

יש ואיננו: האתגר הפוליטי בניהול

קובי גוטרמן

אברהם פרנק, על כתפיהם: עולמם הפוליטי של מנהלי בתי ספר בישראל בעשור השני של המאה ה-21. תל אביב: רסלינג, 2014

כָּל הַמַּעֲשִׂים הַיּוֹמִיּוֹמִיִּים
אוֹ הַלְּיָלִיִּים שֶׁלְּךָ, שֶׁלְּנוּ, שֶׁלְּכֶם
הֵם מַעֲשִׂים פּוֹלִיטִיִּים.
ויסלבה שימבורסקה (1996)

כמו בשירה של שימבורסקה, כך ספרו של אברהם פרנק, על כתפיהם: עולמם הפוליטי של מנהלי בתי ספר בישראל, מגיש את הפרשנות הרחבה ביותר האפשרית למונח "פוליטי". דומה כי כל עניין ודבר, כל סוגיה או אתגר ניהולי הופכים פוליטיים תחת הגדרה רחבה זו. ספרו של פרנק מאתגר את המונחים המילוניים המקובלים לשאלה "מהי פוליטיקה?", לבטח בהקשר הבית ספרי. תפקידה של הפוליטיקה הבית ספרית מועצם, ודומה כי הוא משרת את עצמו ולא את ליבת העיסוק הבית ספרי: מעגל ההוראה והלמידה.

אין חולק על כך שתפקידם של מנהלות ומנהלי בתי ספר בישראל בתחילת האלף השלישי הפך מורכב ביותר על רקע מציאות משתנה, כוחות מנוגדים, ממסד מבולבל ומערכת חינוך הנמצאת באובדן דרך והמנסה לשרת חברה מבולבלת אף יותר ממנה. מורכבות זו מקבלת ביטוי ברקע ה"גלוקלי" (תהליך שבאמצעותו הגלובלי מוחדר בצורה חלקית ומבוקרת אל הלוקלי) המוצג בפתיחת הספר, וכן במבנה של הספר בכללותו, הערוך בשלושה רבדים: הראשון מספק את סיפור המסגרת להבנת התפקיד הניהולי בעידן של שינויים תכופים הניזונים מלחצים

כלכליים וגלובליים. השני מתאר את ההיבט ה"פוליטי" בניהול הבית ספרי בהקשרים הגלובליים והמקומיים ומציע התבוננות בגופים המעורבים והמשפיעים על הניהול. השלישי, "סמכות, אחריות ועומס", מציג פרשנות והסברים לדברי המנהלים כפי שעלו ברובד השני.

ברובד הראשון, המחבר מתאר בניתוח חד וברור את מורכבות הגורמים המניעים את התפקיד הניהולי בצירים מקבילים וצולבים והמשפיעים על תפקיד זה. מסגרת ההגדרות מספקת את ההסברים לנסיבות שבהן נדרשים מנהלים לפעול, ואלה נעים בין מודרניות לפוסט-מודרניות, גלובליזציה והשפעותיה, משילות, הפרטה ורפורמות חינוכיות – כולם גורמים בעלי משקל.

הרובד השני, שהוא ליבת הספר, מציג שמונה זירות "פוליטיות": השפעות הגלובליזציה ורפורמות חינוכיות (סטנדרטיזציה פדגוגית), כוחות כלכליים וריבוד חברתי (היווצרות תנאים של "מעין שוק" בחינוך), ההשפעות הקהילתיות והסתגרות (ההורים והקהילה), השפעות המודרניזציה (טכנולוגיה בבתי הספר), המבנה הארגוני (משרד החינוך), מאבקים וכוחות לוקליים (הרשות המקומית), שוק העבודה ויחסי כוחות (ארגוני המורים), וההקשר הישראלי של המיעוט הערבי (ייחודיות הניהול במגזר הלא יהודי). התייחסות מורכבת זו למארג הפוליטי חסרה שני מרכיבים רבי-עוצמה בהקשר הניהולי הישראלי: הפערים הסוציו-אקונומיים וכיטום בניהול בתי ספר, והחינוך העצמאי (החרדי) ומקומו בתרבות המקומית.

