



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на
образователна и научна степен „доктор“,
докторска програма „Организация и управление
извън сферата на материалното производство
(социално-културна сфера)“

АДВА БИНИАМИН КАЛМАНОВИЧ

**ПРОЦЕДУРИ ЗА АДАПТАЦИЯ НА ПЕНСИОНИРАНИ
ВОЕННИ ОФИЦЕРИ ЗА ЗАЕМАНЕ НА РЪКОВОДНИ
ПОЗИЦИИ В ИЗРАЕЛСКАТА ОБРАЗОВАТЕЛНА СИСТЕМА**

Научен ръководител:
Доц. д-р Стоян Танчев

БЛАГОЕВГРАД
2025



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на
образователна и научна степен „доктор“,
докторска програма „Организация и управление
извън сферата на материалното производство
(социално-културна сфера)“

АДВА БИНИАМИН КАЛМАНОВИЧ

**ПРОЦЕДУРИ ЗА АДАПТАЦИЯ НА ПЕНСИОНИРАНИ
ВОЕННИ ОФИЦЕРИ ЗА ЗАЕМАНЕ НА РЪКОВОДНИ
ПОЗИЦИИ В ИЗРАЕЛСКАТА ОБРАЗОВАТЕЛНА СИСТЕМА**

Научен ръководител:
Доц. д-р Стоян Танчев

БЛАГОЕВГРАД
2025

Дисертационният труд е обсъден и допуснат до защита пред научното жури на Катедра „Икономика“ към Стопанския факултет на Югозападен университет „Неофит Рилски“ – гр. Благоевград.

Дисертацията е с обем от 164 страници и включва увод, изложение в три глави, заключение и списък на използваната. Списъкът с използвана референтна литература съдържа 131 заглавия на английски език.

Авторът на дисертацията е докторант на самостоятелна подготовка в Катедра „Икономика“ към Стопанския факултет на Югозападен университет „Неофит Рилски“ – гр. Благоевград.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Преходът в професионалната кариера в средната възраст е сложен и обхваща различни аспекти от живота – не само промяна в работната идентичност, но и сериозни промени в личен, семеен и социален план. Този процес нарушава установения ритъм и изисква от човека да се ориентира в нова и често неясна ситуация, да преразгледа целите си и в много случаи да се подготви за нова професия. Независимо дали причината е външна, като реструктуриране на организацията, или вътрешна – свързана с нуждата от личностно развитие, подобна промяна е винаги индивидуална и често трудно предсказуема. Това я прави предизвикателна за обобщаване в рамките на единен модел.

Израелската армия, основана на задължителна военна служба и с граждански характер, предлага особена възможност за по-ясно проследяване на такъв преход. Повечето израелци изпълняват задължителната служба – три години за мъжете и две за жените – но значителен брой остават в системата и изграждат дългосрочна военна кариера. Тези професионални офицери обикновено се пенсионираме между 45 и 50 години, след дългогодишна служба в среда с ясна йерархия и строги правила. След пенсиониране те се изправят пред предизвикателството да навлязат на гражданския пазар на труда – често за първи път в живота си – и да се приспособят към нови, непознати работни норми и очаквания.

Видът на новата професия до голяма степен определя как ще протече този преход. Професии като работа в полицията или охранителния сектор дават усещане за приемственост, защото запазват структурата и авторитета, с които са свикнали. Но влизането в сфера като образованието изисква промяна в ценностите, начина на общуване и подхода към ръководството. Държавна пилотна програма в Израел създава интересна основа за наблюдение – чрез нея

пенсионирани военни се подготвят за директори на училища. Идеята е, че уменията им в стратегическото мислене, организацията и управлението могат да се използват успешно и в образователния сектор.

Дисертацията разглежда именно този преход – от военен ръководител към училищен директор – като поставя акцент върху това как се променя професионалната идентичност, как човек се приспособява към новата институционална среда и как се развиват лидерските му умения. Обект на изследването са бивши офицери, които в момента ръководят начални и средни училища в различни части на Израел. Проучването обръща внимание на начина, по който те изграждат нова представа за себе си като професионалисти, как се вписват в училищната среда и как ги възприемат ученици, учители и родители.

АКТУАЛНОСТ И ЗНАЧИМОСТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Днешният пазар на труда все по-често се свързва с променливи кариерни пътища, като се отдалечава от традиционния модел, при който човек работи цял живот в една и съща институция. Промяната в професията, особено в средна възраст, вече е обичайна практика, породена от структурни промени, напредък в технологиите и ново отношение към работата и личното удовлетворение. Пандемията от COVID-19 ускори тези тенденции и постави още по-силен акцент върху нуждата от гъвкавост, самостоятелност и по-добър баланс между професионалния и личния живот.

На този фон преходът от военна служба към работа в образованието е особено показателен. Той включва не само промяна в професията, но и изграждане на нова идентичност и приспособяване към съвсем различна работна среда. Такъв преход позволява да се види как човек се ориентира между два свята – с различни правила, ценности и култура. Изследването на този процес помага да разберем не само личната адаптация, но и какво се случва, когато се срещнат различни професионални среди, като отбраната и

образованието. Темата допълва разбирането ни за промените в кариерите, за личностното развитие и за това как институциите могат да се променят заедно с хората, които работят в тях.

ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В основата на това изследване стои разбирането, че преходът на пенсионираните израелски военни офицери към ръководни позиции в училищното образование може да бъде описан и подкрепен чрез ясен подход, който отчита личните, организационните и обществените измерения на промяната. Въпреки че пътят на всеки човек е различен, могат да се проследят повтарящи се модели в начина, по който тези хора изграждат нов образ на себе си, упражняват лидерство и се вписват в училищната среда.

За да се разгледа тази тема в дълбочина, изследването търси отговори на следните въпроси:

1. Кои са общите биографични и професионални черти на бившите военни офицери, които поемат ръководството на училища, и как те се вписват в по-широкия обществен и политически контекст на израелското общество?
2. Как се променя професионалната идентичност при преминаването от военната към образователната сфера?
3. Как учителите възприемат начина на ръководене и способностите на тези нови директори?
4. Какви нови умения и нагласи се усвояват в този преход и как предишният им опит във военната система влияе върху това?
5. Как реагират училищните екипи на новите си ръководители и как тези реакции се отразяват върху начина, по който се случва промяната?

ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ПРОБЛЕМ

Преходът от военната система, където всичко е подчинено на строга йерархия и ясно разписани правила, към училищната среда, която разчита на диалог, гъвкавост и сътрудничество, създава редица трудности. Те не се отнасят само до самите директори, които сменят

професионалната си роля, но засягат и техните семейства, колегите в училище, учениците и цялостния живот в институцията. В училището директорът не е просто администратор – той е човекът, който задава тона, определя ценностите и влияе както върху учебния процес, така и върху атмосферата в екипа.

Когато тази роля се поема от човек с дългогодишна военна кариера, логично възникват въпроси: какви навици и убеждения внася със себе си, как това се отразява на работата в училище, и как се възприема от останалите. Проблемът не се свежда само до личното му приспособяване, а обхваща и реакцията на средата, доверието на колектива, ефективността на управлението и дори по-широкото отражение върху представата за лидерството в обществото.

Това изследване разглежда какво се случва, когато военният опит среща училищната реалност – как се напасват различни представи за ръководене, как се променя професионалната роля и как това влияе както на човека, така и на институцията.

ТЕЗА НА АВТОРА

Настоящото изследване защитава разбирането, че успешното преминаване от военна кариера към ръководна позиция в училище зависи най-вече от това коя част от личността на човека води поведението му в новата му роля. Тези вътрешни опорни точки – наречени идентичностни опорни точки – определят как човек разбира ролята си, как се отнася към другите и как ръководи.

Разграничават се три основни вида:

- *Военна опорна точка на идентичността* – Директорите, водени от тази ориентация, възприемат работата си в училище като естествено продължение на военната служба. Те често пренасят строги правила и йерархия в училищната среда. Това води до ред, но може да потисне сътрудничеството и да затрудни разбирането на нуждите на учениците и учителите.

- *Образователна опорна точка на идентичността* – Тези ръководители се преориентират към ценностите на образователната

среда – екипна работа, приобщаване и грижа за ученика. Те по-лесно се интегрират в училищната общност и ръководят така, че това води до положителни резултати за всички участници в образователния процес.

- *Лична опорна точка на идентичността* – При този тип директори новата роля се възприема като част от личностното им развитие. Те се стремят към иновации и промяна, търсят нови подходи, но понякога им липсва дълбока свързаност с образованието като професионална мисия.

Според изследването най-добри резултати се постигат при образователната опорна точка на идентичността – тя съответства на съвременното разбиране за лидерство, основано на сътрудничество, емпатия и постоянен стремеж към развитие.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Изследването има за цел да хвърли светлина върху различни аспекти на прехода от военна към училищна лидерска роля, като поставя акцент както върху личното преживяване, така и върху по-широките последици за училищата и обществото. Целите и задачите се разгръщат в няколко посоки:

а) Професионално развитие и психология

- Да се разберат вътрешните преживявания на хората, които сменят професията си в зряла възраст.
- Да се проследи как се променя чувството за принадлежност и професионална роля.
- Да се предложат насоки, които могат да помогнат на хората и институциите при подобни промени.

б) Училищно ръководство

- Да се проучи какви качества са нужни, за да бъде един директор успешен, когато идва от различна професионална среда.
- Да се прецени кои умения от военната служба намират място в училищното управление.

– Да се направят предложения, свързани с подбора и подготовката на директори.

в) Пол и роля в обществото

– Да се изследва как навлизането на мъже с военен опит в училищната система се вписва в контекста на професия, която често се възприема като „женска“.

– Да се обърне внимание на начина, по който полът влияе върху приемането на лидерството и отношенията в екипа.

г) Промени в обществото и институциите

– Да се свърже този преход с по-широки процеси в израелското общество – промени в пазара на труда, в ценностите, в представите за професионален път.

– Да се разгледа какво носи в училището човек, чийто опит идва от армията.

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Изследването прилага качествен смесен подход, който интегрира наративни интервюта, етнографски наблюдения и структурирани въпросници с цел осигуряване на методологическа триангулация, повишаваща надеждността и валидността на резултатите.

Наративни интервюта: Проведени с пенсионирани военни офицери, които в момента заемат длъжности като директори на училища, тези интервюта се фокусират върху личните им житейски разкази. Данните се анализират чрез концепцията за „биографична работа“ (Bar-On & Moore, 1996), като се прави разграничение между субективните житейски истории и проверимите житейски факти.

Етнографски наблюдения: Проведени като непартиципативни наблюдения в училища, ръководени от участващите директори. Събраните данни са анализирани чрез модела на образователна критика на Eisner (1979), който включва описателно (наблюдение на училищната култура и взаимодействия), интерпретативно (теоретичен анализ на наблюденията) и оценъчно измерение (оценка

на съответствието между заявените цели и реално наблюдаваните практики).

