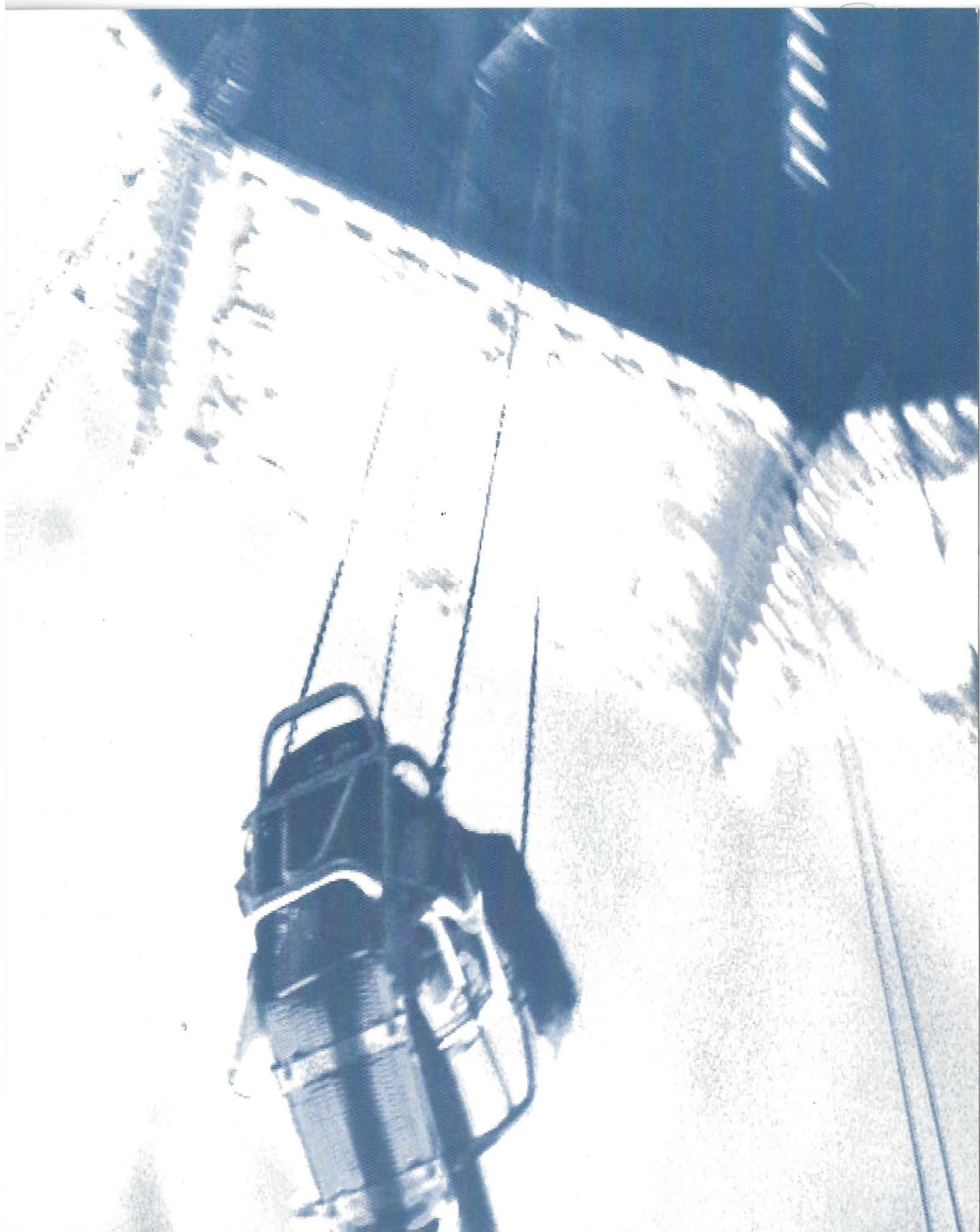
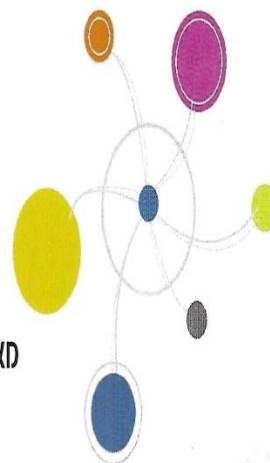


מאזן ההון האינטלקטואלי | מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון

תשס"ב - 2001





מאזן ההון האינטלקטואלי | מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון



תוכן העניינים

דבר ראש העירייה דבר מנכ"לית העירייה	4
פתח דבר	5
מאזן ההון האינטלקטואלי ככלי ניהולי-ד"ר עדנה פשר	6
הקדמה	7
חזון	8
מחוייבות	10
תוצרים	11
ערכי הליבה	12
היכולות	14
מוקדי ההון:	20
הון פייננסי	24
הון אינטלקטואלי	26
הון לקוחות	28
הון תהליכי	32
הון אנושי	38
הון חדשנות וצמיחה	42
נספחים	47
בבליוגרפיה	68

דבר ראש העירייה | מוטי ששון

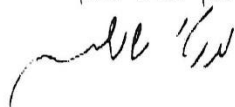
מחנכים יקרים,

אין זה סוד, כי כוחה הגדול ביותר של מדינת ישראל טמון בהון האנושי שלה. אך טבעי הוא כי המינהל אשר מופקד על יצירה, חידוש ורענון ההון האנושי בעיר יפיק חוברת אשר תאגד בתוכה את אותו מקור ידע אשר משמש כר נרחב לצמיחת הדור הבא.

ברצוני להודות ולחזק ידי העושים במלאכה.

בברכה:

מוטי ששון - ראש עיריית חולון



4

דבר מנכ"לית העירייה | חנה הרצמן

מנהלים ומחנכים יקרים!

מינהל החינוך התרבות והספורט, כמו מינהלים אחרים בעירייה, מחויב כלפי לקוחותינו התושבים, לממש את חזון העיר. כך אנו פועלים כל יום וכל שנה.

ניתן לתאר את העירייה כעץ והחזון שורשיו של העץ. שורשים חזקים מאפשרים צמיחה ושגשוג לעץ, גזעו ידוה עבה וחזק ופירותיו עסיסיים וטעימים למען לקוחותינו - התושבים.

כדי להגשים את החזון, עלינו להיערך לקראת העתיד וליצור יתרון יחסי. החזון חייב להיות ארוך טווח אל מול סביבתנו האורבנית המשתנה. עלינו לספח את ההון האינטלקטואלי אשר מהווה בסיס ליצירת יתרון יחסי שלנו על פני ערים אחרות. ההון האינטלקטואלי בעירייה הוא המשאב היקר ביותר של הארגון ועליו להיות מנוצל בצורה יעילה ואפקטיבית.

תודה לעושים במלאכה עד כה ולאלה אשר ימשיכו.

בברכה:

חנה הרצמן - מנכ"לית העירייה



ראשיתו של התהליך שיפורט להלן במפגש "פורום עמיתים", במשרדה של ד"ר עדנה פשר, חברה ומנהלת משרד לייטוך ניהולי ומנהלת (באותה עת) של "פורום עמיתים", מיסודו של "פורום המנהלים".

כדרכי בקודש עיינתי בספרים שניצבו על גבי שלחן הישיבות הגדול. משצדה עיני את "מאזן ההון האינטלקטואלי של מדינת ישראל" (1998) שהופק ביוזמתה של ד"ר עדנה פשר, ידעתי כי בכוונתי להפיק מאזן בעל עקרונות דומים, למינהל החינוך התרבות והספורט בחולון, בראשו אני עומד.

גיוסה של עדנה כמו גם של ראש עיריית חולון מר מוטי ששון ומנכ"לית העירייה הגב' חנה הרצמן, לא היווה כל קושי. הם נענו לאתגר בשמחה.

הכנת המאזן כללה מפגשים מובנים, מונחים עלי ידי חברת ד"ר עדנה פשר ושות', של מורמי פנים וגורמי חץ, לקוחות וספקים, כפיפים ומנהלים, עמיתים, יועצים ארגוניים ואנשי תוכן, מעולם התיאוריה והמעשה.

התוצר הסופי שלפניכם הינו כלי ניהולי למינהל החינוך התרבות והספורט ומעודכן באופן שוטף, לאור התפתחות הארגון וסביבתו.

הצוות המורחב שהוליד את התהליך (בסדר הא"ב): רמי הוכמן, רותי זרנקין, גלית מעודכספי (מחברת ד"ר עדנה פשר ושות'), מאירה נורדן, יוני רבינשטיין, דפנה שקורי-כרמי, טלילה שריר ואהובה שרר. הצוות המצומצם כלל את: רמי הוכמן, מאירה נורדן וגלית מעודכספי.

אני תקווה כי מאזן ההון האינטלקטואלי יהווה בסיס להתחדשות מתמדת של מינהל החינוך התרבות והספורט בעיר חולון, ועיקריו יבואו לידי ביטוי בתכניות העבודה העירוניות של המינהל על מחלקותיו השונות. זאת, כיאה לארגון שמיישם את עקרונות ניהול הידע, תוך השקעה וטיפול ההון האנושי ושאיפה להיות ארגון המוביל בתחומי ודגם חיקוי למנהלים ולארגונים בשירות הציבורי ובממד השלישי, בארץ ובעולם.

תודה מיוחדת למאירה נורדן, על המאמץ ועל התוצר.

אני מודה מעוקב הלב למר חיים בן עמי, מנכ"ל רשת "אורט", למר שמוליק טומשין, יו"ר דירקטוריון רשת "מכללות טומשין", ולמר דב סולצ'יק, מנהל רשת בתי-ספר תיכונים במכללה למינהל, להם בתי-ספר מובילים וחדשניים בעיר חולון, אשר הכירו בחשיבות הפקת המאזן ונתנו את חסותם להוצאתו לאור.

רמי הוכמן - סמנכ"ל וראש מינהל החינוך התרבות והספורט



מאזן ההון האינטלקטואלי ככלי ניהולי | ד"ר עדנה פשר

6

מאזן ההון האינטלקטואלי של מינהל החינוך והספורט בעיר חולון הוא עצמו ביטוי לייחודיותה של מערכת החינוך העירונית. הוא הופך את חולון לחלוצה בתחום ניהול הידע בעולם המוניציפלי במדינת ישראל. ניהול איכותי מבוסס על תכנון, ביצוע ומדידה. בתחום החדש של ניהול הידע אנו זקוקים לכלי ניהול חדשים בשלושת המרכיבים האלה. מאזן ההון האינטלקטואלי הוא כלי ניהולי כזה. הוא מסייע להפוך חזון ליעדים מדידים ומאפשר הצגת הישגיו ביצוע גם בתחום בלתי-מוחשי - תחום ההון האינטלקטואלי.

יעודה של מערכת החינוך והתרבות העירונית להשביח את ההון האינטלקטואלי של העיר. בעידן הידע, עיר מובילה בתחום זה תהיה אטרקטיבית לתושביה ושכניה בכל שלבי חייהם - מלידה עד לזקנה. היא תאפשר מצוי והשכלה של יכולות הפרט ותהפוך אטרקטיבית לכל הגילים.

מאזן ההון האינטלקטואלי יסייע לעיר חולון לשמר ולשפר את האטרקטיביות שלה לתושביה ולבאים בשעריה.

ברצוני להודות לכל המרמזים שסייעו במלאכה ובראשם, רמי הוכמן, ראש המינהל, שנותן דוגמא אישית בתעוזתו לנסות ולהתנסות בכלי ניהול חדשני בעולם דינמי, שבו גורמי המפתח להצלחה הם חדשנות ותעוזה. תודה אישית לגלית מעוד-כספי, יועצת במשרדנו, שליוותה את התהליך הארוך והמייגע בהתמדה וללא לאות וסייעה בכך לכל העושים במלאכה להביא אותה לידי גמר.

ד"ר עדנה פשר

ד"ר עדנה פשר

הקדמה

החינוך במדינת ישראל היה וממשיך להיות, בעיקר בשנות האלפיים, ערך מרכזי בחברה, מקור ראשי לזמיחה בעתיד. מערכת החינוך היא בית יצירה להון האנושי, מקור הידע והניסיון המצטבר לדור העתיד וגורם מפתח להצלחה ולזמיחה ארוכת טווח. מערכת חינוך מפותחת מעידה על המצב החברתי של המדינה ועל בנרותה התרבותית.

בעולם דינמי ותחרותי של המאה ה-21, עומדים בפני מערכת החינוך התרבות והספורט בעיר חולון, אתגרים של פיתוח, צמיחה והתחדשות מתמדת, אשר יתרמו להכשרת הבוגרים להתמודדות טובה עם אתגרי החיים: בזוגיות, במשפחה, בצבא ובחברה.

מינהל החינוך התרבות והספורט בעיר חולון מחויב להכין את ילדי חולון לחיים בחברה שוויונית, דמוקרטית ופולרליסטית ולהקנות רמת ידע גבוהה, תוך שימת דגש על מיומנויות מתחום ההומניסטיקה, המדע והטכנולוגיה, והחינוך הערכי, אשר משמעותיות לעתידה של החברה ולעתיד האזרחי של כל אחד מאזרחיה.

מערכת החינוך שואפת להוביל ולחדש בתחומי הדעת השונים ולהיות אטרקטיבית לדור העתיד, תוך השקעה בנכס המרכזי של העיר - ההון האנושי.

מתוך ראייה כוללת ורבת היבטים זו, בצעה המערכת תהליך של גיבוש חזון משותף, לכל מובילי החינוך בעיר, שבבסיסו עומדת הנכונות והמחויבות להגשימו.

ההון האינטלקטואלי, נותן ביטוי לסך הידע, החוכמה, היכולות והמומחיות המקנים ליחיד, לארגון, לקהילה, לעיר, יתרון יחסי על פני אחרים ומצביעים על פוטנציאל הצמיחה שלהם בעתיד.

אחד הכלים להערכת ההון האינטלקטואלי הוא יצירת תמונה של הנכסים הסמויים, קרי: מאזן ההון האינטלקטואלי. מאזן זה, המשלים בארגונים עסקיים את המאזן החשבונאי, עוזר לנו להגדיר, להמחיש ולהעריך, כבר בהווה, את שווים של הנכסים הבלתי מוחשיים העשויים להבטיח גידול והתחדשות. מאזן ההון האינטלקטואלי מאפשר לארגון ולבעלי עניין אחרים לקבל ראייה כוללת ואינטגרטיבית של יכולות הארגון, ללמוד על פוטנציאל הצמיחה בעתיד, לבצע הערכות שווי באופן מהיר יותר ולנווט את הארגון לקראת מימוש חזונו והשגת יעדיו.

מינהל החינוך התרבות והספורט בחולון הינו הגוף הציבורי הראשון בישראל, אשר מפיק מאזן הון אינטלקטואלי. המאזן מציג את: חזון המינהל, ערכי הליבה שלו, יכולות המינהל ואת גורמי המפתח להצלחה: ערכים סמויים ובלתי מוחשיים (הון לקוחות, הון תהליכי, הון אנושי, הון צמיחה וחדשנות), בצד נכסים מוחשיים, המקנים למינהל יתרונות יחסיים, בהשוואה למערכות דומות אחרות ופוטנציאל צמיחה גבוה בעתיד.

החזון

מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון

“

החזון הינו היעד העיקרי
לשמו קיים הארגון והפילוסופיה
המנחה את פעילותם של כלל חבריו

8

(שפת האזכות, 1995)

“



סאזן ההון האינטלקטואלי

חזון מערכת החינוך, תרבות הפנאי והספורט בעיר חולון
המינהל המוביל בארץ ובעולם
בחשיבה ובעשייה חדשניים לפיתוח מכלול צורכי החינוך,
תרבות הפנאי והספורט, מלידה ועד לזיקנה.

המחוייבות

מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון

ה מ ח ו י י ב ו ת

פיתוח תרבות ארגונית המדגישה את הערכים:

שירות מכוון-לקוח, איכות, מצוינות,

חדשנות, יצירתיות ולמידה ארגונית.

התוצרים | ברמת התושבים

* מתן תשובות ערכיות-חברתיות המותאמות לשונות התושבים.

* הכשרת הבוגרים לחיים בעולם עתידי משתנה.

* יצירת פתרונות איכותיים, ייחודיים, כוללים והולמים בתחומי הרובע, ומחויבות לקהילה.

* פיתוח מערך השירותים וההזדמנויות הניתנים לתושבים.

* שביעות רצון התושבים ברמת הפרט והקהילה.

התוצרים | ברמת העובדים

* גיבוש וטיפוח צוות בעל רמה מקצועית גבוהה, חדור מוטיבציה, חדוות יצירה וגאווה במקום עבודתו.

* מתן דרגות חופש גבוהות וחירות רבה לכל עובד, מנהל, מוסד חינוכי, ליזום ולעצב את יעדיו, בדרכיו הייחודיות.

* שיפור מתמשך בכל מדדי הביצוע תוך דגש על מיסוד רמות שירות גבוהה.

