

רשתות פדגוגיות

סמינר ארצי לקהילת המפקחים

ה' בכסלו תשע"ה | 27.11.14

תקציר ההרצאות



יד הנדיב
Yad Hanadiv
ياد هناديف



אבני ראשה
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



דברי פתיחה

מר איל שאול, ראש תחום התפתחות ולמידה, אבני ראשה

מר מתן ברק, מפתח בצוות מו"פ, אבני ראשה

אנו יודעים היום, יותר מבעבר, כי תפקידם של המפקחים הוא תפקיד בעל חשיבות מכרעת בקידום מערכות חינוך. מחקרים עדכניים יוצאים מגבולות בית הספר ומדגישים כי למנהיגות מחוזית - ובייחוד למנהיגותם של מפקחים - השפעה גדולה על איכות ההוראה והלמידה. השפעה זו עומדת על שני יסודות הכרחיים: היות המפקח מנהיג פדגוגי הממוקד בשיפור תהליכי הוראה ולמידה, והיות המפקח מנהיג מערכתי הוראה בבתי הספר שבתחום אחריותו רשת מקצועית וכר פורה לשיתופי פעולה.

מנהיגות פדגוגית הממוקדת בתהליכי הוראה ולמידה בכיתות מייצגת תפיסה מרכזית במערכות חינוך למעלה מעשור. המחקר מראה כי מנהיגות זו, במיטבה, שנייה במידת השפעתה על איכות ההוראה והלמידה רק לניהול כיתה בפועל. ריצ'רד אלמור, מהקולות הבולטים והמקוריים במחקר החינוך, טוען שעל אף העמדה המערכתית של המפקח, עליו להצליח להיות מעורב במישרין בהוראה ובלמידה - כדי לרדת לעומקן ולהבין את אתגריהן המשתנים. כך יהיה ביכולתו לחולל בהן תהליכים של שיפור מתמיד. מעורבות זו דורשת היכרות עם הנעשה בכיתות, הובלת שפה מקצועית משותפת ועבודה עם שותפים בכל רמות המערכת - למען למידה, התפתחות וצמיחה מקצועית.

מנהיגות מערכתית - בראייה מסורתית היה נהוג לדמות את בית הספר ואת המערכת סביבו למבנים סדורים דמויי פירמידה, והמנהיגות בקודקוד. אך תאוריות עכשוויות רואות בהם רשתות חיות, דינמיות. ברשתות אלו חלקים שונים המקיימים ביניהם יחסי גומלין מורכבים (למשל, יחסי הגומלין ברשת הכוללת בתי ספר, רשות, פיקוח ומחוז). בשנים האחרונות רווחת שיטת ניתוח ופעולה הקרויה "חשיבה מערכתית" (System Thinking), שיטה העוסקת בהבנת הדרכים שבהן שינויים בחלק אחד של המערכת עשויים להשפיע על חלקים אחרים בה. בהשפעתה של תפיסת החשיבה המערכתית, מייקל פולאן טוען שמנהיגים מערכתיים בימינו אינם יכולים להתבסס עוד על סמכות כדי לנווט מערכות חינוך ולהשפיע עליהן; עליהם לפתח הבנה עמוקה ביחסי הגומלין המורכבים שסביבם, ליזום ולרקום שיתופי פעולה ולקדם את ההוראה והלמידה מתוך נאמנות לשליחות ובראייה מערכתית.

בתהליך הפיתוח המקצועי של קהילת המפקחים בחרנו להתמקד בסדירויות המפקח, מתוך ההנחה שרק למידה ממוקדת המחוברת ישירות לעשייה היומיומית יכולה לשמש בסיס לתהליך רלוונטי ומשמעותי של למידה. עיסוק בסדירויות הקיימות היום (מפקח ומנהליו, הביקור הבית ספרי, שיחה עם מנהל ועוד) מאפשר הזדמנות ללמוד יחד מתוך התייחסות למציאות בשטח, ולבחון כיצד שגרות אלה מזמנות אפשרות להעמקת המנהיגות הפדגוגית והמערכתית של מפקחים.



