

מרכז פסג"ה באר שבע - כמרכז עתיד התפתחות מקצועית של סגלי הוראה מכווני עתיד

חיה אבני, מרכז פסג"ה באר שבע

דר' רון דביר, המרכז הישראלי לפיתוח מרכזי עתיד אזוריים, Innovation Ecology

יעל שורצברג, המרכז הישראלי לפיתוח מרכזי עתיד אזוריים, המכון לחינוך דמוקרטי

beer-sheva@pisga.org.i, Ron@futurecenter.co.il, yaelsh99@bezeqint.net

ייעודם של מרכזי הפסג"ה האזוריים הנו לקדם את הפיתוח המקצועי של סגלי ההוראה, ובכך לקדם את איכויות ההוראה-למידה בבתי הספר. מרכזי הפסג"ה הוקמו על תשתית קיימת של ידע וניסיון של המרכזים הפדגוגיים. מרכזים אלה משמשים מקום מפגש לימודי ומקצועי לטיפוחם, לפיתוחם ולהעשרתם של כל עובדי ההוראה.

מאמר זה מתאר ניסוי ייחודי אותו מפעיל מרכז פסג"ה ב"ש. הניסוי מציע מודל פעולה חדש למרכז פסג"ה באר שבע: מודל פעולה "מכוון עתיד". זהו ניסיון ראשון בעולם ליישם את עקרונות ההפעלה של מרכזי עתיד (Future Centers) לאתגרים המיוחדים של פיתוח סגלי הוראה.

הניסוי מבוצע במודל של מחקר-פעולה (action Research) ומלווה בסדרה של כלי הערכה שיסייעו לתיקוף ההנחות אותן הוא בוחן.

ממרכז פדגוגי למרכז פסג"ה

המעבר החד מפעולה כמרכז פדגוגי (מרפ"ד) למרכז פסג"ה, בשנת הלימודים תשס"ג, יצר תנאים שחייבו שינוי מבני ותפיסתי. שינוי מבני החל כבר בשנת תשנ"ט, במקביל למעבר לסביבה פיזית חדשה (מבנה מרווח של מרכז מורים שהוקם בתרומת קהילת מונטריאול, עיריית באר שבע ומשרד החינוך).

השינוי המבני הושתת על מודל שפותח ע"י Beer (1985) ומתאר את מבנה ותפקוד הארגון כמערכת קיומית. המודל נקרא The Vital System Model (VSM) ומבוסס על תורת המערכות העוסקת בחקר המבנה והתפקוד של מערכות מורכבות. מרכז פסג"ה באר שבע אימץ מודל זה שבדרך כלל משמש בעולם העסקי, לצורך שתי מטרות:

- א. ככלי דיאגנוסטי לניתוח מבנה ותפקוד מרכז פסג"ה.
- ב. לתכנון המבנה הארגוני של מרכז פסג"ה כך שיתפקד בצורה אופטימאלית להשגת מטרותיו;

לנוכח השינויים המתחוללים בעולם (מהפכת הידע והמהפכה הטכנולוגית) הופכות כיום מערכות החינוך לארגונים מורכבים. מרכז פסג"ה כזרוע ביצוע במערכת החינוך, אמור לתת שירות לארגונים אלה וחייב להתאים עצמו לשינויים המתחוללים בעולם ובמערכות החינוך. שינוי הנו תהליך לא לינארי, שזור בפרדוקסים וסתירות (פולן, 2002). התפתחות ארגונית לטווח ארוך הנה תהליך הנעשה מתוך מכוונות עצמית, אשר במהלכו עולים כיוונים אסטרטגיים חדשים. מדובר במנגנונים של ארגון עצמי שמדגישים שיתופיות ויצירת ידע חדש. פתרונות יצירתיים נובעים מאינטראקציה בין אנשים תחת תנאים של אי ודאות, שונות וחוסר יציבות. לארגונים יש אופי פרדוקסאלי. מצד אחד הם מכוונים ליציבות וזאת באמצעות כוחות של אינטגרציה ושמירת שליטה, עקב הרצון האנושי לביטחון, לוודאות ולאדפטציה לסביבה. אך בו בעת מכוונים הארגונים לחוסר איזון ואי יציבות וזאת עקב הרצון האנושי להתרגשות, המצאתיות ובידול מהסביבה. מספר יוזמות יצירתיות של המרכז

