

1974-2024

50



מאירס ג'וינט
ברוקדייל

למידה מהצלחות בהפעלת תוכנית "מוזאוןמוביל"

של אגף הנוער והחינוך לאמנות
ע"ש רות במוזאון ישראל, ירושלים

עירית ענבר (אייזיק)

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
תרגום לאנגלית (תקציר): דוד סימר
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

דוח זה הוזמן על ידי ג'וינט-אשלים ומומן בסיועו.

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל
ת"ד 3886 ירושלים 9103702
טלפון: 02-6557400
brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

ירושלים | טבת תשפ"ה | ינואר 2025

תקציר

רקע

'מוזאוןמוביל' היא תוכנית שפותחה במוזאון ישראל בירושלים, ומטרתה לסייע לנפגעי אירועי השבעה באוקטובר 2023 ומלחמת 'חרבות ברזל' ולחזק אותם דרך שיעורים וסדנאות באומנות. התוכנית פועלת במרכזי מפונים, במרכזי שיקום וסיוע, בבתי ספר ובמרכזי תרבות שונים. מובילות התוכנית בג'וינט-אשלים ובמוזאון ישראל פנו למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך של למידה מהצלחות מעבודת צוות המוזאון. התהליך התייחס לחודשים שבין אוקטובר 2023 ליוני 2024, והתמקד בתוכנית שנבנתה לעבודה עם מפונים המתגוררים זמנית בבתי מלון בים המלח.

מטרה

לזהות גורמים שתורמו להצלחה בהפעלת תוכנית 'מוזאוןמוביל' וליצור מאגר פעולות ועקרונות פעולה שאפשר יהיה ליישם בהמשך הפיתוח וההרחבה של התוכנית ובתוכניות דומות.

שיטה

המחקר נערך בשיטה איכותנית, על פי המתודה של 'למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרוספקטיבית'. נערכו ראיונות עומק חצי מובנים עם שישה מחברי צוות המוזאון, עם מורה ומדריכה שעבדו עם הילדים בבתי המלון בים המלח ועם נציגת ג'וינט-אשלים. הראיונות בוצעו בחודשים יולי עד ספטמבר 2024.

ממצאים

במחקר זהו אחד עשר עקרונות פעולה שתורמו להצלחת התוכנית 'מוזאוןמוביל'. העקרונות חולקו לשתי קטגוריות:

(1) עקרונות פעולה ארגוניים שמתמקדים בהכנות להפעלת התוכנית: הכנת תשתית ארגונית הכוללת הכנת תוכנית עסקית מפורטת ויציאה לשטח רק לאחר גיוס כל הסכום שנדרש לפעילות של שנה לפחות; בחירת צוות מתאים, בעל ניסיון רב, חוסן נפשי ומחויבות לתוכנית; התמדה ויציבות לאורך זמן.

(2) עקרונות פעולה פדגוגיים: הבאת כל הציוד הנדרש לשיעורים ללא תלות בצוות ובמקום; תכנון שיעור מובנה לצד גמישות והכלה; הקפדה על מסגרת שיעור "רגילה" תוך הימנעות מגישה טיפולית כלפי הילדים; עבודה בזוגות – שתי מורות לכיתה, דבר שאפשר מתן תשומת לב מרבית לכל ילד וכן תמיכה הדדית בין המורות; מתן דגש על תהליך הלמידה והיצירה ולא על התוצר הסופי.

תוכנית 'מוזאוןמוביל' ממשיכה ופועלת גם בשנת הלימודים הנוכחית, תשפ"ה, והיא במגמת התרחבות. רכב המוזאון מגיע עם הצוות אל המרכזים השונים, וממשיך להביא למקומות שבהם הצורך רב והכאב עמוק את כוחה המרפא של האומנות ושל היצירה.

תוכן עניינים

1	1. רקע
1	2. מטרות המחקר
1	3. שיטה
2	4. תיאור ההקשר הארגוני של תוכנית "מוזאוןמוביל"
3	5. הגדרה של הצלחה
4	6. עקרונות פעולה שתרמו להצלחת התוכנית 'מוזאוןמוביל'
11	7. אתגרים להמשך למידה
11	8. "מוזאוןמוביל" עם המבט קדימה
12	מקורות
13	נספח א: שמות התורמים והתורמות למחקר

1. רקע



תוכנית 'מוזאון מוביל' (להלן: התוכנית) פותחה במוזאון ישראל בירושלים ומטרתה לסייע לנכגעי אירועי השבעה באוקטובר 2023 ומלחמת 'חרבות ברזל'. התוכנית פועלת מן השבוע הראשון של המלחמה במרכזי מפונים, במרכזי שיקום וסיוע, בבתי ספר ובמרכזי תרבות שונים. מורות מצוות אגף הנוער במוזאון ישראל מגיעות למרכזים שבהם נמצאים המפונים, ומעבירות שיעורי אומנות וסדנאות. פעילות התוכנית מתבססת על אמונה בכוחם של האומנות ושל אוצרות האומנות שנמצאים במוזאון לתרום לחיזוק החוסן האישי, הנפשי והקהילתי של המפונים.

במסגרת חשיבה על הרחבת פעילות התוכנית לקהלי יעד נוספים, ולשם טיוב המענה ושיפורו, כנו מובילות התוכנית בג'וינט-אשלים

ובמוזאון ישראל למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך של למידה מהצלחות מעבודת צוות המוזאון. התהליך התייחס לחודשים שבין אוקטובר 2023 ליוני 2024, והתמקד בתוכנית שנבנתה לעבודה עם מפונים המתגוררים זמנית בבתי מלון בים המלח. במסמך הנוכחי יוצגו הפעולות ועקרונות הפעולה שתרמו להצלחה בהפעלת התוכנית, כמו גם אתגרים שאיתם התמודד הצוות.

