

מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי:

תפיסות ועמדות כלפי התכנית (תשע"ב-תשע"ג)

ד"ר טל רז וד"ר דוד רטנר

מאי 2014
אייר תשע"ד



צוות ההערכה:

מורן נוימן – חוקרת כמותית ראשית
איילה קיסר-שוגרמן – חוקרת איכותנית ראשית
ד"ר ענת אברהמי
אורנה חייט-מראלי
ניצה שמואלי
כרמית אלמסי
ד"ר יובל צור



רקע

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

- גישה מרכזית בעולם ובישראל: מתן אוטונומיה וסמכות לבתי הספר, תוך העברת משאבים אליהם, תתרום משמעותית לשיפור ההישגים והאקלים החינוכי

■ הנחות היסוד:

- הידע מצוי הכי קרוב לתלמיד
- מנהל בית הספר וצוותו יודעים לזהות באופן הטוב ביותר מהם צרכי התלמידים ולתת לכך מענה
- יש לספק למנהלים את המשאבים, הכלים והגמישות, כדי שיוכלו לתת את המענה המתאים
- אוטונומיה תקציבית ואיגום המשאבים בבית הספר, יאפשרו ייעול והקצאת משאבים בהלימה גבוהה למטרות הפדגוגיות

מטרות ודרכי פעולה של מודל ניהול עצמי

הניהול העצמי מאפשר להנהלת בית הספר ולמוריו קבלת החלטות אשר יאפשרו, בתורם, שיפור בהישגי התלמידים

באמצעות

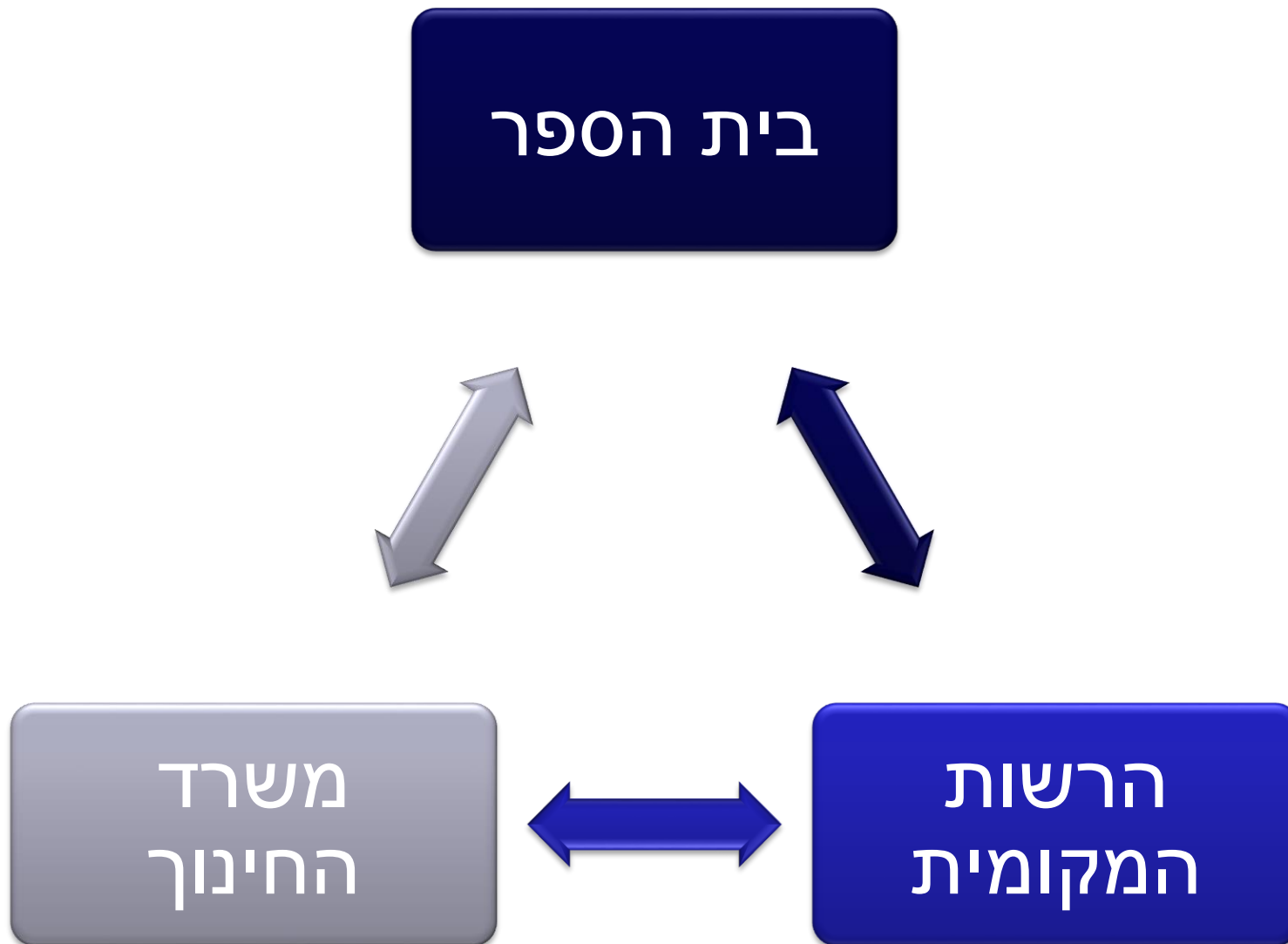


ניהול תקציב בית הספר
במתכונת של משק כספים
סגור, ולפיה בית הספר מממן
את כל פעילותיו מהכנסותיו

ריכוז האחריות והסמכות בידי
צוות הניהול של ביה"ס בתחומי:

- התכנון החינוכי
- המשאבים הפדגוגיים
- משאבי כוח האדם
- המשאבים החומריים

מערך היחסים בניהול עצמי



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

■ מחקרים שונים הראו ממצאים התומכים בניהול העצמי ומצאו שיפור במדדים רבים בעקבותיו:

- ✓ הישגי תלמידים
- ✓ יכולת מנהיגות בית ספרית
- ✓ שיתוף מורים בקבלת החלטות
- ✓ שביעות רצון תלמידים
- ✓ בעיות משמעת
- ✓ הגברת האחריות והדיווח

Hanushek, 2011; Woessmann, 2000; Caldwell, 1998;
Hess, 1999; Cheng, 1996; Hillier, 1999

גלעדי ושות', 2005

רקע תיאורטי (המשך)

■ עם זאת, במחקרים אחרים:

✓ לא נמצאה השפעה של ניהול עצמי על הישגי תלמידים

✓ לא נמצאה השפעה של הניהול העצמי על חדשנות בהוראה ובתכנית הלימודים

✓ נמצא כי ללא קואליציה פוליטית ומחויבות רחבה, אין אפשרות להנהיג ניהול עצמי של בתי ספר בקנה מידה גדול

Cobbold, 2012; Allen, 2010; Kirst, 1990

■ בשל חוסר עקביות בממצאים וריבוי המודלים המיושמים, יש קושי להסיק לגבי התרומה של הניהול העצמי

■ באמצעות מטה אנליזה נעשה ניסיון לאתר את הגורמים המשפיעים על ניהול עצמי מוצלח. הממדים העיקריים שזוהו:

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות

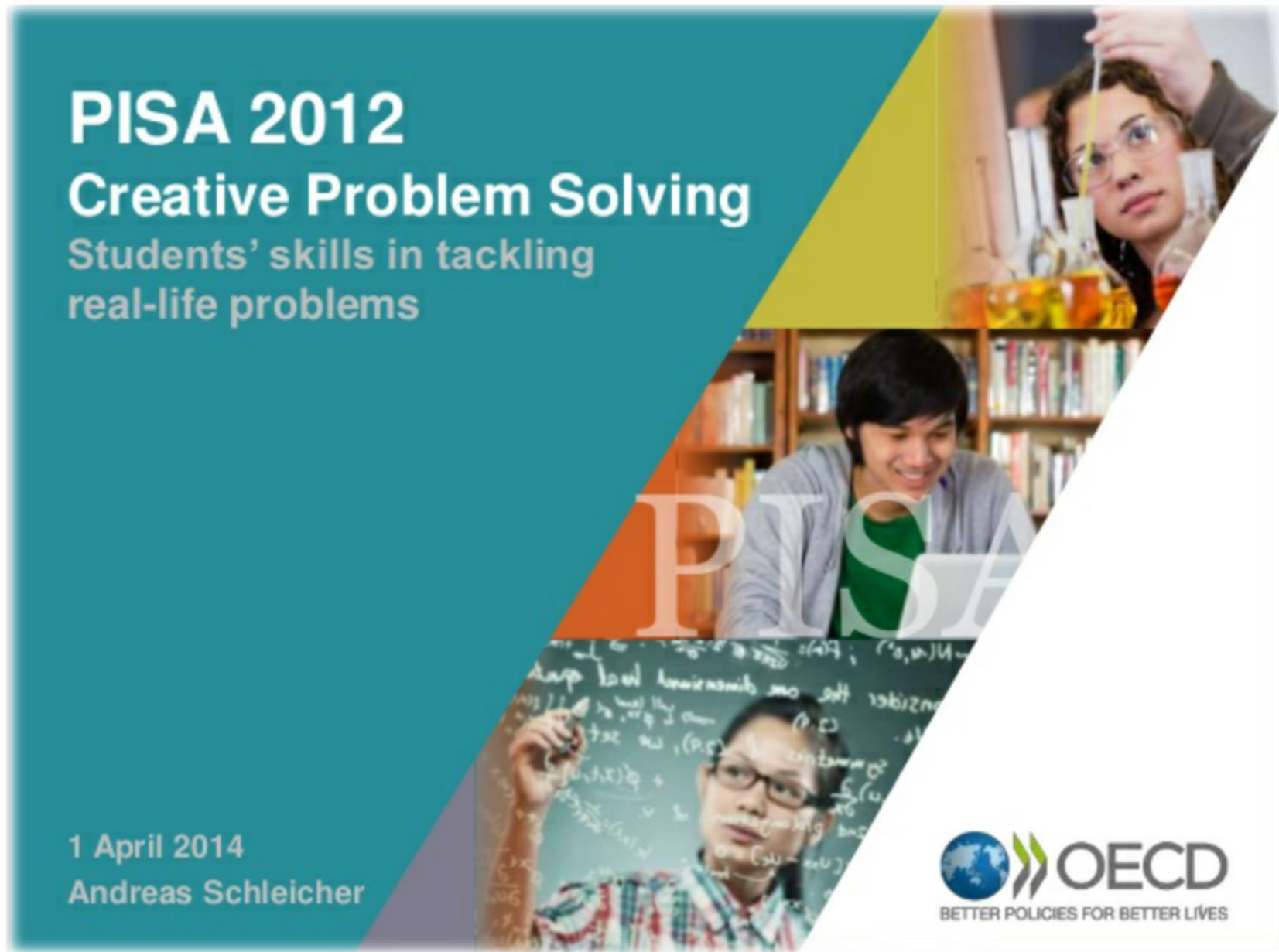


רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

תנאים להצלחת הניהול העצמי

- **חזון הממוקד בהוראה ולמידה ומתואם עם מדד ארצי לביצוע תלמידים – עם זאת יש צורך במדדים לא מחייבים מידי אשר מאפשרים גמישות**
- **סמכות משמעותית לבית הספר בקבלת החלטות – אך אוטונומיה לבדה לא מספיקה, אלא יש צורך בחזון המדגיש למידה באיכות גבוהה, צוות איכותי ויכולת לעבוד בשיתוף פעולה**
- **ביזור סמכויות בביה"ס – על ידי יצירת רשתות של צוותי קבלת החלטות לפי שכבת גיל, לפי מקצוע וסביב יוזמות נקודתיות**
- **פיתוח ידע ומיומנויות של מורים המכוון לשינוי**
- **כלים, איסוף והפצת מידע ביחס לסדרי העדיפויות בביה"ס – איסוף המידע נעשה הן על ידי ביה"ס, הן על ידי בעלי עניין בקהילה והן ברמה המחוזית**
- **תגמולים כספיים ולא כספיים לצורך הכרה בהתקדמות בכיוון מטרות ביה"ס – ללא תגמול עולות שאלות לגבי הקיימות של הניהול העצמי**
- **מנהיגות משותפת של מורים ומנהל בביה"ס – המנהלים הם המרכיב המשמעותי ביצירת מנהיגות משותפת במאמץ שלהם לייצר הזדמנויות ולהסיר מכשולים כך שאחרים יוכלו לתפוס עמדות מנהיגות**
- **גיוס משאבים ממקורות חיצוניים לביה"ס – באמצעות פיתוח רשת קשרים מקצועיים ופעילות יזמית בקהילת העסקים המקומית**

הקשר בין ניהול עצמי להישגים לימודיים



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערכת
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



