

מועצת עמק חפר
התחדשות בחינוך
תכנית ליישום בבתי הספר היסודיים

האסטרטגיה השלישית

היסטוריונים של החינוך במדינות המפותחות מכנים את המאה ה-20 "מאה של רפורמות". מבחינה זו המאה ה-20 נמשכת גם אל המאה ה-21. ראשיתה של המאה ה-21 עמדה בסימנה של "רפורמה גלובלית" שניסתה לקדם את מערכות החינוך במדינות המפותחות בעזרת חשיבה כלכלית (סטנדרטים, תפוקות מדידות, אחריותיות). הרפורמה הגלובלית אֶכזבה והיא דועכת; בקרוב, יש לשער, תבוא רפורמה אחרת – לוקלית או גלובלית.

על מה מעידים "גלי הרפורמות"? על כך שהחברות של המדינות המפותחות אינן מרוצות ממערכות החינוך שלהן ועל כך שהרפורמות אינן מצליחות. מדוע החברות אינן מרוצות ממערכות החינוך שלהן? משום ש-(1) מוסדות החינוך אינם משקפים את הערכים המכוננים של "חברת המאה ה-21", ו-(2) מוסדות החינוך אינם מכינים את תלמידיהם להתמודדות עם האתגרים חסרי התקדים שיחידים וחברות ניצבים ויתייצבו מולם במאה ה-21. מדוע הרפורמות נכשלות? יש לכך סיבות רבות. התובנה העולה מהן היא שבית הספר הוא מוסד עמיד (robust institution) בפני רפורמות מבניות וכי עדיין לא נמצאה לו חלופה ישימה בקנה מידה רחב.

אך גם אם בית הספר חסין בפרק זמן זה לרפורמה מבנית – שינוי מסדר שני, "מחוץ לקופסה" – אפשר לעשות בו שינוי מסדר ראשון, "בתוך הקופסה". אך בית הספר מגלה עמידות גם בפני שינוי מסדר ראשון ומגן בעוצמה על דפוסי הפעולה המסורתיים שלו. אחת הסיבות לעמידות זו היא אסטרטגיית השינוי הבלתי יעילה הרווחת: הנחתת שינוי על מנהלים, מורים והורים "מלמעלה-למטה" (top-down). **לשינוי מסדר כזה או אחר אין סיכוי ללא התגייסות מלאה של המנהלים, המורים וההורים.**

