

9

בתי הספר החדשים כארגונים הולונומיים

אי-אפשר לפתור בעיה מתוך אותה תודעה שיצרה אותה.
עלינו ללמוד לראות את העולם מחדש.
אלברט איינשטיין

החזון שלנו בנוגע לבתי ספר חדשים הוא חזון של לידה מחדש והתעוררות, מתן אנרגיה מחודשת לערכים, התחברות מחדש לכוחות הטבע המצויים ביקום, והכרה ביכולת המולדת להתפתחות אנושית, הן כיחידים והן כקבוצה. בית הספר החדש הוא בעת ובעונה אחת חגיגה של הפוטנציאל והיצירתיות חסרי הגבולות של הרוח האנושית, כמו גם אמצעי לתנועה מתמדת לקראת הגשמת אידאלים.

שני ערכי יסוד עומדים במרכזה של התארגנות זו. האחד, כל אדם מצוי במסע אין סופי לקראת אותנטיות, אינטגרציה, שלמות, ביטוי עצמי ותרומה מוסרית מוצקה לבני אנוש אחרים. השני, לכל אדם היכולת להשפיע על המערכות המרובות שבהן הוא נוטל חלק, ולפיכך, היכולת להפוך את העולם למקום טוב יותר.

אולם, כיצד קשורים זה בזה האימון הקוגניטיבי ובתי הספר החדשים? ממצאים בתחום המדע החדש - השקפות עולם שבוטאו לראשונה על ידי

איינשטיין, ומאוחר יותר מצאו את ביטוין בתאוריית הקוונטים - הניעו אותנו אל מעבר לראייה קווית של היקום, לקראת הסברים חדשים, מורכבים ושלובים יותר בנוגע לאופן שבו הדברים פועלים.

מבעד לעדשות רעננות, כגון פיזיקת הקוונטים, תאוריית המורכבות, תאוריית הכאוס, חקר החלקיקים וכדומה, מדענים בוחנים מחדש את הסדר הטבעי של היקום, ובעקבותיהם, תאורטיקנים של הניהול בוחנים מחדש את הסדר החברתי האנושי. מספר מסקנות, השערות ואפשרויות בנוגע לארגון האנושי נראות באופן¹.

1. תשומות ראשוניות זעירות במערכת עשויות לגרום לתוצאות מרחיקות לכת ובלתי צפויות. ארגונים אנושיים, כמו מערכות בטבע, מורכבים מיסודות רבים הפועלים בשיתוף פעולה והרגישים להפליא אפילו לגורם הזעיר ביותר. בריגס (Briggs)² מעיר בנוגע לתופעה זו כי כל דבר משפיע על כל הדברים האחרים, כיוון שכל דבר מצוי ביחסי גומלין עם הכול. האימון הקוגניטיבי, לצד פרקטיקות אחרות ממוקדות היטב בתחום פיתוח צוות, פיתוח תכניות לימודים, קבלת החלטות ארגוניות וכדומה, עשוי, כפי שנוכחנו שוב ושוב, לחולל שינויים עצומים במערכת כולה. אין כמעט אפשרות לחזות שינויים אלו באורח קווי.

2. למערכות רבות בטבע יש איכות פרקטלית; כלומר, אותם פרטים חוזרים ומופיעים ברמות ובקני מידה רבים ושונים. חישוב על ההכפלה האין-סופית של התבניות בכרובית, או על החזרות המופיעות במבנהו של שרף. התמקדות בכל חלק של המערכת מגלה שִכְפּוּל של המערכת עצמה.

אנו טוענים שאימון קוגניטיבי הוא כוח רב עצמה מעין זה, המביא, באמצעות תיווך מסייע והיעדר שיפוט, להעצמתם של יחידים לקראת עצמאות, חיים הרמוניים וביצועים מיומנים בשיתוף עם אחרים. האימון הקוגניטיבי מניב איכות פרקטלית, כאשר הוא משכפל תכונות וערכים אלו בארגון כולו: אצל הפרט, בכיתת הלימוד, במחוז ולבסוף בקהילה.

3. יסודות תת-אטומיים משתנים באורח ספונטני זה ביחס לזה. אנו חיים בעולם של יחסים, לא של דברים. וויטלי³ מדווחת שאבחנותיה בנוגע לשלמותם של ארגונים, מתמקדות במידה הולכת וגוברת ביחסים שבין פרטים, ולא במשאבים החומריים, בטבלאות של הארגון או בתאוריות

של מנהיגות. יתר על כן, ברמה התת-אטומית, חומר משתנה בפשטות באמצעות היחס שלו לחומר אחר. גלי אור הם גלים וחלקיקים בו-בזמן והם עשויים ללבוש צורה שונה שוב ושוב. לפיכך, אנו רואים באימון הקוגניטיבי זרז עיקרי (לא יחיד, אולם משמעותי) להתפתחותם של בתי הספר החדשים.

בית הספר החדש, המושפע מן האימון הקוגניטיבי ומן התפיסה המדעית החדשה של "הכאוס בטבע"⁴, הוא מפעל הולונומי. הוא פועל באורח אוטונומי בסביבה של מטרות, הקצאת משאבים, פיתוח תכניות לימודים, הליכי הערכה, פיתוח צוות ומנהיגות משותפת מקומיים, ובה בשעה פועל תוך תלות הדדית כחלק מן המערכת החינוכית בשלמותה, המשפיעה על המחוז ועל הקהילה ומושפעת מהם כאחד. בית ספר מסוג זה מעריך הכללה, עקרונות דמוקרטיים, מגוון סגנונות, ביוגרפיות אישיות, יכולות, תחומי עניין, ובמסגרת גבולות מוסריים מסוימים, דעות שונות. תפקידה של המנהיגות הוא להעניק יכולת לאחרים. תפקידה של ההוראה הוא להפעיל בשכלם ובנפשם של התלמידים את כנפי הפרפר חסרות הלאות של חמשת מצבי התודעה. מטרת הלמידה היא להפוך אותנו לכל מה שאנו מסוגלים להיות.

בית הספר החדש מנהל את עצמו באמצעות קווים מנחים לקהילה לומדת:

- היא קיימת במידה שווה בעבור חבריה ובעבור לקוחותיה.
- מציגה לעצמה שאלות בנוגע למטרות ולתהליכים שלה.
- שמחה בהצלחתם של חבריה.
- מגלה דאגה לחבריה.
- חולקת מערכת משותפת של נורמות, ערכים ומטרות.
- מקיימת תהליך המאפשר לתווך את ערכיה לחברים חדשים.
- מאפשרת חופש ביטוי.
- מציגה רוח חקר.
- מעריכה אתגרים קבוצתיים.
- משתמשת במשאבים בהתאם לערכיה.
- מחזיקה בגוף תוכן בסיסי ללמידה.
- רואה עצמה באורח גמיש מבעד לעדשות רבות.

- מספקת מסגרת לחשיבה.
- בעלת בסיס משותף של ניסיון ושל ידע המוסיף להתפתח.
- מעריכה עימותים כהזדמנויות להתפתחות.
- לוחמת בצורה פתוחה, בהתלהבות ובנועם.
- בקהילה לומדת ישנם דברים שהם בבחינת טאבו, והיא מודעת לקיומם.

אין זה מקובל, למשל, להכתיב לאחרים כיצד עליהם לחשוב; אין זה מקובל לעסוק בפעילות המחלישה את חמשת מצבי התודעה; אין רשות לייסר אדם, להשפילו או להגביל את צמיחתו; אין מקובל לקפוא על השמרים ולא להיות לומד מתמיד.

