

פיתוח מנהיגות הביניים בבית הספר ערן ברק-מדינה, רותי אבני ויואב בן-אריה



מבוא

מרחב מנהיגות הביניים בבית הספר הוא מעניין. מצד אחד, יש הסכמה הן בקרב אנשי שדה והן בקרב אנשי אקדמיה שלמנהיגות הביניים תפקיד חשוב בהובלת בית הספר, ושהיא המפתח להצלחת בית הספר ולמימוש תהליכי שינוי משמעותיים. מצד שני, ההשקעה ותשומת הלב המוקדשות לפיתוח המקצועי של מנהיגות הביניים קטנות בדרך כלל.

כשבחונים את התפיסות, העמדות והפרקטיקות של מנהלים ושל בעלי תפקידים בבתי הספר, עולות שאלות חשובות:

- מהו אפיון התפקיד של הרכזים בבית הספר?
- מהן היכולות הדרושות לביצוע תפקידם?
- אלו תהליכים הם מחוללים?
- האם הם "מורים בכירים" או "מנהלים זוטרים"?
- מה צריכה להיות מעורבותם בתהליכי קבלת החלטות בבית הספר?
- האם הם צינור להעברת מסרים כלפי מטה? כלפי מעלה?
- את מי יש לכלול בהגדרה "מנהיגות ביניים"? האם הקבוצה מכילה תפקידים פורמליים? בלתי פורמליים?

להלן מוצג מודל המיועד למנהל בית-ספר המעוניין לחולל תהליך טיפוח של שכבת מנהיגות הביניים בבית ספרו, וכן ליועץ או מנחה העובד עמו בתהליך זה. **מטרת המודל - להגדיל את המסוגלות המקצועית של מנהיגות הביניים, על מנת לממש את מטרותיו של בית הספר בתחום הלמידה וההוראה.**

מי נכלל בשכבת מנהיגות הביניים?

המושג "מנהיגות ביניים" או "דרג ניהול הביניים" מכוון לקבוצה של אנשים המחזיקים בתפקיד ניהולי בארגון (אחראים לאנשים או למשאבים ותהליכים), אך הם אינם שותפים לניהול הבכיר בארגון.

בתרגום למושגי בית ספר, בקבוצה זו צפויים להיכלל רוב הרכזים או כולם (רכזי שכבה, רכזי מקצוע ולעתים גם רכזי תכניות או פרויקטים), וייתכן שגם בעלי תפקידים אחרים בבית הספר (יועצת, מלווה למידה, סגן המנהל).

המודל המוצע מרכז את תשומת הלב בשתי קבוצות של בעלי תפקידים:

רכזי מקצוע - שכבת רכזי המקצוע היא קבוצת בעלי התפקיד החשובה ביותר מבחינת השפעתה על תהליכי הלמידה וההוראה בבית הספר. המודל רואה בהם קבוצת ייחוס מרכזית בפיתוח מנהיגות הביניים.

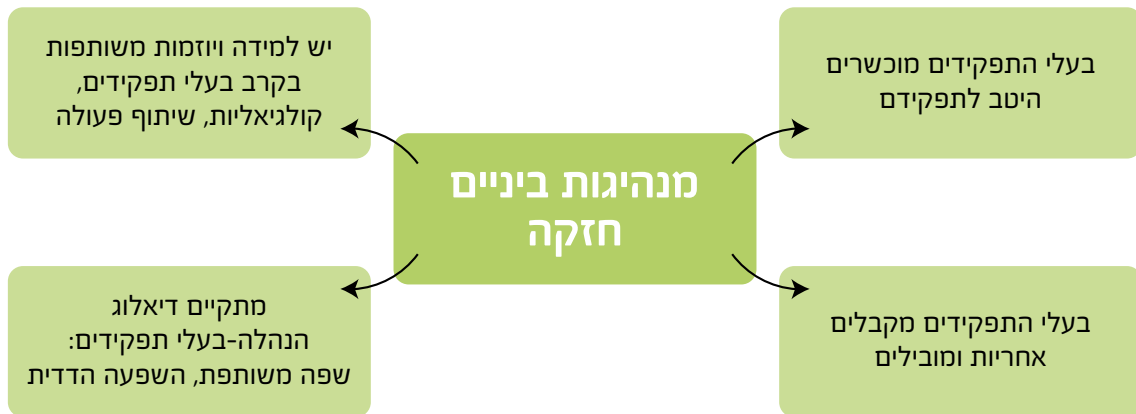
רכזי שכבה - בתפקידים ובמעמדם של רכזי השכבה יש שונות בין בתי ספר. ואולם, הם גורם רב משמעות במנהיגות הביניים ובהשפעה על תהליכי ההוראה והלמידה בבית הספר (גם כאשר תפקידם מכוון בעיקר לסוגיות חברתיות, ערכיות ואדמיניסטרטיביות).

