

תהליך הכנסת שינויים לבית-הספר

ראשי-פרקים

- א. שינוי מתוכנן בחינוך, כיצד?
- ב. תהליך ויישום השינוי החינוכי
- ג. התנגדות לשינויים בביה"ס כארגון
- ד. טקטיקות - התמודדות עם גילויי התנגדות לשינוי
- ה. התנאים להצלחת הטמעתו של השינוי
- ו. סיכום
- ז. ביבליוגרפיה

*

בחברה האנושית והישראלית חלים שינויים רבים ומהירים בכל התחומים. תפקידם של בעלי המקצועות השונים אף הוא משתנה והדרישות משנות כיוון במהירות עצומה. תהליך זה חל גם במערכת החינוכית. המורה חשונף לחידושים ולשינויים, שינויים בדרכי הוראה (יחידנית, שיתופית, אינטגרטיבית), שינויים בתכניות לימודים (כישורי חיים, בכוחות עצמי, אוריינות), שינויים בדרכי הוראה ושינויים במבנה הארגוני של בית-הספר. מהו תהליך הכנסת השינוי לביה"ס?

א. שינוי מתוכנן בחינוך, כיצד?

תיאוריות העוסקות בשינוי מניחות, ששינוי הוא תוצאה של לחץ חברתי הפועל לשנות. התפתחות מדעי ההתנהגות מאפשרת פיתוחם של קריטריונים חדשים תיאורטיים ומעשיים לאיתור בעיות וניסוח דרכי שינוי. כאשר באים לשנות, ישנן כמה הנחות יסוד:

1. תהליך מתמיד של שינויים מתרחש בחיי האדם, החברה והארגון. השינוי הוא בבחינת כורח קיומי.
2. בית-הספר מהווה מערכת פתוחה, וקיימים קשרי-גומלין בינו לבין סביבתו, ולכן שינויים בסביבה מחייבים שינויים בבית-הספר. שרידותו של בית-הספר תתאפשר רק אם יתאים את מבנהו ואת תפקודו לתנאי הסביבה שבה הוא פועל, כי הסביבה החיצונית היא חלק אינטגרלי ממרחב החיים של בית-הספר.
3. בית-הספר מורכב מתת-מערכות שיש ביניהן תלות ויחסי גומלין, ומכאן, שינוי באחד ממרכיבי בית-הספר יביא לשינויים במרכיבים אחרים, הנמצאים ביחסי-גומלין עימו. קשה לבודד ולתחום את השפעות השינויים עקב יחסי-הגומלין בין תת-המערכות.

4. החדרת שינוי מגבשת מצב של ערעור שיווי המשקל היציב למחצה לנוכח המאבק דינאמי בין הכוחות הפועלים באופן מנוגד, ולכן כדי ליצור שיווי-משקל דינאמי מתודש בכיוון הרצוי לביה"ס, חייב השינוי להיות מתוכנן.
5. תכנון צריך להתייחס לא רק לסוג השינוי אלא גם לתהליך הפעלתו במגמה להקטין ככל שניתן את מחירו (הן לביה"ס כמערכת והן לאנשים המעורבים בשינוי).
6. לשינוי אופי דיאלקטי. הוא נותן מענה למערכת אחת של בעיות, אך בר-זמנית מעורר ומעלה שורה אחרת של בעיות.
7. שינוי הוא לא רק במשמעות של תוספת, אלא גם במשמעות של גריעה. משמעות השינוי היא לא רק מה לחדש, אלא מה הדבר שעלי להפסיק.

המוטיבציה לשינוי נובעת מאי-שביעות רצון מהמצב הקיים ונוכח הפער בין המצוי לרצוי. הפער נובע מגורמים חיצוניים או פנימיים, או משניהם גם יחד.

א. גורמים חיצוניים הם תמורות בסביבה החיצונית המשפיעות על תפקודו של ביה"ס:

1. שינויים טכנולוגיים - עידן מחשוב המידע.
 2. שינויים דמוגרפיים - חתך סוציאקונומי של התלמידים ותחרות בין בתי-הספר.
 3. שינויים חברתיים - הדגשת ערכים כמו: מעורבות הורים בבחירת ההדגשים הערכיים ושיתוף עובדים בקבלת החלטות.
 4. שינויים כלכליים - קיצוץ שעות לימוד, קיצוץ בהצטיינות.
- ככל שרבים יותר השינויים בסביבה החיצונית, כן גובר הצורך בהחדרת שינויים בביה"ס.

ב. גורמים פנימיים:

1. היעדר הלימה בין המרכיבים השונים של ביה"ס, הפוגעים באפקטיביות של ביה"ס.
 2. היעדר הלימה בין תשומות לתפוקות.
 3. היעדר הלימה בין תשומות לבין תהליכי עיבוד.
- היעדר הלימה בין התנהגויות ביה"ס לבין השלב ההתפתחותי שבו נמצא ביה"ס במחזור החיים שלו (עפ"י המודל של אדיג'יס ביחס למחזור החיים של הארגון).

