

הרשות הארצית למדידה
והערכה בחינוך

הערכת תוכנית "שיר של יום" בשנה"ל תשע"ח



דצמבר 2019 • כסלו תש"ף

הובלת צוות ההערכה:

ד"ר טל רז, מנהלת אגף סקרים והערכת פרויקטים, ראמ"ה

צוות הערכה בראמ"ה:

מוטי ספראי

רינה נוימן

ליאורה שחם-סורני

2	תוכן עניינים
3	תקציר
9	רקע
12	מטרת המחקר ושאלות המחקר
13	שיטת ההערכה: מערך, אוכלוסייה וכלים
	א. מערך המחקר 13
	ב. אוכלוסיית המחקר 13
13	האוכלוסייה במתודולוגיה הכמותית
15	האוכלוסייה במתודולוגיה האיכותנית
	ג. כלי המחקר 16
18	הממצאים
18	א. תפיסת המטרות ומניעי ההצטרפות לתוכנית
18	מטרות התוכנית
20	תפיסת התוכנית – בחירה או חובה?
22	הסיבות להצטרפות לתוכנית
	ב. יישום התוכנית 24
24	יישום חלקי לעומת יישום מלא
29	אופן יישום התוכנית
47	ג. הכשרה, חניכה, ניהול ובקרה
47	הכשרה וחניכה
52	ניהול התוכנית
56	ד. תפיסת האפקטיביות של התוכנית
56	הערכת העמידה במטרות לתפיסת המרואיינים
57	שביעות הרצון מהתוכנית
59	הנכונות להמשך התוכנית ותפיסת הקלות והגמישות ביישום
61	הערכת התאמת התוכנית לקהלי יעד שונים
62	בחינת האפקטיביות הנתפסת של התוכנית בנקודת זמן זו
68	תובנות מסכמות, דיון והמלצות
72	נספחים
72	רשימת תרשימים

רקע ושיטה

התוכנית "שיר של יום" הינה יחמה של האגף לחינוך יסודי, ובמסגרתה התלמידים בבית הספר פותחים את יום הלימודים בשירה משותפת של שיר שנבחר לאותו השבוע, ולאחריו מתקיימת שיחה בנושא השיר או בנושאים אקטואליים ורגשיים אחרים. המטרות המרכזיות שהוצבו לתוכנית הן פתיחה של יום הלימודים באווירה נעימה, תוך התעניינות בשלומם של התלמידים. השיר נתפס כפלטפורמה המזמנת שיח רגשי וערכי על נושאים מחיי הילדים באמצעות השירה. ערך מוסף של השירה הוא חשיפה לתכנים מרכזיים מהתרבות והמורשת היהודית-ישראלית, ואמצעי המסייע בחיזוק היכולות השפתיות.

התוכנית הוכנסה לבתי הספר שבחרו ליישמה באמצע שנת הלימודים תשע"ז והוערכה בשנה הקודמת. הפעימה השנייה של ההערכה בשנת תשע"ח באה לבחון את המשך תהליך ההטמעה וההתבססות של התוכנית, בין השאר באמצעות עמידה על מגמות השינוי בהשוואה לשנה שעברה בכ-500 בתי ספר יסודיים שכשליש מהם החל את התוכנית בשנה שעברה וכשני שלישים מהם - בשנה הנוכחית.

ההערכה שילבה מחקר כמותי מבוסס שאלונים בקרב מנהלים ומורים המשתתפים בתוכנית עם מחקר איכותני באמצעות ראיונות, תצפיות וקבוצות מיקוד בקרב מנהלים, מורים ותלמידים.

עיקרי הממצאים

א. תפיסת מטרות התוכנית

גם בשנה זו ניתן לראות **הזדהות רבה בקרב המורים והמנהלים עם מטרות התוכנית המוצהרות**. אולם בקרב המורים ניתן לזהות **רמות הזדהות גבוהות יותר עם המטרות התוכניות** של חשיפה לתכנים תרבותיים (93% בקרב כלל קבוצות המורים) ו**רמות הזדהות נמוכות יותר עם מטרות רגשיות** של פתיחת יום הלימודים באווירה רגועה (82% מהמורים החדשים) או ראיית התוכנית כערוץ המאפשר לתלמידים לבוא לידי ביטוי בהיבטים רגשיים וחברתיים (רק כשני שלישים מהמורים והמנהלים). בשאלה פתוחה ביחס למטרות התוכנית, רוב המטרות שהזכרו (כ-75%) היו מטרות "תוכניות" של חשיפה לתכנים ולערכים, ורק כרבע מהאזכורים התייחסו למטרות "רגשיות" של יצירת אווירה נעימה ועידוד שיח.

מתח מרכזי המלווה את התוכנית הוא **המתח שבין חובה לבחירה**. מובילי התוכנית נוקטים בגישה המאפשרת מרחב גדול של גמישות ואוטונומיה לבתי הספר, תוך ניסיון לרתום את השטח באמצעות אסטרטגיות של מתן תוצר אטרקטיבי ושיווק. למרות זאת בחלק מהמקרים חשים הגורמים בשטח שמרחב הבחירה שלהם מצומצם.

בבחינת יישום התוכנית, נמצא כי חלה עליה בשיעור המנהלים הרשומים בתוכנית אשר מיישמים אותה באופן מלא או חלקי (מ-69% בשנה שעברה ל-80% בקרב המנהלים שהחלו ליישמה בשנה זו), מה שעשוי ללמד על מיסוד התוכנית וחינוך מסוים של גבולותיה. מצד שני, עדיין שיעור ניכר מהמנהלים מדווחים על כך שהם מיישמים את התוכנית באופן חלקי. מורים ומנהלים בבתי ספר המיישמים את התוכנית באופן חלקי מתאפיינים בעמדות ביקורתיות כלפי מידת העמידה של התוכנית במטרותיה בהשוואה לעמיתיהם המיישמים אותה יישום מלא.

בעוד שבשנה שעברה היישום החלקי יוחס בעיקר לכניסה לתוכנית תוך כדי שנת הלימודים, השנה הסיבות הבולטות היו עומס ו"תחרות" עם תוכניות נוספות, מאפייני התלמידים הספציפיים בבית הספר ובכיתה ותחושה של היעדר הכוונה מספקת.

באופן כללי, מנהלים ומורים שזו להם השנה השנייה ליישום התוכנית בבית ספרם, מתאפיינים ביישום מלא ומקיף הרבה יותר במגוון רחב של היבטים – דבר שעשוי ללמד הן על הסינון הטבעי שבמעבר לשנה שנייה של יישום התוכנית המעיד על עניין ומחויבות, אך גם על תהליכי מיסוד והטמעה של התוכנית הדורשים זמן כדי למצות את עצמם.

קיים מגוון רחב של דפוסי יישום בשטח הנבדלים זה מזה במספר רחב של היבטים. הבולטים מביניהם הם:

היקף הכיתות המשתתפות - השנה חלה עלייה ממחצית לערך לשני שלישים בשיעור המדווחים על יישום בכל הכיתות.

בכמה ימים במהלך השבוע מיושמת התוכנית – פחות ממחצית הנשאלים מדווחים על יישום במשך חמישה או ששה ימים, ולמעלה מ-80% מדווחים על יישום במשך שלושה ימים ויותר. קצת יותר ממחצית מאלו המיישמים יישום חלקי מקפידים שהיישום יחול בימים קבועים במהלך השבוע.

זהות המורים המשתתפים - הימנעות של מורים ספציפיים מיישום התוכנית איננה תופעה רווחת ככל הנראה: רק כ-7% ממורים בבתי ספר שבהם המנהלים דיווחו על השתתפות מלאה או חלקית, דווחו כי הם עצמם אינם משתתפים כלל בתוכנית (אחוז שיכול להיות מוסבר גם על ידי שיקולי מערכת ולא ע"י שיקולים של הימנעות אישית).

שעת היישום - הרוב (מעל 70%) מיישמים את התוכנית בפתיחת יום הלימודים.

רשימת השירים - בחירת השירים נעשית ברוב המקרים (למעלה מ-80%) מתוך מאגר השירים שהציע המשרד. בעוד שלמעלה מ-60% מהמנהלים טוענים כי התקיים תהליך בית ספרי ששיתף את המורים בבחירה, פחות ממחצית מהמורים חשים כי הם שותפו בתהליך. פער בין מורים למנהלים

מתקיים גם בנוגע להערכת מספר השירים שאליהם נחשפו התלמידים במהלך השנה (20 שירים בממוצע בקרב המורים לעומת 40 בקרב המנהלים).

קיימת הזדהות רבה עם השירים, עם הערכים שבבסיסם ועם מאפייניהם. יחד עם זאת, בקרב המורים קיים מיעוט לא מבוטל (למעלה משליש) שמדווח כי השירים לא היו עדכניים בעיני התלמידים. חלה עלייה קלה בדיווחים לגבי משך הזמן המושקע בתוכנית – זמן שאינו מנותב בהכרח לשיח הרגשי. רק מיעוט מדווח על עיסוק בשיר במסגרת שיעורים נוספים.

אופן השמעת השירים הרווח הוא מכשיר שמע כיתתי. כמחצית מהנבדקים עושים שימוש, אם כי לא בקביעות, בפסי הקול של השירים מהמדריך הדיגיטלי. המרואיינים חשים כי רוב התלמידים נהנים להצטרף לשירה, וכמו כן במרבית המקרים (למעלה מ-80%) המורה מצטרף לשירה וחש בנוח במהלכה.

קיום שיח לאחר השירה - 70% מהמורים והמנהלים מדווחים כי ברוב המקרים או בכלם מתקיים שיח כיתתי לאחר השירה. אולם, מדווח על הפעילויות המתרחשות במהלך השיח ניכרת בולטות להיבטים התוכניים (הסבר תוכן ומשמעות השירים) בהשוואה להיבטים הרגשיים (שאלת מה נשמע, שיתוף בתחושות). קיים פער בין ההצהרה הניהולית בדבר חשיבות היבטים אלו (קרוב ל-90%) למידת מימוש בפועל על ידי המורים (כ-70%), זאת למרות תחושת מסוגלות גבוהה יחסית (בקרב כ-90% מהמורים) בניהול שיח רגשי עם התלמידים.

ג. מעטפת הדרכתית וניהולית

ההיכרות עם התוכנית נותרה ברמות גבוהות, אולם קיימת ירידה בשיעור המנהלים החדשים שקיבלו תמיכה רלוונטית מנציג הפסג"ה בהשוואה לשנה שעברה. גם בחשיפת התוכנית לחדר המורים, הגורם הדומיננטי הוא המנהל ואחריו הרכז. פחות מרבע מהמורים דווחו על חשיפה על ידי נציג של מרכז פסג"ה (דבר העולה בקנה אחד עם מודל ההפעלה של המטמיעות הממוקד בעבודה למול המנהלים). רמת ההיחשפות לחומרי העזר נותרה גבוהה כבשנה שעברה, אולם ביחס לשימוש באותם חומרים חלה ירידה בקרב המנהלים החדשים בהשוואה לשנה שעברה. מהראיונות עולה כי השגת קשב ניהולי לתוכנית היא אתגר מתמשך הניצב בפני הגורמים המטמיעים את התוכנית בשטח.

מודל ניהול התוכנית האוטונומי, המאפשר דרגות חופש רבות יחסית באופן מימוש התוכנית, משתקף גם בשטח באופן יישום הבקרה. מעניין לראות כי מאפיין מובהק של בתי ספר שהמשיכו בתוכנית גם בשנה השנייה הוא אחוז גבוה של מנהלים המחויבים לביצוע תהליכי בקרה והיזון חוזר ביחס לתוכנית. גם בקרב המנהלים החדשים ניתן לזהות עלייה בשיעור המדווחים על כך שצפו לעיתים קרובות באופן יישום התוכנית בכיתות בהשוואה לשנה שעברה.

מיסוד התוכנית משתקף גם בכך שיש ירידה בהיקף המנהלים, שמנהלים את התוכנית ללא מוביל המרכז את הנושא מטעמם (למרות שאין בתוכנית דרישה למינוי רכז). בשנה האחרונה חלה עלייה בשיעור הרכזים החברתיים הבית ספריים שמונו למובילי התוכנית.

ד. הערכת אפקטיביות

רוב המרוויינים חשים כי התוכנית משיגה את מטרותיה, ובשנה האחרונה אף חלה עלייה בקרב המנהלים הסבורים כך. מצד שני חלה ירידה מסוימת בקרב המורים המעריכים כי יש סיכוי שהתוכנית תשיג מטרותיה בעתיד עד כדי ביטול הפער בין המצב המצוי כיום לבין הפוטנציאל העתידי הרצוי.

הערכת שביעות הרצון של כלל הגורמים (מנהלים, מורים ותלמידים) היא גבוהה. כמו בשנה שעברה קיים פער בין שביעות הרצון הגבוהה של המורים עצמם (כ-80%) להערכת המנהלים את שביעות רצון המורים (רק כ-60%). רוב המורים והמנהלים (למעלה מ-70%) מעוניין להמשיך ביישום התוכנית כמות שהיא או להרחיבה. עוד כרבע מהמשיבים היו מעוניינים להמשיך בה תוך הכנסת שינויים, שהבולטים בהם הם הרחבת מגוון השירים והפעילויות ומתן אפשרות להעמקה.

ביחס לממדים שונים של אפקטיביות התוכנית, ההערכה נותרה חיובית ויציבה ברמות גבוהות בהשוואה לשנה שעברה. קיים שיפור בתחושה כי התוכנית מתאימה למגוון שכבות גיל ולמאפייני התלמידים בכיתה ובבית הספר. כמו כן, חלה עלייה משמעותית בשנה האחרונה בהבנת הערך המוסף הייחודי שהשירה מקנה ללמידה. בקרב אותם בתי ספר שבחרו להמשיך בתוכנית שנה נוספת, ניתן לזהות עליות קלות בהערכת אפקטיביות התוכנית בהיבטים שונים של שיפור באקלים ומתן מענה רגשי לתלמידים.

משמעויות והמלצות:

להלן כמה משמעויות רוחביות העולות מתוך ממצאי המחקר:

1. ביחס לשאלת **החובה מול הבחירה** – התוכנית אמנם מקנה דרגות חופש למנהלים באופן היישום, אולם בדרך שבה הדבר מתווך למורים נוצרת לעיתים תחושת חובה וכפייה שעלולה לפגוע ביישום התוכנית. פעמים רבות תחושת החובה מתבטאת דווקא בהיבטים שבהם ראוי לאפשר בחירה, כדוגמת מגוון השירים, ואילו תחושת הבחירה מתבטאת בהיבטים ליבתיים, דוגמת השיח הרגשי, שלמרות היותו מרכיב חובה בתוכנית, לא תמיד הדבר בא לידי ביטוי בשטח. דווקא בשל העובדה שהתנגדויות של מורים אינן מהוות חסם משמעותי בפני התוכנית, נכון **לאפשר גמישות במתן מענים נקודתיים** למוקדי ההתנגדות, מתוך הבנה שיישום בכפייה נזקו רב מתועלתו בתוכנית חווייתית מעין זו. זאת לצד **חתירה לחוויה של שיתוף ואוטונומיה גם בקרב המורים**.

2. **הגמישות והאוטונומיה מול הבהירות וגבולות הגזרה** היא דילמה הממשיכה ללוות את התוכנית. לצד מגמות של מיסוד והגדרות ברורות יותר עדיין מדובר בתוכנית שבה מגוון האופציות ליישום נותר רחב. כללית, להבנתנו, מודל הניהול המאפשר להעניק לגורמים בשטח גמישות ואוטונומיה הוא מתבקש וחיובי בהקשר של תוכנית זו. "הניהול המאפשר" מהווה נקודת חזק מרכזית של התוכנית, ומשמעותו הצבת **אתגר העבודה והבירור מול מוקדי היישום החלקי**,

לא מתוך רצון לייצר האחדה אלא דווקא מתוך הבנה שיישום חלקי שאיננו מתאפיין בעשייה משמעותית ושיטתית, פוגע בסופו של דבר בהזדהות ובאמון בתוכנית. אתגר זה ימשיך ככל הנראה ללוות את מובילי התוכנית גם בשלבים הבאים.

3. **בין תוכן לחוויה** – הפער המרכזי המזוהה בנקודת זמן זו בין מובילי התוכנית ובין היישום בשטח הוא **ההדגשה של היבטים התוכניים** ושל החשיפה לשירים כערך חשוב כשלעצמו, גם על חשבון היבטים רגשיים של פתיחה באווירה נעימה וניהול שיח רגשי עם התלמידים. נראה כי נדרש חריש עמוק בקרב המנהלים ובשלב השני בקרב המורים כדי **להנחיל את התפיסה השמה את הפן החווייתי והרגשי במוקד העשייה**.

4. **מודל הניהול וההתוויה** – מתוך הנחה כי הבחירה לשמר את האוטונומיה ואת חופש הבחירה ביחס לאופן היישום תיוותר בעינה גם בשנים הבאות, ניתן להצביע על מספר צעדים הנדרשים בהיבט הניהולי:

א. **הבהרת המדיניות וההגדרות** ביחס לשאלות היסוד בתוכנית – מהם מרכיבי החובה ומה נתון לבחירה? מה מוגדר יישום מלא ומה מוגדר יישום חלקי?

ב. **Best practice - למידה ממודלי יישום מוצלחים**, ככלי המאפשר השתכללות מתמדת והמסמל את המעבר מתוכנית ניסיונית וחדשה לתוכנית מבוססת רב-שנתית. מודלים אלו, בהיותם אמצעי הבהרה לציפיות ולתועלות שבתוכנית, יכולים לשמש כגשר בין הדירקטיבה של המשרד ובין היישום בשטח ולסייע בהטמעת התוכנית בבתי ספר חדשים ובתהליך ההשתכללות של הוותיקים.

ג. **הרחבת המגוון** של השירים ומערכי השיעור – ככל שהתוכנית מתמשכת, כך עולה מהשטח (כמו גם ממובילי התוכנית) הצורך שלא לשקוט על השמרים ו"למחזר" חומרים קיימים אלא להרחיב את רפרטואר השירים ומערכי ההפעלה בהיבט הסגנון והתכנים כדי לתת מענה שיאפשר רצף והמשכיות. הדאגה למלאי שירים רחב ומגוון נתפס כתפקיד מרכזי של התוכנית.

ד. **הטמעה רב-שנתית** – ההבדלים בין העמדות לפי הוותק בתוכנית מצביעים על ההתמשכות של תהליך ההטמעה ועל הצורך לייצר כלים נפרדים לצורך גיוס בתי ספר חדשים מצד אחד ולצורך שימור בתי הספר הוותיקים תוך דאגה להעמקה מתמדת באופן היישום, מן העבר השני.

ה. **רתימת המורים** – העמדות החיוביות של המורים כלפי התוכנית מהוות תשתית נאותה להתקדמות לשלב של יצירת תחושת שותפות בקבלת ההחלטות. במקרה של מורים בעלי קושי אישי מומלץ לייצר פתרונות שאינם מובילים לתחושת כפייה.

ו. **העצמת רכזי התוכנית** – כחלק ממיסוד התוכנית מתעצם משקלם של הרכזים. ראוי לתת את הדעת על הפעלה של מנגנונים ודרכים להעצמתם כגורם שאינו אחראי רק לריכח תפעולה של התוכנית באופן שוטף, אלא כגורם המסייע בהרחבתה והטמעתה המיטבית.

ייתכן שיצירת הזיקה בין התוכנית לתוכניות לימודיות וחברתיות אחרות ולמעגלים נוספים בקהילה היא משימה שהרכז יכול להוביל.

ז. **המנהלים כקובעי התוצאה** – מתוך הבנת מרכזיות המנהל כמי שמתווה את אופן היישום ואת תוצאת התוכנית, נדרשת חשיבה מתמדת בנוגע לפיתוח ערוצים ודרכי שיח שישמשו להעברת המסרים של מובילי התוכנית.

ח. **מודל ההדרכה וההנחיה באמצעות מרכזי הפסג"ה** – השנה חלה ירידה בשיעור המנהלים שקיבלו הדרכה, ובתחושת התרומה של אלו שקיבלו הדרכה זו. מומלץ לבחון את מודל ההדרכה בכלל ואת ההדרכה למנהלים בפרט.

כפי שתואר בדוח משנת תשע"ז להערכת תוכנית "שיר של יום", התוכנית היא יחמה של אגף א' לחינוך יסודי במשרד החינוך. במסגרת התוכנית התלמידים בכל הכיתות בבית הספר פותחים את יום הלימודים בשירה משותפת של שיר שנבחר לאותו השבוע, שלאחריה מתקיימת שיחה בנושא השיר או בנושאים אקטואליים ורגשיים אחרים. משך הפעילות המוצע הוא כרבע שעה, ובכל שבוע נחשפים הילדים לשיר חדש. במהלך השבוע התלמידים אמורים להעמיק ולעסוק בשיר, בתכניו ובמשמעויותיו במסגרות נוספות – שיעורי עברית, מוסיקה, חינוך ועוד. בתי הספר יכולים לבחור את השירים מתוך רשימה שהוכנה על ידי יחמי התוכנית או להציע שירים נוספים על פי בחירתם¹.

התוכנית "שיר של יום" נבדלת במספר היבטים מתוכניות לימודיות אחרות. ראשית, לבתי הספר לא הוגדרו יעדים ומדדים מחייבים ביחס אליה, וניתנה למנהלים יד חופשית באופן יישום התוכנית בבתי הספר. היכולת ליישם את התוכנית באופנים שונים נתפסת בעיני מובילי התוכנית כאחת מנקודות החזקה ומהמאפיינים הבסיסיים של התוכנית. בנוסף, "שיר של יום" היא תוכנית וולונטרית בשלב זה, ולמעט השירונים שהופקו בשנה שעברה והמדריך הדיגיטלי למורה, הכולל את פסי הקול של השירים לצד הצעות להרחבה והפעלה, היא אינה מלווה בהקצאת משאבים נוספים לבתי הספר. גם מודל ההדרכה והחניכה של התוכנית נשען ברמה התפיסתית על רפרנטים בחלק ממרכזי הפסג"ה ולא על הציר הפיקוחי.

על פי נתוני האגף לחינוך יסודי, התוכנית "שיר של יום" מיושמת בשנה זו בקרב 504 בתי ספר יסודיים דוברי עברית. כ-30% מתוכם רשומים ככאלה שזו להם השנה השנייה שבה הם מצויים בתוכנית ומיישמים אותה, וכ-70% הם בתי ספר שזו להם שנתם הראשונה ליישום התוכנית.

מטרות התוכנית שיר של יום", כפי שעולה ממסמכים וסרטונים של משרד החינוך ומשיחות עם מובילי התוכנית, הן²:

1. **פתיחה של יום הלימודים באווירה נעימה** - זאת מתוך הבנה כי לשירה ומחיקה כוח לייצר אווירה נעימה וחוויתית שיש בה פוטנציאל להקל על המעבר מהבית לבית הספר, ולייצר פתיחה חיובית ליום הלימודים שיכולה להשפיע לחיוב על האווירה והאקלים הכיתתי והבית ספרי במשך כל היום.

1. גיליון 11/שיר של יום/אגף א' לחינוך יסודי, המינהל הפדגוגי/דצמבר כסלו תשע"ז, 2016.

2. מצגת ישיר של יום, שהוצגה בכנס ארצי למפקחים כוללים

2. **זימון שיח על נושאים מחיי הילדים, אקטואליה או נושאים מחיי הילדים** – קיימת ציפייה שהשיר יהווה פלטפורמה לשיח משמעותי בין התלמידים ובין המורה ויצר אווירה המעודדת שיח משמעותי על היבטים רגשיים, ערכיים ואקטואליים. שיח זה אמור להוות ערוץ נוסף לביטוי עבור התלמידים ופלטפורמה לחיזוק הקשר המשמעותי בין המורה לתלמידיו. מצפים כי השירה המשותפת תייצר חיבור בין התלמידים לבין עצמם ובין הכיתות השונות בבית הספר, באופן שיחזק את הקהילתיות הבית ספרית.

למובילי התוכנית חשוב להדגיש כי אין מדובר בשיח רגשי – פסיכולוגי מורכב, אלא בראש ובראשונה בהתעניינות כנה בשלומם של התלמיד ובמצב רוחו עם פתיחת יום הלימודים.

שתי המטרות הראשונות ששמות דגש על היבטים רגשיים וחוויתיים הן ליבת התוכנית בעיני מוביליה. בנוסף, למטרות מרכזיות אלו ישנן מטרות נוספות שהתוכנית משרתת:

3. **יצירת תשתית של נכסי צאן ברזל תרבותיים באמצעות חשיפה ולימוד של שירים ופיוטים מהתרבות והמורשת הישראלית והיהודית** – במסגרת רשימת השירים שגובשה במשרד החינוך נכללים שירים ופיוטים המהווים חלק מהקאנון התרבותי של השירה העברית החל בתנ"ך, עבור דרך ימי הביניים ועד ליצירות של משוררים ישראלים בני ימינו. תוכני השירים עוסקים בנושאים ערכיים כדוגמת חברות, סובלנות, ערבות הדדית, משפחה וכיבוד הורים, זיקה לעם ולארץ, ירושלים ועוד. השירה המתבצעת יום אחרי יום במשך שבוע ימים והעמקה בשיר אמורים להנחיל לתלמידים בסיס תרבותי-ערכי משותף ברמה הבית-ספרית, בשאיפה שערכים תרבותיים אלו יקרינו על מעגלים חברתיים נוספים כגון אירועים משפחתיים וקהילתיים.

4. **חיזוק יכולות שפתיות** – העיסוק בשירה ובפיוט הוא נדבך נוסף במאמץ החינוכי לחיזוק יכולות שפתיות – אוריינות, שימוש במשלב שפתי גבוה, העשרת אוצר המילים ועוד.

5. **זימון חוויות מוסיקליות בית ספריות** - מתוך אמונה בכוחה של המוזיקה בכלל והשירה בפרט להוות ערוץ משמעותי ללמידה חווייתית.

לצד מטרות תוכניות אלו, שתכליתן העשרת השפה והתרבות, ישנן **תועלות אפשריות נוספות מהתוכנית**, שכיום, בין השאר בשל ממצאי ההערכות קודמות, הן מוגדרות כאופציה, אף שאינן חלק ממטרות התוכנית המוצהרות:

6. **הזדמנות להטמעת הרגלי אכילה בריאים** – מחקרים שנעשו בעבר מלמדים כי חלק ניכר מהתלמידים מגיעים לבית הספר מבלי שאכלו ארוחת בוקר, וכי הם אינם אוכלים עד להפסקה סביב השעה 10:00. הדבר פוגע ביכולת הריכוז והתפקוד של התלמידים ומקנה הרגלי אכילה לא מיטביים מבחינה בריאותית. במסגרת התוכנית "שיר של יום" מעודדים ומאפשרים לתלמידים לאכול חטיף אנרגיה, פרי וכדומה, מה שעשוי לשפר את הרגלי התזונה שלהם ולסייע לתפקודם בכיתה.

7. **השיר כפלטפורמה ללמידה אינטרדיסצפלינרית וחווייתית** – השיר יכול להוות ציר המארגן את הלמידה הבית ספרית במשך כל השבוע בהיבטים תוכניים וחווייתיים שונים – השפה, הרקע ההיסטורי, התכנים, הערכים והמחזיקה, דבר העולה בקנה אחד עם השאיפה לשילוב אופני הלמידה והאספקטים השונים לשם יצירת למידה משמעותית וחווייתית. בחלק מתוצרי המשרד הובעה אף ציפייה מסוימת להשפעה של התוכנית על מעגלי חיים נוספים בקהילה מחוץ לבתי הספר, כדוגמת המשפחה.

מטרת המחקר ושאלות המחקר

המחקר הנוכחי מבקש לבחון את התוכנית עם תום השנה השנייה ליישומה, שהיא למעשה השנה הראשונה שבה התוכנית מומשה במלואה מראשית השנה ועד סופה. ההערכה היא הערכה מעצבת הבוחנת את אופן יישום התוכנית, את הציפיות ממנה, את האפקטיביות וההשפעות הנתפסות שלה ואת האתגרים ביישומה בעיני בעלי עניין שונים. כל זאת כדי שניתן יהיה להפיק לקחים, לשפר ולייעל את התוכנית ואת יישומה בשנים הבאות.

שאלות המחקר המרכזיות היו:

1. מהן המטרות הנתפסות של התוכנית?
2. באיזה אופן מיושמת התוכנית בשטח?
3. מהן הציפיות מהתוכנית, וכיצד מעריכים את הישגיה עד כה?

בהתאם, המחקר עסק בתחומים הבאים :

1. תפיסות וציפיות של מובילי התוכנית, המנהלים, המורים והתלמידים.
2. אופן יישום התוכנית בבתי הספר.
3. בחינת המעטפת של ההכשרה והעזרים המלווים את התוכנית.
4. הערכת ההשפעות הנתפסות של התוכנית.
5. שביעות רצון מהתוכנית, ורצון להמשיך ביישום התוכנית.

שיטת ההערכה: מערך, אוכלוסייה וכלים

א. מערך המחקר

בשנת תשע"ח, כמו בשנה הקודמת, כלל מערך ההערכה **שילוב של הערכה איכותנית עם הערכה כמותית**. ההערכה האיכותנית אפשרה ללמוד על דפוסים שונים של הפעלת התוכנית בבתי הספר, תוך ניסיון לעמוד על התפיסות, הציפיות והגורמים שבבסיסם. ההערכה הכמותית אפשרה הצגת תמונה מלאה ומייצגת של מצב התוכנית בכלל בתי הספר המשתתפים בתוכנית.

בהערכה האיכותנית בוצעו ראיונות עומק עם מובילי התוכנית במשרד החינוך והמדריכות של התוכנית במרכזי הפסג"ה, עם מנהלים ומורים וכן עם קבוצות מיקוד של תלמידים בבתי הספר שבהם מיושמת התוכנית. בנוסף, נערכו תצפיות על אופן הפעלת התוכנית בבתי הספר. הראיונות האיכותניים בבתי הספר נערכו במהלך החודשים אפריל עד יוני 2018.

בהערכה הכמותית נערכו סקרים טלפוניים בקרב מורים ומנהלים בבתי הספר שבהם מיושמת התוכנית. הסקרים נערכו בחודשים יוני עד אוגוסט 2018.