חזונות של בית הספר החדש

כתביהם של סנגי, בלוק (Block), טופלר, פסקרלה, קוביי (Covey), דמינג (Demming), וויטלי, ברייסי (Bracy) ורבים אחרים, מצביעים על צורך במידה רבה יותר של אכפתיות באשר לצמיחתו האישית של כל פרט, שאיפה לקדם את היצירתיות האישית, להמריץ מאמצים של שיתוף פעולה, ולהמשיך ללמוד כיצד ללמוד. וויטלי⁵ מדווחת ש"כאשר אנו מרפים מהדגמים של עבודה כמכונות, אנו מתחילים לצעוד לאחור ולראות עצמנו בדרכים חדשות, להעריך את עצמנו כשלמים ולתכנן ארגונים המכבדים את הכוליות שלנו והעושים בה שימוש". בית הספר החדש הוא ארגון כזה. עד לאחרונה, מרבית הארגונים נבנו על בסיס מושגים שנשאבו מן הפיזיקה של ניוטון בת המאה השבע עשרה, הנחות שזכו להוקרה במשך תקופה ארוכה ושעל פיהן אנו חיים בעולם של דברים, של מכניקה, של הסטים, של היררכיה של ארגונים נוקשים. אולם, באמצעות המדע החדש, במסגרת התגליות וההנחות החדשות בתחומי הביולוגיה, הכימיה ופיזיקת הקוונטים, אנו נקראים לעצב מחדש את תפיסות העולם היסודיות שלנו. אנו מגלים שזהו אינו עולם של דברים; זהו עולם של יחסים.

על מנת לחיות בעולם של קוונטים, לארוג פה ושם בקלילות ובחן, יהיה עלינו לשנות את מה שאנו עושים. יהיה עלינו לחדול מלתאר מטלות, ובמקום זאת, להקל על התהליך. יהיה עלינו להיעשות פקחים בנוגע לאופן שבו אנו בונים יחסים.⁶

חמישה מצבי תודעה המחלחלים בבית הספר החדש

המאמצים שנעשו בתקופה האחרונה ליצור מיקוד של שיתוף פעולה ושל העמקה בבתי הספר שלנו, יוכיחו עצמם קרוב לוודאי כעקרים, אלא אם כן סביבת בית הספר תאותת לצוות, לתלמידים ולקהילה בדבר העובדה שפיתוח ההולונומיה הוא בעל חשיבות עליונה כמטרה קהילתית. אנו עשויים להשקיע כמות עצומה של אנרגיה במאמצים לקדם את הכשירות המקצועית של הצוות, לפתח תכנית לימודים ולעדכן את חומרי ההוראה ואת הליכי הבחינה. ואולם, חיוני הוא שאקלים בית הספר, שבו מחנכים מקבלים החלטות, יהיה מותאם למטרות החדשות. הסיכויים רבים יותר לכך שמורים ילמדו לקראת ההולונומיה של תלמידים, כאשר המורים עצמם נמצאים בסביבה הממריצה צמיחה לקראת ההולונומיה של מורים.

המאמנים נושאים באחריות לא רק לפיתוח היכולות של כל משתתף, אלא גם באחריות לארוג כישרונות אישיים אלה לכלל צוותים ההולונומיים העובדים בשיתוף פעולה. המנהיג החינוכי אינו עובד רק עם כוח האדם בבית הספר ביחסי גומלין פנים אל פנים, אלא גם מתווך את הסביבה הרחבה יותר של בית הספר ושל הקהילה. בתפקידו זה, המנהיג רואה לנגד עיניו את המטרה הרחבה וארוכת הטווח יותר: פיתוח וקידום הפוטנציאל המלא ומערכות היחסים המלאות של כל חברי קהילת בית הספר. הדבר כולל מורים, מנהלים, צוות תמיכה, תלמידים, הורים, חברי קהילה וכוח אדם מקצועי למחצה. על מנת להשיג מטרה זו, מנהיג החידוש מתווך את תרבות בית הספר באורח מתמיד,⁷ באמצעות שימוש בתהליכי קבוצה, ארגון תנאי סביבה, וקבלה בזרועות פתוחות של בעיות, אתגרים ומשברים כהזדמנויות ללמידה.

כמתווך האקולוגיה האינטלקטואלית, מנהיג בית הספר מאמין בפוטנציאל של יחסי הגומלין בקבוצה, כאמצעי המאפשר לכל משתתפיה להמשיך לצמוח לקראת מצבים רצויים. הוא סמוך ובטוח בכך שבתנאים קבוצתיים מתאימים, מבוגרים מסוגלים להמשיך ולהתפתח מבחינה קוגניטיבית לקראת חמשת מצבי התודעה. המאמן שולט ברפרטואר אסטרטגיות, שמטרתן לחולל צמיחה ארגונית לקראת חמשת המצבים, ויש לו אָמון במיומנויות וביכולות שלו לסייע בצמיחה זו.

להלן מבטים חטופים בכיתות, מראות של בתי ספר וחזון של קהילות, שבהם מעריכים את חמשת מצבי התודעה. אנו מביאים אותם בפניכם כחזון של מה שעשוי להיות. למעשה, כל אחד מן המראות הללו הוא בבחינת תמונות הקיימות גם כעת, בהקשרים שונים. חלק מן הקוראים

יזהו בו חלקים של מה שכבר מצוי ברשותם, כמו גם חזון של מה שאליו הם עשויים לשאוף.

חלונות של יכולת

ארגונים בעלי יכולת הם ארגונים מתחדשים ובעלי מוקד שליטה פנימי. מוקד קבלת ההחלטות מצוי בתוך הארגון ואינו מואצל כלפי חוץ. קהילות של כיתות לימוד, בתי ספר, מחוזות והורים, מעורבות בקבלת החלטות; בפתרון בעיות; בהערכה; בדיווח על התקדמות; בצפיית תוצאות ובקביעת תכנית לימודים. בבתי הספר החדשים, מורים בעלי יכולת מנסים רעיונות חדשים בחיפוש מתמשך אחר שיפור. הם מיישמים את ממצאיהם במדיניות ובפרקטיקות. הם מפיקים ידע חדש מהתנסויותיהם ומדווחים עליו.

מנהיגי בתי הספר החדשים, מזמינים מורים וחברי קהילה לשמש כחברים בקבוצות ממשל. הם מסייעים להם בפרסום מאמרים וממצאי מחקר בעיתונים מקומיים, בכתבי עת של המדינה ובפרסומים מקצועיים. הורים, צוות תמיכה וחברי קהילה, מוזמנים להציג נושאים שונים בפגישות של ארגונים מקצועיים. בית הספר יוזם את הקמתן של רשתות סיוע לחברי הקהילה באמצעות מפגש בין ספקי משאבים ונציגויות של הקהילה לבין הורים ותלמידים הזקוקים לייעוץ, לסיוע משפטי, לסעד, למיומנויות בהורות, לסיוע רפואי ופסיכולוגי ולטיפול בילדיהם.

באורח מסורתי, מיומנויות מנהיגות היו נחלתם של אנשים מעטים "בפסגת ההיררכיה". בבית הספר החדש, לעומת זאת, כולם נוטלים חלק במנהיגות בעלת יכולת. כל אחד, בזמן זה או אחר, במצבים שונים, נקרא ללמוד, להנהיג, לאמן, להציג נושא, לייעץ, לנהל מחקר ולקשור קשרים מערכתיים. לפיכך, מנהיגים מספקים הזדמנויות לכל החברים בארגון ללמוד, לתרגל, ליישם ולקבל משוב בנוגע למיומנויות אלה של הנהגה.

ביודעם שמשימתו של בית הספר היא לפתח תחושת יכולת אצל כל חברי הארגון, מנהיגים שואפים להחדיר למידה מעמיקה, חשיבה ומטה-קוגניציה, לא רק לכיתת הלימוד, אלא גם למשרד המחוז, למועצת המנהלים וכן לקהילה הלומדת הרחבה. כל בעלי המניות מוסיפים להרחיב את המיומנויות של שיקול הדעת, היצירה ושיתוף הפעולה שלהם. מורים, מנהלים, צוות תמיכה והורים, זוכים לעידוד להמשיך וללמוד לכל אורך חייהם ולשאוף לשפר את הקוגניציה שלהם, את מיומנויות ההורות, מיומנויות המנהיגות, כשרי התקשורת ואסטרטגיות ההוראה שלהם.

