

שאלון דיסק-1 לאבחון מאפייני אקלים ארגוני בבית הספר

תהליך פיתוח השאלון וממצאים ממנו

קריינדלר, מ. ל. ובסקין, ג.

שאלון דיסק 1 מלווה את תוכנית האימון על פי מודל כתום, המכוונת לקידום ושיפור ביצועי מצוינות בבית הספר. עם זאת, ניתן לעשות שימוש בשאלון גם ככלי העומד בפני עצמו. שאלון זה מכוון לאיסוף מרוכז של נתונים הקשורים באקלים הארגוני של בית הספר, לאופן התנהלות הצוות והתלמידים בבית הספר ולתוצרי הלמידה שבו. פיתוח מוקפד ומתמשך של השאלון הביא ליצירת כלי תקף ומהימן, יעיל ופשוט לשימוש. ניתוח ממצאיו מאפשר הפקת אינפורמציה ויצירת ידע מעמיק ומגוון על בית הספר. ממצאים משימוש שנעשה בשאלון ב- 63 בתי ספר שונים מגזר ודרגה- תיכונים, חטיבות ביניים, יסודיים ובתי ספר לחינוך מיוחד, מחזקים את התיאוריה שבבסיס מודל האימון כתום, המקדם סימולטאנית שלושה תהליכים בבית הספר- הטמעת החזון הארגוני, ביסוס בית הספר כארגון לומד וטיפוח אקלים אימוני בו. הממצאים מראים בבירור את הקשר שבין קידום תהליכים אלה, לבין שיפור איכות תוצרי הלמידה בבית הספר- תוצרים פדגוגיים, ערכיים ואדמיניסטרטיביים.

שאלון דיסק 1 פותח לצורך שתי מטרות.

1. כלי בעזרתו ניתן לקבל בצורה פשוטה ושיטתית תמונת מצב של האקלים הארגוני בביה"ס. השאלון מלקט נתונים רלוונטיים ומאיר נקודות עניין מרכזיות כבסיס נתונים לתכנון משותף של מסגרת אימון בית ספרית. תוכנית אימון זו מותאמת לצורכי ביה"ס ומיועדת לשיפור איכות תוצרי הלמידה בו.
2. שימוש כפול בשאלון- לפני ישום המסגרת האימונית בבית הספר ואחריה, משמש מדד כמותי לשיפור שהושג בפרמטרים השונים ולאופן השגת מטרות התוכנית. שאלונים הינם כלים חיוניים לשימוש בבצוע מחקרים ואיסוף מידע, למראית עין, פשוטים יחסית ליצירה. הפשטות לכאורה שבבניית שאלון, עלולה לבוא לעיתים על חשבון בניה שיטתית ומוקפדת של הכלי. יצירת שאלון מהימן ותקף במסגרת מחקרי הערכה חינוכיים, מצריך חמישה שלבי תכנון והכנה התורמים לאיכות תוצאות המחקר-
 - א- רקע- לימוד ואיסוף ממקורות תיאורטיים ומעשיים,
 - ב- המשגת השאלון-בחירת המשתנים הרלוונטיים,
 - ג- תכנון תבנית השאלון ואופן ניתוח הממצאים,
 - ד- תיקוף השאלון,
 - ה- יצירת מהימנות. (2007,Radhakrishna).שלבים אלה יהוו מסגרת דרכה יתואר להלן תהליך יצירת שאלון-דיסק 1.

יצירת השאלון

א- רקע

שלב זה היה שלב עיוני בעיקרו. איסוף חומר וקבלת החלטות בסיסיות שהסתמכו על ספרות וניסיון מקצועי, לגבי מטרת השאלון- אילו היבטים השאלון כוון לקדם בנושא הנתון, לאילו קהלים יופנה? מה טיבם? בנוסף, התבסס חבור השאלון גם על עבודה במסגרת מחקר איכותני מוקדם שנערך בנושא. התבססות על עבודה איכותנית מקדימה, כפי שהציעו Boynton & Greenalgh (2004), חיונית כיון שמרחיבה את מעגל המומחים המעורב, המחווה דעתו ומשפיע על התכנים. לדבריהם, חשוב בנוסף לבדוק כלים קיימים שתקפותם ומהימנותם הוכחה. לשם כך, נבדקו מספר חלופות אך אלה לא תאמו לשימוש המכוון לקראת תוכנית אימון ולא הכילו את כלל הפרמטרים שנבחרו כמשמעותיים על ידי הכותבים. שאלון דיסק 1 פותח במקביל וכחלק מפיתוח מודל כתום לאימון, הרקע להלן זהה לתפיסה הכוללת המיוצגת במודל.

