

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

יו"ר הכנס : ד"ר חנה קורלנד, ראשת התוכנית למנהיגות בחינוך M.Ed -
ניהול וארגון מערכות חינוך, אורנים, המכללה האקדמית
לחינוך

הוועדה האקדמית : פרופ' יזהר אופלטקה, אוניברסיטת תל-אביב
ד"ר סמדר גלעד-חי, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך
פרופ' לילך לב ארי, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך
פרופ' אדם ניר, האוניברסיטה העברית בירושלים
פרופ' אנית סומך, אוניברסיטת חיפה
ד"ר סאוסן עואד-תאברי, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך
ד"ר ניצה שובסקי, האקדמית גורדון, המכללה לחינוך

מזכירות הכנס : רינה רונא, ענבל פלג, ליאת גלעד

ספר הכנס : עריכה : ד"ר חנה קורלנד
הפקה ועריכת לשון : אליה דמטר בר-שביט
כותרות באנגלית : ד"ר אורלי סלע
דפוס : אופק חיפה, 2017

אייר תשע"ז • מאי 2017

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

סא זא סא זא סא זא סא זא סא זא
יום א', כ"ה באייר תשע"ז, 21.5.2017

09:00 – 18:00, בית הדומי (בית 46)

סא זא סא זא סא זא סא זא סא זא

09:00 - 09:30	התכנסות והרשמה – קומה ד' בבית הדומי
09:30 - 10:00	ברכות ודברי פתיחה
	פרופ' משה יצחקי, דיקן הפקולטה ללימודים מתקדמים, מכללת אורנים
	פרופ' יזהר אופלטקה, ראש החוג למדיניות ומינהל בחינוך, אוניברסיטת ת"א
	ד"ר חנה קורלנד, יו"ר הכנס, מכללת אורנים
10:00 - 10:45	פרופ' מרואן דוירי, מכללת אורנים : מנהיגות מותאמת תרבות : מנהיגות
	בחברות קולקטיביסטיות
10:45 - 11:00	מגיבה : פרופ' יערה בר-און, נשיאת מכללת אורנים

מושבים מקבילים א' : 11.10 – 12.25

1. הובלת שינויים בחברה מרובת תרבויות

יו"ר : וליד מולא

כיתה : 201

ד"ר רוני ריינגולד וד"ר לאה ברץ, המכללה האקדמית אחוה
בין הפטיש לסדן: מנהלי בתי ספר ערביים בין אומץ מוסרי לקונפורמיזם

ד"ר רנדה עבאס, המכללה האקדמית הערבית לחינוך- חיפה והמכללה האקדמית גליל מערבי,
ופרופ' שירי פתאקי, Westminster College – Pennsylvania
בין שני עולמות : מנהלות כמנהיגות המובילות לשינוי חינוכי וחברתי בחברה הדרוזית
המסורתית

פרופ' ח'אלד עראר, המרכז ללימודים אקדמיים אור-יהודה ומכללת סמינר הקיבוצים, וגב'
פאדיה אברהמים, אוניברסיטת תל-אביב
בסבך הציפיות הסותרות : אסטרטגיות לחינוך לזהות לאומית ערבית-פלסטינית בבתי ספר
ערביים בצפון ישראל

פרופ' נירית רייכל, המכללה האקדמית כנרת, וגב' אולגה חן, האקדמית גורדון, המכללה לחינוך
כפר נוער בין שימור תרבותי לרב-תרבותיות בראי הסגל הניהולי-חינוכי

גב' סנא פטואש וד"ר שירלי מידז'נסקי, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך
הובלת שינוי מערכתי בהוראת השפה הצ'רקסית - חקר מקרה

2. עם הרוח או נגד הזרם : אתגרי הניהול בעידן של מדיניות משתנה

יו"ר : ד"ר ניבי גל-אריאלי

כיתה : 202

גב' שרית אברהם-רוזנהיימר וד"ר עדי גונן, האקדמית גורדון, המכללה לחינוך תחושת לחץ ואוטונומיה בקרב מורים בהתאם לרמת הניהול העצמי בבית ספרם

ד"ר ענת אבן זהב, הטכניון ומכללת סמינר הקיבוצים
ניתוח אסטרטגי של מערכות חינוך : ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה בישראל

ד"ר פסקל בן עוליאל, אוניברסיטת בר אילן, וד"ר יצחק ברקוביץ, האוניברסיטה הפתוחה
מחקר בין-מדינתי של השפעתם של ערכי התרבות של שוורץ על הישגי PISA

מר שי קציר וד"ר לטם פרי-חזן, אוניברסיטת חיפה
כיצד לקדם "מפגשי רצונות" בין המדיניות החינוכית לבין בתי ספר המשתייכים לקהילות דתיות שמרניות? חקר תהליכי מעבר של בתי ספר חרדיים לבנים לזרם הממלכתי-החרדי בחינוך הרשמי

גב' שרי גונן-שילון ופרופ' חן שכטר, אוניברסיטת בר-אילן
הפקת משמעות של מנהלי בתי ספר מתוך ולצורך ביצוע תפקידם ברפורמה ארצית

3. הנהגה חינוכית במציאות מרובת תרבויות

יו"ר : ד"ר איציק גונן

כיתה : 203

ד"ר שושי רייטר, המכללה האקדמית בית ברל, ופרופ' מרים בן פרוץ, אוניברסיטת חיפה
תפקידם של מנהלים בישראל בתהליך קליטת תלמידים מרקע הגירה

גב' נועה טל-אלון ופרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, אוניברסיטת בר-אילן
דילמות אתיות של מנהלי בתי ספר העולות בעקבות תעסוקת מורים עם מוגבלות פיזית

גב' מירי קריוצ'קובסקי, פרופ' זהבה רוזנבלט ופרופ' מיכה פופר, אוניברסיטת חיפה
הקשר בין מסוגלות עצמית לבין פוטנציאל מנהיגות : הערכת תוכניות מנהיגות לצעירים בני העדה האתיופית

ד"ר דניאל פלד וגב' חווה-פטריסיה טרכטנברג, מכללת אוהלו בקצרין
מנהיגות, אקלים אתי ואמון : השוואה בין בתי ספר לנוער בסיכון לבין בתי ספר "רגילים"

ד"ר אורי איל וגב' גלי עמרן, האוניברסיטה העברית בירושלים
"אנדרוגיניות לכאורה" : יישום של סגנונות מנהיגות בתהליך הסוציאליזציה הארגונית של מנהלות בתי ספר

4. היבטים ניהוליים של בעלי תפקידים במדרג הארגוני

יו"ר : ד"ר מדי וליצקר-פולק

כיתה : 204

גב' אימאן מחאג'נה וד"ר חנה קורלנד, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך
תפיסת מנהלים את הערכתם על-ידי המפקחים על-פי הכלי של "אופק חדש"

ד"ר טניה לוי גזנפרנץ, פרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי וד"ר יוסף קליין, אוניברסיטת בר-אילן
התנהגויות ארגוניות: הבדלים בין עובדי מינהל ועובדי פיקוח במחוזות משרד החינוך

ד"ר דליה חסון-גלעד, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך
בנייה, פיתוח ותיקוף "מפה ארגונית" ככלי לחשיפה ולחקר תפיסת המיצוב של תפקיד רכז ההערכה
במדרג הארגוני של בית הספר היסודי

גב' מירב כהן זכריה ופרופ' דורית טובין, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
בעיות מתמידות ובעיות אחרות בעבודתו של צוות מחנכות

גב' מסדה סטודני, אוניברסיטת תל-אביב והאקדמית גורדון, המכללה לחינוך
הנעת עובדים בגן הילדים

5. המחר כבר כאן : טכנולוגיה וחדשנות בניהול בתי ספר

יו"ר : ד"ר אריה הרשקוביץ

כיתה : 205

ד"ר עמנואל תמיר, מכללת אוהלו בקצרין

שיקוף תהליכי קבלת החלטות של מנהלות גנים באפליקציית ה-WhatsApp

ד"ר נגה מגן-נגר, האקדמית גורדון, המכללה לחינוך

מאפייני החדשנות הפדגוגית-טכנולוגית והגורמים המעורבים בשינוי הבית ספרי

ד"ר סמדר גלעד-חי וגב' כמיליה מועלם, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך והאקדמית גורדון,
המכללה לחינוך

'אקלים תומך חדשנות' כמתווך בקשר בין המנהיגות הצ'מפיונית ובין חדשנות והתנהגות אזרחית
ארגונית בקרב מורים ממגזרי מיעוטים בישראל

גב' אסמא אבו ואסל ופרופ' ח'אלד עראר, המרכז ללימודים אקדמיים אור-יהודה
ניהול ידע כאסטרטגיה לשיתוף מורים בתהליך קבלת ההחלטות והגברת מחויבותם לבית הספר

6. בעלי תפקידים : תפיסת תפקיד, זהות והתפתחות מקצועית

יו"ר : ד"ר ענבר לבקוביץ

כיתה : 206

גב' רינת כהן ופרופ' חן שכטר, אוניברסיטת בר-אילן

ביסוס מנהיגות בתפקיד סגנית מנהל/ת בית ספר : אסטרטגיות התמודדות לביסוס הסמכות של
הסגנית החדשה בכניסה לתפקיד

ד"ר איתן סימון וד"ר עמנואל תמיר, מכללת אוהלו בקצרין
המועמד לניהול בית ספר והרקע הדיסציפלינרי שאליו הוכשר

גב' נועה רום וד"ר אורי איל האוניברסיטה העברית בירושלים
הבניית זהות מקצועית של גננות לנוכח המפגש עם מסרים סותרים של מדיניות : 'גננת' או 'מטפלת'
במעבר בין "אופק חדש" לדו"ח טרכטנברג

גב' רינת יצחקי, מכון הנרייטה סאלד ואוניברסיטת בן-גוריון, פרופ' יצחק פרידמן, המכללה
האקדמית אחווה ומכון הנרייטה סאלד, ופרופ' נורית זיידמן, אוניברסיטת בן-גוריון
השנה הראשונה בניהול בית ספר : ההתמודדות המתמשכת והשלכותיה

גב' סיגלית צמח ופרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, אוניברסיטת בר-אילן
זהות מקצועית ושאיפות קריירה כמתווכות את הקשר בין תפיסת המנהל כמנהיג אותנטי לבין
התנהגויות מורים במערכת החינוך בישראל

1. היבטים מנהיגותיים והקשרם לביטחון, לשקיפות ולהנעת עובדים

יו"ר: ד"ר גבי אסם

כיתה: 201

ד"ר סמדר גלעד-חי, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך, וגב' תמימה ח'יר, האקדמית גורדון, המכללה לחינוך
מנהיגות צ'מפיונית כמקדמת ביטחון פסיכולוגי בקרב מורים בבתי ספר ממגזרי מיעוטים בישראל
הרב ד"ר אהרן בוזגלו וגב' ענבל מור, מכללת הרצוג ואוניברסיטת בר-אילן
השפעת היצירתיות של המנהל בהיבט היזמות כתורמת להנעת המורים בעבודתם בבתי ספר ממלכתיים לעומת בתי ספר ממלכתיים-דתיים

הרב ד"ר אהרן בוזגלו וגב' שרונה זומבק, מכללת הרצוג ואוניברסיטת בר-אילן
סגנון הניהול של מנהלים בחינוך הממלכתי והחינוך הממלכתי-דתי כמשפיע על מידת שיתוף מורים בקבלת החלטות

גב' מנואל זרמתי, גב' יעל שורק וד"ר ענת בארט, מכללת ירושלים, וגב' סיגלית צמח, אוניברסיטת בר-אילן, מכללת ירושלים
ניבוי התנהלות בשקיפות של מנהל בית הספר על-ידי התרבות הדתית של בית הספר וותק המנהל

2. היבטים ניהוליים בהובלת שינויים

יו"ר: ד"ר סאוסן עואד-תאברי

כיתה: 202

ד"ר אגוזה וסרמן, מכללת הרצוג, וגב' רבקה קלטוביץ, משרד החינוך
אחריות ואחריותיות של מנהל בית הספר לפיתוח המקצועי של המורים

ד"ר חיים שקד, מכללת חמדת הדרום, ופרופ' חן שכטר, אוניברסיטת בר-אילן
רפורמה חינוכית אחת ותרבויות בית ספריות רבות: מנהלי בתי ספר כסוכני תיווך בעת יישום רפורמת "אופק חדש"

ד"ר אגוזה וסרמן וגב' נעה דייפני, מכללת הרצוג
הקשר בין סגנון ניהול להטמעת התקשוב בקרב המורים

3. היבטים תפקידיים, ארגוניים וניהוליים והקשרם לעבודת המנהל והמורה

יו"ר: ד"ר יפעת אשרת-פינק

כיתה: 203

גב' הודיה גומרי, גב' דנית דבוש, גב' אסתר וינברום, גב' יהודית זלוף, גב' שלומית נגיד, גב' יעל ביתאן, ד"ר ענת בארט, מכללת ירושלים, וד"ר פסקל בן עוליאל, אוניברסיטת בר-אילן, מכללת ירושלים
הקשר בין גורמים מקצועיים, ארגוניים ומנהיגותיים לבין מעורבות הורים בפועל ועמדות המורים ביחס למעורבות הורים

גב' דבורה ברוורמן, גב' יראת ברנס, גב' אחינועם הרבט, גב' ננה חי, גב' הדסה חימוביץ, גב' אפרת יבלוביץ, גב' אריאלה כהן, גב' בתיה רחלין, ד"ר ענת בארט, ד"ר פסקל בן עוליאל, אוניברסיטת בר-אילן, מכללת ירושלים
הגורמים המנבאים את מידת שביעות רצון המורה ממקום עבודתו ברמת הפרט, הארגון והניהול, ומידת תיווך שביעות רצון המורה בין סגנונות מנהיגות לבין שחיקת מורים

ד"ר יפה בוסקילה, מכללת אורות ישראל
הצורך בתפקיד המפקח הכולל בעיני מנהלי בתי ספר בעידן הנוכחי

שולחנות עגולים : 14.00 – 14.40

הפסקת צהרים 13:00 – 14:00

שולחנות עגולים : 14.00 – 14.40

שולחנות עגולים : 14.00 – 14.40

1. מנהיגות חינוכית : לקראת שיקול דעת פדגוגי-אסטרטגי : הצגת מודל פרופ' יורם הרפז, המכללה האקדמית בית ברל
מנחה : ד"ר מירה טנצר
כיתה : 201
2. הקשר בין סגנון ניהול ואקלים בית ספרי לבין מידת השיפור של ההישגים במתמטיקה אצל תלמידים הלומדים בבתי ספר המתמחים בהפרעות התנהגות
ד"ר איריס בן דוד-הדר ומר אורי אבן, אוניברסיטת בר-אילן
מנחה : ד"ר דליה חסון גלעד
כיתה : 202
3. ניהול בית ספר כמשמר מציאות לבין מעשה מנהיגותי מעצב מציאות
מר וליד מולא, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך
מנחה : ד"ר ענבר לבקוביץ
כיתה : 203
4. הקשר בין תפיסות מורים את סגנון הניהול של המנהל, משתני הרקע של התלמידים, הפרופילים של המורים ומאפייני בית הספר, לבין ההישגים במתמטיקה של תלמידים בבתי ספר המתמחים בהפרעות התנהגות
גב' עידית כלפון וד"ר איריס בן דוד-הדר, אוניברסיטת בר-אילן
מנחה : ד"ר איריס וגנר-גרשגורן
כיתה : 204
5. כניסת מנהלים חדשים לתפקיד והמיקרו-פוליטיקות הבית ספריות בתקופת יישום הרפורמה "עוז לתמורה"
פרופ' חן שכטר וגב' עפרה סוריה, אוניברסיטת בר-אילן
מנחה : ד"ר מרב סולומון
כיתה : 205

מושבים מקבילים ב' : 14.50 – 16.05

1. היבטים של מדיניות וייחודיות בעבודת הניהול
יו"ר : ד"ר הלל וורמן
כיתה : 201
גב' טלמור פרחי ופרופ' דורית טובין, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
הסללה, בחירה והשפעתו של מנהל בית הספר
ד"ר מירי גולדרט אוניברסיטת בר-אילן, וד"ר שושי רייטר, המכללה האקדמית בית ברל
פתרונות Win-Win לקונפליקטים ניהוליים בהטמעת ייחודיות בית ספרית
מר גבע יפתח ופרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, אוניברסיטת בר-אילן
סמלי בתי ספר כמשקפים מדיניות מוצהרת ומדיניות בפועל : תפיסות מנהלים
ד"ר מירית שרון, האקדמית גורדון, המכללה לחינוך
אזרחים קטנים "במדינת הגן" : היבטים של אזרחות בניהול גן הילדים כארגון

2. תרבות ארגונית והקשרה להיבטים ניהוליים ומנהיגותיים

יר"ר : ד"ר גילת כהן

כיתה : 202

גב' נטע ברגהאוס, מכללת אוהלו בקצרין
השלכות הטמעת תוכנית אב בית ספרית על התרבות הארגונית של בית הספר

גב' מירב קרסנטי וד"ר הודיה הופמן, המכללה האקדמית לחינוך חמדת הדרום
תרבות ארגונית בבית הספר : הקשר בין סגנון מנהיגות ומאפיינים בית ספריים לבין התרבות
הארגונית הבית ספרית

גב' גלית סאבוב וד"ר אביבה אבידן, האקדמית גורדון, המכללה לחינוך
המאפיינים והמשמעויות של מחויבות ארגונית אצל מורים בבית הספר היסודי

גב' סימון ליבוביץ, אוניברסיטת בר-אילן
ערכים ותרבות ארגונית בית ספרית : "חלקיקי הזהב" של למידה ארגונית

גב' הילה טל ופרופ' דורית טובין, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
בית ספר מצליח שנסגר : תהליכי הבניית משמעות והנמקה ציבורית

3. מנהיגות משתפת והקשרה להיבטים ארגוניים

יר"ר : ד"ר איריס וגנר-גרשגורן

כיתה : 203

מר ארז זבלבסקי ופרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, אוניברסיטת בר-אילן
תפיסות מעורבות הורים בקרב מנהלים, מורים ותלמידים והקשרן להישגים במתמטיקה בישראל
באמצעות מבחני הערכה בין-לאומיים (TIMSS)

ד"ר אביבה אבידן, מכללת סמינר הקיבוצים והאקדמית גורדון, המכללה לחינוך
בחינת אפיוני מנהיגותה המשתפת של הגננת בעידן של תמורות

גב' עינת פישר וד"ר דניאל פלד, מכללת אוהלו בקצרין
מנהיגות ומעורבות הורים באקלים אתי משתנה

ד"ר יפעת אשרת-פינק, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך, ופרופ' אורית אבידב-אונגר, המכללה
האקדמית אחווה
השינוי מתחיל מבחוץ : מנהיגות, תרבות ארגונית בית ספרית ורפורמות חינוכיות כמנופי התפתחות
מקצועית של מורים

4. לנהל ולהרגיש : רגשות גלויים וסמויים בעבודת המנהל

יר"ר : ד"ר רוד שניער-גולן

כיתה : 204

גב' עדית נופר ופרופ' יזהר אופלטקה, אוניברסיטת תל-אביב
דפוסים של כעס בקרב מנהלי בתי ספר

פרופ' אליעזר יריב, האקדמית גורדון, המכללה לחינוך
למי מורים מייחסים את קשייהם המקצועיים?

גב' רעות חן גמליאל, אוניברסיטת בר-אילן ומכללת אורות ישראל, ופרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי,
אוניברסיטת בר-אילן
תרומתם של המנהיגות האוטנטית הבית ספרית והאקלים האתי הבית ספרי בהנעת המורים
להתנהגות אזרחית וצמצום הנרפות החברתית

גב' ליבי (לבנה) מילון ופרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, אוניברסיטת בר-אילן
מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית ואקלים אתי ארגוני לבין התנהגות אזרחית,
התנהגות פוליטית ועזיבה בקרב מנהלי בתי ספר יסודיים בישראל

גב' אסתר בלזר וד"ר ניצה שוובסקי, האקדמית גורדון, המכללה לחינוך
עבודת רגשות ושחיקה בקרב מורים ומורות: תובנות לניהול רגש בבית הספר

5. הובלת אפקטיביות בית ספרית

יו"ר: ד"ר סמדר גלעד-חי

כיתה: 205

גב' אורית שני ופרופ' אנית סומך, אוניברסיטת חיפה
חוסן ארגוני בבתי ספר: פיתוח מודל מתווך לזיהוי משתנים מקדימים ומשתני תוצאה

גב' קרן קדוש ופרופ' זהבה רוזנבלט, אוניברסיטת חיפה
ניצול שעות הוראה במערכת החינוך: מיפוי התופעה ובחינת הקשר לתכונות פרופסיונליות של
מורים ותמיכה בית ספרית בהתייחס לרמת הכיתה

ד"ר הלה כ"ץ-ברגר ופרופ' חן שכטר, אוניברסיטת בר-אילן
נוכחות מנהיגותית בחינוך: פיתוח מבנה ובחינת השלכותיו על תוצאות בית ספר

גב' רחלי כהן וד"ר שמואל שנהב, מכללה ירושלים
אחריות ניהולית למעקב ובקרה של ניצול השעות הפרטניות בחטיבה העליונה

גב' מנאר נעאמנה ופרופ' אנית סומך, אוניברסיטת חיפה
הבנת השלכות של ניהול סף בקרב רכזי מקצוע: למידה צוותית כמתווכת בקשר בין פעולות ניהול
סף לבין תוצרים צוותיים וארגוניים

סג סג סג סג סג סג סג סג סג סג

הפסקת קפה 16:05 – 16:30

סג סג סג סג סג סג סג סג סג סג

16:30 – 17:30 פאנל: החינוך הממלכתי – כרוניקה של היעלמות ידועה מראש?

מנחה: פרופ' יזהר אופלטקה, אוניברסיטת תל-אביב

מתדיינים: פרופ' אדם ניר, האוניברסיטה העברית; פרופ' ח'אלד עראר, המרכז
ללימודים אקדמיים אור-יהודה; ד"ר ניר מיכאלי, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך;
ד"ר ניבי גל-אריאלי, אורנים, המכללה האקדמית לחינוך; ד"ר סימה ניסלבאום, אגף
החינוך, יקנעם

17:45 – 18:00 פרופ' אדם ניר: סיכום ותודות

סג סג סג סג סג סג סג סג סג סג

פתח דבר

כנס ארצי זה, מגמות מנהל החינוך - שנושאו "פורצים גבולות: מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות", לו שותפים אנשי אונברסיטאות ומכללות בישראל, עוסק בסוגיות חינוכיות מורכבות הקשורות במציאות בה אנו חיים. מציאות שבה שולטת תרבות של שיח אלים ואגרסיבי ושלילה הדדית של ה"אחר", מציאות המובילה למתחים, לשסעים ולפערים בחברה. מציאות שבה הדור שנולד לעידן הדיגיטלי והגלובלי, המעצב תרבות של רשתות חברתיות, משנה את ציונה של התרבות הישראלית בהיבטים ערכיים רבים. לכל אלו יש השפעה מעצבת על התרבות הבית ספרית ועל אירועים המתקיימים במרחב הבית ספרי, החברתי והקהילתי.

מטרת הכנס היא להתוודע למחקרים עדכניים העוסקים במקומה של המנהיגות החינוכית במציאות מרובת תרבויות, מורכבת ודינמית. לפיכך הכנס עוסק בניהול ומנהיגות חינוכית בחברה רבת תרבויות, מתחים ושסעים, בניהול ומנהיגות חינוכית בעידן של תרבות הרשתות החברתיות ופערי תרבות של הדורות X ; Y ; Z ואלפא, בעידן דיגיטלי וגלובלי, ובמנהיגות, ערכים ותרבות ארגונית בית ספרית.

עוד מבקש הכנס להפגיש בין חוקרים וסטודנטים בארץ ולעודדם ליצור שיתופי פעולה בחקר ניהול ומנהיגות בשדה החינוך, לנהל רב שיח על התחום בארץ ועל כיווני התפתחותו.

"מנהיגים ומונהגים יוצרים ביחד אלה את אלה, הם יוצרים קשר רוחני סמוי. מנהיגים קיימים כדי לגלם ערכים שהמונהגים משתוקקים להם, ואילו המונהגים מתדלקים את חזונו של המנהיג מתוך פנימיותם".
(דיפאק צ'ופרה).

תודות

כנס מגמות מנהל החינוך, שרבים מונים אותו כאחד הכנסים החשובים בארץ, דרש מאמץ אקדמי וארגוני רב. זכות גדולה עבורי להודת מעומק הלב לחברי הוועדה המארגנת של הכנס, ובמיוחד לפרופ' יזהר אופלטקה, על הייעוץ ועל התמיכה בארגון הכנס.

לכם, סגל התוכנית למנהיגות בחינוך – ניהול וארגון מערכות חינוך, תודות על המעורבות וההתגייסות שלכם להערכת התקצירים, לארגון ולהובלת המושבים. תודות לכל המציגים בכנס. המחקרים בהם אתם מעורבים הם המקנים לכנס את צביונו המיוחד.

תודות נוספות ומיוחדות לכל מי שהיו שותפים במלאכת ארגון הכנס, הקמת אתר הכנס והפקת ספר הכנס: אליה דמטר, ליאת גלעד, רינה רונא, ענבל פלג, ישי סונגו ונירית דמרי על העבודה הרבה שהשקיעו בהפקת כנס ייחודי ומורכב זה.

ד"ר חנה קורלנד

יו"ר הכנס

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

מושב פתיחה

מרואן דוירי, מכללת אורנים : מנהיגות מותאמת

תרבות : מנהיגות בחברות קולקטיביסטיות

יערה בר-און, נשיאת מכללת אורנים : מגיבה

מנהיגות מותאמת תרבות : מנהיגות בחברות קולקטיביסטיות**Culturally appropriate leadership: Leadership in collectivistic societies**

יעילותם של סגנונות המנהיגות תלויה בתרבות שבה המנהיגות פועלת. מנהיגות בתרבות ליברלית מערבית, מקום בו אנשים חווים עצמאות, אחריות אישית וניהול עצמי, אמורה להיות שונה מהמנהיגות בתרבות קולקטיביסטית מסורתית, שם אנשים תלויים בסמכות, בנורמות ובערכים של הקולקטיב, והם נוטים לייחוס חיצוני של האחריות.

הנורמות והערכים של התרבות מנהלים את חיי האנשים וגם קובעים להם יעדים ואידיאלים ובכך התרבות היא סוג של מנהיגות סמויה. חשוב להבין שכל תרבות כוללת אוסף של ניגודים מתחרים: כל תרבות כוללת ערכי שימור (ימין) וגם ערכי שינוי (שמאל). התרבות המערבית כוללת ערכי שוויון המתחרים עם ערכי החופש. התרבות הישראלית כוללת ניגוד בין היהדות לבין הדמוקרטיה. מנהיגות ששואפת לשינוי חייבת להתחבר לערכים התרבותיים המקדמים את השינוי שבו היא חפצה.

בנוסף לניגוד האינהרנטי בתוך כל תרבות, בעידן של המאה ה-21 אין עוד תרבויות "טהורות". לכן בעשור האחרון מדברים על Mix culture שהוא תערובת תרבותית המאפיינת את כל החברות. הדבר נכון גם לגבי מערכות כמו בית ספר, חברה, או מפעל. הנתונים התרבותיים על ניגודיהם מהווים את שדה הפעולה של המנהיגות. לכן, ללא קשר עם סגנון המנהיגות, בין אם הוא מעצב, מתגמל, סמכותי, דמוקרטי, כריזמטי, או בלתי מתערב, האתגר העומד בפני המנהיגות הוא האופן שבו היא תגייס את הנתונים התרבותיים, כולל הניגודים, והאופן שבו היא תעגן ותמשיג את המטרות על מנת לקדם את השינוי.

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

הובלת שינויים בחברה מרובת תרבויות

יו"ר : וליד מולא

בין הפטיש לסדן: מנהלי בתי ספר ערביים בין אומץ מוסרי לקונפורמיזם

Between a rock and a hard place: Principals of Arab schools between moral courage and conformism

המחקר הנוכחי בוחן את מאפייני ההתנהלות החינוכית-מוסרית של מנהלי בתי ספר במערכת החינוך הערבית בישראל. החינוך הערבי בישראל, על אף נבדלותו, הנו חסר עצמאות. זהו זרם הסובל מבידול אפלייתי, מהדרה לצד כפיפות לשליטה ופיקוח. חשיבות הבנת תפיסותיהם של מנהלים את הצורך בהתנהגות אמיצה מוסרית נובעת מכך שכמי שעומדים רשמית בראש המערכת הבית ספרית, הם בפועל גם הדמויות המרכזיות ובעלות ההשפעה המרכזית בבתי ספרם. לאומץ מוסרי יש משמעות מבחינת אתיקה מקצועית, וחשוב לבחון אותו במקומות עבודה, ומכאן שגם בקרב מנהלי בתי ספר.

התנהגות מוסרית אמיצה הנה נקיטה בעשייה התואמת ערכים ותפיסות מוסריות, לעתים תוך התנגדות לסמכות ובידיעה שקיימת סכנה להפעלת סנקציות ואף החרמה. מדובר בעמידה בפני סכנה בשם ערכים ומכאן שיש להתנהגות כזאת חשיבות רבה בחברות דמוקרטיות, ומתוך הבנה כי בהקשר של מערכות חינוך - אומץ מוסרי פירושו נכונות להגן על ערכינו בפומבי, זאת תוך יכולת לדון בנושאים ערכיים ובסוגיות מוסריות ולעורר מודעות לנושא.

לצורך המחקר, נערכו ראיונות עומק לעשרה מנהלי בתי ספר ערביים ממרכז הארץ ומדרומה. המנהלים התבקשו לתאר מצבים שלדעתם יש בהם כדי להאיר מצבים באינטראקציה יומיומית חינוכית באשר לאומץ מוסרי על-פי תפיסת העצמי של המספרים. נערך ניתוח שיח המבקש לזהות מונחים ומאפיינים המעידים על התלבטויות באשר להתנהגות אמיצה מוסרית, בחירה או הימנעות בעשייה זאת.

תוצאותיו של מחקר זה מאירים את היות המנהלים שרויים במצב של "משרתם של שני אדונים", וזאת בלשון המעטה. המנהל אמור להיות נאמן למסגרת הקהילתית, לערכים, לאידיאולוגיות ולתפיסות המוסריות מבית, משמע המגזר הערבי, אך הוא מחויב גם למי ששולח אותו, משמע משרד החינוך, שנתפס כמיוצג על-ידי הקהילה היהודית. מצב רגיש זה מדגיש את תפקידו של המנהל כמנהיג חינוכי. שני דפוסים עיקריים של מנהיגות חינוכית עלו, הן ביחס לקהילה הערבית הסובבת (תלמידים, הורים, עירייה), הן ביחס לגורמים ממסדיים (משרד החינוך). הדפוס האחד הוא של התנהגות קונפורמיסטית, והאחר - של התנהגות נון-קונפורמיסטית, שניתן להגדירה כאמיצה מוסרית. זו באה לידי ביטוי ביכולת להוסיף נדבך של עשייה מנהיגותית מוסרית מול הקושי להיות "משרתם של שני אדונים" ולפעמים אף יותר. או כפי שאמר אחד המנהלים: "רק דגים מתים שוחים עם הזרם. כשאתה שוחה עם הזרם אינך מטביע חותם" או "להיות כמו כולם זה בעצם להיות אף אחד".

מילות מפתח: אומץ מוסרי הוראתי, מנהלים ערביים, קונפורמיזם, נון-קונפורמיזם

בין שני עולמות: מנהלות כמנהיגות המובילות לשינוי חינוכי וחברתי**בחברה הדרוזית המסורתית****Between two worlds: Druze female leadership leading
educational and social change**

עד לשנות התשעים נחשבה יציאת הנשים הדרוזיות מן הכפר ללא ליווי גברי, כנוגדת את מושגי הצניעות הדתית בחברה הדרוזית, והחל משנות התשעים, וגם כיום, ניכרת מגמה של השלמה עם יציאתן של נשים דרוזיות ללימודים אקדמיים ולעבודה מחוץ לכפר. שינוי זה מלווה בחששות ובתהיות, ובתשלום מחיר חברתי ודתי כבדים עד כדי "חרם דתי". מעט מאוד נשים דרוזיות התגברו על חסמים אלה והצליחו להגיע להשכלה מערבית-ישראלית ולתפקידים חברתיים וניהוליים. ניהול בתי ספר במגזר הדרוזי על-ידי נשים נחשב לתופעה חדשה שמתרחבת והופכת לנורמה בחברה הדרוזית.

מטרות המחקר היו: (1) לבחון את מקומן של מנהיגות דרוזיות בהובלת שינויים וחידושים חינוכיים וחברתיים; (2) לעמוד על הכישורים והכלים שסייעו להן להתגבר על החסמים המסורתיים, והביאו אותן לעמדה מנהיגותית; ו-(3) ללמוד על הדרכים, השיטות והכלים שעזרו להן לבסס את מעמדן בחברה המסורתית, והביאו אותן להנהגת חידושים ושינויים במערכת החינוכית והחברתית.

המחקר נערך בגישה האיכותנית - חקר מקרה, והוא שילב בין הגישה הפמיניסטית, המבוססת על ניתוח ופרשנות של שתי חוקרות, משני עולמות שונים, לבין הגישה הפנימית, המבוססת על היותה של אחת החוקרות שייכת לתרבות הנחקרת. שילוב בין שתי גישות אלה מאפשר קבלת תמונה רחבה ומקיפה לתהליך שהן עברו, וגיבוש מודל תאורטי לדמותן ולמקומן של מנהיגות חינוכיות בהובלת שינוי חינוכי וחברתי בחברה מסורתית. המחקר התבסס על ראיונות עומק עם חמש מנהלות בתי ספר דרוזיות, נשים שפרצו את המעגל, והצליחו להביא לשינויים ולחידושים בתחומים חינוכיים וחברתיים.

הממצאים מעידים על כך שהמנהיגות הדרוזיות השכילו להטמיע שינויים וחידושים במוסדות החינוך, ולהוביל יוזמות ופרויקטים חינוכיים וחברתיים תוך שמירה על האיזון העדין בין המסורת השמרנית לבין הפתיחות המודרנית. מניתוח תוכן של הראיונות נמצא שהן פיתחו לעצמן חמש אסטרטגיות עיקריות להובלת השינויים: (1) התפתחות מקצועית לאורך כל הדרך; (2) קבלת תמיכה מדמויות חינוכיות מרכזיות; (3) תמיכה אישית פנימית מתוך המשפחה המהווה סמכות עליונה ובעלת השפעה רבה; (4) הליכה על הגשר הצר בין מסורת למודרניזציה בעיקר בסגנון דיבור, בלבוש, בהתנהגות ובמתן הרגשה טובה לבעל ולמשפחה; ו-(5) פיתוח סגנון ניהולי מותאם למנטליות החברתית עם דגש על מתן כבוד לאנשי הדת.

הכרה והבנה של אותן אסטרטגיות ודרך פועלן של הנשים המנהלות, עשויה לסייע בידי מנהלות בחברות מסורתיות לפרוץ את המעגל, להוביל שינויים חברתיים וחינוכיים ולהנהיגם.

מילות מפתח: חברה דרוזית, חברה מסורתית, מעמד האישה, מנהיגות חינוכית, שינויים חינוכיים וחברתיים

בסבך הציפיות הסותרות: אסטרטגיות לחינוך לזהות לאומית ערבית-פלסטינית בבתי ספר ערביים בצפון ישראל

Entangled in conflicting expectations: Strategies for Palestinian-Arab identity education in Arab schools in northern Israel

מטרת המחקר הנה להתחקות אחר דרכי התמודדותם של מנהלים ומורים במערכת החינוך הערבית עם דילמת הזהות הלאומית, בייחוד על רקע מאורעות ומועדים חשובים למיעוט הערבי-פלסטיני. דילמה זו היא תוצאה של ציפיות סותרות: מחד גיסא, משרד החינוך מצפה ממערכת החינוך הערבית לחנך את התלמידים לפי ערכי המדינה היהודית, ומאידך גיסא, החברה הערבית בישראל מצפה מהמערכת לחנך את ילדיה לערכים המעוגנים בהשתייכותם למיעוט הערבי-פלסטיני, שהפך מרוב למיעוט עקב קונפליקט לאומי. מאז קום המדינה שימשה מערכת החינוך כלי ל"הלאמה" וניזונה מתהליכים של טיהור התרבות הדומיננטית מנרטיבים מתחרים, במטרה לבטל את הזהות הלאומית הערבית של התלמידים הערבים הפלסטינים והפיכתם לאזרחים ישראלים, כנועים ונטולי זהות ברורה.

