

תוכן העניינים

ז	תודות
1	מבוא
7	1. יזמות: גבולות השיח, התפתחותו ומורכבותו
42	2. הקדמה מתודולוגית לפרקים האמפיריים
52	3. יש לי חלום: מנהלי בתי ספר כיזמים
80	4. יזמות של מנהלי בתי ספר על-יסודיים כהשוואה בין-מגזרית
107	5. יזמות הורית בפעולה: התאוריה בראי של חקר מקרה
	6. חקר האינטראקציה בין בתי ספר לעמותות – מקרי מבחן מישראל ומגרמניה
132	
165	7. שיח קובעי מדיניות על אודות יזמות במערכת החינוך בישראל
201	8. דילמות ואתגרים
211	רשימת ספרות

מבוא

בית הספר, העומד במוקד המחקר שבספר זה, הוא מוסד שכל אחד מאתנו מכיר היטב את דרכיו והתנהלותו ונושא עמו שפע של רגשות, תפיסות ועמדות בנוגע אליו. בדרך כלל בית הספר אינו משאיר אותנו אדישים, בין שעיסוקנו קשור במישרין למערכת החינוך ובין שההתנסות שלנו כוללת את 12 שנות הלימוד שלנו ואולי גם של ילדינו. חיינו מתנהלים קרוב כל כך למוסד הזה, עד שנדמה שאנחנו מגדירים אותו והוא אותנו. נדמה כי עתידנו עוצב במידה רבה על ידי ההתנסויות שחווינו בו, לימודיות ולא לימודיות גם יחד, ואנחנו מעניקים לו את הכוח להיות אחראי לחינוך ילדינו, החשובים לנו יותר מכול. החשש שבתי הספר אינם מספקים פתרון טוב דיו לחינוך ילדינו הוא חשש עתיק יומין, והוא נחלתם של רוב ההורים ברוב בתי הספר בישראל ובעולם כולו. חשש זה זוכה לתהודה ציבורית רבה בעשורים האחרונים עקב השפעת הגלובליזציה וההתפתחויות הטכנולוגיות. אלה מאפשרות הצפה של אמצעי התקשורת במידע רב ומידי מכל רחבי העולם, הרחבת התחרותיות בעולם העסקי, כמו גם הציבורי, עקב הפרטה וכן עלייה בדרישות לחינוך הולם, לחירויות הפרט ולבחירותיו בקרב ציבור מגוון שדרישותיו לא זכו עד כה לאוזן קשבת. אי־אפשר שלא לכרוך בדיון זה גם את השיח הציבורי שמתקיים בישראל ובמדינות אחרות על אודות משמעות הביצועים הבית־ספריים במבחנים הבין־לאומיים, את ההשוואה המתמדת הן לעבר (ה'מפואר') והן למדינות האחרות וכן את ההשוואה בין המגזרים השונים בחברה. כל אלו יחד מעודדים את הקריאה הפרטית והציבורית לשינוי.

על רקע זה, העיסוק ביזמות צועד בצעדים בוטחים לקדמת הבמה. נראה שהציבור נואש ומסרב להאמין לפתרונות ממשלתיים ולרפורמות רחבות היקף. לצד זה, התרבות הפוסט־מודרנית מקדשת את היכולת האישית של הפרט ואף קוראת לנקיטת פעולות עצמאיות, הדורשות מהפרט ליזום, לפעול ולאתר פתרונות חדשניים למצב הקיים. תהליך זה מתרחש במדינות רבות, מגוונות במאפיינים שלהן, בכיועיהן, במערכות החינוך שלהן ובמצבן הכלכלי־חברתי. עם זאת, בישראל שיח זה ייחודי ואולי אף נפוץ יותר מכמה סיבות. ראשית, היילת 'מדינת

