

יצירת חזון בית ספרי ומימושו

יפה בניה וערן ברק-מדינה

גיבוש החזון

התכלית

תמונת העתיד

ערכי הליבה

מבוא

כלים

חלימה בהקיץ

חמשת ה'למה'

כלי לדמיון

תמונת עתיד

כלי להגדרת

ערכי ליבה

כלי להלימה בין
החזון למימושו

מימוש
החזון

לקראת
גיבוש חזון

מרכיב ההשראה

מרכיב המציאות

מבוא

מהו חזון?

ראשיתו של חזון חינוכי היא בחלום אישי של מי שמבקש לתקן עולם, ואחריתו המצופה היא שהוא יהפוך למציאות. החלום יכול להיות ביחס לתלמידים, לבית הספר, לקהילה, ואף למקומו ולייעודו האישי של החולם, וכדי לממשו, יש לתרגם את החלום לחזון קונקרטי שיתאר תמונה חיה של העתיד הנשאף.

חזון הוא מרכיב מרכזי במנהיגות: הוא מצפן המכוון את המנהיג במציאת הדרך שבה הוא מוביל ושאותה עליו לממש; הוא מתווה את צעדיו ואת צעדי כל אחד מחברי הארגון ההולך בדרכו. חזון ארגוני מאפשר לכל חבר בארגון לחבר את רצונותיו, זהותו האישית ותכניות ההתפתחות שלו למטרות הארגון ולכיווני ההתפתחות העתידיים. הוא הבסיס לגיוס מחויבות ומשמעות בארגון.

החזון כולל שלושה מרכיבים: תכלית (ייעוד), תמונת עתיד, וערכי ליבה.

המרכיבים השונים עונים לשלוש שאלות יסוד: למה? מה? איך?

למה - לשם מה? מה המטרה הגדולה שלשמה אנחנו קיימים?

מה - מהי תמונת העתיד המיטבי שאנחנו מבקשים לממש?

איך - כיצד, על בסיס אילו ערכים, נממש את התכלית?

מכל אלה נגזרת תכנית עבודה בעלת יעדי פעולה קונקרטיים.



מדוע חשוב לגבש חזון בית ספרי?

"בסביבה המשתנה במהירות, חייב להיות לכם חזון כדי שתוכלו לזהות את ההזדמנויות החשובות באמת. חזון לטווח ארוך מספק את מסגרת הייחוס שתאפשר לכם לזהות מהי הזדמנות אמיתית ומה לא. שאם לא כן, המנהיג מסתכן בהתקבעות על ההפרעות הקיימות בסביבה בטווח הקצר, ובהילכדות במחזורים לא פרודוקטיביים של כיבוי שריפות מתמשך ביחס לבעיות שצצות בכל רגע. רק כאשר יש לכם חזון לטווח ארוך, תוכלו להתאים את עצמכם בצורה נכונה לשינויים בטווח הקצר ולזהות את ההזדמנויות הלא צפויות שיוצרת הסביבה הסוערת סביבכם."

פרוהמן, 2009, עמ' 65

גיבושו של חזון בית-ספרי חיוני לעשייה החינוכית מן הבחינות הבאות:

- **מנהיגות:** חזון הוא מרכיב מרכזי במנהיגות מעצבת (טרנספורמטיבית) (Bass & Avolio, 1993). גיבוש חזון הוא מתפקידיו של המנהיג והוא משאב רב-עוצמה העומד לרשותו בהנהגת אנשיו.
- **משמעות:** החזון חיוני לתחושת המשמעות של כל באי בית הספר. רובם המכריע של האנשים מתקשים לדמיין את העתיד, והם זקוקים לחזון שיחבר בין העשייה בהווה לבין תמונת העתיד.
- **קוהרנטיות:** החזון יוצר עקיבות בכך שהוא ממקד סביבו את החלטות והפעולות השונות בבית הספר. הוא משמש מעין 'מפת דרכים' לקבלת החלטות ופעולות בבית הספר.
- החזון יוצר **מחויבות ולכידות** בקרב הצוות הבית ספרי - יש שפה משותפת ותמונת עתיד משותפת שאליה שואפים.

מאפיינים של חזון בית ספרי משמעותי ואפקטיבי:

- הוא מבוסס על תפיסת עולם חינוכית פדגוגית רחבה ומגובשת.
- בכוחו לגייס אנשים ולרתום אותם לעשייה - החזון מעורר מוטיבציה ומחבר את כל השותפים לעשייה; החזון מצליח להעביר את חשיבות המפעל ומשמעותו ולעורר הזדהות רגשית עמו. הוא מכונן את המעורבים לפעולות ולהחלטות הנדרשות למימוש.
- הוא בהיר ותקשורתי - חזון טוב הוא בעל אמירה בהירה וצלולה. הוא מציג תמונה ברורה של העתיד הרצוי ושל התוצאות שאליהן חותרים. ניתן לגזור ממנו מטרות ויעדים. על החזון להיות כזה שניתן לנסח אותו אותו בקלות יחסית.
- הוא מכונן להקשר הבית ספרי הספציפי - החזון צריך להתייחס באופן קונקרטי לאוכלוסיית התלמידים של בית הספר, לזמן הספציפי שבו הוא מגובש ולהקשר שבתוכו בית הספר פועל. החזון נוגע לתפקוד בית הספר ולמי שנמצא בין כתליו, למיצובו לעומת בתי ספר בסביבתו הקרובה והרחוקה, ולמיקומו הייחודי בחברה הישראלית (בנבישתי, 2007).

המאפיינים האלה עשויים לשמש "אבני בוחן" לבחינת החזון הבית-ספרי.

