



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מדינת ישראל
משרד החינוך
STATE OF ISRAEL
MINISTRY OF EDUCATION



מנהלים את המורכבות

ניהול צוות בסביבה משתנה

ברונכים.ות הבאים.ות

פיתוח מקצועי לממונים במטה משרד החינוך תשפ"ה 2025





נעים להכיר

מוטי מתתיהו

ממונה תחום דעת תשתיות מחשוב וטכנולוגיה

מינהל חדשנות מדע וחינוך טכנולוגי





משרד החינוך



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

פיתוח מקצועי

- נוסף ידע
- שיפור בתחומות
- שינוי תפיסות
- גיבוש דרכי פעולה



פיתוח מקצועי תשפ"ה

רצף המפגשים – בתוך המינהל ובשיתוף מינהלים אחרים





פיתוח מקצועי

צוות הממונים המובילים את
הפיתוח המקצועי במנהלים

מינהל חברה ונוער
נגה נחשון

מינהל עובדי הוראה
זאב אלדור

מינהל חינוך ממלכתי
דתי מיכל דה האן

מובילת הצוות / מינהל עו"ה,
ממונה הכשרה ופ"מ
שרית דיין

מנחה, אבני ראשה
לילך אטיאס כהן

המינהל הפדגוגי
לילך אפלטון

מינהל חדשנות מדע
וטכנולוגיה
מוטי מתתיהו

המזכירות הפדגוגית
עדית רובין





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

שינוי תפיסת הפ"מ המשותף (בין-מינהלי)

נקודות ציון לאורך הדרך: מאי – ספטמבר 2024



פגישת היערכות
סמנכ"לית
ומנהלת מינהל
עו"ה

08



פגישת צוות –
רציונאל ונושאי
קורסים

07



מיפוי וניתוח
ממצאים

06



קבוצת מיקוד

05



פגישות
והיערכות
לקבוצת מיקוד

04



הצגה ואישור
כיוון פעולה –
סמנכ"לית
ומנהלת מינהל
עו"ה

03



מיפוי מרכיבי
תפקיד במינהלים
וראיונות

02



פגישת התנעה
ומיפוי ראשוני
בעקבות משובים
והפקת לקחים

01

חמישה מיני-קורסים

פרזנטציה מיטבית

כאיז אקשור אקדל

בקורס נחקור את הדרכים בהן אנו מעבירים מסרים, ונלמד כיצד לעשות זאת בצורה מקצועית. נתרגל הצגה עצמית בדגש על נראות ותוכן, נחשף לשיטה סדורה להעברת מסרים, נתנסה בסימולציות ובמשחקי תפקידים ובכתיבת נאום חינוכי אישי. כמו כן נלמד ונתנסה בכלי בינה מלאכותית לבניית מצגות.



"מנהלים את המורכבות"

ניהול צוות בסביבה משתנה

בקורס נחקור ונשאל אודות ההבדלים בין ניהול מטריצוני, ניהול ישיר וניהול מרחוק, נעמיק את ההבנה לגבי 'השפעה ללא סמכות' – מדוע זה מאתגר ולמה לשים לב אם חצים לעשות זאת נכון. ננתח דילמות ואתגרים ממצבי האמת בחיי הממונה. נכיר מודלים מארגנים ונתרגל כלים פרקטיים.



Task Master

זנהא לשלמות ש"חבא עז הצלח

בקורס נלמד כיצד לנהל משימות באופן אפקטיבי, תוך חשיפה למודלים מובילים בתחום, בשילוב התנסות מעשית:

- הכל בראש: על הקשר בין מוטיבציה, רגשות וניהול משימות.
- אופטימיות ריאליסטית בתכנון משימות: כלים לגידור סיכונים.
- חמש פרקטיקות בניהול משימות: למידה מבוססת מחקר.
- איך לנהל משימות בעולם מערכתי רב ממשקים?



רגולציה, אוטונומיה ומה שביניהם

האלמנה כרגולטור

בקורס נשאף להבנה מעמיקה של תפקידה של הרגולציה במערכת החינוך, במתח שבין אחידות לבין אוטונומיה מקצועית. ניחשף לעקרונות יסוד של הרגולציה ונלמד לזהות כיצד ניתן לפעול בתוך המגבלות שהיא מציבה. נשאל כיצד ניתן למצוא מרחבי פעולה עצמאיים, למנף אותם לחדשנות ולאפשר קבלת החלטות אפקטיביות במערך רגולטורי מורכב. כל זאת באמצעות למידה חווייתית, סיור, דיונים מונחים וסימולציות.



"מאגו לאקו"

ניהול משאבים ושינוי פאזה

הקורס יחשוף את המשתתפים לתיאוריות ולמודלים עדכניים בתחום ניהול שותפויות ולכלים פרקטיים שמיושמים בארגונים בארץ ובעולם, וחשוב מכול – יאפשר מסגרת מושגית ברורה ומדויקת לאבחון ולייצור תוכנית עבודה לחיזוק שיתופיות וממשקים. כל זאת ע"י תרגול ושילוב המלצות לעיצוב ולקידום שותפויות בשדות העשייה של הממונה.