הסטארט-אפ', שאופפת בשנים האחרונות את עולם ההיי טק הישראלי, מבקשת להתפשט לתחומים ונושאים נוספים. כך נוצרת ציפייה להגשמת חזון הסטארט-אפ בחינוך, משמע תיקון המערכת וחידושה, בין השאר כדי שתמשיך להזין את אותה 'מדינת סטארט-אפ'; שנית, מצבה הגאו-פוליטי של ישראל מדגישה את האיום התמידי על קיומה ודורש כביכול מהאזרחים 'לקחת את גורלם ועתידם בידיהם', כלומר לקבל אחריות לחינוכם של אזרחי העתיד של המדינה; שלישית, ישראל, מדינה צעירה יחסית, אינה נהנית ממסורת עתיקה וממוסדת בתחומים רבים, לרבות בתחום החינוך, והציפייה ליזמות מעוגנת אפוא בעברה הלא-רחוק של המדינה.

המונח 'יזמות' הוא בין המונחים המקוטבים ביותר בספרה החינוכית, הן בשיח הציבורי והן במחקר. אם מונחים כמו הפרטה, תחרותיות, מסחר והתייעלות זוכים לקיתונות של ביקורת בקרב הקהילה המחקרית ואף בציבור הרחב לעומת התמיכה הרחבה לפתרונות אלו בקרב קובעי המדיניות, ליזמות שמור מקום מיוחד בשיח זה. מצד אחד, יזמות יכולה להיכנס בנקל למשבצת הפנויה הנוספת, ליד הפרטה על סוגיה ומופעיה השונים, ולהיתפס כסוג נוסף של עשייה שמאפשרת את זליגת האחריות הממשלתית לחינוך לידיהם של גורמים חיצוניים ואולי אף לידיים פרטיות. יזמות גם יוצרת אי-סדר וחוסר ודאות בקרב המצדדים בהפרטה, כי היא עשויה לרמוז על האוטונומיה של העובדים בתוך המערכת ויכולתם ליזום ולשנות. מצד אחר, יזמות יכולה גם להיחשב סוכנות (agency)¹ של המערכת, של בית הספר עצמו, כלומר מופע ייחודי ואולי אף רצוי של החינוך הציבורי על צורותיו השונות. יזמות לסוגיה (עסקית, חברתית, פנים-ארגונית, חוץ-ארגונית ועוד) היא שדה פעילות מורכב ורבגוני, והעיסוק בה בחינוך מורכב במיוחד.

המונח 'יזמות' קשה להגדרה, וחלק נכבד מהשיח בספר זה מוקדש לניסיונות להגדירו בספרה החינוכית. עם זאת קל לזהות יזמות. יזמות היא שינוי, יצירת ערך, ניצול הזדמנויות, נטילת סיכונים מחושבים וכן עשייה המתגברת על מכשולים בכלל ועל מחסור במשאבים בפרט. יזמות יוצרת רעיונות, מוצרים או שירותים חדשים, היא פרואקטיבית ומתאפיינת בהסתערות על האתגר. יזמות היא גם אחד הביטויים החשובים של החיים בעידן הפוסט-מודרני. בהקשר זה יזמות היא דואלית. היא הרצוי, לאור הדרישה למימוש פוטנציאל אישי, ליצירת רווח וכן לשינוי חברתי, ועם זאת היא גם הלא-רצוי, לנוכח הסטת אחריותה של המדינה מהפרט ומדאגה לרווחתו הבסיסית.

1 המונח 'סוכנות' במדעי החברה מסביר את העיצוב, השינוי והיצירה מחדש של מבנים חברתיים (Rivera, Brotman & Fain, 2015). ג'ק מרטין מגדיר סוכנות כיכולת של שחקנים לכוון ולפעול בהתאם לבחירות שלהם בדרכים אשר משנות את חייהם (Martin, 2004).

