



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للتقادة المدرسية



מסדד תחנך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

ברגל ימין

סמינר כניסה לתפקיד מנהל בית-ספר

16.09.19, ט"ז אלול תשע"ט | מרכז "גוגיה" רעננה

סדר יום

14:00 - 13:30 רישום וארוחת צהריים

14:45 - 14:00 פתיחה: התמקמות בתפקיד מנהל בית-ספר
מר חגי לביא, ראש תחום מנהלים, מכון אבני ראשה

15:30 - 14:45 הרצאה: מנהל בית ספר כמנהל המשאב האנושי -
אחריותו ותפקידו בתנאי העסקה ובשכר עובדי הוראה
נב' סוניה פרץ, סמנכ"לית ומנהלת אגף בכיר כח אדם
בהוראה, משה"ח

16:00 - 15:30 הפסקה

17:45 - 16:00 סדנה: המנהל ובית הספר שבנהולו - בין פרט ומערכת
ברנל יסין - איסוף תובנות

התמקמות בתפקיד מנהל בית הספר



חגי לביא

ראש תחום מנהלים, אבני ראשה

כיצד נראות פעולותיו של המנהל?

Morris Van Clave et al, 1984



84% מהפעולות
נמשכות 1-4 דקות



על-פי רוב
באינטראקציה מול אדם
אחד



מרביתן ורבאליות
ועוסקות במנעד רחב
של נושאים



מתקיימות בו
זמנית



דורשות תשומת לב
שונה



מתרחשות במרחבים
שונים בסביבה הבית
ספרית



59% מהפעולות
מופרעות על-ידי גורם
שלישי

מנהיגות בית
ספרית היא גורם
משפיע ומשמעותי
בחינוך

(Sedat et al 2016)



”מנהיגות בית ספרית היא בעלת ההשפעה
השנייה בחשיבותה על למידה אצל
תלמידים, אחרי איכות ההוראה בכיתה”

(Leithwood et al, 2006; Barber, 2007)

”פיתוח מנהיגות בית ספרית
והעמדת דור של מנהיגים
מעולם לא היתה חשובה יותר”

(NCSL, 2007)

”הישגי התלמידים בבית
הספר כמעט לעולם אינם
עולים על איכות המנהיגות
והניהול באותו בית הספר”

(Whelan, 2009)

תפיסת תפקיד מנהל בית-הספר



שלוש הערות מרכזיות חוזרות על עצמן שוב ושוב במחקר:

ממשלות, גופי מחקר וקרנות משקיעים רבות במחקר ובפיתוח של מנהיגות בית ספרית אפקטיבית



