

**פאסי סאלברג**

**לומדים מפינלנד  
תובנות ממערכת חינוכית מוצלחת**

לומדים מפּינלנד: תובנות ממערכת חינוכית מוצלחת הוא ספר שני  
בסדרה החדשה מחשבה חינוכית, פרי שיתוף פעולה בין מכללת סמינר  
הקיבוצים, הוצאת הקיבוץ המאוחד - סדרת קו אדום, מכון מופ"ת  
והסדרות המורים.

**פאסי סאלברג**

**לומדים מפינלנד**  
**תובנות ממערכת חינוכית מוצלחת**

מתרגמת: תמי אילון-אורטל

עורך מדעי: נמרוד אלוני

## **Finnish Lessons**

### **What can the world learn from the educational change in Finland?**

*Pasi Sahlberg*

עורך מדעי: פרופ' נמרוד אלוני  
מאנגלית: תמי אילון-אורטל

מערכת:

**הוצאת הקיבוץ המאוחד - סדרת קו אדום: גיורא רוזן (עורך ראשי), נועם ברוך  
הוצאת הספרים של מכון מופ"ת: יהודית שטיימן (עורכת ראשית), אריאלה גדרון**

**מערכת הסדרה מחשבה חינוכית:**

נמרוד אלוני, נועם ברוך, אריאלה גדרון, אסתר יוגב, אמנון יובל, גיורא רוזן,  
ציון שורק, יהודית שטיימן, שרה שמעוני, יולי תמיר

עורכות תרגום ולשון: אסיה שרון, עדי רופא

עורכת גרפית: בלה טאובר

עיצוב הסדרה: רוני בלוסטוקי

מסת"ב: 978-965-02-0763-2

© כל הזכויות שמורות להוצאת הקיבוץ המאוחד, למכון מופ"ת,  
למכללת סמינר הקיבוצים ולהסדרות המורים, תשע"ה - 2015

© כל הזכויות לגרסה האנגלית שמורות ל-Teachers College, Columbia  
University, New York and London, 2011

הוצאת הקיבוץ המאוחד: טל' 03-5785810; פקס 03-5785811  
[www.kibutz-poalim.co.il](http://www.kibutz-poalim.co.il)

מכון מופ"ת: טל' 03-6901406  
<http://www.mofet.macam.ac.il>

הדפסה: דפוס חידקל

מוקדש לאיינר פריטיוף סאלברג  
(1977-1895)



I can feel the weather changing  
I can see it all around  
Can't you feel that new wind blowing?  
Don't you recognize that sound that sound?  
And the earth is slowly spinning  
Spinning slowly, slowly changing.

*Neil Young: Rumblin' (2010)*



## תודות

לפני כתיבת חלק זה ניגשתי לחנות הספרים השכונתית שלי וקראתי את דברי התודות בכמה ספרים. רבים מהם מגוללים רשימות ארוכות ובהן שמות של עמיתים, חברים, תלמידים ולפעמים יריבים. טקסטים אחדים גרמו לי לתהות אם כל השמות המוזכרים אכן ראויים לתודה. בספר הנוכחי אני יכול להבטיח שכל האנשים המוזכרים להלן מילאו תפקיד בפיתוח הספר או בכתיבתו. גם תרומות מסוימות, קטנות מאחרות, ראויות לציון.

קשה לכתוב ספר על נושא קרוב כל כך לחייך ולעבודתך בלי לבקש מפעם לפעם דעה של אדם מבחוץ. בכתיבת הספר הסתמכתי על הידע, על החוכמה ועל הניסיון של כמה עמיתים קרובים וחברים. הביטחון שלהם בעובדה שראוי לחלוק עם אחרים את סיפוריה של פינלנד היה מקור חשוב של תמיכה. אבל אין זו חוכמה גדולה להקשיב רק לאלה שתומכים בך. ברגעים כאלה אני נזכר בדבריה של סבתי: אם כולם חושבים באותה צורה, אף אחד לא ממש חושב. במובן זה אני מודה במיוחד לאנשים שהעזו שלא להסכים אתי או שהביעו ספק, אבל תמיד עשו זאת בבהירות ובכבוד.

