

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 הייעוצי.

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? _____



ג. פיתוח חזון ארגוני

החזון הוא תמונה עתידית של הארגון במיטבו. הוא עונה על השאלה מהי המהות של העתיד הרצוי. יש לזכור כי הגדרת חזון וייעוד המשותפים על ערכים ונורמות אינה מבטיחה עדיין הצלחה. כל עוד פעולת החזון תיעשה במנותק מתהליכי ביצוע ויישום, לא יהיה לה כל ערך.

טענות מרכזיות

- ✓ גיבוש חזון מהווה עבור המנהיג מנוף להתמודדות עם מורכבויות וחוסר ודאויות שישנן בסביבה הארגונית בהווה ובעתיד.
- ✓ החזון האישי והחזון הארגוני משלימים זה את זה.
- ✓ החזון שונה מהייעוד בכך שהוא מגדיר את מערכת הערכים המנחה/הזהות המשותפת/הבסיס לגיוס המחויבות בארגון ולא את יעדי הארגון ומשימותיו.

הצעות לתהליך גיבוש החזון

ניתן להגדיר אפשרויות לגיבוש חזון:

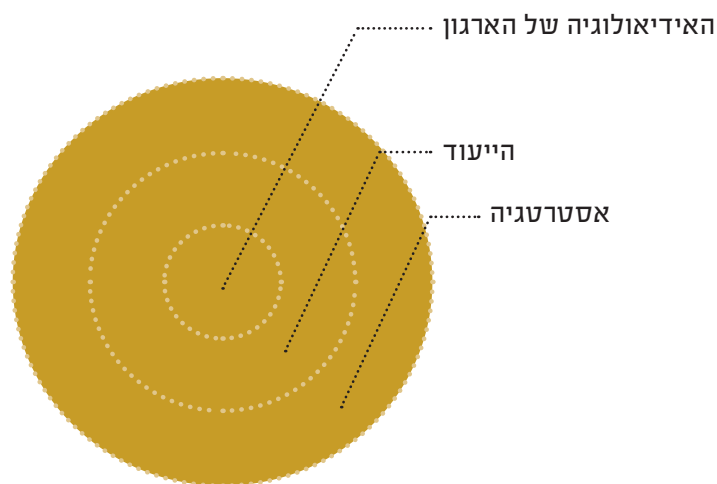
- א. **תהליך הצומח מלמטה למעלה.** תהליך זה מתאים לארגונים לא גדולים וביניהם בית ספר. התהליך מתחיל להיווצר באמצעות עבודה פרטנית עם המורים, התלמידים וההורים. כל אחד מהם מנסח חזון אישי, ולאחר מכן מנסחים חזון קבוצתי.
- ב. **תהליך המחלחל מלמעלה למטה.** המנהל או ההנהלה מנסחים את החזון לאחר עבודה אישית וקבוצתית עם צוות הניהול או נציגים נבחרים של המורים, ההורים והתלמידים.
- ג. **תהליך של מעגל חוזר ודיאלוג.** תהליך המורכב משתי האפשרויות המוצגות למעלה. העבודה נעשית בו זמנית בשני המישורים שבהם מאתרים הסכמות והבדלים.

להלן חמשת השלבים ביצירת חזון ומימושו על פי נתנאל כ"ץ (2001)

- שלב א: גיבוש החותם האישי** - בשלב זה יש חשיבות רבה לתהליך של חקירה אישית ולבירור עצמי עמוק של מערך הערכים והצרכים.
- שלב ב: יצירת החזון הארגוני** - החזון הארגוני מבטא תמונה שיש למנהיג ולחברי הארגון ביחס לארגון במיטבו. החזון הארגוני מביא לידי ביטוי את המאפיינים הייחודיים של הארגון ומבטא את הרצון המשותף של כל השותפים בארגון.
- שלב ג: ניסוח ומיקוד של החזון** - שלב זה מתייחס לתהליך של הגדרה, מיקוד וניסוח הדברים.
- שלב ד: הפיכת החזון למוחשי** - בשלב זה פועלים כדי להפוך את תמונת החזון למונחים התנהגותיים: אילו אווירה והתנהגויות רואים בהפיכת החזון למוחשי?
- שלב ה: הטמעת החזון והפיכתו לממשי** - בשלב זה נדרש המנהל/המנהיג להטמיע את הרעיון המרכזי ואת ביטוייו השונים למסגרת של תוכנית פעולה.