אפיוני השינוי

1. הצורך - חידושים רבים מנוסים, וזאת בלי לבחון האם הם מתאימים לסדר העדיפויות של הצורך בשינוי.
2. בהירות - מתייחסים למטרות ואמצעים. בהירות הינה בעיה החוזרת על עצמה בתהליך השינוי אפילו כשקיימת הסכמה שיש צורך בשינוי. כאשר מורים רוצים לשפר חלק ממערכת השעות והם מאמצים הנושא. הנושא עלול להיות לא בהיר מספיק בנוגע למה שהמורים צריכים לעשות בצורה שונה. גרוס (1971) מצא, שרוב המורים לא היו מסוגלים לזהות את התכונות החיוביות של החידוש בהם הם השתמשו. חקיקת שינוי ותכניות חדשות מנוסחות לעתים קרובות בצורה כללית, כדי למנוע קונפליקט ולקדם החלטה ואימוץ. תכניות שינוי אלה אינן מצביעות כיצד היישום צריך להיעשות.
- אין ספק, שבהירות הכרחית וחיונית, אך לעיתים קרובות אנו נשארים עם בהירות מזדומה בלבד, זה קורה כאשר השינוי מתורגם בצורה פשטנית מדי. שינויים לא בהירים ולא ספציפיים יכולים לגרום תסכול רב לאלו הרוצים באמת ליישם אותם.
- מורכבות** - מתייחסת לקושי ולמידה של השינוי הנדרש מהאחראים ליישום. הכמות והמורכבות הרצוייה תלויה בנקודת ההתחלה של כל יחיד או קבוצה. הרעיון המרכזי הוא, שכל שינוי יכול להיבחן ביחס לקושי, לכישורים הדרושים, למידה של תיקון שיטות הוראה, ושימוש בחומר. הרבה שינויים, כמו החינוך הפתוח, חינוך מיוחד, מעורבות הורים, דורשים מערך מתוחכם של פעילויות אבחנה ושיטות הוראה והבנה פילוסופיות.
- איכות ומעשיות השינוי** - האיכויות והמעשיות קשורות באופן ישיר לטבע השינוי מבחינת חומר הלימוד, טכנולוגיות, ותוצרים אחרים. איכות לא מספקת, או חוסר אפשרות להשיג משאבים, יכולים להיות כתוצאה מהחלטות של אימוץ שנעשו על בסיס לא ברור ומשתנה כמו צורך פוליטי או כתוצאה מלחץ חיצוני שלא נותן זמן מספיק להתפתחות.

אסטרטגיות לשינוי

- ישנן אסטרטגיות שונות לשינוי שאפשר למיין לשלוש קטגוריות:
- א. **אסטרטגיה אמפירית רציונלית** - עפ"י גישה זו האדם הוא רציונלי והוא פועל בכיוון האינטרס שלו. לדעת בעלי גישה זו הדעת היא הכוח. עצם הגישה

- למידע על השינוי והשתכנועות מתרונותיה מבטיחה את הפעילות הדרושה ואת הגשמת השינוי.
- ב. **האסטרטגיה הנורמטיבית** - גישה זו מדגישה את הצורך בחינוך מחדש. הקניית נורמות חדשות והקניית דפוסי התנהגות חדשים (אישיים ובין-אישיים) שהם חלק מתהליך השינוי.
- ג. **האסטרטגיה של הפעלת כח** - כפיית השינוי בדרכים אדמניסטרטיביות תוך איום גלוי או מוסווה בשימוש בסנקציות.
- ד. **סוכן השינוי** - גישת סוכן השינוי מעודדת ומבססת דמוקרטיה ושיתוף-פעולה בתפיסת יסוד בפעילותן של קבוצות. את סוכן השינוי מציינת הגישה הנורמטיבית והגישה האמפירית ראציונלית.
- כל הגישות שציינו לעיל מטרתן משותפת: יישום הידע מתחומים שונים כדי להגיע לשינוי ישום בפרקטיקה החינוכית. כדי להגיע למצב זה חייב להיווצר קשר בין העוסקים בתיאוריה לבין העוסקים בפרקטיקה. **סוכן השינוי** הוא תולית הקישור בין השניים. סוכן שינוי אינו פועל מכח חוק אלא מקור עוצמתו ערכי ונובע מפתיחותו.
- שינוי יעיל של ארגון אנושי וביה"ס בכלל זה לא יתכן ללא שינוי ברמה האישית. המוסד כולו חייב להשתנות, המורה היחיד והאוטונומיה שלו חייבת להתפתח באמצעות יחסי עזרה וגומלין. כל שינוי ארגוני מתחולל ברמה האישית בדפוסי תפקיד היחיד ברמה המבנית, בדפוסי היחסים בין היחידים תוך זיקת גומלין בין שתי הרמות.
- בגלל רב-מימדיותו - השינוי המתוכנן הוא תהליך מורכב מאוד. המשימות המרכזיות של מחקר הפעלתו של שינויי מתוכנן בחינוך הן:
- זיהוי הבעיות הכרוכות בהחדרת השינוי, קביעת קריטריונים לסוג השינוי, גיבוש דרכים ליישומן ופיתוח דרכים להערכתו.
- בהשוואה להחדרת שינוי בארגון לפי י" סמואל (1990), המתבסס על ההנחה של גרונר (1967) בארגון, סוכן השינוי הוא למעשה בעלי הסמכות בארגון, הבודקים את המצב בחברה שלהם עפ"י התיאוריות המוצעות לשינוי. תגובת מנהלי הארגון להצעות השונות תהיה הכרעה בין החלופות השונות, ההנהלה שתשמש כסוכן שנוי תיצור גירוי למצוא פתרונות לבעיות המתעוררות. בשלבי החדרת השינוי. תפקיד סוכן השינוי בארגון הנו להפחית התנגדויות ולהניע את חברי הארגון למימוש.