תודה מיוחדת לארקי אהו, ליזה בלזברג, דיוויד ברלינר, ז'אן קלוד קוטור, לינדה דרלינג-המונד, קארי פולר, סלבקו גאבר, קאוקו המלאינן, אנדי הרגריבס, טום האץ', ירקו האוטמקי, הנה היימן, הנרי הייקינן, אולי-פקה היינונן, מרטי הלסטרומ, ספטן היימן, פטר ג'ונסון, בן לוי, הנרי לוי, סטפן מורגטרויד, סרה מורטג, הנלה ניאמי, דיוויד אולדרויד, לידה פיטרס, קארי פיטקנן, וירה סלונן, לאורה סרוואג, רוברט שוורץ, דניס שירלי ו-ויין ויאנקה. אני רוצה להודות לסם אברמס על הביקורתיות החברית שלו ועל הסיוע בעריכת הספר.

קיבלתי השראה עצומה לכתיבה מעשרות אלפי אנשים ברחבי העולם שפגשתי במאות כנסים, סמינרים ורבי-שיח. הם לימדו אותי להבין ולהעריך לעומק את מורכבותם של שינויים במערכות חינוך. זו הסיבה שאני צנוע יותר בנוגע לשאלה מדוע מדינות מסוימות מצליחות יותר מאחרות בחינוך תושביהן. קל להתעלם מהבדלים הקשריים ולהסביר בצורה פשטנית מדוע התלמידים הפינים מקבלים ציונים גבוהים יותר

מרוב בני גילם במבחנים בינלאומיים. שאלות, דיונים וניתוחים ביקורתיים מילאו אפוא תפקיד חשוב ביותר בניסיוני לספר את סיפור ההתפתחות של פינלנד בתחום החינוך.

הסטודנטים מחוץ לארץ שלימדתי באוניברסיטת הלסינקי סיפקו לי השראה כשבחנו יחד את סודותיה של מערכת החינוך הפינית מנקודות מבט שהיו לעתים שונות מאוד מן החוויות ומהציפיות של הסטודנטים הפינים. אני אסיר תודה לכל הקהלים ולסטודנטים שלי. כתיבת הספר הזה הייתה בזכותם מסע מרתק ותהליך של צמיחה אישית.

ספר זה מתבסס על גרסאות קודמות של מחקרים שלי ועל תאוריות וטיעונים המפורטים בפרק המקורות. קוראים ועורכים של כתבי עת ואסופות שפרסמתי בהם עבודות קודמות הושיטו לי עזרה רבת-משמעות בליטוש הטיעון שלי ובניסיון לספר בבהירות את סיפורה של פינלנד. אני אסיר תודה לעד לפטרה על תמיכתה המתמשכת ועל יכולתה להאיר לי את הדרך בחוכמה ברגעים קשים.

פאסי סאלברג

Pasi Sahlberg



## תוכן העניינים

11	הקדמה/אנדי הרגריבס.....
19	מבוא: כן, אנחנו יכולים (ללמוד זה מזה) .....
20	חשיפה לצפון .....
23	הדוגמה הפינית .....
28	ללמוד זה מזה .....
33	מבנה הספר .....
37	<b>פרק 1: החלום הפיני: שוויון הזדמנויות בחינוך .....</b>
38	פינלנד אחרי מלחמת העולם השנייה .....
42	לקראת חינוך בסיסי חובק-כול.....
48	לידתו של בית הספר החדש .....
52	הרחבת החטיבה העליונה.....
56	שיפור ההישגים החינוכיים .....
62	עידן של שינויים חינוכיים.....
70	מערכת החינוך הפינית ב-2011 .....
75	<b>פרק 2: הפרדוקס הפיני: פחות זה יותר.....</b>
76	מפריפריה למרכז העניינים.....
77	רמת ההשכלה בקרב האוכלוסייה הבוגרת.....
79	שוויון והוגנות בתוצאות ולא רק בהזדמנויות.....
85	איכות הלמידה.....
95	עלויות החינוך ומקורות מימון .....
100	פרדוקסים בחינוך הפיני .....
113	<b>פרק 3: היתרון הפיני: המורים.....</b>
113	תרבות ההוראה .....
117	בחירה בהוראה .....
123	הכשרת מורים אקדמית.....
131	מורים כחוקרים .....
134	פיתוח מקצועי.....

