



## תמלול פרק - פעלנות ופעלנות שיתופית - לימור לופו וולנסקי

מתוך ההסכת "הכלה למעשה" מבית היוצר של האגף הבכיר לחינוך יסודי מוריה טלמור, מנהלת את היחידה לטיפול בפרט משוחחת עם לימור לופו וולנסקי, מדריכה ארצית באגף הבכיר לחינוך יסודי

**פתיח:** מה זה הפדגוגיה של זהויות? ואיך היא משנה את הדרך שבה אנחנו מלמדים ולומדים? מה זה אייג'נסי? ואיך תלמיד יכול גם לבחור, לפעול ולהשפיע? מה זה הון תרבותי? ואיך הוא משפיע על קידום הוגנות בחינוך? איך שומעים את הקול הפנימי של התלמיד ונותנים לו מקום? מה זה אומר לפעול מתוך הוגנות? כמנהלת? כמורה? כאדם?

**מוריה:** שלום, ברוכות וברוכים הבאים להסכת "הכלה למעשה". שמי מוריה טלמור, ואני מנהלת את היחידה לטיפול בפרט באגף חינוך יסודי במשרד החינוך, ומובילה גם את תחום ההוגנות בחינוך. אני מזמינה אתכם בכל פרק לצלול ביחד איתי, ועם מומחים ומומחיות מהתחום לעולם מרתק שהוא הבסיס לכל העשייה שלנו.

והפעם, פרק העוסק באחת מאבני היסוד של הוגנות חינוכית – אייג'נסי. נשאל מה זה אומר שתלמיד הוא לא רק לומד, אלא גם פועל, בוחר ומשפיע, ואיך אנחנו כמורות יכולות לאפשר את זה. נדבר גם על קו-אייג'נסי, אותה פעולה קולקטיבית שבה תלמידים ותלמידות פועלים יחד כדי לחולל שינוי, לא רק עבור עצמם, אלא גם עבור אחרים. נדבר גם על הון סימבולי, ומה קורה כשמערכת חינוך אחת צריכה לשרת ילדים שמגיעים מנקודות פתיחה שונות מאוד.

**מתחילים.**

זהו ציטוט מהשיר "שביל אחד" של שלומית כהן אסיף, מתוך הספר "נשיקה בכיס ועוד נשיקה":

"אתם מובילים השביל והרגלים.

אתה מוצא אבן, אני ביצה של דרקון.

אתה רואה נמלה, אני רואה חלזון.

לֹאן שְׁמוּבִיל מִצַּב הָרוּחַ, שְׁנִינוּ הוֹלְכִים.

לֹא מִתְעַיְפִים בְּדֶרֶךְ וְלֹא נָחִים.

אֲתָה מְצִיר קוּ בַחֹל, אֲנִי מְצִיר עֵגוּל.

שְׁנִינוּ בְּאוֹתוֹ הַשְּׁבִיל, בְּאוֹתוֹ הַטִּייל.

נִגְמַר הַשְּׁבִיל, הוֹפְכוּ לִי שְׁנִים.

שְׁלַךְ עוֹלָה לְהָר, שְׁלִי יוֹרֵד לְמִים."

לימור, מה דעתך על השיר?

**לימור:** שיר נהדר. שלומית כהן אסיף יודעת הרבה פעמים לבטא רעיונות גדולים בתיאורים של מציאות יום-יומית. השיר הזה, אני מרגישה שהוא ממש מהווה תשתית לתפיסת ההוגנות שלנו.

**מוריה:** אז זה הזמן להציג את לימור לופו וולנסקי, מדריכה ארצית באגף לחינוך יסודי ומי שאמונה מטעם האגף על תהליכים לקידום הוגנות. לימור ואני עובדות יחד באגף. שלום לימור.

**לימור:** שלום מוריה, מתרגשת מאוד להיות כאן. אז אני אתחיל להגיד שהשיר הזה, המקסים של שלומית כהן אסיף, עוזר לנו להעביר לא רק למה אנחנו מתכוונים, אלא גם למה אנחנו לא מתכוונים כשאנחנו מדברים על הוגנות. הוגנות בחינוך זה לא "כור היתוך". זה לא שאנחנו מבקשים שכל התלמידים יקבלו את אותם כלים, וגם לא בהכרח יגיעו לאותה נקודה. כל אחת ואחד מגיעים מרקע שונה, מתרבות שונה, מהון סימבולי אחר. לכולם מגיעה אותה הזכות לבחור את הדרך שבה הם ילכו. זה מצוין מבחינתנו. אנחנו באמת לא מצפים שיהיה כאן איזשהו תהליך אחיד. מה התפקיד שלנו? אני חושבת שהתפקיד שלנו הוא לוודא שלכולם יש את התנאים הנדרשים כדי לפסוע לאן שהם בוחרים לפסוע. הבחירה לא תלויה ולא צריכה להיות תלויה ברקע שלהם. זה בסדר לעלות בהר, זה בסדר לרדת למים, כל עוד הבחירה היא בידיים שלהם. מה דעתך?