ב. תהליך ויישום השינוי החינוכי

גישות ודגמים בהחדרת שינוי

עד היום לא הגיעו חוקרים להסכמה בנוגע לשאלה איזה מהיסודות הארגוניים הוא רב-ההשפעה ביותר לגבי החדרתו של שינוי חינוכי. **במינהל החינוך** עוצבו מודלים רבים להבנת תהליכי הנהגת שינויים. המודלים המנסים לתאר בתמציתיות את המתרחש במציאות המנהלית, נבדלים אלה מאלה בתפיסת הדינמיקה של הנהגת השינויים, הן בראיית תהליך נקיטת היוזמה והן בראיית תהליכי האימוץ והיישום. כמו-כן, מתייחסים המודלים השונים לסוגים שונים של שינויים וחידושים בתחום הקוריקולרי, הטכנולוגי והארגוני.

גישת האימוץ - הגישה מתמקדת בהתנהגות שלפני האימוץ ובהתנהגות המביאה להחלטה על אימוץ פרויקט חדשני. לגישה מספר דגמים. **דגם פתרון הבעיות** - מניח, שלצרכי המשתמש בשינוי נודעת חשיבות בבחירת החידוש ובאימוצו. זיהוי הבעיה וגישות ודרכים לפתרונה. התאמה בין הצורך שאובחן לבין אסטרטגיה שנבררה ותביא להחלטה על האימוץ. **דגם אינטראקציה חברתית** - דגמי ההפצה של המידע כגורם מרכזי בהנעה לחידוש. עצם החשיפה לפרקטיקה חדשה מביאה לרצון לאמץ אותה. **דגם מחקר פיתוח והפצה** - קיים רצף רציונלי, ניסוח מטרות, תכנון, יישום והערכה שאינם מבוצעים ע"י הצרכן. האחראי לשינוי קולט ומיישם פסיבית, אם כי באופן רציונלי, באותם רעיונות המתאימים לצרכיו. **דגם הזיקה** - דגם זה עוסק במניעי ההתנהגות ומטרות הפרטים הפועלים במוסד חינוכי בתגובה להצעות השינוי המתוכנן. הדגם מתמקד באפיוני הפרטים והמוסדות לפני יישום אסטרטגיה חדשנית.

כל הגרסאות רואות בהחלטה על אימוץ וחידוש התנהגות בירוקרטית רציונלית. כלומר, חיפוש באופן מושכל אחר גישות מעשיות טובות יותר מאלו הנקוטות עד כה. **גישת האימוץ** היא בעיקרה אמפירית רציונלית, אך גם מעוררת בעיות. גישת האימוץ, אינה מספקת מידע על תהליך השינוי השכיח והמתרחש בפועל. תהליך ההסתגלות כולל בעיות של יישום והסתגלות מוסדית של האסטרטגיה החדשנית.

בתהליך השכיח של השינוי בא הלחץ לשינוי מחוץ לביה"ס ואין הוא נובע בהכרח מצרכים אמיתיים של ביה"ס, לכן, כאשר מאמצים תכנית שינוי, לא

תמיד שמים לב לבעיות המתעוררות ולתוצאות האפשריות מבחינת רווח מיישום השינוי ומילוי צרכים אמיתיים, כפי שכבר ציינו בפרק הקודם.

תהליך האימוץ

אפשר להבחין בשני גורמים בסיסיים בתהליך האימוץ:

א. החלטות אימוץ שנלקחו תוך ניצול הזדמנויות (אלתור). כתוצאה מאלתור כזה, המבצעים נעשים אדישים ליישום וההנהלה לא עושה מעקב רציני וניסיונות לספק משאבים והשתלמויות. אם ההחלטה לשינוי נשקלה בזהירות עם התחייבות הולמת ומעקב מתאים, היישום יבוצע באופן רציני ע"י המבצעים המורים והמנהלים.

השתתפות בהחלטות אימוץ לא מבטיחה יישום יעיל ואינה גורם המבטיח הצלחה. לדוגמה רוזנבלום לואיס (1979) מצאו ראיות, שמידת שותפות הקהילה והצוות בשלבים המוקדמים של שלב התכנון, היו ביחס הפוך ליישום מוצלח. הפתרון הוא אפוא שלא כולם ישתתפו בתכנון. הצלחת היישום תלויה באיכות תהליך האימוץ.

גישת היישום

לעתים נופלת תכנית השינוי שאומצה בהתלהבות בתהליך ההגשמה הממשית בגלל קשיים במהלך היישום. מנקודת ראות מוסדית, נמשכת ההתנגדות לשינוי. הסיבות לכך מגוונות, כמו: סיבות אישיות, חוסר יכולת להגשים את הפעולות הקשורות בשינוי ובהכנסת תכנית חדשה, מחסור בציד ומחסור בכוח אדם.

