

מנהיגות הסתגלותית במגפת הקורונה: לשטח את עקומת ההיררכיה ניהול זמיש של מכללה אקדמית¹ להכשרת מורים וגננות בשעת חירום

יונית ניסים ואיתן סימון

תקציר

מגפת הקורונה טלטלה את כל מוסדות ההשכלה הגבוהה. הם נאלצו להגיב באופן מהיר, לערוך שינויים חדים, ולמצוא פתרונות לא שגרתיים שחייבו יצירתיות. המחקר הנוכחי עוסק בתיאור ובניתוח מקרה מבחן, שעניינו מנהיגות הסתגלותית זמישה (הלחם של שתי המילים זריז וגמיש [agility]). זמישות הינה מושג בשימוש חדש יחסית בהקשר של ניהול ומנהיגות חינוכית, כל שכן במכללה אקדמית להכשרת מורים בצפון ישראל, המתמודדת עם מצב החירום המשברי שיצרה מגפת הקורונה. באמצע חודש מרץ 2020 הכריזה המדינה על סגר, שגרר מעבר חד ומהיר לתפעול כלל פעילות המוסד "מרחוק": הוראה, התנסות מעשית וניהול. התהליך התרחש בתוך 48 שעות, וחל על 700 קורסים, 130 מרצים וכ-1000 סטודנטים. המחקר מבקש להתבונן ולנתח את התהליכים המנהיגותיים ולחלץ מהם תובנות ומסקנות שיוכלו לשפוך אור על תפקודו של ארגון אקדמי בעת חירום משברית. המחקר הינו מחקר פעולה ראשוני בשיטת מחקר מעורבת, המתבסס על ניתוח פרוטוקולים ומסמכים, שתיעדו את התהליכים כפי שאירעו "בזמן אמת ותוך כדי תנועה". זאת מתוך מטרה לתאר, לנתח, להבין ולשפר את התהליכים, בהתבסס על המגמות שזוהו על ידי הנהלת המכללה וכפי שהוערכו מנקודת מבטם של מרצי המכללה. המרצים היו שותפים מרכזיים במעבר הביק ללמידה ולהוראת חירום מרחוק (ERT) בכל קורסי המכללה, ולמעשה הם יישמו בפועל את המדיניות שהתוותה ההנהגה. הניתוח הינו פרשני, לפי גישת התיאוריה המעוגנת בשדה, ובמרכזו ניצבת כעמוד תווך תיאוריית המנהיגות ההסתגלותית. אוכלוסיית המחקר כללה 48 מרצים, המהווים כ-37% מסגל ההוראה במכללה. הליך המחקר כלל תיעוד ישיבות, פרוטוקולים מסמכים ותהליכים, שהתרחשו בתקופה הנתונה. כלי המחקר התבסס על שאלון שהופץ לכלל מרצי המכללה, ובו התבקשו המרצים לענות באופן כמותני (סולם ליקרט 1-5) על 17 היגדים שונים, שכל אחד מהם בחן היבט אחר בהתנהלות מנהיגות המכללה. מהימנות השאלון לפי מדד אלפא קורבנך היא 0.819. השערת המחקר המרכזית הייתה כי יימצא קשר חיובי בין החלטות הנהגת המכללה לבין שביעות הרצון של מרצי המכללה מביצועיה. השערה זו אוששה. המסקנות המרכזיות מצביעות על כך שכדי להבטיח המשך פעילות תקינה של הארגון בשעת המשבר, הפעילה הנהגת המכללה כישורים ומיומנויות של **מנהיגות הסתגלותית**, שהתאפיינה בזמישות ובתקשורת ישירה נטולת אגו. במסגרת מדיניות זו, שהמוטו המרכזי שלה הוא **לשטח את עקומת ההיררכיה**, ניתנו אפשרויות לזיום ולהחליט החלטות. לא עוד מנהיג אחד וקהל מונהגים, אלא העברת האחריות אל כל אחד ואחת מחברי הסגל, ראשי החוגים, בעלי התפקידים והמרצים. הציפייה והמסר שהעבירה הנהגת המכללה היא שבעת חירום הופך כל אחד בארגון למנהיג בתחומי אחריותו, לזיום וליוצר, בשיתוף פעולה עם מכלול הגורמים. מסקנות ותובנות אלה סייעו בידינו לחלץ מודל הניתן ליישום במוסדות אקדמיים בשעת חירום.

מילות מפתח: **קורונה, מנהיגות הסתגלותית, משבר, זמישות, הכשרת מורים.**

1 המכללה האקדמית אוהלו התאחדה בחודש ינואר 2021 עם מכללת תל חי. כיום היא מכונה הקמפוס לחדשנות בחינוך והוראה מכללת תל חי.

מבוא

מגפות עולמיות אינן תופעה שגרתית. המגפה האחרונה התרחשה לפני יותר ממאה שנה (התפרצות השפעת הספרדית 1918) ונרשמה בין דפי ההיסטוריה מבלי להותיר תובנות משמעותיות באשר להתנהלותם של ארגונים שונים לנוכח מצב החירום שיצרה. המגפה העולמית Covid-19, שהתפרצה בסין בדצמבר 2019, הציבה אתגרים רבים ומורכבים, שיותירו את חותמם לשנים רבות. מוסדות החינוך, מגני ילדים ועד להשכלה הגבוהה, חוו טלטלה. המגפה שיבשה את תהליכי החינוך, גרמה לסגירת בתי הספר ולמעבר להוראה וללמידה במרחב הווירטואלי (Henson et al., 2020). במציאות שנוצרה נאלצו מנהיגי החינוך לחשוב על השינויים הנדרשים לצורך תמיכה במורים ובתלמידים, המנווטים בנבכי ההוראה והלמידה בסביבה הווירטואלית, ובפרט לברר מהם הטכנולוגיות והכישורים הטכניים החדשים שעליהם לאמץ (Kaden, 2020). בנוסף, נאלצו מנהיגי החינוך לטפל ברווחתם הרגשית של מורים ותלמידים בזמן שהם עצמם חוששים מתנאי אי הוודאות שזימנה המגפה (Netolicky, 2020). בכל תחומי החינוך נאלצה המנהיגות לעמוד במבחנים הסתגלותיים ובתהליכי קבלת החלטות, שלא היו כמותם בעבר. מציאות זו חייבה תגובות מהירות וזמישות, יישום שינויים חדים, ומציאת פתרונות לא שגרתיים, יצירתיים, ושונים לחלוטין מהמקובל בזמני השגרה.

במכללה האקדמית אוהלו, מוסד להכשרת אנשי חינוך, המגפה זימנה מרחב ייחודי לתפקוד זמיש בתנאי אי ודאות, חירום והפתעה. זמישות ארגונית מאופיינת בגמישות ובמהירות שבהן הארגון מגיב ומשנה את שיטות העבודה ואת התהליכים הנהוגים בו, לאור התמודדות עם שינויים חסרי תקדים (Nissim & Simon, 2019). תהליכים אלה התרחשו כשלצד הדאגות והחששות הבריאותיים היה צורך חיוני להבטיח את המשך תפקודו התקין של המוסד. באמצע חודש מרץ 2020 הוטל סגר כללי בישראל. הנהגת המוסד המשיכה לקיים את הפעילות השוטפת ועברה בזמישות מרבית להתנהלות חירום. הפעילות כללה את ניהול הארגון, המשך הלמידה וההוראה, המשך קיום ההתנסות המעשית בבתי הספר ובגנים ועמידה בכל המטלות והדרישות, למרות המגבלות. הלימודים במכללה המשיכו באופן אחר ושונה לחלוטין. המערכות כולן עברו מלמידה כיתתית, פרונטאלית, להוראת חירום מרחוק; במעבר חד, מהיר וזמיש, שכלל 700 קורסים, 130 מרצים ו-1000 סטודנטים. תהליכים אלה הם הנמצאים במרכזו של ניתוח מקרה זה. ככל הידוע לנו, מחקרים מעטים עסקו בנייתו מנהיגות הסתגלותית בעת מגפה כלל עולמית. לכן אנו סבורים כי העת הזאת, והאירועים שהתרחשו בה, מזמנים עבורנו כר פורה למחקר. נבקש לפתוח אשנב ולהאיר את התהליכים כפי שהונהגו, תועדו, ונחקרו במקרה ייחודי זה.

סקירת ספרות

סקירת הספרות התיאורטית הרלוונטית לנושא תיכור מסגרת תיאורטית, והיא נשענת על ארבע רגליים מושגיות מרכזיות: זמישות, מנהיגות, הסתגלות, ומשבר.

זמישות

ראשית, נבקש להגדיר את המושג זמישות (Agility), שהוא מושג מפתח הולם לניתוח הסיטואציות השונות שנוצרו בתגובה להתפרצות מגפת הקורונה. זמישות היא מושג חדש יחסית, המשמש בעיקר בתיאוריה הארגונית של ניהול משאבי אנוש בגישה מצבית. מקורו בתעשיית ההייטק, ועד לפרוץ המגיפה לא נטו להשתמש בו בשיח האקדמי. זמישות היא תהליך מתמשך, שבו חברות וארגונים מאמצים שינוי (Conboy & Fitzgerald, 2004). לארגון זמיש יש יכולת לחוש, לתפוס ולצפות תהליכי שינוי בסביבה החיצונית ולהמיר שינויים אלה להזדמנויות לטובת הארגון. ארגון זמיש מאופיין ברמות פחותות של היררכיה, בפורמליזציה פחותה ובתהליכי קבלת החלטות מבוזרים (Alavi et al., 2014; Dove & Willis, 1996). המושג זמישות מתאר את הזמינות, מהירות התגובה וגילויי הגמישות. זמישות בחינוך משמעותה גישה המיישמת שינוי, מאמצת חדשנות ויוצאת מגבולות דפוסי התנהלות וחשיבה שמרניים ומסורתיים (Morien, 2018). בהגדרות שנכתבו שנתיים טרום התפרצות מגפת הקורונה, נטען כי זמישות חשובה להישרדותן של חברות בסביבה דינמית של ימינו, המאופיינת בשינויים ובחוסר ודאות הכרוכים בפיתוח טכנולוגי מהיר, בהגדלת הסיכונים, בגלובליזציה ובציפיית הפרטה. בסביבה זו, זריזות יוצרת יתרון תחרותי הדרוש כדי להצליח. ארגון זריז מסנכרן תהליכים ואנשים עם טכנולוגיה מתקדמת. עם זאת, קורה שהזריזות נחשבת לערך ארגוני שיטתי ולאסטרטגיה בקרב מנהיגים.