ב. אוכלוסיית המחקר

לצוות המחקר הועברה מהאגף לחינוך יסודי רשימה של 504 בתי ספר הרשומים ככאלו המיישמים את התוכנית – מתוכם 150 הוגדרו כמי שמצויים בשנה השנייה בתוכנית, ו-354 ככאלו שזו שנתם הראשונה בתוכנית.

המחקר התמקד באוכלוסיית דוברי העברית, שכן התשתית שהוכנה בשלב הראשון כללה שירים מרפרטואר הזמר העברי בלבד. יחד עם זאת, ברשימה היו כלולים גם 13 בתי ספר ממגזר דוברי הערבית – בעיקר דרוזים - שבחרו ליישם את התוכנית. בתי ספר אלו נסקרו, ותשובותיהם נותחו באופן איכותני בנפרד.

האוכלוסייה במתודולוגיה הכמותית

במסגרת האיסוף הכמותי נערכו שני סקרים טלפוניים: הראשון בקרב כלל המנהלים ברשימת בתי הספר שבתוכנית והשני בקרב מדגם של 1200 מורים המלמדים בשעה הראשונה של יום הלימודים. בתרשים הבא מסוכמים נתונים לגבי מספר הנסקרים בשני הסקרים:

תרשים 1: שיעור המשיבים לסקר מתוך המדגם

שיעור השבה	מתוכם שנה שנייה בתוכנית	מתוכם שנה ראשונה בתוכנית	מס' משיבים	גודל המדגם	
70%	119	221	342	491	מנהלים
73%	456	304	878	1200	מורים

הסקר בקרב המנהלים: נבנתה רשימת דגימה, שכללה את כל בתי הספר שברשימה שהועברה מטעם משרד החינוך – מתוך 491 בתי ספר במגזר היהודי השיבו לסקר 342 מנהלים שהם 70% מתוך כלל המנהלים ברשימה. מדד הטיפוח של בתי הספר המיישמים השנה הוא 5.8 – נמוך מזה של השנה שעברה (5.2). גם השנה שיעור מוסדות החמ"ד נמוך יחסית – 12% מתוך המשיבים, אך כפול משיעור החמ"ד במדגם של השנה שעברה.

בבתי ספר שלפי נתוני המשרד נכנסו לתוכנית רק בתשע"ח אך שלפי תשובות המנהלים בסקר של אשתקד, כבר יישמו את התוכנית באופן מלא או חלקי בתשע"ז, שונתה שנת ההצטרפות מתשע"ח לתשע"ז, זאת כדי לייצר הלימה בין נתוני הסקרים. סך הכול שונו פרטי שנת ההצטרפות עבור 24 משיבים, כך שבסופו של דבר השיבו לסקר 119 משיבים שהצטרפו בשנה הקודמת (כאשר ברירת המחדל היא ההסתמכות על נתוני המשרד, למעט במקרים שבהם הדבר סותר את הסקר מהשנה שעברה), לעומת 221 משיבים שהצטרפו בשנה הנוכחית ו-2 מוסדות בעלי ערך חסר לשנת ההצטרפות.

הסקר בקרב המורים - מתוך 491 בתי הספר נדגמו באופן אקראי 200 בתי ספר – 100 מאלו שהתחילו את התוכנית בשנה"ל תשע"ז ו-100 מאלו שהחלו את התוכנית השנה, לפי החלוקה שהתקבלה/סופקה מהמשרד. מכל אחת מששת שכבות הגיל נדגמה כיתה אקראית ויום אקראי בשבוע, ובתי הספר נתבקשו להמציא לפי מערכת השעות את פרטי המורה המלמד בכיתה וביום שעלו בגורל. מתוך 1200 רשומות ברשימת הדגימה השיבו לסקר 878 מורים המהווים 73% מכלל המורים. יצוין כי בשנה שעברה אחז ההשבה לסקר, שנערך בשיטה דומה בכלל בתי הספר המשתתפים, היה רק 38%. מדובר בשיפור ניכר, שניתן לזקוף אותו גם לזכות עלייה ברמת הדיוק בנתוני המשרד ביחס לתוכנית. ממצא זה מתקשר לממצאים נוספים שיעלו בפרק היישום, הממחישים את תהליכי ההתמסדות וההשתכללות שעוברים על התוכנית.

כדי לייצר הלימה בין סקרי המורים והמנהלים, הושמטו 87 רשומות של מורים שהשיבו לסקר אך שהמנהלים שלהם טענו כי בית ספרם איננו משתתף בתוכנית. צעד דומה נערך בשנה שעברה. העובדה כי 10% מן המשיבים לסקר במלואו משתייכים לבתי ספר שבהם לפי המנהל התוכנית אינה מיושמת כלל, מלמדת על העמימות הרבה בהגדרת ההשתייכות לתוכנית וגבולותיה.

מתוך 791 המשיבים שנותרו, שונתה ל-45 מורים שנת הצטרפות שלהם לתוכנית מתשע"ח לתשע"ז, בשל העובדה כי בסקר בשנה שעברה המנהלים במוסד שאלו הם משתייכים העידו כי הם מיישמים את התוכנית באופן מלא או חלקי. 456 משיבים בסך הכול קוטלגו כמשיבים שזו להם שנתם השנייה בתוכנית, לעומת 304 משיבים מהשנה הזו (ו-31 ערכי שנת הצטרפות חסרים בשל סמלי מוסד חסרים ושגויים). מעניין לציין כי שיעור ההיענות של משיבים בשנה השנייה לתוכנית גבוה בהרבה מאלו שזו שנתם הראשונה. ככל הנראה הדבר נובע, בין השאר, מכך שבבתי הספר שהמשיכו שנה נוספת בתוכנית, היישום שלה מקיף הרבה יותר, וממילא מורים רבים יותר משתתפים בתוכנית.

מתוך 791 המשיבים שנותרו, 65 השיבו כי בבית ספרם לא מיושמת התוכנית ובכך הסתיים הריאיון עמם, ועוד כ-50 השיבו שהם, באופן אישי, כלל אינם מיישמים את התוכנית. בסופו של דבר השיבו לסקר כולו 676 מורים. מתוך המשיבים לכלל הסקר 418 היו משיבים שזו שנתם השנייה בתוכנית, 252 שזו שנתם הראשונה, ו-6 משיבים ללא נתון לגבי שנת ההשבה. השינוי שנעשה בשנת ההשתתפות מתשע"ח לתשע"ז ורמת ההיענות והיישום הנרחב בקרב בתי הספר שהמשיכו בתוכנית מתשע"ז, גרמה לכך שלמרות העובדה שהם היוו 50% מרשימת הדגימה המקורית, שיעורם מתוך כלל המשיבים לסקר המורים הוא למעלה מ-60%.

האוכלוסייה במתודולוגיה האיכותנית

בהערכה האיכותנית בוצעו ראיונות עומק בקרב מנהלים, מורים ורכזי התוכנית מתוך אותם 150 בתי ספר שהוגדרו על ידי המשרד ככאלו המיישמים את התוכנית שנה שנייה. בנוסף בוצעו תצפיות בתוכנית, ולאחריהן התקיימה קבוצת מיקוד עם תלמידים מכיתות ד'-ו' אשר השתתפו בתוכנית. הראיונות, התצפיות וקבוצות המיקוד בוצעו ב-10 בתי ספר המשתתפים בתוכנית. מדגם בתי הספר במחקר האיכותני כלל בתי ספר ממלכתיים לפי פיזור גיאוגרפי, ונכללו בו יותר בתי ספר מהצפון מאחר שבצפון ריכוז גבוה יותר של בתי ספר ותיקים, שנמצאים בשנתם השנייה בתוכנית. המחקר האיכותני לא כלל בתי ספר מהפיקוח הערבי ולא מהפיקוח הממלכתי-דתי עקב השתתפות נמוכה יחסית שלהם בהערכה. בנוסף התקיימו מספר ראיונות עם מובילי התוכנית ועם כמה מדריכות של התוכנית ממרכזי הפסג"ה בבתי הספר (אשר כולם ייקראו להלן "מובילים").

תרשים 2: מדגם המחקר האיכותני בתוכנית

מקור המידע	כלים	אזור גיאוגרפי
מנהלים	10 ראיונות פנים מול פנים	2 X מרכז 6 X צפון 2 X דרום
מורים המיישמים את התוכנית/ רכזי התוכנית בביה"ס	20 ראיונות פנים מול פנים	3 X מרכז 13 X צפון 4 X דרום
תלמידים	5 תצפיות	1 X מרכז 2 X צפון 2 X דרום
	+ 9 קבוצות מיקוד	2 X מרכז 5 X צפון 2 X דרום

ג. כלי המחקר

הערכה איכותנית:

ראיונות חצי-מובנים אשר בחנו את הנושאים הבאים:

- תפיסת מטרות התוכנית
- אופן יישום התוכנית בבתי הספר – ובעיקר לגבי:
 1. השיח בעקבות השירה – תוכני השיח וגבולותיו, מאפייני תוכן השיח ומולם מאפיינים רגשיים, אתגרים בהטמעת השיח ועוד.
 2. רפרטואר השירים – אילו תכנים ואילו שירים נבחרו בבית הספר ומדוע? תחושת הגיוון וההתאמה בקרב הקהלים השונים.
 3. אופן הפצת התוכנית לשטח – מקורות המידע, תהליך החשיפה, ליווי והדרכת בתי הספר בהטמעת התוכנית.
- בחינת צרכי הדרכה והליווי – הערכת העזרים והחומרים שהפיקו במטה המשרד, תפיסת ההטמעה, הצורך בתמיכה ובעזרים נוספים.
- הערכת האפקטיביות וההשפעות הנתפסות של התוכנית.

במהלך הדוח משובצים ציטוטים מדברי המרואיינים. הציטוטים מופיעים בכתב נטוי. מטרת ציטוטים אלו היא לאפשר לקורא לקבל תמונה עשירה של התוכנית. בסופו של כל ציטוט מובאת קבוצת השייכות של המרואיין (לא שמו ולא תפקידו). הדבר נעשה על מנת לשמור על פרטיות המרואיינים.

קבוצות השייכות הן: צוות בית ספר (הנהלה ומורות), מובילי התוכנית (נציגי מטה משרד החינוך ונציגות הפסג"ות) ותלמידים.

הערכה כמותית:

שאלון טלפוני למורים ומנהלים בבתי ספר שבהם נערכה התוכנית: השאלון דן בנושאים הבאים:

- היכרות עם התוכנית, תפיסת המטרות של התוכנית ומידת העמידה בהן.
- אופן היישום של התוכנית - יישום מלא/חלקי, מועד התחלה, עיתוי, תדירות, משך ההעברה, קיומו של שיח כיתתי ומאפייניו, תהליך בחירת השירים ומאפייני הרשימה, אופן השמעת השיר, מאפייני המורים המשתתפים, ההתנהלות והתחושות במהלך השירה, מגוון השירים והתאמתם, אכילה במהלך התוכנית וכדומה.
- שביעות הרצון מהתוכנית, תפיסת הפוטנציאל ותפיסת האפקטיביות שלה בנקודת זמן זו.
- תהליך ההכשרה והחניכה – השתתפות בהכשרה, הסתייעות במדריכות מהפסג"ה, אופני הכשרה רצויים, הגורם המרכזי בבית הספר ואופן הבקרה הניהולית על התוכנית.

א. תפיסת המטרות ומניעי ההצטרפות לתוכנית

מטרות התוכנית

התוכנית "שיר של יום" היא תוכנית צנועה באופן יחסי בהיבט המשאבים המוקצים לה, אולם הציפיות ממנה הן רחבות ומגוונות. בפרק הבא תיבחן רמת ההזדהות של המורים והמנהלים עם המטרות השונות של התוכנית.

מטרות התוכנית, כפי שהותוו על ידי מובילי התוכנית בשנת תשע"ז, היו:

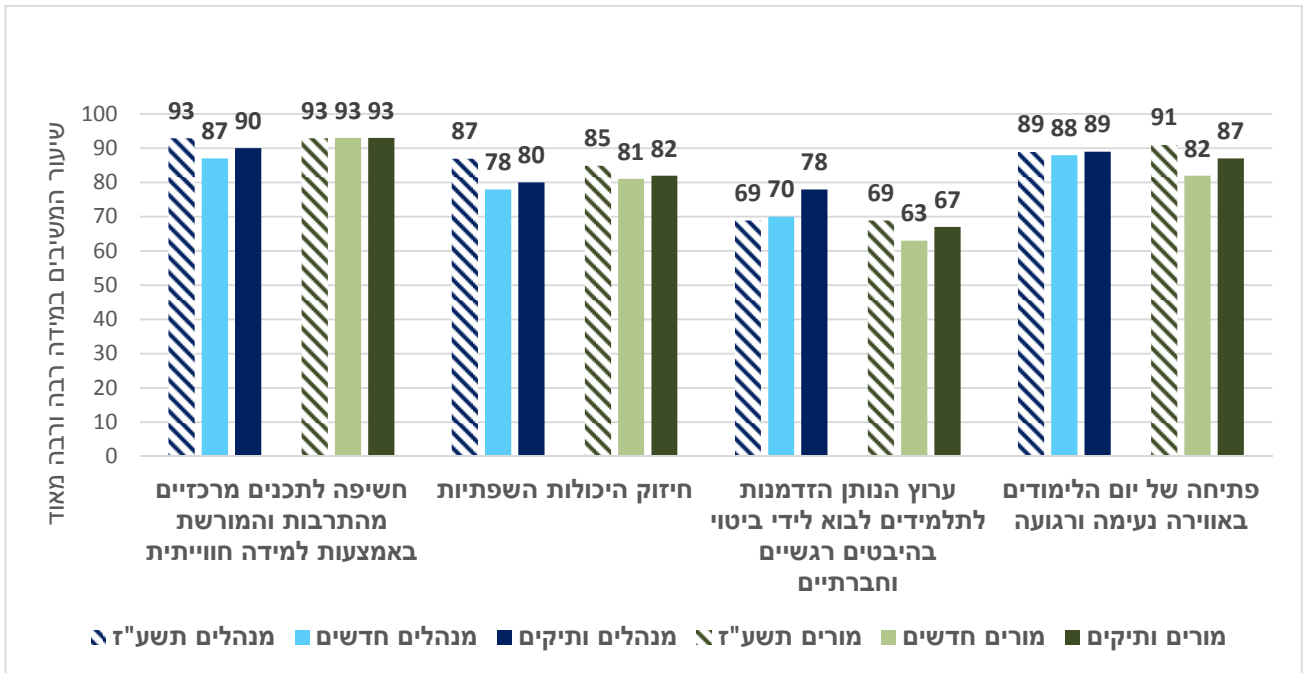
1. לפתוח את היום בצורה נעימה, משמעותית וחוייתית
2. לחשוף וללמד שירים ופיוטים מהתרבות והמורשת
3. לזמן שיח על נושאים מחיי הילדים, אקטואליה או נושאים העולים מהשירים
4. לזמן חוויות מוסיקליות בית ספריות
5. להעשיר את שפת התלמידים
6. להקנות הרגלי אכילה נכונים

במהלך שנת תשע"ח שמו מובילי התוכנית דגש על ההיבטים החווייתיים שבתוכנית - פתיחת יום הלימודים בצורה נעימה, מקרבת וחוייתית, וזימון שיח על נושאים מחיי הילדים תוך שימת דגש על התעניינות בשלומם של התלמידים עם פתיחת יום הלימודים. **המטרות ה"תוכניות" של חשיפה לשירים והקניית ידע תוכני, תרבותי ושפתי נתפסות כתוצר חיובי שהתוכנית מקדמת אך לא כמטרה המרכזית של המהלך**, כפי שניתן ללמוד מדברי מובילי התוכנית:

"...ליצור פתיחה נעימה של יום הלימודים, ילדים מגיעים מהבית לבה"ס ואין התייחסות לפן הרגשי אלא מיד מתחילים ללמוד. היום, ברמת מדיניות אין פתיחה של יום, לא כמו בגן שיש מפגש בוקר, אין רצועה כזו ביום... שירה עושה טוב, מרחיבה את הלב, מצב רוח טוב, אחר כך נשיג גם מטרות משנה, נהיה צנועים, לא תוכניות שאפתניות, לא רק לקדם הישגים, אלא שילדים יכירו שירי ארץ ישראל, נכס תרבותי משותף שלא יצא להם להכיר בדרך אחרת... זה ישרת את העושר הלשוני, זו לא המטרה אבל רווח משנה שיכול לקרות... לא הכול צריך להיות קידום הישגים... מטרה נוספת... ליצור קצת יחסי קרבה בין המורים לתלמידים, שזה יתרום גם לזה." (מובילים).

להלן יוצגו תפיסות המורים והמנהלים ביחס למטרות התוכנית, לפי דיווחיהם. המנהלים והמורים ה"חדשים" הם אלו שהצטרפו לתוכנית בשנה זו, ו"הוותיקים" הם אלו שהצטרפו לתוכנית בשנה שעברה. עמדותיהם של המורים והמנהלים, החדשים והוותיקים, משוות לאלו שהציגו המורים והמנהלים בסקר בשנה שעברה (תשע"ז), כפי שניתן לראות בתרשים הבא:

תרשים 3 - בחינת מרכזיות המטרות



מהתרשים ניתן לראות כי תפיסת המרכזיות של המטרות ה"תוכניות" – חיזוק היכולות השפתיות והחשיפה לתכנים מצויה בירידה קלה בהשוואה לשנה שעברה בקרב המנהלים. לעומת זאת, בקרב המורים ניכרת ירידה גבולית ביחס לחיזוק היכולות השפתיות, אולם **החשיפה לתכנים מרכזיים נותרה המטרה המובילה בקרב המורים, העולה במרכזיותה על שתי המטרות הרגשיות.**

ממצא זה קיבל משנה תוקף מהמענים של המורים לשאלה הפתוחה שקדמה לשאלות אלו, שבמסגרתה הם נשאלו מהן מטרות התוכנית בעיניהם. התשובות סווגו לתשובות תוכניות (חשיפה לשירים, הקניית ערכים, היכרות עם יוצרים וכד'), ולתשובות חווייתיות-רגשיות (אווירה כיפית, התעניינות בתלמיד, חוויה נעימה וכד'). מתוך התשובות שניתנו – **77% סווגו כתשובות תוכניות ורק 23% כתשובות חווייתיות.** המונח השכיח ביותר בתשובות המורים היה "חשיפה" – מונח שעלה בדבריהם של 100 משיבים בקירוב.

גם השנה בלטה ההתייחסות לזמר העברי ה"קלאסי" מתקופת הישוב הציוני והעשורים הראשונים למדינה כסוג תרבותי בפני עצמה הראויה לתשומת לב ייחודית (מעבר לפיוטים ולשירים מתקופות קדומות ומאוחרות יותר בתרבות היהודית) וכמוקד של התוכנית ושל מטרותיה.

עוד ניתן ללמוד מהתרשים כי תפיסת התוכנית כערוץ שמאפשר ביטוי רגשי לתלמידים היא המטרה שזכתה לשיעור ההזדהות היחסי הנמוך ביותר. יחד עם זאת, ניתן לראות כי בקרב מורים ומנהלים "ותיקים" שזוהי שנתם השנייה בתוכנית, ההזדהות עם המטרה גבוהה יותר, מה שעשוי ללמד על ההטמעה המורכבת והממושכת יותר של מטרה זו.

בראינות עם בעלי עניין שונים צוינו מטרות נוספות, כמו **יצירת שפה בין-דורית משותפת, העצמת המורים המקצועיים** וחיזוק הקשר האישי שלהם עם התלמידים:

רוצה שכולם יעשו, שתהיה שפה משותפת, אחידה, שמחברת אותנו כקהילה... הופך לקוד לערכים משותפים... זה משהו מאחד ומגבש." (צוות בית ספר)

"שלאו דווקא המחנכת, אלא כל מורה שנכנס לכיתה בשעה הראשונה... ומאפשר גם למורה מקצועי שלא היה בשיח רגשי להכיר זוויות אחרות של התלמידים. גם המורה למתמטיקה שלא הייתה שואלת את התלמידים על חוויות של חברות או פחד או רגשות... פתאום המורה ללשון ואזרחות יוצרות קשר שהוא אחר ולא דווקא למידה פורמלית... בדרך כלל השיח הרגשי בבתי ספר היה מופקד בידי היועצת והתוכנית מאפשרת לכל דמות חינוכית לקיים שיח רגשי." (מובילים)

היו אף שצינו תועלות של התוכנית מבחינתו של המורה:

"גם כשרק משמיעים את השיר, זה עוד משהו שנותן למורה להתארגן, המורה יכולה לנשום ולא מיד להתחיל ללמד." (צוות בית ספר)

מן הראינות עולה כי בשאלת דגשי מטרות התוכנית בחרו בתי הספר וגם מורים בכיתות להניח את את הדגשים שנראו להם, בהתאם לתפיסת עולמם האישית והחינוכית ועל פי סדרי העדיפויות שלהם, וכן על פי תפיסתם את היכולות והכישורים שלהם ליישם דגשים אלו של התוכנית.

תפיסת התוכנית – בחירה או חובה?

שאלה מרכזית הנשזרת לאורך כלל תחומי ההערכה, היא המידה שבה נתפסת התוכנית כתוכנית מחייבת או כתוכנית וולונטרית. מצד משרד החינוך ההצטרפות לתוכנית הייתה ועודנה וולונטרית ולא מחייבת, זאת מתוך אמונה כי מתן דרגות חופש יאפשר למצות את המיטב מן התוכנית ולהתאימה להקשר החברתי והתרבותי, של בתי הספר. מתן דרגות חופש ואוטונומיה לבתי הספר נועדו לייצר מצב שבו שונות ביישום התוכנית תנבע ממאפיינים ייחודיים של בית הספר ותלמידיו ותאפשר לבית הספר ליישם את התוכנית בדרך המתאימה ביותר עבורו.

מובילי התוכנית מדגישים מאוד את ממד הבחירה שבתוכנית, כפי שעולה מן מהציטוט הבא:

"שום דבר לא חובה... אנחנו מאוד ממליצים להשתמש בשיח הרגשי, כי נעשתה פה השקעה מאוד גדולה... אם יופצו הנחיות לניהול השיח הרגשי, חשוב שיופץ נכון, כי לכל מילה שכתובה על השיח הרגשי יש חשיבות רבה, וחשוב לנו שישתמשו בזה." (מובילים).

גם אופן הניהול של התוכנית מעודד אוטונומיה וגמישות. השנה, כמו בשנה שעברה, לא הוגדרו לבתי הספר יעדים ומדדים מחייבים, ולמנהלים ניתנה יד חופשית באופן יישום התוכנית בבתי הספר. היכולת ליישם את התוכנית באופנים שונים נתפסת בעיני מובילי התוכנית כאחת מנקודות החזקה ומהמאפיינים הבסיסיים שלה:

"מודל ההפעלה בכל בית ספר שונה, ברמת בית ספרית או שכבתית או כיתתית... ההמלצה למנהלים שהתוכנית תהיה ברמת בית הספר אבל חשוב שתהיה אוטונומיה וגמישות של מנהל, שמנהל יתחבר לתוכנית לפי איך שזה מתאים לרוח בית הספר, הרעיון לשלב את התוכנית בשגרות הקיימות בבית הספר... אין לנו רצון לזרוק תוכניות קיימות, אנחנו לוקחים את הקיים יחד עם התוכנית שלנו ורואים איך לשלב... האם ניתן להוסיף את השיח שאנחנו יכולים להציע." (מובילים)

מצד שני, ברור למובילים כי לא כל הבחירות שנעשות בשטח מיטיבות עם התוכנית, וכי אופני יישום מסוימים, בייחוד אלו המתעלמים מההיבטים הרגשיים, עלולים לעקר את התוכנית ממשמעותה הבסיסית:

"חושבת שזו זילות להשתמש בחלקים מהתוכנית וחובתנו... שבית ספר ייקח את כל מרכיבי התוכנית ולא רק חלקם, אם ייקחו רק את השיר זה לא "שיר של יום." (מובילים).

המתח בין הגמישות והאוטונומיה ובין הרצון לשמר את ערכי הליבה של התוכנית והתועלות שלהם – עומד בבסיס ההטמעה בשטח. ברמת מובילי התוכנית, נעשה ניסיון לגשר על מתח זה באמצעות גישה "שיווקית" המנסה להתוות דירקטיבה באמצעות חיזוקים חיוביים מבלי לבטל את מרחב הגמישות:

"ה"איך" יעשה על פי תפיסת בית הספר והקהילה שלו. אני מציעה לבתי הספר תוכנית יפיפייה, הם ייקחו אותה כי היא מוכנה ומושקעת... קחו אותה וכדאי לכם... ואני גם אעשה מאמץ שייקחו אותה... המדיניות שלנו [משרד החינוך] של אוטונומיה הבית ספרית... להגדיר את הרציונל שלנו ואתה כמנהל תעשה בדרך שלך." (מובילים)

"יש פה מהלך שיווק של תוכנית, בעזרת המטמיעות שמאמינות ברעיון של התוכנית, זה שיווק, לא כמו של סוכן מכירות של רוח, אלא מתוך אינטרס של חינוך טוב." (מובילים)

בשטח ניתן לראות מודלים שונים של פעולה על הציר חובה מול בחירה. החל במחוזות או בבתי ספר שצמצמו מיחמתם את מרחב הבחירה, עבור בכאלה המתייחסים לרפרטואר השירה המוצע כגבולות הגזרה של התוכנית גם מבלי שיחויבו בכך, וכלה בבתי ספר המייצרים התאמות נרחבות בהתאם לצורכי בית הספר. לצד אלו ניתן לזהות גם בחלק מהמקומות דפוס של יישום חלקי ושטחי, שאיננו ממנף וממצה את יתרונות התוכנית, כפי שיורחב להלן בפרק היישום.

את אותו גיוון ברמת המדיניות הבית ספרית ניתן למצוא בזעיר אנפין גם ברמה הכיתתית: מורים שונים מיישמים את התוכנית באופנים שונים לאור מאפייני התפקיד שלהם (מחנך מול מורה מקצועי), נטיות אישיות (החיבה לשירה), מוכוונות להיבטים רגשיים ועוד.

הסיבות להצטרפות לתוכנית

מן הראיונות עם מנהלים ומורים עולה כי הם נענו לפנייה להצטרף לתוכנית מתוך הזדהות עם מטרותיה וכן בשל התאמה של התוכנית לתפיסה החינוכית בבית ספרם. כמה מהמראיינים ציינו כי הצטרפו מתוך רצון להוביל תוכנית ייחודית בבית הספר, ורצון לשינוי ולחדשנות.

"חשבתי שנכון וערכי יכול לזמן הרבה דברים, אהבתי את הרעיון שמתחבר ומתלבש יפה עם תוכניות בית הספר." (צוות בית ספר)

"כמנהלת הנושא של פסיכו-פדגוגיה קרוב אליי מאוד, משהו שאליו אני מכוונת. נראה לי מאוד מתאים לפתוח ככה את הבוקר." (צוות בית ספר)

כמה מהמנהלים שראיינו ציינו כי הם חשו מחויבים במידה מסוימת להפעיל את התוכנית בבית ספרם בשל החלטה יישובית או החלטה של הפיקוח, גם אם היא אינה תואמת את סדרי העדיפות שלהם.

"חייבו אותנו! [לא מוכנה לפרט]... שאלו מי רוצה להצטרף, אז הצטרפנו. חילקו לנו שירונים והתוו דרך שצריך שתהיה. אנחנו לא עושים את התוכנית במלואה. הרעיון הוא יפה, אבל כל בית ספר צריך ליישם בראייה שלו. אמרו לנו שבשנה הבאה תהיה חובת יישום של התוכנית בכל בתי הספר." (צוות בית ספר)

"חושבת שהיה משהו עירוני בקשר לתוכנית, לא יודעת בדיוק, כי זה קרה בתקופת המנהלת הקודמת. אנחנו עובדים בשיתוף פעולה הדוק עם הרשות, קשר מאוד טוב... ותוכניות שהם מנסים להציע - אנחנו לוקחים." (צוות בית ספר)

תפיסות אלו מתקשרות למתח הבסיסי שבין חובה לבחירה ומלמדות כי קיימת עמימות מסוימת בדגשים המושמים על המטרות השונות של התוכנית. עמימות המאפשרת את אותה מציאות של כפייה מחד גיסא ויישום חלקי ומותאם למאפייני בית הספר מאידך גיסא.

לסיכום סוגיית המטרות ומניעי ההצטרפות, ניתן לומר כי שתי שאלות עקרוניות מרחפות בחלל התוכנית: האחת – שאלת הבחירה מול החובה בעצם יישומה של התוכנית ובאופן יישומה בדרגים השונים, והשנייה – יישום התוכנית מתוך הדגשת הפן הרגשי-חוויתי שלה לעומת מתן דגש לפן התוכני. באופן כללי ניתן לומר כי קיימת שונות רבה ביחס לתפיסת התוכנית כבחירה. אולם התחושה הרווחת היא של קיום אוטונומיה המאפשרת התאמה למאפיינים הבית ספריים. פער מרכזי בין תפיסות המובילים ובין המצב בשטח מתקיים ביחס לדגש על ההיבטים החווייתיים-רגשיים, שכן פעמים רבות אלה אינם באים לידי ביטוי בשטח והדגש מושם דווקא על ההיבטים התוכניים: חשיפה לשירים, ערכים ונכסים תרבותיים.

לעמימות הנוכחית היבטים פונקציונליים רבים, ובראשם היכולת להוביל שינוי מתון והדרגתי ללא כפייה, עם יכולת לענות לצרכים של בתי ספר מגוונים, ללא הכבדה על בתי הספר וללא מערך הטמעה מסיבי. כמו כן טמונה במצב זה האפשרות להכיר וללמוד מהשטח מודלים שונים של הפעלה. מצד שני נדרש דיון וליבון של גבולות התוכנית ושל השאלה מהם אופני היישום האפקטיביים יותר לעומת אלו שעלולים לפגוע במהות התוכנית.

ב. יישום התוכנית

פרק זה פותח בניתוח עקרוני של משמעות היישום המלא לעומת היישום החלקי, וממשיך בניתוח ממדים שונים שבהם קיימת שונות באופן היישום בבתי הספר. חשוב לציין כי ההגדרה של יישום מלא או חלקי במחקר זה נעשית על סמך דיווח עצמי סובייקטיבי של המשיבים. מהפערים בין תשובות המנהלים והמורים ביחס לשאלה זו (שפורטו בפרק "השיטה") ניתן ללמוד כי לא קיימת הגדרה מוסכמת שתבהיר מהו יישום מלא ומהו יישום חלקי, ויש לקחת זאת בחשבון בניתוח הממצאים.

