



אביטל קאהן,
המחלקה לניהול וארגון
מערכות חינוך, מכללה
ירושלים, דוא"ל:
avitalkahn@gmail.com

ד"ר ענת בארט,
המחלקה לניהול וארגון
מערכות חינוך, מכללה
ירושלים, דוא"ל:
anatbarth@gmail.com

ד"ר סיגלית צמח,
המחלקה לניהול וארגון
מערכות חינוך, המכללה
האקדמית חמדת ומכללה
ירושלים, דוא"ל:
sigalitt1@gmail.com

סגנונות מנהיגות של מנהלי בתי ספר כמנבאים התנהגות אזרחית ארגונית של מורים

אביטל קאהן, ענת בארט וסיגלית צמח

תקציר

מטרת המחקר הייתה לבחון את תרומתם של סגנונות מנהיגות מעצבת, אותנטית ומשתפת של מנהלי בתי ספר לניבוי התנהגות אזרחית ארגונית של מורים. התנהגות זו, הכוללת עשייה התנדבותית מעבר לדרישות התפקיד הפורמליות, היא מרכיב מרכזי בתפקוד בתי הספר, במיוחד נוכח אתגרים מקצועיים וסביבתיים בשנים האחרונות. למנהיגות המנהל תפקיד חשוב בעיצוב התנהגות זו, והמחקר מתמקד בהבנת התרומה הייחודיות של סגנונות מנהיגות מרכזיים. המחקר הכמותי התבסס על מדגם נוחות של 1,992 מורים שענו על שאלוני מנהיגות מעצבת, אותנטית, משתפת, שאלון התנהגות אזרחית ארגונית ושאלון פרטי רקע. הממצאים הצביעו על קשרים חיוביים בין סגנונות המנהיגות לבין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים, מנהיגות משתפת נמצאה כתורמת המרכזית לניבוי התנהגות אזרחית ארגונית (30%), לעומת מנהיגות אותנטית (0.3%) ומנהיגות מעצבת אשר אינה מנבאת התנהגות אזרחית ארגונית כלל. ממצאי המחקר מאירים את חשיבות המנהיגות החינוכית בעיצוב התנהגויות מורים, ובמיוחד מאפשרים הבנה טובה יותר בנוגע להיררכייה של סגנונות המנהיגות התורמים לעשייה מעבר לתפקיד ואלו שלא. המחקר תורם להבנת התעודף של קידום הטמעת סגנונות מנהיגות ספציפיים, נושא שעד כה לא נחקר בישראל. מתוך ממצאים אלו ניתן לבנות תוכנית יישומית לטיפול התנהגות אזרחית ארגונית של מורים באמצעות בניית תוכניות שיתוף בקבלת החלטות.

לציטוט: (מדעי החברה) – קאהן, א', בארט, ע' וצמח ס' (תשפ"ו). סגנונות מנהיגות של מנהלי בתי ספר כמנבאים התנהגות אזרחית ארגונית של מורים חמדעת כ'.

מילות מפתח:
מנהיגות מעצבת, מנהיגות
משתפת, מנהיגות אותנטית,
התנהגות אזרחית ארגונית.

מבוא

התנהגות אזורית ארגונית של מורים הפכה להיות גורם קריטי בבית הספר בשל שינויים מקצועיים וסביבתיים שהתרחשו בשנים האחרונות. בפן המקצועי, הרפורמות שנערכו בשני העשורים האחרונים, שבאו במטרה לשפר את תנאי העסקת המורים ואת רמת ההוראה (Da'as, 2024), הותירו את הגדרת התפקיד של המורה עמומה ובלתי ברורה. מצב זה יוצר בלבול בנוגע להגדרת תפקיד המורה ומביא לתפיסות אישיות של מורים כלפי חובתם והעשייה שלהם מעבר לתפקידם (צמח, 2024). בפן הסביבתי, השנים האחרונות זימנו אתגרים חיצוניים למערכת החינוך אשר חייבו גמישות בתפקיד המורה ועשייה חדשה ושונה מעבר לתפקיד המוגדר. אתגר מרכזי אחד היה משבר מגפת הקורונה אשר חייב את המורים למעבר להוראה מרחוק, שינוי שיטות הוראה, שינוי פעולת צוות בית הספר ושינוי הקשר עם התלמידים והמורים (Bogler, 2025; Tsemach & Barth, 2023; Somech, 2023). אתגר נוסף הוא המלחמה המתמשכת שהחלה בשבעה באוקטובר 2023 ומאז, בעוצמות שונות, מחייבת מעבר ללמידה מרחוק, התמודדות עם מצבי חירום בבית הספר והתמודדות רגשית מורכבת של התלמידים והוריהם (Nissim & Naifels, 2025). האתגרים שנוצרו חייבו את המורים לעשייה מעבר לתחומי הגדרת תפקידם, כדי לאפשר המשך למידה ולספק תמיכה רגשית לתלמידים, ובמקביל גברה מעורבות ההורים, אשר דרשה תקשורת ומענה רחבים יותר והרחיבה את תחומי אחריותם מעבר להגדרה הפורמלית (Bogler & Somech, 2023). להתנהגות אזורית ארגונית גורמים שונים הקשורים במורים עצמם (Ji et al., 2025; Tsemach & Barth, 2025), בארגון הבית ספרי (Cheng et al., 2025; Ji et al., 2025) ובמיוחד במנהיגות מנהלי בתי הספר (Berkovich, 2024; Sari & Atmaja, 2024; Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2020).

מחקרים של סגנונות מנהיגות מתמקדים על פי רוב במנהיגות אחת ואינם מאפשרים השוואה בנוגע למנהיגות היעילה ביותר. מחקרים קודמים השוו בין סגנונות מנהיגות, אך כל אחד מהם התמקד במספר מצומצם של גישות. כך למשל המחקר של הוך ואחרים (Hoch et al., 2018) בחן מנהיגות מעצבת, מנהיגות אותנטית, מנהיגות אתית ומנהיגות משרתת, ואילו המחקר של שובקטיאסה ואחרים (Subhaktiyasa et al., 2023) התמקד במנהיגות מעצבת, מנהיגות רוחנית ומנהיגות משרתת. המחקר הנוכחי מתמקד בשלושה סגנונות מנהיגות מרכזיים: מנהיגות מעצבת, הנחשבת דומיננטית במיוחד במחקרי חינוך (Yusron, 2024; Berkovich, 2024; Bao, 2024); מנהיגות אותנטית, המדגישה את הקו המוסרי והאותנטיות של המנהל, נדרשת במיוחד בתקופות של דילמות מוסריות-חינוכיות, כמו האיזון בין בריאות התלמידים לבין

צורכיהם החינוכיים והחברתיים בתקופת מגפת הקורונה (Çevik, 2024); מנהיגות משתפת, המתמקדת בשיתוף עובדים בתהליכי קבלת החלטות, ואשר טרם נבחנה, ככל הידוע, בהשוואה ישירה לסגנונות אלו. הבחירה בשלושת סגנונות הניהול הספציפיים הללו נובעת מהתפקידים השונים שהם ממלאים בתפקיד המנהל – המנהיגות המעצבת מסייעת בביצוע את תפקיד הבניית החזון הבית ספרי, המנהיגות האוטנטית המתייחסת ליחורה, מודעות עצמית, שקיפות ביחסים ופעולה בהתאם לערכים האישיים, ואילו המנהיגות המשתפת מספקת את הצורך של המורה בהשפעה על התנהלות בית הספר. לפיכך מטרת המחקר היא להשוות את תרומתם של שלושת סגנונות המנהיגות הללו להתנהגות אזורית ארגונית של מורים, במטרה לספק הבנה מקיפה ומדויקת יותר של הגורמים התורמים להתנהגות זו, וכן כדי להניח תשתית לפיתוח יישומי של סגנונות מנהיגות אפקטיביים במערכת החינוך.

סקירת ספרות

התנהגות אזורית ארגונית

התנהגות אזורית ארגונית היא התנהגות התנדבותית של העובד, הנעשית לטובת הארגון, בין אם לטובת עובדיו או לקוחותיו ובין אם לטובת הארגון עצמו. התנהגות זו אינה יכולה להיות כפויה על העובד ומלכתחילה לא ניתן עליה תגמול (Smith et al., 1983). הספרות המחקרית עוסקת באופן נרחב בהתנהגות אזורית ארגונית גם בהקשר החינוכי, ולפיה ניתן להבחין בשלושה מוקדים מרכזיים של התנהגות זו: כלפי תלמידים, כלפי עמיתים וכלפי הארגון הבית ספרי. התנהגות אזורית ארגונית כלפי תלמידים באה לידי ביטוי, בין היתר, במתן סיוע לתלמידים אחרי הלימודים או מעורבות בבעיות אישיות; כלפי עמיתים, היא מתבטאת בפעולות כמו חניכה והעברת חומרים בין מורים; כלפי הארגון, ההתנהגות כוללת יוזמות לקידום בית הספר, כגון פיתוח פרויקטים ייחודיים ושיווקם (Somech & Drach-Zahavy, 2000). התנהגות זו חשובה דווקא בקרב מורים בשל עמימות תפקידי ההוראה, מערכת דלת תקציבים (צמח, 2024) והתמודדות מתמשכת עם משברים (Bogler & Somech, 2023).