מיילס (19) טוען, כי החדרת שינוי למערכת הוא תהליך התפתחותי, שבו משתנים באופן הדדי המערכת והחידוש המקורי. בספרות הם נקראים "טכנולוגיה של עצמים", "טכנולוגיה של אנשים" (שינוי התנהגותי). רוב החידושים החינוכיים קשורים ב"טכנולוגיה של אנשים".

בעלי הגישה המדגישה את האימוץ מסתמכים על מחקרים בתחום הרפואה והחקלאות בדבר הפצת "טכנולוגיות של דברים", כמו חידושים רפואיים, חידושים חקלאיים אבל הספרות העוסקת בשינויים חינוכיים מוצאת הבדלים בין חידושים אלו לחידושים טכנולוגיים.

ההבדלים תלויים ביישום - בתהליך חידוש טכנולוגי. ההחלטה על אימוצו מבטיחה מראש את התוצאות ואינה תלויה בהתנהגות גורמים נוספים.

בתהליך חידוש חינוכי, היישום מותנה בתפקודן של הדמויות הפועלות בתהליך, מורים, מנהלים, מפקחים, תלמידים והמבנה המוסדי של תמריצים ואילוצים המופעלים ע"י המשתתפים עצמם וע"י המערך המוסדי.

יישום השינוי החינוכי

תהליך של שינויים זעירים אינם נראים בתחילה ואינם יכולים לשמש חומר למחקר בשל הצטברותם האיטית.

במדעי החברה קל יותר לתאר מצב יציב מסוים, מאשר תהליך של שינויים מתפתחים. חולשה זו היא בחלקה פועל יוצא מהגישה הפונקציונלית הרואה בחברה האנושית יישות מקבילה לגוף החי ומניחה מראש מידה של אינטגרציה בין מרכיבי החברה. לפי פרסונס (1957), המערכת החינוכית ממלאה את פונקציית השמירה על הרציפות וההמשכיות של החברה - ההנחה על דבר הפונקציונליות של המערכת החינוכית, וכפועל יוצא מכך הנחת יציבותה. הפונקציונליזם מדגיש את מנגנוני היציבות החברתית: תהליכי סוציאליזציה, נורמות, סנקציות וטכסים. זעזועים חברתיים על רקע של איזון אינם מסמלים צורך בשינוי אלא סטייה. פירושם ליישום הוא ביצוע הנחיות, השגת היענות וציות להוראות.

פרוייקט חדשני הוא כמובן שונה, עיקר יישומו הוא התרחשותו בתוך הארגון ושינוי בכל הדרגים וקבלת התורן בשוני בכל הדרגים.

במסלול היישום נלקחות החלטות שהן משמעותיות וחלה הסתגלות בין הפרוייקט למערכת. מידת הגיבוי האישי של הדמויות, אפיוני הקהילה מרכיב התלמידים והמטרות החינוכיות כפי שהן נתפסות ע"י הצוות הלוקח חלק בשינוי חשובים.

לסיכום: להכנסת שינוי יש שלושה מרכיבים:

1. אפיונים מוסדיים - עמדת בעלי תפקידים ונכונותם.
2. אפיוני קהילה - האם פתוחה או סגורה, נוטה לחידושים או לא.
3. אפיוני פרוייקט - אופיו של התכנון המוקדם, המטרות החינוכיות, מידת הגמישות, בדיקת תוצאות והישגים.

תהליך שינוי

ביה"ס לא מזמין סוכן שינוי, אלא סוכן שינוי מנסה לשכנע בתועלת השינוי. לשינוי כזה יש מספר תהליכים:

תהליך ההסתגלות ההדדית - שילוב אמיתי בין תכנון יסודי של פרויקט ומניעים של מרכיבים מרכזיים שלו (מורים, צוותים, בייס וכו').

השפעת אסטרטגיות היישום על התוצאות - הכשרה יסודית, פגישות מקצועיות, צוותים מוכנים היעדר כפייה, מוטיבציה גבוהה, מידת התמיכה, פתיחות גבוהה לשינויים.

השפעת אפיוני המורים על תוצאות היישום - שלושה אפיונים משמעותיים:

- א. גיל המורים.
- ב. כושרם המילולי.
- ג. תחושתם לגבי כושר הביצוע שלהם.

המורה בתהליכי שינוי

שינוי בתפקיד המורה נוצר כאשר ביה"ס משמש כארגון חברתי רב-יחידתי. המורה הופך לאיש צוות כאשר הוא עובד בצוותים ומסתייע באחרים לביצוע עבודתו. התקשורת פתוחה יותר, ולכן יעילה יותר. המורה שלמד בתקופת הכשרתו לעבוד כפרט בודד בכיתה, יהיה מתוסכל לנוכח השינויים והתמורות בשדה החינוך, ויהווה את אחד הגורמים להתנגדות לשינוי. התנגדות זו נובעת מהרגלו של הפרט להסתגל למצב קיים, וחשש מכל שינוי שעלול להרע את מצבו ולפגוע במעמדו, להזיק למוניטין שלו, או לחשוף חוסר התאמה מקצועית. ככל שהרעיונות לשינוי יצירתיים יותר וקוראים לזניחת דרכים מסורתיות בהוראה, כך גדל האיום למורים והם אינם חשים נוח בתהליך. לכן, כדי ליצור מצב בו המורה יהיה שותף לתהליך, יש להפנות אותו להשתלמויות מתאימות. ההשתלמויות הן אינטרס בית-ספרי. ביה"ס מעוניין להפוך מיזע חדש לנחלת צוותות ההוראה. המורה בתהליך השינוי הוא חלק מהשינוי שחל בתפיסת כל נושא הפיקוח והמשוב על העבודה החינוכית ויצירת אווירה של צמיחה והתפתחות. ההשתלמות היא מרכיב חשוב בסוציאליזציה של המורה והיא מפגישה אותו עם הצורך לקבל שינויים במיומנויות ובהתנהגות בכיתה.

