

שפה ארגונית בארגון חדש

סיגל שטרסנוב, מנהלת ברנקו וייס איתן

הכול התחיל לפני שלוש שנים. במיפוי הצרכים לטווח ארוך במועצה האזורית גזר עלה הצורך לבחון אפשרות להקמת בית ספר תיכון נוסף לילדים המתגוררים באזור המערבי והדרומי שלה.

הוקמה ועדת היגוי בהובלת יועצת ארגונית ובהשתתפות גורמי החינוך והרווחה של המועצה, מנהלי מוסדות החינוך הרלוונטיים ונציגי הורים מהיישובים השונים. הוועדה נפגשה, ביררה את ערכי הבסיס, ביקרה בבתי ספר שונים להכרת מודלים ארגוניים ופדגוגיים שונים ופגשה מומחים. בסופו של דבר הניחה את עקרונות היסוד להקמת בית ספר שש-שנתי מקיף במועצה, והייתה מעורבת גם בתהליך לבחירה במנהלת.

בשלב ראשון, בד בבד עם תהליך למידת הקהילה, האנשים ברשות, רשת ברנקו וייס, עקרוניתה ואנשיה, וגיוס צוות מורי בית הספר ובעלי התפקידים בבית הספר, החלטתנו מהם העקרונות החשובים ביותר בהתנהלותו במישור המהותי והפדגוגי, ושאתם פותחים את בית הספר: החלטנו על גדיל"ה - גזר, זיאולוג מצמיח (אימון קוגניטיבי), למידה לשם הבנה והנאה.

יש בי אמונה חזקה כי למילים שאנחנו בוחרים להשתמש בהן ככותרות לעשייה שלנו, לשמות שאנחנו נותנים לסדירותות בית הספר, יש חשיבות רבה. הן בוראות מציאות, ובעיקר שפה בית-ספרית אחידה. לדוגמה: איך נקרא לגוף הנבחר של ההורים - ועד הורים או הנהגת הורים? איך נקרא לגוף המוביל בבית הספר - צוות ניהול או צוות מוביל? כיצד נגדיר את תפקידה של מזכירת בית הספר - מזכירה או מנהלת ארגונית? איזה שם ניתן להשתלמות המורים המוסדית - ארגון לומד או בית מדרש? כיצד נקרא לתכנית פדגוגית ייחודית - שבוע סדנאות? או ימי שיא? ואולי נמציא משהו חדש, שצריך להיות מדויק וקליט; וכן הלאה והלאה...



שקופיות מתוך מצגת ועדת ההיגוי של בית הספר

מעבר לחדוות ההתחדשות וליכולת להשפיע על קהילה שלמה ניצבים בפני בית ספר חדש כמה אתגרים ייחודיים:

- צוות קטן, מעט בעלי תפקיד, ריבוי משימות ושיעור גבוה יחסית של מורים שעובדים במקביל בבתי ספר אחרים ואינם מחויבים להקדיש את כל זמנם לבית הספר.
- המשימות שבשגרה הן גם תשתיות וגם תחזוקתיות. אין פריווילגיה (בוודאי שלא בשנה הראשונה) להישען ולו זמנית על דברים שכבר קיימים ולקבוע סדרי עדיפויות.
- אין שגרות בית-ספריות משותפות: התייחסות לתלבושות, הרגלי תיעוד, אופן החזרת ספרי הלימוד, אופן קביעת ציון... על הכול יש להתדיין ולקבוע מהו הסטנדרט הרצוי, ובעיקר לחזור על הדברים בעבודה סיוזיפית עד שגם אחרון המורים ידע.
- אין תורה שבכתב - היא הולכת ומתגבשת במהלך השנה.
- בית ספר צומח חדש נתפס לעתים כ"מקפצה וקיצור תהליכים" לאנשים בעלי אמביציה.
- לעתים קרובות בעלי התפקידים הם חסרי ניסיון בתפקידם הספציפי (הן בצוות החינוכי הן בצוות המינהלי). הארגון נמצא במצב למידה אינטנסיבי - הן של התפקיד הן של האנשים.

