

ראשומון בהפעלת תכניות לימודים

מרים בן פריץ, שפרה שינמן

"כל אדם והאמת שלו"
פירנדלו, 1916

בעשור האחרון מתמקדת תשומת הלב במחקר החינוכי בבעיות של החדרת חידושים, ובתוכן בבעיות של הפעלת תכניות לימודים (גודלד וקליין 1970; סרסון 1971; אדן, 1978; זילברשטיין, 1978). גורמים רבים אובחנו כמעורבים בתהליך החדרתם והפעלתם של חידושים, אך אנו רחוקים עדיין מתיאוריה מקיפה, שתוכל לספק הסבר לתופעה הסבוכה, כדבריו של פולן: "תהליך החדרת שינויים בתחום החינוך בחברה בת זמננו הוא מורכב ביותר, ועלינו לעשות מאמץ להבין את הדינמיקה שלו" (פולן 1982). מטרת מאמר זה היא לאתר קווים משותפים לתהליך הפעלת חידושים בתחום תכנון הלימודים במסגרות חינוכיות שונות ולסייע לרכישת תובנה לתופעה המורכבת של החדרת שינויים במערכת החינוך. תהליך הפעלתם של תכניות לימודים חדשות נבדק מנקודת ראותם של המפעילים המשתמשים בתכנית.

הבדיקה מתמקדת בשלושה היבטים עקריים:

- א. תהליך הפצתן של התכניות. זהו מימד "חיצוני" התלוי במערכת שמחוץ למוסד שבו התכנית מופעלת.
- ב. התקשורת בין המתכנן החיצון לבין המפעיל-המשתמש. זו מימד מגשר בין המערכת החיצונית למוסד החינוכי ובין המפעילים בתוך המוסד.
- ג. שביעות הרצון של המפעיל-המשתמש מהתכנית. זו מימד פנימי, המאפיין את יחס המפעילים-המשתמשים לתכנית.

השאלות המרכזיות של המחקר המוצג בזה הן אפוא אלה:

1. כיצד מגיעות התכניות החדשות לידי המפעילים-המשתמשים, ומהי עצמת הדירת החידוש למערכת?
 2. האם הוכשרו המפעילים-המשתמשים לקראת השימוש בתכניות? ואם כן, כיצד?
 3. האם המפעילים-המשתמשים מביעים שביעות רצון מהתכנית?
- תשובות על שאלות אלו, הנובעות מבדיקת הפעלתן של תכניות חדשות במסגרות חינוכיות שונות, עשויות להוליך לאיתור קווים משותפים המאפיינים את תהליך הפעלת החידושים. הבנת המאפיינים הללו עשויה לתרום לתהליך קבלת הכרעות בתחום הפעלתן של תכניות לימודים חדשות במערת החינוך.
- במחקר ובאיסוף הנתונים השתתפו, לפי סדר הא"ב: תיארה אהרן, צופיה ארדיטי, ברוריה בר-יואב, צביה דסה, דוד זייד, שרה כרמל, שושנה לנדמן, הנה מאיר-ברודניץ, ציונה ענבר, מיכל פלד, שלומית רומם.

המסגרת העיונית

היקף השימוש בתכניות לימודים חדשות תלוי בראש ובראשונה במידת הפצתן במערכת. על פי רודוק (1976) תהליך הפצת החידושים בחינוך מורכב מארבעה מימדים: העברה, תקשורת, התלהבות, חינוך מחדש.

גישות חינוכיות שונות עשויות להשפיע על ההפצה, היכולה להיות וולונטרית או מדורבנת. תכניות עשויות להיות מופצות באופן מקרי או באופן שיטתי במרחב ובזמן (מוריל 1970). לאופן ההפצה עשויה להיות השפעה מרחיקת לכת על השימוש בתכניות חדשות. עצמת התקשורת בין מתכננים חיצוניים ובין מפעילים-משתמשים ממלאה אף היא תפקיד חשוב בהחדרת חידושים למערכת.

ספקטור (1976) מצייין את חשיבותם של מעגלי היכרות אישית ותקשורת כגורמים מרכזיים בהפצת חידושים. זילברשטיין (1978) ואדן (1978) בדקו את תהליך הפצת החידושים בישראל ומציינים אף הם את חשיבות הזיקה האישית וערוצי התקשורת הפתוחים בין מפתחי החידוש לבין המפעילים במערכת החינוכית.