יישום חלקי לעומת יישום מלא

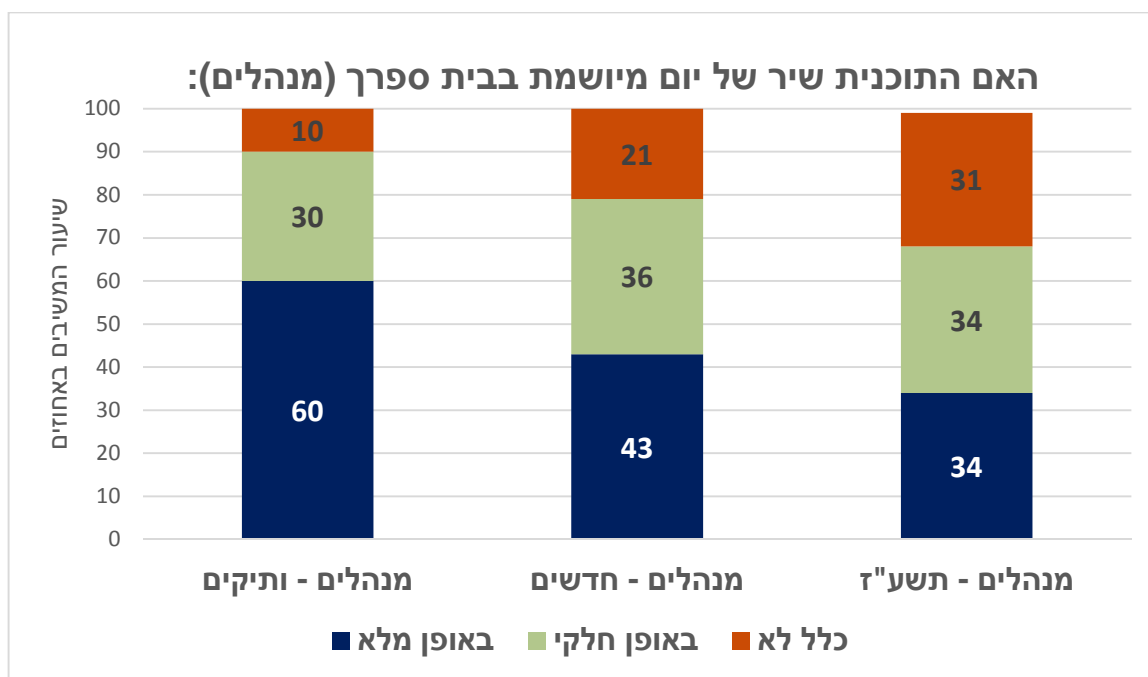
כאמור, התוכנית "שיר של יום" עוצבה בכוונה תחילה של מוביליה כתוכנית המאפשרת גמישות ואוטונומיה לבתי הספר באופן היישום שלה.

" יש בתי ספר... בהם מתפללים בבוקר, אז יש בית ספר שביקש אישור מהרב, והם יישמו אחרי ההפסקה או כסגירת יום, [בתי ספר אחרים] שפותחים בעזרת יוגה, אומנות ודרכים אחרות... אפשר שנעשה את השיח אחרי ההפסקה הראשונה... [הכוונה] לא להוריד את ה"קריאת בוקר", זה לא בא במקום משהו... לא לבטל תוכנית מצליחה אחרת בכה"ס... הרעיון לשלב בשגרות קיימות." (מובילים)

בשנה שעברה בלט בסקר היקף המנהלים שהצהירו כי הם אינם מיישמים את התוכנית או מיישמים אותה באופן חלקי³. בשנה זו חלה עלייה בשיעור המנהלים המדווחים שהתוכנית מיושמת באופן מלא בבית ספרם, וירידה בשיעור המנהלים שטוענים שהתוכנית כלל איננה מיושמת בבית הספר – העלייה בהשוואה לשנה שעברה קיימת גם בקרב מנהלים שזה עתה נכנסו לתוכנית, אך היא מועצמת בקרב המנהלים הוותיקים שנשארו בתוכנית וממשיכים ליישמה בשנתה השנייה, כפי שניתן לראות בתרשים הבא:

³ בדוח זה הגדרת יישום מלא או חלקי מתבססת על דיווחי המנהלים בסקר.

תרשים 4 – האם התוכנית "שיר של יום" מיושמת בבית ספרך (מנהלים)?

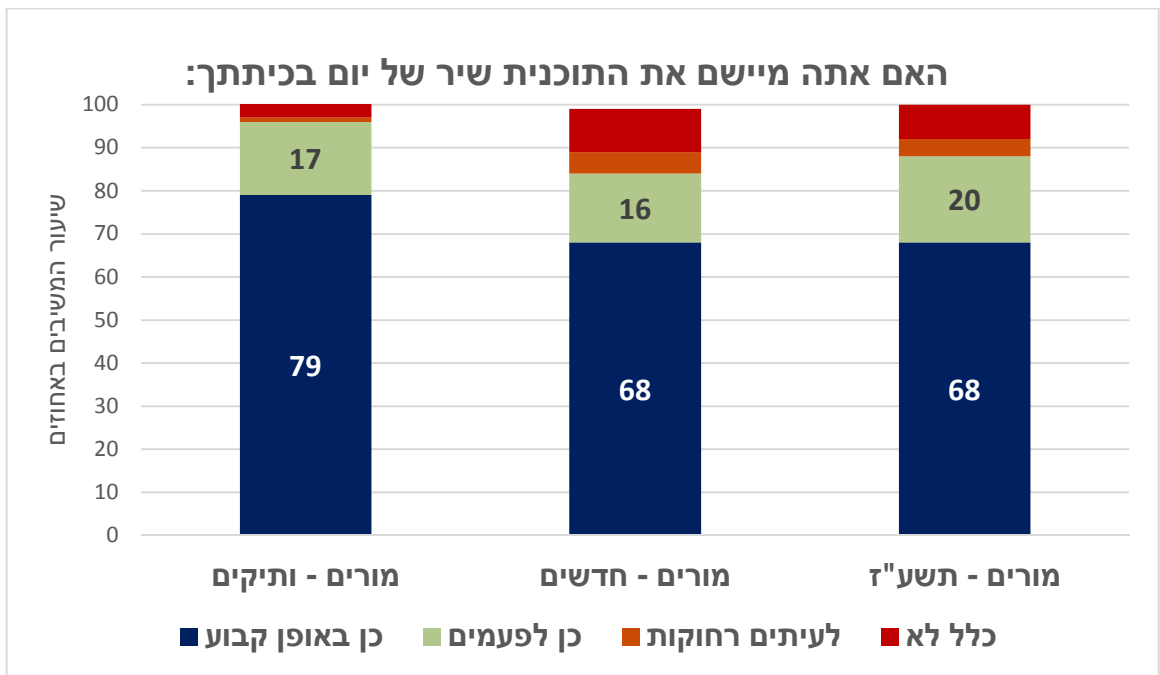


נראה כי העלייה בשיעור ההשתתפות המלא והירידה בשיעור הדיווח על חוסר השתתפות מעידים על **תהליכי התבססות ומיסוד של התוכנית בשטח**. מצד שני, ניתן לראות יציבות יחסית בשיעור היישום החלקי – כשליש מהמנהלים ממשיכים להעיד גם השנה על יישום חלקי. הווה אומר, **היישום החלקי ממשיך להוות דפוס משמעותי ושכיח ביישום התוכנית**, ויש לתת את הדעת על המאפיינים של יישום חלקי זה והגורמים לו.

לצד היישום החלקי, העובדה כי אחד מחמישה מהמנהלים שנשאלו טען כי הוא כלל איננו משתתף בתוכנית, מלמדת על העמימות הגבוהה של הגדרת עצם ההשתתפות בתוכנית וממילא גם של ההגדרה מהו יישום מלא ומהו יישום חלקי. עמימות זו, שנגזרת מהמדיניות של המשרד לאפשר אוטונומיה, עלדפוס פעולה הנגזרים ממנה, כרוכה אם כן **בפערים בתפיסת המצב** – פערים בין המטה לשטח בעצם הגדרת ההשתתפות, ופערים, כפי שנראה בהמשך בחלק מהמקרים, גם בין מורים למנהלים.

להלן מוצגות התשובות לגבי היקף היישום של התוכנית על ידי המורה בכיתתו:

תרשים 5 - האם אתה מיישם את התוכנית "שיר של יום" בכיתתך?



ניתן לראות כי שיעור המורים המדווחים על יישום מלא בכיתה גבוה משיעור המנהלים המדווחים על כך. ניתן לתלות זאת בשיטת האיסוף, שלפיה מלכתחילה ייצרו בתי הספר סינון מוקדם בכך שלא העבירו לסיקור את פרטי המיישמים באופן חלקי, וכן בכך שממדי החלקיות מנקודת מבטו של המנהל רבים יותר מנקודת מבטו של המורה, שעשוי לתפוס את עצם היישום כביטוי למימוש מלא של התוכנית.

כמו כן, גם בתרשים זה ניכרת בולטות ליישום המלא בקרב מורים מבתי ספר שזו להם שנה שנייה להשתתפות בתוכנית. ממצא זה עשוי ללמד על תהליכי הטמעה הדורשים זמן הסתגלות בבית הספר, אשר מתבטאים בהירתמות גבוהה יותר של המורים והמנהלים הוותיקים לתהליך. הסבר חלופי לממצאים הוא תהליך סינון טבעי במעבר לשנה השנייה המותיר בתוכנית את בתי הספר הרתומים והמחויבים יותר.

כמו כן יש לציין כי רק כ-7% מהמורים שמשתייכים לבתי ספר שבהם מיושמת התוכנית דיווחו כי הם אינם מיישמים כלל את התוכנית. נתון זה כולל בתוכו גם כאלו שלא מיישמים אותה מסיבות טכניות (שיבוץ במערכת בימים או בכיתות שבהם התוכנית אינה מיושמת) וגם מסיבות של התנגדות אישית. לכן ניתן לומר שדפוס של **התנגדות אישית של מורים בשטח לעצם יישום התוכנית הוא מקרה נדיר** באופן יחסי. רובם המוחלט של המורים מיישמים את התוכנית, והם אף עושים זאת בנפש חפצה, כפי שנראה בהמשך.

המורים שלא יישמו את התוכנית באופן מלא, נשאלו לגבי הסיבות לכך והעלו סיבות מגוונות שהבולטת שבהן הייתה **עומס מול משימות מתחרות**. היו שנימקו זאת בציינם מאפיינים של הכיתה או היעדר הכוונה בית ספרית. היו משיבים שציינו כסיבה לחוסר יישום חוסר היערכות מוקדמת ותכנון לקוי, אולם

שיעורם היה נמוך בהשוואה למורים שדיווחו כך בשנה שעברה, אז תשובה זו הייתה ההסבר השכיח ליישום החלקי.

מן הראיונות עם המורים והמנהלים עלו גורמים נוספים ליישום החלקי, ובהם תפיסת מנהלי בתי הספר את האוטונומיה הניתנת למורים בקביעת אופן היישום ומידת היישום של התוכנית:

"תיכנסי לכיתה ג... שם המחנכת לוקחת את התהליך למקומות אחרים. בשנה שעברה היא כתבה עם הילדים שיר על [נושא השיר] בעקבות "שיר של יום"... כך שעל הרצף יש מורות כמוה, שהיא ה-TOP, ויש שיוצאות ללמידה מתוך השיר, אבל יש מורות שעושות רק כדי לסמן V, היא שרה וזהו. אני נותנת אוטונומיה למורות." (צוות בית הספר)

"המחנכות רובן עושות ונהנות מהתוכנית... לפעמים אומרות שלא הכול מתאים להן וזה בסדר, אני מאוד פתוחה, לא נעלבת, אדרבא... רוב המורות עושות, שכבת א-ב עושות כל הזמן... ד' עשו יותר בתחילת השנה ולקראת הסוף פחות..." (צוות בית הספר)

בנוסף, היו שציינו כגורמים ליישום החלקי את חוסר המעקב של הנהלת בית הספר אחר הביצוע או את הקושי של המורים לשלב את התוכנית בשגרות בית הספר:

"אני יודעת שאחת מהמורות לספורט כן מיישמת, אבל לא יודעת ולא בדקתי האם כולם מיישמים. יש מורות שנבוכות לשיר." (צוות בית ספר)

"צריך מישהו בבית הספר שיהיה אחראי לא רק על קביעת השירים, אלא שיבנה מערך ויישב עם צוותים בבית הספר, אולי מישהו שבא מהכובע של שפה? ואולי בכובע מוסיקה? כי משם התוכנית התחילה... ואולי בכובע של מורשת?" (צוות בית ספר)

היו מורים שהביעו תחושה של הכוונה לא מספקת של הצוות או חוסר מסוגלות לבצע רכיבים שונים של התוכנית כגורמים מרכזיים ליישום החלקי:

"בעיני אין תמיכה מהמפמ"ר למוסיקה. אני לא יודעת לשיר וללמד מוסיקה צריך לדעת... המורה למוסיקה... הוא לא יכול לעסוק רק בשירים, צריך ללמד עוד תכנים של מוסיקה... היה עדיף שפתיחת הבוקר בשירים תהיה של המורים שמלמדים בבוקר, אבל את לימוד השיר יעשו בתמיכה של המורים למוסיקה..." (צוות בית ספר)

"היועצת מומחית לשיח רגשי, למורים שלא עוברים את ההכשרה, מאוד קשה לדבר על רגשות... לא לכולנו יש את זה למרות שזה מאוד חשוב." (צוות בית ספר)

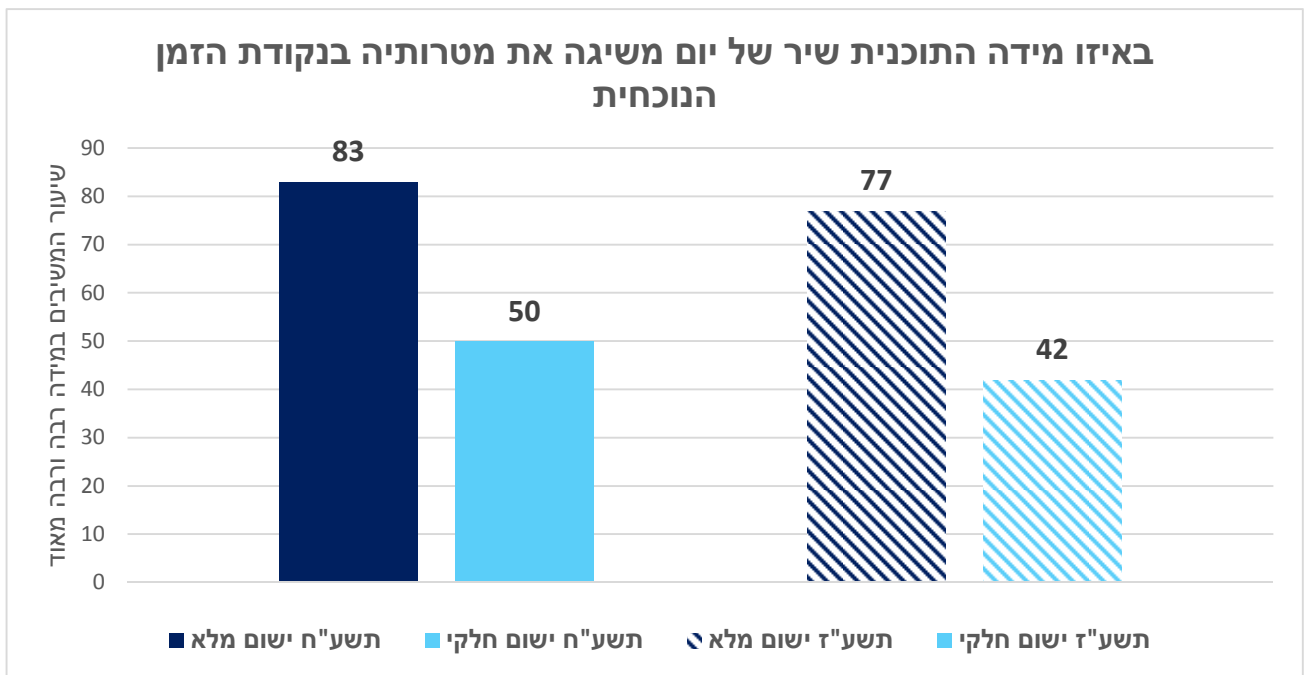
כמו בשנה שעברה, היו שהעלו תחושה של חוסר התאמת התוכנית לגיל התלמידים או חוסר חיבור והתאמה של השירים בחוברת למאפייני התלמידים או למאפייני המורים.

"הייתה חוברת שקיבלנו והתחלנו לעבוד איתה, אבל חלק מהשירים לא התחברו עם הצוות ועם הילדים והשנה הכנסנו שירים נוספים שהם לא בחוברת." (צוות בית ספר)

השלכות היישום החלקי על התפיסות כלפי התוכנית

בשנה שעברה נטען כי היישום החלקי הוא דפוס שעשוי לבטא חוסר אמון בתוכנית. גם השנה נבחן הפער בין תשובות מורים ותשובות מנהלים בבתי ספר המיישמים את התוכנית יישום מלא לעומת בתי ספר המיישמים אותה יישום חלקי. בשל מורכבות ההצגה נתמקד בתשובות המנהלים ונשווה בין יישום מלא (יסומן בכחול כהה) לעומת יישום חלקי (בכחול בהיר) בשנה הנוכחית (איחוד של כלל המנהלים – ותיקים וחדשים) ובשנה שעברה:

תרשים 6 - השגת המטרות ביישום מלא לעומת יישום חלקי



ניתן לזהות מהתרשים כי תפיסת השגת המטרות מצויה בעלייה בשנה הנוכחית בקרב שתי הקבוצות – המיישמים מלא והמיישמים באופן חלקי. יחד עם זאת, הפער בין יישום מלא ליישום חלקי נותר בעינו ומלמד על כך שבחלק ניכר מהמקרים היישום החלקי איננו רק ביטוי ליישום המותאם למאפיינים בית ספריים, אלא הוא עלול להצביע על רמה נמוכה של אמון והזדהות עם התוכנית בחלק מבתי הספר.

התבוננות על תשובות המורים לשאלה זו מלמדת על מציאות מורכבת אף יותר: בקרב המורים המיישמים באופן חלקי – דווקא המורים הוותיקים (שזו שנתם השנייה בתוכנית) מעריכים באופן שלילי יותר את מידת השגת המטרות בהשוואה למורים החדשים (42% בקרב המורים הוותיקים לעומת 51% בקרב החדשים ו-54% בקרב המורים שיישמו יישום חלקי בשנה שעברה). ממצא זה מחייב בחינה מעמיקה יותר ביחס לאפשרות שבחלק מהמקרים יישום חלקי מתמשך, גם אם הוא תוצאה של בחירות הנובעות ממאפייני בית הספר, מתקשר בסופו של דבר לשחיקה באמון וממילא במגויסות לתוכנית.

יצוין כי הפער בין יישום מלא ליישום חלקי בולט יותר ביחס למטרות הקשורות להיבטים הרגשיים לעומת המטרות הקשורות להיבטים התוכניים. לדוגמה: בהערכת התוכנית כמאפשרת ערוץ ביטוי רגשי לתלמידים, נמצא פער של 20% בין המיישמים יישום מלא (82%) לבין המיישמים יישום חלקי (62%). ייתכן כי אף סביר שהיישום החלקי הוא תוצאה של גורמים רבים כגון התאמה למאפייני בית הספר וסדרי עדיפויות שונים, אך נראה שלאחר שנבחר דפוס יישום הנחוה כחלקי, עצם הבחירה בדפוס זה **עלולה לפגוע, ובייחוד במשקל הניתן ליישום ההיבטים הרגשיים והחוויתיים שבתוכנית**. ניתן לזהות מגמה זו גם בתפיסת האפקטיביות של התוכנית ביחס לשיפור היחסים החברתיים בכיתה (64%) למנהלים המיישמים באופן מלא לעומת 46% למיישמים באופן חלקי) והתרומה לאקלים הבית ספרי (83% לעומת 64%).

כמו בשנה שעברה, גם השנה קשור היישום החלקי להערכות נמוכות יותר ביחס לממדים רבים של שביעות רצון והערכת אפקטיביות, ואחד הממדים הבולט ביותר המקושרים ליישום חלקי הוא התהודה החיצונית הניתנת לתוכנית – רק 34% מהמנהלים המיישמים יישום חלקי טוענים כי ההורים חשופים לתוכנית ומודעים לה (לעומת 72% הטוענים כך מהמנהלים ביישום המלא), ורק 19% מהם טוענים כי התוכנית בה לידי ביטוי במעגלי חיים נוספים מחוץ לבית הספר (לעומת 36% מאלו המיישמים יישום מלא).

ממד נוסף של פער בין המיישמים את התוכנית יישום מלא ובין אלו שמעידים על יישום חלקי הוא הקשב הניהולי לנושא. 51% מאלו המיישמים יישום מלא טוענים כי הם מקיימים תהליכי ניהול ובקרה על התוכנית לעומת 26% מאלו המיישמים אותה יישום חלקי. מנהלים המיישמים את התוכנית באופן מלא חשים שהתוכנית מאפשרת להם גמישות באופן היישום (84%), בעוד שהמיישמים יישום חלקי – שהוא ביטוי מובהק לכאורה לגמישות ביישום – עדיין חשים פחות גמישות באופן היישום (רק 65% חשים שהתוכנית מאפשרת להם גמישות).

כללו של דבר, ניתן לטעון כי **היישום החלקי הוא מצומצם יותר לא במסגרות היישום שלו בלבד, אלא גם בתפיסת האפקטיביות, בהזדהות ובקשב הניהולי הניתן לתוכנית**. נראה כי בחירה של מנהלים ביישום החלקי, גם אם היא נובעת כשלעצמה משיקולים ארגוניים ופדגוגיים שונים, בסופו של דבר הולכת יד ביד עם רמות נמוכות באופן משמעותי של הזדהות עם התוכנית ומגויסות אליה. כך שגם אם היישום החלקי איננו הגורם לתופעה אלא הוא ביטוי לסדר עדיפויות שונה, יש לתת את הדעת להשלכותיו על העמדות כלפי התוכנית וממילא על האפקטיביות שלה.

אופן יישום התוכנית

לאחר שנידונה השאלה העקרונית של עצם היישום, ינותחו להלן סוגיות הנוגעות לאופן בו התוכנית מיושמת בבתי הספר. פרק זה חולק לשבעה תתי פרקים: היקף הכיתות המשתתפות, אפיון המורים

המשתתפים, מספר הימים בשבוע, השעה במהלך יום הלימודים, השירה, השיח הכיתתי והיישום האינטרדיסציפלינרי של התוכנית.

א. היקף הכיתות המשתתפות

המנהלים שהתוכנית מיושמת בבית ספרם, נשאלו אם התוכנית מיושמת בכל הכיתות. בעוד שבשנה שעברה מעט יותר ממחצית המנהלים (52%) ציינו כי התוכנית מיושמת בכל הכיתות, **השנה כשני שלישים מהמנהלים ציינו שהתוכנית מיושמת בכלל הכיתות**. כלומר, ממד מרכזי בחלקיות של היישום הוא הוצאה של שכבות גיל מהתוכנית.

בתשובה לשאלה מדוע התוכנית איננה מיושמת בכל הכיתות, התייחסו מרבית התשובות **לשכבות גיל**. רבים ציינו כי **בשכבות הגבוהות, ובעיקר בכיתה ו', קשה ליישם** את התוכנית הן בשל מאפייני התלמידים שפחות "מתחברים" לתוכנית והן בשל עומסים הקשורים לתוכנית הלימודים ולהתארגנות לקראת סיום בית הספר. אולם היו משיבים שדיווחו דווקא על הוצאת השכבות הצעירות (בעיקר שכבת א' ולעיתים גם שכבת ב') מהתוכנית.

"יש כיתות שיותר קשה להן. בכיתות ו' יש חלוקה, יש כאלה שזורמים ולוקחים את השיר בטבעיות ויש כיתות יושבים לאחור ומסתכלים עליי שרה. יש כיתות שקשה להניע אותן לשירה. זה קשור בעיקר לגיל הילדים אבל גם להרכב הכיתה." (צוות בית ספר).

"יש הבדל בשכבות... הגדולים "גדולים מדי", לתחושתם, מכדי לשיר, אבל הם עושים את זה. לעומת זאת הקטנים באים מהגן, כך שהשירה היא חלק מהם." (צוות בית ספר).

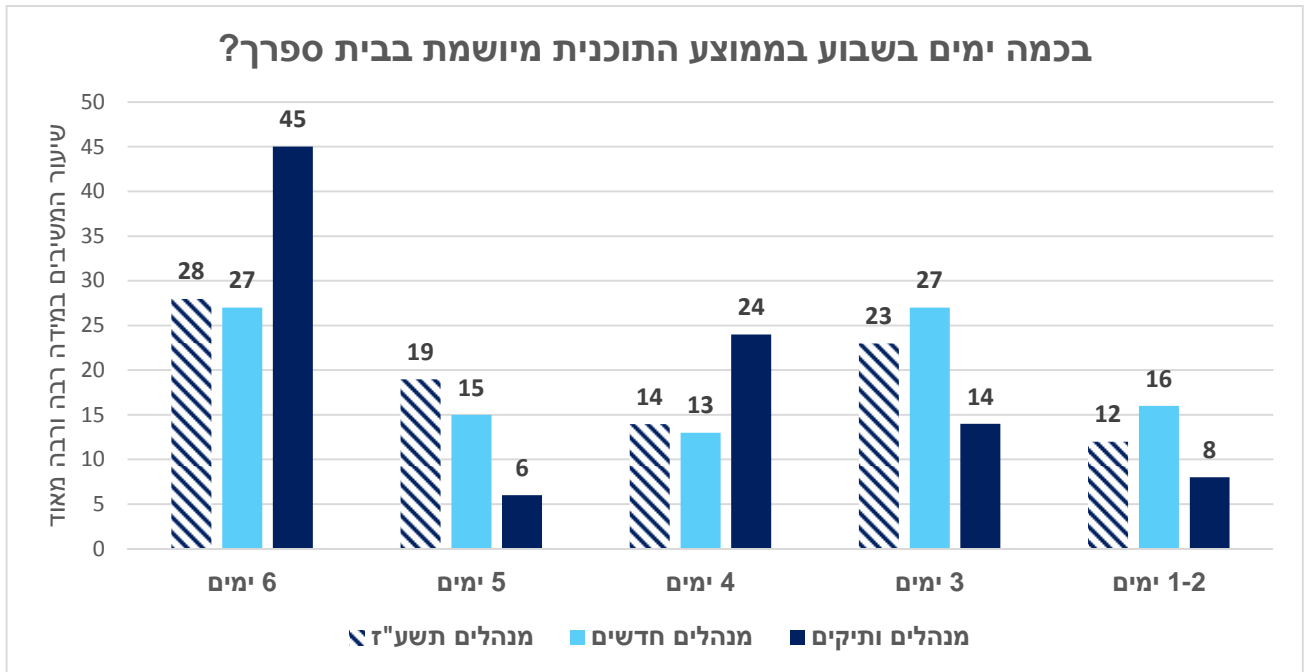
ב. אפיון המורים המשתתפים

מן הראיונות עם המנהלים והמורים עולה כי ישנם בתי ספר שבהם כל המורים המלמדים בשעה הראשונה של המערכת מעורבים במידה כזו או אחרת בתוכנית. לעומתם, בבתי ספר אחרים, המורים שמשתתפים הם בעיקר מחנכים או המורה למוסיקה, והתוכנית מתקיימת רק בשעות שבהן הם נוכחים בכיתות.

"לא תמיד יש לנו שיעור עם המחנכת אחרי שיר של בוקר. היום למשל היא לא הייתה." (תלמידים)

"לאור שנה שעברה גם הפחתנו את השמעת השיר, מהשמעה יום-יומית בכיתות להשמעה פעמיים בשבוע, בשלישי ובשישי. אלו הימים שבהם המחנכות נמצאות בוודאות בכיתות עם הילדים." (צוות בית ספר)

תרשים 7 - דיווחי המנהלים ביחס למספר הימים שבהם מיושמת התוכנית:



מן התרשים ניתן לראות דמיון יחסי בין תשובות המנהלים מן השנה שעברה לתשובות המנהלים שהצטרפו בשנה זו. באופן כללי, קצת פחות ממחציתם מדווחים כי היישום מתרחש בקביעות - במשך חמישה או שישה ימים בשבוע, וכרבע מדווחים על יישום במשך שלושה ימים. המנהלים הוותיקים מדווחים הרבה יותר על יישום במשך שישה וארבעה ימים, ובסך הכול 75% מהם מדווחים על יישום ברוב ימי השבוע (ארבעה ויותר).

ניתן לראות כי ימי השבוע הם ממד מרכזי נוסף המשקף את חלקיות היישום. אולם רק מעטים (פחות מ-20%) מדווחים על יישום במשך יומיים בשבוע או פחות מכך. בראיונות עלו סיבות מגוונות ליישום חלקי מבחינת כמות הימים, שבראשם העומס הלימודי:

"הקשבנו לצרכי המורות, על בעיות מתוך השטח, לפתוח כל בוקר עם שיר ולעשות פעילות העלה קושי, בגלל שזה גולש ממסגרת הזמן, ויש גם הישגים ואת צריכה להגיע ליעדים מסוימים, ולכן לאור הניסיון הבנו שיהיה רק 3 פעמים בשבוע. החלטנו ביחד עם צוות רחב." (צוות בית ספר)

מובילי התוכנית העבירו את המסר, שלפיו מספר הימים אינו הקריטריון החשוב היחיד ביצירת הקביעות, אלא גם העובדה שימי השבוע המוקדשים ליישום התוכנית הם ימים קבועים. לכן, מי שהשיב שהתוכנית מיושמת במשך חמישה ימים או פחות, נשאל אם הימים הללו הם קבועים – **למעלה ממחצית (60%) בקרב המנהלים החדשים ו-54% בקרב הוותיקים) השיבו כי הימים שבהם מיושמת התכנית הם ימים**

קבועים, כרבע השיבו שהימים קבועים ברוב המקרים, ופחות מרבע השיבו כי הימים אינם קבועים. ניתן לזהות, אם כן, **מגמה של מיסוד והשגרה של התוכנית גם בהיבט של ימי השבוע המוקדשים לתוכנית.**

ד. שעת היישום של התוכנית

אחת ממטרותיה המרכזיות של התוכנית "שיר של יום" היא לפתוח את היום באווירה נעימה ורגועה. הפתיחה הרגועה באמצעות השיר אמורה להפוך את המעבר מהבית אל בית הספר לנינוח וחלק יותר. בנוסף, קיימת ציפייה כי לפתיחת היום באווירה רגועה פוטנציאל להשפיע לחיוב על המשך יום הלימודים. המנהלים נשאלו באיזו שעה במהלך יום הלימודים מיושמת התוכנית, ורובם (71% בקרב הוותיקים ו-73% בקרב החדשים) ציינו כי התוכנית מיושמת בתחילתו של יום הלימודים. קיימת ירידה קלה בשיעור המדווחים על יישום בתחילת היום בהשוואה לשנה שעברה (78%). גם בקרב המיישמים יישום חלקי הרוב (69%) ציינו כי התוכנית מיושמת בתחילת היום.