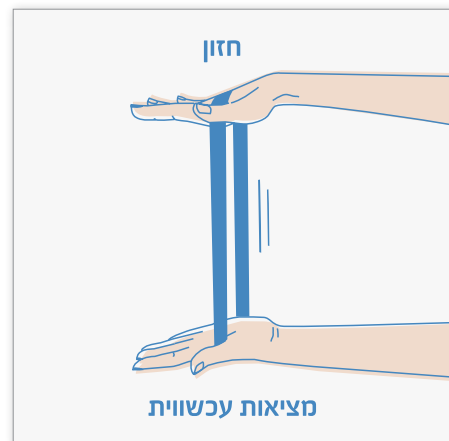
תוכלו לדון בחזון הבית ספרי שלכם ההולך ומתגבש, על בסיס השאלות הבאות:

- האם החזון בהיר ותקשורתי?
- האם הוא מגייס ורותם לעשייה?
- האם הוא ספציפי להקשר הבית-ספרי הייחודי שלנו?
- האם הוא מבוסס על תפיסת עולם חינוכית פדגוגית רחבה? מהי התפיסה, וכיצד היא באה לידי ביטוי בחזון?

תהליך יצירת החזון

תהליך יצירת החזון נתון במתח שבין חלום למציאות:

"תארו בדמיונכם רצועת גומי המתוחה בין החזון שלכם לבין המציאות הקיימת. כשהרצועה מתוחה, היא יוצרת מתח, המייצג את המתח בין החזון למציאות הקיימת. למה שואף מתח? לפתרון או להרפיה. יש רק שתי דרכים אפשריות להפגת מתח: למשוך את המציאות לעבר החזון, או למשוך את החזון לעבר המציאות (ובכך "להנמיך" אותו). השאלה מה יקרה מותנית בשאלה אם אנו מחזיקים בחזון בחוזקה" | סנג'י, 1988, עמ' 159



אפשר לדמות את המתח הזה גם לסולם יעקב המוצב ארצה וראשו מגיע השמימה: 'יחלום והנה סולם מוצב ארצה וראשו מגיע השמימה ומלאכי אלוהים עולים ויורדים בו' (בראשית כח, יב).

החשוב הוא להכיר בקיומו של המתח הזה ולהפוך אותו למתח יצירתי ומפרה שמעודד אותנו למשוך את המציאות כלפי מעלה, לעבר החזון, ולא להפך.

יצירת החזון היא חיבור מוצק בין המציאות וסביבת בית הספר, לבין תמונת עתיד הנשענת על דמיון, השראה ואידאולוגיה.

להלן נציג את שלושת שלבי תהליך יצירת החזון, לאו דווקא בסדר ליניארי:

- לקראת גיבוש החזון - שלב החלום וההשראה
- גיבוש החזון - שלב הבירור והניסוח
- מימוש החזון - שלב המעשה

לקראת גיבוש חזון

מרכיב ההשראה: 'יש לי חלום'

אחד הצעדים הראשונים בדרך אל חזון מגובש ושלם הוא היכולת לחלום. המנהיג צריך לדעת מהו החלום שלו ביחס לבית הספר, לתלמידים, לחינוך. הממד האישי בחזון הוא נקודת המוצא שלו.

להלן כמה שאלות שיכולות לכוון את המנהיג במציאת החלום שלו:

- מהו חינוך טוב בעיניי?
- מדוע בחרתי דווקא בחינוך כיעוד שלי?
- אילו ניתן לי להגשים משאלה - מה החלום שהייתי רוצה להגשים כמנהיג חינוכי?
- מהם הרעיונות החינוכיים הטובים ביותר שפגשתי עד כה ושעוררו בי השראה ורצון לפעול?
- אילו תכניות או בתי ספר שהכרתי מצאו חן בעיניי במיוחד? מדוע? מה הם עשו?
- אילו מנהיגים חינוכיים מעוררים בי השראה ומהווים בעיניי מודל לחיקוי?
- באילו תוכניות או פעולות שביצעתי אני גאה במיוחד ומאמין שהן ביטאו את החלום החינוכי שלי בצורה הטובה ביותר?
- אילו תופעות, ארגונים וערכים - או כל דבר אחר מחוץ לעולם החינוך - עוררו בי הערכה גדולה והשראה? מדוע? מה אני יכול לאמץ מהם אל תפיסתי החינוכית?

כלי עזר: חלימה בהקיץ (על פי: פרוהמן, 2009, עמ' 93-96)

חלימה בהקיץ היא מתודה, דרך של ידיעה שעשויה להביא להגדרה מחדש ולמסגור מחדש של סוגיות, תופעות, בעיות מטרידות. אם תצליחו לשחרר את המחשבות שלכם ממחסומי המציאות היומיומית, תוכלו להגיע לפתרונות רדיקליים באמת לבעיות שלכאורה אין להן פתרון. מבחינה זו, חלומות בהקיץ קשורים קשר אמיץ לחדשנות ולאלתור.

מהי חלימה בהקיץ? הכוונה לחשיבה זורמת, לא מובנית, נטולת כל מטרה ספציפית. כדי לחלום בהקיץ יש צורך בשחרור המחשבה והתרת כל המעצורים - כולל מעצור ההיגיון. התהליך איננו ליניארי, אך הוא יכול להיות מכוון-מישימה - התמקדות אינטנסיבית (אם כי לא מודעת) ואז זיקוק הרעיון עצמו.

לא ניתן באמת ללמד מישהו לחלום בהקיץ. גם לא ניתן לתזמן או לתכנן זאת. כל מה שאפשר לעשות הוא להיות מודע לזה כשזה קורה - וכאשר זה קורה, להעריך ולטפח את זה. דבר נוסף שעשוי להיות מועיל למנהיג, הוא לפנות לעצמו מקום (וזמן?) לחוויות שיעוררו ויתניעו את החשיבה והלמידה העצמית. חוויות אלה אינן חייבות להיות קשורות לעבודה בצורה ישירה או ברורה. לעולם אינכם יודעים איזה סוג של קלט עשוי להצית תובנה חשובה או רעיון קריטי. קחו לעצמכם את הזמן כדי להכין לשימוש את משאבת החלימה בהקיץ.

יש מגוון פעילויות אפקטיביות שיעודדו חלימה בהקיץ - ללכת להרצאות ולכנסים, לשמור על קשרים עם מעגלים חברתיים שמחוץ למעגלים הרגילים, לפנות זמן לתחביבים אישיים שיקחו אותך הרחק מחיי היומיום שלך אל עבר מישור שונה לגמרי...

