אינה פוקס

שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך

מכללת גורדון לחינוך חיפה
- הספריה -
מחלקת הרכש
רחי טשרניחובסקי 73, חיפה 35705
טלפקס: 04-8312833

משרד החינוך והתרבות
מרכז חינוך מחוזי
ס פ ר י ה
מס' מערכת 27783-100
מס' מיון LB2965
.I8F8
1995
c.10

צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ
"גומא" - ספרי מדע ומחקר

פרק א: מאפיינים של תהליכי שינוי

חידוש ושינוי הם מושגים רווחים בקהילייה החינוכית בארץ, כמו בארצות רבות בעולם. כל מוסד חינוכי המכבד את עצמו מרגיש צורך להצביע על חידושים ושיפורים בין כתליו. השאיפה להתאים לעידן שנות האלפיים היא מרוח הזמן, "שינוי" הוא כרטיס ביקור המעיד על קדמה, ומוסד חינוכי שאינו מחדש דברים בתחומו נחשב לקופא על שמריו. אך כאשר מקשיבים להצהרות ולכוונות של מוסדות חינוך, נדמה שאמנם יש בהם מודעות רבה לצורך בהכנסת חידושים ושיפורים, אך למושגים הקשורים בכך יש משמעויות שונות ואף ביטויים אופרטיביים שונים. לכן חשוב לברר מהי המשמעות שמייחסים אנשי חינוך למושגי השינוי והחידוש.

מושגי יסוד

מנהלות שנשאלו במסגרת מחקר בתחילת שנות ה־90 מהו שינוי במערכת חינוך, השתמשו בלא אבחנה במונחים יזמה, פרויקט, חידוש ושינוי (פוקס והרץ־לזרוביץ, 1992). שינוי הוגדר כ"מערך אלמנטים של הכנסת דבר חדש לבית הספר"; "כיוון אחר במחשבה"; "תהליך שיש בו מעבר מדרך התנהגות, למידה, ערך, נורמה ועוד לדרך אחרת"; "מעבר מנקודה א' לנקודה ב', מעבר ממצב למצב". בחידוש הן ראו בין השאר "תהליך של שינוי שיש בו החדרה של חידוש והוצאת הישן". יזמה הוגדרה כ"הרגשה פנימית של רצון ליצור משהו אחר" ו"רצון ויכולת לעשות חידוש" ועוד, ופרויקט נתפס כ"תכנית מגובשת ומתוכננת של פעילות לימודית בבית הספר", "עיבוד נושאים", "מפעל ערכי לימודי... שיש בו מאפיינים של מטרה, תכנון, ארגון, ביצוע והסקת מסקנות".

המנהלות ראו אפוא בשינוי תהליך מתמשך, האורך בדרך כלל כמה שנים, ולא אירוע חד פעמי. נראה ש"שינוי" אפיין בעת המחקר מוסד חינוכי שנמצא בעיצומו או בסופו של תהליך, שבו יזמות, פרויקטים וחידושים מובחנים ומאורגנים, והופכים את המצב והתנאים בבית הספר לשונים משהיו. במוסדות אלה רווחו ההכרה וההבנה, שנחוץ פרק זמן מסוים לשם הצלחת השינוי, ושכאשר השינוי מתמסד ונקבע בבית הספר, הוא הופך לחלק מהמציאות הבית ספרית ומפסיק להיות "שינוי". מובן, שתהליכי השינוי למיניהם נועדו להביא בסופו של דבר ל"שינויים" בבית הספר.

המושגים יזמה ופרויקט שיקפו אצלן חידושים חד פעמיים וזמניים, שאין ציפייה שייטמעו במוסד ויהפכו לחלק ממנו. בהגדרת "יזמה" ניכרת הדגשה על מרכיבים כהרגשה פנימית, רצון, יכולת ומוכנות, ואילו בהגדרת "פרויקט" הודגשו עבודת ההוראה, עיבוד נושאים וכדומה.

המושגים יזמה ופרויקט אפיינו בדרך כלל בתי ספר הנמצאים בראשית דרכם אשר השינויים בהם זמניים ומפוזרים, ואילו המושג חידוש הגדיר התחלה של כיוון ברור לשינוי ועיצוב מדיניות מוסדית.