להתנהגות אזורית ארגונית יש השלכות חשובות על עולם החינוך. בהיבט הרגשי, התנהגות אזורית ארגונית בקרב מורים מגבירה את רמת השמחה שלהם בעבודה (Amalia et al., 2025) וכן את רמת השלומות (Wellbeing) הסובייקטיבית הכוללת בריאות רגשית, פסיכולוגית וחברתית (Empimo & Lomarda, 2025). בהיבט הפדגוגי, היא משפרת את ביצועי העבודה של המורה (Fauziah et al., 2025) ואת יכולות ההוראה שלו (Al Hammadi et al., 2025). בהיבט

ההתנהגותי, נמצא כי התנהגות אזרחית ארגונית מפחיתה את נטיות העזיבה של מורים (Widodo et al., 2025) ומגבירה את היכולת שלהם לפתור קונפליקטים (Calapan & Baguio, 2025). התנהגות אזרחית ארגונית מושפעת ממגוון גורמים, ובהם גורמים אישיים הקשורים בתחושותיו ובחוויותיו של המורה. כך, למשל, במחקר שנערך בקרב 1,325 מורים נמצא כי שחיקה של מורים מפחיתה את ההתנהגות האזרחית הארגונית שלהם (Ji et al., 2025), בעוד מחויבות לעבודה מגבירה אותה (Tsemach & Barth, 2025). לצד זאת, קיימים גם גורמים ארגוניים, כגון תפיסות של צדק ארגוני. מחקר שנערך בקרב מורים בסין הראה כי תפיסות גבוהות של צדק פרוצדורלי, כלומר נהלים ותקנות שמקדמים הוגנות במקום העבודה, מגבירות את ההתנהגות האזרחית ארגונית של מורים (Ji et al., 2025). כמו כן, נמצא כי קיומן של קהילות מקצועיות לומדות בארגון הוא גורם נוסף המגביר את ההתנהגות האזרחית ארגונית של מורים (Cheng et al., 2025).

סגנונות מנהיגות נמצאו אף הם כגורם חשוב בניבוי התנהגות אזרחית ארגונית. כך, מחקר שנערך בקרב 329 מורים מאבו דאבי הראה כי מנהיגות מעצבת של מנהל בית הספר, הממוקדת בחזון ומוטיבציה, מגבירה התנהגות אזרחית ארגונית מכוונת שינוי (Al Hammadi et al., 2025). בדומה לכך, מנהיגות משרתת, המתעדפת את הצרכים וההתפתחות של המורים, נמצאה כמגבירה את ההתנהגות האזרחית הארגונית שלהם (Cheng et al., 2025). כמו כן, במחקר שנעשה בקרב מורים בישראל נמצא כי מנהיגות אותנטית של מנהל בית הספר מגבירה את התנהגותם האזרחית ארגונית (Tsemach & Barth, 2025). במחקר נוסף שנערך בישראל נמצא כי מנהיגות משתפת, המתבטאת בשיתוף מורים בתהליכי קבלת החלטות, מגבירה את ההתנהגות האזרחית של מורים (Nassir & Benoliel, 2024). על רקע ממצאים אלו, המחקר הנוכחי מבקש להעמיק את ההבנה של תרומת סגנונות המנהיגות השונים של מנהלי בתי ספר להתנהגות אזרחית ארגונית של מורים.

מנהיגות חינוכית

מנהיגות חינוכית היא תהליך השפעה של מנהל על חברי הצוות לקראת הגשמת חזון משותף. היא כרוכה ביכולת לעורר השראה, להניע ולהעצים אחרים, בד בבד עם הפגנת יושרה, אמפתיה וקבלת החלטות יעילה. מנהיגות חורגת מעבר לסמכות או תפקיד בלבד וחשיבותה נעוצה ביכולת להגיע ליעדים שנקבעו במקביל ליצירת שינויים לטובת הארגון (אופלטקה, 2022). למנהיגות חינוכית מאפיינים ארגוניים ייחודיים, הנובעים בין היתר מריבוי רפורמות חינוכיות המקיפות

היבטים שונים, כגון תוכניות לימודים, תנאי העסקה ופיתוח מקצועי של מורים, ללא התאמה אישית לאופי בית הספר או מתן תנאים ומשאבים מספקים ליישומן. יתר על כן, המעורבות הפוליטית ברפורמות החינוכיות מוסיפה רובד נוסף של מורכבות (ניר, 2017). נוסף על כך, מנהלי בתי ספר פועלים במסגרת של אוטונומיה מוגבלת לצד דרישות בירוקרטיות רבות, וכל אלו מביאים לאיזון נמוך של משרות ניהול ומחסור מתמיד במנהלי בתי ספר (זרד ומשה, 2023).

למנהיג החינוכי תפקידים רבים המשתנים ומתחדשים עם שינויי הזמן, עם זאת נראה כי ישנם חמישה תפקידים מרכזיים: הצבת חזון חינוכי ברור ומתקשר; ניהול הפדגוגיה הבית ספרית בהיבטים של תוכניות לימודים, שיטות הוראה ואקלים לימודי; ניהול צוות, הכולל דאגה לרווחה, ליצירת מחויבות ולאקלים בית ספרי חיובי; ניהול סביבה, הכולל את הקשר עם הקהילה וארגוני מגזר שלישי מחד גיסא, ועם מוסדות הפיקוח והרשות המקומית מאידך גיסא; ניהול אדמיניסטרטיבי, המחייב את השמירה על תפקוד המוסד (רפורט ואחרים, 2025). לאור אתגרי המנהיגות והתפקידים המרובים המנהלים נדרשים להשתמש במגוון סגנונות מנהיגות, כמו מנהיגות הוראתית, המשרתת את התפקיד הפדגוגי וכוללת פיתוח חזון פדגוגי, ניהול תוכניות למידה ויצירת אקלים לימודי; מנהיגות מעצבת, המשרתת את תפקיד בניית החזון, הממוקדת בבניית חזון תוך השראה, פיתוח חשיבה ומתן תמיכה אישית; מנהיגות אותנטית, המשרתת את ניהול הצוות, באמצעות חיזוק הקווים המוסריים והביטחון של המורים בעבודתם (צמח ובארט, 2024); וכן מנהיגות משתפת, המשרתת גם היא את ניהול הצוות, מתוך שיתוף מורים בקבלת החלטות המאפשרים השפעה על התנהלות בתי הספר (Nassir & Benoliel, 2024).

המחקר הנוכחי מבקש להתמקד בשלושה מסגנונות המנהיגות: מנהיגות מעצבת, מנהיגות אותנטית ומנהיגות משתפת, ולהשוות את תרומתם להתנהגות האזרחית הארגונית של מורים. מנהיגות מעצבת – עוסקת במנהלים המגבשים חזון ויעדים משותפים, עם טיפוח תרבות בית ספרית שיתופית העונה על צורכי המורים, מעודדת את פוטנציאל ההתפתחות שלהם ומגבירה את יעילותם בהובלת שינוי בית ספרי (Bao, 2024). חלק הארי במאפייני המנהיגות המעצבת הוא יכולתו של המנהיג לחבר את המונחים למטרות משותפות ולעולם הערכים האישי שלהם, כך שהחזון הארגוני מקבל משמעות אישית עבור אנשי הצוות. כאשר מורים חוברים ומאמינים בחזון המשותף, הם חווים תחושת משמעות המגבירה את מחויבותם לעשייה החינוכית (כהן ואחרים, 2025).

סגנון מנהיגות זה הוא מרכיב מרכזי ב'מודל הטווח המלא של המנהיגות', הכולל רצף של סגנונות ניהוליים הבוחן את אפקטיביות ואקטיביות המנהיג, אלו נעים מאימנהיגות, דרך

מנהיגות מתגמלת ועד מנהיגות מעצבת. מקובל לתאר את המנהיגות המעצבת באמצעות ארבע התנהגויות עיקריות: השפעה אידיאלית, מיומנות המתייחסת למנהיג כמשמש דמות לחיקוי ומבסס אמון וערכים משותפים; הנעה השראתית, מתבטאת ביכולת להציב חזון ברור ולעורר מחויבות רגשית אליו; גירוי אינטלקטואלי, מעודד חשיבה ביקורתית, יצירתיות וחיפוש אחר פתרונות חדשים למצבים שונים; ההתייחסות האישית, הבאה לידי ביטוי בהכרה בצרכים הייחודיים של כל מורה ובטיפול התפתחותו המקצועית. שילוב התנהגויות אלו מאפשר למנהיג לחבר בין מטרות הארגון לעולמם האישי של המורים, ובכך לחזק תחושת משמעות, מחויבות ומעורבות בעשייה החינוכית (Bass & Avolio, 1994).