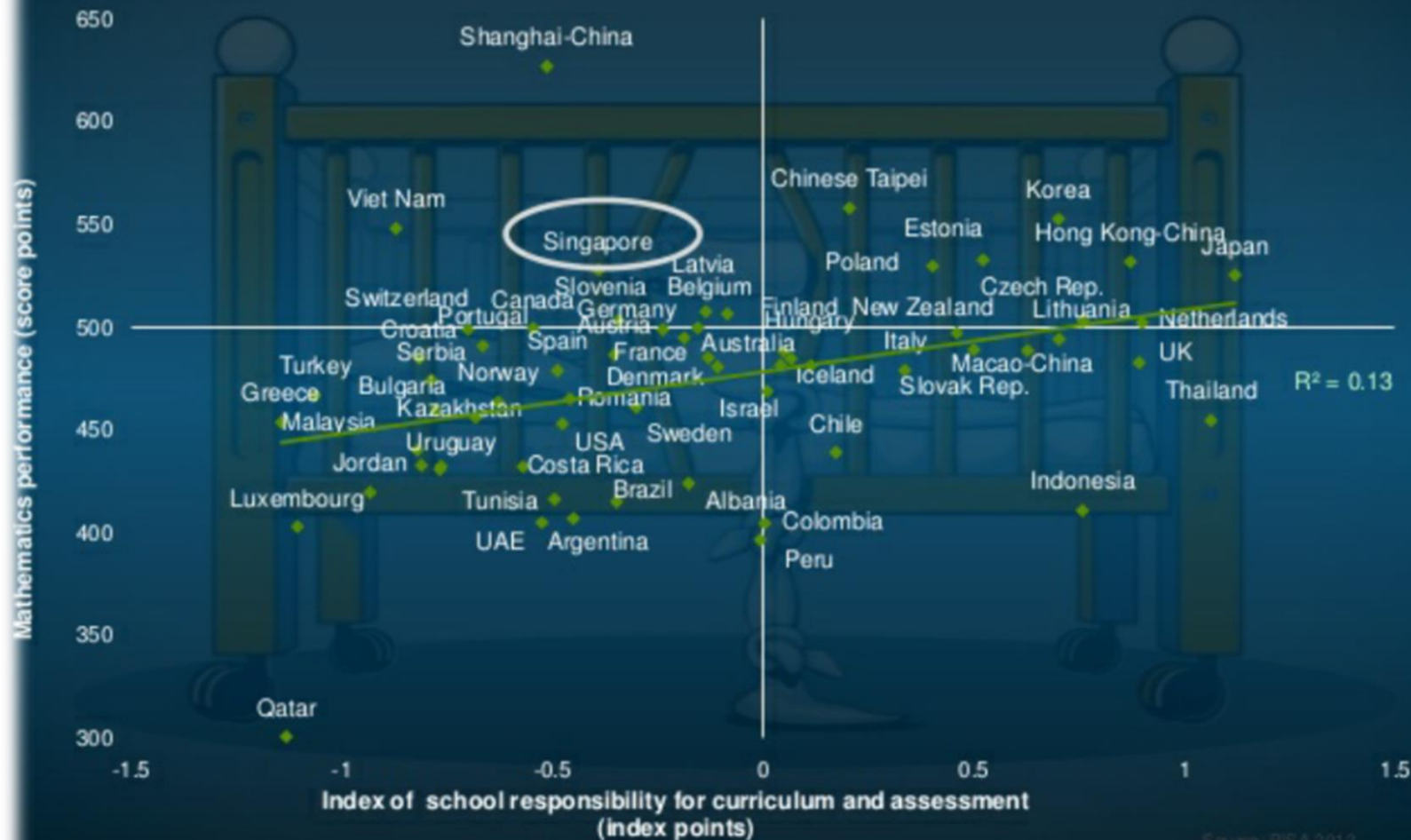
רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© # 10 תשע"ד

הקשר בין ניהול עצמי להישגים במתמטיקה

39

Countries that grant schools **autonomy** over curricula and assessments tend to perform better in mathematics



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

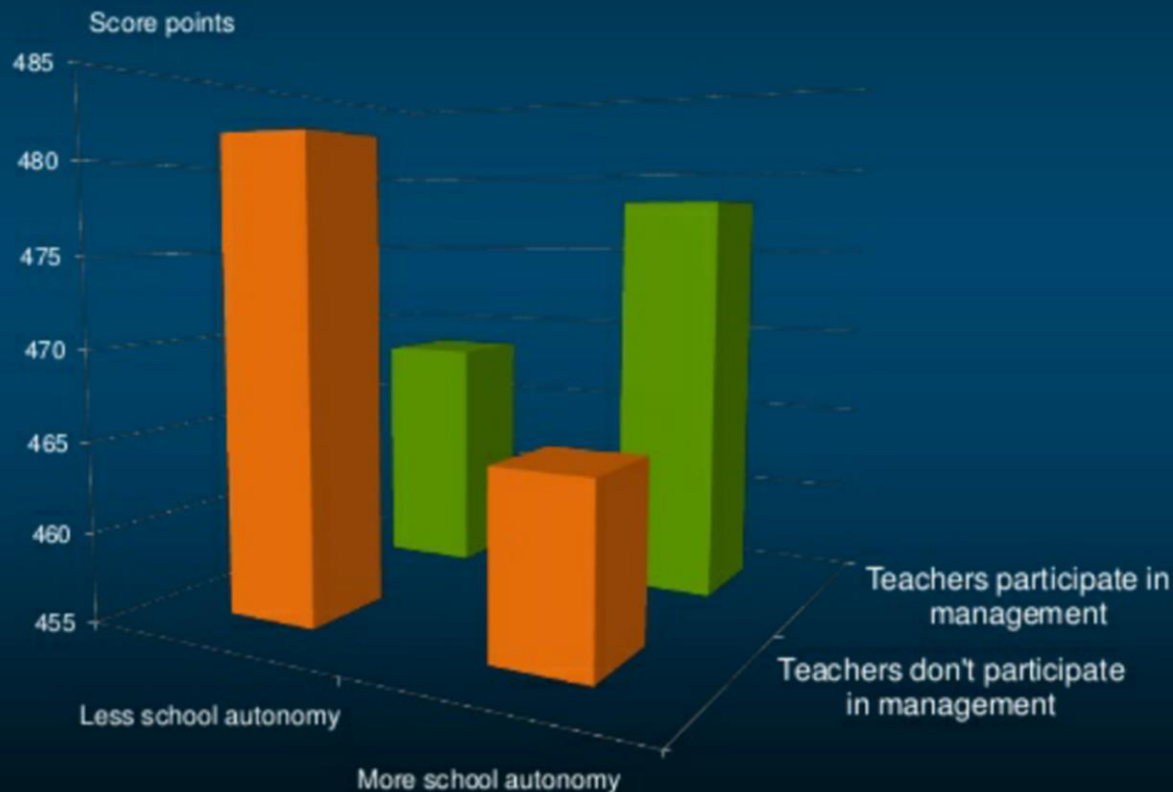
© # 11 תשע"ד

ניהול עצמי ועבודת צוות

Schools with more autonomy perform better than schools with less autonomy in systems with more collaboration

Fig IV.1.17

School autonomy for resource allocation x System's level of teachers participating in school management
Across all participating countries and economies



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

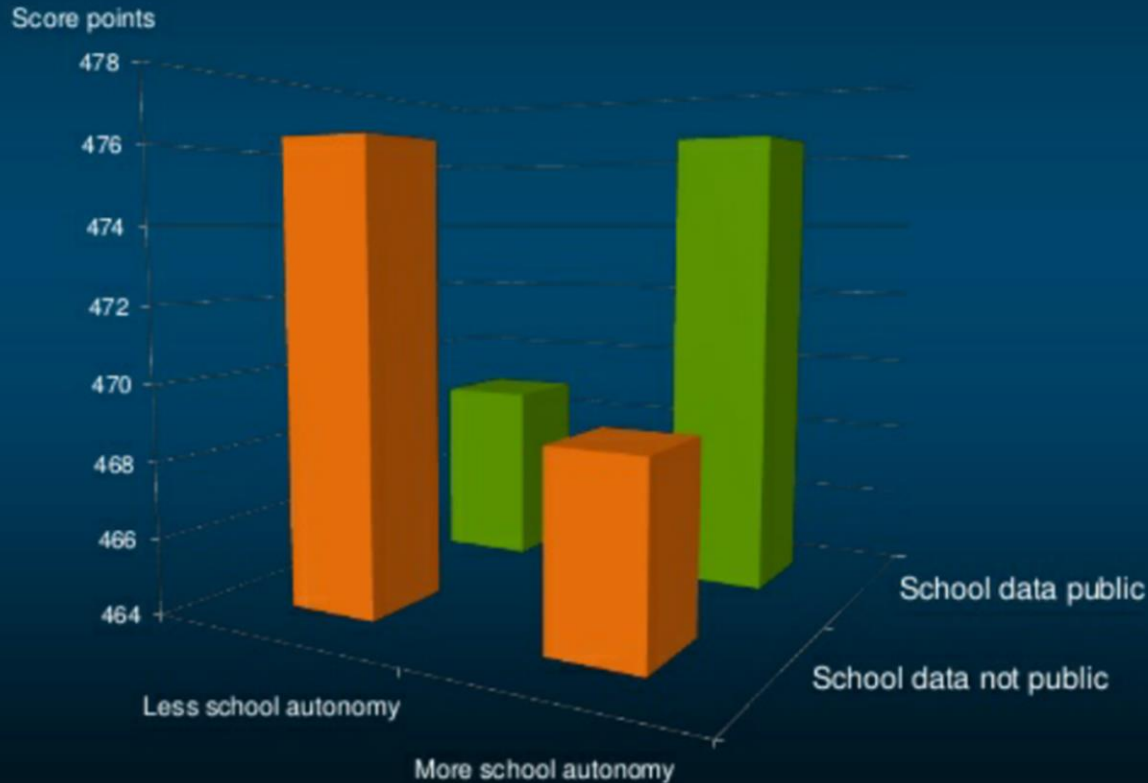
© 12 תשע"ד

ניהול עצמי ואחריות

Schools with more autonomy perform better than schools with less autonomy in systems with more accountability arrangements

Fig IV.1.16

School autonomy for curriculum and assessment
x system's level of posting achievement data publicly



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערכת
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

אבני דרך בהטמעת הניהול העצמי בבתי הספר היסודיים בישראל:



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

פריסת התוכנית:

שנה	אופן היישום
תשע"ב	תל אביב וחיפה – שלב ראשון בכניסה
תשע"ג	תל אביב וחיפה – הרחבה והעמקה ירושלים, צפון ומנח"י: שלב ראשון בכניסה
תשע"ד	תל אביב וחיפה – השלמת המהלך ירושלים, צפון ומנח"י: הרחבה והעמקה דרום ומרכז: שלב ראשון בכניסה
תשע"ה	השלמת הפריסה תל אביב, חיפה, ירושלים, צפון ומנח"י – פריסה מלאה דרום ומרכז: הרחבה והעמקה
תשע"ו	כל המחוזות בפריסה ארצית מלאה

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

ניהול עצמי ו"למידה משמעותית"

"...[במסגרת התכנית ללמידה משמעותית
תתבצע] השלמת פרישת "ניהול עצמי"
לכלל המערכת והערכת מסר עקבי של
אמון בדרכי המבצע, תמיכה במיקוד שליטה
פנימי ויולמות של מוסדות החינוך באיבוד
פתרונות יצירתיים בהלימה לאאפייני
מוסדות החינוך..."

מתוך מסמך "מדיניות לקידום למידה משמעותית במערכת
החינוך". משרד המנכ"לית, דצמבר 2013. מופיע באתר "ישראל
עולה כיתה: עוברים ללמידה משמעותית" (פרק ב': תכנית פעולה)

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/LemidaMashmautit/mashmautit/HagdaraMashmautit.htm>

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

מהלכים מרכזיים בהפעלת הניהול העצמי בבתיה"ס

רקע

✓ גיבוש מדיניות ועקרונות פעולה לניהול העצמי

שאלות
הערכה
ושיטה

✓ מסמך הבנות: רתימת רשויות והחתמתן על 'מסמך ההבנות'

ממצאים

✓ תוספת תקציב ניהול עצמי לבתי הספר באמצעות הרשות

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© 17 # תשע"ד

➤ מוקד שליטה פנימי

➤ האצלת סמכויות והעצמת הצוות

➤ ביה"ס כארגון לומד

➤ אחריותיות

➤ פיתוח יחסי בי"ס - קהילה

מודל הפעלה פדגוגי:

➤ גמישות פדגוגית (10%)

➤ 5 עקרונות בתרבות הניהולית

➤ תכנית עבודה מקושרת תקציב

✓ מערך הכשרה וליווי בשנת המעבר

✓ מנגנוני הערכה בקרה ותמיכה (וועדה מלווה, פורום המ"מים)

מהלכים מרכזיים בהפעלת הניהול העצמי בבתי"ס

רקע

✓ גיבוש מדיניות ועקרונות פעולה לניהול העצמי

שאלות
הערכה
ושיטה

✓ מסמך הבנות: רתימת רשויות והחתמתן על 'מסמך ההבנות'

ממצאים

✓ תוספת תקציב ניהול עצמי לבתי הספר באמצעות הרשות

עמדות
עקרוניות

מודל הפעלה כלכלי:

- גיבוש תקציב בית ספרי ונהלי עבודה
- מאגר מידע כספי לבתי"ס
- העברת תקציבים לניהול ביה"ס
- אפשרות להשכרת מתקנים

מודל הפעלה פדגוגי:

- גמישות פדגוגית (10%)
- 5 עקרונות בתרבות הניהולית
- תכנית עבודה מקושרת תקציב

מערכת
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות

✓ מערך הכשרה וליווי בשנת המעבר



✓ מנגנוני הערכה בקרה ותמיכה (וועדה מלווה, פורום המ"מים)

רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

גורמי מפתח במעבר לניהול עצמי

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© # תשע"ד 19

בתי ספר

מנהלים

מורים

מזכירות

הרשות
המקומית

מנהלי
מחלקות
חינוך

גזברים

משרד
החינוך

יחידות מטה

בעלי
תפקידים
במחוזות

מפקחים

ולסיכום: ניהול עצמי מהו?