בשנתיים האחרונות, שבוצעו במקביל לפעילות השוטפת (יציבות) מדגימות הלכה למעשה באופן בולט מאפיינים אלה. למשל:

- ❖ הגדרה מחודשת של המרכז כ"מנהל ידע" – שלוותה במספר פעולות להגברת העברת ושיתוף ידע פנים ארגוני כמו גם מיזם "פותרים בקפה" לשיתוף ידע בין העוסקים במלאכת החינוך בעיר ומיזם "מועדון המנהלים" לשיתוף ידע בין מנהלי בתי ספר יסודיים (בשיתוף מחלקת החינוך).
- ❖ מהלך יסודי שארך כשנה להגדרת ערכי הליבה והתאמת פעילות המרכז לערכים אלה (פירוט בסעיף הבא).
- ❖ ואימוץ המודל של "מרכז עתיד" – עיקר המאמר מתרכז בניסוי זה.

הפעלת מרכז פסג"ה כמרכז עתיד

במהלך שנת תשס"ג, כחלק מהתפתחות המרכז כנותן שירות האמור להתמודד עם הסביבה המורכבת שתוארה לעיל, הגדיר הצוות את הבסיס הערכי לפעילותו. הוגדרו שישה ערכי ליבה המנחים את פעילותו – התחדשות בגישה מערכתית לתכנון פעילויות המרכז, שיתופיות של כל הגורמים הרלבנטיים, איתור צרכים, למידה תוך כדי יישום, ליווי העשייה בהערכה (ובקיצור: המשאל"ה).

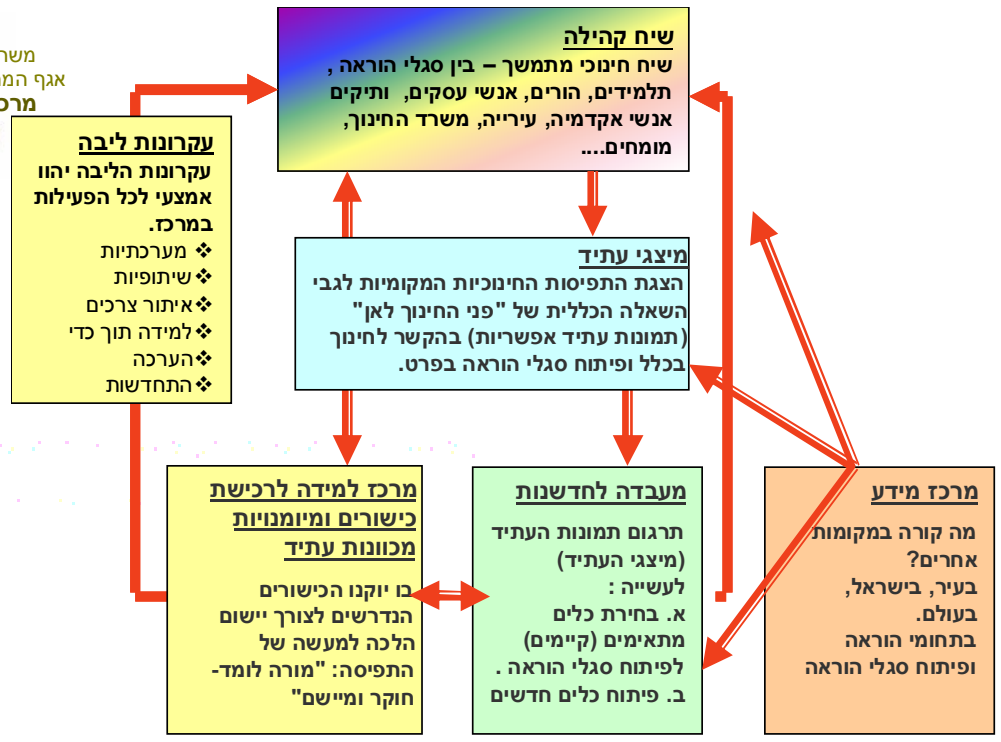
בהמשך הצוות החליט על שימוש במודל של "מרכז עתיד" כאמצעי לממש ערכים אלה.

