

תכנית בתי-ספר מובילי פדגוגיה איכותית

א. תקציר

מערכת החינוך בישראל פועלת לקידום הישגי התלמידים הן בתחום האקדמי והן בתחום החברתי-ערכי. תכנית "בתי-ספר מובילי פדגוגיה" ממוקדת בקידום של תהליכי הוראה-למידה איכותיים ובשיפור הישגי התלמידים. התכנית מיועדת למנהלי בתי ספר אשר מעוניינים להשתתף בה והמסוגלים להוביל שיפור בתהליכי הוראה-למידה ולשמש כבתי ספר מדגימים. לתכנית נבחר מדגם מייצג של בתי ספר מכל מחוז ומכל מגזר, שהינם בעלי פוטנציאל הצלחה בקידום תהליכים פדגוגיים איכותיים המאפשרים הישגים גבוהים לכל התלמידים. מטרת התכנית היא לפתח בתי ספר אלה כך שישמשו בתי ספר מדגימים עבור מנהלים וצוותי חינוך בכל הקשור לקידום של תהליכי הוראה למידה איכותיים.

התכנית תכלול:

- א. הדרכה לצוות המורים בביה"ס - ע"י המדריכים הקיימים ומלווים את ביה"ס בנושאים שהאגף לחינוך יסודי מוביל – במטרה לאפשר הובלת שינוי ושיפור מתמיד בתהליכי הוראה-למידה ובהישגי התלמידים בהתבסס על נתונים ועל פי היעדים שבית הספר הגדיר.
- ב. ליווי, הנחייה, ייעוץ לביה"ס - ע"פ הצורך – ע"מ לאפשר פיתוח בית הספר כארגון לומד
- ג. ליווי המהלך בבתי"ס – בשוטף - ע"י מפקח בית הספר
- ד. מתן במה למנהלים שבתכנית - בנקודות זמן שתקבענה ע"י המפקח הכולל - להצגת המהלך בפני מנהלים עמיתים ולדיון בו באזור הפיקוח תוצאות מצופות בעקבות המהלך:
- א. הפעלה ופיתוח של תהליכי הוראה-למידה איכותיים המאפשרים את קידום הישגי התלמידים
- ב. העצמת היכולת של בית הספר להוביל שינוי ושיפור מתמיד בתהליכי הוראה-למידה ובהישגי התלמידים בהתבסס על נתונים ועל פי יעדים שבית הספר הגדיר.
- ג. הפצת הידע לבתי ספר אחרים במערכת החינוך לטובת שיפור תהליכי הוראה-למידה ולהעלאת הישגי התלמידים
- ד. המלצות למערכת החינוך ברמת מדיניות ביחס להיבטים שייבחנו. תבחינים לבחירת מנהלים שישתתפו בתכנית:
- א. במוקד התפיסה החינוכית והעשייה שלהם עומד נושא קידום של תהליכי הוראה-למידה איכותיים כמטרה וכאמצעי לקידום הישגי התלמידים.
- ב. מעוניינים לקדם את בית ספרם בתהליכי הוראה-למידה איכותיים.
- ג. מקדמים תהליכי התפתחות מקצועית לטיפול איכותי של תהליכי הוראה-למידה.
- ד. פועלים באופן עקבי ושיטתי להבטחת סביבת למידה חינוכית תומכת, רגועה ובטוחה.
- ה. מתחייבים לפתוח את שערי בית הספר למנהלים ומובילים אחרים.

תכנית בתי-ספר מובילי פדגוגיה איכותית

- ו. מתחייבים לתעד את התהליך על כל שלביו ולשתף עמיתים בידע שיתפתח.
- ז. מביעים נכונות להתפנות למהלך חניכה ולמידה אינטנסיבי.
- ח. אינם מקבלים ליווי אישי אחר.
- ט. בעלי ותק של 5 שנים ומעלה בניהול המתכוננים להמשיך בניהול בשנים הבאות.
- י. גודל בית הספר : לפחות שתי כיתות מכל שכבה.

