

להוביל, להנהיג, לחולל שינוי במערכת החינוך

כשארגון "צוות" החליט ליטול על עצמו גם משימות חברתיות וחינוכיות, לא רבים כנראה חשבו שהמהלך הזה - הנעשה במסגרת תוכנית "הטובים בחינוך" - יצבור תאוצה ויניב מאות מורים המשתלבים במערכת החינוך. ולא זו בלבד - המורים של אתמול מתקדמים והופכים למנהלי בתי הספר של היום ומובילים מוסדות חינוך ברחבי הארץ למצוינות לימודית וערכית • שישה מנהלים בוגרי תוכנית "אבני ראשה" מביאים את סיפורם האישי

מאת: דורית טל אור

שלומי פייער: לעבוד במכפלות של השפעה

מונה לנהל בעתיד בית ספר. בהכשרתי המקצועית אני מהנדס תעשייה וניהול, והיו פתוחות בפניי גם דרכים אחרות, אבל תחום החינוך משך אותי יותר. הייתה לי כוונה להתנסות כמורה ולהעסיק את הידע הפדגוגי ולראות כשקובלתי די מהר הצעה לנהל בית ספר (לא בערוץ הממלכתי) - סירבתי. הרגשתי שאני צריך לעשות עוד דרך, בדיוק כפי שעשיתי בצבא. התחלתי ללמד מתמטיקה בבית הספר יח"ד במודיעין.

בית הספר הייחודי הזה מיישם יחד עם עוד 13 כמותו הפועלים ברחבי הארץ, תפיסה המשלבת תלמידים חילוניים ודתיים (יח"ד - יחד, חילוניים ודתיים). מדובר בקמפוס לימודים, אליו נכנסים בגיל הגן ובו לומדים עד כיתה י"ב.

"פגשתי שם צעירים צמאים להכונה ואם לתמצת את פועלי שם במילה אחת, הייתי בוחר במילה 'נוכח'."

גם שנה וחצי לאחר שמחזור תלמידי י"א שחינך סיים את בית הספר, קבוצת הוואטסאפ שהקים עדיין פעילה. הוא מעודכן בקורותיהם בצבא ובחיים בכלל וממשיך להיות דמות משמעותית.

"כאן אנחנו נכנסים לאני מאמין של, שמלווה אותי מאז ומתמיד: אין תלמיד שלא יכול, יש מורה שמוותר. הצוות החינוכי הוא החוליה החשובה ביותר בדרך להגשמת המטרות מול התלמידים, שזו מהותנו כבית ספר. לכן, כבר מתחילת הדרך היה לי ברור שאני רוצה להוביל מורים ולעבוד במכפלות של השפעה."

שלומי מספר, כי בזכות עזרה רבה שקיבל מיחידת התעסוקה של "צוות" הצליח להשתלב בתוכנית "אבני ראשה". "ציונה דן, רכזת תעסוקה במחוז יהודה, הייתה שותפה מלאה לכל השלבים הביורוקרטיים שכללו הוכחת יכולת ניהול בפועל, בדיוק בהתאם לקריטריונים מוגדרים מראש. לבסוף, הצלחתי להשתלב בתוכנית ולהתקדם עוד צעד בדרך לניהול בית ספר". עוד מציין שלומי בתודה ובהערכה את מוטי שגיא, כמי שתמך וסייע לו רבות לאורך המסלול שעבר.

התוכנית של שלומי הושלמה במלואה עת קיבל, לא זמן, הודעה משמחת על זכייתו במכרז לניהול בית הספר מקיף ה' באשדוד, בית ספר שמונה-שנתי - מכיתה ז' עד י"ד. "בסך הכל כ-1,400 תלמידים", הוא אומר בחיך. "ללא ספק אתגר רציני".

תוכנית "אבני ראשה", לדבריו, הייתה חשובה ומעשירה וזאת למרות שעם רקע בשלושת הנדבכים שציין בפתח דבריו (מבצע, הדרכה ובקרה) ועם ניסיון מוצלח בהוראה, הוא הרגיש די מוק. "מה שחسر לי זו הכנה ליום הראשון כמנהל, וזו נערכת במסגרת של

"אין תלמיד שלא יכול, יש מורה שמוותר. הצוות החינוכי הוא החוליה החשובה ביותר בדרך להגשמת המטרות מול התלמידים, שזו מהותנו כבית ספר. לכן, כבר מתחילת הדרך היה לי ברור שאני רוצה להוביל מורים ולעבוד במכפלות של השפעה"

בסיפורו של אלים שלומי פייער,

47, נשוי + 3, תושב מודיעין, מגולמת התפיסה שהוא עצמו מציג - "מחייל עד מג"ד" - כשהוא מתאר את מסלול הצמיחה שלו בחיל התותחנים.

אבל, באתה נשימה, מגולם בו גם צירוף המילים "מסלול מקוצר", כי בדיוק כפי שהתגייס ואתר למסלול ישיר לקצונה, כך הצליח, בנחישות ובהתמדה, להשלים את



המסע למשרת ניהול בית ספר בזמן שיא: שנתיים בהוראה (ולא שלוש) כדי להתחיל בתוכנית "אבני ראשה" ושלוש שנות ניסיון בהוראה (ולא חמש) כדי להתמודד על סכרזי ניהול בתי ספר.

שלומי התגייס בשנת 87 לתותחנים ועשה, כאמור, את כל הדרך בגדוד - מחייל עד מג"ד. "לימים, חזרתי להיות מפקד אגד מילואים של התותחנים, שזה סדר גודל של חטיבה", הוא אומר.

ציר נוסף של השירות שלו עסק בהדרכה והכשרה, וגם בו עשה את כל הדרך ממדריך צעיר ועד פיקוד על מרכז האימונים של החיל ועל בסיס שיבטה.

