

מינו קורסים תשפ"ה

פיתוח מקצועי תשפ"ה



פרזנטציה
מיטבית

מנהלים את
המורכבות

Task
Master

חאגו
לאקו

רגולציה,
אוטונומיה
וסה שביניהם



משרד החינוך



אבני ראשה

הסכון הישראלי לסנהינות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للتربية المنهجية

מנהלים את המורכבות

ניהול צוות בסביבה משתנה | מפגש 3



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מה עשינו במפגש הקודם?

- הכרנו את **השינויים בעולם העבודה** וכיצד הם מאתגרים את המנהל/ת
- זיהינו **הזדמנויות וסכנות** של ניהול מרחוק
- למדנו כללים ל**ניהול אפקטיבי** מרחוק
- למדנו ותרגלנו את **מתודולוגיית RACI** ככלי למיפוי וניהול צוותים במערכת מורכבת





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



כרטיס כניסה

שתפו בזוגות:

מה פגשתי בעשייה שלי לאחרונה,
שקשור לתוכן שלמדנו במפגש
הקודם?



על מה נדבר היום?

מפגש שלישי: משליטה ובקרה – להשפעה והכוונה

- נכיר את **מקורות הכוח** של המנהל/ת
- נאפיין ונזהה – את **סגנון הניהול** האישי שלי
- נכיר – מה אומרות תיאוריות **מנהיגות** עדכניות, על **ניהול אפקטיבי?**
- נלמד **טקטיקות להשפעה והכוונה** ללא הפעלת סמכות, ונתרגל אותן



על איזה כיסא הייתי רוצה לשבת?





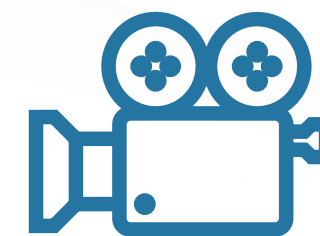
משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

בין יעילות לאפקטיביות



מהי

הבעיה???





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מה חשוב יותר?

אפקטיביות

לעשות את הדברים הנכונים

או

יעילות

לעשות את הדברים נכון



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מה קורה אם אנחנו עובדים ביעילות

על הבעיה הלא נכונה?

- בזבזנו זמן ומאמץ
- לא פתרנו את הבעיה





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

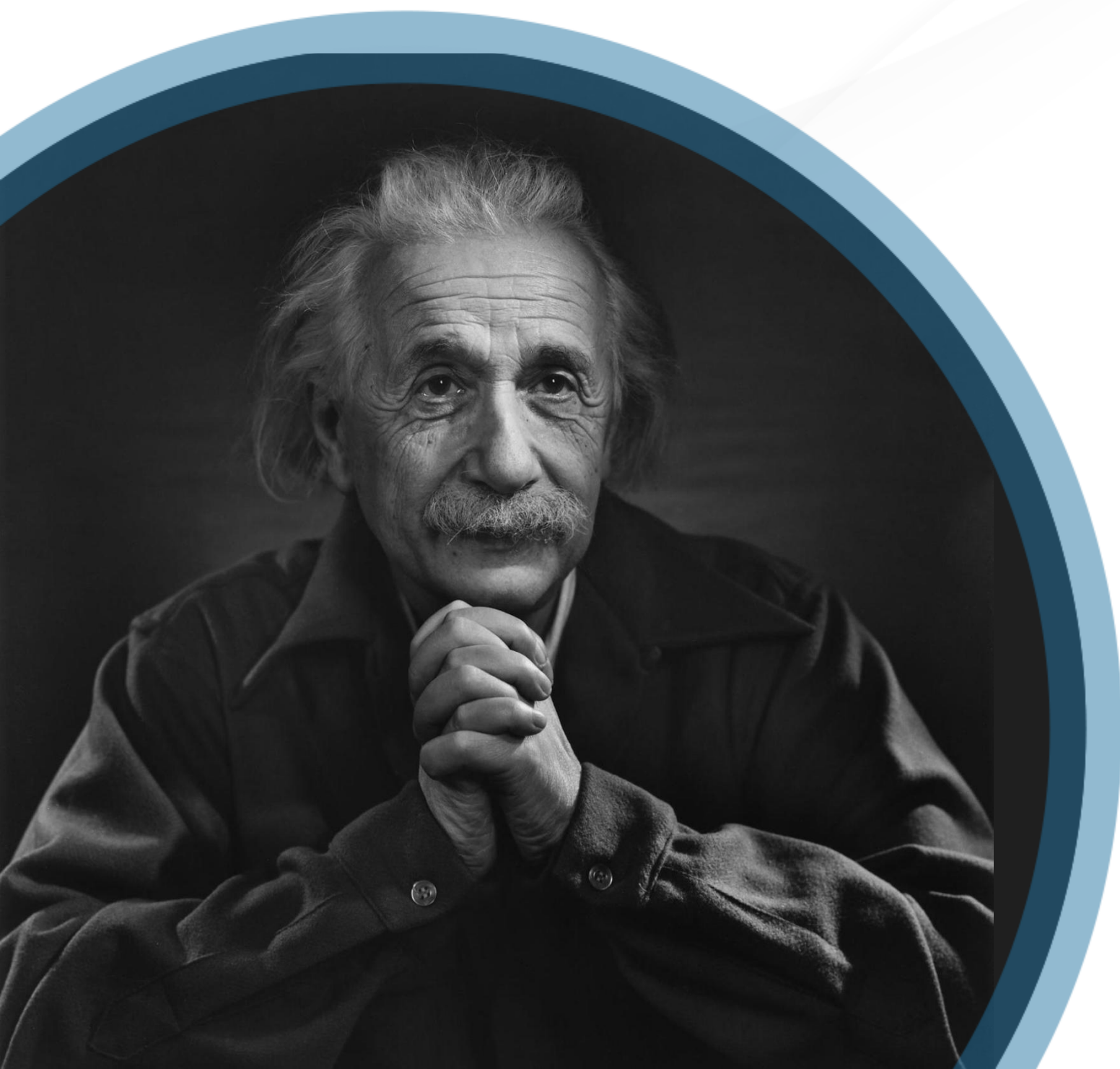
פתרון מוצלח

מתחיל בזיהוי הבעיה

הנכונה

"אם היתה רק שעה להציל את העולם, הייתי
מקדיש 55 דקות להבנת הבעיה ורק 5 דקות
לפתרונה"

אלברט איינשטיין





משרד החינוך



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



ניהול אפקטיבי

תכונות קריטיות לניהול:

1

רגישות מצבית

זיהוי נכון של המצב

2

גמישות סגנון

תגובה מותאמת למצב



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מהו נח?

- היכולת לשנות אמונות, הרגשות, וההתנהגות של אנשים
- היכולת לגרום לאחרים לבצע פעולות שיתכן ולא היו מבצעים





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מהו נח?

נח הוא משאב אישי להשגת תוצאות

- איפה אנו מפעילים נח בחיי היום-יום?
במשפחה, בחברה, בעבודה?





משרד החינוך

מקורות הכח שלי

באילו ממקורות הכח אתם/ן נוהגים/ות להשתמש בתדירות גבוהה?