ב. רציונל

מערכת החינוך בישראל פועלת לקידום הישגי התלמידים הן בתחום האקדמי והן בתחום החברתי-ערכי. ספרות המחקר בתחום החינוך מצביעה על כך כי שני הגורמים המרכזיים ברמת בית ספר המשפיעים על קידום הישגי התלמידים הם איכות ההוראה והמנהיגות הפדגוגית של בית הספר (Miller K., 2003, Wallace Foundation, 2009). כמו כן מצביעים המחקרים על החשיבות הרבה שיש לעבודה המשותפת של המורים כצוות לומד ומבנה את הפרקטיקה שלו להעלאת איכות ההוראה ושיפורה המתמיד (TALIS, 2009). ואולם כדי לחולל שינוי המבוסס על תהליך מתמיד של חתירה לשיפור ברמת מערכת, יש צורך בהפצת ההצלחה של בתי ספר מובילי פדגוגיה לכלל המערכת (Fullen, 2002).

האגף לחינוך יסודי מפעיל את התכנית "בתי-ספר מובילי פדגוגיה" הממוקדת בקידום של תהליכי הוראה-למידה איכותיים¹ ובשיפור הישגי התלמידים בתחום האקדמי ובתחום החברתי ערכי.

התכנית מיועדת למנהלי בתי ספר אשר מעוניינים להשתתף בה ומסוגלים להוביל שיפור בתהליכי הוראה-למידה² ולשמש כבתי ספר מדגימים.

לתכנית נבחרו 56 בתי ספר בשנה"ל תשע"א ו- 32 בתי ספר בשנה"ל תשע"ב.

ברמה הארצית מטרת התכנית היא לקדם ולפתח בתי ספר אלה, כך שיהוו מרכז למנהלים ולצוותי חינוך ללמידה של הובלת תהליכי הוראה-למידה איכותיים.

ייחודה של תכנית זו הוא ביצירת תהליך המאפשר למידה איכותית ומשמעותית לאורך זמן לכלל המערכת, ואשר יהווה מנוף לקידום הישגי התלמידים הלומדים בה.

¹ על פי הידע המחקרי והניסיון המצטבר

² בית הספר יבנה מחוון להתקדמות במימוש תהליכי הוראה-למידה איכותיים

תכנית בתי-ספר מובילי פדגוגיה איכותית

הבסיס העיוני לכל אחד מרכיבי התכנית:

א. קידום תהליכי הוראה-למידה איכותיים³ ושיפור הישגי התלמידים בתחומים אקדמיים וחברתיים ערכיים

בספרות החינוך יש תיאורים רבים של מגוון גורמים המקדמים הישגי תלמידים בתחומים אקדמיים וחברתיים ערכיים. Cotton (2002) מציינת, בהסתמך על מחקר בתי הספר האפקטיביים⁴ ועל מחקר מצטבר בנוגע להשפעת ההוראה על הישגי תלמידים, כי הגורמים התורמים ביותר להישגי תלמידים הם אלה:

1. גורמים ברמת מערכת: סביבה לימודית בטוחה ומאורגנת, מנהיגות פדגוגית חזקה של המנהל, אווירה המדגישה למידה, ניצול יעיל של זמן הלמידה, מעקב אחר התקדמות התלמידים והכוונתם, מבנה כיתות הטרוגני מבחינה לימודית, ארגון לומדים גמיש בתוך הכיתה, כיתות קטנות, אקלים כיתה תומך, מעורבות של הורים וקהילה
2. גורמי הוראה-למידה: נמצא כי איכות ההוראה היא מרכיב מרכזי בלמידה של התלמידים. כך לדוגמה, Wang, Haertel ו-Warburg (1993) (בתוך TALIS, 2009) הראו כי לניהול כיתה ואינטראקציות בכיתה הייתה השפעה דומה בהיקפה על הישגי התלמידים לזו של יכולותיהם הקוגניטיביות ולסביבה הביתית שלהם. כמו כן נמצא כי לאקלים הכיתה והמשמעת בה השפעה על למידה של התלמידים והישגיהם, על שביעות רצון של מורים בעבודתם ועל תחושת המסוגלות שלהם.
- לפי TALIS מורים אשר דווחו על עבודת צוות שיתופית דיווחו גם על יחסי מורה-תלמיד חיוביים יותר. על פי TALIS (2009) הוראה טובה כוללת הענות לצרכי התלמידים והשונות ביניהם מבחינת רקע חברתי-תרבותי, שפה, דרגת גיל, הישגים ותפקוד וגודל כיתה. Klieme ואח' (2008) מדברים על שלושה ממדים בסיסיים של הוראה איכותית: ניהול כיתה ברור ומובנה (כולל רכיבי מפתח של הוראה מפורשת), מכוונות לתלמיד (כולל אקלים תומך והוראה ממוקדת בפרט) והפעלה קוגניטיבית (כולל פיתוח מושגים מורכבים, משימות מסדר חשיבה גבוה ופעילויות מאתגרות אחרות).
3. Shih ו-Cifuentes (2001) סבורים כי גיוון באסטרטגיות הוראתיות ושימוש בשיטות הוראה שונות מובילים לאפקטיביות גדולה יותר של התהליכים הלימודיים אם הם מיושמים בהלימה למטרות שלשמן הם מופעלים ותוך הפעלת התהליכים המתאימים.
- מנהלים הפועלים כמנהיגים של פדגוגיה יכולים לקדם תהליכי הוראה-למידה. לשם כך עליהם להקדיש זמן לנושא השיפור של ההוראה. להערכת עבודת המורים ומתן משוב להם עשוי להיות תפקיד מפתח בשיפור בית ספרי והתפתחות של מורים (TALIS, 2009) בין השאר בכך שהעבודה תיעשה על בסיס נתונים. מורים ומנהלים דיווחו כי הערכה של ההוראה ומשוב למורים עליה משפיעה על מה שמורים עושים בכיתה ומסייעת בהתפתחותם המקצועית ובהכנסת שינוי.

³ על פי הידע המחקרי והניסיון המצטבר

⁴ ראו: "בתי ספר אפקטיביים". תשס"ד. 4 הממ"ם. גיליון מספר 6. ירושלים: משרד החינוך, התרבות והספורט. האגף לחינוך יסודי.

תכנית בתי-ספר מובילי פדגוגיה איכותית

בפרויקט שהופעל בשמונה מדינות בארצות הברית (Wallace Foundation, 2009) נמצא כי למכוונות המנהל והזמן שהוא מקדיש להנהגת תהליכי הוראה-למידה השפעה חיובית על ביקור סדיר של תלמידים, למידתם והתנהגותם. מנהלים הצליחו בתוך שנה לעבור מהקדשת 54% מזמנם לטיפול בבעיות משמעת להקדשת 22% מזמנם לנושא זה, מהקדשת 19% מהזמן לטיפול בסוגיות בטיחות להקדשת 23% מהזמן לסוגיות אלה, מהקדשת 13% מהזמן לניהול בית הספר להקדשת 3% לנושא, מהקדשת 8% מהזמן לפיקוח על מורים להקדשת 3% מהזמן לכך ומהקדשת 6% מהזמן לפיתוח ההוראה ל- 49% מהזמן לכך. כתוצאה מכך ירד מספר התלמידים הנכשלים מ- 7% ל- 2%, חלה עלייה בביקור הסדיר וירד מספר אירועי המשמעת ובכך גדל זמן הלמידה. בית הספר יכין מחוון להתקדמות במימוש היעדים שהגדיר לעצמו לשיפור ההוראה-למידה. המחווון יתבסס על ידע מחקרי והניסיון המצטבר. מנהלים וסגני מנהלים יגדירו יעדים למימוש מנהיגותם כמובילי תהליכי הוראה-למידה.

ב. בחירה של בתי-ספר שהמסוגלות שלהם להיות מובילי פדגוגיה איכותית היא גבוהה

התכנית מיועדת לבתי ספר אשר מעוניינים להשתתף בה והמסוגלים להוביל שיפור בתהליכי הוראה-למידה⁵ ולשמש כבתי ספר מדגימים.