ציר שלישי של עשייה עסק בתחום הביקורת והבקרה. תפקידו האחרון היה הקמת יח' מבקר צה"ל, שמתפקיד מפקדה הראשון פרש לאזרחות.

"עוד טרם הפרישה כבר התחלתי את תוכנית 'הטובים בחינוך', מתוך

” עוד טרם הפרישה, התחלתי ללמוד בתוכנית 'הטובים בחינוך', מתוך כוונה לנהל בעתיד בית ספר. בהכשרתי המקצועית אני מהנדס תעשייה וניהול, והיו פתוחות בפניי גם דרכים אחרות, אבל תחום החינוך משך אותי יותר “



סדנה, זמן קצר לפני תחילת הלימודים. אבל לא חיכיתי לסדנה והחלתי גם כן מתודות חפיפה שרכשתי בצבא: סדרת פגישות עם הצוות החינוכי ועם בעלי תפקידים מרכזיים שבהן אני לומד לעומק את המצב הקיים ואת האתגרים הצפויים לי בתחום הספציפי המדובר".

שלומי מצפה בהתרגשות לתחילת שנת הלימודים ולפתיחת פרק חדש

בחיי, בו יממש את שאיפתו "להשפיע במספרות". אני מרגיש שאני מגיע לתפקיד עם רקע, עם ניסיון במערכות גדולות, עם שלבים חשובים שעברתי בדרך ועם המון רצון להיטיב. הטיפ הכי חשוב בעיני הוא להגיע לא רק מוכן, אלא גם בלי אגו. זה לא תמיד קל, אבל אם מצליחים בכך, זה מאפשר פתיחות ושיתוף פעולה במערכת כולה".



בית הספר התיכון גאון הירדן - דרבה

יצחקי גולן: מביאים ידע, ניסיון וברק בעיניים

מוסדות חינוך המחזקים מהמרכז, אומר יצחקי. זאת לצד יכולת הכלה רחבה בסיוח. באוסף זאת, מתמסר יצחקי לסגירת כמות 'טובה' שהיא חלק מכית הספר ובה למידים תלמידים על הרצף האוטונומי (אחת בכל שכבה). בנוסף לפעילות בנפרד, משתלבים התלמידים גם בכיתות רגילות - בלמידים ובפעילויות שונות.

"כבית ספר אזורי מגיעה אלינו אוכלוסיה הטרוגנית ושילוב תלמידים עם צרכים מיוחדים מוסיף לאתגר המתחייב מהאחריות הקהילתית-אזורית שלנו".



יצחקי התגייס בשנת 82 לצה"ל ועשה מסלול במסלול מנצ'ל - כלוחם ומפקד צוות. בתום השירות השתחרר ולאחר חמש שנים שב למערכת ולסגירת בשוחותיה עשה עוד מסגון תפקידים שהשתיקה יפה להם. חלקו השני של השירות שלו היה בתחום קשרי חוץ בצה"ל ותפקידו האחרון - ראש המחלקה לשתי"פ בינלאומי באגף המודיעין.

"מסמך ניתן להבין כי יש לי ניסיון בהובלה ובניהול מערכות גדולות, בהתמודדות עם אתגרים בהגעת אנשים ובהתווית דרך. כשהשתחררתי, היה לי ברור שהבחירה שלי היא לפתח לתחום החברתי-חינוכי".

לדבריו, הנגישות הגבוהה של ההסבה לחינוך והוראה, בזכות תוכנית 'צוות הטובים בחינוך', הכריעה את הכף לטובן מערכת החינוך. הוא הצטרף לסחזור השני של התוכנית במכללת אורנים.

"לימוד החינוך במכללה היו חינויים ולא פחות מכך הלימודים בצוותא עם קבוצה מגובשת, סגורה ואיכותית של עמיתים מכל זרועות צה"ל מהווים קבוצת תמיכה חשובה עד היום", הוא אומר.

"הקשר עם יחידת התעסוקה של 'צוות' ועם דליה סלוצקי היה מבחינתי בדיוק מה שמסקרתי לו: סיוע, הסוּגה וליווי בתדירות הנכונה. גם היום אנחנו בקשר - אבל הפעם בעיניי גיוס כוח אדם לבית הספר...", הוא אומר בחיך. "אני חושב שכל

"אנשי 'צוות' המשתלבים במערכת החינוך, מביאים מה שאני מכנה 'צעירות מבוגרות'. כוונתי לכך שהם בשלים ועתידי ניסיון, ולצד זאת, מגיעים למערכת 'צעירים', חדורי אמונה ביכולת ללמוד, להוביל ולהצליח. שילובם של אנשים מבחוץ יוצר סינרגיה חיובית ומעשיר את המערכת"

יצחקי גולן, אלי"ם, תושב רם און שבחבל

תענך, נשוי ואב לשלושה, מרגיש שדרם הצבאית היתה מסלול הבנה והכשרה משמעותי לתפקידו המכחי - מנהל בית הספר התיכון "גאון הירדן" - דרכא' בעסק המעימות חוט של שייכות ומחויבות עובר בין כל התפקידים שעשה ולא פלא כי "גשרים של שייכות ומחויבות" הן המילים החרותות על דגלו של בית הספר שבמהלך.



"חשוב להדגיש כבר בראשית הדברים כי הצטרפתי למערכת מתפקדת, שוקקת פעילות וממוגנת לחדשנות", הוא אומר. "לא הייתי רוצה לחשוב על המנהל כמו שיוצר הסל סחדש, אלא כמו שמצטרף לעשייה ולדרך, תורם מסמטעם האיש, תומך, מאפשר ומקדם את כל מי שנמצא בה - תלמידים וצוות חינוכי מאחד".

