

מנהל/ת בית ספר

תמלול התייחסויות במפגש

- צורך בהדרכה בית ספרית בנושא הניהול העצמי ויישומו בצורה מיטבית.
- ליווי כלכלי לכל בתי הספר בשנתיים הראשונות.
- ניכר שמירב ההערות של המנהלים מעידות על אי בהירות וצורך בזמן גם בהיבט המקצועי וגם ההיבט הניהולי.
- בניית תיק נהלים והיצמדות אליו.
- כינוס מנהלים להכרת הצדדים המשפטיים.
- מוסיף סוגיות משפטיות לתפקיד המנהל. סוגיות משפטיות נלוות למעבר, אחד הפחדים של המנהלים זה הסתבכות משפטית ומורכבות מול הורים. לפתור סוגיות משפטיות בתרם שנכנסים לניהול העצמי.
- במסגרת ההכשרה, לתת גם היבטים משפטים ולא רק כלכלי תפעולי.
- כל יועץ כלכלי צריך להחזיק את ההיבט המשפטי.
- זמן ותפקיד המנהל, בחינת זמן המנהל והרכב המשרה, המעבר מרחיב את תפקידו של המנהל וזה צריך לבוא לידי ביטוי בהרכב המשרה. להוסיף דרך התקציב זמן להכשרות למשל זמן הכשרת צוותים.
- הכרה בהכשרה בתחום - הכרת לימודים כמו משפטים וכלכלה.
- צריך לדאוג שהמנהל לא יהיה תקוע בסוגיות של מים וחשמל, לפתור בעיות מסוג זה מראש.
- לחדד את הגבולות בין הרשות למנהל בית ספר. להגיע למסמך ההבנות גם כשהמנהלים מעורבים בזה.
- צריך לשמור על האוטונומיה של המנהל כמו למשל בהשכרת מבנה. אחיד הכלים שלו זה כך. אפשר לשקול אם זה נכון עם חברת כח אדם חוץ מהרשות, מכיוון שלפעמים הם מרימים קשיים.
- הפגשה של מנהל חטיבה עם מנהל בית הספר היסודי שיגיד לו מה יצא לו ממעבר זה.

מה עלה בשיתוף?

- מתן אוטונומיה רחבה למנהלי בתי הספר.
- יצירת מסגרות עבודה שיעגנו את שיתופי הפעולה בין נציגי הרשות לבין בית הספר.
- הצמדת מנהל מנוסה בניהול עצמי מהיסודי לכל מנהל חט"ב, לשם מתן מענה על כל שאלה, להיוועצות וללמידה.
- רתימה והכשרת לבבות.
- צורך בליווי של יועצים כלכליים שיתמכו בתהליך ובמנהל/ת.
- שיח שמתווה דרך ברורה כחלק מתוכנית עבודה בית ספרית בה נמצאים רשות ופיקוח יחד.
- למידה מהצלחות מבתי הספר היסודיים ששיפרו באופן משמעותי או שינו את פניהם בזכות האוטונומיה שבניהול העצמי.
- חשוב להבהיר למנהלים שהניהול העצמי הוא לא רק ניהול שוטף אלא ניהול בעל ערך מוסף - ניהולית ופדגוגית.
- למידה של תכנון פדגוגי מקושר תקציב על מנת לא להישאר תקועים בבהלה מהוצאות חשמל ומים וניהול שוטף. אפשר לעשות את זה דרך חשיפה לרעיונות ומודלים שונים של מנהלים מהיסודי וסיורים בבתי ספר מצליחים.
- חשוב להדגים למנהלים כיצד הניהול העצמי יתרום לעשייה הפדגוגית הבית ספרית.
- חשוב מאוד לעבוד ולהדק את הקשר בין המפקח ומנהל מחלקת חינוך להגדרת ציפיות ומהות הניהול העצמי.
- כדי לממש ניהול עצמי צריך כללי משחק חדשים כמו הידוק היחסים בין המטה, הפיקוח, מנהל ביה"ס והרשות. ניהול עצמי הוא גם יוזמות פדגוגיות וגם ניהול כלכלי ארגוני, אך הוא בעיקר לקיחת אחריות ויוזמה. חייבים לאפשר חופש פעולה עם בקרה תקציבית. המנהל הוא האיש שמכיר את הקהילה ואת צרכיה ואמור לעבוד צמוד עם הרשות המקומית.
- נגישות למידע אינטרנטי זמין מכל מקום. נתונים אלו מאפשרים למנהלי ביה"ס לקבל תמונת מצב עדכנית ונכונה על ניצול התקציב והיתרות העומדים לרשותו ובכך לנצל נכון את העצמאות הכלכלית הניתנת לו.
- הגדרת תפקיד וסמכויות מנהל חטיבת הביניים בבית ספר שש שנתי במעבר לניהול עצמי.

