

27.12.16

היוועצות עם חוקרים במסגרת תהליך "מרחבי אוטונומיה" ביזמת מנכ"לית משרד החינוך
תיעוד - "תובנות"

ד"ר עדי בן דוד, האוניברסיטה העברית

מצוות המחקר המנהל את המחקר מטעם המדען הראשי, ניהול עצמי ופדגוגיה, אותי מעניין, לוודא שכל השינויים הנעשים במערכת מאז קום המדינה יובילו לפדגוגיה פרוגרסיבית מתקדמת, שבסוף יבוא לידי ביטוי בכתה השנייה בבית ספר מסוים, אם לא, אם נשאר ברמת הכרזות ומעטפת מלמעלה כמו שראינו בסקירת הספרות האחרונה שעשינו, אז זה עוד מהלך שמשרד החינוך עשה, הוציא עליו הרבה כסף ולא הגיע לרמת התלמיד הבודד.

פרופ' ענת זוהר, האוניברסיטה העברית

לוקחת חלק בצוות המחקר בחלק הפדגוגי. חוששת שיש בלבול, בין אוטונומיה וחופש פדגוגי במובן שהרבה פעמים פיתוח מקצועי פדגוגי מעמיק נתפס כסותר את האוטונומיה, מורים לא מלמדים יותר טוב לא כי הם אנשים רעים, אלא כי לא יודעים. אם לא נותנים להם כלים, הם יעשו פחות או יותר מה שעשו קודם. לתת כלים מפחית מהחופש, לאחר מכן, יכול לאפשר למורים לעשות עם החופש הזה משהו שונה ממה שעשו קודם.

השינוי בכיתה השנייה- אני בעד לתת למורה חופש, אבל לפני, אני צריכה לתת לו כלים אחרים ממה שהיו לו קודם, מישו צריך להחליט מה כיוון הכלים, ובמובן הזה זה נתפס כמהלך לא אוטונומי. צריך להתבסס על ידע מחקרי, שייבנו מסלולים מאד ברורים ומוגדרים. אני בעד אוטונומיה, שאנשים יבינו בין מה למה הם בוחרים, אחרת אין להם אוטונומיה. באמת בשביל שתהיה אוטונומיה ברמה פדגוגית מוכרח להיות תכנון אסטרטגי ברור, דבר שמעט מאד מערכות חינוך בעולם עשו והמערכת הישראלית ממש לא. רפורמות חינוכיות נוגעות בכל ההיבטים המנהליים ולא משנות את הפדגוגיה המהותית.

פרופ' זהבה רוזנבלט, אוניברסיטת חיפה

שני דברים: אחד הצורך בהגדרת גבולות האוטונומיה. ברור שאוטונומיה לא בעד או נגד אלא גבולות, מסגרת, הדרגתיות אולי היברידיות. דבר שני, החיבור שעשיתם בין אוטונומיה לבין נשיאה באחריות, זה דבר מאד מעניין, לכאורה יכול להיות אוטומטי, די ברור, מנהל אפילו לא צריך לזוז, כבר נושא באחריות, מעניין אותי ההכשרה לנשיאה באחריות, אתה צריך לקבל הדרכה לזה לדעת להגביל ולפתח גם את זה.

פרופ' אורי אייל, האוניברסיטה העברית

אני חושב שמדברים על אוטונומיה מדברים על שלושה פילרים:

אוטונומיה. צריך לעשות הבחנה בין ביזור לאוטונומיה. זה לא אפשרי בלי פרופרסוניליזציה, האם מדברים על כלים או האם מורים יודעים לאבחן ולעשות טיפול התערבותי. הדבר נכון גם לגבי מנהלים. **רגולציה.** אחד הדברים הפוגעים במימוש האוטונומיה, מדברים על רגולציה כמעקב צמוד ופחות צמוד, צריך לעבור למעקב דרך שונות מאד גדולה, רעיונות שונים. בקרה שלא יוצרת אחידות אבל יוצרת בקרה של רעיונות.

