

מדינת ישראל

משרד החינוך

המינהל הפדגוגי

האגף לחינוך יסודי

מינהל בית ספרי-חטיבות צעירות-סביבות למידה

4 הממ"ים

כתב-עת לקידום מנהיגות, מקצועיות, מקצוענות ומצוינות

במינהל הבית-ספרי בחינוך היסודי

תשע"א

גיליון מספר 29

ניהול צוות או ניהול צוותים?

"מנהיגות אינה עניינו של אדם אחד. מנהיגות משמעה בניית

מחויבות משותפת וטיפוח צוות מנהיג" (Wallace foundation, 2008).

בציבור ובקרב קובעי המדיניות יש ציפיות רבות מבתי הספר.
בתי הספר נדרשים:

א. לפעול להעלאת הישגי התלמידים.

ב. לפתח אקלים חינוכי המבוסס על אכפתיות ודאגה לפרט ועל דיאלוג בין מורים למורים, בין מורים לתלמידים, בין התלמידים לתלמידים ובין בית הספר לבית התלמיד.

ג. להפעיל תהליכי חינוך, הוראה-למידה-הערכה מכוונים לפרט ולהתפתחותו בהיבטים הקוגניטיביים, התוך אישיים, הבין אישיים והחושיים-תנועתיים.

מטרת הירחון: להציע דרכים לקידום עבודת הצוות בבית הספר כאמצעי להשגת יעדיו כארגון חינוך-למידה.
מה בירחון?

ציפיות ודרישות אלה מופנות בראש וראשונה אל מנהלי בתי הספר, אולם נראה שמנהלים אינם יכולים לעמוד לבדם בדרישות אלה. "במשך זמן רב מדי מצופה היה ממנהל בית ספר להתנהג כגיבור-על או רב-אומן סוליסט." נאמר במסמך של קרן וולס (Wallace foundation, 2008)¹ העוסקת בהכשרת מנהלי בתי ספר לניהול בתי ספר במציאות העכשווית. לדעת חוקרים, התוצרים הטובים ביותר

1. The Wallace Foundation (2008). Becoming a leader: preparing school principals for today's schools. <http://www.wallacefoundation.org/Pages/default.aspx>

<p>א. צוות ועבודת צוות</p> <p>ב. סוגי צוותים</p> <p>ג. היתרונות של עבודת צוות</p> <p>ד. קשיים בעבודת צוות</p> <p>ה. מאפיינים של צוותים ברמת תפקוד גבוהה</p> <p>ו. אז מה על המנהלים לעשות?</p>	<p>והיעילים ביותר לתלמידים יושגו כאשר מורים יעבדו יחד, ילמדו יחד ויציעו שיפורים ושינויים להבטחת שיפור מתמיד בהוראה. לאור ממצאי מחקר (שם) והניסיון המצטבר גוברת ההכרה בכך שהבטחת הצלחתו של בית הספר ועמידתו בדרישות שצוינו היא משימה משותפת של רבים בו. לכן על מנהלים לפתח את בית הספר כקהילת למידה, לטפח מחויבות וסמכות משותפת לשיפור הלמידה ולבזר את העבודה בין צוותים וקבוצות עבודה.</p>
<p>בינינו לבין עצמנו: האם לארגון צריך להיות מנהיג אחד, המנהל, או יכולים להיות מנהיגים רבים? מדוע?</p>	

א. צוות ועבודת צוות

<p>בינינו לבין עצמנו:</p> <p>האם במציאות הטכנולוגית העכשווית הגדרה זו תקפה? מדוע?</p>	<p>כאשר מדברים על צוות בבית ספר מתכוונים בדרך כלל לחברי סגל ההוראה. צוות אכן מורכב בקבוצת אנשים, אבל לא כל קבוצה של פרטים היא בהכרח צוות.</p> <p>מילון אבן שושן מגדיר את המושג צוות: "חבר, קבוצת אנשים הממלאים במשותף תפקיד מסוים במקום או במתקן מסוים".</p>
<p>לפניכם מדגם מההגדרות שניתנו בספרות המקצועית למונח "צוות".</p>	
<p>בינינו לבין עצמנו:</p> <p>האם ההגדרה מתאימה גם לארגון כמו בית ספר? מדוע?</p> <p>מהי ההנחה שנמצאת בבסיס הגדרה זו לגבי יחסי</p>	<p>1. צוות הינו קבוצה של אנשים בעלת מידה גבוהה של תלות הדדית, המכוונת להשגת מטרה או להשלמת משימה. חברי הצוות מסכימים על מטרה ועל כך שהדרך היחידה להשגתה הינה לעבוד ביחד. (Parker, 1990)².</p> <p>2. צוות הינו אוסף של אנשים המוכרחים להיעזר בשיתוף פעולה קבוצתי, אם ברצונו של כל חבר להגיע להצלחה מרבית ולהשגת המטרה. (Dyer, 1987)³.</p>

² Parker, G. M., *Team players and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

³ Dyer, G. (1987). *Team Building by William*, Paperback.

הפרט והקבוצה?

מה נדרש כדי ש-5 ספורטאים שכל אחד מהם נוטל חלק בתחרות כלשהי יהוו צוות?
 התוכלו לזהות את היסודות המשותפים ל"צוות" ולנסח הגדרה אשר תכיל את הרכיבים השונים אשר צוינו בהגדרות שלפניכם?
 מהם, לדעתכם, התנאים ההכרחיים לעבודת צוות?

3. צוות הינו קבוצה של אנשים החייבים לעבוד יחד ובתלות הדדית, על-מנת להשיג את היעדים האישיים והארגוניים שלהם. (Raily & Jones, 1989).⁴

4. בצוות ישנם שניים או יותר אנשים⁵. קיים יעד ביצוע מוגדר או מטרה מוסכמת להשגה. נדרש תיאום בין כלל הפעילויות לצורך השגת המטרה הצוותית (Larson & Fasto, 1989).⁶
 הגדרה זו מצביעה על הצורך בהבניית מנגנונים הכוללים חלוקת תפקידים והגדרת משימות ואחריות אישית ומשותפת, תיאום ובקרה.

עבודת צוות דורשת מיקוד כוחותיה של הקבוצה, כך שההשפעה הכוללת שלה תהיה מעבר לסך כל התוצאות של כל יחיד בנפרד.

הערכים הם היסוד המלכד את הצוות בעבודתו. עבודת הצוות מבוססת על קבוצה של ערכים, לעומת "צוות" שהוא קבוצה של אנשים (קצנבאך וסמית', 1993).⁷ הערכים הם ערכים שמתקיימים (או לא) בעבודתו של הצוות, כמו: אמון בסיסי, שיתופיות, תיאום הדדי, תמיכה וסיוע ושותפות. מהגדרה זו עולה שכאשר רוצים לשפר את עבודת הצוות של אחד הצוותים שפועלים בביה"ס, ניתן לקיים מפגש שבו דנים בערכים של הצוות. חשוב לשים לב: אין מדובר בערכים הבית-ספריים, אין מדובר בערכים הארגוניים (ראה 4 המ"מים, מספר 19) ואין מדובר בערכים החינוכיים (שאותם רוצים להקנות לתלמידים). מדובר באותם ערכים שהצוות בוחר לפעול על פיהם בתחום היחסים הבינאישיים בתוך הצוות.