2. מטרות המחקר

1. לזהות גורמים שתרמו להצלחה בהפעלת תוכנית 'מוזאון מוביל'
2. לזהות גורמים שסייעו בהתמודדות עם המציאות הדינמית והמשתנה תדיר שמאפיינת את העבודה עם מפונים
3. ליצור מאגר פעולות ועקרונות פעולה שאפשר יהיה ליישם בהמשך הפיתוח וההרחבה של התוכנית ובתוכניות דומות

3. שיטה

המחקר נערך בשיטה איכותנית, על פי המתודה של 'למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית', שפיתחו פרופ' יונה רוזנפלד ז"ל ושותפים במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. הנחת היסוד של המתודה היא כי בכל ארגון יש ידע פנימי, סמוי, בעל חשיבות למימוש חזונו. חשוב להפוך ידע זה לגלוי ומשותף כדי שישמש בסיס לגיבוש תוכנית פעולה בארגון זה ובארגונים דומים ולצורך למידה ארגונית מתמשכת. המתודה במלואה כוללת עשרה שלבי חקר והיא מאפשרת לחלץ את הידע המקצועי הסמוי במערכת ולהוכיח לגלוי ומנוסח בלשון המכוונת לפעולה. בדרך זו מצטבר בקרב הלומדים רפרטואר פעולות ועקרונות פעולה המובילים להצלחה (אלנבוגן-פרנקוביץ' ואח', 2011).

בתהליך הלמידה הנוכחי התמקד צוות המחקר בשלבי החקר האלה: (1) תיאור ההקשר הארגוני; (2) הגדרה של ההצלחה; (3) זיהוי פעולות ועקרונות הפעולה שתרמו להצלחה; (4) זיהוי קשיים ואתגרים להמשך הלמידה. שלבי החקר האלה היו הבסיס לראיונות העומק החצי-מובנים שבוצעו במחקר.

הראיונות נערכו עם ארבע המורות-אומניות מאגף הנוער במוזאון ישראל, המנחות את הפעילויות בתוכנית (ראיון קבוצתי); עם אוצר בכיר, מנהל מחלקת חוגים, ממונה על לימודי האומנות המעשיים במוזאון ישראל; עם רכזת תוכנית 'מוזאון מוביל'; עם שתי מורות שבכיתותיהן נערכו שיעורי אומנות במסגרת התוכנית; עם מורה במתחם החינוכי 'סולריום' שפעל בים המלח למען ילדי המפונים מיישובי המועצה האזורית אשכול; עם אחראית פעילות אחר הצהריים מקיבוץ בארי; ועם מזמינת המחקר מג'וינט-אשלים. הראיונות עם עובדי המוזאון התקיימו פנים אל פנים והראיונות עם נציגת ג'וינט-אשלים, המורה ואחראית פעילות אחר הצהריים נערכו בטלפון. הראיונות נערכו בחודשים יולי עד ספטמבר 2024. לשמות המראיינות ממוזאון ישראל ומג'וינט-אשלים, ולשמותיהן של דמויות מפתח נוספות שתרמו להפעלת התוכנית ולהצלחתה ראו נספח א.

4. תיאור ההקשר הארגוני של תוכנית "מוזאון מוביל"

מוזאון ישראל בירושלים הוא אחד ממוסדות האומנות הוותיקים והמוכרים בארץ. נוסף על תצוגות קבועות ומתחלפות ופעילות ענפה בשדה האומנות פועל במוזאון אגף הנוער והחינוך לאומנות ע"ש רות (להלן: האגף), שהוא אחד מאגפי החינוך הגדולים והמובילים בעולם ומרכז את כל תוכניות החינוך והתרבות של מוזאון ישראל. אנשי מקצוע רבים מתחום החינוך המוזיאלי באים ללמוד מן הניסיון הרב שהצטבר באגף במשך השנים. באגף נולדים רעיונות לתוכניות ולפעילויות שמטרתן לקרב את הקהל אל המוזאון, וצוות האגף עובד עם אוכלוסיות מגוונות – ילדים, נוער, מבוגרים, נוער בסיכון, נוער עם צרכים מיוחדים ועוד ("אגף הנוער והחינוך לאומנות ע"ש רות"). לצוות האגף ניסיון רב בעבודה עם ילדים ובני נוער כמו גם ניסיון קודם בהפעלת מענים בשעת חירום. בסבבי לחימה שהתרחשו בעבר, הגיעו אנשי צוות מאגף הנוער ליישובים בצפון ובדרום, ומתוך הניסיון שנצבר נבנה העיקרון הראשון שהיה בבסיס התוכנית:

”הפרויקט עמד על שני עקרונות – רכב שנוסע וצוות שנוסע. המסגרת נבנתה שם [באירועים קודמים]... לא רק לשבת במוזאון ושיבואו אלינו אלא גם שנצא החוצה, להוריד את המוזאון ממגדל השן ולחבר אל העם, גם לאנשים שאולי מוזאון זה לא הבחירה הראשונה שלהם בענייני תרבות” (האוצר הבכיר ומנהל החוגים)