נוסף על שתי הקבוצות שהוזכרו, ההכרעה מי יוגדר בקבוצה שתשתתף בתהליך נתונה לשיקול דעתו של המנהל. הוא עשוי לשקול גם את השתתפותם של אלה:

- חברי הצוות הבכיר (סגן, רכז פדגוגי ועוד) - הללו עשויים להיות משתתפים או שותפים של המנהל בהובלת התהליך.
- יועצות
- רכזי פרויקט, ראשי בתים, מובילי תחומים וכיוצא באלה
- מורים מובילים/בכירים

מהי מנהיגות ביניים חזקה?

כשמדברים על מנהיגות ביניים חזקה, יש להתחשב במספר ממדים:



מה אומר המחקר?

- דוח מ-2004 של מכון הפיקוח על חינוך והדרכה בוויילס (Estyn, 2004) מצא כי בתי ספר חלשים מבחינת הישגיהם הם בתי ספר ששכבת מנהיגות הביניים בהם הייתה חלשה ולא קיבלה הדרכה מקצועית.
- באותו דוח נמצא כי אחד המאפיינים המרכזיים של בתי הספר החזקים היה דרג ביניים העובד בצורה אפקטיבית וממלא תפקיד מרכזי בהובלת בית הספר.
- גלובר ועמיתיו (Glover, Gleeson, Gough & Johnson, 1998) מצאו כי בבתי ספר בהם דרג מנהיגות הביניים קיבל את הסמכויות הרבות ביותר - המורים דיווחו על התחושה שבית הספר "מתנהל היטב" ושהם יכולים ללמד בצורה אפקטיבית, היו גבוהים יותר מאשר בבתי ספר אחרים.
- שכבת מנהיגות הביניים זוכה להכשרה לא מספקת לתפקידה (Adey, 2000), ומכאן שפוטנציאל השיפור בעבודתה גדול, אם תינתן להם הכשרה מתאימה.
- התכניות האפקטיביות ביותר לפיתוחם של בעלי תפקידים בבתי ספר היו תכניות שהתקיימו בתוך בית הספר וכללו רכיבים של רפלקציה על העבודה (Harris, Busher & Wise, 1999; 2003).
- המסקנה היא, שמנהיגות ביניים חזקה בבית הספר מנבאת הצלחה במגוון ממדים הקשורים לשיפור בית ספרי.

היתרונות של מנהיגות ביניים חזקה

- הובלת המורים בשגרת היום-יום נעשית על-ידי אנשים מחויבים ומקצועיים יותר ולכן האיכויות המופקות מהמורים גבוהות יותר.
- יכולת בית הספר לנהל פעילויות ותהליכים רבים בעת ובעונה אחת גְדֵלָה, כיוון שיש יותר אנשים שיכולים לקבל עליהם משימות מורכבות.
- ביזור המנהיגות תואם את מבנה המערכת הבית-ספרית ומאפשר הובלה אפקטיבית של שיפור בית ספרי.
- פיתוח מנהיגות הביניים תורם להצמחה של כוח האדם ולבניית מנהיגות עתידית לבית הספר.

מודל לפיתוח מנהיגות הביניים

רציונל - העקרונות בבסיס המודל

1. "מנהיגות ביניים חזקה" = בעלי תפקידים מיומנים יותר ומחויבים יותר, שיש ביניהם שיתוף פעולה, וכן תקשורת פורה בין ההנהלה לבעלי התפקידים.
2. **שלושה צירים** למודל של מנהיגות ביניים חזקה בבית הספר: **הציר האישי** - התפתחות אישית-מקצועית של מנהיג הביניים; **הציר הקבוצתי** - התפתחות מנהיגות הביניים כקבוצה; **הציר הארגוני** - חיזוק ההלימה בין המטרות לעשייה.



מנהיגות ביניים חזקה בבית הספר

3. **היעד האישי** הוא "עמוד השדרה" של המודל. הוא מייצר את ההזדמנות להתפתחות האישית ומחבר בין הרובד האישי לרובד הבית ספרי.
4. **מסגרת הזמן**: התהליך המוצע כאן צפוי להימשך בין שנה לשנתיים, בכפוף להחלטות המנהל על קצב ההתקדמות, מועד ההתחלה ומרכיבי התהליך שהוא בוחר להדגיש יותר או פחות.

התוצאות המצופות בתהליך

מטרת התהליך לחזק את יכולת המנהל להוביל ואת יכולת בית הספר להצליח בהשגת מטרותיו. אנו רואים בפיתוח מנהיגות הביניים מהלך של "פיתוח יכולת", הרחבת הכלים והדרכים של בית הספר לפעול בצורה אפקטיבית לשיפור בית ספרי מתמיד.