לאחר הפצת התכנית החדשה תלוי תהליך ההפעלה בגורמים רבים. שביעות הרצון האישית עשויה להיות גורם חשוב מנקודת ראותו של המפעיל המשתמש בתכנית החדשה, אף שלא הוקדשה לה תשומת לב רבה במחקרי ההפעלה. זילברשטיין (1980) מצייין, שההנאה מהוראת התכנית היא משתנה חריג בין משתני ההפעלה שנבדקו, בין השאר אולי מפני שמושג שביעות הרצון לא הוגדר היטב, זאת על אף שתמלוגין נפשיים, ולא חומריים, חשובים ביותר למורים, כפי שמצא לורטי (1975).

ברופי (1959) מגדיר שביעות רצון כתחושת רווחה בהתנסות אישית סובייקטיבית במובן הפנומולוגי, ולא במובן של סיפוק צרכים ומטרות אישיות. שביעות רצון בעבודה יוצרת מעורבות, ומעורבות מביאה לידי ביצוע טוב יותר. בלסקו ואלוטו (1974) בחנו את הקשר בין שביעות רצון של מורים לבין מעמדם בתהליך קבלת הכרעות. שביעות רצון הוגדרה כנכונות להישאר במסגרת העבודה אף שקיימים פיתויים לעזבה. הממצאים במחקר מצביעים על כך ששיתוף בקבלת ההכרעות הוא גורם חשוב בקביעת רמת שביעות הרצון של מורים מעבודתם. מכאן החשיבות שיש לגורם שביעות הרצון בתהליך הפעלתן של תכניות לימודים חדשות. שביעות רצון מהתכנית עשויה לשמש אינדיקטור למידת מעורבות המפעיל-המשתמש וחיוני להצלחת התכנית.

שיטת המחקר והצגת הממצאים

בדיקת ההפעלה נערכה במתכונת של ניתוח אירוע (CASE STUDY) בארבע מסגרות חינוכיות שונות:

1. השתלמות בניהול בתעשייה
2. השתלמות אחיות בסיעוד
3. תוכנית לימודים לבית הספר היסודי
4. תוכנית לימודים למוסדות עליית הנוער

שיטת הבדיקה במסגרות השונות לא הייתה זהה, אך כמעט בכל מקרה סופקו באמצעותה תשובות על שאלות מרכזיות משותפות. מאמר זה מציג ניתוח של התוצאות שנתקבלו, בניסיון להציג את הקווים המשותפים בארבעת המקרים שנחקרו.

להלן דיווח קצר על הממצאים בכל אחד מהאירועים שנבדקו.

1 מסגרת ההפעלה: תכניות לשיפור הניהול במפעלי תעשייה

א. על התכנית ועל הפצתה

קיימים שלושה גופים גדולים המפיצים תכניות ל"שיפור הניהול": האוניברסיטאות, המכון לפריון עבודה והמרכז הישראלי לניהול. לצד מוסדות אלה קיימות חברות פרטיות, המתפקדות כחברות לייצוא ארגוני, וכל הגופים האלה מציפים את המפעלים בשפע של תכניות שונות לשיפור הניהול.

התכניות בנויות במתכונות שונות: יש תכניות הערוכות לשניים-שלושה ימי עיון, ויש תוכניות הערוכות לקורסים ארוכים, המתמשכים על פני שנה שלמה.

בבסיס התכנון ומערך ההפצה עומדים שיקולים מסחריים.

ב. מטרת הבדיקה, השיטה וכלי המחקר

מטרת העבודה הייתה בדיקת הפעלתן והפצתן של תכניות ל"שיפור הניהול" במערכת של שוק חופשי, הבנוי על היצע וביקוש.
"מסך של סודיות" עוטף את העבודה בתחום שיפור הניהול, אם מפני החשש לחשוף תהליכי עבודה במפעלים ואם מפני התחרות הקיימת בין החברות המציעות קורסים בתחום זה. הבדיקה הייתה כפופה לאילוצים אלה. נבדקו ארבעה עשר מפעלים גדולים באזור חיפה (שבכל אחד מהם מעל מאתיים עובדים). כלי הבדיקה היו שאלונים לבעלי תפקידים בכירים וראיונות עם אנשי המפעל והמתכננים, ביקור בכל אחד מהמפעלים ושיחה עם הממונה על הנושא. כמו כן נערכו תצפיות בשתי סדנאות שהותרה בהן הצפייה. מידע נוסף נאסף מתוך ניתוח הפרסומים המסחריים.

