

# יצירת מנהיגות בחינוך

רינה כהן

מרדכי ניסן

זהות חינוכית כגורם עיקרי בפיתוח מנהיגות חינוך

מהדורה מתוקנת תשיע

סדרת המונוגרפיות של קרן מנדל - ישראל

## מנהיגות חינוכית - סוגיה חינוכית על הפרק

**מ**נהיגות ופיתוח מנהיגות הם נושאים הנמצאים זה זמן לא מועט במרכז השיח הישראלי, בהקשרים ובתחומים רבים ושונים. ההנחה היא שהסוגיות והאתגרים המעסיקים אותנו ועומדים בפנינו, כפרטים וכחברה, ימצאו מענים ראויים ורצויים באמצעות מנהיגות הולמת.

ההכרה בחשיבותו העליונה במעלה של החינוך ואי הנחת ממעשי החינוך, מהצלחותיו ומהישגיו, מעמידים אף הם את סוגיית המנהיגות החינוכית במרכז החשיבה החינוכית, השיח החינוכי והמעשה החינוכי. להכרה זו ולהעמדה המרכזית של נושא המנהיגות כקטר שיוביל את השינוי המיוחל בחינוך שותפים אנשי מקצוע, אנשי אקדמיה, אנשי ציבור ופילנתרופים. כולם גם יחד משקיעים את משאביהם המקצועיים, הרוחניים והחומריים להשגת יעד זה.

במונוגרפיה, שכתב פרופ' מרדכי ניסן, מועלית סוגיית המנהיגות בחינוך מזווית ההכשרה בפיתוח מנהיגות חינוכית. היא הוצאה לאור על קרן מנדל שייעודה, כפי שקבעו מייסדיה: פיתוח מנהיגות חינוכית. הקרן נוסדה בידי ג'ק, ג'וזף ומורטון מנדל מקליוולנד שבמדינת אוהיו בארצות הברית. תחומי הפעילות העיקריים של הקרן הם: מנהיגות, ניהול ארגונים ללא כוונת רווח, השכלה גבוהה, חינוך, המשכיות יהודית ושיקום שכונות.

גישת הקרן לפילנתרופיה מבוססת על ההבנה שלמנהיגים בולטים, לאנשי מקצוע ולמתנדבים כאחת יש כוח לשנות את פני הקהילה והחברה. מנהיגים אלה הם בעלי חזון, מחויבות רעיונית ויכולת מובהקת להגדיר מטרות ולמצוא פתרונות יצירתיים לאתגרי ההווה.

השאלה הגדולה היא: כיצד נוצרים וכיצד מתפתחים ומפתחים מנהיגים שיהם בעלי חזון, מחויבות רעיונית ויכולת מובהקת להגדיר מטרות ולמצוא פתרונות יצירתיים לאתגרי ההווה?

רינה כהן היא ראש תחום הורים בשפ"י - משרד החינוך.

## תכונות היסוד של מנהיג חינוך

במונוגרפיה זו מביא פרופ' מרדכי ניסן תשובה ברורה, בהירה, מבוססת ומנומקת ומציג מודל פעולה לפיתוח מנהיגות חינוכית כזו, תוך שהוא מעלה ומברר גם את התפיסות האחרות בנושא זה ואת הדילמות המרכזיות הרווחות בדיון בו.

בדרך להצגת מודל הפעולה הרצוי מציג המחבר את תפיסתו לגבי תפקיד המנהיג ואת השאלות שהחיפוש אחר מנהיגות מעלה: 'ככלל, תפקיד המנהיג הוא להנחות את הארגון להגשמת מטרותיו, באמצעות מאמצים ופעולות שיעוררו את שיתוף הפעולה ואת התלהבותם של אלה שהוא מנהיגם'. חיפוש הדרך להכשרת מנהיגים אלה מעלה שאלות אחדות: מהן התכונות החיוניות למנהיגים אפקטיוויים? איך מבשילות תכונות אלה ובאות לידי ביטוי? באילו מהן יש להתמקד, ואילו מהן בנות טיפוח אצל לומדים מבוגרים? בעזרת אילו תהליכים אפשר לפתח ולקדם את התכונות הללו?

