

הזינוק הבא  
ל קו לחינוך  
יפיל 2-11.10.07

גיליון 416 ♦ ח' תשרי תשס"ח - טו' תשרי תשס"ח ♦ 27.9.2007-20.9.2007 ♦ משוגר למנויים בלבד  
מו"ל ועורכת: סיגל בן-ארצי | עריכה: מיכל חביב | המערכת: זהבית 4 יבנה | טל. 03-6354484 | פקס. 050-6812066

## תקציב 2008; אם כל כך טוב - למה רע?

בתקציב 2008 יתווספו לקופת משה"ח כ-3.5 מיליארד ש"ח. למרות זאת אמרה לאחרונה שרת החינוך, כי בפני משה"ח עומדים ב-2008 "קיצוצים פנימיים כואבים". למה התכוונה השרה ומי יהיו הנפגעים העיקריים?

של מינהל משה"ח ב-2.4 מיליון ש"ח, ותקציב הייעוץ המקצועי של המשרד - בכמיליון ש"ח. ברשימה לא מופיעים סעיפים נוספים, אך על פי מידע שנמסר לקו לחינוך, גם תקציב אגף שח"ר יקוצץ, מה שיתבטא כנראה בהקפאת התוכנית הוותיקה והמצליחה אמ"ץ, המסייעת לתלמידים בסיכון חינוכי להשיג תעודת בגרות מלאה.

קיצוץ נוסף העלול להכביד על משה"ח הוא במספר המפקחים. בחוק ההסדרים מופיעה תביעת האוצר להפחית החל מה-1 בינואר 2008, במשך שלוש שנים, את מספר המפקחים ב-30%. יש לציין, כי דרישה דומה הופיעה גם בחוק ההסדרים אשתקד, אך לא יושמה. במשה"ח מבטלים את דרישת האוצר, ומזכירים, שבניגוד למשרדי ממשלה אחרים, חלק ניכר מהמועסקים על תקן של מפקחים הם למעשה בעלי תפקידים ניהוליים חיוניים. במטה משה"ח, למשל, כל המפמ"רים וחלק מראשי האגפים מועסקים בתקן של מפקחים.

גם בתקציב 2008. ממשלה"ח נמסר, כי בתקופת כהונתה של שרת החינוך הקודמת, לימור לבנת, הושתו הקיצוצים בתקציב על שעות ההוראה. לעומת זאת, שרת החינוך הנוכחית נחושה בדעתה שלא לקצץ ולו שעה נוספת משעות הלימוד. כתוצאה מכך, מי שיסבול מהקיצוצים המתמשכים האלה יהיה מינהל משה"ח ותמיכות שונות, שאינן שר מורים או גנות, שמשה"ח מעביר לגופים שונים.

משה"ח העביר לקו לחינוך רשימה חלקית של הקיצוצים הצפויים ב-2008. על פי הרשימה, מרבית הקיצוצים יהיו בתמיכות המשרד במוסדות חינוך גבוהים דתיים: כ-49 מיליון ש"ח יקוצצו מהתקציבים המועברים לכוללים וישיבות גבוהות וכ-4.56 מיליון לשיבות הסדר. גם החברה למתנ"סים תסבול מקיצוץ של למעלה מ-10 מיליון ש"ח מתקציבה. יקוצצו גם הרכישות של מינהל חברה ונוער ב-2.5 מיליון ש"ח, עלויות התפעול

בתקציב 2008 מפרסם משרד האוצר טבלה המפרטת את התוספות שמהן יינהג משה"ח השנה; 1.32 מיליארד ש"ח לרפורמה בחינוך, מיליארד ש"ח לתשלום שחיקה למורים (חד פעמי), 720 מיליון ש"ח לרפורמה בהשכלה הגבוהה, 450 מיליון ש"ח לבניית כיתות ועוד. בסך הכול מדובר בתוספת של למעלה מ-3.5 מיליארד ש"ח. הממשלה גם הסירה בחודש שעבר את הקיצוץ הרחבי של כ-3% מתקציב משה"ח ב-2008. למרות כל זאת, אמרה לאחרונה שרת החינוך, יולי תמיר, כי המשרד עומד בפני קיצוצים כואבים ב-2008. למה התכוונה השרה? ממשלה"ח נמסר, כי תקציב 2008 ישא על כתפו קיצוצים של מאות מיליוני ש"ח שמקורם בשנים שעברו; קיצוץ של 150 מיליון ש"ח נובע מהסכמים של משה"ח עם האוצר בשנים 2004-2006, שמועד פרעונם חל ב-2008. קיצוץ נוסף, בסך 180 מיליון ש"ח, שחל ב-2007 הוכנס לבסיס התקציב, מה שאומר שהוא יימשך

## אופק חדש ללא שעוני נוכחות

האוצר ביטל את דרישתו להתקין שעוני נוכחות בבתי"ס שישתתפו באופק חדש. לא מפאת כבודם של המורים חלילה, אלא כיוון שחשש מהשעות הנוספות שיצטרך לשלם

לכל מורה שיעוכב כמה דקות בביה"ס, וכשמדובר בעשרות אלפי מורים - זהו סכום מצטבר גדול מאוד. בתגובה לטענת יו"ר ארגון המורים, רן ארז, שההסכם מרמה את המורים, משווה וסרמן בין התנאים של אופק חדש לתוכנית "עוז לתמורה", שיזם ארגון המורים. לטענתו, התנאים למורים ברפורמה החדשה טובים בהרבה; המשרה למורה בעוז לתמורה כללה 40 שעות עבודה שבועיות לעומת 36 שעות בלבד באופק חדש. כמו כן, לא הוכרו בעוז לתמורה לפנסיה שעות העבודה הנוספות מעבר למשרת המורה הרגילה. לעומת זאת, כל 36 שעות המשרה באופק חדש מוכרות לפנסיה. (המשך בעמ' 2)