ג. ההכשרה להפעלת התכנית

הגופים המתכננים את הקורסים השונים הם גם הגופים המפעילים אותם. אלה גופים מקצועיים, חיצוניים למפעל. התכניות ערוכות כדי לענות על צרכים שונים המתעוררים במשק. אי לכך אין לפנינו בדרך כלל מקרה של מתכננים מחוץ למערכת חינוכית המכנינים תכנית המופעלת על ידי משתמשים בתוך המערכת, אלא בידינו תכנית "חיצונית", מופעלת על ידי מפעילים "חיצוניים".
לעתים, קורה, שמפעל פונה למתכנן חיצוני ומזמין תכנית המותאמת לצורכי המפעל המזמין.

ד. ביצוע ההפעלה

היזמה לאימוץ תכנית מסוימת באה בדרך כלל מצד מנהל המפעל, המודע לצורך בהדרכה ובייעוץ. בבדיקה שנעשתה התברר, שרק בשלושה מתוך ארבעה עשר המפעלים נשלחים אנשים להשתתף בתכנית כלשהי לשיפור הניהול.
החברות הפרטיות עובדות בשיטה של הצמדות למפעל לתקופה ארוכה ועבודה בתוך המפעל עם הדרג המנהל. ההתקשרות עם המפעל היא על בסיס עסקי, ומסך הסודיות אינו מאפשר את בדיקת הנושא.
הן הגופים המפעילים את תכניות הלימוד השונות והן המפעל עצמו, "צרכן התכנית", אינם ערוכים למעקב אחרי תוצאות הפעלת התכנית.
לעתים נבדקת מידת שביעות רצונם של המשתתפים בקורסים, אך רכיבים אחרים בתהליך ההפעלה, העשויים להצביע על יעילות התכנית, אינם נבדקים. מפעלים גדולים מקיימים לעתים קורסי השתלמות תוך-מפעליים. במקרה זה קיים מעקב אחרי ביצוע ההפעלה, ונבדקת שביעות רצונם של המשתתפים.

2) מסגרת ההפעלה: מוסדות סיעוד הפעלת תכנית "עדכון ידע לאחיות מוסמכות"

א. על התכנית ועל הפצתה

התכנית נערכה במסגרת אגף הסיעוד שבמשרד הבריאות בשנת 1978. מטרתה היא לשמש בסיס לתכנית-חינוך-תוך-שירות (חת"ש) עבור אחיות מוסמכות שאינן לומדות במסגרת לימודים של מוסדות להשכלה גבוהה.
התכנית הופעלה לראשונה בבית החולים בצפת, ב-1980. שנה אחר כך נפתחו שתי כיתות בבית חולים בנהריה.
התכנית בנויה על חמש יחידות מודולריות, הכוללות את הנושאים האלה:
הפרט והמשפחה, המשכיות טיפול, אתיקה מקצועית, תהליך תקשורת בסיעוד, הדרכת חולים.

ב. מטרת הבדיקה, השיטה וכלי המחקר

מטרת העבודה הייתה לבדוק מהי מידת שביעות רצונן של המורות שהורו בקורס ל"עדכון ידע" ולאחר את הגורמים המשפיעים על שביעות הרצון. האוכלוסייה הנחקרת מנתה 15 מורות שהפעילו את הקורס. כולן הורו בשלושה קורסים ל"עדכון ידע". המפעילות היו אחיות במקצוען. מתוכן רק אחת אחת הייתה בעלת תעודת הוראה מוכרת בחינוך מיוחד. שאר המפעילות חסרו הכשרה פורמלית בהוראה.
יש לציין שההוראה בבית ספר לסיעוד נתפסת במקרים רבים כתפקיד ולא כמקצוע. לצורך הבדיקה השתמשו בשאלונים לבדיקת שביעות רצון המורה (המבוססים על שאלון של מ' זילברשטיין, 1980) ובראיונות אישיים שבוצעו לאחר מילוי השאלונים.

