

## מורים מובילי חדשנות – איך עושים את זה? (מאמר קצר)

אחוה יאלר-צוריה  
מכון הנרייטה סאלד  
[achva@szold.org.il](mailto:achva@szold.org.il)

טל ברגר-טיקוצ'ינסקי  
מכון הנרייטה סאלד  
[tal@szold.org.il](mailto:tal@szold.org.il)

עידית מני-איקן  
מכון הנרייטה סאלד  
[edithmi@szold.org.il](mailto:edithmi@szold.org.il)

## Innovative Teachers: How it's Done? (Short Paper)

Tal Berger-Tikochinski  
Henrietta Szold Institute  
[tal@szold.org.il](mailto:tal@szold.org.il)

Achva Yaler-Tsuria  
Henrietta Szold Institute  
[achva@szold.org.il](mailto:achva@szold.org.il)

Edith Manny-Ikan  
Henrietta Szold Institute  
[edithmi@szold.org.il](mailto:edithmi@szold.org.il)

### Abstract

Educational systems have to adapt to a frequently changing world. Therefore, educational innovation is essential to the development of these systems. This research focuses on six programs that assist educators to develop innovative initiatives for their schools. The purpose of the research is to examine the adaption and integration of innovative initiatives in the Jerusalem educational system. Participants (N=136) answered a questionnaire that examined their attitudes towards the programs. Findings show that participants showed positive attitudes towards the programs and their content. The programs offer an opportunity for educators from different schools to engage in a supportive community for innovation leaders. Most participants report a high level of self-efficacy to integrate their initiative in their schools and motivation to develop additional initiatives. Participants who started the program with their own idea for an initiative reported higher self-efficacy. The greatest impact on participants' self-efficacy resulted from support from management and from learning about the stages of developing an initiative. Most participants expect that the implementation of the initiative will positively affect the school climate, encourage initiatives by other teachers, increase the enjoyment and relevance of teaching, and encourage students' independent work. In a follow-up study, it will be interesting to examine the impact of these programs in encouraging innovative initiatives among more teachers and schools. As more teachers become involved in the development of innovative initiatives in their schools, innovation can become an essential component of schools' activity, which in turn will assist in transforming the entire system.

**Keywords:** Educational innovation, initiatives, innovative teachers.

## תקציר

אתגר העומד בפני מערכת החינוך הוא הצורך בהתפתחות ובשינוי בכדי להתאים לעולם המשתנה תכופות. לכן חדשנות הינה הכרחית במערכת החינוך. מחקר זה מתמקד בשש תכניות לעידוד יוזמות חדשניות המיועדות למנהלים ולמורים מובילי חדשנות. מטרת המחקר לבחון תהליכי עידוד חדשנות והטמעתה במערכת החינוך הירושלמית, בהתמקדות בתכניות אלו. 136 ממשותפי התכניות השיבו על שאלון שבחן את עמדותיהם כלפיהן. מהממצאים עולה כי המורים מובילי החדשנות בעלי עמדות חיוביות כלפי התכניות ושבעי רצון מהתכנים בהן. כן מאפשרות התכניות הכרות בין מורים ומנהלים מבתי ספר שונים, העשויים להוות קהילה תומכת למובילי החדשנות. מרבית המשתתפים מדווחים על תפיסת מסוגלות גבוהה בהפעלת יוזמה בבית הספר ועל מוטיבציה לפיתוח יוזמות נוספות. משתתפים שהחלו את התכנית עם רעיון ליוזמה דיווחו על מסוגלות גבוהה יותר. כן נמצא כי ההשפעה הגדולה ביותר על תפיסת המסוגלות נובעת מתמיכת ההנהלה ביוזמה ומחשיפה לשלבי פיתוח מיום. מרבית המשיבים צופים כי הטמעת היוזמה תשפיע לחיוב בעיקר על האקלים הבית ספרי, על עידוד יוזמות של מורים, עלייה בהנאה וברלוונטיות של ההוראה, ויצירת תוצרים בידי התלמידים. במחקר המשך מעניין יהיה לבדוק את מידת הטמעת היוזמות החדשניות והשפעתן על בתי הספר ועל מורים נוספים. ככל שמורים רבים יותר יהיו שותפים לפיתוח יוזמות חדשניות, הטמעת החדשנות תוכל להפוך למרכיב מרכזי בתפיסה הבית ספרית ולשמש כאמצעי לשינוי בידי כלל המערכת.