זה המנדט שלי
לגיטימי



אם זה לא יקרה – יהיו השלכות
כפייה



מי שיצליח – יתוגמל בהתאם
תגמול



על סמך ניסיוני...
מומחיות



אנחנו צוות, לא רק עבודה
קירבה / זיקה



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מקורות כח אפקטיביים

יש מקורות כוח שיוצרים **הנעה**
חיצונית, הנחוצה במקרים
מסוימים, לעומת מקורות כח
היוצרים **הנעה פנימית**
שחשובה במקרים אחרים

אבל...

בעידן של מורכבות, אין מקור
כח אפקטיבי אחד...



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למינהל בית הספר
المعهد الاسرائيلي للإدارة المدرسية

הפסקה





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מיהו מנהיג?





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מהי השפעה?

היכולת

להניע...

כדי...

- מנהלים • לגרום לאחרים **לבצע** את עבודתם
- עמיתים • להשיג **עזרה** בעבודה
- ועובדים • להשיג **רווחים** אישיים
- ליזום **שינוי** בעבודה
- לשפר את **ביצועי העבודה** של
אחרים





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

המנהל שהשפיע עלי

נסו לחשוב על מנהל. ת. שהכי
השפיע עליכם,
מה התכונות המרכזיות
שהפכו אותו לכזה?





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

דמות המנהיג.ה



מרטין לותר קינג



וינסטון צ'רצ'יל



צ'ה גווארה



ז'אן דארק



מרגרט תאצ'ר



משה דיין

חזק
גיבור
תקיף
יודע
סמכותי
כריזמטי

תפיסת המנהיגות עוברת שינוי

בעולם VUCA

עולם של כלכלת ידע

שבו קצב השינויים הולך וגובר

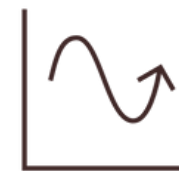
יש צורך לפתח גמישות

ללמוד ולהסתגל לתנאים החדשים

היררכיות ותפיסות מסורתיות נשברות



א-ודאות UNCERTAINTY



תנודתיות VOLATILITY



עמימות AMBIGUITY



מורכבות COMPLEXITY



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

תפיסת המנהיגות עוברת שינוי

IN

מנהיג מעורר השראה ובעל חזון



OUT

מנהיג נוקשה וסמכותני





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מנהיגות בעולם ה-גם ו-גם

התברר שיש מנהיגים שמצליחים להניע ולהוביל אנשים אחרים,
והם שונים מאוד מהסגנון הקלאסי של מנהיג



רוזה פארקס
מחלאה לא לאימה
לשוויון זכויות שחורים



מהאטמה גנדי
מחאה לא אלימה
לעצמאות הודו



משרד החינוך



אנוני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



בחנ.י את עצמך

מלאו את השאלון וזהו את סגנון
המנהיגות והניהול שלכם.





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

כיצד מניעים אנשים לפעולה?

מכוונות למשימה

עד כמה אני ממוקד משימה
ולחוט להשלימה על הצד
הטוב ביותר?

מכוונות לאנשים

עד כמה אני מכוון ומחובר
לאנשים ואכפת לי מהם?



