



מרחבי אוטונומיה



מרחבי אוטונומיה
לבתי הספר היסודיים והעל-יסודיים

דו"ח סיכום – תובנות והחלטות

מרץ 2017 – אדר ב' תשע"ז

שאלות ההתייעצות

אילו תחומים צריכים להימצא בידי המרכז (מטה, מחוז, רשת, רשות) על מנת לקדם הצלחה בבית הספר?

אילו תחומים צריכים להימצא בידי מנהל/ת וצוות בית הספר על מנת לקדם הצלחה בבית הספר?

רקע למהלך

בשנים האחרונות הוטמעו במערכת החינוך מהלכים של ניהול עצמי והרחבת האוטונומיה של בתי הספר. מהלכים אלה נועדו לאפשר למנהל/ת וצוות בית הספר קבלת החלטות אשר יקדמו שיפור בהישגי התלמידים, תוך ניהול תקציב ותכנון חינוכי, וחזוק בית הספר כמרחב מאפשר הוראה מותאמת לקהילה החינוכית.

במסגרת התכנית האסטרטגית של משרד החינוך (תשע"ז-תשע"ט), נקבע יעד של ביסוס אוטונומיה בהיבטים פדגוגיים, ניהוליים ותקציביים במוסדות החינוך והתאמת הרגולציה. יעד זה הוא הבסיס למהלך אליו יצאנו. לפני מספר חודשים הקימה מנכ"לית משרד החינוך היוצאת צוות מקצועי שהורכב משותפים לניהול מערכת החינוך. הצוות בחן אפשרויות להרחבת האוטונומיה של מנהלי בתי הספר וצוותיהם, תוך התאמת מנגנוני הליווי, התמיכה והבקרה ובניית מארג היחסים בין הגורמים השונים.

מטרות המהלך לחזק תרבות ארגונית המבוססת אמון, שותפות, אחריות ואחריותיות, ולהוביל לשיפור תוצאות מערכת החינוך.

מסמך זה מציג את עיקרי תהליך ההתייעצות ואת ההחלטות שקיבלנו בעקבותיו. בהמשך, נקבל החלטות לטווח ארוך אשר ייכנסו ליישום בתשע"ט.

היקף ההתייעצות



לוח הזמנים



שותפים בהתייעצות



72%
מהמשתתפים חוברו לתובנה



14 תובנות

#1 **גמישות ניהולית בארגון הלמידה.** יש לאפשר למנהל/ת וצוות בית הספר גמישות בתכנון יום, שבוע ושנת הלימודים, סביבת הלימודים ודרכי הלמידה כך שיותאמו לצרכי התלמידים ולתפיסת עולמו.

202
משתתפים חוברו 

 התובנה התקבלה

#2 **תכנית הלימודים – ליבה לצד התאמה וגמישות.** לצד תכנית לימודים אחידה המייצרת מכנה משותף רחב לכלל התלמידים, יש לאפשר לביה"ס תכנית לימודית המותאמת לצרכיו.

126
משתתפים חוברו 

 התובנה התקבלה

#3 **הבחינות וההערכה מכוונות את תהליכי הלמידה בביה"ס.** יש להגדיל את מגוון אפשרויות ההערכה של ביה"ס ולשקול לצמצם את מספר בחינות הבגרות ומספר אירועי הבחינה.

38
משתתפים חוברו 

 התובנה התקבלה

#4 **בניית יכולות ההוראה.** היכולת להכשיר, לפתח ולהעריך את צוות ההוראה, חשובה ומשמעותית בניהול ביה"ס. חופש פעולה למנהל/ת ביה"ס יחד עם תמיכה מקצועית מהמפמ"רים וממומחי הפיתוח המקצועי, יאפשרו התאמת ההדרכה והפיתוח המקצועי לצרכי ביה"ס.

96
משתתפים חוברו 

 התובנה התקבלה

#5 **הרחבת אפשרויות תימרוץ ותגמול הצוות החינוכי.** הצלחתו של ביה"ס נובעת בין היתר מהמוטיבציה, תחושת השייכות והמחויבות של הצוות החינוכי. לשם כך יש לאפשר למנהל/ת גמישות ביכולת לתמרץ את הצוות החינוכי והמנהלתי.

42
משתתפים חוברו 

 התובנה התקבלה

#6 **אחריות לבחירת הצוות ולמבנה הארגוני הבית ספרי.** תשתית ההצלחה של ביה"ס טמונה בצוות הניהול וההוראה. יכולת מנהל/ת ביה"ס לבחור צוות ולמנות בעלי תפקידים בעלי יכולות, כלים וחזון התואמים את חזונו שלו וחזון הקהילה הלומדת, תאפשר הצלחה בית ספרית.

139
משתתפים חוברו

התובנה התקבלה

#7 **גמישות תקציב.** למנהל/ת וצוות בית הספר צרכים נוספים מעבר לשעות ההוראה ויש לתת בידם אוטונומיה ומנגנון תומך לניהול והפעלת המשאבים, שזיבילו לאפקטיביות גבוהה יותר במענה לצרכי ביה"ס.

92
משתתפים חוברו

התובנה התקבלה

#8 **גיוס משאבים.** לצורך הגדלת מרחב הפעולה של ביה"ס, יש להנגיש את מנגנוני התקצוב ולאפשר לבתיה"ס לגייס משאבים תוספתיים, תוך קיום מנגנוני איזון.

13
משתתפים חוברו

התובנה התקבלה

#9 **קוהרנטיות וסנכרון.** מערכת החינוך מתנהלת בשפות שונות ובחוסר תיאום פנימי. סנכרון, עקביות וקוהרנטיות בתוך מטה המשרד ובין הגורמים השונים העובדים מול בית הספר (מטה, מחוז, רשות, רשת), חשובים להתנהלות האוטונומית של בית הספר.

19
משתתפים חוברו

התובנה התקבלה

#10 **מראים את הכיוון ולא את הדרך.** חשוב כי קביעת מטרות ויעדי מערכת החינוך שמוביל משרד החינוך ("מה עושים") תיעשה בהליך משתף. לאחר שהוגדרו, יש לאפשר לבתי הספר את המרחב להגדיר יעדים נוספים ולקבוע את הדרכים להשגתם ("איך עושים").

76
משתתפים חוברו

התובנה התקבלה

#11 טיוב הרגולציה והפחתת הנטל הבירוקרטי. ישנה חשיבות בבקרה ומדידה, אך אלו צריכות להיות יעילות ולשרת את המערכת, כך שיובילו ללמידה ושיפור.

על מטה משרד החינוך להסדיר את תהליכי איסוף הנתונים, הבקרה והמדידה באופן שיפחית את הנטל מהמנהלים, ייעל את מערכות הדיווח ויוביל לבניית מסד נתונים אחוד ונגיש לכלל הגורמים במערכת.

45
משתתפים חוברו

התובנה התקבלה

#12 הדגשת מימדי הליווי והייעוץ בתפישת הפיקוח. על מנת לחזק את מנהלי בתי הספר, יש צורך בהעברת משקל הכובד של המערכת מפיקוח ווידוא ביצוע - לסיוע, ייעוץ וליווי. השילוב בין רגולטור למלווה טומן בחובו אתגר.

70
משתתפים חוברו

התובנה התקבלה

#13 אוטונומיה מותאמת. בתי ספר שונים נמצאים ברמת כשירות שונה לפעולה אוטונומית, ואף שואפים לעבוד במסגרות אוטונומיות שונות. האוטונומיה למנהל/ת וצוות בית הספר תתבסס על רצונם ובאופן מותאם לבית הספר. רמות האוטונומיה השונות ישתקפו בליווי, בפיקוח ובבקרה.

34
משתתפים חוברו

התובנה התקבלה

#14 מארג היחסים. ממשק העבודה בין בית הספר, משרד החינוך, הרשות ושחקנים נוספים, צריך לסייע ולתמוך בעשייה הבית ספרית. לצורך כך יש להגדיר באופן ברור את אחריותו וסמכותו של כל גורם, תוך קידום הממשקים והתהליכים התומכים בשותפות ביניהם.