ערכי הליבה

מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון

12

“
ערכי הליבה הינם ערכים
המייצגים את תפיסת העולם
של הארגון ומובילים את פעילותו
לעבר השגת יעדיו
”

מאזן ההון האינטלקטואלי



שיוויון הזדמנויות

טיפול מצוינות בלומד ובעשייה החינוכית

ראייה כוללת ורבת־היבטים

מקצוענות פדגוגית

ייחודיות יזמה וחדשנות בארגון ובפרט

הכרה בשונות כערך

שירות מכוון־לקוח

איכות בלתי מתפשרת



היכולות

מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון

14

“היכולות כוללות

את תחומי הידע

של הארגון אלו הקיימים ואלו שצריך לפתח,

על-מנת לממש את החזון שהוגדר

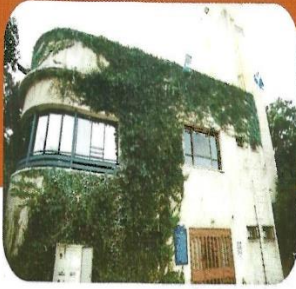
“

סאזן ההון האינטלקטואלי



היכולות

מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון



חוסמה

ניהול מקצועי ואומנותי של מוסדות חינוך

כחלק מעקרונות התפישה המערכתית בניהול, שם מינהל החינוך התרבות והספורט בעיר חולון דגש על עצמאות בניהול מוסדות חינוך, בצד שיתוף פעולה בין המחלקות השונות ללקוחות ולספקי המינהל. עבודת הצוות מונחית על ידי שאיפה מתמדת לשיפור הביצוע, אשר באה לידי ביטוי בקיום ישיבות משותפות שוטפות, הפקת לקחים ויצירתיות בניהול מוסדות חינוך.

טיפול איכותי בלומדים

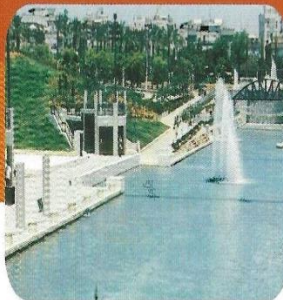
מינהל החינוך התרבות והספורט מתמחה בטיפול כולל בתלמידים, לאורך כל שנות לימודיהם: החל מהגיל הרך, דרך טיפול בצורכי הלומדים בבית הספר היסודי ובבית הספר העל-יסודי, עבור לגיוסם לצבא ועד להשלמת השכלה והשתלבות בעולם האקדמי ובמעגל העבודה. מחויבות המינהל לטיפול כולל בלומדים מבוצעת הלכה למעשה, באמצעות המחלקות הייעודיות לנושא: המחלקה לחינוך בביל הרך, המחלקה לחינוך היסודי, המחלקה לחינוך העל-יסודי, המחלקה לטיפול בפרט, הרווחה החינוכית, מחלקת הנער, מחלקת הספורט והחינוך הנפשי, המחלקה לקליטת עליה, מחלקת הספריות, המחלקה לתכנון ולהערכה והיחידות: השכלת מבוגרים, סל תרבות, העשרה חינוכית, המרפ"דים ובית המחקר.

פיתוח בתי-ספר ניסויים, מנחות ייחודיות ותכניות לימודים ייחודיות

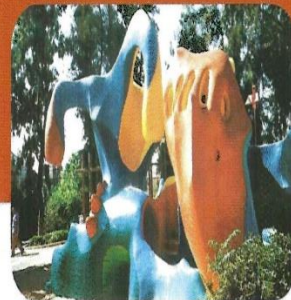
מינהל החינוך התרבות והספורט בחולון מצטיין בעידוד בתי-ספר ניסויים ובפיתוח תכניות לימודים ייחודיות. בתי-הספר בחולון מובילים בתחומי הדמוקרטיה, הערכים וההערכה. בכך משמש המינהל יזם של תכניות לימוד פרי פיתוח מקומי וחדשני.

יכולת ארגון בקרה והתאמת המוסדות החינוכיים לתפישה הסדרגנית

מינהל החינוך התרבות והספורט מתמחה בהתאמת מבני מוסדות החינוך לתוכניות חינוכיות, בבניה ובשיפוץ מבנים חינוכיים. יכולת זו מבוצעת הלכה למעשה על ידי האגף לארגון ולבקרה ומתבטאת במספר רב של פרויקטים ותכניות הצטיינות שהסתיימו בהצלחה ובשביעות רצון של מנהלים, מורים, הורים ותלמידים - כלקוחות. יכולת זו מחייבת שילוב של אנשי פדגוגיה, מומחי מחשוב, בינוי תשתיות, מתכנתים ומהנדסים בעלי ידע נרחב.



פארק פרס



גן הרצל

פיתוח עירוני תקשורת עם הקהילה

מינהל החינוך התרבות והספורט מעודד גישה כללית, הרואה את מעורבות הקהילה בחינוך כתהליך טבעי, רצוי ומתבקש. מתוך הבנה כי בעולם דינמי שיתוף פעולה הוא הכרח המציאות, מוביל המינהל תקשורת פתוחה ודו-כוונית עם הקהילה, תוך מיצוי היכולות המשותפות של הגופים שבה. הידוק הקשרים בין בית-הספר והקהילה שהוא פועל בה, שיתוף הקהילה בפיתוח יוזמות חינוכיות וקיום חלק מהלימודים באתרים קהילתיים, הוא כיוון אותו מעודד מינהל החינוך התרבות והספורט.

קשרי חוץ עם מוסדות אקדמיים

בעידן שבו נדרשים שינויים בשיטות וברמת ההוראה, מעודד מינהל החינוך התרבות והספורט קשרים עם מוסדות אקדמיים, להשבת ההוראה ולטיוביה. גישה זו מבקשת לעודד את התלמידים, שהם הלקוחות הפוטנציאליים של האקדמיה, לחבור להשכלה הגבוהה ולהעשיר את תחומי ההתעניינות שלהם.

עבודת צוות ברמה עירונית

עבודת צוות הינה אחד ממגורמי המפתח להצלחת התכנית החינוכית. מינהל החינוך התרבות והספורט מקפיד על שיתוף פעולה בין משרד החינוך (מטה ומחוז) לבין הרשות המקומית ועל יחסי גומלין הדוקים בין מרכיבי המינהל לבין מחלקות העירייה השונות.

שילוב החינוך הפורמלי, הבלתי-פורמלי ותרבות הפנאי

השילוב בין המערכת הפורמלית והבלתי-פורמלית, נועד להשלים את הפעילויות להתפתחותו של התלמיד מבחינה אישית. מתוך ראיה כללית, המדגישה את חשיבות הרצפים האופקיים והאנכיים ואת כל היבטי החינוך והתרבות, משקיע מינהל החינוך התרבות והספורט ממון משאבים בפעילויות הפנאי כדי לסייע לפרט, למשפחה ולקהילה בחולון לשפר את איכות החיים. זאת באמצעות שימוש מושכל בשעות הפנאי, ובפיתוח היבטים ערכיים, היבטים רגשיים והיבטים נפשיים וחברתיים. המינהל משקיע במגרשי משחקים, במרכזי ספורט, במחזיאונים, בתיאטרות, בספריות, בחומרי עזר כגון: ספרים, קלטות ועוד. המסגרות הבלתי-פורמליות מבוססות בעיקר על דרגה גבוהה של השתתפות וולונטרית ובהן התבטל מתן בעצם ההשתתפות.

היכולות

מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון

פיתוח ומימוש כוח הוראה איכותי

מתוך הכרה בחשיבות ההון האנושי, כגורם מפתח להצלחה בעתיד, מטפח מינהל החינוך התרבות והספורט את עובדי ההוראה ומשקיע בתכניות מיוחדות להכשרה ולהשתלמויות, המקנות להם ידע ומיומנויות ניהול והוראה. בעידן הפוסט-מודרני מחויבים אנשי החינוך להתאים עצמם לשיטות הוראה חקרניות ולהסיט את הדגש מן התוכן אל התהליך, במטרה לפתח לומד חוקר ועצמאי, בעל כישורי הסתגלות לעולם העתיד.

השקעה בטכנולוגיה מתקדמת כחלק מעיצוב הסביבה הלימודית

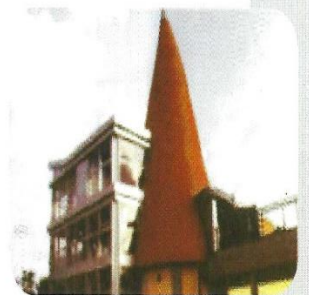
מינהל החינוך התרבות והספורט משקיע משאבים רבים במחשוב בתי הספר ובהתאמת הסביבה הלימודית לעידן מתקדם של למידה באמצעות מחשב ולמידה מרחוק. מערכות המחשב משמשות כלי עזר ללמידה, לשליטה, לבקרה ולשיפור יכולת הניהול: מערכות בקרה, התקשרויות, דואר אלקטרוני, צ'טים ועוד.

ארגון לומד ומשתלם

מינהל החינוך התרבות והספורט אימץ את העקרונות המנחים ארגונים לומדים בעולם: ארגון לומד תדיר, יוצר ידע, מנחיל ידע ומחפש אחר ידע חדש. המינהל עיצב סביבה ארגונית המאפשרת לידע להתפתח. המינהל מקיים ימי הדרכה קבועים למנהלי מחלקות, למנהלי בתי הספר, למורים, לסייעות לבעלי תפקידים ולוועדי הורים. במטרה להכשירם ולחזק את המיומנויות המקצועיות והניהוליות שלהם, מפזר חומר קריאה מקצועי-עדכני אחת לחודש וד"חות התקדמות מידי שלושה חודשים ומעודד רכישת השכלה וידע. כמו כן, מפתח המינהל תהליכי הערכה המאפשרים העצמת הארגון כארגון לומד.

מחויבות עובדים למערכת מחויבות עובדים למערכת

העובדים במינהל החינוך התרבות והספורט רואים במינהל בית שני. העובדים נהנים ממקום עבודה איתן ואטרקטיבי, ממסלולי קידום ומתכניות חברתיות מעבר לשעות העבודה: טיולים ומסיבות.



מודיאון הילדים הישראלי - חולון

מאזן ההון האינטלקטואלי



המרכז הבין-תחומי

שילוב החינוך הממלכתי-דתי, החינוך הממלכתי ו"העצמאי"

השילוב בין החינוך הממלכתי, הממלכתי-דתי ו"העצמאי", מבטא את הפלורליזם והליברליזם של מערכת החינוך בחולון. המערכת שואפת לקיים יחדיו את ייחודם של הפרטים, לפי אמות מידה של שוויון זכויות ביניהם ומפעילה מסגרת של בית חינוך, המשלבת עשייה משותפת הלכה למעשה בין ה"זרמים" השונים. מינהל החינוך התרבות והספורט מאמין כי חברה פלורליסטית דוקה ללשון-תרבות משותפת ולמסורת.



בית תלבנים תיאטרון חולון

השקעה במחקר ובפיתוח

מינהל החינוך התרבות והספורט משקיע בחקר תהליכים, במהלך יצירתם ולאחר התרחשותם, ומאפשר פיתוח מתרחב והולך של תכניות למידה בצוותי עבודה. המינהל מאמין בחקירה מתמדת ובחיפוש אפיקים חדשים, בהכוונה לפיתוח ובהעשרת הקיים. במובן זה, המחקר והפיתוח הינו המוח החושב והיצר של הארגון.

שילוב חינוך "מיוחד" וחינוך "רגיל"

מינהל החינוך התרבות והספורט מאמין בשילוב כההליך של נורמליזציה. בגישה זו מאפשרים לילד החרוג השתלבות במסגרת נורמטיבית. המינהל מאפשר שילוב חברתי ולימודי והצלחתו משמשת מדד לשיפור מתמיד של מערכת החינוך כולה.

שילוב "עולים" ו"ותיקים"

שילוב גבר והולך של תלמידים עולים במוסדות החינוך מחייב הערכות מקיפה ומעמיקה של המערכת. בחתירה לשילוב מלא, יעיל ומהיר, לשם קליטת העולים, מייחדת המערכת מורים המתמחים בהוראה לעולים. כמו כן, מקיימת היחידה לרווחה חינוכית "כיתות קלט" להשבחת הקליטה של העולים. מחלקות הנוער והקליטה משלבים מועדוני-נוער עולה ומשלבים "עולים" ו"ותיקים" בפרוייקטים תרבותיים.

הערכה ומשוב

הערכה ומשוב הינם כלים ניהוליים בסיסיים לתכנון אסטרטגי. מינהל החינוך, התרבות והספורט ייחד מחלקה נפרדת למושא תכנון והערכה, במטרה להביא לצמיחה משמעותית של כל בית-ספר וגן כפרט, ושל המערכת ככלל.

מוקדי ההון

הון תהליכי

הון אנושי

הון חדשנות וצמיחה

הון לקוחות

הנכסים המוחשיים של המינהל מוצגים בהון הפיננסי.

נכסיו הסמויים והבלתי מוחשיים מוצגים בארבעת המוקדים המרכיבים את ההון האינטלקטואלי:
הון לקוחות, הון תהליכי, הון אנושי, הון חדשנות וצמיחה

התייחסות לשני סוגי הנכסים, קרי: לשני המאזנים בו זמנית,

עשויה להקנות לארגון יתרונות יחסיים על פני ארגונים אחרים,
שכן כל מאזן שאינו משולב, כמפורט לעיל, הינו חלקי ובלתי ממצה.

המאזן החשבונאי, המקובל בשוק העסקי מזה 500 שנה מבוסס על מדידת נכסים על-פי העלות ההיסטורית, מתוך הנחה שעלות הרכישה של הנכס מבטאת את שווי בפועל. מאזן זה משמש בין השאר לצרכי מיסוי ולתיעוד היסטורי ומספק לנו תמונה לגבי העבר העסקי. ואולם, הוא לא מספק בהכרח בסיס טוב להערכת פוטנציאל הצמיחה של הארגון בעתיד. יתרה מכך: המודל אינו רלוונטי כשמדובר בנכס לא מוחשי, קל וחומר כשמדובר בידע. זאת כיוון שאין ביטוי לנכסים אינטלקטואליים בדו"חות הכספיים ובשל הקושי במדידת נכסים בלתי מוחשיים.

ההון האינטלקטואלי מהווה בסיס ליצירת יתרון יחסי ארוך טווח של הארגון בעידן הידע. הון אינטלקטואלי הוא בעל ערך רב יותר ובעל עוצמה חזקה יותר מכל נכס מוחשי ובכלל זה אוצרות טבע, מפעלים גדולים, ציוד ואדמות - שבעבר הקנו יתרון יחסי ולא בהכרח כיום. היום, ההון האינטלקטואלי הוא המשאב היקר ביותר של הארגון. עם זאת, על-פי רוב, הוא אינו מנוהל כהלכה ולכן לעתים, גם אינו מנוצל ביעילות. מקור הצמיחה והעושר העתידי נעוצים בנייה נכון של ההון האינטלקטואלי לקבלת תשואה גבוהה על הנכסים היקרים בארגון.

מדידת ההון האינטלקטואלי של המינהל מבוססת על מודל שפיתח ויישם לייף אדבינסון (1996), סגן נשיא לניהול ההון האינטלקטואלי בחברת "סקנדיה", חברה שבדית המתמחה בשירותים פיננסיים.

מודל סקנדיה (1996) מספק תמונה מאוזנת והוליסטית של ההון הפיננסי וההון האינטלקטואלי. על-פי המודל, קיימים ארבעה מוקדי הון עיקריים, בנוסף להון הפיננסי: הון לקוחות, הון תהליכי, הון אנושי והון חדשנות וצמיחה. מוקדי הון אלו משמשים בסיס להערכת ההון האינטלקטואלי בסביבה תחרותית.

המודל למדידת ההון האינטלקטואלי משתמש בבית, כמטאפורה לארגון. ההון הפיננסי מרכיב את גג הבית ומשקף את ההיסטוריה ואת ביצועי העבר, שלא בהכרח מלמדים על ביצועי העתיד. עמודי התווך הם ההון התהליכי והון הלקוחות, המוקדים עליהם מתבססת פעילות ההווה של הארגון. ביסודות הבית ממוקם הון חדשנות וצמיחה, המודד כיצד הארגון מכין את עצמו לעתיד. במרכז הבית, באינטראקציה עם כל מוקדי ההון השונים, ממוקם ההון האנושי. ההון האנושי הוא לב-ליבו של המודל ושל הארגון, הוא בעל היכולות, המומחיות והחוכמה. מתפקידו של הארגון לעזור, לכוון ולתמוך בהון האנושי לצורך מימוש החזון והיעדים האסטרטגיים.

את הארגון ניתן לתאר גם כעץ, כאשר האמצעים השונים המספקים ביטוי לנכסים המוחשיים - הדו"חות השנתיים, הקטלוגים, הפרוטוקולים ואחרים - מושווים לעלים ולענפי העץ. המשקיע החכם, התר אחר פירות העץ, יפנה לשורשיהם על-מנת ללמוד על עתידו בשנים הבאות. שורשי העץ ויסודות הבית משקפים את מוקד הון החדשנות והצמיחה של הארגון, המקור לעושר ופוטנציאל הצמיחה בעתיד.

מוקדי ההון

מודל סקנדיה למדידת ההון האינטלקטואלי

עבר

הון פיננסי

הווה

22

הון תהליכי

הון זה כולל שיתוף והזרמת הידע הדרוש: נכסים אינטלקטואליים מבניים כגון מערכות מידע, חומרה, תוכנה, בסיסי נתונים, מבנה אירגוני, תפישה ניהולית, תהליכי פיתוח וייצור ואחרים, התומכים ומגבירים את תפקודת ההון האנושי.

