

Change happens at the speed of trust
-Simon Sinek

אמון במערכת החינוך

משבר הקורונה הדגיש ביתר שאת את הצורך בעבודה משותפת בין ארגונים ומוסדות. התשתית לעבודה משותפת ולתפקוד ארגוני מיטבי נשען על מערכות יחסים המושתתות על אמון. על מנת לחולל שינויים גם במערכת החינוך יש לבנות את האמון כתשתית מאפשרת מרחב לשינוי. תשתית הכוללת שחקנים רבים בעלי אינטרסים שונים ומטרה משותפת - חינוך/למידה. הקבינט הציבורי לחינוך בהוויתו פועל ממקום של בניית שיתופי פעולה המבוססים על יצירת הסכמות בין הגורמים השונים הנוגעים לנושא. מהלך של ביזור ודליגציה של סמכות יכול להצליח רק על בסיס יצירת שיתופי פעולה ואמון בין השחקנים השונים והשטח כאשר הקבינט יכול להוות שחקן מרכזי ומחבר.

זוהי שעת רצון לשינוי עמוק בחינוך. שינוי מערכות יכול להישמע כמו בעיה מכנית עם פתרון הנדסי. אבל מערכות מורכבות מבני אדם. מן המוסכמות שהשינוי מצריך תהליך אנושי עמוק; בנוי על אמון, מערכות יחסים, תמיכה ולמידה. זוהי נקודת ההתחלה. מהראיונות שערכנו טרם המשבר ובמהלכו ניכר כי יש מוכנות והבנה לצורך בשינוי משמעותי אבל לצידו קיים פער אמון בין הגורמים השונים שצריך לאחות. למשל בין המטה לשטח, בתוך בתי הספר בין ההורים למורים ועוד.

במהלך משבר הקורונה ראינו יוזמות עצמאיות יוצאות דופן אולם המשך קיומן מחייב להתגבר על אתגרים מובנים. טיפול השורש הנדרש מתחיל ביכולת של הגורמים השונים להדבר, לשבת יחד סביב אותו שולחן ולהניע תהליכים. הוא גם קשור במידת האחריות המועברת למנהיגי החינוך, ומידת העצמאות הניתנת להם לפעול. ככל שמידת האמון גבוהה יותר כך תתאפשר פעילות רחבה יותר. האתגרים והקשיים של מערכת החינוך מורגשים על ידי כל בעלי העניין האקוסיסטם החינוכי כגון מעסיקים, הורים, סטודנטים, מחנכים/מנהיגי הוראה, מנהלים וקובעי מדיניות. הנושאים הללו יכולים להיות מטופלים אך רק כאשר כלל בעלי העניין מעורבים בשינוי.

מתוך סקירת הספרות העולמית עולה כי בניית מדד אמון במערכת החינוך עם פרמטרים מדידים הנה צעד ראשון בבניית אמון בין השחקנים השונים באקו סיסטם החינוכי.

www.thinkcreative.org.il

contact@thinkcreative.org.il

+972-50-6214519 / +972-52-6993401

מודלים למדידת אמון במערכת החינוך

ארה"ב

אנתוני בריק וברברה שניידר¹ (2002) בספרם "Trust in Schools", מתייחסים למונח של "אמון יחסי" (relational trust) לניתוח יחסים במרחב הבית ספרי. הניתוח שלהם מבוסס על רפורמה שנעשתה בשיקגו בסוף שנות ה-80, כאשר הוחלט על רפורמה המבזרת סמכות בחינוך ומעצימה שותפות הורית בבתי ספר. הם מצאו הוכחות סטטיסטיות לכך שמערכות יחסים טובות במקום בו מדד האמון היחסי גבוהה ברמה הבית ספרית משפר את הלמידה באופן משמעותי ויוצר תשתית נדרשת לשינוי. שניידר ובריק עוסקים בשאלת בניית אמון יחסי במערכות יחסים כאשר לתפיסתם בניית האמון היא פונקציה של נקודת ההתחלה. פרופ' שניידר מתייחסת לצורך בכבוד (respect) - מנהיגות אשר לא רק מבטיחה אלא גם מקיימת, וקיומה של מטרה משותפת. אמון יחסי היה גבוה לאורך זמן כשמורים ידעו שעמיתיהם יכנסו במקומם בעת הצורך. בשיחה שערכנו עם פרופ' שניידר כהכנה לכתיבת המסמך ציינה שניידר כי במקרה של שיקגו מצאו שיש לבסס את תהליך השינוי על מספר נקודות הקשורות לבניית מערכת יחסים עם הקהילה: 1. רווחת הילדים (אקדמית, חברתית well being). 2. תמיכה במנהיגות מבוזרת. 3. קשר לקהילה. 4. הורים. 5. רגישות לשינוי. הסמכות לפעול בתוך בית הספר מבוססת אמון. ביזור לא יכול לבוא לבד לצידו יש צורך באחריות (accountability) ומנגנוני פיקוח מסוימים. אולם בעיקר צריך לבנות קהילה.

