

מנהיגות חינוכית בגיל הרך

כתיבה ועריכה: מרים מבורך

Early Childhood Educational Leadership

Prof. Miriam Mevorach

כתיבה ועריכה: פרופ' מרים מבורך, מכללת לוינסקי לחינוך ומכון מופ"ת

הוצאת הספרים של מכון מופ"ת:

עורכת ראשית: ד"ר יהודית שטיימן

עורכת לשון וטקסט: רחל רוקח

עורכת לשון אחראית: מירב כהן-דר

עורכת גרפית ומעצבת העטיפה: מאיה זמר-סמבול

תמונת העטיפה: שרקייה | חני אפרים מרצבך (מיצב בטכניקה מעורבת וסריגה)

עשינו כמיטב יכולתנו לאתר את בעלי הזכויות של כל חומר ששולב בספר ממקורות חיצוניים. אנו מתנצלים על כל השמטה או טעות. אם אלה יובאו לידיעתנו, נפעל לתקן במהדורות הבאות.

מסת"ב: 978-965-530-132-8

© כל הזכויות שמורות למכון מופ"ת, תשע"ז/2017

טל': 03-6901406 <http://www.mofet.macam.ac.il>

דפוס: אילון הפקות בע"מ

תוכן העניינים

5.....	פתח דבר סימה חدد מה-יפית
7.....	מבוא מרים מבורך
	פרק ראשון: על מערכות חינוך לגיל הרך בישראל ועל תפקיד
13.....	הגננת/ מנהלת הגן מרים מבורך
	פרק שני: לקראת מנהיגות בגיל הרך: צעדים בהתפתחות מקצועית
19.....	מרים מבורך
	שער ראשון - ממד פנימי: הגננת כמנהיגה בעיני עצמה
	פרק שלישי: ההבדלים בין סגנון המנהיגות של גננות מתחילות וגננות מנוסות:
	מנהיגות מתמירה, מנהיגות מתגמלת ומנהיגות נמנעת
33.....	אילנית אביים
	פרק רביעי: תפיסת תפקיד הגננת כמנהיגה בקרב גננות שפרשו מעבודתן,
	בהשוואה לגננות שעובדות כיום במערכת החינוך
60.....	מרים מבורך
76.....	פרק חמישי: תפיסת המנהיגות של הגננת ושל הגנן מרים מבורך
	שער שני - ממד חיצוני: מנהיגותה של הגננת בעיני שותפיה לתפקיד
	פרק שישי: "היא נתנה לי תחושה של ערך וחיזקה אותי כעובדת במערכת":
	תפיסתן של הגננות והרכזות את מנהיגותה המקצועית של
99.....	רכזת הגיל הרך במערכת הקיבוצית יצחק גילת
	פרק שביעי: מנהיגותה של הגננת המתחילה לעומת הגננת המנוסה
115.....	בעיני הסייעות מרים מבורך
	פרק שמיני: "היא קנתה אותי באותה אסיפת הורים": תפיסות הורים
135.....	את מנהיגות הגננת יצחק גילת
	פרק תשיעי: "הוא לוקח את כולם לאן שהוא רוצה... והם הלכו אחריו":
153.....	דמות המנהיג בקרב ילדים אורית מועלם
175.....	סוף דבר מרים מבורך
181.....	Abstract

שלמי תודה

אני מודה לכל הסטודנטיות לתואר שני בתכנית חינוך לגיל הרך במכללת לוינסקי, אשר חשפו בפניי את עולמן המקצועי והאישי ולימדו אותי עד כמה מורכב תפקידן החינוכי, הניהולי והמנהיגותי. תודה מיוחדת לסטודנטיות לילית זרוג, לימור צדקי, שירי ברנדיס, רחלי לרר, אפרת קאופמן, שרית נתן ואילנית אביים, שהפקידו בידי את עבודות המחקר שלהן ונתנו את הסכמתן לשלבן בספר זה. למדתי מהן רבות על העולם שבו הן פועלות ועל היכולת שלהן להתקדם למקומות חדשים. מאז תום הלימודים כולן נמצאות כבר במקום אחר, ואני גאה על כי זכיתי להנחות אותן בהתפתחותן המקצועית והאקדמית. תודה מיוחדת לפרופסור יצחק גילת ראש רשות המחקר במכללת לוינסקי, אשר היה מוכן לצאת אתי להרפתקת עריכתו של הספר. הוא היה לשותף אמיתי, נכון תמיד לייעץ, לתמוך ולעודד, קרא את כל פרקי הספר והוסיף להם את תובנותיו, ואלו תרמו להעלאת האיכות של כל פרק. גילת אף התגייס לכתובת שניים מן הפרקים. תודה למכללת לוינסקי על תמיכתה ועל היותה בית אקדמי לכותבי הפרקים בספר.

