



ארגון חינוך מורכב מסתגל



גרסה 1.0



ארגון חינוך מורכב מסתגל

גרסה 1.0

כתבו | ד"ר עופר מורגנשטרן, ד"ר עדי וגרהוף

ינואר 2022

מחלקת המחקר
מערכת המו"פ



תוכן

5.....	תקציר	1.
6.....	מבוא - אתגר ההתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה	2.
6.....	דגשים	2.1
6.....	מציאות חיצונית מורכבת ומשתנה	2.2
9.....	סביבה פנימית מורכבת של ארגוני חינוך	2.3
10.....	הצורך בתפיסה ארגונית חדשה להתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה	2.4
12.....	מתודולוגיית בניית מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל	2.5
14.....	ארגוני חינוך כארגונים אנטי שבירים	3.
14.....	דגשים	3.1
14.....	רמות תפקוד ארגוני - ארגונים שבירים, איתנים ואנטי שבירים	3.2
14.....	מה הופך ארגון חינוך לשביר או לאנטי שביר?	3.3
17.....	מודלים להתנהלות ארגונית במציאות מורכבת ומשתנה	4.
17.....	דגשים	4.1
17.....	מגוון גישות להתנהלות ארגוני חינוך במציאות משתנה	4.2
19.....	גישת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת	4.3
25.....	מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל – מבט כולל	5.
25.....	דגשים	5.1
25.....	ארגון חינוך מורכב מסתגל	5.2
27.....	מרכיב המציאות המורכבת והמשתנה	5.3
28.....	מרכיב המצפן הארגוני מוטה העתיד	5.4
28.....	בעלי עניין פעילים ואוטונומיים	5.5
29.....	אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר	5.6
30.....	סיכום המבט הכולל על המודל	5.7
31.....	מצפן ארגוני מוטה העתיד	6.
31.....	דגשים	6.1
31.....	הצורך במצפן ארגוני	6.2
32.....	מבנה המצפן הארגוני מוטה העתיד	6.3
32.....	מצפן מרובד של ארגוני חינוך	6.4
33.....	מאפייני מצפן ארגוני רלוונטי	6.5
34.....	ביטוי המצפן הארגוני באמצעות חזון ארגוני	6.6
35.....	ביטוי המצפן הארגוני באמצעות מודלים קוגניטיביים	6.7
36.....	תהליכי עדכון המצפן הארגוני	6.8
38.....	בעלי עניין אוטונומיים ופעילים	7.
38.....	דגשים	7.1



38.....	חשיבותם של בעלי עניין אוטונומיים ופעילים	7.2
39.....	דפוסי ההתנהלות של בעלי עניין אוטונומיים ופעילים	7.3
43.....	אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר	8
43.....	דגשים	8.1
43.....	הצורך באקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר	8.2
45.....	תפקיד המנהיגות בארגון חינוך מורכב מסתגל	8.3
47.....	רכיב המדיניות	8.4
50.....	רכיב החיבוריות	8.5
51.....	מרכיב תוכניות הלימודים	8.6
52.....	מרכיב המבנה הארגוני	8.7
52.....	רכיב ההון האנושי	8.8
54.....	רכיב התשתיות הפיזיות והטכנולוגיות	8.9
54.....	רכיב התרבות הארגונית	8.10
55.....	רכיב השירותים	8.11
56.....	רכיב המשאבים	8.12
57.....	יישום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל	9
57.....	דגשים	9.1
57.....	יישום הדרגתי של תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל	9.2
58.....	מודל בשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל	9.3
58.....	יזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל	9.4
59.....	דוגמאות ליישומי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל	9.5
61.....	מקורות	10
63.....	נספחים	11
63.....	מחווה רמת הבשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל	11.1
69.....	תבנית יזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל	11.2



1. תקציר

מסרים עיקריים

- ארגוני חינוך מתמודדים עם מציאות תנודתית, אי ודאית, מורכבת ועמומה (VUCA)
- ארגוני חינוך הם מערכות ארגוניות חברתיות, מורכבות, פתוחות ודינמיות
- ארגוני חינוך נדרשים לתפקוד אנטי שביר כדי לספק חינוך רלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה
- ארגוני חינוך, המיישמים תפיסה ארגונית של מערכת מורכבת מסתגלת, יכולים להשיג תפקוד אנטי שביר
- תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל כוללת בתוכה תפישות של ארגון לומד, ארגון זמיש וארגון חושב עתיד
- התפיסה מבוססת על ארבעה מרכיבים בעלי זיקות הדדיות: המציאות המורכבת והמשתנה, מצפן ארגוני, בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים, ואקו-סיסטם תומך ומאפשר
- התפיסה היא מערכתית ופרקטלית, כלומר חלה על ארגוני חינוך בכל הרבדים של מערכת החינוך
- יישום התפיסה בארגוני חינוך יכול להתבצע באופן הדרגתי, באמצעות כלי מודל בשלות ותבנית יוזמה לארגון חינוך



2. מבוא - אתגר ההתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה

2.1 דגשים

- המציאות החדשה, המורכבת והמשתנה, מחייבת התנהלות ארגונית אחרת של ארגוני חינוך
- המציאות החדשה היא תנודתית, אי ודאית, מורכבת ועמומה (VUCA)
- במציאות החדשה מתחוללות מגמות שינוי חברתיות, טכנולוגיות, כלכליות, סביבתיות ופוליטיות, המשפיעות על ארגוני חינוך
- דפוסי הפעולה של בעלי העניין האוטונומיים והפעילים, הם מנוע השינוי של ארגון הפועל במגוון דרכים כדי להשיג את יעדי המצפן הארגוני שלו
- מגמות מרכזיות המשפיעות על התנהלות ארגוני חינוך הן: התגברות הקישוריות, תהליכי אוטומציה, ירידה בעלויות ביצוע פעילויות, ומאפייני דור ה-Z שמתקרב לשוק העבודה
- ארגוני חינוך הם מערכות חברתיות, בעלות מורכבות פנימית
- נדרשת תפיסה חדשה להתנהלות ארגוני חינוך במציאות מורכבת ומשתנה

2.2 מציאות חיצונית מורכבת ומשתנה

המציאות החדשה (The New Normal), שבתוכה פועלים ארגוני חינוך במאה ה-21, היא מציאות מורכבת ומשתנה, המייצרת באופן מתמיד אתגרים והזדמנויות פדגוגיים וארגוניים חדשים עבור ארגוני חינוך. ארגוני חינוך נדרשים להתמודד באופן אפקטיבי עם אתגרי והזדמנויות מציאות זו, כדי לספק חינוך רלוונטי ללומדים בהם.

ניתן לאפיין את המציאות המורכבת והמשתנה באמצעות שני מודלים, המשלימים זה את זה: מודל ה-VUCA המתאר את מאפייני המציאות המורכבת והמשתנה, ומודל ה-STEEP המתאר את מגמות השינוי המתחוללות במציאות.

מודל VUCA - מאפייני המציאות המורכבת והמשתנה

ראשי התיבות של מודל ה-VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)¹ מייצגים ארבעה מאפיינים של המציאות המורכבת והמשתנה: תנודתיות, אי ודאות מורכבות ועמימות. להלן תיאור קצר של כל אחד ממאפיינים אלו:²

¹ פסה יוסף, נ' ושפירא ש' (2017) גשר על פני מים סוערים – המס"ע של אמ"ן בעולם המורכבות. מודיעין הלכה ומעשה, 2, 10-26

² Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2014) "What VUCA really means for you". Harvard Business Review, vol 92, January-February Issue. https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you?referral=03758&cm_vc=rr item page top right.



- **תנודתיות** - מצב בו מתרחשים שינויים מהירים וחדים במציאות, בקבועי זמן קצרים. אתגרים והזדמנויות שנוצרו בעבר לאורך זמן רב, מופיעים בסביבה כזו בפתאומיות וללא התרעה מוקדמת.
- **חוסר ודאות** - מצב בו מחסור במידע מקשה על הבנה מדויקת של המציאות. הרצון לייצר ודאות עלול להוביל להנחה בעייתית כי מה שהיה הוא שיהיה, ולהסתמכות יתר על ניסיון העבר כדי להחליט כיצד לפעול בהווה.
- **מורכבות** - מציאות של ריבוי גורמים פעילים במציאות, המקיימים ביניהם קשרי גומלין והשפעות הדדיות. מצב זה מאופיין בחוסר יכולת לבודד גורמים משפיעים או לבודד אתגרים נפרדים להתמודדות.
- **עמימות** - מצב בו קיים מידע לגבי המציאות, אך לא ניתן להבין באופן מלא את המשמעות של המציאות בתוכה מתפקד הארגון, או את ההשפעה האפשרית של אירועים עתידיים.

מציאות ה-VUCA היא המציאות הקבועה של המאה ה-21 (The New Normal), והיא מומחשת ביתר שאת בתקופות של משבר המתפתח במהירות, כדוגמת משבר הקורונה. ארגוני חינוך נדרשים להתאים עצמם להתנהלות אפקטיבית במציאות זו כדי להמשיך ולספק חינוך רלוונטי.

מודל STEEP - סריקת מגמות שינוי

בנוסף לתנודתיות, חוסר הודאות, המורכבות והעמימות המאפיינים את המציאות החדשה, מתחוללות בה באופן מתמיד מגמות שינוי במגוון תחומי חיים, המשפיעות על התנהלות ארגוני חינוך. ניתן לסרוק באופן שיטתי את המגמות במציאות המשתנה באמצעות שימוש במודל ה-STEER³, המסווג את המגמות לקטגוריות של מגמות חברתיות (Social), טכנולוגיות (Technological), כלכליות (Economic), סביבתיות (Environmental), חינוכיות (educational) ופוליטיות (Political). להלן פירוט תחומי המציאות הכלולים בקטגוריות ה-STEER:

- **קטגוריית החברה** – כוללת גורמים תרבותיים ודמוגרפיים כגון: דת, סגנונות חיים, ערכים, תודעה בריאותית, דמוגרפיה וקצב גידול אוכלוסין, גילאים, קריירה, בטיחות, התנהגות הצרכן ופרסום.
- **קטגוריית הטכנולוגיה** – כוללת גורמים טכנולוגיים, היכולים לייצר ערך או להסיר מחסומים המונעים ייצור ערך, כגון: פעילות מחקר ופיתוח של טכנולוגיות חדשניות, אוטומציה, תמריצים טכנולוגיים ושיעור השינוי הטכנולוגי, חדשנות, תקשורת, אנרגיה, תחבורה, תקנות פטנטים ומחזור החיים של מוצרים.
- **קטגוריית הכלכלה** – כוללת גורמים כלכליים בתחום המאקרו כלכלה, הצרכנות, בתחום הארגוני עסקי ובעסוקה, כגון: צמיחה כלכלית, שיעורי ריבית, שערי חליפין, שיעור אינפלציה, סחר בינלאומי, מיסים, חסכון, סובסידיות, זמינות מקומות עבודה, מקצועות וכישורים חדשים, יזמות וגורמים חברתיים.

³ Kyler, J. (2003). Assessing your external environment: STEER analysis. Competia,(33).



- **קטגוריית הסביבה** – כוללת גורמים סביבתיים, העוסקים בהתפתחויות סביבתיות בתחומים אקולוגיים, כגון: מים, רוח, אדמה, מזון, אנרגיה, גורמים בחברה האנושית בעלי השפעה שלילית על הסביבה (כמו למשל זיהום), ובגורמים בתחום המאמץ ליצירת חברה אנושית בסביבה בת קיימא.
- **קטגוריית הפוליטיקה** – כוללת תקנות ממשלתיות ונושאים משפטיים, המגדירים את הכללים הפורמאליים והאי-פורמאליים לגבי יחידים וארגונים; התפתחויות פוליטיות המשפיעות על תחומים חברתיים, כלכליים וסביבתיים באמצעות תקנות לגבי איכות הסביבה, הגבלים עסקיים, שווקים פיננסיים ומסחר; חוקים התורמים ליציבות פוליטית באמצעות תקנות למונופולים, מדיניות מס, תקנות מחיר הגנת הצרכן, השיפוט ואיגודים מקצועיים, בריאות ובטיחות העובדים; גורמים אתיים ביחס לערכים חברתיים השולטים בהתנהגות עסקית.
- **קטגוריית החינוך** – כוללת היבטים שונים של החינוך, כגון: תוכניות לימודים, תכני לימוד, פרקטיקות למידה, פרקטיקות הוראה, הערכה, מנהיגות ניהולית חינוכית, תכנון וארגון, חיבוריות, תשתיות פיזיות וטכנולוגיות.

מגמות השינוי, המתחוללות בתחומי המציאות השונים, משתלבות יחדיו ליצירת תרחישים עתידיים אפשריים, מהם נגזרים אתגרים והזדמנויות לחינוך. ארגוני חינוך נדרשים להתמודד עם האתגרים ולנצל את הזדמנויות כדי לצמוח ולספק חינוך רלוונטי. ניתן לצפות [במאגר השלם של מגמות ה-STEER והאתגרים הנגזרים מהן](#) באתר המכון לחקר עתידים בחינוך.

מגמות שינוי מרכזיות המשפיעות על הנהלות ארגונים

על פי דו"ח של חברת מקנזי, קיימות במציאות החדשה מספר מגמות שינוי מרכזיות, המשפיעות על האופן בו צריכים מנהיגי ארגונים להתנהל⁴:

- **התגברות הקישוריות** – התגברות הקישוריות משבשת מציאות קיימת ומקדמת חדשנות משבשת. היא מייצרת זרימת מידע חופשית העוקפת ומאתגרת היררכיות ארגוניות קיימות.
- **אוטומציה חסרת תקדים** – התגברות האוטומציה מערערת את החשיבה הארגונית המכניסטית, ואת מבני השליטה והחיצוי המסורתיים.
- **ירידה בעלויות פעולות** – חסמי כניסה ועלויות לביצוע פעולות בקנה מידה רחב פוחתים, וביורוקרטיה פנים ארגונית הופכת פחות אפקטיבית ממנגנוני שוק חופשי.
- **שינויים חברתיים יסודיים** – לבני דור ה-Z ואילך יש שאיפות לקריירה שונה ביסודה, הכוללות גיוון, למידה מתמדת, מנהיגות, קידום הזדמנויות, השפעה חברתית וניידות קריירה.

⁴ De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.



2.3 סביבה פנימית מורכבת של ארגוני חינוך

מעבר להתמודדות עם סביבה חיצונית מורכבת ומשתנה, נדרשים ארגוני חינוך להתמודד גם עם סביבה ארגונית פנימית כזו.

ניתן להגדיר ארגוני חינוך ברמות שונות: החל ממערכת החינוך כולה, דרך יחידות במשרד החינוך כגון גופי מטה או מחוזות, המשך ברשתות חינוך או אגפי חינוך ברשויות, וכלה במוסדות חינוך כגון בתי ספר וגנים. ארגוני חינוך ברמות השונות הם מערכות חברתיות, מורכבות, דינמיות ופתוחות לסביבה, הכוללות מגוון רחב של ישויות המקיימות ביניהן יחסי גומלין הדדיים, באופן המשפיע על התפקוד הכולל של ארגון החינוך.⁵

המורכבות הארגונית הפנימית של ארגוני חינוך, מאופיינת במגוון היבטים:

- **מורכבות ארגונית אנכית** - נובעת מריבוי רמות היררכיה בארגון
- **מורכבות ארגונית אופקית** - נובעת ממספר מחלקות או מומחים מקצועיים, הממוקמים באופן אופקי בארגון
- **מורכבות ארגונית מרחבית** - נובעת מהתפלגות גיאוגרפית של מחלקות או צוותים בארגון
- **מורכבות טכנולוגית** - נגזרת מהטכנולוגיה המיושמת כדי לייצר תוצרים בארגון
- **מורכבות ארגונית הסתגלותית** - נובעת מהצורך של מרכיבי הארגון השונים, המקיימים יחסי גומלין בינם לבין עצמם ועם הסביבה, להסתגל ולהתפתח באופן אינטגרטיבי. שינויים באופן פעולת הארגון, כגון הרחבת מערכות הקשרים של הארגון, יישום תהליכים חדשים וביצוע שינויים מהירים, עשויים להוביל להקמת יחידות חדשות, המוסיפות ערך לארגון אך גם מעלות את רמת המורכבות הארגונית.

מגמות שונות מגבירות את המורכבות של ארגוני חינוך בעידן הנוכחי, ומייצרות רשת מורכבת של תלות הדדית ויחסי גומלין - בתוך ארגון החינוך ובינו לבין סביבתו⁶:

- **ביזור והאצלת סמכויות לארגוני חינוך**, שנועדו לספק גמישות במתן מענה לצרכים מקומיים, מייצרים תפקידים ותהליכים חדשים.

⁵ Keshavarz, N., Nutbeam, D., Rowling, L., & Khavarpour, F. (2010). Schools as social complex adaptive systems: a new way to understand the challenges of introducing the health promoting schools concept. *Social science & medicine*, 70(10), 1467-1474.

⁶ Burns, T., & Wilkoszewski, H. (2013, June). Governing complex education systems. In Presentation at 3rd GCES-Conference 'Effective Multilevel Governance in Education', Paris (pp. 17-18).

⁷ Keshavarz, N., Nutbeam, D., Rowling, L., & Khavarpour, F. (2010). Schools as social complex adaptive systems: a new way to understand the challenges of introducing the health promoting schools concept. *Social science & medicine*, 70(10), 1467-1474.



- **ריבוי ומגוון בעלי עניין המעורבים בתהליכי קבלת החלטות בארגון החינוך** (כגון הרגולטור, ההורים, איגודי המורים, אקדמיה, צבא, שוק התעסוקה ועוד), גורמים להוספת רבדים חדשים למבנים ולתהליכים בארגון החינוך⁸.
 - **חינוך מותאם אישית** לצרכים ולשאיפות של כל לומד, מייצר רשת חדשה ומורכבת של יחסי גומלין בין מורים ותלמידים בארגון החינוך.
 - **משילות מרובת שכבות** במערכת החינוך - מטה משרד החינוך, מחוז, רשות מקומית, בית הספר ובעלי עניין נוספים. הקשרים בין בעלי העניין השונים על פני השכבות גמישים, נתונים למשא ומתן, ומייצרים רשת מורכבת של תלות ויחסי גומלין - בתוך ארגון החינוך ובינו לבין סביבתו.
- השילוב של מגמות אלו, והמגוון העשיר של תקנות חוקיות ובקורות ממשלתיות על ארגוני החינוך, מגבירים את המורכבות הארגונית הפנימית, ומקשים עליהם לספק מענה איכותי בקצב התואם את השינויים המהירים במציאות.

2.4 הצורך בתפיסה ארגונית חדשה להתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה

ארגוני חינוך מסורתיים, ריכוזיים והיררכיים, מתקשים להתאים עצמם באופן אפקטיבי למציאות המורכבת והמשתנה. ארגונים אלו מכונים "ארגוני האיך", שכן האופן בו נעשים הדברים, בכל רובדי הארגון, נקבע לפרטי פרטים על ידי ההנהלה, ומוטמע בתהליכים מורכבים בקרב כל יחידות ועובדי הארגון⁹. ארגון "האיך" מנסה לעבוד כמכונה משומנת היטב, המתוכננת מראש לפעול באופן אחיד, אפקטיבי ויעיל, לאור הנחיות מרכזיות המגיעות מהנהלה.

אולם התנהלות ארגונית זו מקשה על יכולת ההתמודדות של ארגוני חינוך מסורתיים עם אתגרי והזדמנויות המציאות המורכבת והמשתנה. ארגוני חינוך, המיישמים התנהלות ארגונית מסורתית, מתקשים לפעול בתנאי אי ודאות, פוסחים על זיהוי ואבחון אתגרים והזדמנויות, מתקשים לחזות את התוצאות של פעולות שנגקטות, ונאבקים לשלוט במגוון תוצרי הפעילויות שבוצעו במסגרת של מערכות יחסים מורכבות. במילים אחרות, התפיסה המסורתית של ארגון חינוך כמכונה היררכית משומנת, שתוכננה מראש ופועלת על בסיס הנחות של סדר ויציבות, מקשה על ארגוני החינוך להתאים עצמם באופן אפקטיבי וזריז למציאות מורכבת ומשתנה, ועלולה לפגום בתפקודם וביכולתם לספק חינוך רלוונטי.

על ארגוני החינוך לאמץ תפיסה ארגונית חדשה, המתמקדת ביכולתם לעצב לעצמם, באופן מהיר ואפקטיבי, עתיד רצוי. יישום תפיסה ארגונית חדשה זו, יאפשר לארגוני החינוך לשגשג ולספק חינוך רלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה.

⁸ Keshavarz, N., Nutbeam, D., Rowling, L., & Khavarpour, F. (2010). Schools as social complex adaptive systems: a new way to understand the challenges of introducing the health promoting schools concept. Social science & medicine, 70(10), 1467-1474.

⁹ בריאן מ. קרני אייזק גץ (2013) חופש בע"מ, ידיעות.



מסמך זה מציע גרסה ראשונה לתפיסה ארגונית חדשה להתנהלות ארגוני חינוך במציאות מורכבת ומשתנה,

תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל. היבטי התפיסה מוצגים במסמך באופן הבא:

- **פרק 2** מציג את אתגר ההתמודדות עם מציאות חיצונית ופנים ארגונית מורכבת ומשתנה, את הצורך בתפיסה ארגונית להתמודדות עם האתגר ואת המתודולוגיה לגיבוש תפיסה שכזו.
- **פרק 3** מציג את התפקוד הנדרש מארגוני חינוך במציאות מורכבת ומשתנה – אנטי שבירות
- **פרק 4** מציג תפיסות שונות שאותרו בספרות להשגת התנהלות ארגונית אנטי שבירה במציאות מורכבת ומשתנה, ובראשן תפיסת מערכות מורכבות מסתגלות, כבסיס לגיבוש מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל.
- **פרק 5** מציג מבט כולל על מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל, המתמקד במרכיבים המרכזיים וביחסי הגומלין ביניהם, שמאפשרים לארגון חינוך לפתח תפקוד אנטי שביר.
- **פרקים 6-8** סוקרים ביתר הרחבה את כל אחד ממרכיבי מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל: מצפן ארגוני מוטה העתיד, בעלי עניין אוטונומיים ופעילים, ואקו-סיסטם תומך ומאפשר.
- **פרק 9** מציג היבטים ליישום מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל בארגוני חינוך, כולל תפיסת היישום ההדרגתית והספירלית, כלים תומכי יישום ודוגמאות ליישום המודל בארגוני חינוך.
- **פרק 10** מציג מקורות עליהן מתבססת תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל.
- **פרק 11** מציג שני כלים לתכנון היישום של המודל על ידי ארגוני חינוך: מחוון בשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל, ותבנית יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל.



