

אוניברסיטת בר אילן

האוטונומיה של מנהיגות הביניים בבתי ספר

חקר-מקרה: רכזי שכבה

דנה מזרחי

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות לשם קבלת תואר מוסמך

בבית הספר לחינוך של אוניברסיטת בר אילן

תשע"ו

רמת גן

תקציר

מטרת המחקר לענות על השאלות הבאות: האם למנהיגות הביניים ובמקרה הספציפי רכז השכבה יש אוטונומיה ממשית; האם בעל התפקיד מוסמך לקבוע מדיניות ולקבל החלטות בתחומו, או שהוא רק מבצע מדיניות? האם סגנון הניהול של מנהל/ת ביה"ס משפיע על חופש הפעולה הניתן לכפיפים; מה טיב חובת הדיווח של רכז השכבה למנהל בית הספר ומהי סמכותו של רכז השכבה ביחס לנושאי תפקידים משיקים כמו רכז טיולים, רכז חינוך חברתי. האם נוצרים לעיתים קונפליקטים עם אותם בעלי התפקידים? על מנת להתמודד שאלות אלו עבודה זו דנה בסוגיית האוטונומיה של מנהיגות הביניים והמנהיגות המבוזרת (Distributed Leadership) בבתי ספר ובוחנת זאת באופן ממוקד בקרב רכזי השכבה בבית הספר. צוותי המורים בבית הספר מקבלים על עצמם אחריות ומשימות נוספות פרט להוראה בכיתה. כך נוצרים דרגי הביניים, שמקבלים חלק מהסמכויות שהיו קודם בידי המנהל. עד לא מכבר, רכז השכבה התמנה על ידי המנהל ללא הכנה מוקדמת וללא הגדרת תפקיד מדויקת. פרופיל התפקיד נוצר, במידה רבה, בשדה בהתאמה לאופי הספציפי של כל בית ספר ושיקולי הדעת של מנהליהם. כיום, החלו מספר קורסי הכנה לרכזים. למשל, פיתוח רכזי שכבה במסגרת עוז לתמורה בסמינר אורנים.

מתודולוגיית המחקר היא איכותנית ובמסגרתה נערכו ראיונות חצי מובנים עם 12 מנהלים ו-12 רכזי שכבות מבתי ספר על יסודיים.

ממצאי המחקר העלו, כי בקטגוריית חופש הפעולה של הרכז בקביעת מדיניות – אין תמימות דעים בקרב המנהלים, כאשר רובם תופס את תפקידו במישור המנהלי-טכני ומיעוטם סבור שהוא שותף גם לקביעת המדיניות החינוכית בבית הספר. מכאן נגזרת מידת האוטונומיה שלו והיקף הביזור שהמנהל מאציל עליו. בקרב הרכזים, התפיסה היא חד משמעית, שהרכז הינו חבר בכיר במנהיגות הביניים והמבוזרת בבית הספר ויש לתת לו אוטונומיה. מנקודת ראותם, מידת האוטונומיה שניתנת להם שונה מבית ספר למשנהו ותלויה רבות באישיותו של המנהל ובסגנון מנהיגותו. ניתן לומר באופן כללי, כי קיימת דואליות בהתייחסות המנהלים לנושא הביזור והאוטונומיה והדבר מטיל ספק רב האם קיים אומנם ביזור עמוק והאם מתקיימת אוטונומיה למנהיגות הביניים ובתוכה לרכז.

מן המחקר, עולה כי רכז השכבה מהווה חלק מהיררכיית אנשי הצוות החינוכי שבראשו עומד המנהל, כאשר המנהל והרכז אינם רואים עין בעין את הגדרת תפקיד הרכז. בעוד מנהלים רואים

ברכו יותר דמות מנהלתית, הרי שרכזים תופסים את תפקידם בדגש על ההיבט הפדגוגי. בבית הספר
העתידי הפועל בעידן הדיגיטלי, כאשר המורה חדל להיות מקור הידע.