ג. ההכשרה להפעלת התכנית

ייחוד צוות המפעילים בתחום עבודה זו מתבטא בכך שגם המורה המפעיל את הקורס וגם הלומדים עוסקים בסיעוד. ה"מפעילים" כמו הלומדים הן אחיות מוסמכות, בעלות ותק בעבודה ובעלות תפקידים. כל המורות בקורס ידעו מהו הרציונל של התכנית ומה הן מטרותיו, אך 9 מהן לא קיבלו הכשרה להוראת הנושא הספציפי, לעומת 6 שכן הוכשרו לכך. מתוך שש המפעילות הוכשרו חמש במסגרות קורסים שונים באוניברסיטה, ואחת אחת השתתפה בסדנה בת יומיים. מסיכום הממצאים בהקשר זה מסתבר, ש-50% מהמורות המפעילות הצביעו על חסרון ההכשרה לפני ההפעלה וביקשו שתופעל סדנה שתכלול הדרכה מוקדמת בנושא הספציפי שהורו.

ד. ביצוע ההפעלה

בדיקת מידת שביעות הרצון של המורות המפעילות שימשה אינדיקציה לביצוע ההפעלה: למעלה מ-68% מהפעילות הביעו את הסכמתן ואת רצונן להמשיך בהוראה בקורסים ל"עדכון ידע". 80% הצהירו, כי המאמץ שהושקע בהפעלת התכנית ובהוראה היה כדאי. מתוך הראיונות האישיים עולה, שמרבית המפעילות הרחיבו, צמצמו או לא התייחסו כלל להמלצות המתכננים. רק שתי מורות נשארו צמודות לתכנית המקורית.

3) מסגרת ההפעלה: מוסדות חינוך, בתי ספר יסודיים במרחב חיפה הפעלת תכנית בגיאוגרפיה, "מערב אפריקה"

א. על התכנית ועל הפצתה

תכנית הלימודים "מערב אפריקה" הופקה במהדורת ניסוי בשנת 1975 על ידי צוות מתכננים במדור לתכניות לימודים באוניברסיטת חיפה. אחת ממטרותיה החשובות היא לגשר על הפער שנוצר בין תפיסת הגיאוגרפיה ברמה אוניברסיטאית לבין הוראת הגיאוגרפיה בבתי הספר. תכנית משרד החינוך במקצוע הגיאוגרפיה מפרטת נושאי לימוד ומיומנויות המוחלקים לפי קבוצת גיל, אך אינה קובעת מדיניות לגבי היחסים שבין מידע ומיומנויות ברמות הגיל השונות. התכנית "מערב אפריקה" מכוונת לכיתות העליונות של בית הספר היסודי. לאחר שנתיים של ניסוי והפקת לקחים על ידי מחברי התכנית יצאה בשנת 1977 חוברת במהדורה מסחרית.

ב. מטרת הבדיקה, השיטה וכלי המחקר

המטרה הייתה לבדוק את מידת חדירתה של תכנית לימוד חדשה, את דרך חדירתה ואת מידת הפעלתה בבתי הספר. הבדיקה התייחסה לשאלות אלו:

- מהי הדינמיקה בזמן ובמרחב של הפצת החידוש של התכנית "מערב אפריקה"?
- מהו חלקו של הגורם המוסדי בהפצת החידוש?
- מהו חלקו של הגורם האישי בהכנסת החידוש?

לצורך העבודה נבדקו כל תיקי הזמנות של בתי הספר היסודיים השייכים למרחב העיר חיפה. נבדקו 40 תיקים של בתי הספר שהם האוכלוסייה הפוטנציאלית שתפעיל את התכנית. רק 10 בתי ספר הזמינו את התכנית. בבית ספר נוסף טענו, כי מפעילים את התכנית אף שלא רכשו את החוברות, והשימוש בחומר נעשה שלא על פי כוונת המתכננים. נערכו ראיונות עם המורים המפעילים והופצו שאלונים. כמו כן נבדקה השפעת הגורם המוסדי על ידי ראיונות עם בעלי תפקידים במערכת החינוך.

