



ערכת תכנון בסיסית – רציונל

כתב: איתן שטיינפלד

לטעמי, הרציונל חייב להתחיל באמירה כי החוברת כשלעצמה איננה חשובה. לא חשובים המושגים, לא חשובים השלבים, לא חשובות הטבלאות ולא המתכונים השונים לסדנאות. החשוב הוא ליצור את העניין ומתוכו את המחויבות של צוות ביה"ס להיכנס לתהליך של תכנון כולל, זאת בהנחה שאכן יש צורך אמיתי¹ של ביה"ס להיכנס לתהליך כזה. לגבי הצורך – צריך לזכור שגם אם זיהינו צורך כזה, יש לבחון את העיתוי (מטריצת דחוף-חשוב), על מנת להבטיח מקסימום אפקטיביות (זאת על פי ההגדרה הבאה: **אפקטיביות** = לעשות את הדבר הנכון. **יעילות** = לעשות את הדברים נכון)

לאחר שזוהה הצורך ונוצר העניין ניתן לגשת לתכנון בעזרת כלים רבים ושונים, לא חייבים לעשות זאת דווקא על פי המודל המוצע כאן. אולם אם כבר הבאנו מודל, כדאי שנבחן אותו ובאמצעותו נשקף את העקרונות שצריך, לדעתי, להקפיד עליהם בכל מודל, אם רוצים שהתהליך יצליח.

1. מדובר בתכנון כולל. אני מתעקש על השימוש במונח הזה מכיוון שחשוב לי לשרד כל הזמן שאין טעם בתכנון אסטרטגי מבלי שגזרנו ממנו תכנון טקטי. אין טעם להגדיר חזון וייעוד ומטרות חינוכיות או כל מונח אחר, אם איננו מצמידים לזה הגדרה של **יעדים** ברורים, עם מדדים ברורים להצלחה, **תאריכי יעד** לסיום, **תאריכי בדיקה ומשוב** בדרך (צמתי הערכה – checkpoints), ולא פחות חשוב – **תקציב**.

זה חשוב מבחינה עקרונית, מעצם מהותו של התהליך המוצע, וזה חשוב גם משום שבהרבה ארגונים, ודאי בבתי ספר, אנשים כבר למודי סבל בנושא של תהליכי שינוי, תכנון, הגדרת מדדי איכות ועוד שמות של תהליכים אופנתיים יותר או פחות, שהמכנה המשותף לכולם הוא שמעולם הם לא הגיעו לידי יישום, בוודאי לא כזה שנמשך יותר משנה שנתיים, ולאחר מכן הגיע תהליך אופנתי אחר וכל מה שנעשה נזרק מאחורי הגב.

2. **מדובר בתהליך פשוט למדי**, שמן ההתחלה משתדל לדבר במונחים ברורים ולא במונחים מקצועיים או כאלה שהבנתם תלויה בידע נוסף שמחוץ למודל הנתון. כל זאת על מנת **לאפשר לכל אדם להשתלב בתהליך**. זה איננו כלי לאנשי מקצוע בלבד, ואף לא מחייב איש מקצוע לתיווכו לציבור הרחב. בזכות המינוחים הפשוטים יחסית **וההבניה המסודרת של שלבי התהליך**, יכול כל אדם לנסות וליישם את התהליך בכוחות עצמו כשהוא מצויד בחוברת בלבד.

3. **מדובר בתהליך שמתחילתו מגדיר כיוון ומאפשר להמריא בתכניות שלנו לעתיד, אולם דואג במקביל לחבר את המעוף שלנו לנקודות ציון ברורות על הקרקע**. הדברים שאנו מגדירים תוך כדי תהליך חייבים לעמוד בבוחן מציאות מתמשך. יש שיאמרו כאן "ומה עם המעוף? מה עם החשיבה היצירתית ופריצת הגבולות?" ובכן, לטעמי אין כל קושי

¹ לא למכור מקררים לאסקימוסים, אלא אם כן יש להם צורך בכך.



להיות יצירתיים ולפרוץ גבולות במסגרת תהליך זה, אולם כמו בכל חשיבה יצירתית טובה, התוצרים צריכים להיות רלוונטיים, מעשיים ושימיים². מודל טוב לתכנון כולל צריך לקיים כל הזמן את המתח הבונה בין נתונים לבין אפשרויות, בין חשיבה נטולת מגבלות לבין הצורך לתת מענה לבעיות מוגדרות.

4. **מדובר בתהליך דינמי.** חלק מובנה במודל הנו בחינה מתמדת של הביצועים מול מה שהוגדר ותוכנן, ולהפך. יש כאן הכרה בכך שארגון מתפתח כל הזמן, וכי אסור לאפשר לרצון לתכנן מראש להפוך להתקבעות על תכנית וכניסה למתכונת של טיס אוטומטי³.
5. נראה לי שאין צורך להרחיב מעבר לדברים שנכתבו עד כאן. מכאן ואילך ערכת התכנון (ה"חוברת"), מדברת בעד עצמה.

