



ממנהל למנהיג

מתוך "ליקוטי שמואל"

מלקט ועורך: ש. אייזיקוביץ

eisikovits1@gmail.com

הגיליון מופיע באתר 'לדעת' וכן ניתן לקבלו לאימייל מדי שבוע על ידי שליחת בקשה. eisikovits1@gmail.com,

058-4852-443

אודה לכם אם תעבירו את העלון לאנשיכם או כתובות של נציג עלון. אשמח לקבל הערות מחכימות ובל"נ אשתדל להתייחס אליהם. גם רשות להדפיס / לחלק / להעתיק / לשמור. - בשעת הצורך הרשות נתונה לאמור מהדברים שבעלון אף שלא בשם אומרם. אבל הבא להדפיס וידפיס בשם אומרם. יביא גאולה לעולם. כמו כן יש אפשרות לקבל כל עלון בכל שפה כמעט שתרצו בתרגום של ווארד.

ממנהל למנהיג: הצורך הדוחק בפיתוח מקצועי עבור מנהלי תלמודי תורה

ישראל שילה יזם חינוכי ומנחה מנהלים בקבוצות וביחידים

המנהל החרדי של היום אינו רק איש חינוך – הוא יזם, שליח, דמות קהילתית, ולעיתים גם עמותה מהלכת. הוא נדרש ליכולות שאין להן כיום תשתית מספקת במערכת. דווקא משום חשיבותם של תלמודי התורה – כעמוד השדרה החינוכי של הקהילה – דווקא משום ייחודיותם ותרומתם, חובה עלינו להשקיע במנהלים שמובילים אותם.

ביום חורפי במיוחד, אחרי שעות לימודים ארוכות, התיישב במשרדו הרב דוד כהן, מנהל תלמוד תורה קטן בבית שמש. סדר היום שלו דרש ממנו מענה בלתי פוסק לטלפון, לבקשות שזרמו מהמורים, לתלונות ההורים ולדרישות המפקח. העומס לא הותיר לו זמן למשימות אחרות שקיווה לבצע. הוא הביט על אחת מהמשימות הללו הרשומות ביומנו, 'כתיבת חזון מוסדי', וידע שגם היום, כמו אתמול ושלשום, לא יגיע לכך. "חזון?" לחש לעצמו, "קודם שנסיים את החודש בשלום".

הרב דוד אינו לבד. כמוהו, מאות רבות של מנהלים חרדים בישראל הגיעו לעמדת ניהול ללא הכשרה מוסדרת או תהליך הדרגתי – במענה לצורך קהילתי, מתוך שליחות ואמונה. הם מנהלים מסגרות מורכבות, מתמודדים עם לחצים כספיים, פדגוגיים וחברתיים, אבל חסרים להם כלים כדי לעשות את עבודתם על הצד הטוב ביותר. זוהי בעיה אופיינית למערכת החינוך החרדי לבנים.

אתגרים של מנהל חרדי

פעמים רבות, בבואי להסביר את אתגרי החינוך החרדי אני פותח בשאלה: "איך מקימים בית ספר במדינת ישראל?" התהליך הוא בערך כך: משרד השיכון בונה שכונה ולאחריה מקצה שטח לבניית בית ספר. לאחר מכן הוא מוציא מכרז לניהול בית הספר. המכרז פונה לעוסקים בהוראה מספר שנים ושעברו או מתחייבים לעבור תכנית להכשרת מנהלים (לרוב "אבני ראשה"). לאחר מכן נפתח מכרז לגיוס מורים; ניגשים אליו מורים בעלי תואר ראשון ותעודת הוראה. רק לאחר פותחת הרשות המקומית רישום לתלמידים. המימון מגיע כולו מהמדינה ומהרשות המקומית, והרישום נעשה כולו על ידי הרשות המקומית. כעת, כל שנותר למנהל הוא בעיקר לשמור שהעסק ימשיך להתנהל כהלכה. (כמובן, זהו תאור מכליל מאד שאין בו התייחסות לאתגרים ולקשיים).

כעת נעבור לעולם מקביל. "איך נפתח תלמוד תורה במדינת ישראל?" התשובה: יזם קהילתי מקומי מחליט להקים תלמוד תורה כדי לענות על צורך אישי או קהילתי. הוא גומר בלבו ליטול על עצמו את הסיכונים הכלכליים הכרוכים בכך. הוא מגייס מהיום למחר אברכים שיסכימו לעסוק בהוראה (ולהתחייב להשלים תעודת הוראה במכון מורים כלשהו) ובמקביל עוסק ברישום, מנהל את התקציב, מגייס משאבים, בונה תכניות עבודה ועוד.

הפערים הללו מייצרים תהום בכל היבט של התנהלות בין מוסדות ממלכתיים למוסדות חרדיים

המנהל החרדי נדרש להיות יזם דגול, איש עסקים, פוליטיקאי, איש חינוך, וכמובן מנהל ארגון ומנהל פדגוגי. המנהל הקלאסי בבתי הספר הממלכתיים אינו נדרש לכל הללו, והוא מגיע לתפקיד לאחר הכשרה מקיפה ויסודית.

