

## ”עניין של זמן”: תפיסות ודרכי התמודדות של צוות ניהולי

### ביחס לשחיקה ועזיבה תכופה של מדריכים בבית ילדים

אילנה אלמשעלי, מכללה ירושלים, [yoniel6@gmail.com](mailto:yoniel6@gmail.com)

ד”ר שמואל שנהב, מכללה ירושלים, [shmuel.shenhav@mail.huji.ac.il](mailto:shmuel.shenhav@mail.huji.ac.il)

**רקע:** תחלופת עובדים היא תופעה שהולכת וגוברת בשנים האחרונות ומלווה בקושי באיתור עובדים חדשים, ובתקופת הסתגלות לעבודה אשר משפיעים על תפוקות הארגון (משולם והרפז, 2015). בתחום הטיפול, ובפרט בתפקיד ה”מדריך החינוכי- טיפולי” סביבת העבודה לחוצה, אמוציונאלית, ומאופיינת בשעות עבודה רבות ודרישה לערנות מתמדת. גורמים אלו מגבירים את רמת השחיקה ואת הנטייה לעזיבת העבודה (יוגב, סולובצ'יק וכוכבי סמסליק, 2014).

**מטרות:** מטרת המחקר הייתה לבחון את הגורמים וההשלכות של עזיבת עובדים את בית הילדים ולהציע דרכים לעודד את הישארותם במערכת.

**שיטה:** מחקר זה הינו איכותני מסוג מחקר תכנון פעולה. כלי המחקר כללו חמישה ראיונות חצי מובנים עם צוות המוסד וניתוח מסמכים (חוזה עבודה ותקנון המוסד). ניתוח הממצאים נעשה באמצעות ניתוח תוכן נושאי (שקדי, 2003, 2013).

**ממצאים:** ממצאי המחקר מצביעים על מספר גורמים בסביבת העבודה ועל תנאי העסקה המובילים לעזיבת עובדים: שכר לא מספק, עבודה בשעות לא שגרתיות, צפיפות מגורים, אווירה שלילית בצוות, חוסר בהירות לגבי הגדרת התפקיד ושחיקה. תופעה זו מלווה בפגיעה במספר מעגלים: במעגל הראשון נמצאים ילדי המוסד שחווים קושי ופגיעה באמון וביכולת ההיקשרות למדריכים חדשים. במעגל השני מצוי העובד אשר נכנס לתפקידו במהירות, ללא ליווי וחפיפה. במעגל השלישי מצוי הארגון אשר מתקשה ביצירת תרבות ארגונית הכוללת הגדרת תפקיד ברורה, חזון משותף ויחסי אמון בצוות.

**הצעת השינוי:** הצעת השינוי קוראת להקמת מערך ”ליווי והדרכה” - מינוי מאמנים מקצועיים, מתחום הטיפול, אשר תפקידם יהיה ליווי מדריכים בשנתם הראשונה תוך מתן כלים להתמודדות וסיוע בכינון יחסי אמון בצוות. תפקיד המנהל לפקח על מודל המערך על ידי מפגשים קבועים עם המאמנים וזוגות המדריכים, על מנת לשמר את התוכנית.

**תרומות ומחקרי המשך:** במישור התיאורטי המחקר הינו חדשני, כיוון שמוסד בית הילדים נחקר מעט, אם בכלל, בהקשר הארגוני-חינוכי. במישור היישומי, הבנה של הגורמים לעזיבת עובדים בתחום ויישום הצעת השינוי יכולים לתרום לארגונים חינוכיים טיפוליים בהיערכות ותכנון מקדים החיוניים לרווחתם של ילדי המוסד. מחקר המשך יכול לבחון את הקשר בין סגנון הניהול לרמת השחיקה בקרב העובדים בבית הילדים.