OECD

במדינות ה-OECD יותר ויותר מערכות חינוך ממשלתיות מבזרות אחריות בין הרמה הלאומית, מקומית ובתי הספר. יש חלוקה שווה יותר של אחריות לתוצאות הלומדים (learning outcomes) ומעורבות ותמיכה בפיתוח בית הספר. מעבר למשילות רב שכבתית עשויה לגרור אחריה גם שינויים בתרבות המערכת ובמיינדסט האישי. ניתן לשפר זאת באמצעות מחויבות הדדית של גורמים פנימיים וחיצוניים **להערכה כאמצעי** לשיפור תהליכים ותוצאות.

במערכות חינוך אמון הוא מרכיב מרכזי המסייע להתמודדות עם מורכבות. האמון מקל על שיתוף פעולה בין בעלי העניין ומקטין אסימטריה של מידע וכוח. אחריותיות (accountability) ורמת מקצועיות גבוהה הולכים יד ביד עם אמון. כמו בכל המערכות המורכבות, לא ניתן לשנות אלמנט אחד בלי שאחרים יושפעו, שיתוף פעולה, אחריות, מקצועיות ואמון תלויים ומשפיעים האחד על השני.

¹ Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. New York: Russell Sage Foundation.

www.thinkcreative.org.il

contact@thinkcreative.org.il

+972-50-6214519 / +972-52-6993401

מנתוני ה OECD עולה כי השאלה הקשה יותר היא כיצד לבנות אמון כאשר הוא אינו נוכח מלכתחילה. אמון לא מופיע מעצמו או כבמטה קסם אלא בתהליך התפתחותי.

אמון מגדיל את הסיכוי שהשחקנים הרלוונטים ישקיעו את המשאבים שלהם בשיתוף פעולה ובפיתוח ושמירה על מערכות יחסים (ההון החברתי שלהם social capital). אמון בין שחקני מפתח יכול לתמוך גם בחיפוש אחר פתרונות חדשניים ושיתוף ידע ורעיונות. במערכות חינוך שנקטו באופן מסורתי גישה מלמעלה למטה (top down) סביר להניח שייקח יותר זמן לייצור אמון ולשנות עמדות ותפיסות ביחס לכוונות של השחקנים שונים.

על פי ד"ר טרייסי ברנס מה-OECD יש להתייחס לאמון בשני רובדים:

1. תפקיד האמון באיכות תפקוד מערכות החינוך
2. תפקיד החינוך בחיזוק האמון - התייחסות לאמון כגישה וכמיומנות הניתנת ללמידה.

ה-OECD מדבר על שלושה סוגי אמון:

1. **אמון מוסדי** - האמונה באיכותם, בשלמותם ובהגינותם של מוסדות ציבור.
2. **אמון בינאישי** - אחד מיסודות החוסן החברתי. משמעו תחושה כללית של רצון טוב כלפי אחרים, קשור לרווחה במושגים רחבים יותר, לשגשוג, לכידות חברתית, ולתפקוד כלל מערכות היחסים.
3. **אמון בארגונים**

מדידת אמון

לשני סוגי האמון מוסדי ובינאישי ישנם חלופות רבות למדידה, ולרוב נשענים על דיווח עצמי. ב OECD קיימות גישות שונות, המרכזיות שבהן:

1. ניתוח דאטה על בסיס סקר ה-OECD של מיומנויות מבוגרים PIAAC - בורגנובי וברנס².
PIACC מכיל **שני אינדיקטורים** של אמון בין אישי. ההצהרות "ישנם רק מעט אנשים שאתה יכולים לסמוך לחלוטין" ו"אם אתה לא נזהר, אנשים אחרים ינצלו אותך". שתי השאלות בוחנות את אמונותיהם של אנשים על מצבם ביחס לאחרים.

