

מבגש

לעבודה חינוכית-סוציאלית

כרך כ"ג • גיליון 42
טבת תשע"ו – דצמבר 2015

יוצא לאור על ידי:



בשיתוף עם:



סקירות ספרים

ניהול לתקווה: מהלכה למעשה

מאת: **אבי ורמי בנבנישתי**

ירושלים: גפן, 2015 (164 עמודים)

יזהר אופלטקה

ספרים ומאמרים רבים נכתבו ברחבי העולם על מנהיגותו החינוכית של מנהל בית הספר, ובכלל זה – על מודלים שונים למנהיגות אפקטיבית בתקופתנו, כמודל המנהיגות הפדגוגית, מודל המנהיגות לצדק חברתי ועוד. ברם מרבית הספרים הללו נכתבו על ידי חוקרי תחום המחקר המכונה בשם "מנהל ומנהיגות בחינוך", אשר הקדישו מזמנם רבות לחקר התופעה הארגונית הנערצת על ידי אנשים רבים – מנהיגות; אולם בעשותם כן פעלו כמי שבאו מחוץ למערכת, וחלקם אף לא כיהנו מעולם בתפקיד מנהל בית הספר, שעליו כתבו שנים רבות. ספרם של האחים בנבנישתי יוצא דופן (לטובה), היות והוא תוצאה של שילוב בין איש שטח רב פעלים לבין איש אקדמיה רב מחקרים – הראשון ניהל שני בתי ספר על-יסודיים ומשמש כיום כראש אגף חינוך בעיריית הרצליה, והשני פרופסור מהאקדמיה העוסק שנים רבות בחקר אקלים בית הספר ומדידתו.

הספר מורכב משמונה פרקים, נוסף על פתח דבר (שנכתב על ידי הגב' דלית שטראובר, מנכ"לית משרד החינוך לשעבר), ומתוארת בו כניסתו של אבי לניהול בית ספר שני בחייו, בית הספר עירוני ט, הממוקם במזרחה של תל אביב ומשרת את ילדי דרום מזרח העיר, והשתלבותו בו. הפרק הראשון מחבר בין תקופות הניהול של אבי ונפתח בניסיון שלו עצמו (בגוף מדבר) להבין את פשר הצלחתו בבית הספר "שבח מופת", שאותו ניהל שנים מספר; זאת תוך שהוא מציג את שאלתם של המקטרגים: האם היו אלה התלמידים והוריהם, חדורי המוטיבציה והמשמעת העצמית, שהיו מקור ההצלחה, או המורים שהגיעו ברובם ממדינות שהשתייכו בעבר לברית המועצות ונחשבים אינטליגנטים ומסורים מאוד לעבודה? למותר לציין כי כאשר מקור ההצלחה הוא בשותפי התפקיד של המנהל, תרומתו של המנהל להצלחת בית הספר מתגמדת מאוד. משם אבי עובר לתאר את כישלונו בתפקיד ניהולי שאותו נטל על עצמו לאחר שסיים עבודתו כמנהל בית הספר "שבח מופת", כישלון שדחף אותו כדבריו "לבדוק פעם נוספת, ולהוכיח לעצמי, וכמובן לאחרים, שהתורה בה האמנתי 'ניהול לתקווה' היא אמיתית וה'פניצילין החינוכי' שפיתחתי הוא דרך ניהולית סדורה ושיטתית" (עמ' 8). הפרק נחתם בתיאור המפגש הקשה שהיה למנהל החדש של עירוני ט עם הורי התלמידים ובהבנתו כי המשימה שנטל על עצמו מורכבת מאוד.

בפרק השני המחברים מתארים את מודל הניהול "ניהול לתקווה", המבוסס על ניסיונו רב השנים של אבי כמנהל בתי ספר ואשר פותח על ידי שני המחברים. עיקריו של מודל ניהולי זה הם: (א) חזון חינוכי ברור, אשר גם מתווה יעדים ודרכים שיטתיות להשגתו; (ב) האמונה כי המנהל הוא המנהיג המעצים והמקדם את כל השותפים לעשייה החינוכית בבית הספר; (ג) ההנחה כי העצמת מורים היא ציר מרכזי במימוש החזון הבית ספרי; (ד) בניית אמון וקידום אקלים חברתי; (ו) טיפוח הסביבה הפיזית; (ז) שימוש מושכל במידע. בעקבות מודל זה המחברים מדגישים כי עבודת הניהול החינוכי מושתתת על איזונים עדינים בין עקרונות, הנתפסים לעתים כמנוגדים זה לזה ומכילים גם סתירות פנימיות שיש לתת עליהן את הדעת, כגון: איזון בין סמכות המנהל לבין העצמת הצוות, איזון בין העצמת אנשים וצוותים שונים, תחרותיות ועבודה בהרמוניה, איזון בין אהבה לתלמידים לבין הפעלת סמכות ועוד. המעניין הוא כי המחברים שוזרים בתוך הדיון התאורטי על האיזונים דוגמאות חיות מניסיונו של אבי ומסכמים את הדיון בתיאורו על הדרך שבה הוא מגיע להחלטות ולדרכי פעולה המבוססות על שקיפות וניתוח אירועים.

