

תקציר

עבודת מחקר זו בוחנת תהליך הכשרה ייחודי למנהיגי ביניים בית-ספריים, דרג המנהיגות של בעלי תפקידים בבית הספר שאינם בדרג הניהול הבכיר. הכשרה זו כוללת סימולציות משחק-תפקידים אשר מעמתת אותם עם דילמות אתיות הקשורות בתפקידי המנהיגות שלהם ומדמות את סביבת העבודה שלהם, כמו גם גורמים חברתיים ואינטראקציות מרובות. לפיכך, המסגרת המושגית של המחקר היא המודל האקולוגי-חברתי, אשר משקף גורמים שונים בסביבה הקרובה והרחוקה שבה פועלים מנהיגי הביניים בבתי הספר (Bronfenbrenner, 2005; King & Travers, 2017).

מחקר זה מציע פרשנות ייחודית למודל האקולוגי-חברתי עבור מנהיגי ביניים בית-ספריים. מודל זה מביא לידי ביטוי את הפריזמה הייחודית של תפקידי מנהיגות הביניים בבית הספר, לצד בחינה מעמיקה של הגורמים החברתיים השונים בעבודתם וסיווגם לשכבות, קטגוריות ותת-קטגוריות כדלהלן: *שכבת מאפייני פרט* (לדוגמה גיל, מגדר, ותק); *השכבה הבין-אישית* (לדוגמה סטודנטים וקולגות); *השכבה הארגונית* (לדוגמה מנהל בית הספר, תקנון בית הספר); *שכבת הקהילה* (לדוגמה הורי התלמידים); *שכבת המדיניות הציבורית* (לדוגמה חוזרי מנכ"ל); *ושכבת הטכנולוגיה* (לדוגמה טכנו-פדגוגיה).

על מנת לקבוע מהם הגורמים החברתיים השונים הקשורים בתפקידם של מנהיגי ביניים בית-ספריים, המחקר התמקד בגישת מחקר איכותנית. הוא התבסס על תמלילים של 30 סימולציות משחק-תפקידים ותחקירים קבוצתיים של המשתתפים, שבמסגרתם הציגו ודנו המשתתפים במגוון דילמות אתיות של מנהיגות הביניים. המחקר כלל תצפיות ב-30 מנהיגי ביניים מבתי ספר על-יסודיים ממחוזות שונים בישראל. כל המשתתפים במחקר הינם סטודנטים לתואר שני בתכנית למנהיגות חינוכית. המחקר נערך במהלך קורס אקדמי אשר עסק בסימולציות משחק-תפקידים.

ממצאי המחקר מוצגים באמצעות שלושה מאמרים שונים אשר מרכיבים את עבודת מחקר זו ונועדו להציע תשובות לשאלות המחקר. יחד, מאמרים אלו מספקים סקירה מקיפה בנוגע למנהיגי ביניים בית-ספריים ולהכשרתם באמצעות סימולציות משחק-תפקידים בהקשר אתי, תוך שימוש בגישה חברתית-אקולוגית.

המאמר הראשון, *"Ethical dilemmas among mid-level school leaders through role-play"*,

נועד לבחון את הדילמות האתיות השונות איתם מתמודדים מנהיגי ביניים בית-ספריים. ממצאי המאמר תרמו ליצירת "מודל מניפה חברתי-אקולוגי" (FSEM), אשר מהווה פרשנות ייחודית למודל החברתי-אקולוגי הממוקד במנהיגי ביניים בית-ספריים. מודל זה, המבוסס על המודל החברתי-אקולוגי המקורי (Bronfenbrenner, 2005), מביא לידי ביטוי את ההקשר האתי של תפקידי מנהיגות הביניים בבתי הספר, תוך בחינת האינטראקציות החברתיות השונות הקשורות בעבודתם. מודל המניפה החברתי-אקולוגי מורכב משש שכבות: פרט, בין-אישית, ארגון, קהילה, מדיניות ציבורית וטכנולוגיה. שכבת הטכנולוגיה הינה חידוש של המחקר הנוכחי. ממצאי המחקר חשפו את הופעתן של השכבות השונות במקביל. ממצאים אלו מדגישים את מורכבות תפקידם של מנהיגי הביניים בבתי הספר, שכן הם מתמודדים בו-זמנית עם מגוון דילמות אתיות המאופיינות בערכים סותרים. יתר על כן, ממצאי המחקר הצביעו על כך שהשכבה הבין-אישית היא השכבה הדומיננטית ביותר, מה שמלמד על תפקידם הכפול של מנהיגי הביניים, הן כמורים בכיתה והן כמובילי צוות.

המאמר השני, *"Exploring middle-level school leadership styles through role-play"*, נועד לבחון סגנונות מנהיגות שונים המאפיינים מנהיגי ביניים בית-ספריים בהקשר חברתי-אקולוגי, תוך שהם מתרגלים תרחישי מנהיגות באמצעות סימולציות של משחק-תפקידים. ממצאי המחקר

מתייחסים לארבעה סגנונות מנהיגות: אותנטית, מעצבת, משתפת ומתגמלת. בהתייחס לדומיננטיות של הופעת הסגנונות השונים בתוך שכבות המודל האקולוגי-חברתי, נמצא כי השכבה הבין-אישית הייתה הבולטת ביותר כאשר מנהיגות מעצבת ומנהיגות אותנטית נמצאו כסגנונות הדומיננטיים ביותר. בשכבה הארגונית והקהילתית בלטה במיוחד המנהיגות האותנטית. לעומת זאת, המנהיגות המתגמלת נמצאה כלא דומיננטית בכל השכבות. ממצאי המחקר

הדגימו רב-ממדיות הן בסגנונות המנהיגות השונים והן בשכבות המודל האקולוגי-חברתי, כך שסגנונות מנהיגות שונים הופיעו בשכבות שונות במקביל.

