

# עשייה עם חזון

## החוג לגיל הרך באפרתה

### יערה שילה

מושג החזון בעברית המודרנית הוא מושג חמקמק. ניתן לדבר על שני סוגים או הגדרות של חזון. האחד – חזון ממשי שאפשר ליישמו, והאחר – חזון אידיאלי, המשפיע על חיינו בהווה ונותן קריאת כיוון לעתיד, אבל לא ניתן ליישמו. תפיסת חזון זו משתקפת במאמרו של נתנאל כ"ץ המנתק את החזון מהעשייה הממשית: "החזון אינו מגדיר מה עושים אלא את הערכים והעקרונות המנחים את העשייה".<sup>1</sup> כ"ץ מבדיל בין מושג החזון (Vision) ובין מושג היעוד (Mission), שהוא למעשה 'משימה' ורואה בכל אחד מהם פונקציה אחרת: "בהשלמה למטרות המציבות יעדים מדידים במונחי זמן, כמות ואיכות, מציב החזון שאיפה מתמדת שאינה ממומשת".<sup>2</sup>

בשונה מהגדרה זו של החזון, מאמר קצר זה הבא להציג את הקמת גני אפרתה, מגדיר את החזון כמושג יישומי ולא רק כמושג המסמן כיוון. יצירת החזון מקדמת את הארגון ומביאה לכך "שחבריו מתפקדים כשותפים, מסכימים למטרתו, לערכיו ולתקוותיו בנוגע לעתיד".<sup>3</sup> החזון נותן "תמונה עתידית של הארגון במיטבו" והוא "ממוקד בגיבוש תמונה עתידית לעובדים ולצוות".<sup>5</sup>

אלטרס עומד על המרכיבים השונים בתהליך יישום החזון שהעיקריים שבהם הם: (1) תכנית פעולה המונעת על ידי החזון, בעלת ממדים של זמן, כמות ומקום. (2) זיהוי הסביבה ומציאת ממשקים בין החזון ובין הסביבה הרלוונטית. (3) הדרכה בארגון ברמה

---

1. כ"ץ, 1999.

2. שם. תפיסתו של כ"ץ את החזון דומה לתפיסת המוסריות של קאנט, שגם היא מציבה אידיאלים שאינם בני מימוש: "רחשי לב מוסריים במלוא שלמותם [...] אינם בגדר השגתו של שום יצור נברא, הם בכל זאת אב – דיוקן, שמוטל עלינו לשאוף להתקרב ולהשתוות אליו בהתקדמות בלתי נפסקת, אך אין סופית" (קאנט, 1973, עמ' 82).

3. קנת 2006, עמ' 119.

4. כ"ץ, 1999, עמ' 133-146.

5. שם.

פרטנית ככל שניתן.<sup>6</sup> 4) בקרה ומשוב על התהליך; למידה מהצלחות וכישלונות וחיזוק מה שדרוש תיקון.<sup>7</sup> 5) למרכיבים אלו ניתן להוסיף גם את דבריו של קנת על יצירת הצוות של הדור הבא,<sup>8</sup> שניתן למנותו כמרכיב חמישי.

להלן אתאר כיצד עשייה יוצרת חזון, אפרט את המאפיינים של החוג לגיל הרך ואת ייחודו באפרתה תוך מתן דוגמאות מהתיאוריה למעשה. ניתן למנות ארבעה מאפיינים שהנחו את פעילותו של ד"ר דוד ברודי, שכהן כראש מסלול גיל הרך.

ד"ר ברודי היה ממייסדי גני אפרתה שהוקמו לפני למעלה מעשור. גני אפרתה הוקמו בהשראת התאורטיקן של החינוך לגיל הרך, גדעון לוי (1921-2004), המייסד של שיטת 'הגן הזורם', המאפשר לילדים חופש בחירה בבחירת הפעילות שהם מעוניינים לעשות, תחת הכוונה והדרכה של הגננת, כפי שכותבת יעל דיין:

זרימת הפעילות היא גישה המאמינה בזכות וביכולת של הילדה והילד לבחור את הפעילויות המוצעות בגן ולעבור מפעילות לפעילות על פי ההתעניינות ועל פי הקצב האישי ולא על פי לוח זמנים כפוי המוכתב מראש.<sup>9</sup>