בשבעה באוקטובר 2023, כשנודע גודל האסון ביישובי העוטף, סברו אנשי המוזאון כי ביכולתם לסייע בעזרת הניסיון הרב שלהם וגם מתוך האמונה בכוחה של אומנות לסייע בזמנים של משבר. צוות המוזאון פעל במהירות. בשמונה באוקטובר התכנסו לחשיבה ראשונית ופנו לגייס כספים ראשוני. כחמישה ימים לאחר האירוע, יצא צוות המורות הראשון לבתי המלון באילת שאליהן הגיעו מפונים. הצוות שהה באילת והעביר פעילויות אומנותיות שונות למפונים. בפעילויות השתתפו גם ילדים וגם בני משפחה מבוגרים. יחד עם העבודה בשבועות הראשונים, נולדה גם ההבנה כי יש צורך לפתח מענה קבוע לילדים:

”משהו לא קבוע מערער אותם [את המפונים] והם מעורערים גם כך” (האוצר הבכיר ומנהל החוגים)

מן ההבנה הזאת ותוך כדי שיח מתמשך עם נשות החינוך שליוו את המפונים, נבנתה מסגרת עבודה קבועה: ארבע מורות לאומנות של המוזאון, כולן מורות ותיקות ומנוסות וחלקן בעלות רקע טיפולי, הגיעו פעם בשבוע לבתי הספר שבהם למדו ילדי המפונים באזור ים המלח. המורות עבדו בזוגות. בבוקר, הן נתנו שיעורי אומנות לילדים במתחם החינוכי 'סולריום', שני שיעורים לשתי קבוצות בגילים שונים. אחר הצהריים הציעו המורות חוגי אומנות לילדים מקיבוץ בארי במלון דניאל, שבו שהו חברי הקיבוץ. השיעורים במתכונת זו המשיכו עד סוף שנת הלימודים תשפ"ד אז ארגן הצוות ביקור במוזאון ישראל בירושלים עבור הילדים שהשתתפו בשיעורים ובחוגים, ביקור שהיה מרגש לכל הצדדים והיווה מעין סיום הולם לשנה יוצאת דופן.

כדי לעמוד במשימה לאורך זמן, לפחות עד סוף שנת הלימודים (תשפ"ד), ובשל ההבנה שיהיה צורך בתוכנית מסוג זה גם בשנים הבאות, פתחו המוזאון ואגף הנוער במבצע לגיוס תרומות למימון התוכנית. בין השאר תרמו אגודת ידידי המוזאון בישראל, בארצות הברית, בצרפת ובגרמניה וכן ארגון הג'וינט בישראל. ארגון הג'וינט הוא גוף פיתוח בעל ניסיון רב בפיתוח תוכניות חדשניות לאוכלוסיות בסיכון ובמצבי חירום. בשבעה באוקטובר 2023 נרתם ג'וינט-אשלים למאמץ הלאומי לסייע למפונים ולנפגעי האירועים. כגוף פיתוח שואף ג'וינט-אשלים ללמוד מתוכניות קיימות, לחזק שיתופי פעולה עם ארגונים שונים ולהמשיך לפתח ולשפר מענים תוך כדי למידה מתמדת. בתיקוד סיפור ההצלחה שמופיע במסמך זה מוצגים עקרונות הפעולה שתרמו להצלחת התוכנית ולכך שגם בשנת הלימודים תשפ"ה (2024/25) התוכנית ממשיכה לפעול ואף התרחבה לבתי ספר ולתלמידים נוספים.

5. הגדרה של הצלחה

השלב הראשון בלמידה מהצלחות הוא הגדרה מה נחשב להצלחה. תוכנית 'מוזאוןמוביל' החלה לפעול בתקופה שבה חלו שינויים רבים ומשמעותיים בשגרת החיים של כל אזרחי ישראל ובמיוחד של תושבי הדרום. בתקופה זו התגייסו אין ספור אנשים וגופים שביקשו לתמוך בתושבי היישובים שפוננו מבתיים ולסייע להם. התוכנית החלה לפעול במציאות הכאוטית הזאת, ומתוכה הוגדרו ההצלחות של התוכנית על ידי המרואיינות במחקר ("מרואיינות" כולל שש נשים וגבר אחד):

1. **יציבות לאורך זמן** – התוכנית פעלה במשך כל שנת הלימודים, בקביעות ובאופן מסודר. בתוך מציאות כאוטית, שבה הרבה מאוד ארגונים וכן אנשים פרטיים סייעו למפונים לפרקי זמן קצרים, היכולת להתמיד לאורך זמן שימשה עוגן של יציבות בחיי הילדים והצוות החינוכי, ובכך תרמה לאיכות חייהם.



¹ מתחם חינוכי שהוקם בתמיכה ותקצוב של משרד החינוך ובעזרת מועצה אזורית תמר ונועד לשרת את תלמידי ותלמידות המועצה אשר משפחותיהם פונו לים המלח והסביבה.



2. **יצירת קשר משמעותי** – נוצר קשר משמעותי בין הילדים ובין המורות לאומנות מן המוזאון שהשפיע לחיוב על רצון הילדים להשתתף בשיעורים. כפי שאמרה בריאיון אחת המורות לאומנות, הילדים "הצביעו ברגליים" והגיעו בקביעות לשיעורי האומנות אף על פי שלא היו חייבים, ולקחו בהם חלק פעיל.

3. **יצירת מרחב בטוח לביטוי רגשי** – הקביעות והקשר שנוצר לאורך זמן הוביל ליצירת מרחב בטוח עבור הילדים, מרחב שבו יכלו להביע, אם בחרו בכך, גם את שהרגישו. כפי שענתה המורה המרואיינת מן המתחם החינוכי 'סולרים' בים המלח לשאלה האם מדובר בהצלחה:

”הצלחה גדולה מאוד. כל דבר שמצליח להחזיק במלון ולהיות קבוע זו הצלחה. התנאים פה מאוד קשים. הפעילות של המוזאון זו הפעילות החיצונית שנמשכה הכי הרבה זמן... לילדים היה מרחב יצירה, עוד דרך להביע את כל מה שמתחולל להם בפנים אחרי כל מה שעברו”

6. עקרונות פעולה שתרמו להצלחת התוכנית 'מוזאון מוביל'

בפרק זה מוצגים עקרונות הפעולה שתרמו להצלחת התוכנית, כפי שחולצו באמצעות תהליך של למידה מהצלחות. העקרונות חולקו לשניים: (1) **עקרונות פעולה ארגוניים** שמתמקדים בהכנות להפעלת התוכנית; (2) **עקרונות פעולה פדגוגיים** שמתמקדים בדרך העבודה של המורות בשטח ובפעולות שלהן שנועדו לתת את המענה הטוב ביותר האפשרי בתנאים קשים ולא שגרתיים.

6.1 עקרונות פעולה ארגוניים

6.1.1 הכנת תשתית ארגונית

כפי שתואר ברקע לדוח זה, ההתארגנות והיציאה לשטח של מורות אגף הנוער במוזאון הייתה מהירה מאוד. יחד עם זאת, היה חשוב לתכנן קדימה ולבנות מבנה ארגוני שיוכל לפעול לאורך זמן. מנהל מחלקת החוגים, שהוא בעל ותק רב בתחום, והאוצרת הראשית של המוזאון עבדו יחד כדי לבנות תשתית יציבה לפעילות התוכנית במשך כל השנה, ואולי אף לשנים הבאות. לשם כך נעשו הפעולות המרכזיות האלה:

- נבנתה תוכנית עסקית מפורטת לשנתיים של עבודה. התוכנית התייחסה לתקציב שיידרש וכן למשאבים הנוספים שידרשו כגון כוח אדם, הדרכות והסעות.

האוצרת הראשית של אגף הנוער דאז יחד עם מנהלת המוזאון ועם המחלקה לקשרי חוץ של המוזאון פנו לאגודות הידידים של המוזאון בארץ ובחו"ל ולגופים נוספים כמו הג'וינט, והציגו בפניהם את התוכנית שגובשה לשם גיוס הכספים שנדרשו להפעלת התוכנית.

” התקבלה החלטה עקרונית שלא מתחילים עד שלא אוספים את כל הסכום” (אוצר בכיר ומנהל החוגים)

למרות הפיתוי הרב להתחיל לפעול ברגע שנאסף סכום כסף ראשוני, החליט צוות המוזאון לא לעשות זאת אלא לחכות לגיוס סכום מספיק שיאפשר לפחות שנת עבודה, ורצוי שנתיים. כך למשל, גם כאשר גויס כסף לרכישת רכב, ללא התקציב למימון כל הפעילות השוטפת, לא נעשתה כל פעולה. בסופו של דבר, החלטה זו אפשרה לנשות הצוות של המוזאון להישאר בשטח בעוד ארגונים רבים אחרים לא שרדו יותר מחודשים ספורים.

■ נוצר קשר עם גורמים בשטח כמו מנהלות בתי ספר או אחראיות חינוך, כדי לתאם ציפיות וכדי לייצר שיח שוטף שיאפשר עבודה בשיתוף פעולה. השיחות הללו אפשרו למנהל אגף הנוער ולמורות לאומנות להבין את המציאות בשטח ולבנות תוכנית בהתאם. כמו כן הקשר השוטף עם הצוות החינוכי של בית הספר ושל ילדי המפונים היה חיוני במציאות לא צפויה ומשתנה תדיר, שאפיינה את העבודה בחודשים הראשונים, עד אשר נוצרה שגרה מסוימת.

6.1.2 בחירת צוות מתאים, בעל ניסיון רב וחוסן נפשי

הדמויות המרכזיות והחשובות ביותר בהובלת הלמידה וביצירת הקשר עם התלמידים הן כמובן המורות לאומנות עצמן, שכולן הן אומניות פעילות לצד היותן מורות לאומנות. תפיסה זו, של הוראת האומנות על ידי אנשים שעוסקים באומנות בפועל נמצאת תמיד בבסיס העבודה באגף הנוער, ונודעה לה חשיבות רבה גם ביציאה לפרויקט רגיש כל כך.

לכל המורות לאומנות שנבחרו להשתתף בתוכנית היה ניסיון רב. לו היו כותבים תיאור התפקיד, כך היה נכתב:

- מורות בעלות יציבות אישית וחוסן נפשי גבוה
- מורות עם יכולת הקשבה והכלה
- מורות שהתנסו בעבודה עם אנשים במצוקה והראו יכולת לסייע
- מורות שיודעות גם לשמור על עצמן ולא "להתפרק" במהלך העבודה
- מורות ותיקות, עם ניסיון חיים רב וניסיון רב בעבודה, שיאפשר להן לבטוח ביכולותיהן להתמודד עם האתגרים שהציבה התוכנית

” בחרתי אנשים ותיקים, מנוסים, שהתנסו בדברים לא בדיוק דומים כי לא היה לנו כזה, כן התנסו בעבודה עם אנשים במצוקה כלשהי אז הייתה להם היכולת והפתיחות מבחינת היכולת האנושית, להתמודד, להכיל, להציע הקשבה, הכלה. לא לכל אחד יש את זה. לא כל הצוות מתאימים (אוצר בכיר ומנהל החוגים)

6.1.3 בחירת צוות המחויב מאוד לתוכנית

ארבע המורות לאומנות שהצטרפו לתוכנית ענו היטב לתיאור התפקיד. כולן ותיקות ובעלות ניסיון רב בהוראת האומנות, וכולן עבדו עם אוכלוסיות מגוונות. לאחת המורות הכשרה גם כמטפלת באומנות, דבר שתרם גם הוא לעבודתה. זאת ועוד, הן הרגישו מחויבות עמוקה לתוכנית והיה חשוב להן מאוד להגיע כל שבוע, כפי שאמרה אחת המורות לאומנות:

” אלו היו המילואים שלנו”

ומורה אחרת:

”חיכינו לזה. כולנו הרגשנו ממש מנותקות אם החסרנו. היה לנו מאוד חשוב להגיע”

המורות הקפידו להגיע לבתי המלון במשך כל התקופה, דבר שאפשר יצירת קשרים משמעותיים עם התלמידים שלהן.

6.1.4 הכרה בחשיבות של מתן תמיכה לצוות המורות

המורות שנבחרו ובחרו להגיע ללמד בבתי המלון בים המלח היו אומנם כולן מנוסות, אך המציאות שפגשו בשטח הייתה חדשה ושוונה מכל מה שהן הכירו מניסיון קודם. לפיכך, היה ברור כי נוסף על האתגרים הרגילים שקשורים בהוראה בכלל, הן יפגשו מציאות חיים מורכבת מאוד. ואכן, המורות סיפרו כי ההתמודדות לא הייתה קלה. כך לדוגמה סיפרה אחת המורות:

”היה אירוע בכיתה שבו שני ילדים משולחן אחד צעקו לשולחן אחר מה הם ראו כשהם יצאו מהממ”ד. כמה

הרוגים, איך הם מתו... וזה היה נורא”

בצד הקושי, המורות סיפרו על תחושה של סיכוק רב מיכולתן לתרום לילדים, למשפחות ולצוותי ההוראה במקום. בין הדברים שסייעו למורות להתמודד עם הקשיים:

- שיחות אוורור אחרי השיעורים – הנסיעה הארוכה אל ים המלח וחזרה לירושלים אפשרה זמן לשיחות ולעיבוד של החוויות:

”היינו מדברות, הרבה לפני הנסיעה. זה שלוש שעות של דיבור. יש משהו בנסיעה עצמה. הנסיעה מירושלים

לים המלח, הצפיפות שמתרוקנת, הרעש שיוורד. היה משהו אנרגטי הכנה לירידה, לזה שייסתמו האוזניים.

כל אלו היו תהליך עיבוד. בחזור מי יישבר ראשון, מי יירדם. זה כמו מסע... מזל שבדרך חזרה אחרי נסיעות

כאלו יש ונטילציה (מורה לאומנות)

- ארבעה מפגשים עם פסיכולוגית. את מפגשי התמיכה תיאם אגף הנוער במוזאון. המפגשים אפשרו למורות לפרוק דברים שעל ליבן ולהעמיק את השיח ביניהן.

- עבודה בצוות סייעה להתמודדות עם המציאות המורכבת. המורות, שעבדו בזוגות בכל השיעורים, יכלו לתמוך זו בזו בשיעורים ולסייע במידת הצורך.

- מסגרת קבועה שכללה גם נהג קבוע להסעות. הנהג הכיר את המורות, ידע לסייע לוגיסטית במשימות כמו פריקה והעמסה של הציוד, וכן ידע לתת לכל מורה תשומת לב כמו למשל להכין את השתייה שהיא אוהבת ואף לבחור מוזיקה מתאימה בנסיעה.

יחד, המורות והנהג, בנו צוות מגובש שסייע להתמודדות האישית של כל אחת.

6.1.5 התמדה ויציבות לאורך זמן

אחד העקרונות החשובים שנקבע כבר מתחילת התוכנית הוא העיקרון של התמדה לאורך זמן וזאת כדי לאפשר התפתחות של תהליכי עומק משמעותיים. ההתמדה, הקביעות שבה הגיע הצוות לשיעורים כל שבוע והמחויבות לזמן ארוך מלכתחילה, כל אלו



אפשרו בניית קשר של אמון בין התלמידים והמורות ויצירת סביבה בטוחה עבור התלמידים להתנסות באומנות, לבטא את עצמם, להביא תכנים שחשובים להם ו"להתקלף מן השריון" שאולי עטו על עצמם.

”הילדים ידעו שבאנו כדי להישאר. הם בהתחלה לא האמינו לנו וכשהם ראו שאנחנו רציניים ואנחנו כאן כדי להישאר, זה ממש נתן להם תחושה של ביטחון והם סמכו עלינו. אפילו העריכו” (מורה לאומנות)

ההתמדה לאורך זמן הייתה חשובה מאחר, שכפי שאמר מנהל החוגים בריאיון, לפעמים השפעות של אירועים מחמירות עם הזמן. מפגשים חד-פעמיים או סדנאות קצרות לא יכולות לייצר את הקשר והמרחב הבטוח שהיה נחוץ לילדים.

6.2 עקרונות פעולה פדגוגיים

למורות שהגיעו ממוזאון ישראל היה, כאמור, ניסיון רב והדבר סייע להן להתאים את עצמן ואת דרך ההוראה שלהן לצרכים של התלמידים. נדרשו התאמות גם בשל תנאי עבודה מאוד לא שגרתיים. במתחם החינוכי 'סולריום', שבו הוצבו מבנים יבילים והיה מיועד לכ-400 תלמידים בכיתות א' ועד י"ב, וגם בבית המלון שבו שהו המפונים לא תוכננו חדרי אומנות מיוחדים, חדרי שבהם נדרש מרחב רב, מקום לציווד, אפשרות ללכלך וכדומה. המורות, בעזרת הניסיון הרב שלהן וחשיבה מתמדת על פתרונות יצירתיים, הצליחו לעמוד במשימה שלקחו על עצמן ולקיים שיעורי אומנות ברמה גבוהה, שעמדו בציפיות שלהן מעצמן ובציפיות של הסביבה ממוסד מוכר כמו מוזאון ישראל. להלן עקרונות הפעולה הפדגוגיים שתרמו להצלחה.

6.2.1 הבאת כל הציוד הנדרש לשיעורים ללא תלות בצוות במקום

שיעורי אומנות טובים מתבססים על מעורבות פעילה של הילדים ביצירה, בעבודה עם מגוון חומרים ובהתנסות בטכניקות מגוונות. המורות לאומנות הביאו איתן מאגף הנוער במוזאון את כל החומרים הנדרשים כדי לעבוד עם הילדים. לפרט הטכני הזה, שלכאורה נראה משני, הייתה תרומה גדולה להצלחה. לא רק שבמקום שבו בוצעו השיעורים לא היו חומרים לעבודה, אלא שגם צוות ההוראה לא היה פנוי לעסוק במטלות שהן מעבר למה שכבר עסק בו, כפי שאמרה האחראית לפעילות אחר הצהריים מקיבוץ בארי:

”המורות הגיעו עם צוות גדול ועם אביזרים. הן לא היו תלויות בנו, לא ציפו שנביא ונכין והן רק יבואו לעשות את הפעילות”

המורות הקדישו מחשבה רבה לפעילויות שהעבירו ולחומרים שהביאו. בין הפעולות שהן עשו ותרמו להצלחה:

- המורות הביאו חפצים מן המוזאון שהן חשבו שיעניינו את הילדים. למשל, הן הביאו פוחלצים, שלדבריהן, הילדים אהבו מאוד
- המורות בחרו חומרים שמתאימים לצרכים של הילדים, כמו עפרונות אקוורל, צבעי מים, פנדה, אקריליק, עפרונות רישום, והשתמשו בגלויות וברפרודוקציות של יצירות מן המוזאון



- המורות נעזרו בדברים שנמצאים בשטח, כך למשל יצאו לפעילות מחוץ לכיתות או נרתמו לציור על קירות מבנים יחד עם הילדים
- המורות נענו לבקשות של הילדים, למשל כאשר הילדים התלהבו מחומר מסוים וביקשו כי המורות יביאו אותו שוב, הן אכן עשו זאת, דבר ששימח את הילדים
- הפעילויות שבחרו לעשות נבחרו כך שהתוצרים יתאימו גם לשמירה בחדר בבית מלון, או לשמירה לעתיד, לזמן שבו יהיה להם שוב בית משלהם. כך למשל, את עבודות החומר שעשו הילדים הן הביאו למוזאון לשרפה כדי שיחזיקו מעמד ולא יתפרקו.

התחלנו עם חומר...הם התחילו לבנות טנקים, מקלטים... [החומר] מאפשר להכות אותו, לכווץ אותו ובסוף הכול חוזר לגוש שהוא היה בהתחלה" (מורה לאומנות)

6.2.2 תכנון שיעור מובנה לצד גמישות והכלה

אחד האתגרים שאיתו התמודדו המורות לאומנות היה לנסות ולייצר למידה משמעותית ומסודרת בתוך מציאות כאוטית. כדי לעשות זאת, המורות הקפידו לשמור על מסגרת לימודית, אך ידעו גם לפעול בגמישות ולהכיל את הקשיים של התלמידים, שהתבטאו בדרכים שונות. ההתנהלות על הרצף שבין הבניה לגמישות והכלה באה לידי ביטוי בפעולות שונות שעשו המורות:

- המורות אפשרו לילדים לבחור אם להשתתף בפעילות מוצעת, או בשיעור בכלל
- המורות היו מודעות לדברים שמעסיקים את הילדים וניסו להשתמש בהם. כך למשל, כאשר הילדים קיבלו מחשבים והיו עסוקים בהם, הן שילבו את השימוש במחשב בשיעור האומנות במקום להתנצח עם התלמידים ולריב על תשומת הלב
- כאשר ילד היה מתוסכל, המורות קיבלו ואפשרו זאת:

כאשר ילד אמר 'לא מצליח לי, אני קורע את הדף' הן לא התרגשו והיו מאוד מכילות" (מורה במתחם החינוכי 'סולריום')

- המורות שמרו על הכללים ועל הגבולות בשיעור, כפי שמקובל בכל שיעור רגיל בבית ספר:

הן הצליחו ללמד בצורה מדהימה. ממש למידה. זה לא היה 'אתם עושים מה שבא לכם'. הן היו מאוד גמישות. אם משהו לא הלך הן שינו. היה מאוד פדגוגי אבל גמיש" (מורה במתחם החינוכי 'סולריום')



6.2.3 הקפדה על מסגרת שיעור 'רגילה' תוך הימנעות מגישה טיפולית

המורות לאומנות היו מודעות היטב לטראומות שעברו התלמידים ולקשיים שהם בוודאי מתמודדים איתם. יחד עם זאת, הן ידעו להגדיר היטב את 'גבולות הגזרה' שלהן כמורות לאומנות. הן באו ללמד אומנות, לאפשר לתלמידים לבטא את עצמם דרך אומנות, לאפשר להם ליהנות ואפילו לאפשר להם אתגרתא מן העולם המפחיד והעמוס שבחוץ.

