



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מנהיגות מבוזרת

מפגש 1

פתיחה

דפוס מנהיגות

איפיון דפוס מנהיגות אישי

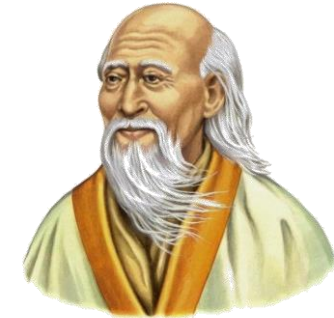
המשגה תיאורטית

סיכום

- בחרו קלף עם מטאפורה שמשקפת את עבודת הניהול שלכם. הסבירו לבן/בת הזוג את הבחירה
- ביחרו קלף עם מטאפורה שמשקפת את בית הספר שלו, והסבירו את הבחירה
- בן/בת הזוג משקפים - מהו החיבור בין שני הקלפים? מה ניתן ללמוד מהמטאפורות עליך, כמנהל וכמנהיג?

דפוסי מנהיגות - בית מדרש

לפניכם 4 טקסטים.



1 מה הדובר מנסה לומר? מהי תפיסת העולם המונחת בבסיס דבריו?

1

2 מהי עמדתו ביחס לדבריו? כיצד הייתי משיב לו? האם יש מרכיבים בדבריו ש"מדברים" אלי? האם יש מרכיבים בדבריו שאני מתנגד אליהם? מדוע?

