

## **מנהלת בית הספר התיכון הדתי : חזון ודמות**

**מגישה : עדינה לובר**

**מנחה :**

**ד"ר בוורלי גריבץ**

**עמיתי עתיד**

**תשס"ב-2002**

## מנהלת בית הספר התיכון הדתי: חזון ודמות

עדינה לובר, עתיד תשס"ב-2002

### ראשי פרקים

תקציר הפרוייקט (באנגלית).....עמוד 3

### 1. מבוא:

הרקע להחלטה לחקור את נושא המנהלות, ותאור שלבי גיבוש העבודה.....עמוד 6

### 2. חזון מנהל/ת בית הספר הדתי

מהו "חזון" ומה מקומו בחשיבה החינוכית של מנהל/ת בית הספר?..... עמוד 13

### 3. החזון על פי ארבע מנהלות תיכוניים דתיים לבנות:

נסיון להגדרה והמחשה של חזונות, בשילוב עם התרשמות משטח בתי הספר של המנהלות.

א. מה בין מנהל בעל חזון לבין מנהל ללא חזון?.....עמוד 13

ב. עקרונות יסוד בחזון חינוכי של מנהל התיכון הדתי ברמה של "ישות רעיונית אזוטרית"....

עמוד 17

ג. החזון ברמת האמצעים הפרקטיים ויישומם.....עמוד 24

ד. המנהלת כדמות מופת חינוכית-הקשר בין תפקיד זה לבין החזון שלה.....עמוד 30

ה. הערכת הצלחתו של חזון של בית ספר (evaluation).....עמוד 31

ו. סיכום: מהיכן צומח מנהל בעל חזון?.....עמוד 32

4. ביבליוגרפיה...עמוד 34

5. הצעות לעיון נוסף...עמוד 36

The Principal of the Israeli Religious High School for Girls: Vision and Role(Hebrew)

Adina Luber, ATID 2001-2

Project Mentor: Dr. Beverly Gribetz

Adina Luber is a recent graduate of Matan's Advanced Talmud program. She is a graduate of the Law Faculty at Bar Ilan University and is a member of the Israeli Bar Association.

**Project Description**

In this project, the significance of educational vision in the role of the high school principal is explored. Particular attention is given to the challenges facing principals of religious girls' high schools. The visions of four principals are presented and compared. In the course of this presentation, it is suggested that a principal's awareness of his or her role as a visionary and not a mere administrator can provide direction and purpose in shaping a school.

**Abstract**

"The role of the principal has become more complex, overloaded and unclear in recent years. This is due to the extra pressure of "the new world's" expectations to change while still maintaining traditional standards" (Michael Fullan, *The New Meaning of Educational Change* (New York: Teacher's College Press, 2001), 3<sup>rd</sup> ed.

For many educators in this position of leadership, part of the complexity of the High School principal's role is the responsibility of creating, developing and maintaining the educational vision of their school. The principal is expected to be able to have an

educational vision which enables him or her to answer the following questions: What kind of people will graduate from this school? What will they understand and believe? How will they behave? What will they know? In what ways will they be able to contribute to the community? What qualities, intrinsic to the vision, will enable them to keep growing and learning? (Seymour Fox (with William Novak), *Vision at the Heart: Lessons from Camp Ramah on The Power Of Ideas In Shaping Educational Institutions* (Monographs from the Mandel Foundation, 2000).

The goal of this project is to explore the role of educational vision in the task of the high school principal, with particular attention to the challenges facing principals of religious girls' high schools.

The paper begins with a preface describing the process which led the author to choose the topic of the project, so that the reader can better understand the genre of the paper, which is chiefly based on anecdotes and quotes of principals, and the authors' observations on that material. The body of the paper begins with an inquiry into the content and meaning of the term "vision" in the context of the role of the school principal, as defined by scholars in the field of education. The question "What defines a principal with vision, as opposed to a principal who lacks vision?", is addressed. These inquiries are followed by an analysis of the visions of four principals of girls' religious high schools, who were interviewed and observed regarding their roles. Their perception of their roles as visionaries was apparent. The visions of these principals on the theoretical, esoteric level are presented, with particular attention to their philosophies on religious education, social education and academic education.

Additional points related to are the principal's vision in relation to that of other schools, and the principals' perception of "the ideal graduate".

Following the presentation of the philosophical, theoretical visions of the principals, the paper continues to seek out the practical implementations of these visions.

Particular attention is given to implementation of vision in the school's curriculum, and the principal's role in initiating the teaching staff into the vision of the school.

The role of the students' parents in promoting the school's vision is also discussed.

An additional aspect of the vision is the principal as a role model of what the school stands for. The role of the principal's personality in her vision is related to. Finally, the concept of evaluation is discussed: how does a principal know when his or her vision has succeeded?

Throughout the paper, comments and observations are offered and comparisons drawn between the visions of the different principals. In sum, the main point of the paper is to show how the principal's awareness of his or her role as a visionary, a philosopher of education and not a mere administrator, can provide direction and purpose (as well as means for proper evaluation of success) in shaping a school. Even a principal without a vision can potentially develop one. This is especially important in religious schools, where there is a "built-in" religious purpose which one might assume to be a vision, but in fact this is only one component of the school's vision and must be developed, processed and integrated into the school's vision as a whole.

### בחירת הנושא

כבוגרת תיכון דתי וכמי שעוסקת בחינוך בנות ונשים, נושא החינוך בתיכון הדתי לבנות קרוב ללבי. במסגרת הפרוייקט שלי ל"עתיד" בשנה"ל תשס"א, עסקתי בנושא "החינוך להצטיינות במידות בבתי הספר התיכוניים לבנות במגזר הדתי לאומי"<sup>1</sup>.

מחקר זה העניק לי את ההזדמנות להתעמק בהכרת מערכת החינוך הדתית-לאומית, הן מן ההיבטים של החזון והמדיניות והן במציאות בשטח. כמרכז העבודה, ראייתי עשר מחנכות ומחנכים בבתי הספר התיכוניים לבנות, בדבר השקפותיהם החינוכיות בכלל ובנושא החינוך למידות וערכים בפרט. המסקנה אליה הגעתי הינה כי משימת החינוך למידות הינו רק חלק מתוך מכלול גורמים שמטרת כולן עיצוב הדמות הדתית והחינוכית של הבת. שני הגורמים החשובים ביותר בעיצוב הדמות של הבת המחונכת הינן בראש ובראשונה הדוגמא האישית של המורים/ות והמחנכות, ושנית האווירה החינוכית השוררת בבית הספר.

מן הגורם הראשון, הדוגמא האישית, התרשמתי תוך כדי הראיונות עם המורים וניתוחם. אולם, במסגרת אותה עבודה טרם הספקתי לעיין בעומק בגורם השני של עיצוב הדמות של הבת, היא האווירה החינוכית בבית הספר. כבר בסוף אותה עבודה המלצתי כהמשך המחקר לעיין בתפקיד המנהל/ת כראש המוסד החינוכי ביצירת האווירה הזאת. ובכן, את ההמלצה הזו אימצתי לעצמי השנה. אולם, תהליך ההתפתחות של המחקר הוביל אותי להיבטים שונים ומגוונים בתפקיד המנהלת, אחרים מכפי שחשבתי בעת הגשת ההצעה לפרוייקט. הפער שבין תכנון העבודה לבין תוצאותיה נראית לי כאינטגרלית לתהליך החשיבה החינוכית: חשיבה באופן מעמיק ולקייחת כל הגורמים בחשבון, נוטה לעתים לשנות את נקודת המבט ולהוביל למסלולים מפתיעים.

### תפקיד המנהל במסגרת המערכת החינוכית כפי שנתפסה בעיני לפני התחלת מחקר זה

בחלוקה גסה, קובע המדיניות העיקרי בדבר הצורה שבה תיראה הדמות הדתית של הבת הוא החברה במובנה הרחב, ואילו מבצעי המדיניות הבאים במגע עם התלמידות בשטח הם המורים. אולם, למנהל בית הספר, כמתווך בין שני גורמים אלה, נודעת השפעה עצומה על האופן שבו

מתורגמות השאיפות מכל הצדדים הלכה למעשה: הן בבחירת צוות המורים שיבצעו את המדיניות החינוכית הרצויה ברובד האינדיבידואלי של הקשר עם התלמידה, ובהכשרתם לכך; הן בעיצוב האווירה הדתית והחינוכית שבבית הספר; והן בתווך בין דרישות החברה וערכיה (המדינה ומוסדותיה, ההנהגה הרוחנית-דתית וההורים) לבין צרכי צוות המורים ושאיפותיהם. כך שבסופו של דבר, על ידי בניית מוסד בית הספר, מהווה המנהל דמות קריטית בעיצוב הדמות הדתית של התלמידה, (במידה בה מסוגל בית הספר להשפיע על כך, בהשוואה למוסדות אחרים חוץ-בית ספריים). השאלה היא האם כל מנהל באמת רואה את תפקידו ככזה, ועד כמה הוא מצליח לחבר בין השאיפה לבין חיי המעשה.

הצעתי היתה לחקור את נושא ניהול בתי הספר בפרספקטיבה של החינוך לדמות דתית/תורנית: הן לשם הבנה רחבה, מקיפה ומעמיקה יותר של חינוך הבנות מעבר למה שבו עסקתי השנה, והן מתוך הרהורים בדבר עתודה אישית בניהול מוסדות חינוך, או כמורה הפועלת במסגרת בית ספר ויש לה מערכת יחסים חינוכית עם מנהל המוסד<sup>2</sup>.

מרכיבי העבודה שהוצעו היו: 1. חקירת הנושא הכללי של ניהול בתי ספר: מהו מנהל אפקטיבי, וכיצד ליצור מוסד חינוכי 2. ברמה של החינוך היהודי-הדתי: התפקיד שמשחקת המנהלת בעיצוב הדמות הדתית של הבת בביה"ס התיכון. סוכם כי האמצעים לביצוע הפרוייקט יכללו: עבודה עם המנחה ד"ר בוורלי גריבץ מנהלת חטי"ב אולינה דה רוטשילד בירושלים, ביקורים בשטח (בבית ספר) בצמוד למנהל/ת, וקריאת חומר עיוני.