דרך זאת מאפשרת לתת מקום לייחודיות שיש בכל ילד, כפי שכותב גדעון לוי:

זרימת הפעילות היא התשובה החינוכית לשוני בין הילדים, לשוני בין היכולות שלהם, ליוזמה הטמונה בכל ילד, בהתעניינות הייחודית של כל אחד ובקצב ההתפתחות האישי.<sup>10</sup>

מרכיב נוסף של גנים אלה הוא גישת החקר – למידה של הילדים באמצעות ניסוי וטעייה. כאשר ד"ר ברודי התחיל לעבוד כמדריך פדגוגי, הוא הכניס לאט לאט את גישתו של גדעון לוי, חינך את הילדים וראה בהם כשותפים. הוא עודד את הסטודנטיות להתנסות בגישתו של גדעון לוי וכן את צוות ההדרכה שסביבו.

מאפיין נוסף בפעילותו של דוד הוא העצמת הצוות. לפי בן אליהו, עבודת צוות במסגרת צוות הוראה מאפשרת את היתרונות הבאים: הפריה הדדית וסיעור מוחות; חלוקת עבודה; הכנה משותפת של חומרי למידה, בקרת איכות לצורך שיפור, פתרון בעיות, קביעת סטנדרטים משותפים, אפשרות להפעלה בין-תחומית. מבחינת המורה

6. על מרכיב זה עמד קנת שכתב שיש צורך שהחזון יהיה ברור ושכל אחד מחברי הצוות יוכל להציג אותו בעצמו. ראו קנת 2006, עמ' 115.

7. אלטרס, 2014.

8. קנת 2006, עמ' 119.

9. דיין, 2014.

10. מובא אצל דיין, 2014.

הפרטי היא נותנת אפשרות להתייעצות בנוגע לקשיים, קבלת משוב על פעילות שנעשתה והעשרה של המורה.<sup>11</sup> במאמר שנכתב על ידי 'מנהיגות - מכון יעוץ לארגונים לומדים',<sup>12</sup> הוגדרו סוגים שונים של קשר בין צוותים. צוות בעל תלות הדדית נמוכה, כגון מחלקה באוניברסיטה, צוות בעל תלות הדדית בינונית, כגון צוות בפרויקט הייטק, שבו כל אחד נותן את חלקו עבור מוצר אחד שלם שאינו יכול לתפקד ללא החלק האחר, וצוות עם תלות הדדית גבוהה, המצריכה שיתוף פעולה לאורך ביצוע המשימה, כגון קבוצת כדורסל. כמו כן הובאה האבחנה שבין קבוצת אנשים שיכולים להסתדר גם ללא שיתוף פעולה, ובין הצוות, שהדרך היחידה להשגת מטרתו היא על ידי עבודה משותפת. כשעובדים עם צוות, יש להציב מטרות לטווח קצר ומטרות לטווח ארוך.<sup>13</sup> בעל החזון הוא זה שמניע אותו: "החזון הינו מימוש של החותם האישי בתוך קונטקסט ארגוני".<sup>14</sup> בבניית החזון יש להביא מצד אחד את התמונה הכללית, 'תמונה מלהיבה ומעוררת מוטיבציה',<sup>15</sup> ומן הצד האחר להציג תוכנית מפורטת ליישומן, 'ציור מפורט ככל האפשר של תמונת העתיד'<sup>16</sup> שבלעדיה, החזון יישאר 'כמגדל פורח באוויר', ולא יוכל להיות מיושם על קרקע המציאות. יפה בעניין זה האמרה המיוחסת לרב משה צבי נריה:

גדולים החולמים חלומות והופכים חלומות למציאות. גדולים העוסקים במעשים קטנים והופכים את המעשים לגדולים. אבל הקטנים החולמים על גדולות, ואינם עוסקים אפילו בקטנות, אין להם עולם. שכן החלומות נשארים בחלומם, [...] והעולם תהו ובהו.