אלה התוצאות שנצפה לראות ולהעריך בעקבות הפעלת מודל העבודה:

| תוצאה | פירוט |
|---|--|
| שיפור היכולת האישית והאפקטיביות המקצועית של בעלי התפקידים | בעלי התפקידים שייבחרו יעברו תהליך למידה וחניכה שיקנה להם מכוונות וכלים להשיג מטרות, לטפל בתחום עיסוקם בצורה אפקטיבית יותר ולפרוץ את גבולות העשייה שלהם. |
| שיפור היכולת להטמיע מסרים ועקרונות ברמת בית הספר | התהליך יוביל לדיאלוג פורה בין המנהל או ההנהלה הבכירה ובין מנהיגות הביניים ולשפה משותפת עשירה יותר. בעלי התפקידים יבינו את כוונות ההנהלה ואת חזון בית הספר, הבנה שתסייע בהובלת שינוי בבית הספר, תגדיל את האמון ואת הבנת החלטות ההנהלה בקרב כלל חברי הצוות. |
| התפתחות יוזמות "מלמטה" וחיזוק סיכויי הצלחה שלהן | התהליך יוביל את בעלי התפקידים להעלות יוזמות לשיפור, ליוזמות אלו יהיו סיכויי הצלחה גדולים יותר כיוון שיתפתחו בתוך סיטואציה של דיאלוג ושפה משותפת, יתבססו על הבנה רחבה יותר של מצב בית הספר, צרכיו ובעיותיו, ותהיה להן במה איכותית להערכת הרעיונות וליטושם. |
| שיפור האפקטיביות של קבלת ההחלטות הניהולית | קבלת ההחלטות של ההנהלה הבכירה בבית הספר תוכל להישען על הבנה טובה יותר של המתרחש בבית הספר ולהתבסס על ידע רב יותר, והיכולת לזהות השלכות של ההחלטות תגדל. |
| שיפור בתהליכי ההוראה והלמידה | קבוצת בעלי התפקידים שתפעל במסגרת המודל תיכנס לתהליך למידה מובנה, פנימי וחיצוני, בסוגיות של הוראה ולמידה. בעלי התפקידים יתבקשו לנתח את הפדגוגיה בבית הספר ולהציע יעדים בתחום זה. תהליך זה יביא הן להבנה מעמיקה יותר של סוגיות פדגוגיות בקרב בעלי התפקידים והן להצבת יעדי שיפור של ההוראה והלמידה. |

שלבי התהליך

| שלב | שלבי ביניים | פעולות | תקופה |
|---------------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|
| <u>היערכות</u> | | המנהל מאפיין את מצב מנהיגות הביניים בבית הספר החלטות על הרכב הקבוצה, מטרות ודגשים בתהליך פגישות ראשוניות עם הרכזים והצגת התהליך בבית הספר | נובמבר-דצמבר |
| <u>קבוצת הלמידה</u> | | גיבוש הקבוצה ובנייתה מיפוי משותף של תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר למידה משותפת של גישות/כלים בהוראה ולמידה הצבת מטרה משותפת קבוצתית | ינואר-מאי |
| <u>גיבוש יעדים אישיים</u> | | כל רכז מגבש יעד אישי ותכנית עבודה (במסגרת המטרה המשותפת) המנהלים נפגשים עם הרכזים להערכה משותפת של היעד ושל התכנית שיתוף היעדים בקבוצה | מאי-יולי |
| <u>מימוש היעדים</u> | עבודה למימוש היעדים וחניכת מנהל | רתימת שותפים למימוש היעד, ריכוז משאבים ביצוע תכנית העבודה הערכה מעצבת של תהליך העבודה מפגשי חניכה של המנהל עם הרכזים המשתתפים | אוגוסט-יוני [בשנה"ל שלאחר מכן] |
| | למידת עמיתים בקבוצה | מפגשים לאורך שנת הלימודים ללמידת עמיתים על ביצוע תכניות העבודה למידה משותפת של נושאים רלוונטיים דיאלוג עם מנהל על מדיניות בית הספר, רפלקציה על התהליך ועוד | אוקטובר-יוני [בשנה שלאחר מכן] |

הערה: ארגון הזמן המתואר פה מהווה הצעה עקרונית בלבד ויש להתאימו לצרכי ואילוצי בית הספר וכן להחלטות מקצועיות שמקבלים בתחילת התהליך.

דגשים

- המודל מתבסס על תהליך עבודה פנים בית ספרי, **בהובלת המנהל**.
- במרכז התהליך - הקמה ופעולה של **קבוצת רכזים**. הרכב הקבוצה ייקבע על-פי שיקולי המנהל (השיקולים האפשריים יתוארו בהמשך).
- הקבוצה מונחית ומנוהלת על-ידי המנהל (לבדו או בשותפות עם בעל תפקיד אחר או יועץ).
- לצד עבודת הקבוצה מתנהל **תהליך חניכה אישי** לכל משתתף - סביב התכנים והמשימות של הקבוצה.



- בשלב **גיבוש היעדים** עיקר העבודה בקבוצה הוא מיפוי משותף של ההוראה והלמידה בבית הספר, למידה של גישות ורעיונות בתחום ההוראה והלמידה וגיבוש מטרה משותפת שתשתלב במטרות בית הספר.
- בשלב **מימוש היעדים** עיקר העבודה הוא של כל רכז - ביצוע תכנית העבודה ובתוך כך הערכה מעצבת. בשלב זה חניכת המנהל הופכת למשמעותית.
- לאחר סיום מעגל עבודה אחד של המודל אפשר **להפיק לקחים** וכן להתניע **מעגל עבודה חדש** - עם רכזים אחרים או עם אותה הקבוצה.

