



מצוינות בעבודת צוות - תנאי קריטי להצלחת בית הספר!

מאת: יהושע גלעד (צ'יק)

מתוך עבודתי המקצועית עם מערכות חינוך במשך עשרות שנים, אני לומד, כל פעם מחדש, על חשיבותה ועל השפעתה העוצמתית של מצוינות בעבודת צוות בבית הספר, על איכות המחנך - המורה ועל העשייה הפדגוגית כולה.

אני מבחין גם, כי יש קשר וזיקה ברורה בין מצוינות בעבודת צוות סינרגטית בבית הספר לבין שביעות הרצון של מורים, הורים ותלמידים, ויכולת הצוות למנף הישגים חינוכיים מקצועיים ופדגוגיים, תוך פיתוח תהליכי איכות משמעותיים. מניסיוני הצנוע אני מתרשם כי בתי ספר מצליחים מאופיינים גם בעבודת צוות טובה.

טוב מראה עיניים ממשמע אוזניים.

יהושע גלעד (צ'יק), יועץ בכיר לפיתוח ארגוני במערכות חינוך.

על ההחלטות שהתקבלו ומידת יישומן. הדבר משפיע לא רק על תפוקות הישיבה אלא גם על היעדר המורל והרצון להשתתף במפגשים כאלו.

השוני בתמונות מצב של תפקוד עבודת הצוותים בבית הספר משקף את ההבדל בתרבות הארגונית של בתי הספר.

ביום-יום נשמע את אמירות המורים, כגון: "אצלנו בבית הספר בישיבות..... ואין מה לעשות, ככה זה...". אמירות אלו הן תולדה של מערכת התנהגות ארגונית ומקצועית שהתפתחה במשך שנים, ומה שאנו רואים, חווים ושומעים הוא החלק הגלוי של תרבות בית הספר. תרבות ארגונית משקפת את האמונות, השקפות העולם והערכים של הצוות החינוכי (שיין 1985), שהם החלק הסמוי, אך כל אלה משפיעים על התנהלות המורים והתלמידים ועל התנהגותם.

אני רוצה להזמין אתכם להסתכל על עבודת הצוות בבית הספר שלכם מנקודת ראות חלופית, לעניות דעתי, מעניינת. אשמח לשמוע את דעתכם.

ראשית, שימו לב איך נקרא הצוות החינוכי בבית הספר: "חדר מורים".... אני כמרצה וכמנחה סדנאות, קשוב מאוד לשפה שמדברים אתי בבית הספר. לדוגמה: אם מנהל בית הספר מבקש הרצאה ל"חדר מורים" או מבקש הרצאה ל"צוות החינוכי".

האם יש הבדל? נכון, כך מקובל בבית הספר שנים רבות. יחד עם זאת אין הדבר בעלמא. מה בעצם אומרת שפת בית הספר כאשר משתמשים בצורה בלתי מודעת במושג "חדר מורים"? - "חדר" שיש בו "מורים".... האם המושג "חדר מורים" מתאר גם משהו שהם עושים יחד, או כיצד הם עוזרים זה לזה, האם חדר מורים מתאר "שותפות", ערבות הדדית, אכפתיות, מחויבות הדדית? תשאלו את עצמכם, האם יש למושג זה משמעות סימבולית או ערכית.

יש שמנהל בית הספר מזמין אותי לפגישה בימי היערכות עם: "הצוות החינוכי/ הפדגוגי שלי" או "הצוות החינוכי של בית הספר", האם לכם זה נשמע אחרת? לי כן, לפחות בהקשבה שלי. המשמעות של "צוות" איננה רק קבוצת מורים עם מטרה משותפת, אלא זו קבוצת אנשים שעובדים, חושבים ועושים יחד. יש ביניהם זיקה ותלות הדדית להשגת המטרה

