



# כיצד נקדם הוגנות בבית הספר

## כלי למנהל ולצוות בית הספר

הוגנות שואפת לצמצם את הקשר בין הרקע ונסיבות החיים האישיות של אדם ובין הצלחה בחיים ומימוש עצמי. **לבתי הספר יש פוטנציאל ויש חובה לקדם הוגנות** באמצעות שני מהלכים עיקריים:

- פעולות יזומות שמטרתן לאפשר ללומדים ולצוות להשתתף באופן פעיל, להתפתח, לבטא ולממש את ייחודם מתוך יחסים הדדיים עם סביבתם בד בבד עם שמירה על זהותם ותרבותם.
- הסרת חסמים מערכתיים ומבניים, גלויים וסמויים, למען השתתפותם ושגשוגם של כלל הבאים בשערי בית הספר.

סיפור המקרה שלפניכם יסייע לכם - מנהלים, מנהלות וצוותי חינוך - להתבונן בתהליכים ובאירועים מחיי בית הספר באמצעות **"משקפי ההוגנות"**, כדי לקדם הוגנות אשר תאפשר פיתוח אייג'נסי וקו-אייג'נסי בקרב חברי הצוות, התלמידים והתלמידות ובני משפחותיהם.

סיפור המקרה הזה עוסק בתהליך ההערכה הבית ספרי, והוא מהווה דוגמה לדרך התבוננות אפשרית בכל פעולה בבית הספר.

### סיפור מקרה: בחינה מחודשת של תהליך ההערכה הבית ספרי

גלית, מנהלת בית ספר יסודי בדרום הארץ, ישיבה עם חברות צוות הניהול שלה בסוף המחצית. הן הציבו לעצמן מטרה בתחילת השנה - לקדם הוגנות בבית הספר, וניסו להחליט מה יהיו הצעדים הבאים.

שרון, סגנית המנהלת, סיפרה שבדיוק קיבלה שיחת טלפון מאחת המחנכות. המחנכת סיפרה שתלמיד שלה לא לקח את התעודה הביתה בטענה שממילא ההורים אינם מבינים מה כתוב בה, ותלמיד אחר אפילו לא רצה להסתכל בתעודה כי אמר ש"כל שנה זה אותו הדבר".

חני, הרכזת הפדגוגית, סיפרה על תלמידה עצובה ש"התבאסה" מאוד מהתעודה ועל תלמיד שממש חושש להראותה להוריו. חברות הצוות התאכזבו. יום חלוקת התעודות מבחינתן הוא יום חגיגי, כי הוא מאפשר לתת במה למאמץ שעשו הן התלמידים והן המורים. התעודות משקפות להורים ולתלמידים מה עשו התלמידים בבית הספר ומאפשרות שיח רפלקטיבי שבו אפשר גם להציב מטרות להמשך הדרך.

הן כבר הכניסו השנה שינויים בתעודות: בהנהלה עבדו עם המחנכות על כתיבת החלק של "ממני אליך" כדי שיהיה משמעותי ומלא יותר, הסיירו את ההערכות המספריות שהרגישו שהן מתייגות מאוד, ובמקומן הכניסו המחנכות הערכות מילוליות עשירות יותר.

לנוכח התגובות שקיבלו מהתלמידים, היה ברור לצוות שלמרות המאמצים שעשו והשינויים שהטמיעו, עדיין חסר משהו מהותי בתהליך. חני הציעה, בשל הגיוון המאפיין את בית הספר, לבחון את תהליך ההערכה הדו-שנתי דרך **משקפי ההוגנות**.

**השלב הראשון** היה לקבל החלטה על מה כדאי להתבונן. צוות בית הספר פירק את תהליך ההערכה למרכיביו השונים (פעולות):

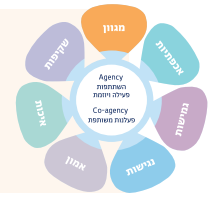
- איסוף ציונים והערכות מכל המורות
- ישיבה פדגוגית שבה דנים על כל תלמיד ותלמידה
- יום הורים - שיחה משולשת: תלמיד-הורים-מורה
- כתיבת התעודות
- חתימת המנהלת על כל התעודות
- יום חלוקת התעודות לתלמידים

**בשלב השני** עמדו לפנין שתי אפשרויות:

**אפשרות א':** כל אחת מחברות הצוות בחרה **עיקרון אחד** מתוך פרח ההוגנות ובחנה את הפעולות השונות דרך **העדשה של אותו עיקרון**.