מורים ברשת ברנקו וייס כותבים על הוראה לשם הבנה

- לאנשי הצוות העובדים בבית הספר אין היכרות מוקדמת, הרגלי עבודה משותפים ואחידים; אין להם שפה משותפת, סטנדרטים והרגלי עבודה משותפים, ואין להם היכרות עם החולשות והחוזקות של עמיתיהם; הגישור על כל אלה צריך להיעשות תוך כדי תנועה.
 - בית הספר שייך לרשת ברנקו וייס. אין אצלנו איש שצמח ברשת, שמכיר אותה ואת האנשים הפועלים בה ושמדבר בשפתה ברהיטות ולעומק.
- כדי להתחיל את שנת הלימודים התגבש הצוות הניהולי. לאחר ביקורים שלנו בכמה בתי ספר שהותירו רושם מיוחד על ועדת ההיגוי החלטנו להיות שמרניים בהיבט של המבנה הארגוני ולבנות מבנה סטנדרטי - הן משום שבית הספר אינו גדול, הן משום שחשבתיו שכך יהיה קל יותר לגשר על הפערים.
- גם בין אנשי הצוות הזה התגלה לכל אורך השנה צורך מתמיד בתיאום ציפיות ועמדות. לשמחתי ההערכה ההדדית, הרגשות החמים ויחסי האמון שנרקמו בין חברות הצוות סייעו להתגבר על מחלוקות ועל חוסר תיאום.
- בנוסף, לשמחתי הצלחתי לשכנע את משרד החינוך ולקבל תוספת שעות תקן לבית הספר לטובת היועצות. זאת משום שאני מייחסת להן תפקיד מרכזי בעבודה עם אנשי צוות בית הספר ולמען רווחתם, נוסף לתפקידיהן המסורתיים.
- על מנת להתגבר על חלק מהפערים הוצאתי מדי שבוע דף מידע ובו לוו"ז בית הספר לשבוע הקרוב, תוך הדגשת כללים ומינוח שאני רוצה להטמיע, ופינת הטיפ השבועי - "העשרה פדגוגית" כללים שאני רוצה להטמיע, או העמקת ההיכרות עם ברנקו וייס.
- לצד כל אלה פעלו השנה שתי מנחות אשר ליוו אותי ואת צוות בית הספר גם ברמה הפרטנית וגם במסגרת הלמידה הארגונית. זו נבנתה לכל אורך הדרך בשיח מתמיד אתנו.

מפגשי הארגון הלומד

ההשתלמויות הבית-ספריות הן המנוף ללמידה ארגונית, לשיתוף המורים בגיבוש עקרונות בית הספר ומהותו הבסיסית, תוך שימוש מתמיד במעגל הזהב (של סימון סינק): למה? איך? מה? במפגשים אלה גיבשנו את שלושת העמודים שבית הספר נשען עליהם: **אהבת האדם** - **אהבת הארץ** ו**אהבת למידה** / שלוש האהבות האלו הפכו לקו המנחה והמארגן לכל פעולות בית הספר, ולגיבוש תכנית העבודה להמשך ולשנה הבאה - וגם למה שאיננו כוללים בה.

לצד תכנים אלה עסקנו עם מנחות ברנקו וייס בשפה הפדגוגית הבית-ספרית, בשגרות הלמידה ובכלי חשיבה. במהלך המפגשים גם קיימנו שבוע סדנאות מרוכז, ופיתחנו בו פדגוגיה משלנו של למידה בין-תחומית הפורצת את חדר הכיתה. כל שכבה התמקדה בנושא אחר - בהתאם לתכנית הלימודים. כל אלה הם הבסיס לתכנית הוליסטית רחבה ייחודית לבית הספר שמתגבשת לקראת שנת הלימודים הבאה.

את העשייה שלנו ליוונו בתהליכי מדידה והערכה: פנימיים, כל מבחני המפמ"ר והמיצ"ב, וגם שאלון אקלים מטעם הרשת, במטרה לבדוק את עצמנו ולבחון אם אנחנו בכיוון שאנחנו רוצים - הן מבחינת היעדים הלימודיים הן מבחינת האווירה בבית הספר. מיפויים אלה משמשים עבורנו כלי ניבוי וכלי עבודה לקבלת החלטות בהיערכות לשנת הלימודים הבאה.

כל זה לא היה מצליח ללא צוות מחויב, ללא מזכירה כל יכולה (כמעט), שבעזרת הרבה חוש הומור ויכולת למידה טובה מתפעלת את ההיבט הלוגיסטי, וללא אב בית נעים הליכות ובעל ידי זהב הנותנים הרבה שקט בתחומי אחריותם. ■