

# ארגון חינוך מורכב מסתגל

גרסה 1.0

כתבו:

ד"ר עופר מורגנשטרן

ד"ר עדי וגרהוף

ינואר 2022

מחלקת המחקר  
מערך המו"פ  
המינהל הפדגוגי



## תוכן

5.....	1. תקציר	5
6.....	2. מבוא - אתגר ההתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה	6
6 .....	2.1 דגשים	6
6.....	2.2 מציאות חיצונית מורכבת ומשתנה	6
9.....	2.3 סביבה פנימית מורכבת של ארגוני חינוך	9
11.....	2.4 הצורך בתפיסה ארגונית חדשה להתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה	11
13.....	2.5 מתודולוגיית בניית מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל	13
16.....	3. ארגוני חינוך כארגונים אנטי שבירים	16
16 .....	3.1 דגשים	16
16.....	3.2 רמות תפקוד ארגוני - ארגונים שבירים, איתנים ואנטי שבירים	16
17.....	3.3 מה הופך ארגון חינוך לשביר או לאנטי שביר?	17
19.....	4. מודלים להתנהלות ארגונית במציאות מורכבת ומשתנה	19
19.....	4.1 דגשים	19
19.....	4.2 מגוון גישות להתנהלות ארגוני חינוך במציאות משתנה	19
21.....	4.3 גישת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת	21
27.....	5. מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל – מבט כולל	27
27	5.1 דגשים	27
27.....	5.2 גישת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת	27
29.....	5.3 מרכיב המציאות המורכבת והמשתנה	29
30.....	5.4 מרכיב המצפן הארגוני מוטה העתיד	30
31.....	5.5 בעלי עניין פעלנים ואוטונומיים	31
31.....	5.6 אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר	31
32	5.7 סיכום המבט הכולל על המודל	32
33.....	6 מצפן ארגוני מוטה העתיד	33
33	6.1 דגשים	33



33.....	הצורך במצפן ארגוני.....	6.2
34 .....	מבנה המצפן הארגוני מוטה העתיד .....	6.3
34.....	מצפן מרובד של ארגוני חינוך.....	6.4
35.....	מאפייני מצפן ארגוני רלוונטי.....	6.5
36.....	ביטוי המצפן הארגוני באמצעות חזון ארגוני.....	6.6
38.....	ביטוי המצפן הארגוני באמצעות מודלים קוגניטיביים.....	6.7
38.....	תהליכי עדכון המצפן הארגוני.....	6.8
41.....	בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים.....	7.7
41.....	דגשים.....	7.1
41.....	חשיבותם של בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים.....	7.2
42.....	דפוסים ההתנהלות של בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים.....	7.3
46.....	אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר.....	8.8
46.....	דגשים.....	8.1
46.....	הצורך באקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר.....	8.2
48.....	תפקיד המנהיגות בארגון חינוך מורכב מסתגל.....	8.3
51.....	רכיב המדיניות.....	8.4
54.....	רכיב החיבוריות.....	8.5
56.....	מרכיב תוכניות הלימודים.....	8.6
57.....	מרכיב המבנה הארגוני.....	8.7
57.....	רכיב ההון האנושי.....	8.8
59.....	רכיב התשתיות הפיזיות והטכנולוגיות.....	8.9
59.....	רכיב התרבות הארגונית.....	8.10
60.....	רכיב השירותים.....	8.11
61.....	רכיב המשאבים.....	8.12
62.....	יישום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל.....	9.9



62.....	דגשים	9.1
62.....	יישום הדרגתי של תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל	9.2
63.....	מודל בשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל	9.3
64.....	יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל	9.4
64.....	דוגמאות ליישומי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל	9.5
66.....	מקורות	.10
68.....	נספחים	.11
68.....	מחונן רמת הבשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל	11.1
74.....	תבנית יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל	11.2

## 1. תקציר

### תקציר - מסרים עיקריים

- ארגוני חינוך מתמודדים עם מציאות תנודתית, אי ודאית, מורכבת ועמומה (VUCA)
- ארגוני חינוך הם מערכות ארגוניות חברתיות מורכבות ופתוחות דינמיות
- ארגוני חינוך נדרשים לתפקוד אנטי שביר כדי לספק חינוך רלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה
- ארגוני חינוך המיישמים תפיסה ארגונית של מערכת מורכבת מסתגלת יוכלו להשיג תפקוד אנטי שביר
- תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל כוללת בתוכה תפישות של ארגון לומד, ארגון זמיש וארגון חושב עתיד
- התפיסה מבוססת על ארבעה מרכיבים בעלי זיקות הדדיות: המציאות המורכבת והמשתנה, מצפן ארגוני, בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים, ואקו-סיסטם תומך ומאפשר
- התפיסה היא מערכתית ופרקטלית, כלומר, חלה על ארגוני חינוך בכל הרבדים של מערכת החינוך
- יישום התפיסה בארגוני חינוך יכול להתבצע באופן הדרגתי באמצעות כלי מודל בשלות ותבנית יוזמה לארגון חינוך מורכב מסתגל

## 2. מבוא - אתגר ההתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה

### 2.1 דגשים

- המציאות החדשה המורכבת והמשתנה מחייבת התנהלות ארגונית אחרת של ארגוני חינוך
- המציאות החדשה היא מציאות תנודתית, אי ודאית, מורכבת ועמומה (VUCA)
- במציאות החדשה מתחוללות מגמות שינוי חברתיות, טכנולוגיות, כלכליות, סביבתיות ופוליטיות המשפיעות על ארגוני חינוך
- דפוסי הפעולה של בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים הם מנוע השינוי של הארגון הפועל במגוון דרכים כדי להשיג את יעדי המצפן הארגוני
- מגמות מרכזיות המשפיעות על התנהלות ארגוני חינוך הן: התגברות הקישוריות, תהליכי אוטומציה, ירידה בעלויות ביצוע פעילויות ומאפייני דור ה-Z שמתקרב לשוק העבודה
- ארגוני חינוך הם מערכות חברתיות בעלות מורכבות פנימית
- נדרשת תפיסה חדשה להתנהלות ארגוני חינוך במציאות מורכבת ומשתנה

### 2.2 מציאות חיצונית מורכבת ומשתנה

המציאות החדשה (The New Normal), שבתוכה פועלים ארגוני חינוך במאה ה-21, היא מציאות מורכבת ומשתנה, המייצרת באופן מתמיד, אתגרים והזדמנויות פדגוגיים וארגוניים חדשים עבור ארגוני חינוך. ארגוני חינוך נדרשים להתמודד באופן אפקטיבי עם אתגרי והזדמנויות מציאות זו כדי לספק חינוך רלוונטי ללומדים בהם. ניתן לאפיין את המציאות המורכבת והמשתנה באמצעות שני מודלים המשלימים זה את זה: מודל ה-VUCA המתאר את מאפייני המציאות המורכבת והמשתנה ומודל ה-STEEP המתאר את מגמות השינוי המתחוללות במציאות.

## מודל VUCA - מאפייני מציאות מורכבת ומשתנה

ראשי התיבות של מודל ה-VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)<sup>1</sup> מייצגים ארבע מאפיינים של המציאות המורכבת והמשתנה: תנודתיות, אי ודאות מורכבות ועמימות. להלן תיאור קצר של כל אחד ממאפיינים אלו:<sup>2</sup>

- **תנודתיות** - מצב בו מתרחשים במציאות שינויים מהירים וחדים בקבועי זמן קצרים. אתגרים והזדמנויות שנוצרו בעבר לאורך זמן רב, מופיעים בסביבה כזו בפתאומיות וללא התרעה מוקדמת.
- **חוסר ודאות** - מצב בו מחסור במידע מקשה על הבנה מדויקת של המציאות. הרצון לייצר ודאות עלול להוביל להנחה בעייתית כי מה שהיה הוא שיהיה ולהסתמכות יתר על ניסיון העבר כדי להחליט כיצד לפעול בהווה.
- **מורכבות** - מציאות של ריבוי גורמים פעילים במציאות, המקיימים ביניהם קשרי גומלין והשפעות הדדיות. מצב זה מאופיין בחוסר יכולת לבדוד גורמים משפיעים או לבדוד אתגרים נפרדים להתמודדות.
- **עמימות** - מצב בו קיים מידע לגבי המציאות אך לא ניתן להבין באופן מלא את המשמעות של המציאות בתוכה מתפקד הארגון ושל ההשפעה האפשרית של אירועים עתידיים

מציאות ה-VUCA היא המציאות הקבועה של המאה ה-21 (The New Normal) והיא מומחשת ביתר שאת בתקופות של משבר המתפתח במהירות, כדוגמת משבר הקורונה. ארגוני חינוך נדרשים להתאים עצמם להתנהלות אפקטיבית במציאות זו כדי להמשיך ולספק חינוך רלוונטי.

## מודל STEEP - סריקת מגמות שינוי

בנוסף לתנודתיות, חוסר הודאות, המורכבות והעמימות המאפיינים את המציאות החדשה, מתחוללות בה, באופן מתמיד, מגמות שינוי במגוון תחומי חיים המשפיעות על התנהלות ארגוני חינוך. ניתן לסרוק באופן שיטתי את המגמות במציאות המשתנה באמצעות שימוש במודל ה-STEER<sup>3</sup> המסווג את המגמות

<sup>1</sup> פסה יוסף, נ' ושפירא ש' (2017) גשר על פני מים סוערים – המס"ע של אמ"ן בעולם המורכבות. מודיעין הלכה ומעשה, 2, 10-26

<sup>2</sup>Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2014) "What VUCA really means for you". Harvard Business Review, vol 92, January-February Issue. [https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.top\\_right](https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right).

<sup>3</sup> Kyler, J. (2003). Assessing your external environment: STEEP analysis. *Competia*,(33).



לקטגוריות של מגמות חברתיות (Social), טכנולוגיות (Technological), כלכליות (Economic), סביבתיות (Environmental), חינוכיות (educational) ופוליטיות (Political). להלן פרוט תחומי המציאות הכלולים בקטגוריות ה-STEEEP:

- **קטגוריית החברה** – כוללת גורמים תרבותיים ודמוגרפיים כגון: דת, סגנונות חיים, ערכים, תודעה בריאותית, דמוגרפיה וקצב גידול אוכלוסין, גילאים, קריירה, בטיחות, התנהגות הצרכן ופרסום.
- **קטגוריית הטכנולוגיה** – כוללת גורמים טכנולוגיים, היכולים לייצר ערך או להסיר מחסומים המונעים ייצור ערך כגון: פעילות מחקר ופיתוח של טכנולוגיות חדשניות, אוטומציה, תמריצים טכנולוגיים ושיעור השינוי הטכנולוגי, חדשנות, תקשורת, אנרגיה, תחבורה, תקנות פטנטים ומחזור החיים של מוצרים.
- **קטגוריית הכלכלה** – כוללת גורמים כלכליים בתחום המאקרו כלכלה, בתחום הצרכנות, בתחום הארגוני עסקי ובתחום התעסוקה כגון: צמיחה כלכלית, שיעורי ריבית, שערי חליפין, שיעור אינפלציה, סחר בינלאומי, מיסים, חסכון, סובסידיות, זמינות מקומות עבודה, מקצועות וכישורים חדשים, יזמות וגורמים חברתיים.
- **קטגוריית הסביבה** – כוללת גורמים סביבתיים העוסקים בהתפתחויות סביבתיות בתחומים אקולוגיים כגון: מים, רוח, אדמה, מזון, אנרגיה, גורמים בחברה האנושית בעלי השפעה שלילית על הסביבה כגון זיהום, ובגורמים בתחום המאמץ ליצירת חברה אנושית בסביבה בת קיימא.
- **קטגוריית הפוליטיקה** – כוללת תקנות ממשלתיות ונושאים משפטיים, המגדירים את הכללים הפורמאליים והאי-פורמאליים לגבי יחידים וארגונים; התפתחויות פוליטיות המשפיעות על תחומים חברתיים, כלכליים וסביבתיים באמצעות תקנות לגבי איכות הסביבה, הגבלים עסקיים, שווקים פיננסיים ומסחר; חוקים התורמים ליציבות פוליטית באמצעות תקנות למונופולים, מדיניות מס, תקנות מחיר הגנת הצרכן, השיפוט ואיגודים מקצועיים, בריאות ובטיחות העובדים; גורמים אתיים ביחס לערכים חברתיים השולטים בהתנהגות עסקית.
- **קטגוריית החינוך** – כוללת היבטים שונים של החינוך כגון: תוכניות לימודים, תכני לימוד, פרקטיקות למידה, פרקטיקות הוראה, הערכה, מנהיגות ניהולית חינוכית, תכנון וארגון, חיבוריות, ותשתיות פיזיות וטכנולוגיות.

מגמות השינוי, המתחוללות בתחומי המציאות השונים, משתלבות יחדיו ליצירת תרחישים עתידיים אפשריים מהם נגזרים אתגרים והזדמנויות לחינוך. ארגוני חינוך נדרשים להתמודד עם האתגרים ולנצל את הזדמנויות כדי לצמוח ולספק חינוך רלוונטי. ניתן לצפות [במאגר השלם של מגמות ה-STEEEP ואתגרים](#) [הנגזרים מהן](#) באתר המכון לחקר עתידים בחינוך.



## מגמות שינוי מרכזיות המשפיעות על הנהלות ארגונים

על פי דוח של חברת מקנזי, במציאות החדשה קיימות מספר מגמות שינוי מרכזיות המשפיעות על האופן בו צריכים מנהיגי ארגונים להתנהל<sup>4</sup>:

- **התגברות הקישוריות** – התגברות הקישוריות משבשת מציאות קיימת ומקדמת חדשנות משבשת. היא מייצרת זרימת מידע חופשית העוקפת ומאתגרת היררכיות ארגוניות קיימות.
- **אוטומציה חסרת תקדים** – התגברות האוטומציה מערערת את החשיבה הארגונית המכניסטית ואת מבני השליטה והחיצוי המסורתיים.
- **ירידה בעלויות פעולות** - חסמי כניסה ועלויות לביצוע פעולות בקנה מידה רחב פוחתים ובירוקרטיה פנים ארגונית הופכת פחות אפקטיבית ממנגנוני שוק חופשי.
- **שינויים חברתיים יסודיים** - לבני דור ה-Z ואילך יש שאיפות לקריירה שונה ביסודה הכוללות גיוון, למידה מתמדת, מנהיגות, קידום הזדמנויות, השפעה חברתית וניידות קריירה.

### 2.3 סביבה פנימית מורכבת של ארגוני חינוך

מעבר להתמודדות עם סביבה חיצונית מורכבת ומשתנה נדרשים ארגוני חינוך להתמודד גם עם סביבה ארגונית פנימית מורכבת ומשתנה. ניתן להגדיר ארגוני חינוך ברמות שונות החל ממערכת החינוך כולה, דרך יחידות במשרד החינוך כגון גופי מטה או מחוזות, המשך ברשתות חינוך או אגפי חינוך ברשויות, וכלה במוסדות חינוך כגון בתי ספר וגנים. ארגוני חינוך ברמות השונות הם מערכות חברתיות, מורכבות, דינמיות ופתוחות לסביבה, הכוללות מגוון רחב של ישויות המקיימות יחסי גומלין הדדים באופן המשפיע על התפקוד הכולל של ארגון החינוך<sup>5</sup>.

המורכבות הארגונית הפנימית של ארגוני חינוך נובעת ממגוון היבטים המאפיינים אותם:

- **מורכבות ארגונית אנכית** - הנובעת מריבוי רמות היררכיה בארגון
- **מורכבות ארגונית אופקית** - הנובעת ממספר מחלקות או מומחים מקצועיים הנמצאים אופקית בארגון
- **מורכבות ארגונית מרחבית** - הנובעת מההתפלגות הגיאוגרפית של מחלקות או צוותים בארגון

<sup>4</sup> De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.

<sup>5</sup> Keshavarz, N., Nutbeam, D., Rowling, L., & Khavarpour, F. (2010). Schools as social complex adaptive systems: a new way to understand the challenges of introducing the health promoting schools concept. *Social science & medicine*, 70(10), 1467-1474.



- **מורכבות טכנולוגית** - הנגזרת מהטכנולוגיה המיושמת בארגון כדי לייצר תוצרים
- **מורכבות ארגונית הסתגלותית** - הנובעת מהצורך של מרכיבי הארגון השונים, המקיימים יחסי גומלין בינם לבין עצמם ועם הסביבה, להסתגל ולהתפתח באופן אינטגרטיבי. שינויים באופן פעולת הארגון, כגון הרחבת מערכות הקשרים של הארגון, יישום תהליכים חדשים, וביצוע שינויים מהירים בארגון, עשויים להוביל להקמת יחידות חדשות המוסיפות ערך לארגון אך גם מעלות את רמת המורכבות הארגונית.

מגמות שונות מגבירות עוד יותר את המורכבות של ארגוני חינוך בעידן הנוכחי ומייצרות רשת מורכבת של תלויות ויחסי גומלין בתוך ארגון החינוך ובינו לבין סביבתו<sup>6</sup>:

- **ביזור והאצלת סמכויות לארגוני חינוך**, המייצר תפקידים ותהליכים חדשים כדי לספק גמישות במתן מענה לצרכים מקומיים.
- **ריבוי ומגוון בעלי עניין המעורבים בתהליכי קבלת החלטות בארגון החינוך** (כגון הרגולטור, ההורים, איגודי המורים, אקדמיה, צבא, שוק התעסוקה ועוד), הגורמים להוספת רבדים חדשים למבנים ותהליכים ארגוניים בארגון החינוך<sup>8</sup>.
- **חינוך מותאם אישית** לצרכים והשאיפות של כל לומד, המייצר רשת חדשה ומורכבת של יחסי גומלין בארגון החינוך בין מורים ותלמידים. ולסיום, מגמת המשילות מרחבת שכבות במערכת החינוך (מטה משרד החינוך, מחוז, רשות מקומית, בית הספר, בעלי עניין נוספים), כאשר הקשרים בין בעלי עניין השונים על פני השכבות גמישים, נתונים למשא ומתן ומייצרים רשת מורכבת של תלויות ויחסי גומלין בתוך ארגון החינוך ובינו לבין סביבתו. השילוב של מגמות אלו, והמגוון העשיר של התקנות החוקיות והבקורות הממשלתיות החל על ארגוני חינוך, מגבירים את המורכבות הארגונית הפנימית שלהם ומקשים עליהם לספק מענה איכותי בקצב התואם את השינויים המהירים במציאות.

---

<sup>6</sup> Burns, T., & Wilkoszewski, H. (2013, June). Governing complex education systems. In Presentation at 3rd GCES-Conference 'Effective Multilevel Governance in Education', Paris (pp. 17-18).

<sup>7</sup> Keshavarz, N., Nutbeam, D., Rowling, L., & Khavarpour, F. (2010). Schools as social complex adaptive systems: a new way to understand the challenges of introducing the health promoting schools concept. *Social science & medicine*, 70(10), 1467-1474.

<sup>8</sup> Keshavarz, N., Nutbeam, D., Rowling, L., & Khavarpour, F. (2010). Schools as social complex adaptive systems: a new way to understand the challenges of introducing the health promoting schools concept. *Social science & medicine*, 70(10), 1467-1474.



## 2.4 הצורך בתפיסה ארגונית חדשה להתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה

ארגוני חינוך מסורתיים ריכוזיים והיררכיים מתקשים להתאים עצמם באופן אפקטיבי למציאות המורכבת והמשתנה. ארגונים אלו מכונים "ארגוני האיך" שכן האופן בו נעשים הדברים בכל רובדי הארגון נקבע על ידי ההנהלה לפרטי פרטים ומוטמע בתהליכים מורכבים בקרב כל יחידות ועובדי הארגון<sup>9</sup>. ארגון "האיך" מנסה לעבוד כמכונה משומנת היטב, המתוכננת מראש לפעול באופן אחיד אפקטיבי ויעיל לאור הנחיות מרכזיות המגיעות מהנהלה.

אולם, התנהלות ארגונית זו מקשה על יכולת ההתמודדות של ארגוני חינוך מסורתיים עם אתגרי והזדמנויות המציאות המורכבת והמשתנה. ארגוני חינוך, המיישמים התנהלות ארגונית מסורתית, מתקשים לפעול בתנאי אי ודאות, פוסחים על זיהוי ואבחון אתגרים והזדמנויות, מתקשים לחזות את התוצאות של פעולות שננקטות, ונאבקים לשלוט במגוון תוצרי הפעילויות שבוצעו במסגרת של מערכות יחסים מורכבות. במילים אחרות, ההתבססות על תפיסה מסורתית של ארגון חינוך כמכונה היררכית משומנת, שתוכננה מראש, והפועלת על בסיס הנחות של סדר ויציבות, מקשה על ארגוני חינוך להתאים עצמם באופן אפקטיבי וזריז למציאות מורכבת ומשתנה ועלולה לפגום בתפקודם וביכולתם לספק חינוך רלוונטי.

כדי להתמודד עם מציאות מורכבת ומשתנה, על ארגוני חינוך לאמץ תפיסה ארגונית חדשה המתמקדת ביכולתם לעצב לעצמם, באופן מהיר ואפקטיבי, עתיד רצוי במציאות מורכבת ומשתנה. יישום תפיסה ארגונית חדשה זו יאפשר לארגוני החינוך לשגשג ולספק חינוך רלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה, מסמך זה מציע גרסה ראשונה לתפיסה ארגונית חדשה להתנהלות ארגוני חינוך במציאות מורכבת ומשתנה, תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל. היבטי התפיסה מוצגים במסמך באופן הבא:

- **פרק 2** מציג את אתגר ההתמודדות העם מציאות חיצונית ופנים ארגונית מורכבת ומשתנה חיצונית ופנימית, את הצורך בתפיסה ארגונית להתמודדות עם האתגר ואת המתודולוגיה לגיבוש תפיסה שכזו.
- **פרק 3** מציג את התפקוד הנדרש מארגוני חינוך במציאות מורכבת ומשתנה – אנטי שבירות
- **פרק 4** מציג תפיסות שונות להשגת התנהלות ארגונית אנטי שבירה במציאות מורכבת ומשתנה, שאותרו בספרות ובראשן תפיסת מערכות מורכבות מסתגלות, כבסיס לגיבוש מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל.
- **פרק 5** מציג מבט כולל על מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל המתמקד במרכיבים המרכזיים וביחסי הגומלין ביניהם, המאפשרים לארגון חינוך לפתח תפקוד אנטי שביר במציאות מורכבת ומשתנה.
- **פרקים 6-8** סוקרים ביתר הרחבה את כל אחד ממרכיבי מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל: המצפן הארגוני מוטה העתיד, בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים והאקו-סיסטם התומך ומאפשר.

