

אקלים תומך חדשנות בארגוני חינוך

סמדר גלעד חי*

מילות מפתח: אקלים ארגוני, אקלים תומך חדשנות

מעורבות מתוך ביטחון פסיכולוגי - המוגדרת כמידה שבה חברי הקבוצה מרגישים בטוחים דיים להתבטא בפתיחות ולהשתתף באופן פעיל בתהליכי העבודה, מבלי לחשוש מתגובות של זלזול, מהתעלמות ומעיוותים (Anderson et al., 1998). **אוריינטציה משימתית (מצוינות)** - המוגדרת כמחויבות המשותפת של העובדים להשיג יחדיו רמת ביצוע גבוהה באמצעות שיתוף בידע ובמידע (Anderson et al., 1998). **תמיכה בחדשנות** - המתמקדת בציפיות חברי הקבוצה לקבלת הכרה ותמיכה מעשית מצד הנהלת הארגון בפעילויות הקשורות בפיתוח וביישום תוצרי חדשנות, למשל באמצעות פרסום פנים ארגוני תומך וסבלנות לטעויות העשויות להתרחש באופן טבעי בתהליך (Anderson et al., 1998; Madjar, Oldham & Pratt, 2002).

על פי מודל 'התלות' של ורום וייטון (Contingency Model Vroom & Yetton, 1975), אפקטיביות ארגונית תלויה במאפיינים ובקונטקסט ארגוני משתנה ומותאם לנסיבות משתנות (כמו, אקלים ארגוני, סגנון מנהיגות וכד'). מכאן ש'אקלים תומך חדשנות' כמשתנה קונטקסט ארגוני בעל אוריינטציה אידיאולוגית ספציפית - מגדיר את התנאים הנחוצים להטמעת תהליכים מורכבים, כמו חדשנות, ובתגובה - קובע את ביצועי הארגון ורמות התפקוד (Anderson et al., 1998). למשל, רמות (גבוהות/נמוכות) של אקלים תומך חדשנות בארגון יכולות להשפיע על תפיסת סביבת העבודה הארגונית בקרב העובדים, ההנהלה והקהילה המקומית ולקבוע את דפוסי התנהגותם. יתרה מזו, בהקשר הבית ספרי, גלעד חי וסומך (2017) בחנו את שאלת תפקידו של אקלים תומך חדשנות כמתערב בקשר שבין מאפייני בית הספר (סוג) ובין האפקטיביות הבית ספרית. במחקר נדגמו 75 בתי ספר בישראל: 50 בתי ספר שמשרד החינוך הגדירם כחדשניים (עוסקים באופן ניסויי אינטנסיבי וארוך טווח בפיתוח ובהטמעת חדשנות. חלקם מצויים עדיין בתהליך הנמשך כחמש שנים, וחלקם - לאחריו) ו-25 בתי ספר שאינם עוסקים בפיתוח חדשנות באופן עקבי ושיטתי. החוקרות טענו כי הימצאות 'אקלים תומך חדשנות' ברמות גבוהות מול נמוכות ישמש כמנגנון ניהולי מכפיל כוח בהתייחס למאפייני בית הספר (שתי קבוצות בתי הספר החדשניים לעומת בתי הספר שאינם חווים תהליכי חדשנות - כקבוצת ביקורת) ויוביל לרמות תפקוד גבוהות בקרב המורים בבתי הספר החדשניים לעומת בתי הספר שאינם עוסקים בחדשנות באופן עקבי או בכלל לא. החוקרות גם טענו כי ברמות גבוהות של 'אקלים תומך חדשנות' יצטמצמו הפערים ברמות התפקוד בין שלושת סוגי בתי הספר. כלומר, אקלים תומך חדשנות ברמות גבוהות יוביל לתפקוד גבוה של המורים ללא קשר למאפייני בית הספר. ואכן, 'אקלים תומך חדשנות' נמצא כמשקף את יתרונות קבוצת בתי הספר החדשניים (הערכים, המשאבים, הסטנדרטים ונורמות העבודה המשקפים עיסוק רציף בחדשנות) לעומת בתי הספר

'אקלים תומך חדשנות' מוגדר כמידה שבה הערכים ונורמות העבודה בארגון מדגישים חדשנות (Anderson & West, 1998; King, Chermont, West, Dawson, Hebi, 2007; Park & Jo, 2018). בספרות המחקרית בתחום, 'אקלים תומך חדשנות' מתואר כמנגנון ארגוני ניהולי המשמש כ'סוכן שינוע' מרכזי שיש בכוחו להשפיע על הקשר שבין גורמי תשומה למשתני תוצאה ולקבוע את ערכם לארגון. לפיכך, נראה כי מתקיימת תלות בין מאפייני הארגון (סוג, ייעוד וכד') למהות האקלים הארגוני (במקרה זה - אקלים תומך חדשנות) ומכאן, למידת האפקטיביות הארגונית המתבטאת באיכות התוצרים, בתפקוד ובפרט בתהליכים מורכבים, כמו הטמעת חדשנות (West, 2002; King et al., 2007).

