

עולמן המורכב של רפורמות חינוכיות

גל פישר וניר מיכאלי (עורכים). (2010). **שינוי ושיפור במערכות חינוך: אסופת מאמרים** ירושלים: אורים, מכון ברנקו וייס ומכון אבני ראשה. 268 עמודים.

עמי וולנסקי

הביקורת על מערכות חינוך חוצה גבולות של שפה, זמן היסטורי ומדינה. היא מושמעת בכל המדינות ובכל השפות, היא מצליפה, נוקבת ואינה חדלה. הביקורת הזו מטילה על בתי הספר הציבוריים את האחריות לתחלואי אומות, לידע המתמעט של ילדים, לתרבות הצעירים המשתנה, לחולשות כלכליות ועוד כהנה וכהנה. רפורמות אשר מונחות לפתחן של מערכות חינוך, כאלו המוצעות חדשות לבקרים, שואפות להצעיד אומות לחוף מבטחים של הישגים גבוהים והצלחה בתחרות בין כלכלות לאומיות. אולם כגודל הציפייה גודל האכזבה. חשיבותו של הספר הנדון בכך שהוא מביא בפני הקוראים הישראלים את המורכבות הגדולה הכרוכה בכיצוע רפורמות, וברך מציג תובנות מחקריות שעניינן התנאים הנדרשים להצלחת הרפורמות האלו. הכותבים בספר נחלקים לשתי קבוצות: בקבוצה האחת מיטב חוקרי החינוך של ארצות-הברית, ובקבוצה האחרת אנשי מעשה וחינוך ישראלים. שתי הקבוצות מנסות לתאר ולהציג לקוראים את השפעתן של רפורמות בחינוך.

קבוצת המאמרים של החוקרים האמריקנים נפתחת בסקירתו של פרופ' לארי קובן (Cuban). המחבר, היסטוריון של החינוך בארצות-הברית, חוקר חריף של רפורמות וכותב נפלא, מתאר את המטוטלת הקיימת בין רפורמות אשר מעמידות את הילד במרכז (אלו מתבססות למשל על תפישות מבית היוצר של ג'ון דיואי והחינוך הפרוגרסיבי) לבין רפורמות המתמקדות במורה (את האחרונות מניעים רעיונות של תחרות וסטנדרטיזציה בחינוך). טענתו העיקרית של קובן היא כי המטוטלת נעה מפני שקובעי מדיניות מתקשים לקבוע יעדים חינוכיים יציבים ומוסכמים, ובהעדר יעדים כאלה היא תמשיך לנוע גם בעתיד.

פרופ' אליוט אייזנר (Eisner), תיאורטיקן של החינוך, גורס כי מוסדות חינוך חסינים בפני שינוי – כל יוזמה נתקלת בהתנגדות סבילה של המורים. לטענתו, ריבוי מקצועות הלימוד והעדר רפלקציה מקצועית של המורים מכבידים על הטמעת שינויים בבתי ספר. בדומה לקובן גורס אייזנר כי שינויים יתרחשו, אם תהיה הסכמה בדבר הגדרת מטרתו של בית הספר. הגדרה

כזו מחייבת הסכמה על תוכנית הלימודים – לרבות משקלה של הלמידה החוץ-כיתתית והשימוש בהערכה לצורכי תגבור למידה (ולא רק לצורך מתן ציונים) – ובניית מערכת רפלקטיבית אשר תתמוך בעבודת המורה. מאחר שמגוון כזה של כלים אינו עומד לרשות מערכת החינוך בארצות-הברית, הסיכוי לחולל שינוי הוא קטן.

פרופ' סימור סרסון (Sarason), מהחוקרים החשובים בארצות-הברית בתחום מדיניות החינוך, גורס כי הקיבעון בעבודת בתי הספר נובע מהסדר הארגוני המסורתי הנהוג בהם. סדר זה כובל את המחשבה ומאבן כל ניסיון לחשוב "מחוץ לקופסה". בנסיבות כאלו הסיכוי לחולל שינוי הוא קטן: כל ניסיון לשנות מחייב הנהגת סדרים חדשים הכוללים הגדרות חדשות של אחריות (accountability) המורים ומתן משמעות עמוקה ורחבה יותר לעיצוב עבודתם החינוכית.