לשם הארת היבטי עומק של הנושא נעשה שימוש בשיטת המחקר האיכותני. נערך ריאיון חצי מובנה עם שבעה מנהלי בית ספר ועם 14 מורים המלמדים באותם בתי ספר (שני מורים מכל בית ספר), בניסיון לענות על השאלות הבאות: (1) איזו מידה של חשיבות מייחס מנהל בית הספר לזהות הלאומית הערבית-פלסטינית בחינוך התלמידים; (2) אילו מניעים יכולים לעודד או לעכב אצל מנהל בית הספר עיסוק בחינוך לזהות לאומית בקרב תלמידי בית הספר ומהי ההשפעה של תגובת משרד החינוך או החברה הערבית בעניין; (3) כיצד מתמודדים מנהלים ומורים עם ציפיות סותרות של בעלי עניין בסוגיית החינוך לזהות לאומית ערבית-פלסטינית; ו- (4) אילו פעילויות חינוכיות מקדם בית הספר לחיזוק הזהות הלאומית הערבית-פלסטינית בקרב תלמידיו.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שמנהלים ומורים בחברה הערבית בישראל רואים בחינוך לזהות לאומית ערבית-פלסטינית תפקיד חשוב של בית הספר. המרואיינים מדווחים על רגשות של פחד, השפלה ועלבון בשעה שהם נדרשים לציית להנחיות משרד החינוך בניגוד לעמדה הרווחת בחברתם. כדי לפתור את הקונפליקט הם פיתחו מקבץ של אסטרטגיות, הכוללות מניפולציות על תוכנית הלימודים הגלויה והסמויה, שדרך ניתן לטפח את הזהות הלאומית הערבית-פלסטינית של התלמידים מבלי לעבור על החוק (עראר ואבראהים, בדפוס).

תרומתו העיקרית של המחקר היא התובנות על אודות אסטרטגיות אלו, המאפשרות לתת מענה למציאות סבוכה. כמו כן, למחקר עשויה להיות תרומה חברתית בהדגישו סוג זה של חינוך, העשוי לחולל שינוי בחברה כולה. ממצאי המחקר מהווים אבני יסוד לעריכת מחקר עתידי משווה בין שתי מערכות החינוך, הערבית והיהודית-ממלכתית. בדרך זו ניתן לחשוף ולהבין טוב יותר את עומק הפער בעיסוק בסוגיות של זהות, נרטיב והכרת האחר בכל אחת ממערכות החינוך ובמיוחד במדינה מרובת תרבויות.

מילות מפתח: זהות לאומית, חינוך, מנהלים, מורים, ערבים

כפר נוער בין שימור תרבותי לרב-תרבותיות בראי הסגל הניהולי-חינוכי

Youth village: A bridge between cultural preservation and multiculturalism through the eyes of the educational-managerial staff

ההרצאה דנה בתפיסות של הסגל הניהולי-חינוכי של כפרי נוער את תפקידיו בתהליך גיבוש הזהות התרבותית של חניכי הכפר. גיבוש הזהות התרבותית מכיל בתוכו מגוון תהליכי חברות המתקיימים בחברה רב-תרבותית בת-זמננו ונעים בין שימור תרבותי לבין פלורליזם ורב-תרבותיות. שימור תרבותי מאפשר טיפוח תרבות של קבוצות מגוונות המרכיבות את החברה. מטרת השימור היא להתיר קיומם של ערכים תרבותיים מגוונים מבלי לערוך שינויים במערך הערכים החברתי-תרבותי. קיימות מספר פעולות שימור: הגנה, תחזוקה, ייצוב, שימור החומר, שחזור, שיקום, העברה, פירוק והרכבה מחדש, שכפול. שימור של זהות תרבותית קבוצתית יכול להתקיים במגוון מסגרות, על אחת כמה וכמה במוסדות החינוך. חינוך רב-תרבותי וחינוך לרב-תרבותיות מפתח מודעות לגבי מאפיינים והיבטים אידיאולוגיים של הקבוצות השונות בחברה, וכן מפתח תחושת אמפתיה כלפי קבוצות שונות תוך הכרה והתייחסות שוויונית כלפיהן. הוא מקנה ערכים ומיומנויות על מנת ליצור סביבה רב-תרבותית סובלנית.

המחקר המוצג בהרצאה הוא איכותני. כלי המחקר היה ראיונות חצי מובנים. במחקר השתתפו 25 חברי סגל ניהולי-חינוכי משני כפרי נוער.

מן הממצאים עולה כי לתפיסת הסגל הניהולי-חינוכי, אחד מתפקידיו העיקריים של הכפר הוא להכין את החניכים לחיים בחברה מרובת-תרבויות מחד גיסא ולחזק בו את הישראליות מאידך גיסא. חברי הסגל הניהולי התקשו להגדיר את מהות המושג 'ישראליות' ואת הנתיב המוביל אליה. התפיסה הדומיננטית של חברי הסגל היא שלכפר הנוער ולבית הספר שבחצרו יש תפקיד משמעותי בניהול תהליכי התירבות ובגיבוש הזהות התרבותית של החניכים. ממצא בולט נוסף הוא האינטראקציה המתקיימת בין חברי הסגל הניהולי-חינוכי לבין חניכי הכפר וצוותי ההוראה, ההדרכה והצוות הטיפולי, המהווים חלק אינטגרלי בעיצוב אופיו של כפר הנוער. תפיסותיהם של חברי הסגל הניהולי-חינוכי מעידות על גמישות, והן משתנות בהתאם לסיטואציה, לאוכלוסייה או לניסיון של הסגל הניהולי-חינוכי והצוות. ניכר שהאקלים החינוכי השורר בכפר מהווה רובד נסתר המניע את גיבוש זהותם התרבותית של חניכי הכפר.

שתי המסקנות העיקריות העולות מן המחקר הן: (א) תהליך הזהות התרבותית נעשה באופן ישיר (תוכניות לימוד, קיום אירועים) ובאופן עקיף (גיוס צוות ודוגמה אישית); (ב) בין תהליכים של שימור תרבויות המקור וחינוך לרב-תרבותיות מתקיימת תלות הדדית; (ג) מעורבותם של ההורים בתהליך החינוכי ובגיבוש הזהות התרבותית של חניכי הכפר אינה עולה כמעט בשיח על גיבוש זהות החניכים; ו-(ה) הסגל החינוכי-ניהולי מתקשה בהגדרת מהות הישראליות אשר בנתיביה הוא מוביל את חניכיו.

מילות מפתח: תהליכי תרבות, גיבוש זהות תרבותית, תרבות ישראלית, פלורליזם תרבותי

הובלת שינוי מערכתי בהוראת השפה הצ'רקסית : חקר מקרה**Leading comprehensive change in the teaching of the Circassian language:****A case study**

המחקר הנוכחי עוסק בתהליך הטמעת שינוי בהוראת השפה הצ'רקסית באחד הכפרים בישראל. מדובר בשפה קווקזית צפון מערבית מקבוצת השפות ההינדו-אירופאיות. בכפר הנדון, היעדר רצף לימודי מהגנים ועד חטיבת הביניים גרם לכך שמרבית התלמידים אינם שולטים בקריאה ובכתיבה בשפה זו.

מטרות המחקר היו בחינת התפיסות של גורמים המעורבים במערכות החינוך ביישוב ביחס להוראת השפה הצ'רקסית ואפיון תהליך הטמעת תוכנית מוצעת להוראת השפה. המחקר נערך במוסדות החינוך הפורמליים ביישוב - גנים, בית ספר יסודי וחטיבת ביניים. במחקר השתתפו 16 אינפורמנטים: גנות, מורות, מנהלות, ראש המועצה המקומית, מנהלת מחלקת החינוך, נציגי ועדת החינוך ונציגי הורים. גישת המחקר הייתה איכותנית, במתודת של חקר מקרה. איסוף הנתונים כלל ביצוע ראיונות, ניתוח מסמכים ותצפיות אשר נערכו במוסדות החינוך ובמפגשים בנושא הובלת השינוי והטמעתו. ניתוח הנתונים נעשה על-פי התאוריה המעוגנת בשדה.

מן הממצאים עולה כי הגורמים המעורבים בחינוך אינם מרוצים מהמצב הקיים בהוראת השפה הצ'רקסית ומתארים את המצב אליו הם שואפים להביא את הוראת השפה - הוראה משמעותית המותאמת לתלמידי היישוב ומבוססת על תוכנית רציפה מהגנים ועד סוף החטיבה, יעדים ברורים וברי השגה. בנוסף, הממצאים מצביעים על רגשות המלווים את תהליך ההטמעה. רגשות חיוביים של אופטימיות, חיזוק ושמחה מחד, ורגשות שליליים של ייאוש מהמצב הקיים וחשש מאי הצלחה מנגד. מבחינת מאפיינים, זוהו המרכיבים הבאים: בחירת יעד משותף, התוויית דרך, בניית קבוצה מובילה, הכשרת צוותים, הקצאת משאבים ושיתוף הקהילה בתהליך ההטמעה. ממצא נוסף נגע להשפעה של הטמעת השינוי על דרכי ההוראה של המורים ביישוב. דגש הושם על חשיבות התמיכה של המוסדות המנהלים את החינוך בכפר, כמו המתנ"ס והמועצה המקומית. תמונת המצב שעלתה במחקר הנה אופטימית, אך גם מציאותית. ניכר, כי כלל הגורמים מגויסים לתהליך השינוי ומוכנים להתמודדות מול האתגרים העומדים בפניהם.

מחקר זה מסייע בידי מקבלי ההחלטות ברשות המקומית ובמוסדות החינוך בשימור תהליכים מוצלחים שעלו ואף בפיתוח מודל מבוסס ויציב לתהליך שינוי. מבחינה תאורטית, המחקר תורם לגופי הידע העוסקים בניהול תהליכי שינוי, מנהיגות חינוכית ושיפור דרכי הוראה.

מילות מפתח: הובלת שינוי, שינוי מערכתי, הטמעת שינוי, שפה צ'רקסית, מנהיגות חינוכית

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

**עם הרוח או נגד הזרם : אתגרי הניהול בעידן
של מדיניות משתנה**

יו"ר : ניבי גל-אריאלי

תחושת לחץ ואוטונומיה בקרב מורים בהתאם לרמת הניהול העצמי בבית ספרם

**Teachers' autonomy and stress in correspondence with level
of school-based management**

בית ספר בניהול עצמי (School Based Management), ומתן אוטונומיה למנהלים ולמורים, הם מגמות בין-לאומיות בולטות ברפורמות החינוכיות כיום. עבודת המחקר הנוכחית היא שלב שני במחקר דו-שלבי. השלב הראשון בדק את רמת האוטונומיה של 38 מנהלי בתי ספר יסודיים ובשלב השני (המוצג כאן), נבדקו ההבדלים בתחושות האוטונומיה והלחץ אותם חשים המורים העובדים תחת שלושה מנהלים שדיווחו על עצמם (בשלב הראשון) כבעלי רמת אוטונומיה גבוהה, לעומת המורים העובדים תחת שלושה מנהלים בעלי רמת אוטונומיה נמוכה.

מסקירת הספרות בנושא עולים ממצאים סותרים ביחס להשפעה של מידת האוטונומיה על תחושות המורים ותפיסתם את ההתנהלות השיתופית של מנהליהם. בדקנו האם ימצא הבדל בתחושת הלחץ ובתחושת האוטונומיה של המורים בהתאם לרמת הניהול העצמי-אוטונומי של המנהלים.

במחקר הנוכחי (שלב שני), השתתפו 160 מורים משישה בתי ספר יסודיים ממלכתיים בניהול עצמי, 82 מורים משלושה בתי ספר שמנהליהם דיווחו על עצמם כבעלי רמת אוטונומיה ניהולית נמוכה ו-78 מורים משלושה בתי ספר שמנהליהם דיווחו על רמת אוטונומיה ניהולית גבוהה (אלו הן שתי קבוצות המחקר). המורים מילאו שאלונים למדידת תחושת האוטונומיה של המורה (פרידמן, 1995), ולמדידת תחושת הלחץ בעבודה (אוליבר-לומרמן, 1984), וכן מסרו נתוני רקע.

נמצא כי מורים בבתי ספר שמנהליהם הגדירו את עצמם ברמת ניהול אוטונומי גבוהה, חווים פחות לחץ ממורים בבתי ספר שמנהליהם ברמה אוטונומית נמוכה. לעומת זאת, לא נמצאו הבדלים מובהקים בתחושת האוטונומיה של המורים בין שתי קבוצות המחקר, כלומר הציפייה שאצל מנהל המגדיר את עצמו אוטונומי ומאציל סמכויות גם מוריו יחושו מחויבות ואוטונומיה בתפקידם - לא אוששה.

ייחודו של המחקר הוא בבדיקת ההשלכות של אוטונומיה ניהולית על ההרגשה והתפיסה של המורים את האוטונומיה הזו ובדיון אודות הקשר ביניהם. הדיון עסק בפרוטנציאל שמונעת הרפורמה להעצמת תחושת האוטונומיה של המורה, ובפער אפשרי בין תפיסת האוטונומיה על-ידי המנהלים לעומת המורים.

ממצאי המחקר נראה שיש פער מסוים בין הערכת המנהל את רמת האוטונומיה שלו, לבין תחושותיהם של המורים שלו בנושא. ייתכן שיש מקום להשקיע בשיפור הדיאלוג בין המנהל לבין צוות המורים בנושא זה, כדי להביא לשיתוף רב יותר של כלל צוות ההוראה בבניית דרכי עבודה המתאימות ברמה הארגונית והפדגוגית לכל בית ספר.

מילות מפתח: אוטונומיה בניהול, שחיקה, לחץ

ניתוח אסטרטגי של מערכות חינוך : ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה בישראל

Strategic analysis of educational systems: Risk management of STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) education in Israel

בישראל, היעדים האסטרטגיים של החינוך למדע וטכנולוגיה (מו"ט) מדגישים את חשיבות בנייתו של כוח אדם איכותי בתחומי המו"ט על מנת לשמור על המשך קיומה ושגשוגה של תעשייה עתירת טכנולוגיה כמרכיב חשוב בכלכלת ישראל. מטרות החינוך למו"ט הנובעות מכך הן הגדלת מספר התלמידים במקצועות אלה בבית הספר התיכון, כמו גם מיסוד תוכניות למצוינות מדעית-טכנולוגית והעלאת שיעור התלמידים המצטיינים הלומדים בתוכניות אלה. לצד הצורך בהגדלת מספר הלומדים, התחזיות לשנים הקרובות צופות מחסור במורים למדעים וטכנולוגיה בחינוך התיכוני. מחקר זה יישם תהליך ניהול סיכונים עבור החינוך למו"ט בישראל בדומה למתקיים בארגונים עסקיים.

מטרת המחקר הייתה התוויית תוכנית לניהול סיכונים של החינוך למו"ט בבתי הספר התיכוניים בישראל, כפי שזו נתפסת על-ידי נציגיהן של חמש קבוצות בעלות עניין בחינוך למו"ט: מערכת החינוך, האקדמיה, התעשייה, הצבא והפילנתרופיה. נציגי קבוצות אלו השתתפו במחקר במשך כל שלביו וזהו אפיונם: (1) הקבוצה של אנשי מערכת החינוך כללה מורים במקצועות המדעים, המתמטיקה ובמקצועות טכנולוגיים בבתי ספר תיכוניים, מנהלי בתי ספר תיכוניים, מנהלים ברשויות מקומיות ובמערכת החינוך בתפקידי מדע וטכנולוגיה; (2) אנשי אקדמיה, תעשייה, צבא ופילנתרופיה, הם אנשי ניהול וארגון המכהנים בארגונים בתפקידים בהם מתקיים שיתוף פעולה עם מערכת החינוך בנושאי החינוך למדע וטכנולוגיה.

ממצאי המחקר מוצגים על-ידי שלושת שלבי ניהול הסיכונים שבוצעו במחקר: (1) ניתוח SWOT¹ לזיהוי הסיכונים. הסיכונים שזוהו מציגים את נקודת המבט של משתתפי המחקר ומתארים חולשות ואיומים עבור מערכת החינוך, שהמשך קיומם מסכן את השגת יעדי החינוך למו"ט. הסיכונים שזוהו על-ידי המורים למו"ט מתייחסים ישירות למורים ומאפיינים את השלכות הסיכונים עליהם כמורים (למשל, סיכונים הקשורים בהזדמנויות מקצועיות עבורם, בהכשרתם ומעמדם המקצועי). הסיכונים שזוהו על-ידי בעלי העניין האחרים מבטאים את האיום שהם רואים בהשלכות הסיכונים על הארגונים אליהם הם משתייכים. למשל, ליקויים ברצף הלימודי בין בית הספר למערכת ההשכלה הגבוהה ולשוק העבודה משליכים על מחסור בכוח אדם בתעשייה, בצבא ובאקדמיה, ותפיסות חברתיות של תלמידים ביחס למקצועות מדעיים, כמו גם תפיסות בנוגע לדימוי החינוך הטכנולוגי, משליכות על שוק העבודה; (2) סקר דלפי² לדירוג הסיכונים, כלל 186 בעלי עניין בחינוך למו"ט וממצאיו מציגים סיכונים אסטרטגיים המבטאים תפיסות בחברה הישראלית אשר דורגו ברמת חומרה גבוהה ביחס להשלכתם על יעדי החינוך למו"ט. ביניהם, תפיסות חברתיות ביחס לחינוך למו"ט בישראל, ההכרה הציבורית לה זוכים המורים בישראל, ופערים מגזריים הנובעים מתפיסות מושרשות בחברה הישראלית ומתהליכים שחוללו אותן; (3) תוכנית התגובה לסיכונים. תוכנית פעולה לניהול הסיכונים האסטרטגיים מציעה דרכי פעולה להקלה בסיכונים האסטרטגיים על-ידי הסרת סיכונים תפעוליים וקבלת סיכונים חיצוניים. הוצעו 13 דרכי פעולה: חמש מוצעות לטיפול פנימי על-ידי מערכת החינוך ושמונה לטיפול בשיתוף בעלי העניין בחינוך למו"ט.

מילות מפתח: חינוך למדע וטכנולוגיה, ניהול סיכונים, ניתוח אסטרטגי, SWOT

¹ SWOT: S-חוזקות, W-חולשות, O-הזדמנויות, T-איומים

² סקר דלפי היא שיטת מחקר המבוססת על מספר סבבים של שאלות למומחים עד הגעה להסכמה.

מחקר בין-מדינתי של השפעתם של ערכי התרבות של שוורץ על הישגי PISA
A cross-national examination of the effect of Schwartz Human Values on
PISA performance assessment

השפעתה הגוברת של הגלובליזציה על מדיניות החינוך מוכרת זה מכבר. השוואות בין-לאומיות חדשות של ביצועי תלמידים הפכו לאינדיקטורים משמעותיים למדידת איכות מערכת החינוך של מדינות בעולם (Lingard, 2010). יתרה מזו, השכיחות העולה של מבחנים בין-לאומיים כמו PISA, 'השאלת' מדיניות בין מדינות והתאמת מדיניות התגברו, ויש לאלו השלכות חשובות וניכרות על רפורמות ויישומן במערכות חינוך שונות (Meyer & Benavot, 2013). השלכה אחת כזו של מדידות סטנדרטיות היא חזיון הלגיטימיות של ההנחה הסמויה כי עולם החינוך איננו מגוון מבחינה תרבותית. אולם קיימים הבדלים כלכליים, חברתיים ותרבותיים בין תלמידים מערביים ואסיאתיים, למשל, בנוגע לתפיסתם מהי הוראה ומהי למידה אפקטיבית (Li, 2012).

מטרת המחקר הנוכחי הנה לבחון את ההשפעה של ערכים תרבותיים וחברתיים על ניבוי ביצועים חינוכיים. באופן ספציפי, המחקר מציע לבחון האם קיימים הבדלים בין מדינות בעלות הישגים גבוהים במבחני PISA לעומת מדינות בעלות הישגים נמוכים במבחני PISA על-פי מסגרת הערכים התרבותיים של שוורץ. בנוסף, המחקר הנוכחי בחן אילו מבין הערכים שתוארו על-ידי שוורץ (1999, 2005) הוא המנבא הטוב ביותר של הצלחה במבחני PISA.

המחקר התבסס על מערך נתונים המכיל נתונים מ- World Values Survey (הערכים של שוורץ) וציוני PISA מ-2012. המדגם כלל משתתפים מ-33 מדינות מתוך 65 מדינות ה-OECD. ממצאי ניתוחי רגרסיה הראו כי כאשר תמ"ג (תוצר מקומי גולמי) לנפש משמש כמשתנה בקרה, ערך ה"מסורת" של שוורץ נותר המנבא הטוב ביותר להצלחה של מדינה בשלושת תחומי הליבה של מבחני PISA (שפה, חשבון, מדעים). ייתכן כי מעבר לפער כלכלי, ערכים תרבותיים בכלל, והערך "מסורת" בפרט, הנם בעלי תפקיד משמעותי בהסבר הישגים אקדמיים של מדינות.

באופן פרדוקסלי, בעוד שגלובליזציה, במקרים מסוימים, הובילה למדיניות חינוכית ולערכים רב-תרבותיים המאתגרים את המסורת, המסורת עדיין עשויה לשמש לבניית זהות חברתית, לכידות חברתית וסולידריות לאומית אשר מהווים מרכיבים הכרחיים בעידן הגלובלי הדינמי. על-ידי זיהוי ההשפעה של ערכים תרבותיים ברמה הלאומית, מחקר זה עשוי לסייע לקובעי מדיניות להפוך את מערכות החינוך שלהם ליעילות יותר ולרגישות חברתית יותר.

מילות מפתח: הערכים של שוורץ, תרבות, PISA, גישה השוואתית, מנבאי הצלחה, גלובליזציה

כיצד לקדם "מפגשי רצונות" בין המדיניות החינוכית לבין בתי ספר המשתייכים לקהילות דתיות שמרניות? חקר תהליכי מעבר של בתי ספר חרדיים לבנים לזרם הממלכתי-החרדי בחינוך הרשמי

How to promote the intersection of wishes between educational policy and Ultra-Orthodox schools? Exploring the transition processes of boys' Ultra-Orthodox schools to the National-Ultra-Orthodox stream of official education

המחקר עוסק באופנים בהם מדיניות שאינה כופה, "מתפזרת" בקרב בתי ספר המשתייכים לקהילה דתית אולטרה-שמרנית. המחקר מתמקד בתנאים אשר מעודדים או חוסמים בתי ספר חרדיים להצטרף לרפורמת החינוך הממלכתי-החרדי אשר נועדה לקרב אותם לחינוך הציבורי. יישומה של מדיניות שאינה כופה מחייב "מפגש רצונות" בין בתי הספר לבין מעצבי המדיניות. שיח המדיניות בין הגורמים השונים עומד במוקד המחקר. שיח זה משמעותי בפרט לאור זאת שהמדיניות העומדת במוקד המחקר לא עוגנה בחקיקה.

המחקר מתבסס על 20 ראיונות עומק מובנים למחצה עם בכירים במחוז החרדי במשרד החינוך ועם מנהלים ומורים העובדים בבתי ספר ממלכתיים-חרדיים לבנים. התמקדנו בבתי ספר חרדיים לבנים שעבורם ההחלטה להצטרף לזרם הממלכתי-חרדי היא מורכבת יותר מבחינה אידיאולוגית. כמו כן, נותחו 102 מסמכים שנאספו ממשרד החינוך ומבתי הספר, בין היתר סיכומי ישיבות, מכתבים ותוכניות עבודה.

מסקנות המחקר מתמקדות בשלושה סוגים של גורמים שהשפיעו על מפגש הרצונות בין משרד החינוך לבין בתי הספר: (1) גורמים הפועלים "מלמעלה": במשרד החינוך, ברשויות המקומיות ובשדות אחרים הקשורים במדינה; (2) גורמים הפועלים "מלמטה" וקשורים בנסיבות ובכוחות בתוך בתי הספר ובקהילה החרדית; ו-(3) גורמים הקשורים במערכות היחסים המורכבות בין המדינה לבין בתי הספר וההורים. כמו כן, מתייחסות מסקנות המחקר לתהליכים שניתן היה לשנות או לשפר כדי לקדם את רפורמת החינוך הממלכתי החרדי. בין היתר, נותחו היתרונות והחסרונות הטמונים בשינוי מדיניות חינוכית ללא חקיקה, אשר מחד גיסא מאפשר מהירות, גמישות ו"שקט תעשייתי" במגזר החרדי ומאידך גיסא גורם לכאוסיות, לחוסר יציבות ולחששות רבים מצד בתי הספר. מהמחקר עלה כי חסרונות אלה הקשו מאוד על התפתחותו של זרם החינוך הממלכתי החרדי ואנו ממליצים לפיכך לעגן את מעמדם של בתי הספר הממלכתיים החרדיים בהסדרים מחייבים, למרות הקשיים הפוליטיים הכרוכים בכך.

הבנת האופנים בהם מיושם שינוי במדיניות המסדירה את החינוך החרדי עשויה לתרום לעיצוב הסדרים ופרקטיקות המרחיבים את מעגל בתי הספר החרדיים שיבחרו להצטרף לחינוך הממלכתי חרדי. יש הורים חרדים רבים אשר בתי הספר הקיימים כיום לבנים אינם עונים להעדפותיהם החינוכיות ובשל כך נחסמים בפני ילדיהם מסלולים מגוונים של אורחות חיים.

מילות מפתח: מדיניות חינוך, חינוך חרדי, חקיקת חינוך, חינוך ציבורי, רפורמות בחינוך

הפקת משמעות של מנהלי בתי ספר מתוך ולצורך ביצוע תפקידם ברפורמה ארצית**Principals' sense-making of and for their leadership role
within a national reform**

לנוכח המתח הדינמי בין מטרות פנימיות לבין דרישות רפורמה חיצוניות, תפקידם של מנהלי בתי ספר הופך למורכב יותר ויותר (Gawlik, 2015; OECD, 2016). אולם, תשומת לב מועטה הוקדשה לתפקידם החשוב של מובילי בתי הספר כמפיקי משמעות בהקשר של רפורמה רחבת היקף (Rigby, 2015). המונח "יצירת-משמעות" (Sense-Making) מתמקד ביכולת להקנות משמעות להרגלי עבודה חדשים שאינם מתיישבים עם תפיסות קודמות (Weick, 2009).

המחקר האיכותני הנוכחי בוחן את שיקוליהם של 60 מנהלי בתי ספר על-יסודיים המפיקים משמעות מתוך ולצורך ביצוע תפקידם החדש ברפורמה חינוכית רחבת היקף - "עוז לתמורה". המחקר הנוכחי בוחן את שאלת המחקר הבאה: מהם שיקוליהם של מנהלי בתי ספר על-יסודיים וכיצד הם יוצרים משמעות מתוך ולצורך ביצוע תפקידם.

הבנה מעמיקה של תהליך יצירת המשמעות של מנהלי בתי הספר מחייבת שימוש במחקר איכותני הנוקט בגישה פרשנית. איסוף הנתונים התבצע באמצעות 60 ראיונות חצי-מובנים עם מנהלי בתי ספר על-יסודיים בשישה מחוזות של משרד החינוך בקרב המגזר הממלכתי, הממלכתי-דתי והממלכתי-ערבי במהלך שנתיים אקדמיות. איתור אוכלוסיית המחקר התבסס על מדגם שונות מקסימלית לפי הקריטריונים הבאים: ותק, רקע, מיקום גאוגרפי וגודל בית הספר.

ניתוח הממצאים העלה שלוש תמות מרכזיות הקשורות בתהליך יצירת משמעות של מנהלי בתי הספר: (א) שימור אוטונומיה פדגוגית; (ב) הסתגלות למציאות הבית-ספרית; ו-ג) דאגה לצורכי המורים. בעודם משמרים אוטונומיה פדגוגית, מנהלים הפיקו משמעות מתוך ולצורך ביצוע תפקידם בקדמם את התרבות הבית ספרית.

מחקר המשך יבדוק תהליך יצירת משמעות קולקטיבית של מנהל בית הספר והקהילה, וכן יבחן הבדלים בין תהליכי יצירת משמעות בבתי ספר מרקעים שונים. למחקר זה יש פוטנציאל לתרום למדיניות, לפרקטיקה ולמחקר העתידי בתחום של יצירת משמעות על-ידי הפרט ועל-ידי צוות בית הספר. כמו כן, לתפקידו החיוני של מנהל בית הספר כיוצר משמעות של דרישות רפורמה רחבת היקף וכמקדם שיפור ארוך טווח בבית הספר (Derrington & Campbell, 2015). יישום מוצלח של רפורמות חינוכיות מחייב איזון בין דרישות רפורמה לבין צרכים פנימיים של בית הספר תוך השארת אפשרות לגמישות לצורך התאמות מקומיות.

מילות מפתח: מנהלים, רפורמות חינוכיות, יצירת משמעות, מנהיגות, בתי ספר

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

הנהגה חינוכית במציאות מרובת תרבויות

יו"ר : איציק גונן

תפקידם של מנהלים בישראל בתהליך קליטת תלמידים מרקע הגירה**The role of Israeli principals as policy implementers
regarding immigrant students' absorption**

מחקר זה בוחן את האופן שבו מנהלים בישראל מתמודדים עם קליטת ילדי מהגרים מרקע אתיופי בבתי הספר שלהם. מנהלי בתי ספר ברחבי העולם מתמודדים עם סוגיות הקשורות לקליטת הגירה וכמוהם גם מנהלים רבים בארץ. המנהלים הם החוליה המקשרת בין מדיניות ההגירה הלאומית של ישראל, המעודדת קליטה מיטבית ומגמות של טיפוח ישראליות יחד עם מתן ביטוי לרב-תרבותיות לבין המדיניות הקיימת בפועל בבתי הספר.

סיפורם של העולים מאתיופיה יכול לשמש כמקרה בוחן ליכולת הישראלית לקלוט מהגרים מרקע שונה ולחנך לזהות ישראלית משותפת. כדי לבחון את חלקם של מנהלים בקליטת תלמידים מרקע של הגירה, עסקו השאלות המרכזיות של המחקר בכמה סוגיות: (1) בירור תפיסת המנהלים את תפקידם בקליטת תלמידים יוצאי אתיופיה; (2) בירור הציפיות של המנהלים מהתלמידים; (3) בדיקת ההתייחסות לרב-תרבותיות במציאות הבית ספרית; ו- (4) חיפוש דרכים לקידום הישגים.

המחקר בוצע בתשעה בתי ספר יסודיים בהם לומדים תלמידים מרקע אתיופי במחוזות מרכז וצפון. נערכו ראיונות חצי מובנים עם המנהלים (שאלה לדוגמה: "איך אתה רואה את עתיד תלמידך בעוד 20 שנה?") וכן תצפיות בכיתות. המנהלים התבקשו להשלים היגדים הקשורים להתנסויות בית ספריות (לדוגמה: "ההתייחסות פומבית לשוני בין תלמידים פוגעת ב..."). נערכו דיונים משותפים לכלל המנהלים יחד.

התמות המרכזיות שנמצאו הן: (1) תחושת שליחות לאומית ומחויבות גבוהה של המנהלים לקידום של ילדי מהגרים ושילובם בחברה הישראלית; (2) המנהלים מבטאים ציפיות גבוהות ביחס להתקדמות כלל התלמידים וההתייחסות שוויונית ללא קשר לרקע ומוצא; (3) קיימת מודעות להטרונות התרבותית בין תלמידים מרקע אתיופי לתלמידים האחרים, שבאה לידי ביטוי בשתי גישות עיקריות: הימנעות מהדגשת השוני התרבותי, והדגשת מאפיינים תרבותיים ייחודיים במרחב התרבותי המשותף; ו- (4) המנהלים מתמודדים עם סוגיית העלאת ההישגים ומתן מענה מותאם לילדי מהגרים, במיוחד מרקע אתיופי.

תרומת המחקר הנה בידע שהוא חושף ביחס למדיניות והפרקטיקות שמנהלים מפעילים בשטח במסגרת בתי הספר שלהם. כמו כן, נחשף הצורך של מנהלים בשיתוף פעולה ביניהם בסוגיית קליטתם של תלמידים מהגרים. לאור הממצאים ולאור המציאות הסובבת אותנו בחברה הישראלית, יש חשיבות רבה בהמשך המחקר בנושא שילובם של ילדי מהגרים בחברה הישראלית.

מילות מפתח: הגירה, רב-תרבותיות, שוויוניות, ייחודיות תרבותית, מדיניות קליטה

דילמות אתיות של מנהלי בתי ספר העולות בעקבות תעסוקת מורים עם מוגבלות פיזית

**Principals' ethical dilemmas arising from the employment of
physically disabled teachers**

המחקר הנו חלק מעבודת דוקטורט העוסקת בדילמות האתיות העולות מתעסוקת מורים עם מוגבלויות פיזיות מנקודת מבטם של מנהלי בתי הספר, המורים עם המוגבלות ועמיתיהם. ישנן סוגיות חוקיות ואתיות בהעסקתם של מורים עם מוגבלויות. רבים ממנהלי בתי הספר חוששים מפגיעה בתפוקה בעקבות העסקת מורים אלו ולעתים נמנעים מהעסקתם. המחקר מאפשר הבנה מעמיקה של עמדותיהם של מנהלי בתי ספר לגבי העסקת מורים עם מוגבלות פיזית ומציף את הקשיים וההצלחות כתוצאה משילובם במערכת החינוך.

המחקר נעשה בגישה איכותנית פרשנית המאפשרת לנחקרים לספר את סיפורם במילים שלהם. לצורך עריכת המחקר נערכו ראיונות עומק עם 15 מנהלים המעסיקים בבית ספרם לפחות מורה אחד עם מוגבלות פיזית. המנהלים התבקשו לספר באופן חופשי על החוויה האישית שלהם בהעסקת אותם מורים. המדגם היה מגוון בכדי לשקף תמונה רחבה של הסוגיה כמקובל במחקר האיכותני.

מן הממצאים עולה כי המנהלים אשר מעסיקים בבית ספרם מורה עם מוגבלות פיזית מתמודדים עם דילמה מרכזית המורכבת מהתנגשות של שלושה ערכים: התפיסה החינוכית שלהם, טובת המורה וטובת המערכת. לעתים המנהלים נקרעים בין תפיסת העולם שלהם אשר רואה חשיבות גדולה בשילוב אנשים עם מוגבלויות, נאמנותם ורצונם לעשות כמיטב יכולתם להקל על המורה המתמודד עם מוגבלות פיזית, ובין המחויבות המקצועית שלהם שלא לאפשר למוגבלות של המורה (היעדרויות, קושי בניידות וכו') לפגוע בבית הספר כמערכת. עם זאת, כאשר המנהלים רואים בפועל את האופנים בהם תלמידיהם מפקים תועלת מהיות המורה עם המוגבלות חלק מהצוות, ההתנגשות בין הערכים פוחתת, ויותר קל להם להכיל את ה"מחירים" של המוגבלות והדילמות האתיות, העומדות בפניהם הופכות לפשוטות יותר. אם כן, נראה שכלל שהמנהל רואה במוגבלות המורה הזדמנות חינוכית, כך קל לו יותר להתמודדות עם הדילמות האתיות.

חשיבותו של מחקר זה טמונה בכך שייתכן והתמות אשר עלו מתוך חקר הדילמות של המנהלים יוכלו לשמש בסיס לקובעי מדיניות ובעלי תפקידים בכירים במשרד החינוך, לצורך שילוב מורים בעלי מוגבלויות פיזית במערכת החינוך, למיצוי תרומתם של המורים העובדים במערכת החינוך כעת, ולצורך בניית מערכת תמיכה והדרכה למנהלי בתי הספר המעסיקים מורים עם מוגבלויות פיזיות.

