

# למידה משמעותית? קודם כול אמון!

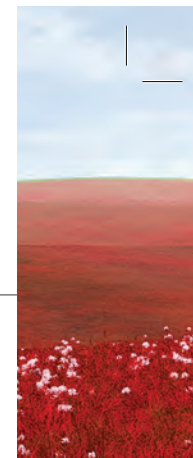
ד"ר אפרת קט | המכללה האקדמית אחוה ומכללת לוינסקי לחינוך

**פ**עמים רבות אני עושה עם הסטודנטים את התרגיל הבא: אני מבקשת מהם לעצום את עיניהם ולחזור במנהרת הזמן לתקופה שבה היו תלמידים. ואז אני מבקשת מהם להיזכר במורה המשמעותי ביותר שהיה להם. שוב ושוב אני מגלה, שהזיכרון שלהם אינו מוביל אותם למורים שהיו החכמים ביותר, או המשכילים ביותר, או אפילו לאלו שידעו ללמד בצורה המעניינת ביותר. המורים המשמעותיים היו אלו שנתנו בהם אמון. אלו ששידרו להם, למרות שלעתים היו בעיות משמעת, הישגים נמוכים או חוסר בולטות שלהם - 'אנחנו מאמינים שאתם יכולים. אנחנו מכבדים אתכם כבני אדם למרות שאחרים אינם עושים זאת, ולמרות שאתם עצמכם אינכם חושבים שאתם ראויים לכבוד. אנחנו מאמינים שיצא מכם אדם נפלא...'

ותמיד, כמובן, עולות גם הדוגמאות ההפוכות, של מורים משמעותיים במובן הרע של המילה. אלו שפגעו, שהשפילו, שאמרו: 'שום דבר טוב לא יצא ממך' (ציטוט ששמעתי בכנס מחקרי מפי אדם בכיר שהשיג הישגים בולטים בחייו, אבל צריבת העלבון של מילים אלה, שנאמרו לו בגיל 9 מפי מורה, עדיין שורפת את לבו). מורים שלא האמינו בתלמידיהם ושידרו להם את חוסר האמון הזה.<sup>1</sup>

**המורים המשמעותיים של תלמידיי היו, לפי עדויותיהם, אלה שנתנו בהם אמון. אמון הוא מושג יסוד בלמידה משמעותית. אחת הדרכים האפשריות להנחיל למידה משמעותית מתוך מתן אמון היא ללמד את התכנים הללו בדרך של דיגום (modeling) המבוסס על אותן הנחות יסוד הבונות את האמון.**

1 מומלץ לקרוא את שירה של אגי משעול, "אווזים", על מורה למתמטיקה ששולח אותה, כתלמידה, "לרעות אווזים". היום כבוגרת היא נהנית משלושת "אווזיה" (השיר פורסם במוסף "ספרות ותרבות", הארץ, 24.11.2006).



### התנאים להיווצרות אמון

למרות שקיים מגוון רב של תנאים היוצרים אמון באחר, שלושה מהם נמצאו כחשובים וכשכיחים ביותר (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995): יכולת (ability), נדיבות (benevolence) ויושרה (integrity).

**יכולת** - שליטה במיומנויות, בכישורים ובמאפיינים של אדם מסוים שבעטיים הוא נתפס כבעל השפעה וסמכות בתחום מסוים. תחום זה שבו היכולות באות לידי ביטוי הוא ספציפי ורלוונטי לשאלת האמון.

**רצון טוב** - עד כמה האדם מרגיש כי זה שהוא נותן בו אמון רוצה לעזור לו ולקדם אותו ולא מתוך מניעים אנוכיים אלא מתוך התכוונות אמיתית לטובתו.

**יושרה** - המידה שבה האדם המקבל אמון נתפס בידי מי שנותן בו אמון, כאדם הפועל בהתאם לעקרונות ולערכים המקובלים על נותן האמון. כאן ישנה התייחסות להתמדה ולעקביות, לחוש צדק מפותח, להתאמה בין מחשבות, דיבורים ומעשים.

