

## ארבעה שלבים בהתפתחות צוות ניהול

- 1. הסתגלות מחדש:** כניסתו של מנהל חדש לבית הספר, שינויים בהרכב הצוות או כניסתן של משימות, עשויים ליצור מצב של גישוש והסתגלות מחדש בקרב חברי צוות הניהול. לכאורה, יחסי הכוחות משתנים, ואווירה של מצב חדש ממקמת כל אחד מחברי הצוות במצב של התבוננות על התהליכים הגלויים או הסמויים. תיאום ציפיות עם צוות הניהול ובהירות בנוגע למשימות יחזקו את תחושת הביטחון של כל אחד מחברי הצוות באשר למקומו ולתרומתו להצלחה.
- 2. ההתמודדות:** כאשר חברי הצוות מבינים את דרישות התפקיד האישי וכאשר מובן מה נדרש מהם כצוות, עשויים להתפתח קונפליקטים בין-אישיים. הקונפליקטים יהיו על תפיסת המנהיגות, על סמכות ועל שליטה. ארגון העבודה המשותפת, קביעת סדירויות, חידוד תחומי האחריות לצד בניית תפיסה של אחריות משותפת, יסייעו לבניית התנהגויות בונות אמון.
- 3. התגבשות הצוות:** כאשר לחברי הצוות נעים ביחד, המידע זורם, קיימת תחושת סיוע הדדי וקיימת אמונה שיש על מי לסמוך. יכולתם של חברי צוות הניהול להרחיב את מעגלי ההשפעה ולעבוד בו זמנית בכמה מעגלים (צוות ניהול, צוותי מקצוע, צוותי שכבה, מליאת מורים), תסייע להטמעת תרבות של שיתוף ולפיתוח תחושת שייכות בינם ובין צוות המורים.
- 4. עבודת צוות:** כאשר הצוות מגובש, היחסים בריאים, כל אחד מחברי הצוות בטוח במקומו ואינו מפחד לטעות, כאשר כל אחד מרגיש מאתגר וכי הוא ממצה את הפוטנציאל האישי, נוצרת הכרה בתלות ההדדית לצורך השגת המטרות שהוגדרו. כאשר צוות הניהול פועל כצוות שבו עבודת הצוות מהווה דוגמה לכלל הקהילה, יצליח בית הספר להתגבר על מכשולים ולהביא להצלחה ולשיפור הישגים.

## כלי לבניית צוות ניהול אפקטיבי

**"כשאני בונה צוות, אני קודם כול מחפש אנשים שאוהבים לנצח. אם אין כאלה, אני מחפש אנשים ששונאים להפסיד"** (רוס פרו)

ואיך המצב אצלכם בבית הספר, האם צוות הנהלה הוא באמת צוות מנצח...? **להלן כמה שלבים לבניית צוות ניהול אפקטיבי.**

- 1. הגדרת חזון ומטרה משותפת שחברי הנהלה מזוהים עמה רגשית;** לשאול: "מהי המטרה המשותפת שלנו?"
- 2. הכרת היעדים זה של זה והסכמה על צורת העבודה;** הכרת היעדים ודרכי הניהול של בעל התפקיד האחר חיונית לתיאום הארגוני. לשאול: האם כל חבר הנהלה מכיר את שיטות העבודה והאתגרים של רעהו? מה התרומה ההדדית של היכרות זו?
- 3. זיהוי "צווארי בקבוק" בעבודת הממשקים -** חלק מהלמידה הארגונית בהנהלה הוא היכולת לזהות דפוסים החוזרים על עצמם ו"תוקעים" את הזרימה בין בעלי התפקידים. **לשאול:** באילו מקרים התקשורת הלקויה בין בעלי התפקידים השונים משפיעה על ההתנהלות?
- 4. ביסוס האמון וניהול קונפליקטים -** ישנם קונפליקטים מובנים וקונפליקטים אישיותיים בין חברי הנהלה. תפקידו של המנהל לזהות אותם ולעודד דיאלוג ישיר בין חברי הצוות ולא בחדר המנהל, כדי לא להנציח דפוס של המנהל כ"פותר בעיות". **לשאול:** איך פותרים קונפליקטים בין חברי הנהלה?
- 5. פיזור "קואליציות" -** בצוות הנהלה רחב קיימים לעיתים תתי-צוותים הנוצרים מתוך ותק בארגון, כימיה בין-אישית או תחומי תוכן משלימים. הסכנה בקיומו של תתי-צוות, במיוחד אם הוא נתפס כמקורב למנהל, היא שאר חברי הנהלה אינם חשים שותפים. **לשאול:** האם קיימות קואליציות? האם ישנם תתי-צוותים בתוך הנהלה והאם ההתייחסות אליהם שונה?
- 6. יצירת מנגנונים לפיתוח אחריות הדדית -** מכיוון שכל בעל תפקיד הוא בדרך כלל מומחה תוכן, לא פשוט לייצר אחריות הדדית על תחומי של האחר. נוסף על עדכון ודיווח בישיבות הנהלה, כדאי לפתח תהליכים שבהם בעלי תפקידים אחראים על משימות רחביות בבית הספר. **לשאול:** האם קיימים צוותי משימה שבהם שותפים חברי הנהלה מגוונים? מה התרומה של מהלך זה?

