

ביוגרפיה
של
מעשה מנהיגות



ביוגרפיה של מעשה מנהיגות

Act of Leadership: A Biography

©

כל הזכויות שמורות לקרן מנדל ישראל

All rights reserved by Mandel Foundation Israel

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי – אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר – כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב שתינתן מראש מאת בית ההוצאה לאור.

נדפס בישראל תש"פ • 2019 Printed in Israel

סידור, עימוד והדפסה: א. אורן הפקות דפוס בע"מ

קארן מל - מהפך בבית הספר

בעלת תואר בוגר בלשון עברית ובחינוך ותואר מוסמך במנהל חינוכי ציבורי מהאוניברסיטה העברית. יועצת ארגונית בהכשרתה. בעלת תעודת הוראה. בוגרת מכון מנדל למנהיגות בירושלים (בוגרת מחזור י"א), ובוגרת תכנית מעוז למנהיגות (מחזור ג'). אשת חינוך שתפישות עולמה הושפעו מבית הוריה, ילדותה בשכונת מצוקה בירושלים ושירותה כמורה חיילת לנערי רפול בצבא. לאחר סיום לימודיה עסקה בהוראה.

בשנת 2001, כששימשה טל כמנהלת החטיבה העליונה בשבח־ מופת בתל אביב והייתה שותפה למנהל במהפך החינוכי שחולל בבית הספר, אירע הפיגוע במועדון הדולפינריום. שבעה מבין 21 ההרוגים ורבים מן הפצועים היו תלמידי שבח־מופת. בעקבות האירוע הגיעו לבית הספר אנשי מפתח בתעשייה ובעסקים שהיו קשורים עם רבים בצמרת הכלכלית והפוליטית והציעו סיוע. טל מונתה להיות המתאמת של ועד הפעולה. בבית הספר התפתח המודל של בית הספר ביאליק־רוגוזין, כשפורום של אנשי עסקים נפגש ארבע פעמים בשנה ושומע את הצרכים שמעלה צוות בית הספר ואת דרכי העבודה שהוא מתווה. הקשרים שרקמה טל בתקופה זו סייעו לה בהמשך דרכה.

טל סירבה להצעה לנהל את תיכון בליך ברמת גן ובחרה את האתגר שביצירת מוסד חינוכי חדש: בית ספר ביאליק שעמד לפני סגירה אוחד עם בית ספר רוגוזין. טל הקימה את קמפוס ביאליק־רוגוזין. במסגרת תפקידה פעלה לקידום 800 תלמידים מגן חובה ועד כיתה י"ב מקשת רחבה של קהילות תרבות: ילדי אוכלוסייה ותיקה, ילדי אוכלוסייה ערבית, ילדי עולים חדשים, ילדים של מהגרי עבודה שקיבלו אזרחות, ילדים של מהגרי עבודה המיועדים לגירוש, ילדי

סייענים וילדי פליטים. במשך שש שנות כהונתה כמנהלת בית הספר עלה שיעור ההצלחה בבחינות הבגרות מ-28% ל-87%. בנוסף, גדל שיעור הגיוס של תלמידי בית הספר לצה"ל ולשירות לאומי מ-26% ל-79% ונוסד מערך התנדבותי הכולל כמאתיים מתנדבים שבו לקחו חלק אנשי המגזר העסקי, מתנדבי שנת שירות (ש"ש), חיילי יחידות עילית של חיל המודיעין, מתנדבים פרטיים ואנשי אקדמיה. על תלמידי בית הספר צולם הסרט "לא עוד זרים", שזכה בפרס האוסקר לסרט התיעודי הקצר לשנת 2010. במסגרת בית הספר הוקם ועד פעולה שריכז את מאבק ילדי מהגרי העבודה ורוכזה פעילות מחאה נגד החלטת הממשלה.

במהלך התהליך שעבר בית הספר, היו לה אתגרים רבים ועמם התמודדה בהצלחה, מתוך ראייה רחבה, הבנה של היכולות בשטח, גיוס משאבים לצרכים השונים שחלקם היו ידועים וחלקם עלו תוך כדי פעולה.

בשבוע הראשון לפעילות בית הספר, הבינה טל כי יהיה עליה לפעול תחילה לאיחוד שני צוותי עבודה ממוסדות חינוכיים שונים בהווייתם, לצוות אחד. טל שיתפה אותם בחזונה והצליחה לגבש צוות מקצועי, מוביל, לומד ומתפתח שנרתם לעשייה משמעותית בתהליך שהובילה.