הנחת היסודות להצלחה של שינוי מערכתי היא בחירה של בתי-ספר אשר התשתית הקיימת בהם מאפשרת להם ללמוד להוביל שינוי פדגוגי מתמשך. פיתוח המנהיגות המובילה שינוי בבתי-ספר אלה, תאפשר למערכת לפתח את היכולת של בתי-ספר אחרים ללמוד מהם ברמה מחוזית וברמה ארצית, ותהווה אסטרטגיה רבת-כוח להובלת שינוי מערכתי מוצלח (Fullan, Cuttress & Kilcher, 2005). למידה מסוג זה תרחיב את מאגר הרעיונות לקידום הידע של המורים, ולפיתוח הכשירויות הנדרשות להם בכדי ליצור התנסויות למידה אפקטיביות עבור תלמידים. בנוסף, היא תגביר את הזהות המשותפת של בתי-הספר ואת מחויבותם להובלת שינוי מערכתי. הפצת הידע והלמידה ממובילי פדגוגיה איכותית תיעשה באמצעות הפיכת בתי ספר אלה לבתי-ספר מדגימים למנהלים, ממלאי תפקידים ומורים (תחילה באזור הפיקוח שלהם ובהדרגה גם ברמה המחוזית והארצית) בתחום תהליכי הוראה-למידה איכותיים.

למפקחים תפקיד מרכזי במהלך כזה. "יש הבדל בין אימוץ ויישום של שינוי לבין מיסודו", אומר סרג'ובאני (2002). לדבריו השינוי מתמסד כאשר אין רואים בו עוד חידוש, אלא חלק מהדפוס הקבוע הפועל בבית הספר ובאזור הפיקוח. המפקחים מעגנים את המהלך כחלק מהעשייה השוטפת, נותנים במה ללמידה בין בתי הספר, מספקים משוב למנהלים ולמורים על התקדמותם ומהווים חלק ממערך התמיכה והליווי של המהלך. פולן (1982) מציין כי אימוץ של שינוי אינו מתרחש ללא מליץ יושר, ואחד ממליצי היושר החזקים ביותר הוא המפקח המחוזי.

⁵ בית הספר יבנה מחווון להתקדמות במימוש תהליכי הוראה-למידה איכותיים

תכנית בתי-ספר מובילי פדגוגיה איכותית

ג. למידה בית-ספרית אינטגרטיבית בהקשר הייחודי של בית-הספר

על פי התכנית יינתן ליווי למנהל ולסגנו באמצעות חניכה, תינתן הדרכה למורים באמצעות כוחות ההדרכה המחוזיים, אשר את עבודתם בבית הספר ינהיגו המנהל וסגנו, והצוות יפעל כקהילה מקצועית לומדת.

ההשקפה המסורתית שמה דגש על פיתוח המנהיגות הפדגוגית של מנהלים בתוכניות לפיתוח מקצועי ייחודיות להם. במקביל מתקיימות תוכניות להתפתחות מקצועית של מורים במסגרות שונות, המתקיימות בזמן ובמקום אחר. אך העצמת הידע על אודות השינוי הנדרש מחייבת עשייה בתוך ההקשר הייחודי של בית-הספר והתייחסות אליו כאל מכלול אינטגרטיבי. מכלול זה כולל את ההשפעות וזיקות הגומלין המתקיימות בין גורמים כגון: איכות הידע המקצועי של צוות המורים, מאפייני בית-הספר והקהילה אותה הוא משרת, המוניטין והדימוי של בית-הספר. ממצאי מחקר מראים כי שיתוף פעולה בצוות יכול להיות כוח מניע חשוב בשינוי בתי ספר ושיפור איכותם. שיתוף פעולה בצוות משמעו שמורים עובדים יחד בקבוצות או צוותים לשיפור תהליכים פדגוגיים ותוצאותיהם. מורה יחיד אינו יכול להשיג יעדים מורכבים כמו שיפור ההוראה-למידה ובית הספר ללא סיוע מעמיתיו. לפי מחקר TALIS (2009) לשיתוף פעולה בצוות תרומות אלה:

א. חיזוק תחושת מסוגלות מקצועית

ב. מניעת שחיקה

ג. תמיכה רגשית

ד. שיתוף במשאבים ודרכי עבודה של מורים כפרטים

ה. ראייה חיובית של יחסי-מורה תלמיד

יתר על כן, שיתוף פעולה בצוות ויחסי תלמיד-מורה הם מרכיבים חשובים באיכות כללית של בית ספר.

Sutton -I Pfeffer (2000) טוענים כי יש לשלב יותר את התהליכים של בניית ידע בעשייה הממשית, ופחות

בתוכניות של השתלמות, שנמצאו כפחות אפקטיביות לשינוי (Pfeffer & Sutton, 2000).

