



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מנהיגות מבוזרת בבית ספרי על מה ולמה?



מה ביחידה



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

**בחינת האתגרים
במנהיגות מבוזרת**

**מה בין מנהיגות
מבוזרת ובין מנהיגות
משותפת**

**הבחנה והבנה של המושג
"מנהיגות מבוזרת"**

**בניית התנאים
הנדרשים להרחבת
הביזור בבית הספר
והצמחת מנהיגות בית
ספרית**

**התבוננות במידת
הביזור בתוך בית
הספר**



"הימים בהם מנהל בית הספר היה מוביל יחיד הולכים ונעלמים" פרופ' ריצ'רד אלמור

בעקבות מנהיגות היחיד צומחת מנהיגות משותפת.

היום כשהמציאות הבית ספרית מורכבת
והעומס על מנהלים רב, יש הרואים
במנהיגות המבוזרת עדיפה על האחרות,
ואפילו הכרחית.



מה בין מנהיגות משותפת למנהיגות מבוזרת?



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للتقادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



אילו מחשבות או
תובנות על
מנהיגות עולות
בעקבות הסרטון
הבא??



מנהיגות שיתופית ומנהיגות מבזרת



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

... שתיהן "נטלו" את הבלעדיות ממנהל בית הספר. בשתיהן הצוות, או לפחות חלקו לוקח חלק בקבלת ההחלטות, ובהובלת תהליכים בית ספריים.

"מנהיגות שיתופית היא מנהיגות המשתפת את כל האנשים בקבוצה, ומקנה לכל אחד מהם חלק בתהליך קבלת ההחלטות" (אבידן 2017).
מונח זה, משמעותו, גיוס התבונה הקולקטיבית כדי להגיע לתוצאות בתוך גבולות הארגון.

מנהיגות שיתופית ודמוקרטית מערבת גורמים נוספים בתהליך פתרון הבעיות וניתוחן, מעודדת שיתופי פעולה בין גורמים שונים ויצירת קהילות לומדים שהכוח בהן מחולק באופן שוויוני וממזגת בתוכה הדדיות מתוך מכוונות למטרה מסוימת. לעיתים המטרה מוגדרת על ידי המנהיג, ולעיתים על ידי הקבוצה באישור המנהיג.





מנהיגות מבוזרת



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

"ביזור הוא שיטת ניהול שבה רוב ההחלטות החשובות ופעילויות המפתח נעשות באופן עצמאי, פחות או יותר, ורק על הביצוע מדווחים למנהלים הבכירים יותר. הקבוצה שבה מתפתחת הפעילות המנהיגותית אינה מוגבלת רק לבעלי תפקידים פורמליים בכירים. ביזור מחייב מתן מרחב פעולה לאחרים, ולא רק האצלת סמכויות, וטשטוש האבחנה בין "מנהיגים" ל"מונהגים". (מילון אבניאון)

במילים פשוטות – במנהיגות משתפת, מנהל בית הספר לוקח חלק בכל תהליכי קבלת ההחלטות מתוך שיתוף עמיתים נוספים, בעוד שבמנהיגות מבוזרת ישנם נושאים וקבוצות שמקבלים החלטות בלי נוכחות מנהל בית הספר, ומיישמים אותם ברחבי המוסד.

התבוננות בבית הספר שלי



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

1. הכינו רשימה של כל הגורמים שיש לכם ממשק אתם (ישיר או עקיף) במסגרת עבודתכם.

2. מקמו את עצמכם ואת הגורמים השונים על הדף.

3. שרטטו את הקשרים השונים בין כל הגורמים על הדף. תוכלו להשתמש בחצים ישרים, עקומים, מפותלים, עבים, מקווקווים, דו-כיווניים ואפילו שקופים.

4. כתבו ליד כל קשר את הפעולות המאפיינות את הממשק.

5. תוכלו להוסיף מאפיינים שונים של הממשקים במקום פעולה או בנוסף לה (מטרות, תכנים מרכזיים, קשיים ואף רגשות המתעוררים במפגש מול אותו גורם).



1. יש להציג לבן או לבת הזוג את את תוצאות המשימה הקודמת.

