

בחינה מחדש של מושג ההלימה בקרב מורים: האם אפקטיביות ההנחיה מחייבת הלימה בין סגנון ההנחיה ובין תרבות הצוות?

תקציר

מחקר זה עוסק בזיהוי הקשרים שבין סגנונות ההנחיה ותרבות הצוות ובין השפעתם של קשרים אלה על אפקטיביות ההנחיה:
המחקר מבוסס על מדגם של 169 מורים מ-22 חטי"ב של רשת חינוכית טכנולוגית-מדעית בישראל.
נבדקו ארבעה סגנונות-הנחיה: תמיכה, ניהול, גירוי אמוציונלי ומתן משמעות.
תרבות הצוות אופיינה על-ידי ארבעה ממדי תרבות צוות שונים: צוותית, חדשנית, היררכית ומשימתית.
אפקטיביות ההנחיה הוגדרה על-ידי דיווח המונחים לגבי רמת אפקטיביות ההשתלמות ולגבי תחושת המסוגלות העצמית שלהם.
ניתוח הנתונים נעשה ברמה האיכותית – תוך התחשבות בהשפעת הצוות.
ממצאי המחקר הראו, כי מתן משמעות השפיע על תפיסת אפקטיביות ההנחיה בכל תרבויות הצוות הנבדקות.
בניגוד למשוער, הלימה (fit) בין סגנון הנחיה לבין תרבות צוות – לא תרמה או תרמה באופן הפוך לתפיסת אפקטיביות ההנחיה.
נראה, שבניגוד לגישות המצדדות בהלימה – סגנון ההנחיה, התואם את מאפייני תרבות הצוות, אינו תורם משמעותית לתפיסת אפקטיביות ההנחיה.

תאריכים: אורלי שפירא-לשציינסקי. הטמעת מדע וטכנולוגיה, מורים למדע וטכנולוגיה, גישת S.T.S, ביי"ס, תרבות צוותים, תרבות חדשנית, תרבות משימתית, תרבות היררכית, גירוי אמוציונלי, ניהול, תמיכה, מתן משמעות.
מילות מפתח: תרבות צוות, סגנונות הנחיה, אפקטיביות השתלמות, אפקטיביות הנחיה, מסוגלות עצמית.

מאמר זה נכתב על בסיס עבודת התזה "השפעת סגנון הנחיה ותרבות הצוות על אפקטיביות ההנחיה בקרב מורי מדע וטכנולוגיה" בהנחייתו של ד"ר זהבה רוזנבלט, הפקולטה לחינוך, אוניברסיטת חיפה.

מחקרים רבים נערכו על הקשרים שבין סגנונות ההנחיה לבין אפקטיביות ההנחיה. מתוך מחקרים אלו רק מעטים חקרו את ההלימה – ההתאמה שבין סגנונות הנחיה לבין תרבות הצוות וקשרם לאפקטיביות ההנחיה. מתוך המחקרים המעטים, אשר דנו בתרבות הצוות – רובם צידדו בגישת ההלימה שבין סגנונות ההנחיה לבין ממדי תרבות הצוות השונים לצורך הנחיה אפקטיבית. לדוגמה, לצוות, המאופיין בתרבות משימתית – יתאים מנחה בעל סגנון הנחיה ניהולי, ואילו לצוות המאופיין בתרבות צוותית – יתאים מנחה בעל סגנון הנחיה תומך (Schein, 1985; Hooijberg & Petrock, 1993).

ייחודו של המחקר הנוכחי מתבטא בבחינת הגישה הראויה להנחיה אפקטיבית: האם גישת ההלימה שבין סגנונות ההנחיה לבין ממדי תרבות הצוות השונים – תתרום לאפקטיביות ההנחיה או שמא הלימה כזאת לא תתרום או אף תתרום באופן הפוך לאפקטיביות ההנחיה?

הקשרים שבין סגנונות הנחיה לבין אפקטיביות ההנחיה

אחת הדרכים לחקור הנחיה היא באמצעות סגנונות ההנחיה השונים של המנחים.

מחקרם של ליברמן, ילום ומילס (Lieberman, Miles, Yalom 1973) הראה, כי ניתן לאפיין את פעילות המנחה בארבעה סגנונות בסיסיים:

1. סגנון גירוי אמוציונלי (Emotional stimulation) – המדגיש אתגור, עימות וחשיפת רגשות.
 2. סגנון תמיכה (Caring) – מתייחס לקבלה, להבנה, להענקת חום ולתמיכה בחברי הקבוצה.
 3. סגנון מתן משמעות (Meaning attribution) – מתייחס להמשגת רעיונות, לשיקוף ולמתן הסברים לחברי הקבוצה.
 4. סגנון פונקצית ניהול (Executive function) – מדגיש קביעת מסגרות עבודה, ארגון וכיוון חברי הקבוצה.
- אחד מממצאי מחקרם היה, שסגנון ההנחיה האפקטיבי ביותר התאפשר ע"י מנחים בעלי רמה גבוהה מאוד של מתן משמעות, בעלי רמה גבוהה בתמיכה ובעלי רמה בינונית של גירוי אמוציונלי ופונקצית ניהול.

הקשרים שבין סגנונות הנחיה לבין ממדי תרבות הצוות השונים

אחת הביקורות המשמעותיות כנגד מחקרם של ליברמן ועמיתיו (Lieberman et al., 1973) הייתה כנגד ההתעלמות המוחלטת מההשפעה הפוטנציאלית של תרבות המונחים. לפיכך, המחקר הנוכחי בדק את הקשר שבין סגנונות-ההנחיה לבין תרבות המונחים.

המושג תרבות צוות במחקר זה נלקח מתוך מודל הערכים המתחרים (Quinn, 1988). לפי מודל זה, ארגון פועל בארבעה דפוסי מערכות ערכים על פני שני צירים: ציר אופקי וציר אנכי. הציר האופקי הוא בעל מיקוד ארגוני: ציר זה נע ממיקוד פנימי (התמקדות בדאגה לרווחת העובד) – עד מיקוד חיצוני (התמקדות בסביבה ובלקוחות). הציר האנכי מתייחס למבנה הארגוני: ציר זה נע בטווח מגמישות (יכולת להתאים את הארגון לשינויים) עד שליטה (ערכים ניהוליים של יציבות). על בסיס חיתוך צירים אלו גובשו ארבעת הממדים של תרבות הצוות:

- א. **תרבות צוותית (Clan)** – הדגש הוא בקבוצה ובשיתופיות בקבלת החלטות.
- ב. **תרבות חדשנית (Adhocracy)** – הדגש הוא בחדשנות וביצירתיות.

