

סקירת ספרות מנהיגות בית ספרית

תקציר סקירה שנערכה על ידי ליאת צבירן
עבור מישרים

מישרים
להוגנות בחינוך



משרד החינוך

מבוא

בשנת 2008 קבע ארגון ה-OECD כי "להנהגת בתי ספר תפקיד מפתח בשיפור התוצאות של בתי הספר באמצעות השפעה על המוטיבציה והיכולות של מורים, האווירה והאקלים. הנהגה אפקטיבית חיונית לשיפור היעילות וההוגנות של בתי ספר". לטענת הארגון, המנהיגות הבית ספרית הושפעה מאוד בעשורים האחרונים משינויים במדיניות ובניהול של מערכות חינוך בעולם. מגמות כמו ביזור סמכויות ההנהלה ומתן אוטונומיה לצוות, לצד גישות חדשות להוראה ולמידה ואוכלוסיית תלמידים מגוונת יותר, שינו את התפקידים של הנהגה ואת תחומי האחריות שלה; הצורך לספק מענה איכותי לאוכלוסיית תלמידים מגוונת יותר דרש התמקצעות והרחבה של הדרג הניהולי בתחומי הפדגוגיה. לפיכך, הארגון קרא למדינות לפתח תנאים מתאימים למנהיגות בית ספרית שתאפשר להם להתמודד עם התנאים והדרישות של בתי הספר בתקופה זו.

הספרות המחקרית עוסקת במנהיגות בית ספרית בהרחבה מתחילת שנות ה-2000. כתוצאה מאותם שינויי מדיניות עליהם הצביע ארגון ה-OECD, גובר העניין בניהול ובמנהיגות מבוזרים והספרות עוסקת בתפקידו של המנהל בביזור היבטי הניהול והמנהיגות וכן בפוטנציאל ובאתגרים של מנהיגות מבוזרת. במקביל לכך, גובר העיסוק בהגדרת תפקידים של בעלי תפקידים בדרג הביניים ללא התייחסות מפורשת למנהיגות מבוזרת. לכן, המושגים המופיעים בספרות - מנהיגות מבוזרת, דרג ניהול ביניים ומנהיגים בית ספריים - אינם בהכרח מובחנים זה מזה. במסגרת סקירה זו בחרנו להשתמש במושג מנהיגות בית ספרית ולא במושג מנהיגות ביניים כדי להדגיש את התפקיד הייחודי ולא את המיקום של בעלי התפקידים בין ההנהלה לצוות. במקומות בהם הכותבים השתמשו במושג אחר, שמרנו עליו. בנוסף לשונות זו, קיימת במחקר גם שונות בתפיסת הנכללים בשכבת המנהיגות. יש המתמייחסים רק למורים אשר מונו לתפקיד רשמי בדרג זה ואילו אחרים מתייחסים גם לאנשי הצוות הפועלים כמנהיגים באופן בלתי פורמלי.

דה נוביל (De Nobil) מציע מודל תהליכי להתבוננות על עבודתה של המנהיגות הבית ספרית. מודל זה מורכב משלושה רכיבים עיקריים: (א) תשומות/תנאים מקדימים ותומכים (ב) תפקידים ואופני פעולה ו-(ג) תפוקות/השפעה.