2. מה דומה ומה שונה?

3. האם זיהיתם ממשקים מעניינים?

4. הציגו בפני המליאה.



היכן זה פוגש אותי כמנהל.ת?



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

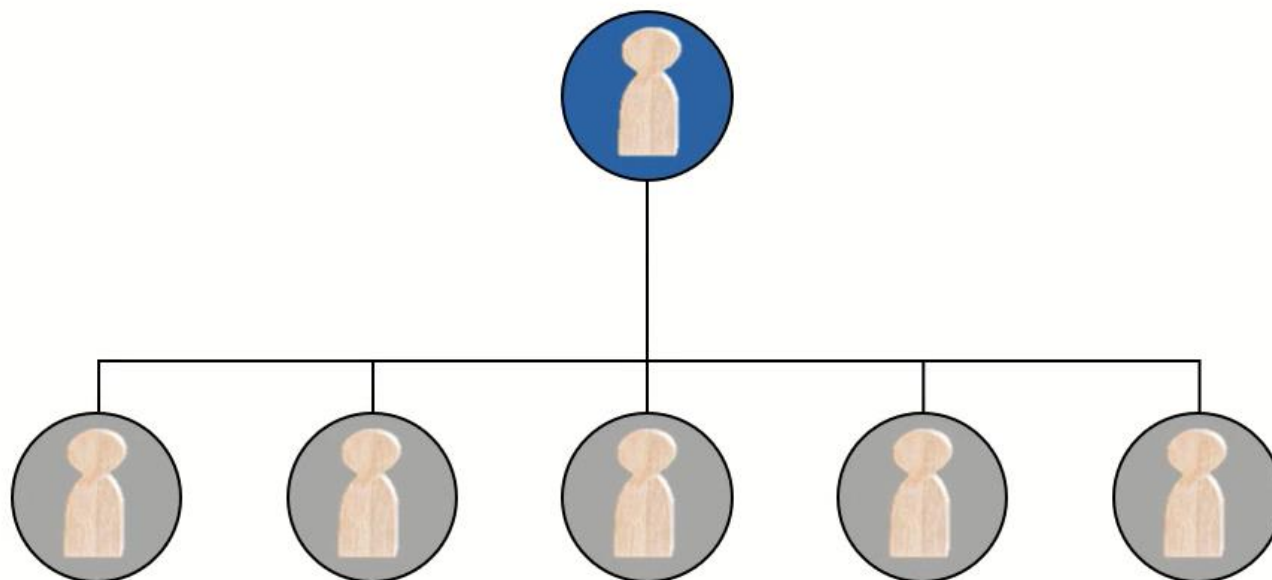
אחרי ההתבוננות במפת הממשקים הבית ספרית, ורגע לפני ההחלטה אם ועד כמה בכוונתכם להרחיב את הביזור בבית הספר, נתמודד עם כמה אתגרים הקשורים למנהיגות מבוזרת:

- חשבו על 3-5 נושאים שיעלו מהרחבת הביזור בבית הספר .
- ליד כל אחד מהם רשמו לעצמכם אם הוא חסם או אתגר שניתן להתגבר עליו.



רמה 1 | מנהיגות מסורתית

מיקום המנהיג : מעל ובנפרד מהצוות.



