



**טיפול מנהיגות
בחינוך מבוגרים**

בירור ערכים במקום חינוך לערכים: טיפוח מנהיגות במכון מנדל

האם ניתן להכשיר כל אדם למנהיגות, וכיצד מטפחים את יכולת ההנהגה של מבוגרים בעלי רקורד עשיר וזהות מגובשת? חינוך מבוגרים בהקשר של מנהיגות מעלה אפוא את אחת השאלות המורכבות והמאתגרות ביותר: האם בעזרת הכשרה מתאימה, כל אדם יכול להיות מנהיג? אילו הנחות יסוד יש לקחת בחשבון כאשר מפתחים תכניות לטיפוח מנהיגות, המיועדות למבוגרים בעלי ניסיון מקצועי רב והשכלה אקדמית רחבה? שלושה חברי סגל בכירים ממכון מנדל למנהיגות עונים על שאלות אלה ואחרות. על בסיס הידע והניסיון שצברו בהתמודדות עם דרכי למידה של מבוגרים, חושפים השלושה את המתודות שפותחו במכון לשם הצמחת מנהיגי חינוך לחברה הישראלית ולקהילות יהודיות ברחבי העולם.

מיהו מנהיג?

מנהיג הוא מי שהוגה רעיון פורץ דרך, ומצליח גם לגייס אנשים שיחתרו ליישום הרעיון. זוהי ההגדרה שנותן פרופ' דוד דרי, לשעבר המדען הראשי של משרד הפנים, וכיום ראש תחום מדיניות במכון מנדל למנהיגות וראש התוכנית ללימודי מוסמך במדיניות ציבורית במכללת ספיר. לפי הגדרה זו, מנהיגות היא היכולת להגות רעיונות חדשניים ולהשפיע על אנשים ליישם אותם. אך האם מדובר ביכולת מולדת או נרכשת? לדבריו של ד"ר אלי גוטליב, מנהל מכון מנדל למנהיגות ופסיכולוג התפתחותי בהכשרתו, המחקר האקדמי בתחום טרם העלה תשובה חד משמעית לשאלה זו. עם זאת ברור, אומר ד"ר גוטליב, שיכולת הנהגה מורכבת משילוב של תכונות אופי, מיומנויות ודפוסי התנהגות, ואלה הם מרכיבים שקשה לשנות באדם. לכן הוא סבור שבמקום לנסות לשנות את תכונותיהם של אנשים, יש ליעד תוכניות לטיפוח מנהיגות חינוכית לאנשים המחויבים לתחום, שכבר הוכיחו יכולת מנהיגות בעברם, ומכאן שיש להם המרכיבים הבסיסיים הדרושים למנהיג. העובדה שאדם נולד עם יכולת הנהגה כלשהי אינה מבטיחה את הצלחתו כמנהיג. יש מי שמבחיין בין 'מנהיג אמיתי', החווה את לידתם של דברים אפשריים, לבין 'מנהיג לא-אמיתי', המעודד את צמיחתם של רעיונות בלתי אפשריים למימוש. לפי הבחנה זו, לימנהיג האמיתי יש סיכוי הצלחה, ואילו המנהיג ה'לא אמיתי' נידון מראש לכישלון, משום שיעדי אינם ניתנים להשגה. מכאן שהתנאי הבסיסי למנהיגות מוצלחת הוא השילוב שבין תכונות המאפשרות לאדם להשפיע על אנשים ליישם את חזונו לבין פרספקטיבה המאפשרת לו לבחור חזון פורץ דרך ועם זאת ישים ובר-השגה.

האם ניתן להכשיר למנהיגות?

מנהיגות לא מלמדים, מנהיגות לומדים, סבור פרופ' דוד דרי בעקבות ההוגה האמריקני V. A. Howard. ואכן, כראש תחום לימודי מדיניות במכון מנדל למנהיגות, פרופ' דרי אינו מלמד מנהיגות אלא 'מזמן הזדמנויות לחשיבה'. הרעיון העומד בבסיס גישתו הוא שאקט מנהיגותי נובע מאי-נוחות מסוימת אצל אדם או קבוצה, אי נוחות שבה עולה המודעות למתחים ולצורך להתמודד עם אי ודאות ועם אתגרים. לדידו של דרי, האקט המנהיגותי קורא תיגר ומחפש דרך לפרוץ גבולות. אקט מנהיגותי נולד כשהאדם מתמודד עם קונפליקט. לכן הדרך לעודד צמיחה של התנהגות מנהיגותית היא ביצירת סביבה שמעוררת הזדמנויות לחשיבה יצירתית, תוך העלאת המודעות לקונפליקטים ולמצבים של חוסר-ודאות ואתגרים.

