

מתווה למידה למפגשים במפקחת ומנהליו.ה

מתווה הלמידה מיועד למפקחת המעוניינת לעסוק בתפקיד המנהלת בהובלת מנהיגות הביניים בבית הספר במפגשי מפקחת ומנהליו.ה. המתווה כולל כלים שפיתחנו שעוסקים בתפקיד המנהלת בהובלת מנהיגות הביניים שמצויים באתר מכון אבני ראשה ובערכה פיזית.

רקע:

צוות המחקר והפיתוח במכון אבני ראשה, בשיתוף המרכז לחקר הפדגוגיה שותפויות אקדמיה-שדה באוניברסיטת בן גוריון, ערך בשנת תשפ"ב מחקר שעסק בתפקיד המנהלת בהובלת מנהיגות הביניים בבתי ספר שש-שנתיים. מן המחקר למדנו שיש הבדל בין מנהיגי ביניים שעושים עבודה מצוינת כפרטים לבין מנהיגות ביניים שפועלת יחד כמערכת משומנת ואורגנית. מערכת שפועלת כך, תוכל לקדם באופן יעיל מטרות חינוכיות, לימודיות וחברתיות-רגשיות בבית הספר. ממצאי המחקר והכלים שפיתחנו לאור הממצאים משולבים במתווה הלמידה הנוכחי.

מטרת תהליך הלמידה:

מטרתו של תהליך הלמידה הנוכחי שהמנהל ירחיב את ההבנות והפרקטיקות שלו אודות תפקידו בהובלת מנהיגות הביניים בבית הספר. שני המפגשים במתווה הלמידה עוסקים במטרה זו על ידי בירור מה תפיסת התפקיד של מנהיגות הביניים בבית הספר, מה היא משרתת (ומה היא לא משרתת) ולמה היא מובילה ברמה ארגונית ופדגוגית.

לצורך התהליך הנוכחי נבחר כי אנו מגדירים "מנהיגות ביניים" כבעלי תפקידים המובילים צוות באופן ישיר בבית הספר (בשונה מבעלי תפקידים כמו רכז/ת בטיחות). אנו נתמקד בפרט במנהלת השכבה ובמנהלת המקצוע היות והם מהווים נתח משמעותי ממנהיגות הביניים בבית הספר. דיוק בהגדרה של מנהיגי הביניים הוא אחד מממצאי המחקר. אנו מניחים שהמיקוד בבעלי תפקידים אלה יסייע בחידוד ובדיוק ההבחנה בין התפקיד של כלל שכבת מנהיגות הביניים לבין עבודתם של בעלי תפקידים מרכזיים.

שלושה מפגשים - מבט על

מפגש	מטרה	נושא/שאלה	מיומנויות מרכזיות
1	המנהל יאפיין את הפער בין המצב המצוי בבית ספרו לבין המצב הרצוי אודות תפקיד מנהיגות הביניים בבית הספר	תפקיד מנהיגות הביניים לפי תפיסת מנהלת בית הספר: זיהוי פערים המפגש מלווה בערכת קלפי מטאפורות המכונה 'זום אאוט' ובמצגת.	אבחון זיהוי הצורך בהובלת מנהיגות הביניים הגדרת הבעיה שאילת שאלות העלאת מגוון נקודת מבט
2	המנהל יבחן את תפקידו בהובלת של מנהיגות הביניים	מה משרתת מנהיגות הביניים בבית הספר, למה היא מובילה, ומה תפקידי בהובלה שלה? חילוץ תובנות וקישורם למסקנות מהדוח	התערבות זיהוי רכיבים בהובלה והקשרים ביניהם איסוף מקור מידע פירוק, ניתוח ועיבוד של נתונים העלאת מגוון נקודת מבט

	המפגש מלווה במצגת ובכלים "מחשבה על מעשה" ו"מתווי שיח".		
הפקת לקחים ניתוח ועיבוד נתונים הרחבת נקודת המבט על תפקיד מנהיגות הביניים והתפקיד בהובלה שלה	שיתוף בהתנסות וחילוץ פרקטיקות ניהוליות: איך לגשר על הפער בין המצב המצוי למצב הרצוי?	המנהל ישתף בהתנסות עם צוות מנהיגות הביניים ויבחן פרקטיקה ניהולית בהובלת מנהיגות הביניים	3

