



להחזיר את המקצוענות להוראה

מייקל פולן, אנדי הרגריבז

ינואר 2018

תקציר

גורמים רבים בעולם החינוך אינם מצליחים לחלץ רעיונות יסוד ולפתח מדיניות חינוכית בהירה על סמך הלקחים הנלמדים מאיכות סגל ההוראה במדינות דוגמת פינלנד וקנדה. יתרה מזו, קנדה עצמה לא תמיד מבינה כראוי את הצלחתה ואינה ממנפת את איכותה כדי לחולל שיפור נוסף בהישגים. ננסה לחשוב על הסיבות לכך במאמר זה – קול קורא לקידומן של למידה מקצועית והתפתחות מקצועית. מהות הטיעון שלנו היא שלמידה והתפתחות מקצועית – כאשר מגדירים אותן כראוי – הן אבן יסוד במקצוע הוראה אפקטיבי וצומח. הגרסאות המוצלחות ללמידה והתפתחות מקצועית מושרשות עמוק בתרבות מערכתית של שיתוף פעולה מקצועי המטפח חוללות (efficacy) אישית וקולקטיבית.

הבחירה בהוראה היא בחירה מוסרית. העוסקים במקצוע מתמסרים לסדר יום המתמקד בשוויון ובצדק ובהשפעה חיובית על חיי ילדים. חיזוק חלקם של המורים כיחידים וכקבוצה בפיתוח המקצוע מוכרח אפוא להיות חלק בלתי נפרד בתרבות של למידה. תרבות זו היא שמניעה ומסבירה את איכותה של כל למידה והתפתחות מקצועית. לכן גם אין טעם לאמץ רק את הסממנים החיצוניים של מערכות חינוך מצוינות – כל מערכת חינוך צריכה לפתח תרבות למידה מקומית משלה.

מהו טיבן של למידה והתפתחות מקצועית?

למידה מקצועית מתמקדת בלמידה של משהו חדש ובעל פוטנציאל מועיל. באשר **להתפתחות מקצועית**, פעמים רבות מתייחסים לסדנאות, כנסים או אירועים דומים כאל פעילויות של **פיתוח מקצועי**. פיתוח מקצועי במובן זה עשוי להיחשב למידה מקצועית, אבל הוא בהחלט איננו התפתחות. בהתפתחות כוונתנו לצמיחה במונחים של מי אתה ושל מה שביכולתך לעשות.

כאשר אנחנו מדברים על למידה והתפתחות מקצועית כעל מונח משולב, אנחנו רואים לנגד עינינו דיאגרמת ון המחברת "למידה מקצועית" מצד אחד ו"התפתחות מקצועית" מצד אחר. השתיים אינן חופפות לגמרי, אבל יש ביניהן קשר הדוק.

כשתוכנית הלימודים התחילה להתייחס גם ללמידה חברתית ורגשית, להתפתחות הילד כמכלול ולרווחת התלמידים, התחלנו להבין שהתפתחות הילד והתפתחות האדם קשורות אף הן ללמידה. הגישות המבקשות לאמץ את הילד או הלומד כמכלול – כדרכם של ג'ון דיואי, פאולו פריירה, מריה מונטסורי ורבים אחרים – מחזירות אותנו אל הרעיון שגם מורים מתפתחים בזמן שהם לומדים. אי אפשר ואסור להפריד את התפתחותם, צמיחתם ורווחתם של מורים מאלה של תלמידיהם.



התפתחות מקצועית כרוכה בהיבטים רבים של למידה, אבל עשויה לכלול גם פיתוח מודעות וקשב, בנייה ופיתוח של צוותים, גירוי אינטלקטואלי לשם עצמו, קריאת ספרות טובה שמעודדת חשיבה על המצב האנושי, שנת שבתון במדינות או קהילות עניות וריענון אהבתם של מורים לנושאי ההוראה שלהם באמצעות פעילויות כמו שירה במקהלה, כתיבת מחזות, ריצת מרתון, חתירה בקאנו וכיוצא באלה.


בסופו של דבר, לא אמורה להיות התפתחות בלי למידה, ולמידה יכולה וצריכה בדרך כלל לכלול גם התפתחות. במאמר זה אנחנו מקווים להראות שהשילוב בין למידה מקצועית להתפתחות מקצועית עומד ביסוד מקצוע הוראה אפקטיבי.

