

אוניברסיטת בר-אילן

**מנהיגות מעצבת בקרב מנהיגי הביניים בבתי הספר: גורמים
והשלכות על מחויבות מקצועית וארגונית של מורים**

אילה צדוק

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות לשם קבלת תואר מוסמך
בבית הספר לחינוך של אוניברסיטת בר-אילן

בעידן החדשנות הפדגוגית, המשימות המוטלות על מנהל בית הספר הולכות ורבות. ריבוי המשימות יוצר צורך לבזר את תחומי האחריות המנהיגותית בכל שדרות בית הספר. מחקר זה מתמקד במנהיגי הביניים, מורים בתפקידים בכירים בעלי ידע ארגוני שנמצאים בעמדות מפתח המשפיעות על ההישגים ועל האפקטיביות הבית ספרית (Leithwood, 2016), ומציע לבחון את הגורמים של המנהיגות המעצבת בקרב מנהיגי הביניים ואת ההשלכות של מנהיגות זאת על עמדות המורים בבית הספר. מנהיגות מעצבת מוגדרת כמנהיגות המבוססת על התקשרות רגשית ושותפות, המלווה בעוררות מוטיבציונית (בהם, 2009) וכוללת את תתי-הממדים: (1) *כריזמה*, המתייחס למידה בה המנהיג מתנהג באופן הגורם למונהגיו לרצות לחקות אותו, (2) *הנעה השראתית*, המתייחס למידה בה המנהיג מבטא חזון מעורר השראה, (3) *התייחסות אינדיבידואלית*, המתייחס למידה בה המנהיג דואג לצורכיהם האישיים של המורים ולשאיפותיהם ו- (4) *אתגור אינטלקטואלי*, המתייחס למידה בה המנהיג קורא תיגר על דעות קדומות (Boies, Fiset, & Gill, 2015). מנהיגות מעצבת שואפת להניע את המורים לבצע יותר מכפי שהיה מצופה מהם בנסיבות רגילות, מעבר לציפיות שהגדירו טרם החלו במשימתם (רפטר-עוזרי, 2014; Northouse, 2001). כתוצאה מהרפורמות החדשות והשינויים הרבים שהתחוללו בבתי הספר, התפתחה תפיסת המנהיג כמנהיג מעצב (Day et al., 2016; Valentine & Prater, 2011). הרעיון של המנהיג כמעצב נבע בעיקר מהמחקר של ברנו (Burns, 1978) שסיפק מסגרת המבחינה בין מנהיגות מעצבת (Transformational Leadership) ובין סוגים אחרים של מנהיגות. המחקר ממשיך מחקרים עכשוויים המציגים את החשיבות של בחינת המנהיגות המעצבת כמשתנה רב-ממדי, משום שתתי-הממדים של המנהיגות המעצבת, *כריזמה*, *הנעה השראתית*, *התייחסות אינדיבידואלית* ואתגור אינטלקטואלי נמצאו כבעלי השפעה דיפרנציאלית על תפקוד מורים ועמדותיהם (Boies et al., 2015).

למחקר הנוכחי שתי מטרות מרכזיות. הראשונה היא לבחון את ההשפעה של מאפייני האישיות מהטיפולוגיה של ה-Big-Five, החצנה, יסודיות, פתיחות לחוויות, נעימות ונוירוטיות בקרב מנהיגי הביניים על נטייתם לתתי-הממדים של המנהיגות המעצבת, *כריזמה*, *הנעה השראתית*, *התייחסות אינדיבידואלית* ואתגור אינטלקטואלי. ברנו (Burns, 1978) טען כי מנהיגות מעצבת מבוססת על אישיותו של המנהיג, על תכונותיו ועל יכולתו להביא לשינוי

