

מיהו מנהל יישובי מצטיין ומוביל שינוי בתוכנית הלאומית

ילדים ונוער בסיכון 360?

טניה לוי-גזנפרנץ¹

תקציר

מטרת המחקר הנוכחי היא לחשוף את תפיסותיהם של מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (להלן "התוכנית הלאומית 360") בנוגע למאפייניהם של מנהלים מצטיינים מובילי שינוי בתוכנית הלאומית 360. במחקר השתתפו 63 מנהלים, אשר נשאלו על מאפייני מנהל מצטיין ומוביל שינוי בתוכנית הלאומית 360. ניתוח הממצאים התבסס על התיאוריה המעוגנת בשדה (grounded theory), תוך שימוש בתוכנת ATLAS.ti 5.0. מתוך ניתוח הממצאים על אודות תפיסותיהם של מנהלי 360, עולה כי מנהל 360 מצטיין ומוביל שינוי בתוכנית הלאומית 360 מאופיין בארבעה ממדי מנהיגות, העולים בקנה אחד עם תיאוריית המנהיגות האותנטית: מודעות עצמית, עיבוד מאוזן, שקיפות ביחסים לאחרים ופרספקטיבה של מוסר פנימי. עוד עולה, כי מנהלים יישוביים בעלי סגנון הנהגה אותנטית נוטים ליישם אסטרטגיות מנהיגות, הכוללות: בניית חזון, מעורבות פעילה, ניסוח והבעת דעה, הטמעה ובקרה. הממצאים ממקמים וממצבים את המנהלים היישוביים המצטיינים ומובילי השינוי כמנהיגים אותנטיים, הנוקטים באסטרטגיות המובילות להטמעה של תהליכים, מנגנונים, כלים ושפה משותפים בקרב אנשי המקצוע הפועלים בתחום ילדים ונוער בסיכון ברשויות המקומיות. טרם נעשה מחקר הבוחן את תהליכי הניהול של מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית 360 בכלל, ומנקודת מבט המתייחסת אליהם כמנהלים הנדרשים לכישורי הנהגה והובלה, בפרט. בנוסף, ניתן לעשות שימוש בתיאוריית המנהיגות האותנטית ובפיתוח אסטרטגיות מנהיגות כחלק מהכשרת המנהלים היישוביים במסגרת תהליכי ההכשרה המתקיימים בארגון.

התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון - רקע ומבנה ארגוני

התוכנית הלאומית 360 החלה לפעול על-פי החלטת ממשלה בשנת 2008, כחלק מיישום מסקנות ועדת שמיד (2006), והיא מכוונת לצמצם את היקף מצבי הסיכון בקרב ילדים ובני נוער מגיל לידה עד 18, ולהביא לשינוי מקיף בדרכי הטיפול של החברה הישראלית בילדים אלה ובמשפחותיהם. ייחודה של התוכנית הלאומית בכך שהיא מנוהלת במשותף על ידי חמישה משרדי ממשלה בתקציב משותף, ובכך שהיא מאפשרת לרשויות המקומיות לבחור בעצמן את התוכניות המתאימות לצורכי הילדים בזיקה למיפוי מקיף, זאת מתוך מגוון התוכניות שמציעים משרדי הממשלה השונים. משרד הרווחה והשירותים החברתיים מוביל ומתכלל את התוכנית יחד עם משרד החינוך, השותף להפעלת התוכנית במחוזות, משרד הבריאות, משרד העלייה והקליטה והמשרד לביטחון הפנים. בנוסף, שותפים בתוכנית מרכז השלטון המקומי וגיוינט ישראל. המבנה הבין-משרדי והבין-ארגוני של התוכנית מכוון לכך, שהסמכות והאחריות על ילדים בסיכון מוטלות על הרשויות המקומיות.

התוכנית מכוונת לצמצם את מספר הילדים והנוער החיים במצבים שמסכנים אותם במשפחתם ובסביבתם בשבעה תחומי חיים: קיום פיזי, בריאות והתפתחות, השתייכות למשפחה, למידה ורכישת מיומנויות, רווחה

¹ ד"ר טניה לוי-גזנפרנץ, המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך, ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, taniailan@gmail.com

ובריאיות נפשית, השתייכות והשתתפות חברתית, הגנה מפני אחרים והגנה מפני התנהגות מסכנת שלהם עצמם. התוכנית מיושמת ב-185 יישובים, אגדי יישובים (איגוד כמה יישובים קטנים לצורך יישום התוכנית בהם) ושכונות בערים גדולות, שנבחרו על-פי קריטריונים חברתיים-כלכליים: תחילה הופעלה התוכנית ביישובים המשתייכים לאשכולות 1-4 במדד החברתי-כלכלי, ובהמשך הורחב היישום גם ליישובים באשכול 5. הדירוג מתבצע על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אשר גיבשה מדד לאפיון הרשויות המקומיות בישראל בהתאם לרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסייה. המדד משמש כלי להשוואת הרמה החברתית-כלכלית של אוכלוסיית כל יחידה גיאוגרפית, ועשוי לסייע בזיהוי אזורי רווחה ואזורי מצוקה. בתחתית המדרג החברתי-כלכלי נמצא אשכול 1, וככל שהספרה גבוהה יותר כך המדד החברתי-כלכלי גבוה יותר.

בראש התוכנית הלאומית עומדת מינהלת ארצית באחריות משרד הרווחה והשירותים החברתיים. המינהלת מלווה בוועדה בין-משרדית הכוללת נציגים מכל משרדי הממשלה הרלוונטיים ומגוינט ישראל. התוכנית מבקשת להשפיע על חלוקת הסמכויות, התפקידים ודרכי העבודה בין ובקרב שלושת הדרגים הארגוניים הללו: משרדי הממשלה, הדרג המחוזי הכפוף למשרדי הממשלה והרשויות המקומיות, ובאופן זה למנף את המשאבים שלה לכלל השפעה שהיא מעבר למוטבים הספציפיים שיהנו מהמענים שהיא מממנת.

לצד הוועדה הבין משרדית הוקמה ועדה בין-משרדית הממוקדת בגיל הרך. ברמת המחוזות, הוקמו ועדות מחוזיות בששת המחוזות בהן פועלת התוכנית שתפקידן לייצר שיתוף פעולה בין המשרדים על מנת לתווך את מדיניות מטה התוכנית ליישובים. בראש הוועדה המחוזית עומד מנהל מחוז מטעם משרד החינוך, או מטעם משרד הרווחה והשירותים החברתיים. מנהלי המחוזות אחראים להובלת התוכנית במחוזות ולצד הממונים המחוזיים של התוכנית הלאומית, המסייעים בתפעול הוועדה בניהול הקשר עם גורמי הפיקוח במחוז ובליוי היישובים. ברמת היישוב, נבחר ממונה יישובי 360 (ראש הרשות או מי מטעמו) העומד בראש התוכנית ביישוב, ותפקידו להבטיח את התנהלות המנגנונים הבין-משרדיים והמענים ברשות. הממונה היישובי עומד בראש הוועדה היישובית, הכוללת את הגורמים השותפים לתוכנית, שהם נציגי השירותים, נציגי ציבור וארגוני מגזר שלישי, והוא אחראי להגדרת מוקדי ההתערבות וכן לתכנון השירותים ויישומם, לרבות מעקב אחר יישום המענים, בחינת צרכים משתנים ואיגום משאבים. לוועדה היישובית כפופות שתי ועדות גיל: ועדת גיל רך, האחראית על הטמעת יעדי התוכנית בקרב ילדים מגיל לידה עד חמש, וועדת יסודי ונוער המתמקדת בגילאי 6-18. התוכנית מביאה ליישובים תוספת תקציב, שהם יכולים להפנות לטובת מענים לילדים ונוער בסיכון. כל רשות בוחרת לעצמה בהתאם להקצאה התקציבית שהיא זכאית לה, את המענים הממומנים במסגרת התוכנית. כל מענה מלווה על ידי אחראי מענה, שהוא איש מקצוע מאחד השירותים ביישוב ובעל ידע וניסיון באחד מתחומי הפעולה של המענה. באחריותו של אחראי המענה לדאוג להפעלת המענה על-פי תבחינים המצוינים בכרטיס המענה, ולהוביל צוות בין-מקצועי שתפקידו לעקוב אחר אופן הפעלת המענה, תפוקותיו ותרומתו לילדים (הערכת 360 התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון 2011-2015 דוח מסכם, 2015).

