



ניהול מערכת חינוך יישובית

חזון ומעש

רמי הוכמן

ה'תשע"ד 2013

תוכן העניינים

נושא	עמוד
תקציר מנהלים.....	4
פתח דבר- אבי קמינסקי.....	6
מבוא.....	8
הרשות המקומית ואחריותה לחינוך ביישוב.....	10
א. תהליכים שקידמו את מרכזיות החינוך בהווייה היישובית.....	10
ב. מקור הסמכות של היישוב במעורבות פעילה בתחום החינוך.....	12
ג. סמכות ואחריות בקביעת מדיניות חינוכית יישובית וביישומה.....	15
החינוך ביישוב- חזון ומעש.....	16
א. הנחות היסוד בבסיס התפישה החינוכית היישובית.....	16
ב. מחויבות מערכת החינוך היישובית.....	20
ג. שותפי העשייה החינוכית.....	23
ד. תפישת העל של החינוך ברשות המקומית.....	25
ה. התפישה החינוכית של הרשות המקומית- הלכה למעשה.....	27
1) יעוד מערכת החינוך.....	27
2) חזון מערכת החינוך.....	27
3) המחויבות הארגונית.....	28
4) ערכי הלבנה.....	28
5) קווים מנחים למערכת החינוך.....	28
6) דגשים רב־ שנתיים בראי ערכי הליבה.....	29
7) תכנים רב־ שנתיים למערכת החינוך.....	29
8) יכולות.....	30
9) מאפשרים.....	30
ו. לעמוד בראש מערכת חינוכית מיוחדת.....	31

דגשים בניהול מערכת החינוך היישובית	35
א. התפישה הניהולית: חינוכית של הרשות המקומית	35
ב. מבנה ארגוני סכמתי של אגף/ מנהל החינוך	37
ג. מבנה ארגוני סכמתי של מערכת החינוך באגף/ מנהל החינוך	39
ד. תכנית אב למערכת החינוך	41
ה. תשתיות חינוכיות ופיסיות	43
ו. גיוס עובדים ומנהלים	44
ז. עקרונות להבניית תקציב החינוך	45
ח. בסיס נתונים	46
ט. אתר מרשתת	47
י. יוזמות חינוכיות מערכתיות ו"גופים מתערבים"	48
נספחים	50
נספח א'- חקיקה, החלטות ופסיקות הנוגעות במעשה החינוכי	50
א. חוקים	50
ב. פקודות	57
ג. החלטת כנסת	58
ד. מדגם של פסקי בג"ץ- אחריותה וסמכותה של הרשות המקומית	
בעשייה החינוכית	59
ה. מדגם של פסקי בג"ץ - זכויות ההורים למעורבות בעשייה החינוכית	59
נספח ב'- רישום תלמידים למוסדות חינוך והעברה ממוסד אחד למשנהו	61
נספח ג'- מתווה לבסיס נתונים	62
נספח ד'- סכמת תכנית העבודה	68
נספח ה'- תיאור תפקיד: מנהל אגף חינוך	69
נספח ו'- דוגמה: מכרז למנהל המחלקה לחינוך על יסודי	72
ביבליוגרפיה	74

תקציר

הקובץ שבידיכם מרכז תפישה חינוכית ומהות, פרי ידע שנצבר לאורך שנים בעקבות עשייה חינוכית ענפה.

ייעודו לאפשר לראש רשות¹ חדש כישן ולצוותים אותם הוא מנהיג, להתוות דגשים ולגבש כיווני פעולה שיהפכו אותם כראשי המערכת המוניציפאלית, למשמעותיים ולמשפיעים על העשייה החינוכית ביישובם.

הקו המנחה והעובר כחוט השני בין דפי הקובץ מדגיש את הקשר בין **האחריות המוטלת על ראש הרשות** ועל רשות החינוך המקומית, לבין **סמכותם, בתחום החינוך**.

קשר זה מחייב לתפישתנו, אוטונומיה ניהולית מסוימת של הרשות המקומית וגוזר את אחריותה להפעלת המערכת, לפיתוחה ולקידומה ברמה הפדגוגית וברמה הפיסית, בשיתופם של משרד החינוך, של ארגוני המורים ושל כלל שותפי העשייה החינוכית.

בקובץ מוצגת תפישה חינוכית ארגונית מקפת המעוגנת גם בחוק המגדיר את ראש הרשות כ"ראש רשות החינוך המקומית" ובאה לידי ביטוי במגוון תפקידים המוטלים בלעדית על הרשות².

תפישה זאת תסייע לך לקחת חלק משמעותי בעשייה החינוכית ביישובך, לחזק ולשפר את הקיים, לשפר את הטעון שיפור ולקדם יוזמות חינוכיות.

כדי להקל על הקורא, מוצגת תמצית בצבע ובגופן שונים, בראש הפרקים.

בנספחים, מצוי חומר שיסייע בהכרת החקיקה הנוגעת במעשה החינוכי, מתווה להבניית בסיס נתונים שיאפשר ניטור ובקרה, סכמה של תכנית עבודה שנתית וחומר רקע למכרזים לבעלי התפקידים המקצועיים בחינוך.

¹ במונח "ראש רשות" כוונתנו לראש עירייה, לראש מועצה אזורית ולראש מועצה מקומית.

² למשל: "מנהל המחלקה לחינוך הוא ראש רשות חינוך מקומית" על פי תקנות לימוד חובה וחינוך ממלכתי (רישום) תשי"ט, 1959

בסוף הקובץ מופיעה רשימה ביבליוגרפית באמצעותה ניתן לאתר מסמכים
וספרות מקצועית, לצורך הרחבה והעמקה של הידע הנחוץ לתפקודך.

מטעמי נוחות בלבד מנוסח הקובץ בלשון זכר, אך הוא מיועד לכל ראש/ ראשת
יישוב ולצוותיהם שיחפצו להיות מעורים ומעורבים בעשייה החינוכית.

פתח דבר- אבי קמינסקי³

הדיון על דמות החינוך ועל מקומו של החינוך בסדרי העדיפויות של הרשות המקומית, נמצא על סדר היום הציבורי.

כיוון שהחינוך הוא אחד הנושאים המרכזיים העולים כשהציבור בוחן את דרך תפקודו של ראש הרשות, רבים מראשי רשויות רואים לעצמם זכות וחובה להיות מעורבים אישית בתחום החינוך.

זאת ועוד, הרשויות המקומיות ניצבות בחזית השירותים של התושבים ומצויות עמם במגע יום יומי. אך טבעי הוא כי ראשי הרשויות מעוניינים להיות משמעותיים באחד התחומים החשובים ביותר לכל תושב, יהא גילו ועיסוקו אשר יהא: **החינוך**.

מכאן, קצרה הדרך לרצונו של ראש הרשות והרשות/ רשות החינוך המקומית להיות מובילים ומנחים בתחום החינוך ולא רק להיות גורם פסיבי או מתווך בין השלטון המרכזי לתושבים.

בתקופה הנוכחית החלה תקופת כהונה חדשה של ראשי רשויות בישראל, בין אם לאלה הממשיכים כהונות קודמות, ובין אם לאלה שזו להם תקופת כהונה חדשה. זאת ההזדמנות לברך אותך על בחירתך ולתת בידך כלי שימושי שיהיה לך לעזר בהתוויית קווים ודגשים להפעלת מערכת החינוך היישובית. אני מודע לכך שהקובץ שלפניך הוא בבחינת "מעט המחזיק את המרובה" ועם זאת מצאתי חשיבות רבה בפרסומו, ובעיקר בעיתוי זה.

זאת גם העת לתאר בקליפת אגוז, את איגוד מנהלי מחלקות החינוך ברשויות המקומיות- האיגוד המקצועי היציג של מנהלי מערכת החינוך ברשויות המקומיות. האיגוד מייצג את מנהלי המחלקות לחינוך, מנהלים/ות גני הילדים, מנהלים/ות בתי הספר היסודיים, בתי הספר העל יסודיים ומוסדות "החינוך המיוחד",

³ **אבי קמינסקי**- יו"ר איגוד מנהלי אגפי החינוך ברשויות המקומיות ומנהל האגף החינוך והנוער בעיריית ראש העין

מנהלים/לות מערכות פדגוגיות במחלקות לחינוך ובעלי תפקידים אחרים באגפי החינוך של הרשויות המקומיות.

בנוסף לתפקידיו כמייצג פרופסיה מובילה וייחודית, מעניק האיגוד שירותי ייעוץ למרכז השלטון המקומי בנושאי חינוך ומקיים שיתופי פעולה עם יו"ר ועדת החינוך ועם מנהל/ת מנהל חינוך ותרבות וענייני עבודה. כן נוטל האיגוד חלק פעיל בוועדות שונות לרבות ועדת החינוך של הכנסת וועדת החינוך של המועצות האזוריות.

כיו"ר איגוד מנהלי מחלקות החינוך ברשויות המקומיות המייצג את בעלי המקצוע האמונים על מערכות החינוך בישובים, אני רואה לעצמי חובה נעימה לפנות אליך, באופן אישי: התקופה הנוכחית מזמנת לכולנו אפשרויות לבחון תפישות חינוכיות וארגוניות חדשות- בכלל, ובתחום החינוך- בפרט. זוהי עת טובה להתבוננות, למחשבה נוספת, ליוזמות ולשינויים ארגוניים מתוכננים. אני וחבריי למקצוע, נשמח להרחיב ולעזור למעוניינים בעצה, בהשתלמויות ובסדנאות ו/או להיענות לכל שאלה ובקשה שתופנה אלינו.

אני מאחל לך הצלחה בתפקידך!!!

מבוא

מערכת חינוך, תרבות ופנאי איכותית, היא המסד עליו מבוסס השלטון המקומי. מערכת יוזמת ומובילה, בעלת הישגים מוכחים, היא מסממני ישוב איכותי המהווה מקור משיכה לתושבים בעלי מודעות חברתית וקהילתית גבוהה.

ראש הרשות המקומית מוגדר על פי חוק כ"ראש רשות החינוך המקומית". הוא נבחר בבחירה אישית כשנושא החינוך הוא אחד הנושאים המרכזיים בבחירה זאת.

אלה, לכן, הבסיסים האיתנים לרצון ולכורח במעורבות פעילה של הרשות המקומית בעשייה החינוכית.

הקשר בין האחריות המוטלת על ראש הרשות לבין סמכות הרשות מהווה מניע למעורבותו האישית של ראש הרשות בעשייה החינוכית, מחויבותו למינויים של הטובים באנשי המקצוע לצורך איוש בעלי תפקידים, להשקעות כספיות מעבר למתחייב על פי חוק ולפעילויות תגבור והעשרה.

הקובץ שלפניך מיועד בראשונה לראש הרשות הנבחר. עם זאת, הוא עשוי להיות שימושי גם לכל נבחר הציבור העוסקים בתחומי החינוך ברשות המקומית: מחזיק תיק החינוך, יו"ר ועדת חינוך, חבר ועדת חינוך, חבר פורום חינוך יישובי, מנהלים ועובדים באגף החינוך, חברי ועד הורים וכלל נושאי התפקידים העוסקים בנושאים ובתחומים בעלי זיקה לתחום החינוך.

מטרת הקובץ לפתוח צוהר למקבלי ההחלטות ברשויות המקומיות החפצים במעורבות מקצועית ומשמעותית בשדה החינוך. זאת תוך חשיפתם לאפשרויות הגלומות בעבודת הרשות ולאפשרות להטביע טביעת חותם משמעותית ביישוב באמצעות החינוך.

הקובץ יהווה כלי עזר בידך בין אם כקו מנחה להתמודדות עצמאית של הרשות ובין אם כתהליך מובנה המלווה על ידי גורם חיצוני האמון על הכנסת שינויים ארגוניים מתוכננים בחינוך.

בימים אלה החלה תקופת כהונה חדשה של ראשי רשויות בישראל. זוהי הזדמנות להתחלות חדשות ולהעמקת יוזמות קיימות. אנו תקווה כי קובץ צנוע זה יהיה לעזר לעומדים בראש מערכות השלטון המקומי בעבודתם היום יומית ובהעלאת החינוך לפסגת סדר היום הציבורי. אם הצלחנו בכך ולו במעט, בזה יהיה שכרנו.

הרשות המקומית ואחריותה לחינוך ביישוב

א. תהליכים שקידמו את מרכזיות החינוך בהווייה היישובית

תהליכים חברתיים ופוליטיים ושינויים בחקיקה, היוו זרזים למהלך שתוצריו: ראשי הרשויות המקומיות נוטלים יתר אחריות לחינוך ביישובם.

מספר גורמים נתנו אותותיהם ועודם, במרכזיות שהחל החינוך תופש בעיני התושבים וכפועל יוצא מכך, גם בעיני קובעי המדיניות ברשויות המקומיות:

- מעורבות תושבים בעיצוב חייהם והפנמת ערכים דמוקרטיים.
- חקיקה הנוגעת לתפקידו של ראש הרשות המשליכה על החינוך כגון: הגדרת ראש הרשות המקומית כ"ראש רשות החינוך המקומית"⁴, בחירות אישיות לרשות ערים⁵, חובת הרשות המקומית להעביר את כל מקורות התקציב המיועדים לתלמיד למורה ולבית הספר ליעדם והאחריות הפלילית האישית המוטלת על ראש רשות שלא יבצע זאת⁶.
- חוק חופש המידע⁷.

היו אלה חוליות מתבקשות בשרשרת, שאפיינו את התהליכים שעוברת החברה בישראל: לא עוד "ועדות מסדרות", לא עוד הנחתות מה"מרכזים השלטוניים" הקובעות עתידו של ישוב, אלא **תושבים הבוחרים ישירות ראש רשות ומצפים ממנו למתן כל הפתרונות, כמעט, הנוגעים ישירות לאיכות חייהם, בכלל ובחינוך, בפרט.**

אט אט החלה לחלחל המודעות בצורך בתפישה חינוכית יישובית מקפת וכיום היא מאפיינת יותר ויותר, את העומדים בראש הרשויות המקומיות.

⁴ פקודת העיריות נוסח חדש התשכ"ד (1964 ואילך).

⁵ חוק הרשויות המקומיות תשל"ה (1975)

⁶ חוק הרשויות המקומיות; יעוד כספי הקצבות למטרות החינוך, התש"ס (2000)

⁷ חוק חופש המידע התשנ"ח (1998)

אחד מתוצרי התפתחות זאת, בא לידי ביטוי במינוי מנהלי מנהלים ואגפי חינוך שהם אנשי מקצוע מהשורה הראשונה.

