

תקציר

ניהול ביטספר הינו תפקיד מורכב ומאתגר, הכולל זירות רבות של התניכחות וקבלת החלטות. המנהל נדרש לתפקיד בסביבה טכנולוגית, דינמית וחסרת ודאות, לעיתים תוך בחינה מתמדת של סמכותו ואף התנגדות לפעילותו. כאשר מדובר במנהלים בשלב הכניסה לתפקיד, וביחוד בשנות הראשונה, הדבר נכון שבעתיים. המנהלים החדשים מגיעים עם ניסיון ניהול מצומצם מהתפקידיהם הקודמים ועם תחושת מסוגلات שאינה יציבה דיה. מציאות אינטנסיבית זו מייצרת לחץ נפשי ורגשי לא מבוטל על המנהל שהוא עתה נכנס לתפקידו, ולא פעם הוא נתקף תחושות שליליות כגון בדידות, תשישות פיזית, עצבנות, דאגה קבועה ובמקורי קצת אף דיכאון.

נראה כי במצבות שכזו, חיווק ממדי החושן בקרב המנהלים הנכנים לתפקיד הינו חיוני ומהויב המציאות. חוסן (resilience) הוא יכולת להסתגל למצב קשי ומשבר, "להזור חזרה" (bounce back) למצב הקדס' משבר, להתאושש ממצביים או מחוויות שליליות ולהתגבר עליו עד כדי הרגשת רוחה וסיפוק ואף שגשוג. המחקר מראה כי מנהלים בעלי מקדמי חוסן גבוהים הם בעלי יכולת גבוהה להתאושש ממצבים דחק ומשבר והם מנהגים אפקטיביים יותר, המפגינים הצלחות מוכחות בזירות שהם אמונים עליהם.

הגם שלאחרונה הולכת וגוברת המודעות להיבטים הרגשיים שבעבודת ניהול בכלל ושל ניהול ביטספר בפרט, נראה כי לא קיים מחקר העוסק בזירה שיטתית ולאורך זמן בהתמודדותם של מנהלי ביטספר בראשית דרכם, וליתר דיוק בשנות הראשונה, עם האתגרים שתפקיד החדש מצבב בפניהם בהקשרים של חוסן. כמו כן, נראה כי העיסוק בהתמודדות האישית של המנהל עם האתגרים השונים לאורך שלבי הקריירה הוא מצומצם יחסית, ומחקרים הקריירה אשר מתעמקים בחוויה האישית של עובדים בכלל ושל מנהלים בפרט הינם פחות שכיחים. זאת ועוד, על אף שמנהל ביטספר חווים בשלב הכניסה לתפקיד היצף של רגשות כגון בדידות, מתה, חוסר ודאות ועוד, המחקר בתחום זה אינו מפותח דיו. אי לכך, הצורך בעממתה המחקר על אודות חוסן בקרב מנהלים בשלב הכניסה לתפקיד (induction), הוא מתבקש ונדרש.

מטרת המחקר היא אפוא לבחון ממדים ופרקטיות של חוסן בעת הכניסה לתפקיד. השאלות שהמחקר ינסה לענות עליהם הן: כיצד המנהלים החדשים תופסים את תפקידם לנוכח אותם אתגרי התפקיד עם כניסה לניהול? מה מבסס ומה מעורר את התפתחותו של החוסן בקרב מנהלי בתים ספר בשנות הראשונה בתפקיד? ומהם המאפיינים ופרקטיות החוסן של המנהלים בשנות הראשונה?

כדי להימנע מכך, חשוב לזכור שההשראות הן מושג של המוח, והמוח הוא מושג של הגוף.
לפיכך, על מנת לא לפגוע בהשראות, יש לזכור שהמוח הוא מושג של הגוף.