### שלבי המחקר בשטח

על מנת להתרשם מחווית המנהל ומפעלו, הוצמדתי ל ד"ר בוורלי גריבץ, מנהלת חטיבת הביניים ע"ש אולינה דה רוטשילד. ביקרתי בבית הספר בהזדמנויות שונות: ביום הערכות למורים לפני שנת הלימודים, ביום פתיחת הלימודים, בימי לימוד שגרתיים, בחופשה, ובערב הסברה להורים. כמו כן, צפיתי בשיעורים ולימדתי מספר שיעורים ביהדות בבית הספר על פי בקשתה של בוורלי.

---

<sup>1</sup> ניתן לעיין במאמר Educating Toward Excellence in Midot in the Dati Leumi Girls High School in Israel (באנגלית) באתר האינטרנט של עתיד 01 [www.atid.org/journal/](http://www.atid.org/journal/)

<sup>2</sup> ברצוני לציין כי הרעיון לעבודה זו עלה מתוך שיחתי עם ד"ר דניאל מרום מעמית ירושלים, ואני מודה לו על כך. תמיכתה של גב' סימה פיטרס, המנחה שלי בשנת תשס"א, תרמה גם היא להתפתחות הרעיון. תודה מיוחדת למנחה של הפרוייקט הנוכחי, ד"ר בוורלי גריבץ.

תוך כדי הצפיה בבוורלי, קיימתי ראיונות מקיפים איתה ועם מנהלות נוספות על פי המלצתה. תוכן הראיונות והצפיה יוצגו וינתחו במסגרת עבודה זו. במקביל, קראתי ביבליוגרפיה על פי המלצות מנהלים ומחנכים איתם שוחחתי. הביבליוגרפיה תרמה מאד להבנת התופעות אותם חוויתי כצופה בשטח, ולהעמקה במחשבת החינוך מנקודת מבטו של המנהל.

#### הערה מתודולוגית לגבי עבודה זו

כפי שיודגש בעבודתי, מושג החזון הינו מעורפל למדי. עשיתי כמיטב יכולתי להציג את הרעיון ברובד הפילוסופי ואת היישומים שלו, על דרך של "קובץ הערות" המורכב מציטוטים, הערות עליהן בנוסף להערות מקשרות בין האנקדוטות והציטוטים השונים, וניתוח המשמעות שלהן לגבי החזון של המנהלת. כך שלא בהכרח ניתן יהיה להצביע על קו אחיד בתוכו, אך תקוותי שבתפיסת הקוראים יעבור חוט מחשבתי המקשר את הדברים ברצף שלהם או מחוצה להם. כאמור, המטרה העיקרית בפרוייקט זה היתה הלימוד שלי על פועלן של המנהלות. אני מקווה שהכתיבה תועיל להעלאת המודעות לחשיבות של החזון בבית הספר הדתי ובכלל.

## 2. פרק ראשון:

### חזון מנהל/ת בית הספר

#### מהו "חזון" ומה מקומו בחשיבה החינוכית של מנהל/ת בית הספר?

במסגרת גיבוש הרעיון לחקור את תפקיד המנהלת, נתקלתי רבות בביטוי "חזון". למשל, כששאלתי הורים של נערה הלומדת בבית ספר מסוים, הם אמרו לי ששלחו את הבת לאותו בית ספר כי "למנהלת יש חזון". או, כאשר פניתי לאחד המנחים ב"עתיד" עם ההצעה לחקור את נושא המנהלים, המנחה הגיב מיד "אז בוודאי, את צריכה לקרוא את מאמר X העוסק בחזון של המנהל, ולהפגש עם מנהלת Y שיש לה חזון" וכך הלאה. המושג חזון התחיל להתפשט אצלי כמשהו אינהרנטי לתורת החינוך מנקודת מבטו של המנהל. מה משמעות הביטוי "חזון" בהקשר של מנהל בית הספר? על אף שאינטואיטיבית יכולתי לקבל תחושה כללית לגבי המונח, המושג הינו עמום למדי וקשה להגדרה מדויקת. במסגרת קריאת הביבליוגרפיה בנושא נפגשתי במספר נסיונות להגדרת חזון מנהל בית הספר, או בלועזית vision. אולם, גיבוש הבנה מעמיקה יותר של מושג החזון וחשיבותו בעיצוב המוסד החינוכי ארע לי תוך כדי שמיעת החזון של כל אחת מן המנהלות איתן שוחחתי.

#### הגדרת "חזון" על ידי מומחים בהגות חינוכית בימינו

החשיבות הקריטית של החזון במוסד חינוכי באות לידי ביטוי בהגותו של פרופ' שלמה פוקס. מנסיונו החינוכי הרב הוא מסיק כי "סיכויי ההצלחה של חינוך שבמהותו הוא פושר ("פרוה"), נייטרלי ואינו נוקט בעמדה חזקה וברורה בעניני חזון, סיכוייו להצליח קטנים"<sup>3</sup>. הוא סבור כי הגורם המרכזי למצוקה הקשה שבחינוך היהודי בארה"ב של היום הוא העדר חזון, הן ברמה הפרטית של כל מוסד ומוסד, והן ברמה הציבורית של הקהילה היהודית המתוסכלת מכך שהקשר אל היהדות הולך ורופף בדורות האחרונים. הזרמה של משאבים פיננסיים רבים ותוספת שעות

---

<sup>3</sup>Seymour Fox (with William Novak), "Vision at the Heart: Lessons from Camp Ramah on the Power of Ideas in Shaping Educational Institutions", Monographs from the Mandel Foundation, 2000 (page 7).

אינם פתרון למצוקה זו. יכולים להיות כספים רבים ושעות לימוד נרחבות למקצועות היהדות, ועדיין יהיה החינוך לערכי היהדות פושר במקרה הטוב, או אף כושל.<sup>4</sup>

לפי פוקס, ישנו לחזון הגדרה כפולה. מצד אחד, החזון היא ישות רעיונית אוטורית אך מאידך גיסא, החזון הוא מושג שיש לו השלכות קונקרטיות:

"חזון היא ישות תוססת... המשמשת השראה עבורך... החזון מקבל השראה מאמונתך בפרוטנציאל האנושי האינסופי תוך מודעות לחולשותיהם ומגבלותיהם של בני אדם. בו זמנית מהווה החזון בסיס להחלטות מעשיות: חזון חינוכי צריך לתת תשובות לשאלות ספציפיות, כגון: מי יהיו בוגרי בית ספר מסויים... במה יאמינו? כיצד יתנהגו בעתיד? מה ידעו לעשות? באיזה אופן יתרמו לקהילה? אילו תכונות שהן מהותיות לאותו חזון דרושות להם כדי להמשיך לצמוח וללמוד?"<sup>5</sup>.

הגדרתו ה"שלילית" של החזון על פי פוקס, כלומר (מה אינו מהווה חזון) הוא כדלהלן:

1. "אין מדובר כאן ב"אני מאמין" או הצהרת כוונות כתובים, שלעתים קרובות מובילים לקביעה נוקשה וסטטית".

2. "חזון הוא יותר מאשר מטרה. מטרתו חן חשובות, אך הן ספציפיות למערך חינוכי מסוים, לכיתה או לטקסט מסוימים. יכולה להיות לך מטרה מסוימת להוראת המדעים ואחרת ללימוד תלמוד. מן החזון תיגזרנה מטרות עבור מחנכים, הורים, מנהיגים קהילתיים ותלמידים, שישמו או יתרגמו את החזון לתכניות מוחשיות ולפעולות חינוכיות".

"חזון גדול יעורר במחנכים יצירתיות ואף יעודד יצירת סוגים חדשים של מוסדות חינוכיים.

מטרות אכן חשובות, אך לכשעצמן הן אינן מספיקות. לעתים קרובות הן כה קפדניות שהן דוחקות את החזון ואינן משאירות לו מקום".

"אוסף ואומר שלעתים קרובות, קל יותר לעורר התלהבות אצל אנשים כאשר מציעים להם חזון קיצוני או פנאטי, שמצייר את העולם במונחים קוטביים מוגדרים היטב, בצבעי שחור-לבן. האתגר

---

<sup>4</sup> Seymour Fox, "Towards a General Theory of Jewish Education" in *The Future Of The Jewish Community In America*, ed. David Sidorsky (New York: Basic Books, 1973).

<sup>5</sup> ראו הערה 3 לעיל, בעמוד 10.

הוא להאציל השראה באמצעות חזון מן הסוג המתייחס לרעיונות כמו סובלנות דתית, פלורליזם ודמוקרטיה<sup>6</sup>.

לדעת ד"ר דניאל מרום<sup>7</sup>, מפעל חינוכי עם חזון הינו מוסד שבו קיימת מחויבות ברורה להבנה כללית ורחבה יותר של המטרות המהותיות של החינוך:

"תכנון ויישום החינוך היהודי בהיבט של "חזון" משמעותו שימת דגש על המטרות המהותיות של החינוך בניגוד למטרות האסטרטגיות. יש לנסח את התוצאות הרצויות של החינוך מתוך מודעות להבנה פילוסופית רחבה באשר לדמות "האדם המחונו". הגדרת דמות האדם המחונו במוסד חינוכי תיעשה תוך התמקדות בתכונות הרצויות, בכישורים הרצויים, בידע ובנטיית של האדם המחונו, בניגוד להצטמצמות לשיקולים מוסדיים, החלטות בדבר תכנית לימודים ובחירת דרכי הוראה. ברור שאין להמעיט בערך אסטרטגיות חינוכיות. אולם, תכנון ויישום האסטרטגיות מצריכים מחויבות מוקדמת ברורה להבנה כללית ורחבה יותר באשר לתוצאות הרצויות. תכנית לימודים יכולה להצליח כאשר נשמר מתח בין החזון והאסטרטגיה, והחלטות בדבר תכנון ויישום מטרות נעשות תוך התחשבות במתח הזה"<sup>8</sup>.

לפי הגדרה זו, מוסד חינוכי ללא חזון הוא מוסד המתמקד באסטרטגיות חינוכיות, כגון בחירת תכנית לימודים. מוסד עם חזון הוא מקום בו מטרות החינוך לא מסתיימות במטרות האסטרטגיות אלא קיימת מטרה מהותית כללית שלשמה ומסביבה מגויסים כל הכוחות החינוכיים-הרי היא ה"חזון", והמטרות האסטרטגיות נבחנות לאורה. דוגמא מובהקת למטרה מהותית בבית ספר דתי היא: עיצוב הדמות של התלמיד/ה כאדם דתי.

