

כן זה אפשרי

ניהול שינוי בארגון חינוכי

Shuki (Joshua) Stauber

Yes, it's possible

Managing change in an educational organization

עריכה לשונית: נורית שי

צילום הכריכה: אבי ליפשיץ

עיצוב עטיפה ועימוד: סטודיו רובין

ניהול הפקה: אבי ליפשיץ - אות הפקות

נדפס בישראל תש"ף @ 2019

על ידי יהושע שטאובר - ספרי ניהול ועסקים

דוא"ל: shuki@shukistauber.co.il

אתר הבית: www.shukistauber.co.il

@ כל הזכויות שמורות ליהושע שטאובר

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני אחר, כל חלק שהוא מהחומר הכלול בספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמחבר.

Printed in Israel

כן זה אפשרי

ניהול שינוי בארגון חינוכי

סיפורו של הכפר הירוק

"חנה לנער על פי דרכו גם כי יזקין לא יסור ממנה".

[משלי כ"ב, פסוק ו']

תוכן העניינים

9	מבוא בנימה אישית
	שער ראשון - התשתית המערכתית ורקע היסטורי
17	פרק ראשון: מערכת החינוך וכפרי הנוער בישראל
17	התפתחות מערכת החינוך בישראל ומאפייניה העיקריים
20	כפרי נוער חקלאיים בישראל
27	פרק שני: הכפר הירוק עד שנת 2000
27	הקמת הכפר הירוק
32	שנות ה־50 וה־60 - גידול ושגשוג
36	שנות ה־70 וה־80 - דעיכה ומשבר
39	שנות ה־80 וה־70 - עצירת הדעיכה והתייצבות
51	פרק שלישי: הסיפור האישי של מנהל הכפר הירוק שער שני - שינוי, יוזמות ופיתוח
65	פרק רביעי: השנים הראשונות
70	אישור ההקמה של מסלולי לימוד בכיתות ז' ו־ח'
74	כיתות מופ"ת
80	ההקמה של כיתת המחוננים
86	הפנימייה והמשק
91	פרק חמישי: התפתחותו וגידולו של בית הספר
92	רציונל ההקמה של מסלולי הלימוד הייחודיים
94	"כפר ירוק" והמסלול למנהיגות סביבתית
103	ניהול בית ספר בגידול מתמיד
109	המסגרת הארגונית של בית הספר
110	קבלת תלמידים חדשים לכפר הירוק
115	פרק שישי: יוזמות נוספות ופעילות בין־לאומית
116	בית הספר לסייבר, רובוטיקה וסטרט אפ
122	מסלול מוזיקה קלסית ותזמורת סימפונית
127	פעילות בין־לאומית ובית ספר בין־לאומי

שער שלישי - ניהול שוטף

137	פרק שביעי: מסגרות הפנימייה וניהולן
138	מסגרת הפנימייה
139	ההרכב הדמוגרפי של חניכי הפנימייה
142	חיזוק, תמיכה ואינטגרציה
147	גיוס תלמידים לפנימייה
151	המשפחתונים
153	תולדות המכללה הטכנולוגית
157	פרק שמיני: היחסים עם הסביבה
157	על המקורות הכספיים
158	השכרת מבנים ושטחים
161	גיוס תרומות
164	אגודת הידידים
166	הורי התלמידים
171	פרק תשיעי: היחסים עם רשויות השלטון
171	שאלת ההשכרה של מבנים ושל שטחים
176	שאלת אזורי הרישום או שוד התלמידים הגדול
182	הפקעת קרקעות
	שער רביעי - סיכום ולקחים
187	פרק עשירי: דפוסי הניהול של הכפר הירוק
188	אישיות המנהל ודפוסי התנהלותו
193	אסטרטגיה ניהולית
199	ניהול שוטף
209	סיכום
213	אינדקס

מבוא בנימה אישית

מאז החלו ילדיי לחבוש את ספסלי הלימודים, במחצית השנייה של שנות ה־90 של המאה ה־20, הלכה והתחזקה אצלי התחושה כי ניהול בית ספר הוא משימה ייחודית שהשלכותיה חורגות בהרבה מעבר לכותלי הארגון. מנהל בית ספר הוא לא רק הגורם המשפיע ביותר על הצלחתו של מוסד פדגוגי, אלא גם דמות שיש לה השפעה חברתית מהותית.¹

בה בעת, עקבתי בהשתאות אחר התפתחותו של המוסד החינוכי שבו השלמתי את לימודי התיכונים, הכפר הירוק - בית ספר חקלאי שרוב שנות קיומו שימש בעיקר כפנימייה. בשבעים שנותיו ידע הכפר הירוק עליות ומורדות. בשנות ה־80 אף נקלע למשבר שעלול היה לאיים על עצם קיומו. מספר תלמידי הצטמצם והמוניטין שלו כמוסד חינוכי התדרדר. מצב זה נגרם בעיקר בשל סיבות אוניברסליות שהשפיעו על בתי ספר חקלאיים בכלל. חלקם נחלצו מהמשברים, אחרים נאלצו לסגור את שעריהם.

