

תיאוריית התפקיד והכניסה לתפקיד

כניסה לתפקיד / גיליון 14 של 4 הממ"ם - ירחון לקידום מנהיגות, מקצועיות, מקצוענות ומצוינות במינהל הבית ספרי בחינוך היסודי © כל הזכויות שמורות למשרד החינוך התרבות והספורט המינהל הפדגוגי האגף לחינוך יסודי.

תיאוריית התפקיד עוסקת בהלימה ובפער שיש בין ציפיות הפרט לבין ציפיות הסביבה לגבי ה"תפקיד" שהפרט ממלא בארגון כבסיס להבנת הארגון והלחצים הטמונים בו, לפיכך עשויה לסייע בהבנת הקשיים שהפרט חווה בתפקיד כנקודת מוצא לפיתוח כלים עם קשיים אלה.

במילון ההווה המונח "תפקיד" מוגדר כ"עיסוק של אדם במסגרתו הקבוע (של עובד בעבודתו, של נגן בתזמורת, של שחקן במחזה וכד'. מבחינה סוציולוגית משמעות המושג "תפקיד" היא: "ההתנהגות המצופה מנושא סטטוס (בעל עמדה בארגון) אחד בהתייחסותו לנושא סטטוס אחר" (שפירא וכן אליעזר, 1989).

תפיסת התפקיד (זכויות, חובות, ציפיות, ידע והתנהגויות נדרשים וכד') נבנית ביחסי גומלין בין "תפיסות הפרט וציפיותיו מעצמו לגבי התפקיד" לבין "תפיסות הסביבה את התפקיד".

בתקופת **הכניסה לתפקיד** בולט מוטיב ההישרדות/"הלם מהמצב" (פוקס, 1995). מנהלים חדשים אף ראו בשלב הכניסה לתפקיד שלב קריטי בחייהם (Ball & Goodson, 1985). מתארת א' את זיכרונותיה:

"לעולם לא אשכח כיצד נכנסתי לשערי בית הספר ופנייהן החרדות של המורות בבית הספר היו מופנות כלפיי. הן לא העזו להגיד כלום, אך הן המשיכו לעקוב אחריי גם כאשר נכנסתי לחדרי. המזכירה שקיבלה את פניי במשרד אמרה: ואוו - איזו מנהלת צעירה. לקח לי לפחות כמה חודשים לעבור את מסע השכנוע הזה - כיצד צעירה כמוני יכולה לנהל בית ספר?"

מנהלות אחרות איתן שוחחנו סיפרו על התחושות בעת הכניסה לתפקיד:

ס': "זו הייתה שנה נוראית בעוצמותיה - לא ישנתי בלילות - בכיתי כמו תינוקת אל הכרית - התביישתי על מה אני בוכה ולמעשה לא ממש הבנתי למה. אני אזכור את השנה הזו כשנה מאוד משמעותית בחיי מכל המובנים: עם הילדים, בזוגיות, במשפחה ובמקצוע, כמובן - אין דומה לה אפילו ביחס לכניסה להוראה".

מ': "הייתי מוכנה לתפקיד הניהול, ידעתי שאני רוצה אותו, מילאתי תפקידים מערכתיים, היו לי התנסויות חשובות ובכל זאת - אין כמו לקבל את מפתח בית ספר ולדעת שמהיום את אחראית על כל מה שקורה בו. האחריות, הנטל, המעמסה והדאגה הם אלו שעשו את ההבדל מתפקיד בכיר לתפקיד הניהול. ועם הנטל הזה את הולכת לכל מקום, כמו תיק גב שלא יורד ממך לרגע".

קשיי כניסה לתפקיד

- מעבר חד ומהיר לתוך תפקיד הניהול, כמעט ללא חפיפה עם המנהל היוצא.
- הדרישה לטפל בו זמנית במספר רב של התרחשויות, תוך כדי תנועה אינטנסיבית ביותר, מציאות סוערת וללא תמיכה מובנית (גולן, 2005).
- הצורך/המחויבות להנהיג בזמן שהם לומדים להיות מנהיגים (Alvy & Robbins, 2005).
- תחושה של עמימות ובלבול (Jenz & Murphy, 2005) בכל הנוגע להגדרה הבסיסית של התפקיד; הגדרת הסמכות והאחריות של ממלא התפקיד, תרבות הניהול המקומית; נהלים, גבולות ביחסי מנהל-צוות, אי-ודאות חיצונית ופנימית מתמדת.
- תפיסת המנהלים המתחילים את עצמם כמתאימים/לא מתאימים לתפקיד; תפיסת עצמם ותפקידם כמנהלים (מנהל? מנהיג פדגוגי? ראשון בין שווים? וכד').

