



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية

הכנס הארצי הראשון למנהלי בתי ספר

מנהיגות בית ספרית

הלכה ומעשה

יום חמישי, ח' בחשון תשס"ט

6 בנובמבר 2008

שם המושב:

הנהגת צוות – גישות שונות לניהול צוות בבית הספר

פרקי תיעוד

פלג דור חיים, תמר גרוס, גיתית אליצור

מבוא

הכנס הארצי הראשון למנהלי בתי הספר, נערך על ידי מכון אבני ראשה, בבנייני האומה בירושלים. אל הכנס הוזמנו כלל מנהלי בתי הספר בארץ. הכנס שילב הרצאות ופאנלים של אנשי חינוך, אנשי אקדמיה ומנהלי בתי ספר מכהנים. הכנס היה נקודת מפגש של מנהלים שמטרתו לקדם ולשפר את הישגיהם של מנהלי בתי הספר כקהילה מקצועית מובילה.

הכנס כלל בתוכו מגוון רחב של הרצאות ומושבים שהחלו בדברי הפתיחה של גב' יהודית שלוי, מנכ"לית מכון אבני ראשה ושרת החינוך, גב' יולי תמיר. ההרצאה המרכזית ניתנה על ידי פרופ' גיף סאות'וורת' המשנה היוצא למנכ"ל המכון הלאומי למנהיגות בית ספרית בבריטניה. בנוסף לתכנים וההרצאות הכנס כלל תערוכת בתי-ספר, תוך מיקוד בהצגת "יוזמות חינוכיות" של בתי ספר בארץ.

חלק עיקרי מהכנס כלל סידרת מושבים, שהתקיימו במקביל. הטקסט הנוכחי שוזר בתוכו ארבעה מושבים שנבחרו לשם משימת התיעוד. מושבים אלו נערכו בשעות הצהריים, כאשר שלושה מהם התרחשו במקביל. למושבים אלו נערך תיעוד ועיבוד של תכני ההרצאות והפאנלים. זאת במטרה לתת לתכנים הייחודיים של הכנס מבט טקסטואלי רחב ומקיף. להלן פירוט ארבעת המושבים המתועדים.

- **חזון – לכוון גבוה ולהישאר על הקרקע.**
- **הנהגת צוות – גישות שונות לניהול צוות בבית הספר.**
- **האופק הפדגוגי – שינוי פדגוגי מערכתי ומנהל בית-הספר.**
- **מנהיג פדגוגי – סדר יומו של מנהל ממוקד בחינוך, הוראה ולמידה.**

הנהגת צוות – גישות שונות לניהול צוות בבית הספר

מהתוכניה: מנהלי בתי ספר נוקטים גישות ניהוליות שונות ומאמצים דרכים מגוונות להנעת צוות המורים. סגנון ניהול אחד למשל, נוטה לקבלת החלטות משותפת והשאת כר נרחב ליוזמות שונות של קבוצות ויחידים. לעומת זאת, גישה אחרת גורסת כי על המנהל לחלום את עתידו של בית הספר ולהוביל למימושו תוך התנהלות ריכוזית יותר. כל אחת מהגישות האלו מבטאות נטיות אישיות שונות ועולם ערכי ייחודי. במושב יתקיים דיון בצד המעשי לצד המשגה רעיונית.

מנחה: מר אריק וירצבורגר, המטה הפדגוגי, רשת אמ"ת: משתתפים עמו:

- ד"ר אורי איל, האוניברסיטה העברית
- גב' סיסי שלקובסקי, מנהלת אולפנת נווה רוחמה, ירושלים
- מר אורי עברי, מנהל בית ספר ולדורף, הרדוף
- גב' רנא פאהום, מנהלת חטיבת בניינים אלתורי מכין לבנות, שכונת אבו טור, ירושלים

תקציר

בדברי הפתיחה הוצגו על ידי המנחה שלושה מודלים לניהול צוות, מהמקרא והמשנה, לאחר מכן נערך פאנל עם שלושה מנהלים שהציגו דגמים שונים של הנהגת צוות. ד"ר אורי איל הרצה על מנהיגות מכוונת אל מול מנהיגות משתפת בהקשר של מערכת החינוך ולסיום נשאלו שאלות מהקהל.

