

מנגנוני הלמידה של מנהלי בתי ספר: פיתוח כלי חדש

פרופסור חן שכטר

בית הספר לחינוך

אוניברסיטת בר-אילן

תקציר

רקע: המחקר בעשרים השנים האחרונות הראה בעקביות שמנהלי בתי ספר הם שחקנים רבי-עוצמה שיכולים לגרום לשיפור בית ספרי ולחולל שינוי. לאור האתגרים המוצבים מכוח תכתיבי מדיניות של אחריותיות, מנהלי בתי ספר נדרשים להנהיג תוך כדי למידה מתמשכת, שמאפשרת להם להצליח בסביבה חינוכית חסרת ודאות. מנהיגות בית ספרית חייבת להתמקד בסוגיות של הוראה ולמידה באמצעות הפקת הזדמנויות ללמידה קולקטיבית לכלל הסגל והתלמידים.

מטרה: פיתוח כלי לבחינת מנגנוני למידה למנהלים בבתי ספר יסודיים. נקטנו בפרספקטיבה של עיבוד מידע, שמתמקדת באיסוף מידע ובהטמעתו מהתנסויות (ארגוניות) פנימיות ושינויים (סביבתיים) חיצוניים, ובדקנו הסדרים מבניים ופרוצדוראליים של מנהלים לאיסוף, ניתוח, אחסנה, הפצה, אחזור, ושימוש במידע הקשור לבית הספר. מחקר זה חקר את מושג מנגנוני הלמידה של מנהלי בתי ספר – PLM) Principal Learning Mechanisms) ופיתח מדד מתאים למנהלי בתי ספר יסודיים. ליתר דיוק, מטרת המחקר הייתה כפולה: (א) לפתח ולבחון בשטח כלי שנועד למדוד את מנגנוני הלמידה של המנהלים ו- (ב) לקבוע את המהימנות והתוקף של מנגנוני הלמידה של מנהלי בתי ספר.

מערך: נערך מחקר פיילוט בקרב מנהלי בתי ספר יסודי. לאחר מכן נותחו הן גורם מגשש והן גורם מאשש של פריטים כדי לבחון תוקף גורמי. על מנת לבדוק תוקף תלוי-קריטריון נערך מתאם בין הסקאלה שפותחה לבין מבנים מבוססים אחרים, כגון מנהיגות פדגוגית של המנהל ומחויבות ארגונית של המורה.

ממצאים: קישור הידע התיאורטי עם האמפירי הניב שאלון בן 22 פריטים עם ארבעה גורמים כדלקמן: (1) אחסון ואחזור מידע: התהליכים והאמצעים שבהם נוקט המנהל לאחסון התנסויות אישיות וארגוניות וקידודם בזיכרון הבית ספרי; אחזור המידע המקודד לשם הדרכה להחלטות ופעולות (למשל, "אני מתעד פגישות עם המפקח, הרשות העירונית או ההורים"). (2) קבלת מידע (מתלמידים, הורים, קהילה וממונים): התהליכים והאמצעים שבהם נוקט המנהל לרכישת מידע מבעלי עניין (למשל, "אני מקיים פגישות עם הממונים עליי כדי ללמוד מאירועים חיצוניים

המשפיעים על בית הספר". (3) הפצת מידע למורים: התהליכים שבהם נוקטים המנהלים לצורך אספקת מידע לסגל בית הספר שינותח באופן קולקטיבי (למשל, "אני מפיץ מידע על הצלחות מורים בקרב הצוות"). (4) ניתוח מידע חיצוני ומידע פנימי: הפגישות של סגל ההוראה עם מנהל בית הספר כדי לדון ולנתח אירועים חשובים ו/או נתונים שימושיים שנצברו המשפיעים על בית הספר, כגון הערכת האקלים הבית ספרי והערכת ההישגים האקדמיים של התלמידים (למשל, "אני בוחן נתונים חיצוניים [כגון מבחנים ארציים] עם צוות ההוראה").

השלכות: השימוש בכלי PLM יאפשר למנהלים להעריך את מעגל מנגנוני הלמידה שלהם וכך ללמדו איזה ממד לימודי (למשל, ניתוח מידע; אחסון מידע; הפצת מידע) טעון שיפור. מעבר להיותו כלי הערכה למנהלים, PLM עשוי גם לסייע לשקול דרכים שישמשו ליצירת למידה קולקטיבית בתוך בתי הספר וביניהם.