מה שמייחד את פעילות הצוות שהוביל דוד הוא העצמתם של חברי הצוות, עידודם ללמוד לתארים מתקדמים, להשתתף בכנסים ולהכין פוסטרים וסיוע בכתיבת מאמרים. תהליך העצמת הצוות הבשיל לכדי הקמה של הגן הזורם הראשון. הוא התחיל כגן פרטי ובשלב מסוים בעידוד הפיקוח שאפשר גם להדריך בדרך זו, הצליח להפוך לגן ציבורי בחסות העירייה ומשרד החינוך.

בתחילה הקימו גן אחד במסגרת פרטית לאוכלוסייה הגרה סמוך למכללת אפרתה, אולם בזכות חזונו של ד"ר דוד ברודי גני אפרתה מתפתחים ומשפיעים על מעגלים רחבים יותר. לעת עתה ישנם שמונה גנים, ועוד היד נטויה. על תפיסת החזון כתהליך מתגלגל ממעגלים קרובים להשפעה נרחבת כתב יצחק כ"ץ:

11. בן אליהו, ללא שנת פרסום, עמ' 5-6.

12. מכון יעוץ, ללא שנת פרסום.

13. בניה וברקמדינה, 2012, עמ' 1-17.

14. כ"ץ, 1999, עמ' 133-146.

15. בניה וברקמדינה, 2012, עמ' 1-17.

16. שם.

חשוב להבין כי החברות בעלות החזון הן יותר מסיפור הצלחה כלכלי ועסקי, גם אם סיפור ההצלחה נמשך לאורך זמן. חברות אלה היו לחלק בלתי נפרד מהמרקם החברתי של חיינו וממצעד הקידמה הטכנולוגי, הכלכלי, החברתי והאנושי שטרם הושלם.<sup>17</sup>

החזון של גני אפרתה איננו מתמצה במספר הגנים שעברו לתוכנית זו. השאיפה היא שדרך זו תשפיע גם על מעגלים רחבים יותר, ותיצור שינוי מערכתי רחב. החזון עדיין רחוק ממימושו המלא, אבל 'לא עליך המלאכה לגמור ואין אתה בן חורין ליבטל ממנה' (אבות ב, טז). הפעילות של גני אפרתה נעשתה באופן יצירתי, על ידי הפנינג לכל ההורים בסוף השנה, עם פעילות משותפת להורים וילדים לאור נושא שנבחר. כאן אנו מגיעים למאפיין נוסף של ד"ר ברודי – פיתוח חשיבה יצירתית ו'יציאה מן הקופסה'.

לפי הגדרת אדוארד דה בונו, יצירתיות היא הַבָּאָה לידי קיום של משהו שלא היה קודם לכן. נילי פורת מרחיבה על דבריו, ומוסיפה גם את המושגים 'בלתי צפוי' ו'שינוי', ובכך עוברת מדיון על תוכן היצירה לדיון אל האדם היוצר. גם אריקה לנדאו מאפיינת אנשים יצירתיים עם תכונות אופי מסוימות: פתיחות, רגישות וסקרנות.<sup>18</sup> תכונות המאפיינות את ד"ר דוד ברודי. החשיבה היצירתית שהיתה בו לא מפעמת רק בו אלא משפיעה גם על המעגלים סביבו. לדוגמה, בבחירת הסמליל לחוג לגיל הרך. לאחר התייעצות עם הצוות הוא ביקש מהסטודנטיות להציע נושא וסמליל לחוג.

גם הפעילות של החוג הייתה לעיתים בלתי שגרתית. כשהיה מצב בטחוני קשה בשדרות או לאחרונה בקריית ארבע, הסיעו את הילדים לפעילות בירושלים ביזמתו של דוד, וכן שלחו ליישובי קו העימות קופסאות עם פעילות יצירה מגוונת.

## סיכום

התחלנו עם תפיסות שונות של מושג החזון, ראינו כיצד הוא התממש בגני אפרתה, שקמו ביזמתו של ד"ר ברודי ובהשראת המודל של הגן הזורם שהגה גדעון לוין. לאחר מכן עסקנו בחשיבות וביתרונות שיש בעבודת צוות, ולאופן שבו דוד העצים את חברי הצוות שעמם הוא פעל, פעילות שהביאה להקמת גני אפרתה. לבסוף, תוארו המאפיינים של עבודתו: יצירתיות וחשיבה יצירתית וכן הוצג האופי היצירתי של פעילותו של ד"ר דוד ברודי, שהנו בעל יכולת הנעה יצירתית של הסובבים אותו.

