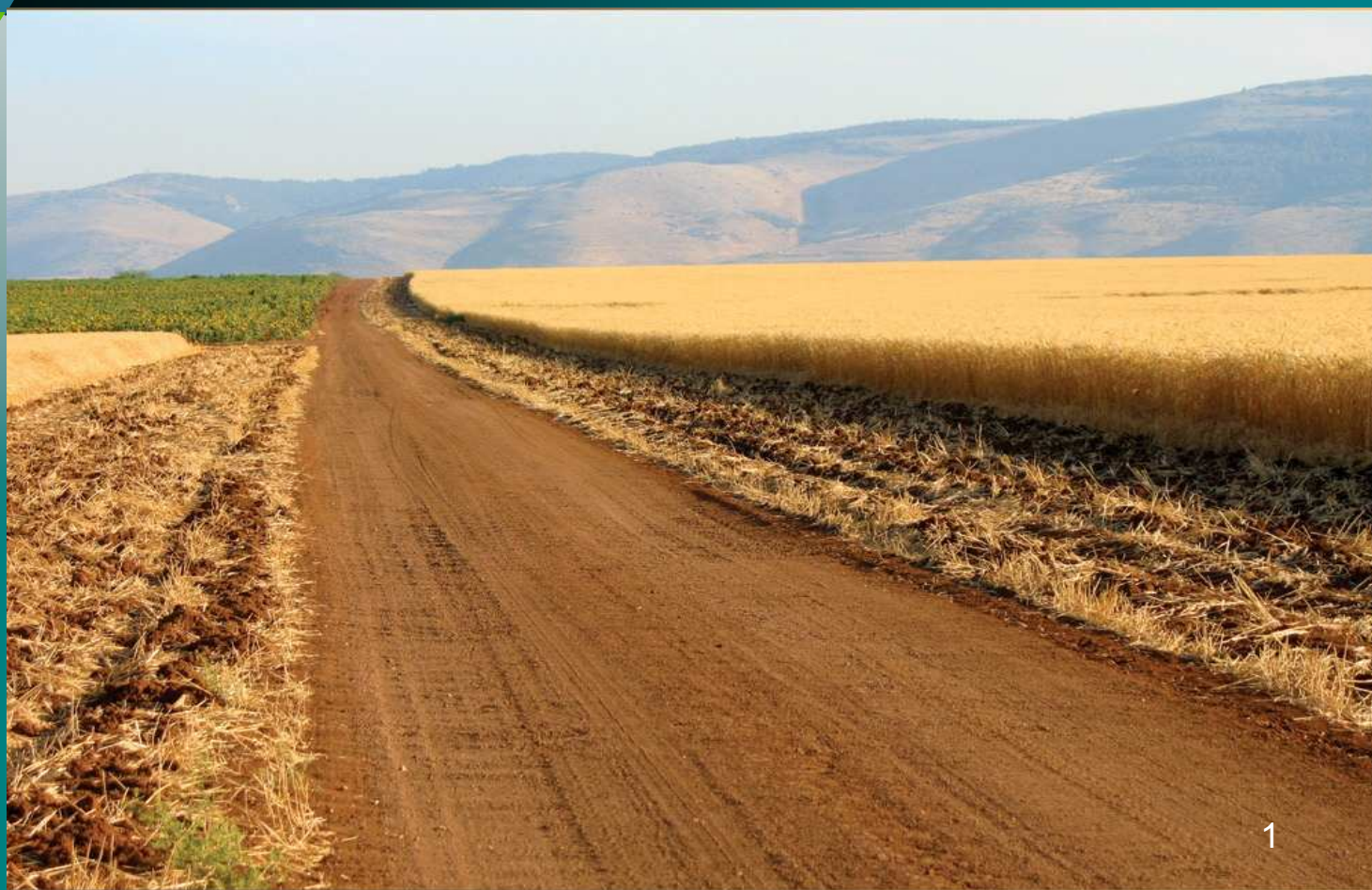


ההצלחה של בתי ספר בראי המחקר

רויטל היימן



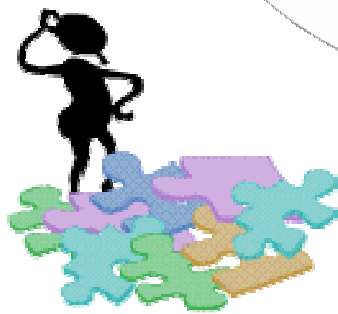
יעל פישר ורזסל היימן
הדרך למציאות
סיפורי הצלחה של בתי ספר



מנהל הנדסה סאליד
מנהל הנדסה סאליד

אתגרים בניתוח ארגוני

- הנחת העבודה: השלם הוא יותר מסכום חלקיו
- כיצד ניתן ללמוד לעומק את הגורמים השונים המרכיבים את השלם?
- כיצד ניתן ללמוד על ההשפעות ההדדיות בין הגורמים ולהבין את הקומפוזיציה כולה?



