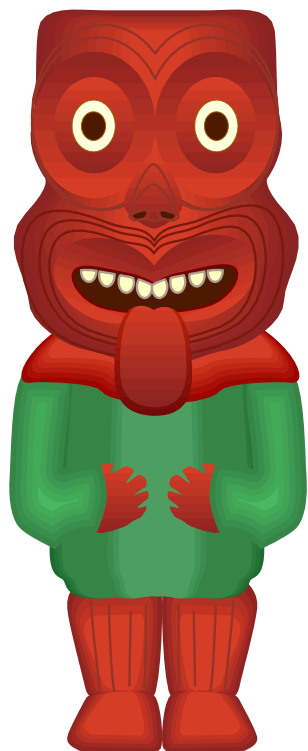


התמודדות עם ההתנגדויות להטמעת תכנית הלימודים החדשה במתמטיקה

כנס מדריכי מתמטיקה 16-18.8.09

מהי התנגדות לשינוי

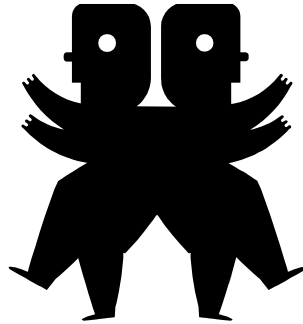


התנגדות לשינוי היא
רגש, עמדה או פעולה
(או שילוב שלהם) אשר
מבטאים אי-הסכמה,
אי-שביעות רצון או
חוסר-נכונות לקבל את
השינוי

(ש. פוקס, 1998 "הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי")

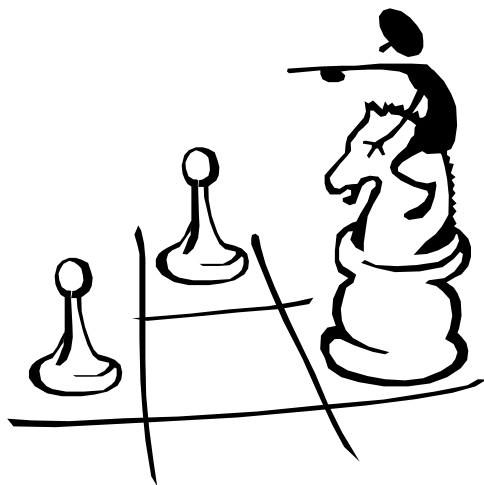
ביטויי ההתנגדות

▶ **סבילה** - חוסר שיתוף פעולה, אדישות מופגנת, התכחשות לכללים ונהלים חדשים, הימנעות מנקיטת יוזמות, ניתוק מגע עם סוכני השינוי, הסתרת מידע ועוד.



פעילה - עצומות, מחאות, אסיפות, מצעדים, כרזות תעמולה באמצעי התקשורת ובחוצות, שביתות למיניהן, עתירות לביהמ"ש, מעשי אלימות ועוד.

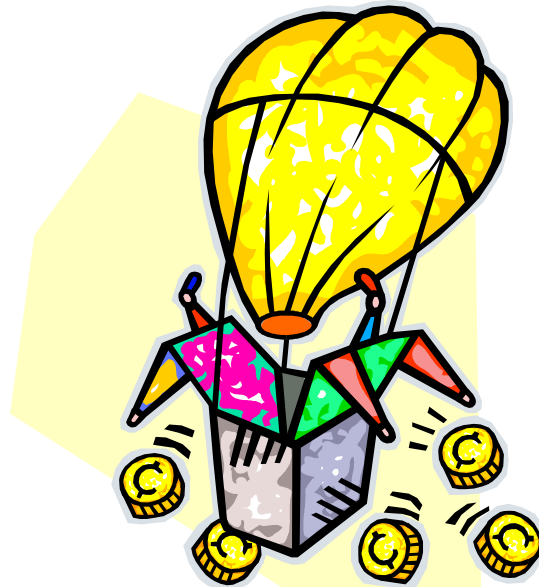
תירוצים להתנגדות לשינוי



- ▶ "ניסינו שינויים בעבר - זה לא ילך"
- ▶ "בית הספר שלנו שונה"
- ▶ "יותר מדי פרטים, מסובך מדי, גדול מדי"
- ▶ "אין לנו זמן - אולי כשנהייה יותר פנויים"
- ▶ "הארגון/ ההסתדרות לא יסכים..."
- ▶ "המורים לא יסכימו"
- ▶ "השינוי יגדיל את ההצלחות ... לתלמידים יהיה קשה..."
- ▶ "תן לישון על זה...נקים ועדה/צוות..."
- ▶ "מה אתם מבינים...זה לא מעשי...מי כבר ניסה"..."
- ▶ "מה יקרה עם המורים הותיקים?"..."
- ▶ "כל שנה אתם מחליפים, נמאס מזה"..."