**מוריה:** בהחלט, אני חושבת שאחד מאבני היסוד של השיח שלנו זה קודם כל דווקא לחבר אותם חזרה לזהות האישית שלהם. כמו שאמרת קודם, אנחנו לא מחפשים כאן איזשהו כור היתוך. אנחנו לא מחפשים לתת לכולם את אותו הדבר. אנחנו רוצים לחבר אותם, דבר ראשון, אל עצמם, אל המשאבים שקיימים להם – אותו הון סימבולי שהזכרת קודם. האם התלמידים שלנו והתלמידות שלנו בכלל מודעים ל"תיק" הזה שהם מגיעים איתו מהבית? איך אנחנו כמערכת חושפים אותם ליכולות ולמשאבים שלהם? אז אני רוצה שבאמת נתחיל עם שיח על אבני היסוד של ההוגנות. ויש שני מושגים מרכזיים שאני רוצה שנדבר עליהם היום. הראשון הוא אייג'נסי. עכשיו, אני יודעת שאני משתמשת במושג הלועזי ולא במושג העברי – המושג העברי הוא פעלנות, אבל הוא לא מספיק

מדויק, והוא לא מספיק מייצג את כל האמירה של האיג'נסי, ולכן אנחנו נשתמש במונח הזה כרגע. איך את מגדירה איג'נסי?

**לימור:** אוקיי, אז איג'נסי זה באמת... אין איזושהי הגדרה אחת. אנחנו ראינו בהרבה מאוד מקומות ששמים דגש על חלקים שונים בתוך הפעלנות הזאת, אבל בגדול כשאנחנו מדברות על התפיסה שלנו במשרד, איג'נסי הוא הרצון והיכולת של הפרט להשפיע באופן חיובי על החיים שלו ושל הסובבים אותו. זאת אומרת שההגדרה הזאת היא מאוד רחבה; היא כוללת גם את היכולת של האדם להציב מטרות, לפעול להשגת המטרות האלה, להתבונן באופן רפלקטיבי על התהליך שהוא עשה בעצם, ולנהוג באחריות רבה כלפי השינוי שהוא מחולל. בעצם תלמיד, אדם בעל איג'נסי, ידע להשפיע על מסלול חייו.

**מוריה:** אני רוצה לאתגר אותך, כי מה שאת מתארת כאן דומה מאוד גם למושג של ויסות עצמי ללמידה. תעזרי לי להבחין בין איג'נסי לבין ויסות עצמי ללמידה.

**לימור:** אני חושבת שבויסות עצמי, שזה בהחלט פן של איג'נסי, אנחנו מתמקדים ביכולת של התלמיד בתוך תהליך למידה שהוא מובנה ומוגדר מראש. ויסות עצמי, או מכוונות אישית עצמאית ללמידה, עוסקת ביכולת של כל תלמיד לנהל את תהליך הלמידה שלו, כולל הצבת יעדים, מטרות והתקדמות אליהם. אבל כשאנחנו מדברות על איג'נסי, אנחנו רוצות לראות תלמיד שמסוגל להיות ממש סוכן של שינוי. זאת אומרת, הוא יגדיר ויתווה את תהליך הלמידה. הוא לא יקבל תהליך למידה מותווה מראש ויתנהל בתוכו. הוא יציב את המטרות עוד לפני תהליך הלמידה; "לפני הכותרת הגדולה, אני אציב לעצמי איזושהי מטרה, ואז אני אלמד גם איך לבנות לעצמי את התהליך שאני צריך לעשות כדי לפעול". זה ברור?

**מוריה:** אני חושבת שכן. אני מדמה את זה קצת לקפטן של ספינה, שבו יש הבדל בין מצב שבו אני מקבל יעד ואליו אני צריך לנווט, לבין המצב שבו הספינה היא שלי – אני הקפטן, אני קובע לא רק איך מגיעים למקום, אלא לאן אני מגיע בכלל. זאת אומרת, הוויסות העצמי ללמידה הוא חלק ורכיב חשוב מאוד בתוך הסיפור הזה שנקרא איג'נסי. אתה לא יכול לפתח את האיג'נסי אם אין לך כלים לנהל את עצמך. אבל הניהול הזה לא הדבר היחיד שנדרש כאן, אלא בעצם היכולת שלי לבוא ולהגיד לאן אני רוצה בכלל להגיע, ובעזרת מי אני רוצה להגיע. אני צודקת בעיניך?

