

הדרכה אישית לבניית מערכת שעות

ד"ר אלכס שניידר

מבוא:
מינהל,
מנהיגות
ופדגוגיה

הדרכה
לבניית
מערכת
שעות

שלב א:
תפיסה
ועקרונות

שלב ב:
יישום ובנייה

שלב ג:
בקרה ומעקב

הערכת
מערכת
השעות

ביבליוגרפיה

מבוא: מינהל, מנהיגות ופדגוגיה

הניהול הבית ספרי מבוסס על שלושה עמודי תווך: מנהיגות, מינהל ופדגוגיה. מחקרים מצביעים על הציפייה ממנהל בית ספר להיות בעל כישורי מינהל כדי להשלים את כישורי מנהיגותו (Moos, 1998). אלה גם אלה נועדו לאפשר לו להנחיל את תפיסתו הפדגוגית.

מינהל מהו?

אפשר להגדיר "מינהל" בדרכים רבות. על-פי אחת ההגדרות, מינהל הוא "פעילות או תהליך בהנהגה והובלה של ארגון בעל תחומי עיסוק ומאפיינים ייחודיים". על-פי הגדרה אחרת, מינהל הוא "צומת דרכים בין מידע מגוון, מדע וטכנולוגיה בעלי אופי מעשי, נגישים למקבלי ההחלטות ופותרים הבעיות" (Parames, 1975). משתי ההגדרות עולה חשיבותן של היכרות עמוקה ושל התמחות המנהל בהיבטי המינהל הייחודיים לארגון שהוא עומד בראשו.

מינהל ומנהלים חדשים

התברר במחקרים כי במהלך הכשרתם לתפקיד מנהלים, מורים שואפי ניהול ראו במינהל נושא ראשון בעדיפות (Schneider, 2004; Schneider and Burton, 2006). לעומת זאת, כשתיארו את המנהל האידאלי, נטו לייחס לו עיסוק מועט ביותר במינהל. את הפער אפשר להסביר בראייתם את המנהל כמנהיג פדגוגי וכן בחששם מפני העיסוק במינהל.

מנהלים חשים שיש להם בסיס מוצק לעיסוק בפדגוגיה ובמנהיגות, גם ברמה גבוהה מזו שהורגלו לה בעבר; מנהיגות ופדגוגיה היו בסיס לעבודתם של המנהלים החדשים בהיותם מורים. לעומת זאת תחום המינהל אינו מוכר להם בדרך כלל, ולתחושתם הוא מורכב ומסובך. מעבר לכך, בשל ההשפעה של מחסור באמצעים ומשאבים על אופן ההוראה שלהם (כשהיו מורים), מנהלים חדשים נוטים ליחס למינהל תכונות המפריעות לפדגוגיה לפעול במיטבה.

האם מינהל סותר פדגוגיה?

מערכות חינוך ניסו במשך השנים לאמץ להן מינהל התואם מערכות ויעדים חינוכיים. העובדה שבמינהל יש נטייה לקשור קשר מדיד בין תשומות לתפוקות הרתיעה אנשי חינוך רבים. הם טענו כנגד הניסיון למדוד תשומות חינוכיות ולקשור אותן בתהליכים כלכליים: הניסיון להפוך את המערכת הבית ספרית לכלכלית ויעילה נתפסה כ"מנהלנות", כגישה שהיא בעיקרה "מערכתית ולא אנושית". אך האם אפשר להפריד בין מינהל לפדגוגיה, ולנהל בית ספר בניתוק מוחלט בין השניים? על-פי תפיסתה של קמפבל (Campbell, 1999) הפרדה כזו היא מסוכנת, ולכן: "על מינהל חינוכי להדגיש מטרות חינוכיות במקום תוצאות מנהליות, אך תפקיד המינהל החינוכי משתרע מעבר לתכנית הלימודים ולנושאים לימודיים פדגוגיים".

מינהל חינוכי ייעודי

המינהל החינוכי אמור ליצור שוויוניות בין יכולות מנהליות ובין יכולות פדגוגיות (Kydd, 1997). **עליו להוות כלי להשגת מטרות החינוך ולספק את נקודת החיבור הקריטית בין חזון המנהיגות החינוכית הפדגוגית והמציאות הארגונית של בית הספר** (Bennett and Smith, 2000). מינהל חינוכי מפותח והוליסטי, הבנוי על יסודות פרופסיונאליים חינוכיים, יכול להביא לידי מיצוי מרבי של הלמידה על-ידי פרישה אפקטיבית של משאבי חינוך וניהול יעיל שלהם (Dean, 1997).

