

25.65x32.68	31	14	עמוד	שינוי חופשי	09/12/2012	34805899-6
סמינר הקיבוצי - 140880						

חלוצים בהוראה

שוק העבודה משתנה וגם התרבות. אין לנו מושג באיזה עולם תובעני יחיו הילדים שאני חנו מחנכים כיום.

חרומצ'נקו שהיתה בעבר כתבת חינוך ועשתה הסבה לעבודה בתחום, סבורה שיש פער מובנה בין בית הספר לבין העולם בחוץ, שעתיד להתרחב בעתיד. "אנחנו מבינים שצריך ללמד ילדים לדעת ללמוד ולדעת להשתנות, וכן להתאים את הלמידה לסביבות משתנות. כדי שהילדים ילמדו להיות גמישים, המורים צריכים ללמוד להתאים את עצמם. כל מערכת בית-ספרית צריכה להתאים את עצמה, וזה התהליך שאנחנו עוברים בתוכנית החלוץ החינוכי", היא מספרת.

מנחי המורים בתוכנית מסייעים לא רק להם, אלא גם למנהלים ולצוות הוותיק, העוברים תהליך שינוי. "אני עוזרת לסמן את המקום שאליה רוצים להגיע", מפרטת חרומצ'נקו. "המקום הזה יכול להיות מקום פיסי - כלומר המבנה, או פדגוגי. אני נמצאת כאן כדי לנסות ולגייס את כל האנשים של בית הספר לתהליך, וגם כדי לתמוך ולייעץ למורים החדשים".

התוכנית פועלת השנה ב-16 בתי ספר ברחבי הארץ, ובהם עירוני ט' בתל אביב, "גבעול" בגבעת עדה ו"קורצ'אק" בחולון. בתי הספר הקולטים את המורים החדשים הם לאו דווקא מוסדות מבוססים וחזקים, אלא כאלה העוברים תהליך של שינוי. לעתים מדובר בשינוי פדגוגי, ולעתים בשינוי חברתי, הכולל גם אימוץ של המשנה הדמוקרטית שפותחה במכון לחינוך דמוקרטי. בתי הספר החלוציים, כפי שהם מכונים בתוכנית, עוברים את התהליך במטרה "ליהפך למגדלור חדשנות חינוכית", כדברי חוברת ההסבר לתוכנית. לעתים מדובר לא רק בתהליך שינוי, אלא

אופיינית למורים שמקורב באו, ועדיין לא נשחקו. עם זאת, הנינוחות והביטחון העצמי שמשדרים המורים הצעירים הללו מלמדים על גורם נוסף בתמונה.

מרבית המורים החדשים בגבעת גונן לא נקלטים בבית הספר באופן עצמאי, אלא מגיעים אליו כחלק מהתוכנית "חלוץ חינוכי" - שבה שותפים המכון לחינוך דמוקרטי במכללת סמינר הקיבוצים, משרד החינוך ומינהל החינוך בעיר (מנח"י). התוכנית, המאתרת ומכשירה אנשי חינוך איכותיים לעבודה בבתי ספר במטרה להפוך אותם לכעין עתודה ניהולית, מספקת ליווי צמוד למורים חדשים המתחילים ללמד בבתי ספר. בתיכון הירושלמי פועל לתוכנית כבר ארבע שנים, כאשר השנה מלמדים במוסד שמונה מורים המשתתפים בתוכנית. כולם כאחד מדברים על הכוח של הקבוצה כגורם תמיכה ראשון במעלה, שסייע לקליטתם החלקה בבית הספר.

חבל הצלה

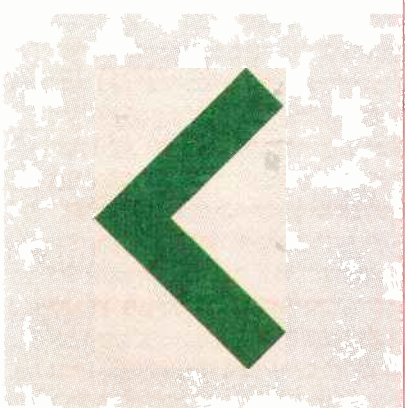
בכל יום שני מבלה יולי חרומצ'נקו, מנחה בתוכנית החלוץ החינוכי, בגבעת גונן. היא נפגשת עם כל אחד מהמורים החדשים, "החלוצים", באופן אישי, ובסוף היום נפגשת עם כולם יחד ועם מנהלת בית הספר. חרומצ'נקו מלווה מורים בשני בתי ספר נוספים - "משה שרת" בתל אביב ו"ברנקו וייס" ברמלה.