נסו להיות מודעים לזמנים שבהם אתם חולמים בהקיץ, ובמקום להילחם בזה, טפחו אותם. נסו לא להילחם בזה או לדכא את זה בארגון שלכם. בפעם הבאה שתשאלו במהלך ישיבה ואף אחד לא יענה, אל תניחו באופן אוטומטי שאף אחד לא מקשיב לכם. אולי הם חולמים בהקיץ...

מרכיב המציאות

במתח שבין החלום למציאות, חשוב להכיר לפרטיה את המציאות הקיימת שבתוכה יתממש החלום. חזון בית ספרי 'נכון' הוא כזה המתאים לסביבה הריאלית של בית הספר, שעונה היטב לצרכיה, שמתמשש נכון במשאביה ושמנהל את האילוצים המשפיעים על בית הספר. לשם כך יש להכיר היטב ולעומק כמה ממדים:

- מהו הרכב האוכלוסייה הבאה לבית הספר?
- באיזה מרחב גאוגרפי-דמוגרפי בית הספר פועל (מבנה הקהילה, אופי היישובים, מרחקים ועוד)?
- באיזה מרחב ערכי בית הספר פועל (זהות תרבותית ודתית של האוכלוסייה, מטרות ויעוד ייחודיים של בית הספר)?
- מהו מבנה בית הספר ומהם משאביו (גודל, מתקנים, גישה למשאבי למידה אחרים, שותפויות, מיקום)?
- מהו פרופיל צוות בית הספר (תפיסות חינוכיות, מסורת חינוכית, יכולות - חוזקות ותחומי שיפור, לכידות, תרבות ארגונית, פרופיל צוות בוותק, השכלה ועוד)?
- מה מקומו של בית הספר במרחב החינוכי (יחסים עם בתי ספר אחרים מקבילים או ברצף החינוכי, תחרות ועוד)?
- עם אילו בעיות מתמודד בית הספר וכיצד (הצלחה לא מספקת בהשגת תוצאות, נשירת תלמידים, אלימות, חוסר יציבות בצוות המורים ועוד)?

גיבוש החזון

בתהליך גיבוש החזון חשוב להתייחס לכל אחד משלושת מרכיבי החזון שסקרנו לעיל: התכלית, תמונת העתיד, ערכי הליבה.



התכלית: לשם מה אנחנו קיימים?

התכלית מקפלת בתוכה את סיבת הקיום (raison d'etre) של הארגון. כדי לברר את התכלית, עלינו לשאול: **לשם מה אנחנו קיימים?** התשובה לשאלה זו צריכה להיות קצרה ותמציתית.

התכלית מספקת הכוונה והשראה. היא המגדלור שאליו שואפים להגיע או כוכב הצפון שלפיו מנווטים: תמיד מתקדמים לקראתו ולעולם לא מגיעים עד אליו. התכלית יכולה להאריך ימים גם אם המציאות תשתנה.

בשונה מחברות עסקיות השואפות לנסח תכלית ייחודית, מטבע הדברים, לכל בתי הספר תכלית דומה ומשותפת, הנעה סביב שלושה צירים עיקריים: **הוראה ולמידה, זהות והתפתחות האישיות** (בממדים רגשיים, חברתיים, התנהגותיים ועוד). בתוך התכלית המשותפת, לכל בית ספר הגוון הייחודי לו.

דוגמאות לתכלית

כפר הנוער רמת הדסה סאלד - הכפר קיים כדי ליצור סביבה תומכת לחניכיו, להוות מסגרת שתאפשר לכל אחד מהם לבנות עתיד מאושר על פי בחירתו ובהתאם ליכולותיו, ולסייע לו להשתלב בחברה, להתפרנס בכבוד ולקיים משפחה.
מוטרולה - החברה קיימת כדי לשרת בכבוד את הקהילה על ידי אספקת מוצרים ושירותים באיכות מעולה ובמחיר הוגן.
חברת מקינזי - לסייע לתאגידים ולממשלות להצליח יותר.

קמפוס ביאליק-רוגוזין - בית הספר קיים כדי לתת לכל תלמיד את מרחב האפשרויות לפיתוח הפוטנציאל האישי, ולפתוח בפניו הזדמנות לרכישת השכלה וכישורי חיים שיאפשרו לו בחירה בתחומי התעסוקה, ההיי-טק והטכנולוגיה, הקמת משפחה, השתייכות לקהילה, תרומה לחברה ושירות משמעותי בצה"ל / שירות לאומי.
וולט דיסני - לשמח אנשים.

חטיבת הביניים פריפורט, מדינת מיין, ארצות הברית - בית הספר קיים כדי לשרת את הצרכים האקדמיים, הפיזיים, החברתיים והרגשיים הייחודיים של התלמידים בתקופה מיוחדת וקריטית בחייהם, כשהם עוברים מילדות לבגרות.
בית הספר הריאלי העברי בחיפה - תכלית בית הספר להיות מוסד חינוכי איכותי מוביל ומתווה דרך, המכוון את תלמידיו להיות בני אדם, מעורבים ומשפיעים בחברה הישראלית.

כלי עזר לגיבוש התכלית: חמשת ה'למה'

את כלי חמשת ה'למה' ניתן ליישם הן בשלב גיבוש התכלית הן בשלב הסופי של הצבת המטרות הנגזרות מן החזון.

כלי זה מאפשר לצוות לזהות את הסיבות הבסיסיות המחייבות את הרעיון - סיבות שמאוחר יותר יתורגמו למטרות המעצבות את הפעולות שיינקטו בעתיד. בהיעדר ניתוח שכזה, היורד לשורש התפיסה החינוכית של החזון, עוברים לעתים קרובות לשלב הפעולה מבלי להבין לעומק את התכלית.

ככל שמעמיקים יותר בתכלית ובייעוד הבסיסי של בית הספר, כך החיבור למשמעות החינוכית העמוקה של התכלית או המטרה מתבהרת, והצוות כולו נרתם למימוש התכלית.

כיצד לעבוד עם הכלי:

לאחר הגדרה ראשונה של התכלית (המטרה) שואלים חמש פעמים 'למה?' - למה התכלית הזאת חשובה לנו? מדוע אנו רוצים להשיג אותה? כל 'למה' חדש נסוב על התשובה או התשובות שניתנו ל'למה' הקודם.

