

## מנהיגות הגננת בתקופת הקורונה: מאיי-ודאות לפרקטיקות של דאגה ואכפתיות

אביבה אבידן, יונית ניסים

### תקציר

המחקר המתואר במאמר זה בוחן את מנהיגות הגננת בעת מגפת הקורונה. הוא מתמקד בעשייתה ובהתמודדותה של הגננת עם המשבר והכאוס, שכן דמות חינוכית זו מצטיירת כעוגן של יציבות. בהתאם לכך המחקר ביקש לבחון את תפיסותיהן של העוסקות בחינוך ילדים בגיל הרך לגבי מנהיגותן המקצועית בתקופת מגפת הקורונה. ממצאי המחקר מתבססים על דיווחיהן של 74 מנהלות גנים וגננות העוסקות בחינוך ילדים בגיל הרך בישראל. דיווחים אלה מלמדים על מנהיגות חינוכית הסתגלותית אשר משתמשת בפרקטיקות מרובדות. הבולטת שבהן היא פרקטיקת הדאגה והאכפתיות; פרקטיקת מנהיגות זו משדרת יציבות ומחזקת את תחושת הביטחון הניהולי בקרב צוות הגן, ההורים, הילדים והקהילה. ייחודיותו של המחקר היא בחלוציותו ובהצגת נקודות מבט שטרם נחקרו דיין. אלו שופכות אור על תפיסתה המנהיגותית-מקצועית של הגננת, דמות חינוכית שהייתה צריכה לתפקד היטב גם בשעת החירום שיצרה המגפה.

**מילות מפתח:** גננות, דאגה ואכפתיות, מנהיגות חינוכית, קורונה

### מבוא

מגפת הקורונה יצרה משבר דרמטי ומטלטל, משבר אשר בין השאר מצריך בחינת שאלות שעניינן הוא ניהול ומנהיגות בחינוך של ילדים בגיל הרך. אף שמחקרים עכשוויים רבים עוסקים בסוגיה זו (Zhang, 2022), דרושה הרחבה של הידע באשר לאופן פעולתה של המנהיגות החינוכית לגיל הרך בישראל בצל המגפה.

בעשורים האחרונים גננות ומנהלות גנים נתפסות כמנהיגות חינוכיות מומחיות אשר בקיאות הן בתחומי הניהול הן בתחומי הפדגוגיה. בהתאם לכך כינויי התפקיד "גננת" ו"מנהלת גן" מתחלפים בהדרגה בכינוי "מנהיגה חינוכית" בהווה הארגונית הגנית, כמו גם באקדמיה (Rodd, 2006, 2013). תמורות מגוונות גרמו לכך שתפקידן של נשות חינוך לגיל הרך השתנה במידה ניכרת, וכיום הוא מתמקד במציאת איזון בין משימות פדגוגיות - הוראה ולמידה, הטמעת טכנולוגיות חדישות והתעדכנות במחקר החינוכי - לבין משימות ניהוליות (אלו כוללות עבודה

עם צוותים רב-מקצועיים מגוונים: סייעות, יועצות חינוכיות, הצוות הפך-רפואי, פסיכולוגים, גורמים בשלטון המקומי, מפקחים וכן הלאה) וכן בבניית קשרים עם ההורים ועם הקהילה הקרובה והרחוקה (אבידן, 2017; מבורך, 2017). ניכר כי מנהלות הגן מבחינות בין פרקטיקות ניהוליות לפרקטיקות מנהיגותיות, ורובן מבטאות זאת בעבודתן עם הצוות ועם ההורים. בשנים האחרונות במערכת החינוך לגיל הרך מתגבש דפוס של "מנהיגות משתפת". מנהיגות זו מתבססת על עבודת צוות, על תקשורת איכותית ועל הירתמות להשגת המטרות החינוכיות המנחות את העבודה בגן. עוד בטרם פרצה המגפה צוין במחקרים כי יש להעמיק בחקר הפרקטיקות המנהיגותיות בחינוך לגיל הרך (Chan, 2018; Cheung et al., 2019; Siraj-Blatchford et al., 2007). משבר הקורונה חידד את הצורך להעמיק בבחינת סוגיה זו. המחקר המתואר להלן ביקש לבחון את תפיסת המנהיגות של נשות חינוך לגיל הרך המתמודדות עם מציאות עתירת אתגרים ואי-ודאות. העוגנים התאורטיים המרכזיים במחקר זה היו גישת המנהיגות המסתגלת (Northouse, 2019) וגישת האתיקה של הדאגה האכפתית (Munshi, 2021; Tan, 2022).

## סקירת ספרות

### מנהיגות חינוכית בשעת משבר

מגפת הקורונה השפיעה על כ-1.6 מיליארד לומדים ביותר מ-190 מדינות בעולם (UN, 2020). בין השאר היא גרמה לכך שמנהיגים חינוכיים נדרשו לפעול במצב לא מוכר המתאפיין באי-ודאות רבה (Nissim & Simon, 2020). במצב עניינים כזה על המנהיגות להתמקד בשימור ובחיזוק תחושות המשמעות והודאות, שכן אלו בונות חוסן ומסייעות להתמודד היטב עם משברים (לייבושור ושיף, 2020). ההתרחשויות גרמו לכך שהמנהיגים בכל המוסדות החינוכיים נתפסו כעוגן יציב, מרכזי ומשמעותי בעולם משתנה המצוי בטלטלה. משבר הקורונה אילץ את המנהיגים החינוכיים לאמץ תהליכי ניהול ומנהיגות חדשים ושונים בתכלית מאלה שהכירו (Kaden, 2020). קצב ההתרחשות הגבוה והשינויים חייבו מנהיגות מסתגלת, כזו המתאימה את עצמה ואת קהילותיה למצב החדש ויוצא הדופן שנוצר. תהליכים הסתגלותיים בעולם העבודה מחייבים את המנהיגות לכוון את חברי הארגון; עליה ליצור הגדרות לתהליכים, לסמן "מה משתנה" ולחשוב מחדש על האופן שיאפשר לארגון להסתגל לשינויים ולשגשג בסביבה החדשה של אי-ודאות (Heifetz et al., 2009a, 2009b; Northouse, 2019).

### מנהיגות הסתגלותית בשעת משבר

בשעת חירום באים לידי ביטוי דפוסי מנהיגות מגוונים. אחד הדפוסים האלה הוא מנהיגות "הסתגלותית" (adaptive leadership) או "גמישה" (agile leadership). מנהיגות הסתגלותית מוגדרת כמנהיגות המתאמת למצב ייחודי, מצב אשר מצריך תגובה החורגת ממגוון התגובות המקובל. היא מסייעת לאנשים ולארגונים להסתגל ולשגשג בסביבות מאתגרות בשעת משבר, וזאת לנוכח סיטואציות מורכבות המחייבות הסתגלות מהירה וביטויי מנהיגות שאינם

מתבססים רק על סמכות (חפץ ולינסקי, 2007). מנהיגות הסתגלותית מבוססת על הנחות יסוד של חשיבה מערכתית רחבה. המנהיג מניע תהליכים, ולא לה שותפים אנשים רבים הפועלים מתוך הבנה במרחב מוגדר (Heifetz et al., 2009a). תכליתה של המנהיגות המסתגלת היא לסייע למערכת להסתגל לשינויים בסביבה ולהיות רלוונטית יותר. ערכי המנהיגות המסתגלת מתבררים מתוך מציאות משתנה, כפי שקרה בתקופת משבר הקורונה (Nissim & Simon, 2020, 2021). מחקרים מצביעים על כך שהמגפה השפיעה במידה רבה על יכולתם של מנהיגים וארגונים להסתגל לתהליכים אשר נכפו עליהם לנוכח אי-הוודאות הפתאומית (Laur et al., 2021; Netolicky, 2020; Niu et al., 2022).

פרקטיקה מנהיגותית נוספת אשר משגשגת בשעת משבר היא זו המובילה אקלים של דאגה ואכפתיות. פרקטיקה זו רלוונטית במיוחד למוסדות חינוך שיש בהם מנהיגות נשית, כיוון שמימוניות יישומיות רבות במוסדות הללו מבוססות על דאגה ואכפתיות (נודינגס, 2005; Gilligan, 1982); מנהיגי מוסדות החינוך מבטאים דאגה לאחר מתוך תפיסה ערכית-חברתית, והם מציבים את הערך הזה במקום גבוה בסולם הערכים החינוכיים של הארגון. הדאגה לאחר נתפסת כמטרה חינוכית שיש לקדם לא רק למען הפרט, אלא גם למען החברה. היכולת לגלות מנהיגות המבטאת אכפתיות מקבלת משנה תוקף בייחוד בתקופות של משברים ואתגרים (אבידן, 2021; קורלנד, 2018).

### מנהיגותה של הגנת בתקופת הקורונה

התפרצות מגפת הקורונה אילצה את השותפים למעשה החינוכי בגן הילדים להתמודד עם מצבים השונים לחלוטין מן המוכר והידוע להם בתחומי חוויית הלמידה-הוראה, הניהול והמנהיגות. לשינוי הזה היו השלכות חברתיות ורגשיות על הילדים בגיל הרך. סגירת מוסדות החינוך במדינת ישראל בגל הראשון של הקורונה, תקופה שבמהלכה הורים וילדיהם שהו יחדיו בבית פרק זמן ממושך, יצרה מציאות חדשה: שגרת היום-יום והפעילויות במשפחה כללו למידה המבוססת על צפייה במסכים. בתקופת הקורונה גן הילדים נערך ללמידה מרחוק באמצעות תוכנת הזום, וזאת תוך כדי שיתוף ומעורבות של ההורים בתהליכי ההוראה-למידה. האתגרים והקשיים שהגנת נדרשה להתמודד עימם בתקופה זו היו רבים ומורכבים (משרד החינוך, 2020).

