

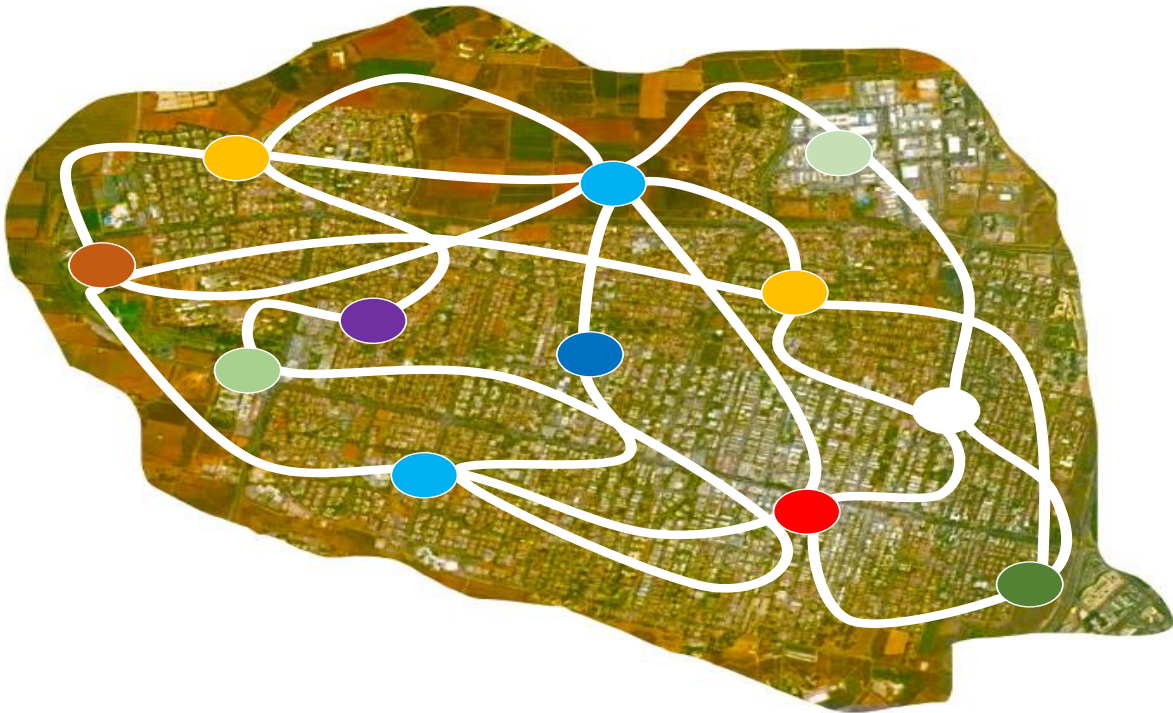
"רעננה – עיר ניסוי"

במסגרת תכנית ייחודיות חינוכית ומרחבי חינוך של גף ניסויים ויזמות במשרד החינוך

לאור כוכב הצפון:

להיפגש לחוות ולקיים דיאלוג המאפשר לאדם התפתחות

ומימוש עצמי מתוך אחריות לזולת במרחב המשותף



מר זאב בילסקי וגב' מיכל הירש-נגרי

ראש העיר ומנכ"לית
העירייה

גב' נורית דנינו

ראש מינהל החינוך

גב' אביבה עטרי, גב' רויטל אייזנברג, מר זכריה נגר, מר חזי סחייק, גב' עפרה הקשר, גב' רונית וייס וגב' עדינה בר עליה.

פקחי העיר במחוז מרכז

גב' רבקה קרן (וד"ר תמי ז'יטלני, בקרית העיר בשנים ב-ג)

מרשתת הניסוי

ד"ר גדי ביאליק, ביה"ס לחינוך אוניברסיטת תל אביב והמכון לחקר הטיפוח בחינוך באוניברסיטה העברית.

יועצים אקדמיים לעיר:

גב' יעל שורצברג (שנים א-ג), גב' דורית בן יהודה (שנה ד'), גב' נועה זנדבנק, גב' מעין כפיר וצוות מנחים מהמכון לחינוך דמוקרטי.

