

מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי - סיכום שולחן עגול I –

ט"ז בטבת תשע"ח, 1.2.2018

ביום ה', ט"ז בטבת תשע"ח, 1 לפברואר 2018, התקיים מפגש השולחן העגול הראשון בנושא מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי. המפגש התקיים בבית 'שיתופים', בבית יהושע, בהשתתפות כחמישים נציגות ונציגי משרד החינוך, רשויות מקומיות, ועדי הורים (רשימת משתתפים בנספח 1).

גב' מיכל עוז-ארי, הממונה על שותפויות בין-מגזריות במשרד החינוך הציגה את תפיסת תהליכי השיתוף במשרד החינוך והדגישה את חשיבות קבלת ההחלטות המבוססת על היוועצות ושיתופי פעולה.

גב' דסי בארי, מנהלת אגף א' בחינוך העל יסודי, הציגה את תהליך החשיבה שנעשה בנושא דמותה של חטיבת הביניים, מבנה החטיבות, המורכבות והתוכניות הצפויות להתבצע בתחום זה.

גב' רחל אלניר, ראש מינהלת ניהול עצמי, הציגה את תפיסת הניהול העצמי ואת מטרת ההיוועצות של מפגשים אלו – הפקת ויישום לקחים ולמידה מבתי הפר היסודיים, פיתוח מודל ניהול עצמי לחטיבת ביניים ויצירת שותפויות ושקיפות בתהליכי התכנון וקבלת ההחלטות.

ד"ר טל רז, מנהלת אגף א' סקרים והערכת פרויקטים בראמ"ה, הציגה נתונים המבוססים על מחקר בנושא "הערכת מעבר בתי ספר היסודיים לניהול עצמי", כבסיס לדיון לקראת הרחבת הניהול העצמי לחטיבות ביניים ודגשים לתשומת לב מיוחדת במעבר (מצגת המחקר מצורפת בנפרד).

אמירות מרכזיות מתוך הסקירה:

- יש חשיבות קריטית למסרים אחידים וקוהרנטיים מהמטה (תיאום בין מינהלת הניהול העצמי למתנ"ה למשל).
- יש לתת דגש
- למנהל בתי הספר מסה קריטית של אוטונומיה ניהולית, פדגוגית ותקציבית.
- יש חשיבות גדולה לכניסה הדרגתית של חטיבות הביניים.
- יש להפוך את הניהול העצמי לתרבות ניהולית ולא ל"עוד תכנית".
- יש לגרום למנהל בית הספר לעמוד בראש הוועדות המלוות.
- יש להכשיר את המנהלים והמפקחים לניהול העצמי.
- למינהלת ניהול עצמי ולממונה המחוז יש תפקיד מרכזי בקידום שיתופי פעולה.
- "האוטונומיה כתינוק" – צריך לדאוג לו עד שיתחיל ללכת לבד.

המשתתפים כתבו המלצות על גבי טבלה (מצורפת נספח 2) בשלושה תחומים: פדגוגי, ארגוני, תפעולי וכלכלי, לפי שלוש רמות: בית הספר, רשות מקומית, מטה המשרד. בהמשך עבדו בשלוש קבוצות להעמקת והרחבת הדיון בתחומים אלה. להלן עיקרי הדברים (נקודות שחזרו על עצמן מופיעות בהדגשה):

נושאים מרכזיים שעלו:

- במעבר לניהול עצמי צריך לראות את המורכבות של החטיבות השש שנתיות**, כמערכת ארגונית שלמה וקוהרנטית. תהליך היישום צריך ליווי ולמידה של מנהל השש שנתי כבר מהשלב הראשון.
- אתגר גדול מאוד לנהל ברשות חט"ב עצמאיות לצד חט"ב צמודות שבשלב הראשון יקבלו סמכויות שונות העשויות ליצור פערים
- הצמחת הניהול העצמי מהצוותים**, הכנסתם לחשיבה ולמידה מתחילת הדרך, שיהיו שותפים. תקציב לכל רכז ותקציב לכל יוזמה.
- יש להתייחס לצרכים ולמאפיינים הייחודיים בכל רשות ובבתי הספר השונים. למשל, ישנם פערים בין חט"ב קטנות לחט"ב גדולות ובין הרשויות השונות.