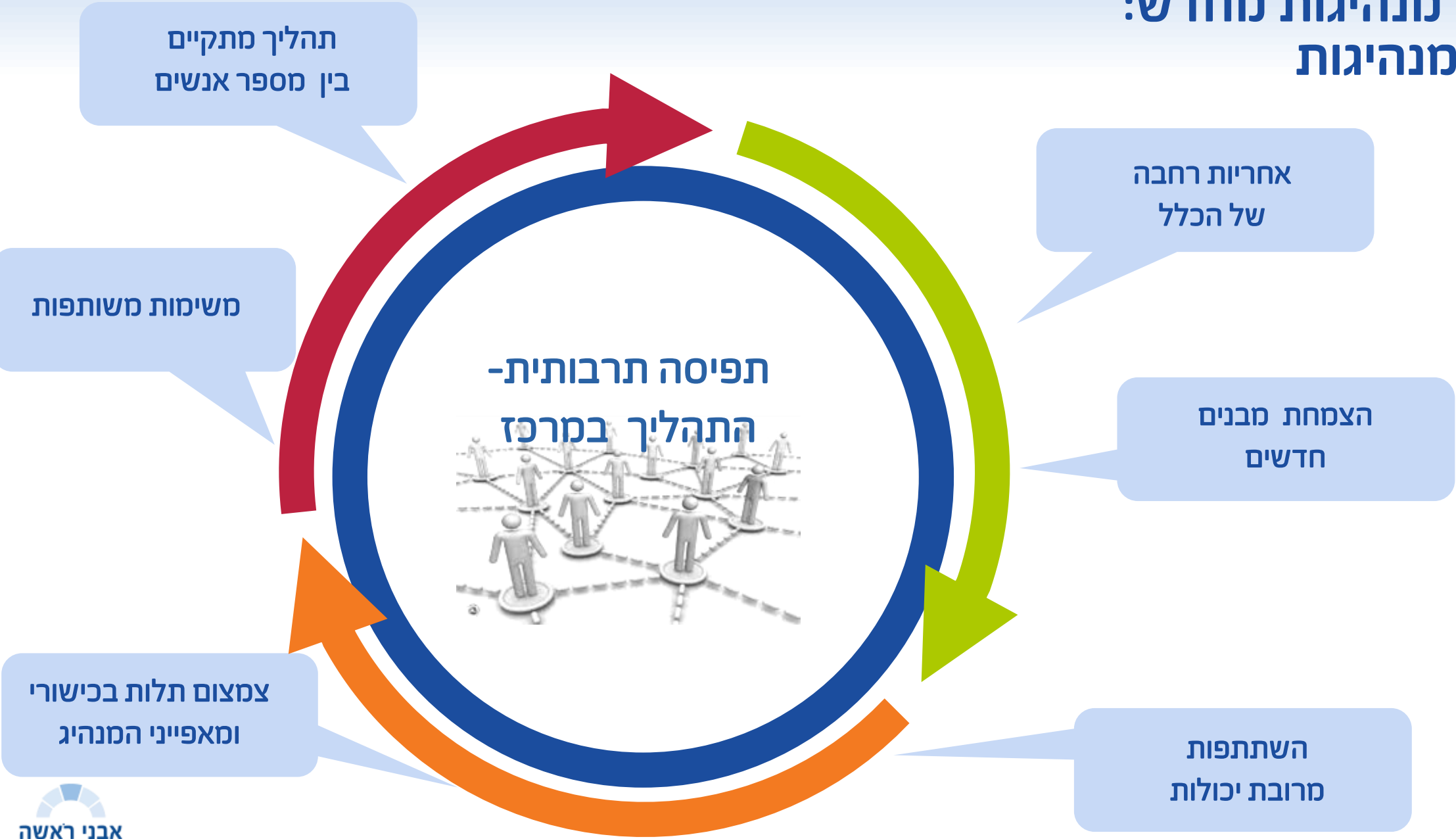
2

המשגה תיאורטית - תפיסות מנהיגות



מגדירים מנהיגות מחדש: מנהיג ≠ מנהיגות

הגדרה מחדש



תפיסת המנהיגות הבית ספרית עוברת שינוי: מיחיד לרבים



מייקל
פולאן

“ מה שנדרש אינו כמה מנהיגים טובים, אלא מספר רב של מנהיגים על מנת לעשות את המאמצים הייחודיים הנדרשים כדי להוביל שינוי”

Fullen, 2003

“מנהיגות היא אחריות משותפת להשגת יעדים ארגוניים מבלי לקחת בחשבון תפקיד או סמכות אירגונית מוגדרים. מנהיגות היא להשיג ביחד מה שלא ניתן להשיג לבד.”



“הזמנים, בהם מנהל בית הספר היה המנהיג היחיד, חלפו ועברו. איננו מאמינים עוד כי מנהל אחד יכול לשמש כמנהיג בלעדי/יחיד של בית הספר כולו ללא השתתפות משמעותית של אנשי צוות אחרים”

Elmore 2000



ריצ'ארד
אלמור

נקודת המבט המבוזרת



ג'ימס ספילין

”מנהיגות וניהול מתעצבים ביחסי הגומלין בין מנהיגים בית ספריים, מונהגים והיבטים של הסביבה הבית ספרית”
Spillane 2000

מנהיגים (Leaders)

מורים, אדמינסטרציה, מומחים

דוגמא: בעלי תפקידים אחרים:
רכזת שפה

אינטראקציות
(יחסי גומלין)

מונהגים (followers)

מורים, אדמינסטרציה, מומחים

דוגמא: קבוצת מורים לשפה

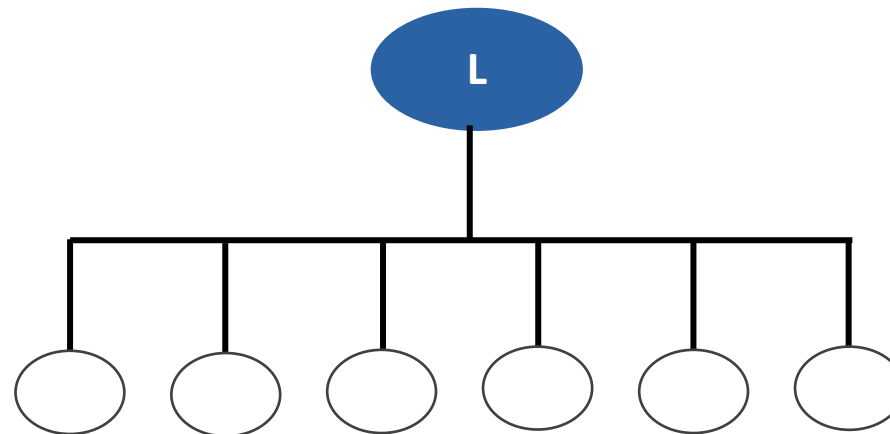
סיטואציה (situation)

