

# מנהלים מתחילים: מנהלות וכניסתן לתפקיד | כוכבית פלודה, ד"ר חיה אלטרך, ד"ר כרמלה גינת ואבריאלה עמית

## פרק א: כניסה לתפקיד - כך זה התחיל

אלה\*

הגעתי לניהול מתחום החינוך המיוחד. עשיתי תואר ראשון בחינוך מיוחד וסוציולוגיה. תמיד ראיתי את עצמי בהוראה פרטנית ולא כמורה בכיתה גדולה. רציתי להתמקצע בכיוון של אבחון וטיפול, למדתי על ליקויי שמיעה, עשיתי תואר שני בחינוך מיוחד עם התמקצעות באבחונים, ועבדתי במרכז חדד באוניברסיטת בר-אילן. במקביל ילדתי שני ילדים. על-פי תפיסת האימהות שלי רציתי להיות אתם, ולקחתי זמן להקדיש לאימהות. לאחר כשנתיים התחלתי לחפש עבודה בבית ספר לחינוך מיוחד.

החלום שלי היה לעבוד עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים. הגעתי לבית ספר לחינוך מיוחד, שם פגשתי מוגבלויות קשות מאוד, והמראות היו לי קשים. שמעתי על בית ספר אחר לנוער בסיכון - "מפתן", ובו ילדים עם בעיות התנהגות. הגעתי לשם והתאהבתי. נשאבתי למסגרת, קיבלתי חינוך כיתה של עשרים בני נוער עם בעיות התנהגות, נפתח לפניי עולם שלא הכרתי. מצאתי את עצמי מחנכת, מובילה, מנהיגה, מחנכת לערכים, עוזרת לאנשים צעירים ותועים לעשות שינוי. משפיעה גם ברמת הקבוצה וגם ברמה האישית. ב"מפתן" הייתה פתיחות ליצירתיות שלי. כל יוזמה זכתה למקום. המקום היה עבורי קרקע פורייה לביטוי עצמי - בכתיבה, בהכנת תכניות לימודים, בפעילות החברתית. לאחר שלוש וחצי שנים התחלתי להשתעמם מתפקיד המחנכת (באופיי אני עוברת מיעד ליעד). באותה שנה הציעו לי סגנות בבית ספר ליד הבית, או לחלופין ניהול "מפתן" בתל אביב. הייתה לי התלבטות. כל השנים הייתי מרוכזת בעבודה, והבית והמשפחה היו מגויסים לעבודה. הילדים גדלו עם העשייה החינוכית שלי. בסופו של דבר החלטתי לקבל את הסגנות ליד הבית.

במהלך השנים מצאתי את עצמי משפיעה ותורמת מערכתית. נחשף לפניי עולם של הובלת צוות. גיליתי עד כמה אני משמעותית לצוות ולא רק לתלמידים. גיליתי עד כמה אני אוהבת את זה, ועד כמה אני זוכה לפרגון. הרגשתי במהלך השנים התבגרות נפשית: מתמתנת, קשובה, לומדת לקבל ביקורת, מנסה להצמיח למטרה מסוימת. העבודה עם המנהלת שהייתי הסגנית שלה הייתה טובה, השלמנו זו את זו. היה לי ברור שאני רוצה להגיע לניהול. בשבתון למדתי קורס ניהול,

המשכתי עוד שנתיים בבית הספר, והתחלתי לגשת למרכזים. באוגוסט ניגשתי למרכז על ניהול בית ספר וזכיתי.

### עופרה\*

אני חמש עשרה שנה במערכת, התחלתי את דרכי כמורה חיילת, הגעתי בצורה מקרית לחלוטין. אמי גננת והיה לי טבעי הכיוון הזה. הייתי מורה בחוות השומר ועבדתי עם נערי רפול. סיימתי קורס קצינות הוראה והדרכתי מורות חיילות שהיו אחראיות על חיילות יח"ס (יחידת סיעוד) בבתי חולים.

השתחררתי, עשיתי תעודת הוראה בלוינסקי ותואר ראשון בבית ברל.

התחלתי לעבוד בשומרון. בזכות המנהלת הראשונה שלי שמאוד הצמיחה אותי, התקדמתי. בתחילה לריכוז חינוך חברתי, ובשנה השלישית מונית לסגנית - ואז התחילה האינתיפדה. הייתי בהיריון, ולכן בסוף אותה שנה החלטתי לא לחזור לשומרון. ילדתי, לקחתי חל"ת לשנה. לאחר אותה שנה קיבלתי במקרה עבודה כממלאת מקום של מורה שיצאה לחופשת לידה. קיבלתי כיתה ונשארתי אתה עד סוף השנה. המשכתי וחינכתי את הכיתה במשך שלוש שנים, מד' עד ו'. בשנה השנייה ריכזתי את כל נושא הספרייה ועידוד הקריאה בבית הספר. לאחר מכן קיבלתי ריכוז צוות שפה. עם כניסת התכנית החדשה הדרכתי את הצוות והטמענו את התכנית בבית הספר. מאוחר יותר ריכזתי את נושא מנב"ס וכלי ההערכה בבית הספר. זה היה מהלך יסודי ומבוקר ולא פשוט, של שנתיים: היו הרבה התנגדויות, קושי עם הטכנולוגיה, קושי עם החידוש ועם החשיפה. הובלתי את התהליך לבד מתוך בחירה שלי. היום בדיעבד כולם מודים ומשבחים שלא הרמנו ידיים. המנהלת בשלב מסוים כבר רצתה לדחות את יישום התכנית, אך אני התעקשתי: או עכשיו או בכלל לא. אמנם זאת הייתה עבודת נמלים, אך היא זימנה דיאלוג בזמן הערכה בתוך הצוות כולו.