בספרו *שבעת ההרגלים של בני אדם אפקטיביים במיוחד*, מבחין סטיבן קובי (1989) בין שני מעגלים: "מעגל הדאגה" – אותם דברים שאנו חסרי שליטה לחלוטין בנוגע אליהם, ו"מעגל ההשפעה" – הדברים שלגביהם אנו יכולים לעשות דבר-מה. קובי מציע לקוראיו להתמקד במעגל ההשפעה ולא במעגל הדאגה. הוא טוען כי העיסוק במעגל ההשפעה דוחק את הצורך לעסוק במעגל הדאגה, אם כי הוא מכיר בנוכחותו בחיינו. גם פרנק מזהה את שני המעגלים שבהם פועלים מנהלי בתי הספר: "המעגל הפנימי שעניינו נושאים פדגוגיים כמו הוראה ולמידה ופיתוח צוות, והמעגל החיצוני, שניתן להגדירו פוליטי" (עמ' 32). ואכן עניינו של ספר זה הוא המעגל החיצוני. לדידו של פרנק, דווקא העיסוק במעגל החיצוני, הפוליטי, נדרש כדי לאפשר למנהלים את היכולת לנהל את בית הספר ולעמוד במשימות, קרי העיסוק במעגל הפנימי – הפדגוגי-חינוכי.

נראה כי ניהול בית הספר על מורכבותו, תביעותיו ולחציו מוכר לפרנק היטב. אחרי ככלות הכול, גם הוא ניהל בית ספר בתנאים ה"כה פוליטיים", שאותם הוא

מתאר בלשונה של "יעל, שם גנרי" (עמ' 11). המחבר עושה שימוש משכנע ב"יעל" כדמות ספרותית של מנהלת על מנת לתמוך במעבר מעבודת מחקר לספר המנסה לתת מענה מורכב לשאלת הניהול הישראלי בפחות מ-200 עמודים. הכתיבה בקולה האישי של יעל מרמזת להבטחה ש"יהיה מעניין" ושנוחה כאן לפרשנות דרך עיניה של מנהלת "משלנו". כתיבה כזאת מעוררת הזדהות, ואכן נוצרת מעין הזדהות; הפתיחה מרתקת ותורמת להבנת הקונטקסט שבו פועלים מנהלי בתי הספר בארץ. ליבת הספר נפתחת בשאלת ה"אמון", שאלה חשובה שנעדרה זמן כה רב מהשיח החינוכי וכעת מקבלת את מקומה וזוכה לעדנה בדיון על סטנדרטיזציה פוליטית בעידן של מדידות חינוכיות. סוגיה זו, כמו רבות אחרות העולות ברובד הליבה של הספר, מבטאת את הלך הרוח החינוכי של עשרים השנים האחרונות במערכת החינוך. מנהלים ומורים כאחד קובלים על התחושה של היעדר אמון הניכרת במבחנים מתוקננים מקומיים ובין-לאומיים ובשימוש בכלי הערכה בתדירות גבוהה. שאלה זו תחזור על עצמה בעמודים האחרונים של ספר זה, בפרק "מקץ חמש שנים".

כמו בשאלת האמון, גם בהיבטים אחרים מיטיב פרנק לזהות את הקשיים, המעמסות ושלל הנושאים והתחומים המעסיקים את מנהלי בתי הספר, בין שאלה תביעות להצלחה במבחנים מקומיים ובין-לאומיים ובין שזה הצורך לשיפור טכנולוגי או לחצים למעורבות הורים והרשות המקומית, משרד החינוך או ארגוני המורים. כל אלה מגובים בשלל דוגמאות והמחשות מפי המנהלים. הניתוח מוכיח את יכולתו של המחבר "לקרוא בין השורות", לזהות את הקשיים שעומים נאלצים מנהלים להתמודד, להצביע עליהם ולשיים אותם.

עבודת המחקר האקדמית של פרנק ראויה להערכה. עם זאת, בתרגום עבודת דוקטורט לספר על עולמם הפוליטי של מנהלי בתי ספר נדרשת התאמה לז'אנר שיאפשר לספק את סקרנותם של מנהלים, פרחי ניהול, מורים, בעלי תפקידים אחרים ומקבלי החלטות במערכת החינוך. עומס המידע הניתן במנות גדושות של דוגמאות זו על גבי זו מקשה על הקוראים, בייחוד על המנהלים שבהם ועל אנשי חינוך, לזהות את המיקוד או את הטענה המרכזית העולה בכל תת-פרק. ריבוי הקטגוריות וקטגוריות המשנה מציג עושר מרשים וניתוח מתודולוגי קפדני, אך על חלק מהקוראים עלול הדבר להכביד ולהקשות עליהם לזהות את המשמעויות שהמחבר מבקש להציג.

