

הכנס המדעי ה-15
מחקר, עיון ויצירה באורנים – תשע"ד

מנהיגות חינוכית

יו"ר: איציק גונן

**מנהל בית הספר כמנהיג רפורמה טכנולוגית פדגוגית מטעם המדינה: בתי ספר
שהטמיעו את תוכנית התקשוב הלאומית למאה ה-21**

**The principal as leader in the implementation of the state-mandated
technological and pedagogical reform: School implementation of the
National ICT Program for the 21st Century**

המחקר מתמקד בהנהגתה של תוכנית התקשוב למאה ה-21, רפורמה רחבת היקף המיושמת בשנים האחרונות בישראל. מטרת המחקר הייתה לבדוק את תפקודם של המנהלים כמנהיגים של רפורמה שגובשה ברמה ממשלתית ומוטמעת בבית ספרם, כלומר, ללמוד על הובלת שינוי אותו לא הם יזמו עבור בית ספרם ולעתים הם אינם בקיאים בפרטיה מבחינה תוכנית או פדגוגית. במחקר ייבחנו השפעות של דרכי פעולתם של המנהלים על הירתמות המורים שהם מיישמי הרפורמה בבית הספר בפועל.

המחקר מבוסס על אינטגרציה של שישה מחקרים שנערכו במתודולוגיה של חקר אירוע, בהם נחקרו לעומק בתי ספר מצפון הארץ שנמצאו בשנה השנייה של תוכנית התקשוב הלאומית. סטודנטים לתואר שני בתכנית "ארגון וניהול מערכות חינוך" ערכו את חקרי האירוע בבתי הספר בהם הם מלמדים. המשתתפים בחקר האירוע בבתי הספר הנחקרים היו חברי הצוות החינוכי כולל מובילי השינוי - המנהל ורכזי התקשוב. כדי לקבל תמונה מקיפה על התייחסותם של המורים לשינוי בבית ספרם, הושם דגש על בחירת מורים בעלי מאפייני רקע שונים מבחינת ותק וניסיון קודם בתקשוב, בסך הכול בין שישה לעשרה משתתפים בכל בית ספר.

אותרו מספר היבטים מרכזיים המבחינים באופן ההנהגה בין בתי הספר. למשל, תפיסת הצורך בשינוי ומידת התלהבותו של המנהל מהתוכנית ומהתאמתה לצורכי בית הספר ותלמידיו אשר חלחלה למורים.

מן הממצאים ניתן לזהות כי הנהגת החזון באה לידי ביטוי בדפוסים שונים: יצירת קשר בין התכנית לבין החזון הקיים של הארגון, ובהתייחסות למאפייני הארגון לאחר יישום התוכנית. באחד מבתי הספר נראה היה שהתוכנית היוותה מנוף לבניית חזון חדש לבית הספר. יש לציין שרק בחלק מבתי הספר הייתה התייחסות ממשית לסוגיית החזון. ניתן היה לזהות הבדלים ניכרים במידה בה התייחסו המנהלים לרגשות, הן שלהם עצמם והן של המורים, במידת הקשב שלהם למסרים הרגשיים ובניסיונם לנטר רגשות אלו, ובהשלכה החיובית של ניהול הרגשות על צוות המורים. היבטים נוספים היו דרכי שיתוף וטיפול עבודת צוות, מידת נוכחותו של המנהל בשטח ועוד.

יש לציין כי המנהלים התמודדו עם הצורך להוביל רפורמה טכנולוגית פדגוגית חרף העובדה שרובם היו בעלי מיומנויות טכנולוגיות מצומצמות וידע מועט בתחום התקשוב. מנהלים שעשו מאמצים לרכוש מיומנויות אלו חרף הקשיים, היוו דוגמה אישית עבור המורים בבית ספרם ויצרו מודל להזדהות ולהנעה.

ממצאי המחקר יוכלו לסייע להמשך יישומה האפקטיבי של תוכנית התקשוב למאה ה-21, של תוכנית ICT (National Information and Communication Technologies) ושל רפורמות אחרות במערכת החינוך בישראל ובעולם המוכתבות על-ידי קובעי המדיניות. הממצאים מעלים היבטים אליהם יש להתייחס בהכשרת מנהלים למערכת החינוך ואת הצורך בהבניית פורומים רבים יותר לשיתוף ולמידת עמיתים בין מנהלי בתי הספר.