חזון אפקטיבי כולל:



- ✓ **האידיאולוגיה של הארגון**, שמתבססת על הערכים המרכזיים (ערכי ליבה), שהם מערכת של עקרונות מנחים.
- ✓ **הייעוד** שהוא הסיבה הבסיסית ביותר לקיומו של הארגון - לאן הארגון רוצה להגיע?
- ✓ **אסטרטגיה** - איך להגיע למימוש הייעוד?

מדוע כל כך קשה לבנות חזון?

- התחושה שחזון זו מילה גדולה ומחייבת שקשה להתמודד איתה ועם מה שהיא מייצגת.
- הקושי הקוגניטיבי שביצירת תמונה שלמה מחלקים כה רבים.
- הקושי לפרוץ מערכת הנחות יסוד ופרדיגמות שעל פיהן אנו רגילים לפעול.
- הנטייה לחשיבה בציר הייעודי: אסטרטגיה, מטרות ויעדים.
- הקושי להתחייב לאמירה אישית ברורה.

כללי עשה ליועץ הארגוני

- ✓ הערכים והחזון יתקבלו בתהליכים משותפים.
- ✓ חזון המנהל הוא נקודת המוצא. מה שחשוב הוא שילוב כל הרעיונות של השותפים.
- ✓ על הערכים, החזון והייעוד להיות מנוסחים באופן ברור ולהיות בהלימה אלה עם אלה.
- ✓ על החזון להיבחן במבחן המעשה לפחות אחת לשנה.
- ✓ לכל חזון יש להכין אסטרטגיה: נהלים, פעולות ואמצעים להשגתו.
- ✓ על החזון לחלחל ולהיראות בעשייה בבית הספר.



כלי לגיבוש עתיד חזוי תוך התייחסות למרכיבי החזון האפקטיבי

1. **האידיאולוגיה של הארגון** שמתבססת על ערכים מרכזיים (ערכי ליבה) **כיצד נסייע למנהל ולצוות להגיע לערכים המרכזיים של בית הספר? כיצד נדע מה הם הערכים המרכזיים באמת?** רצוי לבדוק את הערכים שהצוות בחר לאור מבחן המהות ("ליבתיות"), מבחן העמידות בזמן, מבחן העמידות בשינויי האופנה.

לצורך כך נשאל כמה שאלות:

- ✓ עד כמה הערך מהותי וחשוב למנהל/לצוות באופן אישי/לארגון? **[מבחן המהות]**
- ✓ האם הערך הזה חשוב ומהותי יותר מערכים אחרים בארגון? **[מבחן המהות]**
- ✓ האם ייגרע משהו מהזהות הארגונית אם הערך הזה יהיה "רק" נורמה תרבותית של הארגון ולא יהיה ברשימת ערכי הליבה? **[מבחן המהות]**
- ✓ אם הנסיבות ישתנו, האם ימשיכו להחזיק בערך זה? **[מבחן העמידות בזמן ובשינוי הנסיבות]**
- ✓ נניח שבעוד חמש שנים יהפוך הערך לשולי בחינוך, או אפילו ייחשב לחיסרון: האם גם אז תמשיכו לכלול אותו בין ערכי הליבה שלנו? **[מבחן העמידות בשינויי האופנה]**

טבלה לבירור ערכי ליבה של בית הספר

הערך	נימוקים: מדוע בחרנו בו כערך ליבה?	מבחן המהות ("ליבתיות")	מבחן העמידות בזמן	מבחן העמידות בשינויי ה"אופנה"

הייעוד - הסיבה לקיומו של הארגון, התשובה לשאלה: למה, או לשם מה, אנחנו קיימים?

כיצד נדע מה הייעוד שלנו? תרגיל חמשת ה"למה":

- ✓ מתחילים בתיאור: "אנחנו עושים...", "אנחנו קיימים כדי..."
- ✓ ואז שואלים: למה זה חשוב? ---- חמש פעמים. הרעיון הוא להעמיק עוד ועוד, עד שמגיעים אל הייעוד הבסיסי ביותר של הארגון. שאלות נוספות:
- ✓ מה יאבד אם הארגון יפסיק להתקיים? מה יאבד אם בית הספר יהיה בסכנת סגירה?
- ✓ למה חשוב שהוא ימשיך להתקיים?
- ✓ ניתן לפנות לכמה מורים שמגלמים, לדעתך, בצורה מיטבית את ערכי בית הספר, ולשאל אותם: מה המטרה שמעניקה משמעות לעשייה שלך בבית הספר?

אסטרטגיה כיצד הוגים עתיד חזוי? מתחילים עם התיאור החי וממנו גוזרים את היעד הגדול.

