



## פסיפס של קהילות

### פרוטוקול אישיבת ועדת חינוך מס' 3/13 שהתקיימה ביום 1.7.13 במשגב

**א. השתתפו:** רון שני (ראש המועצה), חברי מליאה: אילן מאייר (יו"ר, מנוף), - עמיר שנאן (אשבל), עומר נאור (אשחר), אמיר גומר (עצמון).  
נציגי ציבור: תמר אוגד (כמון), גדעון מרן (עצמון), גיל עוז (יו"ר ועד הורים ב"ס יסודי משגב), מיקי נבו (מנוף), אבירם שריד (נציג ועד ההורים בתיכון משגב).  
עובדי מועצה: נועה צוק (מנהלת אגף החינוך), אמיר הרפז (מנהל ביה"ס התיכון משגב), אדם גורן (מנהל מחלקת נוער), יעל גולי (מנהלת ב"ס יסודי הר גילון), תמי עזר (סגנית מנהלת על-יסודי משגב), ג'קי ונונו (מנהל אגף החינוך היוצא)  
**נכחו:** אתי לוי (מנכ"ל המועצה), נירית סגל (דוברת המועצה), שרון סודרי (מנהלת אגף הרווחה במועצה)  
**חסרו:** חיים כץ (צורית), שלומי דהן (רקפת), משה הרממן (יו"ר ועד הורים ב"ס על יסודי משגב)

#### **א. פתיחה אילן מאייר – יו"ר הוועדה:**

- את הישיבה היום נקדיש להכרות עם שתי דמויות מפתח שנכנסות למערכת: נועה צוק – מנהלת אגף החינוך אמיר הרפז – מנהל התיכון. כמו כן נכיר את שרון סודרי – מנהלת אגף הרווחה וניפרד מג'קי ונונו – מנהל אגף החינוך המסיים
- החצי השני של הישיבה יוקדש להרצת מבוא לנושא "קביעת סדר יום לחינוך איכותי במשגב" ע"י גדעון מרן. הכוונה להמשיך נושא זה ביתר שאת בישיבה הבאה ובסדנא מרוכזת יחד עם מנהל המערכת בסביבות אוקטובר.

#### **ב. סבב הכרות הדדית ו"צידה לדרך" מחברי הוועדה לממלאי התפקידים החדשים:**

- נועה ואמיר הציגו את עצמם לפרום:
  - נועה צוק – חברת מנוף, כל חייה עוסקת בחינוך במחלקה במועצה במרכז המשאבים, מנהלת ביה"ס גליל, מרצה בבית ברל ובאורנים ויעצת. רואה בתפקיד אתגר עצום ושמחה מאוד על קיום הפורום כפורום מעשיר ומוביל יחד איתה את מערכת החינוך.
  - אמיר הרפז – חבר אלון הגליל, 28 שנה בחיל אויר כמייס קרב, מגוון תפקידי פיקוד והדרכה, פיקוד על בסיס. בשלוש השנים האחרונות מורה לפסיקה בביה"ס יפעת. רואה אתגר וזכות גדולה לנהל את התיכון במשגב.
- מיקי נבו – המשימה המרכזית של מנהל – לא להפריע לעושים במלאכה...
- יעלי גול – תמיד יהיו מקמרגים ומתלוננים ולכן עשו מה שנראה לכם נכון ולא מה שנראה פופולארי...
- גיל עוז – לדעת לחלק ב- 34 ולא ב- 40...
- נירית סגל – להשקיע בניסוח המילים, כי הן משמעותיות...
- אדם גורן – מצפה לשיתוף פעולה משמעותי עם החינוך הפורמאלי...
- תמר אוגד – "לא עליך המלאכה לגמור ואין אתה בן חורין להיבטל ממנה" – לא תצליחו לסיים הכל, אבל זה לא חירוק לאי עשייה...
- אתי לוי – לא להיכנס תבניות הקיימות – תבואו עם משקפיים שלכם ותיזהרו לא לטבוע בשגרה...
- אמיר גומר – לאמיר: תביא את המנהיגות והכריזמה שלך מח"א לביה"ס – הוא זקוק לזה. לנועה: נסי לראות איך מוצאים את האיוון הנכון בין החתירה למצוינות הבאה לידי ביטוי במדדים כמותיים לבין אלמנטים נוספים הקשורים לחנוך וערכים
- שרון סודרי – בוגרת מחזור ג בביה"ס והיום ממלאת תפקיד במועצה – שמחה להיות בוועדה ומאחלת הצלחה. גדעון מרן – כפי שנאמר בסרט המיתולוגי מבצע סבתא – "תתחילו הכי מהר שלכם, ולאט לאט תגבירו"...
- אילן מאייר – ההחלטה הראשונה שצריך לעשות כל בוקר היא מה לא לעשות – כי יש תמיד המון מה לעשות. המחשבה על ההחלטה הזו תביא אתכם לחשיבה על שתי החלטות קריטיות לכל מנהל – א) תעדוף - מה חשוב יותר ומה פחות ו- ב) על מי אני יכול וצריך להאציל סמכויות ומשימות שהחלטתי לא לעשות.
- רון שני – להקשיב לקול (וגם לכל) הקהילה. חשוב מאוד להיות קשוב ולשלב כמה שיותר גורמים מהקהילה בעשייה ובכך לייצר תחושה של שותפות.

ד.ג. משגב 20179 | טל. 04-9902310 | פקס. 04-9902391 | [www.misgav.org.il](http://www.misgav.org.il)

אבטליון | אשבל | אשחר | גילון | דמיידה | הר-חלוץ | הררית-יחד | חוסינייה | חרשים | טל-אל | יובלים | יודפת | יעד | כישור | כמאנה | כמון | לבון | לוטם | מורן | מורשת | מכמנים | מנוף | מעלה צביה | מצפה אבי"ב | סלאמה | עצמון (שגב) | ערב אל-נעים | פלך | צורית | קורנית | ראס אל-עין | רקפת | שורשים | שכניה | תובל | אזורי תעשייה: פארק תעשיות משגב, בר לב | מרכזי שירותים: מרכז קהילתי משגב, משגב



**ג. פרידה מג'קי ונונו – מנהל אגף החינוך היוצא:**

- רון שני – מסיים קדנציה יפה של 4 שנים. הביא הרבה ניסיון וידע למערכת. שיפר מאוד את העבודה מול משרד החינוך – בעיקר ידע להביא משאבים נוספים ויקרים מפז למערכת. שיפר את העבודה בבתי הספר. איש מטה שידע לתת שירות מעולה ולפתור בעיות.
- יעלי גול – תמיד היית בשבילי – עד היום האחרון בתפקיד. גרמת לי להיות מסודרת בכתיבת הדיווחים ובכך שדרגת אותי כמנהלת. היית גיבוי אמיתי למנהלים במערכת גם מול הורים ובעיקר במקרים פרטניים – שם היינו זקוקים לך כגורם אובייקטיבי ומקצועי.
- ג'קי ונונו – מערכת החינוך במשגב טובה מאוד. המערכת עוסקת בשיפור מתמיד של הישגים כמותיים, איכותיים ותשתיתיים. אני משאיר המערכת מוכנה לתחילת הלימודים ב-27.8. הצלחנו לפתוח גם השנה קייטנת קיץ ובה לראשונה גם ילדים ונערים מהמגזר הבודוי. כמו לכל מערכת, יש למערכת החינוך במשגב יש אתגרים, אבל עם איכות האנשים הקיימים והמצטרפים, אני בטוח שיוכלו להתמודד היטב עם כל סוגיה עמה יבחרו להתמודד.