הון תהליכי הוא בבעלות האירגון.

הון אנושי

הון זה כולל ידע, חוכמה, מומחיות, אינטואיציה, יכולות, מיזמיות של העובדים לקדם את הארגון במימוש משימותיו ויעדיו.

ההון האנושי הוא בבעלות הפרטים ואינו רכוש הארגון.

הון לקוחות

הון זה כולל נכסים הטמונים במערכת היחסים של הארגון עם הלקוחות שלו. מוקד הון זה כולל נכסים כגון באמנות לקוחות, שיעור שביעות רצון של לקוחות ומותבים.

הון הלקוחות מעיד על הנכס המרכזי של הארגון - לקוחותיו.

עתיד

הון חדשנות וצמיחה

הון זה כולל נכסים כגון: השקעות במחקר ופיתוח, פטנטים, שימוש בטכנולוגיות מתקדמות, מוצרים חדשים ואחרים. הון חדשנות וצמיחה מעיד על היערכות של הארגון לקראת העתיד ועל הפוטנציאל הטמון בו. הון חדשנות וצמיחה משקף את היכולות ואת ההשקעה של הארגון בפיתוח ובחדשנות לצורך צמיחה בעתיד.

הון חדשנות וצמיחה הוא בבעלות משולבת של הארגון ושל הפרטים.

מהם מוקדי ההון השונים?

שרשרת הערך על-פי לויף אדבינסון (1996) מבטאת את המרכיבים השונים של ערך השוק על בסיס המודל:
ערך שוק = הון פיננסי + הון אינטלקטואלי

ערך שוק

הון פיננסי

הון אינטלקטואלי

הון אנושי

הון מבני

הון לקוחות

הון ארגוני

הון חדשנות וצמיחה

הון תהליכי

מוקדי ההון הון פיננסי

ההון הפיננסי מציג את הנכסים המוחשיים של מינהל החינוך התרבות והספורט.

המאזן החשבונאי מתייגן ביום שהוא מונח על שולחננו. שווי הנכסים המוצג במאזן מתייחס לעבר ונכון ליום הכנתו ולמעשה, לא משקף, בהכרח, את השווי האמיתי המוערך על ידי השוק.

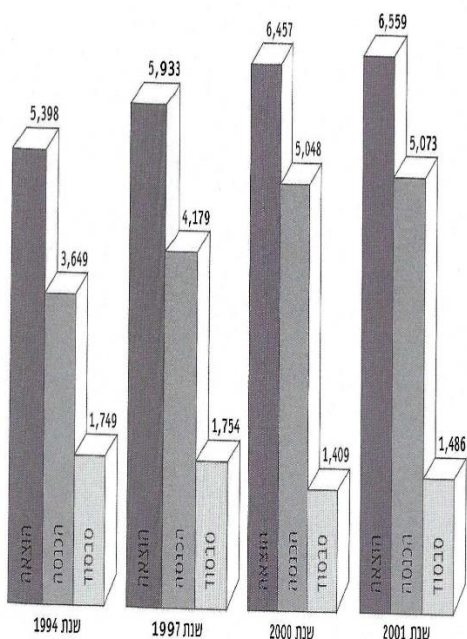
התחזיות על שיעור הצמיחה של הארגון בשנים הבאות מבוססות לרוב על ביצועי העבר והמוניטין (הקשור הן לביצועי העבר והן לפנסיות, לתדמית ולשאיפות) ועל נתונים מספריים המבטאים את שיעור השינוי בנכסים מוחשיים. התחזיות אינן מתייחסות להון האינטלקטואלי ולערכים הסמויים והבלתי מוחשיים, הטמונים בארטן ומשקפים את פוטנציאל הצמיחה והעושר, בעתיד.

עם זאת, אין להתעלם גם מהצורך בהצגת מדדים כלכליים המשקפים את התמורות בקצב צמיחתו של מינהל החינוך התרבות והספורט בשנים האחרונות, בצד הנכסים האינטלקטואליים, כמפורט להלן:

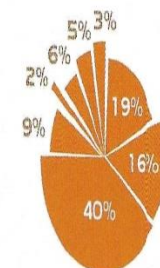
תקציב מינהל החינוך התרבות והספורט (פדגוגיה ומבנים)
מכלל התקציב העירוני (אלפי ש"ח)

אלפי ש"ח	אחוז מכלל תקציב העירייה		
178,415	28.7%	חינוך פורמלי	שנת 2000
47,850	7.7%	תרבות	
184,847	28.3%	חינוך פורמלי	שנת 2001
51,886	8.0%	תרבות	

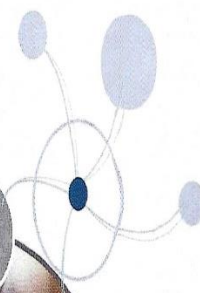
השקעה בתלמיד מול הכנסות וסבסוד עירוני (באלפי ש"ח) - במחירי שנת 2001



24



התפלגות ההוצאה בחינוך הפורמלי
תיסונים שש שנתיים 40%
גבי ילדים 19%
בתיספור יסודיים 16%
שונות 9%
מנהל החינוך 5%
הסעות ילדים 3%
יזמות חינוכיות 6%
שירות פסיכולוגי חינוכי 2%



מוקדי ההון

הון אינטלקטואלי

נכסיו "הרכים" וגורמי המפתח להצלחתו של מינהל החינוך התרבות והספורט בחולון, מהווים נכסים אינטלקטואליים ומעניקים לו יתרון לטווח ארוך.

כדי לעמוד על פוטנציאל הצמיחה האמיתי של המינהל, יש להגדיר את נכסיו הידע, לאור חזון המינהל ואת יכולות הליבה שלו, כלהלן:



תהליך מדידת ההון האינטלקטואלי מבוסס על ארבעה שלבים:

1 הגדרת החזון

2 קביעת ערכי הליבה

3 איתור היכולות של הארגון

4 מיפוי ומדידת גורמי המפתח להצלחה:

א. זיהוי מוקדי ההון (פיננסי, לקוחות, תהליכי, אנושי, צמיחה וחדשנות)

ב. הגדרת גורמי המפתח להצלחה

ג. קביעת מדדים לגורמי המפתח להצלחה



מוקדי ההון

הון לקוחות

הון הלקוחות משקף את הנכסים האינטלקטואליים הטמונים במערכת היחסים של מינהל החינוך והספורט עם לקוחותיו. הנכסים האינטלקטואליים במוקד הון זה הם נגזרת של היכולות וההצלחות של המינהל במתן מענה אטרקטיבי לצורכי לקוחותיו.

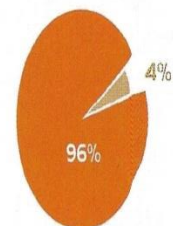
תמהיל הלקוחות של המינהל מורכב, למעשה, מתלמידים, מחילים, ממבוגרים, מהורים, מסייעות, מננות, מאנשי חינוך ומנימלאים; מבעלי תפקידים במשרד חינוך: שר החינוך, מנכ"לית המשרד, מטה המשרד, מנהלת המחוז, מפקחים; בעלי תפקידים בעירייה: ראש העירייה, מנכ"לית, סמנכ"לים; לקוחות פנים: קהילת חולון; וכלל תושבי מדינת ישראל.

המחויבות של מינהל החינוך והספורט לכל לקוחותיו באה לידי ביטוי במיקום התושבים במרכז המחשבה והעשייה וביכולתו לספק מענה לצרכים הייחודיים של כל אחד מסוגי הלקוחות, מרגע לידתם ועד לקננתם. כל אלה מוצאים את ביטויים בשביעות הרצון של הלקוחות, במעורבותם ובנאמנותם לעיר, לאורך זמן.

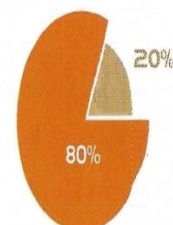
ההשקעה וההישגים של המינהל בקשרים עם לקוחותיו, בשילוב המעורבות של התושבים בדיאלוג, בקבלת החלטות ובפעילות העירונית, מהווים מרכיב משמעותי בבניית מוקד הון לקוחות עשיר בנכסים לא מוחשיים ויוצרים בסיס להערכת האטרקטיביות של המינהל בעיני לקוחותיו.

שביעות רצון לקוחות מהחינוך הפורמלי

מערכת החינוך בעיר מחויבת לשביעות רצון לקוחותיה. מינהל החינוך והספורט משקיע משאבים רבים בהגדלת אחוז הוכאים לתעודת בגרות וללימודים במוסדות אקדמיים. המינהל משקיע בתכנית רצפים בחינוך, לאורך שנות הלימוד ובצמצום הנשירה. מינהל החינוך והספורט רואה עצמו מחויב להעמיד, באמצעות בתי הספר, כלים נאותים אשר בעזרתם ניתן יהיה לענות על צורכי הלומדים. המאמצים למניעת נשירה מניבים תוצאות חיוביות, כפי שמוצג בתרשימים.



96% מתוך כלל התלמידים המתחילים ללמוד בבתי הספר העל-יסודיים בעיר, לומדים עד סוף כיתה י"ב.



80% מבוגרי בתי הספר היסודי מסיימים י"ב כיתות בעיר חולון.



מוקדי ההון

הון לקוחות

מעורבות תושבי העיר בחינוך

רפורמות מבניות של בתי הספר נועדו להקטין את הניכור בין האזרח, מקבל השירות לבין הממסד, בעיקר באמצעות בתי הספר הנמצאים בקשר ישיר עם התושבים, מקבלי השירות. המושגים "אחריות" ו"מחויבות" הם מושגי מפתח בהבנת מעורבותם של התושבים בחינוך הפורמלי. מינהל החינוך והספורט בחולון מספק תנאים לשותפות בתכנון ובביצוע, באמצעות הבניית רצפים בתוך קהילות חינוכיות, כדי להעמיק את המחויבות של הקהילה לתצאות. פעילויות ועד ההורים ועידוד הקמה של בתי ספר קהילתיים תורמים למעורבות זו. פעילויות ועד הורים: בית ספר לועדי הורים, פורום חודשי קבוע אצל ראש המינהל, ועדות משותפות לנושאי בטיחות, אלימות ועוד.

מעורבות הנוער בחינוך הבלתי-פורמלי ובשירותי תרבות ופנאי

מינהל החינוך והספורט מאמין כי יש לאפשר לבני הנוער להתנסות בפעולות ציבוריות בהתייחס לערכי הדמוקרטיה, לערכי התרבות היהודית ולערכים אוניברסליים. ההשקעה במערכת החינוך הבלתי-פורמלי, בנויה על דרגה גבוהה של השתתפות וולונטרית, ומתבססת על ההנחה כי התנסות מודרכת של בני נוער במילוי תפקידים, יש גם תרומה חברתית וגם אתגר אישי. תרומה זו מהווה חוויה חשובה למתבגר ותורמת לצמיחתו ולהתפתחותו כאזרח מעורב ואכפתי.

פעולותיה של מועצת הנוער העירונית מתבצעות במסגרת הוועדות הבאות: ועדת תרבות ואירועים, ועדת מעורבות בקהילה, ועדת תכנון נוער ומתנ"סים, ועדת זכויות נוער, הועדה המשפטית.

דוגמה לפעילויות: כנס מתגייסים, ספר ה"תיכופוניסט", סמינר עירוני לנוער, עצרת "לעולם ללא אלימות", אמנת זכויות וחובות הנוער, משלחות ייצוגיות לחו"ל, אירועים שהכנסותיהם קודש למען ילדים נזקקים.



בתי ספר קהילתיים:

בעיר פעלים 3 בתי-ספר קהילתיים יסודיים, המוכרים על-ידי משרד החינוך ובתי-ספר מספים המזוהים ברוח התפישה הקהילתית ופועלים ברובעי חינוך מינקות ועד בגרות.

מכונות ללקוח

הנכס המרכזי של מינהל החינוך התרבות והספורט הם לקוחותיו. המינהל משקיע משאבים ומאמצים רבים בהבנת צורכי הלקוחות, המשתנים מעת לעת ובמתן מענה מהיר, איכותי וחדשני לצרכיהם ולשביעות רצונם. אחד המדדים המעידים על כך הינו **מדיניות הדלת הפתוחה** של מערכת החינוך ושעות קבלת הקהל של בעלי התפקידים בה.

מינהל קשוב ומשוחח

שיפור מתמיד של איכות השירות הוא הבסיס לפעילויות מינהל החינוך התרבות והספורט. מצינויות, יעילות, השקעה בעובד ובחיזוק מיומנותיו, עבודת צוות, טיפוח קשרים עם לקוחות וספקים ושיפור מתמשך בכל מדדי הביצוע של המינהל, הינם אבני היסוד לפעילותו, להשגת שביעות רצון תושבי חולון ולהרחבת מעגל השירותים הניתנים להם.

מפגשים קבועים עם "לקוחות חוץ"

פגישות עם תושבים: על פי בקשתם.

אמנת שירות: כל מנהלי ועובדי מינהל החינוך התרבות והספורט מחויבים אישית להבטיח ביצוע מקצועי ויעיל, תוך מיסוד רמת שירות גבוהה. בימים אלו פורסמו אמנות שירות ל-4 מרכזי הספורט של המינהל. בהמשך, יטופרו גם הספריות, מחלקת הנוער ומחלקת האירועים לאמנת השירות.

הבניית תפקיד חדש של ציבת התלמידים וההורים - הציבה מהווה אופן קשבת להורים ולתלמידים ומהווה נציג בלתי תלוי בועדות השונות.

קיום ועדות לבחינת צרכים מיוחדים של הציבור ועדות למקרים חריגים במקרים של שיבוץ שונה ממה שהוכתב על פי החוק והתקנות. המינהל כנותן שירות מחוייב להחזיר טלפונים לא יאוחר מ-48 שעות מפניה ומכתב תגובה לפניה, לא יאוחר משבוע מיום קבלתה.

מפגשים קבועים עם "לקוחות פנים"

שיחות התך של עובדים ומנהלים עם ראש המינהל - באופן קבוע, פעמיים בשבוע.

דאגה לפרט: כשיגרה, יוצר ראש המינהל קשר אישי ורצוף עם כל עובד הנעדר מהעבודה למעלה מיומיים. כך יש הקפדה יתרה על ביקור עובדים בעיתות שמחה ולהבדיל, מחלה או אבל.
"דלת פתוחה" לכל העובדים והמנהלים.

ברחבי העיר פועלות

11 תנועות נוער:

הנוער העובד והלומד, השומר הצעיר, בני עקיבא, הצופים, הנוער הלאומי, מחנות העולים, נדנ"ע אור, בית"ר, מכבי צעיר, נוער לנוער, המועצה הציונית, ב-17 סניפים ובהן משתתפים כ-3,000 בני נוער. כמו כן, חברים כ-5000 בני נוער בעיר בחצ"ב (חולונים צעירים בפעולה), תנועת הנוער החלוצית.

מוקדי ההון

הון תהליכי

מוקד הון זה משקף את נכסיו האינטלקטואליים של מינהל החינוך והספורט, התומכים בפעילותו בהווה. הנכסים הטמונים במוקד הון זה מאפשרים העברת מידע ושיתוף, פיתוח, צמיחה והמרה מהון אנושי להון מבני. נכסים אלו הם מערכות המחשוב, הטכנולוגיה, התשתיות, דרכי ההוראה, תכניות הלימודים הייחודיות, דרכי תקשורת, נהלים, פרוצדורות ומבנים ארגוניים.

צמיחתו של מינהל החינוך והספורט בטווח הארוך תתאפשר הודות לאינטראקציה מתמדת בין ההון האנושי לבין המערכות המבניות, כאשר הן משתנות ברצף ומתאימות את עצמן אחת לשנייה, בהתאם לשינויים המתרחשים במערכת. ההשתנות תתבטא במבנה ספירלי עולה.

מרכזי המפתח להצלחה במוקד ההון התהליכי ליצירת ידע במינהל נלקחו מהתחומים הבאים: טכנולוגיה מתקדמת, תהליכי הוראה ולמידה, גישות ביעוף, בפסיכולוגיה ארגונית ובתכנון לימודים.

תשתיות

בתכנון מבני החינוך כיום יש חשיבות גם להיבט החזותי, בנוסף לתכנון הפונקציונלי, לשיטות ההוראה ולצורכי המשתמשים. בעידן של יוזאליזציה חזקה, המושפע מאמצעי תקשורת המונים, לא ניתן עוד להתעלם מחשיבות הצד החזותי, העיצוב והאסתטיקה של המבנה החינוכי וסביבתו.

המבנה הבית ספרי מאפיין את סביבת החיים של הילד הבונה את תמונת עולמו. שיפור החזות של בתי הספר תורם ליצירת אקלים לימודי והתנהגותי-תרבותי, וכן פיתוח מודעות לאיכות הסביבה ולשמירה על המבנה.

עריית חולון ומינהל החינוך והספורט משקיעים סכומי עתק בהקמה, בפיתוח ובתחזוקת מבני החינוך בעיר, לרבות המרכזים הייחודיים בה:

מרכזים ייחודיים בעיר: מרכז ביקתמוני לאמנויות, למדעים ולטבע; מרכזי למידה; מוזיאונים וגלריות; מודלים חינוכיים קהילתיים לגיל הרך; אולמות ספורט; אולמות מחול; מתנסים; תיאטראות; מרכזי הדרכה והשתלמות; בית המחקר; המרכזיה הפדגוגית; מרכז ההדרכה לנוער; "להיות" - המרכז לטיפוח תודעת השואה ולקחייה; בית (קן) לתנועות הנוער.