החלת שאלות אלו על מנהיגות חינוכית מחייבת את המחבר להגדרה של המונח 'מנהיג חינוך'. וכך הוא כותב: 'את המונח "מנהיג חינוך" אחיל על אנשים הרואים את עצמם כמחנכים המחויבים לעבודתם, שמטרות וערכים מגובשים מנחים את השקפותיהם ושמעשי החינוך שלהם הולמים את יכולותיהם, עמדותיהם והעדפותיהם'. לטענת המחבר, למרות הסתייגויות שהוא מעלה, 'אפשר להצביע על כמה תכונות יסוד של מנהיג חינוך טוב'. תכונה אחת שבה בחר המחבר להתמקד היא 'זהות חינוכית', ולגביה הוא מציג את גישתו - 'גישת הזהות בפיתוח מנהיגות'. 'גישה זו מושתתת על ההנחה שיעוד פיתוח מנהיגות הוא להקנות למיועדים להנהגה הזדמנויות משמעותיות וריאליות להתמודד בשאלות של מטרות וערכים. (עמ' 8)... גישת הזהות לפיתוח מנהיגות מועידה מקום מרכזי לשאלות של ערכים ויעדים בחיינו ובחינוך שלנו'. (עמ' 19)

כדי להבהיר את מודל 'גישת הזהות בפיתוח מנהיגות' ולהנכיח את מעלותיו ותרומתו בחר המחבר בדרך של הנגדה לגישה הפופולרית מאוד לפיתוח מנהיגות - 'דגם ההכשרה'. על-פי דגם ההכשרה, 'המטלה העיקרית בפיתוח מנהיגות היא מתן כלים בידי המנהיגים המיועדים שישמשו אותם במשימותיהם... דגם ההכשרה מתמקד בהקניית אמצעים להשגת מטרות או יעדים מסוימים ולא במטרות עצמן... גישה זו מושתתת על ההנחה שבידינו לזהות כלים הדרושים למנהיגים במגוון הקשרי מנהיגות, כלים המגדירים את תוכן פיתוח המנהיגות'.

לעומת זאת, גישת הזהות לפיתוח המנהיגות מועידה מקום מרכזי לשאלות של ערכים ויעדים בחיינו ובחינוך שאנו מקיימים ומעניקים. זהות חינוכית, על-פי גישה זו, היא זהות המבוססת על מחויבות לחינוך ושמגולמים בה אמונות וערכים באשר לתהליכי החינוך ולמטרותיו, על רקע הביטחון והאמונה הפנימית הבסיסית בדבר הטוב והראוי ליחיד ולחברה. זהות חינוכית בתפיסה זו קשורה בהכרח להשקפתו של אדם בדבר תפקידו של המחנך. התפיסה הנורמטיבית של זהות חינוכית מתייחסת למודעות למתח האימנטי בין חזון למעשה; למחויבות הפונה החוצה מעבר לעצמי הפרטי והאישי של המחנך; למחויבות לחינוך במובנו הרחב - קידום התפתחותם של התלמידים ושל החברה ורווחתם. היא משקפת תפיסות לגבי טבע האדם הטוב, החברה הטובה

והחיים הטובים. אלה נשענים על יושרה אישית ומקצועית ועל פתיחות, הקשבה וכבוד לאמונות, לערכים ולנטיות של אחרים. ככזו, זהות חינוכית צועדת שלובת זרוע עם מושג 'החזון'. כאן החזון החינוכי הוא חלק מהזהות החינוכית, והוא מגולם באמונות ובמחויבויות שמקנות לו חיוניות ושעושות אותו כוח מניע בחיי האדם. החזון החינוכי נתפס ככוח המניע בעבודת החינוך של המנהיג החינוכי. זאת בשני תנאים: תחושת החובה להגשמת החזון, ותחושת המסוגלות להתקדם לקראת הגשמה זו.

