

אוניברסיטת בר-אילן

חשיבה מערכתית במנהיגות חינוכית – תיקוף מבנה

נחמה נדב

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות

לשם קבלת תואר מוסמך

בבית הספר לחינוך של אוניברסיטת בר-אילן

תקציר

מנהיגות בית ספרית אפקטיבית, חיונית להבטחת למידה מיטבית ולשיפור מתמשך של בית הספר. כמו כן היא משפיעה על האקלים הבית ספרי, על פרקטיקות ההוראה ועל רמת ההישגים של התלמידים. אולם, ממצאי מחקרים מעידים כי על אף שמנהיגות בית ספרית הייתה מאתגרת מאז ומעולם, כיום מתמודדים מנהיגי בתי הספר עם קשיים רבים נוספים שלא התגלו בעבר. בספרות קיימים תיאורים רבים על הציפיות הנוכחיות מהמנהלים ברחבי העולם. המיתוס המודרני הדומיננטי רואה את מנהל בית הספר כ"סוס עבודה" בעל שכר זעום המתמודד עם דרישות מאיימות לשיפור דרכי ההוראה, אילוצים ביורוקרטיים, מנדטים פוליטיים וקבוצות אינטרסים שליליות. סביבת העבודה המורכבת של המנהל דורשת אסטרטגיות ניהול חדשות, שתסייענה לו להצליח במשימתו המאתגרת ולהתגבר על המורכבות שבה. בעבודה זו מוצעת גישת החשיבה המערכתית ככלי להתמודדות עם המורכבות הגוברת.

חשיבה מערכתית היא גישה הוליסטית הדוגלת בהשקפה על המערכת השלמה. בגישה זו יש להסתכל על בעיות ועל מטרות כרכיבים של מבנים גדולים ולא כאירועים מבודדים. ההתמקדות היא באופן שבו פועלים החלקים יחדיו ברשתות של יחסי גומלין, באינטראקציה ובתשומת לב לתבניות חוזרות ולדפוסים המצביעים על שינויים ועל מגמות על פני תקופת זמן. בספרות המחקר קיימות הגדרות רבות לחשיבה מערכתית. השוני בהגדרות נובע מהדיסציפלינות הרבות שבהן הגישה מיושמת. למרות השוני יש הסכמה ברורה כי גישת החשיבה המערכתית תופסת את המערכת כמכלול ומניחה כי כל רכיבי המערכת קשורים אחד לשני בקשרים של יחסי גומלין הדדיים, ולכן כל פעולה ברכיב אחד של המערכת משפיעה על הרכיבים האחרים. גישה זו מנוגדת לנקודת המבט של הרדוקציוניזם הסוברת כי בעיות מורכבות פתירות דרך חלוקתן לרכיבים בסיסיים והכרת תכונותיהן.

סקירת ספרות המחקר בתחום זה העלתה כי חשיבה מערכתית יושמה כאמצעי מקומי לטיפול בהתמודדות בתחומים ספציפיים בתוך בית הספר, כדוגמת: הערכת תוכניות לימודים, יישום קהילת למידה מקצועית, הובלת תהליכים, הטמעת רפורמות, שימור מורים ומערכות יחסים בתוך בית הספר. אל מול מחקרים אלו סוברים שקד ושכטר כי גישת החשיבה המערכתית היא גישת ניהול הוליסטית שבה צריכים המנהלים להוביל את בית ספרם דרך קבע. לסברתם, התבוננות דרך

העדשה של גישת החשיבה המערכתית יכולה להציע נתיב לשקול אירועים, אנשים ותהליכים, והיא מאפשרת למנהלים להבין כמעט כל מה שקורה בבית הספר.

מאפייני החשיבה המערכתית נסקרו גם הם, אך לא נמצאה הסכמה כללית בין מאפייני הליבה של החשיבה המערכתית בתחומים השונים. מסיבה זו נסקרו מאפייני הליבה שנגזרו מהמחקר האיכותני של שקד ושכטר אשר נמצאו כחלוצים בתחום המנהיגות החינוכית. במחקרם הם מציגים ארבעה מאפיינים במנהיגות בית ספרית הוליסטית: (1) הנהגת השלם – דהיינו, התבוננות על התמונה הכוללת של בית הספר מעל ומעבר לרכיביו השונים (2) גישה רב ממדית – כלומר, פרספקטיבה על היבטים שונים של נושא נתון בו זמנית. פרספקטיבה הכוללת התייחסות לטווח רחב של סיבות להופעתו ולקיומו של אירוע מסוים, כמו גם, מגוון אפשרויות השפעה והתפתחות העתידית (3) השפעה עקיפה – מתייחסת לשימוש בגישה עקיפה בעת התמודדות עם משימות ועם אתגרים בבית הספר (4) הערכת משמעות – משמעה, היכולת להעריך את מידת החשיבות והרלוונטיות של אלמנטים שונים בחיי בית הספר ולהבין את משמעותם אל מול המערכת כולה.