לאחר שתיארו את מודל הניהול שלהם, בפרק השלישי המחברים עוברים לעיסוק בכניסה לעבודת הניהול בבית הספר בכלל, ובכניסתו של אבי לניהול עירוני ט בפרט. הפרק מתאר את הצעדים שנקט אבי כמנהל חדש בהתמודדותו עם כניסה לתפקיד של מנהל בית ספר, מתוך מודעות לשוני בקושי הנסיבתי האפשרי בין בתי הספר שניהל. בין הצעדים המעניינים שנקט המנהל החדש היה איסוף מידע רב על בית ספרו החדש טרם כניסתו לתפקיד. בדרך זו הכיר בכך שבבית הספר שלטת תרבות של "חוסר תקווה", והחליט להתבסס על תחושות הצוות בעיצוב חזון בית ספרי ולנסות לשנות את הגישה הפסימית ששלטה בחדר המורים. בדומה לתיאורים בספר על בית הספר "שבח מופת", אבי מביע בצורה ברורה וקלילה את התחושות שחש בעת שסייר בבית הספר החדש ואת הצעדים שנקט להתנעתו של שינוי בו. תיאור חיזוקו של תחום הספורט בבית הספר כמנוף לשיפור מעמדו של האחרון חותם את הפרק ומעלה את חשיבות ההישענות על הכוחות הפנימיים בבית הספר להצלחתו של זה.

אך מה בעצם היו מטרתיו של המנהל החדש? הפרקים הבאים בספר מתארים את מימושו של המטרות הללו בשנות העבודה הבאות של אבי. כך, בפרק הרביעי המחברים עוסקים בדרך להעלאתם של הישגי התלמידים. הפרק נפתח במכתבם המרגש של הורים לילד שסיים בגרות מלאה, ובו הם מודים לאבי על כך שהציב רף גבוה לבוגרים עם כניסתו לתפקיד המנהל. ואכן, בפרק המחברים מדגישים עד כמה ההישגים הלימודיים חשובים דווקא לתלמידים מקבוצות חברתיות חלשות ואת ההשפעה המכרעת של המרכיב האנושי של הצוות על הישגים אלו. הם מתארים כיצד הפך חזון בית הספר לשיפור הישגים לימודיים למציאות בבית ספרית; זאת באמצעות נטילת אחריות וקביעת יעדים, העצמתם של רכזי המקצוע בבית הספר והפיכתם ל"מנהלי המקצוע" שלהם, יצירת רשת פדגוגית צפופה המותאמת לצורכי התלמידים ומאפייניהם השונים בכל קבוצה וקבוצה, איתור תלמידים מתקשים, מעקב שיטתי

אחר התלמידים ועוד. במיוחד תפסה את עיניי נכונותם של המורים בעירוני ט לקיים יותר מבחינת מגן אחת במקצועות מסוימים ולנתח עם כל תלמיד ותלמיד את הסיבות לכישלוננו במבחן המגן הראשון. הייתה זו קרוב לוודאי תוצאה של שינוי אקלים בית ספרי, בניצוחו של המנהל החדש-ישן.

ואכן, בפרק החמישי המחברים מתארים כיצד התמקד אבי בשיפור האקלים הבית ספרי; הוא החליט על העברת הטיפול באקלים זה מהיועצות לצוות הפדגוגי והתמקד בהפחתת האלימות הפיזית בין התלמידים והקפדה על נוכחות סדירה והגעה בזמן לבית הספר. למען השגת יעדיו, ניסחו המנהל וצוותו עקרונות יסוד (למשל "יש להתייחס בשלילה לכל מגוון מעשי האלימות", "יש להכין את הסגל לפעולה מתואמת להתמודדות עם מעשי אלימות"), הקפידו על נוכחות משמעותית של המורים והמנהל בעת הגעתם של התלמידים לבית הספר, בהפסקות ובסיום יום הלימודים ועיצבו מחדש את הסביבה הפיזית של בית הספר, כגון בניית גדר שמנעה גישה לאחד מהמקומות בשולי בית הספר שבו רבו מעשי האלימות בין התלמידים. אבי מספר כי עם הזמן האקלים החברתי השתפר, ונוכחותם הסדירה של התלמידים בבית הספר גברה. ייתכן כי הדבר נבע מכך שאיכות עבודתו של כל בעל תפקיד בבית הספר נמדדה באחוז האיחורים והחיסורים של תלמידיו, שהתקיימה בקרה תמידית של מעשי התלמידים בבית הספר, ושמנהל בית הספר ערך בקרב התלמידים, הצוות וההורים סקרים קבועים, שסיפקו מידע אמין על אקלים בית הספר.