137	.....	זמן לרפלקציה פדגוגית
143	.....	מנהיגים הם מורים
144	.....	מורים טובים, בתי ספר מצוינים
149	.....	<b>פרק 4: הדרך הפינית: מדינת רווחה תחרותית</b>
150	.....	כוחה של הגלובליזציה
153	.....	תנועת הרפורמה העולמית בחינוך
163	.....	כלכלה מבוססת-ידע
171	.....	רווחה, שוויון ותחרותיות
177	.....	שני אייקונים פיניים: נוקיה ו"פרוסקולר"
183	.....	ביקורת על החלום הפיני
187	.....	<b>פרק 5: האם העתיד הוא פיני?</b>
188	.....	מצוינות הנובעת מבחירה בדרך שונה
191	.....	רפורמה חינוכית מוצלחת
197	.....	האם ידע על שינוי ניתן להעברה?
202	.....	עתיד החינוך הפיני
217	.....	דברים שלמדתי בפינלנד/ נמרוד אלוני
223	.....	מקורות

## הקדמה

### אנדי הרגריבס

בשנות השישים של המאה ה-20, עקב שיגור הלוויין הרוסי ספוטניק, החלה ארצות הברית במרוץ מסיבי לפיתוח חדשנות מדעית ומתמטית בבתי הספר. כמה עשרות שנים מאוחר יותר, בשנות השמונים והתשעים, עוררה הפריחה הכלכלית ביפן וב"הנמרים האסיאתיים" האחרים קריאות להעתיק את השיטות החינוכיות של יפן: להחמיר את הדרישות בבית הספר, להגדיל את כוחם של המבחנים הסטנדרטיים ולהעלות את מספר שעות הלימוד השנתיות. בעשור האחרון, כלכלתן הצומחת של הודו וסין דרבנה ועדות שונות בארצות הברית ויוזמות למיניהן לתמוך בהוראת מיומנויות המאה ה-21, להחמיר את דרישות תכנית הלימודים, להחיל סטנדרטים ארציים אחידים, להעלות עוד את כמות המבחנים, להגביר את התחרות בין מורים ובין בתי ספר שונים ולהטיל עבודה קשה יותר על כולם.

על אף כל זאת חלה במהלך 25 השנים האחרונות ירידה מתמדת בביצועיהם של מורים ושל בתי ספר בארצות הברית בהשוואה לאמות מידה בינלאומיות. אולם למרות הירידה הזו, במשך יותר משני עשורים של רפורמה חינוכית, ארצות הברית כמו אומות אנגלו-אמריקניות רבות אחרות מממשת את הגדרתו של אלברט איינשטיין לאי-שפיות: הן עושות אותו דבר פעם אחר פעם אבל מצפות לתוצאות שונות. כל אותן שיטות רפורמה שנחלו כישלון חרוץ במהלך יותר משני עשורים באומות אנגלו-אמריקניות רבות - כוח, לחץ, התערבות מלמעלה, שווקים, תחרותיות, סטנדרטיזציה, מבחנים, מסלולים מהירים וקלים יותר להכשרת מורים, סגירת בתי ספר כושלים, פיטורי מורים ומנהלים לא יעילים והתחלות חדשות עם מורים צעירים ועם בתי ספר שרק הוקמו - מקבלות צורה חדשה ונאכפות ביתר שאת וביתר נחישות.

