

פיתוח מקצועי באמצעות חקרי מקרה

מנהלים לומדים מסיפורי מנהלים

חקר מקרה (case study) הגדרות

■ "חקר מקרה הוא תצפית על הפעילות האנושית במקום ובזמן מסוים... חקר המורכבות והמיוחדות של מקרה בודד והבנה של פעילותו בתוך נסיבות חשובות" (stake 1995,2000).

■ "חקר מקרה הוא תהליך למידה של יחידה מסויימת- אדם, אירוע, תכנית, ארגון, זמן מסוים, אירוע קריטי או קהילה" (patton 1990).

חקר מקרה (case study) הגדרות

■ "חקר מקרה איננו טכניקה ספציפית זוהי שיטה לארגון מידע ונתונים חברתיים בדרך המשמרת את האופי הייחודי של הנחקרים" (צבר בן-יהושע, 1990).

■ "הוצאת ה"אירוע" (event) מהקשרו הפרטי ועיגונו במושגים כלליים, ביסודות מכלילים, הופכת אותו ל"מקרה" (case) (שולמן, 1986, 1987).

ספרות מקרים ותפקידיה

סיפורים, תאורי מקרה קצרים, חקרי מקרה, ביוגרפיות וזכרונות, משלים, מעשיות עם מוסר השכל, סיפורי דילמה ושיפוט מוסרי...

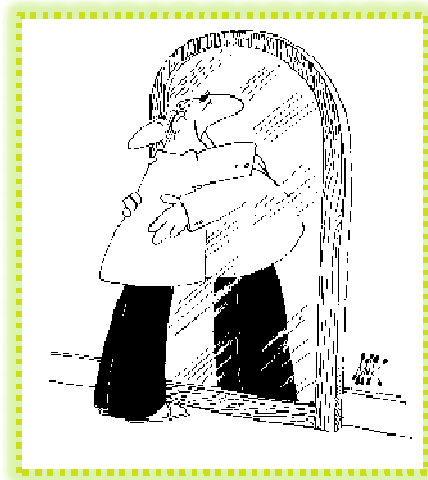


ספרות מקרים ותפקידיה

- המקרים הם תאורי חיים, הפונים אל לבנו ומעוררים בנו עניין, עשירים בפרטים בהקשרם, קרובה למציאות ויוצרת תחושה של מיידיות וקונקרטיות. כפי שהדברים מתרחשים במציאות.
- יחד עם זאת התאורים מבוקרים, מוגבלים בגבולות שהמספר קובע, ממוקדים, מרוכזים ובהירים בהשוואה למה שאנו רואים או חווים בעשייה היומיומית.

"אולמי המראות"

לתוכם יכול הקורא או המתדיין להיכנס ולראות עצמו משתקף במראות, ובדרך של עיבוד רפלקטיבי- לבחון את עצמו בזיקה אל ניסיון הזולת, על רקע ועל רקע הנסיבות מאידך גיסא



המסופר מחד גיסא המיוחדות לו ולמצבו (chon 1988).

**פיסות חיים להתנסות רפלקטיבית.
כלים, אמצעים לרפלקציה על ניסיונו של הזולת .**

בין סיפור לבין חקר מקרה

- סיפורים הם גרסאות על המציאות
- סיפור הוא שיח, שיטה מילולית לשחזור חוויה, ובמיוחד שיטה להבנייה ייחודית.
- לא כל המידע בסיפור רלוונטי לכל שימוש שיעשה באירוע, אבל חיוני כדי לתת לו אמינות.
- כל סיפור הוא בעל טעם או מסר מסויים (point)
- לכל סיפור שני מימדים:
 - מימד הזמן – כרונולוגי, טמפורלי
 - מימד ההערכה – מגלה נקודות מבט; מייצג אינטרסים אישיים בהקשרים שונים

חקר מקרה מחבר סיפורים אחדים
ומציג נקודות ראות של הלוקחים בו חלק (רשומון)

על חקר מקרה

■ **חקר מקרה – case study** : מצב, פרשייה, מספר אירועים קטנים ברצף

■ **ההנחה**: ניתן ללמוד מן המקרה על ההתנהגות האנושית – האישית והארגונית גם אם המקרה ייחודי ומיוחד.

■ **מטרות החקר:**

■ **מטרות אינטרינזיות** – הבנת המקרה כשלעצמו: למידה וחקירה, הסקת מסקנות, תובנות, לקחים, הערכה

■ **מטרות אינסטרומנטליות** – כלי: אמצעי לתובנות נוספות במקרה מסויים, למידה כדי לסייע בקבלת החלטות ובהתנהלות במקרים דומים

■ **מטרות קולקטיביות** – התייחסות אל השלם וסביבתו: התייחסות לתופעה הייחודית בסביבה נתונה, כל אדם הוא "מקרה" עם זאת יש בסיס כללי ומשותף

חקרי מקרים ולמידת מנהלים

אם...

