

## منتدى قيادة تربوية

### פורום מנהיגות חינוכית

يهدف تحسين أداء جهاز التربية والتعليم في القرية، ويهدف خلق شراكة فعالة بين المواطن والسلطة في العملية التربوية التعليمية الثقافية، نقترح إقامة وتشكيل منتدى قيادة تربوية محلي.

يعتبر هذا المنتدى إطار داعم ومخطط ودارس ومشارك في تنفيذ عمليات تغيير جوهرية واستراتيجية تتعلق بالمسيرة التربوية التعليمية المحلية، هدفها العام والشامل هو تحسين أداء جهاز التربية والتعليم ورفع انجازاته العلمية، التربوية والثقافية.

من الجدير ذكره أن هذا المنتدى لا يشكل بديلا عن أجهزة ومؤسسات تعليمية تربوية قائمة وفاعلة، بل يعتبر جسم استشاري تخطيطي يقدم التوصيات والاقتراحات والخطط والدراسات للمؤسسات التربوية التعليمية المتمثلة بالسلطة المحلية، كما ويتميز المنتدى بصلاحيات معينة يحددها رئيس السلطة المحلية بالتنسيق والاتفاق مع جميع الجهات والعوامل المشاركة.

كما ويقوم المنتدى بإيجاد حلول لقضايا تربوية وتعليمية بمستوى الجهاز بكامله بل والقرية ككل. فمن مهام المنتدى العامة: التنسيق بين الأجهزة والمؤسسات والعوامل والجهات التربوية التعليمية في القرية، اشراك وتفعيل هذه العوامل حسب الهدف والمهمة، وفحص ومتابعة المشاريع والانجازات وتقييمها.

يهدف المنتدى بالاساس الى:

- بناء رؤية تربوية تعليمية.
- خلق تعاون وتنسيق بين العوامل التربوية التعليمية المختلفة.
- بناء وتخطيط برنامج تنظيمي يلائم الرؤية التربوية، ويوفر حولا لقضايا تعليمية تربوية تنظيمية.
- تنفيذ برامج ومشاريع بمشاركة عوامل وجهات داخلية محلية وخارجية قطرية.
- مراقبة عمل الجهات التربوية المحلية.

يمكن للمنتدى اقامة لجان فرعية لمعالجة ومتابعة والعناية بكل محور مقترح، كما ويمكنه اشراك خبراء و اخصائيين تربويين لتقديم الاستشارة والتوجيهات والارشادات اللازمة لتحقيق اهداف المنتدى قريبة وبعيدة الامل .

من الممكن أن يلتئم المنتدى ويتداول القضايا الهامة بشكل دوري ومنتظم وثابت، مرة كل شهر، أو اكثر حسب الحاجة، بالاضافة لجلسات واجتماعات طارئة لبحث قضايا ملحة و حارقة.  
يتركب المنتدى من:

- رئيس السلطة المحلية
- مدير قسم التربية والتعليم
- وموظفون اخرون حسب الحاجة
- مدراء المدارس في القرية
- مفتشون ومرشدون من القرية
- مستشارين مهنيين
- اكاديميين
- ممثلين عن لجان اولياء الامور

يمكن للمنتدى من خلال فعالياته ومخططاته الاجابة على الاسئلة:

1. كيف سيبدو جهاز التربية والتعليم المحلي بعد 10 سنوات؟
2. ما هي الانجازات التي نريد تحقيقها
3. ما هي مميزات شخصية المواطن التي نطمح لبنائها

كما ويمكن ان تشكل النقاط التالية محاور مقترحة لعمل "منتدى القيادة التربوية" المقترح :

- كيفية اشراك جميع فئات المجتمع القادرة على قيادة تغيير تربوي تعليمي
- تحسين ورفع التحصيل التعليمي في القرية على اختلاف المراحل التعليمية بما فيها التحصيل بالبيسخومتري.

- تطوير العلاقة مع الاهد والعمل على زيادة وتقوية مشاركتهم بالعمل التعليمي والتربوي على السواء.
- تعزيز مكانة المعلم.
- تعميق وتطوير وتأسيس التربية للقيم على اختلافها وتنوعها.
- الاستثمار بمشاريع لعناية الطلاب المتميزين، وتقديم الدعم والرعاية لطلاب المعاهد العليا.
- إجراء تغييرات بنيوية تنظيمية على جهاز التربية والتعليم في القرية.
- دراسة ومعالجة قضايا هامة عامة مثل: التسرب، العنف، التدخين تقبل الاخر....

# הפורום החינוכי היישובי – מנוף לשיפור והעלאת הישגי מערכת החינוך

## היישובית

### ראיד זידאן

#### הקדמה

השלטון המקומי בארץ הפך להיות גורם דומיננטי ומוביל בתחום החינוך (בן-אליא, 2005), ואיכות החינוך מהווה אינדיקטור חשוב ומרכזי להצלחתם של ראשי רשויות. יתירה מזו, המצע הפוליטי של מועמדים לרשויות המקומיות כולל מרכיב עיקרי המתמקד בחינוך המקומי היישובי. כיום רשויות מקומיות רבות מעסיקות מומחים ויועצים בתחומים פדגוגיים רבים ומקימות אף הן מערכות יישוביות של אמות מידה והערכה (Gibton, 2011).

