

**המעגל הבית ספרי בפיתוח מצוינות**

אהרן כריש

יולי, 2017

**פרולוג**

מתוך רצון להבין את תפיסת המצוינות בבית הספר ואת הדרך שבה מיישמים ומודדים את מימוש התפיסה, יצאתי לפגוש מנהלים בבתי ספר שונים ולנסות להבין מהם ובאמצעותם את מהות המצוינות כפי שהם מבינים ומובילים.

פגשתי שבעה מנהלים, שמייצגים מגוון של בתי ספר במגזר היהודי – הממלכתי והממ"ד. חמישה מנהלים מהמגזר הממלכתי – מנהלים של בתי ספר גדולים, מקיפים במרכז ובפריפריה. שני מנהלים מהמגזר הממ"ד – ישיבה ואולפנה. אחת מהמרכז והשנייה מהפריפריה.

חמישה מנהלים נמצאים בשלב גבוה של מצוינות בהגדרתם. מנהל אחד העיד על עצמו שהוא נמצא בשלב המעבר מבית ספר שייצב את עצמו מבחינה ארגונית ופדגוגית לבית ספר ששואף למצוינות – בלשונו 'מעבר מבית חרושת לתעודות בגרות לבית ספר שנותן מענה איכותי לתלמידים לפי צורך ויכולת'.

עם מנהלת אחת דברתי בעיקר תהליכים צופי פני עתיד ופחות על ההווה והעבר.

ארבעה מבין המנהלים שייכים לרשת חינוכית כזו או אחרת

במהלך המפגשים עלו דברים רבים, חלקם חזרו על עצמם יותר מפעם ופעמיים וחלקם ייחודיים לבית ספר כזה או אחר. ברור לי כי בדברים שחזרו על עצמם, המנהלים איתם נפגשתי מייצגים קול רחב יותר שיכול להעיד על הכלל, ויחד עם זאת ברור שאין בדברים כדי לקבוע שזו המציאות ואין בלתי.

המסמך מביא פירוט של הדברים כולל 'ציטוטים מדברי המנהלים', בסיומו יש סיכום שמתמצת את הנקודות העיקריות שעולות בו.

## מהי מצוינות?

- תפיסת המצוינות של מנהלי בתי הספר מבוססת על כמה עקרונות שעלו מקרב כל המנהלים.
- **עקרון ההוליסטיות.** שמבקש להגדיר כי מצוינות באה לידי ביטוי בכל רבדי בית הספר תפעול, פדגוגיה ערכים וניהול. שבכל אחד מהתחומים מגיעים להישגים גבוהים.
  - **עקרון המחויבות.** לעקרון זה שני פנים – הפן האחד הוא המחויבות של המורים ושל המנהל להצלחת התלמידים *נותן מענה לכל תלמיד*, *אוהב את התלמידים שלו*<sup>1</sup> הפן שני הוא הרצון להטמיע מחויבות בתלמידים *שתלמיד הולך עם משהו עד הסוף או מוכן ללכת עד הסוף. הרבה מעבר למה שנדרש ממנו*<sup>2</sup>. וכן *להביא את התלמיד לרצות את ההצלחה מעצמו*.
  - **עקרון התודעה.** מצוינות היא תודעה ותחושת מסוגלות. תפקיד המנהל וצוות ההוראה לייצר תודעה בקרב התלמידים וההורים<sup>3</sup>. המנהלים דיברו על המנהל **כיוצר שפה ואווירה של מצוינות.** *אני יוצר בבית הספר אווירה של מצוינות, אמירה שתלמידים מסוגלים ליותר ממה שהם נותנים, והם יעשו את זה ש...<sup>4</sup>. ליצור אווירה באוויר של לתת יותר.* *הוספנו לרמזור עוד צבע. התלמידים שמגיעים יותר רחוק מלהיות "בסדר"!*

מנהל אחד הגדיר את מה שעלה אצל כל המנהלים וזה המתח שבין **'מצוינות אובייקטיבית (תלמיד מצוין הוא מי שסיים מגמה טכנולוגית או מדעית + ממוצע כולל נושק ל100) ומצוינות סובייקטיבית (תלמיד אתגר שהוכיח התקדמות משמעותית)**. חלקם בחרו לקרוא לזה בין **הצטיינות** (מופע יחסי) **למצוינות** (מיצוי פוטנציאל ביחס לעצמו).