27
משתתפים חוברו

התובנה התקבלה

57%
מהתובנות אומצו
להחלטות בשלב זה



8 החלטות

**גמישות
ניהולית
בארגון
הלמידה**



בתי ספר יסודיים

#1

נרחיב את הגמישות למנהל/ת בארגון הלמידה, כפי שיפורט במתנ"ה תשע"ח. בתוך מערכת השעות נאפשר גמישות על ידי הגדלת מספר השעות בחלק מהמקצועות לפי צרכי בית הספר. בנוסף, נאפשר לפרוס כל מקצוע לאורך השנה (סמסטרים) ולאורך השנים, לשלב תחומי דעת ללמידה אינטגרטיבית, לקבוע את אורך השיעורים וההפסקות (תוך שמירה על אורך יום הלימודים) ולהרכיב מסגרות למידה מגוונות.

בתי ספר על יסודיים

נרחיב את הגמישות למנהל/ת בארגון הלמידה, כפי שיפורט במתנ"ה תשע"ח. בתוך מערכת השעות נאפשר לשנות 15% מהשעות על מנת להתאים את המערכת לצרכי ולמטרות בית הספר. במערכת לחטיבה נאפשר גמישות לניוד שעות בין מקצועות ולפריסת מקצועות לאורך השנה ובין השנים, בכל המקצועות למעט שיעור חינוך. בנוסף נאפשר לאגם תחומי דעת, לקבוע את אורך השיעורים וההפסקות ולארגן את קבוצת הלומדים בצורה מגוונת, בהתאם לחוזר מנכ"ל.

**תכנית
הלימודים
– ליבה
לצד
התאמה
וגמישות**



בתי ספר יסודיים

#2

קיימים מספר ערוצים לגמישות בתכנית הלימודים, כפי שיפורט במתנ"ה תשע"ח. בחלק ממקצועות החובה, ניתן לבחור נושאים מתוך סל תכנים נתון מתכנית הלימודים, ולצד זאת מסלולים המאפשרים לבית הספר להציע תכנית לימודים ייחודית. בנוסף, ניתן לבחור תכניות חינוכיות מתוך מאגר התכניות בהתאמה לצרכי בית הספר וייחודיותו, להשתמש בכל ספרי הלימוד המאושרים בגמישות גילאים ובהתאמה ללומדים או ללמד ללא ספר לימוד מלווה (באמצעות אסופה שנכתבה על ידי הצוות או מרחב דיגיטלי), ולפתח שיטות הוראה, למידה והערכה חדשות ומרחבי למידה פורצי מקום וזמן.

בתי ספר על יסודיים

קיימים מספר מודלים לגמישות בתכנית הלימודים, כפי שיפורט במתנ"ה תשע"ח. בהתאם לרפורמה שביצענו (30/70), ניתן לבחור נושאים מתוך סל תכנים בחלק ממקצועות החובה ולהציע תכנית לימודים ייחודית. בנוסף, ניתן לבחור תכניות חינוכיות מתוך מאגר התכניות בהתאמה לצרכי בית הספר ולייחודיותו, להשתמש בכל ספרי הלימוד המאושרים בגמישות גילאים ובהתאמה ללומדים, ולפתח שיטות הוראה, למידה והערכה חדשות ומרחבי למידה פורצי מקום וזמן.

בניית יכולות ההוראה	#4 הרחבנו את הגמישות הפדגוגית בפיתוח המקצועי, כפי שיפורט במתנ"ה תשע"ח. למנהל/ת תינתן האפשרות ליצור ולנהל מבנים ושגרות של למידת צוות המורים בהתאם למחויבות לתהליך, הגשת תכנית רב שנתית והקצאת תקציבים. בנוסף, נחבר את תהליך הערכת המורים לפיתוח המקצועי, ומרכזי הפסג"ה יסייעו לבתי הספר בתהליך הפיתוח המקצועי. בהמשך נקיים חשיבה על איגום סלי המשאבים לפיתוח המקצועי ולהדרכה ועל הפחתת ההתניות בין קבלת תכניות ותקציבים לבין הפיתוח המקצועי.
בחירה ותגמול הצוות החינוכי	#5 נדגיש את מרחבי האוטונומיה הקיימים באפשרויות למתן גמולים לבעלי תפקידים בקרב הצוות החינוכי.
אחריות לבחירת הצוות ולמבנה הארגוני הבית ספרי	#6 נדגיש את מרחבי הגמישות הקיימים באפשרויות ניהול עובדי ההוראה. לשם כך, נבנה יחידת לימוד בנושא ניהול עובדי הוראה במסגרת הפיתוח המקצועי למנהלים. בטווח הארוך נגבש נושאים אפשריים לדיון במסגרת הסכמי השכר הבאים.
גמישות תקציב	#7 נבחן את ההצעה ליצור תכנית שתאפשר לבית הספר לנהל את מירב המשאבים המוקצים לו, באופן מושכל וגמיש כדי למקסם את העשייה החינוכית בבית הספר. התכנית תחל בפיילוט בשנת הלימודים תשע"ח. ביסודי התכנית תתבסס על הניהול העצמי.
מראים את הכיוון ולא את הדרך	#10 מעגל התכנון השנתי עוצב על בסיס ההבנה כי המנהל/ת והצוות החינוכי יודעים בצורה הטובה ביותר כיצד לקדם את בית הספר. המתנ"ה לשנת תשע"ח מגדירה את מרחבי הכיוון לכלל בתי הספר וכל מנהל/ת וצוותו ידייקו את הדרך המתאימה למאפייני בית הספר, יתכננו ויבחרו את דרכי הפעולה המתאימות ביותר על בסיס מגוון ההמלצות והכלים המפורטים במתנ"ה.
טיוב הרגולציה והפחתת הנטל הבירוקרטי	#11 טיוב הרגולציה והפחתת הנטל הבירוקרטי. ישנה חשיבות בבקרה ומדידה, אך אלו צריכות להיות יעילות ולשרת את המערכת, כך שיובילו ללמידה ושיפור. על מטה משרד החינוך להסדיר את תהליכי איסוף הנתונים, הבקרה והמדידה באופן שיפחית את הנטל מהמנהלים, ייעל את מערכות הדיווח ויוביל לבניית מסד נתונים אחוד ונגיש לכלל הגורמים במערכת.

החלטות לתובנות 3, 8, 9, 12, 13, 14 יתקבלו בהמשך כהחלטות לטווח ארוך.

מה עומד מאחורי התובנה?

#1 גמישות ניהולית בארגון הלמידה. יש לאפשר למנהל/ת וצוות בית הספר גמישות בתכנון יום, שבוע ושנת הלימודים, סביבת הלימודים ודרכי הלמידה כך שיותאמו לצרכי התלמידים ולתפיסת עולמו.

202 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה



אביחי יפת



מנהל בית ספר, נווה הדסה

שיקול הדעת באם לפתוח כיתה נוספת, תהיה בידי בית הספר לאור המציאות ולא לפי הגדרות המשרד שלעיתים, אינן מבינות כלל את המתרחש במציאות הבית ספרית.

תם שי



ביה"ס קהילתי אורט גאולה

אני מציעה ללמד בסמסטרים, במקום לכוון את כל הלמידה למבחן אחד שעליו יקום ויפול דבר.

יוספה כהן



מפעילת תכניות, האגודה הישראלית לתכנון

בכל הנוגע לשיקולי הדעת החינוכיים והפדגוגיים, למנהל בית הספר צריכה להיות אוטונומיה.

רינת חכמי



מנהלת בית ספר נווה גן

נדרשת היכולת לפצל כיתות ולקיים שעות רוחב ושעות נוספות, על מנת להפוך את הכיתות לקבוצות למידה קטנות.

רונית חנציס



מנהלת בית ספר עוזי חיטמן

חשוב שתורחב סמכות מנהל ביה"ס לשינוי מערכת השעות ומבנה השיעור.

אסנת רון רסקי



מנהלת בית חינוך וילקומיץ' ללימודי שדה וקהילה - ראש פינה

יש לתת אוטונומיה מלאה למנהל בית הספר לשבור סדירות הן במערכת השעות והן בהרכבי קבוצות הלימוד, למעט בתחומי הליבה.

מרדכי ארבל



מנהל קרית חמ"ד אמי"ת שדרות

אני רוצה להקדיש יותר שעות למדעים ופחות למקצוע אחר. היום מארז מתנ"ה מחייב אותך לסל שעות מוגדר.

