**מנהיגות הסתגלותית במגפת הקורונה- לשטח את עקומת ההיררכיה.**

מקרה המבחן של מכללה אקדמית להכשרת מורים וגננות.

יונית ניסים , איתן סימון .

תקציר:

מגפת הקורונה , שהתפרצה בישראל באמצע חודש מרץ 2020 , חייבה יישום מתודות ניהוליות, ארגוניות ומנהיגותיות, זמישות והסתגלות מהירה לשינויים חדים, לא שגרתיים ויצירתיים. מחקר זה עוסק בתיאור וניתוח מקרה מבחן ייחודי בו נדרשה מנהיגות הסתגלותית זמישה להבטחת המשך ניהולה התקין של מכללה אקדמית להכשרת מורים עם פרוץ המגיפה. המאמר מתבסס על "ארבע רגלים" מרכזיות: ***מנהיגות, הסתגלות, זמישות ומשבר***. הללו יוצרים ביניהם **מסגור הקשרי** ייחודי ביחס להתנהלות מוסד אקדמי בשעת משבר גלובלי .

זהו מחקר מעורב (כמותני ואיכותני) שמטרתו לנתח את התהליכים והצעדים בהם נקטה הנהלת המכללה לנוכח התנאים שיצרה המגיפה, והערכתם על ידי מרצי המכללה. המרצים היו שותפים מרכזיים במעבר בזק ללמידה והוראת חירום מרחוק (ERT). אוכלוסיית המחקר כללה 48 נבדקים המהווים כ 40% מסגל ההוראה במכללה, המועסקים כמרצים. הליך המחקר כלל: תיעוד ישיבות, פרוטוקולים מסמכים ותהליכים, שהתרחשו בתקופה הנתונה. כלי המחקר התבסס על שאלון שהופץ לכלל מרצי המכללה. השאלון כלל 17 פריטים והתבקש מענה כמותני (סולם ליקרט 1-5) מהימנות 0.819.

שיערנו , כי יימצא קשר חיובי בין החלטות ההנהלה שהתקבלו זמישות ומתוך שאיפה לקיים את משכו התקין של הארגון, המשך ההכשרה למקצעות החינוך וההוראה, תוך שמירה על בריאותם של הסטודנטים והסגל. לבין שביעות הרצון של מרצי המכללה מביצועי ההנהלה. השערה זו אוששה. מסקנות המחקר המרכזיות מצביעות על כך שכדי להבטיח המשך תקין של פעילות המכללה, המנהיגות ההסתגלותית הפעילה כישורים ומיומנויות זמישות לנוכח המשבר, אימצה ערוצי תקשורת ישירה נטולת אגו, אפשרה ליזום ולקחת החלטות ובעיקר דגלה במדיניות שהמוטוהמרכזי שלה **לשטח את עקומת ההיררכיה.** לא עוד מנהיג אחד ומונהגיו, אלא העברת האחריות אל כל אחד ואחת מחברי הסגל, ראשי החוגים, בעלי התפקידים והמרצים. כשהציפייה וההנחיות הן שבעת חירום כל אחד בארגון הופך למנהיג בתחומי אחריותו, יוזם, יוצר ופועל בשיתוף פעולה עם מכלול הגורמים. המסקנות והתובנות הללו סייעו בידינו לגבש מודל הניתן ליישום במצבים הדורשים מנהיגות הסתגלותית.

**מילות מפתח**: קורונה- מנהיגות מסתגלת- זמישות, הכשרת מורים.

מטרת המחקר:

1. לנתח את התהליכים המרכזיים שהובילה הנהלת מכללת אוהלו בעת התפרצות מגפת הקורונה להבטחת המשך ההכשרה תחת סיטואציה משברית של אי וודאות כלל עולמית.
2. לבחון את הערכת המרצים לתהליכים שנקטה הנהלת המכללה.
3. לשרטט מודל תיאורטי בר- יישום למנהיגות הסתגלת בארגון אקדמי בעת חירום.

שאלות המחקר:

1. מהם המאפיינים המנהיגותיים בהם נקטה הנהגת מכללת אוהלו בעת מגיפת הקורונה?
2. מהן התובנות המרכזיות שניתן לחלץ ממקרה מבחן זה כדי לצור מודלים בעלי ערך מנהיגותי- מסתגל וזמיש בתנאי משבר ואי וודאות.
3. כיצד מעריכים המרצים את הצעדים בהם נקטה הנהלת המכללה?

שיטת המחקר

זהו מחקר בשיטת מחקר מעורבת, המעוצב כמחקר פעולה בו החוקרים מעורבים הן כחוקרים, והן כמנהיגי התהליכים המתוארים במרכזו. בחלק האיכותני נתאר סקירת ספרות הנשענת על "ארבע רגלים" מרכזיות העוסקות במושגי ה: ***מנהיגות, הסתגלות, זמישות ומשבר***. הללו יוצרים ביניהם מסגור תיאורטי הקשרי ייחודי ביחס לסיטואציה הנחקרת. בחלק הכמותני, ננתח ממצאים של נתונים שנאספו באמצעות שאלון מחקרי שהופץ לכלל אוכלוסיית המרצים. השאלון ביקש לבחון את אופן הערכת של המרצים לצעדים השונים שנקטה הנהלת המכללה מפרוץ המשבר. נתונים אלו עובדו בשורה של מבחנים סטטיסטים והוצגו בגרפים ובטבלאות בעמודים הבאים.

הליך המחקר:

המחקר יוצא מסקירת הספרות התאורטית (תיאוריה מעוגנת בשדה) ומנסה לשרטט מודלים ההולמים את המציאות בעת התרחשות התהליכים בניהול מכללה לחינוך והוראה להכשרת מורים בעת מגיפת הקורונה. כדי לבסס את הגישות התיאורטיות כפי שבאו לידי ביטוי במציאות ולבחון האם השערת המחקר תאושר ביקשנו להעמידן למבחן גם באופן כמותני . החלק הכמותי מתבסס על כלי מחקר- שאלון עמדות שנבנה לצורך המחקר הייחודי הזה. השאלון עבר תקוף נראה על ידי 3 מומחי תוכן בתחום החינוך בעלי תואר דוקטור בחינוך. הוא הופץ באמצעות מיילים ל 130 מרצי המכללה. מתוכם השיבו 48 מרצים. הנתונים נאספו באמצעות הגוגל דרייב. התשובות עובדו ועברו מספר מבחנים סטטיסטים.

אוכלוסיית המחקר

המחקר כלל 48 נבדקים העובדים כמרצים בבתי ספר, מהם 38 מרצים בבית ספר לחינוך (79.2%), 5 מרצים בבית ספר לחינוך גופני (10.4%) ו- 5 מרצים בבתי ספר אחרים (10.4%). ל- 10 מרצים יש וותק של פחות מ- 5 שנים (20.9%), ל- 19 מרצים וותק של 5-10 שנים (39.6%) ולעוד 19 מרצים וותק של 10 שנים ומעלה (39.6%).

כלי המחקר

השאלון כלל 17 היגדים הבוחנים הבנויים על פי סולם ליקרט 1-5 כאשר ערך גבוה ייצג מידת הסכמה גבוהה עם הנאמר בהיגד. היגדים אלו שויכו ל- 7 תתי גורמים: שימור הקשר הישיר עם הנהלה (היגדים: 1,3,4,8,9,10,15,16), ניהול תהליכי ההכשרה וההתנסות (היגדים: 5,6,7,13), התמדה בהוראה מרחוק וקשר עם סטודנטים (היגדים: 6,14), מידת קושי אישי (היגד 11), רצון המרצים למעורבות (היגד 2), עמדה באשר לשימור שינויים לאורך זמן (היגד 12) ותדירות שימוש במשאבי מכלל (היגד 17). לכל נבדק חושב ממוצע תשובותיו להיגדי כל אחד משבעת תתי הגורמים וכך הוגדרו שבעת מדדי המחקר. לוח 2 להלן מציג סיכום של מאפייני המדדים.

השערת המחקר: שיערנו , כי יימצא קשר חיובי בין החלטות ההנהלה שהתקבלו זמישות ומתוך שאיפה לקיים את משכו התקין של הארגון, המשך ההכשרה למקצעות החינוך וההוראה, תוך שמירה על בריאותם של הסטודנטים והסגל. לבין שביעות הרצון של מרצי המכללה מביצועי ההנהלה.

רקע תיאורטי:

מבוא:

המציאות לא מזמנת בתדירות גבוהה, התפרצות של נגיף ומגיפה כלל עולמית . התפרצות ה covid 19 במרץ 2020 אפשרה לנו את ההזדמנות שכזו, מחד לתפקד בתוך תנאים של אי וודאות ולהבטיח המשך תקין של מוסד אקדמי להכשרת מורים, ומאידך להתבונן באופן חוקר ורפלקטיבי תוך כדי התהליך ודרך מסגרת של המשגות לבחון את עשייתנו היום יומית. האירועים זימנו אפשרות מחקרית האקדמית והפרקטית לבחון בצורה רפלקטיבית את התהליכים השונים שהתרחשו במהירות רבה והובלו על ידינו.

