



ממדים מרכזיים בתהליכי שינוי בית ספרי וארגוני

תיאור מודל ארבעת הממדים להתבוננות עקבית על תהליכי שינוי



[מסמך מקוצר]

ד"ר יעל שטיימברג

מנהלת תחום מחקר והערכה, המכון לחינוך דמוקרטי, נובמבר 2016

מטרת המודל המוצג להלן הינה ליצור מסגרת עקבית להתבוננות אחר תהליכי שינוי בית ספרי וארגוני – הן ברמה תהליכית והן ברמה תוצאתית, הן תהליכים פנים ארגוניים והן חיצוניים (בבחינת רמת השפעה של השינוי).

המודל מציג ארבעה ממדים המאפיינים תהליך של שינוי בית ספרי וארגוני: ממד רעיוני, ממד ניהולי - ארגוני, ממד יחסים (אקלים) וממד למידה והתפתחות.

על מנת לבחון באופן עקבי את התקדמות השינוי באופן ובקצב הרצוי, יש להתבונן על התהליכים המתרחשים דרך ארבעת הממדים (ארבע פרספקטיבות). בפועל, הממדים הללו שזורים זה בזה; כולם גם יחד מהווים את התשתית לתהליך השינוי - הם כפיגומים מרכזיים היוצרים ביחד בסיס יציב להשגת המטרה, באשר היא. הבחנה בין הממדים הללו נעשית בעיקר לצורך תמיכה בתהליכי אבחון התקדמות השינוי.

המודל עשוי לשמש ככלי מיפוי וככלי עבודה עבור צוותי הניהול, וככלי מדידה להערכה מעצבת ומסכמת של התקדמות השינוי.

המודל נשען על מספר מקורות מידע – הספרות המקצועית המנתחת תהליכי שינוי, שיחות עם מנהלי בתי הספר שהובילו תהליכי שינוי לאורך שנים, יועצים ארגוניים מלווי שינוי ומנהלים בארגונים חברתיים שונים.

האתגר הגדול העומד בפנינו הוא יצירת כלי שמחד יאפשר התבוננות מושכלת על הטמעת השינוי, אך מאידך לא יוציא את "רוח" העשייה הייחודית של כל ארגון וארגון, ואף ינסה להבליט ייחודיות זו¹.

מטרת המודל, אם כן, הינה מתן מענה לצורך של מובילי ארגונים לבצע התבוננות עקבית אודות:

- ◆ אופן ההתפתחות של תהליך השינוי לאורך השנים
- ◆ תוצאות תהליך השינוי לאור יעדים מוגדרים (KPI key performance indicators)

1 אחד הרעיונות המרכזיים בפיתוח זה הוא שהדבר הקבוע הנותר במודל הוא הממדים, אך התכנים שלהם ביכולתם לקבל ביטוי שונה במערכות חינוך שונות ובתהליכים חינוכיים שונים.

על אף שמערכת החינוך מאמצת שינויים נקודתיים או רפורמות רחבות היקף לאורך השנים, נמצא שעל פי רוב השינויים מתנהלים במשך פרק זמן קצר, וברוב המקרים אינם מחוללים את השינוי המערכתי הרצוי (קידום הישגים, צמצום פערים, שיפור אקלים). לטענת אטינגר (1999)² מרבית השינויים החינוכיים שאומצו ויושמו במהלך חמישים השנים האחרונות במערכת החינוך בישראל לא הובילו לשינוי מהותי בתפיסת וביישום ההוראה. זאת ועוד, למרות השינויים הארגוניים הרבים שחלו בבתיה הספר - תוך השקעה רבה בפיתוח תכניות לשינוי חינוכי ועידוד מצד משרד החינוך והרשויות המקומיות – הסדירויות ההתנהגותיות המשפיעות ביותר על הלמידה לא השתנו. כלומר, השינויים אינם נוגעים על-פי רוב בתהליכי הלמידה וההוראה באופן מהותי³.

מתוך הספרות עולה שישנם מספר צירים משותפים להצלחות בית ספריות וארגוניות, הקשורים הן למבנה הארגוני והן לתפיסה הערכית, וביניהם:

- ◆ מנהיגות יציבה, מחוייבת ומשתפת (בניגוד לריכוזיות ניהולית ותחלופה)
- ◆ יציבות כוח אדם איכותי
- ◆ תמונת עתיד בהירה הנשענת על חזון מגובש שנבנה בשותפות (בניגוד לאופנות חולפות)
- ◆ עקרונות פעולה מנחים ובהירים
- ◆ אקלים של שותפות, אמון בינאישי ואחריות
- ◆ למידה מתמדת של השותפים השונים
- ◆ שלוב בין Bottom up ל Top up
- ◆ יצירת מערך מבנים ארגוניים וסדירויות התומכים במבנים ההתנהגותיים (בלב העשייה)
- ◆ מחקר מלווה - מעצב

2 אטינגר, ל. (1999) כיצד ניתן לקדם שינוי משמעותי ומתמשך בתרבות בית ספרית.
3 להרחבה: כרמון, א. (2009) הכשרת מורים בשבר גאולוגי-פדגוגי.