הרעיון של "מרכז פסג"ה כמרכז עתיד" שואב גם מעולמות תוכן מקבילים – ממרכזי עתיד המופעלים באירופה ובארה"ב ומתמקדים בתחומים מגוונים: עסקיים, אקולוגיים, חינוכיים וחברתיים. אלה הוקמו בדרך כלל ע"י ארגונים הנדרשים ונחושים להתחדש ולהכין עצמם לשינויים המואצים בסביבה (למשל, Dvir, 2003, Edvinsson, 2002) הדגם שיופעל במרכז פסג"ה מאמץ כמה מהמטרות המשותפות גם למרכזי עתיד אחרים בעולם:

- ❖ הפיכת הארגון **לארגון-מבוסס-חדשנות** (כלומר שהחדשנות היא מקור החיות והצמיחה שלו).
- ❖ סיוע לארגון להיערך לקראת העתיד באופן מובנה – ולא להיות מופתע ממנו.
- ❖ לאפשר חשיבה לא קונבנציונאלית המאפשרת פריצה לפרדיגמות חדשות, לא שיגרתיות.
- ❖ ניסוי (אבי טיפוס) של דרכי עבודה חדשות.
- ❖ פיתוח תסריטים ואסטרטגיות עתידיות.

מודל הפעלה

מודל הפעולה של המרכז מוצג בתרשים הבא ומתואר בהמשך. בלב המודל שיח קהילה המבוסס על "עירוב צבעים" (כלומר פרספקטיבות שונות) ומייצר מיצגי עתיד שמתורגמים ב"מעבדה לחדשנות" לעשייה בשטח בתחום פיתוח סגלי הוראה.



תיאור המודל: בבסיס המודל הצבנו את התפיסה של "עירוב צבעים". בכך אנו מתכוונים לשילוב אנשי מקצוע מעולמות תוכן שונים ומגוונים על מנת להעשיר את השיח החינוכי ולאפשר את יישומו. "עירוב הצבעים" יתקיים באמצעות מערכת מפגשים מתמשכת ורציפה בין נציגי משרד החינוך, אנשי חינוך, נציגי רשויות מקומיות, הורים, תלמידים, אנשי עסקים, ותיקים בישוב, אנשי אקדמיה, ומומחים שונים. במפגשים אלה נעסוק בלמידה מן העבר, ננתח את ההווה כדי לזהות מגמות עתידיות בחינוך, שתהיינה רלוונטיות למקום, לארץ ולעולם. לדוגמא: מהן ההשלכות האפשרויות של שינויים מואצים בטכנולוגיה על החינוך, וכיצד ישפיעו על תכנון התפתחות מקצועית של סגלי הוראה.

"עירוב הצבעים" יפיק "מיצגי עתיד" שהם ביטוי לתפיסות חינוכיות עתידיות, המותאמות לצרכי האוכלוסייה והמקום. על מיצגים אלה תבוסס הפעילות הכוללת במרכז פסג"ה במוקדים הבאים:

א. **"תערוכה קבועה של מיצגי עתיד"** בו הם יוצגו ויחשפו לקהלים רחבים כדי לאפשר שיתוף והמשך הדיאלוג והחשיבה בפורומים שונים. המקום יציג מידע על העשייה והמגמות העתידיות בתחום החינוך, ויהווה מקור להשראה ולרעיונות למבקרים.

ב. **"מעבדה לחדשנות"** – תרגום מיצגי העתיד לעשייה באמצעות: שידרוג הכלים המתאימים הקיימים לפיתוח סגלי הוראה, ופיתוח כלים חדשים בהתאם לצורך. לדוגמא: הפיכת השתלמות קובנציונאלית להשתלמות מוכוונת עתיד באמצעות כלים חדשניים, רב מימדיים, דינאמיים, פיתוח סדנאות חדשנות בבתי הספר. המעבדה תתרום להאצת היזמות הפנים ארגונית בתחום פיתוח צרכי הוראה. יעשה שימוש בשיטות המקובלות בעולמות תוכן שונים, כגון יזמות עסקית וחברתית (למשל (Pinchot and Pelleman, 1999