שאלות ליצירת התיאור החי: נניח שאנחנו יושבים כאן בעוד עשר שנים.

- ✓ מה היינו רוצים לראות?
- ✓ איך הארגון/בית הספר אמור להיראות?
- ✓ מה אמורה להיות הרגשתם של המורים והצוות?
- ✓ מה בית הספר השיג עד כה?
- ✓ אם מישהו יכתוב כתבה לעיתון על בית הספר, מה יהיה כתוב בה?



בד בבד עם יצירת התיאור החי, ניסוחו ואחריו, נשאל:

✓ האם זה מסעיר אותנו? האם אנחנו שואבים מכך תמריץ? האם זה מדרבן תנופת התקדמות? האם זה מפעיל אנשים?

מתווה שיח לגיבוש זהות בית ספרית (חזון)

מטרה	חשיבות
גיבוש זהות בית ספרית	החזון מהווה את תמונת המצב העתידית של הארגון במיטבו. חזון בהיר מאפשר יצירת כוכב צפון לבאי בית הספר, אך ללא תרגומו לשורת מהלכים אופרטיביים הוא יישאר כסיסמה. כדי להפוך את החזון לחי ונושם יש לייצר קבוצות משימה שבהמשך השנה מתרגמות את החזון למעשים.

שלבי המתווה

שלב א - גיבוש צוות

בתהליך גיבוש צוות העבודה על החזון ניתן לשלב בין צוות מצומצם למליאה. רצוי לשלב בצוות מצומצם לא רק את צוות הניהול אלא חברי צוות שיכולים להביא קולות אחרים.

שלב ב - חשיבה זהותית (2-3 מפגשים)

קיום שיח רעיוני המשלב בין תפיסות חינוכיות של חברי צוות ומגמות בעולם החינוך. ניתן לעשות שימוש בסרטוני Ted מתורגמים המצביעים על אתגרי מערכת החינוך (כדוגמת קן רובינסון על יצירתיות).

שאלות מנחות

- מה הדבר הראשון שהיינו רוצים שיגידו על בית הספר בעוד ארבע שנים?
- מה הם ארבעת הייצוגים שבאמצעותם היינו רוצים להגדיר את עצמנו? לדוגמה, בית ספר לסקרנות, בית ספר לשיקול דעת ערכי, בית ספר קהילתי וכדומה.
- מה נרצה שיבואו ללמוד מאיתנו עוד ארבע שנים?
- למה דווקא את הנושאים הללו (בהתייחס לשאלות הקודמות)? למה הם קריטיים בעידן הזה?

שלב ג - קבלת החלטות על הייצוגים המרכזיים.

שלב ד - אופציה - ניסוח פסקה של חזון.

שלב ה - צוותי משימה. כל צוות מקבל ייצוג אחד, בוחן את המצב הקיים בהקשר שלו, ומתרגם אותו לשורה של מנגנונים ופעולות מרכזיות כדי לקדמו. (כ-2 מפגשים).



שאלות מנחות:

- אילו אירועים ישקפו את מימושו של ייצוג זה בבית הספר?
- מה הם החסמים בבית הספר למימוש מרכיב זה בחזון (להימנע משיח שנסוב רק סביב משאבים).
- מה הם המנגנונים שיסייעו למימוש מרכיב זה בחזון?

שלב 1 - התכנסות צוותי משימה וקבלת החלטות לגבי נושאים שאותם ניישם בטווח הקרוב ונושאים שראוי לסמן לקבלת החלטות לקראת השנה הבאה.

שלב 2 - קיום מעקב במסגרת ישיבות הנהלה.

קריאה נוספת:

יעקבזון, י' (2012). מטריצה לפרישת חזון. אתר אבני ראשה. (זמין באינטרנט).

מתווה שיח לבירור והמשגה של תפיסת תפקיד המנהל

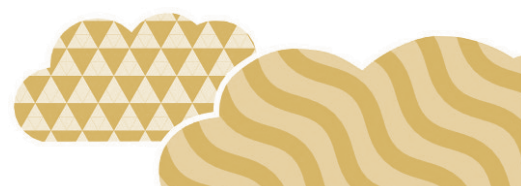
מטרות	חשיבות
<ul style="list-style-type: none">• בירור והמשגה של מודלים מנטליים של המנהל.• הרחבת רפרטואר התפיסות הניהוליות של המנהל.• גיבוש מוקד שליטה פנימי.	<p>תפיסות העומק של המנהל הן לגבי עצמו ויכולותיו והן לגבי מוריו ותלמידיו הן נקודת מפתח בהובלת תהליך שינוי. מנהלים רבים, ובאופן מקביל גם מורים, נוטים להתייחס לתופעות שונות בבית ספרם, ולהוציא את עצמם מהתופעה. פיטר סנג'י בספרו 'הארגון הלומד' מסמן את אחת מנקודות המפתח בשינוי והיא ההבנה כי אם הבעיה מערכתית אזי אני, המנהל, חלק מהבעיה. אם כך, ראוי לבדוק מה חלקי / השפעתי על קיומה / חיזוקה / מיגורה.</p>

