

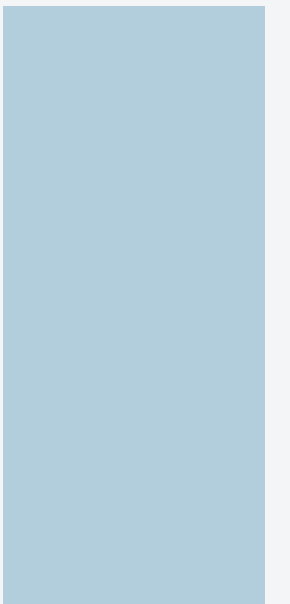
אתגר השינוי: אתגרי המזכירות הפדגוגית בתכנית אסטרטגית עתידית

פרופ' ישראל כ"ץ

מפגש צוות המזכירות הפדגוגית – 14.10.21

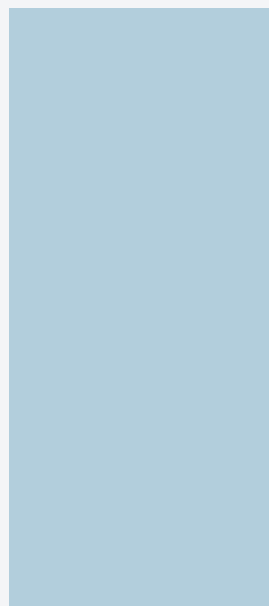
שינויים - מסע מאתגר

- חיינו הם מזיגה בין תנועה וחתירה לייצוב.
- שיווי המשקל היציב יחסית שאנו פוגשים כולל לא מעט רכיבים של אשליה, ובעיקרו הוא עניין של הבניה.
- שינויים רבים הם מתונים, התפתחותיים, תוספתיים, שניכרים רק בדיעבד.
- שינויים חדים, גם כשהם רצויים ומתוכננים, הם טעוני חרדה. ומתממשים לעיתים רק בהכרח.



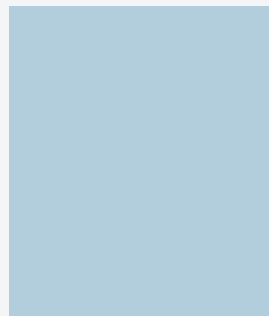
ארגונים ופרופסיות, מיסוד ושינוי

- ארגונים מזוהים עם סדר, מיסוד ויציבות לכאורה.
- ועם זאת מתקיים בהם תמיד גם יסוד לא יציב, מאתגר סדר, נזיל וחתרני. וגם אורב להזדמנויות.
- כדי לקיים מידה של מובחנות לצד אינטגרציה סבירה גם בארגונים וגם בפרופסיות נחוצה עבודת זהות ערה, כולל שפה, פרקטיקות, רפלקציה.
- גם ארגונים וגם פרופסיות מנסים לקיים מידה של חיות וגמישות לצד מזג בירוקרטי הכרוך בפעולתם.



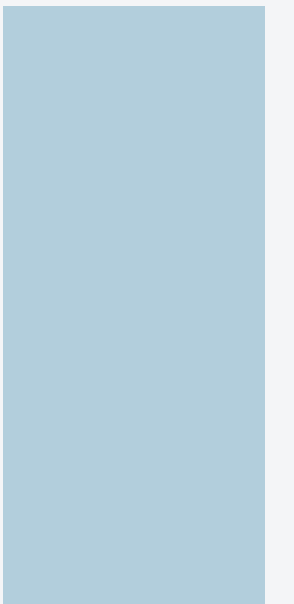
מה השינוי בא מצוקה?

- כמעט תמיד מדובר בדרך חשיבה, לא במערכת פתרונות מוכנה מראש. תוך הכרה בכך, ששום פתרון כשלעצמו אינו מושלם.
- בכל שינוי יש דיאלוג עם עבר ועתיד גם יחד.
- זהו מסע ניווט: עם מפה, מצפן, יעד, יחד, תנועה.
- כל שינוי מתמקם בתוך אקו-סיסטם, סופג השפעות רב מערכתיות וגם תורם להן.
- יש טעם להבהיר את רעיון השינוי והחזון שביסודו, ויחד עם זאת לראות בו תהליך, לא משהו מוגמר.
- יש להבין מדוע נחוץ השינוי ולמי.
- יש טעם להבין מדוע אין זה קורה מעצמו. מה חוסם את השינוי ומה ניתן לעשות לגביו מול חסימות שונות?