המורים, יוסי וסרמן, כי למורים חסר מידע על ההסכם, שגורם לתחושת חוסר ביטחון לגביו. בעיה זו ינסו הצוותים לפתור. וסרמן מספר, כי אחת מדרישות האוצר בהסכם, להנהיג שעוני נוכחות בבתי"ס שישתתפו ברפורמה, לא תמומש ככל הנראה. לדבריו, האוצר נסוג מכוונה זו, למרות שהסתדרות המורים לא התנגדה להצבת השעונים. הסיבה לנסיגה - הערכה כי עלות הפעלת השעונים תהיה כ-300 מיליון ש"ח. לא מדובר רק בעלות המכשירים עצמם, אלא בשעות הנוספות שעלולה המדינה להידרש לשלם למורים אם יופעלו. לדברי וסרמן, חישובי פקידי האוצר העלו, כי אם אכן יופעלו שעוני נוכחות, תיאלץ המדינה לשלם תוספת שכר

ההסכם המלא בין הסתדרות המורים, משה"ח והאוצר על רפורמת "אופק חדש", יחתם רק ב-15 בדצמבר, לאחר שיושגו הסכמות לגבי נושאים לא פתורים בהסכם הביניים שנחתם בשבוע שעבר. תחילת היישום בפועל של הרפורמה תתעכב בבתי"ס לפחות עד לאחר החגים, ואולי אף יותר. הסיבה; בכוונת ההסתדרות המורים לקיים תהליך מקדים, שבמסגרתו יעברו בבתי"ס האמורים להשתתף ברפורמה, צוותים משותפים למשה"ח ולהסתדרות המורים, ויענו לשאלות המורים. כידוע, נדרשת הסכמה של לפחות 70% מהמורים בביה"ס כדי להצטרף לתוכנית. בראיון לקו לחינוך מודה יו"ר הסתדרות

אופק חדש ללא שעוני נוכחות

(המשך מעמ' ראשון)

יזכו לקורס הסבה מקצועית על חשבון המדינה. היקף הקורסים עדיין לא נקבע. לטענת וסרמן, השירות הצבאי יזכר לוותק למורים ותיקים, בניגוד לפרסומים בעיתונות. לגבי מורים חדשים - עדיין לא נקבע אם השירות הצבאי ייכלל או לא בוותק. לשאלה כיצד ניתן יהיה לוודא שהמורים אכן יישארו בביה"ס בשעות המוקדשות לעבודה עצמית ותגבור ולא יילכו הביתה, עונה וסרמן, כי הפיקוח על המורים הוא באחריות המנהל.

וסרמן גם טוען, כי למנהל ביה"ס לא יהיו סמכויות נוספות ברפורמה החדשה, אלא רק ימוסגרו סמכויות שגם כך יש לו בפועל. "כמנהל לשעבר אני יודע שהמנהל מחליט גם כיום איזה מורה חדש יתקבל לביה"ס", אומר וסרמן. לטענתו, לא יינתנו למנהלים באופק חדש סמכויות לפטר מורים או לקבוע להם דרגות שכר. לדבריו גם לא יגדל הפער בין שכר המנהל והמורה.

שבה תהיה להסתדרות המורים 50% מהסמכות. לא נקבע עדיין מי ישתתף מטעם הסתדרות המורים בוועדה, ראש הסניף המקומי או אולי יו"ר ועד המורים - אם מדובר בבי"ס גדול. וסרמן חושש, שאם תינתן הסמכות ליו"ר ועד המורים, עלולה להיות לפוליטיקה הפנימית של ביה"ס השפעה על ההחלטה. מאידך, אנו תמהים, כיצד יכול ראש סניף מקומי להעריך עבודת מורה שאפילו אינו מכיר אותו? ושאלה נוקבת נוספת; מה הקשר בין יו"ר סניף, שהוא מורה בעל נטיות פוליטיות ולא בהכרח מורה מוצלח, לבין הסמכות לקבוע רמת שכר שעיקרה הצטיינות פדגוגית? חלק ניכר מהמורות הן אימהות לילדים צעירים. לדברי וסרמן, משרת האם נכללת בהסכם. מורה אם תעבוד שעתיים וחצי פחות בשבוע ותמשיך לקבל תוספת שכר של 10%.

בנושא פיטורי מורים מסיבות פדגוגיות יהיה בהסכם שינוי. תהליך הפיטורין של מורים קבועים, העובדים עד 15 שנים במערכת החינוך, יקוצר משנתיים לשנה. לגבי מורים שעובדים 16 שנים ויותר, ימשך התהליך שנתיים. המורים הוותיקים גם

בנושא תוספת השכר שאותה יקבלו המורים במסגרת הרפורמה, אומר וסרמן, כי מדובר בתוספת של 17%-30% למורה בעל ותק. לדבריו, הפער המינימאלי בין תוספת ההשקעה של המורה והשכר יהיה 14%-10% לטובת השכר. וסרמן מוסיף, כי לדעתו לא יוכל ארגון המורים לעולם להשיג הסכם טוב יותר, מכיוון שאין זה הגיוני שהמדינה תעניק תנאים שונים לבעלי אותו תפקיד. האם ניתן יהיה לקבוע את השכר החדש של אלפי מורים ותיקים בתוך שבועות ספורים, במיוחד בדרגות הבכירות, שבהן נכנסת לשיקולי השכר איכות העבודה? לטענת וסרמן, קביעת שכר המורה תהיה פשוטה מאוד בחמש הדרגות הנמוכות, ורק מעט יותר מורכבת בשלוש הדרגות הגבוהות של "מורה אומן". לצורך חישובי השכר פותחה טבלת המרה.

בחמש הדרגות הראשונות יילקחו בחשבון כל המרכיבים הנוכחיים; שכר, גמולים, תוספת 10% למשרת אם ותוספת להשתלמויות. טבלת ההמרה תציב אוטומטית את השכר החדש על פי נתונים אלה. לדברי וסרמן, מורה המרוויח כיום כ-6,000 ש"ח ירוויח על פי הטבלה 7,500-7,800 ש"ח. וסרמן גם מוסיף, כי אם יידרש "יעיגול" השכר כדי להתאים לטבלה, הוא תמיד ייעשה כלפי מעלה. קביעת הזכאות לקבלת דרגות ההוראה הגבוהות, 6-8, שבהן ישולב מרכיב איכות ההוראה, ייעשה לדבריו בוועדה



רכזי טיולים, מורים לשל"ח, לפיסיקה ומנהלי בתי ספר יקרים.

