**מודל ארגוני-פדגוגי**

**היררכיה ארגונית** – ברוב בתי הספר, הארגון בנוי בהיררכיה, כאשר בראש, מנהל/ת בית הספר, מתחת צוות הניהול (רכזי שכבות, רכז/ת פדגוגי, יועצות, סגן/סגנית). מתחת לרכז הפדגוגי, נמצאים רכזי המקצוע, שהם הצוות המוביל את המורים המקצועיים; ורכזי השכבות, שהם הצוות המוביל את המחנכים. **היעד המרכזי של כל אחד מבעלי התפקידים הוא להעצים את הצוות שמתחתיו.**

**ממשקים** - על מנת שניהול בית הספר יהיה תקין, הרמוני ומתפתח, יש לשים לב לממשקים בין בעלי התפקידים, וזאת באמצעות קביעת סדירויות, ברורות ואיכותיות – סדירויות אלה, יזמנו שמירה על קשר נכון ורציף בין בעלי התפקידים, יאפשרו יצירת שפה בית-ספרית ויזמנו חשיבה משותפת.

למשל, כאשר לתלמיד ישנה בעיה במתמטיקה. מול מי עובדים? מי מייצר את התקשורת? מי מטפל? מי מזמין הורים, אם צריך? מה תפקיד הרכז הפדגוגי? ישנם מצבים בהם הממשקים והפעולות ברורים, אך במקרים בהם ישנה עמימות, חלק מהנושאים אינם מטופלים (נוצר ואקום) ו/או מתעוררת כפילות בטיפול. סדירויות, היררכיה ברורה, הגדרות תפקיד וממשקים ברורים, יאפשרו לבית-הספר לפעול נכון.

**מנהל/ת בית הספר** – מומלץ כי מנהל בית הספר ייפגש 1-2 פעמים בשבוע עם הרכז הפדגוגי ו 1-2 פעמים בשבוע עם הסגן, באופן קבוע, כאשר לפחות מפגש אחד מבין השניים מוקדש לשיח-פדגוגי ולא לנושאים שוטפים ול"כיבוי שריפות". שיח מיטבי מאופיין בהתייעצות, בנייה וחשיבה משותפים ולא רק בדיווח. התכנים יכללו התייחסות לאירועים הפדגוגיים שהתרחשו במהלך השבוע, מה התקיים, מה הצליח, מה היו הקשיים, קביעת יעדים פדגוגיים לשבוע הקרוב ולעתים דיון בסוגיה פדגוגית רלוונטית – **היעד: יצירת ידע**.

על המנהל להיות מעורב בעשייה הפדגוגית בבית הספר ולקדם שפה פדגוגית אחידה. על כן מומלץ כי יצטרף ל 4 מתמוך פגשי המחנכים המתקיימים לאורך השנה ויצטרף ל 8 מפגשי רכזי המקצוע – על מפגשים אלו ארחיב בהמשך.

כמו כן מומלץ כי 2-4 מפגשים בשנה יתקיימו בשיתוף המנהל, הרכז הפדגוגי וכל אחד מרכזי המקצוע, בצמתים חשובים: תחילת שנה – תכנון השנה; לקראת בגרות חורף – מתן מענים וקידום מוטיבציה; תוצאות בגרות חורף – הסקת מסקנות אופרטיביות להמשך; סוף שנה – סגירת שנה והגדרת יעדים לשנה הבאה. במקרה ועולה קושי בתיאום המפגשים יש להסתפק בשניים – תחילת שנה או סוף שנה, לקראת בגרות חורף או ניתוח בגרויות החורף. כך גם לגבי הערכה חלופית או מיצ"ב.

בחטיבת הביניים, במקצועות שאינם מתוך 4 מקצועות הליבה ושלא מתקיים בהם מיצ"ב, גם אז חשוב להיפגש עם רכזי המקצוע לשם יצירת רצף שש-שנתי.

כמו כן מומלץ כי 1-2 פעמים בשנה יצטרף המנהל לישיבת צוות מקצועי / ישיבת מחנכים – חשוב שהמנהל ישמע את הצוותים, יהיה שותף לחשיבה, יוביל ויפרגן. חשוב מאוד להגדיר את מועדי המפגשים בלוח הגאנט ולהודיע עליהם מראש. בכל מפגש אליו מצטרף המנהל, מצטרף גם הרכז הפדגוגי.