לגביו גורמים מערערוי חוסן יש לומר, כי על אף העובדה שככל מנהל מתמודד עם מציאות הייחודית לביטספרו, ישנן סוגיות גנריות המשותפות לחלקים נרחבים מן המנהלים. רוב מכריע של המנהלים ציין מספר גורמים אשר מאטגרים את חוסןם באופן בולט ומוחשי ביותר, וביניהם: עומס רב של עבודה המייצר תחושת דחק, קושי מול בעלי עניין כגון הורים, רשות, פיקוח ועוד, חוסר ידע אדמיניסטרטיבי והיעדר מיוםנות במערכות האדמיניסטרטיביות, תחושת חוסר אונים בשל התמודדות עם מציאות חדשה, וקבלת או דחיה מצד אישי ציבור אשר הינם ממשמעותיים למדי להווחתו של המנהל בשלב הכנסתה לתפקיד. חשוב לציין, כי לא פעם הממציאות של שלב "הכנסתה לתפקיד" נותנת את אותה נימה גם בהיבטים הפיזיולוגיים על המנהלים הטריים עד שחלקים חווים פגיעה באיכות השינה, גרד בגוף, כאבי בטן, תחושת לחץ וכיוצא בזה. מנגד, עלו גם גורמים מבטיים ומחייבים חוסן המשפיעים לטובה על תפיסת החוסן והמסוגנות של המנהלים, כגון הצלחות קצרות ומהירות כගורם מזין לתחושת חוסן, צמיחה מתווך אירופית ביוגרפיים כבסיס לחוסן ותמייה.

במהלך הממחקר עלו מספר מאפיינים ופרקטיקות של חוסן. הדינמיקה בין המאפיינים לפרקטיות היא בכך שמאפייני החוסן, בשונה מהפרקטיות, הם בבחינות רכיבים אינהרנטיים למנהל, כלומר הם אינם חיצוניים לו אלא מהווים חלק מעולמו הפנימי במידה כזו או אחרת. המאפיינים מייצגים לא פעם תכונות אופי, יכולות פנימיות, אמוןנות וערבי ליבה פנימיים. לעומת זאת, הפרקטיות הן בבחינות פעולות אקטיביות פיזיות או תודעות המסייעות למנהל בהיבטים של בניית חוסן. הן בבחינות יוזמות מעשיות הנובעות מן הפנים אל החוץ, הכולמת פעולה אקטיבית או הימנענות מכוונות מעשה מסויים. בין המאפיינים המובהקים ניתן למצוא זהות חינוכית מڪצועית לכידה ובוטחת, תחושת שליחות ומשמעות, השהייה התוגבה, אופטימיות, אימוץ פרספקטיבית נכונה כלפי אירועי דחק ואימון גופני. התברר כי ככל שיש למנהל יותר מאפיינים מרכibi חוסן ופרקטיות של חוסן, הוא יהיה מיותר דרכי מוצר (outlets), אשר ישיעו לו ויקדמו את רווחתו הנפשית והרגשית. נראה אףוא כי מנהל אשר ברשותו מרכיבים רבים מסוג זה יהיה בעל יותר אפשרויות להסתגל אל המציאות ואתגריה.

לאחר ניתוח והכללה של הגורמים השונים, נמצאו חמישה קטגוריות גרעין אשר מהוות בסיס לבניית המודל המשגיח המסביר את מדדי החוסן, והוא מב Hinfi מאפיינים והוא מבחינת הפרקטיות

המחקר הנוכחי יתבסס על המethodולוגיה האיקוונית של חקר מקרה (case study). מתודה זו מכשה טוח ורחב של שיטות מחקר: ממקרה בודד, דרך זוגות מקרים ועד לחקר מקרים רבים (Multiple Case Studies). אסטרטגיית "חקר מקרים רבים" היא גישה קולקטיבית לחקר המקרים הבודדים ומטרתה להשווות בין מקרים ולהציג מאפיינים מבדילים או דומים ביניהם. המחקר בוחן חקר מקרים רבים של חוץ בקרבת מנהלי בתיספר כגישה שבה מתקיימים שני תהליכי ברזמנית: תהליך הלמידה של המקרה, וחיפוש אחר דפוסי התנוגות אונשות (גלויה וסמיוה) כתוצר של למידת המקרה. כלומר, המתודעה כלל ניתוח מפורט של כל מקרה (within, cross case analysis), מלואה בניוחות רוחבי (case analysis) של כלל המקרים ובפרשנות.