משרד החינוך



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

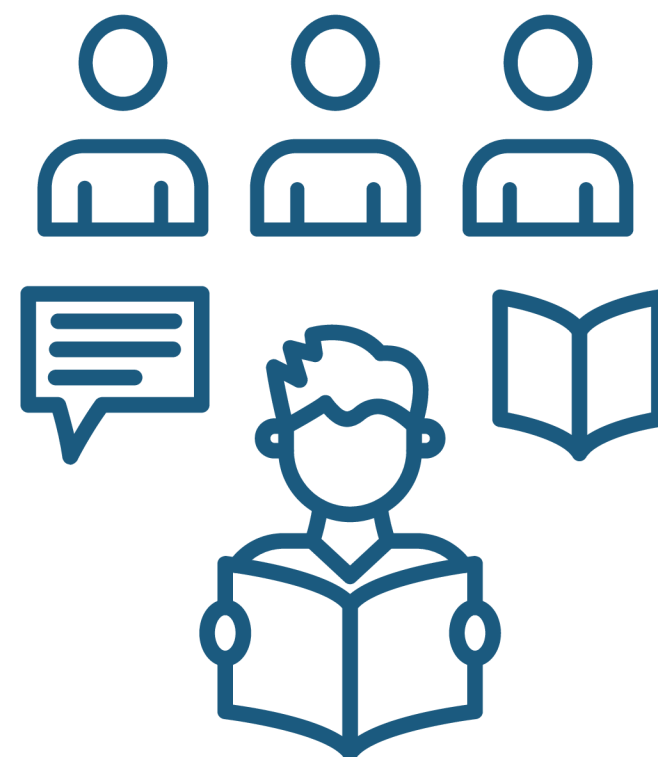
עקרונות מנחים בפיתוח הקורסים



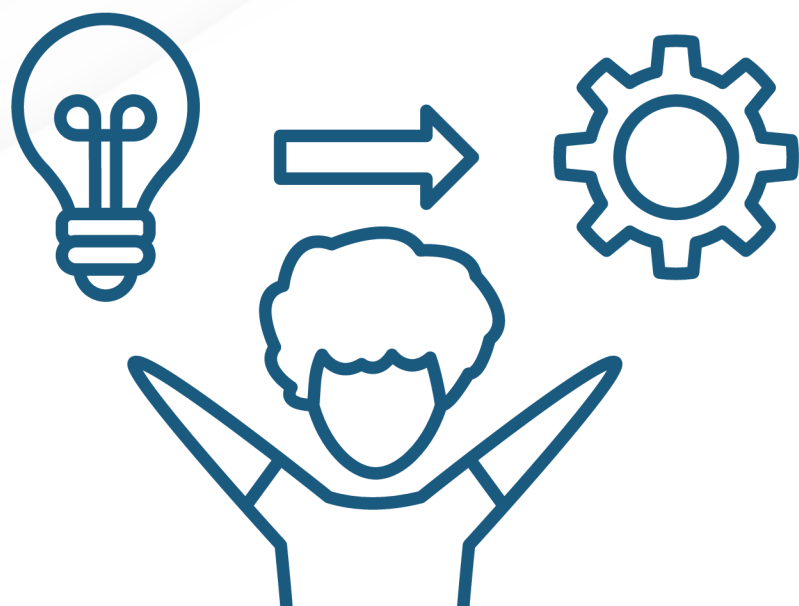
רלוונטיות לממונים במטה



למידה כפלטפורמה **ליצירת**
ידע ארגוני



אחריות הלומד ללמידה **אישית**
לצד למידה **קבוצתית**



למידה **תיאורתית** לצד **תרגום מעשי**
בהקשר התפקידי (אמיל"י)

הטרוגניות כיתרון - שיתוף
ידע וניסיון



נורמות למידה

סבלנות ופתיחות
(קבוצה הטרוגנית)



סקרנות
והשתתפות פעילה



תרבות דיון ושיח



מתחילים בזמן



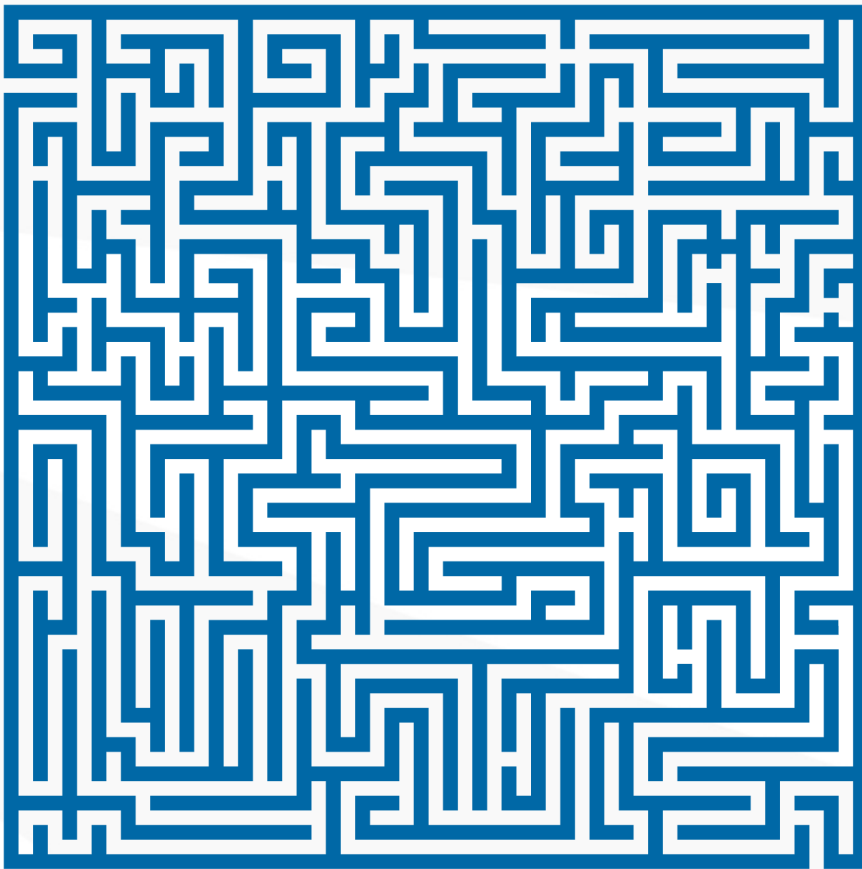
נוכחות
ב-3 המפגשים



1. הממונה ישתתף בניסוח מסמך שמגדיר את תפקידי המטה במשרד החינוך.
2. הממונה יכיר וידון במאפיינים ובדילמות של ניהול בסביבה מורכבת.
3. הממונה יעמיק הבנתו בנוגע למודלים ניהוליים של עולם העבודה החדש.
4. הממונה ייתכן ויפעל ליישם מודלים לניהול צוות בסביבה מורכבת.
5. הממונה יזהה ויפעיל טקטיקות השפעה במצבים של 'ניהול ללא סמכות'.

מפגש ראשון: מזהים את המורכבות

יום ג' כ' בשבט,
18.2.25
פסג"ה רחובות



מינגלינג התכנסות וארוחת בוקר	08:30-09:00
יוצאים לדרך - הכרות ורציונל מיני קורס, נורמות למידה בניית קבוצה	09:00-10:00
הפסקת קפה	10:00-10:15
הממונה כאיש מטה - סדנא	10:15-12:30
הפסקת צהריים	12:30-13:15
ניהול בסביבה ארגונית מורכבת: מאפיינים, אתגרים, איומים והזדמנויות	13:15-14:30
הפסקה	14:30-14:45
זמישות כמפתח לניהול אפקטיבי של מערכת מורכבת, כיצד נתכנן פרויקט במודל זמיש?	14:45-15:45
סיכום יום ותובנות	15:45-16:30

מפגש שני - מודלים בניהול

יום ג' י"ח באדר,
18.3.25
פסג"ה רחובות



מינגלינג והתכנסות	08:30-09:00
חזרה על המפגש הקודם והצגת נושאי היום	09:00-09:30
עבודה היברידית - הזדמנויות וסכנות	09:30-10:45
הפסקת קפה	10:45-11:00
כלים ושגרות לניהול אפקטיבי מרחוק	11:00-12:30
הפסקת צהריים	12:30-13:15
מהו מודל RACI ומדוע הוא מתאים לניהול בסביבה מורכבת? כיצד עובדים עם המודל?	13:15-14:30
הפסקה	14:30-14:45
יישום ותרגול - מודל RACI	14:45-15:45
סיכום יום ותובנות	15:45-16:30

מפגש שלישי - סגנונות ניהול ומנהיגות

יום ג' כ"ד בניסן,
22.4.25
פסג"ה רחובות

מינגלינג והתכנסות	08:30-09:00
חזרה על המפגש הקודם והצגת נושאי היום	09:00-09:30
מקורות הכוח של המנהל.ת	09:30-10:45
הפסקה	10:45-11:00
סגנונות ניהול ומנהיגות - מהו הסגנון שלי?	11:00-12:30
הפסקת צהריים	12:30-13:15
כלים וכללים ליצירת המודל הניהולי השלם	13:15-14:30
הפסקה	14:30-14:45
משליטה ובקרה - להשפעה והכוונה: תקשורת ככלי ניהולי, תרגול	14:45-16:00
מפגש סיכום הכשרה ומילוי משוב	15:45-16:30



שיתוף ולמידה פעילה <<< הצלחה