ג. ההכשרה להפעלת התכנית

מהראיונות עם המורים המפעילים ומהשאלונים מסתמנת תמונה, כי על פי תחושת המורים אין להם הכשרה מספקת. המורים מצפים להשתלמויות, לימי עיון ולהכשרה מתאימה. תשעה מורים מתוך העשרה שלמדו את התכנית (מורה אחת לא ענתה כלל) ציינו כי הם מעוניינים בהכשרה מוקדמת להפעלת התכנית. מתברר מהנתונים, כי השפעת הגורם המוסדי, דהיינו ההדרכה המחוזית, אינה באה לידי ביטוי בולט בהכשרת מורים להפעלת התכנית "מערב אפריקה".

כאשר נשאלו המורים אם הם נוטים להחליף ביניהם מידע באשר להפעלת התכניות, נתברר כי כל המורים שהפעילו את התכנית אמנם מחליפים ביניהם מידע כזה.

ד. ביצוע ההפעלה

תהליך ההפעלה לא נבדק על ידי המפיקים, כגון המו"ל והמפקחים, וזרימת החידוש היא חד-כיוונית, מהמתכננים אל ציבור המורים, בהפצת התכנית לא הייתה פעילות מיוחדת לאחר תקופת הניסוי. לא נוצלו מעגלי היכרות מרכזיים של צוות המורים שהשתתף בניסוי בשנתיים הראשונות. נראה כי למעגלי ההיכרות חשיבות רבה בהפעלת התכניות. בשלושה בתי ספר שבהם הופעלה התכנית המורים נמצאים תחת פיקוח של מפקח, שלו היכרות קרובה עם הצוות המתכנן.

4. מסגרת ההפעלה: עליית הנוער

הפעלת תכנית לימודים בהיסטוריה, "על קו הזמן"

א. על התכנית ועל הפצתה

"על קו הזמן" היא תכנית לימודים שנכתבה על ידי צוות המרכזייה החינוכית של עליית הנוער ויצאה לאור ב-1980.

תכנון התכנית נועד לתת תשובה לקושי שהתעורר אצל תלמידים בעליית הנוער לגבי תפיסה היסטורית, תפיסת מושגי זמן, רצף אירועים וסיבתיות.

התכנית פונה לנוער מתבגר ובנויה בצורה מודולרית באופן שניתן לבחור את הפרקים, את הנושאים ואת המיומנות ולהתאימם לרמת הילדים וליכולתם קיים מערך הפצה מסודר שנוטלים בו חלק פעיל מתכנני התכנית, מנחים, מנהלים ומורים. נעשתה פעולת הפצה מסועפת מטעם המרכזייה הפדגוגית. התכנית מופעלת במרבית המסגרות החינוכיות של עליית הנוער.

ב. מטרת הבדיקה, השיטה וכלי המחקר

מטרת העבודה הייתה לבחון את דרך הפעלתה של תכנית הלימודים החדשה במסגרות חינוכיות שונות של עליית הנוער. נבחר מדגם שכלל שלושה כפרי נוער ו-141 מרכזי נוער. נכללו במדגם מסגרות מכל רחבי הארץ, מהסקטור הדתי ומהסקטור החילוני.

הבודקים ניסחו שאלונים למורה המפעיל, למנהל, למנחה, למפקח וערכו תצפיות בכיתות. סך הכל היו 51 מרואיינים, מהם 33 מורים-מפעילים.

כמו כן קוימו ראיונות עם עורכי התכנית כדי ללמד על המניעים לכתיבת התכנית ועל הדרכים להפצתה. שאלות המחקר היו:

- מהו מערך ההפצה הקיים?
- מהי מעורבות נושאי התפקידים בהפעלת התכנית?
- מי מחליט על אימוץ התכנית?

ג. ההכשרה להפעלת התכנית

רוב המורים המפעילים מכירים את התכנית היכרות מעמיקה.

ההכשרה כללה ימי עיון, השתלמויות בסדנאות והנחיה שוטפת המלווה את המורה המפעיל במשך שנת הלימודים.