מקדמת הוראה
ולמידה

≠

גנרית



מפנה מקום
למנהיגות הצוות

≠

מעשה של אדם בודד



חותרת לשינויים ברמה
אדפטיבית

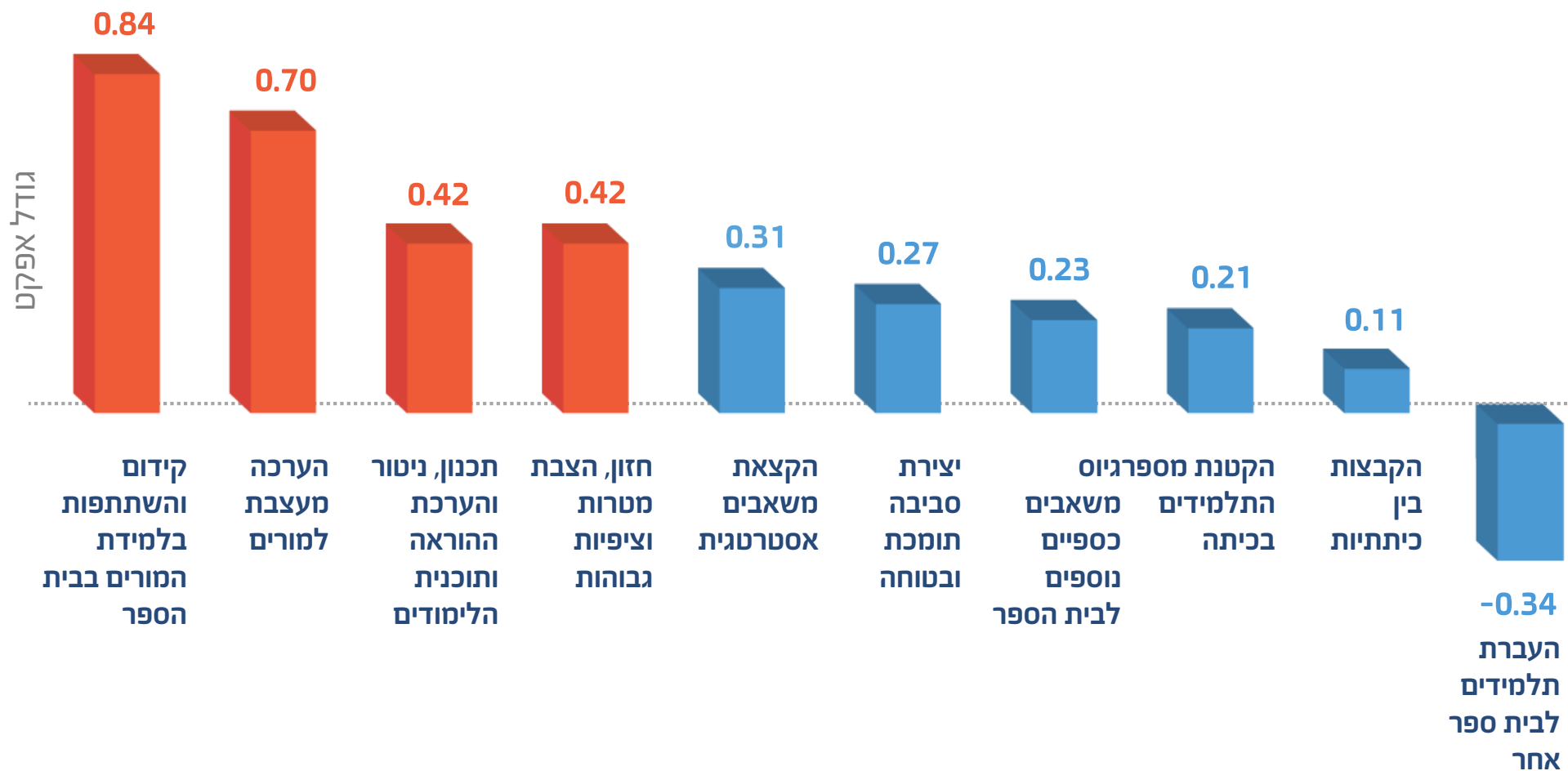
≠

שינויים טכניים מסדר
שני



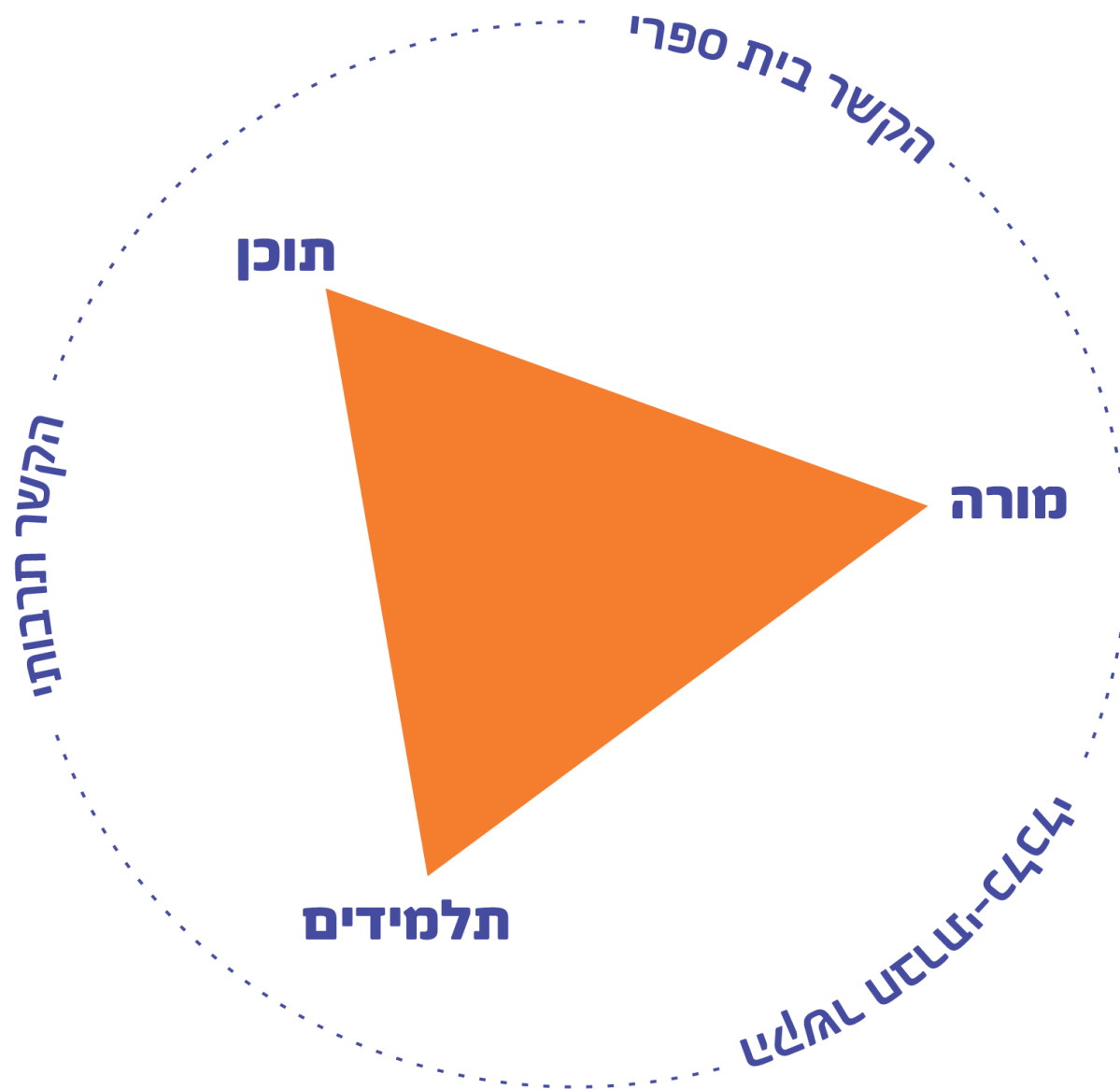
ישנן פרקטיקות אפקטיביות יותר מאחרות

(Robinson et al. 2009)





הוראה ולמידה
מתרחשת במפגש
בין מורה, תוכן
ותלמידים
ומושפעת מהקשר



שיפור בהוראה
ולמידה דורש
בחינה של המיקרו
פרקטיקה בכיתות



1

מנהיגות הממוקדת בהוראה ובלמידה היא המנהיגות האפקטיבית ביותר

ניו-זילנד

"המנהיגות הפדגוגית משפיעה כמעט פי ארבע יותר מן המנהיגות המעצבת"

Robinson, 2009

סינגפור

"מנהלים בסינגפור משתמשים בידע ובמיומנויות של צוות המורים על מנת ליישם מנהיגות פדגוגית"

Ng, 2015

שנחאי, סין

"יותר משליש מזמנם של המנהלים מוקדש לתכניות לימודים והוראה"

TALIS, 2013-2014

אונטריו, קנדה

"כמנהיגים פדגוגים, מנהלים ומפקחים מעורבים באופן ישיר ויומיומי בהוראה באמצעות עבודת צוות הממוקדת בשיפור הפרקטיקות הכיתתיות"

Ontario Leadership Framework, 2013



UNESCO

