

"התמודדות מקבלי החלטות עם ממצאי הערכה- ניבוי תגובות מנהלי בתי ספר לתוצאות הערכה

לגבי האקלים הבית ספרי"

דו"ח מסכם עבור קרן קיסריה

ד"ר נגה סברדליק, פרופ' שאול אורג, וד"ר יאיר ברזון

מטרות המחקר

קידום ערכים של כבוד לזולת, קבלת השונה, והפחתת אלימות הן מטרות העומדות במרכז תוכניות חינוכיות פורמאליות ולא פורמאליות רבות. באמצעות נתונים הנאספים לגבי האקלים הבית ספרי מבקש משרד החינוך לבחון, בין היתר, את האפקטיביות של תוכניות אלו ולייצר תמונת מצב של הסביבה הפדגוגית בבית הספר ושל האקלים הבית ספרי. יחד עם זאת, טרם נבדקו המידה והאופן בו מנהלי בתי ספר מפיקים לקחים ממצאי המיצ"ב ועושים שימוש בתוצאותיו. הממצאים לגבי השלכות של העברת מבחנים סטנדרטיים על תגובות מקבלי החלטות מועטים, וסותרים. בחלק מן המקרים נמצא שהמבחנים מביאים מקבלי החלטות להדגיש מטרות הוראה ולמידה (ראו למשל Alderson & Wall, 1993), ובאחרים שהם קשורים לצמצום תוכניות הלימודים ופוגעים ביישום רפורמות במערכת החינוך (ראו למשל, שילטון, 2010). טרם ברורה, על כן, התמונה לגבי השלכות השימוש במבחנים סטנדרטיים.

במחקר הנוכחי אנחנו מתמקדים בתגובות מנהלי בתי ספר לממצאי מבחני ההערכה של אקלים בית הספר (מיצ"ב אקלים) ובוחנים שתי שאלות מרכזיות: ראשית, מה הקשר בין מאפיינים של המנהלים לבין האופן בו הם מגיבים לממצאי מבחני ההערכה; שנית, כיצד תגובות אלו, ביחד עם סגנון המנהיגות של המנהל, קשורים למידה בה המנהל מכניס שינויים בבית הספר בעקבות ממצאי ההערכה. המטרה היא לפתח ולספק בדיקה אימפירית ראשונית של מודל להערכת האופן בו מקבלי החלטות עושים שימוש במידע שנאגר בארגוניהם, ובכך לתרום להבנת הגורם האנושי (מאפיינים אישיותיים, מוטיבציוניים, סגנון מנהיגות, וכדומה) בארגונים חברתיים העשוי להוות חסם או גורם מקדם של יישום ממצאי הערכה.

בהתבסס על ספרות מהתחום החינוכי, הארגוני והפסיכולוגי, כפי שהוצגה עד כה, העלינו את ההשערות הבאות:

1. ערכי מנהלים, תפישותיהם לגבי מבחני ההערכה, ודרכי התמודדותם עם מצבי לחץ ואתגר, ינבאו את תגובותיהם הקוגניטיביות, הרגשיות וההתנהגותיות של המנהלים לממצאי המיצ"ב.
2. תגובותיהם של המנהלים לממצאי המיצ"ב ינבאו את המידה בה המנהלים יעשו שימוש בממצאים למטרות של שיפור האקלים הבית ספרי.
3. סגנון המנהיגות של מנהלי בית הספר ינבא את עצמת הקשר שבין תגובותיהם של המנהלים לממצאים לבין מידת התגייסותם להתמודד עם הממצאים.

מדגם, מערך מחקר, וניתוח הנתונים

אספנו נתונים מ-86 בתי ספר. 55 בתי ספר יסודיים ממלכתיים, 14 חטיבות ביניים ממלכתיות, ו-17 חטיבות ביניים ממלכתיות דתיות. תוכנית איסוף הנתונים המקורית כללה שני שלבים – לפני פרסום ממצאי המיצ"ב, וכחצי שנה לאחר פרסומם. במהלך ההיערכות לאיסוף הנתונים החלטנו לאסוף נתונים ממנהלים גם בנקודת זמן נוספת, מיד לאחר פרסום ממצאי המיצ"ב. בנוסף, אספנו נתונים מאתר משרד החינוך לגבי ממצאי מיצ"ב אקלים הרלוונטיים לכל בתי הספר שהשתתפו במחקר.