באמצעות השראה של חזון ומטרות משמעותיות. על כן, במחקר הנוכחי, נתמקד במאפייני האישיות של המנהיג המעצב מהטיפולוגיה של ה-Big five: (1) החצנה: מאפיין של אנשים דברנים, נמרצים, שאפתניים, חברתיים ולבביים, הנוטים לאהוב עשייה וארגון של דברים (Bekkers, 2002; Watson & Clark, 1997). (2) יסודיות: מאפיין של אנשים אחראים, חרוצים, דייקנים, מכוונים לעבודה ונחושים להשיג את מטרותיהם (Costa & McCrae, 1992; Lindley & Borgen, 2000). (3) פתיחות לחוויות: מאפיין של אנשים בעלי דמיון, סקרנים, יצירתיים, המחפשים חוויות תרבותיות ומונעים לבקש את הלא-מוכר והמורכב (Buchanan, Johnson, & Goldberg, 2005). (4) נעימות: מאפיין של אנשים אלטרואיסטיים, חמימים, נדיבים וחביבים וכוללת מאפיינים כמו עדינות, אהבה לזולת, אמון, שיתוף, צניעות והימנעות מקונפליקטים (Graziano & Eisenberg, 1997; McCrae & Costa, 1987). (5) נויורטיות: מאפיין של אנשים חרדתיים, מודאגים וחסרי ביטחון. התכונה משקפת רגישות למצוקה פסיכולוגית ונטייה כללית לחוות אמוציות שליליות כגון פחד, עצבות, כעס ואשמה (McCrae & John, 1992; Lindley & Borgan, 2000). המטרה השנייה של המחקר היא לבחון את ההשפעה הדיפרנציאלית של תתי-הממדים של המנהיגות המעצבת, כריזמה, הנעה השראתית, אתגור אינטלקטואלי והתייחסות אינדיבידואלית של מנהיגי ביניים על המחויבות הארגונית המוגדרת כחוזק היחסי של הזדהות היחיד ומעורבותו בארגון (Mowday, Steers, & Porter, 1979), ועל המחויבות המקצועית של המורים המוגדרת כמידה שבה הפרט משקיע בתחום עבודתו (זיטמן-שפיזר, 2005).

השערות המחקר העיקריות הן שיימצאו קשרים שונים בין מאפייני האישיות של מנהיגי הביניים מהטיפולוגיה של ה-Big-Five: החצנה, יסודיות, פתיחות לחוויות, נויורטיות ונעימות, ובין המנהיגות המעצבת שלהם על תתי-הממדים שלה, קרי כריזמה, הנעה השראתית, אתגור אינטלקטואלי והתייחסות אינדיבידואלית. השערות נוספות הן שיימצאו קשרים חיוביים בין המנהיגות המעצבת של מנהיגי הביניים למחויבות הארגונית ולמחויבות המקצועית של המורים. כלומר, ככל שמנהיגי הביניים יגלו רמות גבוהות יותר של מנהיגות מעצבת, כך יימצאו רמות גבוהות יותר של מחויבות ארגונית ומחויבות מקצועית בקרב המורים.

המחקר נערך בקרב 371 משתתפים, מהם 114 הם מנהיגי ביניים ו-257 הם מורים העובדים בצוותים תחת הנהגתם של מנהיגי הביניים. על מנת להימנע מבעיית מקור אחד, מנהיגי הביניים הסיבו על שאלון מאפייני אישיות (NEO-FFI) (Costa & McCrae, 1992), והמורים מילאו

שאלון מנהיגות מעצבת (MLQ) (Avolio, Bass, & Jung, 1995), שאלון מחויבות ארגונית של מוידיי, סטירס ופורטר (Mowday et al., 1979) ושאלון מחויבות מקצועית של לודהל וקזנר (Lodahl and Kejnar, 1965).

ניתוח הנתונים כלל את מקדם המתאם התוך-אשכולי Intraclass correlation (ICC), על מנת לבדוק אם קיימת תלות בין המורים ברמת צוות מנהיג הביניים, ואם לבצע אגרגציה של הנתונים ברמת הצוות. ממצאי ניתוחי ICC(1) הראו שאין תלות בין המורים ברמת צוות מנהיג הביניים, ולכן ניתוח הנתונים התבצע ברמת הפרט ללא אגרגציה של הנתונים. הניתוחים ברמת הפרט כללו ניתוחי רגרסיה מרובה והיררכית ובחינת הקשרים בין משתני המחקר באמצעות ניתוח משוואות מבניות (Structural Equation Modeling).