טענת גישת הזהות היא כי נכון לסייע למשתתפים בהכשרה להגיע לבהירות ולעומק באשר לערכיהם ולמטרותיהם; לפתח את המודעות וההבנה להם; ולהרהר בתפקיד שהם ממלאים בעבודתם החינוכית. טענה זו מבוססת על התפיסה שלאמונת האדם שהוא ניחן במחויבות, בכישורים ובידע להתקדם להגשמת חזונו יש השפעה מכרעת על מאמציו להגשימו.

התומכים בגישת הזהות בפיתוח מנהיגות טוענים כי פיתוח מנהיגות אפקטיבית צריך לתת למתכשרים למנהיגות חינוכית הזדמנויות להתמודד עם שאלות יסוד הכרוכות במטרות ובערכים שבבסיס פעולותיהם. מההתמודדות עם שאלות יסוד אלה נבנית ומתעצבת זהות חינוכית, והיא זו המקנה בסיס איתן למעשה החינוך – ליוזמה ולתכנון, להכרעה, להערכה, ולבחינת הסביבה הארגונית והחינוכית.

עם זאת, גישת הזהות החינוכית מציינת את הצורך החיוני ב'זהות חינוכית גמישה' המאופיינת בשני מימדים של רפות – לכידות ובטחה. במציאות של שינוי מתמיד, גלובליזציה, רב תרבותיות ואובדן אידיאולוגיות, הלכידות והבטחה הם הבסיסים לזהות חינוכית יציבה המסוגלת לנהל כל העת תהליך של בחינה מתמדת של המציאות מול הערכים המנחים ושל התוצאות החינוכיות מול המטרות החינוכיות ולהתכוון בהתאם.

## איך מכשירים למנהיגות

לאחר שהבהיר המחבר מהי זהות חינוכית ומהי גישת הזהות החינוכית בפיתוח מנהיגים הוא מעלה ביושר מקצועי את השאלה החינוכית המרכזית - שאלת ה'איך'. מהן הדרך והפעילות החינוכית הדרושות כדי לפתח מנהיגים בעלי זהות חינוכית. המחבר אינו מתיימר להציג תוכנית פעולה מלאה אלא מדגים את תפיסתו באמצעות שני רכיבים מרכזיים שתוכנית כזו אמורה לכלול – העבודה בשטח והפרויקט האישי.

לדעת המחבר, עבודה מעשית בשטח היא הזדמנות ללמוד מה חשוב לו, למנהיג, באמת – למה הוא מוכן להתחייב ברצינות. היא מזמנת לו הכרה טובה יותר של נטיותיו, כישורונותיו, יכולותיו, כוחותיו כמו גם של מגבלותיו וחולשותיו. פרויקט אישי מטרתו המוצהרת היא מתן הזדמנות לשלב הלכה-למעשה יכולות קוגניטיביות ויכולות מעשיות עם החזון והערכים המנחים אותו. ככזה הוא מספק הזדמנות להעמיק את התובנות בקשר לחינוך ולחזון החינוכי בצד למידה עליהם עצמם.

## הערכה כללית של הספר

מונוגרפיה חשובה זו, שפורסמה לראשונה ב-1997 ועודכנה מחדש לאחרונה לקראת הוצאה שנייה שלה, מחייבת קריאה ביקורתית לשם בחינת האפשרויות והכיוונים של השימוש בה. ניתן לבחון את התזה המוצגת במונוגרפיה מזוויות רבות. בחרתי להתמקד בשתיים בלבד שנראה כי הן כוללות בתוכן גם כמה מן הזוויות האחרות, ולדעתי יש בהן כדי לעורר לחשיבה ולשיח בנושאי פיתוח מנהיגות חינוך.