**ד. הרצאה של גדעון טרן על שאלות יסוד בחינוך – או חדשנות בחינוך ככורח המציאות:**

- המצגת מצורפת...

**ה. סבב התייחסויות ותובנות מההרצאה:**

- אילן מאיר – מטרת ההרצאה היה להיות סוג של "מתאבן" לקראת ההמשך. במפגשים הבאים של הוועדה נרחיב ונעמיק בנושא "יצירת סדר יום לחינוך מיטבי במשגב". סדר יום שיעסוק בשאלות היסוד שעלו כאן ובאחרות. אין ספק שיש במשגב מערכת חינוך טובה מאוד, אבל במקרה הזה "האויב של המצוין הוא הטוב מאוד". במשגב יש את מיטב התלמידים, המורים, ההורים וקהילה במובן הרחב וכל זה מהווה תשתית אדירה למערכת חינוך יוצאת דופן באיכותה. מערכת שיכולה לאמץ וליישם ממיטב החדשנות החינוכית הקיימת בארץ ובעולם - הן בצד רכישת הדעת והן בצד החינוכי ערכי. היעוד שלנו כוועדת חינוך הוא להיות שותפים בתהליך של גיבוש תפיסה ייחודית של סדר יום לחינוך מיטבי למשגב. סדר היום הזה יתורגם לסדרה של החלטות אופרטיביות שונות שנביא להנהלת ומליאת המועצה לאורך הדרך. זו משימה שהאופק שלה הוא ארוך טווח – בגודל, כאופק הקדנציה של הוועדה (5 שנים). השותפים שלנו הם המורים וממלאי התפקידים שאינם חברים בוועדה, ההורים, התלמידים וקהילה במשגב – בלעדיהם כלום לא יקרה. חשוב להדגיש שאין לנו את המשאבים והיכולת לעסוק בשאלות אופרטיביות הנוגעות לניהול השוטף של המערכת (כמו כמה תלמידים יהיו בכיתה בשנת הלימודים הקרובה).
- אדם גורן – צריך לדבר על "סדר יום חינוכי" ולא על "סדר יום בית-ספרי" שכן החינוך לא נגמר בבית הספר
- מיקי נבו – יש לי בעיה עם גישה של "מיטב התלמידים, מורים והורים" ... צריך לבוא מלמטה, ממקום שבו שום דבר לא מובן מאליו וצריך להתאמץ. ראיתי מערכות חינוך גם במקומות כמו שדרות שיש בה לא פחות טובים... שאלת היסוד היא מה זה להצליח – האם להצליח זה לייצר חברה טובה יותר שתאפשר לכולם להצליח – לא רק למי שנוולד במשגב... ישראל היא בין המפגרות ב-OECD במדד ה"מוביליות החברתית" המתאר את היכולת של ילד שנוולד במקום בו יש מעט משאבים להצליח. צריך להרחיב את מרחב התחרות ולדעת לשם על המסלול כמה שיותר ילדים... תפקידה הקלאסי/מסורתי של מערכת החינוך הוא לשמר את המצב (סוציאליזציה). להשאיר את המוחלשים – חלשים ואת המחוזקים – חזקים. אם לא נבין למה אין שינוי, יהיה קשה מאוד לשנות. דוגמא מעניינת היא העתודה הטכנולוגית. בעידן בוועת ההי-טק הפסיקו להגיע אליה מהמרכז ובנו את תכנית "עתידים" לנוער מהפריפריה. היום כשהי-טק נכנס לפרספקטיבה, יש חזרה של נוער מהמרכז, אבל עדיין 52% מהפריפריה ללא העדפה מתקנת. צריך לדבר במושגים של "שליחות" ולא במושגים של מצויינות אישית. צריך להיכנס לתפר בין המצוי לרצוי בתפיסה של ההורים ושם להיות בעמדה של צניעות ופתיחות בנוגע לילדים שלנו.
- נירית – חשוב שהמערכת תדע לייצר לילדים הזדמנות לבחור את דרכם – כמה שיותר "דלתות פתוחות"...
- תמי עור – תודה על ההרצאה המאלפת. שתי תובנות מרכזיות שבמילא מעסיקות אותי (א) איך יוצרים חיבור משמעותי בין המורה לתלמידים – דמות מורה שתהיה משמעותית לילדים. זה יחזיר את חדות העשייה למורים ויחזיר את האהבה לילדים ממקום אמיתי ולא מרצה או מתחנף... (ב) להיות חכמים כדי לא ליפול לקוסמטיקה ופירומטניקה – לא לקפוץ על כל עגלה של מחשב ותוכנה שמציעים לנו ואינם חלק מתפיסה חינוכית עמוקה ומשמעותית שתיצור שינוי אמיתי.



