

מהו התפקיד שלנו?

רקע

בית הספר "אחדות" הוא הוותיק מכל בתי-הספר בעיר במרכז הארץ. (הוקם בשנת 1954) עד לשנת 1999 היה אחדות בית-ספר תיכון עיוני ארבע-שנתי (כיתות ט-יב). בשנה זו הופעלה בעיר רפורמה חינוכית, במסגרתה חוטבו בתי הספר וכיום בית-הספר הוא שש-שנתי (כיתות ז-יב). לומדים בו כ- 1,600 תלמידים, ו-120 מורים עובדים בו. האוכלוסייה שלו הטרוגנית ברמה סוציו-אקונומית בינונית, ויש לו מוניטין של הצלחה.

כשהיה "אחדות" בית-ספר ארבע-שנתי, הוא קיבל רק תלמידים בוגרי כיתות ח' שהשיגיהם הלימודיים טובים, ואשר אין להם בעיות התנהגות. ואכן, הישגי התלמידים בבחינות הבגרות היו גבוהים ביותר.

החל משנת 1999 בה חוטב אחדות, והיה לבית-ספר שש-שנתי, הופסק תהליך מיון התלמידים, ומאז בית-הספר קולט את כל התלמידים בתחומי האזור שלו.

בשנים הראשונות אחרי החיטוב, בית-הספר עבר משברים, וחלו בו שינויים:

א. ירידה מתמדת בהישגי התלמידים, בבגרויות ובמבחנים ארציים

ב. ירידה משמעותית רציפה באחוז התלמידים הזכאים לבגרות

ג. "בריחה" של תלמידים טובים

ד. אי-נחת של הצוות החינוכי מהקיים בבית-הספר

ה. ריבוי בעיות משמעת והתגברות הוונדליזם

בתגובה מונה לבית הספר מנהל יוצא צבא (סגן אלוף בדרגתו). גדעון הצליח לייצב את בית הספר, להקטין את מימדי האלימות ובעיות המשמעת, להכניס "משטר וסדר" לבית הספר. הישגי התלמידים חזרו והתייצבו מעט מעל הממוצע העירוני, ורמת הזכאות השתפרה. גדעון פעל בהצלחה לשנות את הדימוי הרע ולבית הספר נוספו מגמות לימוד יוקרתיות על-אזוריות – ברובטיקה ובספורט, המהוות אבן שואבת לתלמידים מכל אזורי העיר. מאז השינוי ובמשך 10 השנים האחרונות לא חלו בבית-הספר שינויים מהותיים במבנה הארגוני, בארגון הלימודים ובתרבות הכללית שלו. גם התחלופה בקרב צוותי המורים קטנה - לאחר שבתהליך החיטוב לפני כ-10 שנים הצטרפו לביה"ס מורים שלימדו בכתות ז'ח' בבתי"ס היסודיים בעיר (טרומ החיטוב), התייצבה מצבת המורים, ובחדר המורים שעור המורים הוותיקים מגיע לכ-70%.

בבית הספר שתי חטיבות גיליות נפרדות – חט"ב וחט"ע, לכל אחת מהן מנהל משלה והנהלה עצמאית. המנהל של ביה"ס מוגדר כמנכ"ל ומבנה בית-הספר מדורג (היררכי) ברור וקבוע, והוא

מאופיין בחיבורים רופפים בין הגורמים השונים בו. המנכ"ל קובע כמעט כל דבר, לכל עניין ולכל אירוע יש נהלים וכללים מרובים ומפורטים ותקנון ארוך ומפורט מסדיר את זכויות וחובות התלמידים. השיח הבית-ספרי עוסק תדיר בכיבוי שרפות, במשמעת, בעונשים ובפיקוח על ביצוע הנהלים והכללים. בבית הספר חסרים הרגלים של עבודת צוות בין המורים וגם הצוות הניהולי מתנהל באופן ביורוקראטי – רק לעיתים נדירות מועלים בהנהלה הרחבה נושאים הקשורים בחזון, תכנון אסטרטגי או ראייה לטווח ארוך. בחדרי המורים של בית הספר (חט"ב וחט"ע) ניתן למצוא קבוצות מורים הפועלות כ"תאים-תאים", והתרבות הכללית הינה אחדותית – מציאות שיש בה תשובה אחת לכל מצב.

ארגון הלימודים בבית הספר מבוסס על מגמות לימוד שהן קבועות וסגורות במידה רבה. בחטיבת הביניים הכתות הן הטרוגניות, ומתקיימות (החל מ-ח') הקבוצות באנגלית, מתמטיקה, ובכתה ט' גם במדעים. בחט"ע כתות האם חופפות את מבנה מגמות הלימוד – על-פי החלוקה המסורתית למקצועות ריאליים ולמקצועות הומאניים. המדד העיקרי להצלחה בביה"ס הוא הישגים לימודיים, ויש בו הפרדה בין תחומים: פדגוגי, חברתי וארגוני. הצלחת המורים נמדדת ביכולתם לעבוד בכיתה ו"להשתלט" על התלמידים ועל בעיות המשמעת ולמגר את האלימות, ובשיעור ההצלחה של התלמידים במבחנים. תלמידים חשים ניכור לבית-הספר, ורבים המורים בביה"ס הסובלים מתסמונת "הראש הקטן".

הצוות החינוכי מאפיין את האווירה הכללית השוררת בביה"ס בשנים האחרונות כנוקשה, בעלת תקשורת לקויה, חוסר נגישות אל מנהל בית-הספר, אחדים בצוות מבטאים תחושת פחד מן המנהל ורבים נושאים עימם זכרונות מתוקפה טובה יותר ומרבים לדבר על תחושת גאווה יחידה שהייתה ואיננה עוד. עד היום הצוות מתרפק על העבר הטוב שחלף לו, ומסביר זאת בכך ש: "כיום התלמידים הלא-מתאימים מגיעים לבית-הספר".

למרות כל אלה, ועל אף שבית הספר מכבד בעיתונות המקומית, מעמדו של בית הספר אחדות כבית ספר "טוב" – שתלמידיו מגיעים להישגים גבוהים, שיש בו מגמות לימוד יוקרתיות, שמחזיק "קצר" את התלמידים – לא נפגע והביקוש לבא בשעריו גדול. משום כך לא עלה צורך לבצע שינוי בהתנהלות, במבנה, ביעדים ובדרכי העבודה בבית-הספר.

לפני כשנה, החליט גדעון להצטרף לתכנית "קדימה מדע". הוא זימן אליו את מלכה, רכזת צוות מדעים בחט"ב ומחנכת, והודיע לה כי בחר בה להיות מח"טית בבית הספר. "זו ההזדמנות שלנו להכניס חידושים ורענונות לבית הספר, אני תמיד אוהב להיות בין החלוצים ורואה בתכנית יוזמה מבורכת שרק תשפר את מעמדנו בעיר" כך אמר.

מלכה בשנות ה-50 המוקדמות של חייה מלמדת מאז החיטוב בביה"ס, כמורה למדעים בחט"ב. היא בעלת וותק של 25 שנות הוראה, בעלת תואר שני בהוראת מדע וטכנולוגיה, ונמצאת בתהליכים ראשונים של לימודי דוקטורט באותו תחום באוניברסיטת בר-אילן. בעבר שימשה כרכזת שכבה והיתה חברת בהנהלת ביה"ס, ואף הובילה בעבר פרויקטים מטעם ביה"ס. השנה, בשל חזרתה לתהליך לימודים מחייב, מלכה "הורידה פרופיל". בתחילה מלכה התלבטה, אחרי הכל – היא בעלת ניסיון בהובלת שינויים בביה"ס ובשביל מה לה הצרה הזו? אבל אהבת המקצוע והאתגר שבו את ליבה. מלכה נענתה בחיוב ויצאה לדרך.

נקודות לדין:

הכנסו לנעליה של מלכה

- רכזו נתונים על בית הספר, העזרו במפה המצורפת.
- איך צריכה מלכה להתניע את תהליך השינוי בבית הספר? האם יש לכם מספיק מידע כדי לבנות התחלה מוצלחת? האם אתם זקוקים לנתונים נוספים? אילו נתונים חיוניים נוספים היו מסייעים לכם?



לאחר שנה של עבודה בתפקיד מח"טית

ערב סיום שנת הלימודים, מלכה מצאה את עצמה חושבת רבות אודות חוויותיה כמח"טית. "זה היה תפקיד שלא דומה לשום תפקיד שעשיתי", אמרה לעצמה " זו היתה שנה קשה ורצופת התמודדויות היו בשנה הזו מאבקים, היו בשנה הזו קשיים ואכזבות אבל גם סיפוק ויצירה!" מלכה החליטה שהיא בונה דוח מסכם הסוקר בפירוט את שנת העבודה הראשונה שלה בתפקיד. את הדוח תגיש לגדעון, חשבה, בפגישת סיכום שיזמה. "עלי להציג לו את הקשיים ואת ההזדמנויות, עלי לקבל משוב ובעיקר – אני צריכה להבין מה הלאה."

בעודה חושבת על מבנה הדוח והדברים שתכלול בו, עלו בזכרונה תמונות ורגעים.....

תמונות מחיי בית-הספר

תמונה ראשונה: קופצת למים, מתחילה לשחות, אבל לאן? ועם מי?

"באתי ממקום טוב כי קיבלתי גיבוי מהמנהל, הרגשתי שבגלל הניסיון שיש לי והידע, אני בעלת יכולת אישית להוביל שינוי. חשבתי והאמנתי שיש לי גב ולגיטימציה לעשות שינוי, והרגשתי שהתפקיד של המח"ט התלבש עלי מצוין. חשבתי גם שאני מנוסה ואחסוך לעצמי תסכולים כי את כל זה עברתי בעבר כרכזת שכבה.

גיליתי אבל שבעצם לא ברור לי מה עלי לעשות בבית הספר! בעצם, אם חושבים על זה, תפקיד המח"ט לא הוגדר באמת, לא נעשה סיעור מוחות בנדון, ולא הוגדרו משימות ברורות. מצאתי את

עצמי הולכת וסובבת במעגלים, כי אני צריכה להתייחס לכל המקצועות והתחומים, ושואלת את עצמי האם לטפל בזה? אולי בזה? ולא היה לי כל כך עם מי להתייעץ.....האמת, הרגשתי די לבד במהלך השנה - אין באמת עבודה משותפת של מחטי"ם מבתי ספר שונים. אין תמיכה וקידום של עבודה מקצועית שוטפת, אין תקשורת בין המחטי"ם לגבי רעיונות שונים ואין הפריה הדדית. חוץ מזה למדתי שהזמן שהתפקיד הזה דורש לעומת הזמן שהוקצב לי לא עומד בשום יחס! זה וגם התשלום שמקבל המח"ט זה לא פרופורציונאלי להשקעה.

למה המשכתי? למה לא הקטנתי ראש? נו, טוב – אני לא יודעת כל כך איך עושים את זה..."

ניסיתי לעניין את הסגן הפדגוגי, את מנהלת חט"ב ורכזות המקצוע, רכזת התיקשוב, מורים וראיתי שמה שיש לי להציע -לא מעניין אף אחד. אנשים בחדר המורים אמרו לי שזה תפקיד שטותי. הם תופסים את התפקיד שלי באופן טכני, לא משהו רציני שמוביל לשינוי מדהים, לא רואים זאת כהזדמנות לשינוי, הם אומרים הנה עוד "שינוי תורן". חלק מהמורים בכלל רואים בי נציגה שמעבירה מסרים מאורט עולמי לבית הספר ומין איש שיווק של כל מיני פרויקטים ותכניות, כמו: איתור תלמידים למשלחות, יציאה לקייטנות קיץ, מחנה בינלאומי במכון ויצמן וכדומה.

גם הביקורים והמשימות שאורט עולמי מטילים עלינו לא עוזרות - מורים אומרים "ואוו איזה תיק? יש לכם הרבה ביקורים מה יוצא לך מזה?" ובאמת, אני מרגישה שהעובדה שאורט עולמי היא בעלת הבית, יוצרת אצלי קושי. לפעמים כשיש ניגוד בין רוחו של אורט עולמי וזה של ביה"ס, יש הרגשה שיש כאן כל מיני דברים סמויים, ואני מתלבטת איך לפעול.

תמונה שנייה: אני והמנהל - אם אין אני לי מי לי???

בערך באמצע השנה הבנתי שמבחינת המנהל- הוא רק מילא משבצת של מחויבות שלו לאורט עולמי, אבל ממש לא התכוון להשקיע מעבר לכך. היחסים שלי איתו במסגרת התפקיד לא היו משהו, הוא היה פסיבי, ורוב הזמן פעלתי בכוחות עצמי. למרות הכל, הרגשתי שמבחינת האמון המערכת היתה טובה. המנהל סמך עלי שאני לא עושה שטויות ושאני אחראית, מדווחת, נאמנה. למרות שלא היו לנו כמעט מפגשים במהלך השנה (ביקשתי, הוא קבע וביטל....), הרגשתי שהוא חושב שאני אדע כבר מה לעשות. ובאמת, למעט עניינים שקשורים לדרגים גבוהים יותר קיבלתי די מרחב ליוזמה. המנהל שלנו, למרות שהוא כזה מובנה, לא עושה בעצמו בקרה. נוח לו שמישהו עושה את העבודה כי הוא עסוק בדברים אחרים ולא מתאים לו ישיבות שבהם מעלים בעיות ומקטרים על...הוא צריך ביצועיסטים - שאדם בעל תפקיד יעשה עבודה ויבוא עם תוצאות ושיהיה שקט בחזית הזו (הוא תמיד אומר – בשביל מה לי אותך אם אני צריך בעצמי לנהל?).

לפי הדוגמא שלו נהגו גם יתר בעלי התפקידים, וזה לא מפתיע. אני צריכה להגיד לו שאני מבקשת שיהיה לי מעמד יותר ברור, מוכר ומכובד, שתהיה הגדרה טובה של תפקידי בביה"ס כדי שיעריכו את התפקיד ויראו בו הזדמנות לשינוי אמיתי בביה"ס. אני שואפת שתהיה יותר התעניינות מצד המנהל,

יותר עידוד ולשאלו מפעם לפעם: מה קורה? שישים לב יותר, שיברר אם אני צריכה סיוע ועזרה, שאוכל לקבל יותר תמיכה, יותר השקעה.

השנה עבדתי בעיקר עם בצוות עם כמה מורים והייתי רוצה להמשיך לבסס זאת ולצרף את בעלי תפקידים. בחזוני אני רואה את המח"ט מנהיג קבוצה של מובילים בביה"ס, ולכן אני רואה חשיבות בצירוף המנהל והסגן הפדגוגי שיתנו לתהליכים האלה דחיפה משמעותית.

תמונה שלישית: מפגשים מהסוג השלישי - עם בעלי תפקידים ורכזי מקצוע

לפני שלושה חודשים היה לי משבר. זה היה אחרי שרכזת התיקשוב צעקה עלי בחדר המורים, לפני כל הצוות. היא באה מעולם ההיי-טק ואחרי שילדה שני ילדים ברצף (בגיל מאוחר) היא החליטה שזה לא עסק ועזבה את העולם ההוא, עשתה הסבה ובאה לביה"ס. כאן קיבלו אותה כמו את המשיח... היא כנראה מאד מאויימת מהתפקיד שלי, שכולל גם את נושא התיקשוב, ומרגישה שפלשתי לה לטריטוריה. אין לה בכלל ידע פדגוגי – היא טכנוקראטית ואני מבינה למה היא חוששת ממישהי שעושה תואר שלישי בהוראת מדעים...

בבית הספר שלנו כל נושא התקשוב מובל ע"י מיזם של סיסמא לכל תלמיד (במסגרת תרומה לקהילה) ויש כאן בלי ספק חפיפה, כי זה למעשה חלק ניכר מהעבודה של מח"ט בנושא של קידום טכנולוגיה בהוראה. אז יש מתחים ובעיות ובסופו של דבר זה התפרץ! ההתנגשות בינינו היתה, כמו תמיד, על דברים שטוטיים, אבל זה מפני שיש, כמו בכל בי"ס, מאבקי כוח. זה לא ניתן למדידה אבל זה קיים. האנשים הכוחניים מנסים לשים רגל, והם מסיתים מורים ובעלי תפקידים. מובן שזה מקשה עלי את העבודה, שבגלל מתחים פרסונליים אני נתקלת בהתנגדות. אבל מניסיוני תמיד קיימת התנגדות לשינוי וזה לא קשור דווקא לזה שאני מח"טית. זה קשור לזה שיש סדרי עדיפויות במערכת, וכשעושים שינוי נוצרת טלטלה שדורשת התארגנות, היערכות.

מבחינתי, זה בהחלט היה השיא ואני די נשברתי ורציתי להחזיר את המנדט. בתגובה המנהל שלנו כינס ישיבת הנהלה מיוחדת לדיון בנושא השינוי. הוא זימן את הסגן הפדגוגי, מנהל חט"ע, מנהלת חט"ב ורכזי המקצוע הרלבנטיים – מדעים, ותיקשוב. זה היה ממש קרקס – אף אחד לא התעניין במה שמדברים וכולם רק חשבו שצריך להשלים ביני לבין רוחל"ה רכזת התיקשוב. מנהל חט"ע סופר את האחוזים שלו לפנסיה, מנהלת הח"טב חדשה ולא מבינה כלום, לרכזות של המדעים אין דעה טובה על אף אחד חוץ מעצמן ואיך אפשר לקיים דיון רציני בפורום כזה? אז דיברו מסביב, ופה ושם גם עלו אמירות והתנגדויות מקומיות-נקודתיות אבל הם לא העיזו להיות אנטי ממש.

בסופו של דבר הישיבה המקדה בשאלת היחסים שלנו עם אורט עולמי - מקשה עלי מאד שיש מטצ'ינג ושביה"ס חייב גם להשקיע על כל סכום כסף שמקבלים. העובדה שאני צריכה לייצג את העניין, מה שמציב אותי מול ביה"ס, גורמת למתחים. לפעמים אני ממש לא יודעת אצל מי אני

עובדת – בביה"ס או ב"עולמי"...וגם בביה"ס זה די טיפשי בגלל שיש מצב שלעיתים מוותרים על מה שאורט עולמי רוצה לתת, כי אין את המטצ'ינג שחסר.

אז כן מחזיק אותי? החזון, האתגר ומה שעובד!

למזלי צוות האנגלית מדהימים – הם עובדים מערכתית צוות חט"ב וחט"ע ביחד, בשילוב תיקשוב בהוראה שאני מובילה (חלקת אלהים הקטנה שלי). גם במדעים, נעשתה קפיצה, זה יותר קל כי זה התחום שלי ושם חוויתי פחות התנגדות. ידעתי לעקוף אותם ע"י רעיון שהגיע והביצוע יפה, אני מרוצה מהתוצאות.

אני גם ידעתי לחבר אנשים נוספים שיכולים לתרום מאישיותם (תכונות שלי אין) לקידום העניין, הפעלתי עקשנות, ניג'וס, לדבר על דברים לא אהודים ולא לוותר, אפילו קיבלתי את התואר "קרציה" ...

אני מנסה לקדם תכנית חדשנית בביולוגיה רפואית, רוצה לפתח מסלול לתלמידים שישתלבו ברמת טכנאים והנדסאים (קשר עם מכללה ל"ג י"ד), רוצה לקדם חקר מדעי בכל רמות ביה"ס, ושיהיו יותר תלמידים שיבחרו פיסיקה וכימיה ומחשבים מוגבר. חשבתי על לתת תמיכה וירטואלית בעזרת סטודנטים של פר"ח, אני מעוניינת לקדם תוכניות בביולוגיה- מתוקשבת ועדכנית ושינויים נוספים, ועוד רעיונות – זה ממש לא חסר! לסיכום? אולי אני טפשה אבל אני מאמינה שאפשר. אני אכין את הדוח ואדאג שתהיה פגישה. השנה הבאה תהיה יותר מתוכננת ומוצלחת.....

נקודות לדין

- אילו דילמות וסוגיות מציפים דבריה של מלכה באירוע? התייחסו לסדר היום הגלוי והסמוי
- אילו הנחות יסוד וערכים מתגלים?
- סייעו למלכה להכין את המפגש עם המנהל ולהובילו לסיים מוצלח מבחינתה
- הציעו למלכה שתי אפשרויות שונות להתפתחות התהליך בבית הספר.