בינינו לבין עצמנו:

⁴ Raily & Jones (1989). Managing labour productivity.

⁵ לפי שיין (1970), יש צורך בשלושה אנשים בצוות, לפחות, כי רק משלושה ומעלה מתאפשרת שונות שבאה לידי ביטוי בתהליך שבו יש קואליציה מול אופוזיציה).

⁶ Larson E.C.& La Fasto F. (1989). *Team Work*, New York, Mc-Graw Hill.

⁷ Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1999). [The wisdom of teams](#), NY: Harper Collins.

לפניכם סיפור אירוע. מה לדעתכם על המנהלת לעשות במצב שנוצר? מדוע? האם ניתן היה למנוע מצב זה? כיצד?

מנהלת בית ספר "ידידות" מינתה את יהל לרכזת שפה. בתיאור התפקיד נאמר שהיא ראה צוות שפה. צוות זה כולל 10 מורות. יהל הצדיקה את הצוות את המטרות ואת היעדים של הקבוצה, נקבעו נוהלי העבודה ולוחות הזמנים וחולקו משימות. אולם רוב המורות לא עמדו במשימות. חלקן גם אמרו למנהלת שאינן רוצות לעבוד עם יהל.

לפני התחלת העבודה בצוות רצוי ליצור הבנות בנושאים כגון:

- המטרות והיעדים של הקבוצה
- דרכי תקשורת ברורות בקבוצה
- מיסוד מקום וזמן למפגשים קבועים של הקבוצה

בינינו לבין עצמנו: האם סביבת העבודה החדשנית נותנת מענה להיבט זה? כיצד?

- כללים ברורים וסנקציות ידועות מראש למפרים אותם.⁸
- אדיגיס (2010)⁹ טוען כי בחיים כל קשר שיש בו תלות הדדית חייב להיות מוסדר באמצעות כללים. עבודת צוות אינה יכולה להתקיים ללא הערכה הדדית ואמון, ואלו לא יתקיימו ללא היצמדות לכללי התנהגות המוסכמים על כל חברי הצוות.
- בלנצ'ארד (2008)¹⁰ מציג עמדות ונקודות התורמות לעבודת צוות שראוי שחברי צוות יאמצו:
 - פיתוח גישה לימודית – אפשר להפיק תועלת מכל מה שמתרחש בתוך הצוות. אין כישלונות-יש רק הזדמנות ללמידה.
 - בניית סביבה המושתתת על אמון - האמון נבנה ע"י שיתוף במידע, רעיונות וכישורים. שיתוף פעולה במקום תחרות, תקשורת פתוחה וכבוד הדדי.
 - הכרה בערכם של הבדלים בדעות - השקפות שונות הן לב לבה של היצירתיות.
 - ראייה בצוות מכלול אחד - ראיית הצוות כמערכת חיה ולא כאוסף של פרטים, חשיבה במונחים של "אנחנו" ולא "אתה" ו"אני".

Feenstra. K. Study Skills: Team Work Skills for Group Projects.
<http://powertochange.com/students/academics/groupproject/>

⁹ אדיגיס. יי (2010). ניהול מהו? צה"ל- הוצאת מערכות משרד הביטחון.

¹⁰ בלאנצ'ארד. קי (2008). תורת המנהיגות של בלאנצ'ארד. מטר הוצאה לאור.

בינינו לבין עצמנו: כיצד אתם תופסים את תפקידכם: כמנהלי צוות או כמנהלי צוותים?
 כמנהיגים של צוות או כמנהיגי מנהיגים? מדוע? כיצד בא הדבר לידי ביטוי בעבודה השוטפת?

במחקר שערכו סומך ודרך-זהבי (2005)¹¹ בחטיבות ביניים בישראל נמצא כי למשתתפים ברמת הארגון, לתדירות המפגשים ולהטרוגניות של הצוותים - התרומה הגבוהה ביותר לאפקטיביות של הצוותים בהשוואה למשתתפים ברמת הצוות והפרט. הן מדווחות כי ככל שתדירות המפגשים בין חברי הצוות עולה, כך מתחזקת המחויבות והמוטיבציה של חברי הצוות להשגת המטרות והיעדים של הצוות.

בינינו לבין עצמנו: האם הסביבה הטכנולוגית מסייעת לעבודת הצוות או מהווה מכשול?
 מדוע?

ב. סוגי הצוותים

במאמר "מדדי התרבות הפדגוגית בבית הספר" כותבת אבני (2000)¹²: "צוות מורים בבית ספר מהווה, בדרך כלל, קבוצה של מורים בעלי מכה משותף כלשהו (למשל: מורים המלמדים אותו מקצוע או אותה שכבת גיל). מכה משותף זה מגדיר את הצוות ואת הגבולות בין חברי הצוות לבין מי שאינם חברים בו". מבחינים בסוגי הצוותים על פי העיקרון על פיו מארגנים את עבודתם. העקרונות הנפוצים הם: א. חתכים: חתך אורך ורוחב בארגון ב. הדרג בארגון: הדרג המנהל והדרג המבצע ג. הרכב: הרכב הומוגני לעומת הרכב הטרוגני ד. משך הזמן הדרוש לתפקוד הצוות: קצר מועד (אד-הוק) וארוך טווח ה. מידת התלות בין חברי הצוות ו. סביבת העבודה: מסורתית וחדשנית.

א. חתכים: חתך אורך וחתך רוחב.

1. **צוותי אורך:** בצוותים אלה יש נציגות של מחנכי שכבות שונות, של מורים המלמדים בשכבות הגיל השונות או/ה ממלאים תפקיד אורך כמו מורה יועצת, סגן/ית מנהל/ת. בצוות אורך יש אפשרות לטפל בנושא בראייה מערכתית בית ספרית ולהבטיח רצף חינוכי.

2. **צוותי רוחב:** אלה צוותים המאורגנים על פי שכבות הגיל לצורך בניית תכנית עבודה לשכבה והפעלתה, דיונים בארגון תכנית הלימודים, פתרון בעיות וכד'.

ב. הדרג בארגון הדרג המנהל והדרג המבצע

הדרג המנהל כולל את צוות הניהול, כמו: מנהל בית הספר וסגנו והדרג המבצע כולל את צוותי העבודה.