כשהמנהלת יצאה לשבתון החליפה אותה הסגנית, ואני מונית לתפקיד סגנית.

כשהמנהלת חזרה משבתון הייתה שנה לא פשוטה. בית הספר השתנה, הייתה התרופפות. היה צריך לאסוף את הדברים ולהתארגן. היא אמרה: 'אני את שלי עשיתי ואני צריכה לפנות'. ברגע שהמנהלת הבינה שהיא רוצה לפרוש, היא סימנה אותי, ומאותו רגע הייתי צמודה אליה בכל דבר, בכל החלטה, פגישה או ישיבה. היא הייתה מעדכנת אותי בכול, עד הפרט הכי קטן - עבדתי מאוד קשה והייתי שותפה מלאה לעשייה. למדתי להעריך את זה. כשפתחתי את השנה הרגשתי מחויבות כלפיה והחלטתי שגם אם היא לא תצא, כל עוד היא בבית הספר אני אתה. הבנתי שכל מה שאני עושה הוא למידה להמשך. למעשה היא הכשירה אותי לתפקיד. זה היה קורס המנהלים הכי טוב שיכולתי לקבל.

## פרק ב: צעדים ראשונים - שנתיים ראשונות בתפקיד

אלה

בתחילה נכנסתי קצת להלם מהשוני בין בית הספר שבאתי ממנו ובין בית הספר החדש. מצאתי את עצמי בבית ספר יסודי שבו 500 תלמידים. כשקיבלתי את המכרז, מסרו לי כמה פרטים: בית ספר במשבר, שעבר שינויים הקשורים לבנייה המואצת באזור. המנהלת עזבה בלחץ של הורים, נוצר משבר אמון בין ההורים לצוות ובין המורים להנהלה.

כהכנה, ישבתי ולמדתי את כל תכניות הלימודים, אבל התחלתי לאו דווקא מהפדגוגיה, אלא מטיפול בסוגיות של אמון ומוגנות. משיחות אישיות עם אנשי הצוות למדתי שגם הם זקוקים לזה. ומה עושים בעצם? למדתי שלא עושים שינויים דרסטיים ולא מזעזעים את המערכת, אלא אם כן השינויים ממש מתבקשים על ידי הצוות.

היה לי חזון להצמיח ילדים לבוגרים אחראים ומשכילים, רציתי ליצור בית ספר הומניסטי. הושפעתי מאוד מהתאוריה ההומניסטית, שאליה נחשפתי במהלך קורס הניהול. התאוריה עוסקת בצרכים הבסיסיים: אלה הנפשיים-רגשיים. באתי עם תפיסת עולם מאוד ברורה, שצריך טיפול בילד מחד גיסא וכי יש להציב גבולות ברורים ודוגמה אישית מאידך גיסא. עם החזון הפנימי הזה הגעתי לבית ספר. מהיום הראשון שאלתי את עצמי, איך אני רותמת את הצוות? אחת המורות סיפרה לי ששמעה בסופר הורים מדברים: 'העפנו את המנהלת, ואם החדשה לא תהיה בסדר, נעזיף גם אותה'. המורה שאלה אותי איך אני מבטיחה לה שזה לא יקרה.

התחלתי לעבוד עם הצוות על גיבוש, ומילת המפתח הייתה עקביות. הפעולות הראשונות שנקטתי היו כדי לחזק את תחושת המוגנות של התלמידים ושל צוות בית הספר.

החלטתי על סגירת שערים בפני הטיילת של ההורים. בעבר הייתה נורמה של הסתובבות הורים בבית הספר במהלך כל שעות היום, כולל כניסה לכיתות ללא רשות בזמן השיעורים. הדבר פגע בתחושת המוגנות של הצוות.

השנה אני ממשיכה בקידום האקלים המיטבי, ועל התשתית הזאת פועלת לקידום ההישגים הלימודיים. כשהגעתי, המיצ"ב היה אדום, אך הצורך בטיפול מידי באקלים [בית הספר] זעק לשמים. השנה כבר אפשר היה לטפל בתהליכי הוראה-למידה. השנה המטרות קשורות לתכנון לימודים: תגבורים, פיתוח מצוינות, הוראה דיפרנציאלית. הכנסתי מדריכה לתכנון לימודים שעובדת עם הצוותים בתחומי הדעת. למורות קשה מאוד, אך לדעתי מי שנמצאת במקצוע חייבת לראות בו ייעוד.

