

## פיתוח מנהיגות הביניים בבית הספר

ערן ברק-מדינה, רותי אבני ויואב בן-אריה

לכניסה למאמר [לחץ כאן](#)

### תקציר:

קיימת הסכמה בקרב אנשי שדה ואנשי אקדמיה שלמנהיגות הביניים תפקיד חשוב בהובלת בית הספר, ושהיא המפתח להצלחת בית הספר ולמימוש תהליכי שינוי משמעותיים. עם זאת, ההשקעה ותשומת הלב המוקדשות לפיתוח המקצועי של מנהיגות הביניים קטנות בדרך כלל.

המסמך כולל מודל המיועד למנהל בית-ספר המעוניין לחולל תהליך טיפוח של שכבת מנהיגות הביניים בבית ספרו, כמו גם ליועץ או מנחה העובד עמו בתהליך זה. מטרת המודל: להגדיל את המסוגלות המקצועית של מנהיגות הביניים, על- מנת לממש את מטרותיו של בית- הספר בתחום הלמידה וההוראה.

המושג "מנהיגות ביניים" או "דרג ניהול הביניים" מכוון לקבוצה של אנשים המחזיקים בתפקיד ניהולי בארגון (אחראים לאנשים או למשאבים ותהליכים), אך אינם שותפים לניהול הבכיר בארגון.

המסמך חושף בפני הקורא את הממדים למנהיגות ביניים חזקה ואת היתרונות למנהיגות זו, כמו גם פורס את המחקר בנושא (דו"חות ומאמרים שפורסמו בין השנים 1998 – 2004). המסקנה היא שמנהיגות ביניים חזקה בבית- הספר מנבאת הצלחה במגוון ממדים הקשורים לשיפור בית- ספרי.

המודל המוצע במסמך הינו מודל לפיתוח מנהיגות ביניים, הכולל מהלך של "פיתוח יכולת", הרחבת הכלים והדרכים של בית- הספר לפעול בצורה אפקטיבית לשיפור בית- ספרי מתמיד. לנוחות המנהל מוצע במסמך כלי לניהול מפגש בין מנהל לחבר בקבוצת מנהיגות הביניים, המכונה בשם: מעגל 360 מעלות.

המודל מרכז את תשומת הלב בשתי קבוצות בעלי תפקידים: רכזי מקצוע ורכזי שכבה. נוסף עליהם מנהל בית-ספר עשוי לשקול גם שילובם של חברי צוות בכיר (כדוגמת: סגן, רכז פדגוגי), יועצות, רכזי פרויקט, ראשי בתים, מובילי תחומים, מורים מובילים ועוד.

המסמך מציג בפני הקורא את שלבי התהליך (היערכות, קבוצת למידה, גיבוש יעדים אישיים ומימוש היעדים), הפעולות שיש להוביל בכל שלב ואת הפריסה על ציר הפעילות השנתי. כל שלב בתהליך מוצג תוך התייחסות לשלושה צירים מרכזיים במודל: 1. הציר האישי - פיתוח אישי ומקצועי של מנהיגות הביניים: אופני הפעולה של כל אחד מבעלי התפקידים, הממשק בינם לבין גורמים נוספים, ואזורי השיפור הנדרשים. 2. הציר הקבוצתי - התפתחות מנהיגות הביניים כקבוצה: החלטה על הרכב הקבוצה שתשתתף בפרויקט, מה ישפיע על הצלחת הקבוצה? ניתוח כוחות מקדמים ובולמים. 3. הציר הארגוני - חיזוק ההלימה בין המטרות לעשייה: אפיון תהליכי העבודה הנהוגים בבית הספר בהגדרת מטרות ויעדים ובאופני החתירה למימושם.

התוצאות המצופות בתהליך: חיזוק יכולת המנהל להוביל וחיזוק יכולת בית- הספר להצליח  
בהשגת מטרותיו.