

**המעבר מהוראה לתפקיד סגנית בית-ספר :**

**מסע של שינוי אישי, חברתי ומקצועי**

חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה"

## **רינת כהן**

היחידה ללימודים בין תחומיים

התכנית ללימודי מגדר

הוגש לסנט של אוניברסיטת בר-אילן

עבודה זו נעשתה בהדרכתו של פרופ' חן שכטר  
מבית ספר לחינוך של אוניברסיטת בר-אילן.

## תקציר

המעבר מהוראה לתפקיד סגנית בית ספר הוא תחילתו של מסע אישי, חברתי ומקצועי הכרוך באתגרים ובהתמודדויות חדשות. במסע זה הסגנית החדשה עוזבת את המקום הבטוח והמוכר בהוראה כדי להתנסות לראשונה בתפקיד ניהול. מחקר זה מתאר את מסע המעבר מהוראה לתפקיד ניהול של סגניות בתי ספר חדשות בשלוש השנים הראשונות לכניסתן לתפקיד.

המחקר מבוסס על מסגרת תאורטית-מושגית הכוללת שלושה מעגלי חיים המשפיעים זה על זה ומושפעים זה מזה בעת תהליך הכניסה לתפקיד הסגנות בבית הספר: מעגל ההתפתחות האישית-רגשית; מעגל ההתפתחות החברתית-ארגונית ומעגל ההתפתחות המקצועית בתפקיד. מעגל ההתפתחות האישית-רגשית מבוסס על תאוריות פסיכולוגיות העוסקות בתהליכי מעבר ושינוי בקריירה המקצועית ובשינוי הזהות התפקידית עם המעבר לתפקיד החדש. מעגל ההתפתחות החברתית-ארגונית מבוסס על תאוריות חברתיות מתחום הסוציאליזציה העוסקות בכניסה לתפקיד חדש ומדגישות את סוגיית המעבר מהוראה לניהול, וכן על גישות מתחום המיקרו-פוליטיקה של בית הספר המתמקדות בסוגיית השימוש בסמכות ובכוח ובאסטרטגיות ההתמודדות עם קונפליקטים בבית הספר. מעגל ההתפתחות המקצועית בתפקיד נשען על גישת שלבי הקריירה, והוא הבסיס התאורטי לתיאור ההתפתחות המקצועית של הסגנים ושל הסגניות בשלב הכניסה.

ההתמקדות במחקר זה הייתה בנשים סגניות בלבד מתוך תפיסה אפיסטמולוגית פמיניסטית, ולפיה יש ליזום מחקרים שהנשים יהיו במרכזם ולא יהיו רק עוד משתנה בהם. זאת ועוד, תהליכי הפמיניזציה המואצים בניהול בתי הספר בארץ ובעולם לצד מחקרים המעידים על יתרונות הניהול הנשי מחייבים העמקת המחקר על אודות נשים מנהלות. מחקר כזה לא רק יתאר את ניסיוןן ואת קשייהן של נשים לשבור את תקרת הזכוכית, אלא יעמוד גם על תהליכי המעבר והשינוי הפנימיים הייחודיים לנשים בעת המעבר לתפקידי ניהול, על האתגרים העומדים בפניהן בתהליך זה וכן על מאפייני הניהול והשימוש בסמכות של נשים מנהלות.

מטרת המחקר היא למפות באמצעות שלושה מעגלי התפתחות – האישי, החברתי והמקצועי, את תהליך הכניסה של סגניות חדשות לתפקיד כדי להציג תמונה כוללת לטבעו של מעבר זה ולהבין לעומק את היקפו ואת טיב השפעתו על הסגנית החדשה.

המחקר נחלק לשתי תקופות זמן בתהליך הכניסה לתפקיד:

**שלב טרום כניסה** המתחיל עם קבלת תפקיד הסגנות טרם הכניסה לתפקיד, ובו נבדקו ארבע שאלות (מחקר: 1) מהם המאפיינים האישיים והמקצועיים של הסגניות החדשות? (2) מהם המניעים לכניסה לתפקיד? (3) מהם החששות לקראת הכניסה לתפקיד? (4) מהן החוזקות שהסגניות מביאות עמן לתפקיד?

