

"כל מה שאדם מתגדל, מתגדל העולם כולו עמו". הרב קוק.

מתווה מדיניות לפיתוח מקצועי של סגני מנהלים ב"אופק חדש"

עדכון מתווה¹

ד' תמוז תשע"ו (21.8.2016)

"סגן המנהל מסייע בצד המנהלי ובתהליכים פדגוגיים בבית הספר, בהנחייתו של המנהל הממונה. עליו להיות בעל מוטיבציה גבוהה ושאיפות לצמוח בתפקיד. הוא מפתח, מתכנן, מארגן ומתאם תכניות חינוכיות, יעדים ומטרות בית ספריות ושותף בהערכת תכניות וצוות עובדים" (פרידמן, מכון סאלד, 2002)

חברי הוועדה:

מרכזת הוועדה: אילנה רוזנברג, ממונה תכנים ותכניות בפיתוח המקצועי, אגף א'
לפיתוח מקצועי לעו"ה, מינהל עו"ה
אביבה שלו, אגף מו"פ, בתי"ס ניסויים ויוזמות, מינהל פדגוגי
איילת שטרלינג, סגנית מרכז פסג"ה תל אביב
אתי דריישפון, מנהלת מרכז פסג"ה ראשון לציון
דורית לחיאני, ממונה חטיבות צעירות ומינהל בית ספרי, אגף א' לחינוך יסודי
טל שריר, אגף מו"פ בתי ספר ניסויים ויוזמות, מינהל פדגוגי
יעל סלומון, מפקחת פיתוח מקצועי לעו"ה, מחוז חיפה
כרמן צוקרמן, ממונה פיתוח פדגוגי וארגון הלימודים, אגף א' לחינוך על יסודי
מלכה קרון, מרכז קשת, המכללה האקדמית בית ברל
ענת שיראזי, ממונה הכשרה ופיתוח מקצועי למנהלים ומפקחים
ענת כהן, מפקחת פיתוח מקצועי לעו"ה, מחוז צפון
קליה הילו, ראש תחום מנהלים, אבני ראשה
רות קנולר, ממונה ארצית פיתוח מקצועי, מינהל חברה ונוער
רונית איינהורן-טסלר, ממונה הערכת איכות עו"ה, מינהל עובדי הוראה
תמי אומנסקי, ממונה פיתוח מקצועי וייעוץ בגיל הרך, אגף שפ"י, מינהל פדגוגי

¹ "תפיסת תפקיד סגן המנהל ב'אופק חדש", מאת לשכת המשנה למנהל הכללי, משרד החינוך, כ"ח אדר, תשס"ט, 24 מרץ, 2009

במאי 2012 נכתב מתווה מדיניות לפיתוח מקצועי של סגני מנהלים ברפורמת "אופק חדש", במהלך תשע"ו נבחנו תהליכי למידה במסגרות הפיתוח המקצועי השונות ומידת ההלימה בין תכני הפיתוח המקצועי לתפקידי סגן המנהל וצרכיו בפועל ובהתאם למדיניות המשרד.

לבחינת צרכי הפיתוח המקצועי של סגן המנהל נערך מיפוי צרכים באמצעות שיחות משוב, מפגשי הלמידה, ראיונות עם מנחי הקורסים, כמו כן, הועבר שאלון עמדות ל- 260 סגני מנהלים במסגרת מערך הבקרה של הפיתוח המקצועי.

מניתוח הממצאים עולות התובנות הבאות:

1. מבנה תפקידו של הסגן בפועל נקבע **בשיח** עם מנהל בית הספר הוא תלוי **מערכות היחסים** בין מנהל לבין סגן המנהל, בהקשר הבית ספרי. אלה מאפיינים את אופי עבודתו בהיבטים מנהיגותיים, פדגוגיים וניהוליים בתפקיד.
2. דגש בעיצוב והעצמה של **הזהות המקצועית** של הסגן - מנהיגות מעצבת.
3. קיימת חשיבות ליצירת **קהילה של סגנים** (קבוצת השווים) המתפתחת תוך דיון עם עמיתים לתפקיד - היוועצות עמיתים
4. הרחבה של **מיומנויות וכלים** לצורך תפקוד מיטבי של סגן המנהל תוך חיזוק מקומו במערך הבית ספרי ומחוצה לו
5. **שותפות** מנהל בית הספר בהתוויית הפיתוח המקצועי של סגן המנהל, ובתהליכי הלמידה לאורך כל תקופת כהונתו
6. **מחויבות** הסגן לפיתוח המקצועי שלו בהלימה לתפקידו
7. הפיתוח המקצועי של סגן המנהל יאפשר **מתן מענה** מתוקף הגדרת תפקידו **מחויבות** הסגן לפיתוח המקצועי שלו בהלימה לתפקידו
8. הפיתוח המקצועי של סגן המנהל יאפשר **מתן מענה** מתוקף הגדרת תפקידו מול מנהל בית הספר ו/או יצירת עתודה ניהולית

לפיכך, הפיתוח המקצועי של סגן המנהל יתמקד בהבניה של זהות מקצועית, בעיצוב דרכים לתפקוד מיטבי כמנהיג וכמוביל פדגוגי השותף לעבודת המנהל.

תהליכי הפיתוח המקצועי יסייעו בבניית תחושה של מסוגלות עצמית והעצמה, על מנת לעצב את התפיסות והציפיות שלהם ביחס להגדרת התפקיד כדי למלא את הביצועים ואת התפקודים הנגזרים מדרישות התפקיד, וכן את זיקות הגומלין שלהם עם המנהלים.

בהתאם לכך נדרשת חשיבה מחודשת של תהליכי הפיתוח המקצועי המחייבת דיאלוג מתמיד בין מנהל בית הספר² וסגן המנהל והקשר שלהם עם הצוות המוביל והמורים בבית הספר להשגת יעדים ומטרות.

² תפיסת תפקיד מנהל בית ספר במדינת ישראל, המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית, "אבני ראשה" 2008

משרד החינוך
מינהל עובדי הוראה
אגף א לפיתוח מקצועי לעו"ה

שינוי זה מחייב תהליכי למידה מובנים ושיטתיים לביסוס תפיסת התפקיד של הסגן להובלה והנהגה של העשייה הניהולית והפדגוגית בבית הספר.

א. הנחות יסוד:

1. הפיתוח המקצועי ייתן מענה לסגן המנהל בהתאם לתפיסת התפקיד המשתנה והמתחדשת
2. למידה בקבוצת עמיתים החוקרת את עצמה ואת סביבתה תוך ניצול משאבי הידע שיש לקבוצת העמיתים, זאת כדי לבסס את חזקות הסגנים להתמודד עם האתגרים המסייעים להם לקיים את תפקידיהם באופן מיטבי
3. ביסוס מיומנויות הסגן ומתן כלים
4. המציאות מראה שיש וריאציות של תפקידים של הסגנים. בין הטכני לפדגוגי. התפקיד תלוי הקשר, מנהל, ביה"ס, ומערכות יחסים עם השותפים.

ב. מטרות

1. לפתח את תפישת התפקיד והזהות המקצועית של סגן המנהל כשותף מרכזי במנהיגות הפדגוגית הבית ספרית
2. ליצור משמעות אישית לתפקיד (being) ועיצוב דרכים לתפקוד של סגן המנהל (ways of being) כמנהיג פדגוגי שותף למנהל.
3. הרחבת הידע והמיומנויות בהיבט ניהולי ומנהיגותי בשילוב כשרים ומיומנויות פדגוגיות המקדמים את התפקידים הנדרשים של הסגן המנהל
4. להבנות תפישה והבנה של מנהיגות פדגוגית הממוקדת בהנהגת תהליכי חינוך הוראה ולמידה משמעותיים, הממוקדים בפרט, תוך פיתוח הבנת הממדים התומכים בכך.
5. לפתח ראייה מערכתית כוללת ויכולת לתרגם הבנות למהלכים תוך הפעלת שיקולי דעת מורכבים ודינאמיים בתנאים של אי ודאות.
6. לשכלל יכולות בין-אישיות ומיומנויות ניהוליות תוך הרחבת "ארגז כלים" מקצועי המשרת את התפקיד הייחודי של סגן המנהל לתכנון, יישום והערכה של השעות הפרטניות

ג. ערכים מובילים:

מקצועיות, שותפות, אמון, מנהיגות, אחריות

ד. עקרונות בהוראת התכנים והתאמתם

1. הכשרה לתפקיד - סגן המנהל כמנהיג וכמוביל פדגוגי השותף לעבודת המנהל.
2. ייחודיות ואחידות בתכני הלמידה- תכני ליבה משותפים לצד תכנים ייחודיים הנותנים מענה בהתאם לתפקידיו בפועל.
3. גמישות פדגוגית תוך פיתוח מגוון מסגרות למידה המותאמות לצרכי אוכי סגני המנהלים

משרד החינוך
מינהל עובדי הוראה
אגף א לפיתוח מקצועי לעו"ה

4. פיתוח מקצועי על פני הרצף, ובהתאמה לתפקידים כדי לתת מענה בתהליך מיצובו המקצועי של הסגן תוך זימון אפשרויות לצמיחה תפקודית
5. דינמיות ומתן מענה מותאם לחיזוק מקצועיותו של הסגן (קהילת עמיתים החוקרת את עצמה- חקר הפרקטיקה תוך התנסות ותהליכים רפלקטיביים)

ה. עקרונות הפיתוח מקצועי (הוראה ולמידה)

1. מיקוד בלומד, בתפקידו ובהשבת איכות עבודתו
2. התמקדות בבית-הספר כמרחב המאפשר ומקדם התנסות, יישום ורפלקציה
3. שילוב של תיאוריה ופרקטיקה - דיאלוג פרקטי-אקדמי, חקר פרקטיקה
4. למידה מבוססת נתונים, הערכה ומשוב
5. שילובן של מיומנויות המאה ה- 21 : למידה עצמאית, למידה שיתופית, חשיבה ופתרון בעיות, מיומנויות תקשורת, אוריינות מחשב ומיד.
6. שותפות של הלומדים בעיצוב ותכנון תהליכי הלמידה
7. החל משנה שלישית ואילך ההתנסות מעשית בביה"ס כחלק מתהליך הלמידה.

ו. רכיבים מרכזיים המשפיעים על אפקטיביות התהליך

- מעורבות סגני המנהלים בתהליכי הפיתוח המקצועי
- שותפות המנהל בפיתוח המקצועי של הסגן (שיח משותף, מפגש מנהלים-סגנים במהלך הקורס, ביקור בבית הספר, ועוד)
- מכוונות לתפקיד וצרכיו בפועל
- עיסוק בפרקטיות התפקיד ובקשרים עם מנהל בית הספר

ז. מיומנויות נדרשות לתפקיד סגן המנהל:

יכולת ניהול, יגע פדגוגי, ידע טכנולוגי, ידע ולוגיסטי (ארגוני, תקציבי), תקשורת בין אישית, יחסי אנוש, גמישות, יכולת קבלת החלטות, מנהיגות מקצועית, ניהול שיח ופרזנטציה.

מבנה רצף הלמידה

מסגרות ומסלולים בפיתוח המקצועי

א. תהליכי התפתחות ולמידה – הכשרה טרום תפקיד:

היקף של 120 שעות במהלך שנתיים, כולל התנסות לקורס יתקבלו מועמדים בהמלצת מנהל בית הספר ותהליך מיון, פרסום קול קורא ומיון המועמדים יתקיים באחריות המפקח על הפיתוח המקצועי במחוז. ההכשרה נועדה לפתח את הזהות המקצועית של סגן המנהל, היבטים רעיוניים של התפקיד, מתן כלי ניהול והובלה של תהליכים במסגרת תפקידו. ידע בתחומי

משרד החינוך
מינהל עובדי הוראה
אגף א לפיתוח מקצועי לעו"ה

הוראה, למידה והערכה, לצרכי הובלה פדגוגית ושינוי תרבות הלמידה הבית ספרית, כולל אסטרטגיות הוראה-למידה בכלל והוראה הפרטנית בפרט. לעמוד על עקרונות תפקידו של הסגן כמוביל פדגוגי בביה"ס, תוך בירור תרחישים ואפשרויות וניתוחם. לפתח הבנה של ביה"ס כמערכת. לפתח יכולת בנייה והובלה של צוותי עבודה בבית הספר.

נושא	פירוט
ביה"ס כמערכת	היכרות עם רכיבי המערכת הבית-ספרית יחסי הגומלין בין הרכיבים
הנהגת תהליכי הוראה, חינוך ולמידה	הרכיב הפדגוגי בהווייה הבית-ספרית תכנון והובלה של מהלכים פדגוגיים בית ספריים
פיתוח תהליכים פדגוגיים	בניית מהלכים לטיוב ההוראה והלמידה לקידום תלמידים בהתבסס על נתונים וממצאי הערכה (פנימית וחיצונית) ותוך התייחסות לתכניות לימודים, ודרכי הוראה. בניית מערכת שעות המייצגת את התפיסה הפדגוגית ומתאימה לצרכים ולמשאבים המשתנים של בית הספר
שעות פרטניות	מיסוד מנגנוני הוראה במסגרת השעות הפרטניות בפן הארגוני: איסוף נתוני לומדים באמצעות כלי הערכה, הצבת יעדים מדידים וממוקדים בתוצאות בפן הפדגוגי: הובלת פיתוח מקצועי של רכזי מקצוע ומורים: הוראה אחרת בשעה הפרטנית ומתן מענים דיפרנציאליים לצרכים שונים של תלמידים הובלת שיח משתף מורה- תלמיד כתפיסה בית ספרית
הל"ה - הערכת מורים ובעלי תפקידים	הקשר בין הערכה לתהליכי הוראה- למידה התפיסה, הערכים ועקרונות שבבסיס תהליכי ההערכה הכרות עם הכלים להערכה ונוהל ההערכה מערך היחסים ותהליכי העבודה
הנהגת צוות	ניהול צוות והתפתחותו המקצועית שימוש בתוצאות ההערכה כאמצעי לפיתוח מקצועי
תכנית עבודה	תכנון וכתובת תכנית עבודה
ניהול קשרים	ניהול קשרים בין בית הספר לקהילה. עבודה עם שותפי תפקיד
הובלת מהלך פדגוגי בתוך בית הספר	למידה מעשית- התמודדות עם סוגיות ואתגרים בהובלת צוות
סה"כ 120 שעות	

ב. סגני מנהלים שנים א' וב':

- שנה א' בהיקף 70 שעות (כולל 10 שעות התנסות³)
- שנה ב' בהיקף 40 שעות (כולל 10 שעות התנסות)

תהליך התפתחות ולמידה של סגני מנהלים בראשית דרכם מתבסס על ההנחה שהסגן זקוק לתמיכה מתמשכת ולהתפתחות מקצועית ואישית במהלך הקריירה שלו, במיוחד בשנותיו הראשונות בתפקיד. תהליכי התפתחות אישיים וקבוצתיים, מספקים תמיכה ומסייעים להתמקם מקצועית בתפקיד.⁴

³ מה שקורה בעולם האמיתי בעת מילוי התפקיד בפועל בבית הספר. ההתנסות חובקת את הסביבה הבית ספרית ואת המציאות הפנימית שלבעל התפקיד המתייחס אליה. זוהי מציאות רב-רובדית שיש בה דרכים מגוונות, נכונות או שגויות, לפעולה, אמונות על המעשה כמו גם תחושת זהות מקצועית המתפתחת במהלכה.

⁴ מנהלי בתי ספר בישראל – התפתחות ולמידה בתפקיד, אשר נכתבו ע"י המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית "אבני ראשה" 2008

- שנה א'-פיתוח תפיסת תפקיד ורכישת כלים ומיומנויות הנדרשות לתפקיד-70 שעות
- שנה ב'- קהילת עמיתים- 40 שעות.

מסגרת לימוד בקבוצת השווים המהווה כלי ההתפתחות משמעותי ביותר עבור הסגנים. זהו תהליך למידה קבוצתי בו נפגשים יחד סגני מנהלים חדשים ומתלבטים בסוגיות הנובעות מהתפקיד, הלמידה מאפשרת לסגן מנהל בראשית דרכו להתבונן על עצמו, להיות מודע למה שעובר עליו בתפקידו החדש, לפתח זהות ניהולית, ולחשוב על התהליכים אותם הוא מוביל מתוקף תפקידו בבית הספר

ככלל משנה ג' ואילך, הפיתוח המקצועי לתפקיד הסגן בכל שנה יהא בהיקף 40 שעות (כולל 10 שעות הנחיה וליווי תו"כ התנסות)

ג. שנה ג'- ד שיפור הכלים והמיומנויות

הסגנים הנכנסים לשנתם השלישית בתפקיד נמצאים בדרך כלל בשיאו או בסיומו של תהליך התמקמות ובפתחו של תהליך השפעה בבית הספר עד כדי בשלות להובלת תהליך מערכתי לשיפור פדגוגי מקיף בבית הספר.

נושאים מוגדרים מראש⁵ (נושאי ליבה ונושאי בחירה) במסלול גמיש בו הסגנים בוחרים את התכנים בעצמם, מתכננים, מפתחים ומציגים את הלמידה המקצועית שלהם.

ד. שנה ה' ואילך- מומחיות

- **נושאים מוגדרים מראש⁶** (נושאי ליבה ונושאי בחירה) במסלול גמיש בו הסגנים בוחרים את התכנים בעצמם, מתכננים, מפתחים ומציגים את הלמידה המקצועית שלהם.

- **תהליך בחירה אישי של סגן המנהל מתוך התכניות הרלוונטיות להתפתחותו בתפקיד** (באישור המפקח על הפיתוח המקצועי במחוז) - תכנית בהיקף 40 שעות אחת ל-3 שנים.

- **מסלול דינמי של קהילת עמיתים-החוקרת את עצמה.** תכנית בהיקף 40 שעות אחת ל-3 שנים.

תכנית בה הסגנים כסוכני צמיחה, יוצרים לעצמם את הזדמנויות הלמידה, מודעים לחלקם בהתפתחותם המקצועית, יכולתם לפעול בהחלטיות ובאופן קונסטרוקטיבי לשם הכוונת צמיחתם המקצועית ותרומה לצמיחת עמיתיהם.⁷

⁵ מתווה מדיניות לפיתוח מקצועי של סגני מנהלים ב"אופק חדש", 2010

⁶ מתווה מדיניות לפיתוח מקצועי של סגני מנהלים ב"אופק חדש", 2010

⁷ השקפה מחקרית, מכון מופ"ת, גיליון מס' 1 מאי 2016, אייר תשע"ו

ההתנסות בכל השלבים (פרקטיקום) - תתקיים במסגרת תפקידו של סגן המנהל בבית הספר. ייחודה של ההתנסות היא באינטראקציה הבין-אישית, שעניינה התפתחות אישית ומקצועית, ואשר מתרחשת במרחב הניהולי של הסגן ובעבודתו מול מנהל ביה"ס ובאמצעות תיעוד רפלקטיבי⁸. מוצע כי:

- א. ביסוס התמחויות בתחומים שהם מתפקידי הסגן.
- ב. ההתנסות תתקיים עם קבוצת למידה מביה"ס - הנושא יבחר בשיתוף המנהל.

ההתנסות הינה חלק אינטגרלי מהתכנית ונועדה להשלים את הלמידה המתקיימת במסגרת מפגשי הקורס, תוך התמקדות בתמיכה בהתנסות. ההתנסות נועדה לסייע בהתפתחות ובצמיחה תפקידית, הדרכה ויעוץ, הגברת יכולת הסגנים לפעול באופן עצמאי.

ד. נושאים להתפתחות ולמידה:

• זהות מקצועית

- עיצוב התפקיד וגיבוש הזהות המקצועית
- תפיסת תפקיד הרכז והגדרתו כמוביל תהליכים פדגוגיים
- פיתוח מיומנויות בינאישיות מיומנויות ניהול והובלת תהליכים
- בניית חזון אישי של הסגן

• הנהגת תהליכי הוראה-חינוך-למידה והערכה

- תכנון והובלה של מהלך פדגוגי ומהלכים פורצי דרך
- דרכי יישום והטמעת תהליכים פדגוגיים המקדמים למידה משמעותית מהותה ותכניה המרכזיים
- מנגנונים ושגרות עבודה למעקב אחר יישום התהליכים
- ניהול מבוסס נתונים

• מנהיגות

- הנהגה והובלת צוות כולל ניהול ישיבות
- הובלת שינוי
- התמודדות עם התנגדויות
- קבלת החלטות
- ניהול הפיתוח המקצועי
- ניהול זמן

• הבנת מערכות היחסים הפנים בית ספריים וגורמים חיצוניים

- ניהול קשרים עם שותפי תפקיד
- ממשקי עבודה במעגלים שונים

• הכרות עם מודלים שונים של עבודת הסגן

⁸ תכנית לפיתוח סגני מנהלים, דו"ח מסכם, מכון אבניים, תשע"א

משרד החינוך
מינהל עובדי הוראה
אגף א לפיתוח מקצועי לעו"ה

היוועצות עמיתים

• **התייחסות לפרט**

- מיסוד מנגנוני הוראה על מערך השעות הפרטניות
- הכנת תכניות אישיות ומעקב שיטתי אחר התקדמות התלמידים
- התאמת המסגרות לצרכים השונים
- מעקב והערכה

• **ארגון אדמיניסטרטיבי ולוגיסטי**

- ניהול משאבים ארגוניים וניהוליים של ביה"ס

ה. עקרונות ההפעלה

- ב. מיפוי סגני המנהלים במחוז - בניית תשתית נתונים על סגני המנהלים, בראיה תלת שנתית, שהינה חלק בלתי נפרד ממאגר הנתונים של המחוז
- ג. גיבוש המהלכים בוועדה המחוזית לקביעת המתכונת, והגוף המבצע של הקורסים לפיתוח סגני מנהלים בהתאם לתוצרי המיפוי.
- ד. גיבוש סילבוס בזיקה לצורכי הסגן, המחוז ובהלימה למדיניות תוך התבססות על ההתנסות והניסיון שנצברו, הכלי (מתווה) להערכת סגני מנהלים (ראמ"ה), משובי הסגנים ומסמך תפיסת תפקיד סגן המנהל ב"אופק חדש"
- ה. שיח עם המוסדות המפעילים לגיבוש מתכונת ההפעלה ואופן ההרשמה
- ו. הרשמה של סגני המנהלים (בהתאם למודל ההפעלה המחוזי)
- ז. תכנון יום למידה מחוזי משותף לסגנים ולמנהליהם
- ח. ביצוע תהליכי מעקב, בקרה והערכה

ו. תוצאות מצופות

- א. עדויות של סגני מנהלים על למידה איכותית ומשמעותית בעלת מכוונות ליישום בשדה
- ב. גיבוש תובנות פרקטיות לגרעין ידע מקצועי חדש
- ג. יישום הידע, המיומנויות והכלים שנרכשו במסגרת הלמידה
- ד. שיפור תהליכי העבודה של סגני מנהלים בממשקים עם שותפי התפקיד כתוצאה מבניית מנגנונים תומכי פדגוגיה ותקשורת
- ה. עדויות סגני מנהלים על תרומת תהליכי הלמידה הקבוצתית ליישום הנלמד
- ו. תפקוד מיטבי של סגן המנהל בתהליכים שבאחריותו בהתאמה למדדי כלי הערכה לסגני מנהלים