

ייעוץ ארגוני מניעתי

1. מבוא

מגפת הקורונה היא מגפה עולמית, ששינתה את כללי המשחק בארגונים רבים ברחבי העולם. קורונה היא וירוס הפוגע בדרכי הנשימה, העלול לגרום למחלה קשה ולמוות.

כחלק מהתמודדויות הממשלות ברחבי העולם, עם מגפה שלא נראתה בסדר גודל שכזה במאה השנים האחרונות, הוטלו סגרים ועוצרים בערים, בוטלו אירועים וכנסים, ניתנו הנחיות לשמירה על ריחוק חברתי, הוטלו הגבלות תנועה והתקהלויות וכן נסגרו כלל המוסדות הלא חיוניים. חלק מהמקומות שהוגדרו על ידי ממשלות רבות כ"לא חיוניים" הם בתי הספר. בעבודה זו אתמקד בייעוץ ארגוני מניעתי בבתי הספר, נראה כיצד ניתן יהיה לעזור למנהלים, המורים והתלמידים בבית הספר להתמודד בתקופה מאתגרת שכזו, בה נראה כאילו כל כללי המשחק השתנו וקיים צורך "להמציא מחדש" את כל תפיסת מערכת היחסים בין המורה לתלמיד, ובין התלמיד לבית הספר. בעבודה זו אתמקד דווקא בייעוץ של שגרת ה"פוסט-קורונה". כחלק מהשינויים הרבים שהתרחשו בחינוך, גם דרכי ההוראה השתנו. לדעתי, אופן ההוראה לעולם לא יחזור להיות כפי שהיה, אלא יהיו שינויים מרחיקי לכת גם כאשר הקורונה תישאר כזיכרון רחוק. כיועצת ארגונית אאפיין את הדרישה של המורים, אל מול האגליות הנדרשת מהם והמערכת בכלל ב"עידן הפוסט קורונה".

2. הנושא שאני מעוניינת לשפר בארגון, מטרות ויעדים מדידים להשגתן

הארגון שבחרתי להתמקד בו הוא בית ספר יסודי בשכונת מצוקה בלוד. כחלק מהעבודה עם ילדים בשכונת מצוקה בלוד, כיועצת ארגונית אני צריכה להבין ולהתמודד עם בעיות שונות המאפיינות את ילדי שכונת המצוקה. עם התפרצות המגיפה, הקושי של המורים להנגיש את בית הספר עלה, מאחר והאינטראקציה היום יומית עם הילדים חשובה מאוד, לצורך הבנייתם כילדים בוגרים ועצמאיים בחברה הישראלית. קיימת חשיבות לרציפות המסגרת הבית ספרית, מאחר והם מגיעים ממשפחות שלעיתים קרובות לא יכולות לעזור לילדים להתמודד עם האתגרים השונים. נקודה חשובה נוספת בקושי של הילדים הוא דווקא הקרנה בהקושי של המבוגרים, הוריהם והסבים שלהם. המגיפה התאפיינה לא רק בחשש הבריאותי, בהם אנשים חלו בצורה קשה, אלא גם בקושי כלכלי וחוסר ודאות. אחוזים גבוהים מעובדי המשק פוטרו או הוצאו לחל"ת בכפייה ובאופן טבעי המצב החדש השפיע על הורי התלמידים, שהשפיע על התלמידים עצמם. בנוסף, הקושי בזמן המגיפה לא התרכז רק בפגיעה בלימודים, אלא בחשיבה חדישה לכל תפיסת הלימודים בבית הספר. המורים היו צריכים לחשוב מחדש כיצד הם מתאימים את עצמם ללמד בזמן מגיפה, ללא כיתות ומערכי השיעור שהם מכירים, אלא בשימוש בטכנולוגיות חדשות שלא עבדו איתן מעולם ובנייה מחודשת של מערכי השיעור. בנוסף, הקושי של הילדים מתבטא בשינוי התפיסתי של מושג "בית הספר". הם אינם יכולים לשחק עם חברים לכיתה בהפסקה ולקיים אינטראקציות כל כך חשובות להתפתחותם אל מול הילדים האחרים בבית הספר ועם המורים.