מילות מפתח: מנהלים, מוגבלויות פיזיות, דילמות אתיות, תעסוקת מורים

הקשר בין מסוגלות עצמית לבין פוטנציאל מנהיגות :

הערכת תוכניות מנהיגות לצעירים בני העדה האתיופית

**The relationship between self-efficacy and leadership potential: Evaluation
of a leadership program for Ethiopian youth**

נראה כי על אף שבמהלך השנים חלה התקדמות ניכרת בהתערות בני הקהילה האתיופית בארץ, ברמה הארצית והמקומית עדיין קיימים פערים חברתיים משמעותיים ביניהם לבין כלל האוכלוסיה. פערים אלו היוו את הרקע להערכה הנוכחית, שבחנה את סוגיית המנהיגות של צעירים בקהילה האתיופית, ובעיקר את הקשר בין פוטנציאל מנהיגות לבין תחושת מסוגלות עצמית - אמונה ביכולת אישית לארגן וליישם דרכי פעולה לשם השגת מטרות, ולבין תחושת מסוגלות כללית - אמונתו של אדם בתועלתיות של הכלים העומדים לרשותו לביצוע משימה. נוסף על משתנים אלו נבדק הקשר בין תחושת זהות תרבותית ומידת התמיכה ההורית לבין פוטנציאל מנהיגות.

ההערכה בוצעה בקרב צעירים מתוכנית מנהיגות לנוער האתיופי במהלך שנת פעילות אחת. מטרת התוכנית היא לבנות עתודת מנהיגות שתוביל את הקהילה כולה להתגברות על מכשולי ההשתלבות במדינה. חשיבות עליונה מיוחסת בתוכנית לפיתוח תחושת מסוגלות עצמית אצל החניכים ולמיצוי הפוטנציאל הגלום בהם. השערות המחקר נבחנו בעזרת שאלוני דיווח עצמי שהועברו פעמיים לאורך שנת הפעילות (בתחילתה ובסופה) ועל-ידי השוואת נתונים לנתונים של בני נוער מקבוצת ביקורת שהינם יוצאי העדה האתיופית אך אינם נוטלים חלק בתוכנית.

תוצאות המחקר הראו קשר חיובי בין תחושת מסוגלות עצמית לבין מדדי פוטנציאל המנהיגות. כמו כן, נמצא קשר חיובי בין התמיכה ההורית לבין פוטנציאל המנהיגות ותחושת המסוגלות הכללית. בניגוד למשוער, נמצא קשר שלילי בין תחושת הזהות התרבותית לבין פוטנציאל המנהיגות. ממצאים נוספים הצביעו על קשרים חיוביים בין הישגים אקדמיים, תחושת מסוגלות עצמית ופוטנציאל מנהיגות, ועל הבדלים מגדריים בתחושת מסוגלות עצמית במדידה השנייה (תחושת המסוגלות העצמית של הבנים הייתה גבוהה יותר מזו של הבנות).

הממצאים מצביעים על עלייה בתחושת המסוגלות העצמית של בני נוער במהלך השתתפות בתוכנית המנהיגות, ועל תרומתה של תחושת מסוגלות עצמית לפיתוח פוטנציאל המנהיגות בקרבם. נוסף על כך, המחקר מעורר שאלות תאורטיות וחברתיות חשובות, כמו שאלה על השפעות רב-משמעיות של תחושת הזהות התרבותית בקרב צעירים בקבוצת מיעוט אתנית על פוטנציאל מנהיגות. לתוצאות המחקר יש השלכות על מוקדי חינוך ייחודיים לצעירים בני העדה האתיופית במטרה לשלבם בחברה הישראלית באופן מיטבי.

מילות מפתח : הערכת תוכניות, תוכנית מנהיגות, מסוגלות עצמית, זהות תרבותית, בני נוער יוצאי העדה האתיופית

מנהיגות, אקלים אתי ואמון: השוואה בין בתי ספר לנוער בסיכון לבין בתי ספר "רגילים"

Leadership, ethical climate and trust: Comparison of schools for students at risk and "regular" schools

אחד המאפיינים הבולטים אצל בני נוער המוגדרים כ"נוער בסיכון" הוא חוסר האמון ותחושת "בגידה" מהמסגרת החינוכית המייצגת עבורם את הממסד. בתי ספר שבהם לומדים בני נוער בסיכון נדרשים לרגישות יתר בכל אותם המרכיבים אשר תכליתם היא להחזיר את האמון ותחושת השייכות לנערים אלה. אחד מהמרכיבים קשור הן לאמון והן לסגנון המנהיגות של מנהל הארגון והוא "אקלים אתי" המבטא התנהגויות וקווים מנחים עבור חברי הארגון כיצד להתנהג במצבים של דילמות מוסריות. בהתאם לכך, מורים המלמדים בבתי ספר כאלה מגיעים לרוב עם רקע ומוטיבציה גבוהה לעבוד עם אוכלוסייה זו.

מטרתו של המחקר הייתה להבין את הקשרים שבין האקלים האתי הבית ספרי, מנהיגותו של מנהל המוסד ותחושת האמון כגורם מתווך ביצירת האקלים האתי. נבחרו שני סוגי אקלים אתי המייצגים מאפיינים מנוגדים. הסוג הראשון, החיובי, הוא אקלים אתי אכפתי המייצג בארגון את המיקוד הארגוני בדאגה לאחר, והשני, השלילי, הוא אקלים אתי אינסטרומנטלי המייצג את הנטייה הארגונית לדאוג לאינטרסים של הארגון על פני כל האחרים.

השערות המחקר המרכזיות היו: (1) יימצא שסגנון המנהיגות של המנהל קשורה לאקלים האתי; (2) האמון מתווך בקשר זה; ו-(3) יימצא הבדל בכל המדדים בין בתי ספר שבהם לומדים בני נוער בסיכון לבין בתי ספר "רגילים".

המחקר כלל 78 מורים מארבעה בתי ספר בהם לומדים בני נוער בסיכון (33 מורים) וארבעה בתי ספר "רגילים" (45 מורים). המשתתפים ענו על שאלונים סגורים (מנהיגות, אמון ואקלים אתי).

ממצאי המחקר העיקריים תמכו בהשערות המחקר והראו את קיום הקשר הישיר בין סגנון המנהיגות לבין האקלים האתי וכן את חשיבותו של האמון בתיווך בין שניהם. באופן מיוחד תמכו הממצאים בכל הנוגע להבדלים בין בתי הספר, כלומר, האקלים האתי החיובי והאמון החיובי היו גבוהים יותר בבתי הספר בהם לומדים בני נוער בסיכון מאשר בבתי הספר ה"רגילים", ובהתאמה, המדדים השליליים של האקלים האתי והאמון נמצאו נמוכים יותר בבתי הספר האלה.

משמעות הממצאים היא שקיימת רגישות מיוחדת בהתנהלות הסגל החינוכי בבתי הספר בהם לומדים בני נוער בסיכון שבאה לידי ביטוי בהגברת האקלים האתי החיובי והגברת האמון המביאה להשגת שיפור ולהשתלבותם של נערים אלו כאזרחים נורמטיביים. ממצאים אלו תורמים לידע הקיים ומציעים כלים נוספים לשיפור האקלים הבית ספרי (הגברת האמון והפחתת תחושת הניצול לרעה – כמדד שלילי של האמון). המסקנות העיקריות של המחקר היו לאמץ את מדדי המחקר ככלי להשגת אקלים אתי טוב וחיובי, וכן הגברת האמון במקום בו הוא נדרש כחלק מתהליך השיקום של הנוער, אשר נמצא ברמת סיכון חברתי גבוה.

מילות מפתח: אקלים אתי, מנהיגות, אמון, בתי ספר, נוער בסיכון, מורים

"אנדרוגיניות לכאורה": יישום של סגנונות מנהיגות בתהליך הסוציאליזציה הארגונית של מנהלות בתי ספר

Supposed androgyny: Implementation of leadership styles in the process of organizational socialization of female principals

המחקר אודות סוציאליזציה ארגונית של מנהלי בתי ספר בוחן את התופעה ללא התייחסות למגדר. המחקר הנוכחי מבקש לעמוד על תהליכים שהם ייחודיים לנשים מנהלות בעת כניסתן לתפקיד, תוך הישענות על הספרות המחקרית העוסקת בסוציאליזציה ובמנהיגות. שאלות המחקר היו: מהם סגנונות המנהיגות אותם מאמצות המנהלות תוך כדי כניסתן לתפקיד, ואיך המנהלות מסבירות את הבחירה בסגנונות המנהיגות. כדי לתת מענה לשאלות המחקר נעשה שימוש במחקר איכותני. באמצעות דגימה מכוונת נערכו ראיונות מובנים למחצה עם 13 מנהלות בתי ספר בישראל.

ניתוח נתונים פרשני העלה כי עם הכניסה לתפקיד, המנהלות פוגשות בציפיות שונות המשפיעות על סגנון המנהיגות בו הן משתמשות. כך למשל, תפיסת המנהלות את דרישות המערכת לאחריותן ולהעלאת הישגים מובילה אותן לשימוש בסגנון גברי, קרי, סמכותי ואוטוקרטי. לעומת זאת, הצורך בביסוס מעמדן בקרב המורים מוביל אותן לשימוש בסגנון מנהיגות נשי, קרי דמוקרטי ושיתופי. באופן משלים נמצא כי מנהיגותן הנשית של המנהלות היא חלק מאסטרטגיה מכוונת, וכי לעתים קרובות הן אף "מסוות" באמצעותה פעולות או החלטות שנתקבלו באופן סמכותי. לבסוף, נמצא שהיכולת לשתף או לפעול באופן דמוקרטי מיוחסת על ידן להון נשי, אותו רכשו בתפקידי חינוך קודמים ובתהליכי סוציאליזציה חברתיים. מתוך הראיונות עולה שהמנהלות עושות שימוש אינסטרומנטלי בהון הנשי בעת כניסתן לתפקיד, זאת על מנת לקדם את עצמן ואת מטרותיהן.

התרומה התאורטית העיקרית של המחקר היא באפיון סגנון המנהיגות של מנהלות המצויות בתהליך סוציאליזציה ארגונית כ"אנדרוגיני לכאורה", וכן במניעים המובילים לנקיטה בסגנון זה. לממצאי המחקר יש השלכות מעשיות על תהליכי קביעת מדיניות, הן באשר לכניסת מנהלות לתפקיד והן לגבי תהליכי הכשרת נשים למנהיגות בית ספרית. בהקשר הכניסה לתפקיד, נראה שיש להתאים את הדרישות המערכתיות לצורכיהן של המנהלות החדשות ולפטור אותן מהערכה חיצונית בשנתיים הראשונות, כך שיוכלו לבסס את מעמדן בבית הספר. בהקשר של הכשרת מנהלים, נראה שיש לתמוך בפיתוח של מגוון זהויות מנהיגותיות על הציר האנדרוגיני. דברים אלו עשויים לסייע בהשתלבות מוצלחת של נשים בתפקידי מנהיגות בחינוך.

מילות מפתח: סוציאליזציה ארגונית ומנהיגות בקרב מנהלות בתי ספר

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

היבטים ניהוליים של בעלי תפקידים במדרג הארגוני

יו"ר : ד"ר מדי וליצקר-פולק

תפיסת מנהלים את הערכתם על-ידי המפקחים על-פי הכלי של "אופק חדש"
Principals' perception of their evaluation by inspectors according to "New Horizon" (Ofek Hadash) tool

מחקר זה עוסק בבחינת האופן שבו מנהלים תופסים את הערכתם על-ידי מפקחים על-פי הכלי של "אופק חדש". חמש שנים חלפו מאז פיתוח הכלי להערכת מנהלים על-פי הכלי של "אופק חדש" ב-2011 ומאז, ככל הידוע, מעטים הם המחקרים שבחנו את תהליכי הערכת מנהלים על-ידי מפקחים. עבודה זו יצאה מנקודת הנחה כי תפקידו של מנהל בית הספר הוא התפקיד המשמעותי ביותר להצלחתו של בית הספר, ומכאן שהערכת עבודתו של המנהל על-ידי המפקח, עשויה לתרום להשבת עבודתו של המנהל ובכך גם לבית הספר כארגון חינוכי.

שאלת המחקר המרכזית שהובילה את המחקר היא: כיצד מנהלי בתי ספר יסודיים תופסים את תהליך הערכתם על-ידי מפקחים באמצעות הכלי של "אופק חדש", ובאופן ספציפי יותר, כיצד, על-פי תפיסת המנהלים, תהליך הערכתם על-ידי המפקח תורם להתפתחותם המקצועית וכיצד תהליך הערכה זה תורם באופן עקיף לקידומו של בית הספר. שאלות אלה נבחנו באמצעות ראיונות עומק חצי מובנים עם עשרה מנהלים ומנהלות בבתי ספר יסודיים ערביים מאזורי פיקוח שונים.

ממצאי המחקר מלמדים כי בעוד שלתפיסת המנהלים, תהליך הערכת עבודתם על-ידי המפקח הוא חשוב וחיוני בעבורם וכי הוא עשוי לתרום להם ברמה האישית, הניהולית וברמת הארגון הבית ספרי, בפועל הם מטיחים ביקורת קשה על התהליך ועל תפקוד המפקחים. על-פי הממצאים, תהליך ההערכה על-ידי המפקח מתנהל לעתים באופן אקראי, אינו מובנה ואינו מקצועי. ממצאי המחקר מצביעים על כך שבעוד שהמנהלים זקוקים לתהליך הערכה אפקטיבי, מלמד, מעשיר ומעצים, כזה שיקדם אותם מבחינה מקצועית, נמצא שבדרך כלל הערכת המפקחים היא אינטואיטיבית, מזדמנת ולא מקצועית. הם ממעטים יחסית לעשות שימוש מושכל בכלי ההערכה המובנה שפותח במסגרת הרפורמה "אופק חדש".

מסקנה מרכזית היא, כי נדרש שינוי בניהול תוכן ואופן תהליך הערכה של המפקח את המנהל ובמעקב אחר התקדמותו, כמו גם בבחינת טיב עבודת המפקח עצמו, ובמקביל נדרש שינוי במידת המעורבות של המנהלים בתהליך. התפיסה החיובית של המנהלים כלפי תהליך ההערכה על-ידי הפיקוח, כפי שנמצאה במחקר זה, מלמדת כי למרות הקשיים והחסרונות, תהליך ההערכה על-פי "אופק חדש" הוא תהליך חיובי, ובהינתן התמורות הנדרשות על-פי המלצת המנהלים, התהליך יכול להניב תועלות רבות למנהל, ובאופן עקיף לצוות ההוראה ולתלמידים וכמובן גם למפקחים עצמם.

מילות מפתח: הערכת מנהלים, ניהול, פיקוח, אופק חדש, פיתוח מקצועי

התנהגויות ארגוניות: הבדלים בין עובדי מינהל ופיקוח במחוזות משרד החינוך

Organizational behaviors: Differences between administrative and pedagogical staff in Israel's Ministry of Education

המחקר בוחן את המנגנונים המוטיבציוניים העשויים להוביל להתנהגויות אזרחיות ולהתנהגויות לא נאותות בקרב עובדי מנהל ופיקוח הפועלים במחוזות משרד החינוך בישראל. המסגרת התאורטית נשענת על תאוריית הרצף (Ajzen & Fishbein, 2005) הדנה בקשר שבין תפיסות, נטיות והתנהגויות. המחקר מבקש לענות על השאלה: באיזו מידה המודל האינטגרטיבי, אשר כולל תפיסות מוטיבציוניות מסוג העצמה פסיכולוגית, מסוגלות קולקטיבית ומנהיגות אותנטית, שנבחרו בזיקה לתאוריית ההכוונה העצמית (Self-Determination Theory – SDT) (Deci & Ryan, 2000, 2008), וכן נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות, עשוי להסביר התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות בקרב עובדי מנהל ופיקוח. כנגזרת לשאלה זו נבחנו בין היתר הקשרים שבין התפיסות המוטיבציוניות ובין נטיות להתנהגויות אזרחיות ונטיות להתנהגויות לא נאותות והקשרים שבין נטיות אלו ובין ההתנהגויות עצמן, וכן ההבדלים שבין סקטור המנהל לסקטור הפיקוח בהתייחס לקשרים אלו.

המדגם כלל 624 עובדים, מתוכם 307 עובדי מנהל ו-317 עובדי פיקוח. במחקר שולבו דיווחים עצמיים ורישומי מחשב, זאת כדי להבטיח כי הנתונים אינם נוטים להטיה ממקור אחד. בשלב הראשון של ניתוח הנתונים גובשו ותוקפו המדדים בניתוח גורמים מגשש. בשלב השני, בוצע ניתוח גורמים מאשש ונבנה מודל המשוואות המבניות לצורך בחינת השערות המחקר ולתיקוף המודל בכללותו.

ממצאי המחקר מעידים על קשרים בין התפיסות המוטיבציוניות ובין נטיות ההתנהגות, וכן על קשרים בין נטיות ההתנהגות להתנהגויות עצמן. נמצא כי התפיסה הדומיננטית בקרב העובדים הקשורה באופן חיובי לנטיות להתנהגויות אזרחיות כלפי עמיתים וכלפי הארגון, היא תפיסת העצמה פסיכולוגית בממד 'חופש בקבלת החלטות'. כמו כן, תפיסות של מסוגלות קולקטיבית בממד 'אסטרטגיות' נמצאו קשורות חיובית לנטיות להתנהגויות אזרחיות כלפי עמיתים, ושליילת לנטיות להתנהגויות לא נאותות מסוג שימוש אישי בלתי ראוי במשאבי הארגון. בהשוואה סקטוריאלית נמצאו הבדלים מובהקים בין עובדי המנהל לעובדי הפיקוח ביחס לתפיסות המסוגלות הקולקטיבית והנטיות להתנהגויות לא נאותות.

התרומה המרכזית של המחקר היא שילוב של תאוריית הרצף עם פרספקטיבה של תאוריית ההכוונה העצמית על תמיכה בצורכי העובדים, בניסיון לחדד את הידע בנוגע לאופן שבו הן מזינות את המנגנון המוטיבציוני לבחירת התנהגויות ארגוניות, תוך בחינת ההבדלים בין הסקטורים בזיקה לרמת התפקיד ומאפייניו.

בעקבות ההבדלים שנמצאו בין עובדי המנהל והפיקוח, מומלץ לבצע מחקר המשך במטרה לבחון היבטים ייחודיים שיתמכו בצורכי שתי האוכלוסיות. חשוב ורצוי לבחון דרכים להגברת המוטיבציה בקרב העובדים לצד חשיבה על אסטרטגיות מנהיגות יעילות להתמודדות עם התנהגויות לא נאותות.

מילות מפתח: תפיסות, נטיות, התנהגויות ארגוניות, עובדי מינהל ופיקוח

בנייה, פיתוח ותיקוף "מפה ארגונית" ככלי לחשיפה ולחקר תפיסת המיצוב של תפקיד רכז ההערכה במדרג הארגוני של בית הספר היסודי

Construction, development and validation of an 'organizational map' as a tool for revealing and examining the position of the Evaluation Coordinator's role in elementary schools' role hierarchy

על רקע התפתחותה המואצת של ההערכה בחינוך כפרופסיה, נוסד תפקיד חדש: רכז הערכה בית-ספרי. כדי להגביר את סיכויי ההטמעה של התפקיד במערכת החינוך בהצלחה ולטווח ארוך, בוצע מחקר שהעניק הזדמנות לאנשי חינוך שהם שותפי התפקיד, לבטא את האופן בו הם תופסים את מבנה התפקיד, את גבולותיו ומיצובו (סטטוס) הראוי במדרג הארגוני של בית הספר היסודי. זיהוי המיצוב הנתפס של תפקידים במדרג הארגוני של בית הספר על-ידי שותפי התפקיד מהווה כלי חשוב בידי המנהל, כמנהיג, לזהות יחסי כוחות מקצועיים בקרבם, בעיקר על רקע תפיסות שונות של תרבות הערכה הרווחות בבית הספר (מנהיגות במציאות מרובת התרבויות), ברמה הארגונית והפדגוגית כאחת.

לשם כך פותחה ותוקפה "מפה ארגונית" שמטרתה לחשוף את התפיסות של מיצוב התפקיד. מפה ארגונית-מוסדית (organizational chart) מייצגת באופן מיטבי מודל מנטלי נתפס של מבנה הארגון ומשמשת כלי לחשיפת תפיסות של אנשי חינוך את מקומם של בעלי תפקידים שונים בבית ספרם ואת ההיררכיה ביניהם (טובין ודיין, 2007; Oeser & Harary, 1966). הונח, כי כדי שהנחקרים יתמקדו במיצוב התפקיד ולא במבנה המדרג הארגוני (המשתנה בהרכב התפקידים בין בתי ספר), יש לבנות "מפה ארגונית" שתציג מדרג ארגוני מוסכם על אנשי חינוך.

בהרצאה יוצג הכלי, הרציונל התאורטי והמתודולוגי של בנייתו, פיתוחו ותיקופו. בנוסף, יוצגו ממצאים רלוונטיים שעלו באמצעות הכלי החדש. בשלב הראשון, המפה הארגונית נבנתה ותוקפה בשיטת דלפי בשלושה סבבים, הליך המיועד לבדוד את החשיבה הטובה והמעודכנת ביותר לגבי הצעה או רעיון (Okoli & Pawlowski, 2004; Patton, 1990). בשלב השני, הכלי שימש בראיונות שבוצעו בקרב 32 מרואיינים ב-12 בתי-ספר יסודיים (מנהלים, סגנים ורכזים). בשלב זה זוהו שלושה מדרגים עיקריים וששה מדרגים-משנה למיצוב אפשרי של התפקיד. בשלב השלישי, הכלי הועבר בקרב 52 משתתפים בפילוט לשאלון הכמותי. הממצאים מהפילוט תיקפו את ההבחנה בין המדרגים והראו כי ביכולת הכלי לחשוף הבדלים בתפיסות מיצוב התפקיד, שניתן לפרשם על רקע תרבות, מגזר וס"א (סטטוס סוציו-אקונומי). בשלב האחרון, הכלי הסופי (כמותי, N=203), חשף את התפיסות הייחודיות של תפקיד רכז ההערכה כתפקיד פרופסיונלי הממוצב כתפקיד "מערכתי – על".

מילות מפתח: הערכה בית ספרית, תפקיד רכז הערכה בית ספרי, תפיסת תפקיד וזהות מקצועית, מפה ארגונית, בנייה, פיתוח ותיקוף של כלי הערכה ומדידה

בעיות מתמידות ובעיות אחרות בעבודתן של צוות מחנכות**Ongoing problems and other problems in
homeroom teachers' teamwork**

בתיכונים גדולים בישראל, צוות המחנכות כולל את רכות השכבה, היועצת ומחנכות השכבה. צוות זה מהווה אחת מיחידות הניהול המרכזיות של בית הספר, המתווך את החזון הניהולי לתלמידים תוך תרגומו לפרקטיקות יומיומיות (פרחי וטובין, 2016). צוות זה מתמודד עם מגוון רחב של בעיות המציבות בפניו אתגרים שונים, החל מבעיות פשוטות ופתירות, ועד בעיות מתמידות (wicked problem) המוגדרות כ: (1) בעלות הבניה דלה של יחסי סיבה-תוצאה, ריבוי גורמים והסכמה מעטה על הפתרון; (2) בעלות קישוריות עמוקה עם בעיות אחרות, סתירה עם ערכים מנוגדים ורמה גבוהה של אי ודאות; ו- (3) בעלות נוקשות המשקפת המשכיות וחוסר בפתרון ברור אחת ולתמיד (Weber & Khademian, 2008). קיים מחקר מועט העוסק בצוות המחנכות וסוג הבעיות אתן הן מתמודדות. המחקר הנוכחי בוחן לעומק סוגיה זו על-ידי ניתוח סוגי הבעיות ואופן ההתמודדות עמן בקרב צוות מחנכות אחד.

זהו מחקר אתנוגרפי שנועד להבין את החוויה והפרשנות של חברות הצוות. המחקר נערך בבית ספר תיכון, הכולל אוכלוסייה הטרוגנית של 1,600 תלמידים ו-140 מורים. צוות שכבה ח' (אליו משתייכת הכותבת הראשונה) כולל שמונה מחנכות ויועצת אחת. כלי המחקר כללו תצפיות, ראיונות ומסמכים, וניתוח הנתונים נעשה על-ידי מיפוי הבעיות לפי מאפיינים של קשר סיבתי, קישוריות ונוקשות, ובדיקת נוכחותם בעבודת הצוות.

הממצאים מעידים על ארבע בעיות מתמידות: עומס, מורכבות הקשר עם חלק מההורים, קשיים בעבודה מול צוות חינוכי רחב, ותסכול בהתמודדות עם חלק מהתלמידים. בנוסף נמצאה התייחסות מעטה וחלקית לבעיות מתמידות והתייחסות מקיפה, יסודית ושיטתית למגוון רחב של בעיות פתירות ופשוטות יותר. עוד נמצא כי למרות שעל כל בעיה שנפתרה צצה בעיה חדשה, חברות הצוות חלקו תחושות של התמודדות יעילה, משמעותית ואפקטיבית.

מסקנת המחקר היא שברמת הצוות, התפקוד היעיל מול הבעיות הפשוטות מקנה תחושת יכולת הממסכת את הנוכחות המתמשכת של הבעיות המתמידות, וברמת בית הספר, התפקוד השוטף של צוות המחנכות מאפשר גמישות מול דרישות סותרות מחוץ לבית הספר ובתוכו, וניהול הנגזרות של הבעיות המתמידות מבלי להתמודד אתן ישירות.

מילות מפתח: בעיות מתמידות, צוות חינוכי, עומס, אתנוגרפיה, שיתוף פעולה

הנעת עובדים בגן הילדים

Employee motivation in kindergartens

המחקר התמקד בזירת גן הילדים כארגון, ובדרכי ההנעה הייחודיות בהן נוקטות מנהלות גן כדי להניע את חברות הצוות לביצוע יעיל של תפקידיהן. המוטיבציה מזוהה בספרות כגורם מרכזי המעצב את יחסי הגומלין בין העובד לבין הארגון, ומוצגת בה קשת רחבה של גורמים המניעים את העובד למיצוי כושר הפעולה שלו לטובת הארגון. דרכים אלו ממוקדות ביצירת אקלים ארגוני מיטבי, בעיצוב התפקיד באוריינטציה מוטיבציונית ובניהול מערכת תגמולים המקנה ביטחון אישי ומקצועי.

ההנחה העומדת בבסיס המחקר הנה כי מאפייניו הייחודיים של הגן כזירה ארגונית יוצרים הקשר מקצועי ייחודי ועשויים להוביל לזיהוי גורמים ודרכי הנעה שונים מאלה שעלו מחקר דרכים להנעת עובדים בארגונים. המחקר התחקה אחר דרכי ההנעה בהן משתמשות מנהלות גן כדי לגרום לחברות הצוות לבצע את עבודתן ביעילות, בחן את השיקולים העומדים מאחורי החלטותיהן כמנהלות לנקוט בדרכי ההנעה השונות, ואת האופן שבו תופסות חברות הצוות את דרכי ההנעה של מנהלות הגן.

המחקר נעשה בגישה של חקר מקרה, רב-מקרים (11 מקרים, 33 משתתפות). איסוף הנתונים התבצע באמצעות תצפיות בשיבות צוות וראיונות מובנים למחצה עם מנהלות הגן, הסייעות והגננות המשלימות. ניתוח הנתונים התבצע על-פי עקרונות הניתוח המשווה.

הממצאים העיקריים הם: (1) מנהלות גן נוקטות בארבע דרכים עיקריות השלובות זו בזו להנעת חברות הצוות לביצוע תפקידיהן ביעילות: התקרבות בין-אישית, שיתופיות, העצמה והערכת ביצוע; (2) שיקולי מנהלות גן לבחירה בדרכים אלו נסמכים על ראייתן את הגן כזירת עבודה משותפת המכוונת לסיפוק צרכים פנימיים ולטיפול רגשות חיוביים; ו- (3) דרכים אלו נתפסות על-ידי חברות הצוות כתגמול פנימי וכהפגנת ערך ואמון במקצועיותן, והן מובילות אותן למחויבותן כלפי הגן ומניעות אותן לפעול לביצוע תפקידיהן ביעילות.

התובנות המרכזיות העולות מן המחקר הן כי כדי להניע את הצוות, מנהלות גן מתרגמות את הסמכות והכוח המוענקים להן מתוקף הגדרתן הפורמלית לאנרגיה רגשית, הן פועלות מנקודת מוצא אישית המעמיקה את הקרבה המקצועית ביניהן ומהווה את התשתית לדרכי ההנעה שעלו במחקר. בדרכים אלו שזורים היבטים של מנהיגות משתפת ומנהיגות רגשית. סגנון מנהיגות ייחודי זה - מנהיגות משתפת-רגשית, מניע את חברות הצוות באמצעות ארבע דרכי ההנעה המרכזיות שעלו מן הממצאים ובאמצעותן פועלות מנהלות גן לטיפול רגשות חיוביים, המכוונים למימוש צרכים אישיים ומקצועיים. המחקר תורם להרחבת ההמשגה של דרכים להנעת עובדים בארגונים בכלל ובארגונים קטנים בפרט ושופך אור על גן הילדים כארגון, תוך מיקוד ברכיב הנעת העובדים כחלק מתפקידה של מנהלת הגן כמנהיגה משתפת-רגשית.

מילות מפתח: מנהלת גן ילדים, צוות גן, הנעת עובדים, מנהיגות משתפת-רגשית

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

המחר כבר כאן : טכנולוגיה וחדשנות בניהול בתי ספר

יו"ר : אריה הרשקוביץ

שיקוף תהליכי קבלת החלטות של מנהלות גנים באפליקציית ה-WhatsApp Kindergarten principals' decision-making processes using the WhatsApp cellular application

השימוש באפליקציות בטלפונים סלולריים גדל בקצב מואץ בעשור האחרון וחודר גם למערכת החינוך. בעלי תפקידים משתמשים באופן מגוון באפליקציות, הן במסגרת עבודתם והן מעבר לשהותם הפורמלית במוסדות החינוך. יתר על כן, מסתבר שמנהלים הנחשבים אפקטיביים, עושים שימוש בטכנולוגיה מתקדמת לצורך פתרון בעיות. הספרות ממעטת לעסוק במאפייני החלטות של מנהלים המתבססים על טכנולוגיה.

מטרת המחקר הנוכחי היא לחקור את ההשפעה שיש לשימוש באפליקציית ה-WhatsApp על תהליכי קבלת ההחלטות של מנהלים במסגרות חינוכיות. המחקר בוחן מה מאפיין החלטות המשתקפות ב-WhatsApp, וכיצד הכלי משפיע על תהליכי קבלת ההחלטות. תרומת המחקר בכך שהוא מסייע להבין את המשמעות שיש לטכנולוגיה בתהליכי קבלת ההחלטות, ולהאיר היבטים הקשורים לגבולות השיח עם הורי הילדים כחלק מהניהול השוטף של המסגרת החינוכית.

במחקר השתתפו מנהלות גנים במגזר הציבורי. אוכלוסייה זו נבחרה מכיוון שהיא מקיימת שיח עשיר עם הורי הילדים, המהווה מצע לזיהוי תהליכי קבלת החלטות. בשל גילם הצעיר של הילדים ותלותם במבוגרים, ההורים מתווכים ביניהם לבין מנהלות הגנים, והדבר משתקף בהתכתבויות באמצעות האפליקציה, יותר מאשר שיח המתקיים בקבוצות גיל אחרות.

המחקר נערך במתודולוגיה משולבת, איכותנית וכמותנית. במסגרתו התקיימו 20 ראיונות מובנים למחצה, נותחו 74 מסמכים הכוללים תמלילים של תכתובות WhatsApp (לאורך חמישה חודשים), ונאספו 324 שאלונים שחולקו למנהלות גנים. השאלונים נותחו בעזרת סטטיסטיקה תיאורית והסקתית, ובכלל זה ניתוחי רגרסיה.

ממצאי המחקר מראים שמנהלות הגנים עושות שימוש ב-WhatsApp בעת עבודתן, ומקבלות החלטות ניהוליות תוך שימוש באפליקציה. אף שהאפליקציה לא הוכנסה למערכת החינוך באופן רשמי, ואינה זוכה לעידודו של משרד החינוך, הטמיעו אותה המנהלות בחייהן המקצועיים, משום שהיא מסייעת להן לייעל את עבודתן ולקבל החלטות בשיתוף ההורים. אולם, הן בחרו להיעזר באפליקציה בעיקר לצורך סוגים מסוימים של החלטות, ובאחרות העדיפו ערוצים מסורתיים. הממצאים מאפשרים לזהות דפוסים של קבלת החלטות, ואת הטיפולוגיה שלהם.

מילות מפתח: קבלת החלטות, ניהול בעזרת טכנולוגיה מתקדמת, מנהלות גנים

מאפייני החדשנות הפדגוגית-טכנולוגית והגורמים המעורבים בשינוי הבית ספרי

The attributes of pedagogical-technological innovation, and the factors involved in school change

בתוכנית התקשוב הלאומית - "התוכנית להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21" פועלים בין היתר 21 בתי ספר מדגימי תקשוב שנועדו לחולל שינוי טכנולוגי-פדגוגי בבית ספרם בתמיכת משרד החינוך.

מטרת המחקר היא לבחון את החדשנות הפדגוגית בבתי ספר מדגימי תקשוב בהשוואה לבתי ספר במחקר הבין-לאומי IEA – SITESm2, וכן לזהות את ממדי החדשנות הפדגוגית-טכנולוגית ואת היחסים הפנימיים בין מאפייניה והגורמים המעורבים בשינוי הבית ספרי. במחקר השתתפו 21 בתי ספר מדגימי תקשוב, 13 מורים בממוצע בכל בית ספר. המורים העריכו את רמת החדשנות המשולבת תקשוב באמצעות מענה על שני שאלונים שהתבססו על כלי לניתוח חדשנות משולבת תקשוב.

על מנת לזהות את ממדי החדשנות הפדגוגית-טכנולוגית בבית ספר, נערך ניתוח המרחב הקטן ביותר (Smallest Space Analysis - SSA), שהוא חלק ממסגרת "תאוריית השטחות" (Facet Theory), אשר עשוי לזהות את היחסים הדינמיים בין משתנים. ממצאי SSA מראים את מפות פיזור של גורמי השאלונים במרחב דו-ממדי (צירי ומעגלי) עם מקדם זרות 0.14, אשר מצביע על התאמה טובה. הממד הראשון (שטחה A) הוא בהיבט הצירי, המחלק את המרחב לפי תחומי החדשנות ומשתנים המעורבים בחדשנות. חלוקה זו דומה לחלוקה שערכו פורקוש-ברוך, מיודסר ונחמיאס (2011). הממד השני (שטחה B) הוא בהיבט המעגלי, ומחלק את המרחב למרכיבים ברמת כיתה ולמרכיבים ברמת בית ספר. החלוקה המעגלית היא חדשה ומהווה הרחבה לתפיסת החדשנות הפדגוגית-טכנולוגית. בעזרתה ניתן להמשיג את החדשנות הפדגוגית-טכנולוגית כרצף מעגלי הנע מגורמים כיתתיים הכוללים: דרכי הוראה, תפקיד המורה, תפקיד התלמיד ומרחב למידה פיזי ודיגיטלי, אל מאפיינים ארגוניים בית ספריים הכוללים: תרבות בית הספר, משאבים, פיתוח מקצועי, למידה מקצועית בין עמיתים ותוכניות לימודים בבית הספר.

ניתן להסיק שהשאיפה ליישם חדשנות פדגוגית-טכנולוגית במסגרת הכיתה מהווה את הרמה המורכבת ביותר, וייתכן שהיא נמצאת במרכז השינוי של חדשנות פדגוגית-טכנולוגית בבית הספר. לכן מומלץ למנהל בית הספר לקדם את החדשנות במסגרת הכיתתית כגלעין הפעילות החינוכית בבית הספר, אשר בלעדיה לא יהיה ניתן לבצע את השינוי המערכתי.