המאמר השלישי, "*Eliciting ethical guidelines for school middle leaders in a social-ecological framework via role-play simulations*", נועד לפתח קווים מנחים אתיים עבור מנהיגי ביניים בית-ספריים כפי שנגזרו מתוך אימון סימולציות של משחק-תפקידים, ולמסגר אותם במסגרת המושגית של המודל האקולוגי-חברתי. ממצאי המחקר חשפו חמש קטגוריות ליבה של קווים מנחים אתיים עבור מנהיגי ביניים בית-ספריים, אשר מוסגרו בתוך השכבות של המודל האקולוגי חברתי: היבטים של יחסים בין-אישיים, היבטים מקצועיים של הפרט, היבטים של יחסים ארגוניים, היבטי מדיניות ציבורית והיבטים של יחסים קהילתיים. ממצאי המחקר הראו כי רוב ההנחיות האתיות נוסחו בהקשר של יחסים בין-אישיים. ממצאי המחקר הכוללים סייעו להרחיב את המודל האקולוגי-חברתי המקורי על ידי פירוט הקטגוריות המרכיבות כל שכבה במודל וחשיפת שכבה נוספת, שכבת הטכנולוגיה. כל אלו משקפים את ההקשר החברתי הרחב והאתגריים העכשוויים הקשורים בתפקידם של מנהיגי הביניים הבית-ספריים. יתר על כן, הממצאים חשפו את המאפיינים המורכבים של מנהיגות הביניים הבית-ספרית בהקשר אתי, תוך התחשבות בעמדה ההיררכית העמומה של תפקידם. השכבה הבין-אישית, הקשורה במערכת היחסים של מנהיגי הביניים עם עמיתים או תלמידים, נמצאה כבולטת ביותר. ממצא זה מדגים את הלחצים האדירים עימם מתמודדים מנהיגי הביניים בבתי הספר, מכיוונים שונים, הן כמורים בכיתה והן כבעלי תפקידים ניהוליים. כמו-כן, הממצאים מצביעים על אופי התפקיד הרב-ממדי של מנהיגי הביניים, שכן כל דילמה אתית עימה הם מתמודדים משקפת בו-זמנית מספר ערכים סותרים במסגרת אינטראקציות חברתיות מרובות. ברמה התיאורטית, מחקר זה עוסק בהיבטים אתיים של מנהיגות הביניים בבתי הספר ובוחן את הדילמות האתיות הקשורות בה, תחום שלא נדון לעומק עד כה בקרב מנהיגי ביניים בית-ספריים. המחקר מציג את מודל המניפה החברתי-אקולוגי, מודל ייחודי הממוקד במנהיגי ביניים בית-ספריים, הנוקט בגישה רב-ממדית תוך התחשבות בהקשר החברתי העכשווי הייחודי שבו הם פועלים. חשיפת שכבת הטכנולוגיה מאפשרת בחינה מקיפה יותר של אתגרים אתיים איתם מתמודדים מנהיגי הביניים. בנוסף, מחקר זה מציג מסגרת תיאורטית דו-ממדית משולבת אשר מציעה תפיסה הקשרית של סגנונות מנהיגות בתוך מסגרת חברתית-אקולוגית. ממצאים אלו עשויים לסייע הבנה מעמיקה יותר של מאפייני מנהיגות הביניים בבתי הספר. לבסוף, המחקר הנוכחי מציג קווים מנחים אתיים ייחודיים שפותחו במיוחד עבור מנהיגי ביניים בית-ספריים באמצעות סימולציות של משחק-תפקידים. ההנחיות האתיות הללו עשויות להוות בסיס לפיתוח עתידי של קוד אתי ייחודי למנהיגי ביניים בית-ספריים.

ברמה המעשית, מחקר זה מספק אסטרטגיית הדרכה לפיתוח תכניות הכשרה עבור מנהיגי-ביניים בהקשר אתי. ההכשרה המוצעת עשויה להוות נדבך חשוב בתהליך הפיתוח המקצועי של מנהיגי הביניים בבתי הספר. היא עשויה לעודד פרקטיקות רפלקטיביות שיסייעו למנהיגי הביניים להתמודד עם דילמות אתיות הקשורות בתפקידם, ולפתח ידע משמעותי ומיומנויות הניתנות להכללה החלות על בעיות מהחיים האמיתיים. אסטרטגיית ההכשרה המוצעת עשויה לתרום לחיזוק מנהיגות הביניים בבתי הספר ולקדם פרקטיקות

מנהיגות אפקטיביות שייבחרו על פי שיקולים מבוססי הקשר. כתוצאה מכך, ניתן יהיה לחזק את המסוגלות
העצמית