**מילות מפתח:** חדשנות בחינוך, יוזמות, מורים מובילי חדשנות.

## רקע

אתגר העומד בפני מערכת החינוך במאה ה-21 הוא הצורך בהתפתחות ובשינוי בכדי להתאים לעולם המשתנה תכופות. לכן, חדשנות הינה צורך הכרחי במערכת החינוך (Serdyukov, 2017; Thurlings, Evers, & Vermeulen, 2015). בספרות ישנן הגדרות שונות לחדשנות, מאחר והמושג מופיע בשדות מחקר שונים (Goldsmith & Foxall, 2005; Malian & Nevim, 2003). עם זאת, ניתן להגדיר חדשנות כפתרון חדש לצורך קיים, ויישומו בפועל בתוצרים, בתהליכים ובשיטות עבודה (Railey & Ford, 2003; West & Wallace, 1991). חדשנות בחינוך יכולה להתבטא בתפיסה פדגוגית חדשה, דרכי הוראה או תהליכי למידה (Serdyukov, 2017). להטמעת חדשנות נדרשים זמן וסבלנות, ולכן לעיתים ישנו קושי בהטמעת יוזמות חדשניות במערכת החינוך, בשל ציפייה ממערכת זו לתוצאות מהירות ומדידות (Serdyukov, 2017). חדשנות חינוכית יכולה להתרחש כתוצאה מיוזמה מקומית בבית ספר ולעיתים מקורה ביוזמה של משרד החינוך או של רשות מקומית. עם זאת, גם ביוזמות חדשניות מערכתיות, מעורבות המורים כמובילי החדשנות הכרחית להטמעת השינויים (OECD, 2017). היתרון ביוזמות המגיעות מתוך בית הספר הוא כי הן הולמות את צרכיו והמשאבים בו (גלעד חי וסומך, 2017).

בספרות נמצאו גורמים הקשורים להטמעת מוצלחת של יוזמות חדשניות בידי מורים ובהם מוטיבציה ותפיסת מסוגלות עצמית וכן תמיכה סביבתית. בכדי לעסוק בחדשנות מורים זקוקים לתמיכה ולהדרכה, הניתנים בידי עמיתיהם, ובידי מנהלים, תלמידים וגורמים חיצוניים לבית הספר (Thurlings et al., 2015). נמצא כי בבתי ספר בהם התמיכה המוסדית במורים גבוהה יותר, יתאפשרו יותר יוזמות חדשניות (Serdyukov, 2017).

## מטרת המחקר

מטרת המחקר לבחון תהליכי עידוד חדשנות והטמעתה במערכת החינוך הירושלמית. המאמר מתמקד בתכניות לעידוד יוזמות חדשניות המיועדות למורים ומנהלים מובילי חדשנות ומטרתו לבחון את עמדותיהם ותפיסותיהם של המשתתפים כלפי התכניות, וכן לבחון את השפעתן הצפויה, לפי תפיסת המשתתפים, על בתי הספר.

## שדה ומשתתפי המחקר

המחקר מתמקד בשש תכניות לעידוד יוזמות חדשניות בבתי ספר, המיועדות למנהלים ולמורים. התכניות מופעלות בידי "ביתא מחנכים" – מרכז חדשנות עירוני להצמחת חדשנות חינוכית והובלת תהליכי שינוי פדגוגיים בבתי הספר הירושלמיים. המרכז פועל בשני רבדים: הקמת תשתית לפיתוח יוזמות חינוכית הצומחת מבתי הספר ורישות המרחב העירוני תוך שיתוף ידע. במחקר השתתפו 136 ממשותפי התכניות. 45% מורים

