

הכנס המדעי ה-14
מחקר, עיון ויצירה באורנים – תשע"ג

חינוך, ארגון ומנהיגות

יו"ר: ד"ר חנה קורלנד

רכזי הערכה בית ספריים - תפיסת תפקיד והטמעתו בבית הספר**School-evaluation coordinators:****Role perception and implementation processes**

ההכרה בחשיבותה של ההערכה לשיפור ההוראה והלמידה ובית הספר כארגון חינוכי, עמדה בלב ההמלצות של ועדת דוברת. הרשות הארצית למדידה והערכה (ראמ"ה) וכינון תפקיד חדש במערכת החינוך - רכזי הערכה בית ספריים - הם פועל יוצא של ועדה זו. במסגרת הרפורמה "אופק חדש" הוגדרו דרישות הסף למינויו של רכז הערכה לתפקיד, זכאותו לקבלת גמול תפקיד, וכן נקבעה תכנית לימודים ומסגרת הכשרה להתמחות האקדמית הנדרשת.

מטרות מחקר חלוץ זה היו ללמוד על תפיסתם של רכזי הערכה את תפקידם החדש במערכת החינוך, ואת הטמעת התפקיד בבית הספר מנקודת מבטם. התקיימו ראיונות עומק עם 14 רכזות הערכה מבתי ספר יסודיים במגזר היהודי במחוז צפון. כל הרכזות עברו את ההכשרה הנדרשת על-פי התכנית של ראמ"ה ומשרד החינוך, והן עוסקות בתפקיד שנתיים ויותר.

ממצאי המחקר מלמדים שרכזות הערכה תופסות את תפקידן כמרכזי ומערכתי שמטרתו לפתח ולהטמיע תרבות הערכה בית ספרית. הן רואות בו תפקיד מעצים שמקנה להן סמכות ומעמד ייחודי בבית הספר, מעמד של מנהיגות ביניים המסייע לקדם את בית הספר לצד המנהלים. לתפיסתן, כדי להצליח בתפקיד נדרשים כישורים מקצועיים ומאפיינים אישיים. התפקיד נתפס כרחב ומורכב, הכולל שותפים ותחומי תפקיד רבים.

בניגוד לתפיסתן את התפקיד כמרכזי וחשוב, 12 מתוך הרכזות דווחו על עמימות רבה שליוותה את כניסתן לתפקיד. העמימות באה לידי ביטוי בהיעדר הגדרה ברורה של התפקיד ותכנית עבודה מגובשת; בהיעדר זמן והסדר ארגוני פורמלי לביצוע התפקיד; בקשיים רגשיים; בהיעדר תמיכה של המנהל וחפיפה בין רכזת ההערכה וסגן המנהל. מקצתן דווחו על תמיכת המנהל, שיתוף פעולה מצד הצוות, ליווי מקצועי ומיסוד הסדרים ארגוניים לעבודתן כגורמים שסייעו להן בתפקידן. ממצא זה מלמד על חוסר מודעות של מנהלי בתי ספר לתפקידם בפיתוח רכזי ההערכה הבית ספריים, בהכנסתו לתפקיד וביצירת מחויבות כחלק ממנהיגות ביניים שיש לה חלק חשוב בהובלת המורים בשגרת היומיום. זאת ועוד, נראה שקיים חוסר מודעות לכך שהערכה בית ספרית ותרבות הוראה, למידה והערכה (הל"ה) כחלק אינטגרלי מהשגרה היומיומית של בית הספר מהווה מפתח להצלחת בית הספר. הרכזות העידו שלמרות העמימות שחוו עם כניסתן לתפקיד, ניתן היה לזהות ניצנים של שינוי המצביעים על פיתוחה של תרבות הערכה פנימית בבתי הספר.

כדי שרכזי הערכה בית ספריים יממש את תפקידו ואת ייעודו באופן מקצועי ואיכותי, מומלץ לכלול בתכנית ההכשרה פרק העוסק במנהיגות הביניים בבית הספר ולכלול בו מרכיב של פיתוח מסוגלות עצמית של רכזי ההערכה לאורך כל התכנית. במקביל מומלץ לכלול בהשתלמויות למנהלים מכהנים פרק העוסק בהכנסת רכזי ההערכה לתפקיד, בעיצוב סדירות ארגונית ושגרות עבודה וכן עבודה עם מנהיגות ביניים בבית הספר בכלל. מומלץ על ביצוע מחקרים נוספים על מנת לבחון את עוצמתם, רמתם והתפלגותם של הממצאים וכדי להבין את מכלול הגורמים המקדמים והמעכבים את רכזי ההערכה בבואם לבצע את תפקידם.