מפגש 1: תפקיד מנהיגות הביניים לפי תפיסת מנהלת בית הספר

יחידה 1 - צ'ק אין ופעילות: (40 דק')

פעילות צ'ק אין

לצעוד בנעלמים של מנהיגות הביניים

מטרה. פעילות מחברת לנושא - לחבר את מנהלי בתי הספר לסוגיה בתפקידם כמנהלים כמובילים את מנהיגות הביניים.

מערך הפעילות

א. כל משתתף מקבל מדבקה שעליה כתובה אמירה שהוא מדביק על דש הבגד. ניתן לאפשר מתן

בחירה מבין הסוגיות לפי שיקול המפקח.ת.

ב. המנהלים מסתובבים במליאה ונפגשים בזוגות.

ג. בזוגות הם משיבים על אמירה של עמית בקבוצה.

ד. הפעילות תתקיים בחמישה סבבים, 5 דק לסבב. אחרי חמש דק' מסתובבים ומחליפים לזוג הבא.

ה. בסיום הסבב במליאה - כל מנהלת משתף בסיפור ששמעה.

אמירות:

- משהו שאני גאה בו בהובלה שלי את מנהיגות הביניים בבית הספר.
- מה הכי חשוב לי בבחירה של בעלי תפקידים למנהיגות ביניים.
- מישהו שהצמחתי כמנהיג ביניים.
- משהו שאני מבין היום כמנהל שלא הבנתי כמנהיג ביניים.
- הצלחה שלי כמנהיג ביניים.
- תהיה/מחשבה שיש לי לגבי מנהיגות הביניים
- משהו שהבאתי לניהול שלי שנובע מתפקיד מנהיגות ביניים שביצעתי

הערות למפקח.ת

א. המנחה יחלץ את שיקולי הדעת בבסיס התשובה של המנהלת. בהקשר למנהיגות הביניים ממקום סקרני (למשל, לגבי איך המנהל מתאר שהוא תופס את תפקיד מנהיגות הביניים בבית הספר או דילמות של המנהל בהובלת מנהיגות הביניים).

ב. הבחירה באמירות אלו הייתה במטרה לכוון לכמה נושאים שנעלה בהמשך. למשל, לגבי המשפט "רגע של הצלחה שהיה לי בזמן האחרון עם מנהיג ביניים", מנהל יכול להעלות: יחסים - מנהלים עשויים להתייחס למערכת יחסים שנוקמה עם מנהיג הביניים; אמון - ביסוס יחסי אמון עם איש/אשת מצוות ההנהלה, סמכות - מתן סמכות למנהיג ביניים לצורך קבלת החלטה מורכבת.

יחידה 2 - הגדרה של מנהיגות ביניים (30 דק')

ראו מצגת מלווה (שקף 4 במצגת)

מטרה: יצירת המשגה משותפת למונח "מנהיגות ביניים".

הערות למנחה:

לשיקול המנחה ניתן לפתוח בהצגה של ההגדרה ל"מנהיגות הביניים" או לפתוח בשאלה עבור המשתתפים. **זו** - מי הם מנהיגי/מנהלי הביניים בבית ספרם - לאסוף תגובות שונות ולהאיר על השונות ביניהן.

מי הם מנהיגי הביניים?	
הנהלה מצומצמת	הנהלה רחבה
מנהלת שש שנתית	רכוזת שכבה
מנהלת חטיבה עליונה	רכוזת מקצוע
מנהלת חטיבת ביניים	
יועצת / ר. פדגוגי / מנהלת אדמיניסטרטיבית	
מנהלי צוותים	
בעלי תפקידים	
רכוזת חברתית	
רכוזת בטחון	
רכוזת תקשוב	
ועוד...	
מנהלי משימות	

אחד מממצאי המחקר שופך אור על כך שמנהיגי הביניים בבית הספר נחלקים למנהלי צוות ומנהלי משימות. מנהלי צוות: רכזי שכבות, רכזי מקצוע, מנהלי חט"ב, רכוזת פדגוגית; מנהלי משימות כוללים לדוגמה רכוזת ביטחון או רכוזת תקשוב. חשוב להסביר על מי מתמקדים כשאומרים "מנהיגות ביניים" ולמה אנחנו מתמקדים משום שלתפקידים אלה יש נגזרת של סמכות ואחריות שבה הם מחזיקים שהינה בעלת חשיבות באופן שבו פועלים במרחב הבית ספרי.

