מס. מערכת: 002418535
סוג: OFFPRINT
מחבר: שכטר, חן
כותר: תנם לנו להוביל! [תדפיס]
טקסט מלא: קישור למאמר
הערה: בתוך: שכטר, חן. תנם לנו להוביל. תל-אביב: רמות, 2015. פרק 2, ע' 54-39.
מרצה: שכטר, חן (תדפיסים)
קורס: האומץ להנהיג - תשע"ו
הכשרה ופיתוח של מנהיגות במערכת החינוך - תשע"ו
יחסי עבודה במערכת החינוך - תשע"ו

תדפיס
שנה:
שם המרצה:
שם הקורס:

פרק 2

הרפורמה והאמת

"היום יש מורים שאומרים: 'אחרי 15:30 אני לא אבוא'; ויש סוג של מורים שאומרים: 'הבן שלי חולה...', אבל בפועל את יודעת את **האמת** - שלא הבן חולה ולא הבעל חולה, אלא הם פשוט לא רוצים. אתה כמנהל חשוב שתהיה לך אינטליגנציה רגשית לזהות את הסיבה המהותית שמפריעה לאדם. אתה יכול לשפוך דלי מים על כולם יחד, לא בטוח שכולם נרטבו ולא כולם באותו העומק."

"הרציונאל של הרפורמה הוא שכל המורים יעשו הכול בבית־הספר, כולל השתלמויות, כולל הכנת מבחנים ומערכים, וייצאו מכאן אחרי שסיימו את כל העבודה. בפועל [בנימה כועסת] זה לא קורה וזה גם לא יקרה וזה לא מציאותי שזה יקרה, ואני לא מאמין שיקרה. ולכן אני מתמקד בשעות הפרטניות, כי זה השינוי העיקרי שיחול! ומעבר לזה אני לא מאמין שיחול שום שינוי **אמיתי**, ואני אומר זאת חד משמעית: לא מאמין שיחול שום שינוי **אמיתי**!"

בניתוח של ראיונות המנהלים חיפשנו "מילות מפתח" החוזרות בדבריהם. מצאנו, שעשרות מנהלים השתמשו במהלך הריאיונות במילה "אמת" כדי לתאר את התנהלות הרפורמה ואופן יישומה בבית־ספרם. אפשר כמובן לטעון שזהו "סלנג" דיבורי, אולם מתברר כי "מילת מפתח" זו חזרה במשמעויות שונות. בפרק זה נחשוף את ההקשרים השונים שבהם השתמשו המנהלים במילה "אמת", הנוגעים בשאלות יסוד של הטמעת הרפורמה.

2.1 זמינות המידע

מנהלים רבים השתמשו במילה "אמת" כשהם מתארים את חלקיות המידע שהיה בידם במהלך הטמעת הרפורמה. הם חשו כי הטמעת הרפורמה הייתה "הליכה אל הלא נודע", כתצרף שעליהם להרכיב כשלא כל החלקים נמצאים בידם. ורדה, מנהלת עם 22 שנות ותק, למשל, אמרה שאינה יודעת מה "באמת" לעשות ומה "באמת" קורה:

"אני לא ידעתי ולא קיבלתי שום הדרכה על כך ושום הסבר. וגם, למגינת ליבי, עד היום האנשים לא יודעים לספר לי או לענות מה **באמת** לעשות. כשאת מתקשרת להסתדרות המורים הם לא יודעים בדיוק. החוקים משתנים והדברים קורים. וכשאת מתקשרת לארגון המורים אז קורה שם משהו ב־out לגמרי. כי ארגון המורים בונה את 'עוז לתמורה'. במינהלת 'אופק חדש' – לא עונים, לא יודעים, לא... אני לא היחידה. אנחנו מבקשים תשובה, אבל אין מענה פסקני, חד משמעי. אף אחד לא **באמת** יודע מה קורה מלמעלה עד למטה."

כאשר ורדה מבקשת להדגיש שהבעיה של חוסר מידע אינה רק שלה, היא עוברת מלשון יחיד – "לא ידעתי ולא קיבלתי", ללשון רבים – "אנחנו מבקשים תשובה". במשפטים אלה, כשהיא מדברת על "אני" או "אנחנו", משתמשת ורדה בגוף ראשון. במשפטים אחרים, לעומת זאת, היא משתמשת בגוף שלישי – "לא יודעים", "לא עונים". בכך היא יוצרת הבחנה בין "הם" – מקבלי ההחלטות, לבין "אנחנו" – המנהלים מיישמי הרפורמה. מבחינת הזמנים שבהם היא עושה שימוש[15] כוללים דבריה התייחסות לעבר, הקשור בכניסה לרפורמה, והתייחסות להווה, שהוא ההתמודדות היומיומית, אך אין התייחסות לעתיד, מה שיכול ללמד על העדר כיוון פעולה ברור להמשך.

בועז, מנהל עם שלוש שנות ותק, התרעם על כך שלא חשפו את כל ה"אמת" מהתחלה. מדבריו משתמע כי הוא סבור שנמסר מידע חלקי בכוונת תחילה, על־מנת להציג את הרפורמה כטובה יותר מכפי שהיא באמת. הוא גם קובל על כך שאין תיאום בין משרד החינוך לבין הסתדרות המורים, ומדמה זאת לחוסר תיאום בין שני הורים:

"הסתדרות המורים ממשיכה לשחק את המשחק הכפול שלה. הם הכניסו הסכם גרוע, שהתמורה בו עבור העבודה לא שווה את זה. הם גם לא חשפו את כל **האמת** מהתחלה, וכל פעם נחשף עוד מידע. הנה ההורדה בגמולים, הנה הסיפור של הדרגות. אומרת לי מורה: 'על השעות של התפילה וסרמן אמר כך וכך...'; אמרתי לה: 'תקשיבי, אנחנו המעסיקים שלך ולא וסרמן, תתעסקי בזה'. אין שום סינכרון בין ההסתדרות למשרד החינוך. האבא אומר ככה, האמא אומרת ככה, צריך להבהיר למורים שהאבא במקרה זה קובע והוא משרד החינוך!"

מנהלים נוספים היו שותפים לתחושותיו של בועז. צבי, מנהל עם שבע שנות ותק, תיאר גם הוא את חוסר התיאום בין הגורמים השונים המובילים את הרפורמה:

"לא ברור! הרבה דברים נופלים בין הכיסאות. אין לי תשובות החלטיות. אני שואל במשרד החינוך ואומרים לי X והמורים אומרים לי שבהסתדרות ענו להם Y. ארגוני המורים עומדים על שלהם ואף אחד לא רוצה לוותר. ואין תשובה אחת ברורה."