מילות מפתח: רכזי הערכה, מנהיגות ביניים, תרבות הערכה, תפקיד

ממלכתי או מקומי – תפיסת החינוך כשירות ציבורי

National vs. local education:

Perceptions of education as a public service

המחקר שיוצג בהרצאה נערך כעבודת דוקטורט במחלקה למדיניות ציבורית באוניברסיטת חיפה, ועוסק במעורבות של רשויות מקומיות בישראל בחינוך בתחומן. במחקר נבחן הקשר של מעורבות זו אל התפיסות של קובעי מדיניות החינוך ביחס לחינוך כשירות ציבורי: שירות המכוון לציבור כישות אחידה (שירות ציבורי כוללני) או שירות המכוון לפרטים מסוימים בהתקיים נסיבות מסוימות (שירות ציבורי פרטני). בשלושת העשורים האחרונים מושפעת מדיניות הפנים בישראל, כמו במדינות רבות במערב, מהשקפות נאו-ליברליות, אשר ביטויין – בקצרה הוא בשלושה עניינים אלה: נסיגת השלטון המרכזי מאספקה של שירותים ציבוריים; שימוש במושגי כלכלת שוק תוך הדיון בעיצוב מדיניות; התחזקות מגמות של שיתוף הציבור, המכונה בהקשר זה "צרכנים" או "לקוחות".

אלא שזהות הלקוחות בתחום החינוך אינה מובנת מעצמה והיא מתייחדת בשתי נקודות אלה: (1) הליכי החינוך חלים על פרטים מסוימים – ילדים והוריהם. אבל קיימת אפשרות שלא רק אלה הם צרכני החינוך. רשות שלטונית (ארצית או מקומית) המחליטה להפנות לחינוך משאבים שעומדים לרשותה, מבטאת בהחלטתה אחת משתי התפיסות: היא יכולה לממן שירותי חינוך בכספי מיסים, כלומר בכספי הציבור הבלתי-מסוים, והיא יכולה לממן אותם מכספי אגרות, כלומר מכספי אלה שההליכים חלים עליהם בפועל; (2) בחינוך, כל פרט מקבל-חינוך הוא בהכרח לא רק "צרכן" אלא גם "יצרן". הוא יוצר שירות עבור פרטים אחרים שמסיבות פדגוגיות ולא רק כלכליות, לומדים יחד איתו. וכך, רשות שלטונית המורה לתלמיד באיזו מסגרת ובאיזה מוסד ילמד, אינה מתייחסת אך ורק אל ה"צריכה" שלו אלא גם מסדירה את ה"יצור" הנעשה על-ידו.

המחקר בדק את עמדותיהם הגלויות של קובעי מדיניות החינוך ברשויות מקומיות ביחס למהות החינוך כשירות ציבורי (כוללני או פרטני), את עמדותיהם הגלויות ביחס לתפיסות שותפי התפקיד שלהם בשאלה זו, ואת המידה בה הולמות תפיסותיהם הגלויות את מעורבות הרשות המקומית בחינוך. ראשי רשויות מקומיות ומנהלי מחלקות החינוך התבקשו למלא שאלונים שנשלחו לכל 254 הרשויות המקומיות בישראל. התקבלו 107 שאלונים, כשליש מראשי רשויות וכשני שלישי ממנהלי מחלקות חינוך. בנוסף, נעשה שימוש בנתונים המפורסמים על-ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ומשרד הפנים. בממצאים המוצגים כאן לא נעשתה הבחנה בין ראש רשות למנהל מחלקת חינוך.

נמצא כי קובעי מדיניות החינוך ברשויות מקומיות נוטים לתפוס את החינוך כשירות ציבורי כוללני; את שותפי התפקיד שלהם – משרד החינוך, התקשורת ובתי-המשפט – הם נוטים לתפוס כמונחים על-ידי גישה פרטנית. במובן זה, תופסים עצמם קובעי מדיניות החינוך ברשויות המקומיות כמגיניה של ציבוריות החינוך בישראל, מול מעצבי מדיניות אחרים. נכונותם של קובעי המדיניות ברשויות המקומיות לפיתוח ערכי ותרבותי בהתייחס לציבור התושבים בכללותו, עולה בקנה אחד עם רעיון הנאו-לוקליזם בחינוך. עצם הצפת הנושא והצגתו במודל זה עשויה לעודד מנהיגים ברשויות מקומיות לקדם באופן מודע את החינוך כמנוף לגיבוש הקהילה הכללית. מן הצד השני, יש בכך כדי להרגיע את החוששים בישראל מפני ביזור החינוך: מתברר שהוא אינו קשור בהכרח בהפרטתו. שני אלה יחד עשויים לתמוך בחיזוק השלטון המקומי בישראל במסגרת הרפורמה ביחסי שלטון מרכזי – שלטון מקומי המתוכננת לשנים הקרובות.