כתוצאה מהתהליכים שלעיל, מתקיים שיח ברשויות המקומיות (ראשי הערים/ מועצות וכן ראשי מנהלי/ אגפי החינוך) לביזור סמכויות ממשרד החינוך לרשויות המקומיות, תוך עמידה ביעדי תכנית העבודה של משרד החינוך (מטה ומחוז) ולקיחת אחריות **דיווח** (Accountability) אל מול התושבים, המורים והתלמידים. זאת, בנכונות להיות שותפות מלאות בעשייה החינוכית ולעתים אף יותר מכך: ברצון להיות גורם משמעותי ומשפיע בתכנון וביישום מדיניות החינוך בתחומי הרשות המקומית.

ב. מקור הסמכות של היישוב למעורבות פעילה בתחום החינוך

הרשות המקומית היא שותפה בכירה, ראשונה בין שווים, בקיום מערכת החינוך ביישוב ובאחריות לתוצריה. על הרשות המקומית להביא לידי ביטוי את תפישתה החינוכית בסדרי העדיפויות שלה, במעורבות אישית של ראש הרשות, בהקצאת תקציבים לחינוך מעבר למתחייב, בקיום תכניות תגבור ובמינוי אנשי מקצוע מהשורה הראשונה. זאת מתוך תפישה שעיקרה: סמכות מחייבת אחריות המחייבת סמכות.

הרשות המקומית מהווה על פי חוק לימוד חובה התש"ט (1949) "רשות חינוך מקומית". סעיף 7 ב' בחוק קובע כי "קיום מוסדות חינוך רשמיים למתן חינוך חובה חנם לפי חוק זה לילדים ולנערים הגרים בתחום שיפוטה של רשות חינוך מקומית מסוימת, יהא מוטל על המדינה ועל אותה רשות חינוך במשותף"⁸. בפקודת העיריות (נוסח חדש) התשל"ח (1978), נקבעו סמכויותיה של הרשות המקומית "להקים ולקיים מוסדות חינוך ולסייע להם" (סעיף 249 (29)) ובפקודת החינוך (נוסח חדש) התשל"ח (1978) מוגדר ראש הרשות המקומית כ"ראש רשות החינוך העירונית". פסיקות בג"ץ⁹ רבות מדגישות את מקומה של הרשות המקומית בעשייה החינוכית והאחריות הנובעת מכך.

חוק הרשויות המקומיות התשל"ה (1975) היווה מפנה ברשויות המקומיות: החוק קבע כי ראש הרשות המקומית ייבחר בבחירות ישירות. משמעות הבחירה הישירה הנה בציפיות התושבים ממי שבחרו באופן אישי, למתן תשובות ומענים לדרישותיהם ולצורכיהם.

כיוון שהחינוך נמצא בסדר עדיפות גבוה של התושבים, נתבע ראש הרשות להיות מעורב ולקבל אחריות על תחום החינוך, קל וחומר ממי שמשמש מתוקף תפקידו, כ"ראש רשות החינוך המקומית", כמתחייב מפקודת העיריות (נוסח חדש).

⁸ ההדגשה איננה במקור.

⁹ ראה לדוגמה נספח א'.

כבר בחודש יוני 1949 הכריז שר הפנים (דאז) חיים שפירא¹⁰ כי: "אנו מכירים בזכות ההגדרה העצמית של הרשויות המקומיות, ובכל מקרה שטובת הציבור בכללו אינה דורשת התערבות השלטונות, אנו רוצים להעניק לרשויות המקומיות אוטונומיה מוחלטת".

כך גם עיקרי המלצות של דו"חות שונים שהוקמו כדי לבחון את מערכת היחסים בין השלטון המרכזי לבין השלטון המקומי, כגון: **ועדת זנבר** (1980) המליצה להעביר את מיקוד הניהול לאחריות הרשות המקומית כחלק ממתן אוטונומיה.

ועדת סוארי (1993) המליצה לעודד תהליכי הפרטה והפחתת המעורבות של השלטון המרכזי, תוך מתן חופש פעולה גדול יותר למגוון גופים, בכללם גם השלטון המקומי.

ועדת וולנסקי (1993) התמקדה בתחום החינוך והמליצה על הקמת תאגידי מחוז חינוכיים ועל איגום משאבי החינוך.

ועדת וינשטיין (2002) בדקה מערכתית את היערכות משרד החינוך לעיסוק באזורי רישום ובפתיחתם של מוסדות חינוך ייחודיים, במסגרת החינוך הרשמי והמוכר שאינו רשמי. בדו"ח נטבע לראשונה את המושג "מרחב חינוך"¹¹ ונקבעו קווים ליישום¹². הדו"ח אומץ על ידי שרת החינוך.

ועדת דברת (2004) התמקדה בתחום החינוך והמליצה על ארגון כולל של מערכת החינוך בשלושה רבדים: משרד החינוך, מנהלי חינוך אזוריים ומוסדות חינוך.

¹⁰ דרי, 1994

¹¹ המושג "מרחב חינוך" הוטבע לראשונה על ידי פרופסור רנה שפירא, כלת פרס ישראל, ששמשה יועצת לוועדת וינשטיין (2002) ומאז אימוץ הדו"ח, יועצת לוועדת היישום-המנגנון-ולמשרד החינוך. מוצע לעיין במגוון פרסומיה המדעיים העוסקים בבתי ספר ייחודיים, באוריינטציות בית ספריות, בבחירה המבוקרת ובמרחבי חינוך.

¹² בעשור האחרון מתקיים במשרד החינוך מנגנון המכונה: "ועדת וינשטיין". תפקיד הוועדה הוא ללמוד את התכנית המוצעת ולוודא שהיא בנויה בהתאם לצרכים המוצהרים בה ובהתאם לערכים המשותפים של החברה. במקרים מסוימים, רשות/ מרחב שאושרו על ידי הוועדה, מקבלים מהמשרד סיוע בליווי מקצועי ולעתים אף בסיוע כספי מסוים.

החל בשנות ה-90 של המאה העשרים, החלה רווחת בחינוך "הגישה המרחבית". בעקבותיה, הוטבע המושג "מרחב חינוך" שתרגומו בשטח¹³ בא לידי ביטוי בתפישה הרואה בקהילה כולה או לפעמים אף במספר קהילות קטנות יחד, מרחב חברתי אחד.

מגישה זאת, נובעות תפישות חינוכיות הממליצות שבמרחב שכזה, תחול גישה ערכית חינוכית מקפת המתורגמת ברמת הרשות, ברמת בתי הספר, ברמת המרכזים הקהילתיים ועוד, לחיי היום-יום החינוכיים. הגישה והתפישות החינוכיות הנגזרות ממנה, תפסו תאוצה במיוחד לאחר דיונים בוועדות שונות. היא באה לידי ביטוי וקיבלה גושפנקה גם בהחלטות ממשלה¹⁴ שאף פורסמו בחוזרי מנכ"ל למיניהם.

דומה שאין חולק על כך כי ראש היישוב, כמי שניבחר על ידי התושבים בבחירות ישירות וכמי שנתפש על ידם כאחראי לרמת השירות הניתנת להם, הוא בעל האחריות בפועל ומכאן שהוא גם בעל הסמכות בכל תחום, קל וחומר בתחום החינוך. עם זאת, עליו לפעול תוך שיתוף פעולה מלא עם כלל שותפי העשייה החינוכית.

¹³ נא ראו גם בעמודים: 34-35.

¹⁴ החלטת הממשלה ראשונה, בנדון, התייחסה למערכת החינוך בעיר תל-אביב-יפו, עוד בתקופת כהונתו הראשונה של רוה"מ יצחק רבין ז"ל. ההחלטה האחרונה, התקבלה בתקופתו של שר החינוך, דאז, גדעון סער.

ג. סמכות ואחריות בקביעת מדיניות חינוכית יישובית וביישומה

תפישה ניהולית, קושרת בין האחריות המוטלת על ראש הרשות לבין סמכות הרשות לקביעת מדיניות וליישומה.

הרשות המקומית קרובה לתושב יותר מכל גוף שלטוני אחר. ראשיה מתמודדים יום יום ושעה שעה עם צורכי התושבים המצפים מהם לתת מענה לכל צורך כמעט, אף כי לא פעם, אין הדבר נתון כלל לסמכותם. כך למשל נתבע ראש היישוב לתת הסברים על טיב המחנכים ורמת הלימודים, אף כי אין הוא מעסיקם של הגננות ושל מורים בבתי הספר היסודיים ובחטיבות הביניים ואף כי לא הוא קובע את תכני הלימוד ואת אופי המבחנים.

כפועל יוצא, על הרשות המקומית להוביל את העשייה החינוכית ביישוב ולהתנהל ביתר אוטונומיה ניהולית, תוך שיתוף פעולה בין משרד החינוך לבין מנהל החינוך ביישוב. במסגרת שיתופי הפעולה, על ראשי היישוב ועל מנהלי החינוך לשאוף להיות אחראיים על הפעלת מערכת החינוך, לפתחה ולקדמה ברמה הפדגוגית והפיסית, לנייד משאבים, להפעיל שימושים אלטרנטיביים ולהתנהל בצורה כלכלית.

זאת תוך שיתופי פעולה עם כל שותפי העשייה החינוכית והמקצועית, מבלי לגרוע כהוא זה מחובתה של המדינה על פי חוק ומבלי להמעיט מאחריותה של המדינה לספק חינוך ציבורי איכותי ושוויוני.

החינוך ביישוב- חזון ומעש

א. הנחות היסוד בבסיס התפישה החינוכית היישובית

שמונה הנחות היסוד מנחות את תפישתנו החינוכית:

- החינוך הנו אתגר ומטלה משותפים למדינה, לרשויות, להורים ולילדים.
- החינוך הנו תהליך.
- החינוך מהווה השקעה ולא הוצאה.
- החינוך חותר לשוויון ולמצוינות.
- החינוך ממצה את הפוטנציאל ומקנה כישורי חיים.
- החינוך הנו רב־גילי, בין־תחומי ורב־תחומי.
- כל מרחב, כל מסגרת וכל זמן משמשים סביבת למידה.
- לכל ילדי היישוב ימצא פתרון חינוכי הולם בתחום מקום מגוריהם או במרחק סביר ממנו.

החינוך הנו אתגר ומטלה משותפים לרשויות, להורים ולילדים

תהליך חינוכי שלם יתרחש רק אם יכלול את כל שותפי העשייה: הרשויות- על המדינה, על הרשויות המקומיות, על רשתות החינוך ועל המוסד החינוכי (ובכלל זה מנהליו וצוותו), להבטיח תנאים הולמים וראויים בסטנדרטים בין לאומיים. זאת:

- א. ברמה האנושית (אנשי חינוך מהמעלה הראשונה).
- ב. ברמה הפיסית (מבנים הולמים המשלבים תפישה פדגוגית המתורגמת לתכנון פיסית, נגישות, ציוד חדשני).
- ג. באקלים חברתי ראוי (סביבה מוגנת, שקטה, חמה ונוחה, אווירת לימודים, גבולות).

ההורים- עליהם להיות שותפים מלאים בחינוכו של ילדם. לקיחת חלק בחיי התלמיד פירושה להיות זמין לילד, מעורה בחייו, מעורב בתהליך החינוך ומצוי בקשר שוטף עם מחנכיו. המשמעות הנה לקיחת אחריות לקורה לילד בבית ומחוצה לו, תוך הצבת גבולות ברורים.

התלמיד - עליו להפנים כי המערכת כולה מזמנת לו אפשרויות הצלחה, אך יש גבולות ודרישות בסיסיות שעליו לעמוד בהן כדי לממש את הפוטנציאל הגלום בו. זאת תוך אחריות מלאה לחייו ולעתידו.

הרשויות, ההורים והתלמיד, הם מרכז צמיחה המהווה מקור לשיח מתמיד שמוקדיו: הילד - בוגר מערכת החינוך, המורה, המחנך והמוסד החינוכי. האינטראקציה בין ארבעת המרכיבים שלעיל, היא המאפשרת את תהליך החינוך.

החינוך הנו תהליך

במערכת החינוך אין פתרונות קסם ובדרך כלל לא ניתן לצפות לתוצאות מידיות. ההתקדמות, על פי רוב, אטית ורצופת נסיגות. חשוב לדעת כי פיתוח תכניות לימוד לוקח זמן רב וגם תהליך ההטמעה, נתקל לא בפעם בקשיים ובהתנגדויות. יש חשיבות להתמדה ולעקביות ולידיעה כי פירות העשייה החינוכית מבשילים לאיטם!

החינוך מהווה השקעה ולא הוצאה

ההשקעות בחינוך בדגש על תהליכים ועל מניעה, אינן מניבות תמיד תוצאות ברמה הנראית לעין. לעתים התוצאה באה לידי ביטוי רק עשרות שנים לאחר מכן. עם זאת, זו "הדרך הארוכה שהיא הקצרה", דרך שאין אחרת בלתי להשגת תוצאות חינוכיות ערכיות.

החינוך חותר לשוויון ולמצוינות

- א. **שוויון** פירושו הקניית נקודות זינוק שוות לחיים. משמעות הדבר: השקעות דיפרנציאליות באוכלוסיות שונות.
- ב. **מצוינות** פירושה עשיית כל פעולה באופן איכותי, מעורר כבוד וראוי לחיקוי.

החינוך ממצה את הפוטנציאל ומקנה כישורי חיים

האתגר הגדול של החינוך הנו מיצוי הפוטנציאל הגלום בכל אדם תוך הבנה כי "כל אחד יכול", בתנאי שיינתנו לו ההזדמנויות והאפשרויות לממשו. במקביל, על החינוך להקנות לבוגרי המערכת כישורי חיים שיאפשרו להם התמודדות והשתלבות בעולם עתידי רווי שינויים וחוסר ודאות.

החינוך הנו רב גילי, בין תחומי ורב תחומי

א. תהליכי החינוך חייבים להיות **רב גיליים**, שכן אין משמעות חינוכית לחלוקה האדמיניסטרטיבית המקובלת כיום של קבוצות הגיל המסורתיות (בהקשר זה, חשוב לציין כי חלוקה זאת השתנתה מספר פעמים מאז קום המדינה). יש משמעות רבה מאוד, לדרגת הבשלות של כל ילד וילד ולרמת ההתפתחות שלו, תוך זיהוי צרכיו ויכולותיו.

ב. כיוון שהאדם הנו **מכלול וכך גם מעגל החיים**, אין גם משמעות ללימוד מקצועות תוכן נפרדים.

יש חשיבות לראיית המכלול ולדרכי ההוראה והלימוד. לפיכך על החינוך להיות **בין תחומי ורב תחומי**. כך, למשל, נכון ללמד במשולב מקצועות סביב נושא מארגן במסגרת משלבת, תוך שימוש באמצעי המחשה מגוונים ובסיורים¹⁵ ולא באופן נפרד ומנוכר, כפי שנעה היום, במרבית מוסדות החינוך.

לימוד שכזה הנו שלם, נכון ועשוי לפתח סקרנות, עניין ותוצרי חינוך ברמה שונה מזו שהורגלנו אליה.