גם למורים היה חוסר מידע על הרפורמה, בנוגע לזכויותיהם וחובותיהם. מאיר, מנהל עם תשע שנות ותק, טען שההזדהות של המורים עם הרפורמה צריכה הייתה להיבנות בדרך הרבה יותר "אמיתית":

"מורים מרגישים שסחטו אותם, לוקחים מהם יותר ממה שמקבלים. מורה חווה חוויה לא טובה, שמתחו אותו קצת יתר על המידה, לא היו קשובים לצורך שלו. כמו כל רפורמה, ככל שזה צומח מלמטה, איפה שיש שותפות של הצוות ולא בצורה של הנחתה, בצורה הרבה יותר **אמיתית**, אפקטיבית מתמשכת, בנויה. בהתחלה המורים היו אומרים: 'עבדו עלינו', ולא כי הם בדקו ולא כי הן יודעות. ואז הרגעתי, והבאתי את יושב ראש הסתדרות המורים, שעשה להם הרצאה מסודרת והסביר להם את כל תנאי הרפורמה. כשיש ידע וכשיש הבנה, זה דוען. גם הבאתי להן יועץ שישב עם כל אחת לגבי התלוש שלה. היועץ בדק את הדרגה שלה. פה עבדו עליך, פה את צריכה לפנות לכוח אדם, פה הכל בסדר."

2.2 רצוי ומצוי

עידית, מנהלת עם 14 שנות ותק, דיברה על הקמפיין התדמיתי שליווה את כניסת הרפורמה. לדבריה, משרד החינוך שיווק להורים את הרפורמה כהזדמנות לכך שכל ילד ייהנה משעות פרטניות ויום לימודים ארוך, אך זה לא מה שקורה "באמת". בפועל זו תוכנית שאינה מתממשת, והיא כמנהלת נאלצת להתמודד עם אכזבת ההורים:

"היה פער בין הסיסמאות שרצו באוויר לבין מה שקורה **באמת** בשעות הפרטניות. הרי בפועל הילד שלהם אולי נשאר פעם בשבוע או משהו כזה לשעה פרטנית וההורים לא ממש הבינו את זה."

חני, מנהלת עם 23 שנות ותק, התייחסה לפער לגבי ציפיות השכר ותיארה את התמודדותה עם נתוני שווא שהביאו לאכזבת המורים:

"בשלב הראשון תיארו את 'עוז לתמורה' בעזרת **נתוני שווא**, לדוגמה שהמורה כמעט מכפיל את השכר שלו, ולא ציינו שלמעשה הוא מכפיל את השכר המשולב שלו בלבד ולא מרכיבי שכר נוספים. כשהמורה נכנס

הוא הבין שהוא מכפיל את זמן השהייה בבית־הספר וציפה לקבל תגמול כספי משמעותי ביותר, אך בפועל זה לא קרה. מורים קיבלו זמן קצוב בבית־הספר וקיבלו תוספת של 22% בלבד. הפער הזה בא לידי ביטוי בבית־הספר בתחושה רעה של המורים. זאת ועוד, שמורים שלא נמצאים ב'עוז לתמורה' והצליחו להתחמק לועגים למורים שלא השכילו לקרוא היטב את הסכם השכר. משרד החינוך וארגון המורים לא הציגו את כל נתוני **האמת** בנושא הזה."

יש לציין, כי לסוגיית השכר אנו מתייחסים בהרחבה בפרק החמישי. בתת־פרק זה הסתפקנו רק בדוגמה המייצגת את חוסר ה"אמת" שחוו המורים, כפי שתיארו המנהלים.

אחד התחומים הנוספים שעליו הרבו המנהלים לדבר בתארם את הפער בין הרפורמה לבין ה"אמת" הוא ההיבטים הפיזיים של בית־הספר. הם חשו אוזלת יד בכל הנוגע להתאמה פיזית של בית־הספר לצורכי הרפורמה, בשל הפער הניכר שבין דרישות הרפורמה לבין העדר תנאים שבהם יכולים המורים "באמת" לעשות את עבודתם ולשוחח עם תלמידים. לדוגמה:

- "אין עדיין את החדרים שמאפשרים למורים לבצע את העבודה שלהם. עדיין בית־הספר מאוד מאוד צפוף. ברוב בתי־הספר אין להם איזשהו מרחב אישי שהם יכולים **באמת** לעבוד בו. אין להם מחשבים שיכולים לתת מענה, אין מדפסות לעבודה שלהם. ולכן הרפורמה, מה שדיברו על כך שהמורה יסיים את העבודה בתוך בית־הספר, רחוקה. להיפך, היא רק הוסיפה עבודה למורים. והם לא עושים אותה בשעות העבודה. זה מנותק מהשטח!"
- "המורים צריכים לקחת את התלמידים לשיחות ולהוראה פרטנית. אין לי בשביל זה פינות עבודה, פינות שבהם המורים יכולים **באמת** לקבל את התלמידים. זו לא חוכמה שהמורים יישארו פה עד 16:00, השאלה היא – איפה הם יהיו? מה הם יעשו?"
- "לפעמים המורה מותש לאחר חמש שעות הוראה והוא מעוניין לנוח ויותר מאוחר להמשיך לבצע את משימותיו, כמו שהיה בעבר. אבל עכשיו הוא חייב להמשיך ולנסות לעבוד. האם מישהו שאל את עצמו: 'זה אפקטיבי? האם השעות לא הולכות לטמיון?' הרבה פעמים המורים לא מצליחים **באמת** לעבוד והשעות מתבזבזות. אחר כך הוא חוזר הביתה מותש וגם מתוסכל ועדיין צריך לעבוד."
- "ההגבלה הרצינית היא המקום הפיזי שב**אמת** אין פה. אין מספיק חדרים פרטניים. זה מאוד מקשה למרות שזה סודר יפה עם הכיתות

הריקות בבוקר והכיתות הריקות בסוף היום. עדיין, אני לא חושבת שלזה הם התכוונו – שמורה יישב בתוך כיתה? התכוונו לחדר האינטימי יותר וזה מגביל! מגביל גם זה ש**אין בכלל תשתית למורים**. אם אנחנו בית־ספר גדול עם 200 מורים שנשב כאן כל יום משמונה עד ארבע, השנה זה לא קורה כי שוב יש עיצומים ואנחנו לא בהסכם מלא. אבל משנה הבאה משמונה עד ארבע, זה ארוחות צהריים, מיקרו, מקררים... כל מה שצריך בכלל בשביל ש־200 מורים יוכלו להישאר פה משמונה עד ארבע."