מנהיגות

מנהיגות בכלל, ומנהיגות הסתגלותית בפרט, הפכה למיומנות מפתח באופן ההתמודדות עם מצבי אי-הוודאות והתהליכים השונים במגיפה הכלל עולמית הנוכחית (Laur et al., 2021). מנהיגות היא אחת התופעות הנחקרות ביותר, ועם זאת היא נותרת חידתית. לאורך ההיסטוריה הוצעו הגדרות המבקשות לתאר במילים את מהות התופעה ומאפייניה. למושג מנהיגות יש יותר מ-350 הגדרות, אך אין תשובה חד-משמעית לשאלה מה מבדיל מנהיג ממי שאינו מנהיג (Cuban, 1988). מנהיגות היא מכלול של תכונות, הצבת יעדים, הגדרת חזון ומימוש, והובלת אנשים אחרים אל מטרה משותפת. היא תהליך של השפעה המוביל להשגת המטרות הרצויות. מנהיגים מוצלחים מפתחים חזון המבוסס על ערכים אישיים ומקצועיים, והם משפיעים על האחרים לאמצו (Bush & Glover, 2003).

ספרות המחקר העוסקת במנהיגות מציבה במקום מרכזי את מערכות היחסים; בכל מקום שבו יש מנהיגות קיימים לפחות מנהיג אחד ומונהג אחד. התבוננות במנהיגות כבמערכת יחסים דינמית, מניחה כי מנהיגים ומונהגים הם שיוצרים בצוותא את המנהיגות האפקטיבית. יחסי מנהיגות הם מודל של אינטראקציה דינמית בין נסיבות, מנהיגים ומונהגים (פופר, 2007). מתקיים בהם תהליך המערב אלמנטים של השפעה, שבו פרט אחד משפיע על קבוצה ביחס ליעדי הקבוצה. המנהיג משנה את הפעולות או העמדות של חברי הקבוצה באמצעות טכניקות השפעה, החל מטכניקות של שכנוע רצוני וכלה בכפייה. נבאל-הלר ושוברל (2001) טוענות כי ביחסים חינוכיים הדמות המובילה נדרשת למאפיינים מנהיגותיים. המנהיג הוא שמעצב את האקלים הארגוני, ומכאן נוצרת היררכיה של אינטראקציה דינמית בין המנהיג למונהגים. מנהיגות מוגדרת כפעולה הידודית בין המנהיג למונהג. תיאוריות מהעשור האחרון מתמקדות בהתנהגויות הסימבוליות של

המנהיג, ובהן: מסרים בעלי השראה וחזון, תקשורת בלתי-מילולית, פנייה לערכים אידיאולוגיים, אתגור אינטלקטואלי של המונהגים, וציפיות להקרבה-עצמית מצד המונהגים, שהיא במידה רבה מעבר לחובות הקונקרטיים. מנהיגים מעניקים משמעות לעבודה על ידי חיבורה למטרות מוסריות ולמחויבות, ולניסיון להשפיע על גורמים בסביבת המונהגים (לוי, 2008; Yukl, 2010).

מנהיגות במצבי משבר וחירום

מגפת הקורונה הגדירה מחדש תהליכים שגרתיים. היא יצרה דפוסים חדשים של למידה והוראה, שינתה מושגים ואילצה שילוב של טכנולוגיה בתהליכי הלמידה וההוראה. מנהיגי חינוך בגנים, בבתי הספר ובמוסדות ההשכלה הגבוהה נאלצו להתמודד עם תהליכי ניהול ומנהיגות חדשים ושונים (Kaden, 2020). מהירות השינוי דרשה מהמנהיגים לעודד קהילות להסתגל ולהתאים את עצמן לדרישות שנוצרו כתוצאה מהמצב החדש ויוצא הדופן (Northouse, 2019). תהליכים הסתגלותיים בעולם העבודה מצריכים הכוונה מצד המנהיגות, שתקבע הגדרות לתהליכים ותסמן את השינויים מתוך מחשבה מחודשת על האופן שבו ישגשג הארגון בסביבה חדשה של אי ודאות (Heifetz et al., 2009; Northouse, 2019).

למנהיגות חשיבות מיוחדת במצבי חירום ומשבר. המחקר נוטה להתייחס בעיקר למנהיגות הפורמלית, הפוליטית והצבאית; לדמות שמקבלת החלטות ומובילה, מסבירה ומתווכת את המציאות לקהל הרחב, לשם שמירת הרצף התפקודי בשעת חירום. מנהיגים אמתיים מתגלים ונבחנים במצבי משבר, שבהם נוצרים תנאים חדשים ודומיננטיים של אי ודאות ופסימיות. הציפייה ממנהיגים אמתיים היא למציאת פתרונות, ולהשראת אווירת אופטימיות המשפיעה על הסובבים אותם. סיגר ועמיתיו (Seeger et al., 1998) הגדירו משבר כ"אירוע או סדרת אירועים ספציפית, בלתי צפויה ולא שגרתית, שיוצרת רמות גבוהות של אי ודאות ואיומים על יעדי הארגון". משבר כולל גורם לרגשות בלבול, הפתעה, הלם ולחץ. בשעת משבר מצפים האנשים ממנהיגיהם למזער את השפעת המשבר, הכאוס והשיבושים בשגרה הרגילה. בעת משבר, למרות תנאים קיצוניים, נדרשים מנהיגים לשמור על תחושת נורמליות ולקבל החלטות זהירות. ההחלטות כרוכות בסיכונים ויש להן השלכות לאומיות ואישיות. כישורי מנהיגות והפעלת שיקול דעת בעת חירום הם קריטיים להישרדותו של כל ארגון, מוסד או מדינה. מנהיגות בעת חירום עוסקת בהתמודדות עם אי ודאות, ברגשות ומחשבות, ובמציאת פתרונות ודרכי התמודדות עם מגוון סוגיות לא צפויות ולא מוכרות, כשהיא נדרשת לתגובה מהירה ולשינויים חדים. ספרות המחקר מתארת גישות שונות להתנהלות מנהיגותית נכונה במצבי חירום, אולם המחקרים השונים בתחום מתייחסים בעיקר לתפקוד המנהיגותי במצבי משבר דוגמת מלחמה ואסונות טבע (רעידות אדמה, צונמי), או לניהול חדרי טראומה בהיבט הרפואי. מהתחומים הללו, ובעיקר מהתחום הרפואי המטפל בעתות חירום, ניתן ללמוד כי:

תקשורת ומנהיגות אפקטיביות חיוניות בתגובה למצבי חירום, לשם הבטחת תוצאות בריאותיות טובות יותר והגברת בטיחות המטופלים. מנהיגות יעילה מתבטאת בשיפור מעורבות עבודת הצוות ותפקודו בעת מצבי חירום (Manning, 2016)²

2 תרגום המחברת.

בין ועמיתיו (Boin et al., 2005) מתארים במחקריהם כיצד התמודדו מנהיגים עם אתגרים אסטרטגיים, סיכונים והזדמנויות פוליטיות שעמדו בפניהם, וכן עם טעויות שעשו, מלכודות שנמנעו מהן ונתיבים שבחרו בניהול משבר. הם ניסחו חמש משימות ליבה של מנהיגות במשבר: הפעלת היגיון, קבלת החלטות, הבנת המשמעות, סיום ולמידה. תהליכים אלה כוללים גם הסרת החסמים והמגבלות הארגוניות. הללו תורמים לשיפור ביצועים ומסיעים בהורדת מתחים. קבלת ההחלטות כוללת הערכת אלטרנטיבות וקבלת בחירות קריטיות, בניית צוותים וביצוע המוכיח את התפקוד המנהיגותי בעת המשבר. אין צורך לבצע רק את החובה, אלא גם לשקף את כל מאפייני המנהיגות בהקשר להמשך העשייה (Kadibesegil, 2008).

מנהיגות בעת משבר יכולה לאפשר לאנשים לעלות לקדמת הבמה ולהציע הצעות בלתי צפויות. מנהיג נולד בעת משבר כשמגיע הצורך לשינוי והובלת הציבור (Tutar, 2004). מנגד, בויין והארט (Boin & Hart, 2010) משמיעים ביקורת, וטוענים כי ההערכה האקדמית שמנהיגות חשובה בעת משברים ואסונות היא אימפרסיוניסטית, במקרה הטוב: "אנו יודעים כיצד מנהיג משבר יכולים להחמיר את המשבר: על ידי התעלמות מאיומים מתקרבים, קבלת החלטות 'מטופשות', או על ידי פעולות בדרכים המדגימות חוסר אכפתיות" (שם). כלומר, מנהיגות יכולה לפעול כחבר פיפיות, להיות טובה ולחלץ את המונהגים ממשבר או להיות הרסנית ובלתי אכפתית.

גישות אחרות מציינות כי בעת משבר נדרשת מנהיגות מעובה, המעניקה אפשרות לאחרים להנהיג. הגדרה לתפקידו של המנהל, או המנהיג, בעתות חירום מציג אבוליו (1999). לדבריו, המנהל הוא המנהיג של המנהיגים, תפקידו הם עיבוי המנהיגות הארגונית, האצלת סמכויות ושימוש במשאבי אנוש. מנהיגות מעובה היא מנהיגות המעורבת בחיי הארגון, המאפשרת את פעילותו ודואגת שיהיו בו הרוח, הנכונות והכלים לקבלת החלטות. בנייה של מנהיגות אצל אחרים היא קריטית בזמן משבר. היא מצריכה מנהל הבטוח בעצמו ובסמכותו המקצועית, שתחרות אינה מאיימת עליו, והוא מסוגל לתמוך בעבודתם של אחרים ולהאציל סמכויות. מנהיג כזה הוא בעל סגנון ניהול מבוזר, המזמן לעובדים מצבי למידה לפיתוח מנהיגות פנימית. המנהיגות המעובה משילה את ההילה הכריזמטית של המנהיג והופכת אותו לשותף פעיל עם המונהגים והשותפים להנהגה. במקרה זה הוא אינו איש הכריזמה והחזון הנמצא מעל לעובדים, אלא נתפס כמנהיג הודות ליכולתו להעצים את עובדיו, להעניק להם עצמאות חשיבתית וביצועית, ולאמנם להיות מנהיגים. זוהי תפיסה של "ראשון בין שווים", שיכול בתנאים מסוימים אף לוותר על מנהיגותו ולהיות למונהג (שם). גישות דומות מופיעות גם אצל הריס (Harris 2002) ולית'ווד (Leithwood, 2001), הדוגלים במנהיגות מבוזרת כחלופה למודלים מסורתיים של מנהיגות היררכית. אומנם, הם אינם מתייחסים למנהיגות בעת משבר, אך לטענתם גישת הביזור ועיבוי המנהיגות היא המומלצת בכל עת וזמן.

גם סרג'יובני (Sergiovanni, 1984) הצביע על חשיבות הגישה ההשתתפותית. לדעתו נטל המנהיגות יוקל אם פונקציות מנהיגותיות יתחלקו בין רבים, ואם יתברר שהתפיסה של מנהיגות מעובה היא חלופה מעשית למנהיגות המנהל (שם). המושג "מנהיגות השתתפותית" מתאר סגנון הובלה המתאפיין במנגנונים. המנהיגות ההשתתפותית מקדמת קבלת החלטות משותפת, יוצרת קהילות שיח ומקיימת דיאלוג והבניה מתמדת של ערכים משותפים. מאפיין נוסף של המנהיג המשתף הוא התמקדותו באיתור תרומתו הייחודית של כל אחד מחברי הקבוצה. כך,

אנשים שונים יכולים להוביל את הקבוצה בעת הצורך, ובשלבם השונים של התהליך. מנהיג משתף עוסק בבניית צוותים וקהילות, שם את הדגש על פיתוח אישי ומקצועי של אנשיו, ומתמקד בעבודת הצוות ובפירותיה. המנהיגות ההשתתפותית משלבת בתוכה עיקרון של הדדיות בין מנהיג למונהגים. היא מכוונת לתכלית מסוימת, ומבוססת על התנסויות הקשורות ביחסים בין-אישיים (Coleman, 2008). כאשר המנהיגות נעשית משותפת למנהיג ולקבוצה, הופך התהליך השיתופי למנהיג האמתי (Chrislip & Larson, 1994). בבית הספר מאפשרת קבלת ההחלטות המשותפת מעורבות של בעלי תפקידים נוספים בתהליך פתרון בעיות וניתוחן. הדבר משפר את איכות ההחלטות המתקבלות באופן כללי, כיוון שהן אינן נסמכות על כישוריו המוגבלים של המנהל (אופלטקה, 2015).

שנת 2020 הביאה שינוי דרמטי למסגרות השגרתיות, בכל תחומי החיים המוכרים והידועים, ובכללן למערכות החינוך. שינוי זה גרם בהכרח לתמורות בתהליכי המנהיגות, להגדרות מחדש של יחסי כוחות ולעיצובם. מנהיגים חינוכיים מתחבטים בשאלות רבות ומורכבות, כל שכן בעת שהתגלגלה לפתחם מגפה לא מוכרת וסיטואציה שחייבה מעבר כלל מוסדי ללמידה והוראה מרחוק (Loriggio, 2020). מעבר שכזה דורש מוכנות והיערכות משמעותית, ואילו במקרה שלפנינו הוא אירע בתוך 48 שעות (Nissim & Simon, 2019).

מנהיגות הסתגלותית בשעת משבר

מנהיגות הסתגלותית (Adaptive Leadership) אינה עניין שבשגרה. היא מוגדרת כהסתגלותית במצב ייחודי הדורש תגובה מחוץ לכלים או לרפרטואר התגובות המקובלים. זוהי תגובה המורכבת מהפער שבין השאיפות והמטרות ליכולת המבצעית, שלא ניתן לסגור אותו באמצעות המומחיות, התהליכים הרגילים והנהלים הקיימים. מנהיגות הסתגלותית היא מסגרת מנהיגות מעשית, המסייעת לאנשים וארגונים להסתגל ולשגשג בסביבות מאתגרות. גישה זו מתבססת על מסד מחקר שנבנה במשך יותר משלושה עשורים על ידי חפץ (Heifetz) ולינסקי (Linsky). מחקריהם עיצבו את ההגדרות ושירטטו את הגבולות להכשרה ולפיתוח מנהיגות (Heifetz et al., 2009). גישה תיאורטית זו הולמת את ניתוח הסיטואציות השונות, שהמציאות הניחה לפתחנו.

מנהיגות הסתגלותית בשעת משבר היא גישה המתארת את מימוש המנהיגות לנוכח סיטואציות מורכבות, המחייבות הסתגלות מהירה, שלמולן אין די בסמכות. מנהיגות הסתגלותית מתוארת כפעולה המבוססת על הנחות יסוד של חשיבה מערכתית רחבה. המנהיג מניע תהליכים ששותפים להם אנשים רבים. לכן מנהיגות הסתגלותית לא מדגישה את המנהיג היחיד, בעל הסמכות, אלא את המערכת המגיבה לשינויים שונים בסביבתה (Heifetz et al., 2009, p. 14). לדעת חפץ ועמיתיו (שם) נדרשת יכולת התבוננות מערכתית על סוגיות שונות המחייבות הסתגלות, מתוך הבנה ועשייה במרחב מוגדר וקונקרטי. כך, מתוך הבנה מערכתית ניתן לפעול להובלת שינוי מערכתי. המנהיגות ההסתגלותית מתייחסת לפעולה ולא לאדם, ולכן יכול כל אדם, מכל פוזיציה, לפעול לקידום שינוי מערכתי ולממש את מנהיגותו, מתוקף עמדה של מנהיגות הסתגלותית. תהליך זה מערב סיכון ביחס למוביל המהלך. צור (2004) מגדיר את המנהיגות ההסתגלותית כבעלת משמעות מרכזית בעיקר במצבי חירום.

במצבים אלה אוכלוסיות מגוונות נושאות עיניהן אל המנהיג בתקווה לסיוע, לתמיכה, לעזרה ולשמירה מפני הגורם המאיים, מחולל השינוי. משברים הם הזדמנות לגילוי מנהיגות, ומבחן למנהיגות קיימת. משבר הוא מצב שבו מאבדת המערכת מגמישותה, בעקבות כשל בהתמודדות עם האיום או בעקבות קושי להגיב מעשית למפנה קריטי ברצף השגרה. בעתות משבר איומים הופכים למציאות, ואירועים לא רצויים, שהיה חשש מפניהם, מתרחשים הלכה למעשה והופכים מתרחיש דמיוני לאירוע מציאותי. ג'ניס (Janis, 1989) מתאר מצב המקצין את הלחץ הפסיכולוגי של יחידים או של המערכת כולה. לדבריו, במעבר מתרחישי אימים למשבר אמתי, חוצות המערכות השונות את סף הסיבולת שלהן. לכן, משברים עלולים להאריך את משך הזמן הדרוש למערכות להתמודד עם המצב החדש, ולצמצם את יכולתן לפעול. מסיבות אלה 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, בשעת משבר נוטים מנהיגים להציג מגוון רחב של רגשות במאמציהם לנהל את עובדיהם. הם חייבים להפעיל שיקול דעת בנוגע לשאלה אילו רגשות להביע ואילו לא (George, 2000). המפרי ועמיתיו (Humphrey et al., 2008) ציינו שבעתות משבר חשוב שמנהיגים ידעו לנהל ולווסת את רגשותיהם כשהם מתמודדים עם אירועים שליליים בעבודתם. בתקופות אלה עליהם להביע בפומבי רגשות המציגים ביטחון ואופטימיות, אף אם הם חשים דאגה וחרדה מהמצב שנוצר (אופלטקה, 2018). מחקרים עכשוויים גורסים כי מוטב למנהיגים לאמץ אסטרטגיה המכונה "לצאת למרפסת". גישה זו מתארת טקטיקה של התבוננות על התהליכים מפרספקטיבה מרוחקת מעט, המשקיפה מ"מבט על" ומאפשרת קבלת החלטות התואמות את גישת המנהיגות ההסתגלותית (Laur et al., 2021). השילוב בין המושג הסתגלות למושג מנהיגות, מספק גישה מתאימה לפתרון בעיות ותגובה לסוגיות המורכבות שיצרה המגפה. למעשה, זו הגישה שכותבי המאמר ניסו לאמץ במחקר, כמו בהתנהלות השוטפת, כריאקציה לתהליכים שכפתה מגפת הקורונה על המכללה; שהיא מוסד להשכלה גבוהה לומד ומלמד, מכשיר מורים ובעל מחויבות ארגונית ואזרחית למרחב הצפוני של מדינת ישראל (Nissim & Simon, 2020).

מנהיגות בעת משבר מתפקדת במצב המשתנה במהירות, ועשוי לדרוש יישום גישות מנהיגותיות דינמיות, קבלת החלטות והתנהגויות הקשורות לקביעת מטרות, ושמירת יחסים בין חברי ארגון. במחקר זה, גישות תיאוריות של מנהיגות מסתגלת ומנהיגות מעובה מהוות את עמוד השדרה התיאורטי התומך במכלול התהליכים המוצגים בניתוח המקרה שלפנינו. המטרה היא לנסות ולחלץ תובנות על מנהיגות הסתגלותית של מוסד אקדמי, המתמודד עם סיטואציה ייחודית: מגפה עולמית שכפתה סגר וריחוק חברתי. ביקשנו לבחון האם ההנהגה אכן יישמה גישות מנהיגותיות בהלימה לגישות המתוארות בספרות המחקרית, וכיצד הוערכו הצעדים האלה על ידי מרצי המכללה.

מתודולוגיה

שאלות המחקר:

1. מהם המאפיינים המנהיגותיים שבהם נקטה הנהגת מכללת אוהלו בעת מגפת הקורונה ?
2. כיצד העריכו המרצים את הצעדים שבהם נקטה הנהלת המכללה?
3. מהן התובנות המרכזיות שניתן לחלץ ממקרה מבחן זה, כדי ליצור דפוס התנהלות מנהיגותי בעל ערך לארגון אקדמי בעת חירום?

מטרות המחקר:

1. לנתח את התהליכים המרכזיים שהובילה הנהגת מכללת אוהלו בעת התפרצות מגפת הקורונה להבטחת התנהלות הארגון בעת חירום.
2. לבחון (כמותית) מהי מידת הערכת המרצים לצעדים שנקטה הנהגת המכללה.
3. לחלץ תובנות ומסקנות יישומיות למנהיגות הסתגלותית בארגון אקדמי בעת חירום. השערת המחקר: ימצא קשר חיובי בין החלטות ההנהלה שהתקבלו באופן זמיש לבין שביעות הרצון של מרצי המכללה מביצועי ההנהלה.

אוכלוסיית המחקר

המחקר כלל 48 נבדקים: מהם 38 מרצים בתחום החינוך (79.2%), 5 מרצים בבית ספר לחינוך גופני (10.4%) ו-5 מרצים במגוון דיסציפלינות (10.4%). לעשרה מרצים ותק קטן מחמש שנים (20.9%), 19 מרצים ותק של 5-10 שנים (39.6%), ול-19 מרצים ותק של עשר שנים ויותר (39.6%).

כלי המחקר

השאלון כלל 17 היגדים שדרשו מענה מספרי (סולם ליקרט 1-5) כאשר ערך גבוה ייצג מידת הסכמה רבה עם הנאמר בהיגד. היגדים אלה שויכו לשבעה תתי נושאים: 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 בהחלטות ההנהגה (היגד 2); עמדה באשר לשימור שינויים לאורך זמן (היגד 12); ותדירות השימוש במשאבי המכללה (היגד 17). עבור כל נבדק חושב ממוצע תשובותיו להיגדי כל אחד משבעת תתי הנושאים, וכך הוגדרו שבעת מדדי המחקר. לוח 2 להלן מציג סיכום של מאפייני המדדים.

שיטת המחקר: מחקר פעולה בשיטה מעורבת

זהו מחקר פעולה (חלוץ) בשיטת מחקר מעורבת, איכותית וכמותית. אנשי חינוך הגדירו את מערכת היחסים בין מחקר לבין רפלקציה באופן הבא: מחקר פעולה רפלקטיבי הוא מחקר עצמי, שהמשתתפים מבצעים על מנת לשפר את עבודתם בתהליך רציונלי, במטרה להבין את המצבים האישיים והחברתיים בעבודתם ולהיות מסוגלים להסבירם בפומבי (Henry & Kamis, 1985). המחקר הנוכחי מצביע על קשר בין פרטים בארגון, הפועלים בשיתוף פעולה. תהליך

מחקרי רצינולי מפרש את הפעולות על סמך נתונים: יומן חוקר, תצפית, איסוף מסמכים ותוצרי המשתתפים - על מנת שיוכלו להסביר את מצבם בפומבי. שיתופיות והשתתפות מתרחבות במחקר של בעלי עניין, כשמתקיים בין החוקרים למשתתפים שיח המאפשר חשיבה רפלקטיבית.

הליך המחקר:

חלקו הכמותי של המחקר מתבסס על ניתוח מסמכים, פרוטוקולים, חוזרי משרד החינוך והחלטות ההנהלה, כפי שהתקבלו ב"זמן אמת". המסמכים נקראו מספר פעמים, עברו ניתוח תוכן לקטגוריות משמעות, והתכנים הוצבו על גבי ציר זמנים כמפורט בהמשך.

בכדי לבחון את הממצאים ולבדוק כיצד התקבלו השינויים וההחלטות בקרב מרצי המכללה - כלומר, יישומן של החלטות בפועל - הסתייענו בניתוח כמותי. לשם כך הופץ שאלון, שנבנה במיוחד לצורך זה, לכלל מרצי המכללה. ההפצה הייתה חד שלבית. השאלון עבר תיקוף נראה על ידי שלושה מומחי תוכן בעלי תואר דוקטורט בחינוך. השאלון נשלח על ידי המזכירות האקדמית לכלל מרצי המכללה. שיעור ההשבה היה 37%, שהם 48 מרצים, המהווים מדגם מייצג. הנתונים עברו עיבוד סטטיסטי במבחנים המקובלים. הממצאים מוצגים בהמשך.

ניתוח התוכן הצביע על מספר קטגוריות משמעות מרכזיות: יישום הנחיות המדינה; שימור תהליכי ההכשרה, ההוראה והלמידה; המשך קיום ההתנסות המעשית; והקפדה על שימור הקשר הבינאישי עם המרצים והסטודנטים. על בסיס הקטגוריות, המוצגות בממצאים, יצרנו מודל גרפי המנתח את הסביבה הארגונית לאור התהליכים שנוצרו. תהליך זה מבקש לתאר תמונת מצב מורכבת ועדכנית, המשקפת, ככל הניתן, את הסיטואציה הייחודית שנוצרה: התנהלות של מנהיגות מסתגלת במוסד אקדמי בעת חירום משברית שנוצרה במגפת הקורונה. נושא מחקרי חדיש שטרם נחקר.

בשלב השני יוצא המחקר מהספרות התיאורטית, דרך תיאור וניתוח החלטות והצעדים שנקטה הנהלת המכללה (ניתוח התוכן האיכותני), ומנסה לבחון ולהעריך באמצעות ניתוח כמותני את החלטות שהתקבלו. הניתוח מתבסס על הערכת המרצים את פעילויות הנהלת המכללה, ואת האופן שבו הם יישמו את החלטותיהם.

אתיקה

החוקרים מעורבים במחקר זה הן כחוקרים והן כבכירי הנהלת המכללה. לבחירה בשיטת המחקר יש משמעות אתית (Wester, 2011) כיוון שמדובר בסביבת העבודה היומיומית, החברתית והערכית של החוקרים. אימוץ הגישה המחקרית לווה במחשבות, התלבטויות וחששות מפני הממצאים, ובעיקר מפני המשמעויות היישומיות. בחירת גישת המחקר, המוצגת לעיל, מקורה ברצון לבסס מחקר ניטרלי, ככל הניתן, בהלימה לסיטואציה הנחקרת. החוקרים אימצו את התיאוריה המנהיגותית, המתבססת על אסטרטגיה המכונה "לרדת מרחבת הריקודים ולעלות למרפסת" (Heifetz et al., 2009). גישה זו דורשת שילוב של יכולות התבוננות בסיטואציות מתוך הבנה מערכתית. על החוקרים להוביל ("רחבת הריקודים") ולבחון מצבים מתוך פרספקטיבה מרוחקת ואובייקטיבית, ככל הניתן ("לצאת למרפסת"). אחת ממטרותיו המרכזיות של מחקר מסוג זה היא לתרום לתחום הידע ולחברה הנחקרת (Denzin & Lincoln, 2002).

בכדי לנסות למזער הטיות אפשריות, כבכל מחקר פעולה מסוג זה, הנובעות ממעורבות החוקרים

בחקר עשייתם (ומיחסי הכוחות והמרות בין החוקרים למרצים) אומצה הגישה המקובלת במחקר איכותני, הרואה בחוקר עצמו את כלי המחקר המרכזי ובחוקר או בנחקרים ככאלה שאינם מהווים אובייקטים למחקר אלא 'זולת', הנמצא בדיאלוג עם החוקר (דושניק וצבר-בן יהושע, 2001). המחקר האיכותני מתואר מטבעו כניצב במערכת יחסים שיתופית בין החוקר לנחקרים (שם). מערכת יחסים שיתופית מבוססת על יחסי "אני-אתה", המתקיימים במפגש בין שותפים המתפתחים ומועצמים מתוך דיאלוג המתנהל ביניהם (Gadamer, 1996). מערכת יחסים כזו מותנית בקיומם של מספר תנאים: כבוד הדדי, עניין משותף, הקשבה, פתיחות והתחשבות איש בצורכי שותפו. החוקר שואף ליצירת תנאים אלה בבואו לערוך מחקר. כמו כן, עליו להתמודד עם סוגיות אתיות המתעוררות בהיותו שותף למערכת יחסים כזו.

מהטעמים האקדמיים, כמפורט לעיל, ומתוך רצון להקפיד הקפדה יתרה על כללי האתיקה נבחרה שיטת מחקר מעורבת: החלק האיכותני, כבכל מחקר איכותני, הינו סובייקטיבי ופרשני, ומתבסס על מסמכים (פרוטוקולים, ישיבות, הנחיות וחוזרים של משרד החינוך) ועל אימוץ גישה פרשנית מבוססת תיאוריה מעוגנת בשדה (שקדי, 2013). החלק הכמותני משלים את הסוגיות שעלו בחלק האיכותני. הוא מתבסס על שאלון שהופץ למרצי המכללה, ובו ניתנה למרצים האפשרות לענות באופן חופשי וכנה. השאלות ביקשו את הערכת המרצים למספר סוגיות ארגוניות, דוגמת תפקוד ההנהלה, הקושי שהמרצים חווים לנוכח השינויים שחייבה התקופה, השימוש במשאבי המכללה, הוראה ולמידה מרחוק, ועוד. נושאי השאלות כונו לסוגיות ארגוניות ותעסוקתיות משמעותיות, שאיסוף הנתונים לגביהן יכול לנווט את כיווני הפעולה העתידיים של הנהגת המכללה. בשל חשיבות הנושא התבקש משוב מצד המרצים, שיהווה אינדיקציה למהלכים שנעשו ולא לה שיעשו בעתיד.

הנתונים נאספו ועברו מבחנים סטטיסטיים כמקובל. הניתוח הכמותי מאפשר היצג ניטרלי ואובייקטיבי בהשוואה למלל איכותני-פרשני. כדי לבסס את האובייקטיביות והניטרליות הושו חלק מהממצאים לממצאים שעלו במחקר קודם שלנו. המחקר הקודם בחן עמדות סטודנטים כלפי למידה מרחוק, ובו עסקנו בהערכת המרצים, הערכת המכללה והיבטים אישיים מנקודות ראותם של הסטודנטים (Nissim & Simon, 2020). בדיון ובסיכום מוצגים גם ממצאי השוואה זו, המאירה מזווית נוספת את הסוגיה, ומאפשרת התבוננות רב-ממדית על הסיטואציות המורכבות.

זאת ועוד, במחקר הקפידו החוקרים על מספר עקרונות לשמירת האתיקה:

1. אנונימיות - עקרון האנונימיות נשמר בהפצת הסקר על ידי המערך הבירוקרטי. בפנייה למרצים הובהר כי המענה על השאלון, שהופץ באמצעות "גוגל דרייב" לכל מרצי המכללה, שומר על אנונימיות. המרצים יכלו לענות את תשובותיהם ללא חשש, או לחלופין ללא חנופה. ברור היה למשתתפים שעמדתם ודעתם תורמות ומסייעות לקידום המחקר, ובעיקר ליישום תוצאותיו בשדה הארגוני.

2. עקרון ההסכמה מדעת - בפתח השאלון שהופץ צוין כי החוקרים מבצעים מחקר במטרה להבין לעומק את הסוגיות המורכבות שהתעוררו בעקבות התהליכים שנגזרו ממגפת הקורונה, שהתפרצה בפתח סמסטר ב', ואת משמעותן.

כבכל מחקר העוסק בבני אדם הפרשנות מורכבת, והסיכוי להטיה שריר וקיים. הספרות

העוסקת בסוגיות אתיות במחקר איכותני עשירה ומגוונת (למשל: דושניק וצבר-בן יהושע, 2001). לספרות זו יש שני מאפיינים: ראשית, היא מבוססת על ההנחה שבמהלך המחקר מנהלים החוקר והנחקרים דיאלוג המייצג את קולם. שנית, אתיקה של שיתופיות בין המשתתפים השונים מאפשרת להם להיות מעורבים בהקשר המחקרי, ובו-זמנית ללמוד ולחקור. הלמידה והחקירה מתבטאות בפרשנויות מושכלות של המצבים המורכבים, שאותן הם מבקשים לשתף גם עם המשתתפים האחרים (שם). אנו סבורים שחרף המורכבות מסייע המחקר הנוכחי ליישום השינויים הרצויים, בשיתוף מרצי המכללה, ושלממצאים שעלו בו יש תפקיד חשוב בכך.

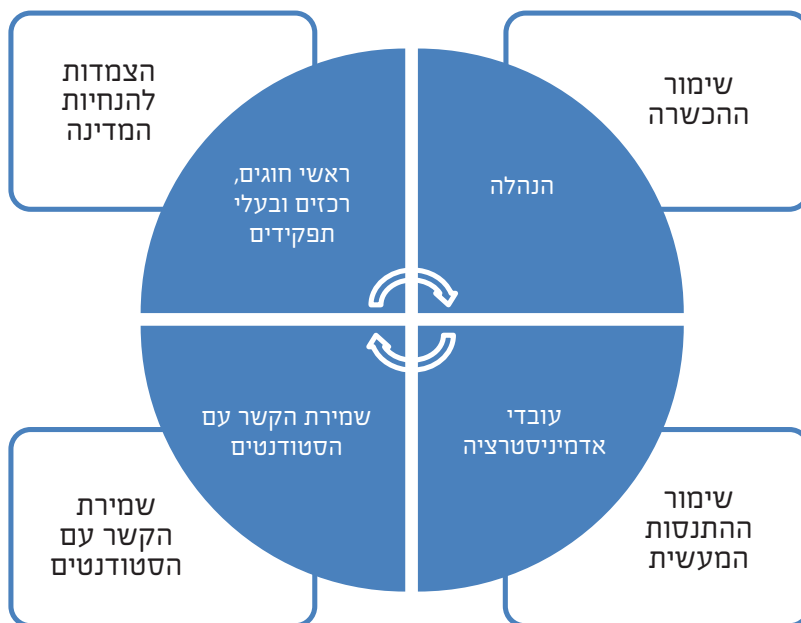
ממצאים

מהתיאוריה לפרקטיקה: כיצד פעלה מנהיגות מכללת אוהלו עם פרוץ מגפת הקורונה - ניתוח התוכן האיכותני

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

איור 1:

מבנה ארגוני מכללתי, והגדרת המטרות המרכזיות בעת התפרצות הקורונה



נמצאו קטגוריות התוכן הבאות:

1. **יישום הנחיות המדינה** - לאור ההנחיות השונות והמדורגות על ריחוק חברתי עד כדי סגר כללי, נאלצה המכללה לצמצם כוח אדם שהיה נוכח במכללה, ליישם הנחיות לשמירה על מרחק, להגביל את מספר האנשים, להקפיד על כללי היגיינה שנקראו ה"תו הסגול", ולאור הסגר וההנחיות על ריחוק חברתי התנהל מעבר כלל מכללתי ללמידה והוראה מרחוק. כל ההנחיות התקיימו במלואן, גם כאשר יצאו הנחיות סותרות ועדכונים מדי כמה שעות, לעיתים מחוץ לשעות העבודה המקובלות. למידה מרחוק מהווה אתגר לסגל המרצים אך גם לסטודנטים. נקודות המוצא הייתה שאין דבר הברור מאליו, וגם אין לסמוך על כך שכולם קוראים את המידע שמגיע.

2. **שימור והחזקת תהליכי ההכשרה** - המוטו שעליו הוחלט היה: "ממשיכים כרגיל במוד שונה מהרגיל". מאז ההכרזה על הסגר התרחש מעבר זמיש, בתוך 48 שעות, של 500 קורסים, 1500 סטודנטים, ו-140 מרצים למוֹד (Emergency Remote Teaching (ERT), באמצעות פלטפורמות שונות. מרביתן ב-ZOOM, שהייתה חדשה ובלתי מוכרת עד לנקודת זמן זו.

3. **המשך קיום ההתנסות המעשית (פרקטיקום)** - חלק מרכזי בליבת ההכשרה להוראה הינו ההתנסות המעשית. הוחלט להמשיך לקיימה באמצעות מפגשים של הוראה ולמידה מרחוק. הסטודנטים לימדו את תלמידי בתי הספר באמצעות הזום. כשהתאפשר לחזור אל בתי הספר והגנים הם המשיכו ללמד ולהתנסות במוד רגיל. באותה עת נערכה היחידה להתנסות מעשית לשלושה תרחישים שיתאימו לכל האפשרויות בעת מגפת הקורונה (התנסות מרחוק, התנסות היברידית, התנסות פרונטלית במוסדות ההכשרה). כלל הגורמים המעורבים במהלך ההכשרות היו שותפים לתהליכים (סטודנטים, מדריכים פדגוגיים, מורה מאמן, בתי הספר והגנים, וכולי).

התקיימו ישיבות בתדירות גבוהה, והמידע היה שיתופי ושקוף. ההחלטות התקבלו בשותפות.

4. **שימור הקשר הישיר עם הסטודנטים, המרצים ועובדי המנהל** - נקבע המוטו "אנחנו (הנהלת המכללה) שם בשבילכם כל הזמן". הוחלט על שימור הקשר ועל תקשורת מקרבת כל העת עם כולם: סגל מנהלי, סגל אקדמי וסטודנטים. הוחלט על יצירת שגרה שבה נשמר קשר אחת לתקופה, באמצעים הבאים: הדואר האלקטרוני, שיחת טלפון אישית בין ראש החוג או המרצה לסטודנטים, הפעלת אגודת הסטודנטים ורתימה של סטודנטים לתהליך, פתיחת שיחות זום בין בעלי תפקידים לסטודנטים, שירותי תמיכה של הדיקנט, שירות ייעוץ פסיכולוגי רגשי, שיחות באמצעות תוכנת פייסטיים עם ראשי חוגים, ופעילות חברתית בזום.

ארבעת הנקודות המרכזיות הללו כיוונו כאמור את התהליכים השונים שבהם נקטה המכללה לאורך תקופת הקורונה. נתאר להלן בנקודות את מגוון הפעולות המרכזיות שננקטו על ציר הזמן:

שלב 1 - מה־12 במרץ 2020 ועד ה־20 באפריל 2020. תקופת הסגר ואי הוודאות. מעבר זמיש להוראה מרחוק, פעילות ניהולית מרחוק והסתגלות למצב חדש:

12.3.2020 - עם קבלת הנחיות המדינה על הסגר הצפוי התקיימה ישיבת היערכות-חירום של הנהלת המכללה. המטרה הייתה יצירת מוכנות חירום של יחידת החדשנות והתמיכה הטכנית בלמידה והוראה מרחוק (ERT). לצורך כך הוקם חמ"ל (חדר מצב). בצהריים נשלחו מכתבים לכל אנשי הסגל והסטודנטים מטעם ראש המכללה. הנושא המרכזי במכתבים היה ההנחיות,

והסבר כי בתוך 48 שעות מקבלת ההודעה על הסגר תעבור המכללה להוראת חירום מרחוק. 15.3.2020 - תחילת ההוראה מרחוק. כל הקורסים וההתנסויות עברו להוראה מרחוק. 16.3.2020 - התכנסות מועצה אקדמית פנימית; מוכנות ראשי החוגים. כל ראשי החוגים מדווחים על המוכנות.

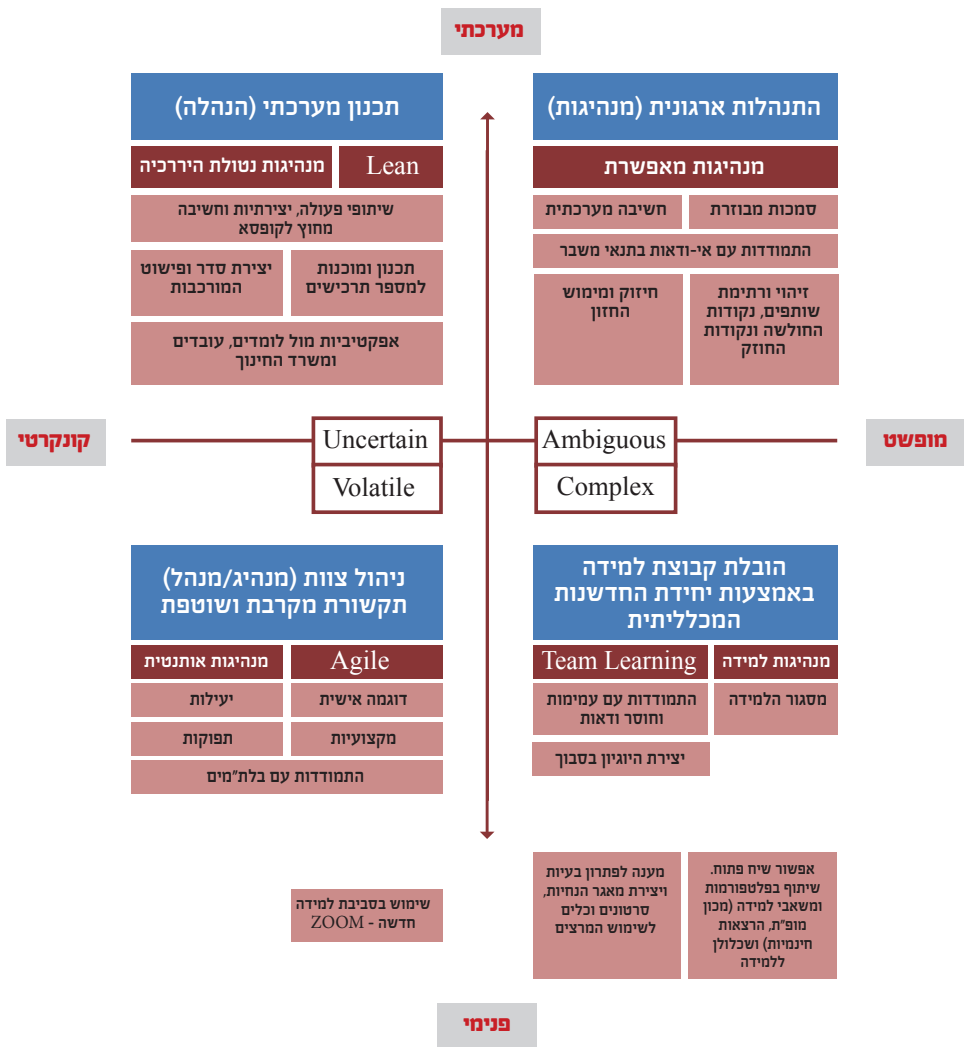
- שלב 2 -** מה־20 במאי 2020 ועד סוף הסמסטר, ב־26 ליוני 2020. תפקוד ב"שגרת קורונה":
1. תגבור והאצת תהליכי ההיערכות למבחנים מקוונים במגוון דרכי הבחנות (רב מלל, רב ברירה, בעל פה, ועוד). הכנת תשתית טכנולוגית על ידי מרכז החדשנות ויחידת המחשוב. היערכות של מדור בחינות ואנשי המנהל האקדמי.
 2. הסטודנטים הוזמנו בהתאם להנחיות "תו סגול" (הנחיות המדינה לשמירה על ריחוק; היגיינה, סידורי ישיבה, מסכות, שיבוץ לכיתות לפי מספרי משתתפים למ"ר, ועוד) למספר מפגשי השלמה להתנסות המעשית והדידקטיקה, ולשיעורים מעשיים (חינוך גופני, מעבדות מדעים והתנסות מעשית).
 3. היערכות יחידת החדשנות - פתיחת פורטל בתוך המודל, ובו סרטונים, הסברים ומערך תמיכה והדרכה מקוון וסינכרוני.
 4. לאחר השלב המפתיע, הראשוני, ראינו בשלב השני של הסמסטר 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.
- לאורך כל התקופה, מאמצע חודש מרץ ועד לסוף הסמסטר השני, לאחר ההחלטה על ארבעת עקרונות המעטפת ויישום ההנחיות, ננקטו הצעדים הבאים:
1. כל בעלי התפקידים יישמו את הנחיות ההנהלה והגדילו לעשות. ראינו גילויי מנהיגות והובלה של ראשי חוגים, שהתבטאו בתמיכה במרצים ובסטודנטים בלמידה מרחוק. המרצים הסתגלו לשינוי, השתתפו במספר ישיבות זום בהובלת ההנהלה, ובישיבות הדרכה והכשרה מטעם יחידת החדשנות.
 2. מתן תמיכה שוטפת על ידי יחידת החדשנות (פעמיים בשבוע נערכו ישיבות זום של 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. שיתוף הידע והניסיון שנצבר לגבי שיטות הוראה ופרקטיקות לשיפור.
 5. סיום חוזה ההתקשרות עם החברה המפעילה את פלטפורמת יוניקו והשתלטות ה"זום" על ההוראה הסינכרונית.
 6. הצע רחב של קורסים, מפגשי הנחיה והדרכה, והשתתפות פעילה ומשמעותית של מרצים ומדריכים פדגוגים במגוון רחב של הרצאות והכשרות מטעם מכון מופ"ת.
 7. מתן מעטפת תמיכה לסטודנטים (שיחות זום עם ראש המכללה, ראש הפקולטה ומרצים, טלפונים של מדריכים פדגוגיים וראשי חוגים, ניהול קובץ פניות), שיחות בתוכנת פייסטיים, טלפונים מטעם בעלי תפקידים ויעוץ פסיכולוגי לתמיכה רגשית.
 8. התנסות מעשית ייחודית מרחוק, שבה הסביבה הדיגיטלית מחליפה את הכיתות. מדריכים פדגוגיים מכשירים את הסטודנטים להוראה מרחוק, מורות וגננות מכשירות ומנחות יחד עם

- הסטודנטים את התלמידים בבתי הספר ובגנים, במגוון רחב של משימות ומטלות לימודיות. כולם מתנהלים ומסתייעים בתוכנת זום.
9. איסוף מגוון תוצרים של ההתנסויות המעשית ותיעודם. 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 מרחוק, בתדירות של אחת לשבוע, באמצעות הזום.
11. שמירת הקשר עם הסטודנטים והסגל באמצעות הכנת סרטון ברכה מצולם שהופץ לכל הסטודנטים בחג פסח, טקס הרמת כוסית מכללתית ביחד עם המשפחות בזום.
12. אחרי גרת חג הפסח הבקרה על התהליכים האקדמיים הועברה לאחריותם של ראש הפקולטה לחינוך וראש בית ספר לחינוך גופני. ראשי החוגים ורכזי ההתמחויות נושאים באחריות משמעותית ומנהלים באופן הדוק.
13. קיום חשיבה והיערכות לדרכי הערכה, מבחנים ועבודות, באופן מקוון. התייעצות וניהול התהליך נעשו על ידי ראשי החוגים וראשי הפקולטה.
14. רכישת רישיונות זום והרחבת פס האינטרנט, בדיקה עם מופ"ת מהם השירותים שניתן להסתייע בהם בעת המיוחדת הזאת, בדיקת המודל לביצוע השיעורים.
15. עדכון שוטף של חברי הסגל האקדמי והמנהלי, באמצעות הודעות ומכתבים, לגבי הצפוי בשבועיים הקרובים.
16. קיום שיחות חודשיות בזום של ראש המכללה, ראשי הפקולטות וראשי החוגים עם כלל המרצים.
17. פעולות המכוונות למרצים: סיוע למרצים שלא שולטים בהוראה מרחוק ותמיכה אישית בהם. חמ"ל תומך ומעדכן במרכז החדשנות - הקניית ידע במפגשי זום שבועיים. הפצת מידע על מפגשים, הרצאות והכשרות שונות (מופ"ת, ועוד).
18. פעולות המכוונות לסטודנטים: כל שבועיים יצאו מכתבים לסטודנטים על ידי ראש המכללה, ראש הפקולטה, ראש בית הספר וראשי החוגים. בשבועיים הראשונים יזמה המכללה שיחות טלפון אישיות עם כלל הסטודנטים. את השיחות עם סטודנטים משנה א' קיימו ראשי החוגים. סטודנטים משנים ב' ו-ג' שוחחו עם המדריכים הפדגוגיים שלהם. השיחות עם סטודנטים משנה ד' נעשו עם מנחי הסטאז'. צוות הדיקנט פתח קובץ ייעודי לפניית סטודנטים בנושאים שונים - כל הפניות טופלו.
19. הפצת משובים וסקרים על הלמידה מרחוק ודיוק "תוך כדי תנועה" של הקורסים השונים, דרכי ההוראה הותאמו לתהליכי ההערכה של הקורסים שנלמדו מרחוק.
- אחד מכללי היסוד שהנחו את מנהלי המכללה כמקבלי החלטות, היה לספק לכל העובדים את המידע המתאים והרלוונטי, בזמן אמת וללא שהיות. גישת ראש המוסד הייתה לא להלאות בפרטים לא מדויקים, שיצאו חדשות לבקרים בתקשורת, ולהמעיט במידע חסר תועלת. להקפיד על מידע מדויק לפרטים, מבלי להציף במידע מתעתע או בתרחישים לא ממשיים. לייצר ככל הניתן ודאות ויציבות "בבית" בשעת משבר, כשכל העולם סוער בחוץ. להעניק תחושת שייכות, "שיש על מי לסמוך", ובעיקר להציע ליווי ומעטפת.
- אם נרצה לסכם את כל שנאמר לעיל, המוטו המרכזי והמשמעותי, בעינינו, שכיוון את תהליכי ההובלה והמנהיגות בעת משברית זו הוא: "השטחת עקומת ההיררכיה ומתן מרחב פעולה, בדגש

על אפשר". כלומר, בשעת משבר ואי ודאות רצוי להשטיח את עקומת הסמכות ולהרחיב את מניפת ההיררכיה. תהליך כזה עשוי לסייע בניהול מיטבי בשעת משבר קיצוני, הכולל חלוקה באחריות ומנהיגות מאפשרת. כל רכו וראש תחום נשא באחריות מלאה, גילה מנהיגות והבין את גודל השעה בכך שצפה כמה צעדים קדימה, תוך מוכנות והיערכות לכל תרחיש (פרונטלי או מקוון). מהמתואר לעיל אנו מבקשים לחלץ מודל תיאורטי, היוצר סינתזה בין מודלים קיימים לתהליכים שאירעו במכללת אוהלו להכשרת מורים, גננות ומחנכים, בעת התפרצות מגפת הקורונה.