השנה אני עוסקת גם בהיערכות ארגונית מחודשת: מיסוד תהליכים ומבנים, שינויים במבנה הארגוני, לרבות יצירת שלושה מעגלי צוותים, מינוי רכזות שכבה והרבה ועדות תלמידים.

בתהליך היו לי שותפים, אך כל בית הספר מונח על הכתפיים שלי. הייתה לי דרך מאוד ברורה. גייסתי את הסגנית ואת היועצת, הן הלכו אתי, ואני הובלתי. בשנה הראשונה אמרתי שאני לומדת את המערכת. נתתי לסגנית להוביל, ואני למדתי. הדברים (המבנים) נשארו קבועים ויציבים, ואני

הובלתי את האחזקה. לא הוצאתי אף מורה מהתפקיד שלה. אפילו במקרה של רכזת שלא ראתה לי - השארתי אותה עם הגמול, ופיצלתי את התפקיד.

את השתלמות המורים הנחו היועצת והפסיכולוג, ואני והמורות עזרנו כשהיה צורך. השנה אנחנו עוסקים בפדגוגיה. יש מנחה בשפה, מנחה בפיתוח חשיבה תוצאתית ומנחה בנושא התמודדות עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים.

יש הבדל תהומי בין השנה השנייה לשנה הראשונה. למדתי את בית הספר. השנה אני במקום יותר בטוח, יודעת לא רק מה אני רוצה, אלא גם למה לצפות. בשנה שעברה היו לי הרבה פרפורים בבטן, כל בוקר שאלתי את עצמי 'מה יקרה היום?' 'איזה אתגר מצפה לי היום?' התגעגעתי למקום הקודם, חשתי קריעה, אפילו חלמתי על כך בלילה והרגשתי שקלקלתי. מה שמילא אותי במשך השנה הראשונה היה הקשר עם הילדים (ילדים נורמטיביים), החום והאהבה שקיבלתי מהמורים, מהילדים ומההורים. כל השנה התחבטתי 'האם זה באמת מה שרציתי?' המקצוע מאוד שואב, תובעני, לא מתגמל, מלבד הסיפוק האישי. אבל עם הכול, זאת שליחות, זה ייעוד, זה כמו כפפה ליד - זאת אני.

הגעתי מאוריינטציה טיפולית והייתי צריכה לשנות פאזה. להוציא ילד בעייתי מבית הספר, אני - שקודם נלחמתי בוועדות השמה נגד הוצאת ילדים - שיניתי את הכובע. עם זאת שמרתי על האוריינטציה הטיפולית בעבודה עם ילדים עם קשיים. השנה פתאום אמרתי 'רגע, ואיפה הילדים המצוינים? צריך לתת מענה לא רק למתקשים, אלא גם למצוינים בתחומים שונים'.

## עופרה

כשפתחתי את השנה היה לי מאוד קל גם ברמה הטכנית וגם ברמה של הקשר עם האנשים, עם ההורים. במעבר מסגנות לניהול הייתי בטוחה שזה יהיה קשה פי מאה. בעלי היה מוכן שלא אהיה בבית בכלל. אני בהחלט הרבה שעות מחוץ לבית, ופחות זמינה למשפחה. הבעל תפס תפקיד יותר משמעותי; קשה להם - אך אנחנו משתדלים למצוא שגרת משפחה. חברות הצוות בסך הכול היו מרוצות מהמינוי שלי. הן היו מאוד מוטרדות מי יבוא במקום המנהלת הקודמת. זה בית ספר שעובד בצורה מאוד ייחודית, והיה חשש שיבוא מישהו מבחוץ וישנה דברים. המורות גם ידעו שיש לי תואר שני במנהל החינוך ושזה הכיוון שלי. שמחו שזאת אהיה אני. אולם היו חששות, להן ולי: להן - מה אביא אתי? לאן ארצה לקחת אותן? לי - חששתי שפתאום יגידו לי 'רגע, רק אתמול היית סגנית ואחת מהצוות, אז מה פה החידוש?'

כבר באוגוסט עשיתי שיחות אישיות וערכתי חוזה שהדלת שלי פתוחה. תמיד תמיד בכל התפקידים שהיו לי השארתי את המרחב של להיות מקובלת בצוות, אך גם שמרתי על מרחק שאפשר ייעוץ והכוונה. זה המקום שאפשר לי להרגיש בטוחה. היום כמנהלת רואים בי דמות שמכותית, דמות שאפשר לסמוך עליה ולתת בה אמון.