מטרת בית הספר המודרני להקים לעצב ולתחזק סביבה לימודית משמעותית, שבה מתקיימים תהליכי לימוד המייצרים תוצרי למידה בשלושה תחומים- פדגוגי, ערכי ואדמיניסטרטיבי. (קריינדלר, 1999). המנהיגות החינוכית האפקטיבית המבוקשת לשם כך, חייבת להבחין על סמך יכולתה להשיג תוצרים משלושה הסוגים ברמת איכות גבוהה. חינוכאים ביקורתיים מגדירים את הרמה הנאותה לתוצרי הלימוד - ביצועי מצוינות.

הגדרה זו מעמידה רף ערכי ומקצועי גבוה לאנשי החינוך, מציבה בפניהם דרישות חדשות, מחיבת רכישת מיומנויות חדשות בצד הטמעה וחיזוק מיומנויות קימות. דרישות אלה מורכבות, מגוונות ומאידך, מאוד מאתגרות. לשם עמידה בדרישות אלה, על המנהל וצוותו להבהיר את זהותם החינוכית המשותפת כמעצבים מקצועיים של סביבת הלימוד, להגדיר בביקורתיות את מטרותיהם ומהלכיהם בהקשר ליעדי איכות ומצוינות ולתכנן מהלך לפיתוח אישי ומקצועי של כלל הצוות המיועד להשגת המטרות. מודל האימון המוצע על ידי הכותבים כתמיכה בתהליך זה, מבוסס על התיאוריה ההומניסטית, נוקט גישה קונסטרוקטיביסטית ומפתח חשיבה ביקורתית. המודל מתוכנן "לרתום מנהלי סביבות למידה לתהליכי מצוינות בחינוך" (Kreindler & Beskin, 2007, עמ' 17). לסייע למנהל שזיהה את הצורך ומעוניין לפעול להשגת תוצרי למידה ההולמים סטנדרטים של איכות ומצוינות.

מודל כתום לאימון מקדם שלושה תהליכים בבית הספר- הראשון, תהליך רציף של הטמעת החזון הארגוני בכל רובדי העשייה בבית הספר. תהליך זה מתחיל בבחינה משותפת של הגדרת החזון הבית ספרי ועדכוננו לפי הצורך. בהמשך, מהווה החזון נקודת מוצא לתכנון כל הפעילויות בבית הספר. כל פעילות יש לראות כתרגום רעיונות המוגדרים בחזון לכדי ביצועי מצוינות.

התהליך השני תומך בביסוס בית הספר בארגון לומד - מקדם למידה ארגונית במסגרות צוותיות שונות. יצירה משותפת ורציפה של ידע רלוונטי ומעשי, הנותן מענה הולם לצרכים השונים המוגדרים בארגון. התהליך השלישי מפתח בבית הספר אקלים אימוני המכוון לתמוך ולהעצים למידה אישית של כל חבר. תהליכים אלה במקביל, מחזקים, משלימים האחד את האחרים ומאפשרים בשילובם שיפור עקבי של איכות תוצרי הלמידה המיוצרים על ידי כלל חברי הארגון החינוכי.

קהל היעד אליו מופנה השאלון הוא קהילת ביה"ס, כלומר הצוות המקצועי- הנהלה ומורים, התלמידים והוריהם. השוני שבין הקהלים דרש יצירת גרסאות שונות לשאלון כפי שיתואר בהמשך.

