

מנהיגות אפקטיבית - כיצד להגביר את ההשפעה?

בעקבות דוח קרן וואלאס 2021:

"כיצד משפיעים מנהלים ומנהלות על התלמידים ועל בתי הספר?"

שם המרצה: יונתן שיף

צוות המו"פ, מכון אבני ראשה



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

19

כיצד משפיעים
מנהלים ומנהלות
על התלמידים ועל
בתי הספר?

דוח מטעם
קרן וואלאס 2021

RESEARCH REPORT

How Principals Affect Students and Schools

A Systematic Synthesis of Two Decades of Research

Jason A. Grissom
VANDERBILT UNIVERSITY

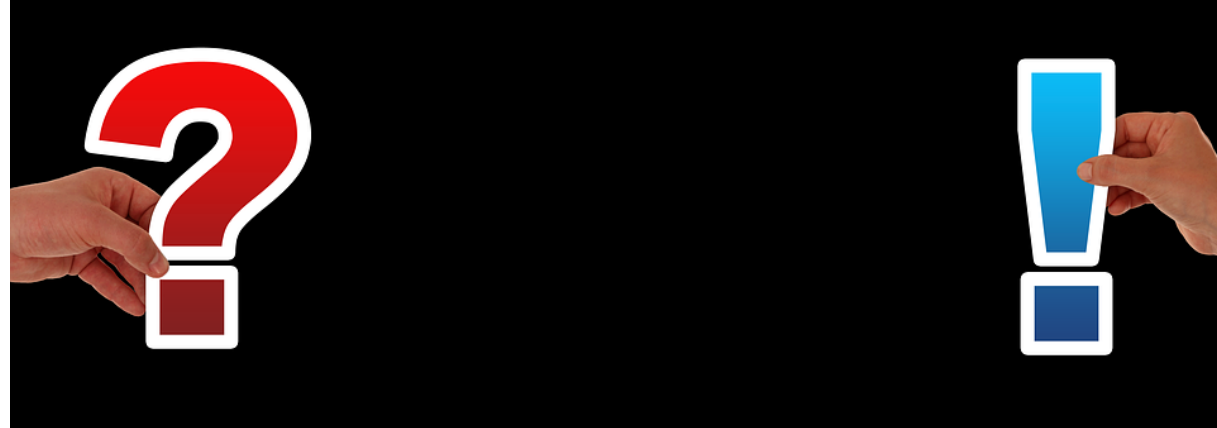
Anna J. Egalite
NORTH CAROLINA STATE
UNIVERSITY

Constance A. Lindsay
UNIVERSITY OF NORTH
CAROLINA AT CHAPEL HILL

February 2021

Commissioned by
Wallace

לאורך המפגש מומלץ לרכז לעצמכם:



סימני שאלה

- ספקות
- מתחים
- פערים

סימני קריאה

- ידע חדש, תובנות חדשות
- נקודות חיבור מועילות למהלכי השינוי שאתם מובילים השנה

A photograph of a vast, cluttered library. The shelves are packed with books of various sizes and colors, creating a dense, textured wall of knowledge. In the center, a dark, weathered doorway stands as a focal point. Overlaid on the doorway is the Hebrew text "רקע ומבוא קצר..." in white, bold font. A small red square is positioned to the right of the word "רקע".

רקע ומבוא קצר...

מנהיגות פדגוגית
Instructional
Leadership



ניהול "גנרי"



מנהיגות פדגוגית

תפיסת המנהיגות הפדגוגית (Instructional Leadership):

- היעד המרכזי של בית הספר הוא להניע ולהנחות למידה.
- במוקד העשייה הבית ספרית ניצבים הלמידה וההוראה.
- תחום עיסוקו.ה המרכזי של מנהל.ת בית הספר הוא הובלת תהליכים בעלי זיקה מפורשת ללמידה של התלמידים.

מדוע רפורמות חינוכיות מרבות להיכשל?

"המפגש הכיתתי הסדיר בין המורה, התלמידים ותכני הלימוד, שהוא לב לבה של הפעילות הבית ספרית, זוכה לתשומת לב מועטה בתכניות לשינוי בית ספרי (Cohen 2000)...."