לעומת נושאים אחרים, אותם הביאו המנהלים לדיון ולחשיבה של כלל צוות המורים, בנושא הזה הם טיפלו לבד. המחסור בעמדות עבודה ממוחשבות ובחדרים לשיחות אישיות או לעבודה פרטנית, עליו דיברו המנהלים, עלה גם במחקר הערכה שערך משרד החינוך.[16] על־פי מחקר זה, על אף שקיומם של תנאים פיזיים מספקים בבית־הספר הוא נדבך חשוב והכרחי ביישום הרפורמה, רק כרבע מן המנהלים (24%) דיווחו על שביעות רצון רבה או רבה מאוד מן התנאים הפיזיים הדרושים ליישום הרפורמה הקיימים בבית־ספרם, בעוד 76% דיווחו על שביעות רצון נמוכה או בינונית.

תחום נוסף שעליו דיברו המנהלים בתארם את הפער בין הרפורמה לבין ה"אמת" הוא עבודתם של המורים בבית. שלמה, מנהל עם 16 שנות ותק, לא מאמין שיחול שינוי "אמיתי":

"הרציונאל של הרפורמה הוא שכל המורים יעשו הכול בבית־הספר, כולל השתלמויות, כולל הכנת מבחנים ומערכים, וייצאו מכאן אחרי שסיימו את כל העבודה. בפועל [בנימה כועסת] זה לא קורה וזה גם לא יקרה וזה לא מציאותי שזה יקרה, ואני לא מאמין שיקרה. ולכן אני מתמקד בשעות הפרטניות, כי זה השינוי העיקרי שיחול! ומעבר לזה אני לא מאמין שיחול שום שינוי **אמיתי**, ואני אומר זאת חד משמעית: לא מאמין שיחול שום שינוי **אמיתי**!"

שלמה סבור שההבטחה כי המורים יסיימו את עבודתם בבית־הספר לא תתממש. כך סבורה גם דנית:

"הם ממשיכים לעבוד גם בבית, הם לא מסיימים לעבוד כאן. הרציונאל של הרפורמה הוא שכל המורים יעשו הכול בבית־הספר, זה לא קורה ולא יקרה!"

גם דוד, מנהל חדש, סבור שהציפייה למילוי שעות העבודה בבית־הספר אינה תואמת את המציאות, מכיוון שמילוי מטלות ההוראה נמשך גם לאחר השהות בבית־הספר:

"הרעיון היה שאנחנו נהיה כמו במגזר הציבורי החופשי, שמסיימים את העבודה בארבע, מפילים את העט, הולכים הביתה וישנים עד מחר בבוקר! אבל זה לא יכול להיות בחינוך. זה לעולם לא יכול להיות, כי כשיתקשר הורה בחמש אחר הצהריים אני לא אגיד לו: 'סליחה, שעות העבודה שלי הן עד ארבע', וכשיתקשר בשמונה בערב שוב אותו דבר! או כשמורה יתקשר אלי אני לא אגיד לו 'נדבר מחר בבוקר'. אנחנו ממשיכים לעבוד. לכאורה היינו צריכים להכין בבית־הספר מבחנים, לבדוק שיעורים; זה לא קורה בפועל כי אין מספיק פינות עבודה למורים, אין שקט. נמצאים בעבודה אז נמשכים ונתבעים לעבודות נוספות בשטח, עוד שיחה עם תלמיד וכו'. אז בפועל מורים חוזרים הביתה עם אותה עבודה כמעט! אולי קצת פחות: עם בדיקת מבחנים והקלדת ציונים והכנת המערכים וכן הלאה. אז להשוות את זה למגזר הציבורי זה לא נכון, זה לא מועיל וזה מאוד ממרמר את המורים; המרמור הזה, שאתה צריך לשבת פה עד ארבע, לא להספיק מה שרצית לעשות, לחזור הביתה, להמשיך לעבוד."

תחום נוסף המבטא את הפער בין המצוי לרצוי, מתייחס להנחיות הכתובות לעומת המציאות בשטח. דבורה, מנהלת ותיקה, הסבירה שהרפורמה לא מתייחסת למשאבים הנוספים הנדרשים לבית־ספר גדול ומציעה שהיה צריך לחשוב מראש על התייחסות דיפרנציאלית. כדבריה:

"כיוון שזה בית־ספר גדול, דיברתי עם 'ארגון המורים' והם הסכימו אתי שהיה חשוב להתאים את הרפורמה לגודל של בית־הספר. אני אומרת לך שוב, הם לא חשבו על גדלים כאלה. איך כל המורים יושבים פה ביחד? הכול!... אפילו הערכת מורה. לפי הרפורמה, מנהל חייב לעשות את זה, לכל מורה, אסור אפילו לתת לסגן הפדגוגי. ובבית־ספר של 200 מורים אין **באמת** סיכוי שאני אעשה את זה!"

הפער בין המצוי לרצוי נשמע גם בקולם של מנהלים אחרים, שאמנם לא השתמשו בשורש א.מ.ת, אך מדבריהם עולה משמעות זו. נעה, מנהלת חדשה, התייחסה לַאי־התאמה שבין חוזרי מנכ"ל בהתייחס ליום הורים לבין המציאות:

"אפילו חוזרי מנכ"ל לא מתאימים לרפורמה. לפי חוזר מנכ"ל, המורים חייבים לשתף פעולה עם הנהלת בית־הספר ולהופיע בערב. זה כל כך לא מעודכן. אנחנו באנו ובדקנו ורצינו ללכת עם המורים ולאפשר להם

קיום יום הורים ביום ולא בערב. שם נתקלנו בקושי כי הורים פנו לפיקוח בשאלה, למה השתנו הדברים? הם רוצים להחזיר את הערב המסורתי כדי לא לפגוע בשעות העבודה שלהם. היינו צריכים להסביר להורים שזוהי פרופסיה ואלו שעות העבודה, כמו שלרופא הולכים בשעות העבודה שלו אז גם לשעות הקבלה של המורים צריכים להתייחס באותה צורה."