מילות מפתח: רפורמה מטעם המדינה, ICT, מנהל בית ספר, מנהיגות

מנהלים מעל ומעבר: התנהגות אזרחית ארגונית של מנהלי בתי ספר תיכוניים
Principals going above and beyond: Understanding organizational citizenship behavior among school principals

התנהגות אזרחית ארגונית (הא"א) מתייחסת לכל אותן התנהגויות שאינן חלק מהגדרת התפקיד הפורמלית של העובד, אך יש להן תרומה לתפקוד ולביצוע הארגוני. נושא זה נחקר רבות בארגונים שונים, כולל בארגון הבית ספרי. ממצאי מחקרים מצביעים על תרומתה של הא"א לתחומים רבים בארגון, בכלל זה אפקטיביות ארגונית, ועל כן אך טבעי הוא כי מנהלים יהיו מעוניינים במציאת דרכים להגביר את נכונות עובדיהם להפגין התנהגויות מסוג זה בכל ארגון, בכלל זה בתי ספר.

עד היום התמקד המחקר בהתנהגותם של העובדים, תוך ניסיון לזהות את הגורמים ואת ההשלכות של התנהגות זו על הפרט והארגון. שאלה שלא קיבלה עד היום מענה בספרות היא: האם גם מנהלים מבצעים התנהגות אזרחית ארגונית? על כן, מטרת המחקר המוצג כאן היא לבחון את משמעות המושג הא"א בהקשר לתפקיד ניהול בתי ספר.

מחקר זה הינו מחקר חלוץ בנושא, על כן כשיטת המחקר נבחרה השיטה האיכותנית הבוחנת את דעותיהם של משתתפי המחקר עצמם. כלי המחקר היה ריאיון חצי מובנה. אוכלוסיית המחקר שנבחרה היא מנכ"לים של בתי ספר שש-שנתיים או מנכ"לים של תיכונים המייצגים את מגוון הזרמים החינוכיים באזור הצפון. במסגרת המחקר רואיינו 15 מנכ"לים.

מן הממצאים עולה כי המנהלים תופסים את תפקיד ניהול בית הספר בצורה הוליסטית, ללא גבולות ברורים בין התנהגות תוך-תפקידית להתנהגות מסוג התנהגות אזרחית ארגונית. כמו כן נבנתה טיפולוגיה להא"א של מנהלים הכוללת ארבעה ממדים: (1) השקעה בקהילת בית הספר; (2) יוזמות; (3) קידום הקהילה החוץ בית ספרית; ו-(4) התנהגויות יוצאות דופן.

מכיוון שזהו מחקר חלוץ בחקר הא"א של מנהלים, למחקר יש תרומה תאורטית ומעשית כאחד ותוצאותיו יכולות לשמש קשת רחבה של העוסקים בחינוך: מנהלי בתי ספר, מכשירי מנהלים, מפקחים על בתי ספר וקובעי מדיניות חינוכית.

מילות מפתח: התנהגות אזרחית ארגונית, מנהלי בתי ספר, מחקר איכותני

Hanna Kurland

חנה קורלנד

מנהיגות המחזקת לכידות פנימית בית ספרית -

תנאי הכרחי להשבחה מתמדת של העשייה החינוכית

Leadership that strengthens school internal coherence –

a prerequisite for instructional improvement

מטרותיו של המחקר הנוכחי הן לבחון את ההתנהגויות והפרקטיקות היומיומיות של מנהלי בתי ספר בהובלתם תהליכי שיפור הממוקדים בהוראה ובלמידה. חשיבות מחקר זה עולה על רקע ביקורת נוקבת על תפקוד מערכת החינוך בארץ ובעולם. למרות ההשקעה הרבה ברפורמות חינוכיות, דוחות ציבוריים רבים משרטטים תמונה עגומה של מערכת חינוך כושלת. אחד הכיוונים האפשריים לשינוי, עליו מצביעה

הספרות המחקרית, היא מיקוד מחדש של עבודת מנהלי בית הספר בהובלת ההוראה והלמידה, משימת הליכה שלהם. מתוך כך עלתה השאלה: מהם דפוסי ההתנהגות והפעולות המנהיגויות/ניהוליות שמבצע המנהל בעת הובלת תהליכי שיפור פדגוגיים ממוקדי הוראה ולמידה?

