

מנהיגות ומצוינות בבית הספר

חירות תוך קביעת גבולות - זה מה שדרוש לבתי ספר מעולים

תומס סרג'יובני

"בתוך סמלים ובאמצעותם, האדם - במודע

או שלא במודע - חי, פועל ומוצא משמעות."

תומאס קרלייל

האם בית ספרך הוא בית ספר טוב! כאשר ג'והן ליפשיץ הציבה שאלה זו בפני המנהלים של בתי הספר התיכוניים המצוינים שבהם ערכה את מחקרה, היא גילתה שהם מתקשים להגדיר מהו המיוחד את ביה"ס שלהם או מה הם קני-המידה של מצוינות בהוראה. "עליך לבוא ולראות את

בית ספרי", זאת הייתה התשובה האופיינית.

בניסיון חיי היום-יום קל לנו להבחין במצוינות. אך קשה לנו להצביע על הגורם שעושה ל"מצוין" מבצע ספורטיבי או אומנותי. אנחנו פשוט "יודעים" מהי מצוינות כשאנו רואים אותה. הנה מה שמעלה נגינה בפסנתר לדרגת הצטיינות, עשויים להיות לאו דווקא הצלילים המנוגנים אלא - ההפסקות שביניהם. אין ספק כי מצוינות היא רבת-ממדים, הוליסטית.

מיומנות, לעומת זאת, מתאפיינת בשליטה ביסודות בסיסיים מסוימים נתונים-מראש. מי שלומד פסנתר מגיע למיומנות כאשר הוא יודע לנגן היטב את התווים ולהגיע לביצוע היצירה המוזיקלית בכשרון ובמיומנות טכנית.

בדומה, אנו מבחינים בבתי ספר מצוינים תוך כדי התנסותנו בהם, למרות הקושי שבהגדרה ברורה. שם הדברים "מלוכדים": תחושה של תכלית ויעד מאחדת את האנשים לעמול למען מטרה משותפת; קיימת משמעות בעבודה ובחיים בכלל; מורים ותלמידים פועלים יחד בתנופה; הישגים

זוכים להכרה מלאה. אם נאמר כי בתי ספר מעולים מצטיינים במוראל גבוה

ובהישגים לימודיים

נאים של התלמידים, או שמספר בוגריהם העולים לאוניברסיטה רב יותר - לא נדייק. מצוינות היא

כל אלה ויותר מזה!

מצוינות, לא מיומנות

האם עלינו לצפות מבתי הספר שלנו ליותר מאשר סיפוק מהידיעה שהם "פועלים ברמה סבירה"

ושתלמידיהם מגיעים לביצועים מיומנים! רוב הסקרים מצביעים על כך, כי למידת המיומנויות

הבסיסיות וטיפול הישגים אקדמיים - אלה המאפיינים הרווחים בספרות העוסקת ביעילותם של

בתי הספר - הם המטרות הראשיות בתודעתם של רוב ההורים והמורים. אך כשהם "נדחפים" מעט יותר, הן ההורים והן המורים מגלים ראייה פתוחה יותר של מצוינות, ובה נכללים פיתוח אהבת הלמידה, חשיבה ביקורתית וכישורי פתירת בעיות, רגישות והבנה אסתטית, סקרנות ויצירתיות, מיומנות בין-אישית וכד'. הורים רוצים בחינוך מושלם לבניהם, למעשה החברה שלנו

כולה זקוקה לכך. על מנת להיות אזרחים המסוגלים להשתתפות מלאה בחברה, צעירינו חייבים

להיות אנשים בני תרבות וחינוך, ולא עובדים מיומנים בלבד אשר יכולת ההשתתפות החברתית

שלהם מוגבלת.

הבדלים ניכרים קיימים בין בתי ספר (והנהלותיהם) המוגדרים כבלתי-יעילים, כמיומנים וכמצוינים. בתי ספר שמנהליהם אינם יעילים ומיומנים, פשוט לא מתפקדים כראוי. הם מתאפיינים בבלבול ואי-יעילות בפעולתם, בחולי באקלימים האנושי וכמובן - ברמה נמוכה יותר

של הישגי התלמידים. המורים לרוב אינם מעניקים את מלוא התמורה הראויה ליום לימודים.