ב - המשגת השאלון

השאלון כוון לאיסוף תפיסות המשתתפים לגבי פרמטרים הקשורים באקלים בית הספר, אלה המעורבים, קשורים ומשפיעים על קידום תוצרי הלמידה השונים. בהתאם לכך, ומתוך הרקע שהוצג ובו התפיסה הכוללת של הכותבים, הורכב השאלון מחמישה פרקים, להלן ובהם 29 שאלות סגורות- פרטים אישיים, חזון בית הספר, תוצרי למידה הפדגוגיים, הערכיים והאדמיניסטרטיביים, הישגיות, ארגון לומד- אופני הלמידה בארגון ודרכי ציון וחגיגת הצלחותיו. ומימדים באקלים הבית ספרי, הקשורים בגישת הצוות למסגרת ולעבודה- רמת מחויבות, מכוונות למטרות, שיתופיות ותפישת ההישגיות שלהם, כפי שמתבטאת בעבודתם.

מודל כתום שם את שיפור תוצרי הלמידה משלושה הסוגים כמטרה מרכזית. מתוך כך, תוצרי הלמידה השונים הם המשתנים התלויים בשאלון, המשתנים המושפעים מגורמים שונים באקלים בית הספר, גורמים אותם עתיד השאלון למפות.

תוצרי הלמידה חשובים במידה שווה לתפישת הכותבים, משפיעים הדדית ומקדמים זה את זה. הזנחת אחד משלושת המרכיבים עשויה לבוא לביטוי תוך זמן לא רב בירידה ברמת שאר המרכיבים. אוסף המשתנים הבלתי תלויים לכן הינם חזון בית הספר, בית הספר כארגון לומד, ומימדים בהתנהלות הצוות.

ג - תכנון תבנית וניתוח הממצאים

בכתיבת השאלון הושם דגש מיוחד על מתן הסברים בהירים ועל ניסוח שאלות קצרות יחסית, המאפשרות מענה קל ומהיר כפי שהדגישו Boynton & Greenalgh (2004) וכן Jenkins & Dilman (1995). כמו כן, ניתן מקום להתייחסויות ומתן דוגמאות בצורה פתוחה כפי שהוצע על ידי Boynton & Greenalgh (2004) ו Stone (1993) שהדגישו את הצורך של חלק מהמשיבים במתן התייחסות אישית מעבר למסגרת המוצעת בשאלון הסגור.

לשאלות שעסקו במשתנים התלויים (תוצרי הלמידה) הוצעו תשובות אפשריות בסולם ליכארט בן 5 דרגות, מ'מסכים בהחלט' ועד 'כלל לא מסכים' או 'טוב מאוד' עד 'גרוע'. לרב השאלות שעסקו במשתנים הבלתי תלויים (חזון, ארגון לומד) הוצגו תשובות רב-ברירה (תשובות נומינליות) בהן הושם דגש על מתן תשובות חד משמעיות, זרות, ועל כסוי כלל אפשרויות התגובה הרלוונטי. אפשרויות מסוימות נוספו מתוך הניסיונות הראשוניים בשימוש בשאלון. (Radhakrishna, 2007).

ד- תיקוף

לשם תיקוף נערך מחקר מקדים, כפי שהוצע על ידי Radhakrishna (2007) בו נעשה שימוש בגרסת השאלון הראשונית לאחר שאושר על ידי המדען הראשי במשרד החינוך. השאלון ניתן בשני בתי ספר תיכון יהודיים, עירוניים בגודל דומה, האחד ידוע בהישגים לימודיים גבוהים במיוחד והאחר בהישגים נמוכים. בשני בתי הספר מלאו 15 אנשי צוות את השאלון. שלב זה תרם לתיקוף מבני Construct Validity ובתוך כך ל Face Validity ו Content Validity. על פניו (Face Validity) נראה היה כי התכנים נמצאו רלוונטיים וממצים לנושא השאלון. שני פריטים נוספו להשלמת התמונה ומספר ניסוחים עובד לצורה פשוטה יותר בעקבות ניתוח הממצאים ושיחות עם מנהלים מבתי הספר כפי שהציע Trochim (2006). סולמות ההערכה (ליכארט) שונו בחלקם, בכדי לשמור על אחידות מבנה התורם מחד לבהירות – השפה הגראפית משמעותית לא פחות מהשפה הכתובה (Jenkins. & Dilman, 1995), ומאידך, הסולמות האחידים נבחרו כתורמים לניתוח ממצאים מדויק ופשוט. נערכה גם בדיקת השאלון בעזרת 10 תלמידים, בנים ובנות מכתות י' - י"ב ו10 הורים. תהליך זה הוביל ליצירת גרסת שאלון נפרדת (דיסק 2) לתלמידים והורים, כיון שנמצאו מספר רב של ביטויים מקצועיים שלא התאימו לקהל זה.

