

הכניסה לתפקיד ניהול בית הספר: מסע של שינוי והפתחות

עורך: חן שכתר

Walking into School Administrative Roles: A Journey of Change and Development

Editor: Chen Schechter

עריכה: חן שchter

הוצאת הספרים של מכון מופ"ת:

עורך ראשי: דודו רוטמן

עורכת אקדמית: יהודית שטיימן

עורכת לשון ותוכן: מיכל קירזנר-אפלבויים

עורכת לשון ותוכן אחריות: עדי רופא

עורכת גרפית ומעצבת העטיפה: מאיה זמר סמבול

חברי הוועדה האקדמית של הוצאת הספרים:

פרימה אלבז-לוביש, אילנה אלקדר-להמן, חנוך בן-פז, יעל דר, יורם הרפו,
נצח מושקוביץ-הדר, אייל נווה, יעל פישר, שי פרוגל

תמונה העטיפה: shutterstock

מסת"ב: 0-208-530-965

© כל הזכויות שמורות ולייצירות שמורות ליזרים

© כל הזכויות שמורות למכון מופ"ת, תשפ"ב/2022

טל': <http://www.mofet.macam.ac.il> 03-6901406

דף: ניצחון בע"מ

תובן עניינים

הקדמה - הכניסה לתפקיד ניהול בית הספר: מסע של שינוי והתפתחות חנן שכתר	5
המעבר לתפקיד הסגנות בቤת הספר: "טבילה אש" בכניסה לעולם ניהול רינת כהן	11
לצלוח את הכניסה לניהול: התמודדות הרגשית והמנטלית של מנהלי בתי ספר בשלב הכניסה לתפקיד רינת יצחקי	53
כניסת מנהלים חדשים לתפקיד והתמודדותם עם מערכות היחסים הפוליטיות בבית הספר עפרה سورיה	95
חונכות בכניסה לניהול בית ספר: שלבים, הדגשים והתפתחותה של מערכת יחסים פלורית יעקב-פירוז	157
הפיקוח על בית הספר: המשגה ומשימות יצחק פרידמן	215
אפילוג: ניהול בית הספר כארגון אינטלקטואלי יצחק פרידמן	259
על המחברים	273
תקציר באנגלית	275

הקדמה הכניסה לתפקיד ניהול בית הספר: מסע של שינוי והפתחות

חן שבטר

לחלום, לחלום, לארונות איך החלום מתגשם. לבועות בחלום הכי חזק שרק אפשר. לקחת את הדברים לא רק אליו לבית הספר, אלא גם לחברה ולמציאות הישראלית. המטרה: לשנות.
מנהל בית ספר תיכון שש-שנתי בכניסה לניהול

אני מרגישה כמו מטפס הרים. אומנם הפסגה עדיין גבוהה ורחוקה מאוד, אבל יש גם פסגות קטנות בדרך, אז בכל פעם אני שמה דגל וממשיכה.
מנהל בית ספר יסודי בכניסה לניהול

הכניסה לתפקיד ניהולי בבית הספר היא משאת נשך מקצועית והזדמנות להן בתפקיד רב השפעה בתחום שאין חולק על חשיבותו. עם זאת, מדובר במשימה קשה ומורכבת. כבר בשלבים הראשונים של הכניסה לתפקיד, המנהלת או המנהל החדשים נדרשים להתמודד עם עומס רב של משימות ועם שלל אתגרים וקשיים בזירות רבות, שדורשים טיפול בו זמן. מורכבותו של התפקיד הניהולי נובעת מהיותו כרוך בהתמודדות מקצועית, ארגונית וпедagogית מול גורמים רבים בתוך בית הספר ומחוצה לו. התמודדות זו מחייבת חשיבה מערכית לצד ידע, מיומנויות רבות וכיישורים ניהוליים וпедagogיים.

