

# מה מניע את השינוי שלך?

## אסטרטגיות אפקטיביות לשינוי בית ספרי

על פי מייקל פולן | עיבוד: אדוה לבני ויפה בניה



## על-פי:

Fullan, M. (2011). Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform (Seminar Series Paper, No. 204). Melbourne, Australia: The Centre for Strategic Education.

© All rights reserved to the author.

## מבוא

**הובלת שינוי בית ספרי** היא תהליך מורכב ורב-ממדים - החל בהגדרת הצורך, דרך בחירת השותפים לדרך ויישום תהליך השינוי, ועד למיסודו כדי שיהיה שינוי בר-קיימא המעוגן היטב בתרבות הבית ספרית.

אחת השאלות המרכזיות שחשוב לשאול בהובלת תהליך שינוי היא: **מה מניע את השינוי שלכם?** במילים אחרות: מהן האסטרטגיות שאתם נוקטים בבואכם להוביל תהליך שינוי? האם אלה האסטרטגיות האפקטיביות ביותר לשינוי מוצלח? האסטרטגיות המניעות את השינוי הן שיקבעו עד כמה יהיה השינוי אפקטיבי, ואם הוא ישיג תוצאות יציבות לאורך זמן.

כדי להוביל שינוי אפקטיבי ובר-קיימא מומלץ להתמקד ב"מנועי השינוי" האלה:

- בניית יכולת
- פיתוח איכות קבוצתית
- פדגוגיה
- מערכתיות

### מהו מנוע שינוי?

המונח "מנוע שינוי" מכוון לאסטרטגיה שבבסיס הפרקטיקה והפעולות של הובלת השינוי. "מנועים" הם הכוחות המניעים את השינוי לעבר התוצאות הרצויות. מנוע שינוי אפקטיבי מביא להשגת המטרות, הכלליות והפדגוגיות, של תהליך השינוי.

## מנועי שינוי אפקטיביים ופחות אפקטיביים

המנועים הנפוצים בהובלת תהליך שינוי הם: אחריותיות; איכות אישית; טכנולוגיה; ושינוי מקוטע ונקודתי. אלא שהמנועים האלה אפקטיביים פחות מאחרים, שכן הם משנים מבנים ופרוצדורות בלי לגעת במהות ובלי לשנות את התרבות. על פני השטח הם נראים משכנעים, ואכן לרובם יש תדמית חזקה, בייחוד בהתמודדות עם בעיות דחופות שמבקשות תוצאות מיידיות. עם זאת, לרוב הם אינם מובילים לשינוי מהותי.

המנועים האפקטיביים יותר בתהליך שינוי הם: בניית יכולת; פיתוח איכות קבוצתית; פדגוגיה; ושינוי מערכתי. האפקטיביות של המנועים הללו נובעת מכך שהם פועלים במישור לשינוי התרבות הבית ספרית (הערכים, הנורמות, שיטות עבודה, היחסים), והם מגייסים את הכוחות והמוטיבציות של חברי הצוות ליישום השינוי.

המנועים שאנו מציגים כאן כפחות אפקטיביים אינם פסולים בשום פנים ואופן, הם אף עשויים להיות יעילים בשלבים שונים של תהליך שינוי. ואולם לבדם, ללא המנועים האפקטיביים יותר, השינוי שיישג יהיה בסופו של דבר חלקי והשפעתו תהיה קצרת טווח.

בסעיפים הבאים נציג כל אחד מן המנועים ונשווה בין המנוע האפקטיבי למנוע הפחות אפקטיבי.

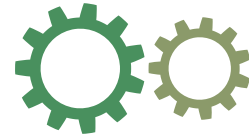
מנועים לא אפקטיביים



מנועים אפקטיביים



אחריות לעומת בניית יכולת  
(Accountability vs. Capacity Building)



אחת השאלות המרכזיות בהובלת תהליך שינוי היא שאלת המוטיבציה לשינוי: מה מניע את הצוות הבית ספרי להתגייס לתהליך השינוי?

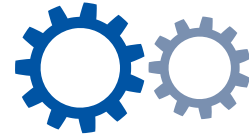
אחריות קשורה בעמידה בסטנדרטים חיצוניים. היא עושה שימוש בציוני מבחנים ובהערכת מורים כמנועי שינוי עיקריים. בבסיס מנוע האחריות שתי הנחות: א. שיש למורים היכולת המקצועית לבצע את הנדרש בתהליך השינוי; ב. סטנדרטים ונתונים הנוגעים לעמידה בסטנדרטים מייצרים מוטיבציה לשיפור התוצאות.