Структурирани въпросници: Разпространени сред преподавателския състав, работещ под ръководството на тези директори. Те включват Многофакторния въпросник за лидерство (MLQ) за оценка на стиловете на ръководене, както и специално създаден въпросник за оценка на специфични измерения на образователното лидерство, като визия, комуникация, сътрудничество и разрешаване на конфликти.

Комбинацията от тези методи осигурява цялостно разбиране на процесите на изграждане на идентичност и адаптиране на лидерството при преход в средата на кариерата – от военната сфера към образованието.

ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Въпреки че извадката в настоящото изследване може да изглежда ограничена по обем, тя следва аналитично последователна логика и има емпирична стойност поради своя фокус върху тясно определена, хомогенна група – пенсионирани военни офицери, преминаващи към ръководни роли в образователната система. Въпреки това, съществуват две съществени ограничения: изключването на гледната точка на членовете на семейството, което лишава анализа от прозрения относно психологическите, емоционалните и логистичните аспекти на кариерния преход в семейна среда; както и липсата на надлъжни данни, тъй като изследването предлага само моментна картина и не проследява как се развиват във времето идентичността, адаптационните процеси и динамиката на лидерството. Преодоляването на тези пропуски в бъдещи изследвания би обогатило познанията ни и би подпомогнало разработването на по-цялостни модели за успешно професионално пренасочване.

ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Дисертацията се състои от 171 страници и е структурирана в три основни глави, предшествани от въведение и последвани от заключение, раздел за приноси, библиография и приложения. Структурата отразява логическа последователност – от теоретичен и контекстуален анализ към емпирични резултати и практически препоръки.

Въведение (стр. 6–15) – очертава изследователския проблем, теоретичната рамка, методологията и общата структура на труда.

Глава първа: Теоретични основи на прехода от военна служба към образователно лидерство (стр. 16–40) – анализира кариерния преход в средна възраст, като акцентира върху теоретични модели като типологията на Холанд, петстепенния модел на адаптация на Фокс, моделите на преход на Шлосберг и Бриджис и Социално-когнитивната теория за кариерно развитие. Разглежда се как пенсионирани израелски офицери преминават през процеси на трансформация на идентичността, институционална интеграция и адаптация на лидерски стил спрямо различията между военната и образователната култура. Специално внимание се отделя на социокултурните и джендър аспекти, които влияят върху легитимността и възприемането на военните лидери в образованието.

Глава втора: Индивидуални, групови и генерационни траектории на идентичността (стр. 41–72) – представя смесената методология на изследването: наративни интервюта, етнографски наблюдения и структурирани въпросници сред пенсионирани офицери, заемащи директорски позиции. Идентифицирани са три основни опорни точки на идентичността – военна, образователна и индивидуална – които оказват влияние върху лидерското поведение, адаптацията и възприемането от страна на педагогическия колектив. Образователно ориентираните лидери демонстрират трансформационно лидерство и силна институционална интеграция; военната идентичност се свързва с транзакционен и йерархичен стил; индивидуалната – с автономия и иновации, но със степен на

променливост по отношение на институционалната съвместимост. Статистическият анализ потвърждава значимостта на различията.

Глава трета: Структурни рамки за идентичностно ориентирано лидерство в образованието (стр. 73–127) – извършва задълбочен анализ на лидерството, базирано на опорни идентичности. Данните показват съществени различия между типовете идентичност. Военната води до йерархичност и по-слаба институционална съвместимост; образователната – до доверие, емоционална интелигентност и педагогическа адаптация; индивидуалната – до стратегическа гъвкавост, но с варираща степен на интеграция. Предлага се концептуален модел, който подчертава необходимостта от съответствие между идентичностната ориентация и културата на институцията. Ключови препоръки включват: идентичностно-чувствителен подбор на директори, адаптирани обучителни програми, менторство и системна подкрепа, съобразени със социално-професионалната и джендър динамика.

Препоръки (стр. 127–128) – насочени към подобряване на интеграцията, лидерското развитие и институционалната легитимност на новоназначените лидери.

Приноси (стр. 128–133) – подчертават интердисциплинарния характер на изследването в областта на кариерните преходи, идентичността и лидерството.

Заклучение (стр. 133–137) – обобщава изследването на слабо изследван феномен: адаптацията на пенсионирани офицери към ръководни роли в гражданската образователна система.

Библиография (стр. 138–147) – включва използваните източници.

Приложения (стр. 148–171) – съдържат допълнителни материали, включително инструменти и документация, свързани с изследователския процес.

Тази подробна структура дава възможност за многопластово изследване на професионалния преход от военната към

образователната сфера, съчетавайки теоретични, емпирични и приложни измерения.

II. ОБОБЩЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Настоящата дисертация разглежда как пенсионирани военни офицери в Израел преминават към ръководни позиции в образователната система, най-често като директори на училища, с акцент върху изграждането на нова професионална идентичност, интегрирането в училищната среда и ефективността на лидерството. Вместо да се ограничава до прехвърляне на технически умения, изследването анализира как тези личности изграждат нова професионална идентичност в рамките на образователния контекст.

Чрез наративни интервюта, структурирани наблюдения и въпросници, попълнени от учители, са идентифицирани три ясно изразени опорни точки на идентичността: военна (директивна, йерархична), образователна (колаборативна, ориентирана към взаимоотношения) и индивидуална (стратегическа, автономна).

Резултатите показват съществени различия в ефективността на лидерството в зависимост от доминиращата идентичност. Директорите с образователна ориентация демонстрират най-висока степен на институционално съответствие и получават най-силна подкрепа от учителския колектив, благодарение на колаборативния си стил и емоционалната си отзивчивост. Директорите с военен профил, макар и компетентни в оперативното управление, срещат трудности, свързани с емоционална дистанцираност, ригидност и ограничена адаптация към педагогическата култура. Лидерите с индивидуална ориентация показват гъвкавост и иновативност, но се различават по степента на последователност в отношенията и институционалната си интеграция.

Особено важен извод на изследването е, че възприятията на учителите играят ключова роля за легитимността и ефективността на

директорите. На преден план излизат и джендър динамики, които подчертават напрежението между традиционния мъжки военен модел на лидерство и преобладаващо женската среда в образованието.

На този фон изследването предлага модел, чувствителен към идентичността, който акцентира върху диференцирано обучение за лидерство, рефлексивна практика и менторска подкрепа, съобразена със специфичните идентичностни ориентации и културен контекст на институцията. Дисертацията има както теоретичен, така и практически принос, като застъпва системни реформи за по-фин, адаптиран към идентичността подход при интегрирането на нови лидери в образованието.

III. РЕЗЮМЕ НА ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ПРЕХОДА ОТ ВОЕННА СЛУЖБА КЪМ ОБРАЗОВАТЕЛНО ЛИДЕРСТВО

Глава първа полага теоретичната основа за изследване на професионалния преход на пенсионирани израелски военни офицери към ръководни длъжности в образователната система. Тя ситуира изследването в контекста на съвременните дебати относно смяната на кариерата, изграждането на лидерска идентичност и институционалната адаптация, с особен акцент върху прехода в средата на живота – от структурирана военна среда към динамичния и релационен свят на училищното управление.

Главата започва с преглед на основните теоретични рамки, свързани с професионалните преходи, като черпи идеи от психологията, социологията и организационните изследвания. Теорията за кариерното развитие на Супър (Super, 1980) и парадигмата за „дизайн на живота“ на Савикас (Savickas, 2005) подчертават както личностните, така и контекстуалните измерения при изграждането на нова професионална роля. Тези теории са

особено приложими за преходи в средата на живота, които често са свързани с необходимост от самообновяване и търсене на нов смисъл отвъд предишните роли (Levinson, 1978).

Специално внимание се отделя на израелския контекст и по-специално на уникалната роля на Израелските отбранителни сили (IDF) като държавна институция, която формира професионални пътища и обществени ценности. Много израелски мъже изграждат дългогодишна кариера във военната сфера и се пенсионира в средна възраст, често търсейки нови възможности в публичния сектор. Държавно подкрепяната инициатива за привличане на пенсионирані офицери към училищно ръководство се разглежда както като политическа иновация, така и като социологически експеримент. Тази политика поставя въпроса доколко преносими са умения като дисциплина, стратегическо планиране и авторитет, и доколко те се вписват в културата на образователните институции (Ben-Eliezer, 1995).

Главата формулира основния изследователски проблем: предизвикателствата, пред които са изправени пенсионираните военни при интеграцията им в цивилната образователна система. Тези трудности не се свеждат единствено до придобиването на нови компетентности, а включват и по-дълбоки въпроси, свързани с идентичността, легитимността и културната адаптация. Лидерството в училищата изисква балансиране между авторитет и емпатия, между визия и гъвкавост – качества, които невинаги съвпадат с традиционните модели на военна лидерска подготовка (Fullan, 2001).

С цел да се анализират тези предизвикателства, главата въвежда концепцията за опорни точки на идентичността – доминиращи нагласи, които формират начина, по който хората възприемат ролята си и взаимодействат с околните. Разграничени са три основни опори: военна (с акцент върху реда, йерархията и дисциплината), образователна (с фокус върху сътрудничеството, емоционалната интелигентност и ориентацията към ученика) и лична (ориентирана

към лично развитие и иновации). Тези опори не се изключват взаимно, а функционират като тенденции, които влияят върху стила на лидерство и институционалната съвместимост.

Теоретичният анализ се разширява и върху ролята на училищните директори като посредници на институционалната култура. Те не са просто администратори, а активни агенти на промяна, които влияят върху училищната атмосфера, мотивацията на персонала и резултатите на учениците (Leithwood et al., 2006). Когато новоназначени директори с военен опит поемат тази роля, тяхната успешна интеграция зависи не само от лидерските им умения, но и от начина, по който идентичността им се възприема и приема от учителите и училищната общност.

В края на главата се формулират изследователската цел и конкретните задачи. Основната цел е да се проучи как различните опори на идентичността влияят върху лидерската траектория на пенсиониранни военни офицери, станали директори. Освен това се цели да се изясни как тези лидери се възприемат от педагогическия екип, как се адаптират към училищната среда и кои институционални фактори улесняват или възпрепятстват успешния преход. Изследователският дизайн съчетава наративни интервюта, етнографски наблюдения и структурирани въпросници, за да предостави многопластова картина на този сложен процес.

Така очертаната теоретична рамка позволява да се направят следните изводи, първа глава предлага задълбочен преглед на интердисциплинарените теории и контекстуални фактори, върху които се основава изследването. Тя изгражда стабилна концептуална рамка за анализ на преходите към лидерство, основани на идентичност, и подготвя терена за емпиричния анализ в следващите глави.

IV. ОБОБЩЕНИЕ НА ВТОРА ГЛАВА: ИНДИВИДУАЛНИ, ГРУПОВИ И ПОКОЛЕНЧЕСКИ ТРАЕКТОРИИ НА ИДЕНТИЧНОСТТА

Глава втора задълбочено разглежда сложните и взаимосвързани траектории на идентичностна трансформация сред пенсионираните израелски военни офицери, които преминават към ръководни длъжности в училищното образование. Главата прилага наративен и биографичен подход за анализ на това как индивидуалната история се преплита с груповата принадлежност и поколенческото позициониране при формирането на лидерската идентичност. Въз основа на интервюта, структурирани въпросници и етнографски наблюдения, анализът подчертава, че преходът от военна към образователна ръководна роля не е просто смяна на професията, а дълбока пренастройка на представата за себе си, социалната роля и институционалната ангажираност.