מטרת המחקר היא לגלות ולתקף את מאפייני החשיבה המערכתית במנהיגות חינוכית. מאפיינים אלו הינם הדרכים המעשיות ליישום החשיבה המערכתית בקרב מנהיגים חינוכיים, ומציאתם תסייע להקניית החשיבה המערכתית בקרב מנהלי בתי הספר בשלבים השונים של הקריירה החינוכית שלהם. בנוסף מנסה המחקר להציע, לפתח ולתקף מדד חדש למדידת החשיבה המערכתית בקרב מנהיגים חינוכיים. מדד זה יאפשר לבחון את יעילותם של קורסים או של תוכניות המטמיעים את ערכי החשיבה המערכתית ולסייע בהערכת מנהלים ובמיון מועמדים לניהול.

השערות המחקר העיקריות טענו כי מבנה החשיבה המערכתית תומך בהמשגה רב ממדית ומכיל ארבעה מאפיינים מובחנים: הנהגת השלם, גישה רב ממדית, השפעה עקיפה והערכת משמעות. ארבעת מאפיינים אלו מגדירים את תחום החשיבה המערכתית.

תיקוף כלי שבוצע בשיטה כמותית כלל שתי פאזות עיקריות והתבסס על איסוף נתונים משלושה מדגמים בלתי תלויים של ארבע מאות וארבעה עשר מנהיגי ביניים ממאה ושמונה בתי ספר יסודיים ברחבי הארץ. מנהיגי ביניים הינם מורים שבנוסף לעבודתם כמורים יש להם אחריות על תחום מסוים בחיי בית הספר או על קבוצה מובחנת של מורים, והם שותפים בקבלת החלטות ניהוליות של מנהלי בית ספרם. הפאזה הראשונה, כללה תיקוף תוכן שנעשה על ידי שבעה עשר מומחים של חשיבה מערכתית, במנהל חינוך ופיילוט של שישים מורים מבתי הספר היסודיים בארץ. בנוסף, בוצע ניתוח רכיבים עיקריים (Principal Component Analysis) על מדגם פיילוט

של מאה שמונים וחמישה מנהיגי ביניים מארבעים ושלושה בתי ספר יסודיים בארץ. מנהיגים אלה מילאו שאלון חשיבה מערכתית שנבנה תוך התבססות על המבנה שהציעו שקד ושכטר וכלל את ארבעת הממדים: **הנהגת השלם; מבט רב ממדי; השפעה עקיפה; והערכת משמעות**. בפאזה השנייה של המחקר, נאספו נתונים ממדגם של מאה עשרים ותשעה מנהיגי ביניים מארבעים ושלושה בתי ספר יסודיים בארץ לביצוע ניתוח גורמים מגשש (Exploratory Factor Analysis). המשתתפים מילאו שאלון של חשיבה מערכתית שנגזר מניתוח רכיבים עיקריים, כדי לאשר את המבנה שנחזה בהתאם לתיאוריה המקדימה ולניתוח המגשש (EFA), נעשה ניתוח גורמים מאשש (Confirmatory Factor Analysis) תוך שימוש בתוכנת AMOS 21. ניתוח זה נערך על מדגם חדש של מאה מנהיגי ביניים מעשרים ושניים בתי ספר יסודיים בארץ. השלב האחרון של תיקוף כלי הוא תוקף קריטריון. כדי לבחון את תוקפו של הכלי הנוצר, נבחנו מתאמים בין מאפייני החשיבה המערכתית לשני מדדים מבוססים: מנהיגות הוראתית של מנהל בית ספר ומחויבות ארגונית של מנהיגי ביניים. משתנים אלו נבחרו כיוון שנמצאו קשורים לשיפור ויעילות בית הספר. מנהיגות הוראתית נבחנה באמצעות שאלון PIMRS שפיתחו הלינגר ומרפי, ומחויבות ארגונית נמדדה בשאלון של Mowday et al. מדגם מנהיגי הביניים שמילאו את שאלון החשיבה המערכתית לניתוח המאשש (CFA) מילאו גם שאלונים אלו.