<sup>9</sup> בריאן מ. קרני אייזק גץ (2013) חופש בע"מ, ידיעות.



- **פרק 9** מציג היבטי יישום של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל בארגוני חינוך כולל תפיסת היישום ההדרגתית והספירלית כלים תומכי יישום ודוגמאות ליישום המודל בארגוני חינוך.
- **פרק 10** מציג מקורות עליהן מתבססת תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל
- **פרק 11** מציג שני כלים לתכנון היישום של המודל על ידי ארגוני חינוך: מחוון בשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל ותבנית יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל.



## 2.5 מתודולוגיית בניית מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל

- תהליך בניית מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל בוצע על ידי מערך המו"פ
- מתודולוגיית התהליך כללה סריקת ספרות, הגדרת תפקוד ארגוני ובניית מודל אינטגרטיבי על בסיס מודלים שזוהו בספרות
- המודל הוצג בפני בעלי עניין לקבלת משובים ונוסה במסגרת מהלכי פיתוח וניסוי בשטח
- הגרסה הנוכחית היא גרסה 1.0 וצפויות בעתיד גרסאות מורחבות ומשופרות

במהלך השנים תש"פ-תשפ"א ביצעה מחלקת המחקר של מערך המו"פ תהליך של עיצוב מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל גרסה 1.0 כמענה לצורך שתואר בתפיסה ארגונית להתנהלות במציאות מורכבת ומשתנה. מתודולוגיית התהליך כללה מספר שלבים, החל מסריקת ספרות לאיתור מודלים המאפשרים לארגונים בכלל ולארגוני חינוך בפרט להתמודד עם מציאות משתנה, דרך עיצוב מודל קונספטואלי של ארגון חינוך מורכב מסתגל, המשך בפיתוח של מודלים ארגוניים המיישמים את תפיסת ארגון מורכב מסתגל, במסגרת מסלולי פיתוח מגוונים, וכלה בשיפורים למודל הבסיסי על בסיס ההתנסויות בשטח. שלבי המתודולוגיה לעיצוב המודל מוצגים באיור 1.



איור 1- מתודולוגיית עיצוב מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל

- **שלב הגדרת אתגר המציאות המורכבת והמשתנה** - בשלב זה, הוגדרה המציאות המורכבת והמשתנה כאתגר להתנהלות הארגונית של ארגוני חינוך. בשלב זה זהו מודלים לאפיון מרכיבי המציאות המורכבת והמשתנה (VUCA, STEEP) וחודדה ההבנה שהתנהלות הארגונית של ארגון חינוך צריכה להתייחס לממדים הפנימיים, החיצוניים, הנוכחיים והעתידיים של המציאות.
- **שלב הלמידה** – בשלב זה בוצעה סריקת ספרות מקצועית לזיהוי מודלים קונספטואליים להתנהלות ארגונית במציאות מורכבת ומשתנה של ארגונים בכלל וארגוני חינוך בפרט.
- **שלב הגדרת תפקוד ארגוני נדרש** - בשלב זה הוגדר התפקוד הארגוני הנדרש מארגון חינוך הפועל במציאות מורכבת ומשתנה. הוגדר כי על ארגון חינוך לתפקד כארגון אנטי שביר המסוגל לספק חינוך רלוונטי בכל עת.
- **שלב עיצוב טיוטת מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל** - בשלב זה עוצבה טיוטה ראשונית של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל בעל יכולת לתפקוד אנטי שביר. המודל עוצב על בסיס תפיסת מערכות מורכבות מסתגלות (CAS) ושולבו בו מרכיבים ממודלים נוספים רלוונטיים שזוהו בסריקת הספרות.
- **שלב הפיתוחים וההתנסויות בשטח** – בשלב זה, הוצגה התפיסה במסלולי פיתוח והתנסות שונים של מערך המו"פ ומערכת החינוך החל ממסלולי הפדרציה האלטרנטיבית והמגה לאב, דרך מסלולי האתגרים של רשת מחוללי החדשנות, וכלה במסלולי פיתוח המופעלים במסדות חינוך על ידי מחוז



צפון. במסגרת מסלולי פיתוח והתנסות אלו פותחו מודלים ארגוניים, המתבססים על תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל, פותחו ויושמו מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל במוסדות חינוך, ונבנו תהליכי תקשורת מבוססי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל בין מפקחים למנהלים. התפיסה אף הוצגה לצורך קבלת משוב בפורום שיח מחקרי ונלמדה בקורסי הפיתוח מקצועי של מערך המו"פ.

- **שלב עיצוב מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל 1.0** – בשלב זה עוצבה גרסה 1.0 של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל, המתבססת על המשוב, התובנות והלקחים שנצברו בתהליכי החשיפה, הפיתוח וההתנסות שבוצעו. גרסאות נוספות ומשופרות של המודל צפויות להתפרסם בעתיד, על בסיס הניסיון שיצטבר עם המודל בשטח וההתפתחויות, שיחולו בתפישות הארגוניות ובמציאות המורכבת והמשתנה.

### 3. ארגוני חינוך כארגונים אנטי שבירים

#### 3.1 דגשים

- התפקוד הנדרש מארגון חינוך במציאות מורכבת ומשתנה הוא אנטי שבירות
- ארגון חינוך אנטי שביר מסוגל לספק חינוך רלוונטי בכל מציאות מורכבת ומשתנה
- ביזור, חיבור למציאות, ומגוון בדרכי הפעולה בונים תפקוד אנטי שביר

#### 3.2 רמות תפקוד ארגוני - ארגונים שבירים, איתנים ואנטי שבירים

בהתבסס על תורת המערכות, ארגון חינוך הוא מערכת ארגונית המתוכננת לספק תפקוד מסוים. לכן ניתן להגדיר את יכולתם של ארגוני חינוך להתמודד בהצלחה עם מציאות מורכבת ומשתנה במונחים של רמת תפקודם במציאות כזו. הכלכלן נאסים טאלב הגדיר שלוש רמות תפקוד של ארגונים בהתמודדותם עם מציאות מורכבת ומשתנה<sup>10</sup>:

- **ארגון שביר** – הארגון אינו מצליח להתאים עצמו למציאות מורכבת ומשתנה ותפקודו נפגם באופן משמעותי. לדוגמא, במשבר הקורונה היו ארגונים שהפסיקו לתפקד ואף קרסו.
- **ארגון איתן** - הארגון מצליח לשרוד במציאות מורכבת ומשתנה ולשמור על תפקודו כפי שהיה עד כה. לדוגמא, במשבר בקורונה היו ארגונים שהצליחו לשמר את תפקודם כבעבר.
- **ארגון אנטי שביר** – הארגון מפיק תועלת וצומח מהתמודדות עם המציאות המורכבת והמשתנה ותפקודו לא רק שנשמר אלא אף משתפר. לדוגמא, במשבר הקורונה היו ארגונים שהמציאו את עצמם מחדש והצליחו לשגשג ולעלות מדרגה ביכולותיהם וביצועיהם לעומת העבר.

ארגוני חינוך, הנדרשים להתמודד עם מציאות מורכבת ומשתנה, צריכים לשאוף להפוך לארגונים אנטי שבירים, המשגשגים ומשפרים את תפקודם במציאות מורכבת ומשתנה כדי לספק חינוך רלוונטי בכל עת. השגת יעד זה תלויה בזיהוי והבנת מאפייני ההתנהלות הארגונית ההופכים ארגון חינוך לארגון אנטי שביר.

<sup>10</sup> טאלב נ.נ. (2014) אנטי שביר, דביר.

### 3.3 מה הופך ארגון חינוך לשביר או לאנטי שביר?

מהם מאפייני ההתנהלות הארגונית אותם על ארגוני חינוך לאמץ כדי להפוך לארגונים אנטי שבירים? ניתן להגדיר שלושה מאפייני התנהלות ארגונית מרכזיים בהם נבדלים ארגוני חינוך שבירים מארגוני חינוך אנטי שבירים: ריכוזיות לעומת ביזור, ניתוק מהמציאות לעומת חיבור למציאות, ואחידות לעומת מגוון בדרכי הפעולה של הארגון (איור 2). הסעיפים הבאים מתארים את השוני בהתנהלות הארגונית של ארגוני חינוך שבירים לעומת ארגוני חינוך אנטי שבירים במאפיינים אלו:



איור 2 – מאפייני התנהלות ארגונית של ארגונים שבירים ואנטי שבירים

#### ריכוזיות לעומת ביזור

**הארגון השביר הוא ריכוזי והיררכי ולכן איטי בהתנהלותו** - הארגון השביר מאופיין בריכוזיות והיררכיה, כאשר האופן בו מתבצעים דברים בכל רובדי הארגון נקבע על ידי ההנהלה לפרטי פרטים ומוטמע, מלמעלה למטה, בתהליכים מורכבים בקרב כל יחידות ועובדי הארגון. הארגון מנסה לעבוד כמכונה משומנת היטב, המתוכננת מראש לפעול באופן אחיד, אפקטיבי ויעיל לאור הנחיות מרכזיות המגיעות מהנהלה. הריכוזיות מקשה על הארגון לפעול במציאות משתנה שכן, תהליכי העברת המידע, קבלת החלטות וביצוע שינויים בארגון מתפרשים על כל שרשרת ההיררכיה הארגונית. תהליכים אלו מתחילים בזיהוי שינויים במציאות על ידי גורמי שטח רבים בארגון, והזרמת מידע במעלה ההיררכיה הארגונית למוקדי קבלת החלטות. כדי לייצר פתרונות לאתגרים וההזדמנויות שהוצפו מהשטח, מבצעים גורמי ההנהלה והמטה תהליכי חשיבה מורכבים, מקבלים החלטות, מורידים הנחיות ליישומן במורד שרשרת ההיררכיה הארגונית ומפקחים על ביצוען. שרשרת תהליכי זרימת המידע, קבלת החלטות, הביצוע והפיקוח בארגון הריכוזי ההיררכי היא ארוכה, איטית ומועדת לשיבושים ותקלות מסיבות של חוסר יעילות ארגונית ואינטרסים פוליטיים.



התוצאה היא שהארגון הריכוזי ההיררכי מתנהל באיטיות ומתקשה לספק מענים יעילים ואפקטיביים למגוון השינויים המהירים המתחוללים במציאות המשתנה.

**הארגון האנטי שביר הוא מבוזר ולכן בעל יכולת תגובה מהירה** - הארגון האנטי שביר מבזר את השליטה לבעלי העניין בתוך הארגון. אוטונומיה זו מאפשרת לבעלי העניין השונים בתוך הארגון להגיב באופן מקומי ומהיר לאתגרים ולהזדמנויות, שהמציאות המשתנה מזמנת להם. התגובה המקומית למציאות המשתנה היא מהירה בהרבה ביחס ליכולת התגובה של הנהלת הארגון ולכן הביזור הופך את התנהלות הארגון האנטי שביר למהירה יותר.

### **ניתוק מהמציאות לעומת חיבור למציאות**

**לארגון השביר חסרים מנגנוני חישה של המציאות ולכן הוא מופתע ואינו מוכן לשינויים** – לארגון השביר חסרים מנגנוני חישה אפקטיביים של המציאות הנוכחית והעתידית בה הוא פועל, המתייחסת לסביבה הפנים ארגונית ולסביבה החיצונית המשפיעה על הארגון. למקבלי ההחלטות בארגון חסרה תמונת מצב של ההתרחשויות הנוכחיות והתרחישים העתידיים בתוך הארגון ובסביבתו החיצונית. חוסר זה בתמונת מצב מקשה עליהם לתת מענים לאתגרים והזדמנויות הנגזרים מהמציאות הנוכחית ופוגם ביכולתם להיערך מראש לאתגרים וההזדמנויות הנגזרים מתרחישים עתידיים אפשריים. ניתוק זה מהמציאות עלול להוביל להפתעות שיפגמו בתפקוד הארגון.

**לארגון האנטי שביר יש מנגנוני חישה של המציאות ולכן הוא בעל מוכנות לשינויים** – הארגון האנטי שביר משקיע בחקר והבנת המציאות הפנים והחוץ ארגונית, העכשווית והעתידית, בה הוא פועל, בהבנת האתגרים וההזדמנויות שהיא מציבה בפניו ובהערכות להם. כדי להגיע למודעות, הבנה ומוכנות לאתגרי והזדמנויות המציאות העכשווית והעתידית, הוא מפעיל מנגנוני חיישנות, סריקה סביבתית וחשיבת עתיד המאפשרים לו לספק מענים רלוונטיים, בכל עת, ומסייעים לו לצמוח ולשפר את תפקודו גם במציאות משתנה.

### **אחידות לעומת מגוון בדרכי הפעולה**

**לארגון השביר יש דרך אחת ואחידה להשגת מטרותיו ואם היא נכשלת תפקודו נפגם** - ארגונים ריכוזיים והיררכיים פועלים בדרך פעולה תקנית אחידה אחת, המאושרת על ידי הארגון, מתוך תפיסה שזו הדרך היעילה ביותר. אולם, כאשר חלים שינויים במציאות, הפוגמים באפקטיביות



והיעילות של דרך פעולה תקנית ויחידה זו, אין לארגון יכולת ליישם במהירות דרכי פעולה חילופיות, המתאימות להתמודדות עם המציאות החדשה, והוא מועד לכשל ארגוני העלול לפגום באופן מהותי בתפקודו.

#### **הארגון האנטי שביר מאפשר מגוון דרכים להשגת מטרותיו המספקות הגנה מפני כשל תפקודי -**

הארגון האנטי שביר מאפשר לבעלי העניין לבחור לפעול במגוון דרכי פעולה כדי להשיג את היעדים הארגוניים, שנקבעו על ידי ההנהלה. כאשר המציאות משתנה ומציבה בפני הארגון אתגרים והזדמנויות חדשות, בעלי העניין בארגון יכולים לנסות להתמודד עמן במגוון דרכים והארגון יכול לבחור מתוכן את הדרכים שהוכחו כמתאימות ביותר וכמובילות לצמיחה והתפתחות. במילים אחרות, קיום מגוון דרכים להשגת המטרות הארגוניות מגדיל את היכולת של הארגון להתמודד ואף לצמוח במציאת המשתנה ומספק הגנה מפני כשל תפקודי ארגוני.

## **4. מודלים להתנהלות ארגונית במציאות מורכבת ומשתנה**

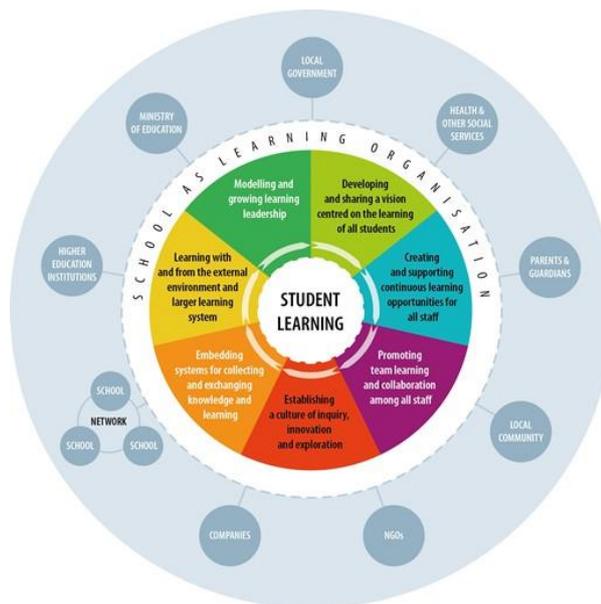
### **4.1 דגשים**

- קיימות גישות שונות להתנהלות ארגונית במציאות מורכבת ומשתנה כגון גישת הארגון הלומד, גישת הארגון הזמיש, גישת הארגון חושב העתיד, וגישת הארגון כמערכת מורכבת מסתגלת
- גישת הארגון כמערכת מורכבת מסתגלת היא גישה מערכתית ואקולוגית להתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה
- מאפייני ארגון מורכב מסתגל הם: ביזור, בעלי עניין פעלנים המתפתחים במשולב, אי לינאריות, קושי בחיזוי, יכולת הסתגלות, התארגנות עצמית, התהוות והמצאות על סף הכאוס

### **4.2 מגוון גישות להתנהלות ארגונית בחינוך במציאות משתנה**

סריקת הספרות המקצועית בחיפוש אחר מתווי התנהלות ארגונית להתמודדות עם מציאות מורכבת ומשתנה מעלה מגוון תפישות ומודלים המייצגים היבטים שונים המשפיעים על יכולת ההתמודדות של

ארגוני חינוך עם מציאות מורכבת ומשתנה. תפיסה אחת, **הארגון הלומד**, שמה דגש על יכולת הסתגלות למציאות המשתנה בהתבסס על יכולת הלמידה הארגונית המתמדת (איור 3)<sup>11</sup>.



איור 3 – תפיסת בית ספר כארגון לומד

תפיסה נוספת, **הארגון הזמיש**, מתמקדת בפיתוח כישורי זריזות וגמישות ארגוניים המאפשרים לארגון להגיב במהירות לשינויים במציאות הנוכחית<sup>12, 13</sup>. לעומתה, תפיסת **הארגון חושב העתיד** מדגישה את הצורך בחקר עתידיים ארגוני ובעיצוב עתיד רצוי לארגון, המאפשר לו להיערך מבעוד מועד למציאות העתידית<sup>14</sup>. סקירת תפישות אלו מובילה למסקנה, שלמרות מיקודן השונה קיימים בהן מרכיבים דומים וחופפים. נדרשת תפיסה מערכתית, המשלבת בתוכה את הגישות השונות ומתייחסת להיבטי המורכבות והדינמיות של המציאות הנוכחית והעתידית כדי לעצב ארגוני חינוך אנטי שבירים.

<sup>11</sup> Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.

<sup>12</sup> Galés, N. L., & Gallon, R. (2019). Educational agility. *Rethinking Teacher Education for the 21st Century. Trends, Challenges and New Directions*, 98-111.

<sup>13</sup> Peha, S. (2011). Agile schools: How technology saves education (just not the way we thought it would). *Infoq.com*.

<sup>14</sup> OECD Schooling for Tomorrow (2006). Using Future Thinking tools to build school and system thinking and leadership

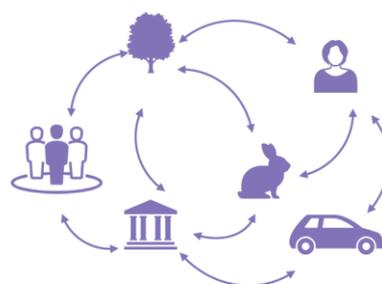
### 4.3 גישת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת

בתהליך סריקת הספרות זוהתה תפיסת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת כתפיסה מערכתית, השמה דגש על יכולת ההשתנות של הארגון כתפקוד מרכזי, ולכן יכולה להוות בסיס לעיצוב ארגוני חינוך אנטי שבירים. תפיסה ארגונית זו מתבססת על פרדיגמת המערכות המורכבות מסתגלות (Complex Adaptive Systems - CAS)<sup>15</sup>. לפי תפיסה זו ארגון הוא מערכת אקולוגית חיה (אקו-סיסטם), שבעלי העניין הפועלים בה מקיימים קשרי גומלין מורכבים כדי להשיג ביחד תפקוד מערכתי מיטבי. מערכת אקולוגית, פתוחה, מתפתחת ודינמית, יכולה להסתגל ולהתאים את תפקודה למציאות המורכבת והמשתנה. זאת, בניגוד לתפיסה מסורתית של אגו-סיסטם, הרואה בארגון מכונה בעלת התנהלות היררכית וסמכותנית, שתוכננה ונבנתה לביצוע אפקטיבי ויעיל של תפקוד מסוים וקבוע שהוגדר מראש (איור 4). זוהי תפיסה מערכתית המתייחסת לכל ההיבטים הרלוונטיים במציאות הארגונית החיצונית והפנימית, הנוכחית והעתידית. תפיסת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת נחקרת בספרות עבור ארגונים בכלל<sup>16</sup> וארגוני חינוך בפרט<sup>17</sup> <sup>18</sup> <sup>19</sup>.

#### Ego-system Thinking



#### Eco-system Thinking



<sup>15</sup> Smith, P. A., & Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*.

<sup>16</sup> Horvath, L., Verderber, É., & Barath, T. (2015). Managing the Complex Adaptive Learning Organization. *Contemporary Educational Leadership*, 2(3), 61-83.

<sup>17</sup> A. De Smet, C. Gagnon, and E. Mygatt (2021). Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey and Company

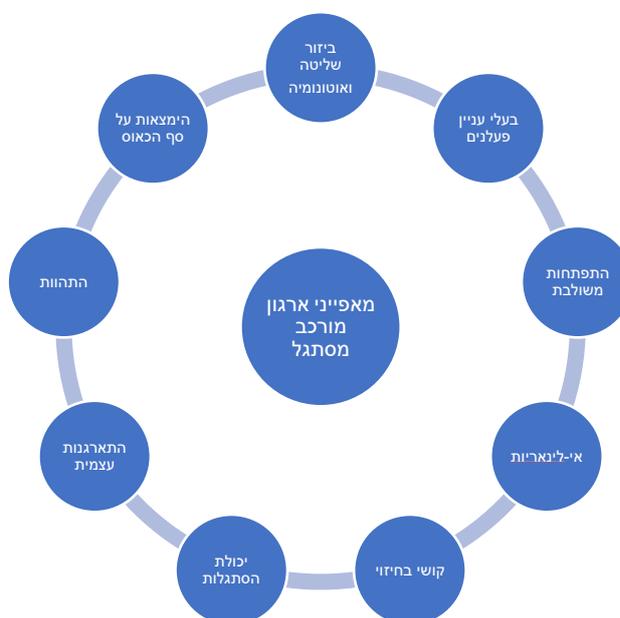
<sup>18</sup> Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International electronic journal of elementary education*, 10(1), 11-26.

<sup>19</sup> Kershner, B., & McQuillan, P. (2016). Complex Adaptive Schools: Educational Leadership and School Change. *Complicity: An International Journal of Complexity and Education*, 13(1), 4-29.

