

1. מנהיגות

“מנהלים עושים את הדברים נכון; מנהיגים עושים את הדברים הנכונים” (Bennis).

בתי הספר במיקוד שאותרו לתוכנית מרום מאופיינים פעמים רבות בחוסר אפקטיביות, שעל פי רוב אינה נובעת מחוסר מאמץ או השקעה של המנהל וצוותו. במרבית המקרים נמצא צוותים ומנהלים שמשקיעים אנרגיה ומאמצים רבים, אך אלו אינם נושאים פרי. היכולת לסייע להם לבחון את דפוסי הניהול והמנהיגות שלהם - הן בחשיבה והן בעשייה - ולאמץ דפוסים אפקטיביים הם בלב ליבו של התהליך היעוצי. מנהיגות המנהל משפיעה במישרין על תחושת האמון, על המוטיבציה ועל התרבות הארגונית בכללותה. אופי הפעילות הבית ספרית חושף באופן רציף את מנהיגות המנהל וניהולו לכל אנשי צוותו. חשיפה זו עוזרת להם לגבש עמדה לא רק באשר למנהל, כי אם גם באשר למה חשוב וראוי בבית הספר ומה הן הנורמות הרצויות. פעמים רבות אנו מגלים כי למנהל יכולת מנהיגותית, אך הזירות שבהן הוא בוחר לממש יכולת זו אינן אפקטיביות. ההיבט הבולט ביותר בהקשר הבית ספרי הוא ההיבט הפדגוגי. הפדגוגיה היא ליבת העשייה הבית ספרית. לעיתים, מנהלים מדירים את רגליהם מההיבטים הפדגוגיים ואינם ערים למסרים הבלתי פורמליים שנגזרים מהתנהלותם. המנהיגות הפדגוגית היא נדבך הכרחי ומשמעותי במנהיגות המנהל. היא זו אשר מתווכת למורים ולתלמידים את חשיבות העיסוק וההתמקצעות בהיבט זה. ביטויי המנהיגות הפדגוגית רבים ומגוונים ובהם ניתן לראות את צומתי ההובלה והמעורבות של המנהל בתהליכי הוראה-למידה, בתהליכי התפתחות מקצועית, בהובלת תהליכים של למידת עמיתים ובהובלת תהליכי שיפור פדגוגיים. בחינת סדר היום הארגוני בכלל ושל המנהל בפרט עוזרת לבאי הארגון לזהות את החשיבות שמוקנית לנושא.

כלים ליועץ

- ✓ כלי לבירור מאפיינים מרכזיים במנהיגות פדגוגית.
- ✓ כלי לגיבוש עתיד חזוי תוך התייחסות למרכיבי החזון האפקטיבי.

מתווי שיח

- ✓ מתווה שיח לגיבוש זהות בית ספרית (חזון).
- ✓ מתווה שיח לבירור והמשגה של תפיסת תפקיד המנהל.
- ✓ מתווה שיח להרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום שיחות אישיות.



א. ערוצי התערבות ליועץ בליווי תהליכי פיתוח מנהיגות

1. סיוע בגיבוש 'אני מאמין' ניהולי-פדגוגי בהלימה לאוכלוסיית בית הספר ותרגומו לביטויים אופרטיביים.
2. סיוע בגיבוש חזון ותפיסה חינוכית בהלימה למאפייני אוכלוסיית בית הספר.
3. הרחבת רפרטואר התפיסות הניהוליות של המנהל וחזוק מוקד שליטה פנימי.
4. הרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום מפגשים אישיים של המנהל עם המורים להעמקת ההיכרות האישית והמקצועית עימם.

ב. גיבוש 'אני מאמין' ניהולי-פדגוגי: מנהיגות פדגוגית

מנהיגות פדגוגית היא לב ליבה של המנהיגות הבית ספרית; למידה היא עניינם העיקרי והישיר של המורים, ולכן היא צריכה להיות עניינו העיקרי של מנהל בית הספר המנהיג את המורים. עליו לראות את ההחלטות המנהליות, התקציביות והארגוניות שלו בהקשר פדגוגי; להיות מודע לכך שההחלטות הללו משפיעות על איכות ההוראה והלמידה. עליו לדעת מהי הוראה ולמידה טובות, ולהכיר בממדים השכליים והרגשיים שלהן (בתוך לוי, א' (2009). הד החינוך, 83(4): 70-71).