2.5 מתודולוגיית בניית מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל

- תהליך בניית מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל בוצע על ידי מערך המו"פ
- מתודולוגיית התהליך כללה סריקת ספרות, הגדרת תפקוד ארגוני, ובניית מודל אינטגרטיבי על בסיס מודלים שזוהו בספרות
- המודל הוצג בפני בעלי עניין לקבלת משוברים, ונוסה במסגרת מהלכי פיתוח וניסוי בשטח
- הגרסה הנוכחית היא גרסה 1.0, וצפויות בעתיד גרסאות מורחבות ומשופרות

במהלך השנים תש"פ-תשפ"א, ביצעה מחלקת המחקר של מערך המו"פ תהליך של עיצוב מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל גרסה 1.0, כמענה לצורך שתואר להתנהלות במציאות מורכבת ומשתנה. מתודולוגיית התהליך כללה מספר שלבים - החל מסריקת ספרות לאיתור מודלים המאפשרים לארגונים בכלל ולארגוני חינוך בפרט להתמודד עם מציאות משתנה; דרך עיצוב מודל קונספטואלי של ארגון חינוך מורכב מסתגל; המשך בפיתוח של מודלים ארגוניים, המיישמים את תפיסת ארגון מורכב מסתגל במסגרת מסלולי פיתוח מגוונים; וכלה בשיפורים למודל הבסיסי על בסיס ההתנסויות בשטח.

שלבי המתודולוגיה לעיצוב המודל מוצגים בתרשים 1:



תרשים 1 – מתודולוגיית עיצוב מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל



- **שלב הגדרת אתגר המציאות המורכבת והמשתנה** - בשלב זה הוגדרה המציאות המורכבת והמשתנה כאתגר להתנהלות הארגונית של ארגוני חינוך. זהו מודלים לאפיון מרכיבי המציאות המורכבת והמשתנה (VUCA, STEEP), וחודדה ההבנה שההתנהלות הארגונית צריכה להתייחס לממדים הפנימיים והחיצוניים, הנוכחיים והעתידיים של המציאות.
- **שלב הלמידה** – בשלב זה בוצעה סריקת ספרות מקצועית לזיהוי מודלים קונספטואליים להתנהלות ארגונית במציאות מורכבת ומשתנה - של ארגונים בכלל ושל ארגוני חינוך בפרט.
- **שלב הגדרת תפקוד ארגוני נדרש** - בשלב זה הוגדר כי ארגון חינוך, הפועל במציאות מורכבת ומשתנה, נדרש לתפקד כארגון אנטי שביר המסוגל לספק חינוך רלוונטי בכל עת.
- **שלב עיצוב טיוטת מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל** - בשלב זה עוצבה טיוטת ראשונית של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל בעל יכולת לתפקוד אנטי שביר. המודל עוצב על בסיס תפיסת מערכות מורכבות מסתגלות (CAS), ושולבו בו מרכיבים ממודלים נוספים רלוונטיים שזוהו בסריקת הספרות.
- **שלב הפיתוחים וההתנסויות בשטח** – בשלב זה הוצגה התפיסה במסלולי פיתוח והתנסות שונים של מערך המו"פ ומערכת החינוך: החל ממסלולי הפדריה האלטרנטיבית והמגה לאב, דרך מסלולי האתגרים של רשת מחוללי החדשנות, וכלה במסלולי פיתוח המופעלים במוסדות חינוך על ידי מחוז צפון. במסגרת מסלולי פיתוח והתנסות אלו פותחו מודלים ארגוניים, המתבססים על תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל, יושמו מרכיבים מהמודל במוסדות חינוך, ונבנו תהליכי תקשורת מבוססי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל בין מפקחים למנהלים. התפיסה הוצגה לצורך קבלת משותף בפורום שיח מחקרי, ונלמדה בקורסי הפיתוח מקצועי של מערך המו"פ.
- **שלב עיצוב מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל 1.0** – בשלב זה עוצבה גרסה 1.0 של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל, המתבססת על המשותף, התובנות והלקחים שנצברו בתהליכי החשיפה, הפיתוח וההתנסות שבוצעו. גרסאות נוספות ומשופרות של המודל צפויות להתפרסם בעתיד, על בסיס הניסיון שיצטבר עם המודל בשטח, וההתפתחויות שיחולו בתפישות הארגוניות ובמציאות המורכבת והמשתנה.



3. ארגוני חינוך כארגונים אנטי שבירים

3.1 דגשים

- התפקוד הנדרש מארגון חינוך במציאות מורכבת ומשתנה הוא אנטי שבירות
- ארגון חינוך אנטי שביר מסוגל לספק חינוך רלוונטי בכל מציאות
- ביזור, חיבור למציאות, ומגוון דרכי הפעולה בונים תפקוד אנטי שביר

3.2 רמות תפקוד ארגוני - ארגונים שבירים, איתנים ואנטי שבירים

בהתבסס על תורת המערכות, ארגון חינוך הוא מערכת ארגונית המתוכננת לספק תפקוד מסוים. לכן, ניתן להגדיר את יכולתם של ארגוני חינוך להתמודד בהצלחה עם מציאות מורכבת ומשתנה במונחים של רמת תפקודם במציאות כזו. הכלכלן נאסים טאלב הגדיר שלוש רמות תפקוד של ארגונים, בהתמודדותם עם מציאות מורכבת ומשתנה¹⁰:

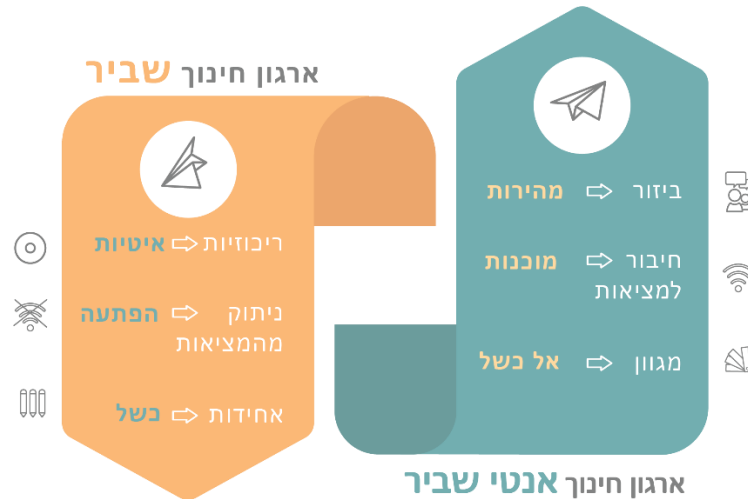
- **ארגון שביר** – הארגון אינו מצליח להתאים עצמו למציאות מורכבת ומשתנה, ותפקודו נפגם באופן משמעותי. לדוגמא, במשבר הקורונה היו ארגונים שהפסיקו לתפקד ואף קרסו.
- **ארגון איתן** – הארגון מצליח לשרוד במציאות מורכבת ומשתנה, ולשמור על תפקודו כפי שהיה עד כה. לדוגמא, במשבר הקורונה היו ארגונים שהצליחו לשמר את תפקודם כבעבר.
- **ארגון אנטי שביר** – הארגון מפיק תועלת וצומח מהתמודדות עם המציאות המורכבת והמשתנה, ותפקודו לא רק שנשמר אלא אף משתפר. לדוגמא, במשבר הקורונה היו ארגונים שהמציאו את עצמם מחדש, והצליחו לשגשג ולעלות מדרגה ביכולותיהם ובביצועיהם לעומת העבר.

ארגוני חינוך צריכים לשאוף להפוך לארגונים אנטי שבירים, המשגשגים ומשפרים את תפקודם במציאות מורכבת ומשתנה כדי לספק חינוך רלוונטי בכל עת. השגת יעד זה תלויה בזיהוי והבנת מאפייני ההתנהלות הארגונית ההופכים ארגון חינוך לארגון אנטי שביר.

3.3 מה הופך ארגון חינוך לשביר או לאנטי שביר?

ניתן להגדיר שלושה מאפייני התנהלות ארגונית מרכזיים, בהם נבדלים ארגוני חינוך שבירים מארגוני חינוך אנטי שבירים: ריכוזיות לעומת ביזור, ניתוק מהמציאות לעומת חיבור למציאות, ואחידות לעומת מגוון בדרכי הפעולה של הארגון (תרשים 2):

¹⁰ טאלב נ.נ. (2014) אנטי שביר, דביר.



תרשים 2 – מאפייני התנהלות ארגונית של ארגונים שבירים ואנטי שבירים

ריכוזיות לעומת ביזור

הארגון השביר הוא ריכוזי והיררכי ולכן איטי בהתנהלותו - האופן בו מתבצעים דברים נקבע על ידי ההנהלה לפרטי פרטים, ומוטמע מלמעלה למטה בתהליכים מורכבים בקרב כל יחידות ועובדי הארגון. הארגון מנסה לעבוד כמכונה משומנת היטב, המתוכננת מראש לפעול באופן אחיד, אפקטיבי ויעיל, לאור הנחיות מרכזיות המגיעות מהנהלה.

הריכוזיות מקשה על הארגון לפעול במציאות משתנה, שכן תהליכי העברת המידע, קבלת ההחלטות וביצוע שינויים בארגון מתפרשים על כל שרשרת ההיררכיה הארגונית - תהליכים אלו מתחילים בזיהוי שינויים במציאות על ידי גורמי שטח רבים בארגון, והזרמת מידע במעלה ההיררכיה הארגונית למוקדי קבלת ההחלטות. כדי לייצר פתרונות לאתגרים ולהזדמנויות שהוצפו מהשטח, מבצעים גורמי ההנהלה והמטה תהליכי חשיבה מורכבים, מקבלים החלטות, מורידים הנחיות ליישומן במורד שרשרת ההיררכיה הארגונית ומפקחים על ביצוען.

שרשרת תהליכי זרימת המידע, קבלת ההחלטות, הביצוע והפיקוח בארגון הריכוזי ההיררכי היא ארוכה ואיטית, ומועדת לשיבושים ותקלות בשל חוסר יעילות ארגונית ואינטרסים פוליטיים. התוצאה היא שהארגון הריכוזי ההיררכי מתנהל באיטיות, ומתקשה לספק מענים יעילים ואפקטיביים למגוון השינויים המהירים המתחוללים במציאות המשתנה.

הארגון האנטי שביר הוא מבוזר ולכן בעל יכולת תגובה מהירה - הארגון האנטי שביר מבזר את השליטה לבעלי העניין השונים בתוך הארגון. אוטונומיה זו מאפשרת להם להגיב לאתגרים ולהזדמנויות שהמציאות המשתנה מזמנת להם, באופן מקומי ומהיר בהרבה ביחס ליכולת התגובה של הנהלת הארגון.



ניתוק מהמציאות לעומת חיבור למציאות

לארגון השביר חסרים מנגנוני חישה של המציאות, ולכן הוא מופתע ואינו מוכן לשינויים – לארגון השביר חסרים מנגנוני חישה אפקטיביים של ההתרחשויות הנוכחיות במציאות הפנים ארגונית ובסביבה החיצונית המשפיעה על הארגון. בנוסף, חסרים למקבלי ההחלטות תרחישים אפשריים לגבי המציאות העתידית של הארגון וסביבתו. תמונת מצב חסרה זו מקשה עליהם לתת מענים אפקטיביים לאתגרים ולהזדמנויות הנגזרים מהמציאות הנוכחית, או להיערך לכאלו הנגזרים מתרחישים עתידיים אפשריים. ניתוק זה מהמציאות עלול להוביל להפתעות שיפגמו בתפקוד הארגון.

לארגון האנטי שביר יש מנגנוני חישה של המציאות ולכן הוא בעל מוכנות לשינויים – הארגון האנטי שביר משקיע בחקר המציאות הפנים והחוץ ארגונית (העכשווית והעתידית), בהבנת האתגרים וההזדמנויות שהיא מציבה בפניו ובהערכות להם. חקר והבנה אלו כוללים הפעלת מנגנוני חיישנות, סריקה סביבתית וחשיבת עתיד, שמאפשרים לו לספק מענים רלוונטיים בכל עת, ומסייעים לו לצמוח ולשפר את תפקודו גם במציאות משתנה.

אחידות לעומת מגוון בדרכי הפעולה

לארגון השביר יש דרך אחת ואחידה להשגת מטרותיו, ואם היא נכשלת תפקודו נפגם – ארגונים ריכוזיים והיררכיים פועלים בדרך פעולה תקנית ואחידה, מתוך תפיסה שזו הדרך היעילה ביותר. אולם, כאשר חלים שינויים במציאות הפוגמים באפקטיביות וביעילות של דרך זו, אין לארגון יכולת ליישם במהירות דרכי פעולה חלופיות, המתאימות להתמודדות עם המציאות החדשה, והוא מועד לכשל ארגוני העלול לפגום באופן מהותי בתפקודו.

הארגון האנטי שביר מאפשר מגוון דרכים להשגת מטרותיו, וכך מספק הגנה מפני כשל תפקודי – הארגון האנטי שביר מאפשר לבעלי העניין לבחור לפעול במגוון דרכי פעולה, כדי להשיג את היעדים הארגוניים שנקבעו על ידי ההנהלה. כאשר המציאות משתנה, ומציבה בפני הארגון אתגרים והזדמנויות חדשים, בעלי העניין בארגון יכולים לנסות להתמודד עמם בדרכים מגוונות, ולבחור מתוכן את אלו שהוכחו כמתאימות וכמובילות לצמיחה והתפתחות, וכך להגן על הארגון מפני כשל תפקודי ארגוני.



4. מודלים להתנהלות ארגונית במציאות מורכבת ומשתנה

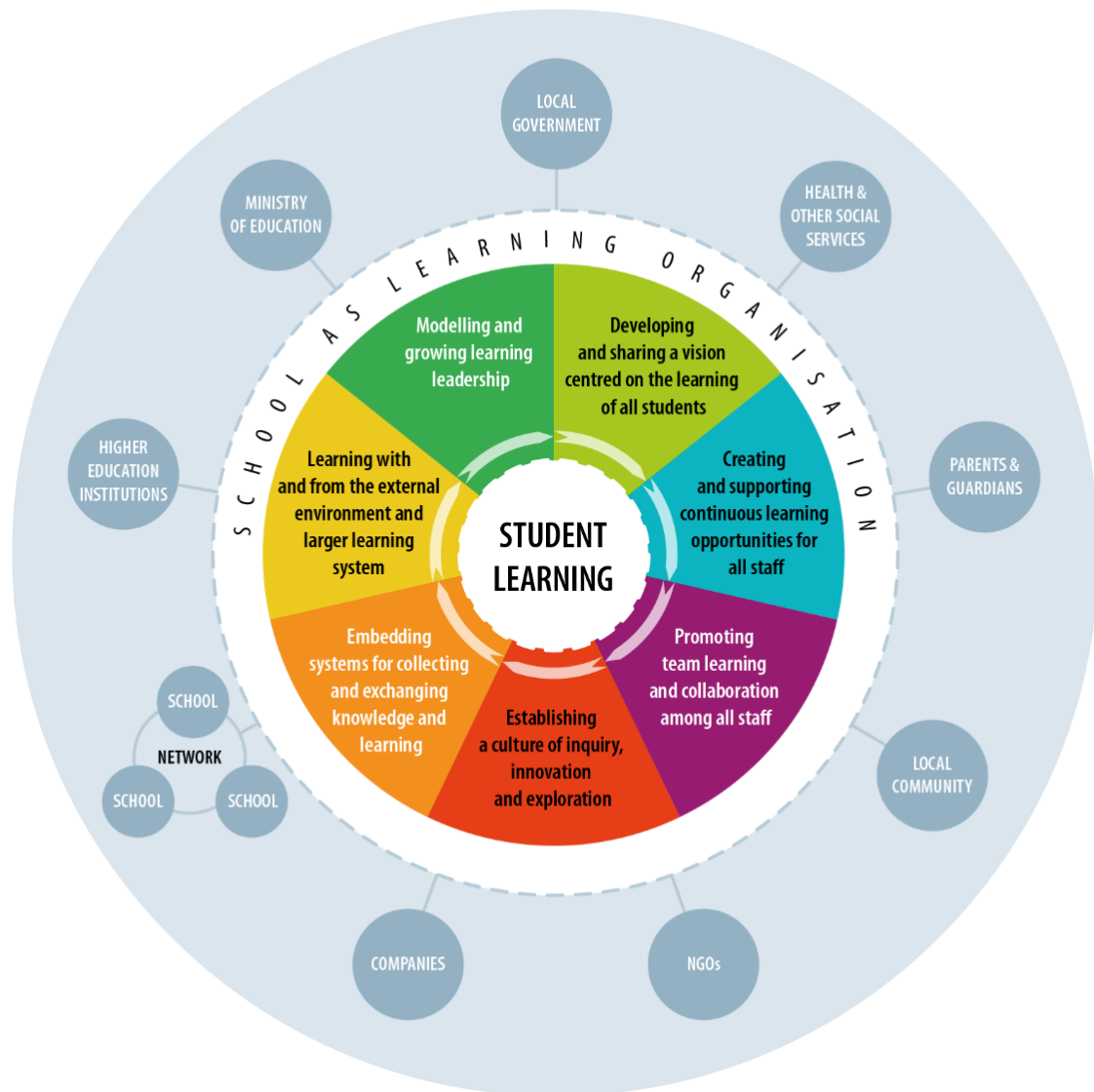
4.1 דגשים

- קיימות גישות שונות להתנהלות ארגונית במציאות מורכבת ומשתנה, כגון גישת הארגון הלומד, גישת הארגון הזמיש, גישת הארגון חושב העתיד, וגישת הארגון כמערכת מורכבת מסתגלת
- גישת הארגון כמערכת מורכבת מסתגלת, היא גישה מערכתית ואקולוגית להתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה
- מאפייני ארגון מורכב מסתגל הם: ביזור, בעלי עניין פעילים המתפתחים במשולב, אי לינאריות, קושי בחיזוי, יכולת הסתגלות, התארגנות עצמית, התהוות והמצאות על סף הכאוס

4.2 מגוון גישות להתנהלות ארגונית בחינוך במציאות משתנה

סריקת הספרות המקצועית, בחיפוש אחר מתווי התנהלות ארגונית להתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה, מעלה מגוון תפישות ומודלים, המייצגים היבטים שונים המשפיעים על יכולת ההתמודדות של ארגוני חינוך עם מציאות כזו. תפיסה אחת, **הארגון הלומד**, שמה דגש על היכולת ללמידה ארגונית מתמדת לצורך הסתגלות למציאות (תרשים 3)¹¹.

¹¹ Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



תרשים 3 – תפיסת בית ספר כארגון לומד¹²

תפיסה נוספת, **הארגון הזמיש**, מתמקדת בפיתוח כישורי זריזות וגמישות ארגוניים, המאפשרים לארגון להגיב במהירות לשינויים במציאות הנוכחית¹³. לעומתה, תפיסת **הארגון חושב העתיד**, מדגישה את הצורך בחקר עתידים ארגוני ובעיצוב עתיד ארגוני רצוי, המאפשרים לו להיערך מבעוד מועד למציאות העתידית¹⁵.

¹² <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>

¹³ Galés, N. L., & Gallon, R. (2019). Educational agility. Rethinking Teacher Education for the 21st Century. Trends, Challenges and New Directions, 98-111.

¹⁴ Peha, S. (2011). Agile schools: How technology saves education (just not the way we thought it would). Infoq. com.

¹⁵ OECD Schooling for Tomorrow (2006). Using Future Thinking tools to build school and system thinking and leadership



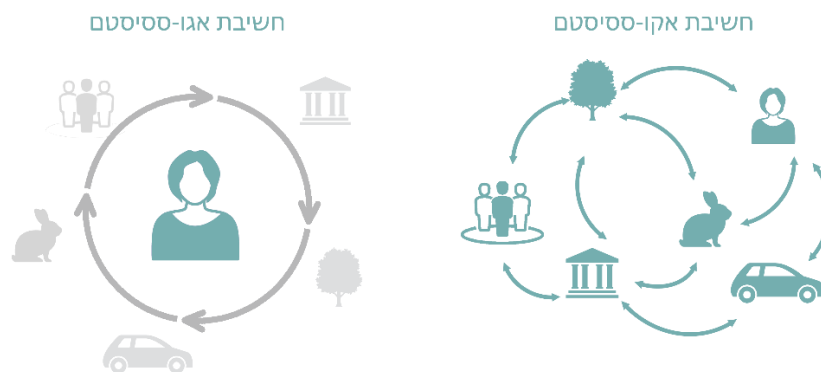
סקירת תפישות אלו מובילה למסקנה שלמרות מיקודן השונה קיימים בהן מרכיבים דומים וחופפים. נדרשת תפיסה מערכתית, המשלבת בתוכה את הגישות השונות, ומתייחסת להיבטי המורכבות והדינמיות של המציאות הנוכחית והעתידית, כדי לעצב ארגוני חינוך אנטי שבירים.

4.3 גישת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת

בתהליך סריקת הספרות זוהתה תפיסת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת כתפיסה מערכתית, השמה דגש על יכולת ההשתנות של הארגון כתפקוד מרכזי, ולכן יכולה להוות בסיס לעיצוב ארגוני חינוך אנטי שבירים.