המרכז לאסטרונומיה מצפה רמון

מזמין אתכם להחליף את הדיסקו ומעגל המתופפים המסורתי בחוויה אטרקטיבית שערך מוסף חינוכי ולימודי בצידה

- ★ תצפית כוכבים בשטח על כוכבי הלכת ומכתשי הירח בשילוב אגדות וסיפורים על קבוצות הכוכבים
- ★ ביקור בפלנטריום ויציאה לסיור בחלל כפעילות יום או פעילות לילה.

אנו ערוכים גם להגעה לבתי ספר. אל תרחו בארגון אוטובוסים, ליווי בנשק וחובשים. תוכלו לפנות ישירות אלינו, או למסור את הפרטים שלנו לסוכני התיירות השונים. באמתחתנו המלצות רבות ועבודה משותפת עם סוכנויות גדולות כמו אגד תיור, החברה להגנת הטבע, רשות שמורות הטבע ועוד.

אמאז'ן מ-50 בג'ייס כבר ביקרו אצלנו אנפא

פנו אלינו לקבלת רשימת ממליצים  
 www.startrip.co.il: מידע נוסף באתרנו:  
 בטלפון: 08-659-59-59  
 או במייל - info@startrip.co.il

כדאי לדעת

■ **למצוא את הצפון** - מרכז מצפן שבפתח תקוה משלב את מדעי החברה, ההתנהגות ובריאות הנפש יחד עם פעילויות להתפתחות אישית וצמיחה מקצועית. במרכז מטפלים מומחים קליניים במגוון בעיות, כמו קשיי תפקוד ולמידה אצל ילדים ומבוגרים וכן בבעיות רגשיות, סמים ואלומות. בנוסף על הטיפול הפרטני, מעביר המרכז השתלמויות, סדנאות, הנחיית קבוצות וימי עיון בנושאים אלו.  
 http://www.matzpen.co.il 077-700-9246 טל';

■ **מידע כחול לבן** - רוצים לפתח חזון ערכי לביה"ס? חברת מידע כחול לבן מציעה שירותי ייעוץ ואסטרטגיה, הכוללים פיתוח תדמית והגדרת חזון ארגוני לבתי"ס ולרשויות מקומיות. מידע כחול לבן מציעה גם הדרכה של משלחות נוער היוצאות לחו"ל, בנושאי זהות ישראלית והסברה ישראלית. מידע כחול לבן מפיקה ויוזמת את פרויקט "הלב הישראלי", לחיזוק זהות והזדהות עם ישראל וערכים ישראלים. בראש "מידע כחול לבן" עומד יאיר גלאור, שהיה מנהל בכיר במרכז ההסברה ועסק בהסברה לאומית במשך 18 שנה. לפרטים נוספים; טל' 052-6237280, 09-7740747  
 http://www.israelinfo.org

מחוז צפון חותר לקבלת תקן אירופי לאיכות ומצוינות בניהול

בראיון עם מנהלת מחוז צפון, ד"ר אורנה שמחון, היא מפרטת את יעדי המחוז לשנה זו. בין היתר שואפת שמחון להטמיע תוך שנה תרבות ארגונית של שירות ובקרה במערכת החינוך המחוזית

מחוזי, שניסוחו נקבע ביום עיון אינטנסיבי למפקחים ועובדי מינהל. בחזון יודגש נושא איכות השירות בכל תחומי המערכת - מינהל וצוות מורים.

כמו כן יודגש בחזון ערך המצוינות, לא רק בהישגים לימודיים, אלא גם בתחומים אחרים, כמו אומנות, ספורט, תרומה לקהילה ועוד. כדי להשיג יעד זה, נבנתה תוכנית פעולה מחוזית, ומונתה מפקחת שתהיה אחראית על הנושא, כולל הטמעת תוכניות פדגוגיות, איתור התלמידים המצטיינים ועוד. טיפוח המצוינות יעשה בסיוע משאבים של התוכנית לפיתוח הצפון, הגדלת התקציב לפרויקט המצוינות "אמירים", וגיוס משאבים על ידי פנייה לתעשיינים.

במגזר הערבי - יידרשו קבלות להשקעות

"במגזר הערבי בצפון יש בתי"ס בעלי הישגים מצוינים, אך גם בתי"ס חלשים", אומרת שמחון. לדבריה, היא ערכה מיפוי של בתי"ס הערבים, שבהם יש הישגים נמוכים. לכל אחד מבתי"ס אלו פותחה תוכנית ייחודית, בהתאם לצרכיו. לבתי"ס החלשים יופנו השנה משאבים רבים מתוכנית החומש ומשאבים נוספים שיגייס המחוז גם מהרשויות המקומיות, שלטענת שמחון גם להן יש מחויבות לנושא. תמורת משאבים אלו יידרשו המנהלים לתת דין וחשבון מפורט על כל פעולותיהם לשיפור ההישגים בסוף השנה. "לא יכול להיות שנשקיע משאבים ולא יקרה כלום", אומרת שמחון. לדבריה, בחלק מביה"ס במגזר הערבי בצפון יש בעיה של ניהול; "נערוך שינויים בשדרת הניהול. למנהל יש אחריות כמוביל המערכת".

כיצד תתמודד שמחון עם תופעת הפוליטיזציה של המינויים הקיימת במערכת החינוך במגזר הערבי? לטענת שמחון, מהרגע שנכנסה לתפקיד היא מוודאת, בהתאם להנחיות שרת החינוך, שמינויי מנהלי בתי"ס במגזר נעשה רק על בסיס מקצועי ופוליטיקה לא מעורבת בהם. לדבריה נעשים המינויים בהקפדה רבה בוועדות המרכזים, ללא תיאומים או פרוטקציה למקורבים. "יש כמה ראשי רשויות שכועסים עלי בנושא זה, גם במגזר היהודי. בכל מרכז שיוצא אני מקבלת כ-30 פניות של כל מיני בעלי השפעה", מספרת שמחון.

בסוף שנת הלימודים, יבדוק קו לחינוך אם אכן הצליחה מנהלת המחוז לעמוד ביעדים השאפתניים שהציבה לעצמה ולעמיתיה לעבודה.

החינוכי", טוענת שמחון. כדי להשיג מטרה זו יפעלו במחוז השנה מנגנוני בקרה על כל אחד מבעלי התפקידים במערכת החינוך. כל מנהל ב"ס יחויב להגיש בסוף השנה דו"ח להנהלת המחוז, שבו ידווח על רמת הביצוע של היעדים שהוצבו בתוכנית העבודה שלו. "נשאל שאלות קשות את המנהלים אם לא יעמדו ביעדים", מבטיחה שמחון.