מן הראיונות עולה כי בניגוד לשנת תשע"ז, שבה התוכנית התחילה באמצע שנת הלימודים, בשנת תשע"ח חלק מבתי הספר הוותיקים ייצרו מראש היערכות מערכתית שתומכת ביישום התוכנית, כך למשל שובצו המחנכים בשעה הראשונה ביום ראשון בבוקר, כדי לאפשר להם זמן להיכרות עם שירים חדשים ולנהל שיח עליהם.

"שיח מתקיים בדרך כלל רק בימי א', כשפותחים עם שיר חדש ואז מדברים עליו. שרים, קמים, מנענעים את הגוף, נהנים, מתעוררים וממשיכים הלאה בלימודים... כמעט כל המחנכות פותחות את יום א' בבוקר עם הכיתות שלהן. זה חלק ממגמה של קשר ושייכות שהובילה המנהלת... והסבירה שלא ניתן לשנות מיקום בשעה זו." (צוות בית ספר)

כמו כן בחלק מבתי הספר, תוכניות אחרות שהתקיימו בעבר בתחילת היום עברו למשבצות זמן אחרות.

"במערכת של כל הכיתות, השיעור הראשון מלכתחילה ארוך יותר, ככה יצא במערכת... בעבר היינו עושים קריאת בוקר, היום יש מורות שלא מתחילות עם זה או שעושות קריאת בוקר בהמשך היום... הפכנו את קריאת בוקר לקריאה במהלך שיעורי שפה ואחרים... עושים את הרבע שעה בזמן אחר..." (צוות בית ספר)

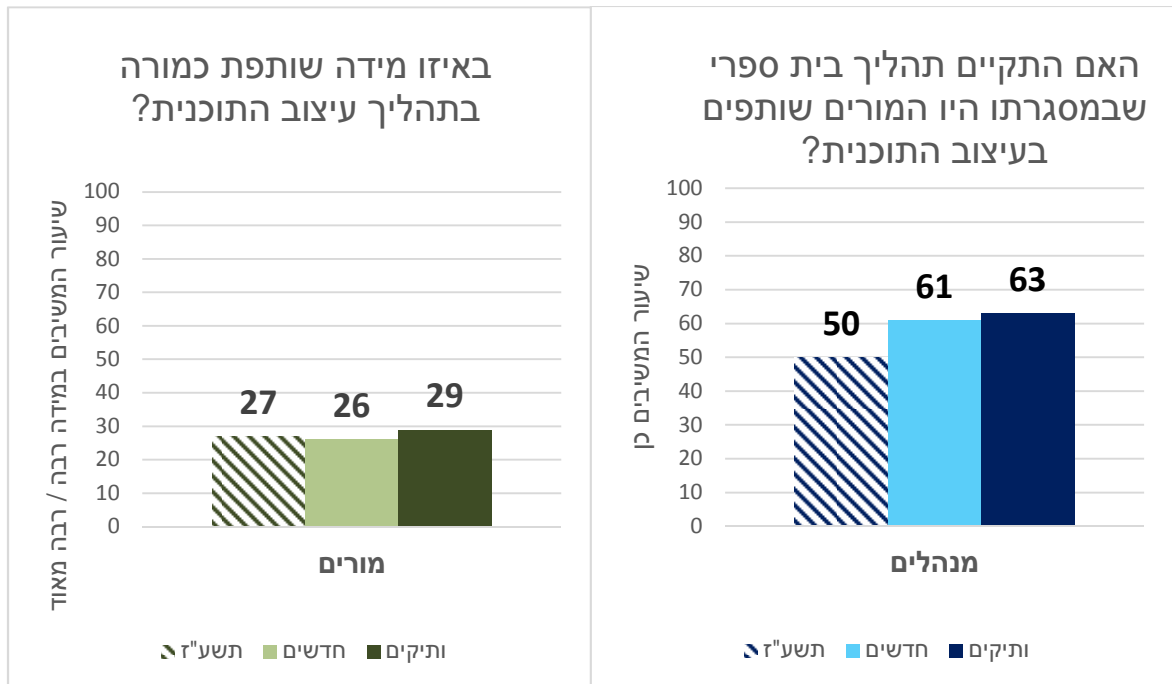
ה. השירה

לגבי השירה, ההערכה עסקה בארבעה מרכיבים: אופן בחירת השירים, מאפייני רשימת השירים הבית ספרית (מספר השירים, סוג השירים וכדומה), אופן ההשמעה של השירים בבית הספר, וחווית השירה מהזווית של המורים ומזווית התלמידים.

בחירת השירים:

המנהלים נשאלו אם התקיים תהליך בית ספרי שבמסגרתו שותפו המורים בעיצוב התוכנית, ולעומתם המורים שמיישמים את התוכנית בכיתתם נשאלו באיזו מידה הם שותפו בתהליך עיצוב התוכנית:

תרשים 8 - שותפות בעיצוב התוכנית



מהממצאים עולה תמונה מעניינת – בעוד שבקרב המנהלים ניתן לזהות השנה עלייה בשיעור המדווחים על תהליך בית ספרי, הרי שבקרב המורים לא חל שינוי, ועדיין פחות מ-30% חשים שהם היו שותפים בתהליך. **ממצא זה עשוי ללמד על פער בין המנהלים למורים בתפיסת תהליך הרתימה לתוכנית**, פער שמרמז על הצורך בחשיבה מחודשת על אופן רתימת צוות המורים לקראת השנה הבאה.

מהראיונות בלטה גם מידת השונות הגבוהה בין בתי הספר באופן בחירת השירים – החל מבחירה על ידי בעל תפקיד אחד, עבור דרך צוות מורים מצומצם וכלה בתהליכים שיתופיים נרחבים יותר:

"אנחנו עובדים הרבה עם קבצי שיתוף, אז אולי לפתוח את השירים למשוב עם המורות. נפתח את המערך השנתי של השירים להצעות של מורות וכל מורה תציע שירים. שלא מורה אחת תחליט על שירים, אלא [אם] נפתח את הבחירה. המורות יודעות מה עובד יותר ומה פחות."
(צוות בית ספר)

"בשנה שעברה ישבנו, אני, המורה למוסיקה, רכזת חטיבה צעירה והסגנית, וקבענו ביחד את השירים. השנה מנהלת החטיבה הצעירה עשתה את החלטות לבד... אולי בשנה הבאה במקום שמישהו אחד יבחר את השירים, צריך לבחור נציג מכל שכבה שיבוא ויבחר שירים. חשוב להשאיר את השירים ברמת בית ספר ולא ברמת בחירה אישית של כל מורה, כי זה מה שמחבר

את כל בית ספר למשהו אחד ויש את הצלצול שמלווה את כולם, אבל כן לשמוע המלצות של מורים." (צוות בית ספר)

כמה מהתלמידים שרואיינו ציינו כי הם היו מעורבים, או היו מעוניינים להיות מעורבים, בתהליך הבחירה:

"צריך היה להביא לנו חמישה שירים שאנחנו נבחר מתוכם מה השיר שיהיה בכל בוקר. שיביאו לנו לבחור מתוך כמה שירים, שלא נתבלבל אם נצטרך לבחור מהכול." (תלמידים)
"לפעמים אנחנו מצביעים ומבקשים שיר שרוצים שילמדו אותנו." (תלמידים)
"היה שיר שלא אהבנו או שנמאס לנו ממנו, אז החלפנו בשיר אחר." (תלמידים)

רשימת השירים:

המורים והמנהלים נשאלו על אודות מספר השירים שלהם נחשפו התלמידים במסגרת התוכנית מאז שהוחל ביישומה. בשנה שעברה, שבה הוחל ביישום התוכנית באמצע השנה, לא היה פער בין המורים למנהלים, וממוצע השירים שציינו שתי הקבוצות היה 15 שירים. השנה בולט פער גדול בין תשובות המורים, שציינו כ-20 שירים בממוצע (21 בקרב הוותיקים ו-19 שירים בקרב החדשים), ובין תשובות המנהלים שציינו מספר כפול (39 בקרב הוותיקים ו-42 בקרב החדשים). הדבר עשוי להצביע על מעורבות ניהולית נמוכה בפרטי יישום התוכנית. השיעורים הנמוכים שבהם נקבו המורים בתשובותיהם, שאינם משקפים את הפער המצופה בין היישום החצי-שנתי בשנת תשע"ח ליישום המלא בשנת תשע"ח, מעלים אף הם סימני שאלה לגבי האופן והקצב של תחלופת השירים בשטח.

בראיונות עלה כי חלק מבתי הספר חשים שהתחלופה של שיר אחד בכל שבוע היא מהירה מדי:

"השנה הרגשנו שצריך יותר זמן ללמד את השירים לקראת טקסים. ניסינו עם טקס אחד ולא עבד לנו. הבנו שצריך להמשיך ולטפל בכך בשנה הבאה, כי צריך נראות גבוהה יותר לכל שיר. לכן החלטנו השנה שלא משנים את השיר כל שבוע אלא רק פעם בשבועיים." (צוות בית ספר)
חשבתי שלהחליף שיר פעם בשבוע זה יותר מידי, אם רוצים להיכנס לעומק, אפשר אחת לשבועיים... הלמידה לוקחת זמן... עיסוק במילים, בתוכנם, אחר כך לשיר את השיר זה כבר פחות זמן..." (צוות בית ספר)

המנהלים נשאלו באיזו מידה הם הסתמכו על רשימת השירים שהציע משרד החינוך. בשנה שעברה 84% מהמנהלים ציינו כי הם הסתמכו על הרשימה במידה רבה. בקרב המנהלים הוותיקים נצפה שיעור הסתמכות דומה גם השנה (87%). אולם בקרב המנהלים החדשים רק 78% ציינו כי הם הסתמכו על הרשימה שסיפק משרד החינוך.

בראיונות ניכרה שונות בין בתי הספר במידת ההסתמכות על השירים. היו כאלה שהסתמכו באופן כמעט מוחלט על רשימת השירים ועל העזרים שהופקו (המדריך הדיגיטלי והשירון):

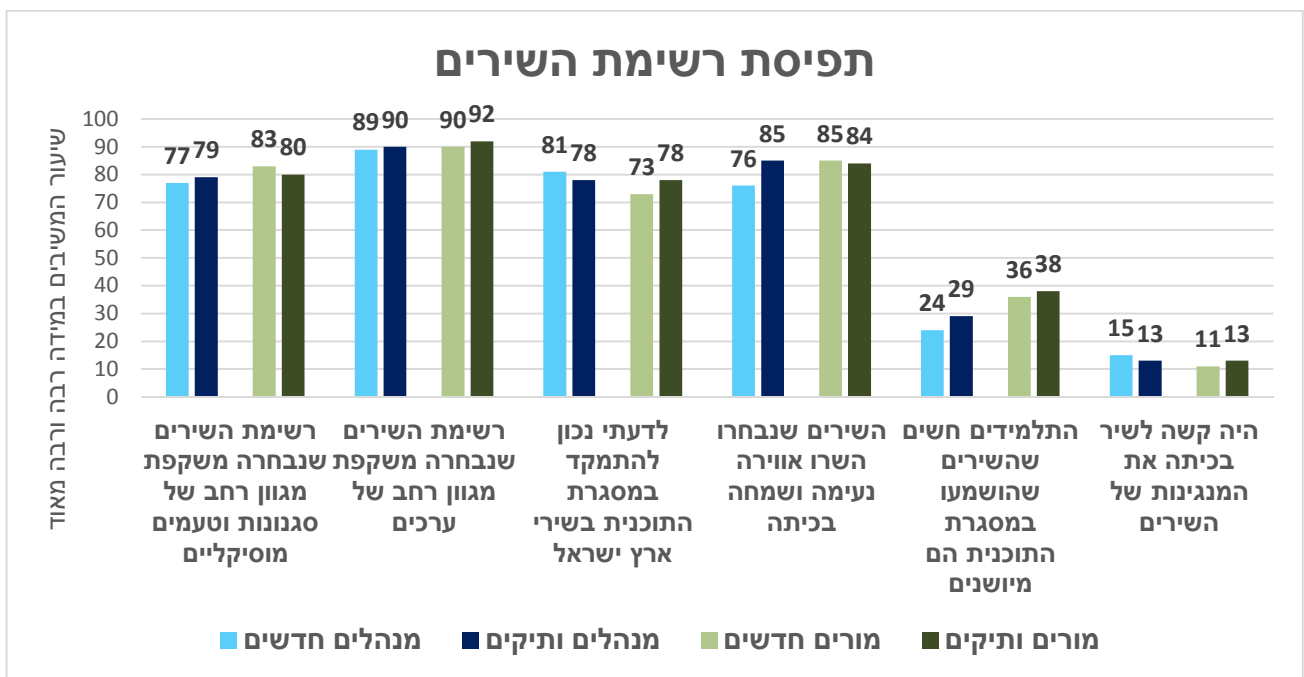
"לרוב [השירים] מהאתר, יש פעילויות והכול... זה עוזר במקום להתחיל להמציא, וזה באמת שירים יפים מאוד ומתאימים. ויש בחירה, גם ככה יש המון תכנים, לא חסר לי כלום. מאוד מפורט גם הפירושים של המילים, מופיע במדריך של המורה, נוח לתפעול, יש לי קישור לשיר וזה מאוד נוח, זה לא רק השיר... גם תכנים ומילים, במקום לשבת איתם עם מקראה זה דרך למידה נוספת." (צוות בית ספר)

מצד שני, ישנם בתי ספר שהעדיפו לבחור שירים ולייצר חומרי למידה משלהם:

"מאוד אוהב את החופש לבחור את השירים בעצמנו ולא להישען רק על החוברת, זה מצוין. מצד נוסף, לא נצמדנו הרבה לחוברת ודורש מאיתנו למצוא חומרים לשית, אם לא ממקדים למה כדאי להתייחס ועל מה לדבר, אם צריכים לשיר כל יום על השיר, אפשר לתת תבנית מסוימת... פעם לדבר על המשורר, פעם על פירוש של מילים, תחושות, איזשהו פורמט איך למלא את הימים האלו." (צוות בית ספר)

השנה הוספו מספר שאלות חדשות לבחינת עמדות המורים והמנהלים לגבי רשימת השירים:

תרשים 9 - תפיסת רשימת השירים



ניתן לראות כי למרות הגיוון התרבותי של המנהלים, המורים והתלמידים, שהיה יכול לייצר חילוקי דעות ביחס להרכב הרשימה – קיימת הסכמה רחבה ותמימות דעים בין המורים והמנהלים בדבר רשימת השירים שנבחרה. ההסכמה מושתתת על ראיית הז'אנר של שירי ארץ ישראל כליבת התוכנית. יחד עם זאת, יותר משליש מהמורים מדווחים כי השירים שנבחרו הם מיושנים בעיני התלמידים.

בעיות מוסיקליות הנובעות ממנגינות מורכבות וקשות לשירה צוינו רק בקרב מיעוט קטן של המורים והמנהלים. האתגר המרכזי שעלה בראיונות היה מגוון מצומצם של שירים:

"החלטנו השנה לשנות את השירים בהשוואה לשנה שעברה, גם כדי לגוון וגם לפתח את הילדים, לחשוף אותם לשירים נוספים. לא רצינו שהם ישתעממו עם חזרה." (צוות בית הספר)

"מבחינת השירים עצמם, יש שירים שעבדו יפה אז נמשיך איתם, אבל אנחנו כן רוצים לחשוף את הילדים לשירים נוספים. לכן נעשה שינויים, כי יש שירים שאתה ממצה אותם. כן נרצה להשאיר חלק מהשירים שהיו, כי בכיתה ד' או ג' אפשר לחשוף להיבטים שונים של השיר בהשוואה לכיתה ב'. לכן אני אומרת שהחוברת קצת מגבילה." (צוות בית הספר)

גם ביחס למגוון השירים, שאלת היסוד של חובה מול בחירה ריחפה בחלל האוויר, והיו שהתייחסו לרשימת השירים כאל רשימה מחייבת:

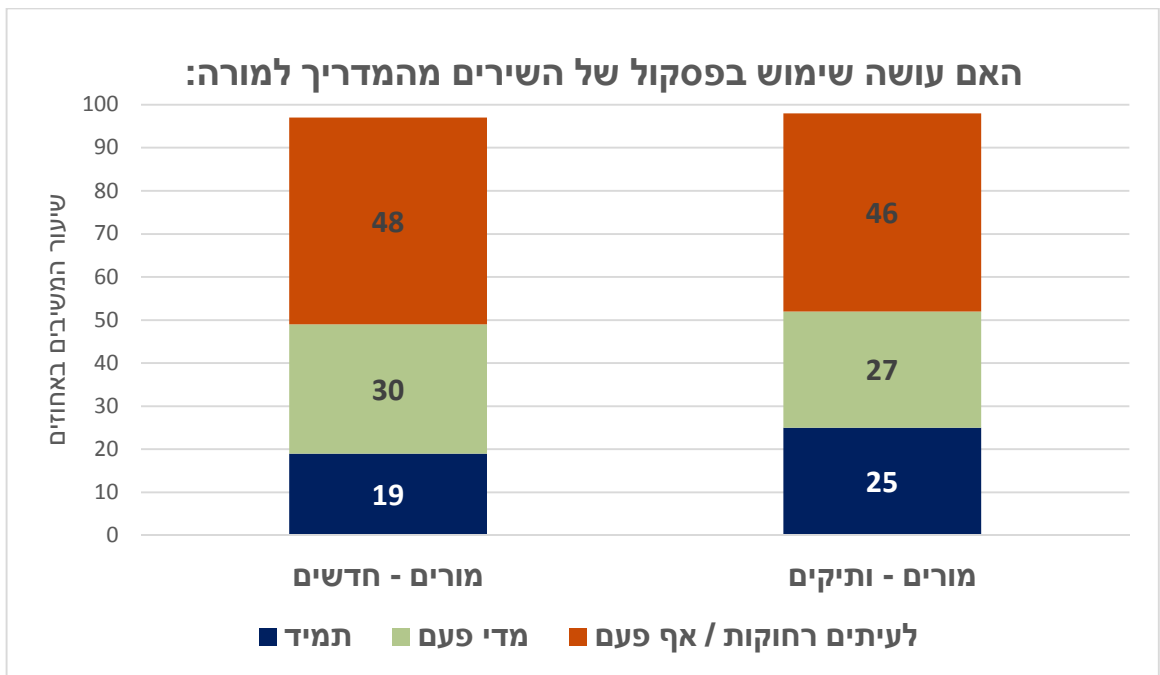
"בעצם כשהכנסנו שירים שהם לא בשירון, אולי בכלל לא עמדנו במה שמשרד החינוך כיוון אליו בתוכנית? מצד שני כמה זמן יכולה אותה תוכנית להסתפק עם אותם שירים? אנחנו כבר עצמאים ובחרים שירים שמתאימים לנו. ולכן אולי צריך לחדש ולרענן שירים. כדאי שהשירון לא ירוץ יותר משנתיים... אנחנו משנים את השירים כדי שלא יהיה מאוס, אבל צריך להיות משהו שיהפוך את התוכנית למעניינת או מאתגרת." (צוות בית הספר)

אופן ההשמעה של השירים:

המורים והמנהלים נשאלו לגבי אופן ההשמעה של השירים, ובדומה לשנה שעברה, הרוב (למעלה מ-70%, למעט בקרב מנהלים חדשים – 67%) ציינו כי הם עושים שימוש במכשיר שמע כיתתי. בין 10% ל-20% ציינו שימוש במערכת כריזה. מהראיונות עלה כי השימוש במערכת הכריזה מאפשר פעמים רבות שזירה של השיר בשגרות היומיות, למשל באמצעות הפיכתו לצלצול הבית ספרי.

השנה נשאלו המורים אם הם עושים שימוש בפסי הקול של השירים המצויים במדריך הדיגיטלי והכוללים את מנגינות השירים ללא המילים:

תרשים 10 - שימוש בפסקול השירים

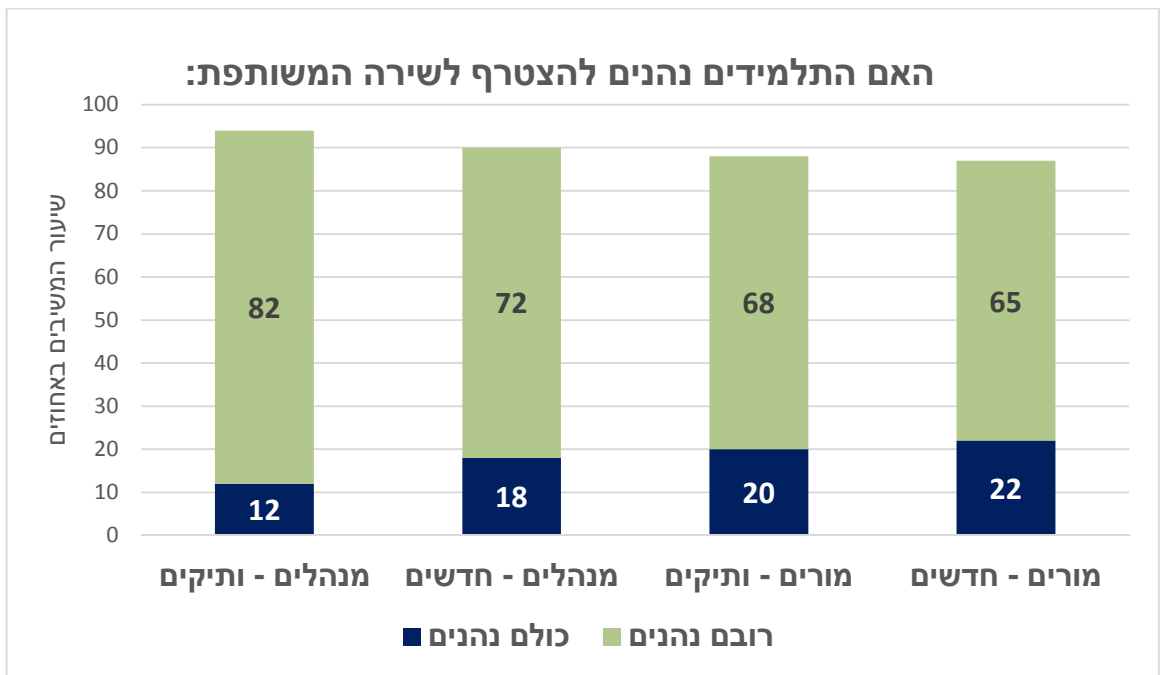


ניתן לראות כי כרבע מהמורים הוותיקים וכחמישית מהמורים החדשים עושים שימוש קבוע בפסקול. כמחצית כלל אינם עושים שימוש באמצעי זה.

חויית השירה מזווית הראייה של המורים והמנהלים ושל התלמידים:

המורים והמנהלים נשאלו באיזו מידה התלמידים נהנים להצטרף ולהשתתף בשירה המשותפת. התשובה השכיחה היא כי רוב התלמידים נהנים להצטרף לשירה. כ-20% מהמורים והמנהלים אף טענו כי כל התלמידים נהנים להצטרף:

תרשים 11 - הנאת התלמידים מהשירה



כמו בשנה שעברה, כ-90% מאנשי הצוות מדווחים כי רוב התלמידים או כולם נהנים להצטרף לשירה המשותפת.

בראיונות עלה כי לא תמיד ההצטרפות היא אוטומטית וכי התיווך של המורה משמעותי:

"בסך הכול הילדים מגלים עניין וכולם שרים. שווה לראות ויפה לראות. תלוי גם במורה, כמה יש לה ביטחון לשיר מול הילדים. עברתי השבוע בשכבה ב', המורות שם עדינות כאלה, אז קראתי להם 'קדימה' והם הצטרפו בשמחה כזו." (צוות בית הספר)

גם האווירה הכיתתית, סוג השיר ושכבת הגיל משפיעים על ההיקף והאופי של השירה:

"אצלנו בכיתה ו' אנחנו בעייתיים עם שירה, כי יש ילדים שאומרים להם לשיר והם לא רוצים לשיר... יש ששרים אבל הרוב לא שרים." (תלמידים)

"בהתחלה הם מסתכלים עליי כשאני שרה, ולפעמים קורה שעד סוף השבוע המורה נשאר סולן. יש שירים כאלה, ולפעמים גם תלוי בכיתות." (צוות בית הספר)

לעיתים השילוב עם תנועה או מקצב מעודד את השירה:

"אצלנו אחרי 'שיר של יום' הילדים מתעוררים. הם לא שרים, אבל השיר מקפיץ אותם." (תלמידים).

"אם יהיה 'טודו בום' כולם ישירו." (תלמידים)

"בה'1 כולם צורחים את השירים והמורה שלהם צורחת איתם." (תלמידים)

היחס לשירה, לתוכן השיר ולמנגינה, מרגש ונע בין שמחה לעצבות ואף מגיע לעיתים לכדי בכי:

"אצלנו הילדים מגיעים בפרצוף עצוב, ואחרי שמסבירים את השיר מתחילים את הבוקר בכיף."
(תלמידים)

"אצלנו יש שירים שילדים לוקחים בצחוק, יש חבורת ילדים שצועקים ושרים וכולם עושים אווירה של צחוק." (תלמידים)

"באמת. בנות בוכות בעקבות שיר משמח." (תלמידים)

"הנה זה השיר שדיברתי עליו. טליה בכתה בגלל השיר הזה, ואפילו בן אחד בכה - אתה קולט!"
(תלמידים)

בראיונות עלתה סוגיה נוספת הקשורה למעורבות התלמידים, הנוגעת למגמה המצויה בחלק מבתי הספר להגדיל את מעורבות התלמידים באמצעות חלוקת תפקידים והעברת אחריות אליהם ביחס להיבטים ארגוניים שונים בהפעלת התוכנית:

"יש במסגרת "תפקיד לכל תלמיד" כיתות שבהן יש תלמיד שתפקידו להכין את השיר - לפתוח את המחשב עם השיר והמילים. יש כיתות שבהן התפקיד מתחלף פעם במחצית, ויש בתדירות אחרת, תלוי במורה. בימי ראשון הילדים לא יודעים איזה שיר לשים, אז התורנות רק בימים הבאים של השבוע." (צוות בית ספר)

"לגבי שנה הבאה, אני חושבת שבכל חודש אתן לשמינייה אחרת של ילדים (מפגשים פרטניים ששייכים לאשכול קשר ושייכות) שיכינו מצגת עם השירים של "שיר של יום", ואז חלק מהמפגשים של השמינייה נקדיש לעבודה על שיר של בוקר." (צוות בית ספר)

ומזווית הראייה של המורים - המורים נשאלו באיזו מידה הם חשים בנוח במהלך השירה, הרוב המוחלט (כ-88% בקרב הוותיקים ו-90% בקרב החדשים, לעומת 87% בשנה שעברה) ציינו שהם חשים בנוח במהלך השירה במידה רבה או רבה מאוד. גם בקרב המשתייכים לבתי ספר המיישמים את התוכנית יישום חלקי למעלה מ-80% דיווחו כי הם חשים בנוח במהלך השירה.

השנה נשאלו המורים בנוסף אם הם מצטרפים בפועל לשירה. הרוב המוחלט (82% בקרב המורים החדשים ו-83% בקרב הוותיקים) מדווחים כי הם מצטרפים לשירה המשותפת.

יחד עם זאת, ניתן לאתר מיעוט של בין 10% ל-20% שנמנע ואולי חש פחות בנוח במהלך השירה. זהו מיעוט שיש לתת עליו את הדעת.

בראיונות ניתן היה לשמוע גם את הקולות הנרתעים במידה מסוימת מהשירה:

"אני מאוד אוהבת לשיר אבל לא מעיזה, אין לי קול לעמוד מעל במה, יש לי טראומה... סיפרתי לילדים שרציתי בכיתה ג' להתקבל למקהלה והמורה לא קיבלה אותי, בשבילי שירה בציבור זה מזייפים ביחד כולם, זה דבר כייפי ממש ואני מאוד אוהבת את שירי ארץ ישראל מאוד מחוברת" (צוות בית הספר)

"אני לא הייתי שרה עם ילדים, כי אני לא אעשה את זה מהאופי שלי, למרות שהיום מאוד קל, שמים ביו-טיוב ומצטרפים לזמר... המורות המתנגדות לא מתאים להם לשיר מול הכיתה." (צוות בית הספר).

