



"הבאנו את הצפון לדרום"

בית הספר היסודי "נטעים" בשכונת רמת השקמה ברמת גן נחשב לבי"ס קטן וכושל, שרבים ניסו "לברוח" ממנו. אבל אז הגיעה מנהלת חדשה, שהפיחה בו רוח של שינוי, החליפה את צוות המורים, קירבה אותו לאנשי השכונה וייסדה בו מסלול ייחודי המתמקד בחינוך סביבתי. היום הוא נחשב לאיכותי מאוד, ורבים מבקשים להצטרף אליו גם מערים אחרות. סיפור הצלחה בחינוך

שוקי שטאובר

בית הספר היסודי "נטעים", שהוקם בשנות החמישים בשכונת רמת השקמה ברמת גן, סבל במשך שנים רבות מקרבתו לשכונה המבוססת רמת חן. קרבה זו גרמה לכך שכל הורה מרמת השקמה (שכונה שאוכלוסייתה מאופיינת ברמה סוציו-אקונומית בינונית ומטה), אשר יכול היה להעביר את ילדיו לבית ספר אחר ברמת חן והסביבה, עשה זאת. כך דולדלה אוכלוסיית הלומדים בביה"ס. רק ילדיהם של הורים שלא השכילו למצוא דרכים יצירתיות להעביר את ילדיהם, כמו הפעלת קשרים, או רישום של כתובת אחרת, נותרו בבית הספר. וכך הפך "נטעים" לביה"ס קטן לפי כל אמת מידה; בכל שכבה היתה רק כיתה אחת, ובסך-הכל כ-200 תלמידים.

מצוין. יחס אינטימי והיכרות אישית עם כל ילד ועם כל הורה. מרב שרייבר, מנהלת ביה"ס "נטעים": "מתחת לגודל מסוים זה הופך לחיסרון, ניהולי ופדגוגי. מבחינה ניהולית, יש קושי להתמודד עם תקציב מצומצם, בעיקר זה שמגיע ממשרד החינוך ומתקצב בתי ספר לפי מספר תלמידים. יש הוצאות קבועות. למשל, מזגן והפעלתו עולים אותו סכום גם בכיתה של 25 תלמידים וגם בכיתה של 35 תלמידים.

"מבחינה פדגוגית, חסרה ההפריה ההדרית שיכולה להתקיים כשהצוות גדול. אם יש מורה אחת בכל שכבה, עם מי היא יכולה לשוחח על בעיות משותפות ולפתח תוכניות לימודיות? גם מטלות כלליות אחרות נופלות על כתפיו של צוות קטן מדי. הרברים הגיעו לידי כך שבית הספר עמד על סף סגירה".

מה היתה הקיבולת של "נטעים"?

"כפול מזה, שתי כיתות בשכבה. "נטעים" היה יכול להיות בית ספר בגודל בינוני, המונה כ-400-500 תלמידים. כמות של עד 700 תלמידים (ביה"ס עם מספר תלמידים כזה כבר נחשב לביה"ס גדול) היא אופטימאלית לביה"ס יסודי. זה לא הרבה מדי ולא מעט מדי. ביה"ס גדול מכיל שלוש כיתות בשכבה. ואמנם, רוב בתי הספר היסודיים הם בינוניים-גדולים".



תלמידי בית הספר היסודי בכפר מארבל, במחוז אונטריו, קנדה, 1900

שרייבר: "השכר כיום והתנאים הנלווים אליו ייחשבו לראויים כשמדובר בתגמול של מורות שאינן עושות מאמץ מיוחד, הפועלות במערכת המאופיינת בכינוניות. דווקא המורות שמשקיעות הרבה כישרון וזמן לא מבוטל אינן מתוגמלות כראוי, כי השכר אחיד. בבית ספר כמו שלנו, בו נדרשת מצוות ההוראה השקעה מרובה, דבר זה בולט במיוחד ובהחלט יוצר תסכול. למרות שיש סיפוק מהעבודה המקצועית, מורות מרגישות שהן פראיריות, ובעליהן כל הזמן טורחים להדגיש זאת בפניהן".

מנהלת "נטעים" אומרת דברים אלה משום שבת הספר שבניהולה עבר מהפך. כיום מספר התלמידים בבית הספר, שעמד לפני מספר שנים על סף סגירה, הוכפל. תלמידים חזרו אליו, והם אף מגיעים אליו גם מאזורים אחרים ברמת גן ובגבעתיים.

שרייבר: "אם בעבר (כחלק מהאינטגרציה – ש.ש.), תלמידים משכונות חלשות יחסית היו מגיעים לבתי ספר "חזקים" – הדרום היה נוסע לצפון, הרי אצלנו קרה תהליך הפוך, חריג – הצפון מגיע לדרום".

כיום "נטעים" כבר לא מסוגל לקלוט את כל מי שמבקשים להסתופף בין כתליו. הוא נחשב לסיפור הצלחה.

איך קרה הדבר?