מנהלת מחוז צפון - אורנה שמחון

גם על הפיקוח, כאמור, לא יפסח תהליך הבקרה. כדי שהמפקח יהפוך לדמות משמעותית בשטח, עבר המחוז למודל של מפקח כולל יישובי לכל רשות מקומית. המטרה, לדברי שמחון היא, שתהיה דמות אחת שתיתן דין וחשבון על כל מערכת החינוך ביישוב, במקום ריבוי מפקחים בתחומים שונים, שכל אחד מהם מושך לכיוון שלו. על המפקחים היישוביים תהיה בקרה של מנהלת המחוז וארבעה מפקחים מגזריים - דרוזי, ערבי, ממלכתי יהודי וממלכתי-דתי. לדבריה, תיווצר רשת שליטה בעבודת המפקח, ופיקוח על הפניית המשאבים לעמידה ביעדי המחוז.

גם מינהל המחוז עצמו יעבור השנה תהליך בקרה. מינהל המחוז יפעל לרכישת התו האירופי לאיכות ומצוינות בניהול - EFQM. התו הזה כולל, לדברי שמחון, את התשומות שמפנה הארגון לאיכות השירות, פיתוח המשאב האנושי, בקרות, אסטרטגיות לניהול הארגון ועוד. בתהליך ההתייעלות לרכישת התו ילווה את המחוז יועץ ארגוני המומחה לנושא זה, יעקב ויטנברג. לדברי מנהלת המחוז, היא גייסה את המשאבים הנדרשים לרכישת תו האיכות, והיא נחושה בדעתה שמינהל המחוז יזכה בו בתוך שנה. "המשימה שלי היא שהמצוינות בניהול תחלחל ממינהל המחוז לשטח - לרמת בתי"ס", אומרת שמחון.

חזון מחוזי

בקרב יוצג בפני מנהלי בתי"ס בצפון חזון

בשונה ממנהלי מחוזות אחרים לא צמחה המנהלת החדשה של מחוז צפון, ד"ר אורנה שמחון, במסלול של מפקחת ומפקחת מחוזית, וגם לא הגיעה לתפקידה ממטה משה"ח. שמחון, בעלת תואר שלישי במדעי הפדגוגיה מאוניברסיטת חיפה, הגיעה לתפקיד לאחר קריירה ארוכת שנים ברשת אורט, בין היתר כמנהלת ב"ס אורט הורוביץ בכרמיאל וכמנהלת אזור חיפה, הקריות והצפון של הרשת. "המעבר מרשת קטנה ואינטימית לארגון ענק היה עבורי טראומטי", מספרת שמחון בראיון לקו לחינוך. לדבריה, באורט הייתה רגילה "להזיז דברים" בשיחת טלפון אחת להנהלת הרשת, והיה לה קשה להתרגל למערכת בירוקרטית, שבה היא תלויה בכל צעד שהיא מבקשת לעשות בגורמים רבים. עם זאת טוענת שמחון, ששיטתה "להפוך עולמות" כדי להזיז דברים במהירות, התגלתה כיעילה גם בתפקידה הנוכחי.

שמחון תנסה השנה להטמיע תרבות ארגונית של שירות ובקרה בכל חלקי מערכת החינוך רבת המגזרים והתרבויות בצפון - החל ממינהל המחוז ודרך המפקחים, המנהלים וצוותי המורים. בראיון היא מפרטת כיצד תהפוך את המחוז לארגון לכל דבר, העומד ביעדי.

עיצוב תוכנית עבודה

"מפני שאוכלוסיית הצפון מורכבת מאוד, החלטתי שבצד מטרות העל שהציבו ראשי מערכת החינוך, אנו חייבים לתת מענה לצרכים ייחודיים של המחוז", אומרת שמחון. להשגת מטרה זו הקימה מנהלת המחוז צוותי עבודה של מפקחים כוללים, שבחרו את היעדים המחוזיים, פירקו כל אחד מהם לגורמים, והכינו תוכנית עבודה מפורטת כיצד לבצע אותם. כך עוצב מודל לתוכנית עבודה, שיהיה אחיד לכל מוסדות החינוך במחוז. המודל כולל יעדי חובה ויעדי בחירה למוסדות החינוך. בתי"ס יוכלו להוסיף לעצמם יעדי בחירה התואמים לאופי היישוב והמגזר שאליו הם שייכים.

לדברי שמחון, לראשונה במחוז יחויבו גם 2,740 הגננות להכין תוכנית עבודה שנתית (עד כה התקיים רק פיילוט בנושא ב-80 גנים).

בקרה על כל חלקי המערכת

"תוכנית עבודה יכול כל אחד לכתוב, אבל צריך לוודא שהתוכנית אכן מתקיימת במוסד

## "תקווה ומוטיבציה" לתלמידים בסיכון חינוכי

**ברשת אורט פותחה לאחרונה תוכנית רב תחומית המשלבת העצמה רגשית והקניית כלים לשיפור הלמידה. התוכנית מיועדת לתלמידים חסרי מוטיבציה ובעלי הערכה עצמית נמוכה, אך עשויה לסייע גם לתלמידים רגילים**

תוכנית תקווה ומוטיבציה נוסתה בשנה שעברה ב-15 בתי"ס של אורט. המפתחות מבקשות להרחיבה על ידי הכשרת מנחות נוספות. לאחר ההכשרה ידריכו המנחות מורים כיצד להפעיל את התוכנית בבתי"ס שלהן. הטמעה מוצלחת של התוכנית בבתי"ס, אומרות המפתחות, תלויה במחויבותם של המנהלים לתהליך, מכיוון שמדובר בהכנסת תרבות ושפה חדשות לביה"ס. המפתחות גם מקוות שהתוכנית תורחב בעתיד לכלל מערכת החינוך.