בדומה לקובן מדגיש פרופ' דיוויד כהן (Cohen), חוקר של רפורמות הוראה, את המתח שבין ההוראה הפורמלית המשמימה – זו המעמידה את המורה במרכז והמאמינה כי למידה היא תהליך סביל – לבין דפוסי הוראה המעמידים את התלמיד במרכז. העימות הוא בין משטר השינון הישן לבין משטר חיוני חדש של למידה כהרפתקה אינטלקטואלית. למידה כזו מובילה בהכרח לעצמאות מחשבתית של הלומדים ומצריכה גם מיומנות יוצאת דופן של המורים. לתפישתו של כהן, שתי גישות ההוראה האלו מהוות את חזית ההתנגשות בין גישות מסורתיות לבין גישות חדשניות. טענתו היא כי אין לדעת היכן אנו עומדים ברצף ההיסטורי של התגוששות זו.

פרופ' אנדי הרגריבס (Hargreaves), חוקר בולט בתחום של מנהיגות בחינוך, מבחין בין שני סוגי שינויים בחינוך. האחד הוא יוזמה של גורמים מחוץ לבתי הספר, ושינוי זה מעורר רגשות של כעס, ציניות ואיבה בקרב המורים – גם אם הוא עשוי לסייע להם ולתלמידיהם. האחר הוא יוזמה פנימית של מורים, ואותו השינוי מעורר תגובות רגשיות חיוביות אשר סוחפות את המורים ליישמו. המסקנה של הרגריבס היא כי על יוזמה לשינוי ברמה ארצית או מחוזית להציע מרחב תמרון גדול דיו אשר יאפשר למורים להטביע את חותמם ולבטא את צורכיהם והשקפותיהם.

פרופ' תאודור סייזר (Sizer), מייסד תנועה לרפורמה בבתי ספר, מצביע על הצורך העמוק של החברה האמריקנית בסדר (order), וזאת בהשראת תפישות ותיאוריות של "הניהול המדעי". הגישה הזו הובילה בהכרח לניהול ריכוזי של החינוך תוך כדי יצירת שכבות ניהול בירוקרטיות והיררכיות. התפתחות זו דחקה הצדה את מעמדו של החינוך הפרוגרסיבי מבית היוצר של ג'ון דיואי, ולפיו חלק נכבד מתכנון החינוך נתון בידי בית הספר והמורים בו. לניהול אשר נמדד ומוגדר באמצעות סטנדרטים אחידים יש מחיר: התעלמות ממגוון היבטים של שונות חברתית, לימודית או תרבותית. התפתחות זו גררה בעקבותיה הגברה של תחושת הניכור שחשים תלמידים, הורים, ומורים אל מקבלי ההחלטות; היא העמיקה את הבירוקרטיה, החניקה את היוזמה החינוכית והשפיעה שלילית על המורל של מורים. המבנה הארגוני שמתאר סייזר שורר, כי מתקיים מעין מאזן של "חיה ותן לחיות": המנגנונים הריכוזיים עוסקים בהחלטות שאין להן כל השפעה על הנעשה בבתי הספר, ואילו בית הספר פועל במובנים רבים לפי דינמיקה פנימית המושפעת אך

מעט מיוזמות חיצוניות. המבנה הזה מאפשר דו-קיום ללא הפרעה, אך גם ללא השפעה על ההישגים החינוכיים. לפי סייזר, הסיכוי להצלחה מצוי במתן מרחב אוטונומי למורים, גמישות ניהולית ויכולת לאמץ גישות מגוונות וגמישות של דרכי הוראה, כמו גם במיקוד עבודת החינוך בפיתוח חשיבתם של הלומדים.

מאמרם של פרופ' ריצ'רד אלמור (Elmore), חוקר של מדיניות החינוך, ושל ד"ר דיאנה ברני (Burnie), לשעבר מנהלת בית ספר יסודי בפילדלפיה במשך שני עשורים, מצביע על העדר עקביות במאמצים לשיפור ההוראה. קיומה של תרבות עבודה המתמקדת בפרויקטים משתנים וקצרי טווח, כאלה אשר קיים ביניהם קשר רופף ולא עקבי, מסביר במידה רבה את חולשת המערכת. במחוז 2 בעיר ניו יורק נבחנו בפועל טיעוניהם של החוקרים. לטענתם, הסתברות גדולה יותר להצלחה תלויה בגורמים הבאים: התמקדות במספר מוגבל של מקצועות לימוד; השקעה בפיתוח מקצועי של מורים ומנהלים; הוראה שיתופית של מורים; תמיכה של מנהלים במורים; וקיום דיאלוג מתמיד עם אנשי המקצוע במחוז (החינוכי) כדי לערוך התאמות בהרכב התלמידים השונה בבתי הספר.

