

הרמוניה ניהולית

סדנת קצב ומחברת השראה

מדריך להפעלת מערך – הרמוניה ניהולית

1) פתיחה במליאה - שיח מנהלים (10 דק')

שאלה עם קריצה והומור:

- "אם הייתם מקבלים 'תעודת הצטיינות' על משהו קטן בניהול השנה – על מה הייתם רוצים שיכתבו אותה?" (משפט אחד, מצחיק או רציני).
- חלופה לשאלה: "ברגע שקט אחד השנה – מתי הרגשתם שאתם לא רק מנהלים, אלא מחוללי תקווה או השראה לתלמיד, מורה או הורה? ראו בצד ימין חלופות שאלות.

2) דיון ושיח (5 דקות)

- מה הוא מנהיג טוב? לרשום תשובות על הלוח.
- מה הוא מנהיג מצוין? לרשום תשובות על הלוח, למחוק ולהעביר מצד לצד.
- בצד ימין הגדרות לא מוחלטות למנהיג מצוין.

3) מנהיגות בקצב (13 דקות)

כלים: תוף דג'מבה, מרקס במבוק, ביצת קצב, מרקס ערמונים

הנחיה: כל משתתף מקבל כלי קצב אחד – כלים פשוטים המייצגים קולות שונים בצוות.

שלב ראשון – סולו אישי:

מתחילים ברעש כאוטי – כל אחד מנגן לבד. כל משתתף מתבקש להפיק קצב קצר אישי מהכלי שלו (3 שניות). זו המטפורה ל"הקול הייחודי של כל אחד".

שלב שני – מוביל ומושך:

אחד המשתתפים מוביל קצב, אחרים מצטרפים. כל כמה שניות המנחה מסמן והובלת הקצב עוברת למשתתף אחר. המטרה: לא להוביל תמיד – אלא לזהות מתי לתת לאחרים להוביל.

שלב שלישי – הרמוניה קבוצתית:

כולם יחד יוצרים מעגל קצבי קבוע. החוויה מבטאת שיתוף, גיוון והרמוניה – כל אחד נשמע, אף אחד לא מכסה על האחר.

4) סיכום הפעילות המוזיקלית (5 דקות)

- מי הרגיש מוכן להוביל? מי לא – אבל הוביל לבסוף?
- איך הקצב משתנה כשמישהו מפנה מקום?
- איך הקשבה יוצרת מנהיגות?

הצמחת מנהיגים היא חובה מוסרית ולא רק משימה אסטרטגית – זו הדרך היחידה להבטיח המשכיות, גיוון והתחדשות במערכת.

הרמוניה ניהולית

"הרמוניה ניהולית" היא גישה המתייחסת להובלה בית ספרית כאל יצירה מוזיקלית קבוצתית – שבה המנהל אינו הסולן היחיד, אלא המכוון את המנגינה כך שכל חברי הצוות יוכלו להתבלט, לשתף פעולה ולצמוח כמובילים.

הצגת האחריות של המנהל כמנהיג – לזהות, להצמיח וללוות מנהיגים בכל רמות הארגון.

הצעות שאלות לפתיחה

- באיזה רגע קטן או אישי השנה – הרגשתם שאתם לא רק מנהלים בית ספר, אלא גם מנהיגים של לבבות?
- אם הייתם צריכים לבחור אביזר אחד (אמיתי או דמיוני) שמסמל אתכם השנה כמנהיגים בבית הספר – מה הייתם בוחרים ולמה דווקא אותו?
- באיזו מילה אחת הייתם מתארים את תחושת המנהיגות האישית שלכם הבוקר?
- איזו דמות בחיים שלך – נתנה לך הזדמנות אמיתית להנהיג? מה הייתה התחושה שלך ברגע ההוא?

המנהיג המצוין

- לא פועל לבדו – אלא יוצר מנגינה קבוצתית.
- לא מחפש תהילה – אלא מאפשר לאחרים לגדול.
- לא מרכז את העוצמה – אלא מבזר את הסמכות ומפזר השראה.
- כמו מנצח בתזמורת – הוא שומע כל קול ודואג שהוא יישמע.
- מבין שאחריותו המרכזית היא לפתח ולבנות מנהיגים נוספים – כדי לאפשר לקהילה הארגונית להתרחב ולהתעצם לאורך זמן.

עקרונות ודגשים

1. כל אדם בארגון יכול להנהיג תחום.
2. מנהיגות אינה נולדת – היא מתפתחת דרך הכרה, תרגול והשראה.
3. האתגר המרכזי של מנהיג הוא לא להוביל בעצמו – אלא לפתח מובילים סביבו.
4. כמו במוזיקה, הצליל המשמעותי ביותר אינו הצליל הבודד – אלא ההרמוניה.
5. מנהיג מצוין מזהה את הקולות השקטים ודוחף אותם קדימה.

תכונות המנהיג השכיחות ביותר על פי מרבית המחקרים

♦ החלטיות	♦ ביטחון עצמי	♦ אומץ לב	♦ השראה	♦ אמפתיה
♦ אינטליגנציה	♦ יושר	♦ נחישות	♦ כישורים חברתיים	♦ כושר שכנוע

ריצ'ארד דאפט (2003, Daft), אצל לוי, (2008)
מצביע על ההבדלים בין מנהלים ובין מנהיגים
מבחינת תכונותיהם ואופן תפקודם:

מאפייני המנהל	מאפייני המנהיג
אנליטי	יצירתי
רציונלי	חזוני
מייעץ	יצרי
עקבי	גמיש
פותר בעיות	חדשן
דעתן	נותן השראה
מובנה	אמיץ
ישיר	בעל דמיון
סמכותי	מאפשר התנסות
מייצב	יוזם שינוי
פועל מתוך עוצמת התפקיד	פועל מתוך עוצמה אישית

מנהיג מעצב מול מנהיג מתגמל / בר חיים, 2017:

מנהיג כמתגמל/עסקאי	מנהיג מעצב/מתמיר
מזהה את ציפיות המונהגים	מעורר רגשות הזדהות ומחויבות
יוצר בתודעת המונהגים קשר ברור בין המאמץ לתגמול	מחדיר במונהגים נאמנות לאידיאלים
מעניק תגמולים על-פי רמת הביצוע (שכר ועונש, מערכת משוב)	מעצים, מעריך, מעניק משמעות למעשים
רמת הביצוע שאליה מביא המנהיג אינה חורגת מרמת הביצוע שנובעת מהנכונות הבסיסית של המונהגים	מניע את המונהגים לעשות יותר ממה שהם האמינו שיש ביכולתם לעשות
יוצר מוטיבציה תכליתית - תועלתית	יוצר מוטיבציה רגשית - הגשמת העצמי ללא ציפייה לתגמולים
מקדם עבודה על-פי נהלים ידועים ומוכרים	מחפש דרכי עבודה חדשות ומנסה לזהות הזדמנויות חדשות מול סיכונים
משתמש בשיטות תגמול מסורתיות, בעיקר כאלה המכוונות למניעים חיצוניים	משתמש בשיטות תגמול מסורתיות המכוונות למניעים חיצוניים ופנימיים. משתמש גם באמצעים סימבוליים, בדימויים, כדי לעורר את המונהגים