באופן כללי המושג 'אקלים' נתפס במחקר כמתייחס ל'אישיות הארגון', לאופן שבו נתפסת סביבת העבודה על ידי העובדים בכל הקשור ל'איך מתנהגים כאן', ובעיקר למידת ההסכמה הפנים-ארגונית לגבי נורמות עבודה וסטנדרטים של ביצוע המקובלים בו (גלעד חי וסומך, 2017). ממצאים מעידים כי בכוחו של אקלים ארגוני להשפיע על מוטיבציית העובדים. כך לדוגמה התנהלות בסביבת עבודה מאתגרת בעלת תנאי עבודה בהירים וראויים, כמו תחושת ביטחון פסיכולוגי, מעודדת הפגנת התנהגויות של לקיחת סיכונים, של מעורבות, של שיתופיות ושל מחויבות ארגונית (Zhang, Lingard & Nevin, 2015). כלומר, אקלים ארגוני מקדם תפיסה ארגונית המשותפת לחברי אותו ארגון, והיא הופכת אותו לקולקטיבי בעל זהות ואוריינטציה מקצועית מוצהרת וידועה לכלל חברי הארגון.

ספציפית המושג 'אקלים תומך חדשנות' מתמקד באקלים ארגוני שיש לו אינטרס ספציפי של טיפוח הסכמה רחבה על קידום חדשנות בארגון. 'אקלים תומך חדשנות' כולל ארבעה ממדים: **חזון משותף** - המוגדר כרעיון בעל ערך רב לארגון, רעיון המייצג סדר עדיפויות עתידי ברור ומשמש כוח מוטיבציוני במקום העבודה (West, 2002; Zhang et al., 2015). לדוגמה מעדויות של מנהלי בתי ספר ניסויים בארץ עולה כי החזון המשותף שנבנה בידי מעגל רחב של שותפים (מורים, הורים, הנהלה, רשויות) הוא גורם מדרבן ראשוני והכרחי של קהילת בית הספר בשאיפתה להטמיע חדשנות (חן, 2006; Chen, 2010).

* ד"ר סמדר גלעד חי היא ראשת הנתיב הלימודי יזמות בחינוך ובחברה בחוג לניהול וארגון מערכות חינוך בלימודי התואר השני במכללת גורדון, חיפה. מרצה וחוקרת בתחומי המנהיגות, ניהול, יזמות וחדשנות בהכשרת מורים ובמערכות חינוך וחברה.

לסיכום, פיתוח 'אקלים' ארגוני תומך חדשנות' בבית ספר הכולל קידום ועיסוק בפיתוח ובהטמעת חדשנות בתמיכת ההנהלה ובעידודה, נחוה על ידי המורים כערך מוסף מבחינה מקצועית ומבחינה קולגיאלית. מבחינה מקצועית, הם חשים כי הם זוכים ללגיטימציה לעסוק ברעיונות חדשניים ולקדם תכנים ושיטות הוראה, למידה, הדרכה וניהול חדשניים המתאגרים את הקיים. מבחינה קולגיאלית, הם חווים את סביבת עבודתם כתומכת וכמטפחת. מאן שייחודו של 'אקלים' תומך חדשנות' מתבטא בהיותו גורם קונטקסט ארגוני המאפשר לעובדים (למשל, מורים) לחוש משמעותיים בתפקידם ובסביבת עבודתם ולהפגין התנהגויות של פרואקטיביות וחדשנות (Newman, Round, Wang, & Mount, 2020).

המקורות

גלעד-חי, ס' וסומך, א' (2017). "היום שאחרי": ההשלכות הארגוניות של הטמעת חדשנות בבתי ספר ניסויים. **עיונים במינהל וארגון בחינוך**, 35, 123-157.

חן, ד. (2006). מחקר בתי ספר הניסויים 2004: סיכום שלושה חקרי מקרה. בתוך: חן ד. (עורך), **בתי ספר ניסויים: בית היוצר לחדשנות בחינוך**. (ע"מ 261-281), הוצאת רמות-אוניברסיטת תל אביב, ת"א.

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the Team Climate Inventory". *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 235-258.

Chen, D. (2010), "Schooling as a knowledge system: lessons from Cramim – experimental school", *International Mind, Brain, and Education Journal*, 4 (1), 8-19.

Gilad, S., & Somech, A. (2016). "The day after"-The organizational consequences of innovation implementation in experimental schools", *Journal of Educational Administration* 54 (1), 19-40.

Hobfoll, S.E. (1989), "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress", *Journal of American Psychologist*, 44 (3), 513-524.

King, E.B., De Chermont, K., West, M., Dawson, J.F., & Herbl, R.M. (2007). "How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes". *Occupational and Organizational Psychology*, 80, 631-645.