### גם לתלמידים רגילים

הנתונים שנאספו במחקר שהוביל לפיתוח התוכנית מצביעים על כך שרמת המוטיבציה ללמוד לוקה בחסר גם בקרב התלמידים ה"רגילים", ששימשו כקבוצת ביקורת. כך, למשל, הצהירו רק כ-60% מהתלמידים הרגילים על מסוגלות עצמית ללימודים, לעומת 55% מהתלמידים בסיכון חינוכי ורק 56% מהתלמידים הרגילים הכריזו על נכונות להשקעת מאמץ בלימודים לעומת 51% מהתלמידים בסיכון. על מצב רוח שלילי הצהירו 52% מהתלמידים הרגילים לעומת כ-59% מהתלמידים שבסיכון. הפערים הלא גבוהים במוטיבציה ובנכונות להשקיע מאמץ בלימודים בין התלמידים הרגילים והתלמידים בסיכון מצביע על כך, שגם לתלמידים הרגילים דרושה ההעצמה שמעניקה התוכנית.

### מתחילים להאמין ביכולת העצמית

צוות המרכז לכישורי למידה רשם דברים שנאמרו על ידי תלמידים לפני ההשתתפות בתוכנית תקווה ומוטיבציה ובמהלכה. לפני ההשתתפות בתוכנית אמרו תלמידים; "אני לא כל כך מאמין בעצמי", "אני לומד הרבה למבחנים עם חברים - הם מצליחים ואני לא", "אני יודעת שאני יכולה - אבל לא יודעת איך", "אני מרגיש טיפוש", "אין לי סיכוי להצליח".

לעומת זאת, במהלך התוכנית חל שיפור בדימוי העצמי ובמוטיבציה של התלמידים והם אמרו; "אני מתחיל להאמין בעצמי", "חשוב למצוא משהו בתוכך כדי להצליח, לא רק עזרה חיצונית יכולה לתרום", "אני מרגיש שלפחות את מבינה אותי (למנחה)", "זו הפעם הראשונה שמלמדים אותי איך להצליח".

תחומים מרכזיים שסייעו בניבוי סיכויי תלמידים להשקיע מאמצים בלימודים ובהסתגלותם החברתית והרגשית. במחקר נבחנו אצל התלמידים משתנים כמו: הבנת אירועים וניתוחם - או עד כמה התלמיד מרגיש שהוא יכול לנהל את עצמו; מידת האמונה של התלמיד בעצמו - האם התלמיד רואה קושי כאתגר או מרים ידיים ועוד.

### התלמיד מציב לעצמו מטרות

המחקר מצא, כי קיים קשר חזק בין מידת השקעת המאמצים של התלמיד בלמידה ובין משתנים אישיותיים, כמו התפיסות העצמיות והסתגלות חברתית ורגשית. ממצאי המחקר חיזקו את הדעה שאין להסתפק במאמצים ממוקדים, כמו מתן תגבור לימודי ספציפי והכשרת התלמידים במיומנויות למידה, אלא צריך לפעול במקביל גם לחיזוק כוחות האני, תגבור המשאבים האישיותיים והקניית אסטרטגיות התמודדות. בעקבות המחקר פותח מודל תיאורטי שתורגם לתוכנית התערבות חינוכית. במסגרת התוכנית, מלווה מורה שעבר תוכנית הכשרה קבוצת תלמידים ומנחה אותם, במפגש שבועי במשך שנה. כל תלמיד בקבוצה מציב לעצמו בתחילת השנה מטרות, בדרך כלל לימודיות, ומנסה לממש אותן במהלך השנה. הפעילות במפגשים משלבת רגש וחשיבה. התלמידים לומדים להתמודד רגשית עם קשיים, וגם עם אסטרטגיות למידה, כמו שיפור הזיכרון, ארגון החומר והכנה למבחנים. במסגרת המפגשים גם מתקיימים תרגילים של העצמה רגשית ולמידה מהצלחה. במהלך התרגיל התלמיד מאתר מצב של הצלחה שחווה, לאו דווקא בלימודים, ומנסה לנתח באיזו אסטרטגיה נקט כדי להצליח במצב זה. התלמיד מנסה ללמוד, בסיוע המורה המנחה, כיצד להכיל את האסטרטגיה המוצלחת גם לדברים אחרים, למשל ללמידה. בנוסף לומד כל תלמיד במפגשים לזהות את הדיבור הפנימי שלו; "מה אני מרגיש", "איך אני מתנהג". לדברי החוקרות, בקרב תלמידים בסיכון חינוכי לא מתקיים בדרך כלל דיבור פנימי בגלל תחושות של בדידות וחוסר מסוגלות. התוכנית חותרת לכך שהתלמיד ירכוש במפגשים מודעות עצמית, שתאפשר לו לזהות כלים שיש לו להתמודדות עם קשיים, וילמד גם כלים נוספים.

ב-מרכז לכישורי למידה של המינהל למחקר, פיתוח והכשרה ברשת אורט, פותחה לאחרונה תוכנית בשם "תקווה ומוטיבציה", המיועדת לתלמידים בסיכון חינוכי. מטרת התוכנית היא להוציא את התלמידים ממעגל הכישלון. מדובר בתלמידים לקויי למידה או בתלמידים שאינם לקויי למידה, אך הישגיהם הלימודיים נמוכים במיוחד בשל חוסר מוטיבציה ודימוי עצמי נמוך. התוכנית היא רב תחומית ומנסה להעצים את המשאבים הפנימיים, החשיבתיים, הרגשיים וההתנהגותיים של התלמידים. תוכנית תקווה ומוטיבציה פותחה כשיתוף פעולה של אורט עם ביה"ס לחינוך באוניברסיטת תל אביב. מפתחות התוכנית הן ניצה אריה, פסיכולוגית חינוכית בכירה, יהודית קסורלה, יועצת חינוכית ומעריכה דידיקטית במרכז, וד"ר אורית זיו, חוקרת מביה"ס לחינוך באוניברסיטת תל אביב.

לדברי המפתחות, גברה בשנים האחרונות ברשת אורט ההכרה, כי אין די בשיעורי תגבור ובסדנאות להקניית אסטרטגיות למידה כדי לשפר את ההישגים הלימודיים של תלמידים בסיכון חינוכי. הוחלט שיש לפתח עבורם גישה חינוכית-טיפולית, שתיתן מענה לתחושת הכישלון ואין האונים שהם חווים, תפתח בקרבם תחושת ערך עצמי ומוטיבציה ללמוד, וראייה של קשיים כאתגר במקום כאיום.

