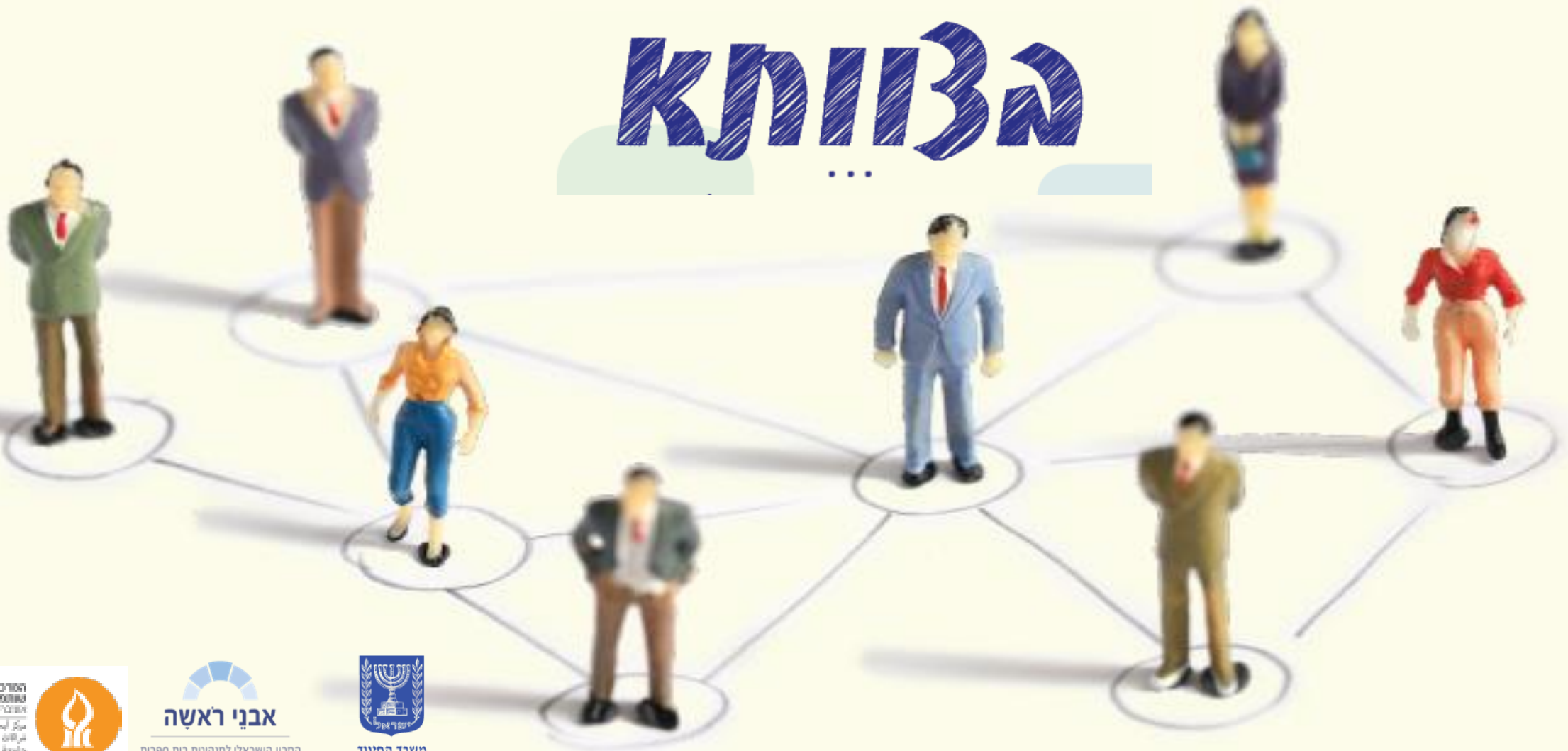


# תפקיד המנהל/ת ומנהיגות הביניים בבית הספר

## הצוותא

...



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



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للتقادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# שאלות 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



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



התנסות



מנהיגות הביניים - הזמנה לצפיה בכלים למנהל

אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
למנהיגות הביניים



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  
מי למן לפעמים אפילו לעשות פיפי... המנהל לא יודע  
לפעמים מה אני עושה אני הולכת אליו ואומרת לו אני  
רוצה משוק..."

רכלת שכבה

מה הבעיה



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



התנסות



אבני ראשה

משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف



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 / מנהלת אדמינסטרטיבית	
בעלי תפקידים	
רכזת חברתית	
רכזת בטחון	
רכזת תקשוב	
ועוד ...	