הצוות מאוד מגובש. צוות שהעיף מנהלת בשנה הראשונה שבה בית הספר נפתח, מעורר חשש. חלקם כבר שלוש-עשרה שנה בבית הספר, יש שגרת עבודה. בשלוש השנים האחרונות בית הספר עבר טלטלה. המנהלת יצאה לשבתון, חזרה לשנה - ועכשיו אני. לקראת היציאה של

המנהלת הקודמת היה סוג של חוסר שביעות רצון של ההורים כלפיה. המקום שנכנסתי אליו הוא גם אל הטלטה וגם אל ציפייה של ההורים למשהו חדש. היו המון ציפיות כלפיי - מצד אחד זה מאוד מחמיא. מצד שני, נשאלת השאלה מה גבולות השותפות הזאת עם ההורים? האם לשמור על הגישה הקיימת? האם לגבש דרך שונה? זאת נקודה טעונה: מה מקום ההורים בבית הספר?

החידושים השנה הם בארבעה ערוצים: (א) צוות ניהול; (ב) הורים; (ג) תכנון שבועי; (ד) ימי שני כימים מיוחדים לשיחות אישיות.

בחירת ארבעת הערוצים האלה נעשתה בעקבות שאלון שהמורים מילאו. בשנה שעברה העברתי שאלון לצוות על מגוון היבטים, וניתחתי אותו עם היועצת. ראיתי מה עולה מהשאלון, והיה לי ברור שאלה הדברים שצריכים לעמוד בבסיס תכנית העבודה. גם בעקבות השיחות האישיות שלי עם המורות הבנתי מה הקשיים, איפה הן מבקשות מענה או פתרון, איפה הן חשות שאינן מקבלות מענה מההנהלה, בעיקר בנושא של מוגנות מפני הורים. כל הדברים שעלו השנה מעוגנים בצרכים של הצוות עצמו. התכנית גובשה על ידי הצוות ועונה על היעדים של משרד החינוך. המערכת נבנתה בימי היערכות, לכל צוות יש שעה שלמה בכל שבוע עם מנהלת, יועצת ופסיכולוגית.

ההשתלמות המוסדית כל השנה עוסקת בנושא הדיאלוג.

הקמת צוות ניהול - צוות הניהול הוקם לפני חודש. הצוות כולל יועצת, סגנית וכן רכזות תחומים המייצגות גם תחום דעת וגם שכבה. הצגתי בפני המליאה את צוות הניהול החדש בבית הספר, הסברתי את תפקידן כנציגות של הצוות בקבלת החלטות, שאלתי אם הנציגות מקובלת, והן אמרו שכן. כמנהלת יש לי עניין להעצים אנשים שיקלו על העברת החלטות לצוות. במקביל בחרתי סגנית לבית הספר, ואני לוקחת על עצמי להצמיח אותה.

אני מאמינה בחשיבה משותפת. שותפים לחשיבה: הסגנית, היועצת, הפסיכולוגית, ובחלק מהדברים גם המנהלת הקודמת. תמיד טוב לתכנן יחד ולשמוע עוד דעות.

בתחילת השנה עשינו רענון לתפיסת תפקידים והגדרתם. הסגנית מובילה את ועדת ההורים. בתחילה היא פחדה, אך הבטחתי לה שאלווה אותה וכי אני סומכת עליה. היועצת ממלאת את התפקיד הרגשי מול המורות. הרכזות יושבות עם הצוותים ויושבות עם המנהלת - [כולם] מעלים צרכים ודרישות, והן מובילות את הצוותים.

שימור האקלים החיובי בקשרים עם ההורים - ידענו שאם נגייס את ההורים, יהיה לנו קל יותר לעבוד. נשאלת השאלה היכן להציב את הגבול. ההורים הביעו תחושה שמרחיקים אותם. אני מאמינה שככל שמתפתחים יותר את ההורים, ומקרבים אותם, זוכים בהזדהות ובמעורבות - וההורים מסנגרים על בית הספר. ביום הראשון הוצאתי חוזר להורים שהם לא נכנסים לבית הספר בזמן הלימודים אלא עם הזמנה מפורשת. הכנתי את הרקע כבר מישיבת ההורים באוגוסט. שינינו את המושג "ועד הורים" ל"הנהגת הורים". גם למורות זה נתן תחושת ביטחון שההורים לא יסתובבו להן בין הרגליים. הוצאתי חוזר מאוד מסודר, עם תקנון בית הספר ועם מסגרת של נהלים חדשים, ובסופו של דבר ההורים הבינו וקיבלו.

בנוסף, קיימנו סדנאות בנושא סמכות הורית (עשרה מפגשים של שלוש שעות להורים שבחרו), וכן מפגשים להנהגת הורים ולהנהגות השכבתיות עם המורים בנושא מעורבות והתערבות. ההורים ביקשו עוד מפגשים מהסוג הזה.

כמו כן קיימה סדנה להורים של ילדים בעלי ליקויי למידה - היבטים רגשיים של ילדים בעלי ליקויי למידה.

שיחות אישיות - השיחות נועדו לחיזוק דיאלוג מורה-תלמיד שעלה כחסר בתוצאות משוב האח"ם. בימי שני כל בית הספר לומד עד 12:45, ואז ילדים נשארים לשיחות אישיות לפי מערכת ידועה מראש. המורה נשארת עם שני תלמידים, כל אחד 25 דקות, ועולים דברים שלא חלמנו שיכולים לעלות. זהו מפגש מיוחד, הכולל מפה, סוכריות ונרות, ומתבצע פנים מול פנים. שכנעתי את המורות לקחת את השעה הפרטנית והגענו להסכמה של 100% מהמורים.

