

מנהל בית-הספר כמנהיג הטמעת רפורמה טכנולוגית פדגוגית שיזמה המדינה. מחקר בבתי-ספר שהטמיעו את תוכנית התקשוב הלאומית להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21 (פוסטר)

גילת כהן

אורנים המכללה האקדמית לחינוך
gilatco2@gmail.com

The School Principal as a Leader in the Implementation of the Technological and Pedagogical Reform Conducted by the State. A Study in Schools Implementing the National ICT Program, "Adjusting the Education System to the 21st Century" (Poster)

Gilat Cohen

Oranim Academic College of Education

Abstract

The study sought to deeply understand the school principal's role as leader in the implementation of the Technological and Pedagogical Reform initiated by State Authorities and assessed the impact of ways of actions on teachers implementing this reform in schools. The research used the Case Study Methodology on six schools in Northern Israel in their second year of the National Information and Communication Technologies Program (ICT), Adjusting the Education System to the 21st century. The analysis focused on school principals as leaders of change and their impact on teachers. Several major aspects were identified to distinguish among school principals' leadership and their effect on teachers: enthusiasm toward the program, creating a vision of "our optimal school next to implementing the program", etc. Each of these aspects was illustrated, showing evidence of their impact on encouraging teachers to implement the program. The principals dealt with the need to lead a technological and pedagogical reform despite that most of them had a slight knowledge of information and communication technologies. Those principals who made efforts to gain this knowledge served as role models for teachers, fostering their identification and motivation. Study findings contribute to an effective implementation of the Information and Communication Technologies Program (ICT) in the 21st century and other "up bottom" reforms in the education system in Israel and worldwide, enhancing the principals training as well.

Key Words: Reform, ICT Program, Leadership, Principal.

תקציר

בשנת הלימודים תשע"א הושקה תוכנית מקיפה שכותרתה: "תוכנית התקשוב הלאומית – התאמת מערכת החינוך למאה ה-21". מדובר ברפורמה רחבת-היקף, הנובעת ממקור חיצוני (משרד החינוך) ומוחדרת "מלמעלה למטה", האמורה להיות מנוף לשינוי במעגל למידה מסדר שני, ואף מסדר

שלישי בבתי-הספר. כמנהיג הארגון, מנהל בתי-הספר מהווה "סוכן שינוי" מרכזי בהטמעת רפורמות בבתי-הספר. מטרת המחקר היא להרחיב את ההבנה על תפקיד מנהל בית-הספר כמנהיג של הטמעת רפורמה טכנולוגית פדגוגית שיזמו רשויות המדינה, ולבחון את השפעות דרכי פעולתו על המורים שהם מיישמי הרפורמה בבית-הספר. המחקר מבוסס על אינטגרציה של שישה מחקרים שנערכו במתודולוגיה של חקר אירוע בהם נחקרו לעומק בתי-ספר בצפון-הארץ שנמצאו בשנה השנייה של תוכנית התקשוב הלאומית. המשתתפים בחקר האירוע בכל אחד מבתי-הספר הנחקרים היו חברי הצוות החינוכי של בתי-הספר, כולל מובילי השינוי: המנהל ורכזי התקשוב. כלי המחקר היה ראיון עומק חצי מובנה. באמצעות ניתוח תוכן והשוואה, נעשתה אינטגרציה של הממצאים שעלו בבתי-הספר השונים. אותרו מספר היבטים המבחניים באופן ההנהגה בין מנהלי בתי-הספר, שהשפעתם ניכרה על המורים. נמצאו הבדלים בהכרה של המנהלים בצורך בתוכנית התקשוב, ומהתלהבות המנהלים מהרפורמה, שהשפעתה חלחלה למורים. כמו כן, חלק מהמנהלים גיבשו חזון של "בית-הספר שלנו לאחר הטמעת התוכנית", ואילו אחרים לא פיתחו חזון כזה, ולא תיקשרו אותו. המנהלים הפגינו רמות שונות של מחויבות לשינוי שבאו לידי ביטוי בתמיכה בהטמעת השינוי בהתמדה ובעקביות לאורך זמן. המנהלים התמודדו עם הצורך להוביל רפורמה טכנולוגית פדגוגית חרף היות רובם בעלי מעט מיומנויות טכנולוגיות וידע בתקשוב. חלק מהמנהלים לא טרחו ללמוד מיומנויות תקשוב, לעומת זאת, מנהלים אחרים סברו שעליהם להוביל בעצמם את השימוש בתקשוב. מנהלים שעשו מאמצים לרכוש מיומנויות תקשוב חרף קשיים, היו דוגמא אישית עבור המורים בבית-הספר ויצרו מודל להזדהות ולהנעה. המאמץ שהשקיעו בלמידה זכה להכרה, וחרף הקושי לחשוף את אי-הידיעה שלהם, שיתוף המורות והתמיכה שקיבלו ברכישת המיומנויות מחברות הצוות דווקא קירב בין הצוות למנהלים וחיזק דפוסים של "ארגון לומד". חלק ממנהלי בתי-הספר קיימו דיאלוג שוטף עם המורים, כולל שיח על קשיים והתנגדויות, ולעומתם, בבתי-ספר אחרים קבלו חברי הצוות על כך שאין תקשורת של שיתוף והכלה בין המנהל/ת לבינם. כמו כן, חלק מהמנהלים עקבו אחר האופן שבו מתמודדים המורים עם האתגרים, התייחסו, וחיזקו הצלחות ונתנו משוב למורים, ואילו אחרים לא היו מעורבים והותירו את הזירה לרכז-התקשוב. גם לטיפוח עבודת-צוות הייתה השפעה רבה על התמודדות המנהלים ומחויבות המורים להטמעת התוכנית. ממצאי המחקר יוכלו לסייע להמשך יישומה האפקטיבי של תוכנית התקשוב למאה ה-21, תוכניות ICT, ושל רפורמות אחרות במערכת-החינוך בישראל ובעולם, המיושמות "מלמעלה למטה".