מקרא

מנהיג - מנהל



מנהיג - חבר צוות

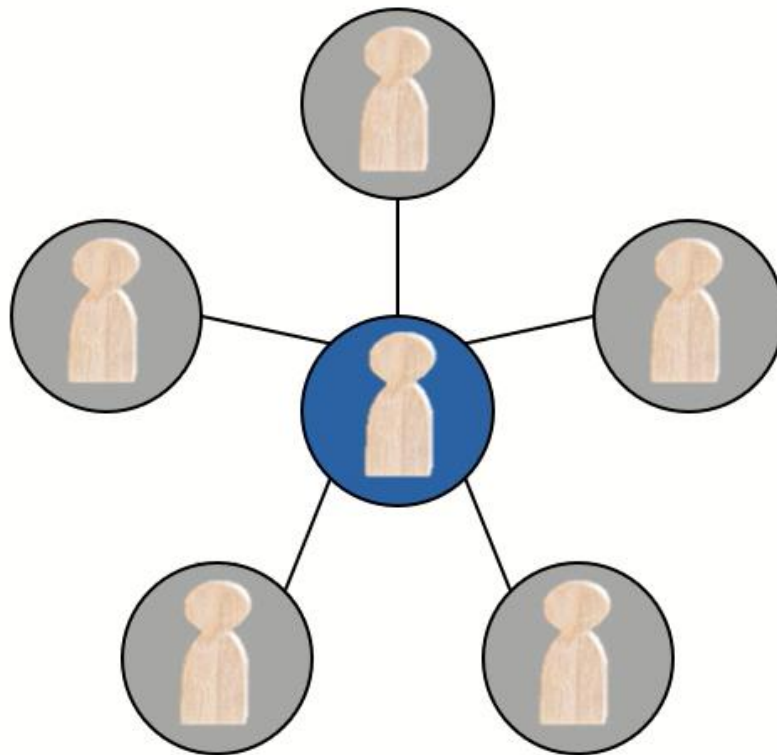


חבר צוות



רמה 2 | המנהיג במרכז

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



מקרא

מנהיג - מנהל



מנהיג - חבר צוות

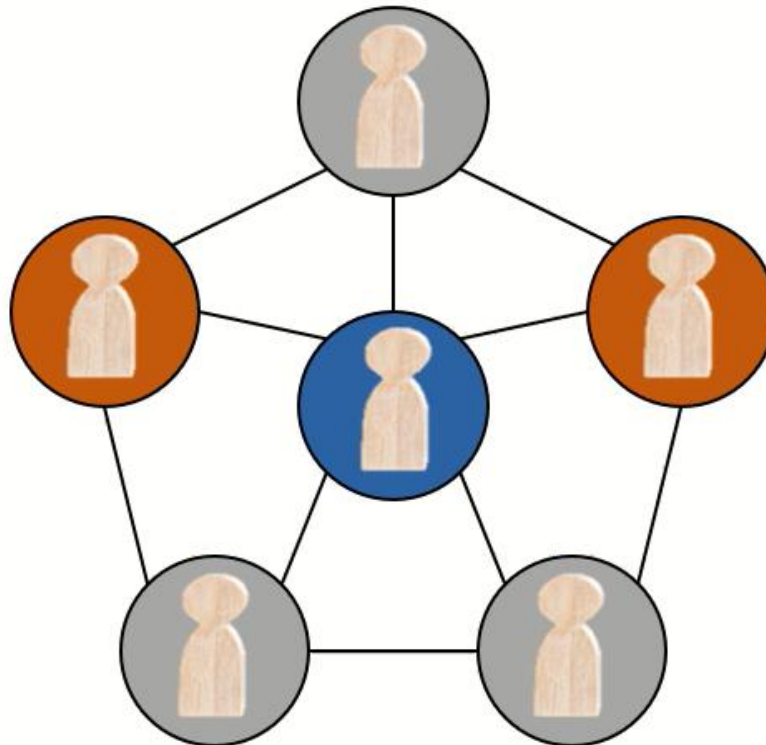


חבר צוות



רמה 3 | מידה מסוימת של קבלת החלטות משותפת