מחקרים עדכניים מצביעים על כך שמנהיגות מעצבת משפיעה במידה רבה על משתנים ארגוניים שונים בקרב עובדים וצוותים חינוכיים. מנהיגות מעצבת בבתי ספר מביאה להגברה של המיומנויות הפדגוגיות של מורים (Al Hammadi et al., 2025). נמצא כי מנהיגות מעצבת תורמת להעצמה פסיכולוגית של עובדים, הכוללת תחושת מסוגלות, שליטה והשפעה על סביבת העבודה, כפי שנמצא בקרב צוותי סיעוד בערב הסעודית (Ibrahim et al., 2024). כמו כן, נמצא כי מנהיגות מעצבת מעודדת תהליכי למידה ארגונית ושיתוף ידע, המאפשרים לארגונים להתמודד טוב יותר עם שינויים ואתגרים מקצועיים (Kasman et al., 2025).

תחום מרכזי נוסף שבו ניכרות השלכותיה של המנהיגות המעצבת הוא התנהגות אזרחית ארגונית. מחקר שנערך באינדונזיה מצא כי מנהיגות מעצבת קשורה להגברת התנהגות אזרחית ארגונית בקרב מורים, וכי שביעות רצון בעבודה מתווכת קשר זה (Yusron & Asro, 2025). נוסף על כך, נמצא כי השפעת המנהיגות המעצבת על התנהגות אזרחית ארגונית מתרחשת גם באמצעות התרבות הארגונית, קרי נורמות עבודה מקובלות וסביבת עבודה תומכת, המשמשת כזרז לעבודה יעילה (Markiah et al., 2022). כמו כן, בישראל נמצא כי מנהיגות מעצבת קשורה להתנהגות אזרחית ארגונית של מורים באמצעות חיזוק המחויבות הארגונית שלהם (כהן ואחרים, 2025).

המנהיגות המעצבת מככבת כסגנון מנהיגות מוביל בתחום החינוך בעולם (Markiah et al., 2022) ובארץ (כהן ואחרים, 2025) זה מספר עשורים. עם זאת, בשנים האחרונות מתפתחת ההשוואה בין יעילותה ליעילות של סגנונות מנהיגות אחרים בנוגע לתוצאות ספציפיות של עובדים. כך נמצא כי מנהיגות אותנטית יעילה ממנהיגות מעצבת בהפחתת שחיקת מורים (צמח ובארט, 2024), בדומה מנהיגות אותנטית ומנהיגות משתפת מנבאות עמדות חיוביות של מורים כלפי מעורבות הורים, בעוד המנהיגות המעצבת אינה מנבאת עמדות אלו כלל (Barth).

(Tsemach, 2025 & Hoch et al., 2018), הודו ואחרים, שבחנו השוואה בין מנהיגות מעצבת למנהיגות אותנטית, אתית ומשרתת, הראו כי שאר המנהיגויות מקדמות התנהגות אזרחית ארגונית יותר ממנהיגות מעצבת. עד כמה שידינו משגת, לא נמצאה בספרות המחקר השוואה ספציפית בין מנהיגות מעצבת ומשתפת בנוגע לניבוי התנהגות אזרחית ארגונית בקרב עובדים. מנהיגות אותנטית – היא סגנון מנהיגות שבו המנהיג פועל בהתאם לערכיו הפנימיים ומתנהל באופן מוסרי ועקבי כלפי מונהגיו, ללא צורך בשימוש באמצעי כפייה. סגנון זה מדגיש את חשיבות מערכות היחסים בין המנהיג למונהגיו, ומתבטא בקיום תקשורת דו-כיוונית, בשיתוף בתהליכי קבלת החלטות ובהובלת המונהגים למימוש מטרות אישיות וארגוניות. בבסיסה של מנהיגות זו קיימים מאפיינים חיוביים, כגון חשיבה חיובית, ביטחון עצמי ותקווה, התורמים לרווחה פסיכולוגית וליחסים חיוביים בארגון (Milon & Shapira-Lishchinsky, 2021; Xu & Yang, 2018).

מנהיגות אותנטית כוללת ארבעה מרכיבים: הראשון – מודעות עצמית, עוסק בהבנת המנהיג את נקודות החוזק והחולשה שלו ושל הסובבים אותו, ושל ההשפעה של כל אחד מהם על היבטים שונים. השני – עיבוד מאוזן, היכולת של המנהיג לחקור לעומק, להיוועץ ולשמוע דעות, גם מנוגדות לשלו, טרם קבלת החלטה וביצוע שינויים מהנטייה הראשונית בקבלת ההחלטה הסופית. השלישי – שקיפות ביחסים עם אחרים, התנהגות של שיתוף בתחושות ורגשות אמיתיים והצגת העצמי האותנטי בפני האחרים. הרביעי – פרספקטיבה מוסרית מופנמת, נוגעת ליכולת ויסות עצמי המופעלת על ידי סטנדרטיים מוסריים וערכים פנימיים ולא על ידי גורמים חיצוניים, ובכך מחזקת ומכוונת את התנהגותו בהתאם למטרות שהוצבו (Gardner et al., 2005).

למנהיגות אותנטית השלכות רבות על עובדים במיוחד בתחום החינוך. המנהיגות האותנטית מפחיתה תחושות והתנהגויות שליליות של מורים, כפי שנמצא במאמרו של צמח ושפירא-לשצ'ינסקי (Tsemach & Shapira-Lishchinsky, 2021) בנוגע להפחתת נטיות עויבה של מורים. בדומה, נמצא במאמרו של שפירא-לשצ'ינסקי ולוי-גזנפראנץ (Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2020) כי מנהיגות אותנטית מפחיתה את כמות האיחורים וההתנהגויות הלא נאותות של מורים. כמו כן, מנהלי בתי ספר אותנטיים מורידה את רמת השחיקה של מורים הכוללת תשישות, דה־פרסונליזציה ואי־הגשמה (Xu & Yang, 2018).

במקביל, מנהיגות אותנטית מגבירה תחושות והתנהגויות חיוביות של מורים, כמו הזהות המקצועית של המורים, הכוללת את ביטחונם בבחירה המקצועית שלהם, תפיסת המסוגלות

העצמית המקצועית, תחושת השליחות ותפיסה חיובית של מוניטין המקצוע וכן שאיפות הקריירה של מורים למנהיגות ולהתמקצעות (Tsemach & Shapira-Lishchinsky, 2021). מנהיגות זו מחזקת מחויבות ארגונית, כלומר את ההזדהות, הנאמנות והרצון להישאר במקום העבודה, כמו גם את שביעות הרצון ממקום העבודה (Iqbal et al., 2020). כמו כן, המנהיגות האוטנטית נמצאה כמגבירה העצמה מבנית ופסיכולוגית של עובדים (Xu & Yang, 2018). תשומת לב ייחודית ניתנה לחקר הקשר בין מנהיגות אוטנטית לבין התנהגות אורחית ארגונית של עובדי חינוך ברמות שונות. ממצאי המחקרים מראים על קשרים חיוביים בקרב עובדי מטה משרד החינוך (Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2020), מנהלי בתי ספר (Milon & Shapira-Lishchinsky, 2021) וכן מורים (Tsemach & Shapira-Lishchinsky, 2021). מנהיגות אוטנטית (Gardner et al., 2005), משמשת גם היא מוקד להשוואה בין סגנונות מנהיגות. בהשוואה בין מנהיגות אוטנטית למנהיגות משתפת בתחום החינוך נראה כי למנהיגות המשתפת יש כוח ניבוי רב יותר מלמנהיגות אוטנטית בהסברת עמדות של מורים כלפי מעורבות הורים בבית הספר (Barth & Tsemach, 2025). עם זאת, מתוך סקירה של הספרות המקצועית העדכנית, לא נמצאה על ידינו השוואה בין מנהיגויות אלו בנוגע לתרומתן להתנהגות אורחית ארגונית. מנהיגות משתפת – מתאפיינת בהזמנה פעילה להשתתפות בתהליכי קבלת ההחלטות, העובדים שותפים מלאים בחשיבה ובפתרון הבעיות. מנהיגות זו נוצרה כתוצאה משינויים בסביבות העבודה של ארגונים, המציבים בחינה מחודשת של אופן התכנון האסטרטגי וקבלת ההחלטות בארגון. הידע בארגונים רבים עתיר ונגיש בכלל רמות הארגון והעובדים הם גורם מרכזי בהחזקתו. כתוצאה מכך גוברת ההבנה שמנהיגים אינם יכולים לקבל החלטות בצורה ריכוזית ובשיקול דעת אישי, אלא יש לשתף את העובדים בתהליכי קבלת ההחלטות. מנהיגות משתפת אינה רק עניין טכני דמוקרטי חיצוני, אלא היא עניין מהותי ומרכזי בארגון (Wang et al., 2022). פרקטיקות של מנהיגות משתפת נתפסות לעיתים קרובות ככלי מוטיבציוני, וככאלה המציעות מגוון יתרונות להתפתחות בית הספר ולרווחתם הנפשית של המורים. הצורך במנהיגות שיתופית מתחדד עם הצורך לקדם בבית הספר רפורמות במערכת החינוך, כמו כן, שיתוף נותן למורים תחושת שליטה על ההתנהלות שלהם בבית הספר. חשיבותה של מנהיגות זו בולטת במיוחד בהקשר הבית ספרי, שבו מתקיים לעיתים פער בין תחומי קבלת ההחלטות: בעוד בהחלטות פדגוגיות מורים נוטלים חלק באופן תדיר, הם מודרים בדרך כלל מהחלטות ארגוניות רחבות יותר (Benoliel & Barth, 2017). תרומתה של מנהיגות משתפת אינה נובעת רק מעצם השיתוף בתהליכי קבלת החלטות, אלא

מהשפעתה על עמדות והתנהגויות ארגוניות של מורים. מנהיגות משתפת נמצאה כגורם המגביר את היצירתיות של מורים בעבודתם (Hanaysha, 2023). מנהיגות זו גם נמצאה כמגבירה את המחויבות של עובדים בעבודה, כלומר את רמת הנאמנות, ההזדהות והרצון להישאר במקום העבודה, כמו גם את שביעות הרצון ממקום העבודה (Sari & Atmaja, 2025). היא גם מפחיתה את רמת השחיקה של מורים, המתבטאת בתשישות, ניכור וחוסר הגשמה (Benoliel & Barth, 2017). מעבר למורים עצמם, מנהיגות משתפת תורמת גם לתוצאות בית ספריות כוללות, כמו הפחתת אלימות בבתי ספר (Nassir & Benoliel, 2025) או הגברת הביצועים האקדמיים של בית הספר (Maqbool et al., 2024).