מילות מפתח: בתי ספר מדגימי תקשוב, חדשנות פדגוגית-טכנולוגית, סביבת הכיתה, סביבת בית הספר, שינוי בית ספרי

**'אקלים תומך חדשנות' כמתווך בקשר בין המנהיגות הצ'מפיונית ובין חדשנות והתנהגות
אזרחית ארגונית בקרב מורים ממגזרי מיעוטים בישראל**

**Innovation-supportive climate as a mediator between Champion
Leadership and innovation and organizational citizenship behavior
among minority teachers in Israel**

המחקר הנוכחי בוחן את תפקידו של 'אקלים תומך חדשנות' כמתווך בקשר בין מנהיגות צ'מפיונית ובין התנהגות אזרחית ארגונית וחדשנות חינוכית בקרב מורים ממגזרי מיעוטים בישראל. זאת בהתבסס על מודלים תאורטיים של תלות וחליפין חברתי ואף שימור משאבים. מנהיגות צ'מפיונית הנה מנהיגות עממית העולה מן השטח ומטרתה לקדם רעיון חדשני לטובת הכלל ושלא בהכרח בכפוף להגדרות תפקידה הרשמי. בעוד ש'אקלים תומך חדשנות' מוגדר כמשקף את הערכים, המטרות, הפעולות והמשאבים המכוונים להשגת חדשנות בארגון, טענת המחקר הנוכחי היא כי 'אקלים תומך חדשנות' משמש כמנגנון הפעלה ארגוני-סביבתי ביחסים שבין מנהיגות צ'מפיונית לתפקוד מורים בהקשר של סביבת עבודה חינוכית המתאפיינת לרוב בשמרנות ומבניות היררכית הנוטה להוות חסם בפני שינוי והתחדשות. כלומר, מנהיגות צ'מפיונית תשפיע באופן חיובי על רמת ה'אקלים תומך חדשנות', וזה בתגובה ישפר את רמת התפקוד בקרב מורים.

נדגמו 112 מורים באופן אקראי. ממצאי רגרסיה מעידים כי מנהיגות צ'מפיונית מנבאת רמת חדשנות ($\beta=.98$; $P<.001$) והתנהגות אזרחית ארגונית ($\beta=.39$; $P<.001$), בעוד 'אקלים תומך חדשנות' מנבא רמת החדשנות ($\beta=.52$, $p<.001$) והתנהגות אזרחית ארגונית ($\beta=.19$; $P<.001$). ספציפית, נמצא קשר חיובי ומובהק בין מנהיגות צ'מפיונית לבין 'אקלים תומך חדשנות' (המתווך). כן נמצא קשר חיובי מובהק בין מנהיגות צ'מפיונית ובין חדשנות חינוכית והתנהגות אזרחית ארגונית, ונמצא קשר בין 'אקלים תומך חדשנות' לבין חדשנות חינוכית והתנהגות אזרחית ארגונית. עוד נמצא כי הקשר בין מנהיגות צ'מפיונית לתלויים נחלש כאשר 'אקלים תומך חדשנות' נמצא תחת בקרה. כלומר, מתקיים תיווך חלקי, ולשני הבלתי תלויים, שהם מנהיגות צ'מפיונית ו'אקלים תומך חדשנות', יש זיקה משמעותית לתלויים חדשנות חינוכית והתנהגות אזרחית ארגונית במחקר.

מבחינה תאורטית, הורחב הידע בספרות המחקרית בחינוך לגבי חשיבות המנהיגות הצ'מפיונית ואקלים תומך חדשנות לקידום תהליכים מורכבים גם במערכת בעלת מבנה היררכי ושמרני. מבחינה יישומית, הווארה תופעת המנהיגות הצ'מפיונית ותפקידה הקריטי בקידום חדשנות והתנהגויות פרו-חברתיות בבית הספר, דבר המאפשר לפתח מדיניות ופרקטיקה המטפחות מוביליות ועשייה בקרב המורים בגישת bottom up. נראה שמורים המתנהלים בסביבת עבודה יזמית המאופיינת בביטחון פסיכולוגי, תמיכה, מכוונות משימתית וחזון שיתופי, נוטים להשקיע מתוך בחירה בשיפור תפקודם.

מילות מפתח: מנהיגות צ'מפיונית, אקלים תומך חדשנות, חדשנות חינוכית, התנהגות אזרחית ארגונית

**ניהול ידע כאסטרטגיה לשיתוף מורים בתהליך קבלת ההחלטות
והגברת מחויבותם לבית הספר**

**Knowledge management as a strategy for the inclusion of teachers in the
decision-making process and the enhancement of
their organizational commitment**

"החלטה" מוגדרת כבחירה מודעת של מהלך או פעולה מתוך אפשרויות מוגדרות היטב וכמה חלופות, שיפטים עצמיים שמשפיעים על מהלכה של פעולה העומדת לבחירה. במערכת החינוך כיום, החלטות רבות עוברות מוועדות של מומחים לשולחנו של השר או לשולחנו של המנהל, הרחק מהמורים ששיתופם ומחויבותם מהווים ערובה להצלחתם של תהליכים חינוכיים. אי שימוש בידע הוא אחת הרעות החולות של עולם החינוך בימינו. במאה ה-21, שבה ההתפתחות הטכנולוגית העצומה תרמה לכך שהידע זמין ונמצא בכל מקום, יש לייצר סביבת שיתוף ידע המבוססת על שלושה ממדים: אנושי, תהליכי וטכנולוגי, ממדים אשר בכוחם לייעל את תהליך קבלת ההחלטות, השגת המטרות, ושמירת הזיכרון הארגוני של בית הספר.

מחקר זה בוחן את הקשר בין ניהול ידע לבין שיתוף מורים בתהליך קבלת ההחלטות ובין שיתוף ידע לבין מחויבות לבית הספר, סוגיה אשר טרם זכתה למחקר ממצה במערכת החינוך הערבית בישראל, ומכאן חשיבותו. במחקר השתתפו 96 מורים ומנהלים מבתי ספר יסודיים ועל-יסודיים במערכת החינוך הערבית. נעשה שימוש בגישת המחקר המשולב הכולל ראיונות עומק עם מנהלים ומורים על בסיס שאלון אשר נבנה במיוחד לצורכי המחקר.

השערות המחקר היו: (1) ימצא קשר חיובי בין ניהול ידע בבית הספר לבין שיתופיות מורים בתהליך קבלת ההחלטות ומחויבות המורים; ו-(2) ימצא קשר חיובי בין שיתופיות בידע לבין מחויבות מורים לבית הספר. השערות המחקר אוששו. נמצא שככל שרמת שיתוף המורים בבית הספר גבוהה יותר, כך תפיסת ייעול תהליך קבלת ההחלטות גבוהה יותר והמחויבות עולה באופן מובהק.

המחקר מוסיף ידע אודות תהליכי קבלת ההחלטות, הכרת הקווים המנחים את בית הספר בביסוס תרבות של שיתוף בקבלת החלטות בהקשר של ניהול ידע. מחקרים עתידיים יוכלו להשוות את ממצאי המחקר הנוכחי במגזר הערבי למערכת החינוך הכללית, ולבחון ממדים חדשים של ניהול ידע ואת השפעתם על ייעול תהליך קבלת ההחלטות בבית הספר.

מילות מפתח: ניהול ידע, מורים, קבלת החלטות, מחויבות ארגונית, שיתוף

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

**בעלי תפקידים : תפיסת תפקיד, זהות
והתפתחות מקצועית**

יו"ר : ענבר לבקוביץ

ביסוס מנהיגות בתפקיד סגנית מנהל/ת בית ספר :**אסטרטגיות התמודדות לביסוס הסמכות של הסגנית החדשה בכניסה לתפקיד****Establishing leadership in the vice-principalship role: Coping strategies for establishing authority used by novice vice-principals entering office**

בעידן של רב-תרבותיות ושונות בבתי הספר, המחקר מעיד כי תפקיד הסגנית הולך ונעשה מרכזי וחשוב במערך הבית ספרי בשל היותו חלק ממנהיגות בבית הספר התורמת להצלחתו, וכן בשל היותה של הסגנית דמות מרכזית המעניקה תמיכה אישית ומקצועית למנהלים ובשל היות התפקיד מקור לעתודה ניהולית.

מטרת המחקר הייתה למפות את אסטרטגיות ההתמודדות השונות שסגניות חדשות נוקטות על מנת לבסס את סמכותן ומנהיגותן המקצועית והמנהלית אל מול הצוות בעת הכניסה לתפקידן החדש. חשיבות המחקר היא בכך שלמרות מרכזיותו של תפקיד הסגנית במערך הבית ספרי, הסגנים אינם בעלי נראות תפקודית או מחקרית והמחקר על אודות תפקיד הסגנית בכלל ועל שלב המעבר מהוראה לסגנות בפרט (כשלב מעצב ומשפיע בקריירה הניהולית) חסר ומוגבל בהיקפו.

המחקר הוא מחקר איכותני-תהליכי. נערכו 37 ראיונות עומק חצי מובנים לסגניות בשלבי כניסה שונים לתפקיד הסגנות (שלב טרום כניסה, שנה א', שנה ב', שנה ג' ושנה ד' ומעלה). 14 מהראיונות היו ראיונות חוזרים אשר נערכו עם סגניות חדשות בלבד שנה ממועד הראיון הראשון (ראיון שני) ואף שנה מאוחר יותר (ראיון שלישי). עוד נערכו ארבעה ראיונות עם קבוצות מיקוד של סגנים וסגניות חדשים וותיקים במסגרת קורסים ייעודיים לסגנים במכללות להוראה. התאוריה והמסקנות במחקר נותחו על-פי תאוריה מעוגנת שדה בדרך של קידוד הנתונים ומיונם לקטגוריות מבוססות היגדים.

בהרצאה יוצגו אסטרטגיות ההתמודדות בהן נקטו הסגניות החדשות בעת המעבר מהוראה לסגנות אשר סייעו להן בעת הכניסה לתפקיד החדש. האסטרטגיות הן: (א) ניהול משתף-דמוקרטי המבוסס על יחסי אנוש, היועצות, שיתוף, הקשבה והכלה; (ב) שימוש בידע ובניסיון המקצועי וביסוסו ככוח מומחיות; (ג) היכרות עם הפוליטיקה הארגונית ויצירת קואליציות; (ד) הימנעות מחיכוכים ומעיוותים; ו-(ה) התחנפות וניסיון להתחבר על הצוות. נדון ביתרונותיה ובבחסרונותיה של כל אסטרטגיה.

ההמלצות והאסטרטגיות לביסוס המנהיגות של הסגנים והסגניות חדשים עשויים לסייע להם בעת הכניסה לתפקיד, להכין אותם לקראת הקשיים שבדרך, להפיג חששות ובעיקר להיעזר בחוזקות שלהם בכדי "לתרגמן" לאסטרטגיות התמודדות אפקטיביות. בנוסף, המחקר עשוי לסייע למקבלי ההחלטות ולמוסדות להכשרת מורים להכיר בצרכים ובאתגרים הייחודיים לסגנים לצורך עריכת תוכניות חניכה והכשרה המותאמות לתפקידם.

מילות מפתח : תפקיד הסגנות, נשים בניהול, כניסה לתפקיד (induction), אסטרטגיות התמודדות

המועמד לניהול בית ספר והרקע הדיסציפלינרי שאליו הוכשר

Candidates for school principalship and their disciplinary background training

מאיזה תחום דעת מגיע המועמד לניהול כיום? מה הקשר בין הרקע הדיסציפלינרי של המועמד לבין קבלתו לתהליך המכשיר מנהל בית ספר? לאיזה תחום דעת צריך מועמד להוראה לכוון עצמו אם הוא חפץ בהתפתחות מקצועית ניהולית?

מנהל בית ספר הוא דמות משמעותית ביותר להצלחת תפקודו של הארגון בראשו הוא עומד. למעשה, אין כל תפקיד אחר במערכת הבית ספרית שהשפעתו על טיב החינוך כה גדולה, ושתרומתו לאיכות החינוך כה ניכרת. יחד עם זאת, הרקע שממנו מגיע מועמד לניהול לא נבדק עד תום. מועמד לניהול בית ספר מגיע להכשרה לתפקיד כשבאמתחתו ידע וכלים פדגוגיים הנסמכים על דיסציפלינה שאותה ביסס בלימודיו לתואר ראשון, ובתעודת ההוראה שברשותו. בחינה של הרקע הדיסציפלינרי שממנו מגיעים המועמדים לניהול יכול לשפוך אור על ההעדפות של מערכת החינוך בעיני המועמדים, ולאפשר שיח חינוכי אודות הכישורים של המנהלים העתידיים והשכלתם.

מתוצאות מחקר שבדק כיצד נבחרו מנהלי בתי ספר, עולה כי ניתנה למפקחים האפשרות לבדוק את המועמדים ביחס לצרכים של בתי הספר וההתאמה לדרישות הקהילה. עוד נמצא כי מיומנויות תקשורת מוכחות שיחקו תפקיד קריטי בבחירתם של מנהלים, ולא דווקא רקע דיסציפלינרי כזה או אחר.

היכולת לאיתור מועמדים איכותיים לניהול תאפשר בעתיד להיעזר בהם לפיתוח תוכניות לימודים ולחשיבה על הידע הנדרש הצפוי מהבוגר העתידי של בית הספר. יש המציינים במחקר פרמטרים שונים המעידים על כישורי המנהל העתידי כגון כישורי הנהגה, יכולת ניהול משא מתן, יכולת קבלת החלטות במצבי לחץ ועוד. קידום הסטנדרטים יביא להמשך מעקב על דרך התפתחותו של המנהל וטיפול המקצועיות והאחריות בעבודתו החשובה.

על מנת לנתח את מאפייני הסטודנטים הלומדים במסגרת תואר שני, הועבר שאלון ל-132 סטודנטים הלומדים לתואר שני בארגון ומנהל מערכות חינוך. השאלון הועבר בארבעה מוסדות אקדמיים – מכללות המכשירות מורים ומנהלי בתי ספר. בשאלון נשאלו שאלות סגורות (בעיקר על הרקע של הסטודנט) ומגוון שאלות פתוחות, מתוכן המשיבים התבקשו לזהות מאפיינים שהשפיעו על התפתחות הסטודנט לכיוון תפקיד ניהולי.

מן הממצאים עולה כי קיימת הטיה מובהקת לרקע של הסטודנטים הבאים מתחום המדעים המדויקים לעומת התחומים ההומניים ביחס של 63% ל-35% בהתאמה. הטיה זו מצביעה על כך שמועמדים לניהול חשים בנוח להגיע ללימודים בתחום המינהל כשבאמתחתם רקע במדעים. נדרשת בחינה נוספת לזיהוי נקודת מבט נוספת של מערכת החינוך, העדפותיה ומשמעויותיהן של העדפות אלו.

מילות מפתח: מנהל בית ספר, תהליך הכשרה, איתור מנהל, כישורי ניהול, דיסציפלינה

הבניית זהות מקצועית של גננות לנוכח המפגש עם מסרים סותרים של מדיניות: 'גננת' או 'מטפלת' במעבר בין "אופק חדש" לדו"ח טרכטנברג

Identity conflicts among early childhood professionals following changing policy messages: 'Educator' or 'babysitter'?

המחקר יוצא מתוך תאוריית הבניית המשמעות (sense-making theory) כדי לבחון את השינויים בזהויות המקצועיות של הגננות לאחר יישום דו"ח טרכטנברג ב-2014. הדו"ח קבע שהחינוך בגני הילדים, כולל חינוך לבני שלוש, ימומן מכספי המדינה ולא על-ידי ההורים. המהלך הגדיל את מספר הילדים הצעירים המשולבים בגן ואת העיסוק בהיבטים טיפוליים, זאת, למרות שהכנסתה של סיעת נוספת לגן נועדה לפנות את הגננת לעיסוק בתחומים חינוכיים או אקדמיים. השינויים בגנים הוצגו לאחר פרסום והפצה של תוכניות הליבה לגני הילדים אשר מיקדו את העבודה בגן בהיבטים אקדמיים הישגיים. בנוסף, שינויים אלו סתרו את הרפורמה "אופק חדש", שלמרות שמיתנה את האפקט של תוכנית הליבה, היא עדיין שמה במרכז, לצד עיסוק בהיבטים התפתחותיים מגוונים, את העיסוק בהיבטים אקדמיים. לפיכך, נוצר איום על הזהות המקצועית של הגננות.

כדי לבחון את האופן שבו הגיבו הגננות לשינויים שהובילו לצורך להתמודד עם שתי זהויות אלטרנטיביות, הגננת כ'מחנכת' לעומת 'מטפלת', ערכנו מחקר איכותני בו ראינו וצפינו ב-12 גננות בגנים ממלכתיים בגילאי הטרם-טרם, והטרם חובה (גיל 3-4). הגננות חוו הן את הרפורמה "אופק חדש" הן את יישום דו"ח טרכטנברג. ניתוח איכותני הצביע על ארבעה דפוסים של תגובה לזהות הפרופסיונלית של הגננת כ'מטפלת' שנקשרה ביישום דו"ח טרכטנברג: הזדהות חיובית, הזדהות שלילית, ושתי הזדהויות אמביוולנטיות (מבוססת תפקיד ומבוססת מגבלות). דפוסי ההזדהות הללו נגזרו משתי תמות הקשורות בתהליך הבניית הזהות: (א) תהליך ההבניה מחדש של התפקיד (שבירה והקנייה מחדש של משמעות); ו-(ב) ייחוס האפשרויות בתפקיד (פרשנות האילוצים החיצוניים הנלווים ליישום הרפורמה).

הממצאים מצביעים על כך שיישום מדיניות כרוך בפרשנויות של אנשי מקצוע לגבי השינוי עצמו אך גם של התפקיד החדש כמובחן מהתפקיד הישן, תוך התייחסות למציאות החיצונית. במונחים של sense-making, השינוי דרש מהגננות לשבור תפיסות קודמות ולהבנות מחדש, תוך התייחסות למגבלות התפקיד. המחקר מדגיש את המורכבות של תהליך השינוי ומעלה שאלות לגבי ההתאמה הנדרשת בין ממדים פנימיים (מי אני לעומת מי הייתי) וחיצוניים (מי אני רוצה להיות לעומת מי אני יכול להיות) הנלווים לתהליך השינוי. לבסוף, המחקר מצביע על האופן שבו המשמעות שמקנים שחקנים (agents) לרפורמה קשורה בתחושת הצלחה, בשחיקה, ובכוונה לעזוב את המערכת.

מילות מפתח: זהות מקצועית, הבניית משמעות, גננות, טרכטנברג, רפורמת אופק חדש

השנה הראשונה בניהול בית ספר : ההתמודדות המתמשכת והשלכותיה

The first year as principal:

Ongoing coping and its consequences

ניהול בית ספר נחשב תפקיד מורכב ומאתגר ביותר, ובמיוחד שלב הכניסה לתפקיד. רבים ממנהלי בתי הספר חווים בראשית דרכם חוויות שליליות ויש הסוברים כי אחד מתוצרי הלוואי של חוויה זו הינו פרישה מהתפקיד כבר בראשית הדרך הניהולית. פרישה זו זכתה במהלך המחקר הנוכחי לכינוי החדש - "פרישה בראשיתית".

המחקר התמקד בשנה הראשונה בניהול בית ספר ובחוויה של מנהלים הנכנסים לראשונה לתפקידם - התמודדותם עם האתגרים וההשלכות האישיות של התמודדות זו לאורך זמן. שתי תאוריות שימשו כמסגרת למחקר: תאוריית האינטראקציה ללחץ והתמודדות, והגישה האקזיסטנציאלית בפסיכולוגיה. ההתמודדות נבחנה כהליך פסיכולוגי דינמי הניזון מתפיסות הפרט את האתגרים. הנחה נוספת הייתה שהשאיפה של מנהל בית הספר לשמש בתפקיד ותפקודו מול האתגרים, הם תוצר של המשמעות והערך שהמנהל מבקש להשיג.

במהלך המחקר פותח והועמד לבחינה מודל רב-ממדי המתאר את ההתמודדות, את הגורמים הקשורים בה ואת תוצאותיה. המחקר נערך במתודולוגיה מעורבת (mixed methods) והתבסס על שני מדגמים של מנהלי בתי ספר (מנהלים בשנה הראשונה וותיקים) שנסקרו בשתי נקודות זמן, ועל ליווי של קבוצת מנהלים לאורך שנתם הראשונה בתפקיד.

נמצא כי ההתמודדות בתקופה זו הנה מורכבת ודינמית, וכי מהלכה והשלכותיה מושפעים ממשמעות השליחות שהמנהל מייחס לעבודתו. בחינה אמפירית של "מודל הצעדים הראשונים בניהול בית ספר" העלתה מספר ממצאים מפתיעים. זוהה כי ההשפעה של השליחות על מהלך ההתמודדות משתקפת במאמצים של מנהלים להבליט את הישגיהם ולהוכיח לסביבה את הצלחתם בתפקיד. עוד התברר כי השליחות מסבירה במידה מכרעת את שביעות הרצון (הגבוהה) שמנהלים ביטאו בתום שנתם הראשונה בתפקיד. כלומר, משמעות השליחות נקשרת לתחושה חיובית בתפקיד ונראה כי עצם האמונה בה, וללא קשר למהות ההתמודדות שחוה המנהל, משפיעה על המנהל לטובה ומסייעת לו בהתמודדות.

מניתוח המודל נובע כי השליחות שמנהלים מייחסים לעבודתם אינה נובעת אך ורק ממניעים אלטרואיסטיים ואידאליסטיים אלא מבטאת אינטרסים של מנהלים להחצין ולהפגין את הצלחותיהם כדי לבסס את מנהיגותם הנבנית. תרומתה של העבודה נוגעת לחקר האקזיסטנציאליזם בתחום העבודה, חקר ההתמודדות עם לחצים, ולתחום מחקרי הניהול והקריירה של מנהלי בתי ספר.

מילות מפתח: התמודדות, שליחות בעבודה, שלב הכניסה לתפקיד הניהול

**זהות מקצועית ושאיפות קריירה כמתווכות את הקשר בין תפיסת המנהל כמנהיג
אותנטי לבין התנהגויות מורים במערכת החינוך בישראל**

**Professional identity and career aspirations as mediators between
perception of the principal as an authentic leader and voluntary teacher
behavior in the Israeli educational system**

מטרת המחקר היא בחינת מודל תיווך, שבו זהות מקצועית ושאיפות קריירה מתווכות את הקשרים שבין תפיסת מנהיגותו האותנטית של מנהל בית הספר על-ידי מוריו לבין התנהגות אזורית, התנהגות נסיגה והתנהגות לא נאותה בקרב מורים במערכת החינוך הישראלית, בהתאם לתאוריית הרצף: תפיסות, עמדות, התנהגויות (Ajzen & Fishbein, 2012). המדגם כולל 600 מורים ו-41 מנהלים המקוונים בתוך 41 בתי ספר יסודיים, חטיבות ביניים ותיכונים מכל המחוזות בארץ, מהמגזרים היהודי והערבי, תוך נתינת ייצוג הולם לתרבויות הדתיות השונות במגזר היהודי, מורים בבתי ספר ממלכתיים, ממ"ד או תורניים ומורים מבתי ספר חרדיים.

השאלה המרכזית של המחקר היא באיזו מידה המודל הפסיכולוגי, המקיף תפיסות מנהיגות אותנטיות ועמדות בנוגע לזהות מקצועית ושאיפות קריירה, עשוי להסביר את ההתנהגויות של מורים אלו. שאלונים הועברו למורים ולמנהלים ונאספו דיווחי כוח אדם לגבי היעדרויות מורים. במחקר נעשה שימוש במודל משוואות מבניות מרובה רמות באמצעות תוכנת MPlus.

מן הממצאים עולה כי הזהות המקצועית של המורים ושאיפותיהם למנהיגות ולהתמקצעות תיווכו את הקשרים בין תפיסת האותנטיות של מנהל בית הספר ובין ההתנהגויות הלא נאותות של המורים והנטייה שלהם לעזוב. ככל שבית הספר אופיין בתפיסה אותנטית יותר של המנהל בהשוואה לבתי ספר אחרים, כך הזהות המקצועית של המורים הייתה חזקה יותר ושאיפותיהם להתמקצעות היו גבוהות יותר; זהות מקצועית חזקה יותר ושאיפות גבוהות יותר להתמקצעות נמצאו קשורות בקשר שלילי להתנהגויות לא נאותות ולנטייה לעזוב את בית הספר.

תוצאות המחקר עשויות להסביר את הגורמים להתנהגויות מורים הכוללות התנהגויות מנוגדות בו זמנית. מבחינה מתודולוגית, נעשה שימוש במודלים מקוונים. מבחינה מעשית, הממצאים עשויים לסייע בידי קובעי המדיניות לזהות ולהבין את הגורמים להתנהגויות מורים, ולנקוט באמצעים שיעודדו את ההתנהגויות החיוביות ויפחיתו את ההתנהגויות השליליות. בנוסף, הממצאים עשויים לסייע בבחירת מנהל אותנטי המכוון להתייחס לשאיפות הקריירה והזהות המקצועית של המורה כמקדם התנהגות אזורית וכמפחית התנהגות לא נאותה והתנהגות נסיגה רצונית.

מילות מפתח: מנהיגות אותנטית, שאיפות קריירה, זהות מקצועית, התנהגויות מורים

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

**היבטים מנהיגותיים והקשרם לביטחון, לשקיפות
ולהנעת עובדים**

מושב פוסטרים

יו"ר : גבי אסם

מנהיגות צ'מפיונית כמקדמת ביטחון פסיכולוגי בקרב מורים ממגזרי מיעוטים בישראל**The effect of Champion Leadership on teachers' psychological safety in Israeli's Druze and Christian schools**

המחקר הנוכחי בחן את השפעת המנהיגות הצ'מפיונית על ממד התפקוד - ביטחון פסיכולוגי בקרב מורים ממגזרי מיעוטים בישראל, זאת בהתבסס על מודלים תאורטיים של תלות וחליפין ושל שימור משאבים (Feddler, 1974; Hobfoll, 1989). מנהיגות צ'מפיונית נתפסת כ"מגנת החדשנות", ויש הטוענים כי על מנת שרעיון חדשני יתממש, עליו להיתקל בצ'מפיון (Howell & Shea, 2006). ביטחון פסיכולוגי מוגדר כאופן שבו הפרט מרגיש בטוח בתוך קבוצתו אל מול ביצוע מטלות, נטילת סיכונים, ביצוע טעויות במצב נתון (Sanner & Bunderson, 2013). ההנחה היא שתפיסת המנהיגות הצ'מפיונית מעצם הגדרתה כמכוונת אנשים ומשימה, בהיותה מנהיגות העולה מן השטח, תגביר את רמת הביטחון הפסיכולוגי בקרב מורים העובדים במערכת הנוטה מטבעה לריכוזיות.

במחקר השתתפו 212 מורים שנדגמו אקראית, כך שלכל אחד מהם ניתנה ההזדמנות להשתתף במחקר. המשתתפים דיווחו בשאלונים תקפים על מנהיגות צ'מפיונית וביטחון פסיכולוגי.

הממצאים מורים כי מנהיגות צ'מפיונית מנבאת באופן משמעותי את רמת הביטחון הפסיכולוגי בקרב מורים ($F = 15.32, p < 0.001$; $\beta = 0.338, p < 0.01$). כל שינוי במעלה במנהיגות הצ'מפיונית גורר עלייה מותאמת ברמת הביטחון הפסיכולוגי. תאורטית, הממצאים תורמים להרחבת הידע הקיים בתחום סוגיות בחינוך בכל הקשור במשתנים מנהיגות וביטחון פסיכולוגי בקרב מורים ובזיקה ביניהם, במיוחד בהקשר של מערכת חינוך הנוטה לשמרנות מבנית ורעיונית - דבר העלול להגביל מורים מלחוש מוגנות בסביבת עבודתם בכל הקשור בחופש פעולה ויזמות. מבחינה יישומית, הממצאים מבהירים את החשיבות שיש לטיפול תפיסת מנהיגות צ'מפיונית בקרב מורים כמחזקת את תחושת הביטחון הפסיכולוגי שלהם. נראה כי מורים החשים כי סביבת עבודתם אינה מקום "עוין" להם אלא להפך, ככל שמתקיימים בה עקרונות של תלות והדדיות במשאבים, הם נוטים להפגין יותר מעורבות במתרחש בסביבתם. לפיכך, הממצאים יסייעו למפקחים, למנהלים ולכותבי מדיניות לפתח תוכניות ועקרונות המעודדים מורים לממש את הפוטנציאל המקצועי והאישי הקיים בהם ממקום של תחושת ביטחון פסיכולוגי. מדיניות מוצהרת של הערכה ותמיכה במורים ובפועלם, תאפשר להם להיות מעורבים מתוך תחושת מוגנות וכך להשפיע יותר על המתרחש בסביבת עבודתם.

מילות מפתח: מורים, מנהיגות צ'מפיונית, ביטחון פסיכולוגי

השפעת היצירתיות של המנהל בהיבט היזמות כתורמת להנעת המורים בעבודתם בבתי ספר ממלכתיים לעומת בתי ספר ממלכתיים-דתיים

The impact of the principal as an organizational entrepreneur on teacher work motivation in religious and non-religious state schools

מחקר זה בחן את הקשר בין יצירתיות של מנהלי בתי ספר בהיבט של יזמות ארגונית (חדשנות, פרואקטיביות, לקיחת סיכון, היקף החדשנות ומקוריותה) לבין הגברת המוטיבציה של מורים בעבודתם בהיבטים של שליטה ואוטונומיה. הנעת עובדים היא דבר הכרחי כאשר מדובר באפקטיביות ניהולית. חלק מהותי מתפקידו של המנהל הוא למצוא דרכים להמריץ עובדים ולאפשר להם ליזום וליצור.

במחקר זה נבחנה השפעת המנהל היוזם והיצירתי על עידוד מוטיבציה של מורים תוך השוואה בין המגזר הממלכתי והממלכתי-דתי. התפיסה הרווחת בקרב חוקרים היא כי בחינוך הדתי קיימת שמרנות גדולה יותר, יש פחות פתיחות לשינויים וממילא פחות יצירתיות מצד המנהלים מאשר בחינוך הממלכתי.

השאלה המרכזית של המחקר הייתה האם קיים קשר בין יצירתיות של מנהלי בתי ספר בהיבט של יזמות ובין טיב המוטיבציה של מורים בעבודתם. שוער כי יימצאו קשרים חיוביים ומובהקים בין מדדי היצירתיות של המנהל לבין מדדי המוטיבציה של המורים וכי יימצא הבדל בין עמדות המורים בחינוך הממלכתי לחמ"ד בתפיסת היצירתיות של המנהל. כמו כן, שוער כי מדדי היצירתיות יתרמו לשונות המוסברת של ההבדל בין המגזרים, על פני מדדים אחרים לטובת המגזר הממלכתי.

במחקר השתתפו 125 מורים, 65 מהם מהחינוך הממלכתי ו-60 מהחינוך הממלכתי-דתי. הם התבקשו למלא שאלון דרכי פעולה בבית הספר המודד יזמות ארגונית, וכן שאלון הנעה של המורה לעסוק בהוראה, הבודק מוטיבציה של מורים.

נמצא קשר חיובי מובהק בין פרואקטיביות של המנהל לבין רמת המוטיבציה של המורים בעבודתם. עוד נמצא קשר חיובי מובהק בין חדשנות המנהל והיקף החדשנות שלו לבין מידת השליטה של המורים בהשגת מטרותיהם ויעדיהם בעבודת ההוראה. קשר שלילי נמצא בין לקיחת סיכון על-ידי המנהל לבין המוטיבציה של המורים לפעול ממניעים אוטונומיים. כמו כן, נמצא הבדל בין עמדות המורים בחינוך הממלכתי לחמ"ד במידת הפרואקטיביות של המנהל בלבד. במדד זה, בניגוד להשערה, נמצאה פרואקטיביות גבוהה יותר של המנהל בחינוך הממלכתי-דתי. עוד נמצא כי לפרואקטיביות של המנהל הייתה התרומה הרבה ביותר להסבר השונות בין המגזרים לטובת החינוך הדתי, בשונה מהשערת המחקר.

מסקנה מרכזית היא כי טיפוח הפרואקטיביות של המנהל תתרום בעיקר לעידוד מוטיבציה של מורים להשיג טוב יותר את מטרותיהם ויעדיהם. מומלץ לסייע למנהלים בגיבוש תפיסת עולם פרואקטיבית, המשלבת הובלת חדשנות מתוך שיח, הקשבה ומודעות לעמדותיהם והרגשותיהם של המורים, וכן מומלץ להם להיות חדשניים בגישתם הניהולית מפני שבכך הם עשויים להשפיע באופן חיובי על המוטיבציה של המורים במוסד החינוכי אותו הם מנהלים.

מילות מפתח: יזמות ארגונית, יצירתיות של מנהלים, מוטיבציה של מורים, חינוך ממלכתי-דתי (חמ"ד), חינוך ממלכתי

סגנון הניהול של מנהלים בחינוך הממלכתי ובחינוך הממלכתי-דתי כמשפיע

על מידת שיתוף מורים בקבלת החלטות

The impact of the principal's management style on the level of teacher involvement in decision-making in religious and non-religious state schools

המחקר הנוכחי בחן את הקשר בין שלושה סגנונות ניהול (דמוקרטי, מאציל סמכויות וסמכותי) לבין שיתוף כמדיניות בית ספרית, ומידת שיתוף המורים בקבלת החלטות תוך השוואה בין החינוך הממלכתי לחינוך הממלכתי-דתי (חמ"ד). מחקרים מצביעים על כך שלסגנון הניהול של המנהל יש השפעה מכרעת על תחומים שונים בחיי בית הספר, בין היתר בתחום קבלת ההחלטות, מתוך הנחה שמנהלים בחמ"ד ימצאו כסמכויות יותר ומשתפים פחות בהחלטות לעומת מנהלים בחינוך הממלכתי שיהיו בעלי סגנון דמוקרטי יותר ומשתף יותר.

על-פי השערות המחקר, ימצאו קשרים חיוביים בין סגנון ניהול של המנהל (סמכותי, מאציל סמכויות ודמוקרטי) לבין מידת שיתוף המורים בקבלת החלטות בית ספריות תוך השוואה בין המגזר הממלכתי והממלכתי-דתי. בנוסף נבדק אם דפוס קבלת החלטות: היועצות (מסגנון הניהול מאציל סמכויות) תסביר את השונות אודות ההבדלים על-פי מגזר, על פני דפוסים אחרים לקבלת החלטות (דמוקרטי ומאציל).

המחקר מתבסס על תשובותיהם של 135 מורים, 75 מהחינוך הממלכתי ו-65 מהחינוך הממלכתי-דתי. שאלון דמוגרפי ושאלון שיתוף מורים בקבלת החלטות שימשו לבחינת ההשערות. בוצעו ניתוחי מתאמים (Pearson), וניתוחים מסוג T-test למדגמים בלתי תלויים, וניתוחי רגרסיה.

הממצאים מצביעים על קשר חיובי מובהק בין סגנון ניהול דמוקרטי לשיתוף כמדיניות בית ספרית ולשיתוף מורים בקבלת החלטות בית ספריות. בנוסף, נמצא קשר חיובי מובהק בין סגנון ניהול מאציל סמכויות לבין שיתוף כמדיניות בית ספרית ולבין שיתוף מורים בקבלת החלטות בית ספריות. קשר שלילי מובהק נמצא בין סגנון ניהול סמכותי לבין שיתוף כמדיניות בית ספרית. ממצאי הרגרסיה מצביעים על כך שסגנון ניהול דמוקרטי מסביר את השונות ביחס לשיתוף המורים בקבלת החלטות, כך שכל שהמנהל מתאפיין כיותר דמוקרטי, כך המורים חשים שותפים יותר והשיתוף נעשה כחלק ממדיניות בית הספר. לא נמצאה תרומה לשונות המוסברת למגזר מעבר לסגנונות השיתוף של המנהל, למידת השיתוף בקבלת החלטות.

מסקנת המחקר היא שכלל שהמנהל מתאפיין בסגנון דמוקרטי, הוא גם מטמיע מדיניות של שיתוף מורים בבית הספר גם במגזר הממלכתי וגם בחמ"ד. לצד זה, מורים משני המגזרים לא תמיד חשים שהשיתוף תורם להם בעבודתם, אולי משום שהם רואים בו מחויבות יתר או מעמסה. מומלץ אפוא שמנהלים יבחרו את תחומי השיתוף בקבלת החלטות ויבדקו אם השיתוף הוא אכן צורך של המורים בבית ספרם. בנוסף, מומלץ שתוכנית הכשרת מנהלים תהיה משותפת בנושאים הניהוליים לשני המגזרים.