בבית ספר שבו נוכחת מצוינות בעבודת הצוות המקצועי/פדגוגי הפועל ברמת אפקטיביות גבוהה, זה נראה כך: הרצון למפגש והשתתפות המורים במפגשי הצוותים, מספקים את המורים הן מקצועית והן אנושית (תחושת שייכות, הזדהות ו"גאוות יחידה"), המורים מצפים למפגשי הצוות, הם מכבדים את זמן המשתתפים, נוהגים בכבוד מקצועי למפגש. תהליך השיחה מאופיין בהקשבה רבה ובדיבור לעניין המאפשר ליבון, דיון ויצירת הסכמה על החלטות ברורות שכל המורים בצוות נרתמים לממשן. ראשי הצוותים יודעים להנחות, לנהל ולהנהיג את המפגשים וליצור אווירה של עשייה. יש למורים תחושה ברורה שהשקעתם במפגשי הצוות משתלמת, כלומר, הם מקבלים תמורה ראויה, בעיקר ביחס לצורך לחוש "שווים" (שווי ערך עצמי גבוה), יש פתיחות, הקשבה, נתינה ותרומה, מתוך הכרת ערך השותפים וכו'. התוצאות משפיעות על כל מרחב העשייה הפדגוגי והחינוכי בבית הספר.

פעם הגדיר לי עמית מקצועי הגדרה מעניינת על מצוינות של עבודת צוות: **בצוות אף אחד לא צריך לדאוג לעצמו, כי האחרים כבר דואגים לו, כל מה שנותר לו - הוא לדאוג לחבריו.... !!!**

לעומת זאת בבית ספר שבו עבודת הצוותים המקצועיים ברמה נמוכה, זה נראה כך: מפגשי הצוותים נעשים ככורח, כי "צריך" ישיבות צוות ו/או "חייבים לעשות" ולא כי "רוצים".... מפגשי צוותים אינם "אהובים" על המורים בלשון המעטה.... הישיבות נתפסות כ"עונש", הפגישות והישיבות אינן אפקטיביות, מונחות בחוסר מקצועיות ואינן נותנות תחושת ערך גבוה למשתתפים בהן (ואז המורים אומרים: "רק מברברים ומבזבזים את הזמן שלנו ובסוף לא עושים כלום...."). אין הבנה וידיעה מספקת של ראשי הצוותים ביחס לתפקידם כמובילי צוותים וכמנהיגיהם. ראשי הצוותים המקצועיים אינם יודעים לנהל ולהנחות את המפגשים. בישיבות הציונים לקראת התעודות עוסקים רק ב"בעיות", ותמיד בלחץ זמן. חלק מהמורים מתנהגים בפגישות אלו ללא כל מחויבות. אין בקרה והערכה מתמדת

ג. לעומת זאת הנול מכיל גם את חוטי הערב - כשם כן הם: ביטוי לערבות ההדדית. מה שמאפיין חוטי ערב שהם עבים, צבעוניים, מרקם עשיר ומגוון, שזורים בין חוטי השתי (המתוחים והדקים), ויוצרים את החזות של תמונת האריג. חוטי הערב הם הנראים בסיום התהליך. עיני המתבונן או המשתמש באריג מתרשמים מחוטי הערב (כי חוטי השתי סמויים באריג), מהמרקם, מהרכות, מהעובי, מהאווור, מהחימום, מהאסתטיקה ומהצבעים והשתלבותם.

חוטי הערב זו המטפורה לעבודת הצוות, הפעולה הבית ספרית של המגע בין המורה והמחנכת לכיתה, כן גם שיעור הינו תהליך למידה בצוותא (אם כמובן השיעור לא נעשה בצורה פרונטלית אלא חוקר ומשתף בדיאלוג), חוטי הערב הם מפגשי המורים (חוטי השתי בנול) המחברים אותם יחד לדבר בעל ערך גבוה מהעשייה כל מורה לחוד.

"חוטי הערב" מתארים את המפגשים בין המורים, הפרויקטים שנקרמים יחד בבית הספר, אירועי בית הספר החברתיים, התרבותיים, הטכסים, החגים וכו'. בסוציולוגיה למדנו שכל מפגש של אנשי הארגון הוא "טקס חברתי" המבטא משהו מהעקרונות, הערכים והאמונות שלו. יש בתי ספר עם חוטי ערב צבעוניים, יש בהירים, יש חוטים מזהירים, יש צנועים.