* יצאנו למסע עירוני

העיר רעננה מובילה זה שנים במדדי החינוך המקובלים בישראל ובפיתוח רעיונות ומודלים חינוכיים פורצי דרך לאור החזון ותכנית האב העירונית. דווקא מתוך אותו מקום בטוח בעצמו, יצאנו לפני כשלוש וחצי, למסע עירוני - לחפש את הפסגה החינוכית הבאה. המסע יצא לדרך בהובלת מינהל החינוך העירוני (המסע החל תחת ניהולה של גב' מיכל הירש נגרי כיום מנכ"לית העיריה, בשיתוף סגניתה גב' נורית דנינו, שמונתה כמחליפתה בראשות המינהל) בגיבויו ותמיכתו של מר זאב בילסקי ראש העיר, בשילוב זרועות עם מפקחי העיר ממחוז מרכז במשרד החינוך, בשיתוף עם הגף לניסויים ויזמות ותחת מינהלת תכנית מרחבי חינוך במשרד החינוך, ובייעוץ אקדמי של ד"ר גדי ביאליק מאוניברסיטת תל אביב והמכון לחקר הטיפוח בחינוך באוניברסיטה העברית, וצוות העיר מהמכון לחינוך דמוקרטי. מסע ייחודי ופורץ דרך זה, הוביל אותנו למסקנה שעל מנת להמשיך ולחזק את החינוך הציבורי-ממלכתי בעיר כמטרה עירונית וממלכתית גם יחד, ולטפס לפסגה הבאה שלנו, עלינו לצלול לעומקים חדשים.

הפסגה החינוכית הבאה - נמצאת עמוק בתוכנו - מנהיגים ומנהיגות חינוכיים בעיר.

למה יצאנו למסע הניסויי חינוכי – הסיבות העיקריות

- מחוייבות מתמשכת וקבועה לחזון עירוני של מערכת ציבורית חינוכית חזקה, שוויונית, חדשנית
- עקרונות תכנית מרחבי חינוך של אגף מו"פ מאפשרים ומאיצים מימוש החזון החינוכי עירוני.
- האמונה שלנו שכל אדם יכול להיות מנהיג אותנטי