מילות מפתח: קבלת החלטות, שיתוף בקבלת החלטות, סגנונות ניהול, חינוך ממלכתי דתי (חמ"ד), חינוך ממלכתי

ניבוי התנהלות בשקיפות של מנהל בית הספר על-ידי

התרבות הדתית של בית הספר וותק המנהל

**Prediction of principals' conduct transparency vis-à-vis the school's
religious culture and principal's experience**

מטרת המחקר הנוכחי היא לנבא את מידת השקיפות בהתנהלותו של מנהל בית הספר באמצעות התרבות הדתית של בית הספר וותק המנהל. נושא זה הוא בעל חשיבות רבה מאחר שהתנהלות בשקיפות תורמת למנהיגות אפקטיבית ומהווה נורמה מקובלת בחברה המערבית לניהול וארגון. הייחודיות התרבותית של המגזרים החינוכיים השונים לצד ותק המנהל בבית הספר מאפשרים בחינה של תפיסת המורה את השקיפות בהתנהלות של המנהל בבית הספר, בהתאם למודל ההמשגה התרבותית של הופסטרד (Geert Hofstede) וכן בהתאם לתאוריית התפתחות קריירה.

מחקר זה מתמקד בניבוי השקיפות בהתנהלות המנהל באמצעות התרבות הדתית של בית הספר וותק מנהל בית הספר. במחקר השתתפו 194 מורים מבתי ספר יסודיים שהשיבו על שאלון רקע ועל שאלון תפיסת מנהיגות אותנטית שאחד מממדיו הוא התנהלות בשקיפות. 5% מהמורים השתייכו לזרם החינוך הממלכתי, 40% מהם השתייכו לזרם המממ"ד, 10% השתייכו לזרם מממ"ד תורני, ו-45% השתייכו לזרם המוכר שאינו רשמי. ותק המנהל בהוראה עמד על 12.54 שנים (ס"ת 11.24).

בניתוח רגרסיה ליניארית, נמצא כי שקיפות ההתנהלות של מנהל בית הספר מנובאת על-ידי ותק המנהל והתרבות הדתית אליו משתייך בית הספר ב-15% מהשונות המוסברת. ממצאי המחקר מצביעים על שונות בתפיסת התנהלותו של מנהל בית הספר בשקיפות בין תרבויות דתיות שונות. בניגוד להשערות, בניתוח אנובה נמצא כי בתרבויות המשלבות בין התפיסות הקולקטיביסטיות והאינדיבידואליסטיות, הזרם המממ"ד והמממ"ד התורני, השקיפות בהתנהלות המנהל נתפסת כחזקה יותר. בעקבות ממצא זה מומלץ על מחקר המשך במתודולוגיה איכותנית אשר תבחן את תפיסות המורים בזרם המממ"ד והמממ"ד התורני, בכדי לעמוד על המרכיבים המביאים להתנהלות ותפיסות אלו. חשוב לזהות מהם הגורמים לתפיסת התנהלות בשקיפות של המנהל במגזרים השונים ולהקנותם למנהלים במגזרים אשר בהם התנהלותו של המנהל נתפסת כפחות שקופה. עוד נמצא כי ככל שוותק המנהל נמוך יותר, הוא מתנהל בשקיפות רבה יותר. ממצא זה עשוי להעיד על שינויים בין-דוריים בתפיסות דרכי התנהלות של המנהל ועל ההכרה בנחיצותה של התנהלות בשקיפות.

מילות מפתח: שקיפות, אינדיבידואליזם/קולקטיביזם, תרבות, ותק מנהל, ניהול חינוכי

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

היבטים ניהוליים בהובלת שינויים

מושב פוסטרים

יו"ר : סאוסן עואד-תאברי

אחריות ואחריותיות של מנהל בית הספר לפיתוח המקצועי של המורים

The principal's responsibility and accountability regarding teachers' professional development

ההוראה במאה ה-21 מזמנת אתגרים רבים, וכדי להצליח לעמוד בהם נדרשים המורים להתפתחות מקצועית מתמדת. השינויים התכופים בתוכניות הלימודים בשנים האחרונות, שילוב אוריינות בתחומי הדעת, הדרישה לפיתוח החשיבה ולהוראה המקדמת למידה משמעותית, הטמעתה של פדגוגיה דיגיטלית, כל אלה מחייבים את התפתחותם המקצועית של המורים. ואכן, בכל ההנחיות המתפרסמות על-ידי משרד החינוך מודגשת חשיבות ההתפתחות המקצועית של המורים.

מנהל בית הספר הוא האחראי להנהגת בית הספר בפן החינוכי והפדגוגי ובהקניית מיומנויות ותכנים לימודיים. זה תפקידו. במסמך שפרסם מכון "אבני ראשה" האחראי על הכשרה ופיתוח של מנהלים, מוצגים ארבעה תחומי ניהול נוספים: (1) עיצוב תמונת העתיד של בית הספר – חזון וניהול שינוי; (2) הנהגת הצוות, ניהול והתפתחותו המקצועית; (3) התמקדות ביחיד; ו-(4) ניהול הקשרים בין בית הספר לקהילה. על מנהל בית ספר לתכנן ולהוביל את תהליכי ההתפתחות והלמידה המקצועיים של צוותו בהתאם למדיניות בית הספר, לצרכים המקצועיים של המורים ושאיופיהם, זאת בהלימה לשלבי הקריירה של המורים. מה חלקו של המנהל בפיתוח המקצועי של המורים וכיצד ביכולתו להעצימה? מהי אחריותו לפיתוח המקצועי של המורים וכיצד מתבטאת האחריותיות, אם בכלל, לקיומה של התפתחות מקצועית. את אלה יציג המחקר הנוכחי. אחריות (responsibility) היא חובה מוסרית למלא כראוי תפקיד. אחריותיות (accountability) היא סמכות מוסדית לדרוש מיחידים או מקבוצות לדווח על מעשיהם.

המחקר נערך בגישה איכותנית, והשתתפו בו שתי מנהלות (הנחשבות מצליחות במיוחד בתפקידן, האחת מנהלת חטי"ע במרכז הארץ והשנייה מנהלת תיכון בדרום הארץ) וכן ארבע מורות (בעלות ותק של 6-33 שנים בהוראה בבתי ספר על-יסודיים, והן גם בעלות תפקידים שונים, באות מתחומי דעת מגוונים ומלמדות מקצועות שונים, זאת כדי לקבל מידע מקיף ומגוון מנקודת ראות רחבה). כלי המחקר היו ראיונות עומק חצי מובנים. ניתוח הממצאים נעשה באמצעות ניתוח תוכן קטגוריאלי.

הממצאים מצביעים על ארבע קטגוריות עיקריות: מודלים של פיתוח מקצועי של מורים; מניעים להתפתחות מקצועית של מורים; אחריות ואחריותיות של מנהל בית הספר בפיתוח המקצועי של המורים; וגורמים מעודדים ומעכבים להתפתחות מקצועית של מורים.

המסקנות שעלו מן המחקר הן כי פיתוח מקצועי של מורים הוא אחד מתחומי האחריות הרבים שהמנהל מופקד עליהם. אחריותו אמורה לבוא לידי ביטוי במודעותו לגבי המורים המשתתפים בפיתוח מקצועי, במתן עידוד ובהבעת הערכה למורים. מעבר לכך, נדרשת עזרה בפועל, כגון התאמת מערכת, שחרור או אפילו סיוע כספי שיאפשרו את השתתפותם של המורים. גם שיחות משוב הן חלק מאחריותו של המנהל, כאשר לשיחות אלה יש חלק חשוב בהתייחסותו למורים ובמתן הרגשה טובה לפועלם. ממצאי המחקר עשויים לסייע להעלאת המודעות של נושא הפיתוח המקצועי של המורים, לגיבוש תובנות ולחשיבה על רעיונות שעשויים לסייע בכך, אם בהגברת מודעותם של מנהלי בתי הספר לממש את אחריותם וסמכותם בהקשר זה או בחשיבה על דרכים נוספות שעשויות לסייע למורים בהתפתחותם המקצועית.

מילות מפתח: פיתוח מקצועי של מורים, אחריות המנהל, אחריותיות המנהל

רפורמה חינוכית אחת ותרבויות בית ספריות רבות :**מנהלי בתי ספר כסוכני תיווך בעת יישום רפורמת "אופק חדש"****One educational reform and many school cultures: Principals as mediating agents in the implementation of the "New Horizon" (Ofek Hadash) reform**

מערכת חינוך לאומית היא מטבעה מרובת תרבויות. לא רק בגלל מגוון הזהויות התרבותיות של התלמידים והמורים, אלא גם משום שלכל בית ספר יש תרבות ייחודית משלו. ריבוי תרבויות זה מהווה אתגר בעת יישומה של רפורמה חינוכית רחבת היקף, המיועדת ליישום באופן אחיד בבתי ספר רבים. עקרונות הרפורמה וכלליה זהים לכולם, בעוד השונות התרבותית בין בתי הספר גבוהה, ומכאן הקושי שעמו צריך להתמודד בראש וראשונה המנהל. בהקשר זה, נכון לראות את מנהל בית הספר כסוכן תיווך (Mediating agent), העומד בין העולם שמחוץ לבית הספר לעולם הפנים בית ספרי. העולם החוץ בית ספרי כולל את הרשויות הממונות על בית הספר, את ההורים, את הקהילה ועוד. העולם הפנים בית ספרי כולל בעיקר את התלמידים ואת המורים. המנהל כסוכן תיווך מגשר בין הדרישות והצרכים של שני העולמות הללו, כשהוא על ציר הגישור והחציצה (Bridging and buffering).

מחקר איכותני זה בחן כיצד מנהלים מתווכים בין דרישותיה של רפורמה לאומית לבין העמדות והצרכים של צוות המורים. הקשר המחקר היה הרפורמה "אופק חדש". במסגרת המחקר רואיינו 59 מנהלים (38 נשים ו-21 גברים), שיישמו את הרפורמה בבתי-ספר יסודיים ($n = 32$) ובחטיבות ביניים ($n = 27$). הראיונות היו מובנים למחצה, והניתוח כלל ארבעה שלבים: מיון, קידוד, קטגוריזציה ובניית תאוריה.

ניתוח הנתונים העלה שהמנהלים פעלו בשתי דרכים משלימות: קירבו את הרפורמה אל המורים, וקירבו את המורים אל הרפורמה. מצד אחד הציגו המנהלים את הרפורמה בצורה שתתקבל על לב המורים, והפעילו אסטרטגיות של שכנוע על מנת לרתום אותם ליישומה. מצד שני, יישמו המנהלים את הרפורמה באופן שיעורר כמה שפחות התנגדויות, לעתים במחיר של יישום לא מלא של הרפורמה.

הממצאים מלמדים כי הלכה למעשה הפכו המנהלים להיות מעצבי מדיניות מקומיים (Local policy makers), אשר הותירו בפועל את חותמם על הרפורמה בעת שיישמו אותה בהקשר הבית ספרי. לצד מחויבותם למימוש הרפורמה, אם בשל הזדהותם עם מטרותיה ואם בשל כפיפותם ההיררכית לדרגים גבוהים יותר, המנהלים גם שינו את הרפורמה על מנת שתתקבל בקלות רבה יותר על-ידי המורים.

מחקר זה התמקד בפרקטיקה של המנהלים. מחקר המשך יוכל לבחון מהי התפיסה שהובילה את המנהלים לפעול כמעצבי מדיניות מקומיים. כן יוכל מחקר המשך לבחון את השונות בין המנהלים השונים בעניין זה, בהתאם למגוון מאפיינים אישיים ובית ספריים. המחקר מציג השלכות מעשיות למעצבי מדיניות ולמנהלי בתי ספר.

מילות מפתח: מנהלי בתי ספר, רפורמה חינוכית, אופק חדש, סוכני תיווך, גישור וחציצה

הקשר בין סגנון ניהול להטמעת התקשוב בקרב המורים

The relationship between the principal's leadership style and the implementation of ICT among the teachers

התפתחות הטכנולוגיה משפיעה על כל תחומי החיים ואינה פוסחת גם על תחום החינוך. שינוי מהותי שניכר במערכת החינוך בשנים האחרונות הוא הטמעת התקשוב בקרב עובדי ההוראה ובקרב התלמידים. חוקרים רבים סבורים שלמנהלי בתי הספר חלק חשוב במגמה של הטמעת התקשוב. נמצאו מספר משתנים הקשורים למנהלי בתי ספר המשפיעים על הטמעת התקשוב. בין משתנים אלו ניתן למנות את רמת ההתעניינות של המנהל, את רמת המעורבות שלו בכל הנוגע להטמעת התקשוב, את המאמצים שהשקיע לשם גיוס משאבים לעניין זה, את הדרישות שהוצבו על-ידו, ואת התגמול שהוא קבע בכל הנוגע להטמעת התקשוב. בשל תפקידו המרכזי של המנהל, יש מקום לשער שסגנון הניהול שלו יהווה משתנה רלוונטי בהטמעת שינויים בכלל ובהטמעת התקשוב בפרט.

מטרת המחקר היא לבדוק האם קיים קשר בין סגנון הניהול של המנהל לבין רמת ההטמעה של התקשוב בבית הספר. שאלות המחקר שנבדקו הן: האם ימצא קשר בין סגנון הניהול של המנהל לבין שימוש המורים באמצעי תקשוב בהוראה, והאם ימצא קשר בין עמדת המנהל כלפי הטמעת התקשוב לבין שימוש המורים באמצעי התקשוב בבית הספר.

המחקר התבצע בגישה הכמותית. הועברו 103 שאלונים עליהם ענו בעלי תפקידים שונים בבית הספר: מנהלים, סגנים, רכזי תקשוב, רכזי שכבה, מחנכים ומורים מקצועיים. במחקר השתתפו ארבעה בתי ספר יסודיים באזור ירושלים.

ממצאי המחקר מצביעים על קשר בין עמדת המנהל בנוגע לתקשוב לבין שילוב התקשוב בקרב המורים, בארבעה משתנים: שימוש במחשבים להוראה; שימוש בתקשורת אלקטרונית להוראה; פעילויות; אופן שילוב התקשוב בלמידה. נמצא כי קיים קשר בין מנהל המייחס חשיבות לתוכנית לבין הצלחת הטמעת תוכנית התקשוב בבית הספר. המחקר לא מצא קשר בין סגנון הניהול של המנהל לבין השימוש של המורים באמצעי תקשוב.

מחקר זה יכול לתרום בהיבטים שונים לשיפור היישום של תוכנית התקשוב בבית הספר ולהוביל להטמעה מוצלחת שלה לרווחת המורים והתלמידים.

מילות מפתח: סגנון ניהול, חדשנות טכנולוגית, הטמעת התקשוב, הטמעת שינוי

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

היבטים תפקידיים, ארגוניים וניהוליים
והקשרם לעבודת המנהל והמורה

מושב פוסטרים

יו"ר : יפעת אשרת-פינק

הודיה גומרי, דנית דבוש, אסתר וינברום, יהודית זלוף, שלומית נגיד, יעל ביתאן, ענת בארט ופסקל בן עוליאל

Hodaya Gomri, Danit Dabush, Estar Vinbrum, Yehudit Zelof, Shlomit Nagid, Yeal Bitan, Anat Barth & Pascale Benoliel

הקשר בין גורמים מקצועיים, ארגוניים ומנהיגותיים לבין מעורבות הורים בפועל ועמדות המורים ביחס למעורבות הורים

The relationship between professional, organizational and leadership variables and parental involvement in practice and teachers' perceptions regarding parental involvement

מעורבות הורים במערכת החינוך גברה כתוצאה מעלייה ברמת ההשכלה של ההורים, קיצוצים במשאבים, רפורמות וחוסר אמון במערכת החינוך. למעורבות הורים יש השלכות חיוביות על אפקטיביות בית הספר ומתן תמיכה למורים, ויחד עם זאת, נמצא שמעורבות הורים עלולה ליצור קונפליקטים כתוצאה מחששם של המורים לפגיעה בסמכותם המקצועית.

המחקר הנוכחי מתמקד בגילויי מעורבות של הורים בבית הספר ועמדות מורים כלפי מעורבות הורים. המחקר יוצא מתוך המודל האקולוגי ומציע לבחון את השפעתם של מעגלים שונים בסביבת המורה על גילויי מעורבותם של הורים בבית הספר ועל עמדות מורים כלפי מעורבות הורים. באופן ספציפי, המחקר מתמקד בהשפעתם של גורמים שונים על עמדות המורה ועל גילויי מעורבות הורים: (1) גורמים אישיים כמו ותק המורה; (2) גורמים מנהיגותיים של מנהיגות מעצבת ומתגמלת מתוך מודל הטווח המלא של המנהיגות ומנהיגות משתפת; ו- (3) גורמים ארגוניים של תרבות-דתית ורמת בית הספר. בנוסף, בוחן המחקר כיצד מנהיגות משתפת של המנהל מתווכת בקשר שבין עמדות חיוביות של המורים לגילויים מיטביים של מעורבות הורים.

נדגמו 363 מורים ומורות מרחבי הארץ, בהם 157 מורים מבתי ספר מוכרים שאינם רשמיים, 157 מורים מבית ספר ממלכתיים-דתיים, ו-44 מורים מבתי ספר ממלכתיים. הנחקרים מילאו שאלונים בנושא מעורבות הורים, מנהיגות מעצבת ומתגמלת מתוך שאלון ה-MLQ, מנהיגות משתפת ושאלון רקע.

ממצאי רגרסיה היררכית הראו כי עמדות מורים כלפי מעורבות הורים נובאו באמצעות שלושת סגנונות המנהיגות המוצעים ב-11% מהשונויות המוסברות, בעוד שגילויי מעורבות הורים נובאו על-ידי ותק המורה, מנהיגות מתגמלת, רמת בית הספר ותרבות דתית ב-9% מהשונויות המוסברות. ממצאים נוספים הראו כי עמדות המורים ביחס למעורבות הורים מתווכות בין המנהיגות המשתפת לגילויי מעורבות הורים.

ממצאי המודל האינטגרטיבי המוצע מצביעים על כך שסגנון המנהיגות של המנהל הוא גורם משמעותי לפיתוח עמדות מורים ביחס למעורבות הורים, ואילו גילויי מעורבות ההורים מושפעים גם מגורמים אישיים וארגוניים, דבר המדגיש בחינה הוליסטית. ההבנה כי עמדות מורים מהוות מכניזם חשוב בהבנת הקשר בין מעורבות הורים לבין מנהיגות המנהל, היא בעלת חשיבות לבית הספר ויכולה להוות כלי לבניית מודל התנהלות בית ספרי אקולוגי.

מילות מפתח: עמדות מורים, מעורבות הורים, מנהיגות משתפת, מנהיגות מעצבת, מנהיגות מתגמלת

דבורה ברוורמן, יראת ברנס, אחינועם הרבט, ננה חי, הדסה חימוביץ, אפרת יבלוביץ, אריאלה כהן, בתיה רחלין, פסקל בן עוליאל וענת בארט

Devora Braverman, Yirat Barnes, Achinoam Hrbet, Nana Hai, Hadasa Chimovitz, Efrat Yavlovich, Ariella Cohen, Batia Rechlin, Pascale Benoliel & Anat Barth

הגורמים המנבאים את מידת שביעות רצון המורה ממקום עבודתו ברמת הפרט, הארגון והניהול, ומידת תיווך שביעות רצון המורה בין סגנונות מנהיגות לבין שחיקת מורים

Predicting teachers' job satisfaction through professional, organizational and leadership variables, and teachers' job satisfaction as a mediator between leadership styles and teacher burnout

שביעות רצון המורה ממקום עבודתו מהווה גורם משמעותי בזהותו ובהתפתחותו המקצועית. בנוסף, מחקרים הדגישו כי קיים קשר בין שביעות רצון המורה ממקום עבודתו לבין התנהגויות חיוביות כמו מחויבות ארגונית וביצוע. השינוי והרפורמות שנדרשו במציאות החינוכית, בצד התרחבותה של אוכלוסיית המורים החרדית, מחייבים בדיקה מתמדת של גורמים המסבירים את שביעות רצון המורים ממקום עבודתם.

המחקר הנוכחי יוצא מתוך המודל האקולוגי, ומציע לבחון כיצד גורמים אישיים של ותק ותפקיד, גורמים מנהיגותיים של מנהיגות מעצבת ומתגמלת מתוך מודל הטווח המלא של מנהיגות ומנהיגות משתפת, וגורמים ארגוניים של תרבות דתית של בית הספר ורמת בית הספר, ינבאו את שביעות רצון המורה ממקום עבודתו. מטרה נוספת של המחקר הינה לבחון כיצד שביעות רצון המורה ממקום העבודה מתווכת בקשר שבין סגנונות המנהיגות המוצעים לבין שחיקת מורים.

נדגמו 363 מורים ומורות מרחבי הארץ, מהם 157 לימדו בבתי ספר מוכרים שאינו רשמיים, 157 לימדו בממ"ד ו-44 בבתי ספר ממלכתיים. אלה מילאו שאלוני שביעות רצון ממקום העבודה, שאלון מנהיגות מעצבת ומתגמלת מתוך ה-MLQ, שאלון מנהיגות משתפת של שגיא ושאלון משתני רקע.

ממצאי ניתוח רגרסיה היררכית הראו כי שביעות רצון המורה ממקום העבודה מנובאת על-ידי ותק המורה, מנהיגות מעצבת והתרבות הדתית של בית הספר ב-15% מהשונות המוסברת. בנוסף, נמצא כי שביעות רצון מהווה משתנה מתווך בקשר שבין מנהיגות מעצבת לבין שחיקה. ממצאי מחקר אלו מחדדים את חשיבות השילוב של מאפייני אישיות וקונטקסט בסביבת העבודה של המורה לשיפור שביעות רצון בעבודה.

המחקר הנוכחי עשוי להעמיק את הידע על אודות הגורמים המסבירים שביעות רצון בכלל ובחברה החרדית בפרט, לאור מיעוט המחקרים הנעשים באוכלוסייה זו. מחקר המשך שיבחן את ההבדלים התרבותיים בין המורים העובדים בזרמים השונים, עשוי להעמיק את הבנותינו בנוגע לשביעות רצון המורה ממקום עבודתו בהקשרים התרבותיים, ויכול לבחון את תת-הזרמים בתוך החברה החרדית בעלת המאפיינים הייחודיים.

מילות מפתח: שביעות רצון המורה, שחיקה, מנהיגות מעצבת, מנהיגות משתפת, מנהיגות מתגמלת

הצורך בתפקיד המפקח הכולל בעיני מנהלי בתי ספר בעידן הנוכחי

Breaking boundaries: The inspector's role in the present era

מטרת המחקר היא לבדוק האם תפקיד מפקח בית הספר עודנו חיוני למערכת החינוך, או שמא אינו רלוונטי לעידן הנוכחי, לא רק בשל שחיקת התפקיד אלא בשל ההתפתחות אשר חלה בתפקיד מנהל בית הספר כיום, בהכשרתו, בהשכלתו ובהכנתו הטובה יותר. כיום, ניהול בית ספר הינו פרופסיה אקדמית עם בסיס ידע וגבולות אפיסטמולוגיים רחבים. לעומתו, תפקיד המפקח אשר הומצא לפני כמאה שנים, אינו פרופסיה, אינו אקדמי ונותר מאחור, דיפוזי ולא ברור. זאת ועוד, המפקחים אינם מסוגלים להשפיע על בתי הספר. עצם קיומו של תפקיד זה נוגד את העיקרון של מתן אוטונומיה למנהלים, שכן אוטונומיה מתבטאת בהיעדר פיקוח על איש פרופסיה.

58 מנהלי בתי ספר מארבעה מחוזות של משרד החינוך השתתפו במחקר. 53 מהם התבקשו לכתוב ארבעה היגדים על נושאים המטרידים אותם בעבודתם. עוד חמישה מנהלים רואיינו בעזרת ראיונות פתוחים נרטיביים.

הממצאים מלמדים כי 62% מכותבי ההיגדים טענו שהעבודה עם מפקח בית הספר מהווה מטרד עבורם. כמו כן חמשת המראיינים העלו ביקורת על האופן שבו מבוצע התפקיד וטענו שתפקיד המפקח נשחק. לדבריהם, לא רק שהמפקח אינו תורם להם, אלא שהוא מפריע להם בעבודתם וממוקד בפקוח ובבקרה.

המשמעות היא שתפקיד המפקח אינו רלוונטי עוד, לא משום שהמפקחים אינם טובים, אלא משום שהמנהלים נעשו טובים יותר, מקצועיים יותר ותפקידם נחשב לפרופסיה אקדמית. זאת ועוד, מדיניות משרד החינוך מובילה להפיכת המנהלים לפרופסיה מקצועית אוטונומית מחד גיסא, אך מציבה מעליהם מפקחים העושים את ההפך וסותרים עקרונות אלו, מאידך גיסא.

השלכותיו של מחקר זה עשויות לסייע לקובעי המדיניות לפרוץ דרך בתיעול משאבי החינוך, והפנייתם למקורות תמיכה, ייעוץ והנחייה לבתי הספר. זהו מחקר ראשוני, ואנו ממליצים להעמיקו במטרה לבחון את כיווני התמיכה הנדרשים למנהלים מחד, ומאידך למצוא אפיקים להסבת תפקיד המפקח והתאמתו לצורכי המערכת.

מילות מפתח: מפקח בתי הספר, אוטונומיה, ניהול בית ספרי

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

מושבי שולחנות עגולים

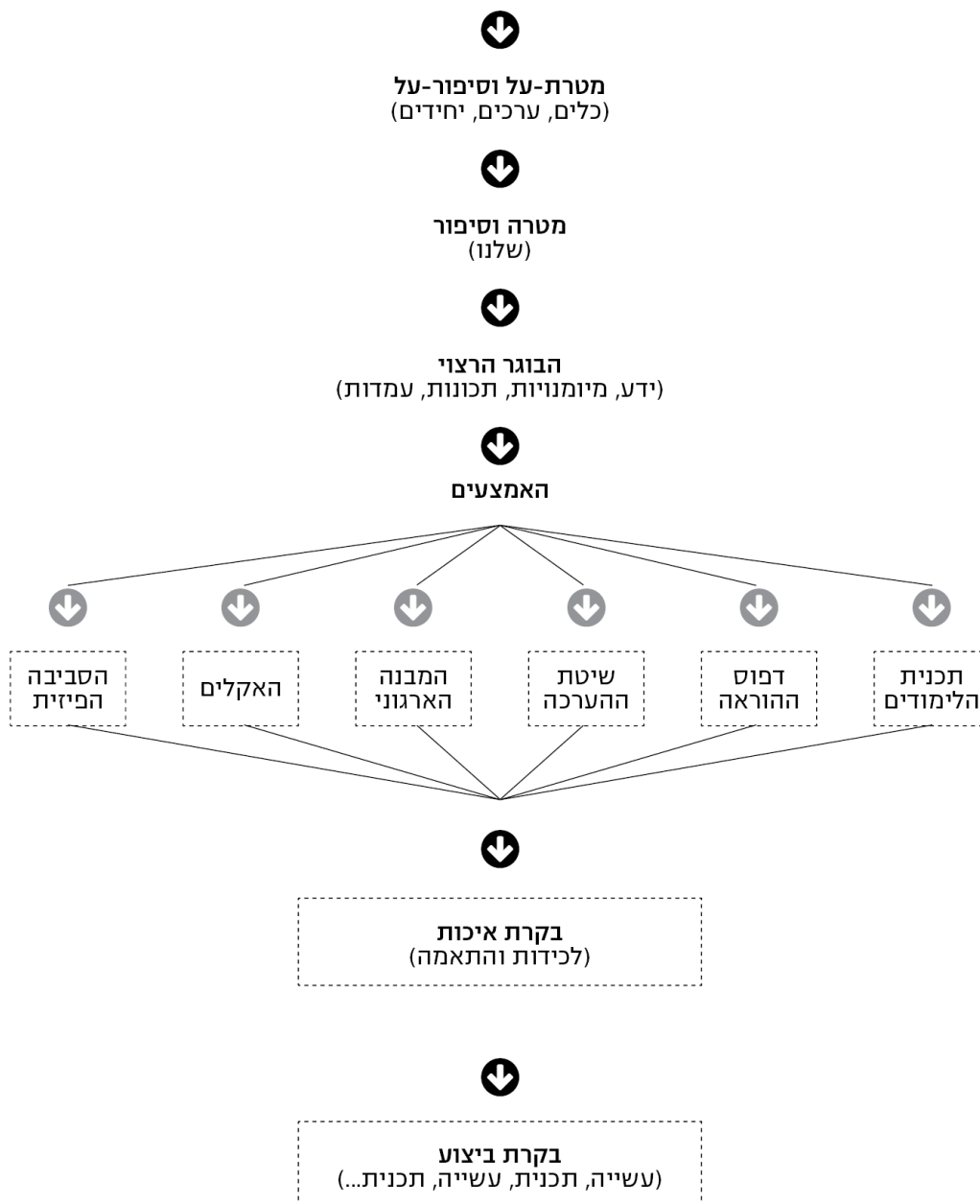
מנהיגות חינוכית : מתודה לשיקול דעת פדגוגי-אסטרטגי : הצגת מודל**Educational leadership: Toward pedagogical-strategic deliberation****מנחה : מירה טנצר**

מנהיגות בכלל ומנהיגות חינוכית בפרט מיוחסות ליכולות ולתכונות שונות. ברצוני להעמיד מנהיגות חינוכית על יכולת עיקרית אחת : יכולת לבצע שיקול דעת פדגוגי-אסטרטגי. בשיקול דעת פדגוגי-אסטרטגי, המנהיג החינוכי מגדיר מטרות חינוך ומעגן אותן בסיפור "חזק", וגוזר מהמטרות אמצעים (בחינוך, כידוע, האמצעים נובעים מן המטרות). כמובן, יכולת זו אינה ממצה מנהיגות חינוכית, אך היא הכרחית (ולא מספיקה), והיא חסרה מאוד כיום. מנהלים, כדבר הסיסמה, עושים את הדברים נכון, ומנהיגים עושים את הדבר הנכון, והדבר הנכון נמצא וממוצה בשיקול דעת פדגוגי-אסטרטגי שעיקרו הגדרת מטרות והתאמת אמצעים. את השיקול הפדגוגי-אסטרטגי ניתן להדריך ולעצב באמצעות מתודה של "תכנון סביבה חינוכית בשישה צעדים" :

1. **בחירת מטרת-על וסיפור-על** : כפי שהראו הוגי חינוך רבים (אצלנו – צבי לס), החינוך מודרך בידי שלושה סיפורי-על : חברות (סוציאליזציה), תרבות (אקולטורציה) וייחוד (אינדיבידואציה), שמהם נובעות שלוש מטרות-על : סיגול התלמידים לחברה ; עיצוב אופיים של התלמידים ברוח הערכים המכוננים את התרבות המועדפת ; מתן אפשרות לכל תלמיד לממש את אישיותו הייחודית. מאחר שהאמצעים הנובעים ממטרות-העל ומסיפורי-העל האלה הם סותרים – מנטרלים זה את השפעתו החינוכית של זה – ההכרעה המנהיגותית-חינוכית הראשונה היא בחירה במטרת-על אחת ובסיפור-על אחד.
2. **המצאת המטרה והסיפור "שלנו"** : לכל מטרת-על וסיפור-על יש גרסאות רבות. מנהיגות חינוכית ממציאה למסגרת החינוכית שהיא מנהיגה מטרה וסיפור ייחודיים – המטרה והסיפור "שלנו". המטרה והסיפור "שלנו" שייכים למטרת-העל וסיפור העל שנבחרו בצעד הראשון.
3. **הגדרת הבוגר הרצוי** : את המטרה והסיפור "שלנו" יש לתמצת בדמות הבוגר הרצוי בהתאם לארבע קטגוריות : ידע, מיומנויות, תכונות ועמדות. דמות הבוגר הרצוי מתמצתת את מטרות המסגרת החינוכית וממקדת את העשייה. דמות הבוגר הרצוי נגזרת משני הצעדים הקודמים.
4. **גזירת אמצעים** : אמצעי המסגרת החינוכית (הפורמלית) כוללים תוכנית לימודים, דפוס הוראה, שיטת ההערכה, מבנה ארגוני, אקלים חינוכי ותנאים פיזיים. יש לגזור אותם ממטרת-העל, מהמטרה "שלנו" ומדמות הבוגר הרצוי. כל מטרת חינוך מעצבת את האמצעים הללו ונותנת להם תוכן ייחודי.
5. **בקרת איכות** : את התוכנית עד כה יש להעריך לאור שלוש שאלות : האם היא לכידה ; האם היא מתאימה לערכים ולאתגרים של הקהילה בכללה ; האם היא מגיבה על האילוצים השונים.
6. **בקרת ביצוע** : צעד זה כולל שיקולים טקטיים שונים ותיקון התוכנית במהלך הביצוע (המנהיג החינוכי כ-reflective practitioner).

מתודה זו ממסגרת את היכולת (והנטייה) של המנהיג החינוכי לשיקול דעת פדגוגי-אסטרטגי, והיא אפקטיבית במציאות של תרבות אחת ושל תרבויות מרובות.

תכנון מסגרת חינוכית ב-6 צעדים



**הקשר בין סגנון ניהול ואקלים בית ספרי לבין מידת השיפור של ההישגים במתמטיקה
אצל תלמידים הלומדים בבתי ספר המתמחים בהפרעות התנהגות**

**The effects of management style and school climate on mathematical
achievements in special education schools specializing in conduct disorders**

מנחה : דליה חסון גלעד

מחקרים רבים נערכו על הקשרים שבין מאפיינים דמוגרפיים של תלמידים, פרופילים של מורים וסוגי בתי ספר שונים, לבין הישגיות בציוני התלמידים בכלל ובמקצוע המתמטיקה בפרט. מחקר זה מתמקד בתלמידים בעלי הפרעות התנהגות ובודק את הקשרים בין אקלים בית הספר וסגנון המנהיגות של המנהל לבין מידת השיפור בציוניו של התלמיד במתמטיקה, תוך פיקוח סטטיסטי על משתני הרקע של התלמיד (מגדר, מקום מגורים וארץ לידה), פרופיל המורה (מגדר, גיל, ותק והשכלה) ומאפייני בית הספר (יסודי/חטי"ב/תיכון).

כלי המחקר כללו שני שאלונים: (1) שאלון אקלים כיתתי (Walberg & Anderson, 1968), המודד את תחושות התלמידים בבית הספר; ו-(2) שאלון סגנונות מנהיגות (Bass & Avolio, 1991), הן בסגנון המנהיגות של מנהל בית הספר. שאלונים אלו נבחרו עקב היותם בעלי מהימנות גבוהה. בנוסף, נאספו משתני רקע של התלמידים, פרופיל צוות ההוראה ומאפייני בית הספר. המחקר מנתח נתונים של 212 תלמידי כיתות ד' עד י"ב שהם בעלי הפרעות התנהגות, ו-77 אנשי צוות מחמישה בתי ספר יסודיים וחטי"ב-תיכון.

המתודולוגיה המחקרית כללה ניתוח כמותי בחמישה מודלים של רגרסיה מסוג OLS. מודלים 1 ו-2 מנתחים את הקשרים בין משתני הרקע של התלמידים, פרופיל המורים ומאפייני בית הספר לבין אקלים וסגנון ניהול, בהתאמה. הקשרים בין משתני רקע התלמידים, פרופיל המורים ומאפייני בית הספר לבין מידת השיפור בהישגים, מנותחים במודל 3. לבסוף, מודלים 4 ו-5 מנתחים את הקשרים בין אקלים בית הספר וסגנון הניהול של המנהל לבין מידת השיפור בהישגים, בהתאמה (תוך פיקוח סטטיסטי על משתני הרקע, פרופיל המורים ומאפייני בית הספר).

מתוך ממצאי המחקר עולה כי ככל שמידת האקלים הכיתתי נמוכה יותר, כך מידת השיפור בהישגים גבוהה יותר. ביחס לסגנון הניהול של המנהל נמצא כי כאשר המנהל טרנספורמטיבי, הוא מוביל את התלמידים למידה גבוהה יותר של שיפור בהישגים.