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

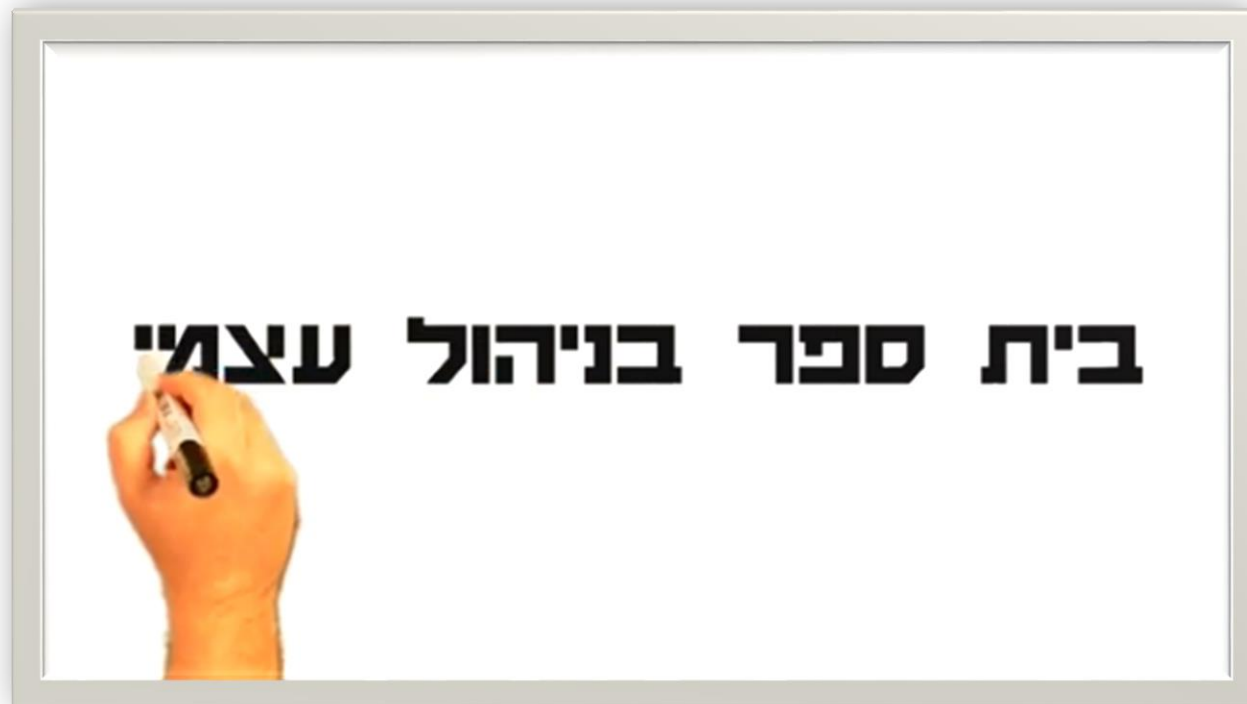
תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© 20 # תשע"ד



<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/NihulAtzmi/>

שאלות הערכה ושיטה

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

שאלות הערכה

- הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך מלווה את "מעבר בתיה"ס לניהול עצמי" במחקר הערכה החל משנה"ל תשע"ב

- שאלות הערכה:

- ✓ מהי הערכתם של המעורבים באשר לפוטנציאל ההשפעה ושביעות הרצון מהמהלך?
- ✓ מהו מערך היחסים הארגוניים של בית הספר עם שותפיו השונים על רקע המעבר לניהול עצמי?
- ✓ כיצד תופסים המעורבים בתכנית את אופן יישום עקרונות הניהול העצמי (הפדגוגי-ניהולי והכלכלי-תפעולי)?
- ✓ מהן התמורות שחלו בעקבות היישום לגבי תפקידים שונים במערכת?

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למדידה
והערכה
בחינוך

מערך ההערכה

■ מוקד המחקר הוא ליווי בתי ספר שהצטרפו למהלך בתשע"ב, בין אם היו כבר בניהול עצמי בשנות ה-90 ("בתי ספר ותיקים") ובין אם חדשים לגמרי ("בתי ספר חדשים") במחוזות תל אביב וחיפה

■ בשנה"ל תשע"ב נבחנו התפיסות והעמדות כלפי התכנית בשלביה הראשוניים

■ בשנה"ל תשע"ג במוקד ההערכה עמד ליווי היישום וההטמעה של ניהול עצמי באותם בתי ספר ורשויות בשנה השנייה למהלך. בשנה זו המחקר שילב שיטות מחקר כמותיות ואיכותניות

■ בשנה"ל תשע"ד ממשיך המחקר להתמקד ביישום והטמעת המעבר לניהול עצמי של מצטרפי תשע"ב בשיטות מחקר איכותניות וכמותיות, ומתווסף מעקב בשיטות מחקר כמותיות אחר מצטרפי תשע"ג ותשע"ד

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

בשנת תשע"ב:

- **בסה"כ, בוצעו 32 ראיונות איכותניים** (מטה, מינהלת, מחוזות, מפקחים, מנהלי מחלקות חינוך, יועצים) **+ 4 קבוצות מיקוד למנהלים**

בשנת תשע"ג:

- **שילוב של הערכה איכותנית והערכה כמותית:**

- ✓ במסגרת המחקר הכמותי השיבו לסקר הטלפוני 127 מנהלים, 144 מזכירות ו-467 מורים המשתייכים ל-160 בתי ספר ב-16 רשויות
- ✓ במסגרת המחקר האיכותני רואיינו בראיונות עומק 56 בעלי תפקידים
 - 12 חברי מנהלת הניהול העצמי
 - 8 מנהלי מחלקות חינוך ברשויות המקומיות
 - 6 מנהלי כספים ברשויות המקומיות
 - 10 מפקחים כוללים
 - 3 יועצים כלכליים
 - 5 יועצים ארגוניים
 - 12 מנהלי בתי ספר

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

ממצאים

שנה"ל תשע"ג

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

כיצד יוצגו הממצאים?

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערכ
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© 26 תשע"ד

עמדות עקרוניות
כלפי הניהול העצמי

- שביעות רצון מהמעבר לניהול עצמי
- תפיסת הפוטנציאל של המעבר לניהול עצמי

המערכ
המבני-ארגוני

- האם נוצר לביה"ס מרחב אוטונומי?
- מערכת היחסים: מנהל ביה"ס - רשות - פיקוח

המודל
הפדגוגי-ניהולי

- האם יש תפיסה של גמישות פדגוגית?
- יוזמות פדגוגיות מותאמות לצרכי בית הספר

המודל
הכלכלי-תפעולי

- תחומים בהם הועברה אחריות לבית הספר
- יוזמה של בית הספר בהכנסות נוספות
- תכנון וניהול תקציב

שינוי בתפקיד מנהל
בית הספר

- בית הספר בקדקוד המשולש?
- שינוי בתפקיד המנהל

א. עמדות עקרוניות כלפי ניהול עצמי

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

שביעות רצון מהמעבר לניהול עצמי

- בשנת היישום הראשונה (תשע"ב) עלו עדויות רבות לקשיים, המאיימים על היתכנות הניהול העצמי:

- פער בין המטרות המוצהרות לבין המטרות הנתפסות בשטח
- יחסי אמון ושיתוף פעולה לא מיטביים בין הגורמים
- צורך בשינוי הגדרות התפקידים ויחסי הגומלין בין הגופים
- פיקוח ובקרה חסרים
- הניהול העצמי כבעל פוטנציאל להגדיל פערים במערכת

- מהראיונות עולה כי בשנת הלימודים תשע"ג נעשו **צעדים משמעותיים ליישום מהלך הניהול העצמי** ברשויות מקומיות ובבתי הספר

- כתוצאה מכך תמונת המצב בתשע"ג נמצאה שונה בתכלית ממה שהשתקף במחקר ההערכה בתשע"ב

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות

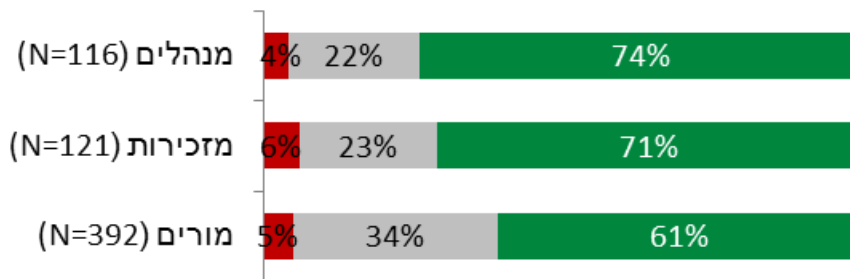


רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

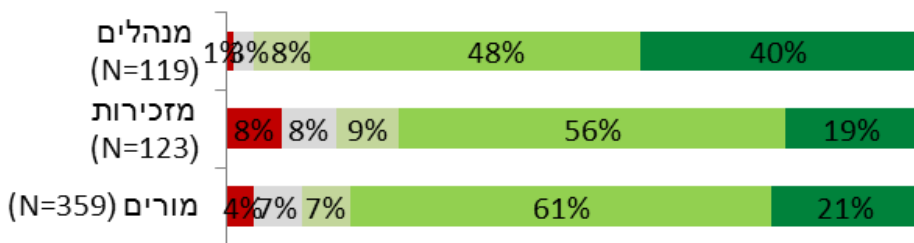
שביעות רצון מהמעבר לניהול עצמי

- לקראת סוף שנת היישום השנייה (תשע"ג) נצפתה **שביעות רצון גבוהה** מהמהלך החוצה מגזרי שפה, מסגרות ארגוניות ותפקיד

עד כמה אתה שבע רצון ממעבר בית הספר שלך לניהול עצמי במתכונתו החדשה?



עמדות המנהלים, המזכירות והמורים כלפי מעבר בתי הספר לניהול עצמי



- מתנגד לניהול עצמי
- תומך בניהול עצמי במתכונת מצומצמת יותר מהקיים
- תומך בניהול עצמי אך במתכונת שונה
- תומך בניהול עצמי במתכונתו הנוכחית
- תומך בניהול עצמי ובהרחבתו

רקע

שאלות הערכה ושיטה

ממצאים

עמדות עקרוניות

מערך מבני ארגוני

מודל פדגוגי-ניהולי

מודל כלכלי-תפעולי

תפקיד המנהל

סיכום והמלצות



רשות ארצית למדידה והערכה בחינוך

שביעות רצון מהמעבר – מדוע?