בין המנהלים שלמידה היא עיקר עניינם אפשר לאתר שתי קבוצות: קבוצה אחת מעוניינת בלמידה כאמצעי ל"הישגים" הנתפסים כהצלחה בבחינות המיצ"ב והבגרות; קבוצה שנייה מעוניינת בלמידה לשם למידה - למידה הכרוכה בהבנה ובהנעה ללמידה נוספת. כך או כך, תפקידו של מנהל שהוא מנהיג פדגוגי לראות בקידום הלמידה יעד מרכזי שלו ושל בית ספרו ולדעת כיצד להניע את צוות המורים להתרכז בלמידה ולספק לה תנאים מתאימים.

מערכת החינוך בישראל דורשת מבית הספר לעסוק בנושאים רבים ומגוונים. הדרישה הזו מונעת ממנו להתרכז בטיפוח הלמידה. מנהיג פדגוגי הוא מי שיוודע לומר "לא!" לחלק מדרישות המערכת ולהתרכז בעיקר - טיפוח למידה.

מאפיינים מרכזיים למנהיגות פדגוגית

מה הם המאפיינים המרכזיים לעבודה פורייה של מנהיג פדגוגי? כיצד ידע המנהל שהוא עוסק בתחומים שבאמצעותם אפשר לחולל שינוי אמיתי ורצוי? כיצד ניתן לסייע למנהל לחזק את מרכיבי המנהיגות הפדגוגית בעשייתו? כל זאת- בכלי לבירור מאפיינים מרכזיים של מנהיגות פדגוגית.



כלי לבירור מאפיינים מרכזיים במנהיגות פדגוגית

1. עיצוב תמונת העתיד של בית הספר - חזון

מהו החזון הבית ספרי שלך כמנהל? _____
האם קהילת בית הספר שותפה לעיצוב משותף של החזון הבית ספרי? _____
האם החזון כולל הגדרה של יעדי ההוראה והלמידה? _____

2. הובלת התוכנית הפדגוגית

אילו סדירויות בית ספריות קיימות להשגת מטרות ההוראה והלמידה כפי שניסחת בחזון? _____
עד כמה אתה רואה בהנחיה ובנוכחות שלך בשיעורים ובפעילויות הפדגוגיות עניין מרכזי בעבודתך כמנהל? _____

3. פיתוח צוות המורים

מה עמדתך בנוגע לפיתוח אישי ומקצועי של המורים? _____
האם אתה מייצר מסגרות ושגרות לפיתוח צוות המורים? _____

4. גיוס וליווי של מורים חדשים

באיזה אופן אתה מגייס מורים? _____
מה הן דרכי הליווי של מורים חדשים? האם יצרת מנגנון קבוע של גיוס וליווי מורים? _____

5. שיח פדגוגי

האם בבית הספר מורים עוסקים באופן אינטנסיבי בסוגיות הנוגעות להוראה וללמידה - בישיבות, בחדר המורים, במסדרונות? _____
האם מורים לומדים מניסיונם באמצעות משובים ורפלקסיה ומניסיונם של אחרים באמצעות תצפיות ושיחות? האם אתה כמנהל דואג לתנאים המעודדים שיח כזה? _____

6. התמקדות בפרט

האם אתה מייצר שגרות ואקלים של התמקדות בפרט? _____
האם תחושת השייכות, המסוגלות, האמון והביטחון של כל תלמיד היא במוקד תשומת הלב שלך ועד כמה? עד כמה המורים יודעים זאת? אם נשאל את מוריך, מה הם יגידו על תשומת הלב שלך לרווחה הנפשית של המורים? _____

7. דוגמה אישית

באיזה אופן אתה מרגיש שאתה משמש דוגמה אישית? _____

8. התפתחות מתמדת

האם המנהל דואג להתפתח מקצועית כאדם וכמנהל? _____