² Borgonovi, F. and T. Burns (2015), "The educational roots of trust", *OECD Education Working Papers*, No. 119, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5js1kv85dfvd-en>.

2. לואי סרנה³ סוקרת סוגי סקרים ודרכים שונות למדידת אמון במבט השוואתי. ניתן למדוד אמון על בסיס ספירת תדירות התנהגות המוגדרת כאמון או שימוש בסקרים למדידת עמדות אמון - השיטה הנפוצה ביותר (Moellering, 2006: 135). מכיוון שלעתים קרובות אמון מוגדר כציפייה להתנהגותם של אחרים (Nooteboom, 2002b: 6), הדבר אמור לבוא לידי ביטוי במידת האמון (למשל באמצעות סקרים).

מספר סקרים ומדדים (כמו אדלמן, יורו-ברומטר, סקר חברתי אירופי, גאלופ, תוכנית הסקר החברתי הבינלאומי, סקר Pew ו-World Value Survey) מתמקדים **באמון בין-אישי, אמון במוסדות בכלל**, או בממשל הלאומי, מערכת חינוך, משטרה מקומית, עסקים או תקשורת. הדיון על מדד אמון במערכות חינוך סב סביב מספר גורמי ממשל החשובים לאמון במערכות חינוך, כמו מורכבות, אסימטריות, שיתוף פעולה, פיקוח, אחריות והתמקצעות.

3. החוקרים **Tschannen-Moran and Wayne Hoy**, התייחסו ל-5 מרכיבים עליהם אנשים מבססים אמון: חסד, פתיחות, אמינות, יושרה ויכולת והתמקדו בשאלות הבאות: "המנהל אינו מגיב לדאגות המורים", "המורים בבית ספר זה הם אמינים", "המורים בבית ספר זה חושדים בתלמידים" ו- "מורים יכולים לסמוך על הורים בבית ספר זה". המורים התבקשו לציין עד כמה הסכימו עם האמור. מומלץ שימוש **בקנה המידה של האומניבוס** המודד את אמון המורים במנהלים, לקוחות (הורים ותלמידים כאחד) ועמיתים לעבודה.

³ Cerna, L. (2014), "Trust: What it is and Why it Matters for Governance and Education", *OECD Education Working Papers*, No. 108, OECD Publishing, Paris,

בנוסף במאמרה של סרנה ישנה סקירה בנושא אמון במערכות בהן יש מנגנוני פיקוח אבטחת איכות, להלן יובאו מספר דוגמאות:
(א) **בפינלנד**, האמון במורים כל כך חזק שאין פיקוח בית ספרי - במקום זה המערכת מתפקדת על ידי אמון ברמת מקצועיות גבוהה ואתיקה מקצועית של מורים ומנהיגי בתי ספר. במדינות רבות אחרות פיקוח על בתי ספר הוא כלי של בקרת איכות שניתן לפרש כחוסר אמון בבתי ספר ובמורים. באופן דומה, אוטונומיה בתכנון ותכניות לימודים יכול להצביע על אמון במנהיגי בתי הספר ורשויות העירייה.

(ב) **בהונגריה**, חזרו בשנת 2011 למערכת חינוך ריכוזית והוכנסה מערכת פיקוח בשנת 2013. לפני כן הפעם האחרונה שמערכת החינוך עברה פיקוח היה בשנת 1985. היתה התנגדות ענפה להכנסת שיטה חדשה של פיקוח ולשם כך נדרשו תהליכי בניית אמון עמוקים, במיוחד לאור העובדה שהמורים עצמם קיבלו תפקידי פיקוח. הקושי העיקרי הוא בשינוי דפוסיים במערכות יחסים בין המורים ובין משרד החינוך לשטח.

(ג) **בהולנד**, אין סטנדרטים מרכזיים ולכל בית ספר יש אוטונומיה להחליט מה מלמדים ואיך. תפקיד המפקח לשקול איך לסייע במדידה והערכה עצמית של המורים לצד פיתוח מורים וחדשנות בהוראה. ועד המנהל הבית ספרי יכול לדרג גם ביקורת עמיתים למורים.