המנהלים החרדיים פועלים למול אתגרים מערכתיים הדורשים ידע מקצועי רב – אך לעתים קרובות פועלים על פי האינטואיציה שלהם לבדה. הצורך להעניק מענה חינוכי מידי לקשיים העולים מן השטח, גורם לתפקוד נעדר חזון וזהות מוסדית ייחודית. בתי

הספר מתפקדים פחות או יותר, אך אינם משגשגים ואינם מטפחים את היכולות של התלמידים באופן מיטבי.

תופעה לא פחות נפוצה היא המנהל הסוליסט שמתקשה לעבוד עם צוות. זהו המנהל החושש שאם הוא ישחרר את המושכות, תלמוד התורה יקרוס. כך מצטבר עומס עצום על המנהל ועל המערכת כולה, באין יכולת להביט קדימה, לתכנן ולהוביל שינויים ארוכי טווח.

האתגרים הייחודיים של המגזר החרדי בתחום ניהול מוסדות ניכרים גם בנתונים רשמיים. על פי דו"ח מבקר המדינה (2021), מתוך למעלה מ-2,300 בוגרי תכניות להכשרת מנהלים בשנים 2011–2019, רק 18 היו מהפיקוח החרדי, ומתוכם רק חמישה שימשו בפועל מנהלים בשנת תש"ף. כ-60% ממנהלי המוסדות החרדיים אינם בעלי תואר אקדמי – לעומת כ-13% בלבד בכלל המנהלים במערכת.

לפי נתוני משרד החינוך והלמ"ס, כ-50% מהמנהלים החרדיים החדשים עוזבים את התפקיד תוך שלוש שנים – שיעור גבוה כמעט פי שניים מהמגזר הכללי. הסיבה: עומס, בדידות, תחושת חוסר אונים וחוסר ליווי. מנהלים שאינם מקבלים זמן ויכולת לחשוב קדימה – נשחקים. הפתרון אינו רק פיתוח אישי, אלא יצירת מנגנון שמאפשר תכנון אסטרטגי מלווה, מובנה, ומבוסס ניסיון של אחרים.

איך ניתן לחולל שינוי?

לאחרונה קמים לא מעט מוסדות חינוך איכותיים. אך כדי שהמוסדות יובילו תהליכי שינוי ולא רק ישרדו, יש צורך בהכשרה יסודית של המנהלים. מחקרים בארץ ובעולם מצביעים על כך שמנהיגות בית-ספרית היא הגורם השני בחשיבותו (אחרי איכות ההוראה) לטיפול הישגי תלמידים. מנהלים שעברו הכשרה מקבלים כלים לבניית חזון, הנעת צוות, תכנון אסטרטגי וניהול משברים – והם גם שורדים לאורך זמן.

על פי הניסיון, כדי להניע תהליך רוחבי של הכשרת מנהלים מקצועית בציבור החרדי יש צורך ב:

1. הקמת מכון ייעודי להכשרת מנהלים חרדיים – מוסד שיאפשר למנהלים לעבור תהליך עומק מותאם תרבותית וארגונית. המכון יציע מסלול דו-שנתי הכולל למידה בשטח, סדנאות, למידה ממודלים חינוכיים שונים, תרגול סימולציות ניהוליות ולמידת עמיתים.

"קבוצת השווים" בוגרי המכון יהיו הסנונית הראשונה של מנהלי תלמודי התורה שהם קודם כל אנשי מקצוע, והם יחייבו את הבאים אחריהם לעמוד בסטנדרטים הנדרשים.

דוגמא לכך הוא המכון "אבני ראשה" המכשיר מנהלים בחינוך הממלכתי. המכון היה לתחנה כמעט הכרחית לכל מי שמעוניין להיות מנהל. עם זאת, הוא אינו הפתרון, מכיון שחסרה בו ההתאמה ההכרחית הנדרשת למגזר החרדי, לשפה, לגבולות, לערכים ולתרבות.

2. תכנית ליווי אישית: "מנהל מדריך מנהל" – תכנית שבה כל מנהל חדש מקבל חונך – מנהל מנוסה שעבר הכשרה לליווי אחרים. קשר התמיכה בין המנהל המנטור והמנהל החינוכי מתנהל על בסיס שבועי וכולל ביקורי שטח וחשיבה משותפת.

תכנית דומה יושמה בפילוט במערכת החינוך הממלכתית והשיגה ירידה של 35% בעזיבה של מנהלים חדשים. יש לציין שתכנית ליווי זו היא גם הזדמנות מצוינת להעצים את המנהלים הוותיקים יותר, דרך היכולת להביא את נסיונם לידי ביטוי. וכמובן, הם יתוגמלו כספית על הליווי.