מפקח/ת

תמלול התייחסויות במפגש

- חשיבות הכשרת המפקחים
- ניהול עצמי מביא לשינוי בתפקיד של המפקח, צריך ללמוד את מהות השינוי ולהטמיע אותו בקרב המפקחים.
- ליצור קהילות למידה לשיתוף ידע פרקטי.
- חשוב להכניס את המפקחים למעגל השותפים כבעלי ידע בניהול העצמי.

- הכשרה וליווי של המפקחים - מה התפקיד שלהם וכיצד תפקידם משתנה.
- יש לחבר את הפדגוגיה לכלכלי עוד בתרם הכניסה. יחד עם זאת, צריך להשאיר את הייחודיות ואת המקצועיות שלהם בחלק הפדגוגי, להוסיף את הידע.

עיבוד ההתייחסויות

- המשולש של הפיקוח, הרשות וביה"ס אמורים לייצר בהצלחה את עמוד השדרה למימוש העשייה החינוכית בהיבטים הפדגוגיים והתקציביים כאחד.
- רתימה והכשרת לבבות.
- חשוב להדגים למפקחים כיצד הניהול העצמי יתרום לעשייה הפדגוגית הבית ספרית.
- חשוב מאוד לעבוד ולהדק את הקשר בין המפקח ומנהל מחלקת חינוך להגדרת ציפיות ומהות הניהול העצמי. על שני בעלי התפקידים הנ"ל לסייע למנהלים לראות מערכתית ולא להכתיב מלמעלה.
- הידוק היחסים בין המטה, הפיקוח, מנהל ביה"ס והרשות.
- מתן אוטונומיה למנהל ע"י המפקח ויצירת מרחב מאפשר לצוות ולתלמידים להרחיב את היוזמות החינוכיות בביה"ס.
- צריך להכשיר המפקחים גם בתחום הכלכלי.
- צריך ללמוד את מהות השינוי בתפקיד המפקח ולהטמיע אותו בקרב המפקחים.
- ליצור קהילות למידה לשיתוף ידע פרקטי.
- חשוב להכניס את המפקחים למעגל השותפים כבעלי ידע בניהול העצמי.



מנהל/ת אגף חינוך / נציג/ת רשות מקומית

תמלול התייחסויות במפגש

- עידוד שיח של יזמות לפרו אקטיביות של המנהיגות החינוכית.
 - ליווי אישי כלכלי בהכנת הועדה המלווה, אך לא בוועדה עצמה.
 - יש לחזק את חופש הפעולה ולהדק את הבקרה התקציבית.
 - לוודא שלא תהיה זליגה של כספים.
 - פדגוגיה לתפעול ביה"ס.
 - לגייס גורם מתחלל בתוך הרשות המקומית עבור הניהול העצמי.
 - שולחן עגול ברשות עם רשתות, משרד, מנהלים לחשיבה ולמידה משותפת.
-
- צורך בניהול השותפויות ברמת הרשות המקומית (רשתות, מנהלים, מגזר שלישי, תכניות מעורבות, הורים).
 - שקיפות בתקציבים ומידע על נהלים - ליצר אוגדן נהלים ברור (פלטפורמה אינטרנטית מקומית וארצית) כולל חלוקת תפקידים, אחריות ביצוע ותהליכי עבודה.
 - תקצוב ליווי כלכלי שלא יפגע בסל לתלמיד.
 - מי אחראי על גרעונות ביה"ס?

מה עלה בשיתוף?

- יצירת מסגרות עבודה שיעגנו את שיתוף הפעולה בין נציגי הרשות לבין בית הספר.
- ליווי של יועצים כלכליים שיתמכו בתהליך ברמת רשות.
- רתימה והכשרת לבבות.
- ליווי צמוד של רואה חשבון בוועדה המלווה.
- לוודא שכחלק מתהליך המעבר מיישרים קו על מדיניות הרשות בניהול העצמי בבתי הספר היסודיים.
- גיבוש שיח שמתווה דרך ברורה כחלק מתכנית עבודה בית ספרית בה נמצאים רשות ופיקוח יחד.
- יש לאפשר חופש פעולה עם בקרה תקציבית. המנהל הוא האיש שמכיר את הקהילה ואת צרכיה ואמור לעבוד צמוד עם הרשות המקומית.
- יש לאפשר צפייה של בתי הספר בדיווחים של העירייה למשרד החינוך (פירוט סל תלמיד והצהרות רשות).
- חשוב מאוד לקחת את הנושא בשיא הרצינות, המהלך מאוד חשוב. הכסף צריך לעבור לתלמידי בית הספר. לא יעלה על הדעת שישתמשו בכספי מדינה למטרות אחרות.
- כדי לממש את ה"אני מאמין" של ביה"ס צריך משאבים, המשאב היום נמצא בידי הרשויות ולא תמיד מצליחים לגייס את המשאב בזמן הנכון, במקום הנכון ולמטרות ראויות. לעיתים יש אינטרסים לא מקצועיים בניצול המשאבים ולדעתי הניהול העצמי מקצר את הדרך בין התכנון לביצוע, מייעל את המערכת ונותן הזדמנות טובה למימוש תוכניות פדגוגיות על פי צרכי ביה"ס.
- המשולש של הפיקוח, הרשות וביה"ס אמורים לייצר בהצלחה את עמוד השדרה בדרך למימוש העשייה החינוכית בהיבטים הפדגוגיים והתקציביים כאחד.