**שלב הכניסה לתפקיד** הנמשך, על פי הספרות המקצועית, כ-3 שנים, ובו נבדקו שלוש שאלות מחקר: (1) מהם האתגרים והקשיים בכניסה לתפקיד? (2) מיהם סוכני הסוציאליזציה המרכזיים ומהם גורמי הסוציאליזציה בכניסה לתפקיד? (3) מהן אסטרטגיות ההתמודדות שהסגניות החדשות נקטו לביסוס סמכותן בכניסה לתפקיד?

המחקר הזה הוא מחקר איכותני-תהליכי שליווה 23 סגניות בשלבי כניסה שונים לאורך תקופה של שנתיים עד 3 שנים מכניסתן לתפקיד הסגנות. איסוף הנתונים במחקר נעשה איסוף הנתונים במחקר נעשה באמצעות שני כלים מרכזיים: ראיונות עומק חצי מובנים וראיונות קבוצתיים. כמו כן נעשה שימוש בכלי משני, איסוף מסמכים וניתוחם. במחקר ראינו 23 סגניות בשלבי כניסה שונים (שלב טרום כניסה לתפקיד, שנה א' לתפקיד, שנה ב', שנה ג' ושנה ד' ומעלה) ב-37 ראיונות עומק חצי מובנים לפי הפירוט הזה: 5 ראיונות עם סגניות בשלב טרום כניסה לתפקיד, 8 ראיונות עם סגניות בשנה א', 13 ראיונות עם סגניות בשנה ב', 6 ראיונות עם סגניות בשנה ג' ו-5 ראיונות עם סגניות ותיקות (שנה ד' ומעלה בתפקיד). 14 ראיונות מתוך הראיונות עם הסגניות החדשות היו ראיונות חוזרים אשר נערכו לאחר שנה ממועד הראיון הראשון (ראיון שני) ואף עוד שנה מאוחר יותר (ראיון שלישי) אך לא יותר משלוש שנים מאז הכניסה לתפקיד הסגנות. נוסף על כך נערכו 4 ראיונות עם קבוצות מיקוד של סגנים ושל סגניות של כ-20 איש בכל קבוצה לפי הפירוט הזה: 2 קבוצות מיקוד ובהן סגנים וסגניות ותיקים ו-2 קבוצות מיקוד ובהן סגנים וסגניות חדשים בתפקיד. סך הכול נערכו 41 ראיונות עם כ-117 משתתפים.

התאוריה והמסקנות במחקר נבנו על פי שיטת ניתוח של תאוריה "מעוגנת שדה" בדרך אינדוקטיבית של קידוד הנתונים ומיונם לקטגוריות ניתוח המבוססות על היגדים. בתחילת המחקר נבנתה מסגרת תאורטית-מושגית המבוססת על סקירת הספרות המקצועית, ובה מוצגים שלושת מעגלי ההתפתחות בחיים – המעגל האישי, החברתי והמקצועי. איסוף הנתונים וניתוחם נעשה בתהליך דינמי, מעגלי, ספירלי או מקבילי, ועל פיו נבנתה מסגרת תאורטית-מושגית חדשה המסבירה ומשקפת את מכלול הנתונים שנאספו.

### **ממצאי שלב טרום כניסה**

**מאפייני המורות המקודמות לתפקיד סגנות** – לכל המורות שקודמו לתפקיד סגנות יש עבר של עשייה מרובה ומעורבות גבוהה בבית הספר; יש להן ניסיון מקצועי רב בתפקידי ריכוז וניהול זוטרים בבית הספר; הן הוכיחו יכולות למידה מתמשכת וזכו לתמיכה ולעידוד מהבית. רובן אימהות לילדים גדולים, אף שנמצאו גם סגניות שהן אימהות לילדים קטנים. שאפתנות ורצון לקידום נמצאו רק אצל מעט סגניות, בעיקר אצל אלו השואפות לתפקידי ניהול.