■ נראה כי שביעות הרצון הגבוהה היא פועל יוצא של:

✓ כמיהה למרחב אוטונומי של המנהלים

✓ הסכמה עם הרעיון והרציונל של הניהול העצמי הקובע כי פעולה פדגוגית מיטבית, יכולה להתרחש תוך גיבוי תקציבי וקבלת החלטות המכירות מקרוב את הצרכים הייחודיים של התלמידים והקהילה מאידך

✓ בנייה יסודית, כלל מערכתית של המהלך, וגיבוש כלים ומנגנונים מעשיים ליישום

✓ מאמצי המנהלת לספק מענה מידי לקשיים מקומיים שעלו, באמצעות פריסת רשת של ממונים מחוזיים, יועצים כלכליים וארגוניים

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

תפיסת הפוטנציאל של המעבר לניהול עצמי

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

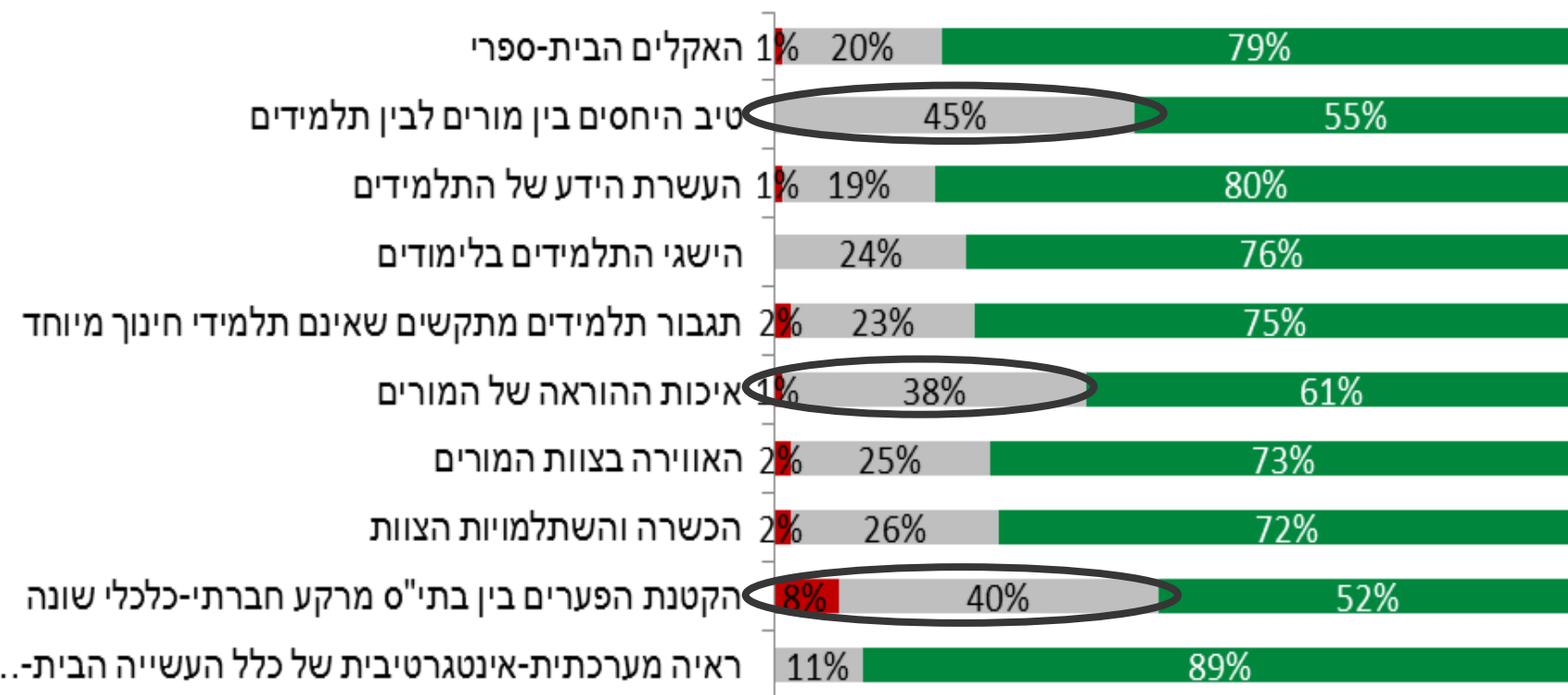
סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© # תשע"ד 32

בהתייחס לכלל מערכת החינוך בישראל, עד כמה להערכתך הטמעת הניהול העצמי תוביל לשינוי בכל אחד מהתחומים הבאים? (מנהלים, N=115)



שינוי לטובה עד משמעותית לטובה ללא שינוי שינוי לרעה עד משמעותית לרעה

ב. המערך המבני-ארגוני

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

האם לאחר שנתיים של יישום נוצר מרחב אוטונומי?

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© 34 # תשע"ד

בתי ספר
אוטונומיים,
יחסים טובים
והדדיים

תהליכי
הטמעה
הדורשים
ביסוס

חוסר אמון
הדדי בנוגע
לכוונות
ולהתנהלות

תשע"ג

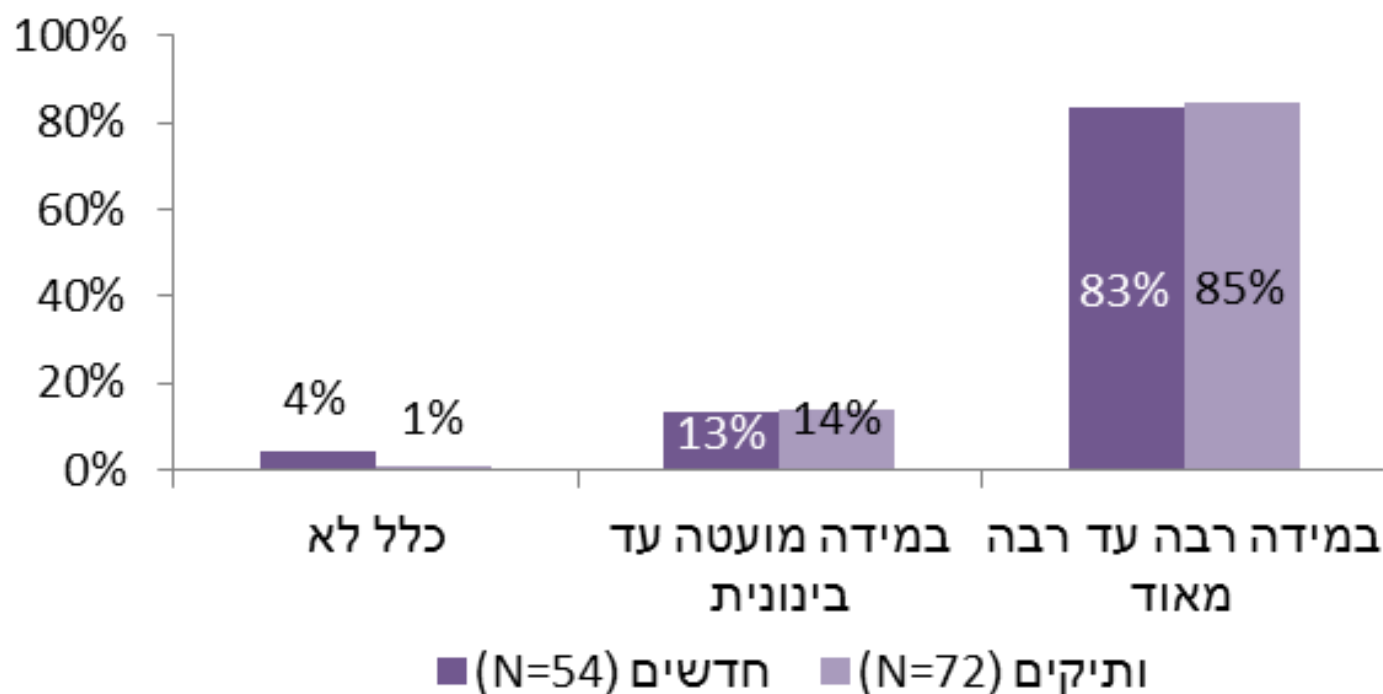
תשע"ב



האוטונומיה כ"תינוק":
צריך לדאוג לו ולהבטיח
תנאים ובקרה שיאפשרו לו
לגדול ולהתחיל ללכת

רשות-פיקוח-מנהל והמעבר לניהול עצמי

עד כמה קיים גיבוי מהרשות וממשרד החינוך לגבי החלטות שהמנהל מקבל במסגרת ניהול בית הספר לפי דיווחי המנהלים



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערכת
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

רשויות - בתי הספר

- במרבית המקומות היחסים הינם תקינים מבחינת ההתנהלות הארגונית והשיח הפדגוגי

"...יש כללים מסודרים והיא [הרשות]
לא צריכה כל פעם להתעסק מחדש
עם מה מאיצ למי, יש שוויוניות,
הכול מסודר, הדברים קורים,
מה שנשאר לרשות זה להתעסק עם הדברים
החשובים באמת, עם סדרי עדיפויות,
עם פדגוגיה, עם אקלים, השיח עם הופק
להיות שיתוף מסל אחר"

"...הדבר הכי טוב זה ניהול
תקין וסקיפות. לפני כן היה קשה
מול הפוליטיקאים... היום אנחנו
במצב שונה - יש לרימה של משאבים,
יש סקיפות. היום אני פועלת
על פי ניהול תקין"

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

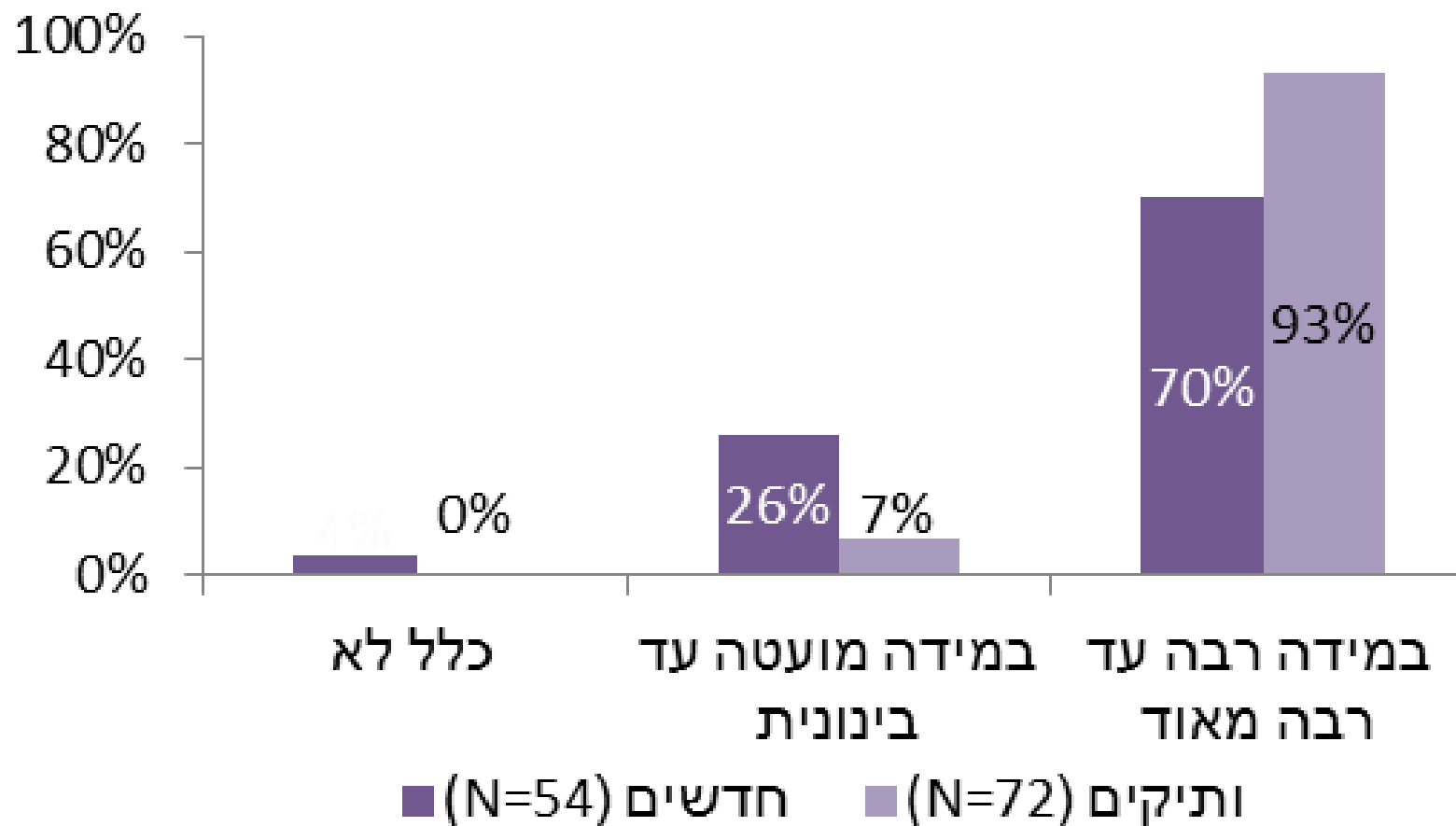
תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

שיתוף פעולה בין הרשות לבית הספר לקידום מטרות בית הספר לפי דיווחי המנהלים



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערכת
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