מידת מצוינות. המנהלים הדגישו שלושה פרמטרים לפיהם הם בודקים את ההצלחה של בית הספר. **רישום מעל הכל, הישגים בעיקר בבגרות אבל הזכרו גם הישגים חינוכיים – גיוס לצה"ל, התנדבות וכד', ושיפור מתמיד** כמדד פנימי שהם אכן נמצאים בדרך הנכונה מבחינתם.

## המנהל

לאורך כל המסע שלי חזרו ועלו מספר מאפיינים מאוד ברורים ודומיננטיים באופי המנהלים שפגשתי ובדרך שבה ניהלו את בית הספר. רבים יעידו ויוכיחו כי **"מנהל עושה את בית הספר"**, כאן אני מבקש לחדד נקודות שבעיני יגדירו את ה"מנהל שעושה את בית הספר למצוין".

מתוך דברי המנהלים חילצתי **תשעה נושאים ששבו ועלו - קווי אופי; מעורבות בפרטים; עבודה עם נתונים; תקציב; יחס לצוות הוראה; עבודה עם שותפים; וותק; פרופסיה; ריכוזיות וביזוריות.**

<sup>1</sup> הביטוי אהבה ביחס לתלמידים חזר על עצמו.

<sup>2</sup> אחד המנהלים אמר שהצלחה שלו נמדדת בין היתר בכך שתלמידים לוקחים על עצמם יותר ומעבר למחויבות הבסיסית. יותר למידה של הרחבת אופקים ויותר מגמות.

<sup>3</sup> בעקרון התודעה היה קיים פער מובהק בין בתי ספר בפריפריה לבתי ספר במרכז. הללו התייחסו לזה כאתגר שצריך לקדם והללו כחוזקה שמאפשרת להם לרוץ קדימה.

<sup>4</sup> ש – יקשיבו להם. יהיה להם כיף. יאהבו אותם. ידרשו מהם. ירגישו שמשקיעים בהם וכו'. כל מנהל בדגש שלו.

קווי אופי להגדרת מנהל שמקדם מצוינות. מספר מאפיינים שחזרו על עצמם בצורה עקבית וברורה אצל כל המנהלים:

- **יזם.** אין שנה שאין בה משהו חדש. תהליך. תוכנית. משהו. 'חידושים כל הזמן'. ושפתן. רוצה כל הזמן יותר ולא מסתפק במה שיש לו.
- **דורש ומציב יעדים.** דרישה ממורים לעמידה בהישגים / יעדים ולקחת אחריות. וכך מנהלים העידו על עצמם **צחיוך אני קורעת אותם ויוצרת תחרות ומוטיבציה להגיע להישגים**. 'הצוות עובד מאוד קשה. קצת כועסים עלי בקטע הזה. אני משגע אותם. באנו לשליחות'. 'מצד אחד דורשת, מצד שני מחבקת ומכילה'
- **מחויב.** מבחינת הקדשת הזמן. מבחינת תפיסת עצמם - כמעט ניתן לומר שהזהות המקצועית והאישית שלהם התערבבו זו בזו. מבחינת האחריות להצלחת התלמידים 'לא מפספסת ילד. אם מפספסת הורגת את כל מה שמסביבי ואותי'.

כמובן שכל המנהלים דברו על אהבה גדולה לתלמידים, אכפתיות ומסירות.

מאפיין מאוד בולט שחזר על עצמו אצל כל המנהלים הוא **המערכות בפרטים**<sup>5</sup>. כל חמשת המנהלים שהעידו על עצמם כנמצאים במקום של מצוינות הציגו **שליטה אבסולוטית ועבודה שיטתית וסדורה עם הנתונים**. נתוני הישגים לימודיים ונתוני התנהגות. המנהלים **בנו לעצמם את כלי העבודה עם הנתונים** – רובם בטבלאות אקסל שמעודכנות ידנית על ידי בעלי תפקידים ואחד בגיליונות נייר אישיים לכל תלמיד שהוא מעדכן בעצמו. וכפי שהגדירה זאת אחת המנהלות **יש לי מפת התבוננות<sup>6</sup> ואין דבר כזה שאני לא רואה נתונים. על תוצאות. על איכות המבחנים. על עבודה בכיתה**.

ככלל המנהלים **שולטים בתקציב שלהם**. יודעים כיצד לנהל אותן נכון ואיך לגייס משאבים נוספים לבית הספר שמאפשרים להם גמישות ניהולית. אף אחד מהמנהלים לא דיבר על קושי תקציבי, להפך תחושה שהם יודעים להשיג את מה שהם רוצים וצריכים. לדבריהם עיקר התקציב שלהם הוא מניהול **כלכלת שעות נכונה**. ניהול חכם ומתוחכם של המשאבים שהם מקבלים ממשרד החינוך, תקציב בסיס והגעה לתקציבים נוספים שיש במשרד. לכולם יש **מקורות תקציב נוספים** מרשות מקומית, הורים או גיוס משאבים מקרנות וכד'.

כפי שמשמע מקווי האופי של המנהלים, לכל המנהלים **מערכת יחסים מורכבת עם צוות ההוראה**. מחד ברור (גם מתחקור קצר של מורים שעשיתי) שיש הערכה גדולה של הצוות למנהל והכרה בקשר בין הפעולות שלו להישגים של בית הספר ומאידך גם המנהלים מעידים שהם דורשים המון מהצוות ונחשבים כמנהלים קשוחים.

<sup>5</sup> בעניין זה מאוד מעניין להקשיב לדברי המנהל שהגדיר את עצמו בתהליך מעבר. התובנות שלו התרכזו מאוד סביב הנושא הזה. של מעורבות רבה יותר שנדרשת ממנו בפרטים הפדגוגיים של התלמידים ומשלב מוקדם של התהליך.

<sup>6</sup> מפות התבוננות. כל מחנך מגיע למנהלת לדיון 4 פעמים בשנה (חוץ מועדות פדגוגיות) עם רכז שכבה יועצת ומנהל תיכון. מפת התבוננות = מפת שליטה (על כל מה שעובר על התלמיד).

כל המנהלים העידו על עצמם שהם מנהלים מערכות יחסים משמעותיות מחוץ לגבולות בית הספר.<sup>7</sup> מערכות יחסים שהם ממנפים לטובת משאבים, יחסי ציבור וחיזוק מעמדו של בית הספר בסביבת העבודה שלו.

והתק של מנהלים. כל המנהלים איתם נפגשתי הם מנהלים וותיקים. 10 שנות ניהול ומעלה. לדבריהם הוותק מעניק להם עומק של בטחון והכרות עם המערכת כדי להוביל את התהליכים הנכונים וכדי להתמודד עם הדרישות והלחצים מבחוץ ומבפנים.

ריכוזיות וביזוריות. בניסוחה של אחת המנהלות: 'יש בי אמביוולנטיות לגבי צורת העבודה שלי. מחד מבינה שצריכה להאציל סמכויות ומאידיך מרגישה שהמעורבות שלי בפרטים יוצרת את השליטה והאווירה ומביאה להישגים'. בצורה כזו או אחרת מצאתי את המתח הזה בקרב רוב המנהלים שפגשתי – לא כולם.<sup>8</sup>

בשולי הדברים מעניין לראות את התפלגות המקצועות הפרופסיונליים מהם מגיעים המנהלים - ספרות. כימיה. פיזיקה. מתמטיקה. קודש. מדעים.

## צוות ניהול

שותפים בצוות ניהול – סגנים. רכז פדגוגי (הרבה פעמים ר. פדגוגי מוגדר גם כסגן) אחראית מערכת. רכזי שכבה. יועצות. פסיכולוגית. רכז מופ"ת / מצוינות.

שתי נקודות שלהבנתי יש לשים לב אליהן בנושא צוות הניהול של בתי הספר:

- מעמד היועצות. כל המנהלים כולם הדגישו את החשיבות והמקום של היועצות בצוות הניהול של בית הספר, 'יועצת צריכה לדעת הכל', מתוך אמירה שתהליך משמעותי של הפדגוגיה הוא תהליך רגשי שקשור למוכנות ללמידה ותודעה ונמצא באחריות היועצות.<sup>9</sup>
- רכז מצוינות. רק שני מנהלים תארו שיש להם רכז שתפקידו קידום מצוינות בבית הספר. גם מנהלים אלו וכמובן שכל השאר ראו את נושא המצוינות כאחריותם הישירה של המנהלים.

בנוסף לצוות הניהול, בכל בתי הספר בהם הייתי הודגשה חשיבותו של מחנך הכיתה והתייחסות אליו כאל מנהל הכיתה. זה שאחראי ומכיר ונגיש לכל התלמידים ויודע להפעיל את המערכת כדי לעזור להם בכל צורך שעולה. והדרישות והציפיות ממנו מבחינת השקעה ומסירות היו בהתאם. בחלק מבתי הספר העצימו את התפקיד דרך יצירת מציאות שבה לכל תלמיד יש חיבור למבוגר שמשמעותי לו ושמיכר אותו. אם זה בתהליך של יצירת כיתות קטנות או הגדרת תפקיד

<sup>7</sup> ראה הרחבה בסעיף שותפים.

<sup>8</sup> בעיני מעלה שאלה מאוד משמעותית על היכולת של המנהלים לעבוד בעולם של אוטונומיה. המנהלים רוצים אוטונומיה, פחות נותנים לאחרים. האם או איך אפשר לנהל מצוינות בעולם של אוטונומיה? שאלה.

<sup>9</sup> ראה להלן סעיף 'מתמטיקה'.

'חינוכאים' שבהם מורים שאינם מחנכים רשמיים של כיתה מקבלים אחריות על קבוצת תלמידים. באחרים עשו זאת ע"י מתן שעות חינוך רבות יותר למחנך הכיתה.

## פעולות ותהליכים

מטבע פעולתם בתי הספר מבצעים פעולות רבות, חלקם מחויבות רגולטורית, חלקם "כי ככה כולם עושים" וחלקם מתוך הבנה של מנהל או צוות שכך צריך לפעול כדי ליצור מציאות רצויה – מצוינות במקרה שלנו. בחרתי להביא במסמך זה את הדברים שמצאתי כמייחדים את בתי הספר שהוגדרו כמצוינים ושנראה שמהווים נקודת משען לשינוי ולהצלחה אותה מובילים המנהלים שפגשתי.

## ניהול – ידע פדגוגי, צוות

הידע הפדגוגי מהווה בסיס של המנהלים לניהול ההישגים הלימודיים של התלמידים. כפי שכתבתי לעיל מנהלי בתי הספר איתם נפגשתי עובדים עם נתונים פדגוגיים. עבודה זו מעוררת שתי שאלות – איך המנהלים אוספים את המידע ואיך הם הופכים אותו לנחלת כלל הצוות. בכל בית ספר יש 'שיבות פדגוגיות' שמהוות את הבסיס לאיסוף והעברת מידע פדגוגי והתנהגותי. במפגשים מצאתי כי המנהלים שכללו מאוד את תהליך השיבות הפדגוגיות – במבנה, בתוכן ובתזמון.

כל מנהל בנה את התהליך בצורה קצת שונה. המשותף לכולם הוא שהשיבות משמשות בנוסף לצורך בקבלת ומסירת מידע על תלמידים ככלי ליצירת לחץ קבוצתי בקרב המורים, תוך הבנה שיש פער בין ההצלחה של מורים בהתמודדות עם כיתה ו/או הגעה להישגים.

לפניכם ריכוז של כמה פעולות מעניינות שראיתי:

- סקר הנהלה. מבוצע אחת לשנה. תהליך של בחינת ההישגים והתוצאות עם כל המורים. התהליך מתבצע עם המורים בחלוקה של מקצועות לימוד, בהובלת רכזת פדגוגית. מטרת התהליך לייצר רף ציפיות ו'לחץ חברתי' – 'אם הוא יכול גם אני יכול'. לחץ שמביא את המורים לשאוף ולכן להשקיע יותר בהבאת התלמידים להישגים גבוהים. בשכבת יב' התהליך נעשה בשיתוף המנהלת.

- חלוקה בין ישיבות פדגוגיות לישיבות של קבלת החלטות:

○ פדגוגיות – פעמיים בשנה, כלל מורי הכיתה – נציגי תלמידים שמשקפים למורים איך זה נראה בעיניי שלהם. דיון על העבודה עם הכיתה ככיתה (יצירת מתח בין המורים – 'למה הוא מצליח ואני לא?') התייחסות רק למספר תלמידים קטן ספציפית.

○ קבלת החלטות – פעמיים בשנה, פורום ניהול כיתה (מחנך, יועצת, סגן או מנהל). התייחסות פרטנית לכל התלמידים וקבלת החלטות על מענים לתלמידים לפי צורך.

- חלוקה בין ישיבות פדגוגיות רוחביות לפי כיתות ושכבה לישיבות פדגוגיות מקצועיות לפי מקצוע בראיה שש שנתית.

○ פדגוגיות – פעמיים בשנה – כלל צוות המורים של כיתה / שכבה.

○ מקצועיות – פעמיים בשנה – צוותי מורים לפי מקצוע.

- **אירוע סיכום שנה.** אחת לשנה אירוע כולל לכלל הצוות שבו משקפים למורים את כל הנתונים של בית הספר. בבית ספר אחר קראו לזה **כנס תוצרים** *'בחדר מורים יש 500-600 שנות מצוינות, כדאי ללמוד מזה'*. מטרת האירוע, ולא משנה שמו, הם העברת המידע, יצירת גאוות יחידה על ההישגים ותחרות בין המורים ובלשונה של אחת המנהלות *'תחרות בין המורים? מעדיפה לקרוא לזה קנאת סופרים'*.

## ניהול – מורים

מצאתי כי יש תהליך מקביל בין מערכת היחסים מנהל-מורים למערכת היחסים מורים-תלמידים. אמנם עקרון מנחה זה לא נאמר או הוגדר אך לגמרי נוכח, בתפיסת המנהלים עבודתם ותפקידם.

המנהלים רואים במורים **'מודל לחיקוי לתלמידים בדרישה למצוינות ע"י זה שהם פועלים במצוינות ושואפים למצוינות'**. מתוך תפישה זו הם דורשים מהמורים אחריות מלאה להצלחת התלמיד **'כל מורה אחראי 360'**, **'אין דבר כזה לא יכול. מורים לא יגידו למנהלת שתלמיד לא יכול'**, **'אין מצב שילד לא עושה בגרות'**. האווירה שמהנהלים יצרו היא שמורה שלא מצליח להביא את התלמידים לאן שהם צריכים להגיע זו אחריותו ומעיד על חוסר מספיק **'במחויבות'**, **'מסירות'**, **'מצוינות'** ומי שלא מצוין זה לא מקומו **'מי שלא מתאים לאווירה של בית הספר לא נשאר כאן'**.

לשם כך המנהלים עסוקים מאוד באיכות המורים. החל מהליך קבלת המורים **'תהליך נוקשה וארוך'**. דרך תהליך הליווי והבקרה של המורים שבאה לידי ביטוי בעבודה אישית אל מול כל מורה – מנהלים העידו כי הם או איש הנהלה בכיר פוגשים ו/או צופים כל מורה לפחות פעמיים בשנה – וכאמור לעיל יצירת תחרותיות ו**'קנאת סופרים'** בין המורים. וכלה בסיום עבודתו של מורה **'אין פשרות. מעדיפה להישאר בלי. מורה בינוני לא ימשיך לקביעות'**.

בחלק מבתי הספר המנהלים דברו על תהליך הלמידה של המורים בתהליך של השתלמות מוסדית. ראוי לציין שני נושאים ייחודיים שעלו:

- **למידת עמיתים** בין המורים. **'מורים שלומדים לעשות תחקיר על עצמם ביחד עם תוכנית עדשה'**.

- **סנת CBT** שהועברה ע"י יועצות בית הספר (שהוכשרו לכך) מתוך תפיסה של מקום הרגש בתהליך הלמידה הפדגוגי.

בנוסף עלו כמובן נושאי הערכה חלופית והתחדשות פדגוגית.

## סדירויות פדגוגיות

בבתי הספר בכלל ובאלו המגיעים למצוינות יש סדירויות פדגוגיות רבות. אני מבקש להצביע על מספר סדירויות שחזרו על עצמן בבתי הספר שפגשתי. סדירויות שהן מעבר לבסיס המקובל ולדעתי מהוות נדבך משמעותי בתהליך ההוליסטי של יצירת שפה של מצוינות בבית הספר.

- **חווית הצלחה והזדמנות להצלחה.** 'פסיכולוגיה של מבחנים. מתחילים במבחנים קלים ויוצרים חוויות הצלחה אצל התלמידים', 'מתן הרבה תחנות מעבר ואפשרויות ל"עלות" הקבצה'.
- **הרחבה לימודית.** תוספת של מקצועות, חוגים, לימודי בחירה כהעשרה והרחבה ללא הבחנות. 'מחייבת תלמידים בכיתות העיוניות לקחת 2 מקצועות מוגברים'. 'מכיתה ז' תלמיד יודע שיש מקצועות שהוא חייב ללמוד ויש בחירה. תוכניות לבחירה לפי רמה לחזקים ופחות חזקים'. לדברי חלק מהמנהלים **מציאות של בחירה וריבוי אפשרויות טוב גם למורים** 'הבחירה מאפשרת גם למורים תהליך העמקה. התמקדות בנושאים שמעניינים אותם מעבר לתוכנית הרגילה'.
- **רצף.** 'מורי בגרות שמלמדים את שיעורי הבחירה בחט"ב ומגדילים את הביקוש למגמה שלהם בבגרות (פיזיקה כמשל שהוכיח את עצמו)', 'המורים הבינו שכדי להגיע למצוינות בסוף צריך להתחיל בכיתה ז'. הרצף בא לידי ביטוי הן בעבודת המורים בשתי החטיבות והן ביצירת צוותים מקצועיים שש שנתיים.

השתתפות בתחרויות מחוץ לבית הספר. שאלת התחרויות עלתה לדיון עם כל המנהלים. לפחות בארבעה חדרי מנהל ישנם גביעים רבים שמוצגים לראווה ומאוד בולטים כשנכנסים לחדר. חלק מהמנהלים הדגישו שתחרות היא תפיסת עולם. 'יש לנו בבית הספר נבחרת ספורט תחרותית. הנבחרת כמובילה מצוינות – דרך ההבנה שכדי להגיע להישגים צריך להשקיע. דרך יצירת האווירה של הישגים ומצוינות ספורטיבית שיוצרת מוטיבציה גם אצל תלמידים שאינם נבחרת ובמקצועות שונים'. אחרים אמרו שתחרויות זה **nice to have** אבל הן לא חלק מהותי מתהליך המצוינות של בית הספר.

יש לשים לב שמעבר לשאלה הכללית של השתתפות בתחרויות ככלי עבודה, עולה שאלת ההשקעה בספורט כאנלוגיה למצוינות. בשלושה בתי ספר מנהלים אמרו שהם רואים בספורט בכלל ובנבחרת ספורטיבית כלי עבודה לקידום מצוינות.

## מתמטיקה

כנציג קרן טראמפ למנהלים היה חשוב להדגיש בפני את עולם המתמטיקה. בין אם התכוונו לכך ובין אם לאו, בדרך שבה הציגו ובתכנים ניכר היה שמתמטיקה מהווה פואמה פדגוגית שמייצרת חשיבה חדשה ומשפיעה על שאר מקצועות הלימוד.

המנהלים הזכירו תהליכים שונים שהם מובילים. ארבע נקודות מרכזיות חזרו על עצמן בצורות שונות בין המנהלים. המנהלים כולם מתמודדים עם **שאלת הרצף** (ראה לעיל). עם **בניית מוטיבציה ויצירת חווית הצלחה ורצון להתקדם** 'אנחנו מאפשרים הרבה תחנות מעבר ואפשרויות ל"עלות" הקבצה ולעבור מ3 יח"ל ל4 וכן מ4 ל5 יח"ל'. 'בנינו מודל של שברי מגמה. 3-4, 4-5 שמאפשרים מקפצה לקומה גבוהה יותר'. תהליך ראוי לציון הוא **התמודדות עם הצד הרגשי** שבלימודי מתמטיקה 'המורים לומדים התמודדות עם הצד הרגשי – פסיכופדגוגיה'<sup>10</sup>. 'אנחנו מלמדים את המורים למתמטיקה להנגיש את המתמטיקה לתלמידים'. אחת המנהלות דיברה על יצירת משמעות וחיבור מתמטיקה ואנגלית לעולם רחב יותר 'הרבה יותר קל להוביל תלמידים למתמטיקה / אנגלית כשאתה נותן עוד פלטפורמה שיוצרת את ה"לשם מה" – כשיש מגמות טכנולוגיות יש לתלמידים רצון להצליח גם במתמטיקה ואנגלית'.

חשוב להדגיש כי בנוסף לכל אלו המנהלים נותנים הרבה שעות תגבור, תוספת שעות ולמידה בקבוצות קטנות (גם במדעים).

## הורים

שאלת העבודה עם ההורים חזרה אצל כל המנהלים.

רוב המנהלים עובדים עם ההורים בעיקר בהתמודדות פרטנית עם צרכים של תלמיד. 'קודאת הרבה פעמים להורים', 'עבודה נקודתית עם הורים לפי תלמיד וצורך', 'ישיבות אישיות על תלמידים שצריכים התייחסות מיוחדת'. שני מנהלים רואים בהורים מוקד כח שלהם והם מפעילים אותם בצורה מאוד משמעותית בכנסים, ערבי לימוד וכד'<sup>11</sup>.

כל המנהלים תארו את ההורים כנדבך חשוב ביצירת המוטיבציה אצל התלמידים. כאמור לעיל, בחלק מבתי הספר ההורים מהווים נקודת משען למוטיבציה ובחלק מבתי הספר המנהלים צריכים לדחוף גם את ההורים 'מכריחים את ההורים לבוא גם ב"איומים" – לא תבואו נשעה את הילד'.

בכל בתי הספר שומרים כמובן על קשר עם ההורים דרך שימוש בתוכנית המשוב או Smart school.

אחת המנהלות תארה את העבודה הכוללת כך 'יש לנו בבית הספר נוהל אמנת שיפור. אחרי ישיבות פדגוגיות אני מסמנת את התלמידים הרלוונטיים. צוות ההנהלה נפגש עם ההורים והתלמידים ליצירת מתווה לשיפור. בערך 30% מהתלמידים מגיעים לנוהל אמנת שיפור'.

<sup>10</sup> מחדד את הבנת מקום היועצות בצוות הניהול.

<sup>11</sup> בזהירות אומר שיתכן שיש כאן הבדלים בין החינוך הממ' והחינוך הממ"ד.



## שותפים

כאמור לעיל, כל המנהלים העידו על עצמם שהם מנהלים מערכות יחסים משמעותיות מחוץ לגבולות בית הספר. בנושא יש שונות בין המנהלים בגופים שהם רואים כמשמעותיים מבחינתם – רשות מקומית. הורים<sup>12</sup>, רשת וקרנות.

חלק מהמנהלים העידו שהם עובדים הרבה עם שותפים ורותמים אותם לעבודת בית הספר, הן כשותפים מתערבים והן כשותפים כלכלית. מנהלים אחרים אמרו שהם אינם נעזרים בשותפים כלל ולא הצליחו לחשוב על אף גורם שהם מגדירים כשותף. יש לציין שיש הבדל בין המנהלים בהגדרת שותפים. חלקם הגדירו את משה"ח ואת הרשות המקומית כשותפים וחלקם הגדירו כממונים.

למעט רשות ומשה"ח לא מצאתי גורמים מסוימים שחזרו על עצמם בין בתי הספר השונים כשותפים משמעותיים או אסטרטגיים. נראה כי כל מנהל בוחר לעצמו את הגורמים שיכולים לעזור לו לפי נושא בזמן נתון.

יתירה מזו ניתן לומר שהמנהלים רואים את האחריות הבלעדית כשלהם ולכן 'פניתי לרשת, אם ירצו יעזרו, אם לא אני יודע להסתדר גם לבד'.

## סיכום

המשימה שקיבלתי על עצמי היא לנסות להגדיר עוד מעגל במצפן של קרן טראמפ – המעגל הבית ספרי. לנסות להבין ולזקק את עקרונות התפיסה, הפעולה והמדדים של מנהלים שהוגדרו כמנהלים שמובילים מצוינות בבית הספר שלהם.

רבים מהדברים שראיתי ופגשתי מוכרים וידועים וההבדל בין מצוינות לחוסר מצוינות הוא יכולת הביצוע וההובלה של המנהלים.

ויחד עם זאת אני מבקש להאיר מספר נקודות שיוצרות לדעתי שינוי של מהות בדרך העבודה של המנהלים שפגשתי.

1. **מצוינות היא מכלול.** כדי לייצר מצוינות צריך שכל המערכת תדבר את אותה שפה. אי-אפשר ליצור איים של מצוינות. תפקיד המנהל ליצור 'אווירה של מצוינות'.