ממצאי המחקר הכולל הצביעו על שאלון חשיבה מערכתית הכולל שבעה עשר פריטים, בעל מבנה של ארבעה גורמים המסבירים 56.915% מהשונות המוסברת. מדדי טיב התאמה הצביעו על מודל ארבעה גורמים מסדר שני ($\chi^2(110) = 139.921$; $NFI = .829$; $IFI = .958$; $TLI = .946$; $CFI = .956$; $RMSEA = .052$). מודל זה יצר את ההתאמה הטובה ביותר בהשוואה למודלים החילופיים. ממצאים אלו תומכים בהשערת המחקר התומכת בהמשגה רב ממדית למבנה החשיבה המערכתית ומזהה ארבעה מאפיינים נבדלים: **הערכת משמעות; פתיחות למגוון דעות; הנהגת השלם; ומבט רב ממדי**. באופן ספציפי הצביעו הממצאים על כלי הכולל ארבעה מאפיינים: "הערכת משמעות" – יכולת בחינת החשיבות והרלוונטיות של כל אלמנט לכלל המערכת, סינון אירועים בעלי משמעות נמוכה למערכת כולה וזיהוי אירועים המאותתים על בעיה מסוימת; "פתיחות למגוון דעות" – מודעות המנהל למגבלותיו של היחיד ושמיעת מגוון דעות מהאנשים המקיפים אותו. הכרה זו נובעת מהסיבה שמנהל שמבין שלכל מצב יש כמה היבטים וכמה השלכות אפשריות שונות מבקש להבין את התמונה הכוללת באמצעות הקשבה לנקודות מבט שונות מהקהילה הסובבת אותו; "הנהגת השלם" – התבוננות בכל נושא נתון כמערכת שלמה מעל ומעבר למרכיביה השונים. בהתאם

לכך, לפני כל פעולה יכלול המנהל בחשבון מספר רב של אינטראקציות התלויות אחת בשנייה; "מבט רב ממדי" – התבוננות בפרספקטיבה רבת פנים על כל נושא נתון. התובנה שלכל אירוע מסוים קיימים כמה מניעים, סיבות וגורמים שהובילו אליו, ובהתאם לכך ישנן מבוחר דרכי פעולה ותגובה לכל אירוע. ובנוסף, התחשבות בעובדה שכל אירוע מושפע ומשפיע מרכיבים אחרים במערכת.

ממחקר זה עולות כמה מסקנות עיקריות: ראשית, יכולת הערכה של משמעות כל האלמנטים המרכיבים את חיי בית הספר והבחנה ביניהם היא בסיסית ומשמעותית בהובלת בית הספר בגישה של חשיבה מערכתית. שנית, גישה עקיפה אינה מאפיין ספציפי לחשיבה מערכתית אלא יש לתת את הדעת כי יש מבוחר דרכי פעולה ותגובה בהתמודדות עם אירוע מסוים ובתוכם "גישה עקיפה". שלישית, השקפה על החלקים כשלם אחד אפשרית רק כאשר מגיעים לתובנה שכל הרכיבים מרכיבים ביחד את השלם. המסקנה האחרונה והחשובה ביותר היא כי החשיבה המערכתית אינה זהה בכל דיסציפלינה, ובהתאם לכך חשיבה מערכתית במנהל חינוך שונה מתחומים אחרים שבה היא מוחלת והיא בעלת מאפיינים ייחודיים נבדלים.

למחקר הנוכחי תרומות תיאורטיות ופרקטיות. תרומה תיאורטית חשובה למחקר זה היא פיתוח כלי למדידת חשיבה מערכתית שלא היה מצוי עד כה. בכלי זה ניתן להשתמש למדידת חשיבה מערכתית של מנהלים ולהשוות בין אוכלוסיות שונות בעלי מאפיינים אישיים שונים, אוכלוסיות אתניות, סקטורים ומגזרים שונים. ניתן גם להשתמש בכלי זה לבדוק את הקשר ואת ההשפעה של חשיבה מערכתית על מאפיינים שונים של הארגון ואת מידת הקורלציה בין חשיבה מערכתית לבין סגנונות מנהיגות שונים. בנוסף, כלי זה יכול גם לסייע לבניית כלים ומתודות המשמשים להקניית חשיבה מערכתית, משום שבעזרתו ניתן לקיים מבחנים שנועדו לשיפור החשיבה המערכתית לפני תהליכים ולאחריהם.

בנוגע לתרומות מעשיות, הראו הממצאים ארבעה מאפיינים לחשיבה מערכתית: **הערכת משמעות; פתיחות למגוון דעות; הנהגת השלם; מבט רב ממדי.** ארבעת מאפיינים אלו הם הדרכים המעשיות אשר דרכם מנהלים מובילים את בית ספרם באמצעות חשיבה מערכתית. לאחר שנמצאו המאפיינים המשמשים את המנהל שפועל בגישה זו, ניתן להנחות מנהלים בשלבים השונים של הקריירה כדי להקנות להם את יסודות החשיבה המערכתית. שילוב המסגרת הרעיונית יוכל לסייע למנהלים בהתמודדות עם המורכבות. בנוסף, בכלי זה ניתן להשתמש כדי למיין מועמדים לניהול. כמו כן ניתן להעריך מנהלים בשלבים שונים בקריירה שלהם באמצעות הכלי ולבחון את יעילותם של קורס, השתלמות או תוכנית כלשהי המטמיעה את המסגרת הרעיונית של החשיבה המערכתית. העברת הכלי לפני תוכנית כלשהי ולאחריה תספק משוב ליעילותה של התוכנית.