- ג. **תרבות היררכית (Hierarchy)** – הדגש הוא בכללים, ביציבות ובתהליכים מסודרים של קבלת החלטות.
- ד. **תרבות משימתית (Market)** – הדגש הוא בפריון, ביעילות וברוח – תוך תכנון וניהול לפי יעדים.
- תאורית הערכים המתחרים נקראת כך, משום שהקריטריונים נראים מלכתחילה כנושאים מידע סותר. בפועל נמצא, כי ארגונים מאופיינים בשילוב של ערכים מתחרים.

הקשרים שבין סגנונות הנחיה וממדי תרבות הצוות השונים לבין אפקטיביות ההנחיה

מחקרים רבים מאשרים, שיש הלימה בין סגנונות ההנחיה של המנחה וממדי תרבות הצוות השונים לבין אפקטיביות ההנחיה. במחקרם של גינג ואווליו (Jung & Avolio, 1999) הופעלו על סטודנטים באופן מניפולטיבי שני סגנונות מנהיגות:

א. סגנון ביצועי-ניהולי, השם דגש בהשגת מטרות.

ב. סגנון אישי, השם דגש ביצירת קשרים עם העובדים.

סגנונות אלה הופעלו בתנאים, שאפשרו פעילות בעלת אופי קבוצתי, ובתנאים, שאפשרו פעילות בעלת אופי אינדיבידואלי. התוצאות הראו, כי סטודנטים, שעבדו באופן קבוצתי, יזמו יותר רעיונות, כשפעלו עם מנהיג אישי, התומך בסגנון מנהיגותו באופן פעילותם הקבוצתית. לעומת זאת, סטודנטים, שעבדו באופן אינדיבידואלי, יזמו יותר רעיונות, כשפעלו עם מנהיג ביצועי, אשר סגנון הנהגתו הולם את אופן פעילותם האינדיבידואלית.

במספר מחקרים השוואתיים – נמצא, כי בתרבויות אינדיבידואליסטיות מונעים העובדים בעיקר מהרצון לספק את צורכיהם ואת מטרותיהם האישיות. בתרבויות כאלה מושגת מידה מרבית של מוטיבציה באמצעות מנהיג, הנוקט שיטת תגמולים אישיים – תוך הדגשת הישגים אישיים. לעומת זאת, עובדי ארגונים בתרבויות קולקטיביסטיות (כגון יפן) – הפגינו מחויבות רבה מאוד לארגון ולמטרותיו. הם תפסו את יחסיהם עם הארגון כארוכי-טווח, והדגישו מאוד את המרכזיות של הקבוצה – כיחידה הארגונית החשובה ביותר. בתרבויות כאלה – מנהיג, אשר הדגיש השגת מטרות קבוצתיות משותפות – נתפס כאפקטיבי ביחס לתרבויות אחרות (Hofstede, 1993).

גם מחקרו של ברגר (1995) תומך בגישת ההלימה: המחקר התמקד בהשפעת סגנון ההנחיה של המנחה ותרבות הקבוצה המונחית – על תפיסת ההצלחה של סדנאות לפיתוח מנהיגות בצה"ל. ממצאי מחקרו הוכיחו, כי קבוצה בעלת תרבות צוותית – זקוקה למנחה, המפעיל את סגנון התמיכה, ואילו קבוצה בעלת תרבות היררכית – זקוקה למנחה, המפעיל סגנון פונקצית ניהול.

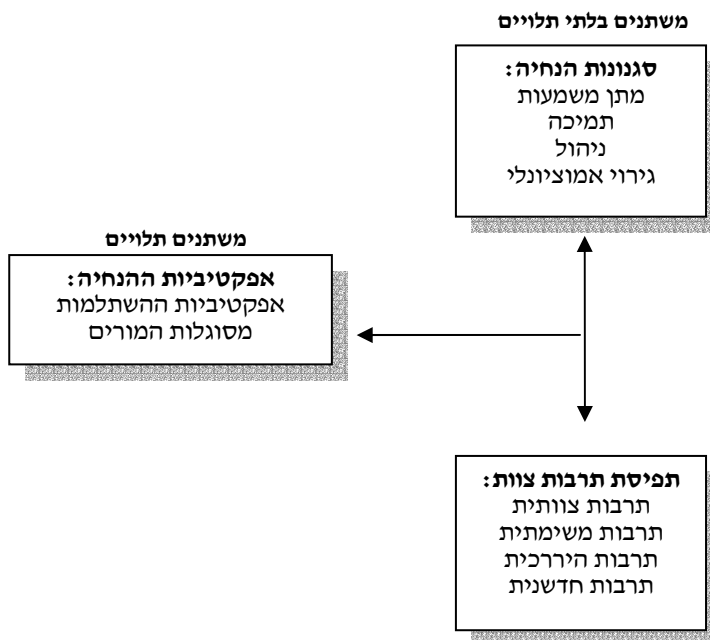
המודל התאורטי

על בסיס הרקע התאורטי שהוצג – עוצב המודל התאורטי הכללי של המחקר, כפי שהוא מוצג באיור מס' 1.

על-פי מודל זה סגנונות הנחיה בהתאמה לממדי תרבויות הצוות השונים – קשורים לאפקטיביות ההנחיה ומשפיעים עליה.

ניתן לראות בקשרים הנבדקים קשרי השפעה, מאחר שדיווח המידע על אפקטיביות ההנחיה דווח, לאחר שהופעלו סגנונות ההנחיה בקרב תרבויות הצוות השונות. סגנון הנחיה ותרבות צוות מהווים אם כן משתנים בלתי תלויים. אפקטיביות

איור 1:
המודל התאורטי של המחקר –
הקשרים שבין סגנונות-הנחיה ותרבות הצוות לבין אפקטיביות ההנחיה



ההנחיה (המורכבת מאפקטיביות ההשתלמות וממסוגלות המורים) מהווה משתנה תלוי.