1. **למידה מקצועית בלי התפתחות מקצועית**, ואפילו עם התפתחות מקצועית שלילית, תיתכן אצל אדם מבריק מבחינה אינטלקטואלית שחי בעיקר בתוך הראש של עצמו ומתקשה להוציא רעיונות מן הכוח אל הפועל. למידה מקצועית בלי התפתחות מקצועית תיתכן גם בקורסים ברמה נמוכה שמוצעים באינטרנט או במוסדות חיצוניים לבית הספר ומאפשרים למורים לצבור שעות לימוד לטובת עלייה בדרגה או תוספת שכר – אך מבלי שיעזרו להם, בהכרח, להתפתח כבני אדם.

2. **התפתחות מקצועית בלי למידה מקצועית** – אפשר לצמוח כאדם, כבעל מקצוע ואפילו כקהילה קטנה מבלי להגיע לשיפור קבוצתי בעבודה. התפתחות מקצועית בלי למידה מקצועית מתרחשת במקרים של שימוש לא הולם בלמידת חקר משותפת – כלומר כשמורים אינם נדרשים להתאמץ מספיק בעבודתם עם מנחים, מאמנים או עמיתים אחרים, להרחיב את יכולותיהם המקצועיות ולבחון את השפעתן.

3. **היעדר מוחלט של התפתחות מקצועית ולמידה מקצועית**. קטגוריה זו נהייתה נפוצה במערכות שמתאפיינות באחריותיות עונשית. עקב דרישותיהן של תוכניות כגון "שום ילד לא נשאר מאחור" ו"המרוץ לצמרת", מורים רבים בארצות הברית עבדו ב-15 השנים האחרונות בסביבה מאיימת, שבה משרתם תלויה בציות מוחלט. במצב כזה אין למידה ואין התפתחות (Daly, 2009).

4. **התפתחות מקצועית גבוהה ולמידה מקצועית גבוהה**. זו דרך המלך. מורים בסביבה כזאת לומדים הרבה, כל הזמן, באופן אישי ויחד עם עמיתיהם, בבית הספר ומחוצה לו. הם לומדים גם דברים שאין להם השפעה ישירה ומידית אך הם ממלאים אותם אנרגיה אינטלקטואלית מבחינה אישית ומקצועית. לא כל למידה מקצועית צריכה להשפיע מידית או להתאפיין בגודל אפקט משמעותי, אבל חשוב שחלק גדול ממנה יהיה כזה. חשוב אפוא שמורים יתייחסו באופן אישי וכקהילה לצרכים של קהילת התלמידים המסוימת שלהם, יעמיקו עוד ועוד באוריינות, מתמטיקה, פרויקטים בין-תחומיים או נושאים אחרים למען תועלת מרבית לכלל התלמידים.



מורים אלה ועמיתיהם מבינים שהוראה היא פרקטיקה רגשית ולא רק קוגניטיבית / שכלית. הם צוברים ניסיון בתקשורת אפקטיבית עם הורים, עמיתים ומבוגרים אחרים, משתפרים כמנהיגים ונעשים בסופו של דבר סוכני שינוי מובילים.

הטיעון השגוי בזכות למידה והתפתחות מקצועית

הטיעון בזכות למידה מקצועית והתפתחות מקצועית שגוי במקרים רבים, משום שהוא רותם את העגלה לפני הסוסים. שאלות כגון מי צריך לשלוט בלמידה מקצועית והתפתחות מקצועית, איך למצוא זמן לכך, כמה למידה והתפתחות מקצועית נדרשת מצד מורים או מה מידת האוטונומיה שצריכה להיות למורים – כל אלה מרוחקות מאוד מן ההוראה והלמידה היום יומיות המתרחשות בבית הספר. כמות הלמידה וההתפתחות המקצועית ואפילו האיכות שלהן בצורת תהליך או תוכנית אינן העיקר.

יתר על כן, הערכת מורים, סטנדרטים מקצועיים וכן הלאה הם שיטות גרועות מאוד לשיפור ההוראה. הגורמים המבדילים את קנדה, סינגפור ופינלנד, למשל, ממערכות חינוך רבות אחרות אינם מנגנוני הערכה של מורים או רשימות של סטנדרטים מקצועיים. ההבדל המהותי בין המערכות הוא תרבות של מקצוענות שיתופית שמפעפעת בכל רחבי המערכת ומשרתת את הלמידה של מורים יחידים ושל קהילת המורים בכללותה.