הרחבת התכנון השבועי - בית הספר עובד עם תכנון שבועי בכיתות ג'ו', ובא'ב' - לא. קראתי לצוות ניהול וחשבנו על פורמט. ואז קראתי לצוות כיתות ב' והצעתי להם להצטרף למהלך, והייתה התנגדות מאוד גדולה. היתה סערה, בכי, אפילו הרמת קול. אבל לא ויתרתי. אני כמנהלת דורשת את זה, זה הפורמט שצוות הניהול קבע. לאחר השיחה הן הלכו לבכות בחדר המורים ולקבל תמיכה. מה הרגשתי? כמובן שזה לא נעים, אבל ידעתי שכשהן הולכות לחדר המורים, ושם נמצאים גם אנשי צוות הניהול, הן ישמעו את אותן אמירות. אני יודעת שהן בודקות כל הזמן, וזה מה שיקרה לאורך כל השנה, ואני עובדת על עצמי לא להיעלב. יש לי מטרה לקדם ולעשות עוד. לאחר מכן קראתי למורה שבכתה, ושאלתי מה כל כך מאיים עליה, והיא אמרה: "זה לא את, זו אני..." הבטחתי שאני אעזור ואעשה את זה אִתן.

תכניות לימודים - עכשיו בונים תכנית לימודים בשפה, והיסוד המארגן הוא יחסי אדם-סביבה. בניית יחידות הוראה שיכולות לעבור ממורה למורה.

## הצעות להמשגה ולהעמקה בסיפורים

זיקות בין תפיסת התפקיד והביוגרפיה האישית לבין הניהול בשנתיים הראשונות

מעניין לבחון על-פי הסיפורים את השפעת הביוגרפיה האישית של המנהלת המתחילה על צמיחתה של מנהיגות בית ספרית ולהתחקות על הזיקות שבין תפיסת התפקיד שעמה הגיעו המנהלות המתחילות לבין תפקודן בשנתיים הראשונות לכהונתן.

**תפיסת תפקיד** היא מושג מפתח הכולל את **מכלול האמונות והתפיסות** של פרט כלפי תפקידו וכלפי האופן שבו הוא משפיע על עצמו ועל זולתו. מדובר על תפקוד בהיבטים הפרקטיים של הביצועים, המשימות וההתנהגויות (בוטמן, בייט-מרום, בן-עטר ולהב, 1993).

בשני סיפורי המקרה נחשפות האמונות האישיות של המנהלות ואמונותיהן בתחום החינוך, החזון האישי והמקצועי שלהן, שיקול הדעת שלהן בקבלת החלטות והפרקטיקה הניהולית שנקטו.

מתוך סיפורן של המנהלות עופרה ואלה אפשר להתחקות על פעולותיהן בזירות תפקוד שונות ועם מכלול שותפי התפקיד. **בטווח הקצר** הן פעלו לביסוס מנהיגותן בצוות, להכרת בית הספר על רכיביו, ליצירת קשרים עם צוות המורים, העובדים והקהילה ולבניית היחסים עם תלמידי בית הספר. **בטווח הארוך** יותר פעלו להנהגת שינויים ארגוניים בבית הספר, למינוי בעלי תפקידים, לביסוסם של תהליכי קבלת החלטות וליצירת נורמות וחוקים להתנהגות בבית הספר.

שתי המנהלות המוצגות כאן מפגינות תכונות מנהיגות עוד בשלבי הקריירה המוקדמים שלהן:

בצד היותן מורות הן משמשות בתפקידים מערכתיים ומשפיעות בפעולותיהן גם על עמיתיהן וגם על הארגון. אצל שתיהן אפשר למצוא מוטיבציה פנימית ושאיפה להתקדם לתפקידים גבוהים יותר בהיררכיה הבית ספרית וכן שותפי תפקיד שזיהו את הפוטנציאל המנהיגותי שלהן ותמכו בהן; כמו אצל תלמידים, גם בקשר למנהלים עתידיים פועל אפקט פיגמליון: מי שגורמים מכריעים במערכת מסמנים שהוא בעל פוטנציאל התקדמות, אכן מתקדם.

ההבדל הבולט בין שתי המנהלות הוא - שהאחת, אלה, מבליטה בדבריה במידה רבה יותר את ההיבט החזוני-ערכי המניע אותה; ואילו האחרת, עופרה, מדגישה יותר פרויקטים ממשיים שהובילה בבית הספר שעבדה בו.