המבנה הקלאסי של עבודת מחקר מלווה את הקריאה לאורך הספר. משניתן

ההסבר לאחת התופעות ה"פוליטיות", היא מומחשת בדוגמה התומכת בתופעה ומעידה עליה, אלא שאז ניצבות אחריהן בזו אחר זו עוד ועוד אנקדוטות המעמיסות על הקורא. כך לדוגמה, באחד התחומים המקובלים בתפקיד הניהולי – עומס ולחץ: לאחר קשירת רמת העומס לסוגיית האחריות והאמירה הכללית כי האחריות "עשויות להיות לה השלכות על עומס פיזי [...] מרבית המנהלים חשים עומס כבד על עצמם", מופיעים הדברים מפיה של רעיה (אחת המנהלות): "העומס הוא גדול מאוד. לא נותנים תנאים נוחים לעבודה. עבודת המנהל לא מתמקדת בחטיבות ביניים, לא מתמקדת רק בעבודת מיון, כי יש הרבה צורך לתת מענה לדברים השוטפים כל הזמן" (עמ' 152-153). מבלי להתייחס לבחירה המוצגת כאן מפיה של רעיה, מוצגת מיד בהמשך השורה הבאה: "סיגלית מציגה תמונה דומה", ולאחריה: יפית, חסן, עידית, וסוגרת את רשימת הציטוטים מרים. כך גם בדוגמה המתייחסת להורים כאחד ה"סיפורים הפוליטיים" (עמ' 58-65). בתחילה מוצגת עמדתו של זאב, ולאחריה זו של ורד, דבורה, שולה, לאה, דינה, טארק, גאולה, סיגלית, סימה, ניסנית, אסתר, מוחמד ועידית, וכל אחד מהם מציג עמדה תומכת, סותרת, מאתגרת או שונה מהאחרת. לקורא לא נותר אלא לנסות להסיק מעומס העדויות את לוז העניין. ומהו אותו עניין? מה נעדר מכתפי המנהלים?

העיסוק הדקדקני במורכבות ה"פוליטית" של מנהלי בתי ספר מאפשר לשער, כי ריבוי המחויבויות של המנהלים והלחצים שבהם הם נתונים מונעים מהם לעסוק בתפקיד המרכזי המיועד להם: הובלת המערך הלימודי של בית הספר. למנהלי בתי הספר תפקיד רב-חשיבות כמנהיגים חינוכיים המשפיעים על איכות החינוך והמאפשרים לכל תלמיד להגיע למיצוי אישי מיטבי. זהו המעגל הפנימי בניהול. מנהלים חינוכיים אפקטיביים הם מנהלים המעצבים ומניעים תהליכי חינוך, הוראה ולמידה בבית הספר למען שיפורם ושיפור ההישגים הלימודיים, ואף לשם טיפוח והצמחה של חברה אזרחית הוגנת.

מנהיגות פדגוגית לשיפור החינוך, ההוראה והלמידה היא ליבת העיסוק של מנהלי בתי הספר. ביטוי לליבה זו ניתן ביצירת זהות ניהולית הממוקדת בהוראה ולמידה ובתרגומה לשפת המעשה הניהולי למרות הלחצים הפוליטיים, ובחלק מהמקרים אולי בזכותם. מנהלים הממוקדים בשיפור תהליכי הוראה ולמידה מדגימים בהתנהגותם כבוד מהותי לידע של מורים וליכולותיהם, מתוך הבנה כי אי-אפשר להניע כל ארגון, ובוודאי לא בית ספר, בכוחות עצמיים. מנהלים פדגוגיים מדברים עם מורים על הוראה ולמידה בפתיחות ולעתים קרובות. הם מעלים הצעות,

