

נספח אינטרנטי

ארגז כלים לניהול עצמי

מנעד תפוקות



כתיבה: מינהלת בתי ספר בניהול עצמי

מחון תפוקות

יסוד 1 - מיקוד שליטה פנימי:

המטרות מהן נגזרות התפוקות: העלאה של רמת ההישגים הלימודיים של התלמידים, הבטחת רווחתם הלימודית, הרגשית והחברתית של התלמידים ומתן מענה מיטבי לצרכים הייחודיים של כל תלמיד, השבחת הניהול בביה"ס והשבחת התחום הפדגוגי בביה"ס, הגברת מודעות הנהלות בביה"ס לכך שהם אחראים ומחויבים לתפוקות ולתוצאות (אחריותיות), תוך שימוש מושכל במשאבים שהועמדו לרשותם כדי להשיג את מטרותיהם.

א. גיבוש חזון מטרות ויעדים: ב"ס מנסח תפיסת עולם חינוכית וחזון ממנו נגזרים מטרות ויעדים ניתנים למדידה, אלו מוגדרים בשיתוף סגל ההוראה ושותפים רלבנטיים (נציגי הורים, תלמידים וקהילה). בית הספר בונה תוכנית עבודה מתקצבת בהתאם לסדרי העדיפויות שהגדיר.

ב. הגדרת רמת שירות ותפולה: ביה"ס מגדיר רמת שירות רצויה בתחומים שונים לה הוא מתחייב רמת השירות מבטאת את מחויבותו לשותפיו רמת השירות תבוא לידי ביטוי במאפיינים הבאים: מהירות התגובה הנדרשת נוכח צרכים משתנים, זיהוי הצורך, הגדרת התנאים, גיוס המשאבים, מתן מענה מותאם ומקצועי לצרכים שזוהו. רמת השירות תכלול היבטים נוספים הקשורים לרווחתם של תלמידים ומורים.

ג. תוכנית עבודה: לבי"ס תוכנית עבודה מקושרת תקציב בהלימה לחזון, ליעדים ולמטרות שהוגדרו ע"י השותפים. תוכנית העבודה תכלול תאור מפורט ומכומת של התוצרים הלימודיים והחברתיים, לוחות זמנים, משאבים נדרשים, דרכי הערכה וחלקו של כל שותף בתוכנית. ישנה הלימה בין היבטים הפדגוגיים והיבטים הכלכליים בתוכנית.

ד. מכוונות עצמית מרמת ארגון ועד לרמת הפרט: החלת עיקרון העצמית מיקוד שליטה פנימי ממנהל דרך מורה ועד רמת תלמיד. כל פרט מגדיר מטרות ויעדים, ומגבש תוכנית עבודה להשגתם.

יסוד 2 - העצמת המנהל וצוות המורים והאצלת סמכויות:

המטרות מהן נגזרות התפוקות: השבחת הניהול של ביה"ס, העלאה של רמת ההישגים הלימודיים של התלמידים, הגברת מודעות הנהלות בביה"ס לכך שהם אחראים ומחויבים לתפוקות ולתוצאות (אחריותיות), תוך שימוש מושכל במשאבים שהועמדו לרשותם כדי להשיג את מטרותיהם.

א. מנגנוני שיתוף קבועים: לביה"ס מנגנוני שיתוף קבועים, מוסדרים ושיטתיים לצורך קבלת החלטות. צוות ההוראה מעורב ומשפיע על המדיניות הבית ספרית.

ב. שיתוף מורים בתהליכי קבלת החלטות ופיתוח המקצועי: ביה"ס רואה בשותפיו את הנכס המשמעותי ביותר לקידום ולשיפור בית הספר. לבי"ס מסגרות להעצמת ההון האנושי. מנהל ביה"ס מקיים דיאלוג עם סגל המורים לתכנון אופק הקריירה והפיתוח המקצועי המתאים. גדל שיעור המורים המעורבים בתהליכי קבלת החלטות עולה וניכרת מגמת ירידה במספר המורים הנעדרים מביה"ס.



ג. **הערכת עובדי ההוראה בבית הספר (מורים וסגנים):** בית הספר מעריך את עובדי ההוראה כמצופה במסגרת אופק חדש.

ד. **קבלת עובדי הוראה וכוח עזר לעבודה בבית הספר:** הנהלת ביה"ס דומיננטית בתהליך קבלת מורים וכוח עזר לביה"ס. המנהל מקבל את המורים החדשים ורואה את התפתחותם המקצועית והשתלבותם כמחויבות של בית הספר.

ה. **ניהול הליך מתן קביעות למורים:** מנהל ביה"ס צופה ומעריך מורים חדשים. לא ניתנת קביעות אוטומטית למורים כמוקבל בהנחיות אופק חדש.

ו. **ייזום וניהול הליכי ניווד והפסקת עבודה:** מנהל ביה"ס יוזם תהליכי ניווד והפסקת עבודה (במקרה הצורך), צופה במורה ומוביל את התהליך בשיתוף הפיקוח (בהלימה לנוהל הליך הפיטורין ב'אופק חדש').

ז. **איתור והפנייה של מורים בעלי פוטנציאל ניהול והדרכה:** מנהל בית הספר מאתר מורים בעלי פוטנציאל ניהולי, מפנה אותם לקורסי הכשרה למנהלים, וממליץ עליהם בפני הפיקוח וועדת מכרזי ניהול. כמו-כן, מאתר מורים בעלי יכולות מקצועיות גבוהות ופוטנציאל הדרכה, מפנה אותם לפיתוח מקצועי מתקדם, וממליץ עליהם למערך ההדרכה.

