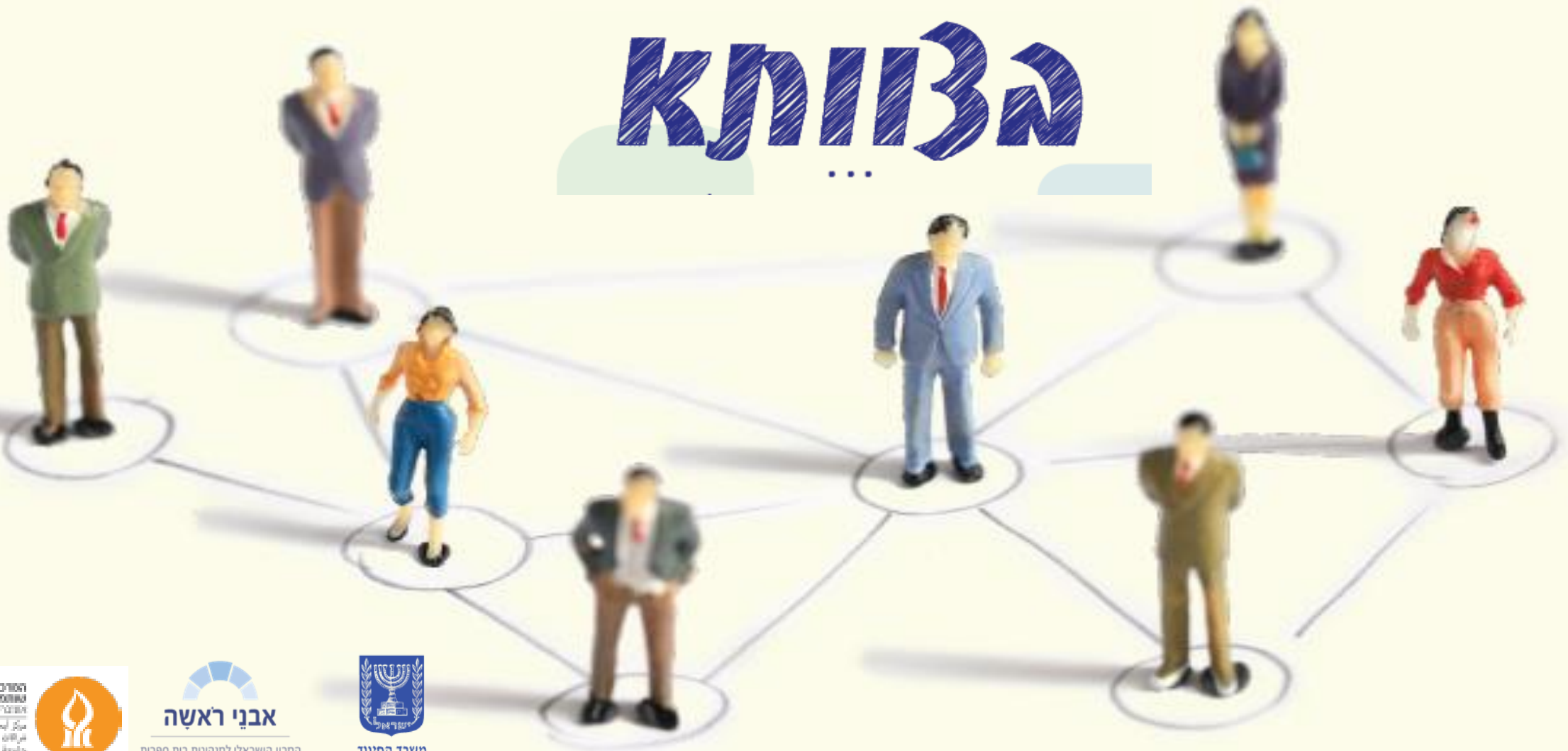


# תפקיד המנהל/ת ומנהיגות הביניים בבית הספר

## הצוותא

...



