

# משרד החינוך לשכת המדען הראשי

שימוש בשאלונים למורים כרכיב בהערכת  
מנהלי בתי ספר – סקירת ספרות

ד"ר איתי אשר, ממונה ניסויים ומחקרים חינוכיים  
[itayas@education.gov.il](mailto:itayas@education.gov.il)

תודה לענת סלומון ממכון אבני ראשה

# רקע

- שימוש בשאלונים למורים כחלק מהערכת מנהלים הינו רכיב אחד מגישה להערכת מנהלים המכונה בספרות המחקרית "הערכה/משוב ב-360 מעלות", "הערכה מקיפה" (Comprehensive appraisal) או "משוב ממגוון מקורות" (Multisource feedback)
- בגישה זו, תהליך ההערכה משלב איסוף מידע ממקורות שונים, המייצגים נקודות מבט שונות על המנהל
- מגוון בעלי עניין – מפקחים, מורים, תלמידים, הורים ועוד
- מגוון כלים – ראיונות, תצפיות, שאלונים, מסמכים, הישגי תלמידים, נתונים מנהליים, כלי הערכה עצמית

# לשם מה הערכה ב-360 מעלות?

- שיפור תוקף, מהימנות והוגנות – הצלבת מקורות עדיפה על הערכה מנקודת מבט אחת (למשל, של המפקח), ובפרט על כזו שמבוצעת בנקודת זמן אחת

**Marzano (2005): "המורים הם מקור המידע התקף ביותר להערכת תפקוד המנהל"**

- הרחבת אחריות – מנהל אחראי כלפי כל בעלי העניין ולא רק כלפי מעלה

- למידה והתפתחות מקצועית – התנסות בארגונים עסקיים מראה את פוטנציאל התרומה של משוב מן העובדים לתפקוד המנהל

הסתייגות - משוב 360 מעלות הפך אופנתי בארגונים עסקיים מאז שנות ה-90, אך כמעט ואין מחקר שבדק את התרומה של משובים שליליים למוטיבציה של המנהל להשתנות ולשינוי בפועל

# אתגרים בשילוב מורים בהערכת מנהלים

- תהליך יקר ומורכב יותר
- מייצר תוספת עומס על המנהל ועל בית הספר
- התהליך דורש רמת מקצוענות גבוהה של המעריך והמנהל – הן בשלב הסינתזה של הממצאים והן בשלב השימוש בהם לקבלת החלטות וללמידה מנהל עשוי לקבל החלטה נכונה מקצועית אך לא פופולרית בקרב הצוות, והדבר יתבטא בהערכה נמוכה שיקבל מקבוצה זו (Reeves, 2009)
- מה עושים כאשר יש פער גדול בין הערכת המנהל ע"י המורים (או הורים, תלמידים וכו') ובין הערכת המנהל את עצמו? מצב זה קשור לספרות על מושג כללי בפסיכולוגיה – self-other agreement (SOA)
- מה עושים כאשר יש פער גדול בין הערכת המנהל ע"י המורים (או הורים, תלמידים וכו') ובין הערכת המנהל ע"י הפיקוח?