יסוד 3 - ביה"ס כארגון לומד:

המטרות מהן נגזרות התפוקות: השבחת הניהול של ביה"ס בכלל והשבחת התחום הפדגוגי בביה"ס בפרט. העלאה של רמת ההישגים הלימודיים של התלמידים.

א. **קהילות לומדות:** בביה"ס קהילות לומדות של בוגרים וצעירים. הלומדים מכירים בערך הידע לסוגיו והניסיון הקיים בארגון, דנים באופן שיתופי תוך כדי עבודתם במסגרות שאורגנו לכך. הקהילה מהווה מקור ידע ובסיס לשותפות ולהתפתחות מקצועית.

ב. **התפתחות אישית:** כל מורה בארגון לומד ומתפתח בהתאם למתווה ולשלב ההתפתחות המקצועי שלו, משתף בידע שרכש את עמיתיו ומיישם תובנות בעבודתו בבית הספר, המורים משתתפים בהשתלמויות פנים בית ספריות ובמסגרות חיצוניות לפיתוח מקצועי.

ג. **בחירת הדרכה, ומימוש הזכות לליוי ביה"ס ע"י מומחה בשלב ההטמעה:** בית הספר מזהה את החוליות החלשות, משתף את סגל המורים בתהליך בחירת ההדרכה לבית הספר תוך מכוונות ליעדים שבחר לקדם. ההדרכה נתפסת כחלק ממשאבי בית הספר ומתשתית הלמידה הארגונית.

יסוד 4 - אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון ('אחריותות'):

המטרות מהן נגזרות התפוקות: הגברת מודעות הנהלות ביה"ס לכך שהם אחראים ומחויבים לתפוקות ולתוצאות (אחריותות), תוך שימוש מושכל במשאבים שהועמדו לרשותם כדי להשיג את מטרותיהם, העלאה של רמת ההישגים הלימודיים של התלמידים.

א. **עיקרון עבודה מכוון תוצאה:** בית הספר מאמץ עיקרון עבודה המושתת על גישה תוצאתית ומחויבות להצלחה, העיקרון כולל: הגדרת התוצאה הרצויה, אבחון מצב קיים, הגדרת התנאים הנחוצים והמאפשרים, בניית תוכנית עבודה, הערכה ותיאוד לצורך למידה ארגונית. עיקרון העבודה מבוסס בתרשים הבא:



תרשים מספר 3: עיקרון עבודה מכוון תוצאה



ב. מערך איסוף נתונים, בקרה והערכה פנים בית ספרי: לבי"ס מערך מעקב, בקרה והערכה מתמשכת על תוכניותיו, כחלק מהיותו אחראי ומחוייב לתוצאות. מתקיימים תהליכי הערכה ומעקב שוטפים, ושקופים, פנים בית ספריים וחיצוניים, אלו מהווים בסיס לקבלת החלטות. מעקב והערכה הם חלק מתרבות העבודה בשגרת יומו של ביה"ס.

ג. הצגת תוכנית עבודה במסגרת הוועדה המלווה: ביה"ס מציג פעמיים בשנה בפני וועדה מלווה את תוכנית העבודה מקושרת תקציב והאופן בו היא מתפתחת.

ד. בקרה תקציבית ומנהלתית עם רשות המקומית: לביה"ס מועברים מכלול המשאבים שהועמדו לרשותו (סל התלמיד). ביה"ס מקיים בקרה שוטפת לגבי התקציב שעומד לרשותו (תכנון מול ביצוע), מפיק ומקבל דוחות ניצול תקציב ומקבל החלטות. מבצע ישור קו בניהול הכספי אחת לתקופה, מעביר דוחות תקופתיים לרשות וטוען דוחות תקופתיים למאגר מידע הכספי, אינו חורג מתקציבו.

ה. מנהל תקין: בית הספר פועל בהתאם לספר הנהלים של הרשות המקומית ולחוזרי המנכ"ל של משרד החינוך (לרבות בנושא גבייה מהורים), לביה"ס ממשקי עבודה ברורים ורציפים עם הרשות המקומית, ההורים והפיקוח בנוגע לניהול המשאבים של ביה"ס והוא מתריע בפניהם בסוגיות או בעיות מהותיות.



יטוד 5 - פיתוח יחסי בית ספר - סביבה

המטרות מהן נגזרות התפוקות: הרחבת מעגל השותפים המעורבים והפועלים לקידום החינוך בבתי"ס.

א. ממשקי עבודה קבועים: לביה"ס ממשק ותהליך עבודה קבוע ומובנה עם המחוז והרשות המקומית, משתמש ביתרון היחסי שיש לכל גורם לקידום מטרותיו.

ב. מסגרות בית ספריות עם שותפים בקהילה: לבית הספר מסגרות מובנות לדיאלוג ושיח עם שותפים בקהילה.

ג. שותפויות ומיזמים עם גורמים שונים בקהילה: בית הספר יוצר שותפויות ומזהה שותפים פוטנציאליים בקהילה ליוזמות חינוכיות וכלכליות אשר מגדילות, בין היתר, את משאבי ביה"ס (משאבים כספיים ומשאבי ידע).

יטוד 6 - ניהול מושכל של משאבים

המטרות מהן נגזרות התפוקות: הגברת מודעות הנהלות בתי"ס לכך שהם אחראים ומחויבים לתפוקות ולתוצאות (אחריותיות), תוך שימוש מושכל במשאבים שהועמדו לרשותם כדי להשיג את מטרותיהם, העלאה של רמת הישגים הלימודיים של התלמידים.