מעגל הדאגה

מעגל הדאגה כולל נושאים ותחומים שאנו מרגישים שאינם בשליטתנו. הם מטרידים אותנו וגורמים לנו דאגה. נושאים כגון: מזג האוויר, המצב הביטחוני ועוד. פעמים רבות אנו נוטים לייחס למעגל הדאגה נושאים שאומנם לא בשליטתנו, אך יש לנו השפעה עליהם.

מעגל ההשפעה

כולל את כל הנושאים שבהם אנו מרגישים שיש לנו השפעה והם תלויים בנו. כך, למשל, הצלחה בתפקיד, עיסוק בתחביב ועוד. אנשים עם מוקד שליטה חיצוני נוטים לייחס יותר ויותר דברים למעגל הדאגה גם כאשר הוא במעגל ההשפעה שלהם.



שלבי המתווה

שלב א

הצגת מודל מעגל הדאגה ומעגל ההשפעה של סטיבן קובי (מתוך ספרו 'שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד', 1999). מודל זה יכול ללוות את השיח במפגשים שונים כל פעם בהיבט אחר. במסגרת תהליך הייעוץ ראוי לחדד עם המנהל את ההבחנה בין שלושה תחומים:

- מה במעגל השליטה שלי?
 - מה במעגל ההשפעה שלי?
 - מה לא בשליטתי ולא בהשפעתתי?
- הבחנה זו מסייעת לייצר שפה עם המנהלים ולמקד את הקצאת האנרגיות שלהם.

שלב ב

קיום מפגשי שיח עם המנהל (ניתן להקצות בכל מפגש פרק זמן ולהתמקד בנושא), בוחרים תחום מסוים כדוגמת צוות ניהול, פדגוגיה, אקלים, צוות, קהילה, סביבה פיזית ועוד.

שאלות מנחות

- מה מטריד אותך בנושא?
- מה בר שינוי בעיניך? במה ובמי תלוי השינוי?
- מה המעורבות שלך לקידום הנושא?
- מה בעיניך מיטבי בתחום זה?
- מה בעיניך דורש שינוי בדחיפות?
- מה מתוך הדברים שדיברנו עליהם תלוי בך או מושפע ממך?

תפקיד היועץ בשיח: המשגה, שיקוף של מודלים מנטליים שעולים מתוך הדברים, להצביע על מודלים מנטליים חלופיים, הפיכת המנהל למרכז השיח.

השיח יכול להיות חלק ממהלך האבחון בשלבים הראשונים, ולאחר מכן, בשלבים מאוחרים יותר, ניתן לקיים שיח עם המודל של מעגל ההשפעה ומעגל הדאגה גם על אירועים ספציפיים.

מתווה שיח להרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום שיחות אישיות

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none">• יצירת פתיחות בין המנהל לחברי צוות.• יצירת אקלים בטוח המאפשר הצפת קשיים ודילמות.• היכרות רב-ממדית של חברי הצוות.	<p>מורכבות עבודת המורה ידועה. אחד מהדברים שמסייעים לאנשים בכלל להתמודד עם קשיים הוא התחושה שהם אינם לבד. בהקשר של עולם העבודה, חשובה מאוד התחושה ש"דואים אותי". אין טעות גדולה מלראות את המורים כמוזן מאליו. הפניית קשב והקדשת תשומת לב אישית למורה יכולה לחולל פלאים הן במוטיבציה ובתחושת השייכות שלו והן באקלים הכולל של חדר המורים.</p>



שלב המתווה

שלב א: בירור עם המנהל לגבי קיום שיחות אישיות - האם מתקיימות? באלו נושאים? יש לשים דגש על כך שהשיחה אינה צריכה להתמקד רק בפן המשימתי הקונקרטי, על בירור עמדתו בנוגע לשיחות אישיות, חששות משיחות ספציפיות, סקרנות לגבי חברי צוות מסוימים וכדומה. יש להכין שאלות אפשריות בשיחות אישיות ולהוסיף שאלות שהמנהל היה מעוניין לשאול.