אספקת משאבים או טיפול ברכיבי ארגון ומבנה אינם מספיקים כדי לחולל שינוי הממוקד בהוראה ובלמידה. אנו טוענים כי שינוי זה יכול להתרחש רק בעקבות ההתייחסות לשתי שאלות מכריעות:

א. איזו אינטראקציה לימודית בין מורים לתלמידים היא אינטראקציה ראויה?

ב. אילו פעולות מקצועיות יש לנקוט כדי לכונן אינטראקציה לימודית ראויה?"

שינוי בחינוך – על מקומן של ההוראה והלמידה (ניר מיכאלי וגל פישר)



מדוע רפורמות חינוכיות מרבות להיכשל?

”רפורמה רודפת רפורמה, אך מערכת החינוך הישראלית דורכת במקום מבחינת איכות הלמידה וההוראה... תהליכי שינוי חינוכי נוטים להתמקד ברובד טכני ושטחי בעוד שינוי עמוק דורש תכנון אסטרטגי מפורט ועבודה שיטתית על ליבת תהליכי הלמידה וההוראה...”

לחבר את האיים ליבשה (פרופ' ענת זוהר)



פרופ' קנת' ליית'ווד



דוח קרן וואלאס 2004

”מכל הגורמים הבית ספריים התורמים ללמידת התלמידים, המנהל הוא הגורם השני בחשיבותו אחרי המורה בכיתה.”



סוגיות מרכזיות בדוח



- **פרופיל המנהלים:** כיצד השתנה בשני העשורים האחרונים?
- **תפקיד המנהלים:** כיצד השתנה בשני העשורים האחרונים?
- **מידת ההשפעה של המנהלים:** כימות ותיקוף השפעת המנהלים על הישגי התלמידים ועל תוצאות בית ספריות אחרות.
- **דרכי ההשפעה של המנהלים:** זיהוי הכישורים וההתנהגויות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים.

פרופיל המנהלים: מגמות שינוי (ארה"ב)



1. מקצוע ניהול בית הספר מאויש יותר ויותר על ידי נשים.
2. מספר שנות הוותק של המנהלים צנח במוצע, בעיקר בבתי ספר עתירי צרכים.
3. למרות השינויים הדרמטיים בהרכב הגזעי והאתני של התלמידים, הגיוון האתני והגזעי בקרב מנהלי ארה"ב השתנה רק במעט.

מעניין להשוות למתרחש בישראל...
לדוגמה: פילוח מגדרי של כלל מנהלי ישראל תשפ"ב

מגדר	מס' מנהלים	אחוזים
זכר	2212	42%
נקבה	3100	58%
סה"כ	5312	100%

ממצאים ומסקנות מרכזיות



תיקוף וכימות השפעת המנהלים.ות

”אנו מעריכים שההשפעה של החלפת מנהל בית ספר יסודי שתפקודו מתחת לממוצע (ממוקם באחוזון ה- 25 מבחינת אפקטיביות) במנהל שתפקודו מעל לממוצע (ממוקם באחוזון ה- 75 באפקטיביות שלו) הינה שוות ערך לתוספת של 2.9 חודשים של לימודי מתמטיקה ו- 2.7 חודשים של לימודי קריאה בכל שנה עבור תלמידי אותו בית ספר.”

מסקנות לגבי היקף ההשפעה של המנהלת על התלמיד הממוצע:

- מידת ההשפעה על תלמיד קונקרטי גדולה כמעט כמו של המורה.
- מוטת ההשפעה על התלמידים רחבה הרבה יותר, משום שהיא רלוונטית לכל תלמידי בית הספר (לא רק לתלמידי כיתה אחת, אלא לכל 483 תלמידי בית ספר יסודי ממוצע בארה"ב).



תיקוף וכימות השפעת המנהלים.ות



”מנקודת מבטם של קובעי מדיניות, השואפים לחולל שינוי ברמת הישגי התלמידים, קשה להעלות על הדעת השקעה בחינוך בבני גן-י”ב שהיא משתלמת יותר מטיוב איכותם של מנהלי בתי הספר.”

השפעות על תלמידים: היעדרויות



ישנם מנהלים אפקטיביים יותר בצמצום היעדרויות והיעדרויות כרוניות בבית ספרם.

מחקר בטנסי: בבית ספר עם מנהל שהשפעתו על נוכחות התלמידים מדורגת מעל לממוצע (באחוזון ה-75), יפקדו התלמידים את בית הספר בממוצע בשנת לימודים רגילה 1.4 ימים יותר מבית ספר שמנהלו מדורג מתחת לממוצע (באחוזון ה-25).