"לדעתי מושפע מהכימיה של מורים עם התוכנית הזאת, לי אין כימיה עם זה, אני לא יודעת לשיר... אוהבת לשיר כשאני לבד, מכירה את זה גם מהתלמידים שלי... שיעורי מוסיקה בשבילם לפעמים זה עונש... ניסיתי פעם אחת וזה לא עבד, כי לא באתי שלמה עם זה." (צוות בית הספר)

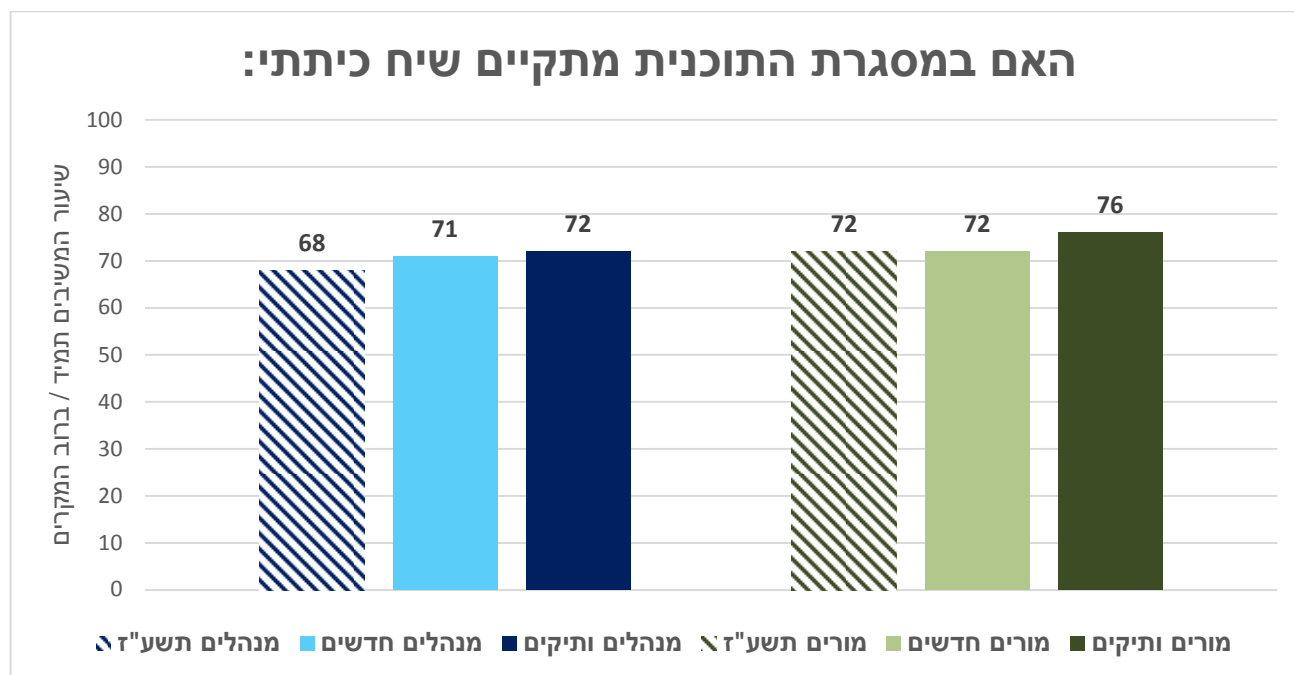
1. ניהול שיח כיתתי

כוונתם של מובילי התוכנית היא שלא להסתפק בשירה כשלעצמה אלא למנף את השיר ליצירת שיח משמעותי בתחילת היום, שיכוון להיבטים רגשיים וליצירת קשר בין המורה לתלמיד ובין התלמידים לבין עצמם. שיח זה כולל רובד בסיסי של התעניינות בשלום התלמידים ובמטען שאיתו הם הגיעו לבית הספר, ורובד מתקדם יותר של יצירת חיבורים בין השירים לעולמם הרגשי של התלמידים.

"רוצים שיתקיים שיח שכולל פתיחות, כנות, היעדר שיפוטיות, קבלה, הקשבה... אין תשובה נכונה או לא נכונה, כל תשובה לגיטימית... עם כבוד לאחר, גבולות ושמירת גבולות, ותחושת מסוגלות אצל כל מורה כאיש חינוך. בעיני כל איש חינוך אמור לנהל שיח רגשי, ברגע שמתקיים שיח רגשי והיכרות, הרבה פעמים המורה יכיר חלקים בתלמיד שלא נחשף אליהם בתהליך הלמידה, זה יעורר יכולת הזדהות והקשבה ופניות אחרת לתת עזרה לאותו תלמיד." (מובילים)

ביחס לשאלה האם מתקיים בעקבות השיר שיח כיתתי, נתקבלו התשובות הבאות:

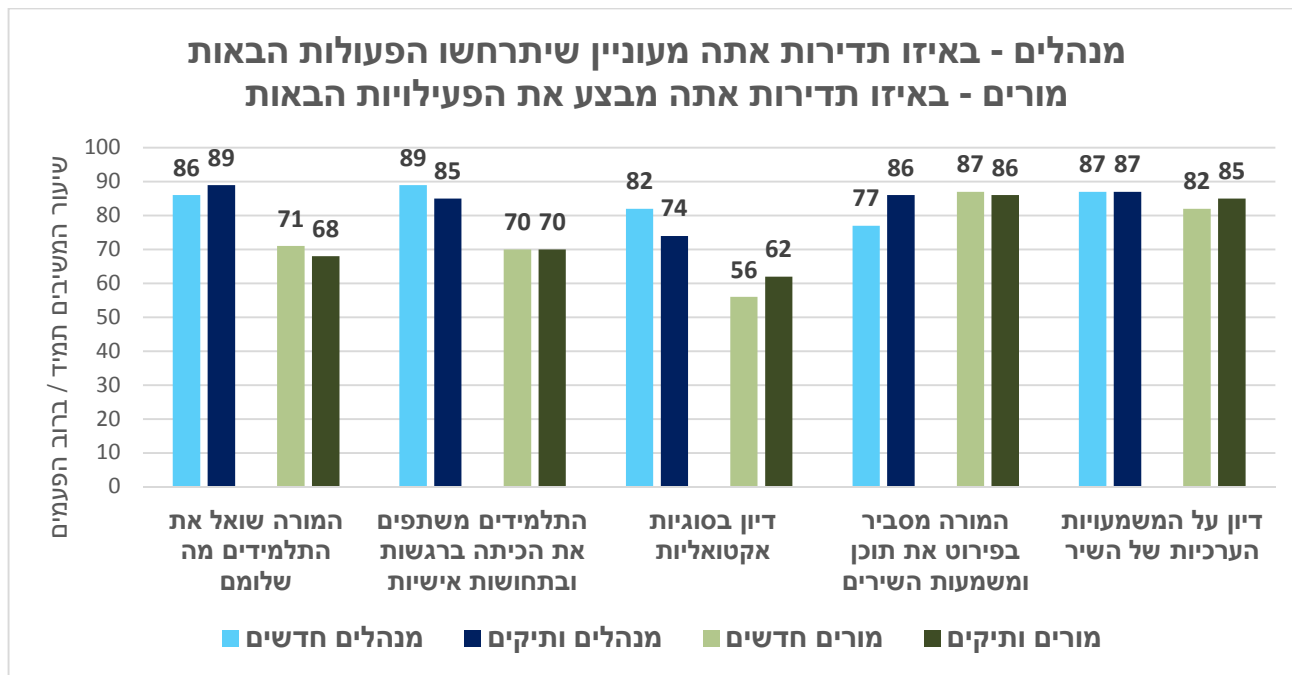
תרשים 12 - קיום שיח כיתתי



ניתן לראות יציבות יחסית בהשוואה לשנה שעברה – קצת יותר מ-70% מדווחים על קיום שיח ברוב המקרים.

כדי לעמוד על המתרחש במסגרת השיח, נשאלו המנהלים באיזו תדירות הם מעוניינים שיתרחשו הפעולות המצוינות מטה, והמורים נשאלו באיזו תדירות הם מבצעים בפועל את הפעולות הללו:

תרשים 13 - פעילויות במסגרת השיח



מן התרשים ניתן ללמוד כי קיימת הלימה בין תשובות המורים והמנהלים בנוגע לדיון בהיבטים תוכניים ובמשמעויות הערכיות. לעומת זאת, לגבי ההיבטים הרגשיים והחוויתיים, שבעיני מובילי התוכנית אמורים להוות את הרובד הבסיסי, שהוא ממילא השכיח יותר ביישום התוכנית, ניתן לראות כי תדירות היישום של המורים פחותה מזו של ההיבטים התוכניים. תמונת מצב זו תואמת את הממצא המתואר בהרחבה לעיל בפרק העוסק בתפיסת מרכזיות המטרות, והממחיש כי **בשטח, המרכיבים התוכניים של החשיפה לתכנים ולשירים מהותיים ומרכזיים אף יותר מהפן הרגשי בתוכנית בכלל ובנוגע לניהול שיח בפרט.**

ביחס לשאלה אם כל המורים מנהלים שיח כיתתי, 37% מהמנהלים הוותיקים ו-38% מהמנהלים החדשים ציינו כי כולם מקיימים שיח כיתתי (עלייה קלה בהשוואה לשנה שעברה, אז רק כשליש ציינו כך). רק כ-10% מהמנהלים הוותיקים ו-16% מהמנהלים החדשים ציינו כי מיעוט מהמורים (או אף מורה) מנהלים שיח במסגרת התוכנית.

המורים נשאלו באיזו מידה הם חשים כי הם יודעים לייצר שיח משמעותי במסגרת התוכנית. **93% מקרב המורים הוותיקים ו-87% מקרב הצעירים השיבו כי הם יודעים לייצר שיח משמעותי במידה רבה**

(לעומת 85% בשנה שעברה). בהיבט זה נצפו שיעורים גבוהים של תחושת מסוגלות גם בקרב אלו המיישמים יישום חלקי (82% בקרב החדשים ו-90% בקרב הוותיקים).

במסגרת הראיונות עם המנהלים והמורים עלתה גם ההזדהות העקרונית עם הצורך בקיום שיח רגשי:

"עברנו לפני כמה שנים סדנה למורות על השיח הרגשי, עשינו שנתיים השתלמות בית ספרית... ומשם גזרנו פרקטיקות שמסייעות ליישם את מה שנלמד בהשתלמות... חלק מזה היה להתחיל את הבוקר באקט של פתיחה רגשית, להעביר את הילד ממוד של הפסקה או בית, למוד של למידה, הבנו שזה מאוד נחוץ... יצרנו כל מיני פרקטיקות... ואז הגיע "שיר של יום" וראינו בו חלק מהתוכנית ויכול להוות בסיס לשיח רגשי... לפנות את הילדים ולהכניס אווירה טובה." (צוות בית ספר)

יחד עם זאת, נמצא כי קיימים פערים בתחושת המסוגלות של חלק מאנשי הצוות החינוכי להתמודד עם שיח רגשי. פערים אלו נובעים ממאפיינים הקשורים לאופי התפקיד (מורים מקצועיים לעומת מחנכים), ולהיקף הניסיון או ההכשרה שלהם בתחום זה.

"מורה רגילה לא תמיד תדע לעשות את השיח הרגשי אם יוצא משהו מעורר אי-שקט... מורים שכחו שצריך לדבר עם הילד ולהקשיב לו, יש פה חלון לעצור את המרוץ ולהגיע ממקום אחר. אבל מעטים המורים שיודעים לעשות את זה... רובם יבקשו מתכון או יגיעו לאיזה הפעלה..." (מובילים)
"אין למורים את הכלים לנהל את השיח הרגשי... לא מובן מאליו שלכל אחד יש אותו." (צוות בית הספר)

בבתי ספר מסוימים נראה שהתוכנית נתפסת אף כחלופה לתוכניות קודמות שעסקו בשיח הרגשי במישרין.

לא ברור עד כמה השיח שמתפתח במסגרת התוכנית עונה על הקריטריונים של שיח רגשי, שכן כאמור הדגש התוכני משתלט לעיתים על התוכנית:

"אוצר מילים, משמעות השיר, משהו על היוצרים המלחין המשורר וגם אילו תחושות מעלה... אימצנו את זה במקום השיח הרגשי... בעבר היה נתון למורות איך פותחות את הבוקר... מה נשמע? במה לכל ילד, וזה עוד כלי לצד הכלים הרגשיים האחרים שיש..." (צוות בית ספר)
"גם לפני "שיר של יום" השיעורים לא התחילו ישר בלמידה, אלא ב"מה נשמע", אז פה שרים." (צוות בית ספר)

"בשיח הרגשי אתה לא מדבר על עצמך אלא על הדובר בשיר... מאפשר לבטא את הרגש." (צוות בית ספר)

בחלק מבתי הספר הצוות החינוכי פעל ליצור זיקה בין התוכנית לתוכניות אחרות העוסקות בהיבטים רגשיים כדוגמת מפתח הל"ב:

"יש לי מחברת מפתח הלב ו"שיר של יום", חיברנו את שניהם יחד. מפתח הלב מלווה את בית הספר המון שנים... מצאנו את זה כחיבור טבעי." (צוות בית ספר)

"וגם יש לנו מחברת של מפתח הלב, וזה קשור ל"שיר של יום", כותבים בה את שיר החודש ואת הפתגם." (תלמידים)

מן הצד השני נשמעו קולות שמייצרים נתק בין תוכניות הנתפסות כמענה לפן הרגשי ובין "שיר של יום":
"לא ראיתי קשר ישיר לשיח רגשי, יש להם כל כך הרבה הזדמנויות אחרות... יש לנו מעגל הקסם בחלק מהכיתות, בחצאי כיתה יושבים ומדברים, ושם יבוא לידי ביטוי, לא תמיד קשור לשיר" (צוות בית ספר).

כאשר המורים נתבקשו לפרט מה מתרחש במסגרת השיח, עלו פעמים רבות היבטים תוכניים:

"הקישור של השיר לנושאים לימודיים זה הבשר של השיר, כי אם לא, אז אתה רק שר ועובר הלאה. השיר מתקשר לפעמים לגיאוגרפיה במיקומים ובחבל ארץ ובהיסטוריה של המקום. לשפה בוודאי... לערכים - גם כי זה מתחבר." (צוות בית ספר)

"יש מושגים בכל שיר שאני מלמדת.. יש המון מילים שלא מכירים, מראה להם ראיונות עם משורר, שייראו ויכירו את הסיפור מאחורי זה." (צוות בית ספר)

היו ששילבו במסגרת השיח בין ההיבטים התוכניים לאלו הרגשיים:

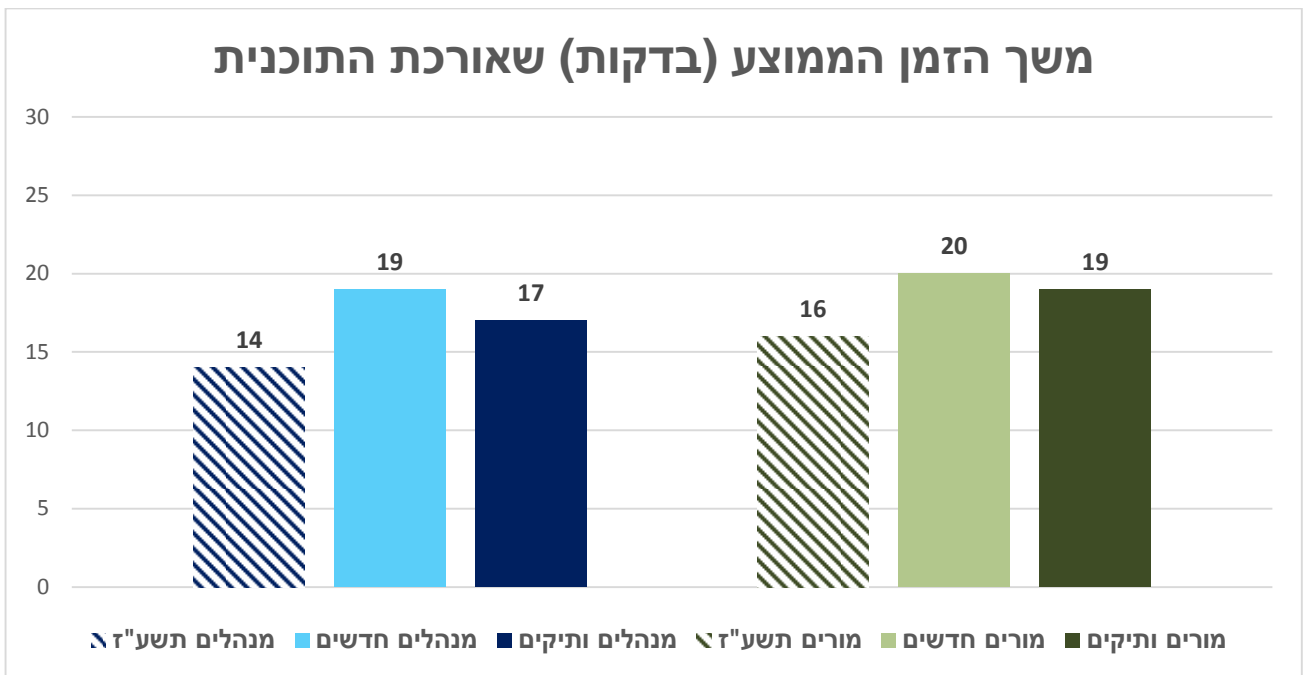
"בכיתה ו' "שיר לשלום", חוץ מזה ששרו את השיר נתתי להם פעילות שיכתבו את העניין של השסע הדתי- חברתי, והילדים רשמו רצונות שלהם ומה הם חושבים על ה"ביחד" והשלום, ואיך הם רואים את זה בכיתה ובבית. היו שכתבו מחדש את השיר עם המילים שלהם." (צוות בית ספר)

"לדוגמה היה את "שיר השיירה", שמתחבר למורשת ולרב-תרבותיות, קישרנו לעלייה שיש לנו פה מרוסיה, ארצות הברית... אני חושבת שיש דגש גם וגם שפתי, תוכני וגם רגשי. אני בתחום שלי, התחום החברתי והתחום המוסיקלי הם הדגשים שלי." (צוות בית ספר)

ז. העיסוק בשיר במסגרת שיעורים נוספים

במקורה התוכנית "שיר של יום" אמורה להיות תוכנית קצרה. בשנה האחרונה, על פי הדיווחים, חלה עלייה במשך הזמן המוקדש לתוכנית, כפי שניתן ללמוד מהתרשים הבא:

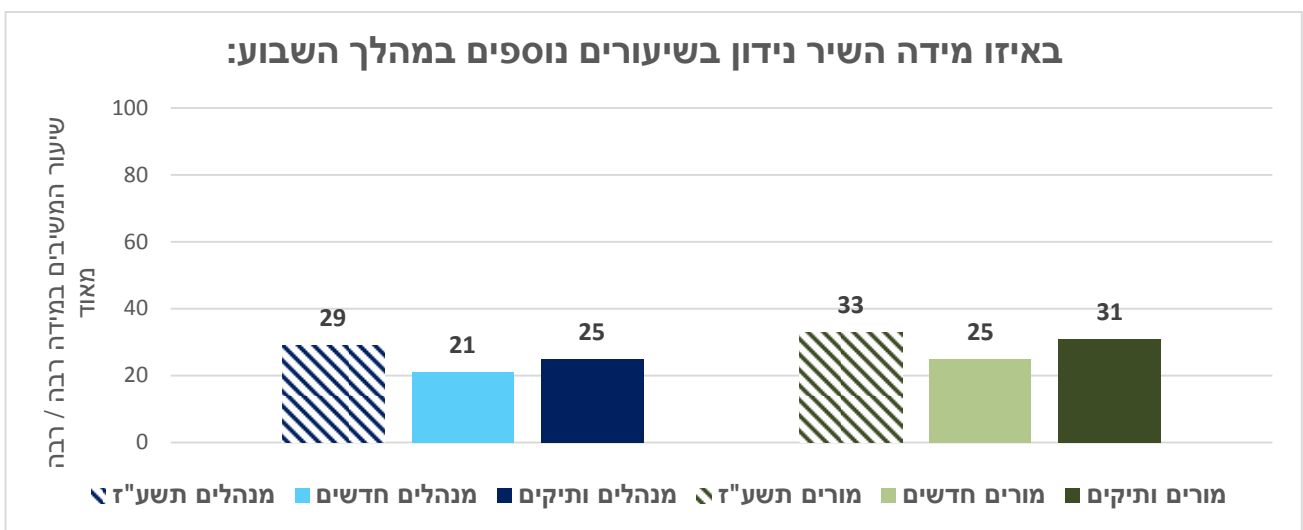
תרשים 14 - משך הזמן שאורכת התוכנית



על פי המדווח, ניתן לזהות התארכות של כ-3-4 דקות במשך הזמן של התוכנית. נתון זה עשוי ללמד על יישום מעמיק יותר, אולם לאור הממצאים הקודמים ייתכן שהעמקה זו משתקפת יותר בהיבטים התוכניים ופחות בהיבטים הרגשיים.

מובילי התוכנית ראו בשירה ערוץ חווייתי, שניתן לקשר אותו ולשזור אותו בהיבטים רבים נוספים בחיי בית הספר. הסוגיה המרכזית שנבחנה בהקשר זה היא המידה שבה השיר נידון בשיעורים נוספים במהלך יום הלימודים.

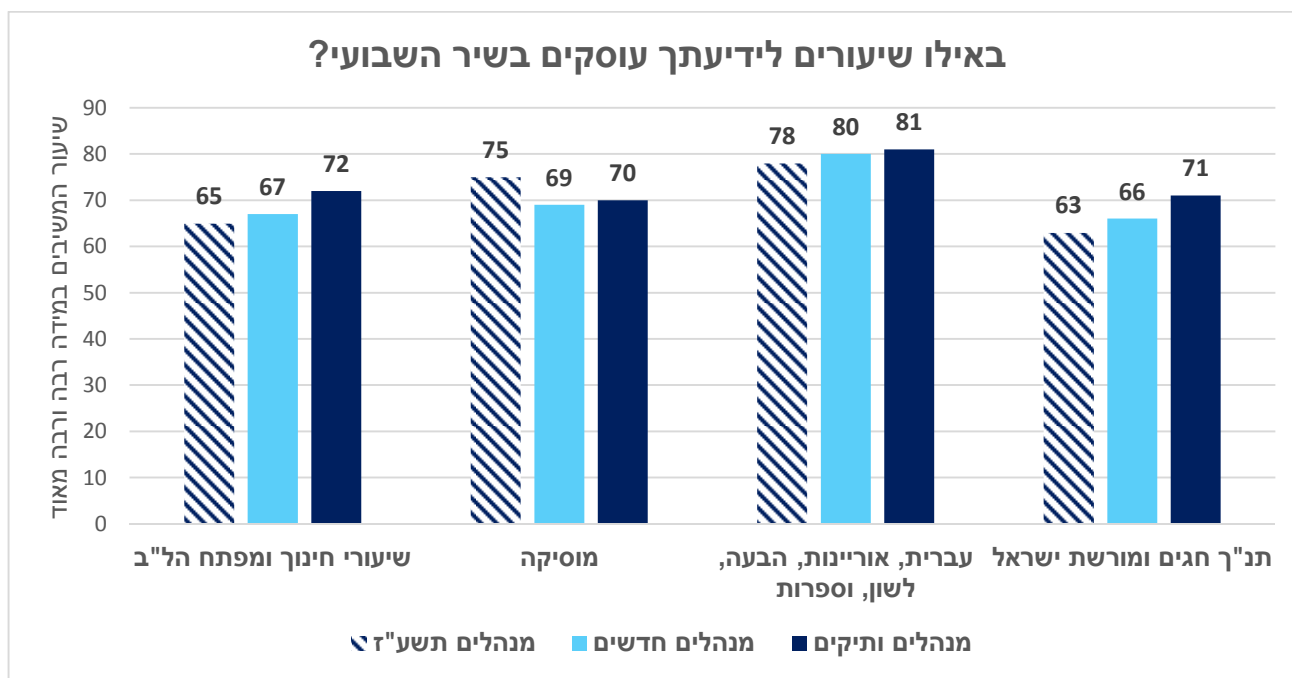
תרשים 15 - דיון בשיר בשיעורים נוספים



ניתן לראות כי כמו בשנה שעברה, רק מיעוט קטן (בין רבע לשליש) מהמורים ומהמנהלים מדווחים על הרחבת העיסוק בשיר לשיעורים נוספים. ניתן לזהות מגמה של **ירידה בהשוואה לשנה שעברה** בסוגיה זו. ייתכן שהארכת התוכנית בכמה דקות משקפת העמקה מסוימת במהלך התוכנית עצמה שמפחיתה את הצורך בעיסוק בנושא בשיעורים נוספים.

המנהלים נתבקשו לציין באילו מהשיעורים המפורטים מטה נידון השיר במהלך השבוע:

תרשים 16 - השיעורים שבהם עוסקים בשיר



בהשוואה לשנה שעברה, יותר מנהלים מדווחים על יישום בשיעורי חינוך ופחות בשיעורי מוסיקה. עדיין קיימת בולטות לתפיסת היישום בשיעורי השפה, מה שעולה בקנה אחד עם תפיסת המטרות בשטח ששמה דגש על התכנים.

מהראיונות עם המנהלים והמורים עולה כי השיר מהווה פלטפורמה ליצירת חיבורים עם מגוון נושאים – מאקטואליה ועד להיסטוריה:

"יש שירים שפתחו שיח משמעותי שאנחנו מקשרים אותו לנושאים בהווה הכיתתית או במדינה. למשל לנושא של קבלת האחר והשונה. לפעמים הקישור הוא במשפט קטן, אבל יש קישור." (צוות בית ספר)

" [יש מהשירים] המון למידה ומידע היסטוריה, טבע, יחסי אנוש, דרך המילים, יש המון אפשרויות ללמד דרך שירה." (צוות בית ספר)

"...והשירים הישנים מאוד יפים... וזה עוד סגנון מוסיקה, ואפשר ללמוד תוך כדי איך היה פה פעם על מלחמות, על דברים שקרו." (תלמידים)

החיבור של התוכנית "שיר של יום" למעגל השנה ולאירועים מיוחדים הוא ערוץ פעולה נפוץ:

"מדברים על למה דווקא השיר הזה... איך מתקשר לזמן השנה, למה שקורה עכשיו." (תלמידים)
"המורה שלנו בוחרת לפי נושאים, למדנו בהתחלת השנה על חברות ועל 70 שנה לישראל,
לפעמים עושים כל מיני פעילויות עם השירים." (תלמידים)

לסיכום פרק היישום, ניתן לומר כי השאלה העקרונית ביותר ביחס ליישום התוכנית היא סוגיית הגיוון באופני היישום בשטח והתפיסות המסויגות שנלוות ליישום הנחוה כחלקי. גיוון זה הוא במידה רבה נגזרת של אי-הבהירות ביחס להגדרת מרכיבי החובה לעומת מרכיבי הבחירה שבתוכנית והיעדר הגדרה מוכרת ומוסכמת שתבהיר מהו היישום המלא של התוכנית. ביחס לאופן היישום, השירה עצמה נתפסת כמהנה, אולם ההיקף והאופן של ההשתתפות בתוכנית מושפע מגורמים רבים, ובראשם ההירתמות והמגויסות של המורה בכיתה לעניין. השיח הרגשי בעקבות השיר טרם הפך לנורמה מושרשת במערכת ונדרשת השקעה וחשיבה נוספת ביחס לאופן הטמעתו.

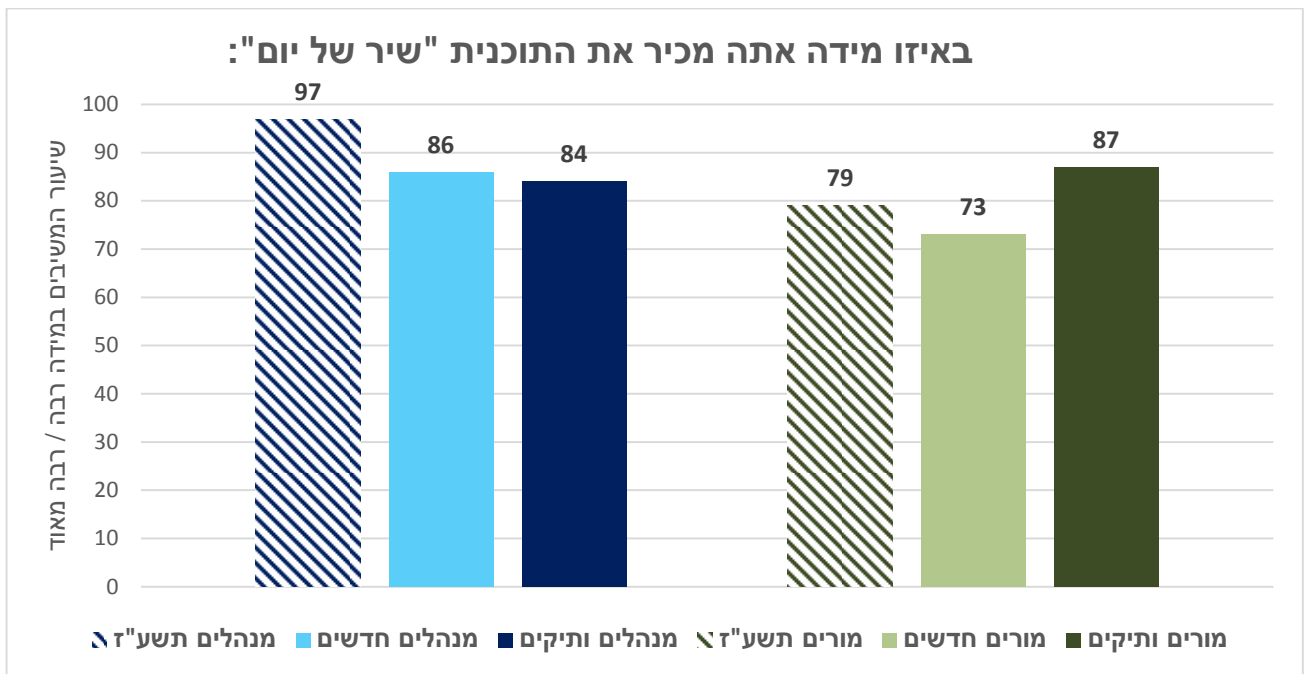
ג. הכשרה, חניכה, ניהול ובקרה

חלק זה עוסק בשאלות של ההכשרה והתמיכה מצד הגורמים המובילים ממשרד החינוך, לצד בחינת האופן שבו התוכנית מנוהלת בבית הספר.

הכשרה וחניכה

נקודת מוצא לבחינת ההכשרה היא השאלה באיזו מידה המורים והמנהלים המיישמים את התוכנית (באופן מלא או חלקי) מכירים את התוכנית "שיר של יום":

תרשים 17 - ההיכרות עם התוכנית



מהתרשים ניתן לראות כי בשנה האחרונה רמות ההיכרות של המנהלים נמוכות יותר בהשוואה לאלו של השנה שעברה. בקרב המורים הוותיקים ניתן דווקא לזהות רמות גבוהות יותר של היכרות בהשוואה לשנה שעברה.

המנהלים נשאלו אם הם השתתפו בתהליך הכנה לקראת יישום התוכנית. **נצפתה ירידה בשיעור המנהלים שדווחו על השתתפות בהכנה:** בעוד שבשנה שעברה 72% מהמנהלים דיווחו על השתתפות בתהליך זה, השנה דווחו על כך רק 56% מהמנהלים החדשים (הוותיקים דווחו על 79%, אך לא ברור אם הם מכוונים בתשובתם לתהליך שהתקיים השנה או בשנה שעברה). יתכן שחלק מהירידה קשור לכך שחלקם נחשפו לנושא על ידי המפקחים ללא ליווי של המטמיעות.