המרכז לחקר הפדגוגיה  
באוניברסיטת תל אביב-יפו  
מחנה למינהל בן-גוריון בוגר  
מרכז אبحاث ופדגוגיה  
מחלקת חינוך ופדגוגיה  
באוניברסיטת תל אביב



אבני ראשה  
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للتقادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# מטרות המחקר

1. מי הם מנהלי הביניים בבית הספר ?
2. מהן הרוטינות הארגוניות שהם מובילים ?
3. מה תפקידם של מנהלי ומנהלות בתי הספר, בהכשרתם, בליווי ובפיתוח המקצועי שלהם.

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



מנהיגות הביניים - הזמנה לצפיה בכלים למנהל

אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
למנהיגות הביניים



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# מטרות המפגש



היכרות עם ממצאי המחקר ✓



היכרות עם ערכת הכלים שפיתחנו ✓  
עבורכם

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
למערכת הלימודים והחינוך



משרד החינוך

Ministry of Education

وزارة المعارف

# אז מה הבעיה ?

"עלמי את השעות הבית הספר, הרי אין לילה לבוא  
כאל... בערה טלפונים לא מפסיקים ואם ווטסאפ... הבית  
ספר אין רגע שהדלת של החדר שלי לא נפתחת אוקי... אין  
פי זמן לפעמים אפילו לעשות פיפי... המנהל לא יודע  
לפעמים מה אני עושה אני הולכת אליו ואומרת לו אני  
רוצה משוק..."

רכלת שכבה

אז שתפו בבקשה עם הציטוט הזה מייצג  
את המוכר לכם מבתי הספר שלכם?

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
למחקר ולמדיניות



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# עיקרי הממצאים

## מי הם מנהיגי הביניים ?

הנהלה מצומצמת	הנהלה רחבה
מנהלת שש שנתי	רכזות שכבה
מנהלת חטיבה עליונה	רכזות מקצוע
מנהלת חטיבת ביניים	
יועצת / ר. פדגוגי / מנהל אדמינסטרטיבי	

### בעלי תפקידים

רכז חברתי

רכז בטחון

רכז תקשטב

ועוד ...

## מנהלי צוותים

## מנהלי משימות

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



אבני ראשה

משרד החינוך  
وزارة المعارف



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

## תרומתם והשפעתם

✓ מנהיגי הביניים בעלי תפקידים מגוונים ובעלי השפעה נרחבת.

✓ כל מנהלי הביניים תורמים להתנהלות תקינה של בית הספר, שומרים על היציבות ומצמצמים את מספר הבעיות המגיעות אל מנהל בית הספר.

הם מתעסקים בעיקר בפתרון בעיות כאן ועכשיו וב"כיבוי שרפות" ומתקשים להוביל שיפור משמעותי בהישגים לימודים וחברתיים של תלמידים וכמעט לא עוסקים בפיתוח המקצועי של המורים.

**אז למה זה קורה לנו ?**

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



אבני ראשה

מכון המחקר והמדיניות  
המרכז הלאומי למידע ולמחקר



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

## עמימות בהגדרת תפקיד

הגדרת התפקיד של רכזות השכבה עמומה. לא קיימת בהירות ביחס לשאלות מהן סדרי העדיפויות, מה ייחשב להצלחה בתפקיד ומהם מדדי ההצלחה.

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
למחקר ולמדיניות חינוך



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف



## תפיסת תפקיד

הרכזות מתקשות להיפרד מתפקידן כמחנכות (טיפול בפרט)  
ולהפנים את תפקידן "כמנהלות צוות". (למידה משותפת / פיתוח  
מקצועי / שיפור מערכת).

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



אבני ראשה

מכון ויצמן למדע  
מכון ויצמן למדע



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

## ניהול סדירויות ארגוניות

מטרות ישיבות הצוות לא בהירות, ממקדות בעיקר בעדכונים, אוורור ובפתרון בעיות בוערות 'כאן ועכשיו' ("כבוי שרפות"). פחות בלמידה ארגונית - אבחון, תכנון והפקת לקחים.

