



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

התוכנית החדשה להכשרת מנהלי בתי ספר בישראל

...

On-the-job Training
מטרות · תפיסות · מבנה · תוכן

מכון אבני ראשה
תשפ"ג 2023

תוכן העניינים

3	רקע
4	ייחודיות ההכשרה תוך כדי תפקיד
5	מטרת המסמך וקהל היעד
6	תוכנית ההכשרה החדשה - מטרות, תפיסות, מבנה ותוכן
10	הכשרה טרום-תפקיד והכשרה תוך כדי תפקיד - פירוט
13	יצירת תנאים וסביבה מיטיבים (אקוסיסטם)
14	בעלי תפקידים מרכזיים בהכשרה
17	הערכת המנהלים הלומדים בהכשרה

כתבו בשיתוף מחברים נוספים:

אריאב יוסט, מנהל תחום מחקר ופיתוח, מכון אבני ראשה
ariavy@avneyrosha.org.il

ד"ר הלה כץ-ברגר, צוות מו"פ, מכון אבני ראשה
hilaka@avneyrosha.org.il

אשל קליינהאוז, ראש תחום עתודת מנהלים, מכון אבני ראשה
eshelk@avneyrosha.org.il

ד"ר הלנה קמרון, מנהלת תחום מדידה והערכה, מכון אבני ראשה (כתבה את הפרק העוסק בהערכה)
helenak@avneyrosha.org.il

עריכת לשון: ליאת אושרי

עיצוב: ריקי שלמה אדרי

רקע



משרד החינוך ואבני ראשה, המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית, יובילו החל משנת 2023 תוכנית הכשרה חדשה למנהלי בתי ספר בישראל. לב השינוי הוא מעבר מתוכנית הכשרה המיועדת לפרחי ניהול טרום כניסתם לתפקיד, לתוכנית הכשרה למנהלים מכהנים עם כניסתם לתפקיד ולאורך השנה הראשונה בו. בשונה מהתוכניות הקודמות, לא יתקיימו עוד תהליכי מיון מוקדמים באמצעות המאל"ו (מרכז ארצי לבחינות ולהערכה) והמחוזות. תהליך המיון והסינון יבוצע בידי משרד החינוך במסגרת ההליך המרכזי לבחירת מנהלים. ממילא השתתפות בהכשרת מנהלים של אבני ראשה לא תהיה עוד תנאי סף להשתתפות במכרז.

לאחר הזכייה במכרז ייכנסו המנהלים והמנהלות שייבחרו למסלול הכשרה שיכלול שיבוץ מידי של מדריך או מדריכה אישיים. המדריכים האישיים ילוו את הזוכים במכרז מרגע הזכייה, במשך שלוש השנים הראשונות בתפקיד ובשני פרקים של הכשרה קבוצתית: פרק קצר ואינטנסיבי של הכנה לכניסה לתפקיד, שיתקיים במהלך הקיץ, ולאחריו פרק מתמשך של ליווי והכשרה לאורך השנה הראשונה בתפקיד. ההכשרה תבוצע באמצעות מוסדות אקדמיים שייבחרו בקול קורא ובפיקוח וליווי מלא של מכון אבני ראשה ומשרד החינוך.

שינוי זה נועד להתאים את ההכשרה למהלך האסטרטגי שמוביל משרד החינוך בשנים האחרונות במטרה להגביר את מידת הגמישות והאוטונומיה של המנהלים, להתאימה לשינויים שחלו בעולם ביחס לדרכי הלמידה ולתת מענה למציאות שבה מנהלים רבים התמנו לתפקיד בלא כל הכשרה מוקדמת, זאת בשל המחסור בעובדי הוראה שעברו הכשרה הניגשים למכרזי ניהול. אנו מקווים שההתאמות והשינויים שעשינו בתוכנית ישפרו את איכות הניהול ויסייעו למנהלים ולמנהלות החדשים להתמיד בתפקידם.

התוכנית פותחה לאחר תהליך מקיף של מחקר וחשיבה ובשיתוף גורמים רבים במערכת החינוך בארץ ובעולם. התוכנית פורצת דרך ומביאה לידי ביטוי גישות מתקדמות ללמידת מבוגרים ולהכשרת מנהלי בתי ספר במערכות חינוך איכותיות בעולם.



ייחודיות ההכשרה תוך כדי תפקיד

נטועה בהקשר, גמישה ורלוונטית

השינוי שמביאה עימה התוכנית החדשה הוא בעל פוטנציאל גדול ומלהיב. מחקרים רבים על אודות למידת מבוגרים מצביעים על כך שמבוגרים לומדים טוב יותר ומהר יותר כאשר הלמידה מיושמת מיידית בהקשר התפקידי שלהם. יתרונה הגדול של **הכשרה תוך כדי תפקיד** הוא באפשרות לקיים למידה דו־כיוונית. בכיוון האחד מתקיימת העברה מיידית של ידע, מיומנויות ותפיסות "מהכיתה" לשדה העבודה; מהכיוון השני, הנעשה בשדה משמש בסיס להמשגה תיאורטית, לדיוק התוכנית ולהגמשתה. בשל כך הכשרה תוך כדי תפקיד יכולה להיות רלוונטית ועדכנית ולתת מענה מדויק יותר לצורכי המנהלים החדשים המתמנים לנהל בית ספר במציאות תנודתית, המתאפיינת לא פעם בתנאי עמימות ואי־ודאות.

ההכשרה החדשה תכלול פחות תיאוריה ויותר פרקטיקה. היא תאפשר בחירה רחבה יותר למשתתפיה ותתמקד בתהליכי ההתפתחות האישית והמקצועית של המנהלים והמנהלות בדגש על ההקשר המקומי. ההכשרה תהיה פחות גנרית ויותר ממוקדת באופיו הספציפי של בית הספר (חינוך מיוחד, על יסודי, יסודי, צומח) ומרחבי הלמידה בה יהיו מגוונים יותר - למידה אקדמית בכיתה, למידה בקבוצת עמיתים קטנה ולמידה וליווי אישי בבית הספר.

הזדמנות ליצירת תנאים וסביבה מיטיבים (אקוסיסטם)

בשל האתגרים הרבים עימם מתמודדים המנהלים בכניסתם לתפקיד, רבים הם גם בעלי העניין שמבקשים לסייע להם ולספק להם מסגרות תמיכה. בכללם המוסד המכשיר מטעם מכון אבני ראשה, המפקח המלווה את בית הספר והלימודים במסגרת "המפקח ומנהליו", אגף החינוך ברשות המקומית ובמקרים מסוימים גם הרשת החינוכית אליה שייך בית הספר. מציאות זו יוצרת עומס רב על המנהלים והמנהלות, בלבול ולעיתים דרישות שונות או סותרות.

המעבר להכשרה תוך כדי תפקיד והתפיסה המקצועית של מכון אבני ראשה, כמי שמופקד מטעם מדינת ישראל על ההכשרה המחייבת, מזמנים לראשונה אפשרות להסדיר יחד מערך תמיכה מאוזן ולייצר סביבה ותנאים מיטיבים עבור המנהלים והמנהלות.



מטרת המסמך וקהל היעד

מטרת מסמך זה להציג את מודל ההכשרה החדשה ולהיות מעין מסמך פתוח ומתעצב להתייחסויות, לתגובות וללמידה לטובת המשך פיתוח התוכנית ושכלולה. אם כן, המסמך מיועד למתעניינים בפיתוח תוכניות הכשרה למנהיגות וניהול, לעוסקים בפיתוח מנהיגות ובפיתוח תוכניות לעתודה ניהולית, לאלה שמעוניינים לדעת איך מכשירים היום מנהלות ומנהלי בתי ספר בישראל ובכלל זה אנשי אקדמיה, אנשי מטה ואנשי שטח במערכת החינוך.

המסמך מציג את מבנה ההכשרה ובעלי התפקידים המרכזיים ואת המודל הפדגוגי שלה. בכלל זה יוצגו הלך הרוח של התוכנית, מטרותיה, עקרונותיה, תכניה, דרכי הלמידה, התוצאות המצופות והערכה של תהליך הלמידה וההתפתחות של המנהלים ושל איכות התוכנית.

כמו בכל שינוי משמעותי, המעבר בין מדיניות טובה ליישומה בפועל מאתגר ביותר. בשיתוף משרד החינוך עשינו את כל המאמצים לספק את הידע והתשתיות להצלחת התוכנית. חובת ההוכחה עלינו - כלל השותפים. אנו מלאי תקווה וציפייה ששינוי זה, לצד שינויים נוספים, יתרום תרומה משמעותית לאיכותם המקצועית של המנהלים ויסייע להם להתמקם בתפקידם החדש בתפקוד מיטבי כמנהיגים פדגוגיים, ויוביל להגברת המוטיבציה של עובדי הוראה לקבל על עצמם תפקיד של ניהול בית ספר.

תוכנית ההכשרה החדשה - מטרות, תפיסות, מבנה ותוכן



מטרת העל

ההכשרה תשאף לטפח מנהיגים ומנהיגות חינוכיים ערכיים, מכווני חזון ובעלי מחויבות חברתית גבוהה. ההכשרה תעודד את המנהלים והמנהלות להפגין אומץ ניהולי וגמישות, לפתח חוסן, כושר התמדה ודבקות במשימה. על דרכי הלמידה בהכשרה לעודד ביטויים של חשיבה עצמאית ופורצת דרך, אשר במציאות המשתנה תדיר תסייע למנהלים ולמנהלות לנווט את דרכם ואף להוביל את מערכת החינוך להצלחה ולשגשוג. בסביבה הסוערת של ימינו כישורי מנהיגות שהספיקו בעבר אינם מספיקים עוד. לכן נדרשת הכשרה שתחתור לפתח בקרב המנהלים והמנהלות יכולת התמודדות במצבי אי־ודאות, עמימות ומשבר כחלק משגרת החיים.

לפיכך, תוכנית ההכשרה החדשה תכוון את תשומת הלב ותיתן מענה להיבטים הבאים:

מצבי אי־ודאות ומשבר

התמודדות וצמיחה בעולם הסוער שלנו מחייבות את מנהלי ומנהלות בתי הספר לאמץ גישה משלבת בין כלים ותהליכים ניהוליים מנוגדים לכאורה. ההכשרה החדשה צריכה לפתח יכולות מסוגים שונים, כך בעוד שיד אחת אוחזת בכלים של תכנון, חיזוי, יעילות, איכות וסדר, היד השנייה מעודדת זריזות, חדשנות, גמישות וקבלת החלטות בטווחים קצרים המשתפת שחקנים ובעלי עניין מגוונים.

הוגנות ואחריות חברתית

מדינת ישראל התברכה בגיוון תרבותי עשיר המהווה הזדמנות אדירה ואתגר חינוכי חברתי מורכב. נתונים רבים מצביעים על היעדר מיצוי פוטנציאל של התלמידים ועל פערי הישגים גדולים ומתרחבים על רקע סוציו־אקונומי ותרבותי. למציאות זו השפעה שלילית ישירה על החוסן החברתי־כלכלי של מדינת ישראל. על ההכשרה החדשה לבטא חזון של חינוך לאחריות חברתית, חינוך החותר לפתח כל לומד ולומדת כאדם שלם, להגשים את הפוטנציאל האישי ובד בבד לעצב יחד עתיד משותף הבנוי על רווחת כלל האנשים, הקהילות וכדור הארץ.

עדכון והתאמה של דרכי הלמידה, ההוראה וההערכה בבתי הספר

האתגרים שאפיינו את מערכת החינוך בתקופת הקורונה, לצד המציאות המשתנה בשנים האחרונות, ממחישים את הצורך בעדכון מטרות הלמידה ודרכי הלמידה במערכת החינוך. לשם כך תשאף תוכנית ההכשרה להצמיח מנהיגים פדגוגיים אשר עשיתם שמה את הדגש על הלומד ועל יכולות הלמידה והמוטיבציה שלו ללמידה; מנהיגים המקדמים למידה מתוך הקשר סביב נושאים מעוררי השראה, המזמנים את הלומדים לחשוב ולהתעמק, לנוע בין תחומי דעת שונים ולייצר עבורם ידע חדש הן במתכונת של למידה אישית והן בלמידה שיתופית.

התוצאות המצופות ממנהלים בתום ההכשרה

- ✓ המנהלים והמנהלות מכירים את זירות הפעולה בבית הספר וממוקמים בהן כמנהיגים וכמנהיגות חינוכיים.
- ✓ המנהלים והמנהלות פיתחו כישורים ניהוליים ואישיים הרלוונטיים ביותר להקשר האישי והבית ספרי שלהם, בהתאם לממדים שמופיעים בכלי הערכת מנהלים.
- ✓ המנהלים והמנהלות שיפרו את מיומנותם בהובלת תהליך למידה ושיפור בית ספרי שכלל תכנון פעולת שיפור, יישום, הערכת השיפור ולמידה ממנו.
- ✓ גדלה תחושת המסוגלות הניהולית וגבר החוסן להתמודד עם משברים.

תוצאות אלה מנוסחות בזיקה **למפת ממדי הערכת מנהלים ומנהלות בשנתם הראשונה.**

מבנה כללי

תוכנית ההכשרה בנויה על שלושה יסודות ששזורים זה בזה:

ציר הזמן להכשרה שלושה רכיבים הפרוסים על ציר זמן: טרום-תפקיד, הכשרה תוך כדי תפקיד וליווי והדרכה אישית



הרכבי למידה הלימודית בהכשרה מתקיימת בשלושה רכיבים שונים:

קבוצה גדולה שמונה עד 35 מנהלים. הרכב זה מיועד בעיקרו לרכישה ולהמשגה של תפיסות ושל ידע תיאורטי בנושאי הליכה של עבודת המנהל. יש להמעיט בחלקים של הקנייה תיאורטית מסרנית, ולהרבות בשיטות הוראה שמבנות ידע באמצעות חקרי מקרה, סימולציות, ייצוגי פרקטיקה וכדומה. כדי לתת מענה לצרכים השונים והמשתנים של המנהלים והמנהלות, כדאי להציע רובד מרכזי של ליבת ההכשרה, כאמור לעיל, ורובד של קורסי בחירה.



קבוצה קטנה שמונה בין 5 ל-7 מנהלים. הרכב זה משמש זירה מרכזית שנותנת מענה אישי בתוך הקשר חברתי, כמו גם מקום ליצירת קשר קרוב ואמון בין לומדים עמיתים, לרכישת מיומנויות, להתפתחות אישית-רגשית ולבירור ערכים ותפיסות. הקבוצה הקטנה מאפשרת חיבור בין הלמידה התיאורטית להקשר הבית ספרי הרלוונטי באמצעות עיסוק בליבת תפקיד ניהול בית הספר: ניתוח תמונת מצב, קביעת יעדים לשיפור, יישום והערכה. מטרתה העיקרית של קבוצת העמיתים המונחית היא ללוות בסדירות את תהליך עבודה זה. הדבר ייעשה בשני סבבים, בתחילת השנה ובמחציתה, באמצעות מתודולוגיה של חקר הפרקטיקה הניהולית, שעיקרה חיבור לידע מעשי באמצעות ראיות ונתונים עשירים של הפרקטיקה מהשדה; ארגון שיח חקרני, מובנה ומקצועי שממקד ומכוון את הלמידה לחקירה מחד גיסא ולהשגת יעדים מקצועיים ברורים מאידך גיסא. הקבוצה תשמש גם חממה לפיתוח אישי בדגש על מודעות חברתית, מודעות עצמית, ניהול רגשות וקבלת החלטות מושכלת.



חלוקת המשתתפים לקבוצות תיעשה כך שתשרת את צורכי הלומדים ובתנאי שתביא בחשבון את ההקשר הבית ספרי הספציפי שלהם. למשל אותו שלב חינוך (על יסודי, יסודי, חינוך מיוחד), בתי ספר צומחים, מנהלים שצמחו מתוך בית הספר שבראשו הם עומדים או מנהלים שהגיעו לבית ספר חדש וכדומה. קבוצת העמיתים המצומצמת תהיה בסיס לתמיכה הדדית ולשותפות ותתרום לבניית המסוגלות האישית.

אחד על אחד. למידה זו תתרחש במסגרת ההדרכה האישית והיא מיועדת לתת את המענה הגמיש והמותאם ביותר הן לצרכים הבעורים של ההתמקמות והן לצורכי ההתפתחות ארוכי הטווח של המנהלות והמנהלים, לחיזוק תחושת המסוגלות, החוסן והביטחון בתפקיד.



מרחבי הלמידה הלמידה מתקיימת בשישה מרחבים שונים:



המוסד המכשיר. הלמידה במוסד המכשיר תתקיים בשני הרכבי למידה. בקבוצה הגדולה (60% מהזמן) ובקבוצה הקטנה (40% מהזמן). כך ניתן יהיה לשלב בדרך מיטבית בין הבניית ידע ותפיסות להתנסות ופיתוח המיומנויות הרלוונטיות ליישומן של ידע זה. זוהי למידה "הלוך ושוב" מהתיאוריה לנעשה בשדה, כך שהתיאוריה תיושם בשדה והנעשה בשדה ישמש בסיס ללמידה התיאורטית. כל זאת במסגרת של התנסות במעבדה, במקום בטוח שמאפשר גם מענים לצרכים המשתנים של הלומדים.



בית הספר של המנהל או המנהלת. זירה זו היא רכיב חשוב ללמידה תוך כדי תפקיד שכן היא מאפשרת מפגש עם שדה העבודה עצמו. למידה זו תתקיים הן בקבוצת הלמידה הקטנה והן בהדרכה אישית. בקבוצה הקטנה יערכו סבבי למידה (instructional rounds) בבתי הספר של חברי הקבוצה, בהם ייחשפו המנהלים והמנהלות לאתגרים של חבריהם ולסגנונות המנהיגות שלהם באמצעות תצפית, דיון ומשוב. במרכז הלמידה יעמוד אתגר ניהולי שהמנהל מתמודד עימו באותו פרק זמן. ההדרכה אישית תאפשר למידה בבית הספר של המנהל או המנהלת המודרכים באמצעות תצפית, משוב ומתודולוגיות שונות של חקר פרקטיקה אותה יכולים לנקוט המנהל והמדריך האישי.



ימים מרוכזים חוצי מוסדות של מפגשי למידה מעוררי השראה עבור כלל קהילת המנהלים והמנהלות שלומדים בתוכנית באותה השנה. כל מוסד מכשיר יציע נושא שבו הוא מתמחה, כך שיווצר מגוון של נושאים שיימדו בידי מומחים בתחומם. זירה זו תאפשר למנהלים ולמנהלות ללמוד, לחקור ולהתפתח, לרכוש ידע חדש, להיחשף לתפיסות או לשכלל מיומנויות שרלוונטיות במיוחד להקשר הבית ספרי שלהם ושאינן דווקא בתחום המומחיות של המוסד המכשיר שבו הם לומדים. בדרך זו יתאפשר לכלל המנהלים להיחשף לנושאים מגוונים, למומחים בעלי שם בתחומם ולקבל מענה לנושאים ספציפיים שעל סדר יומם.



מסע לימודי אישי שיתוכנן בידי המנהלים והמנהלות כך שיותאם לצורכיהם, וישרת את כוונתם לעצב את טביעת האצבע החינוכית הייחודית להם, באמצעות חשיפה למודלים שונים ולמקורות השראה פוטנציאליים. מטרת המסע ותכנונו יגובשו בידי המנהלים ומתכללי הלמידה. המסע יכול לכלול למשל ליווי מנהל אחר כצל, מפגש עם אנשי רוח וכדומה.



למידה בהקשר מקומי. 30 שעות מתוך תוכנית ההכשרה יועמדו לרשות המנהלים והמנהלות ללמידה על ידי הרשות המקומית או הרשת שהינן שחקניות חשובות באקוסיסטם שאמון על הפיתוח המקצועי וההתמקמות של המנהלים והמנהלות בתפקידיהם.



למידה מקוונת היא זירה יעילה להעברת ידע חיוני והכרחי למנהלים בראשית הדרך. למידה מקוונת תכלול וובינארים ארציים לכלל הלומדים בנושאי יסוד, כגון תקציב, כוח אדם, בטיחות וכדומה. למידה זו תהיה באחריות מכון אבני ראשה, מחוזות משרד החינוך ומטה משרד החינוך ובתיאום עם המוסדות שיזכו במכרז.

טבלה 1: מבנה תוכנית ההכשרה

שעות	מרחבי למידה	הרכבי למידה
40	למידה במוסד האקדמי	24 שעות בקבוצה גדולה 16 שעות בקבוצה קטנה
10	למידה מקוונת	סינכרונית וא־סינכרונית
150	15 ימי למידה במוסד המכשיר	יום למידה כולל 10 שעות בחלוקה ל-4 שעות בקבוצה הקטנה, 6 שעות בקבוצה הגדולה
36	6 סבבי למידה בבתי הספר של המנהלים	6 שעות בסיוור
30	למידה בהקשר מקומי	בחירה אישית
10	מסע אישי (כולל למידה חוצת מוסדות)	בחירה אישית
24	ימים מרוכזים, סמינרים, למידה ארצית חוצת מוסדות	כולל כנס ארצי

250 הכשרה תוך כדי תפקיד

60 שעות הדרכה אישית

תפיסת הלמידה

למידה מיטבית מתרחשת בהקשר חברתי, בעת שידע חדש מומשג ומקושר לידע ולניסיון קודמים, וכאשר ידע זה מתורגם הלכה למעשה לביצוע פעולות מקצועיות, כשהוא מלווה בחקירה קוגניטיבית ורגשית ובהתבוננות רפלקטיבית. על דרכי הלמידה להתאים לציפיות הלומדים בעקבות האפשרויות שנפתחו בזמן משבר הקורונה, כך שיביאו לידי ביטוי באיזון ובדרך שקולה את היתרונות שהטכנולוגיה מזמנת ובהתאמה למטרות הלמידה. משום כך על הלמידה בכל אחד מצירי הזמן, ממרחבי הלמידה ומהרכביה:

1. **לכוון להעמקה תיאורטית נטועה בתוך הקשר ומחברת חיבור הדוק אל עולם המעשה**, כפי שבאה לידי ביטוי באתגרי היום-יום של המנהלים והמנהלות. המשקלה של ידע תיאורטי עדכני על אודות מנהיגות בית ספרית ושימת דגש על המעבר הנדרש מהמנהל מנקודת מבט של מורה (או בעל תפקיד בדרג ביניים) להתבוננות רחבה ומערכתית.
2. **לספק הזדמנויות ללמידה התנסותית** המחברת חיבור דו-כיווני בין התיאוריה הנלמדת לנעשה בשדה, כך שהתיאוריה תיושם בשדה והנעשה בשדה ישמש בסיס ללמידה התיאורטית. הלמידה ההתנסותית תתבצע באמצעות סדנאות התנסות, חקרי מקרה, סימולציות וחקר הפרקטיקה.
3. **לבסס למידת עמיתים** מונחית, בקבוצות קטנות, באמצעות ניתוח ייצוגים, חקר מקרים, ניתוח דילמות ומצבי קונפליקט.
4. **לעסוק ברפלקציה שיטתית ומתמשכת** על הפרקטיקות הניהוליות, תוך כדי פיתוח המודעות העצמית והאחריות האישית ללמידה.
5. **לתת מענה אינדיבידואלי** בהיקף משמעותי ובאמצעים מגוונים, הכוללים: מודולות ללמידה עצמית, תצפיות, ליווי כצל בבית הספר, חקר ייצוגים, מתן מענה לסוגיות בוערות ותמיכה ביעדי צמיחה והתפתחות אישית.

עקרונות הלמידה

כדי שהלמידה בתוכנית ההכשרה תביא לידי ביטוי מיטבי את היתרונות הגלומים בהיותה למידה תוך כדי תפקיד, ייושמו בה העקרונות הבאים:

1. **שולחן העבודה במרכז** - היתרון המרכזי של הכשרה תוך כדי תפקיד הוא היכולת ללמוד וליישם את הנלמד בעבודה עצמה. לפיכך, הסוגיות שעל שולחן העבודה יהיו במרכז הלמידה וישמשו בסיס לגיבוש התפיסות, הנחות היסוד, העקרונות ופיתוח הכשירויות והמיומנויות הנדרשות לביצוע מטלות אלה. יש לתת עדיפות לסוגיות שלהן זיקה מפורשת ללמידה של התלמידים ולתהליכי ההוראה של המורים.
2. **מענה מיטבי לשונות** - להבדיל מתוכנית ההכשרה שיועדה לפרחי ניהול, להכשרה תוך כדי תפקיד נכנסים המנהלים והמנהלות כאשר הם משובצים לבית ספר ספציפי שלו מאפיינים והקשר מקומי. לפיכך, על תוכנית ההכשרה לתת מענה לשונות של בית הספר ולצרכיו הייחודיים.
3. **מענה לצרכים לטווח הקצר ולטווח הארוך** - בהכשרה תוך כדי תפקיד קיים מתח מובנה בין הצורך במתן פתרונות מיידיים לבעיות בוערות ולצרכי ההתמקמות של המנהל, ובין החשיבות של פיתוח יכולת להתמודד עם הסוגיות המורכבות שמציפות את שולחן העבודה שלו. על התוכנית לנוע לצד מתח זה ולבסס את תחושת המסוגלות העצמית של המנהל להתמודד עם סוגים שונים של בעיות שנקרות בדרכו.
4. **מענה לצרכי התפקיד המשתנים בשנה הראשונה** - המענה יינתן באמצעות שילוב בין בניית התוכנית סביב שלבי ההתפתחות וההתמקמות של המנהל בתפקיד בשנה הראשונה (הציר החברתי, המקצועי והאישי), ובין בנייתה בהתאם לגאנט השנתי של שנת הלימודים בבית ספר (כולל התייחסות לאירועים המרכזיים בשנה: ימי היערכות, ישיבות צוות ניהול, ועדה מלווה, ימי הורים, מועצות פדגוגיות, ישיבות סטטוס וכדומה).

הכשרה טרום-תפקיד והכשרה תוך כדי תפקיד

פירוט



הכשרה טרום-תפקיד

פרק ההכשרה טרום-תפקיד הוא פרק קצר ומרוכז המשמש גשר במעבר לתפקיד הניהולי החדש והלא מוכר, ומיועד לספק למנהלים את התשתית החינוכית לקראת כניסתם לתפקיד. לטובת כניסה מיטבית לתפקיד הוקדמה ההדרכה האישית והיא מיועדת להתחיל מרגע הזכייה במרכז לניהול, כך שתהיה הצעד הראשון בהכשרה טרום-תפקיד ותמשיך לאורך כל פרק ההכשרה תוך כדי תפקיד. בשל מאפיינים אלה, לפרק זה מוגדרים מטרות ותכנים ספציפיים וממוקדים.

מטרות

- ✓ לספק למנהלים ידע יישומי, הרלוונטי לביצוע הפעולות הנדרשות בכניסתם לתפקיד ניהול בית ספר.
- ✓ לסייע למנהלים להיכנס לתפקיד בהצלחה מירבית.
- ✓ לסייע למנהלים לעצב את טביעת האצבע הניהולית הייחודית שלהם כמנהיגים חינוכיים, כדי שזו תהיה מצפן ראשוני בכניסתם לתפקיד.
- ✓ לחזק את תחושת המסוגלות לתפקיד הניהולי.
- ✓ לגבש קבוצת עמיתים שתהיה תשתית לקהילת למידה ולתמיכה הדדית.

תכני לימוד מרכזיים

1. היכרות ראשונית עם תפיסת תפקיד המנהל במדינת ישראל, הכוללת תהליך ליווי והערכה של המנהל בראשית דרכו על ידי המפקח.
2. הכרת ההקשר המקומי של התפקיד, כולל הכרת בית הספר, צוות בית הספר, הקהילה, המחוז, הרשות והרשת.
3. חשיפה לידע מעשי הכרחי לניהול בית ספר, ובכלל זה ביטחון ובטיחות, כוח אדם בהוראה, ניהול תקציב, הכרת מערכות טכנולוגיות רלוונטיות, היבטים משפטיים ועוד, בשיתוף המחוזות.
4. הכרת המדיניות העדכנית והתפיסות המובילות של משרד החינוך, אשר במרכזן ניצבת דמות הבוגר במאה ה-21; הכרת מגוון כלים מרכזיים שפותחו במשרד לשם טיוב תהליכי למידה, הוראה והערכה.
5. מבואות לניהול ולהנהגת צוות חינוכי ופיתוחו המקצועי.
6. מבואות לניהול שותפויות בדגש על עבודה עם הורים.
7. בניית תשתית לחוסן ניהולי, ובכלל זה חיזוק הבחירה בניהול, בירור והבנת הרכיב האידיאולוגי האישי (המצפן האישי) והכרת מושגי יסוד מתחום התהליכים הקבוצתיים.

פרקטיקות ניהול מרכזיות

- למידה והתנסות בפעולות ראשונות של התמקמות לקראת הכניסה לתפקיד, ובכלל זה:
1. מיפוי ראשוני של בית הספר וצרכיו
 2. ניהול שיחות היכרות עם מורים
 3. פגישות ראשונות עם הנהגת הורים ובעלי עניין נוספים
 4. תכנון ימי היערכות לקראת פתיחת השנה
- על חלק זה לכלול ביצוע בפועל של הפעולות שנלמדו, תוך כדי רפלקציה וחקר פרקטיקה לשם למידה.

הכשרה תוך כדי תפקיד

פרק ההכשרה טרום-תפקיד מלווה את המנהלים והמנהלות במשך הזמן הקצר משלב הזכייה במכרז ועד הכניסה בפועל לבית הספר, והוא נועד לספק את התשתית החינוכית לקראת כניסתם לתפקיד. פרק ההכשרה תוך כדי תפקיד הוא הזדמנות ללוות את המנהלים בתהליכי ההתמקמות וההובלה, לסייע להם לעצב את טביעת האצבע הייחודית שלהם, לבסס את זהותם הניהולית ולפתח חוסן ותחושת מסוגלות.

מטרות

- ✓ המנהלים יכירו את זירות הפעולה בבית הספר ויתמקמו בהן בהצלחה מרובה.
- ✓ המנהלים יפתחו כישורים ניהוליים ואישיים הרלוונטיים להקשר האישי והבית ספרי שלהם.
- ✓ המנהלים יוכלו להגדיר מטרות לשיפור מתוך הכלי להערכת מנהלים, בשיתוף המפקח ומתכלל הלמידה.
- ✓ המנהלים ישפרו את מיומנותם בהובלת מהלך למידה ושיפור בית ספרי הכולל תכנון פעולת שיפור קטנה, יישום, הערכת השיפור ולמידה ממנו.
- ✓ המנהלים יגבירו את תחושת המסוגלות לנהל בית ספר ואת החוסן להתמודד עם משברים.

תכני לימוד מרכזיים

שני צירי למידה והתנסות מרכזיים ילוו את הלמידה לאורך השנה: ציר המנהיגות הפדגוגית וציר הצמיחה וההתפתחות האישית.

✓ ציר המנהיגות הפדגוגית

תפקידים המרכזי של מנהלי בתי הספר במדינת ישראל הוא להנהיג חינוכית ופדגוגית את בית הספר כדי לשפר את תהליכי החינוך והלמידה של התלמידים כולם. מנהיג פדגוגי הוא מי שתחום עיסוקו המרכזי הוא הובלת תהליכים בעלי זיקה מפורשת ללמידה של התלמידים ולתהליכי ההוראה של המורים.

על התוכניות המוצעות לספק ידע עדכני ויישומי והתנסות רפלקטיבית לשם הצמחת המנהלים להיות מנהיגים פדגוגיים אפקטיביים, שיוכלו לסייע למורים לזהות הזדמנויות משמעותיות ללמידה, לתכנן את תהליכי הלמידה של המורים, לבסס פרקטיקה של קבלת החלטות מבוססת נתונים ולספק תמיכה ומשאבים לשם שיפור תהליכי ההוראה והלמידה בכיתות.

✓ ציר הצמיחה וההתפתחות האישית

בשנים האחרונות מתרבות העדויות המצביעות על חשיבות היכולות הרגשיות והחברתיות של מנהיגים והשפעתן החיובית על האפקטיביות של מנהלי בתי ספר. יכולות אלו, כגון מודעות עצמית, יסודות עצמי, אמפתיה, קבלת החלטות מודעת וניהול מערכות יחסים מצמיחות, נמצאו מנבאות הצלחה ארגונית ויכולת להוביל תהליכי שיפור ושינוי יותר מאשר יכולות תפעוליות וקוגניטיביות. יכולות אלו נמצאו קשורות גם להישגים, לשביעות רצון, לרווחה ולמחויבות של מורים ותלמידים. על התוכניות המוצעות לספק הזדמנויות קבועות לאימון ולשכלול מיומנויות רגשיות וחברתיות, ובייחוד **מודעות עצמית, ניהול עצמי וקבלת החלטות מודעת**. כמו כן, עליהן להציג למנהלים כלים מתאימים כדי שיוכלו להעריך עימם את התפתחותם בכל אחת מן היכולות האלה.

בהתבסס על שני הצירים הללו, ובנוגע לכלל הרכיבים שמופיעים [במפת הממדים להערכת מנהלים](#) ההכשרה תתמקד בכמה נושאים:

1. עיצוב חזון ותכנון אסטרטגי
2. שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך
3. הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי
4. ניהול קשרי גומלין עם הקהילה
5. פיתוח מנהיגות וכשירויות אישיות

פרקטיקות ניהול מרכזיות

1. הובלת יעדים לשיפור בית הספר וכתובת תוכנית עבודה מבוססת נתונים לשנת הלימודים הבאה.
2. מיפוי של תהליכי הוראה, תהליכי למידה, הישגי תלמידים ואקלים בית ספרי, על בסיס נתונים וראיות לצורך קבלת תמונה בית ספרית.
3. תצפית בשיעור וניתוחו ומתן משוב מקצועי למורה, בהתבסס על [הכלים להערכת עובדי](#)
[ועובדות הוראה](#).
4. ביסוס יחסי אמון ותקשורת טובה עם צוות המורים ועם בעלי תפקידים בבית הספר.

יצירת תנאים וסביבה מיטיבים (אקוסיסטם)



ריבוי בעלי העניין במרחב העשייה של המנהלים והמנהלות, במיוחד בראשית הדרך, יכול להיות משאב ליצירת מעטפת ארגונית תומכת שמצמיחה את המנהלים והמנהלות, מטפחת בהם חוסן ויכולת לצלוח את השנה הראשונה ומתוך כך גם להתמיד בתפקיד לאורך זמן. אולם ריבוי בעלי העניין כשלעצמו איננו מבטיח תנאים אלה ואף יכול להקשות על המנהלות והמנהלים משום שהוא עלול לייצר דרישות מרובות וסותרות, סדרי עדיפויות ומדיניות שונה של בעלי עניין שונים, ציפייה להפגנת נאמנות ולהשקעת משאבי זמן רבים.

כדי ליצור תנאים וסביבה מיטיבים הוכנסו לתוכנית הרכיבים הבאים:

- ✓ **קבוצת למידה מחוזית** - המנהלים והמנהלות ילמדו בקבוצת למידה מחוזית במוסד הכשרה אחד, כך שתיווצר זיקה חזקה יותר למחוז ויתאפשר מענה הן לצרכיו של המנהל והן לצורכי המחוז ולמדיניותו החינוכית.
- ✓ **מתכלל למידה** - זהו תפקיד חדש שהוגדר במסגרת ההכשרה במוסד האקדמי. תפקידו לסייע למנהלים ולמנהלות לעמוד על צורכי הלמידה וההתפתחות שלהם, לסנכרן ולתכלל עימם את הדרישות, הציפיות ויעדי ההתפתחות שמציבים בפניהם בעלי העניין השונים. מתכלל למידה יעמוד בקשר קבוע עם כלל בעלי העניין העוסקים בהתפתחותם המקצועית של הלומדים.
- אך כדי שיווצרו תנאים מיטיבים לא די בשני האמצעים הללו. יש לאמץ תפיסה השאובה מגישת הקולקטיב אימפקט, המציעה מסגרת עבודה שמסדירה את עבודת השותפים יחד, למען מטרה משותפת:
- ✓ **מצע משותף** - נדרשת הכרה ברורה של כלל בעלי העניין בכך שתמונת צורכי המנהלים שכל אחד מהם רואה היא חלקית, ושמענה מיטבי יכול להינתן רק מצירוף נקודות המבט השונות. עמדה מקצועית זו היא תשתית **ליצירת אמון** בין בעלי העניין ולניסוח יעדים משותפים.
- ✓ **מערך פעילות מתואם** - מנהלי המחוזות במשרד החינוך ומכון אבני ראשה יפעלו בשיתוף כלל בעלי העניין ליצירת סדירויות של עבודה משותפת ותהליכי למידה משותפים, בהם תובא לידי ביטוי נקודת המבט הייחודית של כל אחד מן השותפים, כשבמוקד יעמדו צורכי הלמידה העיקריים והדחופים של המנהלים בשנתם הראשונה
- ✓ **מדידה משותפת** - משרד החינוך, מכון אבני ראשה ובעלי העניין יספקו תשתית ידע מבוססת נתונים לצורכי הלמידה ושיפור ויפתחו מערך מוסכם למדידת ההצלחה של התוכנית ולהערכת המנהלים.
- ✓ **תקשורת פתוחה ורציפה** - ריבוי שותפים עשוי לזמן קונפליקטים ומחלוקות. כדי שאלו יהיו פוריים ויתרמו לקידום התוכנית, יפעלו השותפים יחדיו ליצירת תקשורת פתוחה ורציפה לטובת ליבון המחלוקות שיצוצו לאורך הדרך.

בעלי תפקידים מרכזיים בהכשרה



מתכלל למידה

חשיבות תכלול הלמידה: יכולתו של מנהל חדש בשנתו הראשונה היא מוגבלת. אך סביר שבשל היעדר הניסיון, ההצפה וריבוי המשימות הוא יתקשה לחבר חיבור מושכל בין התיאוריה הנלמדת ובין המעשה, לעמוד באופן מדויק והוליסטי על צורכי הלמידה וההתפתחות שלו ולדעת לסנכרן בין הדרישות, הציפיות ויעדי ההתפתחות שמציבים בפניו בעלי העניין השונים. לשם כך הוגדר בעל תפקיד חדש, שתפקידו לסייע למנהל במשימה זו. מתכלל הלמידה יהיה המנחה של הקבוצה הקטנה ומי שאחראי על תכלול הלמידה וההתפתחות האישית של כל אחד מהמנהלים והמנהלות בקבוצה זו. המתכלל יהיה אחראי על מארג הקשרים בין בעלי העניין השונים שאמונים על הפיתוח המקצועי של המנהלים והמנהלות בקבוצה, קרי הפיקוח, הרשות והרשת.

✓ מכאן שלמתכלל הלמידה שלושה תפקידים עיקריים:

1. תכלול הלמידה של הקבוצה הקטנה

- ✓ הנחיית הקבוצה הקטנה ביום הלמידה במוסד המכשיר.
- ✓ הובלת ימי הלמידה בבתי הספר של כל אחד מהמנהלים בקבוצה הקטנה.
- ✓ שותפות בתכנון הלמידה עבור "הקבוצה הגדולה", התאמתה השוטפת לצרכים שעולים מהקבוצה הקטנה ויצירת קשרים וחיבורים בין הנלמד בקבוצה הגדולה לנלמד בקבוצה הקטנה.

2. תכלול ההתמקמות וההתפתחות של הפרט

- ✓ ניטור ההדרכה האישית וקידום איכותה. מתכלל הלמידה יכול להיות גם המדריך האישי ובתנאי שידריך את כל המנהלים בקבוצה הקטנה.
- ✓ גיבוש "מסע הלמידה האישי" עם המנהל.
- ✓ היכרות עם יעדי ההתפתחות והצמיחה האישיים של המנהל וזיהוי הזדמנויות לעבודה על יעדים אלה במסגרת ההכשרה.

3. תכלול מארג הקשרים בין בעלי העניין השונים

- ✓ סיוע בסנכרון הדרישות, הציפיות ויעדי ההתפתחות האישית והבית ספרית שמציבים בפני המנהל בעלי העניין השונים, בהתאם ליעדים שייקבעו עם המפקח.
- ✓ שותפות בתהליכי ההערכה המעצבת וההערכה המסכמת של המנהל.
- ✓ הבניית סדירות של פעמיים בשנה לפחות לשיח משותף של המנהל, המפקח, המדריך האישי והמתכלל על אודות תהליך ההתפתחות של המנהל.

הפרופיל המקצועי של מתכלל המידה

- ✓ תואר שני ומעלה.
- ✓ ניסיון בעבודת הנחיה או הדרכה פדגוגית במערכת החינוך.
- ✓ ניסיון של 4 שנים בניהול בית ספר או כסגן מנהל בית ספר.
- ✓ אינו משמש בפועל מנהל בית ספר או סגן מנהל בית ספר.

מיומנויות ויכולות של מתכלל המידה

- ✓ הבנה עמוקה בתהליכים פדגוגיים בית ספריים, יכולת להוביל תהליך של חקר הפרקטיקה ויכולת להבנות תהליך למידה המשפיע על הבניית ידע ופיתוח יכולות מעשיות בקרב אנשי מקצוע.
- ✓ היכרות והזדהות עם תפקיד המנהל כמנהיג פדגוגי, יכולות תמיכה, ליווי, הדרכה, משוב והערכה ברמה הפרטנית וברמה הקבוצתית.
- ✓ יכולת תקשורת בין-אישית גבוהה ויכולת לעבוד בשיתוף פעולה ברשת של בעלי עניין.

שיטת העבודה וההפעלה של מתכלל המידה

- ✓ מתכלל המידה יהיה חבר בסגל ההכשרה במוסד המכשיר.
- ✓ מתכלל המידה ינחה את תהליכי הלמידה בקבוצה הקטנה ביום הלמידה במוסד המכשיר (הן בשלב ההכשרה טרום-תפקיד והן במשך ההכשרה תוך כדי תפקיד) בהיקף של כ־100 שעות.
- ✓ מתכלל המידה ילווה לפחות יום למידה אחד בבית ספרו של כל אחד מהמנהלים בקבוצה הקטנה.
- ✓ אם המתכלל איננו מדריך אישי, הוא ישמש מנחה קבוצתי של המדריכים האישיים ומלווה אישי של כל אחד מהמדריכים האישיים של הקבוצה הקטנה שלו, בהיקף של 30 שעות הנחיה קבוצתית ואישית.
- ✓ מתכלל המידה עצמו מחויב להתפתחות מקצועית בערוצים הבאים: הכשרה במכון אבני ראשה וישיבות אחת לשבועיים עם צוות ההוראה של המוסד המכשיר.

מדריך אישי

חשיבות ההדרכה האישית: תקופת הכניסה לתפקיד היא קפיצה לתוך המים הסוערים של בית הספר והיא מתוארת בספרות האקדמית כתקופה של בדידות קשה והישרדות שיש לצלוח במינימום נזקים. ממחקרי ההערכה שנערכו במכון אבני ראשה לאורך השנים, אנו למדים שלליווי האישי של מנהלים בראשית דרכם יש תרומה משמעותית להצלחתם להתמקם בבית הספר ולהתמיד בניהול לאורך זמן.

המדריך האישי - הגדרת תפקיד

- ✓ המדריך האישי, כפי שהיה נהוג בשנים הקודמות, ישמש בתפקיד שעיקרו תמיכה במנהל בית הספר, סיוע בהתמקמות שלו כמנהיג וכמוביל מערכתי ופדגוגי וייעוץ בדילמות שעולות בשדה העבודה (ראה מסמך "תפיסת ההדרכה האישית").
- ✓ נוסף על כך, על פי תפיסת הליווי החדשה המדריך יהיה מעורב בעבודת המנהל בתוך בית הספר, ובתיאום עימו יצפה בעבודתו, ישתתף בישיבות צוות ניהול וכדומה. כל אלו כדי שיוכל לתת לו משוב ולסייע לו לשכלל את הפרקטיקות הניהוליות בשדה ולהתפתח בהן.
- ✓ בכיוון ההפוך קיימת האפשרות של צפייה במדריך המנהל בבית ספרו, במתודולוגיה של "צל" שהיא דרך בלתי פורמלית ללמוד איך לבצע תפקיד מסוים באמצעות התלוות למישהו מנוסה בתפקיד בעת ביצוע העבודה בפועל.

הפרופיל המקצועי של המדריך האישי

- ✓ תואר שני ומעלה.
- ✓ ניסיון בעבודת הנחיה או הדרכה פדגוגית במערכת החינוך.
- ✓ ניסיון של 4 שנים בניהול בית ספר או כסגן מנהל בית ספר.
- ✓ מנהל או מנהלת מכהנים משנת הניהול הרביעית ואילך ובהמלצת המפקח הכולל.

שיטת העבודה והפעלה של ההדרכה האישית

המדריך האישי ומתכלל הלמידה: ההדרכה האישית תהיה חלק אורגני ובלתי נפרד מתהליך הלמידה וההכשרה של המנהל. לכן יש יתרון לכך שמתכלל הלמידה ישמש גם מדריך אישי של חברי הקבוצה הקטנה. אם המתכלל אינו משמש מדריך אישי, על המדריך האישי להיות בקשר רציף עם המתכלל, כדי שיוכל לעמוד על יעדי הלמידה של המנהל ולתת לו מענה הוליסטי לצורכי ההתפתחות שלו.

העסקת המדריך האישי: המדריך האישי יועסק על ידי המוסדות המכשירים.

שיבוצי ההדרכה האישית: ההדרכה האישית בתוכנית החדשה תהיה **בהיקף של 60 שעות** לכל מנהל. הצמדת המדריך למנהל תיעשה מייד לאחר זכיית המנהל במכרז, כלומר החל מחודש אפריל-מאי, ותהיה באחריות המוסד המכשיר ובשיתוף המחוז.

הכשרת המדריכים האישיים: המדריכים האישיים יוכשרו בידי **מתכלל הלמידה**. ההכשרה תכלול הכשרה קבוצתית וליווי אישי של המדריכים (כשישה במספר) המלווים את המנהלים בקבוצה הקטנה **בהיקף של 12 שעות** (בחישוב של 2 שעות לכל מדריך אישי).

הערכת המנהלים הלומדים בהכשרה



על המוסד המכשיר לפתח את תהליכי הלמידה וההערכה כך שיובילו למימוש התוצאות המצופות בהכשרה. לשם כך אפשר להיעזר בפירוט ובהמחשה של הממדים המופיעים בכלי לליווי ולהערכה של מנהלים.

מטרות

- ✓ לתמוך בהתפתחות המנהל בשנתו הראשונה כדי להבטיח השגת התוצאות המצופות מההכשרה. זאת בזיקה לממדי הערכת מנהלים ולממדים נוספים הרלוונטיים להקשר המחוזי ולתוכניות ארציות, המהווים בסיס להתפתחותו. זוהי למעשה הערכה מעצבת תוך כדי שנת ההכשרה.
- ✓ לשקף את הרמה שהמנהל נמצא בה ביחס לתוצאות המצופות בתום שנת ההכשרה. זוהי למעשה הערכה מסכמת.
- ✓ להוות דוגמה (modeling) לתהליכי ההערכה שיש להבנות ולהוביל בבית הספר.
- ✓ לתמוך בלמידה הארגונית של תוכנית ההכשרה לצורך עיצובה ושיפורה המתמשך.

הזיקה בין הערכת מנהלים בהכשרה להערכת מנהלים בשנתם הראשונה:

- מנהל בתחילת כהונתו, ללא תלות בהכשרה, עובר תהליך פורמלי של ליווי והערכה על ידי המפקח שלו (על תהליך הערכת מנהלים ראו: [מפת הממדים להערכת מנהלים של משרד החינוך](#)). זוהי הערכה מעצבת המבוססת על שיח בין המנהל למפקח, המתמקד בזיהוי מוקדי ההתפתחות שלו בהקשר הבית ספרי ובגיבוש תהליכי הליווי והתמיכה שלהם הוא זקוק. הערכה זו מתנהלת על בסיס מפת הממדים להערכת מנהלים והיא כוללת גם הערכה עצמית של המנהל. בסיום השנה הראשונה בתפקיד מתקיימת הערכה המסכמת ומתעדת את הנקודה שהמנהל נמצא בה באותם התחומים שנבחרו. כדי שההערכה בהכשרה תעלה בקנה אחד עם הערכת המפקח, עליהן להיות בזיקה זו כלפי זו. לצורך בניית גשר בין גורמי ההערכה, יהיה על המוסד המכשיר לייצר סדיריות ומעטפת תמיכה כדלקמן:
- ✓ לייצר סדירות של שיח בין המנהל למתכלל לטובת ליווי המנהל והערכה משותפת של תהליך ההתפתחות שלו.
 - ✓ תמיכה של המדריך האישי והמתכלל במנהל לאורך תהליך ההערכה שלו בידי המפקח. אלה יסייעו למנהל להיערך לקראת השיח עם המפקח, לבחור אילו עדויות ישמשו אותו היטב בתהליך הלמידה וכיצד לאסוף אותן.
 - ✓ לייצר סדירות של שיח משותף של מנהל-מתכלל-מפקח-מדריך אישי פעמיים בשנה. כך יתאפשר להביא אל השולחן את נקודות המבט השונות של הגורמים המלווים את המנהל כדי לדייק את תהליך הלמידה שלו.

עקרונות מנחים להערכה איכותית (מעצבת ומסכמת) של המשתתפים בהכשרה

- ✓ **יצירת ערך** עבור המנהל ותועלת יישומית להתפתחותו כמנהל בית הספר.
- ✓ **יצירת בעלות אישית** של המנהל על תהליכי ההערכה; טיפוח המנהל כלומד אוטונומי המכוון את למידתו לפי צרכיו ורצונותיו, תוך כדי החזקת המתח שבין בעלות אישית ואוטונומיה ובין הדרישה הפורמלית לביצוע ההערכה על ידי המפקח.
- ✓ **הערכה המבוססת על עדויות ישירות** לביצועי המנהל (כגון ייצוגי פרקטיקה) ועדויות עקיפות (כגון עמדות ותפיסות של השותפים השונים ונתונים על בית הספר).
- ✓ **הערכה דיאלוגית** המבוססת על שיח מתמשך בין המנהל הלומד למגוון השותפים שלו - בהכשרה, בבית הספר ומחוצה לו. דרך ההערכה לומד המנהל על נקודת המבט של בעלי העניין השונים, תפיסותיהם ועמדותיהם לגבי תפקודו וביצועיו השונים.
- ✓ **הערכה אינטגרטיבית** המחברת בין הזירות והתחומים השונים הנוגעים לממדי ההערכה של המנהל (למשל: תפיסה פדגוגית/חינוכית, העצמת הצוות וכשירויות אישיות; בין הלמידה הנערכת במוסד המכשיר, בלמידת עמיתים בקבוצות קטנות, ובין למידה אישית של מנהל בליווי האישי בבית ספרו).
- ✓ **הערכה שמשקפת התפתחות** ועל כן מזמנת השוואה בנקודות זמן שונות ורפלקציה על הלמידה.
- ✓ **הערכה הנטועה בהקשר הייחודי** של המנהל ברמה האישית וברמה הבית ספרית. הערכה זו מציעה למנהל הזדמנויות רלוונטיות להתפתחות.
- ✓ **הערכה מפורשת ומומשגת** שתאפשר למנהל פיתוח חשיבת מטא על תהליכי ההערכה עצמם כדי ללמוד מהם לטובת טיפוח תרבות הערכה בבית הספר שלו.

תהליכי למידה, שיפור והערכה של מוסדות ההכשרה

- **מפגשי הכנה ולמידה ארציים:** יבוצעו בידי משרד החינוך ומכון אבני ראשה ויתקיימו במכון אבני ראשה ברמלה או באתר אחר שייקבע באזור המרכז. במפגשים ישתתפו מטעם המוסד המכשיר ראשי תוכנית ההכשרה ומנחי הקבוצות הקטנות - מתכללי הלמידה, בהיקף של בין 60 ל-80 שעות אקדמיות.
- **מפגשי הכנה ולמידה פנימיים של המוסד המכשיר:** כדי להוביל למידה, כפי שנדרש בתוכנית ההכשרה, על המוסד המכשיר לפתח ידע ומיומנויות מגוונים בקרב אנשי הצוות. לשם כך, על המוסד המכשיר לקיים אחת לשבועיים מפגשי צוות לצורך למידה ושיפור.
- **הערכת הפעלת התוכנית במוסד המכשיר:** משרד החינוך ומכון אבני ראשה יפתחו תהליך להערכת התוכנית במוסדות ההכשרה. התהליך עשוי לכלול מרכיבים שונים, לרבות ביקורים בזירות השונות של ההכשרה, מפגשים עם צוות התוכנית, הנחיית המוסדות להגיש מסמכים ועדויות מסוגים שונים ומדגם מתוצרי הלמידה של המנהלים, העברת שאלוני משוב למנהלים ועוד. מצופה מהמוסד המכשיר להעביר כל מידע שיידרש לצורך ביצוע תהליך ההערכה, ובכלל זה לאפשר קיום ביקורים ותצפיות על תהליכי הלמידה, עיון במסמכים שונים ובתוצרי הלמידה של מנהלים. המוסד המכשיר יידרש לבצע התאמות ושינויים בעקבות ממצאי משרד החינוך או מכון אבני ראשה.