## מנהלי צוותים

## מנהלי משימות

מה הבעיה



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



התנסות



אבני ראשה

מרכז המידע והתמיכה לרשתות  
המנהליות



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.

מה הבעיה



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



התנסות



אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
למנהל בתי הספר



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



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



התנסות



אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
למנהל המערכת



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



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



התנסות



אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
למחנכות



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



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



התנסות



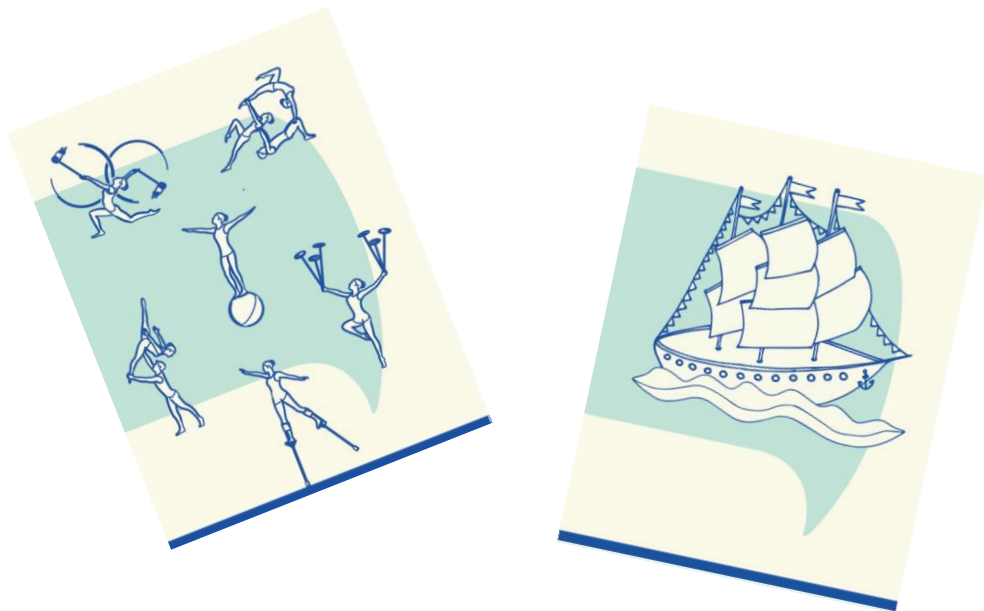
אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
למנהל המערכת



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# ממצאים שעלו בשיח עם המנהלים



## לוליינים או מלחים

מה שעושה את ההבדל בבית הספר הוא הפער בין בעלי תפקידים מקרב מנהיגות הביניים שעושים עבודה מעולה כל אחד בתחומו (לולייין) לבין מערכת משומנת שעובדת טוב יחד באופן מסונכרן וקוהרנטי.

## החוט המשולש

גבולות האחריות והסמכות בין תפקיד מנהל/מנהלת השש־שנתי ובין מנהלי החטיבות לא ברורים דיים. מהו הערך המוסף של כל אחד ואחת בהנחה שעושים את תפקידם היטב.

מה הבעיה



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות ולמידה



התנסות



אבני ראשה

מרכז המחקר והייעוץ  
משרד החינוך



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

השאלה הגדולה



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות ולמידה



התנסות



אבני ראשה

משרד החינוך  
وزارة المعارف



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# כלים פרקטיים



**אבני ראשה**  
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية

המרכז לחקר ההיסטוריה  
היהודית  
מרכז לחקר ההיסטוריה היהודית  
مركز لدراسة وتوثيق التاريخ  
العبراني  
جامعة بن غوريون في النقب

משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

**לוק אאוט**  
כיצד מנהיגות הביניים  
פועלת בבית הספר שלנו?

**ערכת קלפי מטפורה**

**זום אאוט**

**הזמנה לניהול שיח מקצועי באמצעות  
קלפי מטפורות**

קס האנאל/ת היסיר/ה  
ש'י הא/היא:

מטרת בית הספר:  
מטרת שתיית לשכת כיתות \_\_\_\_\_:

← מה הסרת ש'י לאר התפסה  
החוסכת ש'י ושל בית הספר?  
← לאן אני רוצה לקחת את  
תלסידי השכה השנה?

אנאל/ת ביה"ס - ונכ/ת שכנה  
מתווה שיחה ותכנון התפקיד  
השאלות מיועדות לרכז/ת שכנה  
לקראת שיחה עם המנהל/ת



מה יריו האתמריק האנכטיק ש'י השנה?

אתגרים בשכה, אתגרים  
בניהול צוות המחנכים  
ובפיתוח המקצועי שלהם,  
בעבודה עם שותפים,  
אתגרים אישיים, ועוד.