פירוט השלבים

שלב ההיערכות לתהליך

| שלב | פעולות | תקופה |
|----------------|---|--|
| היערכות | המנהל מאפיין את מצב מנהיגות הביניים בבית הספר החלטות על הרכב הקבוצה, מטרות ודגשים בתהליך פגישות ראשוניות עם הרכזים והצגת התהליך בבית הספר | נובמבר-דצמבר השקעת זמן משוערת: בין 6-15 שעות עבודה מהמנהל |

- ההיערכות כוללת כמה ממדים של חשיבה והתארגנות הכולמים את שלושת הצירים שהתכנית מתמקדת בהם (ר' תרשים הפירמידה לעיל, "מנהיגות ביניים חזקה בבית הספר"):
- **הציר האישי** - פיתוח אישי ומקצועי של מנהיגות הביניים: אופני הפעולה של כל אחד מבעלי התפקידים, הממשק בינם לבין גורמים נוספים, ואזורי השיפור הנדרשים.
 - **הציר הארגוני** - חיזוק ההלימה בין המטרות לעשייה: אפיון תהליכי העבודה הנהוגים בבית הספר בהגדרת מטרות ויעדים ובאופני החתירה למימושם.
 - **הציר הקבוצתי** - התפתחות מנהיגות הביניים כקבוצה: החלטה על הרכב הקבוצה שתשתתף בפרויקט.

הציר האישי: התפתחות אישית מקצועית של מנהיגות הביניים

אפיון בעלי תפקידים ודרכי עבודתם

| בעלי תפקיד אחרים: | רכזי שכבה | רכזי מקצוע | |
|-------------------|-----------|------------|---|
| | | | מהי הגדרת תפקידם? |
| | | | מה תחומי אחריותם? |
| | | | מהן הפעולות העיקריות שהם מבצעים? |
| | | | מה תרצה לשפר בעבודתם של בעלי תפקיד אלו (כולם או מקצתם)? |

הציר הארגוני: חיזוק ההלימה בין המטרות לעשייה

שאלות לחשיבה

- אלו מטרות מוגדרות לרכזים? איך מגדירים אותן? איך מתבצע המעקב אחר השגתן?
- האם יש מטרות המשותפות לכלל בעלי התפקידים?
- באיזו מידה המטרות ותכנית העבודה של כל בעל תפקיד נגזרות מהמטרות הבית ספריות?
- באלו אופנים נעשית במהלך השנה בקרה של הפעולות שנועדו להשיג את המטרות?
- באלו אופנים נעשית בסוף השנה בדיקה של העמידה במטרות שהוגדרו?
- באלו אופנים מתבצעות פעולות של תיקון והתאמה להגדרת מטרות עתידיות?

ארגון התשובות והתובנות

| עניין מרכזי לשיפור | עניין מרכזי לשימור | איך מתבצע כיום? | |
|--------------------|--------------------|-----------------|---|
| | | | הגדרת מטרות והטמעתן בקרב מנהיגות הביניים |
| | | | הגדרת יעדי ביניים באחריות מנהיגות הביניים |
| | | | חתימה למימוש היעדים (ליווי, בקרה, הפקת לקחים) |



הציר הקבוצתי: התפתחות מנהיגות הביניים כקבוצה

מה ישפיע על הצלחת הקבוצה? ניתוח כוחות מקדמים ובלמים:

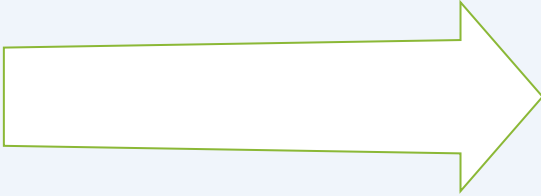

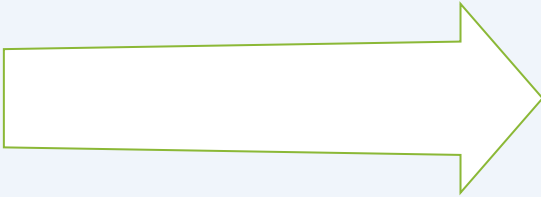



"כוחות מקדמים" = אנשים, כוחות, תהליכים, יכולות, משאבים או נכסים שיש בקבוצה או בבית הספר ויכולים לתרום תרומה של ממש להצלחת התהליך ולהתפתחות הקבוצה (למשל - אוירה של פתיחות ו'פרגון', אמון בין בעלי התפקידים למנהל, אנשים בתוך הקבוצה שיש להם דחף להתפתחות אישית ועוד).

