

3. הנטייה לחשיבה קבוצתית

כדי להתגבר על בעיית הבידוד, הפכה הקולגיאליות לאחת מאסטרטגיות השיפור הראשונות בחשיבותן בשנות התשעים. עדויות רבות מצביעות על כך שקולגיאליות ושיתוף פעולה בין מורים הם אכן חלק בלתי נפרד משיפור בר קיימא. ליטל (Little, 1981), למשל, מציג תיאור משכנע של דרכים להשגת שיפור בית ספרי:

מורים מנהלים דיון תדיר, שנמשך והופך למוחשי ומדויק יותר ויותר, על פרקטיקות הוראה (במובחן מדיונים על מאפיינים וליקויים של מורים, חייהם החברתיים, חולשות אופי ופגמים של התלמידים ובני משפחותיהם, או דרישותיה האומללות של החברה מבית הספר). באמצעות שיח מסוג זה, המורים יוצרים שפה משותפת, שהולמת את מורכבות ההוראה ומסוגלת להבחין פרקטיקה אחת מפרקטיקה אחרת.

לעתים תכופות, מורים ואנשי מנהלה צופים אלה בהוראתם של אלה, ומספקים הערכות שימושיות זה לזה (גם כאשר הפוטנציאל שלהן מפחיד). רק תצפית הדדית ומשוב יכולים לספק נקודות התייחסות לשפה משותפת של הוראה, ודורשים ומספקים את הדיוק ואת המוחשיות שהופכים את השיח על הוראה לכלי שימושי.

מורים ואנשי מנהלה מתכננים, מעצבים, חוקרים, מעריכים ומכינים יחד חומרי הוראה. לעתים, תצפיות הניבוי הטובות ביותר נותרות אקדמיות ותאורתיות, ללא מנגנון שיפעל על פיהן. בעבודה משותפת, מורים ואנשי מנהלה חולקים את מעמסת הפיתוח הנדרשת בכל שיפור ארוך טווח, מאששים את ההבנה המסתמנת של גישתם ומציבים סטנדרטים גבוהים יותר ויותר לעבודתם, אך כאלה שהם ותלמידיהם יכולים לעמוד בהם (Little, 1981: 12-13).

אנו שבים ומוצאים כי בתי ספר קולגיאליים הם כוח רב עוצמה לשינוי, ובכל זאת הם במיעוט (Joyce and Showers, 1988; Rosenholtz, 1989). בפרק ג' נסביר את הדרכים רבות העוצמה הללו של שיתוף פעולה. אולם גם כאן טמון פרדוקס: ככל שהתמיכה בקולגיאליות הולכת וגוברת, כך אנו מגלים את חסרונותיה. למרות הצלחותיה המוכחות,

קולגיאליות אינה משוללת בעיות, וחלקן בעיות יסודיות למדי, כגון קולגיאליות הפועלת מתוך תהליך אוטומטי, שיתוף פעולה שנועד למטרה גרועה או שלא נועד להפיק דבר. לעתים, אנשים משתפים פעולה במעין "קולגיאליות מעושה", העלולה להרחיק מורים מפעילויות עם תלמידים שיש להן ערך רב. בניגוד לדעה הרווחת, במצבים מסוימים היא גם עלולה לעכב חידושים ופתרונות רבי דמיון, כאשר רגישות לחידוש האחרון שנבחר ו"נטייה לחשיבה קבוצתית" הופכות לעניין העיקרי. כפי שהפסיכולוגיה הבסיסית מלמדת אותנו, קבוצות מועדות לאפנות חולפות יותר מאשר יחידים.

דוריס לסינג (Lessing, 1986), בספרה **בתי-כלא שאנו בוחרים לחיות בהם**, מתארת בבחירות את הלחץ הקבוצתי המופעל על ידי המסורת או על ידי החידוש:

אנשים שהתנסו בחברות בקבוצות רבות, ואולי צפו גם בהתנהגותם שלהם, עשויים להסכים על כך שהדבר הקשה ביותר בעולם הוא לצאת נגד קבוצת העמיתים. רבים יסכימו כי אחד הזיכרונות המבישים ביותר של אדם הוא כאשר אמר "שחור הוא לבן" רק מפני שאנשים אחרים אמרו זאת (Lessing, 1986: 51).

דיכוי עצמי של אינטואיציות ושל ידע המבוסס על ניסיון הוא אחת הסיבות לשגשוגם של חידושים פופולריים ירודים (וגם להעלמם הבלתי נמנע). זו הסיבה לכך שאנו רואים ביחיד מקור שממעיטים בערכו בכל הקשור לרפורמה. לסינג מנסחת זאת כך: "לפי אמונתי, זהו תמיד היחיד, בטווח הארוך, שיקבע את הנימה השלטת ויקדם את ההתפתחות האמתית בחברה" (Lessing, 1986: 71).