א. יעילות בהקצאת משאבים: ביה"ס מקצה את המשאבים על פי ייעודם המיטבי ויתרונם היחסי, תוך בדיקת עלות מול תועלת, מתכנן פעולות יזומות לחיסכון במשאבים, חוסך בהוצאות תפעול לטובת הוצאות חינוכיות, שומר רזרבות תקציביות למיזמים ארוכי טווח, משמר וממחזר משאבים קיימים.

ב. תכנון תקציבי והקצאה מושכלת: בית הספר מאגם את כל סוגי המשאבים שעומדים לרשותו (שעות הוראה, ימי הדרכה, זמן צוות, תקציב כספי וכו...), בונה תקציב מאוזן בהלימה למשאבים, במכוונות להשגת יעדי ביה"ס ואיתור הצרכים הבית ספריים ובהתאם ללמידה מהעבר לגבי עלויות התפעול השונות. לבית הספר מצטמצמים משנה לשנה הפערים בין התכנון התקציבי לביצוע התקציבי.

ג. גיוס משאבים והגדלת הכנסות: בית הספר מתכנן, יוזם ופועל להגדלת התקציב, מזהה ומממש הזדמנויות לשיתופי פעולה עם גורמים נוספים בקהילה, אשר מניבים הכנסות נוספות, משכיר את מתקני ביה"ס או מפעיל פעילויות נוספות אחר הצהריים.



מנעד תפוקות:

(מבוסס על כלי להערכת מנהלים ראמ"ה 2010 ומשרד החינוך וכן מסמך תפיסת תפקיד המנהל של "אבני ראשה").

מימוש במיטבו	אין מימוש	
<p>בית הספר מגבש תפיסת עולם חינוכית המיוצגת בחזון ומבוטאת הלכה למעשה בתכנית עבודה מקושרת התקציב. תוכנית העבודה של בית הספר מותאמת לאופי הארגון לצרכיו, לכוחות החזקים ולחוליות החלשות של בית הספר. לביה"ס תכנון ארוך טווח (תלת שנתי) למימוש החזון שגיבש, מתווה פעולה והמשאבים הנדרשים. החזון הוגדר בשיתוף סגל ההוראה, נציגי הורים ותלמידים. החזון מבטא תפיסת עולם חינוכית ונוסח בהלימה למאפייני המקום ולשאיפות השותפים. החזון בא לידי ביטוי מעשי והתנהגותי במכלול העשייה החינוכית. החזון משקף את האחריות והמחויבות של צוות בית הספר לתוצאות.</p>	<p>ניסוח החזון בעיקרו הוא ביטוי לציפיות הגוף החינוכי המבקש זאת החזון אינו ממוקד ואינו מבטא את ייחודיות הארגון כמו"כ אין ביטוי לאחריותיות.</p>	<p>א.1 חזון</p>
<p>בית הספר הגדיר יעדים בהלימה לחזון ולמטרות ביה"ס, בשיתוף סגל ההוראה, נציגי הורים ותלמידים. קהילת בית הספר מכירה את המטרות, סדרי העדיפויות והיעדים של בית הספר ושותפה להם. היעדים מנוסחים באופן בהיר המכוון לפעולה. תהליכי קבלת החלטות לגבי המטרות והיעדים מבוססים על נתונים. בית הספר מגדיר יעדים ארוכי טווח ויעדים קצרי טווח היעדים קצרי הטווח הינם אבן דרך בהשגת היעדים ארוכי הטווח.</p>	<p>קיימים נתקים בין חזון, מטרות ויעדים</p>	<p>ב.1 יעדים ומטרות</p>
<p>קיימת תוכנית עבודה שנתית מקושרת תקציב, התוכנית גובשה ומוכרת לכלל מורי ביה"ס. התוכנית מתייחסת למכלול ההיבטים: הפדגוגיים, הניהוליים והכלכליים - תפעוליים. התוכנית גובשה על בסיס נתונים, חוליות חלשות ומוקדי כוח. בתוכנית קיימת הלימה בין היעדים, הפעולות והמשאבים. ביה"ס מממש את הגמישות הפדגוגית הניתנת לו ביעוד שעות ההוראה. מעל 80% מהמשאבים הגמישים בבית הספר מופנים לקידום תוכניות פדגוגיות. כל איש צוות יודע מה חלקו ואחריותו במימוש התוכנית. התוכנית מכוונת לצמצום הפער בין המצוי לרצוי. קיימות תוכניות עבודה ברמת כיתה/קבוצה/פרט וכן תוכניות של צוותי עבודה ותוכניות אישיות של מורים ובעלי תפקידים. התוכניות נגזרות מהמטרות והיעדים שהוגדרו בתוכנית העבודה הבית ספרית.</p>	<p>תוכנית עבודה בית ספרית בעיקרה היא אוסף של פעולות בתחומים שונים. תוכנית עבודה נכתבה על ידי מנהלת בית הספר. תוכנית העבודה אינה מקושרת תקציב.</p>	<p>ה.1 תוכנית עבודה</p>