### תוכנית מבוססת מחקר



תמונת אילוסטרציה

תוכנית תקווה ומוטיבציה מבוססת על נתונים שנאספו במחקר, לפני כשלוש שנים, ב-13 חטיבות

ביניים ותיכונים של רשת אורט. במחקר השתתפו 1,067 תלמידים מכיתות ז' ו-י'. המחקר כלל תלמידים בסיכון חינוכי וקבוצת ביקורת של תלמידים בעלי הישגים רגילים. לטענת החוקרות; תוכנית ההעצמת תלמידים הנשענת על נתוני מחקר מקיף, כמו תקווה ומוטיבציה, נדירה במערכת החינוך בישראל. אחת ממטרות המחקר הייתה למצוא את הקשר שבין הישגי התלמידים ובין תפיסות המסוגלות העצמית ומשאבים אישיותיים נוספים שלהם. מטרה נוספת הייתה לאתר



במחוז מרכז; מנהלים חדשים זוכים למעטפת תמיכה

**סכלנות** - תהליכים לוקחים זמן רב. גם אם הצליח המנהל להשיג 30% מיעדיו - הוא יכול להיות מרוצה. ביטחון עצמי ואופטימיות - על המנהל לשרד תמיד ביטחון עצמי ואופטימיות. גם בעת משבר אסור להניח ל"אנשים הקטנים" להפריע וליצור משבר.

**הישרדות איננה מטרה!** - אסור למנהל להגדיר הישרדות כאחד מיעדיו בשנתו הראשונה בתפקיד. המטרה אינה לשרוד את השנה אלא להוביל אותה!

**זמן פנוי ביומן** - על המנהל להקפיד ולהשאיר לעצמו חורים ריקים של זמן פנוי ביומן. כל אחד, ובמיוחד מנהל ב"ס, זקוק לזמן לחשיבה והתלבטות. ההקפדה על זמנים כאלה היא באחריות המנהל.

**כוחפשות צריך לנוח** - על המנהל לדעת להתנתק מהעבודה ולהקפיד לנוח בימים החופשיים, בסופי שבוע וחגים, כיוון שהוא זקוק לחופשות כדי להישאר שפוי במהלך השנה.

**תזונה בריאה** - המנחה ממליץ למנהל ביה"ס להביא איתו מהבית סנדוויץ' טוב, סלט או כל מזון ומשקה אחר, "שעושה לו טוב בלב". יש להקצות זמן לארוחה, אפילו אם מדובר ב-10 דקות בלבד, ולא לאכול תוך כדי עבודה.

השנה. היועץ גם העניק למנהלים טיפים כיצד להצליח בתפקידם כבר בשנה הראשונה ולא רק "לשרוד אותה". הטיפים האלו עשויים לסייע גם למנהלים ותיקים;

**הפנקס הקטן** - המנחה מיעץ לכל מנהל לשאת איתו פנקס קטן, בכל שעות העבודה. בפנקס ירשום המנהל בזמן אמת הערות בכל רעיון הצץ במוחו ושייך לתפקידו ובכל בעיה שעולה ואינה מצריכה טיפול מיידי, אך המנהל רוצה לטפל בה בהמשך. לדבריו - "מה שלא רושמים לא זוכרים". הפנקס הקטן עשוי לטענתו להיות "כוכב הצפון" של המנהל בעבודתו.

כבוד לצוות - על המנהל להעניק כבוד רב לחברי צוות המורים, גם כשמדובר במורה שחוק. המנהל צריך לזכור שלא מזמן גם הוא היה מורה ורצה שיקשיבו לו.

**ביזור סמכויות** - למנהל כדאי לאתר מקורות כוח ועוצמה בצוות המורים, ולהפוך אותם לשותפים להובלת ביה"ס. אסור למנהל לסות להיות "סוליסט" ולעשות הכל בעצמו. לדברי היועץ, עדיף לפעמים שמישהו אחר יעשה את העבודה ב-80% הצלחה, במקום שהמנהל יעשה אותה בעצמו ב-100% הצלחה, במיוחד כשעל המנהל לבצע מטלות חשובות יותר.

מחוז מרכז מפעיל השנה מעטפת תמיכה במנהלי בתי"ס החדשים. התמיכה תבוא לידי ביטוי בליווי אישי ויועץ רב תחומי שיעניק למנהלים "המרכז לחשיבה פורצת דרך" - חברה המתמחה ביועץ לניהול יצירתי.

ביום עיון שערך המחוז בחודש שעבר, הרצה יועץ של המרכז, אייל קמינקא. ההרצאה התמקדה ברשימת השאלות שעל המנהל החדש לשאול את עצמו ולברר בביה"ס לפני תחילת שנת הלימודים ובמהלכה כדי להצליח בתפקידו. אחת השאלות היתה; "כיצד יכול המנהל למדוד בסוף השנה את מידת הצלחתו בתפקידו?" האם המדד להצלחה הוא השיפור שחל בהישגים הלימודיים או אולי השיפור באווירה בקרב התלמידים ובקרב צוות המורים? אולי המדד להצלחה הוא תרבות השיח שהצליח המנהל להנהיג עם ההורים או השיפור הפיזי שחל בביה"ס?

מסתבר כי לכל מנהל יש קריטריונים אחרים להצלחה בתפקיד. כדי שהמנהל יוכל לבדוק אם אכן עמד ביעדיו, מציע לו קמינקא לכתוב כבר בתחילת השנה, את גאון הסיכום שהיה רוצה לשאת בסופה. כתיבת הגאון תמקד את המנהל במספר היעדים החשובים לו ביותר, והוא יחתור להשיג אותם במהלך