¹¹ סומך, א' ודרך-זהבי, ע' (2005). המעבר לעבודת צוות בבתי ספר: בחינת הגורמים ברמת הארגון, הצוות והפרט המעכבים או המעודדים אפקטיביות עבודת הצוות: cms.education.gov.il/NR/...6B81.../מעבר_לעבודת_צוות_בבתי_הספר.doc

¹² אבני, א' (2000). מדדי תרבות פדגוגית בבתי ספר. [www.myeda.co.il/_Uploads/2828pedagogic\(1\).doc](http://www.myeda.co.il/_Uploads/2828pedagogic(1).doc)

1. **צוות ניהול**: צוות היגוי, צוות מוביל, הנהלה. צוות הניהול אחראי בעיקר על התוויית מדיניות, תכנון אסטרטגי, קשר עם שותפים ולקוחות, ניהול משאבים, בקרה ומשוב.
2. **צוות עבודה**: תפקיד צוות העבודה הוא להבטיח את התפקוד השוטף של הארגון באמצעות ביצוע מיטבי של המטלות השונות. צוותי העבודה בבתי הספר הם צוותי שכבה, צוותי מקצוע, צוותים בין מקצועיים. הצוות יכול לעבוד יחד לאורך זמן גם אם המטלות עשויות להשתנות לאור הצרכים המתעוררים.

בינינו לבין עצמנו: האם הצבת ראש צוות/מרכז לכל צוות הכרחית? מדוע?

ג. **הרכב: הרכב הומוגני לעומת הרכב הטרוגני**

1. **צוות הומוגני**: נהוג לארגן את צוותי המקצוע בבית הספר במבנה הומוגני מבחינת התוכן, התפקיד ומבחינת מאפייני ההשכלה של חברי הצוות, כלומר: המורים המלמדים מקצוע מסוים מהווים צוות מקצוע.
2. **צוות הטרוגני**: צוות בעל שונות מבחינת תחומי ההתמחות וההשכלה של המורים, תוכני ההוראה והתפקידים (כגון: מורה יועצ/ת, מחנכ/ת, מורה מקצועי/ת, צוותים טיפוליים, צוות ניהול).

ממצאי המחקר מראים כי מבנה הטרוגני של צוותים בבתי ספר תורם יותר מהמבנה ההומוגני לשיפור הביצוע וכן לחדשנות של צוותים (Drach-Zahavy & Somech, 2001).

2002¹³

ד. **משך הזמן הדרוש לתפקוד הצוות: קצר מועד (אד-הוק) וארוך טווח**

1. **צוות קצר מועד (אד-הוק)**: זהו צוות משימה. מוגדר לו נושא לטיפול. הוא מוקם בדרך כלל לשם פתרון בעיה מסוימת ונקבע מבעוד מועד לסיום עבודתו ולפיזורו.
2. **צוות ארוך טווח**: זהו צוות שיש לו משימה קבועה המהווה חלק משגרת עבודתו של הארגון. גם אם חברים בצוות מתחלפים, "הפונקציה" של צוות זה ממשיכה להתקיים. כך לדוגמה צוות הערכה ושיפור בארגון. צוות כזה עובד לפי תכנית ולוחות זמנים קבועים במטרה לבחון את תהליכי העבודה של הארגון ואת הדרכים לשיפורו.

¹³ Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2001). Understanding team's innovation: The Role of team processes and structures. Group Dynamics, 5, 111-123.

Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2002). Coping with health problems: The distinctive relationships of Hope sub-scales with constructive thinking and resource allocation. Personality and Individual Differences, 33, 103-117.

ה. מידת התלות בין חברי הצוות

משימות שונות מחייבות רמות שונות של שיתופי פעולה בין חברי הצוות ותלות הדדית ביניהם. שלוש מצבי התלות ההדדית העיקריים הם:

1. **תלות נמוכה**: כך לדוגמה נבחרת טניס או מחלקות באוניברסיטה. הצוות אומנם מקיים תהליכי תכנון, קבלת החלטות ולמידה משותפים, ואולם כל אחד יכול לבצע את משימתו ללא תלות באחרים.
2. **תלות בינונית**: מצב בו עבודת הפרט או היחידה מהווים תשומה חשובה לעבודה של פרט או יחידה אחרת. כך לדוגמה צוות של פרויקט הכולל יחידת פיתוח, יחידת שיווק, יחידת רכש וכד'.¹⁴
3. **תלות גבוהה**: קבוצת כדורסל או כדורגל, לדוגמה. אומנם לכל חבר בצוות יש תפקיד מוגדר, אך הפעילות מחייבת קשר בין כל החברים והתפקוד של אחד מהם משפיע על תפקודם של חברי הצוות האחרים ועל העמידה במשימה.

בינינו לבין עצמנו: מהי מידת התלות בין המורים בבית ספרכם? מדוע?

ו. סביבת העבודה: מסורתית וחדשנית

בסביבת העבודה החדשנית נוצרה קטגוריה חדשה של צוותים. אלה הם הצוותים הווירטואליים. זו קטגוריה שמתפתחת ותופסת מקום משמעותי בעבודת הצוותים ומהווה גורם מרכזי בהצלחת הארגון. ייחודו של הצוות- הצוות עונה על מאפייני צוות אך התקשורת שלו היא מקוונת והוא מבצע את עבודתו ואת פעילותו כשחבריו נמצאים במקומות פיסיים שונים.

בינינו לבין עצמנו: קבוצת מורות באחד מבתי הספר פנתה למנהלת בבקשה לקיים את עבודת הצוות שלה, אשר נקבעה לשעת השהייה באחד מימי השבוע, מהבית באופן וירטואלי. הבקשה הועברה למשרד החינוך. האם הייתם ממליצים למנכ"ל משרד החינוך להיענות לבקשה? באילו נימוקים?

המצדדים בפעילות של צוותים וירטואליים (בלנצ'ארד, 2010)¹⁴ אומרים כי אין כל סיבה שגורמים כמו זמן ומרחק ימנעו מאנשים לקיים אינטראקציה כצוות. בעזרת ניהול נכון ושימוש בטכנולוגיה יכולים צוותים וירטואליים להיות פוריים ומתגמלים בדיוק כמו צוותים שעובדים פנים אל פנים. הצוותים האלה מתמודדים עם אתגרים מיוחדים בכל הנוגע לבניית אמון, לפיתוח תקשורת אפקטיבית ולניהול קשב. צוות וירטואלי יכול להיות כל צוות מהקטגוריות שצוינו לעיל, אך הוא מבצע את פעילותו באמצעי קשר שונים כמו: שיחות ועידה בטלפון, מפגשי וידאו וכן באמצעי מחשוב שונים

¹⁴ בלאנצ'ארד, ק., קאריי, ד., קאריי, ז' (2000). מנהל ברגע בונה צוות ברמת תפקוד גבוהה. מודן הוצאה לאור.

בסיוע האינטרנט. בצוותים כאלה פוגשים תצורות מישנה רבות כמו: צוותי פרויקט
יישוביים-מחוזיים, צוותים שפועלים בקבוצות דיון באינטרנט.

בינינו לבין עצמנו: התוכלו לזהות מהם הכישורים הנדרשים מחבר בכל אחד מסוגי
הצוותים?