יחידה 3 - 'זום אאוט' על מנהיגות הביניים: בירור אופן תפקודה והפעלתה (60 דק')

מטרה:

רקע על הפעילות: לצורך למידה על תפקיד מנהיגות הביניים נעשה שימוש במטפורות. באמצעות מטפורות נוכל לתאר את מערכת התפיסות שלנו כלפי סוגיית מנהיגות הביניים ולתת שם או מינוח לתפקיד של מנהיגות הביניים בבית הספר. הצפת התפיסות שלנו אודות תפקידים והשיום שלהם תוכל לשמש אבן דרך אשר הכרחית לצורך בירור מטרותיהם במספר מישורים: (1) בירור מטרות מנהיגות הביניים במצב המצוי בבית הספר של כל מנהל; (2) בירור מטרות מנהיגות הביניים במצב הרצוי בבית הספר (3) כאבי הבטן של מנהלי בית הספר או הפער בין המצב המצוי לבין המצב הרצוי.

כלי "זום אאוט": כיצד מנהיגות הביניים פועלת בבית הספר שלנו?

מטרת הפעילות להתבונן באופן ביקורתי ויצירתי באמצעות קלפים המייצגים מטפורות שונות, על פעולתה של מנהיגות הביניים בבית הספר במצב הקיים-המצוי, ולחשוב יחד על אופן בה נרצה שתפעל במצב הרצוי.

מערך בבתנסות כולל שתי שאלות מרכזיות:

שלב 1 - באופן אישי: בחרו מטפורה המייצגת באופן הכי קרוב את האופן שבו מנהיגות הביניים עובדת כיום (המצב המצוי). הסבירו מדוע דווקא בחרתם במטפורה זו. ניתן לבחור מטפורה מבין האפשרויות או להציע מטפורה אחרת [חשיפת הכלי "זום אאוט"]. לצורך הצעת מטפורה אחרת יש להיערך בדף או לוח מחיק וטושים.

עבור המפקח.ת

לאחר הבחירה במטפורות והסבר מדוע נבחרו:

- המפקח יכול לשאול את המנהלים איפה הם אל מול המטפורה, איפה הם רואים את עצמם במטפורה. שאלה זו יכולה לספק איזושהי הבנה על תפיסה ניהולית של מנהיגות ביניים. למשל, אם בחרתי במטפורה סנדוויץ', האם אני נותנת ביס כמנהלת או שאני השכבה העליונה?

שלב 2: במליאה: המשתתפים יבחרו מטפורה מאפיינת את תפקיד מנהיגות הביניים בבית ספרו במצב

הרצוי.

עבור המפקח.ת

- חשוב שהמנחה יהיה ער לכך שבשלב זה יתחילו לזהות פערים בין המצב המצוי למצב הרצוי. מהלך זה יסייע להידוק ובירור הפער.
- במהלך זה יעלו התפקידים של מנהיגי הביניים וכאבי הבטן של מנהלי בתי הספר (מה לא קורה) ולמנחה תפקיד מכריע בשיום וחילוץ באופן מפורש.
- שימו לב אנחנו עדיין לא עוסקים בצעדים שאפשר לעשות כדי לצמצם את הפער. על המנחה להשהות את השיח על צעדים אפשריים (שהוא מאוד מושך ומעניין) כדי להעמיק בסוגייה שעל הפרק.

אחרי הסבב במליאה, המנחה יאסוף את התובנות שעלו לגבי מטרותיה של מנהיגות הביניים ובדין משותף ישימו אותן. להלן דוגמא עם רשימת מטרות אפשריות:

מה מנהיגות הביניים משרתת בבית ספר? למה אני -כמנהלת בית ספר- צריך מנהיגות ביניים בבית הספר?