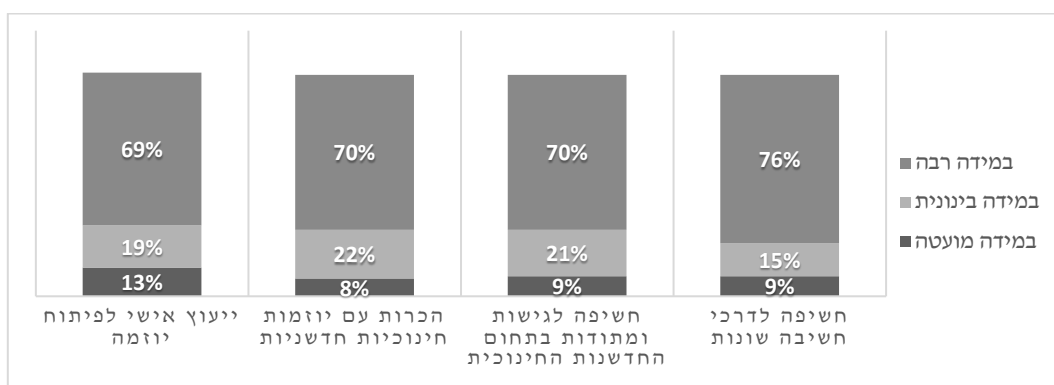
19% מנהלים (N=25) ו-15% רכזי מקצוע (N=19). 42% מלמדים בבתי ספר יסודיים (N=57), 34% בחטיבות ביניים (N=27) ו-20% בחטיבות עליונות (N=46).

## כלי המחקר

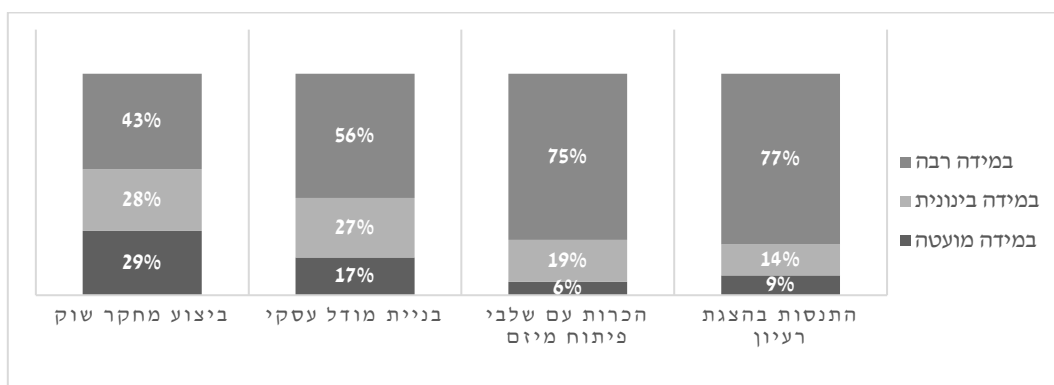
כלי המחקר הוא שאלון עמדות, עליו השיבו המשתתפים בסוף התכנית. השאלון בחן את עמדותיהם כלפי התכנית בה השתתפו ואת ההשפעה הצפויה של היוזמה על בית הספר.

## ממצאים

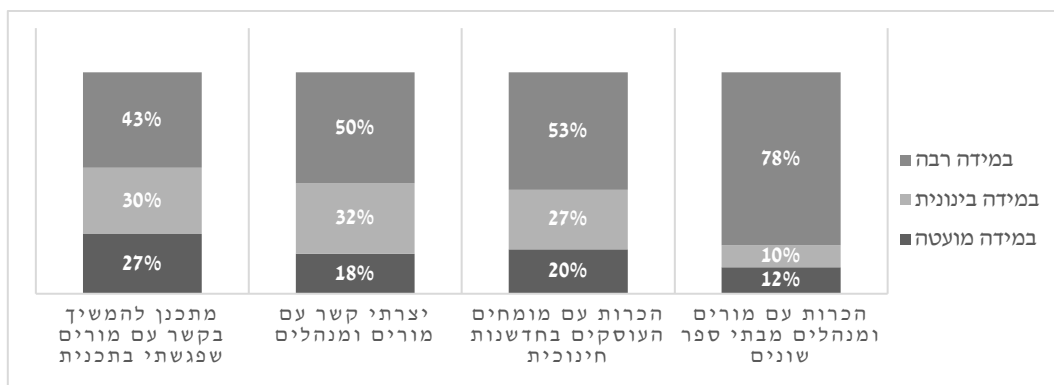
המשתתפים נשאלו על שלושה היבטים בתכנית: חשיפה לידע חדש, הקניית מיומנויות ויצירת קשרים (Networking), עמדותיהם מוצגות באיורים 1-3.