נאזם זחאלקה



מנהל בית ספר, תיכון טורעאן

המנהל יהיה אוטונומי בחלוקת התקן לפי הצרכים של תלמידי בית הספר - דבר שיביא להשקעה בתלמידים, כל קבוצה לפי הצרכים שלה.

איתמר בנית



ביה"ס השש שנתי ברנקו וייס ע"ש יצחק רבין במזכרת בתיה

למנהל בית הספר תינתן הגמישות ליישם גישות המתאימות לבית הספר, ללא אילוצים ריכוזיים שאינם עדכניים.

וליד טאהא



מנהל מחלקת חינוך, עיריית כפר קאסם

כאשר משרד החינוך עושה בקרת תקן בכל ביה"ס הוא נשען על חלוקת השעות כפי שנקבע בספר המתנ"ה. בבקרה אין התחשבות בשיקולים של המנהל בחלוקת השעות. מנהל ביה"ס זכאי ליותר אוטונומיה בחלוקת שעות ההוראה ללא חשש.

עומר רותם



מרצה ומנחה במכללת קיי ובמכון לחינוך דמוקרטי

בידי הצוות החינוכי של בית הספר וקהילת בית הספר צריכה להיות האוטונומיה לבניית תוכניות הלימודים, קביעת סדירות הלימודים.

רחל אפרת קיל



מנהלת בית ספר חבד מד-אביטל

תכנית הלימודית העכשווית, הקובעת מספר שעות לימוד בכל מקצוע באופן גורף לכלל התלמידים, מעמידה את שעוני השמש בצל ומגבילה את יכולת פיתוח חזקות התלמיד.

מה עומד מאחורי התובנה?

#2 | תכנית הלימודים – ליבה לצד התאמה וגמישות. לצד תכנית לימודים אחידה המייצרת מכנה משותף רחב לכלל התלמידים, יש לאפשר לביה"ס תכנית לימודית המותאמת לצרכיו.

126 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה



עפרה פייקוב



מנהלת אגף חינוך, עמק הירדן

העברת האפשרות להכנסת מגמות חדשות לשיקול ההנהלה, גם כאשר מספר התלמידים בהן קטן יחסית (בתנאי שיש לכך היתכנות תקציבית).

חסן ביאדסי



מחנך, רכז חטיבת ביניים, אבן סינאת קלנסווה

יש מקום לתת בחלק מהנושאים הקשורים לתכנית הלימודים אוטונומיה. בכל מה שקשור למורשת המקומית של הקהילות המקומיות, מתאים לבטא את זה בתכניות הלימודים.

רות גדסי



רכזת מקצוע

על בסיס תכנית לימודים אחידה לכלל בתי-הספר, יש לאפשר בחירה וגמישות, על-פי שיקולי צוות המורים בכל מקצוע.

רות גורן



מחנכת, קדם - בית הספר הדמוקרטי בערד

חלק מרכזי מתכניות הלימודים ודרכי הלמידה יהיו בידי צוות בית הספר והילדים, עם דגש על תכנית הנבנית באופן אישי בשיתוף עם הילדים.

אור-לי עדי



מנהלת בית ספר יסודי כפ"ס הצעירה

לתת בידי מנהל ביה"ס וצוותו אוטונומיה פדגוגית - להיצמד למקצועות הליבה, אך לאפשר קידום מקצועות לימוד התורמים לייחודיות ומביאים רוח חדשה עם תפיסות חינוכיות ופדגוגיות חדשניות.

גילמור איריס קשת



מנהלת אגף (מקצועות מדעי הטבע), המזכירות הפדגוגית, משרד החינוך

כדאי לאפשר אוטונומיה למנהלים בבתי ספר יסודיים בהובלה פדגוגית ובשילוב תכניות ייחודיות המתאימות לקהילה אותה משרת בית הספר.

מיטל פרץ



מנהלת בית ספר חמדת

גמישות רבה יותר להנהלה בגיבוש תכנית לימודים שאיננה צמודה לתכנית של המשרד, תוך הכרה בכך שתכניות מעין אלה אינן מדידות בכלים הנהוגים כיום במערכת (מבחני מיצ"ב וכדו').

גלעד אמיר



מנהל התיכון ליד האוניברסיטה

מחצית משעות הלימוד יוקדשו לתכנית ליבה מחייבת, במחצית השנייה יהיה מקום לזהות בית ספרית ולעשייה שהיא לגמרי גמישה ואוטונומית.

שלומית בנימין



אמא לילד בבית ספר יסודי. ד"ר לסוציולוגיה

בנוגע לתכנים, תפקיד המשרד הוא לייצר תוכנית לימודים ותכני לימודים בסיסיים אחידים, אולם יש לאפשר מרחב יצירה של תכנים שיביא לידי ביטוי את ייחודיות ביה"ס ואת צרכי הקהילה.

חגית הורוביץ



רכזת מקצוע

לצד השמירה על שעות הוראת המקצוע ותוכניות הלימודים שנקבעו על ידי משרד החינוך, יש לאפשר למנהל ולצוותו לפתח תכניות ייחודיות בשיתוף פעולה עם נציגי המטה.

ח'דר סואעד



רכז הערכה ומדידה וסגן מנהל, חטה"ב במקיף ג', שפרעם

רצוי שהמטה יאפשר לביה"ס יותר אוטונומיה בבחירת נושאי הלימוד בכל תחום דעת, וגם לאפשר יותר אוטונומיה לחיבור תכנית לימודים בית-ספרית, בליווי פדגוגי של הפיקוח המקצועי.

אפרת דמארי



יו"ר ועד הורים נס ציונה

משרד החינוך יגדיר X אחוזים מתוכנית הלימודים לגיוון עצמאי המושתת על תכנית מגובשת של צוות בית הספר - מתן ביטוי לייחודיות הבית ספרית והיישובית בתוכנית הלימודים.

מה עומד מאחורי התובנה?

#3 | הבחינות וההערכה מכוונות את תהליכי הלמידה בביה"ס. יש להגדיל את מגוון אפשרויות ההערכה של ביה"ס ולשקול לצמצם את מספר בחינות הבגרות ומספר אירועי הבחינה.

38 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה



שלמה לוי גמר

מורה



עדכון מדדי ההצלחה לתלמידים בשילוב אוטונומיה למנהל וצוותו הם שיקדמו הצלחה של מערכת החינוך.

אמירה פרלוב

מנהלת בית ספר כפר אדומים



בעיניי נורא שנהיה מדד אחיד עם המיצ"בים, כי אין ספק שמשלב מסוים ההוראה מכוונת לעמוד במבחנים ובאמת זה מזיק. פוגע באפשרות לעשות משהו אמיתי.

תם שי

מורה, ביה"ס קהילתי אורט גאולה



אני מציעה ללמד בסמסטרים, במקום לכוון את כל הלמידה למבחן אחד שעליו יקום ויפול דבר.

שרון שני

מפקחת כוללת מחוז ירושלים



מנהל מקבל את האישור לעשות מה שהוא רוצה. אבל כשהוא רוצה למנף את זה והוא מחויב לסטנדרטים ולעמידה בהצלחה - הוא חושש. הפתרון הוא לייצר חלופות בהערכה.

שמואל טרייסטר

רכז נתונים ומערכות מידע, מינהלת ניהול עצמי ומרום



מדירה סטנדרטית באמצע שלב חינוך מקשה על יצירת גמישות לביה"ס בדרך ליעד. העברת המדידה לסוף שלב החינוך תאפשר לכל ביה"ס גמישות להגיע ליעד בדרך שלו.

יעל גליזר

רכזת הערכה ומדידה



הערכה חיצונית לבית הספר מהמטה בכל 3 שנים. מעבר לכך בית הספר אחראי לפתח דרכי הערכה שמתאימות לו, תוך מציאת חלופות בהערכה על מנת להתאים בין תהליכי הוראה-למידה-הערכה.

סמיר מחאמיד

מנהל בית ספר, עתיד אלאהליה



לתת למנהל וצוותו לבחור עד שני מקצועות (באופן מלא ולא רק ל-30%) בהם ישתמשו בשיטות הוראה אלטרנטיביות ושיטות הערכה חלופיות.

שמיחה מנאע

רכז הערכה ומדידה



המנהל וצוותו הם אשר מובילים תהליכים פדגוגיים חדשים, ומקדמים תהליכי הערכה שונים. המחוז צריך לתמוך ולסייע למנהל בקידום תהליכים אלה.