'המטרה אינה ללמד מנהיגות אלא ללמד להיות מנהיג טוב יותר, לפתוח אפשרויות ופרספקטיבות, כך שמנהיגים יחשבו על "לאן" וכיצד מגיעים ליעדים הללו, מסביר ד"ר אלי גוטליב. היעדים של תוכניות העמיתים במכון (הלומדים במכון נקראים עמיתים) הם לחדד, להרחיב ולחזק את פרספקטיבת המנהיגות, בד-בבד עם הקניית מיומנויות מסוימות. לכן המכון מבקש להשקיע באנשים יעם קבלות' ובשל כך מקבל לתכניותיו אך ורק אנשים שכבר הוכיחו את עצמם בהובלת תהליכים - אנשים שיוכלו למלא תפקידים משמעותיים במוסדות או במיזמים חינוכיים וחברתיים. תוכניות הלימוד מותאמות לאנשים מסוג זה, מתוך שאיפה לטפח בהם ראייה אסטרטגית רחבה ומערכתית, חזון מגובש ומודעות למגוון שיקולים בתכנון ובקבלת החלטות.

גם פרופ' מרדכי ניסן, המנהל האקדמי של מכון מנדל למנהיגות, ולשעבר מנהל בית הספר לחינוך באוניברסיטה העברית, מאמין כי לא ניתן להכשיר אנשים למנהיגות, אך ניתן לטפח מנהיגות נבונה ומחוייבת יותר בקרב מבוגרים בעלי יכולת מנהיגות.

האתגרים בטיפוח מנהיגות בקרב מבוגרים

יתרונות הלומד המבוגר

פרופ' ניסן רואה ברקע העשיר שמביאים איתם מבוגרים יתרון שלצידו גם אתגר. מצד אחד, למבוגרים יש יתרון קוגניטיבי רב משמעות. הניסיון והידע שהם מביאים איתם עוזרים ללמידה, משום שהלמידה מתבססת, במידה רבה, על אסוציאציות. לאדם מבוגר קל יותר למצוא אסוציאציות והקשרים רבים לדברים שהוא לומד. המידע החדש נקשר למידע שכבר נרכש בעבר באמצעות למידה או התנסות. כמו כן, ההתפתחות הקוגניטיבית של המבוגר מאפשרת לו לתפוש את המורכבות של המציאות באופן שילד, נער ולעתים גם מבוגר צעיר אינו מסוגל לתפוס: המבוגרים יודעים שיש גם צד שני למטבע, ושצריך למצוא את האיזון הנכון בין הצד שלהם

לצד השני. כלומר, למבוגרים יש תפיסה מורכבת יותר של העולם, וזה חיוני למנהיגות נבונה, שדורשת קריאה של מורכבות המציאות.

גם פרופ' דרי מאמין שניסיון החיים של אנשים מבוגרים מקנה להם פוטנציאל גבוה יותר לפיתוח מנהיגות מוצלחת. אנשים מבוגרים כבר התנסו בחוויות מגוונות, נכוו, נפגעו וקמו - ולכן יש להם אוזן קשובה למציאות, להזדמנויות ולצורך לפרוץ.

תפיסות בפיתוח מנהיגות חינוכית

הצד השני של המטבע, מדגיש פרופ' ניסן, הוא שלימוד מבוגרים מחייב גישה פלורליסטית מצד המלמד. המלמד נדרש להתאים את המסרים לדפוסי חשיבה ולמבני זהות שכבר גובשו אצל קהל היעד. השיח ביניהם דורש, על כן, פתיחות לשונה, מסביר פרופ' ניסן; 'הרי מדובר באנשים שצברו ניסיון רב שנים, לרוב בעלי רקע עשיר ובעלי זהות מגובשת. על המלמד לכבד זהות זו; לגלות פתיחות לשונה ממנו ולמגוון שהוא פוגש, ובאותה עת לשמש מודל לפתיחות כזאת עבור העמיתים'.

עם זאת, מציין פרופ' ניסן, הפלורליזם במכון מנדל למנהיגות מתקיים בתוך מסגרת של נאמנות לערכי ליבה. מסגרת זו חיונית לקביעת הגבול שבין פלורליזם - המכיר בזכותם של אנשים להחזיק בדעות ובערכים שונים, לבין אופורטוניזם - שרירותיות ואינטרסנטיות בהחזקת דעות וערכים, ללא מצפן, כיוון וגבולות.

