

מבוא

מנהלו של כל ארגון נדרש מפעם לפעם לנתח את התנהלות הארגון ולאבחן את נקודות החוזק והחולשה שלו. אבחון ארגוני מאפשר לעצור ולהתבונן בנהלים, בתהליכים ובנומרות של הארגון, ללמוד מהם וליצור תמונת מצב עדכנית של הארגון ואופיו. מתוך הלמידה הזו אפשר לזהות את הטעון חיזוק ושיפור ולגזור תכנית עבודה מעודכנת. בית הספר כארגון מהווה אתגר ייחודי, שכן מגוון המבנים, הסדיריות והאנשים בו יוצרים מורכבות מיוחדת שניתוח מלא שלה עשוי להיות מציף ומבלבל. עם זאת, דווקא בשל מורכבות זו תוכל להשכיל מעצירה להתבוננות וללמידה מערכתית על בית ספרך.

על מנת לקדם את ההתבוננות המערכתית קידום משמעותי, ובו בזמן יעיל, מזמין אותך האבחון לנתח את בית ספרך דרך נעליהם של מי שהם תכלית הארגון הבית ספרי - התלמידים. בעמוד הבא תפגוש שלושה תלמידים. תלמידים אלו או דומים להם ככל הנראה לומדים גם בבית ספרך. אנו מזמינים אותך להתייחס אליהם כאל תלמידים שלך ולצאת בעקבותיהם למסע התבוננות - בנהלים, בסדיריות ובשגרות הרווחות בבית ספרך. לחלופין, תוכל לבחור כמה תלמידים הלומדים בבית ספרך ולצאת למסע בעקבותיהם*.

שאל את עצמך, בנוגע לכל אחד מהתלמידים, כיצד אתה משער שיתנהלו הדברים בבית ספרך. לאחר מכן בחן את הסעיפים הרלוונטיים בנהלי בית הספר ובתקנון שלו, ואם יש צורך בחוזרי מנכ"ל משרד החינוך, ורק אז ברר מהי ההתנהלות הרווחת בבית הספר בפועל. אם לא הזמנת אותם להצטרף אליך לתהליך כולו, התייעץ עם עוד אנשי צוות, הקפד שיהיו בעלי תפקידים מגוונים וזוויות מבט שונות - החל בתלמידים, דרך מחנכים, מורים מקצועיים והצוות המקצועי, וכלה במנהיגות הביניים, הרכזים וחברי צוות הניהול של בית הספר. הקפד לאסוף מידע ממקורות רבים ככל האפשר; אל תסתפק ברמת הנהלים וההתנהלות התאורטית - אסוף גם דוגמאות מאירועים ממשיים דומים (למשל, מכתב שנשלח להורים, דיווח שהגיע אליך בדואר האלקטרוני וכדומה). כך תקבל תמונת מצב אמיתית של ההתנהלות הבית ספרית ולא רק של ההתנהלות הרצויה או המיטבית.

לבסוף, היעזר בשאלות למחשבה ובמידע שאספת כדי לנסח לעצמך את העקרונות והעמדות החינוכיות המובילות אותך בכל נושא, רכז את הביטוי שלהם בפועל וציין לעצמך פערים שתמצא לעסוק בהם - בנושאים שאין להם מענה וגם בנושאים שאין בהם הלימה בין הרצוי למצוי. סימון הפערים שתמצא לטפל בהם, על-פי חשיבות הטיפול בהם או דחיפותו, ישמש בסיס לתכנית עבודה לקידום בית ספרך, עבור הצוות והתלמידים כאחד.

* לפי שעה עוסק הכלי בתלמידי בית ספר יסודי וכן בשגרות ובנהלים הרווחים בו.

חלק א': אחד מי יודע

גיל

תלמיד כיתה ג' עם חיוך רחב שמסתיר קשיים כבדים. גיל, בעל דיסגרפיה חמורה וקשיי קשב וריכוז, אובחן כבר במחצית הראשונה של כיתה א', בהמלצה משותפת של המחנך והיועץ החינוכי. גיל מתקשה מאוד בקריאה ונמנע מכתובה. אף שהוא מרבה לספר בדיחות ולהסתובב במהלך השיעור, הוא נחשב טיפוס חיובי וממתן בכיתה, אהוב מאוד על חבריו ועל צוות בית הספר. גיל מתנדב תמיד לעזור לחברים או למורה והוא נמצא במרכז של כל התרחשות חברתית.