ההתנהגויות והפעולות של שתי מנהלות נבחנו בשני בתי ספר יסודיים יהודיים בצפון הארץ, באמצעות מתודולוגיית המחקר האיכותני המאפשרת "הגדלת תמונות מחיי בית הספר" במטרה להבין לעומק את הדינמיקה הפנימית הקשורה להובלה של תהליכי שיפור פדגוגיים. במחקר השתתפו כל חברי הצוות בשני בתי הספר. באופן עקיף, באמצעות ניתוח התנהגותם של המורים בישיבות מליאה, בישיבות צוות, בכיתה, בראיונות עם בעלי תפקידים, בקבוצות מיקוד ובתצפיות ובסיוע ניתוח מסמכים בבתי הספר, ובאופן ישיר על-ידי ראיונות עומק ומעקב צמוד אחר עבודתן היומיומית של המנהלות באמצעות הצלחה. בכך המחקר משרטט תמונה עשירה של התנהגויות ופעולות יומיומיות של שתי המנהלות ונותן משנה תוקף לממצאים.

ממצאי המחקר מצביעים על לכידות גבוהה יחסית בשני בתי הספר בין האמונות האפיסטמולוגיות קונסטרוקטיביסטיות של המנהלות לבין האמונות של צוות המורים, הבאה לביטוי בדרכי ההוראה והלמידה וביחס לתלמידים; בין האמונות הללו לבין הסדירויות, השגרות והפרקטיקות שמנהלת בית הספר משתמשת בהן, וביניהן לבין הפרקטיקות של בעלי התפקידים והמורים. המנהלות משתמשות בשתי פרקטיקות מנהיגויות מרכזיות לצורך הטמעת אמונותיהן ותפיסתן החינוכית: (1) התוויית כיוון ברור לעשייה החינוכית, הממוקדת בקידום התלמידים והישגיהם באמצעות למידה והתפתחות מתמדת; ו-(2) הנעת צוות המורים והתלמידים לפעולה באמצעות הטמעת מסרים חיוביים, מעוררי השראה, הפונים אל הרגש. המסרים הערכיים משמשים כמצפן המכוון את ההתנהגות בבית הספר, הם מתלווים לתמונת עתיד אופטימית, ברורה וממוקדת של בית הספר במיטבו ויוצרים את האתוס הבית ספרי. עוד ניתן ללמוד כי הובלת שיפור מתמיד בתהליכי ההוראה והלמידה ניתן לייחס למנהיגותן הפדגוגית מעצבת של המנהלות המאופיינת בתלות הדדית הקשרית ובחשיבה הערכתית מערכתית מסתעפת ומורכבת, בזיהוי הזדמנויות ופערים, בגיוס משאבים ושימוש מושכל בהם לטובת צמצום הפער בין חזון בית הספר, מטרותיו ויעדיו, לבין התהליכים והביצועים היומיומיים של צוות המורים והתקדמות התלמידים.

מסקנה מתבקשת היא כי ההלימה והתלות ההדדית שיוצרות המנהלות בהקשרים שונים ומגוונים בבית הספר, הם המהווים את "הדבק" הארגוני ואת הלכידות הבית ספרית. שילובם של המשתתפים הללו לכדי מסה משמעותית היא זו שתורמת להצלחת בית הספר. ממצא זה עולה בקנה אחד עם מחקרים שמראים שלרוב משתני בתי הספר, כשהם בנפרד, יש השפעה קטנה על הלמידה. יצירת השילוב והתלות ההדדית בין המרכיבים שהוזכרו לעיל והשילוב ביניהם, הוא אחד מתפקידיו החשובים של מנהל בית הספר.

מילות מפתח: מנהיגות פדגוגית מעצבת, לכידות בית ספרית

Arie Herscovici

אריה הרשקוביץ

בית ספר בניהול עצמי ו-Lean thinking

School-based management and Lean thinking

Lean (שיפור מתמשך לטובה) היא גישה ניהולית בהשראה יפנית, השואפת לשלב את המחויבות והכבוד ההדדי עם אפקטיביות ויעילות. למרות (ואולי בגלל) מקורה במפעלי ייצור, היא חודרת גם לארגונים במגזר הציבורי, כמו בתי חולים ורשויות מקומיות. במוקד הגישה עומדת המחויבות ליצור ערך עבור "הלקוחות". הערך מוגדר על-ידי הלקוח, ה"מושך" אותו ואינו מקבל אותו באופן סביל. מומחי ה-Lean מדגישים שההקשבה, תשומת הלב והכבוד לרצונו של הלקוח הם המפתח להצלחתו, ועליהם להיעשות מתוך כוונה ולא רק כהצהרה. מרכיב מרכזי נוסף הוא ההטמעה של עקרונות ה-Lean על-ידי כל חלקי הארגון.