מחקרים מצביעים על גורמים ייחודיים המשפיעים על מנהיגותה של הגנת. כך למשל יש חשיבות למצבה המשפחתי ולמצבה הרגשי, שכן משתנים אלה משפיעים על תפקודה ומעוררם קשיים. הקושי העיקרי הוא הדרישה לאזן בין המתרחש בביתה של הגנת ובמרחב האישי שלה לבין תפקידה המקצועי (Hong et al., 2021). גם אישיותה של הגנת משפיעה על תפקודה בעת משבר, ויש בכוחה להשפיע על עיצובם מחדש של יחסי הכוחות בגן הילדים (Atilas et al., 2021).

ממחקרים שבחנו את דמותה ואת סגנון מנהיגותה של מנהלת הגן בתקופת הקורונה, עולה כי התפרצות המגפה שינתה בצורה ניכרת שני היבטים עיקריים של עבודת המנהיגה

החינוכית לגיל הרך. בהיבט הראשון, העבודה הפדגוגית-חינוכית, נדרש מעבר מידי ללמידה מרחוק ולהתבססות על אמצעים טכנולוגיים שקודם לכן הגנת לא השתמשה בהם (פרידמן, 2020; שפיזר, 2021). השינוי בהיבט זה חייב התמודדות עם אתגרים טכנולוגיים חדשים ללא הכשרה מוקדמת לכך (גילת ואחרים, 2021; קורת ואחרות, 2021). בהיבט השני, דרכי ניהול הגן וסגנון התנהלותה של הגנת באינטראקציות עם הצוות וההורים, נדרש יישום של שיטות הוראה חדשות אשר מותאמות למצב החדש ומתבססות על מיומנויות שהגנות רכשו בעבר בתקופת לימודיהן (Stoiljković, 2020). הגנות הביעו מידה רבה של שביעות רצון משיתוף הפעולה שלהן עם הצוות בגן בתקופת המשבר. כמו כן הייתה עלייה ניכרת במידת האחריות שהן גילו לילדים, לצוות, לקהילה ולחברה, וזאת כחלק מהשינוי אשר חל בתפיסתן את תפקידן כמנהיגות בעת משבר. התאמת סגנון המנהיגות נעשתה בד בבד עם התמודדותן של הגנות עם האתגרים הכרוכים בצמצום הפערים הלימודיים שנוצרו עקב ההוראה מרחוק ותקופות הבידוד הממושכות (Maphosa & Dube, 2021; Timmons et al., 2021).

#### מטרת המחקר

מטרת המחקר הייתה לבחון ולנתח את דמותה המנהיגותית של הגנת במהלך שנת התפרצותה של מגפת הקורונה.

#### שאלת המחקר

כיצד אשת החינוך לגיל הרך מאפיינת את מנהיגותה המקצועית בניהול גן הילדים בתקופת מגפת הקורונה?

#### מתודולוגיה

המחקר היה מעורב (mixed method) ושילב בין שיטות כמותיות לשיטות איכותניות; הוא התבסס על הגישה של תאוריה המעוגנת בשדה (Glaser & Strauss, 1967). שיטת המחקר שנבחרה נועדה להביע באופן אותנטי את קולן הייחודי של הגנות, וקול זה אכן עלה מתשובותיהן לשאלון ומהראיונות עימן. פרדיגמת המחקר המעורב מסייעת באיתור המשמעות והשלכותיה על המציאות האנושית (Bogdan & Biklen, 2007). במחקר הנוכחי היא סייעה לבחון את תפיסת מנהיגותן המרובדת של גנות לגיל הרך ואת הפרקטיקות המנהיגותיות שהן נקטו בתקופת הקורונה בהתאם לניסיון האישי והמקצועי. גישה מתודולוגית זו תואמת את המתואר אצל בורג (Borg, 2006). היא מתבססת על גישה המעודדת רפלקציה ומאפשרת התבוננות מנקודת מבט חדשה בפרדיגמות קיימות (LaBoskey & Richert, 2002; Wong & Ng, 2020). המחקר התבסס על כלי מחקר כמותי (שאלון) לצורך איסוף הנתונים ועיבודם בסדרה של מבחנים סטטיסטיים, כמו גם על ראיונות איכותניים שממציאים נותחו וסווגו לקטגוריות משמעות.

## המשתתפים

אוכלוסיית המחקר כללה 74 משתתפים: 64 משתתפים מילאו את השאלון הכמותי, ועשר משתתפות אחרות נטלו חלק בריאיון מובנה למחצה. 62 מהמשיבים לשאלון היו נשים (96.9%), ושניים היו גברים (3.1%). נשות החינוך לגיל הרך נבדלו בתפקידיהן: גננות משלימות, מנהלות גן ומובילות אשכול גנים. מנהלות גן ומנהלות אשכול גנים מופקדות על היבטי הניהול והפדגוגיה ומקבלות גמול ניהול, ואילו הגננות המחליפות מועסקות במשרה חלקית ומקבלות גמול מצומצם יותר. הוותק הממוצע של המשתתפים שמילאו את השאלון היה 11.24 שנים (סטיית תקן: 8.58). כפי שצוין לעיל, המשתתפות בריאיון לא מילאו את השאלון (תיאור מפורט של פרטי המשתתפים שמילאו את השאלון מופיע בנספח 2 בסוף המאמר).

## כלי המחקר

המחקר התבסס על שני כלים: שאלון וראיונות מובנים למחצה. לאחר ביסוס ותיקוף של השאלון (Raei, 2018) הותאם ניסוח ההיגדים שבו לאוכלוסיית המחקר - נשות חינוך לגיל הרך. ההיגדים אפשרו לעמוד על תפיסתן העצמית של המשיבות את מנהיגותן החינוכית בתקופת הקורונה. השאלון כלל שלושה חלקים: (א) נתונים סוציו-דמוגרפיים; (ב) 19 היגדים שהתגובות להם התבססו על סולם ליקרט בן חמש דרגות. ההיגדים עסקו בארבעה ממדים - יחסים, דאגה אכפתית, תכונות מנהיגותיות (אישיות ותפקודיות), התמודדות עם השינוי; (ג) השלמת משפט באופן מילולי המבטא את קולן האוטנטי של המשיבות. לאחר התאמת השאלון לאוכלוסיית המחקר בחנו אותו שלוש מרצות המתמחות בתחום התוכן (בעלות תואר דוקטור בחינוך) ומומחית נוספת בתחום התוכן (בעלת תואר דוקטור בחינוך לגיל הרך). השילוב בין שני כלי מחקר (שאלון וריאיון) וההתבססות על סקירת הספרות מחזקים את התקפות ואת המהימנות הנדרשות לבחינת התופעה הנחקרת ומשמים לאימות הדדי של הנתונים (Heale & Forbes, 2013).

## הליך המחקר

המחקר התבסס על שני שלבים ברצף כרונולוגי:

א. שלב כמותי - בחודשים יולי-ספטמבר 2021 השאלון הופץ (באמצעות "גוגל דרייב") למדגם נוחות של כ-500 בוגרות תואר ראשון בחינוך (B.Ed.) ובוגרות התוכנית להסבת אקדמאים בתחום הגיל הרך. מקבלות השאלון למדו בשתי מכללות לחינוך והוראה (אוהלו והאקדמית גורדון), והפנייה אליהן התבססה על השמות שהופיעו במערכות המידע הממוחשבות. שיעור המשיבות לפנייה היה נמוך (כ-13%); אנו משערות שנתון זה הושפע ממורכבות התקופה - עיצומה של המגפה. בסך הכול מילאו את השאלון 64 נשות חינוך לגיל הרך מכל רחבי הארץ. הנתונים נאספו ועובדו סטטיסטית, ולאחר מכן הממצאים גובשו והוצגו באופן המקובל. להלן ההנחיה שקיבלו ממלאות השאלון:

במסגרת מחקר שהננו עורכות בנושא "מנהיגותה של הגננת בתקופות של אי ודאות ומשבר בעידן הקורונה", נשמח אם תקדישי כמה דקות מזמנך למענה על השאלון. ניתן למלא את השאלון כבעלת תפקיד בגן/מנהלת גן/גננת בהתייחס לתפקודך באופן אישי ורפלקטיבי, או לתפקודה של הגננת המובילה בגן. השאלון הינו אנונימי ומיועד לצורכי מחקר והרחבת הידע בלבד. המענה חשוב ומשמעותי ויסייע לנו להעשיר את עולם התוכן האקדמי בסוגיה זו. מעריכות ומודות על שיתוף הפעולה!

ב. שלב איכותני - בסוף ספטמבר 2021 נערכו ראיונות מובנים למחצה עם עשר משתתפות באמצעות תוכנת הזום (Galletta, 2013). לשם כך נשלחה פנייה אישית לבוגרות החוג לחינוך לגיל הרך בתוכנית ללימודי תואר שני במכללת גורדון (לעורכות המחקר הייתה היכרות מוקדמת עימן). מתוך בוגרות החוג נבחרו אקראית עשר גננות ומנהלות גן שהסכימו להתראיין. המשתתפות בראיונות לא מילאו את השאלון בשלב הכמותי (השלב הראשון). כל המרואיינות גרו באזור הצפון ועבדו באזור זה (בפיזור גאוגרפי רחב). מטרת הראיונות הייתה להעמיק ולחדד את התובנות שעלו מממצאי השאלון. לשם כך גובש מדריך לריאיון אשר כלל 12 שאלות (ראו נספח 3 בסוף המאמר). עשר הגננות ומנהלות הגן התבקשו לענות על שאלות אלו. השאלות עסקו באפיוני עבודתן ובפרקטיקות המנהיגותיות שלהן במהלך תקופת הקורונה, כמו גם בשינויים שחלו בעבודתן עם הצוות המקצועי בגן, עם הילדים ועם הוריהם. כמו כן נשאלו המרואיינות על סוגי הקשיים שהן התמודדו עימם בתקופת הקורונה, על דרכי התמודדותן עם קשיים אלה ועל טיב האינטראקציות שלהן עם הצוות ועם ההורים בתקופה זו. כל הראיונות הוקלטו ותומללו; לחלקים המילוליים בראיונות נערך ניתוח תוכן (ראו תרשים 1).



