

הכנס המדעי ה-18
מחקר, עיון ויצירה באורנים – תשע"ז

ניהול בחינוך וקבלת החלטות בארגונים

יו"ר: ניר מיכאלי

תפיסת מנהלים את הערכתם על-ידי המפקחים על-פי הכלי של "אופק חדש"

School Principals' Perception of their Evaluation by Inspectors Following "New Horizon" (Ofek Hadash) Directives

מחקר זה עסק בבחינת האופן שבו מנהלים תופסים את הערכתם על-ידי מפקחים על-פי הכלי של "אופק חדש". חמש שנים חלפו מאז פיתוח הכלי להערכת מנהלים ב-2011 ומאז, רק מחקרים מעטים בחנו את תהליכי הערכת מנהלים על-ידי מפקחים. עבודה זו יצאה מתוך נקודת 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 להשבחת עבודתו של המנהל ובכך גם לבית הספר כארגון חינוכי.

שאלת המחקר המרכזית שהובילה מחקר זה 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 שנערכו עם עשרה מנהלים ומנהלות של בתי ספר יסודיים ערבים מאזורי פיקוח שונים.

ממצאי המחקר מלמדים כי בעוד שלתפיסת המנהלים, תהליך הערכת עבודתם על-ידי המפקח הוא חשוב וחיוני בעבורם והוא עשוי לתרום להם ברמה האישית, הניהולית, וברמת הארגון הבית ספרי, הרי שבפועל 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 שלרוב, הערכת המפקחים היא אינטואיטיבית, מזדמנת ואינה מקצועית דייה. הם ממעטים יחסית לעשות שימוש מושכל בכלי ההערכה המובנה שפותח במסגרת רפורמת "אופק חדש".

מסקנה מרכזית היא, כי נדרש שינוי בניהול תוכן ובאופן תהליך ההערכה של המפקח את המנהל, נדרש מעקב אחר התקדמותו, כמו גם בחינת טיב עבודת המפקח עצמו, ובמקביל נדרש שינוי במידת המעורבות של המנהלים בתהליך.

התפיסה החיובית של המנהלים כלפי תהליך ההערכה על-ידי הפיקוח, 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

**דמותו של המנהל ה'אידיאלי' כפי שמשקפת בתפיסותיהם של חברי צוות רב-מקצועי
בבית ספר לחינוך מיוחד - חקר מקרה**

**A Multidisciplinary Team's Perception of 'The Ideal Principal' at a Special
Education School - A Case Study**

תפקידו של מנהל בית הספר נתפס כתפקיד חשוב ומרכזי בארגון הבית ספרי. מרכזיותו של המנהל מקבלת משנה תוקף כאשר מדובר בניהול בית ספר לחינוך מיוחד, שבו קידומו של כל תלמיד והצלחתו תלויים בהובלת צוות רב-מקצועי, שבו חברים מומחים בתחומים שונים שהם בעלי מגוון מיומנויות מקצועיות. במקרים אלה במיוחד נדרשים חברי הצוות לשיתוף פעולה ולעבודת צוות יעילה, להתמודדות עם מכלול הקשיים של התלמידים, להתבוננות הוליסטית בהם ולהובלה לקידומם ולהצלחתם.

תחלופה רבה של מנהלים והשינויים הכרוכים בכך בבית ספר אחד לחינוך מיוחד, אותה חוו חברי צוות רב-מקצועי, היוותה הזדמנות לחשוף ולבחון מהם מאפייני דמותו של המנהל ה'אידיאלי' כפי שהיא משקפת בתפיסותיהם, ואת תפיסת השפעתם של מאפיינים אלו על תפקודם. המחקר התבסס על הפרדיגמה האיכותנית וחשף את תפיסותיהם של 12 חברי צוות רב-מקצועי (מורים ומטפלים) בבית ספר לחינוך מיוחד, באמצעות ראיונות עומק.