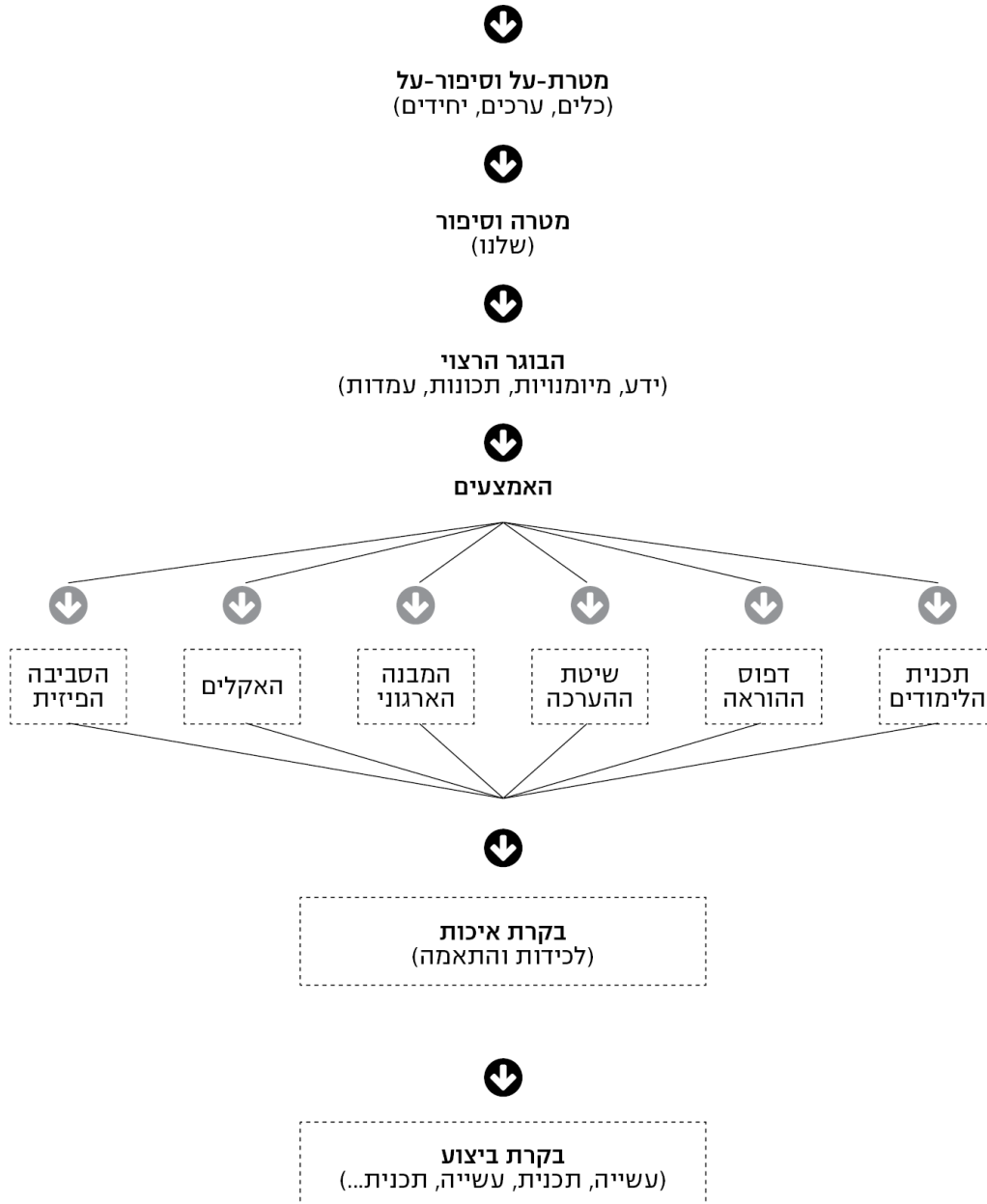
אך גם אסטרטגיה הפוכה, "מלמטה-למעלה" (bottom-up), אינה יעילה. ניסיונות שונים בארץ ובעולם ליישם אותה נכשלו. המנהלים, המורים וההורים זקוקים לעזרתם של משרד החינוך, הרשות המקומית, מומחים ויזמים. **האסטרטגיה היעילה ביותר היא אפוא שילוב חכם של כל הגורמים המעורבים בחינוך – האסטרטגיה השלישית.**

מועצת עמק חפר החליטה לאמץ את האסטרטגיה השלישית ולרתום לעבודה משותפת את כל הגורמים המעורבים בחינוך המעוניינים בתהליך ההתחדשות של מסגרות החינוך במועצה. בשלב ראשון אסטרטגיה זו תיושם בבתי הספר היסודיים.

תהליך ההתחדשות

שינוי בית הספר (שינוי מסדר שני) או שינוי בבית הספר (שינוי מסדר ראשון) הוא תוצר של תהליך שיטתי וממושך שבו הגורמים המעורבים מתכננים באופן שיטתי ומושכל סביבה חינוכית חדשה או סביבה חינוכית מתחדשת. בתהליך שותפים כל הגורמים המעורבים בעשייה החינוכית, אך באופן פעיל וישיר ביותר – **המנהלת והמורים המודרכים בידי מנחה מקצועי**. התהליך יתבצע בהתאם לתרשים הבא:

תכנון מסגרת חינוכית ב-6 צעדים



בצעד הראשון, סגל בית הספר יבחר במטרת-על וסיפור-על – כלים, ערכים או יחידים – שינחו את כל מה שמתרחש בבית הספר; **בצעד השני**, סגל בית הספר ימציא את מטרת החינוך וסיפור החינוך שלו – את זהותו החינוכית המיוחדת. הצעד השני יתבצע בעזרת שתי תשומות עיקריות: היסודות החינוכיים הקיימים בבית הספר שאותם ההנהלה והמורים (בעידוד הגורמים הנוספים) מבקשים לחזק, ו"תכנית התחדשות בחינוך היסודי" שנוסחה בידי ועד היגוי והוגשה לראש המועצה (ראו להלן); **בצעד השלישי**, הסגל יגדיר את "התוצר", את הבוגר הרצוי, בעזרת ארבע קטגוריות (ידע, מיומנויות, תכונות, עמדות); **בצעד הרביעי**, הסגל יגזור ממטרת