תפיסה ארגונית זו מתבססת על פרדיגמת המערכות המורכבות מסתגלות (Complex Adaptive Systems - CAS)¹⁶, לפיה ארגון הוא מערכת אקולוגית חיה (אקו-סיסטם), שבעלי העניין הפועלים בה מקיימים קשרי גומלין מורכבים כדי להשיג ביחד תפקוד מערכתי מיטבי.

מערכת אקולוגית, פתוחה, מתפתחת ודינמית, יכולה להסתגל ולהתאים את תפקודה למציאות המורכבת והמשתנה. זאת בניגוד לתפיסה מסורתית של אגו-סיסטם, הרואה בארגון מכונה בעלת התנהלות היררכית וסמכותנית, שתוכננה ובנתה לביצוע אפקטיבי ויעיל של תפקוד מסוים וקבוע שהוגדר מראש (תרשים 4). זוהי תפיסה מערכתית, המתייחסת לכל ההיבטים הרלוונטיים במציאות הארגונית - החיצונית והפנימית, הנוכחית והעתידית. תפיסת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת נחקרת בספרות עבור ארגונים בכלל¹⁷ וארגוני חינוך בפרט¹⁸.



תרשים 4 – גישת אקו-סיסטם לעומת גישת אגו-סיסטם²¹

¹⁶ Smith, P. A., & Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. The Learning Organization.

¹⁷ Horvath, L., Verderber, É., & Barath, T. (2015). Managing the Complex Adaptive Learning Organization. Contemporary Educational Leadership, 2(3), 61-83.

¹⁸ A. De Smet, C. Gagnon, and E. Mygatt (2021). Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey and Company

¹⁹ Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. International electronic journal of elementary education, 10(1), 11-26.

²⁰ Kershner, B., & McQuillan, P. (2016). Complex Adaptive Schools: Educational Leadership and School Change. Complicity: An International Journal of Complexity and Education, 13(1), 4-29.

²¹ Systems Innovation (2021). Education Systems Innovation Toolkit. <https://www.systemsinnovation.network/posts/education-systems-toolkit>



מאפייני ארגון מורכב מסתגל

ארגון המתנהל כמערכת מורכבת מסתגלת כולל מספר מאפיינים מרכזיים, המתייחסים למבנה הארגון, לאופן התנהלות בעלי העניין הפועלים בו ולאופן השתנותו (תרשים 5):²²



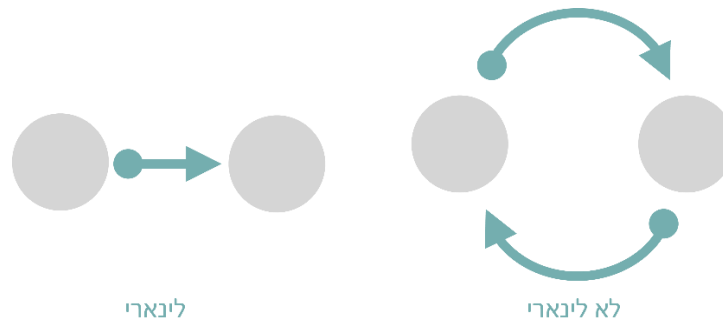
תרשים 5 – מאפייני ארגון מורכב מסתגל

- **ביזור השליטה ואוטונומיה** – בארגון מורכב מסתגל השליטה מבוזרת, ומאפשרת לבעלי העניין הפעילים אוטונומיה, כך שיוכלו לקיים תהליכי התארגנות עצמית שיובילו להתהוות של דפוסים ארגוניים חדשים "מלמטה למעלה".
- **בעלי עניין פעילים** – ניתן להבין ארגון מורכב מסתגל כקבוצה של בעלי עניין פעילים, המקיימים ביניהם מערכת של קשרים ויחסי גומלין דינמיים. בעל עניין יכול להיות ארגון, מחלקה, צוות או אדם השייכים לארגון או גורם חיצוני המעורב בפעילות הארגון. פעילות של בעלי העניין מתבטאת בכך שהם מגדירים באופן עצמאי מטרות, ויוזמים ומבצעים פעילויות להשגתן.

²² Smith, P. A., & Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*.



- **התפתחות משולבת** – בארגון מורכב מסתגל בעלי העניין הפעילים מתפתחים יחדיו, דרך יחסי גומלין המשלבים תחרותיות ושיתופיות. לכן, הבנת ההתנהלות של ארגון מורכב מסתגל אינה מתמקדת רק באופן בו פועל כל בעל עניין בנפרד, אלא גם בהבנת מכלול יחסי הגומלין התחרותיים והשיתופיים ביניהם.
- **אי ליניאריות** – בארגון מורכב מסתגל לא מתקיים תמיד קשר ליניארי בין "סיבה" ל"תוצאה" ולכן קשה לחזות מראש תוצאות של התערבות (תרשים 6).



תרשים 6 - תהליך ליניארי מול תהליך לא ליניארי²³

תופעת אי הליניאריות יכולה לבוא לידי ביטוי בדרכים שונות: סיבות מזעריות יכולות להוביל לתוצאות דרמטיות, כפי שמראה "אפקט הפרפר"; תוצאה אחת יכולה לנבוע מכמה סיבות; סיבה אחת יכולה להוביל לכמה תוצאות; תהליכים המתחילים בתנאים כמעט זהים, יכולים להתפתח בכיוונים שונים לחלוטין, כתלות בשוני המזערי של תנאי הפתיחה שלהם.

- **קושי בחיזוי** – קיים קושי לחזות בפרטנות ובדיוק את ההתנהלות של ארגון מורכב מסתגל, בגלל התלויות ההדדיות בין בעלי העניין והאי-ליניאריות של הארגון. עם זאת, ניתן עדיין למצוא סדר מובנה בארגון מורכב מסתגל, כאשר מנתחים את פעילותו באמצעות חשיבה מערכתית, החודרת דרך המורכבות וחושפת את המבנים הבסיסיים מחוללי השינוי.
- **יכולת הסתגלות** – ארגון מורכב מסתגל הוא ארגון בעל יכולת התאמה, כלומר מסוגל ללמוד מהניסיון, ולהסתגל במהירות לתנאים חדשים ובלתי צפויים בתהליך אבולוציוני (תרשים 7).



תרשים 7 - תהליך הסתגלות אבולוציוני בארגון מורכב מסתגל²⁴

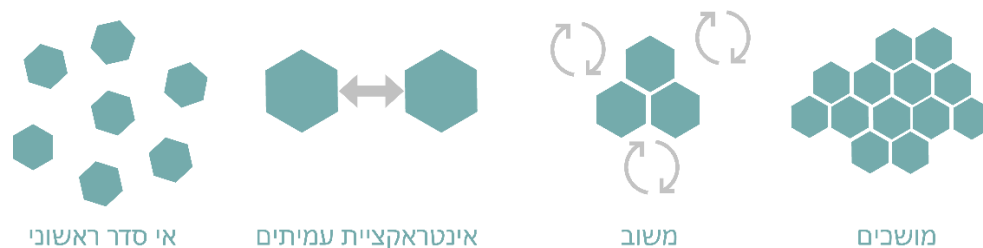
²³ Systems Innovation (2020). Complex adaptive systems Guide.
<https://www.systemsinnovation.network/posts/complex-adaptive-systems>

²⁴ Systems Innovation (2020). Complex adaptive systems Guide.
<https://www.systemsinnovation.network/posts/complex-adaptive-systems>

יכולת זו מבוססת על האוטונומיה הניתנת לבעלי העניין הפעילים בארגון. בעלי עניין אלו מגיבים לשינויים במציאות, ומייצרים מגוון של דפוסי פעולה, חדשים ושונים באיכותם, להתמודדות עם האתגרים וההזדמנויות הנגזרים משינויים אלו. דפוסי הפעולה החדשים נבחנים הלכה למעשה בשטח, והמתאימים ביניהם שורדים בתהליך של ברירה טבעית, נבחרים על ידי הארגון והופכים לדפוסי ארגוניים.

- **התארגנות עצמית** - בארגון המורכב מסתגל, מתארגנים בעלי העניין הפעילים באופן עצמאי ליצירת שיתופי פעולה, כדי להתמודד עם אתגרים והזדמנויות, להשתנות באופן תדיר ולהסתגל למציאות במגוון דרכים שקשה לחזותן מראש.

תהליך ההתארגנות העצמית (תרשים 8) מתחיל בביזור השליטה ומתן אוטונומיה, המפחיתים את רמת הסדר במערכת, ומגבירים את החופש של בעלי העניין ליזום ולהתארגן באופן עצמאי לשיתופי פעולה.



תרשים 8 - תהליך ההתארגנות העצמית לשיתופי פעולה²⁵

ההתארגנות העצמית יכולה להתבצע בגישה אי פורמלית וספונטנית - ללא משימה ממוקדת מראש, ללא קריטריון מוסכם לבחירת המשתתפים וללא מבנה סדור של דיון - שיכולה לעורר צמיחה של רעיונות ספונטניים ויצירתיים, ולהגביר הסיכוי לחדשנות²⁶.

לחילופין, ניתן לנקוט בגישה מובנית לקידום התארגנות עצמית, דרך עיצוב מדיניות, פרקטיקות ומבנים ארגוניים המעודדים התארגנות עצמית, כגון: מצפן ארגוני מנחה, אקו-סיסטם ארגוני תומך, אוטונומיה לבעלי העניין לבחור את דרכם הייחודית, שיתוף כלל בעלי העניין בארגון ועוד. שיתופי הפעולה הללו מייצרים זרימות מידע חדשות במערכת, ולולאות משוב חיובי מייצרות דפוסי חדשים אטרקטיביים ומועילים. דפוסי פעולה אטרקטיביים אלו מאומצים על ידי בעלי עניין נוספים, והופכים בהדרגה לדפוסי פעולה כלל ארגוניים.

- **התהוות** - ההתארגנות העצמית של הגורמים הפעילים בארגון מורכב מסתגל, מייצרת דפוסי מקומיים בתהליך שמתרחש "מלמטה למעלה", והמוצלחים שביניהם מאומצים על ידי הארגון

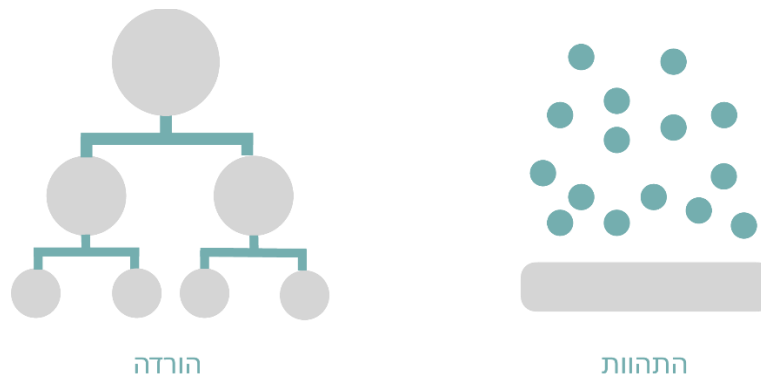
²⁵ Systems Innovation (2020). Complexity Theory Guide.

<https://www.systemsinnovation.network/posts/complexity-theory-guide>

²⁶ שו פ. (2010). "הפקת משמעות ממפגש ומפגש לשם הפקת משמעות". אנליזה ארגונית, גיליון מס' 15, עמ' 18-33. מכון 'צפנת'.



והופכים להיות דפוסים ארגוניים חדשים. בארגונים מסורתיים לעומת זאת, יצירת דפוסים ארגוניים חדשים מתקיימת "מלמעלה למטה", באמצעות הנחיות מרכזיות של ההנהלה (תרשים 9)



תרשים 9 - תהליך ההתהוות לעומת תהליך היררכי²⁷

- **הימצאות על סף הכאוס** - ארגון מורכב מסתגל נמצא באופן מתמיד במצב של "סף הכאוס", שהוא מצב ביניים בין יציבות קפואה ומנוונת לבין פעילות כאוטית ובלתי נשלטת. במצב "סף הכאוס" שזורים יחד יציבות ואי יציבות, שגרה וחידוש, סדר ואי סדר. זהו מצב נזיל, המניע תהליכי התארגנות עצמית והתהוות בארגון, שמקדמים יצירתיות וחדשנות, ומייצרים מבנים, תהליכים, צירופים וקשרים חדשים.

²⁷ Systems Innovation (2021). Education Systems Innovation Toolkit.
<https://www.systemsinnovation.network/posts/education-systems-toolkit>



לסיכום, מאפייני ארגון מורכב מסתגל תומכים בתהליך של צמיחה והתאמה למציאות המשתנה המתנהל "מלמטה למעלה" (תרשים 10).



תרשים 10 - תהליך הצמיחה וההתאמה בארגון מורכב מסתגל²⁸

בעלי העניין בארגון מקבלים אוטונומיה, המאפשרת להם לפעול מתוך מוטיבציה פנימית ובאופן התואם את רצונותיהם ושאיופיותיהם, ולהתארגן באופן עצמאי ברשתות המייצרות שיתופי פעולה ומידע רוחביים בארגון. רשתות אלו מועצמות באמצעות לולאות משוב חיובי, ומייצרות דפוסי פעולה מקומיים, חדשניים ואטרקטיביים, כמענה לאתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה. הארגון מזהה דפוסי פעולה אטרקטיביים מקומיים ומאמץ אותם בהיקף נרחב כדפוסים ארגוניים.

²⁸ Systems Innovation (2018). Decentralized Organizations.
<https://www.systemsinnovation.network/posts/decentralizing-organizations>



5. מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל – מבט כולל

5.1 דגשים

- ארגון חינוך מורכב מסתגל פועל במציאות מורכבת ומשתנה, הכוללת מגמות שינוי ומייצרת כל העת אתגרים והזדמנויות חדשים לארגוני חינוך.
- ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא מערכת הכוללת מרכיבי מצפן ארגוני, בעלי עניין פעלנים ואוטונומיים, ואקו-סיסטם תומך ומאפשר - הפועלים יחדיו כדי ליצר חינוך רלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה.
- מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל מגדירה ומעדכנת מצפן ארגוני מוטה עתיד, המכווין ומסנכרן את פעולת בעלי העניין הפעלנים והאוטונומיים ואת האקו-סיסטם הארגוני.
- דפוסי הפעולה של בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים הם מנוע השינוי של הארגון, שפועל במגוון דרכים כדי להשיג את יעדי המצפן הארגוני שלו.
- האקו-סיסטם הארגוני, שנבנה על ידי מנהיגות ארגון החינוך המורכב מסתגל, תומך ומאפשר את הפעולה המיטבית של בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים להשגת יעדי הארגון.

5.2 ארגון חינוך מורכב מסתגל

לאור התפישות שהוצגו, מוצע להלן מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל, כמודל להתנהלות של ארגוני חינוך אנטי שבירים המסוגלים לספק חינוך רלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה. המודל מתבסס על פרדיגמת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת, ומשלב מרכיבים ודגשים נוספים מתפישות ארגון לומד, ארגון זמיש וארגון חושב העתיד.

מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא תפיסה מערכתית הכוללת ארבע מרכיבים עיקריים, המקיימים ביניהם יחסי גומלין כדי לתת גון החינוך שהוא מתן חינוך רלוונטי בכל עת. מרכיבי המודל הם: **מרכיב המציאות המורכבת והמשתנה**, **מרכיב המצפן הארגוני מוטה העתיד**, **מרכיב בעלי עניין האוטונומיים והפעלנים** ומרכיב **האקו-סיסטם הארגוני התומך והמאפשר** (תרשים 11).



תרשים 11 – מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל

מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא מודל פרקטלי, כלומר ניתן להחלה על כל רובדי מערכת החינוך - החל ממערכת החינוך כולה, דרך יחידות מטה או מחוזות, המשך ברשתות חינוך ואגפי חינוך ברשויות המקומיות, וכלה במוסדות חינוך כגון בתי ספר וגנים.

כל רובד נשען על הרבדים שמעליו ומוסיף את ההיבטים הייחודיים שלו. כך למשל, מתבסס המצפן של בית ספר על המצפנים של מערכת החינוך והמחוז (שצריכים להיות מתואמים), אך כולל היבטים נוספים וייחודיים של בית הספר. בנוסף, האקו-סיסטם של בית ספר מבוסס בחלקו על מרכיבי אקו-סיסטם חיצוניים, כגון מטה מערכת החינוך, המחוז והרשות המקומית, ובחלקו על מרכיבי אקו-סיסטם פנימיים של בית הספר עצמו.

ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא מערכת שתפקודה המיטבי תלוי בפעולה כוללת של המרכיבים ויחסי הגומלין שביניהם. עם זאת, בדרך כלל, בנייה והטמעה של כלל מרכיבי ארגון מורכב מסתגל היא משימה מורכבת וארוכת טווח, ומתבצעת באופן הדרגתי וספירלי. **ארגון חינוך יכול לשפר את יכולת הסתגלותו למציאות המשנה גם ביישום חלקי של מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל.** למשל, הקמת מערך חיישנות ארגוני משפרת את החיבור של ארגון החינוך למציאות, גם אם הוא לא הגדיר עדיין מצפן ארגוני.

בפרק זה מוצג מבט מערכתי קצר של מכלול מרכיבי המודל ויחסי גומלין ביניהם, ואילו בפרקים הבאים יוצג כל מרכיב במודל ביתר הרחבה.



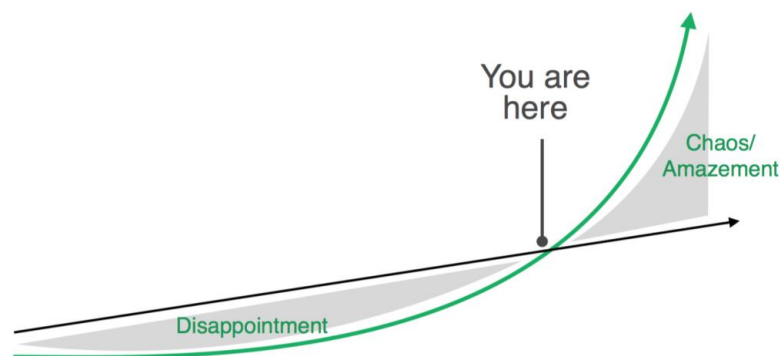
5.3 מרכיב המציאות המורכבת והמשתנה

המרכיב הראשון של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא המציאות המורכבת והמשתנה, החיצונית והפנימית, במסגרתה הוא פועל. ארגון חינוך מורכב מסתגל מיישם מגננוני חישא, הבנה ופעולה כמענה לאתגרים ולהזדמנויות הנגזרים מהמציאות הנוכחית והעתידית. כדי להתמודד עם המציאות הנוכחית (VUCA), המאופיינת בתנודתיות, אי ודאות, מורכבות ועמימות, מפעיל הארגון מגוון אסטרטגיות התמודדות, הנותנות מענה למאפייני מציאות ה-VUCA (טבלה 1).

מאפייני מציאות ה-VUCA	אסטרטגיות התמודדות
תנודתיות	- הגדרת חזון ארגוני - פיתוח זמישות ארגונית
אי ודאות	פיתוח מגננוני חיישנות
מורכבות	- התאמת מבנה ארגוני - יצירת בהירות
עמימות	- התנסויות תחילה - פיתוח זמישות ארגונית

טבלה 1- אסטרטגיות התמודדות עם מאפייני מציאות VUCA

בנוסף, על ארגון החינוך המורכב מסתגל להיערך מבעוד מועד להתמודדות עם אתגרי והזדמנויות המציאות העתידית, כדי לספק חינוך רלוונטי בכל עת. המציאות העתידית מסומנת על ידי מגמות חברתיות, טכנולוגיות, כלכליות, סביבתיות ופוליטיות (STEER). הפער בין תפיסת המציאות (הקו הלינארי השחור) לבין התפתחות המציאות בפועל (הקו המעריכי הירוק), יכול לגרום להפתעה וכאוס בארגון ולפגום בתפקודו (תרשים 12).



תרשים 12 - פער בין תפיסת המציאות של הארגון לבין התפתחות המציאות בפועל²⁹

²⁹ <https://evolutionpartners.com.au/exponential-growth-vs-linear-thinking-in-management-teams.html>



כדי להיערך מבעוד מועד להתמודדות עם אתגרי והזדמנויות המציאות העתידית, מפעיל ארגון החינוך המורכב מסתגל מסגרת תהליכית של חשיבה עתידית, שבמסגרתה הוא סורק כל העת את המגמות המתהוות, חוקר תרחישים עתידיים אפשריים, מעצב על בסיסם עתיד רצוי לארגון ומתכנן תוכנית עבודה להגשמת עתיד רצוי זה.

5.4 מרכיב המצפן הארגוני מוטה העתיד

המרכיב הראשון של המודל הוא המצפן הארגוני, המגדיר ומשקף באופן שלם, עקבי וברור את המדיניות הפדגוגית והארגונית של ארגון החינוך. המצפן ממקד את כלל בעלי העניין הפעילים והאוטונומיים של ארגון החינוך, ומנחה אותם לפעולה במגוון דרכים כדי להשיג את יעדי המדיניות הפדגוגית והארגונית. ללא המצפן עלולה להתפתח אנרכיה ארגונית, שבה בעלי עניין שונים פועלים להשיג מטרות מקומיות, שאינן המטרות הרצויות של ארגון החינוך.

המצפן הארגוני צריך להיות **מוטה עתיד**, כלומר להתייחס לא רק ליעדי ההווה, אלא גם ליעדי העתיד הרצוי של החינוך. כדי להשיג יעד זה על ארגון החינוך לבצע **חקר עתידים**, הכולל בחינת מגמות ותרחישים עתידיים אפשריים, ועיצוב עתיד רצוי ורלוונטי לחינוך.