איור 1. עמדות המשתתפים כלפי חשיפה לתכנים חדשים במסגרת תכניות לעידוד יוזמות חדשניות

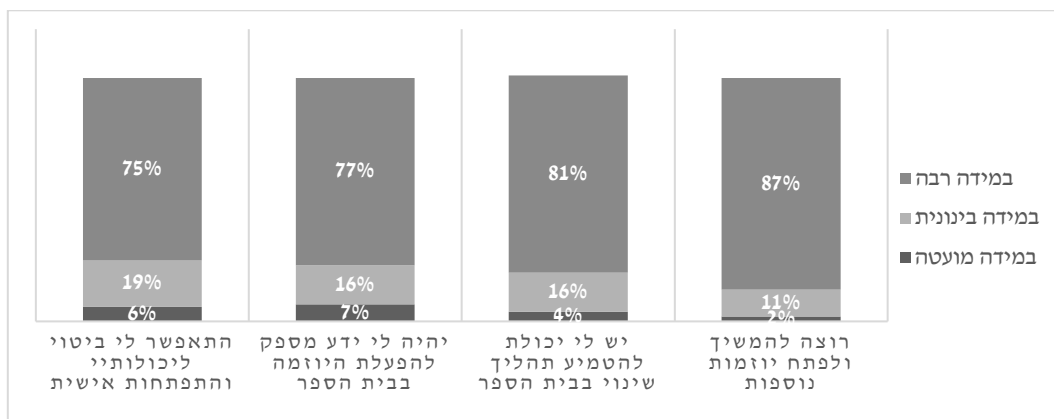


איור 2. עמדות המשתתפים כלפי רכישת ידע ומיומנויות במסגרת תכניות לעידוד יוזמות חדשניות



איור 3. עמדות המשתתפים כלפי נטוורקינג (רישות) במסגרת תכניות לעידוד יוזמות חדשניות

התכנים השכיחים בתכניות כוללים חשיפה לדרכי חשיבה וגישות בתחום החדשנות החינוכית. בנוסף, מרבית המשתתפים התנסו בהצגת רעיון והכירו שלבים בפיתוח מיזם. מרביתם הכירו מורים מבתי ספר שונים, וכמחציתם הכירו מומחים העוסקים בחדשנות חינוכית. באיור 4 מוצגות תפיסות המשתתפים בנוגע למסוגלות להובלת יוזמה ולהנעת שינוי.



איור 4. עמדות משתתפים כלפי מסוגלות להובלת יוזמה ושינוי בית ספרי

מרבית המשתתפים מעוניינים בפיתוח יוזמות נוספות, ובעלי תחושת מסוגלות להטמיע שינוי בבית ספרם. 73% (N=99) מהמשיבים דיווחו כי הגיעו לתכנית עם רעיון מוכן ליוזמה, ודירגו את מידת הגיבוש של הרעיון, טרם התכנית, במידה בינונית עד רבה.

בכדי לבחון האם ישנו הבדל בתפיסת המסוגלות להטמעת שינוי בין משתתפים שהגיעו לתכנית עם רעיונות ברמת גיבוש שונה, נערך ניתוח שונות חד כיווני (ANOVA), שהעלה תוצאות מובהקות סטטיסטית עבור תפיסת המסוגלות (F(2,97)=5.87 p<0.01). במבחן המשך מסוג Scheffe נמצא כי משיבים שהחלו את התכנית עם יוזמה מגובשת במידה רבה או בינונית הפגינו תפיסת מסוגלות חיובית יותר מזו של משיבים שהחלו עם יוזמה מגובשת במידה מעטה.