1. מודלים מהמקורות היהודיים - אריק וירצבורגר.

- **התייעצות לכאורה** - אלוהים בבריאת האדם אמר "נעשה" אדם, אך למעשה עשה אותו לבדו. מוסבר שההתייעצות הייתה בשביל לתת כבוד למלאכים ולא מתוך צורך של אלוהים.
- **חלוקת אחריות היררכית** - יתרו מיעץ למשה כי הוא יתעסק רק בהחלטות המהותיות וימנה אחרים להחלטות האחרות.
- **דמוקרטיה** - רבי ישמעאל במסכת אבות אומר כי אם המנהיג בונה צוות לצורך קבלת החלטות, קולו נהיה שווה לאחרים למרות מעמדו.

2. שלושה מודלים של ניהול

- **אורי עברי – ביה"ס הרדוף** - ניהול משותף, המנהל כמתווך ומוביל תהליכי קבלת החלטות על ידי נתינת מנדטים לצוותי החלטה. האידיאל הוא לקבל החלטה בקונצנזוס. נוצרת הזדהות ומעורבות של צוות המורים. ישנן מורים בעלי כוח להוביל וגם גורמים אלו משפיעים. החוכמה היא להוביל כך שיתאפשרו חיים גם ללא המובילים וכך עשו מקימי בית ספר זה. מקור השראה שלי לניהול הוא רודולף שטיינר.

- **סיסי שלקובסקי- אולפנת נווה רוחמה-** אני בניתי את הפילוסופיה מתוך צורך בפיתרון לבנות שמתמודדות עם ליקויי למידה. רק מורים שמזדהים ומסכימים לפילוסופיה שלי יבואו להיות שותפים. יש קבלת החלטות משותפת סביב הפילוסופיה הבסיסית. מקור השראה משמעותי שלי זו תנועת נוער בני עקיבא, שם למדתי שאפשר לשנות, גם אם צריך ללכת נגד הזרם.
- **רנא פאהום – חטיבת בנייים אלתורי, אבו טור –** הקמתי ביה"ס, אשר מעורב בקהילה ויוצר שינוי לכיוון ערכים מודרניסטים ופמיניסטים. אני מבזרת סמכויות ופועלת להעצמת הצוות. מורות שלא יתאימו ולא יסכימו לערכים המשותפים ימצאו עצמן בחוץ בדרך זו או אחרת. היעדים משתנים לפי רוח התקופה והקהילה, כל עוד לא נפגעים הערכים הבסיסיים. הרבה למדתי על דרך השלילה מיחסי ניהול וכוחות שחוויתי ואיני רוצה לחקותם.

3. הרצאה- מנהיגות מכוונת אל מול מנהיגות משתפת – ד"ר אורי איל

המנהיגות המשתפת פונה למוטיבציה פנימית, להעצמה, שביעות רצון וחדשנות ומניחה שהגיוון בצוות יצור את החדשנות ויצירת פתרונות שונים. המנהיגות המשתפת מקדמת קבלת החלטות משותפת, יצירת קהילות לומדות וקיום דיאלוג והבניה של ערכים משותפים. המנהיגות פונה למנהיגות של מורים, אך בספרות רואים כי מורים מנהיגים לא מובילים בדרך כלל לשינוי פרקטיקות בית ספריות, אלא בעיקר לארגון או לפרופסיה. בספרות רואים גם כי לאנשים טוב לעבוד תחת מודלים משתפים יחסית לאחרים. כיום מנהיגות משתפת נכנסת תחת קטגוריית מנהיגות טרנספורמטיבית, היוצרת חזון ומדביקה בו את המונהגים.

המנהיגות המכוונת היא מנהיגות היררכית בדרך כלל. היא מספקת חזון ומסגרת לקבלת החלטות ולפעולה וממנה נגזרים סטנדרטים, יעדים ופרוצדורות ברורות. ההכוונה היא לתוצרים. מנהיגות מכוונת פועלת יותר על ידי בקרה, הערכה ומשוב המבקשים לצמצם את אי הודאות ולהגביר את התיאום והסיבתיות בארגון. מנהיגות מכוונת היא חלק מהמנהיגויות שתחת הקטגוריה מנהיגות טרנסאקטיבית.