נקודה אותה הוא מדגיש היא "הערמת הנדרשת להשתנות המהירה המתרחשת כיום בכל תחום בעלמנו והצורך להכין את התלמידים לקראת העתיד".

בית הספר משתייך לרשת "דרכא' הספיעילה 28 בתי ספר בדגש על פריפריה. אגם מאמינים במציאות לימודית, למרות נקודת הפתיחה הפחות טובה של





וניסון, המגיעים למערכת 'צעירים', עם ברק בעיניים ועם התלהבות אמיתית. חדרו יאמנה ביסלות ללמוד, להביל ולהצלחת כמו שחוויתי הרבה פעמים בשירות הצבאי, שילוב של אנשים מבחוץ יוצר סינרגיה חיובית ומעשיר את המערכת."

לא הייתי רוצה לחשוב על המנהל כמי שיוצר הכול מחדש, אלא כמי שמצטרף לעשייה ולדרך, תורם ממשענו האישי, תומך, מאפשר ומקדם את כל מי שנמצא בה - תלמידים וצוות חינוכי כאחד. נדרשת מאיתנו ערנות להשתנות המהירה המתרחשת כיום בכל תחום בעולמנו ולצורך להכין את התלמידים לקראת העתיד

חבר 'צוות' שיכול לצרף למערכת שבמהלך עוד חבר 'צוות' - יצא נשכר מכך. יצחקי, שנכנס לתפקידו לפני שנה, זוכה לליווי מטעם רשת "דרכא" וכן לחונך מטעם מסון "אבני ראשה". הוא מתעתד להצטרף בעוד כשנה לתוכנית המשרת המנהלים. "זו תהיה עוד תחנה חשובה במסלול מתמשך של למידה והעשרה. אני למד כל יום ומכל אדם שאני פוגש."

הוא מייטיב לעשות שימוש במיומנויות מהצבא, למשל, בתחום בניית שיתופי פעולה, "אלא שהפעם מדובר בשיתוף פעולה בין המוסדות החינוכיים בעמק. בנינו 'מצפן' של שפה וערכים המשמש כבסיס ליצירת פעילויות משותפות בין החלקים השונים המרכיבים את הקהילה."

לדעתו, אנשי 'צוות' המשתלבים בכל מקום ותפקיד במערכת החינוך, מביאים מה שהיא מכנה 'צעירות מבוגרת'. "מונתי לך שהם אנשים בשלים, עתירי ידע

בועז חן ציון: לטפח שייכות ואהבת הארץ

בית הספר לחיד"י של החיל. במהלך השירות גם השלים תואר ראשון במדעי המדינה ורב-תחומי ותואר שני במנהל עסקים.

"צברתי ניסון וידע רב, התנסיתי במהלך מערכות גדולות, הדרכתני והנהגתי חיילים רבים. לדעתי, מהלך מוצלח מתחיל במנהיגות ראייה - מנהל הוא קודם כל מנהיג. התפישוה שלי לגבי מנהיגות עוצבה ויושמה בשמות שירות ארוכות ואני בהחלט מרגיש מוכן למשימה הזו."

לאחר שלוש שנות ניסון כמורה, בעידוד ובסיוע יחידת התעמוקה של 'צוות' מחוז דן ושושן, בראשות אילנה שורה, נרשם בועז לתוכנית "אבני ראשה" להמשרת מנהל בתי ספר. "זו הייתה התפתחות טבעית ידעתי שאני יכול להצליח בשילוב הנדרש בין תכנים פדגוגיים לבין הבנה מנהלית-מנהיגותית. אילנה הייתה כל הזמן בתמונה, לקראת ולאורך הלימודים, והידיעה שיש מאחוריך גב ארגוני סיעה רבות."

במסגרת התוכנית פגש בועז עמיתים - אנשי חינוך, חלקם מנהלים מכהנים - ולדבריו מדובר היה בקבוצה איכותית של אנשים חדורי מוטיבציה לעשייה משמעותית. "זו הייתה הודממת להחשף לידע ולניסון שנצבר בשנות, לסוגיות שעולות, לפתרונות יצירתיים... לטעמי, היה אפשר לעשות שימוש נרחב עוד יותר באיכויות המאגר האנושי של משנתפי התוכנית."

בשנת 2012 קיבל לידיו בועז את ניהול בית ספר מקיף ב' אשדוד, תיכון ממלכתי דתי, המתאפיין באוכלוסייה הטרוגנית ומאתגרת למדי. "עד כמה שזה אולי יישמע מוזר, אני חושב שהדבר החשוב ביותר שהבאתי לתפקיד הוא חופש. מונתי לחופש מחשבתי, לתפישוה פתוחה שבוחנת את הקיים ומחפשת דרך לצאת מקיבענות שלא אחת מושרשים עמוק במערכת. למשל, החלום שלי הוא לבטל את הצלצולם. למה זה נדרש? אם יש שעה קבועה לתחילת שיעור - למה צריך צלצול?"

אבל זה בינתיים לא קורה, משלל סיבות הקשורות גם לתלמידים וגם למורים... לצד זאת, מציג בועז גם הצלחות ביישום דרך פדגוגית חדשה, למשל, לימוד באשכולות "צורת בית הספר אוסל עברית הסלל את המקצועות לשון, עברית, היסטוריה ואפירות. שיטת הלימוד החדשה שפיתח, יחד עם צוות בית הספר, יוצרת הקשרים בין המקצועות, למשל, לימוד של מיסמנויות לשון, בטקסטים ששייכים לשיעור היסטוריה. נכון שהדבר דורש הרבה יותר מהמוחים, אבל יש בכך מיקסום והעשרה של זמן ודרך הלימוד."