תשומת לב מחקרית ניכרת הוקדשה לתרומתה של מנהיגות משתפת להתנהגות אזרחית ארגונית. כך למשל, מחקר שנערך באינדונזיה בקרב 120 עובדים מצא כי מנהיגות משתפת הגבירה התנהגות אזרחית ארגונית (Sari & Atmaja, 2025). מחקר נוסף, שנערך במלזיה בקרב מורים במוסדות השכלה גבוהה, הצביע אף הוא על קשר חיובי בין מנהיגות משתפת להתנהגות אזרחית (Hanaysha, 2023). בהקשר הישראלי נמצא כי מעורבות קולקטיבית של מורים בתהליכי קבלת החלטות קשורה באופן ישיר ועקיף (באמצעות מחויבות ארגונית) להתנהגות אזרחית ארגונית ולרווחה מקצועית (Nassir & Benoliel, 2024).

הקשר המחקר

המחקר הנוכחי ממוקד בחשוואת התרומה הייחודית של כל אחד מסגנונות המנהיגות הנבדקים. כפי שעולה מהסקירה, מנהיגות מעצבת (Markiah et al., 2022), מנהיגות אותנטית (Tsemach & Shapira-Lishchinsky, 2021) ומנהיגות משתפת (Nassir & Benoliel, 2024) נמצאו קשורות בצורה חיובית להתנהגות אזרחית ארגונית בקרב מורים. למרות קשרים חיוביים אלו, חשוב לתת למנהלים תוכנית פעולה מדויקת להגברת התנהגות אזרחית ארגונית – לתכנן ולהשקיע משאבים בפיתוח מנהיגות של מנהלי בתי ספר במטרה לפתח התנהגות ייחודית זו, אשר מביאה לעשייה מעבר לתפקיד, ובפועל היא הכרחית לתפקודם של בתי ספר. השוואות דומות מעסיקות חוקרים שונים, ואלו העלו כי למנהיגות אותנטית השפעה רבה יותר מלמנהיגות מעצבת בהגברת התנהגות אזרחית ארגונית. במקביל, מחקר זה הראה כי גם מנהיגות אתית ומנהיגות משרתת משפיעות במידה רבה יותר על התנהגות אזרחית ארגונית (Hoch et al., 2018). מחקר נוסף, שהשווה בין סגנונות מנהיגות והשפעתם על התנהגות אזרחית ארגונית של 120 מרצי אוניברסיטאות באינדונזיה, הראה כי מנהיגות מעצבת לא ניבאה התנהגות אזרחית

ארגונית כלל, בעוד מנהיגות רוחנית הייתה הגורם הדומיננטי, ומנהיגות משרתת גם היא ניבאה התנהגות זו, אך בצורה מצומצמת יותר (Subhaktiyasa et al., 2023). המחקר הנוכחי מתמקד בשלושה סגנונות מנהיגות מרכזיים. ראשית, נבחרה מנהיגות מעצבת, בשל מרכזיותה בשדה המחקר החינוכי; עם זאת, בהתבסס על ממצאים קודמים, ניתן להניח כי תרומתה להתנהגות אזרחית ארגונית תהיה מתונה לעומת סגנונות אחרים. הסגנון השני הוא מנהיגות אותנטית, המדגישה מוסריות כעיקרון מנחה בפעולת המנהל, ונחשבת רלוונטית במיוחד בהקשרים מורכבים, כדוגמת המציאות המקצועית והביטחונית בישראל; לפיכך, ניתן לשער כי תרומתה לניבוי התנהגות אזרחית ארגונית תהיה רבה יותר. הסגנון השלישי הוא מנהיגות משתפת, המתמקדת בשיתוף מוֹנהגים בתהליכי קבלת החלטות. סגנון זה טרם נבחן באופן השוואתי בכל הנוגע לתרומתו להתנהגות אזרחית ארגונית לעומת סגנונות מנהיגות אחרים, ועל כן יש חשיבות לבחינתו במסגרת המחקר, וכן חשוב לזהות איזה מבין סגנונות אלו הוא מנבא מרכזי יותר.

על כן המחקר בא לבחון אם מנהיגות אותנטית, מעצבת ומשתפת של מנהל בית הספר ינבאו התנהגות אזרחית ארגונית של מורים, ומי מהן תנבא אותה בצורה משמעותית יותר. השערות המחקר:

1. יימצא קשר חיובי בין מנהיגות מעצבת של מנהל בית הספר ובין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים.
2. יימצא קשר חיובי בין מנהיגות אותנטית של מנהל בית הספר ובין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים.
3. יימצא קשר חיובי בין מנהיגות משתפת של מנהל בית הספר ובין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים.
4. מנהיגות אותנטית, מעצבת ומשתפת ינבאו את רמת ההתנהגות האזרחית ארגונית של מורים, כך שמנהיגות אותנטית תתרום יותר לניבוי ממנהיגות מעצבת. לא ניתן לדעת מה תהיה תרומתה של המנהיגות המשתפת לאור חוסר מחקר בתחום.

שיטת המחקר

אוכלוסיית המחקר

במחקר השתתפו 1992 נבדקים, כולם עובדי הוראה בבתי ספר. גילם הממוצע הוא 38.70 שנים (סטיית תקן 11.45), הוותק הממוצע של המורים במקצוע הוא 13.42 שנים (סטיית

תקן 10.43) כמו כן, גודל בית הספר על פי מספר התלמידים בבית הספר הוא 397.32 (סטיית תקן 292.04). שאר משתני הרקע מוצגים בטבלה 1.

טבלה 1: שכיחויות ואחוזים של משתני הרקע של אוכלוסיית המחקר

משתנה	ערכים	שכיחויות	אחוזים
מגדר	נשים	1744	88
	גברים	248	12
מצב משפחתי	נשואים	1654	83
	לא נשואים	338	17
השתייכות תרבותית	חרדיים	644	32
	דתיים	849	43
	מסורתיים	257	13
	חילונים	242	12
השכלה	תעודת מוסמך	150	7
	תואר ראשון	1043	52
	תואר שני	808	41
תפקיד בבית הספר	צוות ניהול	126	6
	רכזים	432	22
	מחנכים	868	44
	מקצועיים	566	28
פיקוח	ממלכתי	696	35
	ממלכתי-דתי	1020	51
	מוכר שאינו רשמי	276	14
רמת בית ספר	יסודי	1184	59
	על-יסודי	808	41

כלי המחקר

במחקר נעשה שימוש בחמישה שאלוני מחקר לבחינת: מנהיגות מעצבת, מנהיגות אותנטית, מנהיגות משתפת, התנהגות אזרחית ארגונית ושאלון דמוגרפי.

מנהיגות מעצבת נבחנה באמצעות שאלון MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire, אשר פותח על ידי אבוליו ואחרים (Avolio et al., 1999). במחקר נעשה שימוש ב-20 פריטים הבוחנים את המנהיגות המעצבת. במדדים של כריזמה – 11 פריטים, לדוגמה: "מנהל בית הספר שלי מדבר ופועל באופן המרחיב את היותו דמות בעלת יכולת התמודדות"; "השראה ומוטיבציה – שני פריטים, לדוגמה: "מנהל בית הספר שלי הוא מבחינתי סמל להצלחה והישגים"; אתגור אינטלקטואלי – ארבעה פריטים, לדוגמה: "מנהל בית הספר שלי גורם לי להיות מודע לערכים, אידיאלים ושאיפות, המשותפים גם לחברי קבוצה אחרים"; התחשבות בצורכי הפרט – שלושה פריטים, לדוגמה: "מנהל בית הספר שלי מקשיב לבעיות ולדאגות שלי". סקאלת התשובות נעה על סולם ליקרט מ-1 (במידה מעטה מאוד) ועד 5 (במידה רבה מאוד). צייון השאלון נעשה על ידי מיצוע פריטי השאלון. מהימנות על פי אלפא של קרונבך הייתה $\alpha = .97$.

