



צילומים: רפי קוץ

במצפה רמון.  
שיעור בשטח  
הוא חיבור  
אמיתי לסביבה

מנהיגות חינוכית וקידום תהליכי שינוי וחדשנות חינוכית בתוך מערכת החינוך, עם דגש על אזורים מוחלשים (פריפריה גאוגרפית או חברתית).

את שתי המטרות, שלכאורה אין קשר ביניהן, מבקשת התכנית להשיג באמצעות מורים צעירים המכונים "חלוצים". אלה מקבלים הכשרה חמש-שנתית שמכינה אותם להיות בעתיד מנהלי בתי ספר. בד בבד הם מלמדים בבתי ספר שהחליטו להצטרף לתכנית. לצד עבודת ההוראה שלהם, החלוצים חובשים כובע נוסף של "סוכני שינוי", ושואפים להפיח רוח של חדשנות חינוכית במוסד. "אנחנו רוצים להפוך את בתי הספר בפריפריה למגדלורים של חדשנות חינוכית", אומרת יולי חרוימצי'נקו, 36, מנחה בתכנית. "זו מטרה יומרנית מאוד, אבל גם הגיונית. הרי בית ספר מצליח ומבוסס שנמצא במרכז אין לו מניע להשתנות. דווקא בית ספר רעב שיוודע איזו איינחת, יש בו את הפוטנציאל הזה".

יותם טרון, 34, מנהל התכנית, מתאר בקווים כללים את "החלוצים" האידאלי: "אנחנו מחפשים אנשים שבאים לחינוך ממקום של שליחות ומאמינים שחינוך הוא כלי לשינוי חברתי. רובם גם הגיעו עם ניסיון חינוכי, שיכול להיות לא פורמלי, אבל יש להם הבנה שהמקום הקשה והמשמעותי הוא הזירה הבית ספרית. רוב החברה מתעניינים בפריפריה החברתית וזה דרייב של אנשים שבאים לתכנית. העניין השני הוא שאפשר לראות את המנהיגות או הפוטנציאל המנהיגותי שלהם והם רוצים

ה שעה בערך 8:30 בבוקר. הרוח, כיאה לרוח מדברית, מנשבת בעוז ומקררת את האוויר של מצפה רמון. לאיריס סנדלר, 48, מנהלת בית הספר היסודי "רמון", הקור לא מפריע. היא נחושה לאתר את תלמידיה המפורזים בשעה זו ברחבי היישוב. היא חוזרת למכונית ונוסעת ליעד חיפוש נוסף, אף שהלימודים כבר החלו חצי שעה קודם. סנדלר אינה מנהלת כעוסה שמחפשת תלמידים ש"הבריוז". היא נראית מרוצה ומחויכת. "אם היו אומרים לי לפני שנה שבעוד שנה, בשעה הזאת, לא ארע איפה התלמידים שלי נמצאים, הייתי משתגעת", היא אומרת משועשעת. הסיבה שתלמידיה אינם נמצאים בבית הספר היא שהם ב"יום למידה אחר" (למ"א). ביום הזה בוחרים התלמידים מה ילמדו מתוך מגוון של קורסים. אלה לא בהכרח נלמדים בשטח בית הספר, אלא ברחבי היישוב, למשל בסטודיו למחול או באזור המכתש.

היציאה מבית הספר והחיבור לקהילה הם חלק מהותי מיום למ"א, והם מביאים לידי ביטוי את העקרונות המנחים העומדים ביסודו. העקרונות לקוחים מתחום החינוך הדמוקרטי, שבית הספר החל ליישם מאז הצטרף לתכנית "החלוצים החינוכי" של המכון לחינוך דמוקרטי. התכנית כבר בשנה השלישית שלה היום, ומדובר בתכנית חמש-שנתית בעלת שתי מטרות עיקריות: טיפוח

# רוח של חדשנות

המכון לחינוך דמוקרטי מפעיל ברחבי הארץ את תכנית "החלוצים החינוכי", המשלבת מורים צעירים בעלי פוטנציאל מנהיגותי וניהולי בבתי ספר המבקשים לחולל שינוי ברוח החינוך הדמוקרטי. ביקור בשניים מבתי הספר האלה, בירושלים ובמצפה רמון, מלמד שיעור מרתק על תהליכי שינוי וחופש בחירה

