

РЕЦЕНЗИЯ

От: **доц. д-р Светла Богданова Бонева**
Университет за национално и световно стопанство,
Катедра „Международни икономически отношения и бизнес“,
Факултет „Международна икономика и политика“,
Главен секретар на УНСС по научно-изследователските проекти,
Научна специалност 05.02.10 „Световно стопанство и международни икономически отношения“.

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** в професионално направление 3.8 „Икономика“

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно заповед № 1822/12.09.2025 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“ за провеждане на защита на дисертационен труд за присъждане на ОНС "Доктор" в професионално направление 3.8 „Икономика“ към област на висше образование 3. „Социални, стопански и правни науки“ и докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (социално-културна сфера)“ на докторант в ЮЗУ с научен ръководител – доц. д-р Стоян Танчев, както и решение на Факултетния съвет на Стопанския факултет на ЮЗУ, съгласно Протокол № 26/10.09.2025г.

Автор на дисертационния труд: **АДВА БИНИАМИН КАЛМАНОВИЧ**

Тема на дисертационния труд: **„ПРОЦЕДУРИ ЗА АДАПТАЦИЯ НА ПЕНСИОНИРАНИ ВОЕННИ ОФИЦЕРИ ЗА ЗАЕМАНЕ НА РЪКОВОДНИ ПОЗИЦИИ В ИЗРАЕЛСКАТА ОБРАЗОВАТЕЛНА СИСТЕМА“**

1. Данни за докторанта и общо описание на предоставените материали по дисертационния труд

Докторантката Адва Калманович е опитен преподавател и старши бизнес консултант с дългогодишен опит както в сферата на образованието, така и в международния бизнес. В момента тя е директор на финансовата компания към община Кфар Йона и преподава икономика и гражданско образование в гимназиален етап, включително по програмата MABAR за дванадесетокласници. Освен това е наставник на студенти по педагогика.

Професионалният ѝ опит включва длъжността изпълнителен директор на DSG (Development & Strategy Group), където е ръководила проекти за бизнес развитие в Западна Африка в сектори като отбрана, земеделие, медицина и инфраструктура. Тя има силен опит в международното бизнес посредничество, управлението на проекти и ръководството на екипи.

Преди това е била директор на отдел към Израелското посолство в Нигерия, където е управлявала двустранните отношения, координирала е хуманитарна помощ и е организираща професионални обучителни програми. В по-ранен етап от кариерата си е координирала обучението по икономика и бизнес администрация в израелски гимназии, като е разработвала учебни програми и е изграждала партньорства с бизнес общността.

Адва притежава бакалавърска степен по икономика и бизнес администрация (Колеж Рупин), бакалавърска степен по социални науки с учителска правоспособност (Колеж Бейт Берл), както и магистърска степен по организационно поведение и консултиране (Академия Кирят Оно).

Допълнителният ѝ опит включва стаж по консултиране в банка Поалим и военна служба на командна длъжност в образователния корпус. Владее свободно иврит и английски език и работи уверено с Office и ERP системи.

Материалите, предоставени ми за изготвяне на становище по дисертацията, включват следните документи: дисертацията, резюме (автореферат), списък с публикации, свързани с дисертацията, доклад за основните приноси на дисертацията, автобиография на докторантката и пълните текстове на публикациите по темата на дисертацията.

Дисертацията е структурирана в увод, основна част от четири глави, заключение, библиография и приложения. Основният текст на дисертацията и приложенията обхващат 164 страници, включително 21 таблици и 13 фигури. Библиографията съдържа 131 източника.

2. Характеристика на дисертационния труд

Докторската дисертация на Адва Калманович, озаглавена „Процедури за адаптация на пенсионирани военни офицери към управленски позиции в израелската образователна система“, изследва процесите на адаптация на пенсионирани израелски военни офицери, които преминават към ръководни длъжности в училищата в рамките на израелската образователна система. Основната цел е да се разбере как тези личности реконструират своята професионална идентичност и как техните доминиращи идентификационни опори, класифицирани като базирани на военната служба, на образованието или на индивидуалните характеристики, влияят върху техния стил на лидерство, институционалната им интеграция и възприятието им от страна на преподавателския състав.

Изследването си поставя следните задачи:

- Да изследва теоретичните основи на кариерните преходи в средата на живота.