לכן יש בסיס תאורטי לקבוצת ההשערות הבאה, הנוגעות להלימה שבין סגנונות ההנחיה ותרבות הצוות לבין אפקטיביות ההנחיה.

1. ההנחיה תיתפס יותר אפקטיבית, כאשר סגנון ההנחיה ייטה להיות ניהולי, והצוות יאופיין בתרבות משימתית ו/או תרבות היררכית. השערה זו מבוססת על כך שממדי תרבויות משימתית והיררכית – מאפיינים את ערך השליטה, כלומר הניהול.
2. ההנחיה תיתפס יותר אפקטיבית, כאשר סגנון ההנחיה ייטה להיות תומך, והצוות יאופיין בתרבות צוותית. השערה זו מבוססת על כך שתרבות צוותית מאופיינת ברווחת הפרטים בקבוצה ובתמיכה בהם.
3. ההנחיה תיתפס יותר אפקטיבית, כאשר סגנון ההנחיה ייטה להיות בעל גירוי אמוציונלי, והצוות יאופיין בתרבות חדשנית. השערה זו מבוססת על כך שמנחה בעל רמה גבוהה בסגנון גירוי אמוציונלי – נוטל סיכונים ומאתגר. תרבות חדשנית מאפיינת אנשים בעלי צורך גבוה לאתגור, לגירויים ולחדשנות.
4. ההנחיה תיתפס יותר אפקטיבית, ככל שסגנון ההנחיה ייטה להיות בעל משמעות בכל תרבויות הצוות הנחקרות.

בחינה מחדש של מושג ההלימה בקרב מורים: האם אפקטיביות ההנחיה מחייבת הלימה בין סגנון ההנחיה ובין תרבות הצוות?

השערה זו מבוססת על מחקרים קודמים: ליברמן ועמיתיו (1973) מצאו, שככל שמנחה מרבה להשתמש במתן משמעות, הוא נתפס כאפקטיבי יותר. גם במחקרים, שנערכו ע"י ברגר (1995), וע"י Richardsen & Piper (1986), נמצא, שמתן משמעות נמצא כגורם המשמעותי והמשפיע ביותר על הלמידה. בספרות משאבי אנוש נמצא, כי מתן משמעות (Sense making) הוא גורם קריטי, המשפיע על היקלטות אנשים בעבודה ועל הנעה (Greenhalgh & Jick, 1989).

שיטת המחקר

לצורך מחקר זה נבחר פרויקט הטמעת מדע וטכנולוגיה, אשר פעל בחטה"ב של רשת חינוכית טכנולוגית-מדעית בישראל. פעולת ההנחיה בפרויקט התבצעה בתוך ביה"ס עם הצוות הבית-ספרי של מורי מדע וטכנולוגיה. את הצוות הבית-ספרי ליווה מנחה חיצוני מטעם הרשת החינוכית. תכנית ההשתלמות נבנתה בהתחשבות עם צורכי ביה"ס, כגון ניסיון המורים, סגנון עבודת המורים, אוכלוסיית התלמידים, ציוד מעבדות ועוד.

שתי מטרות עיקריות עמדו במרכז הפרויקט:

1. בתחום התוכן: הטמעת גישת S.T.S (Science, Technology & Society), המשלבת מדע, טכנולוגיה וחברה לפי תכנית הלימודים הממלכתית בהתאם לרוח הצוות.
2. בתהליך הבית-ספרי: העצמת רכוז המקצוע וגיבוש צוות המורים למדע וטכנולוגיה.

הנבדקים

המשתתפים במחקר הם 169 מורים למדע וטכנולוגיה ברשת החינוכית הנבדקת. מורים אלה עובדים ב-22 חטיבות ביניים בבתי-ספר מקיפים בארץ – מתוך 30 חטיבות ביניים לפי החלוקה הבאה: 14 בתי-ספר – בצפון הארץ, 3 בתי-ספר – במרכז הארץ ו-5 בתי ספר – בדרום הארץ. מורים אלו השתלמו במסגרת פרויקט מדע וטכנולוגיה (מוטו"ת), כשכל צוות בית ספרי מונה כ-9 מורים בממוצע. שיעור המשיבים מבין המורים שקיבלו את השאלון היה 78%.

התפלגות הנתונים הדמוגרפיים והתעסוקתיים של המשתתפים – מוצגים בלוח מס' 1

לוח מס' 1:

תיאור משתני רקע (מין, גיל, השכלה, ותק, קביעות והיקף משרה) של כלל הנבדקים

משתנה רקע	N	%	ממוצע	סטיית תקן
מין: נשים גברים	123	76		
	40	24		
גיל	163		40.76	8.51
השכלה (שנים)	168		16.32	2.44
ותק בהוראה	163		15.56	8.68
ותק בביה"ס	164		9.54	6.89
תואר				
לא אקדמאי	42	25		
אקדמאי (B.A)	82	48.8		
תארים מתקדמים	44	26.2		
סה"כ	168	100		
קביעות בהוראה:				
אין	13	7.8		
יש	154	92.2		
סה"כ	167	100		
היקף משרה:				
מתחת למשרה	19	11.5		
משרה שלמה	85	51.5		
מעל משרה	61	37.0		
סה"כ	165	100		

המשתתפים ומדדי המחקר

השאלון כלל שלושה חלקים: 1. שאלון סגנונות-הנחיה. 2. שאלון תרבות-צוות. 3. שאלון אפקטיביות הנחיה.

סגנון הנחיה מוגדר כדפוסי עבודה והתנהגויות של מנחים בתחום עבודה קבוצתית, כפי שמתנפי קבוצתיים צופים ורואים אותם (Lieberman et al., 1973).

השאלון, שמדד את סגנונות ההנחיה, מבוסס על שאלון G.L.F.C (Group Leadership Functions) (Scale, Conyne, 1975) בשלמותו. שאלון זה כולל 28 פריטים, המדורגים מ-1 (נמוך) עד 5 (גבוה).