סדירויות, מבנים, כלים

דוגמא: ישיבת צוות

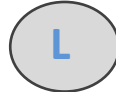
רמה 1 - מנהיגות מסורתית

מיקום המנהיג : מעל ובנפרד מהצוות



מקראה

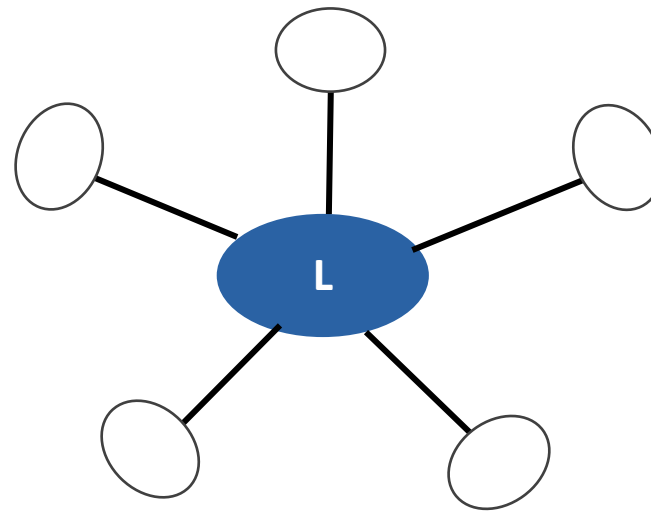
מנהיג=מנהל 

מנהיג-חבר צוות 

חבר צוות 

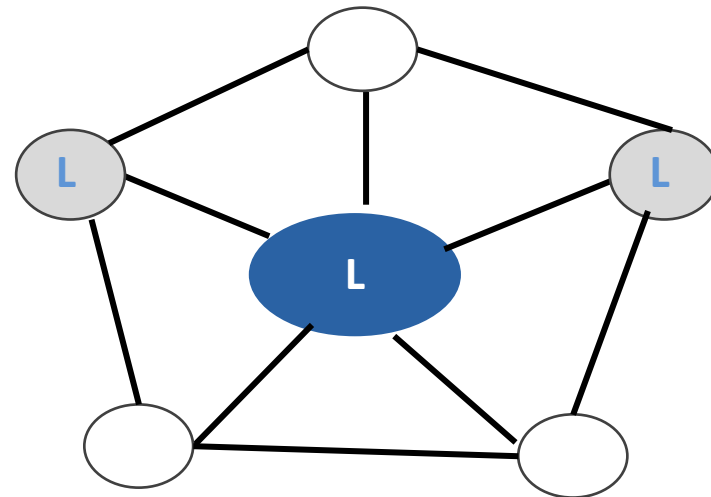
רמה 2 – המנהיג במרכז

מיקום המנהיג: במרכז. אולם, עדיין קיימת אבחנה ברורה בין תפקיד המנהיג לתפקיד שאר חברי הצוות