שאלה נוספת שאפשר לשאול כדי להעמיק את ההבנה ולחדד את המסרים:
 מה נפסיד אם לא נעשה כך? מה יקרה אם לא נשיג את התכלית הזאת? את הדיון כדאי לנהל תוך כתיבת הדברים על לוח או על flip chart, כך:

למה	למה	למה	למה	התכלית או המטרה
למה				
למה	למה	למה	למה	
למה				
למה	למה	למה	למה	
למה				



מהי תמונת העתיד שלנו?

התכלית היא לָבו של החזון, ותמונת העתיד היא הגוף. החזון צריך לכוון את ההולכים לאורו ולהמחיש להם את הישגים שרוצים להשיג. ההמחשה מושגת על ידי ציור מפורט ככל האפשר של תמונת העתיד, כלומר של המציאות הנשאפת. מדובר על תמונה ויזואלית ממש: מה אנחנו רואים בעיני רוחנו כשאנו חושבים על העתיד המיטבי שלנו? תמונת עתיד טובה היא תמונה מלהיבה ומעוררת מוטיבציה - כזו שתגרום לאנשי בית הספר לרצות לממש אותה.

מאפיינים של תמונת עתיד מיטבי:

- התמונה מפורטת וכוללת ביטויים מוחשיים וברורים להצלחה - **תיאור חי** של העתיד הרצוי.
- התמונה מבטאת **מטרה / מטרות שאפתניות**.
- התמונה **משלימה את התכלית**, מתרגמת אותה למושגים מעשיים וקונקרטיים.
- התמונה מתייחסת לפרק הזמן למימושה - **כמה שנים קדימה** (מ-5 ועד 50...).
- בעוד התכלית היא קבועה ולא משתנה, תמונת העתיד **עשויה להשתנות**, בעיקר אם היא כבר הושגה ויש צורך לצייר תמונת עתיד חדשה.

דוגמאות לתמונת עתיד

בית ספר יסודי בבריטניה - 'כל הילדים יצאו מבית הספר עם: מערכת ערכים מוסריים ורוחניים - כנות, הגינות ושיקול דעת; כישורים בסיסיים שנרכשו במלואם - לשוניים, מתמטיים, מדעיים, אמנותיים, פיזיים וחברתיים; מוח סקרן ובעל יכולת הבחנה ושאיפה לידע; הערכה עצמית גבוהה וציפייה אישית גבוהה; סובלנות וכבוד כלפי הזולת'.

הנרי פורד, מייסד חברת פורד - 'אני מתעתד לבנות מכונית ממונעת להמונים... מחירה יהיה כה נמוך, עד שלא יהיה אדם המשתכר משכורת הגונה שלא יוכל להחזיק מכונית בבעלותו, וליהנות עם משפחתו מהברכה הגלומה בבילוי שעות מהנות במרחבי הבריאה הפתוחים... כשאשלים את משימתי, כל אדם יוכל להרשות לעצמו מכונית, וכל אדם יחזיק בבעלותו אחת. הסוסים ייעלמו מהדרכים הראשיות שלנו, והאוטומוביל יתקבל כמובן מאליו'.

חברת ביו-טכנולוגיה - בעוד 20 שנה 'אנחנו מופיעים על השער של Business Week כסיפור הצלחה לדוגמה... אנחנו ברשימת 10 החברות הכי מוערכות של פורצ'ן... הסטודנטים המצטיינים במדעים ובמינהל עסקים רוצים לעבוד אצלנו אחרי קבלת התואר... אנשים במטוסים מהללים את אחד המוצרים שלנו באוזני השכנים שלהם למושב... עשרים שנים רצופות של צמיחה רווחית... תרבות יזמית שהולידה כמה וכמה מחלקות חדשות... גוראים של ניהול משתמשים בנו כדוגמה לניהול מצטיין וחשיבה מתקדמת'

בית הספר שבח מופת, 1995 - בית הספר יהפוך מבית ספר ארבע-שנתי לבית ספר שש-שנתי שלו חטיבת ביניים פורמלית. אוכלוסיית התלמידים תתבסס על תלמידים שיבחרו ללמוד בבית הספר מכיתה ז' ולא על תלמידי 'הזדמנות שנייה' שמתחילים ללמוד בו מכיתה ט'. בית הספר יבטל את המגמות הטכנולוגיות המיושנות, יהיה בעל אוריינטציה מדעית וטכנולוגית מתקדמת ויהפוך לבית הספר המוביל בארץ בתחומי המדעים והטכנולוגיה העילית.



כלי עזר להגדרת תמונת עתיד - דמיון מודרך

לפניך כמה תרגילים בדמיון מודרך שיסייעו לך לצייר את תמונת העתיד שלך:

כל מטרתך בבית הספר הושגו; בית הספר פועל בדיוק כפי שרצית ומשיג את כל מה שחלמת. בהיכנסך אל בית הספר במהלך יום הלימודים...

- מה אתה רואה?
- מה אתה שומע?
- מה עושים התלמידים?
- מה עושים המורים?
- כיצד נראים קירות בית הספר?

בעוד עשר שנים פונה אליך עיתון גדול בבקשה לעשות כתבה על בית ספרך, שהוא דוגמה ומופת לחינוך נכון! כתוב את הכתבה! התייחס בכתבה ל-

- הישגי בית הספר
- התפיסה החינוכית של בית הספר
- הפעילות בבית הספר
- 'ראיונות' של תלמידים, מורים, הורים ובוגרי בית הספר.

תרגיל קבוצתי: בקש מצוות העבודה על חזון בית הספר לדמיין את בית הספר המושלם - בית הספר שבו היו רוצים ללמוד כילדים, שאליו ירצו לשלוח את ילדיהם - ורשום את הנקודות העולות בתרגיל.

ערכי ליבה: אלו ערכים ינחו אותנו בדרך?

ערכי הליבה הם מערכת של **עקרונות מנחים** המכוונים את אנשי הארגון לבחירות אתיות ולכיווני עשייה רלוונטיים. הם מהווים הצהרה בנוסח **'כך אנחנו עושים דברים פה; זה מה שחשוב במקום הזה'**.