### מדוע האמון כה חשוב?

קולמן (Coleman, 2008) מסכם: כשאדם מרגיש שמאמינים בו הוא משפר את ביצועיו, מתפקד ברמה גבוהה יותר והכשירות שלו גבוהה:

- מתן אמון מחזק את הביטחון העצמי של מקבל האמון ולכן הוא חושש פחות משגיאות שיעשה ולפיכך פתוח יותר ללמוד ולהתנסות.
- במצבים שבהם אין מכירים את הזולת יש יותר חשדנות ותחרותיות. כששורר אמון בין הצדדים, החשדנות פוחתת ומערכות היחסים המובילות לשיתוף פעולה מתחזקות.
- אמון תורם ישירות לשיתוף פעולה מכיוון שהוא משפר את התקשורת בין המשתתפים.
- כשיש אמון קל יותר ללבן נושאים רגישים בפתיחות ובכנות. אם כך, אמון הוא מושג יסודי בלמידה משמעותית. מתן אמון כרוך בפגיעות ובנכונות לשאת אותה.

**כיצד אפוא ננחיל למתכשרים להוראה את ההבנה הזו?** הרי הרצאות תאורטיות על אמון לא יוכלו לחולל את השינוי המיוחל בתודעה ובלבבות של המורים לעתיד.

אחת הדרכים האפשריות היא ללמד את התכנים הללו בדרך של דיגום (modeling) המבוסס על אותן הנחות יסוד הבונות את האמון. אבל הפעם נותן האמון הוא המרצה ומקבלי האמון הם הסטודנטים. לצורך כך בניתי קורס לסטודנטים לתואר שני שנקרא "אמון, כבוד והתכוונות". הקורס התבסס ברובו על הוראת עמיתים, למידה שיתופית והערכת עמיתים. זאת כדי

מהו אמון? מדוע האמון הזה כל כך משמעותי? וכיצד ניתן להנחיל את חשיבותו למתכשרים להוראה? המאמר הבא ינסה לדון בשאלות אלו ולהציע דרך (אחת מני רבות אפשריות) ליישום בהכשרת מורים. נתחיל עם ההגדרות למושג אמון. מתברר כי לא קיימת הגדרה אחידה למושג אמון, בין היתר מכיוון שהוא שייך לתחומי דעת רבים (Connell, Ferrer, & Travaguiem, 2003).

קוביי (Covey, 2006) הגדיר את האמון כביטחון ביכולותיו של הזולת וביושרתו, המלווה בתחושה מועטה של חשד. רוסואו ועמיתיו (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998) הגדירו אמון כמצב פסיכולוגי המבטא את הנכונות לקבל פגיעות המבוססת על ציפיות חיוביות של הכוונות או של התנהגות האחר.

צ'נן-מורן והוי (Tschannen-Moran & Hoy, 2000) בדקו הגדרות רבות ושונות למושג אמון בתחומי דעת שונים ובעקבות זאת הם מציעים שבעה ממדים של מושג האמון:

1. נכונות להסתכן בפגיעות (willingness to risk)
2. לסיכון שייפגע ומוכן לשאת בתוצאותיו. (vulnerability) - כאשר האדם שנותן אמון באחר ער
3. ביטחון (confidence) - לנותן האמון יש מידה מסוימת של ביטחון שמקבל האמון לא יאכזב אותו.
4. רצון טוב (benevolence) - האמונה שמקבל האמון פועל מתוך כוונה טובה ולכן יגן על רווחתו של נותן האמון ולא יפגע בדברים החשובים לו.
5. מהימנות (reliability) - חיבור בין היכולת לחזות מה יקרה בפועל בעקבות מתן האמון לבין הרצון הטוב של מי שנותן אמון.
6. כשירות (competence) - האמונה שהאדם הזוכה באמון אכן מוכשר ומסוגל לבצע את הנדרש ממנו.
7. כנות (honesty) - הלימה בין הצהרות מקבל האמון לבין מעשיו בפועל וקבלת אחריות למעשיו.
8. פתיחות (openness) - שיתוף ישיר ומידי במידע רלוונטי.

צ'נן-מורן והוי מציעים את ההגדרה הבאה למושג אמון על בסיס הסקירה הרחבה שעשו: אמון הוא "המוכנות של אחד להיות פגיע למול אחר על בסיס הביטחון שהאחר הוא בעל רצון טוב, מהימן, כשיר, כן ופתוח" (שם: עמ' 556). הם גם טוענים שאמון הוא היסוד המרכזי לתהליכי הוראה ולמידה מוצלחים, שהרי כשמורים מאמינים שתלמידיהם הם בעלי כישורים ואמינים, הם יוצרים אקלים לימודי המקדם הישגים לימודיים. כשתלמידים נותנים אמון במוריהם, סביר יותר שיקבלו על עצמם את הסיכון הכרוך ברכישה של ידע חדש.

במהלך הקורס ולא יפגעו בערכים שחשובים לי כמראה וכאדם, כמו יושר ושקיפות.