כל מרחב, כל מסגרת וכל זמן משמשים סביבת למידה

לימוד משמעותי יכול להתרחש בכל מקום ובכל זמן. יתרה מזאת, לימוד המתרחש בסביבתו הטבעית, אפקטיבי יותר והסיכוי להפנימו גדול יותר מלימוד סתמי בכיתה הסטנדרטית.

¹⁵ לדוגמה: על שאל המלך כגורם מזמן, ניתן ללמוד וללמד במגוון מקצועות בו זמנית: בתנ"ך (שמואל, דברי הימים), בספרות (כהן ונביא- אחד העם, בעין דור- שאל טשרניחובסקי, ...), במולדת (חבלי ארץ, אקלים, סיורים וטיולים...), באזרחות, בלשון ועוד, במסגרת משולבת.

מכאן שעל לימוד משמעותי להתרחש:

- א. בכל מרחב- בית הספר, היישוב, הארץ והעולם- ממשי ווירטואלי;
- ב. בכל מסגרת בין היא מסגרת "פורמאלית" במהלך יום הלימודים ובין היא מסגרת "בלתי פורמאלית", מחוץ למערכת הלימודים המובנית;
- ג. בכל זמן, קרי: על הלימוד להתבצע לאורך כל שעות היממה – בוקר, צהריים וערב, כל יום, כל היום.

לכל ילדי היישוב ימצא פתרון חינוכי הולם בתחום מקום מגוריהם או במרחק

סביר ממנו

החינוך צריך שיהיה נגיש, איכותי ובסביבת המגורים של התלמיד. להוציא מקרים חריגים שבהם יש למצוא מסגרת לימודים מרוחקת מהבית, יש לשאוף שכל תלמיד ותלמידה ימצאו מענה חינוכי הולם בסביבתם הטבעית.

ב. מחויבות מערכת החינוך היישובית

מערכת החינוך מחויבת לתלמידה בחמישה תחומים לפחות:

- אחריות חינוכית
- הישגים (לימודיים וחברתיים)
- אקלים חינוכי מיטבי
- חינוך לאזרחות ולערכים
- מצוינות בחשיבה ובעשייה

אחריות חינוכית

אחריות חינוכית הנה המחויבות המשמעותית ביותר של המערכת לתלמידה והיא אחד המבחנים המכריעים שעל פיהם יש לבחון את תוצרי העשייה החינוכית.

האחריות החינוכית תבוא לידי ביטוי בשלושה מישורים לפחות:

א. מניעת נשירה - יש לדאוג כי כל תלמיד ותלמידה יתמידו בלימודיהם במסגרת נורמטיבית.

ב. הכלה¹⁶ (containing) - שילוב הלומדים וקידומם במסגרת "נורמטיבית" תוך הרחבת יכולת הכלתם ומתן מענים מגוונים.

העקרונות:

- **מיסוד והטמעת התהליכים** (ועדות התמדה) ברמת המטה, המחוז, היישוב והמוסד, לשילוב הלומדים בחינוך הרגיל.
- **יצירת רצף חינוכי** ברמת המעקב והליווי הפרטני וברמת המענים לאורך כל שלבי החינוך (במעטפת הלימודית רגשית) ובדגש על המעברים מהגן לבית הספר היסודי ומבית הספר היסודי לחטיבת הביניים.
- מתן מענה משמעותי במסגרת הבית ספרית ומתן מענים משלימים במסגרת הקהילה.
- התערבות כוללנית בכל המעגלים המקיפים את הילד: הורים ומשפחה, צוות חינוכי והקהילה.

¹⁶ ההכלה מפורטת ב"יעד 12" של משרד החינוך.

ג. **החזקה משמעותית** (Holding power) - חובה לוודא כי לכל תלמיד ותלמידה תימצא מסגרת חינוכית ההולמת את צורכיהם ואת יכולותיהם בשאיפה שהמסגרת תמצא ביישוב. זאת בדגש על מסגרת "נורמטיבית" המאפשרת להשיג בסוף התהליך לפחות תעודת בגרות מלאה.

יודגש: ממערכת החינוך היישובית מצופה כי כל תלמיד ותלמידה יתמידו בלימודיהם במסגרת "נורמטיבית" מגיל "לימוד חובה" ועד לסיום חוק לימודיהם. בסוף תקופה זו יהיו זכאים לתעודת בגרות מלאה, המאפשרת כניסה לאקדמיה ונותנת אופציה לזכאות לתואר "בוגר".

הישגים

על המערכת היישובית ועל מוסדות החינוך לסגל תרבות ארגונית המבוססת על תפוקות ועל הישגים מוכחים בכל התחומים (לימודיים, ערכיים, אדמיניסטרטיביים). לצורך זה יש להגדיר תפוקות מצופות גם בתחומים הנחשבים "רכים" (כגון: מה ייחשב להישגיות בערכים אנושיים? כיצד יוגדר אזרח מחויב, נוקט עמדה, מעורב, בר תחרות לבוגרים של מערכות אחרות בעולם?). המערכת על כלל מרכיביה חייבת לסגל דפוס של **אחריות דיווח** (Accountability) של כל העוסקים בחינוך **לתוצרים מוכחים!**

אקלים חינוכי מיטבי

אורח חיים במוסד החינוכי חייב להדגיש אקלים חברתי המקרין ביטחון, רוגע ופניות רגשית לחינוך וללמידה, מערכות יחסים נאותות ומכבדות והכרה בשונות, כערך.

חינוך לאזרחות ולערכים

בצד הנחלת "ארבע שפות" (שפת אם- עברית, ערבית; אנגלית; מתמטיקה ומדעים) תדגיש מערכת החינוך את השורשים ואת המסורות, את ההיסטוריה ואת ההווה של קבוצת הרוב, אך לא פחות מכך- של קבוצות המיעוט.

מצוינות בחשיבה ובעשייה

מצוינות בעשייה החינוכית היא תפישת חיים ואורח חיים. מצוינות חלה על כלל רכיביה השונים של המערכת. היא מבטאת מערכת יוזמת, מחדשת ומובילה; מערכת המשמשת דגם חיקוי (בתחומה כמו גם בתחומים אחרים) בשל פתיחותה, בשל היותה פורצת דרך ובשל שאיפתה הבלתי נלאית לחדשנות ולהישגים: בחשיבה, בעשייה ובתוצרים מוכחים.

ג. שותפי העשייה החינוכית

בעשייה החינוכית מעורבים, הלכה למעשה, עולם ומלואו. שיתוף במידע ובהתנהלות תוך קביעת גבולות וסייגים, עשוי לקדם את העשייה החינוכית ותוצריה ולמנוע סרבול וכפילויות.

העשייה החינוכית משלבת את גורמי משרד החינוך (מטה ומחוז); הרשות המקומית למרכיביה; הקהילה (התלמיד, הוריו והקהילה הרחבה); ארגוני המורים ("הסתדרות המורים בישראל" ו"ארגון המורים בבתי הספר העל-יסודיים, בסמינרים ובמכללות"; אמצעי התקשורת (הכתובה והמשודרת, המקומית והארצית); ארגוני המגזר השלישי ו"גופים מתערבים" בקנה מידה ארצי (למשל: תכנית קר"ב, קרן רש"י).

שקיפות היא מפתח לשיתופי פעולה פוריים והיא מתחייבת גם **מחוק חופש המידע התשנ"ח (1998)** הקובע כי "לכל אזרח ישראלי או תושב הזכות לקבל מידע בהתאם להוראות חוק זה". סעיף 5 א' בחוק מציין כי "על רשות ציבורית לפרסם דיון וחשבון שנתי שיכלול מידע אודות פעילותה ותחומי אחריותה והסבר על דרכי תפקודה וסמכויותיה".

חשוב להכיר את כל שותפי העשייה החינוכית והמעגלים הנלווים, ובעיקר את דמויות המפתח ואת האינטרסים של קבוצות ושל יחידים. מומלץ להבנות תכנית מקיפה להיכרות עם אנשי המפתח ולמפגשים שוטפים עם כלל ציבורי היעד.

בשלב ראשון מומלץ לפגוש את מנהלות הגן ומנהלי מוסדות החינוך, את נציגי ההורים, מדגם תלמידים וכן את מנהל המחוז של משרד החינוך ואת המפקח המתכלל, ביישוב. בהמשך, להרחיב הקבוצות ולמסד מפגשי קבע ללימוד, להאזנה ולעשייה, כחלק מתהליך מקיף של שיתוף ושותפות. להלן נציג מספר ממשקים המחייבים שיתופי פעולה:

הרשות המקומית ומשרד החינוך

חוק לימוד חובה התש"ט (1949) המשיך את נטל החינוך "על המדינה ועל אותה רשות חינוך במשותף", גוזר שיתופי פעולה בין הרשות לבין מטה משרד החינוך, למחוז, ולפיקוח (הכולל והמקצועי).
שיתופי פעולה אלה מחייבי מציאות שכן ללא עבודה מתואמת, עלולים להיווצר כפילויות, סרבול, חוסר יעילות ובזבז כספי ציבור.

הרשות המקומית בין יחידותיה

שיתוף פעולה ותאום מתחייב בין יחידות הרשות לבין עצמן ובין הרשות ל"חברות בת" ו/או לגופים הפועלים במשותף עם הרשות (למשל: חברת המתנ"סים). זאת כיוון שציבור היעד שלהן, זהה.
נושאים משיקים לחינוך בתחומים מקצועיים, מצויים בעיקר בין יחידות הרווחה (למשל: נער ונערה בסכנה, ועדות החלטה) וכן יחידות התרבות ותרבות הפנאי, הספורט והנוער.
מוצע כי המכלול כולו ירוכז תחת קורת גג אחת (חינוך ורווחה).
אם יוחלט אחרת, חשוב לקבוע נוהלי עבודה שיחייבו שיתופי פעולה.

הרשות המקומית וההורים

אנשי חינוך מרבים לדבר על "מעורבות הורים" ("מבורכת") ו"התערבות הורים" ("בעייתית"). למעשה, אין כל משמעות בהבחנה בין שני המושגים.
ההורים הנם האפוסטרופוסים של הילד (על פי **חוק לימוד חובה התש"ט (1949)**). אך טבעי הוא שירצו להיות מעורבים בנושא הנתפש, בעיניהם כמשמעותי.

לא זה המקום לפרט כיצד לרתום את כל שותפי העשייה לעבודה מבורכת כשתלמידי היישוב בראש מעיניהם. נסתפק בהצעה המתונה כיוון:
קיום **שולחנות עגולים** כשיגרה, בהן יציג כל צד את דגשיו, משאביו ודרכי עבודתו, אופן הכנת תכניות עבודה משותפות וקבלת אחריות משותפת.

ד. תפישת העל של החינוך ברשות המקומית

טיפול במכלול צורכי התלמיד ומשפחתו (בתחומי החינוך, התרבות ותרבות הפנאי), מלידה ועד לזקנה, בוקר, אחר הצהריים וערב, שלוש מאות שישים וחמישה ימים בשנה, כל שנה.

מכלול צרכים

מהרשות המקומית, האחראית על החינוך ביישוב¹⁷, מתחייב עיסוק במכלול קרי: ראייה כוללת ורבת היבטים העוסקת ברצפים: אורכי (לידה זקנה) ורוחבי (פעילויות "פורמאליות" ו"בלתי פורמאליות"). רק ברצף שכזה, ניתן לראות את המכלול כולו כשבמוקד העשייה התושב והקהילה. הצרכים מתייחסים לדרישות התושב, ולמה שנחוץ לרווחתו ולאיכות חייו, בהתאם לתפישתו.

מלידה ועד לזקנה

ציבור היעד של אגף החינוך חייב להקיף את כלל אוכלוסיית היישוב, מלידה ועד לזקנה (אף שתחולת חוק לימוד חובה התש"ט (1949) הינה 3 עד 21 בחינוך "המיוחד" ו- 3 / 5 עד 18 בחינוך "הנורמטיבי"). חשוב לזכור כי הגיל המשמעותי ביותר לחינוך דור העתיד הוא גיל הרך וככל שנקדים לעסוק בו (ללא קשר למנדט מוכתב על ידי המדינה), כך ייטב.

בוקר, אחר הצהריים וערב, שלוש מאות שישים וחמישה ימים בשנה, כל

השנה, כל שנה.

מערכת גומלין ורצפים חינוכיים כלהלן:

- **בין מערכות החינוך בבוקר (המכונות: "חינוך פורמאלי"):** גני ילדים (פרטיים ועירוניים); יסודי; על יסודי ו"מיוחד".

אל לנו לשכוח ש"גנים הפרטיים" ומעונות היום קשורים בטבורם ליישוב ולתושביו, שכן ילדיהם הם ילדי הישוב והם יגיעו במוקדם או במאוחר

¹⁷ אנו רואים בחינוך מכלול, מבוקר עד ערב, יום יום, לאורך השנה כולה.

למערכת היישובית. מוצע לרתום אותם, לקרבם ולהכילן, ככל הניתן. מדובר למשל בתהליכי רישוי, ביטחון ובטיחות, השתלמויות במרכז הפסג"ה (פיתוח סגלי הוראה), שיתוף באירועים, ביקורים ממוסדים של אנשי מקצוע מהרשות.

- **בין מערכות החינוך בבוקר** (המכונות: "חינוך פורמאלי"), **לבין מערכות החינוך אחר הצהרים והערב** (המכונות: "חינוך בלתי פורמאלי" ו/או "חינוך משלים").

הצהרונים, חוגי העשרה, המתנ"סים, מרכזי קהילה ופנאי, תנועות הנוער וארגוני הנוער חייבים לשתף פעולה ולעבוד בכפיפה אחת שכן מדובר באותו קהל יעד.

על מתחם המוסד החינוכי לעבוד "סביב השעון", גם אם נזדקק למערך תיאומים מורכב.

- **כלל הזרמים בחינוך**

כל ילדי הישוב (בזרם החינוך ה"רשמי" ובזרם החינוך ה"מוכר שאינו רשמי"), צריכים להיות חלק ממערך החינוך היישובי בין אם יתוקצבו על ידי משרד החינוך באופן חלקי או באופן מלא ובין אם לא. לכל תלמיד ביישוב מגיעה אכסניה ראויה, תנאי לימוד מסבירי פנים ושירותים תומכים (למשל: שפ"ח, ייעוץ, אבחונים, עובד סוציאלי ועוד).

ה. התפישה החינוכית של הרשות המקומית- הלכה למעשה

התפישה החינוכית של הרשות, נגזרת מחזון ראש הרשות ומתפישתו הכוללת. תפישה חינוכית מעמיקה ומפורטת, מלווה בכיוון מובחן ובהקצאת משאבים הולמת, עשויה לייחד את הישוב ולהוות את "חוט השני", לאורו מתבצעת העשייה החינוכית.