**אפשרות ב':** כל אחת מחברות הצוות בחרה **פעולה אחת** והתבוננה עליה דרך **העדשות השונות** של עקרונות ההוגנות.

## אפשרות א' · גלית המנהלת בחרה בעקרון המגוון והחלה לשאול את עצמה שאלות ולענות עליהן



### שאלות:

- האם התהליך נותן במה וביטוי למגוון הזהותי והתרבותי של התלמידים ומשפחותיהם?
- האם בתהליך יש מקום לתלמידים, למשפחותיהם ולצוות לבטא את קולם הייחודי?
- האם בתהליך ניתן מקום למגוון של עמדות ונקודות מבט, ובכלל זה אלו שבדרך כלל אינן נשמעות?

פעולות	בחירת הפעולות לאור עיקרון ההוגנות
איסוף ציונים והערכות מכל המורות	<ul style="list-style-type: none"> <li>• האם חלק מהציונים וההערכות כוללים גם הערכה של התלמידים את עצמם?</li> </ul>
ישיבה פדגוגית שבה דנים על כל תלמיד ותלמידה	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מי מוזמן לישיבה הזאת? כרגע מדובר על צוות הניהול, המחנכת והמורים המקצועיים. האם חוץ מהמורים שמלמדים את התלמיד/תלמידה, יש עוד דמויות שיכולות לתת עליהם מידע שחשוב שנדע? (ההורה, הסייעת שבכיתה, פסיכולוג בית הספר, השומר שיצר קשר טוב עם הילד ועוד)</li> <li>• האם אנחנו נותנים במה בשיחה לייחודם של כל תלמיד ותלמידה שעולים לדיון?</li> </ul>
יום הורים שיחה משולשת: תלמיד-הורים-מורה	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ישנן משפחות שהגעה להישגים גבוהים ומדידים חשובה מאוד עבורן, אך אנו בחרנו להתרחק משיטת הערכה של ציונים ובמקומה לתת הערכה מילולית המתארת את הדרך שעשה התלמיד. כיצד נתווך זאת להורים? מה נוכל לעשות עבורם?</li> <li>• יש הורים שאינם דוברי עברית. איזה מענה אנחנו יודעים לתת להם כדי שירגישו בנוח?</li> <li>• בחלק מהתרבויות לא נהוג שתלמיד יושב יחד עם הוריו בשיחה מסוג זה. האם אנחנו ערים לגישה של כל משפחה? כיצד אנו מתייחסים לזה?</li> </ul>
כתיבת התעודות	<ul style="list-style-type: none"> <li>• המחנכת כותבת את התעודה וכותבת גם משהו אישי לכל תלמיד. כיצד נוכל להשמיע גם את קולו של התלמיד בתעודה? על מה ניתן לו מרחב השפעה?</li> <li>• אילו קווים מנחים מקדמי הוגנות נוכל לתת למורות כתשתית לכתיבת התעודה? אילו פעולות מול התלמידים והוריהם נצטרך לעשות כתהליך מקדים לכתיבת התעודות במהלך כל המחצית?</li> <li>• האם חשבנו על הורים שאינם קוראים עברית? האם אנו ערוכים להציג תעודה מתורגמת לשפות אחרות או לייצר הנגשה אחרת? כיצד נוכל להנגיש את התעודה לכלל התלמידים וההורים?</li> <li>• האם נכון להתייעץ עם התלמידים על האופן שבו הם רוצים לעצב את התעודה?</li> <li>• האם, ועד כמה, אנחנו פתוחים לאפשרויות שונות של מבנה התעודה ורכיביה (תעודה בהתאמה)?</li> <li>• אחת המורות הציעה בשנה שעברה שנבצע שני תהליכים במהלך השבועות שלפני חלוקת התעודות: תהליך אחד שבו המורה כותבת את התעודה לפי רף משותף שהציבה עם התלמיד והוריו, ותהליך שני שבו התלמיד מקבל פורמט כלשהו שאותו הוא ממלא ומעריך את עצמו. אולי כדאי לחשוב על זה יחד במליאת מורים.</li> </ul>
המנהלת חותמת על כל התעודות	<ul style="list-style-type: none"> <li>• האם נכון להוסיף מקום לחתימות נוספות, ומי יהיה חתום ולאילו מטרה? אולי נכון שכל אחד מהתלמידים יבחר את מי להחתים, ושלצד החתימה יהיה אפשר להוסיף כמה מילים? כך תתאפשר התייחסות גם להישגים ולמטרות שהציבו התלמידים.</li> </ul>
יום חלוקת התעודות לתלמידים	<ul style="list-style-type: none"> <li>• בקרב התלמידים שלנו יש שאינם מצטיינים בלימודים אבל מצטיינים בתחומים אחרים - אומנות, מוזיקה, ספורט, מעורבות חברתית... כיצד נוכל לתת להם במה ביום הזה, כדי שיהיה חגיגי גם עבורם?</li> </ul>