משרד החינוך

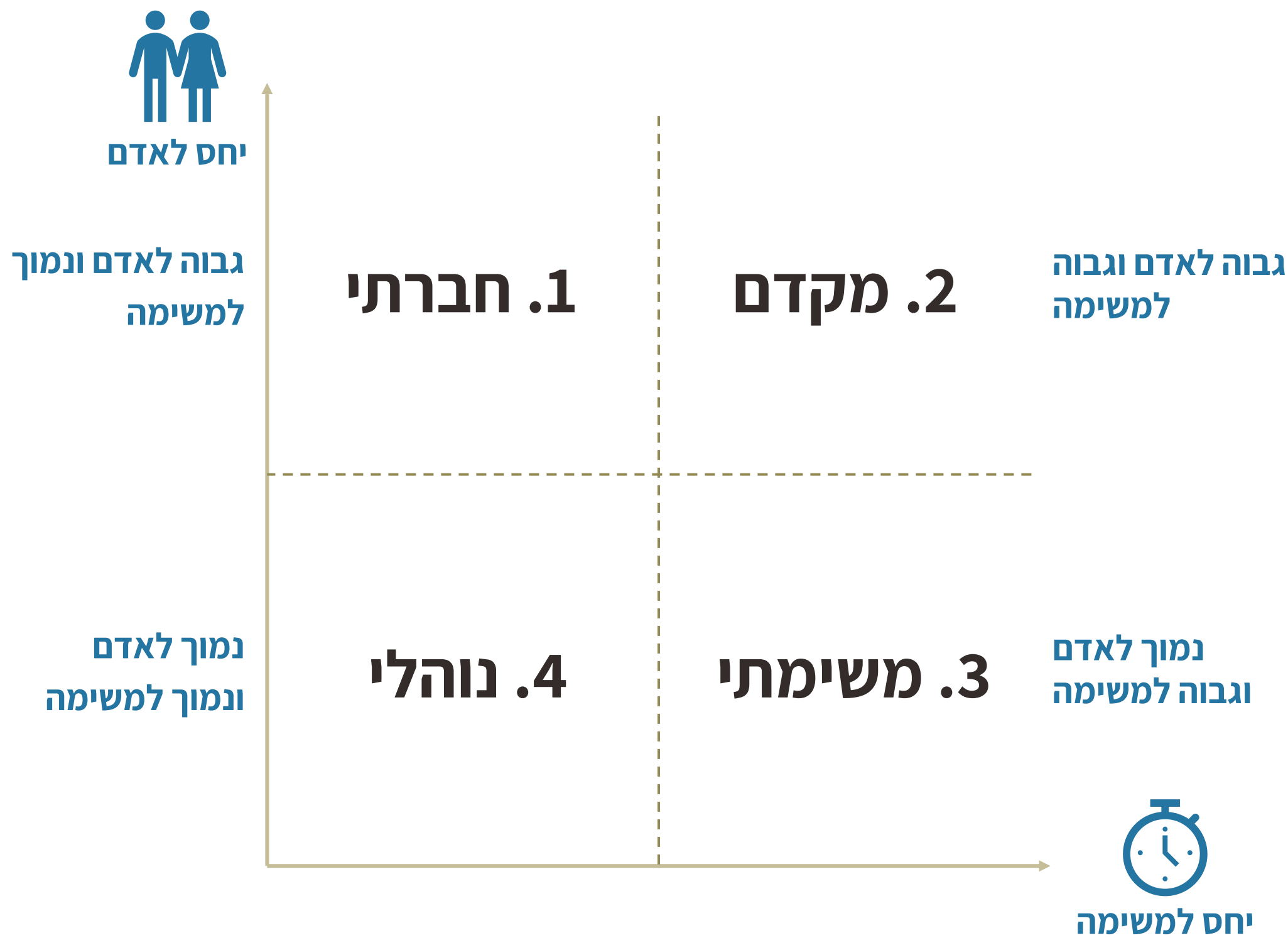


אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

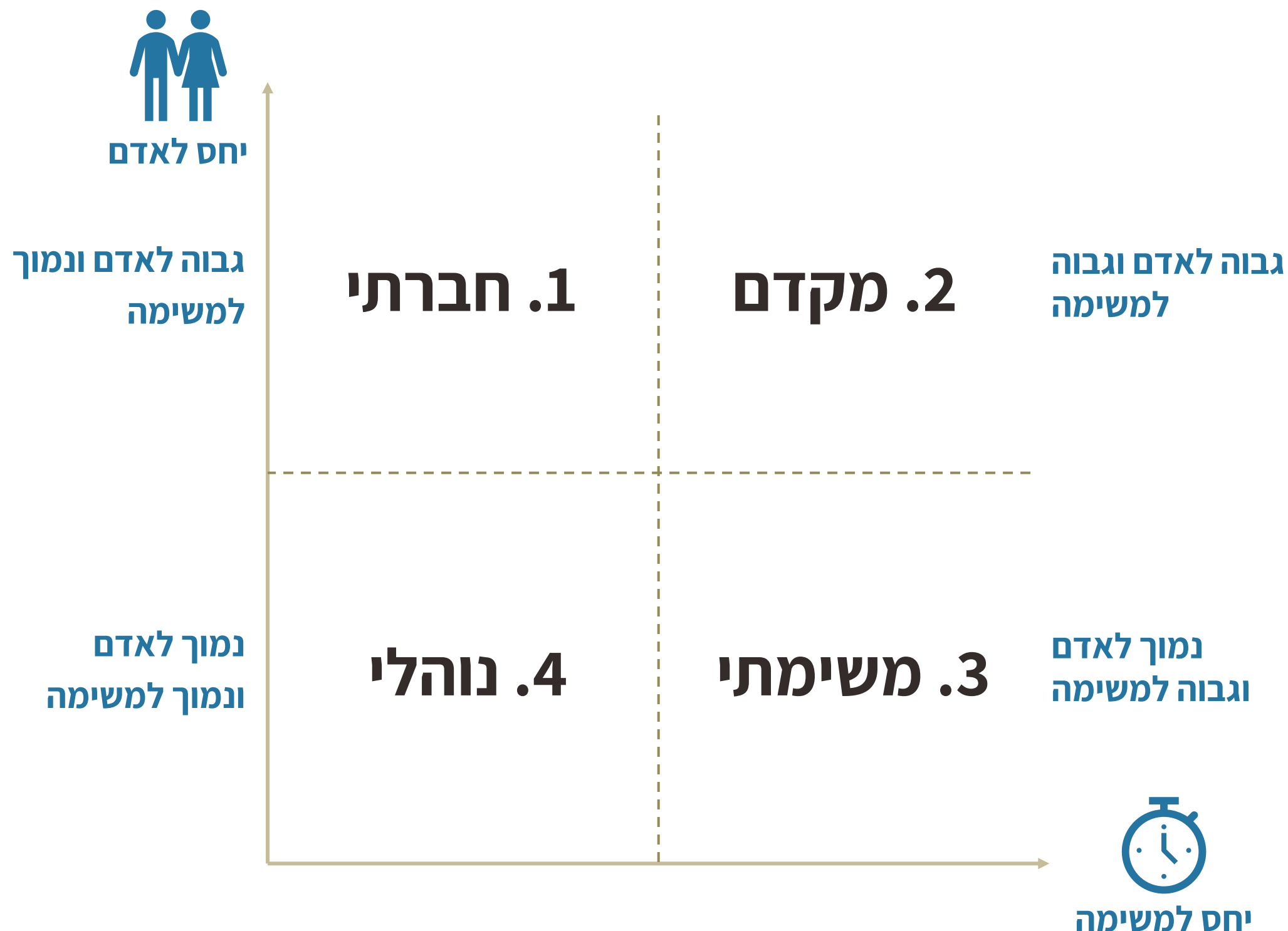
סגנונות ניהול ומנהיגות

על-פי תיאוריית המנהיגות המצבית



סגנונות ניהול ומנהיגות

על-פי תיאוריית המנהיגות המצבית



מהו לדעתכם סגנון
המנהיגות הכי
אפקטיבי?

אין אחד! זה תלוי מצב
וסיטואציה



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

אף אחד לא מושלם!

מנהיגות אפקטיבית תלויה מצב וסיטואציה
לכל סגנון – צד אפקטיבי ולא אפקטיבי



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מנהיגות אפקטיבית תלויה מצב וסיטואציה לכל סגנון – צד אפקטיבי ולא אפקטיבי

עובד בלהיות
נערץ

חברתי

מתחשב ומפתח
מונהגים





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מנהיגות אפקטיבית תלויה מצב וסיטואציה לכל סגנון – צד אפקטיבי ולא אפקטיבי



מתפשר, נכנע
ללחצים, משתף
מדי

מקדם

משתף
בהחלטות,
שירותי





משרד החינוך



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מנהיגות אפקטיבית תלויה מצב וסיטואציה לכל סגנון – צד אפקטיבי ולא אפקטיבי

סמכותי נוקשה,
מעורר פחד

משימתי

סמכותי נאור,
מפקח צמוד





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מנהיגות אפקטיבית תלויה מצב וסיטואציה לכל סגנון – צד אפקטיבי ולא אפקטיבי



נוטש, נמנע
מאחריות, נצמד
לנהלים באופן
עיוור

נוהלי

בירוקרט, ישר
והוגן, מקפיד
על פרטים





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

סגנון המנהיגות האפקטיבי ביותר הוא **תלוי מצב וסיטואציה**.
מנהל טוב מחזיק ב**ארסנל** של סגנונות וכלי ליווי ויודע **להתאים**
אותם ל**צרכים משתנים**.

**באילו מקרים נכון להפעיל
כל סגנון?**



ניהול אפקטיבי = מותאם

סיטואציה ניהולית

סגנון נדרש

תגובה ניהולית אפקטיבית

עובד שנכנס לתפקיד חדש

משימתי

מתן הנחיות ברורות, קביעת יעדים מדודים, מעקב הדוק והדרכה צמודה. שימוש בתגמולים והצבת סטנדרטים ברורים

עובדת ותיקה שחוזה ירידה במוטיבציה בגלל תחושת ניכור

חברתי

שיחה פתוחה, התעניינות אישית, בניית קשר ואמון, זיהוי חוזקות ומתן מקום לביטוי אישי

צוות מבולבל עקב שינויי מדיניות תכופים

נוהלי

חיזוק שגרות, תיאום ציפיות מחדש, שיחה פתוחה על השינויים ומתן מענה לצרכים רגשיים ומקצועיים כאחד

עובדת עם רעיונות חדשניים המתקשה במימוש

מקדם

סיוע בתרגום רעיונות לפעולה, ליווי ותמיכה, הגדרת מסגרת ברורה ותזכורת למטרות

תוצאות שאלון סגנון ניהולי

הסגנון שלך יכול להשתנות לפי מצב – אבל הדפוס הדומיננטי שלך הוא נקודת מוצא חשובה להעמקה

סגנון מקדם - מנהל שמוביל אנשים וגם משימות

כאשר אתה פועל בצורה אפקטיבית – אתה משתף בהחלטות, מגייס את הצוות סביב חזון משותף, שומר על איזון בין תוצאות לקשרים. אתה מוביל תוך הקשבה, שיח ובניית מחויבות.