אנחנו קוראים להתמקד ישירות בתרבות הלמידה המקצועית, בלמידה וגם בהתפתחות של המורים, כדי להגדיל את הסיכוי שאלה יוטמעו ברוב בתי הספר וברוב התרבויות הבית ספריות. שינוי תרבותי לא יקרה עקב פיתוח מקצועי או למידה מקצועית אקראית שתתרחש במהלך העבודה. הצלחה מערכתית קשורה במהותה בתרבות של אינטראקציה יום יומית, בפדגוגיה של סקרנות, באמון הדדי והתפתחות הדדית ובמשוּב סדיר ואיכותי. כדי ללמוד להשתפר, יש צורך בשיתוף פעולה מכוון הטבוע בתרבות אורגנית שמכוונת לשיפור וחדשנות בלתי פוסקים. לא מדובר בלמידה מקצועית או בהתפתחות מקצועית כפי שאנו חושבים עליהן בדרך כלל.

תרבויות כאלה של מקצוענות שיתופית משרתות בו-זמנית צרכי למידה של יחידים, קהילות מקצועיות של בתי ספר וגם סדרי עדיפות חברתיים. הבה נבחן מדוע תרבות של מקצוענות שיתופית היא המסד הקריטי.

כל מורה וכל מנהל משתתפים – בלי יוצא מן הכלל. המערכת אינה זקוקה למורים שמלמדים שיעורים מבריקים או למנהלים שמנהיגים בתי ספר חדשניים ופורצי דרך, אם הם אינם מסוגלים להשתמש בידע ובמומחיות שלהם כדי לעזור לעמיתיהם.



מומחיות מקצועית נרכשת באמצעות התמדה, משוב מושכל ושיפור מתמשך. הון מקצועי צומח רק מתוך תרגול ומשוב מכוונים בסביבה בטוחה ושקופה. אם אנשים אינם ממשיכים להתפתח ולצמוח, ביצועיהם יתחילו לדעוך אחרי זינוק ראשוני של למידת דברים חדשים. אחרים פשוט יעזבו את המקצוע אם ירגישו שהם אינם זוכים לתמיכה ראויה או לאתגר מספק.

מורים ומנהיגי חינוך אחרים משתפים פעולה באופן שיטתי במטרה לשפר את חוויות הלמידה ואת ההישגים של כלל התלמידים. לא מבחנים חיצוניים מניעים אותם, אלא הרצון להגיע לשיפור מדיד וראיות ברורות אחרות לגבי תוצאות למידה נתונות של תלמידיהם.

הסיבה לחשיבותה של המקצוענות השיתופית היא שאי אפשר לפתח את דרגת המומחיות הדרושה באמצעות למידה והתפתחות מקצועית אקראית או אפילו שיטתית ומתמדת, אלא אם המקצוע כולו משתפר. בקצרה, למידה והתפתחות מקצועית לבדן, בדומה לקהילות למידה מקצועיות כשהן לעצמן, לעולם לא יוכלו להשפיע בקנה המידה הדרוש לכל התלמידים ולכל בתי הספר.

שינוי התרבות המקצועית הוא-הוא התשובה, ולא למידה והתפתחות מקצועית כשלעצמן.

הטעון השגוי נגד למידה והתפתחות מקצועית

קשה לטעון נגד למידה והתפתחות מקצועית. החלופות היחידות ללמידה והתפתחות הן בורות לא מקצועית וניוון. ובכל זאת יש מתנגדים, וביקורתם אינה מופרכת. השקעה בלמידה מקצועית היא בין השאר השקעה כלכלית, ויש המאמינים שהיא אינה השקעה ראויה וכי את המשאבים המוקדשים לשיפור ההוראה מוטב להפנות למקומות אחרים.

שלושה טיעונים פופולריים מבטאים את ההסתייגויות מהשקעת זמן ומשאבים בלמידה והתפתחות מקצועית:

1. הוראה אפקטיבית אפשר לספק בעלות גבוהה יותר או נמוכה יותר. כדי לחסוך בהוצאה ציבורית עלינו לשאוף לפתרונות של עלות נמוכה וגם (כך מניחים לפעמים) למודלים של מיומנות פחותה, אם אלה אפקטיביים באותה מידה.

2. ללמידה ולהתפתחות מקצועית אין השפעה מוכחת גדולה, אם בכלל, על הישגי תלמידים.

