

צומת מרכזי משני: מקומן של מחנכות כיתה ברשת בית הספר

דוח מסכם אוגוסט 2023

האוניברסיטה העברית בירושלים

פרופ' אורי איל ורעות לירז*



**מה מידת מרכזיותן של מחנכות ברשת בית הספר?
מה ההשפעה של מקום המחנכות ברשת על תחושת
הבעלות הפסיכולוגית שלהן ועל האפקטיביות של
בית הספר?**

מבוא

שאלות המחקר

מה מיקומן של מחנכות ברשת בית הספר?

כיצד משפיעה תחושת הבעלות הפסיכולוגית של מחנכות על הקשר בין מיקומן ברשת לבין אפקטיביות בית הספר?

באופן ספציפי נבחן מודל תיווך. המודל יבחן האם הקשר בין מיקום מחנכות ברשת ביה"ס לבין האפקטיביות הנתפסת שלהן, מתווך על ידי תחושת הבעלות של המחנכות (איור 1).

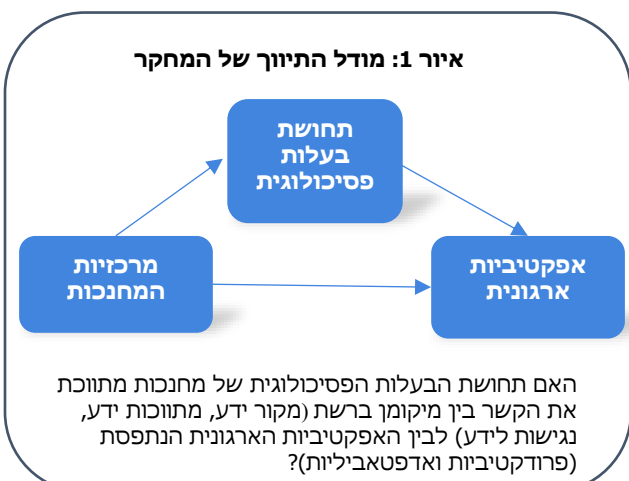
מחנכות במערכת החינוך בישראל מהוות את יחידת הבסיס הארגונית המרכזית (Gordon & Ackerman, 1987). לרוב נוטים לחשוב עליהן כעל העורך הראשי המחבר בין תלמידים, לצוות המורות ולהורים (צימרמן, 2008). למרות חשיבותן מעולם לא נבדק מיקומן של מחנכות במבנה הארגוני הבית ספרי. יתר על כן, לא נבחן מיקומן של המחנכות בפועל, כפי שמשתקף בעיני צוות ביה"ס, והשפעת מיקומן על האפקטיביות של בית הספר.

כדי לתרום לשיח החינוכי, מטרת המחקר היתה לבחון את הקשר בין שלושה משתנים חיוניים להצלחת תפקיד המחנכות ובתי הספר: מרכזיות מחנכות ברשת בית הספר, תחושת הבעלות הפסיכולוגית של מחנכות והאפקטיביות הנתפסת שלהן.

בהמשך לכך, למחקר שני חלקים. **החלק הראשון מתמקד** בבחינת מיקומן של מחנכות ברשת ביה"ס. **החלק השני בוחן כיצד משפיע** מיקומן של המחנכות ברשת (היותן במרכז או בשולי הרשת) על תפיסת האפקטיביות שלהן. עוד בחלק זה נבדוק כיצד תחושת הבעלות של המחנכות על ביה"ס, משפיעה על הקשר בין מיקומן ברשת לאפקטיביות הנתפסת.