נותנים משוב המבוסס על מחקר ועל ידע פדגוגי, ומבקשים מהמורים עצות ודעות על מעשה ההוראה בכיתה. נוסף על כך, הם שואפים לפתח שותפויות בין המורים ובנם ובין מורים לבין עצמם, שותפויות המאופיינות באמון, בפתירות ובזכות לטעות. עוד מדגישים מנהלים אלה את חקר ההוראה והלמידה ומוכנים להדגים מימוניות הוראה מיטביות. למרות היותם ממוקדים בשיפור החינוך, ההוראה והלמידה, אין להפחית מחשיבות תפקידם בארגון ובהנעת הצוות של בית הספר וביצירת תשתית ארגונית המאפשרת לקיים תהליכים לשיפור החינוך ההוראה והלמידה, לצד העמדה של סדירויות ארגוניות והתנהגותיות כתשתית לעיצוב תהליכים בהוראה ובלמידה.

כתפיהם הרחבות של המנהלות והמנהלים זוכות לתשומת לב רבה בשני הפרקים המסכמים. השאלה "האם מנהלים הם מנהיגים?" אינה מקבלת תשובה חד-משמעית בספר, ואולם הניתוח המוצע עורך מעין סיכום של הממצאים ומציב את השאלות המרכזיות. דווקא היעדר תשובה מוחלטת מאפשר לקורא המשכיל לבחור את המוקד הניהולי האפשרי ואת המעבר למנהיגות הכל כך נדרשת, כפי שהיא מוצגת בדבריה של יעל: "אחריותנו רבה ומכבידה, ואנחנו מתקשים להרים את עינינו מעבודת היום-יום אל העולם הרחב והמורכב, להתבונן ולהגיב. אני אומרת בגלוי: אנחנו מנהלי בתי הספר מתקשים להיות מנהיגים" (עמ' 180).

פרנק, שהיה בקבוצת היוזמים להקמת גוף עצמאי למנהלים, אינו יכול שלא לתת ביטוי בדבריה של יעל ליוזמה זו ולכך שהיא לא קרמה עור וגידים. גם היא סבורה ש"היעדרו של ארגון יציג נפרד של המנהלים מפחית מהנוכחות הציבורית שלנו", ונותן בכך ביטוי לסדר היום שבו הוא מעוניין. זו אולי הפעם היחידה שבה נשמע קולו האותנטי והביקורתי כלפי הפוליטיזציה של המערכת. היעדר הביקורתיות הישירה דווקא מאברהם פרנק, שאינו מהסס לבטא את דעותיו בעיתונות הכתובה, בולטת בהיעדרה בספר זה.

רק לעתים נדירות מתאפשר לחוקר לשוב אל זירת המחקר שלו לאחר פרק זמן משמעותי די הצורך כדי לבחון את התוצאות הראשונות של מחקרו. חמש שנים אחרי שפרסם פרנק את עבודת המחקר שלו, הוא שב אל זירת ההתרחשות מפוכח יותר. הפרק האחרון, "מקץ חמש שנים", מאפשר למחבר ולקוראיו לבחון את הזירות הפוליטיות לאחר חילופי גברי תכופים במשרד החינוך ולבחון לאורן את המציאות הפוליטית המשתנה.

האם ניהול בית הספר הוא כלל הלחצים, העומסים, המתחים והתחרות שחווים

מנהלי בתי הספר? האם זו דמותה של מנהלת בית הספר הישראלי? תמונת הניהול מורכבת יותר מסך חוויות העומס. יש בה רגעים מהנים, משמחים ומעצימים. יש בה יכולת השפעה ואופטימיות, רצון טוב ואנושיות. קריאה בפרק האחרון מספקת את התקווה הכה נדרשת למנהלי בתי הספר. דווקא בעידן של חברה אוכדת דרך ומבולבלת כפי שמתאר אותה פרנק בפתח הדבר, מנהלים צריכים להיות אלה המכוננים אי של יציבות ומציירים עתיד אפשרי. אלה מקבלים סוף סוף ביטוי.

מקורות

קובי, סטיבן (1989). שכעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים כמיוחד. תל־אביב: אור עם.
שימבורסקה, ויסלבה (1996). סוף והתחלה: מבחר שירים (תרגום: רפי וייכרט). תל־אביב: גוונים.