

## סוגיות על הפרק

# שיפור הישגיהם של תלמידי האולפן מפרספקטיבה של מנהל

### אסתר לסטני

הנהלת האגף החליטה להתנות את מתן תעודת הסיום לתלמיד האולפן במבחן ארצי וחיצוני, כדי להביא לשיפור ההוראה ומתוך כך לשיפור הישגי התלמידים. אלא שראשי המערכת, שהחליטו על השינוי, לא התייחסו לעמדות המורים כלפי השינוי ולפרשנותם לו, ולא פיתחו דיאלוג שהיה עשוי למנוע את המתחים שנוצרו. על מנהל האולפן ללכד את מוריו סביב חזון חדש של איכות ומצוינות, לגרום להם להיפתח לרעיונות חדשים ולבחון סגנונות למידה שונים, כדי לאפשר לתלמידיהם הצלחה מרבית.

### הקדמה

הנהלת האגף החליטה על שינוי מהותי במערכת האולפנים החל משנת הלימודים תשס"א: מתן תעודת הסיום לתלמיד האולפן מותנה בעמידה במבחן ארצי וחיצוני. מטרתה של החלטה זו לקדם את נושא ההערכה ועל ידי כך להביא לשיפור ההוראה שתביא לשיפור הישגי התלמידים. החלטה זו עוררה בקרב המורים תחושות שונות, בהן כעס, חששות, לחץ, מתח. המורים משתדלים לעשות כמיטב יכולתם כדי שתלמידיהם יצליחו במבחנים, אך אין להתעלם מכך שמורים נוטים לחשוש ממבחנים חיצוניים שעל תלמידיהם לעבור, כביכול הם אלה העומדים למבחן (לוי, 1996). אין ספק שעשויות להיות לכך השלכות על דרך עבודתם.

### הבעייתיות שב'שינוי'

מוסד חינוכי מחליט על שינוי, מתוך הנחה שיש בכוחו לפתור בעיה או בעיות ולשפר את הנעשה בו (פוקס, 1995). תהליך השינוי הוא דינמי ויש בו קביעות ומחזוריות. כדי שהשינוי יצליח חייבים להיות תנאים שיאפשרו זאת. אם התנאים אינם קיימים יש ליצור אותם בטרם יתחיל השינוי. ניהול השינוי אינו פעולה חד פעמית,

אלא פעילות ניהולית קבועה התופסת חלק נכבד מפעילותו השוטפת של המנהל.

מעצם טבעו השינוי יוצר התנגדות מצדם של העובדים, כי יש להם צורך חזק ביציבות ושינוי עלול לערער את שווי המשקל שבו הם נמצאים (כפיר, 1997; לוי, 2000). השינוי נתפס גם כמזיק, פוגע או גורם להפסד אישי, לאיבוד שליטה, לתחושה של חוסר מסוגלות עצמית. משמעותו גם הסתלקות מדרך ישנה שהפרט הולך בה פרק זמן ארוך, והוא יכול להתפרש כמסר על כישלונו (פוקס, 1998).

במקרים רבים העובדים תומכים בשינוי עצמו, אך לא בדרכים המוצעות לביצועו (לוי, 2000). שינוי במוסד חינוכי, הנובע ממקורות חיצוניים כגון משרד החינוך או מנהל עצמו, נתפס בעיני המורים כשינוי כפוי, והוא עשוי לעורר חרדה בעיקר בשלב הראשון. לוי טוען כי הדרך הבסיסית ביותר להתמודד עם התנגדות היא לנסות ולמנוע את היווצרותה מלכתחילה. ניתן לעשות זאת לדעתו, על ידי יצירת תרבות ארגונית, אקלים ארגוני, נורמות וערכים ארגוניים הרואים בשינוי חלק טבעי מחיי ארגון מצליח. צריך לראות את השינויים כאתגר, כדינמיות חיובית, כחוויה ומקור לגאווה.

בהתייחסו לביטויי התנגדות, טוען לוי כי בידיהם של המנהלים לנצל את ביטויי ההתנגדות כמנוף לתמיכה בשינוי, וזאת באמצעות שילובם של המתנגדים בתהליך. הוא מוסיף וטוען כי 'מנהלים הרוצים לערוך שינוי ארגוני מוצלח, חייבים לשתף את העובדים בכל שלבי התהליך אך לא כאנשים כפופים פסיביים, אלא כבוגרים שיש להם יכולת תרומה ממשית לתכנים של השינוי ולשיטת ביצועו' (לוי, 2000: 97).