גם ביחס להכנה אפשר לזהות פער בין מנהלים המיישמים יישום מלא ש-71% מהם השתתפו בהכנה, ובין המיישמים יישום חלקי שרק 56% מהם השתתפו בהכנה (יצוין שהפער השנה בהיבט זה, ששיעורו 15%, מצומצם לעומת השנה שעברה, אז הוא עמד על 26%).

נקודה בסיסית נוספת שיש לברר היא מידת הצורך בהנחיה. רק מיעוט קטן מקרב המורים והמנהלים (עד 15%) דיווח על תחושת צורך בקבלת הדרכה לגבי התוכנית.

בראיונות עלו קולות מגוונים ביחס לצורך בהדרכה. מצד אחד התוכנית נתפסת כפשוטה, כזו שאינה דורשת הסמכה מיוחדת:

"לא צריך הטמעה. תנו לנו את החומרים ואנחנו נתאים לחליפה של בית הספר. מיותר מבחינתנו... שלא יהיה עוד תוכנית ומטמיעות וכנסים... כמה כספים ומשאבים." (צוות בית ספר)

"לא חושבת שצריך הדרכה, אני חושבת שאני כמנהלת אצטרך בימי ההיערכות שלי להציג למורות את מערכי השיעור שמגיעים עם התוכנית, זה משהו קל להבנה, הסתכלתי באתר והפעילויות מוצגות בצורה ידידותית. להערכתי אין צורך שמישהו מבחוץ יעשה זאת." (צוות בית ספר)

מצד שני, היו מרואיינים שדיברו על צורך בהנחיה, בעיקר סביב הלמידה ממודלים אחרים המתקיימים בשטח שיכולים לייצר הבנה ביחס לכיווני פעולה חדשים שיקדמו את בית הספר:

"אני חושבת שאפשר היה שיהיה מפגש כזה, לפחות שנה אחת שתהיה פתיחה של הפעילות. כדי שלא נישאר ברמה שאנחנו עושות זאת השנה, כדאי לעלות רמה ולהציג לנו מה עושים בבתי ספר אחרים." (צוות בית ספר)

"אולי מליאה מרעננת, מבחינת מה עוד אפשר לעשות ולאן אפשר להגיע עוד ביחס למה שאנחנו עושים כבר." (צוות בית ספר)

"צריך יותר ימי שיא, לרכז כמה בתי ספר במחוז עם שכבת גיל מסוימת... לעשות כמו כנס של "שיר של יום"... לעשות קבוצת וואטסאפ לרכזות של "שיר של יום", להחליף חומרים לשלוח סרטונים, שתהיה בקשר עם אחרות שעושות." (צוות בית ספר)

מנקודת מבטו של משרד החינוך, המשאב המרכזי האמון על ההדרכה וההטמעה הוא צוות המדריכות ממרכזי הפסג"ה:

"דגם ההפצה... שונה מהרגיל, לא עובר דרך המפקח. המפקחים מאוד עמוסים, ולמרות שמכירים את הרציונל... בכל פסג"ה יש בתי הספר שאיתם עובד ומזין, הם מקבלים מאיתנו משאב עבור המטמיעות והן אחראיות להגיע לבתי הספר של אותה פסג"ה. את המטמיעות בחרו מרכזי הפסגה, בדרך כלל מורות מנוסות או מדריכות שיש להן זיקה לנושא הזה." (מובילים)

עיקר הדגש בהטמעה מושם על שלב החשיפה למנהל ולבתי הספר:

**"[מדריכת הפסג"ה] מזמינה את המנהלים לחשיפה, ומנהל שרוצה יוצר איתה קשר והיא מגיעה לבית הספר או מתקשרת לכל מנהל שבאזור שלה וקובעת פגישות וחושפת את התוכנית, ומנהל שרוצה, בונה בבית הספר שלו צוות שיעבוד על זה... המטמיעה לא מגיעה לבתי הספר מעבר לחשיפה ולהיות בקשר, אם צריך עזרה במייל או וואטסאפ, תלוי בקשר שלה עם המנהלים."
(מובילים)**

מנהלים ומורים שרואיינו ציינו כי חלקם נחשפו לתוכנית דרך קול קורא שפורסם, אחרים ציינו כי נחשפו לתוכנית במפגשי פורום מנהלים שבהם השתתפו או בכנסים שהתקיימו בהובלתם של הפיקוח או של מדריכות מהפסגות וכן באמצעות הדרכה ישירה של המדריכות שהגיעו לבתי הספר למפגש עם כלל חדר המורים או עם אנשי צוות מסוימים:

**"עשינו כנס בתחילת השנה לכל הרכזות והצגנו להם את התוכנית, חילקנו בינינו את כל בתי הספר, הגענו למליאות של חדרי מורים, בנוסף פעולות מול המפקחים במחוז, יש לנו מיפוי של כל בתי הספר היסודיים במחוז... לפי רמת יישוב בבית הספר... שיחות עם כל בתי הספר במחוז והגענו פיזית."
(מובילים)**

מדריכות התוכנית שרואיינו ציינו כי חשיפת בתי הספר לתוכנית אשר נעשתה בתמיכת הפיקוח הייתה קלה ונוחה הרבה יותר בהשוואה לניסיונות שלהן להיכנס לבתי הספר לצורך ביצוע הדרכות ישירות.

**"במקום שהייתה מפקחת שראתה ערך מוסף בתוכנית ורצתה לקדם, היא יצרה את ההזדמנויות לחשיפה ברמת אזור, למשל יצרה הזמנה ברורה שצריכים להגיע למפגש חשיפה בפסג"ות, ושם נעשתה עבודה חווייתית, להפגיש את המנהלות עם התוכנית, אבל אלו יוצאי דופן, אצל רובם אנחנו מאוד חזרנו, מאוד מתסכל, אחרי מפקחים ומנהלים ופשוט הפכנו להיות סוג של סוכנות מכירות... איך מוכרים את התוכנית, אין לנו גב מסודר שמחייב את בתי הספר להקשיב."
(מובילים)**

היו שניצלו פלטפורמות אחרות כדי ליצור הזדמנויות לחשיפה לתוכנית ולהשיג קשב בנוגע אליה:

**"על מנת להרחיב את הטמעת התוכנית במחוז ולנצל את הקשרים שקיימים בין מדריכות מחוזיות למפקחים ולבתי הספר, [מדריכות] שמגיעות לבתי הספר ממילא. כל ביקור שלנו, גם במסגרת תפקיד אחר, גם מביאות את "שיר של יום" איתנו. זה היתרון הגדול. מקסום של המשאבים, ניצול סדירויות ומשאב שכבר קיים."
(מובילים)**

ניתן לראות כי העומס הבית ספרי, בשילוב העובדה כי מרבית המורים והמנהלים חשים כי אינם זקוקים להכשרה, מייצר אתגר מתמשך בהשגת קשב לתוכנית ובהטמעה שלה בשטח:

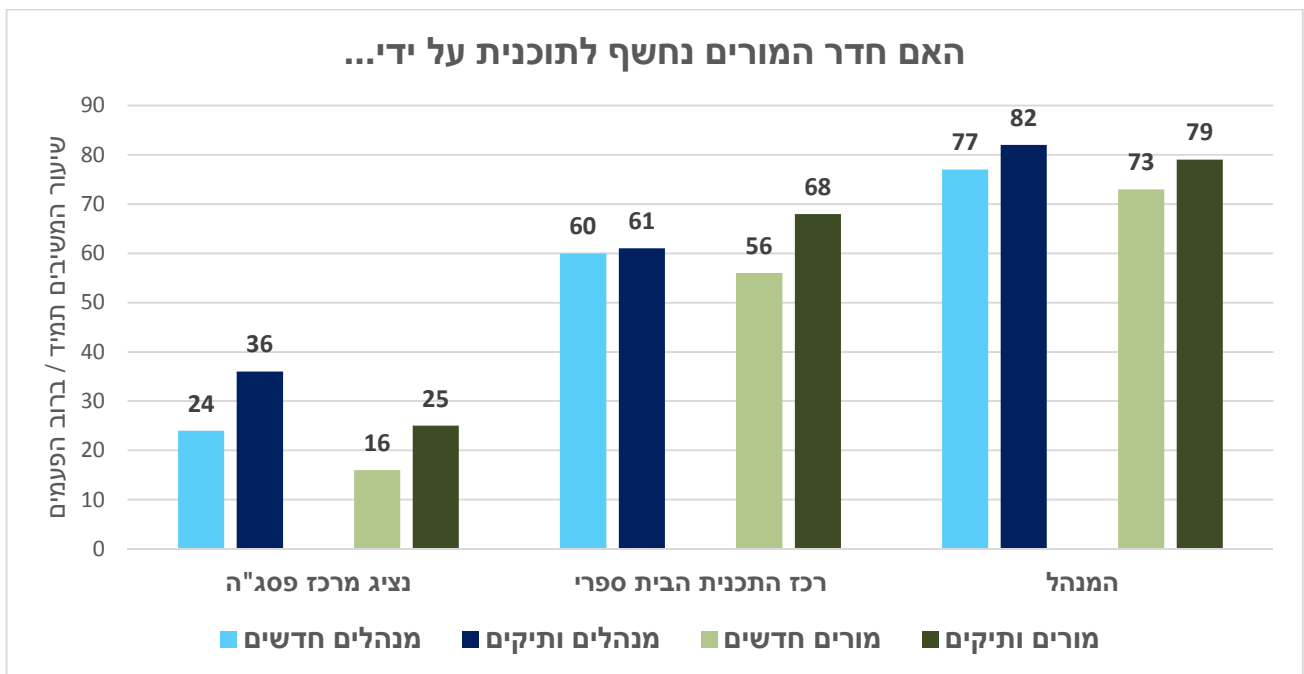
"[חשובה] בחירת מטמיעות נכונות, שתדע להתמודד... עם נושא ההתנגדויות בתוך הספר, על רקע של עומס תוכניות... לא עכשיו, שנה הבאה... זה תלוי מטמיע, איך היא חושפת את התוכנית... לא מספיק שתהיה אשת שיווק, צריכה להיות אשת חינוך, גם עמידה מול מנהל וחדר מורים, צריכה להכיר את השפה של בית הספר, את השפה של משרד החינוך, זה לא למכור מוצר קוקה קולה, חייבת להכיר את הרגישויות של בתי הספר, יש מטמיעות שהיו מנהלות בתי ספר, אחרות

הן מדריכות חינוך חברתי או חינוך לשוני או הכלה או מורה שהיא עובדת מטה בתחום המוסיקה." (מובילים)

בסך הכול, מובילי התוכנית תופסים את מדריכות הפסג"ה כערוץ המרכזי לחניכה ולהדרכה של בתי הספר. נראה כי קיימת הבנה שבשלבם הראשונים נדרש תחזוק של הקשר מול בתי הספר, כדי לוודא שהתוכנית מתמסדת כראוי. הגישה ה"שיווקית", הכוללת שכנוע בדרכי נועם וללא עוגנים מחייבים, מעצבת גם את דפוסי הפעילות של המדריכות. אמנם לא ניתן לזהות דפוסי פעולה אחידים וברורים, אולם ניתן לראות מהלכים של מיסוד בפעילות המטמיעות, דוגמת מיפוי של מידת היישום בבתי הספר, בניית מחוון לשיח רגשי וכדומה.

במחקר הכמותי נשאלו המורים והמנהלים אם חדר המורים נחשף לתוכנית על ידי הגורמים הבאים:

תרשים 18 - אופן חשיפת התוכנית למורים



מן הממצאים בולטת המרכזיות והחשיבות של המנהל כגורם המוביל בחשיפת המורים לתוכנית. רק רבע מהמורים הוותיקים ופחות מכך מקרב החדשים נחשפו לתוכנית על ידי מדריכת מרכז פסג"ה. יש לציין שמדריכות הפסג"ה אינן ממוקדות בעבודה ישירה למול המורים, אלא אם כן נתבקשה לעשות זאת על ידי המנהל.

סוגיה נוספת בהקשר זה מתייחסת לקיומה של הנחיה למנהלים על ידי מדריכת מרכז פסג"ה, ותרומת ההנחיה ליישום התוכנית. בשנה שעברה 50% מהמנהלים דיווחו כי קבלו הנחיה על ידי מדריכת מרכז פסג"ה בהיקף נרחב או מצומצם. השנה רק 40% מהמנהלים החדשים דיווחו על הנחיה שכזו – מה שמצביע על היקף מעורבות פחותה של הפסג"ה בהנחיית המנהלים בשנה האחרונה (אמנם 60% מהמנהלים הוותיקים דיווחו על הנחיה שכזו, אך סביר שרבים מהם התייחסו להנחיה שניתנה בשנה

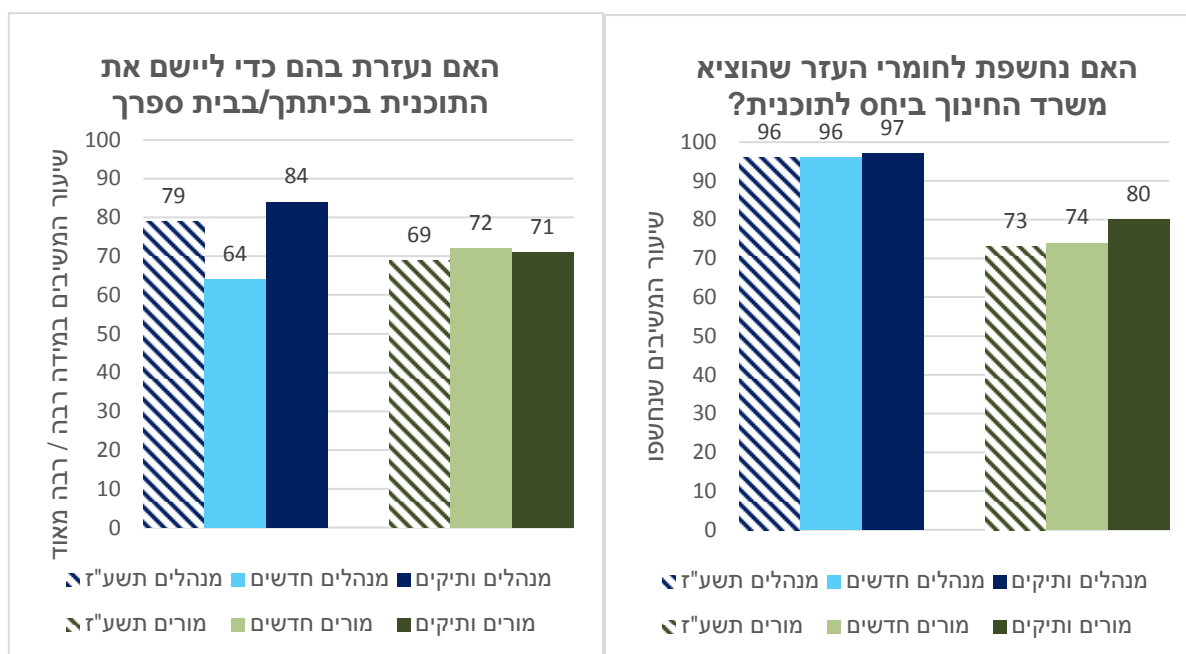
שעברה). גם ביחס לתרומת ההדרכה למנהלים שהשתתפו בה, **נצפתה ירידה בתפיסת התרומה של ההדרכה** להטמעת התוכנית בקרב המנהלים שהשתתפו בה – מ-70% בשנה שעברה ל-52% בקרב המנהלים החדשים שהצטרפו בשנה זו וקיבלו הדרכה מהמרכז (78% מהמנהלים הוותיקים מדווחים על תרומה גבוהה של ההדרכה – מה שעולה בקנה אחד עם נתוני השנה הקודמת והסינון במעבר לשנה השנייה).

מצד אחד, הממצאים במחקר הכמותי עולים בקנה אחד עם הדיווח על הקושי שעלה בראיונות להשיג קשב לנושא, מצד שני יש לבחון היבטים ארגוניים נוספים (דגשים וסדרי עדיפויות, היקף מוסדות בתוכנית וכדומה) כדי להבין את הירידה בהיקף ההדרכה שנצפתה השנה, ובייחוד לאור החשיבות הרבה שמייחסים במשרד לערוץ זה. ייתכן שנדרשת הגדרה של מינימום שעות הדרכה אפקטיבי לבתי ספר, ולאורה לבנות מפתח שישקף את היקף בתי הספר שיכולים להשתתף בתוכנית ביחס לתקני המדריכות הרצויים מול אלו הקיימים בפועל.

העזרים

לתשומת לב רבה ולאזכורים חיוביים זכו עזרים שהנפיק משרד החינוך לליווי התוכנית. המורים והמנהלים נשאלו אם הם נחשפו לעזרים אלו, ולא לה שנחשפו- באיזו מידה הם נעזרו בהם כדי ליישם את התוכנית:

תרשים 19 - חומרי העזר של התוכנית

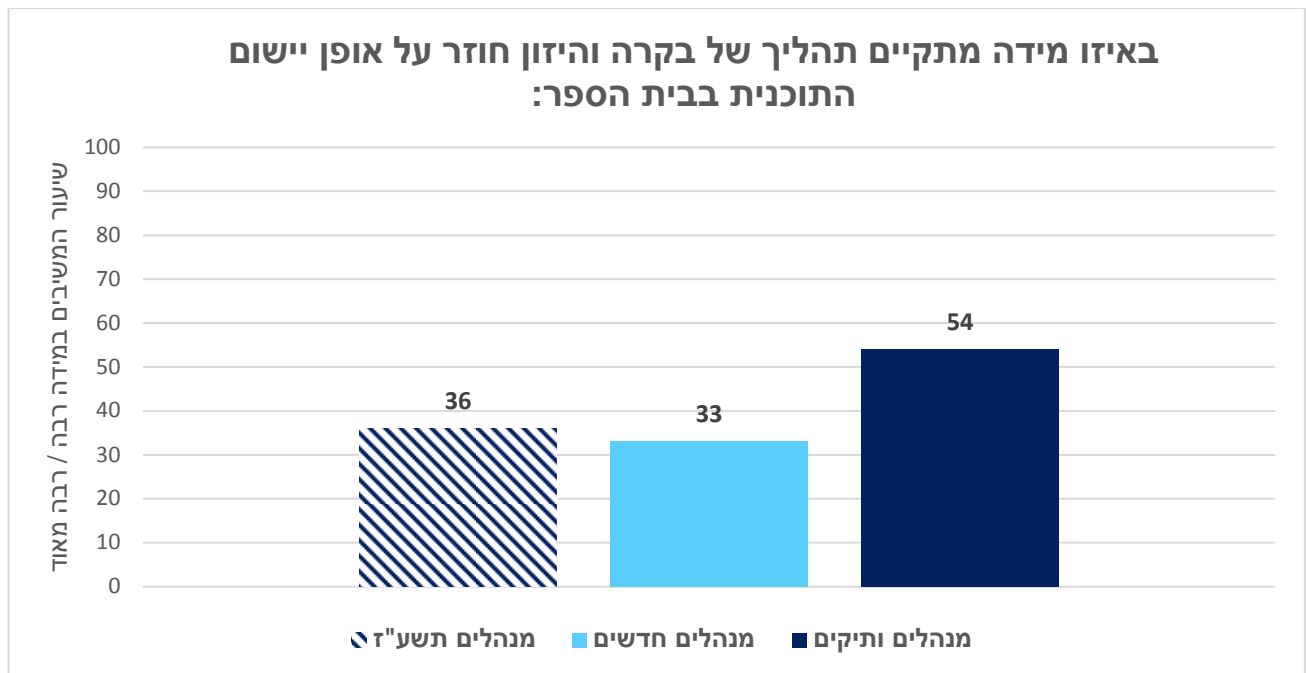


אפשר לראות כי בעוד שביחס לרמות ההיחשפות לחומרים לא חלו שינויים משמעותיים לעומת השנה שעברה – כמעט כל המנהלים ויותר מ-70% מהמורים מדווחים כי הם נחשפו לחומרי העזר, אולם ביחס למידת ההיעזרות בחומרים חלה ירידה בקרב המנהלים בהשוואה לנתונים המקבילים מן השנה שעברה.. ממצא זה מצטרף לממצאים הקודמים בפרק, המצביעים על **שחיקה מסוימת באפקטיביות הנתפסת של המעטפת התוכנית וההדרכתית שמעניק המשרד לבתי הספר.**

ניהול התוכנית

המנהלים נשאלו באיזו מידה ובאיזה אופן הם מנהלים ומבקרים את ביצוע התוכנית. השאלה הראשונה שנשאלו היא באיזו מידה הם מקיימים תהליכי בקרה והיזון חוזר על התוכנית:

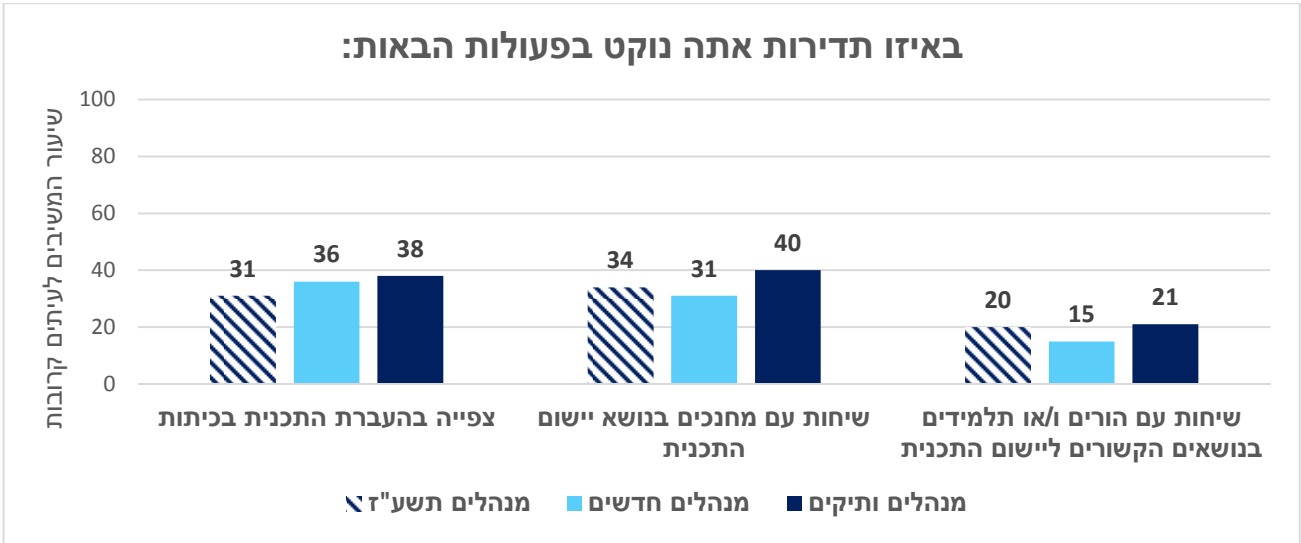
תרשים 20 - קיום בקרה ניהולית



מן התרשים ניתן לזהות עלייה בקרב המנהלים הוותיקים בהיקף המדווחים על תהליכי בקרה בהשוואה לשנה שעברה. כאמור, לא ברור אם עלייה זו משקפת תהליכי מיסוד או את הסינון הטבעי שהתקיים במעבר ליישום בשנה השנייה, שבה נותרו רק בתי הספר שמנהליהם מחויבים יותר לתוכנית. בכל מקרה, נראה כי גם המנהלים שהצטרפו לתוכנית השנה מתאפיינים בתפיסה הרווחת כי התוכנית איננה מצריכה משאבי ניהול ובקרה משמעותיים. כפי שנאמר, קיים פער משמעותי בהקשר זה בין המיישמים יישום מלא לאלו המיישמים יישום חלקי.

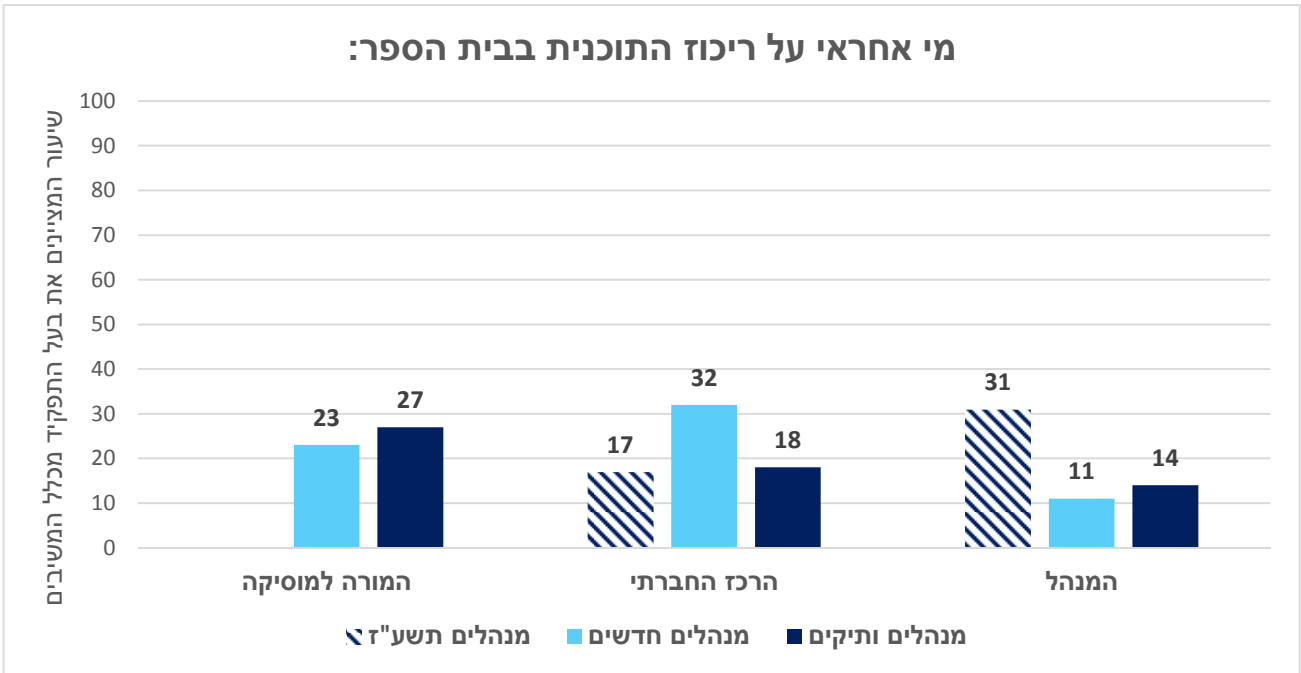
כלל המנהלים, כולל אלו שלא מבצעים תהליכי בקרה, נשאלו לגבי ביצוע שורה של פעולות שמהוות מנגנונים לקבלת תמונת מצב ביחס לנעשה בתוכנית:

תרשים 21 - דפוסי מעורבות ניהולית



ניתן לראות כי השנה כלל המנהלים דווחו יותר על צפייה בביצוע התוכנית. ביחס לשיחות עם מחנכים או הורים ותלמידים נצפה פער בין מנהלים ותיקים, הנוטים לעשות זאת יותר מאשר מנהלים חדשים. סוגיה ניהולית מרכזית היא הגורם שאחראי להובלת התוכנית בבית הספר בפועל. המנהלים נשאלו מהו תפקידו של מי שמרכז את התוכנית כיום, ולהלן תשובותיהם:

תרשים 22 - זהות מוביל התוכנית



בשנה האחרונה ניתן לזהות ירידה בשיעור המנהלים שדווחו על היותם הגורם המרכז את התוכנית בבית הספר, מה שמעיד על מגמה חיובית של תפיסת התמקצעות וראיית הצורך בגורם מתכלל. חיזוק לכך ניתן לקבל מהתשובה לשאלה האם קיים בכלל צורך בבעל תפקיד שכזה. בשנה שעברה 53% מהמנהלים השיבו כי קיים צורך בגורם שירכז את התוכנית, והשנה 59% מהמנהלים החדשים ו-64% מהוותיקים השיבו כי קיים צורך בגורם שירכז את התוכנית. יצויין כי אין דרישה למינוי רכז לתוכנית זו ולא מוקצה תגמול ייעודי לעניין, ולכן מדובר במובילים מטעם המנהל ולא בתקן רשמי של רכז.

בנוסף, בקרב בתי הספר שהצטרפו השנה קיימת בולטות לכאלה שקשרו את הפרויקט עם הריכז החברתי. אשר למורים למוסיקה, כיום הם הגורם האחראי לריכז התוכנית בכרבע מבתי הספר. בראיונות נמצאה שונות בין בתי הספר ביחס לשיקולים המכתיבים את אופן הריכז של הנושא. היו שציינו בעל תפקיד מסוים בשל ההקשר המקצועי:

"המורה למוסיקה היא האחראית על התוכנית. אני יודעת שהתוכנית היא יוזמה של המפמ"ר למוסיקה." (צוות בית ספר)

לעומתם היו כאלה שמונו בגלל העובדה שהם התנדבו לתפקיד או שרצו להעצים אותם:

"שאלתי בצוות מי רוצה והיא נענתה, היא גם מרכזת את נושא הנגינה בבית הספר, כך שזה מאוד מתאים... לכל אדם בצוות שלי יש תפקיד נוסף להוראה. שנה שעברה ריכזה את התוכנית מחנכת אחרת." (צוות בית ספר)

"בחרתי את [שם] כדי להעצים אותה, יש לה אחריות מקצועיות, וידעתי שאם את רוצה פרויקט שיצליח ברמות שנגיע למקצועיות וללמידה חווייתית ואחרת, צריך לתת את זה למורה שעונה על הקריטריונים." (צוות בית ספר)

מאידך, היו שדיברו על מודל עבודה מבחזר:

"אבל היקף המשרה של המורה למוסיקה בבית הספר קטן, ורצינו שהתוכנית תענה להמון צרכים, לכן היא לא יצרה את התוכנית וההחלטה על השירים. אני ורכזת השפה והמורה למוסיקה החלטנו ביחד. בשנה שעברה נעזרנו גם במורת א'-ב' שיש לה גישה למוסיקה." (צוות בית ספר)

עם התמסדות התוכנית החלו להישמע קולות הקוראים לתגמול של הרכז:

"חושבת שלא הוגן שאין תגמול לרכזת, זה מחייב אותה להשתלמויות, נפגשת עם מורים, מכינה חומרים, בודקת מחשבים, מעלה פוסטים, כל כולה בשביל התפקיד הזה. היא מקבלת שעת תקן שלי, כמו רכזת זה"ב ורכזת אחרות, תנו לזה שעת ריכז, כמו שנותנים עכשיו במדעים ריכז... הוקרה." (צוות בית ספר)

לסיכום בחינת המעטפת ההכשרתית והניהולית: מצד אחד, התוכנית "שיר של יום" מוכרת על ידי מרבית בעלי העניין ואיננה נתפסת כתוכנית המצריכה השקעת תשומות הדרכתיות וניהוליות רבות. מצד שני, קיימת הסכמה שבשל השונות בדפוסי ההטמעה, נדרש ליווי וקיימת נכונות ללמוד ולהיתרם מהנעשה במקומות אחרים.