תרשים 1: הצגה גרפית של תהליך המחקר

## ניתוח ועיבוד הנתונים

א. ניתוח השאלון

עיבוד נתוני החלק הכמותי של המחקר התבצע בתוכנת SPSS. בשלב הראשון חושבו מדדים לתיאור הנתונים באמצעות סטטיסטיקה תיאורית ונבדקה מהימנות השאלונים. בשלב השני נבדקה שאלת המחקר באמצעות עריכת ניתוחי שונות חד-כיווניים מסוג ANOVA.

ב. ניתוח הראיונות

נתוני החלק האיכותני של המחקר נותחו באמצעות קידוד ראשוני ושניוני של הנתונים (First and Second Cycle coding) ויצירת קטגוריות תוכן. בשלב הראשון זוהו הקטגוריות המרכזיות שעלו מתשובות המשתתפים; בשלב השני נספרו התשובות שבכל קטגוריה, והמצאים הוצגו בטבלת שכיחויות; בשלב השלישי מוינו הקטגוריות לארבעה ממדים מרכזיים התואמים את ממצאי ניתוח החלק הכמותי של המחקר. כל שלב נותח תחילה בנפרד על ידי כל חוקרת, ולאחר מכן שתי החוקרות השוו בין הקטגוריות. זהו "תהליך אנליטי, לא סטטיסטי, עם יסודות או מאפיינים אינטואיטיביים, שמטרתו מתן משמעות, פרשנות והכללה לתופעה הנחקרת" (גבתון, 2001, עמ' 195).

## ממצאים

ממצאי השאלון הכמותי

לוח 1: ממוצעים וסטיות תקן של היגדי המחקר ( $N=64$ )

היגד	ממוצע	ס' תקן
מנהלת הגן מאפשרת חופש בחירה וטווח פעולה רחב לצוות הגן	4.34	.65
מנהלת הגן מפגינה יחס של התחשבות וכבוד לילדים, לצוות ולהורים	4.87	.34
מנהלת הגן יוצרת מערכת של אמון הדדי בינה לבין הצוות	4.84	.41
מנהלת הגן מובילה תהליכים של למידה והוראה	4.72	.52
מנהלת הגן משתפת את כל הצוות ואת ההורים בדילמות ובאתגרים העומדים בפניה	3.77	.94
מנהלת הגן מפגינה במעשיה דאגה ואכפתיות לכלל הצוות ולילדים	4.80	.41
מנהלת הגן מובילה תהליכים של פיתוח אקלים גן חינוכי מיטבי	4.88	.33
מנהלת הגן היא דמות מובילה המכוונת את ההורים והצוות בתקופה של אי-ודאות	4.75	.51

היגד	ממוצע	ס' תקן
מנהלת הגן לא חוששת מאתגרים בתקופה של אי-ודאות	3.59	.99
מנהלת הגן היא בעלת יכולות מנהיגותיות	4.53	.73
מנהלת הגן מתפקדת היטב גם במצבי לחץ	4.38	.70
מנהלת הגן מציגה דוגמה אישית לילדים, לצוות ולהורים	4.80	.44
מנהלת הגן היא בעלת ביטחון עצמי	4.44	.75
מנהלת הגן מגלה גמישות ומתפקדת בתנאים קוטביים	4.55	.71
מנהלת הגן היא בעלת יכולת ורצון להשפיע על אחרים	4.48	.62
השינוי שחל בקרב כלל הצוות ומנהלת הגן בתקופת אי-הוודאות היה משמעותי ומאתגר	4.19	.80
השינוי התבטא בדרך הניהול ובדרך הובלת הצוות בגן	3.80	1.01
חל שינוי בתהליכי קבלת ההחלטות בתקופת הקורונה	3.87	1.02
השינוי התבטא בגישות ההוראה ובשימוש באמצעים טכנולוגיים	4.34	.96

ההיגדים שבשאלון הכמותי קובצו וסווגו לארבע קטגוריות תוכן של מדדי המחקר: יחס אישי, דאגה ואכפתיות, תכונות מנהיגותיות, התמודדות עם השינוי.

לוח 2: תפיסת המשיבות את עבודת הגננת (ממוצעים, סטיות תקן ומהימנות מדדי המחקר)  
(N=64)

מדד	מס' היגדים	מינ'	מקס'	ממוצע	ס' תקן	$\alpha$
יחסים	5	3.60	5.00	4.46	.39	.616
דאגה ואכפתיות	3	4.00	5.00	4.80	.34	.728
תכונות מנהיגותיות	7	3.14	5.00	4.43	.47	.792
התמודדות עם השינוי	4	1.25	5.00	4.05	.72	.758

מעיון בלוח 2 עולה כי המהימנויות הפנימיות של מדדי המחקר היו גבוהות (לפי ערכי אלפא של קרוונברך). ממצא זה מלמד על רמה גבוהה של יציבות ועקיבות בתשובות המשתתפים לכל אחד מההיגדים. על מנת לבחון את הזיקות והקשרים אשר מתקיימים בין ארבעת מדדי המחקר חושבו מתאמי פירסון.



לוח 3: מתאמי פירסון בין מדדי המחקר (N=64)

3	2	1	מדד
		--	יחסים
	--	.651**	דאגה ואכפתיות
--	.558**	.507**	תכונות מנהיגותיות
.242	.234	.019	התמודדות עם השינוי

\*\*p&lt;.01

מעיון בלוח 3 עולה כי קיימים קשרים חיוביים מובהקים שעוצמתם בינונית בין מדד היחסים לבין המדדים "דאגה ואכפתיות" ו"תכונות מנהיגותיות": ככל שהמנהלת מגלה יותר תכונות מנהיגותיות, כן היא משתמשת יותר בפרקטיקות של דאגה ואכפתיות ומטפחת יותר את היחסים בינה לבין צוות הגן. חיזוק לממצא זה מספק הקשר החיובי המובהק שעוצמתו בינונית בין מדד הדאגה והאכפתיות לבין מדד התכונות המנהיגותיות: ככל שהמנהלת דואגת ואכפתית יותר, כך תכונותיה המנהיגותיות מתבטאות במידה רבה יותר. לא נמצאו קשרים מובהקים נוספים בין מדדים, ובפרט לא נמצא קשר מובהק בין תכונות מנהיגותיות לבין ההתמודדות עם השינוי.

על מנת לבחון את הקשרים שבין מדדי המחקר לבין גילן של נשות החינוך והוותק שלהן בניהול גן, חושו מתאמי פירסון נוספים.

לוח 4: מתאמי פירסון בין מדדי המחקר לבין גילן של המשתתפות והוותק שלהן בניהול גן (N=64)

הגיל	הוותק בניהול גן	מדד
.089	.064	יחסים
.120	.076	דאגה ואכפתיות
.197	.184	תכונות מנהיגותיות
.117	.122	התמודדות עם השינוי

מהמתאמים שבלוח 4 עולה כי לא נמצאו קשרים בין הגיל של נשות החינוך והוותק שלהן בניהול גן לבין טיב היחסים שלהן עם צוות הגן, מידת הדאגה והאכפתיות שלהן, התכונות המנהיגותיות שהן מגלות וההתמודדות שלהן עם השינוי.

על מנת לבחון את הקשר בין הבדלים במדדי המחקר לבין תפקידי המשתתפות נערכו מבחני שונות חד-כיווניים מסוג ANOVA. לוח 5 שלהלן מציג את תוצאות מבחני השונות ואת ממוצעי המדדים שהתקבלו בקרב גננות רגילות, גננות משלימות ומנהלות גן.

לוח 5: הבדלים במדדי המחקר לפי תפקיד המשתתפת ותוצאות מבחן שונות ( $N=64$ )

מדד	גננת רגילה ( $N=23$ )		גננת משלימה ( $N=11$ )		גננת מנהלת גן ( $N=30$ )		$F$
	ממוצע	ס' תקן	ממוצע	ס' תקן	ממוצע	ס' תקן	
יחסים	4.41	.44	4.38	.42	4.53	.34	0.92
דאגה ואכפתיות	4.81	.33	4.61	.49	4.87	.25	2.66*
תכונות							
מנהיגותיות	4.37	.59	4.17	.55	4.57	.27	3.30**
התמודדות עם							
השינוי	4.04	.63	4.05	.61	4.06	.84	0.00

\* $p < 0.1$ , \*\* $p < 0.01$

מעיון בלוח 5 עולה כי במדד התכונות המנהיגותיות העניקו מנהלות הגן ציון גבוה יותר (4.57) מהציון שהעניקו הגננות הרגילות (4.37) והגננות המשלימות (4.17). ההבדל בין הציונים במדד זה היה מובהק:  $F(2,61)=3.30$ ,  $p < 0.05$ . כמו כן נמצא שבמדד הדאגה והאכפתיות הציון שהעניקו מנהלות הגן (4.87) והגננות הרגילות (4.81) היה גבוה יותר מהציון שהעניקו הגננות המשלימות (4.61); גם במדד זה ההבדל בין הציונים היה מובהק, אולם רמת המובהקות הייתה 10% בלבד:  $F(2,61)=2.66$ ,  $p < 0.1$ .