**לימור:** כן, בהחלט. ואם אנחנו מאמינות שלהיות קפטן של הספינה שלי זה היעד, אז באמת אנחנו צריכים לייצר איזושהי תשתית יותר הוגנת בתוך העולם החינוכי. מה זה אומר תשתית הוגנת? זה אומר שאנחנו צריכים לעזור לתלמידים שלנו, או אנחנו כצוות צריכים לפעול להסרת חסמים. ממש כמעט בכל פעולה שאנחנו עושים, אם זה בכיתה או בבית הספר, או בכל רמה היררכית גבוהה יותר שנעלה. כי קשה מאוד להיות קפטן של הספינה שלך אם אתה כל הזמן נתקל בקירות, או כמו שאמרת קודם, אין לך בכלל את הכלים כדי לנווט אותה.

**מוריה:** את מדברת כאן על מושג שאנחנו משתמשים בו הרבה גם בהכלה, וזה המושג של חסמים. איזה סוג של חסמים יש?

**לימור:** חסמים יש רבים. יש חסמים מבניים, יש חסמים שהם רגשיים, יש חסמים פדגוגיים. לכל חסם כזה... הרבה פעמים המערכת עצמה יוצרת חסמים, כי היא צריכה לפעול לטובת 800 תלמידים במקביל. אם נסתכל על מערכת של בית ספר אחד, האם היא יכולה לתת מענה לכל פרט ופרט בתוך המערכת, או שהיא הולכת על חלקים גדולים יותר? ואז אולי יצרנו חסמים לאותם תלמידים שלא מתאימים לאותו פרופיל.

**מוריה:** אם אני הולכת על אותו דימוי שדיברנו עליו עכשיו, אנחנו לא יכולים לבקש מתלמיד להיות הקפטן של חיון אם הים מסביב מלא בשרטונות או בסלעים גדולים שיכולים למנוע ממנו מלהפליג בתוך התהליך הזה.

**לימור:** נכון, ולכן אנחנו ממש צריכות לפעול באופן אקטיבי להסיר את המכשולים האלה, כדי שאותם אנשים יוכלו לקחת את ההגה לידיים שלהם, בלי קשר לרקע שממנו הם באו, או בלי קשר ל"תיק" הזה שדיברנו עליו קודם שהם הגיעו איתנו מהבית. וכשאנחנו באמת נעניק לכל אחד את הכלים ואת התמיכה, כמה שיותר ספציפית, אנחנו מאמינות שנאפשר להם לשגשג בעולם משתנה.

**מוריה:** אני חושבת שחלק מהחסמים האלה, כמו שאמרת, הם גם חסמים מבניים – עובדתית יש תשתית לאינטרנט או אין, יש כסף לחוג או אין – אבל חלק מהחסמים האלה הם חסמים רגשיים, פסיכולוגיים, תודעתיים אפשר להגיד. ואני חושבת שזה יחבר אותנו לקול מהשטח, ואני אשמח להקשיב לו כרגע.

"זה כבר השנה השנייה שאני מחנכת את הכיתה הזו, ובכל פעם שאנחנו מדברים על השכונה, עולות שוב ושוב אותן טענות: 'השכונה שלנו לא שווה', 'ההורים שלנו אומרים שלאף אחד לא אכפת מאיתנו', 'אין לנו מה לעשות פה אחר הצהריים'. אז יום אחד שאלתי את התלמידים שלי: 'למה אתם מחכים שהעירייה תעשה משהו? למה אתם לא יוזמים?'. בגלל שיש לי רקע בחינוך בלתי פורמלי, החלטתי להפוך את זה לפרויקט השנתי של הכיתה, וגם למתנה שהתלמידים ישאירו לבית הספר ולשכונה עם סיום הלימודים. שאלתי אותם מה הכי חסר להם, והם אמרו: 'מגרש משחקים מקומי'. אז התחלנו. במשך חודשיים חקרנו את הצרכים, ערכנו סקר בקרב ילדי השכונה, טיילנו בשכונות אחרות לראות מה יש שם, כתבנו הצעה מפורטת לשיפור ושלחנו אותה לעירייה. ביקשנו פגישה עם ראש העיר כדי להסביר לו למה זה חשוב ודחוף. גם הצגנו לראש העיר מה אנחנו יכולים לעשות בעצמנו, וגייסנו הורים עם מקצועות רלוונטיים שיעזרו. אפילו ארגנו יום התנדבות קהילתי לניקוי וצביעת המגרש. זה לא היה קל. לראש העיר לא היה זמן וגם לא היה לו תקציב, וגם הילדים וההורים התחילו לשאול: 'למה שאנחנו נעשה? בשכונות אחרות קיבלו בחינם'. אבל אני התחלתי עם קומץ משוגעים לדבר, ולאט לאט הצטרפו אליו עוד ועוד.