בנוסף למשאבים שמביאה עמה תוכנית 360 לטובת מענים המותאמים לצרכים של ילדים ובני נוער בסיכון, בכל רשות גדולה או בכל מספר יישובים קטנים (אגד) מלווה את התוכנית מנהל יישובי (להלן מנהל 360) שממומן על-ידי הארגון בצורה מלאה. עלות העסקתם של 100 מנהלי 360 ביישובים בארץ היא 35 מיליון ₪ בשנה.

על מנהל 360 לתכלל את מערך השירותים הניתנים לילדים ובני נוער בסיכון בכל רשות מקומית, להנחיל את השפה המקצועית של התוכנית לאנשי המקצוע ביישוב, לדאוג לפעולה סדירה של הוועדות ביישוב, לרבות הרחבת השיח הבין-ארגוני והבין-מקצועי ביישוב באשר לילדים בסיכון והוריהם. כמו כן, על מנהל 360 לפעול

למען הטמעה של כלים ושיטות שפיתחה התוכנית לקידום עבודה מבוססת נתונים (התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, האוגדן היישובי, 2010).

בין יתר תחומי אחריותו של מנהל 360 : עריכת מיפוי צרכים ומשאבים, דאגה להפעלה סדירה של המבנה הבין-ארגוני של התוכנית ברשות המקומית וחיזוק הממשקים שבין המחלקות והארגונים השונים הפועלים למען ילדים בסיכון ברשות, ותכלול שיתופי פעולה בין הנפשות הפועלות למען ילדים ונוער בסיכון באופן שיאפשר שיח בין הגורמים השונים ברשות על סוגיות ואתגרים העולים בהקשר לצורכיהם (הערכת 360 התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, 2015).

מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית 360 – ניהול ללא סמכות

מנהלי 360 נדרשים להוביל ולהנחות שותפי תפקיד ובעלי מקצוע ברשויות אשר אינם כפופים אליהם באופן ישיר או עקיף. הדבר הופך את נושא הניהול לאתגר מנהיגותי מהשורה הראשונה, שכן ניהול ללא סמכות מחייב עבודה שיטתית וסדורה, תוך יצירת מערכות יחסים נאותות המבוססות על שיתופי פעולה מתמידים לצד הפגנת יכולות הנעה של אנשים שלא מתוקף ההיררכיה או הסמכות, אלא מתוקף המקצועיות שמוכיחים המנהלים היישוביים. סגנון ניהול ללא סמכות דורש יכולות גבוהות של הנעת אנשים ויש בצדו רגעים של אי שביעות רצון, כיוון שבעלי התפקידים ואנשי המקצוע עמם עובדים המנהלים היישוביים אינם מחויבים בהגדרה לביצוע המשימות, והדבר תלוי, לעתים, ברצונם הטוב ובמידת החיבור שהם חשים כלפי המנהלים היישוביים, או לעתים, במידת התרומה שהם סוברים שיש בהחלטות המשותפות שהתקבלו לתפקידם או לקידום משימות במסגרת תפקידם.

השינויים התכופים המתחוללים ברשויות המקומיות המאופיינות בתרבות ארגונית פוליטית, מעמידים בפני מנהלי 360 אתגרים אשר מחייבים אותם ללמוד את השינויים המקומיים, ויחד עם זאת להתמיד ולהוביל במקצועיות את השינוי שלשמו נשלחו בשם התוכנית הלאומית 360. הפניית זרקור אל עבר תהליכי ניהול והובלה של מנהלים יישוביים מצטיינים, עשויה לסייע בידי מנהלים יישוביים ולתת להם מצפן בתפקיד ייחודי זה.

מנהלים יישוביים כמנהיגים לשינוי

מנהיגות היא מושג המתייחס ליכולתם של אנשים להשפיע על אחרים ולהניע אותם לביצוע משימות ברמת מחויבות גבוהה, תוך שימוש במינימום אמצעי כפייה (Avolio, 2005). מעבר לתהליכי ניהול וארגון הכוללים טיפול בדוחות תקציביים, תיאום וכינוס ישיבות וועדות היגוי, מנהלים יישוביים משמשים מתוקף תפקידם כמנהיגים כיוון שתפקידם הוא לחולל שינוי תפיסתי בקרב אנשי המקצוע ברשויות, דבר הדורש מיומנויות הנהגה והובלה, ופוטנציאל להלהיב בעלי תפקידים ברשויות לחולל שינויים בתחום המניעה, האיתור והטיפול בילדים ונוער בסיכון. נוכח זאת, נראה כי ניתן לכלול את המנהלים היישוביים בקטגוריית מנהיגים שתפקידם לקדם ברשויות את השינוי בזיקה ליעדי התוכנית הלאומית 360. הנחה זו נתמכת בכך, שהמנהלים היישוביים שותפים לשורה של עיסוקים המעוגנים בהגדרת תפקידי המנהיג: מסייעים בפיתוח החזון הרשותי בהקשר לתהליכי מניעה, איתור וטיפול בילדים ונוער בסיכון, רותמים את אנשי הרשות ללקיחת אחריות על ילדים בסיכון ולהגשמת יעדי התוכנית הלאומית, מובילים ומטמיעים שינויים הנוגעים לדרכי הטיפול, האיתור והמניעה, שותפים בבניית תוכניות ויוזמות בתחום ילדים ונוער בסיכון, וגם בהטמעת הכלים, השפה והמנגנונים הבין-משרדיים.

ספרות המחקר מבחינה בין מנהיגות-על לבין מנהיגות ביניים. העידן העכשווי מאופיין בדינאמיות רבה, והאתגרים החדשים הפוקדים את החברה מציבים בפני המנהיגות שאלות ואתגרים חדשים. בתקופה בה

שינויים הפכו מורכבים יותר, מנהיג יחיד אינו יכול לטפל בהכל, אלא נדרשת הנהגה רחבה שתחלוק עמו את הנטל. תחת המושג מנהיגות מתכנסים לא רק דרגי מנהיגות-העל, קרי מובילי הארגונים, קובעי המדיניות, מנהלי הארגונים וצוותי ההנהלה, אלא גם מנהיגים בדרגי ביניים, כגון סוכני שינוי, מדריכים, יועצים ארגוניים, אשר יכולים אף הם לסייע בהובלה ובהטמעה של תהליכי שינוי ארגוניים (Sergiovanni, 2007).

מכאן, שמובילי המדיניות ברמה הארצית וברמה המחוזית בתוכנית הלאומית 360, קרי קובעי המדיניות במטה התוכנית, אנשי המטה והוועדה הארצית הבין-משרדית והממונים המחוזיים, משמשים כמנהיגי-על האחראים על הובלת מטרות התוכנית ברמה ההצהרתית, תוך התווית קווי פעולה כלליים בזיקה ליעדים הארציים והמחוזיים. מנהיגות הביניים בתוכנית הלאומית כוללת את דרג מנהלי 360 המובילים ברשויות את התוכנית מטעם התוכנית הלאומית. תפקיד מנהיגות הביניים הוא להטמיע את המדיניות שמתווה מנהיגות-העל, במטרה להשפיע באופן אופרטיבי על הנעשה ברשויות בתחום ילדים ונוער בסיכון. מתוך תפיסה זו עולה, כי המנהלים היישוביים בתוכנית הלאומית 360 משמשים מנהיגי ביניים השותפים בהובלת יעדי התוכנית הלאומית.