הפער בין הרצוי למצוי חזר בהצעות ייעול ליישום דיפרנציאלי, יישום התואם להקשר הבית־ספרי. דגנית, מנהלת עם שמונה שנות ותק, הסבירה:

"משרד החינוך היה צריך לא לעשות משהו באופן גורף, אלא להקצות את כל המשאבים שיש לו לאותם בתי־ספר ש**באמת** צריכים את הרפורמה. בתי־ספר בצפון תל־אביב לא צריכים את הרפורמה כמו בתי־ספר באופקים. לעשות חלוקה דיפרנציאלית. היו בונים להם כיתות ומכניסים להם מחשבים ומשאבים ושעות, ולא סתם כל בתי־הספר 'אופק חדש', כולם 'עוז לתמורה'. יש גם כאלה שלא צריכים את זה."

יוחנן, מנהל בשנתו העשירית, הציע שכל בית־ספר יוכל להתאים את הרפורמה לצרכיו:

"נכון שגם הייתה צמיחה, אבל אני מוותר על הצמיחה הזאת ומעדיף לייצר את הצמיחה בצורה שלי ולא ליפול לבורות ואחר כך להגיד: 'איזה יופי, איך יצאתי מהם'. אני מסתכל על השנתיים האחרונות ואני מרגיש שבסופו של דבר, זו הייתה נפילה גדולה. אולי היה צריך להציע לכל מקום רפורמה אחרת. במקום זאת עבדו הפוך, הייתה רפורמה ואז חשבו איך להתאים אותה – הייתה תפילה, אז איך מגדירים אותה כשעת שהייה או כשעת לימוד? זה לא ברור, יש צדדים לכאן ולכאן. כל הדברים האלה, אם מראש היו חושבים עליהם או שהיו נותנים לנו לבנות את הרפורמה המתאימה לנו, היינו בונים וחושבים – מה חסר לנו? מה אנחנו צריכים? אבל בפועל, ככה זה בא והוכנס בכפייה ולא הותאם לצרכים ובנוסף גם פועלות במקביל שתי רפורמות בבית־ספר."

גם שרה, מנהלת עם 21 שנות ותק, התייחסה לפער בין המצוי לרצוי ותיארה את הקושי ביישום הרפורמה בכיתות טכנולוגיות. היא נעזרה במטאפורה "סיפורי אלף לילה ולילה" כדי לבטא את הפער בהתייחס לשעות הפרטניות, והציעה שבעזרת גמישות ניהולית, כגון יום ייעודי לשעות פרטניות, ניתן היה לממש טוב יותר את סל השעות בבית־ספרה. כדבריה:

"מורה ב'עוז לתמורה' צריך לתת שש שעות פרטניות, כן?! אבל רוב הכיתות לומדות כמעט כל היום, הן לומדות משמונה ועד שלוש. במיוחד אם יש לך כיתות טכנולוגיות אז בכלל – הן לומדות עד ארבע ולפעמים עד חמש. יש בעיה בכלל להכניס להם את השעות הפרטניות האלה. אין איפה לשבץ אותן! וברפורמה לא נתנו על זה את הדעת. לא נתנו על זה את הדעת [היא חוזרת ומדגישה]! ואנחנו מתמרנים ועושים שמיניות על־מנת לשבץ. אבל **זה מאולץ**, קשה מאוד לסדר את זה בצורה ברורה. אין, אני אומרת לך שעם כל הרצון שלנו זה מאוד בעייתי. ואני חושבת שהם היו צריכים יחד עם כל הרעיון הפשטני, לחשוב איך מכניסים את זה לתוך יישום... אולי היו צריכים לחשוב שכל יום מתחילים בעשר, ומשמונה עד עשר זה השעות הפרטניות? כל מיני רעיונות. אולי להוריד יום במערכת ולהגדיר אותו יום לפרטניות בלבד – כמו יום שישי? על זה הם לא חשבו, הם לא חשבו! ואם יגיד לך מנהל שאצלו הפרטניות מתקתקות וזה... **סיפורי אלף לילה ולילה.** אני אומרת לך, אני מנסה ואנחנו עובדים וזה מאוד קשה. בסיכומו של דבר זה מתבצע, אבל לא במאה אחוז. וחבל, זה פספוס מאוד גדול."

לבסוף, מנהלים תיארו את הפער בין המצוי לרצוי גם בהיבטים יומיומיים של תקציב והמעטפת הפיזית שעליהם לא חשבו מראש. גלית, מנהלת עם 20 שנות וותק, סיפרה:

"התקציב של בית־הספר נשאר אותו דבר, הוא לא גדל, אבל הצרכים של המורים גדלו. יותר חשמל, יותר מים, יש פה מאה מורים שנשארים פה עד ארבע! זה מצריך יותר חלב, יותר קפה, יותר שירותים, יותר נייר טואלט. לא מכבדים את המורים עד הסוף. זה החלק שחסר, שלא נתנו עליו את הדעת עד הסוף. למה לא מגיע למורים חדר אוכל? צריך להיות חדר אוכל. אם החלטת להשאיר מורה עד ארבע, תארח אותו עד ארבע. כמו כל מפעל נורמלי. שישלם עשרה שקלים לארוחה. אם עשיתם את זה תעשו את זה **באמת** עד הסוף ולא בחלקים. כסף יש למשרד החינוך, אבל השאלה היא לאן הוא הולך."

גלית, כמו המנהלים הקודמים, מבטאת בדבריה אכזבה לנוכח הצורך היומיומי להתמודד עם הפער בין המצוי לרצוי. מדבריה משתמע שחשיבה מוקדמת ("לא נתנו עליו את הדעת עד הסוף") הייתה מאפשרת ניהול אחר של המשאבים הקיימים ("כסף יש למשרד החינוך, אבל השאלה היא לאן הוא הולך") והיערכות

אחרת, שיכלה לכבד יותר את המעורבים ברפורמה ("לא מכבדים את המורים עד הסוף. זה החלק שחסר").

2.3 התפתחות מקצועית

שימוש נוסף במילה "אמת" היה בנוגע להכשרה ולהתפתחות המקצועית של המנהלים והמורים. בכך ביטאו המנהלים את רצונם בתהליכים מעמיקים ואיכותיים בקרב הצוות החינוכי. שמעון, מנהל עם שמונה שנות וותק בניהול, סיפר כי זו השנה השנייה שבה הוא מיישם את הרפורמה וכי הוא מצפה ל"זינוק":

"המערכת היום היא פי חמש מפעם! קיבלנו שקים של כלים, טונות, משאיות של כלים, של זמינות של אנשים. ביום אחד הכפילו את מערך השעות, זה משהו מטורף. צריך להבין שבסופו של דבר, תלמיד מקבל 500 אחוז ממה שתיכננו לתת לו לפני הרפורמה. אוי ואבוי לאותו מנהל שעובר שלוש שנים של רפורמה ובית־הספר שלו לא בנקודה אחרת לגמרי! צריך לעשות זינוק, אחרת הוא סתם מבזבז משאבים. זה לא יכול להיות שאני נותן לך 100 שקלים וגם 1,000 שקלים ובשניהם אתה חוזר עם אותה שקית. כי אם זה יקרה, זה יהיה אסון. אם מדינת ישראל בעוד עשר שנים תהיה באותו דירוג בינלאומי, זה יהיה כישלון טוטאלי!"