## אפשרות ב' · גלית המנהלת בחרה להתבונן בישיבות הפדגוגיות דרך משקפי ההוגנות

### עיקרון

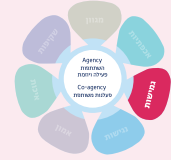
### שאלות ומחשבות שהעלתה גלית

#### אכפתיות



• עד כמה השיח של הצוות המשתתף בישיבה הפדגוגית מתבסס על ההיכרות שלנו עם התלמידים מוחץ לבית הספר (היכרות עם המשפחה, נסיבות החיים ועיסוקי הפנאי)? מה מתוך הידע שלנו על התלמידים על סמך ביקורי הבית מובא בחשבון בישיבות שלנו? עד כמה המידע והרגש מתוך ביקורי הבית של המחנכות מגיע לשאר חברי הצוות? כיצד נוכל לחזק את הקשר בין המורים המקצועיים ובין התלמידים?

#### גמישות



• סל הפתרונות והמענים שאנחנו יודעים לתת לתלמידים מגוון מאוד, ואנחנו יודעים להגמיש את המערכת שלנו כדי לתת מענה נקודתי לכל תלמיד ותלמידה. לדעתי זו נקודה שאנחנו ממש חזקים בה. איך נוכל לכך שלאחר הישיבות הפדגוגיות נשמע גם את נקודת המבט של ההורים והתלמידים על הרעיונות שעלו בישיבה?

#### נגישות



• אנחנו רגילים לדבר בשפה של אתגרים ומענים. יהיה מעניין לקחת מקרה בוחן של תלמיד שמאתגר אותנו ולנסות לברר - מהם החסמים העומדים לפניו? מהם החסמים העומדים לפני משפחתו? האם יש חסמים שיש לנו השפעה עליהם? האם יש חסמים שאנחנו יוצרים?

#### אמון



• בדרך כלל בישיבות אלה אנחנו מעלים שמות של תלמידים ותלמידות ודנים עליהם תוך השתדלות לשמוע את נקודות המבט של כל חברי הצוות שמכירים אותם. מעניין מה הילד או הילדה היו רוצים להגיד על עצמם. איך נוכל לקבל גם את נקודת המבט הזאת בישיבה הפדגוגית?  
 • זאת ועוד - האם חברי הצוות מרגישים בנוח להביע עמדה לא פופולרית? לאתגר את מה שצוות הניהול אומר? להסתכל גם על עצמם ולקבל אחריות למקומות שבהם הם לא הצליחו עם תלמיד או תלמידה כדי שנוכל יחד, כצוות, לחשוב על דרכי פעולה חדשות? כיצד נוכל לקדם תרבות שבה דברים אלה יוכלו לקרות בצוות?