יזמות פורצת דרך

**הגנת פיתחה תוכנית מוזיקאלית המופעלת ב-36 גנים** - חגית מאירס, גנת מהיישוב קורנית שבמועצה האזורית משגב, יזמה והקימה מפעל מוזיקאלי המופעל כיום בעשרות גנים. הגנת פיתחה תוכנית לימודים שנתית בשם "מוזיטף", המשלבת לימודי מוזיקה בגן והאזנה לקונצרטים. במסגרת התוכנית, נהנים הילדים, הגדלים באזור מרוחק ממוקדי התרבות, ממפגשים עם אומנים ונגנים, נחשפים לאומנויות ולתרבויות שונות, ועורכים הכרות עם כלי הנגינה בתזמורת ועם מושגים מתחום המוסיקה. את התוכנית החלה הגנת להפעיל בגן שבניהולה כבר באמצע שנות ה-90. בעקבות הצלחת התוכנית בגן שלה, עברה מאירס מגן לגן במועצה האזורית משגב, ושכנעה את הגנות להצטרף אליה. הגנת הצליחה, בסיוע אגף החינוך במועצה והפיקוח הקדם יסודי במשה"ח, להכניס את תוכנית מוזיטף לכל 36 גני הילדים במועצה. כיום כוללת התוכנית השתלמות לגנות, עבודות הכנה לקראת כל קונצרט, והשתתפות בארבעה קונצרטים במהלך השנה. הקונצרטים מתקיימים במרכז מוזיקה שיעדה המועצה האזורית במיוחד לתוכנית. כל קונצרט משותף לשניים-שלושה גנים. בשנים האחרונות הצטרפו למוזיטף גם כיתות א' ו-ב' בשלושה בתי"ס יסודיים. על יוזמתה זכתה הגנת ב"פרס למורה היזם" של קרן רקאנטי-צ'ייס-רש"י.



חיבר ספר לימוד - יוסף בלאן

**המורה חיבר ספר לימוד** - לפני כחמש שנים פותחו שפת המחשב C# וסביבת הפיתוח Dot net. למרות החלטת משה"ח לשלב את שפת C# בתוכנית הלימודים במדעי המחשב, לא פרסמו המשרד או הוצאות לאור באותה עת ספר לימוד בעברית בנושא זה. יוסף בלאן, מורה למדעי המחשב מבי"ס בישוף ריאח בנצרת, החליט לחבר עבור 18 תלמידיו במגמת הנדסת התוכנה של ביה"ס ספר לימוד לסביבת הפיתוח של שפת המחשב החדשה. במשך שנתיים שקד המורה בזמנו הפנוי על מחקר, כתיבה, עריכה ופיתוח תרגילים לספר. בלאן חיבר ספר לימוד בן 500 עמודים, הכולל תרגילים שמאפשרים לתלמיד לבצע פרויקטים באופן עצמאי. המורה אף מימן משכרו את הוצאתו לאור של הספר. בתחילה שימש הספר רק את תלמידיו של בלאן, אך לאחר זמן לא רב נפוצה השמועה על קיומו בקרב מורים למדעי המחשב ברחבי הארץ. המורים החלו לבקש מהמורה את הספר, כמו גם את עצתו והדרכתו בסביבת הפיתוח.

בלאן נענה לכל הפניות. על חיבור הספר קיבל בלאן מכתב הערכה מנשיא מייקרוסופט, ביל גייטס. בשבוע שעבר אף זכה המורה ב"פרס למורה היזם" בגובה 10,000 ש"ח, מטעם קרן רקאנטי-צ'ייס-רש"י.

**חינוך התיישבותי**

■ **צבע אדום** - עלון ביה"ס העל-יסודי מעלה הבשור, שבמועצה האזורית אשכול, מתאר את תחילת שנת הלימודים בביה"ס, הנמצא באזור עוטף עזה. בעלון מפורטות ההנחיות לצוות החינוכי, כיצד לנהוג בשגרה ובעת התרעת "צבע אדום". על פי ההנחיות, על המחנכים והמורים המלמדים בשיעור הראשון להקפיד ולמסור מידי בוקר למזכרות מידע על כל תלמיד הנעדר מהלימודים. המורים ועובדי ביה"ס גם קיבלו בשבוע הלימודים הראשון "תיקי שעת חירום", הכוללים הנחיות לסידור פיזי של הכיתה, המתאים להתארגנות מהירה בעת נפילת טילי קסאם, רשימה של תרחישים ופירוט ההתנהגות המצופה מהמורים במהלכם והוראות לפינוי חירום של ביה"ס ורשימת צוותי החירום הבית ספריים. כמו כן ניתנה למחנכים ההוראה לתרגל עם כיתותיהם כניסה למרחב המוגן ב-15 שניות לכל היותר.

**מנח"י**

■ **בי"ס "ירוק"** - בתחילת החודש נחנך בשכונת חומת שמואל בירושלים המבנה החדש של ביה"ס היסודי אילן רמון, שבבנייתו השקיע מפעל הפיס כ-19 מיליון ש"ח. המבנה החדש נבנה מהיסוד כבי"ס ירוק, תוך ניצול מקסימאלי של כיווני האוויר ואנרגית השמש ושימוש באוויר וחימום טבעי, במטרה לחסוך באנרגיה ולשמור על איכות הסביבה. ביה"ס נבנה מחומרי בנייה מבודדים ונעשה בו שימוש באור היום כגורם תאורה מרכזי בכיתות. כמו כן, לכל אחת מהכיתות צמודה גינה, שאותה יטפחו התלמידים. הגינה תושקה במי גשמים, שיוזרמו מגגות ביה"ס, וייאגרו במערכת איסוף. במבנה גם הותקנו חדרי מעבדות למדעים ומחשבים. בביה"ס אילן רמון למדים השנה כ-350 תלמידים ופעלו בו גם חמש כיתות גן. ביה"ס יושלב בתוכניות הלימודים לימודי איכות הסביבה ואחריות חברתית. בנוסף ילמדו התלמידים פסיקה ואסטרטגיה ומדעים מדויקים נוספים.

**מחוז מרכז**

■ **זכאות לבגרות** - שיעור בוגרי י"ב הזכאים לבגרות במועצה האזורית גן יבנה, עמד בתשס"ו על 73.1%. מדו"ח של משה"ח, שנמסר למועצה לאחרונה עולה, כי שיעור הזכאות בתיכון הגדול ביישוב, אורט רבין, היה בתשס"ו 78.83%. את הממוצע היישובי הורידו הישגי התלמידים בתיכון הדתי שביישוב, הישיבה הטכנולוגית אחוזת יעקב. אחוז הזכאות לבגרות בתשס"ו של בוגרי הישיבה

עמד על כ-50%. נתונים נוספים שנמסרו בדו"ח: כ-6.5% מבוגרי אורט רבין בתשס"ו הוגדרו כמצטיינים. 93.52 מן הזכאים לבגרות בביה"ס עמדו בתנאי הסף של האוניברסיטאות וכמוהם גם כ-24% מהזכאים לבגרות מקרב תלמידי אחוזת יעקב. עוד נמסר ממועצת גן יבנה, כי בכיתות ג' ו' ביישוב תופעל השנה תוכנית חינוכית ניסיונית, שגיבשו מנהלות בתיה"ס היסודיים באישור משה"ח. שם התוכנית הוא "מן הכוח אל הפועל". יישום התוכנית יתאפשר בזכות תרומה של 250 אלף דולר לשנה, למשך שלוש השנים הקרובות, מקרן של משפחת גוטסמן האמריקנית.