מועצה אזורית  
**משגב**



## פסיפס של קהילות

- אמיר הרפז – הילד והנער במשגב נמצא בסביבה איכותית של אנשים שבחרו בה ובחרו להשפיע על איכות החיים שבה הם גרים וחיים וגם יש להם את המשאבים והיכולת לכך. עצם הדיון שעולה כאן הוא, לדעתי, מהות תפקיד הוועדה. הרעיונות שעולים כאן וגם היכולת לראות את האילוצים והמגבלות. ביה"ס התיכון הולך לשתי רפורמות גדולות – "אופק חדש" ו"עוז לתמורה" – אתגר גדול וגם הזדמנות לעשות חלק ממה שדובר כאן. על הוועדה להימנע מעיסוק בנושאים פרקטיים מידי שהם בסמכות ממלאי התפקידים במוסדות החינוך. הפורום יכול וצריך להציע רעיונות, להעשיר ועצב תפיסה כוללת. אני שמח מאוד על הפורום ומתרשם מאיכות האנשים בו.
- יעלי גול – כשהולכים לשינוי יש להיזהר "לא לזרוק את התינוק עם המים". יש הרבה דברים טובים שאנחנו עושים היום ויש לשמר. חשוב להציב מטרות ריאליזיות.
- גיל עוז – מתרשם מעומק הדברים שעלו בפורום. חשוב לגבש רעיונות עמוקים, אבל לא להיתקע בדברים אמורפיים ולהביא אותם בסוף לדברים פרקטיים.
- אבירם שריד – נושא העליחות עליו דיבר מיקי, קיים במשגב ולראייה % היציאה לש"ש. בוגרי משגב יוצאים להתחכך בחברה הישראלית ולא נשארים ב"בועת ההי-טק". עדיין חיים בחברה תחרותית שבה לא קל להתפרנס – צריך חיבור והשלמה בין כלים לחיים לבין אידיאולוגיה, בין להשיג ציונים גבוהים ובין להיות בן-אדם...
- תמר אוגד – השאלות שעלו כאן הן שאלות ראויות שחשוב שנעסוק בהן. שאלות של מה בין הוראה ללמידה. שאלות של סדר יום חינוכי ולא רק בית-ספרי, שאלות של חיבור בין החינוך הפורמאלי ללא פורמאלי. חשוב לבחון היטב את הפערים בין הרעיונות למעשים, לבחון את הפערים ולבחון איך מצמצמים אותם.
- אמיר גומר – חשוב שנוגיע גם לדברים פרקטיים שיהפכו למדיניות. אנחנו פועלים בסמכות המליאה וחייבים לחזור אליה עם הצעות החלטה שיהיו מדיניות חינוכית אסטרטגית. נושאים כמו פיצול ביה"ס התיכון וכיו"ב.
- מיקי גבו – אני חושב שתפקיד הוועדה להוות במה לממלאי התפקידים להעלאת דילמות שהם רוצים שנלמד, נבחן וניתן להן תשובות. אני מוכן להתגייס לכך. שהנושאים יבואו מלמטה (Bottom Up). אנחנו יכולים וצריכים לעבוד עבור ממלאי התפקידים.
- שרון סודרי – עלו כאן שאלות משמעותיות שיש להן גם משמעות באגף הרווחה. הנושא המשמעותי שאני רואה הוא רתימת הקהילה.
- נועה צוק – היום הוא היום הראשון שלי בתפקיד וזו זכות גדולה עבורי שביום הראשון אני שותפה לפורום הזה ולדיון הזה - זה יותר מסמלי עבורי. בעיניי חינוך זה הרבה יותר מ"מערכת" – חינוך זה דיאלוג... מילת המפתח היא חיבורים. חיבורים בין הפורמאלי ללא פורמאלי, חיבורים בין המערכת לקהילה ועוד. רואה בוועדה צוות חשיבה. יש שאלות מהותיות שאפשר וצריך להביא אותן לכאן. חשוב לזכור שבסוף מי שיקבע את איכות המערכת הם המורים ולכן יש חשיבות עצומה למעורבות ולשיתוף שלהם בכל מה שנרצה לעשות.
- גדעון מרן – כדי להצליח יש שתי מילות מפתח – סבלנות ושיתוף. שינויים נכשלו במערכת החינוך מכיוון שלא היו כוללים מספיק ומכיוון שלא הייתה את הסבלנות הנדרשת להטמעתם. דבר חשוב נוסף הוא לתת כבוד לפרופסיה. חינוך זה מקצוע שאנשים משקיעים בו שנים של למידה וניסיון פרקטי וצריך לתת לאנשי המקצוע את המקום והכבוד בכל תהליך.
- רון שני – וועדת החינוך היא גוף חדש. אנחנו נמצאים בתהליך של התנסות – לימוד ותהיה. התשובות יינתנו תוך כדי תנועה. חשוב לדעת שבמקביל פועלת וועדה שעוסקת בחינוך הלא פורמאלי והחיבור שלו לפורמאלי, שאמורה להביא את מסקנותיה להנהלה ולמליאה בקרוב בימינו. על פניו נראה שיש לוועדה שתי תפקידים עיקריים: א) כר חשיבה לדילמות של המערכת. יש כאן וועדה רחבה בה יש שילוב של ממלאי תפקידים להם יש הכרות ומקצועיות, אנשי ציבור המביאים ניסיון ומקצועיות ממקומות אחרים ונציגי ציבור המביאים את התפיסה הציבורית הרחבה. ב) העלאת לחשיבה ודיון בשאלות ספציפיות יותר כגון ארגון מערכת בתי הספר. החברה הישראלית נמצאת היום עמוק בתוך גישה אינדיבידואליסטית – אני והזכויות שלי. זה בא לידי ביטוי במערכת הפוליטית דמוקרטית (חופש האדם וחירותו), המערכת הכלכלית (כלכלה חופשית שתפקידה למקסם את העושר והאושר של היחיד), בתי המשפט (קידוש חופש הפרט). רוב השאלות הן שאלות של "אני". שאלות של "מה יוצא לי"...?! במערכת הבחירות השאלה של הבוחר למי שרוצה בקולו היא מה תעשה עבורי...?! אין היום כמעט שאלות של "אנחנו"... אנחנו שמוכנים לעשות דברים ביחד ולוותר קצת על האני למען הזכות של השותפים שלי, השכנים שלי חבריי לקהילה... במשגב הקהילה היא ערך בפני עצמו. הציפייה שלי שבפיתוח תפיסה חינוכית כוללת נשמע את הערך של "אנחנו", את הערך של הקהילה מהישוב, דרך האזור ועד החברה הישראלית, בכלל (תיקון עולם). אי השיתוף של החינוך הבדוי בשלב זה, נובע מכך שהסוגיות שם אחרות ובמקביל משקיעים במערכת הזו המון משאבים והתוצאות בהתאם...

ד.ב. משגב 20179 | טל. 9902383-04 | פקס. 9902391-04 | [www.misgav.org.il](http://www.misgav.org.il)

אבטליון | אשבל | אשחר | גילון | דמיידיה | הר-חלוץ | הררית-יחד | חוסינייה | חרשים | טל-אל | יובלים | יודפת | יעד | כישור | כמאנה | כמון | לבון | לוטם | מורן | מורשת | מכמנים | מנוף | מעלה צביה | מצפה אבי"ב | סלאמה | עצמון (שגב) | ערב אל-נעים | פלך | צורית | קורנית | ראס אל-עין | רקפת | שורשים | שכניה | תובל | אזורי תעשייה: פארק תעשיות משגב, בר לב | מרכזי שירותים: מרכז קהילתי משגב, משגב