לדוגמה: בפרויקט מורכב, אתה מכנס את הצוות לסיעור מוחות, מגבש יחד איתם את התוכנית ומחלק אחריות תוך העצמה.

כאשר הסגנון לא אפקטיבי – אתה עלול להפוך למתפשר יתר על המידה, מושפע מלחצים, מקבל החלטות פושרות או נעדר בהירות.

סגנון משימתי - מנהל במשימתיות גבוהה

כאשר אתה פועל בצורה אפקטיבית – אתה סמכותי נאור, יוזם, מתכנן בקפידה, יודע להציב גבולות ברורים ולהוביל תהליכים בדיוק ותכליתיות. אתה לא מהסס להפעיל בקרה ולדרוש תוצאות.

לדוגמה: בתקופת לחץ, אתה בונה תוכנית ברורה, מחלק משימות לפי סדר עדיפויות ומוודא שהכול מתקדם בזמן.

כאשר הסגנון לא אפקטיבי – אתה עלול להפוך לנוקשה, ביקורתי מדי, יוצר אווירה של לחץ או פחד, ופחות קשוב לצרכים רגשיים בצוות.

סגנון נוהלי - מנהל שנותן חופש במסגרת ברורה

כאשר אתה פועל בצורה אפקטיבית – אתה בירוקרט מקצועי, ישר והוגן. אתה סומך על העובדים לפעול באופן עצמאי, כל עוד נשמרים הנהלים והמסגרת.

לדוגמה: אתה מגדיר יעדים כלליים, מציב גבולות, אך מאפשר לצוות לנהל את הדרך בהתאם להעדפותיהם.

כאשר הסגנון לא אפקטיבי – אתה עלול להיתפס כמתנתק, נוטש, נמנע מלקחת אחריות, או נצמד באדיקות לכללים גם כשאינם מתאימים למצב.

סגנון חברתי - מנהל שממוקד באדם

כאשר אתה פועל בצורה אפקטיבית – אתה קשוב, רואה את האדם שמאחורי העובד, מזהה כישרונות, תומך ומעודד. אתה בונה יחסים וחוסן אנושי.

לדוגמה: כאשר עובד מרגיש שחוק, אתה יוזם שיחה אישית, מתעניין בשלומו ופועל לחיזוק תחושת השייכות והערך שלו.

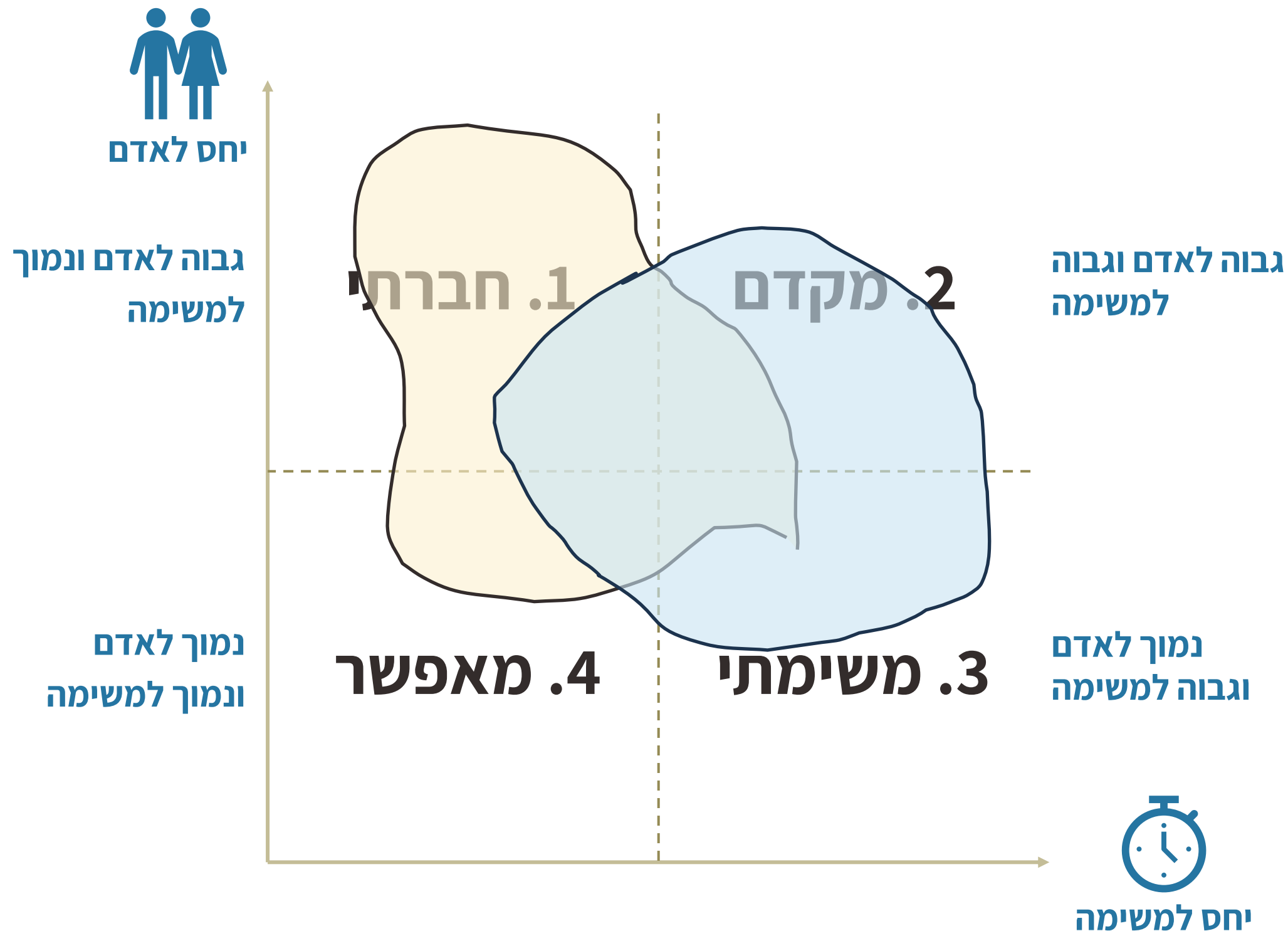
כאשר הסגנון לא אפקטיבי – אתה עלול להימנע מקונפליקטים, לטשטש גבולות ולשים את התחושות של העובדים מעל לצורכי המשימה.

מהו סגנון המנהיגות שלכם.נ?

תרגיל אישי

בצבע 1: היכן אני היום?

בצבע 2: היכן אני רוצה להיות?
אילו תחומים אני רוצה לשכלל?





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

שיתוף



• מה התחדד לי בעקבות השאלון?

• באיזה מידה התוצאות שקיבלתי קרובות /
רחוקות לאיך שתפסתי את עצמי?

• כיצד סגנון הניהול שלי בא לידי ביטוי
בתפקיד?

• מה הייתי רוצה לשכלל, ומדוע?

מה המשמעות של סגנון ניהולי?