לפורשי צה"ל המתלבטים באשר לדרך, הוא קורא להצטרף למערכת החינוך, לתרום ולהשפיע. "אני באמת חושב שכל מי שמגיע מחוץ למערכת - כשהוא עשיר בידע, ניסון, ערכים ומיומנויות - יכול להביא רוח חדשה, רעננה והרבה מוטיבציה. בחינוך צריך לעסוק אך ורק מתוך אהבה לתלמידים ואמונה גדולה בכל אחת ואחד מהם. אשר לניהול בית ספר, אני חושב שהתפקיד הזה מתאים מאוד לאנשינו שרוצים להנחיל ערכים ולהתוות דרך, ממש כפי שעשית בצבא. ממנהל בית ספר יש לך יכולת להטביע חותם בהיקף נרחב ובתחומים מהותיים."

"בחינוך צריך לעסוק אך ורק מתוך אהבה לתלמידים ואמונה גדולה בכל אחת ואחד מהם. ניהול בית ספר הוא תפקיד המתאים מאוד לאנשינו שרוצים להנחיל ערכים ולהתוות דרך, ממש כפי שעשיתו בצבא"

"לפני שבוע נכנסתי לתנות באשדוד.

המוסרת הצעירה פנתה אלי ואמרה 'שלום בועז, אולי אתה לא זוכר, אבל הייתי תלמידה שלך ובזכותך התחלתי לאהוב אזרחות - סי היה מאמין?!'. זה הפידבק הכי משמעותי שמורה יכול לקבל. העובדה שאצל התלמיד הוא נשאר דמות משמעותית, אהודה, דמות שתרמה לו ושהעשירה אותו. כך אומר



בועז חן ציון, 52, נשוי ואב לחמישה

המתגורר במושב חמד, כיום מנהל בית ספר מקיף ב' אשדוד.

"הדרך בה אבחר לאחר הפרשה הייתה לי ברורה, הוא אומר. "ידעתי שאני רוצה לעסוק בחינוך, נרשמתי לתוכנית 'הטובים בחינוך' ועוד לפני שסיימתי רשמית את השירות כבר הייתה לי תעודת הוראה ביד. אבל לא ידעתי אז, עד כמה עמוק ורציני הולך להיות העיסוק שלי בתחום. המחשבה הייתה על מורה במשרה חלקית..."

התחלתי בתיכון מקיף ג' באשדוד. למדתי מדעי החברה ואזרחות לבגרות - תכנים שיש בהם פן ערפי נרחב ועבורי זו הייתה הודממת להעביר מסרים, לעודד הסתכלות רחבה ולטפח את תחושת השייכות ואת אהבת הארץ."

מסלול ההוראה השתלב אצל בועז גם בעשייה בתחום העסקי. "למדתי איסון עסקי ומחצית מסמני הקודשה גם לתחום זה, כמעצמא. יש לי ידע מנהלי נרחב שנצבר במהלך השירות הצבאי, וחשובתי שגם במישור הזה אני יכול למצוא תעמוקה ולהצלח."

את שירותו הצבאי עשה בועז בחיל האוויר, בשורה של תפקידים אשר שילבו פן מבצעי, פיקוד והדרכה. בין היתר, היה מפקד גף הגנה קרקעית ואגן מפקד

ידעתי שאני רוצה לעסוק בחינוך, נרשמתי לתוכנית 'הטובים בחינוך' ועוד לפני שסיימתי רשמית את השירות כבר הייתה לי תעודת הוראה ביד. אבל לא ידעתי אז, עד כמה עמוק ורציני הולך להיות העיסוק שלי בתחום. המחשבה הייתה על מורה במשרה חלקית...



אורלי גרי אוסירוף: להקים בית ספר מאפס

"שדות הניהול והמנהיגות מוכרים לי. אליהם צירפתי, בשמחה ובאהבה, את העשייה הפדגוגית מתוך תחושה פנימית עמוקה שחייבים כמה שיותר אנשים טובים במערכת החינוך"



"אני" בדיוק יושבת עכשיו על תוכנית הגיטן של בית הספר, אומרת בחיך **אורלי גרי אוסירוף**, שבשנת הלימודים הקרובה פותחת את שערי בית ספר חדש אותו תנהל: תיכון קדימה-צורן. "ההתרגשות גדולה וכך גם האחרות".

אורלי, סא"ל, 47, נשואה+3, בעלת תארים בהנדסת כימיה ובהנדסת חומרים, בוגרת תוכנית "הטובים בחינוך", בחרה בעשייה חינוכית וזיהנה כמורה למתמטיקה, מתכנתת ורכזת מחוננים. בתיכון אהל שם ברמת גן, שם הטמינה אורלי, בעיקר בתכני תוכנית המחוננים, תפישות חדשניות שהפנת את תשומת הלב לכישורים רגשיים ולסימניות חברתיות שלעיתים יקוקים לחיזוק, בתוך הווית המחוננים הזוכים להערכה סמל עבר, סלל מצד הוריהם. "אני סכירה אותם מקרוב. כל השיחות הצבאי שלי היה חברת אנשים מחוננים ואני יודעת שלעיתים מה שהם זקוקים לו אינו תחום דעת נוסף, אלא התנסות וחוויה רגשית כך, למשל, שקדנו על חיבור התלמידים לקהילה, למשל, כמי שלמדו קשישים מיסמניות מחשבים ואינטרנט בסיסיות. זה היה חיבור משמעותי ומרגש לפני הצדדים".

לדבריה, המחשבה על מהול בית ספר היתה קיימת באופק, אבל היא זכתה לדחיפה הצינית מסקור לא צפוי. "לפני כשנה וחצי השתתפתי בפרויקט חסמה שהעביר מכון ברנרץ ויס, העוסק בין היתר בקידום תוכניות למוד חדשניות והטמעתן בבתי הספר. הפרויקט התמקד בשיפור תהליכי הוראה במדעים ובמתמטיקה.