בכדי לבחון מהם המרכיבים התורמים לתחושת המסוגלות להטמעת שינוי נערכה רגרסיה בשיטת Enter. המשתנה התלוי הוא תפיסת המסוגלות והמשתנים הבלתי תלויים מייצגים רכיבים בתכנית: יצירת קשר עם מורים מבתי ספר אחרים, חשיפה לגישות חדשות והכרות עם שלבי פיתוח מיזם. כן נבדקה תמיכת ההנהלה ביוזמה. הממצאים מוצגים בטבלה 1.

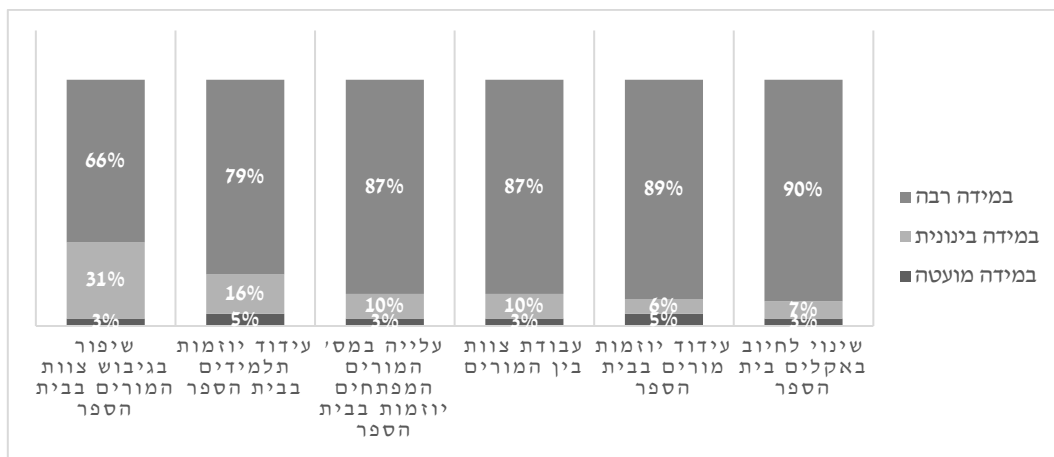
טבלה 1. ממצאי הרגרסיה

t	β	B	
3.64	0.25**	0.18	יצירת קשר עם מנהלים ומורים מבתי ספר אחרים
5.92	0.43**	0.48	תמיכת הנהלת בית הספר
-3.35	-0.27**	-0.24	חשיפה לגישות ומתודות לא מוכרות בתחום חדשנות חינוכית
4.91	0.39**	0.33	הכרות עם שלבי פיתוח מיזם

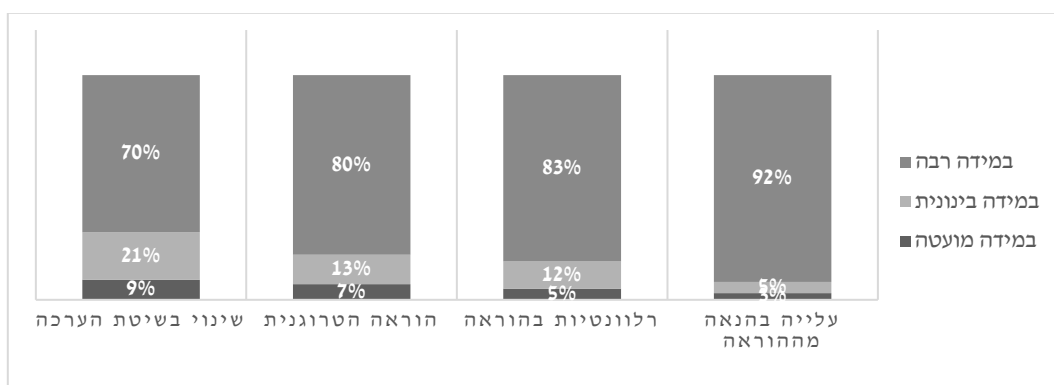
R=0.67 R<sup>2</sup>=0.44 \*\*p < .01

הרגרסיה מובהקת סטטיסטית (F(4,118)=24.88 p<0.01), אחוז השונות המוסברת 44%. לפי ערכי מקדמי הרגרסיה המתוקננים (β) תרומת כל המשתנים מובהקת, ולתמיכת ההנהלה ולחשיפה לשלבי פיתוח מיזם ההשפעה הרבה יותר על תפיסת המסוגלות. החשיפה לגישות חדשות נמצאה כמשפיעה באופן שלילי על תחושת המסוגלות.