גרסתו העברית של השאלון עובדה ע"י ברגר (1995), שדיווח על מקדמי מהימנות אלפא קרונבך הבאים: גירוי אמוציונאלי ($a=0.80$), תמיכה ($a=0.85$), מתן משמעות ($a=0.86$) ופונקציה ניהול ($a=0.76$),

תרבות ארגונית מוגדרת כמערכת אמונות וערכים משותפת לגבי מציאות חברתית הכוללת את הנושאים הבאים: מטרות הארגון, תהליך קבלת ההחלטות, סגנון הניהול, ההערכה, המוטיבציה ועוד (Schein, 1985, 1992). לצורך אבחון תרבות הצוות, הקיימת במחקר זה, נעשה שימוש בשאלון ה-I.P.S.

הכלי פותח ע"י Krakower & Niwa, (1985). המדד כולל 16 פריטים. טווח התשובות – על-פי סולם ליקרט בן 5 דרגות מ-1 (נמוך) עד 5 (גבוה). המהימנות המדווחת של ארבעת הממדים של התרבות הארגונית לפי קווין וספריצר (Quinn & Spreitzer, 1991): תרבות צוותית ($a=0.84$), תרבות חדשנית ($a=0.81$), תרבות היררכית ($a=0.77$) ותרבות משימתית ($a=0.78$).

אפקטיביות ההנחיה מורכבת מאפקטיביות ההשתלמות ומהמסוגלות העצמית:

1. אפקטיביות ההשתלמות – המידה, אשר בה מורים תופסים את ההשתלמות כמוצלחת מבחינה ביצועית. במחקר זה נעשה שימוש בשאלון משוב לתפיסת הצלחת הסדנא (נבו וזכאי, 1992).

מתוך חמשת הממדים שבשאלון – הרי לצורך המחקר הנוכחי נבחר ממד אפקטיביות הסדנה, המוערך כרלוונטי לנושא המחקר. המדד כולל 9 פריטים. בדיקת מקדם המהימנות של אלפא קרונבך לפי נבו וזכאי – הצביעה על מקדם 0.91. בדיקת מקדם המהימנות של אלפא קרונבך לפי ברגר (1995) לגבי השאלון – הצביעה על מקדם 0.78.

2. מסוגלות עצמית – המידה, אשר בה הפרט מאמין ביכולתו לארגן ולהוציא אל הפועל דרכי-פעולה נדרשות לשם השגת מטרות עתידיות (Bandura, 1997). גם פה נעשה שימוש בשאלון משוב לתפיסת הצלחת הסדנה (נבו וזכאי, 1992), כשנבחר ממד תחושת המסוגלות להצליח בתפקיד. מדד זה כולל 4 פריטים. בדיקת מקדם המהימנות של אלפא קרונבך במחקרו של ברגר (1995) הצביעה על מקדם 0.82.

פירוט משתני המחקר ומהימנותם הפנימית שנמצאה במחקר הנוכחי מוצגים בלוח מס' 2.

לוח מס' 2:

פירוט משתני המחקר באשכולות (אינדקסים) ומהימנותם הפנימית

תפישת אפקטיביות ההנחיה	תרבות הצוות	סגנון הנחיה
<p>אפקטיביות ההשתלמות: ($a=0.93$)</p> <p>ההשתלמות מעוררת למחשבה ולבחינה מחדשת של הדעות. ההשתלמות משפיעה על התנהגות עתידית בביה"ס ועוזרת להבין, היכן רצוי לשים דגשים בעבודה בעתיד.</p> <p>ההשתלמות נתנה כלי ניתוח מחשבתיים ונותנת מושג לגבי הבעיות והקשיים שעשויים להתעורר. ההשתלמות מניעה לעבוד טוב יותר ולבצע יותר ממה שתוכנן מלכתחילה. בזכות ההשתלמות מתקדם הצוות מהר וטוב יותר להשגת מטרותיו.</p> <p>מסוגלות: ($a=0.84$)</p> <p>ההשתלמות מגבירה את המוטיבציה להיות "ראש גדול". ההשתלמות מחזקת את הביטחון העצמי ומגבירה את הרצון להצליח כמורה.</p>	<p>תרבות צוותית: ($a=0.92$)</p> <p>היחסים בתוך הצוות מאוד אישיים – כמו משפחה מורחבת; הצוות פתוח, משתף פעולה ואכפתי. ליכוד הצוות מאופיין בנאמנות ובמחויבות הדדית, בעבודת צוות, בהדגשת יחסי אנוש ומורל. סגנון ניהול הצוות מאופיין בעבודת צוות, בדאגה ובשיתופיות.</p> <p>תרבות חדשנית: ($a=0.86$)</p> <p>הצוות מאוד דינמי ויוזם, מוכן להתנסות בחידושים. ליכוד הצוות מאופיין במקוריות, בפיתוח גישות ורעיונות ובתחרותיות להיות הראשונים. הדגש בצוות מושם בפיתוח רעיונות ובאימוץ חומרי הוראה חדשים.</p> <p>סגנון ניהול הצוות מאופיין בחדשנות, בחופשיות, בייחודיות וביוזמה.</p> <p>תרבות היררכית: ($a=0.87$)</p> <p>הצוות פועל תוך שליטה ובקרה ע"י ריבוי כללים ונהלים לצורך השגת דברים. ליכוד הצוות מאופיין ביציבות, בהתמדה, במדיניות ובחוקים ברורים. הצוות שם דגש ביציבות ובעמידה בלוחות זמנים, במשימות ובנהלים. סגנון ניהול הצוות מאופיין ביציבות, בידיעת הצפוי ובהדגשת הבקרה.</p> <p>תרבות משימתית: ($a=0.86$)</p> <p>הצוות שם דגש בהישגיות, בהשגת תוצאות, במטרות מוגדרות ובעמידה בלוח זמנים. ליכוד הצוות מאופיין בדבקות במטרה וביעדים המוצהרים, בהישגים ובעמידה ביעדים מאוד חשובים. סגנון ניהול הצוות מאופיין בהצבת יעדים ובהגעה להישגים.</p>	<p>גירוי אמוציונלי: ($a=0.82$)</p> <p>עידוד והלהבה של חברי הקבוצה, השתתפות בפעילויות עם חברי הקבוצה, הכנסת חידושים עם חברי הקבוצה.</p> <p>תמיכה: ($a=0.88$)</p> <p>גילוי, הבנה וקרבה לחברי הקבוצה, פיתוח יחסים קרובים עם חברי הקבוצה, הענקת תמיכה רגשית לחברי הקבוצה, שיבוח חברי הקבוצה.</p> <p>מתן משמעות: ($a=0.88$)</p> <p>הבהרת רגשות של חברי הקבוצה, המשגת רעיונות וארגונים בעזרת דוגמאות מעשיות, תרגום התנהגויות לרעיונות, גילוי ידע ומקצועיות.</p> <p>ניהול: ($a=0.83$)</p> <p>הצעה או קביעה של מסגרת העבודה, ניהול זמן חברי הקבוצה, ביעילות, ארגון פעילויות, שחברי הקבוצה מעורבים בהן, התעסקות בקבלת החלטות, יכולת ארגון ושליטה.</p>

בחינה מחדש של מושג ההלימה בקרב מורים: האם אפקטיביות ההנחיה מחייבת הלימה בין סגנון ההנחיה ובין תרבות הצוות?