"אני מאמינה בתוכנית", היא אומרת בשיחה בחצר של גבעת גונן. לדבריה, התוכנית מתאימה את עצמה לתקופה הנוכחית, שבה "בתי הספר הממלכתיים עומדים בפני שינוי, והחברה מחוץ לבתי ספר משתנה בקצב מהיר.

ביום שני בצהרם, חדר המורים בתיכון גבעת גונן בירושלים הומה פעילות של מורים בהפסקה. לפתע נכנסים לחדר שני תלמידים, ומבלי להסס, מתיישבים לצד אחד השולחנות. אחד מהם נוטל דף מערימת דפים שעל השולחן, ומקריא את הכתוב בטון שמחקה דמות סמכותית. הנוכחים בחדר, קבוצה של מורים צעירים, מעבירים ביניהם מבטים משועשעים, מבינים ככל הנראה מי הוא נשוא החיקוי. למשך דקות ספורות הבמה כולה של התלמיד, עד שאחת המורות מבקשת ממנו בחיוך לצאת החוצה. הילד מתחיל לסגת לכיוון הדלת בלי טענות ומענות, כשחברו נשרך אחריו. אחרי שהדלת נסגרה, החיוכים נשארים על הפנים.

בכל בית ספר אחר, סביר להניח שעצם הפלישה לחדר המורים ללא בקשת רשות לא היתה זוכה לתגובה אוהדת שכזו. אחרי הכל, ההפסקה היא הזמן הפרטי הנדיר של המורים, ואפשר להניח שהם מעדיפים לבלות אותה בלי לראות תלמידים לנגד העיניים. ואולם, השתלשלות העניינים הנינוחה בגונן מלמדת על האווירה הנינוחה בבית הספר, במיוחד ביחסים בין המורים לתלמידים.

ואין זו הדוגמה היחידה. בביקור בבית הספר אפשר לראות תלמידים שמנופפים למורים לשלום מרחוק, מציצים לחדר המורים ואף מנהלים איתם שיחות על דא ועל הא. כך למשל, כמה תלמידים פתחו בשיחה עם אחת המורות, רק כדי לשאול מה השעה. למתבונן מהצד, הדבר נראה כחוצפה לשמה - אך המורה ענתה בנועם, בלי להתרגז כמלוא הנימה, והילדים הלכו לדרכם. מכיוון שבכל האפיזודות הללו היו מעורבים מורים צעירים, מותר לתהות אם הסבלנות כלפי התלמידים



25.74x32.29	32	14	עמוד	שיפור חופשי	09/12/2012	34805904-3
140880						

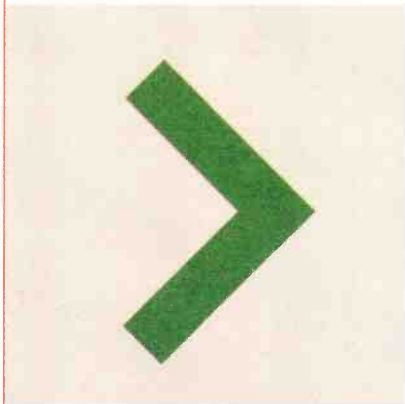


מורים חדשים המגיעים לבתי ספר נתקלים לא פעם בבעיות השתלבות בצוות ותיק ומגובש. תוכנית החלוץ החינוכי, המלווה מורים טריים בשנים הראשונות לעבודתם, מספקת להם קבוצת תמיכה, ליווי אישי וגם כלים שיעזרו להם להוביל תהליך שינוי בבית הספר, בעולם שמשתנה במהירות // מאת תמירה גלילי // איור: אילה טל // צילומים: יוסי זמיר

24.52x31.87	33	14	עמוד	שיעור חופשי	09/12/2012	34805907-6
סמינר הקיבוצי - 140880						



מורי החלוץ החינוכי בגבעת גונן. משמאל: רוני חזון וייס, שלומציון לשם, טלי פלבסקי, אורן טלר ועינת רום



תיהם מהמפגש עם בית הספר. הם דיברו על הניכור בחדר מורים, על השחיקה במקצוע ועל החשש להיטמע במערכת היררכית, בלי שתינתן להם אפשרות להביא לידי ביטוי את עצמם ואת עולמם.