בתקופה בה שינויים הופכים למורכבים יותר בעיקר בתחומים החברתיים והארגוניים, כדוגמת השינוי לו מייחלת התוכנית הלאומית 360, נדרשת הנהגה רחבה שתחלוק בנטל, הן במחוזות והן ברשויות. תחת המושג מנהיגות ביניים מתכנסים מנהלי 360, אשר תפקידם לתרגם, הלכה למעשה, ולסייע בהובלת תהליכים ושינויים ארגוניים וחברתיים מורכבים ברשויות בשיתוף עם מנהיגות-העל במחוז ובמטה.

עד כה לא נעשה מחקר אודות מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית 360, תוך בחינת ממדי עבודתם בזיקה לדרישות ההובלה וההנהגה במסגרת עבודתם כמנהיגות ביניים. בהתייחס לחשיבות הרבה המתוארת באוגדן התוכנית לתפקידם של המנהלים היישוביים בתוכנית הלאומית 360, המחקר הנוכחי מתמקד בהם תוך הסטת נקודת המבט אל מאפיינים של מנהל 360 מצטיין, מוביל שינוי ומשפיע, בהנחה שתהיה לכך תרומה משמעותית בהיבטים הנוגעים להטמעה מיטבית של תהליכי השינוי הרצויים ברשויות, ולהגברת האפקטיביות של עבודת הניהול וההנהגה של המנהלים היישוביים.

מנהיגות אותנטית

ספרות המחקר בתחום המנהיגות מצביעה בשנים האחרונות על סגנון מנהיגות חדש המשלב מנהיגות מתמירה ומנהיגות אתית, המכונה *מנהיגות אותנטית* (authentic leadership) (Avolio et al., 2009). מנהיגות אותנטית היא שילוב סינרגטי של מודעות עצמית, רגישות לצורכי האחר ותחכום (Novicevic et al., 2006).

הספרות מתמקדת בארבעה ממדים מרכזיים של המנהיגות האותנטית: *מודעות עצמית* (self-awareness) – מתייחסת להבנה ולהפקה של משמעות מהעולם, ומשפיעה על הצורה בה רואה המנהיג את עצמו לאורך זמן. מדובר בהבנת המנהיג את נקודות החוזק והחולשה שלו ושל הסובבים אותו, תוך מודעות להשפעתו על אחרים; *עיבוד מאוזן* (balanced processing) – מתייחס למנהיגים החוקרים ומנתחים את כל הנתונים הרלוונטיים בצורה אובייקטיבית לפני שמקבלים החלטה. מנהיגים כאלה מוכנים לקבל דעות הנוגדות את עמדתם; *שקיפות ביחסים לאחרים* (relational transparency) – כוללת את הצגת העצמי האותנטי לאחרים ולא עצמיות מזויפת. התנהגות זו בונה אמון דרך שיתוף במידע וביטוי מחשבות ורגשות אמיתיים בצורה פתוחה; *פרספקטיבה של מוסר פנימי* (internalized moral perspective) – ויסות עצמי מכוון על-ידי סטנדרטים מוסריים, רגולציה פנימית ומוטיבציה אוטונומית, ולא על-ידי לחצים מצד הקבוצה, הארגון או החברה. הוויסות העצמי בא לידי ביטוי בהתנהגויות ובקבלת החלטות בדרכים התואמות לערכים הפנימיים של המנהיג (Avolio et al., 2009).

מנהיגות אותנטית היא פרספקטיבה על מנהיגות שיש בה פוטנציאל רב לתרום להשגת יעדי התוכנית הלאומית 360 משום שמנהיגים אותנטיים נוטים להשעות את השיפוט, לנתח מידע רלוונטי בצורה שקופה ופתוחה ולהקשיב בתשומת לב לנקודות מבט חלופיות אשר מעלים חברי הצוות או הקבוצה. ניהול המושתת על זיהוי צרכי הרשות, הכרה בחוזקותיה ובחולשותיה, לקיחת סיכונים והכלה של אי-הצלחות, עשוי למקם את המנהלים הישועיים כמנהיגים אותנטיים המובילים להגברת המוטיבציה של אנשי הרשות להפנים, להטמיע ולהוביל תהליכים בעצמם. מנהל יישועי המתפקד כמנהיג אותנטי מעודד עשייה המעמידה בבסיסה עקרונות של שיח, הצמחה וחקירה. הוא יכול להוביל בכוח אישיותו ומעשיו תהליכים אשר מופנים לטובת פיתוחם המקצועי של שותפי התפקיד ברשויות. הדבר דורש הקשבה מצדו לקולות העולים מהשטח, וניסיון לגרום לאנשי הרשות לנקוט בתהליכי הנהגה בעצמם, ללא יצירת תלות בו. נוסף על כך, המנהיג האותנטי יודע להציב גבולות ולבצע תהליכי הערכה ובקרה, ללא חשש להביע בקול את דעתו הכנה (Gardner et al., 2005).

אסטרטגיות מנהיגות

הפגנת כישורי מנהיגות מצד מנהלים בכל ארגון הכרחית לצורך קידום יעדי הארגון. אחד המרכיבים העיקריים שאותרו כנחוצים בפיתוח שדרת המנהיגות, הוא הצורך בקישור בין התיאוריה לבין הפרקטיקה. המטרה המוצהרת של הצורך בקישור התיאוריה והפרקטיקה מצביעה על כך שהם מתקיימים בנפרד. הצהרה זו מתייחסת לא רק לרכישת ידע תיאורטי על מנהיגות, אלא מכוונת למתן כלים יישועיים שימשו את המנהיגים בשטח, בפרקטיקה ובעבודה היום-יומית (Scott, 2003).

מחקרו של סקוט (Scott, 2003) הצביע על כך, כי תקופת ההכשרה של מנהלים לוקה בהתייחסותה להיבטים הנוגעים לשימוש באסטרטגיות מנהיגות (leadership strategies) במסגרת ההכשרה לתפקיד. ההשלכות של ממצאי מחקרו כוללות לא רק את הצורך להעמיק את ההבנה שלנו באשר לשימוש באסטרטגיות מנהיגות במסגרת ההכשרה כחלק מהיכולות הנדרשות ממנהיגים.

על מנת להגיע להשגת התוצאות הרצויות שהארגון הציב, נדרשת מנהיגות היודעת להשתמש באסטרטגיות הכוללות ניסוח חזון, גיוס האנשים למימוש החזון, קביעת מטרות ויעדים ובניית תוכנית פעילות מפורטת בעלת פרמטרים מדידים להערכה. חזון אינו יכול להתממש ולהפוך למציאות, אלא בזכות תוכנית פעולה אופרטיבית המתרגמת יעדים לפעולות קונקרטריות. מנהיגים נדרשים לאסטרטגיות מנהיגות אשר נבנות בהקשר למקום העבודה בו הם פועלים והאנשים עמם הם באים במגע (Day & Leithwood, 2007; Eacott, 2012).

לפי תפיסתו של איקוט (Eacott, 2012), הבנה הוליסטית של הממדים האסטרטגיים במנהיגות עשויה לספק תשובות לכל אלה שמתמודדים במורכבות העומדת מאחורי שאלת ביסוסה של המנהיגות בארגון. לדידו, הבנה מהותית של אסטרטגיות מנהיגות עשויה לקדם ולהוביל באופן חיובי את בניית המנהיגות בעתיד. אסטרטגיות מנהיגות הן תכליתיות, מכוונות ומשמעותיות, במטרה לקשר בין ההווה למצב עתידי רצוי. שימוש באסטרטגיות מנהיגות מהווה ממד מרכזי של כל פעילות מנהיגותית. כל ארגון בכל גודל וכל אדם באשר הוא זקוק לאסטרטגיה. דהיינו, למערך החלטות ופעילויות שתכליתן השגת ביצועים לאורך זמן במטרה לממש את חזונם. אסטרטגיות מנהיגות הן הכוח המוביל מאחורי התוכנית שמתבצעת, והן מתארות את דרכי הפעולה בעתיד הקרוב והרחוק. מנקודת מבט זו, אסטרטגיות מנהיגות חיוניות לניהול יעיל של הארגון.