כל מקדמי המהימנות אלפא קרונבך במחקר הנוכחי – ניתנו לקבלה, מאחר שערכם גדול מ-0.06 (Nunnally, 1978), כשרובם בטווח שבין 0.82 ל-0.93.

ממצאים

מאחר שהמנחים השתייכו לצוותים בית ספריים, היה צורך לבדוק, באיזו מידה יש להתחשב בהומוגניות הצוותים בניתוחים הסטטיסטיים (Schriesheim, Coliser, & Neider, 1995).

לשם כך נעשה שימוש במדד ההומוגניות $r_{wg(J)}$. נהוג להשתמש בעיקרון כללי, שכאשר $r_{wg(J)}$ של אינדקס מסוים גדול מ-0.7 או שווה ל-0.7, הקבוצה הומוגנית (יש בה הסכמה) במשתנה הנחקר, ולכן צוותים, אשר בשבילים $r_{wg(J)}$ של אינדקס מסוים נמצא גדול מ-0.7 או שווה ל-0.7, נחשבו הומוגניים באשכול זה (Hofmann and Stetzer, 1996).

בלוח מס' 3 מוצגים תוצאות ממוצעים, סטיות תקן, מהימנויות, ניתוח שונות חד-כיווני (ANOVAs) וערכי חציון r_{wg} .

לוח 3:

ממוצעים, סטיות תקן ומהימנות לגבי משתני המחקר, ניתוח שונות חד כיווני (ANOVAs) וערכי חציון

r_{wg}

האשכול	מס' פריטים במחקר הנוכחי	אלפא קרונבך במחקר הנוכחי	אלפא קרונבך במחקרים אחרים	ממוצע	סטיית תקן	F מחושב	חציון Med r_{wg}
גירוי אמוציונלי	4	0.82	0.80 ⁽¹⁾	3.77	0.85	3.22 ***	0.7
תמיכה	7	0.88	0.85 ⁽¹⁾	4.00	0.72	5.79 ***	0.86
מתן משמעות	9	0.88	0.86 ⁽¹⁾	3.64	0.73	3.17 ***	0.86
פונקצית ניהול	8	0.83	0.76 ⁽¹⁾	3.69	0.68	3.59 ***	0.83
אפקטיביות ההשתלמות	9	0.93	0.78 ⁽¹⁾	3.37	0.92	1.90*	0.63
מסוגלות	4	0.85	0.82 ⁽¹⁾	3.19	1.01	1.59	0.2
תרבות צוותית	4	0.92	0.84 ⁽²⁾	3.86	0.92	2.76 ***	0.71
תרבות חדשנית	4	0.86	0.81 ⁽²⁾	3.71	0.87	3.27 ***	0.74
תרבות היררכית	4	0.87	0.77 ⁽²⁾	3.56	0.80	3.13 ***	0.77
תרבות משימתית	4	0.86	0.78 ⁽²⁾	3.76	0.80	2.43 **	0.81

P* < .05

P** < .01

P*** < .001

(1) - ברגר (1995)

Quinn & Spreitzer, (1991-2)

תוצאות מבחן ניתוח שונות חד-כיווני (ANOVAs) הוכיחו, כי רוב משתני המחקר (פרט למסוגלות מורים) שונים באופן מובהק בין צוותי המחקר (ראה F מחושב).

רוב ערכי חציון r_{wg} נעו בטווח שבין 0.71 ל-0.86 (חוץ מאפקטיביות ההשתלמות ומסוגלות-המורים), כלומר: מעל הערך המינימלי המקובל של 0.7 (Schriesheim et al., 1995). כיוון שכך נמצאה הומוגניות בתוך הצוותים עצמם – בנוסף להבדלים בין הצוותים. ממצאים אלו חיבו המשך ניתוחים ברמה אישית – תוך התחשבות בגורם הצוותי.

לאור תוצאות ניתוחי הומוגניות הצוותים – נבחר המודל (Mixed procedure) כמודל סטטיסטי תוך שימוש בפרוצדורת MIX של SAS. מודל זה נותן ביטוי למבנה המקונן של הנתונים: המורים מקוננים לצוותים. המודל בוחן קשרים ליניאריים בין משתנים משני סוגים: קבועים (לדוגמה, משתני רקע) או אקראיים (לדוגמה, שייכות לצוות).

ממצאי השערות המחקר

השערה 1: ההנחיה תיתפס יותר אפקטיבית, ככל שסגנון ההנחיה ייטה להיות ניהולי, והצוות יאופיין בתרבות משימתית ו/ או בתרבות היררכית.

לבדיקת ההשערה – נבחנו קשרי רגרסיה ואינטראקציות בין תפיסת סגנון הנחיה ניהולי ותרבות משימתית או/ והיררכית לבין שני ממדי האפקטיביות (אפקטיביות ההשתלמות ומסוגלות מורים).