מי שהעביר את הפרויקט היה גם ילד ועד הוראים בבית הספר הדמוקרטי בהוד השרון והוא שדד אותי להתמודד על משרת מהול בית ספר. באותה עת, תוך כדי עבודתי באהל שם, למדתי במסגרת תוכנית 'אבני ראשה', אלה הגעתי דרך יחידת התעסוקה - סמנלל לתעסוקה שרית רחמניצ'ו. בהמשך נקרתה בדרכי ההודמטת לגשת למסרו על מהול בית ספר חדש בקדימה-צורן. גם למשימה זו מגיעה אורלי כשהיא מצוידת בידע ובניסיון רב, אותו רכשה בשיחות הצבאי, שאת כולו עשתה ביחידה הטכנולוגית של חיל המודיעין. "כל השיחות עסקתי במגוון תחומים טכנולוגיים בחזית המדע, במכיבה איכותית ותובענית. שדות הטכנולוגיה כמו גם הניהול והמנהיגות מוכרים לי מהיחידה אליהם צירפתי, בשמחה ובאהבה, את העשייה הפדגוגית, מתוך תחושה פנימית עמוקה, שחייבים כמה שיותר אנשים טובים במערכת החינוך.

בנוף הפונים לחינוך כיום, אני מאמינה שיצא צה"ל בולטים במטען האישי העשיר, במוטיבציה ובמרחף שהם מביאים עימם. ניסיון חיים, התנסות בפיקוד ובהובלה, העצמה של הזולת, רצון לתת מעצמם - כל אלה הופכים את חברי 'צוות' לבעלי ערך מוסף עצום במערכת החינוך. הם יכולים להיות אלה שיתרמו באופן משמעותי למאגר אנשי החינוך והפדגוגיה וגם הניהול. כמנהל בית ספר אתה יכול להתוות דרך, לשים דגשים, לתקן לקיים ולקדם את התלמידים להשגים שאינם רק לימודיים, אלא גם, ואולי בעיקר, אנושיים וערכיים.

אני רואה את בית הספר כבעל שלושה נדבכים: הראשון - הצוות ובו אני סללת את אנשי ההוראה והמנהלה שלכל אחד מהם תפקיד חשוב בהנעה נכונה של המערכת כולה; השני הוא כמון התלמידים - קהל היעד שלנו ובעיני, השותפים למעשה החינוך והלמידה; השלישי הוא הקהילה, בקרבה מתקיים ופועל בית

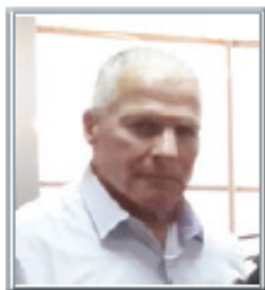
הספר. כל ילד מגיע מבית, משפחה, משכונה, וכל אלה מרכיבים קהילה שיכולה לספק מכיבה אודות ומעל תמיכה חשוב ביותר לבית הספר. כאשר מקימים בית ספר חדש, יש לתת את הדעת לשלושת הנדבכים הללו ולבסס לכל אחד מהם מקום ותשתית בעצם, אנוחט מקימים שולד, עליו ייבנה מבנה מפואר, גזע שממנו יצמחו ענפים ועלים והלואי שגם פירות ראויים".

כמי שמועשה מהצבא, גאה אורלי לציין את שם בית הספר הנבחר - "עודד", על שם אלים עודד ראור ז"ל, מפקד סירת מטכ"ל, תושב קדימה, שנפטר בקיץ 2014. "סיותר לציין שתמכתי בשם הזה, שמסמל את הקשר לצה"ל, למדינה, את השאיפה למציאות ואת הנכונות לעמוד במשימות קשות למען מטרות נעלות זו גאוה וזכות לשאת את שמו ולהנציח את רוחו של עודד, ואני מקווה שנהיה ראויים לכך".

”בנוף הפונים לחינוך כיום, אני מאמינה שיצא צה"ל בולטים במטען האישי העשיר, במוטיבציה ובמרחף שהם מביאים עימם. ניסיון חיים, התנסות בפיקוד ובהובלה, העצמה של הזולת, רצון לתת מעצמם - כל אלה הופכים את חברי 'צוות' לבעלי ערך מוסף עצום במערכת החינוך”

מכון "אבני ראשה" מאמין בערך המוסף הטמון בפורשי צה"ל

תוכניות "צוות - הטובים בחינוך" להכשרת פורשי צה"ל לשדה החינוך וההוראה מנוהלות על-ידי יחידת התעסוקה, בחסות מינהל שבדי הוראה במשרד החינוך ובשיתוף מלא עם מינהל הפרשה ב"מרכז מופת" (אביא) והמכללת האקדמית להוראה. התוכנית מאפשרת חלון הודמטיות ואופק קידום לבוגרים שימולם להתפתח בהמשך גם בפן הניהולי - כמנהלי בתי ספר. חלק מהם פנו ללימודי הוראה כשמואש עמד



מוטי שיאי, יועץ ומלווה את פעילות התעסוקה ב"צוות"

לגד עימם היעד של מהול בית ספר. כדי לענות על הדרישה פנה הארגון לפני מספר שנים לסכון "אבני ראשה" (המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית), שמטרתו לקדם את מערכת החינוך ולשפר את השגיה באמצעות הכשרה ופיתוח מנהלי בתי הספר. זאת, במטרה לבחון דרכים אפשריות לשילוב חברי הארגון שבדי הוראה המבקשים להשתלב במשרות מהולות. ואכן, מכון "אבני ראשה" הכיר בערך המוסף הנסון בהון האנושי של פורשי צה"ל שפנו לדרך החינוך - וזנעה לאתגר. וכך, מזה מספר שנים, הולך וגדל מדי שנה מספרם של המוסמכים בקורסי הניהול של המסון מקרב חברי "צוות". החברים העוברים את מסלול ההכשרה הניהולי מעידים על סיפוק ושיביעות רצון מאיכות התכנים והמסגרת. במקביל, השימלה גם מערכת החינוך כולה להכיר ביתרון החסי של הפורשים, שהנם בעלי יכולות מהול וניסיון מוכח אותו צבר במסגרות הצבאיות בראשון עמדת. לאור כך, משתלבים בוגרי "אבני ראשה" בהצלחה רבה במהול מוסדות חינוך ברחבי הארץ, כשרם מביאים לתפקיד ידע מהולי ופדגוגי וברק בעיניים השמור לאלה שבחרו בלב שלם בדרך העשייה הערכית.

