

מורים ומנהלים ב"אופק חדש": מהתנגדות להשתתפות

יזהר אופלטקה: מחבר

מקור וקרייט:

יזהר אופלטקה. "מורים ומנהלים ב"אופק חדש" מהתנגדות להשתתפות", הד החינוך, דצמבר 2010. גליון מס' 03, כרך פ"ה ע"ע 28-30.

רפורמת "אופק חדש" מבקשת להבנות מחדש תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר ומציעה, כפועל יוצא, הגדרה חלופית לתפקיד המורה. ככל רפורמה, גם הצעותיה ותכתיביה של רפורמת "אופק חדש" מעוררים תגובות מגוונות מצדם של מורים ומנהלים. מטרת המאמר היא להציג כמה תגובות אפשריות של מורים ומנהלים ל"אופק חדש" ותוצאות אפשריות שלהן. מכיוון שאין עדיין מחקרים על רפורמת "אופק חדש", המאמר שואב ממחקרים שנעשו על רפורמות אחרות.

פרופסור יזהר אופלטקה מעיר בפתח מאמרו על מקור אחד כללי לתגובות שליליות על הרפורמה: למרות הממד הוולנטרי המסוים להצטרפות של בתי ספר ל"אופק חדש", הרפורמה איננה יוזמה של מורים: היוזמים הם אנשים שאינם נדרשים להפעילה בכיתות. המורים הם שנדרשים לשנות את דפוסי עבודתם כדי להתאימם לדרכי ההבניה החדשות של בית הספר (למשל, יום עבודה ארוך, הדפסת כרטיס עבודה בכניסה וביציאה ממקום העבודה) ולהגדרה החדשה של תפקיד המורה (למשל, הוראה בקבוצות קטנות, שינוי בתפקיד המנהל). ייתכן שהמורים מצופים לבצע שינויים שאינם בהלימה לערכיהם המקצועיים ולמומחיותם, מצב שעלול להוביל לתגובות שליליות מצד כלפי השינויים המוצעים בבית הספר, כפי שמלמדות תגובות של מורים לרפורמות שנעשו במערכות חינוך בעולם.

התנגדות אקטיבית ופסיבית לשינוי

מדוע מורים מתנגדים לשינוי? או במקרה שלנו – להטמעתם של עקרונות "אופק חדש" בבית הספר? התפיסה השלטת בעבר הייתה שהתנגדותם של המורים שלילית ונובעת מאופיים השמרני ומדבקותם בדפוסי הוראה מוכרים. תפיסה זו עברה מן העולם, וכיום הדעה הרווחת היא שהתנגדותם של המורים לרפורמה אינה שלילית אלא עשויה להצביע על כשלים מסוימים ביסוד הרפורמה שנובעים מאי-שיתופם של מורים בייזום ובתכנון שלה.

כדי להבין מדוע מורים – לא המורים אלא מורים- מתנגדים לרפורמת "אופק חדש", חוזר פרופסור יזהר אופלטקה לספרות העוסקת במחסומים לשינויים ארגוניים. מעין בספרות זו עולה שתגובתם השלילית של מורים עשויה לנבוע מכמה מחסומים:

- **מחסומים תרבותיים שגורמים להעדפת הקיים המוכר על פני החדש הלא מוכר.** מורים יכולים, עקב כך, לחוש כי הדרישה לשינוי דרכי הוראתם מקלקלת את הטוב הנהוג ומקשה על עבודתם בלא הצדקה. בשם המציאות "הנכונה" שבה הם חיים ועובדים, הם יתנגדו, למשל, לכל ניסיון להכניס תכנים חדשים בשעות שהייה או לצורך ללמד בשעות פרטניות בדרך אחרת מהדרך שהם מלמדים בכיתות.
- **מחסומים ארגוניים** הנובעים הן מהמבנה הפיזי של בית הספר (למשל, היעדר כיתות פרטניות או חדרי עבודה למורים) והן מהמבנה ההיררכי של בית הספר (למשל, מבנה קשיח שאינו מאפשר הזרמת רעיונות חדשים בין בעלי התפקידים השונים או היעדר תהליך ברור ומוסכם של קבלת החלטות באשר לאופיין של שעות השהייה או השתלמויות שהמורים צריכים כדי להתמודד עם דרישות "אופק חדש").
- **מחסומים פסיכולוגיים-אישיים** הנובעים מן העובדה שמורים אינם מבינים את תרומתו של "אופק חדש" לחינוך הציבורי בישראל. מתפיסה חיובית של החינוך הציבורי שהיה לפני "אופק חדש", או מאי-הבנה של האתגרים הפדגוגיים והדידקטיים ש"אופק חדש" עלול לעורר חרדה ולהגביר את ההתנגדות.
- **מחסומים הנובעים מטבעו של החידוש עצמו,** ובמקרה זה מהמורכבות הרבה של רפורמת "אופק חדש", יוצרים קושי להסביר ולהפיץ אותו. שינוי מורכב מדי מעלה את רמות החרדה, וחרדה גבוהה מובילה לשיתוק ולהימנעות מביצוע. כאשר התרומה היחסית של השינוי אינה ברורה, אלא שאמורים לבצע אותו נוטים להתנגד.
- **מחסומים הנובעים מהיעדר פיצוי הולם** תורמים לתחושת קיפוח ולהתנגדות לשינוי. רפורמת "אופק חדש" משפרת במידה ניכרת את משכורתם של המורים, אך היא כרוכה בתוספת שעות עבודה. תוספת שעות זו מורידה, לדעת מורים רבים שעמם שוחח פרופסור יזהר אופלטקה, את התשלום

עבור שעת עבודה. בין אם דעה זו נכונה ובין שלא, על מנהיגי הרפורמה להביא אותה בחשבון, שכן היא גורם מרכזי בהתנגדות מראש של מורים עוד בטרם למדו את הרפורמה והתנסו בה.

- **מחסומים הנובעים מהיעדר הכשרה של מורים** בהוראה על פי דרישות הרפורמה. במקרה זה בהוראה פרטנית. אחת החולשות של "אופק חדש", הנובעת דווקא מעוצמתו- התמקדות בפדגוגיה ובדיקטיקה, נובעת מהכשרה מועטה (אם בכלל) למורים כיצד לנהוג במסגרות שאינן כיתתיות.

המשמעות של המחסומים שהוזכרה כפולה: ראשית, אנו רואים כי הטמעתה של רפורמת "אופק חדש" בבתי ספר רבים עלולה להיחסם בדרכים רבות, ולכן מטמיעי "אופק חדש" חייבים ללמוד אותם ולהמציא אסטרטגיות ברורות להתמודדות עמם.

שנית, **למנהל בית הספר התומך בהטמעת "אופק חדש" מחכה עבודה רבה.** מחקרים מראים שלמנהל תפקיד קריטי בהחדרה וביישום שינוי בבית ספרו. מנהל המודע למחסומים העומדים בדרכו של "אופק חדש" בבית ספרו יכול לנטרל אותם בדרכים אחרות, למשל:

- תחושתם של מורים שהם מאבדים שליטה על עבודתם מחייבת את המנהל לשתף ולערב מורים רבים כל האפשר במשמעות של רפורמת "אופק חדש" ובדרכים ליישמה בבית ספרם.
- תחושת "הכול היה בסדר לפני אופק חדש" מחייבת את המנהל לדון בחולשות החינוך הכיתתי בחברה רב-תרבותית ובכיתה הטרוגנית, להציג את התועלת שבגיוון דרכי ההוראה וליזום צוותי עבודה להחדרת עקרונות "אופק חדש" במקצועות השונים בבית הספר.
- תחושת חוסר הודאות של המורים ועקב כך דבקותם במוכר הידוע מחייבת את המנהל להפיץ מידע רב ככל האפשר על "אופק חדש" ולדון עם המורים במידע זה. בה בעת עליו להדגיש את אותם חלקים ב"אופק חדש" שהם בחזקת המשך ישיר לעבודתם של המורים מאז ומעולם.
- כאשר מיומנויות חדשות נדרשות מהמורים הם עלולים לחוש כי מיומנויותיהם רבות השנים אינן מועילות עוד וכי אין ביכולתם לבצע כראוי את דרישות השינוי. תחושת מסוגלות מקצועית נמוכה הנובעת מהצורך לבצע משימות חדשות ומורכבות שהמורה לא נדרש לבצען בעבר מחייבת את המנהל להקדיש זמן רב להכשרתם של המורים בשיטות הוראה חדשות ובהתאמת עבודתם לשעות עבודה מרובות במקום עבודתם.

