

משרד הביטחון מאז ה'תשס"א

**דגשים פדגוגיים ואירגוניים
בעבודת מנהל ביה"ס
בזיקה למטרות משרד החינוך,
למטרות המחוז ולמטרות מוסדות החינוך**

כנס היערכות למנהלים לקראת שנה"ל תש"ע

כ"ח באב, תשס"ט, 18 באוגוסט 2009

מטרות העל של מערכת החינוך

מטרות מחוז הצפון

מטרות מוסדות חינוך

מטרות העל של מערכת החינוך (2009-2012)

- מיצוי הפוטנציאל של כל יחיד, שיניב הישגים לימודיים גבוהים יותר. הקניית הידע במובנו הרחב של המושג והקניית מיומנויות (כלי חשיבה, למידה, ערכים חברתיים) הדרושים בחברה מודרנית
- צמצום פערים בהישגים לימודיים ע"י קידום אוכלוסיות חלשות

א. התאמה של סביבות הלמידה ותוכניות הלימודים
במערכת החינוך לתפקוד מיטבי בתרבות הטכנולוגיה
והתקשורת של המאה ה- 21

ב. התאמת החינוך הטכנולוגי והמקצועי לסטנדרטים
בינלאומיים, כמו גם מענה לצרכים לאומיים כנדרש
במשק, בתעשייה ובצה"ל

- לחזק את המרכיב הערכי במערכת החינוך לערכים ציוניים,
יהודיים, דמוקרטיים וחברתיים (שמירת הסביבה וכו')

מטרות מחוז הצפון לשנה"ל תש"ע

- שיפור הישגים לימודיים (מבחנים בינ"ל, מבחני מיצ"ב, מבחני בגרות) תוך מיצוי הפוטנציאל של כל תלמיד
- קידום אוכלוסיות חלשות וצמצום פערים לימודיים
- קידום מצוינות, חדשנות ויזמות
- הגברת כוח ההתמדה וטיפול בילדים ובנוער בסיכון
- פיתוח ביה"ס כבית חינוך: חינוך ערכי, הנחלת ערכים ציוניים, יהודיים, דמוקרטיים וחברתיים, העמקת לימודי המורשות בחברה רבת תרבותית וחינוך לחיים משותפים, תרומה לקהילה ומעורבות הורים
- עיצוב אקלים חינוכי מיטבי המונע אלימות

- שיפור התרבות הארגונית ואיכות השירות
- פיתוח המשאב האנושי לצורך השבחת איכות ההוראה והניהול
- הגברת המודעות, האחריות והתרומה למען קיימות הסביבה
- שיפור התקשוב והתאמת סביבות למידה לקידמה הטכנולוגית
- מיסוד ושיפור תהליכי בקרה הערכה ומשוב
- חיזוק הקשר בין התעשייה למוסדות החינוך
- פיתוח וחיזוק מסגרות החינוך הבלתי-פורמאלי ותנועות הנוער
- הטמעת הרפורמה "אופק חדש"

מטרות למוסדות חינוך לשנה"ל תש"ע

מטרות חובה

- שיפור הישגים לימודיים (מבחנים בינ"ל, מבחני מיצ"ב, מבחני בגרות) תוך מיצוי הפוטנציאל של כל תלמיד
- קידום אוכלוסיות חלשות וצמצום פערים לימודיים
- קידום מצוינות, חדשנות ויזמות
- הגברת כוח ההתמדה וטיפול בילדים ובנוער בסיכון
- פיתוח ביה"ס כבית חינוך: חינוך ערכי, הנחלת ערכים ציוניים, יהודיים, דמוקרטיים וחברתיים, העמקת לימודי המורשות בחברה רבת תרבותית וחינוך לחיים משותפים, תרומה לקהילה ומעורבות הורים

- עיצוב אקלים חינוכי מיטבי המונע אלימות
- פיתוח המשאב האנושי לצורך השבחת איכות ההוראה
- הגברת המודעות, האחריות והתרומה למען קיימות הסביבה
- שיפור התקשוב והתאמת סביבות למידה לקידמה הטכנולוגית
- הטמעת הרפורמה "אופק חדש" (בבתי ספר בהם פועלת הרפורמה)