במערכת החינוך היו תוכניות התערבות רבות להכנסת שינוי. סרג'ובאני (2002) ממיין את תוכניות ההתערבות ל-3 קבוצות: א. בית הספר כיחידת השינוי. ב. הפרט, המורה, כיחידת השינוי. ג. העבודה השוטפת כיחידת השינוי. לדעתו, שני סוגי השינוי הראשונים מצליחים לקדם את אימוץ הרעיון לשיפור בית הספר, אך לא את יישומו. שינוי מיושם כאשר הוא הופך להיות חלק משגרת העבודה של בית הספר.

לדעת סרג'ובאני (2002) התמקדות בעבודה השוטפת בונה מחויבות הן לתקופת ההתנסות בעשייה החדשה והן לאחריה. התהליך הוא תהליך של שיפור מתמיד. הוא כולל צעדים אלה: הגדרה מדויקת של מה שרוצים להשיג וכיצד זה יושג; תיאור של מה המורים יעשו, ומה יהיה שונה בין זה לבין מה שעשו בעבר; העמדת המשאבים לביצוע, כולל העזרה המקצועית, הפיקוח וההערכה כדי להבטיח שמתקדמים בכיוון הרצוי.

כדי ליצור שינוי פדגוגי מתמשך, בנוסף למעשה ההוראה, יש להאציל סמכויות, לרתום את חברי הצוות לחזון ממוקד הוראה-למידה, וליצור מרחב בו מורים יכולים ללמוד יחד לאורך זמן ולתפקד כקהילת למידה מקצועית (Newman,

תכנית בתי-ספר מובילי פדגוגיה איכותית

(1996). סנג'י (סנג'י, פ' 1998) מגדיר ארגונים לומדים ככאלה ש"אנשים משפרים בהתמדה את יכולתם ליצור את התוצאות שהם רוצים באמת, שהם מטפחים דפוסי חשיבה חדשים המרחיבים את הדעת, ושבהם אנשים לומדים ללא הרף כיצד ללמוד ביחד". ארגון לומד הוא ארגון המפנים עקרונות של שיתוף, חלוקה והפצה של מידע וידע, תוך כבוד והערכה לכוחו של היחיד ולתרומתו האחת והיחידה שאינה ניתנת להחלפה.

ד. התמקדות בפיתוח מנהיגות מבוזרת המקיפה את המנהל, סגן-המנהל בעלי התפקידים והמורים

מנהיגות בית-ספרית איננה עבודתו של אדם אחד, מוכשר ככל שיהיה, היא כרוכה במנהיגים רבים: מנהלים, בעלי תפקידים מורים ואנשי המנהלה. פעולותיהם של מנהלי בית-הספר כמנהיגים פדגוגיים תלויות בפעולות המורים וביחסי הגומלין עמם (Spillane, 2004). על כן מנהיג פדגוגי מוצלח דומה יותר למנצח על תזמורת מאשר לסוליסט המנגן באופן וירטואוזי (Wallace Foundation, 2008).

המחקרים מראים שהתנאי לשיפור ההוראה-למידה הוא שהמומחיות בהוראה תתפשט מעבר למורה הבודד ולכיתה הבודדת (Wallace Foundation, 2009). כדי שזה יקרה, הדגש צריך להיות על יצירת צוותי הוראה המתפקדים היטב ואשר מנהיגים את עצמם ופועלים למימוש החזון של בית-הספר כארגון הוראה-למידה שייעודו קידום ההישגים של כל התלמידים.

כוונות התוכנית הן:

- א. לפתח צוותים של מנהיגים פדגוגיים המומחים לתהליכי הוראה-למידה כשהמנהל הוא זה המוביל אותם.
- ב. לפתח את יכולתו של בית הספר לקדם תהליכי שינוי ושיפור פדגוגיים לאורך זמן.

