



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

סיוון, תשס"ט

יוני 2009

תהליכי התפתחות ולמידה של מנהלי בתי ספר ב"אופק חדש"

משנת הלימודים תש"ע מנהלי בתי ספר באופק חדש אמורים להתפתח וללמוד במספר צירי תוכן רלוונטיים וקריטיים לתפיסת ההתפתחות והלמידה של מנהלי בתי ספר מחד, ולהיבטים המשמעותיים בעבודת מנהל בית הספר ברפורמת אופק חדש, מאידך.

מסגרת:

- כל מנהל באופק חדש יתפתח וילמד במסגרת תהליכים בני 70 שעות בשנה, אשר יתקיימו במסגרות מגוונות ובהתנסויות מעשיות (כגון: מנהלים חדשים, מנהלים באמצע הדרך, מפקח ומנהליו, ארצי). תכני הליבה מפורטים בהמשך.
- לאור מבנה הדרגות (1-4), מנהלי בתי ספר באופק חדש ילמדו 70 שעות בשנת לימודים. מאחר שחלק מהמפגשים בתהליכי ההתפתחות והלמידה יתבצעו בשעות הלימודים ומשום שנכון להיום, ידוע שחלק גדול מהמנהלים כבר לומדים במסגרת תהליכי ההתפתחות והלמידה שלהם בהיקף שעות דומה – ההיתכנות של התהליך גבוהה. התנסויות מעשיות יהיו חלק ממסגרת השעות.
- 30 שעות הפיתוח הארגוני בבית הספר יוכרו כחלק מההתפתחות המקצועית של מנהלי "אופק חדש". (מתוך 210 שעות במהלך שלוש שנים אחת תוכר (30 שעות) במעבר בין הדרגות).
- שעות ייחודיות (מגזריות) יינתנו באופן שבו הן ניתנות כיום.
- מתוך הכרה בחשיבות התפתחותם המקצועית של המנהלים בתחומי הדעת, אחת לכמה שנים, או לפי הצורך, ישתתפו המנהלים בתהליכי התפתחות ולמידה בתחומי הדעת שלהם (תחומי ההוראה). השתתפות זו תוכר במסגרת 70 שעות ההתפתחות והלמידה.
- בשנת לימודים נתונה מנהל ישתתף, לכל היותר, בשני תהליכים מקבילים (להוציא מנהלים חדשים המקבלים הדרכה אישית).



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

- תהליכי ההתפתחות והלמידה יתקיימו אחת לשבוע או לשבועיים (בהתאם להיקף שעות התהליך), ובנוסף בימים מרוכזים בחופשות ובמסגרת ימי העבודה.
- תכנית האופק ההתפתחותי למנהל בית הספר תיבנה לשלוש שנים לפחות. בתקופה זו מנהל יתמקד בשניים עד שלושה מסלולים מתכני הליבה.
- המפקח הכולל של בית הספר יהיה שותף בבניית האופק ההתפתחותי של מנהלי בתי הספר, וינהל את הבקרה ואת המשוב על תהליכי ההתפתחות והלמידה שלהם.
- אישור הסילבוסים ייעשה על ידי המכון, מבעוד מועד, ובמסגרת מתווה התכנון המוכר.
- בתהליכי התפתחות ולמידה ישולבו התנסויות מעשיות כגון: תצפיות ומשובים, הדרכה אישית למנהלים חדשים, הנחייה של קבוצות מנהלים ובניית פורטפוליו לפרויקטים בית ספריים תלת שנתיים. ההכשרה להובלת תהליכי הדרכה והנחייה תוכר כחלק מההתפתחות המקצועית. ישתתפו בה רק מנהלים שייבחרו בתהליך מתאים ומוסכס.
- לימודי תואר שני רלוונטיים יוכרו במסגרת שעות ההתפתחות המקצועית. מנהלים שתאשר להם הלמידה לתואר שני, ישתתפו לפחות בתהליך התפתחות ולמידה אחד, בתיאום עם המפקח הכולל.
- במקרים חריגים, משרד החינוך, בתיאום עם מכון "אבני ראשה", ידון בבקשות למתן הכרה בתוכנית מיוחדות להתפתחות ולמידה של מנהלים. ההכרה תיבחן בהתבסס על תכני הליבה והבחירה שבמסמך זה.
- צבירה של יותר מ-70 שעות בשנה, והכרה בהן בשנה לאחר מכן, תוכר רק באישור מיוחד ובמקרים חריגים.