המצפן צריך לשקף את צרכיהם ותרומתם של בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של ארגון החינוך. כדי להבין מהם צרכים אלו, על מערכת החינוך לבצע **סריקה סביבתית אחת לתקופה** - למיצוי תבונות מבעלי העניין הפנימיים והבנת דרישות בעלי העניין החיצוניים לארגון החינוך גם **בראייה הלאומית** (משרדי ממשלה, שוק התעסוקה, אקדמיה, צבא ועוד).

המצפן הארגוני מנחה לא רק את פעולת בעלי העניין של ארגון החינוך, אלא גם מכווין את בניית ועדכון האקו-סיסטם הארגוני התומך ומאפשר את פעולתם.

5.5 בעלי עניין פעילים ואוטונומיים

תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל תומכת באוטונומיה וגמישות תפעולית של בעלי עניין בכל רובדי מערכת החינוך - החל מגופי מטה, מחוזות ורשויות מקומיות ועד למוסדות החינוך. בעלי העניין מפתחים ומפגינים **פעילות בעשייתם, כלומר מגדירים יעדים, יוזמים פעילויות וחותרים בנחישות ובאחריות להשגת יעדים אלו.**

בעלי העניין הפעילים פועלים במגוון דרכים ייחודיות להשגת יעדי המצפן הארגוני שהגדירה ההנהלה, וכך מגבירים את הסיכוי למתן חינוך רלוונטי בכל עת ומצב. בנוסף, יכולים בעלי העניין הפעילים להגיב באופן עצמאי ומהיר להזדמנויות ולאתגרים של המציאות המשתנה, ובכך לתרום להגברת הזמינות הארגונית ולהעמקת החיבור למציאות, המגבירים את מוכנות הארגון להתמודדות עם שינויים.

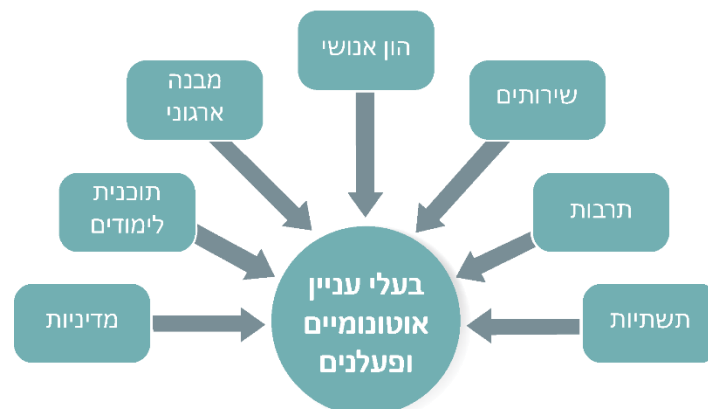


הגמישות התפעולית מאפשרת לכלל בעלי העניין להתארגן ולשתף פעולה - כדי לקדם **חדשנות ויזמות** פדגוגיות וארגוניות מול **רעיונות ואתגרים**; **ללמוד באמצעות התנסויות קצרות** במציאות עמומה; **ולייצר דפוסי פעולה מקומיים, המתהווים בתהליך "מלמטה למעלה"** ומאומצים על ידי הארגון כדפוסי ארגוניים. מצב זה, בו כלל בעלי העניין עוסקים בחדשנות ובפיתוח פדגוגי, **מגביר את קיבולת הפיתוח הפדגוגי של מערכת החינוך**, ומאפשר מיצוי **התבונה הקולקטיבית** של כלל בעלי העניין (לעומת המצב הנוכחי בו מטה מערכת החינוך הוא המפתח העיקרי, והשטח עוסק בעיקר בביצוע ויישום).

מתן אפשרות לבעלי העניין לעסוק בחדשנות ובפיתוח פדגוגי וארגוני, ולהתמודד באופן עצמאי עם אתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה, **צפוי להגביר את שביעות רצונם המקצועית והאישית.**

5.6 אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר

כדי לתמוך ולאפשר לבעלי העניין האוטונומיים והפעלנים לפעול למען השגת יעדי המצפן הארגוני, נדרשת הנהלת ארגון החינוך להקים ולעדכן אקו-סיסטם ארגוני מותאם. אקו-סיסטם זה כולל היבטים של מדיניות, תוכניות לימודים, מבנה ארגוני, הון אנושי, שירותים לבעלי העניין, תרבות ארגונית, ותשתיות פיזיות וטכנולוגיות - התומכים יחדיו בפעולת בעלי העניין (תרשים 13).



תרשים 13 – מרכיבי אקו-סיסטם ארגוני

על ההנהלה לעדכן ולשפר את האקו-סיסטם הארגוני באופן מתמיד: לאור עדכוני המצפן הארגוני; לאור השינויים במציאות, הגוזרים אתגרים והזדמנויות לאקו-סיסטם; ולאור הצרכים המשתנים של בעלי העניין, הפנימיים והחיצוניים, של מערכת החינוך.



5.7 סיכום המבט הכולל על המודל

יישום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל במערכת החינוך יכול לשנות את כללי המשחק הארגוניים הקיימים, ולייצר קפיצת מדרגה למערכת החינוך.

ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא **ארגון אנטי שביר**, המסוגל להתמודד בהצלחה עם אתגרי המציאות המורכבת והמשתנה, ואף לנצל את ההזדמנויות הנגזרות ממנה לשיפור ולצמיחה. בנוסף, זהו **ארגון לומד**, המבצע למידה מתמדת כדי להשתפר ולהתפתח; **ארגון זמיש**, המסוגל להגיב בזמן אמת למציאות המשתנה; **ארגון חושב עתיד**, המגדיר עתיד רצוי ונערך אליו כבר בהווה; **ארגון יעיל**, הממצה באופן מיטבי את התבונה והמשאבים של כלל בעלי העניין שלו; ו**ארגון אטרקטיבי** עבור בעלי העניין, המקבלים הזדמנות למימוש יכולותיהם ושאפיותיהם. מערכת חינוך שפועלת כארגון חינוך מורכב מסתגל, תוכל לספק חינוך רלוונטי, לצמוח ולהשתפר במציאות משתנה, ולהפוך למערכת חינוך מובילה ומתקדמת.

בפרקים הבאים יתוארו בהרחבה מרכיבי מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל: מצפן ארגוני מוטה העתיד, בעלי העניין אוטונומיים ופעלנים, ואקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר.



6. מצפן ארגוני מוטה העתיד

6.1 דגשים

- מצפן ארגוני מסייע להתמודדות עם התנודתיות של המציאות המשתנה.
- מצפון ארגוני מגדיר את המדיניות הארגונית, ומכווין את פעולת בעלי העניין ואת אופן בניית האקו-סיסטם הארגוני.
- המצפן הארגוני מכיל רכיבי "לשם מה", "מה" ו"איך".
- המצפן הארגוני כולל תכנים מארגוני החינוך השונים אליהם משתייך הארגון החינוכי.
- מצפן ארגוני איכותי הוא מוטה עתיד ומשקף את צרכי כלל בעלי העניין בארגון, הוא שלם, עקבי, בהיר ותקשורתי.
- המצפן הארגוני כולל רכיבים של חזון ארגוני ושל מטאפורה ארגונית.
- ארגון חינוך מורכב מסתגל נדרש לעדכן תקופתית את המצפן הארגוני שלו, על בסיס תהליך של סריקת אופקים.

6.2 הצורך במצפן ארגוני

ארגון חינוך המתמודד עם מציאות מורכבת ומשתנה, נדרש להגדיר ולנהל מצפן ארגוני ברור, הכולל את המדיניות הפדגוגית והארגונית שלו, ומאפשר לו לנווט בהצלחה להשגת יעדיו גם במציאות תנודתית.

מצפן ארגוני יוצר זהות ארגונית חזקה, העונה על צרכי העובדים בהשתייכות, לכידות חברתית, מטרה ומשמעות. לכן, ארגונים מוטי עתיד מבהירים את מטרותיהם; מציגים דרכים ברורות ליצירת ערך, הנגזרות מהמטרות הארגוניות ומייחדות את הארגון; ויוצרים תרבויות ארגוניות חזקות ומובחנות, המקדמות מטרות אלו, ועוזרות למשוך ולשמר את האנשים הטובים ביותר³⁰.

מצפן ארגוני ממקד את עשיית כלל בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של ארגון החינוך, ומאפשר להם לפעול באופן מבוצר, אוטונומי ובמגוון דרכים, כדי להשיג את יעדי המדיניות הפדגוגית והארגונית. ביזור השליטה בארגון ללא מצפן עלול לייצר אנרכיה ארגונית, שבה בעלי עניין שונים פועלים כדי להשיג מטרות מקומיות, שאינן המטרות הרצויות לארגון החינוך.

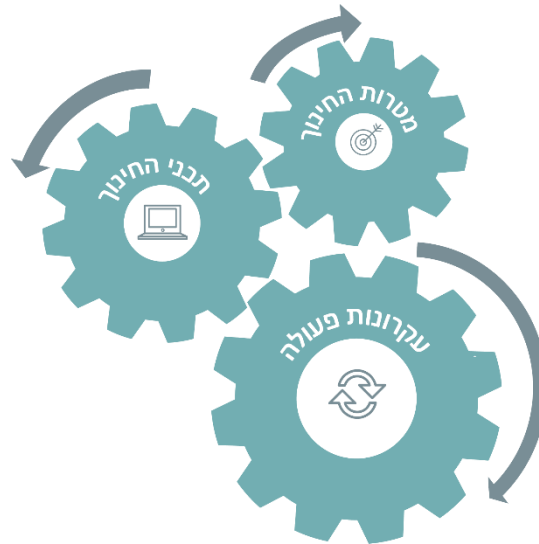
תפקיד נוסף של המצפן הארגוני הוא הכוונה, בנייה ועדכון של אקו-סיסטם ארגוני תומך, המאפשר את פעולתם של בעלי העניין בארגון החינוך.

³⁰ De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.



6.3 מבנה המצפן הארגוני מוטה העתיד

מצפן ארגוני מורכב בדרכ כלל משלושה רכיבים עיקריים (תרשים 14):

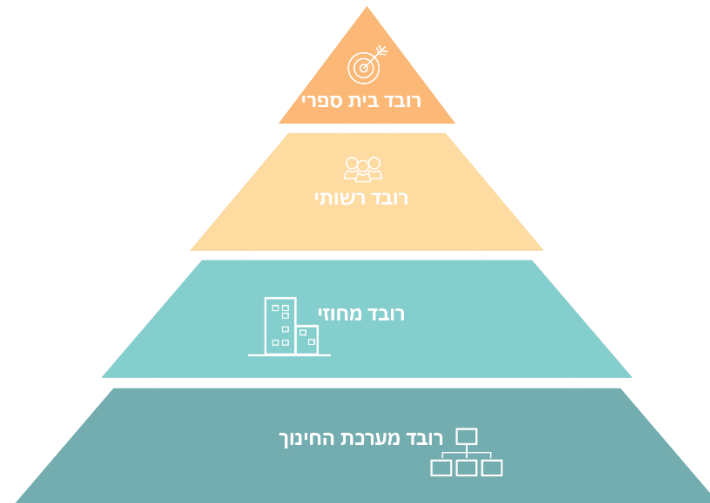


תרשים 14 – מרכיבי המצפן הארגוני מוטה העתיד

- **מטרות החינוך (לשם מה)** – רכיב זה מגדיר את מטרת החינוך, בהתייחס למציאות המורכבת והמשתנה בהווה ובעתיד. רכיב זה עונה לשאלה מהי תכלית קיומו של ארגון החינוך.
- **תכני החינוך (מה)** – רכיב זה מגדיר מרכיבי תכני החינוך, בהתייחס למטרת החינוך ולאתגרים הנגזרים מהמציאות המורכבת והמשתנה בהווה ובעתיד. תכנים אלו כוללים ידע, מיומנויות, גישות וערכים וכשירויות אותם על הלומדים לרכוש ולפתח. רכיב זה עונה לשאלה מהם תכני החינוך הרלוונטי בכל עת.
- **עקרונות הפעולה (איך)** – רכיב זה מגדיר את עקרונות הפעולה הארגוניים והפדגוגיים לפיהם יפעלו כל בעלי העניין בשדה הפעולה החינוכי, כדי לקדם את רכישת ופיתוח תכני החינוך על ידי הלומדים.

6.4 מצפן מורכב של ארגוני חינוך

מערכת החינוך היא ארגון בעל רבדים שונים: מחוזות, מינהלים (כגון החמ"ד), בעלויות (כגון רשתות חינוך), אגפי חינוך ברשויות המקומיות ומוסדות חינוך. לכן, המצפן של ארגון חינוכי כולל גם רבדים של ארגוני חינוך אליהם הוא משתייך. כך למשל, מצפן ארגוני של בית ספר יכול לכלול רבדים של מצפן הרשות, המחוז ומערכת החינוך הכללית, כשכל אחד מהם מתבסס על קודמו, באופן עקבי, הרמוני וללא סתירות (תרשים 15).



תרשים 15 – מצפן ארגוני בית ספרי

6.5 מאפייני מצפן ארגוני רלוונטי

מצפן ארגוני רלוונטי הוא בעל מספר מאפיינים עיקריים:

- **מצפן מוטא עתיד** - מצפן ארגוני רלוונטי צריך להיות מוטא עתיד, כלומר להתייחס לאתגרים ולהזדמנויות בהווה, וגם לאתגרים ולהזדמנויות הנגזרים מתמונת העתיד הרצוי של החינוך. כדי להשיג יעד זה, על ארגון החינוך לבצע חקר עתידים, הכולל בחינת מגמות ותרשימים עתידים אפשריים ועיצוב תמונת עתיד רצוי לחינוך.
- **מצפן המשקף את צרכי כלל בעלי העניין** - בעלי העניין יכולים להיות פנימיים - מתוך מוסדות החינוך, וחיצוניים - מהקהילה, ממשרדי הממשלה, משוק התעסוקה, מהאקדמיה, מהצבא ועוד. כדי לשקף את צרכי כלל בעלי העניין במצפן, על ארגון החינוך לבצע סריקה סביבתית עיתית - למיצוי תבונת וצרכי בעלי העניין הפנימיים, ולהבנת דרישות בעלי העניין החיצוניים ומערכת החינוך בראייה הלאומית.
- **מצפן שלם** - המצפן צריך להיות שלם, כלומר, לייצג תפיסה ארגונית פדגוגית שלמה ומערכתית, המתייחסת לכל המרכיבים הנדרשים וליחסים ביניהם. הוא צריך לכלול הגדרה של מטרות החינוך (לשם מה) בהתייחס למציאות החיצונית בהווה ובעתיד; הוא צריך להגדיר את תכני החינוך (המה) בהתייחס לידע, מיומנויות, גישות וערכים ובשירותים, הנדרשים עבור הלומדים ונגזרים ממטרות החינוך ומתמונת העתיד הרצוי; ולבסוף, על המצפן לכלול עקרונות פעולה פדגוגיים וארגוניים, לפיהם יפעלו כלל בעלי העניין בארגון החינוכי, כדי לפתח בקרב התלמידים את תכני החינוך וכדי להשיג את מטרות החינוך.
- **מצפן עקבי** - המצפן צריך להיות בעל עקביות אנכית ואופקית: עקביות אנכית בין מרכיבי ה"לשם מה", ה"מה" וה"איך" (כך למשל מטרות החינוך גוזרות את תכני החינוך, ואילו עקרונות הפעולה מקדמים את תכני החינוך שהוגדרו בקרב הלומדים), ועקביות אופקית בתוך מרכיב (כמו למשל במרכיב ה"איך" - עקביות בין אופני הלמידה, ההוראה וההערכה).



- **מצפן בהיר ותקשורתי** – על המצפן להיות בהיר ומובן לכל בעלי העניין בארגון החינוך. על ההנהלה לתקשר את המצפן באופן מתמיד, כדי לייצר בקרב בעלי העניין מודעות, עמדה חיובית ומוכנות ליישום המצפן בעשייה היומיומית.

6.6 ביטוי המצפן הארגוני באמצעות חזון ארגוני

אחת הדרכים לבטא את המצפן היא באמצעות גיבוש חזון ארגוני, המציג תמונת עתיד רצוי מקיפה של ארגון החינוך³¹. החזון הארגוני מעוצב בתהליך שיתופי, המוביל על ידי מנהיגות ארגון החינוך וצוות ההוראה, אך מזמין בעלי עניין נוספים, כגון תלמידים, הורים, קהילה ושותפים נוספים, לתרום לו, וכך משלב את נקודות מבטם השונות.

החזון מספק מסגרת התייחסות הממקדת את כלל הפעילויות של בעלי העניין בארגון החינוך, ונותנת לגיטימציה לפעולתם. החזון מאפשר להעצים את חוויות ותוצאות העשייה של בעלי העניין בארגון, להכווין את תהליכי הפעולה, הלמידה וההוראה, ולעורר השראה ומוטיבציה. חזון ארגוני בדמות עתיד חינוכי רצוי, מאפשר לארגון החינוך לתכנן ולהתחיל לבצע, כבר בהווה, תוכנית עבודה ארוכת טווח להשגת יעדיו.

במסגרת תהליך עיצוב החזון, על מנהיגות ארגון החינוך להכיר ולבחון את ההיבטים החיוביים והשלילים של היסטוריית הארגון, כדי לשמר את החזקות שלו ולהתבסס עליהן ביצירת החזון ובניהול תהליכי השינוי להגשמתו³². תהליך עיצוב החזון הארגוני הוא תהליך של גילוי, דיון ושיפור, היכול להתבצע באמצעות שיטות של חשיבת עתיד³³ (Future Thinking), ואשר כולל פעילויות כגון³⁴:

- סריקת מגמות, זיהוי אתגרים והזדמנויות הנגזרות מהן לארגון החינוך (ניתן להיעזר בתוצרי חשיבת עתיד של אגף מו"פ לביצוע פעילות זו)
- זיהוי תרחישי עתיד אפשריים עבור ארגון החינוך
- עיצוב תמונת עתיד רצוי (חזון) לארגון החינוך, במסגרת תרחישי העתיד האפשריים
- בניית תוכנית פעולה בהווה, להיערכות להשגת העתיד הרצוי שהוגדר
- שילוב חזקות רלוונטיות של ארגון החינוך בחזון הארגוני
- גזירה מתוך החזון של מיומנויות הליבה הנדרשות לארגון החינוך
- קיום תהליכי הערכה תקופתיים, לעדכון ושיפור העתיד הרצוי

³¹ Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. International electronic journal of elementary education, 10(1), 11-26.

³² Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. Educational leadership, 61(7), 8-13.

³³ Hines, A., & Bishop, P. J. (Eds.). (2006). Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. Washington, DC: Social Technologies.

³⁴ Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



כדי להטמיע את החזון הארגוני בתודעת כלל בעלי העניין, על הנהלת ארגון החינוך לתקשר, בשפה ברורה, פשוטה ומובנת, מהם היעדים הארגוניים שבהשגתם הם צריכים להתמקד. תקשורת זו יכולה להתבצע במגוון דרכים: תקשורת כתובה, תקשורת אישית, וסימולציה של תרחישים עתידיים רצויים מנקודת מבטם של בעלי עניין שונים. דרכים נוספות להטמעת החזון הארגוני הן יצירת הלימה בינו לבין המסרים שמעבירה מנהיגות ארגון החינוך, וניהול ובקרה אפקטיביים ויעילים של תוכניות עבודה למימוש החזון.

בתי ספר המתכננים להגדיר ולהטמיע חזון בית ספרי, יכולים להיעזר בפרסום של מכון אבני ראשה, "יצירת חזון בית ספרי ומימוש"³⁵. המסמך מתאר את שלבי יצירת ויישום חזון בית ספרי, ומספק כלים התומכים בביצועו:

• שלב החלום וההשראה - לקראת גיבוש החזון

- כלי חלימה בהקיץ

• שלב גיבוש החזון

- כלי עזר לגיבוש התכלית: חמשת ה'למה'
- כלי עזר להגדרת תמונת עתיד – דמיון מודרך
- כלי עזר להגדרת ערכי ליבה בית-ספריים

• שלב מימוש החזון

- כלי עזר ליצירת הלימה בין החזון למימוש

6.7 ביטוי המצפן הארגוני באמצעות מודלים קוגניטיביים

דרך נוספת לבטא את המצפן הארגוני ולהקל על תפיסת המורכבות הארגונית, היא באמצעות שימוש במודלים קוגניטיביים, רעיונות מסדרים ומטאפורות ארגוניות³⁶. מודלים אלו הם הנחות, הכללות או תמונות, המשפיעות על הדרך בה אנשים תופסים את העולם ומונעים לפעולה. על ארגוני חינוך לבנות ולתקשר מודלים קוגניטיביים - כדי לאפשר לבעלי העניין של הארגון להבין בקלות את הסביבה הארגונית המורכבת, להגביר את תחושת השליטה שלהם במציאות, ולספק להם שפה משותפת המגבירה את שיתוף הפעולה.

באמצעות מודלים קוגניטיביים, רעיונות מסדרים ומטאפורות, ניתן לתאר בפשטות תמונות הווה ועתיד של ארגון החינוך, להציג רעיונות חדשים ומידע על התפקוד הארגוני, ולשקף ערכים, אינטרסים, הבנות וחזון משותפים.

למרות היכולת האפקטיבית שלהם לצמצם את המורכבות, מודלים קוגניטיביים, רעיונות מסדרים ומטאפורות, מייצגים לעיתים נקודת מבט חלקית ומוטה של ארגון החינוך, שכן הם מדגישים מאפיינים ספציפיים

³⁵ בניה י. ו ברק-מדינה ע. (2012) יצירת חזון בית ספרי ומימוש, אבני ראשה. <https://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/createvision.aspx>

³⁶ Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. International electronic journal of elementary education, 10(1), 11-26.



ומתעלמים ממאפיינים אחרים. לכן, כדאי לעיתים להשתמש במספר מודלים בו זמנית כדי לתאר היבטים שונים של המציאות הארגונית, תוך הסבר כיצד מודלים אלו יכולים להתקיים יחד.