ניהול השינוי והטמעתו הוא משימה מורכבת
הדורשת הנעת אנשים למימוש תוכניות ורעיונות
של אחרים

השינוי הוא **איום** כשהוא נעשה **לך**
והלדמנות כשהוא נעשה **על-ידיך**.



כמה מהסיבות להתנגדות לשינוי

- ▶ הלא-נודע.
- ▶ אבדן - האמונות, הערכים, האידיאולוגיות.
- ▶ אבדן - כח, מעמד, עצמה, תפקיד, חברים.
- ▶ אבדן - תגמולים, הטבות, מקום עבודה.
- ▶ צורך ללמוד דברים חדשים, להשקיע.
- ▶ חוסר אמון, קונפורמיות.

חשש▶

מ...▶





שלב השינוי

(לויין ק., 1989, "יישוב סכסוכים")

- ▶ **הפשרה** - השלב שבו עלינו להכשיר את הלבבות ולהכין את הקרקע לשינוי באמצעות הסברה, הדרכה, שיתוף ומעורבות העובדים בחשיבות השינוי. זהו למעשה השלב החשוב ביותר.
- ▶ **שינוי** - השלב בו מתבצע השינוי.
- ▶ **הקפאה** - השלב שבו מקבעים את השינוי באמצעות נהלים וחוקים, הגדרת תפקידים מחודשת וכדומה



הגישה הרציונאלית

גישת ההתמודדות

- ▶ פנייה לשכל הישר (הסברה).
- ▶ הדגשת ההיגיון והחשיבות.

- ▶ הפיכת אי הודאות לוודאות.
- ▶ הצגת **פרדיגמה חלופית**.

המאפיין

- ▶ חוסר הגיון

- ▶ דפוסי החשיבה והתנהגות

גישת הבעלות על השינוי



השלב	פירוט
1	יזמה לשינוי
2	אבחון והגדרת הבעיה
3	מטרות השינוי
4	העלאת כיווני הפתרונות האפשריים
5	בחירת הפתרון
6	בחירת הצוות המוביל
7	בחירת התהליך והשיטה
8	יישום, בקרה ותיקון

מאחר והשינוי כבר נעשה, עליכם לחתור למעורבות ושותפות אמת של המורים

▶ זהו ושלבו בצוות המוביל בבית הספר את המתנגדים המובילים את ההתנגדות והיכולים להכשיל את הטמעת השינוי (דברים שרואים מכאן, לא רואים משם...)

▶ אמצו את גישת הבעלות על השינוי והפנימו אותה כדרך עבודה בבית הספר

▶ ערבו את המורים ככל שניתן בתהליך בין אם באמצעות נציגים או ביידוע באמצעות הסברה

*"מחיר הזמן" שיידרש לפיתוח המורים,
"חסק במחיר הכיסף הזכוי במידה והשינוי
יונחת עליהם*

הגישה הפסיכו-ביולוגית



התמודדות

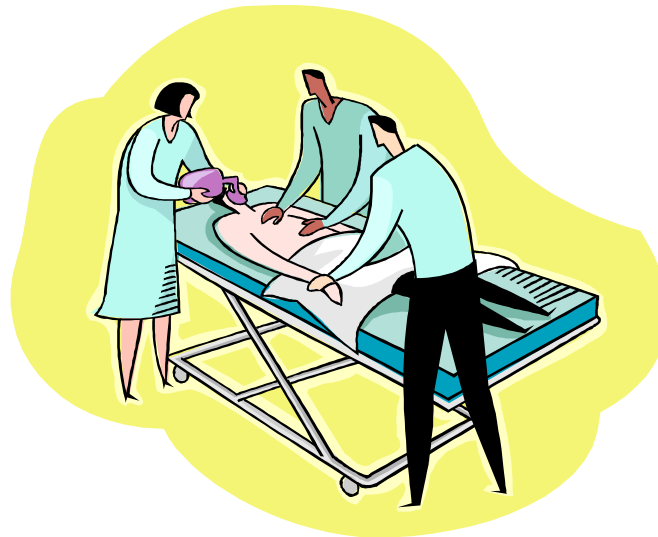
- שימוש באינטליגנציה רגשית
- יד מנחמת ואוהבת
- מענה בתחילת הדרך
- התייחסות והתחברות לרגשות ולתחושות המורים.
- הקשבה אמפתית.