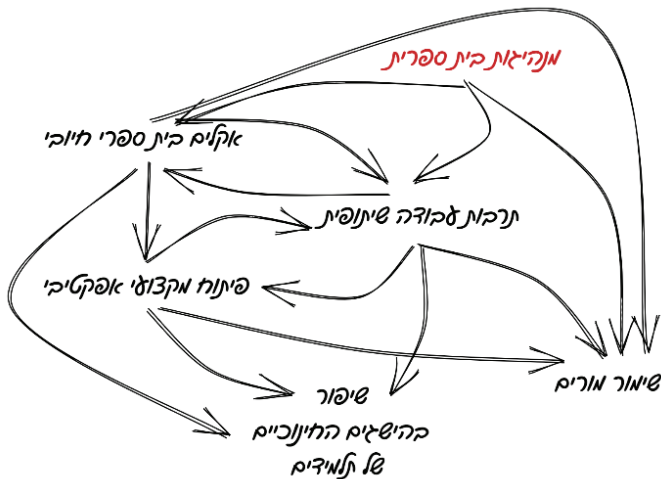
סקירה זו עוסקת במאפייני המנהיגות הבית ספרית. בתחילה מוצג פוטנציאל ההשפעה של מנהיגות זו, בהמשך דרכי הפעולה שלה ובסיוע התנאים שיאפשרו טיפוח מנהיגות בית ספרית איכותית.

בספרות המחקר מצאנו מעט מאוד התייחסויות למנהיגות בית ספרית בבתי ספר המשרתים אוכלוסיה שחיה בתנאי עוני והדרה. בכל מקום שמצאנו התייחסות מפורשת לכך, ציינו זאת בסקירה.

פוטנציאל ההשפעות של מנהיגות בית ספרית על בית הספר

למנהיגות הבית ספרית יכולות להיות השפעות חיוביות הן על התוצאות החינוכיות הרצויות של בית הספר והן על סביבת העבודה וקיים מערך סבוך של קשרים אפשריים בין הגורמים שעליהם משפיעה מנהיגות בית ספרית אפקטיבית. חוסר האחידות המושגית והמתודות השונות של המחקר, לא מאפשרים להכריע מהו מסלול ההשפעה הקריטי, אם אכן יש כזה. חלק מהשפעת המנהיגות הבית ספרית היא ישירה - למשל, על הצוותים שהם מובילים - וחלקה עקיפה, למשל השפעתה על הישגי תלמידים המושגת באמצעות העבודה עם הצוותים. נראה שמנהיגות בית ספרית אפקטיבית יכולה להשפיע על תנועת שיפור גדולה בהיבטים רבים של התפקוד הבית ספרי ותוצאותיו. חשוב לציין כי ברוב המקרים הגדרת התפקיד של המנהיגות הבית ספרית לא מתמקדת בעבודה ישירה עם תלמידים ומוקד השפעתה הוא על אופי ואיכות עבודת הצוות. להלן הממצאים המרכזיים העולים מהספרות:

■ **אקלים בית ספרי:** מהמחקר עולה כי ישנם קשרי השפעה הדדיים בין מנהיגות בית ספרית לבין אקלים בית ספרי - מנהיגות בית ספרית אפקטיבית יכולה לטפח ולשמר אקלים בית ספרי חיובי, והיבטים שונים של אקלים חיובי תורמים להקמה של מנהיגות זו ולפעולתה הטובה. עיקר התרומה לאקלים מתבטאת בקידום נורמות של למידה צוותית, אחריות משותפת ויחסי עבודה קולגיאליים. אלה כוללים: ענין גבוה בשיתוף בידע, "פתיחה של דלת הכיתה" ללמידה מההתנסות האישית האחד של השני, שותפות בזיהוי חוזקות וחולשות של מורים, תכניות הוראה ופעילויות חינוכיות, תכנון ופיתוח משותפים של תכניות, פיצוח משותף של אתגרי הוראה וכן טיפוח של ציפיות גבוהות מהצוות והתלמידים.