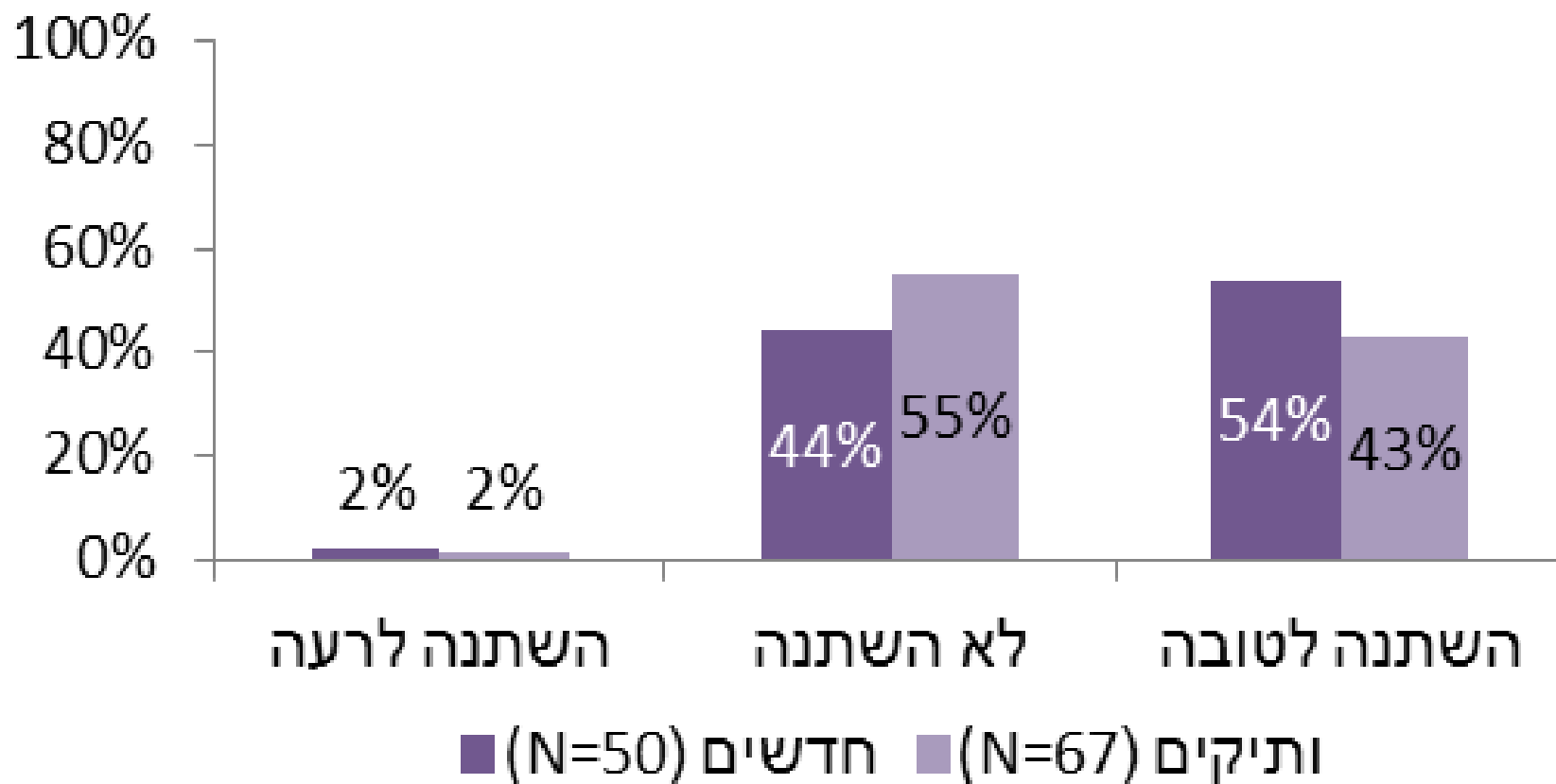
תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

מידת השינוי בעקבות המעבר לניהול עצמי ביחסים בין בית הספר לרשות המקומית לפי דיווחי המנהלים



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערכת
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

מפקחים – בתי הספר

- מיוחסת חשיבות רבה למפקחים הכוללים ולתפקידם בניהול העצמי
- למפקחים מקום מרכזי כמאזנים וכיוצרי משקל נגד אל מול הרשויות המקומיות, בעיקר אלו בהן פועל דפוס בעייתי
- בשנת היישום השנייה של המעבר לניהול עצמי הופקו לקחים משנת היישום הראשונה, בה המפקחים הכוללים כמעט ולא שולבו במהלך
- אולם, עדיין ניכר כי נדרשת הכשרה והגדרה ברורה יותר של התפקיד ומערך היחסים והתאמתו לדפוסי הניהול החדשים

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

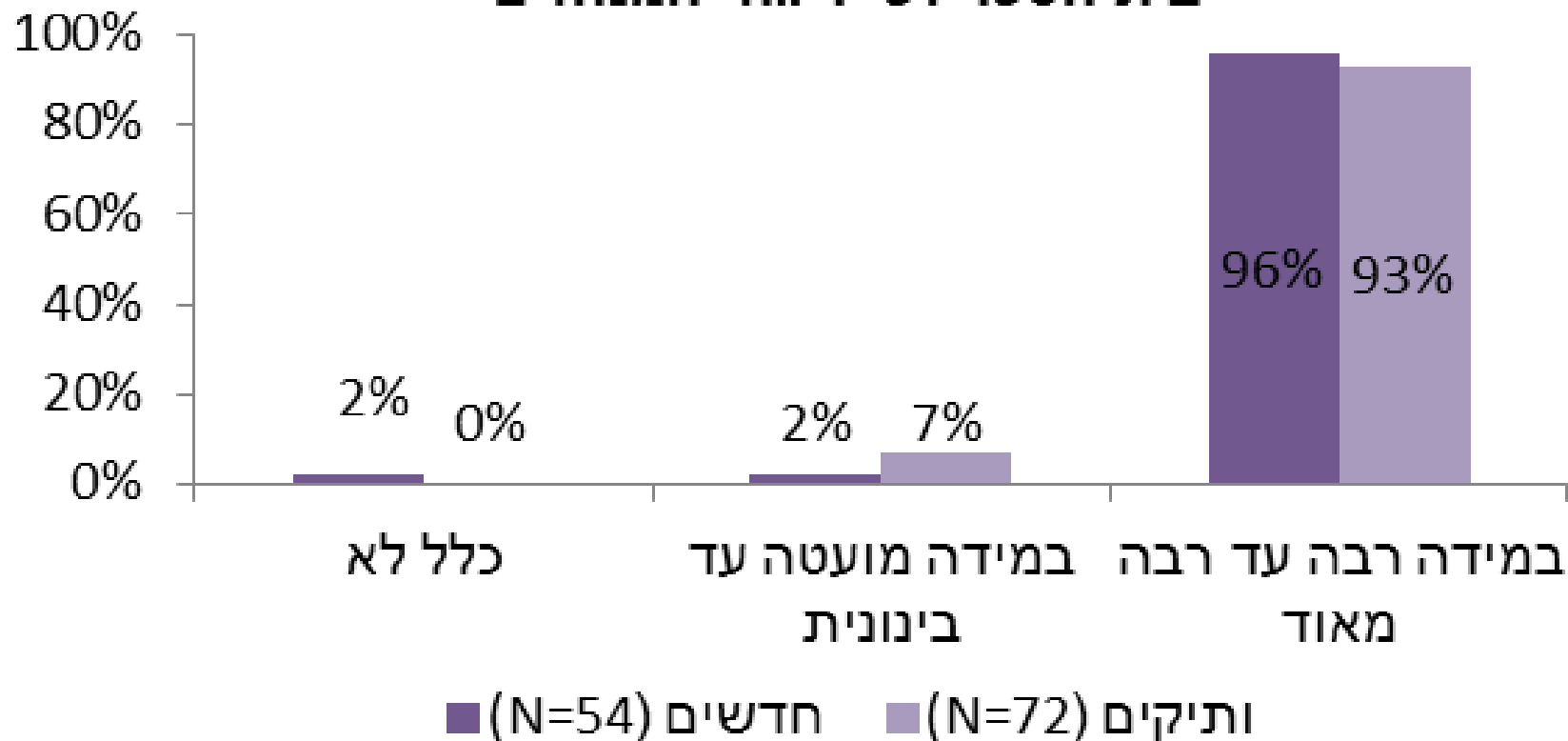
סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

מפקחים – בתי הספר

שיתוף פעולה בין המפקח לבית הספר לקידום מטרות
בית הספר לפי דיווחי המנהלים



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערכת
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

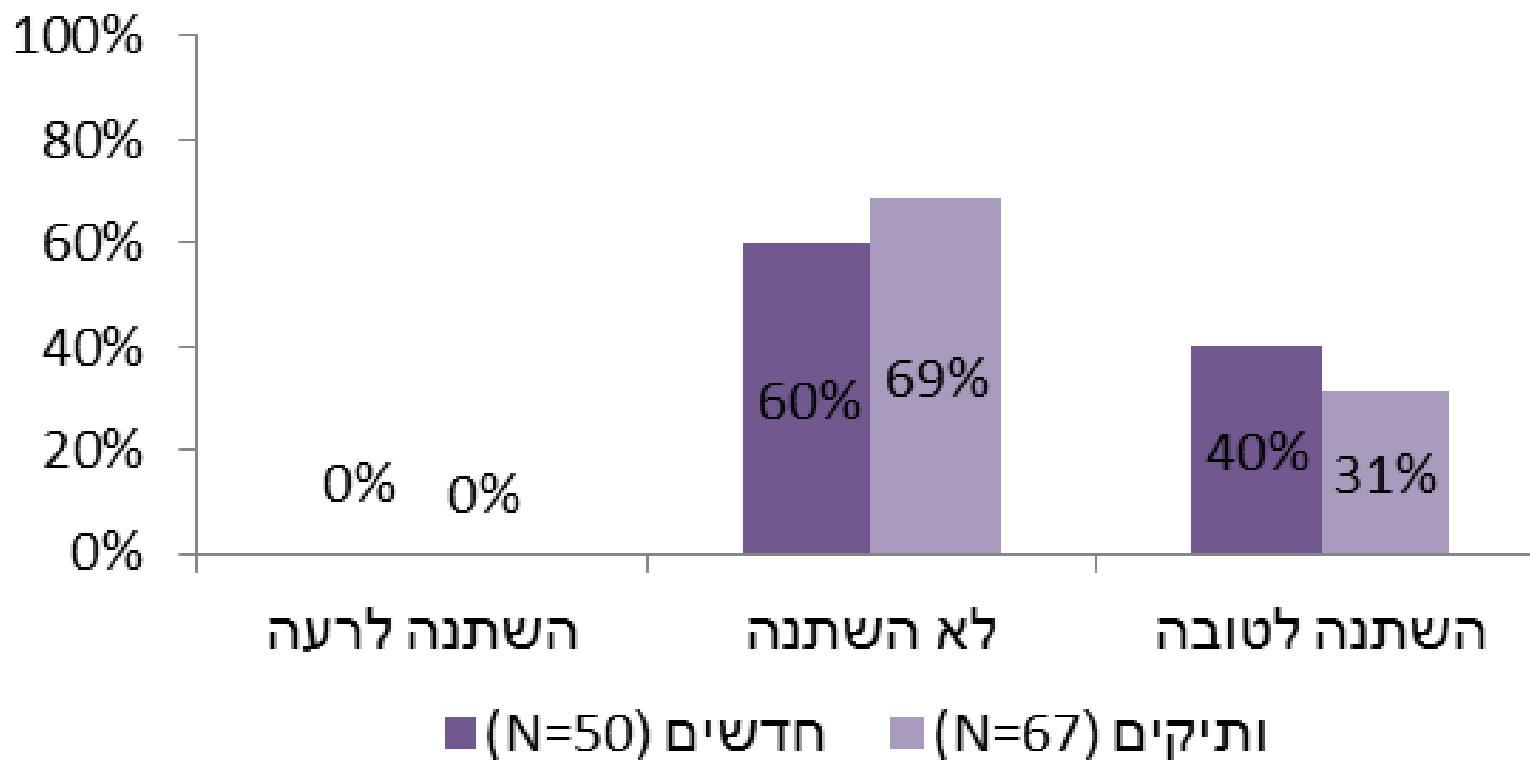
סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

מפקחים – בתי הספר

מידת השינוי בעקבות המעבר לניהול עצמי ביחסים בין בית הספר לפיקוח לפי דיווחי המנהלים



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערכת
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

ג. המודל הפדגוגי-ניהולי

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

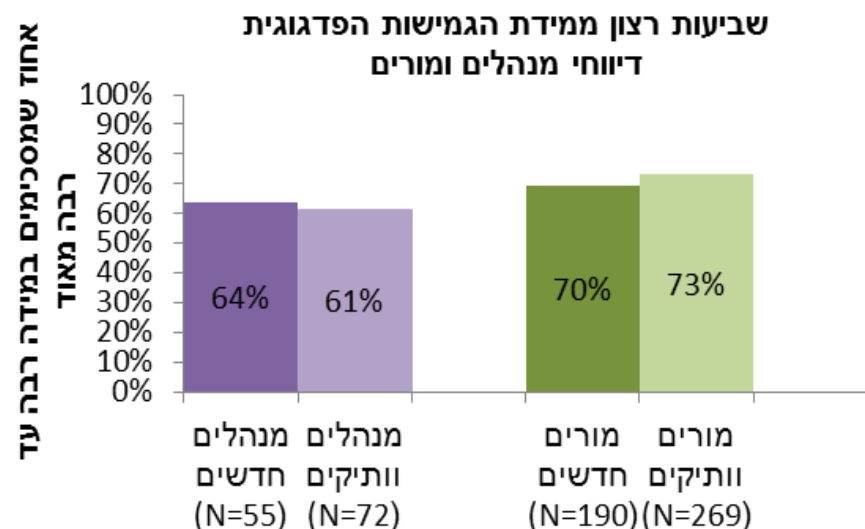
סיכום
והמלצות



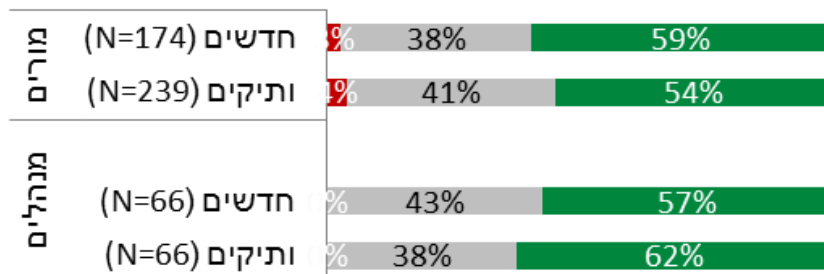
רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

האם בתי הספר חווים גמישות פדגוגית?