בכיתת הלימוד, תלמידים מרחיבים את טווח ההתנהגויות שלהם כבעלי יכולת, על ידי כך שהם לומדים מה עליהם לעשות כאשר פתרונות מסוימים לבעיות אינם זוכים להכרה באופן מידי. הם לומדים להתמיד, לומדים כיצד ללמוד, להסיק מסקנות, להציב בעיות ולעסוק בקבלת החלטות באופן יצירתי.⁸ הם לומדים עוד על הסגנונות הקוגניטיביים שלהם, על ממדי ההוויה המועדפים שלהם ועל האינטליגנציות שלהם, וכיצד לשתף פעולה עם אחרים, המחזיקים בסגנונות אחרים ובאינטליגנציות אחרות. הם לומדים כיצד לגרום ליצירתיות שלהם לזרום באמצעות סיעור מוחות, המצאת מטפורות בדרך של סינקטיקה⁹ ומיפוי מושגי.

מטרות פיתוח הצוות בבית הספר החדש כוללות השקעה רבה במיומנויות המנהיגות של הצוות כולו. מורים, תלמידים, אנשי צוות, הורים, נהגי אוטובוס, מזכירים/ות - כל חברה של קהילת בית הספר מפתחים באורח מתמיד את מיומנויות ההוראה, ההורות, הצגת הנושא, הייעוץ, האימון, הסיוע, העבודה המערכתית והמחקר שלהם. לחברי צוות ההוראה ניתנות הזדמנויות רבות לאין-מספר לבצע מגוון תפקידים: מנהיג, יועץ, חוקר, מאמן, מורה, מנהל ועובד ברשת.

- מורים בבית ספר תיכון בקליפורניה היו בלתי-מרוצים מסדר היום ומתכנית הלימודים המנותקת והממודרת בבית הספר שלהם. הם ערכו ניסויים בדרכים חדשניות לארגון מחדש של הזמן. הם חילקו את שנת הלימודים לסמסטרים, והכיתות נפגשו למספר שיעורים בכל סמסטר. המורים התאגדו בצוות ולימדו על פי נושאים. הערות של הערכה מצד מורים ומצד תלמידים, הדגימו את היתרונות שבמתן אפשרות לתלמידים להשלים מטלות מעבדה במדע; לבצע סיעור מוחות בנוגע לחיבורים מקוריים באנגלית; לחבר, לעבד, לערוך ולמסור אותם; ולנהל דו-שיח עד לקבלת מסקנה מספקת במדעי החברה.
- בוורת'ינגטון, אוהיו, מאמנים אנשי תחזוקה להציג בפני התלמידים את האחריות שלהם לשמור על בניין בית הספר. התלמידים לומדים להנחות מועצות בית ספר וקהילה ופגישות של ועדות ייעוץ. כיוון שהקהילה כולה חולקת את האחריות ללמידת התלמידים ולשיפור בית הספר, הרי שהבנת לולאות המשוב, תהליך איסוף הנתונים, תכנון המחקר וטכניקות ההערכה, הופכת להיות נחלתה של הקהילה כולה.

- בפנילס פארק, פלורידה, הורים מוזמנים לצפות בתלמידים בביתם ולאסוף נתונים על התפתחות הילדים בכל הנוגע להתנהגויות אינטליגנטיות.¹⁰
- באדריאן, מישיגן, במסגרת פרויקט המכונה "קהילות לפיתוח החשיבה",¹¹ נהגי אוטובוס, אנשי תחזוקה, מזכירים, הורים ומנהלים, מקבלים הכשרה בהנחיית ישיבות, באימון ובתקשורת, לא רק זה עם זה, אלא גם עם תלמידים, בבתיהם ועם אנשי הצוות שלהם.
- בבית ספר תיכון בקליפורניה, תלמידים למדו את האסטרטגיות של פתרון בעיות יצירתיות.¹² כפרויקט גמר, הם ראינו עובדים של חברות מקומיות לחיסכון ולהלוואה ואיתרו מספר בעיות. לאחר מכן, התלמידים נפגשו עם מנהלי החברות והשתמשו בכמה מן האסטרטגיות שלמדו, על מנת לסייע למנהלים בפתרון בעיות אלה.

חלונות של גמישות

בבתי הספר החדשים, משתמשים בנקודות העצמה של מורים בדרכים רבות ומגוונות. מרבית האנשים חזקים בתחומים מסוימים, אך אינם טובים במיוחד בתחומים אחרים. זהו מצב לגיטימי ואנושי. ארגונים חדשים לומדים להביא תופעה זו בחשבון ואף לטפח אותה.

מנהיגים בבתי הספר החדשים מסייעים לצוות, לתלמידים ולהורים לגלות עירנות לריבוי צורות האינטליגנציה הייחודיות שלהם עצמם ושל אחרים, להעריך אותן ולדעת כיצד ומתי להשתמש בהן ואיך לנהל אותן. הם שופכים אור על החזון של קהילה חינוכית, שבה טווח היכולות הרחב יפותח וינוצל במלואו.

בבית הספר החדש, המחלקה מספקת סיוע לצוותי הוראה על מנת שיוכלו לעבוד באופן אפקטיבי עם קבוצות הטרוגניות של תלמידים. תלמידים מרקעים תרבותיים שונים, מרמות חברתיות-כלכליות שונות, בעלי כשרי למידה, רמות התפתחות וכישרונות שונים, עובדים ולומדים יחד. המורים מארגנים את כיתות הלימוד, מתכננים את ההוראה ומעריכים את צמיחת התלמידים על בסיס אישי, כאשר הם מספקים לכל ילד הזדמנויות להתפתח בחמשת מצבי התודעה.

בבית הספר החדש, מוצאים את הצמיחה ב"העדר שיווי משקל" ולא באיזון. מתוך התוהו ובוהו נבנה הסדר, מתרחשת הלמידה, מתעצבות ההבנות, וארגונים מתפקדים במידה גבוהה יותר של נאמנות למשימתם, לחזוןם ולמטרותיהם.¹³ בבתי ספר אלו, בוחנים את מידת התאמתם של כללי המשמעת, של חוקי בית הספר ושל המדיניות למטרות של תלות

הדדית, הערכה עצמית והתאמה עצמית. לספרם של קריגל ופלטור (Kriegel and Palter) **אם זה לא שבור - שבור את זה**¹⁴ כותר נפלא, המסכם בצורה אלגנטית את האופן שבו מנהיגי בתי הספר החדשים משתמשים בחשיבה ארגונית צלולה וברורה.¹⁵

אין ספור אסטרטגיות משמשות לניפוץ דגמים מנטליים. מתקיימים תנאים המאפשרים ליטול סיכונים ולערוך ניסויים. מתקיים סבב של משרות, ומטלות מוקצות על מנת להרחיב את הדמיון ואת הקוגניציה של חברי הצוות.

בבית הספר החדש, המורים הם חוקרים. נבחנות אסטרטגיות חלופיות הנוגעות לכיתה ולהוראה. נערכים ניסויים בתכניות שיעור שונות, ברצפי הוראה ובחומרי הוראה.

גם אקלים הכיתה מטפח נטילת סיכונים, בשעה שתלמידים עורכים ניסויים ברעיונות שונים, חולקים את אסטרטגיות החשיבה שלהם זה עם זה ומעזים להעלות מחשבות יצירתיות ללא חשש משיפוט. שיפוט ערכי וביקורת מפנים את מקומם לקבלת רעיונותיו של האחר, הקשבה להם, גילוי אמפתיה כלפיהם והבהרתם. התלמידים לומדים את מיומנויות יחסי הגומלין של האימון הקוגניטיבי ומשתמשים בהן.

בעבר, מידור ארכאי של דיסציפלינות הפריד בין צוותי בית הספר. בבית הספר החדש, פיתוחם של חמשת מצבי התודעה הוא הלב המאפשר את תכנית הלימודים. גבולות מסורתיים, הנוגעים לתכנים, הופכים להיות מטושטשים יותר ויותר ונזנחים באורח סלקטיבי. במקומם, נבחרים בקפידה נושאים רלוונטיים, ממוקדים ואינטגרטיביים, בשל תרומתם לתהליכי החשיבה, הלמידה ובניית הקהילה.