6.8 תהליכי עדכון המצפן הארגוני

הצורך בעדכון המצפן הארגוני

המציאות המורכבת והמשתנה, הנוכחית והעתידית, מחייבת את ארגוני החינוך לעדכן את המצפן הארגוני שלהם מעת לעת, כדי להמשיך ולספק חינוך רלוונטי. שינויים וחדושים, המשפיעים על המצפן הארגוני, מתחוללים לא רק במציאות החיצונית למערכת החינוך, אלא גם בתוך ארגוני החינוך עצמם, ודורשים הטמעה סינרגטית של המרכיבים החדשים עם המרכיבים שכבר קיימים במצפן הארגוני.

תהליכי עדכון אלו מבוססים בראש ובראשונה על יכולת ארגון החינוך לבצע סריקת אופקים של המציאות הפנימית והחיצונית, הנוכחית והעתידית, ומסייעים לו לשמור על חזון ארגוני ארוך טווח, עדכני ובר קיימא, ועל זמישות ארגונית, הכוללת זיהוי ומתן מענה אפקטיבי ומהיר לשינויים המתרחשים בהווה.

סריקת אופקים

קושי מרכזי העומד בפני ארגון חינוך מורכב מסתגל, הוא התמודדות עם המחסור במידע ביחס לפעילויות ולשינויים המתקיימים בסביבה האידאית בה הוא פועל. כדי להתמודד עם אתגר זה, על ארגון החינוך להקים ולנהל מנגנון לסריקת אופקים, שיסייע לו לנטר, לזהות ולנתח באופן מהיר מידע על אירועים ומגמות בסביבה, ולגזור מתוכם אתגרים והזדמנויות בעלי השפעה פוטנציאלית על פעילותו³⁷.

סריקת האופקים מתמקדת הן באיסוף וניתוח מידע פנים ארגוני, כגון מידע העוסק במורים, בתלמידים, בקשרים בין-אישיים, באינטראקציות ובפעילויות ארגוניות, והן באיסוף וניתוח מידע חיצוני סביבתי, המתמקד בהורים, באיגודי מורים, בארגונים חינוכיים אחרים, במדיניות החינוך הלאומית ובמגמות חינוכיות וכלליות (STEEEP), גלובליות ומקומיות. ארגון החינוך יכול לבצע סריקת אופקים באופן ישיר, או להיעזר בתוצרי סריקת אופקים, שמבצעים ומפרסמים אחת לתקופה יחידות מטה ייעודיות במשרד החינוך כגון מערך המו"פ.

תדירות ביצוע הסריקה התקופתית משתנה בהתאם לרמת המורכבות והתנודתיות של המציאות. הסריקה יכולה להיות שגרתית ופסיבית, כזו שמטרתה יצירת תמונת מצב עדכנית מול מאפיינים שהוגדרו מראש, או סריקה אקטיבית, שמטרתה חיפוש פתרונות לאתגרים ספציפיים.

³⁷ Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. International electronic journal of elementary education, 10(1), 11-26.



כדי שארגון החינוך יוכל לבצע בעצמו סריקת אופקים, עליו לבנות מערך חיישנות מתודולוגי, אנושי וטכנולוגי, לניטור ואיסוף המידע הנדרש על הסביבה החיצונית והפנימית. מערך זה יכול לכלול שאלונים, קבוצות מיקוד, עידוד בעלי עניין לדווח באופן שוטף על מגמות, אירועים, תובנות ולקחים, איתור מחקרים העוסקים במגמות המשפיעות על החינוך, שיתופי ידע עם ארגוני חינוך אחרים או גורמים חיצוניים ועוד. על ארגון החינוך לתכנן תהליכי איסוף יעילים מבוססי טכנולוגיה, ולאגור את המידע שנאסף באופן ממוחשב המאפשר אחזור.

את המידע שנאגר יש לנתח כדי להפיק ממנו לקחים ותובנות, וכדי שיוכל להוות בסיס לקבלת החלטות ולתכנון פעולות. על ארגון החינוך לפתח יכולת לזיהוי דפוסים, שתאפשר לו לגזור את האתגרים וההזדמנויות העולים מתוך המידע שנאסף. זיהוי דפוסים משמעותיים יכול להתבצע על ידי השוואה לניסיון והימנעות מהתקבעות על פתרונות העבר, או על ידי תהליכי חשיבת עתיד לזיהוי דפוסים משמעותיים.

ניתן לזהות דפוסים חדשים ורלוונטיים באמצעות התמקדות בזיהוי ובניתוח חריגים ואירועים בלתי צפויים. דפוסים שכדאי לנסות לחשוף הם דפוסים לא ליניאריים, כגון אלו שבהם אירועים קטנים מובילים לתוצאות משמעותיות או אירועים גדולים שמביאים לתוצאות קטנות ולא משמעותיות.



7. בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים

7.1 דגשים

- בעלי העניין של ארגון החינוך הם המנוע המרכזי שלו לצמיחה ולהסתגלות ארגונית. כדי לממש את הפוטנציאל הטמון בהם, עליהם להיות אוטונומיים ופעלנים.
- דפוסי הפעולה של בעלי העניין בארגון חינוך מורכב מסתגל הם: התארגנות עצמית לשיתוף פעולה, מענה לרעיונות ואתגרים מושכים, עבודה ע"פ כללים מעטים ופשוטים, התנסויות קטנות ומהירות ורפלקציה, תהליכי משוב, ותהליך התהוות של דפוסי פעולה ההופכים ממקומיים לארגוניים.

7.2 חשיבותם של בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים

בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים מהווים את מנוע השינוי המרכזי של ארגון חינוך מורכב מסתגל, בהתמודדותו עם המציאות המשתנה וביכולתו לפתח תפקוד אנטי שביר. בעלי העניין הם הגורמים הנמצאים במגע מתמיד עם המציאות, הפנימית והחיצונית, של הארגון, והראשונים לחוש את השינויים המתחוללים בה. כאשר מאפשרים להם להיות אוטונומיים ומפתחים את יכולת הפעלנות שלהם, הם מסוגלים לזהות את השינויים, ולהגיב אליהם באופן מהיר ואפקטיבי.

מערכת חינוך מורכבת מסתגלת מאפשרת אוטונומיה וגמישות תפעולית לבעלי עניין בכל רובדי המערכת - החל מגופי המטה, המחוזות והרשויות מקומיות ועד למוסדות החינוך.

בעלי העניין יכולים לפעול בה במגוון דרכים ייחודיות להשגת יעדי המצפן הארגוני שמגדירה הנהלת הארגון, ובכך מצמצמים את הסיכוי לכשל ארגוני, הנובע מהתבססות על דרך פעולה אחת אחידה. בנוסף, יכולים בעלי העניין הפעלנים להגיב באופן עצמאי ומהיר להזדמנויות ולאתגרים של המציאות המשתנה, ובכך תורמים להגברת הזמינות הארגונית ולהעמקת החיבור למציאות, שמגבירים את מוכנות המערכת להתמודדות עם שינויים.

האוטונומיה מאפשרת לכלל בעלי העניין להתארגן באופן עצמאי לשיתופי פעולה וידע כדי לקדם חדשנות ויזמות פדגוגיות וארגוניות³⁸, ללמוד באמצעות התנסויות במציאות עמומה, ולייצר דפוסי פעולה מקומיים, שיתוו בתהליך "מלמטה למעלה" ויאומצו על ידי הארגון כדפוסי ארגוניים.

מצב בו כלל בעלי העניין במערכת החינוך עוסקים בחדשנות ובפיתוח פדגוגי, מגביר את היקף תהליכי הפיתוח במערכת החינוך ומאפשר מיצוי של התבונה הקולקטיבית של כלל בעלי העניין (לעומת המצב הנוכחי בו המטה מפתח והשטח מיישם).

³⁸ Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. International electronic journal of elementary education, 10(1), 11-26.



מתן אפשרות לבעלי העניין לעסוק בחדשנות ובפיתוח פדגוגי, ולהתמודד באופן עצמאי עם אתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה, צפוי להגביר את שביעות רצונם המקצועית והאישית.

7.3 דפוסי ההתנהלות של בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים

בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים בארגון חינוך מורכב מסתגל, פועלים בדפוסי פעולה המקדמים את יכולת הארגון לעצב עתיד חינוכי רצוי ורלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה (תרשים 16)³⁹:



תרשים 16 – דפוסי התנהלות של בעלי עניין בארגון חינוך מורכב מסתגל

³⁹ Smith, P. A., & Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. The Learning Organization.



התמקדות בעלי העניין בהשגת יעדי המצפן הארגוני

בארגון חינוך מורכב מסתגל, בעל מצפן ארגוני ברור, ידוע ומוסכם, פועלים בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים במגוון דרכים שונות להשגת יעדי המצפן הארגוני. הם מחויבים למטרות הארגון ("לשם מה" ו"מה"), אך אוטונומיים ובעלי יכולת לפעול במגוון דרכים ("איך") כדי להשיג אותן. המצפן הארגוני מכווין את פעולת כלל בעלי העניין, משמש כגורם מסנכרן וממקד המונע אנרכיה, ומאפשר לארגון להתמודד עם התנודתיות של המציאות.

עבודה מול רעיונות ואתגרים מושכים

בארגון חינוך מורכב מסתגל, פעולת בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים אינה מונעת רק מהנחיות והוראות לביצוע משימות המונחתות עליהם מלמעלה ומפחיתות את חופש פעולתם, אלא מתמקדת במתן מענה לרעיונות ולאתגרים מושכים, המוצגים להם לבחירה ולפעולה מתוך מוטיבציה פנימית. דוגמא אופיינית לתהליך מסוג זה הוא ההאקתון, שבו מוצגים לבעלי עניין אתגרים להתמודדות, והם יכולים לבחור האם להשתתף בתהליך ומול אילו אתגרים. דפוס זה, של בחירה מתוך מוטיבציה פנימית, מגביר את הסיכוי שהאתגרים וההזדמנויות עמם יתמודדו בעלי העניין יהיו רלוונטיים למציאות המורכבת והמשתנה.

התנהלות על פי מספר מועט של כללים פשוטים

ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא ארגון עם רגולציה מועטה. הוא מתנהל בעזרת מספר מועט של כללים פשוטים, שמטרתם העיקרית היא לאפשר ולתמוך בפעילויות האוטונומיות והשיתופיות של בעלי העניין. מדובר בעיקר בכללים גמישים המסדירים את יחסי הגומלין הבין אישיים בין בעלי העניין, ומקלים על זרימת המידע והמשאבים התומכים בפעילותם העצמאית.

התארגנויות עצמיות לשיתופי פעולה

בארגון חינוך מורכב מסתגל, בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים אינם פועלים רק לבדם. הם מתארגנים באופן עצמאי לשיתופי פעולה, המאפשרים להם לפעול במגוון דרכים כדי להשיג את יעדי המצפן הארגוני. בהתארגנויות עצמאיות אלו לוקחים חלק עובדים הבאים מתפקידים ומרקעים מקצועיים שונים, שמשתפים ביניהם פעולה ליצירת חדשנות ארגונית.

התארגנויות עצמאיות אלה מנוהלות ומתואמות על ידי מנהיגים בלתי פורמליים או שגרות מעין פורמליות, הן מקבלות החלטות באופן שיתופי, ומתפרקות, בדרך כלל, בסיום משימתן. ההתארגנויות העצמאיות אינן זקוקות לניהול ולשליטה מרכזיים, אלא למשוב מעמיק ולתצפית עמיתים, לצורך מיקוד הניהול העצמי.

התנסות תחילה ורפלקציה



בעלי עניין בארגון חינוך מורכב מסתגל מתמודדים לעיתים קרובות עם מציאות אי ודאית, מורכבת ועמומה, שבה חסר מידע לצורך קבלת החלטות, לא ברורים יחסי הגומלין בין מרכיבי המציאות השונים, וגם המשמעות שיש לייחס למידע זמין אינה ברורה. במציאות זו, הגישה הקלאסית להתמודדות - המתבססת על תהליך של ניתוח האתגר או ההזדמנות, תכנון המענה ויישומו - אינה אפקטיבית דיה. במקומה ננקטת גישה של התנסות תחילה, המייצרת למידה דרך תהליך של התחככות עם המציאות, ולאחריה רפלקציה, המיועדת לגבש תובנות לגבי אופני ההתמודדות האפשריים עם האתגר או ההזדמנות.

פעולה במקטעים קטנים

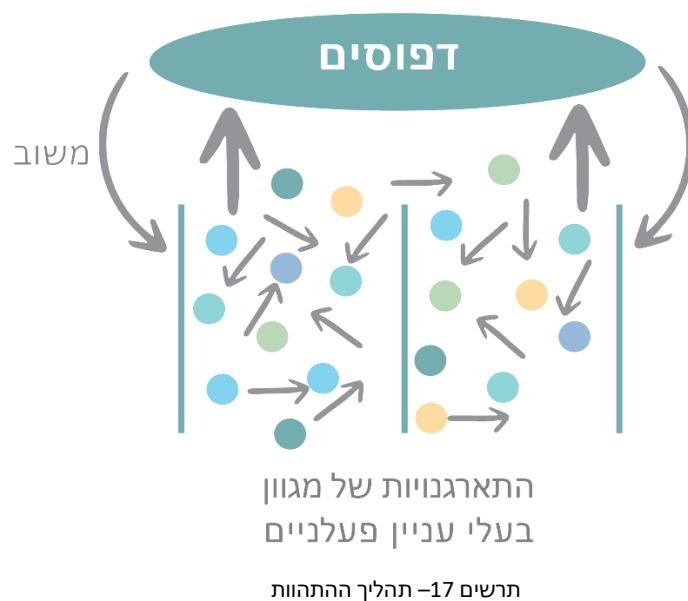
כאשר בעלי העניין בארגון חינוך מורכב מסתגל מיישמים את גישת ההתנסות תחילה להתמודדות עם מציאות מורכבת אי ודאית ועמומה, הם עושים זאת באמצעות סדרת ניסויים קטנים וזריזים. גישה זו מאפשרת לזהות ולאמץ במהירות מרכיבים שעובדים, להשמיט מרכיבים שאינם עובדים ולחבר את המרכיבים שהוכחו כעובדים, כדי לייצר מהם בהדרגה מענה שלם לאתגרים ולהזדמנויות שמזמנת המציאות.

תהליכי משוב

תהליכי משוב מהווים גורם מפתח המשפיע על הלמידה הארגונית, ההתארגנות העצמית וההסתגלות של הארגון. בארגון חינוך מורכב מסתגל מוגדרים ומשולבים מנגנוני משוב בתהליכי העבודה הארגוניים. בעלי העניין הפעלנים תורמים לתהליכי משוב אלו, וניזונים מהם בתהליכי הביצוע והשיפור. לשם כך יש לפתח את יכולתם של בעלי העניין לספק ולקבל משובים, ולשפר את אופן פעולתם בהתאם להם.

תהליך ההתהוות

דפוס פעולה מרכזי של ארגון חינוך מורכב מסתגל. בתהליך זה, דפוסים ותוצרים בעלי ערך ארגוני, שנוצרו במסגרת שיתופי פעולה מקומיים ובתהליכי התנסות קטנים, מחלחים מ"למטה למעלה", מאומצים על ידי הארגון, והופכים להיות דפוסים ותוצרים כלל ארגוניים חדשים (תרשים 17).



תהליך זה שונה מהתהליך המתקיים בארגונים מסורתיים, בו יצירת דפוסים ארגוניים חדשים מתרחשת בהנהלת הארגון, והם מוטמעים מ"למעלה למטה" באמצעות הנחיות מרכזיות של ההנהלה.

ארגון חינוך מורכב מסתגל מקדם את תהליך ההתהוות בעזרת יישום מנגנוני חיישנות ארגוניים לאיתור דפוסי פעולה מקומיים, מנגנונים להכללתם והפיכתם לדפוסי פעולה ארגוניים כלליים, ומנגנונים להפצתם והטמעתם בארגון.



8. אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר

8.1 דגשים

- אקו-סיסטם ארגוני הוא מעטפת ארגונית, המסייעת לבעלי העניין האוטונומיים והפעלנים בכל רמות הארגון להשיג את יעדי המצפן הארגוני
- רכיבים באקו-סיסטם מתבססים על רמות שונות במערכת החינוך, כגון מטה, מחוז, רשות מקומית ובית ספר - כל רמה משרתת את הרמות הכלולות בה, ומתבססת על הרמות בהן היא כלולה
- האקו-סיסטם של ארגוני חינוך כולל רכיבים כגון: מדיניות, תוכנית לימודים, מבנה ארגוני, הון אנושי, שירותים, תרבות ארגונית, תשתיות ומשאבים
- תפקידי ההנהלה בארגון חינוך מורכב מסתגל כוללים יצירת סביבה המטפחת את פעילות בעלי העניין, מקדמת יצירתיות וחדשנות, מנהלת את המתח הארגוני במצב של סף הכאוס, ויוצרת סביבה מוגנת משחיקה ולחצים

8.2 הצורך באקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר

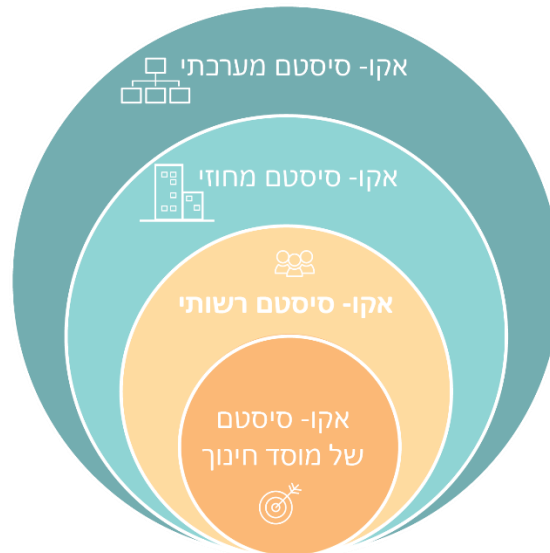
היכולת של בעלי העניין בארגון חינוך מורכב מסתגל להשיג את יעדי המצפן הארגוני, מושפעת מקיום אקו-סיסטם ארגוני התומך ומאפשר את פעולתם. אקו-סיסטם הוא מעטפת ארגונית רב ממדית, הכוללת היבטים שונים התומכים ומאפשרים את פעולתם האפקטיבית של בעלי העניין, כגון: מדיניות, חיבוריות, תוכניות לימודים, מבנה ארגוני הון אנושי, שירותים לבעלי העניין, תרבות ארגונית, תשתיות פיזיות וטכנולוגיות ומשאבים (תרשים 18).



תרשים 18 – מרכיבי האקו-סיסטם הארגוני



בארגוני חינוך, המהווים חלק ממערכת החינוך, קיימות רמות שונות של אקו-סיסטם: החל מאקו-סיסטם של מטה מערכת החינוך, דרך האקו-סיסטם המחוזי, הרשתי והרשותי, וכלה ברמת האקו-סיסטם של המוסד החינוכי (תרשים 19).



תרשים 19 – רמות אקו-סיסטם בארגוני חינוך

כל רמה משרתת את הרמות הכלולות בה, ומתבססת על הרמות בהן היא כלולה. כך למשל, האקו-סיסטם העומד לרשות בית הספר הוא שילוב של מרכיבי האקו-סיסטם חיצוני, אותו מספקים מערכת החינוך, המחוז, הרשות המקומית ורשת מוסדות חינוך (במידה ובית הספר שייך לרשת כגון אורט), ואקו-סיסטם פנימי, המסופק על ידי בית הספר עצמו.

התבססות האקו-סיסטם בכל רמה על מרכיבים מהרמות שמעליה, מחייבת שתהיה ביניהן עקביות וסנכרון, כדי למנוע סתירות ולאפשר תפקוד משולב, אפקטיבי ויעיל, של ארגוני החינוך ברמות השונות.

הקמת ועדכון האקו-סיסטם הם בראש ובראשונה תפקידה של הנהלת ארגון החינוך באותה הרמה. מאפייני האקו-סיסטם נגזרים מהמצפן הארגוני ומהשינויים בו, מאתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה, ומהצרכים המשתנים של בעלי העניין, הפנימיים והחיצוניים, של ארגון החינוך.

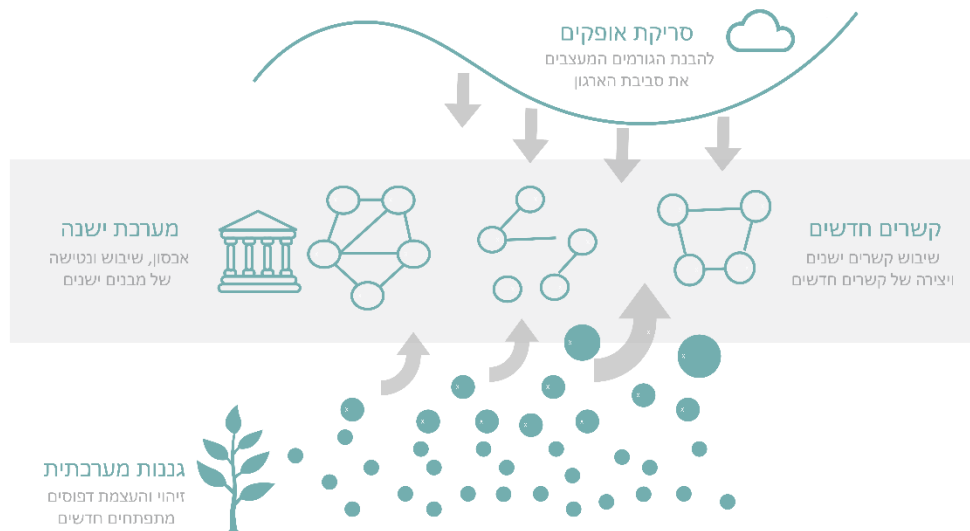
בסעיפים הבאים יפורטו תכני הרכיבים השונים המרכיבים את האקו-סיסטם - של ארגון חינוך מורכב מסתגל בכלל ובית ספר מורכב מסתגל בפרט.