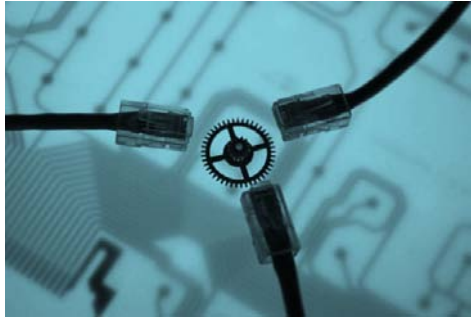
מאפייני ההתנגדות

- התעלמות והדחקה (השינוי ממילא לא יתבצע...)
- הלם ותדהמה (השינוי עומד להתבצע...)
- כעס וזעם (למה לא שיתפו אותנו...)
- פחד מפני העתיד (מה יהיה אתי? ...)
- רחמים עצמיים ונוסטלגיה (איפה הימים היפים ההם..)

ונעבור למעשים...

▶ איך ננהל את
השינויים?
▶ למה עלינו לשים לב?





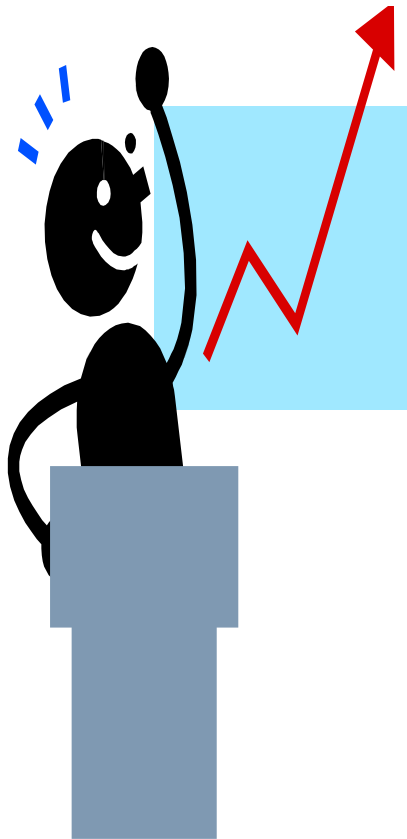
הטמעת תהליך שינוי

(על-פי קוטר ג'. 2006, "להוביל לשינוי")

1. ליצור תחושה של דחיפות (אבחון המציאות, זיהוי ההזדמנויות, ניתוח ההצלחות והמשברים).
2. להקים "קואליציה של מורים מובילים".
3. לגבש אסטרטגית פעולה ונושאים להתנסות.
4. להפיץ את האסטרטגיה לכלל צוות מורי המתמטיקה תוך מתן דוגמה אישית.