■ **פיתוח מקצועי אפקטיבי של מורים:** פיתוח מקצועי שמתוכנן ומובל על ידי המנהיגות הבית ספרית יכול לחזק שני מאפיינים מרכזיים של פיתוח מקצועי אפקטיבי - רלבנטיות ומעורבות גבוהה של מורים. ההיכרות הקרובה עם בית הספר מאפשרת לבעלי התפקידים לתכנן פיתוח מקצועי המותאם באופן טוב לצורכי בית הספר ולאתגרי המורים, תוך שהוא מתבסס על נקודות החוזק של מורים בצוות ושואב מההתנסות היומיומית בבית הספר. האפקטיביות של הפיתוח המקצועי תיבחן במידת ההשפעה על שינוי תפיסות, רכישת הידע והנכונות הגבוהה יותר של המורים להתנסות בפרקטיקות חדשות בכיתות ולשנות דרכי הוראה. מעניין לראות במחקר שכאשר הטילו על המנהיגות הבית ספרית את האחריות להטמעה של רפורמה שהוכתבה על ידי הרשות, המחוז או המדינה, הטמעת השינויים נעשתה באופן שהתחשב בהקשר המקומי, בצרכים ובתיעודף המשימות.

■ **תחושת מסוגלות משותפת (collective efficacy):** תחושת המסוגלות המשותפת היא תחושה של צוות המורים לפיה באמצעות מאמציהם המשולבים, הם יכולים לארגן ולהוציא לפועל טוב יותר את הפעילות הנדרשת כדי להשפיע לטובה על תלמידיהם ולהשיג את מטרותיהם. על פי המחקר, כאשר תחושת המסוגלות הקולקטיבית גבוהה, השפעת המורים על הישגיהם של התלמידים עשויה לגבור על השפעת מאפייני הרקע של הלומדים ונטען כי היא הגורם המשמעותי ביותר התורם לשיפור בלמידת תלמידים. שישה גורמים תוארו כתנאים מאפשרים להיווצרותה של תחושת מסוגלות משותפת: הסכמה בית ספרית רחבה על מטרות; מורים מועצמים עם הזדמנות ואחריות; ידע מלוכד משותף בין מורים; פרקטיקה רפלקטיבית מוטמעת; מנהיגות תומכת; ומערכות התערבות אפקטיביות. ממצאי מחקר מצביעים על קשר חיובי חזק בין קיומה של מנהיגות בית ספרית ותחושת מסוגלות משותפת, אחריות ואחריותיות.



■ **תרומה לשימור מורים:** בבתי ספר המספקים יותר אפשרויות קידום של מורים לתפקידי הנהגה, נמצאה רמה גבוהה יותר של שביעות רצון ומחויבות לעבודה מצד המורים ורמה נמוכה יותר של מתח ולחץ בעבודה. תחושות אלה יכולות להשפיע על התנהגויות הקשורות לפרודוקטיביות ושימור, ובאמצעותן על שלומות (well being) של הצוות הבית ספרי. מחקרים הראו כי גורמים הקשורים למנהיגות מבוזרת נמצאו קשורים באופן מובהק למחויבות ארגונית של מורים לבתי ספר. בתי ספר המשרתים אוכלוסיות מוחלשות עשויים להיות מאופיינים על ידי קצב תחלופה גבוה של הצוות החינוכי זאת בשל תנאי העבודה המורכבים עמם מתמודדים צוות המורים וההנהלה. לכן, חשוב לדעת שהגורמים שנמצאו במחקר כקשורים במידה רבה לתחלופת מורים הם איכות המנהיגות בבית הספר, התרבות הארגונית, מידת האוטונומיה למורים, ושיתוף הפעולה המקצועי.

■ **תוצאות תלמידים:** מחקרים מצאו קשר חיובי בין איכות והיקף ביזור המנהיגות הבית ספרית ובין הישגי התלמידים, כאשר הגורם המתווך ביניהם הוא איכות ההוראה. סביבת העבודה החיובית שנוצרת כתוצאה מפעילותה של המנהיגות הבית ספרית מסייעת בתורה להישגי הלומדים, ובפרט בבתי ספר מוחלשים (Torres, 2019). ממצאים דומים עלו בשישה מחקרים שהתקיימו באוסטרליה, צ'ילה וסינגפור, לפיהם הגדרת תפקיד ברורה של מנהיגות בית ספרית ותמיכה בבעלי תפקידים אלו יכולים להשפיע לטובה על תוצאות תלמידים