<sup>17</sup>. כ"ץ 1995.

<sup>18</sup>. מובא אצל פורת 2000, מתוך ספרו של אדוארד דה בונו, **יצירתיות רצינית**, ירושלים 1995, ומתוך ספרה של אריקה לנדאו, **האומץ להיות מוכשר**, תל אביב 1990.

## בנימה אישית

בשנת תשנ"ח סיימתי את לימודי הגיל הרך גן+א-ב לתואר ראשון במכללת אפרתה. ד"ר דוד ברודי היה המדריך הפדגוגי שלי. מטרתו היתה למקצע אותי ולהפוך אותי מגננת אינטואיטיבית לבעלת פרופסיה. ההשפעה של דוד על תפקודי כגננת בעבר וכמדריכה כיום באה לידי ביטוי הן בפן המקצועי הצר – הקניית כלים שונים ומגוונים, כגון: מחברת רפלקטיבית, צפייה באירועים שונים בגן וכיו"ב, והן בהשפעה כללית יותר הבאה לידי ביטוי בהיבטים רבים בחיי. למדתי ממנו רגישות מוסרית לכל אדם ולכל ילד, ומנועם הליכותיו למדתי פרק ביחסי אנוש.

גם התקדמותי האקדמית הנה חלק מחזונו של ד"ר דוד ברודי להכשיר את צוות הגיל הרך לאקדמיזציה ולמקצע אותם לטובת קידום החוג כולו. מי יתן והשורשים שנטע בנו דוד יצמחו וימשיכו את חזונו ביתר שאת.

## רשימת קיצורים וביבליוגרפיה

- אלטרס, 2014 'אלטרס, הטמעה אפקטיבית של חזון ארגוני יניב אלטרס'. מתוך אתר המי"ל – המרכז הישראלי לניהול, 10 לאוקטובר 2014. נדלה מתוך: <http://goo.gl/GwGUjX>
- בן אליהו, ללא שנת פרסום ש' בן אליהו, 'מקומה של עבודת צוות מורים שיתופית בהבטחתן של למידה והערכה משמעותיות', מתוך אתר **לב לדעת** (חסרה שנת פרסום). נדלה מתוך: <http://goo.gl/ibnMmN>
- בניה וברק'מדינה, 2012 'י בניה וע' ברק'מדינה, 'יצירת חזון בת ספרי ומימוש', **מכון אבני ראשה**, 2012, עמ' 1-17. נדלה מתוך: <http://goo.gl/tfFiFj>
- דיין, 2014 'דיין, ג'דעון לויין – אדם פעיל', **הגיל הרך**, 2014. נדלה מתוך: <http://goo.gl/bYsyNj>
- כ"ץ, 1995 'י כ"ץ, 'הקדמה למהדורה העברית'. בתוך: ג' קולינס וג' פוראס, **לנצח נבנו: 18 חברות מופת**, ת"א 1995.
- כ"ץ, 1999 'נ' כ"ץ, 'הגדרת החזון והנחלתו – אבן היסוד למנהיגות איכותית' בתוך: א' גון וא' זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה**, הוצאת משרד הביטחון 1999, עמ' 133-146.
- מכון ייעוץ לארגונים לומדים, 'עבודת צוות'. (ללא שנת פרסום), נדלה מתוך קישור זה: <http://goo.gl/vYK5GW>

- פורת, 2000 נ' פורת, 'דרכים לטיפול יצירתיות', **הלכה למעשה בתכנון לימודים** 15 (2000), עמ' 32-49.
- קאנט, 1973 ע' קאנט, **ביקורת התבונה המעשית**, (תרגמו: ש"ה ברגמן ונ' רוטנשטרייך), ירושלים 1973.
- קנת, 2006 ב' קנת ואחרים, **צוות לענין! - עבודת צוות כמנוף להצלחה**, (תרגם: ע' יריב), תל־אביב 2006.