מועצה אזורית  
**משגב**



## פסיפס של קהילות

### ו. סיכום:

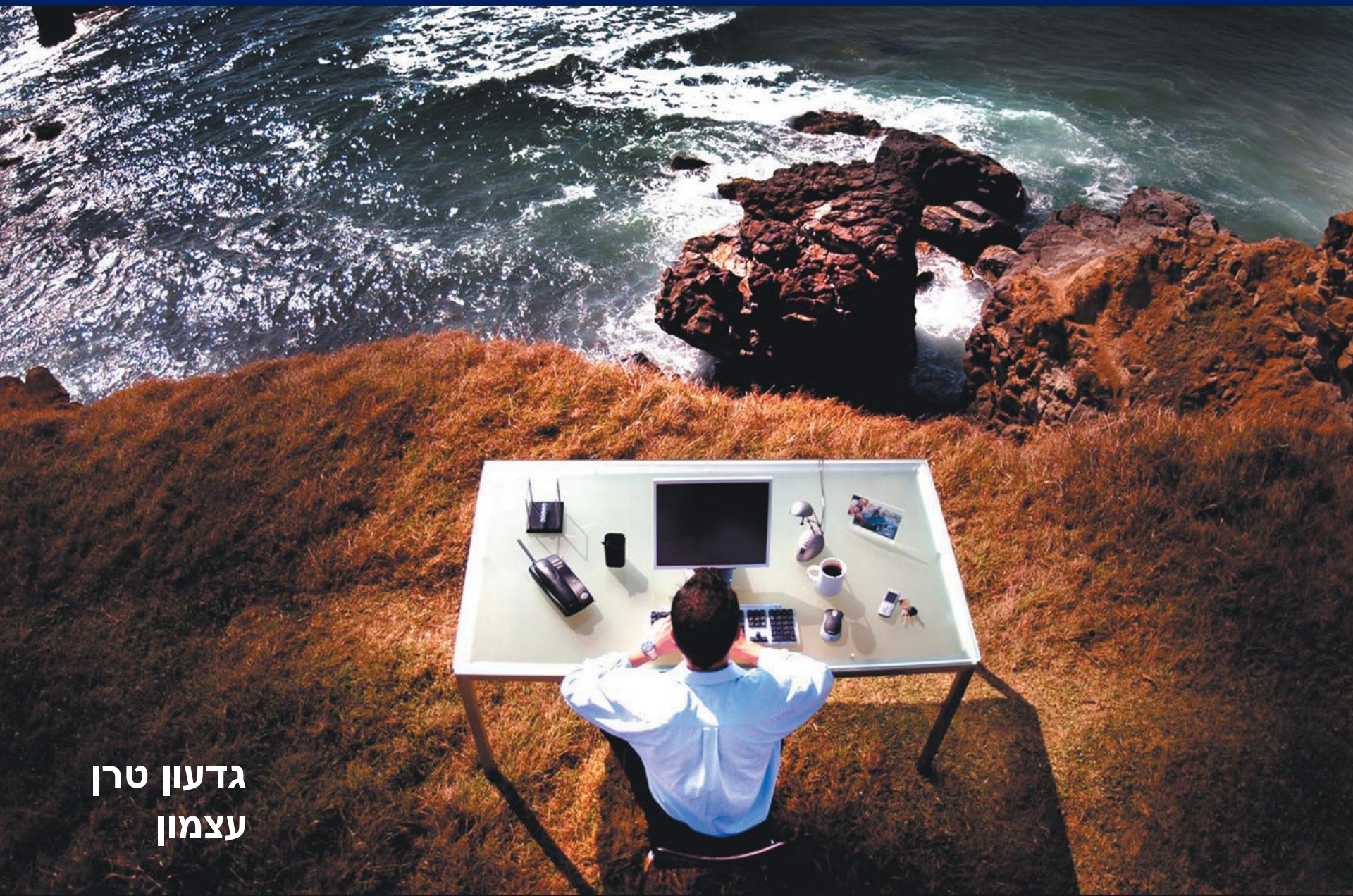
- הייתה ישיבה שהדגימה את היעוד של הוועדה כמי שאמורה לעסוק בשאלות יסוד הנוגעות לחינוך. אין כוונה להישאר רק ברומו של עולם. הכוונה לגבש תפיסה כוללת בתהליך משתף ואחר כך לתרגם אותו למדיניות והחלטות בתהליך מלמעלה למטה (Top-Bottom). במקביל אפשר יהיה להעלות נושאים ודילמות של המערכת בתהליך מלמטה למעלה (Bottom-Up).
- הוועדה תקיים את המפגש הבא בתאריך שנקבע מראש ב- 29.7.13. יחד עם נועה נחשוב על מה כדאי וראוי להביא לישיבה ונפרסם סדר יום.
- את הישיבה שנקבעה ל- 25.8.13 נדחה עקב תחילת הלימודים.
- את הסדנא הראשונה בנושא קביעת סדר יום לחינוך מיטבי במשגב נדחה לתחילת אוקטובר.

רון שני	נועה צוק	אילן מאייר
ראש המועצה	מנהלת אגף החינוך	יו"ר הוועדה

ד.ב. משגב 20179 | טל. 9902383-04 | פקס. 9902391-04 | [www.misgav.org.il](http://www.misgav.org.il)

אבטליון | אשבל | אשחר | גילון | דמיידה | הר-חלוץ | הררית-יחד | חוסינייה | חרשים | טל-אל | יובלים | יודפת | יעד | כישור | כמאנה | כמון | לבון | לוטם | מורן | מורשת | מכמנים | מנוף | מעלה צביה | מצפה אבי"ב | סלאמה | עצמון (שגב) | ערב אל-נעים | פלך | צורית | קורנית | ראס אל-עין | רקפת | שורשים | שכניה | תובל | אזורי תעשייה: פארק תעשיות משגב, בר לב | מרכזי שירותים: מרכז קהילתי משגב, משגב

# סוגיות ודילמות בחדשנות חינוכית



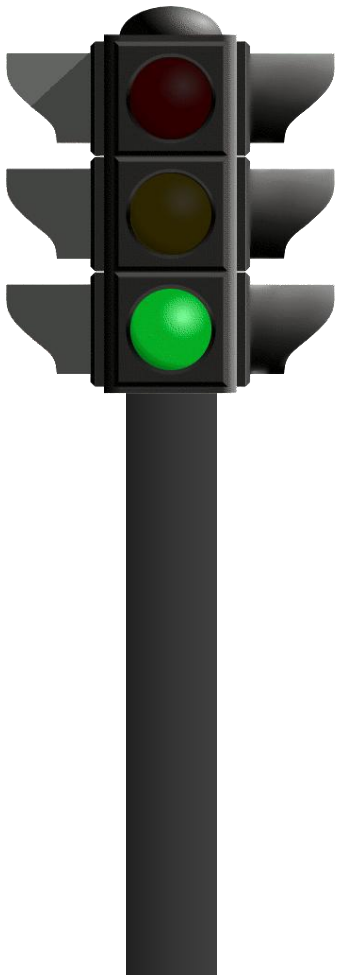
גדעון טרן  
עצמון



אף שידוע ומוסכם שלדיאלוג חינוכי יש חשיבות רבה  
בהוויה הבית ספרית, אנו עלולים לשהות יחדיו, במשך  
שנים, זה ליד זה ולא זה עם זה, בשיח חרש-אילם שיש בו  
הרבה אשליה ומעט אמת

לכן נדרש שינוי במידת מעורבותם של המורים בחייהם  
של התלמידים מעבר להקשר הבית ספרי הצר

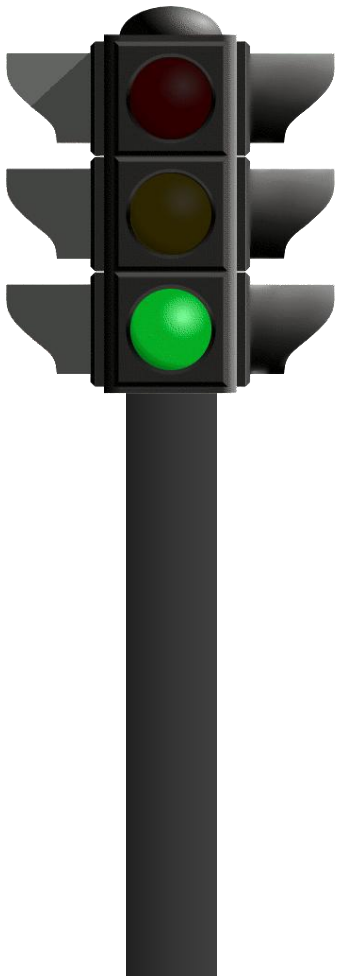
כי "כל מתבגר צריך מבוגר משמעותי לרוץ איתו..."