---

<sup>6</sup> שם.

<sup>7</sup>Daniel Marom, "Before the Gates of the School: A Report on the Development of Educational Vision in a Non-Denominational Jewish Day School Program" (Internal Report to Mandel Foundation), to be published in abridged version in: *Visions of Jewish Education*, eds. S. Fox, I. Scheffler, D. Marom (forthcoming: Cambridge University Press).

תרגום וניסוח זה של דברי ד"ר מרום הוא שלי, בהתבסס על המאמר האנגלי הנ"ל.

נשתדל לסכם ענין זה ולומר כי על אף כל הנסיונות הנ"ל להגדיר את מושג החזון החינוכי של מנהל בית הספר, בהגדרות פוזיטיביות ושליליות, ברור כי המושג הזה עמום למדי ברובד התיאורטי. נדמה לי כי רק מתוך התבוננות בתוכן של חזונותיהם הממשיים של מנהלים ניתן יהיה לקבל תמונה רחבה ושלמה יותר לגבי מהות החזון וחשיבותו. לכך יוקדש הפרק הבא (הפרק המרכזי) בעבודה זו.

---

<sup>8</sup>שם, עמוד 6 עד 7.

### 3. החזון על פי ארבע מנהלות תיכוניים דתיים לבנות

כאמור בהקדמה, הופניתי אל המנהלות איתן שוחחתי ע"י אנשי חינוך שהמליצו עליהן כבעלות חזון. יצאתי לשטח על מנת לבדוק את טיב ההמלצה הזו: מה באמת עושה מנהל לבעל חזון.

הנקודות לפיהן אציג את הנושא יהיו:

א. מה בין מנהל בעל חזון לבין מנהל ללא חזון?

ב. עקרונות/יסודות בחזון חינוכי של מנהל התיכון הדתי ברמה של "ישות רעיונית אזוטריית"

ג. החזון ברמת האמצעים הפרקטיים ויישומם

ד. המנהלת כדמות מופת חינוכית-הקשר בין תפקיד זה לבין החזון שלה

ה. הערכת הצלחתו של חזון של בית ספר (evaluation)

ו. סיכום: מהיכן צומח מנהל בעל חזון?

#### א. מה בין מנהל בעל חזון לבין מנהל ללא חזון?

על מנהל בית הספר מוטל תפקיד ארגוני מורכב, תפקיד הדורש כישורים מפותחים של מנהיגות, רגישות לקהילה המצומצמת והרחבה של בית הספר, התערבות במשברים, הסתגלות ביורוקרטית ועוד רבים<sup>9</sup>. מנהל שיש לו כישורים כאלה יכול בהחלט להצליח לנהל את בית הספר ברמת הפעילות השוטפת. אולם, האם בכך מסתכם תפקיד המנהל? אולי כן. ניתן להקצין ולטעון שתפקידו של מנהל המוסד החינוכי אינו שונה ממשרתו של מנהל אדמיניסטרטיבי של חברה מסחרית. מנהל חברה קובע לעצמו מטרות, בעיקר כאלה של מיקסום הרווח הכלכלי, ומפעיל את הארגון על מנת להשיג יעדים אלה. יש סוברים שניתן להקביל את המודל של החברה המסחרית למודל של בית הספר: המנהל קובע את מטרות בית הספר, כגון: הוצאת תלמידים שיצליחו להתקבל לאוניברסיטה, ורכישת מוניטין לבית הספר. הוא מגייס לשם כך את צוות המורים ובסוף התהליך "פולט" את ה"סחורה" המוגמרת לשוק. עובדה מעניינת היא שהוצעו תכניות לרפורמה בניהול בתי הספר בארה"ב המבוססות על מודלים של חברות כלכליות משגשגות<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Seymour B. Sarason, *Revisiting the Culture of the School and the Problem of Change* (New York: Teacher's College Press, 1996).

<sup>10</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Leadership for the Schoolhouse: How Is It Different? Why Is It Important?* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996) page 25.

אולם, ברמה האינטואיטיבית ישנה תחושה כי קיים הבדל מהותי בין אופיה של חברה מסחרית לבין האופי של המוסד החינוכי. קשה ברמה המוסרית להקביל בין השוק הכלכלי המבוסס על היצע וביקוש, לבין הקהילה החינוכית שעניינה חינוך בני אדם. נדמה, שעל רוב המחנכים מוסכמת ההנחה כי ראוי שבבסיס המוסד החינוכי יעמדו ערכים מוסריים חזקים, ושאידיאלים אלה ינחו את בית הספר בכל ענין, וזה כולל את צורת הניהול שלו. זאת בניגוד לניהול קונוונציונלי, המבוסס על כוחות שוק<sup>11</sup>.

תוצאות מחקרים סטטיסטיים בדבר תפקוד של מנהלי בתי ספר בארה"ב אינם מפתיעים. המנהלים שקיבלו את ההערכות הנמוכות ביותר היו אלה שתפקדו כמו מנהלים ארגוניים-מסחריים (managers). מנהלים אלה סיפקו מעט הכוונה להוראה וללימוד בבית הספר. מנהלים שקיבלו "רייטינג" גבוה היו אלה שהיו מעורבים באופן פעיל בעניינים החינוכיים של בית הספר, יצרו וטיפחו אווירה של צוות מורים מלוכד<sup>12</sup>. היוצא עד עתה, כי במסגרת חקירת השאלה מהו מנהל בעל חזון, נמצאו למדים על דרך השלילה כי מנהל מוסד חינוכי אינו יכול להסתפק בלהיות manager. שכן, מנהל כזה אינו טרוד בעולם הערכים החינוכיים ומוסד המנוהל על ידו אינו מונחה בעיקרו על ידי שיקולים ערכיים.

נמשך ונברר על דרך השלילה מה עוד המנהל בעל החזון אינו אמור להיות. יתכן להמשיך שלב אחד ולהציע שכל עוד מנהל בית ספר רואה את תפקידו לארגן את בית הספר על פי ערכים חינוכיים, הוא ייחשב מנהל טוב. לפי השקפה זו, תפקידו של המנהל בנוסף לניהול האדמיניסטרטיבי השוטף, הוא לתכנן תכניות לימודים ופעילויות חינוכיות. יתכן שאף יהיה לו "אני מאמין" כתוב, ובו השקפות ומטרות בית הספר. אולם מנהל כזה לא ייחשב בהכרח בעל חזון. שכן, החזון הוא מרכיב נוסף בראייתו של המנהל, מעבר לעיסוק במטרות החינוך האסטרטגיות.

---

<sup>11</sup> למרות ההפרדה הקיצונית שעשיתי בפסקה זו בין מנהל חברה מסחרית לבין מנהל מוסד חינוכי ברובד הערכי, ברור כי אין בהכרח הבדל כה קיצוני בין שני בעלי התפקידים. גם בחברה עסקית ראוי שיהיה חזון, אם כי חזון זה יהיה שונה מהותית מחזון של בית ספר (הערתו של חמי אבנרי, עמית עתיד).

<sup>12</sup> Michael Fullan, *The New Meaning of Educational Change* (New York: Teacher's College Press,

2001), 3<sup>rd</sup> ed. page 144

## המאפיינים של מנהל בעל חזון

מנהל בעל חזון הוא מי שעוסק באופן בלתי פוסק בפיתוח משנה חינוכית עבור בית הספר. משנה חינוכית זו נבנית על פי ערכים שהוא מאמין בהם אישית ("החזון האישי") בצירוף עם הערכים המשתנים של החברה ושל שאר הגורמים המרכיבים את קהילת המוסד החינוכי ("החזון הגלובלי/כללי"). הגדיל לתאר זאת סרסון:

If a principal is not constantly confronting one's self and others, and if others cannot confront the principal with the world of competing ideas and values shaping life in a school, he or she is an administrator and not an educational leader. Most principals are administrators<sup>13</sup>.

מאפיין נוסף (אך קשור למאפיין המצויין לעיל) של מנהל בעל חזון הוא היקף האחריות שהוא נוטל על עצמו. מנהל שהינו אך "אדמיניסטרטור" יכול לבצע את תפקידו על פי הרף המינימלי שהמערכת דורשת ממנו: ניהול שוטף יעיל של בית הספר, שמירה על צביונו הערכי ועל שמו הטוב (בין השאר, באמצעות אחוזים גבוהים של תלמידים שמצליחים בבחינות הבגרות). ברי כי אין להמעיט בערכו של מנהל המצליח להיות אדמיניסטרטור טוב. אולם, בנוסף לתפקידים המסורתיים המקובלים והאדמיניסטרטיביים, המנהל בעל החזון נוטל על עצמו "כובע" נוסף, של פילוסוף, הוגה של משנה חינוכית. הרחבת אחריות זאת מובילה בהכרח להיקף אחריות גדול יותר בכל הנוגע להורדת הרעיונות הפילוסופיים של החזון לרמת השטח, ובעיקר למחויבות ליצירת שינויים בבית הספר ככל הנדרש על פי החזון (בהערה: על היבט תרגום החזון ממחשבה למעשה נרחיב בהמשך עבודה זו). בכך קובע לעצמו המנהל בעל החזון רף גבוה של אחריות, מעבר למינימום שהמערכת דורשת ממנו<sup>14</sup>.

יש לשער כי ככל שירבו המנהלים בעלי החזון, ומאמציהם ישאו פרי, תעלה המערכת החינוכית את רף הציפיות והדרישות מכל מנהלי בתי הספר לענין זה.

---

<sup>13</sup> הערה 9 לעיל, בעמוד 177.

במהלך עבודה זו, התברר לי כי ארבע המנהלות ששיתפו אותי בעולמן החינוכי אכן מהוות בעלות חזון על פי ההגדרה שניסיתי לעצב לעיל. בהמשך פרק זה אשתדל להדגים ולהמחיש זאת על ידי ציטוט דבריהן בתוספת הערות שלי כמשקיפה עליהן<sup>15</sup>.