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



מקרא

מנהיג - מנהל



מנהיג - חבר צוות



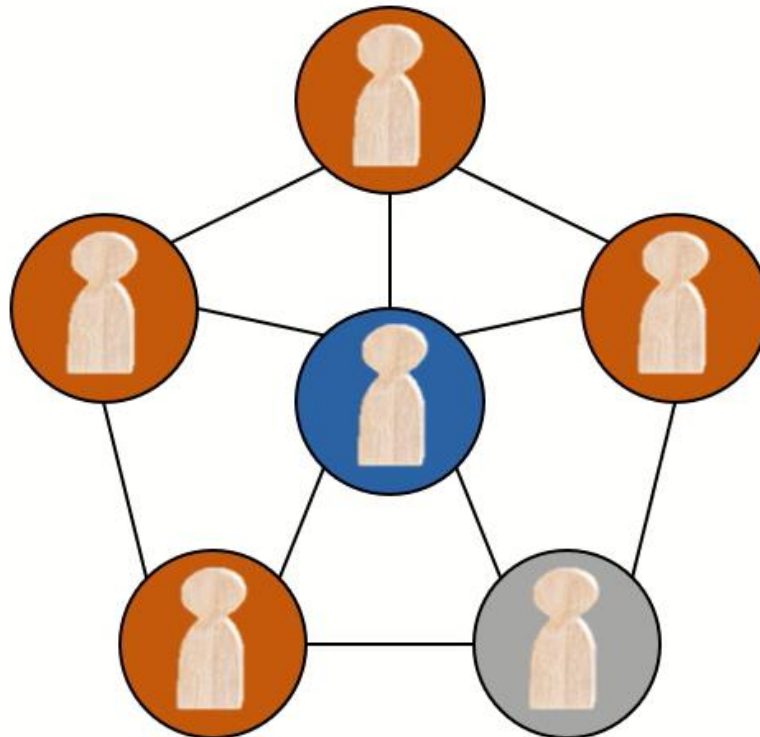
חבר צוות



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.

מקרא



מנהיג - מנהל



מנהיג - חבר צוות

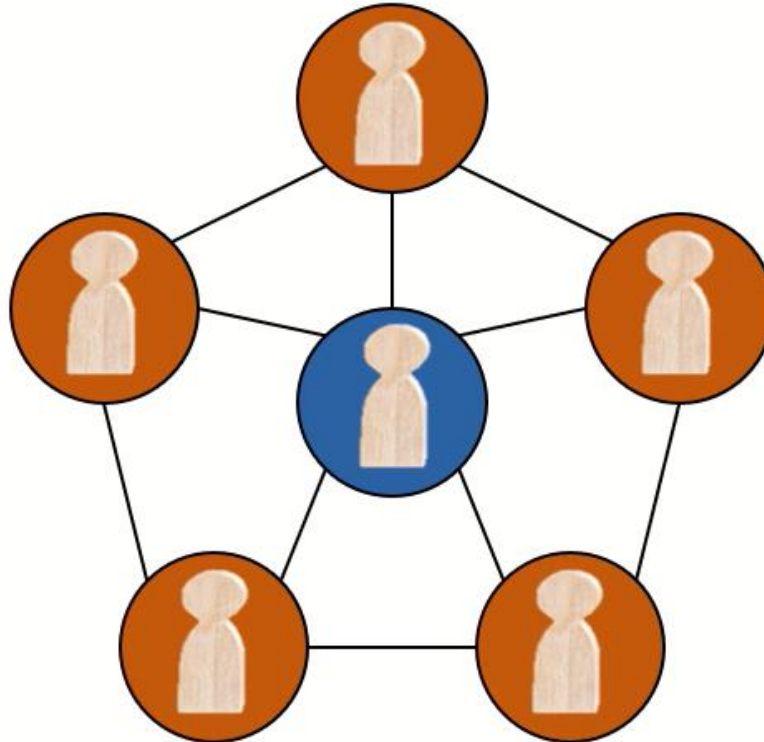


חבר צוות



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.