רשימת מטרות:

1. ייעול (לעשות דברים נכון) ואפקטיביות (לעשות את הדברים הנכונים)
2. פרספקטיבה נוספת לחשיבה כי הם בעלי ידע רחב - "השכל לא רק אצלי"
3. ניהול משותף שיתמוך/ידבר במימוש חזון/תפיסה חינוכית, מטרות ויעדי בית הספר.
4. חלוקת עומס המשימות (המנהל לא יכול לעשות הכל לבדו).
5. שליטה, נשיאה בנטל
6. שיח מקצועי עוזר למנהל לראות דברים בצורה אחרת והפעלת שיקול דעת מקצועי
7. מיפוי, איתור ומתן מענים בקהילה וחוזר חלילה
8. " שדרת המנהיגות" מתווה את הדרך ומבצעת יחד עם שאר המורים את תכנית העבודה הבית ספרית בהפעלת שיקולי דעת מושכל
9. ככל שצוות פועל טוב יותר - משרה בטחון על כלל הצוות. ככל שיש "אוזן נגישה יותר" - משרה בטחון על כלל הצוות
10. קבלת החלטות עם "שדרת המנהיגות" מביאה לאפקטיביות רבה יותר
11. פתרון בעיות שוטפות - פתרון בעיות באופן יעיל

12. משאב תמיכה עבורי כמנהלת
13. משאב תמיכה עבור צוות המורים
14. מפנים אותי המנהל לעסוק במה שחשוב לי/לראייה רחבה בית ספרית

לשיקול המפקח.ת. להלן שאלות נוספות שיכולות לאתגר את הדין:

1. האם יש מטרה שלא נותנים לה מענה?
2. מטרה שנעשית יותר מדי או שמתרכזים בה הרבה?
3. מה המחירים של הדבר הזה?? ולמי זה רווח, אם בכלל? תמיד מצב קיים משרת מישהו?

דוגמא למענים אפשריים: איזה רווחים יש לי מזה - הפניית מבט למנהל/ת:

תפיסות רלוונטיות כגון:

- אם מנהל יעשה זאת בעצמו הוא יכול להיות בטוח שזה ייעשה היטב;
- המערכת אינה מבהירה באלו עניינים הגיוני לעשות האצלת סמכויות;
- מנהלים צריכים לשלוט בעניינים, מפני שמבחינה חוקית, הם נושאים באחריות לכל מה שקורה בבית הספר;
- מנהלים צריכים להגן על מנהיגות הביניים והמורים מפני אי-נעימות;
- מנהלים הם מנהיגים משרתים שצריכים להקריב את זמנם למען ההגנה על זמנם של המורים.

סיכום ביניים של המנחה

תרומתם של מנהיגי הביניים: למנהלי ביניים חשיבות מכרעת ומשמעותית במציאות היומיומית בבית הספר במיוחד בתחום ההשפעה על התלמידים ועל היבטים של שיפור בית הספר.

אתגרים למנהיגות ביניים אפקטיבית:

- אתגר משמעותי קשור למידת ההכשרה והמוכנות לתפקיד ולתמיכת מנהל בית הספר בהם.
- מהמחקר עולה כי לרוב, הפוטנציאל של המנהיגים בדרג הביניים אינו ממומש עקב היעדר הכנה מקצועית והיעדר תמיכה ארגונית של מנהלי בתי ספר.

יחידה 4 - מה למדנו? (20 דק')

שאלה למשתתפים: איך המנהלים יצאו מהמפגש?

- תובנה של המנהל שהתחדדה בנוגע לצוות (אולי יתכננו משהו אחרת לשנה הבאה, יחשבו על רה-ארגון או משהו התערער בתפיסה).
- סוגייה שהתחזרה בנוגע למנהיגות הביניים או לתפקיד המנהל בהובלת מנהיגות הביניים.