פרופ' תומס סרג'ובאני (Sergiovanni), אף הוא מהבולטים שבחוקרי מדיניות החינוך של ארצות-הברית, רואה בבית הספר קהילה ומדגיש את המשקל הרב אשר יש לייחס לעולם הערכים המכתיב את התפתחותו של המוסד החינוכי שהמורים פועלים בו. עיקרה של קהילת מחנכים בית ספרית הוא בדאגה הדדית, בתמיכה מקצועית, בהגברת תחושת השייכות ובגיבוש הערכים המשותפים לחברים בקהילה כמחנכים. סרג'ובאני קורא תיגר על מדיניות החינוך הנוכחית, מדיניות העושה שימוש בתחרות בין בתי ספר ומקדשת עקרונות של שוק כלכלי ("הכל לפי ניגונו של חליל הכסף"), ומצביע על הנזקים המתחוללים בחינוך בשל מדיניות זו.

את **מאמריה של קבוצת הכותבים הישראלית** פותחים דברי הקדמה (הקדמה לספר כולו) של פרופ' חיים אדלר. אדלר, סוציולוג של החינוך, הטביע את חותמו וגילה מעורבות יוצאת דופן במעשה החינוכי במשך חמישה עשורים. בהשראת פרקי הספר אדלר מוסיף הסבר משלו לכישלונות ביישומן של רפורמות חינוכיות בעולם ובישראל. לפי אדלר, הקושי בביצוע רפורמה בחינוך נובע מהדילמה אשר מרבים לעסוק בה סוציולוגים של החינוך – שאלת ההוראה בכיתות הטרוגניות או הומוגניות. לטענתו, נדרשת **פדגוגיה חדשה** אשר תכלול שינויים בתוכני ההוראה ובדרכיה. פדגוגיה זו מחייבת שונות בהגדרת הזמן ללמידה (כשל השונות בהרכב התלמידים); תכנון של חומר לימודים שיהיה **רלוונטי** לעולם התוכן של הצעירים; והתמקדות בתחומים שפות ומתמטיקה.

עורכי הספר – ד"ר ניר מיכאלי, ראש החוג לחינוך במכללת סמינר הקיבוצים; וגל פישר, ראש תחום מחקר ופיתוח ב"אבני ראשה", המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית – כתבו שני מאמרים. המאמר הראשון הוא מבוא לספר אשר מדגיש את התובנות העיקריות שלו: רפורמות רבות אינן מתמקדות ביצירת תנאים לשיפור איכות ההוראה בכיתה; רפורמות רבות אינן עוסקות

בצרכים של בית הספר ובהקשרים אשר הוא פועל בהם, אלא בהיבטים ארגוניים בעלי השלכה מועטה על עולם התוכן של המוסד החינוכי. הכותבים טוענים כי על תכנון של רפורמה חינוכית לשמור על איזון בין צרכים פדגוגיים מוסדיים לבין הצרכים של הממסד. מאמרם השני של העורכים מתמקד בקהילות חשיבה ובתרומתן לשינוי בית ספרי. המאמר הזה נשען על תפישה אשר מאמצת רעיונות אחדים של הגישה הקונסטרוקטיביסטית בכניית ידע. לא עוד שינון, לא עוד "המורה במרכז", אלא תהליכי למידה פעילים – התלמיד הוא לומד פעיל אשר נוטל חלק בהגדרת הבעיה, בזיהויה ובניסיון לפתור אותה. חסידי התפישה הזו טוענים כי בעידן הנוכחי הידע פתוח ונגיש, ולכן חל שינוי בתפקיד התלמיד באינטראקציה המסורתית בין מורה לתלמיד. לפיכך מן הראוי להעניק לו מעמד אקטיבי בתהליך רכישת הידע. מחברי המאמר מצביעים גם על תפקידו של המורה בעידן הנוכחי: ליזום את עיבוד הידע של התלמיד באמצעות סיוע בניסוח שאלות רלוונטיות, עידוד תהליכי חקר של התלמיד, הנחייתו והערכת עבודתו.

שבי גוברין, מייסדת ומנהלת מכון "אבניים" ולשעבר מדריכה ארצית במשרד החינוך לחינוך לשוני, עושה שימוש בניסיונה המקצועי העשיר כדי לתאר תהליכי שינוי בבית הספר "קשת" בירושלים. המאמר מדגיש הלכה למעשה את שנטען במאמריהם של אייזנר, סרג'ובאני והרגריבס: מעורבות של מורים בתהליכי שינוי, "ניצול" ניסיונם המקצועי, הקשבה להם ולעמדתם ומפגשים בלתי-אמצעיים עם עמיתים הם תנאי ליישום תהליכי שינוי דוגמת אלו אשר התחוללו בבית הספר "קשת".