שרייבר, מורה לחינוך מיוחד בהכשרתה, למדה במקביל לעבודתה בתיכון מקיף יהודי, תואר שני במינהל החינוך. לאחר 10 שנות עבודה מקצועית זכתה בתפקיד ניהולי ראשון כמקימה ומנהלת מתי"א (מרכז תמיכה יישובי אזורי) באור יהודה – פעילות שמרכזת את שירותי החינוך המיוחד בעיר.

או למה בכל זאת ממשיכים להפעיל בתי ספר קטנים? "כשמשרד החינוך התחיל להנחיל את שיטת הניהול העצמי, היתה לו נטיה לסגור בתי ספר קטנים. אבל עיריות שונות, משיקוליהן המגוונים, החליטו לא לסגור בתי ספר קטנים והיו נכונות להורים אליהם כספים, כדי להמשיך ולקיים אותם כלכלית".

רבותי, מהפך

מנהל בית ספר צריך כיום לתמרן בין שלושה "בעלי בית": משרד החינוך, הרשות המקומית וההורים. שלושת הגופים הללו מהווים גם את המקור התקציבי של בית הספר, ולכל אחד מהם יש גם את האג'נדה שלו. יתירה מכך, גם בתוך כל אחד מגופים אלה אין בהכרח אחדות דעים. הרי כל הורה הוא אישיות עצמאית ודעתנית. גם אנשי החינוך בעיריה ובמשרד החינוך לא בהכרח מדברים בשפה אחידה.

פרט למשימותיו הניהוליות השוטפות, המנהל צריך לדעת לתמרן בתבונה ובוהירות בין שלושת בעלי עניין אלה. זאת, כשהמשאב המרכזי שלו, ההון האנושי – כוח ההוראה – לא ממש נמצא בשליטתו המלאה. אין לו השפעה על שני מרכיבי ניהול מרכזיים: פיטוריו ותגמולו.

בעיה זו מועצמת במיוחד לאור העובדה הידועה לכל, לפיה שכר המורות (אנו נוקטים לשון נקבה, כי החלק הארי של כוח ההוראה בבתי הספר היסודיים הוא נשים) לא עומד בקנה אחד עם ההשקעה הנדרשת מהן, והמיומנויות שהן מתבקשות להציג.





מרב שרייבר: "הציעו לי לנהל את 'נטעים' שבוע לפני תחילת שנת הלימודים. אמרו לי שאני מכניסה ראש בריא למיטה חולה, אבל אני ראיית את האתגר שבעשיית שינוי. זה היה לפני שבע שנים"



מגייסים מורות לבית ספר יסודי דרך מודעות דרושים בעיתונות ארצית? לי זה נשמע לא שגרת.

"זה אמנם לא שגרת, אבל אני צריכה לגייס הרבה מורות כי ביה"ס צומח. לכן אני לא מוותרת על אף ערוץ גיוס, גם דרך האינטרנט ועוד. קח בחשבון שהיום קשה יותר לגייס מורות. בכל שנה יש מהן יותר דרישות; הן עובדות יותר מבעבר, ויש יותר פעילויות אה"צ. נדרשת מהן זמינות רבה יותר. מורה צריכה להיות זמינה 24 שעות ביממה. זו דרישת המערכת."

אז לאן זה הולך?

"לקטטרופה".

מה הפתרון?

"כסף. משכורות טובות יותר. זה יניע מורות להצטרף למערכת וגם ייתן למנהל לגיימצייה לדרוש מהן להתאמץ".

גם התחלופה בקרב קבוצת המורות שאת מגייסת, מורות צעירות, גבוהה יותר.

"נכון, אצל מורות צעירות יש ניידות גבוהה יותר. יש סבירות גבוהה יותר שיעברו למקום מגורים אחר, או אפילו ייסעו בעקבות בעליהן לשליחות בחו"ל. לכן כל שנה אני צריכה לגייס מורות חדשות".

המוניטין של ביה"ס והמוניטין של השכונה

מה ייחודו של בית הספר? מה הזניק אותו?

"מסלול ייחודי המתמקד בחינוך סביבתי. הייחודיות נבחרה בהתאם למיקום הגיאוגרפי של בית הספר, המהווה את נקודת החוק המשמעותית שלו: אנחנו ממוקמים קרוב לספארי, למוזיאון האדם והחי, לחווה החקלאית, לפארק חיריה ועוד. כמו-כן, זהו נושא שאני מאמינה בו מאוד ואני חושבת שיש לקדמו ולהובילו."

"כשבאתי עם הרעיון לגיבוש המסלול בתחילת דרכי ב'נטעים', לא ששו לקבל אותו משתי סיבות עיקריות. האחת, ביה"ס שפוף לא יכול לעשות בבת אחת קפיצה כלפי מעלה. הסיבה השנייה, המנהל החדש צריך להציג קבלות של הצלחה בשיפור הקיים לפני שהוא מציע להוביל מהפך. לכן בשנים הראשונות השקעתי בבניית התוכנית הייחודית, בבניית הצוות שסביבי ובקירוב השכונה, כדי שתקבל את השינוי."

עד כמה היה חשוב לקרב את אנשי השכונה?