מנהלים חשים לעתים קרובות מוגבלים על ידי מסורת, חוקים, מדיניות, כללים ותקנות, הקושרים אותם לפרקטיקות של העבר, למדיניות שאבד עליה הכלח ולמטפורות ארכאיות. לעתים קרובות שואלים אותנו, "כיצד אני יכול להשתמש באימון קוגניטיבי, כאשר על פי חוק המדינה עלי להעריך מורים פעמיים בשנה?"; "כיצד אוכל להיכנס לכיתות של מורים, כאשר איגוד המורים נשא ונתן עד שהשיג שני ביקורים בלבד בכיתה בכל שנה?"; "איך אוכל להשתמש באימון קוגניטיבי, כאשר עלינו לתגמל את המורים כספית על פי רשימה של 65 כשירויות שנקבעו על ידי המדינה?". "אני מאמין שאימון קוגניטיבי הוא הדרך הנכונה; אולם כיצד אשכנע בכך את הנהלת המחוז, כאשר מה שהם באמת רוצים הוא שנתקן או נפסיק את עבודתם של מורים שביצועיהם אינם מספקים?".

מאמנים קוגניטיביים אלגנטיים, משתמשים באי-ציות יצירתי: אסטרטגיות שהן "במסגרת החוק", המביאות לפתרונות יצירתיים הממלאים את רוח החוק ולא את לשונו. להלן מספר דוגמאות:

- מחוזות מסוימים מחייבים את המנהלים להשלים את תהליך הערכה המורים עד לתאריך מסוים (למשל, 15 באפריל). אולם, לא קיים כלל האוסר על ביצוע הערכה לפני תאריך זה. מנהלים גמישים מבצעים כנדרש את ההערכות בנוגע למורים המועסקים על פי חוזה עד ה-1 באוקטובר, כך שכל הביקורים בכיתה לאחר תאריך זה מוקדשים למטרות אימון.
- במספר מדינות (ניו-יורק, אילינוי, טקסס, קליפורניה), קיימת אפשרות לבקש רשות לוותר על התקנות למטרות של עריכת ניסויים, בניה מחדש או רפורמה חינוכית. מאמנים קוגניטיביים גמישים עושים את דרכם אל דלתה של מחלקת החינוך של המדינה כאשר בידם בקשות מוכנות. בתי ספר רבים מעודדים דרכים גמישות ללמידה ממושכת של מורים. הם מאפשרים למורים לבחור בכל שנה את הדרך שבה הם מבקשים להתפתח. המורים רשאים לבחור, בין השאר, במיני-שבתון, בהנחיית אימון או בהשתתפות בו, בהערכה, בפיתוח צוות או בפרויקטים של עדכון תכנית הלימודים. האפשרות היחידה שהמורים אינם רשאים לבחור בה היא קפיאה על מקומם.

חלונות של מקצוענות

בשעה שבתי ספר פועלים על מנת לחדש את עצמם, הם מקדישים משאבי אנוש על מנת לשנות את המערכות שבמסגרתן הם עובדים.^{16, 17} השינוי הארגוני חשוב ממש כמו ההתפתחות האישית, ואולי חשוב אף יותר, בשל יכולת התיווך רבת העצמה כל כך של הסביבה. מובן שהשניים פועלים ביחסי גומלין זה עם זה, ומשפיעים באורח הדדי על למידת התלמידים. בקהילת בית הספר ההולונומי, צריכות להתקיים שתי מטרות תאומות: פיתוח יכולת הצמיחה של הארגון ופיתוח היכולת האישית ללמידה.¹⁸ הארגונים החדשים, המקדישים עצמם למיומנויות, מבהירים לעצמם את משימתם באורח מתמיד: מדוע אנו קיימים ובמה אנו עוסקים; מהי התרבות/הפילוסופיה שלנו? במה אנו מאמינים, ולפיכך, כיצד אנו מבצעים דברים באורח התואם את האמונה או את החזון שלנו? כיצד ייראה הארגון שלנו בעתיד וכיצד אנו פועלים להגשמת חזון זה לצד מטרות ותוצאות ספציפיות: כיצד ניישם את האפקטיביות שלנו וכיצד נמדוד אותה?

- כל המערכות מגוייסות לתמיכה בכיוון שבו מתקדם הארגון. הפרקטיקות של כוח האדם, למשל, משקפות את השאיפה להחזיר בקרב המערכות את חמשת מצבי התודעה. כאשר שוכרים אנשי צוות חדשים, דרישות התפקיד כוללות מיומנויות בתהליכי הוראה של חשיבה ושל שיתוף פעולה. המורים מוסמכים לקבל החלטות המשפיעות על עבודתם. פרקטיקות של פיתוח צוות מכוונות לקידום חמשת מצבי התודעה ולקידום התפיסה והצמיחה האינטלקטואלית של כל חברי הצוות.¹⁹
- אמות המידה לבחירת טקסטים, בחינות, חומרי הוראה ואמצעים אחרים, כוללות את מידת תרומתם לקידום היכולת, הגמישות, המקצוענות, המודעות והתלות ההדדית. שירותי ייעוץ, משמעת, ספרייה ושירותים פסיכולוגיים, מוערכים באופן מתמיד בהתאם למידה שבה הם מקדמים פרקטיקה חושבת והולמים אותה.²⁰
- בבתי ספר, בקפטריות ובכיתות לימוד, פרקטיקות המשמעת פונות להתנהגותם החושבת והאמפתית של התלמידים. התלמידים נוטלים חלק בניסוחם של כללים רציונליים בכיתות ובבית הספר, ושואפים באורח מתמיד לכון ולהעריך את ההתנהגות ההולונומית שלהם עצמם באשר לאמות מידה אלו.²¹

בהוואי, פיתחה מחלקת החינוך של המדינה את "רצף התפתחות המורים של הוואי", המבוסס על חמשת מצבי התודעה. מודל זה משמש להנחיית החזון של מחלקת החינוך באשר למורה האפקטיבי של המאה ה-21, למיקוד התמיכה בהתפתחות המקצועית בעבור מורים מתחילים ומנוסים כאחד, ולסיווג תחומים של ניתוח עצמי ושל שיפור עצמי של מורים. בבית הספר על שם ג'פרסון שבמדינת קולורדו, מצפים מתלמידים לשש תוצאות מפורשות. צוות בית הספר מצפה לכך שכתוצאה מתכנית בית הספר ירכוש כל תלמיד את הידע, המיומנויות והגישות שיאפשרו לו להיות:

1. **מתקשר אפקטיבי**, המביע רעיונות תוך שימוש במגוון שיטות, ובכללן שפות כתובות ומדוברות, מתמטיקה ואמנויות.
2. **חושב מיומן**, המנתח, מעריך ומשלב מידע ורעיונות מתוך משאבים מרובים, על מנת לקבל החלטות אחראיות ומושכלות, והמיישם גישות ורעיונות גמישים ויצירתיים במטרה לזהות בעיות ולפתורן.

3. **אזרח אחראי**, המפתח ערנות והבנה למורשת התרבותית והאתנית שלו, כמו גם לזו של אחרים, והמקדם גישות, פרקטיקות ומדיניות לטיפול איכות החיים בעולם הרב-תרבותי שלנו, המושתת על תלות הדדית.

4. **לומד בהכוונה עצמית**, הנוטל אחריות על שיפור עצמי ועל למידה מתמשכת, והמתכנן, מעריך ומפתח כושר הסתגלות, תוך שימוש בלקחי העבר ובתחזיות לעתיד.

5. **אדם אתי**, המשתמש בתחושה חזקה של זהותו ושל ערכיו האישיים לצורך קבלת החלטות אחראיות, המאזנות את האינטרס האישי עם אינטרסים של אחרים, והמגלה תכונות של ערכים קהילתיים, ובכלל זה, יחס של אכפתיות ושל כבוד כלפי האחרים, יושר, נאמנות והגינות.

6. **עובד איכותי**, המפיק מוצרים, שירותים וביצועים באיכות גבוהה, באמצעות פעולות עצמאיות ועבודת צוות כאחד.