יחסי גומלין בין מרכיבים

קיים קשר הדוק בין הגורמים המרכיבים את הארגון:
מנהיגות המנהל משפיעה על הסביבה הארגונית
ובכך, באופן ישיר ועקיף על העובדים ועל
התלמידים. יחסי הגומלין של הארגון עם סביבתו
מושפעים ממנהיגות המנהל, התרבות הארגונית
והקשר הקהילתי – סביבתי.



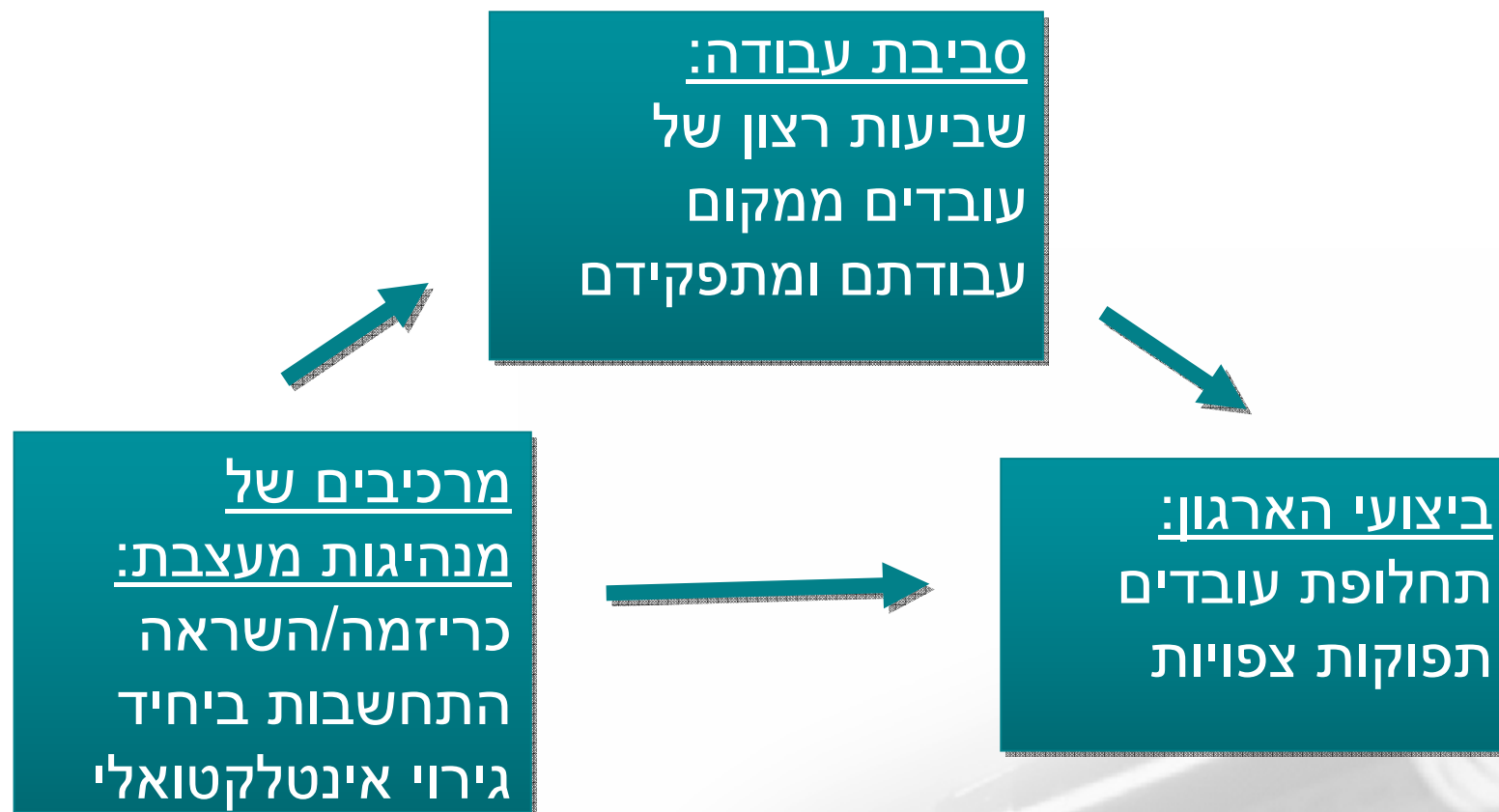
מודלים לניתוח בית ספר

כמערכת

המפה המערכתית (פוקס, א. 1995)