מילות מפתח: חינוך, רשויות מקומיות, נאו-ליבראליזם, שירות ציבורי, חינוך פרטי וחינוך ציבורי

מניהול ידע לפיתוח ידע - תיאור תהליך למידה בצוות הדרכה פדגוגית

From knowledge management to knowledge development:

The learning process of a teacher educator team

ספרות ענפה עוסקת בשנים האחרונות בנושאים של ניהול ידע, למידה ארגונית וקהילות לומדות. יש המתייחסים למושגים אלו כדומים או זהים ויש המבדילים ביניהם. המושגים הללו לא צמחו במערכת החינוך או בשירות הציבורי בכלל, אלא בעולם העסקי, ולמערכת החינוך חלחלו רק בהמשך.

ניהול ידע בארגון נחשב לגורם חשוב והכרחי להישרדותם של ארגונים בעולם תחרותי בעידן המידע. ניהול ידע מוגדר כמערכת של פרקטיקות המסייעת לאנשים בתוך הארגון לשתף בידע וליצור ידע חדש לצורך שיפור מתמיד. ההנחה היא שקיים ידע אישי סמוי אצל אנשי הארגון ויש להופכו לידע גלוי המשותף לכלל חברי הארגון (Smith, 2001; Horvath, 2001) כדי לסייע לארגון להתמודד עם שינויים, ליצור רעיונות וידע חדשים לצורך התפתחות והתאמה למציאות משתנה (Giesecke & McNeil, 2004).

בהרצאה זו יוצג תהליך של למידה בתוך ארגון לצורך בניית כלי להערכה מעצבת ומסכמת של סטודנטים בתהליך ההכשרה להוראה. תהליך פיתוח הכלי בעבודת הצוות נבע מכמה צרכים עיקריים:

1. העיסוק בשאלות דוגמת מהי דמות הבוגר הראוי? מה על הסטודנט לדעת? מה עליו לדעת לעשות בהקשר להיבטים פדגוגיים ודידקטיים וערכיים של עבודת החינוך וההוראה בבית הספר היסודי?
2. הרצון להתאים לדרישות משרד החינוך נוכח פיתוח כלי הערכה חדש של ראמ"ה (הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך), ודרישת המשרד למלא טופס הערכה לבוגרי שנה ג' עם יציאתם לעבודה.
3. דילמות ובעיות הדרכתיות שעלו מן השטח, שעיקרן פער בין תפיסת הסטודנט את תהליך התקדמותו לבין תפיסת המדריכה את התהליך.

בהרצאה יתואר התהליך עד לעיצובו של המחווון להערכת סטודנטים בתכנית ההכשרה לבית הספר היסודי, על-פי הגישה של "קהילת מעשה" Community of Practice (Wenger, 1999; 2006), תוך עיגונו בספרות העוסקת באלמנטים הנדרשים ללמידה בתוך ארגון: מנהיגות תומכת, תרבות של שיפור מתמיד, הגדרה מבנית של הלמידה וביסוס תהליכים על שיתוף בידע אישי (Milway & Saxton, 2011) ובמאפיינים של ארגונים לומדים כמספקים הזדמנויות ללמידה מתמשכות, כמשתמשים בלמידה להשגת מטרותיהם, כקושרים בין ביצועי הפרטים לבין ביצועי הארגון, וכמיישמים דיאלוג פתוח בסביבה בטוחה, מעודדים מתח יצירתי ומקיימים אינטראקציה תמידית עם הסביבה (Kerka, 1995). נתייחס גם לשאלות ולדילמות שהעסיקו את הצוות במהלך גיבוש המסמך, שאלות שקידמו את הלמידה, העמיקו את ההבנה וחידדו את התפיסה החינוכית של הצוות לגבי מקומה של ההערכה בתהליכי הליכה (הוראה-למידה-הערכה), ולדילמות הנוגעות להשפעת תהליכי הערכה על מערכת היחסים מדרך-מודרך, מידת המעורבות של הסטודנט בעיצוב תהליכי הערכה וכלי הערכה, ולשאלות הנוגעות להערכת הסטודנט מול העצמת הסטודנט כאדם בעל מכוונות עצמית.