סביבות חוץ לימודיות:

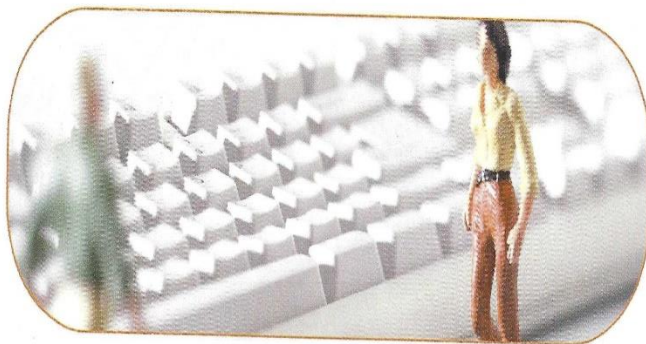
חולון מובילה בתחום הפיסול ובעיצוב סביבת הלימוד במערכת החינוך. פסלים רבים של אמנים פזורים ברחבי מוסדות החינוך בעיר: "זכרון" - יגאל תומרקין, בבית הספר ע"ש הרצוג; "המלאך" - דוד גרשטיין, בבית הספר ע"ש קוגל; "ארבע שבשבות אמנותיות" - גד אלון, חטיבת הביניים ע"ש מאיר; "ציפורים" - מרטין אגמון, בית הספר ע"ש בן גוריון; "כסאות" - משה עמר, בית הספר ע"ש קציר.

כל חטיבות הביניים
ובתי הספר העליסדיים
בעיר, עברו בין השנים
1994-2000 שיפוץ
והואמת המבנים
לתפישת הפדגוגית
(בהוצאה של כחצי
מיליארד ש"ח!).



מוקדי ההון

הון תהליכי



תקשורת ומחשוב

34

מינהל החינוך התרבות והספורט ער לשינוי בתפקידיו של המורה, הכולל גם הכשרת התלמידים להשתלבות בעולם של מערכת תקשורתית חדשנית, אשר תשפיע על כל תחומי החיים. המערכת רואה כאתגר לחנך את הילד להיות לומד חקרני, המסוגל להתמודד, לשרוד ולשגשג בסביבה המשתנה תדיר. לשם כך משקיע מינהל החינוך התרבות והספורט בכיתות מחשבים, במורים מיומנים ובתכניות פעולה. בנוסף להקניית הידע מכשיר המינהל את התלמידים במישור הפסיכולוגי: תקשורת יעילה, חשיבה בהירה, כישורים אישיים, נגישות למידע, הקשבה, הפקה וארגון מידע.

כל בתי הספר היסודיים והעל-יסודיים בעיר, ממוחשבים: סה"כ בעיר כ-2,800 מחשבים. פריסת המחשבים בחללים השונים של בתי הספר כגון: ספריות וחדרי מקצוע, מבטאת את התפישה הפדגוגית של יישומי המחשב בהוראה.

מספר חדרי המקצוע, מרחבי הלמידה הייחודיים והספריות ברחבי מוסדות החינוך בעיר:

19 חדרי אנגלית; 14 חדרי מתמטיקה; 24 חדרי מדעים וטבע; 13 חדרי טכנולוגיה; 46 חדרי אמנות, מוסיקה, ותיאטרון; 11 מרחבי למידה; 15 מעבדות; 32 ספריות בית-ספריות.

2,800 מחשבים פרטים
בבתי הספר היסודיים
והעל-יסודיים בעיר.

תקשורת פנים וחץ ארגונית

קבלת מידע ושיתוף במידע, הם בסיס העבודה של כל היחידות במינהל. המידע מגיע בכתב, בעל-פה, על-ידי שיחות, קריאת דו"חות, ניתוחי מקרה, תחקירים והפקת לקחים, ספרות מקצועית, ייעוץ של מומחים ועוד. מינהל החינוך מאמין ומיישם פיתוח ערוצי תקשורת דו-כיוונית אל כל יחידות המינהל ומחן. פיתוח ערוצי תקשורת גורם להרגשת שותפות וסיפוק, הנבעים ממעורבות ומשיתוף בתהליכים ומאפשרים היכרות עם עמיתים, כפיפים ומנהלים, לקוחות וספקים.

מינהל החינוך התרבות והספורט נערך לפיתוח רשת תקשורת מפותחת, המאפשרת הזרמת מידע ללקוחות בזמן אמת. מינהל החינוך התרבות והספורט מקיים מפגשי מטה קבועים עם כל בעלי התפקידים במינהל בנפרד ומפגשים קבועים המאגדים את כל גורמי החינוך במשרד החינוך ובמינהל (משותף).

- נוהלי עבודה בתוך המינהל ובינו לבין המוסדות עמם הוא נמצא בקשר:
- יום בשבוע, באופן קבוע וזמנים המופץ שנה מראש, מבקר כל מטה המינהל, בשיתוף הפיקוח, במוסדות חינוך בעיר ונפגש עם ההנהלה, בציג ההורים, בציג התלמידים וכלל אנשי החינוך (בבתי הספר ובגני הילדים).
 - מדי שנה לקראת פתיחת שנת הלימודים מופצים למוסדות החינוך:
 1. אסופה של נוהלי העבודה, על-פי הקטגוריות הבאות: תכנון, פרסום ואירועים, בטיחות ובטחון, ציוד, רכוש ומחשוב, שיפוצים, מוח"אדם, רישום לבתי הספר וניקיון.
 2. ילקוט שרותים ובו פרוט כל השרותים הטיפולים (כמין: פסיכולוגים, עובדים סוציאליים, קידום מער, קציני ביקור סדיר), סוג הטיפול, מקום הטיפול, שעות, תשלום (אם יש) וכו'.
 3. לוח מינהל - לוח זמנים שנתי הערוך על-פי חודשים, בחתכי היחידות השונות, ככלי ניהולי המאפשר הפצת מידע ועבודה סינרגית.
 4. ספר טלפונים מוער - ובו כל בעלי התפקידים במינהל ומוסדות החינוך. הספר משמש גם ככלי ניהולי המאפשר הפצת מידע ועבודה סינרגית.

ניהול מידע וידע

המידע העתידי יהיה נפוץ ונגיש. נגישות זו הופכת אותו לזמין יותר. חברת העתיד תהפוך מאיים של אינטליגנציה לארגון אינטליגנטי, שממצה את הידע הקיים בו, מארגן שעוסק בהפצת מידע לחברה המנחילה ערכים שונים בין תרבויות שונות. לפיכך, נערכת מערכת החינוך התרבות והספורט בחולון לפתח תכנית לימודים המקנה: ידע, מיומנויות וכלים שיאפשרו להתמודד עם מידע משתנה. המדדים המעידים על ניהול הידע במינהל כוללים העשרה ופיתוח מסלולי קידום לעובדים ופרסומים לשירות הלקוחות.

מידע מרכזי: על מוסדות החינוך בעיר, בפרסומים העירוניים לשירות הלקוחות.

מידע כללי: אחת לשנה מפרסם המינהל מידעונים הכללים מידע על מוסדות החינוך בעיר, על בעלי התפקידים וכיצד ניתן להשיגם, ועל מהות השירותים הכתובים ללקוחות.

שקיפות מלאה: אחת לרבעון מפרסם המינהל דו"ח תלת-חודשי המדווח מה קורה בכל אחת מהמחלקות, תוך דגש על תוצרי המחלקה ועמידה ביעדיה.

ידיעונים: המינהל מפרסם חוברות רישום עם מידע על כל בתי הספר ומוסדות החינוך בעיר. כמרכן, מתפרסם ידיעון שנתי של כל קורסי הכשרת מורים והשכלת מבוגרים.

אירוע חריב: דו"ח אירוע חריב ממלא על-ידי כל בעל תפקיד עם קיום אירוע המוגדר כחריב ומועבר למינהל לידיעה, להפקת לקחים ולהטמעה. חומר מקצועי מעודכן: אחת לחודש מפץ ראש המינהל לכל מנהלי מוסדות החינוך חומר מקצועי מעודכן להעשרה ולהתמקצעות. הרצאה חודשית: נגנת על-ידי ראש המינהל לכל עובדי המינהל.

מוקרי ההון

הון תהליכי

מערכת פתוחה לסביבתה

הבישה המערכתית רואה את הארגון כחלק בלתי נפרד מסביבתו ומניחה כי פעולות הארגון עצמן הן היוצרות את המציאות שבתוכה הוא מתפקד ובידיו לשנותה. מינהל החינוך התרבות והספורט ער לעובדה כי חזון ללא חשיבה מערכתית עלול להסתיים בשרטוט תמונות של העתיד, ללא כל הבנה מעמיקה לגבי הכוחות המניעים את המערכת.

פרויקטים משותפים לקהילה ולמינהל:

תפישת הרצפים מהווה בסיס לתפישת החינוך העירונית, על־פיה מדגיש המינהל את חשיבות הקשר בין מערכות החינוך השונות לבין הרצף החינוכי שעוברים הלומדים מגיל הגן ועד לסיום לימודיהם העל־יסודיים. כרובע מדגים המפתח תכנית רצפים הכוללת גם שילוב גופים חוץ־עירוניים, נבחר "רובע קוגל" במרכז העיר.

36

תרבות של עבודת צוות ברמה עירונית ובית־ספרית

מינהל החינוך התרבות והספורט מפתח תרבות של עבודת צוות, חלוקת תפקידים, האזנה והבעה, תוך התחשבות בנמקן ויצירת קשרים עם הזולת. זאת תוך שיתוף פעולה ובמישות, לקיחת אחריות אישית לעבודה ולתוצר ומתן משוב הדדי.

פרויקטים משותפים: בחינוך העל־יסודי מתקיימת חשיבה, תוך עבודת צוות של כל מנהלי בתי־הספר השש־שנתיים, במטרה לגבש פרויקטים מקדמי חזון של מערכת השואפת להיות מובילה בתחומה. הדעת נטונה לתחום הלימודי־פדגוגי כמו גם לתחום התברתי־ערכי.

ועדות היגוי ופרויקטים רב־תחומיים:

הקמת מרכז מידע ויעוץ לנוער העוסק בתחומים הבאים: בריאות מתבגרים, יחסים בין־המינים, יחסי מתבגרים־הורים, ניצול שעות־הפנאי, עבודת־נוער, מניעת שימוש בסמים.

פרויקט בנושא התנהגות אובדנית, במטרה לפתח דרכי־מניעה והתמודדות עמה.

פיתוח תכניות בית־ספריות להתמודדות עם אלימות, במטרה לעודד "בית־ספר לא אלים" ולמצוא חלופות לפתרון סכסוכים. פיתוח ויישום תכניות חינוכיות מיוחדות לילדים עם צרכים מיוחדים בהתייבנות־הביניים ומעקב אחר התוצרים. פיתוח ספורט אתגרי לתלמידים בכיתות "חינוך מיוחד", לצורך חיזוק ופיתוח דימוי־עצמי של תלמידים עם צרכים מיוחדים.

איכות המערך התומך

בחברות רבות שנשלו, ניתן היה להבחין מראש בשפע ראיות שהחברה נקלעה לקשיים. אבל, הראיות הללו לא זכו לתשומת לב גם כשהמנהלים היו מודעים להן. מינהל החינוך התרבות והספורט, כמינהל קשוב ומשוחח, ממפה באופן מתמיד את סביבתו, במטרה להבחין מבעוד מועד באיומים הנשקפים לו ובהזדמנויות המקרות בדרכו, להבין את משמעותם ולהציג חלופות לפעולה. המינהל פועל לפתח תחושת אחריות של העובדים ומתמקד בתפקיד ובתוצאות שיושגו. תמיכה בלקוחות המינהל - לקוחות הפנים והחוץ - היא דוגמה להבנה כי פעולות המינהל משתרעות מעבר לגבולות התפקיד של כל אחד מהשותפים לעשייה.

תקציב של 534,500 ש"ח
הוקצה בשנת 2001
למלגות.

מספר המלגות במימון עיריית חולון יעידו על כך:

מלגות פר"ח (פרוייקט חונכות) בסכום של 1,000 ש"ח מוענקות לכל סטודנט תושב חולון עבור חונכות של תלמידים המתגוררים בחולון. בשנת 2001 עומד תקציב המלגות על 482,000 ש"ח.
מלגות למצטיינים, מוענקות לתושבי חולון, בני 15-25 עבור הצטיינות מוכחת בתחומים: מדעים, אמנויות, ספורט וחינוך גופני. מידי שנה מוענקות כ-25 מלגות בנות 2,500 ש"ח.
מלגות באמצעות עמותות: עיריית חולון תומכת תקציבית בעמותות וולונטריות המעניקות מלגות לסטודנטים על-פי מצבם הכלכלי. מקבלי המלגה תורמים לפעילות קהילתית (חונכות וכו'), לפי הנחיית מינהל הרחוקה העירוני.
עמותת רוטרי: תקציב מלגות של 25,000 ש"ח בשנת 2001.
עמותת יוצאי בבל: תקציב מלגות של 20,000 ש"ח בשנת 2001.
ליונס חולון: תקציב מלגות של 7,500 ש"ח בשנת 2001.

סה"כ תקציב המלגות בשנת 2001: 534,500 ש"ח.



מוקדי ההון

הון אנושי

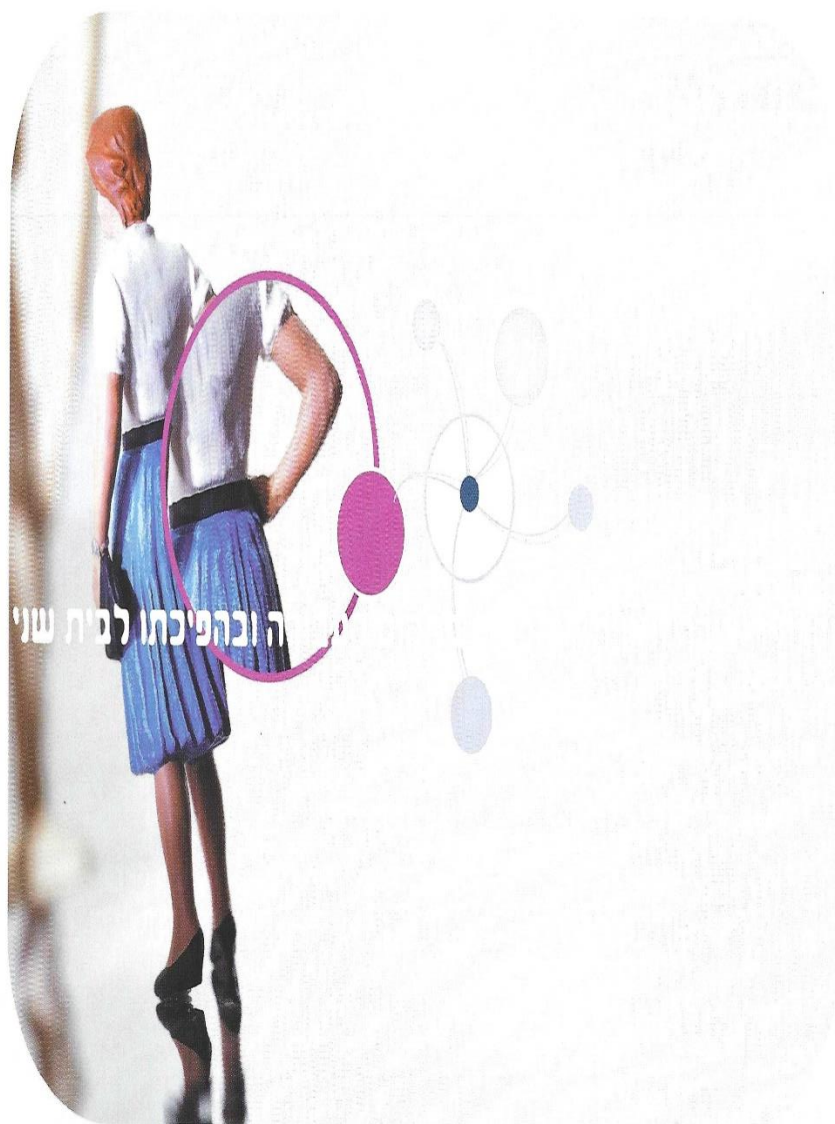
ההון האנושי הוא מכלול הנכסים והיכולות של מנהלי ועובדי מערכת החינוך בעיר חולון, המתבטאים בהשכלה, ידע, ניסיון, הניעה, אינטואיציה, יזמות, מומחיות ונכסים רבים אחרים - המקנים יתרון יחסי בעבר ובהווה ומניבים תוצרים חינוכיים רבים בעתיד. ההון האנושי הוא מקור לפיתוח ולטיפוח מוקדי ההון האינטלקטואליים האחרים. ייחודיותו של ההון האנושי מתבטאת במיקומו המרכזי במודל ההון האינטלקטואלי ובשלוחותיו במוקדי ההון האחרים. הגורם האנושי הוא חוליה חשובה ביותר בפעילויות המכוונות ליצירת ערך, והצלחתן מותנית בהתפתחות הגורם האנושי ובהתחדשותו.