בתחילת שנות האלפיים, נטל את מלאכת ניהול הכפר הירוק ד"ר קובי נווה (סיסקו), והוביל אותו להצלחה מרשימה, שהייתה כרוכה בתהליכי שינוי מהותיים. דוגמה בולטת לשינוי זה היא המהפך שחל בהרכב התלמידים. בשנת 2001, שנת כניסתו לתפקיד, היו בכפר הירוק כ־300 תלמידים, רובם תלמידי פנימייה שלא היו זכאים לתעודת בגרות.² כיום, לצד כ־350 תלמידי פנימייה,³ לומדים בבית הספר

1 שוקי שטאובר, "מנהל בית ספר: התפקיד המורכב מכולם", YNET, 5/9/2009.

2 נוסף על כך חיו בפנימייה עוד כחמישים חניכי המכללה הטכנולוגית.

3 נוסף על כך מתגוררים בכפר בירוק, בתנאי פנימייה, עוד כ־230 ילדים ובני נוער, במסגרת הפעילות של בית הספר הבינלאומי (ראו בפרק השישי) ושל המשפחתונים (ראו בפרק השביעי).

השש-שנתי של הכפר הירוק עוד כ-1,950 תלמידים מהחוץ. הביקוש להתקבל ללימודים כתלמידים מהחוץ עולה בהרבה על ההיצע, משום שהכפר הירוק נחשב כיום לבית ספר למצוינות המציע מגוון רחב של מסלולי לימוד ייחודיים, וכל אחד מתלמידיו זוכה לתעודת בגרות.

זה המקום לקיים את חובת הגילוי הנאות, ולעמוד על הקשר האישי - סיסקו ואני היינו תלמידי מחזור י"ז בכפר הירוק. תקופה מסוימת אף חלקנו את אותו חדר בפנימייה, וקשרי הידידות שלנו נשמרו לאורך השנים. בשנים האחרונות גם לקחתי חלק במפגשי אגודת הידידים של הכפר הירוק, ובהם העליתי מפעם לפעם את הרעיון לתעד את הדרך שבה עלה הכפר הירוק על פסי ההצלחה, בעיקר כדי לגבש מודל השראה לניהול של מוסדות חינוך.

יזומה זו קרמה עור וגידים בשל שילוב של שני אירועים: מלאת שבעים שנים להקמתו של הכפר הירוק, ופרישתו הצפויה של סיסקו לגמלאות, לאחר 46 שנות עבודה בכפר הירוק, מהן קרוב לעשרים שנים כמנהל. נוסף על כך תולדות הכפר הירוק שלובות בהיסטוריה האישית שלו ומשקפות בעיניי גם את קיבוץ הגלויות ההיסטורי - הכפר הירוק הוקם כבית ספר חקלאי שביקש להגשים את חזון החינוך ההתיישבותי של תנועת העבודה ההיסטורית. הוא מוקם בלב הקונצנזוס האידיאולוגי, הפוליטי ואפילו הגיאוגרפי (בין צפון תל אביב לרמת השרון) של ההנהגה האשכנזית הוותיקה, וסיסקו היה ייצוג נאמן של בן עולים מארצות המזרח שיושבו בפריפריה, בקריית מלאכי.

אך, בראש ובראשונה, ספר זה עוסק בתיאור דפוסי ניהול של מוסד חינוכי הנחשב למצליח, ובניתוחם. הספר גם שופך אור על התנהלותה של מערכת החינוך בכללה, ועל בעלי העניין המעורבים בפעילותה. בד בבד עם שימת דגש על התופעה הייחודית של כפרי הנוער בישראל.

מבנה הספר

הספר נחלק לארבעה שערים.

השער הראשון מציג את הרקע הארגוני וההיסטורי של הכפר הירוק: הפרק ראשון מציג את מערכת החינוך תוך שימת דגש על כפרי הנוער בישראל. הפרק השני מציג את סיפור התפתחותו של הכפר הירוק עד לשנת 2000. היות שההיסטוריה האישית של סיסקו קשורה בקשר הדוק להיסטוריה של הכפר הירוק, בחרתי להציג בפרק השלישי את סיפורו האישי והניהולי של סיסקו עד לשנה זו. השער השני מתאר את תהליך השינוי שחווה הכפר הירוק משנת 2001 ועד היום: הפרק הרביעי מתאר את השנים הראשונות לשינוי, את תחילת המהפך ואת ההתמודדות עם ההתנגדויות לשינוי. בשנים אלו נוצרה התשתית שאפשרה את העלייה על פסי ההצלחה.

