



תפיסת תפקידו של מנהל בית ספר במדינת ישראל

דו"ח ועדה מקצועית
לגיבוש המלצות למדיניות משרד החינוך



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

תפיסת תפקיד המנהל במדינת ישראל

מסמך זה מבטא סדר עדיפות ברור: תפקידם המרכזי של מנהלי בתי ספר הוא להנהיג חינוכית ופדגוגית את בית הספר כדי לשפר את חינוכם ולמידתם של התלמידים כולם. ארבעה תחומי ניהול נוספים מאפשרים תפקיד זה ותומכים בו: עיצוב תמונת העתיד של בית הספר - חזון וניהול שינוי; הנהגת הצוות, ניהול והתפתחותו המקצועית; התמקדות ביחיד; ניהול הקשרים בין בית הספר לקהילה. בהיותו מנהיג בית הספר, על המנהל לראות את המערכת הבית ספרית על מגוון ממדיה ותחומיה וליצור ביניהם חיבורים הדוקים למען הצלחתם של כל התלמידים.

להלן פירוט תחומי תפקידיהם של מנהלי בתי ספר:

הנהגת תהליכי חינוך, הוראה ולמידה

בשל אחריותו של בית הספר לחינוך התלמיד, להיותו אדם בעל תשוקה לדעת, לומד אוטונומי, בעל הכוונה עצמית ללמידה (self regulated learning) ומעניק לה משמעות - השיפור המתמיד של החינוך, ההוראה, הלמידה והישיגים של התלמידים ניצבים בראש סדר העדיפויות של בית הספר.

בתור מנהיג פדגוגי, המנהל מתכנן, מוביל ומעורב במשימות החינוכיות המרכזיות של בית הספר, בשיתוף הקהילה הבית ספרית.

פירוט הפעולות המרכזיות:

- עיצוב תפיסה חינוכית-בית-ספרית המדגישה דרישות להישגים גבוהים בתחום הלימודי, החברתי והאישי-התנהגותי; פיתוח תחושת מסוגלות אישית וקולקטיבית; הנעה גבוהה ללמידה; עידוד מעורבות הלומדים בתהליכי הלמידה; קידום תוצרי למידה איכותיים ומשמעותיים לצמיחתו של הלומד;

- פיתוח תרבות ואתוס בית ספרי בתחום הערכי-מוסרי ובהתנהגות האזרחית-דמוקרטית מלווים בהדגשת מחויבות הפרט והקבוצה לפעול על סמך הכרה בשונות ובשוויון ההזדמנויות למיצוי יכולתו של כל פרט ולבסס אורח חיים המושתת על הכרה בזכויות ובחובות של כל פרט וקבוצה חברתית, בקהילה ובחברה;

- הגדרת יעדים חינוכיים ולימודיים על בסיס מיפוי צורכי התלמיד וצורכי הקהילה הבית ספרית ומעקב מתמשך אחר כל הקשור בהשגת היעדים, התהליכים והאמצעים למימושם;
- פיתוחם של מיומנויות יסוד, של ההיכרות עם נכסי תרבות ועם ידע עולם ושל תהליכי חקר וכישורי חשיבה מסדר גבוה באמצעות התאמת דרכי הוראה-למידה וסביבות למידה מתאימות ומגוונות לצורך תמיכה בלמידה משמעותית לתלמידים כולם;
- עיצוב בית הספר כדי שיהא מוסד מחנך המטפח חברת ילדים וחברת בני נוער המושתתת על כבוד הדדי, שיח קשוב ופתוח, שיתוף פעולה ועידוד יזמה פעילה;
- קליטה, ליווי מקצועי והנהגת צוות מורים המכוון לתהליכי התחדשות ושינוי ממוקדי חינוך, הוראה ולמידה;
- הובלת תהליכי הערכה, רפלקסיה, משוב ומדידה בבית הספר בכל הקשור במעשה ההוראה, החינוך והלמידה בכיתות, במטרה לתמוך בשיפור ההוראה, הלמידה וההישגים החינוכיים.

עיצוב תמונת העתיד של בית הספר - חזון וניהול שינוי

בתי ספר פועלים במציאות ובהקשר סביבתי מורכבים המושפעים ממכלול תמורות ושינויים תמידיים בסביבתם הקרובה והרחוקה. אופיים, תפיסתם, יעדיהם ואורחות חייהם של בתי הספר מושפעים מתמורות ושינויים אלו בהווה, אך יהיו נתונים גם לתנאים בלתי צפויים בעתיד.

ככל שישכיל מנהל בית ספר להוביל מאמצי חשיבה אסטרטגיים, מושתתים על איסוף מידע, ניבוי מושכל, למידה שיטתית ותכנון יעדים ודרכי פעולה ארוכי-טווח ומונחי-נתונים, בשיתוף סגל בית הספר וגורמי רשות וקהילה, ירבו הסיכויים שיצליח בית ספרו למלא את צורכי השותפים, לסגל את עצמו בגמישות לשינויים העתידיים ולזכות בהכרה והערכה על מאמציו והישגיו מצד הגורמים הפועלים בו ובמחיצתו.