סיכום של המנחה: המטאפורה עזרה לנו להבין מה היינו רוצים - (מטרות מנהיגות הביניים) ומה לא קורה (כאבי הבטן שלנו ביחס לתפקידים/מהות תפקידים/פועלים). במפגש הבא נרצה להתמקד על האספקט הארגוני שמסקנות הדוח מדגישות את משמעותו באופן חזק. נשאל את עצמנו על הקשר בין הסדירויות לפער שהעלנו. בתחילת המפגש הבא נתחיל עם שתי שאלות על הדוח: מה אפשר ללמוד מהדוח על מנהיגות הביניים ותפקיד המנהל בהובלתה, באיזה מקומות הייתה חפיפה בין הניתוח שערכנו במפגש זה לממצאי הדוח. נרצה בהמשך המפגש להגיע לשאלה איך לפרוט את הפער שזיהינו לפרקטיקה.

הכנה למפגש השני:

נבקש שמנהלי בית הספר יקרא את התקציר של הדוח - שאלה מנחה: בחנו בצורה פעילה עד כמה ממצאי הדוח רלוונטיים לעדכון תפיסת הפעולה שלכם/ שלכן את מנהיגות הביניים.

מפגש 2: מה משרתת מנהיגות הביניים בבית הספר, למה היא מובילה, ומה תפקידי בהובלה שלה?

יחידה 1 - הכרות ודין על ממצאי המחקר (80 דק')

מטרה: הצפת התופעה או תמונת המצב של תפקיד מנהיגות הביניים בבית הספר כפי שנמצאה במחקר.

מעריך ההתנסות מורכב משלושה שלבים:

שלב 1: אז מה הבעיה? דיון בציטוטים מהדוח.

בדוח מופיעים ציטוטים של מנהיגי ביניים ומנהלי בתי ספר. ניתוח הציטוטים יסייע להציף תובנות, קשיים, אזורי עיוורון או אזורי אי נחת של מנהלי הביניים בבית הספר ומנהלי בית הספר.

הנחייה: מהדוח מתקבלת תמונת מצב או תופעה של תפקיד מנהיגות הביניים שמאפיינת את ארבעת בתי הספר שנכללו במדגם. הציטוטים שתלינו בחלל החדר משקפים במידה רבה את התמונה המתוארת. *בחרו מספר ציטוטים שמשקפים איזה בעיות עולות בתפקיד מנהיגות הביניים ובאופן ניהולו.*

דגשים למנחה: הכוונה הניתוח בדיון תעשה לפי שלוש שאלות מרכזיות.

1. א. מה הבעיה שעולה מהציטוט? (האם זו אכן בעיה?)
דוגמא: "אין לי זמן להתפנות לשירותים"
ב. המשגה של הבעיה
דוגמא: הבעיה מעלה לחץ עבודה גבוהה
ג. מה ההשלכות של הבעיה או מה החסם לאורך זמן?
דוגמא: שחיקה
2. מה הבעיה משרתת? מה מתחזקת?
3. למה המצב ככה? מה הבעיה לא משרתת?

לאחר מיצוי הדיון בשאלות אלה נערוך סיכום ביניים: עד כה עסקנו בתיאור תפקיד מנהיגות הביניים ובהובלתה על ידי מנהל בית הספר. הצפנו את ההזדמנויות הטמונות בתפקיד, הקשיים והחסמים. בשלב הבא נמקד את התובנות שעלו מהדוח ונעבור מהתבוננות רחבה על התופעה שנמצאה בבתי הספר להתבוננות לוקאלית של כל מנהל עם בית ספרו.

שלב 2: ממצאים מהדוח - תפקיד מנהיגות הביניים בבית הספר.

ראו מצגת מלווה לסיכום הממצאים **שקפים 4-10**.

סיכום של עיקרי הממצאים: מנהיגי הביניים 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.

יחידה 2 - התנסות בכלים - ערכת למידה ופעילות העוסקת בתפקיד המנהל.ת בהובלת

מנהיגות הביניים (40 דק')

נעבור להתנסות בערכת כלים שפותחה במכון אבני ראשה בתחום מחקר ופיתוח (ראו במצגת **שקפים 18-13**). ההתנסות בכלים תוכל לתרום להבנה של המנהל את תפקידו בעבודה עם מנהיגות הביניים ולתת כיוון לאופן פעולה.