מאת: מוטי שיאי, יועץ ומלווה את פעילות התעסוקה ב"צוות" ובכלל זאת את תוכניות "הטובים בחינוך"



יהודה אטיאס: מפיקוד על צוערים לניהול חטיבה

מחנך כיתה בשכבה י'. בשנה השלישית יצא לתוכנית המנהלים "אבני ראשה", כשמשורת מנהל בית ספר הייתה היעד שראה לנגד עיניו. "אילנה שורר, מנהלת התעסוקה מחוזות דן ושרון ומוטי שגיא ליוו אותי לכל אורך התהליך, עודדו, תמכו והשרו תחושה שארגון 'צוות' מגבה ומסייע בעת הצורך.

בתחום הניהול לא הרגשתי חוסר בידע או במיומנויות, כי כאמור הגעתי מסקום מובהק של הובלה ומנהיגות, אבל בפן הפדגוגי והחינוכי קיבלתי השראה רבה מדמויות רבות שהכרתי במהלך ארבע השנים מאז כניסתי לתחום ההוראה - עמיתים להוראה ולחינוך, מנהלות ואנשי חינוך בשני בתי החינוך בהם לימדתי - רבין וירקון. מהם למדתי רבות על המעשה החינוכי. את ההתנסות המעשית, בקורס המנהלים, עשיתי בבית הספר עירוני ג' במודיעין. מנהלת בית הספר, הילה אופנהיימר שילה, אפשרה לנו להעמיד את התיאוריה, אותה הכרתי היטב, במבחן הפרקטיקה. היה לי חשוב להבין ולחוות את הדברים כפי שייקרו הלכה למעשה ולא רק ברמה העיונית השיח שניהלנו איתה היה איכותי ומעמיק וכלל סוגיות פרקטיות כגון התמודדות עם אירוע ביטחוני, שיבוץ מורים, ניהול תקציב, ואף התמודדות עם אבל, חלילה, אצל תלמידים ואצל הצוות."

כשסיים את תוכנית "אבני ראשה" נישא יהודה למכרז על משרת מנהל, אולם מפקחת המחוז בוועדת המכרז אמרה לו בפשטות: "כמו שבצבא אתה לא יכול להיות מג"ד לפני שהיית ס"פ, כך עליך לבצע תפקיד של רכז שכבה לפני שתנהל בית ספר."

"הגעתי למסקנה שדבריה נכונים ובשנה הרביעית ריכזתי את שכבה י' בבית חינוך ירקון. אני חש שהצמיחה בתוך המערכת הייתה נכונה וחשובה להתפתחות האישית שלי. מכל תפקיד אני לומד הרבה וכל שלב מכין אותי לקראת האתגר הבא."

” את ההתנסות המעשית בקורס המנהלים, עשיתי בבית הספר עירוני ג' במודיעין. מנהלת בית הספר, הילה אופנהיימר-שילה, אפשרה לנו להעמיד את התיאוריה, אותה הכרתי היטב, במבחן הפרקטיקה. היה לי חשוב להבין ולחוות את הדברים כפי שייקרו הלכה למעשה ולא רק ברמה העיונית ”

"בתחום הניהול לא הרגשתי חוסר בידע או במיומנויות כי הגעתי מסקום מובהק של הובלה ומנהיגות. אבל, בפן הפדגוגי והחינוכי, קיבלתי השראה רבה מדמויות רבות שהכרתי במהלך ארבע השנים מאז כניסתי לתחום ההוראה - עמיתים להוראה ולחינוך, מנהלים ואנשי חינוך - מהם למדתי רבות על המעשה החינוכי"

בגיל 43

אחרי שירות קבע ממושך ותובעני, יצא **יהודה אטיאס**, סא"ל, 50, נשוי + 4, תושב ראש העין, לטיול של אחרי הצבא. "יצאנו כל המשפחה לשנה של טיול בעולם באוסטרליה, ניו זילנד וארה"ב, הוא מספר. "זה היה זמן חשוב שאפשר לי לארגן את המחשבות ניסיתי לבדוק עם עצמי במה הייתי טוב בצבא. חזרתי מהטיול עם הידיעה שאני רוצה לעסוק בחינוך ושאלחיל בכך



כי זה מה שאני באמת אוהב."

את שנת הלימודים הקרובה יפתח יהודה בבית הספר השש-שנתי של מועצת דרום השרון - "בית חינוך ירקון". שם יאייש את תפקיד מנהל חטיבת הביניים הכוללת 18 כיתות ד-ט' - כ-650 תלמידים. "מדובר בבית ספר על-אזורי המשתייך למינהל ההתיישבותי ובו מתחנכים תלמידים מיישובים, קבוצים ומושבים ברדיוס של 30 ק"מ ויותר. מוגיעים אליו בהסעות והוא מתאפיין מטבע הדברים, בשונות רבה בין התלמידים."