- Да анализира модели на професионална адаптация между структурирани (военни) и ценностно ориентирани (образователни) системи.
- Да идентифицира и дефинира доминиращите идентификационни опори сред пенсионираните офицери.
- Да оцени възприятията на учителите относно лидерското поведение и легитимността на ръководството.
- Да анализира как идентификационните опори влияят върху стила на лидерство и институционалната динамика.
- Да разработи концептуална рамка за лидерство в образованието, базирано на идентичността.

Изследването разглежда и по-широки обществени и свързани с пола аспекти, като променящия се статус на военните офицери в израелското гражданско общество и джендърната динамика на лидерството в феминизирана образователна среда.

Дисертацията се основава на богатата интердисциплинарна теоретична рамка, която интегрира теории от областите на кариерното развитие, изграждането на идентичност, лидерските изследвания и организационната социология:

- Теории за кариерни преходи и развитие:
 - Теорията за жизнения цикъл и жизненото пространство на Супър: акцентира върху кариерното развитие като процес през целия живот.
 - Теорията за изграждане на кариера на Савикас: фокусира се върху наративната идентичност и създаването на смисъл по време на кариерни преходи.
 - Теорията за преходите на Шлосберг: подчертава психологическите процеси на промяна.
 - Моделът за съответствие между личността и средата на Холанд: изследва професионалното удовлетворение чрез съвпадение между личност и среда.
 - Моделът за преходи на Бриджис: прави разграничение между външна промяна и вътрешен психологически преход.
 - Социално-когнитивната теория за кариера (SCCT): разглежда ролята на самооценката и контекстуалната подкрепа в кариерното поведение.
- Теории за изграждането на идентичност:
 - Идентичностна работа на Ибара: кариерната промяна като трансформация на идентичността чрез експериментиране и наратив.
 - Теорията за ролевата идентичност на Ашфорт и Маел: акцент върху конфликти на идентичността и работа по границите между роли.
 - Теорията за социалната идентичност на Таджел и Търнър: подчертава принадлежността към групи и социалната категоризация.
- Теории за лидерство:
 - Моделът за пълния спектър на лидерство на Бас и Аволио: разграничение между трансформационно, транзакционно и laissez-faire лидерство.
 - Кариера анкери на Шайн: адаптирани за концептуализиране на идентификационните опори като рамки, насочващи лидерското поведение.
- Теории за институционално съответствие и организационна култура:

- Съответствие между личност и организация на Кристоф-Браун: съвместимостта между индивидуалните ценности и културата на организацията като предиктор за успех.

Централната теоретична иновация е моделът на идентификационните опори, който предполага, че успехът на прехода към лидерска позиция зависи от съответствието между идентификационната ориентация на директора и културните норми на училището.

Изследването използва смесен методологичен подход с многоетапен дизайн в рамките на четири години (2019–2023), като комбинира качествени и количествени методи с цел осигуряване на дълбочина и валидност:

▪ Качествени методи:

- Наративно-биографични интервюта с 40 пенсионирани военни офицери (34 мъже и 6 жени на възраст между 42 и 65 години), всички с чин майор или по-висок и с 1-6 години опит в училищно ръководство.

Интервютата следват наративен подход, насърчаващ разказване в свободна форма.

Анализът прави разграничение между „житейска история“ (субективен наратив) и „житейска хронология“ (обективна последователност), използвайки тематично кодиране и абдуктивно мислене.

- Етнографски наблюдения в 15 училища, анализирани чрез модела за образователна критика на Айснър (описателен, интерпретативен, оценъчен).

▪ Количествени методи:

- Стандартизирани въпросници, попълнени от 115 учители, работещи под ръководството на участващите директори.

Включват Многофакторния въпросник за лидерство (MLQ) и специално разработени въпроси за измерване на емпатия, авторитет и адаптивност.

Надеждността е потвърдена чрез коефициента на Кронбах ($\alpha = 0.87\text{--}0.89$).

Факторен анализ потвърждава конструктивната валидност.

▪ Анализ на данните:

- Анализ на интервюта, наблюдения и анкетни данни.
- Статистически техники: ANOVA, t-тестове, корелации на Пиърсън и социометричен анализ.
- Класификация на идентификационните опори, позволяваща вътрешногрупови сравнения (липса на контролна група от цивилни поради ограничения в достъпа).

Етичните съображения са стриктно спазени по време на изследването: използвано е информирано съгласие, анонимност, право на отказ от участие.