תכנית בתי-ספר מובילי פדגוגיה איכותית

ג. תוצאות מצופות

ביחס לתלמידים - בית הספר יצביע על מגמת שיפור באחד או יותר מהמרכיבים הבאים:

1. הישגי התלמידים
 2. תחושת המוגנות והביטחון של הלומדים והאקלים הבית-ספרי
 3. תחושת המסוגלות של תלמידים
 4. בעיות משמעת בכיתה ובבית-הספר
- #### ביחס למורים - בית הספר יצביע על מגמת שיפור באחד או יותר המרכיבים הבאים:
1. אחריות אישית של המורה על ההישגים של תלמידיו
 2. מחויבות המורים להוביל תהליכים של שיפור באיכות החינוך וההוראה
 3. תחושת המסוגלות של המורים
 4. שימוש במגוון דרכי הוראה הממוקדות בקידום כל ילד, תוך הבנת צרכיו, יכולותיו ודרכי הלמידה שלו
 5. התרחבותן של מסגרות למידה מגוונות המושתתות על גישה מקדמת וממוקדות בפרט
 6. המורים לומדים במסגרות של התפתחות מקצועית על פי תוכנית המקדמת את מטרותיהם המקצועיות ואת מטרות בית-הספר
 7. פעולות בית הספר כארגון לומד: עלייה בזמן המוקדש לעיסוק בהיבטים פדגוגיים: ניתוח תוצאות ותהליכים, מתן מענה לשונות בין הילדים, תהליכי תכנון ותהליכי הערכה

ביחס למנהלים - בית הספר יצביע על מגמת שיפור באחד או יותר מרכיבים הבאים:

1. מעורבות ישירה של המנהל בקידום תהליכי חינוך והוראה ולמידה - המנהל יקדיש זמן למנהיגות פדגוגית בפועל המנהל יפעל על פי תוכנית שנתית לצפייה בשיעורים וקידום שיחות משוב עם המורים לצורך התפתחותם המקצועית ושיפור ההוראה (כניסה לכיתות, הדרכה למורים, יצירת זירות שיח למורים על ניתוח תוצאות ותהליכים שמובילים אליהן...).
2. פיתוח קהילת עמיתים הלומדת מן הפרקטיקה של תהליכי חינוך והוראה ולמידה – יצירה והובלת מסגרות שיח קבועות של מורים העוסקות בקידום חינוך והוראה ולמידה
3. סיוע ותמיכה מקצועית במורים לצורך פיתוח תכניות הוראה
4. סיוע ותמיכה מקצועית בצוות לצורך פיתוח הערכה המכוונת לקידום הישגים של כל לומד
5. ניהול דיונים עם מורים בהקשר לאמונות הנוגעות לחינוך, הוראה ולמידה, במטרה ליצור תחושת מטרה משותפת בקרב הצוות, ולקבוע את השליחות והיעוד (mission) של ביה"ס, בכל הקשור לקידום איכות ההוראה-למידה
6. תכנון, הובלה וניטור של פעולות בית-הספר מתוך מיקוד בפדגוגיה איכותית, תוך צריכה מושכלת של תוכניות וסוכני שינוי בהתאמה ליעדים הפדגוגיים של בית-הספר
7. ביסוס עבודת בית הספר על איסוף נתונים שיטתי ועקבי בנוגע ללמידה של תלמידים וכבסיס לשיפור ההוראה – התייחסות לתוצאות ההערכה כבסיס מידע על פיו הוא מתכנן ומפעיל בתדירות גבוהה וקבועה פעולות לשיפור הישגי התלמידים

תכנית בתי-ספר מובילי פדגוגיה איכותית

ד. תבחינים לבחירת מנהלים שישתתפו בתכנית "בתי-ספר מובילי פדגוגיה"

תבחינים הכרחיים

- במוקד התפיסה החינוכית והעשייה שלהם עומד נושא קידום של תהליכי
- הוראה-למידה איכותיים כמטרה וכאמצעי לקידום הישגי התלמידים.
- מעוניינים לקדם את בית ספרם בתהליכי הוראה-למידה איכותיים.
- מקדמים תהליכי התפתחות מקצועית לטיפוח איכותם של תהליכי הוראה-למידה.
- פועלים באופן עקבי ושיטתי להבטחת סביבת למידה חינוכית תומכת, רגועה ובטוחה.
- מתחייבים לפתוח את שערי בית הספר למנהלים ומובילים אחרים.
- מתחייבים לתעד את התהליך על כל שלביו ולשתף עמיתים בידע שיתפתח.
- מביעים נכונות להתפנות למהלך חניכה ולמידה אינטנסיבי.
- אינם מקבלים ליווי אישי אחר.
- בעלי ותק של 5 שנים ומעלה בניהול המתכונים להמשיך בניהול בשנים הבאות.
- גודל בית הספר : לפחות שתי כיתות מכל שכבה