מדדי אמון

- על מנת לבנות מדד אמון במערכת החינוך מומלץ לבחון 6 אבני יסוד המרכיבים את האמון⁴:
1. **אמינות ותלותיות:** אדם או קבוצה הנאמנים למילה שלהם וממלאים את התחייבויותיהם מעודדים אמון.
 2. **שקיפות:** אנשים נוטים להניח את הגרוע ביותר כשלא נמסר להם מידע. כאשר ההנהלה נפגשת בסתר או אינה חולקת מידע חשוב, חברי הצוות יכולים בקלות להפוך לחסרי אמון. לעומת זאת, כאשר אנשים/ארגונים חולקים את מחשבות, מידע ושיקולים האמון יכול לפרוח.
 3. **כשירות:** אם אתה חושב שאדם, מנהיג או ארגון אינם מסוגלים לעשות את מה שהם אמורים לעשות, אינך יכול לסמוך עליו. המסוגלות לעשות את מה שמבטיחים אבן יסוד ביצירת אמון.
 4. **כנות, מקוריות והלימה:** כאשר מנהיג/ארגון לא כנים ואמיתיים, אנשים לא מאמינים למה שנאמר. מי שאומר דבר אחד אך פועל אחרת אינו מעורר אמון. אנשים מגלים במהירות חוסר כנות או הלימה מה ששמוביל לשחיקת האמון.
 5. **הוגנות:** יש אנשים שמתנהגים כאילו הצרכים והרצונות של אחרים אינם חשובים, או שהם לא באמת מקשיבים לשני הצדדים או מכבדים אותם. אמון לא יכול לצמוח במערכת יחסים שבה הכל נוגע לאדם אחד או במקום עבודה בו כל האנרגיה ממוקדת בחברה או במנהיג.
 6. **פתיחות ופגיעות:** מי ש"לעולם לא טועה" אינו מעורר אמון. עם זאת, התנצלות או הודאה של טעויות בזמן הוא כלי לבניית או לבנות מחדש אמון.

⁴ Dennis Jaffe(2018) The Essential Importance Of Trust: How To Build It Or Restore It, Forbes.

סיכום

אמון הוא מרכיב חשוב ביצירת מדיניות וביצועה, חדשנות ואינטראקציות חברתיות. אמון הוא דבר דינמי ולפיכך מדידת אמון היא אתגר מורכב. מומלץ להסתכל על האמון דרך פריזמת המדידה, תוך התחקות אחר פיתוח האמון, תחזוקה שלו לאורך זמן, זיהוי גורמי התפוררות האמון, בנייה מחדש של אמון בן קיימא. אמון הכרחי לצורך שיתוף פעולה מוגבר בין בעלי העניין, לקיחת אחריות וכמתודה לשיפור, התמקצעות והתמודדות עם מורכבות. אמון אינו נוצר כבמטה קסם ולוקח לו זמן להתפתח, כשם שנוצר כך הוא יכול להתפרק בקלות. חשוב לשים דגש על תקשורת פתוחה, שקיפות, שיתוף פעולה ומניעת שימוש לרעה בכוח ובכך להגביר את האמון ולמנוע מצבי חוסר אמון במערכת.

רפורמה במערכת החינוך איננה יכולה להתקיים ללא בניית אמון. בניית אמון היא הבסיס לשיפור מערכת החינוך.

בשל האמור יש לפעול ליצירת מדד אמון למערכת החינוך שמתבסס על הפרמטרים שנסקרו בנייר, ולבחון את השיפור בהם בעקביות ולאורך שנים. דוגמא לשאלון שעל בסיסו ניתן לבנות מדד מצורף כנספח. המדד יאפשר לזהות את נקודות התורפה ולנקוט פעולות שישפרו את תוצאות הפרמטרים השונים. שיפור במדדי האמון יישפיע על המערכת כולה הן ברמת האקלים ומערכות היחסים באקו סיסטם החינוכי, הן ברמת האיכות וההישגים והן ברמת אמון הציבור למקצועות החינוך וההוראה.

www.thinkcreative.org.il

contact@thinkcreative.org.il

+972-50-6214519 / +972-52-6993401

נספח

המלצה לשאלון מדד אמון במערכת החינוך⁵

על מדד האמון להתייחס לרבדים השונים שבונים את האמון באקו סיסטם החינוכי. מצ"ב שאלון לדוגמא לרבדים הרלוונטים אליהם יש להתייחס ואשר על בסיסו ניתן לבנות מדד אמון.