שלב ב: קביעת שיחות אישיות כחלק מלוח הזמנים השבועי או הדו-חודשי של המנהל.

שלב ג: קפיצה למים ורפלקסיה בעקבות שיחות אישיות שהמנהל מקיים.

מבנה לשיחת המנהל עם איש צוות ההוראה.

1. הכנה

- סמן כמה מטרות ספציפיות לשיחה עם איש הצוות שאותן אתה עומד לפגוש. המטרות יכולות להיות מגוונות, כמו היכרות עם איש הצוות, למידת משהו חדש על אודות תהליכי העבודה, יצירת מוטיבציה, העברת מסר ארגוני, יצירת פתיחות ואמון.
- מומלץ לרשום נקודות עיקריות ולפתוח איתן את הפגישה הבאה ("בפגישה הקודמת ציינת ש...האם זה עדיין המצב?") - דבר זה יוצר שייכות והמשכיות.

2. ביצוע השיחה

- פתיחה והבהרת מטרת השיחה.
- ניהול השיח על פי המטרות שהוגדרו.
- מתן אפשרות להתייחסות.
- ניתן להיעזר בשאלות המצורפות.

שאלות לדוגמה

- מה שלומך?
- ממה אתה נהנה השנה? ממה אתה פחות נהנה?
- איך אתה מרגיש בכיתה שלך? האם יש כיתה שבה אתה מרגיש פחות בנוח, מה גורם לכך?
- האם יש לך תחביב שאתה מטפח? או תחביב שעליו אתה חולם?
- את מי מהקולגות שלך אתה מעריך? מה אתה מעריך בו?
- האם יש משהו שהיית רוצה ליזום בבית הספר? להביא ממקום אחר?
- מה בעיניך החוזה של בית הספר? מה היית רוצה לשנות בבית הספר?
- האם יש משהו שאני אישית יכול לסייע לך בו?
- איך אתה מרגיש בצוות המורים?
- למה אתה חושב שאני כמנהל צריך לשים לב יותר?

3. סיכום:

- סכם כמה נקודות ביחס למטרות שסימנת.
- האם המטרות הושגו?
- אילו שאלות/מחשבות עולות בעקבות השיחה?
- כיצד ניתן להיערך לשיחה הבאה?



למעוניינים להעמיק:

- ✓ הרשות הארצית להערכה ומדידה, (תשע"ו). שאלות להעמקה בדוח המיצ"ב הבית ספרי. אוחזר מתוך:
http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/Meitzav/Meitzav_Report_Quest.htm
חוברת זו מדריכה כיצד יש לנתח את תוצאות שאלון המיצ"ב ומציבה שאלות לעיבוד וחשיבה אודות משמעות הנתונים לבית הספר.
- ✓ ג'וליאני, ר' (2002). מנהיגות תל אביב, מטר.
בספר מציג הכותב, ראש עיריית ניו יורק לשעבר, תפיסות ופרקטיקות מנהיגותיות. מומלץ להתעמק בפרק 'כל אחד אחראי כל הזמן'. בפרק זה מוצגת התפיסה של ניהול מבוסס נתונים תוך שימוש בנתונים מערכתיים ויצירתיים במיוחד.
- ✓ לוי, א' (2009). מנהיגות פדגוגית. הד החינוך, 83 (4): 70-71.
במאמר תמציתי זה מציג הכותב, ראש תחום למידת מנהלים באבני ראשה וראש המנהל הפדגוגי לשעבר, את תפיסתו בנוגע לחשיבות עיסוק המנהל בפדגוגיה.
- ✓ יעקבזון, י' (2012). מטריצה לפרישת חזון - מודל לחשיבה מערכתית ולפריסת חזון. מכון אבני ראשה.
במאמר זה מציג הכותב מודל בעל חמישה מרכיבים לחשיבה מערכתית. המודל מאפשר זיהוי פערים בין החזון ליישומו, ומצביע על הרבדים המערכתיים היוצרים פערים.
- ✓ פינק, ד' (2009). סרטון טד מתורגם. הפאזל של המוטיבציה. זמין באינטרנט.
- ✓ סטון, ד', פטון, ב' וש' הין (1999). שיחות קשות. מ' צור (עריכה בעברית). הוצאת מודן.
בספר מוצג מודל מתודולוגי לניהול שיחות קשות.