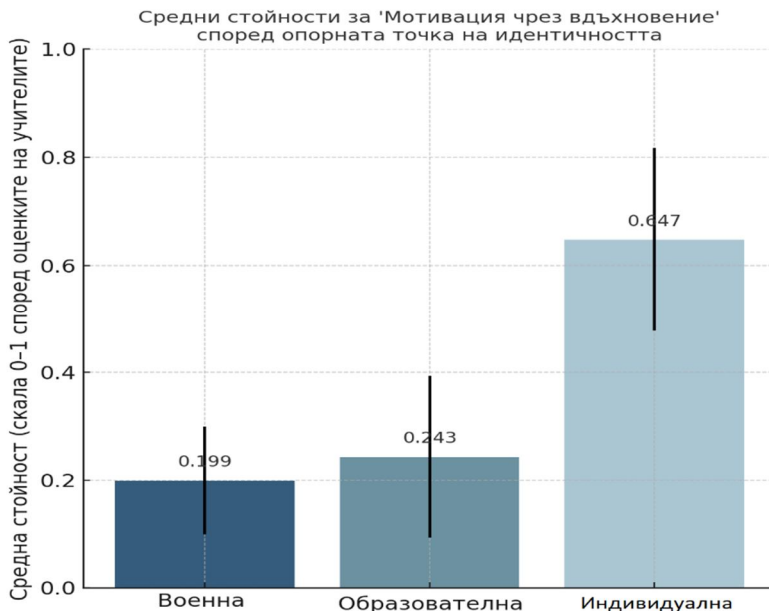
Главата е структурирана около понятието за „опорни точки на идентичността“ – военна, образователна и лична – въведени в теоретичната рамка. Всяка опорна точка се разглежда през призмата на личните разкази, поведенчески модели, предпочитания в ръководния стил и институционалното приспособяване. Тези опори не функционират изолирано, а отразяват динамичното взаимодействие между личностното осмисляне и социалната обратна връзка. Моделът на идентичностните опори не е само описателен, а и обяснителен – той показва защо някои офицери се адаптират успешно в новата образователна среда, докато други срещат затруднения с легитимността, интеграцията или мотивацията.

Доминираща тема в главата е напрежението между биографична приемственост и прекъсване. Офицерите с военна опорна точка обикновено възприемат настоящата си роля като естествено продължение на военната си служба, поддържайки йерархичен и директивен стил на управление. Тези директори ценят реда,

дисциплината и авторитета, често възпроизвеждайки командни структури в рамките на училището. За разлика от тях, онези с образователна опора демонстрират скъсване с военните норми, възприемайки педагогическо сътрудничество, разпределено лидерство и емоционална чувствителност към учители и ученици. Личната опора, макар и най-гъвкавата, се характеризира със силна насоченост към личностно развитие, иновации и трансграничен лидерски подход, който обаче често страда от липса на последователност или съответствие с образователните норми.

Фигурата „Средни резултати за мотивация чрез вдъхновение според идентичностна група“ илюстрира съществено разграничение в мотивацията за лидерство между трите групи. Директорите с образователна опора постигат последователно по-високи резултати по скалата „мотивация чрез вдъхновение“ (по измерванията на въпросника Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ). Това показва, че техният стил на ръководство е по-близък до трансформационните модели на лидерство, които залагат на визия, емоционално ангажиране и вътрешна мотивация (Bass & Avolio, 1995). Обратно, директорите с военна опора постигат по-ниски резултати, което отразява склонност към трансакционни или авторитарни стратегии на мотивация. Групата с лична опора показва по-голяма вариативност, което подсказва по-малко предсказуеми модели, повлияни по-скоро от лични фактори, отколкото от институционални или културни норми.

Фигура: Средни резултати за мотивация чрез вдъхновение според идентичностна група



Груповото измерение на идентичността се изследва чрез споделения институционален опит и съгласуваността с колеги. Много от офицерите споменават подкрепата – или липсата на такава – от страна на колеги, които също са преминали през подобен преход. Разказите на колеги, споделените обучителни преживявания и неформалните менторски мрежи се открояват като ключови за изграждането на последователна лидерска идентичност в училищната среда. Офицерите, които поддържат силни връзки със своята военна група, често срещат затруднения в пълното възприемане на образователните ценности, използвайки военни метафори и препратки, които ги дистанцират от училищния персонал. За разлика от тях, онези, които активно търсят интеграция с образователните среди, показват по-адаптивно преоформяне на идентичността и подобрени взаимоотношения с колегите.

Поколенческата идентичност добавя времево и социално-културно измерение към анализа. Главата подчертава, че пенсионираните офицери принадлежат към поколение, формирано от специфични военни събития, национални ценности и образователни реформи в Израел. Тяхната военна служба – често обхващаща периода от 80-те години до началото на 2000-те – формира мироглед, основан на лоялност, ред и фокус върху мисията. В същото време, съвременният образователен дискурс в Израел все повече акцентира върху приобщаването, гъвкавостта и емоционалната интелигентност (Day, 2004; Fullan, 2014). Това поколенческо несъответствие понякога води до напрежения между директорите и по-младите преподаватели, особено когато стиловете на комуникация се разминават или когато очакванията относно автономия и сътрудничество се сблъскват.

Наративните данни във Втора глава също изтъкват емоционалното измерение на прехода на идентичността. Няколко директори описват усещания за неадекватност, объркване или загуба през първите години от заемането на училищни лидерски позиции. Тези с ясно изразена военна опора често съобщават за трудности в тълкуването на по-малко формализираните правила в образователната среда, което води до несигурност при вземането на решения. За разлика от тях, директорите, които възприемат рефлексивната практика и обратната връзка от персонала, демонстрират по-стабилно развитие на идентичността. Емоционалната грамотност – често недостатъчно развита в контекста на армията – се очертава като решаващ фактор за успешна адаптация.

Съществен извод е, че опорните точки на идентичността не са фиксирани. Някои участници съобщават за промени с течение на времето – от военна към индивидуална, или от индивидуална към образователна – в резултат на обратна връзка, обучение или лична рефлексия. Тези динамични процеси подчертават нелинейния характер на професионалното развитие на идентичността и необходимостта от постоянна институционална подкрепа. Наличието

на ментори, курсове за професионално развитие и механизми за обратна връзка относно лидерството често служат като катализатори за пренастройка на идентичността.

Втора глава завършва с обобщение на последиците от идентичностните траектории върху ефективността на училищното лидерство. Съответствието между опорните точки на идентичността и институционалната култура оказва съществено влияние върху начина, по който директорите се възприемат от персонала, как се справят с конфликти и как се ангажират с педагогическо лидерство. Идентичностите, закотвени в образованието, обикновено водят до по-сътрудническа училищна култура и по-високи нива на доверие, докато тези с военна опора могат да срещнат съпротива, освен ако не бъдат адаптирани чрез съзнателни стратегии за развитие на лидерството.

Резултатите засилват необходимостта от интеграция на психологически, социологически и организационни перспективи за разбиране на кариерните преходи в средната възраст. Те също така предполагат, че моделите за лидерство, основани на идентичността и подкрепени от емпирични инструменти като MLQ, могат да насочват обучението и подбора на директори по начин, който отчита сложността на професионалното преоткриване.

Така Втора глава показва, че успехът на прехода от военен офицер към образователен лидер зависи от взаимодействието между личните опорни точки на идентичността, динамиката на групата, поколенческото позициониране и институционалния контекст. Чрез проследяване на тези взаимосвързки, главата предлага задълбочено разбиране за това как се развиват идентичностните траектории и какво значение имат те за ефективността на училищното лидерство в Израел.

V. ОБОБЩЕНИЕ НА ТРЕТА ГЛАВА: ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА СТРУКТУРИРАНИ РАМКИ НА ЛИДЕРСТВО, ОСНОВАНО НА ИДЕНТИЧНОСТТА В ОБРАЗОВАНИЕТО

Трета глава от дисертацията представя цялостен интегративен анализ, който обединява емпирични данни от наративни интервюта, етнографски наблюдения и количествени оценки в последователна структурна рамка за лидерство в образованието, основано на идентичността. Основната цел на главата е да предложи адаптивен модел на лидерство, който отчита индивидуалните опорни точки на идентичността, институционалната динамика и културното съответствие, като предоставя приложими насоки за образователната политика, обучението на лидери и дългосрочната системна реформа.

1. Интегративна рамка на идентичността и институционално съответствие

Главата започва с обобщение на данните, събрани от 40 пенсионирани израелски военни офицери, които понастоящем изпълняват длъжността училищни директори, като анализът се провежда през призмата на опорните точки на идентичността – военна, образователна и индивидуална. Изследва се как всяка от тези опорни точки влияе върху лидерското поведение, комуникацията и взаимодействието с институционалната среда. Главата подчертава, че опорните точки на идентичността действат като медиатори между личната биография и лидерския стил.

Ключовите изводи показват, че директорите с идентичност, закотвена в образованието, демонстрират по-висока степен на съответствие с училищната култура, особено в насърчаването на демократично управление и сътрудничество. За разлика от тях, директорите с военна опора често прилагат директивен стил, който носи яснота, но същевременно поражда съпротива. Директорите с

индивидуална опора проявяват разнообразие в лидерското поведение, формирано от личните им пътища на развитие.

Тези профили на идентичност са количествено валидирани в таблицата Average Scores on Transformational Leadership by Identity Anchor (Средни резултати за трансформационно лидерство според опорната точка на идентичността). Данните показват, че лидерите с образователно ориентирана идентичност постигат значително по-високи стойности в измеренията на трансформационното лидерство, като например „вдъхновяваща мотивация“, „интелектуална стимулация“ и „индивидуализирано внимание“, в сравнение със своите колеги с военна или индивидуална опора.

Таблица: Средни резултати за трансформационно лидерство според опорната точка на идентичността

ОПОРНА ТОЧКА НА ИДЕНТИЧНОСТТА	СРЕДЕН РЕЗУЛТАТ	СТАНДАРТНО ОТКЛОНЕНИЕ (SD)	ОБЕМ НА ИЗВАДКАТА (N)
ВОЕННО-ОСНОВАНА ИДЕНТИЧНОСТ	2.48	0.83	17
ИНДИВИДУАЛНО-ОСНОВАНА ИДЕНТИЧНОСТ	3.21	0.77	23
ОБРАЗОВАТЕЛНО-ОСНОВАНА ИДЕНТИЧНОСТ	3.46	0.67	15

2. Съвместимост с институционалната култура

Основен извод от главата е значението на институционалното съответствие за успеха на лидерските преходи. Чрез използване на оценки от учители и индикатори за училищна ефективност, изследването проследява връзката между съответствието на идентичността и типа училище, както и модела на управление.