- יותר ממחצית מהנבדקים, מורים ומנהלים, מדווחים כי בעקבות הניהול העצמי חלה עלייה במידת הגמישות הפדגוגית



האם בעקבות המעבר לניהול עצמי במתכונתו החדשה חל שינוי במידת הגמישות הפדגוגית הקיימת בבית הספר דיווחי מנהלים ומורים



חלה ירידה מסויימת עד משמעותית במידת הגמישות

לא חל שינוי במידת הגמישות

חלה עלייה מסויימת עד משמעותית במידת הגמישות

אם כי היא עדיין מוגבלת

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות

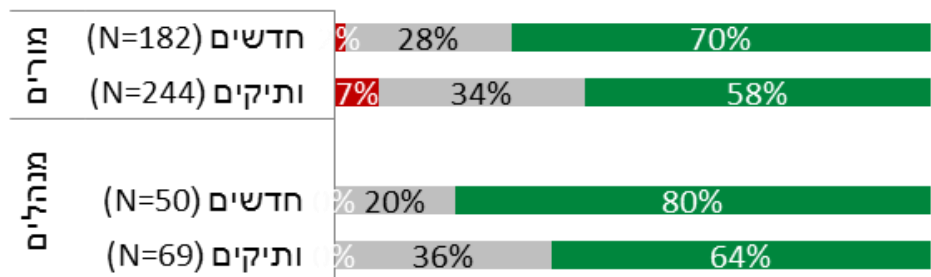


רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

יוזמות פדגוגיות מותאמות צרכי בית הספר

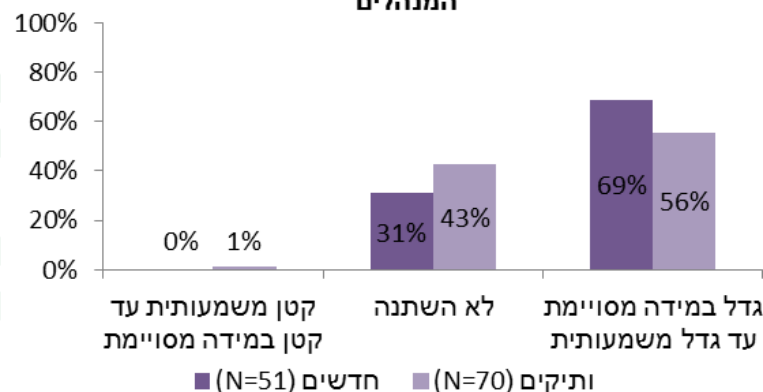
- מעל מחצית מהמנהלים העריכו שהיקף היוזמות הפדגוגיות גדל במידה מסוימת עד גדל משמעותית

האם בעקבות המעבר לניהול עצמי במתכונתו החדשה חל שינוי ביכולת להענות לצרכי התלמידים דיווחי מנהלים ומורים



■ השתנה לטובה עד משמעותית לטובה ■ לא השתנה ■ השתנה לרעה

השתנה היקף היוזמות הפדגוגיות של מורים בעקבות המעבר לניהול עצמי במתכונתו החדשה לפי דיווחי המנהלים



- כמעט כל מנהלי בתי-הספר שרואיינו מקבלים בברכה את עקרונות הניהול העצמי ושואפים להרחבת האפשרויות והגמישות הפדגוגית בהתאם לצרכי תלמידי בית ספרם

רקע

שאלות הערכה ושיטה

ממצאים

עמדות עקרוניות

מערך מבני ארגוני

מודל פדגוגי-ניהולי

מודל כלכלי-תפעולי

תפקיד המנהל

סיכום והמלצות



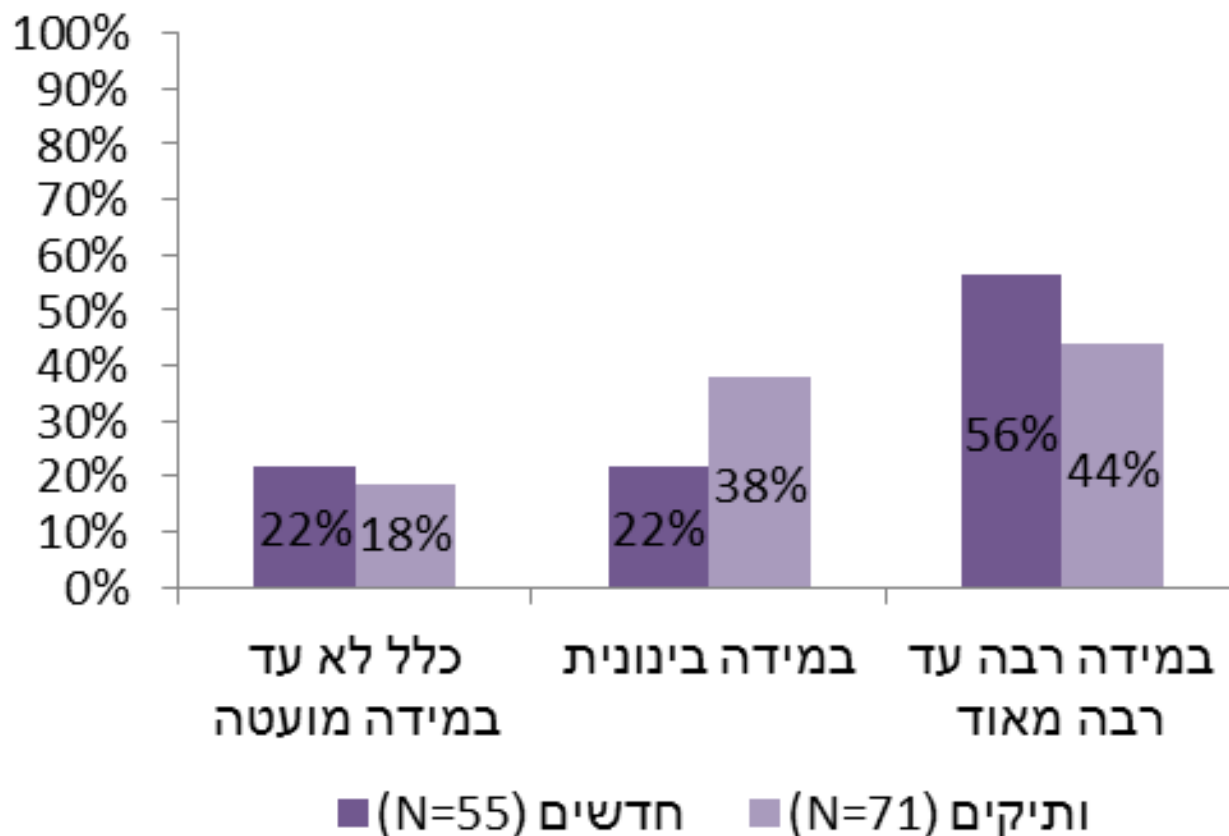
רשות ארצית למדידה והערכה בחינוך

© # תשע"ד 44

יוזמות פדגוגיות מותאמות צרכי בית הספר

- מהראיונות עולה כי התקציב העומד לבתי הספר אינו מספק לצורך שינוי מהותי במרחב הפדגוגי

באיזו מידה סל התלמיד מאפשר לקדם יוזמות פדגוגיות בבית הספר לפי דיווחי המנהלים



רקע

שאלות הערכה ושיטה

ממצאים

עמדות עקרוניות

מערך מבני ארגוני

מודל פדגוגי-ניהולי

מודל כלכלי-תפעולי

תפקיד המנהל

סיכום והמלצות



רשות ארצית למדידה והערכה בחינוך

© 45 # תשע"ד

ד. המודל הכלכלי-תפעולי

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



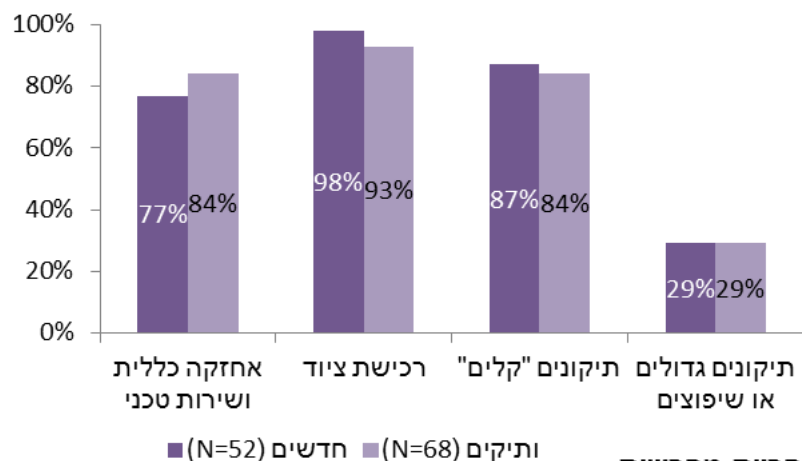
רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

תחומים בהם הועברה אחריות לבית הספר

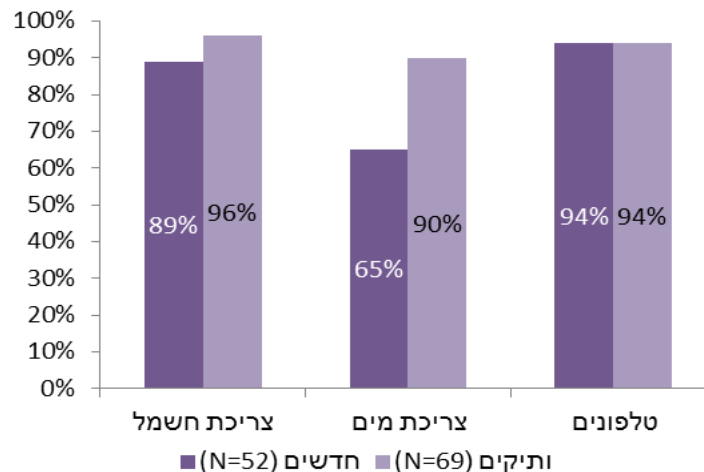
- מרבית מנהלי בתי-הספר מדווחים שהועברו לאחריותם סמכויות הטיפול ברכישת ציוד, תיקונים קלים ותחזוקה שוטפת, וכן ניהול ההוצאות השוטפות. רק חלק קטן ממנהלי בתי הספר דיווחו על העברת הסמכות להעסיק עובדי מנהל וכוח עזר*

אחוז המנהלים שהשיבו שהועברה האחריות מהרשות לבית

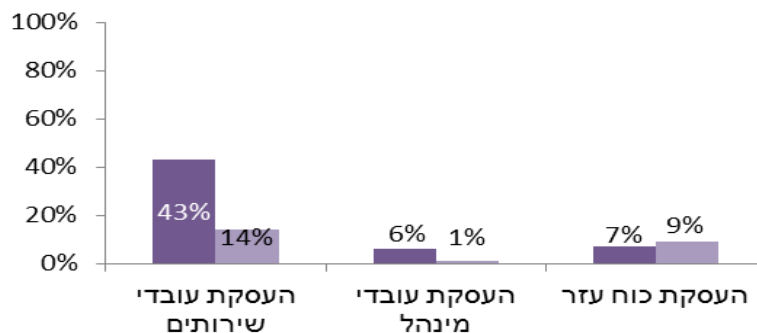
הספר בנושאי שיפוצים ואחזקה שוטפת



אחוז המנהלים שהשיבו שהועברה האחריות מהרשות לבית הספר לניהול החשבונות השוטפים



אחוז המנהלים שהשיבו שהועברה האחריות מהרשות לבית הספר לטיפול בהעסקת עובדים



*הסכם בנושא זה נחתם
בינואר 2014

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
לכלי-תפעול

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



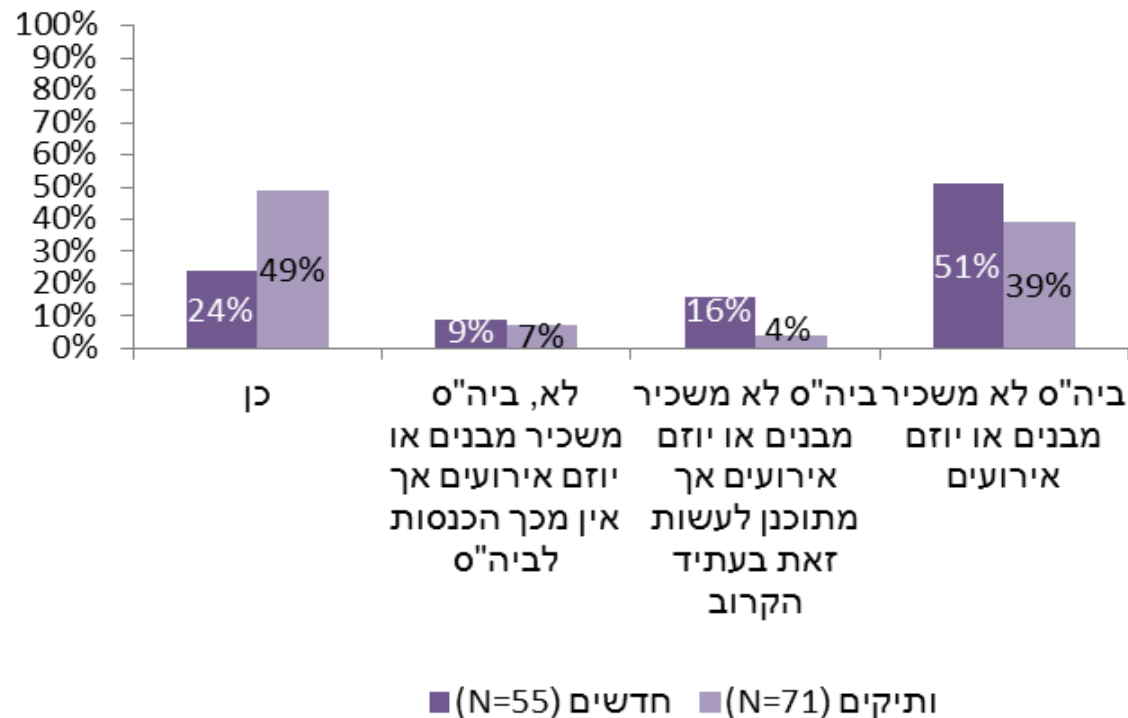
רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© # 47 תשע"ד

האם ביה"ס יוזם הכנסות נוספות?