קולגיאליות יכולה אפוא להיות גם אילוץ, יותר מאשר הזדמנות לבחור. לפעמים, במקום להתפתח בהדרגה כדרך עבודה מוערכת, הקולגיאליות נכפית כשיטה חסרת גמישות. למעשה, בעבודה עצמית, יש רגעים רבי ערך שאינם זוכים להערכה מספקת, ולכן איננו צריכים לבטל אותה לגמרי. היכולת לחשוב ולעבוד בצורה עצמאית (כמו גם בקבוצה) היא מהותית לרפורמה. הפסיכולוג אנתוני סטור (Storr, 1988) מבהיר זאת היטב בתארו את עוצמתה ונחיצותה של הבדידות. הוא טוען כי יחסים בין-אישיים אינם הנותיב השלם למיצוי עצמי. היכולת להיות לבד היא סימן לבגרות רגשית גבוהה, ש"באה בלוויית גילוי

עצמי והבנה עצמית, צרות לצרכים, לרגשות ולדחפים העמוקים ביותר שלנו" (Storr, 1988: 21). לפיכך, תהליך השינוי של מורים קשור במידה רבה להתפתחותו של האדם השלם. בתהליך זה האינטראקציה היא אמנם גירוי מכריע, אולם חשוב לזכור כי היא רק גירוי ולא הפתרון. סטור מראה גם כיצד בבדידות יכולה להיות מקור למשמעות וליצירתיות אישית. משמעות אישית חדשה מצויה בלבו של כל חידוש מצליח, בעיקר בנסיבות של שינוי תדיר:

היכולת להיות לבד היא משאב רב ערך כאשר נדרשים שינויים בגישות מנטליות. לאחר היסטים משמעותיים בנסיבות, אפשר שתהיה נחוצה הערכה חדשה ויסודית של מובן ומשמעות הקיום. בתרבות הרואה ביחסים בין-אישיים תשובה לכל צורה של מצוקה, קשה לפעמים לשכנע עוזרים בעלי כוונות טובות כי בבדידות יכולה לרפא בדיוק כמו תמיכה רגשית (Storr, 1988: 29).

למידה, חשיבה, חידוש ושמירה על קשר עם עולמו הפנימי של אדם – כל אלה מקלים על הבדידות... כאשר עוסקים בפרופסינוליות אינטראקטיבית, התפתחות ושינוי חייבים להיות מעוגנים ברפלקסיה ובעיבוד פנימי. אחרת, נוכל בקלות להפוך להיות מנוכרים לצרכים ולרגשות העמוקים ביותר שלנו (Storr, 1988: 28).

נייסביט ואברדין (Naisbitt and Aberdene, 1990) מראים כי ניתוח הבדידות כמקור ליצירתיות ולשינוי הוא אחת מעשר המגמות של שנות התשעים: "ניצחון היחיד" אשר "משנה את עצמו לפני שהוא מנסה לשנות את החברה". הם קובעים כי "יחידים יכולים כיום לקדם שינוי בעילות רבה יותר מרוב המוסדות" (Naisbitt and Aberdene, 1990: 298).

איננו רוצים להדגיש יתר על המידה את עניין השינוי האישי כקודם לשינוי החברתי, משום שכוחם של יחידים לשנות דברים הוא מוגבל, יהיו אשר יהיו הנסיבות, וההיתקלות החוזרת ונשנית בקירות אטומים של התנגדות ביורוקרטית תוביל לשחיקה. איננו קוראים לגילוי גבורה מיותרים, אלא לאומץ אישי, שדורש סיכון מחושב בתנאים המציעים הזדמנות לשינוי.

אנו מאמינים כי רבים מהתנאים הדרושים לשינוי נענים כעת; בשנות התשעים, יחידים בכל רחבי העולם מתקשרים באופן ספונטני

עם יחידים אחרים, כדי ליצור קבוצות ובריתות חדשות, וכך יוצרים כוח פוטנציאלי שיכול לחולל שינוי מהפכני. כוח זה הוא גדול יותר מכוחם של המוסדות הרשמיים, כולל המוסדות שטוענים כי פניהם לרפורמה. כל האמור לעיל נכון גם בנוגע לרפורמה בחינוך.

גוברת התחושה של צורך בשינוי יסודי בהוראה, בתכנית הלימודים ובמנהיגות החינוכית, בכל רמות מערכת החינוך. מבנים קיימים ומסורות קיימות מאבדים ממרכזיותם, ודפוסים של מנהיגות עוברים שינוי. סוף-סוף נפתח בפני מורים יחידים מגוון הולך וגדל של הזדמנויות כדי להכיר בכוחם ובכוח השיתוף עם יחידים בבית הספר שבו הם מלמדים ובבתי ספר אחרים.

בדידות, פיתוח אישי ויצירתיות אישית הם גורמים מכריעים בתהליך השינוי. טיפול בעמדתו האישית של אדם ביחס לשיפור הוא חשוב בדיוק כמו החלטה על תגובות קבוצתיות. אי-הסכמה והבדלים אישיים ראויים לפעמים לתמיכה מצד הקבוצה, ולא לדיכוי. ערכה של תובנה רעננה, של מומחיות ושל גיוון אישי כלשהו אינו משתקף תמיד בפרקטיקות הקידום שלנו, הנוטות לתגמל את נאמניה של המערכת ולקפח טוענים ממקומות אחרים. בתי הספר שלנו זקוקים לצמיחה וללמידה המופקים מתוך הגיוון האישי וליצירתיות הנובעת מחוץ להם. עלינו לערוך ניסויים ולגלות דרכים טובות יותר לעבוד יחד ולגייס את כוחה של הקבוצה, ובד בבד ליצור התפתחות אישית. עלינו להשתמש בקולגיאליות, לא על מנת ליישר אנשים לפי מכנה משותף נמוך, אלא על מנת לקשור יחד חוזק ויצירתיות. כך שעלינו להילחם למען קולגיאליות, אך לא באופן תמים. חשוב שגם נגן על היחיד ונקדם אותו.