צוותים במסגרות חינוך חדשניות

Gallimore ואח' (2009)¹⁵ מדווחים על סמך מחקר שנערך באוניברסיטת UCLA כי כאשר
מורים עובדים בשיתוף פעולה הדוק בצוותים, בתי הספר מצליחים להעלות את הישגי
התלמידים. תפקידם של צוותי ההוראה הוא לתכנן, לתאם וליישם שיטות לימוד
המותאמות לצורכי התלמידים. לדברי שרון, שחר ולוין (1998)¹⁶ "במקום מורה אחד
האחראי על כיתה הנחשבת ליטריטוריה' בלעדית שלו מבחינת זירת-הוראה, בית הספר
החדשני יחתור להשגת מטרותיו באמצעות עבודת צוות של מורים. חברי הצוות יהיו
שותפים בעבודתו הפדגוגית, ויוכלו להיעזר אחד בשני כדי להתמודד עם כל ההיבטים
בעבודתם".

בישראל פועלת מסגרת חינוך-למידה לילדים בגילאי 5 – 7 (לפעמים גם 8) כחלק מבית
הספר היסודי. זוהי מסגרת החטיבות הצעירות. החטיבה הצעירה בנויה מ"בתים". בכל
"בית" לומדים עד 75 ילדים בגיל גן חובה וכיתה א' (ולפעמים גם ב'). בכל "בית" עובדות
שתי מחנכות וסייעת הפועלות כצוות מתכנן, מעצב, מבצע ולומד. סדר היום ותכנית
הלימודים מותאמים לתלמידים ומכוונים לתת מענה מיטבי לצורכי הילדים ולאפשר להם
גמישות ובחירה עצמית, למידה במגוון דרכים ומבנים חברתיים. המבנה כולל מרחב
פעילות ומשחק משותף, חדרון לכל כיתה אם, חדרי שירותים, מטבחון, מבואה ומחסן. לכל
בית צמודה חצר פעילות. את עבודת הצוות מרכזת מנהלת החטיבה הצעירה. עבודת הצוות
היא בהיקף רחב ובאינטנסיביות גדולה מהמקובל בבתי הספר הרגילים.

בינינו לבין עצמנו: התוכלו לזהות מהם הכישורים והידע הנדרשים מצוות בחטיבה
הצעירה? מה נדרש כדי לפתח בבית הספר הרגיל עבודת צוות כמו בחטיבה הצעירה?

ג. היתרונות של עבודת צוות

ההנחה על פי בלנצ'ארד (2010) היא כי צוותים יכולים לבצע את משימותיהם טוב יותר
ולהשתנות במהירות רבה יותר ממבנים היררכיים מסורתיים. צוות שעובד באופן פעיל, יכול
לקבל החלטות טובות יותר, לפתור בעיות מורכבות יותר ולעשות יותר להגברת היצירתיות
ולפיתוח כישורים בהשוואה ליחידים.)

¹⁵ Gallimore, R., Ermeling, B.A., Saunders, W.M., & Goldenberg, C. (May, 2009). "Moving the Learning of Teaching Closer to Practice: Teacher Education Implications of School-based Inquiry Teams." Elementary School Journal (special issues)/

¹⁶ שרון, ש' שחר, ת' ולוין, ת' (1998). בית הספר החדשני ארגון והוראה. תל-אביב: רמות.

בעידן הנוכחי יש יתרון ודרישה לעבודת הצוות, ויש מגמה מודעת לעודד הקמת צוותים ככלי אסטרטגי לביצוע משימות. הצלחה נובעת משימוש בידע משותף ובעושר שמציעות נקודות מבט מגוונות.

Nada AbiSamra¹⁷ טוענת שצוותים מספקים לאנשים המעורבים בהם תחושת ערך, שייכות ומשמעות.

היא מציגה מספר יתרונות לעבודת צוות:

- חלוקת עומס העבודה
- חיזוק היכולות של הפרט
- יצירת שותפות ומעורבות
- קבלת החלטות טובה יותר
- תחושת שייכות ונטילת חלק בעשייה המשותפת
- יצירת מגוון רעיונות

בבתי ספר מאפשרת עבודת צוות גם גיבוש זהות מקצועית¹⁸ ותהליך של צמיחה מקצועית שבו מורים לומדים במשותף, פותרים בעיות, חולקים ידע ומומחיות ומשתפים במידע (Krause & Loise, 1997).¹⁹

בינינו לבין עצמנו: התוכלו לזהות יתרונות נוספים לעבודת צוות בבית הספר?

שיתוף מורים בתפקידי מנהיגות עשוי לתרום גם לחיזוק היצירתיות שלהם, למעורבות רבה יותר שלהם בפיתוח בית הספר ולהכנסת חדשנות (Hammonds, 2010).²⁰

גלעד (2011)²¹ מציין כי יש קשר וזיקה ברורים בין שביעות הרצון של מורים לבין מצוינות בעבודת צוות סינרגטית בבית הספר וביכולת הצוות למנף הישגים חינוכיים מקצועיים ופדגוגיים תוך פיתוח תהליכי איכות. לדבריו בבית ספר שבו נוכחת מצוינות בעבודת הצוות

¹⁷ Nada AbiSamra. Team Building Workshop. **Benefits of "Organized" TEAMWORK.** <http://nadabs.tripod.com/team/benefits.html>

¹⁸ וידיסלבסקי, מ', קרלמן, מ'. (תשס"ט). מי אני המורה? 4 הממ"מים גיליון מספר 24. <http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/30FB0425-3CDB-4467-B5F0-E63A88728FE4/106696/24.pdf>

¹⁹ Kruse, S. D. & Louis, K. S. (1997). Teacher teaming in middle schools: Dilemmas for a schoolwide community. Educational Administration Quarterly, 33, 261-289.

²⁰ Hammonds.B. (2010). "An idea whose time has come; schools and teachers working together", **leading and learning blog**, posted on Friday, December 03, 2010.

²¹ גלעד. י. (2011). מצוינות בעבודת צוות - תנאי קריטי להצלחת בית הספר, בתוך: gilaad1.co.il

המקצועי/ פדגוגי הפועל ברמת אפקטיביות גבוהה, ניתן לראות כי המפגשים ועבודת צוותים מספקים את המורים הן מקצועית והן אנושית ומעצימים את תחושת השייכות, ההזדהות ואת 'גאוות היחידה': המורים מצפים למפגשי הצוות, הם מכבדים את זמן המשתתפים, נוהגים כבוד מקצועי במפגש, השיחה מאופיינת בהקשבה רבה ובדיבור לעניין, המאפשר ליבון, דיון ויצירת הסכמה בקבלת ההחלטות שכל המורים בצוות נרתמים לממשן. ראשי הצוותים יודעים להנחות לנהל ולהנהיג את המפגשים וליצור אוירה של עשייה. יש למורים תחושה ברורה שהשקעתם במפגשי הצוות משתלמת, כלומר: הם חווים תחושה שהם מקבלים תמורה ראויה: יחס של "שווים" (שווי ערך עצמי גבוה), יש פתיחות, הקשבה, נתינה ותרומה, מתוך הכרת ערך השותפים. התוצאות מופיעות בכל מרחב העשייה הפדגוגי והחינוכי בבית הספר.