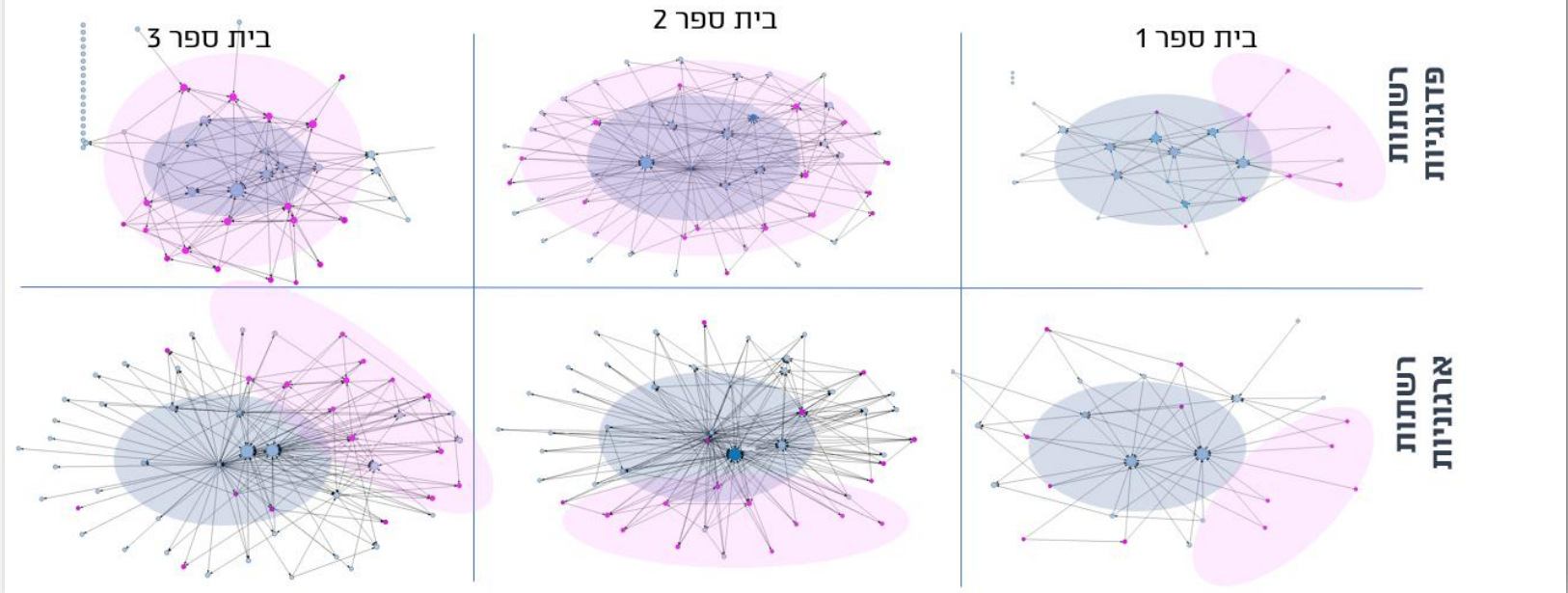


באופן דומה, למרות היותן של מחנכות מנהלות כיתה (Tzabar, 2016), מעולם לא נבחנה תחושת הבעלות שלהן על הארגון. **תחושת בעלות פסיכולוגית** היא תחושה שמשהו הוא שלי ושיש לי אפשרות להשפיע עליו (Avey et al., 2009).



* עיבוד הנתונים נעשה בשיתוף: ד"ר אלה חמי, מכללת לוינסקי-וינגייט & Dr. habil. Martin H. Daumiller, Department of Psychology, University of Augsburg

איור 2: דוגמא לממצא 1. מיקומן של מחנכות שאין להן תפקיד ריכוזי הוא באופן יחסי בשולי הרשתות בבית הספר.



שלושה בתי ספר בערים שונות ובגדלים שונים. גודל העיגול משקף את מספר הקשרים הנכנסים. עיגולים בצבע ורוד = מחנכות. עיגולים בצבע תכלת = לא מחנכות. הנתונים נאספו בשנת 2022. ניתן ללמוד מהגראפים שמרכז הרשתות מורכב מצוות הניהול והרכזות, כשמחנכות בלבד יחד עם המורות מקצועיות, ממוקמות בשולי הרשתות הפדגוגיות והארגוניות.

בחינת מיקומן של מחנכות ברשת בהשוואה לבעלות תפקיד אחרות בבתי הספר בוצע באמצעות חלוקת צוותי ביה"ס לארבע קבוצות מרכזיות: **מחנכות, מחנכות ששימשו גם כרכזות (מחנכות-רכזות), מורות מקצועיות ומורות מקצועיות ששימשו גם כרכזות (מקצועיות-רכזות) (איור 4).**

המחקר הוא מחקר כמותי ויוצא מפרספקטיבה סוציולוגית. ניתוח מיקומן של המחנכות נעשה באמצעות מתודולוגיה של **ניתוח רשתות ארגוניות (Social Network Analysis)**. ניתוח רשתות ארגוניות הוא שיטה למיפוי וניתוח מבנים ארגוניים באמצעות מיפוי מערכת היחסים והעברת הידע בין האנשים בארגון (דוגמא באיור 2).