#### איכות



• לפעמים עולה בישיבות הפדגוגיות שלנו קול של ייאוש בנוגע לכמה תלמידים ותלמידות, ולא אחת נוצר לו הד בצוות. איך נתמודד עם הייאוש הזה בישיבות הפדגוגיות ולא נאפשר לו להתפשט לכלל הצוות? לפעמים אני מרגישה שיש תלמידים שאנחנו "מרחמים" עליהם ולכן מצפים מהם לפחות. אני תוהה אם אני "נופלת" בזה גם עם מורה שאני פחות מאמינה ביכולות שלה. זה התפקיד שלי לגרום לה להצליח, וזה התפקיד של כולנו לגרום לכל תלמיד ותלמידה להצליח. האם אנחנו, כצוות, מחזיקים בתפיסה הזאת? איך נקדם אותה? מה אני יכולה לעשות?

#### שקיפות



• עד כמה המטרות של הישיבה בהירות ומובנות לצוות וכך גם היכולת שלנו לתת מענים שמוגבלים במשאבים? האם השיקולים בקבלת ההחלטות שקופים לצוות? האם הם שותפים בקבלת ההחלטות?  
 • מה מתוך מה שעולה בישיבות יהיה שקוף גם לתלמידים ולתלמידות? מה מתוך מה שעולה בישיבות נשאר בינינו? מה הקריטריונים לגלוי וחסוי בישיבות הללו ומי יקבע אותם?

#### מגוון



• חשוב לי לוודא שנצל את הישיבה כדי לייצר היכרות טובה ככל האפשר עם הסיפור של כל תלמיד. ברור לי שכדי לקבל תמונה מלאה חשוב לשמוע מגוון קולות. בדרך כלל אנחנו שומעים את המחנכת, את היועצת ומורים אחרים שמכירים את התלמיד או התלמידה. אולי אפשר לבקש מהמחנכת לחשוב אם יש דמות נוספת שתוכל לבוא או להעביר משהו כתוב על התלמיד הספציפי? יש תלמידים שיש להם קשר מיוחד עם אב הבית, תלמידים שיש להם חונך או חונכת מכיתה ו', תלמידים שפעילים מאוד בחוג במתני"ס... לאנשים האלה שמכירים אותם עשויה להיות נקודת מבט שחסרה לנו.  
 • אין לי בצוות מורות בנות הקהילה האתיופית ומורות דוברות ערבית. במי נוכל להיעזר כשאנו דנים בתלמידים ממוצא אתיופי ובתלמידים ערבים כדי להבין את ההקשר התרבותי/משפחתי?

גלית וצוות הניהול שלה שמחו לגלות שיש דברים רבים המקדמים הוגנות שהן הטמיעו במהלך השנים - ברמת הצוות וברמת התלמידים כאחד.

הן הבינו שכדי לדייק את עצמן ולכוון לעבודה מודעת הוגנות הן חייבות להמשיך להתבונן בזה, לשאול את עצמן שאלות ולהרכיב יחד את משקפי ההוגנות. הן גם הבינו שזו עבודה שקשה לעשות לבד, ושלעצם יכולתן להיוועץ בנושא זו עם זו ולשקף זו לזו היכן הן עומדות יש משמעות רבה בהפיכת שיח ההוגנות לשפה ולתרבות בית ספרית. לאור העבודה והדיון שהתנהל הן בחרו להציג למליאת המורים כמה מהדברים שנראו להן בוערים ובני השגה, ולבחור יחד שתיים עד שלוש פעולות שיישמו לקראת המחצית השנייה.

### הפעולות שנבחרו בתום התהליך:

1. כדי לייצר שיח הערכה הוגן הוחלט לייצר סדירות של שיח משולש הורה-תלמיד-מורה שיתקיים בתחילת שנה, ובו מציבים יחד מטרות ויעדים. השיח יכול גם תיאום ציפיות רב-כיווני שבו כל אחד מהמשתתפים יביע את הצורך והציפיות שלו מהמשתתפים האחרים.
2. הוחלט להציב מיומנויות הקשורות בפיתוח השתתפות פעילה ויוזמת ופעלתנות משותפת (agency, co-agency) כחלק בלתי נפרד מתהליך ההערכה, ולתת לזה ביטוי גם בתעודות.
3. הוחלט לבנות מודל של שיח הערכה גמיש, שבו כל משפחה תוכל לבחור באיזה הרכב משפחתי ובית ספרי יתקיים שיח ההערכה עם ההורים.
4. הוחלט לייצר בנק שאלות לשיח פתוח מורה-תלמיד-הורה אשר יאפשר לכל השותפים בשיח לקבל ולתת משוב. ברור שהחלטות שונות יתקבלו בהקשרים שונים בהתאם לרוח בית הספר ומאפייני הצוות והקהילה.