עומס רב בעבודה המפר את האיזון בין הבית ובין העבודה שהמורים הורגלו אליו מחייב את המנהל לידע את משפחות המורים על שינוי שעות העבודה של המורה בעקבות "אופק חדש" ולהדריך את המורים בניהול זמן בצורה מושכלת.

השינויים הכרוכים ב"אופק חדש אינם נוגעים למורים בלבד. גם המנהל נדרש להבנות מחדש את מערכת השעות ואת שבוע העבודה של המורים בביה"ס, לנהל את ארגון ההוראה הפרטנית, להתמודד עם פסימיות מוגזמת של מורים רבים, להכניס תוכן ברור בשעות השהייה, להעריך את הטמעת השינוי בכל שלב ושלב ולשנות את תפיסת תפקידו שלו עצמו. למשל, איך מתמודד המנהל עם היותו האחראי לנוכחות המורים לאחר שנים רבות שבהן נוכחות המורים הייתה תוצאה של מחויבות מקצועית עמוקה ולא של שעות נוכחות, איך מתמודד המנהל עם הצורך להבנות תהליכי הוראה בשעות שהן מחוץ לכיתה לאחר שנים רבות שבהן הבניית שעות אלה הייתה באחריותו הבלעדית של המורה. אין ספק שמשימות חדשות אלו ואחרות משפיעות על תפיסותיו של המנהל את תפקידו ועל רגשותיו בעבודתו.

השפעות שליליות של רפורמה חינוכית

כאשר בוחנים את ההשפעות האפשריות של תהליך שינוי בבית הספר על המורים ובעלי התפקידים מתגלה תמונה רב-משמעית ומורכבת. מצד אחד מחקרים מדווחים על תוצאות והשפעות שליליות על מורים. מצד אחר מחקרים מראים שמורים אחרים (ואף מנהלים) עשויים להפיק תועלת מהשינוי ולחוש בעקבותיו תחושת מיטביות גבוהה וצמיחה אישית ומקצועית.

שינויים בדרך כלל יוצרים דרישות שמגדילות את עומס העבודה. מי שבקיא ברפורמת "אופק חדש" יכול לזהות בקלות את ההשפעה השליליות הרבות שעשויות להיות לה על המורים, השפעות המחייבות את משרד החינוך והנהלת בית הספר להשתמש באסטרטגיות שונות להפחתת עוצמתן. האם "אופק חדש" מאפשר מתן מענה להשפעות אלה? האם בכוחו של המנהל לשכנע את המורים בבית הספר להשתמש בשעות פרטניות ובשעות השהייה בצורה יצרנית? האם אפשר בכלל לשכנע את המורים בחשיבותן של השעות הפרטניות כאשר אין לנו עדיין ממצאים בדוקים המלמדים על תרומתן להשיגי התלמידים? מקצוע ההוראה "סובל", כידוע מעמימות ומחוסר יכולת לנבא קשר בין תשומות, תהליכים ותפוקות. הוסיפו לכך את מורכבותן של שיטות ההוראה הנדרשות ב"אופק חדש" ותקבלו קושי אמיתי.

מסמך זה עשוי להכיל שינויים שהוטמעו ע"י מערכת פסקדין

בתי ספר הנוטות לבצע שינויים תכופים בבית ספרן, המנהלות דיווחו כי השינויים שהן מבצעות ביישום הרפורמה. קושי זה עלול להוביל לקיום ריטואלים על פי מודל "אופק חדש" מצד אחד ולהמשך התנהלות כבעבר מצד אחר, כלומר למצב שביה"ס לא עבר שינוי אמיתי. לדוגמא: בית הספר מקצה שעות וחדרים להוראה פרטנית, אך ההוראה המתנהלת שם היא הוראה כיתתית רגילה שאינה ממצה את יתרונותיה של שיחה ותמיכה שההוראה הפרטנית מאפשרת.