על המנהלים לפעול כמאמנים ולהפנים בעובדיהם את התפיסה והאמונה שהשתנות מהירה היא הדרך הטובה ביותר להצליח בעולם הנוכחי שהינו 'פתוח, גלובלי ותחרותי' (לוי, 2000).

## **המנהל והמורים נוכח השינוי שבהכנסת המבחנים**

המערכת חוללה שינוי באולפנים מסיבותיה שלה, שהן לגיטימיות לחלוטין. היא אינה שבעת רצון מהישגי תלמידיה ורצונה שהם ישופרו. היא מצאה את המבחנים החיצוניים כאסטרטגיית הערכה נאותה באולפנים, שתביא את השיפור המיוחל והחליטה שעמידה במבחן תהיה התנאי לקבלת

תעודה. בזאת היא נהגה ככל ארגון שמטרתו לפתור בעיה, לשפר את הנעשה בתוכו ולהוכיח שהוא מסוגל להסתגל לשינויים ולהשתנות בעת הצורך (פוקס, 1995; כפיר, 1997; קרן, 1998).

על אף החששות הרבים, מן הטעמים שהוצגו לעיל, כל מורה ללא יוצא מן הכלל, בדרכו שלו ועל פי יכולתו, נרתם למשימה שהוטלה עליו והתחיל לכוון את תלמידיו לעבר המבחן ולהכינם במטרה שיצליחו. המערכת שכפתה את השינוי לא התייחסה לפרשנות ולעמדות המורים שקשורים לשינוי, לא התייחסה למשמעות השינוי לגביהם ולא פיתחה דיאלוג שהם יהוו חלק ממנו, דבר שהיה מונע אולי את המתחים שנוצרו (פוקס, 1998). הבעיה כיום נמצאת בתוך האולפן עצמו, ויש להתמודד איתה בו.

מנהל האולפן, שהשינוי הוטל גם עליו על ידי המערכת, עומד בתווך. עליו לבצע את המוטל עליו ולהוביל שינוי בתוך מוסדו. עליו לרצות את המערכת מחד, ולסייע בידי מוריו בכל האמצעים העומדים לרשותו, לעודדם ולתמוך בהם, מאידך. הנחת היסוד שלו צריכה להיות שכדי להצליח עליו לשתף את המורים בכל שלבי התהליך, להתייחס אליהם כאנשים בוגרים שיש להם יכולת תרומה ממשית, הן לגבי התכנים של השינוי והן לגבי שיטת הביצוע (לוי, 2000). עם זאת, המנהל חייב לשנות את דרך ניהול המוסד ולעבור לניהול איכות ומצוינות, ניהול הדוגל בשיפור מתמיד ומתמשך, במניעת כישלונות, בקביעת חזון ובתרגומו למטרות מוגדרות (West-Burnham, 1997).

### **מ'יחסי אנוש' ל'שיפור הישגים'**

השינוי שהטילה המערכת מחייב את האולפן בראש ובראשונה להשתנות כדי להצליח לשנות (קרן, 1998). מורי האולפן להנחלת הלשון ראו עד כה בעבודתם שליחות, במובן זה שתפקידם לסייע לעולים החדשים בקליטתם בארץ ושהקניית השפה העברית היא חלק מכך. גם מנהל האולפן תפס את תפקידו באופן זה, ומירב מאמציו הושקעו בבניית מערכת יחסים בינו לבין המורים ובינו לבין התלמידים. האולפן הוא בדרך כלל מוסד חינוכי קטן, הכולל מנהל ומספר מצומצם של מורים, והוא משתנה בהתאם למספר התלמידים – נתון שאינו קבוע ולעתים אף אינו ידוע מראש.