הספר נולד מתוך רצון ליצור שיח שיטתי ומעוגן-תאוריה בנושא יזמות במערכת החינוך, תוך הצגת הקשר אמפירי ברור לשדות המחקר השונים הסובבים את העשייה הבית-ספרית. בכל אחד מפרקי הספר, למעט פרקי המבוא, המתודולוגיה והסיכום, מוצג פן אחר של יזמות ברמת הארגון – בית הספר. הפרקים מבוססים על מחקרים אמפיריים שבוצעו בקבוצת המחקר בנושא יזמות, הפועלת בבית הספר לחינוך באוניברסיטת תל אביב. עם זאת הספר כולו, וכל אחד מפרקיו, מעוגנים היטב בספרות המדעית העדכנית בתחום היזמות ומציגים בפני הקורא אופק רחב של ידע תאורטי ומעשי שנצבר בנושא זה ברחבי העולם וגם בישראל. הספר בעיקרו עוסק בבעלי העניין השונים בהקשר היזמי, הן בתוך בתי הספר (מורים והורים) והן מחוצה להם (מעורבות גורמים חיצוניים בבתי ספר) וכן בנושא עקרוני החולש על התחום של יזמות בחינוך, שעניינו מדיניות ממשלתית לעידוד יזמות במערכת החינוך.

הפרק הראשון עניינו הגדרת 'יזמות' ומוצגת בו המורכבות המובנית שבעיסוק אקדמי בתחום זה. ריבוי ההגדרות והדיסציפלינות של העוסקים בתחום, רבגוניותה של תופעת היזמות בספרה העסקית, החברתית, הפנים-ארגונית והחוץ-ארגונית, היעדר הסכמה בהגדרת היזום, היזמות והתהליך היזמי – כל אלה הופכים את השיח למורכב ומקשים את התפתחותו. זהו הפרק המקיף ביותר בספר והנו מבוא הכרחי למעוניינים להעמיק בתחום זה. הפרק נועד להציג בפני הקורא סינתזה רחבה של הידע בנושא. מתוארת בו גם ההתגלגלות ההיסטורית של המונח 'יזמות' ומוצגות טיפולוגיות מגוונות לתחום זה.

הפרק השני הנו הקדמה מתודולוגית, שבעזרתה יוכל הקורא המתעניין להעמיק בשיטות המחקר שבהן השתמשו במחקרים המוצגים בספר זה. הקדמה זו מאפשרת הרחבה מסוימת בתחום המתודולוגי ואף מכילה הפניות לספרות נוספת בתחום.

הפרק השלישי עניינו אפיונם של מנהלים יזמים בהקשר הבית-ספרי וגילוי משמעותה של היזמות במסגרת בית הספר. בהתאם לכך נבחנים בפרק מנהלי בתי הספר ממגזרים והקשרים חינוכיים שונים בישראל, שעמיתיהם, כמו גם רשויות הפיקוח, זיהו אותם כיוזמים. בחינת המנהלים מתבצעת באמצעות התבוננות על היזמות הבית-ספרית שהם נוקטים ועל התנאים הקשורים לפעולותיהם היזמיות.

בפרק הרביעי נמשך העיסוק במנהלים, ונבחנת בו היזמות של מנהלי בתי ספר כפי שהיא משתקפת בפעילויות חוץ-קורליקולריות במערכת החינוך בישראל

בהשוואה בין-מגזרית. בהתאם לכך, במחקר המוצג בפרק זה נבחנים טיבן והיקפן של הפעילויות החוץ-קוריקולריות בהקשרים שונים, בהתאם למגזרים החינוכיים במערכת החינוך הישראלית: הממלכתי, הממלכתי-דתי והממלכתי-ערבי.

הפרק החמישי עניינו ההורים כבעלי עניין המשולבים בבתי הספר, ויש בו ניתוח של יזמות-הפנים שלהם בנוגע ליוזמות בתוך בתי ספר קיימים ויישומן שם. במחקר המתואר בפרק זה נחשפות הנסיבות שבהן יוזמות הוריות כאלה זוכות למיסוד בבתי הספר. נוסף על כך מגדיר המחקר מושג חדש של 'יזמות הורית', מציג אותו באופן אמפירי ומאפיין את התופעה הזאת במערכת החינוך הישראלית, לרבות זיהוי ומיפוי של יחסי הכוחות והמוטיבציות של בעלי עניין שונים המעורבים בכך. במחקר מתגלה נתיב חדש לרוישיח האקדמי בין הורים לבית הספר וכן כמה יישומים שימושיים שלו.