הפרק החמישי מתאר את תהליך התפתחותו של בית הספר ואת מיתוגו של הכפר הירוק כ"כפר ירוק" וכבית ספר המקדש מצוינות לימודית. הפרק השישי מתאר יוזמות נוספות אקסקוריקולריות, ואת התפתחותה של פעילות בין-לאומית, ששיאה בהקמת בית ספר בין-לאומי. השער השלישי עוסק בניהולו השוטף של המוסד החינוכי וביחסיו עם הסביבה: הפרק השביעי מתמקד בייחודה של הפנימייה ובדרך ניהולה. הפרק השמיני דן ביחסים של הכפר הירוק עם בעלי העניין, כמו: הורי תלמידים, תורמים ועוד.

הפרק התשיעי מתאר את יחסי הגומלין המורכבים בין הכפר הירוק למוסדות שלטון.

השער הרביעי עוסק בסיכום, ניתוח והפקת לקחים מאופן הניהול של הכפר הירוק: הפרק העשירי מתמקד בתיאור מאפייני ניהול השינוי שחווה הכפר הירוק ובניתוחם, ובדרך ניהולו השוטף, בניסיון לעמוד על מרכיבי ההצלחה ועל האפשרויות ליישומן.

פרק הסיכום מגדיר את רכיבי הניהול העיקריים של מוסדות חינוך, בשימת דגש על כפרי נוער ועל אפיון ייחודו של הכפר הירוק.

ברצוני להודות מקרב לב לקבוצה נכבדה של מרואיינים שתרמו לספר בחפץ לב מידע רב וחשוב, שהושתת על ניסיונם ותובנותיהם. אלו הם, לפי סדר האלף-בית של שמותיהם הפרטיים:

עובדים ומנהלים בכפר הירוק, בעבר ובהווה

- אביבה זק, תלמידת מחזור הלימודים הראשון ומורה בכפר הירוק עד שלהי שנות ה־90 של המאה ה־20
- אורנית ממון, אחראית הסברה
- איגור מוזס, מנהל הפנימייה
- איילת ליפשיץ, ראש מגמת מוזיקה קלסית
- אמנון בר, מנכ"ל הכפר הירוק בשנים 1975-1981
- אסתר הראל, מורה בכפר הירוק
- אריה קוגן, משנה למנכ"ל הכפר הירוק
- בני פרדה, מדריך בפנימייה
- גילי רומן, מנהל בית הספר הבין־לאומי
- דפנה מנור, מנהלת חטיבת הביניים
- הדר אנגמון-פרי, מורה ורכזת המסלול למנהיגות סביבתית
- ויקטוריה רודנייב, מורה ורכזת קליטה
- ורדה קרין, מורה ועורכת אחראית של עיתון הכפר הירוק
- חולדה רוזנטל, מורה בכפר הירוק בשנים 1957-2017
- יהודה אור, מנהל בית הספר לרובוטיקה, לסייבר ולסטרט אפ
- יורם לביא, מנהל מרכז המבקרים
- נעמי אלישיב, מנהלת בית הספר
- עירית יצחק, מנהלת התיכון
- עליזה בשור, מנהלת בית הספר בשנים 1999-2012
- עמיה ועודד זיו, מדריך ומורה בשנות ה־60 וה־70 של המאה ה־20
- קובי נווה, מנכ"ל הכפר הירוק
- רוני שושן, אקולוג הכפר הירוק
- שרה רן, מורה בשנים 1971-2001

בעלי עניין

- א.ק., תורם החפץ בעילום שמו
- ארנה שנידרמן, מנכ"לית רשת מופ"ת
- איציק רוכברגר, ראש עיריית רמת השרון בשנים 2003-2013
- אריאל להמן, אג ורכזת משותפת של פורום מנהיגות הורים
- בני גנץ, יו"ר אגודת הידידים של הכפר הירוק בשנים 2015-2019
- דניאלה ירון-צולר, אג
- ישעיהו יחיאלי, מנכ"ל פרויקט נעל"ה
- עדי אלדר, יו"ר דירקטוריון הכפר הירוק בשנים 1986-2008
- פרופ' עמנואל גרופר, סגן ראש בית הספר לחינוך ולחברה בקריה האקדמית אונו
- שלומית רחמל, מנהלת המחלקה למחוננים במשרד החינוך בשנים 1995-2014
- שלמה לחיאני, יו"ר אגודת הידידים של הכפר הירוק בשנים 2012-2016

תודה מיוחדת שלוחה לפרופ' עמנואל גרופר על הערותיו המועילות לפרק הראשון.

תודה מקרב לב לאבי תירוש, מנהל מרכז המשאבים בכפר הירוק, ולאילנה לוי, מזכירת הכפר, על סיועם הרב באיתור המידע הרב שנדרש להשלמת הספר. ולבסוף, תודה גדולה לרעי ושותפי לדרך, סיסקו, שפתח בפניי לרווחה הן את שערי הכפר הירוק והן את חדרי ליבו, והעניק לי ללא היסוס חירות ספרותית מלאה, שבלעדיה, מן הסתם, לא יכול היה פרויקט זה לקרום עור וגידים.