Дисертацията на Адва Калманович предлага цялостно, емпирично обосновано и теоретично иновативно изследване на кариерните преходи в средата на живота – от военната служба към лидерство в образованието. Тя въвежда концептуален модел за лидерство, базирано на идентичността, като показва, че институционалното съответствие и ефективността на лидерството са значително

повлияни от съвпадението между идентификационните опори и културата на училището. Изследването предоставя практически препоръки за подбор, обучение и развитие на политики, с по-широки последици за лидерството в разнообразни и динамично променящи се професионални среди.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати и приноси на дисертационния труд и значимост на разработката за науката и практиката

Дисертационният труд има добре формулирани цел, обект и предмет, а поставените изследователски задачи ясно кореспондират с постигането на основната цел на разработката и доказването на изследователската теза.

Използваната литература в изследването е адекватно подбрана и обхваща множество теоретични и приложни научни изследвания на водещи международни автори. В този смисъл следва да се подчертае добрата осведоменост на докторанта по проблематиката на дисертационния труд.

Резултатите от докторската дисертация и публикациите на докторантката включват научни и приложни постижения: анализи, оценки, емпирични резултати и практически съображения по темата и приносите. Те отговарят на изискванията за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ (Ph.D.).

Дисертацията на Адва Калманович представя задълбочено и навременно изследване на адаптацията на пенсионирани израелски военни офицери към ръководни роли в образователната система. Резултатите от изследването са както емпирично обосновани, така и теоретично значими. Чрез смесен методологичен подход, включващ наративно-биографични интервюта, етнографски наблюдения и стандартизирани въпросници за учители ($n=40$ директори, $n=115$ учители), изследването валидира тристранен модел на идентификационни опори (военно-базирани, образователно-базирани, индивидуално-базирани) като силна обяснителна рамка за разбиране на лидерското поведение, институционалното съответствие и възприеманата легитимност в училищата.

Резултатите са убедителни: идентификационните опори, базирани на образованието, корелират с най-високи нива на трансформационно лидерство, емпатия и институционална интеграция, докато военно-базираните опори се свързват с йерархичен, транзакционен стил на лидерство и по-ниска степен на ангажираност в междуличностните отношения. Индивидуално-базираните опори показват потенциал за иновации и адаптивност, но могат да се характеризират с липса на емоционална дълбочина или дългосрочна ангажираност. Тези различия са статистически обосновани чрез ANOVA и t-тестове (напр. $F(2,37)=24.18$, $p<.001$ за трансформационно лидерство), и допълнително потвърдени от възприятията на учителите и качествените описания.

Приносите на дисертацията са многопластови. Теоретично тя разширява теорията за идентификационните опори в контекста на образователното лидерство, като интегрира прозрения от наративната психология, теорията за изграждане на кариера и организационната социология. Методологично тя

операционализира идентификационните опори за емпиричен анализ и демонстрира стойността на триангулирания, контекстуално чувствителен изследователски дизайн. Емпирично тя предоставя оригинални данни за уникална популация - пенсионирани военни в гражданско образователно лидерство, запълвайки значителна празнина както в израелската, така и в международната научна литература.

Практически изследването предлага приложими препоръки за политици и образователни институции. Те включват протоколи за подбор, съобразени с идентичността, целенасочени обучителни програми с акцент върху педагогически ценности и емоционална интелигентност, структурирани менторски мрежи и оценки на институционалната готовност. Изследването разглежда и джандърната динамика, като подчертава, че мъжете лидери с военни опори се възприемат като по-малко емпатични и кооперативни в сравнение с жените лидери с образователни опори.

Значимостта на тази дисертация се състои в нейната актуалност спрямо съвременните предизвикателства в лидерството, мобилността на работната сила и институционалната адаптация. Тя улавя по-широка обществена промяна в Израел – от автоматичното възвеличаване на военните квалификации към по-нюансиран, основан на взаимоотношения модел на лидерска легитимност. Освен това, моделът на идентификационните опори е приложим и в други контексти, свързани с кариерни преходи в средата на живота и между различни сектори, като предлага ценен инструмент за насърчаване на приобщаващо и адаптивно лидерство в образованието и извън него.

Дисертацията представлява значим научен и практически принос към разбирането на това как реконструкцията на идентичността посредничи ефективността на лидерството и как институциите могат по-добре да подкрепят разнообразни професионални траектории в променящия се трудов пазар.