על אף תחושת הזדמנות זו, שמעון מאמין שלמנהלים תפקיד מפתח בהצלחת הרפורמה, ולצורך כך יש להכשיר אותם "באמת":

"הרפורמה היא מבחן המנהיגות של מנהל. אני חושב שזו מנהיגות! איפה שכן מצליחים להעביר את הרפורמה כמו שצריך אין ספק שזה בגלל מנהיגות מנהל. לא שמעתי על בית־ספר אחד שהמנהל לא כל כך רצה, אני לא אומר לא ממש רצה, אלא רצה 'פרווה', והמורים דחפו אותו; אין כזה דבר! אנחנו המנהלים דוחפים את העגלה. ואם הם כל כך רוצים לקדם רפורמה כזו אז שיכשירו אותנו, שיכשירו אותנו **באמת**."

אחד מעקרונותיה של הרפורמה הוא התפתחות ולמידה מתמשכת. שמעון מצפה להכשרה מקיפה ומשמעותית למנהלים, שהם בעיניו הדוחפים את העגלה. גם דב, מנהל זה שבע שנים, הדגיש את חשיבות הלמידה של המנהלים ליישום נכון של הרפורמה:

"רוצים לתת למורים ראש פתוח, 180 מעלות לחפש נקודות חדשות, אז למנהל אסור להיות מקובע, אסור להגיד 'ראה וקדש'. יש לנו מה ללמוד. לפני שמנהל נכנס לרפורמה הוא חייב ללמוד, כי אם הוא יתחיל

אותה בצורה שגויה, היא עלולה להשתרש אצלו. ואתם יודעים מה קורה כשהיסודות רעועים בתוך האדמה. אם בתוך האדמה הם נוטים במילימטר, בקומה העשירית הנטייה היא כבר ענקית ובלתי ניתנת לתיקון. לכן היסודות צריכים להיות יציבים ויש ממי ללמוד. יש הרבה מסגרות שעושות את זה נכון. מנהלים לא צריכים להמציא את הגלגל. שילמדו גם מהצלחות של אחרים."

רבקה, מנהלת עם חמש שנות ותק, דיברה על הצורך בהשתלמויות איכותיות למורים:

"אם הרפורמה הייתה נכונה וכל המורים היו הולכים להשתלם, אז **באמת** היה עניין, יכולנו להגיע לשיאים. אבל המציאות בשטח היא יותר עלובה ממה שאפשר אפילו לדמיין. אין מספיק השתלמויות. מורות רוצות ללכת להשתלמויות ואז אומרים להן שהן כבר סגורות. היו כבר מורות שדחפתי ועד ששיכנעתי, אמרו להם: 'סגור, הכול מלא'. נותנים לנו בעצם אוטו בלי דלק."

בדומה לאכזבתה של רבקה מההשתלמויות, הביעה דקלה, מנהלת עם 17 שנות ותק בניהול, אכזבה משעות ההדרכה:

"הרפורמה שלחה גם הרבה מאוד מדריכים לבית־הספר. לצערי הרב, לא כולם איכותיים. ואני מאוד מקווה שהם עושים היום רה־ארגון בתוך עצמם. אני חושבת שהמדריכים החיצוניים ברובם, לצערי הרב, הם אנשים שדי לא מצאו את מקומם, והם לא בהכרח אנשים איכותיים וזה חבל. אם כבר מביאים אנשים ומשקיעים משאב כל כך רציני, צריך לבדוק שהאנשים שמגיעים יהיו אנשים איכותיים."

ההשתלמויות של המורים הן לא רק מחוץ לבית־הספר; יש גם השתלמות בית־ספרית. ציפי, מנהלת עם ארבע שנות ותק, הרגישה שזו הזדמנות להשתלמות ש"באמת" מועילה:

"יש לנו צוות שחושב איך בונים את תוכנית ההשתלמות שהיא נוגעת לכולם, היא ארוכת טווח ומתאימה לכל שלב: שנה ראשונה, שנה שנייה, שנה שלישית. הם בונים אותה כך ש**באמת** הם יפיקו מזה תועלת ושלא יהיה סתם דיווח שעשינו יום השתלמות, אלא ש**באמת** יהיה לזה ערך לבית־הספר."

את ההזדמנות להשתלמות ש"באמת" יש לה ערך בחרה ציפי לתכנן בעזרת הצוות, בדרך של שיתוף והעצמה.

2.4 השעות הפרטניות

השעות הפרטניות הן אחד מהחידושים המרכזיים של רפורמת "אופק חדש" ורפורמת "עוז לתמורה". לא פעם חיפשו המנהלים את הדרך איך להפיק את התועלת משעות אלו בדרך שיש בה "באמת" תרומה של ממש. שמעון, למשל, אמר:

"ילדי המצוינות, אתם הרגשנו בזבוז זמן. התחלנו פרטנית ובעצם הם לא קיבלו כלים חדשים. הם עשו עוד מאותו הדבר. הם ממש כותבים יפה וכותבים מהר, אז הם כתבו עוד טקסטים. אם בכיתה כתבו רק על כלב והם יצאו לפרטני, אז הם כתבו על כלב וגם על תנין? זה לא הקטע! רצינו לתת להם משהו שהוא **באמת** ברמה אחרת. תוך חודשיים עלינו על הסיפור הזה, והתחלנו לעבוד על איכות השעות הפרטניות. שמנו את זה על השולחן. כל פעם מורה היה צריך להביא רעיון של איך הוא עושה את זה: מה הוא עושה? איך אנחנו מנהלים את זה?"