8.3 תפקיד המנהיגות בארגון חינוך מורכב מסתגל

גננות מערכתית – טיפוח סביבה ארגונית תומכת הסתגלות

אחד התפקידים המרכזיים של המנהיגות בארגון חינוך מורכב מסתגל, הוא לטפח סביבה ארגונית התומכת ביכולת ההסתגלות של הארגון למציאות המורכבת והמשתנה, בדגש על פיתוח דפוסי פעולה חדשים על ידי בעלי העניין, המהווים את מנוע השינוי וההסתגלות הארגוני (תרשים 20).



תרשים 20 – גננות מערכתית⁴⁰

על המנהיגות לסרוק את המציאות החיצונית, העכשווית והעתידית, לעדכן את המצפן הארגוני ולהנגישו לבעלי העניין בארגון. עליה להתנהל כגן מערכתי המאפשר, מזהה ומקדם דפוסי פעולה חדשניים שמשנים מבנים, יחסי גומלין ופרקטיקות, ולטפח מעטפת ארגונית התומכת בפעולתם העצמאית והאוטונומית של בעלי העניין מחוללי השינוי.

מנהיגי הארגון צריכים לצמצם את תפקידיהם המסורתיים כמייצרי הנחיות ומפקחים, ולפתח את יכולתם לתפקד כמאמנים, מנטורים, מנחי לקוחות ומסירי חסמים עבור בעלי העניין. כמו כן, עליהם לנקוט בצעדים לקידום האמון והתיאום בין בעלי העניין, בארגון ומחוצה לו, לקדם פלטפורמות המאפשרות שיתופי פעולה, כגון רשתות חברתיות, ולסייע בפתרון בעיות בין-אישיות, תוך קבוצתיות ובין קבוצתיות.

קידום יצירתיות וחדשנות

⁴⁰ Systems Innovation (2021). Education Systems Innovation Toolkit.
<https://www.systemsinnovation.network/posts/education-systems-toolkit>



תפקיד חשוב נוסף של מנהיגי ארגון חינוך מורכב מסתגל, הוא להניע ולעודד את היצירתיות והחדשנות של בעלי העניין במגוון דרכים. יצירתיות קשורה להתפתחות של דרך חשיבה חדשה, המצאה או פתרון, בעוד חדשנות קשורה לתהליך היישום של אותם דברים.⁴¹ יצירתיות וחדשנות הן תגובות ארגוניות מודעות של ארגון לעליה במורכבות הפנימית והסביבתית בה הוא פועל, ולעליה במספר ובמגוון הגורמים הסביבתיים איתם הוא מתמודד.

ארגון חינוך מורכב מסתגל מגיב למורכבות זו על ידי גיוון באופני ההתנהלות שלו, תוך שהוא מאפשר לבעלי עניין בעלי תחומי התמחות שונים, להתארגן ולהתמודד עם אתגרים והזדמנויות באופן יצירתי וחדשני. תפקיד המנהיגות בהקשר זה הוא לעצב, בשיתוף עם בעלי העניין, את המצפן הארגוני המכוון את פעולות החדשנות והיצירתיות, בטווח הארוך והקצר.

המנהיגות הארגונית יכולה לעודד יצירתיות וחדשנות על ידי: פיתוח תרבות ארגונית המטפחת מאמצי יצירה ומקלה על זרימת המידע; יצירת מערכת הערכה ותגמול על יצירתיות וחדשנות; מתן אוטונומיה לביצוע משימות; העצמת בעלי העניין בידע מיומנויות וערכים, שיסייעו להם לפעול במציאות של צוותים הנוצרים ומתפרקים ללא הפסקה; והתבססות על חיישנות סביבתית ויכולת חשיבת עתיד.

ניהול המתח הארגוני

גישה נוספת לקידום יצירתיות וחדשנות של בעלי העניין בארגון חינוך מורכב מסתגל, היא ניהול המתח הארגוני ושימורו במצב הנקרא "סף הכאוס", שהוא מצב של איזון מיטבי בין סדר נוקשה לכאוס. במצב זה המערכת הארגונית אינה קופאת ומתאבנת מחד, אך אינה מתמוססת למצב של אנרכיה, עקב עומס יתר של אי ודאות ושינויים, מאידך.

במצב "סף הכאוס" עולים רמת המורכבות והקושי של משימות בעלי העניין, והם נוטים להתארגן, לשתף פעולה ולפעול באופן יצירתי וחדשני כדי להתמודד עם האתגרים וההזדמנויות. לעיתים, על המנהיגות להדגיש דווקא את חילוקי הדעות שעולים מן הצוותים ולא את ההסכמות, כדי לקדם דיאלוג אמיתי הגורם להתהוות של דפוסי התנהלות ארגוניים חדשים.

האתגר הניהולי של המנהיגות הוא יצירת מתח ארגוני - המאזן בין הרצון להניע חדשנות ארגונית לבין הצורך בשמירה על יכולת העמידה של בעלי העניין בלחץ שנוצר. כאשר הארגון נמצא במצב של עודף אי סדר ושינוי המאיימים על יציבותו, על המנהיגות לנקוט צעדים שיגבירו את רמת המשמעת והשליטה בארגון. לעומת זאת, כאשר הארגון מקובע מדי, מנהיגות הארגון יכולה להכניס אי סדר באמצעות מגוון דרכים כגון⁴²:

- הגברת רמת החופש בארגון על ידי ביזור והאצלת סמכויות
- הגברה יזומה של המתח הקונסטרוקטיבי בארגון

⁴¹ Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. International electronic journal of elementary education, 10(1), 11-26.

⁴² Grobman, G. M. (2005). "Complexity theory: A new way to look at organizational change". Public Administration Quarterly, vol. 29, pp. 350- 382



- העלאת המגוון של חברי הארגון, כדי לייצר נקודות מבט המאזנות זו את זו ומונעות פתרונות שגויים של אתגרים, ושמפרות זו את זו כדי ליצור פתרונות אפקטיביים
- שימוש חיובי בפרדוקסים ובמתחים שכבר קיימים בארגון
- מתן אפשרות לסיטואציות בלתי יציבות לבעבע ללא פתרון במקום לכפות פתרון⁴³
- עידוד יצירתיות של בעלי עניין

יצירת סביבה מוגנת משחיקה ולחצים

מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל צריכה לייצר עבור בעלי העניין שלה סביבה המוגנת מפני שחיקה ולחצים חיצוניים של ממשלה וקהילה, הדורשים להתמקד בעיקר בתוצאות הערכה סטנדרטיות.

מנהיגות הארגון יכולה לעשות זאת על ידי נקיטה בצעדים כגון: הזרמת משאבים ואנרגיה ארגונית חיובית לארגון החינוך; העברת המיקוד ממטרות חיצוניות כפויית למטרות ארגוניות פנימיות מוסכמות; ויסות המהירות וההיקף של יישום רפורמות, בהתאם למגבלות יכולת הארגון להתמודד עם שינוי; הקפדה על שקיפות ארגונית; והמרת התנהגויות פוגעניות רגשית בקרב עובדי הארגון, בדפוסי פעולה המקדמים בנייה מחודשת של אמון, ביטחון, יכולת וגאווה. על המנהיגות לבנות את האמון והביטחון של עובדי הארגון - בעצמם, בעמיתים, במנהיגים וביוזמות הלמידה - על ידי יצירת סביבה בה הצלחה היא אפשרית⁴⁴.

8.4 רכיב המדיניות

יישום עקרונות תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל

מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל צריכה להגדיר וליישם מדיניות ארגונית, שתכלול את המרכיבים הבאים:

- **הכרה במציאות המורכבת והמשתנה** - הכרה בנחיצות של עיצוב עתיד רצוי ורלוונטי לחינוך, לאור האתגרים וההזדמנויות הנגזרים ממציאות זו
- **יישום חשיבת עתיד וזמישות ארגונית** - יישום תפישות של חשיבת עתיד וזמישות ארגונית בארגון החינוך - כדי לעצב עתיד רצוי בטווח הארוך ולבצע התאמות נדרשות בטווח הקצר
- **הגדרת ועדכון מצפן ארגוני** - כמשימה של הנהלת הארגון, ובראית כלל בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים שלו
- **מתן אוטונומיה לבעלי העניין של ארגון החינוך**
- **הקמת אקו-סיסטם ארגוני**

⁴³ טליאס מ. (2010). "שותפויות בין ארגוניות: מרחב לעבודת היועץ". אנליזה ארגונית, גיליון מס' 15, עמ' 34-44. מכון 'צפנת'.

⁴⁴ Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. Educational leadership, 61(7), 8-13.



מאפייני מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל

מנהיגות ארגון החינוך צריכה להכיר בחוסר הידיעה הקיים באופן מובנה בארגון חינוך מורכב מסתגל, ובמגבלות יכולת החיזוי והתכנון שלה. היא צריכה להימנע מלהתפתות לאשליה של 'ודאות כוזבת' או 'ודאות לכאורה'⁴⁵, ולוותר על אשליית השליטה המוחלטת.

על מנהיגות זו לאמץ גישה חלופית להתבוננות על המציאות הארגונית המורכבת, הכוללת זוויות מבט חדשות כגון⁴⁶:

- התעניינות באינטראקציות ספציפיות הנוצרות בהקשר מסוים
- מתן תשומת לב ובחינת הדרכים באמצעותם מטופלת אי וודאות בחיי היום יום, ולמידה מכך על משמעותה של התמודדות אפקטיבית
- התעניינות בפערים הנוצרים בין תוכניות לבין תוצאות, ללא שיפוטיות והגדרה של התוצאות ככישלון או אי יכולת
- נכונות להכיר, להתבונן ולפעול במורכבות הארגונית מתוך כוונה להבינה, ולא למהר להחליפה ב"מודלים פשוטים של ניהול"
- החלפת הציפייה של המנהיגות בשליטה ובקרה, בעידוד פעילות שיכולה להשפיע על התקדמות הארגון מתוך כוונה ולקיחת אחריות.

דפוסי ניהול של מנהיגות בארגון חינוך מורכב מסתגל

בהתאם למאפיינים אלו, על מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל לאמץ את דפוסי הניהול הבאים:

- **הכלת המורכבות בניווט ארגון החינוך** - מצופה מהמנהיגות להתמודד עם החרדה שמעוררת ההכרה במגבלות התכנון והשליטה, ועם זאת לשמור על תחושה חזקה של אחריות וכוונה להשפיע על המציאות, גם אם אינה מתממשת במלואה. על המנהיגות לשים דגש על מדיניות, אסטרטגיה, תוכניות, וכוונות היוצרות מצפן ארגוני משותף, במציאות שבה כל אחד הוא גם משפיע וגם מושפע.
- **אומץ** – לצד חשיבה לעומק, חקירה ותכנון, מנהיגות ארגון החינוך צריכה לעיתים להפגין אומץ, ולפעול מבלי לדעת מראש את התוצאה וללא אשליית שליטה⁴⁷.
- **הכלה של דואליות ושל פרדוקסים** – על מנהיגות ארגון החינוך להמיר את השיח הבינארי של "או...או" בגישה דואלית של "גם...וגם", כדי להתמודד עם המתחים הקיימים בארגון. על המנהיגות להבין כי ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא במידה מסוימת צפוי, ולכן מחייב תכנון וסדר, ובאותה עת הוא גם בלתי צפוי,

⁴⁵ בן יוסף ש. (2005). "הנהגת שינוי בסביבות מורכבות". משאבי אנוש, גיליון מספר 211, עמ' 36-39.

⁴⁶ Burnes, B. (2005). "Complexity theories and organizational change". International Journal of Management Reviews, 5vol. 7 (2), pp. 73-90; Amagoh, F. (2008). "Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories". The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, vol. 13 (3), article 3

⁴⁷ גרץ-שמואלי ח., שור-שמואלי י., פורת ל., ווסרמן ל. (2016). "תרבות מסוג "Complexity friendly" סטטוס, גיליון 249, עמ' 22-25.



ולכן מחייב פעולה ספונטנית ומאולתרת. מנהיגות ארגון החינוך נמצאת גם היא במקביל בשני הקצוות: "יודעת" ו"אינה יודעת", "מעצבת" ו"מעוצבת", "מסוגלת" ו"שאינה מסוגלת".

- **מנהיגות ארגונית מבוזרת**⁴⁸ – במציאות משתנה ומורכבת, המנהיגות אינה יכולה להישאר נחלתם של יחידים בעלי סגולה, אלא חייבת למצות את החוכמה הקולקטיבית של כלל בעלי העניין בארגון. מנהיגות מבוזרת מאפשרת לבעלי העניין בארגון לאמץ גישה מנהיגותית, המקדמת את הלמידה של התלמידים ואת החזון של ארגון החינוך. זו מנהיגות עוצמתית ומעצימה, כפי שהיטיב לבטא רובין שארמה באמירתו "מנהיגים גדולים יוצרים מונהגים גדולים".⁴⁹ מנהיגות מסוג זה משתפת ומבזרת סמכויות, וטווה רשת של יחסים בין אנשים, גופים ותרבויות, בתוך ארגון החינוך ומחוצה לו. מיצוי החכמה הקולקטיבית וקידום מנהיגות בעלי העניין מעצימים את יכולת הלמידה של הארגון, משפרים את תהליכי קבלת ההחלטות שבו, מקטינים את הנזק הפוטנציאלי בעת עזיבת המנהל, ומגבירים את המורל, המעורבות והמחויבות של סגל הארגון לאורך זמן. ניתן לבדוק שליטה לבעלי העניין במספר רמות:

- **ביזור מונחה** - ביזור שבו המנהל מייצר ומנחה קהילות למידה מקצועיות, ומטפח תרבות המערבת את בעלי העניין
- **ביזור מתהווה** – ביזור שבו בעלי העניין לוקחים תפקידי מנהיגות ללא הכוונה של המנהל, כאשר המנהל מספק סביבה תומכת ללמידה ושיפור
- **ביזור אסרטיבי** – ביזור שבו בעלי העניין לוקחים על עצמם תפקידים מנהיגותיים ללא הכוונה של המנהל, ומרגישים נוח לאתגר את הנורמות הארגוניות

- **מנגנוני קבלת החלטות מהירים** – ארגונים מורכבים מסתגלים מקבלים החלטות באופן מהיר, אפקטיבי ועקבי. קבלת החלטות איכותית ומהירה דורשת מנגנון המקצה החלטות למנהלים הנכונים, לצוותים, לאנשים או אפילו לאלגוריתמים. מנגנון זה מושתת על התמקדות ההנהלה בהחלטות הליבה הארגונית, שהן בעלות השפעה ארגונית צולבת, האצלת רוב ההחלטות לרמות הנמוכות ביותר האפשריות בארגון, צמצום הצעדים הנדרשים לקבלת החלטות בארגון, וצמצום המשתתפים בקבלת החלטה לבעלי העניין האמיתיים והחיוניים בלבד.⁵⁰

דפוסי ניהול של מנהיגות בבית ספר מורכב מסתגל

על מנהיגות בית ספר מורכב מסתגל להיות מנהיגות מטפחת ולומדת, המצמיחה מנהיגים בעלי מאפיינים אלו בקרב בעלי העניין של בית הספר. היא צריכה לכוון להשגת יעדי המצפן הבית ספרי; להצמחת בעלי עניין

⁴⁸ Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. Educational leadership, 61(7), 8-13.

⁴⁹ שארמה רובין (2002) חוכמת המנהיגות, הוצאת כתר

⁵⁰ De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.



פעלנים, כמנוע השינוי וההסתגלות המרכזי של בית הספר; ולניהול אקו-סיסטם מאפשר ותומך, המקדם את יכולת ההסתגלות של בית הספר למציאות המשתנה.

כנגזרת ממטרות אלו, ניתן לומר כי מנהיגות בית ספרית צריכה⁵¹:

- להצמיח מנהיגות לומדת ומטפחת בקרב כל בעלי העניין של בית הספר, כולל התלמידים
- לוודא כי פעולות בית הספר תואמות את חזונו, מטרותיו וערכיו
- להיות סוכנת שינוי פרו-אקטיבית ויצירתית
- לשים דגש על קידום למידה ארגונית, שינוי וחדשנות
- לעצב סביבה התומכת בהיווצרות אמון, דיאלוג מקצועי, שיתופי ידע ופעולה
- לקדם שיתופי פעולה עם בתי ספר אחרים, הורים, קהילה ושותפים אחרים
- לספק חינוך כולל והוגן לתלמידים, בהיבטי שלומות ולמידה

8.5 רכיב החיבוריות

חיבוריות בארגון חינוך מורכב מסתגל

רכיב החיבוריות מתייחס לכל סוגי החיבורים והקישורים שארגון חינוך מנהל כדי לעצב עתיד חינוכי רצוי במציאות מורכבת ומשתנה. גישת המערכות, הרואה בארגון החינוך מערכת מורכבת מסתגלת, שמה דגש על אפיון רכיבי המערכת, סביבתה החיצונית, וקשרי הגומלין המתקיימים בין רכיבי המערכת ובין המערכת לסביבתה^{52, 53, 54}.

ארגון חינוך מורכב מסתגל פועל ומייצר ערך במסגרת מערכת אקולוגית רחבה של שותפים חיצוניים, התורמים גם הם ידע וכישורים ליצירת ערך ארגוני. הארגון רואה בשותפים חיצוניים הרחבה של עצמו, ומנהל עמם מערכות יחסים בעלות גבולות נזילים, מבוססות אמון ותלות הדדית, המביאות לידי ביטוי את היתרון היחסי כל השותפים. טיפוח שותפויות לטווח הארוך מסייע לשותפים להתמודד יחדיו עם התנודתיות של המציאות המשתנה⁵⁵.

החיבוריות בארגון חינוך יכולה להתקיים בין אנשים, קבוצות, גופים, תהליכים, רעיונות ומקורות מידע וידע, בתוך ארגון החינוך ועם בעלי העניין שלו בסביבה החיצונית, המקומית והגלובלית - משרד החינוך, הרשות

⁵¹ Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organisation: A guide for policy makers, school leaders and teachers.

⁵² Banathy, B. H., & Jenlink, P. M. (2013). Systems inquiry and its application in education. In Handbook of research on educational communications and technology (pp. 49-69). Routledge.

⁵³ O'Shea, Peter. (2007). A systems view of learning in education. International Journal of Educational Development. 27. 637-646. 10.1016/j.ijedudev.2006.06.016.

⁵⁴ Responsive School Systems, OECD, 2018. Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/education/responsive-school-systems_9789264306707-en

⁵⁵ De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.



המקומית, הורים, קהילה מקומית, ארגוני חינוך בלתי פורמאלי, מוסדות השכלה גבוהה, בתי ספר אחרים, חברות עסקיות, ארגוני מגזר שלישי, צבא, שירותי רווחה ובריאות ועוד.

ארגון חינוך עשוי להגדיר פונקציה ארגונית ייעודית לייזום וניהול שותפויות.

דרכים ליישום חיבוריות בבית ספר⁵⁶

בית ספר יכול ליישם חיבוריות בדרכים הבאות:

- סריקת הסביבה החיצונית שלו, כדי להגיב באפקטיביות ויעילות לאתגרים והזדמנויות
- התנהלות כמערכת פתוחה, המקבלת בברכה שיתופי פעולה חיצוניים פוטנציאליים
- קיום שותפויות, המבוססות על מערכות יחסים שוויוניות והזדמנויות ללמידה הדדית
- ניהול מנגנוני שיתופיות, כגון רשתות חברתיות פורמאליות ואי פורמליות, קהילות ידע ועשייה
- הפצת ידע לבעלי העניין הפנימיים והחיצוניים שלו
- טיפוח שיח בקבוצות משתתפים הטרוגניות, המייצגות מגוון בעלי עניין של ארגון החינוך, להתמודדות עם אתגרים משותפים⁸
- עידוד הורים וקהילה לתרום כפי יכולתם לתהליכי החינוך והארגון של בית הספר
- שיתוף פעולה, ידע ולמידה עם בתי ספר אחרים - באופן ישיר או באמצעות רשתות בתי ספר
- יצירת שיתופי פעולה עם מוסדות להשכלה גבוהה, צה"ל, עסקים, ארגונים ציבוריים ומגזר שלישי
- שימוש בטכנולוגיות תקשוב לתמיכה בתקשורת, חילופי ידע ושיתוף פעולה עם הסביבה

8.6 מרכיב תוכניות הלימודים

תוכנית לימודים בארגון חינוך מורכב מסתגל

תוכנית הלימודים בארגון חינוך מורכב מסתגל צריכה להיות מותאמת למצפן הארגוני שנקבע על ידי הנהלת הארגון, בהיבטים של מטרות הלמידה, תכני הלימודים (ידע, מיומנויות, גישות וערכים, כשירויות), ועקרונות הפעולה המתייחסים לדרכי הלמידה, ההוראה וההערכה. חשוב שמדיניות ההערכה תותאם גם היא למצפן הארגוני שנקבע, כדי לשקף ולהביא לידי ביטוי את היעדים המוצהרים של ארגון החינוך.

העדכון המתמיד של המצפן הארגוני, לאור האתגרים וההזדמנויות הנגזרים מהמציאות המשתנה, מחייב את תוכניות הלימודים להיות דינמיות, עדכניות וגמישות. בנוסף, עליהן להיות גמישות ומותאמות לצרכי בעלי העניין השונים, כולל שילוב של תוכניות לימודים המותאמות אישית לתלמיד.

⁵⁶ Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



פיתוח פדגוגי בבית ספר מורכב מסתגל

בית ספר מורכב מסתגל הוא ארגון פעלן גם בתחום הפדגוגי, שמפתח עצמאית יוזמות חינוכיות, יחידות הוראה, מערכי שיעור ותוכניות לימודים אישיות, המותאמים להקשר המקומי ולקידום יעדי המצפן הבית ספרי. האקו-סיסטם הבית ספרי צריך לתמוך בבעלי העניין העוסקים בפיתוח הפדגוגי, דרך תוכניות לימודים ויחידות הוראה פתוחות וגמישות לשינויים והתאמות, ואספקת משאבים, זמן, כלים, הדרכה וליווי, שיאפשרו את הפיתוח הפדגוגי העצמאי של בית הספר.