להשגת התרומה סייע מנהל מחוז ירושלים לשעבר, אהרון בלצ'נסקי, שהמליץ על גן יבנה בפני התורמים. מנהלת ביה"ס אילן רמון מונתה כמרכזת התוכנית. תוכנית מן הכוח אל הפועל תתמקד השנה בשיפור הישגי התלמידים בעברית ובטיפוח הקריאה ובשנים הבאות - גם באנגלית ובמתמטיקה. במסגרת התוכנית גם יירכשו לבתיה"ס מחשבים וטלוויזיות, ויעשרו הספריות שלהם.

**מחוז תל אביב**

■ **פרס המים** - שלוש תלמידות מבי"ס הנדסאים-הרצל, שני כהן, ליאת כלפון ונטלי רוגוז'אן, זכו לאחרונה במקום השני בתחרות פרס המים הארצית. התחרות נערכה בפקולטה להנדסה באוניברסיטת תל אביב. התלמידות זכו בפרס על עבודה שחיברו בנושא חקר זיהום מי הים. בעבודתן הצליחו התלמידות, באמצעות צילומי לוויין באיכות גבוהה, לפתח שיטה לאיתור חומרים הגורמים לזיהום המים. עבודת החקר של התלמידות עשויה לשמש כבסיס מדעי לקבלת החלטות בנושאי אכיפה, הקשורות לזיהום מי הים. את העבודה הנחו ד"ר אנה הלר מתיכון הנדסאים, ד"ר רובי שטרק ודניאלה הלר מחברת ברקל, וד"ר נוגה סטמבלר מאוניברסיטת בר אילן. ביה"ס להנדסאים, שהוקם במקור באוניברסיטת תל אביב, הועבר לבעלות עיריית הרצל לפני כשנה וחצי, לאחר שהיה נתון בסכנת סגירה. ביה"ס עבר החודש למשכן חדש במתחם "שבעת הכוכבים" בהרצל, שבו נמצאת גם חטיבת הביניים יד גיורא. בבניית הקמפוס הושקעו כ-14 מיליון ש"ח, והוקם בו מרכז חדש למדעים וטכנולוגיה.

■ **חובשים בכתייה"ס** - בבתייה"ס ברמת השרון הוצבו בתחילת החודש חובשים של מד"א. העסקתם של החובשים, במשך ארבע שעות מידי יום לימודים, ממומנת מתקציב העירייה. החובשים הוצבו בעקבות הצמצום במספר אחיות בתיה"ס המועסקות על ידי

משרד הבריאות, ומתוך היענות לבקשת ועד ההורים היישובי.

■ **מקדימים תרופה** - בעקבות הירידה בשיעור המתגייסים הארצי, תופעל השנה בכל בתיה"ס העל-יסודיים בגבעתיים תוכנית מקיפה לעידוד המוטיבציה להתגייס לצה"ל. לפיתוח התוכנית שותפים אגף החינוך בעירייה, משרד הביטחון ומשה"ח. מעיריית גבעתיים נמסר, כי שיעור המתגייסים בקרב בוגרי התיכונים בעיר הוא מהגבוהים בארץ.

■ **חינוך אישי** - תוכנית הרפורמה בחינוך של עיריית בת ים, "בת-ים לחינוך אישי", מתחילה בימים אלה את שנתה השלישית. התוכנית, שהחלה בכיתות ז' בשלושה בתי"ס, תורחב בתשס"ח לכל בתיה"ס היסודיים בעיר, לכל כיתות ז' ו'ח ולכיתות ט' בשלושה בתי"ס מדגימים.

בבת ים גם יחל השנה לפעול מרכז קסטרו למצוינות ומנהיגות. המרכז, שאת הקמתו והפעלתו מממנת חברת האופנה, יטפח מצוינות לימודית וחברתית ותרומה לקהילה. אשתקד התקיימה במרכז תוכנית ניסוי בהשתתפות כ-50 תלמידים. השנה יפעלו במרכז 10 כיתות מצוינות, שבהן ילמדו 250 תלמידים משמונת בתיה"ס העל יסודיים בעיר. התלמידים יקבלו שיעורי תגבור במקצועות המדעים, וישתתפו בסמינרים מדעיים במכון ויצמן למדע ובטכניון. מטרת המרכז היא, שהתלמידים המצטיינים ייבחנו בבגרויות מורחבות בפסיקה, כימיה, מתמטיקה ואנגלית. במקביל יקבלו התלמידים הכשרה בנושא מנהיגות חברתית, וישמשו בחופשת הקיץ כמדריכים בקייטנות מדעים לתלמידי כיתות ז'.

**מחוז דרום**

■ **ירידה באלימות** - תוכנית "מגן" לצמצום האלימות בקרב בני הנוער, המופעלת בבאר שבע זו השנה השלישית, הביאה אשתקד לירידה של 50% ברמת האלימות בבתייה"ס, כך נמצא בבדיקה שערכה מחלקת הביטחון באוניברסיטת בן גוריון. במסגרת התוכנית מסיירים מידי בוקר בבתייה"ס העל יסודיים בעיר שני צוותים, שבכל אחד מהם בלש של מחלק הנוער וסטודנט מתנדב ממחלקת הביטחון של האוניברסיטה. במידה ותלמיד של ביה"ס נתפס בעבירה כלשהי, המקרה מטופל על ידי הצוות בשיתוף עם הנהלת ביה"ס. הצוות מרחיק מבתייה"ס ומסביבתם גם גורמים חשודים או פליליים. תוכנית מגן נבנתה כשיתוף פעולה בין מספר גורמים; עיריית באר שבע, משטרת ישראל, אוניברסיטת בן-גוריון, המכללה האקדמית להנדסה סמי שמעון, הרשות למלחמה בסמים ומציל"ה.