אמתי מור



שיעור מחול במצפה רמון. כל מורה בנתה קורס בדמותה



להתפתח מהמקום הזה. רוצים לנהל, רוצים להקים".  
**אתם לא ממהרים? יש שיגידו שחבריה צעירים צריכים להתבשל הרבה שנים במערכת לפני שיתקדמו לניהול.**  
 "יש חבר'ה מבושלים יותר ויש פחות. זה יוצר מצב של מסעות מעניינים מאוד שהחבר'ה עוברים כאן. בסך הכול, האקדמיה מנותקת מהשרה ובשנה הראשונה יש הלם מוחלט מהמפגש עם השטח. זה מייצר הלם ותסכול. הם



**איריס סנדלר, מנהלת בית ספר רמון: "התמקדנו בלמוד את עצמנו ולאבחן את בית הספר. היה הרבה מקום לרפלקסיה ולעיבוד של בעיות ומשברים... בקרב הצוות התחילה לאט-לאט לצמוח סבלנות"**

ואנחנו עוסקים המון במקומות האלה. נראה לי שהמסגרת של התכנית מייצרת עבורם מעטפת חזקה שמתמודדת עם הפער הזה".

כרמל קובלינר-קויאט, 27, חלוצה, מחנכת כיתה ז' בבית הספר "גבעת גונן" בירושלים: "באתי ל'חלוץ' בגלל שזו קבוצת תמיכה מדהימה. אני מרגישה שאני באותה סירה עם שאר החלוצים, שיש עוד מישהו לירי שחווה את הקשיים ואת ההצלחות. יש בקבוצה המון פרגון הדדי. בניגוד למורה 'רגיל' שהוא די בודד, אני יודעת שאני לא לבד ואני יכולה לפרוק את מה שעובר עליי מול מנחה ומול צוות".

**את מרגישה שתוכלי בעוד כמה שנים לנהל בית ספר?**

"אני לא בטוחה שאני רוצה בכלל, ובטוחה שכרגע אני לא יכולה. אבל השאיפה של התכנית היא להכשיר אנשים שיוכלו להיות מנהלים, שיהיה אפשר לבחור מתוכם. זה הרי גם לא ריאלי שכל החלוצים בעוד חמש שנים יצאו לשטח ויהפכו למנהלים. אבל עצם זה שתהיה כמות גדולה של אנשים עם פוטנציאל לזה, זה דבר גדול".

**עוגן בתהליך השינוי**

קובלינר-קויאט היא אחת מחמישה חלוצים שעוברים כרגע בבית הספר שמנהלת יפית גרין, 46, שהיא מהראשונים להצטרף לתכנית. מלבד הגמול הרשמי, הוספת שמונה שעות תקן לבית הספר עבור כל חלוץ, המנהלים שבתכנית מקבלים גם ליווי צמוד של מנחה ובתמורה הם נדרשים להירתם לטובת אותה רוח של שינוי שהתכנית מבקשת להחדיר לבית הספר.



**כרמל קובלינר-קויאט, חלוצה: "יש בקבוצה המון פרגון הדדי. בניגוד למורה 'רגיל' שהוא די בודד, אני יודעת שאני לא לבד ואני יכולה לפרוק את מה שעובר עליי מול מנחה ומול צוות"**

הדבר בא לידי ביטוי בפגישות חודשיות של המנהלים, בחסות שמנהלי התכנית פורשים על החלוצים ובהיותם בעצמם סוכנים-מנהיגים של תהליכי שינוי המתרחשים בבית הספר בעקבות ההצטרפות לתכנית.

גרין: "מבחינתי, החלוץ הוא העוגן הכי משמעותי בתהליך של בית הספר. החלוצים עצמם, בביקורתיות שלהם, בחריצות, ברצינות, הם פרטנרים אמיתיים שבאים ממקום נקי. הם רוצים לעשות טוב".