על בסיס ממצאי המחקר ניתן יהיה להביא לקידום ולשיפור הישגיו של תלמיד בעל הפרעת התנהגות, באמצעות שינוי ובקרה על הגורמים שנמצאו כמשפיעים ביותר. כמו כן, ניתן יהיה להביא לצמצום הפערים בין תלמידים בחינוך הרגיל לתלמידים בחינוך המיוחד. בהקשר של מסוגלותו והמוטיבציה של התלמיד להישגיות גבוהה יותר, ניתן להרחיב במחקר המשך.

מילות מפתח : סגנונות מנהיגות, חינוך מיוחד, אקלים בית ספרי, הישגים

ניהול בית ספר כמשמר מציאות לבין מעשה מנהיגותי מעצב מציאות

The principal as preserving reality as opposed to reality-creating leadership

מנחה: ענבר לבקוביץ

מהו תפקידו של החינוך? שאלה שמעסיקה את הפילוסופיה בכלל ואת הפילוסופיה החינוכית בפרט מאז יוון העתיקה ועד ימינו. הפדגוגיה הביקורתית טוענת שהחינוך באמצעות בית הספר במרבית מדינות העולם עוסק באילוף התלמידים על-ידי הקניית כישורי חיים, ערכים, ידע ודפוסי חשיבה שמטרתם הסופית היא השתלבות בסדר החברתי הקיים. תהליך זה גורם לאותם תלמידים בוגרים לקבל ערכים, אמונות, פרדיגמות חברתיות, תרבותיות ופוליטיות של החברה בה הם חיים כירושה מקודשת שיש לשמרה ולקיימה כפי שהועברה אליהם. בכך הם הופכים למשתלבים בסדר הקיים ומייצרים אותו מחדש. מה שקיים ממשיך להתקיים.

גישה זו נתפסת כדיכאונית על-ידי הפדגוגיה הביקורתית משום שהיא הופכת לפרקטיקה של ציות והשלמה עם הקיים כאילו שזה נוצר על-ידי הטבע, וכוחות על-אנושיים שאין לבני אנוש מה לעשות חוץ מקבלתו ואימוצו כברירת מחדל. הפרקטיקה הבית ספרית היומיומית רואה בתלמיד אובייקט, ומתמקדת בהעברת ידע שמקורותיו נמצאים מחוץ לתלמיד (בספר, אצל המורה), שינונו על-ידי התלמיד, והבחנה בודקת את מידת בקיאותו של התלמיד בידע שהועבר אליו. בסופו של התהליך התלמיד לומד לחשוב באופן שטחי וכשהוא נתקל בבעיות הוא נוהג לראות בסימפטום של הבעיה את עיקרה ולא בסיבות המחוללות אותה. הפעולה החינוכית בגישה זו מסרסת את התלמיד משום שהיא שוללת ממנו את מהותו הטבעית כאדם, את הסקרנות, החקירה והגילוי של הקיים ותוך כדי כך התפתחות, שינוי ולמידה.

חינוך הפועל לפי פדגוגיה ביקורתית יתייחס אל התלמיד כסובייקט, כאדם חושב ומרגיש ובעל יכולת פעולה, וייעודו העיקרי הוא הבנת המציאות, הכוחות המעצבים אותה ודרכי פעולתם, תוך הפעלת יכולת החקירה, הניתוח וההבנה המבוססת על ערכים מוסריים אוניברסליים. הגילוי וההבנה מחייבים אותו לנקוט עמדה ולפעול לשינויה. הפדגוגיה הביקורתית מניחה שכל אדם הוא שווה ובעל זכות לערער על המציאות הקיימת משום שהיא נוצרת על-ידי פעולותיהם של בני אדם אחרים.

הפרקטיקה הבית ספרית היומיומית תדגיש את פיתוח החשיבה הביקורתית של התלמיד באמצעות העלאת סוגיות בעייתיות מתוך חייו ומהמציאות הכללית. חקירתן וגילוי הסיבות האמתיות והגורמים המבניים שיוצרים אותן, תדגיש את חשיבות הדיאלוג ושאלת השאלות ותלמד את התלמיד ליצור ידע חדש.

השאלה העולה מתוך הקדמה זו היא האם אנחנו כמנהלים/ות, מחנכים/ות מודעים/ות למשמעות הגישה החינוכית שאנחנו פועלים לפיה?

הדיון יאפשר העלאת שאלות, התבוננות וחקירת העשייה החינוכית של ניהול בית ספר כמשמר מציאות לבין מעשה מנהיגותי מעצב מציאות.

מילות מפתח: פדגוגיה ביקורתית, חשיבה הביקורתית, התלמיד כסובייקט, ידע חדש, עיצוב מציאות

הקשר בין תפיסות מורים את סגנון הניהול של המנהל, משתני הרקע של התלמידים, הפרופילים של המורים ומאפייני בית הספר לבין ההישגים במתמטיקה של תלמידים בבתי ספר המתמחים בהפרעות התנהגות

The effects of teachers' perceptions of the principal's management style, student background variables, teacher profiles and school characteristics on students' Mathematics achievements in special education schools specializing in behavioral disorders

מנחה: איריס וגנר-גרשגורן

מחקרים רבים עוסקים בגורמים המנבאים הישגים לימודיים. למשל בבדיקת אוכלוסיות מחדת סוציו-אקונומי נמוך, נמצאה רמת הישגיות נמוכה יותר מאשר באוכלוסיות מחדת סוציו-אקונומי גבוה. עוד נמצא כי סגנון הניהול של מנהל בית הספר משפיע רבות על ההישגים הלימודיים. על מנת לקבוע את גודל השינוי, מודדים את ההישגים בעזרת מודל הערך המוסף.

מחקר זה מנתח את הקשרים שבין תפיסת המורים את סגנון הניהול של מנהל בית הספר לבין מידת השיפור בהישגים במתמטיקה של תלמידים הלומדים בבתי ספר יסודיים לחינוך מיוחד המתמחים בהפרעות התנהגות. כל זאת, תוך פיקוח סטטיסטי על משתני הרקע של התלמיד (מגדר, דתיות, ארץ מוצא ומצב סוציו-אקונומי); על פרופילים של מורים (רמת השכלה, ותק בהוראה ובניהול); ועל מאפייני בית הספר (גודל, רמה סוציו-אקונומית וקהילתיות).

לשם כך, נעשה שימוש בשאלון למדידת סגנון הניהול בקרב מדגם שכלל 614 משתתפים: 72 מורים ו-542 תלמידים. המחקר עושה שימוש בשלושה מודלים של רגרסיה מסוג OLS. המודל הראשון בוחן את הקשרים שבין משתני הרקע של התלמידים, המורים ובית הספר לבין רמת ושיפור הישגיהם במתמטיקה, המודל השני והמודל השלישי בוחנים את הקשרים שבין תפיסת המורים את סגנון הניהול ובין השיפור בהישגים במתמטיקה, כאשר האחרון מפקח סטטיסטית על משתני הרקע של תלמידים, מורים ובית הספר.

ממצאי המודל הראשון מורים כי ההישגים של בנות, תלמידים שנולדו בישראל ותלמידים מרקע סוציו-אקונומי גבוה, גבוהים בהשוואה להישגים של עמיתיהם. בנוסף, נמצא כי השיפור בהישגיהם של תלמידים דתיים ותלמידים הלומדים אצל מורים שהם בעלי תואר B.Ed. ומספר נמוך של שנות ותק בהוראה ובניהול - גבוה בהשוואה לעמיתיהם. הממצאים של שני המודלים האחרונים מורים כי מידת השיפור בהישגים גבוהה יחסית ככל שמורים תופסים את מנהל בית הספר כיותר משימתי.

למחקר זה שלוש תרומות מרכזיות. ראשית, המחקר משלב בין התאוריה של פונקציית הייצור בחינוך לבין התאוריה של מנהל החינוך. בנוסף, המחקר מתמקד בניתוח של השיפור בהישגים. לבסוף, המחקר בוחן קשרים אלה באוכלוסייה ייחודית של תלמידים בעלי הפרעות התנהגות. בנוסף, ההשלכות לעניין קביעת מדיניות העולות מהמחקר, גורסות כי ניתן לשפר את ההישגים באמצעות השמה מושכלת של מנהלים ומורים בבתי ספר לחינוך מיוחד.

מילות מפתח: סגנון ניהול, הישגים לימודיים, מודל הערך המוסף, חינוך מיוחד

**כניסת מנהלים חדשים לתפקיד והמיקרו-פוליטיקות הבית ספריות
בתקופת יישום הרפורמה "עוז לתמורה"**

**Novice principals job entry and school micropolitics during
implementation of the "Oz Letmura" reform**

מנחה : מרב סולומון

מנהיגותם של מנהלי בתי ספר הפכה להיות מורכבת בבתי ספר בני זמננו. המנהלים נדרשים לתת תשובות מהירות לבעיות שמתעוררות ולטפל באופן תכוף בדרישות משתנות בסביבה מגוונת ודינמית (Scribner & Crow, 2012). יש המתארים את בתי הספר כזירת מאבקים בין נקודות מבט אידיאולוגיות ושאיפות סותרות, השלובות אלה באלה באופן בלתי נמנע (Blase, 1991).

מחקר איכותני זה עוסק בתחום המיקרו-פוליטי בבתי ספר. המחקר בוחן את התמודדותם של מנהלי בתי ספר חדשים בשלוש השנים הראשונות שלהם בתפקיד, עם מערכות היחסים המיקרו-פוליטיות בבית הספר בזמן הטמעת הרפורמה "עוז לתמורה", ומבקש לברר מהן הפרקטיקות הננקטות על ידם על מנת לאפשר כניסה יעילה ויישום מוצלח של רפורמות ושינויים, וזאת בזיקה לסגנון המנהיגות המאפיין אותם (Urick & Bowers, 2014). כניסתם נבחנת בהתאם למודל בן ארבעה שלבים של כניסה לתפקיד שיצרו החוקרים ארלי ווינדלינג (Earley & Weindling, 2004).

במסגרת מחקר איכותני זה נערכו 46 ראיונות עם מנהלי בתי ספר על-יסודיים בחמישה מחוזות של משרד החינוך, באחת משלוש השנים הראשונות לכניסתם לתפקיד בזמן הטמעת הרפורמה "עוז לתמורה". ניתוח הנתונים התבצע באמצעות ניתוח תוכן פרשני המתבסס על ראיונות חצי-מובנים והוא מבקש להבין ולפרש כיצד נתפסות מערכות היחסים המיקרו-פוליטיות הקיימות בבתי הספר על-ידי המנהלים החדשים בבואם להטמיע רפורמה ולחולל שינויים.

ניתוח הממצאים העלה כי סגנון המנהיגות האינטגרטיבי, המשלב בין מנהיגות מעצבת ומנהיגות פדגוגית משתפת, מסייע למנהלים להתמודד עם הטמעת שינויים ללא צורך בהפעלת כוח או פירוק כוחני של התנגדויות בהשוואה לסגנון המנהיגות המפקח או הבלקני, המדגימים רמות נמוכות יותר של מנהיגות מסוג זה.

מודל אינטגרטיבי זה, המחבר בין התחום המיקרו-פוליטי למודלים של כניסת מנהלים חדשים לתפקיד ולסגנונות מנהיגות, יכול לשפוך אור על הקשר שבין מדיניות חינוכית ועבודת ניהול, לבין מערכות יחסים מיקרו-פוליטיות בארגון הבית ספרי ובכוחו להוות כלי שיאפשר תהליכים אופטימליים של כניסה לתפקיד בעידן של שינויים ורפורמות.

חשוב כי ייערך מחקר המשך שיבחן מערכות יחסים מיקרו-פוליטיות גם מנקודת ראותם של המורים, בשלבי הכניסה השונים ובהתאם לסגנון המנהיגות של המנהלים, זאת לשם העמקת ההבנה של מערכות יחסים אלו בבתי ספר בזמננו.

מילות מפתח: מנהלים, מיקרו-פוליטיקה, רפורמות חינוכיות, סגנונות מנהיגות, שלבי כניסה לתפקיד

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

היבטים של מדיניות וייחודיות בעבודת הניהול

יו"ר : הלל וורמן

הסללה, בחירה והשפעתו של מנהל בית הספר

Tracking, choice and the principal's influence

שני מנגנונים ארגוניים מסדירים את שיבוץ התלמידים בבית הספר לרמות ומגמות: הסללה (tracking), המכוונת את מהלך לימודיו של כל תלמיד באמצעות שיבוץ לקבוצות נבדלות על-פי הישגים לימודיים (Loveless, 2009; Schiller, 2007); ובחירה, המאפשרת לכל תלמיד לבחור את תחומי הלימוד המעניינים אותו.

מחקרים לפיהם למנהלי בתי הספר השפעה על עיצוב מנגנונים ארגוניים, רומזים להשפעה אפשרית של המנהל על מנגנוני ההסללה והבחירה והיחסים ביניהם, אך תהליכי השפעה אלו עדיין לא מובנים מספיק. המחקר הנוכחי מיועד לענות על חוסר זה בהתבסס על תאוריית הרטינה הארגונית. ניתוח לפי גישה זו מאפשר לבחון את מעורבות המנהל בהיבטים השונים של רוטינות ההסללה והבחירה, כולל המטרה הגלויה (החלק המוצהר), הפעולות ובעלי התפקידים המעורבים (החלק הביצועי), והמשאבים התומכים בקיום הרטינה (החלק החפצי) (Pentland & Feldman, 2005).

המחקר נערך בשיטה של חקר מקרים מרובים בארבעה בתי ספר תיכוניים גדולים ומבוססים בישראל, על-ידי צוות חוקרים מהמחלקה לחינוך באוניברסיטת בן-גוריון. הנתונים נאספו בשנים 2015-2016, באמצעות ראיונות חצי מובנים, תצפיות וניתוח מסמכים. ניתוח הנתונים נערך בתוך כל בית ספר וכלל דיוקן בית ספרי שהוצג להנהלה, וניתוח חוצה מקרים בין ארבעת בתי הספר.

מהממצאים עולה שבכל בתי הספר פעולות רוטינות הסללה דומות, והן מבוצעות על-ידי צוות הניהול במועדים שונים לפי סוג המיון. המנהל מבצע בקרה על רוטינת ההסללה באופן ישיר ועקיף - באמצעות דרישה למיפוי הישגי התלמידים, קיום מועצות פדגוגיות המקבלות החלטות לגבי שיבוצים, סנכרון היקפי משרות מורים, והחלטה על קיומם של מגמות ומסלולים. עוד נמצא כי למרות שבכל בתי הספר שנחקרו רווחת התפיסה כי תלמיד לומד טוב יותר כאשר הוא משובץ במסלול שבחר, המושגים "בחירה" ו"ניידות" אינם משקפים את המתרחש. בפועל, ההסללה מובנית רובד על רובד באופן המאפשר בחירה מינימלית ומעט מאוד מוביליות בין רמות, מגמות ומסלולים (בעיקר כלפי מעלה). נראה כי החיבור הרופף בין ההיבט המוצהר של רוטינת ההסללה כבחירה, לבין ההיבט האופרטיבי שלה כתהליך הכוונה הדוק, מאפשר לבית הספר להסתגל למציאות המשתנה תוך מימוש חלקו בשעתוק המבנה החברתי.

מילות מפתח: הסללה, רוטינות ארגוניות, מנהל, בחירה, שעתוק

פתרונות Win-Win לקונפליקטים ניהוליים בהטמעת ייחודיות בית ספרית**Win-win solutions to management conflicts in specialized schools**

התוכנית הארצית לאזורי בחירה מבוקרת ובחירת הורים את בית הספר של ילדיהם, מחייבת עבודה בסביבה תחרותית וגיוש ייחודיות בית ספרית. המנהלים נדרשים להנהיג את השינוי ולפתח מאפיינים ייחודיים בזיקה לקהילה ולצורכי אוכלוסיית בית הספר. למרות שתהליך הייחודיות מתואר כמיטיב עם הארגון, הריהו מלווה גם בקשיים. על המנהל לגשר בין הדרישות השונות, ובכלל זה לגשר בין הדאגה לצוות לבין האחריות ללומים.

בהרצאה זו יוצג חקר מקרה של התמודדות ניהולית עם קונפליקטים בהטמעת ייחודיות בית ספרית המבוססת על תורת האילוצים (TOC – Theory Of Constraints). כלי החשיבה של תורת האילוצים מאפשרים ניהול ממוקד ושכלול מיומנויות תקשורת להגברת האפקטיביות של המערכת. בהתבסס על כלים אלו פיתחנו ייחודיות שכותרתה "חשיבה ותקשורת לצמיחה מתמדת".

על בסיס ההנחה שהנרטיב מתאר מציאות, ומצד שני הוא מעצב אותה ומקנה לה משמעות, מחקר זה ברח את הקונפליקטים והפתרונות בהן בחרה המנהלת במהלך הטמעת הייחודיות. הקונפליקטים שיוצגו משתקפים מראיונות עם שלוש חברות בצוות הניהול ומ-34 שאלונים פתוחים שמילאו המורות במהלך הטמעת הייחודיות בבית ספר יסודי (23 שאלונים בשנה הראשונה להטמעת הייחודיות ו-11 שאלונים בשנה השנייה). המחקר התקיים בסביבה הטבעית שבה פועלות המורות, הוא מתבסס על כישורי החקר האינטואיטיביים-ההתרשמותיים ומשתמש בכישורי חקר אנליטיים. האחרונים נעשו תוך פיתוח מתודולוגי של "תרשים הענן" הלקוח מתורת האילוצים. "תרשים הענן" שימש לזיהוי ולניתוח קונפליקטים סמויים וגלויים, וסייע בניתוח הפתרונות. לדוגמה, בקונפליקט: לחייב או לא לחייב את כלל צוות בית הספר להשתתף בהשתלמויות הייחודיות, בחרה המנהלת שלא לחייב, ויחד עם זאת לא פטרה אותו מהטמעת הייחודיות בפדגוגיה. פתרון כגון זה מדגים את מכוונות המנהלת למציאת פתרון win-win, המכוון בו-זמנית הן לצורכי המורות והן לעמידה במדדי הייחודיות. ניתוח הקונפליקטים בעזרת הכלי חשף את התכנסותם לקונפליקט כללי (Generic Cloud) הנע על הציר שבין "לשנות" לבין "לא לשנות".

ההמלצות העולות מן המחקר מתייחסות לאופן הטמעת תרבות ארגונית חדשה וצמיחה מתמדת. מוצע לבחון במחקרי המשך את הקונפליקטים הגלויים והסמויים בקשת רחבה יותר של בתי ספר ייחודיים וגם בשלבים נוספים ומתקדמים יותר של ההטמעה.

מילות מפתח: קונפליקט, פתרון קונפליקטים, בתי ספר ייחודיים, תורת האילוצים, שינוי, חקר מקרה

סמלי בתי ספר כמשקפים מדיניות מוצהרת ומדיניות בפועל: תפיסות מנהלים

School logos as a reflection of declared policy and actual policy:

Principals' perceptions

אחד הכלים המרכזיים והחשובים בעיצוב המדיניות הבית ספרית והתרבות הארגונית ובהטמעתם, הנו החזון הבית ספרי הכתוב אשר זוכה לתשומת לב רבה בשדה המחקר. אולם בניגוד אליו, הלוגו של בית הספר נדחק לשוליים בהקשר זה, והידע הקיים אודות תפקידו ותרומתו מצומצם וחסר.

המחקר עוסק בהיבטים הערכיים של מדיניות חינוכית, ומטרתו העיקרית היא לבדוק האם קיימים פערים במדיניות החינוכית של בתי הספר הממלכתיים בישראל כפי שהיא משתקפת מהלוגו, מהחזון הכתוב, מהמדיניות בפועל ומהצהרת המנהל, באמצעות ניתוחה של המדיניות החינוכית בהתבסס על היבטים ערכיים ממחקרים קודמים שנעשו בתחום (Drori et al., 2013; Delmestri et al., 2015).

במחקר זה נעשה שימוש בשיטות מחקר איכותניות. נבדקו 24 בתי ספר ממלכתיים משלושת שלבי החינוך בישראל. נעשה שימוש בניתוח מסמכים רלוונטיים (הלוגו והחזון הכתוב של בתי הספר) וכן נערכו ראיונות עומק חצי מובנים עם מנהלי בתי הספר. נערך ניתוח משווה של המדיניות הבית ספרית תוך הצלבת המידע שעלה מתוך הראיונות ומתוך המסמכים הכתובים.

ממצאי המחקר הראו כי בכל ארבעת הממדים באמצעותם משתקפת מדיניות בית הספר (הלוגו, החזון הכתוב, המדיניות בפועל והצהרת המנהל) באים לידי ביטוי חמישה סוגי ערכים מרכזיים: ערכים אקדמיים; ערכים הקשורים למסורת ישראל; ערכים לאומיים; ערכים ארגוניים; ערכים הקשורים לאתיקה חברתית.

מאפייני האתיקה החברתית נמצאו כערך הבולט ביותר בכל הממדים שנבדקו. כמו כן נמצא כי בעוד קיימת הלימה בין המדיניות המשתקפת מהחזון הכתוב, המדיניות בפועל והצהרת המנהל, הלוגו משקף את המדיניות הבית ספרית באופן חלקי ופחות ממצה. לא זו בלבד, אלא שעל אף הפער הקיים בין המדיניות המשתקפת מהלוגו לבין שאר הממדים, רוב המנהלים שהשתתפו במחקר ציינו כי הלוגו אכן משקף את המדיניות הבית ספרית.

המחקר מציג את הלוגו הבית ספרי כאמצעי מהותי וחשוב בעיצוב המדיניות החינוכית של בית הספר, וחושף היבט ערכי חדש המשתקף מן הלוגו – אתיקה חברתית. בנוסף, המחקר מספק מודל המאפשר לבחון את המדיניות החינוכית, התרבות והזהות הארגונית של בתי הספר על-פי הערכים המשתקפים מהן.

מילות מפתח: מדיניות חינוכית, ערכים, לוגו, תרבות ארגונית, חזון בית ספרי

אזרחים קטנים ב"מדינת הגן": היבטים של אזרחות בניהול גן הילדים כארגון
Little citizens in the 'kindergarten state': Aspects of citizenship as part of
kindergarten management

מחקרים מעטים בלבד עוסקים באופן ישיר בהיבטים של חינוך לאזרחות בשלב הקדם-יסודי בכלל ובמקרה הישראלי בפרט. יש הרואים בבית הספר את "המסגרת החברתית הראשונה שבה מרכיבי האזרחות הדמוקרטית אמורים לבוא לידי ביטוי". ברם, דו"ח קרמניצר (משרד החינוך, 1996) ממליץ על חינוך לאזרחות בכל שלבי מערכת החינוך בישראל, תוך טיפוח היבטים ערכיים וחברתיים. בגן, כמסגרת חינוכית, מתקיים מארג של יחסי גומלין בין הגננת לבין ילדי הגן, גם ללא תוכנית לימודים פורמלית, מארג היוצר דגמים שונים של דמוקרטיה.

מטרת המחקר הייתה לבחון את ההתאמה בין הנחיות משרד החינוך בנושא חינוך לאזרחות ואזרחות טובה, לבין תפיסות ופרקטיקות של מנהלות גן בתחום זה. המחקר, שהנו חקר מקרה, כלל שלוש מנהלות גן ושלוש סיעות בגני חובה בצפון הארץ, שנבחרו על-ידי המפקחת במשרד החינוך כמייצגים באופן מיטבי היבטים של חינוך לאזרחות. בכל גן לומדים כ-35 ילדים.

השאלה שניצבה במרכז המחקר הייתה באיזה אופן בא לידי ביטוי חינוך לאזרחות בגני ילדים בישראל, ובמיוחד כיצד משתקפים ממדים של אזרחות בפרקטיקות של הגננת כמנהלת הגן. שאלות המחקר נבחנו באמצעות ניתוח תוכן של מסמכים רשמיים של משרד החינוך המיועדים לשלב הקדם-יסודי, באמצעות ראיונות מובנים למחצה שנערכו עם הגננת ועם הסייעת בכל גן, ובאמצעות סדרת תצפיות שנערכה בכל אחד מן הגנים לאורך שנת לימודים אחת.

ממצאי המחקר מעלים שלוש תמות מרכזיות במארג יחסי הגומלין: (1) בחירה של מה? הניתנת לילדי הגן ומייצגת זכויות וחובות (הנעה מבחירה חופשית עד להיעדר בחירה); (2) הכלה של מה? המייצגת מעגלי השתייכות שונים של הילדים במסגרת הגן (הנעה מהכלה עד להדרה); ו-(3) יוזמה לגבי מה? המייצגת את השתתפותם של הילדים בחיי היומיום בגן (הנעה מיוזמה חופשית ועד להיעדר יוזמה).

ניתן להסיק כי קיים פער בין הנחיות משרד החינוך לבין האופן בו הן נתפסות ומופעלות הלכה למעשה בשטח. כמו כן עלה מן המחקר כי בכל גן מתהווה דגם שונה של אזרחות (רפובליקני, ליברלי או קהילתי) בהתאם לאיזון שבין זכויות, חובות, זהות/השתייכות והשתתפות, גם ללא תוכנית לימודים מפורשת.

המלצות ויישומים: השתקפותם של ממדי אזרחות שונים באה לידי ביטוי בפרקטיקות אשר באמצעותן ניתן להתוות ולקדם היבטים שונים של אזרחות. לכן רצוי לבחון ביטויים אלה של אזרחות לא רק בשלב הקדם-יסודי אלא גם בשלב היסודי והעל-יסודי. עוד מומלץ לחזק את תפקידה של מנהלת הגן כמעצבת את התנהגותו של התלמיד כאזרח פועל יוזם. מחקרי המשך יכולים להתבצע כמחקרי פעולה בגני ילדים ובבתי ספר בנוגע לאזרחות משתתפת ופעילה.

מילות מפתח: מנהלות גן, חינוך לאזרחות, דגם קהילתי, רפובליקני וליברלי של אזרחות

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

תרבות ארגונית והקשרה להיבטים
ניהוליים ומנהיגותיים

יו"ר : גילת כהן

השלכות הטמעת תוכנית אב בית ספרית על התרבות הארגונית של בית הספר

The effects of the school's master plan implementation on its organizational culture

המחקר הנוכחי מתמקד בנושא ההשלכות של הטמעת תוכנית אב בית ספרית על התרבות הארגונית של בית הספר. המחקר נערך בבית ספר תיכון אזורי בגליל, ונמצא בשנה השלישית לתהליך הטמעת התוכנית הנקראת "תוכנית מארג". תוכנית זו, של "כ"ח- כל ישראל חברים", פותחה מתוך כוונה לקדם מצוינות בלימודי יהדות, ציונות ואזרחות במערכת החינוך הממלכתית.

מטרות המחקר היו לבחון את דרך הטמעת "תוכנית מארג" כתוכנית אב בית ספרית ואת השלכותיה על רכיבי התרבות הארגונית של בית הספר - בעיני הצוות החינוכי. המחקר נערך בשיטה האיכותנית כחקר מקרה. השתתפו במחקר מנהלת בית הספר ושבעה מורים, ובמהלכו נערכו ראיונות חצי מובנים, התקיימו תצפיות ונאספו מסמכים. ניתוח הנתונים נערך לפי התאוריה המעוגנת בשדה.

מן הממצאים, שעובדו מתוך הראיונות והתצפיות, עולה כי מורים מעידים על הצורך שנוצר בשינוי ארגוני וערכי, מהותי ומקיף בבית הספר, ועל כך שהטמעת "תוכנית מארג" כתוכנית אב בית ספרית ענתה לצורך זה - הן ברובד של הגשמת מטרותיה המוצהרות של התוכנית כפי שמשקף מן המסמכים, הן ברובד של חיזוק ועיצוב התרבות הבית ספרית כתוצאה מדרך ביצוע ההטמעה. כן מדגישים הממצאים את תפקידה המרכזי של המנהלת בגיוס המורים לתהליך, בהובלתו ובהצלחתו תוך העצמת גורמים תומכים והתמודדות עם גורמים בולמים לאורך התהליך.

המסקנות העיקריות של המחקר מצביעות על חשיבות הטמעת תוכנית אב בית ספרית ביצירת גורם מארגן ברור לכל העשייה החינוכית, בגיבוש מערכת ערכים משותפת ומשולבת בתחומי הדעת ובתחומים החברתיים, ובהגברת שיתופי הפעולה בין המורים ובינם לבין התלמידים וההורים. העבודה המשותפת של הצוותים מעצימה את תחושת המסוגלות העצמית של המורים ומצמצמת את הרופפות המבנית של בית הספר בתחומים השונים. עוד יש לציין, כי שינוי כזה, מסדר שני, יכול להתבצע רק כאשר בראש הארגון עומד איש חינוך יוזם ובעל יכולת להוביל תהליך ארוך ומשמעותי.

ההמלצות העיקריות הן כי יש לעגן מנגנונים מובנים שיבטיחו את שימור השינויים ואת המשך שיפור העשייה. ניתן ורצוי להשתמש במתכונת כזו של הטמעת תוכנית אב בית ספרית לחיזוק התרבות הארגונית.

מילות מפתח: מנהיגות חינוכית-פדגוגית, שינוי ארגוני וערכי, תוכנית אב בית ספרית, תרבות ארגונית, צמצום רופפות מבנית

**תרבות ארגונית בבית הספר : הקשר בין סגנון מנהיגות ומאפיינים בית ספריים לבין
התרבות הארגונית הבית ספרית**

**Organizational culture: The relationship between the principal's
leadership style and school characteristics and
the school's organizational culture**

"תרבות ארגונית" הינו מושג הוליסטי המקיף את כל ההיבטים הארגוניים. מחקר זה בחן את השפעתם של סגנון המנהיגות של מנהל בית הספר ומאפיינים בית ספריים (סוג בית הספר, מחוז, בעל תפקיד ומגדר המנהל) על התרבות הארגונית בבית הספר. תרומת המחקר ברובד התאורטי הנה בעיבוי הידע הקיים על תרומתה של המנהיגות המעצבת לפיתוח תרבות ארגונית ובניסוח כלי מחקר חדש לאבחון תרבות ארגונית. תרומתו המעשית הנה בהגברת המודעות להשפעתו הרבה של סגנון המנהיגות של המנהל על התרבות הארגונית הבית ספרית. אוכלוסיית המחקר כללה 249 מורים מבתי ספר ממלכתיים דתיים באזור הדרום.

כלי המחקר כלל שני שאלונים: סגנון מנהיגות (Bass & Avolio, 1997) תוך התייחסות להבדלים שבין מנהיגות מעצבת למנהיגות מתגמלת, ושאלון תרבות ארגונית (Cameron & Quinn, 1999) הכולל ארבעה סוגים של תרבות ארגונית: שבט, היררכיה, שוק וחדשנות. לצורך מחקר זה נוסחו 20 היגדים המתארים את סוגי התרבויות הללו כאשר לגבי כל היגד יש לציין עד כמה הוא מאפיין את התרבות הארגונית בבית הספר. שאלון זה תוקף במחקר חלוץ ונמצאה מהימנות אלפא קרונבך של $\alpha=0.86$. ניתוח גורמים מגיש זיהה שלושה גורמים עיקריים המשקפים תרבות ארגונית בית ספרית: שבט ומשפחתיות; חדשנות ויזמות; יעילות והישגיות (בשאלון המקורי – היררכיה ושוק).

הממצא המרכזי שהתקבל הוא הקשר בין סגנון מנהיגות המנהל לבין התרבות הארגונית, כאשר בין סגנון מנהיגות מעצבת לבין התרבויות - חדשנות, יזמות, יעילות והשגיות, נמצאו קשרים חיוביים. כמו כן נמצא קשר משמעותי בין מאפיינים בית ספריים לבין התרבות הארגונית, למשל: תרבות ארגונית של שבט ומשפחתיות נמצאה גבוהה יותר בתיכונים מקיפים מאשר בישיבות ואולפנות ובבתי ספר יסודיים. בבתי ספר השייכים למנהל לחינוך התיישבותי קיימת יותר תרבות ארגונית של שבט ומשפחתיות מאשר בבתי ספר השייכים למחוז דרום, שבהם שכיחה יותר תרבות ארגונית של יעילות והשגיות. בבתי ספר המנוהלים על-ידי נשים שכיחה יותר תרבות ארגונית של שבט ומשפחתיות לעומת תרבות ארגונית של חדשנות ויזמות השכיחה בבתי ספר המנוהלים על-ידי גברים.

מסקנות המחקר והמלצות יישומיות נידונות במחקר, ובכלל זה, לסגנון המנהיגות המעצב יש תפקיד מרכזי בהתהוותה של תרבות ארגונית בית ספרית, וביצירת תרבות ארגונית של חדשנות ויזמות, הנדרשת בחברה בת-זמננו בה אנו מתמודדים עם שינויים ורפורמות חדשות לבקרים.

מילות מפתח: תרבות ארגונית, מנהיגות מעצבת, תהליכי שינוי

המאפיינים והמשמעויות של מחויבות ארגונית אצל מורים בבית הספר היסודי**Characteristics and the meanings of organizational commitment among elementary school teachers**

בהרצאה תוצג עבודת גמר אשר בדקה האם ניתן לזהות מאפיינים אישיים הנמצאים בזיקה גבוהה למחויבות ארגונית של מורים בבית הספר היסודי. בספרות המחקרית נמצא כי בית ספר שיש בו יותר מורים בעלי תחושת מחויבות ארגונית גבוהה יהיה יעיל יותר, הן מבחינת הישגי התלמידים והן מבחינת שביעות הרצון של התלמידים והוריהם.

ישנם מחקרים כמותיים רבים העוסקים במאפייני המחויבות הארגונית בבתי הספר, אך נמצאו מעט מאוד מחקרים איכותניים המתמקדים בהיבט זה. מחקר זה הוא איכותני וכלי המחקר הינו ריאיון חצי מובנה. משתתפי המחקר היו 15 מרואיינות העוסקות בחינוך הקדם-יסודי במחוז חיפה של משרד החינוך: 13 מורות ומחנכות, יועצת חינוכית ומנהלת.

נמצא כי המאפיינים למחויבות ארגונית של מורים טמונים ראשית במאפיינים אישיים כגון: מוטיבציה פנימית, סיפוק רגשי והגשמה עצמית. תחושת הזדהות עם חזון ומטרות בית הספר ותחושת שייכות לבית הספר הנם מאפיינים משמעותיים נוספים למחויבות ארגונית כלפיו. בית ספר הנותן מקום לצוות המורים, מקנה להם תחושת שייכות ומהווה עבורם מקור לגאווה בשל הזדהות עם הערכים והחזון הבית ספרי, יוצר אצל צוות המורים שלו רמת מחויבות גבוהה. יחסים בין-אישיים בבית הספר (עם מנהלים ועמיתים) משפיעים גם הם במידה רבה על רמת מחויבותו של המורה. שתי המסקנות המרכזיות הן: צוות מורים מגובש העובד בשיתוף פעולה, מעלה את רמת המחויבות של המורים כלפיו וכלפי בית הספר כארגון, וקשרים חיוביים בין הנהלת בית הספר למורים מעלים אף הם בצורה ניכרת את רמת מחויבותו של המורה.

זיהוי המאפיינים העיקריים והמשמעויות שלהם למחויבות ארגונית של מורים תסייע לגייס את המורים הפחות מחויבים לארגון, ובמקביל תסייע לשמר את מחויבותם של המורים המחויבים לו. מנהל המעוניין להגשים את חזון בית הספר ואת מטרותיו, צריך לגייס לכך את צוות בית הספר. על מנת לעשות זאת בהצלחה, עליו לפעול בשני מישורים במקביל: (1) גיבוש צוות המורים במטרה שאלה יעבדו בשיתוף פעולה; ו- (2) עליו ליצור קשרים חיוביים, אכפתיים, משמעותיים ותומכים עם צוות בית הספר. בדרך זו יוכל להעלות את רמת מחויבותם לארגון בצורה ניכרת ומשמעותית.