Таблицата Съвместимост между опорните точки на идентичността и типовете училищна култура илюстрира как определени типове идентичност постигат по-добри резултати в специфични среди – например, лидерите с военна опора обикновено се вписват по-добре в структури с фокус върху дисциплина и ред, докато лидерите с образователна идентичност се справят отлично в приобщаващи и иновационно насочени училища.

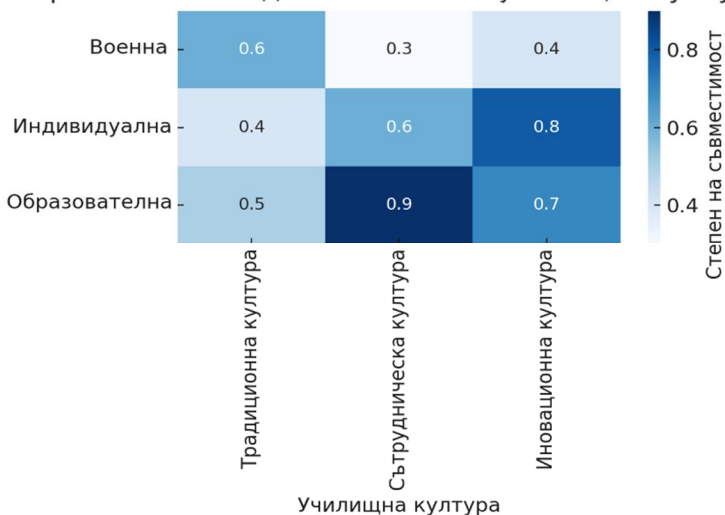
Таблица: Съвместимост
между опорните точки на идентичността и типовете училищна култура

ОПОРНА ТОЧКА НА ИДЕНТИЧНОСТ ТА	ТРАДИЦИОННА КУЛТУРА (СТЕПЕН НА СЪВМЕСТИМОСТ Т)	СЪТРУДНИЧЕС КА КУЛТУРА (СТЕПЕН НА СЪВМЕСТИМОСТ Т)	ИНОВАЦИОННА КУЛТУРА (СТЕПЕН НА СЪВМЕСТИМОСТ Т)
ВОЕННО- ОСНОВАНА ИДЕНТИЧНОСТ	0.6	0.3	0.4
ИНДИВИДУАЛНО -ОСНОВАНА ИДЕНТИЧНОСТ	0.4	0.6	0.8
ОБРАЗОВАТЕЛНО -ОСНОВАНА ИДЕНТИЧНОСТ	0.5	0.9	0.7

Тези корелации са допълнително визуализирани във *Фигура: Матрица на съвместимостта – опорна точка на идентичността и училищна култура*, която предлага интуитивно представяне на съвпадението между лидерския профил и институционалната среда, базирано както на данни от анкетно проучване, така и на теренни наблюдения.

Фигура: Матрица на съвместимостта – опорна точка на идентичността и училищна култура

Опорна точка на идентичността и училищна култура



3. Лидерско поведение и възприятията на учителите

Друг ключов компонент в главата включва анализ на начина, по който опорните точки на идентичността оформят възприятията за лидерството сред преподавателския състав. Въз основа на Многофакторния въпросник за лидерство (MLQ) и персонализиран инструмент за възприятия, следната Таблица: Корелационна матрица на лидерските поведения според обратна връзка от учители представя резултати, които показват, че доверието и мотивацията на учителите силно корелират със способността на директора да насърчава приобщаващо участие и емоционална чувствителност — характеристики, които най-често се наблюдават при директори с образователна опора на идентичността.

**Таблица: Корелационна матрица на лидерските поведения според
обратна връзка от учители**

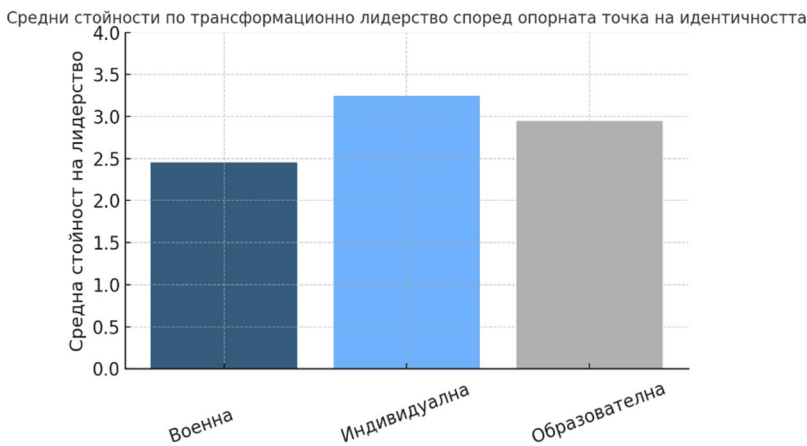
	хари зма (при писана)	хари зма (пове де нчес ка)	мотив ация чрез вдъх нов ение	интелек туална стиму лация	емпат ия и личн остно разви тие	призн ание за добри резул тати	управ ление чрез изклю чения (актив но)	управ ление чрез изклю чения (пасив но)	избяг ване и пасив ност
хари зма (приписана)	1.00	0.718	0.608	0.769	0.762	0.780	0.107	-0.452	-0.504
хари зма (поведенческа)	0.718	1.00	0.719	0.724	0.664	0.721	0.180	-0.371	-0.402
мотивация чрез вдъхнов ение	0.608	0.719	1.00	0.544	0.474	0.547	0.261	-0.486	-0.366
интелек туална стимулация	0.769	0.724	0.544	1.00	0.765	0.745	0.092	-0.366	-0.551
емпатия и личностно развити е	0.762	0.664	0.474	0.765	1.00	0.768	-0.008	-0.369	-0.485
признан ие за добри резул тати	0.780	0.721	0.547	0.745	0.768	1.00	0.037	-0.389	-0.517

	хари зма (при исана)	хари зма (пове деска)	мотив ация чрез вдъх новение	интеле ктуал на стиму лация	емпат ия и личн остно разви тие	призн ание за добри резул тати	управ ление чрез изклю чения (актив но)	управ ление чрез изклю чения (пасив но)	избяг ване и пасив ност
управле ние чрез изключ ения (активн о)	0.107	0.180	0.261	0.092	-0.008	0.037	1.00	0.093	0.052
управле ние чрез изключ ения (пасивн о)	-0.452	-0.371	-0.486	-0.366	-0.369	-0.389	0.093	1.00	0.508
избягва не и пасивно ст	-0.504	-0.402	-0.366	-0.551	-0.485	-0.517	0.052	0.508	1.00

Източник: Разработено от автора въз основа на данни от анкетата за учители и резултатите от MLQ, обработени със SPSS и Excel.

Това се потвърждава от фигурата по-долу, която ясно откроява разлики в ключови показатели като „мотивация чрез вдъхновение“ и „визионерско лидерство“. Данните са статистически значими и се основават на кръстосана проверка с наблюдения от терена.

Фигура: Средни резултати по трансформационно лидерство според опорната точка на идентичността



4. Образователни последици и препоръки за политики

Резултатите от изследването имат съществени последици за подготовката на образователни лидери и за професионалното им развитие. Главата препоръчва диференцирани обучителни програми, които отчитат специфичните предизвикателства, пред които се изправят лица, сменили професионалната си сфера и идващи от нетрадиционни професионални среди. Вместо унифицирани модели на сертификация, се застъпва модулен обучителен подход, съобразен с доминиращата опорна точка на идентичността на съответния лидер. Например:

Лидери с военна опорна точка на идентичността биха се възползвали от обучения по емоционална интелигентност, участие в процеса на вземане на решения и педагогическа етика.

Лидери с образователна опорна точка на идентичността се нуждаят от напреднало обучение в разработване на политики, административно право и стратегически иновации.

Лидери с индивидуална опорна точка на идентичността имат нужда от рефлексивна подкрепа чрез професионално консултиране,

менторство и съдействие за изграждане на дългосрочна кариерна визия.

Главата също така препоръчва създаването на „протокол за преход към лидерска позиция“ в рамките на Министерството на образованието, с цел да се подпомогнат лица, сменящи кариерната си насоченост, чрез институционални насоки, менторство между колеги и интеграционни обучения.

5. Полови и властови динамики в лидерството, основано на идентичността

Трета глава разглежда и измеренията, свързани с пола, в контекста на образователното лидерство в Израел. Тъй като повечето бивши офицери са мъже, а преподавателският състав е предимно жени, изследването подчертава напреженията, които възникват при навлизането на йерархични форми на мъжественост в институционална среда с феминизирани характеристики. Разказите на учителите показват дискомфорт спрямо директивните, строго йерархични подходи и предпочитание към емпатийно и диалогично лидерство. Това възприятие, свързано с пола, се пресича с опорната точка на идентичността – образователната опора е свързана с по-приобщаващи стилове на лидерство по отношение на пола.

Главата подчертава необходимостта от включване на модули за осъзнаване на половите различия в програмите за обучение на директори и препоръчва прилагането на интерсекционални перспективи в училищното управление.

6. Сравнителен анализ и теоретичен принос

Чрез своята емпирична строгост, Трета глава допринася за теорията на лидерството, като представя концептуален модел на образователно лидерство, основано на идентичността. Този модел е графично илюстриран във Фигура 3.3: Матрица на опорните точки на идентичността и лидерските резултати, която съпоставя типовете идентичност с индикатори за институционална ефективност, като мотивация на персонала, училищни иновации и резултати на

учениците. Моделът служи както като диагностичен, така и като прогностичен инструмент за образователните политики и отделите по човешки ресурси.

Моделът се изгражда върху три стълба:

Опорна точка на идентичността – интериоризирана система от възприятия и ценности, които формират начина на вземане на решения и взаимодействие.

Институционално съответствие – степента на съвпадение между ценностите на лидера и културата на училището.

Лидерско поведение – наблюдаеми модели на поведение като комуникация, делегиране и разрешаване на конфликти.

Моделът приема, че устойчивото лидерство възниква при хармонизиране на трите стълба. Несъответствието – например, лидер с военна опорна точка на идентичността в прогресивно училище, ориентирано към нуждите и развитието на учениците – често води до конфликти, текучество на персонала и понижена ефективност.

7. Заключителни наблюдения

Вместо да се ограничава до опростен категоричен анализ, Трета глава предлага динамична, интегративна рамка за разбиране и насочване на лидерските преходи. Тя представя конкретни и приложими препоръки за политики, училищни настоятелства и институции за професионално развитие, включително:

- Институционализиране на оценка на опорните точки на идентичността при подбора на директори;
- Разработване на програми за развитие на лидерство, съобразени със специфичния контекст;
- Насърчаване на училищни култури, които допускат разнообразни лидерски стилове;
- Вграждане на чувствителност към половите различия и рефлексивна практика в обучението на ръководители.

Чрез обвързване на теорията на лидерството с динамиката на идентичността и системните реалности, тази глава полага основите на по-приобщаващ, адаптивен и устойчив модел на образователно лидерство – както за Израел, така и за други държави със сходни преходи между военна и гражданска кариера.