שני המודלים מנסים ליצור מצב בו בונים ביחד פתרונות בתוך בית ספר. הביקורות עליהם גורסות, כי שני מודלים אלה גם יחד הם בעצם מנגנוני שליטה הפועלים בדרכים שונות. פעמים רבות טוענים כי המודלים המשתפים יותר טובים, אך חלק מזה הוא רוח התקופה. האימפקט האמיתי אינו דרך המודל, אלא אופי ההצלחה של המנהל באופן אישי. פעמים רבות הרטוריקה היא של שיתוף והשיתוף הוא רתימה של אנשים למה שהמנהל חושב לנכון ולא דווקא לפי דעת האנשים.

סיכום מפורט של פאנל זה

פתיחה - המנחה - אריק וירצבורגר:

- אריק וירצבורגר מציג שלושה מודלים ליחסי מנהל וצוות המופיעים במקורות היהודיים:
1. בריאת האדם - התייעצות לכאורה - המנהל מתייעץ עם הצוות רק לכאורה, כדי לכבדו, אך לא נזקק לכך. הדילמה הניהולית של המנהל הראשון הייתה החלטה הגורלית על בריאת האדם. בספר בראשית מופיעה סתירה - אלוהים אומר **נעשה** אדם ולבסוף בורא לבדו. רש"י מסביר כי ההתייעצות הייתה לצורך נתינת כבוד למלאכים, אבל באופן מעשי לא נזקק להתייעצות זו. רש"י: *דרך ארץ ומדת ענוה שיהא הגדול נמלך ונוטל רשות מן הקטן.*
 2. עצת יתרו למשה - חלוקת אחריות היררכית - חלוקת העבודה היא היררכית. הדילמות המשמעותיות והקשות יותר מובאות לפתרון על ידי המנהיג ואילו המשימות הפשוטות יותר מתחלקות בין חברי הצוות. **וְשִׁפְטוּ אֶת הָעָם בְּכָל יְתַר וְהָיָה כָּל הַדָּבָר הַגָּדוֹל יָבִיאוּ אֵלַי וְכָל הַדָּבָר הַקָּטָן וְשִׁפְטוּ הֵם וְהָקַל מֵעַלְיָךְ וְנִשְׂאוּ אִתְּךָ:** (שמות י"ח, כ"ב)
 3. רבי ישמעאל - קולות שווים - אם המנהיג משתף בהחלטות את הצוות, קולו שווה לקולותיהם של אחרים. אם מנהל מקבל החלטות עם צוות, ראוי שיקבע הדין על פי הרוב ולא יחשוב המנהל, (השופט) שבגלל מעמדו דעתו נחשבת יותר. כך נאמר במסכת אבות, ד, ח - **הוא הָיָה אוֹמֵר:** אֵל תְּהִי דֵן יְחִידִי, שְׁאֵין דֵן יְחִידִי אֶלָּא אֶחָד. וְאֵל תֵּאמַר קִבְּלוּ דַעְתֵּי, שְׁהֵן כְּשִׂאֵין וְלֹא אֶתָּה: ברטנורא מפרש - הואיל וצרפת אותם עמד ראוי שיפסק הדין ע"פ הרוב.

שלושה מודלים של ניהול – פאנל עם שלושה מנהלים

מנחה: כיצד מערכת היחסים שלכם עם הצוות במעשה הניהול? אני מבקש לצאת מהשטח עצמו, מהמקום שאתם באים.

סיסי שלקובסקי

בכל מקום שבאתי הייתי הפותחת ולכן יכולתי להתוות את המדיניות. אני באה למקומות על מנת להתמודד עם הקשיים ולפתור בעיות בדרכי. תלמידה שיש לה בעיה רלבנטית והפיתרון שלי מתאים לה, תגיע אלי. אני הקמתי את בית הספר שלי לבנות עם ליקויי למידה. נשלחו אלי בנות שנראות ומתפקדות כאינטליגנטיות, אך לא הצליחו בלימודיהם. אני בניתי פילוסופיה לפתרון. הצוות היה צריך להצטרף לפילוסופיה שלי. אני אומרת לבנות שאצלי - מי שאין לה בעיה, שתלך. הצעד הראשון הוא להודות בבעיה. אני מנסה ליצור שינוי הוליסטי בבנות. הצוות צריך להתאים ולדעת ללמד אותם להיות כמו כולם. מורה שמתאים לה להשתלב בפילוסופיה שלי, תבוא אלי ותתאים עצמה.

