



## על קצה המזלג

מאי 2023

### כל מה שרצית לדעת על התוכנית החדשה להכשרת מנהלי ומנהלות בתי ספר בישראל

אבני ראשה, המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית, מוביל זה 15 שנים את תוכנית ההכשרה למנהלי בתי ספר בישראל. תהליכי הערכה מקיפים שערך המכון עם משרד החינוך והראמ"ה, שימשו לאורך השנים בסיס לשיפורים ולהתאמות בתוכנית. החל משנת הלימודים תשפ"ד תופעל תוכנית חדשה להכשרת מנהלים. תוכנית זו פותחה בעקבות תהליך מקיף של מחקר וחשיבה ובשיתוף גורמים רבים במערכת החינוך. היא פורצת דרך ומביאה לידי ביטוי גישות מתקדמות ללמידת מבוגרים ולהכשרת מנהלי בתי ספר במערכות חינוך איכותיות בעולם.

התוכנית החדשה נועדה לתת מענה, לשינויים שחלו בעולם ביחס לדרכי הלמידה, והיא חלק משינוי מערכתי שמוביל משרד החינוך בשנים האחרונות להגברת הגמישות והאוטונומיה של המנהלים. שינוי, מעצם טבעו, מעורר שאלות ולעיתים אף חששות. לשם כך ליקטנו את השאלות הבולטות שעלו לאחרונה, ובמסמך זה ננסה לענות עליהן.

### כמה מילים על תוכנית ההכשרה החדשה

עד כה, עובדי ועובדות הוראה שחשבו לנהל בית ספר, נדרשו לעמוד בתנאי הסף לניהול: תעודת הוראה, חמש שנות ניסיון בהוראה, תואר שני וסיום לימודים בתוכנית ההכשרה. לקראת לימודים בתוכנית ההכשרה, עובדי הוראה השתתפו בתהליך מיון, ולמדו בתוכנית טרום תפקיד בהיקף של יום למידה בשבוע, במשך שנה. ההכשרה התקיימה במוסדות אקדמיים שנבחרו במרכז.

תוכנית ההכשרה החדשה תעניק מעטפת הכשרה ותמיכה הכוללת שני רכיבים:

#### הרכיב הפרטני

מייד עם הזכייה במרכז, עוד בטרם נכנסו המנהלים והמנהלות לתפקיד, יוצמד להם מדריך אישי מנוסה, שהוא מנהל בית ספר בעצמו. המדריך שנבחר על ידי המחוז והמוסד האקדמי מכיר היטב את המערכת, את דרישות הניהול ואת צורכי בית הספר של המנהל החדש. ליווי זה ימשך שלוש שנים.

#### הרכיב הקבוצתי

המנהלים החדשים ישתתפו בהכשרה קבוצתית של שנה, שתחילתה בשבוע ממוקד במחצית השנייה של חודש אוגוסט והמשכה לאורך כל שנת הניהול הראשונה. חלקה הראשון והקצר יקנה את הידע והכלים החשובים והדחופים ביותר כדי לעשות את הצעדים הראשונים בהצלחה. חלקה השני והמרכזי של התוכנית יאפשר קשירה ישירה של התכנים הנלמדים לשולחן העבודה של המנהל, ויעסוק בסוגיות אמיתיות שיביאו המנהלים מחיי בית הספר. על מנת לתת מענה דיפרנציאלי ומותאם, המנהלים ילמדו גם בקבוצת עמיתים קטנה לצד הקבוצה הגדולה.

**כיצד מנהל שעבר הכשרה של שבוע בלבד לפני הכניסה לתפקיד יכול לקבל אחריות על מאות תלמידים ועשרות מורים?**

הכשרה של שבוע בלבד לפני כניסה לתפקיד אכן נראית תמוהה, אבל אנחנו בהחלט רגועים. מדובר בעובדי הוראה מנוסים, שהתמחו בחינוך והוראה, בעלי תואר שני, שמכירים את המערכת הבית ספרית לעומק ושימשו בדרך כלל בתפקידי חינוך וניהול בדרג הביניים, כסגני מנהלים, רכזי מקצוע, רכזי שכבה או יועצים חינוכיים. המעטפת והליווי שיקבלו עם בחירתם לתפקיד והלמידה המעמיקה לאורך כל השנה הראשונה יספקו את התנאים הנדרשים עבורם לשנה ראשונה של ניהול איכותי ומצמיח.