להלן יוצגו דוגמאות לייעוד, לחזון, למחויבות, לערכי לבה, לדגשים ולתכנים רב שנתיים, ליכולות ולמאפְּשרים של מערכת החינוך יישובית, ערכית ואיכותית:

1) יעוד מערכת החינוך

ייעוד מערכת החינוך נגזר מיעדי משרד החינוך ומחזון הרשות.

ייעוד- הגדרה: התכלית הרשמית והיסודות, לשמן קיים ופועל הארגון (קרי: אגף החינוך/ מנהל החינוך).

דוגמה: העצמת הלומדים תוך פיתוח יכולותיהם הרגשיות, הקוגניטיביות והחברתיות ורכישת מיומנויות וכישורים לחיים בעולם משנה תדיר.

2) חזון מערכת החינוך

חזון החינוך הנו נגזרת מחזון הרשות.
חזון החינוך יהיה פועל יוצא של תכניות הלבנה של משרד החינוך ויעדי ראש הרשות.

מוצע שתהליך הבניית חזון החינוך, יתחיל בהבניית חזון הרשות. תהליכים אלה, טוב אם ישתפו כמה שיותר גורמים ברשות, מדגם תושבים, ספקים ולקוחות, על מנת שמרבית העובדים והמנהלים יחוו שהחזון נבנה בשיתוף עמם, וכי הוא משקף מהלך כולל שקל להזדהות עמו ולפעול על פיו. מחזון הרשות, בהליך דומה, ייגזר חזון מערכת החינוך.

חזון- הגדרה: היעד העיקרי לשמו קיים אגף/ מנהל החינוך והפילוסופיה המנחה את חבריו.

דוגמה: מערכת חינוך, תרבות, פנאי, קהילה וספורט, מובילה במגוון אפשרויותיה, באיכות תוצריה, בהישגיה המוכחים ובחתימה מתמדת למציאות.

3) המחויבות הארגונית

מחויבות ארגונית- הגדרה: התרבות הארגונית המדגישה את הערכים עליהם נשען האגף/ המנהל.

דוגמאות:

- אקלים מיטבי **המעצים** את תחושת השייכות של קהילת הישוב.
- מענה הולם **לשונות הלומדים והמחנכים.**
- לכל פרט (תלמידים ואנשי חינוך) יתאפשר **למצות** **כישרונותיו ויכולותיו.**

4) ערכי הלב

ערכי הלב- הגדרה: ערכים המבטאים את תפישת העולם של אגף / מנהל החינוך ומובילים את פעילותו לעבר השגת יעדיו.

דוגמאות:

- כבוד
- שייכות
- משמעת

5) קווים מנחים למערכת החינוך

קווים מנחים רב־ שנתיים האמורים להנחות את מערכת החינוך לאורך השנים.

דוגמאות:

- | | |
|------------------|--|
| • התמדה | - כוח החזקה משמעותי (הכלה, מניעת נשירה, שילוב) |
| • הישגים | - בכל תחומי העשייה החינוכית |
| • דרך ארץ | - אקלים מיטבי (כבוד הדדי, ביטחון ושייכות) |

- **מצוינות** - בחשיבה ובעשייה החינוכית
- **מורשת** - שורשים, מסורת

6) דגשים רב־שנתיים בראי ערכי הלב

הנחייה: על אגף/ מנהל החינוך לבחור במספר דגשים לתכנית הפעילות היישובית. על הדגשים להיות משויכים באופן קונקרטי לערכי הלב.

דוגמאות:

- **כבוד**
 - **דרך ארץ** (יחס של כבוד - לאחר, לזמן, לחוקים ולתקנות, הכלה)
 - **משמעת** (כללים, נורמות, גבולות)
 - **אחריות ומחויבות** (ביטחון, אכיפה, עקביות)
- **שייכות**
 - **הישוב וסביבתו והקשריהם כמשאב למידה** (כל מרחב, כל מסגרת וכל זמן, משמשים סביבת למידה; שורשים ומסורת, "מסע בזמן")

7) תכנים רב־שנתיים למערכת החינוך

התכנים מהווים נגזרת מתכנית הלב של משרד החינוך ומהדגשים היישוביים. התכנים הם רב־שנתיים ואינם משתנים משנה לשנה (אלא אם כן חל שינוי משמעותי המחייב שידוד מערכות כולל).

דוגמאות:

- **מיומנויות יסוד** - אסטרטגיות הוראה ולמידה והערכה במגוון דגשים.
- **תחומי דעת** - הבנת הנקרא, מתמטיקה, מדעים, אנגלית.
- **תרבות ומורשת** - משולבים במכלול מקצועות הלימוד.

- **כישורי חיים** - בחירה בין חלופות, קבלת החלטות בתנאי חוסר ודאות, "אחריות דיווח" (Accountability).
- **העשרה** - למשל: תכנית קר"ב

8 יכולות

הגדרה: נקודות החוזק של היישוב אותן נרתום לצורך השינוי הארגוני המוצע.

דוגמאות:

- ניהול אוטונומי של מוסדות החינוך.
- טיפול איכותי בלומדים.
- עבודת צוות
- שילוב החינוך ה"פורמאלי" (ה"נורמטיבי" ו"המיוחד") עם החינוך ה"בלתי פורמאלי" ותרבות הפנאי.
- הערכה ומשוב

9 מאפשרים

הגדרה: התנאים המקדמים את ביצוע תכנית העבודה העירונית.

דוגמאות:

- **סביבות למידה** - למידה פנים/ חוץ בית ספרית, קשר עם מוסדות אקדמיים, אזור התעשייה ומוסדות הקהילה
- **תנאי למידה אופטימאליים** - מעבדות, ספריות, טכנולוגיות

ו. לעמוד בראש מערכת חינוכית מיוחדת

מעט המחזיק את המרובה: מגוון רעיונות שיכולים להפוך מערכת חינוך סטנדרטית ואיכותית, למערכת חינוך מובילה וייחודית.

פרק זה מיועד לראשי רשויות שאינם מסתפקים במערכת חינוך "סטנדרטית", לאלה המבקשים "יותר" כמו גם לאלה המעוניינים לעמוד בראש רשות לה מערכת חינוך מובילה וייחודית.

חשוב למלא ביעילות, בחינת "חוכמת אנשים מלומדה", כל תחום עליו אנחנו מופקדים.

חשוב לא פחות, שראש הרשות המשמש גם כ"ראש רשות החינוך המקומית", יוסיף נופך הנובע מהשראה, תוספת של ערך מוסף למערכת החינוך עליה הוא מופקד.

הכוונה לקיים מערכת חינוך השואפת למלא את כל חובותיה, אך בה בעת "להיות יותר", להיות שונה ומיוחדת.

די "להידבק ברעיון", כדי להתחיל לגבש אותו ולהפכו לרעיון ייחודי נקודתי. חשוב להדגיש: איננו מדברים על "קונפקציה" ואפילו לא במיטבה, אלא על תהליך ייחודי ומותאם ("Tailor made").

משלב זה ואילך, יש תמיד מי שיכול להיות לך, כראש רשות, לעזר בהבאת המערכת להיות איכותית ולפעול תוך ניצול כל משאביה ובה בעת להיות אחת מסוגה.

מיותר לציין כי ניתן להציע לכל ראש רשות רעיון מתאים, רלוונטי ומיוחד ולהכין עמו תכנית פעולה ייחודית העונה לאפיונים, לצרכים וליכולות המיוחדים אותו ואת יישובו.

אנו מאמינים כי ניתן לאתר אפשרויות מגוונות לקיים מערכות חינוך ייחודיות המניבות אקלים חברתי מיטבי והישגים חברתיים ולימודיים לרווחת התלמידים והוריהם, כפי שכבר הוכח במספר ישובים שעברו מהפך באמצעות טיוב החינוך.

בחומר שלהלן נציג מדגם של כיוונים ורעיונות שיאפשרו לראש הרשות לקבל
השראה ולבחון צרכים ויכולות.

- **תלמידים בוחרים מחנך**

היוזמה: כל תלמיד יבחר את מחנכו, באמצעות תהליך מובנה של לימוד
ובחירה מושכלת. כך עשויה להיווצר מחויבות ללמידה, הניעה (מוטיבציה)
למורים להיבחר, תתקיימנה כיתות הטרוגניות רב־גילאיות ורב־מסלוליות
שייצרו קהיליית תלמידים כוללת (ולא בידוד של חטיבות ומסלולים שחיים
זה לצד זה).

התוצר הצפוי: שינוי פני בית הספר.

- **לחיות את לוח השנה הישראלי־יהודי**

היוזמה: חיי בית הספר יהיו שזורים סביב הייחוד שבישראליות, יצירות
האמנות, הספרות וההגות וביהדות, חגים, מועדים ותקופות בחיי אדם.
התוצר הצפוי: תהליך עיצוב הזהות האישית בתוך קהילייה, בבחינת "כל
אחד לחוד וכולם ביחד".

- **תכנון שונה של בתי הספר**

היוזמה: תכנון בתי הספר על בסיס חצר פנימית לכל חטיבת גיל וחצר
גדולה לכל החטיבות. בחצר ימוקמו: ספרייה, מרכז למידה ומרכז
משאבים. בשלב הבא אפשר יהיה גם לעצב מחדש את החללים הקיימים
ולעצב מסגרות חובקות של "Small is beautiful".
התוצר הצפוי: המערך יבטיח חינוך אינטימי, קשרים נצפים בכל הרמות,
תחושת שייכות המצמצמת אלימות ואולי אפילו מונעת אותה.

- **הבניית ייחודית של תכנית הלימודים בחטיבה העליונה**

היוזמה: על בסיס שיעור משותף לכל התלמידים בחטיבת הגיל או לימוד
רב־גילי ולימודים ברמת התמחויות (כמו, למשל, שיעור ותרגיל
באוניברסיטה).

התוצר הצפוי: חברת תלמידים פתוחה המאפשרת היכרויות מקרבות
ומונעות ניכור, יכולות בחירה מרובות והרחבת דעת.

• ארגון הלימודים שונה וייחודי

היוזמה: מידי שבוע, יוקדש חצי יום לימודים לעבודת חקר אישית בנושא שמעניין את התלמיד, כפרט. במהלך העבודה, ייחשף התלמיד למקורות מידע מגוונים בתחומי העניין שלו, יאסוף נתונים לכתיבת עבודת חקר שנתית ויכין עבודה איכותית, פרי התעניינותו ומאמציו.

הדבר יאפשר **בחירה מרובה** (של תכנים, של נושאים, של תחומי עבודה: ביחידים בצוותים, בכיתה ובסביבה, ...; של דרכי הערכה, ...).

הלימוד יהפוך לבין תחומי ורב תחומי סביב נושאי עניין ותוכן ופחות סביב נושאים הנלמדים במנותק, על ידי "מורים מקצועיים".

כול מתקני בית הספר לרבות: מעבדות, ספריה, מרכז משאבים, מורים מומחים, יהיו נגישים לתלמידים לחקר האישי ויתמכו במהלך.

התוצר הצפוי: פיתוח הסקרנות העניין בלימודים ורכישת מיומנויות, כלים וידע באופן מאתגר.

• שילוב תכנים ותכניות המיוחסים ל"חינוך הבלתי פורמאלי" במהלך שעות הלימודים

היוזמה: שילוב, ככל הניתן, של פעילויות לימוד והעשרה במתודות המיוחסות לחינוך ה"בלתי פורמאלי" במהלך יום הלימודים. בין השאר, ישולבו בני נוער המשתייכים למסגרות של תנועות נוער וארגוני הנוער ומועצות תלמידים בפעילות בתוך בית הספר, תוך ליווי והדרכה. זאת, בין אם כ"עוזרי מורים" ובין אם בהפסקות פעילות, בהדרכות בטיולים, בשיעורי חברה, בחינוך ערכי.

להלן דוגמאות מייצגות בלבד:

➤ **הוראה-** סיוע במקצועות הלימוד השונים להעלאת ההישגים הלימודיים.

➤ **העשרה-** פעילויות העשרה בנושאים שונים.

➤ **אקלים חינוכי חברתי-** יצירת אקלים מיטבי כגון: סיוע בהפעלת

פינות התרגעות.

➤ **תהליכי גישור**

➤ **חונכות אישית** לרבות בחינוך "המיוחד".

➤ פעילות במסגרות חוץ בית ספריות.

➤ הפעלת מדריכי תנועות הנוער במערך "הפורמאלי"- החל בהפסקות

פעילות וכלה בחונכות אישית לתלמידים ולקהילה.

הצהרונים, חוגי העשרה, המתנ"סים, מרכזי קהילה ופנאי, תנועות הנוער וארגוני הנוער חייבים לשתף פעולה שכן מדובר באותו קהל יעד.

על המתחם החינוכי לעבוד "סביב השעון", גם אם נזדקק למערך תיאומים.

התוצר הצפוי: רצף חינוכי של תכנים, תכניות ופעילויות המשלימים זה את זה, ומגבים זה את זה תוך תיאום, בשני הרצפים לפחות: חינוכי ערכי וטיפולי.

- **רשות המקצה תקציב ייעודי "פר תלמיד" למוסדות החינוך**

היוזמה: הרשות תקצה כסף ייעודי שיכונן להוראה פרטנית. המטרה: יצירת פניות ללמידה, מיצוי הפוטנציאל האישי, לימוד באווירה ובתנאים (פיסיים וחינוכיים) המאפשרים חדוות לימוד ועשייה.

התוצר הצפוי: סגירת פערים לימודיים וחברתיים והתמודדות עם אלימות.

- **בתי ספר לוועדי הורים**

היוזמה: שיתופם של ההורים, האפוטרופוסים של התלמידים על פי חוק¹⁸, בעשייה החינוכית, כזכות ולא ככורח. אין הכוונה רק להיבטים טכניים אלא לשיתוף אמתי בו לומדים נציגי ההורים על מערכת החינוך הארצית והיישובית, על תפישת החינוך היישובית, על האתגרים ועל הקשיים.

התוצר הצפוי: שותפות אמת, רתימה ומחויבות פעילה של כל שותפי העשייה החינוכית.

ואידך זיל גמור...

דגשים בניהול מערכת החינוך היישובית

א. התפישה הניהולית חינוכית של הרשות המקומית

¹⁸ חוק לימוד חובה התש"ט (1949)

מנהל האוצר סמכויות, מתפנה לתפקידיו האמתיים: התוויית חזון, קביעת מדיניות, קביעת סדרי עדיפויות, אימון, הדרכה והכוונת הכפופים, ניהול ובקרה.

ההנחה הינה שכל דרג עסוק בביצוע משימותיו וניהול רמתו שלו בלבד. העיסוק בביצוע מטלות הכפיף לא רק שמנטרל מעשיה, אלא קובע בפועל שדרג זה מיותר או מפריע¹⁹.

