

תוכן עניינים

1.....	מבוא
2.....	סקירת ספרות
2.....	1. מנהיגות משתפת ומנהיגות מכילה והזיקה ביניהן
2.....	1.1 מהי הגוונה?
3.....	1.2 הגוונה ארגונית והצורך במנהיגות מכילה
11.....	2. תכונת הביישנות והשפעותיה האקדמיות, חברתיות ומגדריות
11.....	2.1 מהי ביישנות?
12.....	2.2 השפעת הביישנות על השגים אקדמיים
15.....	2.3 השפעת הביישנות במישור החברתי
20.....	2.4 השפעות הביישנות במישור המגדרי
אצל	3. מנהיגות מכילה ומשתפת בקרב מורים והשפעותיה על הישגים ועל קשרים חברתיים
22.....	ילדים ביישנים
28.....	דיון
31.....	סיכום
32.....	ביבליוגרפיה

מבוא

מנהיגות מכילה בקרב מורים באה לרוב בכפיפה אחת עם מנהיגות משתפת, שהיא כשלעצמה מהווה סגנון מנהיגות אחר. אולם בהוראה וחינוך שני הסגנונות הללו מפרים אחד את משנהו ועשויים להוביל לשיפור התפקוד במישור הלימודי והחברתי בקרב התלמידים. מנהיגות משתפת הינה סגנון הובלה בית ספרי המתאפיינת במנגנוני קבלת החלטות שיתופיות בין העוסקים בחינוך והוראה ובין התלמידים, מקדמת דיאלוג ובנייה של ערכים משותפים. מנהיגות משתפת מטפחת מחויבות משותפת להשגת תוצרי למידה משופרים, הרחבת ההשתתפות של התלמידים והגברת שיתוף הפעולה בקבלת ההחלטות (Heck & Hallinger, 2010). מנהיגות מכילה באה לידי ביטוי בשיטות הוראה לפיהן מורים מטפחים סביבת למידה בה כל התלמידים זוכים ליחס שיוויוני, גישה שווה ללמידה, תוך הבטחה שכל התלמידים יוכלו לקחת חלק בתהליך הלמידה, ללא קשר למאפייניהם האישיים, רקע, אמונה או העדפת למידה (Kirschner, 2015).

מורים מכילים ומשתפים יכולים לבוא באיטרקציה עם מגוון רחב של תלמידים, בעלי שונות, מוגבלויות ומאפיינים ייחודיים, כמו תלמידים המאופיינים בתכונות הביישנות. תלמידים ביישנים לרוב מעוכבים חברתית, חרדים, ובעלי חששות הבאות לידי ביטוי במרחב הלימודי והחברתי (Solberg et al., 2022). אם כן, מחקר זה מבקש לבחון ביתר דיוק כיצד משפיעה מנהיגות משתפת ומכילה בקרב מורים על הישגים אקדמיים ויחסים חברתיים אצל תלמידים ביישנים.

מחקר זה הינו מחקר עיוני-תאורטי המתבסס כל כולו על סקירת ספרות מעמיקה. לצורך בחינת שאלת המחקר וביסוסה תוצג סקירת ספרות מעמיקה שתציג מאמרים ומחקרים אשר נוגעים בנושאי המחקר הנוכחי. מבנה סקירת הספרות הינו בצורת "משפך" – תחילה יוצג חומר תיאורטי רחב יותר המתקשר לסגנונות המנהיגות – מכילה ומשתפת והקשר בניהם. לאחר מכן, אדון בתופעת הביישנות כפי שהיא באה לידי ביטוי אצל תלמידים. הפרקים האחרונים בסקירת הספרות התמקדו בחומר תיאורטי יותר ממוקד ונקודתי הנוגע הלכה למעשה לנושא הנחקר – השפעת מנהיגות מכילה ומשתפת על הישגים אקדמיים ויחסים חברתיים אצל תלמידים ביישנים. לבסוף, יוצג פרק דיון וסיכום בו תתבצע אינטגרציה בין הממצאים שנדלו מסקירת הספרות. זאת במטרה לגבש תמונה נהירה יותר על הנושא, ולהביא לידי ביטוי את הרעיונות המשמעותיים והרלוונטיים שעלו מן הסקירה לשם עניה על שאלת המחקר.