מינוף רשתות ארגוניות להצלחה אישית וארגונית

ד"ר יובל קליש, מרצה בפקולטה למנהל עסקים, אוניברסיטת ת"א ומנהל אקדמי של תוכנית 'מנהיגות' בלה"ב

בשנים האחרונות עולה כי הון חברתי - המשאבים הנמצאים ברשת החברתית של הפרט - חשובים יותר מההון האישי או מההון הכלכלי של הפרט לניבוי ביצועים והצלחה של הפרט ושל הצוות. זאת משום שהארגון הוא השלד, והרשתות החברתיות הן מערכת העצבים של הארגון. מערכת עצבים זו נוטה להתגבש לרשתות סגורות, משום שקשרי חברות נוטים להיווצר בין אנשים הדומים זה לזה. רשתות סגורות טובות מאוד לפיקוח, הן מקדמות יעילות, יצירת זהות קבוצתית/ארגונית ויצירת נורמות של עבודה. רשתות מסוג זה מצוינות לביצוע. הבעיה המרכזית ברשתות כאלה היא העדר מידע חדש. לעומת רשתות סגורות, רשתות המכילות חורים מבניים (אנשים שאינם מחוברים זה לזה) מייצרות כוח, נראות, חדשנות וערך לפרט ולארגון. הן מאפשרות זרימת מידע חדש ואינטגרציה טובה יותר של המידע הקיים. רשתות של מפקחים מטבען הן רשתות פתוחות.

הבניה של רשתות ארגוניות צריכה אפוא לשלב בין רשתות סגורות לפתוחות. הרשת לתוך המחוז רצוי שתהיה רשת סגורה, ואילו הרשת שדרכה המחוז מחובר לשאר הארגון (או ללקוחות) יכולה להיות רשת בעלת חורים מבניים. בדרך זו מקבל הצוות את המיטב משני העולמות. סגירה של הרשת יכולה להיעשות באמצעים רבים, כגון סדנאות פיתוח צוות, סדנאות תקשורת אישית, יצירת חזון צוותי ויצירת מסגרות שונות.

אנשים טועים בראיית הרשת שלהם: לרוב הם רואים בה סגירות רבה מהסגירות הקיימת. אפשר ללמד אנשים לראות את הרשת החברתית בארגון. על המפקח לשים לב בעיקר לברוקרים שמחברים אזורים סגורים ברשת ולברוקרים שנמצאים בלב הרשת הסגורה, ולחבר אותם לתהליכים שהוא מנסה לקדם. זיהוי נכון של הקשר שיש לכם עם הברוקרים הכרחי: ההבחנה בין חבר לידיד ובין אויב ליריב משנה את ההתנהלות הרשתית כי היא מציבה את צורכי האחר בראש.

ראוי שמנהיגים ונושאי תפקיד יחשבו על שלוש רשתות: התפקודית (שאותה מנסים לסגור), האישית (שאותה שומרים פתוחה) והאסטרטגית (שבה פותחים או סוגרים את הרשת לפי הצורך). ככלל, רוב עבודת המנהיג היא בסגירה של רשתות, אבל חשוב לזכור לפתוח את הרשתות מעת לעת.

האם מוצדק לתכנן בקפידה מראש?

מר אילן קירשנבאום, מייסד שותף בחברת פרקטיקל - אג'יל

מילדותנו מלמדים אותנו: תתכנן - תצליח! שעה של הכנה תחליף ימים של תעייה בדרך, ועוד פתגמים וקלישאות לרוב. כיצד אפשר להסביר אפוא את הפער בין התכנית למציאות, פער ההולך וגדל עם התקדמותה של התכנית?

התשובה טמונה בגישה שהורגלנו אליה בבניית תכניות, גישה שבשורשיה הביטחון שככל שנדע פרטים רבים יותר על התכנית - נגדיל את סיכויי הצלחתה. תאוריות רבות ומחקרים מלמדים אותנו אחרת, ושעלינו ללמוד דרכים חדשות לבניית תכניות ולמעקב אחריהן.

בהרצאה זו נלמד כמה דרכים לתכנן ולמעקב, על יתרונותיהן וחסרונותיהן, בד בבד עם התנסות ועיבוד של אירועים שיתרחשו במהלך ההרצאה.