"ההצלחה של המנהיגות הבית ספרית טמונה בהשפעתה על הישגי התלמידים באמצעות מעשים ופעולות של מנהלים ומורים"

(2015)



OECD

"כדי לשפר את איכות החינוך, רצוי מאוד ליישם מנהיגות פדגוגית" (2016)





כיצד מנהל משפיע על ההוראה והלמידה?

(Robinson et al. 2009)



קידום והשתתפות בלמידת
המורים בבית הספר



הערכה מעצבת
למורים



תכנון, ניטור והערכת
ההוראה ותוכנית הלימודים



יצירת סביבה
תומכת ובטוחה



חזון, הצבת מטרות
וציפיות גבוהות



**”מנהיגות בית
ספרית צריכה
להיתפס כמיזם
של השקעה
במשאבי אנוש”**

” היכולת (Capacity Building) של חברי הצוות היא המרכיב
הקריטי ביותר בשיפור הלמידה, אך גם המרכיב הקשה ביותר
להשפעה מצד המנהיגים

”

(Leithwood and Jantzi 2006)

(Elmore 2006)



2

משימה:

איור/סכמה: המיקום שלי כמנהל מול הצוות



המנהל/ת



שרטטו על הדף כיצד אתם ממוקמים
את עצמכם ביחס לצוות שלכם?

אין תשובה נכונה – אלא הזדמנות
לחשוב על האופן בו אתן תופסות את
מיקומכן כיום, או באידאל.

פרדיגמת המנהל הגיבור



בעבר הניחו
משקל רב על
כתפיו של המנהיג

"דרוש מנהיג
כריזמטי"