מימוש במיטבו	אין מימוש	
<p>מנהל בית הספר יוצר הזדמנויות ותנאים לבעלי תפקידים להתפתח ולקדם את מקצועיותם.</p> <p>קיימים מסגרות ומנגנונים לשיתוף בתהליכי קבלת ההחלטות, במסגרות משתתפים עובדי ההוראה, ובהתאם לצורך נציגי הורים ואו נציגי תלמידים.</p> <p>הצוות שותף באבחון הקשיים, מתקיימים דיונים ושיח באופן גלוי ומשתף.</p> <p>בביה"ס תרבות של שקיפות בהצגת נתונים, קשיים ואי הצלחות.</p>	<p>מנהל בית הספר אינו מכוון להצמחת בעלי תפקידים ולהרחבת תחומי הסמכות והאחריות</p>	<p>א.2 מסגרות ומנגנוני שיתוף</p>
<p>בית הספר מגדיר את תחומי מעורבות המורים ואת האופן בו יפעל למימוש המעורבות.</p> <p>תחומי מעורבות המורים הם הן בנושאים מהותיים והן בנושאים שוטפים.</p> <p>70% לפחות מסגל העובדים והמורים מדווח על מעורבות בנושאים שונים בביה"ס, עלייה במדד שביעות רצון העובדים והמורים בבית הספר.</p>	<p>המנהל מונחה על ידי גורמים חיצוניים ומעביר הנחיות כלפי מטה</p>	<p>ב.2 שיתוף מורים בתהליכי קבלת החלטות</p>
<p>מנהל בית הספר מבצע תהליך הערכת עובדי ההוראה בהלימה לעקרונות "אופק חדש", משתף ומשקף לסגל המורים את ממצאי ההערכה. מקיים דיאלוג במטרה לקדם את המורה. במקרה הצורך, מנהל ביה"ס יוזם תהליכי הפסקת עבודה, בשיתוף הפיקוח (בהתאם לנוהל הליך פיטורין ב'אופק חדש').</p>	<p>קיימים בעיקר דפוסי משוב אקראיים</p>	<p>ג.2 הערכת עובדי ההוראה בבית הספר (מורים וסגנים)</p>
<p>המנהל מאתר מורים בעלי פוטנציאל ניהולי, מפנה אותם לקורסי הכשרה למנהלים כמו-כן, המנהל מאתר מורים בעלי יכולות מקצועיות גבוהות ופוטנציאל להדרכה, מפנה אותם לפיתוח מקצועי מתקדם, וממליץ לשבצם במערך ההדרכה.</p>	<p>התייחסות שווה לחברי הצוות ללא מובחנות דפרנציאלית</p>	<p>ד.2 איתור והפנייה של מורים בעלי פוטנציאל ניהול והדרכה</p>



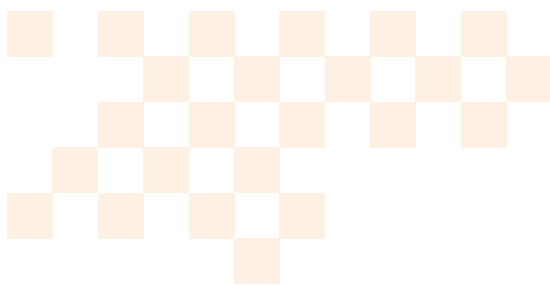
<p align="center">תפוקה 3: ארגון לומד בהלימה למטרות מספר 3, 5</p> <p align="center">השבחת הניהול של בתי"ס בכלל והשבחת התחום הפדגוגי בתי"ס בפרט, הרחבת מעגל השותפים המעורבים והפועלים לקידום החינוך בתי"ס.</p>		
מימוש במיטבו	אין מימוש	
<p>מוכנות לשלם את "מחיר" היזמות. ביה"ס יוזם ומעודד יצירתיות, קיימים מנגנונים להצגת רעיונות ויזמות חדשות בית הספר פועל למימוש היוזמות.</p>	<p>מכוונת לשימור הקיים</p>	<p>א.3 מסגרות לעידוד, פיתוח ומימוש יוזמות</p>
<p>תהליכי ההתפתחות המקצועית והלמידה הם תוצר של אבחון צרכים ותכנון שיטתי ארוך טווח לפיתוח הצוות. בביה"ס פועלת פרקטיקה של קהילה לומדת (במסגרות מגוונות כגון - למידת עמיתים, מסגרות לדין ושיתוף בתהליכי עבודה, כיתות פתוחות וכדומה), בית הספר פועל ליישום הלמידה. ביה"ס מקיים השתלמות פנים בית ספרית (60 שעות מתוך 180 שעות ב- 3 שנים). ביה"ס מממש את שובר ההדרכה עפ"י שיקול דעת מקצועי, מבצע מעקב והערכה אחראי ופיקטיביות ההדרכה.</p>	<p>מסגרות הלמידה הפנים בית ספריות הן בעיקר תוצר של דרישה חיצונית ולא תכנון שיטתי של צוות בית הספר.</p>	<p>ב.3 קהילות לומדות והתמקצעות המורים וההנהלה</p>
<p>מנהל בית הספר משתלם ולומד 70 שעות בשנה, המורים לומדים ומתפתחים בהתאם למתווה ולשלב ההתפתחות המקצועית, המורים משתפים בידע שרכשו את עמיתיהם ומיישמים תובנות בעבודתם בבית הספר.</p>	<p>מתחת ל- 50% מהמורים משתפים ולומדים בהתאם למתווה ההתפתחות המקצועית.</p>	<p>ג.3 התפתחות אישית</p>
<p>בית הספר מממש את שובר ההדרכה העומד לרשותו, מאבחן ומזהה את צרכיו ובוחר באופן מושכל הדרכה לקידום צרכיו, מעגן מסגרות הדרכה קבועות לאורך שנת הלימודים. המדריך מזהה את טווח ההתפתחות המשוער לאור פרופיל המורים, מגבש תוכנית ופועל להצמנת מקצועיות המורים.</p>	<p>בית הספר אינו מממש את שובר ההדרכה.</p>	<p>ד.3 הדרכה</p>
<p>בית הספר מממש את זכותו לצריכת 25 שעות יעוץ ארגוני, 20 שעות יעוץ כלכלי לליווי בתהליך המעבר לניהול עצמי. מנהל בית הספר וצוותו צורכים את שירותי היעוץ באופן המותאם לבית הספר, יוצרים ידע חדש.</p>	<p>בית הספר אינו מממש את זכותו לליווי מומחה או, מממש חלק מן השעות.</p>	<p>ה.3 ליווי בית הספר על ידי יועץ</p>