במדדי היחסים עם הצוות וההתמודדות עם השינוי לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצות התפקיד. אפשר להסיק מכך שבמידה רבה כל הגננות - ללא קשר לתפקידן ולהיקף העסקתן בגנים - הקפידו לקיים יחסים תקינים וטובים עם הצוותים. מדיווחי המשתתפות עולה כי הן התמודדו היטב עם השינוי. כמו כן עולה כי שני המדדים הללו לא הושפעו מהגדרת התפקיד או מהיקף המשרה של המשיבה. הדבר מלמד על כך שמדדים אלה מסייעים לאפיין את מנהיגותה של אשת החינוך לגיל הרך - ללא קשר להיקף המשרה, למידת האחראיות או להיקף ההעסקה של הגננת. מהימנויות גבוהות של המדדים, ממצא המלמד על מידה גבוהה של יציבות ועקביות, התקבלו בתשובות המשתתפות לכל אחד מההיגדים.

### הממצאים האיכותניים

ניתוח תוכן נערך לתשובות לשאלה המילולית שבשאלון הכמותי. שאלה זו ביקשה לברר את תפיסתה של הגננת או מנהלת הגן את תפקידה בעת המשבר שנוצר: "מנהלת גן המובילה את הצוות בתקופות משבר ואי-ודאות היא מנהלת... (השלימי את המשפט)". 51 מתוך 64 הגננות ומנהלות הגנים השיבו על שאלה זו. בלוח 6 שלהלן מוצג ניתוח תוכן של התשובה לשאלה הפתוחה, כלומר מיונה לקטגוריות ראשיות ולקטגוריות משנה.

#### לוח 6: ניתוח תוכן של התשובה לשאלה הפתוחה

קטגוריית התוכן	קטגוריות משנה	מספר מופעים	סה"כ היגדים בקטגוריה
יכולות מנהיגותיות, יציבות וביטחון ניהולי	הקניית ביטחון/ אומץ/ חוזק נפשי/ רוגע/ ביטחון עצמי/ יכולת לעמוד במצבי לחץ	14	30
	אפשר לסמוך עליה/ מהווה מצפן לאחר/ מקנה יציבות	4	
	יכולת הובלה והנהגה/ מודעת לחשיבות תפקידה כמנהלת	5	
	פועלת במחשבה תחילה/ מגבשת לפעולה את כלל הצוות, ההורים והעירייה/ מבזרת סמכויות	4	
	יצירתית/ לא מקובעת/ סקרנית/ חוקרת/ שואלת	3	
פרקטיקות של דאגה ואכפתיות	ראיית האחר/ הבנה/ הכלה/ אנושיות/ קשובה/ מאפשרת/ מפגינה רגישות לאחר/ מתחשבת/ מגלה רצון להיות שם בשביל האחר	15	28
	אכפתיות	5	
	טוב לב	4	
	איכותית/ אנושית/ נאמנה לצוות ולעצמה/ משמעותית	4	
פרקטיקות של "גמישות" כתגובות לאי-ודאות ולאטגרי הסיטואציה	גמישות/ גמישות מחשבתית	13	20
	יכולת להתמודד עם מצבים משתנים/ סתגלנית/ מציאותית/ עומדת באתגרי השעה/ קוראת את השטח/ פתיחות/ מוכנות לשינוי/ יכולת לקבל את המצב ואת השינויים בעקבותיו	7	

שלוש הקטגוריות הראשיות מוצגות בלוח 6 בסדר יורד (לפי מספר המופעים שלהן בתשובות לשאלות הפתוחה) - החל בתפיסה המנהיגותית הכוללנית וכלה בתפיסה הביצועית המתמקדת בתפקידה הקונקרטי של אשת החינוך לגיל הרך. בקטגוריה "יכולות מנהיגותיות, יציבות וביטחון

ניהולי" נכללו 30 היגדים, בקטגוריה "פרקטיקות של דאגה ואכפתיות" נכללו 28 היגדים, ובקטגוריה "פרקטיקות של 'גמישות' כתגובות לאי-ודאות ולאתגרי הסיטואציה" נכללו 20 היגדים. ניתוח התוכן מעיד על תפיסת תפקיד ריבודית אשר מתבססת על מנהיגות ניהולית גמישה ומותאמת לאתגרי התקופה, תקופה שהיא עתירת אי-ודאות ושינויים. בתשובות לשאלה הפתוחה התגלה עושר של תיאורים המבטאים במילים את התפיסות הרבודות של תפקיד המנהיגה החינוכית בתקופת משבר.

על מנת להעמיק את ההבנה ולברר את הממצאים שעלו מניתוח השאלון, ביקשנו להמשיך לחקור ולהציג מנקודות מבט נוספות את קולן המקצועי והאישי של נשות החינוך לגיל הרך - קול שבדרך כלל אינו נשמע באופן חזק וברור. לשם כך נערכו ראיונות מובנים למחצה עם מדגם מייצג של עשר מנהלות גנים וגננות מובילות. הגיל הממוצע של המרואיינות היה 40. על מנת לשמור על כללי האתיקה ועל האנונימיות של המרואיינות שמותיהן מיוצגים במאמר באמצעות האות הראשונה של השם הפרטי (פרטיהן מופיעים בנספח 1).

בניתוח הראיונות עם עשר נשות החינוך לגיל הרך נמצאו שלוש קטגוריות מרכזיות המייצגות את תפיסת מנהיגותן בתקופת הקורונה. לכל קטגוריה ראשית היו כמה קטגוריות משנה:

א. תפיסת התפקיד המנהיגותי-מקצועי של מנהלת הגן בתקופת הקורונה

- ניהול צוות וסגנון מנהיגות
- אינטראקציות עם הצוות
- יכולות ופרקטיקות מנהיגותיות

ב. אתגרים וחששות בעקבות הקורונה

- חששות ש"הציף" הנגיף - החיסון, נוהלי המתווה, הנחיות משרד הבריאות
- אתגרים תפקודיים, מקצועיים ופרקטיים בהיבט הטכני (עבודה במחשב ובזום, הכנת פעילויות המותאמות לזום) ובהיבט הארגוני (סדר יום אחר, אחריות לצוות, תיאום ישיבות צוות בזום)
- אתגרים תקשורתיים (שמירה על קשר רציף עם הצוות וההורים, עומס הודעות בטלפון הסלולרי)

ג. דרכי התמודדות עם האתגרים

- גילוי אמפתיה, דאגה ואכפתיות לצוות ולהורים
- מתן מענה מקצועי להורים ותמיכה בהם
- מתן תמיכה לצוות וחיזוק הקשר הבין-אישי
- ביסוס שיתופי פעולה מקצועיים עם הצוות והקהילה

להלן מוצגים ציטוטים מדברי המרואיינות אשר מייצגים את קולן הייחודי בסיטואציה הנחקרת. המבע האותנטי נשמר ולא שונה.

א. תפיסת התפקיד המנהיגותי-מקצועי של מנהלת הגן בתקופת הקורונה

#### **ניהול צוות וסגנון מנהיגות**

- ניהול צוות בעיניי זה להנהיג, להוביל, לשתף פעולה. עבודת צוות מול הגופים השונים, לדעת מהו ניהול, מה הם תפקידיי כמנהלת גן ומה תפקידי הסייעות. היכולת שלי להציב גבולות, לנהל תקשורת בין-אישית, להפגין גמישות, לא לוותר, לעזור, להסביר ולהיצמד לעקרונות שחשובים לך כמנהלת ומובילה. (י')
- תפיסת התפקיד שלי השתנתה כי המצב השתנה, ובהלימה אליו השתנה התמהיל של ההיבטים הרבים של הובלת וניהול הגן. המציאות המורכבת הזו הביאה אותי להתמודד יותר עם ההיבט הרגשי ופחות להתמקד בחלק הפדגוגי-דידקטי. הייתי במקום מכיל, עוטף ומחזק יותר מהתקופה שקדמה לקורונה. היו לי ארבע חזיתות: הורים, צוות, ילדים ומשרד החינוך. תקופה זו הצריכה ממני להיות יותר ערנית, יותר קשובה, יותר יצירתית. היה חשוב לי לתת מענה מהיר לכל בעיה שהתעוררה, משום שחששתי שקושי קטן יתפתח לקושי גדול. (י')
- השינוי בתפיסת התפקיד שלי היה בכך שהפכתי מגננת לילדי הגן למנחת הורים, שבעיקר מייעצת, מתווכת ועוזרת להם להתנהל עם השינוי שנכפה עליהם. (ג')

#### **אינטראקציות עם הצוות**

- הבסיס המרכזי להצלחת הגן היא העובדה שאנחנו סומכות אחת על השנייה. אין סודות ושקרים בצוות, הכול על השולחן. אנחנו עובדות יחד בשקיפות ובשיתוף פעולה. במיוחד בתקופת הקורונה היה חשוב לי לחדד את אבני היסוד של עבודת הצוות שלנו שזה אמון, שקיפות, שיתוף פעולה ויחסי אנוש. (מ')
- הכול נעשה בשלט רחוק. היה חסר מאוד המגע והחום וההווי שבמפגש בגן. הכול נעשה דרך הטלפון או בזום בגלל הבידוד והסגרים. אני עשיתי פעמיים "זום של קפה" בפיג'מה, שבמהלכו נפגשנו כל הצוות - הגננת המשלימה שלי, הסייעת והסייעת המשלימה. ישבנו ושוחחנו על מצב הילדים, וגם תכננו את השבוע הבא. (ס')
- בניהול צוות הגן בתקופת הקורונה אני צריכה לנהל יחד עם כל הצוות החינוכי: המרפאה בעיסוק, הפסיכולוגית, הגננת המשלימה, הסייעת של הגן. אני מתקשרת איתן מהבית בשעות לא שעות. בתקופת הקורונה זה בעייתי, וכל אחת צריכה להתכונן עם הגנים האחרים שיש לה. (ח')
- לראות את כולם - את הצוות, את ההורים והגן - ולנסות למצוא את הדרך שתוביל את כולם לעבודה חינוכית מיטבית. (ע')