לצורך ביצוע המחקר אוטרו כעשרה ומחדלי בתיאספר חדשים (תפקיד ניהולי ראשוני) בשלב *the induction* המוקדם, קרי: שנותם הראשונה בתפקיד. המנהלים הגיעו מהתיאספר בעלי אופי דמוגרפי שונה, מدد טיפולו שונה ושלבי חינוך שונים (יסודי, חטיבתי, תיכון). המחקר עשה שימוש בכלים מחקר איקוטניים כגון ראיונות, קבוצות מיקוד וניהול יומן ופלקטיבי אישי. איסוף הנתונים התפרש על פני שנתי תשפ"א (2020-2021) במטרה לספק מידע באמצעות המרואדיינים על המאפיינים והדפוסים של חסן בקרב מנהלי בתיאספר בשלב הכניסה לתפקיד.

בסק הכול נערכו 69 ראיונות אישיים עם המנהלים: שלושה ראיונות עמוק כל מנהל בתחילת השנה, במחציתה ובסיומה.¹ כמו כן התקיימו שתי פגישות מוקוד עם קבוצת מנהלים רבים שני וברבע האחרון של השנה. ניתוח הנתונים התבצע באופן רציף לאורך איסוף הנתונים כדי לחשוף קטגוריות הנובעות מຄולותיהם של המנהלים. המדגם במחקר היה מדגם נוחות, שנבחר על רקע היכרות החוקר עם חלק קטן ממנהלים בתיספר ועל פי המלצה מפקחים, מנהלי מחלקות חינוך ודומה

ממצאי המחקר הראו כי המנהלים תופסים את תפקידם כמנהיגים המתרחקים ממנהיגות מסורתית אוטוריטטיבית. חלק ניכר מחס הגדרו את עצמם כמנהיגים או כמנהיגים דמוקרטיים, החותרים למנהיגות ולתפיסת תפקיד המאופיינת בשיתוף חברי הקבוצה בפעולות התכנון והקביעה של דרכי הפעולה. כמו כן, רבים מהם גם ראו את עצם כמנהיגים "מעצבים" הפעילים להשיג את מטרותיהם באמצעות שימוש בעולם ערכיים לביד וקוחרנטי, וכי שפועלים לשיפור התפקיד של המורה או קבוצת המורים באמצעות הדגשת הערכים הללו. חשוב לציין כי חלק מהמנהיגים דיווחו

¹ עם שני מנהלים קיימתי רק שני ראיונות בשל קושי בתיאום וחוסר פניות מצדדים.

פרק ראשון: מבוא

בתיאהספר נמנים בין מוקדי הידע הממוסדים והמשמעותיים ביותר בחברה, ויש להם חלק נכבד בהבנת התלמידים לקראת האתגרים הלימודים, התפקידים, הערכיות והחברתיים אשר עימם יתמודדו בחיקת הבוגרים. בתוך בি�טחספר, מנהל ביטחספר² הוא אחת הדמויות המשמעותיות והמשמעותיות ביותר. למעשה, נראה כי אין כל-תפקיד אחר במערכת הביטחספרית שהשפיעו על טיב החינוך כה גדולה ושתורמו לאיכות החינוך ניכרת כל כך כמו זה של מנהל ביטחספר (Coelli & Green, 2012). ביכולתו של המנהל להשפיע על הרכיב של צוות ביטחספר, על טיפוח המורים, על העבודה עצמה, רשות הדוגמאות ארכובה. הדבר הביא לקביעת המושג "חוון מצבי" (CR, Contingency Resilience) הנועד לבטא מציאות של חוות תלו依 סיטואציה ומפגש עם גורמים מעוררי חוות ובוחני חוות.

זאת ועוד, מחקרים מראים כי מנהיגות ביטחספרית טובה משפיעה רבota על האפקטיביות של ביטחספר, וכי בהשפעה על למידה ועל הישגי הלומדים היא שנייה בחשיבותה רק לרמת הוראה מעולמת. זאת בשל העובדה שביכולתם של מנהלים מוצלחים ואפקטיביים לשפר את איכות ההוראה, וכפועל יוצאה את איכות הלמידה אגב חוות גורמים נוספים כגון: מוטיבציה, מחויבות ותנאי הוראה-למידה (Leithwood et al., 2020).