**רכז/ת פדגוגי** - כפי שצוין קודם, הרכז/ת הפדגוגי אחראי ומוביל את רכזי המקצוע ורכזי המקצוע אחראים ומובילים את המורים המקצועיים. יש להתוות לרכז הפדגוגי סדירויות שיאפשרו לו לספק מענה פרטני לכל אחד מרכזי המקצוע, בהתאם לצרכיו ולספק מענה קבוצתי – לכל רכזי המקצוע יחד, שיקדם שפה בית ספרית אחידה. סדירויות אלו צריכות לכלול: מפגש אישי של הרכז הפדגוגי עם רכז המקצוע, אחת ל 1-3 שבועות (בהתאם לגודל ומורכבות המקצוע). מפגש זה יתמקד בשיח פדגוגי ובחשיבה משותפת לקידום המקצוע, תוך מתן כלים להתמודדות עם קשיים ויעדים הייחודיים למקצוע. במקביל, יש לתאם 8 מפגשים לשנה (אחת לחודש) של כל רכזי המקצוע על מנת לעודד שיח מקצועי-פדגוגי ולקדם שפה בית-ספרית משותפת. חשוב להימנע ממפגשים המוקדשים להרצאות, למטלות ולהודעות – במפגשים אלו יש לצקת תוכן פדגוגי איכותי ולהשתמש בכוחו ובידיעותיו של הצוות בנושאים כגון: איך מתכוננים עם הצוות לבחינת בגרות, כיצד ניתן לקדם את "ילדי הזהב", כיצד ניתן לזמן לתלמידים התמודדות יעילה עם מבחנים, כלים להתמודדות מול אנשי צוות מאתגרים, מחוון שיעור, מיפויים או נושאים כגון התמודדות עם קשיים מול תלמידים או אתגרים מול חברי הצוות, יצירת מוטיבציה וקידום אחריות. יש להקדיש חשיבה לתכנים, כמו גם לדרך העברתם – מומלץ על סדנאות המעודדות שיתוף וחשיבה של כל השותפים באופן חווייתי.

**רכזי המקצוע –** תפקידם המרכזי של רכזי המקצוע הוא להעצים את צוות המורים המקצועי, ליצר שפה פדגוגית בית-ספרית, לזמן חשיבה משותפת ולדאוג לפיתוח מקצועי-פדגוגי של המורים המקצועיים. רכז מקצוע מיטבי, הוא רכז מוביל, לוקח אחריות ומאפשר התפתחות של הצוות – הן כפרטים והן כקבוצה.

חשוב לזכור כי לכל אחד מרכזי המקצוע הייחודיות האישית והמקצועית שלו וכי אין מקצוע אחד זהה לצרכים ולמאפיינים של מקצוע אחר; יחד עם זאת, ישנם עקרונות פדגוגיים משותפים, מיומנויות ומטרות משותפות לכולם – תלמיד לא יזכה לתעודת בגרות ללא עמידה בתנאי בסף. על כן, חשוב לקדם קשר ישיר וסדיר בין רכז המקצוע, המורה המקצועי והמחנכים.

לרכזי המקצוע יש להסדיר פגישה שבועית עם צוות המורים המקצועי הכפוף להם – ישיבות צוות שמטרתן לעסוק בנושאים שוטפים, דיון ביעדים וכן שיתוף בתכנים ובהנחיות שניתנו מהרכז הפדגוגי. חשוב מאוד לקיים שיח בית ספרי המתייחס לישיבות הצוות, על מנת להופכן לאפקטיביות – ישיבות מעצימות, הכוללות משימות ויצירה ולא רק הודעות והנחיות.

כמו כן, בהתאם לצורך ולנושא הפגישה, ניתן לזמן למפגש הרכזים את היועצות ו/או את הרכז החברתי.

**רכזי השכבות** - בדומה לתפקידם של רכזי המקצוע, תפקידם של רכזי השכבות להעצים את צוות המחנכים, ליצר ולקדם חשיבה משותפת ושפה בית-ספרית. גם כאן, רכז שכבה מיטבי, הוא רכז מוביל, אחראי ומקדם התפתחות מקצועית של המחנכים, הן כפרטים והן כקבוצה.

לכל רכז ולכל שכבה ייחודיות משלהם - על כן יש צורך לקדם שפה וחשיבה משותפים, שיאפשרו שיח אחיד וימנעו מצב בו כל שכבה תתנהל באופן עצמאי ומנותק משאר השכבות.

גם לרכזי השכבות יש להסדיר פגישה שבועית עם צוות המחנכים הכפוף להם ולקדם שיח-פדגוגי אפקטיבי ומעצים. ברוב בתי הספר מצטרפת למפגש זה יועצת השכבה. בנוסף, יש להתוות סדירות, כ 4 פעמים בשנה, לשיח בין כל המחנכים בבית הספר – שיח העוסק בהגדרת תפקיד, בחשיבה משותפת, ביצירת שפה בית ספרית ובהעלאת המוטיבציה.