האחריות לבדה אינה מספיקה, שכן אין היא מעודדת תרבות של מחויבות פנימית בקרב המורים - מחויבות שהיא חיונית להנעת שינוי משמעותי. נוסף על כך, אחריות המופעלת בבית ספר שאין בו יכולת מקצועית צוותית להגיע לתוצאות הנדרשות אינה יעילה. ראוי להדגיש שהבעיה איננה בעצם קיומם של סטנדרטים ותהליכי הערכה, אלא בעובדה שבתהליכי שינוי רבים הופכים אלה לחזאת הכול, מטרה במקום אמצעי.

ללא המנוע של בניית יכולת, אחריות כשלעצמה לא תוכל להשיג תוצאות. בניית יכולת משמעה פיתוח המקצועיות של המורים, והיא מגייסת את הצוות לשינוי ומייצרת מחויבות ומוטיבציה פנימית. שימוש בבניית יכולת כמנוע שינוי משנה את הדינמיקה סביב הסטנדרטים וכלי ההערכה ומשיבה אותם לתפקידם הנכון - כלים או אמצעים לבחינת השינוי ולא אסטרטגיות מחוללות שינוי.

"יכולת" מורכבת משילוב של הידע, המומחיות, המיומנויות והכישורים שבית הספר מייצר ומפתח, לאור המטרות שהציב לעצמו ואלה שהציבה לו המערכת. בניית יכולת נועדה לשפר את המסוגלות והיכולת של המורים לפתח בקרב תלמידיהם את הכישורים הנדרשים במאה ה-21 - כישורי [חשיבה מסדר גבוה](#). הגדלת היכולת המקצועית - האישית והקולקטיבית - של צוות המורים, מביאה לשיפור איכות הלמידה וההישגים של התלמידים, ובד-בבד מעלה את הערך של מקצוע ההוראה.

## איכות אישית לעומת איכות קבוצתית (Individual Quality vs. Group Quality)



כשאנו דנים במנוע הקודם, בניית יכולת, נשאלת השאלה: בניית יכולת - של מי? ואיך לבנות יכולת?

איכות אישית (אינדיווידואלית) מביאה בחשבון את המקצועיות, הידע והכישורים של המורה היחיד. אסטרטגיה של פיתוח האיכות האישית תתמקד באיכות ההוראה והמנהיגות של כל אחד ואחד מאנשי הצוות כפרטים. לעומת זאת, איכות קבוצתית (קולקטיבית) נמדדת במונחי האיכות של הצוות כקבוצה ולא כאוסף איכויות של היחידים שבו. הביטויים המוחשיים של איכות קבוצתית בבית הספר הם, בין היתר, קשרים מקצועיים חזקים בין עמיתים, קהילות מקצועיות לומדות בבית הספר ולמידת עמיתים סדירה, מורים היודעים מה עושים עמיתיהם ומשתפים בידע, יחסי אמון ושיתוף בין מורים לעמיתיהם וביניהם למנהלים שלהם, שפה פדגוגית משותפת בהוראה ובלמידה, ותחושת מסוגלות צוותית גבוהה.

תהליך שינוי יהיה פחות אפקטיבי אם יתמקד בבניית היכולת של מורים יחידים, כלומר - באסטרטגיה אינדיווידואלית של פיתוח מקצועי. הוא יהיה אפקטיבי הרבה יותר אם יתמקד בהפיכת הצוות לקהילה מקצועית לומדת, וכך יעלה את האיכות הפדגוגית המקצועית של הצוות כולו.

שיפור האיכות הקבוצתית היא אסטרטגיה רבת-עוצמה למינוף האיכות האישית (ואולם ההיפך אינו נכון). תארו לכם שתיעשו מורים טובים יותר מעצם העובדה שתעבדו במסגרת צוות של בית ספר מסוים במחוז מסוים... זהו כוחה של האיכות הקבוצתית. מחקרים מראים שאיכות קבוצתית נמוכה הופכת מורים טובים לפחות אפקטיביים, גם כאשר האיכות האישית של המורים היחידים גבוהה. כלומר, לא די לגייס מורים טובים או לפתח מורים באופן יחידני. יש להתמודד עם האתגר הצוותי, אתגר הדורש התמודדות עם ההבניה האינדיווידואליסטית המאפיינת לרוב את מקצוע ההוראה - בבית הספר, במערכת החינוך ובתכניות ההכשרה למורים.