רוני חזון-וייס, אף היא מראשוני החלוצים שהגיעו לגבעת גונן, אומרת: "הסטטיסטיקה לא משקרת. מורים צעירים עוזבים. חוויית זאת עם תברים והבנתי למה. במפגשים הראשונים עם המנחה היינו בוכים, והיה לזה מקום כי ההתמודדות לא פשוטה. את באה עם אידיאלים וזה מתנפץ לך בפנים פעם אחר פעם."

עבודה בזוגות

את דקלה לרנר, 27, שהחלה השנה את עבר דתה בבית ספר עירוני ט' ביד אליהו במסגרת חלוץ חינוכי, אפשר להגדיר כ"ראש גדול". היא מחנכת כיתה ז', ובנוסף מלמדת מדעים שתי כיתות ז' וכיתות ט', ויש לה ניסיון עשיר בחינוך בלתי פורמלי. לדבריה, היא הגיעה עם "תחושה אמביוולנטית לגבי מערכת החינוך. וגם עם המון פחד. עסקתי קודם בחינוך. הייתי אחראית על דברים והרגשתי שהיה לי טוב שם, פתוח ויצירתי מאוד. החלטתי ללמוד הוראה כי אני מאמינה בחינוך הממלכתי, במערכת ציבורית ובכך שהמדינה צריכה לקחת אחריות על החינוך והוא צריך להיות שווה לכולם.

"אבל מצד שני, יש לי ביקורת. אני יודעת שהמערכת הזו היא לא פשוטה. זו מערכת סגורה מאוד. תפקיד ההוראה והתכנים מוגדרים מאוד. יש אופן מסוים שבו צריך לעשות את הדברים, ופחדתי מאוד להיכנס לתוך מסגרת כזו. התוכנית נותנת לי תמיכה". לרנר הגיעה השנה לעירוני ט' כחלק מקבוצה של שש מורות, שאת רובן הכירה מהלימודים. "כשאת בקבוצה, יש לך את התמיכה האנושית", היא מפרטת. "אנחנו מאותו מקום והשפה משותפת. השוק של הכניסה לתוך מערכת קטן יותר. את לא מאבדת את התפישות החינוכיות שהגעת איתן, וגם מצליחה להסתכל על בית הספר ולחשוב איך יוצרים בו שינוי. מתחשבים בדעתך". מלבד זאת, היא מודה, "זה פשוט כיף להיכנס לחדר המורים ולראות פנים מוכרות". לרנר מגדירה את בית הספר הקולט, עירוני

יולי חרומצ'נקו, מנחה בתוכנית (בצילום למטה): "אנחנו מבינים שצריך ללמד ילדים לדעת ללמוד ולדעת להשתנות, וכן להתאים את הלמידה לסביבות משתנות. כדי שהילדים ילמדו להיות גמישים, כל מערכת בית-ספרית צריכה להתאים את עצמה, וזה התהליך שאנחנו עוברים בתוכנית החלוץ החינוכי"

מזור לבדידות

בצהרי היום, באחד מימי שלישי, אורן טלר, מחנך כיתה ט' בגבעת גונן, יושב בחדר המורים ומקריא בקול לחבריו משובים של תלמידים. שבוע הלימודים הקודם הוקדש לנושא דמוקרטיה, ביוזמת החלוצים ובהפקתם הבלעדית. במשך השבוע, הילדים השתתפו בפעילויות, סרטים והרצאות בנושא, שהתחבר בטבעיות ליום השנה לרצח רבין. טלר היה הרוח החיה מאחורי היוזמה הזו, ולא מפליא שהוא נראה קורן למקרא התגובות הנלהבות של הילדים במשובים.

טלר, 38, הוא החלוץ החינוכי הראשון שנקלט בגבעת גונן. בניגוד לשאר החלוצים, הוא הכיר את בית הספר עוד לפני שנרשם לתוכנית, כאשר עבד עם תלמידים בו במסגרת חוגים. "הגעתי מאוחר להוראה עצמה", הוא מספר. "חיפשתי דרך להיכנס לבית הספר כמורה מן המניין, וב-2009 נוצרה ההזדמנות לעשות זאת במסגרת תוכנית החלוץ". בחזון של החלוץ החינוכי, תפקידם של המורים החדשים הנקלטים היישר מהכשרה במכון לחינוך הדמוקרטי, הוא להוות "סוכני שינוי". הם אמורים להפיח רוח חדשה בבית הספר, לתרום מיוזמותיהם ומהרעיונות שלהם, ולבסוף לעזור את בית הספר ולהתקדם למטרות ניהול, לא לפני שהשלימו הכשרה ניהולית.