- יש לבצע הכשרה וליווי דיפרנציאלי המתאימים ביותר למהלך לכלל הגורמים (רשויות, מנהלים וכו') הכוללים הכשרה כלכלית תפעולית. הליווי צריך להיות עמוק ולאורך זמן. מעבר נכון אפשרי רק כאשר כל הגורמים במערכת מכוונים לאותה מטרה, זאת בשל התלות ההדדית ביניהם
- הציר הפדגוגי מוביל את הכלכלי** - לכוון שכל התפיסה הכלכלית תפעולית וארגונית תהווה מנוף משמעותי לטיוב הכיוון הפדגוגי.
- מסמך ההבנות** – צריך להרחיב את ספר הנהלים, שיהיה ברור, מדויק ושיעבוד מול כלל הגורמים.
- הגדרת מערכות יחסים ותחומי אחריות** – יצירת ממשקים ומנגנונים בין כלל הגורמים (הרשויות, לבתי הספר, מטה, הורים וכו') גם ע"י מפגשים סדורים.

להלן פירוט הנושאים שפי שעלו בקבוצות הדיון:

היבט ארגוני

- המעבר של החטיבות לניהול עצמי יוצר הזדמנות להיכנס נכון עם התפיסה הארגונית – **ניהולית**. לכן יש להבנות תהליך שיטתי והדרגתי של הכשרת הלבבות ולמידה.
- התחלת יישום הניהול העצמי בחט"ב – יש לראות את ההתערבות כשלב בדרך לראיית השש שנת, כמערכת ארגונית שלמה וקוהרנטית.
- תהליך היישום מחייב **ליווי ולמידה של מנהל השש שנתי** כבר מהשלב הראשון.
- הצמחת הניהול העצמי **מהצוותים** (אחד הלקחים מיישום הניהול העצמי ביסודי הוא היעדר החלחול לצוותים, מכיוון שהם לא היו שותפים לחשיבה וללמידה מתחילת הדרך. האחריות לשיתופם נותרה בידי המנהלים ואלה לא תמיד מיהרו לחולל את השינוי הכלל בית ספרי).
- כניסה רבת מוקדים, בו-זמנית**: רשות מקומית, בתי ספר (צוותים, מנהלים). מעבר נכון אפשרי רק כאשר כל הגורמים במערכת מכוונים לאותה מטרה. זאת בשל התלות ההדדית ביניהם (כאשר לא כל גורמי המערכת מכוונים ומתקדמים לאותה מטרה, החוליה החלשה מעכבת את התהליך כולו).
- הרשויות המקומיות לא ערוכות למתן תשובות לבתי"ס בהיבטים הכלכליים – תפעוליים. המלצה: יצירת **פונקציה רשותית** למתן **מענה לסוגיות הכלכליות**.
- הכניסה למהלך מחייבת ליווי עמוק, לאורך זמן, תוך התייחסות לצרכים ולמאפיינים הייחודיים בכל רשות.
- הערה**: יש להתייחס למורכבויות שהועלו בתחילה, בהיבטים משפטיים ומבניים. ללא מתן מענים מתאימים בהיבטים אלה – המטה ישרטט חזון יפה, והשדה יישאר עם הבעיות הלא פתורות. אחריות המטה היא ליצור את התנאים האופטימליים להצלחת המהלך.

היבט תפעולי כלכלי

- המעבר לניהול עצמי בחטיבות הביניים, בהתייחס לכלל הגורמים בשולחן (רשויות מקומיות, הורים, מנהלים, אנשי משרד וכו') נתפס כ**הזדמנות לצמיחה**, במידה וינחה כראוי **בשיתוף** כל הגורמים לאורך הדרך.
- יש לראות את השוני בסוג החט"ב (עצמאיות, צמודות), תוך התאמת התהליך והליווי הכלכלי לכל סוג.
- ניהול כלכלי זוהי מיומנות שאינה בהכרח טבעית למנהלים ולכן יש לבנות הכשרה ייעודית למנהלים וליווי דיפרנציאלי לאורך הדרך.
- השימוש באמצעים כלכליים צריך להיות בהלימה לדגשים פדגוגיים כאשר ההיבט הכלכלי צריך למנוף את ההיבט הפדגוגי.
- הרשויות המקומיות הינן שותפות מלאות בתהליך, יש להגדיר את גבולות הגזרה בהיבט הכלכלי וליצור תהליכי ידוע קבועים (כנסים, קבוצת מייל).
- יצירת **פונקציה רשותית** למתן **מענה לסוגיות הכלכליות**.