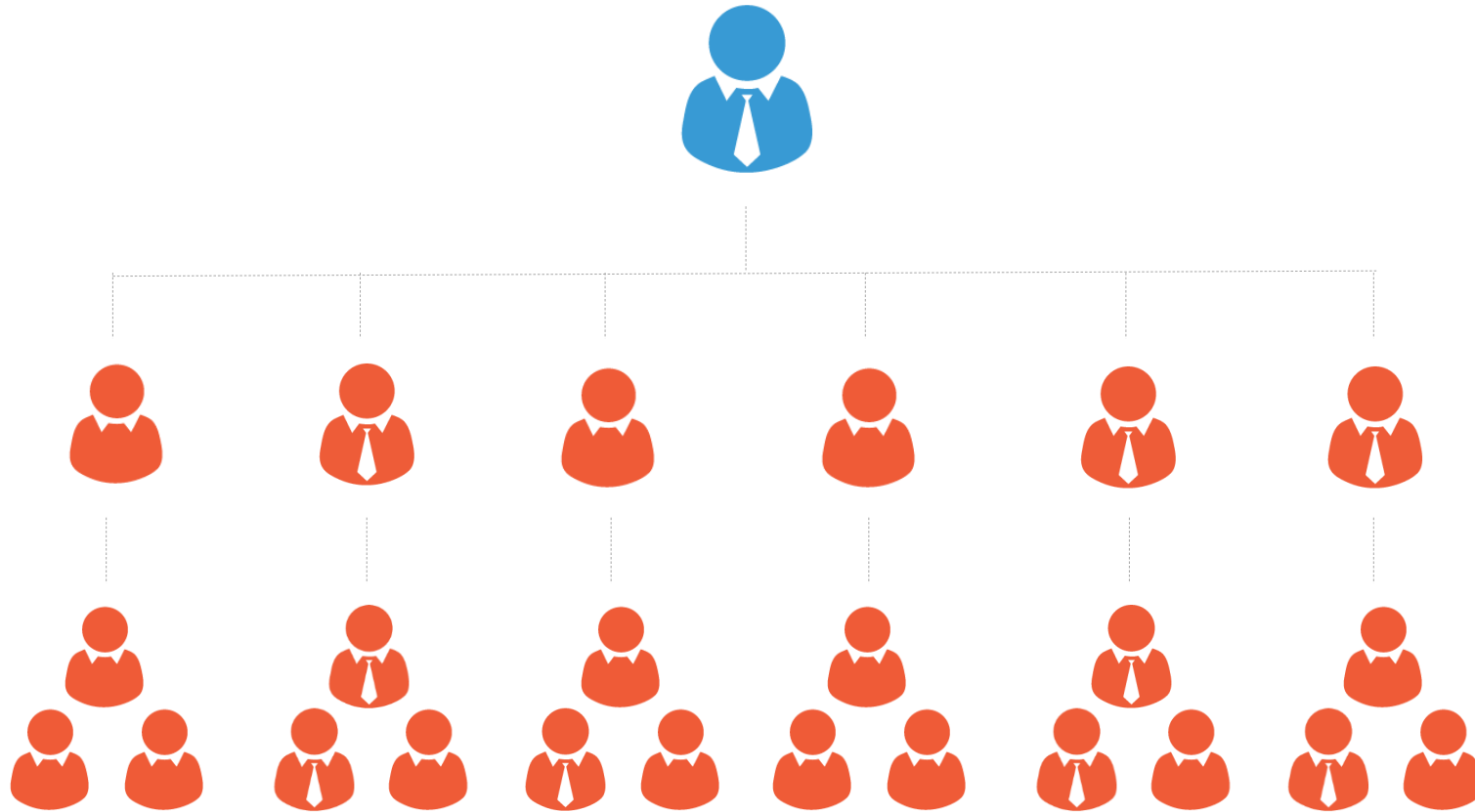
"פני בית הספר
כפני המנהל"

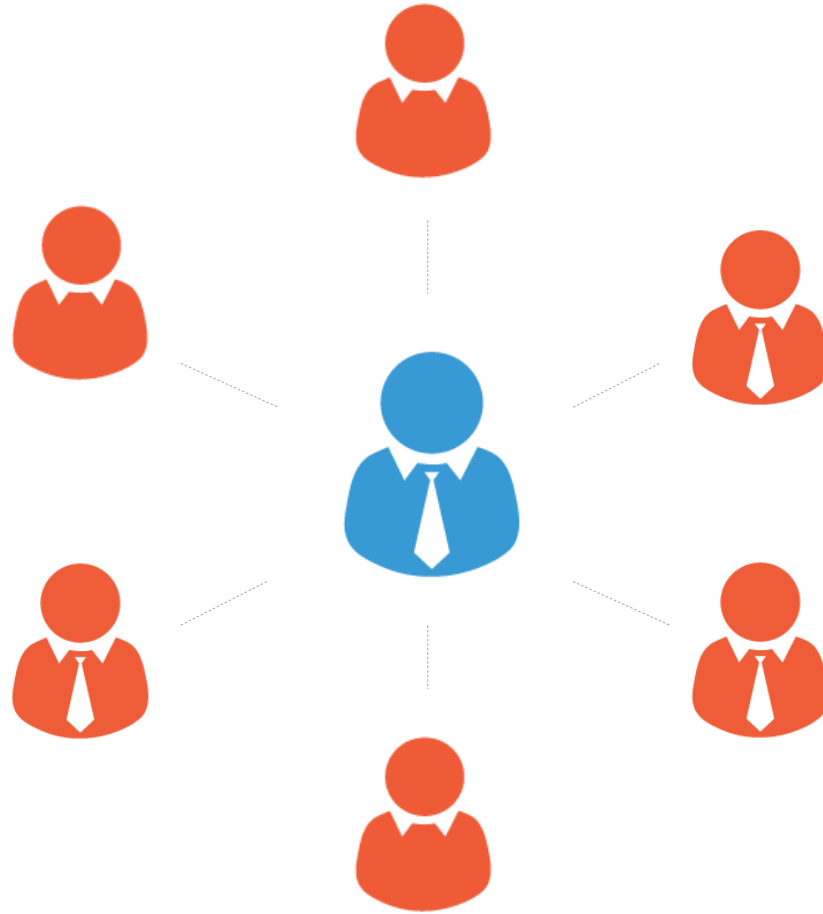
"הכל מתחיל
ונגמר במנהל"



