
שער ראשון:
בית הספר כארגון לומד

החקלאי פרדס חנה - ארגון לומד?

מירה רביד, מנהלת פדגוגית, החקלאי ברנקו וייס
פרדס חנה

לפני אי אילו שנים, במסגרת לימודי לתואר הראשון בלשון עברית באוניברסיטה, הביא בפנינו פרופ' א' רובינשטיין את המשפט "היאור שרץ צפרדעים" והצהיר בהתלהבות ובפאתוס: "היאור שרץ? הצפרדעים שרצו!"

ההקשר היה אחר, אבל המשפט, אופן הצגתו ועולם שלם של המשמעויות שאתו רעננים בזיכרוני עד היום, כפי שקורה כשיש חוויית למידה טובה.

כך קרה שלנוכח הצירוף "ארגון לומד" שמעתי מיד באותם התלהבות ופאתוס את הטענה: "הארגון לומד? האנשים לומדים!"

אם כן, מה - על פי ניסיונו בבית הספר - לומד הארגון כשאנשיו לומדים?

עוד טרם הצטרפנו לרשת ברנקו וייס התפתחה בצוות בת הספר ההכרה שבית הספר כארגון מלמד חייב לשמור על רעננות ועל אותנטיות. חשנו צורך עז להיפרד מתבניות ומהרגלים שליוו אותנו ולהתחדש, ויצאנו לחפש. נפגשנו במסגרות שונות עם צוות הניהול, ובעיקר שאלנו שאלות. הרבה מאוד שאלות.

אחת התוצאות של תהליך זה הייתה ההבנה שלהתכנסות שמטרתה לחשוב, לחקור, להעז להטיל ספק בקיים ולשאול, להקשיב לשאלות, לשתף בדעות ולחפש דרכים יחד יש משמעות שלא תסולא בפז. פועל יוצא של הבנה זו היה מיסודה של סדירות בית-ספרית שמנתה את רכזי המקצועות, רכזי השכבות, צוות היועצות ואת הנהלת בית הספר, ונקראה "ועדת הוראה". תכליתה הייתה להצמיח קבוצת אנשים שתופסת את עצמה כקבוצה מחויבת, מנהיגה ומשמעותית בבית הספר.

בשנה הראשונה היינו עסוקים בבניית צוותי המקצוע כצוותי עבודה בניהול רכזי המקצועות, בבניית דפוסי עבודה משותפים, מותאמים ומתואמים ובהפעלתם. התהליך היה מורכב ודרש מאתנו "חינוך" עצמי ושינוי הרגלים. היו בתהליך הרבה קשיים, התנגדויות, אכזבות ותסכול,

אבל עם הזמן הצטרפו גם רגעי נחת. רכזים זיהו יתרונות בחידושים. הם מצאו את עצמם מרחיבים את תחומי העיסוק שלהם אל מעבר להיבטים הטכניים של "עדכון... איסוף... ודיווח", ופועלים לקיום מפגשי עבודה סדירים של הצוות שהי אחראים לו. בהדרגה התגברה תחושה של מחויבות למטרות מחד גיסא, ולצוות מאידך גיסא.

הצטרפותנו לרשת מצאה אותנו בשלים וצמאים, ושימשה מקפצה. נחשפנו לתפיסות חדשות בהוראה ובחינוך, והמפגשים נעשו מגוונים יותר. למפגשי העבודה ולדיון בסוגיות נבחרות ובסוגיות שהתעורר צורך לטפל בהן, למפגשי למידה מעמיתים בצוות, נוספו על פי דרישת הקהל מפגשי למידה עם מנחים של המכון, ואלה ענו על צרכים שעלו מצוותי ההוראה: למדנו במשך הזמן על הוראה המביאה בחשבון את ריבוי האינטליגנציות; פגשנו בחמשת משאבי התודעה; למדנו להכיר בחשיבותו של מיפוי הוליסטי (הישגים, תכונות מאפיינות, חוזקות, חולשות...) ולבנות לנו כלי מיפוי מותאמים למטרות שונות; למדנו להכיר בחשיבותן של הוראה פרטנית ושל הוראה בקבוצות קטנות, וגילינו - כל אחד בקצב שלו - כי כלים ודרכים שהתבררו כבונים במסגרות הקטנות החלו לחלחל עם המודעות המתפתחת גם אל תוך הכיתות הגדולות.