## מרוץ חסר תוחלת לצמרת

המבקרים כבר תוקפים במרץ. מייקל פולן, היועץ הבינלאומי לענייני שינוי בחינוך, צופה שהתכנית "המרוץ לצמרת" (Race to the Top) של הנשיא אובמה תסתכם בכישלון. תכנית זו חרתה על דגלה לשפר את מצב 5,000 בתי הספר הכושלים ביותר של אמריקה, להסיר את המגבלות על הקמת בתי ספר בזיכיון (charter schools) וליישם צעדים כגון הטבות שכר לפי ביצועים כדי להעלות את איכות המורים (Fullan, 2010). לטענת פולן, התכנית מתעלמת כמעט לחלוטין מפיתוח יכולתם של מנהלי בתי ספר ושל מורים להשתפר יחד או להשתפר כמערכת. עוד הוא טוען, שהתכנית מבוססת על תאוריה שהופרכה, שלפיה אפשר לשפר את איכות המורים באמצעות מערכת תגמולים תחרותיים ("מקל וגזר"), וכן על מודל ניהול לקוי ביותר, שלפיו כל מנהל אחראי לניהול היחידה שלו, יש לו מחויבות לשקיפות התוצאות, והוא מתחרה עם עמיתיו. מצב כזה יוצר שלטון היררכי שאין בו תקשורת, אין שיתוף פעולה בין הגורמים השונים, ולאנשי המקצוע אין יכולת או תמריצים לעזור זה לזה.

גם דיאן רביץ, סגנית שר החינוך לשעבר, יוצאת חוצץ נגד "תכנית החינוך האימה" של ברק אובמה, הגרועה בעיניה עוד יותר מקודמתה המושמצת "שום ילד לא נשאר מאחור" (No Child Left Behind) (Ravitch, 2010a). התכנית מקדמת בתי ספר פרטיים-מוכרים (voucher schools), אף שהנתונים מראים שהישגיהם אינם עולים על אלה של בתי הספר הציבוריים, ושהם פשוט "בוררים את התלמידים הטובים ביותר בקהילות עניות" ומניחים לאחרים לדשדש (Ravitch, 2010a). בינתיים שכר המורים מבוסס על ביצועים, והתגמולים תלויים בתוצאותיהם של מבחנים מפוקפקים שאמינותם מוטלת בספק. שיטת שכר זו "מוטטת את עבודת הצוות" בין אנשי מקצוע שהיו אמורים "לחלוק את הידע שלהם". הרפורמה, היא מסכמת, "קטנונית, מחפשת שעיר לעזאזל, ואדישה מאוד לבעיות האמיתיות שמורים צריכים להתמודד אתן".

פרופ' יונג צ'או, המומחה האמריקני הבולט ביותר לרפורמות בחינוך בסין ובדרום מזרח אסיה, מציין שסין, המתחרה הכלכלית העיקרית של ארצות הברית, מבזרת את תכנית הלימודים שלה, מגוונת את ההערכה ומעודדת אוטונומיה מקומית וחדשנות. בעוד סין מבזרת וסינגפור מעודדת אקלים יצירתי המאופיין בעיקרון של "למדו פחות, למדו יותר",

מסכם צ'או, החינוך האמריקני "נע בעקשנות לכיוון אוטוריטרי, ומניח לממשל להכתוב מה תלמידים צריכים ללמוד, איך הם צריכים ללמוד ומה בתי הספר צריכים ללמד" (Zhao, 2009, p. 40).

תרבויות וחברות אנגלו-אמריקניות רבות מדי פיתחו ברפורמה החינוכית, כמו בתרבות, בפוליטיקה ובעסקים, אובססיה הרסנית לכל מה שגדול יותר, קשה יותר, מסובך יותר, מהיר יותר וחזק יותר. תוצאות חוסר הסבלנות, חטא היוהרה, השחצנות ותאוות הבצע, המאפיינים את העסקים מהסוג הגרוע ביותר, הן חברות המקריבות את ביטחון הצרכנים לטובת ערך קצר-מועד לבעלי המניות. תוצאות נוספות הן אלה: עסקים שממיימים חורבן סביבתי כדי להגדיל רווחים; קריסות פיננסיות הנובעות מרמות אסטרונומיות של חוב בלתי ניתן לתשלום; יועצים המייצרים שיבוש שרירותי על ידי קביעת יעדי גידול לא מציאותיים; ומכסות שרירותיות לפיטורי עובדים. המקבילה החינוכית בתחום העסקים לשינויים שלא יביאו לתוצאות חיוביות לאורך זמן, היא פיטורים, קיבעון מחשבתי וחוסר אמון בין-אישי. שיטות אלה מובילות לרפורמה בית-ספרית "על סטראוידים": מופרזת ומנופחת בצורה מלאכותית.