בפרק השישי נדונה מעורבות גורמים חיצוניים בבתי הספר, מעורבות הנתפסת על ידי כל בעלי העניין השותפים בה כמופע של יוזמה (כל אחד של עצמו). המחקר המתואר בפרק זה הנו מחקר השוואתי בין-לאומי, שמטרתו לבחון אינטראקציה בין בתי ספר לעמותות² במערכת החינוך בשתי מדינות, ישראל וגרמניה, מנקודת מבטם של בעלי העניין המעורבים בה (מנהלי בתי ספר, מנהלי העמותות וגורמים רגולטוריים). המחקר חושף, מתעד ומאפיין את תהליך יצירתה של האינטראקציה בין בתי הספר לבין העמותה ואת התפתחותה, את המניעים והאסטרטגיות של הגורמים המעורבים בה, את האופן שבו הם תופסים אותה, את יחסי הכוחות ביניהם וכן את אופי האינטראקציה וטיבה.

בפרק השביעי, שהנו הפרק האמפירי האחרון בספר, מוצג מחקר שנועד לבחון, לאפיין ולנתח את השיח הממשלתי בנוגע לעידודה של מדיניות יזמות במערכת החינוך בישראל, יצירתה והאופן שבו קובעי המדיניות הממשלתיים תופסים את תפקידה של הממשלה בנושא זה. הדבר נעשה באמצעות ראיונות עומק עם קובעי מדיניות ממשלתית מרכזיים המעורבים ביצירתה ובגיבושה של מדיניות חינוך בישראל במשך יותר מעשור. בהקשר זה מספק המחקר תובנות חדשות באשר לרכיביה של מדיניות היוזמות בחינוך בישראל, למאפיינים של מדיניות

2 עמותות הנן חלק מהמגזר השלישי. גדרון, בר וכץ (2003) מגדירים את המגזר השלישי בישראל 'מסגרת הארגונים המוגדרים לפי חוק כארגונים ללא-כוונות-רווח'. הנושא מפורט להלן בפרק השישי.

כזו, לביטוייה ולהבניה של יזמות כמדיניות בתחום החינוך. המחקר מעלה הבנה מעמיקה של ההיבטים השונים של מדיניות יזמות בחינוך כפי שאלה באים לידי ביטוי בשיח של קובעי מדיניות בתחום החינוך, ובכך תורם תרומה חשובה למסגרת התאורטית של הדיון במדיניות חינוך.

הפרק השמיני הנו ניסיון של הכותבות להתבוננות מעמיקה בתחום היזמות בחינוך, עם מבט להווה ולעתיד על רבדיה השונים של היזמות בחינוך. בפרק הזה נדונים הניגודים והאתגרים הרבים שמציב העיסוק המחקרי ביזמות בשדה החינוך, תוך מיפוי הכוחות הפועלים בתחום והצגתם. מעוצב בו הדימוי של יחסי הכוחות הקיימים בעולם מושגים זה בעשרה ניגודים, אשר חשיפתם התאפשרה במהלך כתיבתו של ספר זה, והם מובאים כאן במטרה לחדד את ראייתם הן של הניגשים למחקר ביזמות בשדה החינוך והן של העוסקים בתחום בשדה.