מטרות בחירה

- שיפור התרבות הארגונית ואיכות השירות
- חיזוק הקשר בין התעשייה למוסדות החינוך
- פיתוח וחיזוק מסגרות החינוך הבלתי-פורמאלי ותנועות הנוער

- מטרות ייחודיות

המנהל כמנהיג פדגוגי



- תפקידו המרכזי של בית הספר הוא לחנך וללמד.
- מנהל בית הספר הוא דמות מכרעת בארגון הבית ספרי.
- המסקנה: על המנהל למקם את עצמו ולהשפיע על תהליכי שיפור בית ספריים המנוסחים במונחי הוראה ולמידה.
- (בזיקה למסמך התפיסה של המכון למנהיגות בית ספרית, "אבני ראשה")

עפ"י מחקרים, מנהלים הם הפקטור
השני במעלה המשפיע
על הישגי תלמידים (אחרי איכות הוראה),
ובמיוחד כאשר הם מתפקדים
כמנהיגים פדגוגיים.

דגשים בעבודת המנהל

- התחום הפדגוגי כציר מארגן את עבודת המנהל (התחום הניהולי נשזר בתוכו)
- השפעת המנהל על ההוראה ועל הלמידה (גם "מאחורי דלת הכיתה")

- חיבור בין תהליכי ההתפתחות והלמידה של המנהל וצוות המורים לבין העשייה הבית ספרית
- יצירת קהילה לומדת של מורים בזיקה לעשייה בתחום הכיתה / השכבה / ביה"ס

תפקידיו המרכזיים של מנהל ביה"ס בזיקה למטרות מוסדות החינוך

- הנהגת ההוראה, החינוך והלמידה
- עיצוב עתיד בית הספר - חזון וניהול שינוי
- הנהגת הצוות והתפתחותו המקצועית
- התמקדות בפרט
- ניהול הקשרים בין בית הספר והקהילה

הנהגת תהליכי חינוך, הוראה ולמידה

דגש מרכזי

- הישגים ופדגוגיה: שיפור בית ספרי במונחי למידה והוראה

פעולות מרכזיות

- ארגון ההוראה והלמידה כתוצר של גישה פדגוגית חינוכית
- הטמעת תוכניות לימודים מאושרות
- הטמעת אסטרטגיות חשיבה מסדר גבוה עפ"י מדיניות "אופק פדגוגי"
- מעקב ובקרה אחר ניצול יעיל ואפקטיבי של שעות התקן והשעות התוספתיות

- הבניית שגרות ומנגנונים התומכים בקידום הפדגוגיה
- שימוש בנתונים לצורך קידום ההוראה והלמידה
- מיפוי ההתקדמות של כל תלמיד
- בניית תוכניות לקידום תלמידים
- צפייה בשיעורים ובקבוצות ומתן משוב מחולל למידה למורים
- שילוב אוריינות תקשוב בהוראה ובלמידה
- צמצום מקצועות הבחירה
- שמירה על טוהר בחינות ושק"ד
- דרישה לביצועים גבוהים
- מעקב, בקרה ודיווח

תוצאות

- שיפור הישגים במבחני מיצ"ב, במבחנים הבינ"ל ובמבחני הבגרות
- הגדלת מס' התלמידים שיצליחו בבחינות הבגרות ברמה מוגברת
- עמידה בסטנדרטים של מצויינות בתעודת הבגרות
- יוזמות חינוכיות לקידום מצויינות

עיצוב תמונת העתיד של ביה"ס-חזון

דגש מרכזי וניהול השינוי

- צמצום הפער בין רטוריקה לפרקטיקה
- פעולות מרכזיות
- יצירת חזון משותף
- תרגום חזון לתוכנית עבודה פדגוגית, ארגונית ותקציבית
- ניהול תהליכי שינוי פדגוגיים-ארגוניים
- קידום תרבות בית-ספרית מכוונת הערכה ומשוב
- הבניית שגרות ומנגנונים לשיפור השירות
- הערכת עובדים

תוצאות

- תרגום החזון למעשה (לפעולות אופרטיביות)
- צמצום הפער בין ה"הצהרות" לבין העשייה בשטח
- המנהל מתחייב ומחוייב לתוצאות

הנהגת הצוות, ניהול והתפתחות המקצועית

דגש מרכזי

- התפתחות מקצועית בבית הספר

פעולות מרכזיות

- פיתוח מסגרות לתהליכי התפתחות ולמידה של המורים
- יצירת שיח פדגוגי בקרב המורים
- ביסוס צוות ההוראה כ"קהילת מעשה"
- תמיכה מקצועית במורים חדשים

- עידוד יוזמות מקצועיות של מורים ותמיכה בהם
- הבניית מנגנונים מערכתיים התומכים בעבודת הצוותים
- ביזור ההנהגה והצמחת מנהיגות בית ספרית
- איתור מורים כושלים והפעלת תהליכי פיטורים פדגוגיים

תוצאות

- צמצום ימי ההיעדרות של עו"ה
- שילוב כל עו"ה במסגרות להתפתחות מקצועית
- שיפור איכות ההוראה
- מחוייבות המורים לתוצאות ולהשגת היעדים הבית ספריים

התמקדות ביחיד

דגש מרכזי

- ניהול שונות
- פעולות מרכזיות
- בניית מסגרות לימוד הנותנות מענה למגוון האוכלוסיות:
 - מצטיינים, מתקשים, עולים, חנ"מ, נוער בסיכון ועוד
- הטמעת תוכניות דיפרנציאליות המקדמות הישגים לימודיים וחברתיים ונותנות מענה למגוון האוכלוסיות
- עידוד תלמידים להתמחות במקצועות טכנולוגיים
- מיפויים ומעקב אחר ההתקדמות של כל פרט

- מעקב אחר ביקור סדיר של התלמידים
- חיזוק המרכיב הערכי לערכים ציוניים, יהודיים, דמוקרטיים וחברתיים
- הטמעת תוכניות חברתיות בהלימה לשכבות הגיל
- פיתוח מנהיגות נוער
- הטמעת תוכניות לשיפור האקלים הבית ספרי
- פיתוח דיאלוג מצמיח מורה – תלמיד, תלמיד - תלמיד

תוצאות

- שיפור הישגים
- מיצוי הפוטנציאל של כל תלמיד
- שינוי בתפיסתם של המורים לגבי יכולת התלמידים להצליח
- הפחתת הנשירה
- שיפור בתחושת המוגנות של התלמידים ובאקלים הבית ספרי

ניהול הקשרים בין ביה"ס לקהילה

דגש מרכזי

- הקהילה כהזדמנות להשבחת העבודה החינוכית בביה"ס ולבניית רשתות חברתיות

פעולות מרכזיות

- מיקום ההוראה, החינוך והלמידה בהקשרים קהילתיים
- העמקת לימודי המורשות
- חינוך לאזרחות ולחיים משותפים

- העמקת פעילות הנוער ברשויות והפעלת מסגרות התנדבותיות של ילדים ונוער בקהילה
- שיתוף הורים בהווייה הבית ספרית
- גיוס הרשות לקידום העשייה החינוכית
- זיהוי הצרכים הקהילתיים ומתן מענה להם
- הובלת תהליכים חינוכיים להגברת המודעות לקיימות הסביבה
- הובלת תהליכים חינוכיים לחיזוק הקשר בין ביה"ס לתעשייה

תוצאות

- עלייה במספר התלמידים המתנדבים בקהילה
- הורים משולבים בעשייה הבית ספרית
- בכל יישוב פועל צוות היגוי לצורך קידום העשייה החינוכית ביישוב
- פעילויות חינוכיות המצביעות על ניצול משאבים מושכל בביה"ס ובקהילה, על הטמעת ערכים והתנהגויות לשמירה על הסביבה
- הגדלת מס' בתי ספר המקבלים תו ירוק

"המנהיג המעצב אינו רק מציב יעדים ורותם מכוח אישיותו את האנשים לביצוע משימות.

המנהיג המעצב יוצר "רוח אחרת",

יוצר "ערך נעלם", שיש לו השפעה עמוקה על נכונותם של אנשים להתאמץ, להירתם, להמציא, להתלהב, לסכן עצמם היבטים המעידים על נכונות לעשייה,

שהיא "מעל ומעבר למקובל",

בסביבה הנורמטיבית הנתונה."

(מיכה פופר, 2007, "מנהיגות מעצבת")