ממצאי המחקר מציגים קשת רחבה של תפיסת מאפייני המנהל האידיאלי. נמצא כי מנהיגות אידיאלית, לתפיסת חברי הצוות הרב-מקצועי, משלבת בין סגנון מנהיגות מעצב לסגנון מנהיגות מתגמל. המנהיגות המעצבת מתמקדת בעיקר בתפקידו של המנהל בהובלה לאורו של חזון, בטיפוח מנהיגות ביניים ובדאגה לפיתוחם המקצועי של חברי הצוות. עוד נמצא כי המנהל האידיאלי נדרש למיומנויות תוך-אישיות, רגשיות, בין-אישיות, חברתיות ומקצועיות, ואילו סגנון המנהיגות המתגמל, מתמקד בעיקר בתפקידו של המנהל בהכוונה, שליטה ופיקוח בבית הספר. עוד עולה מהמחקר כי תחושותיהם של חברי הצוות הרב-מקצועי (תחושת שייכות, תחושת מסוגלות ותחושת שותפות ומוטיבציה) מושפעות באופן ישיר ומשמעותי ממיומנויותיו של המנהל, מיכולותיו לעצב מבנה ארגוני המקדם עבודת צוות אינטגרטיבית וכן ממתן מקום לאמונות ולקול האישי של חברי הצוות במסגרת החזון הבית ספרי. עוד ניתן ללמוד מממצאי המחקר כי לתפיסת חברי הצוות הרב-מקצועי, על המנהל החדש לבוא עם סדר יום ברור משלו ולחתור לשינוי לצד כיבוד הקיים ושמירה על 'מה שעובד נכון', כמו כן, עליו לפעול בהדרגתיות מבלי לזעזע את הארגון אליו הוא נכנס. עליו להכיר ולהבין את תרבות בית הספר באופן מעמיק בטרם יפעל להטמעת שינויים.

ממצאי המחקר חושפים ומשקפים את תפיסתם של חברי הצוות הרב-מקצועי את המנהל האידיאלי לאור תחלופת מנהלים מרובה אותה חוו, ומצביע על חשיבותם של תהליכי ליווי ותמיכה במנהלים חדשים בחינוך המיוחד, בהתייחס למאפיינים של המנהל האידיאלי כפי שעלו במחקר זה ולרכיבים השונים בניהול (ארגוני, פדגוגי, רגשי).

מילות מפתח: ניהול, מנהיגות אידיאלית, חינוך מיוחד, צוות רב-מקצועי, קול אישי/צוותי

קונפליקטים ערכיים ותהליכי קבלת החלטות בארגונים עסקיים גדולים :**נקודת המבט של המנכ"לים****Conflict of Values and Decision-Making Processes in Large Business Organizations - The CEOs' Perspective**

מה מניע את תהליכי קבלת החלטות בארגונים עסקיים גדולים במשק הישראלי, על-פי תפיסתם של המנכ"לים, וכיצד מתקבלות הכרעות במצבים של קונפליקט ערכי בין אתיקה לבין רווח? ההשפעה הניכרת של החלטות עסקיות על בעלי העניין השונים בארגון (עובדים, לקוחות, ספקים, קהילה ובעלי המניות), במיוחד במצבים של החלטות לא אתיות, מעלה את הצורך לחשוף את הערכים האישיים של המנכ"לים, את הערכים הארגוניים, וכן את האופן בו הערכים השונים מתממשים בתהליכי קבלת החלטות בארגון.

המחקר מאפשר חשיפה של תפיסת העולם הערכית של מספר מנכ"לים משפיעים במשק הישראלי, ושל האופן בו תפיסת עולמם באה לידי ביטוי בתהליכי קבלת החלטות עסקיות בארגונים אותם הם מנהלים, במיוחד במצבים של קונפליקטים ערכיים.

במחקר השתתפו 13 מנכ"לים (בהם אישה אחת) של ארגונים גדולים, מתוכם שבעה ארגונים רב-לאומיים, ממגוון ענפי התעשייה (תקשורת, מזון, אלקטרוניקה, תחבורה ופיננסים). לכל המשתתפים ותק של חמש שנים לפחות בתפקיד. השאלות המרכזיות של המחקר הן: (1) מהם הערכים האישיים של מנכ"לים בארגוני תעשייה גדולים וכיצד הם מתממשים בתהליכי קבלת החלטות בארגון; (2) מה מקומם של הערכים האתיים בתהליכי קבלת החלטות וכיצד הדבר בא לידי ביטוי במצבים של קונפליקט ערכי בין אתיקה לבין רווח; (3) מהי החשיבות הנתפסת של התרבות הארגונית והשפעתה על תהליכי קבלת החלטות בארגון; ו-(4) מהו התפקיד הנתפס של המנכ"לים בעיצוב והטמעת התרבות בארגון.