אני רואה את חשיבות טיפוח המצוינות בעבודת הצוות החינוכי כגורם קריטי בהצלחת בית הספר למימוש הישגים לימודיים חינוכיים ופדגוגיים.

7. ועוד מרכיב חשוב הוא כלי הפלך, הוא המוביל את חוטי הערב ושזרם בין חוטי השתי. הפלך - זו המנהיגות של המנהל וראשי הצוותים המובילים המאפשרים, פותחים נתיבים, פותחים לבבות ויוצרים תהליך מקסים: מ"שותפות העוצרת" ל"שותפות היוצרת".

היום המושג הוותיק: "השתלמויות" - פינה את מקומו למושג חדש - "פיתוח מקצועי", שינוי מבורך המבטא את ערך התפתחות האדם והאפשרות למתן ביטוי עצמי מלא. ראוי לראות את פיתוח עבודת הצוות כיוצר סביבת למידה ועבודה מקצועית המטפחת את איכות המורה - המחנך והצוות כולו - שזירה של יחיד ויחד המוקרנת בוודאי גם על התלמידים.

המשותפת. כצוות הם עוזרים איש לרעהו, במונח של ערבים זה לזה. במונח "חדר מורים" יש רק קבוצת המורים - כפרטים - יחידים.

התהליך של פיתוח עבודת צוות הופך את הפרטים ליחד, שמאוד מעצים אותם ואת יכולתם להתמודד יחד מול האתגרים החינוכיים תוך יצירת סינרגיה חיובית.

פעם הגדיר לי עמית מקצועי הגדרה מעניינת על מצוינות של עבודת צוות: בצוות אף אחד לא צריך לדאוג לעצמו, כי האחרים כבר דואגים לו, כל מה שנוותר לו - הוא לדאוג לחבריו.... !!!

צוות הוא גם אחד המשאבים המצוינים למימוש ערך האלטרואיזם (זולתנות), שזה ערך חברתי וארגוני נעלה בפני עצמו שראוי להבליטו במערכת החינוך שלנו.

אני רוצה לשתף אתכם בהבחנה חדשה ומעניינת שגיליתי במהלך עבודתי.

אני מבקש להשתמש במטפורה של נול האריגה בבואי לתאר את המצוינות בעבודת צוות.

נול האריגה בנוי מארבעה חלקים: א. מסגרת הנול ב. חוטי השתי ג. חוטי הערב ד. הכישור

א. מסגרת הנול ברורה, יציבה, חזקה ונוקשה, גבולות מסגרת הנול ברורים, ובכך היא גם תוחמת את גודל האריג (התפוקה). בהשלכה לבית הספר זו גדר של חצר בית הספר. המסגרת הגיאוגרפית הפיסית ברורה, החוקים ברורים, והגבולות גם הם ברורים, נשמרים ומתוחזקים בקפדנות. אם לא כן, המסגרת של נול האריגה ומסגרת בית הספר לא יהיו פונקציונאליות לתפקידן.

ב. על מסגרת הנול מתוחים חוטי השתי. מה מאפיין אותם? הם מתוחים, דקים, חזקים, מחוברים למסגרת הנול בקצותיהם. הם חוטי האורך באריג. חוטי השתי הם הדימוי למורים, לעובדים ולנושאי התפקידים בבית הספר. כדי למלא את תפקידם, הם צריכים ל"יישר קו", יש להם הגדרת תפקיד ומשימה ברורה ובהירה, והם מחויבים לבית הספר ולמשימותיו. חוטי השתי מתארים את המשימות האישיות של המורה הנכנס לכיתתו. למעשה, בזמן השיעור אין לו מגע וקשר עם מורים אחרים במסגרת משימת ההוראה בכיתה וגם אינו זקוק לכך. הוא בא לבית הספר, מבצע תפקידו בכיתת הלימוד, נח בהפסקות (אם מאפשרים לו...) והולך בסיום היום הביתה.