ג. **"מרכז למידה לרכישת כישורים ומיומנויות מכוונת עתיד"** – בו יוקנו לסגלי הוראה הכישורים הנדרשים לצורך יישום הלכה למעשה של התפיסה: "מורה לומד- חוקר- יוזם ומיישם". למשל, באמצעות חשיפה לתיאוריות למידה בחזית הידע, זימון התנסויות בדרכי הוראה חדשניות בהוראת המקצועות השונים, וקורסים ממוקדים בתחומים כגון כישורי יזמות בכלל, ויזמות בית ספרית בפרט. בעשורים האחרונים פותחו מספר אסטרטגיות לטיפול בעתיד, כגון תחזיות, תסריטים, תסריטים פרושים וכלים לעיצוב עתיד (פסיג 2003). המרכז יקנה למורים כישורים למימוש אסטרטגיות אלה בתחומי פעילותם.

ד. **"מרכז מידע"** – מקנה נגישות למידע על מגמות, וחשיבה ועשייה מתקדמת בארץ ובעולם בתחום החינוך בכלל ובתחום פיתוח סגלי הוראה.

הסביבה התרבותית, פיזית ואנושית במרכז תיצור "אקולוגיה של חדשנות" כלומר אקלים ארגוני המעודד את הפרט והקבוצה לייצר רעיונות (לפעמים פרועים) ואולי חשוב יותר – לפעול למימושם (Dvir, Pasher and Roth, 2000)

מודל זה מגדיר מצד אחד מחדש את אופן הפעולה של מרכז פסג"ה, ומצד שני הולם את רוח הגדרת מרכז פסג"ה כמוגדר בחוזר מנכ"ל 1/סד (ב) ד' אלול התשס"ג 1 בספטמבר 2003, בו מובאות הנחות היסוד הפדגוגיות של מרכזי הפסג"ה שעיקרן:

- א. מכוונות לקידום עובדי הוראה מבחינה מקצועית ואישית על-פי אמות מידה הנדרשות במערכת.
- ב. שותפות מרבית בין כל הגורמים העוסקים בפיתוח סגלי הוראה בשלבי התכנון, ההפעלה וההערכה.
- ג. מתן מענה למגוון צרכים בתחומי הוראה – למידה ברמה מערכתית, מחוזית, יישובית ומוסדית.
- ד. מתן מענה פרטני בהנחיה, ביעוץ ובלווי בבניית תוכנית לימודים ובעיצוב מרחבי למידה – הוראה.

סיכום

ניתן להגדיר את מרכז פסג"ה בבאר שבע כארגון המחובר לאנשים אחרים ולארגונים אחרים. משאב חזק של הצוות המוביל במרכז הנו היכולת לנוע לקראת הלא ידוע – לקראת העתיד ולהבנות עצמה תוך כדי. מדובר, אם כן, בקבוצה בעלת אפיונים בולטים של מכוונות עצמית: הצבת מטרות, פיתוח תהליכים אסטרטגיים, שאילת שאלות, יצירת רעיונות חדשים, המשגה ברמת חשיבה גבוהה שהובילה לייזום ההגדרה המחודשת של מרכז פסג"ה כמרכז עתיד. בתוכנית הייזום שאבנו השראה ותובנות מתהליך האקספלורציה העצמית שתואר לעיל כמו גם מהתיאוריות של "אקולוגיית החדשנות", מודלי "מרכזי עתיד" המופעלים בעולמות תוכן אחרים ורעיונות מתקדמים לגבי "דמות המורה" בעתיד.

ביבליוגרפיה

- Beer, S. (1985). "Diagnosing the System For Organization", John Wiley & Sons, New York
- Dvir, R (2003). "Innovation Engines for Knowledge Cities". In www.knowledgeboard.com.
- Dvir, R., Pasher, E. and Roth, N, (eds.). (2002). "From Knowledge to Value: Unfolding the Innovation Cube", Tel Aviv
- Edvinsson, L.. (2002). "Corporate Longitude", Pearson Education Limited, Harlow.
- Pasig, D. (2003). "Teaching Future Time Span", Tapuz – Pedagogical Innovation and Entrepreneurship, Magazine, Ministry of Education, Israel.
- Pinchot, G., Pellman, R. (1999), "Intrapreneuring in Action", Berrett Kehler, San Francisco (pp 105-143)