המפגש בין שתי מחברות הספר, מירי ימיני ונטע שגיא, והקשר ביניהן נוצרו על רקע תפאורת היזמות. הניצוץ הוצת בסמינר יזמות שבו לימדה מירי תלמידי תואר שני בבית הספר לחינוך באוניברסיטת תל אביב (בפעם הראשונה, לאחר שינוי מקצועי רב-משמעות שיזמה בחייה). נטע (שגם היא הייתה באותה שעה בעיצומו של שינוי מקצועי משמעותי משלה) השתתפה בסמינר זה כסטודנטית ובשנים שלאחר מכן כעוזרת הוראה, כמרצה וכיוצרת ידע ומובילה מדעית בתחום זה. השיתוף הזה, נוסף על היותו מדעי, הוא גם סיפור מסע משותף – מסע בניסיון להבין מה לא מובן, בניסיון לאתר את המושגים המתאימים ביותר, לגלותם ולזהותם, מסע לפיתוח התחום החשוב הזה והבנייתו התאורטית בהקשר החינוכי, וגם מסע לעשיית שינוי, מסע ליזמות, שטומן בחובו ניסיון להשפיע, ליזום ולשנות ובכך לבנות ולהבנות מערכת חינוך טובה, מתאימה לילדינו.

רשימת מקורות

גדרון, ב', בר, מ' וכץ, ח'. 2003. המגזר השלישי בישראל בין מדינת רווחה לחברה אזרחית. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

Martin, J. 2004. 'Self-regulated learning, social cognitive theory, and agency', *Educational psychologist* 39(2): 135-145.

Rivera M., Brotman, J.S. & Fain, S.S. 2015. 'Fostering structurally transformative teacher agency through science professional development', *Journal of Research in Science Teaching* 52(4): 545-559.

הקדמה מתודולוגית לפרקים האמפיריים

ארבעת הפרקים הבאים בספר זה מוקדשים לתיאור ולדיון בחלקים שונים של מחקר אמפירי שעניינו הגורמים השונים הפועלים בשדה היזמות הבית-ספרי. בחרנו להתמקד במנהלי בתי ספר, הורים ועמותות, שהם חלק מביין רבים המוזכרים בפרק המבוא ונוכחים בחלקים השונים של הספר, ביניהם רשויות מקומיות ומחלקות החינוך בתוכן, מוסדות אקדמיים וגורמים עסקיים הפועלים בבתי הספר תחת מטריות שונות. במחקרנו האמפירי אנו מתמקדות במודע ביחידת ניתוח בסיסית, שהיא בית הספר; לשם מתנקז עיקר הניתוח שלנו, תוך הסתכלות רחבה על בית הספר כמערכת אקולוגית המקיימת יחסי גומלין הדוקים ומורכבים עם סביבתה. כדי להתחקות אחר אופי היזמות הקיימת בתוך המערכת המורכבת הזו השתמשנו במתודולוגיה משולבת, המושתתת על עקרונות המחקר האיכותני (בפרקים השלישי, החמישי והשישי) וכמותי (בפרק הרביעי). המחקר המוצג בפרקי הספר התבצע בחלקו על ידי סטודנטים לתארים מתקדמים (רוני רמות ביחס להורים וקרן קתריבס ביחס למנהלים) בקבוצת המחקר של ד"ר מידי ימיני, בסיועה של נטע שגיא. המחקר הכמותי, המתואר בפרק הרביעי, העוסק בפעילות חוץ-קוריקולרית כמדד ליזמות בית-ספרית, נערך בשיתוף פעולה עם פרופ' אודרי אדי־רקח. במחקר ההשוואתי עם גרמניה נעזרנו בשיתוף פעולה מחקרי עם פרופ' ד"ר אולריך באואר מאוניברסיטת ביילפלדף, שהפגיש אותנו עם מערכת החינוך הגרמנית וסייע לנו בעבודת השדה.

כל פרק בספר זה עומד בפני עצמו, אך השילוב של חקר הגורמים השונים בסביבה הבית-ספרית מאפשר הצלבה של הממצאים, הרחבתם והבנתם בצורה כוללת. בהתאם לכך, תופעה שנחקרה ומוצגת בפרקים האמורים מאחדת מקרי מבחן שונים, אשר נבדקו במגוון הקשרים.