מנהיגות מסורתית

רמה 1





“מה שנדרש אינו כמה מנהיגים טובים, אלא מספר רב של מנהיגים על מנת לעשות את המאמצים הייחודיים הנדרשים כדי להוביל שינוי”

Fullen, 2003

“מנהיגות היא אחריות משותפת להשגת יעדים ארגוניים מבלי לקחת בחשבון תפקיד או סמכות אירגונית מוגדרים - להשיג ביחד מה שלא ניתן להשיג לבד”

“הזמנים, בהם מנהל בית הספר היה המנהיג היחיד, חלפו ועברו. איננו מאמינים עוד כי מנהל אחד יכול לשמש כמנהיג בלעדי/יחיד של בית הספר כולו ללא השתתפות משמעותית של אנשי צוות אחרים”

Elmore 2000



מייקל פולאן



ריצ'ארד אלמור



**תפיסת המנהיגות
הבית ספרית
עוברת שינוי:
ממנהיג למנהיגים**



מאפשרת שיפור כלל מערכתי
בשל הפוטנציאל הרחב
והמערכת הגלום בה



מאפיינת בתי ספר מצליחים
ועומדת במבחן האמפיריות



מאפשרת התמודדות עם
בעיות מורכבות שאדם אחד
לא יכול להתמודד עמן



ברת קיימא, כלומר נמשכת גם
לאחר עזיבתו של המנהל



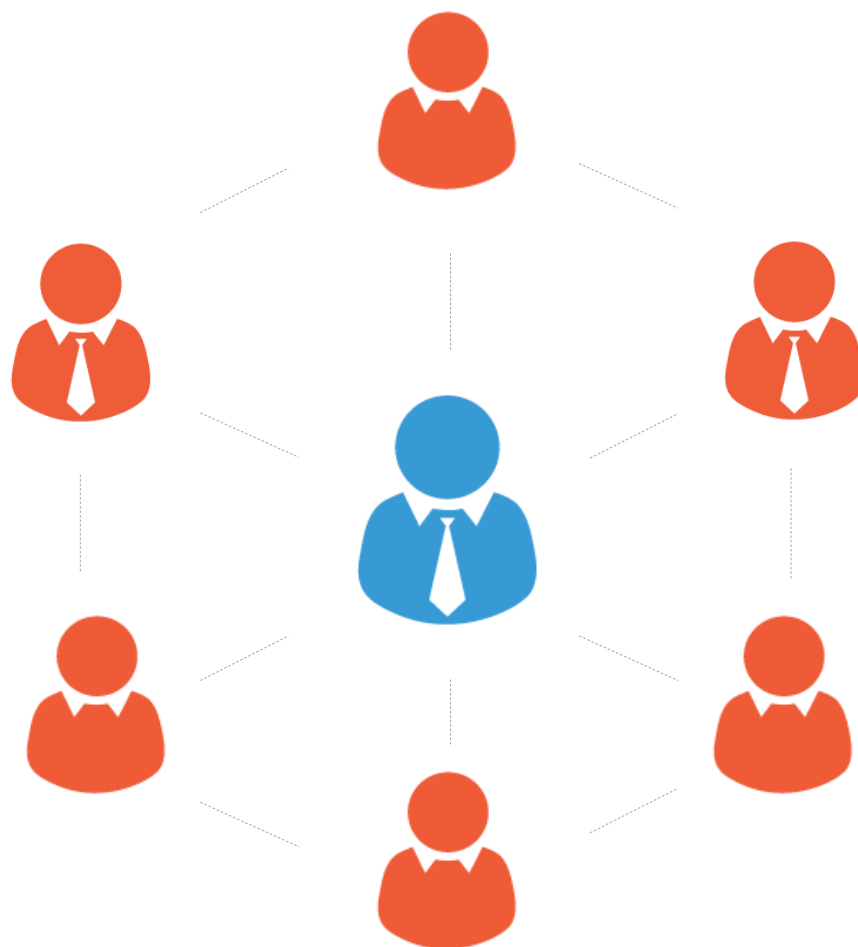
**מנהיגות מבוזרת
הינה מנהיגות
אפקטיבית**