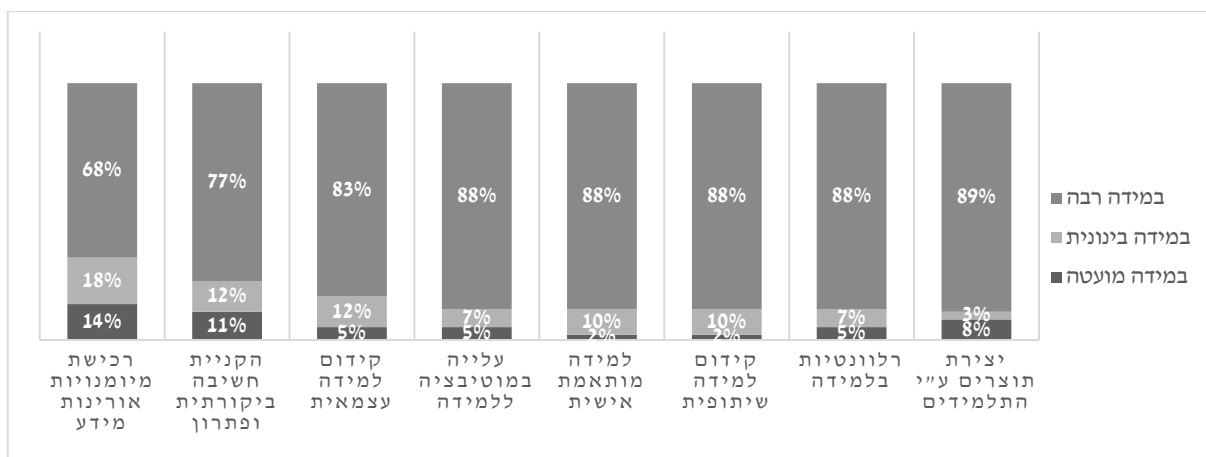
כ-78% (N=106) מהמשיבים מתכננים ליישם את היוזמה בשנת הלימודים הנוכחית. באיורים 5-7 מוצגת ההשפעה הצפויה של היוזמה בשלושה היבטים: בית הספר כמכלול, ההוראה והלמידה.



איור 5. השפעה צפויה של היוזמה החדשנית על בית הספר



איור 6. השפעה צפויה של היוזמה החדשנית על הוראה



איור 7. השפעה צפויה של היוזמה החדשנית על הלמידה

המשיבים צופים כי היוזמה תשפיע לחיוב על האקלים הבית-ספרי, תעודד יוזמות מורים, תוביל לעלייה בהנאה וברלוונטיות ההוראה ועלייה ביצירת תוצרים בידי התלמידים.