איור 4 – גישת אקו-סיסטם לעומת גישת אגו-סיסטם<sup>20</sup>

### מאפייני ארגון מורכב מסתגל

ארגון המתנהל כמערכת מורכבת מסתגלת כולל מספר מאפיינים מרכזיים, המתייחסים למבנה הארגון, לאופן התנהלות בעלי העניין הפועלים בו ולאופן השתנותו (איור 5):<sup>21</sup>



איור 5 – מאפייני ארגון מורכב מסתגל

- **ביזור השליטה ואוטונומיה** – בארגון מורכב מסתגל השליטה מבוזרת ומאפשרת אוטונומיה לבעלי העניין הפעילים כדי לקיים תהליכי התארגנות עצמית שיובילו להתוות של דפוסים ארגוניים חדשים "מלמטה למעלה".

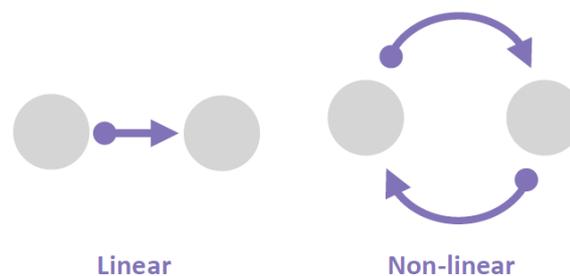
<sup>20</sup> Systems Innovation (2021). Education Systems Innovation Toolkit.

<https://www.systemsinnovation.io/post/education-systems-innovation-toolkit>

<sup>21</sup> Smith, P. A., & Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*.



- **בעלי עניין פעלנים** – ניתן להבין ארגון מורכב מסתגל כקבוצה של בעלי עניין פעלנים, המקיימים ביניהם מערכת של קשרים ויחסי גומלין דינמיים. בעל עניין יכול להיות ארגון, מחלקה, צוות או אדם השייכים לארגון או גורם חיצוני המעורב בפעילות הארגון. פעלנות של בעלי העניין מתבטאת בכך שהם מגדירים באופן עצמאי מטרות ויזמים ומבצעים פעילויות להשגתן.
- **התפתחות משולבת** – בארגון מורכב מסתגל, בעלי העניין הפעלנים מתפתחים יחדיו דרך קיום יחסי גומלין, המשלבים תחרותיות ושיתופיות. לכן, הבנת ההתנהלות של הארגון המורכב מסתגל, אינה מתמקדת רק באופן בו פועל כל בעל עניין בנפרד אלא גם בהבנת מכלול יחסי הגומלין התחרותיים והשיתופיים בין בעלי העניין.
- **אי ליניאריות** – בארגון מורכב מסתגל לא תמיד מתקיים קשר ליניארי בין "סיבה" ל"תוצאה" ולכן קשה לחזות מראש תוצאות של התערבות (איור 6). תופעת האי ליניאריות יכולה לבוא לידי ביטוי בדרכים שונות: סיבות מזעריות יכולות להוביל לתוצאות דרמטיות כפי שמראה "אפקט הפרפר"; תוצאה אחת יכולה לנבוע מכמה סיבות; סיבה אחת יכולה להוביל לכמה תוצאות; תהליכים, המתחילים בתנאים כמעט זהים, יכולים להתפתח בכיוונים שונים לחלוטין, כתלות בשוני המזערי של תנאי הפתיחה שלהם.



איור 6 - תהליך לינארי מול תהליך לא לינארי<sup>22</sup>

- **קושי בחיזוי** – קיים קושי לחזות בפרטנות ובדיוק את התנהלות הארגון המורכב מסתגל בגלל התלויות ההדדיות בין בעלי העניין והאי-ליניאריות של הארגון. עם זאת ניתן עדיין למצוא סדר מובנה בארגון מורכב מסתגל כאשר מנתחים את פעילותו באמצעות חשיבה מערכתית החודרת דרך המורכבות וחושפת את המבנים הבסיסיים מחוללי השינוי.

<sup>22</sup>Systems Innovation (2020). Complex adaptive systems Guide.  
<https://www.systemsinnovation.io/post/5-complex-adaptive-systems>

- **יכולת הסתגלות** – ארגון מורכב מסתגל הוא ארגון בעל יכולת התאמה, כלומר מסוגל ללמוד מהניסיון ולהסתגל במהירות לתנאים חדשים ובלתי צפויים בתהליך אבולוציוני (איור 7). יכולת זו מבוססת על האוטונומיה הניתנת לבעלי העניין הפעלנים בארגון, בעלי עניין אלו מגיבים לשינויים במציאות ומייצרים מגוון של דפוסי פעולה, חדשים ושונים באיכותם, להתמודדות עם האתגרים וההזדמנויות הנגזרים ממנה. דפוסי הפעולה החדשים נבחנים הלכה לנעשה בשטח והמתאימים ביניהם שורדים, בתהליך של ברירה טבעית, ונבחרים על ידי הארגון. דפוסי הפעולה, ששרדו ונבחרו, מאומצים על ידי הארגון והופכים לדפוסי ארגוניים.



1. Change



2. Variety



3. Selection



4. Replication

איור 7 - תהליך הסתגלות אבולוציוני בארגון מורכב מסתגל<sup>23</sup>

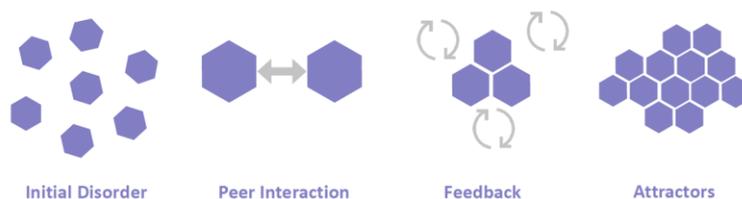
- **התארגנות עצמית** - בארגון המורכב מסתגל בעלי העניין הפעלנים מתארגנים באופן עצמאי ליצירת שיתופי פעולה כדי להתמודד עם אתגרים והזדמנויות, הנגזרים מהמציאות המשתנה. תהליך ההתארגנות העצמית מאפשר לארגון להשתנות באופן תדיר ולהסתגל למציאות במגוון דרכים שקשה לחזותן מראש. תהליך ההתארגנות העצמית (איור 8) מתחיל בביזור השליטה ומתן אוטונומיה לבעלי העניין, המפחיתים את רמת הסדר במערכת ומגבירים את חופש פעולה לבעלי העניין. דבר זה מאפשר לבעלי העניין ליזום ולהתארגן באופן עצמאי לשיתופי פעולה. ההתארגנות העצמית יכולה להתבצע בגישה אי פורמלית וספונטנית ללא משימה ממוקדת מראש, ללא קריטריון מוסכם לבחירת המשתתפים וללא מבנה סדור של דיון, כדי לעורר צמיחה של רעיונות ספונטניים ויצירתיים ולהגביר הסיכוי לחדשנות<sup>24</sup>. לחילופין, ניתן לנקוט בגישה מובנית לקידום התארגנות עצמית שמה דגש על עיצוב מדיניות, מבנים ארגוניים, ופרקטיקות המעודדים התארגנות עצמית כגון: מצפן ארגוני מנחה, אקו-סיסטם ארגוני תומך, אוטונומיה לבעלי העניין לבחור את דרכם הייחודית, שיתוף של כלל בעלי העניין בארגון ועוד. שיתופי הפעולה הללו מייצרים זרימות מידע חדשות במערכת ולולאות משוב חיובי המייצרות דפוסיים חדשים אטרקטיביים ומועילים. דפוסי

<sup>23</sup> Systems Innovation (2021). Education Systems Innovation Toolkit.

<https://www.systemsinnovation.io/post/education-systems-innovation-toolkit>

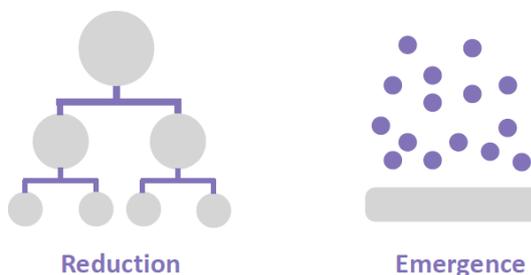
<sup>24</sup> שו פ. (2010). "הפקת משמעות ממפגש ומפגש לשם הפקת משמעות". אנליזה ארגונית, גיליון מס' 15, עמ' 18-33. מכון 'צפנת'.

פעולה חדשים ואטרקטיביים אלו מושכים בעלי עניין נוספים המאמצים אותם והם הופכים בהדרגה לדפוסי פעולה כלל ארגוניים.



איור 8 - תהליך ההתארגנות העצמית לשיתופי פעולה<sup>25</sup>

- **התהוות** – ההתארגנות העצמית של הגורמים הפעילים בארגון המורכב מסתגל, מייצרת, בתהליך של מ"למטה למעלה", דפוסים מקומיים, שהמוצלחים שביניהם מאומצים על ידי הארגון והופכים להיות דפוסים ארגוניים חדשים. זאת בניגוד לתהליך המתקיים בארגונים מסורתיים של יצירת דפוסים ארגוניים חדשים מ"למעלה למטה" באמצעות הנחיות מרכזיות של ההנהלה (איור 9)



איור 9 - תהליך ההתהוות לעומת תהליך היררכי<sup>26</sup>

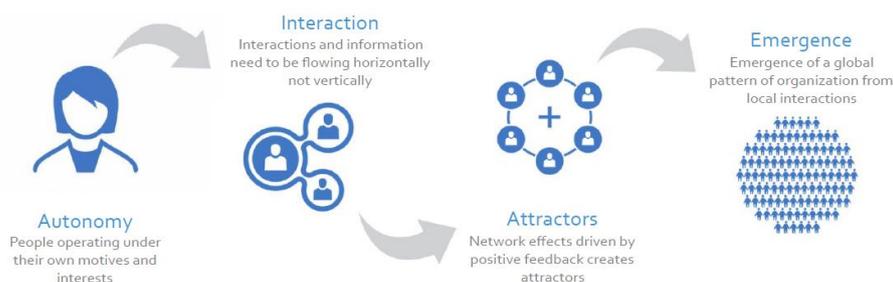
- **הימצאות על סף הכאוס** - הארגון המורכב המסתגל נמצא באופן מתמיד במצב של "סף הכאוס", שהוא מצב ביניים בין יציבות קפואה ומנוונת לבין פעילות כאוטית ובלתי נשלטת. במצב "סף הכאוס" שזורים יחד יציבות ואי יציבות, שגרה וחדוש, סדר ואי סדר. זהו מצב נזיל, המניע תהליכי

<sup>25</sup> Systems Innovation (2020). Complexity Theory Guide. <https://www.systemsinnovation.io/post/complexity-theory-guide>

<sup>26</sup>Systems Innovation (2021). Education Systems Innovation Toolkit. <https://www.systemsinnovation.io/post/education-systems-innovation-toolkit>

התארגנות עצמית והתהוות בארגון, המקדמים יצירתיות וחדשנות ומייצרים מבנים, תהליכים, צירופים וקשרים חדשים.

לסיכום, מאפייני הארגון המורכב מסתגל תומכים בתהליך של צמיחה והתאמה למציאות המשתנה, המתנהל מ"למטה למעלה" (איור 10). בעלי העניין בארגון מקבלים אוטונומיה המאפשרת להם לפעול, מתוך מוטיבציה פנימית ובאופן התואם את רצונותיהם ושיאיותיהם. הם מתארגנים באופן עצמאי ברשתות המייצרות שיתופי פעולה ומידע רחביים בארגון. רשתות אלו מועצמות באמצעות לולאות משוב חיובי ומייצרות דפוסי פעולה מקומיים חדשניים ואטרקטיביים כמענה לאתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה. הארגון מזהה דפוסי פעולה אטרקטיביים מקומיים ומאמץ אותם בהיקף נרחב כדפוסי ארגוניים.



איור 10 - תהליך הצמיחה וההתאמה בארגון מורכב מסתגל<sup>27</sup>

<sup>27</sup>Systems Innovation (2018). Decentralized Organizations.  
<https://www.systemsinnovation.io/post/decentralizing-organizations-1>

## 5. מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל – מבט כולל

### 5.1 דגשים

- ארגון חינוך מורכב מסתגל פועל במציאות מורכבת ומשתנה הכוללת מגמות שינוי ומייצרת כל העת אתגרים והזדמנויות חדשים לארגוני חינוך.
- ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא מערכת הכוללת מרכיבי מצפן ארגוני, בעלי עניין פעלנים ואוטונומיים ואקו-סיסטם תומך ומאפשר הפעלים יחדיו כדי ליצר חינוך רלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה.
- מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל מגדירה ומעדכנת מצפן ארגוני מוטה עתיד המכווין ומסנכרן את פעולת בעלי העניין הפעלנים והאוטונומיים ואת האקו-סיסטם הארגוני
- דפוסי הפעולה של בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים הם מנוע השינוי של הארגון הפועל במגוון דרכים כדי להשיג את יעדי המצפן הארגוני
- האקו-סיסטם הארגוני, שנבנה על ידי מנהיגות ארגון החינוך המורכב מסתגל, תומך ומאפשר את הפעולה המיטבית של בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים להשגת יעדי הארגון.

### 5.2 גישת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת

לאור התפישות שהוצגו, מוצע להלן מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל כמודל להתנהלות של ארגוני חינוך אנטי שבירים, המסוגלים לספק חינוך רלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה. המודל מתבסס על פרדיגמת ארגון כמערכת מורכבת מסתגלת ומשלב מרכיבים ודגשים נוספים מתפישות ארגון לומד, ארגון זמיש וארגון חושב העתיד.

מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא תפיסה מערכתית, הכוללת ארבע מרכיבים עיקריים המקיימים ביניהם יחסי גומלין כדי ליצר את התפקוד הרצוי של ארגון החינוך שהוא מתן חינוך רלוונטי בכל עת. מרכיבי המודל הם: **מרכיב המציאות המורכבת והמשתנה, מרכיב המצפן הארגוני מוטה העתיד, מרכיב בעלי עניין האוטונומיים והפעלנים ומרכיב האקו-סיסטם הארגוני התומך והמאפשר** (איור 11).



איור 11 – מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל

מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא מודל פרקטלי, כלומר, ניתן להחלה על כל רובדי מערכת החינוך החל ממערכת החינוך כולה, דרך יחידות מטה או מחוזות, המשך ברשתות חינוך ואגפי חינוך ברשויות המקומיות וכלה במוסדות חינוך כגון בתי ספר וגנים. כל רובד נשען על הרבדים שמעליו ומוסיף את ההיבטים הייחודיים שלו. כך למשל, מתבסס המצפן של בית ספר על המצפנים של מערכת החינוך והמחוז (שצריכים להיות מתואמים) אך כולל היבטים נוספים וייחודיים של בית הספר. בנוסף, האקו-סיסטם של בית ספר מבוסס בחלקו על מרכיבי אקו-סיסטם חיצוניים של גורמים כגון מטה מערכת החינוך, המחוז והרשות המקומית, ובחלקו על מרכיבי אקו-סיסטם פנימיים, אותם מספק בית הספר עצמו.



ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא מערכת, שתפקודה המיטבי תלוי בפעולה הכוללת של המרכיבים ויחסי הגומלין שביניהם. עם זאת, בדרך כלל, בניית והטמעת כלל מרכיבי הארגון המורכב מסתגל היא משימה מורכבת וארוכת טווח העשויה להתבצע באופן הדרגתי וספירלי. יודגש כי ארגון חינוך יכול לשפר את יכולת הסתגלותו למציאות המשנה גם ביישום חלקי של מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל. למשל הקמת מערך חיישנות ארגוני משפרת את החיבור של ארגון החינוך למציאות גם אם לא הגדיר עדיין מצפן ארגוני. בפרק זה יוצג מבט מערכתי קצר על המודל, כמכלול של המרכיבים ויחסי גומלין ביניהם, ואילו בפרקים הבאים יוצגו פרטי כל מרכיב במודל ביתר הרחבה.

### 5.3 מרכיב המציאות המורכבת והמשתנה

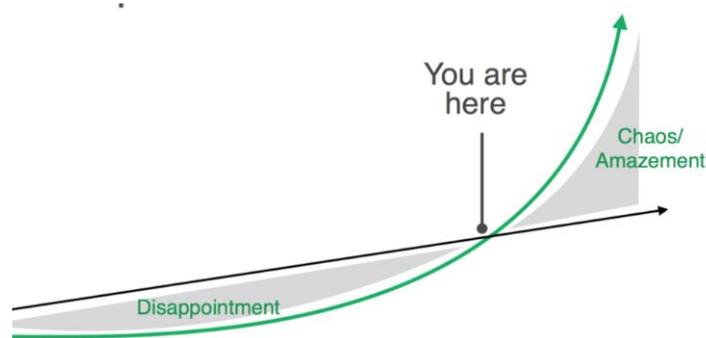
המרכיב הראשון של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא המציאות המורכבת והמשתנה, החיצונית והפנימית במסגרתה הוא פועל. ארגון חינוך מורכב מסתגל מיישם מנגנוני חישה הבנה ופעולה כמענה לאתגרים וההזדמנויות, הנגזרים מהמציאות הנוכחית והעתידית. כדי להתמודד עם המציאות הנוכחית (VUCA), המאופיינת בתנודתיות, אי ודאות, מורכבות ועמימות, מפעיל הארגון מגוון אסטרטגיות התמודדות, הנותנות מענה למאפייני מציאות ה-VUCA (טבלה 1).

טבלה 1- אסטרטגיות התמודדות עם מאפייני מציאות VUCA

מאפייני מציאות ה-VUCA	אסטרטגיות התמודדות
תנודתיות	<ul style="list-style-type: none"><li>• הגדרת חזון ארגוני</li><li>• פיתוח זמישות ארגונית</li></ul>
אי ודאות	<ul style="list-style-type: none"><li>• פיתוח מנגנוני חיישנות</li></ul>
מורכבות	<ul style="list-style-type: none"><li>• התאמת מבנה ארגוני</li><li>• יצירת בהירות</li></ul>
עמימות	<ul style="list-style-type: none"><li>• התנסויות תחילה</li><li>• פיתוח זמישות ארגונית</li></ul>



בנוסף, על ארגון החינוך המורכב מסתגל להיערך מבעוד מועד להתמודדות עם אתגרי והזדמנויות המציאות העתידית כדי לספק חינוך רלוונטי בכל עת. המציאות העתידית מסומנת על ידי מגמות חברתיות, טכנולוגיות, כלכליות, סביבתיות ופוליטיות (STEEP). הפער בין תפיסת המציאות לבין התפתחות המציאות בפועל יכול לגרום להפתעה וכאוס בארגון ולפגום בתפקודו (איור 12).



איור 12 - פער בין תפיסת המציאות של הארגון לבין התפתחות המציאות בפועל

כדי להיערך מבעוד מועד להתמודדות עם אתגרי והזדמנויות המציאות העתידית, מפעיל ארגון החינוך המורכב מסתגל מסגרת תהליכית של חשיבת עתידית, שבמסגרתה הוא סורק כל העת את המגמות המתהוות, חוקר תרחישים עתידיים אפשריים, מעצב על בסיסם עתיד רצוי לארגון ומתכנן תוכנית עבודה להגשמת עתיד רצוי זה.

#### 5.4 מרכיב המצפן הארגוני מוטה העתיד

המרכיב הראשון של המודל הוא המצפן הארגוני המגדיר ומשקף באופן שלם, עקבי וברור את המדיניות הפדגוגית והארגונית של ארגון החינוך. המצפן ממקד את כלל בעלי העניין הפעילים והאוטונומיים של ארגון החינוך לפעול במגוון דרכים כדי להשיג את יעדי המדיניות הפדגוגית ארגונית. ללא המצפן עלולה להתפתח אנרכיה ארגונית, שבה בעלי עניין שונים פועלים להשיג מטרות מקומיות, שאינן המטרות הרצויות של ארגון החינוך. המצפן הארגוני צריך להיות **מוטה עתיד**, כלומר להתייחס לא רק ליעדי ההווה, אלא גם ליעדי העתיד הרצוי של החינוך. כדי להשיג יעד זה על ארגון החינוך לבצע **חקר עתידים** הכולל בחינת מגמות ותרחישים עתידיים אפשריים ועיצוב עתיד רצוי ורלוונטי לחינוך. המצפן צריך לשקף את צרכיהם ותרומתם של בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של ארגון החינוך. כדי להבין מהם צרכים אלו על מערכת החינוך לבצע **סריקה סביבתית עתידית** למיצוי תבונת בעלי העניין הפנימיים, והבנת דרישות בעלי העניין החיצוניים (משרדי ממשלה, שוק התעסוקה, אקדמיה, צבא ועוד). של **ארגון החינוך, גם בראייה הלאומית**. המצפן הארגוני



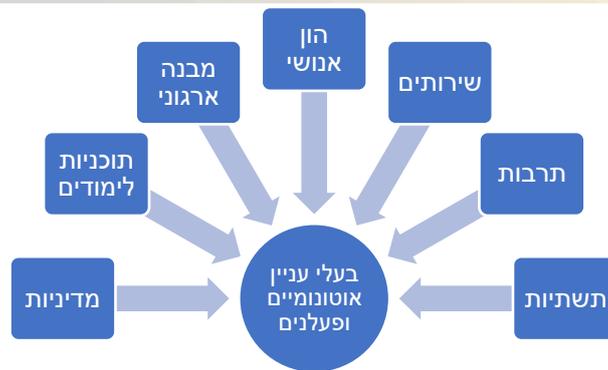
מנחה לא רק את פעולת בעלי העניין של ארגון החינוך אלא גם מכווין את בניית ועדכון האקו-סיסטם הארגוני התומך והמאפשר את פעולתם.

## 5.5 בעלי עניין פעלנים ואוטונומיים

תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל תומכת באוטונומיה וגמישות תפעולית של בעלי עניין בכל חובדי מערכת החינוך, החל מגופי מטה, מחוזות, רשויות מקומיות ועד למוסדות החינוך. בעלי העניין מפתחים ומפגינים פעלנות בעשייתם, כלומר, מגדירים יעדים, יוזמים פעילויות וחותרים בנחישות ובאחריות להשגת יעדים אלו. בעלי העניין הפעלנים פועלים במגוון דרכים ייחודיות להשגת יעדי המצפן הארגוני, שהגדירה ההנהלה, ובכך מגבירים את הסיכוי למתן חינוך רלוונטי בכל עת ומצב. בנוסף, יכולים בעלי העניין הפעלנים להגיב באופן עצמאי ומהיר להזדמנויות והאתגרים של המציאות המשתנה ובכך לתרום להגברת הזמישות הארגונית ולהעמקת החיבור למציאות המגביר את מוכנות הארגון להתמודדות עם שינויים. הגמישות התפעולית מאפשרת לכלל בעלי העניין להתארגן ולשתף פעולה כדי לקדם חדשנות ויזמות, פדגוגיות וארגוניות מול רעיונות ואתגרים מושכים, ללמוד באמצעות התנסויות קצרות במציאות עמומה ולייצר דפוסי פעולה מקומיים המתהווים בתהליך מלמטה למעלה ומאומצים על ידי הארגון כדפוסי ארגוניים. מצב בו כלל בעלי העניין עוסקים בחדשנות ובפיתוח פדגוגי מגביר את קיבולת הפיתוח הפדגוגי של מערכת החינוך ומאפשר מיצוי התבונה הקולקטיבית של כלל בעלי העניין, לעומת המצב הנוכחי בו מטה מערכת החינוך הוא המפתח העיקרי והשטח עוסק בעיקר בביצוע ויישום. מתן אפשרות לבעלי העניין לעסוק בחדשנות ובפיתוח פדגוגי וארגוני ולהתמודד באופן עצמאי עם אתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה צפוי להגביר את שביעות רצונם המקצועית והאישית.