שש תוצאות אלו הן המוקד לשיעורים הנלמדים במחוז זה. במידה ששיעור מסוים אינו תומך באחת או יותר מתוצאות אלו, חדלים מלהשתמש בו.

• ברמת בית הספר, דייב שומכר (Schumaker), מנהל חטיבת ביניים בקליפורניה, ייסד מועדון פילוסופי. הוא חלק מאמרים מעניינים עם חברי הצוות שלו והזמין אותם להיפגש בימי שישי לאחר הלימודים על מנת לקיים דיון מקצועי במאמרים אלה. בתחילה, נכחו במפגשים רק חברי צוות מעטים. לאחר מכן, בהדרגה, החלו להופיע חברי צוות רבים יותר. הם הפכו להיות מעורבים יותר והחלו להוביל את הדיונים בעצמם. בהמשך, מורים החלו למצוא מאמרים בעצמם ולחלוק אותם ביניהם. כעת קיים גם מועדון פילוסופי של הורים.

בבית ספר המקדיש עצמו לדיוק ומקצוענות, דוגמאות כתיבה, מניפולציה של חומרים, שאלות פתוחות המאפשרות תשובות מרובות, תיקי עבודות, ראיונות, ביצועים ותערוכות, הם שימושיים ו"אותנטיים" יותר מאשר הליכי הבחינה המסורתיים. הם משקפים מצבים שבהם נדרשים פתרון בעיות ויצירתיות אמיתיים. הם מאפשרים למורים לבצע אבחנה מדויקת יותר של כשרי התלמידים. הם מתבצעים **במהלך** ההוראה ולא **לאחריה**. הם מספקים תוצאות מידיות יותר, המסייעות לצוותי ההוראה בהערכת האפקטיביות של ההחלטות הנוגעות לתכנית הלימודים ושל מאמצי ההוראה שלהם. חשוב מכול, הם מספקים משוב "בזמן אמת" לתלמידים

עצמם, שהם (או שעליהם להפוך להיות) המעריכים הסופיים של ביצועיהם שלהם.

חלונות של מודעות

אנו לומדים שהעצמה בארגונים - העצמה המאפשרת לנו לבצע עבודה, להורות, ללמוד, לשנות חיים - היא אנרגיה. על האנרגיה לזרום בעורקי הארגון כולו; אין היא יכולה להיות מוגבלת לעמדות, לתפקודים, לרמות, לתארים או לתכניות. כפי שמדווחת וויטלי,

מה שמעניק לעצמה את המטען שלה, חיובי או שלילי, הוא איכות היחסים. אלה המתקשרים כתוצאה מכפייה, או מתוך תחושה של זלזול באחר, יוצרים אנרגיה שלילית. אלה הפתוחים לאחרים ורואים אותם בשלמותם, יוצרים אנרגיה חיובית.²²

שעה שמהפך שקט מתרחש ברחבי ארצות הברית במשרדי תאגידים ובהקשרים תעשייתיים, מתרחש מהפך תואם גם במקורות העצמה של בתי הספר. זהו מהפך במודעות, ביחסים, ובהערכה של מהפך אינטלקטואלי, שימת הדגש על המשאב הטבעי הגדול ביותר שלנו - השכל האנושי שלנו ביחסינו עם אחרים. תכונותיו של האקלים התורם לצמיחה אינטלקטואלית ולהגשמה עצמית זוכות להכרה אוניברסלית הולכת וגוברת. התנאים המיטביים ליצירתיות מתוארים, מובנים ומשוחזרים בכיתות לימוד, בבתי ספר, במחוזות ובקהילות.²³ מודעות זו מחלחלת אל בתי הספר החדשים.

הנורמות, התרבות והאקלים של סביבת בית הספר, הם גורמים המשפיעים השפעה עמוקה על חשיבתם של מורים. אותות חבויים אך רבי עצמה משודרים מסביבת בית הספר. הם מאותתים על מערכת הערכים הממסדית השולטת בפעולת הארגון.²⁴ באופן דומה, אותות כיתתיים מרמזים על תכנית לימודים חבויה ובלתי מפורשת, המשפיעה גם על חשיבתם של התלמידים.

ביודעם שפיתוח הולונומיה הוא מטרה חשובה, מנהיגי החידוש תומכים במודעותם של כל תושבי בית הספר באשר לזכותם לחשוב. מאמנים מתמקדים במטרה ראשונה במעלה זו, בשעה שהם מקבלים החלטות מיום ליום. הם מגינים על זכותם של המורים להיות מעורבים בהחלטות המשפיעות עליהם, כפי שהם מגנים על זכויותיהם של אלו הבוחרים שלא להיות מעורבים בקבלת החלטות.

- במחוז מסויים, מנהיגים למדו לזהות שפה עמומה ולהגיב אליה, תוך ביצוע חקירה והצגת שאלות לשם השגת דיוק. הצוות הגיע להסכם שלפיו בכל פעם שמישהו משתמש במילה "הם", האחרים יעצרו אותו על מנת לחקור ולדרוש למי הכוונה ב"הם".

המודעות לערכי בית הספר מוצאת את ביטוייה במסורות, בחגיגות ובאירועי הפנאי של הארגון. חברי הצוות חולקים ביניהם אנקדוטות, בדיחות וסיפורים על תלמידיהם, אשר כתוצאה מההוראה מפגינים צמיחה לקראת התנהגויות הולונומיות ("צפיתי בשני תלמידי כיתה ו' אתמול במגרש המשחקים. ראיתי שעומדת לפרוץ תגרה. לפני שהספקתי להגיע אליהם, התערב ילד אחר, ושמעתי אותו אומר, 'היי, חבר'ה, רסנו את הדחפים שלכם'").

ג'ון ספייר (Saphir) מספר על בית ספר שבו מעניקים לכל מורה חשבון של מאה דולר. אי אפשר לבזבז את הכסף; אפשר רק למסור אותו למורה אחר, שסייע באופן כלשהו למורה המשלם. יתר על כן, לא ניתן למסור אותו בפרטיות; הכסף נמסר רק בפומבי, בפגישה של המחלקה.

שעה שביית הספר עושה את דרכו לקראת ביטוי מודע יותר של חמשת מצבי התודעה, החזון חודר במידה הולכת וגדלה לכלל מערך התקשורת המתקיים בו. בפלמדייל, קליפורניה; וייזטה, מינסוטה; מייפל וליי, וושינגטון; פינלס פארק, פלורידה; נובטו, קליפורניה; וברלינגטון, וויסקונסין - כרטיסי דיווח, מפגשי הורים ודיווחים אחרים על התקדמות, כוללים מדדים לצמיחה בהתנהגותם האוטונומית של תלמידים: הרגלי חשיבה, הצגת שאלות, קשירת קשרים מערכתיים, מטה-קוגניציה, גמישות בחשיבה, התמדה, הקשבה לנקודות המבט של האחרים ויצירתיות.

חברי הצוות של בית ספר תיכון ביוסטון, טקסס, מכנים עצמם "עובדי השכל המאוחד".

חברי הצוות מעריכים את צמיחתם של התלמידים לקראת חמשת המצבים ומדווחים עליה בדרכים רבות, ובכלל זה, מבחנים הנכתבים על ידי המורים, תצפיות מובנות וראיונות. התלמידים מנהלים יומנים על מנת לתעד את צמיחתם שלהם ולחשוב על אודותיה. הם חולקים ביניהם את המדדים לצמיחה לקראת חמשת מצבי התודעה, משווים ומעריכים אותם לאורך הזמן. ההורים מחפשים אף הם מדדים לכך שילדיהם מעבירים יכולת, מקצוענות, מודעות, גמישות ותלות הדדית מכינת הלימוד למצבים משפחתיים וביתיים. בבית ספר יסודי בסטמפורד, קונטיקט, תיקי העבודות של התלמידים מדגימים את האופן שבו צומחים כשרי הארגון

שלהם, ההתפתחות המושגית והיצירתיות שלהם. נתוני ההערכה מדווחים על מיומנויות חשיבה חיוניות, כגון הרחבת אוצר מילים, חשיבה היקשית, הסקת מסקנות באמצעות אנלוגיה, פתרון בעיות ורהיטות. הורים וחברי קהילה בסורנטו, אילינוי, מקבלים מאמרים מן העיתון, לוחות שנה ועלונים, המיידיעים אותם באשר לכוונות בית הספר ולדרכים שבהן הם יכולים להפעיל את האינטלקט של ילדיהם.²⁵ בוורונה, וויסקונסין, הורים משתתפים בפגישות ערב במטרה ללמוד כיצד לקדם את היכולות ואת התנהגויות החשיבה של ילדיהם.²⁶ מאמנים קוגניטיביים מכוונים את צורות התקשורת הרבות של בית הספר, על מנת לחפש דרכים להפוך את ערכי בית הספר והמחוז למודעים ולבהירים אף יותר בעבור הצוות, התלמידים, ההורים והקהילה.

