# **מיפוי מקור ההפרעות של מנהלי בתי ספר**

# תקציר

ברנדה הורביץ פרוור

מנחה התיזה:

פרופסור יזהר אופלטקה

הפרעות במקום העבודה מהוות אתגר בכל מקום; הן פוגעות בביצועים, מעוררות רגשות שליליים, ומשפיעות על מערכות יחסים (Zide et al., 2017; Hunter et al., 2019). מרבית המחקרים תמידי דעים על שני מאפיינים עיקריים של הפרעות: הפרעות הם אירועים לא מתוכננים, והם מתרחשים במהלך הביצוע של מטלות שוטפות עיקריות (Jett & George, 2003). הפרעות פוגעות בביצועים על ידי הסחת המיקוד מהמטלה המתוכננת (Puranik, 2020) ועלולות ליצור תגובות רגשיות שליליות (Poirel et al., 2014). מנהלי בתי ספר "מאוד רגישים להפרעות" (Philips, 1991). יחד עם זאת, קיים מחסור בולט במחקר ספציפי על הפרעות למנהלי בתי ספר. למרות שהפרעות עלולות לחשוף מנהלים להשפעות מזיקות בטווח הקצר ובטווח הארוך, לעתים קרובות מנהלים מתייחסים אליהן כאל זמן שהושקע (Thomas & Ayres, 1998). כדי להבין טוב יותר את הסתירה הגלויה הזו, המאמר הזה בחר להתמקד באופן שבו מנהלי בתי ספר מתייחסים להפרעה על בסיס מקור ההפרעה. מטרת המחקר הזה היא לחקור כיצד מנהלים מתייחסים למקורות השונים של הפרעות, וכיצד ההתייחסות הזו עשויה להשפיע על הפרשנות לאירוע בלתי צפוי. לאור מטרה זו, שאלות המחקר המוצעות הן:

1. מה מנהלים מגדירים כאירוע הפרעה?
2. מי הם בעלי העניין העיקריים שהם המקורות לאירועי ההפרעה האלה?
3. כיצד מקור ההפרעה משפיע על הפרשנות של מנהלים לאירוע?
4. מה קובע האם בעל עניין או אירוע נחשב כהפרעה?
5. מהם קווי הדמיון/שוני בין מנהלי בתי ספר ומנהלים באופן כללי?

במסגרת המחקר רואינו שנים-עשר מנהלי בתי ספר עם חמש שנות ניסיון רצופות לפחות. המדגם כלל שישה מנהלים של בתי ספר יסודיים ושישה מנהלים של בתי ספר תיכוניים. המנהלים נבחרו מרקעים שונים של השכלה ומערכת חינוך בישראל. המחקר התבסס על פרדיגמה קונסטרוקטיביסטית איכותנית מבוססת שנבחרה כדי להשיג תובנה על התכונות האישיות של המנהלים (Denzin & Lincoln, 2000). הממצאים העיקריים של המחקר מצביעים על מספר תובנות בקשר לאופן שבו מנהלי בתי ספר מפרשים את מקור ההפרעה.

1. מנהלי בתי ספר חווים הפרעות כשיבושים פתאומיים, בלתי צפויים וחריגים בזרימת העבודה, עם השלכות קוגניטיביות ורגשיות דומות לאלה של מנהלים אחרים.
2. מנהלי בית ספר מתייחסים למקור ההפרעה במונחים של אירוע ההפרעה ובעלי העניין שיצרו את האירוע. בעלי העניין מוערכים על בסיס זיקתם למטרות הליבה של המנהלים.
3. הפרעות מצד בעלי עניין חיצוניים (ללא זיקה למטרות הליבה) צפויות להיחשב כהפרעה. באופן מפתיע, אירועים בעלי מאפיינים של הפרעה שנוצרים על ידי בעלי עניין פנימיים (מפגינים זיקה חזקה למטרות הליבה של המנהל) אינן נחשבות כהפרעה.
4. במשך הזמן, בעלי עניין מסוגים שונים מסווגים אחרת, כשתלמידים, מורים והורים בדרך כלל נחשבים כבעלי עניין פנימיים, בעוד משרד החינוך נחשב באופן עקבי כבעל עניין חיצוני. במקרים מסוימים, אירוע בלתי צפוי מצד בעל עניין פנימי עדיין נחשב כהפרעה אם בעל העניין מעורר תגובה רגשית שלילית חזקה.

המחקרים על הפרעות מתמקדים בתוצאה ולא באופן שבו אירוע בלתי צפוי הופך להפרעה. תרומתו של מחקר זה היא לשפוך אור על האופן שבו מנהלים מעריכים את מקור ההפרעה, כדי לקבוע האם אירוע בלתי צפוי נחשב להפרעה. הממצאים חושפים טרנספורמציה שנראה שהיא ייחודית למנהלי בית ספר, שבה ייתכן שהאירוע אינו נחשב כהפרעה, למרות שיש לו את המאפיינים של הפרעה, בתנאי שלבעל העניין שהוא מקור ההפרעה יש זיקה חזקה למטרות הליבה של המנהל.

מחקרי המשך צריכים לחקור את המנגנונים הקוגניטיביים והרגשיים ומנגנוני הוויסות העצמי שמעורבים באי הגדרת אירוע כהפרעה למרות שיש לו מאפיינים של הפרעה, ובתפקיד הפוטנציאלי הייחודי של ערכי הליבה של מנהלי בתי ספר בתהליך הזה. כדי להבין את התוצאה הכוללת, יש צורך במחקר נוסף על שקלול תמורות בין המטלה הנוכחית וההפרעה.

למחקר יש השלכות מעשיות על שיפור פוטנציאלי של השלומות של מנהלים. מעבר לעובדה שהפרעות הן חלק מאוד שכיח ובלתי נמנע בעבודתם, לעתים קרובות מנהלים רואים בהן חלק מתפקידם העיקרי, למרות ההשפעה השלילית האפשרית. אסטרטגיות שמחזקות את מודעות המנהלים לקשר החזק בין הפרעות ומטרת הליבה שלהם יכולות לעזור להם למקד אנרגיה מוגבלת בהפרעות פנימיות, ולפתח מודעות עצמית לתגובות רגשיות שלעתים עשויות להפריע למיקוד הזה, תוך כדי הפחתת הלחץ על ידי סינון הפרעות מצד בעלי עניין חיצוניים. ברמה הארגונית, נציגי משרד החינוך יכולים לטפל בנטייתם להיחשב באופן בלעדי כמקור הפרעה חיצוני על ידי שיפור התכנון של הפרעות בלתי נמנעות, ומציאת דרכים להתאמת בקשותיהם למטרות הליבה של המנהל.