*בתשובה לשאלתי "מהו תפקיד המנהלת"? השיבה המנהלת "אני לא יודעת, לא כל כך בהובלת בית הספר. (לפני שנכנסתי לתפקיד, בית הספר היה בסדר, הוא תיפקד... ברור שבית הספר תיפקד בצורה טובה. אך כל הזמן שאלתי את עצמי: מה חזון בית הספר, איך אני מניעה את המורים להגיע למקום הזה... בייחוד כממשיכה של חזון קיים שהאמנתי בו. אז איפה האני האישי שלי, מה אני מכניסה?"*

מנהלת זו תופסת את תפקידה לא כמפעילה בית ספר במובן האדמיניסטרטיבי של המושג בלבד, אלא כ"מניעה" של כוחות חינוכיים בבית הספר. להשקפתה, ההנעה הזו חייבת לבוא מן המטען החינוכי האישי שלה. החזון האישי הזה הוא האמצעי שלה לתרום לבית הספר ולקדם אותו.

לכל אחת מן המנהלות כשנשאלה על החזון שלה לבית הספר היה ברור מהי כוונת המושג "חזון", ובפי כולן היתה תשובה מוכנה ושגורה. עד כמה זה מהווה ראייה שהן בעלות חזון? בעיני, עצם המודעות לחזון והיכולת לשוחח עליו עם אנשים (כמוני) הבאים מן העולם שמחוץ לבית הספר, מהווה לכל הפחות ראשית ראייה שהחזון אצלן הוא ישות תוססת.

משלב ראשוני של מודעות כללית לכך שתפקיד המנהל כולל מרכיב של חזון, עברתי לעיון בתוכן החזון של כל אחת מן המנהלות והמשמעות הייחודית וההשוואתית שלהן.

---

<sup>14</sup> "The school system sets the lower limits of the scope and responsibility of the principal. The upper limits of the role are far less determined by the system than one might think by looking at modal performance" (Sarason, footnote 9 above, page 174)

<sup>15</sup> המילים שבסוגריים הינן תוספת שלי לשם הבהרת הנאמר-ע.ל.

ב. עקרונות יסוד בחזון חינוכי של מנהל התיכון הדתי ברמה של "ישות רעיונית אזוטריית":

#### הקדמה

לפי דברי המלומדים שהובאו לעיל<sup>16</sup>, קיימים מספר רבדים בחזונו של מנהל המוסד החינוכי: הרובד התיאורטי-אזוטרי, ורובד יישום החזון בשטח. שני הרבדים תלויים זה בזה ובנויים זה על זה. בפרק זה נשתדל להמחיש את חשיבות החזון הפילוסופי-מחשבתי אצל מנהל בית הספר, ואילו את הפרק הבא נקדיש לרובד של יישום הדברים בשטח. למותר לציין כי העיסוק בפן הרעיוני-פילוסופי הוא המאפיין העיקרי של המנהל בעל החזון, שכן גם אדמיניסטרטור חינוכי מסוגל לתכנן וליישם אסטרטגיות (מישור קבלת החלטות). מנגד, מנהל בעל חזון שחזונו הפילוסופי אינו מיושם ברובד האסטרטגי-מעשי לוקה בחסר. עם זאת, פוקס ומרום סבורים כי אין מנהל שלא קיים אצלו פער בין החזון המהותי לבין החזון האסטרטגי, וזהותו של מנהל כבעל חזון תלוי במידת הפער שבין הרובד התאורטי לבין הרובד המעשי של החזון.

כאמור, בשלב הראשון נעיין במשנה החינוכית של המנהלות ברמה האזוטריית, תאורטית.

#### I. חזון במישור הדתי

לכל אחת מן המנהלות היתה תורה ברורה ועקבית בנושא החינוך הדתי בבית הספר. **"ההלכה היא תפיסת חיים דתית... אני חושבת שצריך להיות קוד מאד ברור של הלכה, אך זוית הראיה צריכה להיות פתוחה מאד... עוד דבר חשוב זה האשה הדתית-מודרנית, להבין את המורכבות. התלמידות כאן אחראיות לעצמן, לומדות לפתח השקפת עולם אישית ולא לפתח השקפת עולם של עדר בתוך חברה דומה"**.

**"השקפת בית הספר-להחדיר לבנות השקפה במרכז ללא קיצונות. הקפדה על העיקר ולא על הטפל..."** **"חינוך רציני לבנות, השקפה פתוחה"**.

ציטוט מתוך החזון הכתוב של אחד מבתי הספר: **"יהדות-מחויבות לשמירת מצוות, פיתוח ביקורתיות בצד מסורת... להוציא... נשים צעירות המסוגלות והרוצות להשתמש ביצירות שעליהן מושתתת המסורת היהודית, כדי לפתח חיי משמעות במדינה ובחברה היהודית המודרנית, שאיפה**

<sup>16</sup> עמוד 11.

"לפתח מחויבות לערכים היהודיים של חירות, דמוקרטיה, כבוד הבריות, צדק, יושר והגינות". כל מורה הוא דוגמא אישית לאדם דתי-לאומי, ומעודדים אוירה פתוחה של שאלות".

" לחנך בנות דווקא, הענין הפמיניסטי הוא מאד משמעותי, והיכולת לשלב את הדתיות שלנו עם העולם המודרני. זה מה שאני מנסה לעשות כאן. להעלות את הרצינות הדתית, ואת הרצינות האינטלקטואלית...המקום הזה לא פשוט, הוא מאד מורכב. קשה מאד לעמוד במטלה הזאת. המחויבות זה הדבר שצריך לעבוד עליו, העבודה האמיתית. אבל אני מנסה ליצור את המצב שבו יש הזנה, יצירה בין העולם הדתי לעולם הכללי, לא הפרדה...בית הספר נהיה יותר מחויב. "...ביה"ס מאד הטרוגני מבחינה דתית.

#### הערות:

על אף שלכולן השקפה דתית משותפת ברמה הבסיסית, כל אחת מן המנהלות מייחסת חשיבות למרכיבים שונים של החינוך הדתי ועיצוב הדמות הדתית של הבת בבית ספרה. בעוד אחת שמה דגש על ההלכה, חברתה מדגישה את החשיבות של לימודי קודש רציניים. כולן מדברות על הצורך לטפח מחויבות דתית, באקלים עכשווי של מצוקה במישור זה. מעבר לקטעים המצוטטים, מדברות המנהלות על חשיבות הדגש על הכח הדתי הפנימי ולא על החוץ. קרי: דגש על תפילה ולימוד רציני ולא על צניעות בבגדים. אחת מדברות על החשיבות של להיות במרכז, ביחס לציבור הדתי. בעיני כולן חשוב להעביר לבנות מסר של עולם כללי ועולם דתי, אלא שהאחת מדגישה שהעולם הכללי הוא בעל מהות דתית, בעוד האחרות מתייחסות אליהן כאל תחומים נפרדים שניתן לשלב ביניהן. לכולן חשובה פתיחות לעולם הרחב כחלק מן הזהות הדתית. לכולן חשוב נושא "האשה הדתית" בצורה זו או אחרת.

לכל אחת מן המנהלות חזון ברור מאד. למרות שההשקפות שהן מציגות מאד מורכבות. הבנות בנות צעירות ובכל זאת הן סומכות עליהן לקבל את המסרים המורכבים. הן "מוכרות" חזון מורכב. זה הזכיר לי את הערתו של פוקס<sup>17</sup> "לעתים קרובות, קל יותר לעורר התלהבות אצל אנשים כאשר מציעים להם חזון קיצוני או פנאטי, שמצייר את העולם במונחים קוטביים מוגדרים היטב, בצבעי שחור-לבן. האתגר הוא להאציל השראה באמצעות חזון מן הסוג המתייחס לרעיונות

כמו סובלנות דתית, פלורליזם ודמוקרטיה". אמירה זו מהווה מפתח להבנת הגדולה של המנהלות הללו. אולם, המבחן האמיתי לחזון מורכב הוא הצלחת העברת המסר המורכב הזה לתלמידות ושאר קהיליית בית הספר. זה רלוונטי הן במישור הדתי והן בכל המישורים האחרים עליהם נדבר בהמשך.

## II. חזון במישור החברתי

### אינטגרציה

שתיים מן המנהלות איתן שוחחתי, ב. ומ., רואות את הנושא החברתי כאלמנט המרכזי בחזון שלה. הן מאמינות שחינוך טוב יכול להתקיים בבית ספר המשרת ציבור הטרוגני.

נוסף לכך, הן רואות עצמן כמחנכות הציבור הדתי בנושא האינטגרציה, דרך המפעל שלהן בבתי הספר. "הציבור הדתי... מאד בנוי על אליטיזם. החינוך מחדש לחיים בחברה יותר הטרוגנית, יותר מורכבת, ויותר רחבה, היא חינוך לא פשוט לציבור הדתי. אני מקווה שאנו מצליחים לאט לאט לחלחל את הרעיון הזה פנימה... צריך לחנך את הציבור הדתי"

דבריה של המנהלת מלמדים אותנו כי החזון החינוכי של המנהל יכול להתפשט מעבר לגבולות בית הספר. דרך המיקרוקוסמוס של בית הספר, שואף המנהל בעל החזון להשפעה על החברה הרחבה. "Public education does not serve a public. It creates a public"<sup>18</sup>

ברי כי גם מן האמירות של שאר המנהלות ניתן להבין שיש להן חזון הנוגע לחינוך והשפעה על הציבור הרחב, במישור הדתי, העדתי או המגדרי.

נקודה נוספת אותה ראוי לציין לגבי החזון החברתי היא שגם בין שתי מנהלות בעלות חזון דומה, יכולים להיות הבדלים משמעותיים.

לב. ולמ. חזונות הסובבות סביב רעיון האינטגרציה החברתית. אולם, בעוד ב. הגיעה לתפקידה הנוכחי עם חזון חיובי, חזון שהיא הזדהתה אתו (אם כי עשתה בו התאמה כפי שנראה בהמשך

<sup>17</sup> לעיל הערה 3, עמוד 10.

<sup>18</sup> Neil Postman, *The End of Education: Redefining the Value of School* (New York: Knopf,

1995), page 18.