יודיק אביעד, מורה להיסטוריה ומנהל חטיבת הביניים בבית הספר "מבואות הנגב" בקיבוץ שובל, מוסיף נדבך חשוב להבנת תהליכי שינוי הצומחים ביוזמת המנהיגות הבית-ספרית. המאמר נפתח בתיאור ניסיון "לדלג" על גיבוש הסכמה על יעדי בית הספר ולקבוע הגדרה המנותקת מהשקפת העולם של מורים ותלמידים. התעלמות זו הסתיימה ב"אירוע השלטים" – קריעתן לגזרים (תרתי משמע) של ההכרזות על יעדיו של בית הספר, יעדים אשר גובשו ללא הסכמתם של אלה האמורים ליישם. הלקח שנלמד הוא כי גיבוש הסכמה מצריך תהליך אטי וארוך של בנייה, אך לאחר השגתו מחויבים לו רבים מחברי בית הספר. התיאור "הקטר נוסע והקרונות נשארים על המסילה" הוא יסוד מרכזי בניתוח חקרי מקרה שעניינם בניית חזון ומחויבות למטרות של ארגון; לפיכך המאמר מיטיב לתאר את הניגוד אשר קיים בין שני תהליכים: זה ה"קוצר" ניכור של הצוות לעומת זה הבונה אמון והתמסרות למטרות.

מאמרה של סמדר יגר, לשעבר מורה, מחנכת ומנהלת חטיבת הביניים בבית הספר "מנור-כברי" שבקיבוץ אילון, הוא בבחינת המשך רעיוני למאמרו של יודיק אביעד. הטענה העיקרית היא כי תהליכי שינוי משמעותיים בבתי ספר מתחוללים מתוך מניעים "פנימיים" (אינטרינזיים) ולא "חיצוניים" (אקסטרינזיים). יגר מתארת יציאה ממשבר באמצעות אבחון מאפייניו. תהליך ההיחלצות מהמשבר עורר התחדשות, אתגר ועניין בעבודה החינוכית. בורזמנית התחולל שינוי בתפקיד המורה ובתפקיד התלמיד: התלמיד הפך פעיל (אקטיבי) והחל להתמקד בלמידת חקר – הן כיחיד, הן בקבוצות קטנות; המורה חדל להתמקד בהעברת ידע בלבד, אלא החל לעסוק גם

בהכוננת תלמידים למקורות ידע, במתן סיוע אישי ובשימוש בכלי הערכה חלופי. השינוי הוביל ליצירת אתגר אינטלקטואלי לקהילת בית הספר כולה ולאווירת למידה אחרת. מחברת המאמר מדגישה כי היותו של בית הספר אוטונומי ומתן מרחב פעולה לניהולו העצמי היו קרקע פורה אשר אפשרה לנווט את השינוי הזה.

החלק "הישראלי" של הספר מסתיים בריאיון עם פרופ' דוד חן – דקאן בית הספר לחינוך במרכז ללימודים אקדמיים באור-יהודה, חוקר חינוך ותיק המעורה ומעורב בחיי מערכת החינוך בישראל במשך כארבעה עשורים. המסר של חן הוא כי הרפורמות החוזרות ונשנות בחינוך חסרות את "כוכב הצפון". בהעדר כיוון הן נטולות תכלית, ולכן בדרך כלל מסתיימות במפח נפש. חן גם מבקר את אימוצה של מערכת החינוך הישראלית את "תפישת הסטנדרטים" האמריקנית ומגדיר זאת כתכלית "הבל". את מאמרו הוא מסיים בקריאה לאקדמיה למלא תפקיד פרואקטיבי במילוי החלל הריק שנוצר ולסייע בהגדרת כיווני ההתפתחות הנחוצים למערכת החינוך של ישראל.

אילו תוכנות עולות מהספר?