ערכי ליבה - דוגמאות

קריית החינוך "דרור"

רוח דרור נשענת על פתיחות, גמישות וחדשנות, על תקווה, אופטימיות ותחושת מסוגלות לשינוי ועל יוזמה ויכולת להפוך קושי לאתגר מעצים.

רוח דרור היא גם רוח הצוותא, רוח היחד, רוח השיתוף.

היא מחייבת: פתיחות לדעות ולרצונות של אחרים, סובלנות והכלת השונות שבינו, יכולת לשתף פעולה עם אחרים, לסייע ולתמוך, כמו גם להיעזר וללמוד מהם.

בית הספר "שבח מופת"

- נחרצות
- רגישות והוגנות
- אחריות כוללת לתוצאות
- שיתוף פעולה ועבודת צוות
- שיטתיות ועקביות

וולט דיסני

- הציניות אסורה
- יצירתיות, חלומות ודמיון
- תשומת לב קנאית לעקביות ולפרטים
- שמירה על תדמית הקסם של דיסני

קמפוס "ביאליק-רוגוזין"

- כבוד האדם ושמירה על זכויותיו בכלל ובחברה רב-תרבותית בפרט
- מוגנות
- הישגיות
- מעורבות ושותפות
- מימוש הפוטנציאל האישי

Marriott

- שירות ידידותי ותמורה מצוינת למחיר (הלקוחות הם האורחים)
- חשוב לגרום לאנשים הרחוקים מהבית לחוש שהם בין חברים ורצויים באמת
- האנשים במקום הראשון: טפלו בהם היטב, צפו להרבה - וכל היתר יבוא מאליה
- עבדו קשה, אך הקפידו שזה יהיה בגדר הנאה
- שיפור עצמי מתמשך

אחד הקשיים הנוגעים לערכי ליבה בבתי ספר הוא שהם **נוטים להיות שבלוניים**, לחזור על עצמם ולא להיות ספציפיים ובהירים מספיק. מושגים כגון 'כבוד האדם', 'מציונות', 'הישגיות', 'שותפות' ואחרים, חוזרים על עצמם ברשימת הערכים של בתי ספר רבים, ועשויים להתאים לתכלית בסמנם את קווי המתאר הערכיים. ואולם, כשבאים להגדיר ערכי ליבה בעלי עוצמה ומשמעות ייחודיים, כדאי לברר את הגרסה הייחודית, האוטנטית וההכרחית שלהם לבית הספר שלנו, לצרכיו, למטרותיו ולחזונו.

כלי עזר להגדרת ערכי ליבה בית-ספריים

- כדי לזהות ולהגדיר את ערכי הליבה של בית הספר, מומלץ להתחיל מהתכלית (ואפשר גם מתמונת העתיד), ולשאול את השאלות:
 - מהם הערכים והעקרונות החיוניים למימוש החזון?
 - מהם הערכים והעקרונות המשתמעים מהתכלית ומתמונת העתיד?
 - מהם הערכים והעקרונות שאיננו יכולים לדמיין את בית הספר בלעדיהם?
 - מהם הערכים שעל פיהם נרצה להתנהל בתחומים השונים: היחסים שבין מורים לתלמידים, מורים למורים, הנהלה למורים; היחסים שבין התלמידים לבין עצמם; האקלים הבית-ספרי; עבודת הצוות בבית הספר; הקשר עם ההורים והקהילה; הלמידה של התלמידים; התייחסות להישגים והתייחסות למאמץ; התייחסות לשונות; יחס להצלחה ויחס לטעויות; פתרון משברים וקונפליקטים; ועוד...
- לאחר שגיבשתם רשימה של ערכים ה"מועמדים" להיות ערכי ליבה של בית הספר, ראוי לברר היטב אם הם אכן צריכים להיות כאלו, מתוך מגמה לצמצם את הרשימה ככל האפשר. לצורך בירור זה:
 - בדקו אם יש ערכים החוזרים על עצמם או כאלה המוכלים זה בזה.
 - דרגו את הערכים על פי מידת חיוניותם למימוש מטרות בית הספר.
 - הסירו מהרשימה את הערכים שדירגתם במקום הנמוך.
 - העריכו את הערכים שנותרו על-פי הבחינות הבאות:

הערך	מבחן המהות אם נסיר ערך זה, האם ייגרע משהו מזהות בית הספר ודרכו?	מבחן העמידות בזמן האם נמשיך להחזיק בערך הזה גם אם שינוי הנסיבות יקשה עלינו?	מבחן ה"אופנתיות" האם נשאיר ערך זה גם אם יפסיק להיות פופולרי בעולם?



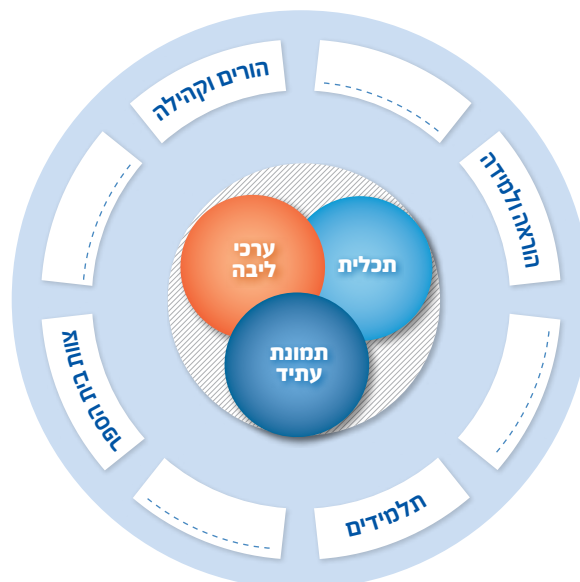
מימוש החזון

מנהיגים אפקטיביים מונעים בעצמם על ידי החזון "הספון בעצמותיהם", המעניק להם כוח התמדה והתלהבות להניע אחרים באמצעותו (...). כאשר מדובר בחזון אין הכוונה למושגים מופשטים. הכוונה היא לתמונה ברורה, תמונה עתידית בהירה של הארגון במיטבו (...). המנהיגות מתבטאת בראש ובראשונה בניסוחה של אותה תמונה ובתרגומה ל"מערכת החושים" באופן חי. הדבר הנוסף המתלווה לתמונה, שבלעדיו היא נשארת חלום בלבד, הוא היכולת של אותם מנהיגים לתרגם אותה למציאות ארגונית, לתהליכים ארגוניים, ללוחות זמנים, לרעיונות ממשיים, לאבני דרך, וכל זאת תוך החדרת אמונה שהדבר אפשרי.