השאלה הזו נכונה תמיד ביחס לכל מנהל ותיק וצעיר כאחד. למשרד החינוך יש מנגנוני הערכה, בקרה וליווי, העובדים בשיתוף פעולה עם הרשויות המקומיות ורשתות החינוך. מנהלים בשנתם הראשונה זוכים למעטפת ולליווי הדוקים יותר, על ידי מפקח בית הספר. תוכנית ההכשרה החדשה תאפשר למפקח לעמוד בקשר עם המדריך האישי ועם צוות ההכשרה, כדי לספק למנהלים את התמיכה והליווי הנדרשים.

**ובכל זאת, טמון פה סיכון. מי יוודא שהמנהל או המנהלת החדשים מתפקדים כראוי?**

אכן לנהל בית ספר הוא מהתפקידים הניהוליים המאתגרים ביותר במערכת החינוך. זה נכון לא רק בישראל. יחד עם זאת, מדי שנה הגישו מועמדות ללימודים בתוכנית ההכשרה כ-1,800 עובדי ועובדות הוראה. נתון מרשים, המלמד על כך שאנשים רואים בתפקיד הזדמנות ראויה וחשובה להמשך התפתחותם המקצועית. למרות הביקוש הרב, רק כ-320 עובדי הוראה למדו בתוכנית מידי שנה ורק כ-60 אחוז מבוגריה התמנו לניהול. הדבר הוביל למחסור במנהלים בוגרי הכשרה ולמינוי בפועל לשנה של מנהלים ומנהלות שלא עברו כל הכשרה, והעמיד בספק את התועלת שבהשקעת המשאבים המרובה בהכשרה טרום תפקיד. כעת יוכשרו כל המנהלים שיתמנו לניהול בשנתם הראשונה.

**האם נכון לומר שכל השינוי הזה נובע מכך שאנשים לא רוצים לנהל בית ספר בישראל?**

**האם יש כאן ניסיון לפתור את הבעיה על ידי ויתור על תהליך המיון?**

לא. לאורך השנים נשמעה ביקורת שתהליך המיון ללימודים בתוכנית ההכשרה, אינו מספיק מדויק ומפספס מועמדים ומועמדות ראויים. כמו כן, לא תמיד הייתה התאמה בין מקום המגורים של בוגרי ובוגרות ההכשרה לבין הביקוש והצרכים באזורים השונים במדינה. כעת, המיון ייעשה במסגרת תהליך המרכז, על ידי המחוז והרשות המקומית המכירים היטב את המועמדים לאורך שנים. שאר תנאי הסף לא השתנו.

**איך תוודאו שהמועמדים והמועמדות המתאימים ביותר מגיעים למרכזים?**

איתור המועמדים האיכותיים ביותר והצמחתם לתפקיד הניהול מעסיקים בשנים האחרונות את המחוזות במשרד החינוך, ברשויות מקומיות וברשתות חינוך מובילות, מה שהוביל להקמת תוכניות לאיתור ולהכשרת עתודה ניהולית, כדי ליצור מאגר של מועמדים טובים ואיכותיים. במסגרת תוכניות העתודה יכירו עובדי הוראה את התפקיד הניהולי על היבטיו. במקביל, לרשות ולמחוז תהיה הזדמנות להכיר את המועמדים מקרוב ולבחון את מידת התאמתם לתפקידי ניהול.

**האם זה נכון שבמקום תוכנית ארוכה ומעמיקה, יקבלו המועמדים מעתה והלאה תוכנית קצרה ושטחית?**

לא. היקפה של התוכנית החדשה צומצם רק במעט ביחס לפורמט הקודם. בעיקר צומצמה למידה תיאורטית פרונטלית של תכנים שאינם נטועים בהקשר הבית ספרי. אל מול זאת, הורחב הליווי האישי באופן משמעותי, נוספה למידה מעמיקה בקבוצות קטנות, וכן ניתנה במה רחבה יותר ללמידה הנטועה בהקשר, אשר תתקיים מעתה לא רק במוסד המכשיר אלא גם בבתי הספר של המנהלים והמנהלות. הלמידה בתוכנית החדשה תעסוק בדילמות ובסוגיות שיעלו מן מהשטח והן יומשגו ויקושרו לתיאוריות ולמחקר העדכניים ביותר.

**אם כך, מהו למעשה היחידוש בתוכנית החדשה?**

- ציג כמה מן היחידושים על קצה המזלג. מודל הלמידה החדש:
- יצמצם את העיסוק בתאוריות ויגביר את העיסוק בפרקטיקה.
- יגביר את אפשרויות הבחירה ויאפשר למידה בהרכבים משתנים.
- יספק למידה בתוך הקשר תפקידי שתאפשר:
  - ← האצה של תהליך הלמידה והגברת האפקטיביות שלו.
  - ← למידה שתתרחש גם בבתי הספר של המנהלים עצמם.
  - ← מענה דיפרנציאלי בהתאם למאפיינים ולארגון הניהול הספציפיים של בית הספר.
  - ← מרחב תמיכה רגשי ומקצועי אינטנסיבי למנהלים בתהליך ההתמקמות.
- השינויים הללו יקבלו את ברכתם של מומחים בעלי שם בארץ ובעולם, של מנהלים ומנהלות מנוסים, של גורמי מטה במשרד החינוך, של מפקחים ושל מנהלי אגפי חינוך ברשויות המקומיות.

**נשמע טוב. האם המנהלים חייבים להשתתף בהכשרה בשנתם הראשונה? איך אפשר ללמוד כל כך הרבה ובמקביל גם לנהל בית ספר?**

המנהלים והמנהלות החדשים חייבים להשתתף בהכשרה, אולם, בכדי להקל על העומס אנחנו פועלים לסנכרן בין כל הגורמים המלווים את מנהל בית הספר, ובהם המוסד המכשיר, המחוז במשרד החינוך, הרשות והמדריכים האישיים. בנוסף, שילבנו באופן מושכל בין מפגשי למידה פנים אל פנים, ללמידה מקוונת וסמינרים מרוכזים. כון הניסיון למדנו שגם מנהלים המצויים בעומס גדול מוצאים בהכשרה ערך רב כאשר היא מהווה עבורם מרחב של תמיכה והשראה הטוען אותם באנרגיות חיוביות, מגביר את החוסן ואת תחושת המסוגלות שלהם ומעניק להם ידע ומיומנויות הרלוונטיים לצרכים אמיתיים.

**רגע, אז מי מכשיר את המנהלים? ואיך אפשר לדאוג שכל זה אכן יתממש?**

משרד החינוך ומכון אבני ראשה פרסמו קול קורא הפונה למוסדות אקדמיים. ההצעות ייבחנו לאור תבחינים מקצועיים. המגישים יידרשו לעמוד בכל תנאי הסף. רק מוסדות שייבחרו בהליך זה יהיו רשאים להכשיר מנהלים ומנהלות בישראל. האחריות על איכות התוכנית ורמתה נמצאת בידי משרד החינוך ומכון אבני ראשה. המכון יכשיר וילווה את סגלי ההכשרה במוסדות המכשירים, יקיים ימי למידה של צוותי התוכנית ויעריך את התוכניות על פי היבטים שונים ובכללם - איכות ההוראה, מידת שביעות הרצון של הלומדים וההשפעה של הלמידה בתוכנית על איכות הניהול לאורך זמן.

**יש פה השקעה רבה איך תדאגו לזה שכל השותפים שעוסקים בליווי מנהלים בשנה הראשונה לא ישגעו אותם?**

אכן זו בעיה כאובה ומוכרת שיוצרת תסכול ובלבול בקרב המנהלים והמנהלות החדשים. בתוכנית החדשה נוצרה הזדמנות לתכלול מיטבי של עבודת כלל בעלי העניין. בכל מכללה יהיו מתכללי למידה שתפקידם, בין השאר, לסנכרן את הדרישות השונות ולעיתים אף הסותרות. כמו כן, אנו שוקדים בימים אלה על שיח ב"שולחנות עגולים" כדי ליצור שיתוף פעולה וסדר יום ששם את צורכי ההתפתחות של המנהלים והמנהלות החדשים במרכז. כולנו נלמד לתת מקום זה לזה, מבלי לפגוע ברווחתם של מנהלי ומנהלות בתי הספר.