בעיות אחרות העלולות להופיע שם: היעדרויות תלמידים, חוסר משמעת ואלימות; כן צפויים

מתחים וסכסוכים ביחסים הבין-אישיים בקרב אנשי הסגל או ביניהם לבין המפקחים.

הורים

עלולים להרגיש מנותקים מהנעשה בביה"ס.

בניגוד להם, בתי ספר יעילים עומדים בכל הרמות האלה ונוספות בצורה משביעת-רצון. הם מתפקדים היטב. ואילו בתי ספר מצוינים עוד עולים על הציפיות ל"השגת הרמה הדרושה". תלמידיהם מגיעים רחוק יותר ומוריהם עובדים קשה יותר ממה שמצופה מהם בדרך כלל.

כוחות מנהיגות - ומצוינות

היבטים אחדים למנהיגות, וכל אחד מהם תורם את תרומתו הייחודית למיומנות ומצוינות של ביה"ס, כיום התיאוריה והמעשה בנושא מנהיגות מתמקדים בתחום מוגבל: הם מטפלים יתר

על המידה בהיבטים מסוימים של מנהיגות וזונחים אחרים, לרוע המזל, הצדדים המוזנחים האלה

קשורים במצוינות - תגלית זו עולה מתוך מחקר חדש על יעילותם ומצוינותם של בתי ספר, את הצדדים השונים של מנהיגות אפשר לדמות לכוחות העומדים לרשותם של מנהלים, מפקחים ומורים, באשר הם משפיעים על מעשה ההוראה, והלמידה, כלומר הכוח או האנרגיה שהם מפעילים בכל מצב כדי להניע או לעצור תנועה או שינוי, כוחות מנהיגים אפשר להבין כאמצעים

שיש בידי ההנהלה, המפקחים והמורים לחולל ולקיים תמורות הדרושות לשיפור ההוראה,

ניתן להבחין בחמישה כוחות של מנהיגות (או יותר):

- טכני: ניתן להשיג בעזרת טכניקות ניהול טובות;
- אנושי: ניתן להשיג בניצול המשאבים החברתיים והבין-אישיים הקיימים;
- חינוכי: ניתן להשיג ע"י ידע ומומחיות בענייני חינוך והוראה;
- סמלי: ניתן להשיג ממשיכת התעניינותם של אחרים בדברים החשובים לבית הספר;
- תרבותי: ניתן להשיג מבניית תרבות ייחודית בבית הספר.

שני הכוחות הראשונים (הטכני והאנושי) שלטו בספרות על מנהיגות בשנים האחרונות ותופסים

מקום מרכזי בתוכניות הכשרה שונות של מוסדות חינוך רשמיים.

1. "המנהיג הטכני מקבל על עצמו את תפקיד מהנדס הניהול"

לפיכך, המנהיג מספק תכנון, ארגון, תיאום וקביעת לוח זמנים בחיי ביה"ס, תוך הדגשת תפיסות כגון טכנולוגיות ניהול, תכנון ותזמון. מהנדס ניהול מיומן יודע לערוך תוכניות מקיפות ולבנות מצבים על מנת להגיע ליעילות מרבית.

2. "המנהיג האנושי מתפקד כ"מהנדס אנושי"

על ידי שימת הדגש על יחסי אנוש, מיומנויות בין-אישיות ושימוש בטכנולוגיות מוטיבציוניות, "מהנדס" כזה מגיש תמיכה, עידוד והזדמנויות של צמיחה לארגון האנושי של ביה"ס, המהנדס המיומן מצליח לבנות ולקיים מוראל גבוה, ולהיעזר בתהליכים כגון קבלת החלטות השתתפותיות.