Резултатите от изследването са ясно и прецизно формулирани и могат да бъдат използвани от други изследователи, експерти, консултанти и анализатори. Основните приноси формулирани дисертацията са шест, които приемам изцяло, но смятам, че могат да бъдат преформулирани и представени по-сбито и стегнато.

1. В теоретичен план, 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 документираны са добри практики при интегрирането на пенсионираны военны 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, заинтересованы 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.

Дисертационният труд се отличава с овладяна от докторанта съвременна система от знания не само в областта на теорията, но и по отношение на управленската практика. Методологията на изследването напълно отговаря на неговите цели. Задачите, поставени в изследването, са изпълнени успешно.

4. Оценка на публикациите по дисертацията

Докторантката е представила три самостоятелни публикации по темата на дисертационния труд. Трудовете представляват интересни публикации, които отразяват тематиката на изследването и в количествено отношение удовлетворяват изискванията за придобиване на образователната и научна степен „доктор“:

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, 12 th International Conference, University of Elbasan “Alaksander Xhuviani”, Faculty of Business and Law, April 26, 2025

5. Преценка за изпълнение на минималните национални изисквания и автореферата

Авторефератът на дисертационния труд отговаря на количествените, структурните и качествените изисквания към обема и съдържанието на

авторефератите. Той дава точна и пълна представа за съдържанието, структурата и основните изводи на дисертационния труд. Справката с приносите отразява реално резултатите от дисертацията.

6. Критични бележки, препоръки и въпроси

Нямам критични бележки по структурата, съдържанието, стилът и графичното оформление на разработката. Същите са на отлично ниво. Най-съществената ми препоръка е този труд е да бъде публикуван на английски и на иврит, за да могат повече читатели да се запознаят с него.

Въпроси:

- 1.) Как могат процедурите за подбор и обучение, базирани на идентичността, да бъдат систематично интегрирани в националните рамки за избор на училищни директори с цел подобряване на институционалното съответствие и ефективността на лидерството в различни училищни култури?
- 2.) Кои институционални механизми и културни условия най-ефективно подпомагат преформулирането на идентичността на лидери с военна ориентация към участваща, емоционално чувствителна образователна среда?

7. Заключение

Дисертационният труд на **АДВА БИНИАМИН КАЛМАНОВИЧ** на тема **„ПРОЦЕДУРИ ЗА АДАПТАЦИЯ НА ПЕНСИОНИРАНИ ВОЕННИ ОФИЦЕРИ ЗА ЗАЕМАНЕ НА РЪКОВОДНИ ПОЗИЦИИ В ИЗРАЕЛСКАТА ОБРАЗОВАТЕЛНА СИСТЕМА“** е оригинално и актуално научно изследване, което отговаря на основните изисквания за присъждане на образователната и научна степен “доктор”. Авторката има добър език и стил, анализирала е значителен обем научна литература, обосновала е добре своите позиции, заключения и препоръки.

Всичко това ми дава основание да гласувам „ЗА“ присъждането на образователната и научна степен “доктор” на АДВА БИНИАМИН КАЛМАНОВИЧ.

10. 10.2025 г./ Гр. София

Подпис: *С. Бонева*

SCIENTIFIC REVIEW

Prepared by: assoc. prof. Svetla Boneva, Ph.D, CGAP

University of National and World Economy – Sofia

“International Economy and Policy” Faculty

Department of “International Economic Relations and Business”

Scientific specialty 05.02.10: “World Economy and International Economic Relations”

Professional field 3.8: “Economy”

Prepared on the ground of:

Participation in the composition of the academic jury for the defence of a doctoral dissertation in accordance with Order No. 1822/12.09.2025 by the Rector of SWU “Neofit Rilski” for conducting the defence of a dissertation for the awarding of the educational and scientific degree "Doctor" in professional field 3.8 "Economics," within the area of higher education 3. "Social, Economic, and Legal Sciences", for a doctoral candidate enrolled in doctoral program „Organization and management out of the sphere of the material production (social – cultural sphere” of SWU, under the scientific supervision of Assoc. Prof. Dr. Stoyan Tanchev; as well as decision of the Faculty Council of the Faculty of Economics of SWU according protocol No 26/10.09.2025.