שוקי שטאובר

נובמבר 2019

שער ראשון

התשתית המערכתית ורקע היסטורי

פרק ראשון

מערכת החינוך וכפרי הנוער בישראל

התפתחות מערכת החינוך בישראל ומאפייניה העיקריים

לפני קום המדינה לא הייתה בארץ ישראל מערכת חינוך מרכזית. לכל אחת מארבע התנועות הפוליטיות המרכזיות של היישוב היהודי⁴ הייתה מערכת חינוך משל עצמה, והורים בחרו את בית הספר שבו ילמדו ילדיהם לפי הזרם הפוליטי שאליו השתייכו.

באותה עת התקיימו בישראל שתי מסגרות לימוד עיקריות: בני הגילים 6-14 למדו שמונה שנות לימוד בבתי ספר יסודיים, המכונים גם בתי ספר עממיים (כיתות א'-ח'); עליהן נוספו ארבע שנות לימוד בבתי ספר תיכוניים לבני הגילים 15-18 (כיתות ט'-י"ב). בפועל, מרבית הילדים לא זכו להשכלה תיכונית; בין השאר, משום שרוב בתי הספר התיכוניים גבו שכר לימוד. חלק מהילדים נשרו ממערכת החינוך כבר במהלך לימודיהם בבית הספר היסודי. מושגים של שוויון ושוויון הזדמנויות לא רווחו בשיח החינוכי.

לאחר קום המדינה וסיומה של מלחמת השחרור, החלו העליות הגדולות למדינת ישראל. ביישובים הוותיקים והמבוססים המשיכו לפעול בתי הספר של הזרמים השונים, ואילו במעברות ובמחנות העולים פעלו בדרך כלל כיתות ללימוד עברית. אחד מהעקרונות המרכזיים שעליה הושתתה מדינת ישראל הוא השוויון החברתי.⁵

4 הזרם הכללי, זרם העובדים, הזרם הדתי-לאומי והזרם החרדי.

5 מתוך מגילת העצמאות: "מדינת ישראל תקיים שוויון זכויות חברתי ומדיני גמור לכל אזרחיה..."

כבר בשנת 1949, הניב עקרון זה את "חוק לימוד חובה", שקבע כי הלימודים בבית הספר היסודי יהיו חובה וינתנו בחינם.⁶ יישום החוק סייע לצמצום אחוזי הנשירה הגבוהים מבית הספר, ולהסתגלות העולים לנורמות החינוך בארץ.

בשנת 1953 חוקקה הכנסת את "חוק חינוך ממלכתי", שיצר מערכת חינוך אחת. בתי הספר היסודיים עברו מבעלות של תנועות פוליטיות לבעלות המדינה או לבעלות הרשות המקומית.⁷

החוק אומנם יצר מצב של שוויון פורמלי, אך במעברות ובמחנות העולים, בדרך כלל, לא התקיימו התנאים הנדרשים ליישומו - לא הייתה בהם מערכת יציבה של שלטון מקומי מסייע,⁸ רמת המיומנות של צוותי החינוך הייתה נמוכה יחסית ותוכניות הלימודים לא תמיד התאימו לצורכי העולים ולרקעם התרבותי. נוסף על כך בחלק ניכר מהאזורים שבהם הוקמו המעברות, כמעט לא היו בתי ספר תיכוניים, וממילא הרישום לפי אזורים הביא להפרדה בין ילדי התושבים הוותיקים לילדי העולים, וסייע להנציה, ואף להעמיק, את הפערים ביניהם.

בשנות ה-60 של המאה ה-20, כדי לתקן את קלקוליה של מערכת החינוך, החליטו קברניטיה לאמץ מדיניות של "טיפוח". אפיון תלמיד כ"טעון טיפוח" התבסס על השתייכות עדתית, על רמה כלכלית ועל אזור מגורים. במסגרת מדיניות זו הורחב החינוך המקצועי,⁹ והונחלה שיטת ה"הקבצות" - מיון תלמידים לכמה רמות לימוד תוך מתן הוראה מותאמת לכל רמה - שהפכה לאבן היסוד של מדיניות החינוך החדשה.

לימים, התברר כי במקרים רבים תוצאות יישום מדיניות הטיפוח דווקא הביאו להנצחת הפערים. אומנם בתוך שנים ספורות, הצטרף שיעור ניכר מקרב בני הנוער בפריפריה (הגיאוגרפית והתרבותית) לבתי ספר תיכוניים, אך בדרך כלל לכאלו שיועדו בעיקר להם, ובכך סייעו לשמר את תיוגם כנחשלים תרבותית.

6 וכך גם הלימודים בשנה האחרונה של גן הילדים (גן חובה).

7 פרט לחינוך החרדי, שנותר מחוץ למסגרת החינוך הממלכתי.

8 רישום התלמידים לבתי הספר נעשה על פי חלוקה אזורית.

9 בתי ספר מקצועיים נבנו בעיקר בשכונות מבוססות פחות ובעיירות פיתוח. בוגריהם זכו בתעודת סיום שאינה מאפשרת כניסה למוסדות ההשכלה הגבוהה.