מודל ההטמעה הייחודי של המדריכות ממרכז הפסג"ה מושפע גם הוא מהאופי הוולונטרי יחסית של התוכנית, ונדרשת הסדרה מסוימת של היקף החניכה וההדרכה המצופה והנדרש ושל הסדירויות שנדרשות לאור השונות בדפוסי היישום בין בתי הספר. נראה שיש להגדיר יחס רצוי בין היקף משאבי ההדרכה להיקף המוסדות המשתתפים בתוכנית.

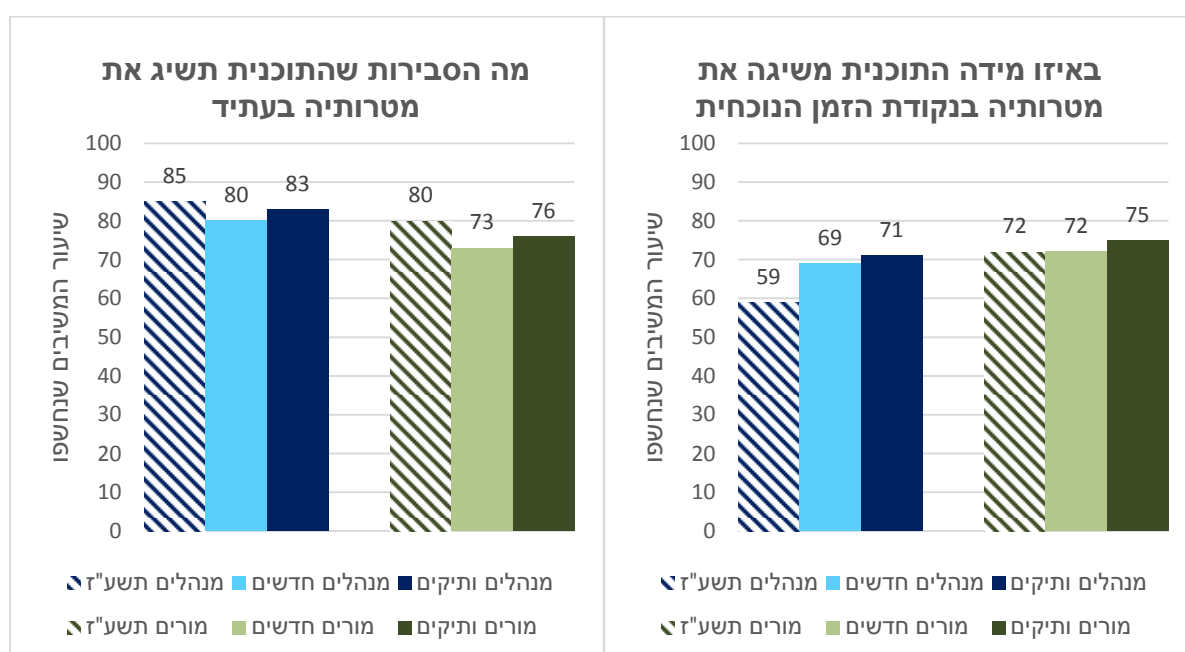
ד. תפיסת האפקטיביות של התוכנית

בפרק זה נבחנים היבטים שונים הקשורים לתפיסת האפקטיביות של התוכנית: הערכת העמידה במטרות, שביעות הרצון מהתוכנית, רצון להמשיך בתוכנית, והערכת השלכות התוכנית בממדים שונים.

הערכת העמידה במטרות לתפיסת המרואיינים

המורים והמנהלים נשאלו בסקר הטלפוני באיזו מידה, לדעתם, התוכנית משיגה את מטרתה בנקודת הזמן הנוכחית, ומה הסבירות שהיא תשיג את מטרותיה בעתיד.

תרשים 23 - הערכת העמידה במטרות



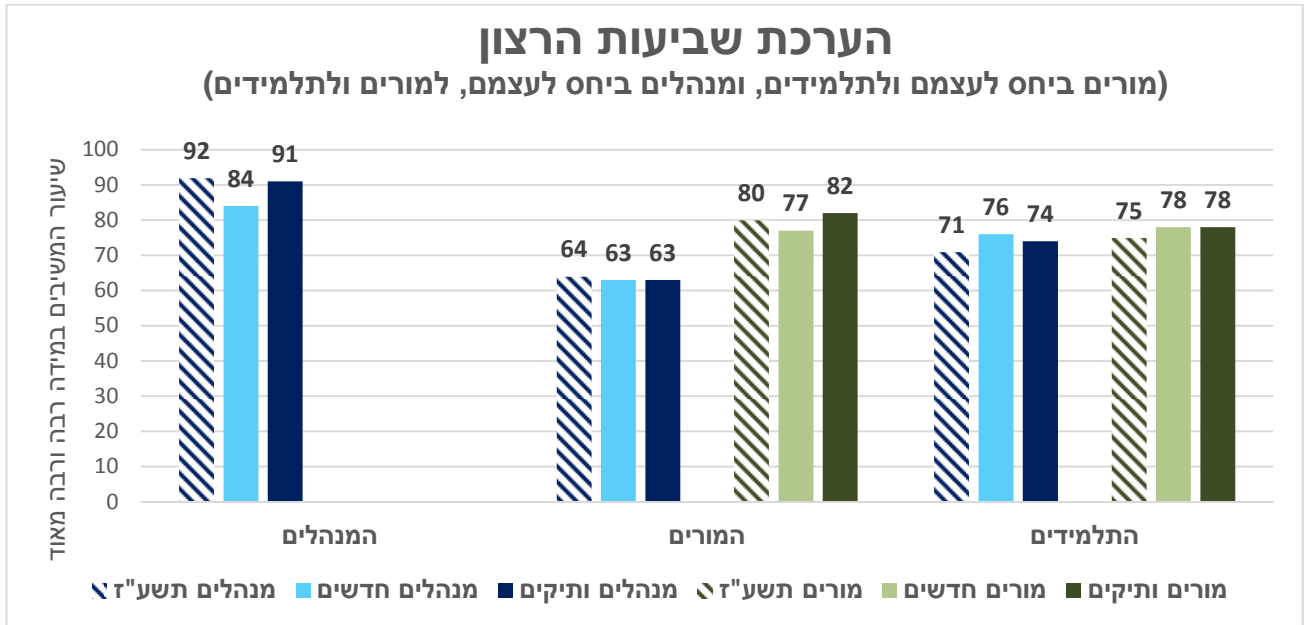
מן התרשים ניתן לראות כי בעוד שבשנה שעברה המנהלים היו ספקנים יותר מהמורים לגבי השגת המטרות בנקודת הזמן הנוכחית, הרי שהשנה חלה עלייה בהערכות המנהלים והן דומות לאלו של המורים.

המנהלים שהביעו ספקנות ביחס לעמידה במטרות (כ-30%), נשאלו מדוע התוכנית אינה משיגה את מטרותיה, והעלו נימוקים שכבר הזכרו בפרק היישום: השלכות הכניסה למהלך באמצע השנה ובצורה לא מאורגנת, הירתמות חלקית של חלק מצוות ההוראה, ריבוי תוכניות ומיעוט משאבים להשקעה בתוכנית, פערים בהכשרה ובעזרי למידה וחבלי לידה המאפיינים את תחילת ההטמעה. המורים הוסיפו על נימוקים אלו חוסר חיבור של התלמידים לחלק מהשירים, בדגש על תלמידי השכבות הגבוהות.

שביעות הרצון מהתוכנית

המנהלים נתבקשו להעריך את שביעות הרצון שלהם, של המורים ושל התלמידים מהתוכנית. המורים נתבקשו להעריך את שביעות רצונם ואת שביעות הרצון של התלמידים. להלן ריכז התשובות:

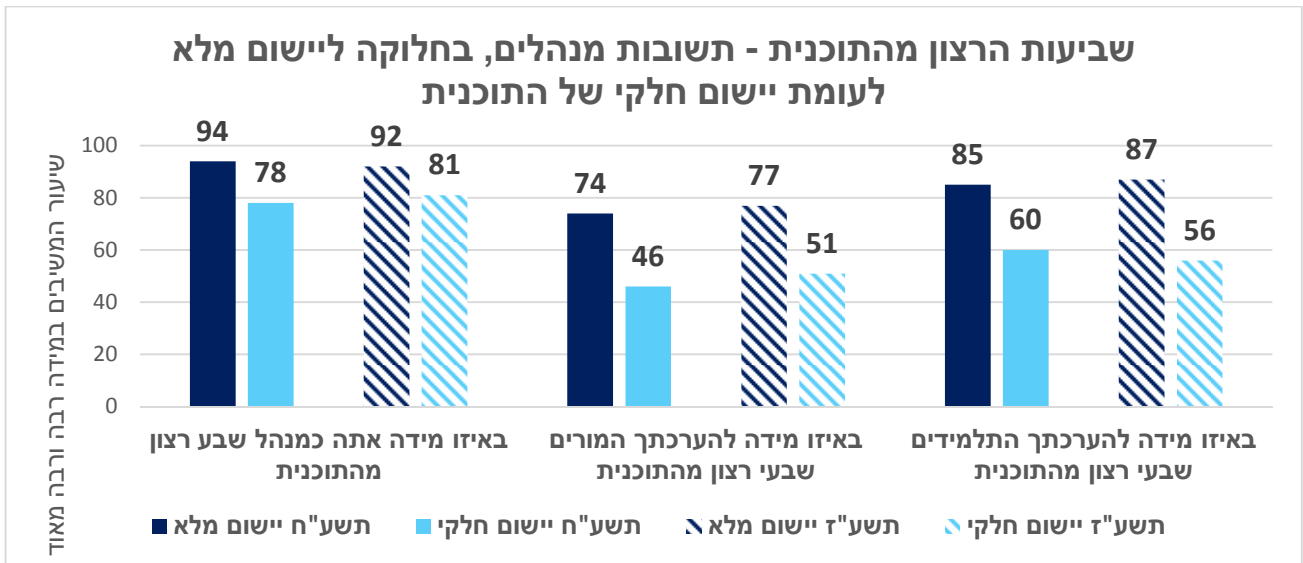
תרשים 24 - שביעות הרצון מהתוכנית



מהתרשים עולה תמונה מעניינת: בעוד שלגבי תפיסת שביעות הרצון של התלמידים, המורים והמנהלים רואים עין בעין את המצב, ומדווחים על עלייה קלה בשביעות הרצון בהשוואה לשנה שעברה, הרי שביחס לעמדות המורים ישנו פער גדול בין שביעות הרצון הגבוהה שדווחו המורים ביחס לעצמם, ובין תפיסת המנהלים את עמדת המורים, שבה הובעה עמדה ביקורתית יותר לגבי שביעות רצון המורים. המנהלים מדווחים על שביעות רצון גבוהה מהתוכנית, אך השנה ניתן לזהות ירידה מסוימת – בייחוד בקרב המנהלים החדשים.

גם השנה שביעות הרצון המדווחת של מי שהעידו על עצמם כמיישמים יישום מלא, גבוהה משמעותית משל אלו שציינו שהם מיישמים יישום חלקי, כפי שניתן ללמוד מהתרשים הבא, המדגים זאת ביחס לתפיסת המנהלים את שביעות רצון התלמידים:

תרשים 25 - שביעות הרצון – יישום מלא וחלקי



ניתן לראות כי הפערים בשביעות הרצון בין המיישמים יישום מלא לאלו המיישמים יישום חלקי נותרו משמעותיים גם בשנה זו.

בראינות נעשה ניסיון לעמוד על שורשי שביעות הרצון. רבים הזכירו את הגמישות, האוטונומיה והקלות ביישום כגורמים מרכזיים התורמים לשביעות רצונם:

"...מתאים לקטנים, לחטיבה הצעירה עד ב', הגדולים פחות מתחברים, כי המורות פחות מתחברות, פחות מוצאות את הזמן להקדיש מרוב עומס תוכנית שיש..." (צוות בית ספר)

"ממליצה להמשיך... זה לא מעיק ולא דורש ממני הוראה ולמידה כבדים, אלא רק להתחיל את הבוקר בכיף ובשיר. זו לא מעמסה." (צוות בית ספר)

סוגיה נוספת שעלתה גם השנה כגורם לשביעות הרצון היא ההלימה של התוכנית לתפיסה החינוכית ולקו הערכי הבית ספרי:

"הבנתי שמאוד חשוב להתחבר לאווירה של בית הספר... התוכנית כמוכן חשובה אבל..." (צוות בית ספר)

לצד ניתוח גורמי שביעות הרצון, נותחו גם הגורמים האפשריים לאי-נחת ולביקורת כלפי התוכנית. מתוך השאלות הפתוחות בסקר עלו כמה גורמי אי-נחת, המסבירים גם את היישום החלקי. שני הגורמים הבולטים בהם היו מגוון מצומצם של שירים ("השירון מיצה את עצמו") וגם סוג השירים בתוכנית. בהקשר זה עלתה פעמים רבות הטענה כי הילדים אינם מתחברים וכי נדרשים שירים רלוונטיים יותר.

גם העומס עלה כסוגיה מרכזית שמייצרת אי נחת מהתוכנית:

"יש הרבה צרכים בית ספריים, למשל מתכוננים לחגים ואירועים בבית הספר, עם כל הכבוד לתוכנית, קודם כול מה שבית הספר צריך." (צוות בית ספר)

"יש סירוב סמוי. חושב שזה עניין העומס או שפחות מאמינים בזה, לא רואים בזה משהו, אולי חושבים שזאת אופנה חולפת... מאוד מתאים למשרד החינוך להתחיל משהו ואחר כך מתמסמס..." (צוות בית ספר)

היו שצינו באופן מפורש את הפגיעה בציר הלימודי:

"לא חושבת שמשפיע על האווירה, השנה הכרחתי את עצמי גם בכיתות להגיד בוקר טוב... הילדים לפעמים מבקשים לשיר ומושכים לעוד שירים, אבל מתוך רצון שלא רוצים ללמוד... אם שרים אז לא לומדים חשבון." (צוות בית ספר)

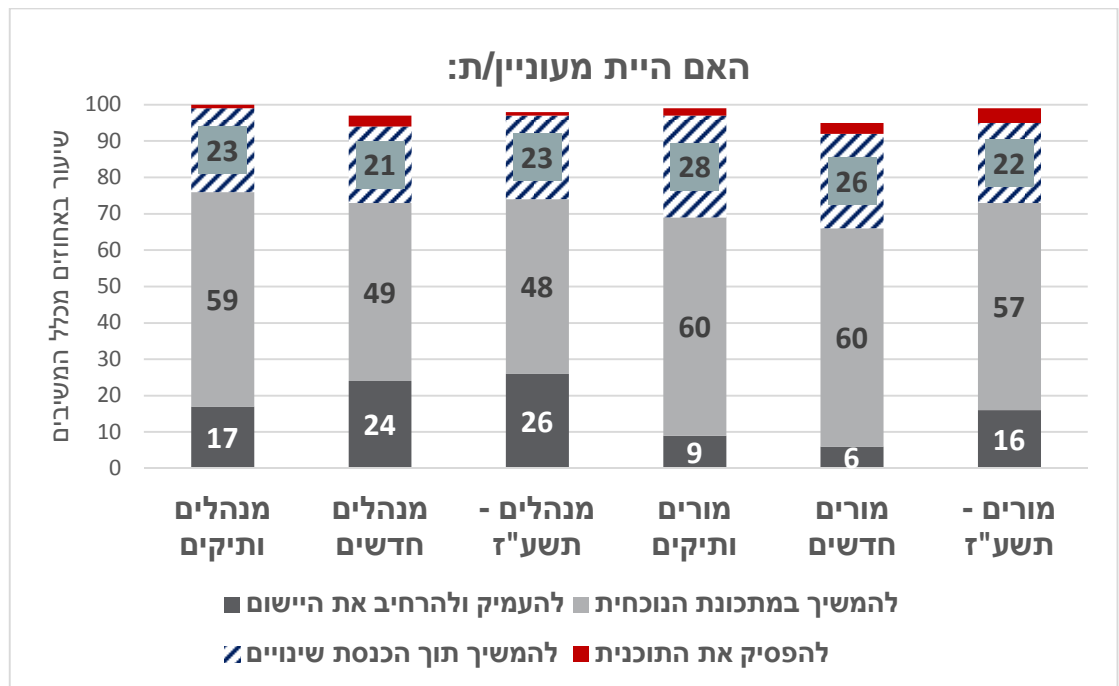
"זה לוקח זמן, ואז בפועל השיעור מתחיל בשמונה וחצי, אז אני לא אתחיל לעסוק בתכנים של מפתח הלב כשיש לי שיעור מתמטיקה." (צוות בית ספר)

ממדים נוספים של חוסר התאמה שצינו היו: התאמה של התוכנית לחינוך המיוחד, התאמה לשכבות הגיל הצעירות, מבחינת גודל וניקוד הטקסטים וכן הפעלות תואמות ותכנים "רכים" (לדוגמה, אי-התאמה של שיר "המסע לארץ ישראל" שגרם לילדים לבכות), והתאמה לשכבות הבוגרות (שירים קצביים ועכשוויים יותר). לצד שאלות המגוון וההתאמה, צוין במקום השני נושא מרכזי נוסף שסב סביב תחושת לחץ הזמנים בשל ריבוי התוכניות הבית ספריות והצורך לעמוד בהישגים הלימודיים, אשר מקשה על יישום התוכנית ומייצר אי-נחת ביחס אליה.

הנכונות להמשך התוכנית ותפיסת הקלות והגמישות ביישום

מדד מרכזי להצלחת תוכנית חדשה הוא הרצון להמשיך בה בשנים הבאות. המורים והמנהלים נשאלו האם הם מעוניינים להמשיך בתוכנית:

תרשים 26 - הנכונות להמשיך בתוכנית



ניתן לראות כי כמעט כל המורים והמנהלים (כ-95%) מעוניינים להמשיך בתוכנית. בקרב המורים חלה בשנה האחרונה ירידה מסוימת בשיעור המעוניינים להעמיק ולהרחיב את יישומה ועלייה קלה בשיעור של אלו המעוניינים לעשות בה שינויים. בקרב המנהלים הוותיקים, שיעורים נמוכים יותר מעוניינים בהרחבת התוכנית, ואחוזים גבוהים יותר מעוניינים בהמשך המצב הקיים.

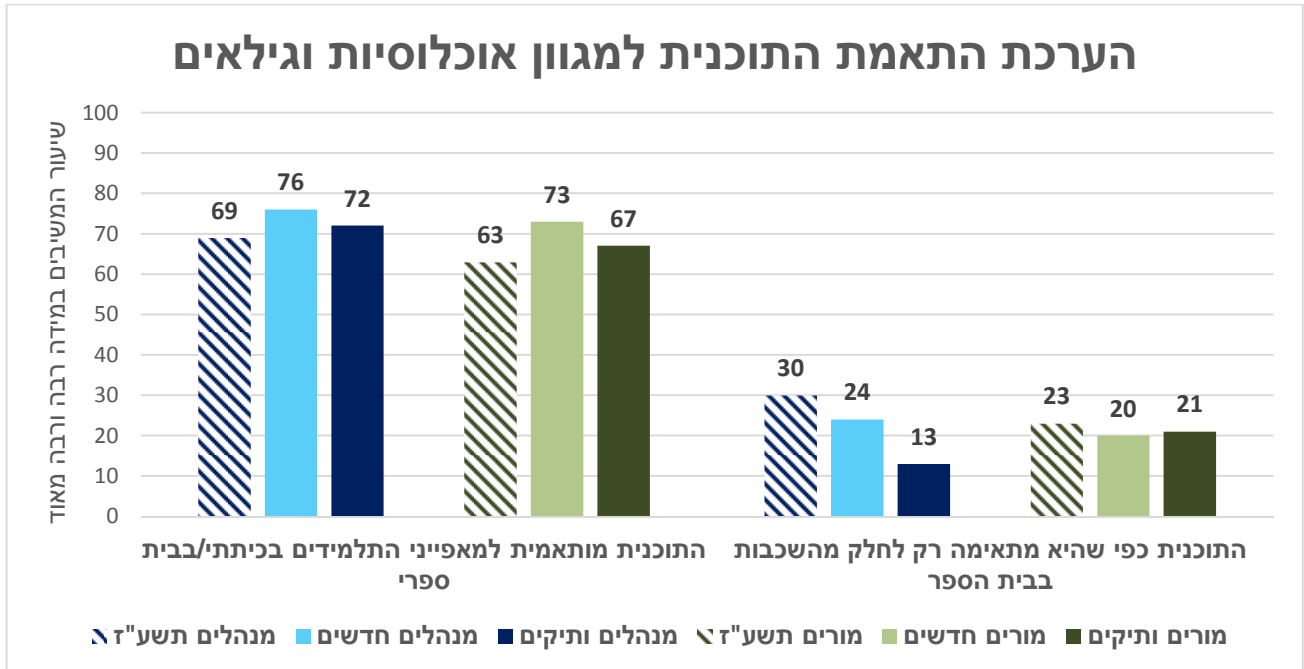
המורים והמנהלים שסברו שיש להכניס בתוכנית שינויים, נשאלו מהם אותם שינויים. השינוי הרצוי שנמצא רווח ביותר בקרב המנהלים היה הגדלת הרפרטואר של השירים מבחינת היקף, מגוון וחיבור לעולמם של התלמידים. נוסף על כך עלו בקשות לגיוון הפעילויות והתכנים, שתכליתם למנוע תחושה של חזרתיות, וכן בקשות להענקת אוטונומיה וגמישות רבה יותר לבתי הספר. המורים המעוניינים בשינוי חזרו על הנקודות הללו, אולם השינוי שהם העלו בשכיחות הרבה ביותר היה לצאת מחוויית המרוץ – להקצות זמן רב יותר לתוכנית, גם אם משמעות הדבר היא הפחתת כמות הימים בשבוע שבהם היא מיושמת, לטובת העמקה בכל שיר, זמן נוסף לשהות בו וכדומה.

שאלה נוספת הקשורה לשאלת הישימות היא מידת התפיסה של התוכנית כקלה ופשוטה ליישום. **הרוב המוחלט בקרב הנשאלים סבורים שהתוכנית קלה ופשוטה ליישום.** אולם בקרב המנהלים נצפה **פער בין הוותיקים (89%) לחדשים (80%) בתפיסת קלות היישום,** זאת לעומת נתוני השנה שעברה, שלפיהם 85% מהמנהלים והמורים סברו שהתוכנית קלה. ייתכן שהפער נובע מהמיסוד של התוכנית, כלומר גם בהתחשב בשונות הרבה בין בתי הספר, ייתכן שממצא זה מצביע על חלחול של ההכוונה מערכתית, לפיה לא ניתן להשתמש בתוכנית באופנים חופשיים לחלוטין.

הערכת התאמת התוכנית לקהלי יעד שונים

בתרשים הבא נבחנת ההתאמה לקהלי יעד שונים בהיבט השכבות ומאפייני בית הספר:

תרשים 27 - התאמת התוכנית למגוון אוכלוסיות וגילאים



ניכר כי ביחס להתאמת התוכנית למאפייני התלמידים, השנה התפיסות חיוביות יותר, וכי חלה ירידה בשיעור המנהלים המדווחים כי התוכנית מתאימה רק לחלק מהשכבות. ממצא זה מלמד על **שיפור בתפיסת ההתאמה של התוכנית לקהלי יעד שונים**. מטבע הדברים, בקרב המיישמים באופן חלקי שיעור ההזדהות עם ההיגד נמוך יותר.

גם בראיונות עלתה סוגיית ההתאמה למגוון קהלי יעד. היו שציינו כי קיימת התאמה למגוון קהלי יעד:

"זה מתאים לכל גיל, מה, גדולים לא הולכים להופעות? ושירה פשוט צריך להתאים את השיר... זה תמיד מתאים... זה תלוי במורה בעיקר, אם מתחברת או לא... זאת תוכנית טובה. לא ראיתי שום ילד שלא רצה לשיר." (צוות בית ספר)

מצד שני, היו שדיברו על הצורך לעשות התאמות, בעיקר ביחס לשכבות גיל מסוימות:

"...מתאים לקטנים לחטיבה הצעירה עד ב', הגדולים פחות מתחברים, כי המורות פחות מתחברות, פחות מוצאות את הזמן להקדיש מרוב עומס תוכנית שיש... (צוות בית ספר)

"יש כיתות שיותר קשה להן. בכיתות ו' יש חלוקה, יש כאלה שזורמים ולוקחים את השיר בטבעיות ושיש כיתות יושבים לאחור ומסתכלים עליי שרה. יש כיתות שקשה להניע אותן לשירה. זה קשור בעיקר לגיל הילדים, אבל גם להרכב הכיתה." (צוות בית ספר)

היישום במגזר השפה הערבי

בנקודה זו ראוי להרחיב מעט לגבי תופעת יישום התוכנית על ידי בתי ספר דוברי ערבית. לסקר השיבו 13 מנהלים ממגזר דוברי הערבית – רובם המוחלט מהמגזר הדרוזי. אך טבעי לצפות שבבתי ספר אלו השימוש בתוכנית יהיה בעיקרו כאמצעי להנחלת השפה. כמו כן, לא ייפלא כי ביקורת מרכזית שהעלו המרואיינים הייתה נעוצה בחוסר ההתאמה התרבותית של השירים שברשימת המשרד לערכי המגזר ולסגנון המוסיקלי המקובל בו.

יחד עם זאת, שביעות הרצון הכללית מהתוכנית הייתה גבוהה, מה שמצביע על עוצמת התוכנית והפוטנציאל שלה להתאמה לקהלים מגוונים. מתשובות המנהלים ניתן היה ללמוד כי גם ההיבטים הרגשיים, ובראשם פתיחת יום הלימודים באווירה נעימה ורגועה, עומדים בראש מעייניהם. גם השימוש בשירים כפלטפורמה להנחלת ערכים חזרה ועלתה בדברי מנהלים אלו.

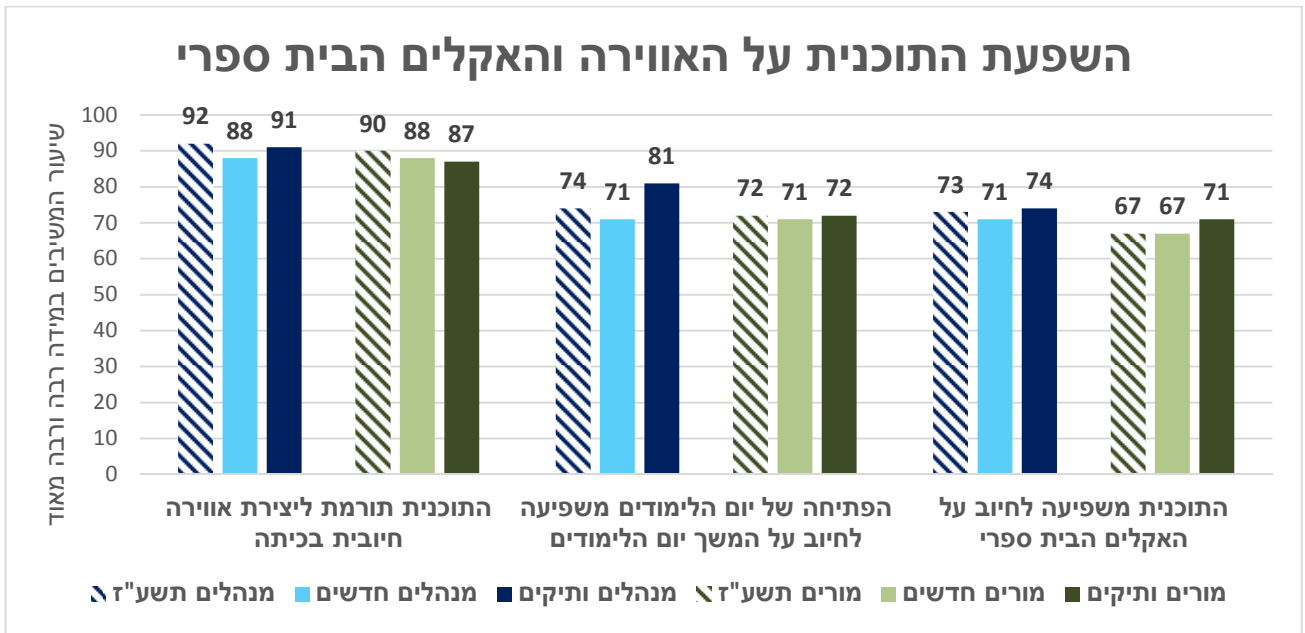
בחינת האפקטיביות הנתפסת של התוכנית בנקודת זמן זו

השנה, כבשנה שעברה, נבחנו התפיסות ביחס לאפקטיביות התוכנית בהיבטים שונים. באופן כללי יצוין כי ההערכה החיובית הכללית ביחס לתוכנית מתבטאת גם בהערכת האפקטיביות שלה בממדים השונים. הערכת האפקטיביות תתמקד בארבעה היבטים: ההשפעה על האווירה והאקלים, השלכות בפן הרגשי-חברתי, השלכות בציר התוכני-לימודי והשפעות רחבות שהן מעבר לגבולות התוכנית – לפי דיווחי המעורבים בה (אין הכוונה למדידת האפקטיביות אלא רק להשפעות רחב של התוכנית, כפי שהן נתפסות על ידי המעורבים בה).