Majdar, N., Oldham, G.R., & Pratt, M.G. (2002). "There's No Place Like Home? The Contribution of Work and Nonwork Creativity Support To Employees Creative Performance". *Academy of Management Journal*, 757-765, (4) 45.

Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). "Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93 (1), 73-109 <https://doi.org/10.1111/joop.12283>

Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative

שאינם עוסקים בחדשנות באופן רציף. לקבוצת בתי הספר החדשניים האלה המצויים בתהליך הפיתוח וההטמעה המתפרש על פני חמש שנים ולקבוצת בתי הספר שסיימו את התהליך יתרונות ביחס לבתי הספר האחרים. אלו באו לידי ביטוי במגוון תוצרי תפקוד של המורים, ובהם תוצרים פסיכולוגיים וחברתיים (הרווחה הנפשית של המורים, כמו תחושת לחץ נמוכה, לכידות חברתית גבוהה וקונפליקט רגשי נמוך) ובתוצרים ארגוניים ברמה גבוהה (ישירים, כמו התנהגות אזרחית ארגונית וחדשנות) (Gilad-Hai & Somech, 2016). ממצאים אלה מחזקים את הקיים בספרות המחקרית הכללית בתחום, ומעידים כי גם בבתי ספר כבארגונים יש 'אקלים' תומך חדשנות' ברמות גבוהות תפקיד מרכזי ביצירת סביבה ראויה. בסביבה כזו תהליך הטמעת חדשנות, למרות מורכבותו, יכול להתרחש בהצלחה באמצעות היותו מנגנון המקדם תהליך ארוך טווח ומובנה של שיתופי פעולה ואינטראקציות הדדיות בין המורים, קביעת נורמות עבודה ודפוסי התנהגות מוסכמים ובעלי תוקף בסביבת העבודה (גלעד-חי וסומך, 2017). חיזוק נוסף לכך נמצא אצל פירץ' ואנסלי (Pearch & Ensley, 2000). הם הראו כי 'אקלים' תומך חדשנות' תורם לקידום שותפות בערכים, בכוונות ובציפיות, והוא מעצב את הדינמיקה הצוותית המשתקפת בהתנהגויות של יחסי גומלין בעבודת הצוות ובמשימותיו.

כל המוזכר לעיל תורם להבנת יתרונות פיתוח 'אקלים' תומך חדשנות' בניסיונות לקידום פדגוגיה ומתודיקה חדשניות בבית הספר. מן הממצאים שנזכרו לעיל ברור הוא כי בתי ספר שבהם אין טיפוח שיטתי ארוך טווח של 'אקלים' תומך חדשנות' המכאון, בהגדרתו, ליצירת תנאים סביבתיים ראויים, כמו הכוונה משימתית, ביטחון פסיכולוגי ותמיכה, עשויים להגביל את אפשרות פיתוח המקורות לתמיכה מקצועית, להפריע להקמת מנגנונים ארגוניים מייעצים והם אף יכולים לפגום בנטייה לחיזוקים חברתיים קולגיאליים (גלעד חי וסומך, 2017). במילים אחרות, רמות נמוכות של 'אקלים' תומך חדשנות' בבית הספר עלולות לגרום חשש מאובדן משאבים אישי, ובתגובה - לפגוע בתפקוד המורים. גישה זו מעוגנת בתיאוריית 'שימור המשאבים' של הובפול (Hobfoll, 1989), לפיה במצב שבו עובדים תופסים את יחסי הארגון עם עובדיו כלא-הדדיים, כלומר להערכתם ההשקעה האישית שלהם (זמן, מיומנויות, ידע וכדומה) בקידום מטרות הארגון גדולה יותר מהתמורה שהם מקבלים כפיצוי (משוב, תמיכה, השתלמויות, שכר וכדומה), הם מצמצמים את תרומתם למינימום הנדרש. לפי המשגה זו, לדוגמה, ניתן לומר כי ניסיונות לעודד מורים לעסוק בפיתוח ובהטמעת חדשנות חינוכית וארגונית דורשים מההנהלה לדאוג לגיוס מקורות ומשאבים ארגוניים ורשותיים הנדרשים לקידום הרעיון החדשני. על ההנהלה גם לדאוג לתמורה הוגנת למורים עבור מאמציהם וכמובן, לטפח סביבת עבודה בעלת פתיחות לחדש, ללמידה ולסבלנות לטעויות ולרעיונות מקוריים.

behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130-149. <https://doi.org/10.1108/lodj-09-2016-0216>

Pearce, C.L., & Ensley, M.D. (2004). "A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs)". *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 259-278.

West, M.A. (2002), "Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups", *Applied Psychology: An International Review*, 51 (3), 355-424.

Vroom, V. & Yetton, P.W. (1973). "Contingency Theory", *Journal of Applied Psychology*, 63 151-162 ,(2) .

Zhang, R. P., Lingard, H., & Nevin, S. (2015). "Development and validation of a multilevel safety climate measurement tool in the construction industry". *Construction management and economics*, 33 (10), 818-839.