- האם זה אומר שאהיה כלוא.ה בו לנצח?
- אם אני בעל.ת סגנון אחד מובהק – האם זה אומר שלא אהיה מנהל.ת טוב.ה?
- איך אפשר לחזק אצלי סגנונות נוספים?





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למחקר חינוכי
المعهد الاسرائيلي لبحوث التربية

הפסקה



מה המשמעות של סגנון ניהולי?

- האם זה אומר שאהיה כלוא.ה בו לנצח?
- אם אני בעל.ת סגנון אחד מובהק – האם זה אומר שלא אהיה מנהל.ת טוב.ה?
- איך אפשר לחזק אצלי סגנונות נוספים?





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

יצחק אדיג'ס

**מומחה עולמי לניהול והתנהגות
ארגונית, מיפה והגדיר 4 טיפוסים ניהול,
המקבילים לסגנונות הניהול שלמדנו**



סגנונות ניהול ומנהיגות – אדיג'ס

Integrator

האינטגרטור

למה לא מקשיבים לאנשים?



מגשר בין בני אדם, ער
לפוליטיקה הארגונית,
מערכת, וורסטילי, מגבש
הסכמה ולהרגיע ויכוחים.
ממוקד, ביחסים בינאישיים,
חשוב לו להיות במרכז
העניינים ולהשפיע

Producer

הביצועיסט

דבר תכלס!



משימתי, מעשי ופרקטי,
מסתער על משימות, 'סוס
עבודה'. כל הזמן עסוק, ריכוזי;
חושב לטווח הקצר ומתפקד
היטב במצבי לחץ

Administrator

הבירוקרט

זה לא יעבוד...



לינארי, תכליתי ומסודר,
שיטתי. איטי, מחושב, שמרני.
עסוק בבקרה ופיקוח, לא אוהב
שינויים

Entrepreneur

היזם

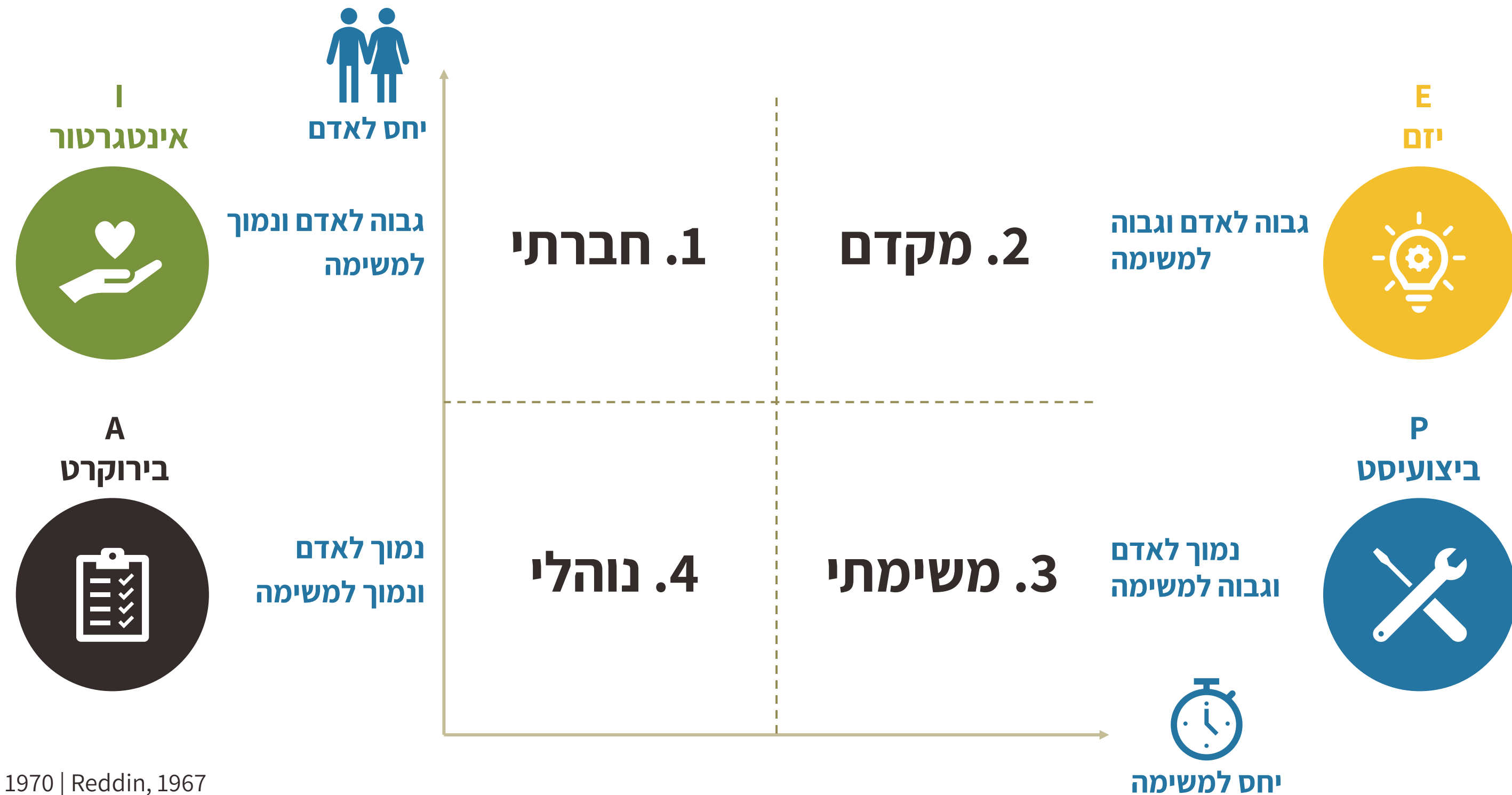
יש לי רעיון מהפכני!



איש חזון, יצירתי, תזזיתי, גדוש
ברעיונות חדשניים. כריזמטי,
מלהיב, מרגש, בעל יכולות
ביצוע נמוכות ונטייה לווכחנות
יתר

סגנונות ניהול ומנהיגות

על-פי תיאוריית המנהיגות המצבית





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

כיצד יוצרים את

המודל הניהולי השלם?

1. הכירו את הסגנון הניהולי שלכם
2. השלימו את הסגנונות החסרים **בצוות מנצח!**
3. למדו **לזהות סגנונות** אצל אחרים כדי לעבוד טוב יותר יחד
4. בססו **שגרות ניהול** חכמות
5. **התאימו** תגובה ניהולית לסיטואציה



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

השלימו את הסגנונות החסרים

בצוות מנצח!

זהו את הסגנונות השונים הקיימים
בצוות שלכם, **היעזרו בכוחות** ובסגנונות
הדומיננטיים של כל אחד כדי להגביר
את **האפקטיביות** של הצוות

שילוב נכון של הסגנונות **עלול ליצור**
קונפליקטים וחיכוכים – **למדו** אותם את
תיאוריית הסגנונות **והדגישו את הערך**
שיש בשונים המשלימים זה את זה



לקריאת המאמר

2. זהו סגנונות אצל אחרים

נדי לעבוד טוב יותר יחד

Integrator

האינטגרטור

למה לא מקשיבים לאנשים?