ד. קשיים בעבודת צוות בבתי הספר

אולם למרות ההסכמה הרחבה בקרב אנשי מינהל ובקרב חוקרי חינוך לגבי היתרונות של עבודת צוות ברמת הפרט וברמת הארגון, עלולים להתעורר קשיים בבית ספר שבו עובדים בצוותים. הקשיים הם על רקע גורמים אלה:

1. **תפיסת תפקיד ההוראה:** מקצוע ההוראה נתפס במשך דורות רבים כמקצוע שיש בו מצד אחד בדידות ומצד שני מידה רבה של אוטונומיה. ההכשרה לתפקיד, דרישת האחריות האישית מהמורה, תהליכי הפיתוח המקצועי – כל אלה מחזקים את הבידול המקצועי. **בינינו לבין עצמנו: מהם הרכיבים ברפורמת "אופק חדש" המחזקים את הדגש על האחריות האישית וההעצמה של האוטונומיה של המורה בכיתה? אילו מהם מהרכיבים חזקים את עבודת הצוות?**

2. מבנה בית ספר:

סומך ודרך-זהבי (שם) מצאו במחקרן כי מנהלי בתי הספר, הרכזים וחברי הצוות משוכנעים בחשיבות עבודת הצוות ובתרומתה לעבודתם, למרות זאת תדירות עבודת הצוות בבתי הספר עדיין נמוכה. רוב משרתו של מורה מורכבת משעות הוראה מאחורי דלת הכיתה. מנהלים ומורים מתלוננים על מחסור בזמן לעבודה בצוותים, לצפייה הדדית בשיעורים וכד'.

3. **גורמים תוך-אישיים ובין-אישיים:** לעיתים מורים עלולים לחוות קונפליקטים על רקע המתח בין המחויבות למקצוע לבין המחויבות הנדרשת לארגון.

בינינו לבין עצמנו:

*רכזת השפה הכינה מחנ'י שכבה בתחום הדעת שבאחריותה. היא
הציגה את המבחן בישיבת צוות המקצוע והודיעה על מוצדק קיומו.
אחת המורות טענה שאינה מוכנה להעביר את המבחן מכיוון שאינו
מתאים לכיתתה לאור תפיסת מהות המקצוע והדגשים שלה
בהוראתו. הרכזת התלוננה בפני מנהלת בית הספר.*

האם ניתן היה למנוע מצב זה, לדעתכם? כיצד?

בנוסף מצאו סומך ודרך-זהבי (שם) במחקרן כי בקרב מורי חטיבות הביניים נמצא שהמחויבות שלהם למקצוע גבוהה יותר בהשוואה למחויבות לארגון. הדבר מעיד, לדעתן, על תהליכי בידול בבתי הספר ומקשה על קיום אפקטיביות בעבודת הצוות.

בינינו לבין עצמנו: מהו, לדעתכם, המצב בבית ספרכם בנושא המחויבות של מורים למקצוע ולארגון?

בנוסף לכך למורים רבים חסרות מיומנויות לתפקוד בצוות, כמו: מיומנויות תקשורת, נכונות ופתיחות לחלוק מידע, לחשוף תפיסות וביצועים, לתת ולקבל משוב ולהשתתף בקבלת החלטות.

4. **אי-שוויון במוקדי ההשפעה:** לעיתים ניתן לראות בקרב סגל מורים אחד מורה הנמצא מחוץ למעגל ההשפעה המערכתית. דבר זה עלול להגביר את הסתגרותו ובידודו המקצועי והוא יחפש סיפוק בעבודה בעיקר באינטראקציה עם תלמידיו.

בינינו לבין עצמנו:

בבית ספר "דולמה" יש 4 כיתות בשכבת א'-ב'. מנהלת בית הספר הטיחה על רכזת השכבה (שהיא גם מחנכת אחת הכיתות) להוביל הקמת מרחב למידה משותף לכיתות א'-ב'.

הרכזת הציגה בפני הצוות המלצות בשכבת א'-ב' את המטלה, את התפיסה ואת עקרונות הצבירה במרחב המשותף.

אחת המורות הביצה בפני הרכזת התנדדות לנהל. היא טענה שמרחב כזה הוא מיותר מכיוון שיוצור צומס צבירה והילדים בכיתתה לא יספיקו לסיים את תכנית הלימודים.

מה תמליצו לרכזת לעשות כדי להתגבר על ההתנגדות? מדוע?

עומס תפקידים ומתח בין מחויבויות: יש מורים החברים במספר צוותי עבודה. לכל צוות מטרה משלו, משימות משלו וטווח פעילות משתנה. הדבר עלול ליצור עומס בתפקידים ומתח בין מחויבויות.

בינינו לבין עצמנו: השלימו את הטבלה שלפניכם.

צוותים ²²	ניהול	חיים ברשת	שפה	מתמטיקה	אירועים	בין מקצועי	שכבה	חטיבה צעירה	הערכה ושיפור	אחר

²² רשימת הצוותים בשורה זו היא דוגמה בלבד. כל בית ספר ירשום את הצוותים לפי נתוניו ולפי הקיים בבית ספרו.

										מאפיין (קבוע לאורך השנה/זמני)
										מטרה עיקרית
										3 – 1 מטלות עיקריות
										ראש הצוות
										חברי הצוות

לאחר המיפוי חשבו: מה יכולות להיות ההשלכות על המוטיבציה של כל אחד מהמורים²³ לגבי מידת מחויבותם לבית הספר ומידת שחיקתם?

ה. מאפיינים של צוותים ברמת תפקוד גבוהה

בלנצ'ארד (2010) מציין שבעה מאפיינים עיקריים של צוות עתיר ביצועים באשר הוא, המיוצגים באנגלית בראשי התיבות PERFORM (לבצע) או בעברית מה"י גפמ"ה.

מטרה, תכליות וערכים P (Purpose): צוותים עתירי ביצועים חולקים תחושת תכלית חזקה ומערכת ערכים משותפת. יש להם חזון משותף משכנע. כשיש תכלית וערכים משותפים, אפשר להגיע למטרות מוסכמות על כל חברי הצוות, להגדיר כללים ולפתח אסטרטגיות. התכלית והערכים הם הדבק שמחבר בין חברי הצוות והוא שמניח את היסודות לצוות עתיר ביצועים.

העצמה E (Empowerment): חברי צוות עתירי ביצועים בטוחים ביכולתו של הצוות להתגבר על מכשולים. יש להם סמכות לפעול, לקבל החלטות ולבחור בין חלופות – בגבולות ברורים. הם נהנים מעצמאות וכן מהזדמנויות ומיכולת להתנסות בעוצמתם האישית והקולקטיבית.