פרופ' יוסי קליין, אוניברסיטת בר אילן

שאלת הרקע המעסיקה אותי היא מה הידע האמפירי של מאפיינים שונים באוטונומיה. יודעים שלא כל אוטונומיה תורמת להצלחה. יש מקומות שבהם קודמה אוטונומיה ולא אובחנו מרכיבים של שיפור והצלחה.

כיצד העמקת אוטונומיה בבתי ספר בניהול עצמי יצרו נסיגה בהצלחה. מה הידע האמפירי? קיבלתי רושם אינטואיטיבי מהמסמך שקצת הגולם קם על יוצרו, כל התחומים הללו מעכבים אוטונומיה, בגלל ריבוי המרכיבים הנדרשים מהמנהל. חשיבה אינטואיטיבית ראשונה - איך מצמצמים את הרשימה?

פרופ' אדם ניר, האוניברסיטה העברית

אני מ 1990 פה, זה פעם ראשונה שמשרד חינוך מגיע לבית ספר לחינוך כדי להתייעץ, רק מבחינה זאת זה אירוע היסטורי. מקווה שהמגמה תתחזק.

האוטונומיה הפכה למטבע לשון אבל צריך לפרוט אותו. אחד, אוטונומיה אינה כאוס, אין הכוונה שכל אחד יעשה מה שהוא רוצה ואיך שרוצה. אנו בתוך מערכת ממלכתית. שתיים, אוטונומיה אינה מטרה אלא אמצעי. לאורך כל השנים שמערכת החינוך ניסתה לקדם בתחום זה, הרבה פעמים הורגש שהאוטונומיה היא המטרה, ולא כך, היא אמצעי, אחד מיני כמה, שיש מעט חיזוקים התומכים בעובדה שיש לה פוטנציאל לדברים טובים.

פרופ' רונית בוגלר, האוניברסיטה הפתוחה

התחום שלי, אוטונומיה בצוות מחקר, בבתי ספר ניהול עצמי. אני מציעה לערער קצת על הנחות היסוד של הניהול העצמי כפי שהן. היה סרטון שמסתיים, על סמך מה שעשינו, מחקר איכותני בארבעה בתי ספר חיפשנו בנושא של חזון, האם יש חזון משותף ולא רק מנהל. על סמך מה שראינו, חזון זה לא מסט כדי שיהיה בית ספר שמתפקד, והאוטונומיה לא רק אצל המנהלים אלא גם אצל המורים. מערער כי יכול להיות שמרכיבים שונים או חלק נגדירים כהכרחיים לאוטונומיה מיטבית.

ענת זוהר

אתחיל מהנקודה של פערים. אני יותר חוקרת של הטמעת תהליכי שינוי בתחום הפדגוגי, עשיתי עם סטודנטים שלי פה לתואר שני, ראיינו 34 מורים שמיישמים את ה 30/70. לא חושבת שיש עדיין מחקר על השאלה הזו, מה שעולה, מסביר את המנגנון ברמה של ידע מורים. מורים בבתי ספר מבוססים יותר פדגוגית. הרי לא מתחילים למידה משמעותית עם ה 30/70. בתי ספר שמורים השתמשו בזה ויש את הידע הפדגוגי לעשות את זה היו נלהבים. אמרו משהו כמו "עפנו על זה" - השלושים איפשר לנו ליישם את זה ביותר, אנו יותר חופשיים לעשות מה שאנו רוצים ממילא. לעומת זאת בבתי ספר שאין את ההון האינטלקטואלי שמענו שלא יודעים מה רוצים מאיתנו, חלה הידרדרות ברמת ההוראה שלי, אני מחנכת פחות טובה, המון ביטויים שליליים. גם שמתארים מה נעשה וגם ביטויים חזקים נגד הרפורמה, הדבר הזה מאד מגדיל פערים. אומר שבבתי ספר קיים פוטנציאל זה מקדם ובבתי ספר שאין זה מדרדר.