אחריותיות		
מימוש במיטבו	אין מימוש	
<p>מנהל בית הספר וצוותו מציגים את תוכנית עבודתו, בפני הוועדה המלווה הבית ספרית פעמיים בשנה במועד הראשון מוצגת תוכנית העבודה מקושרת תקציב. המועד השני מוקדש לדיון - תכנון מול ביצוע ותוצאות. התוכנית מאושרת על ידי הוועדה. מתקיים דיון בוועדה אודות סוגיות מרכזיות הקשורות לקידום מטרות בית הספר מוצגים במסגרת הוועדה סדרי עדיפויות, מכלול המשאבים והאופן בו בחר בית הספר לנצלם, מתקיים שיח אודות הצלחות ואי הצלחות של בית הספר. עבודת הוועדה תורמת ומקדמת את מטרות בית הספר.</p>	<p>תוכנית העבודה נתפסת כמשימה של המנהל ולפיכך היא מסמך פנימי.</p>	<p>א.4 הצגת תוכנית העבודה בפני הוועדה המלווה וקבלת אישור.</p>
<p>בביה"ס פועלים תהליכי מעקב והערכה שיטתיים ברמה בית ספרית, כיתתית, קבוצתית ואישית. התהליכים כוללים: איסוף ממצאים, הצגתם, לימוד, פירוש, ניתוח, עיבוד והבנה של הממצאים, הממצאים מהווים בסיס לקבלת החלטות. ממצאי ההערכה מוצגים בשקיפות וכוללים דיון על הפער בין תכנון לביצוע והסבר לפער. ממצאי ההערכה החיצוניים והפנימיים מכוונים את בית הספר בעבודתו.</p>	<p>בבית הספר קיימת נורמה של משוב אקראי שאינו מבוסס על נתונים ובחינה לאור מטרות ויעדים. הערכה חיצונית "מטופלת" ברמה של כאן ועכשיו ולא כמשאב ללמידה.</p>	<p>ב.4 מעקב והערכה</p>
<ul style="list-style-type: none"> בית הספר מקיים מפגשים פנים בית ספריים בצמתים מתוכננים לבחינת התקדמותו. צוות בית הספר מנתח את הגורמים/התהליכים שאפשרו או לא איפשרו את מימוש התוכניות היעדים והמטרות. מנהל ביה"ס בוחן את התקציב מול הביצוע אחת לתקופה (כל חודש, רבעון), באמצעות דוח הנהלת חשבונות ממנהלית ביה"ס, מקבל החלטות לגבי המשך הפעילות והתנהלות הכספית, בהתאם לנתונים ולדוחות שהוצגו בפניו, ומשתף את צוות ביה"ס. 	<p>המעקב הוא בעיקרו התרשמתי</p>	<p>ג.4 תכנון מול ביצוע</p>



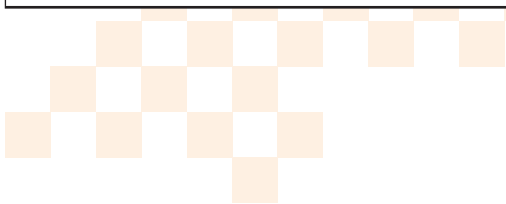
אחריות (המשך)		
מימוש במיטבו	אין מימוש	
<ul style="list-style-type: none"> מנהלנית בית הספר מבצעת ישור קו בניהול הכספי של ביה"ס אחת לחודש, ומפיקה דוחות כספיים עבור מנהל ביה"ס. מנהל בית הספר מקיים ישיבה חודשית, בשיתוף המנהלנית וגורמים רלוונטיים נוספים, לבחינת ההתנהלות הכספית והמצב הכספי של ביה"ס. ביה"ס טוען דוחות תקופתיים, 4 פעמים במהלך השנה, למאגר מידע כספי במנב"סנט, מפיק מהמאגר דוחות ומקבל החלטות להמשך על סמך הנתונים. ביה"ס מעדכן את הגורמים הרלוונטיים בחריגות ובנושאים מהותיים אחרים העולים באופן שוטף. ביה"ס מגיש דוח כספי שנתי לרשות המקומית, המופק ממאגר המידע הכספי. 	<p>בבית הספר אין פיקוח ובקרה על הניהול הכספי ויתרות התקציב</p>	<p>ד.4 בקרה תקציבית ומנהלתית</p>
<p>בית הספר כפוף מקצועית העבודה הכספיים שנקבעים על ידי הרשות המקומית.</p> <ul style="list-style-type: none"> בית הספר פועל בהתאם לספר הנהלים של הרשות המקומית ולחוזרי המנכ"ל של משרד החינוך (לרבות בנושא גבייה מהורים). לביה"ס ממסקי עבודה ברורים ורציפים עם הרשות המקומית והורים בנוגע לניהול המשאבים של ביה"ס. המנהלנית ו/או מנהל ביה"ס מתייעצים עם הגורמים הרלוונטיים ברשות לגבי כל שאלה או סוגייה הנוגעת לניהול הכספי של ביה"ס. 	<p>בית הספר אינו פועל בהלימה לספר הנהלים הרשותי וחוזרי מנכ"ל משרד החינוך.</p>	<p>ה.4 מינהל תקין</p>