העדר משאבים (זמן, מקום וכד'), ישיבות רבות מתבטלות וחלק מהמשתתפים נעדרים.

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



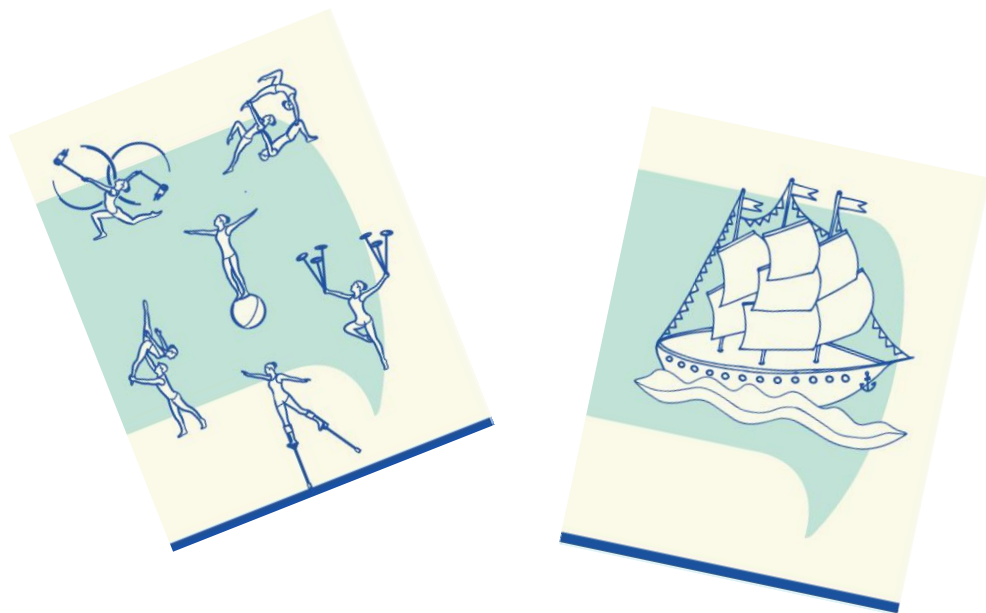
אבני ראשה

משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# ממצאים שעלו בשיח עם המנהלים



## החוט המשולש

גבולות האחריות והסמכות לא ברורים  
דיים. ומהו הערך המוסף של כל אחד.

## לוליינים או מלחים

מה שעושה את ההבדל בבית הספר הוא  
הפער בין בעלי תפקידים שעושים עבודה  
מעולה כל אחד בתחומולבין מערכת משומנת  
שעובדת טוב יחד באופן מסונכרן וקוהרנטי.

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



אבני ראשה

משרד החינוך  
Ministry of Education



وزارة المعارف



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# המלצות ומסקנות

# המלצות יישומיות מרכזיות

## מיקוד בפדגוגיה

מיקוד הסדירויות של הרכזות בקידום תהליכי למידה והישגים לימודיים

## הגדרות תפקיד

הגדרת תפקיד בהירה וריאלית; קביעת יעדים וסדרי עדיפויות; מדדים ברורים להצלחה בתפקיד