VI. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата дисертация изследва кариерните преходи на пенсионираните израелски военни офицери към ръководни длъжности в училищното образование, с фокус върху процесите на трансформация на идентичността, адаптацията на лидерския стил и институционалната интеграция. Чрез смесен методологически подход, съчетаващ наративни интервюта, етнографски наблюдения и структурирани въпросници, изследването осветява както личностната, така и системната динамика, която лежи в основата на този професионален преход.

Основният принос на изследването е в идентифицирането и анализа на опорните точки на идентичността – военна, образователна и индивидуална – които оформят лидерското поведение на директорите, тяхната съвместимост с училищната култура и начина, по който са възприемани от педагогическия екип. Резултатите показват, че успешната интеграция в лидерска роля зависи не само от преносими умения, но и от степента на съответствие между личната идентичност и институционалните очаквания.

Количествените данни потвърждават качествените наблюдения, като подчертават връзката между опорните точки на идентичността, трансформационното лидерско поведение и възприятията на учителите. Директорите с образователна опора демонстрират най-голямо съответствие с колаборативни и демократични училищни среди, докато тези с военна опора проявяват силни страни в

структурата и дисциплината, макар понякога за сметка на междуличностното доверие.

Изследването хвърля светлина и върху по-широки социални и джендърни измерения на прехода, подчертавайки предизвикателствата, пред които се изправят мъже-лидери при навлизане в професионални пространства, доминирани от жени. Препоръките включват диференцирано обучение за ръководни кадри, институционално менторство и разработване на рамка, чувствителна към идентичността, за лица, сменящи своята професионална сфера.

Така настоящото изследване допринася за разбирането на професионалните преходи в средата на живота, като предлага концептуален модел за лидерство в образованието, основано на идентичността. То предоставя теоретични, емпирични и практически насоки, полезни за политици, образователни институции и специалисти, подкрепящи ефективната интеграция на нетрадиционни лидери в системата на образованието.

VII. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Приносите на настоящото изследване обхващат както научно-приложната, така и практическата сфера, предлагайки иновативни теоретични прозрения и приложими рамки, релевантни за пресечната точка между кариерния преход, образователното лидерство и трансформацията на идентичността.

1. На научно ниво, изследването операционализира модела на опорните точки на идентичността в рамките на образователните институции, като предлага нов аналитичен подход за разбиране на процеса, чрез който бивши военни офицери преконфигурират своята идентичност при заемане на лидерски позиции в училищата.

2. Въведена е устойчива методологическа рамка за оценка на ефективността на лидерството чрез интегриране на Многофакторен

въпросник за лидерство (MLQ) с персонализирани инструменти за оценка. Този методологически принос позволява изследване на лидерското поведение, особено сред директори с военен произход, и предлага възпроизводим модел за бъдещи научни разработки. Подчертана е медиаторската роля на институционалната култура при формирането на резултатите от адаптацията, като акцентира върху това как специфичните за дадено училище ценности, норми и организационни практики влияят върху степента на успех в прехода на бивши военни лидери.

3. В приложен план изследването допринася за образователната политика и практика чрез формулиране на целенасочени препоръки относно подбора и обучението на училищни директори с военен опит. Тези препоръки обхващат както структурните, така и психологическите аспекти на процеса на преход, с акцент върху оптимизиране на лидерските резултати в разнообразни училищни контексти. Изследването очертава цялостна програма за подкрепа, насочена към подпомагане на бивши офицери при влизането им в образователната система. Използвани са компоненти за менторство, модули за професионално развитие и механизми за психологическа подкрепа, съобразени с уникалните предизвикателства, които съпътстват подобни кариерни преходи.

4. Идентифицирани и документирани са добри практики при интегрирането на пенсионирани военни в образователното лидерство. Въз основа на емпирични данни и наративен анализ, изследването представя успешни казуси, които могат да послужат като модели, базирани на доказателства, за лица, вземащи решения, обучителни институции и училищни райони, заинтересовани от улесняване на по-гладки и ефективни преходи от военна към гражданска роля в образованието.

5. Успешно е съчетано теоретичното познание с практическата реализация, като допринася съществено към развитието на кариерната теория, усъвършенстването на образователното

лидерство и формирането на ефективни политики за управление на човешките ресурси в публичния сектор.

6. Чрез представяне на концептуален модел, чувствителен към идентичността, и чрез предлагането на конкретни препоръки, приложими в реална образователна среда, изследването създава устойчива рамка за подкрепа на професионалния преход на лица с нетрадиционен професионален опит, особено тези с военен произход.

VIII. ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Binyamin Kalmanovich, A. (2024, November 20). *The hybrid-360 assessment strategy to study midlife career transitions: A methodological report.*”. *E-journal of Varna Free University “Chernorizets Hrabar”*, 22, 560–573; ISSN 1313-7514. <https://doi.org/10.53606/evfu.22.560-573>
2. Binyamin Kalmanovich, A. (2024, November 14). *Motivations for career transitions: A comparative study of military personnel transitioning into the field of education.*”. *E-journal of Varna Free University*, 22, 497–519. *E-journal of Varna Free University “Chernorizets Hrabar”*. ISSN 1313-7514. <https://doi.org/10.53606/evfu.22.497-519>
3. Kalmanovich, A. (2025). *Motivations for career transitions: A comparative study of military personnel entering education*, 12th International Conference, University of Elbasan “Alaksander Xhuviani”, Faculty of Business and Law, April 26, 2025



FACULTY OF ECONOMICS

**SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”-
BLAGOEVGRAD
FACULTY OF ECONOMICS
DEPARTMENT FINANCE AND ACCOUNTING**

ABSTRACT

of a dissertation to award the educational-and-
scientific degree PH.D. in the scientific discipline

“Organization and management out of the sphere of the material
production (social – cultural sphere)”

ADVA BINYAMIN KALMANOVICH

**ADAPTATION PROCEDURES OF MILITARY OFFICERS
RETIRES FOR MANAGEMENT POSITIONS IN THE
ISRAELI EDUCATIONAL SYSTEMS**

Scientific supervisor:
Assoc. Prof. Stoyan Tanchev, PhD, DSc

**BLAGOEVGRAD
2025**



FACULTY OF ECONOMICS

**SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”-
BLAGOEVGRAD
FACULTY OF ECONOMICS
DEPARTMENT FINANCE AND ACCOUNTING**

ABSTRACT

of a dissertation to award the educational-and-
scientific degree PH.D. in the scientific discipline

“Organization and management out of the sphere of the material
production (social – cultural sphere)”

ADVA BINYAMIN KALMANOVICH

**ADAPTATION PROCEDURES OF MILITARY OFFICERS
RETIREEES FOR MANAGEMENT POSITIONS IN THE
ISRAELI EDUCATIONAL SYSTEMS**

Scientific supervisor:
Assoc. Prof.Stoyan Tanchev, PhD, DSc

Reviewers:

BLAGOEVGRAD
2025

The dissertation was discussed and referred for defense before the scientific jury of the Department of Economics at the Faculty of Economics of South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad.

The dissertation has 164 pages and consists of an introduction, a presentation in three chapters, a conclusion, a list of references. The list of reference literature consists of 131 titles in the English language.

The author of the dissertation is a self-training Ph.D. student at the Department of Economics at the Faculty of Economics in South-West University "Neofit Rilski, City of Blagoevgrad.

I. GENERAL DESCRIPTION OF THE DISSERTATION

Midlife career transitions involve complex processes of redefining professional identities and necessitate significant adjustments in personal, familial, and social domains. For retired military officers from the Israel Defense Forces (IDF), this transition is particularly pronounced, as they move from a highly structured and hierarchical military environment into the civilian workforce—often for the first time in their adult lives. This shift requires rapid adaptation to new professional cultures and expectations, which can be profoundly challenging and unpredictable, particularly in fields that differ markedly from military roles, such as education.

Specifically, this dissertation explores the transition of former IDF officers into leadership roles within the Israeli education system. Focusing on identity reconstruction, institutional adaptation, and leadership development, the research investigates how these military retirees reshape their professional identities to align with educational leadership roles. It evaluates their integration within school environments and examines how their leadership is perceived by educational communities. The study also considers the implications of a government-supported pilot program aimed at harnessing military-acquired leadership and strategic skills for educational administration, highlighting both the potential benefits and the inherent challenges of such career transitions.

TOPICALITY AND RELEVANCE OF THE RESEARCH TOPIC

Contemporary labor markets increasingly feature dynamic career trajectories, replacing the traditional model of lifelong employment within a single organization. Midlife career transitions, accelerated by structural changes, technological advancements, and shifting views on professional fulfillment, have become particularly prominent, especially after the COVID-19 pandemic, which underscored the value of flexibility and work-life balance.

In this context, the transition from military to educational leadership provides an insightful case, illustrating complex processes of professional reorientation, identity reconstruction, and adaptation to distinct institutional cultures. By examining this transition, the research contributes significantly to understanding workforce mobility, identity transformation, and institutional dynamics in modern professional contexts.

OBJECT AND SUBJECT OF THE RESEARCH

The object of this dissertation is the midlife career transition of retired Israeli military officers entering educational leadership roles within elementary and secondary schools. This process represents a complex interaction between individual adaptation, identity reconstruction, and institutional integration, involving psychological, organizational, and sociological dimensions. Central to the research are the identity anchors—

military, educational, and individual—that guide the officers' adaptation and significantly affect their leadership styles and effectiveness.

The subject of the study encompasses how former military officers reconstruct their professional identities during their transition to educational leadership, how teaching staff perceive their leadership behaviors, and what institutional and cultural factors within schools support or hinder their successful integration. The dissertation examines specific research questions related to shared biographical characteristics, identity reconstruction processes, the perception of leadership effectiveness, and the role of previously acquired military competencies in educational contexts.

RESEARCH PROBLEM

The transition from the structured, hierarchical military system to the more flexible and dialogue-oriented educational environment presents significant challenges, affecting individuals, their families, school staff, and institutional cultures. When former military officers assume principal roles, they introduce distinct leadership norms, values, and behavioral expectations, which may conflict with traditional educational paradigms emphasizing collaboration and empathy. This transition raises essential questions about how military-derived leadership styles interact with educational norms and the broader implications for institutional effectiveness and societal perceptions.

AUTHOR'S ARGUMENT

This dissertation argues that the success of the transition from military officer to school principal largely depends on the individual's dominant identity anchor—military, educational, or individual. The military anchor emphasizes hierarchical, structured leadership but may clash with collaborative educational cultures. In contrast, the educational anchor aligns with pedagogical values, facilitating smoother institutional integration and more effective, transformational leadership. The individual anchor prioritizes personal innovation and autonomy but may lack long-term educational commitment. Among these, the educational identity anchor proves most conducive to sustainable leadership, fostering collaboration, empathy, and continuous institutional improvement.

OBJECTIVES AND TASKS OF THE DISSERTATION

The aim of this dissertation is to investigate how retired Israeli military officers adapt to school leadership roles, emphasizing identity reconstruction, institutional integration, and leadership effectiveness. The study contributes to both theoretical discourse and practical applications across several interrelated fields:

a. Occupational and Organizational Psychology

- Explore psychological processes involved in midlife career transitions.
- Analyze how former military officers reconstruct their professional identities within educational contexts.