על-פי משרד החינוך נראה ש- Lean עולה בקנה אחד עם המעבר לניהול עצמי של בתי ספר מכיוון שביסוד המעבר לניהול עצמי עומדת ההנחה שמתן אוטונומיה וסמכות לבתי הספר, תתרום לשיפור ההישגים והאקלים החינוכי. צוות בית הספר הוא שיודע לזהות את צרכי התלמידים ויש לאפשר לו את המשאבים, הכלים והגמישות לתת מענה מהיר ומגוון לצרכי התלמידים. בנוסף, הרחבת האוטונומיה והסמכות מעצימה את מנהלי בתי הספר וצוותיהם.

אני מבקש לבדוק עד כמה תואם המעבר של בתי הספר לניהול עצמי הן את כוונותיו המוצהרות של משרד החינוך והן את עקרונות ה- Lean, ולא רק כהצהרה, זאת באמצעות בדיקת ההנחיות של משרד החינוך לבתי הספר כפי שהם מופיעים בפרסומיו הרשמיים, וראיונות עם מעצבי התכנית ועם מנהלי בתי ספר הפועלים במסגרתה. שאלות המחקר הן: (1) מהן נקודות הדמיון והשוני בין הנימוקים הערכיים לגישת Lean ובין הנימוקים הערכיים של משרד החינוך לבתי ספר בניהול עצמי; (2) אלו עקרונות ניהוליים של Lean מיושמים הלכה למעשה על-ידי משרד החינוך בבתי ספר בניהול עצמי; (3) אלו מאפיינים של בית ספר בניהול עצמי אינם עולים בקנה אחד עם עקרונות הניהול של Lean; ו- (4) מהם הגורמים המונעים או מעכבים את יישום Lean בבתי ספר בניהול עצמי. במהלך המחקר נותחו מסמכי המדיניות של משרד החינוך העוסקים בהקמה של בתי ספר בניהול עצמי ובהפעלתם, מסמכים מתייחסים לרציונל, למערך הארגוני ולתפעול השוטף. בהמשך רואינו מנהלים, רכזים פדגוגיים ומורים בשלושה בתי ספר בניהול עצמי.

| העיקרון של Lean thinking | מדיניות משרד החינוך בסוגיית בתי ספר בניהול עצמי |
|---|---|
| לאנשים הפועלים בשטח יש ידיעה טובה על הערך שמבקשים הלקוחות לקבל ועל האופן בו ניתן למלא את מבוקשם | מדיניות מוצהרת: לביה"ס יש ידיעה בלתי אמצעית על צרכי התלמידים והקהילה בתוכה הוא פועל ולפיכך יש לאפשר לו אוטונומיה על מנת למלא צרכים אלו. |
| יש לתת ללקוחות "למשוך" את הערך (ולא "לדחוף" ערך על-פי העדפות הארגון). | התכנית אינה כוללת מרכיבים מובנים לקשר בין בית הספר, התלמידים והקהילה. |
| הטמעת Lean צריכה להיעשות במשולב בכל חלקי המערכת. לולא כן צפויה זרימת הערך להיתקל במכשולים. | האוטונומיה הניתנת לביה"ס מוגבלת מכיוון שמשעה"ח ממשיך לתקצב בשעות (ולא בכסף), על-פי מדד הטיפוח הדיפרנציאלי. |
| הטמעת Lean צריכה להיעשות במשולב בכל חלקי המערכת. לולא כן צפויה זרימת הערך להיתקל במכשולים. | הפעלת ביה"ס בניהול עצמי נעשית במשולב על ידי ביה"ס, משעה"ח, הרשות המקומית, משרד הפנים ויועצים מן החוץ. המערך ארגוני המורכב והמבוזר מקשה על ההטמעה. |

מילות מפתח: בית ספר, ניהול עצמי, Lean thinking, משרד החינוך, העצמה