בכדי לבחון Criteria Validity, נמסר השאלון, לאחר עדכנו ואישור גרסתו החדשה, לקבוצה של כ70 סטודנטים לתואר שני בחינוך, מורים מבתי ספר שונים, שהעבירו כל אחד את השאלון ל 12-39 אנשי צוות בבית ספרם. המטרה הייתה לבחון את מידת ההתאמה שבין ניתוח הנתונים בפרמטרים שונים של אקלים הארגוני בבית הספר כפי שניתן לנתח מתוך השאלון, לבין בחירת תיאור מילולי מתאים לאותם פרמטרים המדורגים ב 5 רמות מקבילות לרמות בשאלון, על ידי הסטודנט עצמו (רובריקות דיסק 1, DISK1 Rubrics) כלומר, בחינת הצפי לתוצאה דומה לזו המתקבלת מהכלי הנבדק שאלון דיסק-1, לתוצאה המתקבלת בכלי שונה הבודק את אותם הפרמטרים (Trochim, 2006).

15 מבין הסטודנטים דווחו במקביל לנתוני השאלון גם על נתוני התיאור המילולי. ההתאמה שנמצאה הייתה כמעט מלאה. לדברי סטודנטית (מתוך נתונים שנאספו) –

"ברצוני לציין בפניך את המותאמות הבולטת והמרשימה בין הדרוג שקיבלתי בכל אחד מהנושאים שצוינו התיאור הרלוונטי לו בדף ההסבר המצורף לבין המציאות אצלנו בבית הספר. הם פשוט מתארים באופן ברור את המצב בבית הספר בכל אחד מהאספקטים המדוברים."

להלן דברי סטודנטית אחרת, המדווחת על מידת ההתאמה בהתייחסותה לנושא אמון וכבוד הדדי. (מתייחסת לרמה 3 בתיאור המילולי המצוטט בהמשך). הציון שהתקבל בשאלון מתשובות המורים בבית ספרה של הסטודנטית היה 3.25, כלומר נמצא בין רמה 3 ל 4-

"בנוגע לרמת האמון, אני נוטה להסכים עם ניסוח מס' 3 אך יש לי הסתייגות מהמשפט האחרון בנוגע לטוהר הבהינות. הייתי אומרת, שרוב התלמידים שומרים על טוהר בחינות ועבודות"

תאור מילולי אמון וכבוד הדדי- רמה 3 (מתוך רובריקות דיסק 1, DISK1 Rubrics) –

"חדר המורים נוהג בכבוד ואמון בין חבריו. ההנהלה משתדלת להטות אוזן לצרכי הצוות אך לא תמיד ישנה הרגשה של כיבוד ורצון להבנה ותמיכה. הורים לעומתם, מקבלים התייחסות מיטבית בכל דבר ועניין. תלמידים זוכים ליחס מכבד מרב המורים, אולם בינם לבין עצמם נראה לעיתים שאין כבוד ואמון כראוי. מקרי העתקה של עבודות ובמבחנים מאפיינים התנהלות בכתות מסוימות ואצל חלק מהמורים."

המשפט הרלוונטי המתאים מרמה 4 (מתוך רובריקות דיסק1 (DISC1 Rubrics) –

"רב התלמידים שומרים על טוהר בחינות ואינם מעתיקים עבודות".

בנוסף, בבתי ספר בהם התבצעה התערבות אימונית בעזרת מודל כתום, התקיים איסוף נתונים ממקורות נוספים המהווים תיקוף לנתונים העולים מהשאלון- נתונים שנימסרו מתוך המנב"ס (שתיקפו ממצאים הקשורים בהישגים, נוכחות ונתוני משמעת). נתונים על הישגי בגרות ו/ או מבחני מיצב שנתנו מידע אובייקטיבי לגבי תוצרי למידה פדגוגיים. נתונים אלה נמצאו בהלימה גבוהה עם הנתונים שעלו מתוך דיסק 1 בבית הספר.