מנהיגות אותנטית נבחנה באמצעות שאלון ALQ: Authentic Leadership Questionnaire, אשר פותח על ידי וולמבה ואחרים (Walumbwa et al., 2008). השאלון מונה 16 פריטים הבוחנים את המנהיגות האותנטית. במדדים של שקיפות – חמישה פריטים, לדוגמה: "מנהלים מודים בטעויותיהם כאשר הן קורות"; מוסריות – ארבעה פריטים, לדוגמה: "מנהלים מפגינים ערכים התואמים את מעשיהם"; עיבוד מאוזן – שלושה פריטים, לדוגמה: "מנהלים מקשיבים בעניין לנקודות מבט שונות לפני שהם מגיעים להחלטה"; מודעות עצמית – ארבעה פריטים, לדוגמה: "מנהלים מראים שהם מבינים איך מעשיהם הספציפיים משפיעים על אחרים". סקאלת התשובות נעה על סולם ליקרט מ-1 (במידה מעטה מאוד) ועד 5 (במידה רבה מאוד). צייון השאלון בוצע על ידי מיצוע פריטי השאלון. מהימנות על פי אלפא של קרונבך הייתה $\alpha = .95$.

מנהיגות משתפת נבחנה באמצעות שאלון PDM: Participative Decision Making, אשר פותח על ידי שגיא (Sagie, 1997). השאלון כולל שלושה פריטים הבוחנים את מידת השיתוף בקבלת החלטות, לדוגמה: "באיזו מידה אתה מעורב בקביעת המטרות והמטלות בבית הספר". סקאלת התשובות נעה על סולם ליקרט מ-1 (במידה מעטה מאוד) ועד 5 (במידה רבה מאוד). צייון השאלון בוצע על ידי מיצוע פריטי השאלון. מהימנות על פי אלפא של קרונבך הייתה $\alpha = .94$.

התנהגות אזרחית ארגונית נבחנה באמצעות שאלון Extra-Role Behavior Scale, אשר פותח על ידי סומך ודרך-זהבי (Somach & Drach-Zahavy, 2000). השאלון מורכב מ-23

פריטים הבוחנים את ההתנהגות האזרחית הארגונית. בממדים של התלמיד – שמונה פריטים, לדוגמה: "במהלך השנה אני מגיע לביה"ס בימים החופשיים שלי כדי להקשיב לתלמידי כתתי"; בית הספר כארגון – שבעה פריטים, לדוגמה: "אני נוהג ליזום או לארגן פעילויות חברתיות למען כלל בית הספר"; צוות בית הספר – שמונה פריטים, לדוגמה: "אני נוהג לעזור למורים חדשים גם כשאין זה חלק מהגדרת תפקידי". סולם ליקרט בן חמש דרגות היה סולם המדידה, והוא נע בין 1 (במידה מעטה מאוד) ל-5 (במידה רבה מאוד). ציינון השאלון נעשה על ידי מיצוע הפריטים עבור כל השאלון. מהימנות על פי אלפא של קרונברך הייתה $\alpha = .92$. השאלון הדמוגרפי חובר לצורך המחקר הנוכחי ובחן משתנים אישיים של המורים הכוללים גיל (בשנים), מגדר (נשים/גברים), מצב משפחתי (נשואים / לא נשואים) והשתייכות תרבותית (חרדים/דתיים/מסורתיים/חילונים). כמו כן נבחנו משתנים מקצועיים ובהם ותק (בשנים), השכלה (תעודת מוסמך/תואר ראשון/תואר שני) ותפקיד בבית הספר (צוות ניהול/רכז/מחנך/מורה מקצועי). לסיום נבחנו משתנים ארגוניים הנוגעים לגודל בית הספר כפי שנמדד על פי מספר התלמידים בבית הספר, סוג הפיקוח על בית הספר (ממלכתי / ממלכתי-דתי / מוכר שאינו רשמי) ורמת בית הספר (יסודי / על-יסודי).

הליך המחקר

המחקר נערך באמצעות דגימת נוחות. המחקר השתמש במתודה מקוונת, והשאלון הופץ ברשתות חברתיות ייעודיות וסגורות לחברי סגל הוראה בלבד אשר הגישה אליהן מוגבלת ומותנית בהיות המשתתפים מורים בפועל. בשל ההפצה המשורשרת לא ניתן להעריך את שיעור ההיענות של הנבדקים. הנתונים נאספו בחודשים נובמבר 2023 עד ינואר 2024. המחקר עמד בכללי האתיקה המקובלים, כלומר מטרת המחקר הוצגה למשתתפים וסודיות פרטיהם הובטחה, כמו כן הייתה להם האפשרות להפסיק את ההשתתפות בכל שלב עד שליחת השאלון. המשתתפים מילאו טופס הסכמה מדעת וניתנה להם אפשרות ליצור קשר עם צוות במחקר באמצעות כתובת דוא"ל. המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה המוסדית (מספר: 029).

עיבוד נתונים

עיבוד הנתונים נעשה באמצעות תוכנת SPSS גרסה 31. תחילה נבחנו מהימנויות השאלונים. לאחר מכן נבחנו היחסים בין משתני הרקע והתנהגות אזרחית ארגונית של מורים באמצעות מבחני קורלציה פירסון, מבחני t למדגמים בלתי תלויים ומבחני ANOVA. בהמשך נבדקו

הקשרים בין המשתנים הבלתי תלויים והתנהגות אזורית ארגונית של מורים. לסיום נערכה רגרסיה ליניארית בשיטת stepwise לניבוי התנהגות אזורית ארגונית באמצעות המשתנים הבלתי תלויים. השימוש בשיטה זו מאפשר לעבוד בצורה נוחה ופשוטה יותר עם מודל שיש בו משתנים מנבאים רבים, והוא בורר מתוכם את אלו שנמצאו מובהקים, כלומר הגישה מתבססת על ביצוע בחירת מודל על ידי אחזור משתנים לא משמעותיים (backward approach) או הוספת משתנים משמעותיים (Desboulets, 2018) (forward approach). אומנם, משתני הרקע על פי רוב משמשים כמשתני בקרה, אך דווקא שילובם בצורה זו יכול להראות בבירור את מידת תרומתם לעומת שילובם ברגרסיה היררכית.

ממצאים

ממצאים מקדימים

ראשית נבחנו היחסים בין משתני הרקע השונים להתנהגות אזורית ארגונית לבחינת הצורך לפיקוח על משתנים. נמצאו קשרים חיוביים מובהקים בין גיל המשתתפים להתנהגותם האזורית ארגונית ($r = .16, p < .01$). נמצאו הבדלים מגדריים מובהקים ($t(1988) = -1.98, p < .05$) בין מורים ($M = 3.19, SD = .79$) למורות ($M = 3.09, SD = .70$) שהראו על רמה נמוכה יותר של התנהגות אזורית ארגונית. נמצאו הבדלים על פי מצב משפחתי ($t(1988) = 3.09, p < .01$) בין נשואים ($M = 3.13, SD = .71$) ללא נשואים ($M = 3.00, SD = .74$) שהראו על רמה נמוכה יותר של התנהגות אזורית ארגונית. כמו כן, נמצאו הבדלים על פי השתייכות תרבותית ($F(3,1986) = 8.14, p < .01$) כך מורים מסורתיים ($M = 3.28, SD = .69$) העידו על התנהגות אזורית ארגונית גבוהה יותר מזו של מורים חרדים ($M = 3.10, SD = .72$) ודתיים ($M = 3.04, SD = .72$), בין שאר הקבוצות לא נמצאו הבדלים. נמצאו קשרים חיוביים מובהקים בין ותק המורים להתנהגותם האזורית ארגונית ($r = .18, p < .01$). נמצאו הבדלים מובהקים בין מורים בעלי רמות השכלה שונות ($F(2,1987) = 21.75, p < .01$) כך מורים בעלי תואר שני ($M = 3.23, SD = .68$) העידו על התנהגות אזורית ארגונית גבוהה יותר מזו של מורים בעלי תואר ראשון ($M = 3.01, SD = .71$), בין שאר הקבוצות לא נמצאו הבדלים. כמו כן, נמצאו הבדלים בין מורים בתפקידים שונים ($F(3,1986) = 85.62, p < .01$) כך שמורים בצוותי ניהול ($M = 3.75, SD = .56$) העידו על התנהגות אזורית ארגונית גבוהה יותר מזו של רכזים ($M = 3.31, SD = .66$), מחנכים ($M = 3.10, SD = .68$) ומורים מקצועיים ($M = 2.82, SD = .70$). הבדלים דומים נמצאו בין כל הקבוצות.

נמצאו קשרים שליליים מובהקים בין גודל בית הספר להתנהגותם האזרחית ארגונית ($r = -0.07, p < .01$). לא נמצאו הבדלים בין בתי ספר בפיקוח שונה ($F(2,1987) = 2.98, p = NS$) או בין בתי ספר יסודיים ועליסודיים ($t(1988) = 1.38, p = NS$). לאור ממצאים אלו הוספו למשוואת הרגרסיה משתני הרקע הבאים: גיל, מגדר, מצב משפחתי, השתייכות תרבותית, ותק, השכלה, תפקיד וגודל בית ספר.

ממצאים בנוגע להשערות

לבחינת הקשרים בין משתני המחקר הבלתי תלויים שבחנו מנהיגות מעצבת, מנהיגות אותנטית ומנהיגות משתפת ובין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים, נערכו מתאמי פירסון. הממצאים מוצגים בטבלה 2.