## 5.6 אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר

כדי לתמוך ולאפשר את פעולתם של בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים להשגת יעדי המצפן הארגוני נדרשת הנהלת ארגון החינוך להקים ולעדכן אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר. אקו-סיסטם זה כולל קטגוריות של מדיניות, תוכניות לימודים, מבנה ארגוני, הון אנושי, שירותים לבעלי העניין, תרבות ארגונית, ותשתיות פיזיות וטכנולוגיות, התומכות יחדיו בפעולת בעלי העניין (איור 13).



איור 13 – מרכיבי אקו-סיסטם ארגוני

על ההנהלה לעדכן ולשפר את האקו-סיסטם הארגוני באופן מתמיד לאור עדכוני המצפן הארגוני, לאור השינויים במציאות הגזרים אתגרים והזדמנויות עבור האקו-סיסטם, ולאור הצרכים המשתנים של בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של מערכת החינוך.

## 5.7 סיכום המבט הכולל על המודל

יישום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל במערכת החינוך יכול לשנות את כללי המשחק הארגוניים הקיימים ולייצר קפיצת מדרגה של מערכת החינוך. ארגון חינוך מורכב מסתגל יהיה **ארגון אנטי שביר** המסוגל להתמודד בהצלחה עם אתגרי המציאות המורכבת ומשתנה ואף לנצל את ההזדמנויות הנגזרות ממנה לשיפור וצמיחה. בנוסף, הוא יהיה, **ארגון לומד** המבצע למידה מתמדת כדי להשתפר ולהתפתח, **ארגון זמיש** המסוגל להגיב בזמן אמת למציאות המשתנה, **ארגון חושב עתיד** המגדיר עתיד רצוי ונערך אליו כבר בהווה, **ארגון יעיל** הממצה באופן מיטבי את התבונה והמשאבים של כלל בעלי העניין **וארגון אטרקטיבי** עבור בעלי העניין שלו המקבלים הזדמנות למימוש יכולותיהם ושאיפותיהם. מערכת חינוך הפועלת כארגון חינוך מורכב מסתגל תוכל לספק חינוך רלוונטי, לצמוח ולהשתפר במציאות משתנה, ולהפוך למערכת חינוך מובילה ומתקדמת. בפרקים הבאים יתוארו בהרחבה מרכיבי הארגון מורכב מסתגל: המצפן הארגוני מוטה העתיד, בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים והאקו-סיסטם הארגוני התומך ומאפשר.

## 6. מצפן ארגוני מוטה העתיד

### 6.1 דגשים

- מצפן ארגוני מסייע להתמודד עם התנודתיות של המציאות המשתנה.
- מצפון ארגוני מגדיר את המדיניות הארגונית ומכווין את פעולת בעלי העניין ואת אופן בניית האקו-סיסטם הארגוני.
- המצפן הארגוני מכיל רכיבי "לשם מה", "מה" ו "איך"
- המצפן הארגוני כולל תכנים מרבדים שונים של ארגוני חינוך במערכת החינוך
- מצפן ארגוני איכותי הוא מוטה עתיד, משקף את צרכי כלל בעלי העניין, שלם, עקבי ובהיר תקשורתית
- המצפן הארגוני כולל רכיבים של חזון ארגוני ושל מטאפורה ארגונית
- ארגון חינוך מורכב מסתגל נדרש לעדכן באופן עיתי את המצפן הארגוני על בסיס תהליך של סריקת אופקים

### 6.2 הצורך במצפן ארגוני

ארגון חינוך, המתמודד עם מציאות מורכבת ומשתנה, נדרש להגדיר ולנהל מצפן ארגוני, המגדיר באופן ברור את המדיניות הפדגוגית והארגונית של הארגון, ומאפשר לו לנווט בהצלחה להשגת יעדיו גם במציאות תנודתית. מצפן ארגוני יוצר זהות ארגונית חזקה, העונה על צרכי העובדים בהשתייכות, לכידות חברתית, מטרה ומשמעות. לכן, ארגונים מוטי עתיד מבהירים את מטרותיהם, מציגים דרכים ברורות ליצירת ערך כנגזרת מהמטרה הארגונית באופן המייחד את הארגון, ויוצרים, תרבויות חזקות ומובחנות, המקדמות מטרות אלו ועוזרות למשוך ולשמר את האנשים הטובים ביותר<sup>28</sup>.

קיום מצפן ארגוני ממקד את עשיית כלל בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של ארגון החינוך ומאפשר להם לפעול באופן מבוזר, אוטונומי ובמגוון דרכים כדי להשיג את יעדי המדיניות הפדגוגית ארגונית. ביזור השליטה בארגון ללא מצפן עלולה לייצר אנרכיה ארגונית, שבה בעלי עניין שונים פועלים להשיג מטרות מקומיות, שאינן המטרות הרצויות של ארגון החינוך. תפקיד נוסף של המצפן הארגוני הוא הכוונת הבנייה והעדכון של האקו-סיסטם הארגוני התומך והמאפשר את פעולתם של בעלי העניין בארגון החינוך.

<sup>28</sup> De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.

### 6.3 מבנה המצפן הארגוני מוטה העתיד

מצפן ארגוני מורכב בדורך כלל משלושה רכיבים עיקריים (איור 14):

- **רכיב מטרות החינוך (לשם מה)** – רכיב זה מגדיר את מטרת החינוך בהתייחס למציאות המורכבת והמשתנה בהווה ובעתיד. רכיב זה עונה לשאלת מהי תכלית קיומו של ארגון החינוך.
- **רכיב תכני החינוך (מה)** – רכיב זה מגדיר מרכיבי תכני החינוך בהתייחס למטרת החינוך ולאתגרים הנגזרים מהמציאות המורכבת והמשתנה בהווה ובעתיד. תכנים אלו כוללים ידע, מיומנויות גישות וערכים וכשירויות אותם על הלומדים לרכוש ולפתח. רכיב זה עונה לשאלה מה הם תכני החינוך הרלוונטי בכל עת.
- **מרכיב עקרונות הפעולה (איך)** – רכיב זה מגדיר את עקרונות הפעולה הארגוניים והפדגוגיים לפיהם יפעלו כל בעלי העניין בשדה הפעולה החינוכי כדי לקדם את רכישת ופיתוח תכני החינוך על ידי הלומדים.



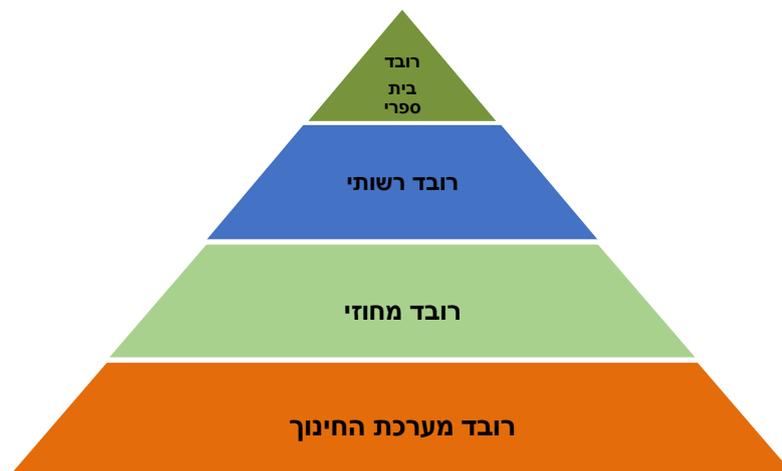
איור 14 – מרכיבי המצפן הארגוני מוטה העתיד

### 6.4 מצפן מרובד של ארגוני חינוך

מערכת החינוך היא ארגון בעל רבדים שונים כגון מחוזות, מינהלים (כגון החמ"ד), בעלויות (כגון רשתות חינוך), אגפי חינוך ברשויות המקומיות ומוסדות חינוך. לכן, המצפן של ארגוני חינוך, הפועלים בתוך מערכת החינוך, כולל רבדים של ארגוני חינוך אליהם משתייך ארגון החינוך. כך



למשל, מצפן ארגוני של מוסד חינוך יכול לכלול רבדים של מצפני הרשות, המחוז ומערכת החינוך שכל אחד מהם מתבסס על קודמו, הבסיסי ממנו, באופן עקבי והרמוני וללא סתירות (איור 15).



איור 15 – מצפן ארגוני בית ספרי

## 6.5 מאפייני מצפן ארגוני רלוונטי

מצפן ארגוני רלוונטי הוא בעל מספר מאפיינים עיקריים:

- **מצפן מוטה עתיד** - מצפן ארגוני רלוונטי צריך להיות מוטה עתיד, כלומר להתייחס הן לאתגרי והזדמנויות ההווה, והן לאתגרים והזדמנויות הנגזרים מתמונת העתיד הרצוי של החינוך. כדי להשיג יעד זה על ארגון החינוך לבצע חקר עתידים הכולל בחינת מגמות ותרחישים עתידיים אפשריים ועיצוב תמונת עתיד רצוי לחינוך.
- **מצפן המשקף את צרכי כלל בעלי העניין** - המצפן משקף את צרכיהם של כלל בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של ארגון החינוך. בלי העניין יכולים להיות בעלי עניין פנימיים בתוך מוסדות החינוך, בעלי עניין חיצוניים בקהילה או בעלי עניין חיצוניים בראייה לאומית כגון משרדי ממשלה, שוק התעסוקה, אקדמיה, צבא ועוד. כדי לשקף את צרכי בעלי העניין במצפן על ארגון החינוך לבצע סריקה סביבתית עיתית למיצוי תבונת וצרכי בעלי העניין הפנימיים, והבנת דרישות בעלי העניין החיצוניים של מערכת החינוך בראייה הלאומית.
- **מצפן שלם** – המצפן צריך להיות שלם, כלומר, לייצג תפיסה ארגונית פדגוגית שלמה ומערכתית המתייחסת לכל המרכיבים הנדרשים וליחסים ביניהם. הוא צריך לכלול הגדרה של מטרות החינוך (לשם מה) בהתייחס למציאות החיצונית בהווה ובעתיד. הוא צריך להגדיר את תכני החינוך (המה)



בהתייחס לידע, מיומנויות, גישות וערכים, וכשירויות, הנדרשים עבור הלומדים הנגזרים ממטרות החינוך ומתמונת העתיד הרצוי. ולבסוף, על המצפן לכלול עקרונות פעולה פדגוגיים וארגוניים לפיהם יפעלו כלל בעלי העניין בארגון החינוך בשדה הפעולה החינוכי כדי לפתח בקרב התלמידים את תכני החינוך וכדי להשיג את מטרות החינוך.

- **מצפן עקבי** - המצפן צריך להיות בעל עקביות אנכית ואופקית. נדרשת עקביות אנכית בין מרכיבי ה"לשם מה", ה"מה" וה"איך". כך למשל מטרות החינוך גוזרות את תכני החינוך ואילו עקרונות הפעולה מקדמים את תכני החינוך שהוגדרו בקרב הלומדים. בנוסף, נדרשת עקביות אופקית גם בתוך מרכיב. כך למשל, נדרשת עקביות במרכיב ה"איך" בין אופני הלמידה ההוראה וההערכה.
- **מצפן בהיר ותקשורתי** – על המצפן להיות בהיר ומוכן לכל בעלי העניין בארגון החינוך. על ההנהלה לתקשר את המצפן באופן מתמיד כדי לייצר בקרב בעלי העניין של ארגון החינוך מודעות, עמדה חיובית ומוכנות ליישום של המצפן בעשייה היומיומית שלהם בארגון.

## 6.6 ביטוי המצפן הארגוני באמצעות חזון ארגוני

אחת הדרכים לבטא את המצפן היא באמצעות גיבוש חזון ארגוני המציג תמונת עתיד רצוי מקיפה של ארגון החינוך, המשלבת נקודות מבט שונות של בעלי העניין<sup>29</sup>. החזון מספק מסגרת התייחסות למיקוד כלל הפעילויות של כל בעלי העניין בארגון החינוך ונותן לגיטימציה לפעולתם. החזון מאפשר להעצים את חוויות ותוצאות העשייה של בעלי העניין של הארגון, להכווין את תהליכי הפעולה, הלמידה וההוראה, ולעורר השראה ומוטיבציה. קיום חזון ארגוני, בדמות עתיד חינוכי רצוי, מאפשר לארגון החינוך לתכנן ולהתחיל לבצע, כבר בהווה, תוכנית עבודה ארוכת טווח להשגת יעדיו.

החזון הארגוני מעוצב בתהליך שיתופי, המובל על ידי מנהיגות ארגון החינוך וצוות ההוראה אך מזמין גם תרומת בעלי עניין נוספים של ארגון החינוך כגון תלמידים, הורים, קהילה ושותפים נוספים. במסגרת תהליך עיצוב החזון, על מנהיגות ארגון החינוך להכיר ולבחון את ההיבטים החיוביים והשלילים של היסטוריית הארגון כדי לשמר את החזקות שלו ולהתבסס עליהן ביצירת החזון ובניהול תהליכי השינוי להגשמתו<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International electronic journal of elementary education*, 10(1), 11-26.

<sup>30</sup> Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.



תהליך עיצוב החזון הארגוני הוא תהליך של גילוי, דיון ושיפור, היכול להתבצע באמצעות שיטות של חשיבת עתיד<sup>31</sup> (Future Thinking), ואשר כולל פעילויות כגון<sup>32</sup> :

- סריקת מגמות וזיהוי אתגרים והזדמנויות הנגזרות מהן לארגון החינוך (ניתן להיעזר בתוצרי חשיבת עתיד של אגף מו"פ לביצוע פעילות זו)
- זיהוי תרחישי עתיד אפשריים עבור ארגון החינוך
- עיצוב תמונת עתיד רצוי (חזון) לארגון החינוך במסגרת תרחישי העתיד האפשריים
- בניית תוכנית פעולה בהווה להיערכות להשגת העתיד הרצוי שהוגדר
- שילוב חזקות רלוונטיות של ארגון החינוך בחזון הארגוני
- גזירה מהחזון של מיומנויות הליבה הנדרשות לארגון החינוך
- קיום תהליכי הערכה תקופתית, עדכון ושיפור של העתיד הרצוי

כדי להטמיע את החזון הארגוני בתודעת כלל בעלי העניין על הנהלת ארגון החינוך לתקשר, בשפה ברורה ופשוטה, שכל בעלי העניין יכולים להבין בקלות, מהם היעדים הארגוניים שבהשגתם צריכים בעלי העניין להתמקד. תקשורת זו יכולה להתבצע במגוון דרכים כגון: תקשורת כתובה, תקשורת אישית, וסימולציה של תרחישים עתידיים רצויים מנקודת מבט של בעלי עניין שונים. דרכים נוספות להטמעת החזון הארגוני בתודעת בעלי העניין הן יצירת הלימה בין החזון לבין המסרים שמעבירים הנוכחות והפעילות של מנהיגות ארגון החינוך, וניהול ובקרה אפקטיביים ויעילים של תוכניות עבודה למימוש החזון.

בתי ספר המתכננים להגדיר ולהטמיע חזון בית ספרי יכולים להיעזר בפרסום של מכון אבני ראשה, "יצירת חזון בית ספרי ומימוש<sup>33</sup>. המסמך מתאר את שלבי הקמת ויישום חזון הבית ספרי ומספק כלים התומכים בביצועם:

- **שלב החלום וההשראה - לקראת גיבוש החזון**
  - כלי חלימה בהקיץ
- **שלב גיבוש החזון**
  - כלי עזר לגיבוש התכלית: חמשת ה'למה'

<sup>31</sup> Hines, A., & Bishop, P. J. (Eds.). (2006). Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. Washington, DC: Social Technologies.

<sup>32</sup> Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.

<sup>33</sup> בניה י. ו ברק-מדינה ע. (2012) יצירת חזון בית ספרי ומימוש, אבני ראשה.

<https://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/createvision.aspx>



○ כלי עזר להגדרת תמונת עתיד – דמיון מודרך

○ כלי עזר להגדרת ערכי ליבה בית-ספריים

#### ● שלב מימוש החזון

○ כלי עזר ליצירת הלימה בין החזון למימושו

### 6.7 ביטוי המצפן הארגוני באמצעות מודלים קוגניטיביים

דרך נוספת לבטא את המצפן הארגוני, כדי להקל על תפיסת המורכבות הארגונית, היא באמצעות שימוש במודלים קוגניטיביים, רעיונות מסדרים ומטאפורות ארגוניות<sup>34</sup>. מודלים אלו הם הנחות, הכללות או תמונות, המשפיעות על הדרך בה אנשים תופסים את העולם ומונעים לפעולה. על ארגוני חינוך לבנות ולתקשר מודלים קוגניטיביים כדי לאפשר לבעלי העניין של הארגון להבין בקלות את הסביבה הארגונית המורכבת, להגביר את תחושת השליטה שלהם במציאות, ולספק להם שפה משותפת, המגבירה את שיתוף הפעולה. באמצעות מודלים קוגניטיביים, רעיונות מסדרים ומטאפורות ניתן להציג בפשטות תמונות הווה ועתיד של ארגון החינוך, רעיונות חדשים, מידע על התפקוד הארגוני של ארגוני חינוך, שיקוף של ערכים, אינטרסים והבנות משותפות, וחזון משותף.

למרות היכולת האפקטיבית שלהם לצמצם את המורכבות, מודלים קוגניטיביים, רעיונות מסדרים ומטאפורות, מייצגים לעיתים נקודת מבט חלקית ומוטה של ארגון החינוך, שכן הם מדגישים מאפיינים ספציפיים ומתעלמים ממאפיינים אחרים. לכן כדאי לעיתים להשתמש בו זמנית במספר מודלים שונים כדי לתאר היבטים שונים של המציאות הארגונית תוך מתן הסבר כיצד המודלים יכולים להתקיים יחד.

### 6.8 תהליכי עדכון המצפן הארגוני

#### הצורך בעדכון המצפן הארגוני

המציאות המורכבת והמשתנה, הנוכחית והעתידית, מחייבת את ארגוני החינוך לעדכן את המצפן הארגוני שלהם מעת לעת כדי להמשיך ולספק חינוך רלוונטי. שינויים וחיידושים, המשפיעים על המצפן הארגוני, מתחוללים לא רק במציאות החיצונית למערכת החינוך אלא גם בתוך ארגוני החינוך עצמם. שינויים חיצוניים ופנימיים אלו דורשים הטמעת מרכיבים חדשים במצפן הארגוני, באופן סינרגטי עם המרכיבים שכבר קיימים בו. תהליכי עדכון אלו מסייעים, הן לשימור חזון ארגוני ארוך טווח עדכני ובר קיימא, והן לשימור הזמישות

<sup>34</sup>Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International electronic journal of elementary education*, 10(1), 11-26.



הארגונית לזיהוי ומתן מענה אפקטיבי ומהיר לשינויים המתרחשים בהווה. הם מבוססים בראש ובראשונה על יכולת ארגון החינוך לבצע סריקת אופקים של המציאות הפנימית והחיצונית, הנוכחית והעתידית.

## סריקת אופקים

קושי מרכזי העומד בפני ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא ההתמודדות עם חוסר המידע על פעילויות ושינויים בסביבה האי ודאית בה הוא פועל. כדי להתמודד עם אתגר זה על ארגון החינוך להקים ולנהל מנגנון לסריקת אופקים, כדי לנטר, לזהות ולנתח, באופן מהיר מידע על אירועים ומגמות בסביבה ולגזור מתוכם אתגרים והזדמנויות בעלי השפעה פוטנציאלית על פעילות הארגון<sup>35</sup>. סריקת האופקים מתמקדת הן באיסוף וניתוח מידע פנים ארגוני, כגון מידע העוסק במורים, בתלמידים, בקשרים אישיים ואינטראקציות ובפעילויות ארגוניות, והן באיסוף וניתוח של מידע חיצוני סביבתי, המתמקד בהורים, באיגודי מורים וארגונים חינוכיים אחרים, במדיניות החינוך הלאומית, ובמגמות חינוכיות וכלליות (STEEEP) גלובליות ומקומיות.

ארגון החינוך יכול לבצע סריקת אופקים באופן ישיר או להיעזר בתוצרי סריקת אופקים, אותה מבצעים ומפרסמים באופן עיתי יחידות מטה ייעודיות במשרד החינוך כגון מערך המו"פ. תדירות ביצוע הסריקה התקופתית משתנה בהתאם לרמת המורכבות והתנוזתיות של המציאות. הסריקה יכולה להיות סריקה שגרתית פסיבית שמטרתה יצירת תמונת מצב עדכנית מול מאפיינים שהוגדרו מראש או סריקה אקטיבית שמטרתה חיפוש פתרונות לאתגרים ספציפיים.

כדי לבצע סריקת אופקים בעצמו על ארגון החינוך לבנות מערך חיישנות מתודולוגי, אנושי וטכנולוגי לניטור ואיסוף המידע הנדרש על הסביבה החיצונית והפנימית. מערך זה יכול לכלול שאלונים, קבוצות מיקוד, עידוד בעלי עניין לדווח בשוטף על מגמות, אירועים, תובנות, ולקחים, איתור מחקרים העוסקים במגמות המשפיעות על החינוך, שיתופי ידע עם ארגוני חינוך אחרים וגורמי חיצוניים ועוד. על ארגון החינוך לתכנן תהליכי איסוף יעילים מבוססי טכנולוגיה ולאגור באופן ממוחשב את המידע שנאסף, באופן המאפשר אחזור בהמשך.

את המידע שנאגר יש לנתח כדי להפיק תובנות ולקחים בבסיס לקבלת החלטות ופעולה. יכולת חשובה, שעל ארגון החינוך לפתח בהקשר זה, היא יכולת זיהוי הדפוסים העולים מהמידע, המאפשרת לגזור את האתגרים וההזדמנויות מתוך המידע שנאסף. זיהוי דפוסים משמעותיים יכול להתבצע על ידי השוואה לניסיון

---

<sup>35</sup> Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International electronic journal of elementary education*, 10(1), 11-26.