בשנת 1968, התקבלה החלטה בכנסת על ביצוע רפורמה מקיפה במערכת החינוך, שמטרתה הייתה שיפור ההישגים של כלל אוכלוסיית התלמידים וצמצום הפערים בין תלמידים הנבדלים ברקעם החברתי והכלכלי.

הרפורמה חוללה במערכת החינוך שני שינויים מרכזיים - "חיטוב" ואינטגרציה.

"חיטוב" הביא ליצירה של שלוש מסגרות לימוד: בית ספר יסודי (כיתות א'-ו'), חטיבת ביניים (כיתות ז'-ט') ובית ספר תיכון שלוש שנתי (י'-י"ב), המכונה גם חטיבה עליונה. כמו כן, נקבע כי לימודי החובה יכללו גם את הלימודים בחטיבת הביניים, וכי המעבר מבית הספר היסודי לחטיבת הביניים ייעשה ללא תהליכי מיון.¹⁰

אינטגרציה בחטיבות הביניים נוצרה על ידי חיבור של אזורי רישום שונים, ויצרה את המפגש המיוחל בין התרבויות השונות. אך מטבע הדברים, מפגש זה יכול היה להתקיים בעיקר במקומות בעלי סמיכות גיאוגרפית, למשל: בין תלמידים משכונות חזקות לתלמידים משכונות מוחלשות הנמצאות באותה עיר. לכן, במקומות שבהם המרחק הגיאוגרפי הגביל משמעותית, כמו קיבוצים או עיירות פיתוח, הוקמו בתי ספר מקיפים.¹¹

בשנות ה-80 חלו שינויים משמעותיים בחברה ובכלכלה בישראל. מושגים סוציאלי-דמוקרטיים, כמו: "צמצום פערים", "שוויון הזדמנויות" ו"אינטגרציה", הוחלפו במושגים של כלכלה ליברלית, כמו: "ביזור", "אוטונומיה", "חופש בחירה" ו"פלורליזם".

בשנים אלו הלכה והתעצמה מעורבות ההורים, בעיקר בעלי יכולת כלכלית, בחינוך ילדיהם. בעבר, רבים מההורים היו בעלי השכלה נמוכה ולא ראו את עצמם בני שיח שווים לאנשי ההוראה, שרובם בעלי השכלה על-תיכונית; בשנות ה-80, עם העלייה ברמת ההשכלה של ההורים, נוצרה אצלם תחושה שהם יכולים לדון עם אנשי

10 השינוי יצר מסגרת נוספת, בתי ספר שש-שנתיים, שבהם למדו תלמידי חטיבת ביניים לצד תלמידי תיכון (בהמשך, אם לא צוין אחרת, השימוש במילה "תיכון" מכוון לתיכון שלוש-שנתי - חטיבה עליונה). עוד על אודות בתי ספר שש-שנתיים, ראו בהמשך.

11 בתי ספר שיש בהם מגמות לימוד עיוניות לצד מגמות לימוד טכנולוגיות.

ההוראה על חינוך ילדיהם כשווים עם שווים. תחושה זו הלכה והתחזקה בעקבות קיצוצים משמעותיים בתקציבים ממשלתיים לחינוך; משום שהורים נאלצו לשאת יותר ויותר בעול התשלומים עבור שירותי חינוך, הם חשו כי זכותם להיות מעורבים יותר בקבלת החלטות הנוגעות לחינוך ילדיהם.

מגמות אלו הביאו לשינויים משמעותיים במערכת החינוך. הוקמו בתי ספר ייחודיים, נפתחו אזורי רישום¹² והתאפשרה אוטונומיה בית ספרית.¹³ מבקריהם של תוצרי שינוי אלו טענו כי לכאורה הם מאפשרים לאוכלוסיות מוחלשות לבחור בבתי ספר יוקרתיים, אך בפועל בתי ספר כאלו מיינו את התלמידים שהגיעו אליהם, ולכן רק הורים בעלי יכולת כלכלית יכלו לממש את יכולת הבחירה. מאפיינים אלו ממשיכים להתקיים במערכת החינוך של ישראל עד ימינו אלה.

כפרי נוער חקלאיים בישראל

על מהותם של כפרי נוער חקלאיים

כפרי נוער חקלאיים הם בראש ובראשונה פנימיות, מקום שבו חיים ופועלים בני נוער.

פרופ' עמנואל גרופר:¹⁴

“פנימייה היא מסגרת רבת עוצמה משום שהחניכים נמצאים בה כל שעות היממה, ולכן אפשר להפעיל עליהם השפעות מכוונות”.

קיימת הבחנה בין שני סוגים של פנימיות: פנימיות רווחה ופנימיות חינוכיות. פנימיות רווחה הן בראש ובראשונה פנימיות טיפוליות שיקומיות, והן באחריותן

12 דבר המאפשר בחירה של בית ספר גם מחוץ לאזור הרישום.