תודה גדולה למכון מופ"ת ככלל ולד"ר יהודית שטיימן ראש הוצאת הספרים והעורכת הראשית בפרט, אשר אפשרו את הוצאת הספר; תודה על העצה ועל התמיכה המקצועית. תודה לחני שושתרי רכזת הוצאת הספרים, שבנועם הליכותיה, במאור פניה, בתבונתה, במקצועיותה ובתמיכתה הפכה את המסע של הוצאת הספר למהנה ומקצועי כאחד. תודה לקוראים האנונימיים אשר הערותיהם ושאלותיהם הוסיפו לאיכותו של הספר. תודה לעורכת הלשון של הספר רחל רוקח, שאף שמעולם לא נפגשנו פנים אל פנים, קיימנו מפגשי שיח אינטנסיביים במהלך עריכת הספר. קפדנותה, יכולות העריכה שלה והשאלות ששאלה היו מניעי שאפשר לספר זה להיות כפי שהוא מופיע היום. תודה לעורכת הגרפית ומעצבת העטיפה מאיה סמל-זמבול ולעורכת הלשון האחראית מירב כהן-דר על תרומתה לשלבי העריכה הסופיים של הספר.

תמונת העטיפה מבוססת על עבודתה של חני אפרים מרצבך / שרקה. וכך היא כותבת על העבודה: " ... וְעַם הַשְּׂרָקִיָּה שְׁבִי, מָה אֶעֱשֶׂה, אִמָּא?" (אסתר שקלים) "שרקה היא כוח הנשיות הבין-דורי. העבודה שלי עוסקת ב"שרקה" באמצעות מלאכת הסריגה. סבתותיי סרגו לילדיהן ולנכדיהן, ואמי סרגה מפות שעד היום מהוות חלק בלתי-נפרד מנוף ילדותי. כשקיבלתי מאמי את תיק תרשימי המפות התלהבתי והרגשתי שגם בי מפעם הצורך ליצור בתחום זה. כדי לפרוץ את גבולות הסריגה המסורתיות בחרתי להשתמש בחוט דייגים. חוט הדייגים שקוף וחזק מאוד. השקיפות מבטאת את ההיסוס שלי לצאת מגבולות המסורתי והקיים, אבל החוזק של החוט מבטא את הנחישות שלי לבטא את השונה ואת החדש. רציתי לבטא את הכוח שבי, לפרוץ את גבולות הסריגה. למצוא את השרקה שבי." (מתוך: באמונה - תערוכת בוגרות תשע"ה מכללת אמונה, ירושלים. תל אביב: מכון מופ"ת.)

פתח דבר

סימה חדר מה-יפית

מנהלת האגף לחינוך קדם-יסודי במשרד החינוך

"מנהיג אמיתי חוזר ומצית בנו את האמונה שאכן הכול אפשרי." (פט ריילי)

תפקידה של הגננת הוא אחד התפקידים המורכבים, החשובים והמאתגרים ביותר במערכת החינוך. המחויבות של הגננת למקצועיות, לרכישת ידע מעמיק בתחום הגיל הרך, להכרת דרכי עבודה מגוונות, לניהול צוות, לבניית מערכת יחסים עם ההורים, למיומנויות תקשורת טובות, ליצירתיות, לאהבה ולשיתופי פעולה - כל אלה ועוד משפיעים על האקלים החינוכי ועל ההתנהלות בגן עם צוות העובדים, עם הילדים, עם ההורים, עם הרשות המקומית ועם הקהילה שהגן משתייך אליה. לגננת בגן הילדים יש תפקיד מרכזי מכריע ובעל השפעה על תהליכי התפתחותם המיטבית של כל אחד מילדי הגן. כניסתו של הילד למסגרת חינוכית מציינת את תחילת התפתחותה של מערכת יחסים חדשה עם מבוגר משמעותי נוסף - הגננת המחנכת. לאיכותם של יחסים אלה יש השפעה רבה על התפתחותו הרגשית והחברתית של הילד גם בשנים מאוחרות יותר.