"מאוד. אמנם בגלל שהאוכלוסיה שלה מוגבלת בכמותה, ככל שביה"ס גדל, המספר היחסי של ילדי השכונה בו הולך וקטן; אבל התנגדות בתוך השכונה היתה מטורפת את התהליך. הסברנו לתושביה איך השכונה תרוויח ממוקמו של ביה"ס איכותי בקרבה. ביה"ס שיש לו תוכנית לימודים ייחודית ואטרקטיבית. ביה"ס שהשקעה בו של העירייה ושל משרד החינוך היא יוצאת דופן."

"ובאמת, המוניטין של השכונה ופניה משתנים, אבל זה לוקח זמן. הנה, לדוגמה, לפני ארבע שנים רציתי להכניס ל'נטעים' כיתה אזורית של חינוך מיוחד, ואיש לא היה מוכן להגיע הנה מחוץ לשכונה. היום מתרפקים על דלתות ביה"ס, כדי להשתלב בתוכו מכל הסביבה, גם מערים אחרות. גם מנסים להעתיק את המודל הייחודי שביה"ס פיתח, על-מנת למנוע בריחת תלמידים מערים אחרות אלינו." ■

לאחר שלוש שנים בתפקיד זה, כשהמערכת שניהלה התייצבה, היא ביקשה אתגר חדש.

"הציעו לי לנהל את 'נטעים' שבוע לפני תחילתה של שנת הלימודים", מספרת שרייבר. "אמנם היו מי שאמרו לי שאני מכניסה ראש בריא למיטה חולה. אבל ראיתי את האתגר שבעשיית שינוי. זה היה לפני שבע שנים." מה מצאת בבניסתך?

"בית ספר רדום ומוזנח. בסיוור הראשון שערכתי בבניין, כשראיתי את ההזנחה, לרגע חשתי שעשיתי את טעות חיי".

זה רק מבנה, אפשר לצבוע.

"ההזנחה מעבירה מסר שהוא מעבר לביטויים הפיזיים שלה. ובאמת במפגשים הראשונים עם הצוות היתה תחושה שאין אצלם אמונה שניתן לשנות. היה חוסר אמון הדדי עם האוכלוסיה. היתה אווירה של אפסיות, של מצב שבו גם אם מציעים לעשות משהו שונה, התגובה הרווחת היתה 'כבר ניסינו אבל זה לא הלך'. זה היה צוות שהעביר את היום בצורה קשה. המורות עברו קשה, ההוראה בכיתות היתה מתישה, ולא נעשה דבר כדי לצאת מהלופ הזה."

מה היו צעדין הראשונים?

"עשיתי במקביל כמה דברים. נפגשתי עם ההורים ועם המורות. לקח לי חודשים לאפיין את המצב, לנתח אותו ולהציג תוכניות עבודה, שגובשו בשיתוף צוות מצומצם."

"הישיבות הראשונות עם המורות לא הלכו לכיוון טוב. דנו יותר מדי במה שהיה בעבר. די מהר הגעתי למסקנה שאני לא מחטטת בעבר לפני רק לעתיד, לביצוע משימות. אני משימתית. דרך העשייה מגיעים לתוצאות מהר יותר מאשר דרך דיבורים וניתוחים. אמנם אי-אפשר לוותר עליהם, אבל לא זה העיקר. התחלתי לשנות בתחום הפיזי, כי את זה רואים מיד. ראשית, הזזתי קיר שהיה בין הכניסה למזכירות ולחדר המנהל. השינוי הזה אמר המון. הוא שידר שיש דלת פתוחה הקוראת לאנשים להיכנס פנימה."

קבעת יעדים?

"לא בשלב הראשון. היעדים והתוכנית גובשו בהמשך. היה חשוב לי קודם כל לנער את המערכת. לשדר שיש שינוי. השינוי העיקרי היה בצוות ההוראה, כמעט כולו הוחלף בתוך שלוש שנים."

למה? כי לא היה לו כישורים, או כי השחיקה לא הותירה בהן אנרגיות לביצוע השינוי?

"בעיקר השחיקה. אם השינוי היה מתחיל חמש שנים מוקדם יותר, עוד אפשר היה להמשיך עם הצוות הקיים. אבל נכנסו דפוסי עבודה חדשים שהמורות לא הורגלו להם. זה דרש מהן עשייה נוספת, הן היו צריכות לעבוד הרבה יותר קשה מבעבר. את חלקן שלחתי הביתה, וחלקן ביקש לעזוב."

איך מגייסים מורות חדשות?

"במגוון דרכים. למשל, בשנים האחרונות פרסמתי מודעות דרושים ב'ידיעות אחרונות'. רוב הצוות מורכב ממורות חדשות שהגיעו לאחר סיום לימודי הוראה."

הן צעירות, הן עוד לא נשחקו.

"את דפוסי עבודתן של מורות צעירות וחדשות קל יותר לעצב ברוח בית הספר. כמו כן, מורות פעילות לא ששות לעזוב את מקום עבודתן. הניידות של מורות בין בתי ספר נמוכה יחסית."

הכותב הוא מחברם של עשרה ספרי ניהול