**זה לא מאיים על הצוות, הבורה של צעירים מלאי מרץ אבל חסרי ניסיון שבאה לעשות מהפכה?**

"זה מאוד מאיים. הם צעירים, הם דינמיים, קרובים יותר בגילם לילדים. יש להם כוחות ואנרגיות והרבה חזון והם מרגישים שהם יכולים לשנות את העולם. אבל ההתגייסות שלהם גם מרעננת אותנו. הם מוכנים לעשות את העבודה בשטח ולא באים הנה כיועצים מבחון שאומרים לנו מה לעשות. ממש עטתי עליהם כשהם הגיעו, שמחתי נורא, שאלתי אותם המון שאלות. זה ריגש אותי שיש חבר'ה אידיאליסטים, צעירים, שבחרים לבוא הנה ולפגוש ילדים שנמצאים לפעמים במקום לא פשוט,

ועוד לומר להם שהם מאמינים בהם. הילדים, אגב, מאוד מרגישים את זה. חלקם באים ממקומות לא קלים בסך הכול, וזה שונה עבורם".

**איך מביאים דבר כזה לצוות?**

"כמו כל שינוי, גם זה גרר התנגדות שהיה צריך לפרק בחוכמה. הדבר המרכזי הוא שלא היה שום מידור. להפך. היה כל הזמן דיבור עם כולם באופן הכן ביותר על העובדה שיש משבר ושנחנו צריכים לצאת ממנו ביחד.



**יפית גרין, מנהלת בית הספר "גבעת גונן": "ריגש אותי שיש חבר'ה אידיאליסטים, צעירים, שבחרים לבוא הנה ולפגוש ילדים שנמצאים לפעמים במקום לא פשוט, ועוד לומר להם שהם מאמינים בהם. הילדים, אגב, מאוד מרגישים את זה"**

אני מאמינה מאוד בדיאלוג בגובה העיניים וזה מה שהיה כאן. המורים והצוות היו שותפים כל הזמן לתהליך".

**ומה היה התהליך?**

"זה התחיל בהשתלמות עם יולי (חרומצ'נקו, המנחה המלווה של בית הספר), שעיקרו היה התוויית פני בית הספר לעתיד. היה ברור שהולכים לשינוי ושכולם יכולים ומוזמנים להשמיע את קולם. לא היה מצב של קבלת החלטות סוליסטית בחדרי הדרים והנחתה של משהו. אפילו מורים שבסתיו הוזמנו להשתתף בזה. בשלב הזה מיפנו את עצמנו, איתרנו את האימים והחולשות והגדרנו את נקודות החוק וההזדמנויות שלפנינו. הכול היה בליווי המכון, ומבחינתי זה היה מאוד מרגש. עדות להבעת האמון המתמשכת של המכון ולכוחו כצוות".

**שתי מחנכות בכיתה אחת**

"ב'גבעת גונן', בית ספר על-יסודי בשכונת הקטמונים בירושלים, חלו שינויים רבים עם ההצטרפות לתכנית "החלוץ החינוכי". "כל חלוץ הוא מחנך בוגג עם מורה ותיק", מסבירה חרומצ'נקו, "ובמקביל בונים את הקונספט

של כיתה דמוקרטית ומערכת עם עקרונות דמוקרטיים בתוך בית הספר, למשל מגוון שיעורי בחירה שהתלמידים רשאים לבחור ביניהם לאחר תקופת חשיפה בתחילת כל מחצית".

אהובה גולדברג, 57, מורה ותיקה לכלכלת בית, מחנכת כיתה עם חלוצה צעירה: "ההשפעה של החלוצים נהדרת. הם חבר'ה רציניים ואני מעריכה אותם אחר-אחד. באופן טבעי יש שאלות על הכימיה האישית בינינו, הרי מדובר באנשים, אבל במקרה שלנו בשכבה אנחנו שני ותיקים עם שני חלוצים וזה מדהים. יש בינינו שיתוף פעולה מוצלח מאוד".