במצב כזה יש ראשית להגדיר מחדש מהי מטרת האולפן ומה הם יעדיו. ברור לחלוטין שהמטרה כיום היא שיפור הישגי התלמידים. שנית, על המנהל והמורים להפנים את בעיית היסוד ששינוי מביא שיפור, ושיפור מביא לחדשנות (קרן, 1998). כמו כן על המנהל להבין כי רק על ידי אימוץ גישת ניהול מתאימה הוא יוכל להוביל את השינוי (Hargreaves & Hopkins, 1993; West-Burnham, 1997). מכאן שהאולפן חייב לעבור לשיטות ניהול אחרות שיביאו באופן טבעי לשינוי מהותי בעבודת כלל המורים במוסד. יתרה מכך, האולפן חייב לשנות את תרבותו ולקבוע לעצמו מטרת-על - שיפור מתמיד ומתמשך.

הדרך המוצעת להשגת היעד היא אימוץ גישת ניהול איכות ומצוינות – TQM - ועבודת צוות לאור גישה זו. על פיה, על המנהל יחד עם צוות המורים להגדיר באופן ברור וחד משמעי מיהו הלקוח ומהם צרכיו, וצריך להיות ברור להם שכל עבודתם נעשית על מנת לספק ללקוח את רצונותיו ואת צרכיו. המיקוד הוא בלקוח (Sallis, 1996; West-Burnham, 1997). קרן, 1998).

הלקוח באולפן הוא התלמיד העולה החדש. הצורך העיקרי שלו באולפן הוא להגיע להישגים טובים בשפה העברית, שבעזרתם הוא יוכל להיקלט בעבודה ובחברה. מכאן שעל כל עובדי המוסד, המנהל והמורים, לספק לו צורך זה, כי בשבילו הם קיימים. כדי להשיג זאת, על מנהל האולפן לקבוע חזון למוסדו, לחלוק עם המורים את החזון, לתרגם את החזון למדיניות ברורה ולמטרות מוגדרות ולוודא שהמורים יראו עצמם מעורבים בשיפור המתמשך שיביא להגשמת החזון (Sallis, 1996; Beare, Millikan & Caldwell, 1993).

החזון יהיה: **'אנחנו האולפן הטוב ביותר', 'וכל תלמידינו יצליחו במבחן'.**

התכנון למימוש החזון יהיה לטווח רחוק, והוא יהווה חלק מהאסטרטגיה של האולפן. מדובר אפוא באימוץ רעיונות חדשים באופן שיטתי, ולא בכיבוי שרפות. התכנון יהיה מבוסס על קביעת יעדי שיפור קטנים שיחד יביאו להשגת המטרה – שיפור הישגים.

המשאב העיקרי באולפן הם המורים. משאביו הכספיים של האולפן הם מצומצמים ביותר. על כן השיפור יהיה מבוסס על עבודת המורים. אין

בכך חיסרון, כי גישת ה- TQM דוגלת בעבודה חכמה יותר ולא קשה יותר, ובאי היזקקות לתהליכים יקרים ( West-Burnham, 1996; Sallis, 1998). עבודת המורים תהיה מושתתת על עבודת צוות, כי כצוותים הם יוכלו להגיע להישגים טובים יותר מאשר אם יעבדו כל אחד בנפרד. כל אחד יביא את מומחיותו, את מיומנותו, וכך הם ישלימו האחד את השני, ויחד בכוחות משותפים יוכלו לממש את המטרה ( Katzenbach & Smith, 1998).

המורים יצטרכו להיות פתוחים לרעיונות חדשים, לבחון סגנונות למידה שונים, לאפשר לתלמידיהם להתנסות בשיטות ובדרכי הוראה שונות כדי לאפשר להם להצליח באופן מקסימלי. כדי ליישם את תהליך השיפור, על האולפן יהיה להתייחס למשוב שיקבל מתלמידיו ועל פי לבסס את תוכניותיו.

## **תוכניות אסטרטגיות לטווח ארוך**

### **תרבות ארגונית**

האולפן יצטרך בתחילת התהליך לאמץ תרבות ארגונית חדשה – ניהול איכות ומצוינות – אשר תהיה מושתתת על מנהיגות. כדי שזה יתאפשר, על מערכת החינוך יהיה לדאוג כצעד ראשון לפיתוח מנהלים, כדי שבראש האולפן יעמוד מנהל שיוכל להוביל את השינוי. רצוי כמובן שהמנהל יהיה בעל תכונות של מנהיג שמרכיבי המפתח שלו הם: חזון, יצירתיות, רגישות ויכולת לתמוך (West-Burnham, 1997).