היא פעלה על פי שישה עקרונות מנחים:

1. דיבור על בסיס נתונים, ידע ומידע.
2. מבנה ארגוני של יצירת רצף טיפולי מבוקר עד ערב בבית הספר.
3. הסתכלות על המרחב – קהילתיות.
4. איגום משאבים של העירייה ושל משרד החינוך ופעילות לגיוס משאבים מבחוץ.
5. פיתוח צוות והדרכה.
6. שיתוף פעולה – פתיחת מרכזי אמנות וספורט על פי בקשת הילדים.

בעקבות ריבוי מקרי הקצה בבית הספר בקרב התלמידים, ביקשה טל לבנות כלי אבחוני וטיפולי שיאפשר מצד אחד, ראייה מערכתית, ויכוון את הטיפול בילד מצד שני. כלומר "לתפור חליפה" שתתאים לצרכיו של כל ילד. בעזרת מומחים פותח כלי לאבחון כל תלמיד מבחינה לימודית, רגשית, חברתית ו"רווחתית". המיפוי מעלה נתונים רבים ומאפשר לאתר צרכים מגוונים – החל מתלמידים הזקוקים לכרטיסיית אוטובוס שבלעדיה לא יוכלו להגיע לבית הספר וכלה בתלמידים הזקוקים לאבחון דידקטי או פסיכו-דידקטי. הצרכים רבים, ובבית הספר משתדלים לייצר רשת מענים צפופה לצרכים אלה.

בבית הספר נבנה מודל חדש וביסוד הגישה החינוכית שלו עומדת התפישה ההוליסטית המתייחסת אל התלמיד כאדם שלם, שואפת לבחון את צרכיו האישיים של כל תלמיד בהיבט הלימודי, החברתי והרגשי ולאור כל זאת לבנות מערכת של מענים הולמים. בית הספר משתף פעולה עם ארבעה גורמים מרכזיים לצורך הגשמת מטרותיו: משרד החינוך והתרבות, עיריית תל אביב יפו, קרן סקטא-רש"י והפדרציה היהודית של לוס אנג'לס תוך סיוע צמוד של ועד הפעולה של בית הספר. טל השכילה לעבוד בשותפויות שקידמו את הפעילות בבית ספר הן בשעות הלימוד בבוקר והן בשעות אחר הצהריים והערב, כשבבית הספר נוצר מרחב משותף ובטוח.

המודל שפיתחה זכה להערכה רבה. על פעולתה החינוכית והחברתית זכתה טל בתואר אשת השנה של ערוץ 2, בפרס ברונפמן בשנת 2010 ובתואר דוקטור לפילוסופיה לשם כבוד מטעם אוניברסיטת בן-גוריון בנגב בשנת 2011. מעבר לכך, מודל זה היה התשתית לתפקיד הבא שלה, מנכ"לית תובנות בחינוך, מיזם חדשני וייחודי שקם במטרה להעניק רוח גבית למנהלי בתי ספר ולאפשר להם לחולל מהפך חינוכי וחברתי. המיזם מתמקד בבתי ספר ציבוריים בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של ישראל, מתוך הכרה בחשיבות פעילותם. המיזם מסייע למנהלים לפתח תפישה של

מנהיגים ויזמים חברתיים, הפועלים למען יצירת מענה כולל לצורכי התלמידים מהבחירות הלימודית, הרגשית והחברתית. בדרך זו הופך בית הספר לעוגן המרכזי בחיי התלמידים והקהילה הסובבת אותם ולמקום מעורר השראה. המיזם פועל תוך כדי הקמת ועדי פעולה ויצירת שיתופי פעולה עם משרד החינוך, עם הרשויות המקומיות, עם תעשיינים, עם גורמים במערכת הביטחון, עם המגזר השלישי, עם האקדמיה ועם מתנדבים רבים. זאת, על פי המודל שפיתחה ומימשה טל בקמפוס ביאליק-רוגוזין, על פי תפישת עולמה – יצירת מרחב משותף שמעניק הזדמנות לקבל חינוך איכותי ושוויוני וערכים של מצוינות, סולידריות וכבוד לאדם באשר הוא אדם.