הסגרים והבידודים הקשו על שימור של מערכת יחסים אישית וקרובה, שכן מנהלות הגן לא נפגשו פנים אל פנים עם הצוותים במשך תקופה ארוכה. מנהלות הגן ציינו את החשיבות הרבה של האינטראקציות שלהן עם הצוות בגן וראו בהן מקור לתמיכה ולחיוזק הדדי. מדבריהן עולה כי לנקיטת פרקטיקות של חמלה, אמפתיה, דאגה ואכפתיות ולהנחלתן לחברות הצוות בגן יש ערך ומשמעות רבה. המרואיינות ציינו בייחוד את השיח הפתוח שנוצר בין כל חברות הצוות ואת חיוזק תחושת השייכות הארגונית. לדבריהן, השיח בין חברות הצוות התאפיין בעיקר בשיתופיות, בשקיפות, באמון ובפתיחות.

### יכולות ופרקטיקות מנהיגותיות

- היכולת לסחוף את הצוות אחריי לא מהמקום הסמכותי, אלא דווקא מהמקום של הקרבה. הן נענו לדרישותיי מתוך מקום של כבוד והערכה. הן לא רצו לאכזב אותי, לכן גייסו כוחות והתעלו מעל החששות שלהן למעני. נדרש ממני בין היתר לעודד, להכיל, לתווך, להעצים, להדריך, לקרב, להיות קשובה, סבלנית וסובלנית כלפי כל הסובבים, ולא רק כלפי צוות הגן. כמנהלת גן המובילה ומנהיגה אותן, הוטלה עליי ללא הכנה מוקדמת משימה קשה ומאתגרת במציאות מורכבת ולא פשוטה עבור כל באי הגן - הצוות, ההורים, הילדים וכמובן אני. (ר')
  - החוזקות שגיליתי על עצמי הן רבות. חלק היו קיימות אצלי פנימה, רק שבקורונה הן קיבלו יותר משמעות: החלטיות, יוזמה, קור רוח והבחנה בין עיקר לטפל. בימים כאלו של חוסר ודאות, לחץ, פחד וחששות, מנהלת גן צריכה להיות במצב של קור רוח ולשדר את התכונות האלה החוצה. כשאדם משרה רוגע וביטחון, זה עובר ומוקרן לסובבים אותו. הייתי צריכה לשים לב לכל דבר ולהבחין כל הזמן בין מה חשוב מאוד ומה יכול לחכות, מה דחוף ומה לא דחוף. (א')
- מנהלות הגן סיפרו כי בתקופת המשבר ואי-הוודאות ששררו בשל הקורונה, הן נדרשו לגלות יכולות ומיומנויות מגוונות כדי להתמודד עם שלל האתגרים: בתחום הבריאותי - הקפדה על שמירת הנהלים בתקופת הסגרים; בתחום הפדגוגי-הוראתי - תכנון הפעילויות החינוכיות ושיתוף פעולה עם הצוות בזום; בתחום הייעוץ להורים והתקשורת עימם - הנחיה והדרכה להורים באשר לדרכים לעבוד עם ילדיהם בזום; בתחום הניהולי - להדריך ולחזק את הצוות. שינויים אלה חייבו אותן לגלות מיומנויות ניהוליות ומנהיגותיות שלפני כן הן לא נדרשו לגלות.
- בראיונות עימן ציינו מנהלות הגן את התכונות והמאפיינים שהן גילו באינטראקציות שלהן עם הצוות: שיתוף, שקיפות, החלטיות, מתן אמון, פתיחות ויכולת הקשבה. לדבריהן, היישום בפועל של ערכים אלה מבטא יכולות ומיומנויות מנהיגותיות הנדרשות ממנהלת גן: "לשדר את התכונות האלה החוצה לכלל הצוות" (א').

ב. אתגרים וחששות בעקבות הקורונה

בראינות העומק תואר בהרחבה מכלול האתגרים והחששות שנשות החינוך לגיל הרך חוו בתקופת הקורונה: אתגרים בתחום הטכני - כמו למשל החשש מפני שימוש בטכנולוגיות חדשות ותכנון פעילויות המותאמות לזום; אתגרים בתחום התקשורתי - כמו למשל שמירה על קשר רציף עם הצוות ועם ההורים; אתגרים בתחום הארגוני - כמו למשל בניית סדר יום המותאם ללמידה מרחוק בתקופה של סגר; ואתגרים בתחום הבריאותי - הקפדה לפעול בהתאם לנוהלי המתווה ולהנחיות משרד הבריאות. היבטים אלה שופכים אור על סוגיות מנהיגותיות ועל הביטוי המרובד לעשייתן המקצועית של נשות החינוך לגיל הרך. להלן מוצגים שני ציטוטים הממחישים את ההתמודדות עם האתגרים הללו. ו' תיארה את ההתמודדות שלה עם הקושי התקשורתי במהלך הסגר הראשון:

זו תקופה שהיינו בקשר רק בזום, כי היה סגר, ושם היה לי מאוד קשה לשמר את הצוות. בעיקר עבדתי מולן בנושא של שמירה על קשר: פתחנו קבוצת ווטסאפ עם כל הצוות ועדכנו אחת את השנייה. פתאום הכול השתנה, כל דרך הלמידה ודרכי התקשורת. כאנשי חינוך המקום שלנו היה לשמור על קשר ולייצר יציבות וסדירויות לילדים מרחוק. החלטתי שכולן ייקחו חלק בתהליך, בכל דרך שמתאימה להן ובהתאמה לדיפרנציאליות בתוך הצוות.

ח' תיארה את חששותיה: "הקושי היה במיוחד בזמן הסגר, כי לשמור על קשר כשאתה ממש רחוק זה קשה. הרגשתי המון פעמים שאני נקרעת ועמוסה ועייפה. מי קודם? הצוות? הילדים? ההורים? הילדים הפרטיים שלי והבית שלי?"

ג. דרכי התמודדות עם האתגרים

בקטגוריה זו בלט מגוון דרכי ההתמודדות של נשות החינוך לגיל הרך עם האתגרים המורכבים. ההתמודדות שלהן עם האתגרים באינטראקציות עם ההורים והצוות הייתה בארבעה תחומים: בתחום הרגשי - גילוי אמפתיה ודאגה לצוות ולהורים; בתחום המקצועי - מתן מענה ותמיכה להורים; בתחום התקשורתי - חיזוק הקשר הבין-אישי עם חברות הצוות ומתן תמיכה רגשית למצוקותיהן ולקשייהן; בתחום הניהולי - סיוע לחברות הצוות ולקהילה ותמיכה בהן. כל נשות החינוך לגיל הרך דיווחו על שינוי בתפיסתן את מערכות היחסים בין לבין הצוות וההורים, כמו גם על תובנות חדשות שלהן באשר למציאות המורכבת. דרכי ההתמודדות עם אתגרים בכל ארבעת התחומים מדגישות את החשיבות של גילוי חמלה, אמפתיה, דאגה ואכפתיות לאחור (לילד, להורה ולצוות) ואת תפיסתן של תכונות אלו כבעלות ערך וחשיבות רבה בהתנהלותן של מנהלות הגן במהלך כל תקופת המשבר.

ק' תיארה בהרחבה את התובנה שלה כי בתקופת הקורונה עליה לנקוט פרקטיקות מנהיגותיות חדשות ומתאימות יותר בתחום הרגשי, כאלו הכוללות גילוי מידה רבה יותר של אמפתיה ואכפתיות באינטראקציות שלה עם כל הסובבים אותה:

אני מודעת לעובדה שגם צוות הגן חווה קשיים. לכל אחד יש את המשפחה שלו ואת ה"חבילה" שלו, ולכן חשוב להפגין כלפיהם יותר אמפתיה, הקשבה, הכלה וגמישות. חשוב להיות יותר אמפתיים, מבינים, מקשיבים ומכילים. הגננת היא זאת שרואה, מרגיעה, עוטפת ומכילה את הצוות, וגם את ההורים והילדים [...] הפגנתי המון אמפתיה למצב ההורים וההתנהלות בבית עם הקשיים המלווים, בנוסף ליכולת שלי להסתגל למצבים בצורה מהירה, והרבה סבלנות לגבי הסייעת שלי. בעיקר חשוב לי שיהיה רגוע, שקט ונעים בתקופה קשה ולחוצה שכזאת. אני משתדלת לזכור להביא תמיד משהו קטן ומחמם את הלב - כמו בחנוכה, שהבאתי מארז סופגניות מ"רולדין", או להביא קפה הפוך לי ולסייעת [...] משתדלת לחמם את האווירה ולגעת ברגישות בנקודות האיטיות של אנשי הצוות, שירגישו שאני רואה אותם.