המנהל ידאג שכל מורה יראה עצמו כמנהל-מנהיג של כיתתו, כי כל עובד בארגון הוא למעשה המנהל של החלק שבאחריותו. כל מורה יהיה אחראי על חלקו, וכל המורים יחד יראו את עצמם אחראים באופן אישי ובאופן קולקטיבי על הנעשה באולפן ויהיו מחויבים לתת דין וחשבון על עשייתם (Katzenbach & Smith, 1998).

המנהל יקבע את חזון האולפן על פי האני-מאמין שלו, ובישיבה מורים יציג אותו בפני כלל המורים, יתחלק איתם באני מאמין זה ויהפוך אותו לאני מאמין ולחזון של המוסד.

חשוב שהמנהל ייצור אקלים המושתת על נורמות וערכים ארגוניים הרואים בשינוי חלק טבעי מחיי מוסד מצליח (לוי, 2000). חשוב שגם שהמנהל יאציל סמכויות, יאפשר למורים למצות את הפוטנציאל שלהם,

כי זה עשוי לדרבן אותם (קרן, 1998), וכן שיאפשר להם לקחת חלק בקבלת ההחלטות, לתת להם יותר אוטונומיה מחד, ולדרוש יותר אחריות מאידך (Spanbauer, 1993, אצל Sallis, 1996). על מנהל יהיה לעזור למורים, ולא לפקח עליהם אלא לתגמל אותם (Sallis, 1996).

## למידה

לאחר קביעת המטרה, יש לגזור ממנה את היעדים שיובילו להשגתה. הכיוון הוא פיתוח תהליכים לשיפור עבודת המורים. תהליכים שיסייעו בשיפור הישגי התלמידים. ואלו הם:

1. קיום ישיבות פדגוגיות של כל הצוות לצורך גיבוש עמדות, תוכניות, קבלת החלטות ודרכי פעולה.
2. מיון הלומדים על-פי קריטריונים שייקבעו, לצורך בניית כיתות שיתנו מענה ליכולות ולצרכים של התלמידים שהם הלקוחות של האולפן.
3. הנחיה אישית של המורים שניתן לעשותה בכמה אופנים: על ידי המנהל, שמהווה המדריך והמאמן של המורים; על ידי מורים עמיתים המיומנים יותר מחבריהם.
4. קיום השתלמויות והדרכה.
5. פיתוח מיומנויות.
6. פיתוח שיטות ודרכי הוראה חדשות שיתאימו לצורכי הלומדים.
7. קיום סדנה למורים בנושא התמודדות עם שינוי, כדי לנסות ולמנוע התנגדות לשינוי ולראות בו אתגר, מקור לדינמיקה חיובית, לחוויה ולגאווה (לוי, 2000).

## התחדשות

כדי לבצע את מטרת האולפן ויעדיו ולהגשים את חזונו, יהיה צורך לשנות את דפוסי העבודה בו, הן של המנהל והן של המורים. האולפן יצטרך לשנות את מבנהו, והעבודה בו תצטרך להיות מושתתת על עבודת צוותים, במטרה להגיע לרמת ביצוע גבוהה (Katzanbach & Smith, 1998).

בגלל אופיו המיוחד של האולפן, הצוותים יהיו קטנים. כל צוות יתמקד בפרויקט אחד קטן, ומטרת כל הצוותים תהיה משותפת – שיפור הישגי התלמידים. על מנהל האולפן לאפשר את התהוותם של הצוותים באופן טבעי וספונטני, לתמוך בהם, לעודד, לעזור להם, להדריך אותם ולא לפקח עליהם, ולתגמל אותם. הצוותים יצטרכו לדון בפרויקטים, לקבל החלטות, לקבל אחריות ולתת דין וחשבון. כל התהליך יהיה מלווה במשוב ובהערכה, במטרה לתקן את הטעון תיקון תוך כדי עשייה, כי המטרה היא לבצע טוב מלכתחילה ולא להמתין לסוף התהליך ואז לתקן.