משרד החינוך - שטח (מנהלים ובתי הספר)

1. אפשר לדבר עם אנשי משרד החינוך/הפיקוח על דאגות, רגשות ותסכולים.
2. משרד החינוך דואג לרווחת השטח.
3. אני סומך על משרד החינוך/הפיקוח.
4. משרד החינוך/הפיקוח מסייעים ותורמים להתנהלות טובה יותר של השטח.
5. משרד החינוך/המפקחים שמים את צרכי השטח ראשונים.
6. משרד החינוך/הפיקוח קשוב לצרכי השטח.
7. משרד החינוך/הפיקוח נותן גיבוי לשטח.
8. משרד החינוך/הפיקוח מאפשר לי לפעול בצורה עצמאית.

מורה-מנהל

1. בבית הספר הזה אפשר לדבר עם המנהל על דאגות, רגשות ותסכולים.
2. המנהל דואג לרווחת חברי הסגל.
3. אני סומך על מילת המנהל.
4. מנהל בית הספר הוא מנהל יעיל הגורם להתנהלות טובה בבית הספר.
5. המנהל שם את צרכי הילדים ראשונים לפני צרכיו האישיים והפוליטיים.
6. למנהל יש בטחון במומחיות המורים.
7. המנהל מעוניין באופן אישי בקידום המקצועי של המורים.
8. אני מכבד מאד את המנהל שלי כמחנך.
9. אני חש/ה מוערך על ידי המנהל.

מורה-מורה

1. למורים בבית הספר באמת אכפת האחד מהשני
2. המורים סומכים אחד על השני
3. בבית הספר הזה זה בסדר לדבר עם מורים אחרים על דאגות, רגשות ותסכולים

⁵ See Bryk & Schneider (2002), above.

4. מורים מכבדים מורים אחרים שיוזמים ולוקחים חלק בשינויים בבית הספר
5. מורים בבית הספר הזה מעריכים מורים מקצועיים.
6. אני חש/ה מוערך על ידי מורים אחרים.
7. מורים בעלי ניסיון חונכים מורים חדשים.
8. הצוות החינוכי מנסה לגרום למורים חדשים להרגיש בנח.

מורה-הורה

1. המורים בבית הספר מרגישים טוב לגבי תמיכת ההורים לעבודתם.
2. למורים בבית הספר אכפת באמת מהקהילה המקומית.
3. מורים והורים רואים את עצמם כשותפים בחינוך ילדים.
4. דיבור עם ההורים מסייע לי להבין טוב יותר את תלמידיי.
5. המורים בבית הספר מכבדים/מעריכים את הורי התלמידים.
6. אני חש/ה מוערכת על ידי הורי התלמידים.
7. סגל ההוראה עובד קשה לבנות מערכות יחסים מבוססות אמון עם ההורים.
8. מורים עובדים קרוב עם ההורים לענות על צרכי התלמידים.
9. בית ספר מקיים הדברות שוטפת עם ההורים כיצד לסייע לילדיהם ללמוד.
10. בית הספר מעודד משוב מההורים והקהילה.
11. המורים בבית הספר מנסים להבין את דאגות וקשיים של ההורים.
12. המורים מתייחסים בחום להורים כשהם מתקשרים או מגיעים לבית הספר.

*את השאלון הזה יש לבצע הן מול ההורים והן מול המורים

מורה - קהילה

1. לא הייתי רוצה לעבוד בבית ספר אחר
2. הייתי ממליץ על בית הספר להורה המחפש בית ספר לילדיו.
3. אני מרגיש נאמן לבית הספר
4. אני אוהב לבוא לבית הספר כל יום.

תלמיד - מורה

1. בבית הספר הזה אפשר לדבר עם המורה על דאגות, רגשות ותסכולים.
2. למורה אכפת ממני.
3. אני סומך על מילת המורה.

www.thinkcreative.org.il

contact@thinkcreative.org.il

+972-50-6214519 / +972-52-6993401

4. אני מכבד מאד את המורה שלי.
5. אני חש/ה מוערך על ידי המורה שלי.
6. הדלת של המורה תמיד פתוחה בפני.

**** מומלץ לעשות בייסליין עם סקרי אומניבוס ולבחון היכן המדד אליו רוצים להגיע.**

נכתב ע"י מיכל שלם ומיכל לבנטל אנדרסון

הכותבות הן מייסדות ומנכ"ליות משותפות של Think Creative ויועצות אסטרטגיות ומחברות התוכנית "אסטרטגיית צמיחה של מערכת החינוך בעקבות משבר הקורונה" עבור הקבינט הציבורי לחינוך.

www.thinkcreative.org.il

contact@thinkcreative.org.il

+972-50-6214519 / +972-52-6993401