הדברים), ובשונה מש. מן העבר השני, שהזדהותה עם החזון הקיים של המנהלת הקודמת של בית הספר, מ. הגיעה לחזון שלה מתוך אכזבה וחוויה שלילית מסויימת. היא מתארת כיצד הרגישה חוסר הזדהות עם ה"אליטיזם" של בית הספר בו לימדה בטרם היכנסה לתפקיד הניהול הנוכחי, וחוסר הזדהות זה הוא שהביא אותה לחזון חדש, אלטרנטיבה משלה. מנגד, היא מודעת לכך שהיא ינקה מאותו בית ספר, והרבה אלמנטים בחזון שלה משקפים אימוץ חלקים מן החזון שלו. כך שהחזון שלה מהווה מעין סינתזה בין הדחייה מן הקיים, לבין הקבלה של הקיים. במלים אחרות, שילוב של חידוש ומסורת. למדתי מכך מה שהבנתי אינטואיטיבית, שחזון פילוסופי אינו נוצר "על ריק", אלא צומח ממספר מקומות: במקרה של מ.: ממקום של רקע ונסיון קודם, במקרה של ב. נראה אח"כ שהחזון צמח ברובו מן הנסיון הנוכחי תוך כדי התפקיד, ואצל ש. מתוך מסורת (והגדולה שלה יותר בהיבט היישומי).

### ב.

"חשבתי שכאשר אהיה המנהלת של בית ספר דתי לבנות, האתגר הגדול שלי יהיה האתגר הדתי. רק לאחר שפתחתי את בית הספר ראיתי שהאתגר הוא בכלל לא הענין הדתי, אלא האתגר העדתי. ניתן וצריך לעשות אינטגרציה בין ספרדים לאשכנזים, ילדים עשירים ועניים".

"התפקיד שלנו הוא בניית החברה, בביה"ס בפרט, ובכלל"

מה למדתי מן המנהלת הזו?

היא הגיעה לבית הספר עם חזון נתון (בנוגע לצד הדתי, שהיה האתגר העיקרי שלה בבתי הספר אותם ניהלה בעבר), ולאחר שראתה שהמוקד של החזון שלה אינו תואם את האתגר שבית הספר הקונקרטי הציב בפניה, חידשה ופיתחה חזון חדש בהתאם למציאות. יש במהלך שעברה המנהלת כדי ללמד מסר חשוב ביותר: מנהל עם חזון לא מפותח דיו או עם חזון מסוים, ואולי אפילו מנהל ללא מושג מהו "חזון", יכול להפוך להיות מנהל עם חזון, מנהל המתאים את החזון שלו למה שבית הספר זקוק לו. אולם רק אדם בעל שיעור קומה המשלב בתוכו תודעה חינוכית מפותחת, פתיחות, גמישות, יכולת הסתגלות, בטחון עצמי, וראייה תכליתית יכול לעשות את ה"סוויץ" הזה.

סגולותיה של ב. כבעלת חזון מקבלות משנה הארה לאור יישומי החזון במציאות היומיומית של בית הספר הערותיה החוזרות והנשנות ש"מעולם לא חשבתי שאעשה X... אבל ראיתי שזה מה שהבנות צריכות".

ישנם אלמנטים בחזון של ב. שעבורה אישית מאד "בוערים". אולם, כאמור, החזון שלה איננו אישי בלבד אלא קשור ותלוי בצרכים היחודיים של בית הספר. לכן, הנושאים הבוערים אצלה אינם תואמים את בית הספר בשלב הנוכחי, ומסקנתה מכך היא שעליה לרסן את הפרק הזה בחזון שלה בסבלנות עד לזמן שהוא יתאים. היא בוחנת את החזון מפעם לפעם. המסר שדברים אלה שידרו לי היה שחזון אכן הינו ישות דינמית, המתייחסת הן לטווח הארוך והן לטווח הקצר. בזה טמון ההבדל שהזכיר פוקס בין חזון לבין "אני מאמין" שיש בו סכנה לקיבעון. חזון (כמו גם איסטרטגיה) הוא דבר שאי אפשר לכפות אותו. שכן, הוא מצריך שיתוף פעולה וקונצנזוס בין גורמים רבים מלבד המנהל.

אצל ב., קיימת נקודה מודגשת נוספת הנראית לי קשורה לראיה חברתית ויש מקום להזכירה בשלב זה: שיקוף ציבור ההורים. "אני מנסה ליצור שיקוף של ציבור ההורים שיש לי. אני לא רוצה שאף הורה יחשוב שאנחנו קדושים יותר ממנו, כי אנחנו לא! יש טווח בממלכתי דתי". יחד עם החזון החדשני והמהפכני של האינטגרציה העדתית, עקרון השיקוף של בית הספר מהווה אלמנט שמרני בחזון שלה. ישנה מציאות שאין ברצונה לשנות: חלקה של המשפחה בחינוך הבנות, ותפקידם של המורים כנציגי ההורים בחינוך זה.

דבר ייחודי נוסף לב. הוא הכנסת אלמנטים חדשים בניהול וארגון, על פי השקפתה כמנהלת בארה"ב. "בי"ס שונה מבי"ס אחרים, המונחה ע"י שקולים ענייניים ולא "מסורת"ניהול".

### III. חזון במישור הלימודי-אקדמי

מצד רוב המנהלות, יש דגש על נושא האשה-יכולת למידה והצטיינות. "על המורות לבנות את ההכרה שהבנות יכולות לעשות הכל. יש לדאוג לאפליה מתקנת, לאתגר ולעודד תלמידות מחוננות, ולא לומר להן שזה יהרוס את השידוך. כולן מסוגלות להוציא תועלת בגרות ולהגיע להשכלה גבוהה".

במקומות ההטרונגיים-יש דגש על יכולת אישית, ומדידת הישגים ופוטנציאל שלא על פי מדד אקדמי גרידא.

"לדאבוננו, המדד היחיד לילדים בגיל הזה הוא רק המדד הלימודי. אתה לא יודע מה מבחינה דתית, מה מבחינה חברתית...לקחת את המדד הלימודי בגיל הזה כמדד היחיד זה בעיני כדבר

אכזרי. ההטרונגניות הלימודית היא אחד מיסודות בית ספרנו. חינוך צריך להתאים. חינוך פירושו ללכת עם מי שיש ולהרים אותו מהמקום שלו".

"האפשרות לפתיחות, אפשרות ההתמודדות הנשית, הדמוקרטיה, מצוינות לימודית, אני מאד מאמינה בדברים האלה".

#### V. ה"אני" מול ה"אחר" בחזון ביה"ס: תדמית של חזון עצמי בהשוואה לבתי ספר אחרים

ב. משווה את החזון שלה קודם כל להנהלה הישנה של בית הספר.

במישור החזון הדתי, היא משווה את השקפת העולם שלה לנהוג בבתי ספר "פתוחים" יותר מבחינת השקפה דתית. מנגד, היא משווה את עצמה להשקפות של בתי ספר "סגורים" יותר. "אחרים" נוספים אליהם משווה ב. את עצמה: היא מזדהה ולחילופין משווה עצמה למערכת החינוכית בארה"ב משם הגיעה, ואת המעמד שלה כמנהלת בשני המקומות.

היא מדברת על עצמה מול "המערכת" בביקורת.

ש. היא יוצאת הדופן מבין המנהלות, שכן, בראיון שלי אתה, לא הזכירה מפורשות אף בית ספר זאת על אף ששאלתי אותה מפורשות מה החזון שלה מול זה של בתי ספר האחרים (אולי ביה"ס שלה מספיק מבוסס, ולא רואה עצמו כמתחרה במקומות אחרים). אולם, היא אמרה שהיחוד של בית ספרה הוא בכך ש"אנחנו לא מתחבאים מאחורי נסיונות טיוח של דתיים בעולם החילוני-מודרני" (אולי בכך ביטאה ניגוד למקומות יותר "בימיני"). באשר לבתי הספר העובדים עם אוכלוסייה הטרונגנית, אמרה "הם עושים עבודה אחרת ממה שאנחנו עושים כאן".

מ. מדברת על עצמה (כמנהלת בית ספר הטרונגני אינטלקטואלית ועדתית) בהשוואה לבתי הספר ה"סלקטיביים" כהגדרתה.

היא גם מדברת על עצמה בהשוואה לבתי ספר הומוגניים מבחינת רמה דתית "כשמגיעות אלי בנות מ (בתי ספר השייכים לזרם ה"ימני-חרד"לי), אני מתלבטת אם לקבל אותן. הן רגילות שהאחריות לצד הדתי שלהן הוא של בית הספר.....אני לא יודעת אם (בתי הספר האלה) מודעים למחיר שהם משלמים".

המסקנה שלי מן ההערות הנ"ל היא כי אצל כל מנהל בעל חזון, קיים מעין "חזון השוואתי" או "חזון שלילי" המהווה חלק אינטגרלי מן החזון כמכלול. כיון שחלק מתפקידו של מנהל בית ספר הינו "לשווק את סחורתו" לציבור ולגייס משאבים ותלמידים, הוא חייב להציג את הייחודי שבבית ספרו בין השאר גם בניגוד למה שיש למקומות אחרים להציע. נראה לי כי ה"חזון השלילי" מהווה חיזוק לחזונו של המנהל אך לא יכול להיות המרכיב היחיד שבו. חייב להיות חזון חיובי איתן שהוא המרכז והבסיס.