## טכנולוגיה לעומת פדגוגיה (Technology vs. Instruction)



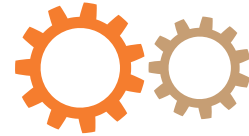
"ייתכן שדווקא הציוד במחשוב בחינוך יהיה לרועץ, מפני שהוא מסיר מסדר היום את הצורך לברר מהן סגולותיה של טכנולוגיית המחשוב, כיצד ניתן לרתום אותן לטובת קידום הלמידה וההוראה, ואילו גישות פדגוגיות נחוצות על מנת להגשים זאת."

(איריס טבק, "עיבוד מידע לדעת", אלפיים 34, תש"ע 2009, עמ' 194)

כוחם העצום של השכלולים הטכנולוגיים מפתה לראות בטכנולוגיה מטרה בפני עצמה בתהליכי שינוי הלמידה וההוראה בבית הספר. השאלה היא אם שימוש בכלים מתוקשבים, בלא שתעמוד מאחוריהם פדגוגיה חכמה, יביא לשינוי הרצוי.

הטכנולוגיה מספקת תמיכה ומאפשרת תהליכי למידה שאינם אפשריים בדרכים אחרות. אבל בהיעדר פדגוגיה כמנוע מוביל, היא הופכת לקליפה ריקה. האפשרויות הטכנולוגיים המתפתחים במהירות עצומה הם חסרי תועלת ללא המשגה ויישום פדגוגי הולם. הטכנולוגיה עשויה לשמש נקודת מוצא טובה ומאיץ דרמטי לשינויים - אם נציב במושב הנהג את הפדגוגיה. פדגוגיה רלוונטית תוכל לעשות שימוש מושכל בטכנולוגיה לפיתוח מיומנויות חשיבה גבוהות ולהבנה טובה של תחומי הדעת. שימוש מושכל משמעו ללכת אל מעבר לצריכת מידע - חיפוש, שליפה, העתקה והדבקה - אל עיבוד מידע והבניית ידע: ניתוח, ביקורת, סינתזה והמשגה (שהם כישורי [חשיבה מסדר גבוה](#)).

## שינוי מקוטע לעומת שינוי מערכתי (Fragmented vs. Systemic)



תהליכי שינוי רבים מסתפקים במהלך היישום בפתרונות נקודתיים, חלקיים, פרגמנטריים. היעדר דפוס חשיבה מערכתי מקשה להתמקד בשילוב המנועים הנכון. היעדר כזה מתמקד בחלקים מן ה'פאזל' בלי לראות את ה'פאזל' כולו - את המקום של כל אחד מרכיביו ואת הקשרים ביניהם.

אבל לב העניין הוא המערכת, לא רכיביה הבודדים. על כן שינוי אפקטיבי תובע קוהרנטיות וסינרגיה, ואלה נוצרות באמצעות מאמצי שיפור השלובים זה בזה ומתבצעים בכל רכיבי המערכת. הנחת היסוד היא שכולם מוכרחים להיות חלק מהפתרון. אין די במראית עין של מערכת אלא יש צורך בחווייה קוהרנטית אמתית. שינוי כזה אינו קשה לביצוע כפי שאולי נדמה: רכיבי המפתח אינם רבים. צריך להתמקד ברכיבים הנכונים ולראות בהם מי שתומכים זה בזה ומתקנים זה את זה ביחסי גומלין הדדיים: יתרונותיו של האחד משלימים את חסרונות האחר, ולהפך.

## סיכום

המנועים האפקטיביים פועלים באופן אינטראקטיבי, מקיימים ביניהם יחסי גומלין הדוקים ומתפקדים יחד כשלם אחד לכיד. הסינרגיה הזאת טבועה בכל אחד ממנועי השינוי - שכוחו בפעולתו כחלק ממערך המנועים, והיא העומדת בלבו של שינוי אפקטיבי.

**בניית יכולת** תבטיח לנו שהעבודה תתבסס בעיקר על למידה והוראה, ושהלמידה תהפוך להיות טובה ומשמעותית יותר. כדי להשיג את תרבות הלמידה וההוראה החדשה יש להעלות את **האיכות הקבוצתית** ולהשתמש בכוחה של הקבוצה. לשם כך תידרש בניית תרבות שיתופית בבית הספר, ואולי אף בין בתי ספר. החידושים **הפדגוגיים** והשינויים בתרבות העבודה ילכו יד ביד עם חידושים טכנולוגיים שתוצריהם יזינו את המורים. כל המנועים יפעלו **באופן מערכתי** ויתמכו זה בזה.


הדבק המחבר את ארבעת המנועים האפקטיביים לשלם אחד הוא תאוריית שינוי שמושגי המפתח שלה הם יכולת צוותית, מערכתיות וקוהרנטיות - מושגי מפתח מובילים בהשגת המטרות שלשמן המנהל מנהיג תהליך שינוי בבית ספרו.