בכדי לאפיין את הקושי בשינוי ואת הנושא שאני מעוניינת לשפר בארגון, אעזר במאמר VUCA תנודתיות, אי ודאות, מורכבות, עמימות (יחזקאל, 2020)¹. בית הספר הוא ארגון מיוחד. הוא איננו כולל מנהלים ועובדים, פס ייצור, פיתוח טכנולוגי או הצגת תזרים שנתי. הוא כולל ילדים, שמלבד מללמוד על העולם שסביבם, מקנה להם את יחסי החברות בגילים שיעצבו את האופי לכל חייהם. כך, העבודה של המורה כוללת חשיבות רבה בתוכה, בתוך ארגון שהוא מ"הארגון הקלאסי" שהתפיסה הראשונית שלנו מציגה. בית הספר שעוצב ותוכנן במאה ה-20 ענה על דרישות מסוימות של אותה התקופה, וכעת נדרש שינוי על מנת לעמוד באתגרי המאה ה-21, קרי חשיבה מחודשת על תפיסת החינוך של ילדים בבית הספר היסודי. תפיסת החינוך המחודשת התעצמה עם מגיפת הקורונה עם עליית האמצעים הטכנולוגיים החדשים, שהיו קיימים בשוק אבל הצורך בהם הפך לחיוני על מנת לשמור על רציפות לימודית.

הגדרת ה-VUCA

Volatility – תנודתיות: "מערבולת של שינויים בקצב ועוצמה שונים, המתרחשים בדפוס שאינו נותן לניבוי" (Sullivan, 2012; Lawrence, 2013)^{2,3} עד כדי שהשינויים הללו לא ניתנים לחיזוי (Bennet & Lemoine)⁴. בדוגמת בית הספר היסודי, ניתן לראות את השינויים הללו בלימודים מרחוק. במספר שבועות בלבד, קצב מהיר מאוד לכל הדעות, מערכת החינוך כולה הייתה צריכה להתאים עצמה למצב חדש בו יש צורך להשתמש בתוכנות כגון "זום", תוך כדי ריחוק חברתי, ולהתמודד עם אתגרים חדשים הקשורים בטכנולוגיות משתנות, בדיגיטציה וקישוריות. השינויים הללו התאפיינו בחבלי לידה, ואתגרים שלא היו קיימים קודם לכן. לדוגמה, הדרישה למחשבים לכל ילד על מנת להשתתף בשיעור הייתה מיידית. בשכונת מצוקה בלוד, לא לכל ילד היה מחשב זמין להשתמש בו לאורך כל היום על מנת להשתתף בלימודים בבית הספר. יתרה מכך, כצוות חינוכי, היה קושי לפתור את הבעיה הזו כי מצד אחד לא ניתן להכריח תלמיד לקנות מחשב ומצד שני חוסר במחשב משמעותו חוסר השתתפות ביום לימודים. התנודתיות הזו התאפיינה עם אתגרים ומשברים רבים לאורך כל השנה. דוגמה נוספת היא השינוי היום יומי בפתיחת וסגירת בית הספר. פעמים רבות לא היה ברור אם בית הספר ייפתח או ייסגר ולעיתים עד לבוקר יום הלימודים לא היה ברור לתלמידים ולהורים אם יהיו לימודים באותו יום או לא. משמעות התנודתיות הזו השיפעה גם על התלמיד (האם אני צריך להכין תיק ושיעורים למחר) וגם על ההורים, שלא ידעו האם לילדיהם קיימות מסגרות חינוכיות לילדהם או לא. הדוגמות הללו ודוגמות רבות אחרות של התנודתיות שמאפיינת תקופה זו מכנסיה מתח רב לכולם.