- פיתוח השקפת עולם חינוכית, רגישות חברתית ומודעות עצמית הם תנאים יסודיים למנהיגות חינוכית;
- מנהיגות חינוכית ניתן לפתח באמצעות עיסוק בבעיות אותנטיות;
- ניהול הוא אוסף של כישורים הנרכשים באמצעות ניסיון ותרגול;
- ניהול בית-ספר = מקצוע פרקטי רפלקטיבי התובע התמודדות עם מצבים מורכבים, דילמות ערכיות וקבלת החלטות בתנאי אי וודאות;
- למנהלים קיים קושי במעבר מתיאוריה לפרקטיקה;
- הכשרה אפקטיבית של מנהלים אמורה להעניק למנהל ניסיון ובמקביל ליצור מסגרת שתזמן לו אפשרות להתנסות ולתרגל אותו;

חקרי מקרים ולמידת מנהלים

וגם

■ "ככל שהקרבה בין המצב שבו נרכש ידע חדש לבין המצב שבו יידרש הלומד להשתמש גדולה יותר, כן גדל הסיכוי שהלומד ישתמש בידע החדש" (GARDNER, 1991).

■ ידע חי מול ידע מת:

"הקרבה בין המצב שבו נרכש הידע החדש לבין המצב שבו יידרש הלומד להשתמש בו, מבטיחה יותר את בניית הידע החי שהוא בר שימוש ועומד לרשות הלומד בעת הצורך" (זילברשטיין משה 2003).

חקרי מקרים ולמידת מנהלים



אז...

המתודולוגיה של חקרי מקרים רלוונטית
להכשרה ופיתוח של מנהלים בכלל ושל
מנהלים בחינוך בפרט

חקר – מקרה , מאפיינים

- משקף את מורכבות התפקיד דרך סוגיה מאתגרת, שנוייה במחלוקת, לעיתים חבוייה מאחורי הסוגיה הנראית לעין
- יש בו סיפור אירוע אותנטי ומורכב, בנושאים מחיי בית-ספר; מכיל עלילה ובה : חוסר נחת/ בעיה/ פלונטר/ קונפליקט/ קושי...
- הדמות המרכזית היא המנהל והעלילה מתמקדת בדרכי ההתמודדות שלו
- לא כל המידע רלוונטי לכל שימוש שיעשה בניתוח המקרה, אבל חיוני כדי לתת לו אמינות
- חושף את המימד הערכי והתפיסות גם אם המנהל מגיב מ"האוטומט". התגובה קשורה לאמונות, הנחות יסוד, בסיס ערכי.
- בתוך האירוע אי אפשר להפריד בין החלטות טכניות והשלכותיהן לבין המקורות הערכיים שלהם
- חקר המקרה רב-תכליתי, יכול לשרת כמה נושאים בניתוחים שונים