כמו נגיף ה- coronvid 19 שהתפרץ לפתע והפך למגיפה עולמית, כך מתודות ההוראה והלמידה מרחוק סחפו מכללות, אוניברסיטאות ובתי ספר כצונאמי שלא הותיר אבן אחת ללא הופכין. מהפיכה בהגדרתה הקלאסית ,"שינוי היסטורי המשנה בזמן קצר את פני החברה". המעבר הקצר, המהיר והחד של מערכות חינוך רבות, ובעיקר ההשכלה הגבוהה מלמידה כיתתית, פרונטאלית פנים מול פנים להוראה ולמידה מקוונת , מרחוק. היה סוג של מהפיכה. בתוך 48 שעות מאז שמדינת ישראל הכריזה על סגר. מערך מכללתי שלם המונה 700 קורסים, 140 מרצים ו 1500 סטודנטים עברו להוראת חירום מרחוק (ERT) מחקר זה מבקש להתבונן באופן רפלקטיבי על התהליכים שאירעו במכללת אוהלו בעת משבר הקורונה ולחלץ מסגרת תיאורית מתוקפת לעשייה ניהולית , אקדמית בשעת משבר. בצד אי הוודאות, הדאגות והחשש הבריאותי היה צורך חיוני להבטיח את המשך קיומו התקין של המוסד האקדמי שעניינו הכשרת מורים, גננות ומחנכים לפריפריה הצפונית של מדינת ישראל.

באמצע חודש מרץ 2020 הוטל סגר על כלל מדינת ישראל והסמסטר המשיך באופן אחר שונה במגבלות שהטילה המדינה. ברור כי התארגנות מהירה כזו בגמישות מקסימלית אינה צפויה והיא אף רחוקה מלהיות מתוכננת ומושלמת. מחקר זה מבקש לתאר מקרה מבחן של זמישות מנהיגותית- ניהולית, שבאה לידי ביטוי במעבר של מכללה להכשרת מורים להתנהלות "מרחוק", ניהול הארגון מרחוק, המשך קיום הלמידה וההוראה- מרחוק, המשך קיום ההתנסות המעשית בבית הספר מרחוק, ועמידה בכל המטלות והדרישות ממוסד להשכלה גבוהה הועסק בהכשרת מורים , גננות ואנשי חינוך. למעשה המכללה על כלל רבדיה עברה להתנהל באופן שונה. בניגוד להתנהלות בשגרה שהינה מתוכננת ומגובה בתוכניות עבודה מפורטות נוצר מצב חירום המחייב יישום אסטרטגיות ניהוליות, לימודיות שונות לחלוטין. המטרה המרכזית בפעילות המכללה שונתה למספר מטרות משנה ייעודיות מכוונות להתמודד עם ההגבלות שפרוץ מגפת הקורונה חייבה.

נוצר תהליך המעביר את התנועה בקמפוס מאופן התנהלות פיזי, פרונטלי, לפעילות ניהולית, הוראתית, לימודית באופן מקוון, בעיקר בפלטפורמת זום ZOOM. התהליכים הללו קרו במהירות רבה ובגמישות. המטרה להמשיך את תהליכי ההכשרה, לאפשר גמישות בהוראה ולמידה בכל מקום, בכל עת, ולשמור על בריאותם של הסטודנטים ואנשי הסגל בהתאם להנחיות ולצווים שהוצאו על ידי המדינה . המהירות בה התרחש המעבר הזה היתה חסרת תקדים . אנשי צוות וצוותים תומכים התגייסו במידי לעזור לחברי סגל ללמוד על וליישם את הלמידה המקוונת, בצד זה היה צורך לאתר פתרונות מהירים וזמנים, פלטפורמות שונות ליצירת תקשורת וידיאו להעברה אינטראקטיבית של שיעורים, ומעטפת תמיכה במפגשי הדרכה, ייעוץ ולמידה משותפים למרצים. הצורך לאלתר פתרונות מהירים לא היה אידיאלי. ברם, לנוכח הנסיבות. לא משנה כמה יכול להיות הפיתרון חכם, יצירתי ומוכר- וחלקם חכמים מאוד, פתרונות שונים קרסו ואחרים השתלטו על סדר היום האקדמי, דוגמת ה זום. כדי שהתהליכים הללו יתרחשו באופן יעיל נדרש להפעיל כישורים ומיומנויות של *מנהיגות מסתגלת זמישות לנוכח משבר.*

רקע תיאורטי:

1. מנהיגות.

תופעת המנהיגות הינה אחת מהתופעות הנחקרות ביותר ועם זאת עדיין חידתית . התופעה זכתה להגדרות רבות, פנים ומשמעויות.  על אף שנים רבות של מחקר אין עדיין הסכמה כללית בין מומחים לגבי טיבה של מנהיגות, מהם רכיביה וכיצד היא ניתנת להערכה. עם זאת, קיימת תמימות דעים בנוגע לחשיבותה לארגון החינוכי (אופלטקה, 2015). מנהיגות היא תהליך של השפעה המוביל להשגתן של המטרות הרצויות. מנהיגים מוצלחים מפתחים חזון המבוסס על ערכים אישיים ומקצועיים. הם מנסחים חזון בכל הזדמנות ומשפיעים על הצוות שלהם ועל. אחרים לאמץ את החזון שניסחו בעלי עניין (Bush & Glover, 2003).

כיום ההתייחסות בספרות למנהיגות הינה ***למערכות יחסים***, כאשר בכל מקום שבו יש מנהיגות קיימים לפחות מנהיג אחד ומונהג אחד. התבוננות במנהיגות כבמערכת יחסים דינאמית מניחה כי מנהיגים ומונהגים הם שיוצרים בצוותא את המנהיגות האפקטיבית. יחסי מנהיגות הם מודל של אינטראקציה דינאמית בין נסיבות, מנהיגים ומונהגים (פופר, 2007). מגדיר מנהיגות כתהליך שבו פרט אחד משפיע על חברי הקבוצה ביחס ליעדי הקבוצה. מנהיגות מערבת בעיקר השפעה, כלומר מנהיג משנה את הפעולות או העמדות של כמה מחברי הקבוצה. ישנן מספר טכניקות להשפעה זאת החל מטכניקות של כפיה וכלה בטכניקות של שכנוע רצוני. באופן כללי מנהיגות מתייחסת לשימוש בטכניקות רצוניות, זה בעצם מה שמבחין מנהיג מדיקטטור. נבאל- הלר (2001) טוענת כי תפקיד הדמות המובילה נדרשת למאפיינים מנהיגותיים. מנהיג מעצב את האקלים הארגוני.

גם סוגיית המנהיגות החינוכית מעסיקה מזה דורות את האנושות כולה. היא עולה במחקרים שונים ובצורה נרחבת בתהליכי ההכשרה להוראה, בקורסי הלימוד השונים ובשאלות מרכזיות העוסקות בהבניית זהויות מקצועיות, לימוד ועיון במודלים של מנהיגות חינוכית, ביסוס ופיתוח מתודות של הוראה טובה ואיכותית. במחקר שפרסמנו לאחרונה (Nissim& Simon, 2019) בחנו את עמדותיהם של מתכשירי התואר השני בניהול וארגון מערכות חינוך (M.Ed.) בנוגע לסוגיית המורה- המנהיג. במחקר הנוכחי אבקש להרחיב את ההתבוננות ולהפנות זרקור לעברם של המתחילים את צעדיהם הראשונים בתהליכי ההכשרה להוראה בעת לימודיהם לתואר ראשון. העולם המודרני דורש הבניית המשגות חדשות מתאימות לעידן החדש. מקומה של המנהיגות, הגדרותיה והשלכותיה עברו שינויים על רצף ציר הזמן. כך גם גישות שעסקו בתחום המנהיגות החינוכית החשובות לעולמם היום יומי של מורים, כל שכן סטודנטים בתהליכי ההכשרה למקצועות החינוך וההוראה (Nissim& Simon, 2019: Nissim, 2020). מורים נדרשים למגוון רחב מאוד של מיומנויות, כישורים וכשרים בכדי שיהיו מסוגלים לבנות יכולת מנהיגותיות. מחקרים רבים בוחנים את השאלה מיהו המורה הטוב? האם מורים הם מנהיגים? וכיצד ניתן להבנות מנהיגות חינוכית בקרב מורי המחר? חרף העושר המחקרי הרב, עדין סוגית המנהיגות על גווניה נותרה חידתית . הסוגיות הללו משאירות מרחב למחקר קונקרטי באשר לעמדותיהם של מורים/ סטודנטים להוראה כלפי סוגיה חשובה זו. יתר על כן, נבקש לעבות את המחקר הקיים דרך ניתוח תפיסות הסטודנטים הנמצאים בתהליכי ההכשרה המקצועית והפיכתם למורים.