פרקי הספר מגלמים שתי גישות, האחת פסימית והאחרת אופטימית יותר. בחלק הפסימי מבטאים החוקרים האמריקנים תחושת אין-אונים בתיאוריהם את הכישלונות בביצוע רפורמות במערכת החינוך של ארצות-הברית. לעומת זאת הכותבים הישראלים, ובעיקר אלה שתוארו תהליכי שינוי בבית ספרם, הציגו גישה אופטימית יותר המאפשרת לבחון כיווני התפתחות מעוררי תקווה. אשר להיבט המחקרי, ניתוח המקרים "הישראליים" הוא רפלקציה נפלאה – ואף תמונת ראי – של ממצאי המחקרים "האמריקניים". אם חוקרי המדיניות החינוכית של ארצות-הברית מצביעים על חיוניותה הרבה של הישענות על צוות בית הספר בתהליכי שינוי, הרי שהכותבים הישראלים מצביעים על כך הלכה למעשה. תהליכי שינוי התרחשו בבית ספר, אם צוות בית הספר היה שקוע עד צוואר בגיבוש היעדים והתכנים של התהליכים הללו. אפשר לומר כי אושרה 'השערת האפס' של החוקרים האמריקנים: שינוי יכול להתרחש אם הוא מתבסס על הצרכים, על המניעים ועל ההזדהות של צוותי החינוך בבית הספר. ניתוח המקרים הישראליים אושש השערה זו. הוא הצביע על כך ששינויים התרחשו אם צוותי בית הספר "תפרו" את שלד השינוי בהתאם להכרתם המקצועית, ולפיכך גם היו מחויבים לו. בספר יש אפוא הרמוניה נפלאה בין מחקר אקדמי לבין ניתוח של חקרי מקרה, גם אם קצרים וחלקיים, אשר זכו להצלחה מתועדת.

פרקיו של הספר, ובעיקר הניגוד בין תיאורי המקרה הישראליים לבין כתיבתם של החוקרים מארצות-הברית, יוצרים "אשליה אופטית". המקרים הבודדים אשר מדווחים בספר אינם משקפים את המציאות הישראלית כולה, או אפילו מקצתה. אמנם קיימים איים בודדים של דפוסי הוראה ולמידה דוגמת אלה המתוארים בפרק שכתבה סמדר יגר, אך דמותה הכוללת של מערכת החינוך הישראלית שונה בתכלית. בהיבטים רבים היא דומה למערכת החינוך של ארצות-

הברית ומושפעת ממודל פעולה אשר רואה במדידת תפוקות חינוך את התכלית העיקרית של המעשה החינוכי. בהתאם למדיניות זו הסטנדרטים וההצלחה במבחנים היו לעיקר. "הלומד כחוקר" – זה אשר שואל, מפתח חשיבה ביקורתית ושיפוטית, אוסף ומנתח מידע בעידן של "ידע פתוח" לכל – אינו נמצא על סדר היום של מערכת החינוך בישראל.

היבט זה מדגיש את חולשתו העיקרית של הספר. עורכי הספר ראו לנגד עיניהם רק כותבים הבאים ממערכת החינוך האמריקנית. זהו אחד הביטויים המצערים לכך שמדיניות החינוך בישראל שואבת השראה רבה מדי ממודל הפעולה האנגלו-אמריקני. אנחנו מרבים לצטט, לבקר, להזמין ולתרגם מקורות מהתרבות האנגלו-אמריקנית וממעטים מאוד בלמידת מקורות ממדינות אחרות. לתרבות הזו יש השפעה מודעת או סמויה על מדיניות החינוך הישראלית, ולא נבחנות כראוי חלופות מעשיות הרלוונטיות למדיניות החינוך בישראל. חקר מקרים דוגמת זה שתיארה סמדר יגר מרמז על כיווני מדיניות חלופיים. חלופות כאלו אפשר למצוא בהשקפות הפדגוגיות הנהוגות במדינות דוגמת פינלנד, שבדיה או הונג קונג.

חולשה אחרת של הספר היא בהיותם של המאמרים המתורגמים בני עשרים (בממוצע). מאמרים אלה התבססו על הידע הנצבר בעשור אשר קדם לכתיבתם. פרסום של ספרות מקצועית עדכנית היה חושף את הקורא הישראלי לשיח חדש, לרבות השיח בארצות-הברית אשר מתמקד במיומנויות הדרושות במאה ה-21. חשיבות יתרה ניתנת בו לפיתוח של לומד עצמאי אשר מסוגל לנסח בעיות ושאלות, "לשוטט" בין מקורות מידע הפתוחים לכל, לפתח מיומנויות של הכללה והסקת מסקנות ולראות בבית הספר זירה מהנה ומאתגרת אינטלקטואלית כאחד. מערכות חינוך מחפשות את דרכן בכיוון זה, אך עד כה מעטות בלבד הצליחו לפעול בהתאם. דומה כי יידרשו שנים ארוכות כדי לעצב סדר בין-לאומי חדש בתחום החינוכי.

אין בהערות הללו כדי להמעיט בחשיבות הספר והכותבים בו, כאלה ששמם יוצא לפנייהם בעולם החינוך. בשולי הדברים ברצוני לציין כי תרגומו של יניב פרקש למרבית המאמרים באנגלית היה ראוי ואף למעלה מכך. במקרים בודדים חל שיבוש קל, אם כי נשמרה רוח הדברים באופן שמצליח להעביר את המסר לקורא הישראלי.