נציג מנהלת ניהול עצמי [מדריך/יועץ/ממונה]

תמלול התייחסויות במפגש

- יש לעשות סיורי שטח להיכרות מעמיקה של נציגי המנהלת עם חט"ב.
- ליווי כלכלי חשוב שיתחיל עבר מעכשיו כדי להיערך ולהכשיר השנה.
- יש שונות מאוד גדולה בין הרשויות בתשתיות התפעוליות ובמידת האמון. כדאי ליצור מודלים דיפרנציאליים משלימים היכן שהתשתיות התפעוליות לא מספיקות.
- היועצים חשובים בתהליך, אך צריך לחלק את זה לז מעגלים - ברמת המחוז, הרשות ובית הספר. זה נכון שיהיו ממשקים, אבל עדיין לכל אחד יש את הצרכים שלו ואת הליווי שהוא צריך.
- הכשרת היועצים, גם משפטית כמובילי תהליך.
- הצורך במדריך מחוזי, לניהול העצמי יש יועץ וממונה, אבל אין הדרכה. צריך כח אדם הדרכתי שביחד ירד לשטח ויעבור בבתי הספר.
- הקשר למטרה הרלוונטית צריך להיות ברור ומובן למתבונן. צריך להיות ברור לי למה זה נעשה, שקיפות ובמה.
- עצמאות צריכה להיות ממקום מאוד מושכל ומתוכנן ולצאת מאחריותיות.
- צריכים להבין את ההכשרה המשפטית של זה.
- מנהל חונך מבית ספר יסודי.
- כלי/ מנגנון להערכת המוכנות של בתי הספר להיכנס לניהול עצמי. קיים כלי כזה, אך צריך להשתמש בוא. לעשות את זה ליפני ההתחלה, יהיה הרבה יותר משמעותי.

מה עלה בשיתוף?