רנא פאהום

אני מנהלת ומקימה של בית ספר בשכונה ענייה מאד, בקו התפר בירושלים, עם כל ההשלכות של זה. הגעתי עם אגינדה ברורה ואני מובילה למימושה. בית ספר הוא מנוע קהילתי לשינוי, בעיקר

בחברות מתפתחות. אני מחנכת לערכים הומאניים מודרניסטיים. לצורך זה נחוץ צוות מתאים, השותף לחזון. אצלנו המורות הן חלק פעיל ועיקרי בקביעת מדיניות בית ספר, על ידי ביזור סמכויות. לכל אחת יש תפקיד. חלוקת תפקידים בעצמה אינה תמיד פשוטה, כי לעתים אנשים נרתעים מקבלת האחריות והפעלת סמכויות. אני רואה את התפקיד שלי כמעצימה של המורות, גם מתוך תפיסת עולם פמיניסטית. המורות שנשארות אצלי הן אלו שאכן מצליחות להיות מועצמות, אלו שהולכות עם ערכי בית ספר. אני כמנהלת מובילה את הקו ובדרך כלל אנו מצליחים להגיע לקונצנזוס. בשלב החזון לא הייתה בעיה ליצור הסכמה. בשלב המעשי, מי שלא שותף בדרכנו לא יכול להמשיך איתנו. יש לי קו אדום גם לשיתוף ושם אני חותכת.

אורי עברי

חוק חינוך חובה נולד עם המהפכה התעשייתית ואכן מודלי הניהול התעשייתיים מתאימים לתעשייה, לא למוסד חינוכי. בחינוך התוצרים רבים ושונים. במאה ה-21 חייבים להתייחס לכך, שתלמידים יחוו עצמם כאינדיבידואליים. כמנהל מוסד המתנהל בניהול משותף אני מפקיע מעצמי את היכולת לקבלת החלטה. תפקידי הוא לתווך את קבלת ההחלטות ולשרת את בית ספר. המוסד העליון של בית ספר דן בחזון. ההתנהלות היא במתכונת של מנדטים. יש הנהלה מורחבת שפתוחה להצטרפות לכל מורה החל משנתו השנייה. אני אחראי להחליט על ההליך הציבורי שיוליד החלטה משותפת. אמנם התהליך יותר ארוך, אך זוהי דרך ארוכה שהיא קצרה. יוצרים פורום של שניים- שלושה חברים שמקבל החלטה. יש גופי מנדט שרצופים לאורך כל השנה. כאשר מדובר בהחלטות עקרוניות, גוף המנדט נותן כמה אפשרויות לפיתרון, שביניהן יוחלט על ידי הנהלת בית ספר. כשאדם בוחר להצטרף לצוות בית ספר, הוא בוחר לעבור תהליך מתמשך שהוא חלק ממנו ואחראי לו כאינדיבידואל. יתרונות רבים לצורת ניהול זו, לדוגמא- כאשר בבית ספר מתקבלת החלטה שאינה נעימה, היא לא החלטה שלי, אלא היא תוצאה של הליך ציבורי ולכן יש לה הרבה מתווכים. המורים בבית ספר שלנו מאד מזדהים עם המערכת.

שאלה מהמנחה:

האם אתם יכולים לציין מקור השראה שעזר לעצב את זהותכם המקצועית?

אורי עברי -

המייסד רודולף שטיינר. הוא נתן כבוד לאינדיבידואל המודרני. שאל את עצמו איך יוצרים אדם יצירתי, שאינו בורג במערכת?

רנא פאהום -

למדתי מכולם. מפילוסופים, מהצוות והכי הרבה מהתלמידות. הכי הרבה אני מושפעת על דרך השלילה מדפוסני ניהול שחוויתי ואיני רוצה להתנהג כך, מיחסי כוח מעוותים ועוד.

