

פיתוח מנהיגות בית ספרית בבית ספר אלעסם

המושג "מנהיגות בית ספרית" מבטא את הרעיון שהסמכות להנהיג ולהוביל את בית הספר אינה נתונה בידי אדם אחד בלבד אלא מוחזקת בשותפות על ידי אנשים שונים הממלאים תפקידים שונים. בחרנו הפעם להאיר בזרקור את התהליך שמוביל יונס אלעסם לפיתוח מנהיגות בית ספרית בבית הספר אלעסם. את בית הספר מלווה פידה עודי מטעם ארגון ברנקו וייס.

"ידעתי שבלי צוות מוביל שמדביק את כלל צוות המורים במוטיבציה, באחריות ובלמידה אני לא אוכל להצליח בזה לבד".

יונס אלעסם נכנס לתפקידו כמנהל בית ספר אלעסם שבנגב לפני כארבע שנים, לאחר 22 שנים בהן היה מורה, מחנך ורכז חשבון בבית הספר. יונס כבר הכיר את האתגרים והקשיים של בית הספר, אך כשנכנס לתפקיד המנהל תמונת המצב התחדדה עוד יותר -

החברה הבדואית בנגב מצויה ברמה החברתית-כלכלית הנמוכה ביותר מכל קבוצות האוכלוסייה בישראל. החינוך הבדואי בנגב סובל ממחסור במבנים ומתשתיות פיזיות ירודות והישגי התלמידים בו נמוכים בהשוואה לחינוך הערבי הכללי ולחינוך היהודי, זאת למרות העלייה בהישגי המיצ"ב והבגרות בשנים האחרונות בחינוך הבדואי. יונס מספר כי על אף המציאות הקשה, המורים בצוות היו שבעי רצון כיוון שהשוו את מצבם לבתי ספר אחרים בסביבה שהיו במצב קשה דומה.

יונס ידע שהאחריות לשינוי מוטלת כעת על כתפיו. הוא הבין כי יש להעלות באופן דרמטי את רף הציפיות מהצוות ביחס לכל זירות העשייה של בית הספר ולהוביל מהלך עמוק של חיזוק המסוגלות, הכישרים והמוטיבציה של צוות המורים. בבית ספר המונה כ-950 תלמידים בכיתות א-ח ו-75 מורים המשימה הזו קשה במיוחד.

בית ספר אלעסם, בדומה לבתי ספר אחרים בחברה הערבית כפי שמצביע המחקר, אופיין ברמה גבוהה של ריכוזיות, יחסים היררכיים, חוסר שיתוף מורים בתהליכי קבלת החלטות והאצלה מצומצמת של סמכויות. מאפיינים אלו פוגעים בתחושת האמון של המורים במערכת הבית-ספרית, ברמת המוטיבציה והיזמות ובתחושת המסוגלות. יונס גם ראה שהמורים המוכשרים לא היו מעוניינים כלל לקחת על עצמם תפקידים בבית הספר והצוות נטה לייחס בעיות לגורמים חיצוניים שאינם בשליטתם. יונס מספר: "כשנכנסתי לתפקידי חברי הצוות מונו לתפקידים של ריכוז שכבה או מקצוע על פי שיקולים כמו שייכות לשבט או לאזור מגורים ולא על פי התאמה מקצועית. בנוסף, הם תפסו את תפקידם בעיקר כמתן הוראות, פיקוח ומעקב אחר שאר הצוות".

המושג "מנהיגות בית ספרית" מבטא את הרעיון שהסמכות להנהיג ולהוביל את בית הספר אינה נתונה בידי אדם אחד בלבד אלא מוחזקת בשותפות על ידי אנשים שונים הממלאים תפקידים שונים. בבתי ספר המשרתים אוכלוסיות בעוני ובהדרה פעילות המנהיגות הבית ספרית צריכה להיות מכוונת להבטחת ולישיפור איכות תהליכי הלמידה וביחס למטרה זו גם יש להעריך את תרומתה. לצד זאת חשוב לזכור שמדובר בתהליך ארוך טווח ולכן סביר שיחלפו כמה שנים עד שהשפעת המנהיגות הבית ספרית תבוא לידי ביטוי בשיפור משמעותי בהישגים.

כיום, לקראת סוף שנתו הרביעית של בית ספר אלעסם במיזם מישרים, תהליך הצמחת המנהיגות בבית הספר עדיין בעיצומו אך ניתן כבר עכשיו ללמוד מהתהליך ולהפיק ממנו תובנות משמעותיות.



פעולות לחיזוק מסוגלות, כישורים ומוטיבציה בקרב הצוות

כצעד ראשון יונס החליט לצאת כנגד הנורמות השבטיות ולמנות בעלי תפקידים על פי יכולתם המקצועית וכישורי ההובלה שלהם וללא קשר לשיוך השבטי שלהם. צוות המנהיגות הבית ספרית שמינה כלל רכז פדגוגי, יועצת, רכזי מקצועות ורכז תקשוב.

יונס ביסס סדירות של ישיבות שבועיות לחברי המנהיגות הבית ספרית אותן הנחה בגישה שונה מבעבר - "הישיבות הפכו מישיבות אדמיניסטרטיביות לישיבות המבוססות דיון באתגרים בית ספריים, שיתוף בקבלת ההחלטות, חלוקת משימות בין חברי המנהיגות הבית ספרית אותן הן יובילו בעצמם עם הצוותים הכפופים להם". דיונים אלו ביססו אצל צוות המנהיגות נורמה של השתתפות, לקיחת אחריות וגישה פרואקטיבית.