ממצאי ניתוח גורמים (Exploratory factor analysis) שנערכו לפני תהליך בדיקת ההשערות, הראו כי המנהיגות המעצבת מהווה משתנה חד גורמי, זאת בניגוד לגישת המחקר הרב-ממדית המוצעת. לכן לא נמצאו קשרים דיפרנציאליים בין תכונות האישיות לתתי-הממדים של המנהיגות המעצבת. לפיכך גם לא נמצאו השפעות דיפרנציאליות של תתי-הממדים של המנהיגות המעצבת על עמדות מורים. ממצאים אלה תואמים למחקרים קודמים בחינוך (למשל, Berkovich & Eyal, 2017a) שהראו כי לא הייתה הבחנה בין תתי-הממדים של המנהיגות המעצבת וכי לא תמיד ניתן להתייחס למנהיגות המעצבת כאל גורם רב-ממדי. שנית, ניתוח הרגרסיה הלינארית לא הראה קשר בין תכונות האישיות של מנהיגי הביניים ובין המנהיגות המעצבת. עם זאת, ממצאי ניתוח מודל אינטגרטיבי באמצעות משוואות מבניות (Structural Equation Modelling) הראו כי מנהיגות מעצבת ומאפייני האישיות פתיחות לחוויות ונעימות בקרב מנהיגי הביניים מסבירים 51% מהשונות המוסברת של מחויבות מקצועית של המורים, בעוד שמנהיגות מעצבת מסבירה 59% מהשונות במחויבות ארגונית של המורים ($\chi^2/df=3.149(19)$; CFI=.974, TLI=.944, IFI=.974; RMSEA=.08). ממצאי המודל מראים קשר ישיר בין מנהיגות מעצבת ומאפייני האישיות המנהיגותית פתיחות לחוויות ונעימות ובין עמדות המורים – מחויבות ארגונית ומחויבות מקצועית. ככל שמנהיג הביניים נתפס בעיני המורים כמנהיג מעצב וככל שאישיותו נתפסת כנעימה ופתוחה לחוויות, כך מחויבותם המקצועית של המורים רבה יותר. נוסף על כך, ברמות גבוהות של מנהיגות מעצבת גוברת מחויבותם הארגונית של המורים.

המסקנות העולות מממצאי המחקר באשר לחד-הממדיות של שאלון המנהיגות המעצבת הן כי המורים תפסו את מנהיגי הביניים כמנהיגים מעצבים ללא הבחנה בין תתי-הממדים של המנהיגות המעצבת. חוסר העקיבות בספרות המחקרית לגבי ההשפעה הדיפרנציאלית של תתי-הממדים של המנהיגות המעצבת עשוי ללמד על הצורך לבחון מחדש את השפעתם של תתי-הממדים על מדגמים גדולים יותר ובאוכלוסיות מגוונות (בנוסף למורים), כדי לבחון מה מוביל להשפעה הדיפרנציאלית של תתי-הממדים של המנהיגות המעצבת, או, לחלופין, להשפעה חד-ממדית. אמנם לא נמצא קשר בין מאפייני האישיות של מנהיגי הביניים ובין המנהיגות המעצבת, אך עם זאת, נמצאו קשרים חיוביים בין שניים מתוך חמשת מאפייני האישיות, קרי, נעימות ופתיחות לחוויות, ובין המחויבות המקצועית של המורים. כלומר, בהתאמה לתאוריית אדם-סביבה (Person-Environment fit Theory), ככל שאישיות מנהיגי הביניים תספק למורים את הצרכים המתאימים להם, כך מחויבותם של המורים תעלה. תיאוריית אדם-סביבה תואמת את מודל המחקר הנוכחי, בכך שהיא מראה כי קיימת התאמה בין האדם לארגון בו הוא מצוי. על פי תיאוריה זו, מנהיגי הביניים מספק את צרכי המורים ובשל כך מחויבותם הארגונית והמקצועית עולה. מכאן ניתן להסיק את חשיבותה של המנהיגות המעצבת למורים.

למחקר הנוכחי השלכות תיאורטיות ומעשיות. מההיבט התיאורטי, מחקר זה מרחיב את הספרות המחקרית הקיימת בתחום השפעת השונות הבין אישית על המחויבות המקצועית של מורים. כמו כן, עשוי המחקר הנוכחי להרחיב את תמונת הידע התיאורטי הקיים בתחום השפעתה של המנהיגות המעצבת כגורם חד-ממדי על המחויבות הארגונית והמחויבות המקצועית של המורים. למרות חשיבותו של תפקיד מנהיגי הביניים, הספרות על המנהיגות הבית ספרית מתעלמת לעתים קרובות מתרומתו החשובה.

מההיבט הפרקטי, ממצאי המחקר יאפשרו למנהלי בתי הספר לרכוש כלים ליצירת תשתיות ארגוניות רחבות שבאמצעותם יוכלו המנהלים לבחור באופן מושכל את בעלי התפקידים – מנהיגי הביניים שיחלקו עמם את המשימות הרבות המוטלות עליהם. הבחירה יכולה להיעשות על פי המנהיגות המעצבת של מנהיגי הביניים או על פי אישיותם. שני מנגנונים אלה יכולים להעלות את המחויבות הארגונית והמקצועית של קהילת המורים שלהם. זאת ועוד, הממצאים עשויים לסייע לקובעי מדיניות הפיתוח המקצועי להתוות תוכניות להקניית כלים לפיתוח המנהיגות המעצבת בהשתלמויות של מורים מובילים, על מנת שאלה יוכלו להשפיע על עמדות המורים האחרים ולאפשר להם לקיים יחסי עבודה קולגיאליים ושיתופיים.