מהו הניסוי

- המטרה והרעיון המרכזי
- ארבעת מימדי החדשנות שהניסוי מציע

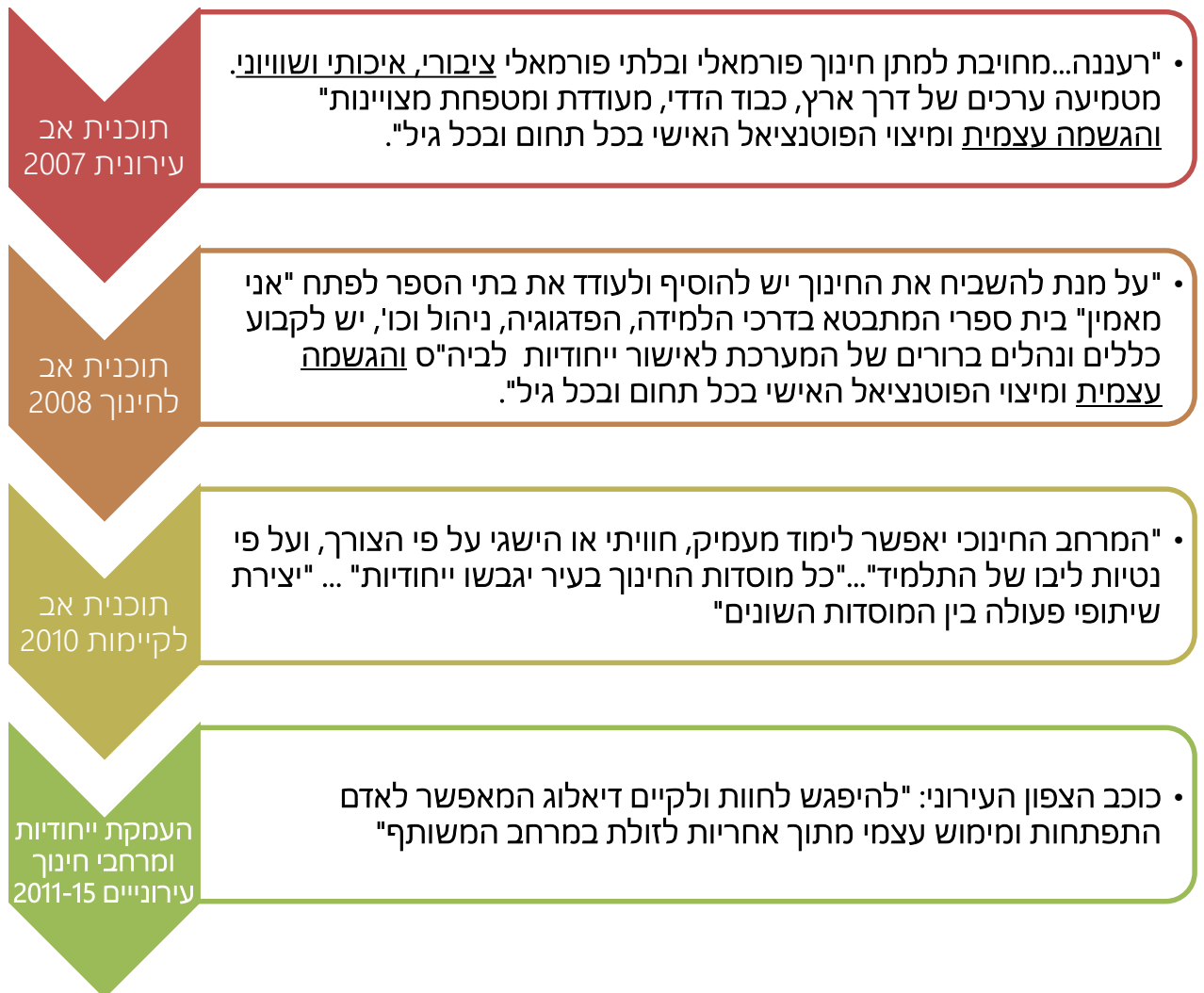
איך נראה הניסוי

- מעגלים – ממרחב פנימי למרחבי חינוך ציבוריים
- הניסוי הלכה למעשה

למה יצאנו למסע ניסויי-חינוכי?

הסיבה הראשונה: מחוייבות לחזון העירוני – מערכת חינוך ציבורית, חזקה, שוויונית, מצויינת וחדשנית

העיר רעננה מובילה כבר שנים, הלכה למעשה, תהליכי שינוי וחדשנות שמטרתם המשותפת היא לחזק את החינוך הציבורי בעיר ולהפוך את רעננה לעיר חינוך מיטבית בעבור תושביה:



כמטפסי הרים חינוכיים, חיפשנו כעיר את הפסגה הבאה!

הסיבה השניה: שלושת העקרונות של תכנית מרחבי חינוך של הגף הם כר פורה ומאפשר לפיתוח וחיזוק מערכת החינוך הציבורית

אנו מאמינים שהעקרונות של:

- **"בחירה"** - כמבטאת את הזכות והאפשרות של כל אדם לבחור את דרכו ולהנהיג את חייו באותנטיות, מתוך חירות ואחריות פנימית לאחר;
- **"ייחודיות-חינוכית"** - כמאפשרת אותנטיות מתוך מודעות ודיאלוג פנימי עמוק לכל באי בית הספר;
- **"מרחב-חינוכי"** - כמתאר מקום המזמן דיאלוג עמוק גם עם האחרים שסביבנו, וגם כמתאר מקום המאפשר ומזמן בחירה ופיתוח ייחודיות;

כשלושת העקרונות המובילים של תכנית מרחבי חינוך של גף ניסויים ויזמות, במסגרתם מוצע הניסוי, וכן הליווי המקצועי והמנוסה של הגף, הם **כר פורה ומאפשר** לבחון הלכה למעשה ולהפיץ בהמשך הדרך את התשובה של רעננה לשאלה:

כיצד ניתן לטפס אל הפסגה החינוכית הבאה, זו שנמצאת בתוכנו כמנהיגים ומנהיגות חינוכיים, ולחזק את החינוך הציבורי בעיר ובישראל?