קצב השינוי

יש יתרונות וחסרונות לבחירת קצב שינוי. בטבלה להלן יוצגו היתרונות של כל אחד מסוגי השינוי, יתרונות האחד הן חסרונותיו של השני.

| יתרונות של שינוי מהיר | יתרונות של שינוי איטי |
|---|---|
| 1. יעד השינוי מושג תוך זמן קצר | 1. מעורר פחות התנגדות |
| 2. תקופת ההסתגלות קצרה | 2. מאפשר קבלה הדרגתית |
| 3. תקופה אחת של הסתגלות | 3. מאפשר הבנה מלאה |
| 4. נותן תחושה של דינמיות הכרוכות בשינוי | 4. מאפשר הקניית מיומנויות |
| 5. מחזק את עוצמתו האישית של המנהל | 5. מאפשר הכנסת שינויים לתוכנית עפ"י הצורך |

ג. התנגדות לשינויים בביה"ס כארגון

מקורות ההתנגדות לשינוי

ההתנגדות לשינוי היא חלק בלתי נפרד מהדינמיקה של השינוי. ההתנגדות יכולה להיות מכוונת נגד היבטיו השונים של השינוי: יעדיו, שלביו, מאפייניו, עיתויו, אופן הנהגתו וכו'. ההתנגדות מכוונת להגן על היחיד או על הקבוצה מתוצאותיו הממשיות או המדומות של השינוי.

ההתנגדות יכולה להיות מסיבות קוגניטיביות או מסיבות רגשיות. צורות שונות לובשת ההתנגדות - החל בתגובות סבילות וכלה בתגובות אלימות. ביטויי ההתנגדות יכולים להיות גלויים או סמויים.

בחלק גדול מהמקרים ההתנגדות היא סמויה. שקט יכול לשמש סימפטום להתנגדות סמויה, לכן תפקיד המנהל לעורר שאלות, כדי שיצופו גילויי ההתנגדות. מצופה מאנשים, המתכוונים ברצינות ליישם את השינוי, שישאלו שאלות שונות הקשורות לשינוי ברמה של השתמעויות-אישיות, הנובעות מהשינוי. אם אינם שואלים - זה מעורר חשד, שאין הם מתכוונים ברצינות להטמיע את השינוי.

ניתן להבחין בין סיבות להתנגדות, הקשורות לרמה האישית של העובד, לבין סיבות ענייניות להתנגדות, הקשורות לטובת ביה"ס. העובדים יכולים להשתמש ברציונליזציה להתנגדותם בטענה, שהשינוי איננו משרת את טובת ביה"ס, בעוד שטענה זו מיועדת למעשה לחפות, במודע או שלא במודע, על סיבותיהם האישיות להתנגדותם לשינוי.

אם השינוי נתפס כנובע מנימוקים אישיים של המנהל או של גורם אחר הקשור לביה"ס הוא יעורר התנגדות חזקה יותר מאשר אם הוא נתפס כצורך מהותי וענייני.

התנגדות לשינוי מסיבות אישיות

אנשים בוחנים את השינוי מבעד להשלכותיו האפשריות עליהם :

מודל היציבות - השינוי מערער את יציבות עולמם של האנשים, מאיים על תחושת בטחונם ויכולת הניבוי שלהם המעוגנות בעולם המוכר להם. עמימות יוצרת התנגדות לשינוי כי אין כל ודאות ביחס לתוצאות השינוי. עפ"י מודל זה, כל שינוי ייתקל בהתנגדות. ככל שהשינוי יהיה יותר מינורי - כן הוא יתקל בפחות התנגדות. לכן עדיף ליישם שינוי גדול כסדרה של שינויים קטנים.

2. **מודל הכוח** - ההתנגדות לא תתרחש בכל מקרה. היא תתרחש רק כאשר מפרש הפרט את השינוי כמאיים על כוחו ועל השפעתו בביה"ס, או עלול לפגוע בתגמולים השונים שהוא מקבל :

תגמולים חומריים (שכר, הטבות למיניהן).

עוצמה (סמכות שליטה).

יוקרה (כבוד, הערכה - בתוך ביה"ס ומחוצה לו).

מומחיות (ניסיון מקצועי, נגישות למידע).

עניין בעבודה.

נוחות (תנאי עבודה, מידת הלחצים)

גודל ההתנגדות = 2 1

הכוח הנוכחי הצפוי - הכוח הישן המצוי

אם צפוי רווח של כוח - תחול התופעה של "מינוס התנגדות", כלומר :

תמיכה בשינוי. לכן, יש לתכנן את השינוי ולבצעו, כך שיצטמצם ככל שניתן איבוד הכוח של המושפעים מהשינוי. שיתופם לאורך כל תהליך השינוי יאפשר להם לשמור ואפילו להרחיב את כוחם.