3. קבוצות למידה מקצועיות – הקמת פורומים אזוריים של מנהלים, שייפגשו אחת לחודש לדיון, למידה והפריה הדדית. קבוצות הלמידה יורכבו על ידי מרכזי הפסגה השונים ברשויות המקומיות ויאפשרו למנהלים מאותו אזור להיות בקשר זה עם זה, להיעזר במה שצריך ולקיים שיח פתוח על האתגרים היומיומיים.

ניתן לעשות זאת גם לגבי תחומי עניין משותפים של המנהלים, ולקיים מעין 'בתי מדרש' חינוכיים בנושאים שונים, שיוציאו אותם ממעגל הבדידות הניהולית האופיינית.

מנהלים בחינוך הכללי משתתפים גם בקבוצות עמיתים מחוזיות במסגרת המודל הפיני – שנחשב למוביל בעולם בתחום החינוך. קבוצות אלו תורמות באופן ניכר לשביעות הרצון הגבוהה בתפקיד בכל מדידה שנעשתה.

שיפור מעמד המנהל – שינוי המדיניות

אין ספק כי בלא הכרה ממשלתית ומימון ייעודי יש צורך בהכרה פורמלית בתפקיד המנהל החרדי כעמוד תווך בקהילה. מימון המגיע באופן מוסדר בבסיס התקציב של משרד החינוך והמחוז החרדי ופועל על פי תקנה ייעודית או קיימת של פיתוח המנהיגות הניהולית במגזר החרדי. כסף פילנתרופי, משמעותי ככל שיהיה, לא יספיק לייצר מענה ארוך טווח ורחב היקף שיחולל שינוי עמוק בכל תפיסת תפקיד המנהל. שינוי זה דורש משאבים רבים שאינם בהישג ידה של החברה האזרחית. הדבר כולל מימון להכשרות, תקנים למשרות ניהוליות משלימות, והתאמת שכר שתאפשר לאנשים מוכשרים להישאר בתפקיד.

על זאת ניתן להוסיף את התגייסותה של החברה האזרחית והפילנתרופית לכדי עבודה משותפת עם משרדי הממשלה, שתייצר חיבור בין הרעיונות הגדולים לבין השטח, בין הבירוקרטיה המאפיינת את משרדי הממשלה לבין הגמישות והחדשנות המאפיינת את החברה האזרחית. שילוב זה יעשה על ידי בעלי הסמכות השונים, ויעניק מענה אמיתי לקשיים בשטח.

זוהי משימה לאומית הדורשת מחשבה והשקעה, הרבה מעבר ליכולתם של בתי הספר והרשתות עצמם

נוכל להסביר מעל כל במה על הפערים בחינוך החרדי ועל המחירים שמשלמת הקהילה החרדית בשל בדלנותה; אבל זו תהיה טמינת הראש בחול. יש להבין שהדרך לבתי ספר מקצועיים ומנוהלים נכון עוברת דרך הכשרה, ליווי ושיפור תפקיד המנהל

לאורך כל הדרך. זוהי משימה לאומית הדורשת מחשבה והשקעה הרבה מעבר ליכולתם של בתי הספר והרשתות עצמם.

לזאת ניתן לרתום משרדי ממשלה נוספים דוגמת משרד האוצר, באמצעות הצגת התועלות הכלכליות של ניהול נכון. מחקרים שנעשו במדינות מה־OECD מצביעים על כך שהשקעה בפיתוח מנהלים מחזירה את עצמה כלכלית דרך עלייה בהישגים ומניעת נשירה. מודלים מבריטניה מראים כי השקעה של 1 ליש"ט בפיתוח מנהלים מחזירה 5 ליש"ט תוך 5 שנים, בזכות יעול ארגוני ושיפור הישגים.

יש לעודד שינוי תודעתי גם בתוך המגזר פנימה. מנהל מקצועי הוא נכס, לא רק 'מתחזק מוסד'. ניתן לעשות זאת באמצעות קמפיינים קהילתיים, פרסום סיפורי הצלחה, חלוקת פרסים והכרה ציבורית. אם נצליח להחדיר לתודעה הציבורית שמנהל מוסד חייב להיות בתהליך התפתחות מתמיד ושזהו תנאי סף עבורו, יותר ויותר הורים ומוסדות חינוך ידרשו זאת כחלק בלתי נפרד מתפקיד הניהול.

המנהל החרדי של היום אינו רק איש חינוך – הוא יזם, שליח, דמות קהילתית, ולעתים גם עמותה מהלכת. הוא נדרש ליכולות שאין להן כיום תשתית מספקת במערכת. דוקא משום חשיבותם של תלמודי התורה – עמוד השדרה החינוכי של הקהילה, חובה עלינו להשקיע במנהלים שמובילים אותם.

השינוי הזה אינו מותרות; הוא הכרח. ילדינו, המורים שלנו והמערכת כולה זקוקים למנהיגות חינוכית מקצועית ומיומנת. ההשקעה בהכשרת מנהלים היא השקעה לטווח ארוך בעתיד החינוך החרדי, והגיע הזמן לעשות את הצעד הראשון בדרך לשינוי.

זו לא רק השקעה במנהל, אלא בעתיד של דור שלם. זה הזמן להוביל שינוי.