3. לשיתוף הפעולה המקצועי מייחסים חשיבות מופרזת. ברובו הוא אינו מביא תועלת רבה לתלמידים. יתרה מזו, ישנן דרכים טובות יותר לשפר את ההוראה, כגון תחרות בין בתי ספר והערכת מורים יחידים.

נתייחס להסתייגויות כסדרן.



1. עשו לא פחות בהשקעה פחותה.

אם אי אפשר לשפר, אפשר לפחות להוזיל – זה הטיעון שמשמיעים כלכלנים רבים שמשפיעים היום על מדיניות חינוכית. הם נוטלים משתנה תשומה אחד או שניים – שכר מורים או גודל כיתה, למשל, משווים אותם ל"תפוקה", קרי להישגי התלמידים, ואז בוחרים את המודל המייצר את העלות הנמוכה ביותר. הבעיה היא שמשתני התשומה מבודדים באופן מלאכותי מכל גורם אחר שעשוי להשפיע על הישגי התלמידים ועל שכר המורים, והם מניבים תוצאות משונות.

2. במקום ללמד ולפתח, העריכו ובחרו.

דוח של The New Teacher Project משנת 2015 מראה שכמעט שבעים אחוז מן המורים אינם מצליחים להשתפר לאחר שלוש שנים מתחילת עבודתם. ממצאים אלו מאשרים את מחקריהם של כמה כלכלני חינוך מובילים בארצות הברית, ולפיהם רוב ביצועי המורים קופאים על השמרים אחרי ארבע שנים (Kane, McCaffrey, Miller, & Staiger, 2013).

אין חידוש מרעיש בידיעה שמורים משתפרים הרבה בהתחלה ולאט יותר בהמשך. הסיבה לכך סטטיסטית ופוליטית כאחת. סטטיסטית, השיפור ההתחלתי של מי שמתחיל בנקודת פתיחה נמוכה מבחינת כשירותו יהיה בדרך כלל גם השיפור הגדול ביותר שיוכל לחוות. כל שיפור נוסף יתרחש בדרך כלל במדרגות קטנות יותר. פוליטית, יותר מורים בארצות הברית מקבלים את הכשרתם בתוכניות חוץ-אוניברסיטאיות, לרבות תוכניות קיץ ולימודים מקוונים. פירוש העניין הוא שמורים חדשים רבים מצוידים בחוכמת רחוב ותו לא. עובדה זו מותירה מרחב גדול לשיפור באמצעות אימון, הנחיה והתפתחות מקצועית אחרת בשנה-שנתיים הראשונות.

3. ייחוס חשיבות מופרזת לשיתוף הפעולה.

מובן ששיתוף פעולה איננו תכלית עצמאית. הוא עלול להיות בזבוז זמן ולהשפיע לרעה במקרה של לימוד שיטות לא אפקטיביות מעמיתים. תוספת שעות לשיתוף פעולה היא תכופות היבט חיוני של למידה והתפתחות מקצועית אפקטיבית, כפי שמראים נתונים מן המדינות החברות ב-OECD על התנאים הדרושים להוראה ולמידה אפקטיביות (Schleicher, 2016). אבל תוספת שעות לשיתוף פעולה אינה מספיקה. את השעות צריך לנצל כראוי. רשתות מקצועיות עלולות לגזול משאבים אם לא מתכננים אותן בקפידה ומבססים אותן על ממצאים בינלאומיים המראים בבירור את ההבדלים בין רשתות אפקטיביות לרשתות לא אפקטיביות (Hargreaves, Parsley, & Cox, 2015; Fullan, Rincón-Gallardo, & Hargreaves, 2015; NW RISE, 2016).



קמבל ועמיתיה מבהירים חד-משמעית ששיתוף פעולה מקצועי הוא מן ההשקעות הטובות ביותר שמערכת יכולה להשקיע – ובתנאי שמובילים אותו כראוי, תומכים בו כראוי וכוללים בו תוכן איכותי. חברות ה-OECD שמציגות שיעורים גבוהים יותר של שיתוף פעולה מקצועי ותומכות בו באופן הדוק יותר נהנות מתוצאות משופרות (Schleicher, 2016). לחוללות קולקטיבית – תחושתם המשותפת של מורים שיחד ביכולתם להשפיע לחיוב על כל תלמידיהם – יש אחד מגודלי האפקט הגדולים ביותר מבין כל אסטרטגיות השיפור וההתערבות. לפי אי-ספור מחקרים מארצות הברית וממקומות אחרים, בתי ספר המעריכים שיתוף פעולה מקצועי, מטפחים אצל מוריהם ביטחון ומיומנות, מעודדים אחריות קולקטיבית להצלחת כלל התלמידים ומנחילים אמון רב יותר ברחבי בית הספר והמערכת מראים קשר סיבתי לשיפור תוצאות התלמידים (Donohoo, 2016; Hattie, 2015; Goddard, Hoy, & Hoy, 2000).