מודל השימוש באסטרטגיות מנהיגות שנבנה ע"י איקוט (Eacott, 2012), כולל חמישה ממדים עיקריים:

בניית חזון (envisoning) - תהליך המתרכז בהתנהגות המנהיג כלפי יצירת עמדה עתידית רצויה, הדורש בניית חזון לעתיד תוך הפעלת חשיבה ביקורתית ודיאלוג; **מעורבות פעילה (engaging)** - תהליך המתמקד בגיוס וביצירת מעורבות פעילה של המשתתפים בשיחות, בדיונים ובהחלטות לגבי הכיוון האסטרטגי; **ניסוח והבעת דעה (articulating)** - תהליכים המתמקדים לא רק בשיחות ובדיונים בנוגע לכיוון הארגון, אלא גם בדרכים ליישום באמצעות שיחות ודיאלוגים; **הטמעה (implementing)** - תהליך יישום העוסק בתרגום הכיוון האסטרטגי לפעולה, ובמיוחד מתייחס לתזמון של פעולות אלה. ההטמעה מושתתת על הממדים הקודמים, ודורשת יישום מצד חברי הצוות, הבנה ומחויבות ליעדים שנוסחו; **ובקרה (monitoring)** - מתמקדת בתהליכי ניטור רציפים ושיטתיים על סמך בחינה מעמיקה של הפעולות שנעשו. זהו תנאי חשוב העשוי להשפיע על ההתקדמות לקראת התוצאות הרצויות.

שיטה

המחקר מתבסס על הפרדיגמה האיכותנית התרה אחר המשמעות שהאדם מקנה למציאות ולפעילות האנושית (Bogdan & Biklen, 2007). ההתנסויות האישיות של מנהלי 360 כמנהלים בתוכנית הן הרלוונטיות למחקר זה, והן הוצגו מתוך התפיסות, הפרשנות והמשמעות שהמנהלים עצמם מתוקף תפקידם וניסיונם, מעניקים למנהל 360 מצטיין ומוביל שינוי בתוכנית הלאומית. המחקר התנהל בסגנון סקר באמצעות הפצת שאלון אנונימי מקוון. השאלון הופץ לכלל המנהלים בתוכנית בששת המחוזות בהם היא פועלת (צפון א', צפון ב', חיפה, תל-אביב-מרכז, ירושלים ודרום) בצורה מקוונת באמצעות הממונות המחוזיות. שיעור התגובה היה 63% - מתוך 100 מנהלי 360 שקיבלו את השאלון התקבלו 63 תגובות. טווח גילאי המנהלים בתוכנית הלאומית נע בין 25-58, 34% מהם מהמגזר היהודי 66% מהמגזר הלא יהודי (בדואים, דרוזים ומוסלמים), 30% גברים ו-70% נשים. 86% ממנהלי 360 אינם תושבי הרשות בה הם מנהלים את התוכנית. על-פי דרישות הסף, כלל המנהלים בעלי תואר ראשון באחד התחומים הבאים: חינוך, עבודה סוציאלית, בריאות הציבור, מדיניות ציבורית, סוציולוגיה, קרימינולוגיה. לפיכך, מנהלי 360 מגיעים מרקעים שונים ובעלי הכשרות מקצועיות מגוונות, כגון עובדים סוציאליים, אנשי טיפול, מדריכי נוער, אנשי חינוך, עובדי הוראה, יועצים ארגוניים ועוד. 40% מתחום החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, 40% היו עובדים סוציאליים בעברם, ו-20% מתחומי דעת כגון קרימינולוגיה ומדיניות ציבורית. 35% הם בעלי תואר שני. ותק המנהלים היישוביים נע בין שנה לשמונה שנים בתפקיד. ממוצע שנות ותק 3.8 שנים. 80% מהרשויות בהן פועלים המנהלים מאופיינות במדד סוציאקונומי 3-5.

השאלון שוגר במטרה לבחון את תפיסותיהם של מנהלי 360 באשר לתפיסתם את המנהל המצטיין המוביל שינויים בתוכנית הלאומית 360, וזאת לקראת בחינת הליך להענקת אות הצטיינות למנהלים יישוביים מובילי שינוי. המנהלים התבקשו לענות על שלוש שאלות פתוחות: 1. כתוב מהם לדעתך המאפיינים של מנהל יישובי בתוכנית הלאומית 360 המצטיין בעבודתו ומוביל לשינוי. 2. חשוב על אחד המנהלים היישוביים שהשפיע עליך אישית ומקצועית. מה מאפיין את אותו מנהל? 3. כיצד המנהל היישובי שהשפיע עליך תרם להתפתחותך האישית והמקצועית?. במקביל, התקיימו שתי קבוצות מיקוד שכללו 12 מנהלים ממחוז הצפון שרואיינו על ידי כותבת המאמר.

תשובות המנהלים שנאספו באמצעות השאלון המקוון, אפשרו פתיחת צוהר לתפיסותיהם על מנהלים מצטיינים מובילי שינוי בעלי השפעה אישית ומקצועית כפי שחוו אותם המנהלים היישוביים במהלך הקריירה המקצועית שלהם. זאת בהתבסס על ההנחה, כי המשמעויות האישיות שמייחסים אנשים לתופעה הנבחנת חיוניות ביותר להבנתה (Lincoln & Guba, 1985; Rubin & Rubin, 2005). השאלות שנשאלו

המרואיינים במהלך הראיונות במסגרת קבוצות המיקוד, אפשרו להם לחשוף את הידע האישי והמעשי שלהם (personal- practical knowledge) בזיקה להנחה הרווחת בעשורים האחרונים, כי לאנשי מקצוע יש לא רק ניסיון אלא גם ידע בעל משקל חשוב ומכריע בדומה לחוקרים ולמומחים. ידע זה זכה לכינוי ידע אישי-מעשי, והוא מבוסס על מערך מוצלב של ידיעות אודות עקרונות הניהול בתוכנית הלאומית 360 ומאפיינים הנדרשים להובלת תהליכי שינוי ברשויות; ידע הצומח מתוך מצבור החוויות שרכשו בשטח, הכולל בתוכו את מכלול הפעולות וההתנסויות האישיות והמקצועיות (Rubin & Rubin, 2005).

ניתוח הממצאים

ניתוח הממצאים התבסס על התיאוריה המעוגנת בשדה (grounded theory) (Strauss & Corbin, 1998). הליך ניתוחם של הממצאים החל בקריאה מעמיקה של כל תשובה בנפרד. במהלך הקריאה המעמיקה אותרו מבעים ורעיונות עיקריים ומרכזיים אשר חזרו על עצמם. בשלב הקידוד הפתוח (open coding) עבר הטקסט תהליך של חקירה, השוואה וקבלת תוויות (labeling). בשלב הקידוד הצירי (axial coding) בוצע תהליך מיזוג הבנוי על קיבוץ של רעיונות משותפים אשר כונסו לתמות. השלב הנוסף הוא שלב הקידוד הסלקטיבי (selective coding), הכולל את קישור התמות לרעיון קטגוריאלי משותף. באמצעות ניתוח-על נוצר הקשר בין התמות, שהוביל לתמונה רחבה ומלאה של ממצאי המחקר (Strauss & Corbin, 1998). תוכנת ATLAS.ti 5.0 (Muhr, 2004) סייעה בעיבוד התמות.