התחושה שגף ניסויים ויזמות ותכנית מרחבי חינוך הם השותפים הנכונים למסע למידה ועשייה שכזה, הלכה והתחדדה תוך כדי תהליכי פיתוח הייחודיות העירונית והבית ספרית ופיתוח מרחב החינוך העירוני במסגרת שלוש השנים האחרונות בתכנית. הדיאלוג האמיץ, הפורה, עם בקריות העיר מטעם אגף מו"פ ניסויים ויזמות, ד"ר תמי זיטלני והגב' רבקה קרן, העלה לראשונה את הרעיון הרואה ברעננה עיר המפתחת מודל חינוכי מערכתי ייחודי וניסויי במסגרת התכנית.

הסיבה השלישית (הלמה שלנו): אנחנו חושבים שכל אדם יכול להיות מנהיג אותנטי ולגלות את הפסגה החינוכית שבתוכו

בעיר רעננה אנחנו מאמינים בכך שטיפוס אל הפסגה החינוכית שבתוכנו, נשען על שלוש אמונות יסוד:

להיות אדם זה הבסיס הקבוע בעולם משתנה

- **להיות אדם** = להבין מי אני, לשאול שאלות, לקיים יחסים חברתיים (משפחה/קהילה/חברה אזרחית וכו'), לבחור, ליצור את עצמך, לפתח ייחודיות, לוותר, לקיים יחסי אמון והדדיות, לנהל כעסים ומשברים, ליצור, להתמודד עם גבול, לעסוק במשמעות, ברוח, באמונה, בערך עצמי ועוד...
- **בעולם משתנה** = הצפת מידע וידע, טשטוש גבולות, אפשרויות בחירה הולכות וגדלות, ידע משתנה, סמכות משתנה, טכנולוגיה מתפתחת, גלובליות, ועוד...

כולנו מאחלים לילדינו ולעצמנו לחיות בחברה אחראית ומחויבת הדדית המאפשרת לכל אחד ואחת בה בטחון ואפשרות ביטוי.

- **אפשרות ביטוי** = יצירת משמעות, בחירה, מימוש עצמי ועוד...
- **אחריות ומחויבות הדדית** = אחריות פנימית, יחסי אמון, יחסי הדדיות, שותפות ועוד...

חינוך ציבורי* חזק בקהילה, מסוגל, יכול וצריך לתת את המענה החינוכי ההולם ביותר והמשמעותי ביותר לכל אדם בקהילתו.

- ***ציבורי** = שוויוני (אינו ממיין, חנים), מקדם שוויון ומוביליות (אפשרויות בחירה) עתידית ומחויב לערכי ליבה מוסכמים.

הגשמת אמונות ערכיות אלו, המגולמות בחזון העירוני וכן בערכי כוכב הצפון העירוני, ומימוש המטרה של חיזוק מערכת החינוך הציבורית כמעניקה חינוך משמעותי - מתחילה במחנך שהוא אדם מודע לעצמו ואותנטי (בעל חירות ואחריות) ובמרחב חינוכי המאפשר מודעות עצמית ולמידה משמעותית בכל מימדיו.

אנו מאמינים שכל אדם יכול להיות מנהיג אותנטי!
ושהעיר רעננה רוצה, יכולה, וראוי שתהיה - מרחב חינוכי
המאפשר פסגות חינוכיות פנימיות לכל תושביה!

מהו הניסוי? מטרה ושאלת מחקר

הניסוי המוצע בעיר רעננה מציע תהליך מדעי-יישומי ופיתוח מודלים מעשיים וידע בר הפצה, באמצעות מחקר פעולה מערכת, שמטרתו:

"לפתח מודלים חינוכיים מבוססים על מנהיגות אותנטית"

שאלת המחקר התחילית עמה יצאנו לדרך:

כיצד משפיע תהליך פיתוח מנהיגות אותנטית ברמת המשילות ומנהלי העיר, על פיתוח ייחודיות חינוכית עמוקה ויצירת מרחב חינוכי המאפשר אותנטיות

לכלל באי בית הספר והמרחב המשותף?

המטרה הסופית של הניסוי מתאימה לחזון גף ניסויים ויזמות: "הניסויים יבשילו לכדי מודלים שאפשר להפיצם ולממשם במערכת החינוך".