גם ו' סיפרה שנקטה ביתר שאת פרקטיקות של דאגה ואכפתיות, פרקטיקות המהוות חלק מהחזון החינוכי שלה:

אקלים של דאגה אכפתית מהווה חלק מהחזון שלי, חלק מתפיסת החיים שלי כאדם. התנהלות זו מהווה חלק מהאיטיות שלי, והיא מקרינה על כל באי הגן, ההורים והצוות. זה מתבטא במסרים המילוליים והבלתי מילוליים שאני מעבירה. בישיבות הצוות אני תמיד מעבירה מסר שהן חשובות לי ואכפת לי מהן. כך אני מעודדת התנהגות כזו של אכפתיות ודאגה בין חברות הצוות. בבוקר אני נכנסת לגן, עוברת בין הילדים והמטפלות ואומרת לכל אחד ואחת "בוקר טוב" אישי. באותה ההזדמנות אני מעירה על בגד חדש, נעל חדשה, תספורת חדשה וכו'.

ג' סיפרה על שיתוף הפעולה בינה לבין הסייעת שלה. שיתוף פעולה זה מהווה דוגמה להתמודדות עם אתגרים בתחום הניהולי, התמודדות הנדרשת כדי לסייע לחברות הצוות ולקהילה: גם בתקופה כזאת, שאנחנו לא רואות אחת את השנייה כבר שלושה שבועות בגלל הבידוד, אנחנו מצליחות להוביל פרויקט אפייה דרך הזום. הסרטון הופץ לכל האימהות בגן ולכל שאר נשות החינוך בגיל הרך של הגנים הקרובים אלינו, וכולן למדו לאפות עוגת תפוחים לראש השנה.

נשות החינוך לגיל הרך ציינו גם שיתופי פעולה שלהן עם קהילת הגן. שיתוף הפעולה הזה תרם בשלושה תחומים מרכזיים: (א) התחום הפדגוגי - העבודה המשותפת חיזקה את צוות הגן ותרמה לו בייחוד בהתמודדות עם הקשיים הטכניים; (ב) התחום הפסיכולוגי - שיתוף הפעולה סיפק תמיכה נפשית ויצר תחושת "ביחד" ושותפות גורל בין חברי הצוות לבין ההורים. בהקשר הזה ציינה ו' כי "כולנו באותה הסירה עם הצוות הכולל ועם ההורים"; (ג) התחום הערכי-קהילתי - כל גן שייך לקהילה, וכולם פועלים להשגת אותה המטרה. בהתאם לכך ההתמודדות המשותפת עם המשבר כללה עזרה הדדית ועיסוק בסביבה, בקיימות, בהדדיות וכן הלאה.

הציטוטים שלעיל מציגים בהרחבה את פרקטיקת האכפתיות והדאגה. פרקטיקה זו התבטאה בעבודתן של מנהלות הגן בארבעה תחומים עיקריים: (א) בתחום הבריאותי - דאגה לשלומם של הילדים, הצוות המקצועי וגם הגננת ומשפחתה; (ב) בתחום הרגשי-חברתי - דאגה לילדים



ולצוות; ג) בתחום הכלכלי - החשש שנשות חינוך לגיל הרך וסייעות יפוטרו בשל היותן חולות או לא מחוסנות, ודאגה לנשות הצוות שבעליהן פוטרו או יצאו לחל"ת; ד) בתחום הפדגוגי - חינוכי - שינוי תוכנית הלימודים המופקרת, הכנת מערכי שיעור חדשים, הכרה של המערכת הטכנולוגית (הכנת סרטונים, מצגות, קישורים וכן הלאה) והזום (הסברים לצוות ולהורים על אופן ההתחברות למערכת), מתן תמיכה טכנולוגית והסברים לילדים הגדולים, להוריהם ולצוות (קביעת פגישות צוות בזום).

לסיכום, ממצאי הראיונות מצביעים על כך שמגפת הקורונה האיצה בנשות החינוך לגיל הרך לאמץ דפוס מנהיגות מסתגלת, כזו המותאמת למצבי חירום ולא-ודאות. דפוס מנהיגות זה התבטא בנקיטת מגוון פרקטיקות; מבין אלו בלט השימוש שלהן בפרקטיקת "הדאגה והאכפתיות לאחור", וזאת כחלק מהותי מתפיסתן את תפקידן החדש המותאם לסיטואציה.

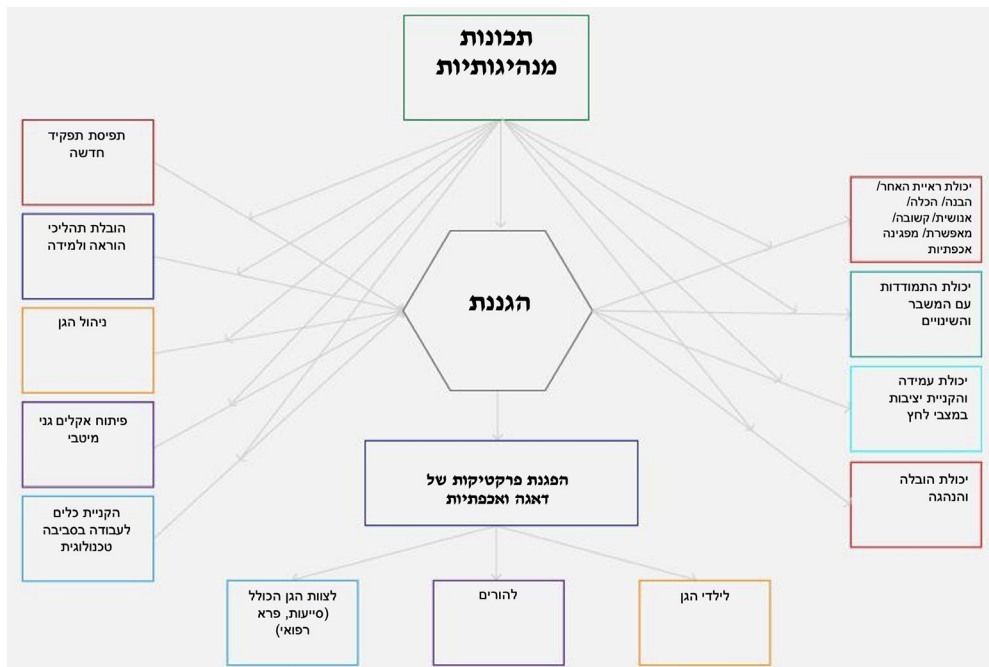
### דיון, סיכום ומסקנות

במחקר ביקשנו לבחון כיצד תופסות נשות חינוך לגיל הרך את אפיוני מנהיגותן בעת מגפת הקורונה. הממצאים הכמותיים מצביעים על כך שנשות החינוך לגיל הרך יישמו גישה של מנהיגות מסתגלת - קשרים חיוביים מובהקים נמצאו בין מדד היחסים הבין-אישיים לבין המדדים "דאגה ואכפתיות" ו"תכונות מנהיגותיות". הביטוי המעשי ליישום הגישה עלה מהממצאים: ככל שהמנהלת תפסה את עצמה כבעלת תכונות מנהיגותיות, היא נקטה יותר פרקטיקות של דאגה ואכפתיות וטיפחה את הקשרים בינה לבין צוות הגן. הקשרים הללו אפשרו להדק ולשפר את האינטראקציות בין מנהלת הגן לבין אחרים. אם המנהלת מגלה ביטחון בתפקידה ובעשייתה, היא מחזקת אפוא את יכולותיה ומבססת את מנהיגותה החינוכית באינטראקציות שלה עם הצוות, ההורים, הילדים והקהילה.

מניתוח של כלל הממצאים והזיקות ביניהם עולה תמונה ברורה של תפיסת תפקיד המבטאת מקצועיות ומנהיגות. ניכר כי מנהלות הגן הסתגלו לשינויים הרבים בתקופת הקורונה ואימצו סגנון ניהולי משולב המתבסס על פרקטיקות של מנהיגות משתפת ומנהיגות מסתגלת (האחרונה "מתאימה את עצמה תוך כדי תנועה" לשינויים שכפתה מגפת הקורונה). מנהלות הגן יישמו פרקטיקות של דאגה ואכפתיות באמצעות תהליכים של חשיבה משותפת, הקשבה לביטוי מצוקה, הכלה וחיזוק שיתוף הפעולה עם הצוות וההורים כדי להתמודד עם מכלול האתגרים בתקופת הקורונה. נשות החינוך התאימו את דרכי ההוראה מרחוק ואת זמני הפעילות בגן לצרכים של כלל הצוות. כך למשל מפגשים ושיחות התקיימו באמצעות תוכנת הזום, והדבר אפשר לכל אחת מנשות הצוות להשמיע את קולה ולהרגיש כי היא שייכת ונחוצה. בהקשר הזה ציינה אחת ממנהלות הגן כי "נדרש ממני בין היתר לעודד, להכיל, לתווך, להעצים, להדריך, לקרב, להיות קשובה, סבלנית וסובלנית כלפי כל הסובבים, ולא רק כלפי צוות הגן". תפיסת תפקידן השתנתה אף היא בהתאם להתרחשויות: התפיסה של מנהלת ומובילת גן, כזו אשר מתמקדת בעיקר בעשייה חינוכית-פדגוגית שבמרכזה הילדים, התחלפה בתפיסה של מנהיגה

חינוכית. שינוי זה בתפיסת התפקיד נדרש בתקופה מורכבת שהמוקד בה הוא האכפתיות והדאגה לפְּרָט - הילד, הצוות וההורים. תפיסת התפקיד החדשה היא חלק מתפיסה מנהיגותית וחברתית רחבה, כזו המכוונת אל הקבוצה כולה ולא רק אל הילד וטובתו. המצב החדש אילץ את מנהלות הגן לשנות את סדרי העדיפויות שלהן; כך למשל אם לפני המגפה מוקד העניין שלהן היה הילדים בגן, הרי בעת המגפה היה עליהן להתמקד גם בצוות ובהורים. תפיסה חדשה זו התבטאה הן בדרך החשיבה של הגננת הן בעשייתה היום-יומית (כפי שעולה מהציטוטים שהוצגו בפרק הממצאים).