- היועצים הכלכליים והארגוניים מאוד חשובים בהטמעת התהליך.
- יש לאפשר למידה מהצלחות מבתי הספר היסודיים.
- יש לקיים מפגשי למידה והכשרה לנושאים והעקרונות של הניהול עצמי למשל פאנל של גורמים שונים שהתנסו בניהול עצמי: מנהל ב"ס, מנהל מחלקת חינוך, גזבר, מורה, מזכירת ב"ס.
- חשוב להדגים למנהלים כיצד הניהול העצמי יתרום לעשייה הפדגוגית הבית ספרית.
- יעוץ של עמיתים לניהול עשוי לזרז את העמידה העצמאית של מנהל גם בתחום הכספי-כלכלי, גם פקידי משרד החינוך שעסקו בתקצוב בתי הספר עשויים לעזור וללוות זמנית מנהל המתקשה בכך.
- עצמאות כספית פירושה מתן חופש פעולה למנהל לקבוע תשומות למטרות שיווקיות שאינן קשורות למטרות הרלוונטיות.
- ליווי של איש תקציבים אשר מצוי בעומק עולם הפדגוגיה במחשבה שחטיבת ביניים היא השער לחטיבה עליונה.
- העיקר הוא לשחרר למנהלים מרחב פעולה ויוזמה ולהבין שתפקיד המשרד הוא "מאפשר", Facilitator.
- סוגיות שונות בנושא הניהול העצמי בשלב בית הספר היסודי טרם הוסדרו. כך למשל נושא חשבונות הבנק וזכויות החתימה בו, סוגיות ניהול הרכש בבתי הספר והיחס בין המוסד לרשות בכל הקשור ביישום חובת המכרזים, ניהול כוח אדם עודף ותקציבי ניהול כוח האדם העודף, פערי התקציב לסל תלמיד ביחס להשלמות הנדרשות על מנת לקיים תלמיד במוסד חינוך יסודי בניהול עצמי ועוד (יש לענייני חשבונות בתי הספר משמעויות לגזברי הרשות).
- לאור מורכבות מערכת העל יסודי: שש שנתי לצד עצמאיות וכו'. בעלויות שונות, יש להידבר כבר עכשיו לשבת עם הרשתות והרשויות ולהיערך לכניסה לרפורמה. המלצתי לדחות את הכניסה לניהול עצמי, ולהיערך עם הכנה נכונה לשינוי המבורך.
- חשוב מאוד להכין סדנאות בנושא ניהול עצמי בחטיבות בהיבט התפעולי, ארגוני ופדגוגי ולתת כלים יישומיים למנהלים לתכנון ניהול הכספים באופן המיטבי ביותר. כמו כן יש לדאוג למפגשים בין אנשים מנוסים בנושא כמו מנהלים או יועצים שכבר עבדו בניהול עצמי בעבר לבין מנהלים בחטיבות.
- חשוב שכבר השנה יכנס מטמיע מנוסה מטעם המשרד לבית הספר ויצג תמונת מצב של בית ספר בניהול עצמי - יתרונות, אתגרים ודרכי עבודה נכונות.
- אפשרות צפייה של בתי הספר בדיווחים של העירייה למשרד החינוך (פירוט סל תלמיד והצהרות רשות).
- לבצע סיורים של מנהלי חטיבות בבתי ספר יסודיים מובילים בניהול עצמי.
- יש לפעול שהתקציב של חט"ב המנוהל ע"י הרשות או ע"י מנהל התיכון יגיעו ליעדם בחט"ב. המדינה השקיעה תקציב שאמור לשרת את תלמידי חט"ב. לדוגמה, יש לי 821 תלמידים ואין לבית הספר שירותים נלווים שמגיעים ע"פ החוק לתלמידים אשר מסיעים מאוד בתהליך הפדגוגי והאירגוני בבית הספר. המדינה משקיעה לכן צריך תוצאה.



גזבר/ית / חשב/ת חינוך

תמלול התייחסויות במפגש

- מתן סיוע והדרכה לעובד הרשות המקומית המועסק במוסד החינוך (מינהלנ/ית).
- חשוב לרתום את הגזברים לעניין הפדגוגי ולכך שצריך לשחרר ולהעניק אוטונומיה לביה"ס כדי לראות תוצאות טובות יותר.
- הרחבת מתן הסיוע בליווי החשבונאי למנהלי בתי הספר.
- הכשרת הצוות המנהלי בביה"ס במעבר לניהול עצמי.
- הבנת הפדגוגיה מאחורי הספרים.
- הבנה של גזברי/ חשבי החינוך בהיבט הפדגוגי.
- הרחבת מתן הסיוע בליווי החשבונאי/ כלכלי למנהלי ביה"ס..
- ביקורת חשבונאית מבנית.

מה עלה בשיתוף?

- מתן שקיפות בנתונים התקציביים של הרשות הנוגעים לבתי הספר.
- שמירה על כך שהכסף יגיע לייעודו.
- יש להכשיר גם את הגזברים ברפורמה הפדגוגית (פדגוגיה מקושרת תקציב).
- הכשרת הגזברים להכרת מערכות דיווח חדשות.

איש מטה (משרד ממשלתי)

תמלול התייחסויות במפגש

- סיוע המטה הינו למחוז ולא ישירות לבתי הספר
- קביעת מדיניות וגיבוש "תורת" הניהול העצמי כיצירת שפה משותפת.
- שקיפות בכל הנוגע לכספים המגיעים לבתי הספר: סכומים, תנאים וכד'.
- להציב לשטח סוגיות מאתרות.
- יש צורך ליצור מהל רתימה המטה כדי ליצור שפה אחידה.

קביעת מדיניות הניהול בעצמי, גיבוש תורת הפעלה סדורה ומתן הכלים והמשאבים ליישום בכל הדרגים במערכת. זה צריך להיות לא משהו קבוע, משהו בתנועה שבסוף נותן כלים.

להיות קשובים לשטח בו הניהול העצמי מתרחש יום יום (מחוז, רשות, מוסד חינוך) ולתת מענה לסוגיות וצרכים תוך כדי תנועה, עם נכונות לבחינה עצמית מתמדת.

מה עלה בשיתוף?

- על המטה להיות בתפקיד המאפשר והמסייע למנהלי בתי הספר.
- אחד מתפקידי אנשי המטה לטפל בחסמים ובמכשולים.
- על אנשי המטה הרלוונטיים למהלך, לדבר באותה שפה ולהעביר את אותם המסרים.