נושאים שנלמד בהרצאה:

1. גישות ואסטרטגיות אפשריות לתכנון

- גישה אנליטית וגישה אמפירית
- אסטרטגיית פירוק והרכבה מחדש
- אסטרטגיית תכנון בדיעבד
- אסטרטגיית תכנון חמדני

2. תאוריית המערכות המורכבות (Complex Adaptive Systems)

- סוגי המערכות הקיימות בטבע
- זיהוי סוג המערכת שאנו נתונים בה כעת
- אסטרטגיות לתכנון בסוגים שונים של מערכות

3. תכנון בתנאים של אי-ודאות

- גורמים המגבירים חוסר ודאות
- גורמים המפחיתים חוסר ודאות
- הפרדוקס שבין תכנון לתכניות

4. לולאות משוב

- כיצד עוקבים ביעילות אחר תכנון מול ביצוע?
- מעברים בין תכנון לביצוע
- עמידה בתכניות או השגת ערך? מה חשוב לנו יותר?

5. לוח קאנבאן כמודל ויזואלי לתכנון



רואים רחוק רואים שקוף

פרופ' חן שכטר, סגן מנהל בית הספר לחינוך, ראש החוג להכשרת מורים, אוניברסיטת בר-אילן

מדוע אסטרטגיות שינוי נכשלות? מדוע תוצאות חיוביות אינן מתקיימות לאורך זמן? מהפכת הידע והשינויים הכלכליים, הפוליטיים והחברתיים מציבים לפנינו את הצורך בבחינה מערכתית של קשרי הגומלין והדינמיקה בארגון הבית ספרי. נחשוף את תחום החשיבה המערכתית והשלכותיה לתהליכי העבודה בבתי ספר. נבחן את תחום החשיבה המערכתית כבסיס לאפקטיביות של תהליכי שינוי במוסדות חינוך. נדון באבני הבניין לפיתוח חשיבה ולמידה מערכתית. תשומת לב תינתן לתפקידו של המנהל-המנהיג ולתרומתו לפיתוח חשיבה מערכתית בסביבה חינוכית משתנה וחסרת ודאות.

נושאים שנלמד בהרצאה:

- כיצד ניתן לעבור מחשיבה מכניסטית לחשיבה מערכתית. העידן התעשייתי והעידן המערכתי והנחותיהם בנוגע ללמידה, לשינוי ולהתפתחות של תלמידים, מורים וצוות ניהול. השינוי שהתחולל בתפקיד בית הספר וההוראה בין העידן התעשייתי לעידן המערכתי.
- הגדרות, פונקציות ומטרות של מערכת. ממורכבות פשוטה למורכבות דינמית במערכות חינוך. מחשיבה ליניארית לחשיבה מערכתית-דינמית.
- עקרונות החשיבה המערכתית: קשרי גומלין, מעגלי סיבתיות, תוצאות בטווח הקצר לעומת תוצאות בטווח הארוך.
- מהם הקשיים בפיתוח חשיבה מערכתית במערכת החינוך?
- מהם התהליכים האפשריים לקידום חשיבה מערכתית?

מדיניות פיקוח וניהול:

כיצד ניתן לתמוך במלאכת ההוראה?

מר גל פישר, ראש תחום חינוך, קרן יד הנדיב

הוראה מבוססת ראיות היא מצבור של ידע על שיטות הוראה שזכו לביסוס מדעי. הרעיון בגישה זו להוראה ולמחקר ההוראה הוא שבמקצוע ההוראה, כבמקצועות רבים אחרים, יש שיטות וטכניקות יעילות יותר מאחרות, וסביר להניח ששימוש בהן - במקום באלה שאינן מבוססות - יוביל ללמידה טובה יותר של התלמידים.

בהנחה שיש בידנו מצבור כזה של ידע פרקטי, עולות שתי שאלות מעשיות:

1. כיצד מורים יכולים להכירו ולהתמקצע בו?
2. מה תפקידם של גורמים שונים במערכת החינוך בחיזוק ידע כזה ובמימושו?

התשובה לשאלה הראשונה כפולה: ראשית, על מערכת החינוך הישראלית לפתח מדיניות מעשית שתקבע קו הוראה מוצק המותאם להקשר הישראלי - מתוך ידע שכבר פותח בעולם. מובן שזה יכול להתרחש גם ברמת בית הספר או הרשות, אך אין זה פתרון כולל. שנית, על מערך המחקר באקדמיה ובארגונים העוסקים במו"פ חינוכי בישראל להבנות פרדיגמה שבמרכזה מחקר ופיתוח התומך במעשה ההוראה והלמידה ובבתי ספר.

בהנחה שמהלכים אלו אינם עתידיים להתממש בקרוב, ראוי להתייחס לשאלה השנייה: מה בעלי תפקידים במערכת - מפקחים, מנהלים ומורים - יכולים לעשות אם ברצונם לקדם הוראה אפקטיבית?

1. לפתח מצפן פדגוגי - כמה עקרונות של קווי מתאר או הכוונות פרקטיות למה שרצוי שיתרחש בכיתות בכל השיעורים.
2. לבנות מערך של שגרות ארגוניות להתבוננות מבוססת עדויות על מעשה ההוראה, לניתוחה ולשיפורה לאור העקרונות שפותחו. הכוונה בעיקר לשגרות של למידה פרקטית של מורים ולמען מורים.
3. לרתום בעלי תפקידים בתוך בית הספר ומחוצה לו לבניית יכולות ארגוניות של הנהגה פדגוגית שתוכל להוביל תהליכי למידה כאלו ולהימנע ככל האפשר מבזבז המשאבים הארגוניים על מטרות ותכניות מתחרות.

לסיכום, ההוראה תוכל להשתפר בהתמדה רק כאשר תהיה תמונה די ברורה של דמותה הרצויה; בית הספר כארגון יתמקד בלמידת הפרקטיקה, והמנהיגות - של מפקחים, מנהלים ומורים - תוביל את המהלכים מתוך ראייה דומה של מה שנדרש מבתי הספר.



האם יש פדגוגיה ישראלית?

ד"ר אדם לפשטיין, מרצה בכיר, המחלקה לחינוך, אוניברסיטת בן גוריון בנגב, **וגב' מאיה בוזו שוורץ**, ראש תחום מו"פ, אבני ראשה **מר איתי פולק**, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

זה כמה שנים מהדהדת במערכת החינוך הישראלית קריאה לשינוי. הישגי התלמידים והתפתחויות טכנולוגיות וחברתיות הזעיקו רבים הדורשים שיפור במערכת החינוך. נראה שברור לכול מה צריך לעשות: "לשנות את שיטות ההוראה", "להפסיק לשנן חומר", "לעדכן את תכנית הלימודים למאה ה-21" ו"לעבור ללמידה פעילה" - אלה רק כמה מההצעות הנשמעות לאחרונה. אך נדמה שהצעות אלה נשענות על אידיאולוגיות חינוכיות ועל חוויות סובייקטיביות יותר משהן נשענות על הכרה מעמיקה של מציאות החיים של מורים ותלמידים בכיתות. מה מתרחש באמת בין כותלי כיתות הלימוד? איך מתנהל שיעור? מה עושים המורים? אילו שאלות הם שואלים? עם אילו מטלות מתמודדים התלמידים?

בהיעדר תשובות מבוססות לשאלות אלו - כיצד נוכל לקבוע מהן הדרכים לשיפור הפדגוגיה בישראל? בהרצאה זו נתאר מחקר מקיף שמתעד ומנתח בשיטתיות את המציאות בכיתות על בסיס השיח והפעילויות בכיתה. המחקר נשען על מסורת ארוכה של ניתוח שיח ופדגוגיה בעולם (Alexander, 2001; Cazden, 1998). מחקרים אלו ואחרים הראו כי דפוסי השיח והפעילות בכיתה משפיעים השפעה ניכרת על פיתוח החשיבה ועל תהליכי הלמידה של התלמידים. מחקרים רבים הראו כי המורים מדברים כשני שלישים מהזמן ועושים את מרב העבודה הקוגניטיבית בשיעורים: מציבים מטלות ושאלות, נותנים את רשות הדיבור, מעריכים את תשובותיהם של התלמידים וקובעים מה נכון וראוי. האם אלו מאפיינים גם את הפדגוגיה הישראלית ועד כמה היא מושפעת מההקשר התרבותי, החברתי והמוסדי הישראלי?

המחקר התבצע בשיטות אתנוגרפיות בלשניות (Rampton, 2007) שמשלבות בין תיאור עשיר של מציאות בית ספרית בניתוח דקדקני ושיטתי של השיח בכיתה. במסגרת המחקר אספנו נתונים בשני בתי ספר יסודיים מהזרם הממלכתי במהלך שנת הלימודים תשע"ג. צילמנו והקלטנו 12 שיעורים בשבע כיתות (שכבות ג' - ו') שלימדו מחנכות הכיתה (מרביתם שיעורי עברית). כמו כן קיימנו ראיונות עם המורות שהשתתפו במחקר,

נכחנו בישיבות צוות ובאירועים שונים בבית הספר. מתוך מאגר הנתונים שאספנו דגמנו 28 שיעורים, תמללנו וניתחנו אותם באמצעות מערכת קידוד שבחנה את הפעילויות בשיעור, את יחידות התוכן שמרכיבות אותן ואת המבעים הנאמרים במליאת הכיתה. הממצאים מניתוח הנתונים מספקים תשובות לשאלות כגון אלה: כיצד מנוצל הזמן בשיעורים? איך ניתנת רשות הדיבור? אילו סוגים של שאלות מציבים המורים, ומה טיבו של המשוב שהם נותנים? מה אפשר לומר על השתתפותן של הבנות לעומת זו של הבנים? נוסף על הניתוח הכמותי, ניתחנו אירועים נבחרים בנושאים מרכזיים שנצפו בעבודת המורים ובחיי הכיתה. ניתחנו נושאים דוגמת החינוך הערכי, יישום תכנית הלימודים, פיתוח ידע ומיומנויות ועוד.

בשלב השני כינסנו 12 קבוצות מיקוד של מורים (על-פי חתכים סוציו-אקונומיים) והצגנו לפנייהם קטעי וידאו המשקפים את הנושאים המרכזיים שעלו במחקר. בעזרת קבוצות המיקוד ביקשנו לבדוק עד כמה נפוצים הנתונים שאספנו ואם המציאות שנחשפה בשני בתי הספר משותפת לעוד בתי ספר בארץ.

באמצעות ניתוח משולב זה אנו מציעים למעצבי מדיניות, לחוקרים ולבעלי עניין אחרים מידע שיטתי ומהימן על המציאות שחווים מורים ותלמידים בבתי הספר היסודיים.

בהרצאה נפרוס את הממצאים העיקריים העולים מניתוח מבנה השיח והפעילויות בכיתות. ממצאים אלו מלמדים כי הפדגוגיה הישראלית מיטלטלת בין מטרות מרובות שהמורים מנסים לקדם בו בזמן: בין הניסיון לאתגר את התלמידים ולפתח שיח אקדמי פורה ובין השאיפה לטפח דימוי עצמי חיובי בקרב התלמידים; בין הרצון להעביר ולפתח ידע ובין השאיפה להעצים את קולותיהם של התלמידים; בין הניסיון לקיים מבנה שיח פתוח ומשתף ובין הצורך לשמור על הסדר והמשמעת בכיתה. המטרות המרובות מאתגרות את המורים, אך באותה מידה - גם את אלו המבקשים להכניס שינויים בליבת העשייה החינוכית ולהציב מטרות נוספות על אלו הקיימות, הרבות ממילא.



בין אנדרגוגיה לפדגוגיה-

מה אומר המדע על למידת מבוגרים בארגונים?

מר גדעון זיילר, מנכ"ל חברת מתודיקה

מטא-מחקר* הסוקר 250 מחקרים שנעשו בתחום הלמידה הארגונית מאפשר לנו לחלץ את הממצאים החשובים ביותר בתחום של אפקטיביות הלמידה בארגונים.

1. למידה מתמשכת: הדרכה אינה יכולה להתבצע פעם אחת. רק תהליכי למידה מתמשכים מחוללים שינוי. המחקר ממליץ לנתח את הרכיבים של למידה אפקטיבית על-פי החלוקה "היום שלפני" ההדרכה, ההדרכה עצמה, ו"היום שאחרי" ההדרכה. לפעולות שנעשות לאחר ההדרכה יש השפעה בשיעור 40% על אפקטיביות הלמידה. מה אפשר לעשות ב"יום שאחרי"? שלושה גורמים עיקריים רלוונטיים לעשייה ב"יום שאחרי": האחד הוא המנהל הישיר של העובד, השני הוא האקלים הכללי בארגון ביחס ללמידה, והשלישי הוא קבוצת העמיתים של הלומד.

2. המנהלים רוצים אירוע "נוצץ": להנהלות של ארגונים יש תפיסות מיושנות מאוד בנוגע ללמידה, והיעדר המודעות שלהם פוגע בתהליכי הלמידה בארגונים ולכן פוגע גם בארגון כולו. מנהלים בארגון אינם שואלים את השאלות הנכונות על תהליכי הלמידה בארגונים ועל תכניות העבודה השנתיות. הם רואים בלמידה "עלות" ולא השקעה, אינם מעורבים בתהליכי למידה ובעיקר נוטים לתמוך בפעילויות הדרכה שיש בהן חוויה ונוכחות פרונטלית גדולה.

3. זהירות, קבוצת מיקוד! ללומדים קשה מאוד להגדיר מה הם צריכים ללמוד. בירור ישיר עם העובדים מספק תמונה חלקית בלבד של התכנים ושל שיטות הלמידה הנכונות עבורם. חשוב לברר את עמדות העובדים ואת צורכיהם, אך אין להסתמך על מידע זה בלבד.

4. לא כל התוכן צריך להיכנס לשיעור: בעת איתור הצורך יש חשיבות מכרעת לחלוקת התכנים בין אלו שהם "need to know" ל"need to access". אחת הטעויות הנפוצות היא איסוף כל התכנים תחת הכותרת "need to know", אף ששיעור של עשרות אחוזים מכלל התכנים אין צורך לדעת אלא לדעת איך לאתר אותם ברגע האמת.

5. "אכלו בוסר": להדרכות קודמות שעובדים קיבלו בארגון יש השלכות על המוטיבציה שלהם ועל הציפיות שלהם בלמידה. אם הלומדים חוו בארגון הדרכה שלא הייתה מוצלחת או לא הייתה רלוונטית, יהיה קשה לחולל בהם מוטיבציה מחודשת ויש להביא זאת בחשבון בתכנון הלמידה.

6. הדרכה - חובה או אופציה? האם לחייב עובדים לבוא להדרכה? על-פי המלצות המחקר, התשובה תלויה בתרבות הלמידה בארגון ובהרגלים הקודמים של הלומדים. ככל שיש בארגון כבוד רב יותר ואהדה רבה יותר ללמידה, כך תגבר האפקטיביות של הדרכות חובה, שכן גם לחובה שבהן יש בקרב הלומדים יחס מכבד.

7. לטעות זה ללמוד היטב: למידה מטעויות אפקטיבית יותר מלמידה מהצלחות. חשוב שהלומד יטעה! חשוב שההדרכה תתכן סיטואציות שבהן הלומד טועה (בעיקר בעת תרגול). כמובן, הטעות בלמידה צריכה להיות טעות מנוהלת, כלומר טעות שמבחינים בה ולומדים ממנה.

8. לתרגל, לתרגל, לתרגל - למידה ללא תרגול אינה אפקטיבית. יש הכרח בהטמעתם של תרגולים בלמידה, חשוב שיהיו תרגולים רבים ככל האפשר, וחשוב לתכנן ירידה הדרגתית ברמת התמיכה שהלומד מקבל בזמן התרגול כך שהתרגולים המתקדמים יהיו קשים יותר וכמעט ללא תמיכה של המדריך. חשוב שהתרגולים יהיו מובנים, שכן תרגולים שאינם מובנים אינם אפקטיביים.

9. משחקי תפקידים הם אחד הכלים החזקים ביותר לתרגול וללמידה, וראוי להטמיע אותם בשיעורים השונים בתדירות גבוהה.

10. סילבוס מקשיב: עד כמה יש משקל ללומדים עצמם בתהליך הלמידה בכיתה ועד כמה חשוב שגזמין התערבות של הלומדים בזמן הלמידה - בתכנים, בקצב, בתרגול? מתברר שמה שמכונה במחקר "self regulation" של הלומדים בכיתה רצוי מאוד. חשוב שיהיה קשב ללומדים ושהמדריך יקפיד לברר את הצרכים הכיתתיים "בשידור חי" ולאפשר ללומדים שליטה מסוימת על תוכני הלמידה והתרגול.



דברים שאני רוצה לזכור

דברים שאני רוצה לזכור



דברים שאני רוצה לזכור



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

קידום מערכת החינוך בישראל
ושיפור הישגיה על ידי
מנהלי בתי הספר והמפקחים
כקהילה מקצועית מובילה

קמפוס האוניברסיטה העברית גבעת רם, ירושלים, מיקוד 91390
ת.ד. 39137 | טלפון 02-6333200 | פקס 02-6447412
info@avneyrosha.org.il | www.avneyrosha.org.il

אבן הראשה | "האבן העליונה בקשת של בניין; ובהשאלה - האבן העיקרית,
החשובה ביותר, תשתית הרעיון, שכל השאר תלוי בה." | מילון אבן שושן