אין קראק הנחה אנכטיק ש'י השנה?

← הגדרת תפקיד  
עמסה נביאה  
לאפקטיביות נמוכה.  
← אל תשכחו להגדיר  
את תפקידכם אל  
סול צוות המחנכים.

מה התפקיד שלי? אין אני תוספת אות?

זיכרת השכה  
מה תפקיד/ה?  
מה רק ש'י/שלה?  
מה רק ש'י?  
מה שלט יוד?  
סוטי אני מעורב/ת או מתערב/ת?

תפסה בתפקידים עשייה  
להביא לחוסר בהירות,  
לכפילות ולבובו זמן של אחד  
הצדדים, ואף לתחיים.

מתני הכיתות  
מה תפקידים?  
מה רק שלהם?  
מה רק שלי?  
מה שלט יוד?  
סוטי אני מעורב/ת או מתערב/ת?

מה הכיכית שלי האנאל/ת?

מה בסמכותי? אילו החלטות אני אנאל/ת?  
ס'י מה כדאי שאתייסל?  
מה א' בסמכותי, אילו החלטות הן של האנאל/ת שלי?

מה הניכיות של האנאל/ת מתני?

כינ' אכס'ל האטרת ה'ל':

מטרת ישיבת הנות הסגונית:

מוסגי ישיבות הנות:  
מיקוס:  
כדאי להשאר סקום בישיבות  
נ'ג ללסידה, מענה לזילמות  
שסטריות את המחנכים,  
תכנון, לסידה נכיתוח סקרים,  
תוזקיר והפקות לקחיים.

אין אשור ס'י סגטי השנה?

מה הינ' והמיומנות שאני נ'ר/ה לרכ'ס ולס'ל ס'י מתן לנלות את  
האתמריק הונכטיק שלי השנה ולהנ'ל את הנות?

למה אני סקוק/ה ס'י מתן לנל'ח התפקיד?

קס אילו התכניות אני ש'י/ה אבתוונ?

# מתווה שיח

## הזמנה לניהול שיח מקצועי עם בעלי תפקידים מרכזיים במנהיגות הביניים



**מחשבה על מעשה**

**הזמנה ללמידה והתבוננות משותפת על דרכי העבודה של מנהיגות הביניים**



## 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 המיסבית של כל אחד מכם בנפרד ושל שלוש אתם 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 מיסבית של שלוש אתם יחד? איך כל אחד מכם יוכל להביא את עצמו לידי ביטוי ולהרגיש משמעות? 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 קוסמות:

השיח שלפניכם בנוי כמשולש ומזמין לעבודה בשלוש קוסמות - קוסמה אישית, זוגית ומשולשת. השאלות בכל קוסמה סיעדות לדיקו 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 הביניים) הניצבת בקודקוד המשולש.



**אזהרת מסע**

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

בקוסמה השלישית  
עבודה בשלישייה



בקוסמה הראשונה  
עבודה אישית

### הקדמה | הקדמה השנייה

**הפאנה אסיח פוסי מנהל השו מנהל השו**

ניהול "משולש" המאפיין את בית הנו מהמחקר ומהניסיון המצטבר למדנו אישיות רבות, בלחצים, בצורך לתת שמיסמות מתבצעות ברזמינית על י של כל אחד מהמנהלים. כל אלו מנ

המטרה של שיחה זו היא לעמוד בתיכון השש-שנתי - מנהל חטיבת עבודתכם המשותפת לטובת כלי

**אלא** עברו על השאלות מן

**אלא** לפניכם שאלות "מרי מנהל החטיבה העליו

**מנהל/ת חטיב - מנהל/ת חטיב**

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. על מה חשוב לי שנקיים דיון בצו
7. מה חשוב לי מאוד בעבודה ואני




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# החוט המשולש

**הזמנה לניהול שיח מקצועי של המנהל השש שנתי לבין מנהלי החטיבות**

# מטרה 2 – הכרות עם ערכת הכלים

- הכרות עם הפיתוח
- מה הפיתוח מזמן

שאלה לדיון:

האם ובאיזה אופן הפיתוחים יכולים לשרת מנהלים במרחב העבודה?

השאלה הגדולה



ממצאים ומסקנות



ערכת פעילות  
ולמידה



התנסות



אבני ראשה

מרכז המידע והתמיכה למועצה  
לשירות המורה



מועד הלימוד  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

**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/ת היא **בראש ובראשונה צוות מנהיגות**

**הביניים** ורק לאחר מכן צוות המורים והמורות.

1

2



**סרקו את הקוד**

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