ממצאי המחקר

מנהלים יישוביים מצטיינים בתוכנית הלאומית 360 תוארו כמנהיגים בעלי ארבעה ממדים של מנהיגות, הדומים במאפייניהם לממדי המנהיגות האותנטית שפותחו על-ידי גרדנר ועמיתיו (Gardner et al., 2005):

הממד הראשון מודעות עצמית (self-awareness), מתייחס לתהליכים המסייעים להבנה ולהפקה של משמעות. מדובר במנהלים יישוביים היודעים לזהות את נקודות החוזק והחולשה שלהם ושל שותפי התפקיד ברשות במסגרת התנהלותם מול בעלי תפקידים ואנשי מקצוע במחוז וברשות. להלן דברי המנהלים היישוביים בממד זה:

"היכולת של מנהל מצטיין היא להבין מה החוזקות שלו, מה נקודות החוזק של הרשות ולעשות את העבודה בהתאם. יש רשויות שנראה שהכל תקוע שם. זה לא נכון. מנהל טוב יזהה עם מי ניתן להמריא ולעבוד, אולי מנהל אגף מסוים או בעל תפקיד שאפשר לעבוד עמו. גם מה החוזק של הרשות לדוגמה, סדירויות במנגנונים, רשות שמתכנסת באופן קבוע לוועדות הגיל. החוכמה היא להתחיל לעבוד עם מקורות החוזק והאור שזוהו ברשות".

"יודע לקבל הערות ולתקן בהתאם ולא מתחכם. יש כאלה שמעירים להם והם ממשיכים בדרכם. מנהל מצטיין ייקח את ההערות וימנף אותן לשיפור. הוא יעשה עבודה עם עצמו, והרשות והילדים ירוויחו. אחד שמשתבלל ולא משתפר כשמעירים לו, הוא לא מצטיין. הוא מקובע. מצטיין כל הזמן ישאף לשיפור".

הממד השני עיבוד מאוזן (balanced processing), מתייחס למנהלים החוקרים ומנתחים את כל הנתונים הרלוונטיים בצורה אובייקטיבית לפני שמקבלים החלטה. מנהלים אשר מוכנים לקבל דעות הנוגדות את עמדתם. אחת המנהלות מעידה על עצמה:

"יבתקופת הבחירות הייתה תקופה של מתיחות ברשות, תחושת אי-נוחות ואי-יציבות. הממונה היישובית אמרה לי שאין טעם לתכנן ועדות, צוותים מלווים, כי הכל עומד באוויר. ניתחתי את המצב והגעתי למסקנה, שאני מבחינתי משדרת עסקים כרגיל. הצוותים המלווים, ועדות ההיגוי וועדות הגיל פועלות כמתוכנן. המשכתי עם שגרות הניהול והמנגנונים של התוכנית. גם הצוותים המלווים פעלו פחות או יותר כמתוכנן. ברגע שמוציאים אנשים משגרה, קשה להחזיר אותם אליה בחזרה".

"מנהל מקצועי הוא אחד שיודע לעשות הפרדות. מנהל מצטיין יודע להתמודד עם מצבים בהם הוא לא מקבל את עמדת חברי הוועדה היישובית לגבי שינוי בתוכנית היישובית והתנסות התקציבית וחושב אחרת, [אך] יודע ללכת עמם ולהבין את הצורך המקומי. מנהל שיודע להציב כיווני חשיבה שונים, שבסופו של דבר יובילו אותו להתחבר לצורכי אנשי הרשות. זו האחריות שלהם בסופו של דבר".

ממד השקיפות ביחסים (*relational transparency*) בין המנהלים היישוביים לשותפי התפקיד, בא לידי ביטוי בתיאור מנהלים המציגים את עצמם באופן אותנטי ואמיתי. התנהגותם של מנהלים יישוביים מצטיינים ומובילים בונה אמון דרך שיתוף במידע ואפשרות לבטא רגשות בצורה פתוחה. המנהלים היישוביים סוברים שמנהל מצטיין יודע לנהל דיאלוג בגובה העיניים במערכת יחסים שוויונית, תוך כדי ששותפיו פעילים ומעורבים בליבון סוגיות, חיווי דעות ועמדות, באווירה של הקשבה, קבלה ופתיחות. מרבית המנהלים היישוביים הציגו מנהלים עמיתים שהשפיעו עליהם ככאלה שמגלים הקשבה, הענקת רשת ביטחון לפעול, ליזום ולהעז. כמו כן, עולה כי חשוב שהניהול לא יהיה בעל מאפיינים היררכיים אלא יתנהל ברוח טובה, שוויונית, תומכת ובהלימה לצורכי הרשות.

"קודם כל, מנהל שיודע לעבוד במערכת יחסים כנה, כזו המאפשרת לאנשים ברשות להביע את הפרספקטיבה על ההתנהלות שלו ברשות, כולל נקודות לשיפור. מנהל שיודע לקבל משוב בונה, וזה מבוסס על יכולת לקבל ביקורת וגם לומר ביקורת באופן שיוכלו לראות לא רק מה אותו מנהל מחלקה לא עושה, אלא גם מה הוא כן יכול לעשות אחרת".

"מנהל שלא עושה מניפולציות בין המחוז לבין אנשי הרשות ומשחק משחקים כפולים. נאמן לעקרונות התוכנית ולא עושה 'ספליטים'. יש מנהלים שעושים הפרד ומשול. כשיש להם בעיה עם הרשות מפעילים את המחוז, וכשיש בעיה של תפקוד אצלם מפעילים את הרשות. מאבדים ערכים ומאבדים כיוון".

ממד הפרספקטיבה המוסרית הפנימית (*internalized moral perspective*) בניהול, בא לידי ביטוי בשילוב סטנדרטים מוסריים גבוהים הנוגעים להתנהגות אתית הנדרשת ממנהיגים. מנהלים מצטיינים תוארו ככאלה שאינם נכנעים לתביעות ולשיקולי נוחות מצד גורמים ברשויות, אלא כמי שעומדים בפני לחצים המופעלים עליהם ובחרים לפעול במציאות המורכבת תוך שהם נסמכים על אידיאלים הנושאים אופי מוסרי וערכי.

"מנהל שלא מפחד לפעול אם הוא רואה מענה שלא פועל לפי הסטנדרטים של כרטיס הפרויקט. הוא יודע שזה יכול ליצור לו אי-נעימות עם אנשים מסוימים ברשות שלא פועלים לגמרי בהתאם לכרטיס הפרויקט. אבל בתבונה הוא עושה פעולות לגייס את הפיקוח, לגייס את האנשים הרלוונטיים ברשות, [כדי] שבסופו של דבר המענה יפעל לפי כרטיס הפרויקט. זה לא פשוט. אבל מנהל טוב צריך לראות בעיניים ילדים בסיכון".

"אני רוצה להתייחס דווקא למנהלים שבעיני לא מצטיינים, כאלה שאכפת להם רק מהאינטרסים האישיים שלהם. ששמים את האגו שלהם במקום הראשון, נכנסים לקונפליקטים עם שותפי תפקיד. לא יודעים להתעלות על עצמם. כאלה שחשוב להם המעמד שלהם, והם רואים בתפקיד הזדמנות לנצל את התפקיד כדי להתקדם לתפקיד הבא ולא חשובים להם באמת ילדים בסיכון. לצערי, אנחנו רואים גם כאלה שאין להם נשמה יתרה והם אנטייתזה למנהלים מצטיינים. הם לא תורמים בעבודה שלהם, ואפילו גורמים נזק לתוכנית וילדים".