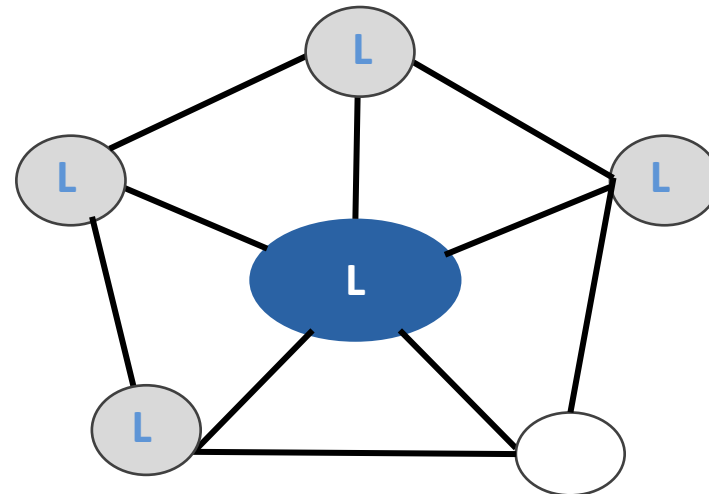
רמה 3 – מידה מסוימת של קבלת החלטות משותפת

חברי הצוות חולקים סמכויות השייכות מסורתית למנהיג.
המנהיג מעודד תקשורת, שיתוף פעולה ועבודת צוות



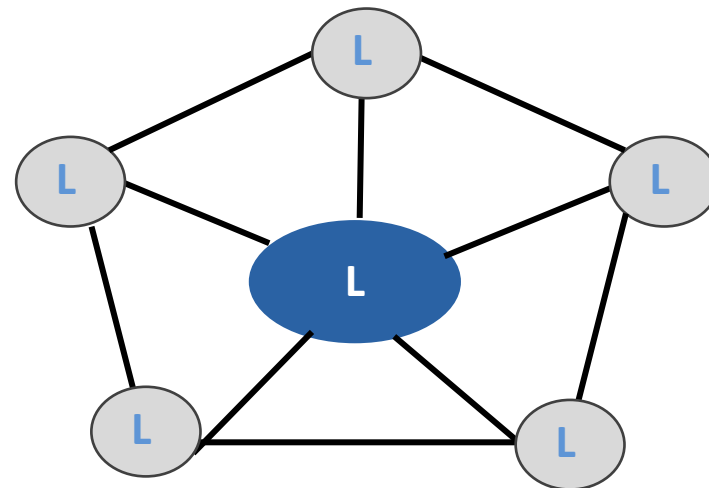
רמה 4 – מידה רבה של קבלת החלטות משותפת וחלוקת סמכויות

מתקיים אמון של המנהיג וחברי הצוות בתהליך קבלת החלטות משותף ובחלוקת סמכויות. חברי צוות חולקים אחריות השייכת למנהיג. המנהיג מעודד תקשורת עצמאית, עבודת צוות ושת"פ



