

## מנהיגות ומחוזות התרבות בבית הספר

### י. תדמור

מכללה אקדמית לחינוך "אורנים", מכללה אקדמית עמק יזרעאל, ישראל

"תרבות בית הספר" הוא מושג שגור ומוטבע בספרות, לכאורה הכול יודעים את פשרו, אבל עדיין תובע הגות וחקר, במיוחד במישור הפדגוגי. שתי סיבות עיקריות לכך: אחת, המושג מלכתחילה כללי מדי; שנייה, משמעויותיו בספרות מתמקדות בהיבטים המנהליים, הפסיכולוגיים-חברתיים והארגוניים, ואך מעט מזער בהיבט החינוך עצמו. המחקר המוצג כאן מתמקד ביסודות הפדגוגיים של התרבות הבית ספרית ובחלוקתם ל"מחוזות התרבות הבית ספרית". אובחנו 11 "מחוזות" במודל: מחוז התרבות האינטלקטואלית, התרבות החדשנית-הטכנולוגית, מחוז התרבות הלשונית, מחוז התרבות הרגשית, מחוז התרבות הערכית, מחוז התרבות המוסרית, מחוז התרבות האקולוגית, מחוז התרבות הגופנית-הפעלתנית, מחוז התרבות החברתית, מחוז התרבות האמנותית, מחוז התרבות הרוחנית. החלוקה ל"מחוזות" נעשתה מתוך זיקה למיונים ידועים של: תחומי הדעת, ערכים, אינטליגנציות מרובות (גארדנר) צרכים אנושיים (מאסלאו) - אבל גם על-פי תובנות של אנשי חינוך בשדה ועל-פי ניסיוני כמחנך וכמנהל בית ספר.

עבודות מחקר, שנעשו בלימודי תואר שני במכללה האקדמית עמק יזרעאל ובאורנים המכללה האקדמית לחינוך, התמקדו בביסוס אפיוניהם של "מחוזות התרבות" הבית ספרית ובאיתור של קני מידה ותבחינים להערכת איכויותיהם של ה"מחוזות". על-פי הראיונות והתצפיות נראה שהאפקטיביות של "מחוזות תרבות" מתגלית בארבעה מישורים: אחד, האני מאמין הבית ספרי; שני, תכנית הלימודים הפורמאלית, הנלמדת בכיתה; שני, החינוך המשלים (הלא-פורמאלי); שלישי, סביבת בית הספר ("מאה המטרים משער בית הספר אל הכיתה").

מודל "מחוזות התרבות הבית ספרית" קשור למושגים שבתפיסת המנהיגות המעצבת (Burns, Avolio & Bass) ובתפיסת "כוחות המנהיגות", בהם "הכוח הסמלי" וה"כוח התרבותי" (Sergiovanni) – יכולותיה של המנהיגות להשפיע על הערכים וסמלי הזהות ועל התרבות הבית ספרית בכללה: האמונות, המיתוסים, הנרטיבים, הכללים האתיים, הזיקות הטרוסצנדנטליות.

הקשר העיקרי של המודל הוא לאיכויות של החינוך בבית הספר. תשתית תרבותית ראויה מאפשרת שהחינוך יאופיין בזיקה למשמעויות ובצמיחה אישית מתמדת של התלמיד ושל המורה, ובעיקר מאפשרת שבית הספר יהווה גם מקדש-מעט שמתגלות בו חוויות-שיא והתעלות רוחנית.

גם התנאי להצטיינות הריהו יצירת תשתית תרבותית המחזקת אצל התלמיד את ההניעה הפנימית, דימויו וכבודו העצמיים, זהותו כאדם שוחר דעת ותרבות, והשתוקקותו ללמידה רצינית ועקיבה.