לוח מס' 4 :

מקדמי הרגרסיה של המודל המעורב – (B) ניבוי אפקטיביות ההשתלמות ומסוגלות מורים ע"י סגנון הנחיה ניהולי וע"י תרבות משימתית, תרבות היררכית, ותרבות היררכית ומשימתית יחד

ניהול מנחה X תרבות היררכית ומשימתית	תרבות ומשימתית היררכית	סגנון הנחיה ניהולי	ניהול מנחה X תרבות היררכית	תרבות היררכית	סגנון הנחיה ניהולי	ניהול מנחה X תרבות משימתית	תרבות משימתית	סגנון הנחיה ניהולי	
** -0.520	**2.222	***1.213	* -0.526	**2.212	***1.104	-0.400	*1.712	***1.082	אפקטיביות ההשתלמות
-0.533	*2.078	***1.110	** -0.572	*2.229	***1.027	1.546	1.546	***1.000	מסוגלות המורים

P* < .05, P** < .01, P*** < .001

השערה מס' 1 לא אוששה: סגנון הנחיה ניהולי בתרבות צוות היררכית, משימתית ומשימתית והיררכית יחדיו – תרם תרומה שלילית לגבי אפקטיביות ההשתלמות. בנוסף, סגנון הנחיה ניהולי בתרבות צוות היררכית, ומשימתית והיררכית יחדיו – תרם תרומה שלילית לגבי מסוגלות מורים. עם זאת, נמצא, כי סגנון הנחיה ניהולי – קשור באופן חיובי ומובהק הן לאפקטיביות ההשתלמות והן למסוגלות מורים ללא התחשבות בגורם התרבותי.

השערה 2: ההנחיה תיתפס יותר אפקטיבית, ככל שסגנון ההנחיה ייטה להיות תומך, והצוות יאופיין בתרבות צוותית.

לבדיקת ההשערה – נבחנו קשרי רגרסיה ואינטראקציות בין תפיסת סגנון ההנחיה של התמיכה ותפיסת תרבות צוותית לבין שני ממדי האפקטיביות (תפיסת אפקטיביות ההשתלמות ותפיסת מסוגלות-המורים).

שנתון "גל" – תשס"ז – כרך י"ב

לוח מס' 5:

מקדמי רגרסיה המודל המעורב (B) – ניבוי אפקטיביות ההשתלמות ומסוגלות המורים ע"י תמיכת מנחה ותפיסת תרבות צוותית

תמיכה X תרבות צוותית	תרבות צוותית	סגנון הנחיה תמיכה	
0.098	0.436	***0.843	אפקטיביות ההשתלמות
-0.019	-0.073	***0.759	מסוגלות המורים

P***<.001

השערה מס' 2 לא אוששה, מאחר שהאינטראקציות לא נמצאו מובהקות, כלומר: תמיכת מנחה בתרבות צוותית – לא תרמה לאפקטיביות ההשתלמות ולמסוגלות המורים.

השערה 3: ההנחיה תיתפס יותר אפקטיבית, ככל שסגנון ההנחיה ייטה להיות בעל גירוי אמוציונלי, והצוות יאופיין בתרבות חדשנית.

לבדיקת ההשערה נבחנו קשרי רגרסיה ואינטראקציות בין סגנון ההנחיה: גירוי אמוציונלי ותרבות חדשנית לבין שני ממדי אפקטיביות ההנחיה (אפקטיביות ההשתלמות ומסוגלות מורים).

לוח מס' 6:

מקדמי רגרסיה המודל המעורב (B) – ניבוי אפקטיביות ההשתלמות ומסוגלות מורים ע"י גירוי אמוציונלי של מנחה ותרבות חדשנית

גירוי אמוציונלי X תרבות חדשנית	תרבות חדשנית	סגנון הנחיה גירוי אמוציונלי	
-0.261	1.250	***0.870	אפקטיביות ההשתלמות
-0.293	1.146	***0.876	מסוגלות המורים

P***<.001

השערה מס' 3 לא אוששה, מאחר שהאינטראקציות בין גירוי מנחה לבין תרבות חדשנית הן ביחס לאפקטיביות ההשתלמות והן ביחס לתפיסת המסוגלות – לא נמצאו מובהקות, כלומר: גירוי אמוציונלי של מנחה בתרבות חדשנית – לא תרם לאפקטיביות ההנחיה על שני ממדיה (אפקטיביות ההשתלמות ומסוגלות המורים)

השערה מס' 4 אוששה: הקשרים בין סגנון ההנחיה מתן משמעות לתפיסת אפקטיביות ההשתלמות (B=0.821***) – ובין מתן משמעות למסוגלות המורים הם מובהקים (B=0.887***) וכיוונם חיובי בכל תפיסות תרבויות הצוות הקיימות, כלומר, מתן משמעות תרם לאפקטיביות ההשתלמות בכל תרבויות הצוות הקיימות. לסיכום, מודרכיו של מנחה, הנוטה

לסגנון בעל משמעות – תפסו את ההשתלמות כאפקטיבית יותר ואת עצמם כבעלי מסוגלות גבוהה יותר.

דיון והמלצות להמשך מחקר

מטרת המחקר המרכזית הייתה לבחון, אם גישת ההלימה שבין סגנונות ההנחיה לבין תרבות הצוות – תתרום לאפקטיביות ההנחיה. לפיכך, בשלב הראשון של המחקר הוכח, שאכן קיימים צוותים בעזרת ניתוחי הומוגניות (f_{wg}). ניתוחים אלו אישרו את העובדה, שקיימים הסכמה בתוך הצוותים והבדלים בין הצוותים לגבי משתני המחקר. ממצאים אלו חייבו המשך ניתוחים ברמה אישית – תוך התחשבות בגורם הצוותי.

המחקר הנוכחי יצא מנקודת-המוצא, כי המפגש בין סגנון ההנחיה לבין מאפייני תרבות הצוות, שהוא פועל בה – קובעים את תוצאות ההנחיה. הממצאים המרכזיים במחקר זה הצביעו על כך שהלימה בין סגנון הנחיה לבין תרבות צוות – לא תרמה, או תרמה באופן הפוך לאפקטיביות ההנחיה.

ניתן להסביר ממצאים אלו באמצעות תופעת "קיצוץ תחום": התוספת השולית של סגנון הנחיה לתרבות צוות בעלת מאפיינים דומים – מוסיפה רק מעט לתפיסת אפקטיביות ההנחיה. קבוצת תרבות מסוימת בעלת ערכי התחלה גבוהים יותר מקבוצת תרבות אחרת במשתנה התלוי (אפקטיביות ההשתלמות) – אינה יכולה לעלות מעל לטווח הערכים האפשרי (1-5 על גבי סקלת ליקרט), ולכן משתנה נוסף, סגנון הנחיה, יתרום מעט, ואפילו באופן שלילי, למשתנה התלוי. ייתכן, שניתן להסביר ממצאים אלו בכך, שכדי לגרום שינוי אמיתי – יש צורך לנקוט סגנון הנחיה השונה מתרבות הצוות. סגנון הנחיה זה עשוי לגרות את הצוות לפעול בצורה אחרת – תוך החדרת יסודות חדשים של חשיבה, נורמות התנהגות ולמידה.