- Develop practical recommendations supporting individuals and institutions undergoing similar transitions.

b. Educational Leadership and Administration

- Investigate essential competencies required for effective educational leadership following a military career.
- Evaluate the transferability and adaptation of military-acquired leadership skills to educational environments.
- Provide guidelines for policies on principal recruitment, selection, and training.

c. Gender Studies and Workplace Dynamics

- Examine gender dynamics and implications arising from former military officers entering the predominantly feminized educational sector.
- Identify patterns of gendered interactions and their effects on leadership acceptance and institutional culture.

d. Sociological Perspectives on Institutional Change

- Analyze how the transition of retired military personnel to school leadership reflects broader trends in Israeli society, such as labor market shifts and changing national values.
- Examine institutional implications associated with integrating defense-trained professionals into educational leadership roles.

RESEARCH METHODOLOGY

This study employs a qualitative mixed-methods approach, integrating narrative interviews, ethnographic observations, and structured questionnaires to ensure methodological triangulation, enhancing reliability and validity.

Narrative Interviews: Conducted with retired military officers now serving as school principals, these interviews emphasize personal life narratives. Data is analyzed through the concept of “biographical work” (Bar-On & Moore, 1996), distinguishing between subjective life stories and verifiable life histories.

Ethnographic Observations: Non-participant observations were performed in schools led by participating principals. The collected data were analyzed using Eisner’s (1979) educational criticism framework, encompassing descriptive (observations of school culture and interactions), interpretive (theoretical analysis of observations), and evaluative dimensions (assessing alignment between stated objectives and observed practices).

Structured Questionnaires: Distributed to teaching staff working under these principals, these questionnaires include the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) for assessing leadership styles and a custom-designed survey addressing specific educational leadership dimensions such as vision, communication, collaboration, and conflict resolution.

Together, these methods provide a comprehensive understanding of the identity reconstruction and leadership adaptation processes in midlife career transitions from the military to education.

LIMITATIONS OF THE STUDY

Although this study's sample size appears modest, it should be considered analytically coherent and empirically valuable due to its focus on a narrowly defined, homogeneous group—retired military officers transitioning into educational leadership roles. Nonetheless, two notable limitations exist: the exclusion of familial perspectives, which omits insights into the psychological, emotional, and logistical effects of career transitions on close family members; and the lack of longitudinal data, as the research captures only a cross-sectional snapshot, thus missing how identity, adaptation processes, and leadership dynamics evolve over time. Addressing these gaps in future research would enrich our understanding and support the development of more comprehensive models for facilitating successful career transitions.

SIZE AND STRUCTURE OF THE DISSERTATION

The dissertation consists of **171 pages** and is structured into three main chapters, preceded by an introduction and followed by conclusions, a contributions section, references, and appendices. The structure reflects a logical progression from theoretical and contextual analysis to empirical findings and practical recommendations.

- The **Introduction** (pp. 6–15) outlines the research problem, theoretical framework, methodology, and overall structure of the dissertation.
- **Chapter One: Theoretical Foundations of Career Transition from Military Service to Educational Leadership** (pp. 16–40) analyzes midlife career transitions, emphasizing theoretical frameworks like Holland’s Vocational Typology, Fox’s Five-Stage Adaptation Model, Schlossberg’s and Bridges’ transition models, and Social Cognitive Career Theory (SCCT). It explores how retired Israeli military officers navigate identity reconstruction, institutional integration, and leadership adaptation within the distinct organizational cultures of the military and education sectors. Additionally, the chapter considers socio-cultural and gender-related factors affecting the legitimacy and acceptance of military retirees as educational leaders, highlighting tensions around managerial versus pedagogical leadership styles and the evolving socio-professional status of military retirees in contemporary Israeli society.
- **Chapter Two: Individual, Group, and Generational Identity Trajectories** (pp. 41–72) details the study’s mixed-methods approach, including narrative interviews, ethnographic observations, and structured questionnaires conducted among retired Israeli military officers transitioning into school leadership roles. The research identifies three primary identity anchors—

army-anchored, education-based, and individual-anchored—that influence participants' leadership behaviors, institutional adaptation, and staff perceptions. Education-based identities correlate with transformational leadership and strong institutional integration; army-anchored identities demonstrate transactional, hierarchical leadership styles; while individual-anchored identities emphasize autonomy and innovation but show variability in institutional alignment. Statistical analyses validate these differences, confirming significant impacts of identity orientation on perceived leadership effectiveness, adaptation strategies, and institutional fit.

- **Chapter Three: Proposing Structural Frameworks for Identity-Based Leadership in Education** (pp. 73–127) provides a comprehensive analysis of identity-based educational leadership among retired Israeli military officers transitioning into school leadership roles. Utilizing qualitative (biographical interviews, observations) and quantitative (teacher questionnaires, statistical analyses) methods, the chapter reveals significant differences across three identity anchors: army-anchored, education-based, and individual-anchored. Army-anchored principals, marked by hierarchical, directive leadership, often experience relational tensions and lower institutional fit in educational settings. Conversely, education-based principals exhibit high relational and transformational effectiveness, aligning strongly with

pedagogical cultures and generating greater teacher trust. Individual-anchored principals display strategic innovation and adaptability, though their institutional integration varies due to perceived emotional detachment and inconsistent leadership stances. The chapter introduces a conceptual model highlighting the crucial role of alignment between identity orientation and institutional culture, underscoring identity's dynamic nature influenced by mentoring, professional development, and reflective practices. Key policy recommendations include identity-aware principal selection, tailored training programs, and systemic support mechanisms to facilitate smoother transitions, enhance leadership legitimacy, and address gendered expectations within the predominantly feminized educational environment.

- The **Recommendations** (pp. 127 - 128) recommendations are proposed to enhance the professional integration, leadership development, and institutional legitimacy of these career changers within the Israeli educational system
- The **Contributions** (pp. 128 - 133) represent a substantial and multidimensional contribution to the interdisciplinary understanding of midlife career transitions, identity reconstruction, and leadership adaptation in socio-culturally dynamic institutional contexts.
- The **Conclusions** (pp. 133–137) set out to explore a complex and under-researched phenomenon: the adaptation of retired

Israeli military officers to leadership roles within the civilian educational system.

- The **References** (pp. 138 - 147) list the sources used throughout the dissertation.
- The **Appendices** (pp. 148 - 171) provide supplementary materials including instruments and documentation relevant to the research process.

This comprehensive structure enables a multi-layered exploration of midlife career transition from military service to educational leadership, integrating theoretical, empirical, and applied dimensions.

II. DISSERTATION SUMMARY

This dissertation examines how retired military officers in Israel transition into educational leadership roles as school principals, emphasizing identity reconstruction, institutional integration, and leadership effectiveness. Moving beyond technical skill transfer, the study explores how these individuals navigate new professional identities within educational contexts. Using narrative interviews, structured observations, and teacher questionnaires, the research identifies three distinct identity anchors: military-based (directive, hierarchical), education-based (collaborative, relational), and individual-based (strategic, autonomous).

The findings reveal significant differences in leadership effectiveness based on these identity orientations. Education-based principals showed the highest institutional alignment and received the strongest teacher

support, benefiting from their collaborative and emotionally responsive approach. Military-based principals, while competent in operational management, faced challenges due to perceived emotional distance, rigidity, and limited adaptability to pedagogical cultures. Individual-based principals demonstrated flexibility and innovation but varied in relational consistency and institutional fit.

Crucially, the study underscores teachers' perceptions as central determinants of principals' legitimacy and effectiveness. Gender dynamics also emerged prominently, highlighting tensions arising from traditionally masculine military leadership in predominantly female educational settings. Ultimately, the research proposes an identity-sensitive model emphasizing differentiated leadership training, reflective practices, and mentorship tailored to the specific identity orientations and institutional cultures of transitioning principals. The dissertation contributes practically and theoretically by advocating systemic reforms that support nuanced, identity-aware approaches to leadership integration in education.

III. SUMMARY OF CHAPTER ONE: THEORETICAL FOUNDATIONS OF CAREER TRANSITION FROM MILITARY SERVICE TO EDUCATIONAL LEADERSHIP

Chapter One provides the theoretical foundation for examining the career transition of retired Israeli military officers into roles of educational leadership. It situates the study within contemporary debates on career

change, leadership identity, and institutional adaptation, with a particular emphasis on the midlife transition from a structured military environment to the dynamic, relational world of school administration.

The chapter begins by exploring major theoretical frameworks surrounding career transitions, drawing on models from psychology, sociology, and organizational studies. Super's theory of career development (Super, 1980) and Savickas' life-design paradigm (Savickas, 2005) underscore the personal and contextual dynamics involved in professional identity reconstruction. These theories are especially relevant to midlife transitions, which are often marked by the need for self-renewal and the search for meaning beyond prior roles (Levinson, 1978).

A key focus of the chapter is the Israeli context, particularly the unique role of the Israel Defense Forces (IDF) as a state institution that shapes professional trajectories and societal values. Many Israeli men build long-term careers in the military and retire at midlife, often seeking new roles in the public sector. The government-sponsored initiative to transition retired officers into school leadership positions is examined as both a policy innovation and a sociological experiment. This policy highlights how professional skills such as discipline, strategic planning, and authority may be transferable, but also raises questions about the cultural fit between military and educational institutions (Ben-Eliezer, 1995).

The chapter identifies the core research problem: the challenges faced by retired military officers as they integrate into the civilian educational system. These challenges are not limited to the acquisition of new

competencies but include deeper issues of identity, legitimacy, and cultural adaptation. Leadership in schools demands a balance between authority and empathy, vision and flexibility—qualities that may not always align with traditional military leadership models (Fullan, 2001).

To frame these challenges analytically, the chapter introduces the concept of “identity anchors”—dominant orientations that guide how individuals perceive their roles and relate to others. Three primary anchors are defined: military-based (emphasizing order, hierarchy, and discipline), educational-based (prioritizing collaboration, emotional intelligence, and student-centredness), and individual-based (focusing on personal growth and innovation). These anchors are not mutually exclusive but function as tendencies that shape leadership style and institutional fit.

The theoretical discussion extends to the role of school principals as mediators of institutional culture. Principals are not merely administrative figures but serve as agents of change who influence school ethos, staff morale, and student outcomes (Leithwood et al., 2006). When newcomers from the military enter this role, their integration depends not only on their leadership capabilities but also on how their identity is perceived and accepted by staff and the wider school community.

Finally, the chapter articulates the research aim and objectives. It sets out to investigate how identity anchors influence the leadership trajectories of former military officers now serving as school principals. It also seeks to understand how these leaders are perceived by their staff, how they adapt to the school environment, and what institutional factors

facilitate or hinder successful transition. The research design combines narrative interviews, ethnographic observation, and structured questionnaires to capture a multifaceted view of this complex process.

In conclusion, Chapter One provides a comprehensive overview of the interdisciplinary theories and contextual considerations that inform the study. It builds a strong conceptual basis for analysing identity-based leadership transitions and sets the stage for the empirical exploration in subsequent chapters.