ואולם בפועל, נראה כי רבים מהחלוצים לא חושבים לטווח רחוק כל כך, ומרוצים מעצם הקליטה שלהם בבית הספר באמצעות התוכנית. מבחינת טלר, "חלוץ הוא קודם כל מורה. זה אומר להשתלב כמו שאתה בבית הספר, אבל לא לשנות את עורך", הוא מסביר. "בדרך כלל, כשמורה חדש מגיע לבית ספר, הוא לבדו. זה קשה להיות לבד".

הבדידות, מתברר, מטרידה מורים טריים רבים. כל המורים החדשים שהתראיינו לכתבה דיברו על יתרונות תוכנית החלוץ החינוכי ונכחו לנוכח החששות שהיו להם או לעמיתיהם

בחבל הצלה של ממש. הסיפור של גבעת גונן, למשל, הוא עגום במיוחד. במשך שנים היה המוסד, שהוקם על פי ערכי תנועת העבודה, אחד מבתי הספר המהוללים בירושלים ולמי-דו בו ילדי משפחות השמנה והסתלה בעיר. בשנות ה-80 הוא היה בשיאו, ואולם ברבות השנים קמה לו תחרות מצד בתי ספר נוספים שהתחזקו, ושוב לא נצרכו התלמידים החזקים להרחיק עד שכונת הקטמונים, שבה הוא ממוקם. כך, התחלפה האוכלוסייה בבית הספר בהתמדה, עד שנתרו בו רק ילדים משכבות מצוקה. ואם לא די בכך, בשנים האחרונות התחלפו בו גם מנהלים רבים.

יפית גרין, שעבדה בבית הספר במשך 25 שנה, תחילה כמורה לערבית ולאחר מכן כיועצת, היתה עדה לכל השינויים והתהליכים שהתרחשו בו. לפני חמש שנים היא החליטה להיענות לאתגר שהוצב בפניה, והסכימה לעבור לעמדת הניהול. "היה לי ברור שגבעת גונן הוא בית חם ומקצועי, ואפשר להציעיד אותו קדימה", היא אומרת. "אך לא היתה לי שום תשוקה לכינס ולרצות את היתרונות של בית הספר. לכן בחרנו לעשות שינוי". חלק עיקרי בשינוי התבטא בפתיחת כיתה ז' במסלול דמוקרטי, וכיום יש בבית הספר שתי כיתות כאלה.

כיצד מכניסים מורים חדשים למקום לא יציב, שהערפל סביב עתידו לא עומד להתפזר במהרה? תוכנית החלוץ החינוכי, כאמור, מבקשת להעצים לא רק את המורים הצעירים שהיא מלווה, אלא גם את המורים הוותיקים שקולטים אותם. לדברי חרומצ'נקו, "אם אתה רוצה להצמיח את דור המנהלים הבא, צריך לתת להם להתנסות בתהליכי שינוי. כל חלוץ בבית הספר הוא בעצם חלק ממהלך כולל של שינוי. המורה עסוק בלעצב את השינוי הזה. הוא או היא רואים את התוצאות, לומדים מאי ההצלחה. יש כאן יתרון ברור לעיצוב שלהם כמורים ומנהלים".



23.7x32.6	34	עמוד 14	שיעור חופשי	09/12/2012	34805917-7
טמ"נ הקיבוצי - 140880					



שלומציון לשם, משתתפת בתוכנית

על הגדרת סדר יום חדש לבית הספר, אך היא עלינו לראות איך לשמור על הערכים של בית הספר, איך להעצים את התלמידים מבחינה לימודית. רוב התלמידים שלנו כיום הם תושבי השכונה, שעבורם זה לא מובן מאליו שמקב"ל לים חוגים, שנחשפים לתחומי ידע ותרבות שונים. משיחות עם המורות עלה שיש ילדים שלא יצאו כמעט מהשכונה. החשיבה על הרחבת אופקי התלמידים הביאה לשילוב שיעורי בחירה בתוכנית הלימודים – כמו יוגה, קראטה ועבודה עם

רוני חזון-וייס, משתתפת בתוכנית: "מורים צעירים עוזבים. חוויתי זאת עם חברים והבנתי למה. במפגשים הראשונים עם המנחה היינו בוכים, והיה לזה מקום כי ההתמודדות לא פשוטה. את באה עם אידיאלים וזה מתנפץ לך בפנים פעם אחר פעם"