חיזוק לממצאים אלו ניתן למצוא במחקרים שונים: רוזנבלט ושמעוני (2000) מצאו במחקרם, שמערכות נשיאה באחריות (Accountability) – מתן דין וחשבון על ביצוע הישגי תלמידים בתחום החינוך הגופני ע"י מוריהם – השפיעו יותר על הישגי הבנות מאשר על הישגי הבנים. ההסבר המוצע לכך הוא העובדה, שבנות נמצאות ברמה ירודה יחסית לבנים בכורשן הגופני. המניפולציה הניסויית השפיעה עליהן בקלות רבה יותר מאשר על הבנים, מאחר שקל יותר לשפר הישגים ברמות הספורטיביות הנמוכות מאשר לשפר הישגים ברמות הספורטיביות הגבוהות. גם כאן, כנראה, קשה יותר לשפר אפקטיביות בתרבות המאופיינת בגמישות – ע"י תוספת גמישות.

חיזוק נוסף לממצאי המחקר הנוכחי – ניתן למצוא במחקרה של פורת-בריינין (1999), אשר בו נתפסה ההנחיה כאפקטיבית, אעפ"י שלא התקיימה הלימה בין סגנונות ההנחיה לבין תרבות הצוות מבחינת אפיונים התנהגותיים. במחקרה נמצא, שפְּחִיל טכנולוגי בעל תרבות טכנולוגית – הרי הנכונות לקלוט טכנולוגיה חדשה היא נמוכה מזו של חִיל לא טכנולוגי. ממצא זה הוסבר על ידי בתפיסת החִיל הטכנולוגי את התוספת השולית המעטה של טכנולוגיה חדשה בנוסף לטכנולוגיה, שכבר נמצאת ברשותו. כמו-כן, מניפולציית ההדרכה הייתה מיותרת פְּחִיל לא טכנולוגי יחסית לחִיל טכנולוגי, משום שהחִיל הלא טכנולוגי היה מאופיין במוטיבציה ללמידה ולהטמעת טכנולוגיה חדשה. לעומת זאת, פְּחִיל הטכנולוגי הייתה למניפולציית ההדרכה תרומה גבוהה, משום שהמוטיבציה לקליטת טכנולוגיה חדשה וללמידה הייתה נמוכה.

מתן משמעות, שנמצא במחקר זה, תואם את הספרות המקצועית. מתן משמעות רלוונטי במיוחד למחקר זה – מתבטא בכך שלצוותים בית-ספריים יש כבר משמעות משותפת, ולכן על המנחה לשבור את המוסכמות הקיימות, וליצור מתן משמעות חדשה לנורמות ולהנחות היסוד הקבוצתיות הקיימות – כדי להחדיר את השינוי (ברגר, 1995).

מבחינה תאורטית, תרם המחקר לעיצוב מודל, המסביר את השפעת סגנונות הנחיה – בעזרת הסביבה התרבותית של הצוות – על אפקטיביות ההנחיה. במחקר הנוכחי עוצב מודל עבור צוותי מדע וטכנולוגיה, העוסקים בהשבת ההוראה והלמידה ומהווים צוותים משפחתיים (בעלי תרבות ארגונית מוגדרת). מודל זה העלה ספקות לגבי התפיסה, כי נחוצה הלימה בין סגנון הנחיה לבין תרבות צוות לשם שיפור אפקטיביות ההנחיה.

מבחינה מתודולוגית, נעשה במחקר זה שימוש במדד הומוגניות מוחלטת (t_{wg}). מדד זה אפשר למדוד ברמה האישית את משתני המחקר – תוך התחשבות ברמת הצוות. נמצא, ששימוש באופן מדידה זה כמעט לא נעשה עד כה בצוותים בית-ספריים בארץ.

מבחינה מעשית יוכלו ממצאים אלו לסייע למנחה לנקוט אסטרטגיית פעולה: יש לאבחן, מהי תפיסת תרבות הצוות – תוך התייחסות למשתני הרקע – ולתכנן בהתאם לכך את תכנית ההטמעה. אסטרטגיות ההנחיה של המנחים – צריכות להתחשב בעובדה, שבניגוד לאינטואיציה – סגנון ההנחיה, שתאם את מאפייני תרבות הצוות, לא תרם לאפקטיביות ההנחיה. לכן ייתכן, כי במידת האפשר יש לבחור בסגנון, השונה מערכים, המאפיינים את תרבות הצוות. בנוסף, ממצאים אלו יסייעו בגיוס ובשיבוץ של מנחים מתאימים בהתאם לסגנון הנחיתם, בהתאם לתרבות הצוות ובהתאם לאפיוני-הרקע של המודרכים. גיוס ושיבוץ נכון של מטמיעים – יתרום לקידום ולהשגחה של הוראת מדע וטכנולוגיה בחטיבות-הביניים של הרשת הנבדקת.

נראה, כי ניתן להכליל ממצאים אלו מעבר לצוותי מדע וטכנולוגיה בחטה"ב של הרשת הנבדקת (לדוגמה: לצוותי הנחיה בבתי-ספר אחרים ובתחומים מקצועיים שונים), מאחר שמשתני המחקר הם בעלי אופי פסיכולוגי כללי ובעלי תכונות פסיכומטריות, ששימשו בעבר גם בתחומים אחרים. עם זאת, נראה, כי כדי להכליל את הממצאים – יש מקום לחקור בצורה מעמיקה יותר ולאורך זמן את הקשר שבין סגנונות-ההנחיה לבין תרבות-הצוות על אפקטיביות ההנחיה.

במחקר הנוכחי נמדדה הטמעת תכנית-הלימודים החדשה עם תום תהליך ההנחיה. בעתיד יש לפתח שיטות הערכה למדידת אפקטיביות ההנחיה גם לאחר פרק הזמן, שבו משולבת תכנית-הלימודים בכיתות.