■ **אמון הורים בבית הספר:** אמון הורים בבית הספר הוא מרכיב חיוני לקידום התלמידים ומשפיע באופן חיובי על הישגי לומדים. בבתי ספר המתמודדים עם אתגרים של עוני והדרה, מנהיגי בית הספר יכולים לבנות ולשמר אמון הורים על ידי יצירת הלימה בין מדיניות ופרקטיקות באופן היוצר מענה לצורכי הורים. נמצא שאמון הורים במוסדות חינוך נמצא קשור באופן חיובי למנהיגות מבוזרת, ותפיסת המנהיגות המבוזרת מהווה מנבא מובהק למעורבות ההורים.

דרכי הפעולה של המנהיגות הבית ספרית

המנהיגות הבית ספרית עוסקת בתיווך בין המנהלת או ההנהלה הבכירה לבין חברי הצוות, בניסיון ליישם מדיניות או להניע שינוי אשר הוגדר "מלמעלה" תוך ייצוג הקול ונקודת המבט של המורים. לטובת עבודה מסוג זה, ביסוס יחסי עבודה חיוביים מהווה מפתח להצלחה. ממצאים מצביעים על יכולתם של בעלי תפקידים אלו להשפיע באמצעות בניית צוותים, עבודת עמיתים עם מקבילים בתפקיד, עם מנהיגות בכירה ועם צוות המורים. עיקר ההשפעה של מנהיגות בית ספרית על הישגי התלמידים היא באמצעות העבודה עם המורים על איכות ההוראה. לכן, שתי המשימות המרכזיות של המנהיגות הבית ספרית שנמצאו במחקר הן:

הובלת צוותים: במקרים רבים הובלת צוותים היא חלק אינטגרלי מעבודתה של המנהיגות הבית ספרית. צוות עשוי לעסוק באותו תחום דעת או ללמד את אותן שכבות גיל. כאשר המבנה הארגוני מאפשר זאת, מנהיגים בית ספריים יכולים להוביל משימות בין-תחומיות ו/או רב-גילאיות.

קידום אחריות ומחויבות משותפת: במסגרת האינטראקציה הבין אישית של בעלי התפקידים עם הצוות, המנהיגות הבית ספרית יכולה לקדם אחריות משותפת של כל המורים בכל הנוגע להוראה, למידה, פיתוח מקצועי, למידת עמיתים ויצירת שינוי. כמו כן, הם יכולים לפעול ליצירת מחויבות משותפת למוסד החינוכי. מחויבות זו יכולה לסייע בקידום אחריותיות הנובעת מערבות הדדית של חברי הצוות השונים.

דוגמאות לעבודת המנהיגות הבית ספרית עם הצוות: • יצירת הסכמות על מטרות משותפות • פיתוח תרבות צוותית של אחריות משותפת ואמון • פיתוח ושיקוף חזון ברור, ציפיות גבוהות מעצמם ומאחרים • עידוד חדשנות ושימוש בפרקטיקות מיטיבות • פיתוח הצוות • עידוד למידת מורים • מתן דוגמא אישית להוראה שאפתנית המתמקדת בהישגי תלמידים • קידום תחום הפדגוגיה ותכנית ההוראה בבית הספר. לדוגמא: ניהול תכניות הוראה, איסוף ושיתוף במידע עדכני, איוש תפקידי הוראה, ניטור התקדמות תלמידים ועוד.

עיצוב התפקיד של המנהיגים הבית ספריים - מה במוקד?

כדי לקדם את משימותיהם, מנהיגים בית ספריים יכולים להחזיק בתחומי אחריות שונים המוגדרים בספרות כ"תפקידים" שונים. מנהיג בית ספרי יכול להחזיק בתחום אחריות אחד או יותר. אלה סוגי התפקידים שנמצאו בספרות:





הבדלים בין מנהיגים בבתי ספר בעלי הישגים שונים | המודל הצילאיני

מחקר על בעלי תפקידים שנערך ב-52 בתי ספר ציבוריים או מסובסדים בצ'ילה, חלקם בעלי הישגים נמוכים וחלקם גבוהים, מספק נקודת מבט על האופן שבו המנהיגים הבית ספריים תופסים את עצמם. בצ'ילה נהוג למנות "מובילי פדגוגיה טכניים" האחראים על ההוראה והלמידה בבית הספר ומיוחסת להם השפעה ניכרת על הישגי התלמידים. מובילי הפדגוגיה עובדים לצד מנהיגים בית ספריים נוספים העוסקים בתוכנית הלימודים ושכבות הגיל ומייעצים למנהל. מדובר במומחים להוראה ולמידה שתפקידם לשפר את פרקטיקת ההוראה במוסד החינוכי. למנהיגים אלו אחריות אקדמית ואדמיניסטרטיבית. דוגמאות לפעילותם כוללות: הובלת פיתוח תוכנית הלימודים האקדמית, הבטחת גישה לבעלי עניין בבית הספר למידע שימושי הנוגע לקבלת החלטות, ניהול השימוש במשאבי בית הספר, פיקוח ותמיכה במורים והבטחה כי מוטמעות פרקטיקות איכותיות בכיתות.

המחקר הראה כי בבתי ספר בעלי הישגים גבוהים, המנהיגים הבית ספריים תפסו את עצמם כמנהיגים פרוגרסיביים שמוכנים להתמודד עם אתגרים, פתוחים לקדמה, ופועלים לשנות את בית הספר לטובה. לעומת זאת, בבתי הספר בעלי הישגים הנמוכים, המנהיגים הבית ספריים תפסו עצמם כמנהיגים מסורתיים, הנרתעים מאפשרויות שינוי וחדשנות ובוחנים אותם בזהירות. ההבדלים באופן פעולתם מתוארים להלן:

תפיסת תפקיד: המנהיגים הפרוגרסיביים פתוחים יותר לאפשרויות של הובלת שינוי בבית הספר ולהתמודדות עם אתגרים. המנהיגים המסורתיים לעומת זאת נרתעים מחדשנות ומשינויים, מגלים ענין מועט בפיתוח מקצועי ונמנעים מלקיחת סיכונים שיובילו לשינוי.

מיקוד: בעוד שהמנהיגים הפרוגרסיביים מתמקדים בהיבטים אקדמיים של התפקיד, למשל בפדגוגיה וחדשנות בתכנית הלימודים, המנהיגים המסורתיים מתמקדים בהיבטים מנהלתיים ולוגיסטיים של התפקיד.

פיתוח מקצועי: המנהיגים הפרוגרסיביים עוסקים בפיתוח מקצועי כחלק מהשגרה בעוד שהמנהיגים המסורתיים לא עוסקים בכך כלל.

אופני פעולה: המנהיגים הפרוגרסיביים מקיימים פגישות קבועות של חברי הצוות והמורים, מקדמים אסטרטגיות חדשניות להוראה ולמידה, מלווים מורים ותומכים בהם ומקדמים עבודה משותפת. המנהיגים המסורתיים מעדיפים עבודה יחידנית, אינם מקדמים עבודה משותפת, נוקטים בשיח פסימיסטי ובעלי ראייה לטווח קצר.



מנהיגות מבוזרת | הפיתרון של בית ספר קטן

אחד ממקרי הבוחן המעניינים בהקשר של מנהיגות מבוזרת ורגישה תרבותית בבית ספר מוחלש, מתועד מבית ספר בקהילה כפרית באירלנד? בית הספר ממוקם באזור פריפריאלי ומבודד, עם צוות קטן, ואפשרויות מצומצמות של פיתוח מקצועי מחוץ לבית הספר. בהקשר הזה, מנהלת בית הספר הרגישה צורך לבסס בצוות תחושת עצמאות ולייצר מוטיבציה גבוהה להתמודדות עם האתגרים ולשבירה של תקרת הזכוכית של הצוות והתלמידים באמצעות הובלת בית הספר ב"משילות משותפת"; היא נהגה באופן לא היררכי, קיבלה החלטות יחד עם המורים גם על שיבוץ מורים ואיוש התפקידים השונים, הביעה תמיכה בצוות המורים בכל הנוגע לאסטרטגיות למידה והוראה ודאגה למעורבות גבוהה של ההורים בבית הספר.

המנהלת תכננה והובילה יחד עם צוות המורים את הפיתוח המקצועי של הצוות החינוכי והמנהלי. במסגרת זו מורים פיתחו והעבירו סדנאות בנושאי חינוך שונים לצוות הבית ספרי, פעמיים בחודש. כך למשל, סדנה שעסקה בניית תוצאות מבחנים סטנדרטיים אפשרה למנהלת לבסס את הפיתוח המקצועי על דיאלוג מתמשך ורלוונטי הבוחן את מימוש המדיניות הארצית בתוך ההקשר המקומי והייחודי של בית הספר. נמצא כי התנהלות זו תרמה באופן משמעותי לאקלים חיובי, שמח ומכליל אשר הורגש היטב בבית הספר.

אתגרי המנהיגות הבית ספרית

לפתחם של המנהיגים הבית ספריים ניצבים אתגרים הנובעים מהמיקום הייחודי של בעלי התפקידים בבית הספר, ממבנה משרות המורים וממדיניות מעורפלת של משרדי חינוך בעולם. להלן האתגרים המרכזיים:

- 1. העדר הגדרת תפקיד ברורה** - עלולה להקשות על המנהיגים הבית ספריים לדעת מה מוטל עליהם, מה סמכותם ומה התגמול שעליהם לקבל. כמו כן, הדבר עשוי להקשות על התנהלות עם בעלי ענין נוספים בבית הספר.
- 2. עמימות ביחס להיקף הסמכות ומידת האוטונומיה** - הסמכות הנתפסת של המנהיגות הבית ספרית מול הצוות החינוכי מבוססת לעיתים על המומחיות שלהם בתחום הידע ובהוראה, יותר מאשר על הגדרות סמכות רשמיות.
- 3. התמודדות עם לחצים דו כיווניים** - המיקום כ"דרג ביניים", הקרבה לצוות והצורך ליישם שינויים ומדיניות, גורם לכך שלחצים מופעלים על בעלי התפקידים הן מצד ההנהלה והן מצד צוות המורים.
- 4. אחריות על קולגות** - מנהיגות בית ספרית היא חלק מצוות המורים אך גם בעלת אחריות מסוימת לתפקודם. המנהיגות הבית ספרית עשויה להתמודד עם היבטים של פוליטיקה פנים-בית ספרית, תחושות כמו טינה מצד חברי צוות על קידומו של קולגה לעמדת מנהיגות או שינויים שנערכים בבית הספר. למשל, נמצא שניטור ופיקוח מועילים להשפעה על הוראה ולמידה, אך לעיתים מנהיגים בית ספריים מעדיפים להדגיש קולגיאליות ביחסיהם עם המורים.
- 5. "מבט על" לעומת עיסוק בפרטים** - התנהלותם של המנהיגים הבית ספריים עשויה להיות מאופיינת בצורך לעבור בין בחינה רחבה ומערכתית של ההתנהלות בבית הספר לעיסוק בעשייה היום יומית הפרטנית. הקושי הזה מאתגר במיוחד בעלי תפקידים שהם גם מורים ונדרשים להתמקד בעבודת ההוראה בכיתות כמו גם בקידום מערכת.
- 6. עומס רב של עבודה סביב השעון** - מנהיגים בית ספריים אשר מקבלים על עצמם אחריות נוספת עלולים לחוש את העומס בעוצמה העשויה לפגוע ביכולתם למלא את תפקידיהם השונים וליצור אצלם תחושות שליליות.

תנאים לטיפוח מנהיגות בית ספרית

תמיכת המנהלת במנהיגות הבית ספרית כוללת היבטים של תמיכה ישירה בבעלי התפקידים לצד טיפוח התרבות הארגונית שתאפשר למנהיגות בית ספרית לפעול באופן אפקטיבי.

תמיכה ישירה של המנהלת בבעלי התפקידים: זהו התנאי הנפוץ ביותר בספרות המחקר. תמיכה זו מתבטאת במינוי בעלי תפקידים, הכשרה וליווי שלהם, יצירת מרחב שמאפשר להם ניסוי וטעיה, תמיכה בקידום יוזמות, מתן משוב למנהיגים והכרה בפעילותם. תמיכת המנהלת מתבטאת בהתייחסות לבעלי התפקידים כשותפים בפיתוח אסטרטגי (ולא רק במימוש החלטות הנהלה), ארגון מחדש של מנגנוני פעולה ומשאבים של בית הספר (למשל, הקצאת שעות וסדירות מופגשי צוות) והסרה פעילה של חסמים. נמצא כי תמיכה מבוססת אמון הבאה לידי ביטוי בהעצמה, במתן אוטונומיה ובשיתוף בקבלת החלטות הינה אפקטיבית במיוחד. לשם כך, ההנהלה נדרשת לקדם תרבות צוותית שיתופית.

הפעולות המרכזיות לביטוי תמיכה ישירה הן:

- **זיהוי מועמדים מתאימים** - איתור המועמדים נעשה לרוב על סמך מומחיות בהוראה ובתחום ידע. בנוסף נדרשות תכונות כגון יוזמה, מוטיבציה, יצירתיות וכו'.
- **הנעת בעלי התפקידים** - תחושת יעוד מוסרית, אמונה בחינוך ורצון להביא לשיפור הן גישות שיכולות לתמוך ביום-יום בבעלי התפקידים ולספק תחושת משמעות וערך גבוהה.
- **הגדרת התפקידים והסמכויות** של בעלי התפקידים



- **הגדרת סדירויות לעבודה המשותפת** - זיהוי הצרכים של בעלי התפקידים ויצירת תהליכים מוסדרים לעבודה משותפת לחיזוקם.

- **יצירת הזדמנויות לפיתוח מקצועי של בעלי התפקידים** - הספרות מצביעה על שני סוגי הכשרות לבעלי תפקידים - קורסים פורמליים והכשרה בבית הספר תוך כדי תפקיד, למשל באמצעות מנטורים או ליווי-צל ולמידה משותפת מבעל תפקיד. ניתן להכשיר בעלי תפקידים כחלק מתכנון ארוך טווח ואיוש משרות מנהיגות. לעומת זאת, העדר הכנה, פיתוח יכולות וידע מספק עשויים לפי הספרות לפגוע ביכולתם של בעלי התפקידים לתפקד באופן אפקטיבי. מומלץ כי הכשרה פנים בית ספרית תתוכנן על ידי מנהלים בשותפות עם צוות המנהיגות הבית ספרית במטרה לענות הן על צורכי בית הספר והן על צרכים פרטניים של בעלי התפקידים.

טיפוח תרבות ארגונית אמיצה וחקרנית: יצירת תרבות ארגונית המקדמת קולגיאליות, מיקוד בתלמידים, בלמידה והוראה, קידום שיתופי פעולה וביסוס אמון; הכרה בתלות ההדדית בין חברי הצוות, נכונות לבטא פגיעות והכרה במקצועיות של חברי הצוות השונים חיוניים לפעילות אפקטיבית של מנהיגות בית ספרית. בנוסף, ישנה התייחסות להיבט של גיבוש תפיסות חינוכיות משותפות, הקצאת זמן מספק לבעלי התפקידים לביצוע משימותיהם, קידום השתתפות בקבלת החלטות, נטילת סיכונים והגדרת תפקיד ברורה.