פופר, 1994, עמ' 102

שלב מימוש החזון הוא למעשה 'תרגומו' הקונקרטי לכל הממדים בחיי בית הספר שבהם החזון אמור להתממש. אחת הבעיות הפוטנציאליות היא, שייוצר פער בין החזון לבין אופן מימושו במציאות. חזון - מוצלח ככל שיהיה - ייוותר תמיד בגדר אמירה מופשטת ומכלילה, ואילו פעולותיו של המורה בכיתה או אופן ההתנהלות של ישיבות הצוות, של המפגשים עם ההורים, של שיחה עם תלמיד שהפר משמעת ועוד - פער זה יוצר מרווח הכרחי שרצוי לצמצמו ככל האפשר. לצורך כך יש להציב אל מול החזון את תחומי הפעילות, ההתארגנות והניהול העיקריים של בית הספר, ולענות על השאלה: **כיצד עלינו לפעול בתחום זה כדי לממש את החזון?**

בחרנו להתמקד בארבעה תחומי מימוש מרכזיים: הוראה ולמידה; צוות בית הספר; התלמידים; הורים וקהילה.





כלי עזר ליצירת הלימה בין החזון למימוש

להלן שאלות שינחו אתכם במימוש החזון. תוכלו להגדיר את תחומי המימוש גם באופן שונה מזה המוצג להלן, או להוסיף תחומי מימוש הרלוונטיים להקשר הבית ספרי שלכם (כגון התפתחות מקצועית של מורים, תפיסת הערכת תלמידים, מבנה ארגוני ועוד).

שאלות מנחות למימוש החזון	תחומי מימוש
<p>לאור החזון...</p> <p>לאילו שיטות ודרכי הוראה ולמידה מכון החזון? מהי בעינינו "למידה טובה"?</p> <p>כיצד צריכה מערכת השעות להיות בנויה? (משך השיעור, גודל הקבוצות, חלוקת הזמן בין המורים והמקצועות, יחס בין מקצועות חובה למקצועות בחירה, אורך יום הלימודים, סוגי שיעורים ועוד)</p> <p>כיצד מאורגנת סביבת הלמידה? (כיתות פרונטליות, "מרכזי למידה", שולחנות וקבוצות, מעבדות, ציוד, גישה למקורות ידע ועוד)</p> <p>על מה מתבססת הערכת התלמידים וכיצד היא מתבצעת? (יחס בין ידע למיומנויות, כלי הערכה מרכזיים, הערכה חלופית ועוד)</p> <p>מהי תפיסת תפקיד המורה בבית הספר? (מעביר ידע, מכין תלמידים למבחנים, חונך, מנחה, מלווה אישי, מאבחן תלמידים וכדומה)</p>	<p>הוראה ולמידה</p>
<p>לאור החזון...</p> <p>מהם הפורמים והמסגרות שבהם הצוות יפעל? (שכבות, מקצוע, צוותים בין-תחומיים, ועוד)</p> <p>מהם הנושאים והמטרות של מפגשי המורים? (תכנון ההוראה, הערכת הלמידה, החלפת ידע על תלמידים, אדמיניסטרציה וכיוצא בזה)</p> <p>מי מובילים את הצוות? אילו יכולות נדרשות מהם? (רכזי מקצוע ו/או שכבה, סגן, רכז פדגוגי, מלווה למידה; חונכי מורים, רכז הערכה, ועוד)</p> <p>על מה וכיצד מוערכים המורים? (הישגי תלמידים, שיפור ההוראה והלמידה, הטמעת מדיניות, מדדי משמעת תלמידים, חוות דעת תלמידים/הורים ועוד)</p> <p>מהם תחומי הסמכות והאחריות של המורים? (ניהול הלמידה בכיתה, החלטות הנוגעות לתלמידים, היקף הלימוד ותכנון, יעדי הלמידה, דרכי ההוראה ועוד)</p> <p>מה מידת חופש הפעולה של המורים בקביעת דרכי עבודתם? מהם מנגוני הלמידה וההתפתחות המקצועית של מורים בבית הספר? (השתלמויות חיצוניות, השתלמויות פנימיות, מערכת חניכה פנימית, למידת עמיתים ועוד)</p>	<p>צוות בית הספר</p>