הם חולקים מידע ועוזרים זה לזה. קווי מדיניות, כללים ונהלים מאפשרים לקבוצה לבצע את משימתה בקלות. המידע זמין ומיידי. לחברי הצוות יש הכישרים הנדרשים והם יודעים כיצד לפתח כישרים חסרים. הם מקבלים הזדמנויות לצמיחה ולביצועים.

²³ ראו וידיסלבסקי, מי, שמש, ד'. (תשס"ט). מוטיבציה של מורים בעבודתם. כיצד ירחון 4 הממ"מים, גיליון מספר 25. <http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/30FB0425-3CDB-4467-B5F0-E63A88728FE4/106695/25.pdf>

ראו וידיסלבסקי, מי וישר, י. (תשס"ח). ניתוח עיסוקים בניהול משאבי האנוש בבית הספר ב"אופק חדש". ירחון 4 הממ"מים, גיליון מספר 21. <http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/30FB0425-3CDB-4467-B5F0-E63A88728FE4/82328/yarkhon21.pdf>

יחסים בין אישיים ותקשורת R (Relationships): צוות עתיר ביצועים מחויב לתקשורת פתוחה. חברי הצוות מרגישים שהם יכולים ליטול סיכונים ולחלוק עם עמיתיהם, בלי חשש, מחשבות, דעות ותחושות. הם אינם חייבים לאהוב זה את זה, אבל עליהם לגלות אכפתיות, לכבד ולהעריך זה את זה. ההקשבה אינה נופלת מהדיבור. השונות נתפסת כערך. חברי הצוות רואים בשוני בדעות מקור ליצירתיות. הודות למשוב כן ואכפתי מודעים חברי הצוות לחוזקותיהם ולחולשותיהם כמו להשפעותיהן על אחרים. התנהגותם בונה אמון וקבלה. חברי הצוות מחויבים זה לזה מבחינה אישית ומקצועית כאחד. הם מגלים אכפתיות זה כלפי זה ותלויים זה בזה. רמת הלכידות של הצוות גבוהה.

גמישות F (Flexibility): בין חברי צוותים עתירי ביצועים שוררת תלות הדדית והם מבינים שכל אחד מהם אחראי לביצועי הצוות כולו, להתפתחותו ולהנהגתו. לעיתים קרובות קשה לקבוע מיהו המנהיג כיוון שהמנהיגות מחליפה ידיים בהתאם לצרכים. הצוות משלב עבודה קשה עם הנאה. הצוות מכיר בערכם של רגשות ודעות. חברי הצוות מבינים ששינויים הם בלתי נמנעים ומסתגלים לתנאים המשתנים.

פרייון מיטבי O (Optimal productivity): לצוותים עתירי ביצועים פרייון עבודה מיטבי המשתקף הן בכמות העבודה שהם מבצעים והן באיכותה. הצוות מחויב לתוצאות משמעותיות. פרייון העבודה הוא גורם חשוב ביותר. מושם דגש על תוצאות. חברי הצוות מחויבים לאיכות ולסטנדרטים גבוהים, לעמידה בלוחות זמנים ולהשגת מטרות. הצלחה במשימה ממלאה אותם בגאווה רבה. הם חותרים לשיפור מתמיד. הם מפתחים שיטות יעילות לקבלת החלטות ולפתרון בעיות כדי להעצים את היצירתיות ואת ההשתתפות. לכל אחד השפעה משלו וכל אחד גאה בהישגי הצוות.

מורל M (Moral): המורל הוא תוצאה של כל הנאמר לעיל. כאשר כל רכיבי הצוות באים לידי ביטוי, המורל של הצוות גבוה. חברי הצוות נלהבים מעבודתם. הם גאים בתוצאותיהם וחשים גאווה על השתייכותם לצוות. בקרב חברי הצוות שוררת תחושת ביטחון: הם אופטימיים בנוגע לעתיד והאמון בקרב חברי הצוות גבוה. בקרב החברים יש רוח צוות והם מגובשים.

הכרה והערכה R (Recognition): חברי צוות עתירי ביצועים נהנים ממשוּב חיובי ומהכרה שנותנים להם חבריהם, ראש הצוות והארגון. הכרה והערכה הן דרכים רבות עוצמה להגברת המוטיבציה והביצועים. הכרה מעניקה חיזוק להתנהגות, בונה הערכה עצמית ומעצימה את תחושת הערך וההישג. חשוב להכיר הן בפעילות היחיד והן בפעילות הצוות כולו.

בינינו לבין עצמינו: חשבו על צוות יוצא דופן שהניב תוצאות באיכות גבוהה ושהייתם גאים להשתייך אליו. במה הצטיין צוות זה? ראו את הסרטון בקישור http://www.youtube.com/watch?v=_5Eokd5TC5A&feature=related.

האם ואלו מבין המאפיינים שצוינו תוכלו לזהות בסרטון בקישור שלהלן?

ו. אז מה על המנהלים לעשות?

בינינו לבין עצמנו: האם מנהל בית הספר הוא מנהיג של צוות או מנהיג של צוותים? מדוע?

השאלה האם מנהל בית ספר הוא מנהיג של צוות או מנהיג של צוותים מחדדת את ההבדל בין שני סגנונות מנהיגות מרכזיים: מנהיגות בדרך של מרכז ומנהיגות מבזרת (distributed leadership). בדפוס מנהיגות מרכזי מתפקד מנהל בית ספר כראש הצוות כולו וכמנהיגו. בדפוס ניהול שבו המנהל מבנה צוותי משנה עם ראשי צוותים הדגש הוא על ביזור סמכויות ותפקידים. בכל אחד מן הסגנונות נדרשים כישורים שונים ממנהל בית הספר, אולם בשני דפוסי הניהול על מנהלים להיות מסוגלים להנהיג אנשים ולהפעילם להשגת מטרות משותפות.

Spillan (2004)²⁴ מצא כי בבתי ספר יסודיים בשיקאגו הביצוע של רוב התפקידים והפעילויות הכרוכים בהנהגה דורש מנהיגים רבים. מנהלים מסתדרים בעצמם לעתים רחוקות בלבד, אבל זהות המנהיג ומידת ביזור של ההנהגה תלויים בתחומי האחריות או הפעילות המוגדרים. גם אחרים, מלבד המנהל, יכולים לקבל על עצמם אחריות להנהיג חברים – וגם עושים זאת בפועל.

לעבודת צוות לא מוצלחת השלכות מרחיקות לכת. האנרגיה השלילית אינה מתפוגגת בתום הישיבה. היא גולשת לכל היבט בחיי הארגון. אנשים כועסים ומתוסכלים גוררים את תחושותיהם גם הלאה (בלנצ'ארד, 2010). כדי להבטיח את עבודת הצוותים עתירי הביצועים על המנהל:

א. **לגבש את המבנה של הצוותים:** לאור ממצאי מחקר, רצוי לבנות צוותי עבודה הטרוגניים היעילים יותר מצוותים הומוגניים.