מקרא

מנהיג - מנהל



מנהיג - חבר צוות

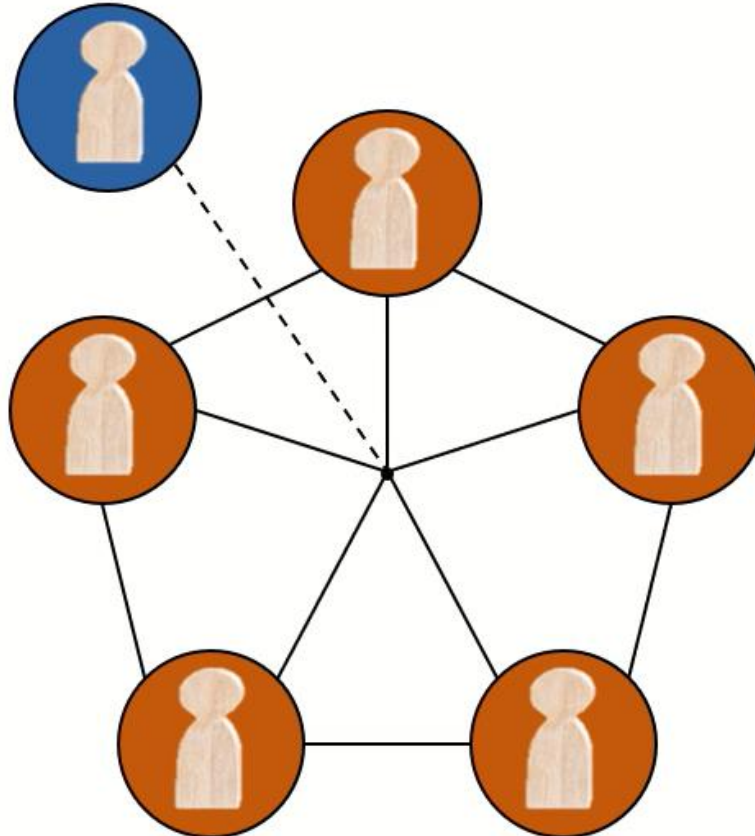


חבר צוות



רמה 6 | מנהיגות מבוזרת מאד

מיקום המנהיג: מעל ובנפרד מצוותי העבודה.



מקרא

מנהיג - מנהל



מנהיג - חבר צוות



חבר צוות

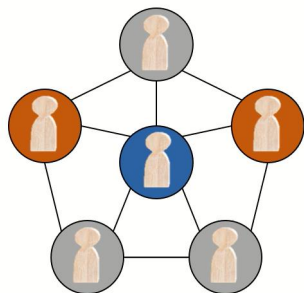




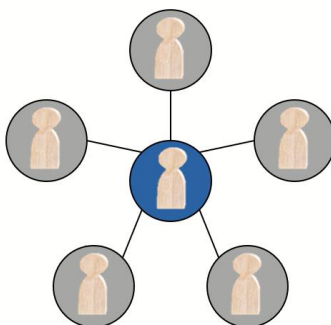
מה המבנה המתאים לי?

קראתי, הבנתי, חשבתי, ועכשיו זמן להחלטה:
האם ועד כמה אני רוצה להרחיב את הביזור בבית ספרי. התבוננו במבנים הארגוניים השונים של בתי הספר, ובחרו את המבנה המתאים לכן.

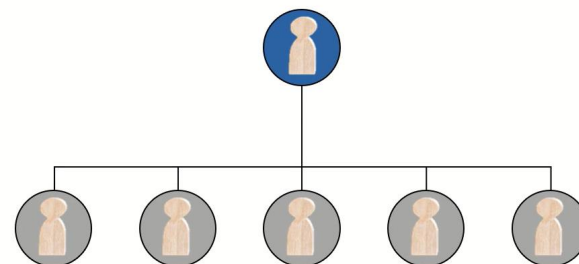
רמה 3 | מידה מסוימת של קבלת החלטות משותפת