אסטרטגיות מנהיגות

מתוך ניתוח הראיונות עולה, כי מנהלי 360 מצטיינים ומובילי שינוי הפועלים כמנהיגים אותנטיים, נוקטים באסטרטגיות מנהיגות שמצמידות את שותפי התפקיד ואנשי המקצוע ברשויות אל עבר הטמעת שינויים הן ברמת המענים (התוכניות למען ילדים בסיכון המוטמעות ברשויות), ו/או ברמת המנגנונים למען ילדים בסיכון ביישובים. כלומר, מנהלי 360 הפועלים כמנהיגים אותנטיים, מבססים ברשויות בהן הם פועלים בנייה של חזון, שמתייחס לשינוי שהרשות רוצה להנחיל באשר לתהליכי טיפול ומניעה הנוגעים לילדים ונוער בסיכון, מתווים דרך להטמעת החזון מהלכה למעשה, מקדמים שיתופי פעולה ועוקבים אחרי נתונים ותהליכים תוך הפעלת תהליכי בקרה ומדידה. מגמה זו מגולמת באמצעות שימוש באסטרטגיות מנהיגות בחמישה ממדים שפותחו על-ידי איקוט (Eacott, 2012):

ממד בניית החזון (*envisoning*) - ניהול בעל אופי של מנהיגות אותנטית, החזק היבטים של חשיבה חזונית והיבטים פרקטיים אשר נחוצים לקידום שדה הפעולה בו פועל המנהל, קרי הרשויות המקומיות. ניהול מסוג זה מוביל לחידוד חזון התוכנית הלאומית 360 ברשויות, ליצירת שפה משותפת באשר למיהו ילד בסיכון, ובעיקר מסייע לרשות בבניית חזונה באשר לאיתור, טיפול, מניעה וקידום ילדים בסיכון. בעקבות בניית החזון, שותפי התפקיד ברשויות יודעים לנסח מהם מרכיבי החזון המתווים את עשייתם כאנשי מקצוע הפועלים למען ילדים בסיכון. מנהל 360 מוביל שינוי, הוא מנהל שמתווה יחד עם שותפי התפקיד חזון משותף בתחום הילדים בסיכון, ולמרות האינטרסים השונים של האנשים והסביבה הפוליטית הוא מובילם לחזון משותף:

"בתהליך תיאום הציפיות, למנהל מחלקת חינוך, למנהלת מחלקת רווחה, למנהל עיר ללא אלימות, למנהלת מחלקת קליטה, הייתה הגדרה מסוימת של מה זה ילד בסיכון ואיך מטפלים בו. בתהליך משותף שהוביל להגדרה משותפת בהתאם לאמנת זכויות הילד, נבנה חזון רשותי שמסביר איך הרשות רואה לנכון את תמונת העתיד של ילדים בסיכון ברשות. זה חיבר את כולם לאותו חזון. כולם שותפים לאותה מטרה או יעד".

"יודע לעבוד בצוות, והעבודה שלו ברשות מושתתת על עבודה משותפת או משתפת. מתאים את עקרונות התוכנית למציאות ולשטח. בתחילת דרכי הייתי מבולבלת מאוד, לא הבנתי מי נגד מי. בזכות מנהלת שהשפיעה עליי, הבנתי וראיתי בחזוני לאן אני רוצה להוביל ביחד, אני ושותפי התפקיד, והממונה על התוכנית ברשות, הובלתי יוזמות מגוונות בתחום ילדים ונוער בסיכון. היא גרמה לי להוביל את הרשות לעבר המטרות".

"קורא נכון את המפה הפוליטית ומתנהל בהתאם. מנהל שמבין את הפוליטיקה הארגונית, פועל נכון בתוכה ומוביל את הנפשות הפועלות ברשות על-פי עקרונות התוכנית בהתאם למטרות שנקבעו בוועדות".

ממד המעורבות הפעילה (*engaging*) - מנהלים יישוביים מצטיינים מובילי שינוי מצטיירים כמובילים וכאקטיביים, הם מתמודדים באופן יזום ומודע עם אתגרים, יודעים לנתח מצבים ולומר מה עובד ומה פחות בתהליכי הטמעת מנגנוני 360, ובונים במלאכת מחשבת את התנאים התורמים להתגייסותם של אנשי הרשות לתהליך:

"מנהל שהשפיע עליי וגרם לי לבנות תובנות חדשות על איך להתמודד עם סוגיות בתחום הגיל הרך במעונות ובגני הילדים ועל הצורך לפעול בהקמת מענה בגיל הרך. תובנות שבזכותו גרמו לי לקחת משימות לידיים וליזום דברים חדשים בתחום".

"מגייס את אנשי הרשות גם אם לא תמיד יש שיתוף פעולה. לדוגמה, לקראת ועדה או יום למידה, האנשים שקשורים לגיל הרך לא נרשמו ליום מובילי גיל רך. מנהל טוב עושה עבודת שכנוע ועובר אחד אחד. הוא יודע איך לגייס אותם ולערב אותם על מנת שייראו שיום כזה יכול לתת להם תרומה לעבודה עם ילדים בסיכון. בסופו של דבר, הם צריכים לקחת אחריות, לבוא ללמוד ואחר כך ליישם את מה שלמדו בעבודה שלהם. התפקיד של המנהל, לדחוף ולעורר עניין".

ממד ניסוח והבעת דעה (*articulating*) - הדיאלוגים בתהליך הניהולי משפיעים באופן הדרגתי על תהליכי יישום עקרונות תוכנית 360 ברשויות. מנהלים יישוביים מצטיינים מובילים לזיקוק התוצאות, לניסוח האתגרים, להגדרת הבעיה במדויק ולהשבחת העשייה של אנשי המקצוע ואנשי הרשות:

"יודע לזקק את התוצאה הרצויה באופן בהיר וברור. דואג לקבלת כוח אדם איכותי ומקצועי".

"יודע להגיע לשורש הבעיה. הוא רואה שהאנשים הולכים סחור סחור, אבל הוא יוביל אותם להבין שהבעיה היא בעצם בזה שהם פחות לוקחים אחריות מקצועית כי זה כרוך בהשקעה מצדם".

"בדרך כלל בשולחן העגול מעלים את הצרכים על-פי אינטואיציות, תחושות בטן והשערות. מנהל מקצועי מביא נתונים יבשים שעולים מתוך שאלוני התמ"י, ובעקבותיהם מבססים את בחירת המענים".

ממד ההטמעה (*implementing*) - מנהל יישובי שמוביל לתהליכי הטמעה של תהליכי השינוי שתוכנית 360 מעמידה במרכז. מדובר בניהול שמוביל להטמעה של תהליכי שינוי ברשות, כולל הצבת אתגרים אינטלקטואליים ללמידה ולחשיבה משותפת בין-מקצועית ובין-משרדית, תוך מעורבות השותפים בתהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות:

"[בעל] יכולת לאגור ידע נרחב ומקצועי, ובאמצעותו הוא מוביל את האנשים של הרשות לדון במקומות בהם יש קשיים, לצמתי חשיבה על נושאים כמו הגיל הרך, התמודדות עם תופעות בקרב בני הנוער, עבודה עם הורים קשיי יום. ועוזר או מוביל אותם לגבש תוכנית מעשית שמושכת את כל השותפים: ביטחון פנים, קליטת עלייה, ביטוח לאומי, על"ם, רש"י, בריאות, רווחה, וכמובן חינוך".

"מגדיר מטרה משותפת, לדוגמה: בניית תוכנית אישית בראייה הוליסטית של הנערה, תוך שותפות עם כלל הצוותים החינוכיים בבית-הספר, במרכז הנוער וגורמי הטיפול והרווחה, ומוביל בתהליך של זיהוי הצרכים, הצלבת נתונים, גיבוש תוכנית כללית, הפקת יום למידה בנושא וגיבוש תוכנית אישית ליישום הרעיון".