איור 4: ארבע קבוצות בעלות התפקידים המרכזיות במחקר



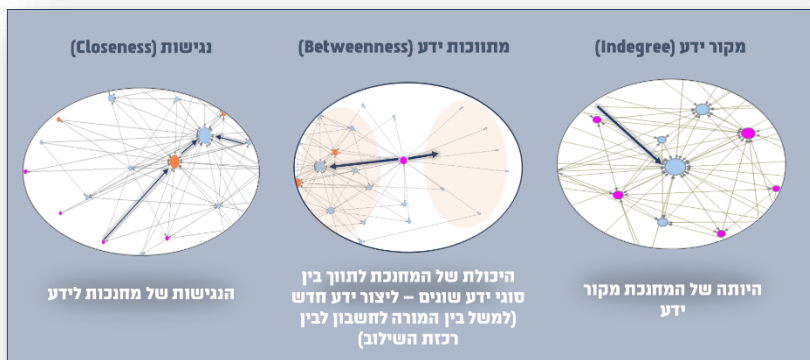
במחקר רשתות מבקשים מאנשים בארגון לציין את האנשים שהם פונים אליהם להתייעצות בתחומים שונים. במחקר זה נשאלו מחנכות ויתר נשות הצוות למי הן פונות להתייעצות בעניינים "פדגוגיים", "ארגוניים" ו- "אישיים-חבריים". בהמשך לכך, מידת מרכזיותן של המחנכות נבחנה בשלוש רשתות התייעצות שונות: "רשתות פדגוגיות", "רשתות ארגוניות" ו-"רשתות חברתיות".

מיקום המחנכות ברשתות השונות נותח באמצעות מדדים מקובלים בניתוח רשתות. מדדים אלו מחשבים את מידת המרכזיות של האנשים בארגון ביחס לאחרים. באופן ספציפי במחקר זה בחנו את מידת היותן של המחנכות "מקור ידע" מרכזי בארגון (INDEGREE), "מתווכות ידע" מרכזיות בארגון (BETWEENNESS) ובעלות "נגישות לידע" (CLOSENESS) (איור 3).

בדיקות סטטיסטיות שהצביעו על קיום הבדלים מובהקים בין ארבעת התפקידים בשלושת הרשתות שנבחנו (ארגונית, פדגוגית, חברתית), איששו את הבסיס להשוואה בין הקבוצות ברשתות השונות.

המחקר מתבסס על נתונים מ- 34 בתי"ס יסודיים בישראל. 1012 נשות חינוך השיבו על שאלון המחקר הדיגיטאלי, מתוך 281 מחנכות.

השערות המחקר לגבי המודל המתווך נבדקו באמצעות שלושה מודלים רב-קבוצתיים ברמה שתיים (מורים המקוננים בבתי ספר). מדדי המרכזיות, אשר חושבו בעזרת תוכנת UCINET (Borgatti, 2002), הוכנסו לשלושת המודלים של המחקר (בהתאם לבחינת כל רשת) כמשתנים הבלתי-תלויים, כשהבעלות הפסיכולוגית הוכנסה כמשתנה מתווך ותפיסת האפקטיביות הארגונית כמשתנה התלוי.



איור 3: מדדי ניתוח רשתות המורות במחקר

בהתאם לכללי האתיקה, המחקר קיבל אישור של ועדת אתיקה אקדמית (IRB) ושל המדען הראשי במשרד החינוך. כל משתתפות המחקר חתמו על טופס הסכמה מדעת והוסבר להן שהן יכולות לפרוש מהמחקר בכל עת שיבחרו. זהויותיהם של בתי הספר ואנשי הצוות קודדו, כך שמאפייניהם של המשתתפים והשתייכותם הארגונית לא יחשפו.