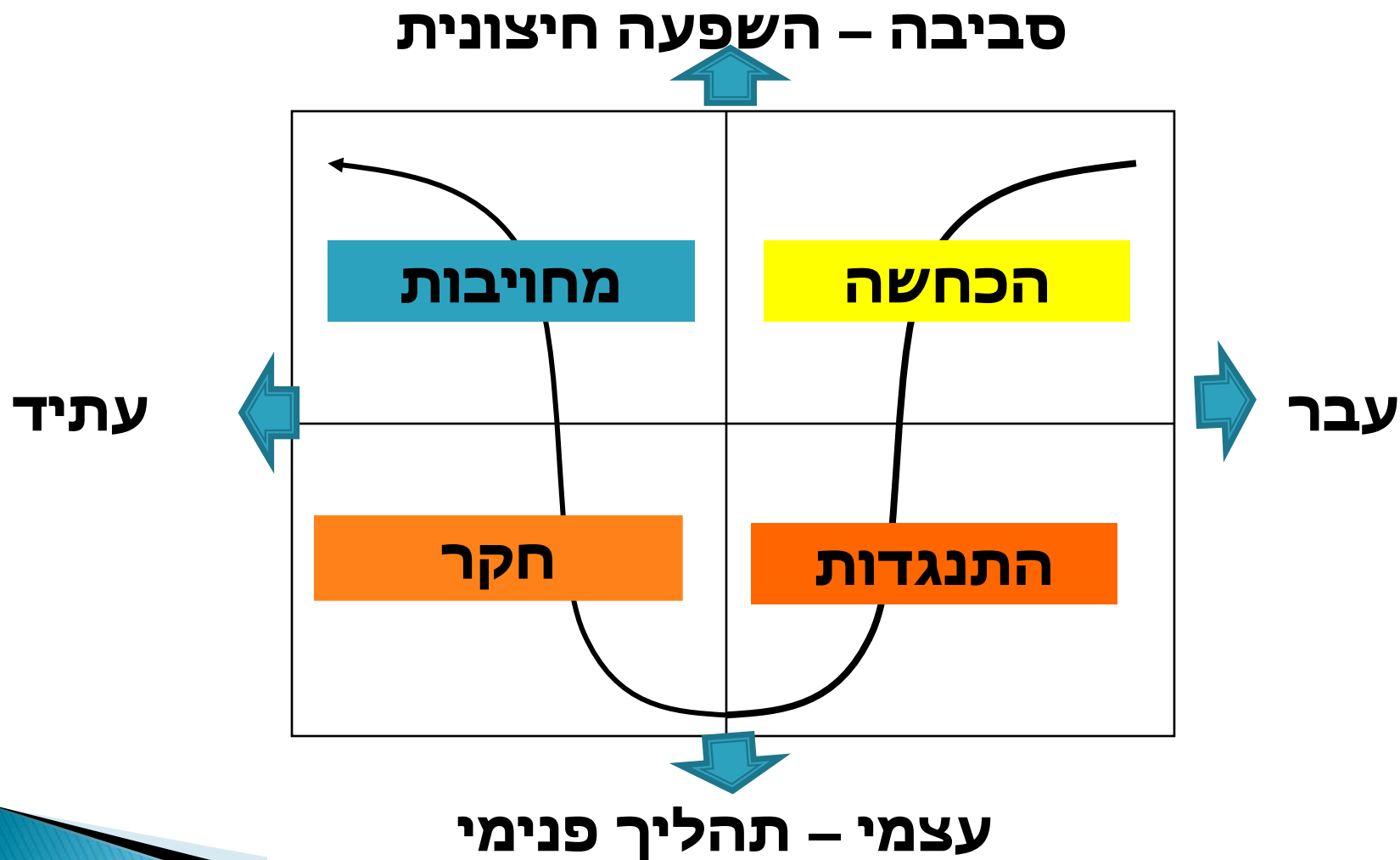
הטמעת תהליך שינוי

-המשך-



- .5 **להאציל סמכויות למורים ולגבש תהליכי הוראה נלווים.**
- .6 **להבליט את ההישגים בטווח הקצר בפעילות התהליכית ולהציג שיפור בתוצאות.**
- .7 **לסיים את תהליך הטמעת התכנית, להפיק לקחים וליישם, לקיים הערכה ברמה הארצית.**
- .8 **למסד את התהליך בתרבות הוראת המתמטיקה.**

שלבים בהסתגלותנו לשינוי



הכחשה



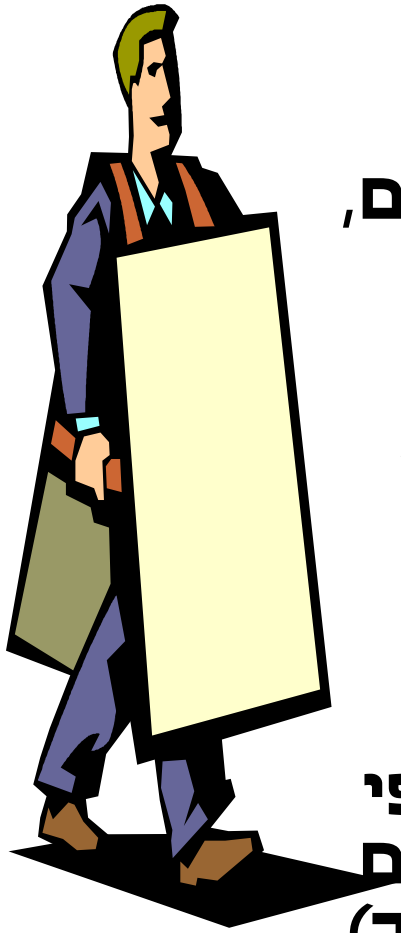
❖ מאפיינים: הלם, אי קליטה של המידע, התנהגות "כאילו כלום לא קרה"...