אפילו בעסקים לא יניבו אסטרטגיות המהפך והשיפור "הגדולות מהחיים" האלה שיפור לאורך זמן. אפשר לפרק חברות, למכור נכסים ולפטור עובדים בלי לתת דין וחשבון לאיש. בדרך זו אפשר אולי להגדיל את תשואת בעלי המניות לטווח קצר, אולם רוב האסטרטגיות האלה אינן שורדות בטווח הארוך, וחברות רבות שעברו מהפך נופלות קורבן בסופו של דבר להתנהגות הפזיזה של מנהליהן. ואכן המומחה לניהול מנפרד קטס דה וריס טוען שרבים מהיועצים לשיפור עסקי אינם אלא נרקיסיסטים מופרעים, סוציופתים וחולי שליטה (Kets De Vries, 2006).

### **הדרך השלישית והדרך הרביעית**

בכמה הקשרים אנגלו-אמריקניים אפשר לראות שכמה מן ההיבטים הבעייתיים ביותר של תנועת הרפורמה המופרזת והמנופחת שניתן לכנותה רפורמה "על סטראוידים", הומרו בחלופות תובעניות פחות ומענישות פחות על אי-הצלחה. עם זאת המטרות והיעדים הפוליטיים שנועדו לשפר את יסודות האוריינות, המתמטיקה והמדע על ידי ביסוס הלימוד על מבחנים, עדיין נכפים בנוקשות עיקשת. מה שבולם במקצת

מגמה זו הוא שיח מגוון יותר על שיפור ההוראה שהתפתח בתקופה האחרונה, וכן רמות גבוהות יותר של תמיכה מקצועית במורים: חומרי ההוראה משופרים, מקורות רבים יותר לתמיכה מקצועית ולחומרים והכשרה טובה יותר של המורים.

לפני כעשור קידמו אנגליה, ולאחרונה גם אוסטרליה ואונטריו שבקנדה (בדרך שונה למדי), דגם שממוקם בין האוטונומיה המקצועית המוחלטת של שנות השבעים של המאה ה-20 לבין הרפורמות שאפיינו את אנגליה בשנות התשעים המוקדמות ומאוחר יותר מקומות אחרים והתאפיינו בסטנדרטיזציה, בקטנוניות, בקמצנות ובכלכלת שוק.

"הדרך השלישית" לשינוי חינוכי שבאה לידי ביטוי באותו דגם, מציעה מהלך כפול בתגובה לניסיונות הרפורמה הבוטים: דגש ברור על המטרה הערכית של החינוך ומחויבות לבניית יכולת. בהשוואה לעקרונות המקבילים ברפורמה של שנות התשעים, שהכניעו את מקצוע ההוראה באמצעות כפייה ואילוצים, מרכיבים אלה נשמעו סבירים מבחינה מקצועית ומעוררי השראה, אולם בפועל היו בעייתיים מאוד. ראשית, מתברר שהמטרה הערכית שרפורמות "הדרך השלישית" מקדמות בהצלחה היא העיקרון הזה: **העלו את הרף וצמצמו את הפער**. עיקרון זה נועד לשפר ציונים במבחני הישגים באוריינות ובמתמטיקה (הקשורים ליעדי הישגים ארציים כפויים), ואינו תלוי תרבות, מדינה או הקשר. בין שמדובר באונטריו, באוסטרליה, בברמודה או במנצ'סטר שבאנגליה, היעד או המטרה הערכית כמעט זהים. מדינות ותרבויות נבדלות זו מזו יותר או פחות, אך השקופיות במצגות של היועצים דומות להפליא. אם כן ב"דרך השלישית" בני אדם אינם מגדירים או מפתחים מטרות ערכיות או חזון משותף משלהם, ואין להם בעלות עליהם. את המטרות והחזון הם **שואלים** מאנשים אחרים.

שנית, אף על פי ש"הדרך השלישית" מחויבת במידה מרשימה למהלך של בניית יכולת, הפירוש שלה למונח זה הסיט לא פעם את תשומת הלב מן המטרות הנאצלות ששימשו לה עוגן. בניית יכולת היא רעיון שנולד לראשונה בהקשר של מדינות מתפתחות. היא נשענת על העיקרון שיש לעזור לקהילה לעזור לעצמה, בדומה לרעיון ולאסטרטגיה של התארגנות קהילתית. מדובר בתפיסה הומניסטית מעצימה, המכוונת לעזור לבני אדם לממש את המטרה שחרתו על דגלם, אולם במדיניות

"הדרך השלישית" הפך לא פעם עיקרון זה לדבר אחר לחלוטין: להכשיר אנשים באסטרטגיות מוכתבות מראש, כדי שיעמדו ביעדים ובמטרות של אחריותיות שהתוו אחרים. אם כן, בניית יכולת על פי "הדרך השלישית" עוסקת בהכשרה למימוש מדיניות. לעומתה בניית יכולת על פי "הדרך הרביעית" עוסקת יותר בצמיחה ובפיתוח עצמי. דרך זו היא דרך של השראה, של חדשנות ושל אחריות קולקטיבית, כפי שהתויתי עם דניס שירלי בעבודתנו המשותפת באזורים שהפגינו ביצועים גבוהים כגון פינלנד ואלברטה שבקנדה (Hargreaves & Shirley, 2009). לסיכום ובקצרה אומר כי ב"דרך השלישית" שואלים עקרונות מדיניות מאחרים ומממשים אותם, ואילו "הדרך הרביעית" נוגעת לבעלות משותפת על מטרותיה הבווערות של הקהילה ולפיתוח משותף שלהן.

### **גישת אורות הצפון**

אל תוך קלחת הרפורמות מגיעה דוגמה להצלחה חינוכית ממקור בלתי צפוי - פינלנד. מדינה נורדית קטנה זו, המונה בקושי 5.5 מיליון בני אדם מציגה ברציפות ביצועים מעולים במבחני הישגים בינלאומיים. היא מצליחה לשמור על פערים קטנים בין התלמידים בהישגיהם - הפערים הקטנים בעולם - ולהגיע לדירוגים גבוהים גם בתחרותיות כלכלית, בשקיפות תאגידית וברווחה ואיכות חיים באופן כללי. מדינה זו סוללת נתיב שונה למימוש יעדים חינוכיים וכלכליים מנתיבה של קבוצת האומות האנגלו-אמריקניות.

מדינה סקנדינבית זו עוררה סקרנות ופליאה בקרב מחנכים וקובעי מדיניות ברחבי העולם, ורבים מהם הגיעו אליה כדי לנסות לעמוד על סודות הצלחתה. נפלה בחלקי הזכות להצטרף לאחת המשלחות. בשנת 2007 נקרתה בדרכי ההזדמנות הנדירה לקחת לפינלנד קבוצה קטנה מהארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי (OECD), כדי לבדוק את הקשר בין הישגי המדינה לבין האסטרטגיות שלה לשיפור בית-ספרי ולפיתוח מנהיגות (Hargreaves, Halasz, & Pont, 2008).

בניגוד לפרשנים רבים אחרים שניתחו את הניסיון הפיני, לא הסתמכנו רק על מקורות משניים או על כמה ראיונות עם בכירים בממשל או על הספרות המחקרית הזמינה בתחום החינוך. ריאיינו