מסקנות

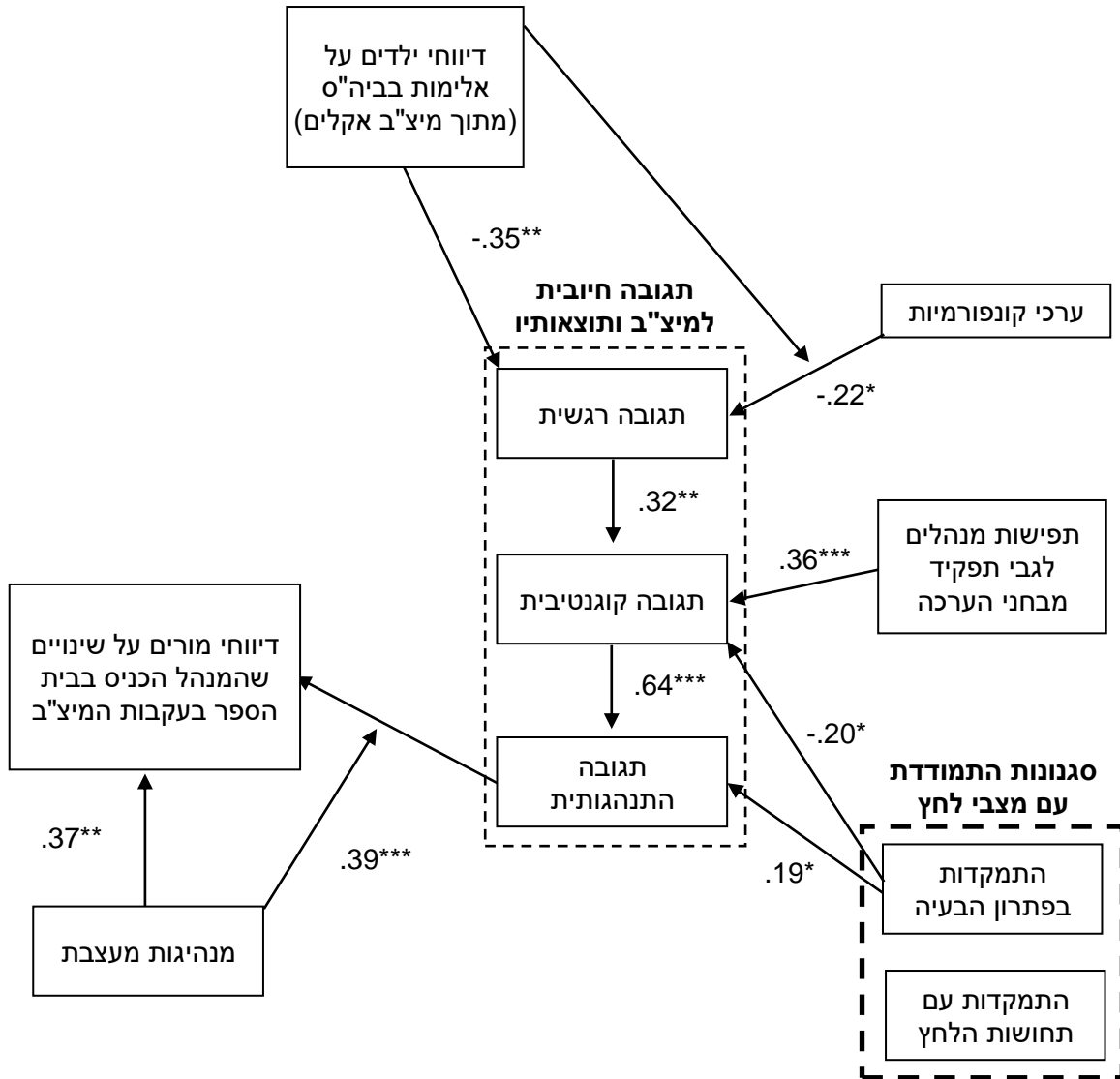
הממצאים תומכים במרבית השערות המחקר, ומציגים תמונה מורכבת לגבי המקום של כל אחד מרכיבי התגובה של המנהלים (רגשי, קוגניטיבי, התנהגותי) בשרשרת הקשרים שבין המנבאים, תגובות המנהלים, ודיווחי המורים על שינויים בבית הספר. ערכי קונפורמיות של המנהל (ביחד עם דיווחי התלמידים על אלימות בבית הספר) ניבאו את התגובות הרגשיות של מנהלים לממצאי המיצ"ב. סגנון התמודדות עם לחץ המתמקד בפתרון בעיות ניבא הן את התגובה הקוגניטיבית והן את התגובה ההתנהגותית של המנהלים לשאלוני המיצ"ב. הממצאים מדגימים את החשיבות של גורמים רגשיים וקוגניטיביים ביצירת התגובה ההתנהגותית, שרק לה היו השלכות ישירות, במחקר הנוכחי, על הכנסת השינויים בבתי הספר. כפי שניתן לצפות, לתפיסות המנהלים את שאלוני המיצ"ב השלכות על ההערכה הקוגניטיבית של ממצאי בית ספרם. בהתאם לממצאים קודמים על השלכות מנהיגות

מעצבת על תוצאות בית ספריות (Leithwood & Jantzi, 2000), נמצא כי למנהיגות זו השלכה על הכנסת שינויים בבתי הספר. בפרט, התגובות ההתנהגותיות של המנהלים קשורות להכנסת שינויים בפועל רק בקרב מנהלים בעלי סגנון מנהיגות מעצב.