- השפעת המנהלים על הנוכחות ועל היעדרויות כרוניות גדולה אף יותר בבתי ספר עירוניים / באזורי עוני.
- מנהלים המצטיינים בהפחתת שיעור ההיעדרות של תלמידיהם לעיתים קרובות אינם אותם מנהלים המצטיינים בהעלאת הישגי התלמידים במבחנים.

השפעות על תלמידים:

סנקציות משמעתיות

והשעיות



זוהו פערים ניכרים במידת ההחמרה של מנהלים בטיפול בתקריות משמעתיות.
אצל מנהלים המפעילים מדיניות משמעתית מחמירה - כמות התקריות המשמעתיות וההתנהגויות המפריעות בבית הספר פוחתת.

אבל...

- סיכויי התלמידים לסיים את בית הספר נמוכים יותר.
- סיכויי התלמידים להיעצר בצעירותם בעבירות שונות גבוהים יותר.
- חשיפה למנהלת הנוטה להשתמש בהשעיות מגבירה את הסיכוי העתידי של התלמידים לנשירה/להסתבכות עם רשויות החוק.

מורים העובדים בבתי ספר של מנהלים אפקטיביים מעידים:

תנאי עבודה טובים יותר



אקלים בית ספרי חיובי יותר



סיפוק רב יותר בעבודה



צמצום תחלופת מורים



השפעות על מורים





התנהגויות



ניהול ארגוני

כישורי ניהול המקדמים את הארגון הבית ספרי (שימוש בנתונים, חשיבה אסטרטגית, הקצאת משאבים וכו')

הוראה

כישורי תמיכה בהוראה של המורים בכיתות

אנשים

כישורי פיתוח אנשים וניהול מערכות יחסים (איכפתיות, תקשורת, אמון וכו')

כישורים

ההקשר ברמת בית הספר, המחוז והמדיניות הארצית

בין כישורים להתנהגויות

- מנהיגי הוראה אפקטיביים הם בעלי מומחיות בהוראה איכותית. בעקבות צפייה בשיעורים ובכיתות הם לבטא את היכולות הבאות:
- **משוב:** היכולת לספק למורים משוב מובנה ובר יישום המדרבן ומסייע למורים לשפר את הפרטיקה שלהם.
 - **הערכה:** היכולת להבחין בין פרקטיקות הוראה באיכות גבוהה ונמוכה ולבטא זאת באופן ממשי בהערכה בעקבות הצפייה.
 - **פיתוח מקצועי:** היכולת לזהות תוכניות פיתוח מקצועי בעלות פוטנציאל השפעה משמעותי, ולוודא כי מוריהם משתתפים בתוכניות איכותיות רלוונטיות ומותאמות לפיתוחם המקצועי.

כיצד משכללים את היכולות השלובות הללו,
כחלק מרצף התמיכה במורים ובהוראה?



כישורי

תמיכה בהוראה



כישורי ניהול אנשים ופיתוחם המקצועי



- שלושת הכישורים העיקריים העוסקים ביחסי אנוש ומודגשים בספרות המחקרית הם **אכפתיות (caring)**, **תקשורת ובניית אמון**.
- **אכפתיות** – באה לדוגמה לביטוי בתמיכה פרואקטיבית במורים חדשים וותיקים.
 - **תקשורת יעילה** – ממוקדת מטרה, כולל "דלת פתוחה", מייל שבועי עם מידע לצוות והכרה בתרומתו, אי רתיעה מקיומן של שיחות לא פשוטות, תקשורת אפקטיבית עם הקהילה...
 - **בניית אמון** – הן עם המורים והן עם הקהילה, הרואים במנהל מנהיג מוכשר ומהימן.

כיצד ניתן לקיים תקשורת נגישה ותומכת ועדיין לא להירתע מקיומן של שיחות לא פשוטות?



