

## יזמות חינוכית כתורמת ליציבות ושינוי

הילה טל, אוניברסיטת בן גוריון, [hillata@gmail.com](mailto:hillata@gmail.com)  
פרופ' דורית טובין, אוניברסיטת בן גוריון, [dorittu@bgu.ac.il](mailto:dorittu@bgu.ac.il)

**רקע:** מערכת החינוך היא שדה ותיק וממוסד, שבצד כללים יציבים וברורים מכיל סתירות ופערים. פערים אלו משקפים את ההגיונות הסותרים המארגנים את התנהלות השדה, ואת מנגנון פירוק הצימודים (decoupling) המאפשר פעולה סדירה למרות הסתירות (Weick, 1976). פערים אלו מאתגרים יזמי חינוך להקים פרויקטים חדשניים שיגשרו על הפערים, ישפרו את החינוך ויקדמו את הסתגלות המערכת החינוך למאה העשרים ואחת. יחד עם זאת, הקמתו של בית ספר המבוסס על חזון יזמי, תלויה בהשגת לגיטימציה מצד השותפים העיקריים בשדה, הנושאת עמה משאבים חיוניים להישרדותה של היזמות (Suchman, 1995).

לצורך השגת לגיטימציה יש לתרגם את החזון החדשני לרעיונות ולפרקטיקות התואמות את ההיגיון של השדה (Friedland & Alford, 1991). בתרגום הכוונה לתהליך שבו משמעויות חדשות מוענקות לפעילויות שכבר קיימות ורעיונות קיימים משולבים בתוך פרקטיקות חדשות, כדי להסביר ולהטמיע את החדשנות (Czarniawska, 2014; Czarniawska & Joerges, 1996). אך האתגר הגדול של יזמים הוא להצליח להסביר שצמצום הפער אליו הם שואפים לא יפגע בגמישות הנדרשת כדי להתמודד עם המתחים בשדה.

**מטרות:** כדי לחקור שאלה זו, עקבנו אחר בית ספר יזמי שקרא תיגר על ההיגיון והסדר המוסדי של השדה, בהציעו לצמצם פער בין השאיפה למצוינות אישית לבין הישגיות ותחרות. בית הספר הוקם בסוף העשור הראשון של שנות ה-2000, זכה ללגיטימציה של ההורים, פעל במשך חמש שנים, אך לא הצליח להשיג את הלגיטימציה של משרד החינוך ונאלץ לסגור את שעריו.

**שיטה:** בשיטה של חקר מקרה, אספנו נתונים מגוונים באמצעות ראיונות מובנים למחצה וניתוח מסמכים, וניתחנו את ההסברים וההנמקות שהציעו היזמים להורים ולמשרד החינוך.

**ממצאים:** מצאנו שבית הספר הצליח לתרגם חלק מהפרקטיקות החדשניות באמצעות הרעיונות המקובלים בשדה, אך נכשל מלעשות כך לגבי החידוש המרכזי של היוזמה, שהציע לצמצם את הפער בין הנאמר לבין הנעשה. במילים אחרות, הפערים הנובעים מההגיונות הסותרים בשדה החינוך מחייבים חיבורים רופפים כדי לשמור על גמישות והסתגלות. אך כאשר יזמים מציעים לצמצם את הפער ובו בזמן מתעלמים מההגיונות הסותרים שבבסיס פער זה, השדה מגן על עצמו ומונע את המשך החדשנות.

- Czarniawska, B. (2014). Storytelling: A Managerial Tool and its Local Translations. In *Global Themes and Local Variations in Organization and Management* (pp. 65–78).
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. *Translating Organizational Change*, 13, 13–48.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In : Symbols , Practices , and Institutional Contradictions. In Powell w w & DiMaggio p (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263). chicago: university of Chicago press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Weick, K. E. (1976). Eduactional Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*.