נראה אפוא, שאינטואיטיבית, חשו הנחקרות בהבדלים שבין המושגים השונים, אולם מהגדרותיהן קשה להגיע להכללה. היטיב לסכם זאת שרן: "קיימים סוגים רבים ושונים של שינוי... וטרם התגבשה שיטת מיון בדוקה ולסיווגם" (שרן, 1990).

מה אומר מילון אבן שושן על מושגים אלה?

יזמה – התעוררות לפעולה חדשה, העזה וכושר ליצירת דברים חדשים
פרויקט – תכנון או תכנית מעובדת (של בניין או של מתקן), או נושא
חידוש – הפיכת ישן בחדש או החלפת ישן בחדש
שינוי – הפיכה למצב שונה או לתנאים אחרים, חילוף, תמורה, חמרה.

על פי הגדרות אלו, נוכל לארגן את ארבעת המושגים בזיקה לשלבי ההתרחשות של השינוי ועל פי רמתו ואיכותו: ליזמה הקשרים חד פעמיים, ובולט בה המרכיב של הכוונה; פרויקט מאפיין שלב התחלי של תכנון, שיש בו סממנים של מעין מבצע חד פעמי, שלעתים יש בו גם מן החדש. יזמות ופרויקטים חינוכיים מאפיינים מוסדות בשלבי בראשית של תהליכי שינוי. חידושים נמצא במוסד המבקש להכניס שינויים לתחומו, אך עדיין חסרה בו ההבחנה בין מיפוי מספר השינויים לבין הערכת איכותם.

להלן מובאים בקצרה מושגים, שהם הציר שעליו מושתתת העשייה החינוכית. בספר כולו, שנושאו תהליכי שינוי במוסדות חינוך הולכים ונבנים המושגים בהרחבה.

שינוי

החלפת דפוסי ההתנהגות הקבועים, הגלומים בעבודת האנשים במוסד החינוכי, בדפוסי התנהגות שונים וחדשים (Sarason, 1982).

סוכן שינוי

אדם שבא מחוץ למערכת (סוכן שינוי חיצוני) או מתוכה (סוכן שינוי פנימי), שקיבל באופן פורמלי את התפקיד להנחות את הצוות בתהליכי השינוי. סוכן שינוי חיצוני יכול לבוא מן האוניברסיטה, ממכון פרטי או כאדם פרטי, או להיות עובד משרד החינוך בכל תפקיד שהוא (שרן, 1990). סוכן שינוי פנימי יכול להיות המנהל או איש צוות.

מדיניות מוסדית

מושג קשור בהיבט האידיאולוגי והרעיוני במוסד החינוכי. מדיניות מוסדית היא כיווני הפעולה המוצהרים ליישום החידוש או השינוי, המשקפים את החזון

החינוכי, את השקפת העולם של המוסד, הנובעת מהעקרונות החינוכיים של כל הצוות, כקולקטיב. מדיניות זו היא ביטוי לגישה מערכתית לשינוי וליכולת לעבודת צוות, והיא מאפיינת מוסד ברמה גבוהה של מודעות לשינוי הרצוי. מדיניות מוסדית אינה נולדת ביום אחד; היא תוצאה של דיונים, בירורים והבהרות, פרי עבודה משותפת, ממושכת, שבמהלכה נשזרים החוטים המקשרים בין האני מאמין של כל יחיד והופכים למחות מגובשת אחת.

עבודת צוות

צורת עבודה המדגישה שיתוף פעולה בין אנשי הצוות במוסד לבין עצמם ובינם ובין המנהל וסוכני השינוי למיניהם. צורת עבודה זו מאופיינת בחלוקת תפקידים תוך שימוש במשאבים האנושיים של הצוות, ובו בזמן בתקשורת רב כיוונית ובפעולה משותפת בין בעלי התפקידים הללו. דרך פעולה זו חיונית לעבודתם של מנהלים ומורים במוסדות חינוך המקיימים תהליכי שיפור ושינוי, שכן היא מאפשרת לתת למורים אוטונומיה ומעבירה חלק מהאחריות המקצועית לכל אחד בצוות. עבודת צוות מוציאה את המורה מבדידותו ומקדמת את התפתחותו המקצועית.