Author of the Ph.D thesis:

ADVA BINYAMIN KALMANOVICH

Title of the Ph.D thesis:

**“ADAPTATION PROCEDURES OF
MILITARY OFFICERS RETIREES FOR
MANAGEMENT POSITIONS IN THE
ISRAELI EDUCATIONAL SYSTEMS”**

1. Information regarding the candidate and the presented materials in the procedure

The doctoral student Adva Kalmanovich is a seasoned educator and senior business consultant with extensive experience in both the education and international

business sectors. She currently serves as the Director of the financial company of the Kfar Yona municipality and teaches economics and citizenship at the high school level, including the MABAR program for 12th graders. She is also a supervising teacher for student educators. Her professional background includes serving as CEO of DSG (Development & Strategy Group), where she led business development projects in West Africa across sectors such as defense, agriculture, medicine, and infrastructure. She has a strong track record in international business mediation, project management, and team leadership.

Previously, she was Director of the MASHAV Department at the Israeli Embassy in Nigeria, managing bilateral relations, coordinating humanitarian aid, and facilitating professional training programs. Her earlier roles include coordinating economics and business administration studies in Israeli high schools, where she developed curricula and fostered partnerships with the business community.

Adva holds a BA in Economics and Business Administration (Ruppin College), a BA in Social Sciences with a Teaching Certificate (Beit Berl College), and an MBA in Organizational Behavior and Consulting (Kiryat Ono Academy). She is currently pursuing a PhD in Education.

Additional experience includes a consulting internship at Poalim Bank and military service in a commanding role within the Education Corps. She is fluent in Hebrew and English and proficient in Office and ERP systems.

The materials submitted to me for the preparation of an opinion on the dissertation include the following documents: the dissertation, a summary (author's abstract), a list of publications related to the dissertation, a report on the main contributions of the dissertation, the doctoral student's CV, and the full texts of the publications on the dissertation topic.

The dissertation is structured into an introduction, a body consisting of four chapters, a conclusion, a bibliography, and appendices. The main text of the dissertation and the appendix comprise of 164 pages, including 21 tables and 13 figures. The bibliography includes 131 reference sources.

2. General characteristics of the doctoral thesis regarding objectives of the research, theoretical framework and methodology

ADVA KALMANOVICH's doctoral dissertation titled "ADAPTATION PROCEDURES OF MILITARY OFFICERS RETIREES FOR MANAGEMENT POSITIONS IN THE ISRAELI EDUCATIONAL SYSTEMS" investigates the adaptation processes of retired Israeli military officers transitioning into school leadership roles within the Israeli educational system. The central aim is to understand how these individuals reconstruct their professional identities and how their dominant identity anchors - categorized as military-based, education-based, or individual-based influence their leadership style, institutional integration, and perception by teaching staff. The study sets out to:

- Explore the theoretical foundations of midlife career transitions.

- Examine models of professional adaptation between structured (military) and value-driven (educational) systems.
- Identify and define dominant identity anchors among retired officers.
- Assess teacher perceptions of leadership behavior and legitimacy.
- Analyze how identity anchors affect leadership style and institutional dynamics.
- Develop a conceptual framework for identity-based educational leadership.

The research also addresses broader societal and gender-related implications, such as the changing status of military officers in Israeli civil society and the gendered dynamics of leadership in a feminized educational environment.

The dissertation is grounded in a rich interdisciplinary theoretical framework, integrating theories from career development, identity construction, leadership studies, and organizational sociology:

- Career Transition and Development Theories:
 - Super's Life-Span, Life-Space Theory: Emphasizes career development as a lifelong process.
 - Savickas' Career Construction Theory: Focuses on narrative identity and meaning-making in career transitions.
 - Schlossberg's Transition Theory: Highlights the psychological processes of change.
 - Holland's Person-Environment Fit: Explores vocational satisfaction through personality-environment congruence.
 - Bridges' Transition Model: Differentiates between external change and internal psychological transition.
 - Social Cognitive Career Theory (SCCT): Examines the role of self-efficacy and contextual supports in career behavior.
- Identity Reconstruction:
 - Ibarra's Identity Work: Career change as identity transformation through experimentation and narrative.
 - Ashforth and Mael's Role Identity Theory: Focus on identity conflicts and boundary work.
 - Tajfel and Turner's Social Identity Theory: Emphasizes group membership and social categorization.
- Leadership Theories:
 - Bass and Avolio's Full Range Leadership Model: Differentiates between transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles.
 - Schein's Career Anchors: Adapted to conceptualize identity anchors as guiding frameworks for leadership behavior.
- Institutional Fit and Organizational Culture:
 - Kristof-Brown's Person-Organization Fit: Compatibility between individual values and organizational culture as a predictor of success.