משה יניב עקיבא

מנהל בית ספר, יב"ע בית יהודה



בידי המנהל צריך להיות התחום הפדגוגי - ההחלטה מתי לקיים מבחני בגרות ומתי הערכה חלופית, מה תהיה ההערכה החלופית וכיצד היא תבצע.

חגית דהן פנחס

מנהלת בית ספר שז"ר



המטה יתווה מתווה הערכה רצוי, אך יאפשר למנהלים וצוותיהם להחליט בהתאם לשיקולי דעת להתאים את מתווה ההערכה לצרכים, תוך הפעלת בקרה על מגוון שיטות הערכה, והתאמה לשכבות גיל.

אלמוג וגנח

יב"ע חדרה



אני יודע לייצר הרבה מקומות שהם לא בעלי מדדי בגרות, אבל בכל מקום שיש הרחבה של אוטונומיה, מגיעים 5 דקות אחרי זה ואומרים שיש תכנית ומה המדדים שלה. אם אין בחינה זה לא נחשב באמת.

מירי אור גוטפריד

מנהלת מחלקת חינוך על יסודי, ראשון לציון



שינוי בדרכי ההערכה והמדידה ככלי ליצירת פדגוגיה רלוונטית.

מה עומד מאחורי התובנה?

#4

בניית יכולות ההוראה. היכולת להכשיר, לפתח ולהעריך את צוות ההוראה, חשובה ומשמעותית בניהול ביה"ס. חופש פעולה למנהל/ת ביה"ס יחד עם תמיכה מקצועית מהמפמ"רים וממומחי הפיתוח המקצועי, יאפשרו התאמת ההדרכה והפיתוח המקצועי לצרכי ביה"ס.

96 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה



בת עמי לגמן

פיקוח כולל, מחוז דרום



אוטונומיה נוספת שצריכה להינתן למנהל היא בפיתוח המקצועי של הצוות והצמחת מנהיגות פנימית - על חשבון הדרכה חיצונית שבעיני צריכה להיות 'מוצר מדף' (למקרה של היעדר מענה פנימי).

גילמור איריס קשת

מנהלת אגף (מקצועות מדעי הטבע), המזכירות הפדגוגית, משרד החינוך



חשוב לדאוג שתהיה גישה זמן לפיתוח מקצועי המאפשר התפתחות בתחום הדעת ובפדגוגיה של תחום הדעת לפי בחירת המורים ובהתאם להצעת המפמ"ר.

עליזה קמחי

מנהלת מרכז פסג"ה, בית שמש



בידי מנהלי בתי"ס ההתפתחות של כל מורה בצוות בהלימה לתכנית העבודה הבית-ספרית.

רות רובין

מנהלת בית ספר נוה מדבר



פיתוח מקצועי - באחריות מלאה של המנהל, על פי צרכי המורים ובהלימה לצרכי ביה"ס. באחריות המנהל לפתח עתודה של בעלי תפקידים בתוך ביה"ס ומחוצה לו.

הדסה מיכאליס

מנהלת בית ספר אזורי אבן שמואל



צריך להעניק למנהל כלים/מסגרות לפיתוח והעצמת מנהיגויות ביניים ומורים מובילים. הצעת: הענקת סל שעות בית ספרי תחת הכותרת 'מוביל פדגוגיה - מורה יוזם'.

דורית אליישר

מנהלת מרכז פסג"ה, מנח"י



תהליכי הפיתוח המקצועי יהיו באחריות המנהל - רמת תוכן, אופן, שילובי צוותים בביה"ס, סדירות ויעוד.

מירי נבון

סגנית מנהל המנהל - ארגון לימודים, המנהל הפדגוגי, משרד החינוך



הפיתוח המקצועי של סגל ההוראה צריך להימצא לחלוטין בידי המנהל.

ורדי קירשנר

מפעילת תכנית, ורדי - ייעוץ, אימון והדרכה



מנהל בית הספר יהיה אוטונומי להפעיל פעילויות העצמה ופיתוח לצוות בית הספר.

אריאב יוסט

מנהל אגף חינוך, מטה בנימין



השתלמויות והכשרות של צוות בית הספר בהתאם לצרכים הספציפיים של בית הספר צריכים להיעשות על ידי בית הספר ובתוך בית הספר.

יעל יפרח

פיקוח חברה ונוער, מחוז מרכז



כיום יש בעיה שמורים רבים נדרשים לבצע השתלמויות מקצועיות ע"י המפקחים המקצועיים, וכאשר ביה"ס רוצה לקיים השתלמויות בית ספריות יש התנגשויות ועומס רב על המורה.

רות קנולר

ממונה ארצית פיתוח מקצועי, מינהל חברה ונוער



מנהל בית הספר צריך להיות אחראי על התפתחותם המקצועית של מורי בית הספר.

רם זהבי

מפקח ארצי על בתי ספר על יסודיים, מנהל חמ"ד, משרד החינוך



פיתוח מקצועי - המשרד צריך להשתחרר מחלק מההפעלה של תהליכי ההדרכה והפיתוח המקצועי. יש להעמיד תקציב פתוח למוסד חינוכי עבור תהליכי פיתוח מקצועי.

מה עומד מאחורי התובנה?

#5

הרחבת אפשרויות תימרוץ ותגמול הצוות החינוכי. הצלחתו של ביה"ס נובעת בין היתר מהמוטיבציה, תחושת השייכות והמחויבות של הצוות החינוכי. לשם כך יש לאפשר למנהל/ת גמישות ביכולת לתמרץ את הצוות החינוכי והמנהלתי.

42 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה



ברי דרפל



תיכון בן יהודה נס ציונה

תחום התגמול צריך להישאר בידי המרכז, אך ניתן לחשוב על תגמול דיפרנציאלי למורים, לשיקול דעת פדגוגי של המנהל.

יעלי גזל



מנהלת בית ספר יסודי הר גילון

חשוב לעודד ולאפשר יצירתיות ויוזמות בית ספריות ע"י מתן תגמולים למורים פורצי דרך.

אפרת בן צור



מפקחת כוללת ומתכללת, מחוז צפון

נדרשת גמישות גדולה יותר לצוות הניהול, מתן גמול דיפרנציאלי בשכר בהתאם לתרומה ולמקצועיות מוכחת של המורה.

חאלד שחאדה



מנהל בית ספר, מקיף משהד

בתחום הפדגוגיה לתת יותר סמכות למנהל בתגמול מורים באופן דיפרנציאלי.

ד"ר רונית אשכנזי



סמנכ"ל, מנהלת המינהל לפדגוגיה, רשת עמל

מנהל צריך שתהיה לו אפשרות לנהל את עובדיו, וזה אומר גם יכולת לתת בונוסים לעובדים מצטיינים ולתגמול פחות עובדים שפחות משקיעים.

ירדנה כהן



מנהלת בית ספר, תיכון ע"ש גולדה מאיר

רק מערכת תגמול מכבדת תעודת אנשים מוכשרים להציע עצמם לתפקידים נוספים על הוראה מקצועית (חינוך, ריכוז שכבה וכיו"ב).

נירה אלפן



מנהלת בית ספר יוחנני

אפשרות לתגמול לבעלי תפקידים כמו רכו פדגוגי, רכו שכבה ואחראי מערכת.

אסף דוד מרגלית



יו"ר הנהגת ההורים בביה"ס היסודי ע"ש בן גוריון בכפ"ס

הוספת תגמול על בסיס מצוינות אישית של מורה/מחנך יכולה למשוך מעלה את רוב הצוות החינוכי.

תמר תור



מנהלת בית ספר דרור

תגמולים ותמריצים כספיים לעובדי הוראה מצטיינים ע"פ שיקול דעתו של מנהל ביה"ס עשויים לעודד את עובדי ההוראה ולשפר תפוקותיהם.

כיר לואי



סגן מנהל ראשון

יוקצה לכל בית ספר סעיף תקציב שייקרא "בונוס דיפרנציאלי מיוחד", ממנו יתממנו עובדי הוראה מצטיינים עם תפוקות גבוהות.

אשר כורסיה



מנהל בית ספר, אולפנת בנ"ע מודיעין

הייתי מבקש יותר סמכות למנהל בניהול כוח אדם ותגמול דיפרנציאלי לכוח אדם.