מודלים שונים לתכנון:

גדול אני מבחין בין שני מסלולי יישום עיקריים:

1. צוות מצומצם (צוות מוביל, צוות הנהלה או כל גרסה אחרת הרלוונטית לביה"ס בו מדובר), מבצע את התכנון האסטרטגי כחלק מתפיסת תפקידו בהנהגת ביה"ס. השלבים במקרה זה הם:
 - א. תכנון אסטרטגי – ממטרות עד להגדרת סדר עדיפויות (קדימויות) – על ידי צוות מוביל.
 - ב. הצגת תוצרי התכנון האסטרטגי בפני כלל הסגל/דרגים ביצועיים שמתחת לדרג המנהל.
 - ג. ביצוע תכנון טקטי (הגדרת יעדים ומשימות לאור הקדימויות = בניית תכנית עבודה), בצוותים האחראים על השגת היעדים וביצוע המשימות.
 - ד. הצגת היעדים בפני כלל הסגל לבדיקת אפשרויות לשת"פ ולמניעת חפיפות מיותרות והתנגשויות אפשריות.
 - ה. גיבוש תכנית עבודה כוללת, יישום ובקרה.
2. כל שלבי התכנון נעשים על ידי כלל הסגל הרחב, במקרה זה מתקיים איחוד של שלבים א' ו-ב' מהמסלול הקודם, כאשר כל שאר השלבים נותרים בעינם.

ההבדל בין שני המסלולים הנו קודם כל עקרוני, ונובע מתפיסת ההנהלה את עצמה, תפיסת הצוות, מוכנות ומחויבות לשיתוף הן מצד המנהל וחברי ההנהלה והן מצד הצוות. חשוב להדגיש כי גם במסלול הראשון אין כוונה "להנחית" את המטרות, שיקופי המצב, תמונת העתיד וכן הלאה, אלא להביא אותם לאחר שעובדו ע"י הצוות המצומצם **לביחנה ואשרור** של הצוות הרחב יותר.

² דה בוננו: פתרון יצירתי נראה הגיוני בחשיבה לאחור. אין זה אומר שהיה ניתן להגיע אליו בדרך של חשיבה הגיונית בלבד (מדריך לחשיבה יוצרת, עמ' 38)

³ צבא חכם (אוקסימורון): דבקות במשימה לאור המטרה.



ההבדל משמעותי גם ברמה הטכנית והמעשית, כאשר עבודה עם כל הסגל, בעיקר בבית ספר גדול יחסית, מחייבת ארגון הדיון והחשיבה באופן שנצליח לשתף באופן מלא כל אחד בצוות, מבלי שנשקיע זמן עתק שבד"כ אין לנו, שלא לדבר על סכנת אבדן הסבלנות של חברי הצוות. קיימות מתכונות לסדנאות בשני הדגמים הללו.

תפקיד המנהל בהטמעת התכנית:

תכנון כולל איננו עוד פעילות או נושא הנכנס לביה"ס, אלא תהליך מהותי שיש לו פוטנציאל מעצב של התרבות הארגונית בביה"ס. ככזה, למנהל יש תפקיד מרכזי בהובלת התהליך. למעשה, הצלחת בתכנון תלויה בראש וראשונה **ברצונו** של המנהל לבצע מהלך כזה. כל בעלי התפקידים בביה"ס נושאים את עיניהם למנהל ובוטחים האם הוא אכן רוצה בתהליך, האם הוא אכן מאפשר להם לחשוב, להציע, לקחת חלק באחריות לעיצוב עתיד ביה"ס. האם המנהל נכון להדברות סביב נושא התכנון הכולל, נכון להקשיב, לשכנע ולהשתכנע, ועד כמה הוא עומד מאחורי החלטות שהתקבלו.

בשלב היישום והבקרה קובע המנהל יותר מכל אחד אחר עד כמה תהליך התכנון ייתן את פרו, ינחה את פעולות סגל ביה"ס בשוטף ויהפוך מסד לתרבות הארגונית בביה"ס. קבלת החלטות בהתחשב בסדר העדיפויות הבית ספרי, בחינת אירועים והתפתחויות על פי השפעתם על מטרות בית הספר, תמונת העתיד שלו והקדימויות שקבע לעצמו, יבטיחו הטמעה של תהליך התכנון בביה"ס. חריגה מהקווים המנחים שנוצרו בתהליך התכנון הכולל, ללא דיאלוג עם קווים אלה (מה שנקרא בלשון העם "שליפות" או "הנחתות"), יבטיחו שבפעם הבאה שחברי הסגל בביה"ס יתבקשו לשבת ולתכנן, הם יעשו זאת מתוך הבנה שמדובר בריטואל שאין מאחוריו כל כוונה ומשמעות, והם יתייחסו לכך בחוסר הרצינות הראויה.