אף שידוע ומוסכם כי השתתפותו של התלמיד בתהליכים של  
יצירת הידע חיונית להתפתחותו, מרבית שעות הלימוד  
עדיין מרוכזות במעשה של מסירת תכנים חד-צדדי

לכן נדרש שינוי במודל ההוראה, המעודדת פאסיביות  
וקונפורמיות; המבוססת בעיקרה על "העברת" חומר מנותק  
מהעולם ה"אמיתי" שמחוץ לבית הספר

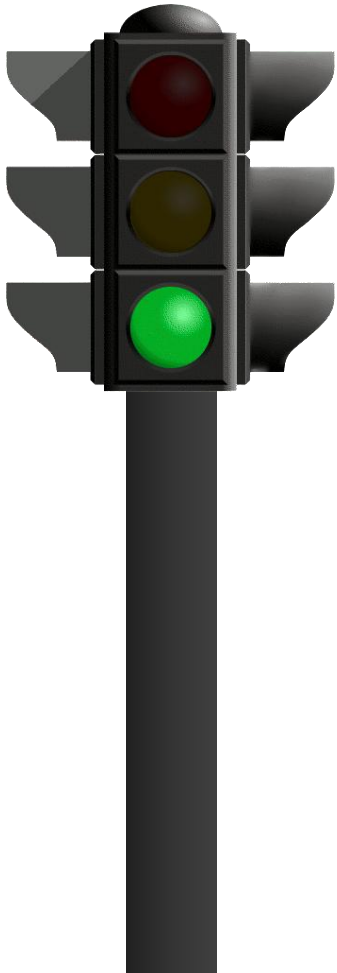
כי "עיקרה של ההוראה אינו במה שאני עושה,  
אלא במה שאני גורם לתלמידי לעשות"



אף שידוע ומוסכם שלסביבה הפיסית יש השפעה ישירה על מעורבותם של הלומדים, הכיתה המוכרת לנו כיום היא מרחב מקרי, שאין בו דבר המכוון להתנסויות לימודיות משמעותיות ולמידה פעילה

לכן נדרש שינוי בעיצוב מרחבי בית הספר כמרחבי למידה והתחנכות

כי "אין אדם לומד אלא ממקום שלבו חפץ"



אף שידוע ומוסכם שלמהפכת התקשוב יש השפעה

דרמטית על ממדי הזמן והמקום ועל המיומנויות

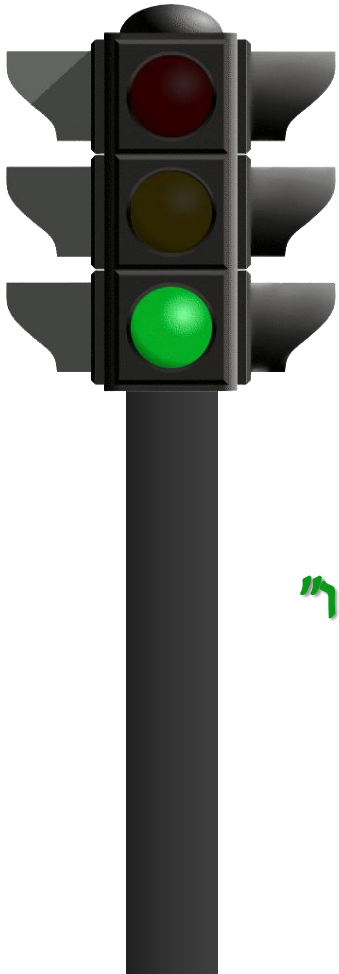
הנדרשות במאה ה-21, מירב שעות ההוראה עדיין צמודות

מורה - כיתה - לוח - מחברת - צלצול

לכן נדרש שינוי ביחס אל הלמידה המוגבלת בזמן ובמקום

אחידים לכל

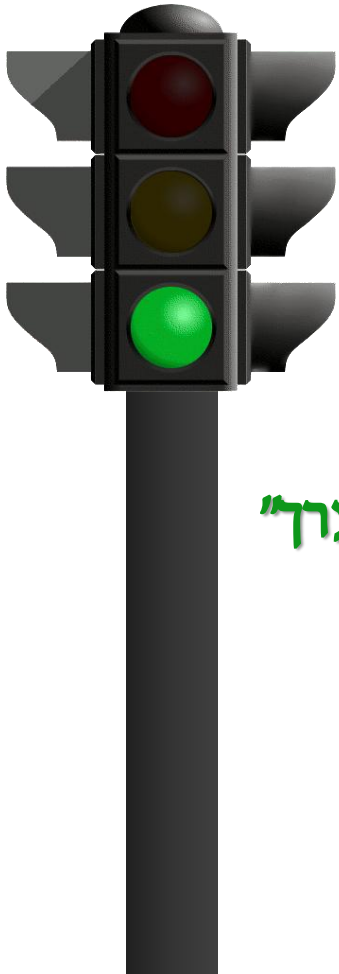
כי "גבולותיו של בית הספר משתרעים (הרבה...) מעבר לקירותיו"



אף שידוע ומוסכם שכל תחומי הדעת נושאים בחובם  
הזדמנויות רבות לקשור את גופי הידע לעולמם ולחייהם של  
התלמידים- עדיין יש הפרדה בין המדע והעמדה, בין הדעת  
לבין הערך

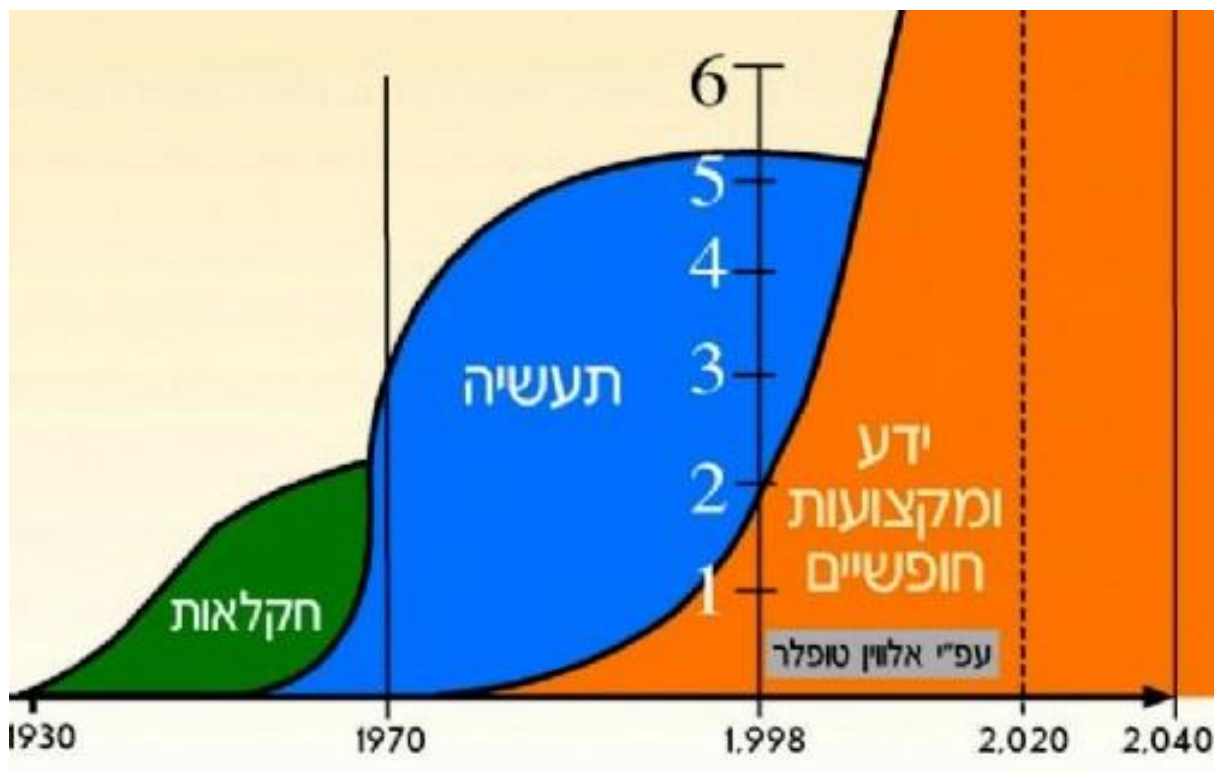
לכן נדרש שינוי בתפיסה המפרידה בין המורה למחנך