שרית אנג'ל אור



מנהלת בית ספר תל"י נופי הסלע

אפשרות למנהל לתת תגמול דיפרנציאלי נוסף בשכר למורים יוזמים שהגיעו להישגים לימודיים וערכיים עם תלמידיהם מתוך נתונים ב'שטח'.

מה עומד מאחורי התובנה?

#6

אחריות לבחירת הצוות ולמבנה הארגוני הבית ספרי. תשתית ההצלחה של ביה"ס טמונה בצוות הניהול וההוראה. יכולת מנהל/ת ביה"ס לבחור צוות ולמנות בעלי תפקידים בעלי יכולות, כלים וחזון התואמים את חזונו שלו וחזון הקהילה הלומדת, תאפשר הצלחה בית ספרית.

139 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה



עמי ראובן



מנהל מחלקת חינוך, קריית ביאליק

חייבים למצוא דרך ובה נאפשר למנהל בית הספר לבחור את כוח ההוראה.

יירדנה כהן



מנהלת בית ספר, תיכון ע"ש גולדה מאיר

יש לאפשר למנהל לקבוע תפקידים בהתאם לצורכי בית הספר, ולא לפי רשימה שנכפית על ידי הסכם ארגוני.

יצחק דודי



מנהל בית ספר מפתן ארזים

מנהל ביה"ס יהיה אחראי על קליטת עובדי הוראה, פיתוח התחום הערכי בתוך ביה"ס, וטיפול תרבות ארגונית בביה"ס.

עפרה הקשר



פיקוח ייעוץ, מחוז מרכז

אוטונומיה בבחירת אנשי צוות ואפשרות להשפעה על גיבוש הצוות החינוכי בהתאם לתפיסת עולמו.

ציפי לנדאו



מנהלת בית ספר, תיכון אלון רמת גן

לדעתי יש לתת למנהל ביה"ס יכולת להיות אוטונומי לגמרי בכל הקשור לארגון שלו - בחירת והכשרת מורים, מינוי צוות מנהלה ועוד.

יהודה בן שושן



מנהל בית ספר מאיר מד

בראש ובראשונה, לאפשר למנהל בית החינוך לבחור את הצוות שאיתו הוא רוצה להוביל את בית החינוך.

כמאל זבידאת



מנהל בית ספר אלג'אח סכנין

צריך לתת למנהל חלק בבחירת המורים כדי שיוכל אח"כ לקחת אחריות על עבודתם.

וליד טאהא



מנהל מחלקת חינוך, עיריית כפר קאסם

מנהל ביה"ס זכאי ליותר אוטונומיה בבחירת צוות ההוראה שלו והתאמת הצוות למקצועות ההוראה השונים.

מוריה שוקרון



מנהלת בית ספר רמב"ם מד-נהריה

אפשרות להחליט מיהו צוות ההוראה, על מנת לבנות את הייחודיות של ביה"ס עם צוות מכוון ומגוייס.

דקל אבו



סגן מנהל מחוז ירושלים

אוטונומיה אמיתית צריכה להתחיל ביכולת של מנהל בית הספר לבחור בעצמו את צוות העובדים שלו החל מצוות ההוראה ועד למזכירות ואב הבית.

נגה בן יעקב



רכזת הערכה ומדידה

הסכמי השכר והמבנה של מנהל חט"ב וחט"ע מקשים מאוד על מנהל בית הספר ליצור את המבנה הארגוני הטוב ביותר בשלל הנסיבות של בית הספר היחודי שלו.

עופר זפרני



מנהל בית ספר, רב תחומי מנחם בגין

לבתי הספר אין אוטונומיה בניהול הצוות שברשותם, עד כדי ניהול מדוקדק של כוח האדם ולוחות הזמנים על ידי המרכז.

מה עומד מאחורי התובנה?

#7 גמישות תקציב. למנהל/ת וצוות בית הספר צרכים נוספים מעבר לשעות ההוראה ויש לתת בידם אוטונומיה ומנגנון תומך לניהול והפעלת המשאבים, שיובילו לאפקטיביות גבוהה יותר במענה לצרכי ביה"ס.

התובנה התקבלה 92 משתתפים חוברו

אסתר שרה צברי

מנהל/ת בית ספר, מקיף דתי
אמ"ת קנדי

בית הספר צריך להתנהל בניהול עצמי הן מבחינה תקציבית והן מבחינה פדגוגית כאשר התקציב המועבר מהמשרד צריך להיות קבוע, ידוע מראש, ולא משתנה משנה לשנה.

עמיר מאור

ראש תחום פיתוח ובקרה,
רשת אמ"ת

גמישות תקציבית - לאפשר ניצול תקציב הוראה גם לפעילות שאינה בש"ש כמו תגבורים, תרפיה ופעילות חינוכית.

בני שחורי

מייסד ומפתח עת לדעת -
מיזם לחינוך פיננסי חברתי

חשובה ביותר היא האוטונומיה והיכולת של המנהלים להשתמש ביעילות בתקציבים לטובת פעילות.

ערן רישמן

מורה

מבחינה תקציבית צריכה להיות למנהל שליטה מקסימלית בתקציב בית הספר שלו, בכדי למקסמו בהתאם לצרכיו ולא בהתאם למיפוי צרכים גורף שיוצר המטה.

יונה קנינו

מנהל/ת בית ספר קול יעקב

ניהול תוכנית מעוגנת תקציב - נותן המון כוח למנהל, ומשביח את הסמכות, האחריות והאוטונומיה לקבל הכרעות מקצועיות מותאמות למוסד אותו מוביל.

מיכל גלבו-סרוסי

מנהל/ת בית ספר שלמון

משאבים הם חלק בלתי נפרד מהיכולת ליישם את התכניות והיעדים הפדגוגיים ולכן, ניהול המשאבים צריך להיות גם הוא בידי המנהל.

רביע עאסלה

מחנך

יש לאפשר להנהלה אוטונומיה רבה יותר בניהול תקציבים, לאור קשיי שיתוף פעולה עם הרשויות.

אורנה פרידמן

מנהלת בית ספר, ברנקה וייס
מקיף רבין

ניהול תקציבי מלא / דיפרנציאלי ללא תיווך או תקורות. ניהול שיאפשר ניידות תקציבית בפריסה שש שנתית.

אודי קרוב

מפקח כולל חמ"ד, נתניה,
מחוז תל אביב

אני בא למנהל, יש לו תמונה והוא רוצה לפעול בהתאם לתמונה שהוא מצא, לנייד את התקציב שלו. אם הוא לא יכול לנייד את התקציב, אז איך הוא ישנה את התמונה?

נעמה נחשון

רכז/ת הערכה ומדידה

אחריות תקציבית תייער רצון להוכיח כי המשאבים אכן משמשים להעצמת התלמידים.

סעיד אלקרינאוי

מנהל בית ספר, אלג'אח

יש להפקיד בידי הנהלת ביה"ס את האחריות על ניהול התקציב (שיועבר ישירות מהמשרד לביה"ס) ותחזוקת ביה"ס.

רגיא אחמד

מנהל בית ספר, תיכון מראח
אלג'אח

אוטונומיה תקציבית למנהלי בתי הספר, ופיקוח של המשרד על העברת הכספים מהרשויות לבתי הספר.

מה עומד מאחורי התובנה?

#8

גיוס משאבים. לצורך הגדלת מרחב הפעולה של ביה"ס, יש להנגיש את מנגנוני התקצוב ולאפשר לבתיה"ס לגייס משאבים תוספתיים, תוך קיום מנגנוני איזון.

13 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה



יהודה פרידמן



עמית, מחזור כ"ד, בית ספר מנדל למנהיגות

גיוס משאבים ממקורות נוספים - ניתן יהיה לעודד מנהלים להשיג תרומות והכנסת כספים מגורמים חיצוניים בעזרת 'הקלות' ביטוחיות על שימוש במתקני בתי הספר בתשלום

אביטל פסקל



מדריכה מרכזת, מינהל עובדי הוראה, משרד החינוך

הייתי מעבירה תחת סמכות מנהל ביה"ס את ניהול התקציב וגיוס משאבים ממקורות נוספים (שלטון מקומי, הורים, מגזר שלישי).

