

הקדמה

שאלת המנהיגות בארגונים שונים ובהם בתי ספר, היא נושא למחקרים רבים בעשורים האחרונים. קיימות הגדרות רבות למנהיגות, כאשר רובן נוטות לראות בה תהליך של השפעה המכוון לעבר הפרט או הקבוצה. מנהיגות חינוכית מוגדרת כתהליך חברתי שבו חבר או מספר חברים בקבוצה או בארגון משפיעים על פרשנותם של אירועים חיצוניים ופנימיים, בחירה של מטרות ותפוקות רצויות, ארגון פעולות העבודה ומידת ההנעה של הפרט ואת יחסי הכוח בקבוצה. המנהיג בארגון מגשר בין היכולות והרצונות של העובדים לבין המטרות והדרישות של הארגון (אופלטקה, 2009 : 58).

מנהיגות חינוכית היא גורם משמעותי אשר משפיע על האפקטיביות של בית הספר, הצלחתו והיכולת לשפר אותו. מנהיגות חינוכית מיטבית נוטה להיות מעצבת, פרו-אקטיבית, בעלת יכולת לפתור בעיות ערכיות, מתמקדת ביצירת שינוי וחדשנות ונוגעת בשליחות חינוכית. זהו כוח המניע אנשים לעשות דברים שבדרך כלל לא היו מבצעים, ובתוך בית הספר, המנהיגות מעצבת את המטרות ופועלת להגשמתן. מנהיגים כמרטין לותר קינג או דוד בן גוריון הצליחו להשפיע על אנשים ולהניע אותם לתמוך ברעיונותיהם ובחלומותיהם (אופלטקה, 2015 : 234-235).

עד אמצע שנות התשעים של המאה הקודמת ראתה הגישה השלטת בתחום המנהיגות החינוכית בניהול בית הספר מנהיגות הוראתית ארגונית. אך מאמצע שנות התשעים חל שינוי מוחלט בתפיסה של ההכשרה לתפקידי ניהול בחינוך והתגבשה תפיסה רחבה יותר של תפקיד הניהול, מעבר למערך של מיומנויות יסוד בלבד. על פי גישה זו, מנהיגות חינוכית צריך לפתח ולטפח באופן פעיל, בייחוד משום שהמציאות החינוכית בימינו מביאה עמה את הצורך להתמודד עם דילמות רבות ובחירה בין ערכים שונים, כמו למשל השאיפה לשנות ולחדש אל מול הרצון לשמור על היציבות ולשמר את הקיים (ענבר, 2009 : 53-54).

בעבודה זו בחרתי לדון במנהיגותו של יצחק רבין, מתוך מטרה להציג המלצות למנהיגות חינוכית אפקטיבית, על בסיס התובנות שיעלו בנוגע למנהיגותו. רבין היה הרמטכ"ל השביעי של צה"ל וראש הממשלה החמישי של מדינת ישראל. הוא היה מפקד גדוד בפלמ"ח, מפקד חטיבת הראל במלחמת העצמאות והרמטכ"ל בתקופת מלחמת ששת הימים. בהמשך כיהן כשגריר ישראל בווינגטון, שר הביטחון וראש ממשלת ישראל מטעם מפלגת העבודה בין השנים 1974-1977 ולאחר מכן בשנים 1992-1995. בין הישגיו ניתן למנות את מבצע אנטבה המפורסם (1976), חתימת הסכם השלום עם ירדן (1994) וקבלת פרס נובל לשלום. בשנת 1995 נרצח רבין על ידי מתנקש יהודי במהלך עצרת שנערכה בכיכר מלכי ישראל.

מטרת העבודה היא לבחון את סגנון מנהיגותו של יצחק רבין לאור מודלים של מנהיגות ולהסיק מהניתוח ומהתובנות שיעלו המלצות למנהיגות חינוכית אפקטיבית. בחלק הבא אתאר בקצרה את תקופתו של רבין ואת הישגיו הצבאיים והמדיניים, ולאחר מכן אנתח את סגנון המנהיגות שלו על פי שלושה מודלים של מנהיגות, ואראה כיצד הם באו לידי ביטוי בדרכים בהן פעל ובמנהיגותו. לשם כתיבת העבודה אעשה שימוש בספרים, כתבי עת ומאמרים שנכתבו בנושא חקר המנהיגות ומנהיגות חינוכית בפרט, וכן ספרים, מאמרים, כתבות מהעיתונות, נאומים ואתרים רלוונטיים על תקופתו ופועלו של יצחק רבין. לסיכום אציג את ההמלצות שלי למנהיגות חינוכית אפקטיבית מתוך התובנות שעלו לגבי סגנון המנהיגות של יצחק רבין.