העירייה אמנם לא מימנה את הכל, אבל נענתה לחלק מהבקשות והקצתה לנו תקציב צנוע. אז אמנם אין לנו גינת פאר, אבל יש משהו הרבה יותר טוב. נוצרה תחושת שייכות. הילדים בנו לעצמם פינות ישיבה, וכמעט כל אחר צהריים הם קובעים להיפגש שם. אחד התלמידים אמר: 'אף פעם לא חשבתי שמישהו יקשיב לנו. עכשיו אני יודע שאנחנו יכולים לשנות בעצמנו דברים'."

**לימור:** וואו. זה נשמע שנועה קודם כל עברה אצלנו קורס הוגנות מזורז. והלוואי ויהיו עוד הרבה מורות כמוה. מאיפה להתחיל? קודם כל להבין שזה חינוך וזאת הוראה נכונה. כמה תחומי תוכן וידע נכנסו לתוך העולם הזה שהיא הביאה להם. וגם זה מעורר השראה, בגלל שהיא יכלה קודם כל להיות מאוד אמפתית לכל הבעיות שהם מעלים, ולתמוך ולהכיל את התסכול, אבל היא לא נשארה שם. היא בחרה לקחת את זה צעד אחד קדימה. והיא גם לקחה... דיברנו קודם על אייג'נסי, והנה היא לקחה את זה כבר לקו-אייג'נסי. זאת אומרת, לעבודה המשותפת שנרחיב עליה עוד מעט. היא יצרה אצלם לא רק את תחושת השייכות שהיא אמרה בסוף, אלא איזו תחושה של מסוגלות קולקטיבית – "זה לא רק אני יכול, אלא כולנו יכולים ביחד". הכוח הזה של הקבוצה, אני חושבת שזאת מתנה לכל החיים. ראינו כאן שזה הצליח לאגד המון מיומנויות אקדמיות: מחקר השוואתי, סקרים. מיומנויות חברתיות: עבודת צוות, לגייס קהילה (כי אנחנו יודעים כמה זה קשה להניע מישהו שייצא רגע לעשות משהו לטובת האחר). ומיומנויות אזרחיות: הילדים האלה, יש סיכוי שהם יהיו אזרחים פעילים יותר, אקטיביים יותר, ויזכרו לכל חייהם שהם יכולים לחולל שינוי. הם לא צריכים לחכות לאף אחד.

**מוריה:** זה מתחבר לכל התפיסה של למידה אקטיביסטית בתוך התהליך הזה.

**לימור:** נכון, בהחלט. אני חושבת שזאת אחת המטרות שלנו במשרד – לייצר אזרחים אקטיביים שמחוללים שינוי עבורם ועבור הקהילה שלהם. מה שתפס אותי זה המשפט של התלמיד שאמר: "אף פעם לא חשבתי שמישהו יקשיב לנו". אני חושבת שזה משפט שמאוד מאפיין אוכלוסיות מוחלשות. וזה מאוד עצוב שתלמיד בבית ספר יסודי כבר גדל עם איזושהי תחושה של "אני לא מספיק חשוב שמישהו יקשיב לי". והמורה הזאת הצליחה – אני לא אגיד בצורה פשוטה, היא עבדה פה קשה והתלמידים עבדו קשה – אבל היא הצליחה להוציא אותנו מתוך המקום הזה. יש כאן שינוי של נרטיב; היא נתנה להם קול. אני חושבת שזאת מתנה מדהימה.

**מוריה:** אחד הסיפורים המשמעותיים יותר בפרקים שלנו במהדורה הזאת זה הסיפור הזה של הקול. חלק משמעותי מתחום ההוגנות זה בעצם התחושה שיש לי קול בתוך התהליך הזה.

**לימור:** נכון. יש לך קול, אתה יכול לשנות. אנחנו לא נתעלם מהקשיים – הקשיים קיימים, אבל אנחנו לא נשקע בתוכם. אנחנו נראה איך אנחנו יכולים לצמוח מתוך הקשיים האלה. היא עזרה להם לזהות את המשאבים שלהם, את הכלים שכבר קיימים, והיא נתנה להם כלים חדשים. משם רק הם יכולים לצמוח. מה שעוד אהבתי שנועה עשתה זה שהיא לא הבטיחה הצלחה או כוכבים. היא הבטיחה עבודה שתתגמל אותם, אבל זה משהו שהיה תלוי בהם, ולא רק שמישהו יבוא ויעשה ויעזור.