לגבי ידע אסטרטגי- הצמחה אסטרטגית של ידע מורי, בעיני זה אחד האתגרים הכי חשובים של המערכת. אני מאד חוששת שאם לא תעשה את זה בצורה רצינית העסק ייכשל. אפשר לעשות ניתוח הגיוני. יש בספרות- מה הידע שנדרש להם כדי ליצור שינוי? לעבור ללמד בדרך אחרת, לא רואים, לא יודעים, מה צריך ללמד.. יש בספרות הרבה מחקר, על ידע מורים, מה הידע שמורים צריכים כדי לעבור לעשות שינוי מדרך מסורתית, ללמידה משמעותית. בין היתר צריכים ידע עמוק בתחום התוכן בו הם מלמדים. צריכים לחוות בעצמם דרכי למידה פרוגרסיביות. אם מורה לא עשה אף פעם עבודת חקר, איך ידע להנחות את זה? אם מורה בעצמו לא יודע לבנות טיעון, טיעון חשוב בפני עצמו וקריטי לעבודת חקר, אם מורים לא יודעים את ידע דפוס החשיבה שנמצאות בתוך ההוראה הפרוגרסיבית, איך יוכלו ללמד את זה?

המרכיב השני, מה דורש ברמה של מיומנויות פדגוגיות להנחות עבודת חקר? הידע מאד מורכב, לא ידע שאפשר להקנות בסדרה קצרה של מפגשים, הוא מחייב בין אבולוציה

לרובלוציה, רק כך קהילות של מורים יכולות לרכוש ולהבנות את הידע הזה. המערכת שלנו מאד חזקה בלבנות תכניות למבנים הניהוליים, כאן נדרש לבנות תכנית אסטרטגית לדרכי הוראה ולפיתוח מקצועי. לאיזו אוכלוסיית מורים חשוב מה? מה הצפי של כמה שנים התהליך יתרחש? איך אני בונה שרשרת הטמעה בה יועבר הידע מחוקרים באקדמיה ואנשים מובילים במערכת? איך הידע יועבר מקבוצה רחבה של מטמיעים למורים?

במזכירות הפדגוגית, אני לתומי חשבתי שהגורם המגביל שלי של הקצב, הוא הנושא הכספי. הכסף לא היה צוואר הבקבוק, אלא שדרה של אנשים שיודעים ויכולים לשאת את תהליכי ההטמעה מבחינת הידע, מבלי שיהיה אפקט האדווה שבירידה משחק הטלפון, דילול, שכל פעם שמתרחבים בעצם הידע הופך ליותר דליל ורחוק מכוונת המשורר המקורית. הדבר הזה אפשר לחשוב עליו בצורה מסודרת, כתבתי שני דברים המתארים תהליך, סדנת המפמרי"ם למדו במשך שלוש שנים, מאתיים שעות, יצרה קהילה לומדת. משם הידע ירד לקבוצת מדריכים ארציים ואחר כך מספר יותר גדול למדריכים ארציים למקצוע ומקצוע ואחר כך למורים, פלח אחד בזום אין, נושא הטמעת מטלת הביצוע באזרחות עם תהליך אסטרטגי ומסודר, לדעת מה התהליך והטמעתו לכלל המורים. חייבים לעשות תכנית אסטרטגית מאד ברורה ברמת התכנים. איך יועברו? מה המתודות, שהן מודל לחיקוי שירד למטה? להפך יש אידיאולוגיה כזו שבשם האוטונומיה לא נכתיב ואז כל אחד יעשה מה שהוא חושב.

הייתי שואלת כמה מהאוטונומיה של המורה היא באמת אוטונומיה, או חוסר היכולת לבחור כמו שאמרת. כמה החופש בא מאוטונומיה וכמה מבלגן.

לגבי שאלתך, אני מאד בעד אוטונומיה, הפדגוגיות בהן אני דוגלת, בגלל שהן מדברות על ביקורתיות, שאילת שאלות, ערעור על הקיים, הן לא יכולות לפרוח באווירה שאין בה כבוד לאוטונומיה וחופש אישי, מחייב שתהיה אוטונומיה. אני חושבת שצריך לחנך לזה ברמה אידיאולוגית, חלק מערכים ומוסר וחינוך לדמוקרטיה שלא ארחיב. אני מראה באחד הניתוחים איך רפורמות אחת אחרי שניה קורסות על הדבר הזה של ידע מורים, מתכננים מהלך שידע מורים לא יכול לשאת אותו ואז אומרים המהלך לא טוב. ההמלצה שאם אנו יודעים מהרבה רפורמות שעם ידע מורים לא מספיק, מתעלמים ממנו בתהליך התכנון, בואו נציף את זה, שזה יהיה פקטור מאד רציני באיך אנו בוחרים לתכנן את מהלך השינוי שנבנה תכנית אסטרטגית משולבת.