העבר או על ידי ביצוע תהליכי חשיבת עתיד. דפוסים שכדאי לנסות לחשוף הם דפוסים לא ליניאריים, כגון אלו שבהם אירועים קטנים מובילים לתוצאות משמעותיות או שבהם אירועים גדולים מביאים לתוצאות קטנות ולא משמעותיות. ניתן לזהות דפוסים חדשים ורלוונטיים באמצעות התמקדות בזיהוי וניתוח חריגים ואירועים בלתי צפויים. על ארגון החינוך להימנע מהתקבעות לפתרונות העבר ולהשקיע יותר בתהליכי חשיבת עתיד לזיהוי דפוסים משמעותיים.

## 7. בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים

### 7.1 דגשים

- בעלי העניין של ארגון החינוך הם המנוע המרכזי של הצמיחה ויכולת ההסתגלות הארגונית. כדי לממש את הפוטנציאל הטמון בהם עליהם להיות אוטונומיים ופעלנים
- דפוסי הפעולה של בעלי העניין בארגון חינוך מורכב מסתגל הם: התארגנות עצמית לשיתוף פעולה, מענה לרעיונות ואתגרים מושכים, עבודה ע"פ כללים מעטים ופשוטים, התנסויות קוטנות מהירות ורפלקציה, תהליכי משוב ותהליך התהוות של דפוסי פעולה ההופכים ממקומיים לארגוניים

### 7.2 חשיבותם של בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים

בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים מהווים את מנוע השינוי המרכזי של ארגון חינוך מורכב מסתגל בהתמודדותו עם מציאות המשתנה וביכולתו לפתח תפקוד אנטי שביר. בעלי העניין הם הגורמים הנמצאים במגע מתמיד עם המציאות הפנימית והחיצונית של הארגון והראשונים לחוש את השינויים בה. כאשר מאפשרים להם להיות אוטונומיים, ומפתחים את יכולת הפעלנות שלהם, הם מסוגלים לזהות את השינויים ולהגיב אליהם באופן מהיר ואפקטיבי.

מערכת חינוך מורכבת מסתגלת תאפשר אוטונומיה וגמישות תפעולית לבעלי עניין בכל רובדי המערכת, החל מגופי מטה, מחוזות, רשויות מקומיות ועד למוסדות החינוך. בעלי העניין יוכלו לפעול במגוון דרכים ייחודיות להשגת יעדי המצפן הארגוני, שהגדירה הנהלת הארגון, ובכך לצמצם את הסיכוי לכשל ארגוני, הנובע מהתבססות על דרך פעולה אחת אחידה. בנוסף, יוכלו מגוון בעלי העניין הפעלנים להגיב באופן עצמאי ומהיר להזדמנויות והאתגרים של המציאות המשתנה ובכך יתרמו להגברת הזמישות הארגונית ולהעמקת החיבור למציאות שיגביר את מוכנות המערכת להתמודדות עם שינויים. האוטונומיה תאפשר לכלל בעלי העניין להתארגן באופן עצמאי לשיתופי פעולה וידע כדי לקדם חדשנות ויזמות, פדגוגיות וארגוניות<sup>36</sup>, ללמוד באמצעות התנסויות במציאות עמומה ולייצר דפוסי פעולה מקומיים שיתהוו בתהליך מלמטה למעלה ויאומצו על ידי הארגון כדפוסי ארגוניים. מצב בו כלל בעלי העניין במערכת החינוך יעסקו בחדשנות ובפיתוח פדגוגי יגביר את קיבולת הפיתוח הפדגוגי והארגוני של מערכת החינוך ויאפשר מיצוי התבונה הקולקטיבית של כלל בעלי העניין, לעומת המצב הנוכחי בו המטה מפתח והשטח מיישם. מתן

<sup>36</sup> Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International electronic journal of elementary education*, 10(1), 11-26.



אפשרות לבעלי העניין לעסוק בחדשנות ובפיתוח פדגוגי ולהתמודד באופן עצמאי עם אתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה צפוי להגביר את שביעות רצונם המקצועית והאישית.

### 7.3 דפוסי ההתנהלות של בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים

בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים בארגון חינוך מורכב מסתגל פועלים בדפוסי פעולה המקדמים את יכולת הארגון לעצב עתיד חינוכי רצוי ורלוונטי במציאות מורכבת ומשתנה (איור 16)<sup>37</sup>:



איור 16 – דפוסי התנהלות של בעלי עניין בארגון חינוך מורכב מסתגל

#### התמקדות בעלי העניין בהשגת יעדי המצפן הארגוני

בארגון חינוך מורכב מסתגל, בעל מצפן ארגוני ברור, ידוע ומוסכם, פועלים בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים במגוון דרכים שונות להשגת יעדי המצפן הארגוני. הם מחויבים למטרות הארגון ("לשם מה" ו"מה") אך אוטונומיים ובעלי יכולת לפעול במגוון דרכים ("איך") כדי להשיג אותן. המצפן הארגוני מכווין את פעולת כלל בעלי העניין, משמש כגורם מסנכרן וממקד המונע אנרכיה ומאפשר לארגון להתמודד עם התנודתיות של המציאות.

<sup>37</sup>Smith, P. A., & Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*.



### **עבודה מול רעיונות ואתגרים מושכים**

בארגון חינוך מורכב מסתגל פעולת בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים אינה מונעת רק מהנחיות והוראות לביצוע משימות, המונחתות עליהם מלמעלה ומפחיתות את חופש פעולתם. לחילופין פעולתם של בעלי העניין מתמקדת במתן מענה לרעיונות ואתגרים מושכים המוצגים להם לבחירה מתוך מוטיבציה פנימית. דוגמא אופיינית לתהליך מסוג זה הוא ההאקתון שבו מוצגים לבעלי עניין אתגרים להתמודדות והם יכולים לבחור האם להשתתף בתהליך ומול אילו אתגרים. דפוס זה, של בחירה מתוך מוטיבציה פנימית, מגביר את הסיכוי שהאתגרים וההזדמנויות, עמם יתמודדו בעלי העניין, יהיו רלוונטיים בהתייחס למציאות המורכבת והמשתנה.

### **התנהלות על פי מספר מועט של כללים פשוטים**

ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא ארגון עם רגולציה מועטה. הוא מתנהל בעזרת מספר מועט של כללים פשוטים שמטרתם העיקרית היא לאפשר ולתמוך בפעילויות האוטונומיות והשיתופיות של בעלי העניין. מדובר בעיקר בכללים גמישים המסדירים את יחסי הגומלין בין אישיים בין בעלי העניין ומקלים על זרימת המידע והמשאבים התומכים בפעילותם העצמאית.

### **התארגנויות עצמיות לשיתופי פעולה**

בארגון חינוך מורכב מסתגל, בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים אינם פועלים רק לבדם. הם מתארגנים באופן עצמי לשיתופי פעולה המאפשרים להם לפעול במגוון דרכים כדי להשיג את יעדי המצפן הארגוני. בהתארגנויות עצמיות אלה לוקחים חלק מגוון עובדים מתפקידים ורקעים מקצועיים שונים, המשתפים פעולה ליצירת חדשנות ארגונית. התארגנויות עצמיות אלה, מנוהלות ומתואמות על ידי מנהיגים בלתי פורמליים או שגרות מעין פורמליות, מקבלות החלטות באופן שיתופי, ומתפרקות, בדרך כלל, בסיום משימתן. ההתארגנויות העצמאיות אינן זקוקות לניהול ושליטה מרכזיים אלא רק למשוב מעמיק ולתצפית עמיתים לצורך מיקוד הניהול העצמי.

### **התנסות תחילה ורפלקציה**

בעלי עניין בארגון חינוך מורכב מסתגל מתמודדים לעיתים קרובות עם מציאות אי ודאית, מורכבת עמומה, שבה חסר מידע לקבלת החלטות, לא ברורים יחסי הגומלין בין מרכיבי המציאות השונים, וגם המשמעות שיש לייחס למידע זמין אינה ברורה. במציאות זו, הגישה הקלאסית של התמודדות עם אתגרים והזדמנויות, המתבססת על תהליך של ניתוח אתגר או ההזדמנות, תכנון המענה ויישומו, אינה אפקטיבית דיה. במקומה



נקטת גישה של התנסות תחילה, המייצרת למידה דרך תהליך של התחכבות עם המציאות, ולאחריה השקעה ברפלקציה ליצירת תובנות, שהופקו מההתנסות, לגבי אופני התמודדות אפשריים עם האתגר או ההזדמנות.

### **פעולה במקטעים קטנים**

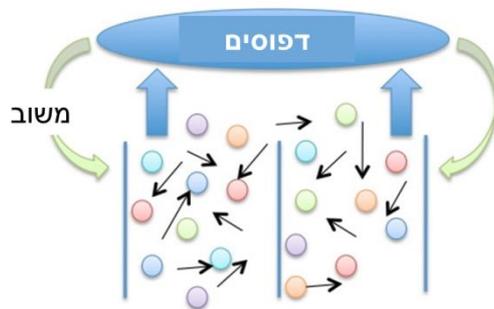
כאשר בעלי העניין בארגון חינוך מורכב מסתגל מיישמים את גישת ההתנסות תחילה להתמודדות עם מציאות מורכבת אי ודאית ועמומה, הם עושים זאת באמצעות סדרת ניסויים קטנים וזריזים. גישה זו מאפשרת לזהות ולאמץ במהירות מרכיבים שעובדים, להשמיט מרכיבים שאינם עובדים, ולחבר את המרכיבים, שהוכחו כעובדים, כדי לייצר מהם בהדרגה מענה שלם לאתגרי והזדמנויות המציאות המורכבת והמשתנה.

### **תהליכי משוב**

תהליכי משוב מהווים גורם מפתח המשפיע על תהליכי הלמידה הארגונית, תהליכי ההתארגנות עצמית ותהליכי ההסתגלות של הארגון. בארגון חינוך מורכב מסתגל מוגדרים ומשולבים מנגנוני משוב סדורים בתהליכי העבודה הארגוניים. בעלי העניין הפעילים תורמים לתהליכי משוב אלו וגם וניזונים מהם בתהליכי הביצוע והשיפור. לשם כך יש לפתח את יכולתם של בעלי העניין לספק ולקבל משובים ולשפר את אופן פעולתם בהתאם להם.

### **תהליך ההתהוות**

תהליך ההתהוות הוא דפוס פעולה "למטה-למעלה" מרכזי המתרחש בארגון חינוך מורכב מסתגל. בתהליך זה, דפוסים ותוצרים בעלי ערך ארגוני, שנוצרו במסגרת שיתופי פעולה מקומיים ובתהליכי התנסות מקומיים קטנים, מחלחים מ"למטה למעלה", מאומצים על ידי הארגון, והופכים להיות דפוסים ותוצרים כלל ארגוניים חדשים (איור 17). זאת, בניגוד לתהליך המתקיים בארגונים מסורתיים של יצירת דפוסים ארגוניים חדשים בהנהלת הארגון והטמעתם מ"למעלה למטה" באמצעות הנחיות מרכזיות של ההנהלה. על ארגון חינוך מורכב מסתגל לקדם את תהליך ההתהוות בעזרת יישום מנגנוני חיישנות ארגונית לאיתור דפוסים פעולה מקומיים, מנגנונים להכללתם והפיכתם לדפוסים פעולה ארגוניים כלליים, ומנגנונים להפצתם והטמעתם בארגון.



התארגנויות של מגוון  
בעלי עניין פעילים

איור 17- תהליך ההתהוות

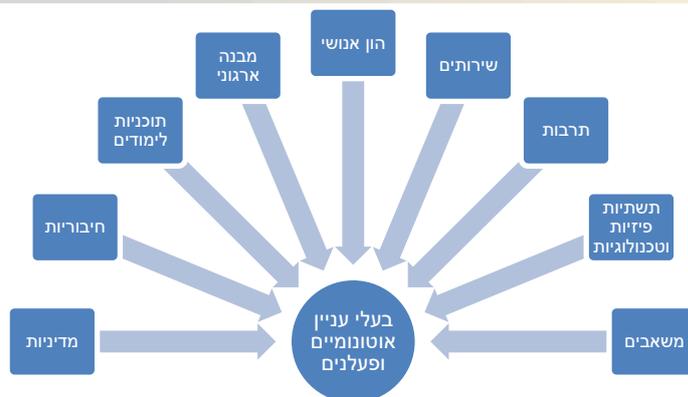
## 8. אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר

### 8.1 דגשים

- אקו-סיסטם ארגוני הוא מעטפת ארגונית המסייעת לבעלי העניין האוטונומיים והפעלנים בכל רמות הארגון להשיג את יעדי המצפן הארגוני
- רכיבים באקו-סיסטם של ארגוני חינוך מסופקים באופן אינטגרטיבי על ידי רמות שונות במערכת החינוך כגון מטה, מחוז, רשות מקומית ובית ספר
- האקו-סיסטם של ארגוני חינוך כולל רכיבים כגון: מדיניות, תוכנית לימודים, מבנה ארגוני, הון אנושי, שירותים, תרבות ארגונית, תשתיות ומשאבים
- תפקידי ההנהלה בארגון חינוך מורכב מסתגל הם יצירת סביבה המטפחת את פעילות בעלי העניין, קידום יצירתיות וחדשנות, ניהול המתח הארגוני במצב של סף הכאוס, ויצירת סביבה מוגנת משחיקה ולחצים

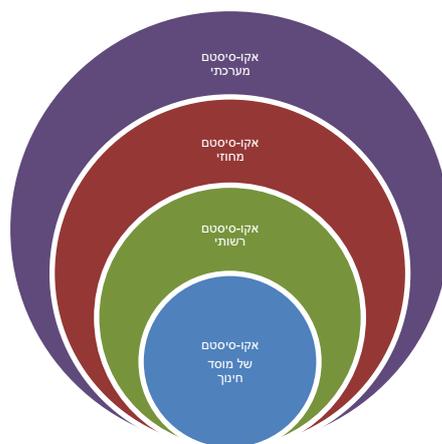
### 8.2 הצורך באקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר

היכולת של בעלי העניין, בארגון חינוך מורכב מסתגל, להשיג את יעדי המצפן הארגוני, מושפעת מקיום אקו-סיסטם ארגוני התומך ומאפשר את פעולתם. אקו-סיסטם הוא מעטפת ארגונית רב ממדית, הכוללת היבטים שונים התומכים ומאפשרים את פעולתם האפקטיבית של בעלי העניין כגון: מדיניות, חיבוריות, תוכניות לימודים, מבנה ארגוני הון אנושי, שירותים לבעלי העניין, תרבות ארגונית, תשתיות פיזיות וטכנולוגיות ומשאבים (איור 18).



איור 18 – מרכיבי האקו-סיסטם הארגוני

בארגוני חינוך, המהווים חלק ממערכת החינוך, קיימות רמות שונות של אקו-סיסטם החל מרמת האקו-סיסטם של מטה מערכת החינוך, דרך רמות האקו-סיסטם המחוזי, הרשתי, והרשותי, וכלה ברמת האקו-סיסטם של מוסד החינוך (איור 19). כל רמה משרתת את הרמות הכלולות בה ומתבססת על הרמות בהן היא כלולה. כך למשל, האקו-סיסטם העומד לרשות בית הספר הוא שילוב של מרכיבי אקו-סיסטם חיצוני, אותו מספקים מערכת החינוך, המחוז, הרשות המקומית, ורשת מוסדות חינוך (במידה ובית הספר שייך לרשת כגון אורט), ואקו-סיסטם פנימי המסופק על ידי בית הספר עצמו. ההתבססות של האקו-סיסטם בכל רמה על מרכיבים מהרמות שמעליה מחייבת עקביות וסנכרון בין רמות האקו-סיסטם השונות כדי למנוע סתירות ולאפשר תפקוד משולב אפקטיבי ויעיל של ארגוני החינוך ברמות השונות.



איור 19 – רמות אקו-סיסטם בארגוני חינוך

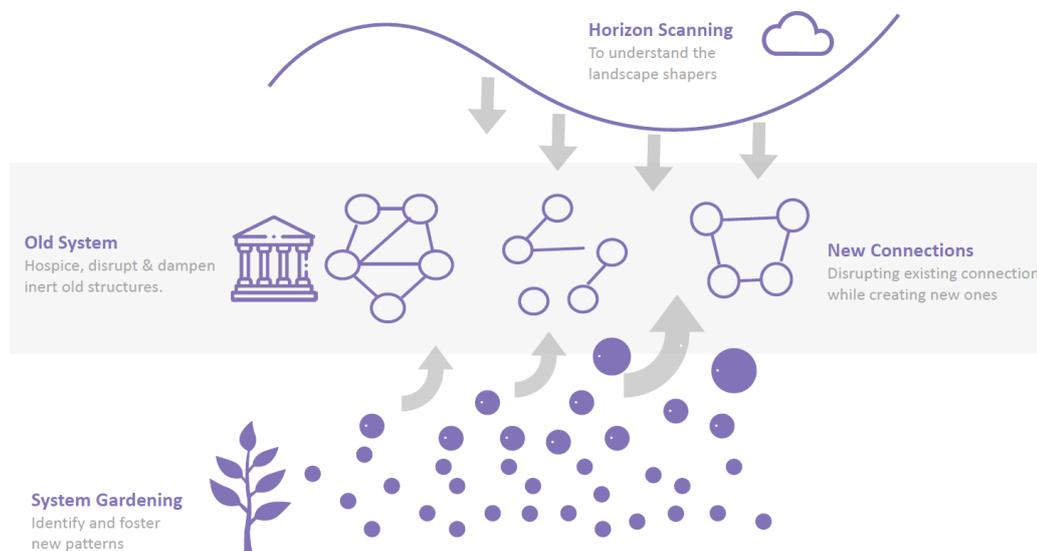


הקמת ועדכון האקו-סיסטם, בכל רמה, הוא בראש ובראשונה תפקידה של הנהלת ארגון החינוך באותה הרמה. מאפייני האקו-סיסטם נגזרים מהמצפן הארגוני ומהשינויים בו, מאתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה, ומהצרכים המשתנים של בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של ארגון החינוך. בסעיפים הבאים יפורטו תכני הרכיבים השונים המרכיבים את האקו-סיסטם של ארגון חינוך מורכב מסתגל בכלל ובית ספר מורכב מסתגל בפרט.

### **8.3 תפקיד המנהיגות בארגון חינוך מורכב מסתגל**

#### **גננות מערכתית – טיפוח סביבה ארגונית תומכת הסתגלות**

תפקיד מרכזי של המנהיגות בארגון חינוך מורכב מסתגל הוא לטפח סביבה ארגונית התומכת ביכולת ההסתגלות של הארגון למציאות המורכבת והמשתנה, בדגש על פעילות פיתוח דפוסי פעולה חדשים על ידי בעלי העניין, המהווים את מנוע השינוי וההסתגלות הארגוני (איור 20). על המנהיגות לסרוק את המציאות החיצונית העכשווית והעתידית, לעדכן את המצפן הארגוני ולהנגישו לבעלי העניין בארגון. עליה להתנהל כגן מערכתי, המאפשר, מזהה ומקדם דפוסי פעולה חדשניים, המפותחים על ידי בעלי העניין, ומשנים מבנים, ויחסי גומלין ופרקטיקות. המנהיגות צריכה לטפח מעטפת ארגונית המאפשרת ותומכת את פעולתם העצמאית והאוטונומית של בעלי העניין מחוללי השינוי. מנהיגי הארגון צריכים לצמצם את תפקידיהם המסורתיים כמייצרי הנחיות ומפקחים ולפתח את יכולתם לתפקד כאמנים, מנטורים, מנתחי לקוחות ומסירי חסמים עבור בעלי העניין. כמו כן, עליהם לנקוט בצעדים לקידום האמון והתיאום בין בעלי העניין, בארגון ומחוצה לו, לקדם פלטפורמות המאפשרות שיתופי פעולה, כגון רשתות חברתיות, ולסייע בפתרון בעיות בין-אישיות, תוך קבוצתיות ובין קבוצתיות.



איור 20 – גבנות מערכתית<sup>38</sup>

### קידום יצירתיות וחדשנות

תפקיד חשוב נוסף של מנהיגי ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא להניע ולעודד את היצירתיות והחדשנות של בעלי העניין במגוון דרכים. יצירתיות קשורה להתפתחות של דרך חשיבה חדשה, המצאה או פתרון בעוד חדשנות קשורה לתהליך היישום של אותם דברים.<sup>39</sup> יצירתיות וחדשנות הן תגובות ארגוניות מודעות של ארגון לעליה במורכבות הפנימית והסביבתית בה הוא פועל, המתבטאת בעלייה במספר ובמגוון הגורמים הסביבתיים איתם הוא מתמודד. ארגון החינוך המורכב מסתגל מגיב למורכבות זו על ידי גיוון של אופני ההתנהלות וכישורי בעלי העניין ומאפשר התארגנויות של בעלי עניין, בעלי תחומי התמחות שונים, כדי להתמודד עם אתגרים והזדמנויות באופן יצירתי וחדשני. תפקיד המנהיגות בהקשר זה הוא לעצב, בשיתוף עם בעלי העניין, את המצפן הארגוני המכוון את פעולות החדשנות והיצירתיות של בעלי העניין הפעלנים בטווח הארוך והקצר. בנוסף, המנהיגות הארגונית יכולה לעודד יצירתיות וחדשנות על ידי: פיתוח תרבות ארגונית המטפחת מאמצי יצירה ומקלה על זרימת המידע; יצירת מערכת הערכה ותגמול של יצירתיות וחדשנות; מתן אוטונומיה לביצוע משימות; העצמת בעלי העניין בידע מיומנויות וערכים, שיסייעו להם לפעול

<sup>38</sup>Systems Innovation (2021). Education Systems Innovation Toolkit.

<https://www.systemsinnovation.io/post/education-systems-innovation-toolkit>

<sup>39</sup> Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International electronic journal of elementary education*, 10(1), 11-26.



במציאות של צוותים הנוצרים ומתפרקים ללא הפסקה; והתבססות על חיישנות סביבתית ויכולת חשיבת עתיד.