**מוריה:** נכון, ולכן אני מניחה שהיא גם לא חיכתה לתקציב. היא התחילה בכוחות הפנימיים שלהם. הביאה כמה משוגעים לדבר, והתחילו כבר לשנות את הנראות של המרחב עוד לפני שהיה תקציב ועוד לפני שראש העיר התפנה אליהם. ונכון, כמו שהיא אמרה, אין להם גינת פאר, אבל יש להם את הפינה שלהם, וכשהם יעברו שם בעוד 20 שנה עם הילדים שלהם, זו עדיין תהיה הפינה שלהם. "זה אנחנו עשינו כשהיינו קטנים". אני אספר לך סיפור שלא תכננתי מראש: הבן שלי גר באיזושהי עיר, ונמצא בשכונה יחסית מוחלשת. הלכתי עם הנכדה שלי לגינה. הגינה הייתה מטונפת, והיא הייתה הומה בילדים ובמשפחות, והיא עדיין מאוד לא נקייה. וכשאת שומעת אותך עכשיו, אני מנסה לחשוב – מה היה עוזר כדי שישמרו על הניקיון שם? אני חושבת שחלק מהעניין זה תחושת השייכות והבעלות על המקום.

**לימור:** כן. הון חברתי זה... אנחנו חיים היום בעולם של רשתות חברתיות ואנחנו חושבים שאנחנו מאוד מקושרים, אבל הון חברתי זה מושג שקיים עוד הרבה קודם. קודם כל, מי זה השבט שלי? מאיפה באתי? מאיפה צמחתי? על מי אני באמת יכול להישען? והרבה פעמים אנחנו, כמי שמסתכלים מהצד על התלמידים שלנו, יכולים לעזור להם לזהות שיש להם הרבה מאוד קשרים חברתיים שהם לא תמיד יודעים מה הם יכולים לספק להם. "מה אני יכול לקבל מסבא וסבתא שלי?". איך אני כמורה, אם אני אזמין את הסבא וסבתא האלה פתאום לספר איזה סיפור מעניין או דוגמה מחיי היומיום שלהם, ופתאום אנחנו נבין שיש כאן סבתא שהיא אמנם... כל מה שהילד חווה ממנה זה שהיא בשלנית מדהימה, אבל היא כנראה גם מבינה משהו בכימיה בזכות מה שהיא מכינה במטבח. והנה חיברנו את ההון החברתי להון המדעי של התלמיד. אני מקווה שלא הלכתי רחוק מדי.

**מוריה:** לא, לא הלכת רחוק. אני חושבת על אישה שאני מאוד מעריכה שקוראים לה גלי סמבירא, שקוראת לעצמה "הנכדה של סבתא טוני". ואני אגיד שלאורך כל הפרקים שהוקלטו ויוקלטו בעתיד, הסיפור של הסבתא מאוד משמעותי בתוך התהליך הזה, וזה מאוד מעניין.

דיברנו על ההון החברתי, וחלק מהסיפור של החברה זה הקו-אייג'נסי. אני רוצה שתסבירי מה זה Co-agency.

**לימור:** אני חושבת שהסיפור של נועה מסביר בצורה יפה מה זה קו-אייג'נסי. זו באמת היכולת של קבוצה להתמודד עם אתגר משותף. זה אומר לקבוע לעצמנו מטרות משותפות ולפעול ביחד למימושן, כשאנחנו מצליחים לתת מרחב לביטוי וחופש לכל אותם פרטים בתוך הקבוצה.

**מוריה:** למה הקו-אייג'נסי כל כך חשוב דווקא היום בעולם המשתנה?

**לימור:** אחד הדברים שמשתנים בצורה הכי מהירה בעולם שלנו זה עולם העבודה והתעסוקה. עברנו כל כך מהר מעולם תעסוקה היררכי לעולם של צוותים שפועלים ביחד. זה כבר לא המקום שבו יש מנהל שנותן משימה ויש עובד שמבצע. היום יש ניהול שיתופי, ומצפים מצוותים להגדיר משימות