## כלי לזיהוי ומיפוי מנועי השינוי שלך

הכלי שלהלן יאפשר לכם להתבונן בתהליך השינוי שבחרתם להוביל ולבחון את ה"מנועים" - האסטרטגיות המרכזיות - שבבסיס התהליך: עד כמה הם אפקטיביים ויכולו להבטיח את השגת התוצאות הרצויות לכם? הכלי יכול לסייע:

- לתכנן תהליך שינוי עתידי;
- לנתח את מאמצי השינוי הנוכחיים שלכם;
- להבהיר את הנחות היסוד שלהם;
- לזהות תחומים הדורשים חיזוק;
- לגבש מהלכים עתידיים.



בחנו את השינוי שאתם מובילים על-פי הפרמטרים והשאלות האלה:

העצמה	מוטיבציה
<p><b>איכות קבוצתית היא הידע והמשאבים הנצברים באמצעות אינטראקציות בין עמיתים. איכות אישית, לעומת זאת, היא הידע והיכולות של יחידים. מיקוד ההשקעה באיכות קבוצתית מעצים אנשים ומחזק שבעתים את האיכות האישית שלהם.</b></p> <hr/> <p>האם מאמצי השיפור שלכם מתמקדים בעיקר בפיתוח של איכות קבוצתית או של איכות אישית? (הקיפו אחת מן האפשרויות)</p> <p> <b>איכות קבוצתית</b> או  <b>איכות אישית</b></p>	<p><b>התמקדות בבניית יכולת מעלה את המוטיבציה ומשפרת תוצאות. מנגנוני אחריותיות במיטבם אינם אלא נדבך או תוצאה של בניית יכולת פנימית בתוך בית הספר.</b></p> <hr/> <p>האם מאמצי השיפור שלכם מנעים על-ידי אסטרטגיה של בניית יכולת או של אחריותיות? (הקיפו אחת האפשרויות)</p> <p> <b>בניית יכולת</b> או  <b>אחריותיות</b></p>
<p>אילו נתונים/ראיות תומכים בהערכה זו?</p>	<p>אילו נתונים/ראיות תומכים בהערכה זו?</p>
<p>אם הקפתם "איכות אישית": כיצד הייתה המערכת שלכם נראית אילו פיתחתם יותר את האיכות הקבוצתית הקולקטיבית?</p>	<p>אם הקפתם "אחריותיות": כיצד הייתה המערכת שלכם נראית אילו התמקדה יותר בבניית יכולת?</p>
<p>מי מבין חברי הצוות שלכם מתנגד לעבודת צוות ומעדיף פיתוח אישי - וכיצד תתמודדו אתם?</p>	<p>מי מבין בעלי האינטרסים ומקבלי ההחלטות מתמקדים בלעדית בכלי אחריותיות, וכיצד אפשר לשתפם ביתרונות הגלומים בבניית יכולת לצורך השגת יעדי השינוי?</p>

## יישום

שינויים מערכתיים דורשים גישה מקפת שתטפל בכל הדרגים בזמנים ובשלבי התפתחות מכריעים. שינוי מערכתי הוא שינוי אפקטיבי ובר-קיימא יותר ממקבץ של מאמצי שינוי המטפלים ביעדים נקודתיים.

האם מאמצי השינוי שלכם מערכתיים או מקוטעים? (הקיפו אחת מן האפשרויות)

 מערכתיים או  מקוטעים

אילו נתונים/ראיות תומכים בהערכה זו?


אם הקפתם "מקוטעים": כיצד הייתה המערכת שלכם נראית אילו מאמצי השינוי היו מערכתיים ומתואמים יותר?

עזרתו של מי (או של מי עוד) תידרש לתיאום טוב יותר של מאמצי השינוי על פני המערכת כולה?

## תמיכה

פדגוגיה טובה פירושה למידה משופרת. הטכנולוגיה צריכה לשמש רק אמצעי לתמיכה בפדגוגיה טובה; מומלץ להתרחק מן הפיתוי להשתמש בטכנולוגיה כתכלית לעצמה.

האם מנועי השיפור שלכם פדגוגיים או טכנולוגיים? (הקיפו אחת מן האפשרויות)

 פדגוגיים או  טכנולוגיים

אילו נתונים/ראיות תומכים בהערכה זו?

אם הקפתם "טכנולוגיים": כיצד הייתה המערכת שלכם נראית אילו הייתה מונעת על-ידי הפדגוגיה?

איך אפשר למקד מחדש את השימוש בטכנולוגיה כדי שתתמוך טוב יותר בפדגוגיה טובה?