התפתחות מקצועית

תהליך שעובר מורה החל מהכשרתו למקצוע וכניסתו לתפקיד ועד פרישתו. ההתפתחות המקצועית של המורה באה לידי ביטוי בגישתו החינוכית, ברמתו הקוגניטיבית ובידע המקצועי שלו, בכישורי ההוראה שלו, ברמת הביטחון האישי והמקצועי שלו, ביכולתו לתפקד בארגון שבו הוא עובד ובמידת הסיפוק שיש לו בעבודה.

מאפיינים של תהליך שינוי

תהליכי שינוי בארגון בדרך כלל אינם מלהיבים את האנשים המשתייכים לארגון, לפחות לא בראשית הדרך (אלן, 1992). עצם המחשבה על שינוי, אם הוא חל במשפחה, ואם בעבודה או בכל מסגרת אחרת, מעוררת תמיד תחושת פחד, במידה זו או אחרת. אמנם כל יחיד מייחס משמעות שונה לעצם השינוי המתהווה, למציאות הסובבת אותו ולתהליכים שהוא חווה, אולם מעבר לתפיסות הסובייקטיביות ניתן לזהות בכל תהליך שינוי – לא רק כזה שכפוי מבחוץ ומעורר התנגדות אלא גם שינוי הצומח מבפנים והנובע מרצון – מאפיינים אובייקטיביים משותפים. הם טבועים בתהליך השינוי עצמו, לא באופי השינוי, לא בתחום או בנושא, לא בסוכני השינוי ובמוביליו ולא באוכלוסייה הלוקחת בו חלק. הכרת המאפיינים הללו, תשעה במספר, הבנת השלכותיהם על התהליך ועל המשתתפים בו והיכולת לקבלם כחלק בלתי נמנע של תהליך זה עשויות להקל על מובילי השינוי ומשתתפיו לקבל את הבעיות

והקשיים שמזמן התהליך, להתבונן באירועים תוך הפרדה בין האני האישי לאני המקצועי וכך להעריך אותם הערכה אובייקטיבית, מבלי לייחס את הקשיים לגורמים סובייקטיביים ואולי לחוש רגשי אשמה. תשעת המאפיינים חולקו לשלוש קבוצות, והם מוצגים במסגרתן.

מאפיינים הקשורים בתהליך

מאפיין 1: תהליך שינוי הוא דינמי עם קביעות ומחזוריות

תהליך שינוי נע במעגלים – ובמהלכו ישנן תקופות של התלהבות, של עשייה נמרצת, של יצירתיות, יזמה ותנועה חזקה קדימה, אך יש וניכרים בו גלים של לחץ ותחושות של חנק, שהם מעין בלמים של התאוצה, ולעתים אף נראה שהדברים עומדים במקומם. על העוסקים בשינוי לדעת לקבל את אי הקביעות שבתהליך, את "מצבי הרוח" המתחלפים. יתר על כן, עליהם ללמוד לנצל את המעגל הדינמי והנמרץ, את תקופת ההתלהבות והיזמה לקידום ועשייה, אך באותה מידה עליהם להבין שיש להרפות בתקופות של לחץ וקושי. כאשר נדמה שדברים "לא זזים" אין להיבהל או לחשוב על כישלון, אלא לזכור כי גם זה חלק מהדינמיקה ולהפש אסטרטגיות ותמריצים שיחזירו את השותפים לתהליך ממעגל הקיבעון לזה של יזמה ועשייה.

מאפיין 2: תהליך שינוי מתחולל בשלושה תחומים – ההכרתי, הריגושי וההתנהגותי

בתהליך שינוי יש חשיבות רבה למה שאנשים חושבים, מרגישים ועושים ביחס לשינוי וחשובה גם הדרך שבה מותאמים הרעיונות והרגשות לסיטואציה. שום רעיון חדשני, ולו הטוב ביותר, לא יהיה בבחינת שינוי, אם לא יהיה לו מימוש. בשנות ה־70 הוצגו שתי גישות לתהליך. הגישה הרציונלית־אמפירית, הרואה תהליך שינוי כתהליך רצוני ומכוון ולפיכך מדגישה את החשיבה ואת חשיבותם של המידע התיאורטי והאמפירי כמכשירים העיקריים לשינוי; והגישה של אסטרטגיה של כוח וכפייה, המבוססת על תיאוריה של עיצוב התנהגות, על פיקוח חיצוני ועל שכר ועונש, הטוענת שעמדות ורגשות נקבעות בדיעבד בידי ההתנהגות (Chin & Benne, 1976). המאפיין המוצג כאן משקף גישה שלישית – גישה של חינוך מחדש, המבוססת על התנסותו האישית של הלומד, שמשולבים בה ידיעה, ושינוי אינטלקטואלי שהם בתחום ההכרה עם שינוי ערכים ועמדות שהם בתחום הריגושי, ועם מיומנויות הוראתיות ותברתיות, שהן בתחום ההתנהגותי (באב"ד, 1986).

הניסיון בתחום מוסדות החינוך בארץ מראה, שבתי ספר הנמצאים בראשית דרכם פועלים בדרך כלל על פי אחת משתי הגישות הראשונות, ולפיכך בולט אצלם השינוי אך ורק בחלק מהתחומים הללו. למשל, מוסד כלשהו עשוי להיות ברמה גבוהה של הכרה וידיעה של תחום השינוי, אך היישום עדיין חלש בו. במוסד אחר יש עשייה מרובה, מנסים שיטות, מפעילים תכניות לימודים חדשות ומארגנים את הלימודים מחדש, אך הבנת העניין והרציונל מועטים. לעומת זאת, מוסדות מתקדמים בתהליכי שינוי פועלים על פי הגישה השלישית. הם

מאופיינים ברמה גבוהה של עיצוב מדיניות מוסדית, ואצלם מתחולל השינוי באופן מאוזן בתחום הקוגניטיבי, ההכרתי והיישומי. על פי מאפיין זה, חשוב ליידע את האנשים, לעורר בהם את היחס החיובי לרעיון וגם להכשיר אותם ליישום ולתדרך אותם בשעת הביצוע.

לסיכום, המאפיין השני מדגיש, שאין די בהכרה ובהבנה מעמיקה של התחום או של הנושא שבו עוסק השינוי, ושגם אם הרצון, המוטיבציה, ההסכמה וההרגשה החיובית הם פן חשוב בדרך לעשייה, הרי אם לא עושים ומיישמים – אין שינוי.

מאפיין 3: תהליך שינוי הוא מורכב ורב ממדי

המורכבות של תהליך השינוי נוצרת מכך שיש בו שלושה ממדים – מקצועי, אנושי ופיסי – שכל אחד מהם הוא עולם ומלואו. הממד המקצועי כולל ידע מקצועי, אמונות בתחום החינוך, כישורים והתנהגויות של הוראה ולמידה, שימוש יעיל בחומרים ובמשאבים, יכולת ארגונית ונכונות להגמשה. הממד האנושי מתפרס על פני מערכת אנושית מסועפת, שמשולבים בה המנהל, אנשי המנהלה, המורים, התלמידים, אנשי השירות, הורים ואנשים מן הקהילה, נציגי ממסד ואחרים. בממד הפיסי נכללים מבני המוסד, המרחב שבו הוא ממוקם, סוג המשאבים שברשותו והיקפם.

מורכבות זו מעוררת חוסר ודאות בצד הארגוני של תהליך השינוי ועשויה לגרום בלבול, תחושת עמימות וחוסר אוריינטציה בקרב השותפים לתהליך (אלן, 1992). לכן, על מוליכי השינוי ליידע את כל הגורמים בכל הרמות על מה שעומד להתרחש, לתאר בפניהם כיצד ישפיע עליהם הדבר ומה מצפים מהם. יש לתקשר לאורך כל הדרך במישרין ובבהירות. הרב ממדיות של תהליך שינוי מחייבת להתייחס אליו כאל תהליך ארוך, הנמדד בטווח של שנים אחדות. יש לקבל בסבלנות את הדינמיקה האטית הזאת, לתת לדברים להתפתח באופן הדרגתי ומבוקר, להתאזר באורך רוח ולא לצפות לתוצאות מיידיות, כי בתהליכי שינוי אין קיצורי דרך.