שירי

תלמידת כיתה ה', ילדה שקטה, מלאה. הוריה ומוריה זיהו שהיא מחוננת זמן רב בטרם הראו זאת הבחינות החיצוניות. שירי משתדלת שלא להפגין עודף ידיעות או עניין בשיעור. אָמה אמרה למחנך: "אל תדחוק בה - להיות חכמה מדי לא יעשה לה טוב". שירי משתעממת בכיתה האם, אבל היא משתלבת בדיונים כשהיא מתבקשת, מכינה שיעורי בית ברמה טובה מהמוצק, גם אם לא ניכרת בהם השקעה יתרה. שירי נעדרת מהכיתה יום בשבוע, יום שבו היא לומדת במרכז העשרה. מתברר שבמרכז ההעשרה היא מקיימת חיים חברתיים פעילים ויש לה נוכחות של ממש במרחב העיוני. מיד בתום יום ההיעדרות שירי משלימה את שיעורי הבית ואת החומר הנלמד והיא מגיעה לכיתה האם הרגילה שלה ערוכה לעוד שבוע של שקט חברתי ולימודי.

דנה

תלמידת כיתה ד', בעלת הישגים נמוכים יחסית אף שלא זוהתה כל בעיה קוגניטיבית או לקות למידה. הוריה של דנה סיימו תהליך של גירושין לפני כשנה וחצי, וכעת המצב בביתה יציב. הגם שאין בעיה כלכלית ואָמה של דנה נמצאת בבית די הרבה, זמינותה אינה מהווה מקור לתמיכה לימודית. האם אינה יודעת כיצד לסייע לילדה, והפערים גדלים. ניכר כי המצב העיוני והמצב בבית אינם משפיעים על מצבה החברתי של דנה, ואולי להפך. דנה משקיעה מאמצים רבים בחברותיה ובחבריה והיא אהודה מאוד.

שאלות אבחון:

- אילו נתונים סביר להניח שיש לבית הספר על כל תלמיד? כיצד הם נאספים?
- באיזה אופן הציפיות או הדרישות מצוות בית הספר בקשר לכל תלמיד מובאות לידיעת התלמידים?
- האם וכמה פעמים שוחח המחנך עם כל תלמיד שיחה אישית השנה? בשנתיים האחרונות?
- באיזו מידה הייתה תקשורת שוטפת בין אנשי הצוות להורי התלמיד? האם נערך ביקור בביתו?
- איזה מידע יש למורים המקצועיים על התלמיד? באיזה אופן קיבלו את המידע?
- האם וכמה פעמים פגש היועץ את התלמיד מאז שהגיע לבית הספר? באילו נסיבות?
- אילו אבחונים עבר התלמיד? אילו הקלות או זכאויות יש לו? מי יודע על כך ובאיזה אופן מועבר המידע הרגיש?
- באילו דוחות, ישיבות צוות, מסגרות להיוועצות או ללמידה מקצועית עלה שמו של התלמיד?
- אילו משאבים מיוחדים משקיע בית הספר בתלמידים מסוג זה? כיצד מתנהל המעקב אחר התשומות שלהם?

- לאילו מסגרות חברתיות, כגון חונכות או מועצת תלמידים, הוא עשוי להשתייך?
- האם חלו שינויים באופן הטיפול בתלמיד או בהתייחסות אליו לאורך הזמן? אם כן, אילו שינויים?

טבלת תיעוד - תוכל להיעזר בטבלה דוגמת זו לתעד את ממצאיך:

ההתנהלות בפועל	הנהלים והתקנות הרשמיים של בית הספר	הנהלים וההתנהלות שאני מצפה למצוא

טבלה להדפסה בעמוד 9

שאלות למחשבה:

- מה מקורות המידע על תלמידים ומה תדירות עדכונם? האם הם הולמים ומספקים את צורכי בית הספר?
- אילו מנגנונים או סדירות יש בבית הספר כדי ללמוד על מצבם הלימודי והחברתי של התלמידים?
- כיצד מרוכז ומנוהל המידע המצטבר על תלמידים בבית הספר ברמת התלמיד? ברמת הכיתה? ברמת השכבה?
- מה יודעים בעלי התפקידים השונים על תלמידים? כיצד מתנהל שיתוף המידע? האם הוא נותן מענה לצורכי תפקידם?
- כיצד מוקצים משאבי בית הספר לכל תלמיד? כיצד הם נבחנים ומתעדכנים לאורך זמן?
- האם ההתנהלות הולמת את חוזרי מנכ"ל משרד החינוך, את נוהלי בית הספר ואת התקנון שלו? את חזונו?
- האם ההתנהלות הולמת את השקפת עולמך כמנהל?