הורי הילדים הם הדמויות המשמעותיות בחיי הילד, ולפיכך שיתוף פעולה ותקשורת טובה בינם ובין צוות הגן סוללים את הדרך לבניית תהליך חינוכי שיקדם את הילד וייצור תנאים מיטביים למימוש היכולת הגלומה בו. ערוצי תקשורת פתוחים בונים יחסי אמון וכבוד, מסייעים לגבש את ההורים לקידום המשימות המשותפות של הגן ומשפיעים על הסתגלותו של הילד לגן, על הביטחון העצמי שלו ועל תחושת השייכות שלו.

במסגרת תפקידה מנהלת הגן מגבשת את צוות הגן, מכוונת ומנחה אותו, ויחד הם פועלים להשגת יעדים משותפים. דרך זו מובילה לפעילות רצופה המאופיינת בקשרי גומלין ובהשפעה הדדית.

תודה לכן על כל העשייה החינוכית הברוכה. המשיכו להנהיג ולהשפיע על דור העתיד ועל החברה.

מבוא

מרים מבורך

ספר זה נכתב ונערך בהתרגשות רבה, במלאות שש שנים לקיומה של התכנית 'חינוך בגיל הרך' לתואר שני במכללת לוינסקי לחינוך. תכנית זו צמחה מתוך ניסיון רב-שנים בעבודה הן במערכות הגיל הרך הן במערכות החינוך הגבוה-האקדמי. ייחודה של התכנית הוא בכך שהיא מתבססת על ממצאי מחקר על החשיבות של איכות החינוך בגיל הרך בעולם, על ההקשר המקומי ועל ניסיון רב-שנים בהוראה במוסדות חינוך לגיל הרך.

בפן האישי, תחילת דרכי החינוכית בגיל הרך הייתה בחינוך הקיבוצי כמטפלת, לאחר מכן בחינוך הקדם-פורמלי בעיר, כגננת פרטית המאמינה בערכו ובייחודו של כל ילד, ולאחר מכן כגננת בגן עירוני עצמאי, המשלבת את הצוות ואת ההורים כאחד בעולם חינוכי משותף, ואינה מבינה את הפליאה שתהליך זה עורר בקהילה. השלב הבא היה מעבר לגן ניסויי במכללת לוינסקי והקמתו של גן עירוני במכללה, שהיה דוגמה מאלפת לחשיבות של ההקשר התרבותי-חברתי שהגן ממוקם בו. כאן נזרע הצעד הראשון לקראת השתלבותי בסגל האקדמי-פדגוגי במכללה בתכנית הגיל הרך. הצטברות הניסיון החינוכי-פדגוגי המגוון וחוסר בהכשרה רשמית בתחילת הדרך אפשרו לי לשלב רעיונות ואמונות חינוכיים אישיים, בצד תמיכה של חברי סגל אשר השכילו להבין את הגישה השונה כל כך, וכפי שאמרה מרכזת המסלול לגיל הרך (מרים סנפיר) לעמיתותיה: "תנו לה לעשות בדרך שלה, גם אם היא שונה". במקביל לדרך זו, לימודי האקדמיים, גם אם לא היו קשורים ישירות לגיל הרך, אפשרו לי לפרוץ מסגרות (להכניס מחשבים לגני ילדים מגילאי טרום-חובה), שוב בתמיכתה של מרים שידעה לצפות למרחוק, גם אם לא התחברה ישירות לכיוונים אלה. המעבר להדרכה פדגוגית ניתק אותי מן העשייה היום-יומית בגן, אולם כל השנים היה גן המכללה חלק ממני, גם אם הרחקתי למקומות אחרים. לאחר שנים לא רבות נבנה ידע משולב של חינוך בגיל הרך עם בסיס חינוכי אקדמי ברמת המכללה. בזמן שבו נבחרתי לכהן כראש המכללה (נשיאת מכללה, במונחים של מוסדות אקדמיים) נפרצה הדרך למכללות להכשרת מורים לפתח תכניות לתואר שני משולבות חינוך (M.Ed.). כהמשך ישיר להיסטוריה המקצועית שלי, ובעזרת

קבוצה של מרצים, פיתחנו את תכנית התואר השני לגיל הרך, תכנית שעמדתה בראשה מיומה הראשון.