4. **מהימנות** (חיבור בין היכולת לחזות מה יקרה לבין הרצון הטוב) - היה עליי לחזות מה יקרה באמת בקורס מעין זה מול הרצון הטוב שלי לתת אמון בסטודנטים. ואכן, חששתי שבנושא ההערכה הציונים יהיו גבוהים מדי, וכך אכן קרה. ובעניין הציונים - הייתי שמחה אם ניתן היה לקיים לפחות קורס אחד כזה ללא הצורך במתן ציונים, שהרי החשוב הוא התהליך וההבנות הצומחות ממנו.

5. **כשירות** - נדרשתי להאמין שאכן הסטודנטים בקורס מוכשרים ומסוגלים לבצע את המטלות ברצינות ובאחריות.

6. **כנות** - כאן הייתי צריכה להאמין שהסטודנטים מקבלי האמון אכן יפעלו באופן אחראי, בשל ובוגר ויקיימו בפועל את המחויבויות שלהם בקורס, כמו: העבודה הפרטנית עם ילד, קריאת המאמרים, בניית המחווה ועוד. לבטוח בהם שיקבלו אחריות למעשיהם ולא ינצלו לרעה את העובדה שניתן להם חופש בחירה ופעולה כל כך גדול. לשמחתי כך קרה - כל הסטודנטים הופיעו באופן סדיר לשיעורים למרות שלא בדקתי נוכחות, התייחסו ברצינות למטלות הקורס והרגישו מחויבים להיות במיטבם כלומדים וכמלמדים.

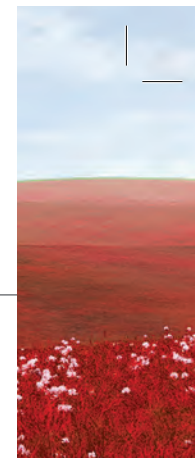
7. **פתיחות** - ציפיתי וקיוויתי שהסטודנטים מיוזמתם ישתפו את חבריהם ואותי בקשיים, בכישלונות ולחלופין, בהצלחות. ואכן, לאחר שיעורים אחדים התבסס יחס של אמון ביני לביניהם, והם שיתפו אותי בתסכולים מעבודתם כמורים אבל גם בהצלחות שחוו.

לסיכום, הנטייה לתת אמון משתנה מאדם לאדם, והיא מושפעת ממצבים קוגניטיביים ורגשיים, המבוססים על אמונות כלליות בדבר היחס שאנו מצפים לקבל מן הזולת. אמונות אלה אינן מקובעות ומשתנות בהתאם לניסיון החיים, לרקע התרבותי ולהשכלה, לצד גורמים חברתיים-כלכליים נוספים (Costa, 2003). קיים קשר חזק וברור בין נטייתנו לתת אמון בזולת לבין התנהגותינו בפני אנשים אחרים, אשר בתורן משפיעות על היחס שאנו מקבלים. כך אנשים גומלים על התנהגות המבטאת אמון בהתנהגות דומה, ונוצר מעגל המזין את עצמו (Möllering, 2005).

לכן, מתן דוגמה אישית של אמון הוא מניע חשוב ביותר של היווצרות אמון (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). חשוב, כמובן, לשמש דוגמה כזו למתכשרים להוראה בכל עת. אבל אם ברצוננו להציב את סוגיית האמון בין מורה לבין תלמידיו "על הבמה", מן הראוי לא רק לדבר על חשיבות האמון אלא להדגים אותו בפועל על ידי יצירת מודל של

לתת מקום של כבוד ולשדר אמון לסטודנטים בדבר היכולת שלהם לרכוש ידע באופן עצמאי, ליכולת שלהם לשתף בידע את עמיתיהם ולהעריך באופן הוגן את ההישגים שלהם. לשם כך כל סטודנט התבקש לבחור טקסט המבטא לפחות עיקרון הומניסטי אחד בחינוך או דמות של מחנך או מחנכת הומניסטים בעלי שיעור קומה וללמד את הטקסט הנבחר בכיתתו, באופן יצירתי, במסגרת של חצי שעה. כמו כן עליו לוודא שהלמידה תותר אצל חבריו שאלות למחשבה (ידע פתוח). נוסף על כך, כל סטודנט התבקש לעבוד במשך כשש פגישות עם תלמיד (הסטודנטים כולם מורים בפועל) לבחירתו כדי לחזק איתו יחסים של אמון ופתיחות ולתעד את התהליך. תהליך זה הוצג במשך הקורס מספר פעמים בקבוצות קטנות בכיתה לצורך קבלת משוב עמיתים לשיפור ולהתייעצות. הסטודנטים בנו בשיתוף פעולה מחווה שלפיו יעריכו את העבודה הסופית בקורס. בשני השיעורים האחרונים של הקורס כל סטודנט דיווח על התהליך שעבר עם התלמיד שלו ועל הידע התאורטי שרכש לצורך כך. בקבוצות קטנות של חמישה סטודנטים סיפר כל סטודנט בתורו על התהליך, וחבריו העריכו את עבודתו לפי המחווה ונתנו לו ציון. שקלול ממוצע הציונים שלהם, נוסף על הציון שאני נתתי להרצאות בכיתה, היה הציון המסכם בקורס. אבחן כעת את סוגיית מתן האמון שלי כמראה בסטודנטים בקורס לפי שבעת הממדים של צ'נ-מורן והוי (Tschannen-Moran & Hoy, 2000):