מطبع הדברים, מנהלים חדשים חוות את האתגרים המורכבים בעוצמות גבוהות יותר. החשיפה היום-יומיית לכוחות מנוגדים הפועלים בזירת בית הספר ומחוצה לו, תובעת התמודדות רגשית شاملוה לא פעם בתופעות כגון תחשות לחץ, חרדה, נדודים, תסכול וקושי לאזן בין דרישות הבית לבין דרישות העבודה. בד בבד עם משימות הניהול השוטף, המנהלים החדשניים בשלב הכניסה לתפקיד (שלב ה-induction) מצוים בתהילך של למידה הכללי היכרות עם הסביבה ועם התרבות הארגונית והכוחות הפועלים בה, וכישות הידע המקצועיי

הנדרש לפעול המערכת וכמובן רכישת מיומנויות וכיישורי ניהול. מכאן שמנהלים בראשית דרכם זוקקים לתמיכה רגשית ומקצועית כדי לצלוח את השנים הראשונות בתפקידם (Gimbel & Kefor, 2018).

מנהלים חדשים שנכנסים לתפקיד, צריכים להבין לעומק את התרבות הבית-ספרית ואת האקלים בבית-ספר, שלעתים אינם מוכרים להם. עליהם להתוודת דרך וחzon בשעה שהם עצם טרם הפנימו את התפקיד הניהולי והבינו אותו לאישורו (Leithwood & Day, 2007). בנוסף לכך, מנהלים מתחילה נאלצים לא פעם להתמודד עם תוצאות של בידור מקצועית וחברתית האופיינית לשלב הכנסה לתפקיד ניהולי. המנהלים המתחלים חוות קשיים בהתמודדות עם המורשת, עם הפרקטיקות ועם הסגנון של קודמיהם בתפקיד. לא זו בלבד שהקהילה הבית-ספרית משווה בין המנהל החדש לבין קודמו, אלא שלעתים תכופות היא אף מתנגדת לשינויים בשגרה ובתרבות הארגונית שהיא הרגלה אליה (Lee, 2015).

כנסת מנהל או מנהלת חדשים לתפקיד היא אירוע שמשנה את ערכוי התקשורת ואת יחסיו הכוחות הבית-ספריים, משפיע על דרכי קבלת החלטות בארגון ובאופן כללי מפר את האיזון של הפעולות היום-יום. בתקופת הכנסה לתפקיד, מערכות היחסים בבית הספר ויחסיו הכוחות משתנים ונבנים מחדש (Parylo & Zepeda, 2014). אי-התאמשות היציפיות של קבוצות ושותפים לעשייה מן המנהלים החדשים עלולה לעורר קונפליקטים עתידיים. התמודדותם של המנהלים החדשים עם קונפליקטים אלה יכולה לקבוע את מידת הצלחתם לבסס את מנהיגותם ולתפותס את מקוםם בארגון. כנסת מנהלים לתפקיד היא אם כן אירוע בעל השפעה מכרעת על בית הספר בהקשר של המשכיות ושינויו (Cocklin & Wilkinson, 2011).

בואו נצא לדין

הספרות המחקרית העוסקת בכנסה לתפקיד של מנהלים חדשים בכלל ושל מנהלי בתים ספר בפרט, מציגה אותה כשלב עתיק אתגרים. מנהלים חדשים חוות לעיתים תכופות "הלם מעבר" עם כנסתם לתפקיד, המלווה בחוסר ביטחון ובספקות לגבי הצלחתם לצד היעדר ידע מעשי.

ספר זה מציע מסד עיוני ומעשי למנהלים החדשים של בתים ספר. הספר משלב את הידע העולמי בתחום הכנסה לתפקיד ניהול בית ספר עם מודלים יישומיים עדכניים שפותחו בהקשר הישראלי במטרה להקל את שלב הכנסה

لتפקיד ניהול. הספר מציע מענה יישומי לאתגרים המורכבים של הכנסה לתפקיד ניהול בבית הספר. תפקידו הניהול בארגון הבית-ספרי הם אומנם מגוונים (רכז תחום דעת, רכז שכבת ועוז), אך בספר בחרנו להתמקד בשלושה תפקידים ניהוליים שנמצאו כמשמעותיים ביותר על האפקטיביות הבית-ספרית: תפקיד המנהל ותפקיד סגן המנהל, שניים תפקידים מפתח בניהול בית ספר, ותפקיד המפקח, בדגש על הסיווע של המפקחים למנהלים חדשים בשלב הכנסה לתפקיד. ששת פרקי הספר עוסקים בסוגיות בוועדות בכנסה לניהול תוך הצגת היבטים רגשיים, חברתיים, ארגוניים ופוליטיים ותהליכי חניה שנמצאו כחשובים ביותר בשלב הכנסה לתפקיד ניהול. הפרקים מתארים מודלים יישומיים שונים לכינית המנהלים לתפקידם.

הפרק הראשון, שכותבה ד"ר רינת כהן, עוסק בתפקיד הסגנות בבית הספר ובאתגרים הנלוים לכינסה לתפקיד זה. למרות מרכזיותו של התפקיד במערך הבית-ספרי וחשיבותו להצלחת בית הספר, אף שהוא משמש כהכנה לתפקידו ניהול בכירים יותר, הכנסה אליו לא קיבלה ביטוי ראוי בספרות המקצועית בארץ ובעולם. בפרק מוצג מודל המיפה את הגורמים המרכזיים המקשים או המקלים על תהליך הכנסה לתפקיד הסגנות. מטרת המודל היא להעלות את המודעות ולהרחב את הידע במערכות החינוך בקרב מカリ החלטות, המנהלים בשטח והסגנים עצמם, באשר לגורם העשויים להשפיע על סגני מנהלים בתחילת דרכם בתפקיד, וכן לספק המלצות ברמת החינוך וברמת מנהלי בתים ספר להקלת תהליך הכנסה לתפקיד חשוב זה בבית הספר.

לנוכח האתגרים הרבים, המגוונים והמורכבים שמונחים לפתחם של מנהלי בית ספר הנסכים לראשונה לתפקיד, הפרק השני, שכותבה ד"ר רינת יצחקי, מבקש להעמק בתהליך הרגשי והמנטלי שהם חוות. הפרק מציע מודל הרואה את המנהל כישות פעילה בניהול ובוויות התמודדותו עם אתגרים. בפרק מובאות המלצות הנוגעות לממד האישי שמצוין בשליטת המנהלים עצמם, לממד המערכתתי הנוגע לארגון וליצום של מהלכים כלל ארציים. כמו כן, הפרק ממליץ על פעולות שראוי לבצע טרם הכנסה לתפקיד ובתקופה הראשונה בתפקיד.

הפרק השלישי, שכותבה ד"ר עפרה סוריה, מתמקד בחשיבות הבנתן של מערכות היחסים הפוליטיות בארגון ככלី מערכת לשימוש המנהלים החדשניים בשלב הכנסה לתפקיד. פרק זה מדגים כיצד הבנת מערכות היחסים הפוליטיות עשויה להקל על המנהלים את כניסה לתפקיד ולסייע להם בקידום מדיניותם, בהבראת בתים ספר הנתונים בזירות פוליטיות רויות מאבקים ובהטמעה מיטבית

של שינויים ורפורמות. הפרק מציג מודל אינטגרטיבי לכניסת מנהלים חדשים לתפקיד ולהתמודדותם עם מערכות היחסים הפוליטיות בבית הספר ומהווצה להם.

הפרק הרביעי, שכתבה ד"ר פלורית יעקב-פירוז, עוסק באחד ההיבטים המשמעותיים ביותר בתחוםי ההכשרה לקרהת כניסה לתפקיד ניהול: חונכות. הפרק מציג את תהליך החונכות לניהול בית ספר תוך התיחסות ליחסים הבין-אישיים בין החונך לבין החניך ולתהליך ההדתי של למידה והפתוחות במסגרת החונכות. הפרק מציג מודל תלת-שנתי של תהליכי חונכות המתבסס על הדגשימים מקצועיים-מעשיים, לומדים וקוגניטיביים. בסיכום פרק זה מוצעות מסקנות מעשיות לקידום תהליכי החונכות של מנהלים חדשים במדינת ישראל.

הפרק החמישי, שכתב פרופ' יצחק פרידמן, עוסק באחד התפקידים החשובים אך גם השנויים בחלוקת מערכת החינוך: תפקיד המפקחים על בית הספר. הפרק מבקש להאייר את סוגיות הפיקוח במערכת החינוך בישראל ולהציג מודל חדש לתפקיד המפקח, המסייע למנהל בשלבי כניסה לתפקיד. לצד סקירה של תפקיד הפיקוח במדינות שונות, הפרק מתאר את מאפייני הפיקוח ורכיביו בישראל ואת המחקר שנעשה בישראל בנושא זה, מציג הצעות שפותחו בעשור האחרון לשינוי בתפקיד הפיקוח, וכן המלצות לגבי מערכות הפיקוח העתידי על בסיס ממצאים מחקרים.

הפרק השישי והאחרון, אף הוא פרי עטו של פרופ' יצחק פרידמן, עוסק בניהול בית הספר כארגון אינטלקטואלי. הפרק מתאר את יכולות המרכיבות את האינטלקטואלית הארגונית של בית הספר ולאחר מכן מפרט את המימוניות הדרושים לניהול בית ספר כארגון אינטלקטואלי לומד.

רבים ימצאו עניין בספר זה: מורים בתפקידים ניהוליים שונים ומגוונים, השוואפים להתקדם לתפקיד ניהול בכירים יותר בארגון הבית-ספר; מנהלים חדשים, סגנים חדשים ולאלה השוואפים לתפקיד ניהול הנמצאים בשלב ההתלבטות לקרהת הכשרה לניהול בית ספר - כל אלה יכולים למצוא בספר את עצם, להפיק ממנו ידע יישומי רב וללמוד עקרונות פעולה וסטרטגיות התמודדות יעילות; מנהלים חונכים יכולים ללמידה עקרונות פעולה בתהליכי ההנאה של מנהלים חדשים; מפקחים ימדו מהספר כיצד לסייע למנהלים שבאחריותם להצליח כנסיה לתפקידם; לומדי ניהול החינוך יקבלו הזדמנויות להבין מקרוב את הממד המעשי של הכנסה לעולם הניהול הבית-ספר; חוקרי חינוך יעשרו את ידיעותיהם על אחד הגורמים המשפיעים ביותר על מערכת

החינוך הישראלי; ומעצבי מדיניות יכולים ללמידה כיצד להזמין בתהליך הכנסה לתפקיד של מנהלים חדשים וכן לפתח באופן מיטבי אתدور המנהלים העתידי של מערכת החינוך הישראלי. הקהל הרחב יזכה בהצעה לתפקיד רב השפעה שיש לו השלה ישירה על דמותה של מערכת רבת מעמדות בחוינו: מערכת החינוך.

תודות

תודה מקרוב לב לכל כתבי הפרקים בספר זה, המעניינים בסיס רעיון ויישומי חשוב וחיוני לכל הנכנסים לתפקיד ניהול בית הספר. תודה לצוות ההוצאה לאור של מכון מופ"ת, המסור והמקצועני במיוחד: לד"ר דודו רוטמן ראש ההוצאה והעורך הראשי, לד"ר יהודית שטיימן העורכת האקדמית, לחני שושתרי רכוז ההוצאה, למיכל קירזנר-אפלבויים ועדוי רופא עורכות התוכן והלשון ולמайיה זמר סמבול העורכת הגרפית.

מקורות

- Cocklin, B., & Wilkinson, J. (2011). A case study of leadership transition: Continuity and change. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 661-675.
- Gimbel, P., & Kefor, K. (2018). Perceptions of a principal mentoring initiative. *NASSP Bulletin*, 102(1), 22-37.
- Lee, L. C. (2015). School performance trajectories and the challenges for principal succession. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 262-286.
- Leithwood, K., & Day, C. (2007). Starting with what we know. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change: An international perspective* (pp. 1-15). Springer.
- Parylo, O., & Zepeda, S. J. (2014). Describing an 'effective' principal: Perceptions of the central office leaders. *School Leadership & Management*, 34(5), 518-537.