שמעון חיפש איך להביא את התלמידים המצטיינים ללמידה שהיא "באמת" ברמה אחרת. נילי, מנהלת עם שש שנות ותק, לעומתו, חיפשה מה "באמת" חשוב לתלמידים מתקשים:

"לעשות את הפרטני לילדים מתקשים זה מאוד קשה! בשעה 15:00 לשבת ללמוד קריאה? השאלה שהטרידה אותנו היא: 'על חשבון מה אתה מוציא?' אנחנו בסוף הגענו לעיקרון: או שמוציאים משיעור מקביל, מתמטיקה על חשבון מתמטיקה וכו', או ממקצועות שאנחנו – ההנהלה – החלטנו שהם פחות חשובים, כמו מולדת או גאוגרפיה. אני לא רוצה שהילדים כל הזמן ישלימו. אני לא רוצה שילדים שמתקשים בקריאה עוד יחזרו הביתה וישלימו את החומר; אז לא ילמד מולדת! הנושאים ביסודי הם מאוד מובנים, למשל במולדת – המשפחה שלי, היישוב שלי... עד שמגיעים להכרת המפה בכיתה ד'. אז החלטנו שהטקסטים שהמורה מביאה בשיעור הפרטני יעסקו קצת בנושא המשפחה, היישוב וכו', שלא יהיה לו סינית, שלא יהיה שבכלל לא שמע על המושגים האלה. וכך, המורה בפרטני תלמד טקסט מעולם התוכן הזה, אבל היא תעבוד על מיומנויות בשפה. היא לא תעבוד על מיומנויות במולדת! היא תעבוד על דברים אחרים, כי אם הילד לא יודע לקרוא, האם זה **באמת** קריטי בשבילו איך מודדים גובה במפה?"

נילי החליטה להתמקד בשעות הפרטניות במה ש"באמת" חשוב לתלמידים מתקשים, כמו רכישת קריאה, תוך שהיא לא מוותרת לגמרי על התכנים של תחומי הדעת האחרים.

דורון, ארבע שנות ותק בניהול, וארנון, שתי שנות ותק בניהול, התייחסו לאתגר שטמון בשעות הפרטניות שמעודדות את הצוות לחשוב אחרת כדי להגיע לכל תלמיד.

- "התלמידים היו בשיעור גאוגרפיה ובסופו חמישה לא הבינו. אז בפרטנית צריך לחפש אסטרטגיה שונה, חומרי למידה שונים, הקניות שונות, אולי להפעיל את היצירתיות כדי ש**באמת** נגיע לתלמידים הללו."
- "בבית־הספר הישן כולם נכנסו לשיעור, המורים לימדו וכולם יצאו. היום אין כולם, יש טיפול פרטני לתלמידים השונים; יש לי מורה לדרמה, יש לי מורה נוספת שאני יכול לקחת אותה לשעות פרטניות לתגבור ללימודים, ויש מורה לתרפיה בגינון, ויש מורה שיכול לתגבר בלימודים תורניים."

כרמלה, מנהלת עם חמש שנות ותק, התייחסה לתרומתן של השעות הפרטניות להכרה של העיר בהצלחת בית־הספר במתן מענה לפרט. בנוסף, היא הסבירה שהם פועלים תוך ניצול יעיל של מאגר השעות ואיגום משאבים. כדבריה:

"אנחנו הצטיירנו, ובצדק, כבית־ספר שיודע להתמודד עם בעיות פרט. בעיות פרט זה יכול להיות גם תלמידה מצטיינת שצריכה תגבורים נוספים, או יכול להיות תלמידה מתקשה. בעיר שלנו אנחנו **באמת** הצטיירנו כנותנים מענה וההורים מצפים מאתנו לעזור. יש כאן **באמת** דרישות מההורים, לדוגמה: 'הבת שלי כבר כמה זמן לא בעניינים, תני לה עזרה, תני לה תגבורים'. אנחנו שמחים מזה, נענים ובודקים כל מקרה. אבל צריך לבדוק שזה גם לא יציף. זה אומר לאגם משאבים ולראות אם יש כמה בנות באותה רמה, באותה קבוצה, אם יש אפשרות לחבר את כולם כדי שהשעה הפרטנית תענה על צורך של מספר בנות. בהחלט יש המון ציפיות, ההורים מאוד מצפים."

חנן, מנהל עם ארבע שנות ותק בניהול, התייחס לתרומתן של השעות הפרטניות למימוש תפיסתו החינוכית, לפיה הצלחה חינוכית אמיתית אינה עלייה בשיעור הזכאים לבגרות, אלא נוכחות של המחנכים כמבוגר משמעותי:

"זה לא עוד אחוזים בבגרות, זו לא הנקודה בשבילי. זה גם חשוב, אבל זה לא העניין **האמיתי**. אני משקיע הרבה מהשעות הפרטניות ונותן אותן למחנכים. אם תפתחי מערכת של נ"ח ט1 את תראי שם 'המחנך עם תלמידיו' וזה מיועד לשיחות אישיות של המחנך עם תלמידיו. סדר גודל

של 30% מהשעות הפרטניות אני משקיע בזה. כי אני חושב שהאתגר בעניין הזה הוא לייצר את המבוגר האכפתי, המעורב. דמות משמעותית שהשפיעה עליו ארבע שנים, זה מה שאני רוצה שיקרה. אם תלמיד ייצא מכאן ויגיד שזה בית חרושת לציונים, מבחינתי נכשלנו אתו. אם את מדברת על משאב בסדר גודל של מאות שעות, 'עוז לתמורה' בשבילי זה השעות הפרטניות. הכלי שנקרא שעות פרטניות משרת את התפיסה שלי כי הוא כלי מרכזי לממש אותה."

לבסוף, דבריה של דליה, מנהלת עם חמש שנות ותק בניהול, מסבירים את ההיערכות הבית־ספרית שמאפשרת אינטראקציה אחרת ומענה לצרכים האמיתיים:

"היועצת עזרה באיתור ומיפוי צורכים של תלמידות על־מנת לאבחן מהו **הצורך האמיתי** של כל תלמידה. היועצת כיוונה את המורות כיצד בשעות הפרטניות והתומכות ניתן לפנות אל התלמידות בדיבור אישי מדויק יותר, בשיחה אישית. בעצתה קנינו משחקי חשיבה, משחקי קופסה. כך, תוך כדי המשחק ניתן להגיע לאינטראקציה אחרת עם הבנות. בנוסף, המורה מעבירה את השעות הנוספות בצורה יותר נעימה ובהתאם לנקודות החוזק שלה. מורה שיודעת לצייר, מורה שאוהבת לטייל, לקחו כמה בנות ופתחו קבוצה... לקחתי את המורות עם נקודות החוזק שלהן ומשם אפשר רק לצמוח."