לממצאי המחקר השלכות תיאורטיות ויישומיות. מבחינה תיאורטית, הממצאים מדגימים את התפקיד הייחודי של כל אחד מרכיבי העמדה של מנהלים המגיבים לממצאי ההערכה על בית ספרם, והאינטראקציה של רכיבים אלה בהשפעתם על פעולות המנהלים. באופן דומה, הממצאים מדגימים איך מאפיינים אישיים שונים (ערכים, עמדות, וסגנונות התמודדות) קשורים להיבטים שונים של תגובות מקבלי החלטות. כמו כן, הממצאים מחזקים את הידע לגבי תפקידה של מנהיגות מעצבת בהכנסת שינויים בארגונים, ומביאים ביסוס אימפירי נוסף לתפקיד זה.

מבחינה יישומית, ממצאי המחקר הנוכחי מפנים את תשומת הלב לחשיבות של התאמת גישות עבודה שונות למנהלים בעלי מאפיינים אישיים שונים, במטרה להגדיל את הסיכוי שמנהלים יפיקו את המרב מממצאי ההערכה, לטובת שיפור הארגון. לדוגמה, הממצאים מצביעים על כך שכדי לעודד תגובות התנהגותיות חיוביות כדאי לסייע למנהלים לסגל לעצמם סגנון התמודדות המתמקד בפתרון הבעיה ופחות בויסות הרגשות שמתעוררים בעקבות הממצאים. בדומה לכך, כדי לעודד תגובות קוגניטיביות חיוביות, יש מקום לנסות ולהגביר מראש את אמון המנהלים במבחני ההערכה. זאת ועוד, כפי שהממצאים מראים, רכיב התגובה המרכזי לניבוי הכנסת שינויים בבתי הספר נוגע לכוונות ההתנהגות בעקבות הממצאים. כיוון שכך, חשוב לא רק לתת את הדעת למה המנהלים חושבים או מרגישים כלפי הממצאים, אלא לעורר אצלם כוונות לגבי שימוש בממצאים לצרכי הכנסת שינויים. כמו כן, ממצאי המחקר לגבי ההשלכות החיוביות של מנהיגות מעצבת על הכנסת שינויים בעקבות המיצ"ב מחזקים את הצורך בהדרכת מנהלים בסגנון מנהיגות זה.

תרשים 1: ממצאי המחקר



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

ביבליוגרפיה

- יגוב, א. (2004) פתח דבר: מחקר, מדיניות ופוליטיקה בחינוך: משולש שווה צלעות או משולש ברמודה? *מגמות*, 1, 3-9.
- שילטון, ח. (2010) *היערכות למבחני מיצ"ב והפקת התועלת מהם בבתי ספר הנבדלים ברמת הלמידה הארגונית*. עבודת דוקטורט בהנחיית מנוחה בירנבוים. אוניברסיטת תל אביב.
- Alderson, J. C., & Wall, D. (1993). Does washback exist? *Applied linguistics*, 14(2), 115-129.
- Avolio BJ, Bass BM, Jung DI. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York : Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207–218.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2007). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633.
- Brown, G.T.L., (2006). Teachers' conceptions of assessment: Validation of an abridged instrument. *Psychological Reports*, 99, 166-170.
- Brown, G.T.L., Lake, R., & Matters G. (2011), Queensland teachers' conceptions of assessment: The impact of policy priorities on teacher attitudes. *Teaching and Teacher Education*, 27, 210-220.
- Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the Brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine*, 4, 92-100.
- Carver, C. S., & Connor-Smith, J. K. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, 61, 679-704.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267–283.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.

- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150–170.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Higgins, E. T., Kruglanski, A. W., & Pierro, A. (2003). Regulatory mode: Locomotion and assessment as distinct orientations. *Advances in experimental social psychology*, 35, 293-344.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129.
- Newton, P. Tunison, S. & Viczko, M. (2010) The school principal's role in Large-Scale Assessment. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 105,1-24.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64, 627–659.
- Patton, M. Q., P, G., K, G., N, B., K, F., & D:, B. (1975). In Search of Impact: An Analysis of the Utilization of Federal Health Evaluation Research. In C. L. Weiss (Ed.), *Using social research in public policy making* (pp. 141-163): Lexington Books.
- Patton, M. (2002) Utilization-focused evaluation. *Evaluation Models*, 425-438.
- Ramesal, A. (2011) Primary and secondary teachers' conception of assessments: A qualitative study. *Teaching and teacher education*, 27, 472-482
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* , 24, 1-65. San Diego: Academic.
- Schwartz, S. H. (2005). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual human values. In A. Tamayo & J. Porto (Eds.), *Valores e trabalho [Values and work]*. Brasilia: Editora Universidade de Brasilia.

- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lonngvist, J., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O. & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, *103*(4), 663.
- Weiss, C. H., & Bucuvalas, M. J. (1980). Truth tests and utility tests: Decision-makers' frames of reference for social science research. *American Sociological Review*, 302-313.