יש לזכור, כי עצם העיסוק בתחומים שאינם באמת עיסוק המנהל וברמת פרוט מוגזמת, מטילה על המנהל עומס מיותר ולא תכליתי, שקיעה בפרטים שאינם ענייניים ונטרול הכפופים.

נמליץ כי הרשות תתמקד במדיניות, בהדרכה, בהכוונה ובבקרה, בשיתוף מלא עם משרד החינוך, תוך מתן דרגות חופש גבוהות לכפופים באגף החינוך ולמנהלי מוסדות החינוך.

מוצע כי היישום יבוא לידי ביטוי לפחות בשתי רמות המשלימות זאת את זאת:

1. "ניהול עצמי" למנהלי מוסדות החינוך.

הנחת היסוד: ככול שגדלה העצמאות הניהולית של מנהלי מוסדות החינוך, תתאפשר יותר יוזמה, יותר יזמות ויותר הצלחה. מטרת המהלך: המוסד החינוכי ינהל כיחידה תפעולית עצמאית המקצה משאבים לקידום מטרותיו וכך יגביר את יכולתו לבצע את תכנית העבודה שלו ולהגיע להישגים²⁰.

2. "בחירת הורים מבוקרת"

הבחירה מאפשרת לממש את הערכים הפדגוגיים, היישוביים והלאומיים²¹ תוך הבטחת טובת הפרט וטובת הכלל.

הבחירה המבוקרת מבוססת על שני מרכיבים:

¹⁹ מטכ"ל אג"מ - מה"ד, 1990

²⁰ להרחבה ראו: משרד החינוך (תשע"ג), תלקיט- מעבר בתי ספר היסודיים לניהול עצמי: עיקרי תפישת הניהול העצמי ועקרונות תכנית המעבר הארצית לניהול עצמי, ירושלים

²¹ להרחבה נא ראו: משרד החינוך (נובמבר 2012), תדריך מנהלת אזורי בחירה מבוקרת, מהדורה ראשונה וכן: דו"ח ועדת וינשטיין (מארס 2002) שהוגש למנכ"לית משרד החינוך.

- א. חלוקת היישוב למרחבי חינוך שבהם יש למוסדות החינוך אוריינטציה ייחודית. כל בית ספר במרחב החינוך נדרש להציע גיוון בהיצע השירותים ולתת מענה שונה, מיוחד, לצרכים הייחודיים של הקהילה והתלמידים. התלמידים המתגוררים במרחבי החינוך והוריהם, יכולים לבחור את המוסד החינוכי המתאים לצורכי הילדים במסגרת כללים גלויים תוך שקיפות מלאה.
- ב. הקמת מנהלת בחירה מבוקרת אשר שותפים לה כלל המעורבים בחינוך ביישוב. המנהלת אחראית לשיבוץ מושכל של הלומדים על פי מנגנון מוסכם ותבחינים שקופים לכול.

ב. מבנה ארגוני סכמתי של אגף/ מנהל החינוך

המבנה הארגוני הוא פועל יוצא של התפישה החינוכית הארגונית של ראש הרשות.

אנו מציעים תפישה הרואה באדם מכלול ולפיכך מדגישה את הטיפול בו לאורך "עשרים וארבע שעות ביממה, שלוש מאות שישים וחמישה ימים בשנה". לאור האמור לעיל, אנו ממליצים על מסגרת המאגדת בתוכה את מסגרות החינוך, הנוער והצעירים, הספורט, התרבות ותרבות הפנאי. הטיפול במכלול מתבקש, שכן מדובר באותם נערים ונערות הנמצאים בבוקר בבית הספר ואחר הצהריים ובערב בתנועת הנוער, במתנ"ס, בספרייה, בקבוצת הספורט ובפעילויות תרבות ופנאי. אנו רואים חיבורים אפשריים בין הפעילות כמו למשל: הפסקות פעילות בבית הספר המופעלות על ידי תנועות הנוער או התנדבות תלמידים בשעות אחר הצהריים והערב, כחלק מיוזמה קהילתית.

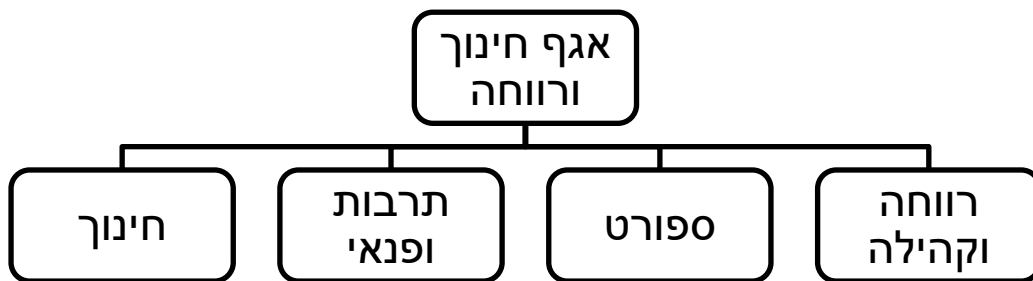
בנוסף לאמור לעיל, אנו ממליצים לראש הרשות לשקול את **שילוב מערכות החינוך, הרווחה והקהילה תחת המסגרת הארגונית אחת**. שילוב שכזה עשוי להעצים את הרשות, למנוע כפילויות וסרבול ולשפר את השירות לתושבים.

להלן נציג שתי סכמות המהוות חלופות אפשריות למבנה אגף/ מנהל החינוך שעקרונותיהן:

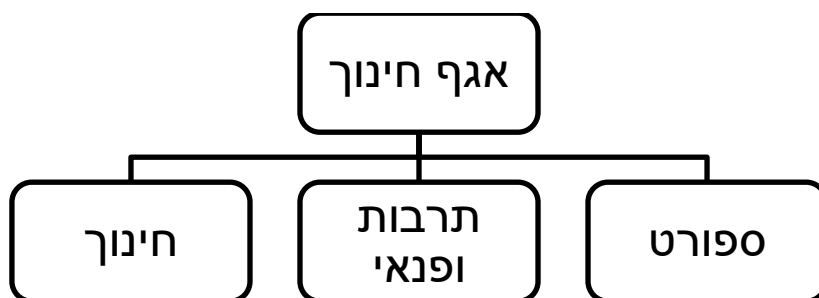
א. טיפול הוליסטי העוסק במכלול.

ב. מתן סמכות ואחריות למי שנושא הלכה למעשה בִּנְטל העשייה קרי: הרשות המקומית, תוך הדגשת הממשקים ושיתופי הפעולה עם משרד החינוך.

חלופה א'

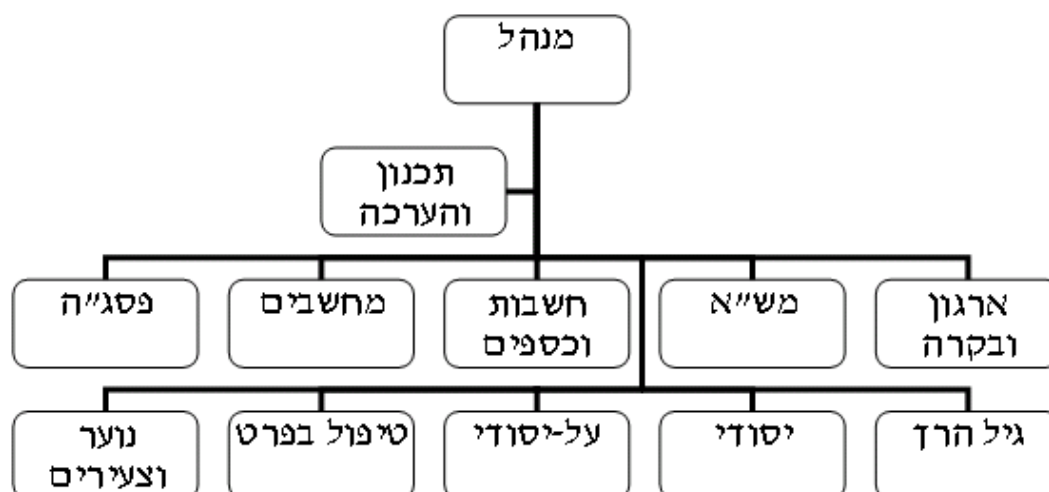


חלופה ב'



ג. מבנה ארגוני סכמתי של מערכת החינוך באגף/ מנהל החינוך

מבנה ארגוני סכמתי של מערכת החינוך בכל חלופה שתיבחר יתבסס על שני רבדים: גופי "קו" וגופי "מטה".



הסבר:

גופי מטה

1. תכנון והערכה: תכנון ומעקב אחר ביצוע, מאגרי מידע, מחקרי הערכה.
2. פסג"ה (פיתוח סגלי הוראה): מערכי ליווי מקצועי והדרכה.
3. משאבי אנוש: כוח אדם בהוראה, משאבי אנוש באגף (כפיפות מקצועית לכ"א).
4. חשבות: הכנסות, הוצאות, גיוס משאבים (כפיפות מקצועית לגזברות).
5. מחשבים: פיתוח, תחזוקה (כפיפות מקצועית ליחידת המחשב היישובית).
6. ארגון ובקרה: רישום, היסעים, בינוי, שיפוצים, תחזוקה, ביטחון, בטיחות.

גופי קו

1. גיל הרך: לידה-6 (הכנה להורות, מעונות יום, טיפות חלב, גנים פרטיים, מרכזי אבחון וטיפול)
2. יסודי: א-ו' (מוצע לשקול קיום חטיבות צעירות).

3. **על יסודי:** תיכונים שש שנתיים או חטיבות ביניים עצמאיות ותיכונים שלוש שנתיים.

4. **טיפול בפרט:** "חינוך מיוחד" (גיל 3-21), מחוננים, רווחה חינוכית, מועדוניות, נוער בסיכון ובסכנה (קידום נוער, נערה במצוקה²²), קב"ס (קציני ביקור סדיר), שפ"ח (שרות פסיכולוגי חינוכי), מתי"א (מרכז תמיכה יישובי/אזורי²³), ועדות השמה/ החלטה.

5. **נוער וצעירים** (מגיל 10-30): מועצות תלמידים ונוער, תנועות וארגוני נוער, התנדבות, גיוס לצה"ל והשכלה גבוהה.

תיאור תפקיד

יש לבנות תיאור תפקיד מפורט לכל בעל תפקיד באגף החינוך הכולל לפחות: שם התפקיד, תיאור התפקיד, כפיפות, מיקום ארגוני (למי כפוף ומי כפוף לו), השכלה, ניסיון, כישורים אישיים, דרישות ייחודיות, שפות, היקף המשרה, תנאי שכר²⁴.

²² בד"כ- כפיפות לרווחה

²³ "הזרוע הביצועית והארגונית של תכנית השילוב לתלמידים עם צרכים חינוכיים מיוחדים, בפקוח החינוך המיוחד בכל רשות מקומית".

²⁴ גיוס עובדים נא ראו בנפרד בעמוד 41.

ד. תכנית אב למערכת החינוך

מסמך מדיניות המתווה כיוונים ואפשרויות עשייה, לטווח של 5-7 שנים.

תכנית אב היא תכנית אסטרטגית הבוחנת את חזון מקבלי ההחלטות של היישוב ובונה עמם ועם התושבים במשותף, 'תמונת עתיד' ליישוב. דהיינו: בונים יעדים ומטרות ויוצרים מנגנון שיבטיח ביצוע נאות והישגים מוכחים.

"תכנית אב לחינוך" כוללת **פרוגרמה חינוכית ופרוגרמה פיסית** המבוססות על: הפרוגרמה החינוכית, החזון היישובי, סקר מצאי מבנים ומתקנים ובחינת צרכים עכשוויים ועתידיים (לרבות התפתחויות דמוגרפיות בישוב ובניה עתידית מתוכננת)

בתהליך:

א. ייבחן אופי היישוב, הפוטנציאל הקיים, התהליכים העכשוויים והעתידיים, חזון מקבלי ההחלטות, הצרכים והרצונות של התושבים.
ב. יזוהו נקודות החוזק והחולשות של מערכות החינוך והרווחה, וייבחנו קשרי גומלין שלהן עם מערכות השלטון הרלוונטיות (למשל: משרד החינוך, משרד התרבות והספורט, משרד הרווחה).

על בסיס הממצאים, **יגובשו תהליכים ומבנים ארגוניים** שיתאימו לאופי היישוב, לצרכיו ולחזון מקבלי ההחלטות, **וישפרו את הישגיו**.

כתוצאה מהתהליך:

א. היישוב ומנהיגיו יהיו ערים למצב הקיים ויידעו לאן ברצונם להגיע, קרי: יהיו יעדים ומטרות ויהיה מנגנון המאפשר חתירה משותפת להשגתם.

ב. למקבלי ההחלטות תהיה תכנית עבודה ליישום המדיניות. התכנית תאפשר ניצול מיטבי של משאבי פנים וחוץ והטמעת שפה אחידה לכל העוסקים במלאכה. כך יובטחו הישגים ניכרים ליישוב.

ה. תשתיות חינוכיות ופיסיות

תשתיות חינוכיות ופיסיות ראיות, הן תנאי חשוב (אך לא מספיק) לעשייה חינוכית איכותית.

שיפוצים, התאמות ובינוי חדש הם מאחריות הרשות המקומית. מדובר בתהליכים המחייבים היערכות ארוכה ומורכבת ועבודת מטה מקיפה. זאת ועוד, מטבע הדברים, באתרים בהם ממוקמים מוסדות חינוך, מרבית העבודה הפיסית מתנקזת לחודשי הקיץ ולחופשות. לפיכך, חשוב להקדים ולבצע סקר של: תשתיות, צרכים ומאויים.

בשלב ראשון יש לבחון את מפרט הבטיחות ובנושא זה **אסור להתפשר**. כמו ב"תכנית אב לחינוך", מוצע להיערך לשיפוצים, להתאמות ולבינוי חדש בתכנית רב שנתית ולגבש מדיניות מנחה²⁵ (להוציא כאמור בעיות ביטחון ובטיחות).

²⁵ למשל: שיפוץ מקיף של מספר מוסדות מידי שנה, שיפוץ חלקי מידי שנה, למרבית מוסדות החינוך.

גיוס עובדים מקצועיים ומסורים וטיפוחם, הוא ערובה להצלחת עבודת הרשות.

המלצות:

- א. גיוס עובדים ומנהלים איכותיים, קריטי לעבודת הרשות.
- ב. בגיוס עובדים חדשים חשוב להקפיד על סף השכלה וניסיון.
- ג. באותם מקרים בהם יאוישו תפקידים על ידי אנשים המצויים כיום במערכת ואינם עומדים בסף הנדרש, חשוב להבנות מערך השתלמויות והשלמת השכלה.
- ד. יש להגדיר נוהלי עבודה באגף/ במנהל החינוך, דרכי דיווח, עבודה מול גורמים ברשות ובמשרד החינוך.
- ה. חשוב שהתרבות הארגונית תבסס על "מוסר של תפוקות" (בניגוד ל"מוסר של תשומות").