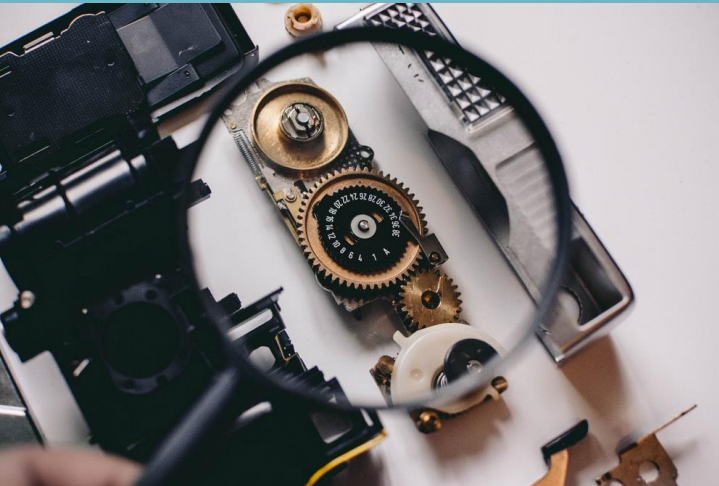
התנהגויות ופרקטיקות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים

מכישורים - להתנהגויות ולפרקטיקות ניהוליות

הדוח מזהה ארבע קטגוריות של התנהגויות ופרקטיקות ניהוליות שמפיקות, על פי המחקר, את התוצאות הטובות ביותר בבתי הספר:

1. מעורבות באינטראקציות ממוקדות הוראה עם המורים
2. יצירת אקלים מיטבי בבית הספר
3. קידום שותפות מורים וקהילות לומדות מקצועיות
4. ניהול אסטרטגי של כוח אדם ומשאבים.

במסגרת מפגש זה נעסוק בעיקר בראשונה ובאחרונה.



התנהגויות ופרקטיקות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים

אינטרקציות ממוקדות הוראה עם המורים

1. מעורבות באינטראקציות ממוקדות הוראה עם המורים

- צפייה בשיעורים והערכת המורים
- מתן משוב והדרכה למורים
- קידום הוראה מבוססת נתונים בקרב המורים



התנהגויות ופרקטיקות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים

אתגרים העולים מן הממצאים:

- קושי להבחין בין דרגות ביניים באפקטיביות ההוראה של המורים, מה שמקשה על מתן משוב מדויק למורה.
- פערים גדולים בין מנהלים ומנהלות "מומחים" ו"טירונים": עשויים לצאת עם התרשמות שונה מאד מאותו השיעור.
- זהירות והימנעות: גם כאשר המנהלים יודעים להבדיל בין ביצועים טובים וגרועים, הם נוטים להעניק לכולם ציונים טובים.
- היסוס לקיים שיחות מורכבות על חולשות: נטייה להתמקד יתר על המידה בהיבטים החיוביים ולהימנע מדיון בסוגיות לשיפור.

אינטרקציות ממוקדות
הוראה עם המורים



האתגר הקשה לפיצוח:

כיצד לשריין נתח משמעותי בשגרת השבוע
הניהולית לצפייה בשיעורים?



אבני ראשה

המכון הישראלי לניהול בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

התנהגויות ופרקטיקות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים

אינטרקציות ממוקדות
הוראה עם המורים



מה 'לא עובד'?

- הזמן שמקצים המנהלים למעבר לא פורמלי בין הכיתות אינו פרודוקטיבי כלל, בעיקר בתיכונים, כנראה משום שאינו נעשה במסגרת אסטרטגיה נרחבת להדרכת מורים או למתן משוב.
- השימוש ברשימה (צ'ק-ליסט) בעת פגישות משוב של המנהל והמורה אינו משפר את איכות המשוב. אף ששימוש ברשימות כאלה מפחית את החשש שהמנהל ישתלט על השיחה במהלך אותן פגישות, לא נראה שהן מביאות לשינויים של ממש בסגנון ההוראה של המורה או בהישגי התלמידים.

התנהגויות ופרקטיקות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים

אינטרקציות ממוקדות הוראה עם המורים



מה 'כן עובד'?

- הזמן המוקדש לתהליכי הדרכה של המורים מקושר עם עלייה של ממש בהישגי התלמידים.
- מנהלים מצליחים מקיימים בקביעות רבה יותר צפיות בכיתה כדי לספק משוב קונקרטי ומעשי למורים לשיפור הפרקטיקה.
- מיסוד שיחות ניתוח מידע ("data chats") משותפות בין המורים ובין צוות הניהול.
- הנגשה של מידע למורים, לשם ביסוס תהליכי הוראה עקביים.

התנהגויות ופרקטיקות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים

4. ניהול אסטרטגי של כוח אדם ומשאבים

מנהיגות אפקטיבית מצריכה אופטימיזציה של הקצאה ושימוש במשאבים מצומצמים לשם תמיכה בהוראה ובלמידה.