❖ סימנים: הימנעות מהוראה על פי התכנית החדשה, ביצוע פעילות רוטינית בלבד, המעטה מערך התכנית, חוסר מוכנות לשוחח על המתבקש מהשינוי

❖ תקיעות: חוסר אימון שהתכנית אמנם תחייב, "עיוורון" להשפעת השינוי.

❖ המיומנות הנדרשת: תשומת לב להתנהגויות המורים ותפקודם, אבחון מדויק של המתרחש, תשומת לב לקשרי סיבה ותוצאה

התנגדות



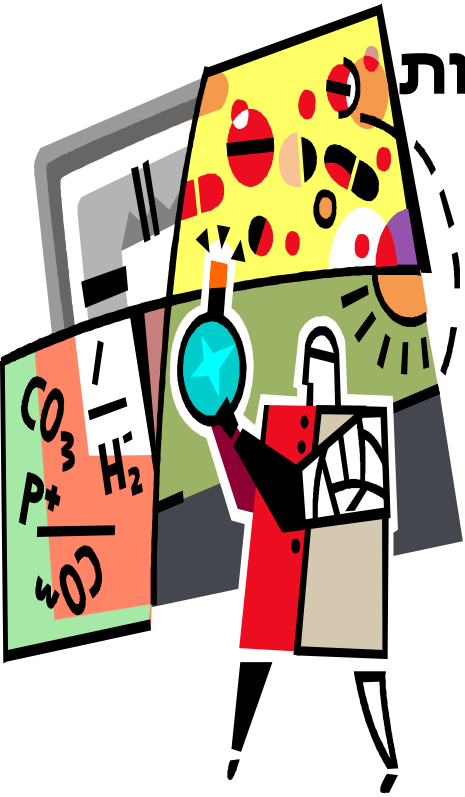
❖ מאפיינים: עם הדרישה להחיל את התכנית החדשה מתעוררים כעסים, חרדות, תסכולים, התלבטויות ודיכאון.

❖ הסימנים: טעויות בהוראה וירידה באיכותה, אנרגיה נמוכה, כעס, חוסר תשומת לב, תלונות, הבעת אי איוון בסיכוייה להצליח, תחושת חוסר הגינות וטיפשות.

❖ תקיעות: עקב אי ראית הצורך בהוראה על פי התכנית החדשה, חסר כיוון ברור ומתעוררים חששות מאובדן (כוח, ביטחון, סטאטוס ועוד)

❖ המיומנות הנדרשת: מודעות לרגשות המורים ומתן אפשרות לבטא אותם.

חקר



❖ מאפיינים: מרץ ויצירתיות, הרגשה טובה יותר, רואים ההזדמנויות החדשות, ניסיונות להגדיר את העתיד

❖ סימנים: בלבול, ניהול זמן לקוי, צורך בהדרכה, לקיחת סיכון, התנסות בדברים חדשים, תחושה שיתכן ויהיה בסדר...

❖ המיומנות הנדרשת: מסגור מחדש של האמונות, מעבר מנוסטלגיה לצפייה לעתיד, מבעיה להזדמנות, ממה ש"נעשה ליי" למה "אני יכול לעשות", מ"אי אפשר לעשות את זה" ... ל"ננסה..."

מחויבות הצוות

❖ מאפיינים: תחושת כיוון, האנרגיה מופנית לשיפור תהליכי ההוראה

❖ סימנים: הוראה טובה ויעילה, אי-תלות במדריך לקבלת ההחלטות, שיתופיות בעבודת הצוות בתחושה ניצחון

❖ המיומנות הנדרשת: העצמת ההטמעה והגברת המסוגלות העצמית.



תהליך ההתמודדות עם ההתנגדויות

לאחר שאבחנו את ההתנגדויות,
הסתפקו בהעברת כל אחד מ"המתנגדים",
שלב אחד במעלה הסולם...

מתנגדים קשים – מתנגדים קלים –
מתלבטים תומכים חלקית – תומכים
חלשים – תומכים נלהבים

זכרו, הגישות משלימות אחת את השנייה ויש להשתמש בכולן

ועכשיו... להפסקה
ולאחריה... תרגול...