סיפוריהן של אלה ושל עופרה תואמים את המחקר שעליו מדווח אופלטקה (2007) בעניין החוויה השונה שמנהלות המגיעות מחוץ לבית הספר חוות בכניסתן לתפקיד, לעומת חווייתן של מנהלות הצומחות מתוך הצוות. אלה אכן צריכה לבסס את מעמדה לא רק בהיותה מנהלת שהגיעה מחוץ לבית הספר, אלא גם בהיותה בלתי מנוסה בעבודה עם תלמידים רגילים בבית ספר יסודי. היעדר הניסיון יוצר אתגר ממשי להשגת הלגיטימיות בקרב שותפי התפקיד הבוגרים: מורים והורים. לעומת זאת, האתגר הניצב לפני עופרה הוא שינוי הקשר עם עמיתותיה לשעבר. עליה להתמודד עם האפשרות שהלגיטימיות המוענקת לה בזכות ההיכרות הקודמת תפריע לה בביסוס מנהיגותה; היא זקוקה למנהיגות זו כדי לשמש סמכות גם כלפי חברות הצוות שעד למועד מינויה היו שוות לה במעמדן בבית הספר. הדברים עולים בקנה אחד עם טענתם של חוקרים (O'Mahony & Matthews, 2003) העוסקים בשני היבטים של כניסת המנהל

החדש לתפקידו בבית ספר שבו פעל קודם לכן בתפקידים אחרים: מצד אחד ההיכרות עם צוות המורים עשויה לאפשר כניסה קלה יותר לתפקיד, ומהצד האחר זהותו של המנהל שהתגבשה בתפקידו הקודם עלולה להפריע לו באימוץ זהות חדשה, זהות של מנהל בית ספר.

שתי המנהלות מתארות את ההורים כגורם משמעותי מאוד בפילוס דרכן. מדבריה של אלה עולים הצורך לשקם את האמון בין ההורים לבין הצוות מחד גיסא והצורך להגביל את כוחם של ההורים כבעלי הבית והמעסיקים של המנהלת מאידך גיסא. שני כיווני הפעולה גם יחד עשויים ליצור שיתוף פעולה בין כלל הגורמים ולהגביר את תחושת הביטחון והיציבות של המורים.

עופרה נהנית מהעובדה שההורים מכירים אותה ומקבלים בברכה את כניסתה לתפקיד במקום המנהלת הקודמת. במקרה שלה החשש הוא שדווקא ההיכרות הקרובה עלולה להגביל את יכולתה לפעולה אוטונומית, פעולה על-פי שיקול דעתה ולא על-פי ציפיות ההורים. הקושי שעופרה מבטאת בעניין ההורים דומה באופיו לקושי שהיא מבטאת בעניין המורים.

"במחקר על מנהלות בתי ספר יסודי בארץ נמצא, כי מנהלות שהגיעו לניהול מבית ספר אחר חוו התנגדות של הצוות לדרכן והתמקדו בקבלת לגיטימציה. לעומתן, אלו שצמחו מתוך בית הספר סיפרו על הקושי לגבש זהות ניהולית וקשר א-פורמלי עם המורות, חברותיהן לחדר המורים טרם כניסתן לתפקיד הניהולי" (אופלטקה, 2007).

"מנהלים חדשים נדרשים להתמודד עם משימות ואתגרים רבים המאפיינים את שלב הקריירה המוקדמת, כתגובה עוינת של הצוות לבואם, מתח בינם לבין הצוות והצורך להתמודד עם ביקורת שלילית ותחושה של חוסר אמון בקרב הצוות. בנוסף, עליהם לבנות סדר עדיפויות ולחפש דרכים להטלת סמכותם על המורים אם ברצונם להצליח ביישום מדיניותם החינוכית ותפיסתם הניהולית" (אופלטקה, 2007).

"תפיסת תפקיד מוגדרת בספרות המחקר כמכלול האמונות והתפיסות של פרט כלפי תפקידו וכולל את שלל החוויות הסובייקטיביות של האדם: המחשבות, הרגשות והתחושות המרכיבות את זרם התודעה של האדם. תפיסת התפקיד נבנית ביחסי גומלין בין תפיסות הפרט וציפיותיו מעצמו לגבי התפקיד לבין תפיסות הסביבה את התפקיד" (בוטמן, בייט-מרום, בן עטר ולהב, 1993).



## שלבי כניסה לתפקיד

דוויי ומרץ (Downey & March, 2006) רואים בכניסת המנהל החדש לארגון תהליך של הסתגלות הדדית. תהליך הכניסה לצוות ובניית מעמדו של המנהל כולל ארבעה שלבים מובחנים:

לאחר קבלת המינוי, מנהלים מעלים השערות בנוגע לאפשרויות שהתפקיד החדש מציע, לומדים אותו ומתכננים את כניסתם לתפקיד וביצועו בפועל.	ציפייה ותכנון	<b>שלב 1</b>
בערך בחודש הראשון לתפקיד, המנהלים מנסים להסתגל לסביבה החדשה ולמסגרת הארגונית החדשה (גם מנהלים שצמחו לתפקידם באותו ארגון).	כניסה וחקירה	<b>שלב 2</b>
מנהלים עוסקים בבניית הצוות, באיסוף מידע וביצירת רשתות קשרים כדי לפתח מסוגלות בתפקיד החדש.	בנייה	<b>שלב 3</b>
המנהל החדש מסוגל לתפקד בארגון בהצלחה. הוא ממשיך להתפתח בתפקיד. מתפתח משא ומתן שוטף בין המנהיג החדש ובין הארגון שאותו הוא מנהל.	תרומה	<b>שלב 4</b>

אלו עדויות אפשר למצוא בסיפורי המנהלות לשלבים המתוארים לעיל?