מילות מפתח: מחויבות ארגונית, מאפיינים, מורים, מחקר איכותני, ריאיון חצי מובנה

ערכים ותרבות ארגונית בית ספרית: "חלקיקי הזהב" של למידה ארגונית

School values and organizational culture: The "gold particles" of organizational learning

דרישות החינוך המשתנות במאה ה-21 מדגישות את הצורך במערכת ניהולית בית ספרית, הממוקדת בתרבות ארגונית המבוססת על ערכים משותפים, אמונות, הנחות יסוד ונורמות, שהיא תוצר של הידברות רעיונית בין השותפים למערכת הבית ספרית. מחקר זה יתמקד בקשר שבין המאפיינים והדפוסים של ערכים ותרבות ארגונית לבין למידה ארגונית, הן בבית הספר הן בכיתה, ויסביר את חשיבות הזיקה ביניהם.

זהו מחקר משולב שנערך בשתי חטיבות ביניים. במסגרת המחקר הועבר שאלון לארבע מנהלות, ול-46 מורים, אשר בחן את מאפייני בית הספר כארגון. במסגרת המחקר נחקרו גם שני חקרי מקרה של בתי ספר, שכללו ארבע קבוצות של משתתפים: מנהלי בתי ספר וחטיבות הביניים, צוותי למידה מקצועיים, מורים וקבוצות מיקוד של תלמידים. איסוף הנתונים נעשה באמצעות 34 ראיונות מובנים למחצה, שש תצפיות ושש קבוצות מיקוד.

ממצאי המחקר מצביעים על הבדלים מובהקים באיכות הערכים, התרבות והלמידה הארגונית של שני בתי הספר. בית ספר אחד מתפקד באיכות גבוהה יחסית של ערכים, תרבות ולמידה ארגונית, וממוצע הפריטים שלו הוא $(M=6.3)$. לעומתו, בית ספר שני מתפקד באיכות נמוכה יחסית של ערכים, תרבות ולמידה ארגונית, וממוצע הפריטים שלו הוא $(M=4.44)$, ומבחן t – $t(11.82, p<.001)$. לפיכך, "חלקיקי הזהב" של הלמידה הארגונית מתפקדים כפרקטל, קרי, הערכים ותרבות הכיתה הם בבואה של הערכים והתרבות הארגונית הבית ספרית, והם משפיעים על הלמידה הארגונית ועל הלמידה בכיתה באופן דומה, ומתאפיינים ב: (1) מערכת יחסים של תלות הדדית, המבוססת על אמון וכבוד בין עמיתים; (2) עבודה שיתופית ולמידת עמיתים המובילה להוראה אפקטיבית ולשיפור בית הספר; (3) הערכים המשותפים לחברי הארגון מגדירים את הסטנדרטים ה"נכונים" לפעולה בארגון על מנת לקבל החלטות מבוססות לגבי מה שרצוי; ו-(4) אחריות: אחריות ומחויבות משותפת של כלל הצוות ללמידה הארגונית של בית הספר ושל כלל התלמידים.

בהיבט התאורטי, המחקר חושף את חשיבותם של ערכים ותרבות ארגונית לביסוס הלמידה הארגונית של בית הספר. בהיבט המעשי, המחקר שואף להעלאת המודעות בקרב המנהלים לחשיבות של ערכים ואמונות לגבי מה שרצוי לארגון, וליכולת לקבל החלטות המבוססות על משמעויות משותפות, המתורגמות לאסטרטגיות פעולה שמקדמות למידה ארגונית. ממצאי המחקר מהווים בסיס להשלכות מעשיות על מגוון היבטים של הלמידה הארגונית של בית הספר. נראה שערכים ותרבות ארגונית בית ספרית עשויים לתרום לאיכות הקשר המקצועי וליחסי הגומלין בין חברי הצוות, לשיפור איכות ההוראה וללמידה מיטבית של התלמידים.

מילות מפתח: תרבות ארגונית, למידה ארגונית, ערכים, למידת עמיתים, שיתופיות

בית ספר מצליח שנסגר : תהליכי הבניית משמעות והנמקה ציבורית**Closing a successful school:****Sensemaking and theorization processes**

על-פי התאוריה המוסדית החדשה, בית ספר חדשני, כמו כל ארגון יזמי בשדה ותיק, נדרש לנמק ולהצדיק את חדשנותו סביב שלוש סוגיות: זיהוי סתירה או בעיה הקיימת בשדה, הצגת התרומה של הארגון החדשני לפתרון הבעיה, ומקור הסמכות של היזמים. סוכני שינוי בעלי יכולת להציע וליישם חדשנות הם בדרך כלל גורמים ותיקים וחזקים בשדה (Maguire, Hardy & Lawrence, 2004). אך סוכנים אלו נתקלים בפרדוקס הסוכן המשוקע (Battelina & D'Onno, 2009), לפיו על הסוכן לחשוף סתירות בשדה שבו הוא משוקע וממנו מתוגמל.

שני תהליכים מאפשרים לסוכני השינוי להתמודד עם פרדוקס זה: מתן משמעות (sense making) לחשיבות השינוי ויתרונותיו לקידום השדה (Maitlis & Christianson, 2014), וכן הנמקת יחסי הסיבתיות (theorization) לגבי הקשר בין הארגון החדשני לבין הבעיות אותן הוא מיועד לפתור (Greenwood & Suddaby, 2006; Maguire et al., 2004). היחסים בין תהליכים אלו עדיין לא מספיק ברורים, והמחקר הנוכחי מיועד לתרום להבנתם.

המחקר מבוסס על חקר מקרה (Merriam, 1990), המנתח את יחסי הגומלין בין המשתנים הכרוכים בהקמתו והתמדתו של ארגון יזמי. לצורך זה, נערך המחקר על בית ספר חדשני שהצליח במשך חמש שנים לעורר עניין רב ואז נסגר, במטרה להבין את מנגנוני הבניית המשמעות וההצדקה הציבורית בהם השתמשו המייסדים בתהליך ההקמה.

הנתונים נאספו בשנת 2016 באמצעות 18 ראיונות עם היזמים המרכזיים ובעלי עניין רלוונטיים (מורים, יועצים אקדמיים ומפקחים מטעם משרד החינוך) שהיו חלק מתהליך פיתוח הרעיון, כמו גם הקמתו וביסוסו של בית הספר. בנוסף, נאספו מסמכים הקשורים לבית הספר.

ממצאים ראשוניים מראים כי המשמעות של תהליכי הלמידה המקוריים שהציעו היזמים משכה מורים איכותיים, הורים ותלמידים ואף שכנעה את הרשות המקומית לתמוך בבית הספר. אך אותם יזמים פחות הצליחו לנמק כיצד פרקטיקות חדשניות אלו יתמודדו עם בעיות חוסר השוויון והבינוניות במערכת החינוך, להן התיימר בית הספר להציע פתרון. נראה שכאשר הבניית המשמעות איננה קשורה דיה לתאורטיזציה, החדשנות יכולה להתחיל ואפילו להצליח לתקופה מסוימת, אך לאורך זמן לא תוכל להשתלב בשדה.

מילות מפתח: יזמות חינוכית, תאוריה מוסדית, הבניית משמעות, תאורטיזציה

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

מנהיגות משתפת והקשרה להיבטים ארגוניים

יו"ר : איריס וגנר-גרשגורן

Erez Zavelevsky & Orly Shapira-Lishchinsky

**תפיסות מעורבות הורים בקרב מנהלים, מורים ותלמידים והקשרן להישגים במתמטיקה
בישראל באמצעות מבחני הערכה בין-לאומיים (TIMSS)**

**Multiple perspectives of parental involvement and its relationship to
Mathematics achievements on international assessment tests (TIMSS):
The Israeli case**

מטרתו של מחקר זה היא לחשוף את המשמעות הרב-ממדית של תפיסות מעורבות ההורים, בכלל ההיבטים הלימודיים של ילדיהם, בקרב מנהלים, מורים ותלמידים והקשרה של מעורבות זו להישגים לימודיים.

לצורך המחקר נאספו נתונים ממחקר הטימס (TIMSS, 2011) במתמטיקה בכיתות ח', ונערך ניתוח משוואות מבניות רב-רמות (Multilevel SEM) על בסיס מדגם של 151 בתי ספר, 4,699 תלמידים, 508 מורים ו-151 מנהלים מ ישראל.

ניתוח משוואות מבניות רב-רמות העלה מספר ממצאים עיקריים. ראשית, נמצא קשר חיובי בין תפיסת התלמיד את מעורבות הוריו לבין הישגיו הלימודיים במתמטיקה. עם זאת, נמצא קשר שלילי בין תפיסות המורים והמנהלים את מעורבות ההורים לבין הישגי התלמיד במתמטיקה. קשר שלילי מתקיים גם בין תפיסת התלמיד את מעורבות ההורים לבין תפיסת המורים והמנהלים את מעורבות ההורים. בנוסף, קיים קשר חיובי בין השכלת ההורים להישגים הלימודיים של ילדיהם וקשר שלילי בין מצב סוציו-אקונומי להישגים לימודיים ולתפיסת מעורבות ההורים בקרב התלמידים.

עד כה, כל המחקרים התייחסו למעורבות הורים מנקודת מבטם של אנשי הסגל הפדגוגי (מנהלים, מורים), או הורים. אך אף מחקר עד כה לא בחן תפיסת מעורבות הורים תוך בחינה בו-זמנית של תפיסות הסגל הפדגוגי והתלמידים. בחינה זו העלתה כי קיימים הבדלים משמעותיים בתפיסות של מעורבות ההורים בהתאם לנקודת המבט (מנהל, מורים ותלמידים), כך שכל גורם מבטא פרשנות משלו למעורבות ההורים בבית הספר. תרומתו האפשרית של המחקר היא בהדגשת החשיבות של מעורבות ההורים עבור הישגי התלמידים ובפיתוח תוכניות לעידוד מעורבות הורים בבתי הספר.

מילות מפתח: מעורבות הורים, הישגים לימודיים, לימודי מתמטיקה, מבחני הערכה, TIMSS

בחינת אפיוני מנהיגותה המשתפת של הגננת בעידן של תמורות

Analyzing the characteristics of kindergarten teachers' collaborative leadership in an era of change

מטרת המחקר היא לבחון ולהציג את מאפייני מנהיגותה המשתפת של הגננת בעידן של תמורות. סוגיה זו היא משמעותית וחשובה ומעוגנת בתפיסת תפקידה הרב-ממדי של הגננת (דו"ח טרכטנברג). המחקר מציג את תפיסת תפקידן של עשר בעלות תפקיד בחינוך הקדם-יסודי במגזר החילוני היהודי והערבי, את מאפייני מנהיגותן המשתפת ואת התייחסותן לסוגיות הקשורות בעבודתן ובתפיסת תפקידן.

במחקר נעשה שימוש בשילוב של כמה סוגות בפרדיגמה האיכותנית: מחקר נרטיבי משולב עם חקר מקרה מרובה. נערכו ראיונות עומק פתוחים ובהמשך נעשו ניתוחי תוכן לכל הראיונות. שאלות לדוגמה: תארי לי רגעים חשובים ומהותיים במהלך תפקידך כמנהלת גן; תארי את מערכות היחסים שלך עם הצוות; כיצד את תופסת את תפקידך; מה האני החינוכי שלך, מה החזון המקצועי.

מתוך הנתונים זוהו ארבע קטגוריות מרכזיות של מאפייני המנהיגות המשתפת הבאים לידי ביטוי בעבודתה של הגננת בהיבט הפדגוגי-המקצועי בפעילויותיה עם הילדים, ובהיבט הבין-אישי בפעילויותיה עם הצוות, ההורים והקהילה. ארבע הקטגוריות מאופיינות על-ידי סגנון התנהגות שונה בעל רכיבים מהמנהיגות המשתפת: (1) התנהגות חזונית; (2) התנהגות ערכית; (3) התנהגות ניהולית; ו-(4) התנהגות מנהיגותית בעלת השפעה. המאפיינים העיקריים של המנהיגות המשתפת שעלו הם: עבודת צוות, שיתוף, הקשבה ומתן משוב מתמיד. כל אלה נחשבים מרכיבים משמעותיים ומרכזיים בשיפור איכות ההוראה והעבודה של הגננות כבעלות תפקיד ניהולי בגיל הרך. עוד נמצא כי קיים הבדל משמעותי בראיית תפקידן הניהולי לצד תפקידן המנהיגותי. הגננת בעידן הנוכחי שואפת להיות מודל לחיקוי, להיות יוזמת ומובילה, ושואפת להמשיך ללמוד ולהתפתח ברמה המקצועית כמנוף להעצמה ולפתרון בעיות וקבלת החלטות בדרכים של שיתוף והאצלת סמכויות.

המראיינות ידעו להבחין בין התנהגות ה'ניהולית' לבין התנהגות ה'מנהיגותית' ורובן הפגינו זאת באופן מעשי בעבודתן אל מול הצוות וההורים. ממצאי המחקר מצביעים על הנטייה להמעיט במושג 'מנהלת גן' בשימוש יומיומי בקרב בעלות תפקיד. מסתמן כי המושג 'מנהיגה חינוכית' נכנס להוויה הארגונית-הגננת של העידן הנוכחי. מסקנות מחקר זה מבליטות את תופעת המנהיגות החינוכית גם בקרב העוסקות בחינוך בגיל הרך ולא רק בקרב מנהלי בתי הספר, ואף מצופה ממנהלת הגן להנהיג ולפתח חזון מוסדי כדי לקדם את הגן ליעדים החינוכיים המצופים ממנו.

ממצאי מחקר זה יוכלו להאיר רבדים שונים בתפיסת עולמן המקצועי של העוסקות בהוראה בגיל הרך ולהעלות את הנושא לסדר היום הציבורי. ניתן ללמוד על ההתנהגות האנושית האישית של בעלות תפקיד ניהול בגיל הרך ועל מנהיגותן המשתפת כמודל מנהיגות בעידן של תמורות.

מילות מפתח: מנהיגות משתפת, תפיסת תפקיד, עבודת צוות, קהילה לומדת, מנהלת גן

מנהיגות ומעורבות הורים באקלים אתי משתנה

Leadership and parental involvement through a changing school ethical climate

סגנון מנהיגות, מעורבות הורים ואקלים אתי הם מושגי מפתח מרכזיים בהבנת התרבות, הנורמות והערכים בארגון הבית ספרי. מטרת המחקר הייתה להבין את הקשרים שבין סגנון המנהיגות הנתפס של מנהלי בתי ספר (סגנון מנהיגות מעצב כנגד מנהיגות חריגה), ובין סוגים שונים של אקלים אתי (אכפתי; חוק וקוד; אינסטרומנטלי).

האקלים האתי, כחלק מאקלים בית ספרי רחב, מבטא את הקווים המנחים המאפשרים לחברי הארגון (המורים) להתמודד במצבים של דילמות מוסריות. קשרים אלו נבחנו גם בתיווך מעורבות ההורים הפעילה (מסוג שיתוף וקונפליקט) בבית הספר. בחירת מעורבות ההורים כמתווך נבעה מתוך המאפיינים הדמוגרפיים הייחודיים של אוכלוסייה זו. משתתפי המחקר מתגוררים ביישובים קהילתיים או כפריים קטנים שבהם מעורבותם של ההורים בתהליך החינוכי הוא אינטנסיבי.

השערות המחקר המרכזיות היו שסגנון המנהיגות של המנהל יהיה קשור לסוג האקלים האתי בבית הספר ומעורבות ההורים תתווך בקשר זה. המדגם כלל 150 הורים לתלמידים בשני בתי ספר. חולקו שאלונים עם שלושה משתנים: מנהיגות, אקלים אתי ומעורבות הורים, והתקיים ריאיון עם מנהלת בית הספר.

הממצאים העיקריים של המחקר, המבוססים על ניתוח כמותי ואיכותני במשולב, הראו שהמנהיגות המעצבת נתפסת כחיובית וכמנבאת בקשר ישיר אקלים אתי אחד בלבד – חוק וקוד, ובתיווך מעורבות ההורים הקונפליקטית, מפחיתה אקלים אינסטרומנטלי. המשמעות היא שהמנהיגות המעצבת נתפסת על-ידי ההורים כתכונת יסוד מובנית בתהליך החינוכי, ולעומתה, המנהיגות החריגה הנתפסת אצלם כשלילית, והמנבאת, הן בקשר ישיר והן בתיווך, מעורבות הורים קונפליקטית, היא זו שאליה ההורים מגיבים, באופן המזהה בבית הספר אקלים אתי שלילי (אינסטרומנטלי). ממצא מעניין הראה שהאקלים האתי האכפתי ומעורבות ההורים השיתופית לא היו מתואמים עם אף אחד ממשתני המחקר. ממצא זה מדגיש מחד את יחסם של ההורים לשיתוף שעבורם הוא בלתי תלוי, ומאידך, המשמעות היא שהורי התלמידים מגיבים רק במצב של חריגה מההתנהגות המנהיגותית החיובית הנצפית. בנוסף, המחקר הראה שלסגנון מנהיגותם של מנהלי בתי הספר, כמו גם למעורבות ההורים, יש תפקיד מרכזי ביצירת אקלים אתי. תרומתו של המחקר היא בהיבט המעשי המציב כלי יישומי להתערבות נדרשת בעתיד.

מילות מפתח: אקלים אתי, מנהיגות, בתי ספר, מורים, מעורבות הורים

השינוי מתחיל מבחוץ: מנהיגות, תרבות ארגונית בית ספרית ורפורמות חינוכיות

כמנופי התפתחות מקצועית של מורים

The change starts from outside: Leadership and organizational culture during educational reform as affecting teachers' professional development

נהוג לחשוב שרפורמות ושינויים ארגוניים מטלטלים את עובדי הארגון, שעלולים למצוא את עצמם בתפקיד לא מוכר או מחוץ למערכת. אולם ממחקר שנערך בקרב עשרות מורים בשלבים שונים בקריירה שלהם (5-28 שנים) עלה, כי שינוי מערכתי מהווה דווקא זרז חיובי, והוא אחד המניעים המרכזיים ביציאה של מורים לתהליך התפתחות אישית ומקצועית.

ההתעניינות במניעי התפתחות מקצועית של מורים היא שהניעה אותנו לאסוף כ-40 סיפורי התפתחות מקצועית של מורים, במסגרת קורס העוסק בהתפתחות מקצועית בלימודים לקראת תואר שני במנהיגות חינוכית ובמנהל מערכות חינוך. הסיפורים נכתבו בהמשך לשאלות מנחות שעודדו את המורים לבחון את תפיסתם העצמית ביחס לגורמים שהניעו אותם להתפתח ובכלל זה מקומן וחלקן של דמויות מפתח, תחנות משמעותיות בקריירה, השפעת הסביבה החינוכית הקרובה והרחוקה ועוד.

ניתוח נרטיבי של הנתונים הוביל לחשיפת שלושה מעגלי התפתחות מקצועית: האני, האחר המשמעותי והמערכת, אשר במרכז כל אחד מהם עומד דחף יסודי ודומיננטי של המורה כאיש מקצוע ואשר גרם לו לרצות לכוון את עצמו להתפתחות מקצועית משמעותית וליישמה הלכה למעשה. המורים שצינו את המערכת כגורם מניע, חשו כי שינויים המוכתבים מבחוץ חייבו אותם לקבל על עצמם תחומי אחריות נוספים, לתרום למערכת ובמקביל עודדו אותם ואפשרו להם להתפתח אישית ומקצועית.

שלושת המעגלים מתקיימים בזיקה זה לזה, ויחדיו הם מספקים תמונה רחבה של מניעי צמיחה והתפתחות של מורים. מחקר זה ראה אור בספר: "ממעוף הציפור - סיפורי התפתחות מקצועית של מורים" וממצאיו מספקים תמונה רחבה על ההשפעות המופעלות על מורים לאורך הקריירה הן מצד דמויות מפתח הן מצד המערכות החינוכיות אשר תורמות לגיבוש זהותם המקצועית. הכרת המניעים שנחשפו עשויה לשמש את קובעי המדיניות בכלל ואת מנהלי בית הספר בפרט בהתוויית פעולות לשיפור איכות ההוראה ולשיפור האמצעים לעוצמתם המקצועית של המורים. חשוב לבחון מניעים אלו בקרב מורים ממגזרים נוספים והתמחויות ספציפיות וכן מניעים של בעלי תפקידים אחרים במערכת, דוגמת מנהלי בתי ספר ומדריכים. בהרצאה זו יוצג המחקר תוך הדגשת ערכו של השינוי אשר מתחיל מבחוץ, היינו רפורמות ושינויים ארגוניים במערכת החינוך להנעת מורים להתפתחות.

מילות מפתח: מנהיגות, תרבות ארגונית בית ספרית, רפורמות חינוכיות, סיפורי מורים, מניעי התפתחות

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

לנהל ולהרגיש : רגשות גלויים וסמויים בעבודת המנהל

יו"ר : ורד שנער-גולן

דפוסים של כעס בקרב מנהלי בתי ספר**Anger patterns among principals**

מטרת המחקר הנה להתחקות אחר מקומו של הכעס בעבודתם של מנהלי בתי ספר בישראל וביתר פירוט, להתחקות אחר הגורמים לכעס, חוויית הכעס, דרכי הביטוי והשלכות הכעס בעבודתו של מנהל בית הספר.

הכעס הינו ייחודי ומובחן משאר הרגשות השליליים, מאחר והוא מאופיין במרכיבים פיזיולוגיים ספציפיים ובסט מוגבל של אירועים קודמים. חקר הכעס בארגונים הולך ומתפתח בעשור האחרון. מתוך הספרות בנושא עולה כי הכעס הוא תופעה בלתי נפרדת מעבודת המנהל בארגון. באשר לכעס בארגון החינוכי, נמצא כי מרבית הרגשות השליליים כגון כעס, מתח ותסכול בקרב המורים והמנהלים, נובעים מכך שהם חשים שאינם יכולים להשיג את מטרותיהם, כאשר מציבים בפניהם מכשול להשגת המטרה, או כשהמטרות אינן מתאימות להם.

שאלות המחקר הן: (1) כיצד תופסים מנהלי בתי הספר את מקומו של הכעס בעבודתם; (2) מהם הגורמים המשפיעים על אופן הבעת הכעס בקרב המנהלים; (3) באילו דרכים מביעים מנהלי בתי ספר את כעסם כלפי באי בית הספר; (4) מהן האסטרטגיות בהן נוקטים מנהלי בתי ספר להתמודדות עם כעסים; (5) כיצד לומדים מנהלים את המותר ואת האסור בהבעת הכעס בעבודתם; ו- (6) מהן ההשלכות של הבעת הכעס של מנהלי בתי ספר על באי בית הספר ומהן הנסיבות הנקשרות לכך.

המחקר נעשה בשיטה האיכותנית, בגישה הנטורליסטית-פרשנית. רואיינו למחקר 30 מנהלי בתי ספר ו-10 מורים בבתי ספר יסודיים ממלכתיים, במגזר היהודי, גברים ונשים. כלי המחקר הם וינאטות וריאיון עומק חצי מובנה. הניתוח התבסס על שיטת ניתוח הנתונים על-פי מרשל ורוזמן.

מן הממצאים הראשוניים עולה כי התמות המרכזיות נוגעות לוויסות רגשות בהקשר לתפיסת הכעס של מנהלי בתי הספר. ביתר פירוט נמצאו שלוש תמות העוסקות בטיפוסי מנהלים שונים: (1) המנהל המאופק/המתון; (2) המנהל המחצין כעסים; ו- (3) המנהל הכועס "חלקית". בכל תמה ניתן למצוא קטגוריות משנה, כאשר בהמשך יתווספו קטגוריות בהתאם לאיסוף הנתונים ולשאלות המחקר.

ממצאי המחקר הנוכחי יתרמו לחידוד ייחודיותו של הכעס בעבודתו של מנהל בית הספר, יעשירו את הספרות המחקרית בנושא, ויקשרו בין ההקשר הישראלי לבין מקורות הכעס, חוויית הכעס, דרכי ביטוי והשלכותיו בארגון החינוכי.

מילות מפתח: כעס, ויסות רגשות, מופעי הכעס, מנהלי בתי ספר

למי מורים מייחסים את קשייהם המקצועיים?

To whom do teachers attribute their professional difficulties?

לא כל המורים ממלאים כהלכה את תפקידם, ויש המתקשים להשיג את התוצאות הדרושות. המחקר הנוכחי עוסק באופן בו מורים 'כושלים' מנמקים את קשייהם. מדובר בתופעה כואבת והמחקרים המעטים שעוסקים בנושא תיעדו את התופעה מנקודת מבטם של המנהלים. לראשונה בישראל, מחקר זה בוחן את נקודת מבטם של המורים ה'כושלים' עצמם ואת ההסבר שהם נותנים למכשולים שעומדים בדרכם.

באמצעות דגימה מכוונת שהתבססה על הפניה של מנהלים ומפקחים, נערכו ראיונות חצי מובנים עם 32 מורים וגננות. הראיונות נותחו על-פי תאוריית הייחוס של וינר (Weiner, 1986). הראיונות פותחים צוהר לעולמם של אותם מורים ותיקים המתקשים למצוא את מקומם במערכת, סובלים ממצבם ומחפשים דרכים להיחלץ ממנו. סיפוריהם ממחישים שבמקרים רבים המנהלים לא ידעו כיצד לסייע להם, והפעולות שנעשו רק החמירו את מצבם.

נמצא כי המורים נטו להסביר את קשייהם בגורמים חיצוניים, לא יציבים ובלתי נשלטים. הקושי הגדול ביותר שהוזכר על-ידי רבע מהמראיינים נקשר ליחסים גרועים עם מנהל בית הספר ותחושות של תסכול ובדידות. בנוסף, המורים התלוננו על שינויים תכופים במערכת החינוך וחוסר שליטה בנעשה. כל אלה גרמו לקשיים תפקודיים שהגבירו תחושות של אדישות ושחיקה. רק כמה מראיינים ייחסו את קשייהם לגורמים פנימיים, כגון בחירה מקצועית מוטעית או כישורי ההוראה לקויים. רבים מהמורים העידו כי הם אדישים למתרחש ולביקורת הנמתחת עליהם, גם אם היה זה כיסוי לתחושת החרדה והדיכאון אשר אותה הם חשו. מחציתם ציינו שכלל לא פנו לגורם מקצועי כדי לקבל סיוע. שאר המורים העדיפו לפנות למנהל בית ספר, בעיקר כדי לטפל בבעיות פעוטות ומקומיות.

המורים ה'כושלים' מציבים אתגר של ממש לבית הספר ולמנהל, שלרוב אינו מבין את קשייהם ואף חושש להתעמת אתם. מכיוון שמורים מתקשים רבים מלמדים בבתי הספר שלנו (במחקרים שערכתי, שכחותם נעה בין 7-15% מכלל כוח ההוראה), הממצאים שאציג יסייעו למנהלים להבין לעומק את המכשולים של אותם מורים והייחוסים שהם נותנים לקשייהם. ההמלצות ידריכו את המנהלים כיצד לסייע לאותם מורים.

מילות מפתח: מנהלים, מורים, קשיים בעבודה, שחיקה, ייחוס

תרומתם של המנהיגות האותנטית הבית ספרית והאקלים האתי הבית ספרי בהנעת

המורים להתנהגות אזרחית וצמצום הנרפות החברתית

**The contribution of authentic leadership and school ethical climate in
motivating teachers toward citizenship behavior
and the reduction of social loafing**

מורים הם ההון האנושי עליו נשען בית הספר, והשקעה במשאב זה תבטיח במידה רבה את מימוש היעדים הפדגוגיים, הארגוניים והחברתיים של בית הספר (אדלר, 2008). בנוסף לכך, בעקבות שינויים ארגוניים, כאשר הגדרות התפקיד אינן חד-משמעיות, בתי ספר הופכים להיות תלויים יותר ויותר במורים המוכנים לתרום לשינוי מוצלח מעבר לדרישות העבודה הפורמליות, היינו, התנהגות אזרחית ארגונית (DiPaola & Hoy, 2005a, 2005b).

עבודה זו עוסקת בבחינת הקשרים שבין תפיסת מנהיגותם האותנטית של המנהלים והיועצים, המהווים את ליבת צוות הניהול הבית ספרי בעידן הנוכחי, ותפיסת האקלים האתי של בית הספר לבין התנהגות אזרחית אישית וקבוצתית של המורים מחד, ולנרפות חברתית של המורים מאידך. מטרת המחקר הנה פיתוח מודל אינטגרטיבי רב-ממדי על בסיס משתנים אלה, תוך בחינת תפיסות מורים, יועצים ומנהלים בו-זמנית. שלוש תאוריות מרכזיות מהוות את המסגרת למחקר זה: תאוריית הרצף (Ajzen & Fishbein, 2005); תאוריית הלמידה החברתית (Bandura, 1986); תאוריית ההכוונה העצמית (SDT) (Deci & Ryan, 1985). המשותף לשלושתן הוא בהתווייתן את התהליכים הפסיכולוגיים שדרכם הסביבה החברתית משפיעה על הפרט, ולכן נבחרו כמתאימות בהבנת התנהגויות פרו-ארגוניות של מורים.

אוכלוסיית המחקר כוללת אנשי חינוך מ-50 בתי ספר בארץ: 50 מנהלים, 50 יועצים ו-878 מורים. ניתוח הנתונים מתבסס על ניתוח משוואות רב-רמה. רמה אחת כוללת את תפיסותיהם של המורים, והרמה השנייה, רמת בית הספר, כוללת את תפיסותיהם של המנהלים והיועצים.

הממצאים המרכזיים מצביעים על המשקל המכריע שיש לתפיסות המורים בנוגע למנהיגות הבית ספרית על התנהגותם. השונות הגבוהה שנמצאה בין בתי הספר בהיבטים השונים מאשרים את היותו של הארגון החינוכי משמעותי בעיצוב התפיסות של העובדים בו, ומלמדים על חשיבות פיתוח צוות ההוראה כקבוצת עבודה, כמנגנון שדרכו ניתן לקדם את האפקטיביות הבית ספרית. בנוסף, ממצאי המחקר מצביעים על המנהיגות החדשה, המשותפת למנהלים ויועצים, כחשובה ומותאמת למעשה החינוכי ומיטיבה לשלב בין היבטים פורמליים לאכפתיים באקלים הבית ספרי, ומלמדת על תרומתו המרכזית של הקשר הבין-אישי בין המנהיג למונהג בעיצוב הנורמות של צוות המורים כולו.

מבחינה תאורטית, המחקר תורם להרחבת הידע אודות המנהיגות האותנטית של צוותי ניהול בית ספריים בעידן העכשווי, ואודות מאפייני קבוצת המורים כקבוצת עבודה. מבחינה מעשית, ממצאי המחקר מספקים ידע משמעותי המאפשר למקד את תוכנית העבודה הבית ספרית לצורך העלאת נכונותם של המורים לעשות מעבר לדרישות העבודה הפורמליות ולצמצום הנרפות החברתית.

מילות מפתח: מנהלים, התנהגות אזרחית, נרפות חברתית, אקלים אתי, מנהיגות אותנטית

מנהיגות אותנטית כמתווכת בין זהות מקצועית ואקלים אתי ארגוני לבין התנהגות

אזרחית, התנהגות פוליטית ועזיבה בקרב מנהלי בתי ספר יסודיים בישראל

**Authentic leadership as a mediator between professional identity and
organizational ethical climate, and organizational citizenship behavior,
organizational political behavior and turnover
among elementary school principals in Israel**

ההרצאה תישען על מחקר הבוחן תפיסות ועמדות העשויות להוביל להתנהגות אזרחית (OCB), התנהגות פוליטית (OP) ועזיבה בפועל בקרב מנהלי בתי הספר היסודיים בישראל. המסגרת התאורטית למחקר נשענת על תאוריית הרצף. השאלה המרכזית שהמחקר מנסה לענות עליה היא: באיזו מידה המודל הכולל תפיסות אישיות (זהות מקצועית) ותפיסות ארגוניות (אקלים אתי) של מנהיגות אותנטית, עשוי להסביר התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית ואת השפעתן על עזיבה בפועל שלא מפאת יציאה לגמלאות בקרב מנהלי בתי ספר יסודיים.

מדגם המחקר כלל 410 מנהלי בתי ספר יסודיים במחוזות השונים והתבסס על דיווחים עצמאיים. איסוף הנתונים התבצע באמצעות מענה על שאלונים. המחקר התמקד בניתוח נתיבים (SEM) באמצעות תוכנת Amos.

המחקר מצביע על מספר תיווכים מלאים של מנהיגות אותנטית: מנהיגות אותנטית מתווכת באופן מלא בין זהות מקצועית לבין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. ממצאי המחקר הנוכחי מעידים על קשרים בין תפיסות אישיות לבין תפיסות ארגוניות, זהות מקצועית ואקלים אתי, ובין עמדת מנהיגות אותנטית; וכן על קשרים בין המנהיגות האותנטית להתנהגויות עצמן: התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית. לא נמצאו קשרים בין מנהיגות אותנטית לבין עזיבה בפועל. המחקר הנוכחי מלמד שתפיסות חיוביות של מנהלים כלפי זהות מקצועית ואקלים אתי, נמצאות בקשר חיובי עם מנהיגות אותנטית; ממצא מפתיע ובלתי צפוי הוא, שמנהיגות אותנטית, על כל ממדיה, אינה מתווכת את הקשר שבין אקלים אתי בממד "אקלים אתי אכפתי" לבין התנהגות אזרחית. לא נמצאו קשרים בין התנהגות אזרחית לבין התנהגות פוליטית ולא נמצאו קשרים בין התנהגות אזרחית והתנהגות פוליטית ובין עזיבה בפועל, כלומר, אין תלות בין ההתנהגויות. ממצא זה מחזק את התפיסה, לפיה מנהלים יכולים לנקוט בו-זמנית בהתנהגויות מנוגדות ללא קשר לעזיבה בפועל.

מבחינה תאורטית, המחקר תרם ליצירת מודל אינטגרטיבי להסבר התנהגויות מנוגדות בארגון ושימש אמצעי להרחבת תאוריית הרצף. מבחינה מעשית, יש להתמקד בחיזוק המנהיגות האותנטית בקרב מנהלי בתי הספר היסודיים ובהעצמתם האישית והארגונית, לסייע בידי קובעי המדיניות לאתר ולזהות התנהגויות שליליות בעודן באיבן, ולנקוט אמצעים שיתרמו לצמצומן, לסייע בזיהוי ובאיתור התנהגויות חיוביות ולפעול להרחבתן.

מילות מפתח: מנהיגות אותנטית, התנהגות אזרחית, התנהגות פוליטית, עזיבה בפועל

עבודת רגשות ושחיקה בקרב מורים ומורות: תובנות לניהול רגש בבית הספר

Emotional labor and burnout among male and female teachers:

Insights for school emotional management

עבודת רגשות ושחיקת מורים הם מושגים מרכזיים המעסיקים את חוקרי מנהל החינוך בעת האחרונה. במציאות בה התרבות השלטת משתקפת במערכת החינוך כשיח אלים ואגרסיבי, הכולל שלילה הדדית של ה'אחר', חשוב לדעת באיזו מידה מורים מדווחים על עבודת רגשות ועל שחיקה, ומהי הזיקה בין שני משתנים אלה.

בהגדרתה, עבודת רגשות משקפת את אופן הבעת הרגשות בשלושה ממדים: (א) 'משחק שטחי', בו המורה מתאפק, מדכא את רגשותיו ומעמיד פנים בנוגע לרגשותיו כלפי הזולת; (ב) 'משחק עמוק', בו המורה מנסה לשנות את רגשותיו (ומזייפם) עד שהוא מאמין שהם חלק ממנו; ו- (ג) 'משחק טבעי', בו המורה מביע רגשות אמיתיים ואותנטיים כלפי הסובבים אותו. גם לשחיקת מורים שלושה גורמים: תשישות נפשית, דה פרסונליזציה והישגיות מופחתת. גורמים אלה עלולים לפגוע בבריאות המורה, באיכות עבודתו ובהתפתחותו המקצועית, וכן, בפיחות ראייתו והערכתו את התלמידים. שחיקה עשויה להיות מושפעת מהאופן שבו המורה מנהל ומביע את רגשותיו, וניתן לשער, שבהשוואה מגדרית, עבודת רגשות בולטת אצל נשים יותר מאשר אצל גברים.

לאור האמור לעיל, נבדק הקשר בין עבודת רגשות לשחיקה של מורים בזיקה למגדר (גברים ונשים) בבתי ספר יסודיים. עוד נבדק באיזו מידה מנבאים ממדי עבודת הרגשות את שחיקת המורים. המחקר כמותי וכלי המחקר הוא שאלון לדיווח עצמי. במחקר השתתפו 393 מורים (49 גברים ו-344 נשים).