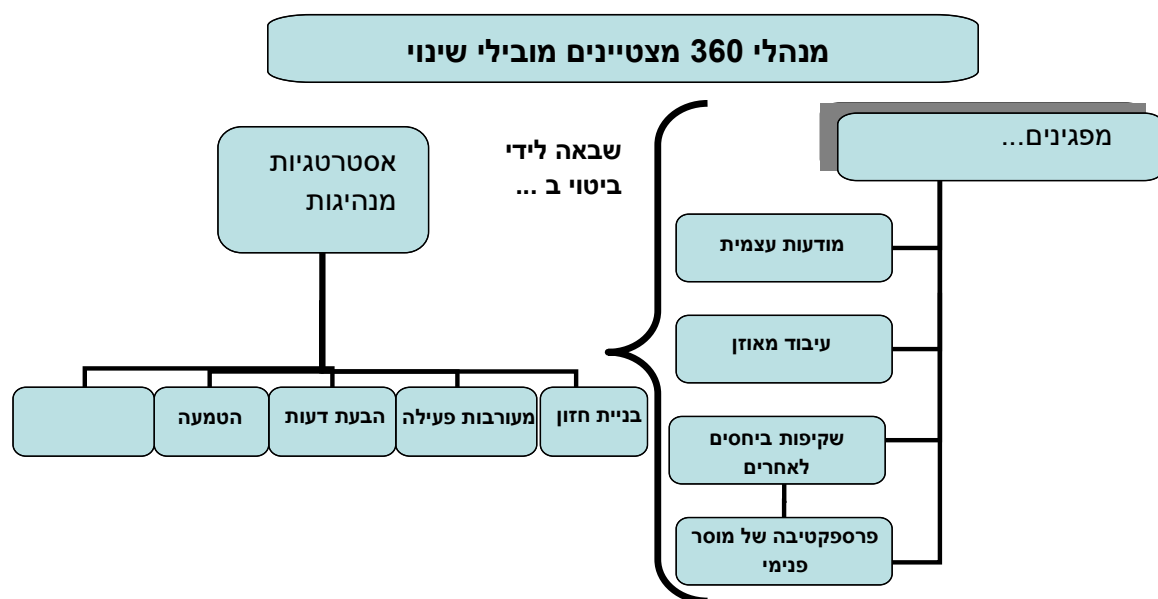
ממד הבקרה (monitoring) - מנהיגותם של מנהלים יישוביים הפועלים כמנהיגים אותנטיים באה לידי ביטוי בלמידה מהצלחות, כמו גם בהפקת לקחים מאי-הצלחות, תוך שימוש בתהליכי בקרה סדורים. מנהלים יישוביים מצטיינים מובילי שינוי נתפסים כמורי דרך שמנווטים את אנשי הרשות לבקר את מעשיהם ולקחת עליהם אחריות. מנהלים יישוביים כמנהיגים אותנטיים, מנתחים את עשייתם, מפיקים לקחים, מגדירים יעדים ומשנים את המעשים בהתאם לזאת. נוסף על כך, קיימת מצדם של המנהלים היישוביים מודעות לקשיים הכרוכים בהנעת תהליכי שינוי, תוך בירור מקור הקשיים לאורך תהליך השינוי לצורך חשיבה על המשך הדרך. מנהלים יישוביים מצטיינים מובילי שינוי, מטמיעים תהליכי בקרה במהלך עקבי וסדור ומפעילים את הרגולטורים על התוכניות, שהם המפקחים במשרדי הממשלה השותפים לתוכנית.

י"רואה ילדים ונוער בסיכון בעיניים. הוא לא מנהל מהמשרד או מהמחשב הנייד. הוא מגיע גם למענים, ואכפת לו מעבר לדוחות ולניירת מהילדים עצמם. הוא יודע איך נראים וחושבים ילדים בסיכון, כי הוא מבקר במענים. ואם הוא מזהה נקודות בעייתיות, הוא נוקט בתוכנית פעולה בהתאם, שכוללת יידוע גורמי פיקוח ומעורבות גורמי הפיקוח על המענים שעובדים לא בהתאם לכרטיס הפרויקט".

י"ש מנהלים נחמדים. הם לא מעירים, הם לא מסתכסכים, הם לא מבקרים, הם פשוט נמנעים. מה שנקרא מנהיגות נמנעת. הם יעשו הכל כדי להעביר את זמן העבודה בנועם ובשלווה. הם לא המצטיינים. הימנעות מבקרה בעבודה לא תורמת לילדים בסיכון, אלא מזיקה להם. מנהל שלא רוצה או חושש להביע ביקורת על תהליכים שגויים, או שלא מדווח לפיקוח על בעיות במענים כי הוא חושש שמא יבולע לו, יוצר בעיה כפולה וחוטא למטרה".

לסיכום, איור מס' 1 מציג את ממצאי המחקר המצביעים על כך שמנהלי 360 מצטיינים המובילים לשינוי מפגינים ממדי מנהיגות אותנטית, שבאה לידי ביטוי בפיתוח אסטרטגיות מנהיגות במסגרת הובלת תהליכי השינוי המוטמעים ברשויות הפועלות בתוכנית הלאומית 360.

איור מס' 1: מנהלי 360 מצטיינים מובילי שינוי



דיון וסיכום

המחקר הנוכחי התמקד בתפיסותיהם של מנהלים יישוביים בתוכנית הלאומית 360 בהתייחסם למנהל יישובי מצטיין מוביל שינוי בתוכנית הלאומית 360. נקודות המבט והפרטים הרבים שנמסרו על ידי המנהלים היישוביים אודות מנהל מצטיין מוביל שינוי בתוכנית הלאומית 360, מאפשרים לנו הבנה מעמיקה על מכלול מהלכי ניהול והובלה אולטימטיביים בתפקיד ייחודי זה, שטרם נחקר לעומק. מחקר אודות אוכלוסייה זו חשוב לאור העובדה שהתפקיד ממומן על ידי התוכנית הלאומית במאת האחוזים ללא השתתפות הרשויות, ולאור העובדה שאם נדע לשאוף למודל ניהול והנהגה אופטימלי מצד המנהלים היישוביים נקבל בשטח תוצאות שינוי טובות יותר.

מתוך ניתוח הממצאים עולה, כי תפקידו של מנהל יישובי 360 הוא לשמש סוכן שינוי, המהווה זרוע מגשרת בין קובעי המדיניות במטה ובמחוז לבין מבצעה ברשויות המקומיות. המחקר מצביע על כך, שתהליכי ניהול של מנהלי 360 מצטיינים מובילי שינוי נושאים אופי של מנהיגות אותנטית ונקיטת אסטרטגיות מנהיגות, המזמנות לרשויות ולשותפי התפקיד בהן תהליכים של בניית חזון, הבעת דעות, צמיחה מקצועית והבניית ידע חדש בתחום ילדים ונוער בסיכון. מנהל 360 מצטיין מוביל שינוי נתפס כמי שמצמיח ומעצים את שותפי התפקיד, תוך מתן תשומת לב לצורכיהם ולקולותיהם. מנהלי 360 כמנהיגים אותנטיים מצטיירים כמי שמסוגלים לגרום לבעלי התפקידים ברשויות לקחת אחריות על ילדים בסיכון ברשות. מנהלים המסוגלים להניע את שותפי התפקיד ברשויות להנהיג את הזירות בהן הם פועלים, מייצרים מצבים אשר משפיעים על תהליכי החשיבה, העבודה ההסתכלות על ילדים בסיכון בפלטפורמות היישוביות, בוועדות ההיגוי, בוועדות הגיל והצוותים המלווים את המענים, ועל פרקטיקות עבודה נוספות בקרב אנשי המקצוע במענים, תוך מיקוד גם בחוזקותיהם של ילדים בסיכון. המנהיגות האותנטית של מנהלי 360 מצטיינים ומובילי שינוי, מצטיירת בעידוד להפעלת יוזמות ולבניית תוכניות ייחודיות שנוצרו באווירה קולגיאלית, מאתגרת ותומכת. בהקשר זה, מנהיגות אותנטית בקרב מנהלי 360 מצטיינים נמצאה כמעודדת שיתוף פעולה וטיפול קהילה מקצועית לומדת, תוך שהיא מאפשרת מצבים של ניתוח מידע מהותי ורלוונטי של רצוי ומצוי, לאיתור ולניתוח אתגרים הנוגעים לילדים ונוער בסיכון ברשויות.