**מיפוי המניעים בכניסה לתפקיד** – נמצאו ארבעה מניעים בכניסה לתפקיד : א) המניע העיקרי היה "קריאה" או עידוד של גורם בעל סמכות במערכת. מרבית הסגניות אף לא היו מעוניינות בתפקיד כלל, היו מופתעות כאשר הוצעה להן ההצעה ואף השיבו בתחילה בשלילה. נתון זה מתקשר לחסמים מגדריים בכניסה לתפקיד הנובעים מתפיסות מגדריות-תרבויות בדבר מקומה ובדבר אחריותה של האישה במשפחה וכן מתפיסות על אודות נשים בתפקידי ניהול; ב) הרצון להיחלצות ממעגל של שגרה, של תסכול ושל חוסר סיפוק בקריירה המקצועית; ג) הרצון להשפיע על המערכת; ד) הרצון להתקדם לתפקידי ניהול. ממצאים אלה מצביעים על היעדר תהליכי גיוס מובנים ומסודרים מבעוד מועד לתפקיד הסגנות, ויש לכך השלכות בתהליך הכניסה לתפקיד הבאות לידי ביטוי בהיעדר תהליך סוציאליזציה למקצוע, בחששות רבים ובקשיים רגשיים ואחרים.

**מיפוי החששות טרם כניסה לתפקיד** – הרוב המכריע של הסגניות נכנס לתפקיד בחששות כבדים. החששות העיקריים שנמצאו היו : א) אם יקבל הצוות המקצועי את סמכותה המקצועית והמנהלית של הסגנית החדשה ובאיזה אופן יקבל אותה; ב) חשש משינוי במערך היחסים החברתיים עם חברי הצוות עד כדי בדידות חברתית; ג) חשש מפני כישלון וחשש לאכזב את המנהל או את המנהלת, את הצוות ואת עצמה; ד) חשש "להיכנס לנעליים" של הסגנית הקודמת; ה) חשש לא להצליח עקב העמימות שבהגדרות התפקיד ועקב חוסר הבנה בנוגע למרכיבי התפקיד; ו) מעט סגניות הביעו חשש מפני העומס בעבודה, אף כי בפועל מדובר בקושי מרכזי.

**מיפוי החוזקות של הסגניות** – במחקר מופו 4 חוזקות : א) ידע ומקצועיות שהסגניות רכשו בתחום הפדגוגי, בתחום הידע המקצועי-טיפולי או בתחום אחר; ב) יכולות בין-אישיות טובות שאפשר באמצעותן להניע את הצוות ולרתום אותו לקבלת הסגנית החדשה; ג) ראייה מערכתית והיכרות עמוקה עם בית הספר. שלוש חוזקות אלו מתורגמות בהמשך לאסטרטגיות התמודדות של הסגניות לביסוס סמכותן כלפי הצוות. ד) מידת התמיכה שהמנהל או המנהלת מעניקים לסגנית החדשה כדי לתת לה את המקום שלה בארגון ולהעצימה בעיני הצוות.

### **ממצאי שלב הכניסה לתפקיד**

**מיפוי הקשיים והאתגרים בכניסה לתפקיד** – במחקר נמצאו שבעה קשיים מרכזיים בכניסה לתפקיד : א) קושי רגשי ועוצמתי, לרוב בלתי צפוי, אצל סגניות רבות המתבטא בלחץ, בפחד עד כדי חרדה, בנדודי שינה, בכעס, בבכי, ברגשות חרטה, ברגשות אשמה על הזנחת הבית, בדיכאון, בעייפות נפשית, במוצפות רגשית ובמעבר מהיר של רגשות קוטביים; ב) הרגשת עומס כבד בעבודה המעצימה את הקונפליקט בין בית לעבודה; ג) קושי בהתמודדות עם העבודה המנהלתית ועם הביורוקרטיה בעבודת הסגנית. מדובר בשינוי במהות התפקיד ובמעבר לעיסוק בתחומים שלסגנית החדשה אין לרוב ניסיון או

עניין. העבודה המנהלתית מפחיתה מיכולת הסגנית לפתח מנהיגות הוראתית ולבסס את סמכותה המקצועית בקרב חברי הצוות, וכן עשויה לגרום לקונפליקטים עם הצוות; ד) עמימות בהגדרות התפקיד גורמת לריבוי תפקידים, לתופעת "כלבוניקיות" ולעומס כבד מאוד. יתר על כן, כמה מהגדרות התפקיד, כמו שהן נתפסות על ידי הסגניות, שונות מהמוגדר על ידי משרד החינוך; ה) תפיסת התפקיד כלא מוערך על ידי מערכת החינוך וכלא יציב או בטוח; ו) קושי להטיל את מרותה המקצועית והמנהלתית על הצוות; ז) קושי בהיבט החברתי כלפי הצוות עד כדי בדידות חברתית.