בספרות המקצועית הגדרות מגוונות ורבות למונח מנהיגות, לאורך ההיסטוריה הוצעו הגדרות רבות המבקשות ללכוד במילים את מהות התופעה ומאפייניה (לוי, 2008). יוקל ( Yukl, 2010) טוען כי תיאוריות המנהיגות החדשות מדגישות התנהגויות סימבוליות של המנהיג. כמו, מסרים בעלי השראה וחזון, תקשורת בלתי-מילולית, פנייה לערכים אידיאולוגיים, אתגור אינטלקטואלי של המונהגים על ידי המנהיג, וציפיות של המנהיג להקרבה-עצמית של המונהגים ולרמת ביצוע שהיא מעבר לחובות המוגדרים של המשימה. מנהיגים כאלה מעניקים משמעות לעבודה באמצעות קישורה למטרות מוסריות ולמחויבות, במקום הניסיון להשפיע על גורמים בסביבת המונהגים.

מנהיגות היא מכלול של תכונות והתנהלות שעיקרה הצבת יעדים, הגדרת חזון ומימושו, והובלת אנשים אחרים אל מטרה משותפת. מנהיגות מוגדרת כפעולה הידודית בין המנהיג למונהג. למנהיגות חינוכית מאפיינים ייחודיים משלה, והיא כוללת את היכולת לעצב ולהנחיל חזון, לעודד למידה, ליצור שיתוף פעולה והבנייה משותפת של משמעות וידע, הזדמנויות ליצירה והתפתחות, תיווך ידע, יצירת רעיונות, הפצת תפיסות וערכים, שימוש באמונות ומידע, הבניית דיאלוג מתמשך, פיתוח רעיונות חדשים, תוך קיום וניהול תהליכים רפלקטיביים באקלים ערכי משותף ועדכני ( שניידר, 2013).

קיימות שלוש גישות מרכזיות המגדריות את המנהיגות בתחומי החינוך. גישה ראשונה, 'גישת הידע', בגישה זו המנהיג החינוכי בעל ידע בדברים הקשורים להובלת המסגרת החינוכית . כמו כן, יש לו מיומנויות חיוניות להובלת התהליכים. אך ידע בלבד אינו מספיק למנהיג חינוכי. גישה שנייה, 'גישת התכונות', בגישה זו קיים דגש על תכונותיו של המנהיג החינוכי, לדוגמא: ישר, מאוזן, יזם וכו'. בשונה מידע, תכונות הן אישיות יותר ומייחדות את המנהיג החינוכי. גישה שלישית, 'גישת הזהות', בגישה זו זהות פדגוגית היא העיקר. למנהיג החינוכי יש מטרה חינוכית המעוגנת בהשקפת עולם חינוכית. על בסיס השקפה זו הוא מסוגל לבצע שיקול דעת פדגוגי־ אסטרטגי (הרפז,2009). אייל (2014) מציין כי אין גישה אחת המתאימה למנהיג החינוכי, אלא עליו לשלב את שלושת הגישות במינונים הנכונים , בהתאם למסגרת בה הוא המנהיג. בחלק הבא אפרט את הסוגיה העוסקת במנהיגות מורים, סוגיה שהינה ליבת המחקר הזה.

ב. מנהיגות בעת חירום.

כישורי מנהיגות והפעלת שיקול דעת בעת חירום הם קריטיים להישרדותו של כל ארגון, מוסד או מדינה. מנהיגות בעת חירום עוסקת בהתמודדות עם אי- ודאות, רגשות, מחשבות, תגובה מהירה, שינוי חד, הצעת פתרונות והתמודדות עם מגוון סוגיות לא צפויות ולא מוכרות. מגיפת הקורונה (covid 19) שהתגברה בסוף דצמבר תפסה את העולם לא מוכנה והובילה להשבתתו. מוסדות החינוך בישראל עברו בתחילת חודש מרץ ללמידה מרחוק. כך גם מכללת אוהלו. התהליך הזה הונחה על ידי משרד החינוך, המועצה להשכלה גבוהה כרגולטורים של מוסדות החינוך ומוסדות ההשלכה הגבוהה. החל במסמכי מדיניות, צווים והנחיות כיצד יש לפעול. שיקול הדעת כיצד להפעיל את אותן ההנחיות ובאיזה אופן ליישם את המדיניות השאיר כר נרחב לגילוי מנהיגות בקרב הנהלות המוסדות והעומדים בראשם.

ספרות המחקר מתארת גישות שונות להתנהלות מנהיגותית נכונה במצבי חירום. המחקרים השונים בתחום זה מתארים בעיקר תפקוד מנהיגותי במצבי משבר כמו מלחמה ואסונות טבע.

התייחסות למנהיגות במשבר או בחירום מיוחסת בספרות בדרך כלל למקרים של רעידות אדמה, מלחמה או ניהול חדרי טראומה בהיבט הקליני/ רפואי. מהתחומים הללו ובעיקר מהתחום הרפואי המטפל בעיתות חירום ניתן ללמוד כי : " Effective communication and leadership are essential in emergency responses, ensuring better health outcomes andincreasing patient safety Effective leadership is associated with improved teamwork outcomes in emergency situations (Rosenman, 2014] and improved staff engagement.( Manning, 2016) ".Rosenman E, Shandro J, Ilgen J, et al. Leadership training in health care action teams: a systematic review. Acad Med. 2014; 89: 1295- 1306. PMid: 25006708. [https://doi.org/10.1097/ACM.0000 000000000413](https://doi.org/10.1097/ACM.0000%20000000000413)

Manning J. The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. J Nurs Adm. 2016; 46: 438-443. PMid: 27496584.

ככול שידוע לנו אין כמעט מחקרים שעסקו בתגובות מנהיגותיות למגיפה כלל עולמית. צריך לזכור שמגיפה דוגמת זו התרחשה לפני יותר ממאה שנה. לכן, יש כאן הזדמנות למחקר חדשני ועכשוי.

מנהיגות בעת משבר היא **מנהיגות מעובה,** הנותנת אפשרות לאחרים להנהיג. הגדרה מיטבית לתפקידו של המנהל/ מנהיג בעיתות חירום מציג אבלוליו (1999). לדבריו, המנהל הוא המנהיג של המנהיגים, תפקיד שעיקרו הוא עיבוי המנהיגות הארגונית, האצלת סמכויות ושימוש במשאבי אנוש. מנהיגות מעובה היא מנהיגות המעורבת בחיי הארגון, שלכל אחד תחומי אחריות ותפקידי מנהיגות. המנהל הוא איש המפתח בעיצוב מנהיגים אלו, הוא מאפשר את פעילותם ודואג שיהיה להם הרוח, הנכונות והכלים לקבל החלטות. בנייה של מנהיגות אצל אחרים היא קריטית בזמני משבר והיא דורשת מנהל הבטוח בעצמו ובסמכותו המקצועית, אדם שתחרות אינה מאיימת עליו, המסוגל לתמוך בעבודתם של אחרים ולהאציל סמכויות. מנהיג כזה הוא בעל סגנון ביזורי המזמן לעובדים מצבי למידה לפיתוח מנהיגות פנימית המנהיגות המעובה מורידה את ההילה הכריזמטית של המנהיג והופכת אותו לשותף פעיל עם המונהגים / התורמים. אין הוא איש הכריזמה והחזון הנמצא מעל לעובדים. הוא נתפש כמנהיג עקב יכולתו להעצים את עובדיו, להעניק להם עצמאות חשיבתית וביצועית ולאמנם להיות מנהיגים. הראייה היא של "ראשון בין שווים", שיכול בתנאים מסוימים אף לוותר על מנהיגותו והיות למונהג (אבוליו, 1999). אבוליו ב' (1999) הטווח המלא של המנהיגות - בדרך להעלאת רמת      האפקטיביות של היחיד, הקבוצה והארגון" גונן, א' וזכאי א',מנהיגות    ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה.