במחקרה של גולן (2005) על ממלאי תפקידי ניהול ביניים במכללות, אוששו טענות הספרות המקצועית בדבר הקושי שחוה כל מנהל מתחיל בתהליך בניית הזהות החדשה. נמצא שניסיון קודם איננו חוסך את שלב הכניסה, אולם יש לו השפעה על משכו, למרות הרושם הראשוני, שלגורמים הקשורים בדפוסי פעולה של הארגון אחריות מרכזית לקשיי המנהל המתחיל, המחקר הראה שלמאפיינים אוניברסאליים של כניסה לתפקיד יש משקל רב יותר, כגון: היעדר התמיכה המכוונת, הקושי לפענח ולהבין את תכולתו והיקפיו של התפקיד ולעצב סגנון ניהול אישי. הקשיים שיוחסו לארגון התמקדו בעיקר במאבקי התרבויות, בעמימות בהגדרות של סמכות ואחריות, בסגנון ניהול א-פורמאלי, בתרבות ניהול רופפת ובחוסר בתמיכה מובנית. גולן (2005) הצביעה על שלושה מקורות עיקריים לקושי בסוציאליזציה לתפקיד: א. קשיים הממוקדים בתהליך העובר על הפרט. ב. קשיים שמקורם במהות ובמבנה התפקיד. ג. קשיים שמקורם במבנה ובדפוסי הניהול של הארגון.

בינינו לבין עצמנו:

עד כמה הקשיים שתוארו למעלה מוכרים לכם מהתנסות אישית או ממפגש עם מנהלים חדשים?
 באלו אופנים/מסגרות/אסטרטגיות אתם משתמשים כדי לסייע למנהלים מתחילים שאתם אתם עובדים?
 אלו אסטרטגיות הן אפקטיביות, לדעתכם, לליווי מנהלים חדשים?

Murphy ו-Jenz (2005) מציינים דרכי תגובה מוטעות ונפוצות של מנהלים למצב המביך:

1. "כניסה לנעליים של הקודם בתפקיד" על ידי למידה איטית ויסודית של כל מה שהיה ונעשה על ידי קודמיהם בתפקיד, שימור ושכפול של העבר.
2. התנהגות כמו "פיל בחנות חרסין". מנהלים אלה מנסים להכניס שינויים מידיים העשויים להתפרש כאיום, כהפרה של השגרות, הנורמות והערכים המקובלים בארגון, ועקב כך להיתקל בהתנגדות מיידית של בעלי עניין שונים.
3. הימנעות ממצבי עימות על ידי המשך ההתעסקות בתפקיד הקודם/מקום העבודה הקודם.

4. המשך התפקוד באופן ובצורה שבהם תפקדו בתפקידם הקודם במקום לפתח תפיסת תפקיד חדשה, כמתחייב. כך לדוגמא מדריכים לשעבר עשויים להמשיך ולנסות לתפקד כמדריכים ולא כמנהלים. מנהלים שעברו לתפקיד פיקוח עשויים להמשיך ולנסות "לנהל" את בתי הספר וכד'.
5. ניסיון להיראות נחושים והחלטיים כדי להסתיר את המבוכה שבה הם שרויים עקב התחושה שמצפים מהם לפעול במהירות ולתת מענה מידי לכל בעיה מתעוררת. מנהלים אלה מפתחים דפוס פעולה המכונה "רפלקס פתרון בעיות" שמשמעותו, התעסקות במשימות ולא בתהליכים.

רשימת מקורות

גולן, מ' (2005). **מבט מטפורי על כניסה לתפקיד ניהולי במכללה להכשרת מורים**. הרצאה בכנס השנתי השביעי "מורים חוקרים באורנים" 24.5.05.

פוקס, א' (תשנ"ה). **סגנונות התפתחות מקצועית של מנהלים, עיונים בחינוך, במנהל ובארגון החינוך, חוברת מס' 20 אוניברסיטת חיפה בית הספר לחינוך**.

שפירא, י' ובן אליעזר, א' (1989). **יסודות הסוציולוגיה**, תל אביב: הוצאת עם עובד.

Alvi, H. and Robbins, P. (2005). **Growing Into Leadership**, Educational Leadership, pp. 50-54.

Ball, S. J. & Goodson, I. F. (Eds.), (1985). **Teachers' Lives and Careers**. London and Philadelphia: The Falmer Press.

Jenz, B. C. & Murphy, L. T. (2005). **Strating Confused: How Leaders Start When They Don't Know Where to Start**. Phi Delta Kappan, pp. 737-743.