13 גמישות ניהולית של בית הספר. זו יכולה לבוא לידי ביטוי ביכולתה של הנהלת בית הספר להתאים את התכנים ואת תוכניות הלימוד לצרכים המקומיים ולהעדפות הקהילה או להשיג יעדים חינוכיים בדרך הקצאת המשאבים.

14 סגן ראש בית הספר לחינוך ולחברה בקריה האקדמית אונו. בשנים 1996-2001, מנהל האגף לחינוך והדרכה בפנימיות במנהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער במשרד החינוך.

של משרד הרווחה; ואילו פנימיות חינוכיות, מושא ספרנו, מצויות באחריותו של משרד החינוך.

בעולם הרחב מתקיימים שני סוגים של פנימיות. האחד הוא פנימיות המיועדות לילדים שיש קושי להחזיקם בבית בשל מצוקה כלכלית, בעיות במשפחה, קושי בלימודים בבית ספר רגיל, במקרה של ילדים ממשפחות מהגרים¹⁵ (או כאלו שהגיעו לארץ היעד ללא הוריהם) ועוד. הסוג השני הוא פנימיות המציעות חינוך ייחודי המצריך שהות בפנימייה. בדרך כלל פנימיות אלו נחשבות לפנימיות עילית. בעבר ביקשו חלק מפנימיות העילית לחשל את חניכיהן ולהכניס לתפקידי מנהיגות, במיוחד בממשל ובצבא.

מכאן שהפנימיות בחו"ל הן הומוגניות באופיין ונמצאות בשני קצוות של רצף דמוגרפי - בקצה האחד של הרצף נמצאות פנימיות לאוכלוסיות הזקוקות לסיוע ולשקום, ובקצהו האחר פנימיות עילית המיועדות לאוכלוסיות הנמצאות ברובד סוציו-אקונומי גבוה.

בישראל, לעומת זאת, נוצר מודל ייחודי של פנימיות חינוכיות, כזה המקרב את שני קצוות הרצף ומשלב ביניהם.

פרופ' עמנואל גרופר:

"כפרי הנוער בישראל ייחודיים בעולם, משום שאוכלוסיית החניכים שלהם הטרוגנית. שכבה חזקה של כשליש מהחניכים מושכת למעלה את החלשים יותר. זה מובנה במודל הפעולה שלהם".

במילים אחרות, כפרי הנוער הישראליים החלו ליצור בפועל אינטגרציה בחינוך שנים רבות בטרם גובשה מדיניות מוצהרת בנושא זה. קווי פעולה אלו גובשו בשל אופייה הייחודי של ישראל כמדינה קולטת עלייה, שאחת ממטרותיה המרכזיות הייתה שילוב העולים החדשים בחברה הישראלית המתהווה. ההערכה הייתה שאת תפיסת "כור ההיתוך", שרווחה באותן שנים, אפשר יהיה להגשים בהצלחה במסגרת

15 משפחות מהגרים נתפסות במספר לא מבוטל של מקרים כמשפחות ב"שוליות זמנית", עד שיסתגלו לסביבתם החדשה.

הפנימיות. כך הורחקו ילדי העולים שחיו בפנימיות מהשפעת הוריהם ומהתרבות שהביאו מארץ מוצאם, וספגו את אורחות החיים של חבריהם ילידי הארץ. רבים מאותם ילידי הארץ היו בני ההתיישבות העובדת.

כשהוקמו כפרי הנוער בישראל הם לא יועדו להיות רק מוסדות לימוד, אלא בראש ובראשונה מוסדות חינוך שמטרתם לקלוט ולחנוך נערים עולים, להכשירם עם נערים ילידי הארץ לעבודת אדמה, ובסופה של דרך להפנות את בוגריהם להתיישבות העובדת.

ההתפתחות ההיסטורית של כפרי הנוער החקלאיים

משנות ה־30 ועד לשנות ה־70 של המאה ה־20:

כפרי נוער, בדפוס המוכר כיום, הוקמו בישראל בשנות ה־30.¹⁶ הראשון בין אלו היה כפר הנוער בן שמן, שנוסד בשנת 1927. מייסדו, ד"ר זיגפריד להמן, הוא זה שהתווה, לדעת רבים, את הקווים המנחים לדמותו של כפר הנוער החקלאי הישראלי. קווים מנחים אלו כללו שלושה קודקודים: עבודה, חברה ולימודים, בסדר חשיבות זה, פועל יוצא של צורכי היישוב היהודי באותן שנים. רוב החניכים והחניכות בכפרי הנוער בשנים הראשונות היו בני ההתיישבות העובדת או מי שיועדו להשתלב בה.

