

אוניברסיטת בר-אילן

הקשר בין סגנונו הניהולי של מנהל בית הספר ומאפייני התקשורת שלו עם צוותו לבין מידת האמון של המורים במנהל וכן התנהגותם האזרחית

אראל חמרני

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות לשם קבלת תואר מוסמך בביה"ס לחינוך של אוניברסיטת בר-אילן

## תקציר

ההתנהגות האזרחית הוולונטרית של המורים חשובה וחיונית בין כותלי בתי הספר, והיא מושפעת מאמון המורים במנהל וסגנון ניהולו. סגנון זה משפיע על מרקם האקלים והפעילות בבית הספר, והוא נר לאורו צועדים כל העובדים. לסגנון הניהול של המנהל קשר ישיר עם דפוסי התקשורת של המורים עימו, אך מעט ידוע על תפיסתם הסובייקטיבית של המורים את הקשר של מנהל בית הספר עימם כפונקציה של סגנון הניהול.

מטרות המחקר והשערותיו היו הבאות:

- א. תיקוף כלי הבוחן את דפוסי התקשורת של המנהל עם אנשי צוותו – בעיני המורים.
  - ב. תיקוף מודל המתאר את הקשר בין סגנון מנהיגות המנהל ובין דפוסי התקשורת שלו עם המורים, מידת אמון המורים בו והתנהגותם האזרחית של המורים.
- השערת-על: סגנון המנהיגות של המנהל, דפוסי התקשורת שלו עם המורים כפי שנתפסת על ידם ומידת אמונם של אלה במנהל יתרמו להסבר השונות בהתנהגותם האזרחית של המורים.
- לצורך בדיקת ההשערות נבחרו כלי המחקר שלהלן: שאלון סגנון מנהיגות בעל הטווח המלא; שאלון דפוסי תקשורת בין המנהל למוריו; שאלון תקשורת אמצעית/בלתי אמצעית; שאלון אמון ושאלון התנהגות אזרחית. הנבדקים נתבקשו להישאר אנונימיים. בוצע ניתוח נתיבים לבדיקת תוקף המודל המשוער.

במחקר השתתפו 326 מורים, 146 מורים המלמדים בבתי ספר יסודיים (45%), 55 בחטיבת ביניים (17%), 92 בחטיבה עליונה (28%) ו-26 בבית ספר מקיף (8%). 273 מתוך הנשאלים היו נשים (84%) ו-50 היו גברים (15%). 39 מורים הם ממחוז ירושלים (12%), 22 ממחוז צפון (7%), 24 ממחוז חיפה (7%), 72 ממחוז מרכז (22%), 106 ממחוז תל אביב (33%), 26 ממחוז דרום (8%) ו-23 שייכים להתיישבותי (7%).

על פי תוצאות המחקר העיקריות אושש המודל הקושר בין סגנון הניהול של מנהל בית הספר לבין תפיסת המורים את התקשורת ביניהם, וכן הקושר להתנהגותם האזרחית של המורים ומידת אמונם במנהל. מתברר שלא כל המשתנים במודל קשורים זה בזה, נמצאו קשרים פנימיים במודל אשר אוששו חלקית בלבד ובכך ניכר ההבדל בין המודל התאורטי והאמפירי. נמצא קשר ישיר ומובהק בין סגנונות המנהיגות לבין סיווג תקשורת המנהל עם המורים – כפי שהם תופסים אותו. משתנה התקשורת מורכב משני חלקים מרכזיים: האחד תקשורת מתווכת אמצעים והשני תקשורת בעלת כמה אוריינטציות כפי שתופסים המורים את הקשר של המנהל עימם: חיובית,

פסיבית ושלילית. נמצא קשר בין סגנון המנהיגות "מעצב" למשתנה האמון. כמו כן, נמצא גם קשר בין משתנה התקשורת האמצעית/בלתי אמצעית למשתנה ההתנהגות האזרחית של המורים. משתנה זה מתווך בין סגנון המנהיגות המעצבת להתנהגות האזרחית – מנהל המתאפיין בסגנון המנהיגות המעצבת משתמש בתקשורת האמצעית/בלתי אמצעית, וזה מעודד את המורים לעשייה התנדבותית. שלא כמצופה, לא נמצא קשר בין משתנה האמון למשתנה ההתנהגות האזרחית.

לעומת זאת נמצא קשר שלילי בין סגנון המנהיגות המעצבת למשתני התקשורת השלילית והפסיבית. מכאן ניתן ללמוד כי מנהל בעל סגנון מנהיגות מעצבת נתפס בעיני המורים כמקיים תקשורת חיובית עימהם. מנהל בעל מנהיגות "שב והנח" נמצא קשור לתקשורת החיובית באופן שלילי. בנוסף לכך נמצא קשור קשר שלילי לתקשורת העושה שימוש באמצעים או לחלופין לתקשורת נעדרת אמצעים חלופיים. כמו כן, סגנון המנהיגות שב והנח נמצא קשור לתקשורת הפסיבית באופן חיובי. מכך אפשר להסיק כי ככל שמנהל נוטה לסגנון שב והנח הוא ישתמש פחות באמצעים לתקשורת עם המורים, ומאפיין התקשורת שלו יהיה פסיבי.

החידוש התאורטי במחקר הוא התחלקותה של התקשורת בין המנהל לבין המורים לשני ממדים: האחד תקשורת מתווכת ובלתי מתווכת והשני אוריינטציית התקשורת: חיובית, פסיבית ושלילית. חידושו השני של המחקר הוא יישומי והוא זיהוי קשרים בין סגנונות המנהיגות השונים לבין אותם מרכיבי תקשורת שבהם מתברר כי סגנונות שונים של מנהיגות מתבטאים בדפוסים שונים של תקשורת עם המורים. מחקר זה מציע אפוא זוית ראייה נוספת על הקשר שבין המנהלים למורים, ועל אופן תפיסת המורים את המנהלים. מסקנות מחקר זה יאפשרו למנהלים לתהות על קנקנה של התקשורת בבית ספרם, ולשנות את דפוסי התנהגותם שלהם לפי ציפיותיהם מהתקשורת הבית ספרית. בנוסף לכך מחקר זה מחזק את התועלת בסגנון המנהיגות המעצבת.