בשל אופי הנכסים ה"רכים" לא פשוט ולפעמים בלתי אפשרי, לאתר מדדים אשר יאפשרו לבחון ולמדוד את ערכם. המדידה מורכבת במיוחד כאשר מדובר בחוכמה, שכל, ניסיון וידע של אדם. הניסיון להעריך חוכמה או הניעה שונה בתכלית מהערכה כמותית של נכסים "קשים" כגון היקף השימוש במחשבים אישיים או מספר חדרי הספח ביחס למספר התלמידים בעיר.

כנגזרת מחזון מינהל החינוך התרבות והספורט ועל בסיס הערכים המרכזיים המנחים אותו, מבשלו גורמי המפתח להצלחה ומדדים לבריאות מצבה של מערכת החינוך בתחום זה והם כוללים את **מקצועיות עובדי ההוראה, חינוך ערכי-חברתי וארגון לומד, כולקמן:**

מקצועיות עובדי ההוראה

היעוד של מקצוע ההוראה כולל מחויבות להקניית דעת, לפיתוח כישורי למידה ולפיתוח רב-צדדי של אישיות התלמידים, תוך הקפדה על פתיחות דעת ועל כבוד האדם. הנהלת מינהל החינוך התרבות והספורט מחויבת לשיפור עקבי ומתמיד ברמת המקצועיות של העובדים, בשיפור ההניעה, חדוות היצירה וגאווה העובדים במקום העבודה ובהפיכתו לבית שני לכל העובדים. כל המורים המועסקים במינהל הינם בעלי השכלה אקדמאית, תעודת הוראה והכשרה להוראה, כנדרש על ידי משרד החינוך. המינהל מקפיד על הבניית מסלולי קידום למורים, שיאפשרו לטובים שביניהם להתפתח בהתאם לכישוריהם. בפיתוח שירותי הדרכה, מנחה את מינהל החינוך העקרון כי בתי-הספר יסתמכו במידה רבה, על משאביהם הפנימיים. כל מורה הוא בחזקת משאב למידה והשתלמות ומטרת ההדרכה היא להביא לשיפור משמעותי בפעולת המוסדות החינוכיים. מסגרות ההדרכה בעיר נותנות מענה להתפתחותם של המורים ולקידומם האישי והמקצועי.



ה ובהפיכתו למית שני

מוקדי ההון

הון אנושי

השתלמויות ופיתוח:

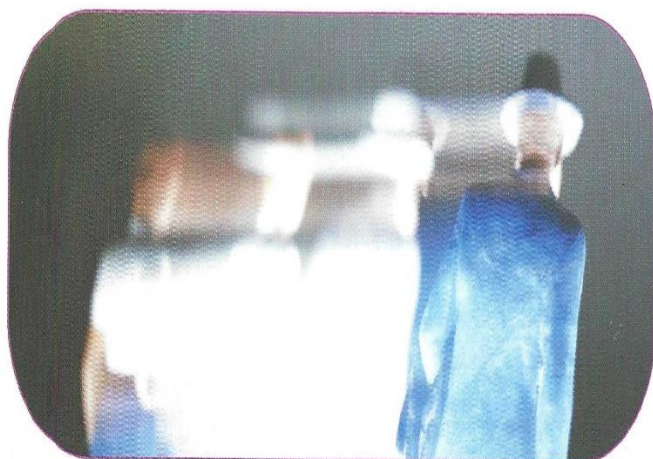
תכנית ההדרכה וההשתלמויות של עובדי החינוך בעיר מושתתת על סקר איתור צורכי הדרכה אישיים ומוסדיים, מתוך אמונה באוטונומיות עובד ההוראה ו/או המוסד החינוכי לקבוע את יעדי ההדרכה שלהם. חלק משמעותי מתקציבי החינוך מופנים לטיפול ההון האנושי ומינהל החינוך התרבות והספורט מעודד עובדים לצאת ללימודים ומשתתף בשכר-הלימוד.

מספר שעות השתלמות שנתיות לעובד

כחלק משגרת העבודה, מתקיימת בכל מוסדות החינוך בעיר השתלמות מוסדית אחת לפחות, בהיקף של 28 שעות שנתיים, לפחות.

חינוך צרכי-חברתי

מינהל החינוך התרבות והספורט בעיר חולן רואה בחינוך תהליך מכון של שינוי עמוק וארוך טווח, בתפישת העולם ובעמדות הערכיות-חברתיות של התלמיד, תוך עידוד חשיבתו הביקורתית. החינוך לערכים הוא תהליך ארוך ומורכב, שמכוון לעיצוב של אמונות ודעות.



המינהל רואה בערכים מצב או התנהגות שבני-האדם רוצים בה שלא על-מנת לספק צרכים בסיסיים, אלא כמושא לאמונה. בני הנוער בעיר חולון מתנדבים למען הזולת - תכנית המושתתת על שיתוף פעולה בין בית-הספר, הצוות החינוכי שבו ותלמידיו, לבין הקהילה על מוסדותיה המנוונים.

מעורבות הנוער

מעורבות הנוער מחייבת את התלמיד לקבל החלטות ערכיות בתחום חובותיו האישיות, החברתיות והלאומיות. מחויבות אישית: במסגרת המחויבות האישית נחשפים התלמידים לחינוך לערכים של: שותפות, מחויבות, מעורבות ואחרות פעילה. כ-2,470 תלמידים פעילים בפרויקטים של מחויבות למען הקהילה, בתחומים שונים.

פעילות חברתית-ערכית: בית-הספר מקיימים פעילות חברתית-ערכית כדי לחזק את ערכי היסוד של התלמידים כאדם בחברה, תוך אמון, כבוד הדדי, שוויון, סיוע לזולת ומעורבות. הפעילות החברתית היא חלק בלתי-נפרד מהמערכת החינוכית של בית-הספר, הכוללת: פעילות חינוך, תרבות ואמנות, מוסיקה, תיאטרון ובידור. בכל בית-הספר קיימת מועצת תלמידים פעילה, השותפה בתכנון ובהפקת: אירועים ומסיבות, הופעות, טיולים, טקסים, רדיו בית-ספרי, עיתון בית-ספרי וכן בעידוד הקשר בין התלמידים למורים ובין התלמידים לבין עצמם.

2,470 תלמידים פעילים
בפרויקטים של מחויבות
למען הקהילה.

ארגון לימודי תדיר

מערכת החינוך התרבות והספורט בעיר חולון רואה את עצמה כארגון המרחיב ללא הרף את יכולתו לעצב את עתידו. ארגון כזה אינו מסתפק בהישגות והלמידה שלו הינה "למידה יצירתית", למידה המשפרת את יכולתו של המינהל להגיע לתוצאות הרצויות. המינהל מטפח בעובדים דפוסי חשיבה חדשים המרחיבים את הדעת. אנשי לומדים ללא הרף כיצד ללמוד ביחד. אחת לחודש שולח ראש המינהל מאמרים מקצועיים והמלצות לספרות מקצועית רלוונטית לכל מנהלי המינהל, הגננות, מנהלי בית-הספר והפיקוח. אחת לחודש מתקיימת פגישה של עובדי המינהל עם ראש המינהל, הכוללת הרצאה בנושא מקצועי.

קיום חזון מוסדי וערכוני: כל בית-הספר בעיר עברו תהליך של גיבוש "אני מאמין" בית-ספרי, המהווה ציון דרך בתכנית הפיתוח הבית-ספרית, בעשייה החינוכית ובהדגשת ייחודיותו מול המוסדות האחרים בצד הזהות הקולקטיבית. תהליך דומה, בגני-הילדים, נמצא בשלבי הרצה.

מוקדי ההון

הון חדשנות וצמיחה

מוקד הון זה מתאר את נכסיו של מינהל החינוך והתרבות והספורט, המעצבים את כושר התחרות והיתרון היחסי שלו בשווקים העתידיים.

בעולם ובישראל, מתרחשים שינויים רבים ומרחיקי לכת. רק ארגון אשר ישכיל לערוך את השינויים הנדרשים בהתאם לתמורות בסביבתו החיצונית, יוכל להתמודד בהצלחה בתחרות הגלובלית. הון חדשנות וצמיחה משקף את הרצון ואת היכולת של הארגון להשתפר ולהתחדש על מנת לצמוח. בסביבה דינמית, זיהוי מוקדם של הכוחות המניעים את הסביבה ותרגומם להזדמנויות חינוכיות, עשויים להוביל לשגשוגו של הארגון בהווה ובעתיד.

במוקד הון זה טמון עיקר פוטנציאל הצמיחה של מערכת החינוך והתרבות והספורט בעיר חולון בעתיד.

על-מנת לבחון את הפוטנציאל של מינהל החינוך והתרבות והספורט בעתיד, יש לנתח מדדים שונים המתמקדים בחדשנות, ביצירתיות ובהתאמת המערכת למציאות משתנה:

יצירתיות

מינהל החינוך והתרבות והספורט מעודד את מוסדות החינוך לחשוב בצורה שונה. המינהל משקיע בפיתוח חשיבה יצירתית וביזמות חינוכיות. המינהל מעודד חשיבה אחרת, חיפוש חלופות למצבים חינוכיים ופתרון בעיות בדרכים מקוריות ולא שגרתיות.

הקצאת משאבים ליזמות חינוכיות חדשות

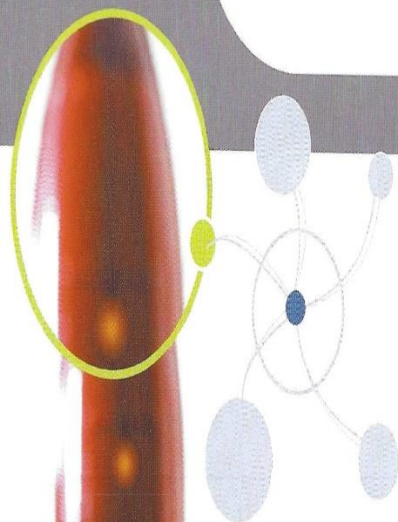
כיתמה חדשה תובדד פעולה/התערבות/עשייה, אשר מימושה יהווה קידום ופריצת דרך לקראת מימוש חזון המינהל.

מבנה ארגוני שונה ויצירתי של מוסדות חינוך

במסגרת האוטונומיה המוענקת למנהלים במינהל מוסדות החינוך, פועלים בתי-הספר במרחבי למידה חדשניים, כמו מרכזים ליהדות ומרכזי יצירה שונים.

חדשנות

תפישת העולם של מינהל החינוך והתרבות והספורט רואה בחדשנות ערך מוביל להצלחה ולשגשוג בעולם דינמי. המינהל מטמיע פיתוח יזמות חינוכיות חדשות במוסדות החינוך ומעודד אותם להעז, לפעול וליישם, הלכה למעשה, תכניות יצירתיות.



המיט
חשי
חינוכ

מוקדי ההון

הון חדשנות וצמיחה

מוזיאון הילדים הישראלי - חולון

מוסד על-ידי העירייה ומתקציבה בהשקעה של כ-90 מליון ש"ח. המוזיאון מציע לילדים ולהורים חוויה אמנותית-חינוכית יצירתית, השונה מזו המוכרת במוזיאונים אחרים. הילדים נהנים מהפעלת דמיון ויצירתיות ומתוודעים לרגשותיהם, למחשבותיהם ולתחושתיהם.

חדשנות בפיתוח תכניות לימודים

תכניות הלימודים מיועדות לטפל במערכת שיעורים, ההולמת את כישורי כלל התלמידים. גיוון בתכניות לימודים ובפיתוח תכניות ייחודיות, התמחויות רבות שמטרתן לרכז את נושאי הלימוד באוריינטציה המבוססת על ההשגים התרבותיים שברצוננו להקנות לילדים.

פרוייקטים ייחודיים בנגי' הילדים:

גינה לימודית משפחתית, לחיות בידוד בשכונות טובה, כיתה שוחרת שלום, בדרכי אבות, המוזיקה - משר אל הקשר, מורשת המוסקה בראי הדורות - "מונים", זורות מספרים, אופטיקן, לגעת בחי, אני אתה ואנחנו, איכות הסביבה - אימוץ אתר, לב היצירה - היצירה שבלב, אצטר הרגש המופלא, לב ירוק, עוד רגע עוד מבט בעין המצלמה, מדיה ותקשורת, ט"ף (טיפול פשוטות) מעגן (מערך תומך מעורבן), אור.

פיתוח ונתיבת תכניות לימודים ייחודיות בבתי הספר היסודיים:

תכניות ערכיות-דמוקרטיות-ייחודיות - מעורבות ופתיחות (מעורף), תכניות על-פי משנתו של יאנוש קורצ'ק, תכניות לפיתוח ערכים ציוניים לאומיים על-פי ערכי "קרן קיימת לישראל", קידום מורשת קהילות ישראל וחגי ישראל.

תכניות פדגוגיות ייחודיות - מתמטיקה, חינוך לבריאות, הסטוריה וגיאוגרפיה של ארץ ישראל, מולדת וחברה, אמנויות הבימה, שילוב המחשב, כיתות מחוננים (ביסודי, בחטיבת הביניים ובחטיבה העליונה).

פרוייקטים ייחודיים בחטיבות הביניים ובבתי הספר העל-יסודיים:

מרכזי למידה, טלוויזיה קהילתית, UNESCO, תרפייה באמנות ובתנועה, גישור, חברה ותרבות, חינוך דמוקרטי, מענה, סול"ם, להיות אד"ם, חממה ליזמות חינוכית.

מגוון מוסדות חינוך ייחודיים וניסויים:

בית-ספר הדמוקרטי ברוח יאנוש קורצ'ק, בית-הספר הניסויי לערכים ולהערכה, בית הילומד, מרכזי "בגובה העיניים", המרכז הבינ-תחומי לאמנויות ולמדע, החווידע.

מרכז להורות למשפחה ולקהילה

מטרת המרכז להבנות משר של הבנה, הערכה ושיתוף פעולה בין המשפחות ומערכת החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, מתוך הכרה בחשיבות מקומם של ההורים והשפעתם על תפקודי הילדים בתהליכים החינוכיים.

התערכות מערכת החינוך בהתייחס למציאות משתנה

השינויים המהירים אשר יאפיינו את החברה העתידית מחייבים את מינהל החינוך להיערך לפעול במצבים של חוסר ודאות ולפתח מנגנונים של שינוי והסתגלות. מינהל החינוך התרבות והספורט נדרש לתכנן את ההווה למען העתיד. המינהל משקיע בניבוי הנחות־יסוד, המבוססות על חיזוי וקבלת החלטות במצבי א־ודאות. המינהל משקיע במיומנויות של בחירה ויזמות ומקיים דיונים לחשיבה על העתיד. המינהל מתאים את מוסדות החינוך לעידן הפוסט־מודרני, בו ישתנה מבנה הארגון החינוכי מפירמידה לרשת גמישה ומשתנה. רשת היא המבנה הנכון לארגון שבבסיסו מידע ומנהלי יוזמים ודמוקרטיים. המינהל מאמין בתפישת של התאמת מוסדות החינוך והמערכת לצורכי הילדים.

מנגנון לימודים ייחודיות בחטיבות־הביניים ובבתי־הספר העל־יסודיים בעיר:

פרסום ויחסי ציבור; אלקטרוניקה; לוגיסטיקה; ניהול ושיווק; מחשבים ואינטרנט; תקשורת - התמחות ב"טכנולוגיה־עלית" (מסלול לילדים מחוננים); מנהיגות; שפות; ספורט - כדור־עף, כדור־רגל, כדור־סל, כדור־יד, קרקע מכשירים, שחיה ואתלטיקה קלה; אמוניות - עיצוב אמונות פלסטיות, תיאטרון ואמוניות הבימה, מחול, מוסיקה; בירפואה; מינהל עסקים וכלכלה; יזמות - חשיבה תעשייתית; משפטים; פוליטיקה ויחסים בינלאומיים; טכנולוגיות מידע; רובוטיקה; בידטכנולוגיה; תיירות; חשבונאות; עיצוב - עיצוב הרהיט ועיצוב חזותי; צילום.

מסלולי מציגות:

במסגרת המנחות הייחודיות משקיעים מינהל החינוך התרבות והספורט ובתי־ספר בתחום הספורט, על ענפיו השונים. הישגי מערכת החינוך בחולון בתחום זה מרשימים במיוחד. להלן הזכיות באליפויות בארץ ובעולם של תלמידי תיכון קריית־שרת:

כדור־סל בנות: אליפות הארץ לכיתות י"ב, שנת תש"ס.

אליפות העולם לכיתות י"ב, שנת תשנ"ט.

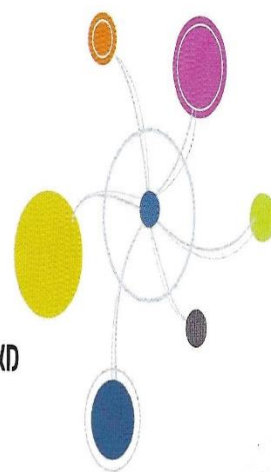
אתלטיקה קלה בנים ובנות: אליפות בתי־הספר לכיתות י"א (ISF), שנת תשס"א.

מחצית שדה בנות: אליפות הארץ לכיתות י"ב, שנת תשס"א.

הוספת בעלי תפקידים חדשים רלוונטיים בבתי־הספר ובמינהל:

כחלק מההתערכות בצרכים שונה המבנה הארגוני של המינהל מאוריינטציה פזיות־ניהולית לאוריינטציה פדגוגית. לכל בעל תפקיד מונה מנהל בעל ניסיון מוכח בתחומו ובעל תואר שני לפחות. בנוסף למחלקות ה"מסורתיות" הוקמו: מחלקת נוער, מחלקת לטיפול בפרט ומחלקה לתכנון ולהערכה.