The central theoretical innovation is the identity anchor model, which posits that the success of leadership transitions depends on the alignment between a principal's identity orientation and the cultural norms of the school.

The study employs a mixed-methods, multi-phase design over four years (2019–2023), combining qualitative and quantitative approaches to ensure depth and validity:

- Qualitative Methods:
 - Narrative-biographical interviews with 40 retired military officers (34 men, 6 women, aged 42–65), all holding the rank of major or higher and with 1–6 years of experience in school leadership.
 - Interviews followed a narrative approach, encouraging open-ended storytelling.
 - Analysis distinguished between life story (subjective narrative) and life history (objective chronology), using thematic coding and abductive reasoning.
 - Ethnographic observations in 15 schools, analyzed using Eisner’s educational criticism model (descriptive, interpretive, evaluative).
 - Quantitative Methods:
 - Structured questionnaires administered to 115 teachers working under the participating principals.
 - Included the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and custom-designed items measuring empathy, authority, and adaptability.
 - Reliability confirmed via Cronbach’s alpha (0.87–0.89).
 - Factor analysis validated construct integrity.
 - Data Analysis:
- Triangulation of interviews, observations, and survey data.
- Statistical techniques: ANOVA, t-tests, Pearson correlations, and sociometric analysis.
- Identity anchor classification enabled intra-group comparisons (no civilian control group due to access limitations).

Ethical Considerations have been observed in the conducting of the research, informed consent, anonymity, right to withdraw were strictly observed.

Therefore, Adva Kalmanovich’s dissertation offers a comprehensive, empirically grounded, and theoretically innovative exploration of midlife career transitions from military to educational leadership. It introduces a conceptual model of identity-based leadership, demonstrating that institutional fit and leadership effectiveness are significantly shaped by the alignment between identity anchors and school culture. The study provides practical recommendations for recruitment, training, and policy development, with broader implications for leadership in diverse and evolving professional landscapes.

3. Evaluation of the research results and research contributions and the importance of the dissertation

The results of the doctoral thesis and publications of the candidate involve scientific and applied results: analysis, evaluations, empirical results, and practical

considerations on the topic and contributions. They fulfil the requirements for awarding the doctoral (Ph.D.) degree.

Adva Kalmanovich's dissertation presents a rigorous and timely investigation into the adaptation of retired Israeli military officers to leadership roles in the educational system. The research results are both empirically robust and theoretically significant. Through a mixed-methods approach, combining narrative-biographical interviews, ethnographic observations, and structured teacher questionnaires (n=40 principals, n=115 teachers), the study validates a tripartite identity anchor model (military-based, education-based, individual-based) as a powerful explanatory framework for understanding leadership behaviour, institutional fit, and perceived legitimacy in schools.

The findings are compelling: education-based identity anchors correlate with the highest levels of transformational leadership, empathy, and institutional integration, while military-based anchors are associated with hierarchical, transactional leadership styles and lower relational engagement. Individual-based anchors show promise in innovation and adaptability but may lack emotional depth or long-term commitment. These distinctions are statistically substantiated through ANOVA and t-tests (e.g., $F(2,37)=24.18$, $p<.001$ for transformational leadership), and further reinforced by teacher perceptions and qualitative descriptors.

The dissertation's contributions are multifaceted. Theoretically, it extends identity anchor theory into the domain of educational leadership, integrating insights from narrative psychology, career construction theory, and organizational sociology. Methodologically, it operationalizes identity anchors for empirical analysis and demonstrates the value of triangulated, context-sensitive research designs. Empirically, it offers original data on a unique population - military retirees in civilian educational leadership, filling a notable gap in both Israeli and international scholarship.

Practically, the study provides actionable recommendations for policymakers and educational institutions. These include identity-aware recruitment protocols, tailored training programs emphasizing pedagogical values and emotional intelligence, structured mentorship networks, and institutional readiness assessments. The research also addresses gender dynamics, highlighting how male, military-anchored leaders are perceived as less empathetic and collaborative compared to their female, education-anchored counterparts.

The importance of this dissertation lies in its relevance to contemporary challenges in leadership, workforce mobility, and institutional adaptation. It captures a broader societal shift in Israel - from the automatic valorization of military credentials to a more nuanced, relationally grounded model of leadership legitimacy. Moreover, the identity anchor framework is transferable to other contexts involving midlife, cross-sector career transitions, offering a valuable tool for fostering inclusive, adaptive leadership in education and beyond.