חסן ביאדסי



מחנך, רכז חטיבת ביניים, אבן סינאת קלנסווה

הרבה פעמים אנחנו כמורים נאלצים ללכת בכיוון של עמותות שאנחנו מקימים כדי לתקצב דברים בבית הספר, וזה מאוד קשה.

דוד גורן



מנהל בית ספר, מקיף עמקים-תבור

אוטונומיה לביה"ס בגיוס תקציבים ממקורות עצמאיים (שאינם משרד החינוך, רשות, בעלות וכו').

שמואל טרייסטר



רכז נתונים ומערכות מידע, מנהלת ניהול עצמי ומרום, משרד החינוך

בידי ביה"ס - יכולת לגייס משאבים נוספים ואפשרות להמיר בין משאבים - למשל להמיר שעות הוראה לכסף ולהיפך, לרכוש תכניות, לרכוש פיתוח מקצועי ועוד.

נורית כהן



מנהלת בית ספר, מקיף ע"ש מוסימון

אוטונומיה לביה"ס בניהול תקציב ובגיוס משאבים ממקורות נוספים.

דורית נבו



מנהל/ת בית ספר אופק

הייתי רוצה שהרשות תהיה מחוייבת לתת לי יותר כסף, או שירות בתמורה. או שיתאפשר לי להשכיר מבנים, להשכיר האולם, החדרים, לעשות פעילויות אחרות, לגייס כסף.

אירית אהרונסון



מנהל אגף חינוך, גבעתיים

לקחת מבנה ולהשכיר אחר הצהריים. גם אם אולמות הספורט של עמותת הספורט, עדיין יש הרבה מאוד מרחבים וכיתות שאפשר להשכיר וכסף זה כוח.

אור-לי עדי



מנהל/ת בית ספר יסודי כפ"ס הצעירה

לתת אפשרות לפתוח ולפתח ערוצים נוספים ובטוחים לגיוס משאבים חיצוניים תומכי פדגוגיה וייחודיות.

מה עומד מאחורי התובנה?

#9 | קוהרנטיות וסנכרון. מערכת החינוך מתנהלת בשפות שונות ובחוסר תיאום פנימי. סנכרון, עקביות וקוהרנטיות בתוך מטה המשרד ובין הגורמים השונים העובדים מול בית הספר (מטה, מחוז, רשות, רשת), חשובים להתנהלות האוטונומית של בית הספר.

19 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה



דניאל לייבוביץ

מנהל בית ספר, הגמנסיה העברית



שתי הרפורמות, שני אופני תקצוב שונים מאוד מקשים על האוטונומיה שאני רוצה ומחפש.

רחל סקרוביש

מנהלת בית ספר, בית חנוך עוורים מד



אני רוצה שכל המערכת תתן תחושה שהיא בעלת אינטרס, שלמסגרת יהיה בזמן את מה שמגיע לה, כדי לתפקד יעיל וכדי לפנות את מרבית הזמן לעשייה חינוכית, פדגוגית ואירגונית מקדמת.

עליזה מנדל

מפקחת כוללת, בתי ספר על יסודיים, מחוז ירושלים



מרב לוחות גאנט, אנו לא עובדים. יש לוח גאנט של המחוז, ויש של המרכז, ואנו לא עובדים. הרשיתי לעצמי לשים אותנו במרכז - אין לנו אוטונומיה בניהול זמן מרוב הגאנט.

אפרת גולן

מנהלת בית ספר, עירוני מסורתי



הדברים צריכים להיות גם יותר שקופים, ברורים, אחידים, פשוטים. הסיפור של שתי רפורמות משגע אותנו לגמרי.

ישי ניקרשיין

מנהל מחלקת חינוך יסודי, שומרון



ראשית, צריך לעבוד בידי המרכז על שיתוף פעולה ויצירת שפה אחידה.

יהודית שלוי

מנכ"לית, אבני ראשה



הגדרת סטנדרטים ברורים לביצועי המנהל ותיאום מלא בין משה"ח, הרשות, והבעלות על ביה"ס באשר לסטנדרטים ולמדיניות הביצועים.

יפעת גרין

מנהלת בית ספר, תיכון גבעת גון



יש מספר רב של אנשים שמייצגים רפורמות, רשויות, הגנה, משרדים, מנחים. רק להגיד את כל השמות לוקח הרבה מאוד זמן.

אייל שאול

ראש תחום מפקחים, אבני ראשה



הכל צריך להימצא בידי מנהל בית הספר כאשר הוא נבחן על ציר ביצועים ידוע, מוגדר ומוסכם מראש, כאשר המטה/מחוז/רשות/רשות מסונכרנים ומתואמים לסולם ביצועים אחיד.

עליזה בלור

מנהלת בתי הספר השש שנתיים, רשת ברנקו וייס



המנהל הוא בעצם משרתם של לפחות כמה אדונים. כרגע כל עוד הוא בחוויה שהוא משרת שלהם, יש לו ועדה מלווה שהמשרד עושה, יש לו ועד מנהל, יש לו תכנית עבודה שצריך להגיש לזה.

רחל רחיליו

מנהלת בית ספר אלפסי



ראשית דבר, חייבת להיות הלימה מתואמת בין האחראים לתחומים השונים מבחינת הל"ז השנתי!

הדס פלש

מחנכת ומורה



באה פעם בחודש מפקחת, מדריכת מתמטיקה של משרד החינוך, ואני כל שבוע נפגשת עם מדריכה אחרת של מתמטיקה ושל פדגוגיה ביקורתית ואסור לי שהיא תדע. למה?

מנחם גורן

מנהל בית ספר דמוקרטי כנף



הבעיה כרגע היא שמשרד החינוך מדבר במספר קולות - מצד אחד למידה משמעותית, גמישות פדגוגית ולמידה המתאימה למאה ה-21, ומצד שני לא משחררים את נושא השגרות, הסדירויות והסטנדרטיזציה של ההישגים.

מה עומד מאחורי התובנה?

#10

מראים את הכיוון ולא את הדרך. חשוב כי קביעת מטרות ויעדי מערכת החינוך שמוביל משרד החינוך ("מה עושים") תיעשה בהליך משותף. לאחר שהוגדרו, יש לאפשר לבתי הספר את המרחב להגדיר יעדים נוספים ולקבוע את הדרכים להשגתם ("איך עושים").

76 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה

מנשה סמירה



מנכ"ל, רשת עתיד

לא יתכן שהמרכז מכתוב לבתי הספר את היעדים ואת האמצעים להשגתם באופן מחייב, אך לאחר מכן בוחן את בתי הספר על הישגים ותוצאות.

מרדכי ארבל



מנהל קריית חמ"ד אמי"ת שדרות

המדינה צריכה לדאוג לרמה משווה, קו אחיד שישווה בין המגזרים אבל לא להגיד למנהל בית ספר או קהילה איך תחנכו, מה תחנכו וכו'.

יוחאי כמיסה



מנהל מחלקת חינוך, שלומי

על המנהל לפתח דרך חדשה וחדשנית בהתאם לרוח הישוב ובהתאם ליעדי משרד החינוך.

דוד בראון



מורה בתיכון הימלפרב ירושלים

את קידום הרעיונות שמשרד החינוך רוצה לקדם עליו לעשות מתוך נתינת תמריצים והשארת מרחב בחירה למנהלים, ולא מתוך כפייה של תכניות לימודים והגבלת זימה.

עמי שטיינר



מייסד ומנהל את פעילות עמותת חתני נובל למצוינות בחינוך (ע"ר)

מנהל בית הספר צריך אוטונומיה מרבית בבית הספר. המטה צריך להגדיר את הדרישות. אופן הביצוע - להשאיר לשיקול המנהל.

ורדה אופיר



מפקחת כוללת, מחוז מרכז

יעדי המערכת צריכים להיקבע על ידי המחוז והפיקוח, ועל ההנהלה מוטלת האחריות לגיבוש הדרך להשגתם.

מיכל דה-האן



סגנית פדגוגית מנהל החינוך הדתי, מינהל החינוך הדתי, משרד החינוך

המטה יגדיר יעדים ומדדי הצלחה, וביה"ס יגבש את התכניות להגשמתם ואת דרכי הטמעתם.

ד"ר חסן אגבאריה



מנהל בית ספר יד ביד גשר על

המטה יקבע את ה'מה' (המהות) ובתי הספר יקבעו את ה'איך' (האיכות).