טבלת תובנות - תוכל לרכז את תובנותיך המערכתיות בנוגע לפרט בטבלה:

פגרים שדורשים התייחסות	הביטוי המעשי הראוי		העיקרון או העמדה החינוכית	הנושא
	סדירות ומנגנונים ארגוניים	נהלים ותקנות		
		מתקן הכיתה יפגוש כל תלמידי השעות נהלים הכיתה לפחות פעם בחודש	כל בית הספר לפגוש כל תלמידי יינהר ממשאבי בית הספר מתק מנהר לפרכיו היחודיים	שעות פרטניות
שירי ממשלם לפי קיבלה שעה פרטנית	הקצאות שעות פרטניות לפי מיונים כיתתיים	כל תלמידי יקבל שעות פרטניות באמצעות אחת לפחות במהלך שנת לימודים		
גוף קיבלה שעה פרטנית בהשגון בנוסף לשעות שילוב	ערכון כרטיס התזמורת וכבאיוות לפי תלמידי השילוב	לפי שמקבל שעות שילוב בתחום מסוים לפי יקבל בו שעות פרטניות		
	מינוי רכש לפקמה ולניהול של מסגרות השגרה ולקיום מצוינות	מתקן השעות הפרטניות ייחפו שעות לפעשרה ולקיום של תלמידיים מצטיינים.		

טבלה להדפסה בעמוד 10

חלק ב': מה יקרה אם...

- מה יקרה אם התלמיד לא יכין שיעורי בית? מה יקרה אם לא יגיש עבודה?
- מה יקרה אם התלמיד יקבל 94 במבחן? לחלופין, מה יקרה אם ייכשל במבחן?
- מה יקרה אם התלמיד יכה תלמיד אחר בהפסקה? בשיעור?
- מה יקרה אם תלמיד אחר יכה את התלמיד בהפסקה? בשיעור?
- מה יקרה אם התלמיד ייעדר יומיים? שישה ימים?
- מה יקרה אם התלמיד יתלונן על מורה?
- מה יקרה אם התלמיד יקלל מורה?

שאלות אבחון

השאלה "מה יקרה אם..." כוללת בתוכה את ההתייחסות להיבטים המפורטים להלן. לנוחיותך, הוסף את ממצאיך לטבלת התיעוד:

- מתי הגיע המידע, מהיכן ולידי מי? מי אחראי לדווח? למי ידווח?
- מי אחראי לטיפול במקרה? מי מעורב בטיפול במקרה? מי ראוי שיהיה מעורב בטיפול?
- אילו בירורים נוספים נדרשים כדי להחליט על תגובה מתאימה?
- האם יועבר מידע אל הורי התלמיד? אם כן, איזה מידע יועבר? באיזה שלב?
- איזו תגובה תהיה כלפי התלמיד? מי ידבר עם התלמיד? איזה תהליך יעבור התלמיד?
- איזו תגובה תהיה כלפי הכיתה? איזה תהליך יעברו תלמידי הכיתה?
- מה מתוך המידע יופץ לידיעה ולמי?
- מה יגיע לטיפולך או לשולחנך? כיצד ומתי?

שאלות למחשבה

תוכל להוסיף את תובנותיך לטבלת התובנות:

- מה הגמישות, אם יש גמישות, בטיפול במקרה זה ובמקרים דומים לאור הנהלים והתקנון?
- האם ההתנהלות הולמת את חוזרי מנכ"ל משרד החינוך, את נוהלי בית הספר ואת התקנון שלו? את חזונו?
- האם ההתנהלות הולמת את השקפת עולמך כמנהל?

חלק ג': העלילה מסתבכת

גיל

בתחילת כיתה ד' הפער מתחיל להיות מהותי, גיל עדיין נמנע מכתובה, אמו כותבת עבורו תשובות לחלק משיעורי הבית. דווקא במדעים הוא מצליח ואף מצטיין. בהפסקה התקוטט עם תלמיד מכיתה ב', ובשיעורים הוא מתפרץ וממעט להתנדב לפעילויות בכיתה. הוא מוצא מהכיתה לעתים קרובות, על-ידי מורים שונים. במרבית המקרים הוא עוזר למורה לאמנות במסדרון, ופעם אחת התלונן לפניו שמציקים לו, שאין לו חברים ושהוא 'דפוק'. הדימוי העצמי החיובי שלו מתחיל להיסדק. בפגישה של המחנך עם ההורים ביום ההורים מתברר שהם הפסיקו לתת לו את הטיפול התרופתי כיוון שהוא התלונן על כאבי ראש חזקים. ההורים נתלו בהצלחה במדעים כהוכחה לכך שהם נוהגים נכון. בשיחה עם גיל שמעו ממנו שהמורה למדעים מושיב אותו צמוד אליו, החומר מעניין אותו ולכן הוא זכר אותו בבחינה שהמורה ערך לו בעל-פה.