כי "כל מורה הוא מחנך, ולמידה ללא "ערך" היא למידה חסרת ערך"



# מציאות החיים משתנה לנגד עינינו

היא מחייבת אותנו לשנות גם את המציאות הפדגוגית



**קיימים פערים עמוקים  
בין הבנת תהליכים של למידה  
והתחנכות לבין האופן שבו הם  
מתבצעים במציאות הבית ספרית**



מסתבר...

שמתחייב שינוי כולל  
בסדר היום של בית הספר



# בית-ספר בורח מבשורה



הספרייה  
החדשה

# חדשנות בחינוך

מושג המתאר **שינוי מהותי** במשתנה אחד או יותר של המציאות החינוכית, המהווה או מוביל **להבדל משמעותי** מהמקובל בתחום, והנושא עימו **סיכוי לשיפור**.



**אז איך עושים את זה...?**

**חדשנות פדגוגית איננה מותרות אלא כורח המציאות.  
היא ביטוי מובהק למצוינות בחינוך, כרוכה בנטילת  
תפקיד אקטיבי ליזום שינוי ולהשפיע עליו ובפרידה  
מהתפקידים המסורתיים של המורה והתלמיד.**

**הדבר הקשה ביותר אינו לשכנע אנשים לאמץ רעיונות  
חדשים אלא לגרום להם להיפרד מרעיונות ישנים.**

# והשאלות להיום הן...

**"למה נועד בית הספר?" – על מטרת החינוך שלנו**

איפה אני בין שתי התפישות הבסיסיות לגבי ייעודו של ביה"ס – שילוב דור העתיד בקיים, או תיקון העולם...?

האם החינוך בבית הספר נועד לתת לאדם כלים להסתדר בעולם, או כלים לשנות את העולם?

האם בית הספר צריך לשקף באופיו ובהתנהלותו את המבנה החברתי הקיים, או להיות אי של מה שהחברה צריכה להיות בעולם טוב יותר?.. ומה אנחנו כיום?...



## חדשנות פדגוגית: דילמות וסוגיות

גדעון טרן, עצמון

### פולחן החדש

אנו חיים בתקופה העומדת בסימן של פולחן החדש. החדש אינו משובח משום שהוא חדש והישן אינו נחות משום שהוא ישן. יש ישן שנעשה חסר ערך, אך יש ישן שטעמו עומד לאורך ימים. יש חדש שעולה באיכותו על מה שקדם לו ויש חדש שאיכותו ירודה וערכו מפוקפק. הנחה זו חייבת לשמש אמת מידה למחדשים ולשוחרי שינויים בכל תחום מתחומי חיינו, אך במיוחד למחדשים בתחום החינוך, הואיל ועליו, יותר מאשר על כל גורם אחר בחיינו, מוטל התפקיד לשחור לחידושים כדי לצייד את הדור הצעיר בידע המתחדש יום-יום, וכדי לסגול לתנאים ולדרישות של הזמן החדש, אך באותה מידה שומה על החינוך גם לשמש מכשיר עיקרי להעברת הטוב והמעולה שבמורשת העבר לדור החדש.

כשאנו מדברים על חדשנות פדגוגית אנו מתכוונים למושג המתאר שינוי מהותי במשתנה אחד או יותר של המציאות הפדגוגית, המהווה או מוביל להבדל משמעותי מהמקובל בתחום, והנושא עימו סיכוי לשיפור.

והמציאות, היא טסה קדימה ומשתנית מול עינינו. הצורך לחדש הוא הכרח המציאות. אין לנו ברירה אלא ליצור כלים חדשים אחרת נהיה פשוט לא רלוונטיים. רלוונטיות בהוראה היא אחד הביטויים למצוינות בהוראה.

אני מתכוון לחדשנות שהיא פועל יוצא של מחויבות למצוינות וחיפוש מתמיד..

כן, זה נכון שבחדשנות קיים גם איום של שטחיות רעיונית, של עוד משהו מאותו הדבר בתחפושת. קיימת גם הסכנה של ריצוי גורמים מתערבים שונים.

לכן, יש להיזהר שהחדשנות הפדגוגית לא תהיה אופנתית ושתהיה טרנדית. מה שחשוב בחדשנות, בעיני, הוא לא המעשה שלא עשינו קודם, אלא הבנת המורכבות בעשייה. חיפוש ופיתוח פתרונות אפקטיביים יותר לבעיות ולאתגרים הפדגוגיים, תוך זיהוי יעדים חדשים במציאות המשתנה. מין סוג של התכתבות עם המציאות...

באקדמיה חדשנות יכולה להיות תיאורטית לגמרי, לא ישימה, למען המדע הטהור במסגרת החיפוש אחרי האמת.

בהיטק ובתעשייה חדשנות תתממש רק אם יש לרעיון פוטנציאל רווחי.

ואצלנו, בחינוך, אסור לנו ליפול, לא לפח האקדמי ולא לפח העסקי. החדשנות שלנו כמורים תבחן באפקט שיש לה על התהליכים המתרחשים בלמידה ובהוראה. בשפה אחרת, מבחנה של החדשנות הינו באופן שבו מתפתחת החשיבה. החשיבה של המורים ושל התלמידים על ההתחנכות, על הפדגוגיה ועל הלמידה. הדבר מחייב אותנו לבחון באיזה מידה אנחנו מודעים

לשיקולי הדעת המנחים את עבודתנו ובאיזו מידה אנחנו מתווים עבור תלמידינו מהלכים מודעים שבאמצעותם יבנו כלי חשיבה ויפיקו תוצרי חשיבה.

### "בית ספר בורח מבשורה"

בעקבות כותרת ספרו המהפך של דוד גרוסמן, טענתי הפשוטה היא – שבית ספר כארגון אנושי, ממש כמו אורה, האם בספר המופלא הזה, עשוי לצאת למסע של בריחה מבשורה. איזו בשורה זו? בשורת השינוי. בית הספר בורח מבשורת השינוי כמעט כמו מאש. כמעט כמו מאסון. הוא יודע שיום יבוא ותגיע הדפיקה בדלת. היום שבו הוא יצטרך לערער על מושגי היסוד שלו, שכבר לא תופסים ולא עומדים במבחן המציאות העכשווית. בית הספר אפילו יודע לזהות, תאמינו או לא, את המודיעים. את אלו שיביאו את הבשורה. אותם הוא מרחיק בכל דרך אפשרית שעולה בידו. אורה בספר בורחת כשמבצע צבאי מתחולל. כשמגייסים כוחות. בנה נמצא שם. היא בורחת בניסיון נואש לעצור את מה שכבר ידוע רק לה.