²⁶ בנספח ה' מוצג לדוגמה, תיאור תפקיד של מנהל אגף/ מנהל חינוך
בנספח ו' מופיעה דוגמה למכרז לאיוש תפקיד מנהל אגף חינוך על יסודי

ז. עקרונות להבניית תקציב החינוך

תקציב משקף סדרי עדיפות ומבטא את דגשי הישוב.

המלצות:

- א. יש לקבוע **תקציב רב־ שנתי** לחינוך ובכך:
 - לעקוף את מכשולי שנות תקציב (ספטמבר- אוגוסט מול: ינואר- דצמבר).
 - לאפשר ביצוע תהליכים חינוכיים.
- ב. יש לתקצב החינוך על בסיס **"תקציב 0"** (בהתאם למגבלות היישוביות).
- ג. יש לקבוע **השתתפות יישובית משמעותית, מעבר למתחייב על פי חוק.**

מעקב ובקרה עשויים להבטיח עבודה מקצועית וקבלת החלטות מושכלת על בסיס מידע מוצק.

המלצות:

- א. להקים ברשות או באגף/ במנהל החינוך, יחידת תכנון, הערכה ומדידה²⁸.
- ב. תקציב היחידה יהיה 10% מתקציב החינוך.
- ג. אין להכניס מיזמים חדשים למערכת החינוך, ללא תכנית הערכה מסודרת.
- ד. יש להבנות מאגרי מידע עירוניים²⁹.
- ה. היחידה תהיה אחראית גם על הכנת תכניות עבודה ובקרה שוטפת³⁰.
- ו. יש להנחות בתי הספר לקיים מאגרי מידע ממוסדים ולקיים ממשקים עם היחידה במערכת החינוך.

²⁷ דוגמה למתווה לבסיס נתונים ראה נספח ג'

²⁸ ניתן להפעיל גם במיקור חוץ

²⁹ ראה לעיל, נספח ג'

³⁰ דוגמה לסכמה של תכנית עבודה ראה נספח ד'

ט. אתר מרשתת

אתר אטרקטיבי ומעודכן המספק מידע אמין וזמין, מהווה כלי שימושי רב עוצמה, משקף חשיבה ועשייה, משמש מראָה ו"כרטיס ביקור" ועשוי לשפר את השרות.

המלצות:

- א. יש להבנות אתר אינטרנט מכובד ומקצועי למערכת החינוך היישובית ולהקפיד על ממשקים למוסדות החינוך.
- ב. יש להבנות אתר אינטרנט מכובד ומקצועי לכל מוסד חינוכי ביישוב.
- ג. יש להקצות תקן מיוחד לתחזוקת האתר היישובי ולעדכנו, תדיר.
- ד. מוצע שיחידה יישובית תרכז הטיפול גם באתרים המוסדיים ובעדכונם.
- ה. מוצע שבאתרים יהיה מידע עדכני וטפסים, יתאפשר לבצע פעילויות (רישום, השתתפות בפורומים ועוד) ובנוסף יוצגו גם יוזמות, חומרי למידה, קישורים, נתונים...

י. יוזמות חינוכיות מערכתיות ו"גופים מתערבים"

*יוזמות חדשות הן לזז המערכת.
הן מבטיחות התחדשות והתעדכנות באורח תדיר.
יש לוודא שהיוזמות ישקפו את החזון, הערכים והדגשים הרב־שנתיים.*

דוגמאות לכיוונים ליוזמות מערכתיות:

- נעמיק את החינוך הערכי, נעסוק בשורשים ובמורשת, בערכים ובאהבת הארץ.
- נשים דגש מיוחד על הגיל הרך, לרבות הגנים הפרטיים ומעונות היום (שבאופן מסורתי אינם באחריות הרשויות המקומיות).
- נתגבר את מסגרות "החינוך המיוחד", בדגש על שילוב עם החינוך "הנורמטיבי".
- נשקיע באנשי החינוך כפרטים וכצוותים.
- נעסוק בהקניית מיומנויות למידה, באבחונים ובמתן פתרונות הולמים.
- נמשיך לתגבר מסגרות לימוד.
- נעצור כל גילוי אלימות.
- נאפשר סביבות לימודים הולמות (פיסית ופניית ללמידה).
- נשאף לשיפור הישגים ולמצות הפוטנציאל בכל התחומים.
- נבחן החלת בחירת הורים מבוקרת.
- נבחן החלת ניהול עצמי במוסדות החינוך.
- נעמיק את ההכנה לצה"ל בדגש על שרות משמעותי (יחידות קרביות וקצונה, למי שנתוניו מאפשרים זאת).
- נשפר את השירות לתושב ונאפשר מענים איכותיים במגוון ערוצים.

"גופים מתערבים"

מערכת החינוך צורכת משאבים מרובים ומנגד, הם מוגבלים ומצטמצמים תדיר. במציאות זאת, רב הפיתוי להיעזר בארגוני "המגזר השלישי" ובתורמים

"הצפה" לא מבוקרת של פרויקטים- בכלל וריבוי "בעלי בית" ללא הגדרות של "סמכות ואחריות"- בפרט, עלול להיות בעייתי. לפיכך, כ"כלל אצבע" נציע:

• לנתח ולבחון:

- מה "הערך המוסף" של היוזמה המוצעת?
- האם וכיצד משתלבת היוזמה המוצעת בקווי המתאר של החזון היישובי.

• אין להכניס יוזמות חדשות ללא בחינה הכוללת לפחות:

- מיהו "הגוף המתערב"?
- האם הוא ממלכתי?
- מה מידת מקצועיותו?
- מה יכולתו להתמיד לאורך שנים?
- מה ניסיונו ביוזמות כגון אלו?
- אין להכניס יוזמות חינוכיות ללא אישור ממשרד החינוך.
- יש להבטיח מנגנוני בקרה ופיקוח.

• יש לחשוב על "היום שאחרי":

- מה יקרה כשהגוף המתערב יסיים תפקידו ויעזוב? למשל:
 - מי יממן?
 - מי יתחזק?
- האם היוזמה תשרוד לאורך זמן?

³¹ המכון ליוזמות בחינוך ב"מכללת בית ברל" מצא שבין השנים 2002-2007, נרשמו ב"רשם העמותות" 1,350 ארגונים שהצהירו שעיקר פעילותם היא בתחום החינוך.

נספחים

נספח א'- חקיקה, החלטות ופסיקות הנוגעות במעשה החינוכי

מערכת החקיקה מהווה מסד עליו מושתתים קשרי גומלין וממנה שואבים השחקנים במערכת את דפוסי התנהגותם, בין אם בהתאם לחוק ולתקנות ובין אם "מרוחם", באותם מקרים שאינם מוגדרים דיים. חוקי ותקנות החינוך הם הבסיס להבנת ולניתוח מערכת היחסים שבין הרשויות המקומיות לשלטון המרכזי ושלוחו: משרד החינוך והתרבות.

להלן תמצית החקיקה והפסיקה המשמעותיים לעבודת מערכת החינוך:

א. חוקים

חוק לימוד חובה- התש"ט (1949)

החוק המרכזי, עליו מושתת החינוך הפורמלי בישראל. מטרתו של חוק לימוד חובה להבטיח כי ילדים ונערים בגיל 3 עד 15 ילמדו במוסדות חינוך, כאשר החינוך יינתן להם חינם.

בסעיף 1 מגדיר החוק: " 'חינוך-חובה' פירושו – לימוד המיועד לילדים ולנערים והניתן בשלוש עשרה שנות לימוד, מהן שלוש בגן ילדים בגיל 3 עד 5 ועד בכלל, ועשר שנות לימוד בכיתות א' עד י' לילדים ולנערים בגיל 6 עד 15 ועד בכלל". החוק גם מזכה בחינוך חינם כל נער ונערה בגיל שש עשרה שבע עשרה וכל נער ונערה בגיל שמונה עשרה שלא סיימו את לימודיהם בכיתה י"ב על פי תכנית הלימודים.

יישום חוק חינוך חינם לפי החוק לנוער מנותק- חוזר מנכ"ל ה'תשנ"ב (1992)³²

בעקבות יוזמה משותפת של משרד האוצר ומשרד החינוך, הוקמה ועדה משותפת לשני המשרדים בדבר יישום חוק חינוך חינם לנוער שאינו ולומד במסגרות החינוך "הפורמליות".

³² חוזר מנכ"ל משרד החינוך, כ"ח בשבט התשנ"ב 2.2.1992

עיקרי ההחלטות: באחריות המדינה לתת שירותים לנערים ולנערות שאינם מקבלים שירות זה בבתי הספר.

ציבור היעד של החוק הוא נוער שנשר ממסגרות חינוך פורמאלי והתנתק, או נוער המצוי בתהליכי התנתקות מהחברה הנורמטיבית כלהלן:

א. בני נוער בגיל 14-15 שאינם לומדים במסגרת חינוך רשמית וקיבלו פטור מחוק לימוד חובה.

ב. בני-נוער בגיל 16-18 שאינם לומדים במסגרות חינוך.

ג. נוער עובד ולומד במסגרות חינוכיות ו/או קבוצות עבודה של משרד העבודה, בגיל של חוק לימוד חובה (עד גיל 18 ועד בכלל).

האחריות לביצוע הוטלה על יחידת "קידום נוער" במנהל ח"ן (חברה ונוער) הפועלת כ"רשת ביטחון" שפורש משרד החינוך ברשויות המקומיות לטיפול בבני נוער בגיל 14-18 שנשרו ממסגרות החינוך "הפורמליות" (נשירה גלויה), או המתקשים לתפקד ולהסתגל בתוכה (נשירה סמויה).

לצורך זה מפעילה היחידה את תכנית היל"ה המיועדת לבני נוער אשר מסיבות שונות מצויים מחוץ למסגרת החינוך הפורמלית לצורך השלמת השכלתם. עד שנת 2000 הוטל הביצוע על "קידום נוער" ורשת "אורט". משנה זו ואילך, מבוצע מכרז הפעלה. כיום פועלת תכנית היל"ה במסגרת תחום קידום נוער במנהל חברה ונוער במשרד החינוך ומופעלת על ידי "עתיד רשת חינוך".

חוק חינוך ממלכתי, התשי"ג (1953)

חינוך ממלכתי פירושו "חינוך הניתן מאת המדינה, על פי תכנית לימודים שאושרה על ידי שר החינוך והתרבות, ללא זיקה לגוף מפלגתי או עדתי או לארגון אחר מחוץ לממשלה ובפיקוחו של שר החינוך והתרבות."

החוק קובע את הקווים לתוכנו של החינוך הממלכתי.

בחינוך הממלכתי שתי מגמות: חינוך ממלכתי וחינוך ממלכתי-דתי.

**(תיקון) חוק חינוך ממלכתי התשי"ג (1953) - מטרות החינוך הממלכתי
התש"ס (2000)**

החוק שהתקבל בט"ז באדר א' התש"ס (22.2.2000), הנו תיקון לסעיף 2 בחוק
חינוך ממלכתי התשי"ג (1953) בנושא מטרות החינוך הממלכתי. במקום
סעיף 2 הקיים לחוק זה, נקבע הסעיף המתוקן שלהלן:
" 2. מטרות החינוך הממלכתי הן:

- (1) לחנך אדם להיות אוהב אדם, אוהב עמו ואוהב ארצו, אזרח נאמן
למדינת ישראל, המכבד את הוריו ואת משפחתו, את מורשתו, את
זהותו התרבותית ואת לשונו;
- (2) להנחיל את העקרונות שבהכרזה על הקמת מדינת ישראל ואת
ערכיה של מדינת ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית ולפתח יחס של
כבוד לזכויות האדם, לחירויות היסוד, לערכים דמוקרטיים, לשמירת
החוק, לתרבותו ולהשקפותיו של הזולת, וכן לחנך לחתירה לשלום
ולסובלנות בין בני אדם ובין עמים;
- (3) ללמד את תולדות ארץ ישראל ומדינת ישראל;
- (4) ללמד את תורת ישראל, תולדות העם היהודי, מורשת ישראל
והמסורת היהודית, להנחיל את תודעת זכר השואה והגבורה
ולחנך לכבדם;
- (5) לפתח את אישיות הילד והילדה, את יצירתיותם ואת כישרונותיהם
השונים למיצוי מלוא יכולתם כבני אדם החיים חיים של איכות ושל
משמעות;
- (6) לבסס את ידיעותיהם של הילד והילדה בתחומי הדעת והמדע
השונים, ביצירה האנושית לסוגיה ולדורותיה ובמיומנויות היסוד
שיידרשו להם בחייהם כבני אדם בוגרים בחברה חופשית ולעודד
פעילות גופנית ותרבות ופנאי;
- (7) לחזק את כוח השיפוט והביקורת, לטפח סקרנות אינטלקטואלית,
מחשבה עצמאית ויוזמה ולפתח מודעות ועירנות לתמורות
ולחידושים;

- (8) להעניק שוויון הזדמנויות לכל ילד וילדה, לאפשר להם להתפתח על פי דרכם וליצור אווירה המעודדת את השונה והתומכת בו;
- (9) לטפח מעורבות בחיי החברה הישראלית, נכונות לקבל תפקידים ולמלאם מתוך מסירות ואחריות, רצון לעזרה הדדית, תרומה לקהילה, התנדבות וחתיירה לצדק חברתי במדינת ישראל;
- (10) לפתח יחס של כבוד ואחריות לסביבה הטבעית וזיקה לארץ, לנופיה, לחי ולצומח;
- (11) להכיר את השפה, התרבות, ההיסטוריה, המורשת והמסורת הייחודית של האוכלוסייה הערבית ושל קבוצות אוכלוסייה אחרות במדינת ישראל ולהכיר בזכויות השוות של כל אזרחי ישראל".

(תיקון) חוק חינוך ממלכתי התשי"ג (1953) - "חוק נהרי" (מאי 2007)

החוק, שהוגש על ידי השר משולם נהרי מש"ס, נועד לדאוג כלכלית למוסדות החינוך המוכרים על ידי משרד החינוך אך אינם בתי ספר רשמיים³³.

החוק שהתקבל במאי 2007, הוא תיקון בן ארבע שורות, לסעיף 11 בחוק החינוך הממלכתי משנת תמ"קמה תימוקמ תושר, וניוושה ששב יכ עבוק קוחה 1953. מייטרפ רפס יתב תקזחהל תובצקה ריבעהל תבייח היהת, מייטכלממ רפס יתב. רוניחה דרשמ ידי לע מירכומש

חוק הפיקוח על בתי-הספר, התשכ"ח (1968)

³³ בזמן החקיקה (שנת 2007 דובר ב-473 בתי ספר יסודיים בכל המדינה, שבהם למדו כ-139,000 ילדים. החוק לא עסק בעוד כ-44,000 ילדים, שלמדו באותה עת ב"מוסדות פטור מייסוד רחוק תודסומ רמולכ", רוניחה דרשמ לש חוקיפ לכ מהילע לבקל מינכומ מניאש יצוין כי בשנת 1960 למדו במוסדות חינוכיים פרטיים כ-2004 תנשבש דועב, מידליה ללכמ מיזוחא 6.6 לכב דחא זוחאב מרועיש הלוע תונורחאה מינשב) העברא יפ טעמכ) מידימלתהמ זוחא 24.6-כ מהב ודמל הנש.