ואני יודע שמנהל שמציב לעצמו יעד: העצמת עבודת הצוות בבית הספר, יראה: אפקטיביות, מחויבות ומצוינות כבר בתהליכי העבודה. אבן הבוחן להצבת יעד שכזה: שלא יהיה מורה שאיננו מחובר לרקמה אנושית ופדגוגית בצוות. זה בסיס הנתינה והקבלה, זה מקור למחויבות ליצירת תחושת שייכות של המורה.
בתי ספר מובילים הם בתי ספר עם עבודת צוות ברמה גבוהה!!

אם המנהל יודע כיצד לעשות זאת - יעשה והמורים יראו יחוו חוויה מאד חשובה לעצמם בראש ובראשונה וגם לתלמידיהם. באם איננו יודע ראוי שייקח גורם מקצועי, מנטור מאמן לנושא אשר יתמוך פיתוח רכזי צוותים מובילים וצוותים סינרגטיים. זה תפקידו של המנהל כמנהיג - כך יוצרים רקמה אנושית ססגונית עשירה ואיכותית. וזה אתגר המנהיגות החינוכית בבתי הספר.

מנהל יקר! תביא את הקבוצה (צוות חינוכי) תעמוד בראשה, תזמין יועץ לפיתוח ארגוני במערכות חינוך / מאמן לפיתוח מנהיגות - תעלו ליגה באיכות העבודה המקצועית והחינוכית שלכם.

אולי הגיע הזמן להציב את נושא המצוינות בעבודת צוות כנושא מוביל לפיתוח גורם האיכות המקצועית, האנושית והחינוכית של המורה והמחנך ובית הספר כולו.
ברמה הכלכלית עלות הפיתוח של עבודת צוות איכותית נמוכה עשרות מונים בהשוואה לתועלת למורים עצמם, לתלמידים, לבית הספר ולהישגיו.

תפקידו של מנהל בית ספר בהטמעת תרבות "הניהול המשתף" בעבודת צוותים סינרגטיים.

מנהל בית ספר הוא קודם כל מנהיג צוות הפדגוגי והחינוכי.

בית ספר כולל מבנה ציוד משאבים, צוות בית הספר ותלמידיו. הצוות החינוכי הוא הגורם המחולל המניע המקדם (או בולם) את התהליכים והתפתחות תלמידים בבית הספר.

כל מנהל יודע שלא ניתן להניע מורים או צוותים בפקודה או הוראה לאורך זמן. זה יעבוד כמו שזה נשמע....

נשאלתי פעם: מי יוצר את מי? מנהיג את צוות או הצוות את מנהיגו? אנו כבר יודעים היום כי מנהיגות בהבחנה המתקדמת ביותר היא: הדינמיקה הנוצרת בין המנהיג ואנשיו. או בבית הספר בין המנהל והמורים. המורה ותלמידיו יש בזה "ל מושג שמבטא היטב מה היא מנהיגות: "רוח המפקד". הווה אומר שהדברים נעשים במרחב הארגוני על פי הבנת המורים את רצון המנהל עמדותיו וכוונותיו, לא ברמה ההצהרתית אלא ברמה ההתנהגותית.

והמסרים עוברים מלמעלה. האם בבית הספר יש "הנהלה" או "צוות ניהול". האם המנהל נוטל אחריות שמפגשי הצוותים שלו יהיו: ברי ערך, איכותיים אפקטיביים בעלי תפוקות, שהמורים המשתתפים בחם יחוו ערבות שייכות ומחויבות מקצועית ואנושית? האם מובילי הצוותים מבינים שלפני התוכן במפגש צריך להתייחס גם לצרכים המשותפים של חברי הצוות.

הרי המורה רוב שעותיו בבית הספר רואה תלמידים, (ובהפסקות הקצרות גם את עמיתיו לפעמים).