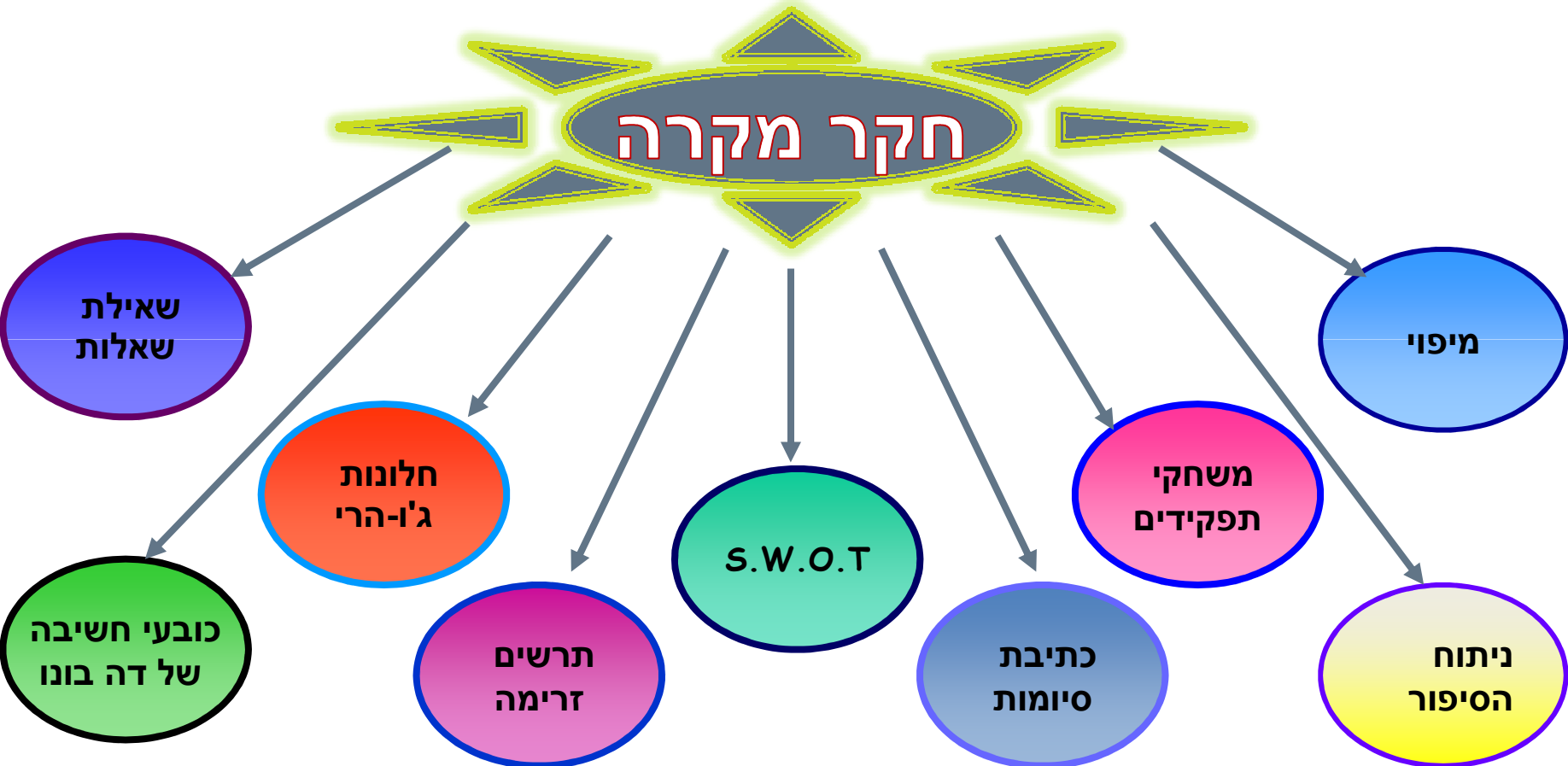
ייחודיות בתהליך הלמידה



- מן השדה אל התיאוריה.
- מהמקרה הפרטי להכללה.
- למידה התנסותית.
- למידה מניסיון הזולת (בשונה מלמידה מהתנסות אישית).
- למידה בעלת עוצמה ייחודית עם פוטנציאל לחיבורים, להעברה ולשיפור העשייה.



דרכים וכלים לניתוח חקר מקרה



- למידה באמצעות חקרי מקרה מלווה ב- **שיח ביקורתי**
- המשתלמים מעלים **עמדות אישיות** ביחס לסוגיות הנדונות בקבוצה
- חקרי המקרה מזמנים **שיתוף ברעיונות** של כל המשתתפים
- ניתן לזהות **הנחות יסוד והתייחסות אידיאולוגית ערכית לנושאים שנדונו**
- הלמידה מעוררת מנהלים להעלות **מגוון דעות ומכוונת אותם לשיפוט של דעותיהם** אצל האחרים
- נדרשת **הנחיה מקצועית ומיומנת** בהובלת תהליכי למידה המזמנים שיח ביקורתי באווירה נינוחה .
- חקרי מקרה מאפשרים **קישור בין הידע של המנהלים לבין ההתנסות שלהם בפועל.**
- חקרי מקרה מזמנים עיסוק בכלי עבודה **ניהוליים מעשיים** ותרגול השימוש בהם (כגון: תחקור, כלי מיפוי וכדומה).

תרומת תהליך הלמידה

ממצאי הערכה:

- התלהבות ובעלות על הלמידה
- למידה באמצעות חקרי מקרה היא מחייבת להתייחס לכל מקרה ולנתחו, מאפשרת חשיפה לדעות מגוונות ושונות
- האירועים מייצגים מציאות של מנהלים בשדה, ההיבטים השונים בחקרי המקרים וניתוחם רלוונטיים לתפקיד המנהלים מעניינים וחשובים.
- עניין ואתגר בפתרון הבעיה בשל האותנטיות שלה ובשל הקרבה מפתחים גישה חיובית ללמידה חקרי המקרה
- במהלך הלמידה מושם דגש על עידודם ליצור ידע חדש משלהם; כתיבת מקרה מסייעת מאוד למקד את החשיבה על סוגיה ניהולית ולנטרל שיקולים זרים.
- למידה באמצעות חקרי מקרה יוצרת מעורבות בפתרון הבעיה הנדונה ותחושת אחריות עליה
- מאפשרת ראיית הקשר בין התיאוריה לבין המציאות; לשטח.