

# הכפר הירוק בן 70 – איך הוא השתנה? מפנימייה חקלאית שירד קרנה, לבית ספר עם מסלולים מן החוץ ותדמית נוצצת. "כמו חברה עסקית הפועלת בשוק תחרותי", מסביר מחבר ספר על תהליכי השינוי

ynet

פורסם: 06.11.20, 11:00

בשבעים שנותיו ידע הכפר הירוק, שרוב שנות קיומו שימש בעיקר כפנימייה חקלאית, עליות ומורדות. בשנות ה-80 אף נקלע למשבר שעלול היה לאיים על עצם קיומו. מספר תלמידי הצטמצם והמוניטין שלו כמוסד חינוכי התדרדר.

בתחילת שנות האלפיים התחולל מהפך בכפר הירוק. בשנת 2001 למדו בו בתיכון כ-300 תלמידים, רובם תלמידי פנימייה שלא היו זכאים לתעודת בגרות. כיום, לצד כ-500 תלמידי פנימייה וכ-180 תלמידי בית הספר הבינלאומי הלומדים גם הם בתנאי פנימייה, מתחנכים בבית הספר השש-שנתי של הכפר הירוק עוד כ-2,000 תלמידים מהחוץ. הביקוש להתקבל ללימודים כתלמידים מהחוץ עולה בהרבה על ההיצע, לנוכח ההצלחה במגוון תחומים.



ברכת השחייה בכפר הירוק  
(צילום: בני פרדה)

**משבר קיומי**

הכפר הירוק הוקם בתחילת שנות החמישים כפנימייה חקלאית שנועדה להיות בית חלופי לבני נוער שנזקקו לכך. החינוך בכפר הנוער שם דגש על עבודה חקלאית, על חיי חברה עשירים ועל פיתוח חיים עצמאיים שלווה ביצירת מסגרות פעילה שנוהלו על ידי בני הנוער עצמם. לדוגמה, סדרן העבודה היה תלמיד שנבחר בתהליך של בחירות חופשיות על ידי חבריו.

משנות ה-80 חל פיחות במעמד של כפרי הנוער החקלאיים בישראל. ירידת קרנה של החקלאות ושל תפיסת הכלכלה השיתופית, לצד התבססות כלכלית וחברתית של משפחות רבות שכבר לא נזקקו לשלוח את ילדיהם לחינוך חוץ-ביתי, הפכה את כפרי הנוער לאטרקטיביים פחות.



התזמורת הסימפונית הקלאסית של הכפר הירוק  
(צילום: בני פרדה)

פנימיית הכפר הירוק החלה לקלוט בעיקר נוער במצוקה, רבים מהם בני עולים חדשים, בעיקר מבריה"מ לשעבר ומאתיופיה. הרכב זה של אוכלוסיית התלמידים השפיע, מטבע הדברים, על ההישגים הלימודיים. רק אחוזים אחדים מקרב התלמידים היו זכאים לגשת לבחינות הבגרות.

עד לשלהי שנות ה-90, נע מספרם הממוצע של חניכי הכפר-הירוק בין 350 ל-400. חלק ניכר מהם לא הגיע לכפר הירוק ביוזמתו, אלא בעקבות מבצעי גיוס שיזמה הנהלת הכפר. בשנים אלו עצם קיומו עמד בסכנה גם בשל מיקומו האטרקטיבי, שכלל שטחים חקלאיים נרחבים,

באחד מאזורי הנדל"ן היקרים ביותר בישראל – הגבול שבין צפון תל אביב לרמת השרון.

## המהפך

בשנת 2001 נכנס ד"ר קובי נווה (סיסקו) לתפקיד מנכ"ל הכפר הירוק. כמי שהתחנך במסגרתו והמשיך לחיות בו ולעבוד בו רוב חייו, תחילה כמדריך ובהמשך כמורה וכמנהל הפנימייה, ראה את הפוטנציאל הגלום בו.

נווה ביקש להוביל שינוי על בסיס רעיון האינטגרציה החברתית לצד מצוינות בלימודים. הכוונה הייתה ליצור מערכת חינוכית מכוונת מצוינות שתוצע לתלמידים מהחוץ, ושבמערכת חינוכית זו ישתלבו גם תלמידי הפנימייה, שיזכו לכל תמיכה ועזרה נדרשת שתסייע להשתלבות. עם זאת, כדי שהאינטגרציה תצליח מספרם של תלמידי החוץ היה אמור להיות גדול משמעותית מזה של ילדי הפנימייה. "אינטגרציה מצליחה במקומות שבהם יש רוב לתלמידים טובים", מסביר סיסקו. "אלו באים בדרך כלל ממשפחות במעמד סוציו-אקונומי גבוה, עם רקע תרבותי עשיר. אם התלמידים הטובים הם לא הרוב, רב הסיכוי שהאינטגרציה תיכשל. היחס הרצוי בין התלמידים הוא כ-25% הזקוקים לסיוע, וכ-75% המגיעים משכבות סוציו-אקונומיות גבוהות". מהפך כה משמעותי בתפיסה הפדגוגית, במבנה הארגוני ובתמהיל תלמידי הכפר דרש מאבק ארוך שנים שכלל שכנוע של גורמים רבים כי הדבר אכן אפשרי. זאת, לצד התמודדות מתמדת עם התנגדויות מצד מי שחשו מאוימים מהשינוי שבא והתרגש עליהם.



זכייה בתחרות הבינלאומית לסארטאפים לנוער של נאס"א  
(צילום: בני פרדה)

ההתנגדויות החלו מבית, מצד עובדים שחשו כי המנהל החדש שוגה בפנטזיות. עירית יצחק, כיום מנהלת התיכון: "אז הייתי רכזת בבית הספר. אמרנו לו: 'סיסקו, על מה אתה מדבר? הורים לא ירצו לשלוח תלמידים לפנימייה'. אף אחד לא האמין בחזון שלו: 'בית ספר לחדשנות', 'היו פה תלמידים מצטיינים'. היינו שבויים בקונספט שלפנימיות מגיעים התלמידים החלשים יותר, ושאין סיכוי שההורים שהם מהסביבה הקרובה, הסלתה ושמנה של מדינת ישראל, ירצו לשלוח את הילדים שלהם שיהיו חלק מהמקום הזה. העמדנו סימן שאלה גדול".

סיסקו לא נרתע. הצעד הראשון היה יצירת בית-ספר שש-שנתי (עד לאותן שנים תלמידים למדו בבית הספר של הכפר הירוק בכיתות ט'-י"ב) שיאפשר גם לתלמידי חטיבת ביניים מהסביבה ללמוד במסגרתו. לאחר מסעות שכנוע נעתר משרד החינוך לבקשה זו.

הצעד הבא היה יצירת קשר עם עמותת מופ"ת שהציעה לימודי תגבור ברמה גבוהה במתמטיקה ובפיזיקה, בעיקר לבני נוער מארצות בריה"מ לשעבר. בתחילת חודש ספטמבר 2002, נפתחה כיתת מופ"ת הראשונה בכפר הירוק. היה זה אי ראשון של מצוינות, שפועל עד היום בכפר הירוק.

בהמשך נדרש שכנוע של אגף המחוננים המשרד החינוך לקיים בכפר הירוק חוגי העשרה למחוננים ואחר כך לפתוח כיתת מחוננים במוסד החינוכי המתחדש. גם מלאכה זו צלחה וכיום פועלות בכפר-הירוק שתי כיתות של מחוננים בכל שכבה (ז' – יב').



"אמיס"- בית הספר הבינלאומי לכיתות י-י"ב לתלמידים מצטיינים בתנאי פנימייה  
(צילום: מאיה קוגן)

שינויים התחוללו גם במשק ובפנימייה. המשק החקלאי הפך למשק אקולוגי. במסגרתו מתקיימים פעילות לימודיות, ביקורים מהחוץ וייצור ומכירה של מוצרי משק. בפנימייה שולבו תלמידים מפרויקט נעל"ה המתמקד בהבאתם של תלמידים יהודים שהוריהם עדיין חיים בארצות בריה"מ לשעבר. גם לקבוצת תלמידים זו יועדה כיתת לימוד ייחודית. שיתופי פעולה אלו יצרו מוסד חינוכי בעל אופי שונה מאשר בעבר. כבר בשנת 2005, כארבע שנים לאחר תחילת השינוי, למדו בכפר הירוק 305 תלמידי חוץ ו-345 ילדי פנימייה במסגרות ייחודיות השמות דגש על מצוינות לימודית.