העומס ואחריות המוטלת על מנהל מחלקת החינוך תלויה בין היתר בגודל היישוב, ככל שהיישוב גדול יותר התפקיד נעשה מורכב יותר ותובעני יותר. במקרה זה נטל החינוך על מנהל מחלקת החינוך הוא כמובן גדול, והמבנה הארגוני יהיה יותר מסובך ומורכב.

מתוקף תפקידו - מנהל מחלקת חינוך, הוא נמצא בקשר ובמגע יומי עם גורמים שונים מחוץ ליישוב אשר מקבל מהם הנחיות והוראות או מתאם ומתייעץ עמם, בהתייחס למידע אודות מערכת החינוך היישובית, מספרי תלמידים בכל השכבות והרמות, מורים וגננות, בתי ספר מתקנים ומרכזים ועוד, כמו גם להישגים של המערכת על פי מדדי ארציים, לסגנון הניהולי ולמדיניות כוח האדם, תיאום עם מפקחים, מדריכים ועם הנהלת משרד החינוך המחוזית (צוקר, 1985).

גורמים אחרים שמנהל מחלקת החינוך נמצא איתם בקשר ובמגע יום-יומי גם, הם אלה הנמצאים ביישוב, הורים, מנהלי בתי ספר, מנהלי יחידות ומרכזים קהילתיים, ועדי מורים וועדי הורים חברי מועצה ואנשי פוליטיקה וחברה רבים (סועד, 1996).

בנוסף לכך, מנהל מחלקת החינוך היישובית אמור לתת מענה וטיפול – באמצעות אנשי מקצוע במחלקה שלו, לבעיות וסוגיות רבות ומגוונות, כמו, נשירה, אלימות, הטרדה, עישון ועוד. הוא גם אמור לספק מענה לצרכים של התלמידים, צרכים ונטיות לימודיות ותרבותיות וספורטיביות שונות, במסגרת בית הספר במהלך יום הלימודים או מחוץ למסגרת בית הספר – חינוך בלתי פורמלי / חינוך משלים.

בל לשכוח את ההתמודדות של מנהל מחלקת החינוך, בבואו לטפל בסוגיות אלו ואחרות, בהיטרוגיניות בהרכב האוכלוסייה וברב תרבותיות היישובית (על רקע עידתי, דתי, ועוד), ולהתמודד עם אתגרים חינוכיים רבים.

אתגרים חינוכיים מאופיינים מעצם טיבם במורכבות ובריבוי ממדים ודורשים מענים המתחשבים בשונות (ענבר, 2000), לפיכך אוטונומיה נדרשת בראש ובראשונה כדי לקדם חדשנות חינוכית באמצעות למידה, התנסות ומציאת פתרונות בשטח (Giles & Hargreaves, 2006). נטען אפוא שחדשנות בחינוך צריכה לצמוח במידה רבה מהיזמה המקומית, ושיש לעודד אותה בזהירות ולהעניק לה תמיכה מתמדת (Eyal & Inbar, 2003).

### **אני מאמין מקצועי חינוכי**

כל אחד נושא עמו תפיסות ביחס לעולם, אשר נשענות על חוויות אישיות, תפיסות חיים אלו מתייחסות לנושאים המהותיים של החיים, כך שלכל אחד יש השקפות לגבי טוב ורע, יפה ומגונה, אמת ושקר, צדק ועוול, ועוד. תפיסות יסוד אלו מהוות את התשתית שעליה מתנהל המעשה החינוכי (ברק, 2011).

בעלי תפקידים רבים ובעיקר מנהלים ומנהיגים, מציבים לעצם "אני מאמין מקצועי", ולגבי מנהל מחלקת חינוך "אני מאמין חינוכי" שהוא במילים אחרות החזון החינוכי שמתווה ומנחה לו את דרך העשייה.

בתפיסה הניהולית, מנהל מחלקת החינוך צריך להציב חזון כ- "כוכב הצפון" שאליו צריכה המערכת החינוכית לשאוף ולהגיע, בתהליך סדור שיטתי ועקבי. הוא אמור להציג בפני כל שבא איתם במגע ויש להם עניין, וטוב לעשות זאת בתחילת מילוי התפקיד ולהזכיר אותו מדי פעם ולעיתים תכופות, במטרה להשיג ולממש את החזון, מנהל מחלקת החינוך צריך לפעול על פי עקרונות עבודה ברורים ומוגדרים בצירים מרכזים.

נשאלת השאלה: מהי מידת ההתאמה בין אותה הצהרה של "אני מאמין" לבין ה"מעשה החינוכי" כפי שהוא בא לידי ביטוי? ברוב המקרים הפער בין ההצהרות למעשים הוא גדול.