**מנהיגות הסתגלותית:**

מנהיגות הסתגלותית Adaptive Leadership)) היא מסגרת מנהיגות מעשית המסייעת לאנשים וארגונים להסתגל ולשגשג בסביבות מאתגרות.. גישה זו מתבססת על יותר משלושים שנה של מחקר שבוצע באוניברסיטת הרווארד על ידי חפץ וילנסקי. במחקריהם הם עיצבו את ההגדרות ושרטטו גבולות להכשרה ופיתוח מנהיגות. "מרגע לידת בני האדם הם פונים לבעלי הסמכות לספק תשובות, נוחות, מחיה ובטיחות. הדאגה הראשונה שלהם כילודים היא למצוא את אספקת החלב ואז להבין כיצד להמשיך ולזרום. תינוקות עושים כל מה שצריך כדי שזה יקרה: לצחוק, לבכות, לחייך או להתבכיין. כמו אצל יונקים אחרים". (חפץ ולינסקי,1994,1999,2009 )

זו גישה תיאורטית שאנו מוצאים כהולמת ביותר לנוכח הסיטואציות, שהמציאות הניחה לפתחנו.. מנהיגות אדפטיבית בשעת משבר, מכונה גם מנהיגות הסתגלותית (Adaptive Leadership) היא גישה למימוש מנהיגות לנוכח סיטואציות שונות, מורכבות המחייבות הסתגלות מהירה. מדובר בסיטואציות שלמולן אין די בסמכות. מנהיגות הסתגלותית מתוארת כפעולה המבוססת על הנחות יסוד של חשיבה מערכתית רחבה. המנהיג מניע תהליכים ששותפים להם אנשים רבים ולכן במנהיגות הסתגלותית אין דגש על המנהיג היחיד, שכבר מצוי בעמדת סמכות, אלא, תהליכים שמתקיימים במערכת המגיבה לשינויים שונים בסביבה (Heifetz et al., 2009, p. 14) לדעת חפץ ושותפיו נדרשות כאן יכולות של התבוננות מערכתית על סוגיות שונות המחייבות הסתגלות , מתוך הבנה ועשייה במרחב מוגדר וקונקרטי. רק כך ניתן לפעול מתוך הבנה מערכתית, ולהוביל שינוי מערכתי. המנהיגות ההסתגלותית מתייחסת לפעולה ולא לאדם. לכן, כל אדם, מכל פוזיציה יכול לפעול לקדם שינוי במערכת, ועל כן כל אחד יכול לממש מנהיגות. עם זאת, בשל כוחה של הסמכות והסטטוס קוו, אנו נוטים לעשות זאת מעט מאוד - נטילת עמדה של מנהיגות הסתגלותית מערבת תמיד סיכון ביחס למוביל המהלך.

אצל צור מנהיגות הסתגלותית מתוארת כמי שיש לה משמעותיות "מוגברות" במצבי חירום . במצבים אלו אוכלוסיות רבות נושאות עיניהן אל המנהיג בתקווה לסיוע, תמיכה, עזרה ושמירה מפני אותו גורם מחולל שינוי . משברים הם הזדמנות לגילויי מנהיגות ומבחן למנהיגות קיימת. משבר הוא מצב שבו מאבדת המערכת מגמישותה , בעקבות כשל בהתמודדות עם איום , או בעקבות קושי להגיב מעשית למפנה קריטי ברצף האירועים . בעתות משבר הופכים לעתים איומים למציאות , ואירועים לא רצויים שהיה חשש מפניהם מתרחשים הלכה למעשה . הוא משתמש בדברי JANIS המתאר שמצב זה מקצין את הלחץ הפסיכולוגי של יחידים או של המערכת כולה . במעבר מאיומים למשבר חוצות המערכות את סף הסיבולת שלהן . עם זאת עשויים משברים להבהיר את רצף האירועים , ולהסיר במעט את אי הוודאות . אולם הם עלולים להאריך את משך הזמן הדרוש להתמודד עם המצב החדש ולצמצם את היכולת לפעול . ( Janis , 1989 : 251-256 )   
מחבר/ים: נדיר צור שם הספר: רטוריקה פוליטית : מנהיגים ישראלים במצבי לחץ מקום ההוצאה: רעננה שם ההוצאה: הקיבוץ המאוחד  שנת ההוצאה: 2004 עמוד: 49

נודעת חשיבות רבה לדרכי הטיפול במשבר. מנהיגים בעלי ניסיון בניהול משברים עשויים להשתמש במשבר כמנוף לשינויים וליצירת מציאות חדשה שתיטיב עם המונהגים (צור, 2004). יתר על כן, מכיוון שמנהיגים נוטים להציג מגוון רחב של רגשות במאמציהם לנהל  את עובדיהם, הם חייבים להפעיל שיקול דעת בנוגע לשאלה אילו רגשות להביע ואילו לא (‏2000,‏George(. המפרי ועמיתיו (‏2008 ,. ‏al ‏et ‏ (Humphrey ) ציינו  שלמנהיגים חשוב לנהל את רגשותיהם בעתות של משבר או כשהם מתמודדים  עם אירועים שליליים בעבודתם. בתקופות אלה עליהם להביע בפומבי רגשות שמציינים ביטחון ואופטימיות אפילו כשהם חשים דאגה וחרדה מהמצב שנוצר.   
עורך/כים: יזהר אופלטקה שם הספר: רגשות בהוראה ובניהול בית ספר : אסופת מאמרים מקום ההוצאה: רעננה שם ההוצאה: מכון מופ"ת  שנת ההוצאה: 2018 עמוד: 28

1. ניהול מוסדות חינוך והשכלה גבוהה בעתות חירום.

אנו מבקשים להציב על סדר היום האקדמי- מחקרי את המושג ***זמישות***. אנו סבורים שזהו מושג המפתח ההולם את ניתוח הסיטואציות השונות בהובלת והנהגת מוסדות אקדמיים לנוכח התפרצות מגפת הקורונה. מדובר במושג חדש יחסית המשמש בתיאוריה הארגונית, ניהול משאבי אנוש בגישה מצבית. זמישות היא אחד הגורמים החשובים ביותר בהישרדותם ופיתוחם של חברות בסביבה הדינאמית של ימינו. המאפיין העיקרי בסביבה זו הוא שינוי וחוסר וודאות. הארגונים העסקיים הנוכחיים מתמודדים עם כמה מאפיינים ארגוניים, כמו פיתוח טכנולוגי מהיר, הגדלת הסיכונים, גלובליזציה וציפיית הפרטה כדי להצליח בסביבה זו, זריזות יוצרת יתרון תחרותי שניתן לשמור עליו עם תהילה בחדשנות ואיכות. ארגון זריז מסנכרן תהליכים ואנשים פרטיים עם טכנולוגיה מתקדמת וממלא את צרכי הלקוח בהתבסס על המוצרים והשירותים האיכותיים במסגרת זמן קצר יחסית. עם זאת, זה קורה כאשר הזריזות נחשבת לערך ארגוני שיטתי ואסטרטגיה תחרותית למנהיגים. מרבית החוקרים הגדירו זריזות כיכולת הדורשת שימוש פעיל (Goodarzi et al, 2018).

Goodarzi B, Shakeri K, Ghaniyoun A, Heidari M. Assessment correlation of the organizational agility of human resources with the performance staff of Tehran Emergency Center. J Edu Health Promot 2018;7:142

נשאלת השאלה מה מקומה ותפקידה של המנהיגות החינוכית בעת משבר? כיצד גישה זו בה לידי ביטוי בחקר מקרה פרטיקולרי בניהול מכללת אוהלו במעבר מהוראה מסורתית, פרונטאלית בכיתות הלימוד להוראה מרחוק בשל מגפת הקורונה.

**מהתיאוריה לפרקטיקה. כיצד פעלה מנהיגות אוהלו עם פרוץ מגיפת הקורונה?**

עם פרוץ המשבר הוגדרו מספר מטרות מרכזיות. הללו כיוונו את התהליכים השונים בהם נקטה המכללה לאורך תקופת הקורונה. להלן המטרות:

1.**יישום הנחיות המדינה**- הממשלה : לנוכח ההנחיות השונות והמדורגות על סגר, צמצום כ"א נוכח במכללה, תו סגור, מעבר ללמידה והוראה מרחוק.

כל ההנחיות התקיימו במלואן, גם כאשר יצאו הנחיות סותרות ועדכונים מידי כמה שעות, ובשעות לא שעות. למידה מרחוק מהווה אתגר גם לסגל המרצים אך גם לסטו' , נקודות המוצא היא שאין ברור מאליו וגם אין לסמוך על כך שכולם קוראים את המידע שמגיע.

1. **שימור והחזקת תהליכי ההכשרה.  "ממשיכים כרגיל במוד שונה מהרגיל".**
2. מעבר "זמיש" בתוך 48 שעות מאז שהוכרז על הסגר ביום חמישי בצהריים, של 500 קורסים ו 1500 סטודנטים ו 140 מרצים למוד ERT (ERT Emergency Remote Teaching). באמצעות פלטפורמות שונות מרביתן ב ZOOM, שהיתה חדשה ובלתי מוכרת עד לנקודת זמן זו.
3. המשך קיום ההתנסות המעשית במפגשים של הוראה ולמידה מרחוק . הסטודנטים לימדו תלמידים באמצעות ה זום. כשהתאפשר

ג. הכנת תרחישים לאפשרויות שונות שמזמן הזמן הנוכחי יחד עם בדיקה מול כל אחד מהגורמים המעורבים במהלך ההכשרות (סטו', מדפ, מורה מאמן, ביהס/גן וכיוב).

1. **שימור הקשר הישיר** עם הסטודנטים , המרצים ועובדי המנהל. "אנחנו שם בשבילכם כל הזמן".