בית הספר בורח על נפשו בזמן שמלחמה שלמה ומלאה מתחוללת מסביב – כל הערכים משתנים, הטכנולוגיה, הכלכלה. בית הספר נס על נפשו רק כדי לא לעמוד מול מה שכבר ידוע לכולנו. שינוי. אורה בספר בורחת עם אהוב נעוריה לצפון הרחוק, לשביל ישראל. לאן בורח בית הספר? גם הוא בורח עם אהבות נעוריו. עם הזיכרונות. עם העבר. עם הימים שבו היה רענן ופורץ דרך. הוא בורח אל היומיום. אל השקיעה בקיים. זה "הצפון הרחוק" של בית הספר. שם, תמיד קשה למצוא אותו. שם הוא תמיד בלתי ניתן לאיתור.

ולפיכך – כל מי שרוצה לחולל שינוי ולקדם חדשנות חינוכית בבית הספר, צריך קודם כל להבין שהוא נמצא במערכת יחסים אינטימית עם ארגון בחרדה. ארגון שבורח מבשורה. כאן יכולה מערכת יחסים אוהבת (אך מורכבת...) להתחיל, במקום בו אתה כמחולל השינוי הופך מה"מודיע" המאיים, לבן משפחה. לחבר רחוק שמזמין למסע קצת אחר. כך, יתכן שהבשורה תגיע בסוף, אך הדרך והמסע כבר חוללו ויצרו מרקמים נפשיים וארגוניים חדשים. התחיל להיווצר תיקון.

### "הטלת עצמו ופיתוח"

מרטין בובר הציב שני מושגים מעניינים בהקשר של כל מעשה יצירה חדשני, בין בני אדם ובכלל. "הטלת עצמו" – אני מוצא בעצמי את ה"נכון" ומתוך מחויבותי לעניין ולהגשמתו אני "מטיל את עצמי" על אחרים. הם חווים זאת כשכנוע, אילוץ או התנשאות. מהצד השני – "פיתוח" – אני מוצא בעצמי את ה"נכון" המתאים לא רק לי אלא מכיל אנשים רבים, ושואף לכך שכל אחד יוכל לעבור תהליך דומה עם עצמו. אני מכיר בזה שלמרות שהאמת העמוקה משותפת, לכל אחד דרך אחרת במציאתה ובעיקר - במימושה. אני יוצר מבוא ל"פיתוח" בנפש האחר, השותף שלי, והוא ממשיך אותה בעצמו, יחד איתי, אגב לא תמיד רק בנעימות וקלילות

אלא גם תוך וויכוח, בירור מעמיק ושיחת אמת. החוויה היא של אמון. של שותפות ומרחב, יחד עם בירור אמיתות מחייב.

ההבדל בין "הטלה" ובין "פיתוח" הוא ממש כמו ההבדל שבין שתילת שתיל בערוגה של מישהו אחר לבין טיפוח זרע מסוים שנבט שם מכוח עצמו בין הרבה צמחים וגידולים אחרים. בפועל – האם חדשנות חינוכית במרחב בית הספר היא מעשה "הטלת עצמו" של קומץ מנהיגים בעלי חזון, או מעשה "פיתוח" הדדי ובניית תהליך נפשי, רוחני ויצירתי משותפים בלי לוותר על הצורך באמיתות משותפות? האם בבית הספר תדבר ה"פוליטיקה" או ידבר ה"חינוך" והאם גם צוות המחנכים והמורים נמצאים בתהליך חינוכי? האם מישהו מוכן להיות מדריך המדריכים, מחנך המחנכים? להיות איתם באותה חממה דיאלוגית? או שבפועל החינוך נגמר בדלת הכיתה והמורה הוא רק נתין במערכת היררכית שתגדיר מהו הנכון?

### בין "אישור" ובין "דרישה"

מושגים מעמיקים מאוד. מעניין לבחון דרכם את מערכת היחסים הנרקמת בין אנשים לבין רעיון חדש. האם החדשנות / הכיוון החדש, "מאשרים" את האנשים או רק "דורשים" מהם להשתנות? האם הרעיון החדשני מכיל את האנשים, או מחיל עליהם תביעות? נקודת הנחה – אנשים חייבים אישור עמוק. מתוך כך נגזרת המלה "מאושר" או אפילו אושר. מהו אישור? קבלה מוחלטת שלי כאדם אך גם ראייה אופטימית שאני עשוי להשתנות ולהיעשות גדול יותר, מאושר יותר. מצד שני קיימת "דרישה" במציאות, הדרישה להשתנות כאן ועכשיו, לקבל החלטות חדשות במציאות משתנה. "דרישה" ללא אישור כמוה כפקודה ריקה – יתכן שאבצע אותה אך אני כאדם לא נוצר בתוכה. יתכן שאבצע את המטלה או ההחלטה, אך אני כאדם לא אנבוט בתוכה. דרישה לצד אישור נתפסת כאתגר אמיתי. התפתחות. יצירה. האישור מקנה תחושת בטחון – לשינויים שאני מחולל יש רשת בטחון אישית. ויותר מכך – לשינויים שאני מחולל במישור המקצועי יש גשר מחבר לאישיותי כאדם. כלומר – אני לא רק "מקדם" אלא גם מתפתח. אני הופך ממושא היצירה לנושא היצירה – וזו כל התורה על רגל אחת.

### בין "ספר חוקים" ל"עמידה על גבול המציאות" – חדשנות חינוכית כמעמד הר סיני

כשקראתי בספרו של דב אלבוויים "מסע בחלל הפנוי", הפרק "מלכות – כל הפחדים כולם", שמתי לב עד כמה התיאור הזה מדויק כלפי אנשי חינוך והוראה הנפגשים ברעיונות של חדשנות חינוכית...

"לאחר ההתגלות בהר סיני בני ישראל מבינים בפעם הראשונה במה מדובר ומה נדרש מהם. הם מבינים שמדובר באל שיש ליצור אותו שוב ושוב מתוך עצמך; אל דינמי ומתחדש, אל שכאשר מקבעים אותו וקוראים לו בשם הוא הופך לפסל ומסכה. כמסקנה המתבקשת מהחוויה הגדולה הזאת יוצרים בני ישראל את עגל הזהב. כביכול הם אומרים: אנחנו חיים במציאות ואין לנו יכולת להידבר עם מה שמחוצה לה. המציאות מחיבת כלים ברורים, הגדרות וניסוחים חד משמעיים. איננו יכולים לחיות כאן, על פני האדמה, וגם להידבר עם משהו לא מוגדר שלא חדל להתחדש ולהתפתח.

בבסיסו של הפרויקט האלוהי הקרוי "מעמד הר סיני" גלומה קריאה אלוהית לבני ישראל לקבל עליהם את המשימה להיות לעם שיחיה מחוץ למציאות או ליתר דיוק על גבול המציאות. אלא שבני ישראל דוחים את הצעת התפקיד הייעודי הזה. עם ישראל מסרב לשמש גשר בין האינסוף הכאוטי למציאות, כי לבחירה כזאת יש מחיר. המחיר הוא הצורך לחיות בלא ידיעה ברורה, בלא כלים ברורים. אלו חיים בתוך הגשמי והיום-יומי מצד אחד, ומצד שני נפערות תחתיה בלי הרף תהומות הקיום. אלו חיים על סף תהום, חיים של "בין השמשות", בין לבין, חיים בשטח ההפקר, בחלל הפנוי. אלו חיים קשים ומורכבים לאין שיעור, אך רק כך אני יכול לנבט בתוכם.

