

## המנהיגות המבוזרת הלכה למעשה: השתתפות מנהלים בישיבות צוות

מירית ישראלי, אוניברסיטת בן גוריון, [ismirit@gmail.com](mailto:ismirit@gmail.com)

**רקע:** המנהיגות המבוזרת היא מנהיגות חינוכית בה למורים יש אחריות ומעורבות בשליטה על הנעשה בבית הספר ובתהליכי קבלת ההחלטות במוסד (Leithwood & Mascall, 2008). תמיכה חזקה והכוונה של המנהל במורים המנהיגים היא מרכזית להצלחה של מנהיגות מבוזרת (Muijs & Harris, 2006). אך, יישום הגישה כלל לא פשוט, שכן המנהל נדרש לשחרר חלק מהסמכות שלו מבלי לוותר בהכרח על האחריות שלו (Lumby, 2013).

**מטרות:** במחקר זה אני בוחנת את האופן בו משתתפים מנהלים בישיבות צוות ואת ההשפעה שיש להשתתפותם על השיח המתקיים בישיבות. המחקר הוא חלק ממחקר יישום מבוסס עיצוב שבוחן את השיח והמנהיגות הפדגוגית של מורות מובילות.

**שיטה:** איסוף הנתונים נעשה בהתאם לגישת האתנוגרפיה הבלשנית, בישיבות צוות מקצועי של מורים ( $n=171$ ), מבתי ספר יסודיים ועל-יסודיים מהחינוך הממלכתי-כללי, הממלכתי-דתי והממלכתי-ערבי. ב-21% מיישיבות הצוות שנתחו נכחו מנהלות בתי הספר. הניתוחים בוצעו בכלים כמותיים ואיכותניים כדי לבחון היבטים שונים של השתתפות המנהלות.

**ממצאים:** מהניתוח האיכותני, התבסס על מיפוי שיטתי של 40 ישיבות משמונה בתי ספר, עולה כי יש חמישה טיפוסים שונים של השתתפות מנהלים בישיבות, מהשתתפות פעילה ודומיננטית ועד אי-השתתפות. הניתוח הכמותי מעלה כי השתתפות המנהלת משפיעה באופן מובהק על התנהלות הישיבה בשלושה היבטים: (א) מספר המורות המשתתפות בישיבה עולה; (ב) התכנים שבהם עוסקים; יש עיסוק מוגבר בארגון השיח וירידה בעיסוק בנושאים לא-רלוונטיים לעבודת המורה. מנגד אין השפעה על מידת ההתמקדות בנושאים שקשורים בהוראה ולמידה; (ג) יש ירידה במידת ההשתתפות של המורות, והרכזות, אך לא במידת ההשתתפות של המדריכה.

**תרומות ומחקרי המשך:** המחקר חושף את טווח צורות ההשתתפות של מנהלים בישיבות צוות ואת תגובות המשתתפים בישיבות השונות. בנוסף, המחקר משווה בין תכני השיח ודפוסי ההשתתפות בין ישיבות בהן נוכח המנהל לבין אילו שהוא אינו נמצא בהן. בהמשך, מומלץ לחקור את ההשלכות שיש להשתתפות המנהל בישיבה על השיח ומתוך זה לדון ביתרונות ובחסרונות בכל צורת השתתפות וכן לבחון את החלופות שיכולות להיות למנהל כדי להשיג את המטרות שלו ואת המטרות של אנשי הצוות באופן המיטבי.