של 30 שנה (שיצאה בינתיים לפנסיה, ת"ג). "הצוות הוותיק היה פתוח מאוד. יש פה תחרושה של התחדשות". לדברי חרומצ'נקו, חלק מרכזי בתהליך הוא נכונות מצד המנהל לשינוי, "וגם לדעת לגדל אנשים צעירים, כולל הידיעה שבשלב כלשהו הם יעזבו ויילכו להוות דוגמה אישית בנייהול בתי ספר". בגבעת גונן, עברו אנשי התוכנית עם צוות המורים הוותיק במשך שנה, עוד לפני שהמורים החדשים הגיעו, וכך הוכנה הקרקע לתהליך השינוי. "נפגשנו אחת לשבועיים בשעות הערב", מספרת חרומצ'נקו, "ברקנו מה אנחנו יודעים על בית הספר, מה החוזקות והחולשות שלו ולאן אנחנו רוצים להגיע". אחת המטרות הראשונות היתה הגדלת מספר הנרשמים לבית הספר. חרומצ'נקו מסבירה כי "ברמה העמוקה יותר, דיברנו



אדווה אדל, משתתפת בתוכנית

ט' שממוקם בשכונת יד אליהו, כ"בית ספר גדול ומתפקד שעובר כיום שינוי פדגוגי רחב היקף, שאנחנו משתלכות בו". מבחינתה, עדיין מוקדם לדבר על אופק ניהולי. "כרגע אנחנו נוסדות להבין את המערכת. המטרה שלנו היא לא ליצור מהפך תיכף ומיד, אלא ליזום". גם טלר לא חושב על ניהול כרגע. "זה לא מדבר אלי", הוא מודה. "אני מעוניין לממש את הרעיונות שלי ולהיות חלק מארגון שמייצר משהו טוב ונכון יותר".

מורי החלוץ נקלטים בבתי הספר עם סל של שעות, וכך אינם מאיימים על המשרות של המורים הוותיקים. לדברי גרין, מנהלת גבעת גונן, משרד החינוך ומנח"י התחייבו לא לפטר מורים בשנתיים הראשונות. "אי אפשר להציל בית ספר כשאפשרות הסגירה מאיימת עליו", היא אומרת.

בגבעת גונן נקטו בדרך נוספת לנטרל את האיום הטמון בהגעת המורים החדשים לבית הספר כקבוצה מגובשת, היא באמצעות מודל הוראה בזוגות: כל חלוץ מוצמד למורה ותיק. "החלוצים אומרים 'באנו ללמוד, למרות שיש לנו יכולות', אומרת חרומצ'נקו. "בתוכנית החלוץ יש דיבור על נבחרת ועבודה ניהולית, אבל אלה בסך הכל מילים שיוקיות. העיקר הוא התהליך. למורים הוותיקים יש ניסיון רב, שצריך להעריך אותו. יש פה שגרה בית-ספרית שהיא מלאכה. צריך להבין איך לעמוד מול כיתה".

לדברי זכרי וינר, 32, חלוץ זו השנה שליית בגבעת גונן, הוא רצה ללמד ב"מקום שמצהיר שהוא לא מפחד להשתנות – וגם מקיים זאת בפועל. פה זה קורה בזכות המנהלת שהצליחה לרתום את המורים, ובזכות המשבר שחייב שינוי. אבל הקרדיט העיקרי הוא לחדר המורים".

העבודה בזוג עם המורה הוותיקה "שובי רת את הניכור", כדבריו. הוא גם למד ממנה רבות. "בערבי ההורים הראשונים, לא דיברתי כמעט. השארתי את הבמה למורה הוותיקה. אפילו בחירת המילים היתה לי קשה. ישבה לידי מורה עם 20 שנות ותק והיא היתה מדהימה". חזון-וייס מוסיפה: "הרגשתי שזכות שלי ללמוד מאהובה, מחנכת עם ותק

בצק סוכר. החלוצים משתלבים גם כאן. חוץ מהיותה מחנכת, שלומציון לשם היא מורה ליוגה ותיאטרון מחול. מורה אחרת, עורכת דין שעברה הסבה להוראה, מעבירה שיעורי משפט. גם במקצועות הלימוד המקובלים יותר, כמו היסטוריה, יש אפשרויות בחירה. אחד החלוצים, למשל, מציע לילדים ללמוד פרקים דרך דמויות של חוקרים ויזמים, או באמצעות דמויות נשיות בולטות. החלוצים אחראים גם ליוזמות קהילתיות בוועדות התלמידים, לפינת החי, לסיירת הירוקה ולוועדת הבינוי בבית הספר.