## מיפוי מטרות ופעולות

בחנו את הפעולות שהמנהלות מובילות בשנה הראשונה:

א. באלו תפקידים בוחרת כל אחת מהמנהלות להתחיל, ואלו תפקידים היא דוחה לשלב מאוחר יותר? השוו למסמך **התוצאות המצופות** ממנהל בשנתיים הראשונות לניהול.

מיפוי המטרות שהמנהלות מציבות לעצמן והפעולות שהן נוקטות למימושן מציג פרופיל המבטא את ייחודיותה של כל אחת מהמנהלות. אלה מצהירה על כוונתה ליצור סביבה מוגנת לתלמידים ולמורים, ורוב פעולותיה בשנה הראשונה מכוונת לעניין זה. לעומתה עופרה מרצה למדי מהאקלים החיובי בבית הספר, והיא פועלת להגביל את כניסת ההורים לתחומן; בד בבד היא נוקטת כמה דרכים להגברת שיתוף הפעולה עם ההורים, כמפורט בלוח בהמשך. תחומי הפעולה של עופרה רחבים יותר בשנה הראשונה. היא פועלת בכל התחומים שהגדיר מכון אבני ראשה, חוץ מאשר בתחום "עיצוב תמונת העתיד של בית הספר - חזון וניהול שינוי". בשלב זה של הניהול עופרה מסתפקת בחזון שנבנה בבית הספר עם המנהלת הקודמת ועם צוות בית הספר, המתאים גם לחזונה האישי, והיא ממשיכה את עבודתה על-פיו: "אני רואה אותי ואת הצוות, עם ההורים, כשותפים לתוצר הזה. החזון שלי חופף את החזון הבית ספרי שנכתב עם המנהלת הקודמת ואתנו יחד, ואני ממשיכה בו."

ההבדלים בין שתי המנהלות נובעים מההעדפות האישיות של כל אחת מהן אך גם ממידת היכרותן עם בית הספר ועם תכניות הלימודים. אלה מספרת שאף-על-פי שלמדה היטב את תכניות הלימודים, החליטה במודע שלא תעסוק בפן הפדגוגי-לימודי בשנת הניהול הראשונה שלה, אלא בנושא שנראה לה

בוער יותר - מוגנות והתמקדות ביחיד. הצורך בהעמקת ההיכרות של אלה עם צוות המורים ועם התלמידים הוביל לשורה של פעולות ומפגשים, ובהם שיחות עם צוותים ועם פרטים, מדיניות הדלת הפתוחה, כיתת מנהלת ועוד.

ב. מה הפעולות שהמנהלות נוקטות כדי ליצור גבולות ברורים במערכת הבית ספרית?

אלפרד אדלר (אצל פישר והיימן, 2008) מייחס חשיבות רבה ליחסים טובים עם הזולת וכן לגבולות. הגבולות והכללים מקנים יציבות, ביטחון וודאות בדרך שעלינו לנהוג.

רודולף ג'וליאני - ראש עיריית ניו יורק שבתקופת כהונתו הפכה ניו יורק מסדום ועמורה לעיר שאפשר לחיות בה - טבע את המושג 'החלון המנופץ'. לתפיסתו, כשחלון מנופץ אינו מתוקן, הוא מאפשר חדירה לרשות הפרט או הכלל. הסדק שנוצר בסכר מאפשר למים לזרום דרכו, ואז נוצר שיטפון. החוקים והנהלים הם הסכר, ומורה שאינו אוכף את החוקים, מורה ש'מתגמש', מאפשר את הסדקים ואלה מביאים לשיטפון."

סגנונות מנהיגות

עדויות מדברי המנהלות על פעולות המאפיינות אותן בתור מנהיגות:

אפיונים למנהלים- מנהיגים	עדויות מדבריה של אלה	עדויות מדבריה של עופרה
רפלקטיביים, אכפתיים ובעלי יחסי אנוש טובים	<p>"הרגשתי עם השנים התבגרות נפשית: מתמתנת, קשובה, לומדת לקבל ביקורת."</p> <p>"כל השנה התחבטתי 'האם זה באמת מה שרציתי?' "</p> <p>"אני מקיימת שגרת פגישות עם כולם, הדלת שלי פתוחה לכולם."</p>	<p>"הבטחתי למורות בכיתות א' ו-ב' שאני אעזור ואעשה את זה [התכנון השבועי], יחד אתן."</p> <p>"בעקבות השיחות האישיות שלי עם המורות הבנתי מה הקשיים ואיפה הן מצפות למענה מהנהלה."</p>
בעלי ראייה הוליסטית המעוגנת בערכים	<p>"היה לי חזון להצמיח ילדים לבוגרים אחראים ומשכילים."</p> <p>"הושפעתי מהתאוריה ההומניסטית."</p> <p>"באתי עם תפיסת עולם מאוד ברורה [...] טיפול בילד והצבת גבולות זאת שליחות, זה ייעוד, זה כמו כפפה ליד - זאת אני."</p>	
מכוונים על-ידי ניסיונם האישי	<p>"שמרתי על אוריינטציה טיפולית בעבודה עם ילדים עם קשיים."</p>	<p>"בכל התפקידים שהיו לי השארתי את המרחב של להיות מקובלת בצוות אך גם מרחק לייעוץ ולהכוונה."</p>
מעוררים מוטיבציה אצל המורים להצטיין ולהצליח	<p>"מנסה להצמיח למטרה מסוימת."</p> <p>"שיחות משוב הדדי בעקבות צפייה בשיעורים."</p>	<p>"המורות התנגדו לתכנון השבועי, אבל אני לא ויתרתי... זה מה שהמנהלת דרשה... וזה מה שצוות הניהול קבע."</p> <p>"שכנעתי את המורות לערוך את השיחות האישיים בהסכמה מלאה של כולן."</p>
מפתחים יחסים טובים עם תלמידים	<p>"הצורך בטיפול המיידית באקלים בית הספר זעק לשמים."</p> <p>"גייסתי את שיתוף הפעולה של התלמידים."</p> <p>"משוחחת עם הילדים בענייני היום ואוירה."</p> <p>"מה שמילא אותי במשך השנה הראשונה היה הקשר עם הילדים."</p>	
מבהירים היטב את עמדותיהם במילים ובמעשים	<p>"מיילים לכולם בכל יום שישי - סיכום שבוע, תיעוד חיזוקים, משוב ביקורתי ודרישות להמשך." "הבהרתי לצוות המורים את אחריותו לאכיפת התקנון..."</p>	<p>"הוצאתי חוזר מאוד מסודר להורים עם תקנון בית הספר ועם מסגרת של נהלים חדשים... עשיתי פגישת תיאום ציפיות עם ועד ההורים."</p>

מנהלים אפיונים למנהלים-	עדויות מדבריה של אלה	עדויות מדבריה של עופרה
מציבים אופק התקדמות ולמידה מתמדת של המורים	"השנה עוסקים בפדגוגיה: יש מנחה לשפה, מנחה בפיתוח חשיבה תוצאתית ומנחה בנושא התמודדות עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים."	"סדנאות למידה למורות."
מעודדים שיתופיות בין המורים	"מקיימת שגרת פגישות עם המורות: אחת לשבועיים ישיבה עם המליאה ואחת לשבועיים ישיבות צוותים."	"התכנית גובשה יחד עם הצוות... לכל צוות יש שעה שלמה כל שבוע, עם מנהלת, יועצת ופסיכולוגית."  "עכשיו בונים תכנית לימודים... בניית יחידות הוראה שיכולות לעבור ממורה למורה."

אלה מצטיירת כמנהלת-מנהיגה: מרב המאפיינים המופיעים בספרות ביחס למנהלת כזו מהדהדים בסיפורה. בולטים במיוחד ההשקפה החינוכית והחזון המנחים את עשייתה, וכן החשיבה הרפלקטיבית המנחה אותה לאורך כל הדרך. עופרה - אף-על-פי שגם ביחס אליה אפשר למצוא אחדים מהמאפיינים - מצטיירת יותר כמנהלת אדמיניסטרטיבית ופחות כמנהיגה. חסרים בדבריה היבטים ערכיים וחזון חינוכי מוצק שלאורו היא מעוניינת להוביל את הצוות ואת התלמידים. היבט נוסף המופיע בעוצמה בדברי אלה נעדר מסיפורה של עופרה הוא הקשר האישי עם התלמידים והמכוונות לפרט.

## מקורות

אופלטקה, י' (2007). **יסודות מינהל החינוך: מנהיגות וניהול בארגון החינוכי**. חיפה: פרדס

בוטמן, א', בייט-מרום, ר', בן-עטר, א' ולהב, צ' (1993). **אישיות: תיאוריה ומחקר - עקרונות ושיטות בהערכת האישיות ובמדידתה**, יחידה 5. תל-אביב: האוניברסיטה הפתוחה.

פישר, י' והיימן, ר' (2008). **הדרך למצוינות - סיפורי הצלחה של בתי ספר**. ירושלים: מכון הנרייטה סאלד, המכון הארצי למחקר במדעי ההתנהגות.

Downey, D. & March, T. (2006). **Comfortable Fit: Assimilating New Leaders**. Retrieved February 10, 2010 From [www.ddassoc.com/executive\\_talent\\_article\\_assimilating\\_new\\_leaders.htm](http://www.ddassoc.com/executive_talent_article_assimilating_new_leaders.htm)

O'Mahony, G. & Matthews, R.J. (2003). **Learning the role: Through the eyes of beginning principals**. Paper presented to the 84th Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, April.