את התמונה שתוארה לעיל בחרנו להציג כמודל רישות של פרקטיקות מרובדות. תרשים 2 ממחיש את מנהיגותה של אשת החינוך לגיל הרך ואת מורכבות תפקידה בעת מגפת הקורונה. יכולתה הרבגונית והדינמית של הגננת מאפשרת לה להיות עוגן של יציבות בים של אי-ודאות. הודות ליכולת זו הצליחה "מנהלת הגן" להציב את עצמה בעמדה חדשה: "מנהיגה חינוכית בתקופת משבר". מודל הרישות מתאר את הקשרים ואת הזיקות שבין הגורמים והתהליכים בגן. ההמחשה הגרפית מציגה את הגננת כבעלת תפקיד חינוכי, אשר מיישמת פרקטיקות ניהוליות-מנהיגותיות מסתגלות המתאימות לשינויים. התהליכים ההדדיים בגן מתרחשים תוך כדי שיתוף פעולה בין חברי הצוות החינוכי ותמרון מורכב בין המשימות החינוכיות למשימות הניהוליות-ארגוניות (Hard, 2011; Siraj-Blatchford et al., 2007).



תרשים 2: מנהיגות הגננת - רישות של פרקטיקות מרובדות

המודל שלעיל תואם את הגישות התאורטיות המתוארות במחקר. המנהיגות החינוכית לגיל הרך יישמה בעת משבר הקורונה פרקטיקות של מנהיגות מסתגלת (adaptive leadership) ומנהיגות גמישה (agile leadership), שני דפוסי מנהיגות אשר שגשגו במציאות המורכבת שנוצרה. תפקידן של המנהיגות החינוכיות לגיל הרך הוא להנהיג את המערכת, לסייע לה להסתגל לשינויים ולאפשר לה להיות רלוונטית (Nissim & Simon, 2020, 2021). דפוס מנהיגות נוסף אשר משגשג בשעת משבר הוא מנהיגות המתבססת על פרקטיקות של דאגה ואכפתיות (נודינגס, 2005; Gilligan, 1982). ממצאי המחקר הנוכחי מבליטים את העובדה שהדאגה לאחור שגילו מנהלות הגנים נובעת מתפיסה מקצועית ערכית-חברתית, תפיסה אשר הייתה מושרשת עוד לפני פרוץ המגפה. עבורן זו מטרה חינוכית שיש לקדם לא רק למען הפרט אלא גם למען החברה (קורלנד, 2018). יתרה מזאת, חינוך והוראה משתייכים ל"מקצועות האכפתיות" אשר דוגלים בסגנון ניהול אכפתי המתמקד בדאגה לאחור. גישה ייחודית זו מכפיפה את האכפתיות האתית לאכפתיות הטבעית - היחסים עם האחור אינם מצריכים מאמץ מוסרי, אלא מתבססים על אהבה, אהדה, חמלה, נדיבות, מזג טוב ותשומת לב קשובה (נודינגס, 2008).

מהמחקר עולה כי תחושות הדאגה, האמפתיה והאכפתיות לאחור - לצוות, להורים ולילדים - דומיננטיות אצל מנהלות הגן. סגנון המנהיגות האכפתי מאפשר להן להמשיך בשגרת החיים הרגילה תוך כדי הסתגלות לדרישות ולתנאים החדשים. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם תאוריות המתארות את תפיסת תפקידה של הגננת בעת התמודדות עם שינויים. לפי תאוריות אלו, נשות חינוך לגיל הרך מגלות יחס חיובי לקשרים הבין-אישיים שנרקמו בתקופת המשבר בין לבין הצוות והורי הילדים, והן עושות שימוש בפרקטיקות של דאגה ואכפתיות (Stoiljković, 2020; Timmons et al., 2021).

המסקנה העיקרית העולה ממחקר זה היא כי התפיסה העצמית החדשה של הגננת - "מנהיגה חינוכית בעת משבר" ולא מנהלת גן בלבד - נבנית ומתפתחת ככל שהגננת לומדת ליישם את הפרקטיקות הרבודות הנדרשות ממנהיג בתקופת משבר. מדיווחי המרואיינות עולה כי הן חשו שדווקא בשעת משבר הקורונה נפרצו המחסומים, והסולידריות ביניהן התעצמה מאוד כדי להקל, לתמוך ולשמור זו על זו.

עוד עולה מהמחקר כי נשות החינוך לגיל הרך למדו שעליהן לנקוט פרקטיקות מנהיגותיות, ובפרט להקשיב לצוות ולהורים, לתמוך בהם ולהעצים אותם. נקיטת הפרקטיקה הזו נבעה מאחריותן המקצועית ומתפיסתן את תפקידן החדש כמנהיגות בעת משבר, וזאת גם אם הן עצמן חוו תחושות של לחץ וחרדה. אימוץ גישה זו נדרש כדי שחברות הצוות, הילדים וההורים יוכלו לסמוך עליהן וליישם את הוראותיהן והנחיותיהן באופן מיטבי. תפיסת תפקידן כמנהיגות חינוכיות בעת משבר הייתה משותפת לכל המשתתפות במחקר. הן היו מודעות לשינוי שחל בתפיסת תפקידן ולתחושת האחוריות שלהן, אשר גברה בתקופת הקורונה. השינוי בתפיסת התפקיד התבטא בשינוי ההתמקדות המקצועית: ההתמקדות בהיבט ההוראתי-פדגוגי (עיקר העשייה של הגננת מכוון לתהליכי הוראה ולמידה המציבים במרכז את ההתפתחות הלימודית

והחברתית של הילד) התחלפה בהתמקדות בהיבטים הרגשיים ובגילויי אכפתיות ודאגה לאחר (הצוות בגן וההורים).

ממצאי המחקר עשויים לסייע בהעלאת קרנה ומעמדה של אשת החינוך לגיל הרך בעיני הציבור הרחב, שלעיתים קרובות רואה בה מעין שמרטפית. כמו כן יש בהם תרומה לקריאה לחדד את תהליכי ההכשרה לחינוך לגיל הרך. הכשרה זו צריכה להתמקד יותר בבניית קורסים נוספים אשר יעסקו במקומה ובתפקידה של הגננת כמנהיגה בתקופות של שגרה, כמו גם בתקופות חירום.

### מגבלות המחקר

המחקר אשר נדון במאמר זה הציג את תפיסותיהן של נשות חינוך לגיל הרך מהמגזר היהודי. קולן של נשות חינוך לגיל הרך ממגזרים אחרים בחברה הישראלית (הדת, החרדי, הערבי) לא הוצג בו, ולכן התמונה העולה ממנו משקפת רק את המצב בקרב האוכלוסייה הנחקרת.

### מקורות

- אבידן, א' (2017). בחינת אפיוני מנהיגותה המשתפת של הגננת בעידן של תמורות. **עיונים בחינוך**, 15-16, 215-246.
- אבידן, א' (2021, 7 ביולי). **מחשבות והרהורים על מנהיגות במצבי משבר ואי ודאות בהשכלה הגבוהה [הרצאה בכנס מקוון]**. השכלה גבוהה בעידן הפוסט קורונה, המכללה האקדמית תל-חי.
- גבתון, ד' (2001). תיאוריה המעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית התיאוריה במחקר איכותי. בתוך נ' צבר-בן יהושע (עורכת), **מסורות וזרמים במחקר האיכותי** (עמ' 195-227). דביר.
- גילת, י', בוטנרו, א' וטל, ק' (2021). נקודת מבטן של אימהות על הקשר עם הגננת בתקופת קורונה. **חוקרים @ הגיל הרך**, 13, 31-49.
- חפץ, ר"א ולינסקי, מ' (2007). **מנהיגות במבחן: להוביל שינוי ולהישאר בחיים** (ד' בלישה, תרגום). משכל.
- לייבושור, ג' ושיף, י' (2020). **המנהל כאדריכל של משמעות - תחושת המשמעות כמשאב חוסן בניהול: טקסט לקריאה משותפת בקבוצת המנהלים**. משרד החינוך ואבני ראשה - המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית.
- מבורך, מ' (2017). לקראת מנהיגות בגיל הרך: צעדים בהתפתחות מקצועית. בתוך מ' מבורך, **מנהיגות חינוכית בגיל הרך** (עמ' 19-30). מכון מופ"ת.
- משרד החינוך (2020). **אורחות החיים בגני הילדים בתקופת הקורונה: הנחיות להיערכות גני הילדים**. אתר משרד החינוך: <https://meyda.education.gov.il/files/tzafon/MitveHazaraLShigra/OrhotHaimBGaneyEladimKorona.pdf>
- נודינגס, נ' (2005). מוסריות כדאגה רגישה ואכפתית לרווחתו של הזולת. בתוך נ' אלוני (עורך), **כל שצריך להיות אדם: מסע בפילוסופיה חינוכית** (עמ' 349-350). הקיבוץ המאוחד ומכון מופ"ת.
- נודינגס, נ' (2008). דאגה אכפתית בחינוך: הלכה ומעשה (י' פרקש, תרגום). **הד החינוך**, פב(6), 58-66.

