

מנהלי בתי"ס מציעים גישות שונות לניהול הצוות

בצורה מנוגדת לנו. אם הצוות אינו שותף לחזונו של המנהל, עבודתו של המנהל תהיה כמעט בלתי אפשרית. פאהום ציינה, כי היא משתפת את המורות בקבלת החלטות, אבל יש מורות הנרתעות מלקבל סמכויות. הסיבה לכך – המורות הפנימו את המסרים של החברה המסורתית-היררכית שבתוכה הן חיות. פאהום סיפרה, כי מורות אלו היא הייתה צריכה לנסות להעצים, מה שלא תמיד הצליח. "אם מורה לא עברה תהליך העצמה, היא אינה יכולה להיות מודל לחיקוי פמיניסטי לתלמידות", אמרה המנהלת. לדבריה, מורות שלא מצליחות להפנים את ערכי ביה"ס עוזבות או מפוטרות. מי שנשאר הן המורות שמרגישות הזדהות עם סדר היום של ביה"ס. פאהום סבורה, כי המורות צריכות לקחת חלק פעיל בקבלת ההחלטות בביה"ס. לדבריה, היא הנהיגה בבית ספרה ביזור גדול של סמכויות; לכל מורה תפקיד מוגדר, ולעתים היא מאצילה סמכויות נוספות על אחת מהמורות. עם זאת, לעתים קורה שהמנהלת נדרשת להכריע כמנהיגה ומנהלת בנושא מסוים. "לשמחתי במרבית הנושאים יש קונצנזוס", הוסיפה פאהום. כדוגמה למחלוקת בינה ובין מורה מהצוות, הביאה פאהום את החלטתה לעסוק השנה בביה"ס במשורר הפלסטינאי מחמוד דרוויש ובשיריו. המנהלת מספרת, כי אחת מהמורות התעקשה להציג את המשורר ככופר בשל אורח חייו. המנהלת התנגדה לאמירה כזו. "היה דיון של הצוות בנושא, והחלטנו שנדון ביצירה של דרוויש ולא בסיפור חייו. המורה לא השתכנעה עדיין, אבל במקרה זה אני המחליטה. יש קו אדום לשיתוף", סיכמה פאהום.

בבי"ס ולדורף; המערכת מנהלת את עצמה

אורי עברי מכהן כמנהל בי"ס ולדורף בהרדוף כשמונה שנים. עברי ייצג במושב את שיטת הניהול המשתפת. לדבריו, כשנכנסים לביה"ס שלו ושואלים "מיהו המנהל?" יש כאלה שאינם יכולים לענות תשובה חד משמעית. הסיבה לכך – כל חברי הצוות נוטלים חלק בניהול. עברי רואה את תפקידו בביה"ס כמתווך או כמתאם יותר מאשר כמנהל. המנהל סיפר, כי עם כניסתו לתפקיד קיבל החלטה להפיק מעצמו את ניהול ביה"ס, והניהול הפך למשותף.

עברי תיאר במושב כיצד מתקיים הלכה למעשה הניהול המשותף בבית ספרו. לדבריו, בביה"ס קיימת הנהלה מורחבת שהיא המוסד עליון. בהנהלה חבר כל מורה המעוניין בכך, החל משנתו השנייה בביה"ס. ההנהלה מתכנסת מידי שבוע, ומעלה נושאים שונים ובעיות מחיי ביה"ס. כשיש נושא שביה"ס צריך להגיב עליו כמערכת, מעניקה ההנהלה מנדט לפורום, שבו חברים שניים או שלושה מורים, לקבל החלטה לגביו. לדברי עברי, יש בביה"ס פורומים כמעט בכל נושא. תפקידו של המנהל הוא לייצג את החלטת הפורום מול המערכות החיצוניות, למשל מול משה"ח. עברי טען, כי כאשר מתקבלת החלטה בדרך זו, יש לה תמיכה גדולה בקהילת ביה"ס. לדבריו, כך גם התקבלה החלטה להיכנס לרפורמת אופק חדש. לדבריו, מורה שעובד במערכת משתפת, מזדהה איתה מאוד. עברי הוסיף, כי בצורת ניהול זו נמנעים קונפליקטים רבים עם הצוות, שהוא שומע עליהם ממנהלים אחרים. לדבריו, המערכת בבית ספרו מנהלת את עצמה. המנהל ציין כי הוא מודע לכך שלעיתים דרך הניהול המשתפת עלולה לשתק תהליך של קבלת החלטות. לדבריו; "זוהי דרך ניהול מורכבת – אבל היא עובדת".