יהודה מרגיש מוכן לקראת האתגר הניהולי של חטיבת ביניים גם בזכות המסלול אותו עבר מאז החל בהסבה להוראה וגם בשל הרקורד הצבאי שלו. הוא התגייס בשנת 84 לחטיבת גבעתי, ביצע מגוון תפקידי פיקוד בחטיבת גבעתי; הדרכה בבה"ד 1 ונכית 109 למ"כים ותפקידי מטה ביחידות בפיקוד צפון. תפקידו האחרון היה מג"ד בבית הספר לקצינים.

כשחזר מהטיול הגדול, הצטרף לתוכנית הסבת אקדמאים "הטובים בחינוך", והחל דרכו כממלא מקום מורה לאורחות בבית חינוך רבין בכפר סבא. כאשר חזרה המורה שהחליף, ביקשו שיישאר ובשנה השניה קיבל משרת

אבי יאנוס: פעם גם לי קראו טעון טיפוח

אבי, סא"ל, 55, נשוי ואב לארבעה, תושב להבים, מספר: "לחצו עלי' להישאר בצבא אבל בסופו של דבר החלטתי לפרוש. הייתי בן 45 והיו לי תוכניות רבות התחלתי לעבוד כיועץ בחברת אלטל שעסקה בניהול פרויקטים במיקור חוץ, בין היתר גם מול צה"ל, והקמתי חברה יחד עם עוד חבר, שהתבססה על פטנט לחידוש מצברים בתעשייה.

אולם כל העשייה הזו, לא ביטלה את המחשבה לעסוק, יום אחד, בחנוך, וכשהגיעה הפנייה מצוות' להצטרף להסבה במסגרת "הטובים בחינוך" - אבי נענה והצטרף למחזור הראשון של התוכנית במכללת קיי בבאר שבע. "חשבתי לעצמי, יום בשבוע זה לא כל כך גורא, אוכל להמשיך בכל הדברים האחרים וגם ללמוד. אבל כשסיימתי את הלימודים ואת ההתנסות המעשית, החלטתי שזה מה שאני רוצה לעשות עזבתי את העבודה באלטל, הפכתי לשותף שקט בחברה שהקמתי והתחלתי לעבוד כמורה בבית הספר מקיף ח' בבאר שבע.

"אם בחיל המודיעין פגשתי את האליטה הצעירה של ישראל, כאן פגשתי את הקצה השני של הקשת, תלמידים שמגיעים מרקע משפחתי קשה, רובם עובדים לפרנסתם, מתמודדים עם קשיים ומחסור. זה הפיל אצלי הרבה אסימונים. הרי גם אני הייתי אחד כזה, שבזמנו כונה טעון טיפוח"

אבי יאנוס התגייס ב-1978 לחיל השריון. הוא שירת כמט"ק בסני, נפצע באימון וכתוצאה מהורדת הפרופיל ומטיפול פיזיותרפיה רבים להם נזקק, הועבר לעורף ושובץ בחיל המודיעין בו יעשה, לימים, שירות ארוך שנים ורב שמשעות. בין היתר היה אבי סגן קמ"ן פיקוד דרום ותפקידו האחרון היה רע"ן חקר קרבות של צה"ל.





למדתי היסטוריה לבגרות והשאפה היתה, כמובן, לא רק ללמד אלא גם לתוך. הרגשתי שאני נמצא במקום הנכון! ההצעה לנהל את בית הספר עמל 1 בדימונה הגיעה מרשת עמל ומראש מינהל החינוך בעיר ואבי היה מוכן לאתגר. במקביל לכניסת לתפקיד, הצטרף לתוכנית "אבני ראשה", בתמיכה ובעידוד של אנשי יחידת התעסוקה של "צוות".

אלא שדבר לא יכול היה להכין אותי למפגש המטלטל עם תלמידי בית הספר, צעירים בסיכון - כאלה שנשאו מסמגרות, כאלה הנמצאים על "קצה הרצף" עם הפרעות קשב וריכוז ולקויות למידה שלא תמיד זוכות לטיפול, כאלה שהגורל לא האיר להם פנים. "אם בצבא, בחיל המודיעין, פגשתי את האליטה הצעירה של מדינת ישראל, כאן פגשתי את הקצה השני של הקשת, תלמידים שמגיעים סרקע משפחת קשה, רובם עובדים לפרנסתם, מתמודדים עם קשיים ומחמור, ובתוך המציאות הזו אמורים גם להצליח בלימודים.

זה הפיל אצלי הרבה אסימונים. הרי גם אני הייתי אחד כזה, שבזמנו כנה "ענן טיפוח". נולדתי בשיכון ג' בטבריה למשפחה ברוכת ילדים שנאבקה על החימום. גדלתי בשכונה לא פשוטה ואת העובדה שיצאתי משם אני זקוף למפגש מקרי עם צעיר טברייני שלמד בפנימייה הצבאית בריאלי בחיפה והגיע להרצות בפני התלמידים על המסגרת הזו. זה קסם לי, והחלטתי לעזוב את הבית בניגוד לרצונם של הורי.

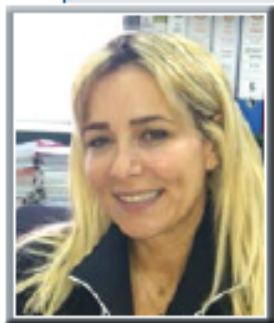
למדתי בפנימייה, הגעתי מוקד לצבא, ולמעשה כך נגללה דרכי החדשה - בזכות בית הספר בו למדתי ובזכות הצבא. הרגשתי שיכול להיות לי תפקיד מחולל שיני בחיי התלמידים".