אורי אייל

אדם ניר ואני עשינו מחקר בתמיכה באוטונומיה של מורים על ידי המנהל האם יכול לפצל על שוליות. האם תמיכה באוטונומיה מגבירה את הפערים? במונחים של אפקטיביות ארגונית, תפיסות של אפקטיביות, לא היו לנו נתונים, לא הצלחנו לקבל אותם. זה אומר שבתפיסות אפקטיביות ארגונית של מורים גם להיות יעילים וגם אדפטיביים דווקא אינטראקציה מעמד סוציו אקונומי וחופש פוגע באפקטיביות. לכאורה, יכול להיות שאוטונומיה לא בכל מצב, לא לכולם ולא לכולם עושה טוב. מהמחקר שעשינו מה שחשוב הוא תמיכה בשייכות, שאתה מרגיש שאתה לא לבד במאבק הזה, במיוחד בבתי ספר. במיוחד הקושי להרגיש שיש שם מנהל שמישהו ינחה אותך במובן הזה. נעשה במציאות שבה אנו מצפים בעמידה בסטנדרטים, במיצ"ב ובבגרות, אם זה הסטנדרט, יש אנשים שהם פה ויצליחו, כי הם אוכלוסייה חזקה, ויש שנמצאים פה. הסיפור המרכזי הוא האנשים שנמצאים מעל ומתחת לקו. כאן טיפה רגולציה פחות ופחות לחץ והם נופלים למטה ופה אלה צריכים טיפה דחיפה קטנה והם עולים.

במציאות אחרת פרופסיונאלית שבית ספר מחליט על יעדים אבל לא סתם יעדים, אז זה עובד אחרת. אנחנו ב"פיזה טיימס". מדברים על מציאות שבה בכיתה ב' יש מבחן, אחר כך בה', אחר כך כיתה ז', בח' מבחן ט' וכן הלאה. מרווחים של חופש הלכה למעשה השתנו והסיפור שלא באמת אם יש רגולציה אלא כמה, בהינתן שזה הסיפור המרכזי. אם אתה ממשיך לחשוב שהסיפור המרכזי זה המבחנים אז לשם אתה מתמקד. איך שוברים את הדבר הזה, כשיש יעד ואתה נלחץ כשאתה לא שם והמציאות מורכבת ואתה רחוק מהיעד הזה, אתה רוצה גם מלמטה וגם מלמעלה שמישהו ייקח אותך ביד ומה המנהל/ת עושים?

דרכי הוראה זה דבר פנטסטי. נראה לי שצריך לדבר גם על דברים בסיסיים, רוב המורים לא יודעים לא לעשות אלא לקרוא אבחון, לא יודעים לעשות תכנית טיפולית. מי שאמורה להיות אחראית על זה זו המנהלת, שאנשים ידעו להגדיר בעיות והפתרונות. מתי ישבו עם המורה ואמרו: בוא נתכנן את הקריירה שלך, מתי תהיה מדריך של מדריכים? השאלה איך עושים את זה לא כללי, אלא איך אתה הופך ליותר פרופסיונאלי, למשל אופק חדש ועוז לתמורה שמאפשרים פיתוח קהילות, איך יוצרים קהילות שבהן מפגשים פרופסיונאליים שלכל אחד התמחות אחרת ויודעים לתת פתרונות. זה בדיוק מה שחסר למורים, עוד לפני הדיונים היותר גבוהים של ההוראה וכדומה. מה חשוב לנו, איך יודעים בעיה של ילד ואיך ובמיוחד בבתי ספר שיותר קשה בהם.