חלונות של תלות הדדית

"להיות" משמעו להיות קשור.
קרישנמורטי

מצב התודעה ההולונומי האחרון הוא תלות הדדית - תחושה של קהילה. מעולם בהיסטוריה של כוכב הלכת שלנו לא היה זמן של תלות הדדית גדולה יותר ותחושה כזו של קהילה עולמית. באירופה, בדרום אמריקה, באסיה, בצפון אמריקה ובאגן האוקיינוס השקט, אומות נאבקות ליצור גושי מסחר ושווקים משותפים. האומות המאוחדות נוקטות פעולות כנגד טרור ותוקפנות שהוחלט עליהן פה אחד; ארגון הבריאות העולמי מספק מסגרות שבהן אומות מפותחות ומתפתחות יכולות לעסוק בבעיות בריאות באורח פרו-אקטיבי; ארצות מתאגדות במטרה לפתור בעיות סביבתיות, כאשר הן מבינות שהאוקיינוסים שאליהם משליכים פסולת רעילה אינם משאבים של ארץ אחת, אלא של העולם כולו; כאשר הן מבינות ששכבת החמצן הדקה שאנו נושמים, המגינה עלינו מן הקרניים העל-סגוליות של השמש, הולכת ומושמדת, ומהווה משאב מוגבל בעבור כולנו. על מנת לפתור בעיות אלו, על האומות לפעול בתיאום.

באופן דומה, גם מחנכים צריכים לעבוד יחדיו. אולם, מגבלות של זמן, של בידוד ושל יחסי גומלין מזעריים בין עמיתים בבתי ספר מסורתיים, מנעו ממורים במחלקות שונות, בשכבות שונות ובמקצועות שונים, מלהיפגש. מנהיגי בתי הספר החדשים מבינים שבני אדם צומחים לקראת הולונומיה על ידי כך שהם פותרים חילוקי דעות, משיגים קונסנסוס

ומתגמשים במטרה ליישב אי התאמות. הם מבינים שקיימת אפשרות מוגברת ליצירת קשרים, להמרצת היצירתיות ולהגדלת היכולת לפתרון בעיות מורכבות כאשר מגשרים על פערים מעין אלו.

מחנכים נוטים להימנע מעימותים. אם הכול מתנהל בצורה חלקה - בכיתות הלימוד, בבתי הספר ובקהילות - אנו סבורים שאנו עושים עבודה נפלאה. מחנכים רבים זוכים להערכה בשל העובדה שהם "אינם גורמים צער". הם אינם מפירים את שיווי המשקל או משבשים את האיזון. כתוצאה מכך, רעיונות מעולים רבים אינם מיושמים ברמת הארגון, כיוון שהם מצויים בעימות עם הפרקטיקה הקיימת.

מנהיגי החידוש פועלים באופן נועז על מנת להעסיק את חברי הצוות בעיצוב תלות הדדית וקהליות אמתית. הם עושים זאת באמצעות טיפול בסוגיות, בעימותים ובאתגרים, תוך שהם מטילים ספק באורח מתמיד בדרכי פעולה מסורתיות.

מהיותם מחויבים לקידום התלות ההדדית ותחושת הקהילה, כל גורם בבית הספר הופך להיות מודע יותר ונכון יותר לדון באסטרטגיות לשיפור אקלים בית הספר, איכות יחסי הגומלין והיחסים הבין אישיים.²⁷ התלמידים וצוות בית הספר מתרגלים, מעריכים ומשפרים את מיומנויות ההקשבה, הפרפרזה, גילוי האמפטיה, ההבהרה וההבנה.

בפגישות של חבר המנהלים של בית הספר, של ההנהלה ושל המחלקות, דנים בתהליכי קבלת החלטות, מסבירים ומאמצים אותם. צופים בתהליך מוזמנים לתת משוב בנוגע לאפקטיביות ולהתפתחות הקבוצה בתהליך של קבלת החלטות, בחיפוש אחר קונסנסוס ובמיומנויות תקשורת.

מורים, מנהלים, הורים, תלמידים וצוות תמיכה, כולם במסגרת הקהילה, ממשיכים לדון בחזון שלהם באשר לבית הספר החדש והדרכים לשיפורו. רשתות וקואליציות לומדות סוגיות ובעיות של הקהילה ודנות בהן. קבוצות תמיכה מוקמות במטרה לסייע לאלה הזקוקים לכך. גופים בקהילה פועלים יחדיו על מנת לפתח את היכולות של כל חברי הקהילה.

בבתי הספר, צוותי הוראה מתכננים חומרים של תכנית הלימודים, מכינים ומעריכים אותם. מורים מבקרים זה בכיתתו של זה לעתים קרובות, על מנת לאמן ולספק משוב בנוגע ליחס שבין החלטות ההוראה שלהם להתנהגויות התלמידים. יחד, הם מכינים, מפתחים, מעצבים, מחדשים ומתרגלים שיעורים. הגדרות של צמיחת התלמידים והצוות לקראת חמשת מצבי התודעה, הוראה לקראת צמיחה זו והערכתה, מובהרות באורח מתמיד.

תלות הדדית בכיתה ניתנת לטיפול כאשר תלמידים עובדים יחדיו בשיתוף פעולה עם "חברים ללימודים", בקבוצות למידה ובפתרון בעיות עם עמיתים. במפגשי הכיתה, צוותי תלמידים מציבים מטרות, בונים תכניות ומחליטים על סדר עדיפויות. הם מחוללים אמות מידה להערכת הצמיחה בהתנהגותם האוטונומית, מאמצים ומיישמים אותן. הם נוטלים סיכונים, עורכים ניסויים רעיוניים, חולקים אסטרטגיות חשיבה ומעזים להעלות מחשבות יצירתיות ללא חשש משיפוט. באמצעות דו-שיח בכל הרמות של הארגון החדש, תחושות של חברות ושל אחווה תופסות את מקומם של הפילוג וההתגוננות.

לקראת חזון רחב יותר

הדבר החשוב ביותר שביכולתנו לעשות הוא לבטוח זה בזה ולאהוב זה את זה.
ג'ורג' לנד (Land) ו'בת' ג'רמן (Jarman)
Break-Point and Beyond, Mastering the Future Today

מטרת התאוריות, העקרונות והמיומנויות שבספר זה, היא להמריץ, לקדם ולהרחיב את מצבי התודעה ואת המשאבים האינטלקטואליים של מורים, תלמידים וכלל העובדים עם בתי הספר. עם זאת, יש לנו חזון רחב אף יותר. זהו חלום על עולם של תלות הדדית. ביקום הולונומי, כל הדברים קשורים זה בזה. כנפי הפרפר של חמשת מצבי התודעה אכן משפיעות על קהילת בית הספר, אולם הן מרחיקות גם הרבה מעבר לכך. במהלך ההיסטוריה כולה, פרקטיקות חינוכיות שיקפו את פני החברה, ולהפך. היינו רוצים להאמין שמאמנים קוגניטיביים, ואלה המושפעים מהם, ישתמשו באורח מקומי בעקרונות האימון הקוגניטיבי, אולם יוסיפו לחשוב ולפעול בצורה גלובלית. במהלך שלושת העשורים האחרונים, באו והלכו אין ספור חידושים בחינוך: תנועות "החזרה למקורות", הרפורמות החינוכיות של תקופת הספוטניק, תנועת ה-Accountability ועידן מזל דלי (Aquarius). מענקים פדרליים, מנדטים תחקיטיים ותרומות של תאגידים יזמו שיפורים בבתי הספר. פרויקטים של תכנית הלימודים, פיתוח צוות ואימון במהלך העבודה באין ספור אסטרטגיות הוראה, מהווים חלק מן החידושים והשינויים בחינוך מאז שנות השישים המוקדמות. אולם, בכל השינויים בחינוך, רק מספר מועט של דולרים שמקורם בתאגידים או בממשל, אם בכלל, תמכו בתכנית לימודים שתסייע לתלמידים להבין את משמעותה של **אהבה**. רק

מעט תכניות לפיתוח צוות מכוונות לפתח את היכולת האנושית ליצור יחסים אוהבים יותר. אין בנמצא אסטרטגיות הוראה המכוונות, ללא בוש, ללמד אנשים כיצד להעניק ולקבל אהבה.

