



מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי

סיכום מפגש 2 לשולחן עגול – ו' בניסן תשע"ח, 22.3.2018

ביום ה', ו' בניסן תשע"ח, 22 למרץ 2018, התקיים מפגש השולחן העגול השני בנושא מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי, בבית 'שיתופים', בבית יהושע, בהשתתפות כארבעים נציגות ונציגי משרד החינוך, רשויות מקומיות, ועדי הורים ועוד (רשימת משתתפים בנספח 1).

סדר היום:

- פתיחה והיכרות
- עיבוד ומיצוי נקודות המבט השונות של בעלי התפקידים במעבר לניהול עצמי
- עבודה משותפת על תכנית העבודה
- הכשרת הלבבות לקראת ההמשך

פתיחה והיכרות:

גב' מיכל עוז-ארי, הממונה על שותפויות בין-מגזריות במשרד החינוך פתחה וערכה סבב היכרות בין המשתתפים בחדר.

גב' רחל אלניר, ראש מינהלת ניהול עצמי, הציגה את מטרת התהליך: לשתף מגוון בעלי עניין ולהיכנס בצורה מיטבית לניהול העצמי בחטיבות הביניים, כחלק מתפיסת הרצף מהקדם יסודי עד העל היסודי. כמו כן, הכניסה לחטיבות הביניים תהיה בשלבים, כשבשלב הראשון ייכנסו החטיבות העצמאיות ברשויות שיבחרו בכך. מכיוון שהתקציבים קיימים עכשיו זו הזדמנות.

עיבוד ומיצוי נקודות המבט השונות של בעלי התפקידים במעבר לניהול עצמי:

באולם הוצגו, על גבי פוסטרים, התובנות ממפגש המליאה הראשון ותובנות מהשיתוף המקוון. המשתתפים התבקשו להוסיף תובנות משמעותיות על פי נקודות המבט השונות. ראו מבנה "תרגיל המראות" בנספח 2.

להלן תמצית של ההתייחסויות לנקודות המבט השונות:

מנהל/ת אגף חינוך, נציג/ת רשות מקומית

- הקמת שולחן עגול רשותי של כל בעלי העניין ברשות בהתאמה לוקלית.
- שקיפות בתקציבים – אוגדן נהלים ברור שיכיל חלוקת תפקידים, ואחריות ביצוע.
- פערים בין רשויות, רשות גדולה יכולה לממן פערים, מה קורה ברשויות קטנות?
- מי אחראי על גירעונות ביה"ס?
- תקצוב ליווי כלכלי שלא יפגע בסל לתלמיד.

גזבר/ית חשב/ת חינוך

- ישנה חשיבות לשילוב התפיסה הפדגוגית לגזברים (גזבר שלא רואה רק כסף).
- יש להרחיב את הליווי הפיננסי למנהלים, איך לנהל תקציב, לדעת לדרוש כל מה שמגיע.

מנהל/ת בית ספר

- "זמן המנהל" – משאב מוגבל ונדרשת הכשרה ראויה תוך ליווי שוטף שיעזרו ליעול עבודתו.
- סוגיות משפטיות – יש צורך בהעמקת הידע המשפטי של המנהל. מי בסוף נותן את הדין? לשקול פרק משפטי בתוך ההכשרה למנהלים.
- ליווי מנהל חט"ב ע"י מנהל יסודי - למידת עמיתים, מנטורינג.
- בניית תיק נהלים והיצמדות אליו.
- הכרת נושאים ספציפיים בתחום כמו משפטים וכלכלה.



- צריך לדאוג שהמנהל לא יהיה עסוק בעיקר בסוגיות של מים וחשמל, יש לפתור בעיות מסוג זה מראש.
- מסמך הבנות - לחדד את הגבולות בין הרשות למנהל בית ספר, יש לנסח מסמך הבנות בשיתוף המנהלים.
- שמירת אוטונומיה של המנהל - למשל בהשכרת מבנה, שילוב חברה חיצונית שתקל על הבירוקרטיה.

אנשי מטה משרד החינוך

- קביעת נהלים ומדיניות – נדרשת גמישות תוך כדי התהליך. ביצירת התורה, כלים, מושגים, מוסכמות, יש לבדוק כל הזמן האם מותאם לשטח ולשנות.
- גמישות ולמידה משותפת של השטח והמחוז/מטה - קשב לשטח תוך מתן מענה לסוגיות וצרכים תוך כדי תנועה, עם נכונות לבחינה עצמית מתמדת.