1. **נכונות להסתכן בפגיעות** - כמראה המלמדת את הקורס לא מיקמתי את עצמי במבצר החסין של 'יודעת כול', זו אשר באה כמומחית בתחום ומוסרת את הידע לסטודנטים. חשפתי את עצמי במודע ובמכוון למצבים שבהם הסטודנטים יודעים טוב ממני בנושא מסוים. דוגמה אחרת: קיום תקשורת פתוחה במהלך הקורס, שבה יש מקום של כבוד לעמדות ולדעות של הסטודנטים, יכול לזמן ביקורת גלויה של סטודנט עליי כמראה או על הקורס; היה עליי להיות מוכנה לשהות במקום הפגיע הזה למען אותה תקשורת גלויה. כמובן שהפגיעות הגדולה ביותר שאני מודה שממנה חששתי ביותר הייתה שסטודנטים ינצלו לרעה את האמון שנתתי בהם ולא יפעלו ביושר.
2. **ביטחון** - מטלת הסיום בקורס הוערכה כפי שתיארתי קודם בהערכת עמיתים. כאן נדרש ממני לחוש ביטחון שהסטודנטים לא ינצלו לרעה את הכוח שניתן להם ויעריכו את עמיתיהם באופן הוגן ומידתי. לצערי, התברר שבסוגיה זו אכן הייתה הטיה רבה כלפי מעלה.
3. **רצון טוב** - היה עליי להאמין שהסטודנטים יפעלו מתוך כוונה טובה להתנהל כאנשים חרוצים, רציניים ומחויבים



Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 34-709.

Möllering, G. (2005). The trust/control duality. *International Sociology*, 20, 283-305.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2011). In search of trust: Contributing to the understanding of a taken-for-granted construct. In M. F. DiPaola & P. B. Forsyth (Eds.), *Leading research in educational administration: A Festschrift for Wayne K. Hoy* (pp. 1-15). Greenwich, CT: Information Age Publishing,

למידה מבוססת אמון בכל רמותיה. מודל זה עלול להגביר את הפגיעות של המורה, ולכן דרוש מורה הבטוח בעצמו ובמקצועיותו, הבוטח בתלמידיו ומוכן לשאת בסיכונים על מנת ליהנות מהיתרונות האפשריים של התהליך. ■

### מקורות

Coleman, A. (2008). *Trust in collaborative working: The importance of trust for leaders of school based partnerships*. Nottingham, England: National College for School Leadership

Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32, 569-587.

Costa, A. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622.

Covey, S. (2006). *The Speed of Trust*. New York: Free Press Creed.

## לכל קוראינו,

לידיעתכם, כל גיליונות הביטאון זמינים להורדה בגרסת PDF באתר מכון מופ"ת:  
<http://www.mofet.macam.ac.il/ktiva/bitaon>

למעוניינים בעותקים קשיחים של הביטאון (מעבר לאלה הנשלחים מידית):  
 משלוח של גיליון אחד אינו כרוך בתשלום.  
 משלוח של יותר מגיליון אחד כרוך בתשלום (לפי משקל) ובתנאי שקיים במלאי.

כדי להימנע מדמי משלוח, ניתן לקבל את הגיליונות המבוקשים במזכירות מכון מופ"ת לאחר תיאום טלפוני ובדיקת המלאי בכתובת:  
**שושנה פרסיץ 15, קריית החינוך, תל-אביב**

לטיפול בפנייתכם בנושא זה,  
 אנא צרו קשר עם קובי סורי:  
 טל': 03-6901428  
**kobi\_s@macam.ac.il**