פיפין ברודו, מורה ותיקה:

"אני עובדת עם המורים החדשים ורואה עד כמה הם צריכים אותנו, אך גם עד כמה אנחנו נהנים מפרויקטים שהם יוזמים. הם מסוגלים לעשות זאת כי יש להם כוח ותעוזה, אבל יחד עם זאת, כשהם עומדים מול כיתה הם זקוקים להנחיות, לדרך העבודה ולטיפים שלנו"



אורן טלר זכרי וינר. "הקרדיט העיקרי הוא לחדר המורים"

11% מהמורים עוזבים בחמש השנים הראשונות

תוכנית החלוץ החינוכי מצהירה בין השאר על כוונתה לבלום את הפרישה של מורים צעירים על ידי ליווי צמוד ומתן האפשרות לתרום באופן ממשי לבתי ספר שעוברים תהליך שינוי וזקוקים להם. לדברי יותם טרון, מנהל התוכנית, "שיעור העזיבה בתוכנית החלוץ החינוכי הוא נמוך מאוד, אם בכלל".

לפי נתוני משרד החינוך, 11% מהמורים עוזבים את עבודתם במהלך החמש השנים הראשונות להוראה – נמוך בהרבה משיעור של 50% בעולם. לדברי נחמה רבנר, יו"ר איגוד המכללות והסמינרים בהסתדרות המורים ומנחת סטאז' בעבודתה, זה לא תמיד היה כך: "פעם מורים בתחילת הדרך הרוויחו 5,800 שקל. בשנים האחרונות, בעקבות אופק חדש והגדלת המשכורת, פחות מורים עוזבים – כי הם תחילו להשתכר טוב יותר מבעבר. זה לא פשוט להיות מורה חדש. זאת מערכת קשה, שוחקת. וכשהתנאים לא היו מלבבים, הצעירים עזבו". כיום, לדברי רבנר, השתנה גם כל מערך הקליטה. "בשנת הסטאז' יש תמיכה עוטפת מאוד למורים. הם משתתפים בסדנת סטאז' שבועית ומקבלים הרבה תמיכה מהמנחה. יש להם עם מי לחלוק קשיים ותסכולים, וכשהם מגיעים לבית הספר, יש להם תמיכה מצד מורה חונכת שאמורה ללוות אותם".

עם זאת, הרבה מאוד תלוי באוריינטציה הקליטה בבתי הספר. "זה אינדיבידואלי מאוד", מספרת רבנר. "אנחנו עובדים עם מנהלים על תהליך קליטה של מורים חדשים, ובעיית הבדידות שלהם ידועה ומטופלת. אבל יש גם מנהלים שאפילו לא יודעים שיש להם מורה מתלמד בבית הספר".

"הגישה היתה סקפטיות בתחילה", מודה פיפין ברודו, מורה ותיקה ורכזת החטיבה בגבעת גונן, שחינכה כיתה יחד עם אורן טלר. "אבל כיום אני מאמינה שאנחנו המורים הוותיקים, לא זקוקים חיוק. להפך, אנחנו לרוח חדשה. אני עובדת עם המורים החדשים ורואה עד כמה הם צריכים אותנו, אך גם עד כמה אנחנו נהנים מפרויקטים שהם יוזמים, כמו שבוע הדמוקרטיה. הם מסוגלים לעשות זאת כי יש להם כוח ותעוזה, אבל יחד עם זאת, כשהם עומדים מול כיתה הם זקוקים להנחיות, לדרך העבודה ולטיפים שלנו". "מה שחשוב הוא שהם נתנו לנו רוח גבית, נעורים ותחושת התחדשות", מסכימה גם גרין, המנהלת. "יכולת שאילת השאלות שלהם, המחויבות הטוטלית, הערעור על הקיים והיכולת להציג אלטרנטיבות בנחישות משפיעה על כולנו". האם הם יחזיקו מעמד? ימים יגידו. חזון-וייס מוכנה להמר שבעוד כמה שנים היא תגיע לראש הפיירמידה, עם בית ספר משלה – שאולי גם בו ילמדו החלוצים.