מפקח/ת

- מה משתנה בתפקיד המפקח? תפקיד המפקחים משתנה, מפקחים נוטים להיצמד לפדגוגיה ופחות לנושא הכלכלי. המפקחים צריכים לקבל הכשרה בתחום הכלכלי, אולי במסגרת השולחן הרשותי כדי שיוכלו לקדם ולהטמיע את הקשר ההדוק שצריך להתקיים בין התקציב לפדגוגיה.

נציגי המנהלת

- רשות, מחוז ובית ספר - הליווי צריך להיות מותאם לנקודות המבט השונות.
- צריך כוח אדם הדרכתי בשטח, לעבודה בתוך בית הספר.
- הערכת המוכנות של בית הספר טרם כניסה לתהליך.
- חיזוק בתי ספר שלא הצליחו.
- בתי הספר לא ידעו לצרוך את היועצים הכלכליים.
- הכשרת היועצים, גם משפטית כמובילי תהליך.

סוגיות רוחביות לנקודות המבט השונות:

1. **ההיבט המשפטי** – יש לארגן מפגשי למידה בנושא משפט וחינוך למנהלי ב"ס, למנהלי אגפי חינוך, גזברים וכו'.
2. בתהליך השינוי, יש לקחת בחשבון את מגוון **נקודות המבט** ולהבין מה כל אחד מבעלי העניין מרוויח מהמהלך ומה הוא מאבד.
3. **מנטורינג** – להצמיד לכל מנהל חטיבת ביניים, מנטור, מנהל מהיסודי.
4. ככל שיהיו יותר **קונפליקטים גלויים** ומדוברים בין מטה ושדה, כך יש יותר סיכוי להצליח.
5. **הכשרת הלבבות הכרחית** בכל רמה.

מסמך מסכם עם כלל הרעיונות והתובנות אשר עלו בתהליך, מצורף בקובץ נפרד.

עבודה משותפת על תכנית העבודה

בהמשך, קיבלו המשתתפים את תכנית העבודה (גנט) המתוכננת למעבר חטיבות הביניים לניהול העצמי ועיבו את תכנית העבודה על ידי הוספת משימות (בהתאם לנקודות המבט ולתובנות המפגש

גנט מעודכן ובו התוספות של משתתפי המליאה מצורף בקובץ אקסל נפרד.

סיכום והכשרות לבבות

סוגיית הכשרת הלבבות לקראת תהליך המעבר הועלתה כמרכיב הכרחי להצלחת המהלך והמשתתפים נשאלו 3 שאלות על האופן שבו הם מגיעים למעבר לניהול העצמי בעקבות תהליך השיתוף.

ריכוז הדברים שעלו ונכתבו במתודת "הכשרת הלבבות" מצורף בנספח 3 לסיכום זה.

גב' מיכל עוז-ארי סיכמה את המליאה "כאחד ממפגשי השיתוף המלמדים שנכחה בהם והציגה סוגיות אשר חזרו ועלו לאורך התהליך כדוגמת ההיבטים המשפטיים והכלכליים המלווים את המעבר ואשר דורשים תשומת לב מיוחדת, נושא המנטורינג והליווי למנהלים החטיבות על ידי מנהלי יסודי ועוד. בנוסף, ציינה את ההזדמנות במפגש לקיים שיח בין בעלי התפקידים השונים ובין המקבילים ברשויות עצמן (למשל, פתח תקווה וכפר סבא) ואת התקווה והציפייה שהתרגול בהתבוננות על נקודות המבט השונות יוביל ללאמפתיה ולהנעה לשיתוף בהמשך.

גב' רחל אלניר, הודתה למשתתפים וציינה שהתהליך היה מלמד והרחיב מאד את הידע שברשות המנהלת לניהול עצמי.

גב' חנה הקסטר, ממונה בתי"ס על יסודיים ציינה את העניין והלמידה המשמעותית שהתקיימה בתהליך. והדגישה את העבודה הנדרשת עם מנהלי בתי הספר על מנת שהמעבר יתקבל נכון.

גב' שלומית שמרון, יועצת ארגונית הדגישה את החשיבות של בניית אמון דרך התנהגות ואת החשיבות של המסר ההתנהגותי. הלימה בין המסר ההתנהגותי של המטה לבין העבודה עם השדה ייצרו את העבודה הנכונה ויש לייצר את ההלימה הזאת.

בהזדמנות זו אנו מאחלים לשלומית דרך צלחה ובריאות.