8.7 מרכיב המבנה הארגוני

דגשים למבנה ארגוני של ארגון חינוך מורכב מסתגל

ארגון חינוך מורכב מסתגל שם דגש על השטחת המבנה הארגוני, כלומר הוא מצמצם את רמות ההיררכיה בארגון בעיקר ברמות הביניים. הארגון מעודד פעילות של "מיקרו-ארגונים" עצמאיים - צוותים קטנים וגמישים, הנוצרים בהתארגנות עצמית ועל ידי בחירה הדדית - המשתפים פעולה ברשתות של פלטפורמות ואנשים כדי להשיג את מטרות הארגון. צוותים אלה מייצגים מגוון רחב של כישורים ותחומי ניסיון, ויכולים לפעול באופן מהיר עקב גמישותם. הם יוצרים, מתפרקים, מעצבים ומתנסים, לומדים לקחים, עושים ומתקנים טעויות, ומנסים גישות חדשות⁵⁷.

בנוסף, ארגון חינוך מורכב מסתגל יכול לנצל מגוונים ארגוניים לקידום תבניות התנהלות ארגוניות מבוצרות, אופקיות וגמישות, הנתמכות על ידי טכנולוגיות מידע, כגון: פונקציות תכנון וקידום שיתופי פעולה, למיקוד ותיאום הפעילות של הארגון; פונקציות להתמודדות עם הדינאמיקה והמורכבות של המציאות החיצונית, כגון פונקציות מו"פ, חשיבת עתיד, חיישנות ותקשורת; ופונקציות האחראיות על יצירת ועדכון מרכיבי האקו-סיסטם הארגוני, כגון פונקציות תקשוב, הדרכה, אסדרה, תקציב ועוד.

8.8 רכיב ההון האנושי

פיתוח ההון האנושי בארגון חינוך מורכב מסתגל

ארגון חינוך מורכב מסתגל מתבסס על ההון האנושי שלו, בכל הרמות, כמנוע השינוי הארגוני, ולכן ההון האנושי הוא המשאב החשוב ביותר עבורו. הוא פועל כארגון לומד, המפתח בקרב עובדיו הלך רוח של צמיחה, סקרנות ופתיחות לניסויים ולכישלון. הוא מעודד למידה מתמשכת לאורך החיים ושיפור אישי מואץ, כדי לפתח אצל עובדיו יכולת להסתגל ולהמציא את עצמם מחדש כל העת. כדי לעשות כן הוא מפתח עבור עובדיו מסעות למידה, המכילים תכנים ארגוניים ותכנים אישיים, ושמתקיימים בסביבות למידה והתנסות פיזיות ווירטואליות.

⁵⁷ De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.



פיתוח ההון האנושי יתמקד בפיתוח היכולת של בעלי העניין השונים לפעול באופן אוטונומי ופעלני להשגת יעדי המצפן הארגוני, תוך הסתייעות ברכיבי האקו-סיסטם הארגוני. כנגזרת ממטרה זו, על מאמצי פיתוח ההון האנושי להתמקד בהכרת והטמעת המצפן הארגוני בקרב בעלי העניין, ובפיתוח יכולות וכשירויות המאפשרות להם לפעול באופן פעלני, יצירתי, חדשני ושיתופי, ובמגוון דרכים ארגוניות ופדגוגיות להשגת יעדי המצפן. מטרה נוספת של פיתוח ההון האנושי, היא ללמד את בעלי העניין כיצד להסתייע ברכיבי האקו-סיסטם הארגוני כדי לקדם את פעילותם.

על ארגון חינוך מורכב מסתגל לאפשר לעובדים בו להביא לידי ביטוי באופן מיטבי את כישוריהם ושיאיותיהם, באופן המשרת את השגת יעדי הארגון – למשל, על ידי ייצור מערכת אקולוגית ארגונית, מבוססת פלטפורמות טכנולוגיות, המאפשרת התאמה ושיבוץ של עובדים בעלי כישורים ושיאיות למשימות ארגוניות.

ארגון חינוך מורכב מסתגל מושפע רבות מתפקידי מפתח ומבעלי כישוריות מובילים (טאלנטים). בהקשר זה, עליו להתמקד בשלוש שאלות ליבה: לאילו טאלנטים אנו זקוקים? כיצד נוכל לגייס ולשמר אותם? כיצד ננהל אותם באופן אפקטיבי? על מנהיגי הארגון להכיר ולהגדיר את תפקידי המפתח, לשבץ בהם אנשים ראויים מתוך הארגון ומחוצה לו, ולוודא שאינם מבזבזים טאלנטים בתפקידים שאינם מספקים ערך רב לארגון. בנוסף, עליהם להשקיע ביצירת חווית עבודה אטרקטיבית, שתשמר ותעצים את הטאלנטים בארגון⁵⁸.

פיתוח ההון האנושי בבית ספר מורכב מסתגל

בבית ספר מורכב מסתגל, המושתת על התארגנויות של בעלי עניין פעלנים כמנוע שינוי, ההשקעה בטיפוח ההון האנושי היא חיונית ואף קריטית, ולכן נדרשת תמיכה בפיתוח מקצועי לכלל סגל ההוראה ובעלי עניין נוספים בהיבטים הבאים⁵⁹:

- עיסוק בלמידה של התלמידים
- עיסוק ברכישת היכולת לפעול בסביבת בית ספר מורכב מסתגל
- התמקדות בפיתוח מיומנויות להתנהלות פעלנית במציאות משתנה כגון: יצירתיות, חדשנות, חשיבת עתיד, חוסן וכד'
- שילוב למידה תוך כדי עבודה ולמידה חיצונית של התמחויות
- שיתוף חברי סגל ההוראה בהגדרת מטרות וסדרי העדיפויות של הפיתוח המקצועי
- פיתוח תרבות בית ספרית שמקדמת ותומכת בפיתוח המקצועי
- עיסוק מתמיד, של כל סגל ההוראה, בפיתוח מקצועי
- אנשי סגל הוראה חדשים זוכים לתמיכה, הדרכה וחונכות
- הפיתוח המקצועי מבוסס על הערכה ומשוב
- לתמיכה בפיתוח המקצועי מוקצים זמן ומשאבים ייחודיים

⁵⁸ De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future : Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.

⁵⁹ Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



8.9 רכיב התשתיות הפיזיות והטכנולוגיות

תשתיות פיזיות וטכנולוגיות מאפשרות ותומכות ביכולת ההסתגלות של הארגון למציאות המשתנה - בהשגת יעדי המצפן הארגוני ובהנגשותו, בדפוס הפעולה של בעלי העניין, ובתפקוד התקין של מרכיבי האקו-סיסטם הארגוני:

תהליכי חשיבת עתיד וסריקת אופקים תומכים בבניית המצפן הארגוני, ותשתיות טכנולוגיות מסייעות להנגיש אותו לכלל עובדי הארגון.

תמיכה טכנולוגית בדפוס הפעולה של בעלי העניין בארגון יכולה לכלול פלטפורמות להתארגנות עצמית; פלטפורמות שוק פנים ארגוני, המאפשרות חיבור בין בעלי אתגרים ארגוניים דומים; מערכת חיישנות שטח לתמיכה בתהליכי זיהוי דפוסים מקומיים והפיכתם לדפוסים ארגוניים כוללים; סביבות טכנולוגיות להתנסות וניסוי, ועוד.

ברמת תמיכה במרכיבי האקו-סיסטם הארגוני, נדרשת תמיכה טכנולוגית בקביעת מדיניות וקבלת החלטות מבוססות נתונים, פלטפורמות לניהול מרכיבי ההון האנושי, תהליכי ניהול והפצת ידע, תקשורת עם כל בעלי העניין ועוד.

8.10 רכיב התרבות הארגונית

תרבות של ארגון חינוך מורכב מסתגל

תרבות ארגונית של ארגון חינוך מורכב מסתגל שמה דגש על הפחתת הרגולציה בארגון והתבססות על מספר מועט של כללים פשוטים לניהול. תרבות זו מעודדת את התפיסה שבעלי עניין אוטונומיים ויזמיים הם מנוע השינוי של ארגון החינוך, ולכן יש לעודדם ולטפח בקרבם את היכולת לייצר חדשנות, יזמות חשיבת עתיד וזמישות ארגונית.

הארגון עובר מתרבות של פיקוח על בעלי העניין לתרבות של טיפוח בעלי העניין, כאשר המנהלים משמשים כמנטורים, מאמנים ויועצים לפעילותם היזמית. התרבות הארגונית שמה דגש על הימצאות הארגון במצב של מתח מתמיד בין סדר לאי סדר (סף הכאוס), המייצר תמריץ לחדשנות ויזמות. במקביל, מגלה הארגון פתיחות וסבלנות להתנסויות מגוונות, גם אם הן כרוכות מדי פעם בכישלונות.



תרבות ארגונית של בית ספר מורכב מסתגל

תרבות בית ספר כארגון מורכב מסתגל, באה לידי ביטוי בהיבטים הבאים⁶⁰:

- עידוד בעלי העניין לפנות זה לזה להתייעצות
- תמיכה ועידוד בעלי העניין להתארגן עצמאית ליוזמות שיתופיות
- אמון וכבוד הדדי כערכי ליבה
- עידוד בעלי העניין להתנסות, תוך נטילת סיכונים מחושבים
- עידוד חקר התומך בלמידה, התנסות, שינוי וחדשנות
- דגש על פתיחות, המאפשרת לעשות דברים באופן שונה מהרגיל
- תפיסת בעיות וטעויות כהזדמנויות ללמידה

8.11 רכיב השירותים

תמהיל שירותים בארגון חינוך מורכב מסתגל

ארגון חינוך מורכב מסתגל עושה שימוש בתמהיל שירותים, שחלקם מסופקים על ידי הארגון עצמו וחלקם מסופקים על ידי הארגונים אליהם הוא משתייך. כך למשל, בית ספר יכול לצרוך שירותי תוכניות לימודים, תורת מו"פ ואסדרה דינמית מגופי מטה, שירותי הדרכה וליווי מהמחוז ושירותי סביבות למידה יישוביות מהרשות המקומית.

שירותים המסופקים על ידי ארגוני חינוך במערכת החינוך יכולים לכלול:

- מידע וידע ארגוניים
- תמונת מצב עדכנית של מגמות במציאות המשתנה
- מאגרי דוגמאות ליוזמות חינוכיות, פרקטיקות למידה, הוראה והערכה
- הדרכה מטעם מערך הפסגות וגורמי הדרכה במערכת החינוך
- ליווי והטמעת יוזמות
- אסדרה דינמית של רגולציה תומכת יוזמות
- מתודולוגיות בתחום המו"פ, החדשנות, חשיבת עתיד, חיישנות ועוד
- שירותים טכנולוגיים
- תמיכה בשלומות צוותי ההוראה

⁶⁰ Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



שירותים פנים בית ספריים

בית ספר מורכב מסתגל יספק לבעלי העניין שלו שירותים המסייעים להם בפעילותם היומית, ושירותים התומכים בתהליכי למידה ושיפור ארגוניים, כגון⁶¹:

- הערכת תפיסת הפעולה הבית ספרית ועדכונה בהתאם לצורך
- ניהול תוכנית פיתוח בית ספרית, המבוססת על נתונים ומתעדכנת באופן קבוע
- הצגת דוגמאות של פרקטיקות למידה, הוראה, הערכה וארגון בית ספריות
- תמיכה במו"פ פדגוגי וארגוני עבור בעלי העניין בבית הספר
- שירותי קהילות ידע ועשייה, ורשתות חברתיות בית ספריות
- הערכת ההתקדמות ורמת ההשפעה של יוזמות פדגוגיות וארגוניות
- פיתוח מקצועי של סגל ההוראה, סביב עבודת צוות שיתופית והערכה צוותית עצמית
- הערכת הפיתוח המקצועי של צוות ההוראה

8.12 רכיב המשאבים

ארגון חינוך מורכב מסתגל נדרש להשקיע תקציב ומשאבים כדי להקים ולנהל את שלושת עמודי התווך עליהם הוא עומד: מצפן ארגוני, בעלי עניין אוטונומיים ופעילים, ואקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר.

המעבר מארגון חינוך מסורתי לארגון חינוך מורכב מסתגל הוא פרויקט הדורש הקמת תשתיות ארגוניות מרכזיות, הכשרת ההון האנושי והטמעת דפוסי התנהלות חדשים. בנוסף, נדרשת השקעת תקציב ומשאבים בהתנהלות השוטפת של ארגון חינוך מורכב מסתגל, הנמצא בתהליך שינוי ושיפור מתמיד.

מערכת החינוך צריכה להקצות את המשאבים הנדרשים להקמה ותפעול שוטף של ארגוני החינוך המורכבים מסתגלים הפועלים בה, ולאפשר להם אוטונומיה בניצול משאבים אלו לקידום התפתחותם הייחודית.

⁶¹ Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



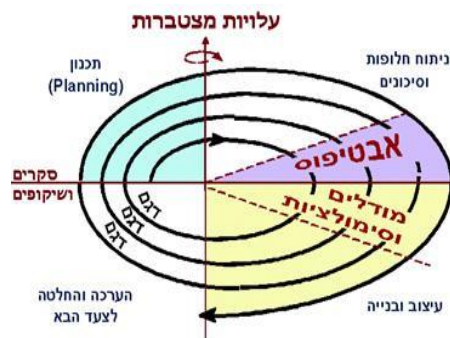
9. יישום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל

9.1 דגשים

- מהלך יישום התפיסה בארגון חינוך יכול להתבצע במהלך רב שנתי, הדרגתי וספירלי, המתאים לארגון מבחינת קצב ומיקוד ההתקדמות.
- מודל הבשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל הוא כלי לאבחון עצמי של רמת היישום הנוכחית של התפיסה בארגון החינוך, ולבחירת צעדי התקדמות הדרגתיים ליישומה.
- תבנית יוזמה לעיצוב ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא כלי לתכנון צעדי ההתקדמות שנבחרו כדי ליישם את תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל.
- דוגמאות ליישום מרכיבי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל קיימות כבר בארגונים ובמוסדות במערכת החינוך.

9.2 יישום הדרגתי של תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל

יישום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל בארגוני חינוך הוא מהלך אסטרטגי, רחב היקף וארוך טווח, שבו שותפים כלל בעלי העניין בארגון החינוך. על ארגון החינוך להגדיר תוכנית עבודה רב שנתית להשלמת יישום התפיסה בארגון. התוכנית הרב שנתית תפותח באופן ספירלי, במחזורים של תוכניות שנתיים, שבכל אחת מהן תפותח ותוטמע גרסה מצטברת של התפיסה, הכוללת מרכיבים של חקר המציאות המשתנה, המצפן הארגוני, בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים, והאקו-סיסטם הארגוני (תרשים 21).



תרשים 21 – מהלך יישום מדורג וספירלי⁶²

במהלך ביצוע התוכנית הרב שנתית, יושקעו משאבים ביצירת מודעות, עמדה חיובית ומוכנות ליישום הגורמים בארגון החינוך.

⁶² מחזורי חיים דינמיים. מתודה

https://www.methoda.cloud/content/pages/kit_rad/h_guide-map.asp



9.3 מודל בשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל

מודל הבשלות הוא כלי היכול לסייע לארגון החינוך ליישם את תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל בשני היבטים:

- אבחון רמת היישום הנוכחית של התפיסה בארגון החינוך
- תכנון קצב ומיקוד ההתקדמות של ארגון החינוך ביישום התפיסה

מודל הבשלות מתייחס לכל ארבעת המרכיבים המרכזיים של תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל: מרכיב המציאות המורכבת והמשתנה, מרכיב המצפן הארגוני, מרכיב בעלי עניין פעילים ואוטונומיים ומרכיב האקו-סיסטם הארגוני.

עבור כל אחד מהמרכיבים מוצגות פעולות, שלאורן ניתן לבחון את רמת הבשלות של ארגון החינוך:

1. **לא מיושם** – הפעולה לא מיושמת כמעט או כלל לא
2. **מיושם חלקית** – הפעולה מיושמת חלקית מבחינת התכנים, היקף היישום או משך הזמן.
3. **מיושם בשלמות** – הפעולה מיושמת בשלמות בכל ההיבטים - התוכן, היקף היישום ומשך הזמן.

פרוט המרכיבים של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל והפעולות בכל מרכיב, מוצגים בטבלה בנספח 3.11.1. על ארגון החינוך, המבצע הערכה עצמית לפי מודל הבשלות, לדרג עבור כל מרכיב את רמת הבשלות של הפעולות ליישומן. בנוסף, הוא יכול לרשום בשורת ההנמקות לדרוג של המרכיב, הערות והסברים מילוליים ביחס לדרוג של פעולות אלו.

צוות ארגוני, משולב ומגוון, יכול להעריך את מידת היישום של הפעולות בכל אחד מארבעת המרכיבים, כדי לייצר פרופיל לרמת הבשלות בארגון. מומלץ שאת האבחון העצמי יבצע צוות הטרורגי של ארגון החינוך עצמו, שיגדיר ויפרט באופן שיתופי את הדרוגים, ואת ההסברים וההנמקות עבורם. על בסיס האבחון העצמי, יכול הצוות הארגוני להחליט באילו מרכיבים ופעולות הוא ירצה להתקדם כצעד הראשון. תמהיל המרכיבים והפעולות, שנבחרו עבור צעד ההתקדמות, יכול להוות בסיס לתכנון יוזמה לקידום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל בארגון.

9.4 יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל

יישום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל בארגוני חינוך, יתבצע בדרך כלל כסדרה הדרגתית של יוזמות, שכל אחת מהן מתמקדת ביישום תמהיל מרכיבים מסוים של המודל. כל יוזמה כזו תתנהל כפרויקט, שיש להגדיר עבורו יעדים, תכולת עבודה, תשתיות טכנולוגיות, תוכנית מימוש והקצאת משאבים.

תבנית יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל היא כלי עזר, המאפשר לארגוני חינוך לתכנן את היוזמה כפרויקט, מתוך הבנה, הסכמה והערכות לביצוע של ההנהלה ובעלי העניין בארגון החינוך. התבנית



מחייבת התייחסות לכל מרכיבי הפרויקט שצוינו, ומהווה בסיס לקיום דיונים, בין כלל בעלי העניין, לליבון שאלות פתוחות וחלופות, לחלוקת תפקידים ולהקצאת משאבים, עד למצב בו ניתן לקבל החלטה על אישור היוזמה ולנוע למימושה. תבנית היוזמה מופיעה בנספח 3.11.2.

9.5 דוגמאות ליישומי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל

בשנת תשפ"א, הוביל וביצע מערך המו"פ שני מהלכי פיתוח וניסוי של תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל עם בעלי עניין בשטח הניסוי של מערך המו"פ. מהלך אחד עסק בעיצוב ויישום מספר מודלים חדשניים של ארגוני חינוך מבוססי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל; ואילו המהלך השני עסק ביישום מרכיבים נבחרים של תפיסת המודל בכמה עשרות מוסדות חינוך. להלן תיאור קצר של שני המהלכים, הכולל גם קישורים למאגרי היישומים שפותחו במסגרתם.

דוגמאות למודלים חדשניים מבוססי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל

במהלך השנים תש"פ-תשפ"א, יזם מערך המו"פ מהלך משותף עם גופי מו"פ של רשתות חינוך, כגון אורט, אמי"ת, ברנקו-וייס ואחרים, לעיצוב ובניית מודלים חדשניים של ארגוני חינוך מבוססי תפיסת ארגון מורכב מסתגל. המהלך כלל שני שלבים מרכזיים:

- **שלב עיצוב המודלים** – במסגרת מהלך זה, נחשפו גופי מו"פ חינוכיים מובילים, החברים בפדרציית גופי המו"פ החינוכיים בישראל, לתפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל. על בסיס חשיפה זו, ובתהליך פיתוח מתודולוגי סדור ומואץ בהנחיית מערך המו"פ של משרד החינוך, עיצבו הצוותים מספר מודלים של ארגוני חינוך חדשניים, המבוססים על התפיסה.
- **שלב בניית וניסוי המודלים** – בשלב זה הוקמה מעבדת ה-Mega-Lab, שבמסגרתה בנו גופי המו"פ של רשתות חינוך, כגון עמל, אמי"ת, ברנקו-וייס ועוד, מודלים של ארגוני חינוך חדשניים שעוצבו בשלב הקודם, וניסו אותם במספר בתי ספר של הרשת.

תיאורי המודלים של ארגוני חינוך מורכבים מסתגלים שפותחו מופיעים [באתר המגה-לאב](#).

