

מנהיגות פדגוגית - ניתוח, הגדרה, תחומי פעילות ומפתחות ליישום | אריאל לוי

תקציר המאמר, למאמר המלא

מנהיגות פדגוגית היא לב לבה של המנהיגות הבית-ספרית

אם עיקר תפקידו של מנהל-מנהיג בית הספר הוא להוביל את בית הספר ליעדו המרכזי; ואם יעדו המרכזי של בית הספר הוא להניע ולהנחות למידה; הרי שתפקידו העיקרי של מנהל-מנהיג בית הספר הוא להוביל באופן מפורש את בית הספר - נכון יותר, את תלמידיו - ללמידה. **מנהיג פדגוגי הוא מי שתחום עיסוקו המרכזי הוא הובלת תהליכים בעלי זיקה מפורשת ללמידה של התלמידים.**

על המנהיג הפדגוגי לראות את ההחלטות המנהליות, התקציביות והארגוניות שלו בהקשר פדגוגי; להיות מודע לכך שלהחלטות הללו יש השלכות פדגוגיות - השפעות על איכות ההוראה והלמידה. עליו לדעת מהי הוראה ולמידה טובות ולהכיר בממדים השכליים והרגשיים שלהן. **הובלת תהליכים על ידי המנהיג הפדגוגי כרוכה בהבנת הממדים הקוגניטיביים והרגשיים של הוראה ולמידה טובות.**

מנהל-מנהיג, שלמידה היא עיקר דאגתו, מעצב את כל ממדי בית הספר - תוכנית הלימודים הגלויה והסמויה, אירועי תרבות וטקסים, דפוסי התנהגות ושגרות ועוד - כך שיתמכו בלמידה.

תפקידו של מנהל שהוא מנהיג פדגוגי הוא לראות בקידום הלמידה יעד מרכזי שלו ושל בית ספרו, וזאת לאחר ברור אידאולוגי של הנושא. אין פירוש הדבר שהוא המורה הכי טוב בבית הספר; פירוש הדבר הוא שהוא מתמצא בלמידה ובתנאים המעודדים אותה, ויודע כיצד להניע את צוות המורים להתרכז בלמידה ולספק לה תנאים.

המאפיינים המרכזיים של מנהיגות פדגוגית

- מנהיג פדגוגי הוא מי שיודע לומר "לא!" לחלק מדרישות המערכת ולהתרכז בעיקר - טיפוח למידה.
- מנהל-מנהיג יודע למרכז את בית ספרו סביב יעד עיקרי ולבזר סמכויות כך שיעד זה יושג. הוא יודע לפתח מנהיגות מורים ולאפשר לה לקדם את בית הספר ליעדו.
- איכות המורים היא המפתח לאיכות הלמידה בבית הספר; מנהל-מנהיג רואה בפיתוח מורים משימה מרכזית.
- יכולת מובהקת נוספת של המנהיג הפדגוגי היא להבחין בפרט - תלמיד או מורה. בבית הספר המבוסס על תוכנית לימודים אחידה, על שכבות, כיתות והקבוצות, ושבנו מתקיימות ישיבות שבהן משתתפים מורים רבים, היחיד - תלמיד או מורה - מועד לפורענות, כלומר להתעלמות. המנהל-

מנהיג עושה לכן מאמץ מכוון לזהות את היחיד ולהבין את צרכיו. **מנהיג פדגוגי מבחין ביחידים, מנחה את המורים לעשות כך ומבנה את בית הספר כדי שיאפשר זאת.**

- אחד הדברים שאנו יודעים היום הוא שמנהיגות אפקטיבית היא לא בהכרח זו הניגשת ישירות להתמודדות עם הדברים אלא קשורה באופן שבו המנהל מתייחס לדברים, מניע את המורים שלו, בגישתו הכללית לאנשים ולעבודה חינוכית, ובאופן שבו המנהל פועל ונוכח. **מנהיגות פדגוגית אפקטיבית פועלת באופן לא ישיר.**
- **התפתחות מתמדת:** המנהיג הפדגוגי מתפתח כאדם וכמנהיג פדגוגי. מנהיגות פדגוגית היא תחום המזמין התפתחות אינסופית. המנהל-מנהיג נענה לאתגר הזה ואינו חדל להתפתח כאדם ומנהיג של בית ספר ושל הקהילה הקשורה אליו.
- **דוגמא אישית:** המנהיג הבית-ספרי יודע שתלמידים, מורים והורים מסתכלים עליו ובוחנים אותו כל העת. הוא חייב להוות מופת מהלך של כל הערכים שהוא מבקש לחנך להם.

תחומי פעולה של מנהיגות פדגוגית בבית הספר

עיצוב תמונת העתיד של בית הספר - חזון. מנהיג פדגוגי מוביל את קהילת בית הספר לעיצוב משותף של חזון לבית הספר. הפרק המרכזי בחזון כולל הגדרה של יעדי ההוראה והלמידה.

הובלת התוכנית הפדגוגית: מנהיג פדגוגי "מתרגם" את החזון לארגון מחדש של התנאים להוראה וללמידה - הכוללים את ממדי הזמן והחלל של בית הספר. בית הספר הופך לסביבה שכל הסדירויות שלה מיועדות להשגת מטרות ההוראה והלמידה כפי שנוסחו בחזון המשותף. הוא דואג לארגון ההוראה והלמידה באופן מתאים ויוצר סימנים ברורים ומובהקים לארגון המבטא את יעדי ההוראה והלמידה. המנהיג הפדגוגי אינו מסתפק בעיצוב חזון ובעיצוב בית הספר על פיו; הוא נוכח בשיעורים ובפעילויות בית-ספריות אחרות כדי להפגין עניין בתהליך הפדגוגי ולהנחות אותו.

פיתוח צוות המורים: מנהיג פדגוגי מכיר בחשיבות המכרעת של פיתוח צוות בית הספר. הוא יודע שללא פיתוח אישי ומקצועי של המורים אין לצפות לפיתוח של התלמידים. הוא מייצר מסגרות ושגרות לפיתוח צוות המורים ומרחבים שבהם הם מוזמנים "לתפוס מנהיגות".

גיוס וליווי של מורים חדשים: מנהיג חינוכי מכיר בכך שגיוס מורים טובים וליווי נכון שלהם הוא קריטי. הוא יוצר מנגנון קבוע ומבוקר של גיוס וליווי מורים

עיצוב שיח פדגוגי: מנהיג פדגוגי מעצב שיח פדגוגי בבית ספרו. מורים עוסקים באופן אינטנסיבי בסוגיות הנוגעות להוראה וללמידה - בישיבות, בחדר המורים, במסדרונות. הם לומדים מניסיונם באמצעות משוברים ורפלקסיה ומניסיונם של אחרים באמצעות תצפיות ושיחות. המנהיג הפדגוגי דואג לתנאים המעודדים שיח כזה.

התמקדות בפרט: המנהיג הפדגוגי מייצר שגרות ואקלים של התמקדות בפרט. תחושת השייכות, המסוגלות, האמון והביטחון של כל תלמיד בבית הספר היא במוקד תשומת הלב שלו. הוא יודע, ודואג לכך שכל המורים ידעו, שללא תחושה כזו אין למידה.