במחקר מסוג חקר מקרה העניין הוא בתהליך – כיצד פועלים דברים ומדוע הם פועלים באופן שבו הם פועלים – וכן בהקשרים ובגילוי תופעות (Bernard &

(Ryan, 2010). במחקר מסוג זה החוקר בוחר מקרה מסוים ולומד להכירו על כל מורכבויותו ומאפייניו. מרגלית יוסיפון מתארת את חקר המקרה כבעל פרספקטיבה כוללת, המאפשרת להבין באמצעותו מציאות של עולם מורכב (יוסיפון, 2016). בחקר המקרה הקורא, ולא המחבר, הוא שמחליט אילו היבטים של המקרה ניתנים ליישום בהקשרים אחרים ואם אפשר למצוא בסיס להכללה של הממצאים ממקרה אחד לאחר (Flyvbjerg, 2011).

מחקר מרובה מקרים (multiple/collective case study), המוצג בספר זה, הוא אוסף של המקרים הספציפיים שנחקרו (יוסיפון, 2016). הוא מאפשר בחינה והשוואה בין המקרים הנחקרים ועל כן יוצר הבנה רחבה ומעמיקה של התופעה הנחקרת (Stake, 2013; Yin, 2013) וגיבוש הכללה ותובנה משותפת על אודות המקרים הנחקרים (צבר בן יהושע, 2016). בהתאם להמלצתה של יוסיפון, אנו נוקטות איסוף נתונים אינטנסיבי והצגתם בניסיון להאירם באופן כוללני (יוסיפון, 2001). מחקר מסוג זה מסייע בתיקוף המחקר וממצאיו, כיוון שהמניפה רחבה יותר מן המקרה הבודד וכך ניתן ללמוד ממנו על הדפוסים של המקרים היחידים בתוך המכלול (Stake, 2013).

נפרט להלן במרוכז את המתודולוגיה ששימשה אותנו במחקר זה. המחקרים המוצגים בפרקים השלישי, החמישי והשישי נערכו בשיטת מחקר איכותנית בהתבסס על ראיונות עומק עם גורמים שונים (Creswell, 2013; Ribbins, 2007), תוך שימוש בגישת תאוריה מעוגנת בשדה, המשמשת לפיתוח תאוריה המעוגנת בנתונים שנאספו במחקר ונותחו באופן שיטתי (Glaser & Strauss, 2009). תאוריה מעוגנת בשדה הנה גישה כוללנית לאיסוף נתונים וניתוחם (גבתון, 2001), סוג של ניתוח תמטי אינדוקטיבי, שפותח במקור על ידי ברני גלור ואנסלם שטראוס (בשנת 1967). היא מקבצת מגוון טכניקות מעגליות שנועדו לזהות ולנתח קטגוריות ומושגים בתוך טקסט, אשר לאחר מכן מקושרים למודלים תאורטיים. קתי שרמז מתארת תאוריה מעוגנת בשדה כמערך של שיטות שכוללות קווים מנחים שיטתיים אך גמישים לאיסוף וניתוח נתונים איכותניים שנועדו להבנות תאוריה המעוגנת בנתונים עצמם (Charmaz, 2014). אחד העקרונות העיקריים של תאוריה מעוגנת בשדה הוא הדרישה לקיומו של מערך מחקר מעגלי, שבו תהליך איסוף הנתונים ותהליך ניתוח הנתונים מתמזגים יחד וגודל המדגם אינו נקבע מראש (Guest, Namey & Mitchell, 2013). תאוריה מעוגנת בשדה מונחית על ידי הרלוונטיות התאורטית של כל פיסת מידע, ומידע חדש נבחר בגלל פוטנציאל החשיבות התאורטית שלו (Hood, 2007). שימוש בגישה זו מאפשר את הבנת התופעה באמצעות הנתונים הנאספים מן השדה, בניגוד לכפייה אפריורית של תאוריה על הנתונים הנאספים (Charmaz, 2011).