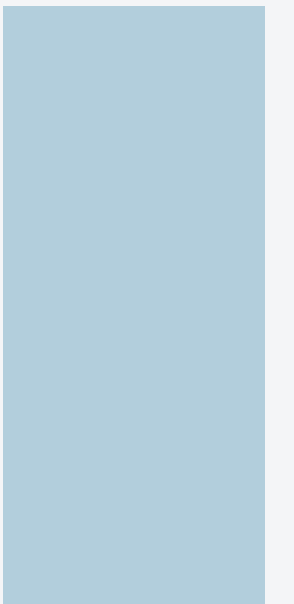
תהליכים אורכבים ושינוי

- שינויים רבים מופיעים על סף הכאוס: הם יציבים ובלתי יציבים כאחת, הם צפויים ומפתיעים גם יחד.
- הם מתהווים, בהתארגנות עצמית. מכירים במגבלות השליטה.
- הם לא ליניאריים, ומפתחים תבניות מגוונות במרחב מגוון של השפעות.
- זהו תצרך משתנה של דפוסים מקומיים, שיוצרים את הרושם של המכלול.
- כשהם מתוארים נרטיבית, הבנתם מצליחה לתת ביטוי לעושר ולריבוי הפנים שלהם.



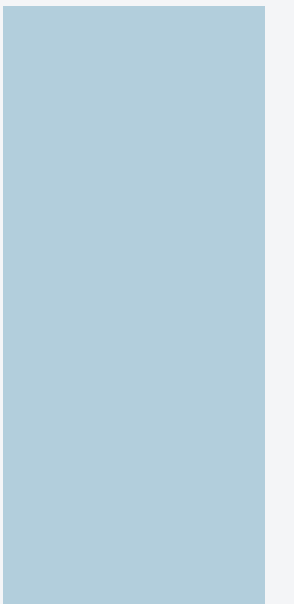
סגולות של הובלת שינוי

- דורש הבנייה, שקשורת בין מרכיביו, דבר שמציע רציפות ושינוי כאחת.
- כרוך ביצירת תחושה של דחיפות והכרח.
- מתהווה, מתברר, מתקשר, עולה מתוך שיח המשכי.
- מציע משהו מעבר למידי, יש בו השראה וחזון. וגם תקווה.
- פוגש מהמורות, אך כרוך במנהיגות, נחישות ואורך רוח.
- מנסה למצוא גם "ניצחונות קטנים" לאורך הדרך.



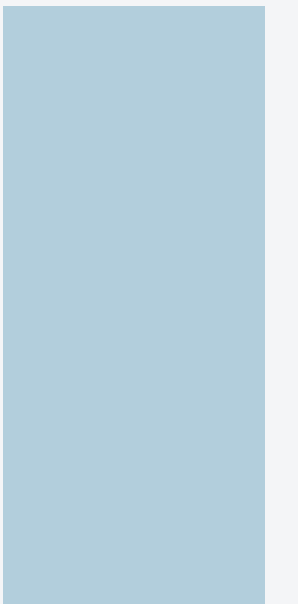
השלכות אפשריות באגמת יישום

- מוצע להתעניין בפרדוקסים, בסתירות, בהזדמנויות ובהפתעות, בלי לראות בהם 'רעש' או רק מכשלה.
- יוזמי השינוי נדרשים ליכולת טובה לחיות עם אי-ודאות ועם הקושי 'לשלוט במצב' תוך מאמץ להעזה ונחישות. נחוץ להכיל גם את החרדות המתעוררות ולהגיב אליהן.
- ניתנת מרכזיות לאוריינטציה של למידה מתמדת וגישה חקרנית, תוך התעניינות בצירופים, בהתפתחויות ובפרשנויות חלופיות ומתחרות.
- מוצע להבין, שבמיטבו רעיון השינוי שעמו מתחילים את הדרך לא יהיה מה שיתממש בדיוק בסופה; ושבמצב מיטבי תגלו, שהשינוי שוב אינו שלכם.



שאלות לדיון ???

- מהו רעיון השינוי עבורי?
- איך מקדמים שינוי בתנאי אי וודאות?
- מול האפשרות של שינוי, מה בכל זאת אני יכול לעשות?



תודה על ההקשבה