מילות מפתח: רפורמה, תוכנית ICT, מנהיגות, מנהל בית ספר.

מקורות

- אופלטקה, י' (2010) **יסודות מינהל החינוך**, מהדורה שנייה, הוצאת פרדס.
- בוגר, ר' (2004). מגמות עתידיות בהתפתחות בתי ספר והשפעותיהן על התפתחותו המקצועית של המורה. בתוך שרה גורי רוזנבלט (עורכת), **מורים בעולם של שנוי, מגמות ואתגרים**, עמ' 159-173. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- בן-יוסף, ש' (2005). הנהגת שינוי במערכות מורכבות. **משאבי אנוש**, 211, עמ' 36-39.
- גביש, ו' (2004). מערכת היחסים בין סוכני שינוי חיצוניים לבין סוכני שנוי פנימיים בבתי ספר הנמצאים בתהליכי שנוי. בתוך שרה גורי רוזנבלט (עורכת), **מורים בעולם של שנוי, מגמות ואתגרים**, עמ' 97-130. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- המינהל למדע וטכנולוגיה, משרד החינוך. **התאמת מערכת החינוך למאה ה-21**. נדלה באוקטובר 2013, <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/MadaTech/ICTInEducation/Odot/HazonVerazional.htm>

- הרגרייבס, א' (2011). הכלה והדרה בשינוי החינוכי: תגובות רגשיות של מורים והשלכותיהן על מנהיגות. בתוך: ג' פישר וני מיכאלי (עורכים), **שינוי ושיפור במערכות חינוך, אסופת מאמרים** (עמ' 162-184). ברנקו וייס, אבני ראשה, אורים
- כהן, ג' ועומר, א' (2012). דאגות המורים המשתתפים בתוכנית להתאמת מערכת החינוך בישראל למאה ה-21, בתוך י' עשת-אלקלעי, א' כספי, ס' עדן, ני גרי ויי יאיר. (עורכים), **האדם הלומד בעידן הטכנולוגי**, רעננה: האוניברסיטה הפתוחה (עמ' 1391 עמ' 146ע), רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- משכית, ד' (2006). עמדות מורים בשלבים שונים בהתפתחותם המקצועית כלפי החדרת שינויים בדרכי ההוראה: **עיונים ומחקר בהכשרת מורים, 10**, עמ' 73-97.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15(20), 169-183.
- Avidov-Ungar, O., & Eshet-Alkalai, Y. (2011). Teachers in a World of Change: Teachers' Knowledge and Attitudes towards the Implementation of Innovative Technologies in Schools. *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, 7(1), 291-303.
- Barker, B. (2006). Rethinking Leadership and Change: A Case Study in Leadership Succession and its Impact on School Transformation, *Cambridge Journal of Education*, 36(2), 277-293.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Cuban, L. (1990). Reforming Again, Again and Again. *Educational Researcher*, 19(1), 3-13.
- Cuban, L. (1992). What happens to reforms that last? The case of the junior high school. *American Educational Research Journal*, 29(2), 227-251.
- Cuban, L., Kirkpatrick, H., & Peck, C. (2001). High access and low use of technologies in high school classrooms: Explaining an apparent paradox. *American Educational Research Journal*, 38(4), 813-834.
- Fullan, M. (2002). Leadership and sustainability. *Principal leadership*, 3(4), 14-17.
- Fullan, M. (2009). Large-scale reform comes of age. *Journal of Educational Change*, 10(2-3), 101-113.
- Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 124-156.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2006). *Implementing change patterns, principles and potholes (2nd ed.)*. Boston: Pearson Education Inc.
- Hargreaves, A. (2004). Inclusive and Exclusive Educational Change: Emotional Responses of Teachers and Implications for Leadership. *School Leadership and Management*, 24(2), 8-13.
- Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational change over time? The sustainability and nonsustainability of three decades of secondary school change and continuity. *Educational Administration Quarterly*, 42. 3-41.
- Halverson, R., & Smith, A. (2010). How new technologies have (and have not) changed teaching and learning in school. *Journal of Computing in Teacher Education*, 26(2), 16-49.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kozma, R. (2008). Comparative analyses of policies for ICT in education (1083-1096). In J. Voogt & G. Knezek (eds.), *International handbook of information technology in primary and secondary education*. Berlin: Springer Science.
- Levin, B., & Fullan, M. (2008). Learning about system renewal. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 289-303.
- Ogobonna, E., & Harris L. C. (2003). Innovation organizational structure and performance. *Journal of Or-ganizational Change Management*, 16(5), 512-533.

- Schiller, J., (2003). Working with ICT: Perceptions of Australian principals. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 171-185.
- Stecher, B. M., Barron, S. L., Chun, T., & Ross, K. (2000). *The effects of the Washington state education reform on schools and classrooms* (No. RAND/DRU-2263-1). RAND CORP SANTA MONICA CA.
- Yuen, A. H., Law, N., & Wong, K. C. (2003). ICT implementation and school leadership: Case studies of ICT integration in teaching and learning. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 158-170.
- Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *Nassp Bulletin*, 90(3), 238-249.