מערך (תמהיל) תנאים זה מביא לידי ביטוי את ממדי הפעולה השונים המוצעים במודל והמאפיינים כל שינוי באשר הוא – בהירות רעיונית (הממד הרעיוני), מנהיגות מחויבת ויציבות ארגונית (ממד ניהולי ארגוני), מערכות יחסים היוצרות ביטחון, מקום לביטוי עצמי ותחושת שייכות (ממד יחסים), ומערך מקצועי (ידע וכלים) הולם (ממד למידה והתפתחות). ההנחה בבסיס המודל המוצע היא שהצלחה בכל אחד מממדים אלה, יוצרת תשתית יציבה לתהליך השינוי לקראת השגת המטרה.

בתהליך אבחון ומיפוי המלווה את השינוי, נרצה לבחון את השגת היעדים בכל ממד וממד (בבחינת הערכת תהליכים), כמו גם נמדוד את הצלחת התכנית בכללותה (בבחינת הערכת תוצאות).

הממד הרעיוני

לקראת יצירת שפה משותפת באשר למטרות השינוי וחיזוק האמונה ברעיון. בממד זה ייבחנו השאלות: האם הצורך והמטרה ברורים לכל השותפים? האם יש פערים בין השותפים? האם השותפים מאמינים ברעיון ובאפשרות ליישמו?

הממד הניהולי-ארגוני

לקראת יצירת מערך ניהולי מחויב ופרואקטיבי ומערך ארגוני הולם. בממד זה יישאלו שאלות שנוגעות הן לניהול והן לתשתית הארגונית שעומדת בבסיס תהליך השינוי. בתחום הניהולי יש לבחון אם יש מנהיגות (מטעם בית הספר, הרשות, המערכת, העמותה ועוד) שמובילה את הרעיון ומחויבת לו. בתחום הארגוני תיבחן השאלה: האם יש מערך של משאבים, מנגנונים ותהליכים שיטתיים שיאפשרו תפעול יציב וקבוע.

ממד מערכות היחסים (אקלים)


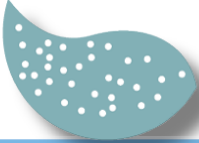


לקראת יצירת תחושת ביטחון ושייכות של כלל השותפים. בממד זה נתבונן על שלושה רבדים: יחסים ברובד התוך-אישי, הבין-אישי והארגוני. כל אלו יחד נותנים מקום להתפתחות אישית, לאקלים של ביטחון ומוגנות, לביטוי עצמי ולתחושת שייכות. השאלה המרכזית שתיבחן בממד זה: האם קיימת בארגון תשתית אקלימית שמקדמת את השגת המטרה?

ממד למידה והתפתחות

לקראת יצירת מערך מקצועי שמתאים לדרישות תהליך השינוי. בממד זה יישאלו השאלות: האם הארגון מאופיין במסגרות ובאפשרויות ללמידה מתמדת? האם קיימת תשתית של ידע, של כלים ושל יכולות שתאפשר לקדם את המטרה? השאלה המרכזית שתבחן בממד זה: האם קיים הידע והכלים המקצועיים הנדרשים לקידום המטרה?

ארבעת הממדים כבסיס להערכת תהליך השינוי

להלן איור המסביר את האופן בו ניתן לנתח את תהליך השינוי לאורך השנים - הן ברמה תהליכית (אל מול כל אחד מהממדים) והן ברמה תוצאתית כללית.