מודל התועלת - הפרט מצפה להפיק את מירב התועלת האישית שלו מהשינוי.

אם השינוי אינו הולם את האינטרס שלו, הוא יתנגד לו.

גודל ההתנגדות שווה למכפלה של הציפייה שייפגע אינטרס אישי בערך

הפגיעה באינטרס האישי. מכפלה זו מצביעה על כך, שאם הפרט מצפה

שהשינוי יביא לו תועלת - הוא יתמוך בשינוי.

4. מודל התפקיד - העובד עלול לסרב לבצע פעולות מסוימות, העולות מתוך השינוי, משום שאינן כלולות בתחום תפקידו. לעומת זאת, אם השינוי נתפס בעיניו כמעשיר חיובית את תפקידו - הוא יתמוך בשינוי.
 5. ההתנגדות עשויה להיות קשורה למבנה אישיותו של העובד: תכונות כמו נחיתות חברתית, נוקשות ואניטליגנציה נמוכה, מעלות את ההסתברות להתנגדות לשינוי.
 6. התנגדות יכולה לשקף אמצעי נקם בהנהלה.
- בדומה להתנגדות בארגון עפ"י סמואל, בני אדם מתנגדים לשינויים מסיבות של הכנסה, יוקרה, עוצמה, נוחות ומומחיות.

התנגדות לשינוי מסיבות ענייניות של טובת ביה"ס

1. השינוי נתפס כאיום המסכן את ההשקעות שנעשו בביה"ס וויתור על פירותיהם.
2. השינוי נתפס כמתעלם מהרגלים, נורמות ומנהגים (פורמליים ובלתי פורמליים) שהתפתחו במרוצת הזמן בביה"ס.
3. חוסר אמון הדדי בין הקבוצות השונות בביה"ס, המערבות בשינוי עלול להעכיר את האווירה ולפגוע באקלים הארגוני של ביה"ס.
4. תוכנית השינוי הרפתקנית ומסוכנת.
5. תוכנית השינוי מבוססת על תחזיות בלתי-מבוססות.
6. הערכה של חוסר מיומנויות בתכנון וביישום השינויים.
7. השינוי נתפס כנהייה אחר אופנוח - ארגונית (כגון: T.Q.M).

מאפיינים של אקלים ארגוני, המחזק התנגדות לשינוי

1. שיעור נמוך של יחסי אמון ופתיחות (בין אנשי הצוות להנהלה ובינם לבין עצמם).
2. שיעור נמוך של נטילת סיכונים.
3. קונפורמיות גבוהה.
4. כשלונות בעבר בהחדרת שינויים.
5. סגנון מנהיגותו של המנהל (סגנון סמכותי מיידי, דגש יתר על רציונליות, תוך התעלמות מרגשות העובדים).

יתרונות המעוגנים בתופעת ההתנגדות לשינוי

1. מניעת מהלכים שגויים.
2. עידוד בחינה מחודשת וקפדנית של תוכנית השינוי.
3. עידוד הידברות בין גורמים שונים בביה"ס.
4. ליכוד של קבוצות בעלות עניין משותף ביחס לשינוי.
5. מעורבות ושותפות בתהליכים מרכזיים בחיי ביה"ס.

שלבים בהתמודדות אישית עם שינוי (לפי שרן ש')

בהתמודדות אישית עם תהליכי שינוי, עובר הפרט שלבים:

1. **עמדות תחיליות כלפי השינוי** - קבלה או התנגדות.
2. **השלב הקדם אופרטיבי** - הרגשת הצורך לפעול, הנוצר בעקבות לימוד השינוי והמודעות לו (קבלת הפרוייקט, השתלמות וכו').
3. **השלב האופרטיבי** - הקונפורנטציה עם אסטרטגיות יישום שונות - הצורך בפעולה, המביא את הפרט ליישום שינוי.
4. **שלב הערכת השינוי** - לאחר הצלחה מסוימת ביישום הערכת מידת היישום.
5. **שלב יצירתי** - הטמעה והעברה של השינוי. דרכי ביטוי אישיות לאחר בדיקת תרומת השינוי ויעילותו, למשל מורה שעבד בקבוצות בנושא מסויים, מיישם אותו למקצועות ונושאים אחרים.

ד. טקטיקות - התמודדות עם גילויי התנגדות לשינוי

ביקון (1957) במאמרו על "ניהול משא ומתן" אומר: "אם אתה רוצה להשפיע על מישהו - עליך להכיר את טבעו ואורחותיו, וכך להובילו; או את מטרותיו, וכך לשכנעו; או את חולשותיו וחסרונותיו, וכך להפחידו; או את אלה המתעניינים בו, וכך לשלוט בו".

1. **ההדרגה בשינוי** - שינוי גדול עדיף ליישמו כסדרה של שינויים קטנים כך שניתן יהיה לעצור בכל שלב.
2. **הבלטת הצלחות** - כבר בשלבים הראשונים של השינוי (בעקבות הפעלת מנגנוני-משורב).
3. **שיתוף ומעורבות** - האנשים הקשורים לשינוי לאורך כל התהליך. לעתים ההתנגדות איננה לתוכן השינוי אלא **לאופן הנהגתו**. הניסויים של קוך ופרנץ מוכיחים, ששיתוף העובדים בתהליך, מצמצם את תופעת ההתנגדות. השותפות מתחזקת ויוצרת בקרב המעורבים תחושה של מחוייבות, הזדהות,

אחריות ואתגר. תנאים מוקדמים לכך: אמון הדדי, פתיחות ונכונות לשתף פעולה.