רווחת התלמידים והמורים: הסימביוזה של למידה והתפתחות מקצועית

חשוב להבהיר כי שיתוף פעולה אינו מסתכם בעבודה עם מורים אחרים. גם תלמידים והוריהם ודמויות אחרות האחראיות לרווחת הילד – כל אלה צריכים להיות חלק משיתוף הפעולה הזה. המעטה בערכו של הקשר ההדוק בין רווחת התלמידים לרווחת המורים מצמצמת את סיכויי ההצלחה.

מטרננו היא למצוא פדגוגיות חדשות טובות ללמידה עמוקה. לאלה יש הרבה מן המשותף עם פדגוגיות ישנות טובות. למרות החפיפה הניכרת בין הפדגוגיות החדשות והישנות הטובות ביותר, הפדגוגיות החדשות מתאפיינות בשלושה היבטים ייחודיים נוספים. הם אלה שמושכים וממריצים מורים ותלמידים כאחד ומקדמים בתוך כך את הלמידה וההתפתחות המשותפות שלהם.

* לעתים קרובות התלמידים הם אלה שמובילים פדגוגיות חדשות טובות. בפדגוגיות החדשות לתלמידים יש קול; הם מציעים רעיונות משלהם והולכים בנתיבים משלהם. הם מפתיעים את המורים שלהם, לומדים לשפוט בעצמם את ערכה של עבודתם ומקבלים על עצמם אחריות רבה יותר לאיכותה.

* פדגוגיות חדשות טובות מתאפיינות לא פעם באקטיביזם. תלמידים יוזמים פרויקטים, למשל קמפיין נגד בריונות או למען זכויות תלמידים להט"בים. הפדגוגיות החדשות הטובות הופכות תלמידים לסוכני שינוי נלהבים (Fullan, 2016).

* פדגוגיות חדשות טובות מנצלות לחיוב את הטכנולוגיה הדיגיטלית. בין השאר, הן סוקרות באופן מקוון ומיידי תגובות של תלמידים, משתמשות באסטרטגיות משחק, בסימולציות או במשוב חי בטוויטר ומקיימות קשר מקוון מתמשך עם הורים (Cho, 2016).



כל אלה מבססים ומעמיקים שותפויות ושיתופי פעולה עם תלמידים ומשפחותיהם. הלמידה וההתפתחות המקצועית אינן מתקיימות בתור קורס נפרד, ביום קבוע, או כפעילות ייעודית אחרת. הן מביאות בחשבון שיקולים של רווחה ושל טובת הילד השלם. ובתוך כך הן מגבירות ומחזקות את רווחת המורים ומספקות להם משוב והתלהבות.

רווחת המורים בנויה בין השאר על האפשרות להקדיש זמן – מחוץ לכיתה והרחק מן התלמידים – לתכנון, לדיונים ולהערכה עם עמיתים, כפי שעושים מורים בפינלנד ובחלקים רבים של קנדה. זמן מסוג זה חיוני למקצוענות השיתופית. אבל רווחת המורים מגיעה גם משעות טובות יותר בכיתה, משעות המעוררות את תשוקתו של המורה להוראה ומזכירות לו כיצד משפיעה עבודתו על תלמידיו. בלמידה עמוקה אנחנו מתחילים לראות תלמידים ומורים, יחד וכל אחד בנפרד, כבני אדם ש"עובדים עם העולם לשינוי העולם" (www.npdl.global). רווחת התלמידים ורווחת המורים, הקשורות זו בזו בקשר בל יינתק, הן מפתח להתפתחות האדם והחברה.