האחת היא בחינה של תפיסת גישת זהות חינוכית כגורם עיקרי בפיתוח מנהיגות חינוך על בסיס תאוריות התפקיד - תפקיד בתחום המנהיגות החינוכית. הזווית השנייה נגזרת מתוך התפיסה, התאוריות והעקרונות של למידת מבוגרים, שהרי תוכנית ההכשרה מיועדת למבוגרים המתעתדים להיות מנהיגים חינוכיים על בסיס השתתפות ולמידה בתוכנית ההכשרה.

תאוריות התפקיד מבהירות כי בכל תפקיד מתקיימים שלושה עולמות של דעת: א. ידע בתוכן ונושא התפקיד; ב. שליטה במיומנויות הדרושות לביצוע התפקיד - ארגון כלים רלוונטי; ג. זהות תפקידית, בבחינת מי אני ומהו העצמי שלי בתפקיד אותו אני מבצע. הטענה היא שרק שליטה בכל שלושת עולמות הדעת מאפשרת ביצוע מיטבי ומרבי של התפקיד. ברור מכאן שתוכנית הכשרה המייחדת את פעילותה לעולם דעת אחד בלבד, הנתפס כדומיננטי, מתוך שלושת עולמות הדעת מחסירה דבר-מה בהכשרה. תוכניות הכשרה נבדלות אלה מאלה במינון שהן מקיימות לגבי כל עולם דעת בתוך תוכנית ההכשרה; אולם התמקדות בעולם דעת אחד עלולה להחטיא את מטרת ההכשרה. כך שנושא התמקדות והשילוב בין שלושת עולמות הדעת טעון הבהרה ובחינה בגישת ההכשרה של זהות חינוכית.

לא פחותה בחשיבותה היא בחינת תוכנית ההכשרה מנקודת המבט של עקרונות בלמידת מבוגרים. כאן עולה השאלה מי יקבע את תוכנית הלימודים - התוכנית המכשירה? ומי יודע איזו תוכנית הכשרה מתאימה למי? מאחר שעיקרון בסיסי בלמידת מבוגרים הוא שמבוגרים לומדים רק את מה שנתפס על ידם כרלוונטי, מי יודע ומי יקבע מה רלוונטי למכשיר עצמו למנהיגות חינוכית? בהקצנה ניתן לומר שקביעת תוכנית הלימודים העצמית יכולה לשמש אחת מן הדרכים לפיתוח מנהיגות חינוכית שראשיתה במנהיגות של הלומד את עצמו בתהליך הלמידה וההתפתחות של עצמו. יתר על כן, לא ברור כיצד עקרון האחריות המשותפת, של הלומד ושל המלמד, שהוא עיקרון מרכזי במסגרת למידת מבוגרים, בא לידי ביטוי בתוכנית ההכשרה של זהות חינוכית כמו גם בתוכנית הכשרה של הקניית ארגון כלים. אחריות ומחויבות הן אבני יסוד במנהיגות חינוכית ואבני יסוד בלמידת מבוגרים. האם הן באות לידי ביטוי בתוכנית ההכשרה המוצעת? טענה מרכזית בלמידת מבוגרים מתייחסת למשך הלמידה - למידה לאורך החיים, כלומר למידה מתמדת. האם היבט זה בא לידי ביטוי בתוכנית ההכשרה שעליה מדבר ניסן? האם זהות החינוכית כוללת גם זהות של לומד מתמיד ולומד עצמאי?

שאלות אלה ועוד עולות מקריאת המונוגרפיה ובחינתה. שיח ודיון בשאלות אלה ואחרות

יתרמו בוודאי לפיתוח תוכניות הכשרה רלוונטיות, מלמדות ומלהיבות. למחבר פרופ' מרדכי ניסן עומדת הזכות שעורר את השיח בנושא, לצד תרומתו בקביעת הזהות החינוכית כגורם עיקר בפיתוח מנהיגות חינוך. לתרומה זו חשיבות רבה בקידום ובפיתוח מנהיגות חינוכית במרחב החינוך הישראלי.