החינוך, שהוגדרה בשלושת הצעדים הקודמים, את אופיים של אמצעי החינוך העיקריים – תכנית הלימודים, דפוס ההוראה, שיטת ההערכה, המבנה הארגוני, האקלים ומהבנה הפיזי; **בצעד החמישי**, הסגל יבחן את התכנית בהתאם לשני קריטריונים: לכידות (התכנית הגיונית ומהודקת) והתאמה (התכנית מתאימה לדרישות של מערכת החינוך, לציפיות של ההורים, ליכולות ולרצונות של המורים, ליכולות והרצונות של התלמידים וכו'); **בצעד השישי**, סגל בית הספר יגדיר יעדים לביצוע בשנים הקרובות ויבחן את ביצועם.

תכנית התחדשות בחינוך היסודי

כאמור, הצעד השני, **הצעד החשוב ביותר בתכנון בית הספר**, יתבסס על "תכנית התחדשות בחינוך היסודי" שהוגשה לאחרונה לראש המועצה בידי חברת "בשביל ההמראה" (חברה המתמחה בייעוץ חינוכי-ארגוני למסגרות חינוך שונות) בשם ועדת היגוי שהוקמה בידי המועצה וכללה נציגים של המועצה ושל משרד החינוך. על בסיס דיונים מעמיקים ועל בסיס מידע שנאסף מקבוצות מיקוד (כ-200 משתתפים) וממפגש קהילתי (כ-140 משתתפים) ניסחה ועדת ההיגוי הנחיות כלליות **לתכנון לקראת התחדשות**:

- הערכים שיובילו את מהלך התכנון הם: התחדשות, מצוינות, שונות, עצמאות, שיתופיות, שייכות.
- התכנון יערך על בסיס ארבעה צירים עיקריים: פריצת גבולות הכיתה; זיקה לקהילה; למידה מותאמת אישית; פיתוח "מיומנויות המאה ה-21".
- לבתי הספר תינתן אוטונומיה לתכנן בשותפות צוותי המורים את מהלך ההתחדשות שלהם;
- בתי הספר ישתפו את הקהילות שלהם במהלך התכנון;
- משרד החינוך ילווה את מהלך התכנון וישתתף בו;
- המועצה תלווה את מהלך התכנון, תתאם בין כל הגורמים ותנחה אותם;
- בכל תכנית התחדשות שבית הספר יאמץ יעשה מאמץ שיטתי לשפר את ההישגים הלימודיים כפי שהם מוגדרים בידי משרד החינוך;
- תכנית ההתחדשות בכל בית ספר תציע ותיישם שינוי משמעותי ונראה לעין בדפוסי העבודה של בית הספר;
- תכנון בית הספר על פי השלבים הנ"ל יתמך בין חזון מרחיק לכת לבין המציאות. הוא ישאף לשינוי מעמיק ובר-קיימא אך פתוח תמיד לשינוי נוסף.

בשנת הלימודים תשע"ח ישתלבו כל בתי הספר היסודיים במהלך ההתחדשות. המהלך יכלול מרכז התחדשות מועצתי ומרכזי התחדשות בבתי הספר היסודיים. הפעילות תחל בימי ההיערכות של פתיחת שנת הלימודים הבאה, וביטויים משמעותיים שלה ייראו במהלך שנת הלימודים הראשונה.

תכנון שינוי מקיף מסדר שני או ראשון בבית הספר הוא תהליך ארוך ומעמיק. ללא תהליך כזה השינויים שיעשו בבתי הספר יהיו שטחיים וחולפים (כפי שאכן קורה ברוב המקרים). מועצת עמק חפר נרתמת למהלך מתוכנן היטב של התחדשות בבתי הספר שלה. **המועצה משופעת באנשי חינוך מעולים ובהורים מעורבים; התלמידים הלומדים במסגרות החינוך של המועצה מבקשים לממש את הפוטנציאל שלהם; יש עם מי ובשביל מי לעבוד!**