"כוחות בולמים" = אנשים, כוחות, תהליכים, יכולות, משאבים או נכסים שאולי חסרים בקבוצה או בבית הספר, או שהם קיימים ברמה נמוכה מכדי להצליח או שהם קיימים בבית הספר ומשפיעים לרעה על השגת המטרות (למשל, תחרותיות יתר המובילה לחוסר נכונות להישף, מוטיבציה נמוכה להשקיע, אנשים בתוך הקבוצה המתנגדים בעקביות ליוזמות וכדומה).

נסה לנתח את הכוחות המקדמים והבלמים שישפיעו על הצלחת קבוצת מנהיגות הביניים. שקול את הרכב הקבוצה והתכנית על-פי התובנות.

כוחות בולמים

כוחות מקדמים

| | |
|---|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |



שלב קבוצת הלמידה

| שלב | פעולות | תקופה |
|--------------|--|---|
| קבוצת הלמידה | גיבוש הקבוצה מיפוי משותף של תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר למידה משותפת של גישות/כלים בהוראה ולמידה הצבת מטרה משותפת קבוצתית | ינואר-מאי 30 שעות קבוצה (על פני 8-12 מפגשים) |

קבוצת הלמידה היא השלב שבו מתחילה העבודה המעשית במסגרת המודל. הקבוצה נפגשת לראשונה ומתחילה את התהליך.

מטרות:

1. להתניע את התהליך.
2. ליצור גיבוש ראשוני של הקבוצה ולחזק את השפה המשותפת.
3. להרחיב את החשיבה ואת הידע על תהליכי הוראה ולמידה.
4. לקיים אבחון פנימי בית ספרי של תהליכי ההוראה והלמידה (בהתבסס על **כלי התמ"ה**).
5. להגדיר מטרה משותפת קבוצתית ולתמוך בהצבת היעדים האישיים של המשתתפים.

שלב קבוצת הלמידה הוא השלב שבו קבוצת מנהיגות הביניים שהחלטת לכלול בתהליך מתגבשת, הופכת לקבוצה, לומדת על הוראה ולמידה ולומדת להסתכל על בית הספר יחד דרך משקפיים מערכתיים. שלב זה כולל גם אבחון מתוכנן ושיטתי של תהליכי ההוראה והלמידה בבית הספר.

התוצר העיקרי של שלב זה הוא החלטה על המטרה המשותפת הקבוצתית שתהווה בסיס ליעדים האישיים של כל משתתף.

הנחיית המפגשים יכולה להתבצע על ידך, בשיתוף מי שבחרת להוביל את התהליך יחד אתך. אם אתה עובד עם יועץ מבחוץ במסגרת התהליך - אפשר לתכנן את המפגשים אתו ולכלול אותו בהנחיה.



מבנה התכנית של קבוצת הלמידה:

| תיאור הפעילות | משך זמן | פרק |
|---|--|--|
| הצגת ציפיות ומטרות בתהליך גיבוש הקבוצה, "טעינת אנרגיות" לעבודה | 4 שעות | התחלה וגיבוש הקבוצה |
| למידה משותפת של כלי התמ"ה (תמונת מצב בית ספרית של הוראה ולמידה) החלטה על חלוקת עבודה | 4 שעות | אבחון בית ספרי - התחלה |
| ביצוע בפועל של התמ"ה: תצפיות בשיעורים, תצפיות בשיבות צוות, שאלוני מורים, קבוצות מיקוד תלמידים | כחודש של איסוף נתונים (לא במסגרת מפגשי הקבוצה) | אבחון בית ספרי - איסוף הנתונים |
| למידה משותפת של כמה מקורות נבחרים העוסקים בפדגוגיה דיון משותף על המקורות ומשמעותם | 8 שעות | קבוצת קריאה |
| שיח של המנהל והקבוצה על מטרות בית הספר, ההחלטות העיקריות שהתקבלו בשנים האחרונות, זהות בית הספר והחיבור בין הללו לעשייה בפועל. | 4 שעות | מבט על מדיניות בית הספר |
| עיון משותף בתוצאות התמ"ה דיון על משמעות התוצאות, הבנת מצב ההוראה והלמידה בבית הספר דיון על מטרה משותפת לקבוצה וגיבושה | 4 שעות | אבחון בית ספרי - ניתוח מטרה משותפת וגיבושה |

שלב גיבוש היעדים האישיים

בשלב גיבוש היעדים האישיים מומלץ להשתמש בכלי **לגיבוש יעדים** שפותח באבני ראשה.

| תקופה | מתווה לתהליך | פעולות | שלב |
|--|--|---|--------------------|
| מאי-יולי | א. מפגש קבוצתי: דיון ביעדים אפשריים ותעדוף | כל רכז מגבש יעד אישי ותכנית עבודה (במסגרת המטרה המשותפת) | גיבוש יעדים אישיים |
| 6 שעות קבוצה + 1 שעה לכל מפגש מנהל-רכז | ב. מפגש אישי מנהל/רכז: החלטה על יעד מועדף ותרגומו לתוצאות רצויות | המנהלים נפגשים עם הרכזים להערכה משותפת של היעד ושל התכנית | |
| | ג. מפגש קבוצתי: תכנון תכנית פעולה והחלטה על יעדי ביניים אופרטיביים | שיתוף היעדים בקבוצה | |

היעדים האישיים הם עמוד השדרה של המודל. שלב גיבוש היעדים האישיים מסמן את נקודת ההתחלה של "הציר האישי" במודל, הוא מאפשר לכל אחד מבעלי התפקידים לסמן כיווני התפתחות רצויים ולתכנן כיצד הוא מרחיב את גבולות הגזרה של התפקיד ומשדרג את העשייה שלו.