מובן שכאשר אנו אומרים "אהבה", קיימת אפשרות של אי-הבנה. בקהילות מסוימות, לו הייתה "אהבה" כלולה בהצהרת המטרות, היו חלק מן ההורים נרגזים מאוד. לו היו מפתחים בחינה לאומית על מנת להעריך אהבה, הרי שהוויכוחים שהיו באים אז בעקבותיה היו מונעים כל אפשרות ליישמה.

לרוע המזל, השפה האנגלית אינה עשירה דיה על מנת לבטא את משמעות האהבה שאותה אנו מבקשים להעביר. מעניין לראות שבתרבויות אחרות, כאשר קיים שפע של דבר מה, יש לו כינויים רבים. נוהגים לומר שלאסקימואים מספר עצום של מילים לשלג. לאיטלקים כינויים ייחודיים לכל סוג של פסטה: ספגטי, ורמיצ'לי, פטוצ'יני, ציטי, פֶּנָה, פּוֹשֶׁלִי, מקרוני, טורטליני, אם לנקוב בשמם של חלק מהם. תושבי האיים בדרום האוקיינוס השקט משתמשים בשמות רבים לאגוז הקוקוס, ומסוגלים להבחין בתכונות המבדילות בין הסוגים השונים. לאמריקנים סוגים ושמות רבים של כלי נשק.

המילה פילוס (Philos), בעבור היוונים, הצביעה על אהבה: פילוסופיה - אהבת החכמה; פילהרמוניה - אהבת המוזיקה; פילולוגיה - אהבת המילים. הם השתמשו במילה סטורגיה (storgy) על מנת להצביע על אהבה לחיות. פיליאס (Filias) היא האהבה במסגרת המשפחה בין אחים להורים. ארוס (Eros) היא האהבה הגופנית שבין גבר לאישה. כמו כן, קיימת ביוונית המילה אַגָּפָה (Agape), שהיא האהבה לבני אדם.

אי-אפשר להקצות, לממן או ללמד את אהבת האנושות. זהו דבר שחווים וחיים אותו. במובנים רבים, ההתנהגויות שמאמנים קוגניטיביים עושים בהן שימוש הן התנהגויות של אַגָּפָה:

קבלה, ללא שיפוט. יחסי אהבה הם יחסים שבהם אתם יודעים הכול על אדם ואוהבים אותו באותה מידה. אלה הם יחסים של קבלה ושל אמפתיה ללא תנאי. יחסים שבהם האנרגיה היא חיובית ומשנה את שני השותפים. יחסים שבהם, על אף ההבדלים בגישות לפתרון בעיות, בפילוסופיות או בדרכים לעיבוד מידע, אנו מקבלים זה את זה ללא שיפוט. עצמה והתפתחות מושגות, והיחסים מטפחים צמיחה ומזרזים אותה.

הבהרה וחקירה מחזקות את היחסים ומעבירות מסר של אהבה. פירושו של דבר שאכפת לכם, שאתם רוצים להבין את האדם האחר ומעריכים אותו. כאשר אתם אוהבים מישהו, אתם רוצים שהקשרים יהפכו

להיות עמוקים וחזקים יותר. מערכת יחסים שאינה מעמיקה, הופכת להיות שטחית יותר, מתייבשת ולבסוף גוועת. כאשר מאמן חוקר ושואל, פעולותיו הן ביטוי ממשי מאוד של **אהבה**.

הצגת שאלות פתוחות מצביעה על יחסי אהבה. היא מניחה את קיומו של ביטחון בכך שהאדם האחר מחזיק במשאבים הדרושים להתפתחותו. שאלות אלו הן מתנות: השואל מניח בצד את סדר היום ואת הפתרונות שלו עצמו, על מנת לסייע לאחר לעבוד מתוך האינטרסים, המפות המנטליות והמשאבים של אותו אדם. חקירה משותפת בונה מידע רב יותר וקשר אמיץ יותר במשך הזמן.

התחלקות במידע והספקת נתונים - היושר שאתם מגלים בנוגע לעצמכם, לרגשותיכם ותחושותיכם, חושף את הפגיעות שעליה מתבססת מערכת יחסים של אהבה. מידע הוא משאב ייחודי בשל יכולתו לחולל את עצמו. זהו מעיין לא אכזב של אנרגיה קוסמית של יחסים ושל ארגונים. אנו חיים בעידן של נסים. יש לנו מכשירי פקס במכוניות שלנו; יש לנו טלפונים בתיקנו; אנו יכולים לצפות בשידור חי מאירועים בעולם. חקרנו את מעמקי האוקיינוס ואת מרחבי החלל. באמצעות טכניקת צילום מיוחדת, אנו יכולים לצפות במוח כאשר הוא מעבד מידע. יש לנו מכוונות המסוגלות לחשב בן רגע את מה שמאה אנשים היו מחשבים במהלך אלפי שעות. שלחנו גברים ונשים לחוג במסלול סביב כדור הארץ כמעין חצאי אלים. ועם זאת, עם כל הישגינו, עם האנושיות שלנו והמשאבים שלנו, הרי שרעב, ייאוש, עוני, אלימות, פסימיות, סמים, מלחמה, גזענות, קנאות, חוסר בית ופשע, עדיין מלווים בעקשנות את המין האנושי. בכפר גלובלי זה, ביקום הולונומי זה, אנו יכולים ללמוד - ולמעשה לומדים - לסייע זה לזה לחיות יחדיו בעולם של חן, של יופי, של פוטנציאל ושל אֶגְפָה, המתאים לבני האדם.

מרגרט וויטלי²⁸ מצהירה כי פיזיקאים העוסקים בתורת הקוונטים מגלים שהעולם הוא עולם של יחסים, עולם של אנרגיה ושל מידע, הפועלים ביחסי גומלין זה עם זה ומשנים זה את זה באורח מתמיד. היא מתארת את האופן שבו היא מבינה את יחסיה עם העולם במונחים הבאים:

יקום של קוונטים מתממש רק בסביבה עשירה ביחסים. דבר אינו מתרחש בעולם הקוונטים בלא שדבר מה יפגוש בדבר מה אחר. שום דבר אינו בלתי תלוי ביחסים המתקיימים. אני יוצרת את העולם באורח מתמיד - מעוררת אותו, לא מגלה אותו - שעה שאני נוטלת חלק בכל יחסי הגומלין שבו. זהו עולם של תהליך, לא עולם של דברים.

בפני המחנכים ניצב, אפוא, סדר יום רחב, גלובלי יותר: לבנות את המאה ה-21 כעולם של קוונטים, כקהילה לומדת, שבה כל האנשים מגלים באורח מתמיד דרכים לחיות יחדיו, לבטוח זה בזה, ללמוד יחד, לספק זה את צרכיו של זה, לטפח את הסביבה ולצמוח לקראת מצבים גבוהים יותר של הולונומיה. ארגון ה-ASCD, שבסיסו היה עד לאחרונה בארצות הברית, מדגים מחויבות זו לשיתוף פעולה עולמי בהצהרת המטרות שאימץ לאחרונה, המהווה גם אחת משש המטרות האסטרטגיות שלו לשנים 2001-1994.