ד"ר אלי גוטליב מדגיש את הצורך ביצירת 'מרחב בטוח' ללומדים. מכיוון שלמבוגרים יש זהות מגובשת, קיים קושי אצל הלומד להרגיש בנוח. הוא חשוף לשאלות קשות וחושש מן האפשרות לטעות באופן שיערער את הדימוי העצמי שלו. 'לכן אנו יוצרים תנאים של שיח פלורליסטי, מכיל ומקבלי, אומר גוטליב. 'אנו עושים מאמץ ליצור הרגלי שיח שאינם נפוצים בשיח הישראלי: איך לשאול שאלה נוקבת אך לא פוגענית? איך להקשיב בצניעות? איך ליעץ למישהו בדרך שתאפשר לו לקבל את העצה? אלה דברים הקשורים לשאלה: איזה סוג של מנהיגים אנחנו רוצים? על מנהיג לסגל לעצמו צניעות והקשבה'.

אחת מן הנקודות המחייבות התייחסות מיוחדת בלמידת מבוגרים ובטיפוח מנהיגות הוא הצורך העז של הלומדים ליישם את הידע הלכה למעשה. ד"ר גוטליב מסביר כי מבוגרים הלומדים על רעיונות גדולים מעוניינים להבין מיד כיצד הדבר רלוונטי לעשייה שלהם. הנכונות שלהם ללמוד רעיון לשם עצם הרעיון, נמוכה מאוד ביחס לזו של ילד בכיתה או של סטודנט באוניברסיטה. לכן אחד האתגרים המעסיקים את הסגל האקדמי במכון וגם את העמיתים הלומדים הוא מציאת הקשר שבין רעיונות, שלא תמיד נראים ישימים, לבין יישומם בעשייה בשטח.

למבוגרים, כך נראה, יש נטייה להירתע מלמידה דרך התנסות או למידה דרך תצפית או דיון. הם מעדיפים את המסגרת המוכרת של מרצה השוטח בפניהם את משנתו. לדברי ד"ר גוטליב,

הלומדים במכון מנדל נדרשים להתגבר על השמרנות הלימודית, ומתודות הלמידה המגוונות מכוונות להתמודדות עצמאית ומעורבת יותר עם הנושאים הנלמדים.

ד"ר גוטליב אומר כי 'אחד האתגרים שעמם מתמודדים במכון הוא השאיפה של הלומדים למצוא מקור ידע "מוסמך" לבעיות ואתגרים, וחשש להשתמש בידע שכבר רכשו. אבל, כידוע, לא לכל בעיה יש פתרון מדף'. לכן אחד האתגרים בתוכניות לטיפול מנהיגות הוא לעודד ללמידה עצמאית ומעורבת המנצלת גם את הניסיון והידע הקיימים של העמיתים.

חינוך לערכים בגיל מבוגר

לאור מה שנאמר על האתגר בחינוך מבוגרים בעלי זהות מגובשת וניסיון חיים עשיר, נשאלת השאלה: האם יש סיכוי לחינוך לערכים בגיל מבוגר? פרופ' ניסן טוען שכן. לדבריו, במשמעות מובחנת של המונח חינוך, ניתן לפתח באדם רגישות, קשב וגישה אנליטית לערכים, כמו גם לעורר מודעות לערכים חדשים עבורו. להשפעות אלה אמור להיות ביטוי בהתנהגות. במשמעות זו, החינוך לערכים מרחיב את האוטונומיה של האדם, שכן הוא מאפשר לו בחירה מושכלת יותר. ההתמודדות עם האתגרים בלמידה ובחינוך של מבוגרים רלוונטית לכל תחום המבקש להקנות הרגלי חשיבה, אך התחום העוסק בטיפול מנהיגות דורש התמקדות בעקרונות ויעדים מסוימים.

עקרונות ויעדים בטיפול מנהיגות חינוכית וחברתית

פיתוח 'מצפן' למצבים מורכבים

'טכניקה? לומדים. מנהיגות? צומחים!', אומר פרופ' דרי בהדגישו כי אקט מנהיגותי אינו טכניקה נלמדת אלא הרגל התנהגותי שנובע מאיזון בין הרגש והשכל. לכן טיפוח מנהיגות מתחיל ביצירה של סביבה המעודדת אינטראקציה בין הרגש לשכל. סביבה כזו, המספקת גירויים חווייתיים, רגשיים ואינטלקטואליים, מעוררת חשיבה 'מנהיגותית' שעשויה להוביל לאקטים מנהיגותיים.