**רכז פדגוגי, רכזי מקצוע, רכזי שכבה ומחנכים** – קשר בין רכזי המקצוע למחנכים הוא מחויב המציאות ועל כן, יש להקדיש חשיבה מושכלת לייצור תקשורת סדירה בין השניים, על מנת למנוע ואקום או כפילויות בטיפול בתלמידים. לשם כך, על הרכז הפדגוגי להיפגש בתדירות של 3 שבועות עד חודש עם רכז השכבה (תלוי בגודל השכבה ובאתגרים שהיא מזמנת). בישיבה זו יועברו עדכונים שוטפים ויוחלט על מפגשים משותפים של הרכז הפדגוגי, רכז המקצוע ורכז השכבה. במקרים חריגים יש לכנס ישיבה ובה רכז פדגוגי, רכז המקצוע, מחנך הכיתה ולעתים גם עם המורה המקצועי (בעיקר בקשיים ספציפיים מול כיתה ייחודית כמו אתגר או מב"ר).

ישנן דמויות נוספות אותן ראוי לשלב במערך השיח הפדגוגי: רכזי בגרויות, רכזים חברתיים, רכזי מערכת ועוד.

לעתים אף נכון להיעזר בגורם חיצוני – מנחה פדגוגי מול הרכז הפדגוגי או יועץ ארגוני – מול המנהל ו/או צוות הניהול.

**חשוב - מפגשים מוצלחים יגרמו למשתתפים לצאת עם נקודות למחשבה, מוטיבציה וכלים להתמודד עם משימות היום-יום.**

מפגשים וישיבות, כגון אלו, יקדמו שיח פדגוגי, יסייעו ביצירת שפה בית-ספרית, יחדדו את הגדרות התפקיד ואת האחריות של כל אחד ואחת בארגון. הרעיון הוא בבניית מבנה תומך המייצר תמונה אחת, חזקה ואחידה, של כל השותפים לעשייה.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ממשקים** | **מספר מפגשים** | **מטרה** |
| מנהל + רכז פדגוגי / מנהל + סגן | 1-2 בשבוע, בהתאם לצורך | התייעצות, בנייה וחשיבה משותפים ולא רק דיווח. התכנים יכללו התייחסות לאירועים הפדגוגיים שהתרחשו במהלך השבוע, מה התקיים, מה הצליח, מה היו הקשיים, קביעת יעדים פדגוגיים לשבוע הקרוב ולעתים דיון בסוגיה פדגוגית רלוונטית – היעד: יצירת ידע. |
| מנהל + רכז פדגוגי + רכז מקצוע | 3-4 פעמים בשנה, בהתאם לצורך | תחילת שנה – תכנון השנה; לקראת בגרות חורף – מתן מענים וקידום מוטיבציה; תוצאות בגרות חורף – הסקת מסקנות אופרטיביות להמשך; סוף שנה – סגירת שנה והגדרת יעדים לשנה הבאה. במקרה ועולה קושי בקיום המפגשים יש להסתפק בשניים – תחילת שנה או סוף שנה, לקראת בגרות חורף או ניתוח בגרויות החורף. |
| רכז פדגוגי + רכז מקצוע – מפגש אישי | מפגש כל 1-3 שבועות, בהתאם לצורך | שיח פדגוגי; בחשיבה משותפת לקידום המקצוע; מתן כלים להתמודדות עם קשיים ויעדים הייחודיים למקצוע. |
| מנהל + רכז פדגוגי + רכזי המקצוע – מפגש קבוצתי (+ יועצת בהתאם לצורך) | 8 מפגשים לאורך השנה – מפגש אחת לחודש | שיח מקצועי-פדגוגי ולקדם שפה בית-ספרית משותפת. |
| רכז מקצוע + צוות המקצוע (1-2 בשנה בשיתוף המנהל ורכז פדגוגי) | פגישה אחת לשבוע | טיפול בנושאים שוטפים, דיון ביעדים וכן שיתוף בתכנים ובהנחיות שניתנו מהרכז הפדגוגי. |
| רכז שכבה + צוות המחנכים + יועצת (1-2 בשנה בשיתוף המנהל ורכז פדגוגי) | פגישה אחת לשבוע | טיפול בנושאים שוטפים, שיח פדגוגי, אפקטיבי ומעצים. |
| מנהל + רכזי שכבה + כלל המחנכים בבית-הספר | 4 מפגשים לאורך השנה | הגדרת תפקיד, חשיבה משותפת, יצירת שפה בית ספרית והעלאת המוטיבציה. |
| רכז פדגוגי + רכז השכבה + רכז מקצוע (+ מורה מקצועי בהתאם לצורך) | מפגש כל 3-4 שבועות, בהתאם לצורך | עדכונים שוטפים ותכנון מפגשים משותפים של הרכז הפדגוגי, רכז המקצוע ורכז השכבה ולעתים תכנון מפגשים נקודתיים, בשיתוף המורה המקצועי. |

בהצלחה!

שרית חדד

יועצת ארגונית-פדגוגית