אחת הסוגיות המעסיקות ביותר את מורי ישראל בימינו נוגעת למעורבותם (יש שיגידו התערבותם) של הורי התלמידים בנעשה בכיתה ובבית הספר. בפרק מרתק (הפרק השישי) המחברים מנתחים את מקומם של ההורים בבית הספר ומצביעים על הסתירות הרבות שבקשרי בית ספר-קהילה. ללא כחל וסרק, אבי מכריז כי "יחד עם הדגש על המנהל כמקור סמכות [...] אני רואה בהורים גורם מרכזי וחשוב בחיי בית הספר ואיני מסכים עם אלו מעמיתיי הרואים בהורים גורם מפריע, מעכב, שיש צורך לנטרל אותו ממידע ולהרחיק אותו ככל האפשר מחיי בית הספר" (עמ' 110). ברוח זו אבי מספר כיצד בנה מחדש את היחסים עם ועד ההורים המוסדי, על הדרכים שבהן פעל לשנות את גישת הצוות החינוכי כלפי ההורים, ואיך הפך יום ההורים לאמצעי להעברת מסר התקווה לכל קהילת בית הספר.

הפרק השביעי עוסק בשיווק בית הספר, משימה ניהולית משמעותית בעיר תל אביב, שבה בחירת בית הספר העל-יסודי פתוחה לתלמידים והוריהם, אך המחברים מוסיפים לה אף את ממד החזון הבית ספרי. בעייתו של אבי כמנהל חדש הסתכמה בהיעדר ביקוש לבית ספרו, קרי מיעוט של תלמידים שבחרו בעירוני ט, לעומת מספר תלמידים גדול כמעט פי ארבעה שבחר בבית הספר הצמוד לו – אורט סינגלובסקי. שאר חלקי הפרק מתארים את האסטרטגיה השיווקית שעיצבו אבי וצוותו, המסרים השיווקיים החדשים (כגון: סביבת למידה ברמה גבוהה, מיצוי הפוטנציאל של כל תלמיד, שותפות ההורים), אמצעים שיווקיים (למשל התקשרויות טלפוניות של הורי תלמידי בית הספר להורים של מסיימי כיתות ו) ועוד.

כאן פונים המחברים לפרק הסיכום: תהליך עזיבת הניהול החינוכי. מתי צריך לעזוב את תפקיד המנהל, המחברים שואלים, והם עונים: בדרך כלל במצבים של שחיקה ומיצוי עצמי, אבל במקרה של אבי הסיבה הייתה אחרת.

אף על פי שהספרות על מנהיגות חינוכית וניהול בית ספר מספרת לנו רבות על התנסויותיהם של מנהלים חדשים ועל דרכי הניהול שעליהן סיפרו המחברים בספרם, הרי ייחודיותו של ספר זה היא קודם כול במחברו הראשון – מנהל בית ספר שחרג משתיקתם של מנהלים ומורים, שאינם מרבים לכתוב על חוויותיהם, ומספר בצורה קולחת ומרתקת את חוויותיו כמנהל בית ספר על-יסודי בתל אביב. אשר לי – חוקר חייהם המקצועיים של מנהלי בתי ספר – ספרם של האחים לבית בנבנישתי זיכה אותי בהזדמנות לשמוע ממקור ראשון את הנעשה בנבכי הניהול החינוכי וללמוד מכך. אין בלבי ספק שמורים רבים המייעדים עצמם לניהול בית ספר ברבות הימים ילמדו מספר זה רבות על הקשיים והאתגרים המלווים את מנהל בית הספר בימינו ועל דרכי ההתמודדות עמם.

עם זאת, צריך לזכור כי הספר נכתב מתוך נקודת מבטו של אבי כמנהל, הקשורה קשר רב לנסיבות החברתיות והארגוניות שבהן הוא פעל. מכאן, שעל הקורא להיזהר מחיקוי דרכי עבודתו ללא ביקורת עצמית ובלי שבדק תחילה עד כמה הנסיבות בסיפורו של אבי דומות לאלו שבהן הוא עצמו פועל. לי אישית חסר היה פרק מסכם המשווה בין סיפורו של אבי לבין הספרות על מנהלים חדשים של בתי ספר והספרות על מנהיגות חינוכית. השוואה מעין זו הייתה מחזקת את הספר ומרחיבה את המקרה המתואר בספר להקשרים רחבים יותר מאשר חקר המקרה – עירוני ט – המתואר בספר.