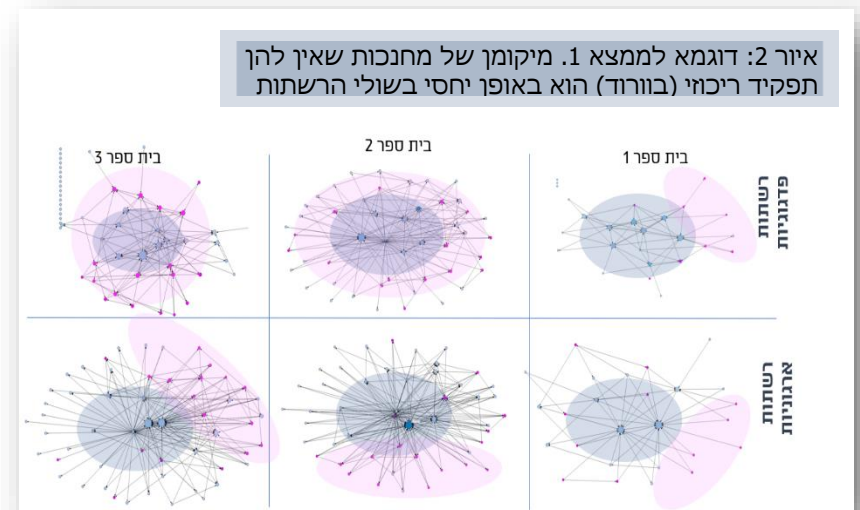
ממצאים ומסקנות

מסקנה 1: מעמדן הנמוך של המחנכות, בהשוואה לבעלות תפקידי ריכוז בביה"ס עלול להפוך אותן למשאב ארגוני שאינו מנוצל לקידום האפקטיביות הבית ספרית.

מסקנה זו נובעת משני ממצאים מרכזיים:

מסקנתו השנייה של המחקר נובעת משני ממצאים מרכזיים. ראשית, נגישות גבוהה יותר של המחנכות לידע בנושאים פדגוגיים נקשרה באופן חיובי לתפיסות אפקטיביות גבוהות יותר בדומה למחנכות-רכזות. שנית, תחושות ההזדהות עם בית הספר הן של מחנכות והן של מחנכות-רכזות, היוותה תנאי בסיסי והכרחי לקשר בין מיקומן המרכזי ברשת כמקור ידע לתפיסת האפקטיביות שלהן.

ראשית, הממצאים הראו, באופן מפתיע, שמחנכות אינן מרכזיות ברשת ביה"ס, ביחס לבעלות תפקיד אחרות, בכל הרשתות (הארגונית, הפדגוגית והאישית; איור 2).



מסקנה 2: קיים פער בין תפקידן המרכזי של מחנכות בקידום האפקטיביות הנתפסת של בית הספר לבין מעמדן בפועל.

פער זה עשוי להסביר את תחושות התסכול והעומס שחוות מחנכות, את הקשיים העומדים בפניהן בביצוע תפקידן (Fisherman, 2016) ואת הקושי הקיים בגיוס ושימור מחנכות (סקר קרן ליאון, ישראל היום, 2023).

מסקנה 3: כדי לשפר את תחושת הבעלות של מחנכות ואת האפקטיביות של בית הספר יש להפוך אותן למקור ידע בעבור הצוות.

ממצאי המחקר מלמדים שבמקרים שבהן מחנכות מהוות מקור ידע ארגוני מרכזי יותר נסגרים הפערים בין תפיסת הבעלות הפסיכולוגית שלהן לבין תפיסות הבעלות הפסיכולוגית של בעלות התפקיד האחרות בבית הספר. כאמור לעיל, הממצאים העלו שתפיסת בעלות גבוהה, בכלל, והשתייכות והזדהות עם הארגון, בפרט במקרה של המחנכות, הופכות את הידע שלהן לגורם מרכזי בקידום האפקטיביות הארגונית.

שוליותן ניכרת בכך שהן אינן מהוות מקור ידע לאנשי צוות אחרים ולא מתווכות בין מקורות ידע שונים. ממצא זה שונה ממצאים קודמים בהם הדגישו החוקרים את תפקידן המרכזי של מחנכות, בין היתר, כמקשרות בין התלמידים, חברי הצוות והנהלה (Baeriswyl et al., 2021), כמו גם כמתווכות בין הורים לביה"ס (Gordon & Ackerman, 1984). **שנית, נמצא כי תחושת הבעלות הפסיכולוגית של מחנכות נמוכה מתחושת הבעלות של מחנכות-רכזות, מורות מקצועיות-רכזות ודומה לזו של מורות מקצועיות (איור 3).** ממצא זה מעורר תמיהה לאור תפקידן הייחודי של המחנכות כמובילות הכיתה בהיבטים הפדגוגיים והארגוניים (Tzabar, 2016).