ד"ר גוטליב מציין כי הנחת היסוד בטיפול מנהיגות חינוכית היא שלא ניתן לפתור את הדילמות המורכבות, שעמן מנהיגים מתמודדים, באמצעות מספר 'כללי זהב' או 'ארגו כלים' שהוכן מראש. בניגוד לגישה הפונקציונלית להכשרת מנהלים, הערכים והפרספקטיבות שבהם דנים עמיתי המכון במהלך לימודיהם אינם מספקים תשובות מוכנות מראש. במקום זאת, הם מספקים 'מצפן' או עדשות, שבהם יוכלו בוגרי התכניות להיעזר לכשייקלעו למצבים מורכבים, על מנת להבין טוב יותר את המצב שבו הם שרויים ואת האפשרויות העומדות בפניהם.

מטופח, על כן, גם ריבוי הפרספקטיבות. 'ריבוי פרספקטיבות הוא בריא, משום שהוא מייצר מנהיגות ראויה ויעילה יותר', אומר ד"ר אלי גוטליב. ריבוי זה מאפשר חשיבה יצירתית והפעלת שיקול דעת מעמיק ביחס לפתרונות האלטרנטיביים ולהשפעת העשייה בתחומי החינוך והחברה. כיום מנהיגים ומנהלים רבים מתבוננים במציאות מפרספקטיבה תועלתנית ('עלות מול תועלת'). בתחום החינוך, לדוגמה, נוטים לאמץ פרספקטיבה הישגית שמקדמת קבלת החלטות בהתאם

להשפעתן על הישגים כגון ציונים. הפרספקטיבות הנפוצות כיום בחברה המערבית הן, לעתים, קצרות טווח, ולכן אחת ממטרות התכניות לטיפול מנהיגות במכון מנדל היא להרחיב את 'סל הפרספקטיבות', החיוני כל-כך למנהיגות בעלת בסיס איתן והשפעה אסטרטגית.

'התהליך של טיפוח מנהיגים בעלי השקפת עולם מגובשת ויעדים ברורים דורש גם העמקה והרחבה של תחום הערכים', אומר פרופ' ניסן. מנהיג צריך להכיר מגוון רחב של ערכים באופן שיאפשר לו לכלול ערכים שונים בשיקוליו בעת קבלת החלטות או קביעת מדיניות. במידה רבה מדובר בגיבוש השקפת עולם מודעת שתכוון את החלטותיו של המנהיג. ככלות הכול, החלטותיו של מנהיג בעולם החינוך - בין אם מדובר בתקציבים, בינוי או תוכניות לימוד - קשורות קשר הדוק לסולם ערכים.

אולם מגוון רחב של פרספקטיבות וערכים עלול ליצור תמונה מעומעמת, ולכן פרופ' ניסן מדבר על תהליך של 'ברירת ערכים', במטרה להגיע ל'זהות מאוזנת': 'לכל אדם יש מרכיבים שונים בזהות שלו ועליו למצוא את האיזון ביניהם'. הדיון המעמיק של עמיתו המכון בערכים ובחזון האישי שלהם מסייע לגיבוש של 'זהות מאוזנת', הנחוצה למנהיגות יציבה.

יישום העקרונות לטיפול מנהיגות בתוכניות הלימוד

כיצד מיושמים העקרונות והיעדים בטיפול מנהיגות בתוכניות הלימוד שפותחו במכון מנדל? מדבריהם של חברי הסגל במכון עולים מאפיינים אחדים, המשותפים לתכניות הלימוד שלהם.

ביטול ההפרדה בין התאורטי למעשי

למידה על ידי עשייה (Learning by doing) היא גישה מקובלת בתוכניות לחינוך מבוגרים, והיא מתבקשת עוד יותר כשמדובר בתוכניות לטיפול מנהיגות. לכן תוכניות הלימוד במכון מנדל מייחסות חשיבות רבה לתרגול, להתנסות ולתצפיות. העמיתים במכון נדרשים ליישם את התאוריות שהם לומדים ולהשתמש בהן כעדשה שדרכה הם בוחנים את העולם. כך, לדוגמה, חלק ניכר מהלמידה נעשה על ידי תצפיות במוסדות חינוך, במנהלים, או בתהליך של התנסות באמצעות סטאז'. לדבריו של ד"ר אלי גוטליב, דרישה זו נועדה למנוע את ההפרדה בין תאוריה למעשה, משום שמנהיגים, כאנשי מעשה, חייבים לדעת לתרגם את הידע התאורטי למעשים. לגביהם, ידע תיאורטי שאינו מתורגם למעשים הוא חסר ערך.