#### IV. לסיום נושא החזון כישות אזוטרתית: דמות "הבת המחונכת" כמרכיב של החזון

ראינו לעיל בדברי המלומדים כי ההגיגים בדבר דמותו של הבוגר האידיאלי היוצא מן המוסד הוא חלק חשוב בתהליך החשיבה של מנהל על חזונו. הגדרת דמות הבת המחונכת בעיני המנהלות שלנו:

*מ. "אני משתדלת לא לדבר על הנושא הקלאסי "מהי דמות הבוגרת המוצלחת בעיניך". דמות הבת האידיאלית היא הבת במיטבה. אני חושבת שגם להורים אסור להגיש לילד מה שיהיה, אלא לעזור לילד להיות מה שהוא. מה שכן, אני בוודאי רוצה לראות את הבנות בתור נשים דתיות מחויבות. שבשיקולי הדעת שלהן בחיים, ההלכה נכנסת אצלן כשיקול... דמות הבת המחונכת של מירי מהווה שיקוף ברור של החזון שלה במישור הדתי, החברתי והלימודי, כפי שראינו אותם לעיל. במישור הדתי, מחויבות להלכה. במישור החברתי (הטרוגניות ואינטגרציה דתית ועדתית), מעורבות בחברה ובמישור האקדמי, הגעה לפוטנציאל המקסימלי תוך התייחסות אישית לכל בת.*

*ש. "היכולת לשלב את הדתיות שלנו בעולם המודרני...הצלחה בעיני של בוגרת תהיה מישהי שחיה את שני העולמות האלה במלואן.*

*כיון שהנקודה העיקרית בחזון שלה היא החזון הדתי, זה מה שחשוב לה בדמות של הבוגרת.*

*ב. "אני רוצה שתהיה להן השכלה רחבה. אני רוצה שאחר כך ישארו שומרות מצוות, אך מעורות בעולם הזה. אני לא רוצה שהן יחשבו שמהו סגור בפניהן בגלל שהן דתיות".*

גם ב. מתרגמת את החזון שלה לגבי בית הספר כמכלול לרמה האישית של הבוגרת האידיאלית. תקוותה היא שיישום החזון שלה יצליח לעצב דמות של בת דתית משכילה.

ג. החזון ברמת האמצעים הפרקטיים ויישומם

#### הקדמה

כפי שצויין לעיל, המנהל ובית הספר בעל החזון נבחן לא רק בפן הפילוסופי-רעיוני של החזון אלא במידת הצלחתו להוריד את החזון לרמת השטח, המעשה. מאוחר יותר, ננתח כיצד ניתן לדעת מהי "הצלחה"-ממד להערכת מצב או EVALUATION.

פוקס מתאר חזונות שהוא מכיר שיישומן יורד עד הפרטים המזעריים ביותר (לכאורה) של תכנון ותפעול המוסד החינוכי. למשל, שטיינר, מייסד שיטת בתי ספר "וולדורף", תיאר כיצד צביעת קירות בית הספר בצבע מסויים חיוני לשם יישום החזון. "כשיש לך חזון המביא אנשים לידי ריגוש ומאציל עליהם השראה, הם שואלים את עצמם כיצד ניתן לתרגם אותו למעשה"<sup>19</sup>.

I. תכניות לימודים (כולל חינוך חברתי): מבנה, תוכן ומשמעות

ש. "אנו שמים על השולחן את ההיבט הפמיניסטי-אורתודוכסי, ויש לזה ביטוי בתוך תכנית הלימודים. (בעבר, היו חזונות ש) לא פעלו באופן מעשי בתוך ביה"ס. הם היו דברים באויר. למשל, רק בזמני קמה תכנית מיגדרית.

מנהלת זו מודעת לכך שכממשיכה חזון קיים (בשונה משאר המנהלות איתן דיברתי, שהינן מחדשות חזון), התפקיד העיקרי שלה אינו בחידוש אלא בשמירה על מודעות לחזון הקיים שהיא מאמינה בו, אך בעיקר יישום החזון האזוטרי ברמת השטח. תהיתי, האם הסיבה לכך שאצל ש. ברור מאד הקשר בין החזון הפילוסופי ליישומו הישיר בשטח, קשור למציאות היותה ממשיכה חזון קיים. אולם מסקנה זו אינה הכרחית, שהרי (כפי שיוצג בהמשך) גם אצל מנהלות מחדשות חזון יש יישום מקביל למדי.

---

<sup>19</sup>לעיל הערה 3, עמוד 12.

מ.: "יש פה צוות מורים הטרוגני, בכוונה. הטרוגניות מבחינה דתית ועדתית. יש לנו דפי פרשת שבוע שניתן למצוא בהם מסרים. המסר שצריך לחפש את הצד הטוב שבאדם, שצריך להיות מאד מעורבים..."

עוד דבר חשוב זה האשה הדתית-מודרנית, להבין את המורכבות. העובדה שמי שמחנך אותן פה זה נשים זה בכוונה, באידיאולוגיה, אני מתנגדת למחנכים גברים. אני חושבת שזה חשוב שיהיו דמויות גבריות שהן יכירו ויעריכו אך אני חושבת שמחנכת צריכה להיות אשה שמתלבטת בין קריירה, בין לימודים, בין ילדים, בין משפחה, בין בית.. **הלבטים שלה אותנטיים, לבטים של אשה מודרנית אמיתית (פוסט מודרנית), ואלה הלבטים שאותם שומעת הבת."**

הדברים מדברים בעד עצמם. דבריה מבטאים מודעות לצורך של המעבר מחזון האזוטרי לרמת העשייה, היישום והביצוע. אצלה יישום החזון של האינטגרציה בא לידי ביטוי בעיקר בבחירת צוות המורים והמורות ובחיים היומיומיים של בית הספר. זאת בהשוואה למנהלות אחרות שאצלן החזון בא לידי ביטוי בעיקר בתכנית הלימודים. אצל ר., הביטוי לחזון שלה לסביבה של יצירה לא תחרותית מיושמת בהקפדה על אוירה תואמת בבית הספר: "ליצור סביבת עבודה נעימה, הישגית אבל לא תחרותית. לא תחרותית במובן הרע של המילה.. חשוב לי להבהיר שחדר מורים זה לא מקום של תחרותיות".

חזון האינטגרציה של המנהלת ב. בא לידי ביטוי במישור התכנון החברתי של בית הספר, מבנה הכיתות והרכב צוות המורים.

ב.: "בחלוקת הבנות מן המגזרים השונים, ישנה הקפדה יתרה שלא לשבש את האיזון של הכיתה".  
ש. אם היית יכולה להחליף את כל הצוות שלך, מי היית בוחרת?  
ת. הייתי עדיין ממשיכה לשמור על פלורליזם. הייתי מנסה ליצור מגוון. יש לי מורה על סף חרדית. אני רוצה שהבנות תחשפנה לדמות הזאת.

החזון הדתי של ב.:

"התפילה לא תמיד מחוברת לחיים של הבנות. הן רגילות להתפלל בביה"ס אך לא בבית. חלק מתפללות בבית הכנסת בשבת בבוקר. חשוב לי מאד שהבנות יתפללו יחד. זה יוצר מסגרת,

רצינות...אנחנו מתאמצים לשלב נוסחים של העדות השונות בתפילה, למשל בשבתות "יחד". זה מקרב את הבנות לתפילה.

בענין החזון הלימודי האקדמי, העצמת יכולתן ובטחונן של הבנות, אמרה" בנינו גם תכנית לימודים עצמאית במדעים כדי שבנות שרוצות יוכלו ללמוד כמה מדעים בו זמנית, למרות שזה קשה לבנות ולמורים. עידוד לימוד "לשמה"-למה לא?"

כל המקרים המתוארים באשר לפועלה של המנהלת ב. מראים מודעות מושרשת עמוקה שאת החזון אסור להשאיר ברובד התיאורטי אלא מקומו בכל החלטה, גדולה כקטנה, בבית הספר. יישום החזון מתוך תודעה מתמדת חיונית להיותו של החזון בעל משמעות ולא מילים בעלמא.

חשוב לציין כי קיימת גם ביקורת ברמת יישום החזון.

אחד מן ההורים בבית הספר של ב. אמר: "אין מספיק מורים טובים ליהדות" בראש שלנו"- פתוחים ומעורים באקטואליה. הפרופורציה שתופסים לימודי הקודש במערכת אינם מספקים". ולעתים, גם למנהל עצמו יש ביקורת על החזון האישי שלו.

ההערות להלן ממחישות את הבעייתיות והספקולטיביות שביישום החזון האזוטרי למעשה:  
ש. איך את מתמודדת עם זאת שהאוכלוסיה שלך מעורבת, יש בה הרבה תלמידות מעדות המזרח שאמרת לי בזמנו שמשפחותיהן מתנגדות ללימודי גמרא-כיצד את "מוכרת" להם את ההשקפה הדתית הפתוחה וה"ליברלית" שלך?

ת. הם חושבים שזה מוזר. אך אני בונה את זה. ואני לא יודעת מה יהיה התוצר הסופי, מה יהיו התוצאות.

נזכרתי בהערות של פוקס הסבור כי קיים פער הכרחי בין הפילוסופיה למעשה:  
"כאשר אתה מתחיל פרויקט חדש שיש בו רעיונות רציניים ואידיאלים נשגבים, תמיד יהיו כאלה שיבקרו אותך על היותך "גרנדיוזי" או אחד שמפריז בחשיבת יתר. נכון שבדרך כלל לא תשיג את מלוא החזון שהצבת לעצמך, כי זהו דרכו של עולם. כאשר אתה חושב על קוניאק, תהיה בר מזל אם תסיים עם מיץ ענבים. אין זו תוצאה גרועה כל כך לעומת האלטרנטיבה שבה אתה מתחיל במיץ ענבים ומסיים במיץ פטל". יום אחד, אמרתי לבטלהיים בחוצפתי, כי בית הספר שייסד אינו

עומד בתיאורים שבספרו על חזונו. הוא ענה לי: "אתה צודק, הספר מתאר את מה שבית הספר אמור היה להיות". הוא הודה בכך שלעתים קרובות לא הגיע ביה"ס למלוא החזון, אך אין פירוש הדבר שהמוסד לא הונחה באמצעות החזון"<sup>20</sup>.

דניאל פיקרסקי, במאמר שלו על בית הספר היהודי הנסיוני "בית רבן" בניו יורק<sup>21</sup> מתאר כיצד התפתחה והשתנתה הבנתו את המושג חזון תוך כדי צפייה והתרשמות מבית הספר.

**Definition of vision sensitive school:** "an institution informed, down to its very details, with a conception of the kind of person you're hoping to cultivate"

**Revised definition at end of paper:**

"school which emphasizes the role of the vision as a tool of educational improvement".

המחבר הגיע לצפייה בבית הספר תוך ציפייה שבהכרח החזון יבוא לידי ביטוי בכל פרט של בית הספר, במובן של הדמות של הבוגר הרצוי. אולם מתוך ההתנסות בפרקטיקה נכח לראות שהמעבר מן הפילוסופיה למציאות איננו כה פשוט, והבין שבית ספר בעל חזון הינו ביי"ס המונחה על ידי החזון, והמשתדל להבליט את החזון ככלי להתקדמות.