בתיאורם את המנהל המצטיין המוביל לשינוי, התייחסו המנהלים היישוביים למנהלי 360 שיש להם השפעה לטווח רחוק. הם תיארו את המנהלים המצטיינים כקשובים, מתחשבים, זמינים ופתוחים, כאלה המעניקים השראה לבנות ולקדם תהליכים ברשויות לאלה הפועלים בהן בכוחות עצמם. מנהלים יישוביים מצטיינים מפגינים מעורבות בתהליכי הפיתוח והתכנון של הרשויות, תוך העצמה, הענקת אוטונומיה והאצלת אחריות על הילדים בסיכון ברשות לבעלי התפקידים הפועלים ברשויות. המנהלים המצטיינים המשפיעים הצטיירו במלוא עוצמתם כמנהיגים המובילים את אנשי הרשות לנקוט באסטרטגיות מנהיגות. ניהול בעל מאפיינים של מנהיגות אותנטית כולל כניסה לרבדים עמוקים, לרבות זיהוי החולשות והחוזקות ברשויות, ומשם הובלה לניסוח מטרות ולעיצוב חזון ותוכנית אסטרטגית רשותית לטיפול בילדים ונוער בסיכון.

ממצאי המחקר עולה, כי למנהיגות אותנטית בקרב מנהלי 360 תרומה מרכזית להטמעת יעדי התוכנית הלאומית 360 והשינויים הנדרשים ברשויות. מתוך תפיסות המנהלים היישוביים את המנהל המצטיין המוביל שינוי, מסתמנים ארבעה ממדים מרכזיים של מנהיגות אותנטית: מודעות עצמית (self-awareness), עיבוד מאוזן (balanced processing), שקיפות ביחסים (relational transparency) ופרספקטיבה של מוסר פנימי (internalized moral perspective). במחקר הנוכחי ניתן למצוא, כי כל אחד מהממדים לעיל, וכולם יחדיו או חלקם, עשוי להוביל לאסטרטגיית מנהיגות אחת או יותר בקרב המנהלים היישוביים המצטיינים והמובילים לשינוי. לדוגמה, מנהל 360 שהוא מנהיג אותנטי בעל מאפיינים של מודעות עצמית (self-

(awareness) היכול לזהות נקודות חוזק וחולשה אצלו ובקרב אנשי הרשות תוך ביסוס תהליכי שקיפות ביחסים (relational transparency), המונע מתוך סטנדרטים מוסריים (internalized moral perspective) ומאפשר ניתוח נתונים תוך התייחסות לגישות מנוגדות (balanced processing), מיישם אסטרטגיות מנהיגות, כגון ניסוח והבעת דעה לגבי תהליכים ארגוניים (articulating), מעורבות אנשי הרשות בתהליכי ההטמעה (engaging), וכתוצאה מכך נרקמים תהליכי הבניית החזון היישובי (envisioning), הטמעתו (implementing) ובקרה על תהליך יישומו (monitoring) בזיקה לאיתור ולטיפול בילדים ובני נוער בסיכון ברשויות.

מתוך המחקר אף עולה, כי מכיוון שמנהלי 360 פועלים על-פי ההגדרה של ניהול ללא סמכות, חשוב שיתקיימו מספר תנאים הכרחיים לצורך קידום תהליכי ניהול אפקטיביים ברשויות השותפות בתוכנית הלאומית 360: הראשון, קיומה של מערכת יחסים חיובית בין המנהל לבין בעלי התפקידים ושותפי התפקיד ברשות, מערכת יחסים המאופיינת ביחסי אמון ובתקשורת פתוחה המניעה לשיתוף הדדי, המושתתת בעיקרה על תקשורת בין-אישית חיובית, שקיפות ויחסים פתוחים. התנאי השני שעשוי לתרום לניהול אפקטיבי של מנהלי 360 ולביסוס ההובלה של תהליכי השינוי שלשםם נשלחו, הוא תהליך הכשרה ממוקד ואינטנסיבי, בלתי מקוטע, אשר משלב מידע על אסטרטגיות ניהול ללא הסמכות והכישורים הנחוצים לו. המנהלים היישוביים בתוכנית הלאומית 360 באים ממגוון רחב של פרופסיות ושדות תוכן, ולכן חשוב שכניסתם לתפקיד תלווה בהכשרה לקראת השינוי אותו הם אמורים להנחיל ברשויות, תוך ביסוס מכנה משותף והקניית השפה והכלים להובלת תהליכי השינוי הרצויים, מתוך נתוני תפקיד של ניהול ללא סמכות על כל הכרוך בכך. התנאי השלישי, מתייחס להקשר בו מתבצעים תהליכי הניהול, קרי הרשות המקומית. הבנת ההקשר והתרבות הארגונית בה מתבצעים תהליכי הניהול היא בעלת השפעה רבה על הצלחתו. בהיבט זה קיימת תמיכה רחבה בספרות הניהול, כי יש להביא בחשבון בתהליך הניהול קשת רחבה של גורמים הקשורים הנוגעים לתרבות הארגון. לעתים תכופות, בהגיעם לרשויות, על מנהלי 360 לתמרן בין צורכי הרשויות בפועל לבין הנחיות הממונים עליהם ומדיניות מטה התוכנית הלאומית. אופי פעילות זה משקף את מורכבות תפקיד מנהל 360, שמוצא עצמו לעתים כ"משרתם של שני אדונים" בעלי כיוונים או אינטרסים שונים. התנאי הרביעי, מתייחס להכרת ממדי המנהיגות האוטנטית בקרב מנהלים ללא סמכות הפועלים לשינויים מתוקף תפקידם בארגון. זאת נוכח הדרישה כי מעבר לכישורי הניהול יטמיעו מנהלים ללא סמכות תהליכי שינוי והנהגה המתכנסים תחת קטגוריית המנהיגות. למידה מוסדרת על תיאוריית המנהיגות האוטנטית עשויה להביא יתרון לארגונים בהם פועלים מנהלים ללא סמכות, ולהעניק להם כלים להטמעת תהליכי עומק, תהליכי שינוי ויוזמות. בנוסף, למידה של אסטרטגיות מנהיגות ומתן תשומת לב מספקת לאסטרטגיות אלה עשויים לסייע ביישום תהליכי ניהול אפקטיביים (Avolio, 2005).

רשימת מקורות

התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, האוגדן היישובי (2010). נדלה מתוך: <https://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/Forms/Documents/%D7%90%D7%95%D7%92%D7%93%D7%9F%20%D7%99%D7%99%D7%A9%D7%95%D7%91%D7%99.pdf>

הערכת 360 התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון 2011-2015 דוח מסכם (2015). המרכז לטכנולוגיה חינוכית-מינהלת מדידה והערכה.

ועדת שמיד - דו"ח הוועדה הציבורית לבחינת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה (בראשות פרופ' הלל שמיד) (2006). משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance*. Mahwan, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Day, C., & Leithwood, K. (2007). *Successful principal leadership in times of change: International Perspectives*. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Eacott, S. (2012). Leadership strategies: Reconceptualising strategy for educational leadership, *School Leadership & Management*, 31(1), 35-46.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005), "'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development, *Leadership Quarterly*, 18(3), 343-372.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- Muhr, T. (2004). ATLAS.ti 5.0 (Version 5). Berlin, Germany: ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. Retrieved from: <http://www.atlasti.com>
- Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. London: Sage Publications.
- Scott, G. (2003). *Learning Principals: Leadership Capability and Learning Research in New South Wales Department of Education and Training*. Sydney: NSW DET.
- Sergiovanni, T. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles*. Corwin Press: Thousand Oaks, CA.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. California: Sage.