השר נהרי העריך באותה עת, כי בתוך עשור ילמדו כשליש מילדי ישראל בבתי ספר פרטיים. שרת החינוך דאז: יולי תמיר, הסכימה עם קביעה זאת.

החוק קובע כי פתיחת בית ספר וקיומו, מחייבים רישיון. החוק מפרט את הכללים לקבלת רישיון, להקמתם ולניהולם של מוסדות חינוך שאינם מוסדות רשמיים.

חוק החינוך המיוחד, התשמ"ח (1988)

החוק קובע כי "מטרת החינוך המיוחד היא לקדם ולפתח את כישוריו ויכולתו של הילד החריג, לתקן ולשפר את תפקודו הגופני, השכלי, הנפשי וההתנהגותי,

להקנות לו ידע, מיומנות והרגלים ולסגל לו התנהגות מקובלת בחברה, במטרה להקל על שילובו בה ובמעגל העבודה".

עלפי חוק זה יוענק לילד חריג, מגיל שלוש עד עשרים ואחת, חינוך מיוחד.

(תיקון) חוק החינוך המיוחד התשנ"ח (1988) - התש"ס (2000) (חוק השילוב)

החוק קובע את זכותם של ילדים בעלי צרכים מיוחדים לחינוך מיוחד בכל מסגרת בה הם לומדים.

מטרתו: לסייע למספר גדול, ככל הניתן, של ילדים בעלי צרכים מיוחדים אשר יכולים להסתגל למסגרת החינוך הנורמטיבי, ללמוד בחינוך הנורמטיבי³⁴. החוק אושר בדצמבר 2002.

חוק קטינים וחסרי ישע תשמ"ט (1989)

מטרתו להגן על קטינים וחסרי ישע אחרים (למשל: קשישים ונכים) מהתעללות המופעלת כלפיהם. החוק מתייחס להתעללות פיזית, מינית ונפשית. כן חותר החוק לשבור את קשר השתיקה של סביבה הנמנעת לדווח לרשויות ומשאירה ילדים נטושים, לגידולם.

³⁴ החוק הוא תולדה של עתירה של נציגי הורים לילדים הלוקים במגבלות, משנת 1999.

המחוקק קבע כי בכל מצב שבו קיים חשד של התעללות בחסר ישע מצד האחראי עליו, חובה לדווח על כך לפקיד הסעד ברשויות המקומות בלשכת הרווחה או למשטרה.

אי דיווח, עלול להוביל למאסר של 3 חודשים לאזרח, 6 חודשים לאיש מקצוע ו-6 חודשים לאחראי שידע על דבר ההתעללות ולא דיווח על כך.

המחוקק החמיר בענישה במיוחד עם קרובי משפחה הפוגעים בקטין, שכן מהם מצופה לשמור על הקטין או חסר הישע ביתר שאת ולמנוע פגיעה זו.

חוק יום חינוך ארוך ולמודי העשרה התשנ"ז (1997)

החוק מגדיר את הצורך ביום לימודים ובהעשרה אך קובע כי החלתו תעשה בהדרגה.

המציאות מלמדת שמאז חוקק ועד היום, תכנית יום חינוך ארוך הוחלה באחוז קטן יחסית של בתי הספר בישראל.

חוק הרשויות המקומיות התשל"ה (1975)

החוק קובע כי ראש הרשות המקומית ייבחר בבחירות ישירות. המשמעות: התושבים מצפים ממי שבחרו באופן אישי, תוצרים מוכחים שייענו על דרישותיהם וצורכיהם. כיוון שהחינוך נמצא בסדר עדיפות גבוה של התושבים, נתבע ראש הרשות להיות מעורב ולקבל אחריות על תחום החינוך.

חוק הרשויות המקומיות (יעוד כספי הקצבות למטרות חינוך), התש"ס (2000)

מטרת החוק "להבטיח את יציבותה של מערכת החינוך בישראל באופן שההקצבות למטרות חינוך ישמשו אך ורק את המטרות שלשמן הועבר". על ראש היישוב ועל הגזבר, הוטלה אחריות אישית פלילית בגין אי מילוי הוראות החוק.

משמעות החוק הינה הקצאת כספים ייעודיים ליעדם בלבד, בדגש על חינוך, וזאת באחריותו הבלעדית של ראש הרשות.

חוק הרשויות המקומיות (מנהל מחלקת חינוך), התשס"א (2001)

החוק עוסק במינוי מנהל מחלקת חינוך, בכישורים הנדרשים מבעל התפקיד זה ובדרכי פיטוריו.

החוק קובע מעמד סטטוטורי למנהל מחלקת חינוך ולמעשה ממסד את התפקיד וממצב אותו.

חוק הרשויות המקומיות (מנהל יחידת הנוער ומועצת תלמידים ונוער), התש"ע (2011)

החוק קובע כי בכל רשות חינוך מקומית ימונה מנהל יחידת נוער שיהיה אחראי על החינוך הבלתי פורמלי ברשות החינוך המקומית ועל קידומו. מנהל יחידת נוער יהיה עובד רשות מקומית והיקף עבודתו יהיה משרה מלאה. בחוק מפורטים תנאי עבודתו של המנהל ותנאי הסף לקבלתו לעבודה.

החוק מחייב כי בכל רשות חינוך מקומית תוקם מועצת תלמידים ונוער שיהיו בה בין 19 ל- 61 חברים (בהתאם לשיקול דעתו של מנהל יחידת הנוער באותה רשות חינוך מקומית), הרכב החברים וקיומן של בחירות אחת לשנה. החוק מגדיר את תפקידי המועצה ("המועצה רשאית לייעץ לגורמים שונים ברשות המקומית" [...]) "המועצה תייצג את עניינם של ילדים ונערים בפני הרשות המקומית ותפעל להעברת בקשותיהם לגורמים הנוגעים בדבר"). בנוסף, מפורטים בחוק סדרי עבודת המועצה, נהלים בדבר בחירת המועצה ודרכי עבודתה וכן השתתפות חלקית של משרד החינוך בעלות השכר של מנהלי יחידות הנוער.

חוק חופש המידע התשנ"ח (1998)

בהתאם להוראות חוק זה, לכל אזרח ישראלי או תושב הזכות לקבל מידע. סעיף 5 א' בחוק מציין כי "על רשות ציבורית לפרסם דיון וחשבון שנתי שיכלול מידע אודות פעילותה ותחומי אחריותה והסבר על דרכי תפקודה וסמכויותיה."

חוק זכויות התלמיד, התשס"א (2000) (ותיקונו התשס"ה (2004))

חוק זה מטרתו לקבוע עקרונות לזכויות התלמיד תוך שמירה על ייחודם של מוסדות החינוך לסוגיהם השונים כמוגדר בחוק לימוד חובה (התש"ט 1949); בחוק חינוך ממלכתי (התשי"ג 1953); בחוק חינוך מיוחד (התשמ"ח 1988) ובכל דין אחר.

החוק קובע את זכותו של ילד ונער במדינת ישראל לחינוך; איסור אפליה מטעמים עדתיים, רקע חברתי או כלכלי, או השקפה פוליטית בין אם של הילד ובין של הוריו; דרך הרחקת תלמיד ממוסד חינוך; זכות התלמיד לכך שהמשמעת במוסד החינוך תונהג באופן ההולם את כבוד האדם ובכלל זה זכאותו לכך שלא ינקטו אמצעי משמעת גופניים או משפילים; לא ינקטו אמצעי ענישה כנגד תלמיד בשל מעשה או מחדל של הוריו; כל תלמיד זכאי להבחן בבחינת בגרות ממשלתית אלא אם כן לא עמד בתנאים שקבע השר באישור הוועדה.

ב. פקודות

פקודת העיריות (נוסח חדש) התשכ"ד (1964 ואילך)

סמכויותיה של הרשות המקומית "להקים ולקיים מוסדות חינוך ולסייע להם" (סעיף 249 (29)).

בשנת 2000 התקבל תיקון לפקודת העיריות, בנוגע להקמתן של ועדות לקידום מעמד הילד ברשויות המקומיות (שהן ערים). מטרתן של ועדות אלה כקבוע בסעיף 149(א) לפקודת העיריות היא: "[...] ליזום ולתכנן פעילות לקידום מעמד הילד ובני הנוער, להגן עליהם ולהבטיח את זכויותיהם, לרבות מימוש עקרונות של טובת הילד, אי הפליה, הזכות להתפתחות בתנאים נאותים וזכותם של ילדים ובני נוער להשמיע את דעתם ולהשתתף בצורה נאותה בקבלת ההחלטות הנוגעות לענייניהם".

פקודת החינוך (נוסח חדש) התשל"ח (1978)

פקודת החינוך מקורה בתקופת המנדט הבריטי, והיא נוסחה מחדש מאוחר יותר. בפקודה מוגדרים מוסדות החינוך השונים, אופן רישומם ודרכי המינוי של סגלי ההוראה.

הפקודה הגדירה את ראש הרשות – כ"ראש הרשות החינוכית המקומית". בכך, הביאה לידי ביטוי את החשיבות המרכזית המיוחסת לחינוך בחיי הרשות המקומית, וכן את אחריותו של ראש הרשות לחינוך (במועצה אזורית, כל יישוב מהווה רשות חינוך בפני עצמה).

ג. החלטת כנסת

החלטת הכנסת מיום 29 ביולי 1968

ההחלטה הסדירה את הרפורמה, גיבשה את כיוונה וקבעה מעבר למסגרות חינוך יסודי בנות שש שנים, של חטיבות ביניים (שלוש שנתיות) ושל תיכונים שלוש שנתיים או שש שנתיים, בהתאמה.

החלטת הכנסת גובתה על ידי משרד החינוך, לרבות מינוי בעל תפקיד בכיר במשרד האחראי לביצוע הרפורמה, שורה של החלטות שקבעו את דגשי המשרד ברוח זו וכן תגמולים למצטרפים וסנקציות לאלה שלא מצטרפים. עם זאת, איש לא טרח (ולא בכדי) לחוקק חוק העוסק ברפורמה במסגרת מחייבת.

יתרה מכך: עקרונותיה של ההחלטה, כמעט ולא חלים עד עצם היום הזה, על חלקים בזרמים הממלכתי-דתי והמוכר שאינו רשמי, הממשיכים לטפח באידיאולוגיה, מסגרות ייחודיות ואליטיסטיות.

ד. מדגם של פסקי בג"ץ- אחריותה וסמכותה של הרשות המקומית בעשייה החינוכית

(1) "... צריכה להישמע גם דעתה של רשות החינוך המקומית. אף כי אין היא המכריעה בדבר, שהרי היא הנושאת בעול חלק גדול של תקציב החינוך, ואף בנייני בתי-הספר כשייכים לה בדרך-כלל, ואף בביצוע החוק של לימוד חובה ממלאות רשויות החינוך תפקיד חשוב ביותר." בג"צ 107/50 **אריאב נ' שר החינוך והתרבות**, פד"י ה (1) 523, עמוד 528).

(2) "... וכל מי שבא ליטול מרשות החינוך המקומית שבמקומו את האפשרות לייצב סדרי בתי-הספר ורמתו אין שומעין לו (...). מותר לרשות המקומית כמו בעניין זה שלפנינו, לומר ברגע מסוים: עד כאן ולא יותר, מלאה הסאה ואין להוסיף עליה" (בג"צ 421/77 **ניר ואח' נ' המועצה המקומית באר יעקב**, פד"י לב (2) 253, עמוד 267).

(3) "ביצוע חוק לימוד חובה (...), נתון לסמכותו של ראש העירייה, דהיינו ראש רשות החינוך המקומית, הוא ראש העירייה וסמכותו לדון ולהחליט בעניינים הנדונים לחוק זה. הסדר זה מהווה תוצאה מהשינוי העקרוני, שחל בשלטון המקומי בעקבות הבחירות האישיות של ראשי הרשויות המקומיות" (בג"צ 754/86 **וחידי נגד שר-החינוך**, פד"י מ' (4), עמוד 799, 801).

ה. מדגם של פסקי בג"ץ- זכויות ההורים למעורבות בעשייה החינוכית

(1) "אני רוצה רק להוסיף כי זכותם של הורים היא לתת לבניהם חינוך טוב ככל האפשר." (בג"צ 273/63 **דפנה פרס, קטינה ע"י הוריה נ' ראש העיר, חברי המועצה ותושבי העיר כפר סבא**, פד"י יז (4) 2994).

(2) "מצאנו אפא, כי הייתה להורה זכות לדרוש מתן חינוך נאות לבנו הקטן מאת הציבור, והציבור היה חייב לעשות הסדרים נאותים." (בג"צ 1/67, **משעל נגד שר-החינוך**, פד"י כרך ת"א, חלק ראשון, תשכ"ז ותשכ"ח).

(3) "התפקיד של חינוך ילדים מוטל על ההורים וגם על הציבור, (...) שומא על ההורים, כי יודעים הם את נפש ילדיהם ומבינים מה טוב לילד וכי יעשו כל מה שדרוש לטובתו (...) כי כוונתם לתת את החינוך הטוב ביותר לילדיהם, וכי גם הם מבינים ומבקשים את מה שדרוש לילדיהם (...) כן מותר לצפות מנציג הרשות המקומית, כי לא רק עניין הציבור ככלל, אלא צרכיו וענייניו של כל אחד ואחד מן הציבור, וכל ילד וילד יהיו יקרים בעיניו..." (בג"צ 152/72 קרמר ואחר' נ' עיריית ירושלים, פד"י כח (1) 767).

נספח ב': רישום תלמידים למוסדות חינוך והעברה ממוסד אחד למשנהו³⁵

תאריכי הרישום לגני ילדים ובתי ספר מעוגנים בחוק לימוד חובה. על פי החוק, על ביצוע הרישום מופקדות הרשויות המקומיות, כל אחת בתחומה.

עפ"י תקנות הרישום, כל הורה רשאי להגיש בקשת העברה של ילדו מבי"ס לבי"ס. אם החליטה רשות החינוך המקומית לסרב לבקשה, היא תפרט בהודעה על החלטתה את נימוקי סירובה וההורה רשאי לערער על כך אצל מנהל המחוז במשרד החינוך.

החלטת מנהל המחוז תהיה סופית. יובהר כי אין משרד החינוך מהווה רשות ערעור לעניין שיבוץ או העברות בגני ילדים.