ב. **להחליט על גודל כל צוות:** שרמן (2009)²⁵ מציין מחקרים שהבהירו כי קיימת אינטראקציה מובהקת בין רמת המורכבות של המשימות לבין מספר המשתתפים בביצוען. נמצא כי "יחיד" משיג תוצאה "מהירה" יותר מזוג משתתפים במשימות מסוימות. כן נמצא כי "שלושה" משיגים תוצאה טובה יותר משניים ברמות המורכבות הגבוהות יותר. משתתף רביעי פוגם במהירות.

בינינו לבין עצמנו: מהו הדימוי המתאים, לדעתכם, לתאר עבודת צוות מורים שבראשו עומד מנהיג אחד, מנהל בית הספר? מהו הדימוי המתאים לתאר בית ספר שבו יש מנהיגים רבים וצוותים מגוונים?

²⁴ Spillan, J. (2004). Distributed Leadership: What's All the Hoopla. Institute for Policy Research, Northwestern University.

²⁵ שרמן, י. (2009). יחיד מול צוות בביצוע משימות בתוך: "מש"ע, מכון מופ"ת.

ג. **לפתח דפוסית עבודה נכונים בצוות ולהכשיר את ראשי הצוותים** : סומך ודרך-זהבי (שם) מציינות שדפוסית העבודה בצוות כוללים ארבעה מנגנונים מרכזיים : חילופי מידע, יישום תהליכי למידה, פיתוח הנעה צוותית וקיום תהליכי משא ומתן על המטרות ועל האמצעים להשגתן. יש להכשיר את ראשי הצוותים בהיבטים הניהוליים של התפקיד ובידע לגבי תהליכים קבוצתיים.

בינינו לבין עצמנו :

לכבוד "שבוע החינוך" ביישוב הולמנו הורי התלמידים לבקר בבית הספר ולהתרשט מהצטייה החינוכית בו. 6 מורות התנדבו להפיק את האירוע.

המורות היו אמורות לקבוע מפגש לתכנון העבודה ולחלוקת המשימות לביצוע. נצטו ניסיונות לקבוע פגישת עבודה, אך ללא הצלחה. בסופו של דבר רק 2 מורות הכינו את התכנית וחילקו את עבודת הביצוע ביניהן.

הן הביעו מורת רוח מהתנהלות הצוות שהתנדבה וכצטו עליו.

4 המורות האחרות טענו שהן צמוסות בהכנת הפגש הכיתתי שלהן ושהן לא הבינו מה נדרש מהן בנוסף לכך.

התוכלו לזהות את הכשלים שגרמו למצב שנוצר? מי, לדעתכם, אחראי לכשלים אלה? כיצד ניתן היה למנוע זאת?

ד. **למנות ראשי צוותים ולהרכיב צוותים** : רצוי לזמן לכל אחד מהמורים אפשרות להתנסות גם בתפקיד של ראש צוות וגם בתפקיד של חבר בצוות. על ידי כך יוכלו המורים להביא את עצמם למקומם של עמיתיהם ולגלות אמפתיה ונכונות לשתף פעולה מתוך הבנת המורכבות של המצבים השונים.

בינינו לבין עצמנו : מהי האפשרות הרצויה בעיניכם להרכבת צוותים מבין האפשרויות

הבאות? מדוע?

התנדבות/בחירה	מנהל ממנה	
		ראש צוות
		חברי צוות

ה. **לחזק את המחויבות של המורים לארגון בצד מחויבותם למקצוע** על ידי חיבור בין מטרות וערכים ארגוניים לבין מטרות וערכים מקצועיים של הפרט, דיונים ולמידה משותפת בהתייחס להיבטים השונים של עבודת המורים ובית הספר.

ו. **ליצור מנגנונים הכרחיים לעבודת צוותים**, כמו : הקצאת זמן, מקום ומשאבי ידע נדרשים.

ז. לבצע מיפוי של תפקודי הצוותים השונים כדי לזהות צורכי התערבות ופיתוח.

בינינו לבין עצמנו: העריכו באמצעות הכלי את אחד הצוותים בבית ספרכם. מהן הפעולות הנדרשות מכם לאור המיפוי? מדוע?

ח. הדירוג מ-1 ל-5 (1=נמוך, 5=גבוה)

5	4	3	2	1	רמת תפקוד	המאפיין
						מטרה
						1. חברי הצוות יכולים לתאר את המטרה המשותפת והם מחויבים לה.
						2. היעדים ברורים, מאתגרים ורלוונטיים למטרה.
						3. האסטרטגיות להשגת היעדים ברורות.
						4. התפקידים האישיים ברורים.
						האצלת סמכויות
						5. החברים חשים תחושה אישית של מסוגלות.
						6. לחברים יש גישה למיומנויות ולמשאבים הכרחיים.
						7. המדיניות והיישום תומכים ביעדי הצוות.
						8. ביחסים בין חברי הצוות ניכרים כבוד הדדי ונכונות לסייע זה לזה.
						יחסים ותקשורת
						9. חברי הצוות מבטאים עצמם בפתירות ובכנות.
						10. חום, הבנה וקבלה באים לידי ביטוי ביחסים בין חברי הצוות.
						11. חברי הצוות מאזינים באופן פעיל זה לזה.
						12. הבדלי דעות ונקודות מבט שונות זוכים להערכה.
						גמישות
						13. חברי הצוות מבצעים תפקידים ותפקודים שונים כפי שנדרש.
						14. חברי הצוות חולקים באחריות להנהגת הצוות ולהתפתחותו.
						15. חברי הצוות מסתגלים לדרישות המשתנות.
						16. חברי הצוות מכבדים דעות וגישות שונות.
						רמת תפקוד מיטבית
						17. התפוקה גבוהה
						18. האיכות מעולה
						19. קבלת ההחלטות יעילה
						20. ניכר תהליך פתרון בעיות ברור
						מורל
						21. לכל אחד יש תחושה טובה באשר לחברות בקבוצה.
						22. כל אחד מהחברים בעל מוטיבציה.
						23. לחברי הצוות תחושת גאווה וסיפוק באשר לעבודתם.
						24. קיימת תחושה חזקה של גיבוש ורוח צוות.
						הכרה והערכה
						25. תרומות אישיות מקבלות הכרה ומוערכות על ידי המנהיג וחברי הצוות האחרים.
						26. הישגי הצוות ידועים לחברי ו.

5	4	3	2	1	רמת תפקוד
					המאפיין
					27. חברי הצוות חשים שמכבדים אותם.
					28. תרומות הצוות מוערכות ומוכרות על ידי הארגון.