חדשות ולהוביל לביצוע שלהן. ואני מאמינה שאם נחנך ילדים ונתרגל אותם בגיל צעיר לעבודת צוות אמיתית, נכין אותם טוב יותר לעולם המשתנה. אם הם כבר בבית ספר יסודי למדו לעבוד עם ילדים לא רק מרקעים שונים אלא עם יכולות שונות – לעשות חלוקה טובה של המשאבים של העולם האנושי. את נהדרת בכתיבה, אני נהדרת בלזהות בעיות; את תצליחי לנסח את הבעיות כנראה בצורה הרבה יותר טובה ממני, והנה אנחנו יכולים להתקדם ביחד. ואם נתרגל את זה – שזה לא רק בסדר, זה אפילו חשוב שאני אשען קצת עלייך ואת תשעני קצת עליי – אז כאדם בוגר יהיה לי יותר נוח לעבוד בתוך צוות. וגם, אם נחזור לסיפור של נועה, התלמידים למדו שאם נתקעתי במשהו שלא עובד, אני לא חייבת לחכות שהבוס שלי יבוא ויגיד לי מה לעשות. אנחנו נתכנס כצוות, נמצא פתרון חדש, ננסה דברים חדשים ונמשיך להתקדם. הכוח הוא אצלנו.

**מוריה:** נהדר. אני חושבת שאולי ההוגנות לא התכוונה לכך מלכתחילה, אבל הסיפור של הקו-אייג'נסי תופס מקום בעולם המשתנה גם בהיבטים של הבדידות.

**לימור:** מאוד. אנחנו חשופים למחקרים חדשים שעוסקים בבדידות, ורואים שדווקא צעירים (בני עשר עד שלושים) חווים חוויית בדידות הרבה יותר גדולה מהאוכלוסייה המבוגרת. לאפשר לילדים את ההזדמנויות האלה להיות חלק ממשהו שהוא גדול יותר מהם עצמם – "זה לא רק אתה והסיפור שלך, אתה חלק ממשהו רחב" – יכול בהחלט להוציא אותנו מהבדידות ולעזור לפתח אמפתיה כלפי עצמם וכלפי החברה. ראינו פה כיתה ששינתה פני שכונה.

**מוריה:** את יודעת, אנחנו פחות או יותר באותו גיל, ואני מניחה שגם את גדלת על "שכונת חיים".

**לימור:** בהחלט.

**מוריה:** וכשנועה דיברה על כך שזה לא גינת פאר, אני חשבתי שזו לא שכונת פאר ולא שכונה של עוני, ויש כאן ילדים כמוך וכמוני. "שכונת חיים" חזרה לטלוויזיה עם תוכנית חדשה, ועכשיו כשאני מסתכלת, זה הסיפור הזה של הקו-אייג'נסי בתוך השכונה והזהות הפנימית שלה. אז לא ידעתי להמשיג את זה ככה, אבל כרגע כשאת מדברת זה עושה לי חשק לצפות שוב. אבל אני רוצה שנתקדם לפרקטיקה. אייג'נסי וקו-אייג'נסי זה חשוב, אבל איך אנחנו באמת פועלים כמערכת לייצר את התשתית ההוגנת הזאת? ואיך אני כמורה יכולה לייצר את זה בתוך השיעור ובתוך בית הספר?

**לימור:** אוקיי, אז יש באמת הבדל גדול בין איך שאנחנו מסתכלים על זה כמערכת – מנהל על בית ספר או מנהלת מחלקת חינוך על העיר – לבין אותה מורה שנכנסת לכיתה. זו ההזדמנות להגיד שאנחנו פועלים בכל התחומים האלה: ברמה הרשותית, הבית-ספרית וברמה של מורה ותלמיד, וגם בהיבטים של מכללות ואוניברסיטאות.

**מוריה:** נכון. זה מאוד משמח לראות שהיום בכל מכללה יש תפקיד של רכז... הם לא קוראים לזה רכז הוגנות, אלא רכז מגוון, כדי לתת באמת את הכל לכולם.

**לימור:** אנחנו פיתחנו כלי שעוזר לכל אחד מהאנשים בדרגות השונות להתבונן על המעשה החינוכי שלו. אנחנו קוראים לו "פרח ההוגנות", והוא באמת כלי מאוד יישומי לבחון את מה שקורה במערכת הקטנה שלי ואיך אני יכולה להפוך אותה להוגנת יותר.

**מוריה:** אני עוצרת רגע כדי להגיד לכם, שאם אתם מקשיבים לפרק הזה ליד מחשב, אני ממליצה שתחפשו את הקישור לפרח ההוגנות בתיאור של הפרק. יהיה לכם הרבה יותר קל לעקוב עכשיו אחרי ההסברים של לימור, אבל גם אם לא – תוכלו להיכנס אחר כך ולהסתכל. הפרח הזה פותח לאחר הרבה זמן ומחשבה, ביחד עם משרד החינוך כמובן, עם ג'וינט-אשלים ועם "אבני ראשה". ונגיד שלפרח הזה יש הדים במקומות שונים – במרכזי פסג"ה, במכללות להוראה, בתחומי ההדרכה; יש פרח למנהלים ופרח למורים.