3. "המנהיג החינוכי מתפקד כ'מרפא קליני', ולתפקידו זה הוא מביא ידע מקצועי הקשור ליעילות ההוראה, לפיתוח תוכנית חינוכית ולפיקוח קליני"

"המרפא הקליני" בקי באבחון בעיות חינוכיות, ייעוץ למורים, הפעלת פיקוח ובקרה, הערכה, טיפוח הסגל וכן בעריכת תוכניות לימודים, מתמיה הוא, כיצד העיסוק הבסיסי הזה במנהיגות בית הספר היה שרוי, במשך זמן רב כל כך, במצב של הזנחה בספרות העוסקת בניהול החינוכי.

בתקופות קודמות תפסו ההיבטים **החינוכיים** של מנהיגות את מרכז הבמה בספרות של ניהול

ופיקוח חינוכי. מנהלים נחשבו כמנהיגי הוראה; תוכניות ההכשרה באוניברסיטאות שמו דגש על

ההוראה והלימוד. אלא שההתקדמות במחקר ובתיאוריות מדעי החברה לגבי ניהול ופיקוח חינוכי

דחפו אל קידמת הבמה היבטים טכניים ואנושיים. ג'ון גודלד מותח בקביעות ביקורת על דחיקת הצדדים החינוכיים לטובת הטכניים והאנושיים ונימוקיו איתו:

"הצבת עניינים אלה במרכז, לפעמים מתוך סיבות מובנות של הישרדות ויעילות, זוהי שגיאה יסודית אשר בסופו של דבר תשפיעה השפעה שלילית הן על החינוך והן על הקריירה שלך לאחר מכן. התפקיד שלנו והמורים והמחנכים, שעליו אחריותנו, הוא לקיים תוכניות הוראה בריאות

ומקיפות לנוער ולילדים."

הוא מוסיף: "עתה העת להחזיר למקומם המרכזי את העניינים המכריעים הנוגעים להבטחת

תוכניות חינוך מקיפות ואיכותיות בכל בית ספר, בכל מקום ומקום."

חיבור הכוחות הטכניים, האנושיים והחינוכיים של מנהיגות, תוך מאמץ לקיים ולשפר את

ההוראה, יספק לנו את "המסה הקריטית" הנחוצה להוראה טובה ויעילה. כל חסר באחד מן

השלוש יבטל את "המסה הקריטית", והתוצאה הצפויה - הוראה ולמידה יעילות פחות. מחקרים

חדשים של מצוינות בארגונים רומזים לכך כי - על אף הקשר שבין שלושת היבטי המנהיגות הנ"ל

לבין הוראה טובה - עצם קיומם אינו מבטיח עדיין מצוינות. ארגונים מצטיינים, לרבות בתי ספר,

מתאפיינים בתכונות מנהיגות נוספות, בכוחות המוגדרים כאן כ"סמליים" ו"תרבותיים",

4. "המנהיג הסמלי" ממלא את תפקיד "ראש השבט" על ידי הדגשת "תשומת לב סלקטיבית" (כלומר עיצוב מטרות והתנהגויות חיוניות) הוא מסמן לאחרים מה באמת רב-חשיבות ורב-ערך.

פעילויות-לדוגמה של מנהיגות, הנובעות מן הכוח הרביעי, הם: סיורים בביה"ס, ביקור בכיתות, בילוי זמן עם תלמידים, צמצום בעיסוקי המינהל לטובת ענייני חינוך, ניהול הטקסים הרשמיים והתכנסויות ואירועים חשובים אחרים; כמו כן עיצוב תפיסה אחידה של ביה"ס על ידי שימוש נאות במילים ומעשים.

"פעילות תכליתית" היא התוכן העיקרי של הכוח הסמלי. פיטר וויל מגדיר "פעילות תכליתית" כך: "הזרם המתמיד והמתמשך של פעולות מצד המנהיגות הפורמלית של ארגון, יחדיר בו בהירות, הסכמה ומחויבות לגבי היעדים והתכליות הבסיסיים".