קיום יחסי גומלין בין חברי צוות שאינם מתווכים על ידי המנהל

רמה 3



תמיכה מבנית
אפשרית בפיתוח
מנהיגות מורים



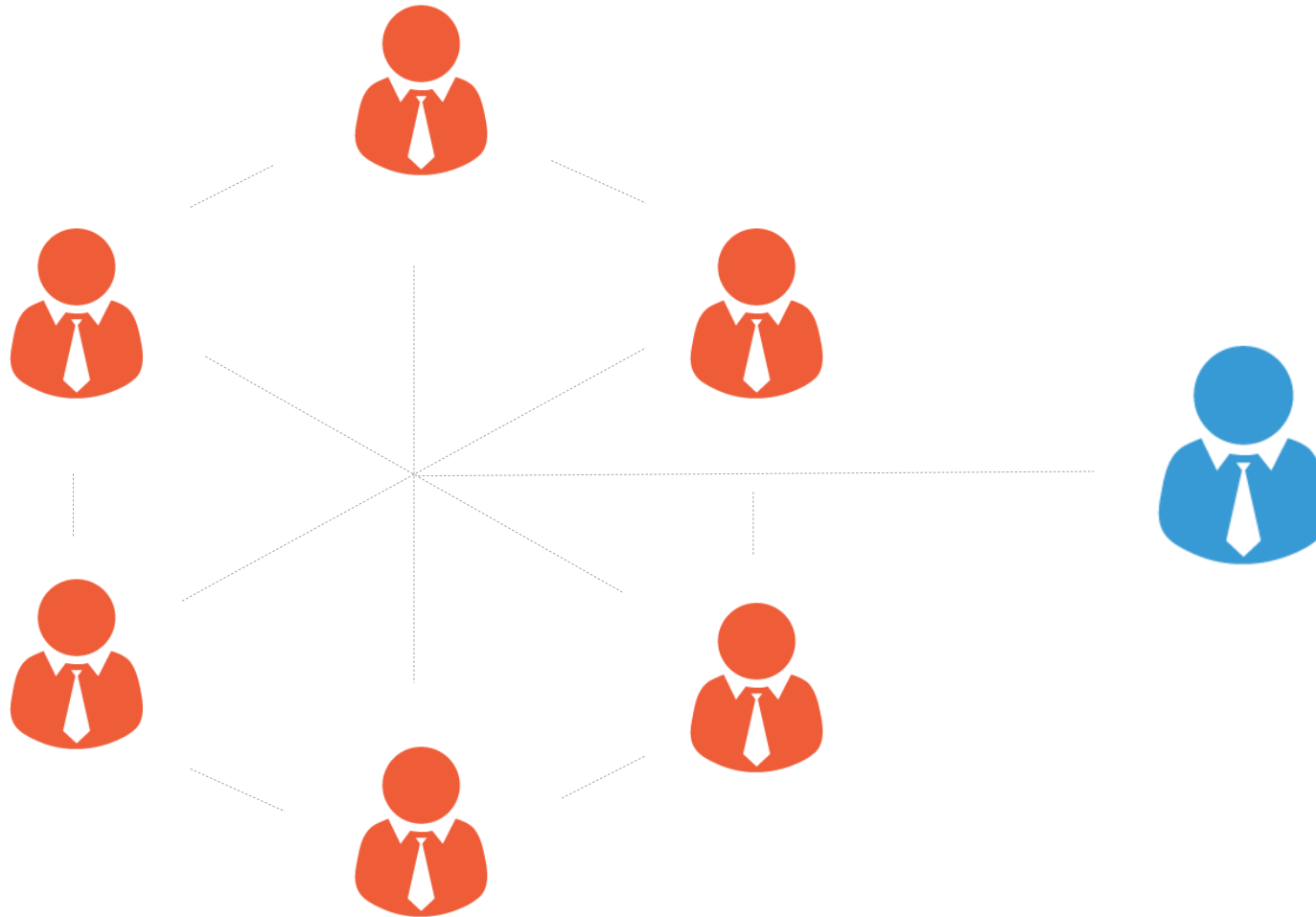
המערכת מתקיימת באופן בלתי תלוי במנהל

רמה 4



2

מנהיגות מבוזרת





2

הפיל הלבן שבחדר

”בסוף אני נותן את הדין והחשבון מבחינת הפיקוח
והרשות המקומית”

”ההורים מגיעים אליי עם כל הטענות”