מילות מפתח: ניהול ידע, למידה ב"קהילות מעשה", למידה ארגונית הערכה בהכשרת מורים, מחווון ככלי הערכה

מה בין Maslow ל-Schein?

תפקיד חינוך כיתה בתיכון בישראל כסולם מחויבות

Maslow, Schein and beyond: The role of the Israeli high school

Mechaneh as an organizational engagement

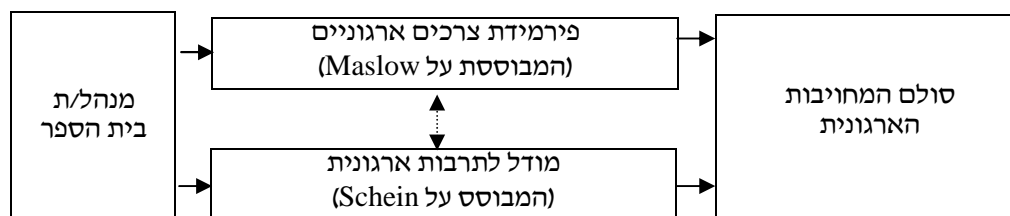
חינוך כיתה הוא אחד התפקידים המרכזיים בתיכון בישראל. מטרת המחקר המוצג, שנערך בטכניון בין השנים 2007-2011, הייתה לזהות מאפיינים בית ספריים ומאפיינים אישיים הבאים לידי ביטוי בעיצוב התפקיד של חינוך כיתה. שאלת המחקר הייתה: אילו מרכיבים ארגוניים בית ספריים ואילו צרכים ארגוניים באים לידי ביטוי בעיצוב התפקיד וכיצד?

בהתאם למטרת המחקר ננקטה השיטה האיכותנית. המחקר נערך בארבעה בתי ספר תיכוניים בצפון הארץ. כל אחד מהם נחקר כחקר מקרה במשך שנת לימודים אחת. נתוני המחקר נאספו באמצעות ראיונות, תצפיות, שיחות מזדמנות, מסמכים ויומן המחקר. רואיינו 65 משתתפים, בהם מחנכי כיתות, רכזי שכבה, מנהלי בתי הספר ובעלי תפקידים נוספים מצוות בית הספר, ובוצעו 115 שעות תצפית בחדר המורים, בשעות חינוך בכיתות, בישיבות של צוותי חינוך ועוד.

בתהליך של בניית תאוריה מעוגנת בשדה, פותח מודל בשם מודל מחויבות ארגונית (ראו איור), המארגן את עשייתם הרבה של מחנכי הכיתות במישור הארגוני בהתאם לתרבות הארגונית של בית הספר, ובהתאם לצורכיהם הארגוניים האישיים של המחנכים. כמו כן, המודל מבהיר את תפקיד מנהל בית הספר בעיצוב התפקיד של חינוך כיתה.

תרומתו התאורטית של המחקר באה לידי ביטוי בהבהרת תפקיד מנהל בית הספר בתהליך עיצוב התפקיד של חינוך כיתה, ובחקר מושג המחויבות בגישה איכותנית, בשעה שמושג זה נחקר עד כה בעיקר בכלים כמותיים. תרומתו המעשית של המחקר מתייחסת לקשת רחבה של עוסקים בחינוך - מחנכים, מנהלי בתי הספר ומורי מורים - בהציגה בסיס לתכנון התפתחות מקצועית למחנכי כיתות. בהרצאה יוצג המודל, ותוצג תרומתו התאורטית והמעשית בכלל, ולהכשרת מורים בפרט.

מודל המחויבות הארגונית



מילות מפתח: תפקיד חינוך כיתה, מחויבות, תרבות ארגונית, צרכים ארגוניים

אילו מנהיגים מובילים את בתי הספר שלנו?

What kind of leaders lead our schools?