דוגמאות ליישום רכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל במוסדות חינוך

במהלך שנת תשפ"א, יושמו רכיבים נבחרים ממודל ארגון מורכב מסתגל בכ-40 מוסדות חינוך, במסגרת מסלול האתגרים של רשת מחוללי חדשנות של מערך המו"פ. תהליך היישום כלל:

- חשיפת מוסדות החינוך לתפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל ולמודל הבשלות המלווה אותה
- בחירת רכיב ספציפי בתפיסה ליישום במוסד החינוכי
- פיתוח ויישום הרכיב שנבחר במוסד החינוכי, בליווי מערך המו"פ



- העלאת תוצרים המתארים את הרכיבים שפותחו במוסדות החינוך לאתר רשת מחוללי החדשנות

תיאורי יישומי ארגון חינוך מורכב מסתגל במוסדות החינוך מופיעים [באתר רשת מחוללי החדשנות](#)



10. מקורות

- בניה י. וברק-מדינה ע. (2012) יצירת חזון בית ספרי ומימוש, אבני ראשה.
<https://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/createvision.aspx>
- בריאן מ. קרני אייזק גץ (2013) חופש בע"מ, ידיעות.
- בן יוסף ש. (2005) "הנהגת שינוי בסביבות מורכבות". משאבי אנוש, גיליון מספר 211, 2005, עמ' 36-39.
- גרץ-שמואלי ח., שור-שמואלי י., פורת ל., ווסרמן ל. (2016) "תרבות מסוג Complexity friendly סטטוס, גיליון 249, 2016, עמ' 22-25.
- טאלב נ.ב. (2014) אנטי שביר, דביר.
- טליאס מ. (2010) "שותפויות בין ארגוניות: מרחב לעבודת היועץ". אנליזה ארגונית, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 34-44. מכון 'צפנת'.
- פסה יוסף, נ' ושפירא ש' (2017) גשר על פני מים סוערים – המסע של אמ"ן בעולם המורכבות. מודיעין הלכה ומעשה, 2, 10-26.
- שארמה ר. (2002) חוכמת המנהיגות, הוצאת כתר.
- שו פ. (2010) "הפקת משמעות ממפגש ומפגש לשם הפקת משמעות". אנליזה ארגונית, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 18-33. מכון 'צפנת'.
- Banathy, B. H., & Jenlink, P. M. (2013). Systems inquiry and its application in education. In Handbook of research on educational communications and technology (pp. 49-69). Routledge.
- Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2014) "What VUCA really means for you". Harvard Business Review, vol 92, January-February Issue. https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right.
- Burnes, B. (2005). "Complexity theories and organizational change". International Journal of Management Reviews, 5vol. 7 (2), pp. 73-90; Amagoh, F. (2008). "Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories". The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, vol. 13 (3), article 3
- Burns, T., & Wilkoszewski, H. (2013, June). Governing complex education systems. In Presentation at 3rd GCES-Conference 'Effective Multilevel Governance in Education', Paris (pp. 17-18).
- De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.
- Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International electronic journal of elementary education*, 10(1), 11-26.
- Galés, N. L., & Gallon, R. (2019). Educational agility. *Rethinking Teacher Education for the 21st Century. Trends, Challenges and New Directions*, 98-111.
- Grobman, G. M. (2005). "Complexity theory: A new way to look at organizational change". *Public Administration Quarterly*, vol. 29, pp. 350- 382
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.
- Hines, A., & Bishop, P. J. (Eds.). (2006). Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. Washington, DC: Social Technologies.
- Horvath, L., Verderber, É., & Barath, T. (2015). Managing the Complex Adaptive Learning Organization. *Contemporary Educational Leadership*, 2(3), 61-83.
- Kershner, B., & McQuillan, P. (2016). Complex Adaptive Schools: Educational Leadership and School Change. *Complicity: An International Journal of Complexity and Education*, 13(1), 4-29.



Keshavarz, N., Nutbeam, D., Rowling, L., & Khavarpour, F. (2010). Schools as social complex adaptive systems: a new way to understand the challenges of introducing the health promoting schools concept. *Social science & medicine*, 70(10), 1467-1474.

Kyler, J. (2003). Assessing your external environment: STEEP analysis. *Competia*, (33).

OECD (2018) Responsive School Systems. Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/education/responsive-school-systems_9789264306707-en

OECD Schooling for Tomorrow (2006). Using Future Thinking tools to build school and system thinking and leadership

O'Shea, Peter. (2007). A systems view of learning in education. *International Journal of Educational Development*. 27. 637-646. 10.1016/j.ijedudev.2006.06.016.

Peha, S. (2011). Agile schools: How technology saves education (just not the way we thought it would). *Infoq. com*.

Smith, P. A., & Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*.

Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organisation: A guide for policy makers, school leaders and teachers.

Systems Innovation (2020). Complex adaptive systems Guide. <https://www.systemsinnovation.io/post/5-complex-adaptive-systems>

Systems Innovation (2020). Complexity Theory Guide. <https://www.systemsinnovation.io/post/complexity-theory-guide>

Systems Innovation (2021). Education Systems Innovation Toolkit. <https://www.systemsinnovation.io/post/education-systems-innovation-toolkit>

Systems Innovation (2018). Decentralized Organizations. <https://www.systemsinnovation.io/post/decentralizing-organizations-1>



11. נספחים

11.1 מחוון רמת הבשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל

מטרת הכלי לאבחון עצמי

הכלי לאבחון עצמי מאפשר לבית הספר לאבחן את מידת הבשלות שלו ביישום תפיסת בית הספר כארגון מורכב מסתגל, ולתכנן את צעדי ההתקדמות הנדרשים ליישום התפיסה.

מרכיבי הכלי לאבחון עצמי

הכלי לאבחון עצמי כולל את הקטגוריות המרכזיות המרכיבות את התפיסה: המציאות המורכבת והמשתנה, המצפן המותאם והעדכני, בעלי עניין פעילים ואוטונומיים, ואקו-סיסטם תומך ומאפשר. כל אחת מהקטגוריות כוללת מרכיבים שרמת בשלותם נבחנת באמצעות הכלי לאבחון עצמי.

רמות הבשלות

קיימות 3 רמות בשלות בהן יכול להימצא כל מרכיב:

1. **לא מיושם:** המרכיב לא מיושם כמעט או בכלל לא
2. **מיושם חלקית:** המרכיב מיושם חלקית מבחינת התכנים, היקף היישום או משך הזמן
3. **מיושם:** המרכיב מיושם באופן מלא בכל ההיבטים - התוכן, היקף היישום ומשך הזמן



טבלה 2 : מודל בשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל

קטגוריה	מרכיב	1 לא מיושם	2 מיושם חלקית	3 מיושם בשלמות	רוצים להתקדם? כלים תומכים
מציאות מורכבת ומשתנה	זיהוי אתגרים והזדמנויות • בית ספר מקיים תהליך תקופתי של זיהוי אתגרים והזדמנויות רלוונטיים, הנגזרים מתמונת המגמות המוצגת באתר המו"פ				<u>סריקת אופקים (המכון לחקר עתידים)</u> מתודות לסריקת המציאות העתידית, ואיסוף מידע על מגמות ואותות חלשים המסמנים אותן. <u>מגמות (המכון לחקר עתידים)</u> מאגר עדכני של מגמות חברתיות, טכנולוגיות, כלכליות, סביבתיות, פוליטיות וחינוכיות. <u>Challenge Mapping Template (SI)</u> תבנית למיפוי אתגרי מערכת בראייה כלל ארגונית- לטווח קצר וארוך.
	דרכי התמודדות עם מאפייני מציאות ה-VUCA • תנודותיות - הגדרת חזון ובניית זמישות ארגונית • אי ודאות - בניית יכולת חיישנות ליצירת תמונת מצב עדכנית • מורכבות - התאמת מבנה ארגוני ויצירת בהירות • עמימות - יצירת הבנה דרך התנסויות וזמישות ארגונית				<u>גיבוש חזון (המכון לחקר עתידים)</u> מתודה לניסוח חזון ארגוני הכולל יעדים ארוכי הטווח ומטרות אסטרטגיות. <u>צירי אי ודאות (המכון לחקר עתידים)</u> מתודה לזיהוי והגדרה של אי-וודאויות עתידיות בתחום מדיניות מסוים. <u>בניית תרחישים (המכון לחקר עתידים)</u> מתודה לבניית תרחישים עתידיים אפשריים, כבסיס להבנת המשמעויות ובניית תוכניות פעולה. <u>Scenarios Canvas (SI)</u> תבנית המסייעת לפתח תרחישים עתידיים אפשריים המבוססים על מגמות.
מצפן מותאם ועדכני	ידע מיומנויות וערכים: • בית הספר מתמקד בהוראת הידע, המיומנויות והערכים המוגדרים במדיניות הפדגוגית הלאומית ובתפישת פמ"ע				<u>המדיניות הפדגוגית הלאומית - מערכת החינוך</u> מדיניות פדגוגית לאומית המגדירה את הידע המיומנויות והערכים בהם מתמקדת מערכת חינוך.



קטגוריה	מרכיב	1 לא מיושם	2 מיושם חלקית	3 מיושם בשלמות	רוצים להתקדם? כלים תומכים
					<u>פדגוגיה מוטת עתיד (המכון לחקר עתידים)</u> פדגוגיה מוטת עתיד 4.0 היא תפישה פדגוגית מערכתית לחינוך רלוונטי במציאות משתנה.
	חזון בית ספרי:				<u>יצירת חזון בית ספרי ייחודי ומימושו (אבני ראשה)</u> מתודה לעיצוב חזון בית ספרי. <u>גיבוש חזון (המכון לחקר עתידים)</u> מתודה לניסוח חזון ארגוני הכולל יעדים ארוכי הטווח ומטרות אסטרטגיות. <u>Iceberg Canvas (SI)</u> תבנית המסייעת לזיהוי ועיצוב מחדש של מודלים, מבנים, דפוסים ואירועים ארגוניים.
	מטאפורה בית ספרית מייצגת:				<u>Identity Creation Template (SI)</u> תבנית המסייעת לפתח את הזהות או ה"סיפור" של הארגון. <u>Narrative Making Canvas (SI)</u> תבנית המסייעת לעיצוב נראטיב ארגוני, שיאפשר שינוי מערכתי בארגון. <u>סיעור מוחות (המכון לחקר עתידים)</u> מתודה להצפת ידע וחילוך רעיונות.
בעלי עניין פעילים ואוטונומיים	אוטונומיה וביזור:				<u>Decentralized Strategy Template (SI)</u> תבנית המסייעת לפתח אסטרטגיית ביזור בארגון.
	עידוד פעילות חדשנות ויצירתיות:				<u>Innovation Ecosystem Development Templet (SI)</u> תבנית המסייעת לתכנן אקו-סיסטם של חדשנות בארגון. <u>Self-Organization Canvas (SI)</u> תבנית המסייעת לעצב תהליכי התארגנות עצמית לשיתוף פעולה בארגון.
					<u>Emergence Thinking Canvas (SI)</u>
	אימוץ דפוסי פעולה שצמחו מהשטח:				



קטגוריה	מרכיב	1 לא מיושם	2 מיושם חלקית	3 מיושם בשלמות	רוצים להתקדם? כלים תומכים
	בית הספר בוחן ומאמץ דפוסי פעולה, שפותחו על ידי בעלי העניין, כדפוסים ארגוניים				תבנית המסייעת לתכנן תהליכי התהוות ואימוץ דפוסי פעולה מקומיים כדפוסי פעולה ארגוניים.
	רעיונות מושכים: בית ספר מניע את בעלי העניין שלו להתמודד עם אתגרים והזדמנויות באמצעות רעיונות מושכים				<u>Behavioral Attractors Template (SI)</u> תבנית המסייעת לזהות את הגורמים שהופכים אתגר או רעיון למושך.
	כלים מועטים ופשוטים: בית הספר מיישם מספר מועט של כלים פשוטים, המנחים את הפעילות הפעלית והאוטונומית של בעלי העניין				
	התנסות לצורך למידה והבנה: בית הספר מעודד התנסויות קטנות ומהירות, לצורך למידה והבנה של תחומים המאופיינים באי ודאות ועמימות				<u>Systems Gardening Canvas (SI)</u> תבנית המסייעת לתכנן ניהול מטבח, המעודד התנסויות לצורך למידה וחדשנות. <u>מנווטים במציאות החדשה</u> ארגז כלים למנהלים לניווט במציאות החדשה.
	משוב: בית ספר מיישם תהליכי משוב בכל פעילויותיו				<u>Reflexive Thinking Canvas (SI)</u> תבנית המסייעת להבנת הדינמיקה של חשיבה רפלקטיבית.
	ניהול על סף הכאוס: הנהלת בית הספר משמרת את התנהלות בית ספר במצב של סף הכאוס, המעודד חדשנות ויצירתיות				<u>ניהול סיכונים (Clear Risk)</u> מתודה המסייעת בחשיבה על הסיכונים הקשורים להטמעה של חדשנות בארגון.
אקו- סיסטם תומך ומאפשר	מנהיגות בית ספרית: - חסונה ומכילה את המציאות המורכבת והמשתנה - מתווה חזון ומדיניות ומנווטת לפיהם - מגנה על בעלי העניין מלחצים חיצוניים - מבזרת סמכויות ומטפחת מנהיגות של בעלי העניין				<u>Systems Leadership Canvas (SI)</u> תבנית המסייעת לפיתוח מודעות למנהיגות מערכתית. <u>Systems Gardening Canvas (SI)</u> תבנית המסייעת לתכנן ניהול מטבח, המעודד התנסויות לצורך למידה וחדשנות.



קטגוריה	מרכיב	1 לא מיושם	2 מיושם חלקית	3 מיושם בשלמות	רוצים להתקדם? כלים תומכים
	תומכת, מאפשרת, מאמנת, מסירה חסמים				<u>מינהור רוח (המכון לחקר עתידים)</u> מתודה המסייעת לבחינת החוסן של מרכיבי מדיניות אל מול תרחישים עתידיים. <u>ניהול תהליך חשיבה מערכתית (המכון לחקר עתידים)</u> תיאור תהליך חשיבה מערכתית, המסייע לנתח את הסיבות למציאות הנוכחית, ולגבש נתיבי השפעה על דפוסים במערכת.
	חיבוריות: - בית הספר סורק את הסביבה הפנימית והחיצונית באמצעות מערך חיישנות מוסדר - בית הספר מקיים מגוון שיתופי פעולה עם גורמים בסביבתו החיצונית				<u>Community Development Canvas (SI)</u> תבנית המסייעת להגדיר את ההיבטים המרכזיים לפיתוח קהילה.
	תוכנית לימודים: בית הספר מעודד ותומך בפיתוח פדגוגי בית ספרי מקומי, התואם לצרכים ולייחודיות שלו				
	מבנה ארגוני: המבנה הארגוני והתפקידים גמישים, ומותאמים לצרכי המציאות המשתנה				<u>Innovation Ecosystem Development Templet (SI)</u> תבנית המסייעת לתכנן אקו-סיסטם של חדשנות בארגון. <u>Decentralized Strategy Template (SI)</u> תבנית המסייעת לפתח אסטרטגית ביזור בארגון.
	הכשרת הון אנושי: - הכשרת סגל ההוראה במיומנויות להתמודדות עם מציאות משתנה - חברי סגל ההוראה מעורבים בהגדרת היעדים וסדרי העדיפויות של ההכשרה המקצועית				<u>Team Role Development (Workshop Bank)</u> מתודה לבניית מערכות יחסים בין חברי צוות או בין צוותים שונים <u>Team Roles Responsibilities (Workshop Bank)</u> מתודת פעילות להקצאה ולתיעוד תפקידים ותחומי אחריות של חברי צוות שינוי/פרויקט בארגון, כדי לייצר התקדמות יציבה.
	תשתיות:				



קטגוריה	מרכיב	1 לא מיושם	2 מיושם חלקית	3 מיושם בשלמות	רוצים להתקדם? כלים תומכים
	- קיימות תשתיות לניהול סריקה סביבתית - קיימות תשתיות לניהול והפצת ידע - קיימות תשתיות התומכות בהתארגנויות עצמאיות לשיתוף פעולה של בעלי עניין				
	תרבות: - פתיחות לשינוי, פעלנות, חדשנות ויצירתיות - הפקת תועלת ממציאות מורכבת ומשתנה (אנטי שירות) - נטילת סיכונים מחושבים, סובלנות לכישלונות וחוסן אמון וכבוד				team review workshop (Workshop Bank) מתודת פעילות המסייעת ליצור הבנה משותפת בתוך צוות - לגבי מה עובד טוב, תחומים הטעונים שיפור ותחומי הזדמנויות. Culture Triangle (Workshop Bank) מתודת פעילות המסייעת לצוותים או לארגונים להבין זה את זה טוב יותר כדי לשפר את שיתוף הפעולה ביניהם.
	שירותים: - פונקציית מו"פ בית ספרית, התומכת בפעילות הפיתוח הפדגוגית והארגונית - שירותי קהילות ידע ועשייה, ורשתות חברתיות בית ספריות				Innovation Ecosystem Development Templet (SI) תבנית המסייעת לתכנן אקו-סיסטם של חדשנות בארגון. Community Development Canvas (SI) תבנית המסייעת להגדיר את ההיבטים המרכזיים לפיתוח קהילה.



11.2 תבנית יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל

יוזמה ליישום ארגון חינוך מורכב מסתגל

- שם היוזמה הארגונית -

1. יעדים ורציונל היוזמה

שם ותיאור קצר של היוזמה

תנו שם מעורר השראה ליוזמה ותארו אותה ב-2-3 משפטים

- שם היוזמה:
- תיאור קצר של היוזמה:

מטרות היוזמה

פרטו מהן מטרות היוזמה, במונחים של יישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל

- חקר המציאות המורכבת והמשתנה:
- מצפן ארגוני מוטה עתיד:
- בעלי עניין אוטונומיים ופעילים:
- אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר:

קהלי היעד של היוזמה

פרטו מיהם קהלי היעד של היוזמה - מבין בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של הארגון

- קהלי יעד:

האתגרים הנגזרים מהמציאות הנוכחית או העתידית, להם תספק היוזמה מענה

פרטו את האתגרים הנגזרים ממציאות ה-VUCA או ממגמות ה-STEER, להם מספקת היוזמה מענה

- אתגרים:



הזדמנויות הנגזרות מהמציאות הנוכחית או העתידית, אותן תנצל היוזמה

פרטו את ההזדמנויות הנגזרות ממציאות ה-VUCA או ממגמות ה-STEEP, אותן תנצל היוזמה להשגת יעדיה

- הזדמנויות:

2. יישום

תארו את תכולת היוזמה, תוך התמקדות במרכיבים של ארגון מורכב מסתגל בהם היא עוסקת

המציאות המורכבת והמשתנה

סריקת המציאות המשתנה

תארו את תהליכי סריקת המציאות המשתנה הכוללים ביוזמה

- תהליך סריקה:
- תהליך סריקה:

מצפן ארגוני מוטה העתיד

הגדרת מצפן ארגוני שלם, עקבי ורלוונטי

תארו את תכני המצפן הארגוני הכוללים ביוזמה

- תכני המצפן הארגוני:
- התאמת המצפן הארגוני למדיניות מערכת החינוך ולצרכי בעלי העניין:

הגדרת חזון ארגוני

תארו את תכני ותהליכי היישום של החזון הארגוני הכוללים ביוזמה

- תיאור תמונת העתיד הארגוני הרצוי:

כתבו סיפור קצר (עד 500 מילים), המשלב את ההיבטים הארגוניים והפדגוגיים של היוזמה לכלל תרחיש עתידי רצוי, הממחיש את חזון היוזמה. התרחיש יכול לתאר את חווית ההתנהלות הארגונית מנקודת מבטם של בעלי עניין שתבחרו במסגרת הארגון, או לחילופין לתאר את היוזמה מנקודת מבט של כתב הרשות המקומית, המסקר אותה כפי שיושמה בפועל.



- אופני סכרון ותקשור החזון הארגוני מול בעלי העניין:
- תהליכי יישום ועדכון החזון הארגוני:

הגדרת מטאפורה ארגונית

תארו את תכני ותהליכי היישום של המטאפורה הארגונית הכלולים ביוזמה

- תיאור המטאפורה הארגונית:
- תהליכי תקשור ויישום המטאפורה הארגונית:

בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים

ביזור ואוטונומיה

תארו את תהליכי הביזור והאוטונומיה הכלולים ביוזמה

- תיאור מתווה הביזור:
- תיאור רמת האוטונומיה של בעלי העניין השונים:

עיצוב דפוסי פעולה של בעלי העניין

תארו את דפוסי הפעולה של בעלי העניין, שבפיתוחם תתמקד היוזמה

- יצירת פעלנות המכוונת להשגת יעדי המצפן הארגוני:
- התמקדות בעלי העניין במתן מענה לרעיונות ואתגרים מושכים:
- הגדרת מספר מועט של כללים פשוטים, המנחים את פעולת בעלי העניין:
- תהליכי התארגנויות עצמיות של בעלי העניין לשיתופי פעולה:
- תהליכי למידה ופיתוח, דרך התנסות קטנות ומהירות ורפלקציה:
- שילוב משוב בתהליכי ההתנהלות הארגונית:
- תהליך זיהוי דפוסי פעולה מקומיים מוצלחים ואימוצם כדפוס פעולה ארגוני (התהוות):

אקו-סיסטם תומך ומאפשר

תארו את מרכיבי האקו-סיסטם הארגוני, שבפיתוחם תתמקד היוזמה

- מאפייני המנהיגות והמדיניות לקידום ארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני ותהליכי החיבוריות בארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני ותהליכי הבנייה והעדכון של תוכניות הלימודים בארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני המבנה הארגוני והשלכותיהם על התנהלות ארגון החינוך המורכב מסתגל:



- מאפייני ואופן ניהול ופיתוח ההון האנושי בארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני התשתיות הטכנולוגיות לתמיכה בפעולת ארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני התרבות ארגונית ואופני הטמעתה בארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני ואופן מתן השירותים התומכים בפעילות ארגון החינוך המורכב מסתגל:

3. מימוש

גורמים מעורבים בפיתוח היוזמה

שם הנציג	תפקיד בפרויקט	
		ועדת היגוי
		צוות הפרויקט
		מומחה היישום
		נציגי מערך מו"פ
		נציגי אגפי מטה ומחוזות
		גורמים חיצוניים
		אחר

תוכנית עבודה לביצוע תכנון מפורט של היוזמה

ציינו אבני דרך ראשיות של תוכנית העבודה:

אבן דרך	מועד אבן הדרך



תכנית ניהול סיכונים

סיכונים מרכזיים המאיימים על ישימות היוזמה והשגת מטרותיה:

מס'	תיאור הסיכון	פעולות למניעת/צמצום הסיכון
1		
2		
3		

4. עלות ומשאבים

עלות התכנון, היישום והתפעול

סוג התשומה (המשאב)				עלות
כ"א פנימי בחודשי עבודה של אדם	כ"א חיצוני בש"ח	רכש בש"ח	סה"כ בש"ח	
				אבן דרך 1
				אבן דרך 2
				אבן דרך 3
				אבן דרך 3
				סה"כ

5. נקודות ושאלות פתוחות

פרטו את הנקודות והשאלות הפתוחות בהן יש לדון ולקבל החלטות

- נקודה פתוחה 1:
- נקודה פתוחה 2: