

למי מנהלי בתי ספר מייחסים את האחריות לטעויות שהם עשו:

עינב קולטון, מכללת גורדון, koltonein@gmail.com
פרופ' אליעזר יריב, מכללת גורדון, elyariv@gmail.com

מטרות: טעות היא "קביעה לא נכונה בגלל אי ידיעה או שיפוט לקוי". מחקר זה בוחן באמצעות תיאוריית הייחוס (Weiner, 1986) כיצד מנהלים מנמקים טעויות בניהול כוח אדם שהם מודים בעשייתם. למשל למי הם מייחסים את האחריות להחלטה להשאיר מורה ללמד בבית הספר גם כשמתברר שהוא אינו מתאים לתפקידו.

שיטה: מחקר זה, ראשון מסוגו בישראל, נערך על ידי קבוצת מחקר של שבע סטודנטיות (ובהן עינב) לתואר שני במכללת גורדון (בהנחיית פרופ' יריב). הקבוצה ערכה ראיונות חצי מובנים עם מדגם נוחות של 42 מנהלי בתי ספר יסודיים, חטיבות ביניים ותיכונים מאזורי חיפה והצפון. המנהלים התבקשו לספר על טעות שהם עשו ולפרט את שיקוליהם בקבלת ההחלטה ובהתמודדות עם השלכותיה המזיקות. ניתוח תוכן העלה שטעות כשלעצמה היא התנסות לא נעימה, אירוע אישי ועמוק, שכופה על המנהלים להתבונן פנימה ולבדוק את החלטותיהם. 1

ממצאים: שני שלישים מהמנהלים דיווחו כי האחריות לטעות היא שלהם. כ-30% מהם ייחסו את הטעות למניעים רגשיים - כגון צורך בהערכה, אהבה, אכפתיות למורים - שהשפיעו על החלטתם. 15% מהמנהלים הסבירו שהם אלה שקלטו את המורה באופן לקוי, ללא מתן תחושת שייכות, והדבר השפיע בהמשך על תפקודו. לעומתם, כ-40% מהמנהלים טענו שהחלטתם נבעה מגורמים חיצוניים, במיוחד הלחץ הרב שהיו נתונים בו בשלהי החופש הגדול, כשנדרשו להשלים את סגל ההוראה בבית הספר. כ-40% מהמנהלים הודו שהתייעצות והחלטות משותפות יכלו למנוע טעויות ועוד הם ציינו שהחלטות שנבעו ממקום רגשי ואימפולסיבי היו לרוב שגויות.

תרומות ומחקרי המשך: המסקנות העיקריות הן שנחוץ שינוי מהותי בקליטת מורים חדשים למערכת. על המנהלים להיות יותר מודעים להשפעה של הלחץ והמעורבות הרגשית שלהם בתהליך קבלת ההחלטות ולבנות מנגנוני בקרה פנימיים וחיצוניים שישפרו את איכות החלטותיהם. מן הראוי שכל בית ספר יקים צוות מצומצם שיאסוף מידע ויסייע למנהל להסיק את המסקנות הראויות בקבלת מורים חדשים.

Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. New York: Springer-Verlag.