במסגרת ניהול אפקטיבי של **משאבי זמן**, מנהלים...

- מייחדים זמן רב יותר להדרכה ולצפייה בהוראה בכיתות.
- רותמים את מערכת השעות של בית הספר לשימוש יעילים.

במסגרת ניהול אפקטיבי של **משאבי הון חברתי** חיצוני, מנהלים...

- מגדירים משרות של אחראים לקישור בין הורים למורים, כדי לתווך, לבנות אמון ולחבר את המשפחות למשאבי בית הספר.
- מעודדים את הצוות לטפח קשרים עם הקהילה באמצעות ביקורי

בית וקיום פגישות מחוץ לכותלי בית הספר.

ניהול אסטרטגי של כוח אדם ומשאבים

ניהול זמן



ניהול קשרי קהילה



התנהגויות ופרקטיקות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים

אתגר

תהליכי הגיוס שמקיימים המנהלים הם לא פעם "דלים במידע" ואינם נעזרים במידע המעיד על הוראה אפקטיבית - תעודות הסמכה, הצלחות קודמות בקידום הישגי התלמידים ודירוג בעקבות צפייה בשיעורים.

סיבות רווחות

1. מחסור בזמן
2. סדרי עדיפויות שונים - מתן עדיפות לפרמטרים אחרים:
 - מידת ההתלהבות והיכולת לעבוד בצוות
 - אכפתיות כלפי התלמידים (מתן עדיפות ליצירת אקלים תומך).
3. שונות פרופיל בית הספר וקהילתו: מנהלים בבתי ספר עירוניים תת משיגים דיווחו שהם מקצים פחות זמן לתהליכי גיוס עובדים.

ניהול כוח אדם



גיוס מורים

כיצד מייצרים תהליכי גיוס 'עשירים במידע' גם במציאות של מחסור במורים?



אבני ראשה

המכון הישראלי לניהול בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

התנהגויות ופרקטיקות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים

מנהלים מדווחים על שימוש בציוני המבחנים של התלמידים ובראיות נוספות לאפקטיביות המורים לצורך שיבוץ אסטרטגי של מורים בכיתות.

אל מול השאיפה להוגנות:

- שיבוץ מורים מנוסים יותר לכיתות עם תלמידים חזקים.
- שיבוץ מורים חדשים בכיתות עם ריכוז של תלמידים תת-משיגים.
- תופעות אלה משקפות העדפות של המורים הוותיקים יותר, דינמיקות מיקרו-פוליטיות בקרב מורים ואנשי הנהלה ועוד, על חשבון השאיפה להוגנות.

בעקבות לחצים חיצוניים לאחריותיות:

- העברת מורים לא מוצלחים מכיתות שבהן מתקיימים מבחנים חיצוניים לכיתות אחרות, כדי להעלות את רמת ההישגים הבית ספריים.
- התופעה שכיחה אף יותר בבתי ספר הנתונים בלחצים לאחריותיות - מורים מצליחים שובצו לרוב בכיתות שצפויות להיבחן בשנת הלימודים הבאה.
- המחירים מורגשים בטווח הארוך: העברת מורים שביצועיהם נמוכים ביסודי...

ניהול כוח אדם



השמה ושיבוץ מורים

התנהגויות ופרקטיקות של מנהלות ומנהלים אפקטיביים

אצל מנהלים אפקטיביים תחלופת המורים נמוכה יותר, בפרט בכל הנוגע לצמצום העזיבה של המורות והמורים החזקים ביותר.

כיצד הם עושים זאת:

- נקיטת גישה פרואקטיבית המתמקדת במאמצים מתמשכים לפיתוח המקצועי של המורים, ובכלל זה יצירת הזדמנויות לשותפות בין המורים.
- שימוש בתחלופת מורים כדי להיפרד ממורים פחות אפקטיביים ולהחליפם במורים עם רעיונות חדשים.
- ישנן ראיות לכך שכדי להיפרד ממורים שביצועיהם נמוכים, שיחות עידוד לעזיבה ("counseling out") מועילות יותר מנקיטת הליכים מנהליים פורמליים.

ניהול כוח אדם



שימור מורים

סיכום: איך כל זה פוגש את העשייה המקצועית שלי?