The dissertation makes a significant scholarly and practical contribution to understanding how identity reconstruction mediates leadership effectiveness, and how institutions can better support diverse professional trajectories in an evolving labor market.

The **main contributions** that could be outlined in this thesis are six and I fully accept them as presented below but I think some of them could be slightly re-formulated and presented in much more concise order:

1. At a scholarly level, the study operationalizes the identity fulcrum model within educational institutions by proposing a new analytical approach for understanding the process by which former military officers reconfigure their identities when assuming leadership positions in schools.

2. Introduced a sustainable methodological framework for assessing leadership effectiveness by integrating the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) with customized assessment tools. This methodological contribution enables the study of leadership behaviors, particularly among principals with military backgrounds, and offers a replicable model for future research. The mediating role of institutional culture in shaping adjustment outcomes is highlighted, focusing on how school-specific values, norms, and organizational practices influence the transition success rates of former military leaders.

3. In practical terms, the research contributes to educational policy and practice by offering specific recommendations for selecting and training school principals with military experience. The recommendations address structural and psychological aspects of the transition process to optimize leadership outcomes in various school contexts. The study outlines a comprehensive support program to assist former officers in transitioning to the educational system. The program utilizes mentoring components, professional development modules, and psychological support mechanisms tailored to the unique challenges of such career transitions.

4. Identified and documented best practices for integrating retired military personnel into educational leadership roles. Using empirical data and narrative analysis, the study presents successful case studies that can serve as evidence-based models for decision-makers, educational institutions, and school districts interested in facilitating smoother, more effective transitions from the military to education.

5. It successfully combines theoretical knowledge with practical implementation. This contributes significantly to the development of career theory, improvement of educational leadership, and formation of effective human resource management policies in the public sector.

6. The study creates a sustainable framework for supporting the career transition of individuals with nontraditional work experiences, particularly those with military backgrounds, by presenting an identity-sensitive conceptual model and offering concrete recommendations applicable to a real educational setting.

In summary, the dissertation makes an indisputable theoretical and empirical contribution to the research on the topic.

6. Evaluation of the publications

The publications of the author prove her excellent professional preparation and knowledge regarding the main international authors in the field; the application of proper

research methods; and her ability to formulate adequately motivated conclusions and proper recommendations based on her research:

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, 12 th International Conference, University of Elbasan “Alaksander Xhuviani”, Faculty of Business and Law, April 26, 2025

7. Evaluation on the minimal national requirements

The materials that have been presented fulfil the minimal national requirements for awarding the doctoral (Ph.D) degree. This is valid for the quality of the doctoral thesis (the full text of the dissertation), the annotation (abstract) of the dissertation and the list of the publications of the candidate and the indexations of the publications.

8. Critical remarks, recommendations and questions

No substantial critical remarks to the candidate and his research. I have one recommendation to the candidate – to translate in Hebrew (after the end of the procedure for the awarding of the academic degree “Doctor”) and to publish in proper foreign editions her doctoral thesis. Thus the research will reach a broader audience and provide more citations for the author and his affiliation.

Questions:

- 1.) How can identity-based recruitment and training protocols be systematically integrated into national principal selection frameworks to enhance institutional fit and leadership effectiveness across diverse school cultures?
- 2.) What institutional mechanisms and cultural conditions most effectively support the identity repositioning of military-anchored leaders in participatory, emotionally attuned educational environments?

9. Conclusion

The doctoral thesis titled “ADAPTATION PROCEDURES OF MILITARY OFFICERS RETIREES FOR MANAGEMENT POSITIONS IN THE ISRAELI EDUCATIONAL SYSTEMS” and the publications presented by the doctoral student ADVA BINYAMIN KALMANOVICH in the current procedure for awarding the academic degree “Doctor” (Ph.D) announced by SWU cover all necessary requirements for the occupation of this academic degree. The publications

of the candidate are original and valuable pieces of research, demonstrating the adequate scientific style of their author.

All of the abovementioned arguments and facts give me the ground to vote “YES” for the awarding of the academic degree “Doctor” to ADVA BINYAMIN KALMANOVICH.

10.10.2025

Sofia

Signature: *С.Бонева*

(assoc. prof. Svetla Boneva, Ph.D)