- התחדדה המודעות לייחודיותם של פרטים בתוך הקבוצה הגדולה.
- התחדד הצורך לזהות את מקומו של התלמיד כפרט בתוך הקבוצה וביחס אליה.
- התבהרה האפשרות להקטין מסגרות לימודיות בתוך הכיתה הגדולה בדרך של משימות פרטניות, בזוגות או בקבוצות קטנות.
- התחדד הצורך להאיר את נוכחותם של פרטים בקבוצה, למשל על ידי רישום על הלוח של שמות העונים על שאלה, או של המציגים עמדה בצד עמדתם.
- למדנו להכיר בכוחו של "משוב מקדם למידה" להצמיח כל לומד - תלמיד ומורה.

בהמשך התהליך הגענו למסקנה שיש צורך להרחיב את מעגלי הלמידה, ומאז מתקיימת בבית הספר למידה מודעת כאורח חיים. לדוגמה:

- מה שנקרא עד אז "ועדת הוראה" צמצם את היקפיו לפורום של רכזי המקצועות, רכזת הייעוץ והנהלת בית הספר, ושינה את שמו ל"פורום הוראה". נגזרת שלו היא קהילה לומדת של קבוצת רכזים שזכתה בליווי הוראה ובמפגשי קהילה סדירים.
- צוות המחנכים והמורים של כיתות מב"ר ואתגר זכה גם הוא לליווי הוראה ולמפגשי קהילה בפורמטים שהשתנו משנה לשנה בהתאמה לצורך.
- צוות הייעוץ מקיים את פגישות העבודה והלמידה שלו.
- בהנהגת הרכזים שינו צוותי המקצוע את אופיים מקצה לקצה. מצירוף של פרטים שעבדו

בתיאום בהוראת אותו תחום דעת הם הפכו לצוות עבודה מתייעץ, משתף ומחפש פתרונות שעובד בשיתוף בהנהגת הרכז.

- התפתחה תרבות של מפגשים סדירים לדיון, ללמידה וללמידה מעמיתים.
- מחנכי הכיתות בשלבים זכו לליווי ולמפגשי קהילה, ובשנה האחרונה כבר היו שותפים להם מחנכי ז-י. הם עיבדו כצוות שכבתי מונחה את הערכים, הרעיונות והפרקטיקות של התהליך החינוכי בשיעורי החינוך ובכלל.
- הנהלת בית הספר הייתה גם היא לפורום עובד ולומד בה בעת - גם בהרכבה הרחב וגם בהרכבה המצומצם.
- מורים שגילו בכך עניין זכו השנה באימון אישי של מורה מצוות בית הספר שמתמחה בכך, והמפגשים הפרטניים של רכו ומורה נושאים גם הם אופי של בדיקה עצמית, הסקת מסקנות, חיפוש פתרונות לקשיים, זיהוי חוזקות לשימור... למידה והתפתחות מתמדת.
- החממה הלימודית, שבמסגרתה זכה צוות המתמטיקה שלנו להנחיה ייחודית ולהזדמנות לצמוח ולהתפתח בתעוזה לכיווני הוראה ייחודיים, היא עוד סדירות לימודית המתקיימת בהתמדה. ייחודה הוא בכך שאיש איננו מוכן להפסיד מפגש ממפגשיה, ובכך שהחלה בהנחיה של מנחה מהמכון והצמיחה את רכו המקצוע ללקיחת המושכות ולהנהגת הקבוצה הלומדת בעצמו, בליווי המנחה.