מאזן ההון האינטלקטואלי | מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון

נספחים

גישה שררתנית מבטאת שירות מכון לקוח שפירוש: שירות הנבחן ומותאם לצרכיו ולציפיותיו של הלקוח; בהתאם להוראות החוק; מקצועי, יעיל, זמין, נגיש וממומן; בסביבה נעימה ובתנאי בטיחות; בטכנולוגיה חדשנית ובתהליכים ממוכנים (שפת האיכות 1995).

הגישה השררתנית של מינהל החינוך, התרבות והספורט בחולון מעמידה את התלמיד ואת הוריו כלקוחות המינהל, מתוך הבנה כי השירות האיכותי הניתן להם, הוא עילת קיומה של עיריית חולון כמערכת שירות ציבורי. זאת למרות היות השירות הציבורי ספק יחיד, קרי: לכאורה, אין למערכת גורם חיצוני מדברן להתחדש ולהשתפר תדיר.

מאזן ההון האינטלקטואלי של מינהל החינוך התרבות והספורט בחולון הינו כלי להשגת הגישה השררתנית. המאזן מציג את חזון המינהל, את ערכי הליבה, את יכולות המינהל ואת גורמי המפתח להצלחה: ערכים סמויים ובלתי מוחשיים (הון לקוחות, הון תהליכי, הון אנושי והון חדשנות וצמיחה) בצד ערכים מוחשיים (הון פיננסי), המקנים למינהל, יתרונות יחסיים בהשוואה למערכות דומות, תוך דיהוי פוטנציאל הצמיחה שלו.

ככל הידוע לנו, מינהל החינוך התרבות והספורט בחולון, הנו הגוף הציבורי נותן השירות, היחיד בארץ ובעולם, המפתח מאזן הון אינטלקטואלי, דבר המציב בפניו אתגר משמעותי, שכן אנו לומדים ומלמדים תוך ניסוי וטעייה, בבחינת: "נעשה ונשמע".

מדוע בחרנו דווקא בכלי זה?

הון אינטלקטואלי הינו ביטוי לסך הידע, החוכמה, היכולות והמומחיות המקנים לארגון יתרון על-פני ארגונים אחרים. מאזן ההון האינטלקטואלי מצביע על פוטנציאל הצמיחה של הארגון בעתיד (אדביסון 1996).

לפיכך, **הכנת מאזן הון אינטלקטואלי** מחייבת בראש ובראשונה מודעות ומחויבות עמוקה לתפישות שבבסיסן:

- א. איכות: מכלול התכונות והמאפיינים של מוצר או של שירות, המבטאים את יכולתו לספק צרכים מפורשים או משתמעים (שפת האיכות 1995).
- ב. מציאות: היות מצוין, טוב בצורה בולטת, מעולה (אבניאון 1997).
- ג. שירות: מענה לדרישות, לצרכים, לציפיות ולערכים המוגדרים או כעשים על-ידי הלקוח (שפת האיכות 1995).
- ד. ארגון לומד: ארגון המעודד תהליכי רכישת ידע והפצתו בצד שיתוף במידע, הפקת לקחים, נקיטת פעולות מתקנות בעקבות כשלים ושיפור מתמיד כדרך חיים (הוכמן 1996).

מבסיסים אלה נגזרת תרבות ארגונית שמאפייניה: שירות מכון לקוח, שיתוף עובדים ומנהלים, תכנון, תקנון, מדידה, הערכה ובקרה, הפקת לקחים, פעולות מתקנות, תיעוד ושיתוף במידע, תרבות ארגונית אותה אנו מנסים לפתח, לטפח ולהטמיע במינהל החינוך, התרבות והספורט בחולון.

במציאות דינאמית ומשתנה ומהווה כלי רב-עוצמה לתחזוקתו השוטפת של הארגון. תרבות ארגונית זו, מעודדת כשגרה ניתוח תהליכים ארגוניים על-בסיס מדדים שהותוו מראש.

תהליך הפקת מאזן ההון האינטלקטואלי מקדם את האינטגרציה בין היחידות השונות בארגון ומחוצה לו. זאת באמצעות עבודת צוותים בין-מקצועיים, פיתוח תרבות ארגונית של איכות ומצוינות החותרת לשיפור מתמיד ואינה מסתפקת בהישגים קיימים ושיתוף עמיתים, כפיפים, מנהלים, לקוחות וספקים.

התיעוד, המהווה קרייזר מאפיין של מאזן ההון האינטלקטואלי, הוא חלק בלתי נפרד מתהליכי-איכות של ארגון הדואג לתיעוד שוטף של תהליכים ומגמות, הישגים וכישלונות. התיעוד מאפשר לקיים זיכרון ארגוני שאינו תלוי בנפשות פועלות בלבד ומהווה תנאי הכרחי אך בלתי מספיק לקביעת סטנדרטים ומדדים כדרך חיים. זאת כדי להעלות את התפקוד ולתת שירות איכותי המבטיח את שביעות רצון הלקוחות.

תיעוד שוטף של הארגון יסל להוות גם בסיס להערכה השוואתית (benchmarking) בין ארגונים. כיוון שתחרות בין ארגונים אינה פוסקת, וכיוון שלעולם אסור "לדרוך במקום", הרי שתהליכים כגון אלה מדרבנים את המערכת כולה ומחייבים גם את הארגון שהתחיל והיה חלוץ ומוביל, להמשיך ליוזם, לחדש ולהשתפר.

בסיס-המידע מאפשר יצירת קריבסיס (base line) ונקודת השוואה לאורך זמן ליעדים שנקבעו בתכנית העבודה כבני-שיפור. התיעוד הוא תנאי לעבודה על-בסיס

ייחודו של מאזן ההון האינטלקטואלי, להבדיל ממאזנים אחרים העוסקים בעיקר בהון הפיננסי, בכך שהוא עוסק גם, ובעיקר, בסמוי מן העין. בדבריו של Stake (1978) ניתן לבטא את החינניות של מאזן ההון האינטלקטואלי, ייחודו והאותנטיות שלו בהבחנה בין הבנה להסבר, (אף שלא עסק בנושא). ההסבר, לדבריו, שייך לתחום הידע הגלוי, הצפה בחפצים, בתופעות ובאירועים. ההבנה שייכת לתחום הידע הסמוי (tacit), שמקורו בהתנסותם של אנשים בתופעות ובאירועים, זה שאינו נצפה בגלוי, אבל הוא מיושם ובר-הבנה.

מאזן ההון האינטלקטואלי משקף את מחויבות ההנהלה ואת הציפי הניתן על-ידיה לצוותי השיפור ולתפישה הרחבה של שיתוף עובדים בחזון של הארגון, במטרות-העל, ביעדים ובדרכים להשגתם. בד בבד, הוא מבטא הלכה למעשה אחריות-דיווח (accountability) שנמשעות: איסוף מידע, תכנון מדקדק, ביצוע מדויק, תהליכי הערכה, מדידה ובקרה, תחקירים, הפקת לקחים, דיווח לכפיפים, לעמיתים ולממונים ושמידת הזיכרון הארגוני.

הכנת מאזן הון אינטלקטואלי משמעותה הגדרת החזון, מטרות ויעדי הארגון הנגזרים ממנו וזיהוי לקוחותיו וספקיו. במקביל מאפשר המאזן נקיטת צעדים אופרטיביים ליישום, לרבות תהליכי הדרכה והפנמה לצורך יצירת תרבות ארגונית ושפה משותפת לעובדי הארגון, ללקוחותיו ולספקיו.

מאזן ההון האינטלקטואלי מאפשר לארגון לנתח את הפוטנציאל הטמון בו כנותן שירות ולאחר נקודות חוזקה וחולשה. המאזן מזמן פתח לשינוי ארגוני מתוכנן

נתונים ובגישה מקצועית. התיעוד יוצר מציאות וסביבה דינמית המבטיחה המשך תיעוד כחלק מהתרבות הארגונית המתהווה ומתגבשת. זאת כיוון שבבסיס הנתונים מחייב התעדנות תדירה והטמעת תרבות ארגונית המבוססת על מוסר תוצאות ולא רק על מוסר כוונות. כך עשויה להתגבש תרבות ארגונית שתחילתה בתכנון מקיף והמשכה במדידה סטטיסטית, באיסוף מידע ובשימורו, בסקר-עמדות ושביעות-רצון של עובדים, מנהלים ולקוחות, ובהערכת-עובדים. כך ניתן גם לזהות כיוונים, מגמות וצווארי-בקבוק, וליצור בסיס איתן לתהליך מקצועי של קבלת-החלטות.

פרסום מאזן ההון האינטלקטואלי מהווה, הלכה למעשה, כריתת אמנת-שירות בין הארגון לבין עובדיו ומנהליו ובין הארגון לבין לקוחותיו וספקיו. בתפישת המאזן כסוג של אמנת-שירות, יש אמירה ארגונית משמעותית לגבי מדיניות האיכות של מנהליו. זאת, בין השאר, כיוון שאמנת-שירות מתייחסת לארבעת מרכיבי הניהול האיכותי: ממונות ללקוח, מעורבות ניהולית לשיתוף עובדים, איכות התהליך, תקנון ומדידה (ויטברג, טוביה, 1996).

מהאמור לעיל עולה התפישה שבבסיס הכנת מאזן ההון האינטלקטואלי, במינהל שפניו לתושב ותכליתו: **מתן מענה איכותי למכלול צורכי החינוך, תרבות הפנאי, הספורט והחינוך הגופני, מלידה ועד לזקנה** ובפוטנציאל הפיכת המאזן לכלי רב-עוצמה, בארגון ציבורי הרואה בלקוח עילת-קיומו, השואף להשתפר תדיר ולתת לציבור מענים עדכניים ואיכותיים.

מדדים עתידיים | רמי הוכמן, מאירה גורדן, גלית מעוז-כספי

במסגרת גיבוש מאזן ההון האינטלקטואלי של מינהל החינוך התרבות והספורט בעיר חולון הוגדרו החזון, יכולות הליבה של המינהל, נכסיו האינטלקטואליים ומרמי המפתח להצלחתו בעתיד. חלק ממרמי המפתח להצלחה ומהאינדיקטורים המודדים אותם, אשר אינם זמינים כרגע ברמת הנתונים הסטטיסטיים מוצגים בנספח, ככלי ניהולי המעיד על מוטי החשיבה בעתיד הקרוב ועל איסוף הנתונים לקראת המאזן הבא.

הון פיננסי:

- סל שעות לתלמיד (תקן)
- תמיכת משרד החינוך בתקציב החינוך בעיר
- ספונסרים ותורמים
- "מפעל הפיס" וקרנות

הון לקוחות:

שביעות רצון לקוחות מהחינוך הפורמלי:

- שאלוני שביעות רצון על נותני השירותים ועל השירותים עצמם
- שאלוני שביעות רצון על עובדי ההוראה בעיר
- שימוש של תושבים מערים אחרות במוסדות הפורמליים בעיר
- אחוז התלמידים המתחילים ללמוד בעיר בגן, לעומת אחוז התלמידים המסיימים לימודים בעיר ומשיגים תעודת בגרות
- אחוז הנושרים ממערכת החינוך, בשלבים השונים של הלימודים
- אחוז התלמידים מן השנתון שאינם לומדים במוסדות החינוך בעיר
- מנמת צמיחה באחוז הלומדים במסגרות החינוכיות בעיר
- התפלגות הלומדים בעיר לפי סוגי המסגרות החינוכיות

שביעות רצון לקוחות מהחינוך הבלתי פורמלי ומשירותי תרבות הפנאי

- שאלוני שביעות רצון על נותני השירותים ועל השירותים עצמם
- שימוש של תושבים מערים אחרות במוסדות הבלתי-פורמליים בעיר
- גרף המציג צמיחה בהיקף הפעילות של משתמשי החינוך הבלתי-פורמלי, כפונקציה של גודל האוכלוסיה

מעורבות הנוער בחינוך הבלתי-פורמלי ובשירותי תרבות הפנאי

- מנמת צמיחה באחוז החברים בתנועות נוער לעומת שנה קודמת
- באותה תנועה ולעומת תנועות נוער אחרות בעיר ומחוץ לה
- שימוש של אוכלוסיית העיר במוסדות הבאים: מתנ"ס, מרכז הדרכה, מרפ"ד, מכללה
- מספר משלחות נוער ייצוגיות
- נבחרות ספורט ייצוגיות של תושבי העיר
- חברים במקהלה העירונית
- הפצת ידיעון עירוני המציג את מגוון הפעילויות העומדות לרשות התושבים באופן סדיר
- הפער שבין התכנון של הפעילויות המוצעות לבין אלו שבוצעו בפועל
- דו"חות המינהל כחלק מ- accountability (למשל: דו"ח תלת-חודשי)
- בית-ספר להורים
- קיום: קתדרה עממית, חוגי העשרה, הרחבת השכלה
- שיעור המשתתפים בחינוך הבלתי-פורמלי ובשירותי תרבות הפנאי ל- 1000 תושבים
- ניצול שעות הפנאי

מינהל קשוב ומשוחח

- קיום קרפטה, בציבות תלונות, אחון קשבת
- מספר הלקוחות שקיבלו מענה לשביעות רצונם, מבעלי התפקידים במינהל
- אוריינטציה שירותית של המינהל: מבוסס על סקרי שביעות רצון מתן תשובות בזמן אמיתי
- סיוורים בעיר של בעלי תפקידי מפתח: ציבוריים ומקצועיים
- מספר התלונות של אדריכלים וטיבן

השקעה בעובדים

- הניעה של העובדים
- טיפוח חדוות יצירה
- גאווה יחידה
- קיום מסלולי קידום
- אחוז מהתקציב המופנה להדרכת עובדים וללימודיהם

איכות המערך התומך

- היקף המערך התומך (מימון חיצוני ותוספות עירוניות)
- תחומי התערבות של המערך התומך
- מעורבות ושיתוף בעשייה החינוכית
- פיתוח שירותים בהתאם לצורך (ביחמה עירונית / בידומת הורים ותלמידים)

מעורבות תושבי העיר בחינוך הפורמלי

- שיתוף הורים בתכנים ובבחירת מסגרות הלימוד
- מעורבות / שיתוף הורים בהקמת מסגרות שאינן קיימות כיום

הון תהליכי

תקשורת ומחשוב

- אחוז / מספר מוסדות החינוך הממוחשבים בעיר
- מצאי החומרה והלומדה הקיים (ציוד ושירותים מלווים)
- התפלגות ציוד ממוחשב על-פי שכבות גיל
- יחס מחשבים / תלמידים בכל אחד ממוסדות החינוך
- שעות המחשב בתוך מערכת השעות הבית-ספרית
- יישומי מחשב במקצועות הלימודים - התפלגות לפי מקצוע (מספר שעות למקצוע)
- שימוש באינטרנט: מספר שעות למורה / לתלמיד, במוסד חינוכי
- קשר וירטואלי עם מוסדות חינוך ומוסדות אחרים
- שימוש במאגרי מידע
- אחוז התקציב העירוני / משרד החינוך המיועד לנושא המחשוב במוסדות החינוך בעיר
- הכשרת עובדים מנהלים ותלמידים במשא מחשוב

תקשורת פנים וחץ ארגונית

- קיום פורומים מקצועיים ליחזמות ולהיוועצות בנושאים שעל סדר היום
- נוהלי עבודה בתוך המינהל ובינו לבין המוסדות עמם נמצא בקשר
- רשת התקשורת של המינהל עם סביבתו - מספר מרמי חץ שהמינהל נמצא עמם בקשרי עבודה

מכוונות ללקוח

- זמינות ונגישות בעלי התפקידים
- זמן תגובה קצר לפניית הציבור
- שעות קבלת קהל, זמני החופשה של מינהל החינוך מכוונות ללקוח

ניהול מידע וידע

- ילקוט שירותים
- תהליכים מובנים של הערכת כוח-אדם: מתן משוב מעב על-פי לוח-זמנים ידוע
- נוהלי רישום למוסדות החינוך בעיר
- ועדות העברה
- דיכרון ארגוני ותיעוד הידע של מערכת החינוך התרבות והספורט בעיר

תשתיות

- מוסדות זמינים להשכלה גבוהה
- שירות פסימולוגי ושירותים טיפוליים
- קיום מוסדות חינוך ממלכתי-דתני בעיר
- מענה איכותי לכלל תלמידי העיר - בעיר

אפקטיביות ההוראה

- אחוז בוגרי י"ב בעיר, המסיימים עם תעודת בגרות
- אחוז המסיימים עם תעודת בגרות מעל המינימום ביחידות לימוד
- אחוז המסיימים בהצטיינות
- אחוז בוגרי בתי-הספר בעיר, שהם בעלי תואר אקדמי (בוגר, מוסמך, דוקטור, אחר)

- נשירה ממוסדות החינוך בתוך העיר ומעבר מתיכונים שש-שנתיים לשלוש-שנתיים
- מתן פתרונות חלופיים מחוץ לעיר
- עזיבת תלמידים ללימודים בעיר אחרת
- אחד הבוגרים שהשתלבו ביחידות קרביות בצבא
- אחד המסיימים שפנו לקצונה בצבא

תכניות לימודים ייחודיות

- תכניות לימודים עירוניות, הנגזרות מהגישה החינוכית עירונית והבית-ספרית
- תכניות רצף בעיר, בראייה של "רובע קהילתי" (לרבות קיום כל השירותים בתוך הרובע)
- תכניות ערכיות-חברתיות
- פתרונות אלטרנטיביים בחינוך (תיכון אקסטרוני, כיתות המון, מב"ר, "הדמנות שניה")
- חינוך לערכי הדמוקרטיה: מועצת תלמידים ונוער, תקנון בית-ספרי, בחירות, יום תלמיד
- הוראה בדרך הוליסטית, אינטגרטיבית ואינטרדיסציפלינארית
- כתיבת עבודות חקר
- תכניות לימודים המכשירות את הבוגרים לחיים: סובלנות, מניעת אלימות, חינוך מיני, תוכניות-מניעה
- מספר התערוכות המוצגות בעיר: אוצרות ותלמידים
- מספר: הפקות, הצגות, ערבי מחול, מוסיקה וכד'

מערכת פתוחה לסביבתה

- רשת התקשורת של המינהל עם סביבתו: מספר הגורמים במשרד החינוך ובאופן שהמערכת נמצאת עמם בקשרי עבודה
- מבנה ארגוני מעודכן ומתעדכן

פיתוח וישום נוהלי עבודה

- פיתוח נהלים ממוקדי שירות / איכות
- מחויבות לאמנת שירות ארגונית (פנים וחץ)
- הערכת עיסוקים
- הערכת עובדים
- ועדות התמדה
- ניהול כוח-אדם
- אצילת סמכויות

תרבות של עבודת צוות ברמה עירונית ובית ספרית

- הפריה הדדית בין מוסדות החינוך ובתוכם, בתוך המינהל, ובינו לבין המוסדות

הון אנושי

מקצועיות עובדי ההוראה

- השכלה: תארים אקדמיים ותעודות הכשרה (מאוניברסיטאות בארץ ובעולם)
- ותק בהוראה
- תפקיד בבית הספר

- ממוצע גמולי השתלמות והשוואתו לתקרת הגמולים המוכרת.