**על כן, ובגלל המורכבות והרב ממדיות של תפקיד מנהל מחלקת החינוך, חשוב ביותר להקים פורום חינוכי תומך, מייעץ ומתכנן לפעילויות חינוכיות מיידיות קצרות טווח וארוכות טווח גם, הפורום עשוי גם לעזור בעיצוב תפיסת תפקיד מנהל מחלקת החינוך, בתחומי תפקיד ופעילויות. ולעצב את ה"אני מאמין" והחזון החינוכי של מנהל מחלקת החינוך הפורום החינוכי יכלול גורמים שיהיו שותפים פעילים לעשייה החינוכית ביישוב שלהם, דבר שאמור להעלות את מידת המעורבות החינוכית, ונטילת אחריות בתהליך החינוכי ובתוצאותיו, במטרה להעלות את הישגי המערכת ביישוב.**

הפורום חינוכי ו/או וועדת היגוי מקומית תיקח על אחריותה נושאים חינוכיים ותהיה שותפה לעיצוב וביצוע מדיניות החינוך היישובית.

הפורום אמור לתת תמיכה וגיבוי לתפקודו של מנהל מחלקת החינוך היישובי, תפקוד המסתמך על הנחיות ותכנון והשראה של הפורום החינוכי.

**הפורום מהווה רשת מקצועית, שמתפקדת כגוף אחד, וזאת מתוך הנחה עיקרית שמערכת סבוכה ורב ממדים לא ניתן לנהל על ידי אדם אחד.**

### **שותפים וחברי הפורום החינוכי**

הפורום החינוכי אמורים להשתתף מנהלי בתי הספר ביישוב, נציגי אנשי ציבור, ראשי וועדי הורים, מנהלי מרכזי נוער ומתנ"ס, מפקחים ביישוב, אנשי אקדמיה. הפורום יקים וועדות פנימיות או ייעזר באנשי מקצוע ומומחים מבחוץ.

### **מהות הפורום ומטרתו**

הפורום יביא לעבודת צוות אשר תוביל את היישוב בכלל ומערכת החינוך היישובית בפרט להישגים חינוכיים ותרבותיים משמעותיים.

הפורום עשוי להצמיח הנהגה חינוכית תרבותית אשר תטמיע את ערכי החברה המקומית במקומות הימצאותה.

הפורום אמור לדון בבעיות דחופות במערכת החינוך היישובית.

חברי הפורום - המפקחים, המנהלים, יו"ר הרשות המקומית, מנהל מחלקת החינוך, מנהלי בתי ספר רכזים ומדריכים, ואנשי מקצוע אחרים (פסיכולוגים, יועצים, אחיות), אמורים להגיש עדכונים שוטפים להתנהלותם ולמהלך ההווה החינוכית התרבותית במקום שהם אמונים וממונים עליו.

### **נושאים שניתן לדון בהם:**

- הישגי התלמידים בבתי הספר ביישוב – הישגי המיצ"ב, הישגי מבחני הבגרות.
- נושאים וסוגיות שונות כמו: טוהר הבחינות ותופעת ההעתקה, נשירה מבתי הספר, אלימות, עישון סיגריות, סמים, אלכוהול, חינוך העשרה שונה.
- פעילויות מגוונות, מעברים בין החטיבות, מבחני השוואה בין בתי הספר במקצועות שונים.
- היערכות לפתיחת שנת הלימודים, יום המורה/ יום המחנך, יום הצדעה למערכת החינוך היישובית.
- דיון ברפורמות חינוכיות, פערים במערכת החינוך היישובית.
- הקשר בין הורים לבית הספר – מעורבות, טיפול בילדים חלשים ובילדים מצוינים.
- ספרים, תוכניות לימודים
- ועוד

## רשימת מקורות חלקית

בן אליא, ג. (2005). רשות נתונה: אופציות לעיצוב שלטון מקומי חדש, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.

ברקי, ד. (2011). חינוך בשיעור: פרקי התבוננות, בינה והבנייה. אה: קרית ביאליק.

ענברי, ד. (2000). ניהול שונות: האתגר החינוכי תל-אביב: רכס.

צוקר, ד' (1985). מערכת החינוך בישראל: מסגרות, ארגון, מימון ודפוסי פעולה. עמ' 13-23 בתוך: אקרמן, כרמון וצוקר (עורכים). חינוך בחברה מתהווה (א). תל-אביב וירושלים: הוצאת הקיבוץ המאוחד.

Eyal, O., & Inbar, D. E. (2003). Developing a Public School Entrepreneurship Inventory: Theoretical Conceptualization and Empirical Examination, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 9(6), 221–244.

Gibton, D. (2011). Post-2000 Law-based Educational Governance in Israel: From Equality to Diversity?. *Educational Management Administration Leadership*, 39(4), 434--454.

Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities during Standardized Reform, *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 124--156.