פחות קובע לגבי "הכוח הסמלי" הוא סגנון התנהגותו של המנהיג. במקום זאת, חשוב כי המנהיג ידגיש וימחיש מהי עמדתו ומה הוא משדר לאחרים. מטרת המנהיגות הסמלית הינה לעורר את התודעה האנושית, לשלב ולהעמיק משמעויות,

לבטא את מגמות התרבות הראשיות האופייניות לבית הספר, וכן להדק את הקשרים עם אנשים המעורבים בפעילות ביה"ס:

"אילו תובנות נוכל להשיג אם נאמר, שיעילותו של המנהיג נובעת מיכולתו להעצים את משמעותן של הפעילויות של אלה המצויים במעגל הפעילות שלו? לא לנסות לשנות התנהגויות אלא להעניק

לזולת הבנה עמוקה יותר של מה שהוא עושה, וגם להביע זאת בבירור כדי שיוכלו ליצור תקשורת

והבנה בדבר משמעות התנהגותם." הענקת משמעות וליכוד אנשים למען מטרה משותפת, הם אלה המבטאים את יעילותה של "המנהיגות הסמלית".

מנהיגים מביעים צדדים סמליים של מנהיגות בנגיעתם בעניינים שמתחת לפני השטח ופני הפעולות, ובחיפושם אחר משמעויות וערכים עמוקים יותר. טענתו של רוברט סטראט היא, כי מנהיגים מבקשים לגלות את שורשי המשמעויות ואת הגאות-ושפל של חיי היום-יום בביה"ס, על

מנת לצייד את התלמידים והמורים וכלל בני הקהילה בתחושת חשיבות, חזון, ותכלית אף במה

שנראה במבט ראשון כרגיל ויום-יומי.

אכן, מנהיגים כאלה מחדירים בביה"ס חוש של דרמה בחיי אנוש, המאפשר לבני-האדם להתעלות מעל לשגרת היום. הם ניחנים בכוח להבחין במשמעות של מה שהקבוצה עושה או מסוגלת לעשות. יש להם חוש לאפשרויות הדרמטיות הטבועות ברוב המצבים, והיכולת לדחוף אנשים קדימה אל מעבר לשגרה, לפרוץ מתוך המסגרת אל תוך משהו יותר חיוני ויותר עז.

ולבסוף, "מנהיגים סמליים" מסוגלים להעביר את חזונם באמצעות מילים או דוגמה אישית. הם עושים שימוש בסמלי לשון קלי-קליטה שיש בהם כוח לעורר התרגשות, מקוריות ורעננות. מאמצים אלה יוצרים הזדמנויות לשאר האנשים בביה"ס לחוש את החזון הזה ולאמץ לעצמם

תחושה של תכלית ויעד, ולהתנסות בשיתוף מלא יותר בבעלות על מפעלות ביה"ס.

ורן בניס מעלה את הטענה, שחזון רב-השראה הנו המרכיב הראשי של מנהיגות בארגונים המעולים אותם חקר. חזון משמעו הכושר ליצור ולהעביר לאחרים השקפה על מצב העניינים הרצוי, והוא נוסע מחויבות פעילה בקרב כל חברי

הארגון. החזון, השליחות והעברתם

המוצלחת לכל השותפים למפעל, הופכים לעיקר המהות של "המנהיגות הסמלית".

5. המנהיג התרבותי ממלא את תפקיד "הכוהן הגדול" בבקשו להגדיר, לחזק ולהביע את אותם ערכים, אמונות ומגמות תרבות המעניקים לבית הספר את זהותו הייחודית.