דיון והשלכות

הממצאים הנוכחיים תמכו בתיקוף חיצוני לשאלון PLM לגבי מנבאים נבדקים לתוצרים בית ספריים. למרבה העניין, תוצאות המחקר גילו קשר חיובי ומשמעותי בין PLM (כל הסקאלה) וכל שלושת הגורמים של מנהיגות פדגוגית – הגדרת המשימה הבית ספרית, ניהול התכנית הפדגוגית וטיפול אקלים חיובי ללמידה בית ספרית. ברוב גורמי PLM (פרט ל'ניתוח מידע חיצוני ומידע פנימי') נמצא מתאם חיובי ומשמעותי עם גורמי מנהיגות פדגוגית של מנהלים. נוכל לטעון כי מנהיגים לומדים מספקים סביבה תומכת, שבה הצוות החינוכי יכול להרחיב את יכולתו ללמוד, להנהיג ולעבוד יחד כדי להתמקד בהישגי התלמידים (Seaton, Emmett, Welsh, & Peterossian, 2008). ואכן, מנהיגים לומדים פועלים כקובעי סדר יום ללמידה של המורים ולשיפור בית ספרי וכמתווכי ידע, שתומכים בלמידה של המורים ומספקים להם משאבים לעסוק באופן פעיל בחידושים (Printy, 2008).

הממצאים גם תמכו בתיקוף חיצוני לשאלון PLM כמנבא נבדק למחויבות ארגונית של מורים. שאלון PLM כולו הציג מתאם מתון משמעותי עם מחויבות רגשית, בעוד שלא התגלה מתאם משמעותי עם מחויבות נורמטיבית ואף לא עם מחויבות מתמשכת. הממצאים הללו איששו תוצאות מחקרים אחרים שהראו כי מחויבות רגשית היא דומיננטית יותר מאשר מחויבות נורמטיבית ומתמשכת בהסברת התנהגות צוות (Cohen, 2003; Shapira & Rosenblatt, 2009).

בפועל, מנהלי בתי ספר שמרבים לנקוט בתהליכי PLM עשויים לטפח רגשות הערכה עזים יותר בקרב המורים, ורגשות אלה יכולים לחזק יותר זיקה נפשית מאשר תחושת חובה. הדבר עשוי לעודד מורים להשקיע יותר זמן ומעורבות בפעילויות רשמיות ולא רשמיות כדי להשיג את מטרות בית הספר.

פיתוח שאלון PLM הנוכחי מציע למנהלי בתי ספר כלי להערכת מעגל הלמידה שלהם עצמם. מנהלי בתי ספר עשויים לרכוש ידע טוב יותר על אודות ממדי הלמידה (למשל, ניתוח ופירוש מידע, הפצה, אחסון ואחזור מידע) שטעונים שיפור במנגנוני הלמידה שלהם. לדוגמה, השימוש באיסוף מידע ללא ניתוח מידע מספק עלול ליצור עומס יתר של מידע, וכתוצאה מכך להגביר את תחושת חוסר הוודאות של המנהלים ולפגוע בתחושת תפקודם כמנהיגי למידה. במובן זה, עומס יתר של מידע בידי המנהלים – איסוף מידע ללא מנגנונים מספיקים לניתוחו ואחסונו בזיכרון הארגוני – מגדיל את הסיכון לאי יכולת להבין את המידע או להשתמש בו ביעילות בקבלת החלטות (Zahra & George, 2002). ולכן, הערכה של PLM יכולה לספק למנהלי בתי ספר את האמצעי שבו יוכלו לפקח על מימוש תהליכים שאומצו בהרחבה, כגון קבלת החלטות מבוססות-נתונים או אסטרטגיות ארגוניות אחרות, ולאחר מכן לכוון תהליכים/מנגנונים כאלה להשגת איזון פרודוקטיבי יותר של רכיבים. לדוגמה, את איסוף המידע ניתן לאזן עם הסדרים לניתוח מידע, באופן שהמידע יוכל לספק הדרכה לפעילות בית ספרית פרודוקטיבית.

שאלון PLM שפותח במחקר הנוכחי משקף את הקיום והיכולת של למידת מנהלים בבתי ספר יסודיים באמצעות מבנים ותהליכים מוסדיים שמתפתחים סביב עיבוד מידע. ואולם, שאלון PLM דורש ניתוחים נוספים באוכלוסיות מגוונות (למשל מנהלי בתי ספר תיכוניים) כדי לחזור בדיוקנות על הגורם המבני שלו ולהוסיף לשכלל אותו. הבדלים חשובים עשויים להיות קשורים בהקשר הבית ספרי, למשל, באיזו מידה עשויים מנהלי בתי ספר לתפוס תהליכי PLM מסוימים ברמות חינוך שונות. אשר על כן, צעד חשוב בהרחבת התוקף של המודל הגורמי יהיה יישומו במסגרות בית ספריות, תרבותיות וכלל ארציות.

אף שהמחקר שלנו התמקד ב-PLM בבתי ספר יסודיים, קיים עדיין צורך לחקור את גודל בית הספר כמאפיין אקולוגי חשוב של המבנה החברתי, שמשפיע על אופי האינטראקציות החברתיות. נמצא (Lee & Loeb, 2000) שלבתי ספר קטנים יש יתרון על פני בתי ספר בינוניים או גדולים, משום שהמורים בבתי ספר קטנים נוקטים גישות חיוביות יותר לגבי אחריותם ללמידה של התלמידים. מכאן שחקר יחסי הגומלין בין הלמידה של המנהל, גודל בית הספר,

אינטראקציות של למידה חברתית וגישות הסגל (למשל יעילות/מסוגלות קולקטיבית) הוא מסלול רב ערך להמשיך בו.