# דוגמאות קיימות לשאלוני מורים שפותחו במיוחד לצורך הערכת 360°

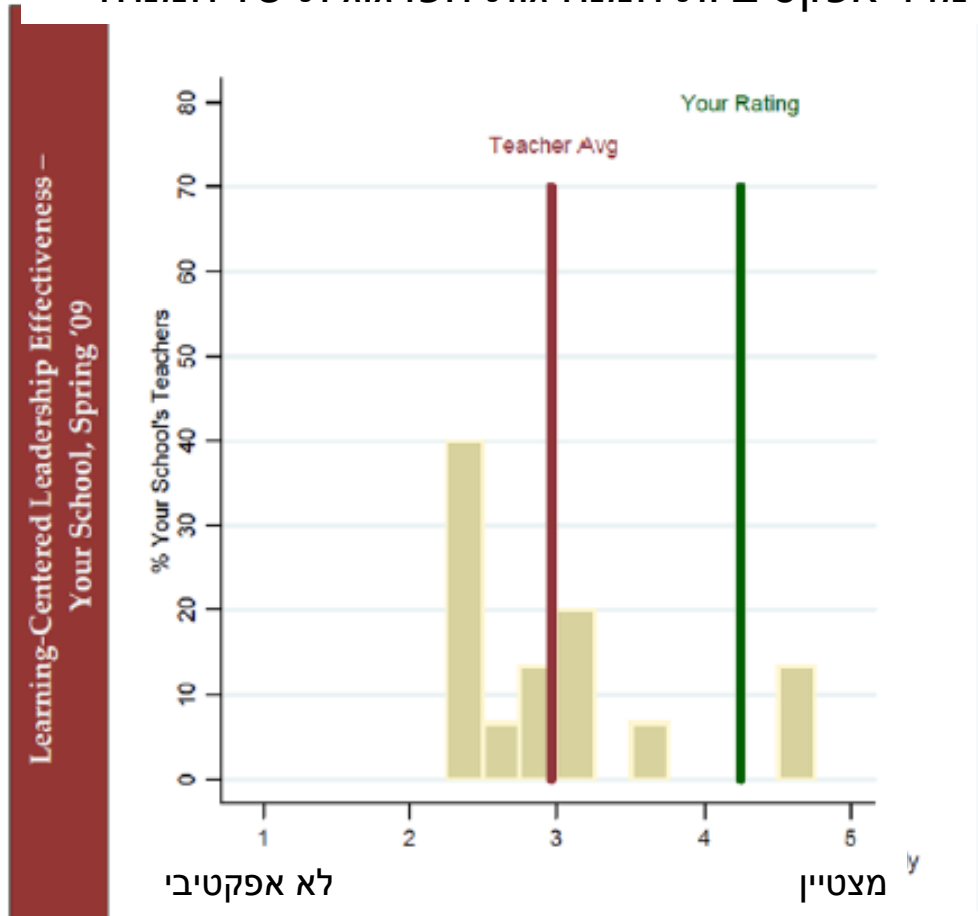
- Porter et al (2006, 2008, 2010a, 2010b, 2011) – **VAL-ED** (קבוצה של אלן גולדרינג) - 72 פריטים ב-20 דקות, מהימנות גבוהה
- **Ebmeier (1992)** - 213 פריטים ב-30-40 דקות, מהימנות בינונית-גבוהה
- **CALL (Halverson & Kelley, 2010)** – ממוקד בהערכת תפקודי מנהיגות מבוזרת
- נוסף על אלה קיימים שאלונים למורים שפותחו לצורך אבחון בית ספרי כהליך פנימי או לצורך הערכה בית ספרית, ולא לצורך הערכת המנהל עצמו, אך הם מתייחסים במפורש לתפקודו של המנהל. דוגמאות בהקשר הישראלי -
- **סקרים למורים במיצ"ב אקלים** (ראמ"ה) - השאלון מכיל התייחסות לתפקוד המנהל בסולמות "הובלה פדגוגית של המנהל", "מנהיגות ושיתוף מצד המנהל" וכן בחלק מהפריטים בסולם "פיתוח וקידום מקצועי של מורים"
- **סקר קוהרנטיות בית ספרית (סקו"פ)** – פותח ע"י קבוצה בהובלת פרופ' ריצ'רד אלמור, תורגם לעברית ובשימוש בתהליכי פיתוח מקצועי של "אבני ראשה"

# האם זה עובד? באילו תנאים?

- הערכת מנהלים ב-360 מעלות, ובפרט הערכה הכוללת שאלוני מורים, אינה שכיחה בעולם, אך הולכת ומתרחבת (Goldring et al, 2014)
- עוד בשנות ה-60 הראה ניסוי מבוקר עם מנהלי בתי"ס תוצאות חיוביות למשוב מורים (Daw and Gage, 1967)
- אך מאז ועד היום פורסמו רק מחקרים בודדים על האפקטיביות של שילוב מורים בהערכת מנהלים, רובם על מדגמים קטנים
- אין עדיין אפשרות לסקירת ספרות אמפירית אלא רק דוגמאות למחקרים העדכניים בנושא

# GOLDRING ET AL (2014)

מדד אפקטיביות המנהיגות הפדגוגית של המנהל



- כיצד יגיב המנהל שעובדיו מעריכים אותו פחות מכפי שהוא מעריך את עצמו?
- איזו תגובה תקדם למידה?

ממוצע הערכת מורים

הערכה עצמית

# GOLDRING ET AL (2014)

- מחקר איכותני - 14 ראיונות עומק עם מנהלים בשתי נקודות זמן, מחוז עירוני בדרום מזרח ארה"ב
- כאשר יש פער גדול בין הערכה עצמית של המנהל את תפקודו בממד מסוים ובין הערכת המורים אותו – נוצר דיסוננס קוגניטיבי
- הנטייה הרווחת להתמודד עם הדיסוננס היא אוריינטציה שלילית ומתגוננת ותגובה שאינה תורמת לשיפור – הכחשה, הימנעות, רציונליזציה, פרשנות שטחית, התנהגות לא טבעית ודרמטית
- רק במיעוט המקרים נוצרת אוריינטציה נייטרלית וסקרנית המובילה לתגובה של עניין בהבנת הפערים והתגייסות לתהליך שיפור
- המלצת החוקרות – לעבוד עם המנהלים עוד לפני קבלת התוצאות, לגרום להם לקבל את התהליך כהוגן ותקף ולהכין אותם לתגובה קונסטרוקטיבית במקרה של חוויית דיסוננס