שימור הקשר ותקשורת מקרב עם כולם סגל מנהלי, סגל אקדמי וסטו' כל העת. יצירת שגרה של שמירה על קשר אחת לתקופה אימל ואף שיחת טלפון אישית בין ראש חוג/מרצה וסטו', הפעלת אגודת הסטו' ורתימה של סטו' לתהליך

הללו כיוונו את התהליכים השונים בהם נקטה המכללה לאורך תקופת הקורונה. להלן פירוט הפעולות המרכזיות שננקטו על ציר הזמנים :

עם קבלת הנחיות המדינה על הסגר הצפוי התקיימה ישיבת הערכות –חירום של הנהלת המכללה המטרה יצירת מוכנות חירום של יחידת החדשנות והתמיכה הטכנית בלמידה והוראה מרחוק ERT לצורך כך הוקם חמ"ל (חדר מצב).   
12.3 צהרים- יצאו מכתבים לכל אנשי הסגל והסטודנטים מטעם ראש המכללה. הנושא המרכזי במכתבים היה ההנחיות וההסבר כי בתוך 48 שעות מקבלת ההודעה על הסגר המכללה עוברת להוראת חירום מרחוק ERT.

15.3 מתחילים בהוראה מרחוק. כל הקורסים וההתנסויות עוברות להוראה מרחוק.

16.3 מועצה אקדמית פנימית – מוכנות ראשי החוגים. כל ראשי החוגים מדווחים על המוכנות שביצעו בחוגי הלימוד מול המרצים והסטודנטים להפעלת הוראת חירום מרחוק.

מאמצע חודש מרץ ועד לסוף הסמסטר השני לאחר יישום תהליכי המעטפת וההנחיות שתוארו לעיל נקטנו הצעדים הבאים:

1. כל בעלי התפקידים יישמו את הנחיות ההנהלה והגדילו לעשות. ראינו גילויי מנהיגות והובלה של ראשי חוגים בתמיכה במרצים ובסטודנטים בלמידה מרחוק. המרצים הסתגלו לשינוי, השתתפות במספר ישיבות זום בהובלת ההנהלה, וישיבות הדרכה והכשרה מטעם יחידת החדשנות.
2. מתן תמיכה שוטפת על ידי יחידת החדשנות (פעמים בשבוע ישיבות זום מרצים לתמיכה טכנו- פדגוגית).
3. דיווחים שבועיים של כל המרצים לראשי החוגים (קבוצות וואטסאפ, ישיבות זום, דוחות כתובים ובקרה על המודל).
4. שיתופיות בין מרצים במגוון פלטפורמות. חלוקה בידע ובנסיון שנצבר לגבי מה עובד טוב יותר ? מה פחות.
5. סיום חוזה ההתקשרות עם החברה המפעילה את פלטפורמת יוניקו והשתלטות ה "זום" על ההוראה הסינכרונית.
6. הצע רחב של קורסים, מפגשי הנחייה והדרכה והשתתפות פעילה ומשמעותית של מרצים ומדריכים פדגוגים במגוון רחב של הרצאות והכשרות מטעם מכון מופ"ת.
7. מתן מעטפת תמיכה בסטודנטים (שיחות זום,: ראש המכללה, ראש הפקולטה, מרצים, טלפונים של מדפים וראשי חוגים, ניהול קובץ פניות), שיחות בפייסטיים, טלפונים מטעם בעלי תפקידים וייעוץ פסיכולוגיה לתמיכה רגשית.
8. התנסות מעשית ייחודית מרחוק, הסביבה הדיגיטלית מחליפה את הכיתות. מדריכים פדגוגיים מכשירים את הסטודנטים להוראה מרחוק, מורה וגננות בבתי הספר מכשיר ומנחים יחד עם הסטודנטים את התלמיד בבתי הספר ובגנים. במגוון רחב של משימות ומטלות לימודיות ו כולם מתנהלים ומסתייעים ב"זום".
9. איסוף ותעוד של מגוון תוצרים של ההתנסויות המעשית. ניתוח התהליכים ויצירת מודל אוהלו ייחודי להתנסות מעשית והכשרה בהוראה בעת חירום. המודל הופץ על ידי משרד החינוך למכללות רבות נוספות.
10. קיום ישיבות הנהלה בתדירות של אחת לשבוע מרחוק באמצעות הזום.
11. שמירת הקשר עם הסטודנטים והסגל באמצעות הכנת סרטון ברכה מצולם שהופץ לכל הסטודנטים בחג פסח, יום טקס הרמת כוסית מכללתית –ביחד עם המשפחות בזום.
12. אחרי פגרת חג הפסח הבקרה על התהליכים האקדמיים באחריותם של ראש הפקולטה לחינוך וראש בית ספר לחינוך גופני. ניהול צמוד של ראשי החוגים ורכזי ההתמחויות.
13. קיום חשיבה והערכות לדרכי הערכה, מבחנים ועבודות באופן מקוון. התיעצות וניהול התהליך על ידי ראשי החוגים וראשי הפקולטה.
14. רכישת רישיונות זום והרחבת הפס האינטרנט , בדיקה מול מופ"ת לשירותים שניתן להסתייע בהם בעת המיוחדת הזאת, בדיקת המודל לביצוע השיעורים.
15. עדכון שותף של חברי הסגל האקדמי והמנהלי באמצעות הודעות ומכתבים המעדכנים לגבי הצפוי בשבועיים הקרובים.
16. קיום שיחות חודשיות של ראש המכללה , ראשי הפקולטות וראשי החוגים עם כלל המרצים בזום.
17. ברמת המרצים: סיוע ותמיכה אישית למרצים שלא שולטים בהוראה מרחוק. חמ"ל תומך ומעדכן במרכז החדשנות- הקניית ידע במפגשי זום שבועיים. הפצת מידע על מפגשים/ הרצאות והכשרות שונות (מופ"ת ועוד).
18. ברמת הסטודנטים. כל שבועיים יצאו מכתבים לסטודנטים על ידי ראש המכללה, ראש הפקולטה וראש בית הפסר וראשי החוגים. בשבועיים הראשונים המכללה יזמה שיחות טלפון אישיות עם כלל הסטו'. לשנה א' ביצעו את השיחות ראשי החוגים. לשנים ב ,ג  ביצעו את השיחות המדריכים הפדגוגיים שלהם . לשנה ד' ביצעו שיחות מנחי הסטאז. צוות הדיקנט פתח קובץ ייעודי לפניות סטודנטים בנושאים שונים- כלל הפניות טופלו.
19. הפצת משובים וסקרים על הלמידה מרחוק ודיוק "תוך כדי תנועה " של הקורסים השונים, דרכי ההוראה בהלימה לתהליכי ההערכה.

לקראת סוף הסמסטר:

1. תגבור והאצת תהליכי ההערכות למבחנים מקוונים, במגוון דרכי הבחנות (רב מלל, רב ברירה, בעל פה ועוד). הכנת תשתית טכנולוגית על ידי מרכז החדשנות ויחידת המחשוב. הערכות של מדור בחינות ואנשי המנהל האקדמי.
2. 3הסטודנטים הוזמנו בהתאם להנחיות "תו סגול" (הנחיות המדינה לשמירה על ריחוק, הגיינה, סידורי ישיבה, מסכות , שיבוץ לכיתות לפי מספרי משתתפים למ"ר ועוד) למספר מפגשי השלמה להתנסות המעשית והדידקטיקה ושיעורים מעשיים (חינוך גופני, מעבדות מדעים והתנסות מעשית).
3. הערכות יחידת החדשנות- פתיחת פורטל בתוך המודל עם סרטונים, הסברים ומערך תמיכה והדרכה מקוון וסינכרוני.
4. לאחר השלב המפתיע – הראשוני בשלב השני של הסמסטר ראינו יוזמות שונות ופרץ של יצירתיות מחדשת מצדם של אנשי צוות, מרצים, ובעלי תפקידים : יצירת סרטוני ברכה, יצירת שירים, העשרה והנחייה טכנולוגית של ראשי חוגים ועוד

מכל תואר לעייל אנו מבקשים לחלץ ***מודל תיאורטי*** היוצר סינתזה בין מודלים קיימים לתהליכים שאירעו במכללת אוהלו להכשרת מורים , גננות ומחנכים בעת התפרצות מגיפת הקורונה .