כאמור, הראייה הארגונית והניהולית שלי הייתה רחבה יותר מאשר זו של ניהול גן ילדים בודד, ומכאן צמחה היכולת שלי להכיר את המורכבות של המהלך החינוכי-פדגוגי והניהולי-ארגוני ואת המחקר המעודכן בנושא מוסדות חינוך בגיל הרך והשפעתם על גורל הילד לאורך שנים. נוסף לכך הכרתי מחקרי אורך שנעשו באנגליה למשל (Sure Start, 2004), שבהם נבדקו בין השאר מנהלות של המסגרות לגיל הרך, ונמצא בהם כי במקום שבו למנהלת הייתה הכשרה אקדמית בניהול, נרשמה הצלחה גדולה יותר בהישגי הילדים לאורך שנים. כל אלה היו המקור לרעיון של פיתוח התכנית שלנו ללימודי תואר שני. כך נפתחה, באישור המל"ג (המועצה להשכלה גבוהה), תכנית לתואר שני המשלבת נתיב מתקדם בתחום ההתפתחותי, נתיב של ניהול וארגון מערכת חינוכית בגיל הרך ונתיב של מנהיגות חינוכית בגיל הרך. מסלול ייחודי כזה לא היה קיים בארץ בתכניות של הגיל הרך לתארים מתקדמים. עם הפעלת התכנית התברר כי השילוב עונה באופן מיטבי על הצרכים של הסטודנטיות כמחנכות מנוסות השואפות להתקדם פדגוגית וניהולית, שכן במהלך שנות הלימוד שלהן הן היו למנהיגות בסביבתן החינוכית המידית ואף מעבר לכך (Mevorach & Miron, 2011).

במסגרת התכנית לימדתי במשך חמש שנים סמינריון בנושא "מנהיגות במערכות חינוך בגיל הרך" והנחיתי עשרות עבודות גמר בנושא זה. מתוך עיסוק אקדמי-יישומי בנושא מצאתי כי המחקר האקדמי בנושא מנהיגות הוא רב מאוד (Day & Antonakis, 2012), מעט פחות מזה קיים בנושא מנהיגות חינוכית (אופלטקה, 2007; Sternberg, 2005), ואילו בתחום של מנהיגות חינוכית בגיל הרך כמעט שאינו בנמצא. החומר המחקרי בתחום זה עוסק בעיקר במנהיגות חינוכית במוסדות חינוכיים של הילדות המוקדמת, דהיינו במעונות יום (Rodd, 2013) במונחים ישראליים. זאת משום שבמדינות רבות כיתות הגיל הרך הן חלק מבית הספר. לדוגמה, ב-Infant schools באנגליה וכן בבתי ספר הכוללים כיתות לילדים צעירים, אין למורה כל עצמאות ניהולית ופדגוגית (Lascarides & Hinitz, 2000).

המבנה של מערך החינוך בגיל הרך בישראל, המורכב בעיקר ממוסדות חינוך קטנים ועצמאיים (ראו פירוט בפרק 1), מספק למנהלת הגן (קרי הגננת) כרחב של פעילות ניהולית וארגונית, בנוסף לפעילות החינוכית-פדגוגית שלה. בתפקיד זה, השונה מהותית מתפקידו של המורה בבית הספר, המחנכות בגיל הרך (קרי

גננות המנהלות כיתות גן) מובילות צוות ומחברות את הגן אל הקהילה שבה הוא ממוקם, ובכך הן הופכות למנהיגות חינוכיות, אף שאינן מודעות למעמדן ולהשפעתן הרבה על הקהילה, מלבד השפעתן על ילדי הגן.