לדבריו, תוכנית "אבני ראשה" הציפה נדבך פדגוגי חשוב לידע הניהולי שכבר היה ברשותו וללימוד עמיתים" המתקיימת במסגרתה היתה מעשירה. "אין חכם כבעל ניסון. זה היה מאוד פרקטי לשמוע כיצד מתמודדים עם הדברים בשטח". אבי, המנהל כיום בית ספר טכנולוגי, מגדיר את יעדו: "להפוך חיסרון ליתרון". אם החיסרון הוא קשיים לימודיים - אנחנו הופכים אותו ליתרון בתחום התעסוקתי. אנחנו נתנים בידי תלמידים הכשרה מקצועית רלוונטית לחיים: חשמל ומסנות - שני תחומים מבוקשים בהם הם יכולים להשתלב כעובדים.

כמו כן, יש להם גם אופק לימודי - כיתות י"ג לטכנאים ו-י"ד להנדסאים. יזמתי שיתוף פעולה יוצא דופן עם רכבת ישראל, ואנו המקום היחיד בארץ בו למדים את מקצועות הרכבת - בהיבט של חשמל ומסנות התלמידים מתנסים כשוליות במוסכי הרכבת, זוכים בחונך אישי, לומדים את המקצוע, מקבלים תשלום בתמורה לעבודתם ולמים ויכולו להשתלב בעבודה ברכבת ישראל. שיתוף פעולה נוסף, עם הפנים לצבא, יזמתי עם חיל החינוך, שרכיב מבוגרים משובצים בו לתפקידים טכניים.

אני מאמין ביכולת של בית הספר להיות מקפצה לחיים: בהיבט של תעסוקה עצמאית כלכלית, שירות בצבא והשתלבות בחברה כאזרחים מן השורה. אני רואה בכך שליחות ומרגיש שהמסלול האישי שעברתי הכין אותי היטב למשימה הזו. ■

"אנשינו רואים במעשה החינוך שליחות לאומית ויעוד אישי"



שרית רונית, מנהלת יחידת התעסוקה של "צוות"

תוכנית "צוות הטובים בחינוך" מנהלת על-ידי יחידת התעסוקה ב"צוות" בראשות סמנכ"לית לתעסוקה שרית רונית, ומתקיימת בשיתוף פעולה של משרד החינוך, צה"ל - אכ"א / מחלקת מופ"ת (רבים מהפורשים מגיעים לתוכנית סמוך לפרישתם מצה"ל), ומוטי שגיא מתנדב מטעם משרד הכלכלה - יועץ התוכנית זה שנים רבות בהשקעה רבה, העוסק בליווי הפורשים ותרומו להצלחתם משמעותית ורבת ערך.

מערכת החינוך שואפת לקלוט לשורותיה אנשים איכותיים הרואים בעבודת החינוך שליחות ויעוד ומוכנים להנהיג את הדור הבא למצוינות אקדמית וערכית. לארגון "צוות" יש את הכלים והיכולות למימוש החזון. מטרת התוכנית הן הכשרת מורים איכותיים ושילובם במשרות הוראה תוך בניית עתודה ניהולית למערכת החינוך. שילוב פורשי צה"ל חברי "צוות" במערכת החינוך נתון פתרון הולם לצורך בתעסוקה ערכית ומשמעותית עבור הפורשים.

פורשי צה"ל הם מועמדים טבעיים לכך, בהיותם בעלי מחויבות מוכחת לשרת את המדינה, ובעלי נכונות לעבודה מאומצת ומאתגרת התורמת לחוסנה.

הון אנושי זה, הינו זמין וניתן לרתמו לצרכים הלאומיים החיוניים - הדוגמה הטובה לכך היא שילובם במערכת החינוך. היתרון היחסי של ארגון "צוות" - שנטל על עצמו את האחריות לנתב את פורשי צה"ל לתחומי עיסוק ערכיים ובעלי חשיבות וחיוניות במסגרת הקריירה השנייה - טמון ביכולת להביא לידי ביטוי את יכולותיהם וניסיונם ההולמים את הרצוי והגדרש במערכת החינוך.

כיום ההכשרה להוראה במסגרת "הטובים בחינוך", מתקיימת בשלוש סלולות אקדמיות מובילות - סלולת אורנים בצפון, סלולת בית ברל במרכז והסלולת ע"ש קיי בדרום. לפני כשנתיים נפתחה תוכנית נוספת להסבת מהנדסים להוראה המתמטיקה "חינוך מתמטי מעל ומעבר" בבית ברל.

עיקר המאמץ להרחבת היקפי הפונים ללימודי ההוראה במסגרת התוכנית בא לידי ביטוי בפריפריה, שם קיימת בעיית אמת למלא את השורות במורים איכותיים, בוגרי מסלולים ייחודיים, כגון לימודי סייבר במכללת קיי ומתמטיקה 5 יחידות במכללת בית ברל. יחידת התעסוקה ב"צוות" מלווה את הפורשים לאורך כל תקופת הלימודים ובשלב ההשמה, הקליטה והשתלבות בעבודת ההוראה.

לפני כשלוש שנים יצרה יחידת התעסוקה שיתוף פעולה עם מכון "אבני ראשה" המאפשר לבוגרי תוכנית "הטובים בחינוך" אפיק נוסף ומשמעותי להשתלבות במערכת החינוך כמנהלי בתי ספר. בסוף תוכנית הכשרת המנהלים מתמודדים פורשי "צוות" על משרות ניהול וגם שם הם עושים חיל וממשיכים להוביל, להתוות דרך ולשמש דוגמה אישית - לצוותי החינוך ולתלמידים.

”אם החיסרון הוא קשיים לימודיים - אנחנו הופכים אותו ליתרון בתחום התעסוקתי. אנחנו נתנים בידי תלמידינו הכשרה מקצועית רלוונטית לחיים: חשמל ומסנות. אלה שני תחומים מבוקשים, בהם הם יכולים להשתלב כעובדים. כמו כן, יש להם גם אופק לימודי - כיתות י"ג לטכנאים

ו-י"ד להנדסאים“