מינהל והדרכת מנהלים חדשים

על המדריך המלווה מנהל חדש לוודא שהמודרך אכן מקדיש את תשומת הלב הנדרשת לכל אחד משלושת התחומים: מנהיגות, מינהל ופדגוגיה, ולהבהיר את הקשר ההכרחי ביניהם. בעיצוב יכולותיו וכישוריו המנהליים יוכל מנהל בית הספר להדגיש את מרכזיותם של אמונות, אמות מידה וערכים מתחום המינהל החינוכי.

איכות ההוראה והלמידה בבית הספר נקבעת במידה רבה מאוד על-פי התשתית המנהלתית שהמנהל יוצר; משמעותה היא היכולת לתרגם את התשתית הארגונית-מנהלתית לאמצעים פדגוגיים.

בניית מערכת השעות הבית-ספרית - עקרונות עזר למדריך

הנחיית המודרך לבניית המערכת יכולה להיעשות בשלבים אלו:

- שלב א - תפיסה ועקרונות: הנחיה בהיערכות לבנייה על-ידי הבהרתם של רכיבי המערכת, ושל התפיסה והעקרונות בבסיס בניית המערכת
- שלב ב - יישום: הנחיה באופן הבנייה המעשי
- שלב ג - תהליכי בקרה, תיקון ומעקב: הנחיה באופן בדיקת המערכת והתאמתה

שלב א - תפיסה ועקרונות

הנחות יסוד

- המנהל החדש מכיר את מושג המערכת בתור משתמש - הן כתלמיד והן כמורה.
- לכל אחד מן הגורמים המשתמשים במערכת צרכים משלו. על המנהל החדש לנסות להכיר את צורכי כל אחד מהמשתמשים המושפעים מהמערכת.
- בבניית המערכת צורכי התלמידים קודמים לצורכי המורים.
- במערכת הנבנית בעבודת צוות יש טיפול בספקטרום רחב יותר של התייחסות לצרכים מאשר במערכת שבונה המנהל לבדו.
- על המנהל המודרך להכיר את הנחיות המשרד בעניין שעות ההוראה במקצועות הליבה, שעות אורך ורוחב והסכמי העבודה של צוות ההוראה, ולהקפיד עליהן הקפדה מלאה.
- לרשות המנהל המודרך עומדים כלל העזרים הנדרשים לבניית המערכת: תקן מצבת, מידע על ימים חופשיים למורים, אפשרות לחלק כיתות וקבוצות עבודה וכו'.

שלבי העבודה

- א. נסה בפעילות משותפת עם המודרך להבהיר ולהגדיר:
 - את המערכת, את הצרכים ואת המענים, כפי שהמורים וכן התלמיד והוריו רואים אותם.
 - קשרים אפשריים בין מערכת השעות לבין רוח בית הספר וחזונו ואופן יישומם.
 - את התפיסה שעל-פיה בכוונת המנהל המודרך לבנות את המערכת.
- ב. קבע עם המודרך מה הם הגורמים המשפיעים על יצירת המערכת. נתחו את האתגרים שבבניית מערכת השעות לפי הגורמים המעורבים: מורים, תלמידים, קהילה, והנחיות משרד החינוך.
- ג. לפני תחילת הכנת המערכת, ודא שברשות המנהל המודרך מכלול הנתונים הנדרש לצורך ההכנה (תקן מצבת, מידע על ימים חופשיים למורים ועל חלוקת כיתות וקבוצות עבודה, וכו').
- ד. עודד את המודרך לשתף את אנשי הצוות בבניית המערכת.
- ה. המלץ למודרך להכיר את מגוון התוכנות הממוחשבות לבניית מערכת המוצעות בשוק.

שאלות הנחיה לתחילת עבודה על מערכת השעות הבית-ספרית:

- איך אתה רואה את השפעת מבנה המערכת על המערך הפדגוגי של בית הספר?
- מה התפיסה שעל-פיה בכוונתך לבנות את המערכת?
- מה לדעתך יהיו הגורמים שישפיעו על אופן בניית המערכת?
- מה הם העזרים שאתה נדרש להם לפני תחילת העבודה על המערכת?
- מי לדעתך יוכל לעזור לך בבניית המערכת?
- האם אתה בקיא בהקצאת שעות הליבה המחויבות על-פי משרד החינוך לכל אחת מהכיתות?
- האם אתה בקיא באופן חלוקת השעות הנדרשות ממורה על-פי הסכם העבודה ("אופק חדש" או הסכם העבודה לחינוך העל-יסודי)?
- האם אתה מכיר את הכלים הממוחשבים העומדים לרשותך בבניית מערכת?

שלב ב - יישום

הנחות יסוד

- לעתים בשנה הראשונה אין המנהל החדש מכין בעצמו את מערכת השעות, אלא הוא מתבסס על עבודה שעשה קודמו בתפקיד, או על עבודת אנשי צוות מנוסים. במקרה כזה חשוב שיכיר את המערכת.
- שיתוף אנשי הצוות בבניית המערכת יכול לסייע בהבנת האתגר.
- את מערכות בתי הספר מכינים הן באופן ידני והן באופן ממוחשב. בשלב היישום יש הבדל של ממש באופן שבו נבנתה המערכת:
 - שימוש במערכת ממוחשבת מחייב הכנה מעמיקה.
 - גם המערכת הממוחשבת הטובה ביותר אינה מתכננת 100% של השעות. המרווח בין המערכת בבנייה ממוחשבת לבין 100% מביא לידי ביטוי את אומנותו של המנהל.

שלבי העבודה

- א. נסה לבנות עם המנהל המודרך סרגל שלבים בבניית המערכת (אילוצים, קדימויות וכו').
- ב. הנחה את המנהל המודרך באופן השימוש במכלול הנתונים העומד לרשותו.
- ג. ודא שהמנהל המודרך מקפיד על הקצאה מתאימה של שעות העבודה הנדרשות לכל אחד ממוריו, בהתאם להיקף משרתו, שעות הליבה וכדומה.
- ד. חזור ועודד את המודרך להיעזר באנשי הצוות לבניית המערכת.
- ה. חזור והמלץ על הצגה מוקדמת של המערכת לפני אנשי הצוות לצורך קבלת התייחסויות.
- ו. נסה בפעילות משותפת להניח את התשתית לבניית תכנית חינוכית אישית לקידום לימודי בשעות פרטניות.
- ז. אתר עם המנהל המודרך יוזמות מורים להעצמת תלמידים ובדוק ששולבו במערכת.
- ח. אם המערכת נבנית ידנית, בחן את האופן שהיא מוצגת ואת אופן המרתה למערכת ממוחשבת (וורד, אקסל).
- ט. אם בניית המערכת היא ממוחשבת, סכם עם המנהל אלו חתכים ודוחות הוא נדרש להפיק ממנה.

שאלות הנחיה לאופן הבנייה המעשי של מערכת השעות:

- מה הם העזרים העומדים לרשותך בשלב זה של בניית המערכת?
- איך בכוונתך לבנות את המערכת?
- מי יעזור לך בבניית המערכת?
- אם מדובר במערכת בבנייה ידנית - באיזה אופן מוצגת ונכתבת המערכת?
- אם מדובר במערכת ממוחשבת - אלו חתכים ודוחות אתה צריך להפיק מן המערכת?
- האם במערכת תבוא לידי ביטוי בניית תכנית חינוכית אישית לקידום לימודי בשעות פרטניות?
- האם המערכת משקפת עידוד יוזמות מורים להעצמת תלמידים?

שלב ג - תהליכי בקרה, תיקון ומעקב

הנחות יסוד

- המערכת היא הכלי האופרטיבי ליישום הצרכים הפדגוגיים.
- השינוי הפדגוגי שמביא אתו מנהל בית הספר החדש יכול וצריך לבוא לידי ביטוי (גם) במערכת השעות הבית ספרית.
- המערכת צריכה להביא לידי ביטוי את צורכי התלמיד בעדיפות ראשונה.
- בעדיפות שנייה באים צורכי המורים ובקשותיהם.
- גם את המערכת המושלמת אפשר לשפר.

שלבי העבודה

- א. נתחו יחד בפגישה משותפת את המערכות הקיימות. ודאו שהמערכת -
 - רגישה לצורכי התלמידים,
 - רגישה לצורכי המורים,
 - רגישה לצורכי הקהילה,
 - עונה על דרישות משרד החינוך.
- ב. נסה להבהיר עם המודרך את השינוי הפדגוגי שבא לידי ביטוי בתפיסת מבנה מערכת השעות.
- ג. דונו באופן שבו נעזר המנהל בהדרכה ובסיוע מגורמים מנוסים.
- ד. הבהר למנהל שגם מערכת טובה צריכה שיפור וטיוב, וכדי לעשות אותה למערכת טובה יותר עודד אותו לשאול, להתעניין, לקבל ביקורת ולגלות אמפתיה.

שאלות הנחיה לתהליכי בקרה, תיקון ומעקב:

- האם לדעתך המערכת מבטאת את חזון בית הספר?
- האם אפשר להבחין בטביעת האצבע שלך בבניית המערכת?
- האם לדעתך מערכת זו שונה מן המערכת שנבנתה בבית הספר בעבר?
- מי עזר לך בבניית המערכת?
- בבחינת מערכות כיתתיות - האם המערכת כפי שהיא בנויה מביאה לידי ביטוי את צורכי התלמיד בעדיפות ראשונה?
- בבחינת מערכות אישיות של מורים, האם היענות לצורכי המורים ובקשותיהם אינה באה על חשבון טובת התלמידים?

הערכת מערכת השעות

תקינות המערכת מבחינת המשרד - צרכים ומענים

חשוב לבדוק	כן	לא	הערות
האם יש הקפדה על הקצאת שעות ליבה?			
האם יש הקפדה על הסכמי העסקת המורים?			
האם יש הקצאת שעות וחלוקתן באופן המקדם הישגים לימודיים?			

תקינות המערכת מבחינת התלמידים - צרכים ומענים

חשוב לבדוק	כן	לא	הערות
האם יש במערכת ביטוי לצורכי התלמיד בעדיפות ראשונה?			
האם יש מגוון לימודי בפרישה השבועית (שילוב ליבה והעשרה)?			
האם יש במערכת חלוקה נכונה של העומס הלימודי על התלמידים?			
האם יש שימוש מושכל בשעות פרטניות בסוף היום?			
האם נקבעה נוכחות מורים לאורך שעות יום הלימודים ולאורך כל השבוע, להענקת תחושת ביטחון?			
האם פיזור השעות והמקצועות לאורך השבוע נכון?			
האם יש במערכת אפשרות לשעות שילוב, סיוע, תמיכה והעצמה?			

תקינות מערכת השעות מבחינת המורים - צרכים ומענים

חשוב לבדוק	כן	לא	הערות
האם ניצול מערך השעות למורה הוא ניצול מרבי?			
האם יש מועדי פעילות משותפת של מורים בשהייה ובעבודה פרטנית (למידת עמיתים), שילוב ויצירה של צוותי מורים ללמידה משותפת?			
האם אפשר לראות במערכת היענות לצורכי מורים בלי ויתור על טובת התלמידים וצורכיהם?			
האם יש במערכת פיזור נבון של שעות והימנעות מהעמסת שעות במוקדים?			
האם הקביעה של שעות פרטניות ריאלית, בהתאם למערכת המורה ובהתאם לזמינות התלמידים?			
האם שעת השהייה והארגון מותאמת לנוחות המורים?			
האם ניצול מערך השעות למורה הוא ניצול מרבי?			

תקינות המערכת מבחינת הקהילה - צרכים ומענים

חשוב לבדוק	כן	לא	הערות
האם המערכת בנויה באופן המאפשר התארגנות מבחינת הסעות: סיום אחיד או מותאם של לימודים בבית הספר?			
האם המערכת מתואמת עם הפעילות הלא-פורמלית בקהילה?			
האם יש התחשבות באופי האוכלוסייה בכל הקשור במבנה יום הלימודים?			
האם מועד תחילת יום הלימודים מותאם לצורכי הקהילה?			

ביבליוגרפיה

- Bell, L. (1999). Back to the future: The development of educational policy in England. **Journal of Educational Administration**, 37(3), 200-228.
- Bennett, N. & Smith, B. (2000). Assessing the impact of professional development in educational leadership and management: The IMPPEL project. **Management in Education**, 14(2), 25-27.
- Campbell, C. (1999). Exploring recent developments and debates in education management. **Education Policy**, 14(6), 639-658.
- Dean, J. (1997). Organising learning. In M. Preedy, R. Glatter, and R. Levacic, (Eds.), **Educational management: Strategy, quality and resources**. Buckingham: Open University Press.
- Kydd, L. (1997). Teacher professionalism and managerialism. In L. Kydd, M. Crawford, and C. Riches, C. (Eds.), **Professional development for educational management**. Buckingham: Open University Press.
- Moos, L. (1998). Globalization or democracy? In O. Johansson, and L. Lindberg, (Eds.), **Exploring new horizons in school leadership management**. Umea, Sweden: University of Umea Press.
- Parames, C. (1975). The nature and content of management. In V. Houghton, R. McHugh, and C. Morgan (Eds.), **Management in education, reader 1: The management of organizations and individuals** (pp. 11-12). London: Ward Lock.
- Schneider, A. (2004). **Transforming retired military officers into school principals in Israel**. PhD Thesis, Leicester: University of Leicester.
- Schneider, A. and Burton, S. (2006). An ideal type? The characteristics of effective school leaders... . **Management in Education**, 19(2), 6-9.