

מבוא

כמי שעובד במערכת החינוך מזה מספר שנים, ואחרי הכרות מעמיקה עם הנפשות הפועלות של הארגון, רציתי להרחיב הידע התיאורטי והיישומי בתחום הייעוץ ובפרט הייעוץ החינוכי. כעובד במערכת החינוך, אני יכול לראות היום המון תהליכים שמתנהלים שצורה שאינה משביעת רצון ואינה משרתת אף אחד מהפועלים במערכת.

המיומנויות הנדרשות הנלמדות בקורס זה, ויבאו לידי ביטוי בעבודה זה מקיפות את כלל ההיבטים הנדרשים על מנת להביא את הארגון ממקום מסורתי ושמרני אל מקום התואם את הצרכים והסביבה בה אנו חיים. לרבות העצמה ושיתופי פעולה של מנהלי בתי הספר והמורים. הקורס למעשה מאפשר את פיתוח המיומנויות המסייעים לביצוע מחקר בתחום הייעוץ ופיתוח חשיבה ביקורתית לקידום תהליכי הערכה ומחקר של עבודת היועצים. ובפרט פיתוח מיומנויות ייעוציות לקידום התערבויות פרטניות, קבוצתיות ומערכתיות.

מהלך הקורס אפשר להתנסות בכלל ההיבטים המצוינים מעלה תוך הכרות מעמיקה עם מערכת החינוך באופן אישי לרבות תאוריות מקצועיות המחזקות את ההבנה. וכך ניתן לראות בעבודה הבאה. המביאה למעשה את כלל שלבי הקורס והן את שלבי העבודה בכניסה לארגון. ראשית אנו מגדירים את המטרות, מבינים אילו משאבים קיימים בפנינו ולאחר מכן מבינים מה רמת ההתערבות אותה אנחנו צריכים ליישם בבית הספר.

לאחר שהוחלטה מטרת על זו אנחנו צריכים כל הזמן לקיים היזון חוזר על מנת להבין שאנחנו מתקדמים בתהליך שהוגדר, האם המטרות שהוגדרו אכן עומדות לפנינו ובסופו של יום מה היתה תרומתו של היועץ הארגוני בתהליך.

מקצוע הייעוץ הארגוני

העידן המודרני הביא עמו שינויים מרחיקי לכת בדרכי החינוך של הדור הצעיר ויצר מערכות חינוכיות גדולות ומורכבות (אופלטקה, 2015, 35). היעוץ הארגוני במסגרת בית הספר מאפשר לבית הספר להוות ארגון לומד באמצעות הסתכלות וראיה רחבה של הדברים ברמת המקור, תוך שימת לב לפרטים ברמת המיקרו. אני מאמין בשיפור תהליכי למידה בארגון מתוך המקום כי הארגון הלומד הנו ארגון שאנשיו פועלים למען **התערבות ושיפור בהתמדה את יכולותיהם על מנת ליצור את התוצאות הרצויות**, ארגון מסוג זה הוא ארגון שמטפח דפוסי חשיבה חדשים המרחיבים את הדעת ושבהם אנשים לומדים לאורך הזמן כיצד ללמוד ביחד (סנג', 1990, 20). בבית הספר אלמג'ד בו ערכתי את עבודת הייעוץ נראה היה כי הצוות אינו מגויס לתהליך. אחד הנושאים שהעלה מנהל בית הספר החדש כי המורים לא מגויסים למען המטרה של בית הספר לשיפור רמת הלמידה והובלת בית הספר למציאות.

לעיתים נדמה כי בתי הספר, מקיימים פעילויות שמרניות ואינם מוכנים לנוע לכיוונים אחרים חדשים ומעדיפים להמשיך את המצב הקיים. בבית הספר בו אני לקחתי חלק בתהליך הייעוץ נדמה היה שהשגרה של מנהל בית הספר החדש שואבת אותו להתעסקות טכנית של 'ניהול' המבנה ולא ניהול ההון האנושי. ולכן חשוב להראות את התמונה המלאה כחלק מההליך של הייעוץ ולהבנות להם מערך או תוכנית מוסדרת של שעות בשבוע אשר הוא מקדיש לכל אחד מתחומי האחריות שלו ואילו האצלת סמכויות הוא מקיים על מנת לוודא כי הוא מצליח לנהל את הארגון על כל היבטיו הנדרשים לכך.

עם זאת כן קיימים בתי ספר, במיוחד חלקים נרחבים מצוות ההוראה, שמעוניין ללמוד ולהתפתח. באחריות של מנהל בית הספר לשייך את העובדים לעשייה על מנת שירגישו חלק מהארגון וחלק מהשינוי הארגוני ויהיו רתומים לתהליך. למעשה נראה כי להתערבות הארגונית, בבסיסה, קיימת רוטינה המכילה מספר פעולות המבוצעות על ידי אנשי הארגון והיא מורכבת מההיבט ההצהרתי (המטרה של ההתערבות), ההיבט הביצועי (אילו שלבים הולכים להיות בהתערבות על מנת להגיע למטרה) וההיבט החפצי (אילו משאבים נדרשים על מנת להגיע לאותה מטרה) (Pentland & Feldman, 2005). נראה כי המנהל הוא היחיד שרוצה ורואה בשינוי כההליך נדרש מה שהופך את התהליך לכמעט בלתי אפשרי.

לאחר שאנחנו מבינים כי התייעלות ארגונית הינה הכרחית בבית הספר, מתוקף כך נדרשת התערבות ל"תיקוף" ושיפור תהליכים ואנחנו מבינים את רוטינת ההתערבות (מוצהר, ביצועי, חפצי), כעת נדרש להבין אילו מהמודלים לייעוץ והתערבות מתאימים ליישום לטובת התהליך. מנהל בית הספר מבין כי הוא צריך לייצר קרקע חדשה ולכן הוא מקיים תהליך מסיבי של גיוס מורים, על מנת לייצר קרקע מוכנה לתהליך ארגוני שיהיה שייך לכלל צוות המורים.

יתרה מכך, התהליך יהיה פורה הרבה יותר ככל שהנחות העבודה תהיינה מפורשות יותר וככל שתהיה הסכמה כללית לגבי האסטרטגיה ולגבי מהות התוצאות הרצויות. אחד המודלים לייעוץ והתערבות הוא **המודל הלוגי**. השימוש במודל זה מאפשר להתוות לוגיקה או רציונל לתוכנית (שטרייכמן, מרשוד, 2013, 12). מודל זה מהווה, ייצוג חזותי לתוכנית ההתערבות ומסייע להדגים את הקשר בין פעילויות התוכנית לבין התוצאות הרצויות. מודל זה מיועד להבין את הרציונל וקשרי הסיבתיות העומדים בבסיסם של תהליכי ניהול ומסייע