**לא מפריע לך לעבוד עם מורה לא מנוסה?**

"כשחזרתי מהשבתון ואמרו לי שתהיה לידי עור מחנכת, או תהיתי בקשר לכימיה שתיווצר בינינו, אבל גם שמחתי על זה. אחרי שעשינו תיאום ציפיות והגדרנו תפקידים בינינו באופן ברור, גילינו שאנחנו משלימות אחת את השנייה לגמרי. אין מצב שמישהי מרגישה שלקחו לה את המקום. היום המציאות היא של תיאום מלא, אנחנו מדברות כל הזמן בטלפון, במייל, בצ'אט, ומשלימות זו לזו פערים. אין דבר כזה שאני לא אעדכן אותה על כל מה שקרה במהלך היום החופשי שלה ולהפך".

**מה הטעם בשתי מחנכות?**

"דבר ראשון, יש חלוקה מסוימת מטבע הדברים. יש תלמידים שיותר מתחברים אליי או אליה וכך גם ההורים. אבל מעבר לזה, היא מצדה הכניסה המון רוח חיה ואני מצדי מלמדת אותה מניסיוני. זה רק עוזר לשתינו. שתינו תופסות ראש גדול, ובסופו של דבר שני מחנכים זה לטובת התלמיד. התלמיד ווכה ליותר תשומת לב, יותר יחס אישי, וזה העיקר באמת. היא גם עוזרת לי לא להישחק".

**איך הילדים קיבלו את זה?**

"בהתחלה זה מבלבל אותם וגם את ההורים. אבל הבהרנו להם מיד ששתינו שוות ושמה שאנחנו אומרות חשוב באותה מידה. אחרי הכול, זה לטובתם. יש יותר זמן לשיחות אישיות, הילדים נראים יותר. בעבר הינכתי לבד גם כיתה של ארבעים תלמידים, ומוכן שהייתי מתוסכלת מחוסר היכולת לענות על הצרכים של כולם. המצב הזה פותר את הבעיה".

התחושה שעולה מדברי הוותיקים והחלוצים ב'גבעת גונן' היא של שילוב הרמוני ומוצלח, תהליך בנייה מתמשך של חרשנות חינוכית שמכבדת את הקיים. אבל זה לא מובן מאליה במתח הטבעי שנוצר במערכת העומדת לפני שינוי. טרון: "התכונה הבסיסית של החלוצים היא שהם לא יהירים. בשום אופן הם לא באים להפוך את הקיים. הם מבינים שיש להם מה ללמוד. מתוך המודעות שלנו ושל המנהלים למתח הזה, אנחנו עושים דברים כמו להצמיד שני מחנכים לכיתה, והזוגיות הזאת יוצרת דברים מעניינים. החלוץ צריך מישור להישען עליו, כי אין לו ניסיון. למחנך הוותיק, לעומת זאת, יש חלוץ ששואל שאלות ומעורר אצלו דברים שמוזמן לא התעוררו. מתוך המתח הבריא של בנייה, ולא של פירוק, מתחיל תהליך של שינוי. יש בתי

בשטח

ניסיון אישי עזרה ראשונה עזרה שנייה פרספקטיבה כנסים ספרים זיכרונות

ספר שעושים אתו דבר מדהים ויש בתי ספר שיותר קשה להם, אבל אין בשום מקום מצב של 'אנחנו והם'."

בצק סוכר ושעשוע של סיפור

בניגוד ל"גבעת גונן", בית ספר על-יסודי הממוקם בלב ירושלים שקיבל אליו מספר גדול של חלוצים, "רמון" הוא בית ספר יסודי במצפה רמון, פריפריאלי במובהק, ויש בו שתי חלוצות בלבד: מיטל שרעבי, 34, יועצת חינוכית בבית הספר, ושני מלמד, 28, מורה לדרמה. סנדלר, מנהלת בית הספר: "מבחינתי תכנית השינוי של בית הספר היא הרבר המרכזי ולא דווקא החלוצות, שהן חלק מתוך זה כמוכן. אין לנו מסה של חלוצים, אבל ככל זאת חשוב לנו לקלוט אותם. אני חושבת שברגע שיהיו יותר חלוצים, זה יתרום לשינוי הכללי."

מה כלול בשינוי הזה?