ד. ביצוע ההפעלה

המנחים מייחסים חשיבות רבה לתפקידים בהפצת התכנית ורואים את עצמם כגוף ממליץ ויוזם פעילויות שיסייעו להפצת התכנית.

כל המורים הביעו שביעות רצון גבוהה מהפעלת התכנית והביעו נכונות להמשיך ולעבוד לפיה גם בעתיד. חלקם אף הבהירו כי יעשו ככל שביכולתם כדי להפיץ את התכנית, החלטה ששותף לה גם מנהל המוסד.

קיים מעקב אחר ביצוע ההפעלה. המנהלים והמנחים עוקבים אחרי מידת הפצת התכנית ואחר תגובות המורים המפעילים. גם צוות מתכנני התכנית מלווה את הפעלתה במוסדות השונים, וקיימת זרימת אינפורמציה דו-כיוונית. חשוב לציין, כי למרות ההכשרה האינטנסיבית נתפס הרציונל של התכנית רק באופן חלקי על ידי מרבית המורים המפעילים. כמעט כל מורה הפעיל את התכנית לצרכים שונים, ובאופן שונה.

סיכום ודיון

מניתוח הנתונים שנאספו מהאירועים שנבדקו עולים הקווים המשותפים האלה:

- א. מימד ההפצה:** במערכות חינוכיות שונות קיים שפע של תכניות לימודים חדשות, אך הדירתן לשימוש בפועל מוגבלת. זהו הממצא הבולט ביחס לשלושה מתוך ארבעת האירועים. רק במוסדות עליית הנוער היה שימוש מרבי בתכנית החדשה. היוזמה לאימוץ התכנית באה בכל המקרים מצד הנהלת המוסד החינוכי או התעשייתי-הסיעודי. במוסדות עליית הנוער הייתה למורים תחושה רבה של שיתוף בהחלטת האימוץ. להוציא את מפעלי התעשייה, בכל שאר המקרים השימוש בתכנית נתון בידי מורים הפועלים במערכת, שלא השתתפו בפיתוח התכנית החיצונית. נתברר כי הכשרת המשתמשים בתכנית היא חלקית בלבד. רק במוסדות עליית הנוער קיימות הכשרה אינטנסיבית לפני הפעלת התכנית ותוך כדי הפעלתה. הגופים המתכננים אינם ערוכים למעקב שיטתי אחר מימדי ההפצה ותוצאות ההפעלה. גם בעניין זה מוסדות עליית הנוער הם יוצאי דופן, ומתקיים בהם מעקב שיטתי אחר הפעלת התכנית.
- ב. מימד התקשורת:** מסתמן העדר תקשורת בין מתכננים חיצוניים לבין המשתמשים בתכניות. התקשורת הקיימת היא בדרך כלל חד-כיוונית, מהמתכנן למשתמשים. לא נעשה שימוש במעגלי היכרות ותקשורת הקיימים בין מתכננים למורים ובין מורים שהתנסו בתכנית לבין עמיתיהם. במקרים שבהם התקשורת מפותחת דו-סיטרית, ההפעלה יוצאת נשכרת. דוגמה לכך הם מוסדות עליית הנוער.
- ג. מימד שביעות הרצון:** נראה כי משתתפים בהפעלת חידושים נוטים להעיד על שביעות רצונם מהתכניות. תופעה זו בולטת בהפעלת התכנית ב"עדכון ידע" בסיעוד ובתכנית בלימודים בהיסטוריה, "על קו הזמן", במוסדות עליית הנוער גם התכנית "מערב אפריקה" הביעו המורים המשתמשים שביעות רצון מהתכנית ואף מפעילי התכניות לניהול טוענים כי תכניותיהם משביעות רצון. כיצד ניתן להשתמש בקווים המשותפים שנסקרו לעיל כדי לרכוש תובנה לתהליך ההפעלה של חידושים בחינוך? נראה כי הפער בין שפע התכניות המוצעות לבין מיעוט השימוש הנעשה בתכניות אלו נובע בחלקו מהעדר תקשורת מתאימה בין מתכננים למפעילים ובין מפעילים לבין עצמם, וזאת על אף שביעות הרצון של המפעילים מהתכניות. תופעה דומה נמצאת על ידי כהן (1982) במחקר שערך במערכת החינוך באוסטרליה. בניית חקר אירועים המוצג בזאת מוגדר פער התקשורת במושג של "ראשומון"; דהיינו: תפיסה שונה של המציאות על ידי המשתתפים באירוע מסוים.