כדמות הכוהן הגדול, המנהיג עוסק בבניית המורשת; הוא יוצר, מגבש ומלמד את "אגדות המקום", שהן אלה המסמנות את ייחודיות ביה"ס בתוך תרבות הסביבה. המונח הקרוב העולה על הדעת בהקשר זה הוא "שבט". פעילות המנהיג הקשורה בכוחות התרבותיים, ואלה כוללים מתן ביטוי ליעדי ביה"ס ולשליחותו, "חברות" (סוציאליזציה) של חברים חדשים אל תוך תרבותו המיוחדת, חיזוק סיפורי העבר, מסורות, מיתוסים ואמונות, הסברת "הדרך שבה הדברים מתנהלים אצלנו", פיתוח והצגתה של מערכת סמלים שעוצבו והתגבשו במשך השנים, ומתן פרס למי שמייצגים ומקדמים את התרבות הייחודית של ביה"ס.

עוצמתה של המנהיגות התרבותית מקשרת את התלמידים, המורים ואחרים כחבורת מאמינים, עד כדי כבוד והערצה בעבודת ביה"ס ויעדיו, בעוד שאלה אינם רחוקים כלל ממערכת אידיאולוגית המוקדשת לשליחות קודש. כל מי שנעשים חברים בתרבות החזקה והמקשרת הזאת זוכים להזדמנויות ליהנות מתחושה של חשיבות ומשמעות אישית. עבודתם וחייהם מתמלאים חיוניות חדשה, עתירת משמעות, וכן בתודעת זהות מורחבת: זוהי הרגשה של השתייכות למשהו מיוחד

במינו. כל אלה הנן נסיבות המעוררות מוטיבציה גבוהה.

לפני שנמשיך בתיאור הכוח רב-העוצמה של המנהיגות הסמלית והתרבותית, בואו ונעיף מבט על המדרג (היררכיה) של חמשת הכוחות שמנינו לעיל ראה ציור בעמוד הבא.

פירמידת הכוחות של סרג'יובני

כוח תרבותי

כוח סימבולי

כוח פדגוגי

כוח אנושי

תרבות ויעדים - יסודות המצוינות

בניית תרבות ויצירת תכלית ויעדיהן הן היסודות של כוחות מנהיגות סמלית ותרבותית. "תרבות" ניתן להגדיר כאן כ"עיצוב התודעה הקולקטיבית המאפיינת את אנשי ביה"ס ומבדילה בינו לבין בתי ספר אחרים". חיי התרבות בביה"ס הם בבחינת מציאות נבנית, ובה המנהיגים ממלאים תפקיד מפתח, תרבות ביה"ס כוללת ערכים, סמלים, אמונות וכן כוונות משותפות של הורים, תלמידים, מורים ואחרים הקשורים לגוף הזה או לקהילה הזאת, תרבות ביה"ס מבטאת כל מה שהוא בעל ערך לקבוצה וכן כיצד חברה מודרכים לחשוב, להרגיש ולהתנהג, ה"חומרים" של

תרבות זו הנם נוהגי ונוהלי ביה"ס ומסורותיו, ידע תולדותיו, הבנות הדדיות מנוסחות או בלתי-

מנוסחות, מנהגים, נורמות וציפיות, משמעויות והנחות משותפות. ככל שתרבות זו מובנת יותר,

מקובלת יותר ומלכדת יותר, כן ייטיב בית הספר להתקדם במאוחד לקראת האידיאלים שלו

והיעדים שהוא מבקש להשיג.

לכל בית ספר תרבות משלו בין אם היא חזקה או חלשה, מתפקדת היטב או גרוע, נראה כי בתי ספר מצליחים הם בעלי תרבות חזקה, מתפקדת היטב הכרוכה בשאיפה להצטיינות. תרבות זאת

משמשת כמצפן המכוון את אנשיו לכיוון משותף, היא מעצבת מערכת של נורמות המגדירות לאיזה הישגים יש להגיע וכיצד, ומעניקה מקור של משמעות למורים, תלמידים, מנהלים ואחרים

בעבודתם יחד. תרבות חזקה ומתפקדת הנה "מבוינת" - כלומר נבנית ומתוגברת בידי מנהיגות

ביה"ס וחבריו.