2. הכשרת מורים: להשתתפות בשיח של החזון, לתפקידי הנהגה בבי"ס כרכזים וסגנים,

הקריטריונים לבחירת צוות חינוכי

ב.: "אני רוצה לומר לך משהו על המורה ח.-אין לנו את אותה השקפה... אך הוא חייב "ללכת איתי". זה העניין להיות מנהלת- לנסות לשכנע את האופוזיציה שיש לו מעמד בבית הספר "ללכת איתי".

"חשוב לי שמורים לא ישדרו התנשאות. מדובר בשילוב עדין בין עדות".

המנהלת מתארת מציאות של "אופוזיציה" בצוות המורים. אופוזיציה זו היא תופעה הכרחית במקום שבו יש שמירה מכוונת על צוות הטרונגי בהתאם לחזון הפלורליזם של בית הספר. ב.

---

<sup>20</sup>לעיל הערה 3, עמוד 7.

מתארת את האתגר למשוך את המורים "ללכת איתה" כחלק חשוב מיישום החזון שלה. חלק מהתפקיד שלה כבעלת חזון היא כמחנכת קהילת בית הספר, ובתוכם המורים, למחויבות לחזון. הגיוס הזה מתבטא הן בבחירת אנשי צוות שהחזון מדבר אליהם, והן בעבודה יומיומית עם הצוות הקיים. על בוורלי לנווט את מורי ה"אופוזיציה" ולכוונם לחזון בהחלטותיהם ובכל פעלם במסגרת בית הספר.

המנהלת מוכנה שתתקיים אופוזיציה בבית הספר, ולטענתה היא אף רואה את קיומו כדבר פורה, מעשיר ומאתגר. אולם את המקורבים אליה היא בוחרת מתוך ה"קואליציה", מסיבות מובנות. דמויות המפתח המניעים את בית הספר בכללותו ומעורבים בהחלטות רבות הנוגעות למדיניות בית הספר הינן דמויות ה"מחוברות" לחזונה של בוורלי. סגנית מנהלת בית הספר והסגנית האדמיניסטרטיבית שלה, ורב בית הספר כולם ב"קואליציה".

#### עידוד מורות להנהגה ו"ראש גדול" על פי דרך החזון:

*ב.: "אני שמחה כאשר מורים תופסים "ראש גדול", אך עליהם להבין שבעניינים הנוגעים למדיניות בית ספרית הם חייבים להתייעץ עם המנהלת. (המורה ש.) לא הבינה שמדובר בענין עקרוני, אלא חשבה שזה בסמכותה".*

האמירה הנ"ל הוא ביטוי למתח מסויים הקיים אצל כל נושא תפקיד ניהולי, הצורך והרצון לאזן בין טיפוח יוזמה אישית מצד אנשי הצוות, מול הצורך בשמירה על קו ברור ועל היררכיות של סמכות. אולם כמנהלת בעלת חזון, חשוב לב. לא פחות מן הפניה וההתיעצות אתה בדבר מדיניות, עצם ההבנה של אותה מורה שיש חזון ולפיו יש לפעול. המקרה הזה הווה הזדמנות להכניס את המורה החדשה לעולם החזון. כך שבית ספר עם חזון מטיל דרישות רציניות על המורים, אחריות גדולה יותר כלפי המנהלת ובית הספר בכלל, מעבר לתפקידם החינוכי הרגיל כלפי התלמידים.

*ש.: הבעיה עם הצוות שבסה"כ היינו באותו גיל ומאותו רקע, באתי מתוכם, ופתאם אני צריכה להניע אותם.... זה לא פשוט. למדתי לעשות זאת עם הנסיון וגם עם הבגרות.*

*מ.: מדברת על קשיים להוביל את הצוות איתה בחזון. היא מרגישה שהקושי העיקרי נובע מריבוי המורים בבית ספר גדול מאד, מה שלא מאפשר ברורות יתרה בבחירת צוות הוראה.*

---

<sup>21</sup>Daniel Pekarsky, "Beit Rabban: A Vision Sensitive School in Action" (Internal Report to Mandel Foundation) 1998.

מן הדברים ניכר, כי האתגר של יישום החזון ברובד של חינוך צוות בית הספר לחזון זה, מהווה בעיני המנהלות אתגר חיוני אך לא קל.

### 3. חלק ההורים בחזון ובניהול ביה"ס

בראיון עם מ.:

ש. מה הקשר שלך עם **ההורים**? האם הם מחויבים לערכים האלה?

ת.. אחד הדברים החשובים ביותר זה שאנחנו לא מחנכים את ההורים. **חלק מההורים מאד איכפתיים, עוזרים, מסייעים וכו', וחלק מן ההורים מושך כל אחד לכיוונו.** אחד רוצה שיהיה יותר דתי, אחד רוצה שיהיה יותר ליברלי, אחד רוצה שיהיה יותר מחייב, או פחות מחייב. כל אחד לפי תפיסתו. זה לגיטימי. זה חלק מביה"ס.

ש.. אני הצגתי להם את מטרות ביה"ס בצורה ברורה. **הם מכירים את בי"ס ובאים מתוך רצון לקבל את השקפת בי"ס.**

ב. מדברת על ההורים כחלק אינטגרלי מייסוד בית הספר והמשכו:

**"אני יכולה לנהל רק בית ספר אחד, היכן שההורים "קנו" את ההשקפה שלי. צריך להתחשב בסוג ההורים.**

ממי מקבל המנהל את ה"מנדט" שלו?

ב.. הגופים הממשלתיים, והורי התלמידות

ש.. הועד המנהל, המורכב בעיקר מן ההורים של בנות בית הספר, פנה והציע לה את המשרה. היא מייחסת את עובדת היבחרה לתפקיד לכך ש: "האמנתי בבית הספר".

מ.. הגורמים שפנו היו הגופים הממשלתיים וההורים של הבנות.

ר.. נענתה לפניית הורים.

כל המנהלות מתארות מעורבות של ההורים בחזון של בית הספר.

## ד. המנהלת כדמות חינוכית למופת-הקשר בין תפקיד זה לבין החזון שלה

פתחתי בחקירת נושא הדמות האישית של המנהלת כלפי התלמידות בהתלהבות רבה. שכן בעיניי, נושא ה-ROLE MODELLING הוא אחד מעמודי התווך של החינוך למידות וערכים בכלל, וכן להשקפה דתית. לאחר שבעבודתי בשנה הקודמת עסקתי בדמות המחנך והמחנכת, עלתה אצלי סקרנות מהו התפקיד החינוכי הישיר של המנהלת כדמות מחנכת, מלבד התפקיד שלה כמעצבת ומפעילה את חזון בית הספר ברמה הכללית. הרב חיים ברובנדר, יו"ר "עתיד", הסב את תשומת לבי לכך שתפקיד המנהלת כ"דבק" של בית הספר, כדמות קבועה בבית הספר וכמי שנמצאת הכי הרבה שעות ביממה, יוצר פוטנציאל גדול לחינוך. אולם, תובנה של אחת המנהלות, החזירה אותי למקום מתון יותר בציפיות שלי למצוא את ה-ROLE MODEL בדמות המנהלת.

ש. איך את רואה את עצמך בתור דמות מצד הבנות, *ROLE MODEL*, מייצגת מודל לבנות?

כלומר, מה התפקיד שלך מעבר להגות בחזון בית הספר ולהפעיל את הדברים בשטח?  
ת. זו שאלה ממש קשה. אני חושבת שאחד הדברים שהכי קשים שלי בתפקיד היא איך אני נתפסת כמנהלת, עם כל הסמכותיות שבוה, שזה כזה מחסום, עד שכמעט אין לי הזדמנויות לקשר אישי עם התלמידות. האמת היא שהתסכול הגדול הוא שאני לא מחנכת אלא מנהלת. המנהלת יוצרת משהו שאני לא בטוחה שזה *ROLE MODEL*. צריך לבנות את ההזדמנות שזה יתפתח. כך שהשאלה הזו היא קשה. כך שאם יש משהו שיוציא אותי מן הניהול זה יהיה כדי לחנך באופן אמיתי.

ש. את מאפשרת לחנך?

ת. "כן, אני מרגישה שאני יותר מחנכת את הצוות מאשר את הבנות.

אני מדברת על מוסר עבודה, על השקעה, נורמות עבודה. זה נכון לאו דווקא בשדה החינוך. זה עניין של הרבה מאד *SUBTEXT*. לאו דווקא טקסט גלוי. שידור של ציפיות, שידור של סדרי עדיפויות מאד ברורים. אני חושבת שבוה אני מצליחה,

המנהלת מצביעה על המתח שבין שאיפתה להוות מחנכת "באופן אמיתי", כמי שיש לה מגע יומיומי עם הבנות ברמה האישית, לבין דמותה ותפקידה הסמכותיים כמנהלת המוסד, מצב היוצר פער וריחוק בינה לבין התלמידות ברובד כלשהו. היא מודעת למחיר אותו היא משלמת על בחירתה "לעלות אל ההר" כמשה רבנו ולא להשאר למטה עם העם בתחתית ההר.

יכולתי להבחין במספר מאפיינים שהצביעו על המנהלת ב. בעיניי כ-ROLE MODEL חינוכית לבנות בית הספר. היא פועלת באופן עקיף אם כי מודע לעיצוב הדמות של הבנות במישור הדתי. "חשוב לי להתפלל איתן בכל בוקר במידת האפשר... חשוב לי ליצור אורה של אלול".

ב. מודעת למעמדה כדמות להערצה, ונוקטת באמצעים על מנת למנוע את הפיכתה ל"גורו". היא אינה מעוניינת לשלול מן המחנכות את סמכותן ואת מעמדן כ-ROLE MODELS עבור הבנות.

לדעתה של המנהלת ש. , עצם המצאותה כדמות אליה יכולים לפנות בכל עת, מקדם את יישום החזון של בית הספר.

האם דווקא מנהל בעל חזון יכול לשמש כ-ROLE MODEL או שמא גם אדמיניסטרטור? ברור שברמה הערכית גם MANAGER יכול להיות אדם ערכי. אולם אינטואיטיבית, נראה לי כי יש מנהל בעל חזון יתפוס את תפקידו כדמות מחנכת יותר מאשר אדמיניסטרטור.