סיסי שלקובסקי -

מבני עקיבא. עוד כשהייתי בחו"ל למדתי כי אפשר להוביל שינוי וללכת נגד הזרם.

הרצאה - ד"ר אורי איל - ניהול צוות: מודלים היררכיים ומשתפים

נבחין בין מודלים היררכיים למודלים משתפים. המודלים המשתפים בדרך כלל מניחים מצב שטוח, לא היררכי, אמורים להעצים את הצוות. ההנחה של מודלים אלו היא ששימוש בגיוון של הצוות יצור פתרונות שונים ומקוריים ולקייח את אחריות. בספרות נראה שלאנשים יותר טוב לעבוד תחת מודלים אלו. הפניה היא למוטיבציה פנימית, להעצמה, שביעות רצון וחדשנות. כיום המודל ההיררכי והמשתף נמצאים בתוך האבחנה המקובלת כיום שבין מנהיגות טרנסאקטיבית למנהיגות טרנספורמטיבית, שאמורה ליצור חזון ולהדביק בו את האנשים, שכך יתגייסו וייקחו אחריות. מנהיגות כריזמטית ומנהיגות מפתחת (שמפתחת את האנשים, מלווה ומעצימה אותם) ביחד יוצרים מנהיגות טרנספורמטיבית.

מודלים של ניהול צוות

1. מנהיגות סמכותית מול מנהיגות דמוקרטית – מנהיגות סמכותית עוסקת בעיקר במטרה ודמוקרטית בעיקר ביחסים. האקלים הארגוני שונה בין שתי צורות המנהיגות האלו.
2. מנהיגות מכוונת מול מנהיגות משתפת - מנהיגות מכוונת מספקת לצוות חזון ומסגרת לקבלת החלטות ולפעולה ממנה נגזרים יעדי ביניים, סטנדרטים ופרוצדורות ברורות ואילו מנהיגות משתפת מקדמת קבלת החלטות קולגיאלית, יצירת קהילות לומדות, וקיום דיאלוג והבניה משותפת של ערכים ויעדים ארגוניים (סומך, 2006). מנהיגות מכוונת פועלת יותר על ידי בקרה הערכה ומשוב המבקשים לצמצם את אי הודאות ולהגביר התיאום והסיביות בארגון ואילו מנהיגות משתפת פועלת לעידוד הצוות לאתר הזדמנויות ואתגרים חדשים ולהפגין גמישות.
3. מנהיגות מבוזרת (מורים מנהיגים) - מנהיגות המערבת מספר רב של מנהיגים בתוך בית הספר ומאצילה להם חלק מסמכויותיה. (אופלטקה, 2007). מנהיגות זו מתבססת על תקשורת בין אישית, שיתוף פעולה וקיומן של קהילות מקצועיות קולגיאליות וכן היא מעודדת קיומן של קהילות לומדות.
4. מורים צ'מפיונים (איל ויוסף-חסידי, 2007)

הרחבה על מנהיגות מכוונת ומשתפת:

מנהיגות מכוונת יוצרת מחויבות לארגון ועמידה ביעדים ומנהיגות משתפת מאפשרת העצמה וכתוצאה מכך חדשנות.

- בשני המודלים - ניסיון ליצור מצב שיבנו ביחד פתרונות בתוך בית-ספר.
- הביקורת- שני המודלים הללו הם בעצם ניסיונות ליצור שליטה בדרכים אחרות.
- מדברים על המנהיגות המכוונת לעומת המנהיגות המשתפת. שואלים - האם המרכיבים דומים או שונים. הטענה – שני המודלים מכוונים לתוצרים שונים בתוך בית ספר. המנהיגות המכוונת- הגעה ליעדים. המנהיגות המשתפת- חדשנות.

- מנהיגות מורים – מנהיגות משתפת מכוונת למנהיגות מורים. רוב הספרות אומרת שמורים מנהיגים לא מובילים בסופו של דבר לשינוי פרקטיקות בתוך בית ספר, אל הם מכוונים בעיקר לארגון או לפרופסיה. טוענים גם כי שפעמים רבות ההיבט של היוזמה האישית נעלם.