- צריך ללמוד מהתהליך שהיה בבתי הספר היסודיים **ולהגדיר מחדש את גבולות הגזרה והאחריות בין הרשות לחט"ב** בהיבט התפעולי כלכלי.
 - **שקיפות** בהעברת תקציב בתי הספר בין הרשות לבין הרשת.
 - האם יהיה ליווי? בעיקר ברשות בהן מתקיימים ערכי ניהול עצמי בחט"ב ובחט"ע.
 - אחראי ניהול עצמי - יצירת מערך אחיד ברשויות לתפקיד החשב ואחריותו.
 - מה העלויות שיהיו על הרשויות?
 - העברת כספים לבתי ספר ישירות.
- צריך לחשוב כיצד יעשה **הפיקוח והבקרה התקציבית** באופן מעצב. הוועדות המלוות בתכנון התקציבי צריכות להיות בעיקר כגורם מפקח ברמת המוסד.
- ישנו אתגר למנהלים ללמוד את הפן הכלכלי ארגוני, זה לוקח זמן. מה מידת ההכשרה שלהם?
- צריך להכשיר מנהלניות לניהול עצמי ביחד עם המנהלים.
- יש לקחת בחשבון שזוהי **שנת בחירות** ויכולים להיווצר חסמים.
- קושי בבתי ספר מוחלשים לגיוס משאבים.
- כיצד לא יוצרים מצב שבו אנחנו אומרים למנהלים לחסוך כדי שיהיה להם יותר כסף, האם זה פוגע בתקציבים תוספתיים נוספים?
- צריך להגדיר את תפקיד המפקח בתוך המערך של הניהול העצמי בחט"ב.

היבט פדגוגי

- חשיבה ניהולית רחבה ורב ממדית באמצעות כלל השותפים וזאת באמצעות **ועדות מלוות** ושגרות נוספות.
- הניהול העצמי **כהזדמנות למתן מענה מדויק לצרכים פדגוגיים** באמצעות שימוש מושכל בכלל המשאבים העומדים לרשות בית הספר.
- הניהול העצמי **כמנוף לשבירת שגרה** וליצירת חדוות למידה באמצעות יוזמות פדגוגיות.
- מערכת תמיכה מקצועית למורים.
- **מיסוד ועדות מלוות**, הועדה המלווה תדייק את הפדגוגיה ואת החיבור למשאבים.
- **יצירת שותפויות עם הורים ומועצת תלמידים ופנים וחוץ ארגוניות**, המאפשרות יזמות לפדגוגיה.
- ככל ש**ניתנת יותר אוטונומיה** יש יותר פריחה.
- **תוכנית עבודה מקושרת משאבים** מסייעת להטמעת עקרונות הניהול העצמי.
- צוותים לחשיבה ניהולית משולבת - אתגר בתי ספר מרום + ניהול עצמי.
- הזדמנות לצאת מהשבלוניות הפדגוגית בחטיבות הביניים.
- הזדמנות לחיבור בין צרכים פדגוגיים מבוססי נתונים ספציפיים של בית הספר למשאבים.
- הזדמנות לתת מענה יותר מדויק ורחב לפערים לימודיים כתוצאה מבתי ספר יסודיים שונים שמזינים את החטיבה.
- מתן הזדמנות ליזמות בצוותים.
- יש לעשות תכנון קפדני מראש - לדיוק חיבור בין יועצים למשאבים.
- יש לחשוב איך הניהול העצמי יקדם יעדים עירוניים.
- יש ליצור שולחנות עגולים מחוברים ללמידת מודלים שונים לפיתוח פדגוגי שצמחו בשטח.
- הגדלת תקציבי הפדגוגיה.
- הזדמנות למיקוד בשלב חט"ב ולא רק בבגרויות.

גב' מיכל עוז ארי, סיכמה והודתה לכל המשתתפים על השתתפותם וציינה שהתהליך ימשיך בשיתוף מקוון בחודש הקרוב. המפגש הבא יתקיים ב-15.3.18 להמשך היועצות על סמך הנתונים של השיתוף המקוון.