תהליך גיבוש היעדים האישיים יתרחש בתוך הקבוצה; היא תשמש מעין חממה לצמיחה האישית ותזמן אינטראקציות תומכות לגיבוש יעד שאפתני וטוב ותכנית פעולה אפקטיבית להשגתו. אנו מציעים כי בתוך המהלך הקבוצתי תשולב פגישה אישית אחת לפחות בין מנהל בית הספר (או נציג מטעמו) לבין כל אחד מבעלי התפקידים בקבוצה.

להלן הצעה למתווה לתהליך הצבת היעדים:

א. מפגש קבוצתי (3 שעות): מטרתו לזמן "הצפה" של יעדים אפשריים מתוך הסתכלות רחבה, ולאחר מכן להקנות כלי לבחירה ולקביעת סדר עדיפויות של יעדים טובים.

ב. מפגש אישי של מנהל עם בעל תפקיד (כשעה+): מטרתו להחליט על יעד אחד מועדף שבעל התפקיד מתחייב לו לאורך השנה, ולגבש הסכמות על חלוקת הסמכויות ושיתוף הפעולה בין בעל התפקיד למנהל להשגת היעד.

ג. מפגש קבוצתי (3 שעות): מטרתו לתכנן ו"לשייף" תכנית פעולה ויעדי ביניים אופרטיביים להשגת היעד.

כלי לגיבוש יעדים



שלב מימוש היעדים

| שלב | שלבי ביניים | פעולות | סדיריות מצעות | תקופה |
|---------------------|--|---|--|--------------|
| מימוש היעדים | עבודה למימוש היעדים וחניכת מנהל | רתימת שותפים למימוש היעד, ריכוז משאבים ביצוע תכנית העבודה הערכה מעצבת של תהליך העבודה מפגשי חניכה של המנהל עם הרכזים | מפגש אמצע של הערכה הדדית בקבוצת מנהיגות הביניים 2 שיחות משוב מנהל/רכז במשך השנה | אוגוסט-יוני |
| למידת עמיתים בקבוצה | מפגשים לאורך שנת הלימודים ללמידת עמיתים על ביצוע תכניות העבודה למידה משותפת של נושאים רלוונטיים דיאלוג עם מנהל על מדיניות בית הספר, רפלקציה על התהליך ועוד | מפגש או שיחת ועידה טלפונית של 2-3 עמיתים אחת לשבועיים 5-8 מפגשים של הקבוצה לאורך השנה | | אוקטובר-יוני |

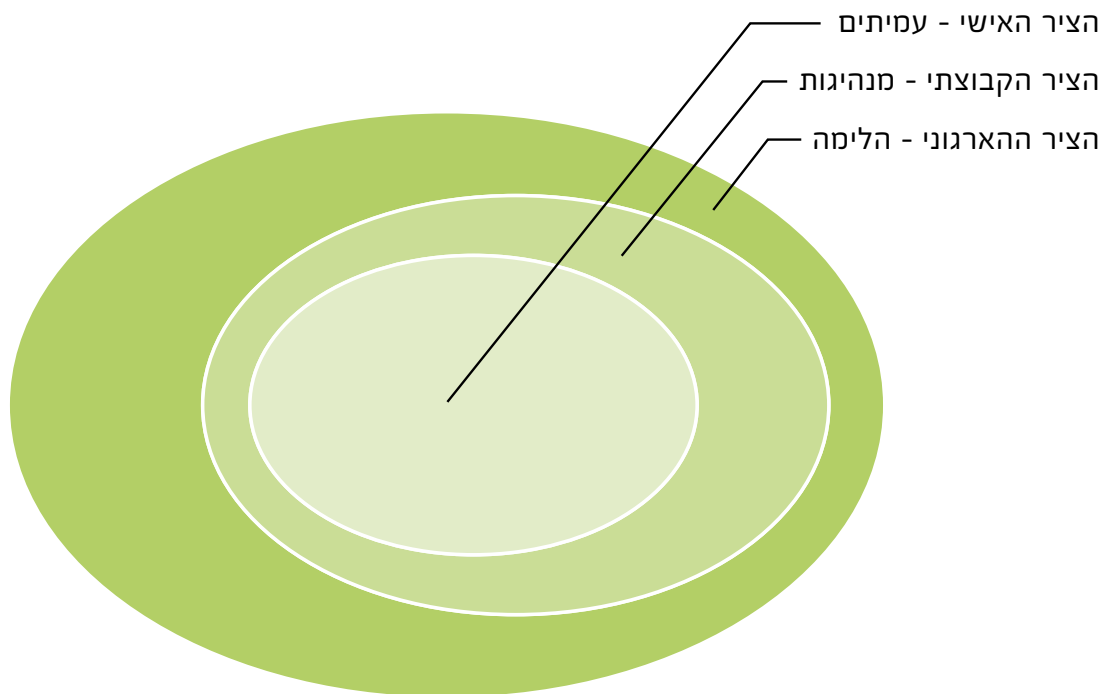
שלב העבודה למימוש היעדים הוא השלב הארוך מבין שלבי המודל, ובו טמון פוטנציאל להתפתחות בשלושת הצירים המובילים שלו:

בציר האישי - מנהיג הביניים נדרש להוכיח מסוגלות מקצועית ולהוציא את כוונותיו מן הכוח אל הפועל.

בציר הקבוצתי - הקבוצה נדרשת לממש את הפוטנציאל שלה למנהיגות שיתופית תומכת ומקדמת.

בציר הארגוני - נצפּה לעדויות הולכות ומתרבות לשיפור ההלימה בין המטרות המוצהרות לבין ההתנהלות הארגונית למימושן המוצלח.

האתגר גדול, ולכן אנחנו מציעים לתמוך בו בשלושה מעגלים מתרחבים, על בסיס שלושת הצירים של המודל. **מעגלי התמיכה:**



הציר האישי - מעגל עמיתים (שניים-שלושה אנשים)

תכלית: שמירת מסגרת רציפה של שיתוף, עדכון ודיווח סביב "הציר האישי", יחידת שיתוף פעולה ויוזמה בהקשר הקבוצתי והארגוני.

סדירות: מפגש או שיחת ועידה טלפונית (כשעה) פעם בשבועיים; תיעוד תקציר של המפגש בכתב והפצתו למנהל ולגורמים נוספים לפי הצורך.

הציר הקבוצתי - מנהיגות הביניים

תכלית: חיזוק מנהיגות הביניים כקבוצה מובילה באמצעות: ליבון בעיות הנוגעות לפרקטיקה המקצועית; למידה משותפת; טיפוח תרבות מיטבית של עבודת צוות.

סדירות: 5-8 מפגשים קבועים מראש לאורך השנה. משך כל מפגש כשלוש שעות.

הציר הארגוני - מפגשי הערכה בין מנהל לרכזים ובין לבין עצמם, לבחינת ההלימה בין המטרות לעשייה

תכלית: הערכה מעצבת לבחינת ההלימה בין כוונות מוצהרות להתנהלות; משוב להעצמה אישית ושיפור מתמיד.

סדירות: 2 שיחות משוב לפחות בין מנהל לרכז במשך השנה, ומפגש אמצע של הערכה הדדית בקבוצת מנהיגות הביניים. מפגשי ההערכה בין מנהל לרכז יעסקו בין השאר בתוצאות המצופות שהגדירו יחד, והשניים יעידו על הישגים שהושגו עד כה.