מאפיינים הקשורים בפרט

מאפיין 4: שינוי מושג על־ידי יחידים

מאחר שהשקפותיהם של המעורבים בשינוי אינן אחידות והם לא תופסים באותו האופן את סביבתם ואת המצבים שבהם הם נתונים, שכן הם מסבירים אותם באמצעות התפיסות והצרכים שלהם, הרי גם תפיסת השינוי והתגובה עליו הן שונות. אחדים ייענו לצורך בשינוי בהתלהבות וברצון, ואחרים יגלו כלפיו התנגדות ומורת רוח; יהיו שיסתגלו מהר, ואילו לאחרים יידרש זמן רב יותר לקבל, ללמוד, להסתגל, להשלים עם השינוי. אחדים יראו בשינוי אתגר שיש בו צמיחה וישמחו להתמודד אתו, ואחרים יראו בו קושי שיש להיאבק עמו. ואולם, למרות שהשפעת השינוי על יחידים ועל תפקידם בתהליך שונה מאדם לאדם, היתה עד כה נטייה להתייחס לתהליך השינוי במונחים בלתי

אישיים. היום ברור, שככל שתהיה יותר ההתייחסות לצרכים האישיים של המשתתפים בתהליך וככל שדרכי ההתערבות של מובילי השינוי יהיו יותר מובחנות ומותאמות לקצב ההתקדמות ולסגנון האישי, כך יגברו הסיכויים ליישום מוצלח. ככל שהמוסד החינוכי יותר הטרוגני, כך יש לאפשר אינטרפרטציות ולאפשר ליישם סגנונות שונים, כמובן תוך נאמנות למודל השינוי ולרציונל שלו. אמנם בכל ניסיון לשינוי קולקטיבי יש חילוקי דעות, אבל מתברר שחוסר הסכמה, קונפליקט ועימות הם הבסיס לתהליך שינוי מוצלח. לכן אין להתעלם מקונפליקטים או להעלימם; אדרבה, חשוב לזהות אותם ולהתמודד אתם. ככל שהמוסד מתקדם יותר בתהליך השינוי, כך יתרחב הבסיס להסכמות. את השינויים אמנם מחוללים יחידים, אבל שינוי איכותי חייב להיות שינוי מערכתי.

מאפיין 5: תהליך שינוי הוא בלתי ברור וכואב

לכל אדם יש צורך לדעת בבירור מה מצופה ממנו, מהי האחריות שלו ומה המשמעות של תפקודו היעיל. הידיעה והבהירות תורמים לתחושת הביטחון שלו, ואילו שינוי הסטטוס קוו מעורר בו חרדות. לפתע האדם כבר אינו שולט במצב; עליו להינתק מהרגלי העבודה שהיה רגיל להם, ועצם ההצעה לשינוי נראית לו כביקורת על דרך עבודתו. יש לו הרגשה שאחרים שולטים בגורלו. האם אצליח? האם המנהל באמת רוצה שינוי? האם אוכל לעמוד במטלות? האם אקבל גיבוי? אלו הן מקצת השאלות המציקות למעורב בשינוי במצב זה. "זה כמו להיות בים הגדול, כמו ללכת לאיבוד" מתארים מורים את התחושה (Schon, 1971). ואכן, בתהליך שינוי שוררים אי ידיעה, חרדה ואמביוולנטיות, הנובעים מתחושה של אבדן שליטה אצל המשתתפים בו ומקשיי הסתגלות וחוסר אמונה ביכולת האישית. התחושות הקשות האלה מניבות התנגדות ותוקפנות, ביטויי כעס וחוסר שביעות רצון. "מורים בסך הכול פוחדים מן השינוי, הוא מערער להם מה שכבר מוכר ובטוח להם", אומרת מנהלת, "קיים קושי של הסתגלות לשינוי... קושי להשתחרר מהנורמות" (פוקס והרץ־לזרוביץ, 1991). משפטים אלה משקפים את המצב הרגשי של המורים המעורבים בתהליכי שינוי. קיים גם חשש שהשינוי יביא לעבודה נוספת לזמן ממושך, והדבר יוצר תחושות לחץ ועומס. למנהל ולמורים בעלי מודעות לתחושות הללו קל יותר לקבל תופעות כאלה ובעיקר את גלי ההתנגדות כחלק בלתי נמנע, אך בר חלוף, של התהליך. יש לעבור את השלבים והמצבים הבלתי נעימים הללו כדי להשיג את המטרות המצופות.