**לימור:** נכון. באמת הוקסמתי מהכלי הזה כשהצטרפתי לצוות שלך, כי הוא בעצם עוזר לנו להסתכל על העשייה החינוכית היומיומית שלנו דרך העדשה של הוגנות. אלו משקפיים שאני יכולה לבחון דרכם את העשייה שלי ולקיים עליה דיון, כשהמטרה היא להוביל למקום הוגן יותר עבור התלמידים שלי. הכלי מאפשר לי לעשות תכנון מחדש ורפלקציה. הפרח בנוי משבעה עקרונות (כותרות). כל השותפים לפיתוח קיימו דיון מעמיק אילו עקרונות צריכים להיכנס. לכל עיקרון הוספנו שאלות שעוזרות לך להתבונן – שאלות שאת שואלת את עצמך כבתור מנהלת או מורה על סיטואציה שאת בוחרת להתעסק איתה. העקרונות הם: מגוון, אכפתיות, גמישות, נגישות, אמון, איכות ושקיפות. אנחנו מאמינות שכשעקרונות אלו מתקיימים בתוך המערכת שלנו, מתקיימת שם הוגנות.

**מוריה:** זאת אמת מידה או קריטריונים לבחינה עצמית אישית. הפרח חשף בפניי חלק מנקודות העיוורון שלי. גם כשאנחנו חושבות שאנחנו מתנהלות בצורה הוגנת, הפרח משקף לנו את המציאות האמיתית. צריך להבין שאין כאן שחור ולבן, ולעולם לא נגיע לאוטופיה מלאה, אבל הוא מקדם אותנו. אני תמיד מדמה את זה ל"דימר" (עמעם) – זה לא מתג של כן או לא, אלא דימר שעוזר לנו כל הזמן להדליק את האור ולחשוף נקודות עיוורון. אני אשמח שתתני דוגמאות.

**לימור:** בהחלט. קודם כל אני ממש מזדהה עם התיאור שלך. הפרח מזכיר לנו שאנחנו לא עושים "הוגנות לשם הוגנות", אלא המטרה נמצאת במרכז הפרח – האיילג'נסי והקו-אייג'נסי. אני יכולה לתפוס את עצמי כאדם סופר אכפתי, אבל איך זה בא לידי ביטוי בעשייה שלי בכיתה? אותו דבר אצל נועה – היא יכלה להיות מאוד אכפתית ורק להיות במקום של הכלה, אבל השאלה היא איך היא יוצרת שינוי.



**מוריה:** מה שאת אומרת בעצם, זה שאנחנו מאמינים שהדרך הטובה ביותר לייצר הוגנות היא לא רק ביצירת שוויון במשאבים, אלא בלהפוך את התלמידים והאזרחים לסוכני השינוי של עצמם (אייג'נסי) וכאלה שמייצרים יחד את השינוי (קו-אייג'נסי). כדי להגיע למצב הזה, יש תשתית שצריכה להיעשות, והיא מוצגת בפרח ההוגנות.

**לימור:** בדיוק. בואי ניקח דוגמה שכל מורה מכירה – קבוצת הילדים השקטה. ילדים מאוד טובים, לא עושים בעיות, אבל הם כמעט אף פעם לא משתתפים או לוקחים חלק פעיל. המורה מזהה את הבעיה: "איך אני עוזרת להם להיות יותר פעילים?". כשהיא מתבוננת על הסוגיה דרך פרח ההוגנות, כל עיקרון יכול להיות אותה למקום אחר. למשל, אם היא תבחר בעיקרון המגוון, תעלה השאלה: "האם מתקיימים מאמצים כדי שכל התלמידים יוכלו לבטא את קולם הייחודי?". היא עשויה לזהות שהיא תמיד פועלת באותה פרקטיקה שלא מתאימה לאותם תלמידים (למשל, תמיד שואלת "מי יודע את התשובה?"). אם היא תסתכל דרך עיקרון הנגישות, תופיע השאלה: "האם ננקטות פעולות להסרת חסמים ולהבטחת השתתפות מלאה של כולם?". כנראה שלא. דרך עיקרון האמון תצופ השאלה: "האם מתקיים שיח משתף ומתייעץ שאינו שיפוטי כלפי טעויות?". אולי אלו תלמידים פרפקציוניסטים שלא מוכנים לטעות? זה פותח לה צוהר חדש לגמרי. היא לא צריכה להמציא פרקטיקות, הן קיימות: "זמן חשיבה" (טיימר של 30 שניות עד שהילד הראשון עונה), אפשרות לענות בכתב על פתק, או עבודה בזוגות שבה יהיה לתלמיד קל יותר לשתף.