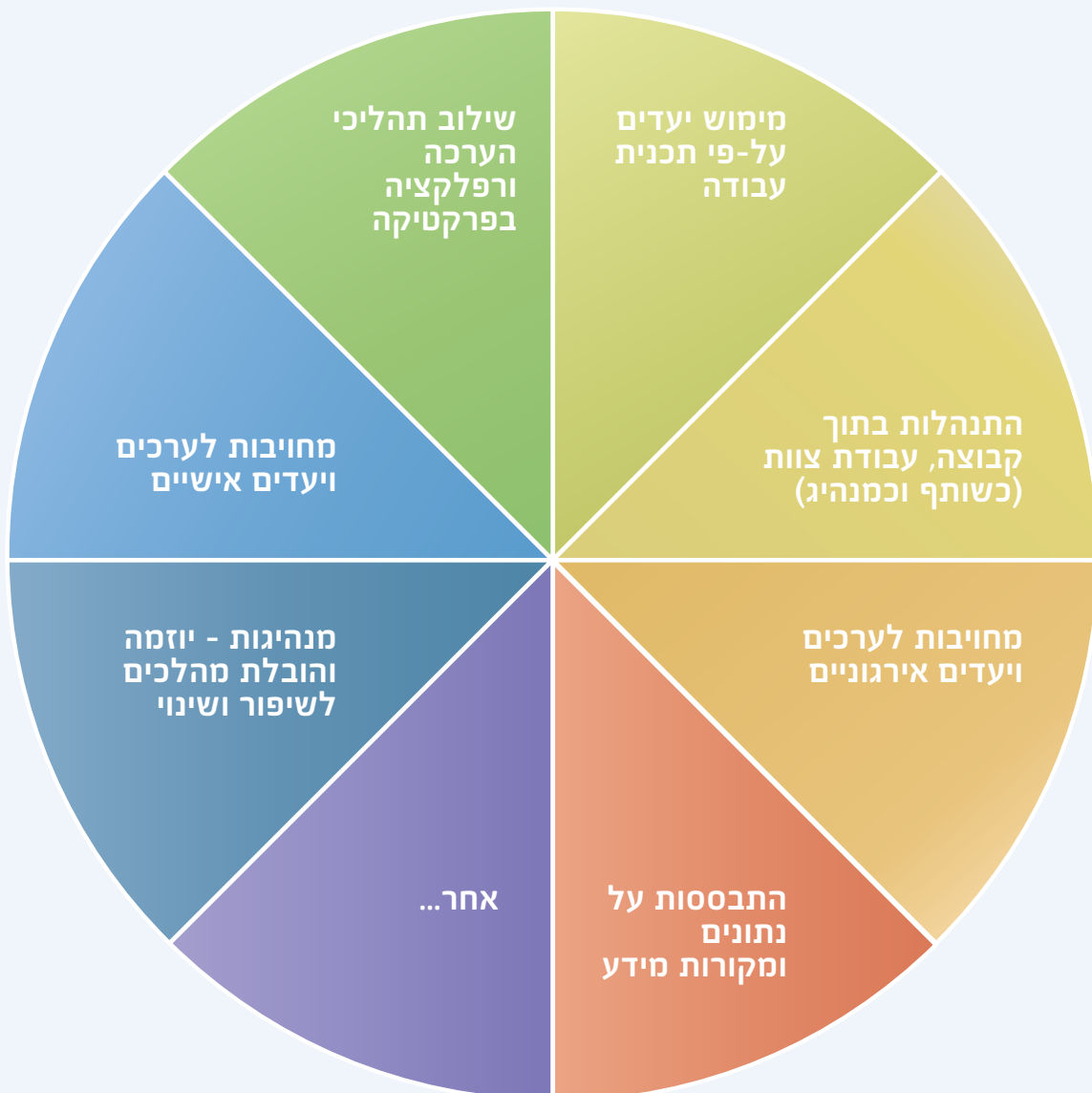
כלי אימוני מומלץ למשוב: מעגל 360 מעלות, שבו הרכז והמנהל מדרגים את שביעות רצונם (מ-1 עד 10) בתחומי תפקוד מוגדרים.



מעגל 360 מעלות

כלי לניהול מפגש בין מנהל לחבר בקבוצת מנהיגות הביניים

1. המנהל ובעל התפקיד מדרגים את שביעות רצונם (מ-1 עד 10) בכל אחד מהממדים המתוארים.
2. שיחה משותפת על "חצי הכוס המלאה" - מה הושג? כיצד הושג?
3. שיחה משותפת על העניינים שאנו מעוניינים לשפר - מה אנחנו רוצים להשיג? כיצד נשיג זאת?



ביבליוגרפיה

- Adey, K. (2000). "Professional Development Priorities: The views of Middle Managers in Secondary Schools". *Educational Management Administration & Leadership*, 28, 419.
- Brandt, R. (1998). *Powerful Learning*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Estyn Annual Report (2004). "Middle Management in Primary and Secondary Schools", Estyn Annual Report, 2004.
- Glover, D., Gleeson, D., Gough, G. and Johnson, M. (1998) "The Meaning of Management: The Development Needs of Middle Managers in Secondary Schools", *Educational Management and Administration*, 26(3): 279-92.
- Harris, A., Busher, H., & Wise, C. (1999). "Effective Training for Subject Leaders". *Professional Development in Education*, 27, 1, 83-94.
- Harris, A., Busher, H., & Wise, C. (2003). "Effective Training for Subject Leaders". In N. Bennett, M. Crawford, & M. Cartwright (Eds.), *Effective Educational Leadership*. London: Open University.

לקריאה נוספת

- Brown, M., Rutherford, D., & Boyle, B. (2000). "Leadership for School Improvement: The Role of the Head of Department in UK Secondary Schools". *School Effectiveness and School Improvement*, 11, 2, 237-258.
- Busher, H. (2005). "Being a Middle Leader: Exploring Professional Identities". *School Leadership and Management*, 25, 2, 137-153.
- Busher, H., & Harris, A. (2000). "Leadership of School Subject Areas: Tensions and Dimensions of Managing in the Middle School". *Effectiveness and School Improvement*, 11, 2, 305-317.
- Chatwin, R. (2004). "Subject Leaders and School Strategy: Exercising Upward Influence?" *Management in Education*, 18, 12-17.
- School Middle Managers: The Frequently Forgotten Tier in Schools* (program document). Associate professor Tanya Fitzgerald, programme director, postgraduate programmes, School of Education, UNITEC Institute of Technology.
- Wise, C. (2003). "Leaders of Subject Communities". In N. Bennett, & L. Anderson (Eds.), *Rethinking Educational Leadership: Challenging the Conventions*. London: SAGE Publications.