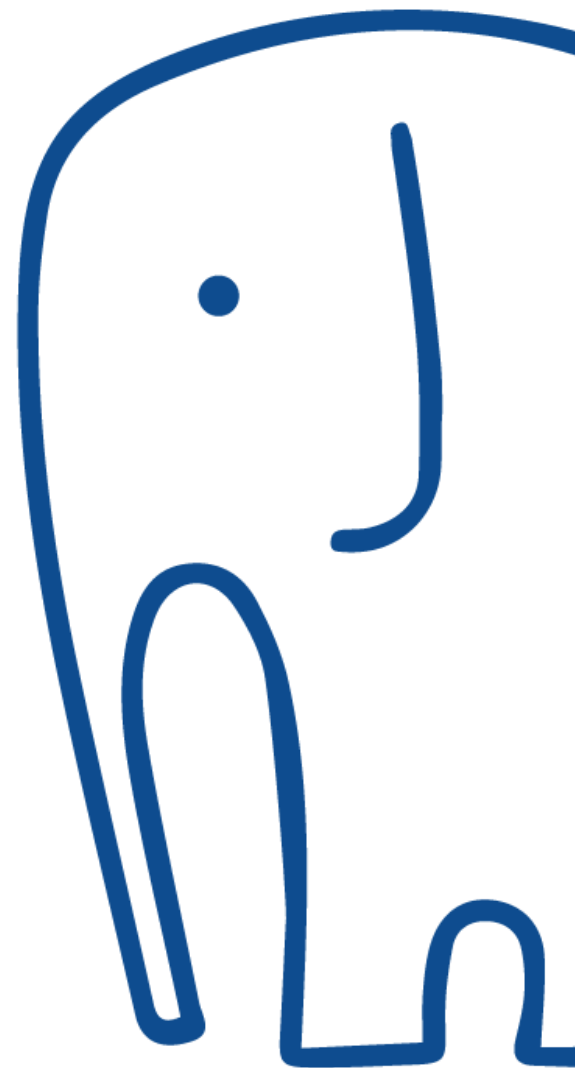
”הם חלשים מידי בכדי לתת להם להוביל יש להם
עוד דרך לעבור”

”יותר פשוט יהיה כבר לעשות את זה בעצמי”

”קשה לשחרר.. מה יקרה אם לא ילך בכיוון
שרציתי?”

”כשאני לא מוביל את העניינים אנשים יכולים לפרש
זאת כחוסר שליטה”

”קשה לשים את האגו שלך בצד כל כך מהר ולתת
לאחרים את המושכות”



**מנהיגות
מבזרת נתפסת
על ידי מנהלים
כמאתגרת
במיוחד**



2

התבוננות באופני השתתפות המנהל בעבודת הצוות

✓ לאיזה ישיבות אני מגיע כמנהל ולאיזה לא?

✓ האם אני מגיע לישיבה בעקבות הזמנה?
האם תמיד להגיע לאותה ישיבה?

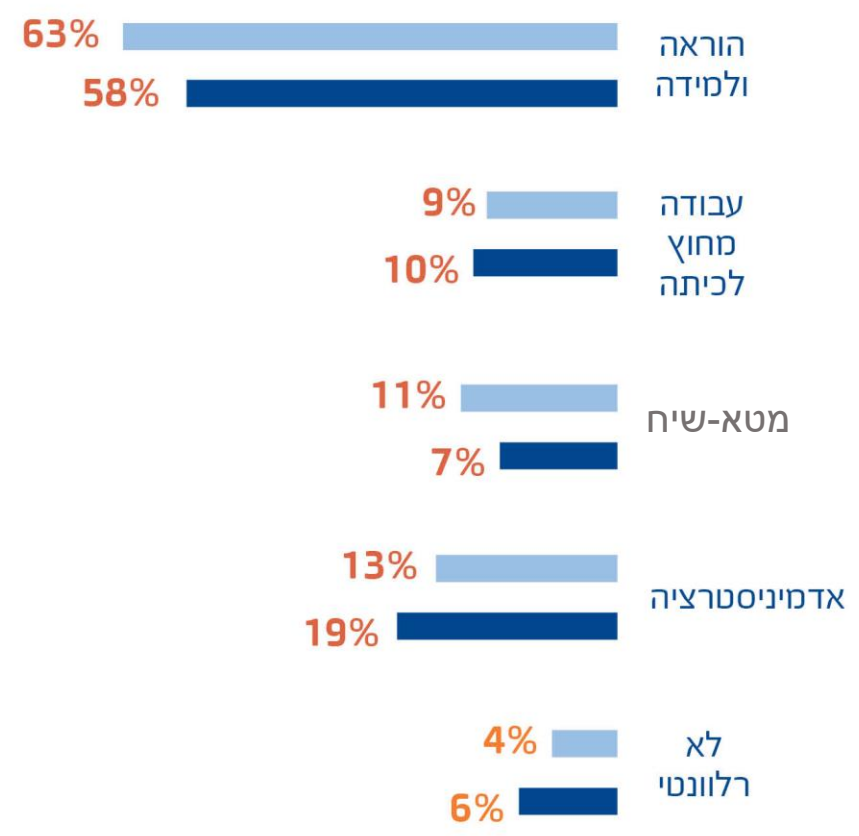
✓ כמה תורות דיבור אני לוקח במהלך ישיבת
צוות? מה אורך תור הדיבור שלי?

✓ מתי ובאיזה נושאים אני מאפשר זמן דיבור
לחברי הצוות?

✓ מה מאפיין את צורת ההשתתפות שלי
בישיבה ואיזה תפקיד אני נוטל בה
(מוביל; מנחה; כלומד; כמתצפת)?