סקירת ספרות

1. מנהיגות משתפת ומנהיגות מכילה והזיקה ביניהן

1.1 מהי הגוונה?

בשנים האחרונות, ארגונים רבים נוטים ליישם פרקטיקות ואסטרטגיות הגוונה ארגונית לגיוס, שימור ופיתוח כולל של עובדים בעלי מאפיינים ורקע שונה, על מנת שיעילות כוח העבודה תגדל ותביא לתוצאות חיוביות. רעיון ההגוונה הארגונית פותח לראשונה על ידי תומאס רוזוולט בשנת 1990, שבהשקפתו ראה בה כדרך היחידה והיעילה ביותר של ארגון להגיע לכדי מימוש פוטנציאל כוח עבודה מגוון (Ashikali & Groeneveld, 2015). מטרותיה העיקריות של ההגוונה האנושית הינן אפוא שינוי התרבות הארגונית והפרקטיקות הארגוניות, יחד עם הערכת השוני בין העובדים ויצירת סביבת עבודה בה הגיוון האנושי יכול לתרום למטרות הארגוניות. כמו כן, עידוד מודעות בקרב העובדים להישגיהם האישיים ולתרומתם הארגונית, לצמצום מכשולים ואתגרים הכרוכים בגיוון. ולבסוף, להפיק תועלת מהיתרונות הפוטנציאליים של הגיוון האנושי, וליצור אקלים בו אנשים מרקע שונה יוכלו לשתף פעולה תוך מקסום ביצועיהם, (Saylik, Polatcan, & Saylik, 2016).

הגוונה ארגונית נתפסת כיעילה כאשר ארגונים משכילים לקבל החלטות ולנהל טוב יותר את ההבדלים והשוני בין העובדים, ובפרט בתנאים של חוסר וודאות וסביבה תחרותית של ימינו. אפשרי לומר כי הגוונה ארגונית יעילה היא תנאי להצלחה ארגונית על כל המשתמע מכך, וזאת כאשר יש לארגון את היכולת להכיל העובדים בגלל השונות שלהם, ולעודד אותם לא להצניע אותה, אדרבא, לראות בשונות כהזדמנות לתרום לארגון (Goswami & Goswami, 2018).

הגוונה ארגונית עשויה להשפיע דרמטית על ההתנהלות הבינאישית בעבודה, ובכלל זה שיפור היחס "אחר" והשונה. נוסף לכך, עשויה לעודד רחישת כבוד להבדלים ולשוני בין העובדים, ולייצר כר פורה להפריה ושימור האינדיווידואליות וביטויי הייחודיות והשוני של כל עובד ועובד. פרקטיקות של הגוונה ארגונית והכלת השוני האינדיווידואלי של העובדים עשויה להוביל לא רק לתועלות כלכליות ותרומות ארגוניות לטווח הקצר (הפחתת עלויות, העלאת הרווחיות, הגברת היצרניות והיעילות, הסתגלות וגמישות), כי אם גם ליצירת ערך ארגוני בר קיימא בטווח הארוך ותרומות אינדיווידואליות. כך למשל, הגברת נוחות וביטחון העובדים, מורל, שביעות רצון, תקשורת בינאישית יעילה, עבודת צוות, נאמנות ולויאליות, הישגיות והתפתחות אישית (Ashikali & Groeneveld, 2015; Ordu, 2016).

בשנים האחרונות, מחקרים רבים התמקדו בהשפעות השונות של ההגוונה הארגונית. כך למשל, במחקר שנערך בהודו ב-2016 (Kundu & Mor, 2016) הראו כי בארגונים בהם יושמו פרקטיקות של הגוונה ארגונית הובילו לעלייה במחויבות העובדים. כלומר, ההגוונה הארגונית השפיעה לחיוב והגבירה את ההזדהות, מעורבות ולויאליות של העובדים כלפי הארגון. מחקר נוסף עם ממצאים דומים הינו של קורטולמוס (Kurtulmuş, 2016) שהוכיח כי הגוונה ארגונית בבתי ספר בטורקיה השפיעה לחיוב על מעורבות המורים לבית הספר. נוסף לכך, נמצא כי ההגוונה השפיעה לחיוב על