שירי

ידוע לכול ששירי מפסידה חצי משיעורי מדעים וחשבון בשל יום ההעשרה. למרבה ההפתעה, היא קיבלה 60 במבחן במדעים. נראה שהפעם לא הצליחה להשלים את החסר. נוכח הציון הזה נבדק מצבה של שירי בכל הרבעון וזוהתה ירידה קלה גם במקצועות אחרים. לאחר ששירי גם נרדמה בשיעור חשבון, זימן אותה היועץ לשיחה. הילדה התלוננה על עייפות, חולשה וחוסר חשק להשתתף בפעילויות בית הספר - בניגוד להרגלה. בשיחה שקיים עמו היועץ נזכר המחנך כי מורה שנכנס למילוי מקום בכיתה שם לב שאין לשירי אוכל בהפסקת עשר. ממלא המקום ציין זאת בדיווח המסכם של היום, אך באותו זמן המחנך לא חשב שיש בזה משהו חריג. לאחר בירור נוסף התברר ששירי הפסיקה להביא אוכל לבית הספר כי האם בדיאטה והילדה החליטה שאם כך - גם היא בדיאטה.

דנה

חרם כיתתי על אחת התלמידות בכיתה שיזמה דנה האיר את מורכבות מצבה. התברר כי מתוך מאגר חברתי רחב דנה כבר אינה בתקשורת עם קבוצת הבנים, בגלל הפער המגדרי שצמח ביניהם וכי בקבוצת הבנות - הקטנה יותר - דנה מצאה את עצמה בסכסוכים מתחלפים, יוזמת ומסיתה. בד בבד - בירור לימודי הראה כי לדנה פערי ידע של כמעט שנתיים וכי ההישגים הנמוכים שאליהם בכל זאת הגיעה אינם מבוססים על ידע או על הבנה כלשהי של חומר הלימודים. האב שנהג לסייע לה בשיעורי הבית כלל אינו ער למצבה הלימודי, והזמן שהם שוהים יחד מוקדש לבילויים משותפים ולפיצוי על הזמן האבוד.

שאלות אבחון

לנוחיותך, הוסף את ממצאיך לטבלת התיעוד:

- מתי הגיע המידע, מהיכן ולידי מי? מי אחראי לדווח? למי ידווח?
- מי אחראי לטיפול במקרה? מי מעורב בטיפול במקרה? מי ראוי שיהיה מעורב בטיפול?
- אילו בירורים נוספים נדרשים כדי להחליט על תגובה מתאימה?
- האם יועבר מידע אל הורי התלמיד? אם כן, איזה מידע יועבר? באיזה שלב?
- איזו תגובה תהיה כלפי התלמיד? מי ידבר עם התלמיד? איזה תהליך יעבור התלמיד?
- איזו תגובה תהיה כלפי הכיתה? איזה תהליך יעברו תלמידי הכיתה?
- מה מתוך המידע יופץ לידיעה ולמי?
- מה יגיע לטיפולך או לשולחנך? כיצד ומתי?

שאלות למחשבה

תוכל להוסיף את תובנותיך לטבלת התובנות:

- איפה היו צריכים להופיע סימנים מוקדמים? אילו סדירויות ומנגנונים מבטיחים זאת?
- כיצד ומתי מגיע מידע אל המחנך? אל המורים המקצועיים? אל הצוות המקצועי?
- כיצד הם מעורבים בקבלת החלטות?
- כיצד ומתי מגיע מידע אל התלמיד? אל הוריו?
- כיצד הם מעורבים בקבלת החלטות?
- מה מידת המעורבות שלך, כמנהל, בכל אחד מהמקרים? אילו סדירויות ומנגנונים מבטיחים זאת?
- האם ההתנהלות הולמת את חוזרי מנכ"ל משרד החינוך, את נוהלי בית הספר ואת התקנון שלו? את חזונו?
- האם ההתנהלות הולמת את השקפת עולמך כמנהל?



טבלת תובנות:

פערים שדורשים התייחסות	הביטוי המעשי הראוי		העיקרון או העמדה החינוכית	הנושא
	סדירויות ומנגנונים ארגוניים	נהלים ותקנות		
		במקרה של אירוע חריץ יש לבקש חתימת שני ההורים על הפיווח או לפרוש נוכחות של שניהם בפגישה	על שני ההורים להיות מאורבים בתהליך החינוכי של התלמיד	פיווח להורי התלמיד
אביה של בנה לאו היה בקשר עם בית הספר מאז שעזב את הבית ואינו מודע למצבה הלימודי של בתו	עבכון כרטיס תלמיד בפרטי ההסברים וההעצבות המשפחתיות ליצירת קשר	במקרה שההורים זרועים, יש לשלוח כל פיווח או פיווח בשני עותקים - אליו אם הם ציינו אחרת		

טבלה להדפסה בעמוד 10



טבלת תובנות

פערים שדורשים התייחסות	הביטוי המעשי הראוי		העיקרון או העמדה החינוכית	הנושא
	סדירויות ומנגנונים ארגוניים	נהלים ותקנות		