ענת רביב



מנהלת לשעבר ב"ס יסודי יד לחמישה

משרד החינוך חייב להיות גוף הנותן כיוון כללי - בונה כלים פדגוגיים וכלי הערכה ומעביר אותם לשטח. עליו לאפשר לבתי הספר אוטונומיה בתכנון הפדגוגיה ובניצול המשאבים.

ד"ר יוסף קליין



אוניברסיטת בר אילן

להפקיד בידי המנהל/ת את האחריות על הגדרת יעדים חינוכיים בהתאם לאמצעים העומדים ברשותו, ולקבוע מהם הקריטריונים לעמידה באותם יעדים.

עופר זפרני



מנהל בית ספר, רב תחומי מנחם בגין

ליצור פתח לעשייה מגוונת יותר, אמיצה יותר וייחודית יותר בבתי הספר... לכולנו המנהלים אותם המילים (בכל הנוגע למה צריך) אך לכל אחד מאתנו המנגינה (הדרך והסגנון) שהופכת את המעשה החינוכי לייחודי.

ורדי קירשנר



מפעילת תכנית, ורדי - ייעוץ, אימון והדרכה

באחריות מנהל בית הספר לגזור את החזון הבית ספרי מתוך החזון הכללי של מערכת החינוך ולהתאימו לקהילה אותה הוא משרת. על בסיס החזון תגובש התכנית הפדגוגית.

מה עומד מאחורי התובנה?

#11

טיוב הרגולציה והפחתת הנטל הבירוקרטי. ישנה חשיבות בבקרה ומדידה, אך אלו צריכות להיות יעילות ולשרת את המערכת, כך שיובילו ללמידה ושיפור. על מטה משרד החינוך להסדיר את תהליכי איסוף הנתונים, הבקרה והמדידה באופן שיפחית את הנטל מהמנהלים, יעל את מערכות הדיווח ויוביל לבניית מסד נתונים אחוד ונגיש לכלל הגורמים במערכת.

45 משתתפים חובר



התובנה התקבלה

אמירה פרלוב



מנהלת בית ספר כפר אדומים

אני מבינה שצריך להיות ניהול תקין של הדברים האלה אבל מצד שני צריכים לראות מתי זה גולש לבירוקרטיה מיותרת והמון פרטים ודקדוקים שפשוט לא ייאמנו, וחבל.

חנה צפורה טסלר



מנהלת, אורט דתי לבנות

לחשוב איך ניתן לסייע למנהלים בנושאי הדיווחים. למרות שמדווחים הכל נכון, פעמים רבות הדיווחים לא נקלטים, ומחכים חודשים רבים לתיקון הדיווח שבעקבותיו אין את התקצוב המגיע.

ד"ר לאה קליינמן



מנהלת המחלקה למצוינות ולחינוך טכנולוגי, רשת אורט

פישוט תהליכים בירוקרטיים, מזעור כפילויות, וטיוב השת"פ בין המשרד לרשתות החינוך.

איתמר בנית



ביה"ס השש שנתי ברנקו וייס ע"ש יצחק רבין במזכרת בתיה

לאפשר מרחב מחייה לבתי הספר - לבטל את העיסוק הסיזיפי ב"טופסולוגיה" ואדמיניסטרציה מיותרים המייצרים רעשים ומהווים מוקדי בלימה.

דיאנא דעבול



עמיתה, מחזור כ"ד, בית ספר מנדל למנהיגות

מנגנוני רגולציה קשה כעודף דיווח ומדידה חיצונית, פוגעים בתחושת האמון ומקזזים את הפוטנציאל לצמיחת מרחב אוטונומי.

עליזה בלוך



מנהלת רשת בתי הספר השש שנתיים, ברנקו וייס

המבנה של מערכת החינוך העל-יסודי מעמיסה על המנהלת בתי הספר בירוקרטיה וממשקי עבודה מרובים שגוזלים ממנהלי בתי הספר זמן רב.

שרון שני



מפקחת כוללת מחוז ירושלים

מצד אחד - יש מרחב ואוטונומיה במסגרת נתונה, ומצד שני עדיין יש תחושה של הנחתות ו"טופסולוגיה" ומתן דו"ח. זה מתעתע.

דניאל שטיינר



מנהל/ת בית ספר כרמל-נתיב אליעזר

אני מוצא את עצמי 20-40% מהזמן ממלא טפסים שונים ועונה על דואר אלקטרוני. לעיתים אני מקבל מאנשי משרד החינוך אותו דואר אלקטרוני או טופס שלוש פעמים.

לאה נשר



מנהל/ת בית ספר נוה עציון בנות

בשנים האחרונות נוספו מטלות טכניות על המנהל. זה בזבוז זמן, מנהל שעסוק לא מעט במילוי טפסים.

אוראל נאמן



מנהל פדגוגי תיכון עירוני חוגים בחיפה

מנהל בית הספר, שטיפל בעבר באיכות ההוראה, מטפל היום בהיבטים הבירוקרטיים שלה, אלה שהיו אמורים להימצא בידי המחוז או הרשות.

אביבית קאופמן



סגן מנהל ראשון

משרד החינוך צריך לווסת תהליכים ולצמצם בירוקרטיה.

נורית כהן



מנהלת בית ספר, מקיף ע"ש מוסימון

וויתור על וועדה מלווה ותהליכי דיווחים שונים (לבטל את כל הדיווחים שאינם נפסקים).

מה עומד מאחורי התובנה?

#12 הדגשת מימדי הליווי והייעוץ בתפישת הפיקוח. על מנת לחזק את מנהלי בתי הספר, יש צורך בהעברת משקל הכובד של המערכת מפיקוח ווידוא ביצוע - לסיוע, ייעוץ וליווי. השילוב בין רגולטור למלווה טומן בחובו אתגר.

70 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה

שמואל פלדמן



הורה לתלמידה ביסודי

המרכז אמור ראשית להיות שם נוכח בבית הספר, אמור להיות גורם מלווה ממשרד החינוך שזהו תפקידו - לא לפקח אלא ללוות ולהעניק תמיכה לבית הספר.

פרופ' יהודה ברנדס



נשיא, מכללת הרצוג

משרד החינוך אמור לספק ליווי והדרכה לפי דרישה, ובקרה על האיכות, הן של ההוראה, הן של הניהול הכלכלי והאנושי.

דיאנא דעבול



עמיתה, מחזור כ"ד, בית ספר מנדל למנהיגות

המפקח לא יהיה מבקר וצינור להעברת מידע ודיווחים, אלא דמות חינוכית ומקצועית אשר תהיה שותפה, תפקח עיניים, תיתן הנחייה, יעוץ והכוונה אך גם תלמד בעצמה מן העשייה בבית הספר.

ד"ר לאה קליינמן



מנהלת המחלקה למצוינות ולחינוך טכנולוגי, רשת אורט

שינוי תפקיד המפקח - מפיקוח לייעוץ והנחיה.

עופר זפרני



מנהל בית ספר, רב תחומי מנחם בגין

תפקידו של המטה ליצר רשת בטחון מקצועית, לייעוץ, ומקורות השראה עבור המנהלים. כמו כן, למטה יש מקום חשוב בהגדרת גבולות גזרה (רחבים) לכר הפעילות האוטונומית של המנהל.

מנשה סמירה



מנכ"ל, רשת עתיד

הצעד שנדרש לחיזוק האוטונומיה של המנהלים הוא שינוי בתפיסת העולם של המשרד לגבי המשמעות של פיקוח. המשרד צריך ליצר מערכת של הנחיות, אך חיוב ביה"ס בקבלת אישורו לכל החלטה מתיש את ההנהלה ומקשה על תפקודה.

ד"ר אמנון אלדר



מנכ"ל רשת אמי"ת

המפקחים צריכים להפוך להיות מנטורים מומחים ולסייע לבתי הספר, אבל גם כאן על פי בחירה.

חנה אזולאי הקסטר



מפקחת כוללת, מחוז דרום

מערך הפיקוח הינו מערך לקידום, לסיוע, וכרגולטורים לוודא ניצול מיטבי של המשאבים, לקראת הצלחה בתחומים המובלים ע"י מנהל ביה"ס.