**מצוינות = ערכים + מחויבות**

2. **מעורבות בפרטים ועבודה עם נתונים.** כל המנהלים שולטים בפרטי פרטים של כל תלמיד. בצורה מובנית ושיטתית, כבר משלב החט"ב המנהלים עוקבים אחרי כל תלמיד, מנהלים רישום מסודר ופועלים אל מול הצוות וההורים בעזרת נתונים. בבתי הספר שבהם הייתי לא עובדים עם תחושות.

<sup>12</sup> כגוף משפיע באופן כולל על בית הספר. וראה הרחבה בסעיף הורים.

### מצוינות = פרטים + מעורבות

3. מורים. 'הכל מתחיל ונגמר במורים'. צריך לייצר אווירה של מצוינות גם אל מול המורים. המנהלים, כל אחד בדרכו, יצרו שיח של מחויבות אצל המורים. מחויבות לתלמיד. מחויבות להצלחה. אחד הכלים המשמעותיים לזה היה יצירת 'קנאת סופרים' בין המורים.
4. בין פדגוגיה לרגש. סיפור העבודה הרגשית עם התלמידים צף בכל שיחה. המורים צריכים להבין את העולם הרגשי ולדעת לפעול בתוכו כדי להגיע להישגים. ומכאן גם מקומן המועצם ומשמעותי כ"כ של היועצות בכל התהליך הפדגוגי.
5. מתמטיקה. פעם אחר פעם מצאתי את נושא המתמטיקה כמעבדה של פדגוגיה שמשפיעה על תהליכים רחבים יותר בבית הספר.
6. תחרויות. תחרויות בכלל ובעולם הספורט בפרט עלה אצל חלק גדול מהמנהלים. יש לתת את הדעת על בניית תוכנית לימודים שמבוססת על תחרות ו/או על הגעה ליעדים ברורים ומוגדרים שיש לתלמידים מוטיבציה להשיג משפיעה על כלל תהליך הלמידה של התלמיד כפרט ושל כלל התלמידים.
7. אוטונומיה בחינוך. כל המנהלים שפגשתי ריכוזיים ברמה כזו או אחרת. חלקם מאוד. רוב המנהלים ביקשו עוד עצמאות או אוטונומיה בשפתם. לא ראיתי מנהלים שנותנים אוטונומיה או שנותנים אוטונומיה מאוד מצומצמת. גם אם במילים הם אמרו אחרת.

### תובנות ומחשבות קדימה

- לאור הדברים, חשבתי שיהיה נכון להציע כמה מחשבות על מה ואיך כדאי לעשות.
1. צריך להגדיר את המנהלים הוותיקים כקהל יעד מרכזי ולחשוב ולבנות פעולות שיעצימו ויקדמו אותם כקהילה שמקדמת מצוינות. כולל עבודה על העצמת צוות וביזור.
  2. יש להעצים משמעותית את היועצות מבחינת תפיסת התפקיד שלהן בתהליך הפדגוגי, לחזק את קהילת היועצות ולהוביל איתן מהלך משמעותי שמהותו – פסיכופדגוגיה.
  3. מתמטיקה כמובילה. העבודה צריכה להיות עם המנהלים בביסוס מתמטיקה כמרחב התנסות לשיפור ולקידום הפדגוגיה והמורים בכל בית הספר.
  4. העצמת מקום התחרויות ככלי לפיתוח מצוינות בבית הספר.

### אפילוג

המפגש השביעי והאחרון שלי היה עם מנהל שכבר הוביל למצוינות אך מבקש לשנות. לדבריו העתיד נמצא ביכולת ליצור בבית הספר עבודה מותאמת אישית ומדויקת הרבה יותר לכל תלמיד ותלמיד. המודל הוא החינוך המיוחד בדגש על תל"א (תוכנית לימודים אישית). במציאות כזו, מצוינות תתבטא ביכולת להביא בצורה הרבה יותר מדויקת כל תלמיד הכי רחוק שהוא יכול.

התהליך נמצא עכשיו בבניה לקראת שנת הלימודים תשע"ח ועקרונותיו בתמצות תל"א שתגדיר לכל תלמיד יעדים מדידים בשלושה תחומים – זהות, עולם רגשי ופדגוגיה.

התפעלתי לראות איך מנהל לוקח עקרונות רבים מאוד ממה שראיתי ולמדתי על הובלת מצוינות בית ספרית ולתעל אותם לתוך מהלך שאם יצליח יהווה נקודה של שינוי סינגולרי במערכת החינוך.

