



ביקורת ספרים

אתיקה ארגונית בניהול משאבי אנוש במערכת החינוך הישראלית מאת: אורלי שפירא- לשצ'ינסקי¹¹ (2017)

בהוצאת פרדס הוצאה לאור



סיכום אריה רשף

התמודדות מערכת החינוך עם סוגיות אתיות בהתנהגויות של מורים מעסיקה את המחברת בספרה "אתיקה ארגונית בניהול משאבי אנוש במערכת החינוך הישראלית". היא פותחת את הספר בשאלה: "מה גורם לאנשי חינוך והוראה בעלי ערכי מוסר, שמרביתם בחרו ממניעים ערכיים את מקצוע ההוראה, מתוך תחושת שליחות ורצון לקדם את תלמידי מדינת ישראל, לנהוג בהתנהגויות בלתי הולמות?" (ע' 15). הספר מוקדש לניסיון לתת תשובה לשאלה הנ"ל ולהציע פתרונות להתמודדות עם התופעה.

קיים ויכוח בין מדעני החברה בהתייחס לגורמים להתנהגות לא נאותה של בני אדם. חלקם גורסים כי התנהגות לא נאותה נובעת ממאפיינים אינדיבידואליים של הפרט כמו משתני אישיות ועמדות אתיות אישיות. תפיסה אחרת מתמקדת בניתוח מאפייני המצב והסביבה שבה פועל האדם כגורמי ההשפעה על התנהגויות לא נאותות. מחקרים שבחנו התנהגות לא נאותה בעולם העבודה מצאו כי למאפיינים סביבתיים וארגוניים השפעה דומיננטית על התנהגות אתית של העובד. לדוגמא, קונדה (2000) טוען כי לתרבות הארגונית המתקיימת בארגונים יש פוטנציאל להשחתה מוסרית הן של עובדים והן של מנהלים.

¹¹ ד"ר אורלי שפירא-לשצ'ינסקי - פרופסור חבר במגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך בבית הספר לחינוך באוניברסיטת בר

אילן, ועוסקת בחקר היבטים אתיים במערכות חינוך

לעיסוק בנושא האתיקה במערכת החינוך חשיבות ראשונה במעלה מעצם הגדרת תפקידם של המורים כסוכני מוסר וכאחראים על טיפוח הערכים והמוסריות של תלמידיהם. תרומתו המשמעותית של הספר בכך שהוא מעלה על פני השטח את נושא האתיקה הארגונית במערכת החינוך

שפירא- לשצ'ינסקי בחרה לתאר בספרה את ההשפעה, שיש לתרבות הארגונית על התנהגות המורים. הספר מתמקד בשני היבטים עיקריים של התמודדות עם סוגיות אתיות של מורים במערכת החינוך: א. התפיסות של המורים לגבי המאפיינים האתיים של התרבות הארגונית של בית הספר ומידת הצדק, שהם חווים, בהתייחסות כלפיהם, כמנבאים את התנהגויות הנסיגה² של מורים ו - ב. פיתוח והטמעה של קוד אתי ככלי להתמודדות עם אתגרים אתיים במערכת החינוך בכלל ולצמצום התנהגויות בלתי נאותות של מורים בפרט. בספר מוצגים מחקרים, שביצעה המחברת בעשר השנים האחרונות, בהם בדקה את הקשר בין תפיסת האתיקה הארגונית לבין התנהגויות נסיגה מסוג איחורים, היעדרויות ועזיבה בקרב מורים. בנוסף לתיאור התאוריות הפסיכולוגיות והסוציולוגיות המסבירות את התנהגויות הנסיגה, מציעה המחברת אסטרטגיות לצמצום התנהגויות נסיגה בקרב מורים. האסטרטגיות המוצעות מתבססות הן על ניסיונם של אנשי חינוך ממגוון תפקידים והן על תוצאות מחקרי המחברת וניסיונה בעבודה בשטח.

האסטרטגיות המוצעות ניתנות ליישום ברמת בית הספר וברמת גוף המטה שבית הספר משויך אליו. ברמת בית הספר מוצעות אסטרטגיות המאופיינות בגילויי אמפתיה ואכפתיות כלפי המורה ואסטרטגיות המציעות טיפול במישור הפורמלי כהפעלת מדדים לתדירות היעדרות, שינוי וריענון נהלים ובחינת המקום הפיזי שבו מתבצעת ההוראה. אותן אסטרטגיות (אכפתיות כלפי המורה והתייחסות פורמלית כלפי המורה מוצעות ליישום גם ברמת המטה.

בשער השני של הספר עוסקת המחברת בבחינת הפער בין המדיניות המוצהרת לבין הנעשה בשטח. המחברת מצביעה על החשיבות של פיתוח והטמעת קוד אתי במערכת החינוך, תוך הדגמת הדרך בה פותחו ויושמו קודים אתיים במערכות חינוך שונות במדינות שונות. המחברת מציעה המחברת תהליך פיתוח והטמעה שיטתי, שראוי ליישום גם בארגונים מחוץ למערכת החינוך. בנקודה זו מן הראוי להעיר כי בקרב חוקרים קיימים חילוקי דעות לגבי מידת ההיתכנות של פיתוח קוד אתי, המקובל בו זמנית גם על גורמי המערכת. דהיינו, הנהלת משרד החינוך וארגוני המורים. הניסיון לפיתוח קוד שכזה נתקל עד כה בקשיים. סרגי טלנקר מתייחס לנקודה בעייתית זו במאמרו "החשיבות של כלים להערכת מורים בתהליך הפיכת מקצוע ההוראה לפרופסיה בישראל", המתפרסם בגיליון הנוכחי של הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש.

לסיכום, ספרה של אורלי שפירא- לשצ'ינסקי מציג פן חשוב בבחינת הסיבות להתנהגויות נסיגה בקרב מורים ומציע דרכים להתמודדות עם התופעה וכן הצעה לתהליך מומלץ לבניית קוד אתי בארגוני חינוך. הספר מומלץ גם למי שאינו עובד במערכת החינוך והקורא מוזמן לבחון את התפיסה המוצעת בספר וליישמה בארגונים עסקיים וציבוריים.

ביבליוגרפיה

קונדה, ג. (2000). *מהנדסים תרבות*. ת"א : חרגול הוצאה לאור.

² מערך פעילויות שמורים נוקטים בניסיון להרחיק את עצמם ממשויותיהם או בניסיון להימנע ממשויות עבודתם כאיחורים היעדרויות ועזיבת בית ספר (Shapira-Linchinsky, 2012)