ט. לזהות את השלב ההתפתחותי שבו נמצא הצוות, לסייע בפתרון קונפליקטים ומשברים ולהתאים את סגנון הפעולה לשלב שבו נמצא הצוות:

צוות עובר התפתחות במהלך "חיוו". השלבים העיקריים הם: שלב הגיטו של קבוצת האנשים שהתקבצה לצורך ביצוע משימה כלשהי, שלב ההתמודדות עם קונפליקטים ואי-בהירות, שלב הגיבוש ושלב עבודת הצוות. שלבי התפתחות של צוות מתווים את צרכי בכל נקודה במחזור חיוו. יש חשיבות רבה להבנת צרכי הצוות ושלבי התפתחותו מאחר שהם מאפשרים למנהיגים לבחור את סגנונות המנהיגות שיענו על צרכי הצוות²⁶

בינינו לבין עצמנו: זהו את השלב שבו נמצא כל אחד מהצוותים בבית ספרכם. בדקו, האם התאמתם את סגנון הניהול שלכם לצורכיהם?

לסיכום:

מורכבות בית הספר כארגון וריבוי הדרישות והציפיות ממנו מחייבים את המנהלים להפעיל מנהיגות מבוזרת הכוללת עבודת צוות, עבודת צוותים והובלתם. צוותים עתירי ביצועים הם תוצר של גורמים רבים, כגון: תכלית וערכים ברורים, מטרות בנות השגה, אחריות הדדית לתוצאות, לכידות ואמון השורר בין חברי הצוות ומשאבי זמן, ידע ומיומנויות. חברי הצוות יכולים להשיג יחדיו, באמצעות מחויבותם לחזון משותף, מיומנות מקצועית והנהגה מתאימה, מטרות ויעדים שכל אחד מהם בנפרד לא יכול היה להשיגם. את כל אלה יש לפתח ולטפח בשיטתיות ועקביות.

רשימת מקורות

1. אבני, א' (2000). מדדי תרבות פדגוגית בבתי ספר.
2. אדיג'ס, י (2010). ניהול מהו? צה"ל- הוצאת מערכות משרד הביטחון.
3. בלאנצ'ארד, ק, קאריו, ד, קאריו, י (2000). מנהל ברגע בונה צוות ברמת תפקוד גבוהה. מודן הוצאה לאור.

²⁶ רני, א'. ניהול צוות - האתגר שבביצוע. <http://www.article.co.il/ShowArticle.asp?id=406>

4. בלאנצ'ארד. ק (2008). תורת המנהיגות של בלאנצ'ארד. מטר הוצאה לאור.
5. גלעד. י (2011). מצוינות בעבודת צוות - תנאי קריטי להצלחת בית הספר, בתוך: gilaad1.co.il
6. וידיסלבסקי, מ', שמש, ד'. (תשס"ט). מוטיבציה של מורים בעבודתם. כיצד? ירחון 4 המ"מים, גיליון מספר 25. <http://cms.education.gov.il/NR/ronlyres/30FB0425-3CDB-4467-B5F0-E63A88728FE4/106695/25.pdf>
7. וידיסלבסקי, מ' וישר, יי. (תשס"ח). ניתוח עיסוקים בניהול משאבי האנוש בבית הספר ב"אופק חדש". ירחון 4 המ"מים, גיליון מספר 21. <http://cms.education.gov.il/NR/ronlyres/30FB0425-3CDB-4467-B5F0-E63A88728FE4/82328/yarkhon21.pdf>
8. וידיסלבסקי, מ'. (תשס"ח). ניהול על פי ערכים. ירחון 4 המ"מים, גיליון מספר 19. <http://cms.education.gov.il/NR/ronlyres/30FB0425-3CDB-4467-B5F0-E63A88728FE4/59376/yarkhon19.pdf>
9. וידיסלבסקי, מ', קרלמן, מ'. (תשס"ט). מי אני המורה? ירחון 4 המ"מים, גיליון מספר 24. <http://cms.education.gov.il/NR/ronlyres/30FB0425-3CDB-4467-B5F0-E63A88728FE4/106696/24.pdf>
10. סומך, א' ודרך-זהבי, ע'. (2005). המעבר לעבודת צוות בבתי ספר: בחינת הגורמים ברמת הארגון, הצוות והפרט המעכבים או המעודדים אפקטיביות עבודת צוות. אוניברסיטת חיפה.
11. ספילאן. ג' (2004). מנהיגות מבוזרת - על מה כל הרעש? בתוך: אבני ראשה.
12. פסיג, ד' וסלע, ס'. עיצוב תפקידי המורה והצוות מבחינה מקצועית פדגוגית וארגונית בבית הספר החדשני דרור מחקר אתנוגרפי עתידי. <http://faculty.biu.ac.il/~passig/sela.html>
13. רני, א'. ניהול צוות - האתגר שבביצוע. <http://www.article.co.il/ShowArticle.asp?id=406>
14. שרמן. יי (2009). יחיד מול צוות בביצוע משימות בתוך: מס"ע, מכון מופ"ת.
15. שרן, ש'. שחר, ת' ולוין, ת' (1998). בית הספר החדשני ארגון והוראה. תל-אביב: רמות.
1. The Wallace Foundation (2008) Becoming a leader: preparing school principals for today's schools. <http://www.wallacefoundation.org/Pages/default.aspx>
2. AbiSamra.N. Team Building Workshop. **Benefits of "Organized" TEAMWORK.** <http://nadabs.tripod.com/team/benefits.html>
3. BUCHOLTZ, S. & ROTH, T. (1985): CREATING THE HIGH PERFORMANCE TEAM
4. BRUCE. W. TUCKMAN (1977) TEAM DAEVELOPMENT
5. Dyer. G. (1987). Team Building by William, Paperback.

6. Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2001). Understanding team's innovation: The Role of team processes and structures. *Group Dynamics*, 5, 111-123.
7. Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2002). Coping with health problems: The distinctive relationships of Hope sub-scales with constructive thinking and resource allocation. *Personality and Individual Differences*, 33, 103-117.
8. Feenstra. K. Study Skills: Team Work Skills for Group Projects. <http://powertochange.com/students/academics/groupproject/>
9. Larson E.C.& La Fasto F. (1989) *Team Work*, New York, Mc-Graw Hill
10. Gallimore, R., Ermeling, B.A., Saunders, W.M., & Goldenberg, C. (May, 2009,). "Moving the Learning of Teaching Closer to Practice: Teacher Education Implications of School-based Inquiry Teams." **Elementary School Journal** (special issue).
11. Hammonds.B. (2010). "An idea whose time has come; schools and teachers working together **and leading learning blog**, posted on Friday, December 03, 2010.
12. Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1999). [The wisdom of teams](#), NY: Harper Collins.
13. Kruse, S. D. & Louis, K. S. (1997). Teacher teaming in middle schools: Dilemmas for a school-wide community. Educational Administration Quarterly, 33, 261-289.
14. Spillan. J.(2004). Distributed Leadership: What's All the Hoopla. Institute for Polisy Research, Northwestern University.
15. PARKER, M. G. (1990): TEAM PLAYERS AND TEAM WORK. . San Francisco: Jossey-Bass.
16. Raily & Jones (1989). Managing labour productivity.

כתבו: מלכה וידיסלבסקי, רונית זכאי וסיגל רם,
תודה מיוחדת לחיה גיל על ריכוז החומרים ששמשו להכנת גיליון זה של "4 הממ"מים".