



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



עיקרון 'מהפך': תמונת עתיד ברורה



אבן יסוד 1: ייעוד וחזון

המנהיגות הבית ספרית והצוות החינוכי יודעים מהי התרומה הסגולית של בית הספר לילדים ולקהילה; כלומר, מה בית ספר שואף להשיג במובן הרחב ביותר, מדוע הוא קיים. [לדוגמה: "הייעוד של בית ספר "קשת בענן" הוא להעניק לכלל ילדי בית הספר - ללא קשר לרקע הסוציו-האקונומי, התרבותי, היכולות האקדמיות או סגנון הלמידה שלהם - סביבת לימודים בטוחה ועשירה שתאפשר להם להגיע להישגים דומים או גבוהים לאלו של קבוצת השווים ולהיות אזרחים תורמים בחברה"]

החזון מספר לכלל בעלי העניין מהי תמונת העתיד הבית ספרית בטווח של חמש עד עשר שנים וכן מהם הערכים, הרצונות והציפיות של בית הספר מעצמו. החזון הוא בבת אחת שאפתני ומציאותי, מאתגר ומעורר השראה. חיוני שכלל בעלי העניין בבית ספר ובסביבתו יחוו שהגשמת החזון הבית ספרי תלויה בהם עצמם. מתוך החזון נגזרים מטרות ויעדים ספציפיים, מדידים ובני השגה בטווח זמנים מוגדר - קצר וארוך [לדוגמה: החזון של בית ספר "קשת בענן" הוא מצוינות אקדמית אשר באה לידי ביטוי במתן מקסימום אפשרויות לכל אחד מן התלמידים לממש את היכולות והכישורים שלו. כל התלמידים ישתתפו בשיעורים אשר יכינו אותם למוסדות להשכלה גבוהה ולשוק העבודה. בית הספר יהיה מקלט בטוח לתלמידים ולאנשי הצוות. תהיה אפס סובלנות להתנהגויות לא הולמות. שמו של בית הספר ילך לפניו כבית ספר מוביל ברמה ארצית והוא יהיה גאוות הקהילה המקומית. בבית ספר ילמדו המורים הטובים והמיומנים ביותר ויהיו מותקנות בו התשתיות הטכנולוגיות המתקדמות ביותר].

אבן יסוד 2: בהילות ודחיפות

ניסוח ייעוד וחזון בית ספריים הם תהליכים אשר לוקחים זמן ומערבים בעלי עניין רבים. במקביל לתהליכים הללו, ומיד עם כניסתם לתפקיד או לתהליך, מנהלי 'מהפך' משדרים מסר חד משמעי שמה שהיה לא יהיה עוד; שינוי מוכרח להתרחש, ומהר.



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



**עיקרון 'מהפך':
תודעה של אמונה,
מסוגלות וציפיות
גבוהות: צוות ותלמידים**



אבן יסוד 1: אמונה במסוגלות

למנהיג הבית ספרי יש אמונה מוחלטת במסוגלות, ביכולות ובמיומנויות של כלל אנשי הצוות. כל הצוות החינוכי וכל הצוות המנהלי - המורות, הסייעות, היועצת החינוכית, אב הבית, השומר, המזכירות, האחות, הספרנית, הלברנטית וכיו"ב - יש אמונה מוחלטת ביכולת של כל ילדה וילד להצליח בבית הספר, ללא קשר לרקע התרבותי, הסוציו-אקונומי או ההתנהגותי שלו.

אבן יסוד 2: פיתוח יכולות

לצוות כמכלול ולאנשי והצוות כפרטים יש הזדמנויות רבות ומגוונות להתפתח כאנשי מקצוע וכקהילה מקצועית. מנהלים בבתי ספר בתהליכי 'מהפך' מקדישים יותר זמן לפיתוח מקצועי של הצוות והם מוודאים שהפיתוח המקצועי של אנשי הצוות כיחידים וכקבוצה קשור לצרכים של הילדים ושל בית הספר באופן ישיר וברור.

אבן יסוד 3: סטנדרטים וציפיות גבוהות

האמונה ביכולות ובמסוגלות של התלמידים באה לידי ביטוי בסטנדרטים גבוהים וציפיות גבוהות מן התלמידים. אנשי הצוות אינם מוותרים על התלמידים ואינם מוותרים להם.



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



עיקרון 'מהפך': בירור סיבות השורש לכישלון



אבן יסוד 1: ניתוח המצב לאיתור סיבות השורש

עם כניסתם לתפקיד, או לתהליך, מנהלי 'מהפך' מנתחים את המצב הקיים במטרה לקבוע מהן סיבות השורש לכישלון. יש מגוון דרכים לאתר סיבות שורש, אך בכל מקרה ברור שזהו תהליך שדורש השקעה של זמן ומשאבים. סיבות שורש הן אלו אשר פיתרון יוביל להיעלמות או להפחתה ניכרת של הסימפטומים.

אבן יסוד 2: חליפת פתרונות מקומית

בתי ספר שכושלים לאורך זמן זקוקים ל'מהפך' בשל מגוון רחב של סיבות. מכיוון שהבעיות הן ייחודיות ומקומיות נדרשת חליפת פתרונות ייחודיות ומקומית. אין מתכון ל'מהפך' בית ספרי. הפתרונות הנבחרים חייבים להיות בזיקה לבעיות השורש שזוהו.



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



**עיקרון 'מהפך':
שיפור מתמיד
בהוראה ולמידה לצד
טיפוח והעשרה**



אבן יסוד 1: תפיסה חינוכית ותכנית לימודים קוהרנטית

בבתי ספר הנמצאים בתהליכי 'מהפך' המנהיגות הבית ספרית והצוות החינוכי עסוקים בשיפור מתמיד של תהליכי ההוראה והלמידה. הצוות פועל בשיתוף פעולה ובתיאום מלא, לאור מטרות מוגדרות היטב ותפיסת הוראה ולמידה קוהרנטית לאורכה ולרוחבה של מערכת השעות.

אבן יסוד 2: דגש על אוריינות, מתמטיקה ותוכנית לימודים עשירה

בתי ספר ב'מהפך' מקדישים זמן רב יותר להקנייה של מיומנויות הבסיס ובעיקר בתחומים של אוריינות ומתמטיקה. יחד עם זאת, בתי הספר חושפים את הילדים לתכנית לימודים עשירה ומגוונת ואינם מתפשרים על דרישה לחשיבה מסדר גבוה.

אבן יסוד 3: שימוש בתונים

קבלת ההחלטות בבית ספר ובכיתות מבוססת על נתונים עשירים המתורגמים לכדי פעולה. נתונים אלו כוללים מידע כמותני כגון תוצאות מבחנים פנימיים וחישוביים, שאלונים, נתוני נוכחות של תלמידים ומורים לצד מידע איכותני שנאסף בתצפיות, שיחות אישיות, ניתוח ייצוגים וכיו"ב.

אבן יסוד 4: שימוש בפרקטיקות 'מהפך' ייעודיות בכיתות

שיפור ההוראה והלמידה בבתי ספר ב'מהפך' מחייב אסטרטגיות ופרקטיקות אחרות מאלו המיושמות בבתי ספר שהישגיהם גבוהים. כך למשל: שיעורים מובנים יותר, ריבוי חיזוקים חיוביים מהצוות, יחידות לימוד קצרות ושימוש תכוף במשוב. תכנית לימודים המבוססת על ניסיון החיים האמיתי של הילדים, רלוונטית למציאות איתה הם מתמודדים וכן לימודי אמנות נמצאו כתורמים במיוחד לילדים מרקע וציוי אקונומי נמוך.



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



עיקרון 'מהפך': סביבה בטוחה ותרבות בית ספרית מכבדת



אבן יסוד 1: סביבה בטוחה ומענים מגוונים

כדי שיוכלו ללמוד וללמד, ילדים ומבוגרים צריכים להרגיש שהם בסביבה בטוחה, תומכת מגוננת בעת הצורך וכזו שיודעת לתת מענים מסוגים שונים - פיזיים, רגשיים, לימודיים משפחתיים ואחרים.

המנהיגות הבית ספרית אחראית ודואגת לבטיחות, לביטחון ולשלמות של כל באי בית הספר בכל ההיבטים הקשורים בשגרות ובסביבה הבית ספרית: הסעות, חצרות, מסדרונות, חדרי השירותים, השפה המדוברת וכמובן - הכיתות.

אבן יסוד 2: יחסי קרבה ואכפתיות

תהליך 'מהפך' יכול להתרחש רק בתוך סביבה בטוחה ומכבדת. בבתי ספר ספר במהפך יש לפתח פרוצדורות ותהליכים ידועים וברורים לטיפול ברווחה פיזית ונפשית לצד בניית יחסי אמון, קרבה ואכפתיות בין אנשי הצוות לילדים ובין בית הספר לבית.

אבן יסוד 3: תקשורת פתוחה ומרחב לטעות

סביבה בית ספרית בטוחה באה לידי ביטוי גם ביצירת סביבת עבודה מכבדת ומקצועית לאנשי הצוות. תרבות בית ספרית הנמנעת מעיסוק באשמה, מאפשרת מרחב לטעויות, מתאפיינת בתקשורת פתוחה ומתמשכת נמצאה חיונית להצלחתו של תהליך 'מהפך'.



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



עיקרון 'מהפך': אחריות משותפת ומשתפת



אבן יסוד 1: בית ספר כקהילה גדולה

'מהפך' בית ספרי אינו אפשרי ללא גיוס ההורים לתמיכה בתהליך והפיכתם לשותפים מלאים בו. בתי ספר ב'מהפך' הופכים להיות מעין קהילות גדולות, הכוללות בתוכם את המנהיגות הבית ספרית, הצוות, הילדים וגם את המשפחות, הארגונים והעסקים המצויים בסביבת בית הספר.

אבן יסוד 2: ההורים כמשאב בתהליך הלימוד

ההורים נתפסים כמשאב חיוני להצלחת הילדים בבית ספר ולפיכך נעשה מאמץ מתמיד לערב אותם בתהליכי הלמידה של ילדיהם. העמקה וחיזוק היכולת של המשפחה לתמוך בהישגים האקדמיים של הילד ולאפשר לו, ולהם, לחוות הצלחה בממדים בית ספריים אחרים היא תנאי הכרחי בתהליך של 'מהפך'.

אבן יסוד 3: פרקטיקות ייעודיות

ביקורי בית ומינוי בעל תפקיד ייעודי למיסוד והעמקת הקשר עם המשפחות נמצאו כפרקטיקות מועילות במיוחד בתהליכי 'מהפך'. ככל שהילדים צעירים יותר, כך קל לגייס את ההורים למעורבות בתהליך ועל כן מומלץ להתחיל מוקדם ככל הניתן. פרקטיקות נוספות הן שימוש בבית ספר לאורך כל שעות היום והשנה כמרכז קהילתי המציע גם תכנים להורים; הנכחת המגוון התרבותי של הקהילה הבית ספרית בחיי בית ספר (על הקירות, במסדרונות, בפעילויות); יצירת קשר עם ההורים לעדכונים שוטפים חיוביים.