דא עקא, תפקידו של מנהל ביטחספר מأتגר מאוד, וככל זירות רבות של התייחסות יוסר יומית בשדה האדמיניסטרטיבי, הпедagogical והמנהיגותי גם יחד (Leithwood, 2013). המנהל נדרש לשנות בכל חזירות הלווי ולהפגן יכולות ביצוע נבותות כבר בשלב כניסה לתפקיד (Sepuraw, 2020). תחת עינם הבודחת והביקורת של כל בעלי העניין בקהילה הביטחספרית: מורים, תלמידים, הורים, רשות מקומית, משרד החינוך ורשויות החינוכית שאליה משתיך בית הספר (אבני ראש, 2010). כל זאת מבעד המנהל הטרי תוך ניסיון ניהול מוצחים מתפקידיו הקודמים ועם תחוות מסווגות מקצועית שאינה גבוהה (Fisher, 2011).

בון משתמשים המנהלים על מנת לחזק ולבנות את החוון בקרובם. אלה כוללים את הממד הרוגשי, הממד המנטלי, הממד החברתי הממד הפיזיולוגי והමמד הערכי.

מחקרים הרואו כי קיומו של חוות מסווג אחד אינו מחייב באופן אוטומטי על קיומו של חוות מסווג אחר. במחקר זה התברר כי קשת האירועים והמופעים שהחט נתקל המנהל הינה רבה ומגוונת, וכוללת תחומים רבים מהווים מנוף לחץ משמעותי על המנהל. כל מנהל מגיב אחרות לסוגים שונים של לחץ, וכך למשל ישנים מנהלים אשר תובענות הורים מוציאה אותן משלוותם בעוד שעמידה מול קשיים שהוצאות מייצרת אינה מرتעה אותם כלל, ולעתותם יש אלה אשר עמידה מול תובענות הורים. כפי שנראה הכוונה מחלישה אותם והם מגלים חוות דווקא בעמידה איתנה מול תובענות הורים. מיפוי חוות עצמה, רשות הדוגמאות ארכובה. הדבר הביא לקביעת המושג "חוון מצבי" העורר ממציאות של חוות תלו依 סיטואציה ומפגש עם גורמים מעררי חוות ובוחני חוות.

למחקר זה אפו ישנה תרומה תאורתית ויישומית. התרומה התאורטית הינה בהרחבות הידע הנוגע לזיהוי הגורמים אשר יש להם קשר ישיר לחוון האישי והנפשי של המנהל. חוות זה הינו ככל הנראה הגורם הראשון במעלה להצלחתו של המנהל בתפקידו ואף לצמצום שיקחה ועיבה מוקדמת של התפקיד. בנוסף, המחקר מציע מודל רב-מדדי נהיר וקוורנטי המסייע להבנה הוליסטית של המושג זיקותיו המעשיות. תוצאות המחקר עושיות לסייע גם בסיפור מידע תאורי על חוות שיתמוך לא רק במנהיגות הביטחספרית, אלא ישפיע על תהליכי הכהשרה והליווי ויקדם את היכולות הניהוליות הנדרשות ממנהלי ביטחספר בתקופה של מורכבות ושינוי. המידע שהתקבל מהמחקר עשוי לסייע למנהל, לאנשי מקצוע ולחוקרים להבין ולשפר את התהליכי המעודדים והמקדמים חוות מיטבי ולחשוף את התהליכי המיעכבים אותו ולמשק קרקע פוריה להתקפות תאורתית וחסיבה חדשה ומחודשת אוזות ממדיו חוות של מנהלי ביטחספר בשלב הכהשרה הלווי והפיתוח המקצועי. הוא אף עשוי לסייע לאנשי מקצוע כגון מפקחים, מנהלי מחלקות ואגפי חינוך, מסגורות איתור, הכהשרה, ליווי ופיתוח מקצועי, להבין את חשיבות חוות ממדיו חוות בקשר המנהלים הטריים כך שיסייעו להם לשגשג בתפקידם.

² אף על פי שמנהלות ביטחספר ממותת כים "רוֹב מַנֵּין", השימוש לארך כל העבודה בלשון זכר מטעמי נחותה הכתיבה.