ה- יצירת מהימנות

כדי לבחון את מהימנות השאלון, נבדקו נתונים מ-892 אנשי הצוות מ 63 בתי הספר במבחן אלפא של קרוונבך. הנתונים רוכזו בטבלה 1. בנוסף נערכו כ-10 מחקרי פיילוט מקבילים בבתי ספר בודדים, ובכולם התקבלו תוצאות דומות.

המשתתפים עבדו ב - 63 בתי"ס על פי הפירוט הבא-

11 בתי"ס יהודיים- 4 תיכונים, 2 חטיבות ביניים ו4 בתי"ס יסודיים.

45 בתי"ס ערבים- 13 תיכונים, 10 חטיבות ביניים ו15 בתי"ס יסודיים.

7 בתי"ס דרוזיים- 2 תיכונים, 1 חטיבות ביניים ו3 בתי"ס יסודיים

(בתי ספר החסרים הם של החינוך המיוחד)

מכל בי"ס ענו 14.15 נציגים בממוצע, רב בתי הספר (44, 69.8%). יוצגו על ידי 12 משתתפים

עיבוד התוצאות

לא נמצאו בין משתני הרקע של המשתתפים השונים לבין משתני המחקר כל קשרים בעלי מובהקות ומשמעות - לא נמצאו הבדלים מגדריים או תלות בגיל וותק. בעלי תפקיד ניהולי נמצאו שונים משמעותית רק בהערכה גבוהה יותר של הלמידה ארגונית.

לעומת זאת, במשתני הרקע הקשורים בבתי הספר נמצאו הבדלים הבאים-

- בתי ספר קטנים נמצאו בעלי תוצאות נמוכות משמעותית מבתי ספר בינוניים או גדולים.
- הבדלים משמעותיים בין דרגות ביה"ס- בדרך כלל ביסודי התקבלו ערכים גבוהים ואילו בתיכון ערכים נמוכים. תוצאות חטיבת הביניים לא היו עקביות, לעיתים דמו ליסודי ולעיתים לתיכון.

- נמצאו הבדלים מובהקים ותוצאות גבוהות יותר בבתי ספר עירוניים מאשר בכפריים בנושאי חזון וארגון לומד.
 - במשתנה המגזר נמצאו תוצאות והבדלים מובהקים ומשמעותיים (פרט לנושא חגיגת הצלחות). במגזר היהודי נמצאו תוצאות גבוהות משמעותית מאשר במגזרים הערבי והדרוזים. רק בפריט שהתייחס למידת הכרות הצוות עם החזון, נמצא כי במגזר הדרוזי תוצאות גבוהות מאשר בשאר המגזרים.
- הבדלים אלו נלקחו בחשבון בבחינת ניבוי תוצרי הלמידה (רגרסיות).

ריכוז ממצאים על פי שלושה תהליכים מרכזיים

I תהליך יצירת חזון והטמעתו

1. נמצא מתאם ברור וחיובי בין תוצרי הלמידה בבית הספר, לבין פרמטר הבוחן את מידת המעורבות ביצירה והבעלות של חברי קהילת ביה"ס על החזון. להלן השאלה מתוך דיסק
2. נמצא מתאם גבוה בין תוצרי הלמידה השונים לבין קבוצת פרטי החזון (4 פרטים) הבוחנים את מידת ההטמעה של החזון בבית הספר- עד כמה החזון מפורסם ומוזכר, עד כמה משתקף בפרויקטים ובתוכניות לימוד, עד כמה משתקף בפעילויות תרבות וחברה ועד כמה מתורגם ליעדים ומטרות במסגרות הדיסציפלינאריות השונות.

II תהליך קידום למידה ארגונית בבית הספר

1. פרמטר הדן באופני הלמידה הארגונית ומתייחס ללמידה מהצלחות כלמידה המשמעותית ומקדמת ביותר, נמצא במתאם גבוה עם תוצרי הלמידה השונים
2. פרמטר הדן בציון וחגיגת הצלחות נמצא בלתי מתואם עם תוצרי הלמידה.