ההשפעה על האווירה והאקלים

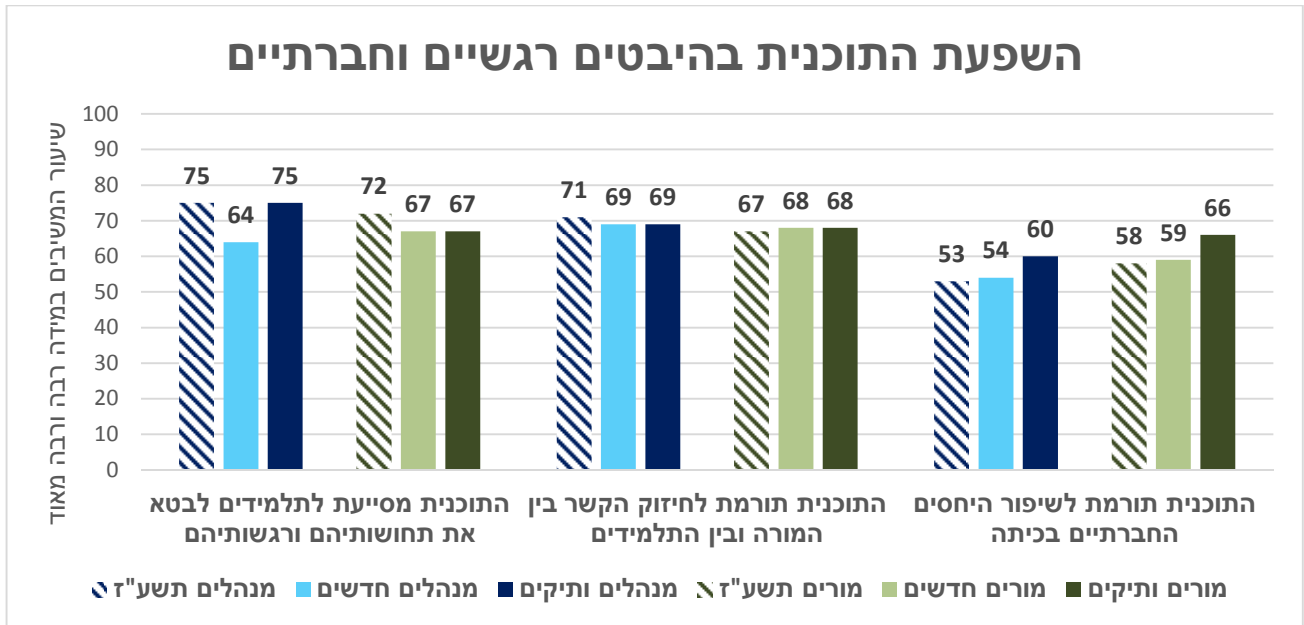
בתרשים הבא מובאות שאלות שעסקו בנושא ההשפעה על האווירה והאקלים הבית ספרי ברמות שונות:

תרשים 28 – השפעה נתפסת של התוכנית על האווירה והאקלים



ניתן לראות כי קיימת הסכמה גורפת ביחס ליצירת האווירה החיובית בכיתה. רוב הנשאלים מעריכים באופן חיובי גם את ההשפעה העקיפה והרחבה של התוכנית על המשך יום הלימודים ועל האקלים הבית ספרי בכללותו, אם כי ברמות נמוכות יותר. המנהלים מעריכים קצת יותר מהמורים את ההשפעה על האקלים הבית ספרי. בהשוואה בין שתי שנות ההערכה, ניכר דמיון בתפיסות המורים והמנהלים בסוגיה זו, למעט שיעור גבוה יותר של מנהלים ותיקים השנה הסבורים כי לתוכנית השפעה חיובית על יום הלימודים כולו.

תרשים 29 - השפעות נתפסות של התוכנית על היבטים רגשיים וחברתיים



אשר להיבטים החברתיים, ניתן לזהות מגמות מנוגדות: מצד אחד, בקרב המנהלים הוותיקים קיימת עלייה בשנה האחרונה בשאלות הקשורות לתרומת התוכנית ליחסים בין המורה לתלמיד ובין התלמידים לבין עצמם (עלייה שסביר לזקוף אותה לתהליך הסינון הטבעי במעבר לשנה השנייה בתוכנית). מצד שני, בשנה האחרונה ניכרת ירידה בתפיסת התוכנית כמאפשרת לתלמידים ביטוי רגשי בקרב כלל המורים והמנהלים החדשים.

בראיונות עלתה שביעות רצון מתרומת התוכנית לתלמידים בפן הרגשי:

"את רואה את החיבור של הילדים, הם אוהבים לשיר... שירים יושבים לנו מבחינה רגשית וזיכרונות, זה תלוי בנו... אפשר ללמד הכול דרך שירים." (צוות בית ספר)

"שירה זה עושה טוב! כשאני רוצה להתרגש, אני שם שירים. שירים מוצאים אותי בכל מיני תקופות בחיים. אם השירה גרמה לי לרגשות כאלו, אני יכול ללמד את הילדים להיכנס למקום אחר, זה מרגיע... לא מתחיל את הבוקר במרוץ אלא ברוגע." (צוות בית ספר)

השירה עשויה לעורר מגוון רחב של רגשות: שמחה לעומת עצבות, רוגע לעומת עוררות והתרגשות:

"לפעמים השיר גורם לבכי, למישהי בכיתה זה קרה." (תלמידים)

"לפעמים בוכים מרגש של שמחה. אני בוכה משמחה, למרות שזה לא קרה לי בכיתה." (תלמידים)

מורים רבים ציינו את חשיבות חוויית הפתיחות וגילוי הלב:

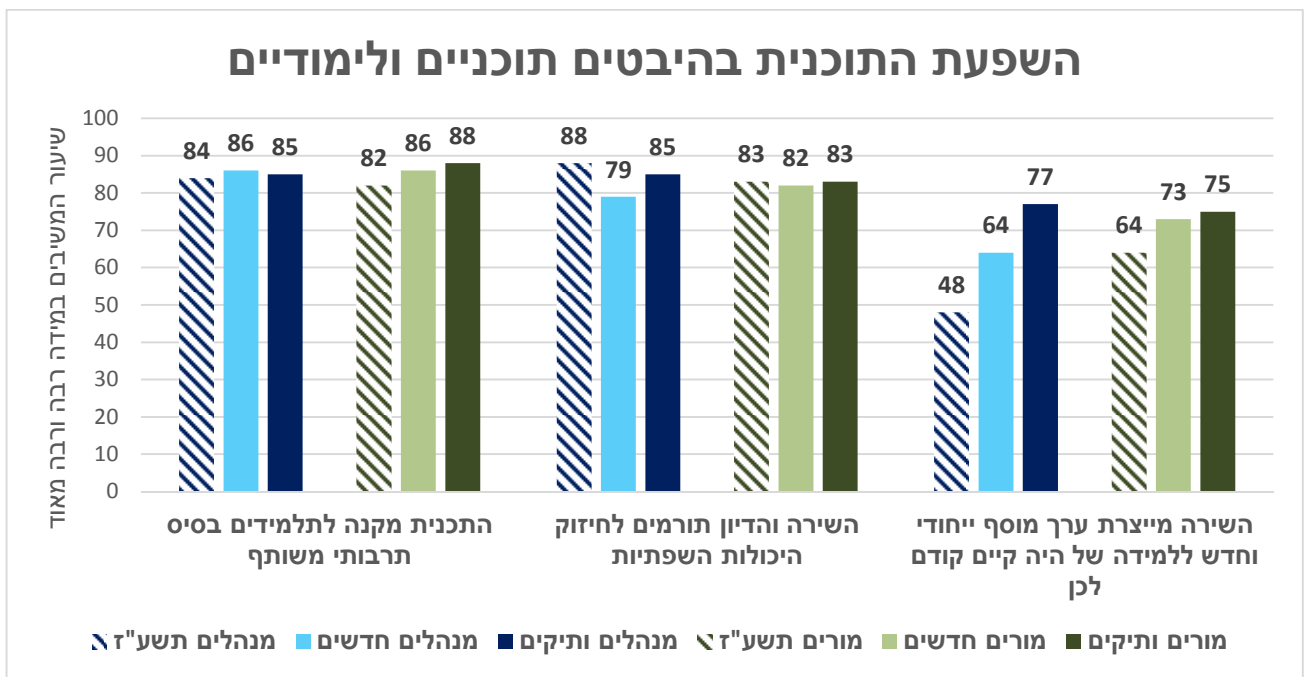
"כשאני שומעת שילד נפתח בזכות השיר, שיחת האוורור הזאת... לא חשבון, שפה... והתלמידים משוועים לזה, כי אין להם את השיח בבית ויש פתח לשיחה... את פתאום רואה שכולם רוצים להשתתף ולספר ומגלים לך דברים מדהימים..." (צוות בית ספר)

" בכיף. אנחנו אומרים ולא מתביישים. אם השיר עצוב ויש לי משהו אישי להגיד שמדבר על השיר אז אני אצביע. ואז המורה אומרת שזה יכול לקרות, ומסבירה לנו." (תלמידים)

השלכות נתפסות בציר התוכני – לימודי:

הדיון בציר התוכני נגע להיבט השפתי, שכן השירים מפתחים את היכולות השפתיות, והשירה מייצרת ערך מוסף ייחודי ללמידה. בנוסף נבחנה בסקר מידת השפעתה של התוכנית על היבטים תוכניים ולימודיים:

תרשים 30 – השלכות נתפסות על היבטים תוכניים - לימודיים



אפשר לראות כי קיימת הערכה רבה של תרומת התוכנית בהיבטים התוכניים, התרבותיים והשפתיים כאחד. בקרב המנהלים החדשים נצפו השנה רמות נמוכות במקצת של הערכת האפקטיביות בהיבט השפתי (מה שתואם את הדגשים של מובילי התוכנית). **השנה נצפה שיפור משמעותי בזיהוי הערך המוסף הייחודי שהשירה מקנה ללמידה.**

לצד ההשפעות החיוביות של התוכנית על הלמידה, נבחנו גם ההשפעה הפוטנציאלית השלילית בדמות הקושי לחזור ללמידה הסדירה עם סיום התוכנית. רק מיעוט קטן מהמנהלים (כ-5%) ציין כי קושי כזה קיים במידה רבה. בקרב המורים החדשים 13% ציינו את הקושי לחזור ללמידה הסדירה (לעומת 9% מהמורים הוותיקים). פחות מ-10% מהמורים והמנהלים טענו שהתוכנית פוגעת ברצף הלמידה ובהישגים הלימודיים, ופחות מ-5% טענו כי הדבר מוביל לאיחורים.

בראיונות ציינו רבים את תרומת התוכנית ללמידה, תוך הדגשת הפן השפתי, התרבותי וההיסטורי:

"מעשיר שפה בלי שום ספק, חשיפה לשפה המסורתית, לא הסלנג, משפר מצב רוח, שזה מה ששירה עושה." (צוות בית ספר)

"סיפרנו על העלייה מאתיופיה והיו ילדים שלא הכירו... כשבאים מתרבויות שונות בבית הספר בעיר צריך לעבוד על תרבויות שונות לקחת שירים מגוונים, לפנות למגוון... רוצה שיהיה ביטוי לכלל העדות, ושיידעו שיש כל מיני תרבויות." (צוות בית ספר)

"זה מלמד על המורשת ועוד כמה דברים, וחוף מזה שזה ממש כיף. וחשוב ללמוד בדרך כיפית ושונה, ככה זוכרים יותר." (תלמידים)

השפעות רוחב נתפסות של התוכנית מעבר לגבולות בית הספר

כפי שצוין, השפעות הרוחב של התוכנית נצפו בשיעורים גבוהים יותר בבתי ספר שדווחו על יישום מלא שלה. יצוין כי השנה לא נצפתה עלייה בשיעור המדווחים על השפעה רחבה של התוכנית, ואף ניתן היה לזהות בהקשר זה ירידה בשיעור הדיווח בקרב המורים החדשים – רק 25% מהם ציינו השפעה רחבה כזו בהשוואה ל-33% מקרב המורים בשנה שעברה (ו-31% בקרב המורים בשנה זו).

אולם ביחס לחשיפת ההורים לתוכנית נצפתה עלייה בקרב המורים, מ-55% בשנה שעברה ל-60% בקרב המורים החדשים ו-66% בקרב המורים הוותיקים. כך שגם אם הערכת השפעות הרוחב צנועות יותר, ניתן לזהות מגמה של עליית מודעות במעגל המשפחתי הקרוב.

המורים והמנהלים נתבקשו לפרט באיזה אופן באה לידי ביטוי ההשפעה של התוכנית מחוץ לבית הספר. ההשפעה הבולטת ביותר שצוינה קשורה למעגל החיים המשפחתי בדגש על ההורים. רבים מהמורים ציינו כי הילדים שרים בבית, הדבר המייצר בסיס לשפה משותפת בינם לבין הוריהם, וכי ההורים מציינים בפניהם שהילדים שרים את השירים מיחמתם בבית. ציר נוסף שדרכו מחלחלת השפעת התוכנית היא טקסים, טיולים ומסיבות, שבהם התלמידים שרים את השיר וחושפים אותם לכלל המשתתפים באירוע.

גם בראיונות עלתה החשיפה לבני המשפחה המבוגרים, בעיקר במסגרת ימי שיא, אירועים קהילתיים וטקסים. החיבור עם דור הסבים והסבתות הוצג כבעל עוצמות מיוחדות:

"בשבוע הבא מתקיים אירוע עם ההורים בבית ספר ל-70 שנה למדינה, ילדים מציגים תוצרים בנושא חקר שחקר, וחלק מהמפגש עם ההורים יהיה שירה בציבור ובחרנו את כל השירים

מהשירון של "שיר של יום" שמתאימים לנושא... אני שייך, שיר השיירה, קום והתהלך בארץ." (צוות בית הספר)

"עשינו ערב עם ההורים שהצגנו את השירון, ואחר כך המשכנו עם ערב שירה ישראלית שבה ההורים שרו עם הילדים. זה מה שמכניס את הילדים ואת ההורים לשירה ישראלית." (צוות בית ספר)

"בכיתה שלי הם כולם נכדים ראשונים... ובכל ההורים והסבים היו, ושיתפתי את כולם, ילד של אבא, אבא שר עם הילד, היה שיר על סבים, אז הסבים שרו עם הילדים, הבאתי את הסבים הסבתות לאירוע עם ההורים... כולם בכו מהתרגשות..." (צוות בית ספר)

"היבט נוסף הוא המקהלה שיוצאת לבית האבות סביב מועדים מסוימים ושרים לאוכלוסייה המבוגרת, והם שרים שירים של "שיר של יום", לא כל פעם עושים חזרות על משהו אחר." (צוות בית ספר)

לסיכום, באופן כללי שביעות הרצון הגבוהה מהישגי התוכנית נשמרת גם השנה, והיא מאפיינת הן את בתי הספר החדשים והן את הוותיקים. השנה נצפתה עלייה משמעותית בתפיסת השירה כפעילות ו המקנה ערך מוסף ייחודי ללמידה.

לצד המחירים שתובעים הגמישות ביישום התוכנית והיישום החלקי שלה, המחיש פרק זה את יתרונותיו של המודל הגמיש והאוטונומי, מודל המעודד רמה גבוהה יחסית של שביעות רצון והמייצר נכונות להמשיך בתוכנית ובמקרים מסוימים אף להרחיבה.

תובנות מסכמות, דיון והמלצות

כמו בשנה שעברה, גם השנה התוכנית "שיר של יום" זוכה להערכות חיוביות – ניכרות רמה גבוהה של **שביעות רצון מהתוכנית, הזדהות עם מטרותיה, ועל פי הערכת המעורבים בה, היא מצליחה לייצר שינויים לטובה בהיבטים התנהגותיים, רגשיים ולימודיים**. ממצא זה איננו מובן מאליו, שכן אפשר היה לצפות כי בשנה הראשונה, יישום התוכנית לא יהיה כרוך בקשיים מיוחדים, שכן בתי הספר שהצטרפו לתוכנית מלכתחילה, היו כאלה שהתפיסה החינוכית והרוח הבית ספרית שלהם תאמה את מאפייני התוכנית, אך שכלל שיתרחב היישום יתגלעו קשיים רבים יותר בתהליך. אולם כאמור, התרחבות השורות וכניסת התוכנית גם אל בתי ספר במעמד סוציאקונומי נמוך יותר, לא פגעה בשביעות הרצון, בהזדהות ובהערכת האפקטיביות של התוכנית, שנותרו גבוהות כמו בשנה שעברה.

נוסף על כך, העמדות החיוביות במיוחד שהביעו המורים והמנהלים הוותיקים מלמדות על כך שלא מדובר בתוכנית שהיא בגדר אופנה חולפת, שלאחר זמן מה סר חינה, אלא שההתנסות המוקדמת, **ההתמדה וההמשכיות רק מטיבות עמה**.

בראייה רב-שנתית, ניתן לראות סימנים רבים המעידים על **מיסוד התוכנית וביסוסה** – רמת דיוק גבוהה יותר במסדי הנתונים, עלייה בשיעור המדווחים על יישום מלא, עלייה בהבנת הערך המוסף הייחודי שהשירה מקנה, עלייה בשיעור של אלו המציינים כי התוכנית משיגה את מטרותיה במידה רבה, מינוי הולך גובר של רכזים לתוכנית, תחושה גוברת שהתוכנית מתאימה למגוון רחב של תלמידים ועוד. ניתן לזהות מגוון רחב של אופני יישום לתוכנית, התאמות ויחזמות מקומיות, מה שמייצר כר נרחב ללמידת עמיתים ולניתוח מודלים מוצלחים יותר ופחות ביישום ובהגשמת עקרונות התוכנית בשטח.

לצד ההישגים ושביעות הרצון, עלו כמה אתגרים שניצבים בפני מובילי התוכנית:

האתגר הראשון הוא **המדיניות ביחס לגיוון ולשונות באופן יישום התוכנית בשטח**. הבחירה לנקוט בדפוס המאפשר גמישות באופן יישום התוכנית נותן את פירותיו, ואלה מוצאים ביטוי ביחס החיובי, בשביעות הרצון ובנכונות של מוסדות שונים להשתתף בתוכנית. יחד עם זאת הגמישות מייצרת כמה תופעות שיש לתת עליהן את הדעת:

1. **פערים בין מובילי התוכנית לשטח** באופן תפיסת התוכנית. הבולט בהם הוא הדגש שניתן בשטח להיבטים התוכניים של החשיפה לשירים. אלה זוכים לבולטות גבוהה יותר מאשר ההיבטים הרגשיים והחוויתיים, שלא כפי כוונות מובילי התוכנית.
2. **פערים בין המנהלים למורים** – פערים אלו בולטים סביב סוגיית מרכזיות השיח הרגשי, שזכתה לבולטות גבוהה יותר בקרב המנהלים. אין תמימות דעים גם לגבי המידה שבה המורים רתומים לתוכנית ומרגישים שותפים לה. הפער בין המנהלים למורים ביחס להערכת מספר השירים שהתלמידים נחשפו אליהם עשוי ללמד על מעורבות נמוכה של המנהלים בתוכנית.

3. היישום החלקי כמשקף דפוס פעולה שבמסגרתו מתקשה התוכנית לייצר אימפקט

משמעותי – העמדות השליליות של המיישמים באופן חלקי מלמדות כי יישום חלקי של התוכנית אינו משקף בהכרח התאמה וגמישות במובנם החיובי. לעיתים הדבר הוא דווקא ביטוי לחוסר אמון והחמצה של אפקטים מרכזיים בתוכנית שלא ניתן להשיגם ללא ממד מסוים של קביעות ורצינות.

העמימות הובילה למצב שבו חמישית מהמנהלים, שלפי נתוני המשרד, הצטרפו השנה לתוכנית טוענים כי הם כלל אינם מיישמים אותה. מן הצד השני – נמצאו עשרות רבות של מורים שלפי דיווחי מנהליהם, התוכנית אינה מיושמת כלל בבית ספרם, ואילו הם חשים כי התוכנית מיושמת בהם. פערים כאלו בהגדרת המצב מעלים צורך **בחשיבה על התוויית מדיניות ויצירת הגדרות מוסכמות** שיבהירו מהן גבולות הגזרה של התוכנית ומהו יישום מלא לעומת יישום חלקי. מן ההגדרות הללו ניתן לגזור **מודל הטמעה פרטני**, שיעמוד לרשותם של בתי הספר השונים, אשר ייתן מקום לשונות, אך יכוון להטמעה של ערכי הליבה שבתוכנית.

אתגר שני, הנגזר במידה רבה מן האתגר הראשון, הוא **ניהול המתח שבין חובה לבחירה**. פעמים רבות תחושת החובה מתבטאת דווקא בהיבטים שבהם ראוי לאפשר בחירה, דוגמת מגוון השירים, ותחושת הבחירה מתבטאת בהיבטים ליבתיים, דוגמת השיח הרגשי, שאולי נכון יהיה לחדד עוד יותר למול השטח את עובדת היותו מרכיב חובה בתוכנית.

באופן כללי, נראה כי ההזדהות הרחבה שקיימת עם התוכנית ומיעוט המורים החשים קושי ואי-נעימות במסגרתה, מאפשר לנקוט מדיניות של מתן אפשרות למענה נקודתי ומותאם לבעיות, באופן שלא ייצר מצב שבו המורה נדרש לשיר או לנהל שיח רגשי ללא נכונות והזדהות עם המהלך – מצב שהנזק בו רב על התועלת. מצד שני, בהיבטים הקשורים למתווה הארגונית של התוכנית, למרכיבי הליבה שלה ולאופן היישום ברמה הבית ספרית הכללית, מומלץ לנהל דיון ביחס לגבולות הגזרה של התוכנית.

אתגר שלישי מרכזי הוא **מודל ההטמעה בשטח של התוכנית** – בשנה האחרונה חלה ירידה בהערכות של המנהלים ביחס לרמת ההיכרות, ההיחשפות, קבלת התמיכה ואפקטיביות התמיכה של מדריכות הפסג"ה, מידת ההיעזרות בחומרים שמפיק המשרד ועוד. נראה כי הציפייה המרכזית מהמשרד עם התמשכות התוכנית היא לדאוג כל העת **להרחבה משמעותית של מאגר השירים** וההפעלות הנלוות. לגבי חניכה והכוונה – אמנם לא קיים רצון להכשרה מסודרת, אולם הממצאים שצוינו לעיל מראים כי קיימת חשיבות ביצירת **מודל הטמעה ובקרה אישי** שבוחן את משמעות היישום הייחודי בכלל והיישום החלקי בפרט, מודל שיאפשר קבלת תמיכה ביישום התוכנית בדרכים שונות (בין השאר החכרו מפגשי חשיפה, הדרכה אישית, ביקורים בבתי ספר אחרים, קבוצות וואטסאפ) למורים ולבתי ספר הנזקקים לה.

אתגר רביעי עם התמשכות התוכנית הוא אופן **שימור בתי הספר לאורך שנים** בתוכנית. ברשימת המוסדות בשנה שעברה הופיעו למעלה מ-300 בתי ספר. אמנם כשליש מהם דווחו כי הם לא יישמו את התוכנית, אולם עדיין קיים שיעור לא מבוטל של נשירה מהתוכנית. העמדות החיוביות של הנשארים

מלמדות על תהליך סינון טבעי, שבמסגרתו נשארים ה"מרוצים" יותר. נדרשת למידה על מניעי העזיבה ועל הדרכים שבהן ניתן לשמר בתי ספר בתוכנית לאורך זמן. הרחבה מתמדת של מאגר השירים וחומרי הלמידה היא ודאי ערוץ מרכזי, אולם מומלץ לערוך למידה משמעותית ומקיפה ממקרי ההצלחה ומהמקרים הבעייתיים יותר כדי לפתח מודל הטמעה מיטבי לתוכנית.

ההמלצות העולות מתוך הדברים שצוינו הן:

א. **הגדרת מדיניות ברורה יותר שתקבע מהו יישום מלא**, מהו יישום חלקי של התוכנית ואילו סוגים של יישום אינם בתוך גבולות הגזרה של התוכנית.

ב. **Best practice - למידה ממודלי יישום מוצלחים יותר ומוצלחים פחות**, ככלי המאפשר השתכללות מתמדת והמסמל את המעבר מתוכנית ניסיונית וחדשה לתוכנית מבוססת רב-שנתית. במסגרת זו ראוי לבחון לעומק את מקרי העזיבה של התוכנית לצד מקרי ההצטרפות החדשים. מומלץ לחשוף בפני בתי ספר חדשים כמה דוגמאות מהשטח ליישום מוצלח של התוכנית.

ג. **הגדרת מרכיבי חובה שהם בליבת התוכנית לצד רכיבים אופציונליים**. בשטח מומלץ לחתור למימוש של התוכנית מתוך **חויית בחירה** והימנעות מיישום טכני וכפוי של התוכנית. זאת באמצעות רתימת המורים וניצול העמדות החיוביות והנכונות שלהם להשתתפות, ומתן מענים נקודתיים למקרים הבעייתיים, שמתגלה בהם קושי ביישום.

ד. **שימור הגמישות והאוטונומיה, תוך קיום דיון ושיח החותרים להגדרה ברורה יותר של יעדי התוכנית ומרכיביה לצד ניתוח פרטני של מודלי יישום התומכים או המעכבים את היעדים**. מהלך כזה יבטיח שעצם חויית היישום תיעשה מתוך בחירה, אך גם שהבנת מהות התוכנית, יעדיה, מרכיביה וגבולות הגזרה שלה תתגבש באופן ברור, בתהליך של הסכמה על הגדרת מרכיבי הליבה המהותיים שלה.

ה. **העצמת היעדים החווייתיים והרגשיים שבתוכנית** – הבהרת הקדימות שלהם, מיקוד פעולות ההכוונה והבקרה בהעצמת הפן החווייתי, גם אם על חשבון הפן התוכני.

ו. **הרחבת המגוון של השירים ומערכי השיעור** – ככל שהתוכנית מתמשכת, כך עולה מהשטח הצורך שלא לשקוט על השמרים ולהרחיב את רפרטואר השירים ומערכי ההפעלה שבה וכמו כן לייצר העשרה בהיבט הסגנון והתכנים, וזאת כדי לתת מענה שיאפשר רצף והמשכיות. הדאגה למלאי שירים רחב ומגוון נתפס כתפקיד מרכזי של התוכנית.

ז. **העצמת רכזי התוכנית** – כחלק ממיסוד התוכנית מתעצם משקלם של הרכזים. ראוי לתת את הדעת על מנגנונים ודרכים להעצמתם, בתור גורם שלא אחראי רק לריכוז תפעולה השוטף של התוכנית, אלא כזה המסייע בהרחבתה והטמעתה המיטבית. ייתכן שיצירת הזיקה בין התוכנית לתוכניות לימודיות וחברתיות אחרות ולמעגלים נוספים בקהילה היא משימה שהרכז יכול להוביל.

- ח. **המנהלים כקובעי התוצאה** – מתוך הבנת מרכזיותו של המנהל כמי שמתווה את אופן היישום ואת תוצאת התוכנית, נדרשת חשיבה מתמדת על פיתוח ערוצים ודרכי שיח שימשו להעברת המסרים של מובילי התוכנית.
- ט. **מודל ההדרכה וההנחיה באמצעות מרכזי הפסג"ה** – השנה חלה ירידה בשיעור המנהלים שקיבלו הדרכה ובתחושת התרומה של אותה הדרכה מצידם של אלו שקיבלו אותה. מומלץ לבחון את מודל ההדרכה בכלל ואת ההדרכה למנהלים בפרט, תוך בחינת העומסים המוטלים על המדריכות והיקף שעות ההדרכה המינימלי והמקסימלי הרצוי למוסד.
- י. **בחינת הרחבת הפלטפורמה לקהלי יעד נוספים** – ציבור דוברי הערבית שמפיק ערך רב הן מהפן השפתי והן מהחיבור בין שירה לערכים, אך מצביע על פערים בתוכני השירים ובסגנון המוסיקלי, מסמן עבורנו כיווני התרחבות ויישום אפשריים של הידע והמיומנויות שנצברו בתוכנית. גם ההתרחבות היחסית ביישום התוכנית בחינוך הממלכתי-דתי בשנה זו מצביעה על אפשרויות לייצר רלוונטיות גם במקומות שבהם קיים סדר עדיפות שונה לפעילות המיועדת לתחילת יום הלימודים.

רשימת תרשימים

14	תרשים 1: שיעור המשיבים לסקר מתוך המדגם
16	תרשים 2: מדגם המחקר האיכותני בתוכנית
19	תרשים 3 - בחינת מרכזיות המטרות
25	תרשים 4 - האם התוכנית "שיר של יום" מיושמת בבית ספרך (מנהלים)?
26	תרשים 5 - האם אתה מיישם את התוכנית "שיר של יום" בכיתתך?
28	תרשים 6 - השגת המטרות ביישום מלא לעומת יישום חלקי
31	תרשים 7 - דיווחי המנהלים ביחס למספר הימים שבהם מיושמת התוכנית:
33	תרשים 8 - שותפות בעיצוב התוכנית
35	תרשים 9 - תפיסת רשימת השירים
37	תרשים 10 - שימוש בפקול השירים
38	תרשים 11 - הנאת התלמידים מהשירה
40	תרשים 12 - קיום שיח כיתתי
41	תרשים 13 - פעילויות במסגרת השיח
44	תרשים 14 - משך הזמן שאורכת התוכנית
44	תרשים 15 - דיון בשיר בשיעורים נוספים
45	תרשים 16 - השיעורים שבהם עוסקים בשיר
47	תרשים 17 - ההיכרות עם התוכנית
50	תרשים 18 - אופן חשיפת התוכנית למורים
51	תרשים 19 - חומרי העזר של התוכנית
52	תרשים 20 - קיום בקרה ניהולית
53	תרשים 21 - דפוסי מעורבות ניהולית
53	תרשים 22 - זהות רכז התוכנית
56	תרשים 23 - הערכת העמידה במטרות
57	תרשים 24 - שביעות הרצון מהתוכנית
58	תרשים 25 - שביעות הרצון - יישום מלא וחלקי
60	תרשים 26 - הנכונות להמשיך בתוכנית
61	תרשים 27 - התאמת התוכנית למגוון אוכלוסיות וגילאים
63	תרשים 28 - השפעה נתפסת של התוכנית על האווירה והאקלים
64	תרשים 29 - השפעות נתפסות של התוכנית על היבטים רגשיים וחברתיים
65	תרשים 30 - השלכות נתפסות על היבטים תוכניים - לימודיים