תלמידים, מורים ומנהלי מחוזות, מומחי מחקר באוניברסיטאות ואישים במשרד החינוך עד לדרגות הבכירות ביותר - והתבוננו בעבודתם. קראנו חומר על ההיסטוריה של פינלנד ועל התהוותה כחברה וגם על החברה העסקית הדינמית המובילה שלה - נוקיה. רצינו להבין את המדינה ואת ההיסטוריה שלה וגם את בתי הספר, ולזהות את הגורמים המסבירים את המהפך הכלכלי והחינוכי הדרמטי שהתרחש בה אחרי נפילת חומת ברלין וקריסת השווקים הסובייטיים המוגנים של פינלנד ב-1990. במהלך המחקר המקיף הזה התברר לנו עד מהרה שהסמכות המובילה בתחום הרפורמה החינוכית הייחודית של פינלנד הייתה ועודנה פאסי סאלברג. פאסי סאלברג גדל במשפחה של מחנכים. הוא לימד במערכת החינוך הפינית ולאחר מכן באוניברסיטה, ומשם עבר למשרד החינוך לפקח על הפיתוח המקצועי של המורים. בדומה לחוקרים ולמבקרים הטובים ביותר, סאלברג מגיע גם מתוך המערכת וגם מחוצה לה ועומד היום בראש אחד הארגונים המובילים בתחום החדשנות. הוא איש מערכת הזוכה לאמון ולהערכה, והוא בקי בכל ההיבטים ובכל המנגנונים החינוכיים והחברתיים של פינלנד, שלמבקרים מבחוץ נראים לא פעם מסתוריים. לאחר שעזב את פינלנד כדי לשמש בתפקיד חשוב בבנק העולמי, פיתח סאלברג בתוך זמן קצר יכולת להבין, לפרש ולספק סיוע מערכתית למדינות במזרח אירופה, במרכז אסיה, בצפון אפריקה ובמזרח התיכון. נוסף על מגוון מאמרי מפתח אקדמיים על פינלנד, הוא גם כתב את הדוח המקיף על פינלנד עבור הבנק העולמי.

העובדה שסאלברג מגיע מתוך המערכת חשובה מאוד. הוא אינו מתעניין ברפורמה חינוכית מערכתית רק במובן האינטלקטואלי. יש לו קשר ומחויבות עמוקים לתלמידים, למורים ולקהילות שאותן הרפורמות ישרתו בסופו של דבר. אחת התכונות המייחדות אותו היא שבכל מדינה שהוא מגיע אליה כדי לתת ייעוץ והערכה מערכתיים, הוא קודם כול מבקש ללמד שיעור מתמטיקה ולשוחח עם תלמידים בבית ספר תיכון רגיל.

פאסי סאלברג עזר לקבוצה שלנו ב-OECD להבין, כפי שהוא יעזור גם לקוראי ספר זה להבין, מה הופך את הרפורמה של פינלנד להצלחה מובהקת, ומדוע קבוצת האומות האנגלו-אמריקניות אינן ממהרות להשתמש בה כדוגמה לשינוי חינוכי. בספרו הוא מראה את דרכי פעולתה של פינלנד:



- פינלנד פיתחה חזון משלה לשינוי חינוכי וחברתי על ידי הכללה ועל ידי חשיבה יצירתית, במקום לשאול חזון מתוקנן שפותח במקום אחר.
- פינלנד מסתמכת על מורים מצוינים, בעלי תואר שני וכישורים אקדמיים מעולים, שעברו הכשרה מקיפה. מורים אלה נמשכים למקצוע משום הייעוד החברתי המלהיב שבו ובשל האוטונומיה הכרוכה בו והתמיכה שהם זוכים לה. כל זאת בניגוד לאסטרטגיות במדינות כגון אנגליה וארצות הברית, המתאפיינות בכניסה מהירה של מורים למקצוע לאחר הכשרה מקוצרת ובחילופים תכופים של מורים.
- פינלנד תומכת באסטרטגיה הנובעת מתפיסה רחבה של החינוך המיוחד. לפי אסטרטגיה זו, כמעט חצי מהתלמידים במדינה יקבלו חינוך מיוחד מסוג כלשהו בטרם יסיימו תשע שנות לימוד. זאת בניגוד לחינוך המיוחד הנהוג בארצות אנגלו-אמריקניות, שלפיו יש צורך בזיהוי רשמי של תלמידים, בהשמה ובתיג.
- פינלנד פיתחה את יכולתם של המורים להיות אחראים במשותף לפיתוח תכנית לימודים והערכות מאבחנות, במקום ללמד תכנית לימודים מוכתבת ולהתכונן למבחנים סטנדרטיים שפיתחה הממשלה.
- פינלנד קישרה בין הרפורמה החינוכית לבין פיתוח יצירתי של תחרותיות כלכלית, וכן פעלה למען פיתוח לכידות חברתית והכלה רב-תרבותית ולמען גיבוש קהילה משותפת בתוך החברה הכללית.