✓ על פי מה נקבע סדר היום לישיבות
בהשתתפותי? מי מכין ומי מנהל?

על מה מדברים?



מי מדבר וכמה?

כאשר המנהלת מצטרפת לישיבה הרכזת מדברת פחות



בנוכחות המנהלת המורות בצוות מדברות פחות



מי נמצא?



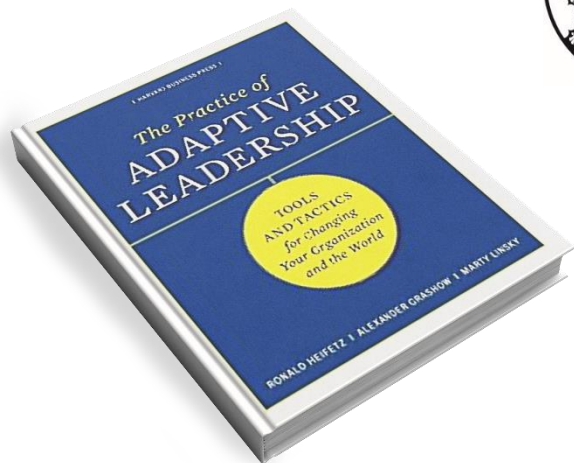
ממוצע משתתפות בנוכחות המנהלת

המחקר מלמד כי לנוכחות מנהל יש השפעה על מהלך ותוכן ישיבות הצוותים

” מנהיג הוא אדם שמוביל אחרים להכיר במציאות שצריכה להשתנות ולהניע אותם לפעולה אדפטיבית על מנת להגיע לשגשוג ”

(חפץ ולינסקי, 2010)

Adaptive
Leadership
מנהיגות
אדפטיבית



**HARVARD
BUSINESS SCHOOL**

Executive Education



מנהיגות החותרת לשינויים מסדר ראשון

דוגמה –
בתי ספר ללא הערכה
מסכמת



אדפטציה פירושה:
לייצר התאמה של
מערכת לתנאים חדשים

אתגר אדפטיבי פירושו:
אתגר הדורש שינוי
ברמה ערכית, באמונות
ובתפיסות וטרם נמצא לו
פיתרון



בתי ספר ללא
הערכה מסכמת
מציפים הרבה
תפיסות והנחות על
הוראה ולמידה.

תפיסות והנחות אלו
מוחזקות על ידי
שחקנים רבים עמם
המנהיגות צריכה
להתמודד

"מה יקרה אם הוא יעבור
בית ספר?"



צוות ניהול

איך נדע מה הוא יודע אם הוא
א לא יעשה בחינה?



מורים

"המורה לא נותנת
בכלל שיעורי בית,
מה הם כבר לומדים??"



הורים

"מבחנים גורמים לילד
דווקא לעבוד, לא מזיק."
"



מוסדות
להשכלה
גבוהה

"איך הוא יספיק את
החומר לבגרות?"



תלמידים

"כל המערכת
עובדת ככה אי אפשר
שהוא יהיה שונה"



רשות, מחוז

אתגר אדפטיבי
הוא אתגר
מורכב מאוד
לניהול



דורש שינוי של מערך ההוראה
והלמידה והסדירויות הבית ספריות



מערב שותפים ובעלי עניין רבים



מחייב שינוי בידע, תפיסות ואמונות



אין דרך אחת נכונה לבצע את התהליך והוא תלוי הקשר



לוותר על האפשרות
להיענות לכלל הציפיות
ולצפות לאכזבה



להכיר בויתורים הכואבים
שהמעורבים השונים
עומדים לבצע



"לעלות למרפסת"
ולהתבונן מהיציג על
הרחבה

התמודדות
עם אתגרים
אדפטיבים
דורשת מספר
פעולות מצדו
של המנהיג



להתאים את
הטמפרטורה לתהליך
העבודה



להכיר בכך שבעל
הסמכות הוא לא
בעל הפתרון

כניסה לתפקיד המנהל

השתהות

“עמדת הלומד”, למידת התפקיד
החדש, למידת הארגון הבית ספרי
ובחינת הדרך הייחודית שלי כמנהל

תנועה

שאיפה להרחבת תחושת הבעלות
על מרחב הפעולה והלמידה



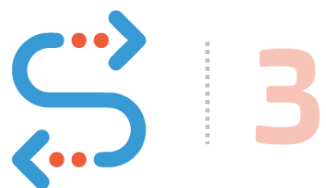
מנהלי בתי ספר בראשית דרכם



תחום התפתחות ולמידה

ברומטר
להתמקמות
המנהל:

עד כמה אני עסוק ב...?



חותרת לשינויים ברמה
אדפטיבית



מפנה מקום
למנהיגות הצוות



מקדמת הוראה
ולמידה

A stylized sunburst graphic with a light blue background and several white, curved segments radiating from the bottom center. The word 'תודה' is centered in the middle of the graphic.

תודה