בתכנית לתואר שני הקפדנו על אופי מחקרי של עבודות הגמר, כחלק מן ההתפתחות האקדמית והמקצועית האישית של הסטודנטיות המשתתפות בתכנית. לימודי המחקר על מגוון הסוגות (ז'נרים) שלו מהווים מרכיב חשוב בתכנית ובסיס לעבודות הגמר לתואר השני. בכך תרמנו לבניית תשתית המאפשרת למוסמכות התכנית להמשיך ולחקור את עבודתן היום-יומית ולחשוף דרכים חדשות להובלת שינוי במערכות הגיל הרך, זאת על סמך נתונים מחקרניים. בספר זה מובאות עבודות של הסטודנטיות על הנושאים המעניינים אותן, בהיבטים השונים של בחינת המנהיגות בגיל הרך בקרב המחנכות בגיל זה, הסייעות, ההורים ואף הילדים. ריבוי נושאים אלה, הנובעים מן העולם המקצועי האישי של הסטודנטיות שהיו כבר לגננות מוסמכות, יוצר מגוון ומאפשר לקורא להקיף היבטים רבים של מערכת הגיל הרך בישראל.

כאמור, ספר זה מתבסס על מבחר עבודות גמר בנושא מנהיגות בגיל זה בסוגות מחקר שונות, כולן בהנחיית עורכת הספר, וחלקן (שעניינן המחקר הכמותי) בשיתוף פרופסור יצחק גילת. כל הסטודנטיות נתנו את הסכמתן המלאה לשילוב עבודותיהן בפרקי הספר, לעריכתן ולהתאמתן למבנה שלו. כל אחד מכותבי הפרקים התבסס על העבודה המקורית, אולם היה חופשי לשנות ולהוסיף לפי הצורך מקורות מעודכנים, עיבודים סטטיסטיים מתקדמים, ניתוח איכותני מזווית נוספת וארגון מחדש של עבודת המחקר שהייתה כתובה במבנה ובניסוח של עבודת גמר. קראנו את כל פרקי הספר המחקריים והערנו הערות. רק הכותבת של הפרק השלישי, אילנית אביים, מוסמכת התכנית, התאימה בעצמה את עבודת הגמר שלה למבנה הספר.

הספר מחולק לשני שערים שהם מעין מראה דו-צדדית המבטאת שני מִמדים המשלימים זה את זה, ועל ידי כך מאפשרים לקורא להכיר את עולם המנהיגות בגיל הרך מזוויות שונות - זו הפנימית, המציגה את ההתבוננות של הגננות עצמן על מנהיגותן, וזו החיצונית, המשקפת את מנהיגותה של הגננת בעיני שותפיה לתפקיד. הפרק האחרון, המתאר ילדים, מבטא את שני הממדים הללו - כיצד הילדים רואים את הילד המנהיג וכיצד הלה מבטא את מנהיגותו תוך כדי פעולה. כל פרקי הספר המתארים מחקרים מתבססים על מערכת גן הילדים ועל תפקידי הגננת (קרי המחנכת, מנהלת הגן או המורה). אי לכך בחרנו להציג בפרק הראשון את

מערך מוסדות הגיל הרך ואת תפקידי המחנכת בו, וכן את הרקע של הגדרת תפקידי המחנכת הן על ידי הגופים הרשמיים של משרד החינוך הן בהיבט המקצועי. **הפרק השני** מציג בהרחבה את המסגרת העיונית של המחקר ואת התאוריה של מנהיגות בכלל ומנהיגות בגיל הרך בפרט.