לכל אחד ממנהלי בתי"ס יש סגנון ניהול ייחודי משלו. ישנם מנהלים הנוקטים בצורה מובהקת בסגנון ניהול ריכוזי וסמכותי. מנהלים אחרים משתפים את הצוות בכל ההחלטה המתקבלת בביה"ס. סגנון הניהול של שאר המנהלים הוא תמהיל, כזה או אחר, של שני הסגנונות. אחד המושבים בכנס הארצי הראשון למנהלי בתי"ס, שערך בשבוע שעבר מכון אבני ראשה, עסק בנושא "גישות שונות לניהול צוות ביה"ס". במושב הציגו כמה מנהלי בתי"ס את סגנונות ניהול הצוות שלהם. במושב השתתף גם ד"ר אורי אייל מביה"ס לחינוך באוניברסיטה העברית, שסקר את סגנונות הניהול השונים.

באולפנת נווה רוחמה; ניהול ריכוזי

סיסי שלקובסקי הקימה לפני כ-30 שנה את אולפנת נווה רוחמה בירושלים, והיא מנהלת אותה עד היום. שלקובסקי ייצגה במושב את סגנון הניהול הריכוזי. לדבריה מטרת ביה"ס, שאותה קבעה כשייסדה את המוסד, מכתובה את צורת העבודה בו. "היתרון שיש לי הוא שאני פתחתי את ביה"ס, ולכן לא הייתי צריכה לערוך בו שינויים", אמרה שלקובסקי.

המנהלת תיארה את ביה"ס שהיא מנהלת, שבו לומדות תלמידות לקוייות למידה. לדבריה כשפתחה את ביה"ס העבירו אליו מנהלי בתי"ס האחרים את התלמידות "שלא ידעו מה לעשות איתן", בשל חוסר המודעות באותה תקופה לנושא ליקויי הלמידה. לדברי שלקובסקי היא ראתה, כי התלמידות הן בעלות אינטליגנציה רגילה, אך מתקשות ללמוד. המנהלת גילתה עולם שלם של ליקויי למידה שלא הכירה קודם לכן, והחליטה שביה"ס יתמקד בטיפול בתלמידות הסובלות מהם. לדבריה היא בנתה פילוסופיה בית ספרית, שעיקרה הוא ליצור שינוי הוליסטי בקרב התלמידות – לא להתמקד רק בהוראה מתקנת אלא גם בצד הרגשי והנפשי. "בניתי פילוסופיה של טיפול, והצוות היה צריך להצטרף אלי. אני לא נותנת לאף אחד לשנות את הכיוון", אמרה שלקובסקי. לדברי המנהלת, פילוסופיית הטיפול שלה הוכיחה את עצמה ו-70% מבוגרות ביה"ס מסיימות לימודים אקדמיים באוניברסיטה. שלקובסקי הוסיפה, כי הפילוסופיה הבית ספרית שגיבשה, דורשת צוות המבין שעליו ללמד בדרך מסוימת – להביא את התלמידות לקבל את עצמן ואת הליקוי שלהן; "הצוות צריך להיכנס לפילוסופיה שלי ולא לשנות אותה". לדבריה, סגנון הניהול שלה מאוד סמכותי, אבל צוות המורים מזדהה עם סדר היום שקבעה. "מי שלא שותף לא יבוא אלינו", סיכמה המנהלת.

בחטיבת הביניים אלתורי; יש קו אדום לשיתוף

רנה פאהום מכהנת כ-11 שנה כמנהלת חטיבת הביניים אלתורי לבנות בשכונת אבו-טור בירושלים. פאהום הציגה במושב גישת ניהול המשלבת סמכותיות בתחומים מסוימים ושיתוף הצוות בתחומים אחרים. פאהום החלה את דרכה כמנהלת בב"ס חדש. לדבריה, זהו יתרון גדול למנהל מתחיל, היכול לעצב את ביה"ס בהתאם לדרכו. "התחלתי את ביה"ס עם אג'נדה ברורה של שינוי ופמיניזם, ואני ממשיכה בה כיום", ציינה המנהלת. לדבריה, ביה"ס הוא מנוע לשינוי, ועל אף זאת כמה וכמה בחברה מתפתחת. לדברי פאהום; "אני מאמינה שמנהל ביה"ס הוא מנהיג. המערכות החיצוניות שאנחנו עובדים איתן חושבות לעיתים