מאמצע שנות ה־30 החלו להצטרף לבתי הספר החקלאיים גם ילדי עולים. תחילה הגיעו ילדי העולים בעיקר מגרמניה, בעקבות עלייתה לשלטון של המפלגה הנאצית. לאחר מכן הגיעו גם מארצות נוספות.¹⁷

16 קדם להם מי שנחשב לבית הספר החקלאי העברי הראשון, מקווה ישראל, שנוסד בשנת 1870 ופעל בבדידות מזהרת כמעט שיש עשורים. יש הטוענים כי מקווה ישראל של אותן שנים היה מקרה ייחודי ולא כפר נוער חקלאי "קלסי", משום שבאותן שנים לא פעל במתכונת שבה עוצבו והתגבשו כפרי הנוער שהוקמו עשרות שנים אחריו.

17 עלייתם הייתה בעיקר תוצאת פעילותה האינטנסיבית של עליית הנוער - תנועה ציונית שהוקמה בגרמניה, במטרה להעלות צעירים יהודים לארץ ישראל ולהכשיר אותם לעבודה חקלאית. במשך עשרות שנים פעלה עליית הנוער במסגרת הסוכנות היהודית.

כפועל יוצא ממטרותיהם המשולבות, פעלו בכפרי הנוער שלוש חטיבות חינוכיות: בית הספר שבו נרכש ידע, המשק החקלאי¹⁸ שבו נעשתה הכשרה לעבודת האדמה והפנימייה שהייתה מוקד החיים החברתיים. תוכנית הלימוד כללה לימודים כלליים ולימודי מקצועות החקלאות במשך חצי יום, ועבודה מעשית במחצית השנייה של היום. בסיום הלימודים קיבלו הבוגרים תעודת גמר, ויצאו לעבוד ביישובי ההתיישבות העובדת בארץ ישראל.

הבעלות על כפרי הנוער באותן שנים הייתה מגוונת. לדוגמה, מקווה ישראל הוקם על ידי הארגון היהודי כ"ח (אליאנס), כפר הנוער החקלאי עיינות נוסד במשותף על ידי ויצ"ו ומועצת הפועלות בהסתדרות הכללית, כפר הנוער כדורי הוקם כארגון בבעלות מעין ממלכתית בחסות הנציב הבריטי העליון, כפר הנוער דוד רזיאל הוקם על ידי תנועת בית"ר ובית הספר התיכון החקלאי פרדס חנה הוקם על ידי התאחדות האיכרים. גם הציונות הדתית הקימה כפרי נוער. אמי"ת פתח תקווה¹⁹ הוקם על ידי נשות המזרחי, וכפר הנוער נווה מיכאל הוקם על ידי תנועת אמונה. חלק ניכר מתקציבי הפעילות של כפרי הנוער באו מכספי הארגונים שהקימו אותם ומכספי עליית הנוער.

לאחר הקמתה של מדינת ישראל הגיעו אליה גלי עלייה גדולים, ובהם גם ילדים שאיבדו את הוריהם בשואה. כמו כן, הורים רבים, עולים ושאינם עולים, התקשו לקיים את כל ילדי המשפחה באותן שנים של צנע. בשל כך, התעצם מאוד הצורך בקליטת בני נוער בכפרי הנוער, במיוחד בני עולים. בתקופה זו, שנות ה-50, הוקמו רוב כפרי הנוער החקלאיים, בהם הכפר הירוק. בשנות ה-60 התייצבו כפרי הנוער החקלאיים וגיבשו את זהותם. בתקופת השיא שלהם, במחצית השנייה של שנות ה-60, פעלו במדינת ישראל כשלושים כפרי נוער חקלאיים.

משנות ה-70 של המאה ה-20 ועד לשנות האלפיים:

בשנות ה-70 חל פיחות הדרגתי במעמדם של בתי הספר החקלאיים. חברו לכך כמה

18 אפיון מרכזי של כפר נוער כבית ספר חקלאי הוא לא רק ההכשרה החקלאית, אלא בעיקר קיומו של משק חקלאי שבו מתבצעת גם ההכשרה החקלאית.

19 שנקרא בתחילת דרכו "מוסד עלייה".

גורמים שנבעו מהשינויים שהתחוללו בשני הגורמים המרכזיים שהובילו להקמתם ולשגשוגם של מוסדות חינוך אלו - הכשרה לעבודת אדמה וקליטת עלייה:

1. חשיבותה של העבודה החקלאית הלכה ופחתה. התמוססה האידיאולוגיה של ההתיישבות ושל עבודת האדמה כדרך להגשמת הציונות. תופעות אלו התעצמו גם כתוצאה מהיחלשותה של ההתיישבות העובדת, כלכלית ותדמיתית.

2. זרם העולים הצטמצם באופן משמעותי, ומשימת קליטתם באזורים שבהם התיישבו הייתה קלה לאין שיעור מאשר בשנות ה-50 וה-60.

3. השינויים במערכת החינוך הפחיתו את הצורך בפנימיות לבני נוער. לדוגמה, הקמה של בתי ספר תיכוניים אזוריים ייתרה את הצורך של בני נוער מהפריפריה לגור מחוץ לביתם.