מאפיין זה בולט מאוד במוסדות חינוך הנמצאים בראשית דרכם או בשלבים הראשונים של עיצוב מדיניות. ככל שהמוסד מתקדם יותר, ככל שעובדיו צברו יותר כישורים חדשים, פיתחו את יכולתם המקצועית, רכשו ביטחון וגיבשו מדיניות ייחודית למוסד, כך הולך ונעלם הכאב האופייני לשלב זה.

מאפיין 6: בתהליך שינוי משתנה גם האדם

במרוצת תהליך השינוי מעשיר האדם את ידיעותיו, רוכש מושגים ועמדות, לומד מיומנויות חדשות וזונח ישנות ומוכרות. הוא מפעיל כישורים והתנהגויות שלא

השתמש בהם בעבר, צובר ידע מקצועי ומתפתח בדרך של התנסות וקבלת משוב. צמיחה מקצועית עשויה לעורר שאלות קיומיות, כמו אלו שינויים בעמדות, באמונות ובהתנהגויות דורש השינוי ממני או מתלמידי, מה מחירם של שינויים אלה, ואיך משפיע השינוי על עבודתי בכיתה ועל הישגי הלומדים. השאלות מבקשות בירור וליבון בין היחיד לבין עצמו ובין זולתו. חשוב מאוד שהאדם יכיר בערכן של המיומנויות החדשות שבהן הוא כבר שולט, וידע מהן אלו שהוא עדיין זקוק ללמוד; טוב שיהיה מודע לעמדותיו, לתפיסותיו ולרגשותיו ביחס לעצמו, שיוכל לראות עצמו כחלק מתהליך מתמשך של שינוי, לבוא במגע עם מה שקורה לו מבחינה רגשית ולזהות את הדרכים שבעזרתן הוא מתמודד. למנהל, למנחה או לסוכן השינוי כדאי להיות שותפים לבירורים הללו, ובאמצעות שיחות פתוחות, ניתוח מצבים ואירועים, מתן חיזוקים והענקת עידוד ותמיכה ליחיד ולצוות לעזור בפיתוח המודעות לנושא השינוי.

מאפיין 7: לתהליך שינוי יש השפעה ישירה או עקיפה על כל אחד ממשתתפיו

תהליך שינוי משפיע לא רק על מי שפועלים בתוך המוסד עצמו ומעורבים בו באופן ישיר, אלא על כל האוכלוסיות הקשורות בו. הצוות המנהלי, השרתים ועובדי הניקיון, ההורים ואנשי הקהילה ומוסדותיה יושפעו ממנו אף הם בדרך עקיפה או ישירה. לפיכך, הם צריכים להיות שותפים לו בכל שלביו, מן הרעיון והגדרת השינוי ומטרותיו, דרך התכנון והיישום ועד לשלב הסקת המסקנות הנובעות מהערכת תוצאות השינוי. מובן, שרמת השותפות והמעורבות שונה בכל אחת מהאוכלוסיות הללו בהתאם למידת ההשפעה שהשינוי עשוי לחולל בה. ככל שתפקידו של האדם יותר מרכזי בנשיאה בעול התהליך, כך צריכות להיות המעורבות והשותפות שלו ברמה גבוהה יותר. שותפות ומעורבות של כל המשתתפים בתהליך שינוי היא מאפיין בולט במוסד שמדיניות השינוי בו ברורה.

מאפיינים הקשורים למסלול התפתחות השינוי

מאפיין 8: מסלולי שינוי מתפתחים בדגמים שונים

לעתים קרובות נשמעות שאלות כמו, על פי איזה מודל עלינו לפעול, מנין עלינו להתחיל, מהו הצעד הראשון שיש לעשותו ואלו צעדים נוספים עלינו לנקוט. השאלות הן כלליות ומורכבות, ואין תשובה אחת שתתאים לכל מוסד, כי אין מודל אחד של שינוי – להיפך, בשדה ניתן לזהות מגוון מודלים, שאומצו על־ידי מוסדות שונים או שנוצרו בהם. גם נקודות המוצא לשינוי וגם הכניסות לתהליך שונות ממוסד למוסד ומאוכלוסייה לאוכלוסייה. המודלים שונים זה מזה ב"מה" וב"איך", כלומר במטרות השינוי ובתחומים השונים שבהם הוא מופעל במוסד, וכן בנקודות המוצא להפעלתו, בדרכי היישום והבקרה המופעלות בו. הם גם שונים זה מזה בהדגשים, המתבטאים בחשיבות שמייחס המוסד לתחומים

השונים הפועלים בו ובאופן שבו מתווספים האנרגיה והמאמץ בין ההיבטים השונים של תהליך השינוי. כל מוסד מאמץ לעצמו או מעצב את המודל הייחודי לו בהתאם למטרותיו, לצרכיו, לאוכלוסיות הלוקחות בו חלק, למשאביו האנושיים והאחרים, ועל פי נקודת הזינוק שבה הוא מתחיל.