המחקר מתמקד בארבעה מימדי ליבה של חדשנות:

חדשנות א. ניסוי ברמת העיר כולה

מזב קיים	חדשנות בניסוי
אין מודל סדור לתפיסת ניסוי ברמת מערכת מורכבת כמערכת עירונית	פיתוח מודל מעשי וידע בר הפצה בנושא "עיר בניסוי" מהלכה למעשה

חדשנות ב. מודל משולב: ייחודיות עמוקה, בחירה כמהות ומרחב עירוני כמאפשר

חדשנות הניסוי		מצב קיים במחקר ובעשייה
פיתוח מודל מעשי ייחודי וידע בר הפצה לדרך "רעננה" בתכנית מרחבי חינוך: פיתוח <u>ייחודיות חינוכית עמוקה</u> ; <u>בחירה כמהות</u> חינוכית וכביטוי לאותנטיות (כולל מודל ללמידה אותנטית); <u>ומרחב עירוני כמאפשר</u> ייחודיות עמוקה ובחירה כמהות.	<<	קיימים מודלים מקובלים לבחירת הורים, פיתוח ייחודיות בית ספרית ומרחבי חינוך, שהתפתחו בעולם ובישראל בעבר ובמסגרת התכנית הנכחית בנושא מרחבי בחירה מבוקרת.

חדשנות ג. מודל שינוי חינוכי חדשני לפיתוח מנהיגות אותנטית

חדשנות הניסוי		מצב קיים במחקר ובעשייה
פיתוח מודל מעשי וידע בר הפצה לרפורמת " <u>העמקה פורצת דרך</u> " (<u>Identity Based Reform</u>) – מודל שינוי חינוכי חדשני העושה שימוש בפיתוח <u>מנהיגות אותנטית</u> , תהליכי <u>פיתוח זהות ברמת הפרט והארגון</u> , ובאמצעות יצירת <u>משילות מבוססת אמון</u> , <u>דיאלוג שותפות וחדשנות</u> .	<<	כפי שעולה מסדרה ארוכה של מחקרים, תהליכי שינוי חינוכיים (רפורמות) עוסקים בשנים האחרונות בעיקר בפיתוח פרופסיונאליות של מנהלים ומורים ובפיתוח מנהיגותם המשימתית (פדגוגית) ו/או המערכתית, תוך שימת דגש קטן אם בכלל על זהותם של העוסקים בחינוך ובמרבית המקרים תוך מתן אמון נמוך בפועל בעוסקים בחינוך בשטח.

חדשנות ד. כלי הערכה חדשניים לפיתוח מנהיגות אותנטית

חדשנות הניסוי		מצב קיים במחקר ובעשייה
פיתוח כלי מדידה והערכה לתהליכי פיתוח מנהיגות אותנטית בארגון חינוכי מורכב.	<<	לא קיימים כלים מתאימים להערכת תהליכי פיתוח מנהיגות אותנטית בארגון חינוכי מורכב.

תהליך חינוכי ניסויי מתרחש ברמות שונות – מתחיל במרחב הפנימי (אני עצמי), מתרחב למעגלים רחבים יותר ומגיע לכל העיר



אז איך נראה הניסוי הלכה למעשה?

אנחנו עוסקים בלמידה עצמית בתהליך אישי מונחה ומכיל: כל איש ואשת חינוך בעיר מברר **במפגשים סדירים עם מנחים ומנחות אישיים** מה מניע אותי? מה חשוב לי? מה המובנים מאליהם שלי? למה אני עושה את מה שאני עושה? מבין את הבחירות שלי, להבין את היחסים החברתיים והחינוכיים שאני מקיים, להבין מה העמסתי על עצמי בדרך, מזקק תובנות ומחשבות ביחס לעצמי, ועוד.

עשייה מודעת שכזו מצמצמת את הפער בין החוויה והמניעים הפנימיים שלי לבין הפעולות שאני עושה.

העיסוק בלמידה עצמית מאפשר לי לפעול מתוך מודעות הולכת וגדלה - **"לבחור את דרכי האישית והמקצועית ואת הייחודיות החינוכית שלי"**. מודעות עצמית שכזאת מחוללת מודעות גדולה יותר גם ביחס לאדם האחר. **ומזמנת יחסים חברתיים, שיח ודיאלוג חדש, אמפאטי ואחראי יותר.** בנוסף, המודעות העצמית המעמיקה מאפשרת לי **לממש עצמי** בדרכים נוספות, חדשות ובמקרים רבים פורצות דרך עבורי. עשייה מודעת שכזו

מצמצמת את הפער בין החוויה והמניעים הפנימיים שלי לבין הפעולות שאני עושה.