במחקר הנוכחי נעשה שימוש בשאלוני דיווח עצמי שמילאו מנהלים ומורים. כלי הדיווח העצמי במחקר יכלו להיות מושפעים מתשובות של רצייה חברתית או מהטיה הנובעת ממקור אחד, שמסכנות את "אמיתות" ממצאי המחקר. יש צורך במחקר נוסף שישלים את התפיסות הללו עם מדדים אובייקטיביים יותר, כמו תצפיות ישירות, כדי להעריך את היישום בפועל של מנגנוני הלמידה על ידי מנהלי בתי ספר.

לבסוף, יש להתייחס גם לבעיות ולסיכונים הטבועים במסגרת מנגנוני הלמידה של המנהלים. מנהלי בתי ספר עלולים להשתמש במנגנוני הלמידה כדי לקדם את סדר היום הניהולי שלהם במקום להתמקד בפרקטיקות פדגוגיות (Giles & Hargreaves, 2006). פעולה זו מעלה את החשש שייעשה שימוש בשליטה של המנהלים במעגל הנתונים בבתי הספר כנגד עמיתים, דבר שיגרום לחוסר אמון בשימוש בנתונים, בייחוד במצבים של אחריותיות בסיכון גבוה (Heritage & Yeagley, 2005). מנהלי בתי ספר משמשים יותר ויותר כקובעי מדיניות מקומיים (Knapp & Feldman, 2012), ומכאן אפשר להניח כי ללא דיאלוג הולם בין בתי ספר, מחוזות, וממשלות, בסופו של דבר מנהלי בתי ספר ישתמשו ב-PLM כאמצעי פיקוח ולא כמסגרת ללמידה.

סקר מנגנוני למידה של מנהלים (22 היגדים)

כמעט תמיד	לעיתים קרובות	לפעמים	פעם בכמה זמן	כלל לא		
5	4	3	2	1	אני מנחה את הצוות לקטלג חומרי למידה עבור התלמידים	1.
5	4	3	2	1	אני מתעד פגישות עם הפיקוח, בעלות, רשות, או הורים	2.
5	4	3	2	1	אני מעודד שימוש בדו"חות קודמים העוסקים בלמידה ובהוראה לצורכי הערכה	3.
5	4	3	2	1	אני נעזר במאגרי מידע של נתוני מורים (דו"חות הערכה, היעדרויות, הישגים) לשם קבלת החלטות	4.
5	4	3	2	1	אני מפיץ הצלחות של מורים בקרב הצוות	5.
5	4	3	2	1	אני מסייע למורים לשתף מורים אחרים בבית הספר ברעיונות מיוחדים שיש להם	6.
5	4	3	2	1	אני מפיץ לצוות דו"חות העוסקים בשינויים ובחידושים מקצועיים	7.
5	4	3	2	1	אני מפיץ בקרב הצוות את פרסומי המחוז, חוזרי המנכ"ל	8.
5	4	3	2	1	אני מנהל פרוטוקולים של ישיבות	9.
5	4	3	2	1	אני צופה בשיעורי המורים	10.
5	4	3	2	1	אני מקיים ישיבות עם צוות המורים כדי לבחון מידע על אירועים חיצוניים המשפיעים על ביה"ס	11.
5	4	3	2	1	אני משתתף בהשתלמויות מנהלים לפיתוח מקצועי	12.
5	4	3	2	1	אני בוחן יחד עם הפיקוח נתוני הערכה חיצוניים	13.
5	4	3	2	1	אני נפגש עם נציגי ועד ההורים כדי לקבל משוב על הנעשה בבית הספר	14.
5	4	3	2	1	אני בוחן יחד עם הרשות המקומית נתוני הערכה חיצוניים	15.
5	4	3	2	1	אני נפגש עם הורים כדי להיחשף לקשיים, לבקשות מיוחדות, להערות ולהארות	16.

כמעט תמיד	לעיתים קרובות	לפעמים	פעם בכמה זמן	כלל לא		
5	4	3	2	1	אני נפגש עם נציגי הקהילה כדי לקדם את צרכי בית הספר	17
5	4	3	2	1	אני נפגש עם תלמידים כדי להיחשף לקשיים, לבקשות מיוחדות, להערות ולהארות	18
5	4	3	2	1	אני מקיים ישיבות עם הגורמים הממונים עלי כדי ללמוד מאירועים חיצוניים המשפיעים על ביה"ס	19
5	4	3	2	1	אני בוחן יחד עם צוות המורים נתוני הערכה חיצוניים (כגון מיצ"ב)	20
5	4	3	2	1	אני יוזם ומשתתף בישיבות צוות מורים להערכת האקלים הבית-ספרי	21
5	4	3	2	1	אני יוזם ומשתתף בישיבות צוות מורים להערכת הישגיהם הלימודיים של התלמידים	22