בניגוד לכך, הרי שתרבות חלשה מצמיחה חוליים בביה"ס, למשל היעדר הבנה של ההישגים המתבקשים וחוסר עניין בהישגים עצמם. קורה שתרבות היא בעת ובעונה

אחת גם חזקה וגם אינה

מתפקדת היטב. במקרה כזה ייתכן שתלמידים התאגדו לשם בניית תרבות "שכנגד" המכוונת להפר את חיי ביה"ס ולכפות על שאר התלמידים התנהגות בלתי-נאותה ואף הישגים לימודיים דלים.

כמובן, גם מורים עלולים להיות מקור לבעיות בתרבות חזקה ולא-מתפקדת - אם הם מעמידים

בראש דאגתם את האינטרסים הפרטיים שלהם. יש בתי ספר שבהם תת-תרבות בלתי-פורמלית

מכתיבה נורמות קשוחות לסגל המורים, למשל "אסור" למורה לקחת עבודה הביתה או להיפגש עם תלמידים אחרי שעות הלימודים. יש מי שמתרחקים ממורים מסורים, העובדים קשה, ומכנים

אותם "חרוצים יתר על המידה". תרבות שכזאת מוגדרת לפעמים כ"פראית". "תרבות פראית"

אינה מצליחה לקיים שליטה נאותה על מנהלים, מפקחים, הורים, מורים ותלמידים, כקבוצה

מלוכדת. התפתחותה יותר מקרית, בלתי-מכוונת. כאשר קיימת בביה"ס תרבות פראית, יש הכרח

לבנות תרבות חדשה וחזקה.

בניית תרבות תובעת מהמנהיגים להסב יתר תשומת-לב לצדדים העדינים, הבלתי-פורמליים והסמליים של חיי ביה"ס. מורים, הורים ותלמידים זקוקים למענה לכמה שאלות יסוד: מה טיבו של בית ספרנו? מה חשוב כאן? במה אנו מאמינים? מדוע אנו מתפקדים בדרך המיוחדת לנו? במה אנו ייחודיים? מה מקומי כמורה, תלמיד או הורה בתמונה הכללית? התשובות לשאלות אלה מכניסות סדר בחיי בית הספר המתבסס על תחושה של תכלית ושל משמעות עשירה. "תפקיד המנהיגות הוא ליצור את התשתית המוסרית המקשרת בין כולם לבין עצמם וביניהם לבין האנשים הסובבים אותם", אומר גרינפלד, ואילו קווין קובע כי:

"תפקידו של המנהיג הוא כשל מנצח. הוא נוטל אף מה שיש ומלכד הכול - במילים ובמעשים - לכדי מחויבות לכיוון אסטרטגי חדש. בקיצור: הוא יוצר משמעות." מנהיגות כבונה-תרבות אינה רעיון חדש. היא מקובלת זה עשרות בשנים וידועה למנהיגים חינוכיים ואחרים.

חירות תוך הגבלות

בבתי ספר מצטיינים קיימים תחומים מרכזיים של ערכים ואמונות הלובשים אופי כמעט מקודש. אפשר לראות אותם כ"דת הרשמית" המעניקה משמעות והדרכה נאותה לכל פעילות.

כמכלול של ערכים, הרי שתחומים אלה מהווים מקור להזדהות למורים ולתלמידים ומעניקים

תוכן ומשמעות לחי"ב שלהם. מוקד המנהיגות הנו בטיפוח וקידום תחומי המרכז הללו, עד

שהם מהווים בסיס איתן לפעולת חי"ב כולו.

מבחינה מסוימת, תפיסת "תחומי המרכז" מציירת תמונה של בתי ספר מובנים בקשיחות, מאורגנים באורח ממושמע היטב סביב מערכת רעיונות יסוד, המאפיינים את סגנון החיים בבית

הספר וקובעים את התנהגות אנשיו. והרי זה עומד בסתירה להתפתחויות האחרונות בתיאוריות

הארגוניות, המתארות את בתי הספר כיחידות מובנות בחופשיות, כעין "אנרכיות מאורגנות",

קארל וויק טוען כי החשיבה המודרנית, מבחינה בארבע תכונות המאפיינות בתי ספר:

1. **קיום מערכת רציונלית**, המסוגלת לתקן-את-עצמה, של אנשים הפועלים במידה רבה באורח

בלתי-תלוי;

2. **קונסנסוס** (הסכמה כללית) לגבי המטרות והאמצעים להשגתם;

3. **שיתוף פעולה** המושג על ידי הפצת מידע;

4. **יכולת לחזות מראש** את הבעיות שתעלינה ואת התגובות כלפיהן.