**גרף מס' 1 תהליכי ניתוח וקבלת ההחלטות ב" זמישות מנהיגותית" בעידן הקורונה.**

**Management**

**Assessment**

**Experimentation in emergence & Smart Risks**

**Precious versus Expendable**

**Integrating the "Next" Practices**

**Determining What Practices Are Core to the Future and What Are Obstacles to the future**

**Developing and Tasting "Next" Practices**

הסבר מילולי לתרשים משמאל לימין :

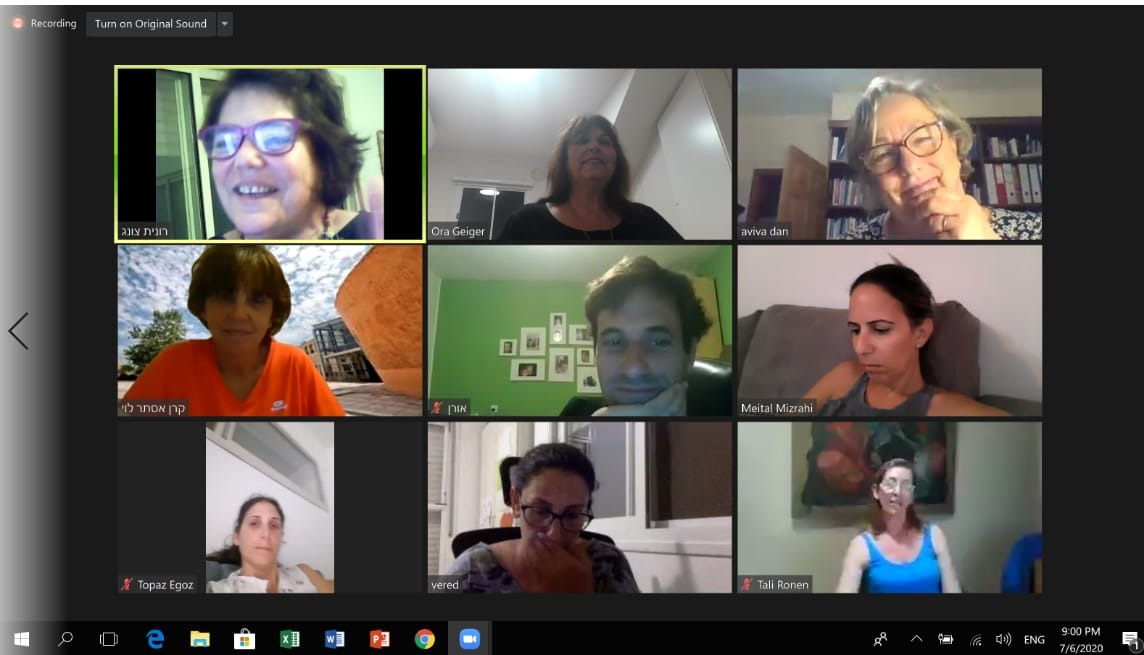
1. **יקר ערך מול מתכלה**- לזהות מה מהמטרות והפרקטיות הן החשובות והמשמעותיות ביותר ונמצאות בליבת הארגון וחשובות לעתיד ומה הן חסם לעתיד בעידן משתנה של מצבי חירום ואי ודאות.
2. **ניסוי מול "סיכון חכם"**- לפתח ולנסות את הפרקטיות הבאות (עתידניות).
3. הערכה ניהולית. – ביצוע אינטגרציה של הפרקטיות הבאות (עתידניות) לזהות מה עשוי להיות השלב הבא. לאיזה כיוון הולכים. ולהיערך למגוון תרחישים.

בנוסף, אחת מהנחות היסוד שכיוונה את מנהלי המכללה כמקבלי ההחלטות והיוותה נקודת מוצא מרכזית בתהליך קבלת ההחלטות **היתה לתת את המידע הרלוונטי המתאים לכל העובדים** **בזמן אמת ומוקדם ככול שניתן.** גישת ראש המוסד היתה לדבריו **: "**לא להלאות בפרטים לא מדויקים שיצאו בתקשורת ולהמעיט במידע חסר תועלת. להביא מידע מדויק לפרטים מבלי לתעתע במידע או בתרחישים שלא נבראו. ליצר ודאות בשעת משבר כשכולם סוערים בחוץ לייצר יציבות בבית ולתת תחושת שייכות ושיש על מי לסמוך ובעיקר להיות איתם".

אם נחלץ מכל האמור לעיל משפט אחד המהווה עבורנו את המוטו המרכזי והמשמעותי להצלחת תהליכי הובלה ומנהיגות בעת משברית זו הוא : **"השטחת עקומת הסמכות ומתן מרחב פעולה תוך דגש על אפשור**" .

כלומר בשעת משבר ואי ודאות רצוי לבצע השטחת עקומת הסמכות והרחבת מניפת ההיררכיה. תהליך כזה יכול לסייע לניהול מיטבי בשעת משבר קיצוני, חלוקה באחריות, מנהיגות מאפשרת, כל רכז/ ראש תחום לקח אחריות מלאה, גילה מנהיגות והבין את גודל השעה בכך שצפה כמה צעדים קדימה, תוך מוכנות והערכות לכל תרחיש (פרונטלי/ מקוון). זרימת מידע שותפת.

תמונת מסך ישיבת מרצים בזום



בכדי לסכם את עיקרי הדברים ונושאים שעלו בפאן התיאורטי וגם בפאן המעשי בעת ניהול המכללה במגפת הקורונה נבקש לשרטט מודל מומלץ על פי ניתוח התהליכים בהלימה לתיאוריות המוצגות:

**גרף מס' 2 : ניתוח סביבות המנהיגות: התנהלות המכללה בעת מגיפת הקורונה.**

**יצירת סדר ופישוט במורכבות**

**תכנון ומוכנות למספר תרחישים**

**אפקטיביות מול לומדים, עובדים ומשרד החינוך**

**זיהוי ורתימת שותפים, נקודות החולשה ונקודות החוזק**

**חיזוק ומימוש החזון**

**ניהול צוות (מנהיג/מנהל) תקשורת מקרבת ושוטפת**

**הובלת קבוצת למידה אסטרטגית באמצעות יחידת החדשנות המכללתית**

**שיתופי פעולה, יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה**

**מנהיגות נטולת היררכיה**

**פנימי**

**תכנון מערכתי (הנהלה)**

**Lean**

**התמודדות עם בלת"מים**

**מקצועיות**

**תפוקות**

**יעילות**

**דוגמא אישית**

**מנהיגות אותנטית**

**Agile**

**Uncertain**

**Volatile**

**מערכתי**

**Team Learning**

**מנהיגות למידה**

**מסגור הלמידה**

**התמודדות עם עמימות וחוסר וודאות**

**יצירת היגיון בסבוך**

**קונקרטי**

**מופשט**

**Ambiguous**

**Complex**

**סמכות מבוזרת**

**חשיבה מערכתית**

**שינוי אסטרטגיה ארגונית (מנהיגות)**

**מנהיגות**

**היעדר סמכות**

**התמודדת עם אי-וודאות**

**חשיבה מערכתית**

**זיהוי ורתימת שותפים**

**חילול חזון מערכתית**

**שינוי אסטרטגיה ארגונית (מנהיגות)**

**מנהיגות**

**היעדר סמכות**

**התמודדת עם אי-וודאות**

**חשיבה מערכתית**

**זיהוי ורתימת שותפים**

**חילול חזון מערכתית**

**התנהלות ארגונית (מנהיגות)**

**מנהיגות מאפשרת**

**התמודדת עם אי-וודאות בתנאי משבר**

**אפשור שיח פתוח. שיתוף בפלטפורמות ומשאבי למידה (מכון מופ"ת, הרצאות חינמיות ו ושכלולן ללמידה**

**מענה לפתרון בעיות ויצירת מאגר הנחיות, סרטונים וכלים לשימוש המרצים**

**שימוש ב סביבת למידה חדשה- zoom**

לאחר שהצבנו את המסגרת התיאורטית למחקר זה ויצרנו מודל גרפי להתנהלות שאנו סבורים שכדאי לאמץ בשעות חירום , נבקש לבדוק ולבחון את התנהלותנו דרך נקודת המבט של המרצים שהיו שותפים למכלול התהליכים . בשלב זה לאחר "ההלם ואי הוודאות" הראשוניים עם פרוץ המגפה, ולאחר שבחלוף חודש לערך נכנסו לסוג של "שגרת קורונה" בקשנו להעריך את ביצועינו ולבחון כיצד חוו המרצים את התנהלות ההנהלה בעת משבר הקורונה , כיצד הם מעריכים את אותם תהליכים שהוצגו לעיל. להלן הממצאים המרכזיים .

לוח 1: מאפיינים כללים, ממוצע, סטיית תקן ומהימנות מדדי המחקר (48N=)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| מדד | מס' היגדים | טווח | ממוצע | ס. תקן | α |
| שימור הקשר הישיר עם הנהלה | 8 | 2.38-5.00 | 4.02 | .71 | .861 |
| ניהול תהליכי ההכשרה וההתנסות | 4 | 3.50-5.00 | 4.43 | .50 | .710 |
| התמדה בהוראה מרחוק וקשר עם סטודנטים | 2 | 2.50-5.00 | 4.61 | .53 | .648 |
| מידת קושי אישי | 1 | 1.00-5.00 | 2.35 | 1.04 | -- |
| רצון המרצים למעורבות | 1 | 1.00-5.00 | 3.27 | 1.36 | -- |
| עמדה באשר לשימור שינויים לאורך זמן | 1 | 1.00-5.00 | 3.26 | 1.11 | -- |
| תדירות שימוש במשאבי מכלל | 1 | 1.00-5.00 | 3.68 | .98 | -- |

מהימנויות שלושת המדדים הראשונים, כפי שנמדדו על פי אלפא-קרונבך (α), נמצאו גבוהות, נתון המאפיין מידת יציבות ועקביות גבוהה בהיגדי כל אחד מהמדדים.