מסקנה 4: טיפוח קשרי החברות של המחנכות עם נשות צוות אחרות עשוי לקדם את האפקטיביות הבית ספרית.

במחקר נמצא קשר בין נגישות לידע של המחנכות ברשת החברתית לבין אפקטיביות בית ספרית. קשר זה מייחד את המחנכות, ומעיד על יכולתן לנצל את קשרי החברות האישיים שלהן, כדי להגדיל את הנגישות שלהן לידע ובכך לפצות, כנראה, על היעדר מעמדן כמקור וכמתווכות ידע ברשתות הפדגוגיות והארגוניות.

מחקרים קודמים מתחומים שונים האירו את חשיבות מקורות התמיכה האישיים כמקור תמיכה מקצועי (Norris et al, 2020). באופן מפתיע, למרות שמערכות יחסים אישיות – חבריות אינן בהכרח קשורות לידע מקצועי הן מהוות מקור להתיעצות, העצמה אישית ואף להתנסות, סיעור מוחות וחדשנות פרופסיונאלית (Norris et al, 2020). ממצאי המחקר הנוכחי מאששים תפיסה זו, ומלמדים על חשיבות מערכות היחסים האישיים של המחנכות כמקור להעצמה מקצועית, להורדת חסמים אפשריים בינן לבין אנשי הצוות האחרים (ביטול תפיסתן כתובעניות) ולקידום האפקטיביות הארגונית.



ממצא 2: תחושת הבעלות הפסיכולוגית של מחנכות נמוכה יותר מאשר תחושת הבעלות של מחנכות-רכזות מורות מקצועיות-רכזות, ודומה לתחושת הבעלות של מורות מקצועיות

מיקום שולי ברשת ותחושת בעלות נמוכה מצביעות על מעמדן הנמוך של המחנכות בפני עצמן ובפני אחרות בבית הספר. דבר שעלול לפגוע בתפיסתן לגבי יכולתן לפעול באופן אפקטיבי בזירה הארגונית, כדי לבצע את תפקידן באופן מיטבי.

השתמעויות מעשיות

שינוי זה יוכל לסייע בחיזוק מעמדן הפרופסיונאלי של המחנכות בבית הספר, ויאפשר להן לבצע את תפקידן באופן אפקטיבי בהיבט האישי והארגוני (Burt, 1992). הרחבת סמכויות אלו הולמת את היותן של המחנכות מוקד הצפיות והדרישות של הילדים, ההורים, והמנהלת, ואת

העובדה שמתן מענה לצרכים מגוונים ועמידה ביעדים ארגוניים הם לב ליבה של עבודתן.

אנו מציעים שמחנכות כיתה תוגדרנה כ"מנהלות המקרה החינוכי" (Educational Case Manager) ברמת הארגון, הכיתה והתלמידים. הענקת ידע ייחודי בצורך סמכויות לגישור בין בעלות התפקידים השונות בבית הספר ובעלי תפקידים נדרשים נוספים (קלינאיות תקשורת, פסיכולוגים, מרפאות באמנות) תסייע בחיזוק מעמדן כפרופסיונאליות "שהביקוש" לתפקיד בתוך בית הספר ומחוץ לו, בעיניהן ובעיני אחרים, יגבר (Etzioni, 1969).

בנוסף, הענקת ידע ייחודי וסמכויות ארגוניות יקרבו את המחנכות למרכז הרשת ולמוקדי קבלת ההחלטות. נגישות מהירה לידע תוכל לסייע למחנכות בביצוע תפקידן באופן אפקטיבי יותר בכיתה ובבית הספר (Burt, 1992).

הרחבה וגיוון הרשת החברתית של מחנכות

בהמשך לממצא לגבי חשיבותה של רשת החברתית האישית של מחנכות, לפיתוח פרופסיונאלי וקידום האפקטיביות הארגונית, נראה שהרחבת מגוון הקשרים האישיים של מחנכות יכול לסייע בהגדלת מעגלי התמיכה האישיים-חבריים, אשר מהווים מקור לסיעור מוחות, חדשנות חינוכית, פיתוח מקצועי ואפקטיביות ארגונית.