אולם למעשה, הוא קובע, אף לא אחת מן התכונות הנ"ל היא מאפיין אמיתי של בתי ספר ותפקודם. מנהלים טובים בבתי ספר בעלי מערכת "חופשית", חייבים לעשות שימוש מלא ב"ניהול

סמלי" על מנת להגיע ללכידות המערכת כולה :

"אנשים צריכים להיות חלק ממפעלים בעלי משמעות ולהגיע לראיית הקשר בין פעולותיהם לבין נושאי יסוד חיוניים, ערכים ותנועות. כי אז פעולות אלה נעשות

עשירות יותר, מגבירות את האמון העצמי ומביאות יתר סיפוק. מנהלים חייבים להיות מודעים לצורך בדבק המחזק, במיוחד במערכות מאורגנות בחופשיות".

בחינת הספרות הפדגוגית של הזמן האחרון מעלה את העובדה, שבתי ספר יעילים אינם מובנים בחופשיות אלא פועלים מתוך קשר הדוק ואמיץ. על פי הניסיון והמחקר גם יחד, בתי הספר המעולים הנם בעת ובעונה אחת מובנים חזק ומובנים בחופשיות: שלטת בהם תרבות רבת-כוח

ותחושת תכלית ברורה, אך בו בזמן ניתנת מידה רבה של חירות למורים ולאחרים בקביעת דרכם

למימוש ערכי יסוד. החיבור בין מבניות קשוחה בנושאים ברורים וחד-משמעיים - המבטאים את

הגרעין של תרבות ביה"ס - לבין אוטונומיה לחברים לעבד ולהמחיש נושאים אלה בדרכים נבונות,

הוא הוא, אולי, המפתח להצלחת בתי הספר המעולים.

הדו-קיום בין מבניות חזקה וחופשית, הולם היטב את שלוש התופעות המאפיינות מוטיבציה: מחויבות, התלהבות ונאמנות לביה"ס. על המורים, התלמידים והאחרים בסגל -

- לגלות בחייהם ובעבודתם משמעות, תכלית ותבונה;
- לקיים שליטה סבירה על עבודתם שלהם וכן יכולת מסוימת להשפיע על נסיבות העבודה ותוכנה.
- לחוות את הצלחת הישגיהם, לראות עצמם כמצליחים ולזכות להכרה בהצלחתם.

אם וכאשר צרכים אלה מתמלאים, אנשים מוכנים להשקיע רבות מזמנם, כשרונם ומרצם.

"עיבוי המנהיגות"

בעמוד הבא מובאת טבלה המסכמת את היחס בין חמשת כוחות המנהיגות והמצוינות בביה"ס.

כללנו בה את הפירוט לכל אחד מן הכוחות הללו: הדימוי שלו, מבנהו התיאורטי, תגובות של מורים ואחרים, והקשר בין הכוח המיוחד לבין הצטיינות ביה"ס.

כשהמנהיגים מעמיקים את הבנתם בכל אחד מחמשת הכוחות וגם מפנימים אותם, הם חייבים להיות מוכנים ליטול על עצמם עול נוסף. כוחות סמליים ותרבותיים הן

השפעות חזקות ביותר על מחשבתם והתנהגותם של הבריות. בתגובה להם האנשים מתחברים בקבוצה לכידה מאוד - וקבוצה זו תתלכד עם תרבות ביה"ס באורח כמעט אי-רציונלי. הדימוי של "פולחן" מיטיב להבהיר

את טבעה ועוצמתה של לכידות חזקה זו. ובכן, מה כוחו של ליכוד זה בבתי ספר מעולים? הייתכן,

שקיים גבול שמעבר לו ליכוד-יתר פועל נגד המצוינות הזו? ככל שגובר ליכוד זה, האנשים חושבים

פחות ומרגישים יותר כלפי עבודתם וחובותיהם בביה"ס.