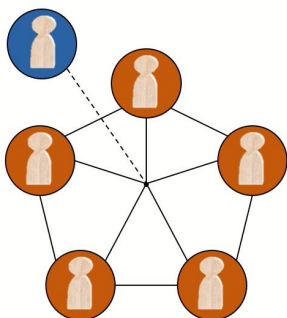
רמה 2 | המנהיג במרכז



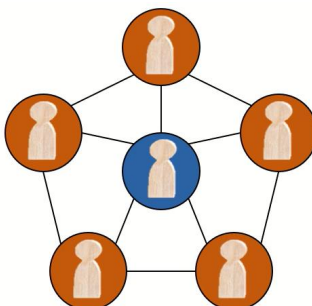
רמה 1 | מנהיגות מסורתית



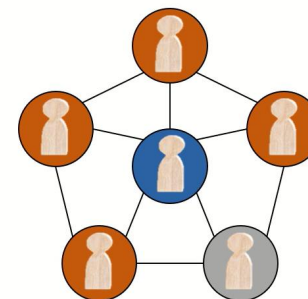
רמה 6 | מנהיגות מבוזרת מאד



רמה 5 | מנהיגות מבוזרת



רמה 4 | מידה רבה של קבלת החלטות משותפת וחלוקת סמכויות



הזמנה לבניית תוכנית שינוי



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للتقادة المدرسية



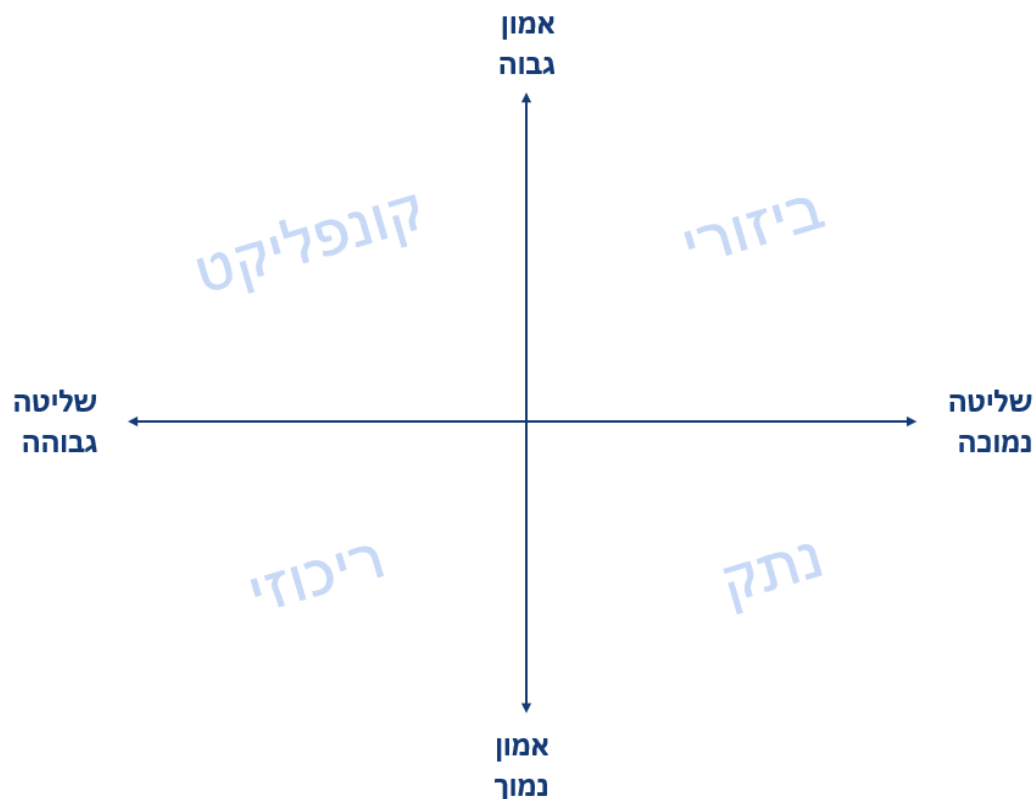
משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

ביזור בבית ספרכם -
שינוי קטן או גדול.

שלבי הכתיבה:

□ הסבירו מהו
המבנה שבחרתם,
ומדוע.

□ מפו את צוותי
העבודה בבית
הספר באמצעות
כלי המיפוי הבא:





החליטו על צוותים שלהם אתם רוצים להרחיב את הביזור, על פי המבנה שבחרתם.

הגדירו מחדש עם הצוות מה מקומכם "החדש" ביחס לעבודתם - מידת הסמכות והאחריות שאתם מעבירים להם.

החליטו איזה נושאים אתם מבזרים.

קבעו סדירויות שיאפשרו לצוות להתכנס באופן קבוע.

נסחו עם הצוות את אופן הדיווח והבקרה הרצויים.

כל שינוי מתחיל בצעד קטן אחד ...





חומר קריאה נוסף



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للتقادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

לפניכם קישורים למאמרים להרחבה ולהעמקה:

- מנהיגות בית ספרית: מה אנו יודעים ומה הן ההשלכות לגבי בתי הספר, מנהיגים ומדיניותם / ג'ף סאות'וורת'
- שלושה תנאים למנהיגות מבוזרת / עידו ברקן

בהצלחה