סיכום יפני: 2-3 מילים לסיכום, מאת המשתתפים:

"קחו דוגמא", "ריבוי נקודות מבט", "מאתגר", "טעימה", "צריך עוד למידה", "למדתי", "כניסה רכה יחסית לניהול עצמי", "עושר של ניסיון ודעות", "רוצים נקבל ונצליח", "סיור מוחות מפרה", "מפגש אישי", "פרספקטיבה על התהליך", "שקיפות בהטמעה", "חשיפה לעולם חדש", "הזדמנות לשינוי בחטיבות", "חוכמת ההמונים", "השטח צריך הכוונה", "ניהול עצמי כבני חורין", "ממש שמחה שבאתי", "התרגשות משהו חדש", "הרבה עבודה לפנינו", "שיתוף פעולה מקדם", "שיתוף מעשיר", "הניהול העצמי שיחזק את החוליה בחט"ב", "הרבה עבודה וביקורת בונה - בעזרת השם", "שינוי בתפיסת הניהול", "הכשרת לבבות טובה", "העלאת מצוקות", "שיתוף שיקוף והוגנות", "בהצלחה", "חיבורים והידוק שותפויות", "שיתוף פסח כשר ושמח", "אתגר!", "מעניין מרתק והרבה עבודה"

(כך זה נראה במחולל ענן מילים)



נספח 1 משתתפים (על פי א'-ב' שמות משפחה) :

נציגת הסתדרות המורים	לאה אוברקוביץ'
ראש מינהלת ניהול עצמי, משרד החינוך	רחל אלנר
מדריכה ארצית ביחידה לתכניות ושותפויות, משרד החינוך	לילך אפלטון
חשבת אגף חינוך, כפר סבא	דריה אלקינד
ממונה מחוז תל אביב, משרד החינוך	לימור ברמן הרמס
עירית פתח תקווה	הניה בויס
סגנית מנהלת המינהל הפדגוגי לפדגוגיה, משרד החינוך	עירית בירן
רכזת תכניות במגזר הערבי, משרד החינוך	רינה בן שמחון
סגנית מנהל מחלקת חינוך, כפר סבא	סימה בנימין
סגנית מנהלת מחלקת הנחיה וביקורת, משרד החינוך	סיוון בר אל
מנכ"ל פורום וועדי הורים יישוביים	זאב גולדבלט
מנהלת מחלקת חינוך, רמת ישי	מירי דרוקר
ממונה בתי"ס על יסודיים, מנהל פדגוגי, משרד החינוך	חנה הקסטר
מפקחת כספים בתי"ס, הרצליה	איילה הראל
מנהלת חט"ב, רמת ישי	שרה וקנין
חשב, נתניה	יהודה זילברוך
רכז כלכלי, מינהלת ניהול עצמי, משרד החינוך	שמואל טרייסטר
יועץ למינהלת ניהול עצמי, משרד החינוך	שאולי כהן
מנהל חט"ב צמודה, נתיב מאיר	יוחאי כהן
מרכזת בכירה, מנהל רישוי ובקרה, משרד החינוך	בת אל לויאן
ממונה מחוז ירושלים, משרד החינוך	עמליה ליידרמן
מדריכה מחוזית ניהול עצמי ומרום, מחוז חיפה	רונית ליטבק
מפקחת מרום, חינוך ההתיישבות	אורלי מילוא
יועצת כלכלית	אלינה נדיר
חשב חינוך, ת"א	משה נדלר
מדריכה ארצית, ניהול עצמי מרון, משרד החינוך	ענת נידם
חשבת אגף החינוך, נס ציונה	לימור נהון
נציגות הורים	רון סגל
החינוך ההתיישבותי	יהודית סיסו
לשכה משפטית, משרד החינוך	לירון ספרד
מנהלת היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות, משרד החינוך	מיכל עוז ארי
יועצת ארגונית, משרד החינוך	תמר קוקנר אברהם
יועצת ארגונית מחוז צפון, משרד החינוך	בתיה רכבי
יועצת מחוז מרכז	חני קונפרטס
מנהלת פדגוגית, מגזר ערבי, משרד החינוך	מוניקה שביט
יועצת ארגונית, משרד החינוך	שלומית שמרון
יועצת ארגונית, משרד החינוך	יעל שלסינגר
חשבת חינוך, קרית אונו	מורן שלו
צוות שיתופים:	
יועצת בכירה לתהליכי שיתוף	ד"ר גלי סמבירא
מנהלת תחום שיח בין גזרי	מירי יעקבי הורוביץ
רכזת שיח בין גזרי	קארן אייזנברג
רכזת שיח בין גזרי	שחף מרחב
רכזת שיח בין גזרי	עדי שילינג גלזר
מנהלת אינטרנט ומדיה	אילה הורביץ



QATAR UNIVERSITY
جامعة قطر



Ministry of Education and Higher Education
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

מה עליה בשיתוף?