פיתוח יחסי בי"ס סביבה		
מימוש במיטבו	אין מימוש	
<p>בית הספר מצביע על בעלי עניין המתאימים לפעול לקידום מטרות ביה"ס. ביה"ס פועל ליצירת ממשקים מגוונים, מגדיר את המסגרת ואת גבולות הקשר, מזהה את הרווח מהקשר עם הגורמים השונים. פועל להרחיב את הרשת המקצועית גם עם ארגונים השונים ממנו. לביה"ס ממשק ותהליך עבודה מובנה עם המחוז והרשות המקומית.</p>	<p>בית הספר פועל בתרבות של מערכת סגורה, אינו מודע או רואה את הצורך ביצירת ממשקים.</p>	<p>א.5 ממשקי עבודה</p>
<p>לבית הספר מסגרות מובנות ליצירת דיאלוג ושיח עם שותפים בקהילה בכלל ועם הורים בפרט. קיימת מסגרת לשיח בית ספר - הורים, ישנם מפגשים קבועים לאורך השנה. קיימת הגדרה ברורה של מהות הקשר, גבולות המסגרת לשמירה על מרחב בטוח לבית הספר.</p>	<p>לא מתקיים שיח עם שותפים בקהילה.</p>	<p>ב.5 שותפות בקהילה</p>
<p>בית הספר יוצר שותפויות ומזהה שותפים פוטנציאליים בקהילה ליוזמות חינוכיות וכלכליות אשר מגדילות, בין היתר, את הכנסות ביה"ס.</p>	<p>לא מתקיימות יוזמות משותפות</p>	<p>ג.5 יוזמות משותפות</p>

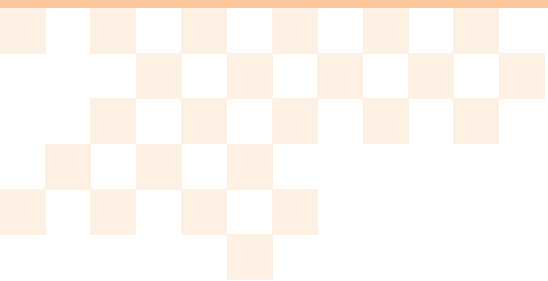


ניהול מושכל של משאבים		
מימוש במיטבו	אין מימוש	
<ul style="list-style-type: none"> • בית הספר מזהה, מאגם ורושם את כל סוגי המשאבים שעומדים לרשותו (שעות הוראה, ימי הדרכה, זמן צוות, תקציב כספי וכו...). • בית הספר בונה תקציב מאוזן ומקצה משאבים בהתאם לסדרי העדיפויות הבית ספריים ואיתור הצרכים הבית ספריים ובהתאם ללמידה מהעבר לגבי עלויות התפעול השונות. • לבית הספר מצטמצמים משנה לשנה הפערים בין התכנון התקציבי לביצוע התקציבי (פער סביר הינו מתחת ל-10%). • בית הספר אינו נכנס לגירעון תקציבי או להתחייבויות בלתי מכוסות לספקים. 	<p>בית הספר מקצה משאבים בהתאם לצרכים שעולים במהלך השנה, ללא תכנון מוקדם. בתום השנה ביה"ס מגלה את כמות המשאבים שנשארה לו (אם נשאר).</p>	<p>א.6 הקצאה מושכלת של משאבים</p>
<ul style="list-style-type: none"> • בית הספר מקצה את המשאבים על פי ייעודם המיטבי ויתרונם היחסי, ועושה חישובי עלות תועלת ותהליך חשיבה רציונלי של בחירה חלופה מבין מבחר חלופות. • בית הספר מתכנן פעולות יזומות לחיסכון במשאבים (כגון: חשמל, מים שכפולים) ומצליח לחסוך בהוצאות המנהלה ולהגדיל את תקציב היוזמות (חסכון של 10% בתקציב המנהלות בשנתיים הראשונות הינו סביר). • בית הספר שומר רזרבות תקציביות למיזמים חינוכיים לטווח ארוך. • בית הספר מבצע רכש והתקשרויות באופן יעיל וחסכוני: מתקשר עם ספקים זולים אך אם רמת שירות גבוהה (מומלץ שלא להתקשר באופן בלעדי עם ספק אחד), בודק כל הצעת מחיר לגופה, מקים מאגר פנימי של ספקים ונעזר ברשות המקומית ובבתי ספר אחרים, בנושאים שיש יתרון לגודל עבור מספר בתי"ס דורש מהרשות ביצוע מכרז מסגרת עבורו, מאתר מתנדבים מקרב הקהילה לביצוע עבודות תחזוקה קלות, ועוד. • בית הספר משתמש במשאבים קיימים לצרכים חדשים, משמר וממחזר ציוד קיים. • תקציב היוזמות גדל מדי שנה (עלייה של לפחות 10% בשנתיים הראשונות) 	<p>בית הספר אינו פועל לחסוך, להתייעל או לאגם משאבים אלא מתנהל בהתאם לצרכים שעולים.</p>	<p>ב.6 התייעלות וחסכון</p>