- לכמחצית מבתי הספר הוותיקים בניהול עצמי, ולכרבע מבתי הספר החדשים בניהול עצמי יש הכנסות נוספות בעקבות השכרת מבנים

האם לבית הספר הכנסות נוספות המגיעות מהשכרת מבנים, ייזום אירועים וכדומה



- מבין אלו המשכירים מבנים שליש דיווחו שתוספת ההכנסות מפעולות אלו משמעותית במידה רבה עד רבה מאוד

רקע

שאלות הערכה ושיטה

ממצאים

עמדות עקרוניות

מערך מבני ארגוני

מודל פדגוגי-ניהולי

מודל כלכלי-תפעולי

תפקיד המנהל

סיכום והמלצות

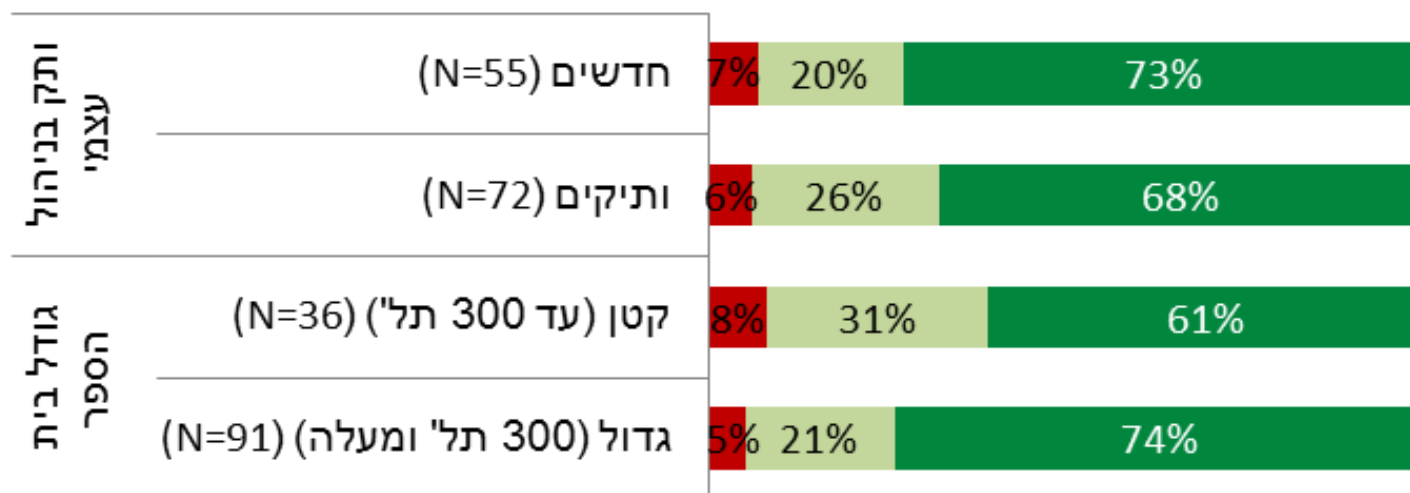


רשות ארצית למדידה והערכה בחינוך

תכנון וניצול תקציב

- רובם המכריע של המנהלים, הן בבתי הספר החדשים בניהול עצמי הן בבתי הספר הוותיקים, השיבו כי להערכתם שנת התקציב תסתיים ביתרה מסוימת או ביתרה משמעותית

הערכת המנהלים את אופן סיום שנת התקציב, לפי ותק בניהול עצמי וגודל בית הספר



■ בגרעון מסוים עד גרעון משמעותי

■ באיזון

■ ביתרה מסויימת עד יתרה משמעותית

רקע

שאלות הערכה ושיטה

ממצאים

עמדות עקרוניות

מערך מבני ארגוני

מודל פדגוגי-ניהולי

מודל כלכלי-תפעולי

תפקיד המנהל

סיכום והמלצות



רשות ארצית למדידה והערכה בחינוך

תכנון וניצול תקציב

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© # 50 תשע"ד

"...כשנ'נו את התוכנית פחדתי
להשתולף בתחום הפדגוגי...
באלף שראיתי כאילו את מה שאני
מתקצבת על חשבון ואיט,
ומה שאני מפתחת על חשבון ואיט"

"...עם חלק מהמנהלים פתאום אילינו
את הנושא של האמון, שהיה מאד חלק,
מרכיב מאד משמעותי. כי מנהל
בית ספר פוחד שהכסף לא יאיץ איליו
בלאון, לזאת אומרת הוודר סל תלמיד,
הט יודעים שאת לחודש,
אחת לחודשיים, צריך לעבור סכום
של כסף. בפועל, המנהלים פוחדים שהכסף
לא יאיץ, ויש מקומות שאני הבנתי
שהם מתחילים לשמור בצד"

ה. שינוי בתפקיד מנהל ביה"ס

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערכת
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

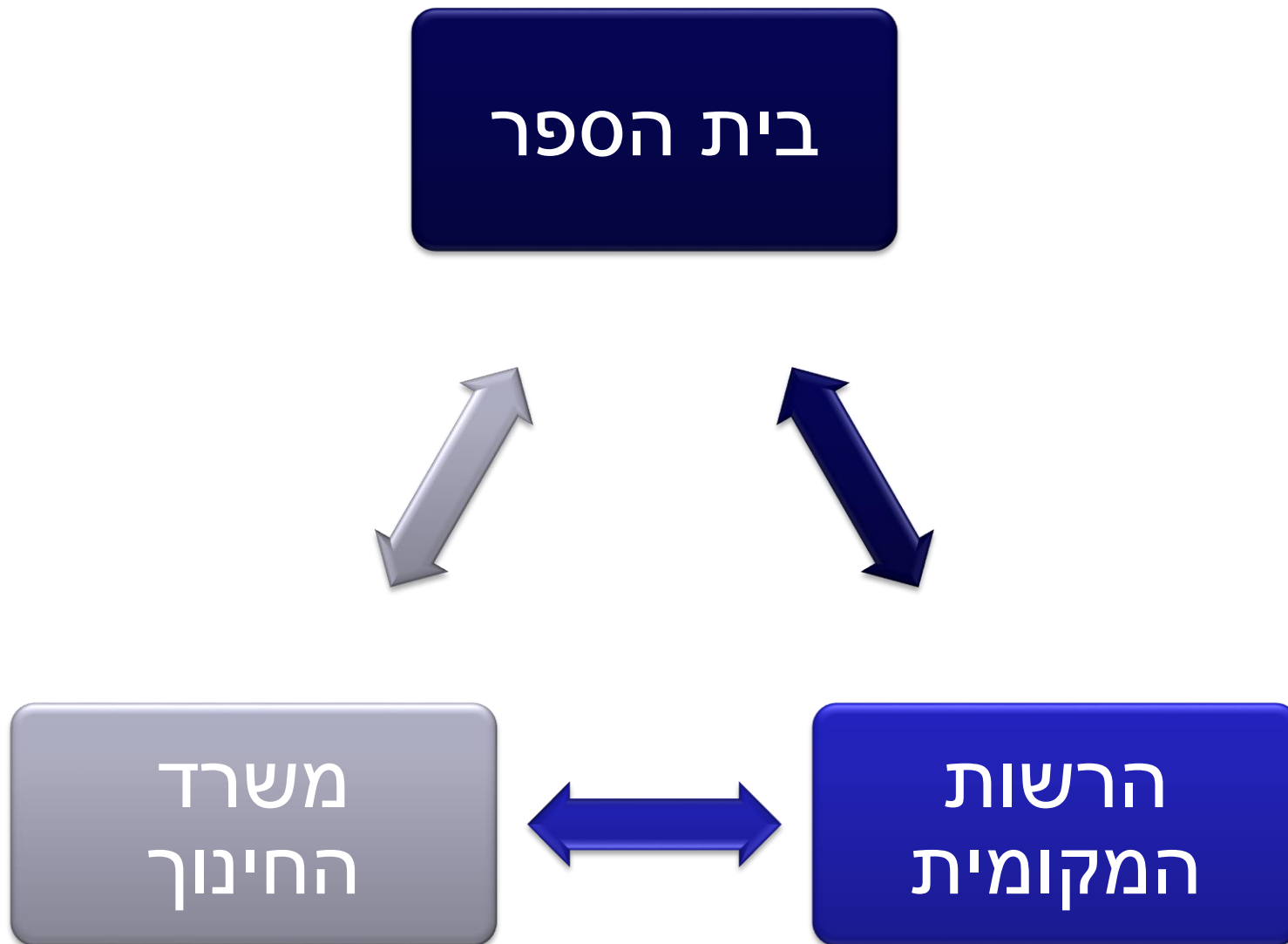
תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

מערך היחסים בניהול עצמי



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

מערך היחסים בניהול עצמי



רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

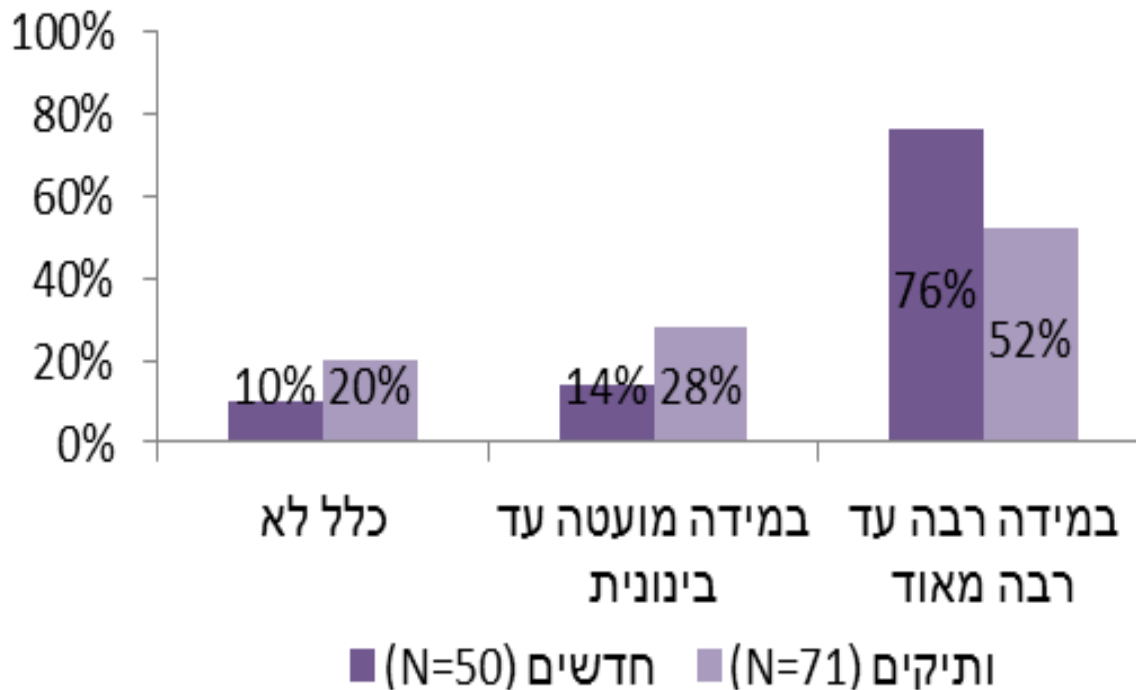
סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

בית הספר בקודקוד המשולש

מידת השינוי בתפקיד המנהל בעקבות יישום הניהול העצמי במתכונתו החדשה דיווחי מנהלים



• אין תפיסה אחידה לגבי מידת השינוי בתפקיד המנהל בעקבות המעבר לניהול עצמי:

- יש המייחסים למהלך תוספת של היבטים כלכליים בלבד
- אחרים מייחסים למהלך שינוי מהותי: ממנהל למנהיג, מראיה