פאסי סאלברג מפציר בנו שלא לאמץ את עקרונות הרפורמה החינוכית שמנסים לקדם מנהיגים אנגלו-אמריקנים ויועציהם לענייני חינוך (Global Educational Reform Movement או GERM), כפי שהוא מכנה אותם). הוא מראה שהם מתייחסים בביטול ללקחים מן הרפורמה החינוכית בפינלנד משום שלקחים אלה אינם עולים בקנה אחד עם האידאולוגיה שלהם. אומות הדבקות במחויבותן לרמה גבוהה של אי-שוויון כלכלי, אינן מגיבות אלא לחוסר סבלנות מצד הציבור, לאיומים, לשיח תוקפני ולדרישות להצגת הישגים מידיים. סאלברג מראה איך המדינות המבטלות את הדגם של פינלנד משום גודלה הצנוע ומסיבה זו מעדיפות את הדגמים שלהן, מתעלמות מן העובדה שאוכלוסייה

של 5.5 מיליון תושבים קרובה למוצע של רוב המדינות בארצות הברית, שבהן נקבעות ברמת המדינה רוב ההחלטות בתחום מדיניות החינוך. כנגד הטענה שפינלנד שונה מדי מאמריקה, מאנגליה או מקנדה, ולכן מדינות אלה אינן יכולות ללמוד מן הנעשה בה (טענה מוזרה לאור ההשוואות עם הודו, סין ויפן), מצביע סאלברג על שינוי הזהות ועל שינוי הכיוון הדרמטיים שהאומה הפינית עברה, וטוען שמדינות אחרות יכולות וחיובות לנקוט מהלך דומה.

ברפורמות החינוכיות האנגלו-אמריקניות יש שאלות לא פתורות, שאסטרטגיות הניפוח ה"סטרואידי" והמרוץ חסר-התוחלת לצמרת לעולם לא יצליחו לענות עליהן. העבודה של סאלברג יכולה לתת עליהן מענה מעמיק, לא רק משום שהוא המומחה המקומי האמין ביותר לרפורמות המוצלחות שבוצעו במדינה שלו, אלא גם משום שפיתח נקודת מבט בינלאומית על רפורמות חינוכיות בכלל. סאלברג הוא בעל השכלה בקנה מידה עולמי ומומחה לשעבר מטעם הבנק העולמי למדינות רבות ולמערכות החינוך שלהן, ועל כן יש לו גם יתרון של משקיף מבחוץ. נקודת מבט זו מאפשרת לו להציג לאחרים בדרך רעננה את מה שכיום כבר הפך לשגרה בפינלנד.

אחת הדרכים לשיפור אצל מורים היא ללמוד ממורים אחרים, וגם בתי ספר משתפרים כשהם לומדים מבתי ספר אחרים. לעומת זאת הבידוד הוא אויבו של כל שיפור. הקדשנו עשרות שנים לניפוץ בידודם של המורים בתוך בתי הספר ובין בתי הספר שלנו. כעת הגיע הזמן לפרק את אידאולוגיית הבדלנות בארצות הברית ובמדינות אנגלו-אמריקניות אחרות, אם ברצוננו לחולל רפורמות שבאמת יעוררו אצל המורים השראה לשפר את למידתם של כל התלמידים ובעיקר של המתקשים ביותר. בחתירה למימוש יעד חיוני זה, אין ספק שפאסי סאלברג הוא אחד המורים הטובים ביותר.

אנדי הרגריבס

Andy Hargreaves