III שילוב שני התהליכים

ממצא הקשור לשני התהליכים גם יחד ומחזק בפרט את משמעות התהליך הקשור בהטמעת החזון בבית הספר, נמצא מתוך בחינת ניבוי תוצרי לימוד.

- תוצרים פדגוגיים מוסברים / מנובאים באופן מובהק וחיובי ע"י חזון ואופני למידה בארגון
- תוצרי למידה כוללים (פדגוגיים, ערכיים ואדמיניסטרטיביים יחד) מוסברים / מנובאים באופן מובהק וחיובי ע"י חזון ואופני למידה בארגון

IV תהליך טיפוח תרבות אימונית בבית הספר

1. אמון וכבוד הדדי ו-תחושת בטחון בביה"ס הינם פרמטרים מרכזיים המאפשרים אקלים אימוני. אותם פרמטרים (הראשון הורכב משני פריטים בשאלון והשני משלושה) נמצאו במתאם גבוה עם תוצרי למידה. מתאם גבוה במיוחד נמצא בין שני הפרמטרים - תחושת בטחון לבין אמון וכבוד הדדי.
2. אמון וכבוד הדדי ו-תחושת בטחון בביה"ס הינם שניים מביין קבוצת שבעה פרמטרים המייצגים תוצרי למידה ערכיים. בדיקה לניבוי תוצרים פדגוגיים מתוך הערכיים, למעשה, מבטאת השפעת אקלים אימוני

על תוצרי למידה פדגוגיים. תוצרים ערכיים נמצאו מוסיפים להסבר/ניבוי תוצרים פדגוגיים, מעבר למשתני הרקע, חזון ו התנהלות הצוות.

מסקנות ותכנון המשכי

תחילה יובאו מסקנות המרוכזות בחיזוק הרעיונות שבבסיס העבודה על פי מודל אימון כתום כפי שעולה מהתוצאות. בהמשך יובאו מסקנות העוסקות בתכנון שיפור וחיזוק תיקוף השאלון דיסק 1.

I חזון-

הממצאים הבולטים בנושא החזון, הן מתוך המתאמים (קורלציות) והן מתוך הרגרסיות, מחזקים את נכונות המרכזיות המיוחסת במסגרת מודל אימון כתום לתכנון, להתאמה ולהטמעת החזון בבית הספר. הממצאים מבססים אמפירית את הרעיונות הבאים-

1. קיים קשר ישר בין גודל הקבוצה מקהילת בי"ס ועומק מעורבותה בתכנון והגדרת החזון לבין שיפור באיכות כלל תוצרי הלמידה בביה"ס.

2. קיים קשר ישר בין מיצוב החזון כמרכזי ומוזכר בהזדמנויות שונות, כחזון המתבטא הן בפעילויות היומיומית הלימודית והתרבותיות והן בתכנון העבודה ברמת הדיסציפלינות השונות, לבין תוצרי למידה משופרים בבי"ס .

מתוך כך, ברור שתהליך עבודה המתמקד בהטמעת החזון יביא לשיפור בתוצרי הלמידה. רעיון זה מחוזק אמפירית גם בממצאים חד משמעיים בבדיקת ניבוי תוצרי הלמידה מהסוגים השונים ונמצא נכון לגבי כל סוגי בתי הספר ללא תלות במגזר, בדרגה או בסוג הישוב.

II למידה ארגונית-

1. נמצאו קשרים מובהקים בין אופן הלמידה הארגונית לבין תוצרי הלמידה השונים. בשאלה שדנה בנושא בשאלון (להלן), נתבקשו המשיבים להקיף את התשובה/ות המתאימה/ות ולרשום- " האם נהוג בבית הספר ללמוד מ- מהצלחות , מתחקירי כישלון עצמי , אחרת" למידה מהצלחות נמצאה כמקושרת לשיפור תוצרים. תוצאה זו נותנת חיזוק אמפירי לתפיסת העבודה הערכית המתבטאת בלמידה מהצלחות על פי מודל כתום.

2. לרעיון חגיגה וציון הצלחות לא נמצא כל מתאם משמעותי עם המשתנים התלויים בשאלון. כלומר, אין קשר לתפיסת המשיבים בין יצירת תוצרי למידה משופרים לבין חגיגת הצלחות. על אף ממצא זה, רעיון חגיגת הצלחות מרכזי בתפיסת העבודה על פי מודל כתום. נראה כי אינו מוכר ואינו בא לביטוי בבית הספר.