- על הכנה חזקה בהפקיד המאפשר להשתתף
- למעלה בין המע
- חינוך מתקדם אשר הכנה העל במסגרת
- מבטאים
- על איש הכנה הילדונים למורה, לדוג באותה
- שמה ולהעיר את אולם המאמר



QATAR UNIVERSITY
جامعة قطر



Ministry of Education and Higher Education
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

גזברית / חשב/ת חינוך



QATAR UNIVERSITY
جامعة قطر



Ministry of Education and Higher Education
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

מה עליה בשיתוף?

- חתן שיתוף מתחם התקנים של הרשות
- תחומים למס המע
- שמה על דג שיתוף ישר ליעד
- יש להעביר גם את המערים בו שמה העדמית
- (מסגרת חשבות חשבת)
- הכשרת המערים להכרת הערכות דיווח העדמית



נספח 3 – עיקרי הדברים שנכתבו במתודת "הכשרת לבבות":

מה יצא לי/לנו מהצלחת המהלך:

- העצמת המנהל ורכישה של כלים נוספים בניהול.
- חט"ב יהיו אפקטיביות יותר הברוקרטיה תפחת, גמישות ויעילות גדולה יותר.
- תכנית עבודה ממוקדת יעדים, דיוק מענים למורים ותלמידים.
- עיבוי התקציב במוסדות החינוך, הגברת הבקרה על הדוחות הכספיים והתקציב המנוצל.
- טיוב הפדגוגיה והכלים.
- אמון עם הרשות.
- אפשר ליישם חלומות/ רצונות של מורים ומנהלים ואפשרות לקבלת החלטות.
- יזמות ויצירתיות תפרח, סיפוק ואתגרי למידה אישית.
- אוטונומיה.
- מערכת חינוך אחראית, מקצועית מחוברת לצרכי השטח.

מה יצא לילד חט"ב מהצלחת המהלך?

- המשאבים שמגיעים לביה"ס מתאימים לביה"ס הספציפי ומאפשרים מיקוד וניוד למטרות שנבחרו על ידי מנהלת ביה"ס.
- יציאה מהמקום של ה"בן החורג" של משרד החינוך.
- מענה ספציפי ופרטני לפי מה שמתאים לתלמיד.
- מענה מגוון ומותאם לצרכים לימודיים וחברתיים, יותר בחירה, יזמות, פרויקטים, פעילויות ותחושת שייכות גדולה יותר.
- התפתחות אישית – לימודית, חברתית, רגשית, גיבוש הזהות.
- הנאה מביה"ס והגברת המוטיבציה בקרב המנהלים, מורים ותלמידים.
- יעורר את יצר היזמות והיצירתיות.

2021, ישיבה אצל _____ אתם מציגים את הצלחת המהלך ומשתפים במה גרם למהלך להצליח:

רתימה וליווי:

- רתמנו את כל אגפי משרד החינוך לניהול העצמי וכולם הטמיעו את העקרונות ומקיימים מדיניות הלוקחת בחשבון את האוטונומיה הבית ספרית.
- רתמנו ולונו את הגורמים השונים ברשויות המקומיות שמעניקים לבתי"ס חופש פעולה, גם תפעולית וכספית. הרשות התגייסה ומאמינה בנכונות ויכולת המהלך והקנתה כלים סדרי עבודה לבתי הספר.
- ליוונו את בתי"ס והענקנו להם את הכלים הנדרשים למנף את האוטונומיה והמשאבים העומדים לרשותם עבור הפדגוגיה, המהלך הוסבר וניתנו הכלים הנכונים למנהל תוך ליווי צמוד והקניית ביטחון בתחום ניהול חדש.
- התנהלות מבוססת נתונים - יצרנו כלים של נתונים ומידע עבור כל הרמות.
- יצירת מנגנונים וכלים וסדרתיות להטמעה מיטבית כולל הפקת לקחים מהיסודי.
- מיקוד ביעדים רלוונטיים, יעול ותעדוף של כל המערכת.
- שיתוף פעולה בין הגורמים המובילים ובעלי העניין תוך ראייה משותפת אחת חינוכית וכלכלית באמצעות הידברות עם השותפים.
- בניית אמון ושקיפות - יצרנו אמון של בתי הספר בתהליך.
- יכולת לנצל את כל תקציב הפדגוגיה בניהול עצמי ללא עודפים וגרעון.
- יזמות שטח ופדגוגית ע"י חופש פעולה לבתי הספר.