---

אילו החלטות הייתם אתם מקבלים בקהילה החינוכית שלכם?

---



הגלוינט

אבני ראשה  
המכון הישראלי למונהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# כיצד נקדם הוגנות בבית הספר

אפשרות א' - העקרון שנבחר:

שאלות:



בחירת הפעולות לאור העיקרון:

פעולות



הג'וינט

אבני ראשה  
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للتقادة المدرسية

משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# כיצד נקדם הוגנות בבית הספר

אפשרות ב' - הפעולה שנבחרה:

שאלות ומחשבות	עיקרון
	<p><b>אכפתיות</b></p>
	<p><b>גמישות</b></p>
	<p><b>נגישות</b></p>
	<p><b>אמון</b></p>
	<p><b>איכות</b></p>
	<p><b>שקיפות</b></p>
	<p><b>מגוון</b></p>

# פרח ההוגנות למנהל/ת

האם יש הזדמנויות לביטוי  
 המגוון הזהותי והתרבותי של  
 החברות והחברים בצוות?

האם מתקיימים מאמצים  
 כדי שכל חברות וחברי  
 הצוות יוכלו לבטא את  
 קולם הייחודי?

האם ניתן מקום למגוון  
 העמדות ונקודות המבט של  
 הצוות, כולל לאלו שבדרך כלל  
 נשמעות פחות?

האם נעשים חיבורים לעולם הרגשי  
 ולמעגלי הזהות והשייכות של כלל החברות  
 והחברים בצוות באופן מתוכנן?

האם מתקיימות סדירויות לביסוס  
 ההיכרות והקשר האישי בין ההנהלה  
 לחברים ולחברות בצוות?

האם מתקיימות פעולות ליצירת היכרות  
 מעמיקה בין החברים והחברות בצוות,  
 המאפשרת להם לפעול יחד?

האם מתקיימות פעולות ליצירת היכרות  
 מעמיקה בין החברים והחברות בצוות,  
 המאפשרת להם לפעול יחד?

האם החברים והחברות בצוות מוזמנים  
 ליזום ולקדם שינויים במגוון זירות?

האם נעשות התאמות שמתחשבות  
 בצרכים של החברות והחברים הצוות?

האם נערך מיפוי שיטתי של החסמים  
 שמגבילים מעורבות והשתתפות של כולם?

האם ננקטות פעולות להסרת החסמים  
 ולהבטחת השתתפות המלאה של כולם?

האם אני נמנע/ת  
 מתיוג של חברות או  
 חברים בצוות?

האם מתקיים שיח  
 משתף ומתייעץ שאינו  
 שיפוטי כלפי טעויות?

האם ההחלטות שמתקבלות  
 וההיגיון הטמון בהן מוצגים לצוות  
 בצורה שקופה וברורה?

האם תהליכי התכנון והקצאת  
 המשאבים ידועים לצוות ומאפשרים  
 להם שותפות בקבלת ההחלטות?

האם הציפיות מכל החברות והחברים בצוות  
 מוצגות בצורה שקופה וברורה?

האם הדרישות מהצוות רלוונטיות  
 ומציבות בפניהם רף גבוה?

האם ניתן לחברות ולחברים בצוות משוב, שמקדם  
 אותם לעבר היעדים שהגדירו לעצמם?

האם מתקיימים מאמצים לטיפוח עבודת צוות  
 ולקיחת אחריות משותפת?

האם ננקטות פעולות שמקדמות את  
 מעורבות הצוות בהובלת מהלכים בבית הספר?

האם מתקיימים מאמצים לבניית מערכות יחסים  
 המושתתות על שיח דיאלוגי ופתיחות עם הצוות,  
 התלמידים, התלמידות ומשפחותיהם?