IV. SUMMARY OF CHAPTER TWO: INDIVIDUAL, GROUP, AND GENERATIONAL IDENTITY TRAJECTORIES

Chapter Two delves into the complex and interrelated trajectories of identity reconstruction among retired Israeli military officers transitioning into school leadership roles. The chapter employs a narrative and biographical approach to analyse how individual histories intersect with group belonging and generational positioning in shaping leadership identity. Drawing from interviews, structured questionnaires, and ethnographic observations, the analysis underscores that the transition from military to educational leadership is not merely a change in profession but a profound reorientation of self-concept, social role, and institutional engagement.

The chapter is structured around the concept of “identity anchors”—military-based, education-based, and individually-based—as introduced

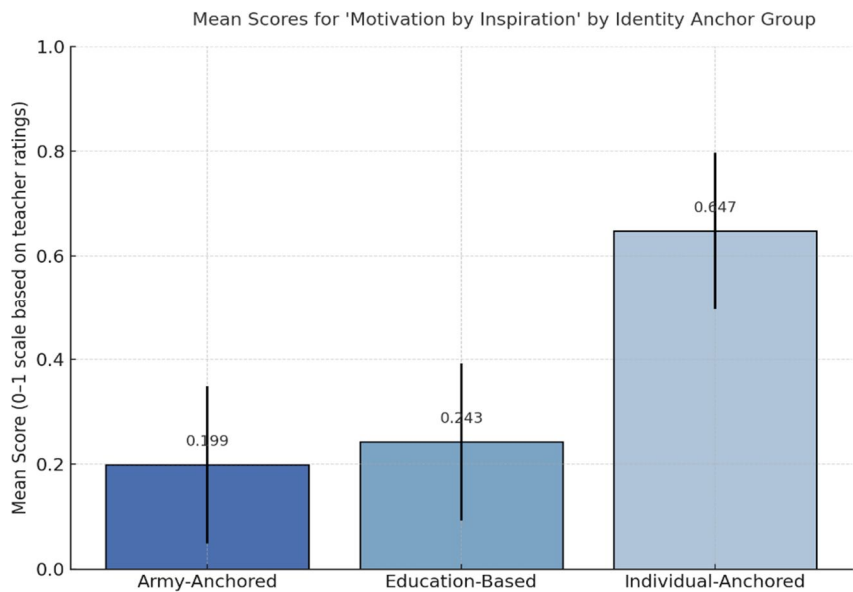
in the theoretical framework. Each identity anchor is examined through the lens of personal narratives, behavioural patterns, leadership preferences, and institutional adjustment. These anchors do not function in isolation but reflect an evolving interplay of personal meaning-making and social feedback. The identity anchor model is not only descriptive but explanatory, revealing why some officers succeed in their new educational roles while others struggle with legitimacy, integration, or motivation.

A dominant theme in the chapter is *biographical continuity versus disruption*. Officers with a military identity anchor tended to frame their current position as an extension of their previous service, maintaining hierarchical and directive leadership styles. These principals valued order, discipline, and authority, often replicating command structures within school contexts. In contrast, those with an education-based identity anchor displayed a break from military norms, embracing pedagogical collaboration, distributed leadership, and emotional attunement to staff and students. The individual identity anchor, while the most fluid, revealed a strong focus on personal growth, innovation, and boundary-crossing leadership that often lacked consistency or alignment with educational norms.

The figure *Mean Scores for 'Motivation by Inspiration' by Identity Anchor Group*—illustrates a significant distinction in leadership motivation among the three groups. Principals anchored in the educational identity scored consistently higher on “Motivation by Inspiration,” as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). This

finding suggests that their leadership approach aligns more closely with transformational leadership models, which prioritise vision, emotional engagement, and intrinsic motivation (Bass & Avolio, 1995). Conversely, military-anchored principals scored lower, reflecting a tendency toward transactional or authority-based motivation strategies. The individual-anchor group showed a wider variance, indicating a less predictable pattern shaped by personal factors rather than institutional or cultural norms.

Figure: Mean Scores for 'Motivation by Inspiration' by Identity Anchor Group



The **group dimension of identity** is explored through shared institutional experiences and peer alignment. Many officers referred to the

support—or lack thereof—from peers who had undergone similar transitions. Peer narratives, shared training experiences, and informal mentoring networks emerged as crucial to the construction of a coherent leadership identity in the school environment. Officers who maintained strong connections to their military cohort often struggled to fully internalise educational values, using military metaphors and references that alienated them from staff. In contrast, those who actively sought peer integration within educational circles demonstrated more adaptive identity reconstruction and improved staff relationships.

Generational identity adds a temporal and socio-cultural layer to the analysis. The chapter highlights that the retired officers belong to a generational cohort shaped by specific military events, national values, and educational reforms in Israel. Their military service—often spanning from the 1980s to the early 2000s—instilled a worldview that values loyalty, order, and mission-focus. However, contemporary educational discourse in Israel increasingly emphasises inclusion, flexibility, and emotional intelligence (Day, 2004; Fullan, 2014). This generational mismatch sometimes produces tensions between principals and younger teaching staff, especially when leadership communication styles diverge or when expectations regarding autonomy and collaboration clash.

The narrative data in Chapter Two also bring forward the **emotional dimension of identity transition**. Several principals described feelings of inadequacy, confusion, or loss during their initial years in school leadership. Those with a strong military anchor often reported difficulty

interpreting the less formalised rules of the educational environment, leading to uncertainty in decision-making. In contrast, principals who embraced reflective practice and feedback loops from staff demonstrated more stable identity development. Emotional literacy—often underdeveloped in the military context—emerged as a critical factor for successful adaptation.

An important insight is that **identity anchors are not fixed**. Some participants reported shifts over time—from military to individual, or from individual to educational—as a result of feedback, training, or personal reflection. These dynamic processes highlight the non-linear nature of professional identity development and the need for ongoing institutional support. The presence of mentors, professional development courses, and leadership feedback mechanisms often served as catalysts for identity recalibration.

Chapter Two concludes by synthesising the implications of identity trajectories for school leadership effectiveness. The alignment between identity anchors and institutional culture significantly affects how principals are perceived by staff, how they handle conflicts, and how they engage in pedagogical leadership. Educationally anchored identities tend to produce more collaborative school cultures and higher levels of trust, while military-anchored identities may encounter resistance unless adapted through conscious leadership development strategies.

The findings reinforce the value of integrating psychological, sociological, and organisational perspectives in understanding midlife

career transitions. They also suggest that identity-based leadership models, supported by empirical tools such as the MLQ, can guide principal training and selection in ways that account for the complexity of professional reinvention.

In sum, Chapter Two illustrates that the success of transitioning from military officer to educational leader is contingent upon the interaction between personal identity anchors, peer group dynamics, generational positioning, and the institutional context. By mapping these factors, the chapter offers a nuanced understanding of identity trajectories and their implications for leadership effectiveness in Israeli schools.

V. SUMMARY OF CHAPTER THREE: PROPOSING STRUCTURAL FRAMEWORKS FOR IDENTITY-BASED LEADERSHIP IN EDUCATION

Chapter Three of the dissertation presents a comprehensive integrative analysis that bridges empirical findings from narrative interviews, ethnographic observations, and quantitative assessments into a coherent structural framework for identity-based leadership in education. The chapter's central aim is to propose an adaptable leadership model that accounts for individual identity anchors, institutional dynamics, and cultural fit, providing actionable insights for educational policy, leadership training, and long-term systemic reform.

1. Integrative Identity Framework and Institutional Fit

The chapter begins by synthesizing data collected from 40 retired Israeli military officers now serving as school principals, examined through the lens of identity anchoring—military-based, education-based, and individual-based. It explores how each anchor shapes leadership behaviour, communication, and institutional interaction. The chapter asserts that identity anchors act as mediating variables between personal biography and leadership style.

Key findings show that principals with an educational identity anchor demonstrate higher alignment with school culture, particularly in promoting democratic governance and collaboration. In contrast, military-anchored principals often adopt directive styles, creating both clarity and resistance. Individual-anchored leaders, meanwhile, manifest diverse leadership behaviours influenced by personal growth trajectories.

These identity profiles are quantitatively validated in *Table: Average Scores on Transformational Leadership by Identity Anchor*. It indicates that education-based identity anchors score significantly higher on transformational leadership dimensions such as “inspirational motivation,” “intellectual stimulation,” and “individualized consideration” compared to their military and individual-anchored peers.

Table: Average Scores on Transformational Leadership by Identity Anchor

IDENTITY ANCHOR	AVERAGE SCORE	STANDARD DEVIATION (SD)	SAMPLE SIZE (N)
ARMY-ANCHORED IDENTITY	2.48	0.83	17
INDIVIDUAL-ANCHORED IDENTITY	3.21	0.77	23
EDUCATION-ANCHORED IDENTITY	3.46	0.67	15

Source: Author's calculation based on quantitative data

2. Compatibility with Institutional Culture

A major insight of the chapter is the importance of institutional fit in determining the success of leadership transitions. Using teacher evaluations and school performance indicators, the study correlates identity alignment with school type and governance models. *Table: Compatibility Scores Between Identity Anchors and School Culture Types*, shows illustrating how certain identity types perform better in specific environments—for instance, military-anchored leaders tend to fit structured, discipline-focused institutions, whereas education-anchored leaders excel in inclusive and innovation-driven schools.

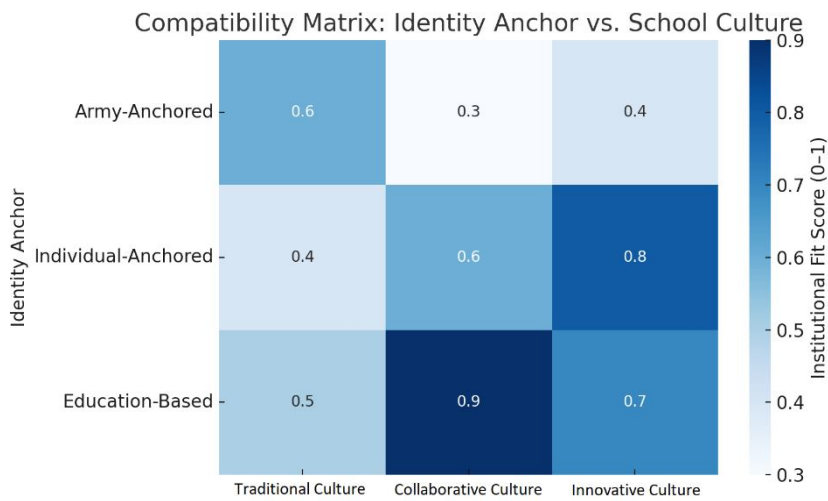
Table: Compatibility Scores between Identity Anchors and School Culture Types

IDENTITY ANCHOR	TRADITIONAL CULTURE (FIT SCORE)	COLLABORATIVE CULTURE (FIT SCORE)	INNOVATIVE CULTURE (FIT SCORE)
ARMY-ANCHORED INDIVIDUAL-ANCHORED EDUCATION-BASED	0.6	0.3	0.4
	0.4	0.6	0.8
	0.5	0.9	0.7

Source: Developed by the author based on compatibility patterns derived from teacher feedback, observational data, and identity anchor analysis.