# SINNEMA ET AL (2015)

- קבוצת המחקר של פרופ' וויאן רובינסון, אוניברסיטת אוקלנד בניו זילנד
- 135 מנהלים מניו זילנד ו-2757 מורים בבתי הספר שלהם מילאו שאלונים קצרים (16 פריטים) ביחס לפרקטיקות מנהיגות חינוכית של המנהל
- בממוצע, שתי הקבוצות נתנו למנהלים הערכה חיובית, המורים אף נתנו למנהלים הערכה **גבוהה יותר** מזו שהמנהלים העריכו את עצמם
- קיימת שונות גבוהה יותר בהערכות מורים את המנהלים מאשר בהערכות מנהלים את עצמם
- פערים גדולים בין הערכה עצמית ובין הערכה ע"י המורים נמצאו קשורים למשתנים הבאים:
  - מתאם שלילי לגיל המנהל (מנהל צעיר – פער גדול)
  - מתאם שלילי לוותק בניהול (מנהל חדש – פער גדול)
  - מתאם שלילי לרקע סוציאקונומי של אוכלוסיית בית הספר (רקע נמוך – פער גדול)

# השלכות למדיניות בישראל

- בעולם מתרחב בשנים האחרונות השימוש במשוב ממורים כחלק מהערכה "ב-360 מעלות" של מנהלי בתי"ס, אך כמעט ואין מחקר אמפירי המלמד על שימוש אפקטיבי במשוב כזה
- בישראל קיים כבר מזה מספר שנים ממד של איסוף מידע שיטתי ממורים ביחס לתפקוד המנהל, הן במסגרת מיצ"ב אקלים (חובה) והן במסגרת תהליכי התפתחות מקצועית ב"אבני ראשה" (בחירה)
- המלצות למדיניות:
- הגדלת משקלם של שאלוני המורים במיצ"ב בהערכה של מנהלי בתי ספר (ו**ותיקים בלבד**)
- הדרכה למנהלים בשימוש מיטבי בממצאי משוב המורים, בפרט בהתמודדות עם פער בין הערכה עצמית להערכת הצוות
- העמקת הלמידה של כלים חדשניים מן העולם לטובת פיתוח פריטים חדשים במיצ"ב ו/או תהליכים של "אבני ראשה"

# ביבליוגרפיה

- Daw, R. W., & Gage, N. (1967). Effect of feedback from teachers to principals. *Journal of Educational Psychology*, 58, 181-188.
- Ebmeier, H. (1992). Diagnostic assessment of school and principal effectiveness: A reference manual. *Topeka, Kansas: KanLEAD Educational Consortium*, 57.
- Goldring, E. B., Mavrogordato, M., & Taylor Haynes, K. (2014). Multisource principal evaluation data: Principals' orientations and reactions to teacher feedback regarding their leadership effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 1-28. doi: 10.1177/0013161X14556152
- Halverson, R., & Kelley, C. (2010). CALL: Formative assessment and feedback for school leaders. Madison: The University of Wisconsin-Madison.
- Marzano, R.J., T. Waters and B.A. McNulty (2005), *School Leadership that Works: From Research to Results*, McRel, Aurora, Colorado.
- Porter, A. C., Murphy, J., Goldring, E. B., & Elliott, S. N. (2008). *VAL-ED: The Vanderbilt Assessment of Leadership in Education*. Nashville, TN: Discovery Education Assessments.
- Porter, A. C., Polikoff, M. S., Goldring, E., Murphy, J., Elliott, S. N., & May, H. (2010a). Developing a psychometrically sound assessment of school leadership: The VAL-ED as a case study. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 135-173. doi:10.1177/1094670510361747
- Porter, A. C., Polikoff, M. S., Goldring, E., Murphy, J., Elliott, S. N., & May, H. (2010b). Investigating the validity and reliability of the Vanderbilt Assessment of Leadership in Education. *The Elementary School Journal*, 111(2), 282-313. doi:10.1086/656301
- Radinger, T. (2013): The appraisal of school leaders: Fostering pedagogical leadership in schools. In OECD (2013). *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*.
- Sinnema, C. E., Robinson, V. M., Ludlow, L., & Pope, D. (2015). How effective is the principal? Discrepancy between New Zealand teachers' and principals' perceptions of principal effectiveness. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 1-27. doi: 10.1007/s11092-014-9209-y