4. הסברה והדרכה מתוך חשיפה מלאה של המידע הרלבנטי לשינוי - (סיבות, יעדים, תהליכים, השלכות אפשריות ביחס לביה"ס וביחס למעורבים בשינוי). יש לשכנע, שאין זה סתם שינוי לשם שינוי, או "שיגעון" של המנהל, אלא השינוי נובע מצורך אמיתי. שיטות השכנוע צריכות להיות מגוונות, החל מאנדוקטרינציה וכלה במשחקי הדמיה, בהם ישתתפו המעורבים בשינוי במסגרת סדנאות.

5. איסוף מידע מהעובדים - לגבי משאלותיהם והדברים, שלהערכתם, ישפרו את מצבם, ובהתאם למידע זה, לתכנן את השינוי בדרך שתמעט ככל שניתן את איבוד הכוח של המושפעים ע"י השינוי ותשים דגש על הרווח שהם יפיקו מהשינוי.

6. הבלטת סיפורי הצלחה - מעברו של ביה"ס ביחס להחדרת שינויים.

7. הטמעת תפיסת העולם, על-פיה הרווח של האחד איננו בהכרח על חשבון זולתו (הדגם: "זוכה - זוכה").

8. גיוס תמיכה - במיוחד מצד קבוצות-כוח מרכזיות, יצירת "לובי".

9. שימוש בחיזוקים חיוביים כלפי התומכים בשינוי.

שימוש בכפייה ובענישה כלפי סרבני השינוי (אכיפה נוקשה, איומים גלויים או סמויים, מניעת הטבות למיניהן). השפעת טקטיקה זו מוגבלת לטווח קצר ועלולות להיות לה השלכות שליליות כמו: מאבקי כוח, שיבושי תפקוד, פרישת כוחות טובים וגילויי עוינות. בארגונים שאינם שייכים למערכת החינוך, מפעילים מגוון שיטות ומנגנונים כדי להתגבר על התופעה של התנגדות לשינויים כמו הסברה והדרכה, שיתוף ומעורבות תשלומים והטבות, כפייה וענישה.

ה. התנאים להצלחת הטמעתו של השינוי

הטמעת השינוי - משמעותה מתבטאת לא רק בשינוי ההתנהגות של האנשים הקשורים לשינוי, אלא גם שינוי בעמדות ובתפיסות, שעומדות מאחורי העשייה. מחוייבות האנשים לשינוי איננה נובעת מניסיון לרצות את המנהל, אלא היא מונעת ע"י הבנה והזדהות מתוך אמונה בנחיצותו.

התנאים להצלחה

1. האמונה **בנחיצות השינוי** על רקע של **חוסר שביעות רצון** מהמצב הקיים או על רקע של ראיית סכנה להשרדותו של ביה"ס. קשה מאוד ליצור אצל מי שחש שביעות רצון.

כוח מנהיגותי של המנהל - למנהל תפקיד מפתח בתכנון השינוי ובהפעלתו. באיזו מידה מעבר לסמכותו הפורמלית, המוקנית לו בתוקף תפקידו, יש לו גם עוצמה והשפעה.* עפ"י סגנונות הניהול של אדיגיס - המנהל, שסגנון מנהיגותו מתאים ביותר לכך הוא היזם (E), שהצדדים הדומיננטיים בהתנהגותו הם: ראייה מערכתית ולא נקודתית, פרואקטיביות (בניגוד לתגובתיות), חדשנות ויזמות, מתוך מוכנות גבוהה ליטול סיכונים ולהתמודד עם מצבי עמימות. פרידמן מכנה מנהיגותו של מנהל זה כמאופיינת ע"י סגנון **המרה**, המתמקד בהחדרת שינויים (לעומת סגנון **שגרה**, המתפקד בניהול שוטף).
3. **ההנהלה מעוררת אמון**: כמי שמתכוונת ברצינות ליישם בפועל את הצהרותיה המילוליות ביחס לשינוי וכמי שניחנה ביכולת מקצועית להחדיר את השינוי. האמון יתחזק אם תהיה ההנהלה מוכנה לחשוף את נקודות החולשה שלה.
4. המבחן האמיתי למחוייבות ההנהלה לשינוי, משתקף **בהקצאת המשאבים**: זמן למידה, כסף וכוח אדם.

עלויות ישירות: ציוד, מתקנים, מומחים, מחקרי מעקב והערכה, נהלים וטפסים.

עלויות עקיפות: כתוצאה מהפסדי התפוקה הכרוכים בתקופת הלמידה ובהשקעת האנרגיה בעימותים עם המתנגדים לשינוי.

בחירתם של מובילי השינוי - סמכותם, מיקומם בהיררכיה של ביה"ס והשפעתם, יכולה לשמש אמת-מידה ליחסת האמיתי של התנהלה כלפי השינוי.