## ניהול המתח הארגוני

גישה נוספת לקידום יצירתיות וחדשנות של בעלי העניין בארגון חינוך מורכב מסתגל היא ניהול המתח הארגוני ושימורו במצב הנקרא "סף הכאוס", שהוא מצב של איזון מיטבי בין סדר נוקשה לכאוס. במצב זה המערכת הארגונית אינה קופאת ומתאבנת מחד, אך אינה מתמוססת למצב של אנרכיה, עקב עומס יתר של אי ודאות ושינויים, מאידך. במצב "סף הכאוס" עולה רמת המורכבות והקושי של משימות בעלי העניין והם נוטים יותר להתארגן, לשתף פעולה ולפעול באופן יצירתי וחדשני כדי להתמודד עם האתגרים וההזדמנויות. לעיתים, על המנהיגות להדגיש דווקא את חילוקי הדעות שעולים מן הצוותים ולא את ההסכמות כדי לקדם דיאלוג אמיתי, הגורם להתהוות של דפוסי התנהלות ארגוניים חדשים. האתגר הניהולי של המנהיגות הוא יצירת מתח ארגוני המאזן בין הרצון להניע חדשנות ארגונית לבין הצורך בשמירה על יכולת העמידה של בעלי העניין בלחץ שנוצר. כאשר הארגון נמצאת במצב של עודף אי סדר ושינוי המאיימים על יציבותו, על המנהיגות לנקוט צעדים שיגבירו את רמת המשמעת והשליטה בארגון. לעומת זאת, כאשר הארגון מקובע מדי, מנהיגות הארגון יכולה להכניס אי סדר באמצעות מגוון דרכים כגון<sup>40</sup>:

- הגברת רמת החופש בארגון על ידי הגברת הביזור והאצלת סמכויות
- הגברה יזומה של המתח הקונסטרוקטיבי בארגון
- הגברת המגוון של חברי הארגון כדי לייצר נקודות מבט מגוונות על אתגרים המאזנות זו את זו, מונעות פתרונות שגויים, ומפרות זו את זו כדי ליצור פתרונות אפקטיביים
- ניצול לחיוב של פרדוקסים ומתחים הקיימים בארגון
- מתן אפשרות לסיטואציות בלתי יציבות לבעבע ללא פתרון במקום לכפות פתרון<sup>41</sup>
- עידוד יצירתיות של בעלי עניין

## יצירת סביבה מוגנת משחיקה ולחצים

מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל צריכה לייצר עבור בעלי העניין שלה סביבה המוגנת מפני שחיקה ולחצים חיצוניים של ממשלה וקהילה, הדורשים להתמקד בעיקר בתוצאות הערכה סטנדרטיות. מנהיגות

<sup>40</sup> Grobman, G. M. (2005). "Complexity theory: A new way to look at organizational change". Public Administration Quarterly, vol. 29, pp. 350- 382

<sup>41</sup> טליאס מ. (2010). "שותפויות בין ארגוניות: מרחב לעבודת היועץ". אנליזה ארגונית, גיליון מס' 15, עמ' 34-44. מכון 'צפנת'.



הארגון יכולה לעשות זאת על ידי נקיטה בצעדים כגון: הזרמת משאבים ואנרגיה ארגונית חיובית לארגון החינוך; העברת המיקוד ממטרות חיצוניות כפניות למטרות ארגוניות פנימיות מוסכמות; ויסות המהירות וההיקף של יישום רפורמות בהתאם למגבלות יכולת ההתמודדות עם שינוי של הארגון; הקפדה על שקיפות ארגונית; והמרת התנהגויות פוגעניות רגשית בקרב עובדי הארגון בדפוסי פעולה המקדמים בנייה מחודשת של אמון, ביטחון, יכולת וגאווה. על המנהיגות לבנות את האמון והביטחון של עובדי הארגון בעצמם, בעמיתים, במנהיגים וביוזמות הלמידה על ידי יצירת תנאי סביבה בה הצלחה היא אפשרית<sup>42</sup>.

## 8.4 רכיב המדיניות

### יישום עקרונות תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל

מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל צריכה להגדיר וליישם מדיניות ארגונית שתכלול את המרכיבים הבאים:

- **הכרה במציאות המורכבת והמשתנה** - הכרה בנחיצות של עיצוב עתיד רצוי ורלוונטי לחינוך במציאות מורכבת ומשתנה לאור האתגרים וההזדמנויות הנגזרים ממציאות זו
- **יישום חשיבת עתיד וזמישות ארגונית** - יישום תפישות של חשיבת עתיד וזמישות ארגונית בארגון החינוך כדי לעצב עתיד רצוי בטווח הארוך ולבצע התאמות נדרשות מהירות בטווח הקצר
- **הגדרת ועדכון מצפן ארגוני** - הגדרת מצפן ארגוני ותהליך לעדכון, בראיית כלל בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של ארגון החינוך, כמשימה של הנהלת הארגון
- **מתן אוטונומיה לבעלי העניין** - מתן אוטונומיה לבעלי העניין של הארגון החינוך
- **הקמת אקו-סיסטם ארגוני** - הגדרת הקמת ועדכון אקו-סיסטם ארגוני כמשימה של הנהלת הארגון

### מאפייני מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל

מנהיגות ארגון החינוך צריכה להכיר בחוסר הידיעה הקיים באופן מובנה בארגון חינוך מורכב מסתגל ובמגבלות יכולת החיזוי והתכנון שלה. היא צריכה להימנע מלהתפתות לאשליה של קיום 'ודאות כוזבת' או

<sup>42</sup> Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.



'ודאות לכאורה'<sup>43</sup>, ולוותר על אשליית השליטה המוחלטת. על מנהיגות זו לאמץ גישה חלופית להתבוננות על המציאות הארגונית המורכבת, הכוללת זוויות מבט חדשות כגון<sup>44</sup> :

- התעניינות באינטראקציות ספציפיות הנוצרות בהקשר מסוים
- שימת לב ובחינת הדרכים באמצעותם מטופלת אי וודאות בחיי היום יום, ולמידה מכך על משמעותה של התמודדות אפקטיבית עם אי ודאות
- התעניינות בפערים הנוצרים בין תוכניות לבין תוצאות, ללא אלמנט של שיפוט מידי והגדרה של התוצאות ככישלון או אי יכולת
- נכונות להכיר במורכבות הארגונית, להתבונן ולפעול בה מתוך כוונה להבינה, ולא למהר להחליפה ב"מודלים פשוטים של ניהול".
- החלפת הציפייה של המנהיגות לשליטה ובקרה בהתמקדות בעידוד פעילות היכולה להשפיע על התקדמות הארגון מתוך כוונה ולקיחת אחריות.

#### דפוסי ניהול של מנהיגות בארגון חינוך מורכב מסתגל

בהתאם למאפיינים אלו על מנהיגות ארגון חינוך מורכב מסתגל לאמץ את דפוסי הניהול הבאים:

- **הכלת המורכבות וניווט ארגון החינוך בהתאם** - מצופה מהמנהיגות להתמודד עם החרדה שמעוררת ההכרה במגבלות התכנון והשליטה, ועם זאת לשמור על תחושה חזקה של אחריות וכוונה, המשפיעה על המציאות, גם אם אינה מתממשת במלואה. על המנהיגות לשים דגש על מדיניות, אסטרטגיה, תוכניות, וכוונות היוצרות מצפן ארגוני משותף, במציאות שבה כל אחד הוא גם משפיע וגם מושפע
- **אומץ** – מנהיגות ארגון החינוך צריכה לעיתים להפגין אומץ כדי לפעול בלי לדעת מראש וללא אשליית שליטה<sup>45</sup>. (אך לא בלי לחשוב, בלי לחקור או בלי לתכנן)
- **הכלה של דואליות ושל פרדוקסים** – על מנהיגות ארגון החינוך להמיר את השיח הבינארי של "או...או" בגישה דואלית של "גם...וגם" כדי להתמודד עם המתחים הקיימים בארגון. על המנהיגות להבין כי ארגון חינוך מורכב מסתגל, הוא במידה מסוימת צפוי, ולכן מחייב תכנון וסדר, ובאותה עת הוא גם בלתי צפוי,

<sup>43</sup> בן יוסף ש. (2005). "הנהגת שינוי בסביבות מורכבות". משאבי אנוש, גיליון מספר 211, עמ' 39-36.

<sup>44</sup> Burnes, B. (2005). "Complexity theories and organizational change". International Journal of Management Reviews, 5vol. 7 (2), pp. 73-90; Amagoh, F. (2008). "Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories". The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, vol. 13 (3), article 3

<sup>45</sup> גרץ-שמואלי ח., שור-שמואלי י., פורת ל., ווסרמן ל. (2016). "תרבות מסוג "Complexity friendly" סטטוס, גיליון 249, 2016, עמ' 22-25.



ולכן מחייב פעולה ספונטנית ומאולתרת. מנהיגות ארגון החינוך נמצאת גם היא באותה מידה ובמקביל

בשני הקצוות: "יודעת" ו"אינה יודעת", "מעצבת" ו"מעוצבת", "מסוגלת" ו"שאינה מסוגלת".

- **מנהיגות ארגונית מבוזרת**<sup>46</sup> – מנהיגות מבוזרת מאפשרת גם לבעלי העניין בארגון לאמץ גישה מנהיגותית המקדמת את הלמידה של התלמידים ואת החזון של ארגון החינוך. מנהיגות מבוזרת היא מנהיגות עוצמתית ומעצימה כפי שהיטיב לבטא רובין שארמה באמירתו "מנהיגים גדולים יוצרים מונהגים גדולים".<sup>47</sup> מנהיגות מסוג זה משתפת ומבזרת סמכויות, וטווח רשת של יחסים בין אנשים, גופים ותרבויות בתוך ארגון החינוך ומחוצה לו. במציאות משתנה ומורכבת המנהיגות אינה יכולה להישאר נחלתם של יחידים בעלי סגולה אלא חייבת למצות את החוכמה הקולקטיבית של כלל בעלי העניין בארגון. מיצוי החכמה הקולקטיבית וקידום מנהיגות בעלי העניין מעצימות את יכולת הלמידה והשיפור של הארגון, משפרות את תהליכי קבלת ההחלטות שבו, מקטינות את הנזק הפוטנציאלי בעת עזיבת המנהל, ומגבירות את המורל, המעורבות והמחויבות של סגל הארגון לאורך זמן. ניתן לבדוק שליטה לבעלי העניין במספר רמות:

- **ביזור מונחה** - ביזור שבו המנהל מייצר ומנחה קהילות למידה מקצועיות ומטפח תרבות המערבת את בעלי העניין
- **ביזור מתהווה** – ביזור שבו בעלי העניין לוקחים תפקידי מנהיגות ללא הכוונה של המנהל, כאשר המנהל מספק סביבה תומכת ללמידה ושיפור
- **ביזור אסרטיבי** – ביזור שבו בעלי העניין לוקחים על עצמם תפקידים מנהיגותיים ללא הכוונה של המנהל ומרגישים נוח לאתגר את הנורמות הארגוניות

- **מנגנוני קבלת החלטות מהירים** – ארגונים מורכבים מסתגלים מקבלים החלטות באופן מהיר אפקטיבי ועקבי. קבלת החלטות איכותית ומהירה דורשת מנגנון המקצה כראוי החלטות למנהלים הנכונים, לצוותים, לאנשים או אפילו לאלגוריתמים. מנגנון זה מושתת על התמקדות ההנהלה בהחלטות הליבה הארגונית, שהן בעלות השפעה צולבת ארגונית, האצלת רוב החלטות לרמות הנמוכות ביותר האפשריות בארגון, צמצום הצעדים הנדרשים לקבלת החלטות בארגון וצמצום המשתתפים בקבלת החלטה לבעלי העניין האמיתיים והחיוניים בלבד<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.

<sup>47</sup> שארמה רובין (2002) חוכמת המנהיגות, הוצאת כתר

<sup>48</sup> De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.

## דפוסי ניהול של מנהיגות בבית ספר מורכב מסתגל

על מנהיגות בית ספר מורכב מסתגל להיות מנהיגות מטפחת ולומדת, המצמיחה מנהיגים בעלי מאפיינים אלו בקרב בעלי העניין של בית הספר. מנהיגות בית הספר צריכה לכוון להשגת יעדי המצפן הבית ספרי, להצמחת בעלי עניין פעילים כמנוע השינוי וההסתגלות המרכזי של בית הספר, ולניהול אקו-סיסטם מאפשר ותומך המקדם את יכולת ההסתגלות של בית הספר למציאות המשתנה. כנגזרת ממטרות אלו ניתן לומר כי מנהיגות בית ספרית צריכה <sup>49</sup>:

- להצמיח מנהיגות לומדת ומטפחת בקרב כל בעלי העניין של בית הספר כולל התלמידים
- לוודא כי פעולות בית הספר תואמות את חזונו, מטרותיו וערכיו
- להיות סוכנת שינוי פרו-אקטיבית ויצירתית
- לשים דגש על קידום למידה ארגונית, שינוי וחדשנות
- לעצב סביבה התומכת בהיווצרות אמון, דיאלוג מקצועי, ושיתופי ידע ופעולה
- לקדם שיתופי פעולה עם בתי ספר אחרים, הורים, קהילה, ושותפים אחרים
- לספק חינוך כולל והוגן לתלמידים בהיבטי שלומות ולמידה

## 8.5 רכיב החיבוריות

### חיבוריות בארגון חינוך מורכב מסתגל

רכיב החיבוריות מתייחס לכל סוגי החיבורים והקישורים שארגון חינוך מנהל כדי לעצב עתיד חינוכי רצוי במציאות מורכבת ומשתנה. גישת המערכות, הרואה בארגון החינוך מערכת מורכבת מסתגלת, שמה דגש

<sup>49</sup> Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organisation: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



על אפיון רכיבי המערכת, סביבתה החיצונית, וקשרי הגומלין המתקיימים בין רכיבי המערכת ובין המערכת לסביבתה<sup>50, 51, 52</sup>.

ארגון חינוך מורכב מסתגל פועל ומייצר ערך במסגרת מערכת אקולוגית רחבה יותר של שותפים חיצוניים, התורמים גם הם ידע וכישורים ליצירת הערך הארגוני. הארגון רואה בשותפים חיצוניים הרחבה של עצמו ומנהל עמם מערכות יחסים בעלות גבולות נזילים, ומבוססות על אמון ותלות הדדית, אשר מביאות לידי ביטוי את היתרון היחסי כל השותפים. טיפוח שותפויות לטווח הארוך מסייע לשותפים להתמודד יחדיו עם התנדודות של המציאות המשתנה<sup>53</sup>.

החיבוריות בארגון חינוך יכולה להתקיים בין אנשים, קבוצות, גופים, תהליכים, רעיונות, מקורות מידע וידע בתוך ארגון החינוך ועם בעלי העניין שלו בסביבה החיצונית, המקומית והגלובלית (משרד החינוך, הרשות המקומית, הורים, קהילה מקומית, ארגוני חינוך בלתי פורמאלי, מוסדות השכלה גבוהה, בתי ספר אחרים, חברות עסקיות, ארגוני מגזר שלישי, צבא, שירותי רווחה ובריאות ועוד). ארגון חינוך עשוי להגדיר פונקציה ארגונית ייעודית לייזום וניהול שותפויות.

#### דרכים ליישום חיבוריות בבית ספר<sup>54</sup>

בית ספר יכול ליישם חיבוריות בדרכים הבאות:

- סריקת הסביבה החיצונית שלו כדי להגיב באפקטיביות ויעילות לאתגרים והזדמנויות
- התנהלות כמערכת פתוחה, המקבלת בברכה שיתופי פעולה חיצוניים פוטנציאליים
- קיום שותפויות המבוססות על מערכות יחסים שוויוניות והזדמנויות ללמידה הדדית
- ניהול מנגנוני שיתופיות כגון רשתות חברתיות פורמאליות ואי פורמליות וקהילות ידע ועשייה
- ניהול מנגנוני ניהול והפצת ידע לבעלי העניין הפנימיים והחיצוניים שלו

<sup>50</sup> Banathy, B. H., & Jenlink, P. M. (2013). Systems inquiry and its application in education. In Handbook of research on educational communications and technology (pp. 49-69). Routledge.

<sup>51</sup> O'Shea, Peter. (2007). A systems view of learning in education. International Journal of Educational Development. 27. 637-646. 10.1016/j.ijedudev.2006.06.016.

<sup>52</sup> Responsive School Systems, OECD, 2018. Retrieved from: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/responsive-school-systems\\_9789264306707-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/responsive-school-systems_9789264306707-en)

<sup>53</sup> De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.

<sup>54</sup> Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



- טיפוח שיח בקבוצות משתתפים הטרוגניות המייצגות מגוון בעלי עניין של בית הספר להתמודדות עם אתגרים משותפים<sup>8</sup>
- עידוד הורים וקהילה לתרום כפי יכולתם לתהליכי החינוך והארגון של בית הספר
- שיתוף פעולה וידע ולמידה עם בתי ספר אחרים באופן ישיר או באמצעות רשתות בתי ספר
- שיתוף פעולה עם מוסדות להשכלה גבוהה, צה"ל, עסקים, ארגונים ציבוריים מגזר שלישי
- שימוש בטכנולוגיות תקשוב לתמיכה בתקשורת, חילופי ידע ושיתוף פעולה עם הסביבה

## 8.6 מרכיב תוכניות הלימודים

### תוכנית לימודים בארגון חינוך מורכב מסתגל

תוכנית הלימודים בארגון חינוך מורכב מסתגל צריכה להיות מותאמת למצפן הארגוני שנקבע על ידי הנהלת הארגון בהיבטים של מטרות הלמידה, תכני הלימודים (ידע, מיומנויות, גישות וערכים, כשירויות) ועקרונות הפעולה המתייחסים לדרכי הלמידה, ההוראה וההערכה. חשוב מאד שמדיניות ההערכה תותאם גם היא למצפן הארגוני שנקבע כדי לשקף ולהביא לידי ביטוי את היעדים המוצהרים של ארגון החינוך. העדכון המתמיד של המצפן הארגוני, לאור האתגרים וההזדמנויות הנגזרים מהמציאות המשתנה, מחייב דינמיות וגמישות בתוכניות הלימודים. יש לעדכן את תוכניות הלימודים בתדירות גבוהה ביותר כדי להתאימן לאתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה. בנוסף, על תוכניות הלימודים להיות גמישות ומותאמות למרכיב בעלי העניין השונים, כולל תוכניות לימודים המותאמות אישיות לתלמיד.

### תוכנית לימודים בבית ספר מורכב מסתגל

בית ספר מורכב מסתגל הוא ארגון פעלן גם בתחום הפדגוגי. בית הספר יוזם ומבצע פיתוח פדגוגי עצמאי של יוזמות חינוכיות, יחידות הוראה, מערכי שיעור ותוכניות לימודים אישיות, המותאמים להקשר המקומי ולקידום יעדי המצפן הבית ספרי. האקו-סיסטם הבית ספרי צריך לתמוך בבעלי העניין העוסקים בפיתוח הפדגוגי בבית הספר על ידי מתן תוכניות לימודים ויחידות הוראה פתוחות וגמישות לשינויים והתאמות, ואספקת משאבים, זמן, כלים, הדרכה וליווי שיאפשרו את הפיתוח הפדגוגי העצמאי של בית הספר.

## 8.7 מרכיב המבנה הארגוני

### דגשים למבנה ארגוני של ארגון חינוך מורכב מסתגל

ארגון חינוך מורכב מסתגל שם דגש על השטחת המבנה הארגוני, כלומר צמצום רמות ההיררכיה בארגון בדגש על רמות הביניים. הוא מעודד פעילות של "מיקרו-ארגונים" עצמאיים - צוותים קטנים וגמישים הנוצרים בהתארגנות עצמית על ידי בחירה הדדית - המשתפים פעולה ברשתות של פלטפורמות ואנשים כדי להשיג את מטרות הארגון. צוותים אלה מייצגים מגוון רחב של כישורים ותחומי ניסיון, ויכולים לפעול באופן מהיר עקב גמישותם. הם יוצרים, מתפרקים, מעצבים ומתנסים, לומדים לקחים, עושים ומתקנים טעויות ומנסים גישות חדשות<sup>55</sup>.

בנוסף, ארגון חינוך מורכב מסתגל יכלול מנגנוניים ארגוניים לקידום תבניות התנהלות ארגוניות מבוזרות, אופקיות וגמישות, הנתמכות על ידי טכנולוגיות מידע. המבנה הארגוני מגוון פונקציות הכלולות באקו-סיסטם ומקדמות את דפוסי הפעולה. פונקציות למיקוד ותיאום הפעילות של הארגון כגון פונקציות מטה ותכנון ופונקציות לקידום שיתופי פעולה; פונקציות להתמודדות עם הדינאמיקה והמורכבות של המציאות החיצונית כגון פונקציות מו"פ, חשיבת עתיד, חיישנות ותקשורת; ופונקציות האחראיות על יצירת ועדכון מרכיבי האקו-סיסטם הארגוני כגון פונקציות תקשוב, הדרכה, אסדרה, תקציב ועוד.

## 8.8 רכיב ההון האנושי

### פיתוח ההון האנושי ארגון חינוך מורכב מסתגל

ארגון חינוך מורכב מסתגל מתבסס על ההון האנושי שלו, בכל הרמות, כמנוע השינוי הארגוני ולכן ההון האנושי הוא המשאב החשוב ביותר יותר עבורו. על הארגון לעודד ולטפח למידה מתמשכת לאורך החיים בקרב עובדיו כדי לפתח אצלם יכולת להסתגל ולהמציא את עצמם מחדש כל העת. הארגון המורכב מסתגל הוא ארגון לומד המפתח בקרב עובדיו הלך רוח של צמיחה, סקרנות ופתיחות לניסויים ולכישלון לצמיחה ושיפור אישי מואץ. כדי לעשות כן הוא יפתח עבור עובדיו מסעות למידה, המכילים תכנים ארגוניים ותכנים אישיים, והמתקיימים בסביבות למידה והתנסות פיזיות ווירטואליות.

פיתוח ההון האנושי בארגון חינוך מורכב מסתגל יתמקד בפיתוח היכולת של בעלי העניין השונים לפעול באופן אוטונומי ופעלני להשגת יעדי המצפן הארגוני תוך הסתייעות ברכיבי האקו-סיסטם הארגוני. כנגזרת ממטרה זו, על מאמצי פיתוח ההון האנושי להתמקד בהכרת והטמעת המצפן הארגוני בקרב בעלי העניין,

<sup>55</sup> De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.



ובפיתוח יכולות וכשירויות המאפשרות להם לפעול באופן פעלני, יצירתי, חדשני ושיתופי כדי לפתח מגוון דרכים ארגוניות ופדגוגיות להשגת יעדי המצפן הארגוני. מטרה נוספת של פיתוח ההון האנושי היא ללמד את בעלי העניין כיצד להסתייע ברכיבי האקו-סיסטם הארגוני כדי לקדם את פעילותם זו.