- פרידמן, ח' (2020). להיות מורה. פסיכואקטואליה, 80, 14-15.
- קורלנד, ח' (2018). מנהיגות חינוכית מובילת אקלים של דאגה אכפתית בבית הספר - חקר מקרה. בתוך י' אופלסקה (עורך), רגשות בהוראה ובניהול בית ספר: אסופת מאמרים (עמ' 219-253). מכון מופ"ת.
- קורת, ע', עאמר, ח', מחאמיד, ו' וגנאים-כבהה, ה' (2021). אמונות הורים וצפייה במסכים בגיל הרך בתקופת קורונה: השוואה בין ילדים ממשפחות יהודיות לילדים ממשפחות ערביות. חוקרים @ הגיל הרך, 13, 1-30.
- שפיזר, ר' (2021). החינוך בעידן משבר הקורונה: עם מה להשלים, מה לעשות, לאן לשאוף? קולות, 21, 2-4.
- Aizenberg, M., & Zilka, G. C. (2022). Preservice kindergarten teachers' distance teaching practices during the COVID-19 lockdown period. *Journal of Early Childhood Teacher Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/10901027.2022.2075813>
- Atilas, J. T., Almodóvar, M., Chavarría Vargas, A., Dias, M. J. A., & Zúñiga León, I. M. (2021). International responses to COVID-19: Challenges faced by early childhood professionals. *European Early Childhood Education Research Journal*, 29(1), 66-78.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Allyn & Bacon.
- Borg, S. (2006). *Teacher cognition and language education: Research and practice*. Continuum
- Bussey, K., Robertson, N., & Moore, D. (2022). Back to day one: The impact of COVID-19 lockdowns on the return to kindergarten in Australia. In L. Henderson, K. Bussey, & H. B. Ebrahim (Eds.), *Early childhood education and care in a global pandemic: How the sector responded, spoke back and generated knowledge* (pp. 30-43). Routledge.
- Chan, C. W. (2018). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 679-691.
- Cheung, A. C. K., Keung, C. P. C., Kwan, P. Y. K., & Cheung, L. Y. S. (2019). Teachers' perceptions of the effect of selected leadership practices on pre-primary children's learning in Hong Kong. *Early Child Development and Care*, 189(14), 2265-2283.
- Galletta, A. (2013). Conducting the interview: The role of reciprocity and reflexivity. In A. Galletta, *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication* (pp. 75-118). New York University Press.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

- Hard, L. (2011). *Leadership in early childhood education and care: Facing the challenges and embracing new possibilities*. <https://louisehard.files.wordpress.com/2012/12/leadership-in-ecec.pdf>
- Heale, R., & Forbes, D. (2013). Understanding triangulation in research. *Evidence-Based Nursing, 16*(4), 98.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009a). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review, 87*(7-8), 62-69, 153.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009b). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hong, X., Liu, Q., & Zhang, M. (2021). Dual stressors and female pre-school teachers' job satisfaction during the COVID-19: The mediation of work-family conflict. *Frontiers in Psychology, 12*.
- Kaden, U. (2020). COVID-19 school closure-related changes to the professional life of a K-12 teacher. *Education Sciences, 10*(6), 165.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys, 3*(1), 22-32.
- LaBoskey, V. K., & Richert, A. E. (2002). Identifying good student teaching placements: A programmatic perspective. *Teacher Education Quarterly, 29*(2), 7-34.
- 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).
- Maphosa, V., & Dube, B. (2021). Local language numeracy kindergarten prototype design to support home-based learning during and post COVID-19 pandemic. *Contemporary Educational Technology, 13*(3).
- Munshi, S. H. (2021). A study of Nel Noddings theory with special reference to ethics and care. *Zeichen, 7*(7), 340-347.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community, 5*(3-4), 391-395.
- Nissim, Y., & Simon, E. (2020). Agility in teacher training: Distance learning during the Covid-19 pandemic. *International Education Studies, 13*(12), 11-26.
- Nissim, Y., & Simon, E. (2021). Flattening the hierarchy curve: Adaptive leadership during the Covid-19 pandemic – a case study in an academic teacher training college. *Review of European Studies, 13*(1), 103-118.
- Niu, Y., Lee, Y. J., Hughes, C., Xu X., & Zhu, Y. (2022). Educational leadership support for work transitions during COVID-19: Perceptions of K-12 teachers in United States and China. *Human Resource Development International, 25*(3), 360-380.

- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Raei, M. (2018). *Development and validation of the adaptive leadership with authority scale* (Unpublished doctoral dissertation). Antioch University.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood* (3rd ed.). Open University Press.
- Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood: The pathway to professionalism* (4th ed.). Allen & Unwin.
- Siraj-Blatchford, I., Clarke, K., & Needham, M. (2007). *The team around the child: Multi-agency working in the early years*. Trentham Books.
- Stoiljković, Č. (2020). The impact of the Covid-19 pandemic on the educational work of kindergarten teachers. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 8(3), 123-133.
- Tan, C. (2022). The interpretation of love and its educational realization: A comparative analysis of Nel Noddings' caring and Confucius' ren. *Educational Philosophy and Theory*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2075261>
- Timmons, K., Cooper, A., Bozek, E., & Braund, H. (2021). The impacts of COVID-19 on early childhood education: Capturing the unique challenges associated with remote teaching and learning in K-2. *Early Childhood Education Journal*, 49(5), 887-901.
- United Nations [UN] (2020). *Policy brief: Education during COVID-19 and beyond*. [https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_education\\_august\\_2020.pdf](https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf)
- Wakayama, I. (2022). Early childhood education and care during Corona Virus Disease (COVID-19) pandemic in Japan. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 668, 160-164.
- Wong, C. P., & Ng, D. (2020). The roles of school leaders in developing future-ready learners: The case of Singapore. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 249-269.
- Yang, T., & Zhang, Y. (2022). An ecological investigation of kindergarten-oriented educational practice during the initial COVID-19 class suspension in China. *Early Education and Development*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/10409289.2022.2095858>

**נספחים**

נספח 1: תיאור המשתתפות

שם המרואיינת (האות הראשונה של השם הפרטי)	גיל	תפקיד	ותק בתפקיד (בשנים)	הערות נוספות
ע'	30	מנהלת גן טרום חובה	6	
מ'	32	מנהלת גן חובה בחינוך המיוחד	7	
ד'	42	מנהלת גן חובה וגננת מובילה	8	
ק'	44	מנהלת גן חובה	15	עובדת סוציאלית, עשתה הסבה מקצועית לחינוך ילדים בגיל הרך
י'	45	מנהלת גן טרום חובה	10	ניהלה גן פרטי במשך עשר שנים, ובהמשך עברה לעבוד במסגרת משרד החינוך
ס'	48	מנהלת גן חובה	22	
ג'	50	מנהלת גן חובה וגננת מובילה	22	
ר'	51	מנהלת גן טרום חובה וגן חובה חילוני בקיבוץ	23	
ו'	52	מנהלת גן חובה	25	הייתה גננת משלימה במשך שנים רבות לפני שהחלה לנהל גן חובה
ח'	56	מנהלת גן טרום חובה	20	בעלת תואר ראשון בעיצוב אופנה, עשתה הסבה מקצועית לחינוך ילדים בגיל הרך



נספח 2: התפלגות משתנים דמוגרפיים בקרב כלל המשתתפים במחקר  
שמילאו את השאלון (N=64)

%	N	
		<b>מגדר</b>
3.1	2	זכר
96.9	62	נקבה
		<b>קבוצת גיל</b>
6.3	4	30-25
18.8	12	35-31
18.8	12	40-36
17.2	11	45-41
12.5	8	50-46
20.3	13	55-51
6.3	4	60-56

נספח 3: מדריך לריאיון  
חלק ראשון: פרטים אישיים

שם:

גיל:

השכלה:

ותק בהוראה:

ותק בניהול גן:

סוג גן: טרום חובה / חובה, גן חילוני / דתי, גן רגיל / חינוך מיוחד

מגזר:

## חלק שני

אנא עני על השאלות בהרחבה והציגי דוגמאות לדבריך.

1. מה מאפיין את עבודתך כמנהלת הגן בתקופת הקורונה? האם ואיך השתנתה בתקופה זו תפיסת תפקידך כמנהלת הגן?
2. אילו קשיים היו בהתנהלות שלך עם הצוות בתקופת הקורונה? הציגי דוגמאות לכל תחום של קושי.
3. אילו חוזקות גילית ביכולותיך כמנהלת הגן להוביל את הצוות בתקופת הקורונה? הציגי דוגמאות לדבריך.
4. כיצד האכפתיות והדאגה לאחר מתבטאות אצלך הלכה למעשה בניהול הצוות בגן? באינטראקציות עם ההורים? באינטראקציות עם הילדים? הציגי דוגמאות לדבריך.
5. מה מאפיין את צוות הגן בתקופת הקורונה? תארי אינטראקציות שלך עם הצוות המדגימות זאת.
6. במה שונה אופן ההתמודדות שלך עם צוות הגן בתקופת הקורונה מאופן ניהול הצוות בתקופות של שגרה? הציגי דוגמה לדבריך.
7. כיצד את מניעה את צוות הגן להתמודד עם אירועים חריגים בתקופת הקורונה?
8. מה הקשה עלייך להתמודד עם צוות הגן בתקופת הקורונה?
9. כיצד התמודדת עם אותם הקשיים? מי סייע לך? פרטי בהרחבה את תשובתך.
10. מה היה טיב הקשר שלך עם צוות הגן בתקופת הקורונה? הציגי דוגמאות לדבריך.
11. כיצד את מטמיעה אקלים של דאגה אכפתית בגן? הציגי כמה דוגמאות לכך.
12. אם יש עוד דברים בנושא המחקר שתרצי להוסיף, אנא צייני אותם.