חטא העגל מעביר את היחסים בין האל לאדם ממצב שבו אין צורך בחוקים וכללים ברורים – "פנים אל פנים" – למצב של אדם שטובע ביום-יום, ועל כן זקוק לחוקים ברורים. ואכן, בני ישראל מקבלים ועוד עתידים לקבל חוקים רבים מאוד. אין-ספור חוקים...

דב אלבוים מוביל אותנו אל אחת הסוגיות הכואבות ביותר בניהול חדשנות באשר היא – מה אנו מבקשים מהאנשים? האם אנו רוצים להעביר להם רק "קודקס" חוקים חדש במקום הישן? או אז יבואו עוד ועוד חוקים, אינסוף חוקים, כי תמיד נצטרך לתקף מחדש את השינוי מכוח החוק. או שאנו מבקשים מהם דבר קשה הרבה יותר – לעמוד על גבול המציאות. רגל אחת בקיים. רגל שנייה באפשרי. וליצור כל פעם מחדש את הביטוי הנכון לשעה זו.

דב אלבוים מקשה עוד יותר – הוא טוען שכתגובה מתבקשת מהחוויה הגדולה של לעמוד רגל אחת במציאות ורגל שנייה באפשרי אנשים ממהרים ליצור עגלי זהב. כאילו אמרו "עזוב אותנו. זה קשה מדי. אי אפשר תמיד ליצור וליצור מן המופשט. אם לא נתת לנו איזה אוסף הנחיות מסודר, לפחות תן לנו איזה אליל קטן ומבריק להתנחם בו". אני מצליח לחשוב בקלות על כמה עגלי זהב שנוצרו בעולם החינוך כמעט ברגע שבו אנשים עמדו מול האפשרויות מול הצורך ליצור מתוך המופשט. יתכן שהפתרון לסוגיה הזאת נעוץ באימון מתמשך של כוחות היצירה.

אדם לא יכול להיזרק אל העמדה היצירתית בן רגע. הוא צריך להתאמן. לגדול ב"חדר כושר" של חלומות והגשמות. במקום בו יהיה מדריך שגם יוכל לומר לו "שמע, זאת משקולת כבדה מדי לרגע הזה. נגיע אליה עוד שנה או שנתיים". אנחנו חייבים להיות אופטימיים, אם ברצוננו להתפתח מעולם ספר ההנחיות והקוראות. אנחנו חייבים להאמין באדם אך לא לחיות באשליות. אנשים חייבים "סרגל מאמצים" עד שיוכלו, כדברי דב אלבווייס, לעמוד ב"חלל הפנוי" בלי שתהומות הקיום יערערו אותם.

### התנגדות לשינוי מול התמסרות לתהליך

שינוי הוא תמיד דבר קשה. חדשנות חינוכית שבאה להתמודד עם קיבעונות של שנים יוצרת כמעט תמיד אפקט מיידני של איום. האיום הוא לא רציונאלי ופעמים רבות גם לא שקול. הוא ללא ספק נמצא יותר בדימויים ובתחושות מאשר במציאות.

מורים רבים מגיבים לתחושת האיום הזאת בדרך מעניינת מאוד. הם מתמסרים לה. הם מתמסרים לתחושת האיום במקום להתמסר לתהליך, תהליך שהם בעצמם מבקשים אותו. באותו רגע ממש הם הופכים משותפים פוטנציאליים לשינוי, למתנגדים מובהקים אליו.

אתה מוצא, שמורים מסוגלים להגן בחירוף נפש על הנחות, שכולנו, כבר שנים, יודעים וחשים בכל עצמותינו שהן שגויות. הם נצמדים למה שהם בעצמם, בחדר המורים, מקללים. לרדיפה אחרי הציון. לריחוק המובנה בין מורה ותלמיד. לתבניות הזמן. לחוסר הרלוונטיות של חלק מהתכנים. לאופני הלימוד. אפילו – אפילו לתנאי הלמידה וההוראה. נשמע הזוי? נשמע פרדוכסלי? זה עדיין לא שיא הפרדוקס.

הייתם אולי מצפים שמי שיתקע את מהלכי השינוי הם המורים המבוגרים, העייפים, השחוקים. הם אלו, שלכאורה, יש להם הכי הרבה מה להפסיד משינוי הקיים. כשמתבוננים בהם מהחוץ אפשר בקלות לומר – "הם שחוקים. הם יודעים לעבוד באופן אחד והתרגלו אליו. השינויים מעמידים אותם בעמדת נחיתות פתאומית" ולהבין מדוע, לכאורה, הם יהיו כוח ההתנגדות הגדול ביותר.

ומצד שני - הייתם מצפים שהמורים הצעירים, אלו שרק יצאו לא מזמן מהחוג לחינוך והוראה, מהמכללות, אלו שיש בהם רוח צעירה ואנרגטית יהיו ממובילי השינוי. ע"פ הסיפור הידוע "מורה צעיר ואידיאליסט הגיע למערכת מיושנת ומיד בערה בו רוח השינוי..." לא?

ובכן – הפתעה. סיפורים לחוד ומציאות לחוד. מסתבר שגרעין התנגדות קשה מאוד נמצא דווקא אצל מורים צעירים. דווקא אצל אלו שהיית מצפה שיהיו ממובילי המהלך. דווקא הם פתאום עולים על בריקדות המוכר והידוע. לא מוכנים לזוז. נצמדים אל המשמעת, הציונים, ההיררכיה וההסדרים הקיימים כאילו אלו היו קודש הקודשים. קרנות המזבח. ולעיתים, דווקא אצל ה"זקנים" אתה מוצא רוח צעירה. מוכנות להתנסות. ללכת למקומות בלתי מוכרים. נשמע מוזר? לא כל כך. כנראה שכדי להתמסר לתהליך ולא לאיום אתה צריך שני דברים. שתי רגליים.

רגל אחת – בקיים - בטחון בעצמך. בשלות. לדעת שתמיד אפשר להישען על ניסיוןך האישי. ורגל שנייה – באפשרי - מספיק ראייה ביקורתית, אי שביעות רצון מהקיים וצורך מתגבר ומתבשל לאורך שנים לשנות ולהשתנות. לכן נמצא שכדי שמורים יתמסרו לתהליך ולא לתחושת האיום, צריך ליצור אקלים שמשחרר ומעצים את שני האלמנטים הללו. בטחון ובשלות מצד אחד. ראייה ביקורתית מצד שני. מי שינסה להוביל תהליכי חדשנות בלי לטפל קודם כל באופן יסודי בשתי הרגליים האלו בנפשו של כל מורה וברוח הצוות כולו – יגלה שהוא נתקל בחומה בצורה שאומרת "לא לשינוי". הרעיונות הטובים והנכונים ביותר יתסקו על חומת המוכר והידוע. וחומה – לא מנפצים. עוברים אבן, אבן, ומטפלים.