These correlations are further visualized in *Figure: Compatibility Matrix: Identity Anchor and School Culture*, offering an intuitive representation of leadership-environment fit, derived from both survey data and field observations.

Figure: Compatibility Matrix: Identity Anchor and School Culture



3. Leadership Behavior and Teacher Perceptions

Another key component of the chapter involves analysing how identity anchors shape perceptions of leadership among teaching staff. Based on the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and a customised perception tool, the following *Table* presents a *Correlation Matrix of Leadership Behaviours Based on Teacher Feedback*. It indicates that teachers’ trust and morale correlate strongly with the principal’s ability to foster inclusive participation and emotional attunement—features most commonly observed in principals with an educational identity anchor.

Table: Correlation Matrix of Leadership Behaviours Based on Teacher Feedback

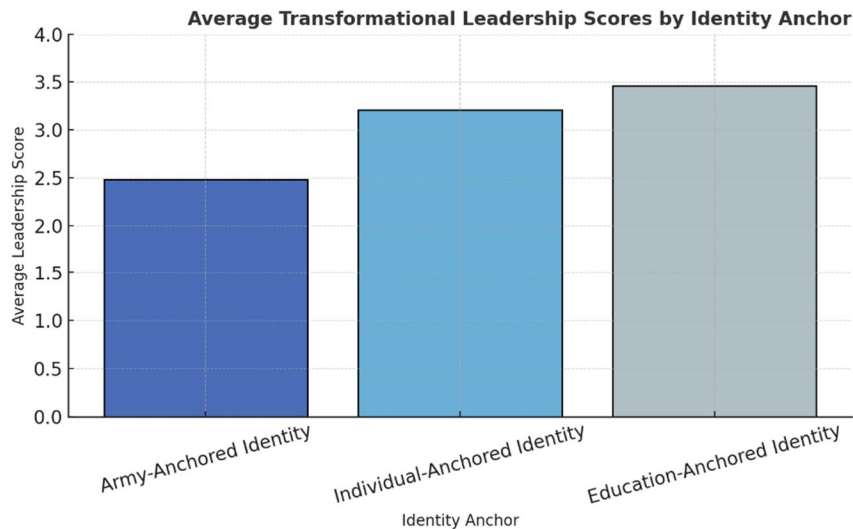
attributed charisma	1.00	0.71 8	0.608	0.769	0.762	0.780	0.107	- 0.452	- 0.504
behavioral charisma	0.718	1.000	0.719	0.724	0.664	0.721	0.180	- 0.371	- 0.402
motivation by inspiration	0.608	0.719	1.000	0.544	0.474	0.547	0.261	- 0.486	- 0.366
intellectual stimulation	0.769	0.724	0.544	1.000	0.765	0.745	0.092	- 0.366	- 0.551
empathy & pers. dev.	0.762	0.664	0.474	0.765	1.000	0.768	- 0.008	- 0.369	- 0.485
rewarding good performance	0.780	0.721	0.547	0.745	0.768	1.000	0.037	- 0.389	- 0.517
mgmt by exception (active)	0.107	0.371	0.261	0.092	- 0.008	0.037	1.000	0.093	0.052
mgmt by exception (passive)	- 0.452	- 0.371	- 0.486	- 0.366	- 0.369	- 0.389	0.093	1.000	0.504
avoidance & passivity	- 0.504	- 0.402	- 0.366	- 0.551	- 0.485	- 0.517	0.052	0.508	1.000

Source: Developed by the author using teacher questionnaire data and MLQ scoring, processed in SPSS and Excel.

This is corroborated by the figure bellow, which highlights clear disparities in key indicators such as “motivation by inspiration” and

“visionary leadership.” These figures are statistically significant and grounded in cross-referenced observational data.

Figure: Average Transformational Leadership Scores by Identity Anchor



4. Educational Implications and Policy Recommendations

The findings carry substantial implications for educational leadership preparation and professional development. The chapter recommends differentiated training programs that recognise the unique challenges faced by career changers from non-traditional backgrounds. Instead of uniform certification models, it advocates for modular training pathways tailored to the dominant identity anchor of the leader. For example:

Military-anchored leaders would benefit from workshops on emotional intelligence, participatory decision-making, and pedagogical ethics.

Education-anchored leaders require advanced training in policy development, administrative law, and strategic innovation.

Individual-anchored leaders need reflective supervision, mentoring, and long-term career vision support.

In addition, the chapter proposes creating a “leadership transition protocol” within the Ministry of Education, aimed at supporting career changers with institutional guidance, peer mentoring, and integration workshops.

5. Gender and Power Dynamics in Identity-Based Leadership

Chapter Three also addresses the gendered dimensions of leadership in the context of Israeli education. With most former officers being men and the teaching workforce being predominantly female, the study highlights tensions that arise from hierarchical masculinity entering feminised institutional spaces. Teacher narratives reveal discomfort with directive, top-down approaches and a preference for empathetic, dialogic leadership. This gendered perception intersects with identity anchoring—educational anchors are associated with more gender-inclusive leadership styles.

The chapter emphasizes the need for gender-awareness modules in principal training programs and recommends inclusion of intersectional perspectives in school governance.

6. Comparative Analysis and Theoretical Contribution

Through its empirical rigour, Chapter Three contributes to leadership theory by introducing a *Conceptual Model of Identity-Based Educational*

Leadership. This model is graphically represented in **Figure 3.3: Identity Anchors and Leadership Outcomes Matrix**, which maps identity types against institutional effectiveness indicators such as staff morale, school innovation, and student outcomes. It serves as both a diagnostic and predictive tool for educational policymakers and HR departments.

The model is built upon three pillars:

Identity Anchor – The internalised worldview shaping decision-making and interaction.

Institutional Fit – The degree of alignment between leader values and school culture.

Leadership Behaviour – Observable patterns such as communication, delegation, and conflict resolution.

The model posits that sustainable leadership emerges when all three pillars are harmonised. Misalignment—such as a military-anchored leader in a progressive, student-centred school—often leads to conflict, staff turnover, and reduced effectiveness.

7. Concluding Observations

In conclusion, Chapter Three moves beyond simple categorical analysis and proposes a dynamic, integrative framework to understand and guide leadership transitions. It offers actionable recommendations for policymakers, school boards, and professional development institutions. These include:

- Institutionalising identity assessments during principal recruitment.
- Designing context-specific leadership development programs.

- Encouraging school cultures that accommodate diverse leadership styles.
- Embedding gender-sensitivity and reflective practice in principal training.

By grounding leadership theory in identity dynamics and systemic realities, this chapter sets the foundation for a more inclusive, adaptive, and sustainable model of educational leadership in Israel and potentially other countries with similar civil-military career transitions.

VI. CONCLUSION

This dissertation examined the career transitions of retired Israeli military officers into school leadership roles, focusing on the processes of identity reconstruction, leadership adaptation, and institutional integration. Through a mixed-methods approach combining narrative interviews, ethnographic observations, and structured questionnaires, the study illuminated the personal and systemic dynamics underpinning this professional shift.

The central contribution lies in the identification and analysis of identity anchors—military-based, education-based, and individual-based—which shape the principals' leadership behaviours, their compatibility with school culture, and their reception by teaching staff. The findings reveal that successful leadership integration depends not only

on transferable skills but also on the alignment between personal identity and institutional expectations.

Quantitative data reinforced the qualitative insights, highlighting how identity anchors correlate with transformational leadership behaviours and staff perceptions. Education-anchored principals were most aligned with collaborative and democratic school environments, while military-anchored leaders showed strengths in structure and discipline, though occasionally at the cost of relational trust.

The study also shed light on the broader societal and gendered dimensions of the transition, underscoring the challenges faced by male leaders entering predominantly female professional spaces. Recommendations include differentiated leadership training, institutional mentorship, and the development of an identity-sensitive framework for career changers.

In conclusion, this research advances the understanding of midlife professional transitions by offering a conceptual model for identity-based leadership in education. It provides theoretical, empirical, and practical insights relevant to policymakers, educational institutions, and career transition professionals seeking to support effective integration of non-traditional leaders into the education system.

VII. STATEMENT OF CONTRIBUTIONS TO THE DISSERTATION

The contributions of this research span both the scientific-applied and practical domains, offering innovative theoretical insights and actionable frameworks relevant to the intersection of career transition, educational leadership, and identity transformation.

1. At the scholarly level, the study operationalizes the identity anchor model within educational institutions by proposing a novel analytical approach to understanding how former military officers reconfigure their identities when assuming leadership positions in schools.

2. A robust methodological framework has been introduced for assessing leadership effectiveness, integrating the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) with custom-designed evaluation tools. This methodological contribution enables the examination of leadership behaviors, particularly among principals with military backgrounds, and offers a replicable model for future research. The study highlights the mediating role of institutional culture in shaping adaptation outcomes, emphasizing how school-specific values, norms, and organizational practices influence the success of transitioning military leaders.

3. At the applied level, the research contributes to educational policy and practice by offering targeted recommendations regarding the selection and preparation of school leaders with military experience. These recommendations address both structural and psychological aspects of the

transition process, with a focus on optimizing leadership outcomes in diverse school contexts. The study outlines a comprehensive support program for former officers entering the education system, incorporating mentorship components, professional development modules, and psychological support mechanisms tailored to the unique challenges of such career shifts.

4. The research identifies and documents best practices in the integration of retired military personnel into educational leadership. Based on empirical data and narrative analysis, it presents successful case studies that can serve as evidence-based models for policymakers, training institutions, and school districts seeking to facilitate smoother and more effective transitions from military to civilian roles in education.

5. The study effectively bridges theoretical knowledge with practical application, making a substantial contribution to the advancement of career theory, the enhancement of educational leadership, and the development of effective human resource management policies within the public sector.

6. By presenting an identity-sensitive conceptual model and offering concrete, real-world recommendations, the research establishes a sustainable framework for supporting the professional transition of individuals with non-traditional career backgrounds, particularly those with military service.

VIII. PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

1. Binyamin Kalmanovich, A. (2024, November 20). *The hybrid-360 assessment strategy to study midlife career transitions: A methodological report.*”. *E-journal of Varna Free University* “Chernorizets Hrabar”, 22, 560–573; ISSN 1313-7514. <https://doi.org/10.53606/evfu.22.560-573>
2. Binyamin Kalmanovich, A. (2024, November 14). *Motivations for career transitions: A comparative study of military personnel transitioning into the field of education.*”. *E-journal of Varna Free University*, 22, 497–519. *E-journal of Varna Free University* “Chernorizets Hrabar”. ISSN 1313-7514. <https://doi.org/10.53606/evfu.22.497-519>
3. Kalmanovich, A. (2025). *Motivations for career transitions: A comparative study of military personnel entering education*, 12th International Conference, University of Elbasan “Alaksander Xhuviani”, Faculty of Business and Law, April 26, 2025