מאפיין 9: מסלול התפתחות השינוי כולל ארבעה שלבים הקשורים זה בזה באופן רופף ובלתי ליניארי

מעבר למאפיינים הייחודיים לכל מודל להפעלת שינוי, ניתן לזהות במודלים ארבעה שלבים בסיסיים משותפים:

1. שלב ההתכוננות – זהו שלב ההתחלה, שחלקו חל עוד לפני הכניסה לתהליך השינוי וחלקו מהווה את שלב הפתיחה. בשלב זה יש השפעה רבה למקור שממנו נובעת היזמה לשינוי. המקור עשוי להיות פנימי, כמענה על צרכים אמיתיים או מתוך הבעת רצון של האנשים במוסד, או חיצוני – פרי החלטה יזומה על־ידי מקורות שמחוץ למוסד החינוכי, והוא נכפה על המוסד מלמעלה.

2. שלב היישום – שבו חלים הבהרה והסתגלות הדדית. הוא כולל התנסויות ופעילות רבה, כגון למידה, בירור, הבהרה והבנה של תוכני השינוי. בשלב זה מתאים עצמו המוסד לשינוי – והשינוי "מסתגל" למוסד.

3. שלב המשך היישום ומיסודו – המאופיין בהמשך תהליכי היישום, תוך העמקת ההבנה ושיפור הכישורים להפעלת השינוי, עד שהשינוי מתמסד, נטמע במוסד והופך בו לעניין של קבע.

4. שלב התוצאות – שבו מתקיימים תהליכי בדיקה והערכה של תוצאות השינוי, על כל תחומיהם ומרכיביהם. לאורם מוסקות המסקנות ומתקבלות ההחלטות להמשך פעולה. בפרק הבא יתוארו שלבים אלה בהרחבה.

תרשים 1



מאפיינים של תהליך שינוי

תשעת המאפיינים הם המסד לתפיסתנו את הדינמיקה של תהליכי שינוי במוסדות חינוך ואת תוצאותיהם, ומהם אף נובעת התייחסותנו להיבטים הפסיכולוגיים והמעשיים של התהליך, כפי שיתוארו בהמשך. הכרתם והבנתם עשויה להכין אתכם לתהליך השינוי ולחבהיר לכם את מקורם של הקשיים והמכשולים שיהיה עליכם להתמודד אתם בדרך. אם תהיו מוכנים לכך ותקבלו אותם בהבנה, תוכלו למצוא דרכים חלופיות להתמודדות מוצלחת. לעזרתכם מובא לוח 1, המציג כל מאפיין, מציין את הקשיים שהוא מעורר ומציע דרכים שונות להתמודד אתם.