## תכנון מסלולים לקידום מקצועי

המנהל יתכנן יחד עם המורים את מסלולי הקידום המקצועי

## הכשרה ופיתוח מקצועי

הכשרה מתאימה הכוללת פיתוח יכולות ניהוליות של מנהלי ומנהלות הביניים

מה הבעיה



מטרת המחקר  
ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



אבני ראשה

משרד החינוך  
وزارة المعارف



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# כלים פרקטיים





ממצא 1

פער בין בעלי תפקידים שעושים עבודה מעולה לבין מערכת משומנת וקוהרנטית

התבוננות בתפקוד מנהיגות הביניים ובתפיסת המנהל בהובלתה

כלי יישומי

הזמנה לניהול שיח מקצועי באמצעות קלפי מטפורות


ממצא 2

# עמימות וחוסר בהירות בהגדרת התפקיד של מנהיגי הביניים


# בירור תחומי האחריות, קביעת יעדים ומדדי הצלחה ברורים ומוסכמים

# הזמנה לניהול שיח מקצועי עם בעלי תפקידים מרכזיים במנהיגות הביניים

כלי יישומי



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة التعلّم



אבני ירשה  
מכון החדשני לפיתוח בית הספר  
المعهد الإسرائيلي للبناء المدرسي

**אנה/את ביה"ס - וכפת/סגנה אחווה לשיחה ותכנון התפקיד**  
השאלות מיועדות לרכז/ת שכבה לקראת שיחה עם המנהל/ת

**מה התפקיד שלי? איך אני תוספת/אחראי?**

הגדרת תפקיד עמוסה מדי, לא ברורה, לאפקטיבית מדי, לא תשכחו להגדיר את תפקידכם אל מול צוות המחנכים.

**איך תראה הצלחה מקצועית שלי השנה?**

אתגרים בשכבה, אתגרים בנייה של צוות המחנכים ובפיתוח המקצועי שלהם, בעבודה עם שותפים, אתגרים אישיים, ועוד.

**מה הציפיות של האנה/את ממני?**

מה תפקידים?  
מה רק שלהם?  
מה רק שלי?  
מה שלט יחד?  
מתי אני מעורב/ת או מתערב/ת?

**זמני הכיתה**

הפיפה בתפקידים עשויה להביא לחוסר בהירות, לכפילות ולכובד זמן של אחד הצדדים, ואף לתחוס.

**מה הציפיות של האנה/את?**

מה הציפיות של האנה/את?

**מה באחריותי?**

מה באחריותי?

**מה הציפיות של האנה/את ממני?**

מה הציפיות של האנה/את ממני?

**זמני הכיתה**

כדאי להשאיר מקום בישיבות גם ללמידה, מענה לזיכרון, שמירת זמן המחנכים, תכנון, לסידה מניחה מקרים, תזקיז והפקוד לקחים.

**אחריות**

אחריות

**מה הציפיות של האנה/את ממני?**

מה הציפיות של האנה/את ממני?

**מה הציפיות של האנה/את ממני?**

מה הציפיות של האנה/את ממני?

**מה הציפיות של האנה/את ממני?**

מה הציפיות של האנה/את ממני?