<p>לאור החזון...</p> <p>מהם היעדים החשובים ביותר שאנו רוצים להציב לתלמידינו בשנותיהם בבית הספר?</p> <p>מהם עקרונות ודרכי התקשורת עם התלמידים? (מהן המסגרות לדיאלוג עם התלמיד?)</p> <p>באילו מסגרות ובאילו דרכים נשמע את קולם של התלמידים אודות הלמידה בבית הספר, החזון הבית ספרי וסוגיות נוספות שמעסיקות אותם? כיצד נקדם כל תלמיד ותלמיד בתחום הלימודי, החברתי, הזהותי? האם וכיצד נרצה שהתלמידים יהיו מעורבים בהחלטות בית ספריות הנוגעות להם?</p> <p>מהם התהליכים וההתנסויות שאנו רוצים התלמידים יעברו במסגרת שהותם בבית הספר?</p> <p>על פי אילו ממדים נעריך את התלמידים? באילו דרכים נבצע הערכה זו? איזו אחריות אנו מטילים על התלמידים כפרטים וכקבוצה?</p> <p>מהם כללי ההתנהגות שאנו מצפים מהתלמידים לעמוד בהם? מהם העקרונות, המסגרות והדרכים שבהם נתמודד עם תלמידים החורגים מכללי ההתנהגות בבית הספר?</p> <p>מה תפקיד הצוות בקונפליקטים שבין התלמידים לבין עצמם? באיזה מנגנון/תהליך נתמודד עם קונפליקטים בין התלמידים לבין הצוות?</p>	<p>התלמידים</p>
<p>לאור החזון...</p> <p>מהם עקרונות ודרכי התקשורת עם ההורים? (מי מדבר עם ההורים ובאיזה עניין? איזה מידע מועבר להורים ומתי? אילו בעיות מחייבות מעורבות הורים? האם בית הספר מחייב עצמו להישגים ולדין וחשבון מול ההורים? וכיצד בזה?)</p> <p>מהי מעורבות ההורים בהחלטות בבית הספר, ובאילו נושאים? (מעורבות בהחלטות הנוגעות לילדם, מעורבות בהשפעה על מטרות ותכניות בבית הספר, תמיכה והשתתפות בחלק ממיזמי בית הספר ועוד)</p> <p>כיצד מציגים להורים את המטרות הבית ספריות?</p> <p>כיצד באים לידי ביטוי מאפייני הקהילה וצרכיה במטרות בית הספר ובעבודתו? (ביטוי לערכים ולתרבות של האוכלוסייה, השתתפות בתכניות קהילתיות, עיצוב מטרות בית הספר וחזונו אל מול מאפייני הקהילה ועוד)</p> <p>עם אילו גורמים בקהילה בית הספר מנהל מערכת קשרים? (מחלקת חינוך, ספרייה, רשות, תושבים בעלי עניין ואג'נדה, מוסדות בקהילה, ארגונים עסקיים ועוד)</p> <p>באילו נושאים ולאילו מטרות מתקיימים קשרים עם גורמים בקהילה הרחבה? (תכניות חינוכיות של בית הספר, מימון פעילות ותמיכה בה, מתן הזדמנויות לתלמידים ועוד)</p>	<p>ההורים והקהילה</p>

תהליך מימוש החזון

(בנבנישתי, 2007, עמ' 55)

כדי שההחלטות המתקבלות לא יהיו מקריות ומושפעות תחת לחצי היומיום יש לפתח תהליך כולל המורכב מכמה עקרונות מנחים של חשיבה ניהולית:

- **גיבוש חזון.**
- **הצבת מטרות לטווח ארוך** - מטרות אסטרטגיות הנובעות מן החזון, לאן בית הספר שואף להגיע בעוד חמש שנים.
- **מטרות לטווח קצר (יעדים)** - מטרות טקטיות, מה נדרש לעשות בטווח הקצר כדי להשיג את המטרות האסטרטגיות.
- **עיצוב דרכי פעולה אופטימליות** שיישעו להשיג את המטרות והיעדים שהצבנו.
- **הבניית תהליכי הערכה ובקרה** שיאפשרו לבדוק את האפקטיביות בהשגת המטרות.
- **גיבוש יכולת ללמידה ארגונית** ולהפקת לקחים מתמשכת - היכולת להסיק מסקנות מתהליכים, ללמוד ולשפר.
- **גיבוש חזון חדש** - לחשוב כל הזמן קדימה.

מחזון למטרות ויעדים

הצבת מטרות היא כלי מנהיגותי רב-עוצמה, ועליה להתבסס על הפער שבין המצב המצוי למצב הרצוי. בעבור אנשים המחויבים למטרה, פער זה נחוה כאי-נחת מפרה המניע אותם לנקוט צעדים למימוש המטרה. מטרות כלליות מנוסחות בדרך כלל על ידי מנהיגות חיצונית; תפקידם של המנהיגים הבית-ספריים הוא לנסח מטרות ספציפיות התואמות לבית הספר ולצורכי התלמידים, שישגו את המטרות הכלליות. מטרות נותנות לעשייה כיוון ברור וממקדות את המאמץ הנחוש והממושך; נותנות תחושת מטרה לעושים ומסייעות להבחין בין עיקר וטפל. הצבת מטרות מגבירה את הביצועים והלמידה, ועשויה להוביל לסיפוק גדול יותר מהעבודה ולנכונות גדולה יותר להתחייב לאתגרים.

כיצד משיגים מחויבות למטרות?

- מחויבות אישית של המנהיג למטרה היא העוגן המרכזי בביסוס חשיבותה של המטרה. מנהיגים מעבירים מסר אודות מה חשוב על ידי הפעולות שבהן הם בוחרים להשתתף, והאופן שבו הם משתתפים; וכן על ידי חיבור כל פעולה ופעולה למטרות (למה אנחנו עושים את זה? איך זה מתקשר לחזון שלנו? כיצד זה יקדם את מטרות בית-הספר?).
- מחויבות תלויה בהבנת המטרות. לכן רצוי שגיבוש המטרות וניסוחן ייעשו עם המורים, על בסיס ניתוח משותף של הבעיות והסוגיות שעמן בית הספר מתמודד. שותפות בניסוח המטרות תחזק את רמת המחויבות להשגתן.
- כדי שמטרות יצרו מחויבות ויניעו לפעולה, עליהן לעמוד בכמה תנאים:
- **חשובות:** מטרות מניעות לעשייה אם הן נתפסות כחשובות, ומבוססות על תפיסה חינוכית רחבה, שנותנת להן משמעות. תפקיד המנהיג הוא לבסס את חשיבותן של המטרות.
- **ברורות:** המטרות אינן משתמעות לשתי פנים. הן כוללות יעד ומסגרת זמנים, מאפשרות הערכה של התהליך ותיקונו בהתאם לצורך.

- **מדויקות:** הצבת מטרות היא חלק ממעגל רחב של עבודה מבוססת-נתונים, ניתוח, וקביעת הצעדים הבאים. מטרות צריכות אפוא להיות ספציפיות ומבוססות על נתונים.
- **ברמת קושי מתאימה:** מטרות קשות מדי או קלות מדי, לא יניעו למטרה. על המטרות להתבסס על המציאות הקיימת ועל היכולת הקיימת בבית הספר - כדי שייתפסו כאפשריות להשגה. מצד שני, עליהן להציב רף ציפיות מאתגר למורים.