### **מיפוי סוכני הסוציאליזציה וגורמי הסוציאליזציה המרכזיים המשפיעים על תהליך הכניסה**

**לתפקיד** – במחקר נמצאו ארבעה סוכני סוציאליזציה: א) מנהלי בית הספר הם סוכני סוציאליזציה מרכזיים בשל השפעתם הרבה על תהליכי החניכה ובשל ההשפעה הגדולה שיש לרמת התמיכה שלהם בסגנית וליחסים ביניהם; ב) צוות המורים נמצא משפיע על תהליכי הסוציאליזציה בעקיפין באמצעות שינוי יחסו לסגנית מרגע קבלת התפקיד; ג) ההורים והתלמידים נתפסו בעיני הסגניות החדשות כסוכני סוציאליזציה משניים. כן נמצאו גם עוד שני גורמי סוציאליזציה: א) השינוי במיקום בהיררכייה הארגונית מביא את הסגניות לידי ראייה מערכתית רחבה הרבה יותר; ב) עזיבת חינוך הכיתה לצורך קבלת תפקיד הסגנות נמצאה בעלת השפעה חזקה על הזהות המקצועית של סגניות רבות שעזבו את תפקיד מחנכת הכיתה.

### **אסטרטגיות התמודדות שהסגניות החדשות נוקטות לביסוס סמכותן המקצועית והמנהלית**

**בקרב חברי הצוות המקצועי** – במחקר מופו חמש אסטרטגיות: א) ניהול נשי הבא לידי ביטוי בניהול משתף-דמוקרטי המבוסס על יחסי אנוש טובים, על היוועצות עם הצוות ועל שיתוף הצוות בקבלת החלטות, על מתן הסברים, על הקשבה ועל הכלה; ב) הידע והניסיון המקצועי שהסגנית מביאה אתה וביסוסו ככוח מומחיות; ג) היכרות עם הפוליטיקה הארגונית ויצירת קואליציות; ד) הימנעות מחיכוכים ומעיוותים עם חברי הצוות; ה) התחנפות וניסיון להתחבב על הצוות.

המחקר מוסיף ידע תאורטי על תהליך המעבר מהוראה לסגנות בבניית מסגרת מושגית-תאורטית הממפה את הגורמים המשפיעים על תהליך הכניסה לתפקיד הסגנות והמושפעים ממנו בזיקה לשלושת מעגלי ההתפתחות המוצעים במחקר. כמו כן ההתמקדות בנשים סגניות בלבד יכול להוסיף ידע תאורטי מחקרי על תהליכי השינוי ועל אופי השינויים האופייניים לנשים בדרכן לתפקידי ניהול.

בהיבט המעשי המחקר מציע מודל למיפוי הגורמים שנמצאו מקשים או מקלים את תהליך הכניסה לתפקיד הסגנות היכול להכין סגניות חדשות לקראת הצפוי להן בתפקידן החדש, להמליץ על אסטרטגיות התמודדות יעילות וכך לתרום להצלחתן בתפקיד החדש ולהשפיע על מידת נכונותן להתקדם לתפקידי ניהול בכירים יותר בעתיד. מודל זה גם עשוי לאפשר למערכת החינוך לאתר מבעוד מועד סגניות

שיש סיכוי גבוה שיחוו קשיים בכניסה לתפקיד כדי להעניק להן תמיכה ותהליכי הכשרה וחניכה צמודים. המחקר גם ממליץ המלצות ברמת המחקר, ברמת מערכת החינוך וברמת מנהלי בתי ספר בשלוש סוגיות מרכזיות: תהליכי הגיוס לתפקיד; ייחודיות תפקיד הסגנות והגדרתו; תהליך המעבר מהוראה לסגנות. ממצאי המחקר ומסקנותיו עשויים גם לסייע מעשית למקבלי ההחלטות במשרד החינוך ולמוסדות להכשרת מנהלים להכיר בצרכים ובאתגרים הייחודיים העומדים בפני סגניות וסגנים חדשים כדי לנסח מחדש הגדרה של תפקיד הסגנות המותאמת לצורכיהם, לבנות מערך גיוס ייעודי לתפקיד הסגנות, ליצור תכניות חניכה ותמיכה ותכניות הכשרה המותאמות לתפקיד.