טבלה 2: ממוצעים, סטיות תקן וקורלציות פירסון בין המשתנים הבלתי תלויים וההתנהגות האזרחית ארגונית

משתנים	ממוצע	סטיית תקן	(1)	(2)	(3)	(4)
מנהיגות מעצבת (1)	3.87	.95	1			
מנהיגות אותנטית (2)	3.40	.77	.59**	1		
מנהיגות משתפת (3)	3.06	1.15	.39**	.35**	1	
התנהגות אזרחית ארגונית (4)	3.11	.72	.28**	.24**	.55**	1

** $p < .01$

מטבלה 2 ניתן לראות כי בהתאם להשערת המחקר הראשונה נמצא קשר חיובי בין מנהיגות מעצבת של מנהל בית הספר להתנהגות אזרחית ארגונית של מורים. בהתאם להשערת המחקר השנייה נמצא קשר חיובי בין מנהיגות אותנטית של מנהל בית הספר להתנהגות אזרחית ארגונית של מורים. בהתאם להשערת המחקר השלישית נמצא קשר חיובי בין מנהיגות משתפת של מנהל בית הספר להתנהגות אזרחית ארגונית של מורים.

לבחינת ניבוי ההתנהגות האזרחית ארגונית נערכה רגרסיה ליניארית בשיטת stepwise לבחינת תרומתם של מנהיגות מעצבת, אותנטית ומשתפת, וכן של גורמי הרקע: גיל, מגדר, מצב משפחתי, השתייכות תרבותית, ותק, השכלה, תפקיד וגודל בית ספר. הממצאים מוצגים בטבלה 3.

טבלה 3: רגרסיה ליניארית בשיטת stepwise לניבוי התנהגות אזרחית ארגונית באמצעות מנהיגות מנהל בית הספר ומשתני רקע

4			3			2			1			גורמים
t	β	B	T	β	B	T	β	B	t	β	B	משתנה
20.78**		2.08	25.16**		2.26	32.39**		2.48	52.56**		2.05	קבוע
20.95**	.46	.28	23.95**	.49	.30	24.26**	.50	.31	29.03**	.55	.34	משתפת
6.42**	-.13	-.11	6.00**	-.12	-.10	6.43**	-.13	-.11				תפקיד
4.56**	.08	.00	4.39**	.08	.00							גיל
4.03**	.08	.07										אותנטיות
.333**			.33**			.32**			.30**			R ²
F(4,1896)= 238.54			F(3,1897)= 310.13			F(2,1898)= 451.20			F(1,1899)= 843.07			F

** p < .01

מטבלה 3 ניתן לראות כי הגורם הראשון והמרכזי בניבוי התנהגות אזרחית ארגונית של מורים הוא המנהיגות המשתפת של המנהלים שתורמת להגברת ההתנהגות האזרחית הארגונית ב־30%. הגורם השני הוא תפקיד המורה, המוסיף לתרומה 2%. תפקיד בעל אחריות גבוהה יותר של המורה מביא להתנהגות אזרחית גבוהה יותר. גם הגיל תורם להתנהגות אזרחית ארגונית כ־1% מהשונות המוסברת. המנהיגות האותנטית של מנהל בית הספר תורמת בצורה שולית ומוסיפה 0.3% לניבוי התנהגות אזרחית של מורים.

דיון

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון את תרומתם של מנהיגות מעצבת, אותנטית ומשתפת של מנהלי בתי ספר לניבוי התנהגות אזרחית ארגונית של מורים, ולהשוות את תרומתו של כל סגנון מנהיגות לניבוי זה. התנהגות אזרחית ארגונית של מורים, שהיא עשייה מעבר לתפקיד כלפי תלמידים, עמיתים ובית הספר (Somach & Drach-Zahavy, 2000), חיונית לפעילותם של בתי ספר במיוחד במציאות של "ההתפטרות השקטה" (Tsemach & Barth, 2025), רפורמות מרובות (Daás, 2024) ומציאות משברית (Mahmoud et al., 2024). אחד מהגורמים העיקריים ליצירת התנהגות כזו קשור בסגנון מנהיגותו של מנהל בית ספר וזו נבדקה באופן

רחב בנוגע לסגנונות מנהיגות ספציפיים (Al Hammadi et al., 2025; Cheng et al., 2025; Hanaysha, 2023; Sari & Atmaja, 2025; Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2020) ובמידה מצומצמת בהשוואת תרומתם של סגנונות המנהיגות השונים (Hoch et al., 2023; Subhaktiyasa et al., 2018). המחקר הנוכחי ייחודי בבחינת השוואה זו במערכת החינוך הישראלית ובבחינה של מנהיגות משתפת שלא הושוותה בעבר למנהיגויות אחרות. ממצאי המחקר הראו כי בהתאם למחקרי עבר, מנהיגות מעצבת (Berkovich, 2024), מנהיגות אותנטית (Tsemach & Shapira-Lishchinsky, 2021) ומנהיגות משתפת (Sari & Atmaja, 2025) נמצאו קשורות בצורה חיובית להתנהגות אזרחית ארגונית. בהשוואה בין המנהיגויות, המנהיגות התורמת ביותר לניבוי התנהגות אזרחית ארגונית היא מנהיגות משתפת. מנהיגות זו לא הושוותה בעבר למנהיגויות הנבדקות, ונראה כי היכולת להשפיע באופן פעיל על התפתחות המציאות הבית ספרית היא הגורם המרכזי בעשייה מעבר לתפקידים של מורים ומנבאת 30% מהשונות המוסברת. בהתאם למחקר של הוך ואחרים (Hoch et al., 2018), למנהיגות אותנטית תרומה ייחודית מצומצמת, בעוד מנהיגות מעצבת אינה תורמת להסבר התנהגות אזרחית ארגונית. המנהיגות האותנטית אומנם מנבאת רק 0.3% מההתנהגות האזרחית הארגונית של מורים, אך עצם הניבוי מראה על חשיבות הקו המוסרי המנחה את מנהל בית הספר. המנהיגות המעצבת לא ניבאה כלל את ההתנהגות הארגונית של מורים כאשר שלוש המנהיגויות הוכנסו למשוואת הרגרסיה, בדומה לממצאים של שובקטיאסה ואחרים (Subhaktiyasa et al., 2023).

הסבר אפשרי לממצאים עשוי להיות נעוץ בעובדה כי כל אחת מהמנהיגויות מספקת למורה צרכים אחרים: המנהיגות המשתפת מספקת צרכים של כוח והשפעה על ההתנהלות הבית ספרית, מנהיגות אותנטית מספקת צרכים של השתייכות וקשרים בין-אישיים, והמנהיגות המעצבת מספקת תחושת הישגים בשל עמידה ביעדים ובמטרות שמוצבות על ידי המנהל. מבנה תאורטי זה מזכיר את תאוריית הצרכים של מקלילנד (McClelland, 1965), הרואה בצרכים של כוח, שייכות והישגים את שלושת הצרכים הבסיסיים של הפרט אשר מניעים אותו. התאוריה מדגישה כי לכל אדם צורך אחר והמילוי שלו הוא זה שיביא לסיפוק ויצירת הנעה לעשייה. בהתאם לתאוריה, נראה כי המורים בישראל חשים כי הם צריכים כוח השפעה על הנעשה בבית הספר, כפי שמתאפשר כאשר המורים הם חלק מקבלת ההחלטות, וזה המניע המרכזי להובלתם לעשייה. צורכי ההשתייכות, הממולאים על ידי המנהיגות האותנטית והקו המוסרי שהיא מציבה, גם הם חשובים ונמצאו כגורם, אם כי גורם משני.

לעומת זאת, ההישגים ועמידה במטרות לא מניעים את המורים לעשייה, ייתכן ששינוי היעדים התכוף המתבטא בשינוי יעדי הברגות בשבע השנים האחרונות בישראל בשל מגפת הקורונה ומצב מלחמה, כמו גם שינוי בהתייחסות למבחן המיצב (מדדי יעילות וצמיחה בית ספרית), מורידים מכוחם להניע מורים.

ממצאים אלו מתחדדים בעקבות המציאות המשברית שבה מצויה מדינת ישראל בכלל ומערכת החינוך בפרט בעקבות מספר שנים שבהן הן מתמודדות עם מגפת הקורונה ומלחמה בלתי פוסקת. מצבים משבריים אלו יצרו שינויים פדגוגיים, דידקטיים, פיזיים ורגשיים בקרב כלל באי מערכת החינוך, אשר יצרו איזודאות רבה (אלון ואחרים, 2025). ההתמודדות עם המצב המשברי חייבה העברת כוח לדרגים שונים בתוך מערכת החינוך כמו מנהלים (רפורט ואחרים, 2025), ומורים (שאולי ואברמוביץ, 2025). ייתכן שהבולטות של מנהיגות משתפת במחקר הנוכחי כגורם מסביר מרכזי של התנהגויות אזרחיות ארגוניות של מורים נובעת מהצורך של שליטה וכוח, שמתחדד לאור המצב המשברי (אלון ואחרים, 2025).