”לפעמים אני הרגשתי מטרה שהם לא יפתחו את הלב שלהם. משהו בהחזקה אומר, בואו תבטאו את עצמכם בדרך שלא תפרק. הם סיפרו את הדברים האלו בכל כך הרבה ראיונות. הם היו שבעים מלספר את הסיפור. לא לשם כך הגענו, לא הגענו כדי לשמוע” (מורה לאומנות)

הן לא באו לטפל בילדים ונזהרו ממצבים שעלולים להביא להצפה של רגשות שיהיה קשה להתמודד איתם במסגרת השיעור. השיעורים התנהלו כמו שיעורי אומנות רגילים, אם כי באווירה מאפשרת יותר. הגישה הזאת קיבלה חיזוק מצוות ההוראה שהעריך את העובדה שהמורות התייחסו לילדים כאל ילדים "רגילים". הם הרגישו כי הילדים, ואולי כולם, היו שבעים מן היחס המיוחד שקיבלו בכל מקום וייחלו לשגרה מוכרת.

”אני מאמינה שצריך להתנהג אלינו כרגיל... אני חושבת שהילדים שלנו צריכים לפגוש אנשים שפויים ורגילים ולא אנשים שיתייחסו אליהם באופן חריג (אחראית פעילות אחר צוהריים מקיבוץ בארי)

6.2.4 עבודה עצמאית ללא ציפיות לסיוע מן הצוות הפדגוגי במקום

המורות לאומנות הבינו שהן מגיעות לסביבה שבה כולם נמצאים תחת השפעת החוויות הקשות שחוו – הילדים, ההורים, צוותי ההוראה, המדריכות – כולם. היה ברור להן כי לא רק שעליהן להביא את כל החומרים שנדרשים לעבודה אלא עליהן גם להגיע מוכנות לעבודה שונה מזו שהיו רגילות לה. כך למשל, בעוד נהוג שהצוות החינוכי יהיה נוכח בכיתה יחד עם המורות לאומנות, בפעילות בבתי המלון התברר למורות לאומנות שהצוות הפדגוגי במקום לא תמיד יהיה פנוי לסייע להן. לפיכך, המורות לאומנות לא ציפו או ביקשו נוכחות של מורה בכיתה בשעת שיעור האומנות, אף על פי שבחלק מן הכיתות המורות של בית הספר בחרו להשתתף. למעשה, לחלק מן השיעורים הצטרפו גם "גרעיניסטים" ו"שינשנים" (צעירים בשנת שירות שהתנדבו במקום) והם סייעו למורות לאומנות להתמודד עם העבודה הקשה במקום.

”לגבי הצוות, גם הצוות של בית הספר של הסולרים, כל המורים וחלק מהמנהלים הם גם כן היו בטראומה, שבורים במצב נורא ואיום. אנחנו מגיעים לילדים שהם משתגעים, קראנו לזה – שבורים. גם הצוות שמטפל בהם. אני חושבת שכשנכנסנו לכיתות קצת הרגשנו שהמורים שמחו שיש להם רגע של שקט, רגע לברוח... ואנחנו נותנו להן את ההפוגה, זה גם חלק מההצלחה” (מורה לאומנות)

6.2.5 "הילדים כיוונו אותנו"

המורות לאומנות עבדו עם קבוצות של ילדים בגילים שונים ומבתי ספר שונים וכן עם ילדים שעברו חוויות שונות בשבעה באוקטובר 2023. לפיכך, המורות ניסו להבין מה מתאים לילדים בכל מקום, ובהתאם לכך להביא חומרים מתאימים ולתכנן את השיעורים

בהתאם. כך למשל, אם באחת הכיתות לילדים היה טווח קשב קצר, המורות תכננו פעילויות שהשתנו כל כעשרים דקות. בכל מקרה, המורות היו קשובות לבקשות של הילדים ולהלך הרוח שלהם, והכינו תמיד פעילויות מגוונות ומגוון חומרים כך שהיה ביכולתן לשנות את הפעילות שתכננו במידת הצורך.

6.2.6 עבודה בצמידים – שתי מורות לכל קבוצה

המורות לאומנות עבדו בזוגות – שתי מורות לכל כיתה או קבוצה. עבודה בדרך זו אפשרה להן לתת תשומת לב אישית לכל ילד או ילדה שהיו זקוקים לכך, כמו גם לנהל את השיעור טוב יותר. נוסף על כך המורות יכלו לחשוב יחדיו על החומרים ועל הפעילויות המתאימות ביותר לכיתות שלהן ובכך לתרום להצלחה של עבודתן.

”זה שהן הגיעו שתיים, אני מדברת על כיתות קטנות, אצלנו היו 15 ילדים בה'-ו'. יש זמן לשבת עם כל ילד, לתת תשומת לב לכל ילד, ולהתמודד עם תסכולים שהיו” (מורה ב'סולריום')

6.2.7 דגש על תהליך ולא על תוצר

העבודה עם הילדים התמקדה בהוראת האומנות באופן שמאפשר רכישת ידע על עולם האומנות ובעיקר התנסות חווייתית עם חומרים שונים תוך כדי מתן ביטוי לעולמם הפנימי של הילדים:

”לא ציפינו מהם לאיזה תוצרים. אומנות ממוזאון ישראל נשמע מחייב, אבל היה משהו מאוד חופשי ומתחשב ומאוד כותח, ולפי הקצב שלהם שמאוד עזר להם” (מורה לאומנות)

גישה מכוונת תהליך ולא תוצרים פתחה מרחב מאפשר לילדים, מקום שבו יכלו לעסוק גם בעולמם הפנימי או סתם ליהנות מן העשייה:

”זה היה מרחב יצירה. עוד דרך להביע את כל מה שמתחולל להם בפנים אחרי כל מה שהם עברו, זה היה עוד מרחב רגשי ותעסוקתי. למרות שהן לא היו טיפוליות, כן, אני אתן לך דוגמה כשהם היו צריכים לצייר על קנבסים הרבה בנות רצו לצייר את סבא וסבתא שלהם שנרצחו. זה אומר את הכול” (אחראית פעילות אחר צוהריים מקיבוץ בארי)

7. אתגרים להמשך למידה

בצד ההצלחה הרבה בהעברת שיעורי אומנות לילדים, התמודדו המורות עם קשיים ואתגרים. להלן הקשיים המרכזיים, כפי שעלו מן הראיונות:

- עבודה לאורך זמן בסביבה רווית טראומה ועצב, וכן ביטויים של הקשיים הללו גם בכיתה. לעיתים ילדים התפרצו או איבדו סבלנות, ולא תמיד היה אפשר להבין את מקור ההתנהגות
- קושי רב לגייס תלמידים בחטיבת הביניים להתמיד בשיעורים. בעוד הילדים בגילים הצעירים אהבו את שיעורי האומנות ובאו ברצון, הילדים בחטיבת הביניים התקשו:

”ניסינו לתת מענה. עבדנו עם החטיבה והרגשנו שאנחנו לא מצליחות לסחוף אותם לעשייה” (מורה לאומנות)

- הנסיעה הארוכה אל בתי המלון וחזרה הוסיפה על העומס שהיה כרוך בעבודה. כמו כן הצורך לפנות יום שלם לנסיעה כזאת לא תמיד היה פשוט למורות שרובן עובדות בכמה מקומות כמו גם ביצירה עצמאית שלהן

8. “מוזאוןמוביל” עם המבט קדימה

תוכנית “מוזאוןמוביל” יצאה לדרך חמישה ימים אחרי אסון השבעה באוקטובר, והיא המשיכה ופעלה במשך כל אותה שנת לימודים וזכתה להוקרה ולתודות מן התלמידים והמורים בבתי הספר. על פי התכנון המקורי, התוכנית ממשיכה לפעול גם בשנת הלימודים תשפ”ה והיא במגמת התרחבות. כיום יש לתוכנית מנהלת קבועה שממשיכה לטוות קשרים עם עוד קהילות שיוכלו ליהנות ולהיתרם מפעילות המוזאון. כמו כן היא ממשיכה למצוא פתרונות לוגיסטיים, לגייס ולהכשיר עוד מורים ומורות לאומנות ולנסות להגיע לילדים ומבוגרים נוספים בכל רחבי הארץ.

נכון למועד כתיבת דוח זה התוכנית פועלת בדרום הארץ וכן בצפונה. בתוכנית שמונה אנשי צוות, ולכל נסיעה יוצאים ארבעה. נערכות כשלושים עד ארבעים סדנאות בחודש, שהן חלק מתוכנית קבועה לכל שנת הלימודים. צוות התוכנית עובד עם ילדי קיבוץ סעד, שלמדו בבית ספר חלופי בים המלח; עם ילדים בבית ספר יסודי בשדרות; עם אזרחים ותיקים בטבריה; עם מבוגרים עם מוגבלות בראש פינה; ועם ילדי מפונים בגילי גן ובית ספר יסודי בקיבוץ גדות. הצוות מתעתד להגיע גם אל בית הספר החלופי לילדי הגליל המערבי שהוקם בקריית מוצקין, וכן לחזור אל ילדי ים המלח שלומדים בעין הבשור וילידי בארי שעברו לקיבוץ חצרים.

התוכנית פועלת במקומות שבהם הצורך רב והכאב עמוק והיא הביאה את כוחה המרפא של האומנות ושל היצירה. רכב המוזאון המקושט והמשמח למראה והמלא וגדוש בחומרי יצירה ואיתו צוות המורות המקצועיות והמנסות, הצליחו להביא דמויות נוכחות וקבועות בחיי הילדים. בשיעורים הילדים הכירו מעט את המוזאון, למדו על היופי שבאומנות והתנסו ביצירה בחומרים שאולי לא היו נחשפים אליהם בדרך אחרת. כך התוכנית עזרה להם לבטא רגשות עמוקים בלי צורך בהכרח לדבר עליהם, וליצור מרחבים של יופי ושל נשימה.

מקורות

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש., שמר, א. ורוזנפלד, י. (2011). קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת. מ-831-11. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/promoting-organizational-learning-processes-handbook-introducing-learning-success-ongoing-learning>

נספח א: שמות התורמים והתורמות למחקר

ג'וינט-אשלים

מיכל אטינגר, ראשת תחום שנות בית ספר

מוזאון ישראל

המורות לאומנות בתוכנית: רות אליאב, מיכל לוקסמבורג, ענבל מנדס-פלור, רומה קינן

רכזת התוכנית: מיכל מזוז

אוצר אחראי: אלדד שאלתיאל

אוצרת ראשית אגף הנוער: אפרת קליפשטיין (בתחילת התוכנית ובעת קיום המחקר)

גלית בנט-דהאן, ממלאת מקום אוצרת ראשית

מנהלת המוזאון: סוזאן לנדאו

הפרויקט בנדיבות:

- ארגון הג'וינט
- תורמי המוזאון
- אגודת ידידי המוזאון בישראל
- אגודת ידידי המוזאון בארצות הברית
- אגודת ידידי המוזאון בצרפת
- אגודת ידידי המוזאון בגרמניה