"קודם כול אני מאמינה בעצם השינוי. אי-אפשר לעמוד במקום, כי זה למעשה לצעוד אחורה. מבחינתי השינוי פה התחיל משינוי תפיסה של הצוות. התמקדנו בללמוד את עצמנו ולאבחן את בית הספר. היה הרבה מקום לרפלקסיה ולעיבוד של בעיות ומשברים. במקביל התחלנו לעבוד עם יולי (חרומצ'נקו, המנחה המלווה גם ב"רמון"), ובקרב הצוות התחילה לאט-לאט לצמוח סבלנות. עברנו שנה שלמה מול הצוות, עוד לפני שקלטנו את החלוצות, והתמקדנו בלשמור על המסגרת הקיימת, על היציבות. מתוך המסגרת הקיימת הגענו בסופו של דבר לבניית תכנית של למידה אחרת. רצינו מאוד לפתוח את אפשרויות הלמידה לתלמידים."

בלב החדשנות החינוכית של "רמון", עומד כאמור למ"א, שבו משתתפים ילדי בית הספר, המחולקים לחטיבה צעירה (מגן ועד כיתה ג') ולחטיבה בוגרת (מכיתה ד' ועד ו'), במגוון קורסים יוצאי דופן עבור בית ספר ממלכתי. במערכת השעות יש, בין השאר, קורסים כגון: "בצק סוכר", שבו לומדים קונדיטוריה; "אתגרים", שמציע מגוון פעילויות שראות, ניווט שטח וצופיות; וקורסים נוספים דוגמת מחול, בישול, תנועה ועוד. בכיתות הגבוהות יותר התלמידים בוחרים בעצמם את הקורסים שבהם ירצו להשתתף. בכל שכבות הגיל, המורים עצמם בוחרים מה ללמד ואיך ללמד.

סנדלר: "בתהליך השקענו גם בלמידה שלנו כצוות אבל גם בלמידה אישית, ויצאנו מזה מועצמות מאוד. המורות שאלו את עצמן מה החוקות שלהן. התוצאה הייתה שכל אחת בנתה קורס בדמותה, על פי תחומי העניין שלה ומתוך נקודות החוזק שלה."

אילנה מררייכהן, 51, מורה למדעים ורכזת המקצוע, בעלת ותק של 23 שנה בחינוך, עשר מהן ב"רמון", מלמדת במסגרת למ"א קורס בחינוך סביבתי. רבים מן השיעורים בקורס מועברים במרחבים האינ-סופיים של המדבר הסובב את בית הספר. "עבורי", היא אומרת, "זו הגשמת חלום. למידה באוויר הפתוח, בחיק הטבע. זו גישה שונה לחלוטין ללמידה ולמרחב הלימודי בכלל. זה חיבור אמיתי לסביבה."



יوتם טרון, מנהל התכנית: "בסך הכול, האקדמיה מנותקת מהשדה ובשנה הראשונה יש הלם מוחלט מהמפגש עם השטח. זה מייצר הלם ותסכול. הם ואנחנו עוסקים המון במקומות האלה. נראה לי שהמסגרת של התכנית מייצרת עבורם מעטפת חזקה שמתמודדת עם הפער הזה"

שלא צריך שינוי בחינוך. אז נכון שכל אחד לוקח את זה למקומות אחרים אבל כולם מסכימים על זה."

ומה עם היום שאחרי? שינוי סופו להיגמר לא?

"בתפיסה של החינוך הפרוגרסיבי-דמוקרטי שינוי צריך תמיד לקרות. זה לא משהו שעכשיו כן ואחר כך מפסיק."

האם אתם דוגלים בהבדלים, או שמבחינתכם כל בתי הספר בתכנית צריכים לעבור את אותם הדברים?

להיות חופשי. כל החיים אנחנו ניצבים לפני בחירה. אנחנו חשופים לזה כל הזמן. כמוכן הוה, למ"א זו הכנה לחיים."

מה זאת אומרת ללמוד לבחור?

"בהתחלה הילדים לא בחרו את הקורסים לפי העניין שלהם אלא לפי המוכר. אם למשל היה קורס שהמחנכת שלהם מעבירה, אז זה הספיק להם. אבל כשפתחנו את הבחירות מחדש במחצית, כבר היה אפשר לראות שהם הפנימו הרבה ממה שדיברנו אתם על בחירה. התחילו לגוון, לבחור מה שמתאים להם יותר לפי תחומו עניין ולא רק להיאחז במוכר."