- ניסיון בהוראה
- ניסיון בתפקידי ניהול
- העצמת עובדים ומנהלים
- פרסים ומלגות למוסדות ההוראה
- פרסים ומלגות לאנשי ההוראה
- איתור ההון האנושי המתאים למינהל, בהתאם לכישורים ולדרישות התפקיד
- קידום עובדים במערכת, בהתאם להשכלתם והכשרתם

כישר אינטלקטואלי-מקצועי

- סקרנות (כמדענים, כמחנכים, כמובילי מערכת)
- ספקנות - מרסנת וכופה בדיקות חוזרות כדי לשפר ולשנות
- אובייקטיביות - מנהל איכותי משוחרר משיפוט ערכי או מהעדפות סובייקטיביות, שאינן מקן העניין
- מקצוענות - חתירה מתמדת להתחדשות, לרכישת ידע מקצועי נוסף ומעודכן
- מספר יוזמות של בעלי התפקידים שיושמו בפועל
- מספר יוזמות שקיבלו פרסום ארצי / פרסים ארציים

חינוך ערכי-חברתי

- השתלמות לבעלי תפקידים בתחום החברתי-ערכי
- עיסוק באקטואליה ככלי לחיים

ארגון לזמן תדיר

- קיום תכניות לימודים בית-ספריות
- מספר השתלמויות פנים-מוסדיות
- נושאי ההשתלמות הפנים-מוסדית
- הפקת לקחים ויישומם בעשייה העירונית
- סיוורים במוסדות חינוך בעיר / מחוץ לעיר
- קריאת חומר עיוני מעדכן
- ארגון המשכיל להשתמש בהון האינטלקטואלי של חבריו
- שיתוף והחלפת מידע

הון חדשנות וצמיחה

יצירתיות

- הטמעת החשיבה היצירתית כתרבות ארגונית
- פתיחות לרעיונות וליחזמות חדשות
- מספר התערובות המוצגות בעיר
- שימוש גמיש בתקציב ובמשאבים
- מערכת המאפשרת ניסוי וטעייה

חדשנות

- ועדות היגוי למחקר ולפיתוח יוזמות חינוכיות
- יוזמות חינוכיות חדשות
- מנגנוני הטמעת יוזמות
- משך הפעלת היוזמה החינוכית בארגון
- יוזמות חדשניות המשלבות את הקהילה בעשייה החינוכית (קורסים לגיל הזהב במסגרת במ"הספר בעיר, יחסי הגומלין בין המתנסים

- לבין בת-הספר, שילוב צה"ל בקהילה, שילוב אקדמיים
- השקעה בעתודה העוסקת בחדשנות ובצמיחה (תלמידים, הורים וקהילה, מחנכים)
- נמישות בתכניות לימודים
- הכנסת תכניות-לימודים חדשות למערכת החינוך הפורמלי והבלתי-פורמלי
- שיתוף האקדמיה בעשייה החינוכית
- חיבור למאגרי מידע ארציים ועולמיים
- חדשנות בפיתוח המשאב האנושי וזמינותו לחזית הידע
- צוותי שיפור
- יצירת מסגרות שיתוף פעולה
- הבניית תכנית על הקו המשותף למספר יחידות
- יוזמות המשתפות גורמים שונים במינהל ומחוץ לו (מחלקות במינהל, מינהלי העירייה, משרדי ממשלה, גופים וולונטריים)
- יוזמות השורדות לאורך זמן
- יוזמות המשנות את פני המוסד החינוכי

התעדכנות מערכת החינוך בהתייחס למציאות משתנה

- שינוי הגדרות תפקיד בהתאם למציאות משתנה
- הקמת / ביטול מחלקות במינהל
- עדכון תמידי של העשייה החינוכית: שינוי אזורי הרישום, התאמת החיטוב לצרכים העכשוויים והעתידיים
- התאמת אזורי רישום
- הכנת תוכנית-אב הוליסטית לטווח ארוך (שנת 2025)

דגשי מינהל החינוך התרבות והספורט בחולון | שנה"ל התשס"ב*

1. דמוקרטיזציה - ניהול צוותי שיתוף, שקיפות ותהליכי קבלת החלטות משותפים בכל דרגי הניהול וכל תחומי החיים של המוסד החינוכי. תהליכים אלה צריכים להיגזר מחזון המוסד החינוכי ולשקף אותו בעשייה היומיומית.

החזון

משאבים

המידה בה המוסד החינוכי מקצה משאבים לנושא, בארגון, בהצטיידות ובמשאבי הזמן של מורים ושל תלמידים.

פדגוגיה

עבודת צוותים חינוכיים להבניית תכנית בתחום המקצועי. תכנית חברתית-ערכית המדגישה ערכים של שיתוף התחשבות ומעורבות ("כל אחד משפיע וכל אחד קובע").

ארגון

מבנה ארגוני של המוסד החינוכי המשקף מנגנונים ופרוצדורות של שיתוף בעלי העניין בקבלת החלטות במוסד החינוכי.

56

2. שימוש בטכנולוגיה עלית לקידום תהליכים של השבחת הוראה ולמידה.

שימוש בטכנולוגיה עילית

משאבים

הקצאה של מו"אדם.

פדגוגיה

בהוראה, בישיבות צוות ובניהול פדגוגי.

ארגון

תקשורת מערכתית. מערכות מידע ונתונים.

* רמי הוכמן, רותי זרנקין, יוני רובינשטיין, טלילה שריר

3. שירות דיפרנציאלי לתלמיד - המוסד החינוכי ישקף בעשייה החינוכית שלו תכניות להכלת כל התלמידים באופן שיביא למיצוי יכולותיהם, להעלאת הדימוי העצמי ולשיפור תחושת היכולת האישית להתמודד ולשנות.

שירות דיפרנציאלי לתלמיד

ארגון	פדגוגיה	משאבים
מבנה יום הלימודים במוסד החינוכי משקף מענה דיפרנציאלי על פי צורכי תלמידים. הנחיה, עבודת צוות יעוצי רב-מקצועי תומך, מתיי"א.	פיתוח תכניות לימודים מותאמות לצורכי הלומדים. הטמעה באמצעות הדרכה/הנחיה.	המידה שהמוסד החינוכי מקצה משאבים לנשוא.

4. שיתוף ושותפות עם ההורים ועם קהילת המוסד החינוכי - הבניית שותפויות של ממש עם ההורים ועם קהילת המוסד החינוכי כדי לתרום וכדי להיתרם.

שיתוף ושותפות עם ההורים ועם קהילת המוסד החינוכי

ארגון	פדגוגיה	משאבים
מיסוד תקשורת בין המוסד החינוכי לבין ההורים. מיסוד תקשורת בין מועצת התלמידים לבין מועצת המוער. מיסוד תקשורת בין ועד הורים מוסדי לבין צוות ניהול המוסד החינוכי. מיסוד קשר בין ועד ההורים המוסדי לבין הוועד העירוני.	פיתוח מנהיגות צעירה. פיתוח מחויבות אישית.	מוח"אדם תקציב

5. ייחודיות - מתן דרגות חופש גבוהות לכל מוסד חינוכי לפתח חזונו, תכניו, תכניותיו ודרכי היישום, כגזרת מתפישת הקהילה והמחנכים, במסגרת התפישת העירונית.

ייחודיות

משאבים

נמח המשאבים המוקצה לפיתוח ייחודיות.

פדגוגיה

תכנית לימודים/מגמות ייחודיות.
ארגון יום לימודים ותהליכי הוראה ולמידה.

ארגון

מבנה ארגוני הנותן מקום לייחודיות ולספציפיות.

58

6. המשאב האנושי - טיפוח המחנך כאדם וכמקצוען המהווה דגם חיקוי בהתנהגותו ובמעשיו, לתלמידיו ולקהילה.

עליונות מקצועית

משאבים

איתור והקצאת משאבים.

פדגוגיה

הבניית מסלולי קידום לפיתוח מקצועי.
קיום מסלולי קידום בארגון ומחוצה לו.
קיום מערכת משוב ותגמול, שקופה.

ארגון

פיתוח העשרה והעצמה אישית ומקצועית לכל באי המוסד החינוכי.

7. סביבה לימודית נעימה ואסתטית - פיתוח וטיפול סביבת לימוד שנועים להימצא בה, סביבה המעוררת כבוד ורצון להשתייך ולשמור על הקיים, סביבה היוצרת תנאי לכידה המכבדים את הלומד ואת המחנך.

פיתוח לימודי נעימה ואסתטית

משאבים

איתור והקצאת משאבים.

מדיניות

פיתוח המבנה, החללים והחצרות כמכלול לימודי (שימוש בקירות המוסד החינוכי - פנים וחץ, חצר פעילה, מתקני חצר המשמשים את התפילה החינוכית).

צוות

תגנון ועיצוב הקירות במסדרונות, החללים והחצרות, כך שישירתו את המעשה החינוכי כחלק אינטגרלי במעשייה החינוכית ולא רק כפונקציות מעבר או בילוי.

החזון

המינהל המוביל בארץ ובעולם בחשיבה ובעשייה חדשניים לפיתוח מכלול צורכי החינוך, תרבות הפנאי והספורט, מלידה ועד לזיקנה.

בהקשר זה:

הובלה בארץ ובעולם - עמידה בחזית ההתעדכנות והחידושים ובשאיפה בלתי מתפשרת לשמש תמיד ובכל נושא מופת ודגם חיקוי, תוך מאמץ מתמיד ללמוד, להשתפר ולהיות חלוץ לפני המחנה בפיתוח יוזמות ובהחדרת חידושים. חדשנות מחשבתית - היכולת לזהות תופעות והתרחשויות מזוויות ראייה שונות, מגוונות ובלתי שגרתיות.

חדשנות בעשייה - היכולת לתרגם פריצת דרך מחשבתית לתוצרים גשמיים, תוך עיצוב מציאות חדשה.

מכלול - ראייה כוללת ורבי-היבטית העוסקת ברצפים: אורכי (לידה-זקנה) ורחבי (פעילויות פורמאליות ובלתי-פורמאליות). רק ברצף שכזה, ניתן לראות את המכלול כולו כשבמקדק העשייה התושב והקהילה. זאת מתוך ראייה המשלבת לפחות שלוש תפישות הבאות לידי ביטוי בשלושה ממדים, כל אחת (הוכמן, 1996):

1. תפישות

- א. תפישה הוליסטית - הרואה את המכלול כגוף עיניה.
- ב. תפישה אינטגרטיבית - הרואה קשרי גומלין בין היחידות לבין עצמן ובין לבין סביבתן כחלק ממערכת החייבת בתהליך סינכרוניזציה מתמיד.
- ג. תפישה אינטרדיסציפלינארית - הרואה בעבודה בצוותים בין מקצועיים ובידע בין-תחומי, מפתח להבנות תהליכים סינרגטיים ולהפקת יתרונות מחשיבה ומעבודה שמאפייניה הפריה הדדית מתמדת.

2. ממדים

- א. ממד הכרתי (קוגניטיבי) - ממד המתייחס לסכרות או לעובדות.
- ב. ממד רגשי (אפקטיבי) - ממד זה מבטא התייחסות רגשית כלפי האובייקט הנדון.

ג. ממד התנהגותי (אינסטרומנטלי) - ממד זה מבטא התנהגות בפועל כלפי האובייקט הנדון.

ראייה עירונית שכזאת, תבטיח שרות איכותי ומקצועי, המביא לידי ביטוי גישה ניהולית מתקדמת, תפישת עולם חדשנית, התעדכנות מתמדת, יצירתיות במתן פתרונות ומעבר לכל-מענים אמיתיים לציבור היעד המהווה את לב המערכת. צרכים - דרישות התושב, ומה שנוחן לרווחתו ולאיתות חייו, נהתאם לתפישתו. חינוך, תרבות הפנאי והספורט - תחומי המנדט שהוענקו על-ידי הנהלת העיר למינהל. המושג "חינוך" כולל בתוכו את מגוון תת-תחומי החינוך ואינו מבדיל בהבחנות המלאכותיות כגון: חינוך פורמאלי וחינוך בלתי-פורמאלי. מלידה ועד לזקנה - אוכלוסיית היעד של המינהל הינה מגיל לדה ועד לזקנה*.

המחויבות

המחויבות מבטאת את השאיפה לתרבות-ארגונית שערכיה מאיינים, לתפישתנו, ארגון ציבורי נותן שרות, המאמין בצורך ללמוד, להתעדכן ולהתחדש תדיר.

מחויבות המינהל הינה:

פיתוח תרבות ארגונית הבאה לידי ביטוי בערכים: שרות מסוך-לקוח, איכות, מציוינות, חדשנות, יצירתיות ולמידה ארגונית.

בהקשר זה:

תרבות-ארגונית - "סך מערך הערכים האידיאולוגיים של המנהלים בארגון, המועברים לכלל חברי הארגון והמשותפים להם, לאורך זמן" (משולם, 1994). ערכים - "אבני-בוחן, קני-מידה הקובעים מה צדק ומה אינו צדק, מה נכון ומה אינו נכון, מה טוב ומה רע" (שפירא, בן אליעזר, 1989).

* הדגשת גיל הלידה עקרונית לא רק בתפישת המכלול, אלא גם לנוכח העובדה שחוק לימוד חובה, לדוגמה, חל מגיל 5 ואילך וחוק החינוך הבחור חל מגיל 3 ואילך.

התוצרים

התוצרים מבטאים, ולא במקרה, שתי רמות: **רמת התושבים** (לקוחות החוץ) ו**רמת העובדים** (לקוחות הפנים). זאת מתוך אמונה שרק עובד המזוהה עם הארגון ועם מטרותיו, יהיה מוכן לפעול לחימוש החוץ ויחוש מחוייב למתן שירות איכותי ללקוחות הארגון.

רמת התושבים

1. מתן תשובות ערכיות-חברתיות המותאמות לשונות התושבים

בהקשר זה:

תשובות - מענים ופתרונות לצורכי התושבים, כפי שהם נתפשים בעיניהם. **ערכיות-חברתיות** - המענים אינם רק לצרכים המיידיים של "כאן ועכשיו". התשובות מכוננות גם לערכים חברתיים לאומיים (כגון: שוויון, מורשת, תרבות) וכן לצרכים סמויים שלא תמיד התושבים ערים להם או דוקקים להם באופן מיידי. השיקול המוביל הינו ערכי-חברתי, שיקול העשוי להתנגש לעתים עם התפישה הכלכלית הטהורה. השיקולים הינם רחבים יותר, כוללים יותר וארוכי טווח, תוך ראיית צורכי החברה על מנחן אוכלוסייתה (למשל: מתן מענה לצורכי אוכלוסיות ייחודיות או נזקקות).

שונות - התייחסות למגוון ולייחודיות המאפיינים את התושבים ואת צורכיהם. לא עוד התאמת פתרונות קיימים, אחידים, לכל התושבים, בגישה פטרניסטית, אלא ניתוח צורכיהם והבניית פתרונות העונים לאי-האחידות, תוך הדגשת ערך ה"אחר", הכרת הזר והשונה וכיבוד כל אדם באשר הוא אדם, על צרכיו המיוחדים. **התושבים** - הלקוחות של הארגון, אלה שכל התהליכים והמוצרים מכוונים לספק צורכיהם.