מנהיגות, סביבת העבודה וביצועי הארגון



תחלופת העובדים בארגון פוחתת באופן משמעותי כאשר קיימת מנהיגות מעצבת של מנהלים בעלי כריזמה המתחשבים ביחיד יחד עם היותם מאתגרים אינטלקטואלית.

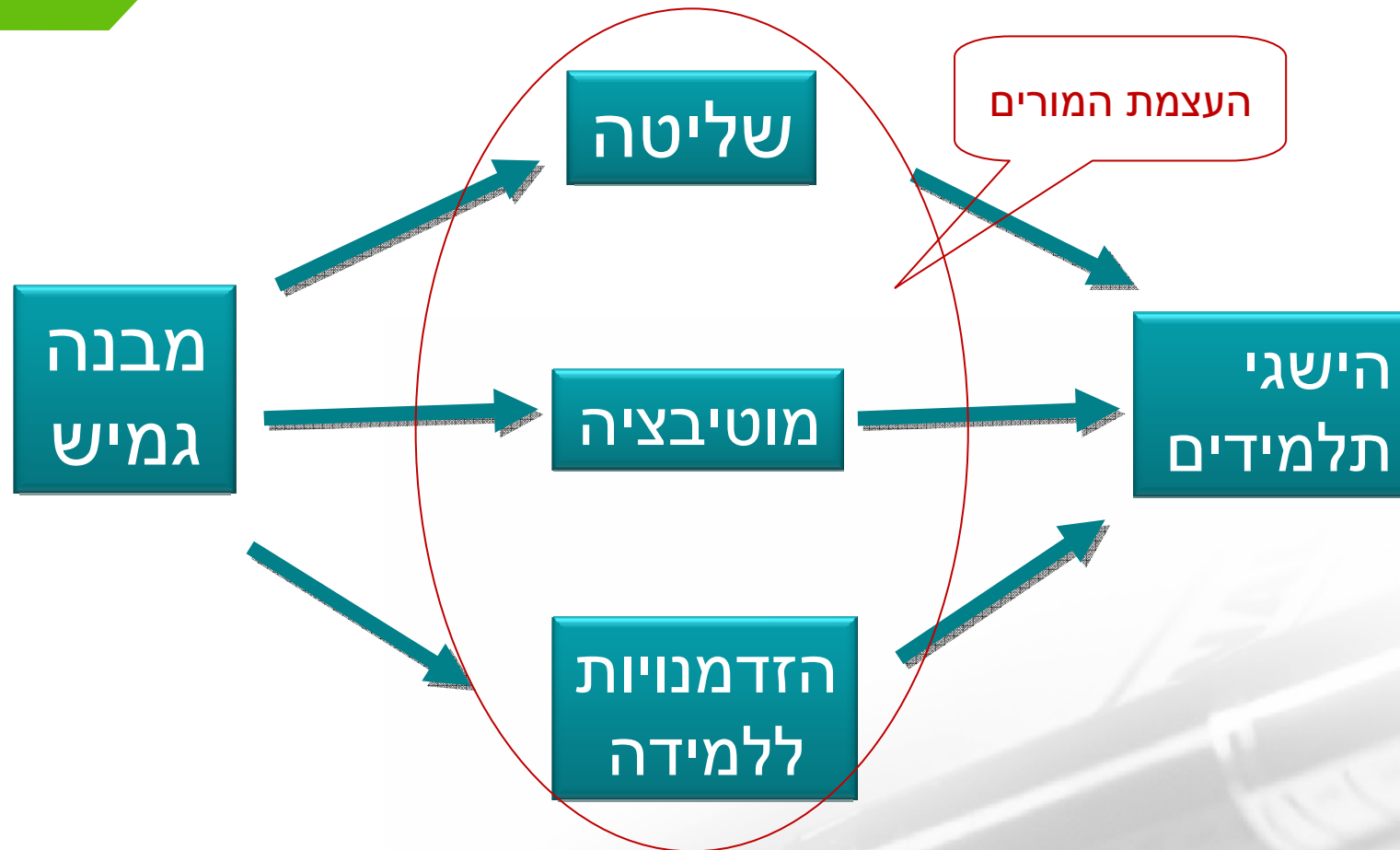
(Grifith, 2004)