בנוסף מוצגים בלוח הבא ממוצעי תשובות הנבדקים לכל אחד מ- 17 ההיגדים:

לוח 2: ממוצע וסטיית תקן היגדי המחקר (48N=)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| היגד | ממוצע | ס. תקן |
| באיזו מידה הרגשת מעודכן במידע רלוונטי לנוכח השינויים | 4.27 | .74 |
| האם הייתי רוצה להרגיש מעורב יותר | 3.27 | 1.36 |
| באיזו מידה הרגשת שהנהלת המכללה קשובה לצרכייך | 4.09 | .95 |
| באיזו מידה הרגשת נח לפנות לבעלי תפקידים | 4.23 | .90 |
| באיזו מידה הרגשת שיש מודעות להמשך קיום תהליכי ההכשרה באופן רציף | 4.33 | .78 |
| מה מידת התמדתך בתהליך ההוראה מרחוק | 4.73 | .57 |
| באיזו מידה לדעתך דאגה הנהלת המכללה לשימור ההוראה | 4.48 | .62 |
| עד כמה לדעתך נשמרה תחושת ה "ביחד" למרות הריחוק החברתי | 3.83 | .95 |
| באיזו מידה זכית לתמיכה מצד המכללה (ראשי חוגים, מרכז תמיכה, הנהלה) | 4.19 | 1.00 |
| עד כמה זכית לתמיכה מקולגות | 4.15 | 1.17 |
| מה מידת הקושי האישי שחווית בעת ההתמודדות עם אי הוודאות | 2.35 | 1.04 |
| באיזו מידה לדעתך השינויים של "תקופת הקורונה " ישמרו לאורך זמן | 3.26 | 1.11 |
| דרג/י את התנהלות הנהלת המכללה בהובלת התהליכים השונים בסמסטר ב' | 4.17 | .75 |
| דרג/י את התנהלותך מול הסטודנטים | 4.50 | .65 |
| דרג/י את מידת הפרו-אקטיביות בהתנהלות המכללה | 4.11 | .79 |
| באיזו תדירות נתמכת במשאבי המכללה | 3.29 | 1.32 |
| באיזו תדירות קיימת דיאלוגים אישיים עם מרצים, בעלי תפקידים, קולגות | 3.68 | .98 |

כפי העולה, הנבדקים מתמידים מאד בתהליך ההוראה מרחוק (ממוצע 4.73) וכן לדעתם הם מתנהלים היטב מול הסטודנטים (4.50) וכן לדעתם הנהלת המכללה דאגה לשימור ההוראה בצורה טובה (4.48). כמו כן, לדעת הנבדקים מידה ההרגשה שיש מודעות להמשך קיום תהליכי ההכשרה באופן רציף הינה טובה (4.33) והם גם מרגישים בנח לפנות לבעלי תפקידים (4.23). נתון מעניין הוא שהנבדקים לא ציינו מידת קושי אישי גבוהה שהם חוו בעת ההתמודדות עם אי הוודאות בתקופת הקורונה (רק 2.35).

קשר בין וותק למדדי המחקר

במטרה לבחון האם קיים קשר בין וותק המרצה לבין דעותיו בנוגע ללמידה מרחוק בוצעו מבחני שונות (Anova) על 7 מדדי המחקר. להלן התוצאות:

לוח 3: מדדי המחקר על פי וותק ותוצאות מבחני שונות (48N=)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | עד 5 שנים (N=10) | | 5-10 שנים (N=19) | | מעל 10 שנים (N=19) | |  |
| מדד | ממוצע | ס. תקן | ממוצע | ס. תקן | ממוצע | ס. תקן | F |
| שימור הקשר הישיר עם הנהלה | 3.55 | .69 | 4.24 | .63 | 4.05 | .70 | 3.50 |
| ניהול תהליכי ההכשרה וההתנסות | 4.18 | .41 | 4.55 | .48 | 4.43 | .55 | 1.93 |
| התמדה בהוראה מרחוק וקשר עם סטודנטים | 4.30 | .79 | 4.76 | .26 | 4.63 | .52 | 2.72 |
| מידת קושי אישי | 2.80 | .92 | 1.84 | 1.01 | 2.63 | .96 | 4.46\*\* |
| רצון המרצים למעורבות | 3.30 | 1.16 | 3.16 | 1.50 | 3.37 | 1.38 | 0.11 |
| עמדה באשר לשימור שינויים לאורך זמן | 2.70 | .67 | 3.61 | 1.20 | 3.21 | 1.13 | 2.31 |
| תדירות שימוש במשאבי מכלל | 3.40 | 1.07 | 3.78 | 1.06 | 3.74 | .87 | 0.52 |

p<0.01 \*\*

נמצא כי מידת הקושי האישי של מרצים בעלי וותק של עד 5 שנים (2.80), וכן של מרצים בעלי וותק של מעל 10 שנים (2.63) הינה רבה יותר מאשר מרצים בלי וותק של 5-10 שנים (1.84) ובאופן מובהק: F(2,45)=4.46, p<0.05. בשאר המדדים לא נמצאו הבדלים מובהקים.

קשרים בין מדדי המחקר

לבחינת הקשרים שבין מדדי המחר בוצעו מבחני פירסון. להלן המתאמים שהתקבלו:

לוח 4: מתאמי פירסון בין מדדי המחקר (48N=)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| מדד | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. שימור הקשר הישיר עם הנהלה | -- |  |  |  |  |  |
| 2. ניהול תהליכי ההכשרה וההתנסות | .747\*\* | -- |  |  |  |  |
| 3. התמדה בהוראה מרחוק וקשר עם סטודנטים | .035 | .293\* | -- |  |  |  |
| 4. מידת קושי אישי | -.244 | -.173 | -.114 | -- |  |  |
| 5. רצון המרצים למעורבות | -.230 | -.071 | .059 | .335\* | -- |  |
| 6. עמדה באשר לשימור שינויים לאורך זמן | .443\*\* | .411\*\* | .095 | .031 | .192 | -- |
| 7. תדירות שימוש במשאבי מכלל | .469\*\* | .431\*\* | .094 | -.118 | .073 | .296\* |

\*\* - p<0.01 \* - p<0.05

כפי העולה בלוח 4, קיימים קשרים חיוביים בעוצמות בינוניות וחזקות בין שימור הקשר הישיר עם הנהלה לבין ניהול תהליכי ההכשרה וההתנסות, עמדה באשר לשימור שינויים לאורך זמן ותדירות שימוש במשאבי מכלל. כמו כן, קיימים קשרים חיוביים בעוצמות בינוניות בין ניהול תהליכי ההכשרה וההתנסות לבין ההתמדה בהוראה מרחוק וקשר עם סטודנטים, העמדה באשר לשימור שינויים לאורך זמן ותדירות השימוש במשאבי מכלל. בנוסף, נמצאו קשרים חיוביים בעוצמות בינוניות בין מידת הקושי האישי לבין רצון המרצים למעורבות וכן בין העמדה באשר לשימור שינויים לאורך זמן לבין תדירות השימוש במשאבי מכלל.

הבדל בין התמדה בהוראה מרחוק וקשר עם סטודנטים אצל המרצים לבין הערכת הסטודנטים את אופן ההוראה והתנהלות של המרצים (מחקר קודם) במחקר זה ממוצע מדד ההתמדה בהוראה מרחוק עמד על 4.61 (ס. תקן 0.53), לעומת זאת ממוצע הערכת אופן ההוראה והתנהלות המרצים כפי שדיווחו הסטודנטים (במחקר קודם) עמד על 3.12 בלבד (ס. תקן 0.97). במבחןt למדגמים בלתי תלויים נקבע כי ההבדלים מובהקים: t(229)=10.24, p<0.01. כלומר, המרצים דיווחו על התמדה בהוראה מרחוק טובה יותר מאשר כפי שדיווחו הסטודנטים ובאופן מובהק.

סכום דיון ומסקנות:

ראינו כי מנהיגות היא תופעה חברתית, היסטורית ועכשווית המעסיקה רבות את האנושית. לתופעה זו אין גבולות או הגדרות חד משמעיות. לכן, יש מקום להמשיך ולהעמיק חקור בניסיון לאפיינה ולהרחיב את המשגתה. במקרה שלפנינו היא תלוית הקשר ומחוברת לסיטואציה משברית, מפתיע וחסרת תקדים . במאמר זה ביקשנו לתרום, במלוא הצניעות, לתחום העוסק במנהיגות דרך ניסיון להתבונן באופן חקרני ורפלקטיבי על אותה סיטואציה ייחודית שחייבה את הנהלה מכללת אוהלו להתגייס וליישם אסטרטגיות מנהיגותיות הסתגלותיות וניהוליות שונות לחלוטין מההרגלים והשגרות שקדמו לה.