מניתוח הראיונות עלו מספר ממצאים מרכזיים. ממצא ראשון מלמד על כך, שהמטרה של ארגון עסקי, לתפיסתם של המנכ"לים, הינה רב-ממדית, כאשר כל ממד מוגדר בזיקה לאחד מבעלי העניין של הארגון. דאגה לקידום האינטרסים של בעלי העניין השונים נתפסת הן כמטרה בפני עצמה והן כאמצעי לקידום הרווח. מטרות ארגונית הן, למעשה, ביטוי של הערכים האישיים של העומדים בראש הארגון. הממצאים מלמדים על מגוון של ערכים אישיים של המנכ"לים, כאשר הדגש הוא על ערכים המבטאים קשר עם אנשים, יותר מאשר על ערכים שמטרתם לקדם את המנכ"לים באופן אישי. הערכים האתיים מהווים גורם מרכזי במערכת הערכים של המנכ"לים ובתהליכי קבלת החלטות בארגון, כפי שציין אחד המרואיינים: "כולם ידעו שרמת האתיקה היא מוחלטת [...] בכל תחום, בכל נושא. הדברים שאנחנו רוצים [...] שהחברה תצליח ותתפתח ותרוויח, ותפתח מוצרים מדהימים, ותשיג את המתחרים שלה, הכול הכל הכל, אבל ברמת אתיקה מוחלטת". בהמשך דבריו מציין המרואיין כי במקרים של קונפליקט ערכי בין רווח לבין ערכים אתיים, הבחירה היא באפשרות הפעולה האתית. דברים דומים השמיעו מרואיינים נוספים.

התנהגות על-פי עקרונות אתיים היא בעלת ערך כשלעצמה, כפי שעולה מדברי המנכ"לים, יחד עם זאת, יש הסכמה בקרב המרואיינים כי "האתיקה משתלמת". ממצא נוסף הינו החשיבות הנתפסת של התרבות הארגונית או רוח הארגון, בהכוונת הפעילות הארגונית, כמו גם התפקיד המרכזי של העומדים בראש הארגון בעיצוב התרבות ובהטמעתה. האמירה כי הטמעה של ערכים אישיים וארגוניים בקרב כלל חברי הארגון נעשית בראש ובראשונה באמצעות מתן דוגמה אישית, זכתה להסכמה רחבה.

כמה מסקנות עלו מן המחקר. מסקנה ראשונה היא שקיים פער בין התפיסה המקובלת, לפיה המטרה המרכזית של ארגון עסקי היא קידום הרווח של בעלי המניות, לבין המטרות של ארגון עסקי, כפי שהן נתפסות על-ידי העומדים בראשו – המנכ"לים. מטרות ארגוניות הן ביטוי של הערכים האישיים של

המנכ"לים והערכים הארגוניים. הממצאים לגבי שתי שאלות המחקר הראשונות מובילים למסקנה המרכזית של המחקר, לפיה, המודל הרציונלי-פלורליסטי לקבלת החלטות, כפי שהוצע על-ידי ברנשטוק וספורטא, מהווה מודל לקבלת החלטות בארגונים עסקיים, והוא מתבסס על עקרונות הפילוסופיה של דקארט ותיאור תפקיד הרצון בקבלת החלטות על פי שטראוס. המודל הרציונלי-פלורליסטי מסייע לענות על מגבלות המודל הרציונלי בתיאור תהליכי קבלת החלטות בארגונים. מסקנה נוספת היא שעל אף שארגון מוגדר כמוסד רציונלי, הרי בפועל הגורמים המוגדרים כלא רציונליים, על-פי ההגדרות המקובלות של רציונליות, הם אלו המניעים את ההתנהגות בארגון. מכאן, יש מקום לחשיבה מחודשת על ההגדרה המקובלת של רציונליות כמושג מוניסטי תוך התייחסות לתפיסה פלורליסטית של ערכים.

מילות מפתח : קבלת החלטות, תרבות ארגונית, אתיקה, קונפליקטים ערכיים, מטרות ארגוניות.