כמו-כן, המחקר הנוכחי מבוסס על דיווחים אישיים של המשתלמים. כדי להכליל את ממצאי המחקר על קבוצות וארגונים אחרים וכדי לתת את מלוא התמונה – יש להשלימו במחקרים איכותניים – בעזרת ראיונות עם המשתלמים, עם המנחים, עם התלמידים ועם מנהלי בתי הספר כדי לבחון את אפקטיביות ההנחיה.

במחקר זה, אפקטיביות ההנחיה מורכבת משני ממדים עיקריים: אפקטיביות-ההשתלמות ומסוגלות-המורים. עם זאת, ממדים אלו אינם משקפים את מלוא המורכבות של מושג זה. במחקרים עתידיים יש להרחיב את משמעות אפקטיביות ההנחיה לממדים נוספים, שלא באו לידי ביטוי במחקר זה.

סגנונות ההנחיה שנחקרו – נלקחו מתוך מחקרם של ליברמן ועמיתיו, (1973 Lieberman et al.) – כמאפיינים ספציפיים בתחום העיסוק בהנחיית קבוצות. מצד אחד, קיים דמיון למחקר זה

באפקט הקבוצה, בסגנון הנחיה, בשינוי עמדות והתנהגות. מצד שני, יש הבדל בין סוגי הקבוצות ומטרות הלמידה. במחקרם מדובר בקבוצות זרות של סטודנטים, רובם סטודנטים לפסיכולוגיה, כשהמנחים באים מגישות פסיכולוגיות שונות, והאוריינטציה בקבוצות היא פסיכולוגית, כשהלמידה מתרחשת סביב הפנמת השינוי על היחיד. לעומת זאת, במחקר הנוכחי, הלמידה ממוקדת בצוותי מורים – קבוצות משפחתיות, סביב סוגיות ומיומנויות, הקשורות להוראת מדע וטכנולוגיה ולפיתוח עבודת-צוות, התורמות לאפקטיביות הפרט והצוות. לאור ממצאי מחקר זה, יש לפתח כלי מחקרי, המיועד לאוכלוסיית צוותי מורים לבדיקת הקשר בין סגנונות הנחיה לבין אפקטיביות ההנחיה.

במחקר הנוכחי לא נעשתה אבחנה בין שנה ראשונה לבין שנה שנייה להנחיה, מאחר שהנחת המוצא הייתה, כי שנה היא פרק זמן ארוך למדי להכיר את ממדי סגנונות ההנחיה של המנחה, ולפיכך טווח הזמן בין שנה עד שנתיים – אינו משמעותי.

נוסף על כך, גודל המדגם היה קטן יחסית, ולכן היה קשה עוד יותר למצוא הבדלים מובהקים בין צוותים, שחוו תהליך בן שנתיים – לבין צוותים, שחוו שנה אחת של תהליך. לפיכך יש מקום למחקרים נוספים בעלי גודל מדגם גדול יותר. במחקרים אלו יש לבדוק, אם יש הבדל בתפיסות בין מורים, שחוו תהליך כזה במשך שנתיים לבין מורים, שחוו תהליך כזה במשך שנה בלבד.

לסיכום, מנגנוני הנחיה ניתן למצוא כמעט בכל הארגונים, השואפים לפיתוח משאבי-האנוש ברשותם והכשרתם למשימות ארגוניות. ביסוס ממצאים אלו בקרב מעגלים רחבים יותר – עשוי לגרום לתוצאות חיוביות ברמת הפרט, ברמת הצוות וברמת הארגון.

ביבליוגרפיה

- ברגר, ט. (1995). השפעת סגנון הנחיה, תרבות הקבוצה והקשר ביניהם על אפקטיביות נתפסת של סדנאות לפיתוח מנהיגות. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך" למדעים במדעי ההתנהגות והניהול בפסיכולוגיה תעשייתית, הטכניון.
- נבו ב. וזכאי א. (1992). פיתוח מערכת משוב חניכים. פרסום פנימי, בית הספר לפיתוח מנהיגות, צה"ל.
- פורת-בריינין, א. (1999). טכנולוגיה ותרבות: גורמים מסייעים או מעכבים בהטמעת טכנולוגיות חדשות ביחידות צבאיות לוחמות. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", הטכניון.
- רוזנבלט, ז. ושמעוני, ע. (2001). מורים נושאים באחריות בהוראה: מחקר שדה ניסויי בקרב מורים בחינוך הגופני. עיונים בחינוך, 15(1), עמ' 228-256.
- Bandura, A. (1997). Self efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
- Conye, R.K. (1975). Group Leadership Functions Scale. **The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators**, pp. 65-67.
- Greenhalgh, L., & Jick, T.D. (1989). Survivor sense making and reactions to organizational decline. **Management Communication Quarterly**, 2, 3, pp. 305-327.
- Hofmann, D.A., & Stetzer, A., (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. **Personnel Psychology**, 49, pp. 307-339.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. **Academy of Management Executive**, 7 (1), pp. 81-94.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. **Human Resource Management**, 32 (1), pp. 29-50.
- Jung, D.J., & Avolio, B.J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. **Academy of Management Journal**, 42 (2), pp. 208-218.
- Krakower, J.Y., & Niwa, S.L. (1985). **An assessment of the validity and reliability of the Institutional Performance Survey**. Boulder, CO: National Center for Higher Education Management System.
- Lieberman, M.A., Yalom, I.D., & Miles, M.B. (1973). **Encounter groups: First Facts**. New York: Basic Books.
- Nunnally, J.C. (1978). **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R.E. (1988). **Beyond rational management**. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and analysis of the impact of organizational culture on quality of life. **Research in Organizational Change and Development**, 5, pp. 115-142.
- Richardsen, A.M. Pipper, W.E. (1986). Leader style, Leader consistency, and Participant personality effects on learning in small groups. **Human Relations**, 39, pp. 817-836.
- Schein, E. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E., H. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schriesheim, C.A., Coliser, C.C., & Neider, L.L. (1995). Is it trustworthy? A multiple-levels of analysis reexamination of an Ohio state leadership study, with implications for future research. **Leadership Quarterly**, 6, pp. 111-146.

