למפקח בקביעת סדר עדיפויות בעבודתו עם בתי הספר בתוכנית מרום.
- בניית שותפות אפקטיבית של מפקח עם מנהלים וצוותיהם בתהליך גיבוש תוכנית עבודה שנתית בפרט ובהובלת השינוי הכולל.