להלן כמה דוגמאות:

בהפעלת תכניות השתלמות לשיפור הניהול בתעשייה יש פער בין החשיבות המיוחסת להשתלמויות אלו על ידי המתכננים לבין תפיסת ערכן של ההשתלמויות על ידי הצרכנים. העדר המעקב אחר תוצאות ההשתלמות, על אף מחירן הגבוה, מעיד על יחס של הערכה נמוכה. על אף שפע התכניות המוצעות חסרה מערכת היזון חוזר בין הצרכנים למתכננים, ואין התחשבות בצרכים הממשיים של הצרכנים. כהן (1982) טוען, שלעתים קרובות התכנית החיצונית היא "תשובה של מישהו על שאלה של מישהו אחר" ("SOMEbody'S ELSE'S" QUESTIONS ANSWERS TO SOMEbody'S ELSE'S"), (COHEN, 1982, P.13) ואין בה משום מתן תשובה לצרכים ייחודיים.

במקרה שבהם ההכשרה לשיפור הניהול מתקיימת בתוך המפעל, תוך שיתוף פעולה הדוק בין הצוות המנהל ומרכזי ההכשרה, עונה התכנית על הצרכים הממשיים ונתפסת כמועילה. במקרה זה גם מתקיים מעקב צמוד אחר ההפעלה.

בתכנית "עדכון ידע" לסייעוד מתבטאת תופעת ראשומון בכך שאמנם קיימת שביעות רצון גבוהה אצל המפעילים המשתמשים בתכנית מחד גיסא, אך מאידך גיסא, מועלות דרישות לשינויים במתכונת ההפעלה (כגון תוספת הכשרה), וכן מוכנסים שינויים רבים בתכנית תוך כדי הפעלתה. נראה כי המושג "שביעות רצון" נתפס באופן שונה על ידי המתכננים החיצוניים ועל ידי המפעילים: בעוד ש"שביעות רצון" מתורגמת על ידי המתכננים בזיקה למאפייני התכנית, עשויים המפעילים להתכוון להזדמנות להורות נושא הנראה להם חשוב, תוך כדי התמודדות עם היבטיו השונים בהתאם לצורכי הלומדים.

אשר לתכנית בגיאוגרפיה, "מערב אפריקה", המתכננים רואים בה היענות לצורכי המערכת, בעוד שבמערכת אין מודעות מספקת לקיומה ולאופייה של התכנית. הדבר דומה למנהרה הנחפרת משני עבריו של הר גבוה; כל צד פועל על פי תפיסתו, ואין הצדדים מצליחים ליצור קשר ביניהם.

אפילו בתכנית "על קן הזמן", המופעלת באופן מלא במוסדות עליית הנוער, ניתן למצוא ביטוי לתופעת ראשומון: השימוש בתכנית הוא אינדיבידואלי, על פי דרכו של המורה המפעיל, וזאת על אף ההכשרה וההנחיה.

ההפצה היעילה והתכנון על פי צרכים מאובחנים ומוגדרים במערכת גרמו לשביעות רצון גבוהה מתכנית זו, אך גם כאן שביעות רצון אינה מתייחסת בהכרח למכלול מאפייני התכנית, אלא להזדמנות הניתנת להורות נושא הנתפס על ידי המורים כחשוב. השימוש האינדיבידואלי בתכנית חיצונית הוא תופעה ידועה בתחום תכנון הלימודים ומשמש ביטוי קיצוני לכך ש"לכל אחד האמת שלו".