בחקר המקרה המתואר ביקשנו להדגים כיצד מנהיגות הסתגלותית (Adaptable Leadership) הובילה ארגון , מכללה להכשרת מורים ומחנכים , שהתמודד עם איום לנוכח סגירת מוסדות החינוך וההשכלה הגבוהה. היה צורך להיערך ולייצר פתרון מהיר זריז וגמיש (זמיש) בתנאים של אי ודאות, ובעיקר לשמר את המשך הפעילות הארגונית שעברה מלמידה פעילה בין כותלי המכללה למערך של למידה, הוראה, התנסות מעשית וניהול מרחוק תחת הנחיות של ריחוק חברתי וסגר כללי. המטרה המרכזית של פעילות המכללה שונתה בעקבות הקורונה למספר מטרות משנה ייעודיות תוך התארגנות "זמישה". מאופן התנהלות פיזי, פרונטלי, לפעילות ניהולית, הוראתית, לימודית באופן מקוון, בעיקר בפלטפורמת זום ZOOM. התהליכים הללו ארעו מהר ובגמישות במטרה להמשיך את תהליכי ההכשרה, לאפשר גמישות בהוראה ולמידה בכל מקום, בכל עת, ולשמור על בריאותם של הסטודנטים ואנשי הסגל בהתאם להנחיות ולצווים שהוצאו על ידי המדינה . המהירות בה התרחש המעבר הזה היתה חסרת תקדים . כמו כן, חשוב לאמץ מתוך התיאוריה את הגישה הגורסת כי מנהיגות בעת משבר היא **מנהיגות מעובה,** הנותנת אפשרות לאחרים להנהיג. מהניסיון בשטח נראה כי הגדרה זו מיטיבה לתאר את תפקידו של המנהל/ מנהיג בעיתות חירום כדי שהתהליכים הללו יתרחשו באופן יעיל נדרש להפעיל כישורים ומיומנויות של מנהיגות מסתגלת זמישות לנוכח המשבר, לאמץ ערוצים של תקשורת ישירה, נטולת אגו, לאפשר למגוון של גורמים ליזום ולקחת מנהיגות **ובעיקר לשטח את עקומת ההיררכיה .** לא עוד מנהיג אחד ומונהגיו אלא כל אחד מחברי הסגל, ראשי החוגים, בעלי התפקידים הופך בעת חירום למנהיג ולוקח אחריות על תחומי, יוזם, יוצר ופועל בשיתוף פעולה עם מכלול הגורמים.

המאמר התבסס על "ארבע רגלים" מושגיות מרכזיות היוצרות את המסגרת התיאורטית והמעשית: מנהיגות, הסתגלות, זמישות ומשבר. ארבעת המושגים הללו יצרו בינהם הקשר ייחודי וחסר תקדים שחייב התנהלות אחרת, שונה ויוצאת דופן תוך מתן פתרונות זמישים (גמישים, מהירים ויצירתיים) בהלימה להנחיות המדינה ולסיטואציות המשתנות . ראינו כי אירוע ייחודי וכלל עולמי זה זימן לנו שדה מחקרי אקדמי להתנהל ו לבחון בצורה רפלקטיבית את התהליכים השונים שהתרחשו במהירות רבה והובלו על ידינו. כמו כן, ניסינו לחלץ ממנו מודל שיוכל לסייע לארגונים ומנהיגים להתנהל בשעות משבר ומצוקה בלתי צפויות.

במענה לשאלת המחקר : מהם המאפיינים המנהיגותיים בהם נקטה הנהגת מכללת אוהלו בעת מגיפת הקורונה? מכל שתואר לעיל ביקשנו להציב מסגרת של מודל ,שלטעמנו מוצעת כתהליך התנהלותי בעתות משבר. מה שאנו מכנים **לשטח את העקומה ההיררכית בארגון**. כלומר, לסייע לכל השותפים לתהליכי הניהול והביצוע אפשרות לגלות מנהיגות , איש איש בתחומו , ולעבוד באופן אופטימלי ככול שניתן לנוכח סיטואציה בלתי צפויה ומורכבת. (כמתואר בגרף מס' 2).

בתחילת המחקר שיערנו כי יימצא קשר חיובי בין החלטות ההנהלה שהתקבלו זמישות ומתוך ראיית טובת ההכשרה, הסטודנטים והסגל לבין שביעות רצונם של מרצי המכללה מאופן התנהלות זה. השערת המחקר אוששה על ידי מגוון הממצאים שהוצגו.

במענה לשאלת המחקר : .מהי עמדת המרצים כלפי אותם צעדים?

מכלול הפרמטרים כפי שהוצגו בעיבוד ממצאי השאלון שנשלח למרצים עולה כי : יש שביעות רצון רבה מצד המרצים לאופן התנהלות הנהלת המכללה בעת מגפת הקורונה. זאת, על אף שהמרצים נתבקשו ליישם מתודות שונות של הוראה מרחוק, הנחיות שהשתנו ומגוון רחב של הדרכות, ישיבות זום שחרגו מהשגרה וההתנהלות הרגילה טרם פרוץ הקורונה.

המרצים (הנבדקים) על פי דיווחם, מתמידים מאד בתהליך ההוראה מרחוק (ממוצע 4.73) ולדעתם מתנהלים היטב מול הסטודנטים (4.50). לדעתם הנהלת המכללה דאגה לשימור ההוראה בצורה טובה מאוד (4.48). לדעתם יש מודעות רבה להמשך קיום תהליכי ההכשרה באופן רציף (4.33) והם גם מרגישים בנח לפנות לבעלי תפקידים (4.23). נתון מעניין הוא שהנבדקים לא ציינו מידת קושי אישי גבוהה שהם חוו בעת ההתמודדות עם אי הוודאות בתקופת הקורונה (רק 2.35). מנגד, ראינו פערים בין דיווחי המרצים בשאלון זה לבין דיווחי הסטודנטים שנבחנו במחקר קודם (Nissim & Simon, 2020) מהצלבת הנתונים והדיווחים עולה כי קיים הבדל בהערכת ההתמדה בהוראה מרחוק בין המרצים לבין הערכת הסטודנטים את אופן ההוראה והתנהלות של המרצים. במחקר הנוכחי מדד ההתמדה בהוראה מרחוק עמד על 4.61 (ס. תקן 0.53), לעומת זאת ממוצע הערכת אופן ההוראה והתנהלות המרצים כפי שדיווחו הסטודנטים (במחקר הקודם) עמד על 3.12 בלבד (ס. תקן 0.97). במבחןt נקבע כי ההבדלים מובהקים: t(229)=10.24, p<0.01. כלומר, המרצים דיווחו על התמדה בהוראה מרחוק טובה יותר מאשר כפי שדיווחו הסטודנטים ובאופן מובהק. כך, שניתן לציין שיש הערכת ייתר של המרצים את עצמם מול הערכת הסטודנטים.

במענה לשאלת המחקר מהן התובנות המרכזיות שניתן לחלץ ממקרה מבחן זה כדי לצור מודלים בעלי ערך מנהיגותי- מסתגל וזמיש בתנאי משבר ואי וודאות?

המטרה המרכזית בפעילות המכללה שונתה למספר מטרות משנה ייעודיות להתמודדות עם פרוץ מגפת הקורונה. התארגנות "זמישה". מאופן התנהלות פיזי, פרונטלי, לפעילות ניהולית, הוראתית, לימודית באופן מקוון, בעיקר בפלטפורמת זום ZOOM. התהליכים הללו אירעו מהר ובגמישות במטרה להמשיך את תהליכי ההכשרה, לאפשר גמישות בהוראה ולמידה בכל מקום, בכל עת, ולשמור על בריאותם של הסטודנטים ואנשי הסגל בהתאם להנחיות ולצווים שהוצאו על ידי המדינה . המהירות בה התרחש המעבר הזה היתה חסרת תקדים . כדי שהתהליכים הללו יתרחשו באופן יעיל נדרש להפעיל כישורים ומיומנויות של מנהיגות מסתגלת זמישות לנוכח המשבר, לאמץ ערוצים של תקשורת ישירה, נטולת אגו, לאפשר למגוון של גורמים ליזום ולקחת מנהיגות **ובעיקר לשטח את עקומת ההיררכיה .** לא עוד מנהיג אחד ומונהגיו אלא כל אחד מחברי הסגל, ראשי החוגים, בעלי התפקידים הופך בעת חירום למנהיג ולוקח אחריות על תחומי, יוזם, יוצר ופועל בשיתוף פעולה עם מכלול הגורמים.

כדי להפוך את המחקר לבר יישום בעתות חירום במוסדות להשכלה גבוהה שרטטנו 2 מודלים גרפים ברי- יישום וכן , תארנו בפרוט את השלבים השונים בהם נקטנו על מנת להמשיך לשמר, ולהחזיק את התהליכים הניהוליים ואקדמיים באופן רציף ואיכותי ככול שניתן תחת הנסיבות הייחודיות שנוצרו. מכאן, שמגיפת הקורונה יצרה איומים, תחלואה ותמותה אך גם גרמה לשינוי דרמטי באופני החשיבה, הניהול וגילויי המנהיגות גם מוסדות השכלה גבוה והכשרת מורים.

בבליוגרפיה

יש לחלץ את הפרטים. המסומנים צהוב פרטים מלאים