III תרבות אימונית-

נמצא כחשוב ומשמעותי בתהליך קידום תוצרי הלמידה. תרבות אימונית נסמך בין השאר על פרמטרים של אמון וכבוד הדדי בקהילת בית הספר ועל הרגשת בטחון בביה"ס. שני פרמטרים אלו נמצאו במתאם גבוה עם התוצרים הפדגוגיים ובעיקר האדמיניסטרטיביים. כמו כן, תוצרים אלה נגזרו מתוך התוצרים הערכיים, ואלו נמצאו, כפי שהוזכר, מנבאים באופן מובהק את התוצרים הפדגוגיים

IV על אף היות השאלון שאלון תפיסות שהוא סובייקטיבי, נמצא באופן גורף כי התוצרים השונים המתקבלים במגזר היהודי גבוהים באופן מובהק מאלו המתקבלים במגזרים הערבי והדרוזי. תוצאה זו מחזקת ומתקפת את השאלון.

V צורך בחיזוק תיקוף ומהימנות- על אף ההליכים הסטטיסטיים שננקטו, חשוב לבצע בדיקות על בתי ספר יהודיים נוספים ולקרב את המדגם לכדי מדגם מייצג. גם המורים שנבחרו מתוך כל בית ספר אינם בהכרח מייצגים את ביה"ס. בנוסף לא נעשה שימוש חוזר בשאלון על קבוצת מורים פעם שנייה תוך פרק זמן קצר ללא התערבות בכדי לבסס המהימנות.

סיכום

על אף הצורך בהמשך התנסות ובדיקת השאלון באופנים שיעצימו את מהימנותו ותוקפו, נראה כבר עתה כי כלי זה מספק נקודת מוצא להבנה טובה של מצב בית הספר ממנו ניתן לגזור תוכנית עבודה לקידום התהליכים שהוצגו ובכך לשפר את תוצרי הלמידה בו.

מספר מחקרי פיילוט שנערכו לאחרונה תוך שימוש בשאלון בבתי ספר שונים, שבים ומאשרים את הממצאים ואף מציגים שימושים נוספים לשאלון בשילוב עם שאלונים אחרים.

התהליכים שהוצגו במאמר ונמצאו משמעותיים לטיפוח בבית הספר - הטמעת החזון הארגוני, ביסוס למידה ארגונית בבית הספר וטיפוח תרבות אימונית בו, מהווים בבית הספר אמצעי, כפי שתואר במאמר, אך למעשה, לא פחות מכך, מהווים מטרה בפני עצמם. התהליכים נמצאו כאמצעי בדוק להשגת תוצרי למידה כפי שהוצג. אולם, במקביל, בהיותם מייצגים למידה ברמה ארגונית ואישית בבית ספר, מהווים מטרה כמייצגי תרבות ארגונית המבוססת על תפיסה של שיפור מתמיד, קידום ושאיפה למצוינות.

- Boynton, P , & Greenhalgh, T.(2004). **Selecting, designing, and developing your questionnaire**. Retrieved 16/12/07 from-
<http://www.bmj.com/cgi/content/full/328/7451/1312g>
- Jenkins, C. R. & Dilman, D. A.,(1995). Towards a Theory of self administered Questionnaire Design. in **Survey Measurements and Process Quality**. Lyberg, L (Ed.) .New- York: Wiley Interscience
- Kreindler, M. L. (1999). A management model for modern school. *Derby News*. April 1999, 12.
- Kreindler, M. L., & Beskin, G. (2007) . Letter from Israel. *Coaching at work*. 2(2), March-April 2007,17.
- Radhakrishna, R. B. (2007), Tips for Developing and Testing Questionnaires Instruments. in **Journal of Extension**.45(1) . 1T0T2, February, 2007.
- Stone, D. H.,(1993).Design a questionnaire. in **Britain Medical Journal**. November 13(307) 1264-1266
- Trochim, W. M.(2006). **The Research Methods Knowledge Base**. 2nd Ed. Retrieved 29/12/07 from <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/>