2.5 בקרה ודיווח

המנהלים השתמשו במילה "אמת" גם לגבי הבקרה על עבודת המורים והדיווחים הרבים שאליהם הם נדרשים. רועי, מנהל עם חמש שנות ותק בניהול, ראה את הבקרה על עבודת המורים כדבר חיובי, באמצעותו הוא מוודא שהמורים "באמת" עושים את עבודתם כראוי. כדבריו:

"המון עבודה של בקרה והמון הסתובבות בפרוזדורים כדי לראות מה קורה בכיתות, לראות שהמורים **באמת** עושים עבודה משמעותית. עצם זה שאני עושה את זה, זה נותן להם גם תחושה שהם מבוקרים והם צריכים לעמוד בדרישות ובסטנדרטים הבית־ספריים. הם גם יודעים שאם אני רואה משהו שלא מוצא חן בעיניי, אז אני עושה על זה לאחר מכן שיחות אישיות."

מנהלים אחרים, לעומתו, ראו את הדיווחים שהם וצוותיהם נדרשים למלא כדי להוכיח שהעבודה אכן נעשית כדבר המוסיף עומס ופוגע בעבודה החינוכית. כפי שאמר דניאל, מנהל עם עשר שנות ותק: "במקום להתעסק בתהליכים ניהוליים אנחנו מתעסקים יותר בתהליכים דיווחיים".

העיסוק בדיווחים על חשבון תהליכים ניהוליים נתפס על ידי יאיר, מנהל עם ארבע שנות ותק, כפגיעה בעבודה החשובה "באמת": "המון התעסקות עם דוחות, שפוגעת בתהליכים **אמיתיים** של מנהל".

לבסוף, המנהלים התייחסו בחלק מהריאיונות לנוקשות של הרפורמה ולחוסר הגמישות שלה ביחס לשוני הגדול שקיים במערכת החינוך. עידו, מנהל זה שש שנים, התייחס לאמת הכתובה שלא מאפשרת "שום משחק", כדבריו:

"הרפורמה צימצמה את הגמישות של המנהלים, היא לא הרחיבה אותה. היא הגדירה כמה שעות מקבל בעל תפקיד, היא הגדירה הכול. שום משחק, ההנחיה מאוד ברורה. אני אראה לך. יש מעקב מאוד צמוד למנהל בעניין של 'עוז לתמורה', ממש. יש מטמיעים, אנשים, מדריכים של משרד החינוך שהם מטמיעים, מטמיעי 'עוז לתמורה'. והם מגיעים לבית־ספר. הם צריכים להגיע פעם בשבועיים ולבדוק: לבדוק שנתתי את השעות לפי הטבלה; שהמורים נותנים את השיעורים הפרטניים; שהם מדווחים על השיעורים הפרטניים. בכל מקום שבו אני מחליט להתאים את הרפורמה למציאות ולסטות מהכתוב, זה אומר שיש בעיה ברפורמה. לדוגמה: מורה לתיאטרון, יחתים שעון בשמונה בבוקר כשהוא בכלל לא פה? כשהוא גומר את החזרות וההכנות לבגרויות ב־11 בלילה, איזה שעון הוא יחתים? הבעיה המרכזית של הרפורמה היא שהיא מתייחסת לעולם ההוראה בתיכונים כדבר ליניארי, והמערכת מאוד תנודתית מבחינת הפיקים."

2.6 אמת, שקר ושקר לבן

בדיאלוג של המנהלים עם המורים הייתה אמירת האמת חשובה, מתוך רצון של המנהלים להבין מה "באמת" הקושי של כל מורה ואיך ניתן לסייע לו. וכך אמרה אילנה, מנהלת עם 21 שנות ותק:

"היום יש מורים שאומרים: 'אחרי 15:30 אני לא אבוא'; ויש סוג של מורים שאומרים: 'הבן שלי חולה...', אבל בפועל את יודעת את **האמת** – שלא הבן חולה ולא הבעל חולה, אלא הם פשוט לא רוצים. אתה כמנהל חשוב שתהיה לך אינטליגנציה רגשית לזהות את הסיבה המהותית שמפריעה לאדם. אתה יכול לשפוך דלי מים על כולם יחד, לא בטוח שכולם נרטבו ולא כולם באותו העומק. אתה צריך להבין מה בדיוק מפריע לכל עובד,

צריך שתהיה לכם שיחה, שיהיו ביניכם יחסי אמון, אחרת הוא לא יגיד את **האמת**. אולי בכלל היא עייפה בשתיים והיא חייבת הפסקת אוכל, אחרת יש לה כאב ראש? אתה חייב להבין מה מפריע לה **באמת** ולתפור לה, לקושי שלה, את הפתרון האולטימטיבי".

אילנה הציעה לקיים בירור אמיתי עם כל מורה לגבי הצרכים שלו. "הדיאלוג האותנטי" מושתת על פתיחות, כנות והקשבה, לא רק לצרכים המקצועיים של הצוות, אלא גם לתחושותיהם ולצורכיהם האישיים. אין ספק שאילנה מבטאת גישה כזו; היא גילתה הבנה למורים שלא אמרו את האמת, ולקחה אחריות לקיים שיח מאפשר.

כמה מנהלים לא הזכירו את המילה "אמת", אך דיברו על היפוכה – השקר. אביגיל, מנהלת עם 12 שנות ותק, חיפשה דרך לגמול למורה על השקעה ומסירות:

"אני רוצה לעשות טובה למורה, מורה משקיעה ועוזרת. היא בכלל מחנכת של כיתה ד', אבל היא עוזרת כמו מטורפת לכולם ועובדת מעבר. ואז יש לה ברית של אחותה בשתיים. מה, אני לא יכולה לצ'פר מורה? עד עכשיו, כשהשעון לא היה מחובר לשכר, הייתי עובדת עליהם בעיניים: הם היו מחתימים כרטיס ואם הייתי רוצה לשחרר כי יש בחמש ערב הורים אז שיחררתי ב־13:30 ואמרתי להן שאני אחתום ידנית לכולן. הרפורמה מאלצת את המנהלים כל הזמן **לשקר**, בואי נקרא לזה כך."

טינה, מנהלת עם 19 שנות ותק בניהול, דיברה על "פער ביישום של הרפורמה", והשתמשה במונח "שקר לבן":

"יש פער ביישום של הרפורמה, לא הכול מיושם. באיזה מידה אתה מיישם? זה תלוי באישיות ובבקרה של מנהל וצוות מוביל. בעֲתות של עומס מורות מבקשות לבטל שעות פרטניות ואני לא מוכנה ואני מזכירה להן שאנו מקבלים על זה משכורת. זה לא בהכרח שייך לרפורמה, זה הטבע האנושי. כשיש כביש ריק ואף אחד לא רואה את תעברי קו לבן; יש משהו ב**שקר הלבן** שעוזר לנו לשמור על השפיות."