איור 2:

ניתוח סביבות המנהיגות המכללתית בעת מגפת הקורונה



לאחר שהצבנו את המסגרת התיאורטית למחקר, וחילצנו תיאור גרפי להנהגת התהליכים השונים, נבקש לבדוק ולבחון את התנהלותנו דרך נקודת המבט של המרצים שהיו שותפים למכלול התהליכים. לאחר השלב הראשון של "ההלם ואי הוודאות", בחלוף חודש לערך (אמצע סמסטר), נכנסנו למעין "שגרת קורונה". ביקשנו לבחון את ביצועי ההנהגה ולהעריך את ההחלטות שהתקבלו באמצעות שאלון משוב. השאלון הופץ למרצי המכללה, שהיו שותפים למכלול התהליכים שתוארו לעיל.

ממצאי החלק הכמותי

לוח 1:

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

מדד	מספר 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	2.35	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, על פי מדד אלפא-קרונברך (α), נמצאו גבוהות. הנתון מאפיין מידת יציבות ועקביות גבוהה בהיגדי כל אחד מהמדדים. בשאר המדדים רמות המהימנות לא היו גבוהות. מדדים אלה בדקו מידת קושי אישי, רצון למעורבות של המרצים, היחס באשר לשימור שינויים לאורך זמן, ותדירות שימוש במשאבי המכללה. מדדים אלה מצביעים בעיקר על גישה סובייקטיבית ואינדיווידואלית, ועל פער ושוני משמעותי בין כלל המשיבים (סטיית תקן גבוהה). העובדה שבמענה למדדים אלה אין מידת יציבות ועקביות גבוהה באופן ההשבה, מקשה על הסקת תובנה גורפת ומכלילה מסעיפים אלה. בנוסף, מוצגים בלוח הבא ממוצעי תשובות הנבדקים לכל אחד מ-17 ההיגדים:

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

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

מדיווחי הנבדקים עולה כי הם מתמידיים בתהליך ההוראה מרחוק (ממוצע 4.73), כי לדעתם הם מתנהלים היטב מול הסטודנטים (4.50), וכי לדעתם הנהלת המכללה דאגה לשימור ההוראה בצורה טובה (4.48). כמו כן, הנבדקים העריכו באופן חיובי את המשך קיומם של תהליכי ההכשרה (4.33) וכן הרגישו בנוח לפנות לבעלי תפקידים (4.23). נתון מעניין הוא שהנבדקים לא דיווחו על קושי אישי רב שחוו בעת ההתמודדות עם אי הוודאות בתקופת הקורונה (רק 2.35).

לוח 3:

קשרים בין מדדי המחקר

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

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

לוח 4:

מתאמי פירסון בין מדדי המחקר (N=48)

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<0.05 * - p<0.01

כפי שעולה מלוח 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 המכללה. כמו כן, קיימים קשרים חיוביים בעוצמות בינוניות בין ניהול תהליכי ההכשרה וההתנסות לבין ההתמדה בהוראה מרחוק, קשר עם סטודנטים, העמדה באשר לשימור שינויים לאורך זמן, ותדירות השימוש במשאבי המכללה. 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 המכללה.

סיכום, דיון ומסקנות:

בחקר המקרה המתואר ביקשנו להדגים כיצד מנהיגות הסתגלותית (Adaptable Leadership) פעלה באופן מעובה במוסד אקדמי להכשרת מורים ומחנכים, והובילה אותו בשעה שהתמודד עם איום לנוכח סגירת מוסדות החינוך וההשכלה הגבוהה. לאור המצב 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.

בעקבות הקורונה שונתה המטרה המרכזית של פעילות המכללה למספר מטרות משנה ייעודיות תוך התארגנות זמישה; מאופן התנהלות פיזי ופרונטלי, לפעילות ניהולית, הוראתית ולימודית באופן מקוון, בעיקר בפלטפורמת זום. התהליכים הללו אירעו מהר ובגמישות, במטרה להמשיך את תהליכי ההכשרה, לאפשר גמישות בהוראה ולמידה בכל מקום ובכל עת, ולשמור על בריאותם של הסטודנטים ואנשי הסגל, בהתאם להנחיות ולצווים שהוצאו על ידי המדינה. המהירות שבה התרחש המעבר הייתה חסרת תקדים.

יש הסכמה בספרות המחקר שמנהיגים ומונהגים יוצרים בצוותא את המנהיגות האפקטיבית. יחסי מנהיגות הם מודל של אינטראקציה דינמית בין נסיבות, מנהיגים ומונהגים (פופר, 2007). מנהיגות בעת משבר היא מנהיגות הסתגלותית מעובה, הנותנת אפשרות לאחרים להנהיג. המנהל הוא המנהיג של המנהיגים. תפקידו הוא עיבוי המנהיגות הארגונית, האצלת סמכויות ושימוש במשאבי אנוש. המנהל הוא איש המפתח בעיצוב מנהיגים אלה, הוא מאפשר את פעילותם ודואג שיהיו להם הרוח, הנכונות והכלים לקבל החלטות. בנייה של מנהיגות אצל אחרים היא קריטית בזמני משבר. מנהיג כזה הוא בעל סגנון ביזורי, המזמן לעובדים מצבי למידה לפיתוח מנהיגות פנימית. המנהיגות המעובה מסירה את ההילה הכריזמטית של המנהיג והופכת אותו לשותף פעיל עם המונהגים והתורמים. המנהיג נתפס כמי שביכולתו להעצים את עובדיו, להעניק להם עצמאות חשיבתית וביצועית, ולאמנם להיות מנהיגים. בכך המנהל הוא "ראשון בין שווים" (אבוליו, 1999).

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 או המנהיג בעתות חירום. כדי שהתהליכים הללו יתרחשו באופן יעיל, נדרש להפעיל כישורים ומיומנויות של "מנהיגות מסתגלת זמישות" לנוכח המשבר; לאמץ ערוצים של תקשורת ישירה ונטולת אגו, לאפשר למגוון של גורמים ליזום ולהנהיג, ובעיקר לשטח את

עקומת ההיררכיה. לא עוד מנהיג אחד ומונהגיו אלא כל אחד מחברי הסגל, ראשי החוגים ובעלי התפקידים הופך בעת חירום למנהיג. המנהיגים החדשים נושאים באחריות על תחומים שונים, יוזמים, יוצרים ופועלים בשיתוף פעולה עם מכלול הגורמים.

במענה לשאלת המחקר מהם המאפיינים המנהיגותיים בהם נקטה הנהגת מכללת אוהלו בעת מגפת הקורונה - מכל שתואר לעיל ביקשנו להציב מסגרת של מודל, שלטעמנו מוצעת כתהליך התנהלותי בעתות משבר. אנו מכנים את המודל "לשטח את העקומה ההיררכית בארגון". כלומר, לאפשר ולסייע לכל השותפים לתהליכי הניהול והביצוע לגלות מנהיגות, כל איש בתחומו, ולעבוד באופן אופטימלי לנוכח סיטואציה בלתי צפויה ומורכבת (כמתואר באיור 2). בתחילת המחקר שיערנו כי ימצא קשר חיובי בין החלטות ההנהלה שהתקבלו באופן זמשי - מתוך ראיית טובת ההכשרה, הסטודנטים והסגל - לבין שביעות רצונם של מרצי המכללה מהתנהלות זו. השערת המחקר אוששה על ידי מגוון הממצאים שהוצגו.

במענה לשאלת המחקר מהי עמדת המרצים כלפי אותם צעדים - ממכלול הפרמטרים שהתקבלו מעיבוד ממצאי השאלון שנשלח למרצים ושהוצגו, עולה כי יש שביעות רצון רבה מצד המרצים מאופן התנהלות הנהלת המכללה בעת מגפת הקורונה. זאת על אף שהמרצים נתבקשו ליישם מתודות שונות של הוראה מרחוק, השתנות ההנחיות, ומגוון רחב של הדרכות ושיבות זום, שחרגו מהשגרה ומההתנהלות הרגילה טרם פרוץ הקורונה. המרצים (הנבדקים) על פי דיווחם, מתמידים מאוד 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 בנוח 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, 2019). מהצלבת הנתונים והדיווחים עולה כי קיים הבדל בין הערכת המרצים את ההתמדה בהוראה מרחוק לבין הערכת הסטודנטים את אופן ההוראה והתנהלות של המרצים. במחקר הנוכחי מדד ההתמדה בהוראה מרחוק עמד על 4.61 (סטיות תקן 0.53), לעומת זאת ממוצע הערכת אופן ההוראה והתנהלות המרצים כפי שדיווחו הסטודנטים במחקר הקודם (Nissim & Simon, 2019) עמד על 3.12 בלבד (סטיות תקן 0.97). במבחן t נקבע כי ההבדלים מובהקים: $t(229)=10.24, p<0.01$. כלומר, המרצים דיווחו על התמדה טובה יותר בהוראה מרחוק ביחס לדיווחים של הסטודנטים, ובאופן מובהק. כך, שניתן לציין שיש הערכת יתר של המרצים את עצמם מול הערכת הסטודנטים.