היעדים של ה-ASCD

"קהילה מגוונת ובין-לאומית של מחנכים, היוצרים אֶמְנוּת של הוראה ולמידה למען הצלחתם של כל הלומדים".

אחת ממטרותיו של ה-ASCD

"עד שנת 2001, ASCD יפעל בשיתוף עם מחנכים ועם ארגונים חינוכיים ברחבי העולם, על מנת לקדם חינוך איכותי באמצעות מבחנים המטפלים בסוגיות לאומיות ובין-לאומיות כאחד".

אנו רואים בדמיונו עולם שבו מעריכים את מצבי התודעה של יכולת, גמישות, מקצוענות, מודעות, ובייחוד, של תלות הדדית, ותומכים בהם. אנו רואים מחנכים שואפים להפוך הולונומיים יותר בעצמם ומלמדים אחרים להיות אוטונומיים יותר ותלויים הדדית במידה רבה יותר. אנו חוזים עולם הנע לקראת קיומם של יחידים, של קהילות, של ארגונים ושל אומות הולונומיים יותר ויותר, המאפשרים את קיומה של קהילה עולמית איכפתית המושתתת על תלות הדדית. אנו רואים מסה מכריעה של אנשים מתקדמת לקראת:

יכולת עולמית - האמונה ביכולתנו, ויצירת גישות אפקטיביות יותר ויותר, לפתור בעיות, תוך שימוש בפתרונות של שלום ושל שיתוף פעולה, בשונה משימוש בפתרונות של כוח.

גמישות עולמית - התעלות מעל דורות של אתנוצנטריות, על מנת לראות באופן אמיתי ולהעריך את המגוון השופע של תרבויות, גזעים, דתות, שיטות לשוניות, פרספקטיבות של זמן, מערכות פוליטיות והשקפות כלכליות, ולפתח קהילה עולמית יציבה יותר.

מודעות עולמית - פיתוח היכולת הקולקטיבית שלנו להעניק תשומת לב מודעת להשפעתנו זה על זה ועל המשאבים המוגבלים של כדור הארץ, במטרה לחיות ביתר כבוד, חן והרמוניה עם הסביבה העדינה שלנו.

מקצוענות עולמית - שאיפה לבהירות ולהתאמה בין האידיאלים הדמוקרטיים שלנו לבין החלטותינו ופעולותינו, ושאיפה לדיוק בתקשורת שלנו עם אחרים, ללא קשר לשפה שאותה הם דוברים.

תלות הדדית עולמית - באמצעות איכפתיות כלפי אחרים, למידה מהם, התחלקות עמם וסיוע הדדי בניהול עצמנו ובניהול המשאבים של כדור הארץ, בדרכים שיקשרו את כל בני האדם בקהילה עולמית.

אלן קיי (Kay) אומר, "הדרך הטובה ביותר לחזות את העתיד היא להמציאו".²⁹ אם אנו מבקשים עתיד הולונומי שבו תהיה חשיבה רבה יותר, שיתוף פעולה רב יותר, מידה רבה יותר של חמלה והרבה יותר אהבה, עלינו להמציא אותו. העתיד נמצא בבתי הספר ובכיתות הלימוד שלנו היום.

הערות

- .1 Wheatley, M. *Leadership and the New Science*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.
- .2 Briggs, J. *Fractals - The Patterns of Chaos*. New York, NY: Touchstone Book, 1992.
- .3 Wheatley, M. Presentation to ASCD Executive Council, Washington, D.C., March 1993.
- .4 בריגס (Briggs) מצביע על האפשרות שהתפיסה המדעית הישנה של "האיזון בטבע" מוחלפת באורח שקט בתפיסה חדשה של "כאוס בטבע", שהוא דינמי, יצירתי, ומגוון להפליא.
- .5 Wheatley, M. *Leadership and the New Science*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.
- .6 Wheatley, M. *Leadership and the New Science*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.
- .7 אנשים נוטים לעתים קרובות לחשוב על המונח "תרבות" (culture) במובנו האנתרופולוגי או הסוציולוגי, אולם אנו מעדיפים לחשוב על תרבות באמצעות מטפורה ביולוגית. בביולוגיה, תרבות (culture) היא מצע צמיחה המספק את חומרי ההזנה שיפיקו התפתחות מהירה ומרבית של האורגניזם השוכן בו.
- .8 Costa, A. "The Search For Intelligent Life." *Developing Minds: A Resource Book For Teaching Thinking*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1991a.
- .9 Gordon, W.J. *Synerctics: The Development of Creative Capacity*. New York, NY: Collier books, 1961.
- .10 Palmer, C. "Twelve Ways Your Child/Student Shows Growth in Thinking Skills." *Developing Minds: A Resource Book For Teaching Thinking*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1991.

11. "קהילות לפיתוח החשיבה" הוא השם שהוענק לפרויקט שיפור בתי הספר, שבמסגרתו משתפים פעולה ארגון בתי הספר הציבוריים במישיגן והמכון לפיתוח פעילויות חינוך בדייטון, אוהיו.
12. Parnes, S. "Creative Problem Solving." *Developing Minds: A Resource Book For Teaching Thinking*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1991
13. Peters, T. *Thriving on Chaos: A Revolutionary Agenda For Today's Manager*. New York, NY: Alfred E. Knopf, 1987
14. Kriegel, R.J. and Patler, L. *If It Ain't Broke, Break It!* New York, NY: Time/Warner Books, 1991.
15. Bardwick, J.M. *the Plateauing Trap*. New York, NY: Bantam Books, 1986.
16. Glickman, C. *Renewing America's Schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1993
17. Frymler, J. "Bureaucracy and the Neutering of Teachers," *Phi Delta Kappan* (1987): 69 (1), pp. 9-14
18. Gramston, R. and Wellman, B. *How to Make Presentations That Teach and Transform*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1992
19. Costa, A. *The School as a Home For the Mind*. Palatine, IL: Skylight Publishing, 1991.
20. Curwin, R. and Mendler, A. *Discipline With Dignity*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1989.
21. Saphler, J. and King, M. "Good Seeds Grow in Strong Cultures." *Educational leadership* (1985): Vol. 42 (6), pp. 67-74
22. Wheatley, M. *Leadership and the New Science*. San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers, 1992, P. 39.

- .Perkins, D. *Smart Schools*. New York, NY: The Free Press, 1992 .23
- Kohn, A. "Art for Art's Sake." *Psychology Today* (September 1987):
vol. 21, pp. 52-57
- Deal, T. Presentation made at the 1987 ASCD Annual Conference,
.New Orleans, LA, 1987
- Boyer, E. "On the High School Curriculum: A Conversation with
Ernest Boyer." *Educational Leadership* (September 1998), vol. 46,
. (1)
- McClure, R. *Visions of School Renewal*. Washington, DC: National
.Education Association, 1988
- Frymler, J. "Bureaucracy and the Neutering of Teachers," *Phi Delta* .24
Kappan (1987): 69 (1), pp. 9-14
- Diamandis, L. and Obermark, C. *Bright Ideas - A Newsletter for* .25
Parents: Critical Thinking Activities for Kindergarten Children.
.Sorento, IL. 1987-1988
- Feldman, R.D. "25 Ways to Teach Your Child to Think." *Woman's* .26
Day (November .11, 1986): pp. 60-68
- Garmston, R. "Is Peer Coaching Changing Supervisory .27
Relationships? - Some Personal Impressions." *CASCD Journal*
. (Winter, 1990): pp. 21-28
- Wheatley, M. *Leadership and the New Science*. San Francisco, CA: .28
.Berrett-Koehler Publishers, 1992.
- Kay, A. "The Best Way to Predict the Future is to Invent It." Title of .29
keynote presentation delivered at the Annual Conference of the
Association for Supervision and Curriculum Development San
Francisco, CA, 1990.