הארגון תומך במצויינות

על אף העובדה שפרופיל המורים בבתי
הספר שנחקרו אינו שונה מבתי ספר
אחרים, מצאנו מצוינות והצטיינות של
הצוות



מבנה ארגוני, סגל והישגי התלמידים



מבנה גמיש נותן למורים תחושת גבוהה יותר של שליטה ומוטיבציה ליצר הזדמנויות מגוונות ללמידה, דבר זה מתבטא בהישגי התלמידים

(Lam 2005)

מתי המורה חש מועצם?

- שותף בקבלת החלטות בבית הספר
- מקבל הזדמנויות לצמיחה מקצועית
- חש שניתן כבוד לעבודתו ולמקצועיותו
- בעל תחושת מסוגלות עצמית גבוהה
- חש באוטונומיה מקצועית
- משפיע על חיי בית הספר

(Short, 1994)

העצמת המורה



(בוגלר וסומר, 2005)

מנקודת מבטם של המורים

(מאפייני בית ספר מצויין)

- ארגון בית הספר ותכנית לימודים מתאימים לצורכי התלמידים
- המורים מצליחים להניע את התלמידים
- מנהיגות בית הספר רגישה ותומכת בצורכי התלמידים והמורים
- רמת המוטיבציה המקצועית של המורים גבוהה

צ'ולטון, ג'נס ואוגיליווי (1989)

כל המרכיבים האלה נמצאו במחקרנו

מצויינות בלמידה ארגונית

1. אקלים של ביטחון הדדי ושיתוף פעולה
2. חלוקה של המשימות ומעקב אחריהן
3. יזמות ולקיחת סיכונים
4. תנאים להתפתחות מקצועית

(Mulford & Silins, 2003)

למידה והתפתחות בבתי הספר שבמחקר

- מתקיימת למידה פנים-ארגונית (הדרכה פנימית) ולמידה חוץ-ארגונית (השתלמויות מורים ולמידה לקראת תארים אקדמיים מתקדמים).
- הצוותים בבתי הספר פועלים באופן סדיר ובשיתוף פעולה.
- המנהל מאתר בעיות וחולשות ומצמיח אנשי צוות מקצועיים (או מסתמך על הדרכה חיצונית).

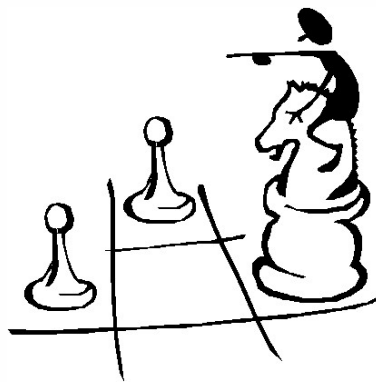
מנהיגות המנהל ומאפייני ניהול בבתי ספר מצויינים



מנהיגות משמעותית

- היכולת להגדיר חזון שמאחד את קהילת בית-הספר
- היכולת להבין ולהוביל את ההוראה באופן מקצועי
- היכולת להניע את הצוות ולגרום להשראה
- היכולת להניע שינוי בדרך עקבית וממושמעת

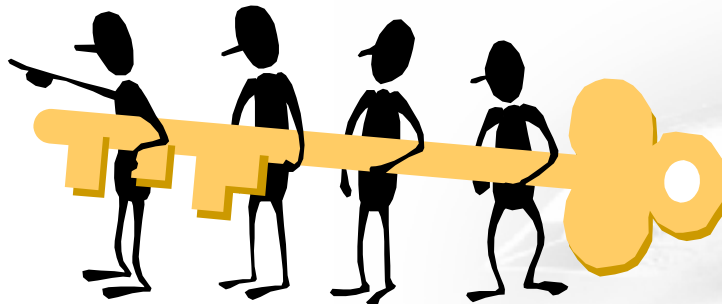
ריינר וגונטר (2005)



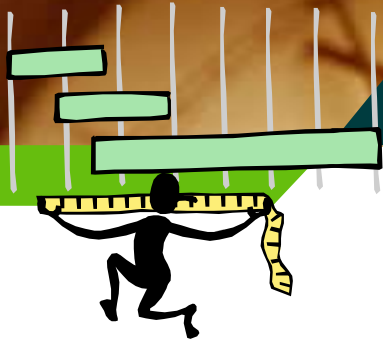
המנהל אחראי על פיקוח ובקרה

- נותן משוב הוגן ואפקטיבי.
- מקיים דיאלוג על כיוונים אפשריים לשיפור.
- מזהה צרכים של פיתוח מקצועי.
- מכניס שינויים על בסיס הסכמה ושאיפה של הצוות.