במשפט שלך יש הנחה לא נכונה לדעתי, שהדרך להוביל התפתחות משמעותית זה אם הדברים יקרו מלמעלה למטה, כמהלך בירוקרטי, במובן שיגיד שכל מורה צריך לעבור השתלמות של כך וכך שעות. הטענה היא אחרת לגמרי - כל מנהל ער לצרכי בית הספר שלו יותר מכל מי שמקדם מדיניות במעלה המידרג.

כמה יש אמון בתוך המערכת בין הגורמים? בוא נניח לצורך העניין שיש אמון והמנהל הוא כן פרופסיונאלי, יודע לנתח את הצרכים המיוחדים שלהם וכן מיומן לעשות הכוונה ופיתוח מקצועי של הצוות שלו. הרי המנהל הוא בעל האינטרס הראשון להצליח.

יוסי קליין

אני רוצה להרחיב את היריעה, בזיקה לשאלה שהצוות העלה. הגדלת אוטונומיה של מנהל פירושו יצירת מגוון תפקידים מאד גדול לגבי מה שקורה בשטח, מגבירה עומס עבודה. מנהלות קורסות תחת העומס, לכאורה יוצר אנטי יעילות.

אחד הפתרונות הוא מיקוד מה בידי מנהל ומה בידי צוות, מנהיגות הביניים, גם קונספטואלית וגם פרקטית. מעשית זה מקל גם על המנהל. הייתי שואל את השאלה, מה אצל זה ומה אצל זה? המנהלת לא מסוגלת לעמוד בכול. בקידום מחשבת מיקוד, הייתי מדבר על שני תפקידים עיקריים, חושף עצמי לביקורת.

הגדרת יעדים: יעדים לוקאליים, מה שקורה ביצירת הפרופסיונליזציה בין היעד למדידה נתון לשיקול דעת גמיש, בניגוד לגישת מבחני סטנדרטים אחידים, יש כאלה שיפעלו לפי סטנדרטיים בין לאומיים ואחרים יגידו לא, שבית ספר יתקדם מנקודה נמוכה לנקודה בינונית, העיקר שיתקדם. צריכים מיקוד, לתת אוטונומיה בהרבה מתפקידים, לא רק מומחיות, גם אינטואיציה בריאה. הרבה מחקר בין אינטואיציה ליצירתיות. תנו להם את הגמישות, וגם להגדיר הישגים - מה מסוגלים להצליח, לא שמנהלת תהיה עם אתגר שלא מסוגלת להצליח בו.

נטע שיר אדר

נורא ברור שכל אחד מדבר על אוטונומיה אחרת, אין לה הגדרה אחת, ההתייחסות אליה שונה. אחד הדברים שעלו פה, ענת אמרת, זה שרוצים אוטונומיה - מה רוצים לרכז ומה רוצים לבזר. יש חשיבה מערכתית מה כדאי לי בכלל לרכז, הכשרה פרופסיונאלית למנהל, את זה צריכים לרכז כי את זה יודעים לעשות את זה. בסופו של דבר זה תמיד אבולוציוני - מה המשרד הולך לאפשר את הדבר הזה להתנהל? תקבלו המון נושאים, חלקם חשובים וחלקם פחות, מה יקרה למערכת כתוצאה מהריכוז או הביזור שלנו?

נושא אוטונומיה של מנהל ושל מורים. מצד אחד אומרים שהאוטונומיה חשובה למנהל. מצאנו שהעשרה מבחינת תכניות לימודים פדגוגיות ותוספת משמעותית בתחום למידה הוראה, לא פדגוגיה פרוגרסיבית, מקדמת מורים. כנראה אין להם כלים למורים ואז התפתחות מקצועית שירכשו את הכלים, זה דבר שאינהרנטי עומד בקונפליקט באוטונומיה למורים. בארבעה בתי ספר מצליחים הן מבחינת יישום של פדגוגיה וכולם בניהול עצמי ומצליחים בכל קנה מידה, המורים קיבלו אוטונומיה. אם הם מורים למתמטיקה עברו כל השתלמות ואז בחרו. אם רוצים להעניק למנהל שהוא זה שיכוון כי הוא זה שיש לו פרספקטיבה, השאלה אם לא תיפגע האוטונומיה. הייתה הרבה יותר אצל מנהלים והמורים לא חשו בה. כרגע יש הרבה יותר אוטונומיה למורים, ישנו קונפליקט שצריכים לחשוב על האוטונומיה הגדולה יותר למנהלים להשפיע על התפתחות מקצועית למורים.