יונס מסביר שעבודתו מבוססת על עקרון "המניפה", כלומר הוא מוביל תהליך עם המנהיגות הבית ספרית ובהמשך חבריה מובילים תהליכים דומים עם הצוותים שלהם. בהתאם לכך, צוות המנהיגות הבית ספרית פיתח וביסס מבנים ותהליכים ארגוניים אשר מקדמים תרבות של השתתפות, יוזמה, מנהיגות ואחריות של כלל חברי הצוות:

- מינוי מומחיות תוכן - מורות בעלות מומחיות ופוטנציאל מונו למומחיות תוכן המלוות את המורות בשכבות א-ב במקצועות שפה, חשבון וחינוך חברתי. המלווה מטעם ברנקו וייס מנחה אותן ביחס לעבודה עם כיתות א-ב ורכזי המקצוע מנחים אותן ביחס לתוכן ולמשימות.
- הקמת צוותי משימה (צוותים אג'יליים) - בהובלת חברי המנהיגות הבית ספרית הוקמו צוותים תוך הזמנת כלל חברי הצוות להצטרף אליהם על פי תחומי העניין והמומחיות שלהם. הצוותים עסקו לפי בחירת הצוות בקשר עם ההורים, נראות בית הספר, צמצום היעדרויות ולמידה מרחוק (בתקופת הקורונה). מובילי הצוותים קיבלו הכשרה וליווי לביצוע תפקידם וקימו 4-6 מפגשים עם הצוותים שלהם. יונס הוסיף גם שישינה חשיבות למתן פומביות לעבודת הצוות - להרכב שלו, למשימה למענה הוקם ולהצלחות שהשיג.

עדידות להצלחה ותובנות להמשך

העבודה של המנהיגות הבית ספרית ושל צוותי המשימה התניעה מספר מהלכים והובילה לתוצאות מגוונות, למשל:

- עבודה שכבתית מתואמת יותר במקצועות הלימוד השונים ביחס לתכני הלימוד ואופן ההערכה.
- שדרוג התשתיות והנראות - הכניסה לבית הספר, הצללה בחצר, ריהוט חדר המורים, הקמת מרחב אוריינות.
- העלאת הנוכחות בתקופת הקורונה מ-25% ל-85% באמצעות גיוס ההורים לתמיכה במהלך.
- העלאת ההשתתפות של האימהות באסיפות הורים בעקבות התאמת השיח איתן למאפיינים התרבותיים של האוכלוסייה.
- שילוב חוגים על פי בחירת התלמידים כשיעור קבוע במערכת.
- ירידה ברמת האלימות בבית הספר.

כשחברי הצוות נשאלו 'מה תרם לשינוי ולתוצאות החיוביות?' רבים מהם התייחסו לדפוס ניהול מצמיח שחוו מצד המנהל ומצד חברי המנהיגות הבית ספרית. ניהול שכזה נותן מענה לשלושת הצרכים הבסיסיים על פי תאוריית ההכונה העצמית: הצורך בביטחון ובשייכות, הצורך בתחושת מסוגלות והצורך בחופש מכפייה ואוטונומיה. זאת מתוך הבנה שתמיכה בצרכים אלו תגביר את רמת המוטיבציה של חברי/ות הצוות ותשפר את תפקודם. למשל -





- מתן ההזדמנות לכל אנשי הצוות להשתתף בדיונים מחזקת את תחושת **השייכות** ויצירת מסגרות להכנה משותפת של השיעורים מחזקת את תחושת **השותפות**.

- שיתוף בקבלת החלטות, מסרים של **זונה** ביכולות, מתן תפקידים לאנשי הצוות, **הצבת** אתגרים אופטמיים ולצד זאת מיסוד מסגרות לפיתוח ידע ומיומנויות – כל אלו תומכים בצורך בתחושת מסוגלות.

- מתן מקום לקול של אנשי צוות ואפשרות להביע ביקורת, ספקות ורגשות קשים, מתן אפשרות לפתח נטיות ותחומי עניין באמצעות בחירת הצוות אליו רוצים להצטרף, והאפשרות של כל מוביל צוות לעצב בעצמו את תהליכי העבודה – כל אלו תומכים בצורך באוטונומיה.

כמובן שתהליך השינוי לווה גם בקשיים ואתגרים, כמו קושי לרתום את הצוות למהלך בשל אכזבות רבות מתהליכים קודמים; שיעור העדרויות גבוה, בעיקר של מורים מהצפון, המקשה על יצירת רצף משמעותי של תהליכי פיתוח מקצועי; קושי לסנכרן בין כלל הגורמים שמנחים את הצוות; עמדה שיפוטית של מורים מהצפון ביחס לאוכלוסייה הבדואית בנגב וכן עמדה שיפוטית באופן כללי על בתי ספר תת משיגים.

יונס מסכם ואומר שהאמון שהוא פיתח בצוות ובין חברי הצוות הוא מרכיב קריטי להצלחת התהליך על שלל היבטיו - העצמת הצוות, עידוד מעורבות והאצת התהליכים החינוכיים:

"בעבר חשבתי שמהות התפקיד שלי היא לנהל את כל מה שמתרחש בבית"ס. היום אני מודע לזה שהשליטה המיותרת שלי יצרה תחושה של תלות וחולשה בקרב הצוות... היום אני מאמין יותר באחרים ובצוות שלי."

"היום אני מאמץ רמה גבוהה מאד של שקיפות אל מול צוות המנהיגות הבית ספרית, אני משתף אותם במידע שלא הייתי מוכן לרגע לשתף בעבר - בתקציבים ובמשאבי בית הספר, בתכנית העבודה האישית שלי ובעוד הרבה דברים אחרים. זה בא מתוך האמון שלי בצוות שלי ובתהליכים המתקיימים בבית"ס." ■