השלכות

הפעלת תכניות לימודים חדשות תלויה במעורבותם האישית של מנהלים ומורים המשתמשים בתכניות. מהמחקרים המתוארים לעיל ניתן ללמוד, כי מן הראוי לסייע למערכת החינוכית להתגבר על קצרים בתקשורת ולמנוע עד כמה שאפשר את תופעת הראשומון בהפעלת חידושים. מסקנה זו נתמכת על ידי גישתו של פולן (1982), הטוען כי מחקר הפעלת תכניות לימודים הראה מעבר לכל ספק כי יש חשיבות מכרעת ליחסי גומלין ערים בין המתכננים למשתמשים בתכניות ובין המפעילים לבין עצמם. הרצון להפעיל חידושים הוא תנאי הכרחי אך לא מספיק להצלחת ההפעלה. דרוש תכנון קפדני ומסודר של מערכות יחסי גומלין ומשוב בין המערכת החיצונית, המתכננת, לבין המערכת המפעילה. חשוב לשתף את המשתמשים הפעילים בתהליכים של קבלת הכרעות להגביר על ידי כך את תחושת שביעות רצונם מהפעלת החידוש.

"לכל אחד האמת שלו". אמנם כן. ודבר זה בא לידי ביטוי גם בתהליך הפעלת תכניות לימודים והחדרת חידושים למערכת החינוך. למען הצלחת הפצתן והפעלתן של תכניות חינוכיות מוטב לצמצם את ממדי תופעת ראשומון וליצור לשון משותפת בין מתכננים, מפיצים ומפעילים. בכך אין הכוונה בהכרח, לדגם הפעלה הנאמנה לכוונות המתכננים. אך גם התאמת התוכנית לתנאים ייחודיים ולהפעלתה על פי צרכים נבדלים מחייבת יצירת לשון משותפת בין מתכננים למשתמשים בתוכניות.

ביבליוגרפיה

אדן, ש': **הפעלת חידושים בחינוך**, המרכז לתכניות לימודים, משרד החינוך והתרבות, תל-אביב, 1978.
בלסקו ג' א. ואלוטו ג' א: "השתתפות בהכרעות ושביעות רצון של מורים", **עיונים במנהל ובארגון החינוך** (2), אוניברסיטת חיפה, (עמ' 104 – 115) 1974.
זילברשטיין, מ. "האם הפעלת תכנית לימודים היא חלק מפיתוחה?" **עיונים בחינוך** 17, אוניברסיטת חיפה, (עמ' 67 – 88) 1978.
זילברשטיין, מ': **תכנון מערך להערכת ההפעלה של תכנית לימודים ותיקופו האמפירי**, תיזה שהוגשה לאוניברסיטת תל-אביב לקבלת תואר דוקטור. אונב' תל-אביב 1980.

Berman, P. and McLaughlin, M.: "implementation of Educational Innovation" **Educational Forum** (3) (pp 70-345), 1976.

Brophy A.L.: "Self, Role and Satisfaction" **Genetic Psychological Monographs** Vol. 59, pp. 263-308 (1959).

Cohen, D.: The Curriculum Action Project Research on Curriculum Decision Making in Schools. Paper Presented at the Teacher' Personal Practical Knowledge Seminar at the Ontario Institute for Studies in Education, Toronto, December 1982.

Connelly, F.M.: "Functions of Curriculum Development". **Interchange** 2(2-3) (pp. 161–177) 1972.

Fullan, M. and Pomfret, A.: "Research on Curriculum and Instruction Implementation" **Review of Education Research** 47 (), (pp. 97-335) 1977

Fullan, M.: **The Meaning of Educational Change** Toronto, Oise press, 1982.

Goodland, J. and Klein, M. and Associates: **Behind The Classroom Door** Worthington, Ohio, Charles and Jones 1970

Leithwood, K. and Montgomery, D.: "Evaluation in Program Implementation" **Education Review** 4(2), (pp. 193-214) 1980

Lortie D.C.: **School Teacher: A Sociological Study** Chicago, University of Chicago Prees.1975

Morril R.: "The Shape of Diffusion in Space and Time" **Economic Geography** Vol. 46, (pp. 259–268) 1970

Rudduck, J.: **Dissemination of Innovation: The Humanities Curriculum Project** School Council Working Paper 56 Evans Methuen Educational, London, 1976

Sarson, S.: **The Culture of the School and the Problem of Change** Boston; Allyn and Bacon 1971, 2nd ed. 1982

Spector, A.: "Acquaintance Circles and Communication" **The Professional Geographer** vol. 3, (pp. 267–277) 1976