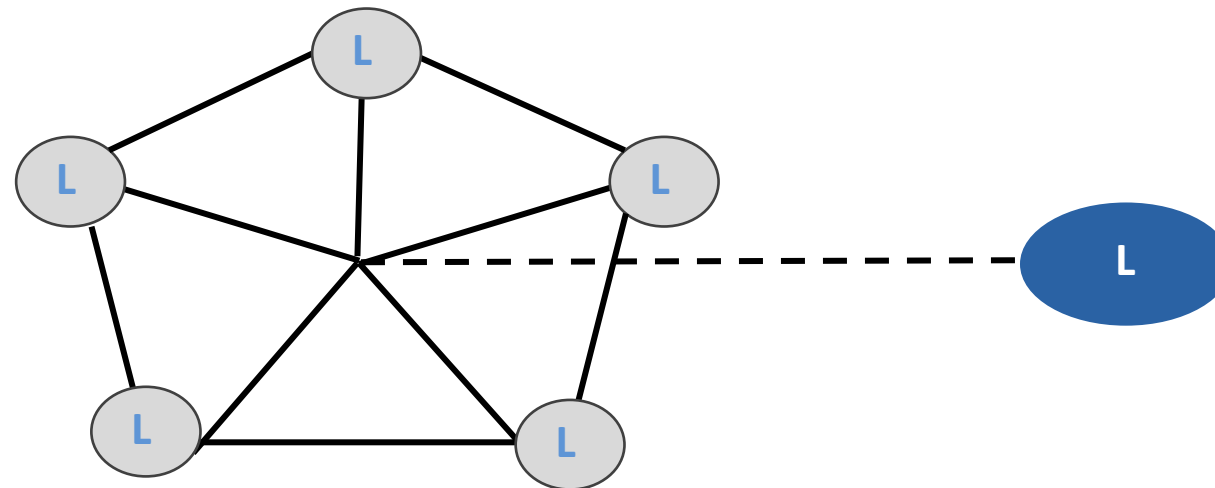
רמה 5 - מנהיגות מבוזרת

המנהיג אינו במרכז. עצמאות רבה של חברי הצוות.
המנהיג מאציל חלק מתחומי האחריות שלו ומתהליכי
קבלת ההחלטות לחברי צוות. סמכות הצוות גדלה.



רמה 6 – מנהיגות מבוזרת מאוד

מיקום המנהיג: מעל ובנפרד מצוותי העבודה



מה בין מנהיגות מבוזרת להוראה ולמידה בבית הספר?

”בתי ספר מצויינים צומחים כאשר אנשי חינוך מבינים שכוחה של מנהיגות נעוצה בהשתתפותם של אנשים רבים, כל אחד מהם מוביל בדרכו או דרכה. בין אם נקרא לזה 'מנהיגות מבוזרת, שיתופית או בשם אחר- המבנה מזמין כל מבוגר בבית הספר להיות/ לשמש כמנהיג. אנשי מנהלה, מורים מובילים לצד מנהיגים לא רשמיים תורמים כל אחד ואחת את תרומתם למנהיגות הבית ספרית. יש בידיהם את הכוח/העוצמה לשפר את הלמידה באמצעות ידיים מושטות.”

Donaldson 2007

התפיסה הרווחת שנים רבות

- ✓ אדם בתפקיד בעל סמכות פורמאלית
- ✓ מנהיגות מזוהה לא אחת עם פעולותיו של **מנהיג כריזמטי** – "גיבור" או "גיבורה" הצלחת הארגון תלויה בהם.
- ✓ ההנחה שמנהיגות נמצאת ביחיד מובילה לחיפוש אחר מערכת כישוריו, תכונותיו ומאפייניי האישיות של המנהיג
- ✓ המנהיג ופעולותיו עומדים במרכז הבמה ולאחרים תפקיד משני ותומך בלבד.

✓ **תפיסה תרבותית-** העמדת התרבות ותהליך למידה במרכז – ולא האדם.

✓ תהליך המבוסס על הנהגת הלמידה של המנהל ולא דווקא על סמכות (Roberts)

✓ מנהיגות מתחלקת בין כמה אנשים וכך גם האחריות הופכת לאחריות רחבה יותר של הכלל ולכן מהות המנהיגות היא הצמחת מבנים חדשים (Capra)

✓ תהליך המתקיים בין אנשים ולא תלוי רק בכישורים או במאפיינים של המנהיג.

✓ מנהיגות מציעה תפיסה רחבה וכוללת יותר הלוקחת בחשבון את התהליכים המתקיימים בין מנהיגים בתוך הקשר, ותרבות של הארגון. תהליכים אלה כוללים פתרון בעיות, השתתפות רחבה ועתירת יכולות

✓ גיימס ספיליין, ריצ'רד הלבסון וג'ון ב' דיימונד (Spillane, Halverson, & Diamond, 2000) טבעו את המושג המרתק "מנהיגות מבוזרת" (Distributed Leadership) שלפיו הכרה ופעילות מנהיגותיות ממוקמות בתוך רשת אינטראקטיבית של שחקנים (מנהיגים ומונהגים), כלים ומצבים. המצב, או ההקשר, אינו כוח חיצוני אלא חלק אינטגרלי מהדינמיקה של המנהיגות. המנהיגות "נמתחת" על-פני מנהיגים, מונהגים ופעילויות בתוך התלות ההדדית.

דיון





תובנה שאיתה אני
יוצא היום



שאלות שנתרו פתוחות בנוגע
למנהיגות מבוזרת