תבחינים נוספים

- המנהל לומד ומתעדכן באופן קבוע בממצאי מחקר ותיאוריה בחינוך, הוראה ולמידה וחושף את הצוות לכך.
- המנהל מטפח בקרב המורים, התלמידים וההורים את האמונה ביכולתו של כל תלמיד להגיע להישגים גבוהים.
- בית הספר פועל להעמדת הזדמנויות הלמידה הדרושות להבאת כל התלמידים להישגים הנדרשים.
- בבית הספר יש צריכה מושכלת של תוכניות וסוכני שינוי בהתאמה למיקוד בפדגוגיה איכותית
- בבית הספר מתקיימים תהליכי התפתחות מקצועית המכוונים לקידום איכותם של תהליכי חינוך-הוראה-למידה מכוונים לפרט
- המורים פועלים במגוון מסגרות לא מתייגות, לקידום הישגים גבוהים בקרב כל התלמידים.
- בית הספר יוצר קשרים עם הקהילה ומטפח אותם באופן עקבי

ה. על אודות הדרישות מהמאמנים שיבחרו לתכנית

- תהליך החניכה מתמקד בהובלת בתי הספר לפיתוח תהליכי הוראה-למידה איכותיים ובהפיכתם לבתי ספר מדגימים בתחום.
דרישות התפקיד:
- מנהל בית ספר יסודי לשעבר (או בעל ניסיון בהכשרת מנהלים בחינוך היסודי) בעל הצלחות מוכחות
 - ניסיון בחניכת צוות ניהולי בבתי ספר בשנים האחרונות
 - ראייה מערכתית, יכולת הקשבה, יחסי אנוש, פתיחות ונכונות ללמידה הדדית
 - נכונות ומחויבות לביצוע התפקיד במהלך שנת הלימודים הנוכחית כהיערכות לקראת שנה"ל תשע"א, במהלכה ובתהליכי הסיכום והדיווח על התהליך וההישגים
 - מחויבות להשתתפות פעילה בקבוצת מאמנים
 - נכונות ללמוד וליישם שיטות, כלים ותיאוריות חדשות בתחום.

תכנית בתי-ספר מובילי פדגוגיה איכותית

ו. ביבליוגרפיה

סנג'י, פ' (1998). **הארגון הלומד**. תל-אביב: הוצאת מטר.

סרג'ובאני, ג'. ת'. (2002). **ניהול בית ספר. היבטים עיוניים ומעשיים**. תל-אביב: האוניברסיטה הפתוחה.

Cifunetes, L. & Shih, Y.D. (2001). Teaching and Learning Online: A Collaboration between U.S And Taiwanese Students, Journal of Research on Computing in Education, 33(4), 456-473.

Cotton, K. 2002. The Schooling Practices that Matter Most, Northwest Regional Educational Laboratory. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia

Fullan, M. (1982). *The meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.

Fullan, M., , Cuttress & C.. Kilcher, A. (2005). 8 Forces for Leaders of Change. JSD. Fall 2005, Vol. 26, no. 4

Miller, K. (2003). School Teacher and Leadership Impact on Student Achievement, Mid- Mid-Continental Research for Education and Learning, www.mcrel.org.

Newmann, F. (1996)/ *Authentic Achievement: Restructuring Schools for Intellectual Quality*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1996.

Preffer, J. & Sutton, R. (2000). *The Knowing-Doing Gap*. Harvard Business School Press.

Snow, D. 2003. *Classroom Strategies for Helping At-Risk Students*.

Spillane, J. (2004). *Distributed Leadership: What's All the Hoopla*. Institute for Policy Research, Northwestern University, 2004

Teaching And Learning International Survey. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environment*. First results from TALIS. OECD.

Wallace Foundation.(2008). *Becoming a Leader: Preparing School Principals for Today's Schools*. June 2008.

Wallace Foundation.(2009). *Assessing the Effectiveness of School Leaders: New Directions and New Processes*. March 2009.