

”שדרת המנהיגות”

מבנה, תפקיד והכשרה

**מהות הצוות המוביל הבית-ספרי כפי שהוא נתפס
בעיניהם של מנהלים ובעלי תפקידים בבתי ספר**

אלכסנדר שניידר

חיה אלטרץ

עינת יצחק-מונסונגו

המחקר נערך בתמיכת ”אבני ראשה”

יוני 2013

תקציר

במסגרת מחקר שנערך ביחידת המחקר של המכללה האקדמית בית ברל ובתמיכת מכון "אבני ראשה", נבחנה "שדרת המנהיגות" הבית ספרית. "שדרת המנהיגות" הבית ספרית היא הצוות של בעלי תפקידים בבית הספר המובילים בו, יחד עם מנהל בית הספר, תהליכים ארגוניים ופדגוגיים. "שדרת המנהיגות" נבדקה, במחקר הנוכחי, על מבניה, תפקודה והכשרת בעלי התפקידים במסגרתה, מתוך אמונה שיש בהבניה מיטבית שלה, אמצעי משמעותי לסייע בידי מנהל בית הספר לקדם את בית הספר הן מבחינת הישגים והן ביצירת אקלים מיטבי.

המערכת הבית ספרית עומדת בפני אתגר של יצירת תנאים חיוניים ללמידה והוראה בתוך בתי הספר ונדרשת למנהיגות בית ספרית ייחודית, שתביא להישגים לימודיים, מצוינות אישית וחברתית ותשתית ערכית. שינוי במערך הבית ספרי והתאמתו לצרכים עכשוויים ולצרכים עתידיים אפשרי באמצעות בניית "שדרת מנהיגות" מקצועית ומבוססת.

"שדרת מנהיגות" הינה גורם מרכזי בעיצוב בית הספר, בפיתוחו ובקידומו. חלק מהותי בתפקידה של "שדרת המנהיגות" הינו העיסוק בפדגוגיה. הפדגוגיה הבית ספרית מהווה מארג מורכב של התמחויות ספציפיות בתחומי דעת שונים ומחייבת יצירת מנהיגות פדגוגית בית ספרית שתאפשר למנהל, למרות עיסוקיו הרבים והמגוונים, לתפקד כ"מנהיג פדגוגי". הסתייעות המנהל בידע הנצבר אצל "שדרת המנהיגות" מהווה מכפיל כוח עבורו באופן שיוכל לקבל החלטות מושכלות בראיה פדגוגית.

אחד האתגרים המרכזיים המעסיקים את מערכת החינוך בישראל היום, הינו האופן שבו ניתן לאתר ולהכשיר את חברי המנהיגות הבית ספרית העתידית לבית הספר. גם אם קיימת במערכת הבנה לחשיבות המנגנונים של "שדרת המנהיגות", לא נעשה מאמץ מערכתי לגיבוש ממוסד של הנושא. בבתי הספר פותחו דגמים ומודלים, שפרט ללמידת עמיתים מצומצמת לא הופצו ברמה מחוזית או ברמה ארצית, וכך כל בית ספר גיבש לעצמו מנגנון, שלעיתים הצליח ולעיתים נכשל. מערכת החינוך הארצית לא השכילה להפיק מתוך ה"שטח" את הידע והניסיון הרב שנצברו ולהפכם לנחלת הכלל. דגמים מוצלחים נשארו רק בבתי הספר בהם התפתחו ולא זכו להפוך להיות דגמים מובילים.

במסגרת המחקר נבחנו השאלות הבאות:

1. מה הם דגמי "שדרת המנהיגות" הקיימים בבתי הספר: מבנה, מאפיינים והגדרות תפקיד?
2. מהי ההכשרה של סגל בית הספר לתפקד כ"שדרת המנהיגות"?
3. "שדרת המנהיגות" והמנהל – מהם יחסי הגומלין בין "שדרת המנהיגות" והמנהל? מהותם והשפעתם על תפקוד בית הספר.

ממצאי המחקר מצביעים באופן ברור על הצורך בהכשרה ופיתוח ל"שדרת המנהיגות" הבית ספרית, על מנת שחבריה יוכלו לעמוד באתגר של קידום המערך הבית ספרי. ממצא זה מצביע על צורך בהקמת מנגנון של תכניות הכשרה, שיאפשר לצוות מוביל עתידי לבצע את תפקידו בקידום הפדגוגיה הבית ספרית וביצירת אקלים תומך למידה, תוך התבססות על יכולות בתחומי המנהיגות, הניהול והפדגוגיה.

שלב ההכשרה הוא ההליך המרכזי והמשמעותי אשר בו נרכשות אסטרטגיות ודרכי פעולה. אחת הדרכים האפשריות לביצוע ההכשרה הינה באמצעות מודל הנשען על יצירת איזון בין ארבעה אלמנטים: מנהיגות, ניהול, פדגוגיה ואוריינות רגשית הנחוצים להנהגת בית-ספר (Schneider). 2004 לאור כך, מוצע כי התכנים בתוכנית זו יותאמו לרקעם המקצועי ולהכשרתם הקודמת של המועמדים ובהתבסס על הערכת איכותיהם האישיות בתחומי הניהול, הפדגוגיה, המנהיגות והאוריינות הרגשית ויכללו למידה של תיאוריות מחקריות עדכניות והתנסות מעשית.

עם סיום ההכשרה ותחילת הפעילות ב"שדרת המנהיגות" הבית ספרית, מומלץ כי באחריות המוסדות המכשירים יהיה להמשיך בהעצמתו של הצוות וליווי במהלך שנות עבודתו המקצועית. יש לקבוע מערך קידום אישי לחברי "שדרת המנהיגות" שיאפשר להם לחוש העצמה והתפתחות מקצועית, ולשלבם במערך תמיכה והעצמה ממוסד. באופן זה יכולים חברי "שדרת המנהיגות" בכל בית-ספר לפתח דרך ייחודית משלהם לביצוע התפקיד, אולם, בסיס הידע המשותף, תחום הנמצא באחריות מפתחי תהליך ההכשרה צריך להיות זהה.