על ארגון חינוך מורכב מסתגל לאפשר לעובדים בו להביא לידי ביטוי באופן מיטבי את כישוריהם ושאיופיהם באופן המשרת את השגת יעדי הארגון. כדי להשיג יעד זה יכול ארגון החינוך לייצר מערכת אקולוגית ארגונית, מבוססת פלטפורמות טכנולוגיות, המאפשרת התאמה ושיבוץ של עובדים בעלי כישורים ושאיופת למשימות ארגוניות.

בנוסף, ארגון חינוך מורכב מסתגל מושפע רבות מתפקידי מפתח ובעלי כישרונות מובילים (טאלנטים). בהקשר זה על הארגון להתמקד בשלוש שאלות ליבה: לאילו סוגי טאלנטים אנחנו זקוקים? כיצד נוכל לגייס ולשמר אותם? וכיצד נוכל לנהל אותם באופן האפקטיבי ביותר? על מנהיגי הארגון להכיר ולהגדיר את תפקידי המפתח, לשבץ בהם טאלנטים ראויים מתוך הארגון ומחוצה ולוודא שאינם מבזבזים טאלנטים בתפקידים שאינם יכולים לספק ערך רב לארגון. בנוסף, עליהם להשקיע ביצירת חווית עבודה אטרקטיבית שתשמר ותעצים את הטאלנטים בארגון.<sup>56</sup>

### פיתוח ההון האנושי בבית ספר מורכב מסתגל

בבית ספר מורכב מסתגל, המושתת על התארגנויות של בעלי עניין פעלנים כמנוע שינוי, ההשקעה בטיפוח ההון האנושי היא חיונית ואף קריטית. על בעלי העניין של בית הספר להכיר, להבין וליישם את תפיסת בית הספר כארגון מורכב מסתגל, ולכן, נדרשת תמיכה בפיתוח מקצועי לכלל סגל ההוראה ובעלי עניין נוספים בהיבטים הבאים<sup>57</sup>:

- הפיתוח המקצועי עוסק בלמידה של התלמידים.
- הפיתוח המקצועי עוסק ברכישת היכולת לפעול בסביבת בית ספר מורכב מסתגל
- הפיתוח המקצועי מתמקד בפיתוח מיומנויות להתנהלות פעלנית במציאות משתנה כגון: יצירתיות, חדשנות, חשיבת עתיד, חוסן וכד.
- הפיתוח המקצועי משלב למידה תוך כדי עבודה ולמידה חיצונית של התמחויות
- חברי סגל ההוראה שותפים בהגדרת מטרות וסדרי העדיפויות של הפיתוח המקצועי
- תרבות בית הספר מקדמת ותומכת בפיתוח המקצועי

<sup>56</sup> De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company, McKinsey & Company.

<sup>57</sup> Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



- כל סגל ההוראה עוסק בפיתוח מקצועי באופן מתמיד
- אנשי סגל הוראה חדשים זוכה לתמיכה בהדרכה וחונכות
- הפיתוח המקצועי מבוסס על הערכה ומשוב
- זמן ומשאבים ייחודיים מוקצים לתמיכה בפיתוח המקצועי

## 8.9 רכיב התשתיות הפיזיות והטכנולוגיות

תשתיות פיזיות וטכנולוגיות מאפשרות ותומכות ביכולת ההסתגלות של הארגון למציאות המשתנה ובהשגת יעדי המצפן הארגוני. תשתיות אלו צריכות לתמוך בבניית והנגשת המצפן הארגוני, בדפוסי פעולה של בעלי העניין של ארגון החינוך ובתפקוד התקין של מרכיבי האקו-סיסטם הארגוני.

כך למשל, תשתיות טכנולוגיות נדרשות לתמוך בתהליכים הקשורים לבניית המצפן הארגוני, כגון תהליכי חשיבת עתיד וסריקת אופקים, ובתהליכי הנגשת המצפן הארגוני לכלל עובדי הארגון. תמיכה טכנולוגיות בדפוסי פעולה של בעלי העניין בארגון יכולה לכלול פלטפורמות המאפשרות התארגנות עצמית לשיתופי פעולה, פלטפורמות שוק פנים ארגוני המאפשרות חיבור בין בעלי ואתגרים ארגוניים, מערכת חיישנות שטח לתמיכה בתהליכי זיהוי דפוסיים מקומיים והפיכתם לדפוסיים ארגוניים כוללים, סביבות טכנולוגיות להתנסות וניסוי, ועוד. ברמת תמיכה במרכיבי האקו-סיסטם הארגוני נדרשת תמיכה טכנולוגית בקביעת מדיניות וקבלת החלטות מבוססות נתונים, פלטפורמות לניהול מרכיבי ההון האנושי, תהליכי ניהול והפצת ידע, תקשורת עם כל בעלי העניין ועוד.

## 8.10 רכיב התרבות הארגונית

### תרבות של ארגון חינוך מורכב מסתגל

תרבות ארגונית של ארגון חינוך מורכב מסתגל שמה דגש על הפחתת הרגולציה בארגון והתבססות על מספר מועט של כללים פשוטים לניהול הארגון. תרבות זו מעודדת את התפיסה שבעלי עניין אוטונומיים ויזמיים הם מנוע השינוי של ארגון החינוך ולכן יש לעודדם ולטפח בקרבם את היכולת לייצר חדשנות, יזמות חשיבת עתיד וזמישות ארגונית. בתרבות זו ניתנת לגיטימציה ואוטונומיה ליישום המצפן הארגוני על ידי בעלי העניין במגוון דרכים ייחודיות, תוך יצירת שיתופי פעולה בין בעלי העניין באופן עצמאי. הארגון עובר מתרבות של פיקוח על בעלי העניין לתרבות של טיפוח בעלי העניין, ויצירת מאפשרים לפעילותם היזמית כאשר המנהלים משמשים כמנטורים, מאמנים ויועצים. התרבות הארגונית שמה דגש על הימצאות הארגון במצב של מתח מתמיד בין סדר לאי סדר (סף הכאוס) המייצר אצל בעלי העניין תמריץ לחדשנות ויזמות מתמדת ובמקביל מגלה פתיחות וסבלנות להתנסויות מגוונות, גם אם הן כרוכות בכישלונות מדי פעם.

## תרבות ארגונית של בית ספר מורכב מסתגל

תרבות בית ספר כארגון מורכב מסתגל באה לידי ביטוי בהיבטים הבאים<sup>58</sup>:

- מעודדת את בעלי העניין לפנות זה לזה להתייעצות
- תומכת ומעודדת התארגנות עצמית של בעלי העניין ליזמות שיתופית
- אמון וכבוד הדדי הם ערכי ליבה
- מעודדת את בעלי העניין להתנסות תוך כדי נטילת סיכונים מחושבים
- מעודדת חקר התומך בלמידה, התנסות, שינוי וחדשנות
- שמה דגש על פתיחות המאפשרת לעשות דברים באופן שונה
- בעיות וטעויות נתפסות כהזדמנויות ללמידה

## 8.11 רכיב השירותים

### תמהיל שירותים בארגון חינוך מורכב מסתגל

ארגון חינוך מורכב מסתגל עושה שימוש בתמהיל שירותים שחלקם מסופקים על ידי הארגון עצמו וחלקם מסופקים על ידי הארגונים אליהם הוא משתייך. כך למשל, בית ספר יכול לצרוך שירותי תוכנית לימודים, תורת מו"פ ואסדרה דינמית מגופי מטה, שירותי הדרכה וליווי מהמחוז ושירותי סביבות למידה יישוביות מהרשות המקומית. שירותים המסופקים על ידי ארגוני חינוך במערכת החינוך יכולים לכלול:

- שירותי מידע וידע ארגוניים
- שירותי תמונת מצב עדכנית של מגמות במציאות המשתנה
- שירות מאגרי דוגמאות ליוזמות חינוכיות ופרקטיקות למידה, הוראה והערכה
- שירותי הדרכה המסופקים על מערך הפסגות וגורמי הדרכה במערכת החינוך
- שירותי ליווי והטמעת יוזמות
- שירותי אסדרה דינמית של רגולציה תומכת יוזמות
- שירותי מתודולוגיות בתחום המו"פ, החדשנות, חשיבת עתיד, חיישנות ועוד

<sup>58</sup> Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.

- שירותים טכנולוגיים
- שירותים התומכים בשלמות של צוותי ההוראה

### שירותים פנים בית ספריים

בית הספר המורכב מסתגל יספק לבעלי העניין שלו שירותים המסייעים להם בפעילותם הפעלנית והיזמית ותומכים בתהליכי למידה ושיפור ארגוניים כגון<sup>59</sup>:

- שירות הערכת תפיסת הפעולה הבית ספרית ועדכונה בהתאם לצורך
- שירות ניהול תוכנית פיתוח בית ספרית המבוססת על נתונים ועדכונה באופן קבוע
- שירות דוגמאות של פרקטיקות למידה, הוראה, הערכה וארגון בית ספריות
- שירות תמיכה במו"פ בית ספרי פדגוגי וארגוני עבור בעלי העניין בבית הספר
- שירותי קהילות ידע ועשייה, ורשתות חברתיות בית ספריות
- שירות הערכת התקדמות ורמת ההשפעה של יוזמות פדגוגיות וארגוניות
- שירות פיתוח מקצועי של סגל ההוראה לעבודת צוות שיתופית ולהערכה צוותית עצמית
- שירות הערכת הפיתוח המקצועי של צוות ההוראה

## 8.12 רכיב המשאבים

ארגון חינוך מורכב מסתגל נדרש להשקיע תקציב ומשאבים כדי להקים ולנהל את שלושת עמודי התווך עליהם הוא עומד: מצפן ארגוני, בעלי העניין אוטונומיים ופעלנים ואקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר. המעבר מארגון חינוך מסורתי ארגון חינוך מורכב מסתגל הוא פרויקט הדורש הקמת תשתיות ארגוניות מרכזיות, הכשרת ההון האנושי והטמעת דפוסי התנהלות חדשים. בנוסף, נדרשת השקעת תקציב ומשאבים בהתנהלות השוטפת של ארגון חינוך מורכב מסתגל, הנמצא בתהליך שינוי ושיפור מתמיד. מערכת החינוך צריכה להקצות את המשאבים הנדרשים להקמה ותפעול שוטף של ארגוני החינוך המורכבים מסתגלים הפועלים בה ולאפשר להם אוטונומיה בניצול משאבים אלו לקידום התפתחותם הייחודית.

<sup>59</sup> Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organization: A guide for policy makers, school leaders and teachers.

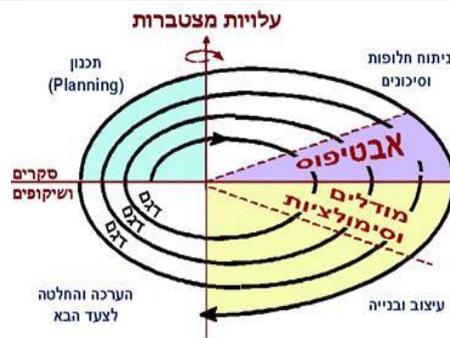
## 9. יישום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל

### 9.1 דגשים

- **מהלך יישום התפיסה** בארגון חינוך יכול להתבצע במהלך רב שנתי הדרגתי וספירלי המתאים לארגון מבחינת קצב ומיקוד ההתקדמות
- **מודל הבשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל** הוא כלי לאבחון עצמי של רמת היישום הנוכחית של התפיסה ובארגון החינוך ולבחירת צעדי התקדמות הדרגתיים ליישומה.
- **תכנית יוזמה לעיצוב ארגון חינוך מורכב מסתגל** הוא כלי לתכנן את צעדי ההתקדמות שנבחרו כפרויקט ליישם את תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל
- **דוגמאות ליישום מרכיבי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל** קיימות כבר בארגוני ומוסדות חינוך במערכת החינוך.

### 9.2 יישום הדרגתי של תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל

יישום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל בארגוני חינוך הוא מהלך אסטרטגי, רחב היקף וארוך טווח, שבו שותפים כלל בעלי העניין בארגון החינוך. על ארגון החינוך להגדיר תוכנית עבודה רב שנתית להשלמת יישום התפיסה מבחינת התכולה והיקף היישום בארגון. התוכנית הרב שנתית תפותח באופן ספיראלי במחזורים של תוכניות שנתיות שבכל אחת מהן תפותח ותוטמע גרסה מצטברת של התפיסה, הכוללת מרכיבים של חקר המציאות המשתנה, המצפן הארגוני, בעלי העניין האוטונומיים והפעלנים, והאקו-סיסטם הארגוני (איור 21). במהלך ביצוע התוכנית הרב שנתית יושקעו משאבים ביצירת מודעות, עמדה חיובית ומוכנות ליישום של הגורמים בארגון החינוך.



איור 21- מהלך יישום מדורג וספיראלי

### 9.3 מודל בשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל

ארגון חינוך המעוניין ליישם את תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל יכול להיעזר במודל הבשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל. מודל הבשלות הוא כלי היכול לסייע לארגון החינוך בשני היבטים:

- אבחון רמת היישום הנוכחית של התפיסה בארגון החינוך
- תכנון קצב ומיקוד ההתקדמות של ארגון החינוך ביישום התפיסה

מודל הבשלות מתייחס לכל ארבעת המרכיבים המרכזיים של תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל: מרכיב המציאות המורכבת והמשתנה, מרכיב המצפן הארגוני, מרכיב בעלי עניין פעלנים ואוטונומיים ומרכיב האקו-סיסטם הארגוני. עבור כל אחד מהמרכיבים מוצגות פעולות, שלאורן ניתן לבחון את רמת בשלות הארגון ביישומם. כל פעולה יכולה להימצא באחת משלוש רמות בשלות בארגון החינוך:

1. **לא מיושם** – הפעולה לא מיושמת כמעט או כלל לא
2. **מיושם חלקית** – הפעולה מיושמת חלקית מבחינת התכנים, ההיקף או לאורך זמן.
3. **מיושם בשלמות** – הפעולה מיושמת בשלמות בהיבטי התוכן, היקף היישום ולאורך זמן.

פרוט המרכיבים של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל והפעולות בכל מרכיב מוצג בטבלה בנספח 3.11.1. על ארגון החינוך, המבצע הערכה עצמית לפי מודל הבשלות, לדרג עבור כל מרכיב את רמת הבשלות של הפעולות באותו המרכיב. בנוסף הוא יכול לרשום, בשורת הסברים וההנמקות לדרוג של המרכיב, הערות והסברים מילוליים לדרוג של הפעולות.



צוות ארגוני משולב של מגוון בעלי עניין בארגון יכול להעריך את מידת היישום של הפעולות בכל אחד מארבעת מרכיבי ארגון החינוך המורכב מסתגל כדי לייצר פרופיל רמת בשלות בארגון. מומלץ שאת פעילות האבחון העצמי יבצע צוות הטרוגני של ארגון החינוך עצמו שיגדיר ויפרט באופן שיתופי את הדרוגים ואת ההסברים וההנמקות עבורם. על בסיס האבחון העצמי יכול הצוות הארגוני להחליט באילו מרכיבים ופעולות הוא ירצה להתקדם שלב בצעד הראשון. תמהיל המרכיבים והפעולות, שנבחרו עבור צעד ההתקדמות, יכול להוות בסיס לתכנון יוזמה לקידום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל בארגון.

#### **9.4 יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל**

קידום תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל בארגוני חינוך יתבצע בדרך כלל כסדרה הדרגתית של יוזמות שכל אחת מתמקדת ביישום תמהיל מרכיבים מסוימים של מודל ארגון חינוך מורכב מסתגל. כל יוזמה כזו תתנהל כפרויקט שיש להגדיר עבורו יעדים, תכולת עבודה, תשתיות טכנולוגיות, תוכנית מימוש והקצאת משאבים.

כלי עזר, המאפשר לארגוני חינוך לתכנן את היוזמה כפרויקט ולהיערך לביצועה מתוך הבנה, הסכמה והערכות של ההנהלה ובעלי העניין של ארגון החינוך, הוא תבנית יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל. התבנית מחייבת התייחסות לכל מרכיבי הפרויקט שצוינו ומהווה בסיס לקיום דיונים בין כלל בעלי העניין, לליבון שאלות פתוחות וחלופות, לחלוקת תפקידים והקצאת משאבים, עד למצב בו ניתן לקבל החלטה על אישור היוזמה והנעת הפרויקט למימושה. תבנית היוזמה מופיעה בנספח 3.11.2.

#### **9.5 דוגמאות ליישומי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל**

בשנת תשפ"א הוביל וביצע מערך המו"פ שני מהלכי פיתוח וניסוי של תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל עם בעלי עניין בשטח הניסוי של מער המו"פ. מהלך אחד עסק בעיצוב ויישום מספר מודלים חדשניים של ארגוני חינוך מבוססי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל, ואילו המהלך השני עסק ביישום בפועל של מרכיבים נבחרים של תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל בכמה עשרות מוסדות חינוך נבחרים. להלן תיאור קצר של שני המהלכים הכולל גם קישורים למאגרי היישומים שפותחו במסגרתם.

##### **דוגמאות למודלים חדשניים מבוססי תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל**

במהלך השנים תש"פ-תשפ"א מערך המו"פ מהלך משותף עם גופי מו"פ של רשתות חינוך כגון אורט, אמ"ת, ברנקו-וייס ואחרים לעיצוב ובניית מודלים חדשניים של ארגוני חינוך מבוססי תפיסת ארגון מורכב מסתגל. המהלך כלל שני שלבים מרכזיים:



- **שלב עיצוב המודלים** – במסגרת מהלך זה נחשפו גופי מו"פ חינוכיים מובילים, החברים בפדרציה של גופי המו"פ החינוכיים בישראל, לתפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל. על בסיס חשיפה זו פיתחו צוותים המורכבים מנציגי גופי מו"פ אלו, בתהליך מתודולוגי סדור ומואץ ובהנחיית מערך המו"פ של משרד החינוך, מספר עיצובים של מודלים של ארגוני חינוך חדשניים, המבוססים על תפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל.
- **שלב בניית וניסוי המודלים** – בשלב זה הוקמה מעבדת ה Mega-Lab שבמסגרתה הובילו גופי מו"פ של רשתות חינוך, כגון רשת עמל, רשת אמי"ת ורשת ברנקו-וייס ואחרות, תהליך בניית מודלים של ארגוני חינוך חדשניים, שעוצבו בשלב הקודם, וניסוי המודלים במספר בתי ספר של הרשת.

תיאורי המודלים של ארגוני חינוך מורכבים מסתגלים שפותחו מופיעים ב[אתר המגה-לאב](#)

#### דוגמאות ליישום רכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל במוסדות חינוך

במהלך שנת תשפ"א בוצע תהליך של יישום רכיבי ארגון מורכב מסתגל נבחרים בכ-40 מוסדות חינוך, במסגרת מסלול אתגרים של רשת מחוללי חדשנות של מערך המו"פ. התהליך כלל:

- חשיפת מוסדות החינוך לתפיסת ארגון חינוך מורכב מסתגל ולמודל הבשלות המלווה אותה
- בחירת רכיב ספציפי בתפיסה ליישום בכל מוסד חינוך
- תהליך פיתוח ויישום של הרכיב שנבחר במוסד חינוך בליווי מערך המו"פ
- העלאת תוצרים המתארים את הרכיבים שפותחו במוסדות החינוך לאתר רשת מחוללי החדשנות

תיאורי יישומי ארגון חינוך מורכב מסתגל במוסדות החינוך מופיעים ב[אתר רשת מחוללי החדשנות](#)



## 10. מקורות

- בניה י. וברק-מדינה ע. (2012) יצירת חזון בית ספרי ומימוש, אבני ראשה.  
<https://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/createvision.aspx>
- בריאן מ. קרני אייזק גץ (2013) חופש בע"מ, ידיעות.
- בן יוסף ש. (2005) "הנהגת שינוי בסביבות מורכבות". משאבי אנוש, גיליון מספר 211, 2005, עמ' 36-39.
- גרץ-שמואלי ח., שור-שמואלי י., פורת ל., ווסרמן ל. (2016) "תרבות מסוג "Complexity friendly" סטטוס, גיליון 249, 2016, עמ' 22-25.
- טאלב נ.ב. (2014) אנטי שביר, דביר.
- טליאס מ. (2010) "שותפויות בין ארגוניות: מרחב לעבודת היועץ". אנליזה ארגונית, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 34-44. מכון 'צפנת'.
- פסה יוסף, נ' ושפירא ש' (2017) גשר על פני מים סוערים – המס"ע של אמ"ן בעולם המורכבות. מודיעין הלכה ומעשה, 2, 26-10.
- שארמה ר. (2002) חוכמת המנהיגות, הוצאת כתר
- שו פ. (2010) "הפקת משמעות ממפגש ומפגש לשם הפקת משמעות". אנליזה ארגונית, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 18-33. מכון 'צפנת'.
- Banathy, B. H., & Jenlink, P. M. (2013). Systems inquiry and its application in education. In Handbook of research on educational communications and technology (pp. 49-69). Routledge.
- Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2014) "What VUCA really means for you". Harvard Business Review, vol 92, January-February Issue. [https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page\\_top\\_right](https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you?referral=03758&cm_vc=rr_item_page_top_right).
- Burnes, B. (2005). "Complexity theories and organizational change". International Journal of Management Reviews, 5vol. 7 (2), pp. 73-90; Amagoh, F. (2008). "Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories"..The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal , vol. 13 (3), article 3
- Burns, T., & Wilkoszewski, H. (2013, June). Governing complex education systems. In Presentation at 3rd GCES-Conference 'Effective Multilevel Governance in Education', Paris (pp. 17-18).
- Nine keys to :De Smet A., Gagnon C. and Mygatt E. (2021) "Organizing for the future becoming a future-ready company, McKinsey & Company.
- Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International electronic journal of elementary education*, 10(1), 11-26.
- Galés, N. L., & Gallon, R. (2019). Educational agility. *Rethinking Teacher Education for the 21st Century. Trends, Challenges and New Directions*, 98-111.
- Grobman, G. M. (2005). "Complexity theory: A new way to look at organizational change". Public Administration Quarterly, vol. 29, pp. 350- 382



- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.
- Hines, A., & Bishop, P. J. (Eds.). (2006). Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. Washington, DC: Social Technologies.
- Horvath, L., Verderber, É., & Barath, T. (2015). Managing the Complex Adaptive Learning Organization. *Contemporary Educational Leadership*, 2(3), 61-83.
- Kershner, B., & McQuillan, P. (2016). Complex Adaptive Schools: Educational Leadership and School Change. *Complicity: An International Journal of Complexity and Education*, 13(1), 4-29.
- Keshavarz, N., Nutbeam, D., Rowling, L., & Khavarpour, F. (2010). Schools as social complex adaptive systems: a new way to understand the challenges of introducing the health promoting schools concept. *Social science & medicine*, 70(10), 1467-1474.
- Kyler, J. (2003). Assessing your external environment: STEEP analysis. *Competia*, (33).
- OECD (2018) Responsive School Systems. Retrieved from: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/responsive-school-systems\\_9789264306707-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/responsive-school-systems_9789264306707-en)
- OECD Schooling for Tomorrow (2006). Using Future Thinking tools to build school and system thinking and leadership
- O'Shea, Peter. (2007). A systems view of learning in education. *International Journal of Educational Development*. 27. 637-646. 10.1016/j.ijedudev.2006.06.016.
- Peha, S. (2011). Agile schools: How technology saves education (just not the way we thought it would). *Infoq.com*.
- Smith, P. A., & Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*.
- Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organisation: A guide for policy makers, school leaders and teachers.
- Systems Innovation (2020). Complex adaptive systems Guide. <https://www.systemsinnovation.io/post/5-complex-adaptive-systems>
- Systems Innovation (2020). Complexity Theory Guide. <https://www.systemsinnovation.io/post/complexity-theory-guide>
- Systems Innovation (2021). Education Systems Innovation Toolkit. <https://www.systemsinnovation.io/post/education-systems-innovation-toolkit>
- Systems Innovation (2018). Decentralized Organizations. <https://www.systemsinnovation.io/post/decentralizing-organizations-1>

## 11.1 נספחים

### 11.1 מחוון רמת הבשלות לארגון חינוך מורכב מסתגל

#### מטרת הכלי לאבחון עצמי

הכלי לאבחון עצמי מאפשר לבית הספר לאבחן את מידת הבשלות שלו ביישום תפיסת בית הספר כארגון מורכב מסתגל ולתכנן את צעדי ההתקדמות ביישום התפיסה.