זאת ועוד, כאשר מורים תופסים את הרפורמה ככפויה, המורל, המחויבות והצמיחה המקצועית שלהם נפגמים ונוצרת בקרבם תחושה של מרירות כלפי הממונים עליהם. מחקרים מצאו ששינוי כפוי גרם למורים רבים לסקפטיות ולפסיביות ויכולתם להציב מטרות ולפתח מיומנויות נפגעה. אם חלילה, יתהוו תגובות כאלה, **"אופק חדש" יאבד את יתרונותיו הרבים והבטחתו לשפר את מעמד המורה, ליצור סביבה מאתגרת ולהוביל את המורים ליצירתיות וחדשנות בעבודתם לא תתממש.**

ההתמודדות עם סכנות אלה מחייבת תשומת לב רבה לקולות המורים, לתחושותיהם השליליות, למצוקותיהם ולחרדותיהם. עם זאת תגובות, המורים לשינויים אינן נידונות מראש למגננה ושלילה. המחקר מראה שמורים מגיבים גם בחיוב על רפורמות וחשים מועצמים בזכותן.

השפעות חיוביות של רפורמה חינוכית

מחקרם מראה ששינויים חינוכיים עשויים להוביל לתוצאות חיוביות, נמצא ששינויים חברתיים, טכנולוגיים וארגוניים עשויים לתרום רבות לצמיחה אישית ולהתחדשות מקצועית של מורים ומנהלים. מכאן ששינוי בבית הספר עשוי להיות בעל תוצאות חיוביות למורים ולמנהלים.

במחקר שערך פרופסור יזהר אופלטקה בעבר על מנהלות בתי ספר הנוטות לבצע שינויים תכופים בבית ספרן המנהלות דיווחו כי **השינויים שהן מבצעות מובילים אותן להתחדשות מתמדת ומטעינות אותן באנרגיות חדשות ובתחושה של מימוש עצמי.**

רפורמת "אופק חדש" עשויה להיות מקור לשיעור רצון, להנעה ולמורל גבוה בקרב מורים כיוון שהיא מאפשרת להם לגוון את שיטות ההוראה שלהם, להציב אתגרים חינוכיים חדשים באמצעות השעות הפרטניות ולהגדיר מחדש את עבודתם. ייתכן שהמורים הנדרשים לשנות את תפיסת תפקידם ולאמץ משימות חדשות בעבודתם יחוו **תהליך של התחדשות עצמית ומקצועית שיעכב את שחיקתם** ויאפשר להם לגייס אנרגיות חדשות לפעולה בעבודה. **כדי שזה יתרחש מוטלת על מנהל בית הספר לבצע כמה פעולות:**

- להקשיב לצרכים ולרצונות של כל מורה ומורה מתוך הכרה שהמורים שונים זה מזה בפרשנותם את עבודתם ובתפיסתם את השינויים העומדים ביסוד "אופק חדש".

- לבנות קשרים רגשיים עם הצוות ולעודד הקמת קבוצות תמיכה הדדית בקרב המורים.

- לעודד מורים לנצל את שעות השהייה והשעות הפרטניות כדי לפתח לא רק את תלמידיהם, אלא אף את עצמם באמצעות הצבת יעדים חדשים והשתתפות בתהליכי פיתוח מקצועי המאורגנים במסגרת "אופק חדש".
- להתאים את החזון הבית ספרי לשעות פרטניות ולהארכת יום העבודה של המורה, מתוך הדגשת חשיבות השעות שהמורה נמצא בהן וניצולן לשיפור הישגי תלמידיו ולחיזוק החינוך החברתי-ערכי בבית הספר.

לסיכום, למרות הביקורת הנשמעת מפעם לפעם כלפי "אופק חדש", הרפורמה הזו נגעה, וטוב שכך, בבסיס העשייה הבית ספרית- בתהליכי ההוראה והלמידה בבית הספר- והציעה דגם חלופי הקיים שנים רבות במערכת החינוך. כמו כל רפורמה, גם "אופק חדש" תיאלץ להתמודד עם מכשולים ומחסומים רבים שהספרות המחקרית זיהתה. אותה ספרות גם מצאה שתגובותיהם של מורים כללי הטמעת רפורמה בבית ספרם לא בהכרח שלילית. תכנון נכון של הטמעת "אופק חדש" בבתי ספר יוביל מורים רבים להגיב לעקרונות הרפורמה בצורה חיובית וברצון להשתתף ביישומה.