ממצאי המחקר מצביעים על קשרים חיוביים בין מרבית הממדים של עבודת רגשות ושחיקה. לדוגמה, נמצא ש'משחק שטחי' מנבא שחיקה והוא הממד שבו משתמשים המורים במידה המועטה ביותר. בנוסף, נמצא כי מורים גברים מדווחים על ביצוע 'משחק עמוק' יותר ממורות, וכי מורות מביעות רגשות אמיתיים יותר ממורים.

מסקנת המחקר היא שאיפוק ודיכוי רגשות מגבירים את שחיקת המורה ועלולים להביא לייצוג שגוי של המרחב הרגשי בבית הספר, שעל פיו מורה אינו מצופה להביע את רגשותיו האמיתיים. מומלץ למורים לבחון את האופן שבו הם פועלים, ולרכוש כלים לעבודת רגשות תומכת ובונה. מומלץ למנהלים לחשוף את המורים לממדי עבודת הרגשות ולסייע להם בבחירת כלים רגשיים שיצמצמו את תחושת השחיקה שלהם.

מילות מפתח: עבודת רגשות, שחיקה, מגדר, ניהול רגשות, מורים

פורצים גבולות : מנהיגות חינוכית במציאות מרובת תרבויות
כנס מגמות מנהל החינוך, אוניברסיטאות ומכללות תשע"ז – 2017

הובלת אפקטיביות בית ספרית

יו"ר : ד"ר סמדר גלעד-חי

חוסן ארגוני בבתי ספר : פיתוח מודל מתווך לזיהוי משתנים מקדימים ומשתני תוצאה

School organizational resilience: Developing a mediating model for identifying antecedents and consequences

בתי הספר נדרשים כיום להתאים עצמם לסביבה מורכבת המשתנה בקצב מהיר. בעקבות כך, בשנים האחרונות התרחבה ההתעניינות בחשיבותו של חוסן ארגוני, בארגונים ככלל ובמערכת החינוך בפרט. חוסן ארגוני הוא היכולת להסתגל לדרישות הבלתי צפויות הנוצרות בסביבה, לנהל את טווח השינויים המתרחשים בה, להתאושש ואף לצמוח.

מטרת המחקר הנה להבין מהם הגורמים התורמים לחיזוקו של חוסן ארגוני בבתי ספר ומהן השלכותיו על התפקוד הארגוני. המודל המוצע הנו אינטגרטיבי וחדשני בשל היותו מודל מתווך, בו משתנים מקדימים קשורים למשתני תוצאה בתיווכו של חוסן ארגוני. המודל מציע שתי קבוצות של גורמים בית ספריים העשויים לתרום לחוסן ארגוני: (א) מאפייני הצוות והארגון (הון חברתי, העצמת צוות וההון הפסיכולוגי של המנהל); ו-(ב) מאפייני סביבת העבודה (גמישות ארגונית ותלות הדדית במטרה). המשתנים הללו עשויים להיות קשורים למשתני תוצאה: תפקוד בית ספרי במצבי משבר וחדשנות בית ספרית - באמצעות המשתנה המתווך - חוסן ארגוני.

במחקר עשינו שימוש במתודולוגיה כמותנית הכוללת מערך מחקר multi sources ובו 1,132 אנשי חינוך מ-98 בתי ספר מכל המגזרים: מורים, יועצות חינוכיות, מנהלי בתי ספר ומפקחים. ניתוח הנתונים נערך באמצעות (SEM) Structural Equation Modeling.

נמצאו קשרים חיוביים בין המשתנים המקדימים: בין הון חברתי פנים בית ספרי, העצמת צוות ותלות הדדית במטרה לבין חוסן ארגוני. כמו כן נמצא קשר חיובי בין חוסן ארגוני לבין תפקוד במצבי משבר. חוסן ארגוני מתווך בין המשתנים המקדימים הללו לבין תפקוד במצבי משבר. נמצא קשר חיובי בין תפקוד במצבי משבר וחדשנות בית ספרית. תפקוד במצבי משבר מתווך בין חוסן ארגוני לבין חדשנות בית ספרית. כמו כן נמצאו קשרים ישירים בין תלות הדדית במטרה והון פסיכולוגי של המנהל לבין חדשנות בית ספרית.

מבחינה תאורטית המחקר מציג מודל מתווך עם מערך multi sources חדשני בנושא חוסן ארגוני בו קיים חוסר במחקרים אמפיריים. מבחינה יישומית ממצאי המחקר עשויים לסייע לקובעי המדיניות במערכת החינוך ובארגונים כלליים בתובנות לגבי ביסוס ההיבטים התורמים לחוסן הארגוני, במטרה לחזק את התפקוד במצבי משבר, ובאופן עקיף להגביר גם את החדשנות הארגונית.

מילות מפתח: חוסן ארגוני, חוסן בית ספרי, מודל מתווך, התנהגות ארגונית

**ניצול שעות הוראה במערכת החינוך : מיפוי התופעה ובחינת הקשר לתכונות
פרופסיונליות של מורים ותמיכה בית ספרית בהתייחס לרמת הכיתה**

**Utilization of instructional hours: Mapping the phenomenon and testing its
relationship to teachers' professional traits
and school support at different class levels**

שעות הוראה הינן המשאב העיקרי באמצעותו מנחילה מערכת החינוך לתלמידים ידע וערכים, מקדמת הישגים ומצמצמת פערים. עם זאת, לעתים קרובות מתעוררת בעייתיות במערכת החינוך באשר לאופן הניצול של שעות ההוראה יחסית לפעילות כיתתית שאינה קשורה לתחום התוכן. מערכות חינוך בעולם ובישראל מעידות על ניצול חלקי בלבד של שעות ההוראה ברוב בתי הספר. המחקר בנושא זה מועט יחסית, ומטרת המחקר הנוכחי היא למפות ולמדוד את התופעה בבתי ספר בישראל, וכן לנבא ניצול שעות בעזרת תכונות פרופסיונליות של מורים ותמיכה ארגונית ברמות כיתה שונות.

בשלב הראשון של המחקר הנוכחי פותח כלי שמטרתו למדוד ולמפות את ניצול שעות ההוראה בתוך הכיתות. בעקבות המיפוי נערכה אבחנה בין שלוש דרכים לניצול שעות ההוראה: (1) הוראת תחום התוכן (לדוגמה הקניית חומר במתמטיקה); (2) חינוך והנחלת ערכים (לדוגמה, טיפול בבעיות משמעת); ו-(3) עיסוק טכני (לדוגמה, הודעות לתלמידים). במחקר השתתפו 201 מורים למתמטיקה ומדעים המלמדים בכיתות י"ב בכיתות ברמות שונות בחמישה בתי ספר בצפון הארץ. ניתוח הגורמים נעשה באופן רב-רמתי, מאחר והמורים הנבדקים היו מקוונים בתוך בתי ספר. כלי המחקר היו שאלונים סגורים ותצפיות.

ממצאי המחקר הראו כי ככל שמורים היו מאופיינים יותר על-ידי התכונה הפרופסיונלית 'מחויבות למקצוע', כך נטו יותר לנצל את זמן הכיתה להוראת תוכן יותר מאשר את שתי הקטגוריות האחרות של ניצול זמן כיתה. כמו כן, נמצא קשר מובהק חיובי בין תמיכה בית ספרית לבין זמן הוראת תחום תוכן: תמיכה בית ספרית מתבססת על תאוריית התמיכה הארגונית, על פיה עובדים מגבירים את מאמציהם עבור הארגון כאשר הם תופסים את הארגון כתומך. באשר לניהול בתי ספר, חשובה התמיכה הבית ספרית שבאה לידי ביטוי בסיוע וגיבוי מקצועי למורים. במחקר הנוכחי נמצא כי תמיכה בית ספרית השפיעה על המתרחש בשיעורים ותרמה למקסום זמן הוראת תחום התוכן. רמת הכיתה גם כן השפיעה: מורים בכיתה נורמטיבית נטו יותר להוראת תחום תוכן לעומת מורים בכיתה מתוגברת, שם המורים נטו יותר לניצול זמן הכיתה בנושאים של חינוך כללי ועניינים טכניים.

מבחינה תאורטית מצביע המחקר על חשיבות תכונות המחויבות של מורים על אפקטיביות זמן ההוראה בנושאי תוכן, וכן על חשיבות התמיכה הבית ספרית בעניין זה. מבחינה מתודולוגית מציע המחקר כלי חדש למדידה של ניצול זמן ההוראה. מבחינה מעשית מאפשרות התוצאות להבחין בין ניצול זמן הוראה בכיתות נורמטיביות לעומת כיתות מתוגברות, כך שניתן להשתמש בתוצאות המחקר כדי לקדם עוד יותר כיתות מתוגברות ובכך להקטין פערים בין תרבויות חינוך שונות בשל גישות שונות להוראה.

מילות מפתח: ניצול שעות הוראה, תכונות פרופסיונליות, תמיכה בית ספרית, רמת כיתה, הישגים לימודיים

נוכחות מנהיגותית בחינוך : פיתוח מבנה ובחינת השלכותיו על תוצאות בית ספר**Leadership presence in education:****Construct development and implications for school outcomes**

במחקר זה פיתחנו מבנה מושג (construct) לנוכחות מנהיגותית בחינוך, תוך ביסוס אמפירי של תוקף המבנה ותוקף הניבוי של מדד לתאוריה זו. נוכחות מנהיגותית מוגדרת כסגנון מנהיגות המדגיש את ההיבטים הגופניים של מנהלת בית הספר ואת היכולת שלה להגביר נוכחות זו על-ידי כך שהיא כוללת בה לא רק את נוכחותה שלה, אלא גם את נוכחותם של מונהגיה ואת רשת התמיכה שהם וגורמים חוץ-ארגוניים מספקים לה.

מבנה מושג זה הוא תולדה של ניסיון מצטבר ביישום עקרונות התנגדות לא אלימה בתחום החינוך (למשל, Henry et al., 2013; Omer & Lebowitz, 2016) כאשר במרכז של גישה זו עומד עקרון הגברת הנוכחות של הסמכות הבוגרת, קרי מורים, הורים ומנהלים. על בסיס ניסיון זה ועל סמך הדיון התאורטי אודות נוכחות בספרות המנהיגות החינוכית והכללית (Ladkin & Taylor, 2014; Marsh, Starratt & Leeman, 2011), הוצע מבנה בעל חמישה ממדים: נוכחות פיזית; נוכחות בלתי מילולית; נוכחות ברשת של קשרים; נוכחות מווסתת קונפליקטים; נוכחות מתמשכת. לממדים אלה נוסחו פריטי שאלון מתאימים. תהליך תיקוף המבנה של השאלון כלל ניתוח גורמים מאשש ותוקף מתכנס ומבחין. נתונים נאספו מ-2,451 מורים ב-263 בתי ספר מכל רחבי הארץ (135 בתי ספר יסודיים ממלכתיים, 43 בתי ספר יסודיים ממ"ד, 44 חט"ב ממלכתיות ו-41 בתי ספר יסודיים מהמגזר הערבי).

הממצאים בנוגע לתוקף המבנה של המושג הצביעו על מדדי התאמה טובים. כמו כן, מדד הנוכחות נמצא מובחן באופן מובהק מהמדדים של מנהיגות הוראתית ומנהיגות מעצבת, שגם הם נבחנו במחקר זה. תוקף הניבוי של השאלון נמדד באמצעות בחינת קשרים ישירים בין נוכחות מנהיגותית לבין תוצאות בית ספריות שונות. נמצא שנוכחות מנבאת הישגי תלמידים, התנהגויות חיוביות של תלמידים, וכן התנהגויות חיוביות של מורים. כל אלה מעבר למה שמנובא באמצעות מנהיגות מעצבת ומנהיגות הוראתית.

ממצאים אלה מרחיבים את הדיון על סגנונות מנהיגות אפקטיביים בחינוך ובמיוחד על השפעתם על האפקטיביות הבית ספרית. בהרצאה יידונו התרומות התאורטיות והמעשיות של "נוכחות מנהיגותית" בבתי ספר.

מילות מפתח: מנהיגות חינוכית, נוכחות, תוקף מבנה

אחריות ניהולית למעקב ובקרה של ניצול השעות הפרטניות בחטיבה העליונה

Managerial responsibility for monitoring and controlling the utilization of individual sessions in secondary schools (grades 10-12)

אחת מאבני היסוד ברפורמות החינוכיות הנהוגות כיום בישראל הנה הקצאת שעות להוראה פרטנית, לצורך תגבור לימודי, הרחבה והעמקה, טיפוח מצוינות, העלאת הדימוי העצמי ותחושת המסוגלות העצמית והעמקת השיח המשמעותי בין המורה לתלמידיו. ביסוד החידוש עומדת ההנחה לפיה מערך יחידני או עבודה בקבוצה קטנה יאפשר מענה המותאם אישית ליכולות, לדרכי הלמידה, התפיסה ולתחומי העניין הייחודיים, שלא ניתן לקבל במסגרת כיתתית. אולם, במציאות קיים בלבול לגבי יישום וניצול השעות הפרטניות, בלבול שמקורו בקשיים בניהול, במעקב ובבקרה על אותן שעות ברמה הבית ספרית, בהגדרה מעורפלת של היעדים לקידום ובשימוש בדרכי ההוראה לא מיטביות. כתוצאה מכך עולה חשש למיצוי חלקי ביותר של הפוטנציאל הטמון במשאב חשוב זה.

המחקר הנוכחי יועד להצפת הגורמים לבלבול, תוך התמקדות בשאלת האחריות הניהולית לניצול השעות הפרטניות, למעקב ולבקרה. המחקר נערך בגישה האיכותנית, והוא כלל ראיונות אישיים מובנים למחצה עם מנהלת, סגנית רכזת פדגוגית ושלוש מורות מחטיבה עליונה בתיכון מקיף ממ"ד לבנות בו מופעלת הרפורמה "עוז לתמורה" ובו משמשת החוקרת כרכזת אנגלית.

המרואיינות העלו חסמים ביישום השעות הפרטניות: (1) במישור הלוגיסטי: קושי בסנכרון השעה הפרטנית במערכת השעות בהתאמה לצורכי התלמיד, שיבוץ מורים שאינם מתאימים למקצוע והיעדר סביבת למידה נאותה; (2) במישור התפיסתי: תחושת ניצול בקרב מורים ורמות השקעה דיפרנציאליות; ו- (3) במישור הפדגוגי: הבנה לקויה של מטרת השעה הפרטנית והיעדר הכשרה וניסיון בניהול שיעור פרטני. החסמים הללו הנם תסמינים של בעיה רחבה יותר: היעדר תפקיד שנושאו יאגד את תחום השעות הפרטניות ויטפל ביעול היישום, המעקב והבקרה.

לאור מיפוי התפיסות של המרואיינות באשר לאחריות הניהולית לשעות הפרטניות, מוצע כי שיבוץ השעות ייעשה בידי המנהלת, היועצת והרכזת הפדגוגית, בתיאום עם רכזי המקצועות הנמצאים בקשר ישיר עם המורים ומכירים את צורכי השטח, והמעקב והבקרה ייעשו על-ידי רכזי המקצועות, שייפגשו אחת לחודש עם המנהלת והרכזת הפדגוגית להסקת מסקנות וליעול היישום. כמו כן, בהתאם למסקנות ולהמלצות של מחקרים שבוצעו, מומלץ כי המורים והמנהלים יעברו פיתוח מקצועי ייעודי להרחבה, העמקה והעשרה של העיסוק בהוראה פרטנית, על מנת שהשעות הפרטניות ינוצלו באופן מיטבי לטובת התלמידים. יש גם מקום להתאים את הסביבה הבית ספרית להוראה פרטנית, ובכלל זה הכשרת חללי עבודה נאותים לעבודה פרטנית וקבוצתית.

מילות מפתח: רפורמה חינוכית, שעות פרטניות, הוראה פרטנית, אחריות ניהולית, יישום, מעקב ובקרה

הבנת ההשלכות של ניהול סף בקרב רכזי מקצוע : למידה צוותית כמתווכת בקשר בין פעולות ניהול סף לבין תוצרים צוותיים וארגוניים

Understanding the consequences of boundary management among subject-matter coordinators: Team learning as a mediator in the relationship between boundary management activities and educational teams' outcomes

רכזי מקצוע מנהלים את הצוות המקצועי, ובה בעת מהווים חוליה המקשרת בין ההנהלה לצוות, בין הצוות המקצועי לכלל הקהילה הבית ספרית, כמו גם לקהילה המקצועית שמחוץ לבית הספר. הספרות המעטה שדנה בתפקידו של רכז המקצוע כמנהל צוות, התייחסה לצוות כאל מערכת סגורה, ובהתאם התמקדה בתפקידו בקידום התהליכים הפנימיים של הצוות. נראה כי רוב המחקר התעלם מן העובדה שצוותים מקצועיים אינם עובדים בריק, אלא מתפקדים בתוך הקשר של יחסי תלות עם הסביבה הארגונית בה הם פועלים. המחקר הנוכחי יוצא מתוך פרספקטיבה מערכתית, ומציע לבחון את תפקודו של רכז המקצוע כמנהל גבול. גישה זו מציעה שמנהלי צוות אפקטיביים נעים קדימה ואחורה בגבול הצוות, באמצעות פעולות גבול שנחלקות לשתי קטגוריות: (1) פעולות פנים המתמקדות בתהליכים פנימיים בצוות; ו-(2) פעולות חוץ המתמקדות בחיבור הצוות לסביבה החיצונית. מטרת המחקר הייתה לקדם מודל תאורטי המתמקד בפעולות הגבול של רכזי המקצוע. באופן ספציפי, מוצע מודל תיווך, לפיו פעולות ניהול הסף של רכז המקצוע מקדמים למידה צוותית, המקדמת בתורה תוצרים צוותיים (חדשנות, התנהגות אזרחית-ארגונית) וארגוניים (הישגים אקדמיים של התלמידים).

לצורך עריכת המחקר הועברו שאלונים למורים ב-83 צוותים מקצועיים מבתי ספר יסודיים וחטיבות ביניים במחוזות חיפה והצפון. המשתנים: ניהול סף, למידה צוותית, התנהגות אזרחית-ארגונית וחדשנות הוערכו על-ידי חברי הצוות. הישגי התלמידים נמדדו במבחני המיצ"ב.

השערות המחקר הן: (1) למידה צוותית תתווך בקשר שבין פעולות פנים בניהול סף לבין תוצרים ברמת הצוות (חדשנות, התנהגות אזרחית-ארגונית), ותוצרים ברמת הארגון (הישגים לימודיים); ו-(2) למידה צוותית תתווך בקשר שבין פעולות חוץ בניהול סף לבין תוצרים ברמת הצוות (חדשנות, התנהגות אזרחית-ארגונית), ותוצרים ברמת הארגון (הישגים לימודיים של התלמידים). ההשערות נבדקו באמצעות ניתוח נתונים SEM.

ממצאי המחקר מעידים על תיווך מלא של למידה צוותית בין פעולות ניהול סף פנים וחוץ, לבין התוצרים הצוותיים: התנהגות אזרחית ארגונית וחדשנות. נמצא קשר חיובי בין ניהול סף פנים וחוץ לבין למידה צוותית. כמו כן, נמצא קשר חיובי מובהק בין למידה צוותית לבין התוצרים הצוותיים: חדשנות והתנהגות אזרחית-ארגונית.

המחקר הנוכחי מעמיק את הידע בנוגע להשלכותיהן של פעולות הסף השונות על תפקוד צוותים חינוכיים, ומרחיב את הידע הקיים לגבי גורמים מקדמים והשלכות של למידה צוותית בהקשר החינוכי. הממצאים מדגישים את הצורך בהרחבת פרקטיקות העבודה של הרכז כמנהל סף, בצורה שתשלב בין פעולות פנים להבניית הצוות ופעולות חוץ לחיבור הצוות עם ההנהלה ועם בעלי עניין אחרים.

מילות מפתח: רכזי מקצוע, למידה צוותית, ניהול סף, תוצרים צוותיים וארגוניים

מושב נעילה

פאנל: החינוך הממלכתי – כרוניקה של היעלמות ידועה מראש?

מנחה: פרופ' יזהר אופלטקה

פאנל : החינוך הממלכתי – כרוניקה של היעלמות ידועה מראש?

מנחה : פרופ' יזהר אופלטקה

מתדיינים : פרופ' אדם ניר, פרופ' ח'אלד עראר, ד"ר ניר מיכאלי, ד"ר ניבי גל-אריאלי, ד"ר סימה ניסלבאום

ההתקפות על החינוך הממלכתי בישראל רבות ומגוונות: העיתונות החרדית מזמינה תרומות לקרן ההסעות שמסיעה תלמידים מבתי מסורתיים לחינוך חרדי רק כדי שלא ילמדו בחינוך הממלכתי; תנועות אידיאולוגיות שונות מנסות להיכנס לבתי הספר הממלכתיים ולהחליף את המורה בדבר החשוב ביותר – חינוך לערכים; שרי האוצר מקצצים בחינוך זה ומעבירים תקציבים לחינוך החרדי כדבר מובן מאליהם. חוקרים מצביעים על החולשות הרבות של החינוך הבית ספרי הממלכתי והוגי דעות ופוליטיקאים מערערים על עקרון הממלכתיות.

השאלה המרכזית שתעלה לדיון בפאנל היא - עד מתי? האם לעד יהיו המורים בחינוך הממלכתי "נחמדים" ויישמרו מעיסוק במותה המתקרב של מערכת החינוך בה הם מלמדים בשם האיסור שהוטל רק עליהם לא לעסוק בסוגיות פוליטיות וערכיות?

בין השאלות שיופנו לחברי הפאנל יהיו מהות הממלכתיות, עוצמותיו של החינוך הממלכתי במדינת ישראל, חיזוק הממלכתיות בעידן הנוכחי, תפקיד המורה בחינוך לערכים לאומיים, ההתקפות החוזרות ונשנות על מורים שהעזו להביע דעה ודעת בפני תלמידיהם, חינוך ביקורתי ממלכתי, מדינה ללא חינוך ממלכתי, החינוך הממלכתי דתי בעידן הפוסט חינוך ממלכתי, ועוד.

מציגים, מתדיינים ויושבי ראש (לפי סדר אלפבית)

שם	שיוך מוסדי	כתובת דוא"ל	עמוד
אסמא אבו ואסל (M.A.)	המרכז ללימודים אקדמיים אור-יהודה	my442822@gmail.com	54
פרופ' אורית אבידב-אונגר	המכללה האקדמית אחוה	oritav65@gmail.com	108
ד"ר אביבה אבידן	מכללת סמינר הקיבוצים האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	Adad117@walla.co.il	106, 99
מר אורי אבן (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן	uri.even@gmail.com	85
ד"ר ענת אבן זהב	הטכניון ומכללת סמינר הקיבוצים	anatez@gmail.com	28
גבי פאדיה אברהמים (M.Ed.)	אוניברסיטת תל-אביב	fadia_ib7@hotmail.com	21
גבי שרית אברהם-רוזנהיימר (M.Ed.)	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	asarit@gmail.com	27
פרופ' יזהר אופלטקה	אוניברסיטת תל-אביב	oplatka@post.tau.ac.il	125, 111, ג
ד"ר אורי איל	האוניברסיטה העברית בירושלים	ori.eyal1@mail.huji.ac.il	59, 39
ד"ר יפעת אשרת-פינק	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	yifatoshtrat@walla.co.il	108, 75
ד"ר גבי אסם	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	mgosem@gmail.com	63
ד"ר ענת בארט	מכללת ירושלים	anatbarth@gmail.com	78, 77, 68
הרב ד"ר אהרון בוזגלו	מכללת הרצוג, אוניברסיטת בר-אילן	abuzaglo@gmail.com	67, 66
ד"ר יפה בוסקילה	מכללת אורות ישראל	ybuskila1@gmail.com	79
גבי יעל ביתאן (B.Ed.)	מכללת ירושלים	yaelbitan1@gmail.com	77
גבי אסתר בלזר (M.Ed.)	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	dafnab@keshet.tzafonet.org.il	115
ד"ר איריס בן דוד-הדר	אוניברסיטת בר-אילן	iris.hadar@biu.ac.il	87, 85
ד"ר פסקל בן עוליאל	אוניברסיטת בר-אילן	pascalebenoliel@gmail.com	78, 77, 29
פרופ' מרים בן פרץ	אוניברסיטת חיפה	mperetz@edu.haifa.ac.il	35
פרופ' יערה בר-און	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	yaarah@oranim.ac.il	ג
גבי נטע ברגהאוס (M.Ed.)	מכללת אוהלו בקצרין	neta261@gmail.com	97
גבי דבורה ברוורמן (B.Ed.)	מכללת ירושלים	davorabr@education.gov.il	78
גבי יראת ברנס (B.Ed.)	מכללת ירושלים	baryaela@walla.com	78
ד"ר לאה ברץ	המכללה האקדמית אחוה	lbaratz@netvision.net.il	19
ד"ר יצחק ברקוביץ	האוניברסיטה הפתוחה	izhakber@gmail.com	29
ד"ר מירי גולדרט	אוניברסיטת בר-אילן	miri.Goldratt@biu.ac.il	92
גבי הודיה גומרי (B.Ed.)	מכללת ירושלים	hodaya.oz100@gmail.com	77
ד"ר איציק גונן	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	itzik_g@oranim.ac.il	33
ד"ר עדי גונן	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	agonen08@gmail.com	27
ד"ר ניבי גל-אריאלי	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	nivi_g@oranim.ac.il	127, 25
ד"ר סמדר גלעד-חי	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	smadar.gilad@oranim.ac.il	117, 65, 53
גבי שרי גנון-שילון (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן	sherryshilon@gmail.com	31
גבי דנית דבוש (B.Ed.)	מכללת ירושלים	dananit1987@gmail.com	77
פרופ' מרואן דוירי	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	marwan.dw@gmail.com	15
גבי נעה דייפני (B.Ed.)	מכללת הרצוג	noacohen7@gmail.com	73
ד"ר הודיה הופמן	המכללה האקדמית חמדת הדרום	hodayahoffman@gmail.com	98
גבי אחינועם הרבט (B.Ed.)	מכללת ירושלים	herbet48@gmail.com	78
פרופ' יורם הרפז	המכללה האקדמית לחינוך בית ברל	yorhar1@gmail.com	83
ד"ר אריה הרשקוביץ	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	hershkwitzarie@gmail.com	49
ד"ר איריס וגנר-גרשגורן	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	iris_vg@oranim.ac.il	103, 87
ד"ר הלל וורמן	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	hillel_w@oranim.ac.il	89
גבי אסתר וינברום (B.Ed.)	מכללת ירושלים	esterika_w@walla.co.il	77
ד"ר מדי וליצקר-פולק	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	miriam_w@oranim.ac.il	41
ד"ר אנוזה וסרמן	מכללת הרצוג	egozaw@gmail.com	73, 71
מר ארז זבלבסקי (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן	erez.zavelevsky@live.biu.ac.il	105
גבי שרונה זומבק (M.A.)	מכללת הרצוג, אוניברסיטת בר-אילן	sharon2320@gmail.com	67

שם	שיוך מוסדי	כתובת דוא"ל	עמוד
פרופ' נורית זיידמן	אוניברסיטת בן-גוריון בנגב	zeidman@som.bgu.ac.il	60
גבי יהודית זלוף (B.Ed.)	מכללה ירושלים	yuditbij@gmail.com	77
גבי מנואל זרמתי (B.Ed.)	מכללה ירושלים	manuclod@gmail.com	68
גבי ננה חי (B.Ed.)	מכללה ירושלים	nanahai18@gmail.com	78
גבי הדסה חיימוביץ (B.Ed.)	מכללה ירושלים	chaimovitz@neto.net.il	78
גבי תמימה חייר (M.A.)	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	tame1612@gmail.com	65
גבי אולגה חן (M.A.)	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	chen.olga@gmail.com	22
גבי רעות חן גמליאל (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן מכללת אורות ישראל	reutigal@walla.com	113
ד"ר דליה חסון-גלעד	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	daliagh@gmail.com	85, 45
פרופ' דורית טובין	אוניברסיטת בן-גוריון בנגב	dorittu@bg.ac.il	101, 91, 46
גבי הילה טל (M.A.)	אוניברסיטת בן-גוריון בנגב	hillata@gmail.com	101
גבי נועה טל-אלון (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן	noata0@gmail.com	36
ד"ר מירה טנצר	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	mrten@oranim.ac.il	83
גבי חווה-פטריסיה טרכטנברג (M.Ed.)	מכללת אוהלו בקצרון	patriciat1966@gmail.com	38
גבי אפרת יבלוביץ (B.Ed.)	מכללה ירושלים	efratyav@gmail.com	78
מר גבע יפתח (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן	gevaiftach@gmail.com	93
פרופ' משה יצחקי	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	itzhakim@oranim.ac.il	ג
גבי רינת יצחקי (M.A.)	מכון הנרייטה סאלד אוניברסיטת בן-גוריון בנגב	ritzhaki@szold.org.il	60
פרופ' אליעזר יריב	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	elyariv@gmail.com	112
גבי אריאלה כהן (B.Ed.)	מכללה ירושלים	efratco822@gmail.com	78
ד"ר גילת כהן	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	gilatco2@gmail.com	95
גבי מירב כהן-זכריה (M.A.)	אוניברסיטת בן גוריון בנגב	cohenzecz@post.bgu.ac.il	46
גבי רחלי כהן (M.Ed.)	מכללה ירושלים	rachelicoc@gmail.com	122
גבי רינת כהן (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן	rinatco1@gmail.com	57
גבי עידית כלפון (B.Ed.)	אוניברסיטת בר-אילן	idithalfon@gmail.com	87
ד"ר הילה כץ-ברגר	אוניברסיטת בר-אילן	hila.berger66@gmail.com	121
פרופ' לילך לב ארי	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	llevari@oranim.ac.il	א
ד"ר ענבר לבקוביץ	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	inbar.lev2@gmail.com	86, 55
ד"ר טניה לוי גונפרנץ	אוניברסיטת בר-אילן	taniailan@gmail.com	44
גבי סימון ליבוביץ (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן	simon192@netvision.net.il	100
ד"ר נגה מגן-נגר	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	nogamagen@gmail.com	52
מר וליד מולא (M.A.)	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	walid_m@oranim.ac.il	86, 17
גבי כמיליה מועלם (B.A.)	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	cam1969@gmail.com	53
גבי ענבל מור (M.A.)	מכללת הרצוג, אוניברסיטת בר-אילן	mor282828@gmail.com	66
גבי אימאן מחאג'ניה (M.A.)	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	imanmu@gmail.com	43
ד"ר מידו'נסקי שירלי	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	shirley_m@oranim.ac.il	23
ד"ר ניר מיכאלי	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	nir.michaeli@oranim.ac.il	127
גבי ליבי (לבנה) מילון (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן	libi@milons.co.il	114
גבי שלומית נגיד (B.Ed.)	מכללה ירושלים	nagidsh@gmail.com	77
גבי עדית נופר (M.A.)	אוניברסיטת תל-אביב	iditnuff@post.tau.ac.il	111
ד"ר סימה ניסלבאום	עיריית יקנעם	siman@yoqneam.org.il	127
פרופ' אדם ניר	האוניברסיטה העברית	adam.nir@mail.huji.ac.il	127
גבי מנאר נעאמנה (M.A.)	אוניברסיטת חיפה	manar.khader@gmail.com	123
גבי גלית סאבוב (B.Ed.)	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	galitsabov@gmail.com	99
פרופ' אנית סומך	אוניברסיטת חיפה	anits@edu.haifa.ac.il	123, 119
גבי עפרה סוריה (M.A.)	אוניברסיטת בר-אילן	ofra85@gmail.com	88
גבי מסדה סטודני (M.A.)	אוניברסיטת תל-אביב האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	masada@gordon.ac.il	47

שם	שיוך מוסדי	כתובת דוא"ל	עמוד
ד"ר איתן סימון	מכללת אוהלו בקצרין	eisi@ohalo.ac.il	58
ד"ר מרב סולומון	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	merav_s@oranim.ac.il	88
ד"ר רנדה עבאס	המכללה האקדמית הערבית לחינוך - חיפה, המכללה האקדמית גליל מערבי	randaabbas3@gmail.com	20
ד"ר סאסון עואד-תאברי	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	s-t-a-1969@hotmail.com	69
גבי גלי עמרן (M.A.)	האוניברסיטה העברית בירושלים	gali.amran@gmail.com	39
פרופ' ח'אלד עראר	המרכז ללימודים אקדמיים אור-יהודה	khalidarr@gmail.com	127, 54, 21
פרופ' מיכה פופר	אוניברסיטת חיפה	mpopper65@gmail.com	37
גבי סנא פטואש (M.Ed.)	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	shabso.sana@gmail.com	23
גבי עינת פישר (M.Ed.)	מכללת אוהלו בקצרין	shaifisser1@walla.co.il	107
ד"ר דניאל פלד	מכללת אוהלו בקצרין	peleddan@my.ohalo.ac.il	38, 107
גבי טלמור פרחי (M.A.)	אוניברסיטת בן-גוריון בנגב	talmor.f@gmail.com	91
ד"ר לטס פרי-חזן	אוניברסיטת חיפה	lotem.perry@edu.haifa.ac.il	30
פרופ' יצחק פרידמן	המכללה האקדמית אחוה מכון הנרייטה סאלד	isaac@szold.org.il	60
פרופ' שירי פתאקי	Westminster College – Pennsylvania	patakisp@westminster.edu	20
גבי סיגלית צמח	אוניברסיטת בר-אילן	sigalitt1@gmail.com	61, 68
גבי קרן קדוש (M.A.)	אוניברסיטת חיפה	kliaz123@gmail.com	120
ד"ר חנה קורלנד	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	hanna_k@oranim.ac.il	43, 11, ג
גבי רבקה קלטוביץ (M.Ed.)	משרד החינוך	rivkal@012.net.il	71
ד"ר יוסף קליין	אוניברסיטת בר-אילן	joseph.Klein@biu.ac.il	44
מר שי קציר (M.A.)	אוניברסיטת חיפה	katzir770@gmail.com	30
גבי מירי קרויז'קובסקי (M.A.)	אוניברסיטת חיפה	mirkin.kru@gmail.com	37
גבי מירב קרסנטי (M.Ed.)	המכללה האקדמית חמדת הדרום	kersenti.merav@gmail.com	98
פרופ' זהבה רוזנבלט	אוניברסיטת חיפה	zehavar@edu.haifa.ac.il	120, 37
גבי נועה רום (M.A.)	האוניברסיטה העברית בירושלים	noa.rom@mail.huji.ac.il	59
גבי בתיה רחלין (B.Ed.)	מכללה ירושלים	batia.rach@gmail.com	78
ד"ר שושי רייטר	המכללה האקדמית לחינוך בית ברל	shoshir9@gmail.com	92, 35
פרופ' נירית רייכל	המכללה האקדמית כנרת	nirtraichel@gmail.com	22
ד"ר רוני ריינגולד	המכללה האקדמית אחוה	reingold@netvison.net.il	19
ד"ר ניצה שוובסקי	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	nitzas@gordon.ac.il	115
גבי יעל שורק (B.Ed.)	מכללה ירושלים	shurekj@gmail.com	68
פרופ' חן שכטר	אוניברסיטת בר-אילן	chen.schechter@biu.ac.il	88, 72, 57, 31, 121
ד"ר שמואל שנהב	מכללה ירושלים	shmuel.shenhav@mail.huji.ac.il	122
גבי אורית שני (M.A.)	אוניברסיטת חיפה	shaniorit4@gmail.com	119
ד"ר ורד שנער-גולן	אורנים, המכללה האקדמית לחינוך	vered.golan7@gmail.com	109
פרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי	אוניברסיטת בר-אילן	shapiro4@biu.ac.il	93, 61, 44, 36, 114, 113, 105
ד"ר חיים שקד	המכללה האקדמית חמדת הדרום	haim.Shaked2@gmail.com	72
ד"ר מירית שרון	האקדמית גורדון, המכללה לחינוך	sharon.mirit@gmail.com	94
ד"ר עמנואל תמיר	מכללת אוהלו בקצרין	emitamir@ohalo.ac.il	58, 51