פרופ' יהודה ברנדס



נשיא, מכללת הרצוג

משרד החינוך אמור לספק ליווי והדרכה לפי דרישה, ובקרה על האיכות, הן של ההוראה, הן של הניהול הכלכלי והאנושי.

פריד גנאים



מפקח/ת כולל, מחוז חיפה

להגדיר מחדש את תפקיד הרגולטורים ונציגי יחידות המחוז והמטה בהלימה להגדרה החדשה של תפקיד המנהל.

איריס ביטון



פיקוח כולל, מחוז דרום

תפקיד המפקח מחויב שינוי לפיו יהיה יותר מנטור ופחות רגולטור.

עודד קינן



מנהל/ת בית ספר חממת הערבה

כמו שמטרתו של מנהל היא העצמת הצוות שלו ועידוד היצירתיות, אני חושב שמטרתו של המטה היא להעצים את המנהלים וצוותי ההוראה ולמקצע אותם, לאו דווקא להכתיב להם תכנים.

מה עומד מאחורי התובנה?

#13

אוטונומיה מותאמת. בתי ספר שונים נמצאים ברמת כשירות שונה לפעולה אוטונומית, ואף שואפים לעבוד במסגרות אוטונומיות שונות. האוטונומיה למנהל/ת וצוות בית הספר תתבסס על רצונם ובאופן מותאם לבית הספר. רמות האוטונומיה השונות ישתקפו בליווי, בפיקוח ובבקרה.

34 משתתפים חוברו  **התובנה התקבלה** 

חיים הלפרין



ממונה תכניות משלימות למידה, המינהל הפדגוגי, משרד החינוך

יש לבנות מדרג חופש פעולה למנהל הנגזר מניסיון, הצלחות קודמות, אמון של הצוות ואמון הפיקוח ביכולתו.

מרדכי ארבל



מנהל קרית חמ"ד אמי"ת שדרות

הייתי מהר ואומר כגודל המקצועיות של המנהל גודל האוטונומיה, גם בעתיד.

ד"ר פלורנס עזרן



מרכז צוותים במחוזות, מינהל מדע וטכנולוגיה, משרד החינוך

אוטונומיה מותאמת - התאמת תחומי האחריות של המנהל להשקפת עולמו ולכישוריו.

זלמן ינקלביץ



מנהל אגף חינוך, אשדוד

החינוך החרדי מתחלק למוכש"ר ומוסדות פטור. התשובה לשאלת האוטונומיה לא יכולה להיות מוחלטת, מאחר ויש שוני רב בין הגופים הנ"ל וביניהם לבין המ"מ והממ"ד.

עליזה לוי



מפקחת כוללת, מחוז דרום

המנהלים נמצאים על רצף ולא כולם מוכרחים לקבל. אוטונומיה יש בצידה גם אחריות ולא רק סמכות. הם על רצף ולא באותו מקום של מוכנות.

עינת בן עמרם



ממונה ארצי - טיפוח כיתות ותכניות שח"ר, אגף א'-חינוך ילדים ונוער בסיכון, משרד החינוך

ככל שביה"ס עומד ביעדים בצורה טובה יותר צריכים לאפשר לו יותר אוטונומיה.

עזיז דעים



מנהל בית ספר יוחנן הקדוש

לאפשר (למנהל ולצוותו) אוטונומיה הדרגתית - להתחיל באוטונומיה בסיסית המאפשרת למנהל להוכיח את מנהיגותו ולממש את מטרותיו, ולהרחיב את האוטונומיה לפי קריטריונים ברורים.

אודי קרוב



מפקח כולל חמ"ד, נתניה, מחוז תל אביב

לבנות מערך שמשחרר למנהל את האוטונומיה - בכל שנה שהוא מתקדם בתפקידו, האוטונומיה שלו הולכת וגדלה, כי הוא מוכיח ויודע להתנהל.

אל על ברנע



פיקוח, למידה משמעותית יסודי, מחוז דרום

יש גם דרגות באוטונומיה. מנהל בית הספר יעלה בסולם דרגות האוטונומיה ככל שיוכיח מימוש תכניות ויעדים.

יוסי שטרית



פיקוח כולל, חינוך יסודי - על יסודי, מחוז חיפה

האם אין מקום לשאול כל מנהל - איזה סוג של אוטונומיה יתאים לו לקידום ביה"ס שעליו הוא אמון?

יעל גוראון



מנהל תחום דעת (אזרחות), המזכירות הפדגוגית

לא מרוק את ביה"ס לאוטונומיה תקציבית אם הוא לא מצליח להתמודד איתה.

אמירה פרלוב



מנהלת בית ספר כפר אדומים

יכול להיות שצריך לבנות שלושה מודלים של אוטונומיה ושבת ספר יוגדר כנמצא ברמת אוטונומיה כזאת, כזאת או כזאת.

מה עומד מאחורי התובנה?

#14

מארג היחסים. ממשק העבודה בין בית הספר, משרד החינוך, הרשות ושחקנים נוספים, צריך לסייע ולתמוך בעשייה הבית ספרית. לצורך כך יש להגדיר באופן ברור את אחריותו וסמכותו של כל גורם, תוך קידום הממשקים והתהליכים התומכים בשותפות ביניהם.

27 משתתפים חוברו



התובנה התקבלה



רחל וינברג



מנהלת בית ספר, עירוני חוגים

צמצום הממשק של ביה"ס והמטה והכנסת המחוז והרשות כמתווכים.

תם שי



מורה, ביה"ס קהילתי אורט גאולה

אי אפשר להגיד שזה בין המשרד לשטח, יש באמצע בעלויות ועל זה צריך לחשוב.

עליזה בלוח



מנהלת רשת בתי הספר השש שנתיים, ברנקו וייס

הממשק הבירוקרטי של הנהלת ביי"ס עם זרועות שונות במרכז מקשה על תפקודה בשגרה, ויש לצמצמו.

עמיר מאור



ראש תחום פיתוח ובקרה, רשת אמ"ת

יש להתאים את ממשק העבודה בין הפיקוח לבין ההנהלה בהתאם לנסיבות - רשת חזקה או עירייה גדולה התומכות בביה"ס מיתרות את הצורך בפיקוח נרחב.

עופר זפרני



מנהל בית ספר, רב תחומי מנחם בגין

אין זה תקין שמרחבי האוטונומיה של המנהל תלויים באישיות שלו וביכולת ההתמדה שלו, בעוד שהמערכת נוטה מיידית להקשות על כל מהלך.

אפרת דמארי



יו"ר ועד הורים נס ציונה

משרד החינוך יגדיר סטנדרט לרשות העירונית לפתיחת שנת לימודים. חובת דיווח על מנהל בית, והגדרת סנקציות לרשות על אי עמידה.

אסתר אטיאס



מפקחת כוללת בתי"ס יסודיים לבנות חינוך חרדי, המחוז החרדי

השאלה מתחילה בבירור ההיררכיה הקיימת במערכות החינוך באופן כללי. אם מדברים היום על "השפעה ללא סמכות" היא רלוונטית ביותר במערכת החינוך.

אראלה בן אדרת



לשעבר מנהלת ביי"ס מעוף. כיום מדריכה מחוזית

טיוב ממשקי העבודה בין בתי"ס לבין הגופים השונים.

גבי אסם



מנהלת אגף חינוך ומשימות, התנועה הקיבוצית

גם כשיש הגדרות ברורות לתחומי אחריות ואוטונומיה, שיתופי הפעולה והסינרגיה של גופים נוספים לבית הספר הם מפתח מרכזי לקידומו ולכן, לצד ההפרדה יש להגדיר את שיתופי הפעולה והתחומים המשותפים.

נעמה נחשון



רכזת הערכה ומדידה

יש צורך בשיתוף פעולה להצלחת המערכת בין הגופים השונים. על המנהל להוות מעין גשר בין המורים לרשות, לפיקוח ולמטה, כאשר אלה מלווים אותו ותומכים בו בעבודתו.

אושרה דנה



מנהלת בית ספר אביב

הנחיות ברורות וחד משמעיות בחזר מנכ"ל לגבי שיתוף הפעולה המחייב בין הרשות לבין מנהל בית הספר.

גיל אברהם ברדוגו



מפקח כולל, מחוז ירושלים

תחומי האחריות של המנהלים נדרשים להיות מוגדרים היטב ומדידים, כך שהאוטונומיה לא תיצר חוסר שליטה במערכת.