התפתחות אישית וקולקטיבית

תרבויות של מקצוענות שיתופית כוללות כמה מרכיבים, שלכל אחד מהם היבט אישי וקולקטיבי, והן מטפחות שיקול דעת מקצועי אצל יחידים וקולקטיבים כאחד. כל אחד מהיבטי המקצוענות השיתופית שיפורטו להלן הוא דו-צדדי, מחבר בין קבוצות חזקות ויחידים חזקים וכרוך באסרטיביות והסכמה, ענווה וגאווה והתלהבות הדדית מתרומות והצלחות של כל אחד מן המשתתפים. הנה הצימודים:

אוטונומיה אישית	אוטונומיה קולקטיבית
השפעה אישית	השפעה קולקטיבית
אחריות אישית	אחריות קולקטיבית
חקר אישי	חקר שיתופי
חוללות עצמית	חוללות קולקטיבית
התכווננות פנימה	התכווננות החוצה



אוטונומיה אישית: לקבל החלטות בכיתתך, על המקום, כאיש מקצוע מוכשר, מיומן ומוערך.

אוטונומיה קולקטיבית: מידה רבה יותר של עצמאות מפני התערבות בירוקרטית מופרזת ומיותרת ונוסף על כך מידה פחותה של עצמאות זה מזה כעמיתים – בתכנון תוכניות לימודים, בשיפור ההוראה והלמידה ובמתן משוב וקבלתו.

השפעה אישית: מורים צריכים להקפיד שדרכי הלימוד שלהם והדברים שהם עושים בכיתה יהיו לא רק מעניינים ומהנים להם ולתלמידיהם, אלא גם ישפיעו על למידתם והתפתחותם – אם במישרין ואם בעקיפין, אם בטווח הקצר ואם בטווח הארוך.

השפעה קולקטיבית: מודעות ותשומת לב מכוונת לאופן שבו כל קהילת בית הספר – מורים, צוות מנהלה, עובדי קהילה, נהגי אוטובוס ומתנדבים – יכולה להשפיע ומשפיעה לחיוב על התלמידים (Walsh et al., 2014).

אחריות אישית: לעבוד קשה ולפעמים לוותר על דברים אחרים, לעשות ככל יכולתך, לעשות את הצעד הראשון בעזרה לעמיתים או בשינוי, להודות בטעות ולהתנצל, לצאת נגד עוולות שמקורן במדיניות גרועה, בעמית אדיש או באקלים של אלימות גזענית, לתמוך בתלמידים או עמיתים שסובלים מבירונות, לקרוא תיגר על מנהיגות חלשה, ליזום למידה עצמאית.

אחריות קולקטיבית: אחריות של המורים להצלחת כל התלמידים – בכיתה ובבית הספר שלהם ובכיתות ובבתי ספר אחרים; אחריות להצלחת עמיתים באותם קריטריונים בדיוק. למעשה, השניים תלויים זה בזה.

חקר אישי: לבחון כיצד לשפר ולחדש את ההוראה שלנו, לנסות מטלות והערכות אותנטיות יותר, להתנסות בסוגים שונים של כלים טכנולוגיים, ולחקור, למשל, את הדרכים הנבדלות שבהן כתיבת מטלות וקריאת טקסטים משפיעות על אוכלוסיית תלמידים מגוונת מבחינה תרבותית.

חקר קבוצתי: לחקור בעיה שבית הספר או רשת בתי ספר ומוריה מתמודדים עמה, למשל איך לשפר את איכות החינוך היסודי, איך לפתח תוכניות להתמודדות עם בריונות ברשת וכן הלאה.

חוללות עצמית: האמונה שאדם יכול להשפיע לחיוב על תלמידיו גם לנוכח נסיבות חיייהם המאתגרות והאמונה שבמקום להתלונן על תלמידים, הורים, עמיתים ומנהיגים, בכוחנו לחולל שינוי בהתנהגותם ובמידת השפעתם.

חוללות קולקטיבית: באה לידי ביטוי באמונה משותפת שכל התלמידים יכולים ללמוד הרבה יותר מכפי שהם ואחרים סבורים שביכולתם ללמוד ובאמונה שכל התלמידים האלה יכולים וצריכים לחוות הצלחה.



התכווננות פנימה: במונחים של למידה הדדית בדיאלוג משותף, תצפית ומשוב.
התכווננות החוצה: למידה מסדנאות, נאומים, מחקר אקדמי, משאבים מקוונים ואינטראקציות, אבל באופן שמוחזר פנימה אל תוך הקהילה.