#### ה. הערכת הצלחתו של חזון בית הספר

ב.: "יש **מפקחת** המגיעה לבית הספר פעם בחודש, היא רואה מה קורה. הבנות מרוצות, הן

לומדות. **הבגרויות** הן מבחן מסוים להצלחה.

מדד נוסף הוא **האם ילדים באים או עוזבים**.

נדמה לי שמדד מסויים הוא מכך שה**מורים מרוצים**. הרבה מאד **מורים רוצים ללמד בבית הספר הזה**.

מדד נוסף הוא **נוכחות**. אין ביי"ס שהנוכחות בו מושלמת, אך 90% מהבנות באות לביה"ס כל יום.

בנות אצלי לא נעדרות מביה"ס. **זה מקום ששמח להיות בו**. הרבה הורים אומרים לי שהבת שלהן פתאם שמחה לקפוץ מהמיטה ולהגיע לביה"ס.

הייתי מאד לחוצה בקשר לענין העדתי, וחשבתי: איך אצליח לפצח את **הענין החברתי**. חשבת שמה שיקרה במקרה הטוב, הוא מספר "קליקות" עדתיות. אך-אין לנו בעיה כזאת כלל! זוהי **הצלחה גדולה**. יש הרגשה של **גיבוש**."

מנהלת אחרת מדברת ממקום ריאלי, על חווייה של הצלחות יחסיות.

ש. את מרגישה שאת מצליחה היום יותר מבעבר?

ת. יש מקומות בהם אני מרגישה יותר מפוכחות, רואה הישגים כבר. יש מקומות שפעם היו חלום והיום הם מציאות. ניהול, בעיקר בפתיחת ביי"ס חדש, מתחיל באגו, וזה נגמר בענווה גדולה. ברוך ה' מצד אחד, דברים רבים יפים קורים, אך מצד שני יש דעות של הרבה מאד אנשים, לא תמיד מה שאני רוצה כולם רוצים ולא תמיד זה מתקבל ולא מופעל בשטח כמו שהייתי רוצה. זה חלק מהחיים, מהמציאות, וצריך לקבל את זה. אם מקבלים את זה, אפשר להצמיח ממנו המשך ולא לוותר על הרעיונות. זה המשחק בחינך.

ר. "אנחנו חיים בהכרה אחרת מאשר בבתי ספר אחרים. יש כאן משהו מאד ניוח, מאד נעים. תרגישי את זה עם תסתובבי פה. בנות נורא אוהבות להיות פה. יש משהו שמאפשר להוציא דברים. יש ביטוי. יש בית ספר שבו דיאלוג מתקיים. בעיני זה הבסיס של החיים.

#### 1. סיכום:

#### מהיכן צומח מנהל בעל חזון?

מהו הרקע אישי, הנסיון חינוכי והנהגתי, ההשכלה וההכשרה של מנהלת כזו? המכנה המשותף בין כל ארבעת המנהלות היא שכולן צמחו משורות המורים<sup>22</sup>. אחת מנהלת את בית הספר שבו לימדה, והשאר מנהלות מוסדות חדשים. חלקן מממשות חלומות של עשייה חינוכית שנרקמו לראשונה בשנות הנעורים, בהדרכה בתנועת הנוער או בשרות הצבאי. אחת עבדה כרכזת וצברה ניסיון כמנהלת בית ספר אחר לפני הגעתה לתפקידה הנוכחי, ואילו השאר הגיעו לתפקידן הנוכחי עם ניסיון מעט יחסית בניהול. חלקן עברו קורסים אקדמיים ומקצועיים להכשרת מנהלים, אך אחרות הגיעו לנהל ללא הכשרה פורמלית מסוג זה. אחת המנהלות הגיעה לניהול לאחר מספר שנים כמפקחת על בתי ספר ומפתחת תכניות לימודים מטעם משרד החינוך, כלומר, היא צמחה מתוך "המערכת". כל אחת מן ארבעת המנהלות הגיעו לתפקידן ולחזונותיהן במסלולי חיים שונים ומגוונים.

<sup>22</sup>מעניין לציין כי צמיחת המנהלים מתוך שורות המורים אינה בהכרח תופעה מובנת מאליה. מעיר על כך סרטון (לעיל הערה 9) החוקר את נושא הניהול מנקודת המבט של פסיכולוג חינוכי. בספרו על שינוי הוא מציע שאולי לא כדאי שכל מנהל יצמח משורות המורים כי דבר זה יכול לחסום כוחות של שינוי. שכן, מורה מתרגל לקבל את הדברים במערכת כמות שהן, ומתקבע בצורת החשיבה והיצירתיות שלו.

המסר החינוכי בעיני: קיימות וריאציות שונות של בעלי חזון: אנשים שחידשו חזון, שצמחו לתוך חזון, או שפיתחו וחזקו חזון קיים. עובדה זו יוצרת תחזית אופטימית. מנהל שטרם פיתח חזון יוכל לעשות זאת, ולעולם לא מאוחר.

וראו את אחת התשובות לשאלתי "מהו תפקיד המנהל?":

ש. את זו שאמורה להשפיע על ההתלהבות של המורים:

ת. כן. זה התפקיד המרכזי של המנהל-לדאוג שהצוות שלך עובד, אבל לא להפעיל אותו ברמת שטח כל הזמן, לודא שאנשי שטח טובים עושים את העבודה בצורה טובה, לשמור על תקשורת איתם, דרבון המערכת לחשיבה, להגות, לשיח מחדש, לבדיקה עצמית, להערכה של ביה"ס. באמת, זה תפקידו של המנהל. והשאר פרטים.

הדברים הנ"ל הזכירו לי ציטוט חשוב וקולע מתוך דברי ההוגה סרג'יובאני:

**"It is up to principals to get the vision conversation started, and keep it going"**

(Sergiovanni)<sup>23</sup>.

אסיים סיכום זה ברעיון יפה ומעניין בדבר תפקיד המנהל בכלל.

ר.: למה להיות מנהל? זוהי השאלה הגדולה ביותר.

התשובה על זה, נראה לי, היא שזה עונה על צורך פנימי להנהיג, בצורה מאד ברורה-להוביל,

להנהיג. אנשים שלא יכולים בלי זה. שמרגישים גם סוג של אחריות חברתית, מוסרית,

ושמרגישים שהם חייבים להיות בראש.

דיברתי על להנהיג, אבל זה לא יכול להיות מנותק מן החזון שלשמו אתה עושה את זה.

השאלה כמה החזון והרצון הזה להנהיג (וזה לא אותו הדבר) עומדים במבחן ההתשה של כל

הפרטים הקטנים והמעצבנים שלא עולים בקנה אחד עם שני הדברים האלה שהמנהל צריך

לעשות. כל הזמן השאלה היא איפה האיזון. כל הדברים השוחקים, השחורים האלה, מהווים עננה

שמכסה על הדברים האחרים. השאלה היא מה היחס בין הדברים. זו השאלה, ואני חושבת שזה

מה שמביא להחלטה של כן או לא.

כמה קשה לקרוע את עצמנו מן הדבר הזה, שהוא לא בהכרח מביא רק סיפוקים.

אם את שואלת אותי מה מחזיק אותי בתפקיד, זה הסקרנות, מה תהיה היצירה, לאן זה יתפתח.

<sup>23</sup> . Thomas J. Sergiovanni, "Leadership for the Schoolhouse-How Is It Different? Why Is It Important?" (Jossey-Bass, San Francisco) page 25.

### בבליוגרפיה

ראובן כהן, "רציונליות, חינוך והניעה נורמטיבית ראויה (דת, ערכים, מוסר)", בית הספר למנהיגות חינוכית, ירושלים (מסמך פנימי), תשס"א.

Seymour Fox, "Toward a General Theory of Jewish Education" in *The Future Of The Jewish Community In America*, ed. David Sidorsky (New York: Basic Books, 1973).

Seymour Fox (with William Novak), *Vision at the Heart: Lessons from Camp Ramah on The Power Of Ideas In Shaping Educational Institutions* (Monographs from the Mandel Foundation, 2000).

Michael Fullan, *The New Meaning of Educational Change* (New York: Teacher's College Press, 2001), 3<sup>rd</sup> ed.

Daniel Marom, "Before the Gates of the School: A Report on the Development of Educational Vision in a Non-Denominational Jewish Day School Program" (Internal Report to Mandel Foundation), to be published in abridged version in: *Visions of Jewish Education*, eds. S. Fox, I. Scheffler, D. Marom (forthcoming: Cambridge University Press).

Daniel Pekarsky, "Beit Rabban: A Vision Sensitive School in Action" (Internal Report to Mandel Foundation), 1998.

Neil Postman, *The End of Education: Redefining the Value of School* (New York: Knopf, 1995).

Seymour B. Sarason, *Revisiting the Culture of the School and the Problem of Change*  
(New York: Teacher's College Press, 1996).

Thomas J. Sergiovanni, *Leadership for the Schoolhouse: How Is It Different? Why Is  
It Important?* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

## נקודות למחשבה והצעות למחקרים עתידיים

1. המנהל כבונה אורה חיובית של מידות וערכים
2. החזון החברתי. נדמה לי שיש להרחיב את היריעה גם למעגל הרחב יותר ולהתחשב גם בחזון של המגזר החברתי אותה בא המנהל להגשים. למשל: החזון של החינוך הממלכתי דתי.
3. תפקיד החזון ב"יחסי החוץ" של בית הספר: קשר עם מוסדות ציבוריים (עיריה וממשלה, מבקרים ותורמים) ועם הקהילה. לפי SERGIOVANNI, בית הספר חייב לרכוש את אמון הגופים הציבוריים המקנים לו סמכות לפעול והממנים אותו. כל המנהלות דיברו על תמיכה או אמון מצד הרשויות, במידה זו או אחרת. חלק מן האמון נובע מאמון באישיות המנהלת.
4. החזון ותלמידות בית הספר. חלק התלמידות בקבלת החלטות בבית הספר, רמת מודעותן לחזון, ויישום החזון בדבר ההתייחסות לתלמידות ברמה של השטח.