ניהול מושכל של משאבים (המשך)

מימוש במיטבו	אין מימוש	
<ul style="list-style-type: none"> • בית הספר מתכנן, יוזם ופועל להגדלת התקציב. • בית הספר מזהה ומממש הזדמנויות לשיתופי פעולה עם גורמים נוספים בקהילה, אשר מניבים הכנסות נוספות. • בית הספר משכיר את מתקני ביה"ס או מפעיל פעילויות נוספות אחר הצהריים המניבים הכנסות נוספות. • בית הספר פתוח לקבלת תרומות, הן מהורים והן מגורמים נוספים, בהתאם לחוזר מנכ"ל משרד החינוך. • סציף 'הכנסות נוספות' מהווה שיעור משמעותי מהכנסות בית הספר. 	<p>בית הספר אינו מגייס משאבים נוספים מעבר לתקציב המועבר על ידי הרשות המקומית</p>	<p>ג.6 יוזמות כלכליות וגיוס משאבים</p>



תוצאות מצופות

בחלק זה מוצגות התוצאות המצופות מהמעבר לבתי ספר בניהול עצמי, התוצאות מוצגות ברמת בית הספר כארגון, וברמה מערכתית. התוצאות המצופות מוגדרות לאור מטרות הניהול העצמי והתפוקות המצופות:

מטרות הניהול העצמי:

1. העלאה של רמת ההישגים הלימודיים של התלמידים.
2. הבטחת רווחתם הלימודית, הרגשית והחברתית של התלמידים ומתן מענה מיטבי לצרכים הייחודיים של כל תלמיד.
3. השבחת הניהול של בתי"ס בכלל והשבחת התחום הפדגוגי בתי"ס בפרט.
4. הגברת מודעות הנהלות בתי"ס לכך שהם אחראים ומחויבים לתפוקות ולתוצאות (אחריותיות), תוך, ניהול מושכל של המשאבים שהועמדו לרשותם כדי להשיג את מטרותיהם.
5. הרחבת מעגל השותפים המעורבים והפועלים לקידום החינוך בבתי"ס.

כללי:

התוצאות המתוארות להלן מצופות בתום שלוש שנים.

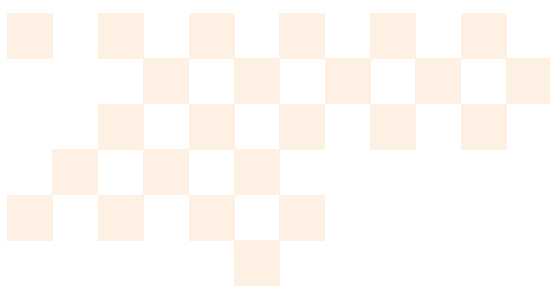
מדדי תוצאה שנה שלישית בראיה מערכתית:	תוצאות בשנה שלישית ברמה בית ספרית	המטרה שהוצבה אל מול התוצאה המצופה
<p>הישגים לימודיים</p> <p>1. שיעור בתי הספר בהם היתה, עלייה בהישגי התלמידים במקצועות הליבה.</p> <p>2. שיעור בתי הספר שצמצמו את מספר התלמידים התת משיגים והעלו את מספר התלמידים הטובים מאוד והמצטיינים.</p> <p>טיוב אקלים:</p> <p>שעור בתי הספר בהם חלה עליה במידת שביעות רצון התלמידים מבית הספר</p>	<p>הישגים לימודיים וטיוב האקלים:</p> <ul style="list-style-type: none">• עבודה בית הספר מתבססת על מתווה תלת שנתי הכולל יעדים ארוכי טווח וקצרי טווח.• עליה בתחום ההישגים הלימודיים בהתאם ליעדים שבית הספר הגדיר עליה ברמת שביעות רצון התלמידים והמורים מבית הספר.• עליה במספר התלמידים המדווחים על שיפור התנאים ללמידה.• ניכרת מגמת הפחתה בהיעדרויות מורים והפחתה במספר המורים חדשים והותיקים הנושרים מבית הספר.	<p>מטרות מספר 1, 2:</p> <p>העלאת הישגים לימודיים ושיפור אקלים חינוכי. הבטחת רווחתם הלימודית, הרגשית והחברתית של התלמידים ומתן מענה מיטבי לכל תלמיד (בהלימה לתפוקות 1, 2, 4)</p>