יצחק רבין: תיאור המנהיג ותקופתו¹

יצחק רבין (1922-1995) נולד בשנת 1922 בירושלים להורים פעילי תנועת "אחדות העבודה", אשר חינכו אותו על ערכיה. רבין למד ב"בית חינוך לילדי עובדים" בתל אביב ולאחר מכן בבית הספר החקלאי כדורי, אותו סיים בהצטיינות. בתקופת מלחמת העולם השנייה הצטרף לארגון הפלמ"ח ונשלח לקחת חלק בפלישה הבריטית ללבנון ולסוריה. הוא התקדם בסולם הדרגות של הפלמ"ח ולבסוף עמד במלחמת העצמאות בראש חטיבת הראל אשר שמרה על פרוזדור ירושלים ואבטחה שיירות בדרכן לעיר הבירה.

בשנת 1963 מונה רבין לרמטכ"ל השביעי של צה"ל, ובמלחמת ששת הימים (1967) פיקד על ניצחון צבאי מרשים, אשר הביא בין היתר לאיחודה של ירושלים תחת שלטון יהודי לראשונה מזה אלפיים שנה. בסוף שנת 1967 השתחרר רבין מצה"ל ובשנת 1968 מונה לשגריר ישראל בווינגטון, כיהן בתפקיד עד שנת 1973 ותרם לחיזוק הקשר בין ממשלת ישראל לבין ממשלת ארצות הברית. בתחילת שנת 1974 מונה רבין לשר העבודה בממשלתה של גולדה מאיר, אך לאחר מלחמת יום הכיפורים ועם פרסומו של דו"ח אגרנט, כחצי שנה לאחר מכן, הוא מונה לראש ממשלה.

בתקופת כהונה זו נאלץ להתמודד עם שבר מפלגתי ומדיני עמוק ומשבר אמון ציבורי גדול במנהיגות הפוליטית והצבאית. היה עליו לחזק את הצבא ולפתור בעיות חברתיות וכלכליות. בתקופה זו חתם רבין על הסכם ביניים עם מצרים, שכלל נסיגה של הכוחות הישראליים משטחים בסיני. בשנת 1976 היה שותף אחראי לתכנון מבצע החילוץ באנטבה, במהלכו חולצו על ידי כוחות צה"ל כמאה נוסעים ישראלים שנחטפו לאוגנדה במהלך טיסת אייר פראנס.

בשנת 1977 התפטר רבין מראשות הממשלה ועד הקמת ממשלת האחדות בשנת 1984 כיהן כחבר כנסת מטעם מפלגת העבודה וכחבר בוועדת החוץ והביטחון. בשנת 1984 מונה רבין לשר הביטחון ושנה לאחר מכן הציג תכנית לנסיגה חלקית של צה"ל מלבנון, שכללה השארת כוח ישראלי קטן ברצועת הביטחון סמוך לגבול הצפוני עם ישראל, על מנת לשמור על השקט בגבול. בתחילת שנת 1992 נבחר רבין ליו"ר מפלגת העבודה, ובשנה זו התמנה שוב לראשות הממשלה וכיהן כראש ממשלה ושר ביטחון.

בשנת 1993 חתם יצחק רבין בבית הלבן על הסכם "הצהרת העקרונות על הסדרי ביניים של ממשל עצמי" עם יו"ר אש"ף, יאסר ערפאת, לגבי הכרה הדדית בין ישראל והפלסטינאים ושלטון עצמי בעזה וביריחו, הסכם המוכר גם כ"הסכם אוסלו". בשנת 1994 התקדמו מאוד המגעים עם ירדן ובאוקטובר 1994 הושג הישג מדיני נוסף, עם חתימת הסכם השלום עם ירדן. באוקטובר 1995 נחתם בווינגטון הסכם נוסף בין ישראל לפלסטינאים, אשר קבע נסיגה של ישראל משבע ערים בגדה ואפשר קיומן של בחירות לרשות הפלסטינית.

ההישגים ההיסטוריים של רבין, יחד עם שמעון פרס ויאסר ערפאת, הביאו לו אות הכרה חשוב על פועלו: פרס נובל לשלום. ב-4 לנובמבר 1995 נרצח רבין בכיכר מלכי ישראל על ידי מתנקש יהודי, יגאל עמיר, במהלך עצרת הזדהות עם תהליך השלום. כחלק מתהליך ההנצחה, אימצו מוסדות, שכונות ורחובות שונים את שמו והכנסת קבעה את יום "ב בחשוון כיום הזיכרון ליצחק רבין.

¹ מתוך אתר הכנסת: https://www.knesset.gov.il/rabin/heb/Rab_Bioframe.htm
וגם משרד ראש הממשלה: <https://www.gov.il/he/Departments/people/rabin>