## סיכום

במחקר נבחנו עמדות משתתפי תכניות לעידוד יוזמות חדשניות. המשתתפים בעלי עמדות חיוביות כלפי התכניות ושבעי רצון מהתכנים. בנוסף, מאפשרות התכניות הכרות בין מורים מבתי ספר שונים, העשויים להוות קהילה תומכת. מרבית המשתתפים מדווחים על תפיסת מסוגלות גבוהה להפעלת יוזמה ועל מוטיבציה לפיתוח יוזמות נוספות. תמיכת הנהלת בית הספר וחיפה לשלבי פיתוח מיוזם נמצאו כמשפיעים ביותר על תפיסת המסוגלות של המשתתפים להטמעת שינוי. תפיסת מסוגלות עצמית ומוטיבציה, לצד תמיכה סביבתית נמצאו גם בספרות כקשורים לפיתוח יוזמות חדשניות (Thurlings et al., 2015). מכאן, כי בתכניות יוזמות עתידיות חשוב לסייע למשתתפים לקבל תמיכה בית ספרית וכן לשלב ידע יישומי לפיתוח היוזמה. ממצאי המחקר מלמדים כי היבטים אלו יוכלו לתרום לתחושת המסוגלות של המשתתפים, שהינה משמעותית להצלחת הטמעתן של יוזמות חדשניות בבתי ספר. עם זאת, חיפה לגישות חדשות נמצאה כמשפיעה באופן שלילי על תחושת המסוגלות. יתכן שריבוי הגישות החדשות ממחיש למשתתפים כי קיים ידע רב שעליהם לרכוש בכדי ליישם יוזמה, היבט שעלול לרפות את ידיהם.

מרבית המשתתפים מתכננים ליישם את היוזמה בשנת הלימודים הנוכחית, וצופים כי תשפיע בעיקר על האקלים הבית ספרי, תעודד יוזמות מורים, עלייה בהנאה וברלוונטיות של ההוראה, ויצירת תוצרים בידי התלמידים. גם בספרות נמצא כי מורים בבתי ספר המטמיעים חדשות תופסים את סביבת העבודה שלהם באופן חיובי יותר ומוכנים להשקיע יותר (גלעד חי וסומך, 2017). בנוסף, בבתי ספר מטמיעי חדשות ישנה עלייה באפקטיביות הבית ספרית הכוללת (West, 2012).

מהממצאים עולה כי גיבוש מוקדם של רעיון ליוזמה משפיע לחיוב על תפיסת המסוגלות בהטמעתה. לפיכך, במחקר המשך מעניין לבדוק את השפעת התכניות לעידוד יוזמות חדשניות גם בקרב מורים שלא גיבשו רעיונות קודם התכנית. כך ניתן לבחון גורמים נוספים התורמים לתפיסת מסוגלות זו (Thurlings et al., 2015). במחקר עתידי חשוב לבדוק את העמדות בתחילת התכנית ובסופה, בכדי לבחון את השפעתה על תפיסת המסוגלות לפני ואחרי ההשתתפות. בנוסף, מעניין יהיה לבדוק את מידת הטמעת היוזמות החדשניות והשפעתן על בתי הספר, בהשוואה לציפיות המורים.

ככל שמורים רבים יותר יהיו שותפים לפיתוח יוזמות חדשניות, הטמעת חדשות תוכל להפוך למרכיב מרכזי בתפיסה הבית ספרית ולא כהטמעה חד פעמית (גלעד חי וסומך, 2017). כך תוכל החדשות לשמש כאמצעי לשינוי בידי כלל המערכת, באופן המאפשר התאמה לשינויים המואצים במאה ה-21.

## מקורות

- גלעד חי, ס' וסומך, א' (2017). "היום שאחרי": ההשלכות הארגוניות של הטמעת חדשות בבתי ספר ניסויים. *עיונים במנהל ובארגון החינוך*, 35, 123-156.
- Goldsmith, R.E., & Foxall, G.R. (2003). The measurement of innovativeness. In L.V. Shavinina (Ed.), *The international handbook of innovation* (pp. 321-330). London, UK: Pergamon.
- Malian, I.M., & Nevim, A.I. (2005). A framework for understanding assessment of innovation in teacher education. *Teacher Education Quarterly*, 32(3), 7-17.
- OECD. (2017). *The OECD Handbook for Innovative Learning Environments*. Paris, France: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/9789264277274-en>.
- Railey, J.R., & Ford, C.M. (2003). Innovation and evolution: Managing tensions within and between the domains of theory and practice. In L.V. Shavinina (Ed.), *The international handbook of innovation* (pp. 248-257). London, UK: Pergamon.
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: What works, what doesn't, and what to do about it. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 4-33.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- West, M.A. (2012). *Effective teamwork: Practical lesson from organizational research*. UK: BPS Blackwell & John Wiley & Sons.
- West, M.A., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21, 303-315.