צרה לרחבה

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

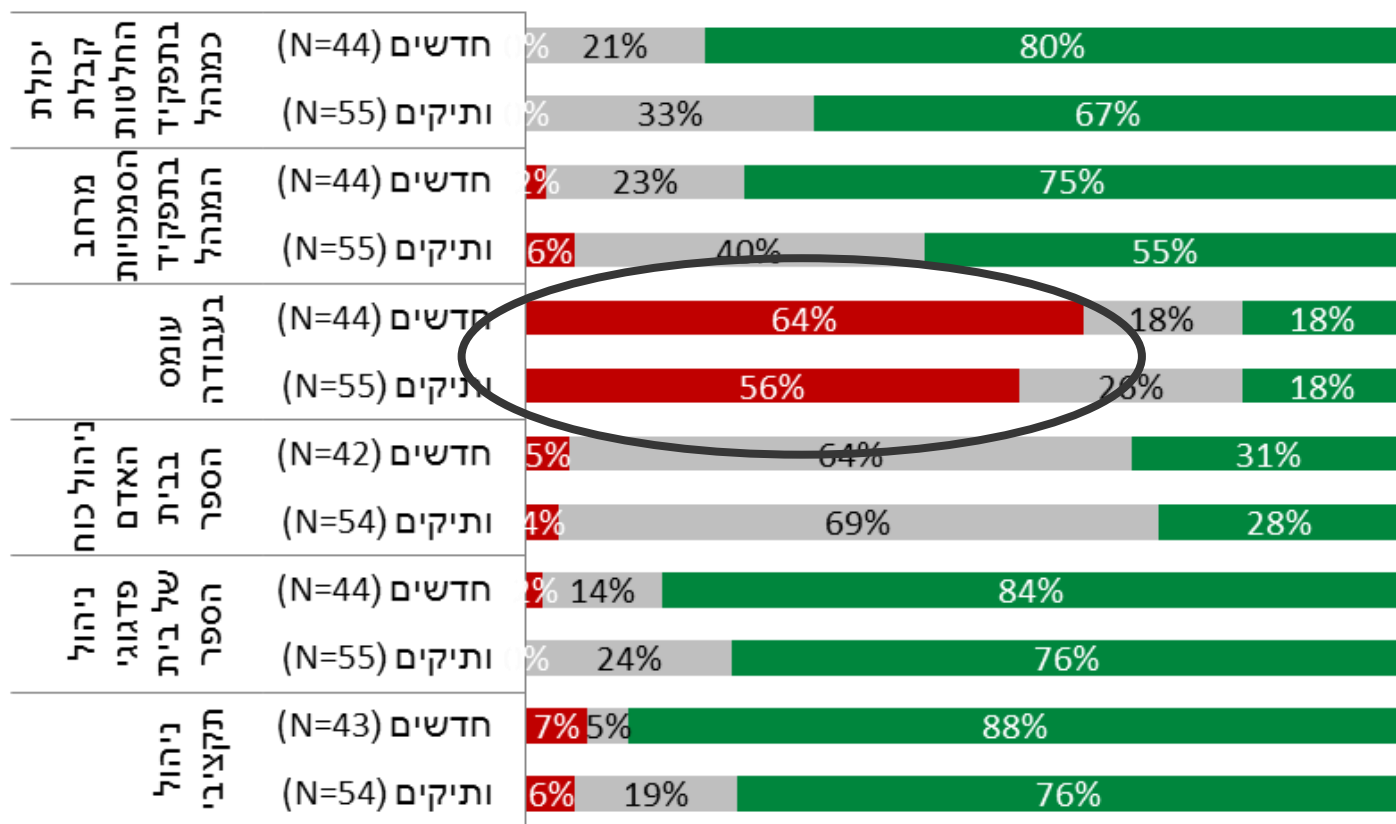
סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

שינוי בתפקיד המנהל בעקבות המעבר לניהול עצמי

מידת השינוי בתחומים שונים הקשורים לתפקיד המנהל בעקבות המעבר לניהול עצמי
במתכונתו החדשה לפי דיווחי המנהלים



■ השתנה לטובה עד השתנה משמעותית לטובה ■ לא השתנה ■ השתנה משמעותית לרעה עד השתנה לרעה

רקע

שאלות הערכה ושיטה

ממצאים

עמדות עקרוניות

מערך מבני ארגוני

מודל פדגוגי-ניהולי

מודל כלכלי-תפעולי

תפקיד המנהל

סיכום והמלצות



רשות ארצית למדידה והערכה בחינוך

© # 55 תשע"ד

מסוגלות המנהל בהיבט הכלכלי

- לפי המרואיינים מהלך הניהול העצמי מחייב את המנהלים להיות בעלי הבנה כלכלית
- בתחילתו, המהלך היה מלווה בחששות לגבי יכולות המנהלים לנהל תקציב, הן של המנהלים והן של הסובבים אותם. **אולם עם הזמן גילו כי "השד איננו כל כך נורא", ואף להיפך – מנהלים גילו עצמה וחוזק בניהול המשאבים החומריים**
- בתשע"ג ניכרת שונות בין מנהלים ביכולת ללמוד ולהטמיע את השינוי. בהתאם עשויים להתגלע פערים בין בתי ספר, בהתאם ליכולות המנהל

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

סיכום והמלצות

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

- לקראת סוף שנת היישום השנייה, בשונה משנת היישום הראשונה, נצפתה שביעות רצון גבוהה מהמעבר לניהול עצמי, ניכרת תמיכה במהלך ורבים רואים את הפוטנציאל הגלום בו
- הניהול העצמי אכן נתפס ע"י כלל המעורבים כמהלך אשר עשוי:

"...פיצור תנאים איטטיים עבור כתיבה"ס
למימוש מלא אחריותם להשגת ייעוד
ואטרות החינוך..."

זאת ע"י עלייה ביכולת של המנהל ליזום יוזמות פדגוגיות, לשפר את הפדגוגיה ולהתאים את אופן ההוראה והלמידה לצרכי התלמידים

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

- המעבר לניהול עצמי נתפס על ידי הגורמים המעורבים כמהלך אשר יכול לסייע ולעלות את תחושת האמון של כלל הגורמים במערכת
- יותר ממחצית מהמורים והמנהלים מדווחים כי בעקבות הניהול העצמי חלה עלייה במידת הגמישות הפדגוגית. אם כי, לתפיסתם, היא עדיין מוגבלת ויש להרחיבה

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

- יחד עם זאת, עדיין קיימים קשיים וחסמים בתהליך ההטמעה של הניהול העצמי, גם בשנת היישום השנייה
- הסיבות העיקריות:
 - שינוי מבני הכוח והיחסים הארגוניים בין בתי-הספר למערכות הסובבות אותו
 - שינוי תפיסות ועמדות המושרשות עמוק בתרבות הניהולית במערכת החינוך
 - שינוי נרחב של נהלים והרגלי עבודה בית ספריים הנתפס לעיתים כמעמיס

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
המלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

המלצות

- היכולת לשמור על המרחב האוטונומי של בתי-הספר ביחסיהם עם הרשויות המקומיות היא משימה מורכבת הדורשת תחזוקה ותשומת לב הדוקה ומתמדת ע"י הכשרה וליווי מתמשכים של מטה משרד החינוך
- מנהל אגף החינוך והמפקח הם דמויות מרכזיות בהצלחת המהלך ויש חשיבות בהכשרתם לאורך זמן, לצד המשך הכשרת המנהלים והרחבה של הגמישות הפדגוגית

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

המלצות

- בשל מורכבות התפקיד ומרקם היחסים העדין בין המפקחים הכוללים, מנהלי בתי הספר והרשויות יש חשיבות בהגדרה ברורה יותר של תפקיד המפקח
- יש לשקול את הגדלת הסל התקציבי על מנת לאפשר העמקה והרחבה של יוזמות פדגוגיות בית ספריות ויצירת שינוי משמעותי יותר במרחב הפדגוגי הבית ספרי

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

תודה



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© 63 # תשע"ד

1. פער בין המטרות המוצהרות לבין המטרות הנתפסות נתוני תשע"ב

- מהלך זה לא תואם מהלכים אחרים ומסרים אחרים המגיעים מהמטה (כדוגמת המתנ"ה)
- תחושה שהתקציב שיתפנה – מועט מדי ולא באמת יאפשר אוטונומיה ויזמות פדגוגיות בהיקף משמעותי
- אין באמת גמישות פדגוגית (אפשר לשנות את הייעוד רק של 10% מהשעות הפרונטאליות)
- מנהלים הצהירו כי זקוקים לאוטונומיה בעיקר בהעסקה ובפיטורי מורים, ובמישור זה אין כל שינוי

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

2. יחסי אמון ושיתוף פעולה בין הגורמים נתוני תשע"ב

- יש מנהלים החוששים שהרשויות לא יעבירו להם את התקציבים או ישיתו עליהם עלויות נוספות
- בחלק מהרשויות לא סומכים על המנהלים שידעו לנהל כיאות את תקציביהם, חוששים שיצטרכו הם לתת את הדין על כשלי ביה"ס
- עפ"י המנהלים, מתוך המסר שמגיע מהמטה הם למדים שלא באמת סומכים עליהם ולא באמת מתכוונים לתת בידיהם אוטונומיה
- יש מנהלים שציינו במפורש כי אינם סומכים על הכוונות ועל הפעולות של המטה

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

3. שינוי בהגדרות התפקיד וביחסי הגומלין בין הגופים השונים נתוני תשע"ב

■ **המפקח הכולל:** משגיח/מבקר (inspector) או מנחה (supervisor)?

✓ יש הסבורים שהתפקיד של המפקח הוא "רק" לוודא שביה"ס מתנהל בתוך גבולות הגזרה, ופועל עפ"י הנחיות המשרד

✓ אחרים סבורים שהמפקח צריך להדריך ולהנחות את בתיה"ס ביישום העקרונות ודרכי הפעולה של הניהול העצמי וללוות את המנהל בקשיים שעולים

✓ יש כאלה שסבורים שלאור הניהול העצמי – אין צורך בתפקיד זה בכלל (או שעל התפקיד להצטמצם לתפקיד בירוקרטי בלבד)

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

3. שינוי בהגדרות התפקיד וביחסי הגומלין בין הגופים השונים נתוני תשע"ב

- **הרשויות המקומיות:** המהלך מחייב הגדרה מחודשת של תפקיד הרשות בשדה החינוך: בעיקר בקביעת מדיניות חינוך יישובית (דבר אשר יחייב גם בחינה מחודשת ועידכון של יחסי הגומלין בין הרשות והפיקוח/המחוז)
- **מזכירות –** המזכירה נדרשת לשמש כמנהלנית / מנהלת חשבונות. לעתים **העומס על המזכירה** לא תואם את היקף המשרה שלה, ועולה גם השאלה מה מידת ההכשרה הנדרשת והאם כח האדם הקיים **מסוגל לבצע** את התפקיד החדש

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© 67 תשע"ד



4. פיקוח ובקרה נתוני תשע"ב

✓ **בקרה למול אוטונומיה:** כיצד מבצעים בקרה מבלי לפגום באוטונומיה של המנהלים? (תדירות, גבולות הבקרה)

✓ **בקרה על ביה"ס:** כיצד מוודאים שנעשה שימוש נכון וראוי בתקציבים של ביה"ס? איך מוודאים שאין חובות, שלא נצברות יתרות ללא שימוש ושהשימושים שנעשים הם לצרכים פדגוגיים ראויים?

✓ **סנקציות ואחריות:** האם ומהן הסנקציות שיופעלו במקרה של חריגה? כרגע אין כל אזכור של סנקציות – ואם כך, היכן האחריות?

✓ **הגופים האמונים על הבקרה:** מי יהיה הגוף האמון על בקרת בתיה"ס?

✓ **בקרה על ביה"ס בלבד?** מי יבצע בקרה על הרשות? מי ידאג לכך שהתקציבים יוזרמו לבתיה"ס כנדרש?

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך



5. הניהול העצמי וצמצום פערים במערכת נתוני תשע"ב

- היו מרואיינים (מנהלים ורשויות) שצינו כי האפשרות להשכיר את מתקני ביה"ס יוצרת **דיפרנציאציה בין בתי"ס** משום שבתי"ס באזורים חזקים בעלי פוטנציאל רב יותר להרוויח מכך
- רשויות מקומיות ציינו כי אם בעבר הם יכלו **לתמרן בין תקציבים של בתי"ס חזקים לאלו המוחלשים**, הרי שבמסגרת הניהול העצמי הדבר פחות מתאפשר
- העובדה שהתקצוב של תקציבי הניהול העצמי נעשה עפ"י תלמידים ולא עפ"י מספר הכיתות יוצר **יתרון לבתי"ס גדולים יותר**

בניהול העצמי יש ניסיון להתמודד עם הגדלת הפערים באמצעות סעיף תקציבי המחולק דיפרנציאלית בין בתי"ס בהתאם לרמה החברתית – כלכלית

רקע

שאלות
הערכה
ושיטה

ממצאים

עמדות
עקרוניות

מערך
מבני ארגוני

מודל
פדגוגי-ניהולי

מודל
כלכלי-תפעולי

תפקיד
המנהל

סיכום
והמלצות



רשות ארצית
למידה
והערכה
בחינוך

© #6 תשע"ד