בד בבד, תחושת המשמעות ו"המרחב הפנימי" המודע, מחוללים דיאלוג עצמי על האחריות שלי באפשרות תחושה שכזו לסובבים אותי בבית הספר. הדיאלוג בנושא האחריות האישית יוצר מעין תנועה הולכת ומתרחבת של אפשרות, ושל הרחבת מעגלים של למידה עצמית ומימוש עצמי (מעין תנועת "להעביר את זה הלאה") ומזמנת **תהליך בית ספרי מקביל**. בתהליך זה, אשר מתבטא בראש ובראשונה בלמידה עצמית של המורים והמורות את עצמם, נוצר "**מרחב בית ספרי**" חדש בו **נוצרים ומועצמים יחסים חינוכיים, פדגוגיות ייחודיות, וסדירות פורצות דרך (בתוך ומחוץ לבית הספר) המאפשרות את הייחודיות והבחירה** עד רמת אחרון באי בית הספר, ובאופן הנשזר במשימות הקיימות של בית הספר כגוף ממלכתי וציבורי.

**פיתוח מרחבים
עירוניים
וסדירות
עירוניות
המקדמים למידה
עצמית ומשותפת**

התהליך העירוני גם הוא תהליך מקביל. השותפים להובלת העיר, מבקשים **בתהליך קבוצתי סדיר ומונחה**, ללמוד ברמה העירונית את אותן השאלות, מי אנחנו קהילת רעננה/ביה"ס/המנהלים/ מה חשוב לנו? מהם המובנים מאליהם שלנו? מה יוצר לנו משמעות וערך משותפים? מה הייחודיות שלנו? מה אנחנו רוצים לעצמינו? ומה אנחנו צריכים כדי שזה יתקיים? הלמידה והתשובות המשותפות שנוצרו ונבחרו (למשל ב"כוכב הצפון" של התהליך) ושמשכיכות להיווצר עם ההתקדמות בתהליך, מהוות בסיס לעיצוב משותף של "**מרחב חינוך עירוני**". מרחב עירוני שכזה מאפשר קידום מיטבי של תהליכים אישיים,

וחינוכיים שונים זה מזה, ייחודיים, ופורצי דרך. מרחב עירוני מאפשר מתבטא גם **ביצירת יחסים של ניהול עירוני ומשילות חדשים** ומותאמים, ובפיתוח **מרחבים עירוניים וסדירות עירוניות המקדמים למידה עצמית ומשותפת**.

"**העמקה פורצת דרך**" - כמבוססת בראש ובראשונה על למידה ומודעות עצמיים (תהליך הכולל נגיעה במקומות פגיעים לעיתים) מחייבת יצירת **אקלים ומשילות עירונית של אמון ושותפות**. אמון הוא תנאי בסיס ללמידה עצמית של המנהל את עצמו, של המחנכים בבית הספר את עצמם ושל הילדים את עצמם במפגש החינוכי. יצירת האמון העמוק בין רמות הניהול העירוני והממלכתי השונות לבין מנהלי העיר (ובתהליך מקביל בתוך בתי הספר בין המנהלת למחנכים) מבוסס על קיום מעגלי שיח - ההולכים ומתרבים בעיר (לדוגמא: מעגל הנהגת הורים, בעלי עניין בקהילה, אנשי חינוך ועוד), למידה ושותפות, המבוססים על האומץ של כלל המשתתפים להביא את עצמם כשלמים, על כבוד ואחריות הדדיים, ועל **דיאלוג** המאפשר לכל משתתף לנוע ולהשתנות בו.

**תהליך למידה
עצמית ספיראלי
ובלתי פוסק בו כל
עשייה חדשה
ופורצת דרך (כמו
גם כל עשייה
קיימת) היא בסיס
ללמידה והעמקה
נוספת**

תהליך שכזה של העמקה פורצת דרך הוא **תהליך למידה עצמית ספיראלי** ובלתי פוסק בו כל עשייה חדשה ופורצת דרך (כמו גם כל עשייה קיימת) היא בסיס ללמידה והעמקה נוספת - בעבורי ובעבור כל הלוקחים בה חלק.

* המסמך נכתב כתקציר מנהלים לניסוי