נתנסה בשני כלים מתוך הערכה שמזמנים לעבודה של המנהל.ת עם צוות מנהיגות הביניים ("מחשבה על מעשה") ועם כל מנהיגות ביניים באופן אישי ("מתווי שיח" או "החוט המשולש").

כלי "מחשבה על מעשה":

מטרת הפעילות: לחדד ולדייק את התפיסות והפרקטיקות של צוות ההנהלה בנוגע לתפקידה והפעלתה של מנהיגות הביניים בבית הספר.

בחרנו לעשות זאת באמצעות שש קטגוריות (המופיעות בלוח הפעילות). הקטגוריות נבחרו על סמך מה שלמדנו במשותף עם קבוצת מנהלים ומנהלות של בתי ספר שש שנת יים:



- צוות מנצח -יצירת הזדמנות לחיזוק היחסים הבין אישיים בין חברי צוות ההנהלה. לעודד שיח על חוזקות, על חששות ועל שאיפות ולבנות אמון בין חברי הצוות.
- כאן עובדים/ות - חשיפת המאפיינים של שגרות העבודה בצוות ההנהלה, שמקדמים או מעכבים את יעילות העבודה של הצוות.
- כאן לומדים/ות -חשיבה משותפת על דרכי הלמידה, ההתפתחות והצמיחה שלנו כצוות.
- הגענו ליעד -לבחון יחד כיצד עבודת צוות ההנהלה מקדמת את מטרות בית הספר.
- נקודת תצפית –התבוננות על התפיסה הניהולית שלנו ועל הפעולות הניהוליות.
- הידעת? מנהיגי ביניים מספרים ש -...הזמנה להתייחס לציטוטים נבחרים מדבריהם של מנהיגי ביניים מנוסים (שמופיעים בדוח "המנהל ודרגי הביניים בבית הספר השש-שנתי")

כלי "מתווי שיח":

הרעיון המוביל של השיח, מתבסס על מסקנות דוח המחקר לפיהם הגדרת התפקיד ותחומי הסמכות

והאחריות של דרגי הביניים הבכירים לא מספיק ברורים ואין הסכמה אודות השאלה מה יחשב להצלחה בתפקיד ומהם מדדי הצלחה. עוד עלה מן הדוח שמנהיגי הביניים עסוקים שעות רבות בפתרון בעיות "כאן ועכשיו" ופחות מתמקדים בקידום תהליכי למידה ובשיפור הישגי התלמידים בתחומים שונים.

אנו מזמינים אתכם מנהלים ומנהלות לנהל שיח עם מנהיגי הביניים הבכירים לאורך השנה כדי לפתח את התפיסה הניהולית שלהם באמצעות בירור מטרותיהם המקצועיות, הציפיות שלהם מעבודתם כמנהלים, על אחריותם לפיתוח המקצועי של המורים ועל הקשר שבין התפיסה הניהולית שלהם לבין מטרות בית הספר ומדדי הצלחה שלו.

- לשיקול המפקחת ניתן לעשות שימוש בכלי "החוט המשולש" שעוסק בגבולות הסמכות והאחריות של המנהל השש-שנתי, מנהל חטיבת הביניים ומנהל התיכון.

מערך ההתנסות:

- א. מערך ההתנסות יכלול שני סבבים, כל סבב 20 דק' התנסות בכלי.
- ב. נחלק את המנהלים למספר קבוצות (בהתאם לכמות המנהלים בקבוצה).
- ג. המנהלים יפעלו על פי ההנחיות המצויות בכל כלי.
- ד. לאחר סיום הסבבים לכנס את המנהלים חזרה למליאה כדי שישתפו בתובנות מההתנסות (ראו שאלות ביחידה 3 - מה למדנו).

יחידה 3 - מה למדנו? (20 דק')

שאלה למשתתפים: איך המנהלים יצאו מהמפגש?