העדויות המחקריות, רובן מן העשורים האחרונים, מלמדות אותנו כי קיים קשר חיובי בין האופן בו פועל העומד בראש הארגון כמנהיג מעצב (טרנספורמטיבי), ובין רמת הביצועים אליה מגיעים הארגון וחברי הארגון. הדברים נכונים לגבי מערכות ציבוריות, עסקיות, צבאיות וגם לגבי מערכת החינוך. לדוגמה, כאשר 120 סטודנטים לתואר ראשון במדעי הרוח דרגו את המנחים שלהם כיותר גבוהים במנהיגות מעצבת, הם גם ציינו שמנחים אלה היו יותר מעורבים, שניתן יותר לסמוך עליהם ולכבד אותם, ומנחים אלה גם הביאו לאפקטיביות רבה יותר ולשביעות רצון בעבודה אתם (Harvey, Royal & Stout, 2003). מתאם חיובי בין אפקטיביות ובין סגנונות המנהיגות המעצבת נמצאו גם בקרב מורים בחינוך המקצועי (Daughtry, 1997), ראשי מחלקות באוניברסיטה (Brown & Moshavi, 2002), מנהלי בתי ספר ציבוריים (Kirby, Paradise, & King, 1992; Leithwood, 1994), ובתי ספר פרטיים (Hoover, 1987).

מנהיגות מעצבת (Transformational Leadership), כפי שהוצגה לראשונה על-ידי גיימס מק'גרור ברנס (1978), וכפי שנחקרה במחקרים אותם הובילו ברנרד באס (החל מ-1985) וברוס אבוליו, יחד עם חוקרים נוספים, היא מנהיגות שבכוחה לתת משמעות לדברים שאנחנו עושים ולגרום לכך שנחוש חזקים וכשירים יותר לבצע את היעדים המשותפים למנהיג ולנו. תחושת המשמעות אותה יוצרת המנהיגות המעצבת גורמת למונהיגים להתעלות מעבר לסחר החליפין הרגיל שבין השקעת מאמץ ועמידה במשימות, לבין התגמולים הניתנים בתמורה.

המחקר הנוכחי עושה שימוש ב"מודל הטווח המלא של המנהיגות" אותו פיתחו באס ואבוליו (1991) ואשר נחשב למודל מנהיגות מוביל בעולם. המחקר מנסה לבחון מה הם סגנונות המנהיגות המאפיינים מורים מובילים ובעלי תפקידים במערכת החינוך בישראל. המחקר, שחלק מממצאיו יוצגו בכנס, החל בשנת 2009, עם מחזור הסטודנטים הראשון של התכנית לתואר שני M.Ed. - **מנהיגות בחינוך – ניהול וארגון מערכות חינוך**, והוא כולל התייחסות לארבעה מחזורים של סטודנטים (תשס"ט-תשע"ב) - 152 נבדקים. חשוב לציין כי כל הסטודנטים המתקבלים לתכנית, ואשר גם משתתפים במחקר, הם בעלי ותק של לפחות חמש שנים במערכת החינוך, כולם ממלאים תפקידי הובלה וניהול, חלקם מנהלי בתי ספר. הסטודנטים ועמיתיהם לעבודה התבקשו למלא שאלונים הכוללים היגדים מנהיגותיים-התנהגותיים, המנותחים בהתאם לשמונת סגנונות המנהיגות של "מודל הטווח המלא של המנהיגות". ממצאים בולטים שניתן להצביע עליהם כבר עתה, הם שמנהלים ובעלי תפקידים אחרים בבית הספר משתמשים בעבודה עם תלמידיהם ועמיתיהם פחות מדי בסגנון של "אתגור אינטלקטואלי", שהוא חלק מהמנהיגות המעצבת, לעומת שימוש מופרז ב"תגמול מותנה" (Contingent Reward) ובמנהיגות מתקנת אקטיבית (Management by Exception – Active) שהם חלק ממנהיגות מתגמלת, הנשענת על הנעה חיצונית ולא פנימית.

ממצאי המחקר יאפשרו בניית תכניות אימון ופיתוח מנהיגות למורים, בעלי תפקידים ומנהלים. בהמשך יוכלו ממצאי המחקר לשמש גם לצורכי מיון של מועמדים ואיתור פוטנציאל מנהיגותי במערכת החינוך, ומעבר לכך יהוו תשתית ידע, יחד עם מחקרים נוספים, באשר למאפייני המורה, הרכז המקצועי והמנהל כמנהיגים מעצבים, ולקשר בין מאפיינים אלה ובין הצלחה בתפקידי חינוך, ניהול והובלה במערכת החינוך.

מילות מפתח: מנהיגות מעצבת, מתן משמעות, מנהיגות מוסרית, אפקטיביות ארגונית, בתי ספר