הפער שעליו דיברה טינה, בין כללי הרפורמה לבין יישום למעשה, יידון בפרק הבא. לסיום תת־פרק זה נצטט מדבריה של רונית, מנהלת עם ארבע שנות ותק בניהול, שתיארה את הקשר שבין המנהל לרפורמה כקשר שאינו מבוסס על רגשות אמיתיים אלא ככזה שנועד לרצות את הגורמים הממונים, והקבילה אותו לנישואים שנעשו שלא מתוך בחירה. כדבריה: "אני חושבת, אני אומרת את זה בעצב, כן... שכן... זה כמו מישהי ש... התחתנה כדי לרַצות את ההורים והיא לא **באמת** אוהבת את בעלה".

עקרונות פעולה לפרק 2 – הרפורמה והאמת

עמימות – עמימות, אי ודאות, חוסר בהירות וחוסר מידע הם חלק בלתי נפרד מעבודת הניהול. רצונו של המנהל שיהיה בידיו מלוא המידע הנחוץ לו – הוא בהרבה מקרים בלתי ניתן להשגה. כדי להתמודד עם העמימות על המנהל קודם כול להשלים עמה כמצב נתון, ולהבין כי על אף העמימות – הוא מסוגל לבצע את משימותיו. יש להתבסס על המידע הקיים בכל רגע נתון, ולסגור את פערי המידע עם הזמן. הנחת עבודה, המבוססת על מידע חלקי בלבד תוך כדי איסוף מתמיד של מידע חדש וניתוחו, מאפשרת בהרבה מקרים להתקדם.

רצוי ומצוי – גם הפער בין רצוי למצוי הוא חלק בלתי נפרד מעבודת הניהול (בדיוק כמו שהוא חלק מהחיים בכלל), ובמיוחד כשמדובר על שינוי רחב היקף כמו רפורמה. כעס ורוגז על פער זה אינם תורמים מאומה; מוטב למנהל להתרכז בחשיבה מה הוא כן יכול לעשות בתנאים הקיימים. עיסוק בשאלה מה צריך היה להיות – אינו יעיל; יש להימצא בעיקר בתחום ההשפעה, ולבחון כיצד אפשרי לממש/לנצל את התנאים הקיימים לטובת קידום בית־הספר וצרכיו.

מעקב ובקרה – לא פעם דיווחים הם מטלה מייגעת. למרות זאת, יש להם חשיבות מרובה, משום שהם מאפשרים בחינה מעמיקה של העבודה המתבצעת. דיווחים כחלק מתהליך של הערכה מאפשרים המשגה של הפעילויות הבית־ספריות. הדיווחים לא רק מחייבים אותנו לבצע את חובותינו, אלא גם, ובמיוחד, מאפשרים קבלת החלטות על סמך נתונים, ולא על סמך אינטואיציות בלבד. יש ליצור מערך בית־ספרי לניתוח משותף של הנתונים המתקבלים מהדיווחים השונים, הן פנימיים והן מגורמי חוץ. איסוף נתונים באמצעות דיווחים, ללא מערך ארגוני של ניתוח משותף של הדיווחים, עלול ליצור תחושה של "הצפת מידע" בקרב המנהל וצוותו. לכן, כמו בתחומים נוספים, יש לשמור על איזון נכון בין איסוף, ניתוח והפצת מידע בעל תועלת לתהליכים הבית־ספריים.

האמת והשלום – חובתו של המנהל היא לשמור על הכללים ולמלא את ההנחיות, אך יחד עם זאת עליו לבחון את תהליך ההטמעה בהתאם לצרכים הייחודיים של בית־הספר. לשם כך, יש לקיים עם הצוות דיאלוג אותנטי, המושתת על פתיחות וכנות ועל הקשבה לא רק לצרכים המקצועיים של חברי הצוות, אלא גם לתחושותיהם ולצורכיהם האישיים. בהרבה מאוד מקרים מה שנראה כסתירה הכרחית בין שמירה על הכללים הנכפים "מלמעלה" לבין התחשבות בצורכי המורים – ניתן לפתרון בדרך יצירתית.

פרק 3

הלכה ומעשה: הילכו יחדיו?

"אני מוכן לעמוד למשפט על זה שהחלטתי שתלמיד מסוים יקבל יותר שעות ממה שהמערכת אמרה. כי במבחן המציאות רואים שזה עזר לו. אני מוכן לתת הסברים אם האיזון בין חטיבת־הביניים לבין החטיבה העליונה, בין 'אופק' לבין 'עוז', לא היה מאוזן בקבוצות למידה. תשאירו לי את העצמאות הניהולית, תשאירו לי כמנהל את העצמאות בשטח. אתם יושבים במטה, אתם לא יודעים איך בית־הספר מתנהל! אם אני עכשיו רואה את שולמית לא מסתדרת בכיתה, ואני שם מורה בכיתה ליד, אז אולי חרגתי מכמות השעות או מכמות התלמידים, אבל ריבונו של עולם, יש כללים, אך תנו למנהל לפעול וזה מה שעושה את ההצלחה של הרפורמה."

אחד מהנושאים שחזרו ועלו בדברי המנהלים הוא המתח בין כללי הרפורמות לבין יישומם למעשה בחיי בית־הספר. בסיום הפרק הקודם הבאנו את דבריה של טינה, שדיברה על "פער" ביישום של הרפורמה: "יש פער ביישום של הרפורמה, לא הכול מיושם. באיזה מידה אתה מיישם? זה תלוי באישיות ובבקרה של מנהל וצוות מוביל". לעיל הובאו גם דבריו של מנשה, מנהל עם עשר שנות ותק בניהול, שאמר שהוא "מגשר" בין כוונות הרפורמה לבין המציאות הבית־ספרית: "אני גמיש, מגשר בין כוונות הרפורמה לבין הביצוע בפועל". בפרק זה נעסוק בכמה מההקשרים שבהם העלו המנהלים נושא זה. כמו־כן, נבחן את ההתלבטויות שמתארים המנהלים – בגלוי או במרומז, ואת ההחלטות שקיבלו, תוך שימוש בכלים מתורת האילוצים (Theory of Constraints).[17]

3.1 השעות והשעון

מנהלים רבים דנו במתח בין הוראות הרפורמה לבין יישומן בנוגע להיקף השעות הנדרש מהמורים ובנוגע לחובה להחתים שעון. מזל, מנהלת עם שלוש שנות ותק, אמרה: