



## פרק שביעי



# הנחלת השינוי

הגיעה העת להשקיע ואז להשקיע מחדש בהון המקצועי שלכם ושל עמיתכם - לטובתכם האישית ולטובת המקצוע כולו! והגיעה העת לשכנע, לדחוף, למשוך ולדחוק בציבור ובקובעי המדיניות שישקיעו אף הם בהון המקצועי של המורים. הילדים צריכים זאת, המורים יפרחו כך, והדבר נחוץ גם להשגת כלכלה פורייה וחברה לכידה. בפרק מעשי זה נסקור בקצרה את סדר היום החדש. אחר כך נבחן כיצד מתרחש השינוי הלכה למעשה. לבסוף נציע שלושה מערכים של קווים מנחים: עבור מורים ומנהיגי מורים; עבור מנהלים בבתי ספר ובמחוזות חינוך; ועבור מנהיגי ממשל, מדינה ואיגודי עובדים. בקצרה, נפרוש חזון ונתאר כמה מסלולי פעולה למימושו.

## הון מקצועי כסדר יום

מפעם לפעם מגיע רעיון שמשנה לחלוטין את המצב הקיים. לדעתנו, רעיון ההון המקצועי הוא רעיון כזה. הצגנו שני חזונות להוראה. האחד מבוסס על הון עסקי - מודל שלטענתנו מציע תועלת קצרת טווח במקרה הטוב. זהו נכס שמתכלה במהירות ודורש חידוש מלאי מתמיד. החזון האחר מבוסס על מה שאנחנו מכנים הון מקצועי - הון שמתחדש בעצמו.

בשנת 1792 יצא איש צעיר ממשפחת חקלאים במסצ'וסטס מערבה כדי לפזר זרעי תפוח ואיתם דברי דרשנות דתית ברחבי הספר האמריקאי. הוא נודע בכינוי ג'וני אפלסיד ("זרע תפוח"), ומאז נקשר שמו לנוהג של הפצת זרעים רעיוניים חדשים על קרקע בתולה.<sup>220</sup> בספר זה אנחנו מציגים את אתגר ההון המקצועי על שם ג'וני אפלסיד. מה שניסינו לעשות הוא להגדיר את הסוגיה, להתמודד עם הבעיה, להציג חלופה בהירה, לתאר דוגמאות מוצלחות ולמשוך את תשומת לבו של הקורא - והכול מתוך מטרה להפיץ את הרעיון.

אנחנו מקווים שהראינו שאיננו רואים את הבעיה או את פתרונה באופן חד-ממדי. אין צד אחד שאפשר לטפול עליו את כל האשמה. אין תשובה אחת פשוטה. הצגנו את דמותן של עבודת ההוראה ושל הקריירה בתחום. מצד אחד, אמרנו שחינוי להזדהות עם מקצוע ההוראה, לעודד אותו ולחזקו. אמרנו גם שחובה לדחוף, לדחוק ולמשוך קדימה את סדר היום של ההון המקצועי.

מורים נמצאים בלב החתירה לאיכות, אבל הראינו שהעניין זוכה להצגה סטריאוטיפית להחריד כאשר קובעי מדיניות ביותר ויותר מדינות בוחרים בפתרונות אינדיווידואליסטיים, תחרותיים וכופים באמצעות שילוב של מקלות וגזרים. הצענו תפיסות חזקות בהרבה שכוללות פיתוח הון אנושי בקרב יחידים; אך טענו שהון אנושי אפשר להשיג בקנה מידה רחב רק באמצעות ניצול כוחו של הון חברתי אשר יפתח את היכולות המקצועיות של רבים, כמו גם באמצעות הון החלטה שיטפח וילטש אותו לאורך תקופות זמן ארוכות. אמרנו שאם ברצונכם להשיג דברים גדולים, כדאי שתדאגו לעבודה קבוצתית. וכדאי גם להשקיע בתהליך, כי כדי לעשות משהו כמו שצריך - גם בתחומים דוגמת רפואה או הנדסה - דרוש זמן.

הדגשנו את הצורך להתמקד בקריירה כולה. יש להכשיר את אנשי המקצוע בקפדנות בראשית דרכם. צריך למשוך אותם אל השלב המכריע של אמצע הקריירה ולדאוג שלא יעזבו את המקצוע בשנים שבהן ההשקעה המתמשכת בעבודה מביאה אותם אל ביצועי שיא. והשלב המאוחרים בקריירת ההוראה צריכים לעבור חשיבה מחודשת, כדי לתת למורים הזדמנויות להתחדשות, להציע להם דרכים חלופיות להמשיך בתחום החינוך, לאפשר להם לנוח ולהתרענן מכיתות הלימוד ולבנות לעצמם, על הבסיס האיתן שהעמידו, המשיך קריירה פורה. הבהרנו שצריך להתמקד

במקצוע כולו. הכשרת המורים הראשונית, כמו גם תנאי העבודה לכל אורך הקריירה שלהם, מוכרחים לבנות את המקצוע כמקשה אחת.

קראנו תיגר במפורש על מודלים של הזרם המרכזי בארצות הברית ובמקומות אחרים. התעמתנו עם הראייה העסקית קצרת הטווח שעומדת בבסיסם, הפושה גם במדינות אחרות שמחפשות דרכים מהירות לקצץ במגזר הציבורי ולהפחית מנטל החובות.

אף על פי שאנו רואים במקצוע הזה מקצוע, אנחנו טוענים גם שהוא איננו טוב דיו ביחס למשימות המוטלות עליו בימינו. האוטונומיה המקצועית אינה יכולה עוד להיות אוטונומיה אישית. אי אפשר כבר לנצל ידע מומחים וז'רגון מקצועי כדי לסמא את עיני ההורים והציבור ולא לצמם להסתפק בצינוני מבחנים כמדד יחיד. עבודה לפי הספר עשויה אמנם להגן על מורים מפני ישיבות עקרות לאחר שעות הלימודים שנועדו ליישם גלים-גלים של תכניות חיצוניות; אבל היא גם מסכלת פיתוח מקצועי חיובי - שיתופי ואפקטיבי, שמועיל דווקא לתלמידים המוחלשים ביותר. התפיסה המקצועית שהגדירה את עברו של דור הבייבי בום חייבת להתחלף בתפיסה מודרנית שתשרת טוב יותר את ילדינו ואת עתידה של ארצנו. על כן העלינו את רף הציפיות שלפיו יצטרכו המורים למדוד את עצמם. הפרכנו את הטוענים השליליים ואת הסטריאוטיפים המערערים על מורכבות ההוראה ועל כבודה וגיבשנו טיעון נגד שאמור לחבר בין אנשי מקצוע, מנהלנים ומנהיגי ממשל - שלעתים קרובות מדי התייצבו אלה מול אלה.

הממצאים - שלנו ושל אחרים - חזקים, מאששים, מאתגרים ומעוררי השראה. אבל כל זה לא יספיק כדי להניע לפעולה בקנה המידה הדרוש. כיצד עשוי להתחולל שינוי טרנספורמטיבי מן הסוג שאנחנו מדברים עליו?

## כיצד מתחוללים שינויים

לא רצינו לכתוב ספר שלם על האופן שבו מתחוללים שינויים. את זה כבר עשינו בעבר. כאן אנחנו מדברים על שינוי מסוג מסוים, שמזכיר יותר "תנועה". תנועות מוצלחות מתרחשות כאשר חוסר שביעות הרצון מן השיטה הקיימת מגיע לנקודת שביעה. ככל שגדל המתח במערכת נעשות יותר ויותר פעולות מרדניות; אבל פה ושם אפשר לזהות גם כיסים ראשוניים של חלופות חיוביות - תכופות בשוליים.

בנקודה כלשהי, ולדעתנו הגענו לנקודה הזו עכשיו, חוסר שביעות הרצון מגיע לרמה גבוהה מספיק והחלופה מצטיירת בצורה ברורה מספיק, עד שיותר ויותר אנשים מוכנים לנסות אותה. פריצות דרך נוצרות בעקבות דחיפה התחלתית של כוחות מיעוט הפועלים גם מלמטה כלפי מעלה וגם מלמעלה כלפי מטה. במילים אחרות, בתחילה ישנה חזית משובשת וכמה נפשות אמיצות הפועלות במקומות שונים בחבורות עצמאיות למחצה, המרחיבות ומגדילות את התיאבון לסדר חדש, עד שבסופו של דבר מתגבש כוח ממשי המגייס רוב ומנצח. זו "ההתקוממות המובנית" שעליה דיבר מנהל בית ספר בסינגפור ששוחח עם אחד מאיתנו. לדינמיקה הבסיסית הזו של התנועות החברתיות יש היסטוריה ארוכה שכבר כתבנו עליה בעבר. אבל הבה נביט בה כעת מקרוב.

בפרק הראשון הזכרנו את ספרה של טינה רוזנברג העוסק באופן שבו לחץ קבוצתי יכול לשנות את העולם. רוזנברג מבטלת את מה שהיא מכנה "הגישה הטיפוסית" לפתרון תחלואים חברתיים, זו שמתמקדת במתן מידע לציבור ובניסיון להניע אותו באמצעות פחד. החלופה שמציעה רוזנברג, שבמהותה מתיישבת עם שלנו, היא שכדי לשנות התנהגות אנושית צריך "לעזור... לאנשים להשיג את הדבר החשוב להם ביותר: את הערכת עמיתיהם".<sup>21</sup> ההון מקצועי, לאחר שמתחילים לבנות אותו, מפעיל לולאת משוב חיובית שמחזקת את כוחות השינוי. יש לו כוח מחולל משל עצמו, כי אנשים משפיעים על עמיתיהם באופן חיובי באמצעות אינטראקציה שקופה, תכליתית וממריצה.

בשלבם הראשונים, התהליך איננו חלק - סיבה נוספת לשילוב של לחץ ותמיכה שרוזנברג משרטטת בכישרון רב. היא מציינת שתנועות חברתיות מצליחות משכנעות אנשים לפעול למען מטרה משותפת בעתיד, אף על פי שהצעדים המידיים קשים או מסוכנים מבחינה פסיכולוגית. הבסיס לכל רפורמה נרחבת נבנה אפוא על ניסיון משותף, על יחסי אמון ועל אחריות אישית וחברתית, וכמו כן על שקיפות. מה שמושך אנשים אל תוך השינוי - ומורים על אחת כמה וכמה - הוא ההזדמנות לעשות עבודה חשובה יחד עם עמיתים מחויבים ונלהבים ועם מנהיגים המעורבים בפעילויות משפיעות שדורשות יצירתיות לפתרון בעיות סבוכות. אפשר לצפות מראש שהיו מכשולים, אבל ההיתקלות בהם דווקא מחזקת את הנחישות במקום לעורר ייאוש.

השינוי שאנחנו מדברים עליו מחייב נכונות מצד היוזמים הראשונים להתגבר על סטריאוטיפים וגם על גישות פטליסטיות ופחד של אחרים. המטרה היא לשנות את חשיבתם של אחרים באופן שיחזק את כוח העמיתים החיובי ויוביל לשותפות עם יריבים לשעבר. טבעת הכוח מתרחבת ככל שאנשים חווים הצלחה שאין לה תקדים. כפי שטוענת רוונברג, ההזדהות מעוררת מוטיבציה הרבה יותר ממידע או מחזונות מופשטים.

זרעים של הון מקצועי כבר נזרעו, והם מתחילים לנבוט. כאן הצגנו רק את התפיסה העומדת ביסוד העבודה הזו. הגיעה העת לדבר על מימוש הרעיונות הלכה למעשה.

## קווים מנחים לפעולה

בעמודים הבאים נציע שלושה מערכים של קווים מנחים - למורים; למנהלי בתי ספר ומחוזות חינוך; ולמנהיגי מדינות, ממשלות ואיגודי עובדים. אבל אי אפשר לנקוט פעולה אפקטיבית באמצעות זינוק אל קווי פעולה. אחד משנינו כתב ספר על הרעיון שמורים יתחילו לעבוד קודם כול על הפרקטיקה האישית שלהם, רעיון שחשיבותו מכרעת משום שפרקטיקה מניעה פרקטיקה, ופרקטיקה טובה מניעה פרקטיקה עוד יותר טובה.<sup>222</sup> כל אחד צריך להתחיל אפוא בחשיבה על עבודתו שלו ולהטמיע את תפיסות המפתח שנידונו בפרקים הקודמים. האם אתם חוטאים באחד ההרגלים הרעים שזיהינו? האם ניחנתם באחד מיסודות ההון המקצועי שאפשר להתבסס עליהם? מהן העוצמות ונקודות התורפה בסביבת העבודה שלכם במונחי הסוגיות שהעלינו כאן?

המקום הטוב ביותר להתחיל בו הוא תמיד אתם עצמכם. ניסיונכם, תסכולים, האידאליים שלכם ותחושת העצמי שלכם הם נקודות מוצא חיוניות. לכך כיוונה מרי פרקר פולט (Parker Follett) בשנת 1927 בחילופי דברים מתסכלים עם כמה תלמידים לתואר מתקדם כשלימדה סמינר בהרווארד.<sup>223</sup> בספריה זיהתה שלושה עקרונות פעולה:

- נסו לבסס כוח והשפעה המעוגנים בשני הקטבים, ואם אפשר - בצורה שתאחד ביניהם;

- במקום לגייס מומחים חיצוניים, השתמשו במידע כדי לקדם את שקיפות פעולותיכם בנסיבות שבהן אתם עובדים;
- השתמשו במנהיגות אפקטיבית לא כדי לכפות ציות, אלא כדי "לבטא את המציאות החיצונית ואת השאיפות הפנימיות של אחרים".

אבל תלמידיה רצו לגשת מיד ליישום העקרונות. פרקר פולט, לעומת זאת, אתגרה אותם ללמוד באמצעות התבוננות בחווייתם האישית ובאמצעות פרשנותה. סיסמתה היתה "ניסוי, תיעוד, ליכוד". הסטודנטים מיאנו להקשיב. הם לא הבינו מה הטעם לברור את חוויותיהם לאחר שכבר קיבלו מפרקר פולט מסגרת יקרת ערך של עקרונות להנחיית חשיבתם. לבסוף נמאס לה: "לא ישבתי וקראתי ספרי פילוסופיה עד שהגעתי למסקנה שיש שלושה עקרונות יסוד עמוקים ביותר. אלא שבמשך 25 שנה בערך צפיתי במועצות מנהלים ובקבוצות, ועל הבסיס הזה הסקתי מסקנות. אני מעניקה מניסיוני. אינני מוסרת פילוסופיה מתוך ספר".<sup>224</sup>

ברוח זו אנו מבקשים שתתבוננו בניסיונכם האישי והקולקטיבי ושתלמדו ממנו מתוך שקילת הרעיונות והקווים המנחים שנציע כאן. ספר יכול להציג לכם תחום חדש, אבל רק אם תחשפו את ניסיונכם ותיחשפו לניסיונם של אחרים תוכלו לאמץ וליישם אפשרויות חדשות.

התובנה הבאה הלקוחה מפולט היא להכיר בקיומם של קטבים, להתמודד עמם, לקבלם בברכה ולבסוף להתעלות מעליהם. קיטוב מתרחש לאורך זמן עקב יחס בלתי הולם - אם אמתי ואם מדומה - המקבל בסופו של דבר חיים משלו. המאבק על עתיד ההוראה בארצות הברית מתאפיין היום בקיטוב כזה בדיוק. יריבים פוליטיים ומקצועיים לפותים במלחמות של רטוריקה תקיפה והתנגדות הדדית, בעוד שעתידם של דורות שלמים מונח על כפות המאזניים. אבל לדעתנו מסתמנים סדקים בחומות האלה, בזכות הכרתם הגוברת של כל הצדדים בעובדה שהמצב הנוכחי בלתי נסבל. מאות שנות מלחמה באירלנד הצפונית הגיעו לקצן סוף-סוף כשאנשים מן השורה שהגיעו לעמדות הנהגה בשני הצדדים הבינו שהכאב נעשה בלתי נסבל ושאינן צורך לשפוך עוד דם. גם בדרום אפריקה, אחרי שנים של לחץ חיצוני ושל עימות פנימי, מצאו האזרחים והממשלה פתרון לאפרטהייד, מבלי שצד אחד יביס את האחר. העימותים על עתיד ההוראה - שמצדם האחד עומדים סניגוריו של מקצוע יוקרתי, עצמאי ובטוח ומצדם האחר ניצבים פקידי ממשל ושתדלנים עסקיים המציעים

חלופות זולות, צעירות יותר ודלות בביטחון תעסוקתי - קטלניים פחות ככל הנראה אבל אינם פחות חשובים. אלה עימותים על נפשו העתידית של העולם. כאשר אנשים מנסים להבין את נקודות המבט של יריביהם, צצים מדי פעם סטריאוטיפים ישנים: מדוע כולנו צריכים לממן את המורים חסרי היכולת שאתם מתעקשים להגן עליהם? האם תתמכו אי פעם בשינוי שלא יתבטא בעוד משרות, בהעלאות שכר או בעבודה קלה יותר? איך אתם יכולים להתלונן על העבודה הקשה כאשר בכל קיץ אתם נהנים משבועות ארוכים של חופשה? ומנגד: העבודה הרבה יותר קשה והרבה יותר תובענית מכפי שאתם זוכרים מילדותכם. המגזר הפרטי חירב את הכלכלה שלנו - למה שמשרתי הציבור ישלמו את המחיר? אלמלא הררי הנתונים והניירת שבהם קברתם אותנו, אולי היינו מצליחים לעשות את העבודה עם הילדים בסטנדרט הרצוי.

אפשר להתעלות מעל שתי העמדות האלה. המטרה הבסיסית היא לפעול בדרך של גישור על הפערים, הושטת יד לשותפות והחלפת הקיטוב מתוך מאמץ לכבד עמדות שונות מבלי להיכנע להן. כדי לצעוד קדימה, כדי לפרוץ דרך, כל צד יצטרך לתת לצד השני "יותר כבוד ממה שמגיע לו", לכאורה. שהרי פריצות דרך אמיתיות מתרחשות בדרך כלל דווקא כאשר המשאבים מוגבלים, ולא כשהם שופעים. אולי מצינו את הדחיפות ההדדיות וכעת הגיע הזמן לשלב ידיים ולהשקיע בבניית הון מקצועי - אנושי, חברתי והחלטי - כנכס המספק תשואה ונושא ריבית.

המטרה הבסיסית היא לפעול בדרך של גישור על הפערים, הושטת יד לשותפות והחלפת הקיטוב מתוך מאמץ לכבד עמדות שונות מבלי להיכנע להן.

## קווים מנחים למורים

מהפכת ההון המקצועי חייבת לצמוח גם מלמטה כלפי מעלה, ולא רק לרדת מלמעלה כלפי מטה. בספרנו על מה כדאי להילחם בבית הספר? הצגנו תריסר קווים מנחים לפעולה עבור מורים, ורובם עדיין תקפים. אבל סדר היום הנוכחי חד ומודגש בהרבה. ברוח של שילוב בין פשטות למורכבות (simplicity) - מספר קטן של רעיונות מפתח המשתלבים יחדיו - אנחנו מציעים כאן עשרה קווי ליבה לפעולה:<sup>225</sup>

1. היו מקצוענים אמתיים.
2. התחילו עם עצמכם: התבוננו בניסיונכם שלכם.
3. היו מורים קשובים.
4. בנו את ההון האנושי שלכם באמצעות הון חברתי.
5. דחפו ומשכו את עמיתכם.
6. השקיעו בהון החלטה וצברו אותו.
7. נהלו כלפי מעלה: עזרו למנהיגים להצטיין.
8. עשו אתם את הצעד הראשון.
9. הפתיעו את עצמכם.
10. חברו הכול חזרה לתלמידים.

1. היו מקצוענים אמתיים. מורים טובים הם מורים מסורים. אכפת להם מהמקצוע שהם מלמדים ומהתלמידים שלהם. הם משקיעים בעבודה אין-ספור שעות נוספות. זה הרבה, אבל לא מספיק - אם אתם באמת רוצים ללמד כמו מקצוענים. כדי ללמד כמו מקצוענים תצטרכו להתכונן כראוי: להשקיע שנים של לימוד ופרקטיקה עד שתגיעו ל-10,000 שעות של ביצועים מצוינים, ואז תצטרכו להמשיך ללטש את הכישורים ובה בעת לעזור לפתח את דור המורים הבא. כדי ללמד כמו מקצוענים לא די במעורבות זמנית; אינכם יכולים להחליט על כך דרך אגב ואז לעבור הכשרה בת כמה שבועות קצרים או לחלופין ללמד "באופן זמני" עד שתמצאו קריירה מוצלחת יותר. מי שרוצה ללמד כמקצוען צריך להתעדכן בספרות המקצועית, לחקור את הפרקטיקה שלו - עם עמיתים אחרים ועם בתי ספר אחרים, במורד הרחוב וגם מעבר לים - לחפש רעיונות חדשים, לטכס עצה ולברור בין שיטות שהוכיחו את עצמן ובין שיטות שנכשלו. כדי ללמד כמו מקצוען לא מספיק להשקיע שעות עבודה; השאלה היא מה עושים עם שעות העבודה האלה. צריך להקדיש תשומת לב ללימוד, לתרגול וללמידה מעמיתים. זו השקעה בעצמכם ובתלמידים שאתם משרתים. זו השקעת הון. המערכת איננה "שם"; אתם המערכת!



2. התחילו עם עצמכם: התבוננו בניסיונכם שלכם. לפני שנים רבות, עמיתנו לשעבר דיוויד האנט (Hunt) כתב ספר עתיר תובנות בשם *Beginning with Ourselves*.<sup>226</sup> הוא טען טענה פשוטה: כאשר אנחנו להוטים לשנות דברים או לשנות אחרים, המקום הטוב והחשוב ביותר להתחיל בו הוא בשינוי עצמי. מהטמה גנדי טבע את האמירה העמוקה: "גלם בעצמך את השינוי שהיית רוצה לראות בעולם". אתם מוכרחים להתחיל בעצמכם. והמקום להתחיל בו את התהליך הוא התבוננות בניסיונכם:

- האם באמת אתם מלמדים כמקצוענים?
  - אילו צעדים תוכלו לנקוט כדי להעמיק את המחויבות ואת המומחיות שלכם? אם עליכם לבחור בין קריאה או שמיעה על החידושים האחרונים בתחום ההוראה המבדלת, למשל, לבין הפקת מצגת מלוטשת יותר של עבודות תלמידים, במה תבחרו?
  - מתי לאחרונה פעלתם לקבל הכשרה והסמכה נוספת על חשבון זמנכם הפרטי?
  - האם מה שאתם עושים מוכיח את עצמו? איך אתם יודעים?
  - איך אתם חולקים עם עמיתים את מה שלמדתם לאחרונה מחוץ לבית הספר?
- ציינו שלוש פעולות קונקרטיות שתוכלו לעשות כדי להגביר את האפקטיביות שלכם - לפחות אחת שתוכלו לעשות בעצמכם ולפחות אחת בשיתוף עם עמית אחד או יותר.

3. **היו מורים קשובים.** אנחנו חיים בעידן שמדגיש מאוד את הכאן והעכשיו.<sup>227</sup> אין זמן לתכנן לעתיד או לחשוב על העבר. אנחנו רוצים הכול ואנחנו רוצים את זה מיד. בחופזת היום יום - מועדי הגשה, דואר אלקטרוני, תוצאות מידיות וטוויטר - אפשר בקלות להיאטם לצרכים ולרגשות העמוקים ביותר שלנו. ההוראה איננה יוצאת דופן מבחינה זו, ומבחינות רבות מצבה אף גרוע יותר. פיליפ ג'קסון אמר פעם שההוראה תמיד התאפיינה ב"מידיות".<sup>228</sup> תמיד יש מה לעשות, תמיד יש החלטות לקבל, צרכים של ילדים שיש לספק להם מענה - ולא רק מדי יום ביומו, אלא ממש כל רגע. זו מהותה של עבודת ההוראה.

והבעיה עוד מחריפה בשל ערמות ניירת, דרישות דיווח אין-סופיות, מטרות שרק הולכות ומתרבות ולחץ לספק תוצאות מהירות בבתי ספר כושלים. אין רגע דל. האנרגיה, הפעלתנות ושיקול הדעת שכל אלה דורשים מאיתנו עשויים להמריץ לעתים; אבל הלחץ המתמיד עלול גם להתיש ולסחוט. הוא עלול לשאוב מאיתנו את הפנאי הדרוש כדי לחשוב על מה שעשינו, לשים לב למה שאנחנו עושים ולשאול למה פעלנו דווקא כך ולא אחרת. ואם אין לנו פנאי להקדיש תשומת לב, גם איננו יכולים להקפיד לפנות את הזמן הדרוש לתשומת לב כזאת. זה מעגל קסמים.

לעתים קרובות, כשאנחנו אומרים שאין לנו זמן למהו, אנחנו רק מתחמקים. הכוונה היא שנוח או מתגמל יותר לעשות משהו אחר. ככותבים וכמורים איננו חסינים מפני דרך המחשבה הזו. התגמול מהיר יותר כאשר מעבירים הרצאה, כותבים מאמר דעה קצר לעיתון, נותנים ייעוץ, מעדכנים את אתר האינטרנט, כותבים בלוג או פשוט עונים על מייל. מחיאות כפיים, פרסום בעיתון או תיבת דואר ריקה - כל אלה מעניקים לנו מראית עין של הספק מקצועי, ועל כן הם מספקים מאוד. כתיבת ספר כזה מאתגרת בהרבה. ימים רבים עוברים בהתמודדות עם מה שוויליאם פוקנר כינה "עריצות הדף הריק",<sup>229</sup> שעות רבות מתכלות במחיקת משפטים במקום בכתיבתם, רעיונות הופכים לסלע מחלוקת, שבועות עוברים ביזע ובמאמץ, חודשים חולפים עד לקבלת תשובה מן המו"ל. אבל בלי מעורבות ארוכות טווח כאלה, לא היו לנו רעיונות טובים - או רעיונות כלשהם - לדבר עליהם, איש לא היה מבקר באתרי האינטרנט שלנו, לא היה לנו דואר רב כל כך להשיב עליו, לא היינו צוברים השפעה וגם לא היינו זוכים למחיאות כפיים.

האם תוכלו ליישם כמה מעקרונות הליבה של ההוראה הקשובה (Mindful Teaching) שפיתחו ליז מקדונלד ודניס שירלי עם קבוצת מורים בחינוך הציבורי בבוסטון?<sup>230</sup> כלומר,

- האם אתם בודקים שמה שעשיתם בכיתה באמת מתיישב עם האמונות והערכים שלכם, ולא רק הולם מבחינה טכנית עם התכניות והדרישות של המחוז?

- האם אתם מתרגלים הפוגות - באמצעות מדיטציה, הקשבה למוזיקה או צעידות ארוכות, כדי להשיב את תחושת הפרספקטיבה?
  - האם אתם שומרים על ראש פתוח כדי שלא להתייחס באופן סטריאוטיפי לממונים עליכם או ליריביכם, שלעתים נראים כמי שאשמים בכל הצרות? האם אתם מנסים לראות את הדברים גם מנקודת המבט שלהם?
  - האם אתם משקיעים בפיתוח המומחיות המקצועית שלכם במהלך שעות הלימודים וגם אחריהן?
  - והאם אתם מפנים זמן כדי להיוועד עם עמיתים ולקבל על עצמכם אחריות שיתופית על כלל התלמידים שאתם מלמדים יחד?
  - היו קשובים. התחילו בעצמכם.
4. בנו את ההון האנושי שלכם באמצעות הון חברתי. התחילו בזהוי מעלותיכם ונקודות התורפה שלכם כאנשי מקצוע. סטנדרטים חדשים למורים, כמו גם תכניות ההערכה הטובות ביותר, שמתמקדות בקידום צמיחה מקצועית ולא בתגמול תחרותי, עשויים לשמש אמצעים מועילים למטרה זו. אולי תרצו לבצע את התרגיל הזה יחד עם עמיתים - אחד או יותר. כך יהפוך ההון האנושי של היחיד להון חברתי קולקטיבי - תוך כדי בניית הכישורים שלכם ושל עמיתים יחדיו.
- התחייבו לשתף פעולה עם עמיתים בדרכים רבות וחופפות:
- תכננו יחידת לימוד עם מורה אחר העובד עם תלמידים בני אותו גיל.
- צפו בעמיתים וחקרו את עבודתם.
  - התחילו יחידת עבודה חדשנית עם שלושה-ארבעה עמיתים.
  - הצטרפו כצוות לסדנת פיתוח מקצועי חיצונית, ועם שובכם, נסו ליישם יחד חלק ממה שלמדתם.
  - דונו בדוגמאות לעבודות תלמידים והשוו את האופן שבו הייתם מעריכים אותן.
  - פתחו יחסים הדוקים עם מורה בחינוך המיוחד סביב התלמידים המשותפים לכם.

- באירועים חברתיים לסגל, שבו ודברו עם עמית מבוגר או צעיר מכם או עם מישהו שעשוי להחזיק בגישה שונה משלכם להוראה.
- שמשו חונכים או מאמנים למורים אחרים.
- הצטרפו לצוות שיפור בית-ספרי.
- צרו קשרים ברשת ושתפו מערכי שיעור עם מורים אחרים בבית הספר שלכם או בבתי ספר אחרים.

כל הצעדים האלה בונים את היחסים, הרשתות, הרעיונות וההבנה שמהם מורכב ההון החברתי והם מחזקים את האפקטיביות הקולקטיבית של מורים לאורך זמן. הון חברתי מניב עוד ועוד הון אנושי, והוא מוליד גם את הקטר האדיר של המסוגלות השיתופית.

5. **דחפו ומשכו את עמיתכם.** כדי לחולל מהפכה בהון המקצועי תצטרכו לדחוף ולמשוך. לא תצטרכו בהכרח לדחוף פרקטיקות מסוימות, אבל אולי תצטרכו לדחוף לנורמות ולדרכי אינטראקציה חדשות. אל תתביישו ליזום שיחה על הוראה מקצוענית. מה עשויה להיות משמעותה בנסיבות שבהן אתם עובדים? אילו שניים-שלושה דברים ספציפיים תוכלו לעשות לקידומה? זכרו שהערכה מצד עמיתים היא המנוף החזק ביותר לשינוי התנהגות. תרצו אפוא ליצור הזדמנויות לחיזוק האינטראקציה התכליתית בין אנשי סגל, לעזור בגיבוש ובחיזוק נורמות חדשות של עבודה משותפת בין מורים ולבנות כבוד הדדי. תרצו למשוך או לפתות אנשים באמצעות המרץ והלהט של הפרקטיקה המחויבת שלכם, וכן לדחוף אותם קדימה בעדינות באמצעות המחויבות הבלתי נדלית שלכם להשתפר בעצמכם ולעבוד טוב יותר בשירות התלמידים. אבל אל תהפכו לעמיתים-בריונים הכופים שינוי על חבריהם במקום לאתגר אותם. מנגד, ראוי בהחלט לאבד את הסבלנות כלפי מורים שמתמידים בדרכים הישנות, מסרבים לשקול חלופות או לשתף פעולה עם עמיתים ואינם מגלים עניין כלשהו ברכישת היכולת ללמד כמקצוענים.

כאשר דוחפים עמיתים ומושכים אותם צריך להתמודד עם פרדוקס האמון. ראינו זאת במחקרם של בריק ושניידר, שבו מוסדות המתאפיינים ברמות גבוהות של אמון מפגינים ביצועים טובים בהרבה ממערכות שהאמון בהן רופף.<sup>231</sup> צוותים לרוב אינם עובדים היטב בסביבות של אמון נמוך. בניית אמון אורכת זמן אבל

אם מחכים זמן רב מדי, ילדים רבים עלולים לשלם את המחיר בינתיים, ולא זו בלבד אלא שרבים מן העובדים שבהם הושקע המאמץ לבניית האמון עלולים לאבד סבלנות ולעזוב. צריך אמון כדי לבנות אמון, אבל באין אמון - האם נגזר עלינו להישאר תקועים או לחכות לעד לשינוי?

פתרון אפשרי הוא ללמוד לתת אמון בתהליכים ולא רק באנשים. בחברות מסורתיות, במשפחות ובקהילות מתפתח האמון בהדרגה לאורך זמן. כשגרים בכפר, למשל, לומדים אט-אט על מי לסמוך ומי לעולם לא יאכזב. גם עם עמיתים לעבודה חשוב לבנות אמון בדרך זו, כבסיס לעבודת צוות ולשינוי. ועל כן חשוב להיפגש בנסיבות חברתיות ולא רק מקצועיות ולהתוודע לעמיתים כבני אדם שיש להם חיים משלהם, ולא רק כבעלי תפקידים ומבצעי מטלות. אבל בבתי ספר גדולים, עם רשתות וירטואליות ומערכות נידודת מאוד, קשה הרבה יותר להכיר היטב את כל המבוגרים ולבנות אמון בדרך כזאת. מנהיגים זוכים לקידום, דמויות מפתח עוברות הלאה, ואם כל האמון בתרבות מושקע באנשים מסוימים, עזיבתם מערערת קשות את היציבות. יתר על כן, אם תעבדו רק עם מי שאתם בוטחים בהם, סביר להניח שהם יהיו דומים לכם מאוד ולכן תלמדו מהם פחות מכפי שתוכלו ללמוד מעמיתים שונים מעט.

לכן יש לבטוח בתהליכים של אינטראקציה עם עמיתים ולא רק באנשים עצמם. התהליכים הם שממקסמים את היכולות השיתופיות של הארגון ומשפרים את כישורי פתרון הבעיות שלו. הם מקיפים, למשל, תקשורת משופרת, אחריות משותפת להתקדמות של תלמידים מסוימים, עיון בהערכות של מורים אחרים, תצפיות עמיתים, קשירת קשרים עם סביבות חיצוניות, פרויקטים חדשניים משותפים וכן הלאה. חשוב לתת אמון באנשים, אבל האמון בתהליכים קודם לו. בטחו בתהליך, ותגלו שבדרך כלל אתם סומכים גם על האנשים המעורבים בו. כך תתמודדו עם פרדוקס האמון ותלמדו לדחוף ולמשוך את עמיתכם - באמצעות דחיפה ומשיכה של עצמכם.

6. השקיעו בהון ההחלטה שלכם וצברו אותו. באילו החלטות אתם שולטים כרגע? הרשימה עשויה להיות ארוכה יותר משחשבתם - לא רק בכיתתכם אלא בבית הספר ובחיים המקצועיים באופן כללי. כעת, הרחיבו את מעגל ההשפעה שלכם. די בצעדים קטנים. הרחבה כזו עשויה להתבטא בשימוש

בנתונים לשיפור ההוראה או בבחירת שיטות הוראה מסוימות. מן הראוי שחלק ממנה יכלול עבודה עם עמיתים. הון החלטה נוגע להכרעות החשובות ביותר להוראה וללמידה.

פיתוח הון החלטה - היכולת להחליט החלטות טובות מאוד בעניין הוראה, למידה וילדים - הוא בין השאר עניין של זמן. כפי שידוע אחד מאיתנו מניסיונו, לא קשה ללמוד כמה אקורדים בגיטרה בתוך שבועות אחדים של תרגול, ואז להצליח לפרוט מנגינה סבירה. אבל כדי להיות אשף גיטרה צריך להרחיב את הטווח וללמוד אצבעים שונים, לרכוש מיומנות של נגינה על מיתרים יחידים וכן הלאה. בשלב זה, הדבר נעשה קשה מדי, וכיוון שהמטרה מעולם לא היתה להידמות לאריק קלפטון ולפצוח בקריירה מוזיקלית מקצועית, הנגינה בגיטרה לא נדרשה להתקדם אל מעבר למהלכים של שלושה אקורדים. כך זה להיות חובבן ולא מקצוען.

מורים רבים - עד כדי מחציתם במחוזות חינוך עירוניים - מסתערים על העבודה בהתלהבות, תכופות בלא הכשרה רבה, ומגלים בתחילה שיש להם השפעה כלשהי על התלמידים. אבל אחרי שנתיים-שלוש הם מגלים גם שהעבודה מורכבת בהרבה משחשבו, והדברים הרבים שאינם יודעים עדיין מתחילים לאיים עליהם. הם מגלים שעבודת ההוראה כוללת הרבה יותר מ"כמה מהלכי אקורדים בסיסיים", ואז, למרבה הצער, הם עוזבים. אם הגעתם כמורים צעירים לנקודה הזו - אנא, הישארו. רק בסביבות השנה הרביעית או החמישית יתחילו שעות התרגול שצברתם להניב תשואה וייתנו לכם בסיס לאסטרטגיות ומיומנויות חדשות שיעזרו לכם להשפיע השפעה גדולה יותר על תלמידים רבים יותר.

ואם תגלו שחלק מעמיתכם או מנהיגיכם אינם עוזרים לכם או גורמים לכם תסכול, הרי זה גם השלב שבו מורים מתחילים בדרך כלל לראות מה מתרחש מחוץ לכיתות שלהם ומתחילים להיות מסוגלים להשפיע על הגורמים הבית-ספריים שמשפיעים עליהם - למשל ענייני מדיניות, לוח שעות, כבוד מצד עמיתים ותמיכת הורים. כשאתם עוזבים אחרי שלוש שנים או פחות, אינכם מסוגלים ללמד כמקצוענים. הישארו אם תוכלו - אולי בבית ספר אחר - ובלבד שתישארו; לא למען עצם הדבקות במשימה, אלא כי כך אתם והמקצוע שגייס אתכם תתבססו ותקדמו את המומחיות שלכם.

זכרו שחלקו האחר של הון ההחלטה עניינו קבלת משוב על הפרקטיקה שלכם ועיון בה יחד עם עמיתים. הדרך החזקה ביותר לבנות הון החלטה היא לעשות זאת בצוותא - עם מנהלים, מאמנים ועמיתים בבית הספר ומחוצה לו. לכן הצטרפו לקבוצות שבמסגרתן תוכלו לקבל משוב שיאפשר לכם לשפר את הפרקטיקה לאורך זמן או ארגנו בעצמכם קבוצות כאלה. אולי זה יהיה מורה אחר בשכבה, שותף חינוכי באקדמיה או ארגון לפיתוח מקצועי; כך או כך, משוב איכותי מצד עמיתים שאתם בוטחים בהם יחזק את הון ההחלטה שלכם לאורך זמן. ואם תשיבו לעמיתכם באותו מטבע, גם הון ההחלטה שלהם יתפתח. בקצרה, חפשו כמה שיותר הזדמנויות לתת משוב ולקבלו.

7. נהלו כלפי מעלה: עזרו למנהיגים להצטיין. אחד החלקים הקשים בכל עבודה מקצועית הוא ההתנהלות מול הממונים. יש מי שרואים בהיבט הזה בקרת נזקים. אחרים רואים בו הזדמנות לגייס תמיכה למען המטרות החשובות להם. זוכרים את המנהלת מפרק 2, שרצתה לקדם את התלמידים בעלי הצרכים המיוחדים וגרמה למורים שלה לקבל אחריות שיתופית על הישגי כלל התלמידים? כשהיא הוזמנה למטה המחוז היא ראתה בכך הזדמנות לדחוק בהם לספק לה אמצעי עזר טכנולוגיים שיסייעו להצלחת תלמידי החינוך המיוחד. כמו כן בבתי ספר אחרים שהחליטו להתחייב לחידושים שיסייעו לתלמידי החינוך המיוחד באונטריו ומנהלים חדשים הועברו אל כמה מבתי הספר שנחקרו, מי שהחזיקו את היוזמות בחיים היו בדרך כלל צוותים של מורים מעולים. צוותים אלה לימדו את המנהלים הנכנסים והבהירו להם את יתרונותיהן של התכניות, במקום לחכות ולראות כיצד יפעלו המנהלים.

לכל אורך הספר דיברנו על הצורך באסטרטגיות שיפחיתו את הקיטוב ויחזקו את השותפות. פירוש הדבר הוא שמורים צריכים לפנות למנהלים בדרג הבית-ספרי והמחוזי כדי שיתמכו בלמידה שיתופית בכל הזדמנות אפשרית. פירוש הדבר הוא שצריך להיאבק במנהלים מושחתים או רודניים כאשר המדיניות שהם מכתיבים אינה ישימה או בלתי מוצדקת. אבל גם במקרים של עימות, ובעיקר במקרים כאלה, חשוב מאוד שלא להביע התנגדות בעלמא או להתעקש שהכול צריך להישאר כפי שהיה; יש להציג חלופות ברורות ומשכנעות - למשל בתי ספר ניסיוניים בניהול ארגוני מורים, הערכת ביצועים באמצעים הוגנים יותר

מצינוי מבחנים, שימוש בנתונים טובים יותר במקום ויתור גורף עליהם. כדי ללמד כמקצוענים, מורים צריכים לתפוס פיקוד כלפי עמיתים ואפילו כלפי ממונים, ולא רק כלפי הילדים.

8. **עשו אתם את הצעד הראשון.** אחת מהגדרות המנהיגות היא לעשות דברים לפני שאחרים מוכנים או מסוגלים לעשות אותם. כאשר מגלה הארצות הבריטי ארנסט שקלטון (Shackleton) השיב בשלום את כל חברי המשלחת שלו מן המסע הכושל אל הקוטב הדרומי, לאחר שספינתם נלכדה וטבעה בקרח האנטארקטי, הוא שכנע את אנשיו להשאיר מאחור את חפציהם הכבדים כדי שיוכלו לגרור סירה קטנה לאורך מאות קילומטרים בחיפוש אחר מפלט.<sup>232</sup> הדרך היחידה שבה הצליח לשכנע את אנשיו להשאיר את חפציהם - החפצים האישיים היקרים שסיפקו להם נחמה - היתה באמצעות קבורת חפציו שלו בשלג מול עיניהם. שקלטון הלך לפני המחנה.

אם ראוי לדעתכם ליוזם משהו בבית הספר שלכם, קחו את ההובלה והתחילו בו, בכל דרך אפשרית. בקשו עזרה ממישהו לפני שתציעו עזרה (כך תדגימו שמוותר לבקש עזרה). אם אתם המורים המומחים והמנוסים ביותר בבית הספר, קחו על עצמכם את אחת הכיתות הקשות ביותר, שבעבר ניתנו למורים החדשים, במקום לשמור לעצמכם את הכיתות הקלות ביותר. כך יעלה מעמד הכיתה, מורים מנוסים ירצו ללמד אותה והכיתה תגיע לתוצאות טובות יותר. כשהסערה מתקרבת, בטוח יותר בתוך האוהל מאשר מחוצה לו; אבל כאשר האספקה מידלדלת, מישהו צריך לעשות את הצעד הראשון ולצאת החוצה. כפי שתיארנו בפרק 3, מורים בתיכון גריינג' באולדהם סברו שאין מה לעשות בעניין שיעור הנוכחות הנמוך - עד שגריינג' הולינסהד ושותפו להנהגת בית הספר נסעו בעצמם לאסוף את התלמידים החסרים ולהביאם לבית הספר. הם עשו את הצעד הראשון. מורים ומנהיגים גדולים רבים עושים זאת. האם גם אתם יכולים?

9. **הפתיעו את עצמכם.** הוראה היא מקצוע גדוש רגשות חיוביים - סיפוק, שמחה וגאווה. אבל רבים ממעייטים בערכו של אחד הרגשות הללו: ההפתעה. כך אנו מרגישים תכופות כאשר קורה משהו נעים שממש לא ציפינו לו. אנחנו מופתעים ברגעים כגון הצעות נישואין, זכייה בתחרות או כאשר קבוצת הספורט



שלנו מנצחת יריבה העולה עליה. אנחנו מופתעים גם כשזורים מחמיאים לנו או מגלים כלפינו רצון טוב. בהוראה אנחנו מופתעים כאשר ילד מתבטא ברהיטות בלתי צפויה או אומר משהו מיוחד, כאשר הוא מגלה לנו משהו שלא ידענו על משפחתו או על חייו, כאשר ילדה מגלה כישרון שלא חשדנו בקיומו. לא השיפור ההדרגתי בהישגי התלמידים הוא שמפתיע ומשמח אותנו, אלא הקפיצות הפתאומיות בדמיונם או בהבנתם.

אם תסתפקו בהעברת תכנית הלימודים הצרה והמוכתבת, המתמקדת יתר על המידה ביסודות המקצוע ובהוראה למבחן, תחוו הפתעה לעתים נדירות בלבד. למדו אפוא עוד משהו, ולו למשך חצי שעה שבועית ואפילו אם הממונים עליכם אינם רואים זאת בחיוב. אם תלמדו שוב ושוב באותה הדרך בדיוק, בבידוד ולאורך שנים, תופתעו לעתים נדירות יותר ויותר. לכן כדאי למצוא שותפים להוראה, לתכנן איתם שיעורים, להחליף או לשלב איתם כיתות במידת האפשר. אם תמיד תתרועעו עם קבוצה קבועה, בבית הספר וגם מחוצה לו, גם אם כל הקבוצה מתאפיינת בחדשנות - אתם תתנתקו בדרך זו מעמיתים וממקורות השפעה אחרים, ולא תופתעו עוד. התחילו אפוא יוזמה חדשה עם עמית אחר או למדו בצוותא עם מישהו שמטרותיו דומות לשלכם אבל סגנונו שונה. למדו מן ההבדלים ביניכם. חתרו לגיוון. הימנעו מחשיבת יחד. ועשו זאת גם בין בתי ספר. אל תהפכו את בית הספר שלכם לאיבוד, מנותק מאחרים. ואל תחכו למנהל שיקשור עבורכם קשרים מתאימים מחוץ לבית הספר. הצטרפו לרשתות מורים בין בתי ספר וגלו מה שונה בפרקטיקה ממקום למקום. הקדישו יום או שניים מחופשתכם לביקור וללימוד בבית ספר במדינה אחרת, עם עונת הוראה אחרת (ובקשו ניכוי מס מוצדק עם שובכם!). בקשו רשות ותמיכה מאת המנהל והמחוז, אבל אל תיתנו להיעדרן לעצור אתכם.

10. חברו הכול חזרה לתלמידים. מטרתה של הוראה מקצוענית היא לשפר את מה שאפשר למען התלמידים. מטרה זו צריכה לעמוד תמיד לנגד עיניכם. כאשר אתם מלמדים כמקצוענים, סיורים בבתי ספר זרים אינם סתם טיולים מהנים; עליכם לשפוט אותם במונחים של תועלת לתלמידים. מה למדתם מביקורכם, כיצד תשתפו את עמיתים בחוויות ומה התכניות שלכם להמשך? כאשר אתם מלמדים כמקצוענים, לימודים נוספים או תארים מתקדמים אינם מיועדים

לצבירת תעודות, לחיזוק קורות החיים או לשיפור השכר והמעמד; מטרתם לפתח מיומנויות, להרחיב את קהילתכם המקצועית ולחזק את היכולת שלכם לקדם את תלמידים בעתיד. בדומה, קהילות למידה מקצועית אינן צריכות לשמש מין פינות קפה חסרות חשיבות, מצד אחד, או עולם עצמאי של ציונים וגיליונות נתונים, מנותק מתלמידים ממשיים, מצד אחר. קהילות הלמידה המקצועית צריכות להיות אתרים לשיחות ולחקירות ממוקדות, מעוגנות בנתונים ובניסיון, המובילות לשיפור ולהתערבויות לתועלת התלמידים הממשיים בקהילה.

## קווים מנחים למנהיגים בית-ספריים ומחוזיים

הקווים המנחים למורים תקפים באותה מידה למנהיגי מחוזות חינוך ובתי ספר - גם הם צריכים להיות קשובים, רפלקטיביים ומקצועיים; לבנות הון חברתי באמצעות דחיפה ומשיכה של עמיתים; לחפש גיוון; לנהל כלפי מעלה; להיות מוכנים לצעוד לפני המחנה; ולחבר הכול חזרה לתלמידים. מטרת הקווים המנחים האלה היא לבנות ולהפיץ הון מקצועי באמצעות שינוי התרבות בבתי ספר שלמים ובמחוזות שלמים. נפרט להלן שישה קווים מנחים שנובעים ישירות מתפיסת ההון המקצועי. מנהיגים צריכים אפוא:

1. לקדם הון מקצועי באופן נמרץ ואמיץ;
2. להכיר את האנשים שלהם ולהבין את תרבותם;
3. להבטיח את יציבותה של המנהיגות לאורך זמן;
4. להישמר מפני עמיתנות מאולצת (ועמיתים מעצבנים אחרים);
5. לחתור להרחבת גבולות השפעתם;
6. להסתמך על ממצאים, אבל לא להניח לנתונים להכתיב את הדרך.

1. **קידום נמרץ ואמיץ של הון מקצועי.** הון מקצועי כרוך בשינוי התרבות של בית הספר והמחוז:

- האם אתם רוצים תחלופה של מורים צעירים כל שנתיים-שלוש כי הדבר יחסוך לכם בהוצאות שכר וישמר תרבות צעירה וצייתנית? או שמא אתם

מחויבים לפתח אצל המורים שלכם איכות, כישורים ויכולות, כדי שינסקו

לגבהים - בין שיישאו אצלכם ובין שיקבלו על עצמם משרה אחרת?

■ האם קהילת הלמידה המקצועית שלכם היא מענה ללחץ המחוזי להעלות עוד ועוד את ציוני הבחינות או שמא העדיפות הראשונה שלכם היא ליצור למידה מרתקת ומוצלחת לכל תלמידים?

■ האם המורים שלכם רואים שאתם עצמכם מוסיפים ללמוד ומשתפים פעולה, וכל זאת באמצעות מעורבות אמתית בפיתוח המקצועי שלהם (ולא רק בהתבוננות מן הצד) ובאמצעות עבודה עם עמיתים במחוזות ובבתי ספר אחרים? או שמא הם רואים ששיתוף פעולה הוא משהו שהם אמורים לעשות אבל אתם אינכם מקיימים בעצמכם?

■ האם אתם יוזמים שיחות עם בתי ספר ומחוזות אחרים על נתוני הישגים, מחקרים חדשים וחדשנות חלוצית או שמא אתם מחכים שהם ייצרו קשר איתכם?

■ האם אתם מרגישים תשוקה אמתית ללמוד או רק עייפות ושחיקה?

■ האם אתם רק מגיבים לממונים עליכם, רק מתגוננים בפניהם, או שמא אתם גם "מנהלים כלפי מעלה" ומנסים לקדם את ההון המקצועי שלהם?

כמנהיגים בית-ספריים או מחוזיים, אם תפתחו את ההון המקצועי סביבכם, עבודתכם תיעשה קלה יותר והשפעתכם תגבר. אם תבנו הון באמצעות אחרים, כולכם תצליחו לעשות יותר וגם תשאבו סיפוק רב יותר. ההון המקצועי יהפוך למורשת שלכם.

2. היכרות עם האנשים שלכם והבנת התרבות שלהם. יחד עם עמיתנו אלן בויל,

אחד מאיתנו חקר את מהפך הביצועים הדרמטי שאירע ברובע הלונדוני טאוור המלטס, שזינק בתוך עשר שנים מן המקום האחרון מתוך 149 מחוזות חינוך, דירוג שהחזיק בו בשנת 1996, אל מעל הממוצע הארצי בכל מדדי המפתח,

שם הוא מדורג עד היום.<sup>233</sup>

אחת הסיבות הרבות למהפך המדהים שהתחולל במחוז היתה היחסים בין בתי הספר ובין מטה המחוז. נוכחותם המורגשת של אנשי המחוז בבתי הספר והיכרותם עם בתי הספר מספקות תמיכה, בונות אמון ומעגנות את ההתערבויות

בידע אישי ובתקשורת עקיבה וישירה - מעל ומעבר לנתונים המספריים המופיעים בסופו של דבר בגיליונות נתונים. שוב ושוב, מנהיגים בית-ספריים אומרים שהם סומכים על המחוז ושהמחוז סומך עליהם, ומנהיגי המחוז אומרים דברים זהים. אחד ממנהיגי המחוז בטאור המלטס סיכם זאת היטב: "זה לא רק הנתונים. זו ההיכרות האמתית עם בית הספר, ההיכרות עם הקהילה, היכרות עם ההיסטוריה, עם הצוות - כל אלה יחד". חשבו כמה משברים אפשר למנוע וכמה תכתובות אפשר לחסוך באמצעות שיחות על הוראה ולמידה בבתי ספר אמתיים, שמתקיימות פנים אל פנים מדי יום ביומו.

באותו מחקר שעסק בביצועים העולים על הציפיות אמרו מנהיגים עסקיים שהם אינם יכולים לדרוש דרישות מאנשים שאינם מכירים. חשבו על כך: כמה רחוק תגיעו כמורים, לדעתכם, אם תציבו לכיתה של בני 14 רף ציפיות גבוה מבלתי שיהיו לכם יחסים איתם ומבלתי להכיר אותם? מעבר לתקופה ראשונית של "הלם ומורא", כמה זמן יוכל מנהל, לדעתכם, לשמר את מחויבותם של מורים לשיפור עמוק, אם לא יכיר אותם ויתעניין בהם כבני אדם, אם לא יבקר בכיתותיהם כדי ללמוד מה הם עושים ולא רק כדי לשפוט את "ביצועיהם", אם יראה את פניו רק בחטף או בסבבי הוראה ואם יתקשר עם מורים רק כשיתעוררו בעיות במקום להגיב דרך שגרה על פרקטיקות שהוא עד להן?

ועכשיו חשבו באותו אופן על יחסי המחוז עם בתי הספר! במקום לשבת עם גיליונות נתונים, לשגר מטחי דואר אלקטרוני ולדדות משיבה לשיבה, האם לא ראוי שאנשי המחוז יבלו שעות רבות יותר בבתי הספר? אנשי המטה המחוזי נוהגים לומר שמנהלים צריכים להיות מנהיגי הוראה. האם הם עצמם אינם צריכים להיות מנהיגי הוראה? האם זה בלתי אפשרי לדעתכם? יותר מדי ניירת? יותר מדי אדמיניסטרציה? יותר מדי יוזמות שצריך להגיב עליהן? יש דרכים רבות להתמודד עם הקשיים האלה. בתחילה אפשר, למשל, להקדיש בוקר אחד בשבוע לטובת ביקורים בבתי ספר. אבל הבה נמחיש את העניין בדוגמה - רשת בתי ספר שטיפלה בבעיה במישרין דרך פרויקט שנקרא SAM.<sup>234</sup>

מוסדות SAM ("ניהול אדמיניסטרציה בית-ספרית") מקורם בחינוך הציבורי של מחוז ג'פרסון בקנטקי, אבל הם נפוצים בכל רחבי ארצות הברית. כ-300 מוסדות הרשת ביקשו להעלות את הישגי התלמידים באמצעות הגדלת שיעור

הזמן שמנהלים מקדישים ישירות להוראה וללמידה. מנהלים בארצות הברית משקיעים בממוצע פחות מרבע מזמנם להוראה וללמידה של עניינים שונים. לרוב הם מחלקים את זמנם בין עבודה בתוך המשרד, מאחורי דלת סגורה, לבין עבודה מחוץ לבית הספר, ועוסקים בעיקר בניהול ובניירת. מוסדות SAM עושים שלושה דברים פשוטים: הם מוסרים חלק גדול ממשימות האדמיניסטרציה לאנשי צוות מיומנים אחרים, כדי לשחרר את המנהל לעבודה הקשורה בלמידה; הם משתמשים במערכות תיעוד כדי שלמנהלים יהיה "לוח מחוונים" שיעזור להם ולעמיתיהם ללמוד ולבחון יחדיו כיצד הם מקצים את זמנם; והם מסתייעים במאמנים רפלקטיביים - לפעמים מנהל שפרש, לפעמים אחרות מתחלפת של תלמידים - שמאפשרים למנהלים להתמקד בסדרי העדיפות שלהם ובמקרה הצורך משדלים אותם להעביר ניהול של ישיבות לידי צוות התמיכה האדמינסטרטיבי, כדי שהם עצמם יוכלו לגשת לשיעור הבא שלהם. בשנתיים הראשונות, אמנם בתמיכה של קרן חיצונית, עברו מנהלי הרשת להקדיש שבעים אחוז מזמנם, בממוצע, לפעילויות הקשורות בהוראה, ושיעורי ההישגים של התלמידים הוכפלו. אף שהפרויקט מתקיים היום במימון עצמי, השיפור בשני התחומים נותר משמעותי מבחינה סטטיסטית.

זכרו את הממצאים שדיווחנו עליהם קודם בעניין השפעת המנהיגות: ככל שהחיבור של המנהיגים ללמידת התלמידים וללמידת המורים הדוק יותר, כך השפעתם על הישגי התלמידים גדולה יותר. הם מכירים את המורים שלהם ועוזרים להם לבנות ולהפיץ את ההון המקצועי. פרויקט SAM איננו מקדם מנהיגות הוראה מן הסוג הישן - מנהיגים שיודעים מהי פרקטיקה טובה ומסוגלים להשגיח אישית על כל פרטיה. הוא מטפח מנהיגים שטורחים להתוודע לאנשי הסגל שלהם ולמה שהם עושים ומעוניינים ללמוד כיצד להפיק מהם את המיטב כקבוצה.

אבל כדי להכיר אנשים כראוי דרוש זמן. פרויקט SAM מתמודד עם בעיית הזמן של המנהלים בדרך פשוטה ואסטרטגית. גם באנגליה, שינויים שנערכו במבנה המנהיגות הבית-ספרית הוציאו חלק גדול מסוגיות המימון, הפוליטיקה, התחזוקה והניירת מגדרי האחראיות של המנהלים, כדי שאלה ישמשו מנהיגים אפקטיביים יותר בתחום הלמידה. מנהלים שאינם מחוברים ללמידת המורים

והתלמידים חווים בעצמם התנוונות בהונם המקצועי. את ההון המקצועי של אחרים תוכלו לפתח רק אם אתם עצמכם תמשיכו להשקיע בשלכם.

3. **הבטחת יציבותה של המנהיגות לאורך זמן.** תחלופת המנהיגים במוסדות ובמחוזות החינוך העירוניים בארצות הברית גבוהה להחריד. במקומות אחרים, כפי שגילה אחד מאיתנו, רוטציה קבועה של מנהלים ביוזמת המחוזות פעם בשלוש-חמש שנים משפיעה לרעה דווקא על מאמצי שיפור. הדבר תקף גם למנהיגות פוליטית. חברת הייעוץ מקינזי מצאה בדוח שכתבה על השיפור הנמשך במערכות החינוך המשתפרות בעולם, שמערכות חינוך בעלות היסטוריה חזקה של שיפור מפיקות תועלת מכניסה של מנהיגות פוליטית או אסטרטגית חדשה שאינה מתחלפת מהר כל כך.<sup>235</sup>

משהוצבו במקומם, הם נשארים על מקומם: תקופת הכהונה החצינית של המנהיגים האסטרטגיים החדשים היא שש שנים, ושל המנהיגים הפוליטיים החדשים - שבע שנים, דבר המאפשר המשכיות בתהליך הרפורמה ובפיתוח הפדגוגיה במערכת, בניגוד בולט לנורמה. כך למשל, תקופת הכהונה הממוצעת של מפקחים במחוזות חינוך עירוניים בארצות הברית היא פחות משלוש שנים.

במחקר על הביצועים שעלו על הציפיות (אשר כלל גם סקירה של ספרות המחקר על בתי ספר שלא הצליחו כל כך) התברר שמרבית הארגונים הפיקו תועלת ממנהיגים שהכירו היטב את מה שעשו הארגונים והיו מחוברים אליהם הדוקות - אם משום שעבדו בהם לאורך שנים ואם משום שחזרו לארגון לאחר שעבדו בו בעבר. המסקנה המובהקת - בתחום העסקי, החינוכי והספורטיבי כאחד - היתה שהחלפה נואשת של המנהיג פעם אחר פעם אינה מביאה כל תועלת. למעשה, אמונה בחילופי מנהיגות כפתרון קסם היא אחת ממש הסברות המופרכות של השינוי הארגוני שתיארנו בפרק 3.

מנהיגות יציבה ובת-קיימא (אך לא כזאת הקופאת על השמרים ומתיישנת) איננה סוחבת את בית הספר או את המערכת מיוזמה אחת לרעותה; היא מבטיחה לאנשי החינוך שלה עבודה ממוקדת ועקיבה במקום לדון אותם לטלטלות רגשיות בלתי פוסקות. כדי לבנות הון מקצועי ארוך טווח בדורות של מורים, כדי לפתח את ההון החברתי בקהילותיהם, כדי לבנות יחסי אמן

עם המורים ועם בתי הספר שהם מכירים וכדי להנחות מורים ומנהיגים לאורך הקריירה שלהם כאנשי מקצוע וכבני אדם - דרושים יותר מכישורים פוליטיים ותכנונית קצרות טווח. מנהיגות יציבה ובת-קיימא פורחת כאשר היא זוכה לתמריצים של הכרה, תמיכה ותגמול בקהילות הבעייתיות ביותר. תמריצים כאלה מעודדים מנהלים ומנהיגי מערכת להישאר בתפקידם במקום להתקדם או לעבור הלאה. מנהיגות יציבה ובת-קיימא פורחת גם כאשר, כמו באנגליה, אנו זונחים את ההנחה המיושנת ולפיה לכל בית ספר יש מנהל יחיד, ובמקומה מאפשרים למנהיגים של בתי ספר מצליחים מאוד לקבל על עצמם בית ספר שני ואפילו שלישי מבלי לעזוב את הראשון (כמובן, בכפוף למשאבים מתאימים ולתגמול מכובד). בארצות הברית יידרש לשם כך שיפוץ כללי במבנה "הניהול הקווי" המיושן של בתי הספר האמריקאיים. הניהול מרוכז שם יתר על המידה בדרג המדינתית, לאחר מכן בדרג המחוזי ומשם הוא עובר למנהלים מבודדים ומפוזרים בבתי ספר מנותקים זה מזה.

4. היזהרו מפני עמיתנות מאולצת (ועמיתים מעצבנים אחרים). הון מקצועי איננו מטרה עצמאית. הוא אמצעי לפיתוח המקצוע, משום שהוא מביא הלכה למעשה לשיפור הלמידה ופוחת אפשרויות חדשות בחיי כלל התלמידים. היזהרו מפני מנהיגים מחוזיים או צוותי מנהיגות שחוזרים מפנס ואומרים "בואו נעשה כולנו קהילות למידה מקצועית!" ראוי שמנהיגים יקיימו שיחה בסיסית בעניין השאיפות שלהם עבור כוח ההוראה במחוז ובעניין שילוב השאיפות הללו עם שיפור עבודת המורים וחיזוק הישגי התלמידים.

כך גם לעניין החזון הבית-ספרי. לפעמים כשמנהלים אומרים שלבית הספר יש חזון משותף, כוונתם "לי יש חזון. זה גם החזון שלכם". מובן שאם לבית הספר אין חזון מלכתחילה ואם חברי הצוות הרגישו אבודים, הם עשויים לשמוח בבואו של מנהיג חדש שיציג להם חזון שיכול לקדם אותם - וכמעט לא חשוב לאן. אחד המאפיינים המגדירים מנהיגות אפקטיבית הוא היכולת לספק כיוון כלשהו, וגיבוש החזון הוא חלק מן העניין.

אבל "החזון שלי", "המורים שלי" ו"בית הספר שלי" הם טענות קניין המרמזות שבית הספר שייך למנהל, ועל כן אינו בתחום אחריותם השיטופית של כלל עובדיו. וכאשר החזון ייחודי ומנוכס, מורים לומדים במהירות להשתיק את

קולם. הניהול הופך למניפולציה. שיתוף הפעולה הופך לעמיתנות מאולצת. וגרוע מכול - כאשר מורים מתיישרים עם החזון של המנהל, העניין פוגם ביכולתו של המנהל עצמו ללמוד, למען פיתוח ההון המקצועי שלו. כחלק מלמידה כזאת הוא עשוי להבין שחלקים מן החזון שלו פגומים ושחזון אחר של מורה אחר עשוי להיות תקף לא פחות - ואולי אף יותר. על כן, וכפי שראינו לעתים, מדובר בגילוי של אומץ מנהיגותי כשמנהל חדש מכיר בעובדה שמורים אחדים מקדימים אותו בהרבה מבחינת הידע שלהם בתחומי ההוראה והלמידה ובהרגלי שיתוף הפעולה שלהם.

ישנה גם אפשרות הפוכה. מורים מבלים לפעמים שנים מנותקים בכיתותיהם או מבודדים בחוגים מקצועיים מצומצמים. במקרים כאלה, מנהיגי בית הספר והמחוז עשויים לראות בעצמם כמי שרשאים להנחיל תרבויות למידה שיתופיות חדשות לגמרי. אבל ככל שמתחזקת יכולתם של המורים, כיחידים וכקבוצה, המנהיג הרשמי יכול לסגת לאחור ולא לגרום או ליזום במישרין כל התפתחות חיובית. במילים אחרות, בשלב מסוים מגיעה העת להסתכן ולבטוח בתהליך שבמסגרתו מורים מחדשים יחד, לקחת צעד אחורה ולהניח לו להתרחש. העצמה ואחריות שיתופית יחד עם שקיפות לא שיפוטית הן צורות האחריות וההוגנות והאותנטיות ביותר המוכרות לנו. ככל שגוברת יכולתם של מורים, כך העמיתים נעשים מקור תכופ יותר של חדשנות. מנהלים עובדים קשה לקידום המטרה הזו, ואז עושים את כל שביכולתם לשמר את היכולת הזו בקרב מוריהם ולהעמיקה.

בסופו של דבר, מנהיגות בית-ספרית ומחוזית אפקטיבית מאתרת ומשיגה את ההון המקצועי בכל מקום שהוא נמצא בו. ההון הזה לא מוכרח להיות כולו של המנהיג. תפקידו של המנהיג לאתר אותו, להפיץ אותו כך שייעשה רכוש משותף לקבוצה כולה, ואז לראות ברכה בשיפור איכות ההוראה והלמידה בבית הספר ובמערכת. פיתוח הון מקצועי פירושו לעזור לאנשים לעזור לעצמם ולתלמידיהם ביתר אפקטיביות; הכוונה איננה לתמוך את אנשי הסגל עד שיצייתו לדרישות חיצוניות או יישמו חזון של אחרים.

5. **הרחבת גבולות.** הדילמה החלומית של מנהיגים בית-ספריים רבים היא זו: מה לעשות כאשר בית הספר מתפקד היטב? לאן נתקדם לאחר שכבר שיפרנו את



ביצועי התלמידים, יצרנו ושימרנו מגוון חדשנויות קוריקולריות מוצלחות, פיתחנו מנהיגות מורים ותלמידים וכל חברי הסגל נראים מסופקים ומאושרים? התשובה לדברי דיוויד קרטר, המנהל האחראי בפדרציית הלמידה קבוט, המאגדת חמישה תיכונים באזור בריסטול, אנגליה היא: "לכו לעזור לבית ספר נוסף".<sup>236</sup> עזרה לבית ספר נוסף - קרוב לבית או מעברו השני של העולם - תורמת לצדק החברתי ומקדמת את כולם, עוזרת לכולם ללמוד ולהשתפר. קבוט היה במקורו אקדמיה יחידה. היום, בחסות אוניברסיטאית ובעזרת מותג היוקרה רולס רויס, הוא פדרציה המאגדת חמישה בתי ספר. לא מדובר באימפריאליזם או בקולוניאליזם - הון מסוג שאיננו תומכים בו. זו דרך לעזור לאחרים ולעצמך בעת ובעונה אחת מתוך בנייה מתמדת של יכולת, הגורמת לנעזרים להפוך לעוזרים. מחוזות ומשרדי חינוך בארצות הברית עדיין מתקשים לתפוס את העניין. הם עדיין מעוניינים לרכז את המשאבים במטה הראשי במקום בבתי הספר. הם רוצים שהפיקוד והשליטה ירדו מן הבירוקרטיה אל מערכים של בתי ספר נפרדים. הם עובדים במקצוע שהולך ונעשה דיגיטלי ומרושת יותר, אבל דבקים בכוח הטבוע במערכת בירוקרטית אנלוגית.

אפשרות אידאלית היא שמחוזות יקימו אשכולות של בתי ספר. אפילו בחלקים העניים ביותר של העולם, שמורים בהם מלמדים בכיתות עצומות ונהנים ממעט מאוד משאבים, איגוד של בתי ספר לאשכולות (במידת האפשר, בהתאם לעומס העבודה המוטל על המורים האלה, שמן הסתם אינם מתוגמלים כראוי) הוא אחת הדרכים לחלוק וללמוד מן הפרקטיקה של האחר ולפתח לפחות מעט הון מקצועי. אבל אם מנהיגי המחוז אינם מטפחים רשתות בית-ספריות, ייתכן שאתם אלה שתידרשו לקשור קשרים לא פורמליים עם מנהלים ועם בתי ספר אחרים. מנהלים כקבוצה יכולים להשפיע השפעה עצומה בתוך מחוזות וביניהם, ובמקרה הצורך גם במנותק מהנהגת המחוז.

סינגפור שולחת את מנהיגיה לכל רחבי העולם כדי לחקור, ללמוד ממנהיגים חושבים ולבקר במערכות ובבתי ספר מובילים. זו אומה של קפיטליסטים גלובליים ושל קפיטליסטים גלובליים מקצוענים. הלמידה ההדדית ממדינות בכל רחבי העולם נעשית הרגל חדש. אלברטה ופינלנד - שתיים ממערכות החינוך המתקדמות בעולם - יצרו שותפות רשמית וחתומה, שלא נועדה להעלות על

נס את הצלחתן המשותפת אלא להמשיך ללמוד זו מזו ולדחוף זו את זו קדימה. שנה אחר שנה, במערכות ובמוסדות שלנו, שנינו שמחים לארח מנהיגי חינוך המגיעים לביקור בעזרת מלגות לימודים מטעם ממשלות באוסטרליה, ניו זילנד, סינגפור, הולנד, סקנדינביה או בריטניה - מנהיגים שמתחברים לפרקטיקות ולרעיונות הטובים ביותר במדינות אחרות כדי להתאים ולסגל אותם למדינות שלהם. כל המנהיגים האלה פורצים את גבולותיהם ולומדים ממדינות אחרות מתוך מטרה להישאר בחוד החנית. בארצות הברית, לעומת זאת, רוב המנהיגים הבית-ספריים והמחוזיים בקושי יכולים לצאת מגבולות המחוז והמדינה, כל שכן מארצות הברית, כדי לחפש רעיונות חדשים ומצוינים. אם ארצות הברית אינה רוצה שביצועי החינוך שלה ישקעו עוד, הבידוד המקצועי והפרוטקציוניזם הנהוגים בה מוכרחים להשתנות. בלא סחר חופשי ברעיונות חינוכיים, ההון המקצועי ה"ממוגן" שלה יידלדל ויימוג.

כדי להתקדם עוד ועוד צריך לנצל את המחויבות הגבוהה של העמיתים, מצד אחד, ולהיזהר מפני בידוד יתר ואובדן יצירתיות, מצד אחר. שניהם נחוצים: מיקוד קבוצתי ממושם וגם חתירה חופשית יותר לרעיונות חדשים. בסקירה מקפת העוסקת ב"מוצא הרעיונות הטובים", התחקה סטיב ג'ונסון על שורשיהם של חידושים בתקופה שבין שנת 1400 לשנת 2000.<sup>237</sup> הוא גילה שיותר ויותר רעיונות חדשים החלו לצמוח מרשתות רופפות שאפשרו לאנשים ללמוד מן "האפשרי הסמוך". מבחינת ההון המקצועי, פירוש הדבר הוא שצריך לעשות שני דברים: (1) להתמקד באופן ברור ובלתי פוסק ביישום הפרקטיקות שבחרנו; ו-(2) בה בעת, לתמוך בחקירה מרושתת של רעיונות אפשריים לעתיד, באמצעות מחקר פעולה וקשרים בין-לאומיים עם אנשי חינוך ולומדים ממדינות אחרות. במקרה של ספק, אם כך, הצטרפו לאשכול בתי ספר או הקימו אשכול משלכם. אם נדמה לכם שהגעתם לשיא הצלחתכם, עזרו לבית ספר אחר - אם סמוך אליכם ואם הרחק מכם. ואם אתם מתקשים, חפשו מתקשים אחרים, כדי שתוכלו לבקש עזרה יחד, בידיעה שיש עוד רבים כמותכם. ותרו על חלק מחופשתכם והקדישו אותו לסיוע לימודי בחו"ל. למדו על תרבויות אחרות ולמדו מהן. ארחו ביקורים או קיימו חילופים עם שותף בין-לאומי. פתחו יחידת עבודה עם בית ספר מעבר לים או לפחות בקצה השני של הארץ. בדרך כלל הדברים

שראו להיאבק למענם כבר יושמו במקומות כאלה ואחרים. צריך רק להושיט את היד ולהיות מוכנים ללמוד דברים חדשים.

6. להסתמך על ממצאים בלי שנתונים יכתיבו את הדרך. בעוד ועוד מחוזות בצפון אמריקה נוצרים מחסני נתונים - מקומות שאוצרים כמויות אדירות של נתונים, בעיקר על הישגי תלמידים. ליותר ויותר מנהלים יש מעין "לוח מחוונים" על המחשב הנייד או הטאבלט שמאפשר להם לעקוב בזמן אמת אחר התקדמות תלמידיהם. בתי ספר יסודיים מתבקשים ולעתים קרובות אף נדרשים להקים קירות נתונים שיציגו ביצועי תלמידים בצורה שקופה וברורה - החל באדום, עבור בצהוב וכלה בירוק - כדי לסמן עד כמה התקדמותו של כל תלמיד מספקת. מנהלים, צוותי למידה ומפקחים מסתובבים בבתי הספר שלהם חמושים ברשימות תיג ומחפשים ראיות גלויות, בדמות תוצרים כיתתיים, לביסוס הנתונים. קהילות למידה מקצועית בוחנות גיליונות אלקטרוניים של נתוני הישגים ונוכחות ומחפשות פערים וליקויים - מקומות שפותחים פתח להתערבות מהירה.

חשוב שיהיו נתונים שיעזרו להחליט החלטות טובות ומושכלות יותר ויאפשרו להתערב בזמן. חשוב ללמוד יותר, בזמן אמת, מה עושים התלמידים שלנו. הגיע הזמן שנביט בנתונים ברצינות ולא נסתמך רק על תחושת בטן. בה בעת, צריך לזכור ארבעה דברים:

- ראשית, כמחוז חינוכי או בית ספר, לא מומלץ שתעמיסו על עצמכם נתונים עד שלא יישאר לכם מקום, כקהילה, לחשוב או לדון בשום דבר אחר. אי אפשר לדעת הכול על כולם פנים מול פנים; אבל גם אי אפשר לדעת הכול על כולם באמצעות נתונים סטטיסטיים בלבד. החליטו אילו נתונים דרושים לכם, השתמשו בהם בוהירות ומתוך שיקול דעת, ותוכלו לקבל החלטות טובות יותר.
- שנית, זכרו שמטרת הנתונים היא לעזור לכם להכיר את תלמידיכם. גם בהקשר זה צריך להישמר מפני התקת מטרת שתהפוך את ניתוח הנתונים למטרה בפני עצמה. פינלנד אינה זקוקה לשפע הנתונים הזה כדי שמוריה יכירו את תלמידיהם היטב - היא פשוט משתמשת בכיתות קטנות יותר ובאחריות שיתופית ונמנעת מניהול חיצוני ומיוזמות מוכתבות שמסיחות

את דעת המורים ממשלותיהם (אם כי יכול להיות שכאשר הכיתות בפינלנד ייעשו מגוונות יותר, מוריה יגלו שיש תועלת בנתונים). איננו מציעים ללכת בעקבות פינלנד ולהיפטר מכל הנתונים שלנו. אבל חשוב לזכור את פני הילדים שמאחורי המספרים: אם הנתונים אינם עוזרים לנו להכיר את הילדים שלנו טוב יותר, או אם אנחנו עסוקים כל כך בניחות הנתונים עד שלא נותר לנו זמן להקדיש לילדים, פירוש הדבר שסטינו מן הדרך.

- שלישית, ניתוח של קירות נתונים מסב את תשומת הלב בעיקר לליקויים, לבעיות ולפערים. זה הרי מקורן של השיטות האלה - בייצור תעשייתי, בהתמקדות המתמדת בזיהוי ובצמצום של פגמים. השימוש המיטבי בראיות, לרבות בקירות נתונים, איננו מתעלם ממי שמשתרכים מאחור. אבל הוא ממקד דיונים רבים יותר בנתונים שיסייעו לשפר את הלמידה של כולם: לא רק את זו של התלמידים החלשים יותר, אלא גם את זו של התלמידים הממוצעים ואת זו של התלמידים המקדימים את חבריהם. כאשר הנתונים משמשים לקידום ההתקדמות של כולם ולא רק למעקב אחר מי שעלולים להישאר מאחור, הם מועילים ללמידתם ולהישגיהם של כלל התלמידים ומחזקים אצל המורים את תחושת ההצלחה המקצועית (וכך הם בונים עוד הון מקצועי וביטחון).

- לבסוף, נתוני ביצועים וקהילות למידה מקצועית עלולים למקד אתכם יתר על המידה בגורמים המשתקפים בנתונים - כלומר בהישגים הנמדדים במבחני אוריינות, מתמטיקה ומדעים. את הנתונים בתחומי היסוד האלה ואת הדיונים המתבססים עליהם בקהילות הלמידה המקצועית יש לעבות בנתונים מסוגים אחרים - על היבטים אחרים של למידה. ויש לגבות אותם בהיכרות עם הילדים ועם הלמידה, היכרות המבוססת על ניסיון מושחז שלא קל לכמת אותו. בסופו של דבר, חשוב שהראיות ישכילו אותנו וחשוב שלא ללכת שבי אחר המספרים. אנחנו טוענים שצריך "להצמיד פרצופים לנתונים" עבור כל תלמידה ותלמיד.<sup>238</sup> אם הממצאים שלכם יהיו אנושיים ומקיפים, הם ישמשו אסטרטגיה רבת-עוצמה לגיבוש ידע מקצועי על התלמידים ולגיבוש מוטיבציה מקצועית אשר תשרת אותם טוב יותר.

■ עצתה של כריסטיין גילברט (Gilbert), לשעבר המפקחת הראשית באנגליה, מדינה שבהדרגה מבטלת את כל הבחינות הסטנדרטיות שהיו נהוגות לפני גיל 15, מבטאת זאת היטב:

נתונים הם בסך הכול מספרים על דף או גיליון אלקטרוני על מסך. הם מודדים רק את מה שנבחן. ואנשים מתבוננים תכופות רק במה שנדמה להם שהוא מדיד. האתגר העומד לפתחם של בתי ספר ומפקחים הוא להבין את הנתונים הזמינים ואז להיכנס אל מאחורי המספרים כדי לבחון את נקודות העוצמה והתורפה שעליהן מצביעים המספרים.<sup>239</sup>

## קווים מנחים לארגונים מדינתיים, ארציים ובין-לאומיים

לסיום אנחנו עוברים אל התכניות המקיפות של אסטרטגיות ארציות ואף בין-לאומיות. בספרנו על מה כדאי להילחם בבית הספר? לא התייחסנו אליהן, כי רוב השינוי החינוכי התרחש אז ברמה הבית-ספרית. בינתיים השתנו כללי המשחק. הידע הגלובלי הזמין על הפעולות שעושות המדינות המצליחות כדי להשיג תוצאות איכותיות והתחרות השוררת היום גרמו לכל המדינות לבחון מחדש את קווי המדיניות והאסטרטגיות שלהן לשיפור מערכות החינוך. במשך עשור ויותר הלכה וגברה ההתמקדות ברפורמות בקנה מידה רחב. מכיוון שממשלות אחדות הובילו בבירור את הדרך ומכיוון ששקיפות הנתונים מגבירה את תחושת הפגיעות של המדינות הנשרכות מאחור, לממשלות בכל הרמות יש מחויבות מוסרית ברורה לתקן את המצב.

הקווים המנחים שאנחנו מציעים כאן מבוססים על הניסיון שצברנו בעיסוק ישיר ברפורמה מערכתית במדינות ובפרובינציות רבות. סדר היום של הרפורמה הולך ומתבהר לנו, ועל סמך זאת אנחנו מציעים שמונה קווים מנחים:

1. דעו לאן אתם הולכים;
2. צאו מהקופסה;
3. צייתו לעקרון השיירות: דחפו וצרו שותפויות, דרבנו וכוונו;
4. תכננו מחדש את מסלולי הקריירה המקצועית;
5. רתמו את המורים לשינוי;

6. גלמו בעצמכם את השינוי;

7. שלמו כראוי לאנשים המשרתים את הצרכים החשובים ביותר;

8. צאו לשטח לעתים קרובות יותר.

1. **דעו לאן אתם הולכים.** אם אינכם יודעים לאן אתם הולכים כמדינה או אומה, איך תוכלו לצפות למשהו אחר מן המורים ומבתי הספר שלכם? לא מספיק וגם לא מוצדק להתקדם בנתיב שמבטיח את העלות הנמוכה ביותר; את הדירוג הגבוה ביותר במבחני פיזה - בין חמש הראשונות, המקום הראשון, או רק מקום אחד גבוה יותר מן המדינה השכנה; או את הניצחון בבחירות הקרובות. לכן לפני הכול עליכם לדעת, כמערכת או כמדינה, מי אתם, לאן אתם הולכים ומדוע. ולפני הכול עליכם להבין שמערכת חינוך איכותית ומורים מעולים הם חלק בלתי נפרד ממסלול ההתקדמות הנבחר ועליכם לבטא את ההבנה הזאת ללא הרף. במקומות דוגמת סינגפור, פינלנד, קוריאה הדרומית ובמידה מסוימת גם קנדה, תחושה זו של כיוון לאומי ושל בניית אומה מציב את המורים בחזית החברה ובמרכזה. דבר זה מזכה אותם במעמד וביוקרה בעיני הציבור, ומושך לעבודת ההוראה את הטובים והמוכשרים ביותר. זהו מגנט להון אנושי. הפסיקו אפוא לתקוף את המורים ולהכות בהם, והתחילו להסביר לציבור מדוע החברה זקוקה להם. אמרו לאנשים שוב ושוב שהוראה היא עבודה מורכבת וקשה, אבל אחת הטובות ביותר שבנמצא - מבחינת הסיפוק היום יומי והשירות לאומה. זכרו את המורים שעוררו בכם השראה ועזרו לכם להפוך למנהיגים הלאומיים או המקומיים שאתם היום, והזכירו לציבור את השפעתם. הצהרות פומביות על הכיוון שבו אתם הולכים חייבות לכלול התייחסות לבניית ההוראה וההון המקצועי של העוסקים בה. מורים, כולם עד האחרון שבהם, הם בוני האומה שלכם.

2. **צאו מהקופסה.** כבר הבהרנו שתפיסות פוליטיות פופולריות המבוססות על עמדה נוקשה כלפי מורים, על אחריותיות קשיחה ועל עוד ועוד בחינות פשוט אינן מוכיחות את עצמן. אף לא מערכת חינוך אחת הצליחה אי פעם בשל רעיונות כאלה. לכן אנחנו קוראים לפוליטיקאים אמיצים להצהיר פומבית שהמלך עירום. מצד אחד פוליטיקאים כאלה - מושלים, מפקחים

ארציים, ראשי ארגוני מורים ואחרים - צריכים לצאת נגד עודף הבחינות ונגד האחריותיות העונשית, כפי שעשו אנגליה ואלברטה, שסבלו מעומס בחינות עצום. ומצד אחר, עליהם לקדם בנייה של יכולות, פיתוח שיתופי של מקצוע ההוראה וקביעת רף ציפיות גבוה. הפוליטיקאים האלה צריכים להפוך את ההון המקצועי למצע פוליטי חדש.

קיומו של הון מקצועי פותר את הדילמה העתיקה שבין הכתבה מלמעלה כלפי מטה לבין צמיחה מלמטה כלפי מעלה. פיתוחו של הון מקצועי מאפשר לבנות מערכת של אוטונומיה קולקטיבית שברמה המקומית שלה הקבוצה פועלת מתוך שיקול דעת ואחריותיות פנימית, ובה בעת מגדירה את עצמה כחלק בלתי נפרד מן המערכת הגדולה יותר. כך מתחילה להיעלם ההבחנה שבין מעלה ומטה.

אחד ההבדלים הגדולים בין מערכות מצליחות למערכות לא מצליחות הוא שהראשונות מתאפיינות בתחושת כיוון ברורה, בלכידות ניכרת וכן במערך מהודק של קווי מדיניות ואסטרטגיה. טבועה בהן גם תרבות של שיפור, שהיא מקור הכיוון והלכידות. המערכות הללו מתאפיינות במה שכינינו "גורמי הנעה" נכונים. גורמי הנעה השגויים משנים דברים על פני השטח, למראית עין בלבד, ואילו הגורמים הנכונים משנים את התרבות - כפי שהמחשנו בדוגמה של תכניות הערכה למורים יחידים המונהגות בתרבויות בית-ספריות או מערכות שליליות. הערכת מורים יכולה למלא תפקיד חשוב, אבל רק כאשר מצרפים אותה לפיתוח התרבות המקצועית וההון המקצועי של בתי הספר.

היפוכם של גורמי הנעה השגויים הוא חיזוק ההון המקצועי. לכן המשימה היא לבחון מחדש ולתקן קווי מדיניות ואסטרטגיות הקשורות בהם, מתוך מטרה למקד אותם בפיתוח הון מקצועי, בצבירתו ובהפצתו. בואו נתחיל במרי מאורגן של כמה פוליטיקאים נועזים ונחבר אותם אלה לאלה בכל רמות המערכת, עד שיהפכו לתנועה אדירת ממדים.

3. **צייתו לעקרונות השיוריות: דחפו וצרו שותפויות, דרבנו וכוונו.** בתחום מדע

המדינה, סובסידיאריות ("שיוריות") היא העיקרון הקובע שמי שצריך לטפל בסוגיות שונות הוא הבר-סמכא בדרג הנמוך או המקומי ביותר - הקרוב ביותר לעניין. משטרים אנגלוסקסיים (אם כי לא כולם) נטו בשנים האחרונות לאכוף מדיניות שתוכננה לפרטי-פרטים באופן ריכוזי, מלמעלה, עם אין-ספור מטרות

והתערבויות בכל גזרה של החיים הציבוריים. מעניין לציין שדווקא מערכות שאימצו גישה זו, או צורות קדומות ומיושנות יותר של בירוקרטיה מלמעלה-למטה, מגלות ביצועים חינוכיים נחותים יחסית. עקרון השיוריות, לעומת זאת, דורש לא רק להכשיר אנשים כדי שיוכלו ליישם את כל מה שהוחלט במרכז, אלא גם לאפשר להם לקבל החלטות אפקטיביות בעצמם, לספק להם תמיכה ולאגדם יחד לכדי שלם לכיד. דוגמה טובה לכך היא פינלנד, שיש בה יותר מ-300 רשויות חינוך מקומיות: מהן רשויות מקומיות קטנות ומהן ערים שלמות. בסקירה שלנו ל-OECD בנושא פינלנד קבע אחד מאיתנו:

למנהיגות המוניציפלית יש חשיבות עצומה, כדברי סגל המחלקה [המרכזי], משום שהיא "מנסה לתמוך בהצלחתו של כל מוסד ומוסד". רשויות חברה ובריאות צריכות לשתף פעולה במסגרת הרשות המקומית, וכמוהן גם בתי ספר. בתי ספר מחויבים להראות כיצד הם משתפים פעולה עם בתי ספר אחרים. בעיר יארְוּמְפָה, למשל, כל בתי הספר המקיפים מלמדים לפי תכנית לימודים מוניציפלית שפותחה בשיתוף פעולה כלל-עירוני בין מאות מורים, בהובלת אגף החינוך העירוני.

אחדים מן המנהיגים בדרג המוניציפלי מחזיקים בתפיסות ברורות ומפורשות בנוגע לדרך שבה יש לארגן את המנהיגות הבית-ספרית ולשפרה, והם נוקטים צעדים אפקטיביים למימושן. ראינו, למשל, שראש אגף החינוך באחת הרשויות המקומיות הראתה מחויבות חזקה מאוד למנהיגות שיתופית ברמה הבית-ספרית. היא דרשה שכל בתי הספר יגבשו ויפעילו צוותים מבצעים, וכאשר הגיעה לבתי הספר לדון בשאלות הקשורות בעבודתם, ביקשה להיפגש עם הצוות כולו ולא עם המנהל בלבד. ברשות זו פיתוח מקצועי אינו מיועד למנהל בלבד, אלא לכלל חברי הצוותים המבצעים. המנהיגות ברמה העירונית נחלקת בין הפקידות המקצועית ובין הפוליטיקאים הנבחרים. החיבור הזה מקשר את החינוך לסוגיות קהילתיות רחבות יותר. הקשר מחוזק דרך שילוב של ניהול החינוך בניהול המקומי הכללי, ובכלל זה התכנון העירוני, הפיתוח הכלכלי המקומי, שירותי הבריאות והסעד, הדיור והתרבות.



ברשויות שביקרנו בהן נשענת המנהיגות המערכתית על עקרונות של שיוויון: כחלק מחזון מקיף, הסדרי חקיקה ומבני מימון, קבלת ההחלטות נמסרת לידי הדרג שבו נמצאים הגורמים שיכולתם להבטיח את יישום ההחלטות היא הגדולה ביותר.<sup>240</sup>

אין זו פנטזיה פינית בלבד. מדובר בפיתוח של הון מקצועי קיבוצי, איסופו ושימוש בו לשם ניהול ושיפור המערכת בעזרת אנשים שיכולותיהם הולכות ומתחזקות ושמבינים אותה טוב מכולם. מדובר בהקפדה על חשיבה משותפת, על שיתוף פעולה בין שירותי בריאות לבין שאר שירותי הציבור והקהילה וכמו כן באסטרטגיה כלכלית מקומית. המטרה היא להימנע ממצב שבו מומחים נכבדים יעבירו יוזמות מנותקות המבוססות על מטרות מופרכות. המרכז מנווט, מספק כיוון ברור ונחוש וקובע את מסגרות התמיכה והציפיות מן האינטראקציה בין העמיתים; אבל אז הוא מניח למקומיים לנהל הכול כמידת יכולתם ולפי הצורך. במצבים של דריכה במקום או של פלגנות לא תמיד כדאי, ואפילו עדיף שלא, לבזר סמכויות כצעד ראשון - מלבד במקרים שבהם ריכוזיות מופרזת היא היא סיבת הניוון. אם מנהיגים מקומיים אכן מבינים כראוי את גורמי ההנעה הנכונים, השלב הראשון עשוי לכלול "דחיפה ושיתוף פעולה". כך השיקה אונטריו את הרפורמה המערכתית שלה בשנת 2003. בעקבות המאבק הנמשך בין הממשל למורים, ואחרי ביצועים שדרכו במקום במשך תקופה ארוכה, השיקה הממשלה החדשה רפורמה נחושה, אבל גם הבינה שהמפתח להצלחה הוא כיבוד המורים ובניית שותפויות עם המגזר החינוכי. במילים אחרות, הם שילבו דחיפה ושיתוף פעולה.<sup>241</sup>

עם הגידול ביכולת ובהון המקצועי, אפשר לעבור להפעלה של עקרונות השיוויון, אך מבלי לשכוח שהמרכז עדיין מעורב מאוד - כעת במטרה "לדרבן ולכוון" כדי לנצל את כוחה של האינטראקציה הרוחבית ברמה המקומית וכדי לבסס השתתפות הולמת ברשתות הולכות ומסתעפות, לרבות שותפויות דו-סטרייות בין הדרג המקומי למרכזי. בנקודה זו, שאליה כבר הגיעו או התקרבו רבות ממערכות החינוך הטובות בעולם, השינוי מהפכני באמת: מערכות שחושבות תוך כדי פעולה המשותפת כמעט לכולם. בשלב זה המורים פועלים על בסיס

הון מקצועי נרחב, ומנהיגים מרכזיים מפקחים על המערכת ומנווטים אותה לטובת הכלל.

#### 4. תכננו מחדש את מסלולי הקריירה המקצועית. קובעי מדיניות ויועצים בארצות

הברית מבקשים לאמץ את גישת ההון העסקי כדי לתכנן מחדש את מקצוע ההוראה, ועל כן מתמקדים בשנים הראשונות. גישה זו מדגישה את ההוראה כקריירה קצרה, גמישה, זמנית וזולה, שאינה מטילה על משלם המסים אחריות לממן עבור המורים גמלאות יקרות לעת זקנה. ארגוני המורים, לעומת זאת, עם מנהיגיהם מדור הבייבי בוס, רוצים להגדיר את ההוראה כקריירה לכל החיים (לפחות במונחים של חיי העבודה) - שירות ארוך ומסור שמתוגמל בבוא העת בביטחון כלכלי. הם מגוננים, ובצדק, על הפנסיות הציבוריות שלהם כאשר ממשלות גירעוניות מנסות לתקוף אותן. אין דוגמה ברורה מזו לקיטוב שתיארנו קודם לכן. כוח שאין לעמוד בפניו פוגש עצם שאין להזיזו ממקומו. מבוי סתום.

אבל אם נעקוב אחר הממצאים שהצגנו בספר ונאמץ חשיבה רחבה יותר, נגלה פתרון שלישי החבוי בתווך. מתי מגיעים מורים לשיאם? מתי הם מגיעים בדרך כלל לשכלול מרבי של הון ההחלטה שלהם? התשובה, כפי שמצאנו, היא כעבור שמונה עד עשרים שנים במקצוע. אולי שם צריך אפוא לרכז חלק ממאמצינו האסטרטגיים - לא רק בתחילת הקריירה ובסופה, אלא בתווך דווקא - המתאפיין בביצועים גבוהים. בהנחה שהמערכת מצליחה לגייס מועמדים איכותיים למקצוע ההוראה (בהתאם לאסטרטגיות שהתוונו מוקדם יותר), יש לשאול כיצד היא תוכל לשמר אותם מעבר לנקודת הנשירה הפגיעה, המגיעה בתוך כשלוש שנים מתחילת הקריירה, כדי שיישארו מספיק זמן לצבירת ההון המקצועי שלהם. הנה הצעות אחדות:

- אמנו את המורים, הנחו אותם וספקו להם תמיכה רשתית גם בשנה השלישית והרביעית לעבודתם, ולא רק בשנתיים הראשונות.
- בנו תכניות הכשרה מוקדמות למי ששואפים להגיע לעמדות הנהגה חינוכית - לא רק כדי לקדם אנשים במהירות למשרות ניהול דרך "צנרת" ניהולית (מונח שאין רחוק ממנו מהון מקצועי), אלא כדי להעצים ולהמריץ אותם ביכולות ניהול כבר עכשיו. כך עושים ארגוני הנהגה בבריטניה ובאוסטרליה, לדוגמה, יחד עם איגודי מורים חלוציים בקנדה ובארצות הברית.

- העצימו את הלמידה המקצועית באמצעות מלגות למחקרי המשך, תכניות התמחות וחילופי מורים עם בתי ספר ומערכות חינוך אחרות וגם בעזרת מענקים קטנים להשתתפות בכנסים ולביקור בבתי ספר מעולים מעבר לים.
- הכניסו בין השנה הרביעית לשישית בערך מאיץ משמעותי למסלול השכר שיהיה כפוף לביקורת עמיתים מספקת ויתגמל מורים המוכנים להישאר במקצוע.

נוסף על כך אין להתעלם מן הסימנים הברורים לדעיכה כלשהי ברמת המחויבות של המורים וביכולת השפעתם לאחר כעשרים שנים במקצוע. אבל הפתרונות המוצעים למצב מתאפיינים לא פעם בתפיסות סטריאוטיפיות ובקייטוב: מצד אחד יש הטוענים שהמורים המבוגרים יותר נשחקו לאחר שנים של רפורמות חסרות רגישות, ומן הצד האחר יש הגורסים כי הם נחו על זרי הדפנה בהמתנה לפנסיה. חשוב לזכור, ברוח דבריו של מייקל הוברמן, שקבוצת המורים המבוגרים איננה קבוצה הומוגנית, ועל כן מומלץ להפעיל אסטרטגיות מגוונות כדי להתמודד איתה. אפשר, למשל:

- לבנות למורים מסלולי קריירה שונים (אך גמישים) שיפתחו להם הזדמנויות הנהגה ופיתוח בתחומים שונים כגון תכניות לימודים, חניכת מורים חדשים, מתן שיעורים לדוגמה וכן הלאה. מסלולים אלה יאפשרו למורים הוותיקים למצוא לעצמם נישות מתאימות ככל שהם מתבגרים ונהיים בשלים יותר.
- לספק לעובדים שירותי תמיכה וייעוץ, כפי שעושות מערכות רבות בקנדה, כדי לעזור למורים בסוגיות כאלה ואחרות בחייהם האישיים - בעיות בריאות, הורים מזדקנים או מתבגרים תובעניים - שעלולות להסיח את דעתם בשלב זה של החיים המקצועיים, ובמקרים מסוימים אף להוביל לפרישתם.
- להציע למורים שבתונים וחופשות אחרות, מוכרות לצורכי מס, כדי שיוכלו, אחרי תקופות שירות נתונות, להתרענן בנסיעות או בלימודים (כפי שעושים מורים קנדים). אפשר, למשל, לפרוש שכר של ארבע שנות עבודה על פני חמש שנים. כך, את השנה שאינם מלמדים בה יממן חיסכון שהצטבר בשנים הקודמות (אוסטרליה מחייבת את כל עובדי המגזר הציבורי לצאת פעם בעשור לשנה של חופשה בתשלום!).

■ לכו בעקבות שירותי הביטחון והציעו תכניות פרישה קוסמות באמצע הקריירה למי שמבקשים לעזוב אחרי 20-25 שנה. תכניות כאלה אולי לא יספיקו למימון מלא של פרישה מעבודה, אבל הן יספקו בסיס כלכלי חזק למורים שירצו לנצל את כישוריהם כדי לפתוח בקריירה חדשה בתחומי העסקים, ההוצאה לאור, האקדמיה, הייעוץ או המגזר השלישי, למשל.

5. **רתמו את המורים לשינוי.** במרץ 2011 היתה פסגה מבטיחה בעיר ניו יורק, בחסות הממשל הפדרלי האמריקאי וה-OECD. פקידי ממשל, מנהיגים של ארגוני מורים ואנשי אקדמיה הגיעו מיותר מ-12 מדינות כדי לעסוק בדרכים לבנות מקצוע הוראה איכותי - סוגיה שנידונה בדוח של חברת הייעוץ מקינזי.<sup>242</sup> שלושת החלקים הראשונים בדוח נגעו בסוגיות המוכרות של גיוס כישרונות ושימורם. החלק הרביעי עסק ב"מעורבות מורים ברפורמות חינוכיות". חלק זה קבע, ביסודו של דבר, שכל מערכות החינוך המצליחות בעולם שיתפו את המורים ואת ארגוניהם בגיבוש הרפורמות ובקידומן. כך היה גם בארצות הברית, כפי שעולה מכמה דוחות: מבין כל מדינות ארצות הברית, המדינה שהגיעה לביצועים החינוכיים הגבוהים ביותר היא זו שארגוני המורים שלה הם החזקים ביותר. לעומת זאת, ברבות מן המדינות שביצועיהן חלשים, המורים אינם מאוגדים כלל. מובן שההבדל אינו נעוץ בעצם ההתאגדות; העניין הוא האיכות והעוצמה של הקשר בין הממשל המקומי והארצי, מצד אחד, לבין מקצוע ההוראה בכללותו, מצד אחר. לארגוני מורים חזקים, בעלי הנהגה טובה שרואה לנגד עיניה את פיתוח ההון המקצועי של המורים לטובת כל התלמידים, יש סיכויים טובים יותר להוליך לשינוי מן הסוג שאנחנו מקדמים כאן. ההתאגדות איננה גורם מכריע; הכול תלוי בקשר שבין איגודי המורים לשאר גורמי ההון המקצועי שהזכרנו.

בכירי ממשל ומנהיגי עובדים בארצות הברית שהשתתפו בכנסים הבין-לאומיים ציינו בתדמיה שמן הדברים הגדולים הנעשים במערכות החינוך האיכותיות בעולם, אין אחד כמעט שנעשה בקנה מידה רחב בארצות הברית. אבל שנתיים אחרי הכנס, לא נעשה כמעט דבר לתיקון המצב. הון מקצועי בונה יכולות של מורים, מחזק את תחושת הבעלות שלהם על העבודה ואת אחריותם כלפיה. אבל בארצות הברית נדמה שקורה ההפך הגמור; פתרונות קסם ואשליות מופרכות

הורסים את המקצוע. בנייה של הון מקצועי שיתופי היא הכוח היחיד המסוגל לחולל רפורמה מערכתית שתועיל לכל הילדים.

הלכה למעשה, אי אפשר להתקדם בלי שמורים יקבלו יותר אחריות. החתירה להון מקצועי היא הזדמנות פז לרתום את כולם לטובת סדר יום משותף. קשה להתניע פוליטיקה כזו, כיוון שהיום המערכת מקוטבת כל כך. חשיבות המעורבות איננה מסתכמת בקלישאת ה"בעלות", אם כי מובן שגם זה חלק מהעניין. התועלת המהותית יותר היא שעצם המומחיות הדרושה יכולה להגיע רק באמצעות עקרון השיוריות - השתתפות ופיתוח שנעשים מתוך מעורבות של דרגי השטח. שהרי איך תוכלו לשנות את ההוראה ואת המורים, העובדים יום יום בקו החזית של המקצוע, אם לא תערכו ותעצימו את המורים עצמם ואת איגודיהם?

הבעיה איננה בלתי פתירה. אפשר לממש רפורמה חינוכית אפקטיבית באמצעות שיתוף פעולה איתן בין ההנהלה לעובדים. דוגמה מצוינת לכך היא הצעה שהתקבלה בבית המחוקקים של אילינוי ביוני 2011 (Illinois Senate Bill 7), בעקבות שיתוף פעולה בין ארגוני מורים, הנהלות ודירקטוריונים בית-ספריים שנועד לתקן מן היסוד היבטים רבים בנוהלי ההעסקה והעבודה של המורים במדינה. המרכז לקדמה אמריקאית הדגים בדוח שכותרתו "רפורמה במערכת החינוך הציבורית באמצעות שיתוף פעולה מתמשך בין ארגוני מורים להנהלות" ששותפויות בין ארגוני עובדים להנהלות עשויות לשפר את מערכת החינוך הציבורית.<sup>243</sup> מחוזות החינוך השונים שנבחנו בדוח קיימו שותפויות ארוכות טווח בין הנהלות לארגוני מורים מקומיים, שותפויות שהתמקדו בשיפור בית-ספרי, בהישגי תלמידים ובאיכות המורים. בין ההמלצות והלקחים שפורטו בדוח:

- קבלת החלטות משותפת בתחום השיפור הבית-ספרי צריכה להתנהל גם ברמה המחוזית וגם ברמת בית הספר.
- שיתוף פעולה מוצלח בין איגודים ובין הנהלות במסגרת רפורמה בחינוך הציבורי חייב להתמקד בתחומים מהותיים המשפיעים על איכות ההוראה או על הישגי התלמידים.
- פיתוח רשתות המחברות בין מורים-עמיתים משפר את איכות ההוראה.

- מבנים פורמליים ברמה המחוזית או הבית-ספרית חייבים להתקיים לצד תרבויות חזקות של שיתוף פעולה עם דירקטוריונים בית-ספריים ועם הקהילה, שיתרמו לתכנון ולקבלת החלטות וגם להחלטות העסקה.
- חשוב לשלב בתהליך מתוך חזק והוגן שהצדדים השונים מכבדים ושיש לו ידע מהותי נרחב.

חלק משיטות ההערכה ה"מתקדמות" ביותר של מורים התפתחו בעקבות משא ומתן שיתופי ברמה המקומית, ויש להן השפעה חיובית מוכחת בדמות ביצועי הוראה משופרים של מורים שהיו צריכים להשתפר ובדמות פרישה מן המקצוע של מורים שאינם משתפרים די הצורך אף שזכו לתמיכה מוסכמת.<sup>244</sup> אבל מובן שמדובר עדיין במקרים חריגים: עד היום לא היו די אירועים בשטח - ודאי לא בקנה מידה רחב - שיכולים לחולל שינוי משמעותי.

הן פדרציית המורים האמריקאית (AFT) והן איגוד החינוך הארצי (NEA) מגלים היום סימנים של התמודדות רצינית עם סדר היום הפוליטי בסוגיית ההון המקצועי. כך עולה, למשל, מקריאתו של איגוד החינוך הארצי ל"אחריות שיתופית" ול"אוטונומיה שיתופית" בדוח משנת 2011 שכותרתו "שינוי ההוראה: חיבור בין אחריות מקצועית ללמידת תלמידים".<sup>245</sup> נאמרו שם המילים הנכונות, ועכשיו הגיעה העת להוציאן מן הכוח אל הפועל.

וכאן אנו חוזרים אל הדברים שראוי להיאבק למענם. הבה נהפוך את המחויבות, האחריות והמומחיות או היכולת השיתופיות לשיקולי מפתח ביחס למטרה המוסרית של השינוי החינוכי ונגבר על הקיטוב ועל הסטריאוטיפים - לא מתוך תמימות פוליטית, אלא מתוך מחויבות מוסרית מוחלטת להעניק שירות ראוי לכלל התלמידים. הבה נאפשר לכלל המורים, כאנשי מקצוע מוערכים, לתת השראה אלה לאלה ולאנשים שסביבם באמצעות קביעת סדר היום המוסרי המשותף הזה, שהחתירה למימושו תיעשה באופן מקומי. הון מקצועי נוצר מתוך שיתוף פעולה ולא מתוך עימות.

6. גלמו בעצמכם את השינוי. בתי ספר, מחוזות חינוך וממשלות - כל אחד מן הדרגים האלה צריך להיות כשיר ואמין; להיות עקיב מבחינה מוסרית, מחובר מבחינה תרבותית ומתואם מבחינה אסטרטגית. כל אחד מהם זקוק ליכולות

חדשות - פשוט משום שאי אפשר לנהל שותפות טובה בלי שכל צד יהיה כשיר, אבל גם משום שמי שאינו מסוגל לממש ולהמחיש את מה שהוא מבקש מאחרים אינו אמין. זוכרים את שחקן הפוטבול לשעבר בארי פינליי? הוא ידע שאם ירצה לשכנע מנהיגים ומורים בבתי הספר שצוותי החינוך המיוחד והחינוך הרגיל צריכים לשלב ידיים ולעבוד יחד, הוא לא יוכל להשאיר את הלשכה שלו בשולי משרד החינוך. וכעת חשבו על נסיבות הפוכות:

- אם מפלגות פוליטיות אינן מסוגלות להושיט יד זו לזו למען החינוך או הכלכלה, איך הן יכולות לצפות מארגוני מורים וקובעי מדיניות לעבוד יחד?
- כיצד יכולים משרדי ממשל לקדם בצורה אמינה הוראה המותאמת לכל תלמיד, בעוד שהם עצמם דבקים בבחינות סטנדרטיות עתירות סיכון?
- מה יש ללמוד על הדרך שבה מורים צריכים לנהוג בתלמידיהם, אם מחוזות ומשרדי חינוך ממשיכים לדרג, להעניש ולבייש בתי ספר חלשים?
- היו אתם השינוי שהייתם רוצים לחולל, ובדומה לגנדי עצמו, התחילו מלמעלה.
- לכל אורך הספר הזה התווינו את דמותן של יכולות ומחויבויות חדשות. הגיע הזמן ליישמן ברמות המדיניות הגבוהות ביותר, וכמו כן בבתי הספר הקטנים ביותר, בדרכים אלה:
- בנייה של מוקד צוותי משותף בתוך הארגון, להבדיל מעבודה בקבוצות מבודדות;
- הצטיינות בשותפויות דו-סטריות, שבהן חילופי המידע פתוחים וההשפעה הדדית;
- משיכה ודחיפה של אנשים קדימה - אך לא באופן מאולץ וגם לא באופן גרפה;
- ליטוש בסיס הידע המחקרי וההתנסותי ושכלול האסטרטגיות המקדמות הפצה של פרקטיקה מצוינת;
- ליטוש וביקורת של החלטותיכם ושל יכולת ההכרעה שלכם;
- אחריות שקופה ושיתופית כלפי תלמידיכם, עצמכם ומורים אחרים והציבור בכללותו.

7. שלמו כראוי לאנשים הממלאים את הצרכים החשובים ביותר. הון מקצועי אינו רק עניין של שכר. ראינו בפרק 2, בעבודתו של דניאל פינק, שאנשים אינם שואבים מוטיבציה משכר גבוה יותר ויותר; אבל הם צריכים שהשכר יהיה גבוה דיו, כדי שגובה השכר לא ישמש תמריץ שלילי. העניין המרכזי בשכר, לפחות במדינות המפותחות, הוא שכמו בפינלנד, הוא אינו צריך להיות יוצא מן הכלל, אבל הוא מוכרח להיות גבוה מספיק. במדינות פחות מפותחות, לעומת זאת, השכר הוא גורם מכריע.

דוחות של ארגונים כלכליים בין-לאומיים ממליצים שוב ושוב כיצד לשפר את החינוך במדינות שהשקעותיהן בחינוך נמוכות להחריד. הם ממליצים, בין השאר, על ביזור סמכויות, על קביעת מסגרת חזקה ונוקשה של סטנדרטים, על שימוש בנתונים להנחיית ההחלטות, על קיום בחינות סטנדרטיות, על הקמת רשתות או אשכולות ועל הפעלה ניסיונית של תכניות חקר למורים. אף לא אחד מהרעיונות האלה דורש השקעה כספית עצומה. אבל במדינות שכיתותיהן מונות חמישים עד מאה תלמידים; שבהן מורים רבים נמצאים צעד אחד לפני תלמידיהם, וגם זה בקושי; שחלק מהמנהלים שלהן מושחתים; שמוריהן לא תמיד מגיעים לשיעורים כי אין להם אמצעי תחבורה מתאימים או כי הם נאלצים להשלים הכנסה בעבודות נוספות - שכר המורים הוא הפיל שבחדר. ארגונים בין-לאומיים ובנקים מלווים מעדיפים לעסוק בסטנדרטים ובנתונים, ולא להתקרב לשאלה של שכר המורים. במדינות מתפתחות מורים מחסירים שיעורים רבים, מפגינים ביצועים גרועים ואינם מוצאים את הזמן לפתח את יכולותיהם, לעבוד יחד בצוותים או להכין שיעורים כראוי - משום שדאגות הקיום מאלצות אותם להשלים הכנסה במקומות אחרים כי ההוראה אינה מצליחה לפרנס אותם. אבל אם הצלחנו לסיים את המלחמה בצפון אירלנד, להפיל את מסך הברזל ולחסל את האפרטהייד, אין סיבה שלא נצליח לקבץ את רצונותינו - לאגד תנועה של רצון חברתי בקנה מידה גלובלי - כדי להפסיק את הבושה והחרפה של שכר מורים מעליב המונע מן הדורות הבאים חינוך ציבורי איכותי במדינות המתפתחות. רשמנו התקדמות ניכרת בהבטחת עצם הגישה לחינוך היסודי במדינות המתפתחות; כעת הגיע הזמן להתמקד במתן גישה לחינוך איכותי.



במדינות המתפתחות ובשווקים המתעוררים הספורים שבהם שכר המורים מתקרב לרמה סבירה, חשוב יותר לתת תמריצים למורים ולמנהלים הטובים ביותר, כדי שיעבדו בבתי הספר המתגרים ביותר. ההון המקצועי מגיע לשיא כאשר המחזיקים בו סבורים שהצלחה בבתי הספר הקשים ביותר היא אות של כבוד. בטווח הארוך יותר, פריחת ההון המקצועי מייטרת את ההבחנה הזו, משום שכל העוסקים בהוראה מפתחים מחויבות קולקטיבית לרפורמה מערכתית.

8. **צאו לשטח לעתים קרובות יותר.** הון מקצועי מצריך למידה מתמדת ממאמציך, כמו גם מן המאמצים וההישגים של אחרים - בכל רחבי העולם. נדרשים, בין השאר, בחינה תקופתית של תפקוד המערכת, זיהוי המרכיבים שאפשר לשפר בה ובימינו גם שיתוף בין מדינות ולמידה בין מדינות, באמצעות השוואת נתונים וצפייה בדוגמאות או קריאה של דוחות על צורת העבודה במדינות שונות.

תכנית פיזה של ה-OECD עוררה יותר ויותר מדינות ללמוד זו מזו, בעיקר בכל הנוגע לפרקטיקות, עקרונות ואסטרטגיות העומדים ביסוד ביצועיהן של מערכות החינוך הטובות ביותר. גם ארצות הברית הצטרפה סוף סוף למשחק - למשל בפסגה בניו יורק, שהזכרנו קודם. ואחרי העבודה שאנחנו ואחרים עשינו בתיעוד דוגמאות לביצועים גבוהים בקנדה, בבריטניה, בפינלנד ובמקומות אחרים, עוד חוקרים, פרשנים ויועצים העובדים בארצות הברית מצטרפים כעת לדיון המשווה הבין-לאומי. התברר שכל המדינות העומדות בחזית הביצועים הן גם הנחשבות ביותר לשתף את מה שהן יודעות ולבקש תובנות ממדינות אחרות בעולם. הן אינן נחות על זרי הדפנה ואומרות "פה הכול נהדר, כל התשובות כבר בידינו, אין לנו מה ללמוד מאחרים". כמו בתי ספר ומורים מעולים, גם הן פונות החוצה תמיד - אפילו כשהן בשיאן, ובעיקר אז - ומחפשות תובנות חדשות, רעיונות מקוריים ודרכים להמשיך להשתפר. הודות לאיכות נתונים משופרת ופתיחות גדולה יותר לחלוק ולשתף רעיונות ופרקטיקה בקנה מידה בין-לאומי, זה הזמן המושלם להפוך את ההון המקצועי לבין-לאומי. הרי בסופו של דבר, המטרה העליונה איננה שיפור החינוך במדינה אחת מסוימת, אלא בנייה של עולם טוב יותר וצודק יותר מבחינה חברתית לכולם.

## הנחלת העתיד

ספרנו עוסק כל כולו בהנחלת עתיד חדש למקצוע ההוראה ולתפקידו במסגרת תפיסה של צדק חברתי ושגשוג גלובליים. לשם כך עלינו לפתח, לצבור, להשקיע ולהפיץ הון מקצועי. הרבה מאוד מונח על כפות המאזניים. בחברות שהפערים בתוכן גדולים המצב גרוע יחסית לחברות אחרות, כמעט בכל מדד של רווחה. לפי מדד ג'ני, המחשב את רמת אי-השוויון הכלכלי ב-17 מן המדינות המפותחות בעולם, מדורגות ארצות הברית ואנגליה במקום האחרון. מדינות סקנדינביה דורגו ראשונות. קנדה דורגה במקום ה-13.<sup>246</sup> דפוסים דומים מתגלים במדד ה"רווחה בגיל 15" של ארגון יוניסף. מדינות צפון אירופה מדורגות גם כאן בפסגה, ואילו בריטניה וארצות הברית מדורגות שוב בתחתית. גם כאן קנדה מדורגת באמצע. היא הצליחה יפה במדדי העושר החומרי וההישגים המדידים, אבל פחות במדדים של הערכה עצמית, הנטייה להסתכן או בריאות הנפש.<sup>247</sup> אם נבחן את תחום הפערים בחינוך - את גודל הפער בין בעלי ההישגים הגבוהים ביותר ובין בעלי ההישגים הנמוכים ביותר במדינה נתונה - ארצות הברית ואנגליה מגלות שוב את הפערים הגדולים ביותר, כפי שעולה גם ממבחני פיזה של ה-OECD, ומצבן מחמיר עם השנים.<sup>248</sup>

לא מוגזם לטעון שאם ארצות הברית ובריטניה ימשיכו לצעוד בנתיב הפערים המתרחבים בין חזקים לחלשים, נראה עוד ועוד מהומות רחוב מן הסוג המבעית שהבעיר את לונדון באוגוסט 2011. תפיסת ההון המקצועי מבקשת להנחיל לעתיד מדינות בריאות יותר, שוויוניות יותר ועתירות הישגים בכל מדד חשוב. לכן מדינות מצליחות מתייחסות למורים שלהן כאל בוני האומה, וכך משיגות תשואה גבוהה בתחומי השגשוג החומרי, הלכידות החברתית והצדק החברתי. במדינות כאלה המורים לא רק מסורים ומומחים, הם אנשי מקצוע שלמים. הם מקצוענים שזוכים להכשרה מצוינת, לשכר נאות ולתמיכה הולמת; והם לומדים באופן מתמיד, חשים אחריות שיתופית ומקבלים החלטות נבונות אחרי שנים של חקירה ועבודה.

אפשר להתייחס להוראה כאל עוד השקעה קצרת טווח של הון עסקי ולממן את ההווה באמצעות משכון עתיד ילדינו. ואפשר, לעומת זאת, לעשות מן ההוראה השקעה בת-קיימא בהון מקצועי ולהוליד עתיד טוב יותר.

הגיע הזמן לגבש בצמרת השלטונית חזון נועז ומעורר השראה ולצייר את החינוך כטובין ציבוריים הנתונים לאחריותם השיתופית של כל בני החברה. הגיע הזמן להכריז שהמבחנים הלכו רחוק מדי; שהטכנולוגיה איננה הפתרון הקל; שחברה גדולה נבנית על מורים מעולים ושופעי הון מקצועי; שקיצוץ משאבי החינוך הציבורי למען אינטרסים קצרי טווח והון עסקי של יצרני מבחנים, חברות טכנולוגיה ובתי ספר ניסיוניים איננו דבר נכון או ראוי לעשות; ושמי שרוצה להימנות עם הטובים בעולם צריך להתחיל לנהוג כמו הטובים בעולם. אמרו את הדברים האלה בקול רם; אמרו אותם בבהירות; אמרו אותם עכשיו, ומלמעלה, לפני שיהיה מאוחר מדי. מבחינה מסוימת בדקנו לעומק בספר זה את הדברים שראוי להיאבק למענם. אין מאבק חשוב יותר לעתיד החברה מזה שהצגנו. קווי הפעולה שאנו מציעים מעמידים סדר יום שלכולנו יש בו תפקיד אישי וקבוצתי למלא. הרבה מאוד מונח על כפות המאזניים.

נלסון מנדלה אמר פעם ש"אין דבר החושף את נפשה של חברה כמו הדרך שבה היא נוהגת בילדיה".<sup>249</sup> ברור ומוכח שהגורם בעל ההשפעה הגדולה ביותר על חייהם של ילדים בבתי הספר שלנו ועל עתידם הוא המורים שלהם. ולכן עלינו לומר גם: אין דבר החושף את נפשה של חברה כמו הדרך שבה היא נוהגת בילדיה ובמוריה. אפשר להתייחס להוראה כאל עוד השקעה קצרת טווח של הון עסקי ולממן את ההווה באמצעות משכון עתיד ילדינו. ואפשר, לעומת זאת, לעשות מן ההוראה השקעה בת-קיימא בהון מקצועי ולהוליד עתיד טוב יותר. הבחירה היא שלנו. התוצאות יהיו מרחיקות לכת. האחריות מוטלת על כולנו. המשימה נראית אדירת ממדים, אבל תגמוליה האפשריים עצומים. הון מקצועי הוא נכס צובר. הבה נהפוך אותו לעיקר השקעתנו הפוליטית, המקצועית והציבורית.