הרחבת הקשרים האישיים של מחנכות יכול להיעשות באמצעות קיום מפגשים פורמאליים. למשל, באמצעות יצירת צוותי עבודה חוצי שכבות, דיסציפלינות, ואחריות תפקידית (צוות הוראה וצוות טיפולי). כמו כן, הרחבת גיוון הקשרים של מחנכות יכול לעשות באמצעות יצירת הזדמנויות למפגשים בלתי פורמאליים בין אנשי הצוות. למשל, קיום אירועים משותפים, השתתפות בחוגי העשרה, פיתוח מקצועי בתחום עניין משותף או בניית מרחבי ישיבה ועבודה בבית הספר וחורים במערכת, שיזמנו מפגשים אקראיים וגם מתוכננים. היכולת להכיר ולהתחבר לאנשי צוות נוספים יאפשרו זיהוי של נשות הצוות אליהן ניתן לפנות לקבלת עזרה, יובילו לירידה בתחושת הבדידות והניכור שמחנכות עלולות להרגיש, ויעלו את התמיכה ההדדית ומתן הגיבוי בצוות. יצירת זיקה והירתמות הדדית יקדמו את תחושות ההזדהות, השייכות, המסוגלות והאחריות המשותפת של הצוות, אשר בתורן עשויות להוריד את השחיקה בתפקיד, להעלות את תחושת הסיפוק, לקדם עבודת צוות והירתמות לקידום משותף, שיטתי ומערכתי של התלמידים, הכיתה והאפקטיביות הבית ספרית.

ממצאי המחקר משקפים את האתגרים שחוות מחנכות בבתי ספר מנוקדות מבט רשתית-ארגונית. שוליותן של מחנכות ברשת בית הספר מאלצת אותן לפעול בדרכים שונות לפיצוי על העדר סמכות מקצועית וניהולית. השוליות בבית הספר ותחושת הבעלות הנמוכה פוגמת ביכולתן לרתום את משאביהם לטובת המערכת, ומעמידה אותן בסיכון גובר לשחיקה עד כדי עזיבת התפקיד ובית הספר. לאור היותן מנהלות היחידה הארגונית הבסיסית בבית הספר יש צורך בתכניות חיצוניות ופעולה פנים ארגונית להעצמתן וחיזוק מעמדן בבית הספר.

הקניית ידע ייחודי למחנכות ומתן סמכויות פורמאליות ביחס לאנשי צוות אחרים בביה"ס, יחזקו את מעמדן הפורמאלי בארגון (בדומה למחנכות-רכזות ומורות מקצועיות-רכזות) ואת מעמדן הבלתי פורמלי כמקור ידע ברשת, יגבירו את תחושת השייכות, המחויבות, האחריות והמסוגלות המקצועית שלהן, ויתרמו ליכולתן לבצע את תפקידן באופן מיטבי ולסייע בקידום האפקטיביות הבית ספרית. אנו מציעים להגדיר את תפקיד המחנכות כ"מנהלות מקרה" (Educational Case managers) ברמת הארגון, התלמיד, והכיתה.

המחנכת כ"מנהלת מקרה חינוכי" Educational Case Manager

מנהלות מקרה בתחום הטיפול הן מי שאמונות על תכנון מדיניות הטיפול, אחראיות על תהליכי הבקרה, מגשרות ומתכללות את עבודת הצוות (גורמים פנים-ארגוניים וחיצוניים) להשגת הטיפול המיטבי. הן עוסקות בהערכה לצורך התאמת הטיפול לסביבה הדינאמית והצרכים המשתנים. מנהלות מקרה אחראיות על תכנון, יישום ובקרה של הטיפול הניתן. במסגרת זו מנהלות מקרה שותפות בהערכת הצרכים הטיפולים, בהגדרת יעדי הטיפול, בפיתוח תוכניות ההתערבות הנדרשות ובבקרה אחר התקדמות הטיפול. בנוסף, מנהלות המקרה מתאמות את הספקת השירותים על ידי גורמים שונים, מאזנות את העומס בין יחידות הארגון השונות, ואחראיות להשגת והקצאת המשאבים הנדרשים לשם קידום המטופל.