ממצאים נוספים שעלו במחקר מצביעים על כך שתפקיד בבית הספר וכן גיל המורה – שניהם קשורים באופן חיובי להתנהגות אזרחית ארגונית של המורה. ככל שמורה מבוגר יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית שלו גבוהה יותר. ממצאים אלו עולים בקנה אחד עם ממצאים קודמים, שהצביעו על קשר חיובי בין הגיל הכרונולוגי של עובדים להתנהגותם האזרחית הארגונית, במיוחד במדדים של מודעות ואדיבות (Huang et al., 2015). בנוגע לתפקיד המורה בבית הספר, ממצאי המחקר הראו כי ככל שתפקיד המורה דורש אחריות גדולה יותר, כך התנהגותו האזרחית הארגונית עולה. מעיון בספרות המחקרית לא נראה כי נושא ספציפי זה קיבל תשומת לב מחקרית קודמת. ניתן להתבסס על תאוריית התפקיד (Biddle, 1986) הטוענת כי העובד ממלא את תפקידו בהתאם לתפיסה אישית של חשיבות התפקיד ותפיסת הציפיות הסביבתיות מהתפקיד, ולשער כי מורה שמוכן לקבל על עצמו אחריות ותפקידים נוספים בבית הספר, כמו תפקיד מחנך, תפקיד רכז או אף תפקיד בצוות ניהול, מחויב לבית הספר ומתוך כך מוכן לעשות יותר עבור התלמידים, העמיתים ובית הספר כולו.

לסיכום, המחקר הנוכחי מאפשר לבחון את הדרכים לפתח התנהגות אזרחית ארגונית של מורים על ידי סגנון המנהיגות הבית ספרית. בפני המנהל עומדים סגנונות חיוביים רבים אשר מוצגים בהכשרת המנהלים ובהשתלמויות שונות. המחקר מצביע על הדפוס העיקרי התורם להתנהגות זו – מנהיגות משתפת – ממצא אשר יכול לסייע למנהלים המעוניינים להתמודד עם קשיים בפיתוח התנהגות אזרחית ארגונית בצוותם באופן ספציפי. המחקר מצביע גם על

חשיבות תפקיד המורה בבית הספר, ועל כך שמתן תפקיד יכול לחזק את התרומה של המורה לארגון. באופן משני גם מנהיגות אותנטית של המנהל עשויה לתרום להתנהגות זו. קבלה של מורים מבוגרים והמשכת העסקה של מורים מבוגרים יכולה גם היא לתרום להתנהגות אזורית, בעוד מנהיגות מעצבת, המקבלת דגש רב בהכשרה ובהשתלמויות מנהלים, אינה תורמת כלל להתנהגות זו.

למחקר הנוכחי מספר מגבלות. ראשית, המחקר הוא מחקר שנערך בנקודת זמן אחת, ועל כן אינו יכול לתת מידע על סיבתיות. מחקרי המשך יכולים לעקוב אחרי קבוצות מורים קבועות ולבחון את תפיסותיהם בנוגע למנהיגות המנהל ולהתנהגות אזורית ארגונית. ניתן לשלב מחקר שכזה בסקרים שעורכת ראמ"ה (רשות ארצית למדידה והערכה), שילוב זה יכול להתמודד גם עם הדגימה הלא אקראית במחקר הנוכחי וגם עם היכולת לצייר תמונה רחבה וארוכת זמן. נוסף לכך, המחקר מתייחס למקור מידע יחיד בדיווח עצמי – המורים דיווחו הן על התנהגותם האזורית הארגונית והן על תפיסתם את סגנון המנהיגות של מנהל בית הספר. במחקר המשך ניתן להשתמש בתצפיות בבית הספר, אשר יאפשרו לחוקרים לבחון את ההתנהגות האזורית הארגונית של מורים על פי פרמטרים חיצוניים אחידים וכן על התנהגויות המנהל על פי סגנונות המנהיגות השונים. במחקר הנוכחי השתתפו מורים רבים מהזרם הדתי-לאומי, עובדה שאינה מייצגת נכונה את חלקם באוכלוסייה. מחקרי המשך אקראיים יוכלו להתגבר על בעיה זו ולהביא ליצירת תמונה המייצגת את כלל המורים בישראל. מגבלות אלו מקשות על הכללת הממצאים על כלל המורים בישראל, ויש לבחון אותם בזהירות הנדרשת.

לממצאי המחקר עשויות להיות השלכות מעשיות על תחומי ההכשרה והפיתוח המקצועי של מנהלי בתי ספר. נראה כי במסגרות אלו נדרשת הטמעה מעמיקה של פרקטיקות לשיתוף מורים בתהליכי קבלת החלטות. הטמעה זו מחייבת, בראש ובראשונה, הקניית ידע תאורטי באמצעות הרצאות של מומחים בתחום, לצד פיתוח מודעות לחשיבות השיתוף ולהבחנה בין סוגי החלטות בבית הספר, ובפרט בין החלטות פדגוגיות לבין החלטות ארגוניות. נוסף לכך, יש להדגיש בפני מנהלים את ההבחנה בין החלטות שגרתיות לבין החלטות עקרוניות, הבחנה המשפיעה על היקף השיתוף הרצוי ועל אופיו.

מעבר לכך, הטמעה אפקטיבית של מנהיגות משתפת מחייבת הקניית כלים פרקטיים. הטיפול בנושא צריך להיות מערכתי הוליסטי הכולל את קובעי המדיניות, ואלה יכולים לספק הכשרה באמצעות תוכנית "אבני ראשה", עם שימוש בכלים כמו סימולציות של

תהליכי קבלת החלטות שיתופיים, אשר ידמו מצבים שבהם מנהלים נתקלים במציאות הבית ספרית ונדרשים לשלב בהם שיתוף בקבלת החלטות. כמו כן, חשוב שסגל הפיקוח יהיה מעורב בהטמעת מיומנויות שיתוף בקבלת החלטות, מעורבות זו יכולה לבוא לידי ביטוי בהקמת קהילות מקצועיות לומדות של מנהלים, אשר ישמשו מרחב לשיתוף דילמות, קונפליקטים והתלבטויות הנוגעים ליישום השיתוף בפועל. במסגרת אלו ניתן גם יהיה לשתף בפיתוח וביישום של תוכניות לשיתוף מורים בליווי מחקר עצמי של המנהלים מתוך מטרה לייצר תוכניות עבודה ישימות לחברי הקהילה. ברמת בית הספר, יצירת מבנה ארגוני גמיש הכולל תחלופה בתפקידי ניהול ובעלי תפקידים עשויה לתרום להגברת ההתנהגות האזרחית ארגונית. מבנה שכזה חושף את המורים לעשייה בעלת משמעות שיכולה להישאר איתם גם לאחר סיום תפקידם. כמו כן, המודעות לשיתוף וייעוד זמן ברור לנושא עשוי לסייע ביישומו.

רשימת מקורות

- אופלטקה, י' (2022). יסודות מינהל החינוך – מנהיגות וניהול בארגון החינוכי. פרדס.
- אלון, ר', רוזנטל, ר', רובין, א', גמליאל ר' ח', טרכטינגוט, י' ונהיר, א' (2025). דחק של יועצים בימי מלחמה: תרומתם של מסוגלות עצמית תעסוקתית, הון פסיכולוגי ותמיכה חברתית. זמן חינוך, 10, 145–162.
- אלון, ר', שרייבר, ח' ב', ברוידא, ת', נאגל, ח', בורג, ח' ובן ארזה, י' (2025). מפתחות חוסן משמרות שיגרה מדריכות פדגוגיות בימי מלחמה. זמן חינוך, 10, 25–42.
- זרד, א' ומשה, נ' (2023). מעמדם של מנהלי בתי הספר בישראל. מרכז המידע והמחקר של הכנסת.
- כהן, א', רוזנבאום, י', בארט, ע' וצמח, ס' (2025). מחויבות ארגונית כגורם מתווך בין מנהיגות מעצבת של מנהל בית הספר לבין התנהגות אזרחית ארגונית של מורים. מעיינות, ג', 193–167.
- ניר, א' (2017). שינוי ארגוני של בית ספר: מאסטרטגיה למיסוד. פרדס.
- צמח, ס' (2024). התנהגות אזרחית ארגונית של מורים. לקסי-קיי, 22, 20–23.
- צמח, ס' ובארט, ע' (2024). סגנונות מנהיגות של מנהלי בתי ספר כמנבאים הפחתת שחיקת מורים בישראל. חמדעת, י"ז, 163–190.

רפורט, ש', בארט, ע', בן הרוש, א' וריישל, מ' (2025). תפיסת תפקיד מנהל בית הספר – גרסת מלחמת יחרבות ברזל. *זמן חינוך*, 10, 107–123.

שאולי, ס' ואברמוביץ, ע' (2025). למידה מרחוק סבב ב' – מקצה שיפורים או מסלול מכשולים? *זמן חינוך*, 10, 125–144.