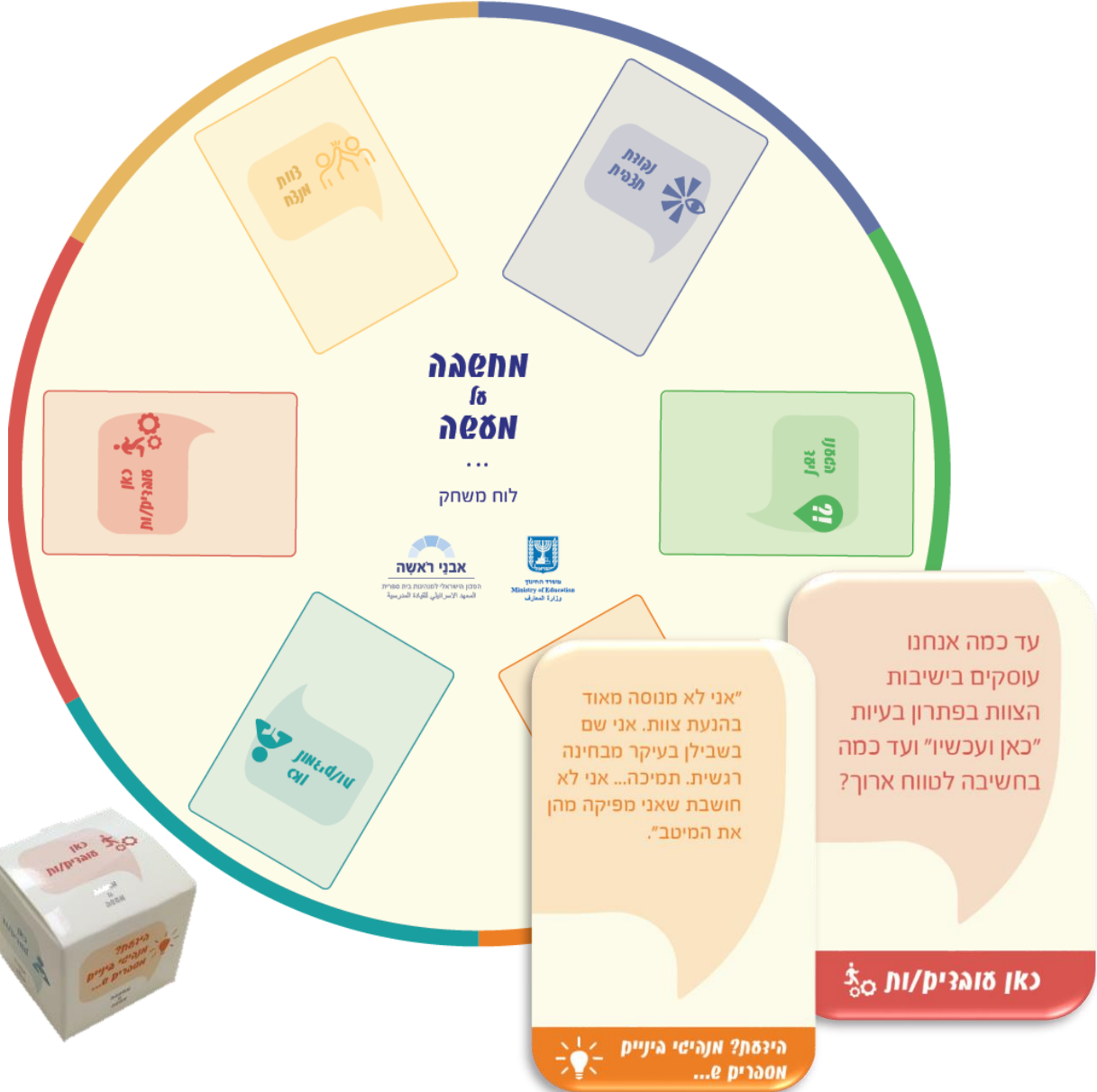
ממצא 3

חסרה שפה מקצועית המתמקדת  
בלמידה ארגונית

מיקוד בפיתוח מקצועי של מנהיגות  
הביניים

הזמנה ללמידה והתבוננות משותפת על  
דרכי העבודה של מנהיגות הביניים

כלי יישומי



חשיבה  
על  
העשה  
...  
לוח משחק



"אני לא מנוסה מאוד בהנעת צוות. אני שם בשבילן בעיקר מבחינה רגשית. תמיכה... אני לא חושבת שאני מפיקה מהן את המיטב."

עד כמה אנחנו עוסקים בשיבות הצוות בפתרון בעיות "כאן ועכשיו" ועד כמה בחשיבה לטווח ארוך?

הינסת? מנהיגי היניים מסתריק...e

כאן עובדי/ות



ממצא 4

אי בהירות ביחס לגבולות הסמכות והאחריות של המנהלים הבכירים

התבוננות משותפת ותיאום ציפיות מקצועי ומוסכם

הזמנה לניהול שיח מקצועי של המנהל השש שנתי לבין מנהלי החטיבות

כלי יישומי



הקוטה השנייה

הפאנה אית פוטי מנהל השו מנהל השו

ניהול "משולש" המאפיין את בית הנו מהחוקר ומהימנין המצטבר למדנו אישיות רבות, בלחצים, בצורך לתת שמשמעות מתבצעות ברזמנית על י של כל אחד מהמנהלים. כל אלו מנ