## **צעידה קדימה, ראייה שיווקית**

המוניטין של הכפר הירוק בקרב הציבור הרחב החל להשתנות. סיסקו חש כי בשלב זה הוא יכול לגשת למשימת השינוי המרכזית שהגה - פיתוח מסלולי לימוד ייחודיים, בעיקר בחטיבת הביניים - המסגרת העיקרית שמבדלת בין הכפר הירוק לבין מוסדות לימוד אחרים. דוגמה בולטת למסלול לימודים כזה הוא המסלול למנהיגות סביבתית.

הקמת מסלולי לימוד ייחודיים ויוזמות נוספות כמו הקמת בית הספר למוזיקה ותזמורת פילהרמונית ובית הספר לסייבר, רובוטיקה וסטארט-אפ נגזרו ממה שסיסקו מגדיר כתפיסת ניהול המושתתת על עיקרון-על, שלפיו "ברגע שהפסקת לצעוד קדימה התחלת את הספירה לאחור". גישה זו לוותה כל העת בראייה שיווקית, וברצון להמשיך ולמתג את הכפר הירוק כבית ספר מיוחד המכוון למצוינות. כפועל יוצא מתפיסה זו עשרות מתלמידי המגמות ומסגרות החינוך הייחודיות השתתפו בתחרויות רבות וזכו בפרסים בארץ ובעולם.

לצד אלו ממשיכה להתקיים כל העת העשייה החברתית. מלאכת האינטגרציה, לדוגמה, לא באה לידי ביטוי רק בשילוב שבין תלמידי החוץ לתלמידי פנימייה אלא גם בהפעלתם של ארבעה משפחתונים המשמשים כמסגרת אומנה לכ-50 ילדים ובני נוער.

אחת היוזמות הבולטות קרמה עור וגידים בשנת 2014, שנת ההקמה של בית ספר בינלאומי, אליו מגיעים תלמידים מ-50 ארצות, בכללן מישראל ומארצות ערב. כיום לומדים בו כ-180 תלמידים.

## **"כן זה אפשרי"**

בשנת 2019 יצא לאור הספר "כן זה אפשרי – ניהול שינוי בארגון חינוכי", המציג את תהליכי השינוי שהובילו את הכפר הירוק להצלחה.

מחברו, המומחה לניהול שוקי שטאובר, אומר: "רובם המכריע של מוסדות החינוך בישראל מצויים בבעלות של רשויות מקומיות שגם מסדירות זרימה קבועה של תלמידים אליהם. הדבר מאפשר להם להתנהל בנינוחות, בלי להיקלע למשברים מהותיים או לעמוד בסכנה קיומית משמעותית. לעומת זאת, הכפר הירוק פועל בסביבה ארגונית שונה לחלוטין. כבית ספר על-אזורי הממוקם במרכז הארץ (אזור שיש בו מספר גבוה יחסית של מוסדות חינוך איכותיים, חלקם סמוכים למקום מגוריהם של התלמידים) עליו להיות אטרקטיבי במיוחד כדי שתלמידים ירצו לבוא דווקא בשעריו.

"במחקר שקדם לכתיבת הספר מצאתי כי מה שאפשר לכפר הירוק לא רק לשרוד אלא גם לעלות על פסי הצלחה מרשימים, היה שילוב של מיצוי הפוטנציאל של סביבת לימודים כפרית ייחודית במרכז הארץ המופעלת על ידי צוות ניהולי מסור ומחויב, שהוביל על ידי מנכ"ל המציג חזון ברור המעודד ותומך בפיתוח יוזמות חינוכיות. בנוסף, מול קהל התלמידים והוריהם הציגה הנהלת הכפר הירוק גישה שיווקית הדומה לזו של חברה עסקית הפועלת בשוק תחרותי. לצד כל אלו בלטה עמידה נחרצת מול התנגדויות חיצוניות, בעיקר של גורמי שלטון אשר חשו כי הנהלת הכפר הירוק דורכת, ללא כוונת זדון כמובן, על בהונותיהם".