

# פתח זבר

זהו הספר הראשון בטרילוגיה שנועדה לעזור למורים ולמנהלים "להילחם" למען שינויים חיוביים יסודיים שיועילו מאוד להם ולתלמידיהם.\*

במצב העניינים כיום טמון פרדוקס: אף על פי שקיימים בחברה כוחות חשובים ש"דוחפים לשינוי", רק מעטים מהעוסקים בחינוך נמצאים במצב טוב יותר מבעבר, גם בקרב אלה שבאמת ובתמים מעוניינים ברפורמה. מנת חלקם של רוב המורים היא עומס יתר, בידוד, מאמצים קטועים וייאוש גובר. הכוחות התומכים בשינוי כוללים:

- התמקדות בתוצאות חדשות, שיוגדרו פחות במונחים של תכנים מסורתיים ויותר במונחים של הוראה לשם הבנה וביצוע בעולם משתנה.
- תנועות לניהול עצמי של בתי ספר, לשם ויסות עצמי של מקצוע ההוראה, ולהפחתת התלות בבירוקרטיה חיצונית.
- ככל שמערכת הוויסות בבית הספר שוקעת, כך מדברים יותר על הצורך להמציא מחדש את פרופסיונליות המורה, ובכלל זה, סטנדרטים גבוהים יותר ועשייה שיש בה שיתוף פעולה ולימוד מקצועי רציף.
- התפשטות מסיבית של טכנולוגיית מידע, המלווה בגישה כללית רחבה יותר לרעיונות ולאנשים.
- פוליטיקה רב-תרבותית ומגדרית, המביאה לסגנונות מנהיגות חדשים ולהבנת סוגיות של שוויון.
- שינויים מהירים, מורכבים ורב-מסלוליים בכוחות העבודה, המונעים אפשרויות מסוימות ופותחים אחרות.

הוראה היא מקצוע טיפולי ואינטלקטואלי כאחד. אולם, מורים רבים שמגלים אהדה ואחריות כלפי המקצוע הופכים בעצמם ל"קדושים

---

\* שני הספרים הנוספים בטרילוגיה פורסמו בשפה האנגלית: *What's Worth Fighting For "Out There"?* Teachers College, Columbia University, New York and London; *What's Worth Fighting For in Leadership for Change?* Teachers College, Columbia University, New York and London.

מעונים", ל"חולי עבודה" עגומים או לציניקנים מפוכחים, כאשר הם פוגשים במוזרויות אכזריות ומחלישות. אף שהידע הופך למתוחכם יותר ועוצמתו גדלה, מורים עדיין אינם חווים את תנאי הכשרתם או את תנאי עבודתם השוטפת כיוזמות מפרות מבחינה אינטלקטואלית, שיש בהן כדי לפתור בעיות.

אנו מאמינים שמקצוע ההוראה נמצא כעת בנקודת מפנה: לראשונה מתאפשרים שינויים משמעותיים בטבעו, אבל שינויים אלה עלולים גם להימנע. ההנחה שלנו היא שהמורים והמנהלים עצמם צריכים לחולל אותם, ואיננו סומכים על אף אחד אחר שיעשה זאת כהלכה. עם זאת, איננו פוטרים אחרים מאחריות, ואנו מפנים כמה מסרים ביקורתיים כלפי אנשי מנהלה, פוליטיקאים, חברי קהילה ואחרים. אולם, לדעתנו, אם נטיל את עיקר העול על מורים ועל מנהלים, הם יוכלו להשפיע על יעילות המערכת כולה.

מהם השינויים הבסיסיים הנחוצים במקצוע ההוראה? הם כרוכים במערכי חשיבה חדשים, בבסיסי ידע חדשים, בנטיות ובפעולות יום-יומיות חדשות, אשר ראוי שיאפיינו את המקצוע בעתיד. אלה הם הערכים שאנו ממפים בטרילוגיה שלנו. החלק הראשון בטרילוגיה מכונה **על מה כדאי להילחם בבית הספר?** ברוב המקרים, בתי ספר אינם ארגונים לומדים ואינם מקומות מעניינים ומספקים, לא למורים ולא לתלמידים. אולם מורים ומנהלים יכולים לשנות מצב זה. ספר זה מציג כמה מנקודות הפתיחה העיקריות וכמה מהמנופים רבי העוצמה לשינוי. אנו מבקשים לעסוק בכמה סוגיות בסיסיות. אנו רוצים להיות מקיפים, בהירים ומעשיים, כדי לקדם הבנה, תובנות ופעולה. הפתרונות הדרושים יהיו הן קבוצתיים והן אישיים בטבעם. אירוני ככל שזה נשמע, מצד אחד היחסים בין העמיתים למקצוע אינם הדוקים דיים, ומצד שני אין צמיחה אישית של מורים. אולם, כפי שנראה, קולגיאליות ואינדיבידואליות אינן בגדר ניגודים שאי-אפשר ליישב. הן יכולות וצריכות להיות משולבות, אם ברצוננו לשפר את בתי הספר שלנו. המסר שלנו הוא עבודה משותפת למען שיפור. מורים ומנהלים כיחידים וכקבוצות, עם עזרה חיצונית או בלעדיה, צריכים, כפי שאמר ברוס ג'ויס (Joyce), "להבקיע את קירות הפרייווטיזם" הקיימים ביניהם, ובה בעת לעבוד על ההתפתחות האישית שלהם ושל אחרים ולכבד אותה.

הפרק הפותח את המחקר שלנו, "הבעיה", מציג את הבעיה ובוחר לעומק סוגיות ופתרונות; פרק ב', "מורים שלמים", מאפשר לנו להבין מורים במונחים הוליסטיים, הן כיחידים בכל נקודה בזמן והן כאנשים המתנסים בקריירה ארוכה של 35 עד 40 שנה; פרק ג', "בתי ספר שלמים", בוחן את התנאים החברתיים ואת תנאי העבודה של מורים ומנהלים. אנו בודקים את הפרדוקס המתהווה לכאורה בין אינדיבידואליות לקולגיאליות ומראים את כוחותיה ואת חולשותיה של כל אחת מהן. לבסוף, אנו טוענים שיש לפשר ביניהן בדרכים המתבססות על מה שכל אחת מהן מציעה למען שיפור בתי הספר.

הפרק האחרון, "קווים מנחים לפעולה", מתמקד במה שיש לעשות כדי לשפר את המצב. בהסתמך על הדיון בפרקים הקודמים, פרק זה נחלק לשלושה מערכים: מורים, מנהלים ואנשי חינוך אחרים שעובדים מחוץ לבית הספר. כעת, כאשר אנו ניצבים בפתחה של המאה ה-21, האתגר המוצב בפני בתי ספר, מורים ומנהלים הוא לפתח את מה שאנו מכנים "פרופסיונליות אינטראקטיבית" בבתי הספר שלנו, הכוללת את המאפיינים הבאים:

- למורים כקבוצה מוענקת עוצמה רבה יותר בקביעת שיקולים הכרוכים בקבלת החלטות עם הילדים ולמענם, שכן הם מיטיבים להכיר אותם.
- מורים מקבלים החלטות אלה עם עמיתיהם בתרבות שיתופית של עזרה ותמיכה.
- החלטות משותפות של מורים הן מעבר לשיתוף במשאבים, ברעיונות ובאמצעים מעשיים מְדִיִּים נוספים, והן נובעות מתוך רפלקסיה ביקורתית על התכלית והערך של מה שמורים מלמדים ועל האופן שבו הם מלמדים זאת.
- מורים מחויבים לנורמות של שיפור מתמיד בבתי הספר שלהם.
- מורים מגלים יותר אחריות ככל שהם פותחים יותר את דלתות הכיתה שלהם, וככל שהם מרחיבים את ערוצי התקשורת, הפעולה וההערכה עם מבוגרים אחרים בבית הספר ומחוצה לו.

האתגר בפרופסיונליות אינטראקטיבית הוא שיפור מתמיד בבית הספר, שמביא לשיפורים בהישגי התלמידים. כל מי שעובד בתוך בתי הספר שלנו ועמם צריך להשתתף בכך: זהו אתגר המערב את כולנו. כולנו יכולים לנקוט בו פעולה חיובית, אפילו בסביבות שלכאורה אינן נראות אוהדות ותומכות.