### **חדשנות**

בעקבות התהליך שהאולפן יעבור באמצעות ניהול איכות ומצוינות ועבודת צוות ייווצרו תוכניות לימודים חדשות, תוכניות עבודה אחרות, גישות הוראה יעילות יותר, אמצעים למיין את התלמידים באופן טוב יותר, וכן יפותחו שיטות להערכת הישגי הלומדים. האולפן יוכל לקיים באופן עצמאי ושוטף סדנאות שהמורים עצמם יקיימו. כל מורה יתרום ממומחיותו. המורים יראו עצמם כחלק אינטגרלי של מוסד שאינו רק מבצע מדיניות אלא גם קובע אותה. זה ייתן להם מעוף, עניין, אתגר, ישפר את עבודתם, ובכוחות משותפים הם יגיעו למימוש החזון 'אנחנו האולפן הטוב ביותר' (Sallis, 1996; Katzanbach & Smith, 1998).

### **מבנה**

בסוף התהליך צריך יהיה לקבע את השינוי. האולפן יהיה מוסד עם חזון, ערכים, שיטות ניהול ועבודת צוות, שיהיו חלק ממהותו ומהתרבות הארגונית שלו. השיפור המתמיד והמתמשך יהיה חלק מתרבותו, האולפן יהיה פתוח באופן טבעי לשינויים, לחידושים ולהתחדשות, ויראה בהם דרך עבודה שגרתית (West-Burnham, 1997; Sallis, 1996; קרן, 1998).

## סיכום

אין ספק שעל האולפן לעבור שינוי מהותי. וראש לכול - על המנהל והמורים לראות בתלמיד האולפן העולה את הלקוח שלהם, שעליהם לספק את צרכיו ולהביא לשיפור הישגיו.

מנהל האולפן חייב לשנות את דרך ניהולו של המוסד ולאמץ את גישת TQM – ניהול איכות ומצוינות, ולקבוע חד משמעית שבמוסדו יהיו אפס נכשלים: כולם ללא יוצא מן הכלל יצליחו במבחן החיצוני. כדי להשיג זאת עליו לתמוך בעבודת צוות. עליו לאפשר לצוותים להתהוות במוסדו, ולא לדכא את התלהבותם אם ישנה כזו. עליו לסייע להם, לעודד אותם ולתגמל אותם. עליו להאציל סמכויות ולראות בחברי הצוותים לא עובדים הכפופים לו, אלא שותפים שווי ערך שדעתם נחשבת בכל שלבי תהליך העשייה, הכוללים את התכנון, קבלת ההחלטות והביצוע.

אם מנהל האולפן ישכיל לעשות כן ויסמוך על מוריו, ידרבן אותם ויאתגר אותם, לא רק שהם יפיקו את המרב ואת הטוב שיש בכל אחד מהם, אלא שהוא עצמו יוכל להפוך ממנהל למנהיג אמיתי. במקום לפתור בעיות בוערות ולכבות שרפות. הוא יוכל להקדיש את זמנו לחשיבה יצירתית, לתכנון לטווח ארוך ולראות את החזון הבא.

## מקורות

כפיר, א' (1997). **ארגון וניהול – עיצוב ושינוי**. תל אביב: צ'ריקובר.  
לוי, א' (1996). פוסטמודרניזם בתיאום מבחני הישגים. בתוך: **הערכה חלופית: הלכה למעשה** (עמ' 11-37). תל אביב, מופ"ת.  
לוי, ע' (2000). **ניהול שינוי ארגוני: גישות, שיטות ותהליכים**. תל אביב: צ'ריקובר.

### מגילת העצמאות.

פוקס, א' (1995). **שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך**. תל אביב: צ'ריקובר.

פוקס, ש' (1998). **הפסיכולוגיה של התנגדות לשינוי**. רמת גן: הוצאת אוניברסיטת בר-אילן.

קרן, א' (1998). **שיטות ארגון וניהול** (מהדורה חמישית). כנרת.



- Beare, H. Caldwell, B. & Millkan, (1993). Leadership. In: M. Pready (Ed.), **Managing the Effective School** (pp.141-162). London: The Open University.
- Hargreaves, D. & Hopkins, D. (1993). School Effectiveness, School Improvement and Development Planning. In M. Pready (Ed.), **Managing the effective school** (pp. 229-240). London: Open University.
- Katzenbach, G. & Smith, D. (1998). **The Wisdom of Teams**. Cambridge: University Press
- Sallis, E. (1996). **Total Quality Management in Education** (School Edition). Great Britain: Clay Ltd.
- West-Burnham, J. (1997). **Managing Quality in School** (2nd ed.). Great Britain