לוח 1: מאפיינים, קשיים ודרכי התמודדות

המאפיין	הקשיים	דרכי התמודדות
תהליך שינוי הוא דינמי, ויש בו קביעות ומחזוריות	תקופות קיבעון, תסכול וחוסר עשייה המאופיינות בתחושות של לחץ וייאוש	* קבל את "התקופות הקשות" בסבלנות, בידיעה שהן יחלפו * אפשר למורים להוציא רגשות שליליים * עודד את המורים ותמוך בהם * זמן למורים יציאה להסתכלות במוסדות אחרים * קיים אירועים חברתיים של הצוות * תן לגיטימציה להאטה תוך הצבת יעדים להמשך * נצל את מצבי התנופה ודע להרפות בעת הצורך * עודד והמרץ את האנשים בזמן קיבעון
תהליך שינוי מתחולל בשלושה תחומים – ההכרתי, הריגושי וההתנהגותי	הדגשת יתר של תחום אחד לעומת אי טיפול בתחום אחר	* זמן למורים חומר עיוני ומצבי למידה בהם יחויבו את ידיעותיהם והבנתם בתחום, כמו הרצאות, דיונים וניתוח מצבים * אפשר שיחות במליאה, בקבוצות קטנות ושיחות שונות בין המורים שיאפשרו למורה להתמודד עם רגשותיו ולהבין את המקום בו הוא נמצא * ספק למורים עזרה להפעיל מצבים חדשים והתנהגויות חדשות במצבי הוראה־למידה
תהליך שינוי הוא מורכב ורב ממדי	ציפיות מופרזות להשגה מהירה של יעדים. חוסר יכולת לדחות סיפוקים הקשורים בתוצאות גלויות לעין	* היה סבלני * קבע יעדים "קטנים", לטווחי זמן קצרים * תן די זמן לתהליך * זכור, כי דרושות לפחות שלוש שנים להפעלת שינוי * אל תצפה לתוצאות מיידיות
תהליך שינוי מושג על־ידי יחידים	ציפייה מוטעית כי כולם מבינים, רוצים ויודעים כיצד להפעיל שינוי ומוכנים, בו זמנית ובאותו קצב, ליישמו	* התייחס למורים באופן אינדיווידואלי ולא כאל קבוצת מורים * הבחן בין המורים השונים ב: 1. רמת המוכנות שלהם להיכנס לתהליך 2. מידת ההבנה שלהם את השינוי 3. יכולתם לבצע שינוי * הפנה את ציפיותיך למורים השונים בהתאם לשלב ההתפתחות המקצועית שלהם ולכישוריהם השונים, * התאם את השינוי לקצב ההתקדמות ולסגנון השינוי
תהליך שינוי הוא תהליך בלתי ברור וכואב	איבוד ביטחון מקצועי, כעסים והתנהגויות של התנגדות	* הפרד בין האני האישי לבין האני המקצועי שלך וקבל בהבנה התנגדויות הנובעות מאיבוד ביטחון וחרדה * תן לגיטימציה לרגשות קשים וכואבים, הרגע, תמוך, עודד וחזק את המורים * נסה לשנות את גישתך מתפיסת השינוי כמכשול, לראייתו כאתגר * הפחת לחצים ועזור * היה סבלני * עבוד על ההצלחות * זכור, כי זה חלק בלתי נמנע אך חולף * זכור, כי כל תהליך כזה גורם לצמיחה אישית ומערכתית

המאפיין	הקשיים	דרכי התמודדות
בכל תהליך שינוי משתנה גם האדם	איבוד ביטחון אישי ומקצועי, בלבול	* הרבה בשיחות פתוחות, דיונים וניתוחים לצורך ברור והבהרה * תמוך ביחידים וצוותים ועודד אותם * עודד הבעת רגשות ומחשבות לפיתוח מודעות למצבים השונים בהם נמצא האדם
לתהליך שינוי יש השפעה ישירה או עקיפה על כל אחד ממשתתפיו		* שתף את כל הקשורים בתהליך, בהתאם לדרגת ההשפעה שתחול עליהם, בקבלת החלטות ביחס לשלבים השונים בתהליך * חלק תפקידים ובזר סמכויות
שינוי יכול לחול במגוון של דרכים	לא כל מודל מתאים לכל מוסד אוכלוסייה או מצב	* הערך את המצב במוסדך, על כל היבטיו * תכנן את יעדי ההמשך * הפעל שיקולי דעת בבחירת המודל המתאים
תהליך שינוי כולל ארבעה שלבים הקשורים זה בזה באופן רופף ובלתי ליניארי	לא ניתן לדלג על שלבים	* זהה את השלב בו נמצא המוסד ופעל בהתאם לנדרש * תכנן מראש את הפעילות במוסד בזיקה למאפייני השלבים השונים

סיכום

בראשית פרק זה תוארה המבוכה הקיימת בשדה ובספרות המקצועית באשר להגדרת המושג שינוי, והוגדרו מושגי המפתח המשמשים בספר. חלקו השני הביא תשעה מאפיינים של כל תהליך שינוי: שלושה הקשורים לתהליך השינוי, ארבעה המתייחסים ליחיד בתהליך ושניים הנוגעים למסלול השינוי. הוצג תרשים לסיכום המאפיינים, ואחריו הובא לוח ובו כל מאפיין והקשיים שהוא מעורר, לצד אסטרטגיות התמודדות