המטרה של שיחה זו היא לעמוד בתיכונים השש-שנתי - מנהל חטיב עבודתכם המשותפת לטובת כלי

עברו על השאלות סן

לפניכם שאלות "מרי מנהל החטיבה העילי

מנהל/ת חט"ב - מנהל/ת חט"ע

1. למה אני זקוק כדי להצליח?
2. באיזו מידה אני מרגיש שיש לי א
3. באיזו מידה אני מרגיש שסאמיני
4. באיזו מידה אני מרגיש שיש לי נ
5. אילו החלטות אני לא יכול לקבל ו
6. יכול לבצע מפני שאני חלק מסס
7. על מה חשוב לי שנקיים דיון בצו
7. מה חשוב לי מאוד בעבודה ואני

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



והחוט המשולש לא באהרה יתקן (קהלת)

החוט המשולש בין שלושת מנהלי בית הספר השש-שנתי

"על שלושה דברים העולם עומד" (פרקי אבות)

ועל שלושה עומד בית הספר השש-שנתי: מנהל/ת חטיבת הביניים, מנהל/ת החטיבה העליונה והמנהל/ת השש-שנתי.

אומנם אתם לא לבד, אך אתם אלו שמנהיגים ומובילים את בית הספר להצלחה. בית הספר זקוק להובלה המיטבית של כל אחד מכם בנפרד ושל שלושכם יחד. זהו ריקוד עדין מאוד.

- לא תמיד ברורים גבולות האחריות והסמכות בין שלוש צלעות המשולש. היכן עובר הגבול בין תפקיד מנהל/ת בית הספר השש-שנתי ובין מנהלי חטיבת הביניים או התיכון?
- כשמנהלי החטיבות עושים את עבודתם היטב, מהו בעצם הערך המוסף של מנהל/ת השש-שנתי ומה תפקידם?
- ואתם כצוות ניהול בכיר - איך תיראה הובלה מיטבית של שלושכם יחד? איך כל אחד מכם יוכל להביא את עצמו לידי ביטוי ולהרגיש שמשמעות? איך ייראה ה"ריקוד" שלכם?

מטרות השיח:

- לסייע בהסדרת גבולות הסמכות והאחריות ביניכם.
- לעמוד על התרומה הייחודית של כל אחד ואחת מכם על מנת שתתרום ליצירת מערכת מקצועית שעובדת טוב יותר.
- לשמש דוגמה ולתת השראה למנהיגות הביניים ולצוות בית הספר.

גם המתווה שלפניכם משולש ובנוי משלוש קוסות:



השיח שלפניכם בנוי כמשולש ומזמין לעבודה בשלוש קוסות - קוטה אישית, זוגית ומשולשת. השאלות בכל קוטה סיעדות לדיוק וחשיבה על תפקידכם ועל ממשקי העבודה שלכם. הן תאפשרנה התבוננות ביקורתית כהכנה לקראת השיחה המשולשת (מנהל/ת שש שנתי - מנהל/ת תיכון ומנהל/ת חטיבת ביניים) הניצבת בקודקוד המשולש.

אזהרת מסע

השיחות ביניכם עשויות להיות מורכבות, אך מטרתן לשפר את מערכת היחסים המקצועית ביניכם ולא לפגוע בה. התכוננו לשיחה. באנו בלב פתוח ובנפש חפצה, דאגו למביבה נעימה ומזמינה.

**לא די במינוי אנשי צוות איכותיים למנהיגות ביניים.**

**יש להקדיש זמן ותשומת לב להתפתחותם המקצועית באופן אישי**

**וכצוות על ידי קידום שיח מקצועי שמטפח מיומנויות ניהוליות.**

**כיתת החינוך של המנהל היא בראש ובראשונה צוות מנהיגות הביניים**

**ורק לאחר מכן צוות המורים.**

1

2



**סרקו את הקוד**

את כל החומרים שבערכה  
ומידע נוסף תוכלו למצוא  
באתר אבני ראשה.