#### מרכיבי הכלי לאבחון עצמי

הכלי לאבחון עצמי כולל את הקטגוריות המרכזיות המרכיבות את התפיסה : המציאות המורכבת והמשתנה, המצפן המותאם והעדכני, בעלי עניין פעילים ואוטונומיים ואקו-סיסטם תומך ומאפשר. כל אחת מהקטגוריות כוללת מרכיבים שרמת בשלותם נבחנת באמצעות הכלי לאבחון עצמי.

#### רמות הבשלות

קיימות 3 רמות בשלות בהן יכול להימצא כל רכיב:

4. **לא מיושם:** המרכיב לא מיושם כמעט או בכלל
5. **מיושם חלקית:** המרכיב מיושם חלקית מבחינת התכנים, ההיקף או לאורך זמן
6. **מיושם:** המרכיב מיושם באופן מלא בכל ההיבטים ( התוכן, היקף היישום ולאורך זמן)

רוצים להתקדם? כלים תומכים	3 מיושם בשלמות	2 מיושם חלקית	1 לא מיושם	מרכיב	
<p><a href="#">סריקת אופקים (המכון לחקר עתידים)</a> מתודות לסריקת המציאות העתידית ואיסוף מידע על מגמות ואותות חלשים המסמנים אותן.</p> <p><a href="#">מגמות (המכון לחקר עתידים)</a> מאגר עדכני של מגמות חברתיות, טכנולוגיות, כלכליות, סביבתיות, פוליטיות וחינוכיות</p> <p><a href="#">Challenge Mapping Template (SI)</a> תבנית למיפוי אתגרים של מערכת בראייה כלל ארגונית לטווח קצר וארוך.</p>				<p><b>זיהוי אתגרים והזדמנויות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• בית ספר מקיים תהליך עיתי של זיהוי אתגרים והזדמנויות רלוונטיים הנגזרים מתמונת המגמות המוצגת באתר המו"פ.</li> </ul>	<p><b>מציאות מורכבת ומשתנה</b></p>
<p><a href="#">גיבוש חזון (המכון לחקר עתידים)</a> מתודה לניסוח חזון ארגוני הכולל יעדים ארוכי הטווח ומטרות אסטרטגיות.</p> <p><a href="#">צירי אי ודאות (המכון לחקר עתידים)</a> מתודה לזיהוי והגדרה של אי-ודאויות עתידיות בתחום מדיניות מסוים.</p> <p><a href="#">בניית תרחישים (המכון לחקר עתידים)</a> מתודה לבניית תרחישים עתידיים אפשריים בבסיס להבנת המשמעויות ובניית תוכניות פעולה.</p> <p><a href="#">Scenarios Canvas (SI)</a> תבנית המסייעת לפיתוח תרחישים עתידיים אפשריים המבוססים על מגמות.</p>				<p><b>דרכי התמודדות עם מאפייני מציאות ה-VUCA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>תנודתיות</b> - הגדרת חזון ובניית זמישות ארגונית</li> <li>• <b>אי ודאות</b> - בניית יכולת חיישנות ליצירת תמונת מצב</li> <li>• <b>מורכבות</b> - התאמת מבנה ארגוני ויצירת בהירות</li> <li>• <b>עמימות</b> - הבנה דרך התנסויות וזמישות ארגונית</li> </ul>	
<p><a href="#">המדיניות הפדגוגית הלאומית - מערכת החינוך</a> מדיניות פדגוגית לאומית המגדירה את הידע המיומנויות והערכים בהם מתמקדת מערכת חינוך</p> <p><a href="#">פדגוגיה מוטת עתיד (המכון לחקר עתידים)</a> פדגוגיה מוטת עתיד 4.0 היא תפיסה פדגוגית מערכתית לחינוך רלוונטי במציאות משתנה</p>				<p><b>ידע מיומנויות וערכים:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ארגון חינוך מתמקד בהוראת הידע, המיומנויות והערכים המוגדרים במדיניות הפדגוגית הלאומית ובתפיסת פמ"ע</li> </ul>	<p><b>מצפן מותאם ועדכני</b></p>
<p><a href="#">יצירת חזון בית ספרי ייחודי ומימושו (אבני ראשה)</a> מתודה לעיצוב חזון בית ספרי.</p> <p><a href="#">גיבוש חזון (המכון לחקר עתידים)</a></p>				<p><b>חזון בית ספרי:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• בית הספר הגדיר חזון בית ספרי ייחודי ומיישם תוכנית פעולה להשגתו</li> </ul>	



קטגוריה	מרכיב	1 לא מיושם	2 מיושם חלקית	3 מיושם בשלמות	רוצים להתקדם? כלים תומכים
					<p>מתודה לניסוח חזון ארגוני הכולל יעדים ארוכי הטווח ומטרות אסטרטגיות.</p> <p><a href="#">Iceberg Canvas (SI)</a></p> <p>תבנית המסייעת לזיהוי ועיצוב מחדש של מודלים, מבנים, דפוסים ואירועים ארגוניים</p>
	<p><b>מטאפורה מייצגת בית ספרית:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>בית הספר הגדיר מטאפורה המייצגת את הרעיון המסדר הייחודי שלו, לדוג', דרך סיעור מוחות</li> </ul>				<p><a href="#">Identity Creation Template (SI)</a></p> <p>תבנית המסייעת לפתח את הזהות או ה"סיפור" של הארגון.</p> <p><a href="#">Narrative Making Canvas (SI)</a></p> <p>תבנית המסייעת לעיצוב נראטיב ארגוני שיאפשר שינוי מערכתי בארגון.</p> <p><a href="#">סיעור מוחות (המכון לחקר עתידים)</a></p> <p>מתודה להצפת ידע וחילוף רעיונות.</p>
בעלי עניין פעלנים ואוטונומיים	<p><b>אוטונומיה וביזור:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>הנהלת בית ספר מבזרת סמכויות ומאפשרת מרחב תמרון אוטונומי לבעלי העניין</li> </ul>				<p><a href="#">Decentralized Strategy Template (SI)</a></p> <p>תבנית המסייעת לפתח אסטרטגית ביזור בארגון</p>
	<p><b>עידוד פעלנות חדשנות ויצירתיות:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>בית הספר מעודד פעלנות חדשנות ויצירתיות של בעלי העניין</li> <li>בית ספר מאפשר ותומך בהתארגנות עצמית של בעלי העניין להתמודדות עם אתגרים והזדמנויות</li> </ul>				<p><a href="#">Innovation Ecosystem Canvas (SI)</a></p> <p>תבנית המסייעת לתכנן אקו-סיסטם של חדשנות בארגון</p> <p><a href="#">Self-Organization Canvas (SI)</a></p> <p>תבנית המסייעת לעצב תהליכי התארגנות עצמית לשיתוף פעולה בארגון</p> <p><a href="#">Design Thinking Canvas</a></p> <p>תבנית המסייעת לקדם חדשנות מוצלחת בהתבסס על גישת החשיבה העיצובית</p>
	<p><b>אימוץ דפוסי פעולה שצמחו מהשטח:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>בית הספר בוחן ומאמץ דפוסי פעולה, שפותחו</li> </ul>				<p><a href="#">Emergence Thinking Canvas (SI)</a></p> <p>תבנית המסייעת לתכנן תהליכי התהוות ואימוץ דפוסי פעולה מקומיים כדפוסי פעולה ארגוניים.</p>



קטגוריה	מרכיב	1 לא מיושם	2 מיושם חלקית	3 מיושם בשלמות	רוצים להתקדם? כלים תומכים
	על ידי בעלי העניין, כדפוסים ארגוניים				
	<b>רעיונות מושכים:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>בית ספר מניע את בעלי העניין שלו להתמודד עם אתגרים והזדמנויות באמצעות הצבת רעיונות מושכים</li> </ul>				<a href="#">Behavioral Attractors Template (SI)</a> תבנית המסייעת לזהות את הגורמים שהופכים אתגר או רעיון למושר.
	<b>כללים מועטים ופשוטים:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>בית הספר מיישם מספר מועט של כללים פשוטים המנחים את הפעילות הפעלתית והאוטונומית של בעלי העניין</li> </ul>				
	<b>התנסות לצורך למידה והבנה:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>בית הספר מעודד התנסויות קטנות ומהירות לצורך למידה והבנה של תחומים המאופיינים באי ודאות ועמימות.</li> </ul>				<a href="#">Systems Gardening Canvas (SI)</a> תבנית המסייעת לתכנון ניהול מטפח המעודד התנסויות לצורך למידה וחדשנות.  <a href="#">מנוטים במציאות החדשה</a> ארגז כלים למנהלים לניווט במציאות החדשה
	<b>משוב:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>בית ספר מיישם תהליכי משוב בכל פעילויותיו</li> </ul>				<a href="#">Reflexive Thinking Canvas (SI)</a> תבנית המסייעת להבנת הדינמיקה של חשיבה רפלקטיבית.
	<b>ניהול על סף הכאוס:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>הנהלת בית הספר משמרת את התנהלות בית ספר במצב של סף הכאוס המעודד חדשנות ויצירתיות</li> </ul>				<a href="#">ניהול סיכונים (Clear Risk)</a> מתודה מסייעת בחשיבה על הסיכונים הקשורים להטמעה של חדשנות בארגון.
<b>אקו-סיסטם תומך ומאפשר</b>	<b>מנהיגות בית ספרית:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>חסונה ומכילה את המציאות המורכבת והמשתנה</li> <li>מתווה חזון ומדיניות ומנווטת לפיהם מגנה על בעלי העניין מלחצים חיצוניים</li> </ul>				<a href="#">Systems Leadership Canvas (SI)</a> תבנית המסייעת לפיתוח מודעות למנהיגות מערכתית  <a href="#">Systems Gardening Canvas (SI)</a> תבנית המסייעת לתכנון ניהול מטפח המעודד התנסויות לצורך למידה וחדשנות.  <a href="#">מינהור רוח ( המכון לחקר עתידים)</a>



רוצים להתקדם? כלים תומכים	3 מיושם בשלמות	2 מיושם חלקית	1 לא מיושם	מרכיב	קטגוריה
<p>מתודה המסייעת לבחינת חוסן של מרכיבי מדיניות מול תרחישים עתידיים.</p> <p><a href="#">ניהול תהליך חשיבה מערכתית (המכון לחקר עתידים)</a></p> <p>תיאור תהליך חשיבה מערכתית המסייע לנתח את הסיבות למציאות הנוכחית, ולגבש נתיבי השפעה על הדפוסים במערכת.</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>מבזרת סמכויות ומטפחת מנהיגות של בעלי העניין</li> <li>תומכת, מאפשרת, מאמנת, מסירה חסמים</li> </ul>	
<p><a href="#">Community Development Canvas (SI)</a> תבנית המסייעת להגדיר את ההיבטים המרכזיים לפיתוח קהילה.</p>				<p><b>חיבוריות:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>בית הספר סורק את הסביבה הפנימית והחיצונית באמצעות מערך חיישנות מוסדר</li> <li>בית הספר מקיים מגוון שיתופי פעולה עם גורמים בסביבתו החיצונית</li> </ul>	
				<p><b>תוכנית לימודים:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>בית הספר מעודד ותומך בפיתוח פדגוגי בית ספרי מקומי התואם לצרכים וליחודיות שלו</li> </ul>	
<p><a href="#">Innovation Ecosystem Canvas (SI)</a> תבנית המסייעת לתכנן אקו-סיסטם של חדשנות בארגון</p> <p><a href="#">Decentralized Strategy Template (SI)</a> תבנית המסייעת לפתח אסטרטגית ביזור בארגון</p>				<p><b>מבנה ארגוני:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>גמישות של מבנה ארגוני ותפקידים בהתאם לצרכי המציאות המשתנה</li> </ul>	
<p><a href="#">Team Role Development (Workshop Bank)</a> מתודת בניית מערכות יחסים בין חברי צוות של אותו צוות או בין צוותים</p> <p><a href="#">Team Roles Responsibilities (Workshop Bank)</a> מתודת פעילות להקצאת ולתיעוד תפקידים ואחריות לחברי צוות השינוי / הפרויקט בארגון כדי לייצר התקדמות יציבה.</p>				<p><b>הכשרת הון אנושי:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>הכשרת סגל ההוראה במיומנויות להתמודדות עם מציאות משתנה</li> <li>חברי סגל ההוראה מעורבים בהגדרת היעדים וסדרי העדיפויות של ההכשרה המקצועית</li> </ul>	
				<p><b>תשתיות:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>קיימות תשתיות לניהול סריקה סביבתית</li> <li>קיימות תשתיות לניהול והפצת ידע</li> </ul>	



רוצים להתקדם? כלים תומכים	3 מיושם בשלמות	2 מיושם חלקית	1 לא מיושם	מרכיב	קטגוריה
				<ul style="list-style-type: none"> <li>קיימות תשתיות התומכות בהתארגנויות עצמאיות לשיתוף פעולה של בעלי עניין</li> </ul>	
<p><a href="#">(Workshop Bank) team review workshop</a> מתודת פעילות המסייעת ליצירת הבנה משותפת בתוך צוות לגבי מה עובד טוב, תחומים טעונים שיפור ותחומי הזדמנויות</p> <p><a href="#">Culture Triangle (Workshop Bank)</a> מתודת פעילות המסייעת לצוותים או לארגונים להבין זה את זה טוב יותר כדי לשפר את שיתוף הפעולה ביניהם.</p>				<p><b>תרבות:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>פתיחות לשינוי, פעלנות, חדשנות ויצירתיות</li> <li>הפקת תועלת ממצואות מורכבת ומשתנה (אנטי שבירות)</li> <li>נטילת סיכונים מחושבים, סובלנות לכישלונות וחוסן אמון וכבוד</li> </ul>	
<p><a href="#">Innovation Ecosystem Canvas (SI)</a> תבנית המסייעת לתכנן אקו-סיסטם של חדשנות בארגון</p> <p><a href="#">Community Development Canvas (SI)</a> תבנית המסייעת להגדיר את ההיבטים המרכזיים לפיתוח קהילה.</p>				<p><b>שירותים:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>פונקציית מו"פ בית ספרית התומכת בפעילות הפיתוח הפדגוגית והארגונית</li> <li>שירותי ניהול קהילות ידע ועשייה ורשתות חברתי</li> </ul>	

## 11.2 תבנית יוזמה ליישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל

# יוזמה ליישום ארגון חינוך מורכב מסתגל

- שם יוזמה ארגונית -

### 1. יעדים ורציונל היוזמה

שם ותיאור קצר של היוזמה

תנו שם מעורר השראה ליוזמה ותארו אותה ב 2-3 משפטים

- שם היוזמה:
- תיאור קצר של היוזמה:

מטרות היוזמה

פרטו מהם מטרות היוזמה במונחים של יישום מרכיבי ארגון חינוך מורכב מסתגל

- חקר המציאות המורכבת והמשתנה:
- מצפן ארגוני מוטה עתיד :
- בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים:
- אקו-סיסטם ארגוני תומך ומאפשר:

### קהלי היעד של היוזמה

פרטו מיהם קהלי היעד של היוזמה מבין בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של הארגון

- קהלי יעד:

האתגרים הנגזרים מהמציאות הנוכחית או העתידית להם תספק היוזמה מענה

פרטו את האתגרים הנגזרים ממציאות ה-VUCA או ממגמות ה-STEER להם מספקת היוזמה מענה

- אתגרים:

הזדמנויות הנגזרות מהמציאות הנוכחית או העתידית אותן תנצל היוזמה

פרטו את הזדמנויות הנגזרות ממציאות ה-VUCA או ממגמות ה-STEER אותן תנצל היוזמה להשגת יעדיה

- הזדמנויות:

## 2. יישום

תארו את תכולת היוזמה בהתמקד במרכיבים של ארגון חינוך מורכב מסתגל בהם היא עוסקת

### מציאות המורכבת והמשתנה

## סריקת המציאות המשתנה

תארו תהליכי סריקת המציאות המשתנה הכלולים ביוזמה

- תהליך סריקה:
- תהליך סריקה:

## מצפן הארגוני מוטה העתיד

הגדרת מצפן ארגוני שלם עקבי ורלוונטי

תארו את תכני המצפן הארגוני הכלולים ביוזמה

- תכני המצפן הארגוני:
- תאימות למדיניות מערכת החינוך ולצרכי בעלי העניין:

הגדרת חזון ארגוני

תארו את תכני ותהליכי היישום של החזון הארגוני הכלולים ביוזמה

- תיאור תמונת העתיד הארגוני הרצוי:

כתבו סיפור קצר (עד 500 מילים) המשלב את כלל ההיבטים הארגוניים והפדגוגיים של היוזמה לכלל תרחיש עתידי רצוי הממחיש את חזון היוזמה. התרחיש יכול לתאר את חווית ההתנהלות הארגונית מנקודת מבט של בעלי עניין שתבחרו במסגרת הארגון או לחילופין מנקודת מבט של כתב הרשות המקומית המסקר את היוזמה כפי שיושמה בפועל.

- אופני סכרון ותקשור החזון הארגוני מול בעלי העניין:
- תהליכי יישום ועדכון החזון הארגוני:

הגדרת מטאפורה ארגונית

תארו את תכני ותהליכי היישום של המטאפורה הארגונית הכלולים ביוזמה

- תיאור המטאפורה הארגונית:

- תהליכי תקשור ויישום המטאפורה הארגונית:

## **בעלי עניין אוטונומיים ופעלנים**

### **ביזור ואוטונומיה**

*תארו את תהליכי הביזור והאוטונומיה הכלולים ביוזמה*

- תיאור מתווה הביזור:
- תיאור רמת האוטונומיה של בעלי העניין השונים:

### **עיצוב דפוסי פעולה של בעלי העניין**

*תארו את דפוסי הפעולה של בעלי עניין שבפיתוחם תתמקד היוזמה*

- יצירת פעלנות המוכוונת להשגת יעדי המצפן הארגוני:
- התמקדות בעלי העניין במתן מענה לרעיונות ואתגרים מושכים:
- הגדרת מספר מועט של כללים פשוטים המנחים את פעולת בעלי העניין:
- תהליכי התארגנויות עצמיות של בעלי העניין לשיתופי פעולה:
- תהליכי למידה ופיתוח דרך התנסות קטנות מהירות ורפלקציה:
- שילוב משוב בתהליכי ההתנהלות הארגונית:
- תהליך זיהוי דפוסי פעולה מקומיים מוצלחים ואימוצם דפוס פעולה ארגוני (התהוות):

## **אקו-סיסטם תומך ומאפשר**

*תארו מרכיבי האקו-סיסטם הארגוני שבפיתוחם תתמקד היוזמה*

- מאפייני **מנהיגות ומדיניות** לקידום ארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני ותהליכי **החיבוריות** בארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני ותהליכי הבנייה והעדכון של **תוכניות לימודים** בארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני **המבנה הארגוני** והשלכותיהן על התנהלות ארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני ואופן ניהול ופיתוח **ההון האנושי** בארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני **תשתיות טכנולוגיות** לתמיכה בפעולת ארגון החינוך המורכב מסתגל:



המכון  
לחקר  
עתידי  
בחינוך

- מאפייני התרבות ארגונית ואופני הטמעתה בארגון החינוך המורכב מסתגל:
- מאפייני ואופן מתן שירותים התומכים בפעילות ארגון החינוך המורכב מסתגל:

### 3. מימוש

#### גורמים מעורבים בפיתוח היוזמה

שם הנציג	תפקיד בפרויקט	
		ועדת היגוי
		צוות הפרויקט
		מומחה היישום
		נציגי מערך מו"פ
		נציגי אגפי מטה ומחוזות
		גורמים חיצוניים
		אחר

#### תוכנית עבודה לביצוע תכנון מפורט של היוזמה

ציינו אבני דרך ראשיות של תוכנית העבודה:

אבן דרך	מועד אבן הדרך



## תכנית ניהול סיכונים

סיכונים מרכזיים המאיימים על ישימות היוזמה והשגת מטרותיה:

מס'	תיאור הסיכון	פעולות למניעת/צמצום הסיכון
1		
2		
3		

## 4. עלות ומשאבים

### עלות התכנון, היישום והתפעול

עלות	סוג התשומה (המשאב)			
	כ"א פנימי בחודשי אדם	כ"א חיצוני בש"ח	רכש בש"ח	סה"כ בש"ח
אבן דרך 1				
אבן דרך 2				
אבן דרך 3				
אבן דרך 3				
סה"כ				

## 5. נקודות ושאלות פתוחות

פרטו את הנקודות והשאלות הפתוחות בהן יש לדון ולקבל החלטות

- נקודה פתוחה 1:
- נקודה פתוחה 2: