

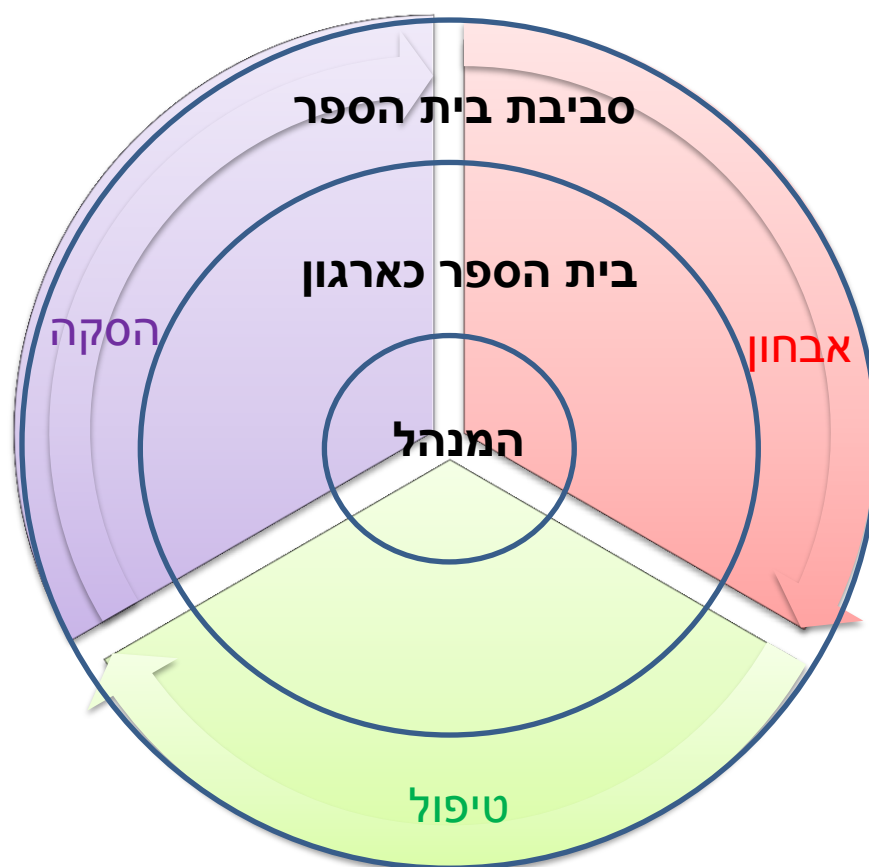
רציונאל תוכנית הכשרת מנהלים

אוניברסיטת בן גוריון, תשע"ד

תפקידו המרכזי של מנהל¹ בית ספר בישראל הוא להנהיג את בית הספר לקראת שיפור מתמשך בהישגיהם הלימודיים והחינוכיים של התלמידים כולם. כדי לעמוד במטרה זו, נדרש המנהל להכיר דרכים לשיפור החינוך, ההוראה והלמידה, להנהיג צוות ולדאוג לפיתוחו המקצועי, לעצב תמונת עתיד לה שותפים אנשי בית הספר, ולפתח זהות ניהולית ברורה.

הזהות הניהולית בנוייה משני רובדים השזורים זה בזה: ליבת הידע פרופסיונאלי של מקצוע הניהול, ותחומי העשייה החינוכית בבית הספר. רובדים אלו מאפשרים לעסוק בחמשת הנושאים הנדרשים על ידי אבני ראשה (פדגוגיה, צוות, חזון, ארגון, וזהות) באופן בו כל נושא משמש גם לפיתוח מיומנויות ניהול (אבחון, הסקה וטיפול), וגם ללמידה והיכרות עם שלושת תחומי העיסוק החינוכי (סביבה, בית ספר ומנהל), כמוצג בתרשים הבא.

סכמת רציונאל הכשרת מנהלים



חמשת תחומי ההכשרה לפי אבני ראשה

1. הוראה, למידה ומנהיגות פדגוגית – אבחון פדגוגי, הערכה, תצפיות, מבוסס נתונים
2. ניהול צוות ופיתוח מקצועי – קהילת למידה, ניהול ידע, קריירה, צוות מוביל, ישיבות
3. עיצוב תמונת עתיד – חזון, תוכנית עבודה, מערכת, משאבים ומבנה ארגוני
4. ניהול הארגון – זמן, תקציב, פרויקטים, שינוי, למידה ארגונית
5. פיתוח זהות ניהולית - רפלקציה, בין אישי, גורמים דוחפים ומושכים

¹ המסמך מנוסח כולו בלשון זכר, אך הפנייה היא לגברים ונשים כאחת.

ליבת הידע הניהולי

ליבת הידע של מנהל בית ספר, כמו ליבת הידע של כל פרופסיה, כוללת ידע תאורטי מופשט העומד בבסיס העשייה, ידע פרקטי על סוגי הבעיות ועל דרכי הטיפול האפשריות, וידע טכני המכוון כיצד ליישם את הידע התאורטי לטובת הפתרון. באופן מפורט יותר, מדובר על ידע המשמש להמשגת פרקטיקות ובעיות, להגדרתן בקטגוריות לפי מכנה משותף, להגן עליהם מפני מקצועות מתחרים ולספח בעיות חדשות. ניתן לסכם ידע זה ביכולת לבצע שלוש פעולות: אבחון, הסקה וטיפול (Abbott, 1988)².

אבחון הוא תהליך הכולל ליקוט ואיגוד הסימפטומים לתמונה ברורה של בעיות והזדמנויות, וסיווגם לקטגוריות האבחון המתאימה. כאשר מדובר על מנהלי בתי ספר, תהליך הליקוט פירושו היכרות עם מאפייני בעיות והזדמנויות ארגוניות מגוונות, ופעולת הסיווג פירושה תיוג המאפיינים לקטגוריה המתאימה. תהליך האבחון איננו תרשים זרימה פשוט (ציונים נמוכים מעידים על מורים גרועים), כי אז אין צורך במומחיות. מדובר במבנה מורכב ומסועף, שבו לעתים מאפיין ארגוני מסוים מושפע מתהליכים אחרים, סותר אותם או משלים אותם (אלימות למשל מושפעת מאקלים בית הספר, אבל היא יכולה להתגבר גם באקלים נוקשה מדי וגם באקלים מאפשר מדי).

מורכבות נוספת נובעת מבהירות הסימפטומים. לא תמיד מדובר בסימפטום אחד לבעיה אחת. לעתים אותה צורת התנהגות (איחורים) מעידה על בעיות ארגוניות שונות (תרבות ארגונית, קושי בתחבורה, עמימות בנהלים), ולהיפך, בעייה ארגונית אחת (חוסר בשעות הוראה) יכולה להופיע בדרכים שונות (הישגים נמוכים, נשירה, תחלופת מורים). כל אלו הופכים את תהליך האבחון למורכב ביותר, המחייב בסיס ידע רחב לגבי אופן התנהלות בית הספר וניסיון רב בזיהוי ביטויים של בעיות והזדמנויות חינוכיות.

הסקה היא היכולת לפענח סימנים וסימפטומים, להגדירם, להבין את מקורותיהם ולגזור מהם את הטיפול המתאים. זהו תהליך לוגי המבוסס על ידע מקצועי וניסיון. ההסקה חשובה במיוחד כאשר היחסים בין האבחון לטיפול עמומים. בהקשר של ניהול בית ספר, כאשר הסיבות לבעיות בבית הספר אינן ברורות וחד-משמעיות, חשובים הנתונים הספציפיים כמו גם היכולת לנסות שיטות שונות וללמוד מהטעויות. מרכיב נוסף שנודעת לו חשיבות בתהליך ההסקה הוא סיכויי ההצלחה של טיפול מסוים או מידת הנזק שהוא עלול לגרום בהשוואה לחלופות. לעתים עיקרו של הטיפול הוא מניעת התדרדרות, ולעתים עיקרו הוא תכנון מדויק ורב-שלבי המנסה לנצל הזדמנות חד-פעמית להצלחה. למשל, כאשר ירידה במספר התלמידים מאיימת על סגירת בית הספר, יכול המנהל לנקוט בדרך של הפיכת בית הספר לחדשני ועל-אזורי. מהלך הדורש תכנון קפדני וגיוס מספר רב של גורמים מסייעים.

טיפול הן הפעולות הנדרשות כדי לתקן את הבעיות ולמנף הזדמנויות. ככלל, הטיפול מאורגן סביב המקרים השכיחים שיש להם טיפול ברור החוזר על עצמו. בפרופסיות משוכללות עובר הטיפול הברור לסוכני משנה, כמו למשל רופאים שמעבירים מדידת חום ומתן תרופות לאחיות. למשל, בבתי ספר הטיפול בתלמידים עם הישגים נמוכים בדרך כלל מתבצע במועצות פדגוגיות המנוהלות על ידי סגנים או רכזים. מנגד יש מקרים מורכבים ומרובי בעיות, שכפי שהם מסובכים לאבחון, כך הם מסובכים לטיפול ודורשים שילוב של טיפולים או סדרות של טיפולים, כמו קידום מקצועי של מורים ושיפור יכולת הלמידה הארגונית בבית הספר. אם בתהליך האבחון המטרה היא לבודד את הסימפטומים מהמאפיינים הייחודיים של בית הספר, הרי שבתהליך הטיפול, יש להחזיר לתמונה את כל המאפיינים הייחודיים ולבנות את הטיפול תוך התחשבות בכלם (אין הטיפול בתחלופת מורים בבית ספר קטן ומרוחק דומה לטיפול בנושא זה בבית ספר תיכון גדול במרכז).

גורם נוסף המשפיע על הצלחת הטיפול, הוא יכולתם של בעלי המקצוע (במקרה זה המנהל) לכפות את הטיפול על הלקוחות. כשאין מונופול, טיפול כפוי יכול לעורר התנגדות ולהזמין מתחרים. כך, כאשר הרופאים מציעים טיפול שאינו מקובל על החולה, הוא פונה לרפואה אלטרנטיבית. אבל, כאשר לבעל המקצוע יש מונופול, ייטה הלקוח לנסות קודם את הטיפול המוצע. בהקשר החינוכי, הנכונות

² Abbott, A. (1988). *The System of Professions*, Chicago: The University of Chicago press.

של המורים וההורים לפעול לפי הנחיות המנהל ולהישמע להצעותיו תלויות במקצועיותו. אמנם אין מנהל חלופי, אבל גורמים כמו המפקח, הרשות המקומית, וארגוני המורים, כמו גם בתי ספר ייחודיים, מאפשרים התנגדות ומחייבים את המנהלים למקצועיות רבה. מקצועיות התלויה בבקיאיותם בעשייה החינוכית.

העשייה החינוכית

העשייה החינוכית מתייחסת לכל הפעולות הנדרשות כדי לקדם הוראה, למידה ותהליכים חינוכיים בבית הספר. ניתן למיין פעולות אלו לשלושה מרחבים נפרדים: סביבת בית הספר, הארגון הבית ספרי, והמנהל עצמו.

סביבת בית הספר כוללת את כל הגורמים בסביבת בית הספר המשפיעים עליו ומעורבים בפעילותו. ניתן למיין גורמים אלו בדרכים שונות, כמו למשל ההקשר השלטוני (ארצי, מקומי, ארגוני), התפקוד (יצרנים, ספקים, לקוחות) או התוכן (תוכניות לימודים, נוהלים, משאבים), אך בכל מקרה המנהל צריך להכיר היטב גורמים אלו גם ברמה הנוהלית והפורמאלית, וגם ברמה האישית. עליו לדעת למפות באופן שוטף את עוצמת המעורבות (גבוהה/נמוכה), כיוון המעורבות (שלילית/חיובית), וסוג המשאבים וההשפעה (כוח, כסף, ציוד, מומחיות) של כל אחד מהגורמים ובעלי העניין בסביבה. מיפוי מתמשך וקבוע של גורמים אלו מאפשר למנהל לאתר הזדמנויות וקשיים וליצור שותפויות ויחסי גומלין להשגת משאבים שונים הדרושים לבית הספר.

הארגון הבית ספרי כולל את כל המרכיבים (המופשטים כמו חזון ותרבות, והמוחשיים כמו אנשים ותקציבים) הנמצאים בתוך גבולות בית הספר ומשפיעים על תפקודו. על המנהל להכיר את כל המרכיבים הללו, את יחסי הגומלין ביניהם, ואת התהליכים הנדרשים לתחזוקתם ושיפורם.

המנהל עצמו הוא הגורם המוביל את בית הספר בחיי היום יום ולקראת יעדיו באופן כללי. כדי לפעול בהצלחה נדרש המנהל לא רק לידע לגבי מיומנויות ותכנים, אלא ידע רב לגבי עצמו והתנהגותו בנסיבות ותנאים נתונים. לשם כך נדרש המנהל לפתח יכולת רפלקטיבית ולהשתמש בה באופן שוטף כדי לשפר את יכולותיו הניהוליות באופן מתמיד.

חמשת התחומים של אבני ראשה

תכני הלימודים בתכנית ההכשרה כוללים מגוון רחב של תחומים ונושאים, המקיפים 400 שעות ומאורגנים סביב חמשה נושאים מרכזיים: שיפור החינוך, ההוראה והלמידה, ניהול צוות, תמונת עתיד, ניהול ארגוני, פיתוח זהות ניהולית. התכנים בנושאים אלו מוצגים כולם בהקשר של תפקיד המנהל בהנהגה והובלת בית ספר לקראת שיפור מתמיד. הטבלאות הבאות (1,2,3,4,5) מפרטות את התכנים בכל תחום ונושא ואת חלוקת השעות המשוערת.

1. הוראה, למידה ומנהיגות פדגוגית - לתחום זה מוקדשות סך הכול 210 שעות, ובמובן זה מדובר בתחום המרכזי והבולט ביותר בתוכנית. הרעיון המוביל בבסיסו של תחום זה הוא שתפקידו המרכזי של המנהל הוא להוביל לשיפור מתמיד בתהליכי ההוראה והלמידה בבית הספר, כך שכל תלמיד ימצא את פוטנציאל הלמידה ככל שניתן. תהליך זה כולל מרכיבים רבים (טבלה 1), והוא ילמד במגוון דרכים במטרה לקדם את השליטה בתוצאות המצופות, הכוללות:

- היכרות עם תיאוריות, תפיסות ופרקטיקות של תהליכי שיפור הממוקדות בהוראה ולמידה
- הבנת המאפיינים של תהליכים פדגוגיים אפקטיביים בכיתה
- יכולת לנתח מסמכים חינוכיים ופדגוגיים כגון: חזון, תכניות עבודה, ת"ל ודוחות חיצוניים
- הכרה בחשיבות הצרכים השונים של הלומדים והצורך למתן מענה אפקטיבי לשונות
- הכרה בחשיבות השילוב של כלים טכנולוגיים בניהול, בחינוך בהוראה ובלמידה
- יכולת לצפות בשיעורים, לנתחם, ולספק משוב איכותי למורים ולבעלי תפקידים

להלן דוגמאות למספר משימות למידה המיועדות לאפשר ללומדים לקדם את יכולותיהם לקראת שליטה בתוצאות מצופות אלו, תוך פיתוח מיומנויות הניהול של אבחון, הסקה וטיפול, תוך התייחסות לסביבה, לבית הספר ולמנהל עצמו:

סביבה:

– מיפוי מערך השותפים הפדגוגיים של בית הספר (גופים וגורמים המעורבים בתמיכה ושיפור הוראה ולמידה), היסטורית המעורבות שלהם, תרומותיהם, ומשאבי בית הספר המופנים לתוכניות מתערבות אלו. איסוף נתונים נוספים (ראיונות עם מורים ותלמידים רלוונטיים) לצורך התרשמות מהתפישות הרווחות לגבי תוכניות התערבות אלו (**אבחון והסקה**). סיכום הנתונים וחלוקתם לגורמי איום והזדמנות בסביבה, יחד עם הצעות לפעולה (**טיפול**). סיכום קצר (שלושה עמודים) של הממצאים, הגשתו למנהל, וקיום דיון על הנתונים, הפרשנות והמסקנות. סיכום כתוב ורפלקטיבי של התהליך כולו (**המנהל**).

בית ספר:

- ניתוח מערכת שעות של בית ספר וחילוץ מערך הדגשים הפדגוגיים וההיררכיה ביניהם. זיהוי תחומי חולשה וחוזק במערכת על בסיס התאמתם לדרישות הסביבה ולמשאבי ויכולות בית הספר (**אבחון והסקה**). הצעה לשיפור (**טיפול**). סיכום התרגיל בדוח קצר (שלושה עמודים), הצגתו למנהל בית הספר להערות, וסיכום כתוב ורפלקטיבי של התהליך כולו (**המנהל**).
- ניתוח נתונים לגבי הישגים (זכאות לבגרות, נתוני מיצ"ב, נתוני מוש"ב וכו') של שכבת גיל אחת במקצוע אחד או שניים, זיהוי חוזקות וחולשות בתחום זה (**אבחון והסקה**), איסוף נתונים נוספים, הסקת מסקנות וכתובת המלצות (**טיפול**) בדוח קצר (שלושה עמודים). הגשת הדוח לרכז המקצוע, וקיום דיון על הנתונים, הפרשנות, המסקנות וההמלצות. סיכום כתוב ורפלקטיבי של התהליך כולו (**המנהל**).
- ביצוע תצפיות על אותו מורה או מספר מורים שונים, וניתוח היבטים שונים של ההוראה והלמידה בשיעורים הנצפים. קיום פגישה עם המורה/ים הנצפים, ודיון על הממצאים (**אבחון והסקה**) והמסקנות (**טיפול**). הגשת דוח כתוב קצר בנושא, כולל חלק רפלקטיבי (**המנהל**).

טבלה 1: תכני הלימוד בתחום שיפור ההוראה והלמידה ומנהיגות פדגוגית

חלוקת שעות משוערת	פירוט התכנים	נושאים
40	הוראה ולמידה המותאמות לשונות הלומדים, האינטראקציה בין מורה לתלמידים בכיתה, פיתוח מיומנויות של הבנה וחשיבה בקרב לומדים; פיתוח אסטרטגיות הוראה אפקטיביות, הוראה ולמידה בסביבה מתוקשבת, משוב מחולל-למידה והערכת לומדים	הוראה ולמידה אפקטיבית
70	הוראה ולמידה בכיתות, למידת צוות המורים, עמדות של מורים ותלמידים ביחס לסוגיות של הוראה ולמידה, מסמכים פדגוגיים: חזון בית הספר, מטרות יעדים, תכניות עבודה ומערכת השעות; תכניות ההתערבות והכוחות המקצועיים הפועלים בבית הספר; תכניות לימודים; הישגי תלמידים; איסוף, קריאה וניתוח נתונים מסוגים שונים פנימיים וחיצוניים (בדגש על מיצ"ב ומבחני בגרות)	אבחון פדגוגי של בית הספר
50	תצפית בשיעור, ניתוח תצפיות, מתן משוב למורה, הערכת מורים: היכרות ושימוש בכלי להערכת מורים.	הערכה, תצפית ומשוב למורים
50	קריאה וניתוח נתונים מסוגים שונים, הגדרת בעיות והצבת יעדים מבוססי נתונים, גיבוש תכנית עבודה על בסיס נתונים, הצגת נתונים (ברמת תלמיד, כיתה, שכבה וברמת הארגון כולו).	ניהול פדגוגי מבוסס נתונים
210	סה"כ	

2. ניהול צוות ופיתוח מקצועי - מחקרים רבים מעידים על חשיבותה של עבודת צוותים לקידום ההוראה והלמידה בבית הספר (Bryk et al., 2010; Elmore, 2004).³ תחום זה, לו מוקצבות 60 שעות בתכנית, יעסוק במהותה של עובדת צוות, האופן בו ניתן ליצור ולמסד אותה, והדרכים בהם היא משפיעה על הישגי התלמידים, האקלים והחינוך בבית הספר, כמו גם הפעולות הנדרשות ממנה לבואו למסד ולקדם עובדת צוות וקהילות למידה מקצועיות (טבלה 2).

טבלה 2: פירוט תכני הלימוד בתחום ניהול צוות

חלוקת שעות משוערת	פירוט התכנים	נושאים
5	היכרות עם עקרונות להתפתחות מקצועית אפקטיבית בתוך בית הספר	ניהול צוות בית הספר ופיתוח מקצועי
5	בניית קהילת למידה בקרב המורים	
5	שיקולי דעת ודילמות בבניית מערך התפתחות מקצועית של צוות ב"ס ושל כל מורה בנפרד	
5	ניהול הידע הבית ספרי והפיכת ידע פרטי לידע קולקטיבי	
10	פיתוח הליכי מעקב אחר ההתפתחות המקצועית של המורים	
10	הבנת הקשר בין התפתחות מקצועית של המורים לבין שיפור ההוראה והלמידה בבית הספר	
10	הגדרות תפקידי ניהול ביניים, בניית מנהיגות הביניים בביה"ס וניהולה	
5	מנהיגות פדגוגית מבוזרת	
5	ניהול ישיבות ותהליכי התפתחות מקצועית	
60	סה"כ	

משימות למידה - ניהול צוות הוא נושא עם השלכות מעשיות מגוונות, וסביבות הלמידה בתכנית מיעודות לאפשר ללומדים להתנסות בהיבטים אלו ולהטמיע את המידע הדרוש כדי לקדם שליטה לקראת התוצאות המצופות, הכוללות את המרכיבים הבאים:

- הכרה בחשיבות הפיתוח המקצועי של המורים ובתחושת המסוגלות שלהם ושל התלמידים
- בקיאות בתיאוריות, עקרונות ופרקטיקות של למידת מורים אפקטיבית בבי"ס ומחוצה לו
- בקיאות בתיאוריות, בעקרונות ופרקטיקות של ניהול צוות המורים בבית הספר, לרבות תפיסות של ביזור המנהיגות
- בקיאות בתיאוריות, בעקרונות ופרקטיקות של ניהול הידע המקצועי בבית הספר והפצתו בקרב צוות בית הספר
- היכרות עם מאפייניה של קהילת מורים לומדת וחשיבותה בתהליכי שיפור ההוראה והלמידה
- היכרות עם המאפיינים של מערך מנהיגות הביניים על אחריותם ותחומי פעילותם
- יכולת וידע לנהל ולהנחות תהליכי למידה וישיבות צוות

להלן מספר דוגמאות למשימות למידה שיקדמו תוצאות מצופות אלו:

- מיפוי מערך הצוותים הפועל בבית הספר, ניתוח אופן פעולת הצוותים ותרומותיהם, מעקב אחר הניסיון, הנורמות והוותק של הצוותים, ועמידתם במאפיינים של קהילה מקצועית לומדת. בחינת הקשר שבין אופן עבודת הצוותים לבין מדיניות המנהל לגבי עבודת צוותים. קיום דיון עם המנהל בנושא, וסיכום בדוח כתוב קצר כולל חלק רפלקטיבי.
- ראיונות עם רכזי צוותים, אופן עבודתם, והשפעת תהליכי העבודה על רמת המקצועיות של הצוות ותרומתו לבית הספר. מעקב אחר הקריירה של רכזי הצוותים, תובנות לגבי קריירה זו, והמלצות לשיפור. ניהול דיון קבוצתי עם שניים-שלושה רכזי צוותים בבית הספר על הממצאים והמסקנות. שיתוף המנהל בתהליך, וסיכום בכתב, כולל חלק רפלקטיבי.
- סימולציה בעבודת צוותי הלומדים (כגון פיתוח תמונת עתיד, ניתוח ההיבטים הפדגוגיים של מערכת שעות, ביצוע תצפיות וניתוח היבטים פדגוגיים וארגוניים שלהם ועוד), ומעקב אחר תפקודם של פרחי הניהול בצוותים אלו, כולל: הגדרת מטרות ברורות, חלוקת תפקידים, מינוי רכז לצוות, עמידה ביעדים ובלוח הזמנים, וניתוח התהליך במליאה.

³ Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010), *Organizing schools for improvement*, Chicago: University of Chicago Press.
Elmore, R.F. (2004), *School Reform from the Inside Out*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

3. עיצוב תמונת עתיד - נושא זה, לו מוקדשות 50 שעות בתכנית, מיועד לאפשר ללומדים להתוודע להנחות היסוד שלהם לגבי מהות החינוך והלמידה, תפקידי המורה והתלמיד, יעדיו החברתיים של בית הספר, ותפקיד המנהל בהובלת בית הספר להצלחה (טבלה 3).

טבלה 3: פירוט תכני הלימוד בתחום עיצוב תמונת עתיד

נושאים	פירוט התכנים	חלוקת שעות משוערת
עיצוב תמונת עתיד	פיתוח חזון ממוקד בשיפור החינוך ההוראה והלמידה	10
	תהליך עיצוב החזון	5
	בניית תכנית עבודה המבוססת על חזון בית ספרי	10
	בחינת הקשר שבין החזון להתנהלות השגרית בבית הספר	5
	מערכת השעות: חלוקת כיתות, איוש מורים לכיתות וקבוצות למידה (לרבות הקצאת שעות פרטניות)	5
	גיוס משאבים וחלוקתם לאור מטרות בית הספר	5
	התאמת המבנים הארגוניים לשם שיפור ההוראה והלמידה ולמימוש מטרות בבי"ס	10
	סה"כ	50

משימות למידה- עיצוב תמונת עתיד חינוכית מחייבת חשיפת ההנחות הסמויות והגלויות בהם מחזיקים הלומדים, ובחינתם באופן שקוף ומוצהר אל מול הגישות החינוכיות השונות. כמו כן נדרשים הלומדים לבחון את היתכנות של אידיאולוגיות חינוכיות ותמונות עתיד שונות אל מול משאבי בית הספר והמבנה הארגוני, ולשקול את והיתרונות והחסרונות של כל גישה חינוכית. עיסוק בתחומים אלו יקדם את פרחי הניהול לקראת התוצאות המצופות, הכוללות:

- הכרה בחשיבותו של חזון ממוקד חינוך-הוראה-למידה, והצגת תפיסה ניהולית תואמת.
- יכולת לתכנן תהליכים לעיצוב חזון, תכנית עבודה, מערכת שעות בית ספרית
- הבנת הקשר שבין המרכיבים המערכתיים בבית הספר: כוח האדם, התקציב והארגון; לבין מימוש מטרותיו ויעדיו הפדגוגיים של בית הספר

להלן מספר משימות למידה מיועדות לקדם יכולות וסוגי ידע אלו:

- עבודה בקבוצות לימוד והכנת מצגת למליאת הקבוצה על מגוון גישות חינוכיות (בתי ספר פתוחים, אנתרופוסופיים, דמוקרטיים, חינוך ביתי וכו'), הצגת הדמיון והשוני מבתי הספר הציבוריים בישראל, הערכת היתכנות הקמתה וניהול של מוסדות שכאלו. בנוסף, המצגת תוערך על ידי חברי המליאה, על בסיס מערך קריטריונים שיקבעו מראש על ידי הצוות המציג, ויחולק לחברי המליאה.
- מיפוי וזיהוי אלמנטים חדשניים/ מסורתיים/ ואידיאולוגיים שונים בתכנית העבודה של בית הספר, ובחינת תרומתם להצלחת התלמידים ובית הספר. הצגת אלמנטים אלו בקבוצת הלומדים תוך הערכה והתייחסות ליכולתו של המנהל להכניס/ לשנות/ להוציא אלמנטים אלו, עם היתרונות והחסרונות של מהלכים אלו. המצגת תוערך על ידי חברי המליאה על בסיס קריטריונים שיקבעו מראש על ידי המציג ויחולקו לחברי קבוצת פרחי הניהול.
- ניתוח החזון של בית הספר הקולט על בסיס מערכת השעות, חלוקת המשאבים והמבנה הארגוני. הצגת הממצאים למנהל בית הספר וקיום דיון על הנושא ומסקנות פרחי הניהול מהניתוח. סיכום התהליך בכתב כולל רפלקציה על הנחות היסוד של פרחי הניהול בנושא החזון הבית ספרי.

4. ניהול הארגון - בית הספר הוא ארגון, וכמו כל ארגון אחר עומד בפני אתגרים של גיוס משאבים, חלוקתם בתוך בית הספר לשם קידום המטרות, והשגת התפוקות הרצויות. לבית הספר מספר מאפיינים ארגוניים ייחודיים, כגון מבנה מודולארי וחיבורים רופפים (אלבויים-דרור, 2000; Tubin, 2011)⁴, שלאורם נדרש המנהל לפעול כדי לבסס חלוקת עבודה נכונה, ערוצי זרימת מידע פתוחים, ומדרג היררכי התומך בקבלת ההחלטות. תכני הלימוד בתחום זה, להם מוקדשים 50 שעות, מיועדים לאפשר ללומדים להכיר את ההיבטים הארגוניים של ניהול בית הספר ולבחון אותם לאור ניסיונם (טבלה 4).

טבלה 4: פירוט תכני הלימוד בתחום ניהול הארגון

נושאים	פירוט התכנים	חלוקת שעות משוערת
ניהול הארגון	קביעת סדרי עדיפויות וניהול זמן	10
	ניהול תקציב בית הספר	10
	ניהול יעיל של תכניות ופרויקטים	10
	הובלה וניהול של תהליכי שינוי	10
	ניהול ארגון לומד: התפתחות מקצועית ותרבות ארגונית	10
	סה"כ	50

משימות למידה- כדי להכיר ולתרגל היבטים של ניהול וארגון, יוצגו ללומדים אתגרים והזדמנויות המאפשרים לתרגל ראייה מערכתית והבנת המורכבות של הארגון הבית ספרי, והיכולת לפעול בתוכו כדי לבסס מבנה תומך בשיפור ההוראה והלמידה. משימות הלימוד הבאות מדגימות התנסויות שיקדמו יכולות וידע זה:

- ניתוח היומן השבועי של המנהל ושל עצמם במונחים של תכנון מול ביצוע, כמות הזמן המוקצבת למשימות השונות, עומס המשימות, מורכבות המשימות, ומידת האפקטיביות של ביצוען. קיום דיון עם המנהל הקולט על מסקנות המשימה, ועם קבוצת פרחי ניהול על ניהול הזמן שלהם. הכנת דוח כתוב קצר על התהליך, כולל מרכיב רפלקטיבי.
- ניתוח חקר מקרה (למשל מתוך האתר של אבני ראשה, או מהאירועים שלהם עצמם) הכרוך בניהול זמן, ניהול משאבים וניהול אנשים, כגון טיול שנתי, איחורי מורים, התנגדות הורים כו'. בחינת צמתי ההחלטות השונות, והאופן בו ניתן היה לעשות את הדברים אחרת. עבודה בצוותים במסגרת הלימודים הכיתתיים.
- ניתוח חדשנות המתנהלת בבית הספר (הקולט או של הלומדים) במונחים של מקור היוזמה, ההיסטוריה, המשאבים הדרושים, המומחיות הנדרשת, חברי הצוות המעורבים, התפוקות והתרומה להישגי התלמידים. בחינת החדשנות לאור החלטות שקיבל המנהל בעבר, ולאור אתגרים המצפים לו בעתיד, והצגת תרחישים שונים ליציבות החדשנות בתנאים כאלו ואחרים. הצגת התרחישים למנהל וקיום דיון על הנושא.

5. פיתוח זהות ניהולית - בראיון שנערך עם פרופסור פופר (2011), אחד מחוקרי המנהיגות הבולטים, הוא ציין ארבעה גורמים המשפיעים על התפתחותו של אדם כמנהיג: מוטיבציה להנהיג, חוללות עצמית (ציפייה גבוהה ועמידה בה), חשיפה למודלים מנהיגותיים, ויכולת עיון (רפלקציה) על הניסיון. בהתבסס על גורמים אלו, הנושאים הנוספים שיודגשו בתכנית, בהיקף של 30 שעות, יעסקו בתחומים השונים של זהות ניהולית (טבלה 5).

⁴ אלבויים-דרור, ר. (2000). מאפיינים ארגוניים של מערכת החינוך, מתוך: מדיניות ומינהל, (116-131), ר. אלבויים-דרור (עורכת), ירושלים: מאגנס.

Tubin, D. (2011). From principals' actions to students' outcome: an explanatory narrative approach to successful Israeli schools. Leadership and Policy in Schools, 10, 1-17.

משימות למידה- ההיבט הרפלקטיבי ישולב בחלקים רבים של התוכנית, ובאופן ספציפי בהדרכה האישית, בסדנאות עמיתים, ובמהלך משחקי התפקידים והסימולציות. המטרה היא לאפשר ללומדים להכיר את עצמם, מניעיהם והכוחות המובילים אותם, כדי להגביר את תחומי השליטה ולהקטין את השפעת הנחות היסוד הסמויות, ולקדם את פרח הניהול לקראת התוצאות המצופות הבאות:

- מוטיבציה גבוהה להיות מנהל בית ספר
- מסוגלות עצמית להוביל שיפור בהוראה, בלמידה ובהישגי התלמידים בבית הספר
- יכולת לתת דין וחשבון על פעולותיו ולקבל משוב וביקורת
- יכולת לקיים תקשורת בינאישית אפקטיבית
- מחויבות לנורמות התנהגות מקצועיות, לאתיקה מקצועית וניהולית: יושרה, אמינות, כבוד לזולת וצנעת הפרט
- הכרה בחשיבות מערכות היחסים בתוך בית הספר, בין בית הספר לקהילה ובין בית הספר לגורמים מחוצה לו

טבלה 5: פירוט תכני הלימוד בתחום פיתוח זהות ניהולית

חלוקת שעות משוערת	פירוט התכנים	נושאים
10	זיהוי והבחנה בין תגובה תוך כדי פעולה (Reflection in action) ותגובות מוצהרות על פעולות שכבר נעשו (Reflection on action) ⁵ , הבחנה ויכולת עיון על האדם - אמונות האדם לגבי עצמו ולגבי האחרים כיצורים חושבים, על המטלה - ידיעה לגבי היקף ודרישות של המטלות והגורמים בהם מטלות מסוימות קשות יותר מאחרות, ועל האסטרטגיה - ידע על אסטרטגיות קונטיביביות כלליות וספציפיות יחד עם המודעות לשימושיות שלהן לצורך ביצוע מטלות מסוימות ⁶ .	מיומנויות רפלקטיביות
10	הקשבה, קבלה, אמפטיה, כעס, צורך בשליטה, קבלת מרות, סובלנות, גזענות והפליה, ועוד.	כישורים בין אישיים ומנהיגות
10	מודלים וחוויות עבר והשפעותיהם, מטרות וכיוונים עתידיים והשפעותיהם, סיבתיות המניעה ושפיעה על קבלת החלטות, זיהוי הסביבה התומכת ומונעת התנהגויות מסוימות, זיהוי דפוסים וגורמים "מפעילים" ועוד.	גורמים מושכים ודוחפים המשפיעים על יכולות מנהיגות
30	סה"כ	

משימות הלימוד מיועדות לאפשר הטמעת הידע וקידום לקראת התוצאות המצופות, והן למשל:

- זיהוי חוויה מהעבר הקרוב או הרחוק המשפיעה על קבלת החלטות, והצגתה בפני הקבוצה בסביבה המוגנת של קבוצת העמיתים.
- עבודה בצוותים או קבוצות על מודלים של מנהיגים ומנהיגות שונים, ובחינת החלקים הרלוונטיים לכל אחד מהלומדים, כולל פירוט ונימוק לגבי האופן בו חלקים אלו משפיעים.
- ראיונות עם המנהלים הקולטים לגבי סיפורי החיים והמסלול שהביא אותם לתפקיד הניהול, ודיון בממצאי הראיון עם המנהל עצמו ובמסגרת צוות עמיתים.

⁵ Argyris, C. & Schon, A.D. (1996). *Organizational learning II - Theory, methods, and practice*. USA: Addison Wesley.

⁶ מנוחה בירנבוים 1997, *חלופות בהערכת הישגים*, רמות: תל-אביב