* עפ"י ההבחנה שעורך אדיגיס בין המושגים: סמכות - עוצמה - השפעה:

סמכות = הזכות הפורמלית לקבל החלטות, המעוגנות בהגדרת התפקיד, בלתי תלויה בכישורים, באישיות, בקשרים וכו'.
עוצמה = היכולת, ללא סמכות פורמלית, להעניש, לתגמל או למנוע תגמול מצופה.
השפעה = היכולת לגרום למישהו לעשות משהו בלתי להשתמש בסמכות או בעוצמה (כריזמה, מומחיות).

5. מאזן המחיר מול התועלת הצפויה: המחיר (בכסף, בזמן ובאנרגיה) אינו עולה על התועלת הצפויה הן מבחינת ביה"ס והן מבחינת האנשים המעורבים בשינוי.

צריך להיות מודל ברור לגבי המצב העתידי בעקבות החדרת השינוי. השינוי צריך להציע פתרון לבעיה. הוא צריך להגדיר איך להגיע מהמצב המצוי למצב הרצוי. המצב הרצוי צריך להיות מוגדר, מקובל וידוע עוד לפני תחילת השינוי (מטרות, מבנה, תהליכי עבודה ואנשים). צמצום העמימות יפחית חרדות, שעלולות להוביל לגילויי התנגדות.

הגדרת המצב הרצוי תתבסס על:

- א. השוואה לבתי"ס אחרים מצליחים.
- ב. חזרה לנקודות מסוימות, שביה"ס איבד אותן בעבר.
- ג. קריטריונים אובייקטיביים עפ"י הספרות.
- ד. החזון של המנהל.

תרבות הארגון של ביה"ס - היכן נמצא ביה"ס על קו הרצף, שבקצהו האחד נמצא הארגון המכניסטי, ובקצהו האחר - הארגון האורגני? ככל שביה"ס נוטה יותר לארגון האורגני כך גובר הסיכוי להצלחת השינוי.

1. סיכום

לסיום, ניתן להביא דוגמאות רבות של החדרת שינוי בביה"ס בתחומים שונים: בתחום פדגוגי-ארגוני - הכנסת צוותי ניהול, בתחום הטכנולוגי - הכנסת מיחשוב לבתי"ס, בתחום מבני-ארגוני וכ"ו. אתיחס בקצרה להכנסת שינוי בתחום המבני-ארגוני שנערך במשך כמעט שני העשורים האחרונים, והוא הכנסת בית-הספר הקהילתי למערכת החינוכית במדינת ישראל, שינוי מבני בארגון חינוכי שיש לו השפעה על מטרות חינוכיות לימודיות וחברתיות. ההנחה הבסיסית היא, ששינוי ארגוני זה יחולל במקביל גם שינויים חברתיים ופדגוגיים בארגון כולו.

שלבי הכנסת ביה"ס הקהילתי למערכת החינוך כללו את השלבים שציינתי:

1. שלב היוזמה עד האימוץ. 2. שלב ההפעלה - היישום.

מעורבות רבה ליוזמה הייתה לוועדת המתנ"סים שליד בתי"ס, שפעלה מטעם משרד החינוך והתרבות. ועדה זו החלה בהפצת הרעיון שאין להסתפק בשימוש במבני ביה"ס אך ורק כאכסניה וקורת גג למרכזים קהילתיים, אלא יש להגיע לפעילות קהילתית בבי-הספר עצמו ולשלב את המורים, ועדי ההורים,

מועצות תלמידים ותושבי האזור הקרוב לביה"ס. בשנת 1978 הציגה ד"ר יעל פוזנר יעל את הנושא בפני משרד החינוך, ולאחר דיונים הוחלט להקים צוות היגוי ולערוך ניסוי.

בשלב ראשון פעלו 10 בתי"ס שנבחרו עפ"י קריטריונים קבועים, ולהם ניתן טיפול מעמיק וליווי צמוד. לאחר שנה נוצרה התעוררות בכל המישורים של מערכת החינוך לנושא זה. השלב השני של הפעלה ויישום היה הצטרפות בתי"ס רבים נוספים לפרוייקט.

השינוי גרם לכך, שבמשך השנים נפתחו בארץ בתי"ס קהילתיים רבים, ומספרם כיום כ- 200 הן במיגזר הממלכתי והן במיגזר הממלכתי-דתי. נראה לי, שתהליך זה יתפתח ויתמסד עם השינויים החברתיים שהחברה תעבור.

ז. ביבליוגרפיה

1. אדיגיס, י'. **צמיחה והתחדשות בארגונים**, הרצליה, "עתרת", 1991.
2. בלאו, פי"מ, סקוט, ר"ו. **ארגונים פורמליים**, יחדיו, 1976.
3. ואצלויק, פ', ויקלנד, ג', פיש י'. **שינוי**, הוצ' ספרים הפועלים, 1979.
4. סמואל, י'. **"ארגונים מאפיינים מבנים תהליכיים"**, אוני חיפה, 1990.
5. פוזנר, י'. **כתב עמדה, השקפת עולם של פרוייקט בתי"ס קהילתיים**, ירושלים, משה"ח, 1984.
6. שרן, ש', שחר, ח'. **ארגון ועבודת צוות במוסדות חינוך**, ביה"ס לחינוך, אוני ת"א.
7. Griener, Larry, E. (1967) "Patterns of Organizational Change" *Harvard Business Review* 45, 119-130.