הקריאה לפעולה

הטיעון שלנו קשור ברצון להעמיק מתחת לפני השטח של רעיון ההתפתחות המקצועית באמצעות הערכה והמחשה של תרבויות אישיות וקולקטיביות המגבשות את מקצוע ההוראה כאחד הכוחות החזקים בחברה; כוח שיכול לעזור לתלמידים ולקהילות להתמודד עם העתיד ולעצבו באופן אישי וקולקטיבי – ולמעשה, לקבוע את איכות החברה עצמה.

עלינו לפעול אפוא לכינון **תרבות של מקצוענות שיתופית**, שבה מורים מתפתחים וצומחים מדי יום ביומו באמצעות משוב ועבודה משותפת, שבה למידה ורווחה של תלמידים ומורים מזינות זו את זו למען שיפור החברה כולה.

לכל המורים

1. **עצבו את המקצוענות השיתופית שלכם.** בלי קשר למה שעושים אחרים, מוטלת עליכם האחריות למצוא למידה והתפתחות מקצועית משלכם ולטפח אותן. זכרו כיצד הגדרנו למידה והתפתחות מקצועית: למידה מכוונת של משהו חדש, התפתחות וצמיחה אישית ומקצועית, ושיתוף – באופן אישי ויחד עם אחרים.
2. **חתרו ללמידה עמוקה עם תלמידים, מורים והורים ובאמצעותם.** התעניינו בפדגוגיות חדשות טובות (ובפדגוגיות ישנות טובות) של חקר, מעורבות ואקטיביזם, כדי שהלמידה תהיה מעמיקה ומחוברת לעולמנו.
3. **צאו החוצה כדי ללמוד בפנים.** מנהיגות מן המרכז (מנהיגות של עמיתים בבית הספר שלכם ובבתי ספר אחרים) מנגישה רעיונות חדשים ופותחת לפניכם את האפשרות להשפיע יותר בהקשר שבו אתם פועלים – יחד עם שותפיהם.
4. **הרחיבו את עולמכם.** הגיע הזמן שמנפי השינוי החינוכי יופעלו על ידי מורים מכל הסוגים. בואו להיות חלק מהתנועה זאת. בכוחה לשנות את החיים שלנו ואת העולם שאנו חיים בו, אבל עשו זאת עם אנשי חינוך ותלמידים אחרים, ולא בעצמכם.



לכל מערכות החינוך

1. **ודאו שהמקצוענות השיתופית היא עמוד התווך של האסטרטגיה שלכם.** בין שאתם מנהיגי איגודים ובין שאתם פוליטיקאים או בירוקרטים, אתם יודעים שהעמיד בניו על מקצוע הוראה חזק. אמון הציבור במערכת החינוך הממלכתית הוא קריטי. יתרה מזו, המטרה היא לעשות את כל אלה בשותפות עם אנשי חינוך אחרים ועם תלמידים, הורים וחברי קהילה בתוך בית הספר ומעבר לו.
2. **מטרות החינוך חייבות לכלול גם פיתוח של יכולות גלובליות בעתות מצוקה.** מקצוענות שיתופית היא עניין חיוני גם ברמה הגלובלית. במערכות חינוך רבות ברחבי העולם מפתחים כיום מסגרות ללמידה ולרווחה המבוססות על סוגי רבים של מצוינות, על החתירה להוגנות ועל חשיבותם של הכלה, דמוקרטיה וזכויות אדם.
3. **נקטו עמדה נועזת ורחבה, ובה בעת גם ספציפית ומפורשת, בעניין כישורים ותוצאות.** יש להגדיר מראש את הערכים, המיומנויות והכישורים שרוצים לפתח בתלמידים ובמורים, לטפח אותם הלכה למעשה ולאמוד את ההתקדמות במימושם. חלק מן ההתפתחויות הללו כרוכות במעורבות מוגברת של מורים, תלמידים וקהילות. כך או כך, הלמידה החדשה חייבת להיות שוויונית וצודקת. המסלול המובהק ביותר לחיזוק המצוינות הוא שוויון מוגבר, באמצעות למידה עמוקה ומעניינת יותר לכול.
4. **הפגינו מעורבות גם מחוץ לתחומי העיר שלכם.**

Translated and published by the Trump Foundation with permission of Learning Forward, www.learningforward.org. All rights reserved.

This translated work is based on "Bringing the Profession Back In", by Michael Fullan and Andy Hargreaves, *Call to Action*, 2016.