(Cardno, 2005)



בקרה ותמיכה



- הערכת ההוראה באמצעות צפיית עמיתים או משובי תלמידים
- הערכת הישגי התלמידים באמצעות מבחני מנהלים
- דרישה ובדיקה של תוכניות עבודה
- בדיקת הידע המקצועי של המורים והדגשת הפיתוח המקצועי הנדרש

מנהלים של בתי ספר מצויינים מציגים:

- מחויבות וערנות לאירועים חיצוניים
יחד עם –
- חשדנות כלפי שינויים חיצוניים כפויים.
דחייה במידה שאינם עולים בקנה אחד עם
האידיאולוגיה הפנימית.
- יחסי אנוש מעולים עם הצוות ועם התלמידים
ומשפחותיהם. האנשים איתם הם עובדים
רוחשים להם כבוד.

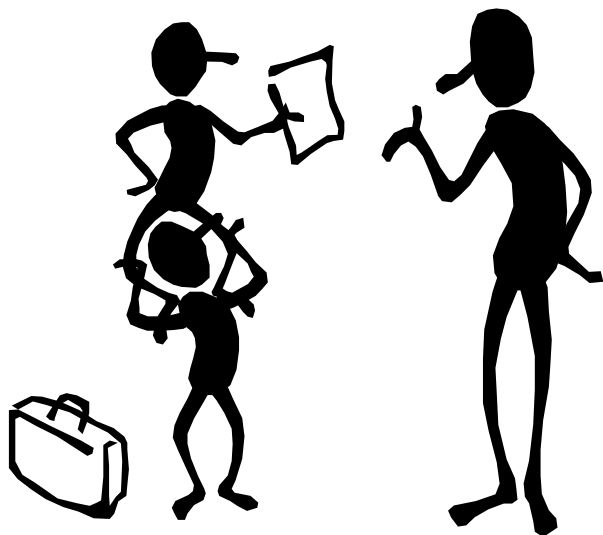
שקיפות וישרות

- התמודדות עם דילמות הקשורות ליחסי אנוש בתוך הצוותים:

– התמודדות ישירה, שקיפות

– ברור סכסוכים בצורה גלויה ומידית.

– במידת הצורך – נעזרים במשאבים חיצוניים



- שידור ציפיות גבוהות וחזון אישי המטפח תרבות של הצלחה לטווח ארוך. המבנה הארגוני מאפשר זאת.
- האמונה המנחה: כל תלמיד צריך לחוות הצלחה.



דינהם, (2005)

מצאנו עוד

- מנהלים כריזמטיים אבל בעלי טיפוס מנהיגות שונים.
יש שמפזרים סמכויות ויש שמיצגים מרכז וסמכותיות.
- אינם מחכים להגיב לשינויים אלא יוזמים ומובילים את
בית הספר בכיוונים הרצויים להם. (make things happen)
- לכל אחד מהמנהלים יש אידיאולוגיה ברורה וחזון
חינוכי ברור. קיימת שונות בתפיסה, במנהיגות ובחזון

שביעות רצון הורים ובחירת בית הספר



(Friedman, Bobrowski and Geraci, 2006)

מה מצאנו במחקר?

- לא נמצאו הבדלים נמדדים מובהקים בעמדות ההורים כלפי בתי הספר
- בבתי הספר היסודיים יש הזנת תלמידים על בסיס אזורי רישום. עם זאת, בתל"י גילה - יש ביקוש כפול לבית הספר ונערכת הגרלת תלמידים.

- איכות החיים בבתי הספר

– ככלל - דיווח אירועי אלימות נדירים

– טיפול מערכת של צוות בית הספר וההורים במוקדים
שהוגדרו כבעייתיים (יחסי מורה-תלמיד, הפרות
משמעת)



מה ניתן ללמוד לעתיד?

- מודלים אוניברסאליים של הצלחה
- מהמקרה הפרטי אל הכללי ובחזרה