ההורים והקהילה

שני היבטים נוספים של "החלוץ החינוכי" בבית הספר "רמון" הם ההתמודדות עם ההורים ועם הקהילה. אם ב"גבעת גונן" הירושלמי הורים רבים התלהבו מרעיון הכיתה הדמוקרטית והרישום לבית הספר גדל בעקבותיו, אז ב"רמון" נדרשה סנדלר לעבור עם ההורים תהליך שהבהיר שבית הספר אינו הופך ל"בית ספר דמוקרטי": "להורים חשובה מאוד ליבת הלימודים הרגילה. הם מאוד לא רצו בית ספר דמוקרטי. מבחינתנו, אנחנו מחויבים לליבת הלימודים ומתעקשים עליה. למ"א הוא לא על חשבון שום דבר אחר. אם היינו הופכים לבית ספר דמוקרטי, הרבה הורים לא היו שולחים את ילדיהם. היום הם מאוד מרוצים. מבחינתנו, השלב הבא הוא להכניס כלי מדידה שנוכל להישען עליו, שיכיל את הרפלקסיה מההורים ומהקהילה באופן מסודר."

מה תפקיד הקהילה בעניין?

"זה יישוב קטן והחיבור לקהילה מתבקש וחיוני מאוד. היציאה אל הקהילה היא חלק מרכזי בכל מה שאנחנו עושים. הרבה אנשים מהיישוב מתנדבים לטובת זה ועוזרים לנו בצורות שונות, למשל סטודיו למחול שמאפשר לנו להעביר בו שיעורי מחול; הספרייה; המועדונים. הילדים למדו להיתרם ולתרום בעצמם. הכי יפה זה לראות את הילדים גם לא בזמן הקורסים מחפשים מה לעשות לטובת המועדונים למשל. זה תופס חיים משל עצמו."

לאן הולכים מכאן

המושג "חלוציות" מעורר תגובה אמביוולנטית. מצד אחד חלוציות היא מילה נרדפת לתחייה מחודשת ולהתמסרות אמיתית לרעיונות גדולים. מצד אחר, מעל כל מפעל חלוצי שבלבו שינוי ומהפכה מרחפת חרב שמאיימת לסיים את חייו ברגע שמטרותיו יושגו. טרון: "יש במערכת קונצנזוס על הצורך בשינוי. אני לא מכיר בעולם האקדמיה או במערכת החינוך מי שטוען



שיעור ב"גבעת גונן". חדשנות שמכבדת את הקיים

**ה"חלוצים" הם מורים צעירים שמקבלים הכשרה חמש-שנתית שמכינה אותם להיות בעתיד מנהלי בתי ספר. בד בבד הם מלמדים בבתי ספר שהחליטו להצטרף לתכנית. לצד עבודת ההוראה שלהם, החלוצים חובשים כובע נוסף של "סוכני שינוי", ושואפים להפיח רוח של חדשנות חינוכית במוסד**

"אנחנו מנסים להכניס אלמנטים של חינוך פרוגרסיבי לתוך המערכת: כל בית ספר צריך לבנות את התהליך שהוא רוצה לבנות בהתאם לאוכלוסייה שלו, לרצונות שלו. אם כל בתי הספר של 'החלוץ החינוכי' ילכו לאותו כיוון זה יהיה אסון."

מה צופן העתיד לתכנית "החלוץ החינוכי"?

"כרגע הגדילה הקונקרטית, שגם מאושרת מבחינה תקציבית, היא של כמאתיים חלוצים. אני רואה, ברבות הזמן, שגם בוגרי התכנית יהיו מנהלים ויקלטו חלוצים לתוך בתי הספר שהם ינהלו. החלוצים בבתי הספר שנמצאים אתנו עכשיו יתחלפו. התנועה תשמר את החלוציות ואת התהליכים של השינוי המתמיד. ככה אני רואה את הדבר הזה: בית ספר להכשרת מנהלים. חלק נשאים כמוכן, חלק זויים. זה מתחרש כל הזמן."