דרישה לשיתוף פעולה ולהקשבה

הלמידה מעודדת את העמיתים לסגנון מנהיגות משתף ומאציל. כך, למשל, במסגרת עבודת עמיתו המכון על 'הפרויקט האישי', הם נדרשים להציג בפני חבריהם בתוכנית ובפני מומחים את התקדמותם בפרויקט ולקבל משוב שיסייע להם בהמשך פיתוחו. הדבר משקף תפיסה מסוימת

של מנהיגות שאינה מחייבת את המנהיג לדעת את כל התשובות מראש אלא דורשת ממנו לערב אנשים שיעזרו לו להתקדם וללמוד. מנהיג צריך לדעת לתת כיוון ולהיעזר בקהילה ובמומחים מרקעים שונים כדי להגיע לתשובות ולקבוע יעדים.

למידה חווייתית

במסגרת תוכנית הלימודים מתבקשים העמיתים לצפות בסרטים או לקרוא טקסטים שמעוררים מחשבה או רגש. המרצה מעלה שאלות למחשבה ומנסה לעורר רפלקסיה על הטקסט הנלמד. כך, למשל, קוראים העמיתים את המחזה של איבסן 'אויב העם', ודרכו הם עשויים להגיע למסקנה שאדם בעל חזון פורץ גבולות וצודק, אם אינו מצליח לגייס את תמיכת הציבור, עלול להפוך ל'שוטה הכפרי' במקום למנהיג.

פרופ' דרי מדגיש שהטקסטים שמוגשים לעמיתים נבחרים בקפידה. יש להם מסרים רלוונטיים לנושאים הקשורים במנהיגות, והם פונים לא רק לאינטלקט אלא גם לרגש.

בירור ערכים במקום חינוך לערכים

מכיוון שתוכניות הלימוד במכון מיועדות למבוגרים בעלי זהות מגובשת, אין טעם לחנך אותם לערכים באופן ישיר. במקום זאת, מסביר פרופ' ניסן, 'אנחנו עוסקים בבירור ערכים ובהעמקה בהם'. כך, למשל, לומדים העמיתים על מידות וסגולות טובות לפי אפלטון, לא כדי שיכירו את הטקסט של אפלטון, אלא כדי לעורר דיון בערכים שאליהם הוא מתייחס. התהליך של בירור הערכים חושף בערכים מוכרים צדדים שהעמיתים לא היו מודעים אליהם, ולעתים משתנה עקב כך גישתם לערכים מסוימים. במידה רבה, העיסוק והדיון בערכים, ביאני מאמין' ובשאלות מוסריות ותרבותיות במסגרת קבוצתית באים לטפח ולחזק זהות חינוכית-מקצועית שמהווה מרכיב חשוב בסגנון ואיכות המנהיגות. כשהעמית מברר את ערכיו גם ביחס לנטיות וליכולות שלו הוא מגיע למחוייבות לחינוך, שהיא אחד מעמודי התווך של זהות חינוכית.

האם היעדים ממומשים?

השאלה העולה מעקרונות התוכניות לטיפוח מנהיגות ומהאופן שבו הן מיושמות היא שאלת האפקטיויות, משמע: 'האם זה עובד?'.

'הציפייה והתקווה שלנו', עונה על כך ד"ר אלי גוטליב, 'היא שאנשים שיש בהם השילוב של יכולות אישיות וביצועיות גבוהות, חזון, ומחוייבות עמוקה לרעיון ולקהילה, יהיו סוכני שינוי ושיפור בחברה'. לדבריו, המכון שואף ליצור זירת למידה שממנה ייצאו בוגרי התוכניות של מכון מנדל עם חזון מגובש ותבונה מעשית, שיעצימו את תרומתם לעשייה החינוכית-חברתית. לכן, את התשובה לשאלת האפקטיויות אנחנו מוצאים אצל בוגרי המכון. אנחנו רואים את התפתחותם המקצועית גם לאחר סיום הלימודים ומקבלים משוב חיובי מעשייתם כמנהיגים ברמות שונות ומגוונות'.