עקרונות ודגשים במימוש החזון

על כל פעולה מתוכננת - החל בצבע של חדר המזכירות והשומר בחצר, וכלה בדרישות מהמזון בקפטריה ובמה נציג בפני אורח שהגיע מחו"ל - תמיד נשאלו תחילה השאלות: איך זה מתקשר לחזון? כיצד זה יקדם את מטרות בית הספר? התפיסה הזאת, שבתחילה התקבלה בסקפטיות רבה ובחוסר אמון של חלק מהצוות, היתה לכוח המניע בתהליכים שבית הספר עבר. כל פעולה שנעשתה בבית הספר היתה לבנה אחת מתוכנית אסטרטגית שלמה, מפורטת וארוכת טווח. התפיסה הזאת הכתיבה את ההתנהלות של בית הספר, את סדרי העדיפויות התקציביים ואת תהליכי קבלת ההחלטות.

בנבישתי, 2007, עמ' 54

- כל תהליך ופעולה צריכים להתקשר לחזון ולמטרות ארוכות הטווח של בית הספר. לפני כל החלטה ופעולה כדאי לשאול: מדוע אנחנו עושים זאת? כיצד הפעולה מתקשרת לחזון שלנו? מה אנו רוצים לשדר? מה איננו רוצים לשדר? כיצד נוכל לבחון אם הצלחנו לשדר את המסר שרצינו ולהשיג את יעדינו? ככל שהחזון והמטרות ברורים ומוסכמים יותר, כך קל יותר לעצב את הפעולות וההחלטות בהמשך.
- תהליך יצירת חזון ומימושו הוא תהליך ספיראלי ומתמשך: על בית הספר לעדכן באופן תמידי את החזון כך שיתיישב עם הצרכים החדשים. לפיכך מפת הדרכים במימוש החזון היא דו-כיוונית: **ניהול מעתיד להווה ומהווה לעתיד** (מנור ויעקובזון, 2011). צעדים קטנים מובילים מן ההווה לעתיד, אך יש לעדכן בכל עת את תמונת העתיד ואת הצעדים הנגזרים ממנה.
- חזון יהיה יעיל רק אם הוא ימומש בכל היבט והיבט של החיים הארגוניים, וכך ייצור מעורבות רבה יותר של כל חברי הארגון בהפיכתו למציאות.
- חשוב לבחון (מדי פעם?) את השאלה: האם בית הספר בנוי לשרת את החזון שגיבשנו? אם בית הספר **כארגון** אינו מותאם לחזון - יהיה קשה עד בלתי אפשרי לממש אותו. מימוש החזון דורש להציב כיוון **לשינויים מבניים וארגוניים** שיאפשרו את מימוש החזון.
- כדאי **למקד בכל פעם את המאמץ** בגזרה מסוימת ולהתמיד בה. עם זאת, מאחר ובית הספר הוא מערכת מורכבת שבה זיקות גומלין והשפעות בין כל התחומים - יש לשלב את ההכרח להתמקד יחד עם הצורך לפעול בצורה מערכתית.
- זכרו: המתח בין חזון למציאות אינו נפתר לעולם. מנהיגות צריכה להחזיק כל העת בשני הקצוות: החזון, הלהט והייעוד מזה, והשגרה הסיזיפית היומיומית, מזה.

לזיהוי פערים בין החזון למציאות וצמצומם תוכלו להיעזר ב'מטריצה לפרישת החזון

מקורות

- בנבנישתי, א' ור' (2007). ניהול לתקווה - סיפורו של מנהל בית הספר שבח מופת. ירושלים: גפן בית הוצאה לאור.
- לוי, ע. (2008). **ניהול ומנהיגות - שינוי וחדשנות**. גבעתיים: הוצאת רימונים.
- כץ, נ. (1999). "הגדרת החזון והנחלתו - אבן יסוד למנהיגות איכותית", בתוך: גונן א., זכאי א. (ע.), מנהיגות ופיתוח מנהיגות- מהלכה למעשה. ישראל: משרד הביטחון.
- מנור, א' ויעקובזון, י' (2011). מחקר: בית ספר ניסויי מיטבי. מחקר לחילוץ עקרונות ליבה של מטא-מודל ניסויי. דו"ח ביניים. מתוך אתר קריית החינוך דרור: http://192.114.190.20/?page_id=1646
- סנג'י, פ.מ. (1998). **הארגון הלומד**. תל אביב: הוצאת מטר.
- סרג'ובאני, ת. (2002). **ניהול בית ספר - היבטים עיוניים ומעשיים**. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- סרסון, ס' ב' (2010). "סדיריות ארגונית והתנהגותית". בתוך: פישר, ג' ומיכאלי, נ' (ע.). שינוי ושיפור במערכות חינוך - אסופת מאמרים. ירושלים: מכון ברנקו וייס ומכון אבני ראשה. עמ' 70-88.
- <http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/101.aspx?ReturnUrl=http://www.avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/searchResults.aspx?genre=&מאמרים=&סדיריות+ארגונית>
- פופר, מ. (1994). **על מנהלים כמנהיגים**. תל אביב: הוצאת רמות - אוניברסיטת תל אביב.
- פרוהמן, ד' (2009). **מנהיגות בדרך הקשה**. תל אביב: מטר הוצאה לאור.
- קולינס ג. (2001). **גלגל התנופה - מטוב למצוין**. תל אביב: הוצאת פקר.
- קולינס, ג' ופוראס, ג' (1994). **לנצח נבנו** (תרגום: ד' לנדס). ירושלים: כתר.
- Bass, B.M., & Avolio, J.B. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture". *Public Administration Quarterly*, Spring, 112-121.
- Collins, J.C. & Porras, J. I. (September-October 1996). "Building Your Company's Vision". *Harvard Business Review*, Boston, MA. Kantaburta, S. (2005). "Improving Public School Performance through Vision-based Leadership". *Asia Pacific Education Review*, 6, 2, 124-136.
- Peri, C. (2011). *Teenagers Educated The Village Way: Teachings from Yemin Orde Youth Village. This World: The Values Network Publishing Group*. Englewood, U.S.A.
- Protheroe, N. (2011). "What do effective principals do?" *Principal*, May/June 2011.
- Senge, P. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. Doubleday.