שער ראשון - ממד פנימי: הגננת כמנהיגה בעיני עצמה. את **הפרק השלישי**, שהנו מחקרי, כתבה אילנית אביים, מוסמכת התכנית, שסיימה את לימודיה בהצטיינות יתרה. פרק מחקרי ראשון זה בוחן את תפיסת המנהיגות של גננות מתחילות לעומת גננות מנוסות בדגם המשלב מחקר כמותי ומחקר איכותני. דגם זה אפשר לכותבת להציג ממצאים מרתקים המצביעים על חשיבות הניסיון בתפקידי ניהול ומנהיגות. אילנית מציגה גם את כלי המחקר שהתאימה למשתתפות המחקר על בסיס כלי קיים ששימש לעבודות מחקר נוספות בספר זה. **בפרק הרביעי** מרים מבורך מציגה את עבודתה של לילית זרוג, שבחנה את תפיסת תפקיד הגננת כמנהיגה בקרב גננות שפרשו, בהשוואה לתפיסתן של גננות עובדות. זהו מחקר כמותי בעיקרו, וממצאיו מביאים לידי ביטוי את תהליך השינוי שחל בשתי קבוצות הגננות בתפיסתן העצמית את תפקידן. **בפרק החמישי** מרים מבורך מתארת את מחקרה של לימור צדקי, שבחנה את תפיסתם העצמית של גננים וגננות את מנהיגותם, כביטוי לתופעה של הצטרפות מגדרית שונה מן המקובל בקרב מחנכות הגיל הרך. זהו מחקר איכותני המתבסס על ראיונות עומק תחומים.

שער שני - ממד חיצוני: מנהיגותה של הגננת בעיני שותפיה לתפקיד. **בפרק השישי** יצחק גילת מציג את מחקרה של שירי ברנדיס, אשר בחנה את עולמן של רכזות הגיל הרך במערכת הקיבוצית וחשפה את תפיסתן את מנהיגותן בעיניהן ובעיני הגננות שהן ממונות עליהן. מתואר בו מחקר משולב המאיר את נקודת המבט החיצונית על מרכזת הגיל הרך (תפיסת הגננות את המרכזת) באמצעות מחקר כמותי ואת נקודת המבט הפנימית (תפיסת המרכזות את עצמן) באמצעות מחקר איכותני המבוסס על ראיונות. **בפרק השביעי** מרים מבורך מתארת את מחקרה הכמותי של רחלי לרר, הבוחן את מנהיגותה של הגננת החדשה ואת זו של הגננת המנוסה, כפי שהן נתפסות בעיני הסייעות של הגן, שהן חברות בצוות הקרוב לגננת. **בפרק השמיני** יצחק גילת מתאר את מחקרה של אפרת קאופמן, הבוחן את תפיסת ההורים את מנהיגותה של הגננת. ממצאי מחקר זה מעלים שאלות לא קלות באשר לאופן שבו מחנכות הגיל הרך נתפסות בקהילה שבה הן פועלות. **בפרק התשיעי** והאחרון של פרקי המחקר, אורית מועלם, מרצה בתכנית

לגיל הרך, מציגה את מחקרה של לילית זרוג, הבוחן את תפיסתם של הילדים בגן את המושג מנהיגות, מעלה את השאלה מיהו מנהיג לדעתם, ועוקב אחר ארבעה ילדים שתוארו ככאלה על ידי חבריהם. זהו פרק איכותני מרתק המציג בפנינו עד כמה ילדים צעירים מודעים לתופעה חברתית זו ונענים לה. הפרק האחרון, סוף דבר, נכתב לאחר סיום כתיבת הספר, בשלב שבו אפשר היה להתרשם ממגוון הממצאים המאירים את תופעת המנהיגות במערכות הגיל הרך ואת תהליכי השינוי שעברו מחנכות הגיל הרך בשנים האחרונות.

מקורות

- אופלטקה, י' (2007). יסודות מינהל החינוך - מנהיגות וניהול בארגון החינוכי. חיפה: פרדס.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed.). CA: Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Lascarides, V. C., & Hinitz, B. F. (2000). *History of early childhood education*. New York: Falmer Press.
- Mevorach, M., & Miron, M. (2011). Master's programs in Israeli colleges of education: A new learning opportunity in early childhood education. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 32(3), 287-296.
- Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood* (4th ed.). Maidenhead: Open University Press.
- Sternberg, J. B. (2005). Wics: A model of positive educational leadership, comprising wisdom, intelligence, and creativity synthesized. *Educational Psychology Review*, 17(3), 191-222.
- Sure Start (2004). *The effective provision of pre-school education (EPPE) project: Longitudinal study, 1997-2004* (Final research report). England, London: University of London.