דוגמה, אולי לא פופולרית, של המנהל ושוברים שתיקה. משרד החינוך אמרו בסך הכול אמרנו תפתח אפשרויות מול התלמידים, אמר לא, יש קשר מאד חזק, כמעט אוטומטי בין אוטונומיה לנשיאת אחריות, גם יכול להיות אוטומטי, עצם ההישגים שלו, מה שמדווח ומה שעשה ועל זה נותן דין וחשבון. אבל זה מסובך. יש כמה מאמרים על סתירות בין נשיאה באחריות והדברים קונסיסטנטיים, זה מה שמצפים ממנו. המערכת יותר ריכוזית מאשר ביזורית, מצד שני הוא תופס בזה אחריות לעקרונות שלו. לא יכולים לענות על השאלה, איך, עם מה הולך ביחד, אותו דבר, להתחיל לשים דגש, נשיאה באחריות מבחינה אישית, האם אני מוכנה לשאת באחריות? האם יש לי את הנכונות? האם יש לי את המוטיבציה שהדברים שאני עושה יהיו שקופים, לדווח, להכיר שיש נשיאה באחריות מסוגים שונים וגם לערכים? אם מוכר פחות או יותר בשליטה.

אדם ניר:

בסופו של דבר בגלל החיבורים הרופפים שענת הזכירה, נשיאה באחריות בסופו של דבר הפרופסיונאל, כל אחד מהאנשים, פועל על פי תפיסת עולם מאד אישית סובייקטיבית לגבי מה ראוי או לא ראוי. אתה מקבל את ההתנהגות כפונקציה של התפיסות של האנשים, אנשים מודעים לזה, הדבר המדהים שמצאנו למרות שאנשים מודעים לעובדה שאין דרך של ממש לגרום להם לשאת באחריות הם עדיין כאלה.

אורי אייל

אני רוצה לדבר על רגולציה. רגולציה שבסופו של דבר הופכת אותך לפקיד שצריך לעמוד ביעדים ומבצע של פקודות היא בעייתית. יש תפקיד חשוב למשרד, למשל לפתח כל מיני סטנדרטים, אמצעים במדידה ושונות גדולה בתוכם ולעשות דגימה. בקרה, לא בקרה, דגימה סקר, מידי פעם לבדוק מה הרמה, לא הדבר הזה. הסיפור התחליף לרגולציה זה רגולציה של רשת. הייתי מחייב את בתי הספר להיות חברים ברשת ולבחור בתי ספר עם גיוון גדול, ממלכתיים, ודתיים וחזקים וחלשים, רשתות מגוונות מאפשרות ידע שמוביל לחדשנות וכן עושה ראייה ביקורתית של מה שאתה עושה. אם היינו מחייבים בתי ספר, מנהלים, צוותי ניהול ברשתות זה עושה את העבודה, כמובן עם רקע של פרופסיונאליות מאד חזקה. הרבה פעמים המפקח/ת לא תמיד מסוגלים לבדוק את זה, או לתת את המשוב בזמן אמת. מבינים שאחת המגבלות שכולם כן מתיישרים לרעיונות של המערכת, לא שאין רגולציה אבל עוברים לרגולציה של רשת. להקצות זמן וכסף של המשרד לניהול הרשתות האלה, לא מחליף אלא נותן מקום לדבר הזה. כל זמן שבראש אנו מחזיקים את הבחינה הספציפית, כולם רוצים להצליח והדרך הכי פשוטה זה ללמד במבחן ואז לא עונים לצרכים של ילדים שמגוונים בלאו הכי. תפקיד המערכת ליצור מנגנונים שיעשו פסיליטיזציה של הרשתות האלה, שיחויבו להיות חברים בשתי רשתות חוצה דיסיפלינות, היה עושה את העבודה, צריך לפתח את אותם מנגנונים. אני אומר בוא נוריד מיצ"ב חיצוני ורק לחלק מהאוכלוסייה, ותהיה חבר ברשת. רשת שתפתח מדידה התפשטות בין בתי ספר עם רעיונות פדגוגיים שונים.