- תובנה של המנהל שהתחדדה בנוגע לצוות (אולי יתכננו משהו אחרת לשנה הבאה, יחשבו על רה-ארגון או משהו התערער בתפיסה).
- סוגייה שהתחווה בנוגע למנהיגות הביניים ו/או לתפקידי כמנהל.ת בהובלת מנהיגות הביניים.

הכנה למפגש השלישי:

נבקש שמנהלי בית הספר יבחרו כלי אחד שיהיו מעוניינים להתנסות אתו עם צוות מנהיגות הביניים שלהם - שאלות מנחות:

- איזה תובנה למדתם מההתנסות בפיתוח, אם בכלל?
- סוגייה שהתחווה בנוגע למנהיגות הביניים או לתפקיד המנהל בהובלת מנהיגות הביניים.

מפגש 3: למידה מהתנסות וחילוץ פרקטיקות ניהוליות

יחידה 1 - שיתוף ולמידה מההתנסות: (60 דק')

מטרה. שיתוף ולמידה מהתנסות וחילוץ פרקטיקה ניהולית.

בהמשך להכנה מהמפגש הקודם, הדיון על ההתנסות יעסוק בשאלות:

- איזה תובנה למדתם מההתנסות בפיתוח, אם בכלל?
- סוגייה שהתחווה בנוגע למנהיגות הביניים או לתפקיד המנהל בהובלת מנהיגות הביניים. מה בהתנסות לימד אתכם על הסוגיה?

מערך הפעילות

- א. המנהלים מתחלקים לזוגות או שלשות.
- ב. המנהלים משתפים בתובנה או בסוגיה בהתאם לשאלות.
- ג. הפעילות תתקיים בשלושה סבבים, 15 דק לסבב.
- ד. בסיום הסבב במליאה - המפקח.ת יציע למנהלים שמעוניינים בכך לשתף בהתנסות שהייתה להם עם הכלים.

עבור המפקח.ת

לשיקול המפקח ניתן לבחור את זוגות המנהלים שיושבים יחד לפני המפגש, למשל, לשיקול האם לצוות מנהל חדש עם מנהל ותיק, או לפי מנהלים שנוטים לשתף בצורה רפלקטיבית יותר ופחות.

יחידה 2 - חילוץ פרקטיקה ניהולית: (40 דק')

לצורך שכלול העבודה היומיומית של מנהל בית הספר בהובלת מנהיגות הביניים, נעורר דיון שיעסוק בתפקיד של מנהל בית הספר ובפרקטיקות שתומכות (או מעכבות) בהובלת מנהיגות הביניים.

מערך הפעילות

על בסיס התובנות שיעלו בדיון ביחידה הקודמת, נעלה שאלה נוספת הנקשרת לעבודה היומיומית של המנהל:

איזה פרקטיקה ניהולית תוכל לתמוך בעבודה שלי כדי לגשר על הפער בין תפקידה של מנהיגות הביניים המצב המצוי למצב הרצוי (כפי שכל מנהל הגדיר במפגש הראשון)?

מערך הפעילות

על בסיס

שאלות הכוונה עבור המפקח.ת:

- איזה מבין השאלות בפיתוחים אוכל לאמץ כשאלה שאתן אפתח את הפגישות עם צוות מנהיגות הביניים?
- איזה פיתוח יכול לשרת אותי בעבודתי כמנהל, למה וכיצד יתרום?
- האם אערוך שינוי בסדר בלוח הזמנים השבועי שלי כמנהל, למשל, בסדירות העבודה שלי עם צוות מנהיגות הביניים או עם כל מנהיג ביניים?

יחידה 3 - מה למדנו? (20 דק')

שאלה למשתתפים: איך המנהלים יצאו מהמפגשים?

- תובנה של המנהל שהתחדדה בנוגע לצוות (אולי יתכננו משהו אחרת לשנה הבאה, יחשבו על רה-ארגון או משהו התערער בתפיסה).
- סוגייה שהתחווה בנוגע למנהיגות הביניים ו/או לתפקידי כמנהל.ת בהובלת מנהיגות הביניים.
- מה התחדש עבורי, אם בכלל, מהמפגשים?