<p>2. שיעור בתי הספר בהם חלה עליה ב: מידת שביעות רצון המורים מבית הספר, עליה בתחושת מסוגלות המורים לקדם את התלמידים, עליה בתחושת האחריות והמחויבות של המורים להשיגי התלמידים.</p> <p>שיעור בתי הספר בהם חלה ירידה ב: היעדרויות מורים. נשירת מורים.</p> <p>השבחת תרבות הניהול: 1. שיעור בתי"ס המדווחים על יוזמה פדגוגית ויישומה בבית הספר.</p>	<p>השבחת תרבות הניהול בבית הספר (מתייחס למכלול מרכיבים ופעולות):</p> <p>1. מיקוד שליטה פנימי: גובש חזון, הוגדרו סדרי עדיפויות, תוכנן מתווה פעולה ארוך טווח וקצר טווח. נבנתה תוכנית עבודה מקושרת תקציב בהובלת מנהל ביה"ס ובשיתוף צוות המורים. בית הספר מציג פעמיים בשנה את תוכנית העבודה מקושרת תקציב בפני הוועדה המלווה. התוכנית מאושרת. בית הספר מגביר שקיפות בתהליכי עבודתו: מציג נתונים, תוצאות, הצלחות ואי הצלחות מסביר את הגורמים לתוצאות.</p> <p>2. האצלת סמכויות והעצמה: צוות ביה"ס מדווח על - מרחב גמישות ברור והרחבת סמכויותיו. עליה בתחושת המסוגלות של המורים, התלמידים וההורים להשפיע.</p> <p>3. ארגון לומד: מתקיימת למידה פנים בית ספרית וחוץ בית ספרית בבית הספר פועלת פרקטיקה של קהילה לומדת (בהתאם למאפייני הצוות מוגדרים תפוקות ותוצאות ע"י בתי הספר).</p> <p>4. אחריותיות: העמקה במרכיבים המעידים על 'אחריותיות', מנהל ביה"ס וסגל המורים רואים את עצמם אחראים ומחויבים להצלחת כלל תלמידי בית הספר. פועלים בשגרת עבודה שיטתית: אוספים נתונים, מנתחים מעבדים, ומוסרים דין וחשבון, פנימה ולגורמים הממונים. מדווחים ומסבירים אי הצלחות והגורמים לכך. ביה"ס מפנה לפחות 80% מהתקציב הגמיש לקידום יוזמות פדגוגיות חדשות ותוכניות פדגוגיות.</p>	<p>מטרה מספר 3: השבחת הניהול של בתי"ס בכלל והשבחת התחום הפדגוגי בתי"ס בפרט. בהלימה ליסודות הניהול העצמי מספר (3, 2) (בהלימה לתפוקות מספר 2, 3)</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p>2. שיעור בתי הספר המציגים פעמיים בשנה תוכנית עבודה מקושרת תקציב בפני הוועדה המלווה. (מאי וינואר)</p> <p>3. שיעור בתי"ס המדווחים על שביעות רצון מעבודת הוועדה המלווה הבית ספרית לקידום מטרת ביה"ס.</p>		<p>מטרה מספר 4: הגברת מודעות הנהלות בתי"ס לכך שהם אחראים ומחויבים לתפוקות ולתוצאות (אחריותיות), תוך שימוש מושכל במשאבים שהועמדו לרשותם כדי להשיג את מטרתיהם.</p>
<p>1. שיעור בתי"ס הפועלים להידוק הקשר עם ההורים.</p> <p>2. שיעור בתי הספר בהם יש עליה של במספר השותפים הפעילים מקרב ההורים והקהילה.</p> <p>3. שיעור בתי הספר בהם חלה עליה בתחושת שביעות רצון של ההורים מהקשר, עם ביה"ס.</p>	<p>קיים מבנה ארגוני המבטא גישה ביזורית ושותפות שיטתית של המורים, התלמידים וההורים. מתקיימים מהלכים לטיפול שותפות רצויה עם ההורים, בית הספר מצביע על הערך המוסף בעבודה השיתופית.</p> <p>לבית הספר ממשק ותהליך עבודה קבוע ומובנה עם הרשות המקומית, במסגרת פרום הממ"ם (מנהל מח' חינוך, מפקח ומנהלי בתי הספר ביישוב) במסגרת זו דנים בסוגיות שונות בהיבט החינוכי, הכלכלי והתפעולי. השותפים מעידים על פעולות/תוכניות שקודמו לאור מממשק זה.</p> <p>הדיונים כוללים שיח גם על קשיים/ דילמות/קונפליקטים שעולים על ידי השותפים בפורום.</p>	<p>מטרה מספר 5: יחסי בית ספר - סביבה (בהלימה ליסודות הניהול העצמי: 3, 5). (בהלימה לתפוקות: 3, 5)</p>



<p>1. שיעור בתי"ס שיש בידיהם מידע מדויק על המשאבים העומדים לרשותם עד אפריל.</p> <p>2. שיעור בתי הספר שבהם הפער בין התכנון מול הביצוע נמוך מ-10%.</p> <p>3. שיעור בתי הספר המדווחים על חיסכון בסעיפי תפעול לטובת תוכניות פדגוגיות.</p> <p>4. שיעור בתי הספר שההכנסות הנוספות (ממיזמים ושותפויות) הינם משמעותיות מתוך סל ההכנסות</p>	<p>בית הספר בונה תקציב מאוזן ומקצה משאבים בהתאם לסדרי העדיפויות הבית ספריים ואיתור הצרכים הבית ספריים ובהתאם ללמידה מהעבר לגבי עלויות התפעול השונות.</p> <p>בתי ספר מגדירים מדדים פנים בית ספריים ליעילות וחיסכון בהלימה למאפיינים ולצרכים החינוכיים שבית הספר מעוניין לקדם.</p> <p>לרשות בתי הספר בניהול עצמי עומדים מירב המשאבים להם בית הספר זכאי ממקורות שונים מוטמעים מנגנונים תפעוליים המאפשרים גמישות מרבית בניצול המשאבים במסגרת הגבולות המתבקשים.</p> <p>בתי הספר מפנים תשומות, מגייסים שותפים מתאימים מתוך בית הספר ומהקהילה לגיוס משאבים נוספים להגדלת התקציב, מציבים יעד מדיד המצופה לאור הפעולות שנעשות, על פי מאפייני ביה"ס, מדווחים על הישגיהם לשותפים.</p>	<p>ניהול מושכל של משאבים (בהלימה למטרה: 4) בהלימה לתפוקות: (4, 3)</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