אין תשובה פשוטה לשאלה זו. אולם נטל המנהיגות יהיה קל יותר אם יש שיתוף בפעולה ובתפקוד,

ואם המושג "עיבוי המנהיגות" יבוא במקומה של מנהיגות-יחיד. היסוד המוסרי למנהיגות יתחזק,

אם המנהיגים יחשיבו עניינים כלליים (כגון רמת ההוראה) יותר מאשר את ענייני הפנים שלהם,

כגון הצורך בביטוי עצמי ובהצלחה אישית. טוב לו למנהיג אם יאמץ לעצמו את הסיסמה של הפילוסוף עמנואל קאנט: "בכל פעולותיך, תמיד התייחס אל האנושיות - באישיות שלך ושל האחרים - לא כאמצעי אלא כמטרה בפני עצמה!".

כוחות המנהיגות והשפעתם על הצטיינות בתי ספר

הכוח

דימוי תפקיד המנהיג

יסודות תיאורטיים

דוגמאות

תגובות

הקשר למצוינות

טכני

"מהנדס ניהול"

* טכנולוגיות של תכנון ותזמון

* תכנון, ארגון, תאום, בניית מערכת

* השתלטות על תוכניות ומצבים כדי להשיג יעילות מרבית.

* אדישות כלפי ניהול יעיל, חוסר סובלנות כלפי אי - יעילות

נוכחות חשובה כדי להשיג מיומנות של קבע בבית הספר, אך לא די בה להשיג

מצוינות.

היעדרות תגרום לאי יעילות ומוראל נמוך

אנושי

"מהנדס אנושי"

* פיקוח על יחסי אנוש

* חיבור בין תורות של מוטיבציה

* מיומנות בין אישית

* פתרון קונפליקטים

* לכידות קבוצתית

* להעניק תמיכה

* לעודד צמיחה ויצירתיות

* לבנות ולקיים מוראל

* לקדם קבלת החלטות משותפת

* טיפול בצרכים בין אישיים.

* אהבה למנהיג ולבית הספר המשפרים התנהגות בין אישית.

* אוירה נעימה

חינוכי

"מרפא קליני"

* ידע מקצועי

* יעילות הוראה

* תוכניות לימודים

* פיקוח יעיל

* אבחון בעיות

* ייעוץ למורים

* ביקורת והערכה

* תוכניות לימודים

* תגובה חיובית למומחיות המנהיג

* מוטיבציה לפעול

* הערכה לסיוע ועזרה

נוכחות חשובה למיומנות שגרתית אך אין בה די להשגת מצוינות בהוראה.

סמלי

"ראש שבט"

* תשומת לב סלקטיבית

* יצירת יעד ותכלית

* דוגמה אישית

* ביקור בכיתות

* הכרות אישית של התלמידים

* יצירת חזון מאחד

* כולם לומדים ערך של מנהיג ושל בית ספר

* נוצרת תחושה של כיוון

* מוטיבציה ומחויבות

נוכחות חיונית לשם מצוינות בית הספר.

אך היעדרות לא

פוגעת בשגרת חיי בית הספר.

תרבותי

"כהן גדול"

* אקלים, תרבות

* הערכים קבועים, מערכת בעלת חיבורים רופפים

* אידיאולוגיה

* מוטיבציה

* תכלית ושליחות

* חברות

* אגדות מקומיות

* אידיאולוגיה

* אמונה בבית הספר ובדרכו

* תרבות חזקה וייחודית

* תחושה של חיוניות ומשמעו

Sergiovanni, T.J., Leadership and Excellence in Schooling. Educational Leadership 41., Feb. 1984: pp. 4-13