דאגו לחימום
האווירה, הראו עניין
באדם. הקשיבו
באופן פעיל, גלו
אמפתיה

Producer

הביצועיסט

דבר תכלס!



גשו ישר לעניינים,
הגדירו את מטרות
הפגישה, שמרו על
קצב מהיר ודיוק

Administrator

הבירוקרט

זה לא יעבוד...



היו מוכנים עם
עובדות, הציגו אותן
בצורה שיטתית

Entrepreneur

היזם

יש לי רעיון מהפכני!



הציגו רק את
הרעיונות הכלליים.
פרטים רק אם נדרש



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

3. בססו שגרות ניהול חכמות

מבנה פגישת צוות / פ.ע אישית



**תכננו פגישות עבודה
(אישיות או צוותיות)
במבנה קבוע, המכיל את
כל הסגנונות באופן מובנה**

בינה חברתית

אינטליגנציה בין-אישית גבוהה

יכולת לחבור לאחרים בדרך עמוקה וישירה, לחוש אותם ולעזור בקרבם תגובות ואינטראקציות רצויות

מיומנויות העתיד

גמישות קוגניטיבית	בינה חברתית	יצירתיות
אינטליגנציה רגשית וניהול עצמי	גיוון תרבותי	חשיבה ביקורתית
חשיבה אנליטית	קבלת החלטות מורכבות	סנכרון עם אחרים
		אוריינות במדיות חדשות

בעולם שבו ההיררכיה מתרופפת, ומנהלים פועלים יותר כ"מכוונים ומרשתיים", היכולת להשפיע מתוך הקשבה, אמפתיה, אותנטיות ונוכחות – היא חיונית.



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

בינה חברתית כמיומנות ניהולית

מנהלים בעלי בינה חברתית גבוהה

- מגיבים ברגישות לרגשות אחרים
- בונים יחסי אמון בקלות
- יודעים לווסת רגשות בסיטואציות מורכבות
- מצליחים להניע ללא סמכות





משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מרכיבים בוני אמון

לפי בארי כ"ץ

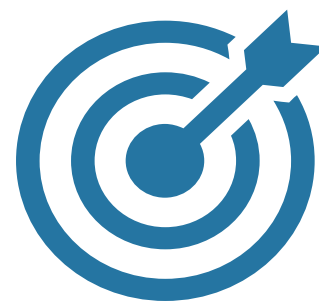
תקשורת אפקטיבית = אמון וכבוד



Caring
אכפתיות



Credibility
אמינות



Consistency
עקביות



Competence
יכולת



Confidence
בטחון



משרד החינוך



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

כללי תקשורת אפקטיבית למנהל

אמפתיה כבסיס להשפעה

מתן מקום לרגשות, גם בשיח מקצועי

"נשמע שזה היה מאכזב מאוד עבורך. חשוב לי להבין מה קרה ואיך נוכל למנוע את זה בעתיד

אותנטיות

כנות, דיבור בגובה העיניים, הכרה בקושי

"האמת שגם לי לא קל עם ההנחיה הזו, אבל ננסה להבין יחד איך ליישם אותה בצורה שמתאימה לצוות"

בהירות והמשגת מסרים

ניסוח פשוט, הסברת מונחים מקצועיים, תיאום ציפיות

"כשאני אומר סיכום, אני מתכוון למסמך בין עמוד לעמוד וחצי שמפרט את שלושת הלקחים המרכזיים"

הקשבה פעילה

הפגנת נוכחות מלאה בשיחה, מתן סימני הקשבה, שיקוף דברי הדובר

כשעובד משתף בקושי, המנהל חוזר על דבריו ואומר: "נשמע שאתה מתמודד עם הרבה עומס, זה נכון?"

יכולת לתת משוב בונה

שילוב של אמירה ישירה ורגישות לצורך משוב מקדם

"ראיתי שהתוצר שלך היה מושקע, ואני מעריך את זה. כדאי שנחזק את ההקפדה על לוחות הזמנים לפעם הבאה"

שגרות תקשורת קבועות

ישיבות שבועיות, ניוזלטרים, One on One

"בכל יום שני נתחיל את השבוע בעדכון משימות קצר כדי שנישאר מתואמים"

התאמת סגנון תקשורת

התאמת שפה, טון וקצב לאדם ולהקשר

לעובד אנליטי – הסבר עם מספרים ונתונים; לעובדת יצירתית – שימוש בדימויים ותמונות



משרד החינוך



אבני ראשה

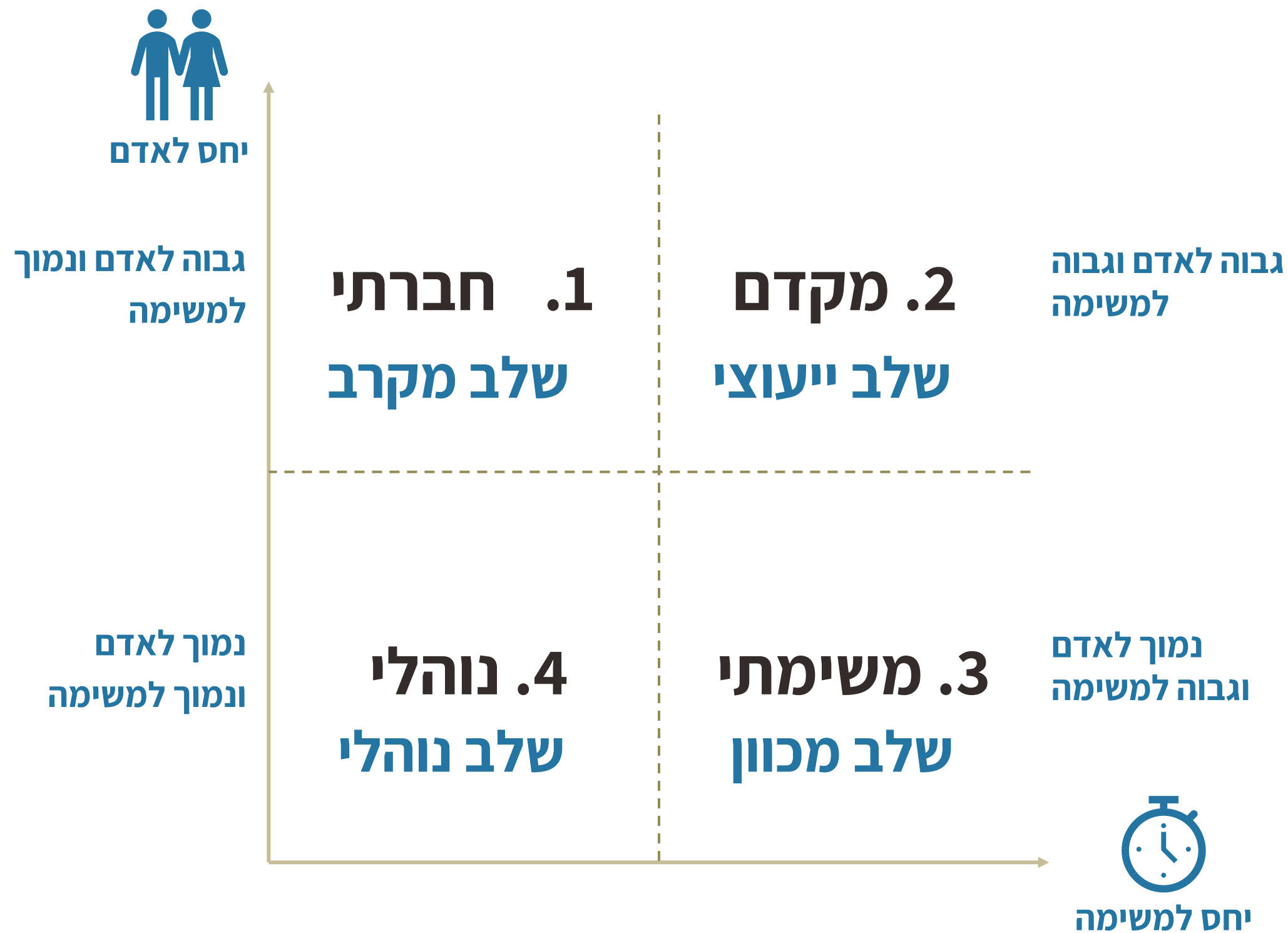
המכון הישראלי למחקר חינוכי
المعهد الاسرائيلي لبحوث التربية

הפסקה



כיצד נוהל תהליך השפעה איכותי?

מודל ההשפעה



כיצד נוהל תהליך השפעה איכותי?

מודל ההשפעה

התנגדויות	שאלות הנחיה	המטרה	
חוסר אמון	מה נשמע?	העמקת ההכרות, יצירת אינטימיות אמון, ביטחון, תחושת מוגנות ופתיחות	שלב מקרב
חוסר הסכמה על הצורך / בעיה הדורשת פתרון	מה עובד? מה לא עובד וצריך לשפר?	העלאת בעיה / סוגיה. הפרת איזון היוצרת צורך אצל המשתתפים לעסוק בסוגיה / בעיה משותפת	שלב ייעוצי
תחושה שהפתרון לא מתאים / לא מסייע / אין ביכולתו לממשו	מה נעשה כדי להתקדם? היועצות משותפת	העמקה בסוגיה, למידה, חשיבה משותפת ופיתוח, מציאת פתרונות ודרכי התמודדות לבעיה	שלב מכוון
אין לי זמן, כסף, משאבים או רצון לממש את הפתרון	רשימת צעדים לביצוע ולוחות זמנים	הגדרת משימות / תכנית פעולה, נגזרות פרקטיות של השלב הקודם	שלב נוהלי

כיצד ננהל תהליך השפעה איכותי?

דוגמא: מנהלת מובילה צוות חוצה-אגפים. מנהל בכיר מסרב לבצע התאמות בפרויקט כי "זה לא מתאים לאגף שלו."

4. שלב נוהלי – צעדים קונקרטיים לביצוע

אז אם זה מקובל עליך, נוכל לסגור את זה עכשיו – מחר אשלח טיוטה של מתווה הפעולה, ואתה רק תאשר מי מהצוות שלך הכי מתאים למשימה. רוצה שנכוון לשבוע הבא כהתחלה?"

1. שלב מקרב – יצירת אמון והפגת חשדנות

היי יוסי, תודה שהסכמת להיפגש. ראיתי את האהבה שלך לקקטוסים פה במשרד – יש להם אווירה מדויקת, ואני מודה שאין לי ידיים ירוקות בכלל... אולי תלמד אותי סוד או שניים. אגב, שמעתי על ההובלה שלך במיזם החדש של אגף הכספים – נשמע מרשים מאוד.

3. שלב מכוון – הצעה לפתרון הקושי

חשבתי אולי תוכל למנות נציג טכנולוגי מהצוות שלך שייקח חלק בצוות העבודה שלנו. כך תישמר השליטה שלכם בהגדרות המקצועיות – וגם נצליח לייצר פתרון כולל לכולם. מה דעתך על זה?"

2. שלב ייעוצי – הסכמה על קושי או בעיה

אני יודעת שאתה משקיע המון ביעדים של האגף, וזה בדיוק מה שמציב אותנו בדילמה. כרגע, העובדה שהמערכת שלכם אינה מסונכרנת עם שאר האגפים יוצרת כפילויות ובלבול. זה מקשה על מתן שירות מהיר – גם לצוות שלך. איך אתה מרגיש עם זה?"

תרגיל

- לפניכם סיטואציה הכוללת אתגר ניהולי
- דונו בסיטואציה וכתבו – מה צריך להיות המסר הניהולי?
- תכננו שיחה על-פי מודל ההשפעה





משרד החינוך



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

שיתוף

סימולציה 1 – צוותים מרוחקים: "איתמר לא עונה"

איתמר, חבר צוות מרחוק, אינו מגיב להודעות וממעט להשתתף בפגישות מקוונות. הוא היה פעיל בעבר, אך לאחרונה ניכר ריחוק

תגובה אפשרית: קיום שיחת וידאו אישית מתוך הקשבה ואמפתיה. בירור עדין לגבי תחושותיו, עומסים או בעיות טכניות, וחיזוק תחושת השייכות

סימולציה 2 – ניהול עקיף

"המחוז האחר לא משתף פעולה: דפנה מובילה פרויקט שמחייב שיתוף פעולה עם מנהל ממחוז אחר, אך הוא בולם יוזמות בטענה שהן לא באחריותו

פנייה אישית בגובה העיניים. זיהוי אינטרסים משותפים, יצירת תחושת שותפות והזמנתו לעיצוב הפתרון יחד – לא מתוך כפייה

סימולציה 3 – מיקרו-ניהול

"אני מרגישה שנושמים לי בעורף" תיאור סיטואציה: עובדת משתפת את המנהל בכך שהיא מרגישה שאין לה אוטונומיה, כי הוא בודק כל פרט קטן מדי יום

תגובה אפשרית: שיחה על אמון הדדי, הצגת הכוונה שמאחורי הפיקוח, ומתן חופש פעולה מדורג בליווי קביעת נקודות בקרה

סימולציה 4 – חוסר תקשורת

"אין לנו מושג מה קורה" תיאור סיטואציה: חברי צוות מדווחים על בלבול וחוסר עדכון לגבי סדרי עדיפויות ומשימות עכשוויות

תגובה אפשרית: בניית שגרות תקשורת קבועות – פגישות קצרות, עדכונים כתובים, עוגנים שבועיים לתיאום ציפיות

סימולציה 5 – חוסר בהירות בציפיות

"זה מה שביקשת"? תיאור סיטואציה: שלושה עובדים מגישים תוצרים שונים לאותה משימה. לא ברור מה נדרש, והעבודה חוזרת שוב ושוב לתיקון

התגובה אפשרית: תיאום ציפיות מחודש במפגש מסודר, בניית תדריך כתוב עם דוגמאות, ושימוש בהדגמה חזותית/תרשים

סימולציה לבחירה

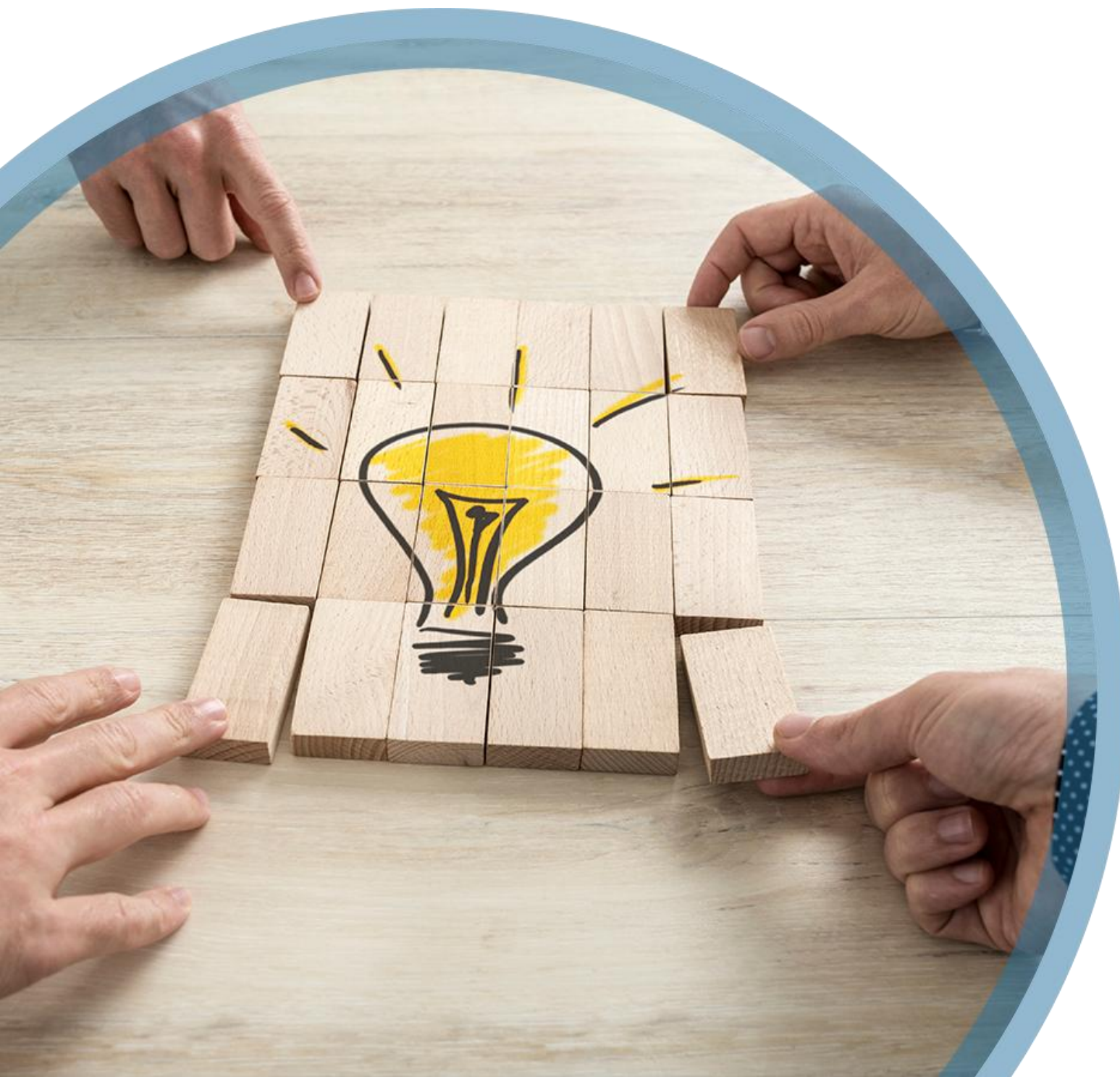


מנהיגות אפקטיבית

מנהיגות אפקטיבית מתבססת על
2 אוזניים, 2 עיניים ופה אחד
מנהל שיותר מקשיב ופחות מדבר
רגישות מצבית | גמישות סגנון

מה היה לנו כאן היום?

- הבנו שכולנו יכולים להנהיג ולהשפיע
- הכרנו סגנונות שונים של מנהיגות והשפעה
- הבנו שמנהיגות אפקטיבית מותאמת למה שצריך באותו רגע
- מיפינו את הסגנון הניהולי האישי שלנו
- למדנו טכניקות המסייעות לנו להשלים סגנונות נוספים
- הבנו מדוע בינה חברתית היא מיומנות ניהולית חשובה בעולם משתנה
- למדנו ותרגלנו את מודל ההשפעה לניהול תקשורת אפקטיבית





משרד החינוך



מה למדנו בקורס?

מפגש 3

משליטה ובקרה – להכוונה והשפעה

- מקורות הכוח של המנהל/ת
- אפיון סגנון ניהול אישי שלי
- ניהול אפקטיבי לפי תיאוריית המנהיגות המצבית
- טקטיקות להשפעה והכוונה ללא הפעלת סמכות

מפגש 2

ניהול מרחוק

- אתגרי הניהול בעולם משתנה
- ניהול מרחוק – הזדמנויות וסכנות
- כללים לניהול אפקטיבי מרחוק
- מתודולוגיית RACI ככלי למיפוי וניהול צוותים במערכת מורכבת

מפגש 1

ניהול במורכבות

- עולם VUCA
- מאפיינים ואתגרים של ניהול בסביבה מורכבת
- אפיון סגנון ניהול אישי שלי
- זמישות כמפתח לניהול אפקטיבי בסביבות מורכבות



משרד החינוך



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

כלי עזר ליישום בשטח

- מסגרת לתכנון פרויקט במודל **זמיש**
- מתודולגיית **RACI** למיפוי וניהול מרובה ממשקים
- **שאלון למיפוי** סגנון ניהולי אישי
- **מודל ההשפעה**

צידה לדרך

טיפים של אלופים

- **אמצו את השינוי:** וותרו על היאחזות במודלים מסורתיים של ניהול שאינם מאפשרים את הגמישות הנדרשת בעידן הנוכחי
- **יישמו כלי ניהול זמישים:** במקום תכנון לטווח ארוך, תכננו סייקלים קצרים של תהליך, הכוללים צמתי למידה ושיפור
- **כללים לניהול אפקטיבי מרחוק:** תקשרו באופן ברור את הציפיות ונוהלי העבודה, מסדו מנגנוני תקשורת סדורים – אך לא אינטינסיביים מדי, טפחו תרבות ארגונית וגיבוש צוותי באמצעות מפגשי למידה ואירועים חברתיים, הביעו אמון והעניקו מרחב חופש וגמישות בשעות העבודה באמצעות מיקוד בתפוקות במקום נוכחות בעבודה.
- **השלימו את סגנון הניהול שלכם בעזרת:** יצירת צוות משלים, למדו לזהות ולאמץ דרכי תקשורת מתאימות למי שמולכם, בססו שגרות ניהול חכמות והתאימו תגובה ניהולית לסיטואציה המתאימה



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

עם מה אני יוצא/ת מכאן?



טיפ שיש לי לתת
לאחרים



עוד לא הבנתי



רוצה ליישם מחר
בבוקר



נפל לי האסימון על



משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משוב סיכום



<https://forms.gle/TeFy3wq9Ug3Y8sD29>

תודה רבה!