תפקיד המנחה בהטמעת התכנית:

עוד סיבה אחת מדוע הערכה/חוברת כשלעצמה איננה חשובה, נובעת מהאמת הבסיסית הבאה: הבעיה של מרבית בני האדם איננה **לדעת** מה נכון לעשות, אלא **לעשות** את הדבר שהם חושבים שהוא נכון.

בחרתי להתחיל בכך את הסעיף הדין בתפקיד המנחה מכיוון שמאמת זו נגזרת לטעמי הגדרת התפקיד של המנחה: איננו באים ללמד את הדבר הנכון, התיאוריה המתאימה, תוצאות המחקרים, המודלים וכל שאר האמיתות שבאמתחתנו. תפקידנו איננו לספר למונחים מה כתוב בספר. עדיף שיקראו לבד.

תפקידנו הוא לעזור לבעלי התפקידים בביה"ס **לפעול וליישם** את המודל/תכנית/תיאוריה. אנחנו צריכים לסייע להם **לקבל את ההחלטה לעשות, לעשות, ללמוד ולהפיק לקחים** מהיישום, **ליישם את הלקחים**, וחוזר חלילה. זהו תפקיד דינמי, ולכן איננו ניתן לתיאור מלא מראש. האינטראקציה היא המולכת בכיפה, לא המתכון המוכן, יהיה טוב ככל שיהיה. הדגש הוא על ליווי היישום בחיי היום יום של ביה"ס תוך שיקוף מידת ההלימה שבין התפקוד השוטף לתכנון הכולל. לעיתים מתבטא הדבר בהצבעה על סתירות מהותיות שבין הכוונות המוצהרות בתכנון



לבין הביצוע בשטח, לעיתים כל שצריך לעשות זה לעזור להתאים לפעילות שנעשית את הטרימינולוגיה, על מנת לאפשר ביסוס של שפה ארגונית משותפת. לעיתים צריך לשקול שינויים, וריאציות ואפילו סטייה מהתבנית המלאה של ערכת התכנון בשל הצורך להתאים אותה למצב ולעיתוי שבו נמצאים הארגון, המנהל או הצוות.

תכנית עבודה:

בעיקרון תקבע תכנית העבודה על פי העדפות צוות ביה"ס, צרכי ביה"ס, לוח זמנים ומטריצת החשוב/דחוף של הנהלה.

המלצה – לאפשר לצוות העוסק בתכנון להתנתק מהשוטף, לפחות בתחילת התהליך. תכנון הנו באופן בסיסי חלק מהרביע של החשוב והלא דחוף. לעיתים קשה לפנות את האנשים לעסוק בו ללא ניתוק פיזי שלהם מביה"ס לסביבה שאיננה מאפשרת לברוח/להישאב אל הדחוף והשוטף. **לוח זמנים** נכון לביצוע תכנון – בסביבות **דצמבר** – **ינואר** להתחיל בתכנון האסטרטגי, על מנת שאפשר יהיה לסיים את התכנון הטקטי עד **אמצע אפריל**. זאת בהתייחס לחודש מאי כאל תאריך קובע בשל הצורך לסגור עם מורים על היקף העסקתם לא יאוחר מתאריך 31.5. יש להתייחס לשנה כמתפרשת ממאי למאי.

חומרים ועזרי הנחייה:

בערכה נמצאים כל התרשימים, ההגדרות והטבלאות הדרושות. מצורפות גם טבלאות ריקות, וכל הדרוש לויזואליזציה של התהליך למונחים. **הכל מוכן לצילום על גבי דפים או שקפים**. בעזרת מקרן ("ברקו"), ניתן להקרין מצגת power-point כמו גם חלקים מהחוברת (יצורפו לערכה על גבי דיסקט).

בסוף החוברת מוצגים "מתכונים" לסדנאות להעברת התהליך בביה"ס. מדובר בסדנאות המכוונות לתהליך בו ההנהלה עושה את מרבית התכנון האסטרטגי לבדה, ומשלבת בהמשך את שאר הצוות בדגש על התכנון הטקטי תוך משוב וביקורת על התכנון האסטרטגי ואשרור משותף של ההחלטות.

אשמח לשתף אתכם בחומרים נוספים, כמו תכנית סדנה לתהליך משתף בו כל צוות ביה"ס מבצע יחד את התהליך לכל אורכו (כמובן שההמלצה היא לא לאמץ באדיקות מתכון זה או אחר, אלא לתפור את המתכון המתאים לביה"ס, למנהל ולמנחה כמובילי התהליך), וכן דוגמאות ליישומים בבתי ספר שונים – חוברות המסכמות את תוצרי התהליך לשלביהם, העשויות להמחיש את היישום האפשרי של תהליך התכנון הכולל.

כל מנהל ומנחה יכולים לקבל את החומר גם בקבצי מחשב.

eitansh3@walla.co.il

ניתן ליצור אתי קשר בכתובת המופיעה כאן:

איתן שטיינפלד