

חשיבה מערכתית במנהיגות חינוכית

חיים שקד ופרופ' חן שכטר

בית הספר לחינוך, אוניברסיטת בר אילן

בעידן הנוכחי של האחריותיות (accountability), הקובעת סטנדרטים גבוהים של הישגים נדרשים ומביאה לשינויים תכופים במערכות חינוך, הציפיות ממנהלי בתי ספר גבוהות במיוחד. משום כך, נדרשות להם אסטרטגיות חדשות. חשיבה מערכתית (systems-thinking), שנחשבת בעיני החוקרים כדרך יעילה להתמודדות עם אתגרים בעולם המעשה, עשויה להימצא מועילה גם למנהלי בתי ספר.

בתמצית, חשיבה מערכתית היא גישה פְּלִיט (הוליסטית), העוסקת בשלם יותר מאשר בחלקיו. היא אינה מנסה לפרק את המערכת לגורמיה כדי להבינם; במקום זאת, היא מרכזת את תשומת לבה בדרך בה החלקים השונים פועלים יחד ברשת של יחסי גומלין. הקשר בין חשיבה מערכתית ומנהיגות חינוכית עדיין לא נחקר במידה מספקת, וזו בדיוק מטרתו של מחקר זה – לבחון את היישום של החשיבה המערכתית במנהיגות חינוכית, כשההתמקדות היא במאפיינים, במקורות ובהתפתחות.

זהו מחקר איכותני, שכלל שלוש קבוצות של משתתפים: מועמדים לניהול, במהלך לימודיהם בתכנית להכשרת מנהלים, מנהלים מתחילים, ומנהלים מנוסים, שנבחרו כמנהיגים בולטים על סמך המלצות של מפקחיהם ולפי התוצאות של בית ספרם. איסוף הנתונים נעשה באמצעות ראיונות מובנים למחצה, קבוצות מיקוד ותצפיות משתתפות.

על פי ממצאי המחקר, לחשיבה מערכתית במנהיגות חינוכית ארבעה מאפיינים, המתארים את הדרכים המעשיות בהם מנהלי בתי ספר מנהיגים באמצעות הרעיונות וההליכים של החשיבה המערכתית. המאפיינים הם: (1) *ראיית השלם* – תפיסת כל ההיבטים של חיי בית הספר כמערכת אחת שלמה, כך שכשנדרש שיפור או שינוי המנהל אינו מבודד חלקים קטנים במערכת בניסיון לשפרם בפני עצמם, משום שהוא לוקח בחשבון את הקשרים ההדדיים הרבים הקיימים בין החלקים השונים. (2) *מבט רב ממדי* – היכולת "ללהטט" בין מספר היבטים של מציאות נתונה, להבחין בקשת רחבה של סיבות להיווצרותה וקיומה, להתחשב במגוון השלכות שיש לה ולהעריך מספר אפשרויות להתפתחותה העתידית. (3) *השפעה עקיפה* – גישה בלתי ישירה בהתמודדות עם משימות ואתגרים, מתוך הבנה שקיימים אין ספור יחסי גומלין בין הרכיבים השונים של חיי בית הספר, אשר כל אחד מהם מחובר לאחרים, משפיע עליהם ומושפע מהם. (4) *הערכת המשמעות* – היכולת להעריך מרכיבים של חיי בית הספר לפי משמעותם למערכת כולה, תוך הבחנה בין חשובים יותר לחשובים פחות וזיהוי תבניות חוזרות.

ממצאי המחקר מהווים בסיס להשלכות מעשיות במגוון היבטים של עבודת מנהלי בתי ספר, החל משלב ההכשרה, דרך בחירה והדרכה של מנהלים חדשים, ועד שלבים מתקדמים של התיבה המקצועית.