בהיבט הארגוני מנהלות מקרה אמונות על ניהול משברים בתהליכים השונים, בין היתר על ידי יצירת אווירה מאפשרת והזדמנויות למפגשים פורמאליים וא-פורמאליים של הצוות המטפל לשם החלפת רעיונות, בחינת אלטרנטיבות וקיום תהליכי חשיבה דינאמיים לבחינת פתרונות ברי קיימא. תהליכי חשיבה אלו מלווים בלקיחת בעלות על הצגת פרקטיקות ויעדים חדשים שיעניקו ערך מוסף לארגון ולמקבלי השירותים.

בדומה לתפקידן של "מנהלות מקרה" אנו מציעים שמחנכות כיתה תוגדרנה כמנהלות המקרה החינוכי ברמת הארגון, התלמיד והכיתה. במסגרת תפקידן תהיינה המחנכות אחראיות לכלל ההתערבויות הפסיכו-חברתיות-הקוגניטיביות לגבי התלמידים והכיתה. המחנכות, מנהלות-המקרה החינוכי תהיינה שותפות בהחלטות לגבי הקצאת המשאבים, התיאום, ההכוונה והפיקוח של מי שאמון על יישום ההתערבויות הטיפוליות-חינוכיות. הדבר דורש הגדרה של סמכויות המחנכות, הורדת עומס תפקידי (למשל, בהוראה), שינוי (מבני) באופן הפעולה הארגוני, ויצירת בסיסי הידע הנדרשים לשם פיתוח פרופסיונאלי וקבלת לגיטימציה מקצועית.

הענקת ידע וסמכויות על ידי הפיכתן של מחנכות ל"מנהלות מקרה", בין היתר על ידי קבלת האחריות לגישור בין בעלות התפקידים השונות בבית הספר, תסייע להעצמתן, על ידי קירובן למוקדי קבלת ההחלטות.

עמוד 6

אוגוסט 2023

צומת מרכזי משני

תקציר הדוח

רשימת מקורות

דביר, נ. (2023). "סקר מדיגי: 85% מהמחנכות שקלו לפרוש מהתפקיד". ישראל היום. <https://www.israelhayom.co.il/news/education/article/14073525>

פישרמן, ש. (2016). זהות מקצועית ושחיקה בקרב עובדי חינוך. חיפה: שאנן.

צבר, ב. (2018). על יסוד המתח שגלום בדמותו של המחנך המשמעותי. תיקון עולם. כתב העת של אוניברסיטת "הבריקה", מקסיקו,

- Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215-228.
- Baeriswyl, S., Bratoljic, C., & Krause, A. (2021). How homeroom teachers cope with high demands: Effect of prolonging working hours on emotional exhaustion. *Journal of School Psychology*, 85, 125–139.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Burt, R. (1992). Structural holes: A new theory of competition.
- Coburn, C. E., & Woulfin, S. L. (2012). Revisiting loose coupling theory: Classroom implementation in an era of prescriptive policy making. *Reading Research Quarterly*, 47(1), 5-30.
- Etzioni, A. (1969). *The Semi-Professions and Their Organization: Teachers, Nurses, Social Workers* Free Press.
- Gordon D., & Ackerman I., (1984), "The Mechanaech: Role Function and Myth in Israeli Secondary Schools, *Comparative Education Review*, 28, 1.
- Guenther, A. R. (2021). "It should be helping me improve, not telling me I'm a bad teacher": The influence of accountability-focused evaluations on teachers' professional identities. *Teaching and Teacher Education*, 108, 103511.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- Moshel, S., & Berkovich, I. (2020). Navigating ambiguity: Early childhood leaders' sense-making of their identity in a new mid-level role. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 514-531.
- Norris, L. A., Didymus, F. F., & Kaiseler, M. (2020). Understanding social networks and social support resources with sports coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 48, 101665.
- Olckers, C., & Du Plessis, Y. (2012). The role of psychological ownership in retaining talent: A systematic literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1-18.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.

רעות לירז	פרופ' אורי איל
התוכנית למנהל, מדיניות ומנהיגות בחינוך	התוכנית למנהל, מדיניות ומנהיגות בחינוך
בית הספר לחינוך	בית הספר לחינוך
האוניברסיטה העברית ירושלים	האוניברסיטה העברית ירושלים
Reut.liraz@mail.huji.ac.il	Ori.eyal1@mail.huji.ac.il