**מוריה:** חלק גדול מהפתרון הוא קודם כל להבין מה הבעיה. ברגע שאתה מבין מה מונע מהילד, המורה כבר תדע למצוא את הדרך. ואת ההבנה הזאת צריכים לעשות במשותף עם הילד.

**לימור:** נכון. ומה שאני אוהבת בכלי הזה, זה שהמורה תוכל לחזור אליו אחרי חודש ולבחון את עצמה: מה השתנה? מי התחיל להשתתף יותר? גיליתי איזושהי חוזקה של תלמיד בשיחה אישית ונתתי לה מקום? אנחנו מצפים שבאמת יתרחש שינוי.

**מוריה:** את יכולה לתת דוגמה נוספת?

**לימור:** כן. באחד מבתי הספר שהשתתפו בפייילוט, הצוות היה מאוד מתוסכל מהקשר עם ההורים. הקשר היה חלש, אנמי ואדיש. האינטראקציה הייתה בעיקר סביב חוסר שביעות רצון וחשדנות. בעבודה עם הפרח צף שאין כמעט "סדיריות" בבית הספר לביסוס הקשר והשותפות. הם בחרו בפרקטיקה שנשמעת פשוטה – "פתקי נחת". הם עיצבו פתק יפה שבו כתבו מחמאות על התלמידים. אלו לא היו מחמאות ריקות, אלא תמיד סביב משהו שקרה בשיעור, ולא רק סביב הצלחה לימודית אלא על מגוון התנהגויות. ההורים התבקשו לכתוב משהו קטן בחזרה, כך שהילד קיבל חיזוק משניהם ונוצר דיאלוג. בנוסף, כל מורה יצר שיחת טלפון קצרה בשבוע לספר משהו משמח.

**מוריה:** אני קיבלתי פעם שיחת טלפון כזאת מהמורה למתמטיקה של הבן שלי, אלי קופר המדהים. הוא התקשר בעשר בלילה ואמר לי: "גברת טלמור, רציתי להגיד לך שגמרתי לבדוק את המבחן והבן שלך קיבל ציון מאוד גבוה".

**לימור:** אלו שיחות שלא שוכחים. גם אני זוכרת מורה שהתקשר אליי בשיא המלחמה כי הוא דאג שהבן שלי פתח פער במוזיקה. זה היה כל כך חשוב.

**לימור:** באותו בית ספר הם התחילו גם סדירות של תערוכת תוצרים, מה שהביא הורים לבית הספר ופתח הזדמנות לשיח מזדמן. רמת האמון עלתה פלאים והחשדנות נעלמה. בית הספר הזה היום במקום אחר לגמרי – קהילה מעורבת ופעילה. וחשוב להגיד: מישהו עשוי להקשיב ולהגיד "אני כבר עושה את זה", אבל יש משהו בסיפור של התפיסה וההבנה של למה אני עושה את זה. כשאני מכוונת למטרה של אייג'נסי וקו-אייג'נסי, אני מבינה שחלק מהתשתית המאוד חשובה כאן הם ההורים. אנחנו לא יכולים לעשות את זה בלעדיהם.

**מוריה:** לימור, זה היה מרתק וחשוב. אשמח למשפט לסיום – מה הטיפ הכי חשוב שאת רוצה שייצאו איתו מהפרק הזה?

**לימור:** זה יישמע אולי לא קשור, אבל אני חושבת שחשוב להזכיר לעצמנו שאנחנו עוסקים במעשה של אהבה. בחינוך אנחנו עוסקים במעשה של אהבה. מרוב דרישות המערכת אנחנו לפעמים שוכחים את זה. הכלי שיצרנו יכול להזכיר לנו את הדבר הפשוט הזה ואת המקום שאליו אנחנו צועדים. אנחנו צועדים בתוך גינה ומצמיחים פרחים מופלאים, ויש לנו אפשרות לדייק את עצמנו כל הזמן כדי להישאר בשביל הנכון. אז התחלנו עם שביל וסיימנו עם שביל.

**מוריה:** תודה רבה לימור. ולפני סיום, חשוב לי להזכיר לכם ולכן שהוגנות כמו הכלה מתקיימות בראש ובראשונה בתוך הכיתה. והמשאב הכי חשוב, הכי יקר והכי משמעותי במערכת החינוך הוא אתן ואתם – המורות והמורים ושעות ההוראה שלכם. תודה רבה לחנה ללוש, מנהלת אגף חינוך יסודי, על קידום ערכי ההוגנות. תודה לצוות מט"ח ותודה לכן ולכם שהאזנתם לנו. את כל החומרים אודות הוגנות בחינוך ניתן למצוא בתיאור הפרק. תודה, וניפגש בפרק הבא של "הכלה למעשה".