תיאור התהליך:

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

נציגת הסתדרות המורים	לאה אוברקוביץ'
ראש מינהלת ניהול עצמי, משרד החינוך	רחל אלניר
מדריכה ארצית ביחידה לתכניות ושותפויות, משרד החינוך	לילך אפלטון
ממונה מחוז צפון, משרד החינוך	אראלה אשכנזי
מנהלת אגף על יסודי, מנהל פדגוגי, משרד החינוך	דסי בארי
עירית פתח תקווה	הניה בויום
סגנית מנהלת המינהל הפדגוגי לפדגוגיה, משרד החינוך	עירית בירן
ממונה מחוז דרום, משרד החינוך	חגית בן סימון
רכזת תכניות במגזר הערבי, משרד החינוך	רינה בן שמחון
מנהל אגף חינוך מטה יהודה	ניב בר גיא
מחוז מרכז	יעל ברקול
מנכ"ל פורום וועדי הורים יישוביים	זאב גולדבלט
יועצת ארגונית מחוזית ניהול עצמי ומרום	חנה גימון ימין
מדריכה מחוזית מרום-מנח"י	גלית גרינבאום
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
מפקח על יסודי, מחוז תל אביב, משרד החינוך	רחל חסון
מנהלת ב"ס ניר קרית אונו	נדיה חסון
ארגון המורים	אופק יעקב
יועץ ארגוני, משרד החינוך	יגאל יעקובזון
יועץ למינהלת ניהול עצמי, משרד החינוך	שאולי כהן
מינהל רישוי בקרה ואכיפה, משרד החינוך	חגי כץ
מדריכה מחוזית מרום ת"א, משרד החינוך	מירב לוי
מינהל תקשוב, משרד החינוך	איציק ליבוביץ'
מדריכה מחוזית ניהול עצמי ומרום, מחוז חיפה	רונית ליטבק
מנהלת תכנית מרום, משרד החינוך	אסנת מורדו
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
ראש מינהל חינוך, ראשון לציון	שוש נחום
נציגות הורים	רון סגל
מנהלת יסודי, רמת ישי	לילך סיסו
נציגת חט"ב, הסתדרות המורים	לאה סטורסקי
לשכה משפטית, משרד החינוך	לירון ספרד
מנהלת היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות, משרד החינוך	מיכל עוז ארי
מנהל חט"ב צמודה, בית צפאפא	מוחמד עליאן
מנהלת חט"ב גולדה, נס ציונה	אורלי פורת
יועצת ארגונית	תמר קוקנר אברהם
מנהלת אגף א' סקרים והערכת פרויקטים בראמ"ה, משרד החינוך	ד"ר טל רז
יועצת מחוז מרכז	חני קונפרטס

מוניקה שבט
שלומית שמרון
מורן שלו
רויטל שפירא

מנהלת פדגוגית, מגזר ערבי, משרד החינוך
יועצת ארגונית, משרד החינוך
חשבת חינוך, קרית אונו
מנהלת אגף חינוך מיוחד, פתח תקווה

צוות שיתופים:

ד"ר גלי סמבירא
מירי יעקבי הורוביץ
קארן אייזנברג
שחק מרחב

יועצת בכירה לתהליכי שיח בין מגזרי, שיתופים
מנהלת תחום שיח בין גזרי, שיתופים
רכזת שיח בין מגזרי, שיתופים
רכזת שיח בין מגזרי, שיתופים

נספח 2 – טבלת ההמלצות:

פדגוגי	תפעולי כלכלי	ארגוני	ביה"ס
- אתגר בתי ספר מרום + ניהול עצמי, צוותים לחשיבה ניהולית משולבת - הזדמנות – לצאת מהשכלונות הפדגוגית בחטיבות הביניים - הזדמנות – לחיבור בין צרכים פדגוגיים מבוססי נתונים ספציפיים של בית הספר למשאבים - הזדמנות לתת מענה יותר מדויק ורחב לפערים לימודיים של תלמידים מביאים מביה"ס יסודי - הובלת יוזמות פדגוגיות מקושרות תקציב סביב הציר המרכזי - מתן הזדמנות ליוזמות לצוות – פיתוח יוזמות - לדייק חיבור בין יועצים למשאבים – תכנון קפדני מראש - אתגר: התאמת תקציב לפדגוגיה, יצירת שותפויות מקדמות להובלת השינוי - הבנת ההזדמנות לשינוי מבני פדגוגי ושיתוף ערכת מתנה	- אתגר: כלכלי ארגוני של מנהל לאורך זמן לפחות שלוש שנים ראשונות ישנו קושי - הכשרת מנהלניות לניהול עצמי - מבני חינוך שונים לרשות - הכשרות למנהלים ומנהלות ביחד עם מנהלנים מנהלניות - חשש לגיטימי מעוד עבודה, למידת תחום - שימוש במבנים לצרכים קהילתיים מכניסים רווח לאולם ספורט - התאמה מגזרית	- הפרדת חט"ב מחט"ע ובתי ספר 6 שנתיים - לאשר לצוות להיות שותף בחלוקה וניצול המשאבים - התאמה מגזרית - שיתוף צוות חינוכי ורכזים, ניהול העצמי, תקציב לכל רכז, תקציב לכל יוזמה - זו הזדמנות להערכה מחודשת של מנהלים - תוכנית עבודה אוטונומית, צוות ניהול מוביל שינוי - מנגנון מפתח – הועדה המלווה ותוכנית עבודה מקושרת משאבים	ביה"ס
- איך הניהול העצמי יקדם יעדים עירוניים - יוזמות פדגוגיות משותפות אשות- בתי ספרא - לעבוד על פי תוכנית עבודה מקושרת משאבים מסייע מאוד להטמעת עקרונות הניהול העצמי - התבוננות פדגוגית על בית הספר ולא מיקוד מנהלתי	- הסכם הבנות ברור ומפורט שמתייחס לכל התחומים - חיבור המטה למשרד החינוך, רשות מקומית עם בתי הספר כדי לתת לבית הספר הרגשת ביטחון קריטית לתהליך - בניית מטריצה לחלוקת המשאבים הכספיים לבתי הספר - שנת בחירות זה חסם מנהלניות ואבות בית אחראים על הצעות ביצוע והערכה - הסכם הבנות ברור בין בית ספר לרשות - מה קורה עם סוגיות אי היישום המשפטי של בתי	- אתגר: קשר ושת"פ בין רשויות לבעליות - נדרש שינוי תפיסה ברשויות - מפגשים סדורים ויצירת מנגנון של שותפויות: רשות, הורים, ביה"ס - הכשרת מנהלניות להבנה פדגוגית ארגונית, לקידום וסיוע - צורך במימון ליווי מקצועי - גיבוש שני ספרי נהלים בהלימה אחד לשני: רשות, חט"ב, חט"ע	רשות

	הספר בהתקשרויות למול קבלים? 8. בתפעולה כלכלי לעשות בקרה, לבדוק ראשית מהם, ההוצאות התפעוליות ורק אח"כ להשאיר להוצאות הפדגוגיות 9. איך בתי ספר מוחלשים יגייסו משאבים 10. שקיפות בכל הנוגע להכנסות צפויות ואופן חישוב ההכנסות 11. יצירת מערך אחיד ברשויות לתפקיד החשב ואחריותו: אחראי ניהול עצמי 12. מבנה הבעלות שש שנותי, אתגר 13. מקומם של הוועדות המלוות... בתכנון התקציבי, בפעילות בעיקר כגורם מפקח ברמת מוסד 14. לחשוב על מנגנון שמאפשר למנכ"ל החט"ב לקבל את הכסף ולייעד אותו באמת לתלמידי החטיבה 15. שקיפות בכל הנוגע להכנסות צפויות ואופן חישוב ההכנסות		
1. שולחנות עגולים, וועדות מחוזיות ללמידת מודלים שונים לפיתוח פדגוגי שצמחו בשטח 2. הגדלת תקציבי הפדגוגיה 3. הזדמנות למיקוד בשלב חט"ב ולא רק בבגרויות 4. לדייק יעדים	1. אגף החינוך, אגף הבינוי והתחזוקה מסייעים לבתי הספר באופן שוטף רציף 2. העברת כספים לבתי ספר ישירות	1. יש ליישם ועדות כלשונן וככתובן באופן קבוע וידוע מראש, לא לאפשר חלופות שמותירות עמדות 2. יישום תהליכי 3. מספר רב ומשתנה של גורמים ואגפים מתערבים בחט"ב שאינם ניתנים תמיד לניבוי מראש: שח"ר, עיר ללא אלימות, קידום נוער וכד' 4. אתגר: בחט"ב מפתח רמה 40	מחוז/מטה