Al Hammadi, M., Dayan, M., Bellibas, M. S., Tafesse, W., & Sacilotto, C. K. (2025). How does transformational leadership improve instructional practices? Examining the mediation role of teachers' change-oriented organizational citizenship behavior and the moderating role of organizational appreciation. *Sage Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251367816>

Amalia, H. A., Kusmaryani, R. E., Saputra, W. A., & Laabed, E. (2025). Exploring affect organizational citizenship behavior towards happiness at work of Islamic-based junior high school teachers. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, 6(1), 30-50. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v6i1.25798>

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72, 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Bao, Y. (2024). The effect of principal transformational leadership on teacher innovative behavior: The moderator role of uncertainty avoidance and the mediated role of the sense of meaning at work. *Frontiers in Education*, 9, 1378615. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1378615>

Barth, A., & Tsemach, S. (2025). Principals' leadership styles as predictors of teachers' attitude toward parental involvement. *Frontiers in Education*, 10, 1528796. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1528796>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational

- culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Benoliel, P., & Barth, A. (2017). The implications of the school's cultural attributes in the relationships between participative leadership and teacher job satisfaction and burnout. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 640-656. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2016-0116>
- Berkovich, I. (2024). OCB saints and OCB sinners in schools: Effects of principals' leadership styles on teachers' motivation by OCB levels. *ECNU Review of Education*, 20965311241256354. <https://doi-org.mgs.jmc.ac.il/10.1177/20965311241256354>
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Bogler, R., & Somech, A. (2023). Organizational citizenship behavior (OCB) above and beyond: Teachers' OCB during COVID-19. *Teaching and Teacher Education*, 130, 104183. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104183>
- Calapan, J. G., & Baguio, J. B. (2025). Organizational citizenship behavior and managerial fairness as predictors of conflict resolution skills. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 22(7), 101-113. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2025/v22i71065>
- Çevik, M. S. (2024). A general overview of studies on authentic leadership (1978-2022): A bibliometric analysis. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 13(4), 1083-1110. <https://doi.org/10.14686/buefad.1334853>
- Cheng, S., Dong, J., Sui, H., Wang, P., & Wu, S. J. (2025). A mediation analysis to detect the effects of servant leadership on teacher organizational citizenship behavior using PLS-SEM and IPMA. *Sage Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251335740>
- Da'as, R. A. (2024). Understanding how charismatic school leaders

- affect a teacher's readiness for change: The role of perspective-taking. *Journal of Research on Leadership Education*, 19(1), 28-52.
<https://doi.org/10.1177/19427751231153036>
- Desboullets, L. D. D. (2018). A review on variable selection in regression analysis. *Econometrics*, 6(4), 45. <https://doi.org/10.3390/econometrics6040045>
- Empimo, M. & Lomarda, E. (2025). The impact of psychological capital and organizational citizenship behavior on teachers' well-being. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 44(4), 516-533.
<https://doi.org/10.70838/pemj.440410>
- Fauziah, S., Hali, A. U., & Jaya, A. R. (2025). The influence of organizational citizenship behavior on the performance of teachers in elementary school. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 29-38.
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i1.1545>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Hanaysha, J. R. (2023). Impact of participative and authoritarian leadership on employee creativity: organizational citizenship behavior as a mediator. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(3), 221-236.
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2022-0165>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Huang, Y. K., McDowell, J., & Vargas, P. (2015). How old I feel matters: Examining age-related differences in motives and organizational citizenship behavior.

Journal of Park and Recreation Administration, 33(1), 20-39.

Ibrahim, I. A., El-Monshed, A. H., Altheeb, M., & El-Sehrawy, M. G. (2024). Transformational leadership, psychological empowerment, and organizational citizenship behaviors among nursing workforce: A single mediation analysis. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 9919371. <https://doi.org/10.1155/2024/9919371>

Iqbal, Z. A., Ali, M., Zafar, R., Hassan, Q., & Rukh, L. (2020). Authentic leadership effects on job satisfaction and organizational commitment: Mediating role of leader member exchange. *International Journal of Information, Business and Management*, 12(4), 185-199.

Ji, H., Xia, K., Wang, Y., Li, J., Liu, J., He, L., & Pan, X. (2025). Relationship teachers' perception of organizational justice, job burnout and organizational citizenship behavior. *BMC Psychology*, 13(1), 160. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02422-8>

Kasman, K., Setiadi, F. M., & Zulfikar, Z. (2024). Transformational leadership: Women's role in building competitive integrated Islamic school. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(3), 942-956. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i3.8388>

Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Berman, A., Fuxman, L., Long, C., Abu Jdea, F., & Hack-Polay, D. (2024). War vs pandemic—investigating the type of extreme context as a moderator of extreme-context perception effects on work alienation and its organisational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(20), 3415-3450.

Markiah, M., Suriansyah, A., & Saleh, M. (2022). The effect of the transformational leadership, work culture and work environment on teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(12), 5398-5403.

<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-22>

McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>

Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Maqbool, S., Zeng, P., Draissi, Z., & Javed, S. (2024). Stance of numerous leadership styles and their effect on teaching to sustain academic performance at the high school level. *Heliyon*, 10(16). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36438>

Milon, L., & Shapira-Lishchinsky, O. (2021). Authentic leadership as a mediator between professional identity, ethical climate, citizenship behavior and political behavior. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 741-753. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0295>

Nassir, M., & Benoliel, P. (2024). Teacher well-being and organizational citizenship behavior in Arab educational system in Israel: The implications of teacher collective involvement in decision making and organizational commitment. *School Psychology*, 39(3), 256–268. <https://doi.org/10.1037/spq0000610>

Nassir, M., & Benoliel, P. (2025). Participative decision-making in the Arab educational system in Israel: The implications for teachers' organizational commitment and school violence. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(5), 1237-1257. <https://doi.org/10.1177/17411432241273748>

Nissim, Y., & Naifels, E. (2025). Early childhood educators: anchors amidst chaos. Agility and adaptive leadership in Israel's October 7th war. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 46(2), 323–344. <https://doi-org.mgs.jmc.ac.il/10.1080/10901027.2024.2436355>

Sagie, A. (1997). Leader direction and employee participation in decision making: contradictory or compatible practices? *Applied Psychology: An International Review*, 46, 387-452. <https://doi.org/10.1080/026999497378223>

- Sari, I. F., & Atmaja, D. R. (2025). The effect of participative leadership, motivation, organizational commitment and job satisfaction on organizational citizenship behaviour. Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences, 2(07), 287-308. <https://doi.org/10.59422/rjmss.v2i07.1004>
- Shapira-Lishchinsky, O., & Levy-Gazenfrantz, T. (2020). Citizenship behavior and misbehavior among superintendents: An integrative approach. Journal of Educational Administration, 58(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0034>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. Teaching and Teacher Education, 16(5-6), 649-659. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00012-3)
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Ledu, Y. U. (2023). The effect of transformational leadership, servant leadership, and spiritual leadership on organizational citizenship behavior. Jurnal Organisasi Dan Manajemen, 19(1), 224-238. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3695.2023>
- Tsemach, S., & Barth, A. (2025). Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behavior and teachers' burnout: What's 'quiet quitting' got to do with it? Educational Management Administration & Leadership, 53(5), 1105-1125. <https://doi.org/10.1177/17411432231212288>
- Tsemach, S., & Shapira-Lishchinsky, O. (2021). Professional identity and career aspirations as mediators between principals' authentic leadership and teachers' intentions and behaviors. Journal of Educational Administration,

59(6), 721-738. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2020-0129>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>

Widodo, W., Muhdaliha, E., Firdaus, P. M., Rojikun, A., & Tarmizi, A. (2025). Revealing the effect of quality of work life and organizational justice on Indonesian teachers' turnover intention: A serial mediation. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 495. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.36](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.36)

Xu, Z., & Yang, F. (2018). The cross-level effect of authentic leadership on teacher emotional exhaustion: The chain mediating role of structural and psychological empowerment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12, e35. <https://doi.org/10.1017/prp.2018.23>

Yusron, M., & Asro, A. (2025). Analysis of transformational leadership on organizational citizenship behavior with job satisfaction as an intervening variable. *Indonesia Auditing Research Journal*, 14(3), 75-85. <https://doi.org/10.35335/arj.v14i3.532>

School principals' leadership styles as predictors of teachers' organizational citizenship behavior

Avital Kahn, Anat Barth and Sigalit Tsemach

Abstract

The study examines the contribution of transformational, authentic and participative school principals' leadership styles to predicting teachers' organizational citizenship behavior (OCB). OCB, which includes voluntary action beyond the role formal requirements, is a central component of school functioning, especially due to recent professional and environmental challenges. Principal leadership plays an important role in shaping OCB, and the study focuses on understanding the unique contributions of key leadership styles. The quantitative study used convenience sampling of 1,992 teachers who completed questionnaires regarding transformational, authentic, and participative leadership, OCB as well as demographic details. The findings indicated that participative leadership is the most significant predictor of OCB (30%), authentic leadership had a minor contribution (0.3%) and transformational leadership, did not predict OCB at all. The findings of the study illuminate the importance of educational leadership, practically, building a mechanism of participatory decision-making programs may promote teachers' OCB. The research help prioritize the implementation of specific leadership styles, an issue that did not get academic attention in Israel before. These programs can be monitored by supervisors through professional learning communities for principals focused on the topic.

Keywords: transformational leadership, participative leadership, authentic leadership, organizational citizenship behavior.