במענה לשאלת המחקר מהן התובנות המרכזיות שניתן לחלץ ממקרה מבחן זה כדי ליצור מודלים בעלי ערך מנהיגותי-מסתגל וזמיש בתנאי משבר ואי וודאות - המטרה המרכזית בפעילות המכללה שונתה למספר מטרות משנה ייעודיות ויחודיות למתן מענה להתמודדות עם מגפת הקורונה. התארגנות זמישה למעבר מאופן התנהלות פיזי ופרונטלי, לפעילות ניהולית, הוראתית ולימודית באופן מקוון, בעיקר בבלטפורמת זום. התהליכים הללו אירעו מהר ובגמישות במטרה להמשיך את תהליכי ההכשרה, לאפשר גמישות בהוראה ולמידה בכל מקום ובכל עת ולשמור על בריאותם של הסטודנטים ואנשי הסגל בהתאם להנחיות ולצווים שהוצאו על ידי

המדינה. המהירות שבה התרחש המעבר הייתה חסרת תקדים. כדי שהתהליכים הללו יתרחשו באופן יעיל נדרש להפעיל כישורים ומיומנויות של מנהיגות מסתגלת וזמישה לנוכח המשבר, לאמץ ערוצים של תקשורת ישירה ונטולת אגו, לאפשר למגוון של גורמים ליזום ולהנהיג, ובעיקר לשטח את עקומת ההיררכיה. לא עוד מנהיג אחד ומונהגיו אלא כל אחד מחברי הסגל, ראשי החוגים, בעלי התפקידים הופך בעת חירום למנהיג נושא באחריות, יוזם, יוצר ופועל בשיתוף פעולה עם מכלול הגורמים. גישה זו תואמת את המתואר אצל אבוליו (1999), כי רצוי שהמנהיג יהיה ראשון בין שווים.

כפי שראינו, מנהיגות חינוכית, ומנהיגות במוסד אקדמי חינוכי, הן בעלות מאפיינים ייחודיים. ניתן לראות זאת בהלימה מוחלטת לגישות תיאורטיות שגרסו כי היא כוללת את היכולת לעצב ולהנחיל חזון, לעודד למידה, ליצור שיתוף פעולה והבנייה משותפת של משמעות וידע, מתן הזדמנויות ליצירה והתפתחות, תיווך ידע, יצירת רעיונות, הפצת תפיסות וערכים, שימוש באמונות ומידע, הבניית דיאלוג מתמשך ופיתוח רעיונות חדשים, תוך קיום וניהול תהליכים רפלקטיביים באקלים ערכי משותף ועדכני (שניידר, 2010). אנו סבורים כי בעת משברית תכונות אלה צריכות לבוא לידי ביטוי ביתר שאת, בהתאם למסגרת שאותה היא מנהיגה, ובהלימה לסיטואציה. כפי שצוין אצל אופלטקה (2015), חשיבות המנהיגות בארגון החינוכי היא רבה.

כדי להפוך את המחקר לבר יישום בעתות חירום במוסדות להשכלה גבוהה, שרטטנו מספר מודלים גרפים מעשיים, וכן תיארונו בפרוטרוט את השלבים השונים שבהם נקטנו על מנת להמשיך לשמר ולהחזיק את התהליכים הניהוליים והאקדמיים באופן רציף ואיכותי, ככל הניתן, תחת הנסיבות הייחודיות שנוצרו. מכאן, שמגפת הקורונה יצרה איומים, תחלואה ותמותה אך גם הזדמנויות ומנוף לשינוי דרמטי בדפוסי החשיבה, הניהול וגילויי המנהיגות.

מגבלות המחקר:

מחקר זה הינו מחקר ראשוני בגישת מחקר פעולה רפלקטיבי. במקרה שלפנינו החוקרים היו מעורבים גם כמובילי התהליכים המתוארים וגם כחוקרים. מכאן שיש מגבלה אובייקטיבית בחשש מה להטיית תשובות המרצים בשל יחסי עבודה ויחסי מרות בינם לבין מבצעי המחקר. עניין זה קיבל התייחסות רחבה בסעיף העוסק באתיקה. נעשתה חשיבה מעמיקה על בחירת מתודולוגית המחקר, בניסיון למזער הטיות אפשריות. זהו מחקר חלוצי בנושא, שאינו מתבסס על מסד ספרותי נרחב העוסק במישרין בסיטואציות דומות לסיטואציה הנחקרת: מנהיגות הסתגלותית של הנהגת מוסד אקדמי במשבר הקורונה.

אוכלוסיית המחקר בחלקו הכמותני הינה מדגם מייצג. מבחינה כמותית, מספרית, מדובר באוכלוסיית מחקר בהיקף מצומצם (N=48). אנו סבורים שלמרות כל האמור לעיל, למחקר תרומה רפלקטיבית להבנת הנושא הנחקר לקהילה האקדמית מצד אחד, וככלי יישומי עם תובנות משמעותיות למבצעיו ולשותפים לו.

ביבליוגרפיה

אבוליו ב' (1999). הטווח המלא של המנהיגות: בדרך להעלאת רמת האפקטיביות של היחיד, הקבוצה והארגון. בתוך א' גונן וא' זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה**. משרד הביטחון - ההוצאה לאור, צבא ההגנה לישראל - בית הספר לפיתוח מנהיגות. אופלטקה י, (2015). **יסודות מנהל החינוך: מנהיגות וניהול בארגון החינוכי**. פרדס הוצאה לאור.

אופלטקה, ל' (2018). **רגשות בהוראה ובניהול בית ספר: אסופת מאמרים**. מכון מופ"ת. דושניק, ל' וצבר-בן יהושע, נ' (2001). אתיקה של המחקר האיכותי. בתוך: נ' צבר-בן יהושע (עורכת), **מסורות וזרמים במחקר איכותי** (עמ' 343-368). אור יהודה: הוצאת דביר. לוי, ע' (2008). **ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות** (עמ' 44-50). הוצאת רימונים. נאבל-הלר, נ' ושובל, א' (2001). מודעות ל"אני מאמין" המקצועי: מהלך לשיפור ההוראה. החינוך הגופני והספורט 56(6), 5-9. פופר, מ' (2007). **מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי** (עמ' 75-102). אוניברסיטת תל-אביב - ההוצאה לאור.

צור, נ' (2004). **רטוריקה פוליטית: מנהיגים ישראלים במצבי לחץ**. הקיבוץ המאוחד. שניידר, א' ויצחק-מוסונגו, ע' (2010). **אוריינות רגשית: תבונה ותובנה ביחסי אנוש, נדבך מהותי בתפיסת הניהול הבית ספרית**. היחידה למחקר והערכה, המכללה האקדמית בית ברל.

Alavi, S., Abd.Wahab D., Muhamad N., Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organizational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research* 52(21), 6273-6295.

Boin, A., & Hart, P. T. (2010). Organising for effective emergency management: Lessons from research 1. *Australian Journal of public administration*, 69(4), 357-371.

Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). The politics of crisis management: *Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.

Bush, T., & Glover, D. (2003). School Leadership: *Concepts and Evidence: A review of literature carried out for national college for school leadership*. National College for School Leadership, Nottingham.

Chrislip, D., & Larson, C. (1994). Collaborative leadership: *How citizens and civic leaders can make a difference*. Jossey-Bass Publishers.

Coleman, M., & Fitzgerald, T. (2008). Gender and leadership development. In J. Lumby, G. Crow, & P. Pashiardis (Eds.), *International handbook on the preparation and development of school leaders* (pp. 119-136). Routledge.

Conboy, K., & Fitzgerald, B. (2004). *Toward a conceptual framework of agile methods: A study of agility in different disciplines* (pp. 37-44). In Proceedings of the 2004 ACM workshop on interdisciplinary software engineering research.

Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. State University of New York Press.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2002). *The qualitative inquiry reader*. Sage.
- Dove, R., & Wills, D. (1996). Transforming faculty into an agile workforce. *To improve the academy* 15(1), 195-207.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Goodarzi, B., Shakeri, K., Ghaniyoun, A., & Heidari, M. (2018). Assessment correlation of the organizational agility of human resources with the performance staff of Tehran Emergency Center. *Journal of Education and Health Promotion*, 7, 142.
- Harris, A. (2002). *Distributed leadership in schools: Leading or misleading?* Paper presented at the British Educational Leadership, Management and Administration Society Annual Conference, Birmingham.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 62-69.
- Henry, C., & Kemmis, S. (1985). A point-by-point guide to action research for teachers. *The Australian Administrator*, 6(4), 1-4.
- Hanson, K. E., Caliendo, A. M., Arias, C. A., Englund, J. A., Lee, M. J., Loeb, M., Patel, R., El Alayli, A., Kalot, M. A., Falck-Ytter, Y., Lavergne, V., Morgan, R. L., Murad, M. H., Sultan, S., Bhimraj, A. & Mustafa, R. A. (2020). Infectious Diseases Society of America guidelines on the diagnosis of coronavirus disease 2019. *Clinical infectious diseases*.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of managerial psychology*.
- Janis, I. L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management*. Free Press.
- Kadibesegil, S. (2008). *Crisis announces it is coming*. Mediacat Publishing.
- Kaden, U. (2020). COVID-19 school closure-related changes to the professional life of a K-12 teacher. *Education Sciences*, 10(6), 165.
<https://doi.org/10.3390/educsci10060165>
- Leithwood, K. (2001). School leadership in the context of accountability policies. *International Journal of Leadership in Education*, 4(3), 217-235.
- Laur, C. V., Agarwal, P., Mukerji, G., Goulbourne, E., Baranek, H., Pus, L., Bhatia R. S., Martin, D., & Bhattacharyya, O. (2021). Building Health Services in a Rapidly Changing Landscape: Lessons in Adaptive Leadership and Pivots in a COVID-19 Remote Monitoring Program. *Journal of Medical Internet Research* 23(1). doi:10.2196/25507
- Manning, J. (2016). The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. *Journal of Nursing Administration*, 46, 438-443.
- Morien, R. (2018). Pedagogical agility, and agile methodologies in computer system development education. *International Journal of Advanced Intelligence Paradigms*, 11(1-2), 9-32. doi: 10.1504/IJAIP.2018.10009419

- Nissim, Y., & Simon, E. (2019). The teacher-leader's image: Between personal characteristics and strategies empowering learners. *Journal of Education and Learning*, 8, 136-146.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage Publishing.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook*. Sage Publications.
- Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13.
- Tutar, H., (2004). *Crisis and stress management* (pp. 105-148). Seckin Publishing.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, Pearson.
- Wester, K. L. (2011). Publishing ethical research: A step-by-step overview. *Journal of Counseling & Development*, 89(3), 301-307.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management* 20(4), 496-513.