שירות מכוון לקוח - "שירות הנבחן ומותאם לצרכיו ולציפיותיו של הלקוח; בהתאם להוראת החוק; מקצועי; יעיל; זמין; נגיש וממוזן; בסביבה נעימה ובתנאי בטיחות; בטכנולוגיה חדשנית ובתהליכים ממוכנים" (ויטנברג, טוביה, 1996). **איכות** - "מכלול התכונות והמאפיינים של מוצר או של שירות, המבטאים את יכולתו לספק צרכים מפורשים או משתמעים".

בהקשר זה:

צרכים: מבטאים באמצעות תכונות ומאפיינים שלהם מידה מוגדרת.

מפורשים: קשרים חזיים בהם קיים מפרט.

משתמעים: אינם חלק מהמפרט אולם הם ברורים מאליהם.

ההיבט ההתנהגותי-תרבותי של המושג "איכות" גורס: "עשיית הדבר הנכון בפעם הראשונה" (שפת האיכות, 1995).

מצוינות - "היות מצויין. טוב בצורה בולטת, מעולה" (אבינאון, 1997).

חדשנות - "חדשן: בעל רעיונות חדשים, ממציא".

"חדשנות: תכונת החדשן, המצאה, גילוי דברים חדשים"

(אבינאון, 1997).

חדשנות מחשבתית - היכולת לזהות תופעות והתרששויות מחויות ראייה שונות,

ממונות ובלתי שגרתיות.

חדשנות בעשייה - היכולת לתרגם פריצת דרך מחשבתית לתוצרים משמיי, תוך

עיצוב מציאות חדשה.

יצירתיות - מתן פתרונות חדשניים, לא שגורתיים, באמצעות תכני חשיבה מקוריים.

למידה ארגונית - "ארגון לומד הוא ארגון הפועל על-פי עקרונות גישת הלמידה

הכוללת ובאמצעותם מעודד תהליכי רכישת ידע והפצתו בצד שיטות במידע, הפקת

לקחים מאירועים, פעילות מתקנת בעקבות כשלים ושיפור מתמיד כדרך חיים"

(הוכן, 1996).

2. הכשרת הבוגרים לחיים בעולם עתידי משתנה

בהקשר זה:

הכשרה - תהליכי הכנה ופיתוח תכונות וכישורים נדרשים.

בוגרים - בוגרי מערכת החינוך, מסיימי שתיים-עשרה שנות לימוד, כשהשאיפה היא שכל שנתון הלידה, יסיים לימודיו הסדירים בגיל שמונה-עשרה; במערכת החינוך בעיר; כשמיירב תלמידיו זכאים לתעודת בגרות משמעותית ומלאה. **עולם עתידי משתנה** - הנחת היסוד הינה שהחברה העתידית תהיה: רווית שינויים ובעלת פלורליזם רעיוני, הטכנולוגיה תהפוך לשותף אינטלקטואלי, תגבר תלות-הממלך הבינלאומית, המציאות תהיה של ידע רב ותחלופה מהירה שלו, תתרחש תחלופה גדולה של תחומי עיסוק והשונות תתקבל כערך (עשור, אבירם, סלומון, אלמוג, גורדון, 1995).

תהליך הכשרת בוגרי מערכת החינוך ידגיש הקניית כישורי החיים, שיאפשרו לבוגרים להיטיב ולהתמודד בסביבה דינאמית ומתפתחת, המאופיינת בחוסר וודאות. זאת תוך פיתוח בוגר המאופיין באוטונומיה שלו, בעל השקפת עולם ערכית, בעל סקרנות אינטלקטואלית-קומניקטיבית, בעל ראייה רחבת-ממד, ניכר ביכולתו לאתר ידע מתאים ובעל הכלים לכך, בעל זהות אישית וקיבוצית איתנה, מצטיין בנטייה לחדשנות וניכר ביכולת שיפוט והנעה לאמות מידה ערכיות, בכוחות עצמו (עשור, אבירם, סלומון, אלמוג, גורדון, 1995).

3. מחויבות לקהילה ויצירת פתרונות איכותיים, ייחודיים, כוללים והולמים בתחומי הרובע

בהקשר זה:

מחויבות - הכח האינטרינזי, הפנימי, המניע את פרנסי הקהילה עקב תפישתם החברתית והבנתם את צורכי, מהווי ורצונות לקויותיהם.

קהילה - החברה והציבור המרכיבים את הישוב. הקהילה מבטאת את כלל מרכיביה בחתכים השונים (גיל, מין, השכלה, מוצא, יכולות כלכליות, קבוצות מאורגנות ויחידים).

פתרונות -

א. איכותיים - ברמה גבוהה, בתנאים מצויים, בסביבה נעימה ומסבירת-פנים, באופן מקצועי, יעיל, זמין, נגיש ומנוון, מותאם לצורכי הפרטים והקהילה ולציפיותיהם.

ב. ייחודיים - מענים ספציפיים לקבוצות וליחידים, בהתאם לסקרי צרכים וניתוח צורכי הקהילה על מרכיביה השונים. זאת תוך שקול חברתי-ערכי ולא דווקא כלכלי.

ג. כוללים - ראייה רב-היבטית העוסקת ברצף אורכי (לידה-זקנה) ורוחבי (פעילות פורמאלית ובלתי-פורמאלית), במשולב.

בתחומי הרובע - מתן מענה למירב צורכי הקהילה, סמוך לבית. העירייה מתחייבת לספק בתחומי הרובע מענה חינוכי-חברתי כגון: גנים ובתי-ספר, מתנסים ומרכזים קהילתיים, ספריות ופעולות העשרה, תנועות-נוער ועוד.

4. פיתוח מערך שירותים והזדמנויות הניתנים לתושבים

פיתוח - יצירת סביבה של התפתחות והובלה. זאת תוך קיום תהליך למידה מתמיד הבוחן חידושים בארץ ובעולם בתחומי האקדמיה והמעשה, התעדכנות בחומרים מקצועיים, עריכת סיורים במוסדות חינוך וקהילה בעיר ומחוצה לה, בארץ ובחול, לרבות בחינה השוואתית (Benchmarking) ובמקביל, ביצוע רציף ושוטף של סקרים שמטרתם לזהות צורכי התושבים.

מערך שירותים והזדמנויות - גישה שירותנית הרואה בלקוח את לוח המערכת והמספקת לו מענים בשתי רמות לפחות:

א. המערכת יוצרת סביבה ותנאים המאפשרים לתושבים להתפתח, לצמוח ולמצות הפוטנציאל שלהם.

ב. המערכת מספקת צרכים קונקרטיים הן לצרכים מיידיים והן לצרכים שהינם מעבר ל"כאן" ול"עכשיו" לרבות כאלה שמתפתחים לעתים כ"מוותרות" או כ"לא נחוצים" אך מאפשרים ללקוחות איכות חיים מיידיים.

5. שביעות רצון התושבים ברמת הפרט והקהילה

בהקשר זה:

שביעות רצון התושבים - תחושה סובייקטיבית של הלקוחות כי המוצר או השירות שקיבלו עונים על כל צורכיהם, דרישותיהם וציפיותיהם והם מרוצים מהם. את שביעות רצון הלקוחות ניתן לאמוד באמצעים כמותיים ואף לעודד התרחשותה (שפת האיות, 1995). הבדיקה הינה חלק מדיאלוג מתמיד ומשוב מובנה לפעילויות, במטרה להבטיח מתן מענים הולמים ומתעדכנים תוך שיפור מתמיד.

רמת הפרט והקהילה - בכל אחת מהן לחוד, וביחד.

רמת העובדים

1. גיבוש וטיפול צוות בעל רמה מקצועית גבוהה, חדור הניעה, חזות יצירה וגאווה במקום עבודתו

בהקשר זה:

גיבוש וטיפול צוות - תחזוקה שוטפת של העובדים, גיבושם, עדכנם השוטף, שיחות חתך, משוב שוטף הדדי ומפגשים חברתיים, כבסיס להבניית מערך אמון והזדהות.

רמה מקצועית גבוהה - הקפדה על קליטת עובדים מהשורה הראשונה בלבד ופיתוח וטיפול מתמידים של עובדים ומנהלים.

הכרה בערך ההשכלה כמרכיב הכרחי אך לא מספיק.

לימוד מתמיד והתעדכנות כחלק מאושייות הארגון.

הניעה - כח או דחף הנוצר כאשר צרכים גופניים, נפשיים או חברתיים, טובעים את סיפוקם (בר חיים, 1988).

חזות יצירה - הסיפוק המובע מעצם האפשרות הניתנת לעובדים ולמנהלים לבטא יכולות אישיות, לפתח ולהתפתח, לקבל קרדיט על הישגים, להיות שייך לקבוצת עבודה בעלת משימות משמעותיות, להזדהות ולהיות מזוהה עם ארגון יוצא דופן ועם תוצרים ייחודיים.

גאווה במקום העבודה - ההכרה בערך ההשתייכות למקום חדשני, נאמן ובעל מוניטין, היוצר התרוממות נפש ורוח בקרב עובדים ומנהלים. אלה חשים מדוהים, תופשים את הישגיו כהישגים אישיים וקבוצתיים ורואים במקום העבודה בית שני.

2. דרגות חופש גבוהות וחירות רבה לכל עובד, מנהל ומוסד חינוכי ליוזם ולעצב את יעדיו בדרכיו הייחודיות

בהקשר זה:

דרגות חופש גבוהות - הבהרת המשימות והקווים המנחים, תוך הצבת אילוצי הביצוע ההכרחיים בלבד. ההכטבות יגזו רק למה שלא ניתן להניח לשיקול דעתו של הכפוף.

חירות רבה - מתן עצמאות רבה ככל הניתן לכל עובד, מנהל ומוסד חינוכי, במסגרת החזון, תוך הבהרת הציפיה לזמנות ולצירתיזות.

עובד, מנהל ומוסד חינוכי - היחידים, הקבוצות והארגונים המניעים את הרשות והעומדים בחזית השרות מול התושבים.

ליוזם - לפתח רעיונות חדשים ויצירתיים, המשמעותיים לארגון והשורדים לאורך זמן וכן להרחיב פעולות קיימות תוך הוספת רעיונות ודגשים ייחודיים (הוכמן, 1996).

לעצב יעדיו - לאפיין, לגבש ולהגשים חלומות וחזונות.

בדרכיו הייחודיות - מימוש האישיות תוך דגש על צרכיה, על מאפייניה ועל ייחודה, בציפייה שזו תבוא לידי ביטוי באופן הפורה, המוצלח והיעיל ביותר, בהשגת מטרות הארגון בצד ההתפתחות האישית והמקצועית של כל אחד מעובדיו ומנהליו.

3. שיפור מתמשך בכל מדדי הביצוע של הרשות תוך דגש על מיסוד רמת שרות גבוהה

בהקשר זה:

שיפור מתמשך - פעילות מכוונת ומובנית לשיפור הדרגתי של התהליכים בארגון, המביאה להעלאת שביעות רצון של לקוחות (שפת האיכות, 1995).

מדדי ביצוע - נתונים כמותיים המבטאים את התוצאות שיתקבלו ממדידת ערך מסוים (שפת האיכות, 1995).

מיסוד - הפיכה לשרת חיים באמצעות פעולות יוזמות, ממוכננות וידועות מראש.

רמת שרות גבוהה - זכאות הלקוחות לשרות מכוון לקוח, לקבלת מידע מקיף על השרות, ליחסי אנוש נאותים בקשרי הממלין עמו, לשרות יעיל ואמין העומד בתקני ביצוע, לשמירה על זכויותיו כמקבל שרות (פיטר טוביה, מאיר אהרונב, 1996).

חזון המינהל | תרשים סיבה ותוצאה

תרשים סיבה ותוצאה (Cause and Effect Diagram) מציג באופן גרפי את מכלול הסיבות האפשריות לבעיה מסוימת ודומה בצורתו לאדרכת דג (מכאן אחד משמותיו: Fish Bone Diagram). התרשים מאפשר למיין את כל הגורמים המשפיעים על תהליך ולמצוא קשר ביניהם באמצעות איור המציג את היחסים בין התוצאה לבין גורמיה. בראש התרשים מוגדרת הבעיה או התופעה הנחקרת - התוצאה (ובמקרה שלנו חזון המינהל), ומובילים אליו הגורמים העיקריים לתוצאה (המורכבים מגורמים ראשיים, מגורמי משנה ומתת-גורמים) (שפת האיכות, 1995).

משאבים

איכות

קשר קהילה-מוסדות

הובלה

שרות לתושב

פיזי

מענה מקצועי
למורים

חברתי-ערכי

פדגוגי

החזון

אוכלוסית יעד

אטרקטיביות

צרכים
והזדמנויות

הישגים

מגוון פתרונות

תוצאות אפקטיביות רלוונטיות

אוטונומיה



מינהל החינוך, התרבות והספורט בעיריית חולון מטפל במכלול צורכי האדם, מרגע לידתו ועד לזיקנתו. לשם השגת יעד זה פועלים הנהלת המינהל ועובדיו להשגת שביעות רצון מירבית של תושבי חולון, בכל תחומי השירות אשר מינהל החינוך, התרבות והספורט מעניק.

הנהלת מינהל החינוך, התרבות והספורט מחוייבת לשיפור עקבי ומתמיד ברמת המקצועיות של העובדים, בשיפור ההניעה, חדות היצירה ובאווירת העובדים במקום העבודה ובהפיכתו לבית שני לכל העובדים.

כל מנהלי ועובדי מינהל החינוך, התרבות והספורט, מחוייבים אישית להבטיח ביצוע יעיל ונכון בפעם הראשונה, במקצועיות ותוך מיסוד רמת השירות הגבוהה ביותר בתחום.

שיפור מתמיד של איכות השירות, הוא הבסיס לפעילות מינהל החינוך, התרבות והספורט.

מציאות, יעילות, השקעה בעובד ובטיפול מיומנותי, עבודת צוות, טיפוח קשרים עם לקוחות וספקים ושיפור מתמשך בכל מדדי הביצוע של המינהל, הינם אבני היסוד של פעילות המינהל להשגת שביעות רצון תושבי חולון ולהרחבת מעגל השירותים הניתנים להם.

מכל עובד במינהל החינוך, התרבות והספורט, מצופה לערוך חשבון נפש יום-יומי ובדקה עצמית שעיקרה: מה עשיתי היום לקידום מדיניות האיכות של מינהל החינוך, התרבות והספורט בעיריית חולון?

* תודה מיוחדת לארנון טיברג, מנכ"ל סמל"ת, על הרעיון ועל הרשות להשתמש בעקרונותיו.

בבליוגרפיה

1. אבניאון איתן (עורך ראשי) (1997), מילון ספיר, מילון עברי-עברי מרוכז בשיטת ההווה, הד ארצי, הוצאה לאור, אחיאב בית הוצאה לאור, תל-אביב.
2. בר חיים אביעד, **ניהול משאבי אנוש**, יחידה 2, האוניברסיטה הפתוחה, רמת-אביב, תל-אביב.
3. הוכמן רמי (1996), **ניהול איכותי**, עיריית הרצליה, הרצליה.
4. הוכמן רמי (2001), **חזון ומעש**, עיריית חולון, חולון.
5. ויטנברג יעקב, פיטר טוביה (1996), **האמנה לשיפור איכות השירות**, קוים להכנת אמנות, אלכ"א, נציבות שירות המדינה, משרד ראש הממשלה, המרכז לאיכות ולמציאות, ירושלים.
6. לשכת הפרסום הממשלתי (1995), **שפת האיכות, לקסיקון למונחי איכות**, המרכז לאיכות ולמציאות, משרד ראש הממשלה, ירושלים.
7. המרכז לאיכות ולמציאות (1995), **ניירות מטה**, משרד ראש הממשלה, ירושלים.
8. משולם אילן, "תרבות הארגון - הגדרות ומרכיבים", בתוך: שנער אהרן, ירקוני עמוס (עורכים) (1993), **תרבות הניהול בישראל**, גומא ספרי מדע למחקר, צירקובר מוציאים לאור בע"מ, תל-אביב.
9. ד"ר פשר עדנה (1998), **מאזן ההון האינטלקטואלי של מדינת ישראל**, ד"ר עדנה פשר ושות', הרצליה.
10. א. אבי עשור, "צמיחה וקמילה אישית בבית הספר: ניתוח מוטיבציוני".
ב. רוני אבירם, "המזנה עצמית מול הפנמת דפוסיים חברתיים כמטרות חברתיות בחברה פוסט-מודרנית".
ג. בריאל סולומון, תמר אלמוג, "הדמות הרצויה של בוגר מערכת החינוך".
ד. דוד גורדון, "האוטונומיה של התלמיד ובית הספר האוטונומי".
בתוך: **תכנון מדיניות החינוך, ניירות עמדה תשנ"ד (1995)**, משרד החינוך התרבות והספורט, המזכירות הפדגוגית, ירושלים, ע"ע 382-195.
11. שפירא יונתן, בן-אליעזר אורי (1989), **יסודות הסוציולוגיה**, עם עובד - ספריה אוניברסיטאית, תל-אביב.

12. Edvinson Leif & Malone S. Michael (1997), *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. HarperBusiness.

13. Stake, R.E. (1978), "The case study method in the social inquiry", *Educational Researcher*, 7 (2), pp 5-8.

14. Intelligent enterprising (1997), *Intellectual Capital*, supplement to Skandia's 6 month interim report.