4. הורים נטו לא לשלוח את ילדיהם לפנימיות, שהחלו להצטייר כמוסדות חינוך שאליהם נשלחים בני נוער שאין להם הרבה ברירות אחרות, כמו בני משפחות במצוקה (כלכלית או אחרת) או בני נוער שנפלטו מביתם או ממערכות חינוך אחרות.

אך הצורך בכפרי הנוער לא פחת, בעיקר משום שבשנות ה-70 עלו לישראל יותר מ-150,000 יהודים, בעיקר מברה"מ. בשנות ה-80 הגיעו לישראל אלפי יהודים מאתיופיה, ובשנות ה-90 הגיעו עוד כמיליון עולים, רובם ממדינות חבר העמים לשעבר. רבים מבני עולים אלו נקלטו בכפרי הנוער, שבמקביל המשיכו לשמש גם מקום מפלט לבני נוער ילידי ישראל שלא נמצאה להם חלופה חינוכית באזור מגוריהם.

זה היה מקור השחיקה התדמיתית של כפרי הנוער. משנות ה-70 ואילך התחילו להגיע אליהם בעיקר בני עולים ובני נוער שלא עמדו בפניהם הרבה ברירות.²⁰ בהתייחס לקווים המנחים לדמותו של כפר הנוער החקלאי הישראלי שהוצגו לעיל, הלימודים לא היו בראש מעייניהם של רבים מחניכים אלו, וגם החקלאות איבדה

20 יש לזכור שילדי העולים הגיעו בעיקר מארצות שנתפסו כארצות מצוקה.

חלק ניכר מהרלוונטיות שלה. נותר אפוא הקדקוד החינוכי-חברתי של כפר הנוער - מסגרת חלופית לבית המבקשת בעיקר לסייע לבני הנוער להשתלב בחברה.

אמנון בר:²¹

"החלו לדבר על כך שכפרי הנוער יהיו עבור ילדים טעוני טיפוח. זו הייתה תפנית במחשבה ובדרכי ההתמודדות החינוכית עם אוכלוסייה זו. גם שאלת המינון הייתה נושא שנדון בפורומים חינוכיים. היה חשש שאוכלוסיות ממשפחות מבוססות יימנעו מלשלוח את ילדיהן אל הכפר. אתה חושב על כפר שלם שכולו טעוני טיפוח, איזה סיכוי יש לו?"

השחיקה התדמיתית, שלוותה במספר הולך ופוחת של תלמידים, יצרה משברים בכפרי הנוער החקלאיים, והיו בהם כאלו שאף סגרו את שעריהם. אחרים ערכו התאמות והפכו להיות מוסד חינוכי-חברתי שבמרכזו חיי החברה והלימודים העיוניים. החקלאות ועבודת האדמה הפכו לגורם משני.²²

באמצע שנות ה-90 לא היה עוד ביכולתה של הסוכנות היהודית לשאת בעלויות הכרוכות בפעילותה של עליית הנוער, והוחלט כי מכלול פעילות זה, שהיה בידיה כשישה עשורים, יעבור לידי משרד החינוך. השינוי, שהיה כרוך גם בהעברת עובדים מהסוכנות היהודית למשרד החינוך, יצר את "המנהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער".

פרופ' עמנואל גרופר:

"עד אז עסקו גורמים שונים בכפרי הנוער. משרד החינוך עסק בבתי הספר, עליית הנוער בפנימיות והבעלים עסקו בשאר הנושאים. גם בתוך משרד החינוך היה פיצול, כמה גורמים עסקו בפנימיות. רק בשנת 2001 הצלחנו לאחד את הטיפול בחינוך הפנימייתי בתוך 'המנהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער'".

21 מנהל הכפר הירוק בשנים 1975-1981.

22 עדיין יש בהם דגש מסוים על לימודי חקלאות, אך נעלם המאפיין הבולט של עבודה יום-יומית במשק החקלאי.

שינויים אלו העלו את שאלת הרלוונטיות בדבר המשך קיומם של כפרי הנוער החקלאיים במתכונת הנוכחית, והסוגיה נתונה בדיון ציבורי מתמשך, במיוחד בשל העובדה שבדרך כלל כפרי הנוער ממוקמים על שטחי קרקע רחבים, חלקם באזורי נדל"ן נחשקים. לדוגמה, אדמות כפר הנוער הדסה נעורים נמצאות סמוך לחוף הים של בית ינאי, מקווה ישראל מחזיק באלפי דונם של קרקעות הצמודות לחולון ואדמות הכפר הירוק ממוקמות על התפר שבין רמת השרון לצפון תל אביב.

על פי רוב, המבקרים אינם חולקים על חשיבות קיומם של כפרי נוער כמוסד חינוכי-חברתי, אך הם סבורים שכיום, כאשר חשיבותו של המשק החקלאי הצטמצמה מאוד, אין צורך שיהיו ממוקמים על פני שטחים כה גדולים, לבטח לא במקומות בעלי פוטנציאל נדל"ן מבטיח.²³

23 ראו דיון נרחב בסוגיה זו בפרק התשיעי.