שאלות מהקהל למנהלים ולמרצה

שאלה - מרתק אותי לדעת אם היה סיכוי לשני המנהלים מהגישות השונות להצליח ביחד? סיסי שקלובסקי - תמיד יש ערבוביה, השאלה היא מהם האחוזים. גם אצלי יש החלטות של הצוות, סביב הפילוסופיה שאיתה הם מזדהים. אחרת לא היו נשאים. אורי עברי - גברת סיסי שקלובסקי מרשימה כמנהיג טבעי שהולכים אחריו. למורים אצלי יש יכולת להוביל ובטבעיות יש החלטות שמושפעות מכך. מייסדי בית הספר השכילו להקים בית ספר בתפיסה שאפשרה חיים גם אחריהם.

שאלה לאורי עברי - האם מידת השותפות ככל שתעמיק, תגרום לסירוס ארגוני בקבלת החלטות? אורי עברי - האידיאל של ניהול משותף הוא קבלת החלטה בקונצנזוס. אידיאל זה יכול לשתק תהליך של קבלת החלטות. החלטה בהצבעה זה כישלון מסוים. אבל המודל מצליח וההחלטות אצלנו נבדקות תוך כדי ביצוע וזה עובד.

שאלה לרנא פאהום - הגעת לבית ספר עם אגינדה ברורה, היית צריכה מידה של עשייה כדי לרתום אותם לעשייה, אולי היית צריכה לבא ולחפש אגינדה משתנה במקום להביא לכך שמורים יעזבו? רנא פאהום - אני חושבת שגדולתו של מנהיג זה להתעדכן ולעדכן כל הזמן. הדברים שאנו נלחמים בהם היום שונים מאלו של פעם. אנחנו עובדים עם הקהילה ורותמים אותה. היעדים שלנו משתנים לפי העולם והקהילה. בזמנים מסוימים מתנהגים כך או אחרת. כל עוד לא פוגע בערכים הבסיסיים שרוצים להקנות לתלמידות שלנו

שאלה לד"ר אורי איל - הצגת כמה מודלים של מנהיגות. ניתן לקבל את הרושם שהכול הולך. וזה לא עוזר לנו. יש מחקרים של אפקטיביות או יתרון למודלים מסוימים על גבי אחרים? ד"ר אורי איל: הטענה המקובלת היא שהמודלים המשתפים יותר טובים. יש לה גם הוכחות מחקריות. למרבה הצער, אמנם יש אימפקט למודל המנהיגות אבל האימפקט הוא עקיף. הרבה פעמים האימפקט הוא מה שהמנהל מצליח לעשות דרך הצוות. זה נכון שהמודלים המשתפים טובים. אבל חלק מזה זה רוח התקופה. פעמים רבות ברטוריקה מדברים על שיתוף ובפועל הרבה פחות והשיתוף רותם את האנשים למה שמנהלים רוצים ולא למה שאנשים רוצים.

מנחה - אני רוצה לשתף בחשיבה מקדימה. חיפשנו מנהלים השונים בדעותיהם ובמעשי הניהול. זה לא לעניין לעשות כאן הצבעה איזה מודל יותר טוב וברור לגמרי שיש גורמים שונים שמשפיעים. אותי סיקרן - מה הזיקה בין העולם הדתי ערכי ממנו אני בא למקום שאני מנהל. מבחינה סטריאוטיפית יכולנו להגיד שהמנהלים כאן מייצגים מגזרים ואני משער שאם היית שואל אותם שאלה זו - לא היו מסכימים לכך והדברים כנראה יותר מורכבים.

לסיום- טיפ - כאשר יש מורכבות אל מול מודלים. לפעמים רוצים להיות המתווכים ולפעמים יש מקרים שאנחנו כן רוצים לקחת את המושכות ופעמים רבות יש בעיה שאנחנו מבלבלים את האנשים. הטיפ שאני רוצה לתת- קודם כל אנחנו צריכים להיות ברורים בכל נקודה; אם אנו עובדים במודל השיתופי או במודל הריכוזי. למשל, טוב להגיד בפירוש בתחילת התהליך - כאן אנו עובדים ביחד במודל השיתופי, כאן אנחנו. הציבור מקבל את זה, כי יודעים שזה אמיתי ושיש סוגיות אחרות שהשותפות בהן היא במיטבה. וכך כמובן גם אם מאמצים דווקא מודל אחר.