עם התוצרים של מציאות זו אפשר למנות:

- מודעות בהירה לחשיבות הסדרתם של מפגשי צוותים;
- השתבחות של עבודת צוותי המקצוע כצוותים;
- שקידה מתמדת על התמקצעות בהוראה ועל שיפור מעשה ההוראה;
- התבססותם של תהליכי הערכה מעצבת של רכזי המקצועות ושל מורים בצוותם, על בסיס התובנות וההתנסות בליווי הוראה.
- בנייתו של מחוון צפייה בשיעורים בהתאמה לערכים הנבחרים ולאמונות שלנו בבית הספר, בשיתוף פורום ההוראה, קהילת רכזי המקצוע, צוות ההנהלה, מורים ומנחות של הרשת ועוד היד נטויה.

בצמתים נבחרים אנו נפגשים לעבודה-למידה משותפת במסגרת רחבה. בסיום שנת הלימודים תשע"ד, למשל, יצאו צוות ההנהלה המורחבת (רכזי שכבות, יועצות והנהלה מצומצמת) ופורום ההוראה (רכזי מקצועות והנהלה מצומצמת) ליומיים שהוקדשו לסדנאות למידה בנושא פיתוח מקצועי של ראשי צוותים ולהעצמת הצוות.

פתחנו בהצלחות שהציגו רכזי מקצוע בהוראה והערכה חלופית, ובדיון והתייחסות עמיתים. בסדנה שכיוונה לבניית כלים לפיתוח צוות מיטבי התנסינו בתרגיל "סולם עולה". התרגיל הציג לנו כלי המזמן שיחה להצפת נושא חדש, לבחירת הסכמות או "קווים אדומים", ומאפשר דיון משמעותי בזמן מוגבל וקצר יחסית.

בסדנה אחרת התנסינו בתרגיל המצריך שיתוף פעולה, הקשבה, דיון ומנהיגות בצוות כדי להשיג אפשרות אופטימלי לעמידה במשימה נתונה.

התנסינו בסדנה שעיקרה איתור צרכים משותפים ומיפויים על פי קריטריונים נבחרים של הצוות. סדנה אחרת עסקה ב"היוועצות עמיתים ככלי עבודה", ובסדנה של "ספיד דייטינג" גילינו ששתי דקות הן המון זמן כשמנהלים אותן נכון.

ביום הנוסף התנסינו בסדנאות שבבסיסן גישת החשיבה החיובית.

בתוך סיירנו בערב ברחובות ירושלים. חזרנו הביתה "מלאים" לאחר יומיים של עבודה קשה, ומוכנים לצאת לחופשת הקיץ עם חומר רב למחשבה.

סביר שהדברים קשורים אלו באלו. הפתיחות שנוצרה בשלבים מונפה במפגשים כגון זה האחרון ונתנה את אותותיה בתנופת הלמידה שחווינו במהלך השנה האחרונה.

במהלכה של שנה זו נכנס בית הספר לתהליך של שינוי. התהליך נבע מצורך שאיתר צוות בית הספר, והוליד מפגשים רבים בליווי של יועץ ארגוני ומנחים מהמכון, ומפגשים רבים בפורומים משתנים. אלה כללו בסופו של תהליך את כל מורי בית הספר, והובילו להחלטות שהתקבלו בהנהלה המורחבת ומיושמות בהיערכות לשנת הלימודים תשע"ו.

תהליך כזה מחייב שיהיה לארגון ביטחון עצמי, וביטחון שכזה יכול כנראה לצמוח כשהצוות לומד ללמוד יחד גם אם איננו יודע שקוראים לו "ארגון לומד".

בספרו ארגון לומד (1990) הגדיר פיטר סנגי ארגון לומד כארגון שאנשיו משפרים בהתמדה את יכולותיהם ליצור את התוצאות שהם רוצים באמת; ארגון שמטפח דפוסי חשיבה חדשים המרחיבים את הדעת ושבהם אנשים לומדים ללא הרף כיצד ללמוד יחד.

אז נכון, צדק המורה שלי לתחביר: האנשים הם שלומדים, אבל הארגון גם הוא זוכה, מתפתח ומחפץ יחד אתם. ■