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

תכנים*

חמישה מסלולים של תכני ליבה:

1. הנהגת תהליכי חינוך הוראה ולמידה

תהליכי חינוך הוראה ולמידה הם התהליכים המרכזיים אותם מנהל בית הספר אמור לנהל. רפורמת אופק חדש מקנה הזדמנות מחודשת לארגון ההוראה והלמידה בביה"ס ולתפקידו של מנהל בית הספר בהובלת המערך הני"ל.

2. עיצוב תמונת העתיד של בית הספר – חזון וניהול של שינוי

רפורמת אופק חדש יצרה הזדמנות לשינוי חינוכי בית ספרי. בחינה מחודשת של תמונת העתיד של בית הספר, יעדיו והפרקטיקות הנגזרות מיעדים אלו, הכרחית לבנייה מיטבית של תהליך השינוי, בהקשר הבית ספרי ובזיקה לדרישות הרפורמה ברמה הארצית והמחוזית. לכן לימוד תחום זה חשוב במיוחד במסגרת אופק חדש.

3. הנהגת הצוות, ניהולו והתפתחותו המקצועית

אחד התחומים החשובים ביותר והחדשניים ברפורמה הוא הנהגת צוות המורים מתוך אחריות לניהול התפתחותו המקצועית של כל מורה ומורה. הדבר מחייב שינוי בתפיסת תפקיד המנהל ביחס לאחריות החדשה ולפרקטיקות הנגזרות ממנה. המנהל, כמנהיג פדגוגי, אחראי לפיתוח מנהיגות מורים בעלת יכולת הובלה של תהליכי הוראה ולמידה בכיתות, בקבוצות קטנות ובמפגשים פרטניים.

4. התמקדות ביחיד - ההוראה ולמידה בקבוצות קטנות (פרטנות) – ארגון ההוראה והלמידה בביה"ס

השעות הפרטניות הציבו אתגר חדש בפני מנהלי בתי הספר, אשר נדרשים לארגן את ההוראה והלמידה באופן מיטבי ובכללם שעות אלו. בכדי לעשות זאת, על המנהלים להבין את היסודות הפדגוגיים באופני ההוראה והלמידה בקבוצות קטנות, ואת הפוטנציאל לקשרים איכותיים בין מורה לתלמיד הטמון בתפיסה זו. ההשלכות המערכתיות (ברמת בית הספר) על ארגון ההוראה והלמידה באופק חדש הן רבות ומאתגרות. במסגרת תהליכי ההתפתחות והלמידה יש לתת מקום נרחב למעשה החינוכי בשטח וללמידה ממודלים המתפתחים בשדה.



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

5. ניהול הקשרים בין בית הספר לקהילה

בית הספר הוא מערכת המקיימת יחסי חליפין עם הסביבה, משפיע על הסביבה ומושפע ממנה. בעלי עניין שונים מציבים לפני בית הספר דרישות ואתגרים, אך הם גם גורם חשוב לשיפור תהליכי החינוך, ההוראה והלמידה בבית הספר. על המנהיגים לדעת לאבחן ולנתח את הסביבה שבית הספר פועל בתוכה, מגמות, שינויים ותהליכים פוליטיים. על המנהל ללמוד לחשוב על דרכים מיטביות ליצירת ערוצי תקשורת ולפיתוח שותפויות בין בית הספר לקהילה.

תחומי בחירה:

6. היבטים ערכיים וביטויים בעבודה הבית-ספרית

7. ארגון והבניית ידע, ניהול משאבים

8. תכנים ברוח הזמן (בהתחשב במדיניות המשרד ובדגשים שהם צורך השעה)

9. תכנים ייחודיים המבטאים הכרה בקבוצות שונות בתוך המערכת

*בהסתמך על המסמך "מנהל בית הספר בישראל – התפתחות ולמידה בתפקיד", אבני ראשה, 2008, ועל "אופק חדש לבית הספר" תלקיט למנהלים, מלכה וידיסלבסקי ומלכה קרון, האגף לחינוך יסודי, משרד החינוך, תשס"ח.

מתודולוגיות:

- שילוב בין תיאוריה לפרקטיקה - שילוב בין למידה תיאורטית לבין למידה מן השדה.
- שילוב בין למידה עצמית (חקר עצמי) ללמידת עמיתים (עבודה בצוותים).
- שילוב בין הרצאות ללמידה סדנאית.
- בכל תהליך התפתחות ולמידה יהיה מרכיב התנסותי בלמידה אותו יבצע המנהל המשתתף בתהליך, לדוגמא: תצפיות ומשוב, חניכה, איסוף וניתוח נתונים, בניית תכנית עבודה וכדומה.
- המשתתפים יידרשו ליישם מודלים בבתי הספר ולהתמודד עם מטלות בין המפגשים.



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

תכנים מרכזיים - פירוט:

להלן פירוט של נושאים רבים אותם רצוי לפתח וניתן ללמוד. בשנים הקרובות, בהתאם לשיתוף פעולה עם המחוזות, ובהתאם לתכנון העתידי לתהליכי ההתפתחות והלמידה הארציים והמחוזיים, המכון יפתח חלק מהנושאים בשיתופי פעולה שונים.

חמישה מסלולים של תכני ליבה:

בהסתמך על מסמך "מנהל בית הספר בישראל – התפתחות ולמידה בתפקיד", אבני ראשה, 2008 ועל "אופק חדש לבית הספר" תלקיט למנהלים, מכלה וידיסלבסקי ומלכה קרן, האגף לחינוך יסודי, משרד החינוך, תשס"ח.

1. הנהגת תהליכי חינוך הוראה ולמידה

תהליכי חינוך הוראה ולמידה הם התהליכים המרכזיים אותם מנהל בית הספר אמור לנהל. רפורמת אופק חדש מקנה הזדמנות מחודשת לארגון ההוראה והלמידה בביה"ס ולתפקידו של מנהל בית הספר בהובלת המערך הני"ל.

להלן נושאים לתהליכי התפתחות ולמידה:

- ארגון ההוראה והלמידה בבית הספר כתוצר של גישה פדגוגית חינוכית
- שימוש בנתונים לצורך קידום ההוראה והלמידה
- תפקידו של המנהל ביחס לנעשה מאחורי דלת הכיתה
- מערכת השעות ככלי לביטוי תפיסת עולם חינוכית ולחיזוק דרכי ההוראה בבית הספר
- טיפוח תחומי דעת (מקצועות) בית-ספריים שבית הספר מתקשה להתמודד עמם
- יישום פרדיגמות/גישות לתהליכים משמעותיים של הוראה ולמידה
- צפייה בשיעורים / קבוצות ומתן משוב מחולל למידה למורים
- הדיאלוג מורה תלמיד בכיתה
- זמן כמשאב חינוך – הוראה-למידה



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

- פיתוח יוזמות ותכניות פדגוגיות חדשניות
- שימושים בהערכה לשיפור ההוראה בכיתה
- חינוך לחשיבה וחינוך ליצירתיות במערך הדיסציפלינות השונות
- פיתוח ממדים של מצוינות בהוראה ובלמידה
- תכניות חינוכיות לפיתוח זהות ועיצוב התנהגות
- פיתוח כלים להערכת הישגים חינוכיים ודרכים לשיפורם

דגשים למנהלים חדשים:

- מיפוי של ההישגים בבית הספר לצורך תכנון ההוראה-למידה
- מיפוי תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר לצורך ארגון ההוראה והלמידה פיתוח סגלי ההוראה
- צפייה בשיעורים/קבוצות ומתן משוב מחולל למידה למורים
- דילמות מרכזיות בארגון ההוראה והלמידה

2. עיצוב תמונת העתיד של בית הספר – חזון וניהול של שינוי

רפורמת אופק חדש היא בקשה לשינוי חינוכי בית ספרי. עתיד בית הספר, ייעודו והפרקטיקות הנגזרות מיעדים אלו הכרחיות לבנייה מיטבית של השינוי בהקשר הבית ספרי ובזיקה לדרישות הרפורמה ברמה הארצית והמחוזית. אי לכך, מנהל בית הספר אמור לעסוק בעיצוב תמונת העתיד של בית הספר בוודאי במסגרת אופק חדש.

להלן נושאים לתהליכי התפתחות ולמידה:

- היכרות עם אסטרטגיות להובלת תהליכי שינוי בבית הספר, מתוך התמקדות בתפקיד המנהל
- היכרות עם כלים לאבחון ארגוני כאסטרטגיה לזיהוי שינויים בקהילה ובבית הספר
- בירור ערכים מרכזיים בעבודת בית הספר (של המנהל) ובתכנית הלימודים הגלויה והסמויה שלו
- ניהול תהליכי שיתוף ועבודה עם קהילת בית הספר בקשר למגמות קיימות ולהכרעה על מגמות חדשות



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

- מיקוד התפיסה הפדגוגית-חינוכית של המנהל בנוגע לבית הספר והובלת תהליך בנייה משתף (פנימה והחוצה) של אתוס בית-ספרי חדש או מחדש
- בניית תכנית עבודה חינוכית הכוללת מטרות, יעדים, פעולות, לוחות זמנים וחלוקת אחריות
- בניית מנגנונים למעקב אחר תהליכי השינוי, לבקרה ולהערכה של התהליכים
- בניית מנגנונים בית-ספריים לקידום ול"תחזוקה שוטפת" של אתוס בית הספר
- גיוס הצוות לקידום שינויים בבית הספר
- זיהוי גורמים מקדמים וגורמים בולמים של היכולת לטפל במשברים ובהתנגדויות
- יצירת חזון ארגוני משותף
- הבחנה בין הנעת שינוי כחלק מהתפתחות בית הספר לבין הדאגה ליציבותו
- ביסוס המנגנונים התומכים בשינוי – ארגוניים, תקציביים ופדגוגיים
- עבודה משותפת עם גורמים בקהילה – לביסוס האתוס הבית-ספרי ותהליך השינוי
- הטמעת מנגנוני מעקב, הערכה ובקרה בשגרה הבית-ספרית
- עריכת שינויים ועדכוניים של תכנית השינוי בעת העבודה
- היכרות עם משמעות השינוי הפדגוגי-חינוכי והשלכותיו – על המנהל, המורים, התלמידים והקהילה

דגשים למנהלים חדשים:

- היכרות עם אידיאולוגיות ואתוסים פדגוגיים וחינוכיים שונים
- בירור עמוד השדרה האידיאולוגי שלי כמנהל
- מיפוי ובירור זהות, אידיאולוגיה ופדגוגיה של בית הספר בעבר והיום

3. הנהגת הצוות, ניהולו והתפתחותו המקצועית

אחד התכנים המרכזיים ביותר והחדשניים ברפורמה היא הנהגת צוות המורים תוך כדי האחריות לניהול התפתחותו המקצועית של כל מורה ומורה. הדבר מצריך שינוי תודעתי של המנהלים ביחס לאחריות החדשה ולפרקטיקות הנגזרות ממנה. העניין מחייב תפיסה ופרקטיקה של מנהיגות הרואה בצוות המורים בעלי יכולת הובלה של תהליכי הוראה ולמידה בכיתות, בקבוצות קטנות ובמפגשים פרטניים.



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

להלן נושאים לתהליכי התפתחות ולמידה:

- תכנון, יישום, מעקב ובקרה של מערך רב-שנתי להתפתחות מקצועית ולמידה לכל חברי צוות ההוראה; בניית רצף התפתחות של קריירה לצוות
- הכרות עם מערך האפשרויות להתפתחות המקצועית של צוות בית הספר במסגרת אופק חדש
- יצירה ושימור של מסגרות מגוונות בבית הספר, שבהן כל מורה משתתף בתהליכים של למידה והתפתחות מקצועית
- שבוע העבודה של מורה – מה בינו לבין קידומו המקצועי (הוראה, שהיה, עבודה בקבוצות), אופן העבודה עם צוות מורים שעובד ימים שלמים בביה"ס
- בית מדרש לצוות המורים כמקום של צמיחה אישית וליבון מעמיק של סוגיות חינוכיות ותפיסות עולם.
- יצירת שיח פדגוגי בקרב המורים
- הפעלת מערך של משוב בבית הספר
- בניית מנגנונים עקביים המספקים תמיכה מקצועית למורים חדשים
- עידוד יוזמות מקצועיות של מורים והענקת תמיכה בעת יישומן
- הבניית מנגנונים מערכתיים ממוסדים התומכים בעבודת הצוותים המקצועיים
- הצמחת מנהיגות בית-ספרית וביזור משימות הניהול על פי כישורי המורים והמשימות הבית-ספריות

דגשים למנהלים חדשים:

- מקומו של הדיאלוג בניהול בית הספר
- הגדרת תפקידים ויצירת מערך ניהולי משמעותי
- ניהול שיחות אפקטיביות וניהול ישיבות (הנהלה, צוות, חדר מורים, ציונים)



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

4. התמקדות ביחיד - ההוראה ולמידה בקבוצות קטנות (פרטנות) – ארגון ההוראה והלמידה בביה"ס

השעות הפרטניות הציבו אתגר חדש למנהלי בתי הספר. בית הספר אמור לארגן את ההוראה והלמידה באופן מיטבי ובכללם שעות אלו. בכדי לעשות זאת אמורים המנהלים להבין את היסודות הפדגוגיים באופני ההוראה והלמידה בקבוצות קטנות, את הקשר הפוטנציאלי בין מורה תלמיד הטמון בתפיסה זו. ההשלכות המערכתיות (ברמת בית הספר) לארגון ההוראה והלמידה באופן חדש הן רבות ומאתגרות. במסגרת תהליכי ההתפתחות והלמידה יש לתת מקום נרחב למעשה החינוכי בשטח ולמידה ממודלים המתפתחים בשדה.

להלן נושאים לתהליכי התפתחות ולמידה:

- שימוש בנתונים לצורך קידום ההוראה - מיפוי של תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר והיכרות עמם
- ארגון ההוראה והלמידה (ובכללם שעות בעבודה בקבוצות) בבית הספר כתוצר של גישה פדגוגית חינוכית
- תפקידו של המנהל ביחס לנעשה מאחורי "דלת הכיתה" ו"דלת הקבוצה"
- הוראה למידה והנחיה בקבוצות קטנות
- שגרה בית-ספרית, מנגנונים ותהליכים לקידום רווחתו של היחיד בבית הספר
- דרכים לבניית מערך של שאיפות ויעדים להישגי התלמידים בבית הספר
- קידום תלמידים באמצעות שעות למידה בקבוצות קטנות בהלימה להוראה והלמידה בכיתות
- התלמיד החריג בבית הספר – סגנונות שילוב, התייחסות, ומנגנונים בני קיימא
- בניית מסגרות לתלמידים מצטיינים
- התמודדות עם היבטים רגשיים של תלמידים
- הוראה ולמידה בקבוצות קטנות
- מיסוד וחיזוק הקשר עם גורמים פרא-רפואיים



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

דגשים למנהלים חדשים

- היכרות עם עולמו הייחודי של הילד/המתבגר ועם צרכיו
- מניעת נשירה מבית הספר והגברת ההתמדה

5. ניהול הקשרים בין בית הספר לקהילה

בית הספר הוא מערכת המקיימת יחסי חליפין עם הסביבה, וכך הוא משפיע על הסביבה ומושפע ממנה. בעלי עניין שונים מציבים לפני בית הספר דרישות ואתגרים, אך הם גם גורם חשוב לשיפור תהליכי החינוך, ההוראה והלמידה בבית הספר. על המנהיגות לדעת לאבחן ולנתח את הסביבה שבית הספר פועל בתוכה, מגמות, שינויים ותהליכים פוליטיים. על המנהל ללמוד לחשוב על דרכים מיטביות ליצירת ערוצי תקשורת ולפיתוח שותפויות בין בית הספר לקהילה.

להלן נושאים לתהליכי התפתחות ולמידה:

- שיתוף ההורים בתהליכי ההבניה המחודשת לאור "אופק חדש"
- שיתוף פעולה עם גופים וארגונים שונים (כגון הרשות המקומית, משרד החינוך, גורמי רווחה)
- זיהוי ובחירה של צרכים קהילתיים ומתן פתרונות על ידי צוות בית הספר ותלמידיו
- פיתוח חשיבה אסטרטגית בקשר לשותפות עם הקהילה ועם גורמים בתוכה
- גבולות ומרחב בטוח בשיח בין הקהילה לבית הספר
- תהליכים לשיתוף אפקטיבי של הורים ושימור ערוצי תקשורת פתוחים בינם לבין בית הספר וצוותו
- התמודדות עם דרישות והתערבויות שאינן עולות בקנה אחד עם החזון ותכנית העבודה הבית-ספרית
- עיצוב תרבות בית-ספרית המביאה בחשבון את העושר והשונויות התרבותית של קהילות בית הספר
- יצירת חוויות של למידה והוראה בהקשרים קהילתיים שונים

דגשים למנהלים חדשים:

- אבחון וניתוח של הסביבה שבתוכה פועל בית הספר – מגמות, שינויים ותהליכים פוליטיים
- פיתוח ערוצי תקשורת ושותפות
- זיהוי ומיפוי של רצונות ההורים