 ממד יחסים	 ממד למידה והתפתחות	 ממד ניהולי-ארגוני	 ממד רעיוני
לקראת חיזוק תחושת שייכות ומחויבות	לקראת מומחיות והתמקצעות - תשתית ידע וכלים	לקראת הנהגה יציבה, צוות מוביל	לקראת בהירות רעיונית של תהליך השינוי
תחושת ביטחון ומוגנות לשותפים בתהליך ההטמעה	פיתוח מקצועי - הרחבת הידע; חשיפה למודלים מהארץ ומהעולם	מערך תומך שינוי: תכנון, ליווי והנחיה	הבנת הרציונל, הנחות היסוד והצורך ביצירת תשתית לתהליך השינוי
תחושת אוטונומיה - מקום לביטוי עצמי	פיתוח מקצועי - הרחבת סל המיומנויות והכלים לשימוש השותפים השונים; שימוש בכלים קיימים לצד פיתח מקומי	מערך תומך שינוי - הערכה ומחקר, משאבים כלכליים, כוח אדם מתאים	אמון בהיתכנות מימוש הרעיון
סדיריות ארגונית ומנגנונים תומכים			
סדיריות התומכות בדיאלוג, ביטוי עצמי של דעות, יכולות, רגשות	סדיריות עקביות ללמידה והתפתחות של השותפים השונים	סדיריות ומנגנונים ניהוליים יציבים ועקביים	סדיריות המאפשרות לגבש את הרעיון, להפיצו ולעורר את האמון בו
תוצאה			
אקלים של ביטחון ואוטונומיה, תחושת שייכות	תחושת התפתחות מקצועית של השותפים השונים; פיתוח כלים וידע פנים ארגוני	אמון במנהיגות	אמונה ברעיון ובמטרה שפה בית ספרית / ארגונית משותפת
השותפים לארגון יוזמים, לוקחים אחריות, נרתמים לפעולות ארגוניות המקדמות את המטרה	הוספת נדבך לתפיסת התפקיד	% נמוך נושרים לעומת מצטרפים יציבות צוות מוביל / הנהגה	תמונת עתיד
מדדי הצלחה סופיים מדדי ההצלחה סופיים נקבעים בהלימה למטרת העל של התכנית (למשל, אם המטרה היא שיפור הישגים לימודיים - מדד ההצלחה ימקד את ההצלחה בהישגים; אם המטרה היא שינוי חווית הלמידה - אזי יקבעו מדדי הצלחה כגון - סקרנות, עניין, מעורבות וכד')			

איור 2: ניתוח תהליך השינוי ברמת התוצאה וברמת התהליך

דוגמה: ניתוח תכנית "בגרות חווייתית"

שם התכנית: בגרות חווייתית

מטרה מרכזית: שיפור ההישגים במבחני הבגרות במקצועות מדעיים

ייחודה של תכנית זו בכך שהיא מבססת את הלמידה כולה על חוויה המשלבת התנסויות. הנחת היסוד היא שבזכות למידה מסוג זה יחול שיפור בהישגים במקצועות המדעיים.

 <p>ממד יחסים</p>	 <p>ממד למידה והתפתחות</p>	 <p>ממד ניהולי-ארגוני</p>	 <p>ממד רעיוני</p>
שאלות המלוות את הצלחת התהליך			
<p>האם יש אקלים של ביטחון בקרב המורים? האם יש מקום לביטוי עצמי ואוטונומיה של השותפים? האם קיימת תחושת תמיכה והוקרה?</p>	<p>האם נוצרו כלי הלמידה (תכניות) וההערכה הנדרשים למימוש התכנית? האם לשותפים יש את הידע והכלים המתאימים לקידום התכנית? האם יש תכנית הלוקחת בחשבון את גיוון הלומדים והסגנונות השונים? המיומנויות הנדרשות?</p>	<p>האם יש מנהיגות מחויבת, משתפת ופרואקטיבית? האם נוצרו המנגנונים הארגוניים הנדרשים ליציבות התכנית (כסף, מרחבים, ציוד, כוח אדם מתאים)?</p>	<p>האם המטרה של התכנית בהירה דיה לשותפים השונים? האם השותפים מאמינים בחשיבותה של המטרה ובהיתכנות הביצועית שלה?</p>
סדירויות			
<p>האם יש מסגרות זמן המאפשרות "אוורור" רגשי בהקשר ליישום התכנית?</p>	<p>האם יש זמן לתכנון החומרים או התהליכים? האם יש די זמן לסייע לתלמידים בתהליך הלמידה הייחודי?</p>	<p>האם לוח הזמנים ומערכת השעות תומכים במימוש התכנית?</p>	<p>האם יש מערך של מפגשים משותפים וקבועים לכלל השותפים, המאפשר דיון במהות התכנית, ברציונל שלה ובתפיסת העולם שעומדת בבסיסה, והאם אפשר ולגבש במפגשים אלו מטרות משותפות?</p>
תוצאות			
<p>האם המורים והתלמידים מרגישים שייכות לתכנית ונלהבים ממנה?</p>	<p>האם התלמידים חווים חוויית מעורבות וסקרנות בלמידה? האם חל שינוי בתפיסת התפקיד של המורה או התלמיד בכיתה?</p>	<p>מה אחוז המורים שמעוניינים להשתתף בתכנית בשנה הבאה או להישאר בה? האם מספר התלמידים שמתפתים בתכנית נותר יציב או עולה משנה לשנה?</p>	<p>האם קיימת תכנית עבודה שנכתבה באופן משותף והאם היא שקופה לשותפים? האם יש שימוש בשפה בית ספרית בהירה באשר למהותה של למידה חווייתית ולהקשרה לשיפור הישגים?</p>
האם יש שיפור בהישגים של התלמידים?			

איור 3: ניתוח תכנית "בגרות חווייתית" באמצעות מודל ארבעת הממדים