ענת זוהר

מאמר שכתבתי: טנגו בין שליטה ושחרור. התשובה האמתית לשאלה שלך טמונה בטנגו הזה. היעד שלנו היה שחרור, אבל ראינו שאי אפשר להגיע לשחרור בלי ריקוד או שליטה נוגע ביחסים מלמעלה ללמטה. צריך טופ דאון אם רוצים להתקדם לכיוון מוגדר. המערכת כן רוצה להתקדם ולא מדברת כבר על אלף פרחים יפרחו... בהתחלה בטנגו הזה רצינו לתת הרבה יותר שחרור ממה שהמורים מוכנים לקבל, דברים שפיתחנו כמודלים המורים אימצו אותם ככתבם וכלשונם. היה מודל שפיתחנו כדוגמה של מטלת ביצוע באזרחות על סוגיה של תעסוקת בני נוער. אנו עשינו כדוגמה, מורים במשך כמה שנים בכל הארץ הובילו את הסוגיה הזו. בעיני זה שילוב של שני הדברים- באו מתרבות ארגונית ולא האמינו של תעשו מה שאתה רוצה, אחרי שעשו התחילו להיפתח והחלו לבוא עם רעיונות משלהם.

אדם ניר

אני מסכים ברמה רעיונית אבל במציאות החינוכית פוליטית של מדינת ישראל הולכים צעד קדימה ושניים לאחור ואז מתערער האמון בתוך המערכת לדרגים השונים. הרעיון של אורי שיתחברו לרשת, לאפשר דבר כזה כתחליף לבחינת מיצ"ב, צריך לתת המון אמון באנשים, לא שירשמו כלאחר יד, שיש פתקית שכתוב שהם רשומים. המטרה לייצר דפוסים אחרים של הערכה. אם תחשוב ברמה הרעיונית, זה בדיוק מה שיצרנו בבתי ספר מצליחים. כל הזמן יש עבודת צוות, מורה שותף בקהילות למידה וכל מה שעושים עושים בצוותים, מעבירים ביניהם, מייצר המון שקיפות כי כל מה שאתה עושה בתוך הכיתה רואים למרות שהדלת סגורה.

אדם ניר

יש הבדל בין אמון שאני מכיר אותך וסומך עלייך לבין אמון מערכתי. האנשים בראש המערכת לא מכירים את האנשים בתחתיתה, אין להם את אותם הדברים שיוצרים אמון. ליצור אמון לאורך זמן. לבסס תחושת אמון ביחס לכוונות.

לגבי המפקחים, היה עצוב לדבר ולראיין את המפקחים, היו במקום הכי קונפליקטואלי. איך אני חי את שני העולמות האלה?

דבר שני, שאל את עצמך למה אתה צריך את המפקח. יש שאלה בתחום מנהל. אם אתה רוצה לתפוס טעויות שים מפקח, ואם אתה רוצה למנוע תן להם לפקח על עצמם. אם אתה לוקח אותו ממקום של פרספקטיבה רגולטיבית, בקרה, העיניים של משרד החינוך בבית הספר, אז האם אתה מאמין לדברים האלה.

יוסי קליין

לגבי המפקח. צריכים להכשירו פרופסיונאלית דסיפלינארית שיהיה בעל ערך נוסף למנהלת, היום אין מסוגלות לדבר הזה, סך הכול אדם שעלה למעלה פורמלית. ככל שאתה מייתר את הדרגות ביניים האלה ונותן כוח למנהלים זאת האוטונומיה. תחרותית, מנהלים מרגישים שלוחצים אותם להגיע להישגים.

אורי אייל

מנהל צריך מנטור. הרבה מתוכם (המפקחים) היו פעם מנהלים, רואים את המערכת ממקום אחר.