³⁵ אגף א' לפניית ותלונות הציבור וקו פתוח לתלמידים

נספח ג'- מתווה לבסיס נתונים

בסיס נתונים מעודכן ומתעדכן תדיר, מהווה את אושיות עבודת המטה וקבלת ההחלטות.

להלן יוצגו נתונים בסיסים בהם, לדעתנו, חייבת הרשות המקומית בתחומי החינוך, התרבות ותרבות הפנאי:

1. **נתוני רקע** (בחתכים: יהודים/ ערבים; ממ"ד/ מוכר שאינו רשמי; "נורמטיבי" ו"מיוחד")

א. כללי

תלמידים לומדים בישוב ומחוצה לו מגיל שלוש ועד לגיל שמונה עשרה בחינוך "הנורמטיבי" ומגיל שלוש ועד לגיל עשרים ואחת בחינוך "המיוחד", בחתכי: בנים/ בנות; גיל; מספרים:

- בגני ילדים (לרבות פרטיים)
- בבתי הספר היסודיים
- בבתי הספר העל יסודיים
- בבתי ספר של "החינוך המיוחד".

מוסדות העומדים לרשות התלמידים והנוער

- מהם: מוסדות התרבות והאמנות, מוסדות להשכלת מבוגרים, ספריות, מרכזי קהילה ונוער, תנועות נוער?
- מה מיקומם?
- דרכי הגעה
- מה השירות הניתן?

ב. מוסדות חינוך

ריכוז נתונים:

- גנים פרטיים
- גנים עירוניים
- טרום חובה (גיל 3), תת חובה (גיל 4), חובה (גיל 5)

- מ"מ
- ממ"ד
- מוכר שאינו רשמי

• בתי ספר יסודיים

- מ"מ
- ממ"ד
- מוכר שאינו רשמי

• בתי ספר על יסודיים

- מ"מ
- ממ"ד
- מוכר שאינו רשמי

• בתי ספר "מיוחדים"

- מ"מ
- ממ"ד
- מוכר שאינו רשמי

ג. חתך מספרי של תלמידים לפי גיל ומגמה (מגיל 3- 21)

המגמה	גיל 3	גיל 4	גן חובה	בתי ספר יסודיים	חט"ב	תיכונים	סה"כ
ממלכתי							
ממ"ד							
מוכר שאינו רשמי							
"מיוחד"							
ערבי							
סה"כ							

ד. נתוני אנשי החינוך (ריכוז יישובי וריכוז על פי מוסדות חינוך – כולל סייעות בגנים)

1) השכלה

תואר שכבת גיל	מוסמך/ בכיר	B.A/ M.A.	M.A	Ph.D.	אחר	סה"כ
גיל הרך						
יסודי						
על יסודי						
מיוחד						
מוכר שאינו רשמי						
סה"כ						

2) ותק

סה"כ	+30	29-20	19-10	9-6	5-1	ותק / מגמה
						גיל הרך- מנהלות גן
						גיל הרך- סייעות
						יסודי
						על יסודי
						מיוחד
						מוכר שאינו רשמי
						סה"כ

ה. נתוני מיצ"ב

- יישובי
- בית ספר

ו. נתוני בגרות

- יישובי
- בית ספרי

במספר חתכים:

- מקצועות, זכאים לבגרות (21- 22 יחידות)
- בגרות משמעותית (זכאי לאוניברסיטה)

- כמה חסרי ציון אחד לבגרות? שנים? שלושה?
- חתכי מקצועות

ז. נשירה (גלויה וסמויה)

- ניתוח לפי גיל
- תלמידי חוץ הלומדים בישוב- מי (חזק/ חלש) לומד (איפה) ולמה
- תלמידי הישוב הלומדים מחוץ לישוב- מי (חזק/ חלש) לומד (איפה) ולמה
- תלמידי הישוב הלומדים בישוב

ח. עשייה החינוכית בשנת הלימודים הנוכחית ובהשוואה לשנים קודמות

- מה התכניות?
- מהם התקציבים?
- מה היעדים?
- מה התוצר המצופה?

ט. אגף/ מנהל החינוך

- מבנה ארגוני
- תקציב (עירוני/ משרד/ המגזר השלישי/ הורים/ ...)
- כ"א (משרות עירוניות/ חברות כ"א....)

נספח ד'- סכמת תכנית העבודה

תכניות פעולה לפי קדימויות, בחתכי גיל ותחומי תוכן

דגש: (דוגמה: הישגים)

חתך גיל: (דוגמה: יסודי)

תחום פעילות (דוגמה: מדעים)

חתך גיל/תחום תוכן	יעד	תיאור המצב הנוכחי	פעולות לביצוע	נתונים/תנאים נדרשים	שותפים לביצוע	גורמים אחראים	מדדי הצלחה	ל"ז	הערות
גיל הרך (כולל גנים פרטיים מגיל שנתיים)									
יסודי									
על יסודי									
"מיוחד"									
נוער									
קידום נוער									
שפ"ח									
יעוץ חינוכי									
רווחה חינוכית									
מרכז פסג"ה									
ספריות									
מרכזים קהילתיים									
תרבות									
ספורט									

									מחשוב
--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------

נספח ה'- תיאור תפקיד: מנהל אגף חינוך

שם התפקיד: מנהל/ת אגף חינוך, תרבות נוער וספורט

תיאור התפקיד:

- א. ניהול אגף החינוך, התרבות הנוער והספורט בעיר ברוח מדיניות העירייה ובהלימה למדיניות משרד החינוך ומשרדי התרבות המדע והספורט.
- ב. הנחייה והכוונה, פיתוח, תכנון וגיבוש מדיניות החינוך העירונית בכל הקשור לרצף חינוכי מלידה ועד גיל שמונה עשרה, בחינוך ה"רגיל" וה"מיוחד", בהתאמה ליעדים העירוניים ועל פי תקנות משרד החינוך.
- ג. הפעלה שוטפת של מערך גני הילדים, מוסדות החינוך, מוסדות התרבות, תרבות הפנאי, הנוער והספורט.
- ד. ליווי, מעקב ובקרה של גני הילדים, מוסדות החינוך, מוסדות התרבות, תרבות הפנאי, הנוער והספורט ובכלל זה התנהלות תכנית, רכש והצטיידות, תחזוקה שוטפת וביטחון.
- ה. קידום יוזמות פדגוגיות וחברתיות במוסדות החינוך, התרבות, תרבות הפנאי, הנוער והספורט.
- ו. טיפול במכלול הפעלת מוסדות החינוך, התרבות, תרבות הפנאי, הנוער.
- ז. אחריות להתקשרויות של האגף עם גורמי חוץ ובכלל זה קשר עם ארגוני המורים, משרדי הממשלה, וההורים.
- ח. תכנון לטווחים קצר, בינוני וארוך ובכלל זה תכנים ותכניות, קידום יוזמות חינוכיות ופרויקטים מערכתיים, בינוי, פיתוח מבני חינוך ומתן פתרונות ומענים הולמים לצורכי הישוב.
- ט. אחריות לניהול תקין של מוסדות החינוך, התרבות, תרבות הפנאי, הנוער והספורט ושמירה על קיומם הפיזי ואחזקתם.
- י. ניהול מערך הרישום למוסדות החינוך.
- יא. אחריות לתקצוב פעילות האגף ולביצוע המדיניות התקציבית בהתאם להנחיות הנהלת העיר.
- יב. אחריות לניהול צוות העובדים וכוח האדם, באגף.

כפיפות:

ראש העירייה (ובהנחייתו: הממונה על החינוך ומנכ"ל העירייה).

השכלה:

- א. תואר "מוסמך" לפחות רצוי במנהל החינוך.
- ב. קורס מנהלים
- ג. תעודת הוראה
- ד. רישיון הוראה קבוע
- ה. בוגר/ת בית הספר למנהיגות חינוכית-יתרון

ניסיון:

- א. ניהול מוצלח מוכח של חמש שנים לפחות בניהול מוסד חינוכי או מערכת חינוכית מקבילה ו/או פיקוח.
- ב. ניסיון מוכח בניהול עובדים ובהובלה של צוותי מומחים בין ורב־תחומיים.
- ג. ידע וניסיון בהובלה, בהכשרת ובהשתלמות מורים וצוותי ניהול.
- ד. ניסיון במגע עם מוסדות ממשלתיים ורשויות ציבוריות.

כישורים אישיים:

- א. אמינות
- ב. כושר ניהול עובדים והנעתם.
- ג. כושר עבודה בצוות.
- ד. יכולת ארגון ותכנון.
- ה. יכולת תכנון וניהול תקציב.
- ו. יכולת תאום, פיקוח ובקרה.
- ז. סמכותיות
- ח. נשיאה באחריות.
- ט. מערכת יחסים בין אישית מעולה.
- י. יצירתיות וחדשנות.
- יא. יוזמה ומעוף.
- יב. מוכוון/ת מטרה.

יג. יכולת לתפקד במצבי לחץ ובעמימות ארגונית.

דרישות ייחודיות:

- א. נכונות לעבודה מאומצת בשעות עבודה ארוכות ולא שגרתיות.
- ב. ייצוג המערכת העירונית בפורומים מקצועיים.
- ג. עבודה בסביבה ממוחשבת.

שפות:

יכולת ביטוי גבוהה בכתב ובעל פה, בעברית ובאנגלית.

היקף המשרה: מלאה

תנאי שכר: כמקובל ברשויות המקומיות- חוזה בכירים

נספח ו'- דוגמה: מכרז למנהל המחלקה לחינוך על יסודי

עיריית

אגף החינוך, התרבות, הנוער והספורט

מכרז פומבי מספר.....

לאגף החינוך ב..... דרוש מנהל המחלקה לחינוך על יסודי

תיאור תפקיד מקוצר (תיאור מלא ומחייב ניתן לראות באתר העירייה):

- א. שותף/ ה לפיתוח, לתכנון ולגיבוש מדיניות החינוך העירונית בכל הקשור לחינוך העל יסודי, בהתאמה ליעדים העירוניים ועל פי תקנות משרד החינוך.
- ב. מנהל/ ת המחלקה לחינוך העל יסודי בעיר, ברוח מדיניות העירייה ובהלימה למדיניות משרד החינוך.
- ג. מנחה ומכוון/ ת פיתוח, תכנון וגיבוש מדיניות החינוך העירונית בכל הקשור לרצף חינוכי : המערך היסודי, המערך העל יסודי והחינוך ה"מיוחד", בהתאמה ליעדים העירוניים ועל פי תקנות משרד החינוך.
- ד. הפעלה שוטפת של מערך החינוך העל יסודי (לרבות שילוב).

כפיפות:

מנהל אגף החינוך, התרבות, הנוער והספורט.

השכלה:

- א. תואר "מוסמך" לפחות, רצוי במנהל החינוך.
- ב. קורס מנהלים
- ג. תעודת הוראה
- ד. רישיון הוראה קבוע
- ה. בוגר/ ת בית הספר למנהיגות חינוכית- יתרון

ניסיון:

- א. ניהול מוצלח מוכח של חמש שנים לפחות בבית ספר על־יסודי או במערכת חינוכית מקבילה ו/ או בפיקוח על בתי הספר העל־יסודיים.
- ב. ניסיון מוכח בניהול עובדים ובהובלה של צוותי מומחים בין ורב־תחומיים.
- ג. ידע וניסיון בהובלה, בהכשרת ובהשתלמות מורים וצוותי ניהול.
- ד. ניסיון במגע עם מוסדות ממשלתיים ורשויות ציבוריות.

היקף המשרה:

מלאה

תנאי שכר:

כמקובל ברשויות המקומיות- חוזה בכירים

מועמדים מתאימים יפנו בכתב בציון מספר המכרז, בצרופ: קורות חיים, תמונה עדכנית, תעודות, המלצות ומסמכים, למזכירות כוח אדם בעיריית, רחוב....., ת.ד. מיקוד.....

מועד אחרון להגשת מועמדות: יום....., שעה 15:00.

מועמדים שלא ישלחו את כל החומר הנדרש ו/או לא יעמדו בתנאי הסף, לא

ייענו.

ביבליוגרפיה

1. רחל אלבוים־דרור (1983), מדיניות ומנהל, תיאוריות ויישומים בחינוך, בית-הספר לחינוך, האוניברסיטה העברית בירושלים ומשרד החינוך והתרבות, ירושלים.
2. בג"צ 107/50 (1950), חיים אריאב נגד שר-החינוך, פד"י כרך ה', תשי"א/תשי"ב.
3. בג"צ 273/63 (1963), קטינה על-ידי הוריה נגד עיריית כפר-סבא, פד"י כרך י"ז, תשכ"ג/תשכ"ד.
4. בג"צ 1/67 (1967), משעל נגד שר-החינוך, פד"י כרך ת"א, חלק ראשון, תשכ"ז ותשכ"ח.
5. בג"צ 152/ 72 (1972), קרמר נגד עיריית ירושלים, פד"י כרך כ"ה חלק ראשון, תשל"א.
6. בג"צ 421/ 77 (1977), ניר נגד מועצה מקומית באר-יעקב, פד"י ל"ב (2) ע"מ 254.
7. בג"צ 754/ 86 (1986), וחידי נגד שר-החינוך, פד"י מ' (4), עמ' 799, 801.
8. דוד דרי, בהשתתפות בינת שורץ-מילנר (1994), מי שולט בשלטון המקומי?, המכון הישראלי לדמוקרטיה הוצאת הקיבוץ המאוחד, תל-אביב.
9. רמי הוכמן (1998), בין מרכז לביזור, סוגייה בחלוקת תפקידים מחודשת בין מרכז לפריפריה בנושאי חינוך, חולון.
10. רמי הוכמן (2006), תל-אביב-יפו, עיר חינוך, תל אביב.
11. רמי הוכמן (2006), החינוך בישראל; קווים מנחים לעשור הבא, הרצליה.
12. חינוך חובה לנוער מנותק חוזר מנכ"ל משרד החינוך, כ"ח בשבט התשנ"ב 2.2.1992
13. חוק זכויות התלמיד, התשס"א (2000).
14. חוק החינוך המיוחד, התשמ"ח (1988).

15. חוק החינוך המיוחד התשנ"ח (1988) - התש"ס (2000) (חוק השילוב)
16. חוק זכויות התלמיד, התשס"א 2000 (ותיקונו התשס"ה- 2004)
17. חוק החינוך הממלכתי התשי"ג (1953)
18. חוק חינוך ממלכתי התשי"ג (1953) - מטרות החינוך הממלכתי התש"ס (2000)
19. חוק חינוך ממלכתי התשי"ג (1953) - "חוק נהרי" (מאי 2007)
20. חוק חופש המידע התשנ"ח (1998)
21. חוק יסוד כבוד האדם וחירותו, התשנ"ב (1992)
22. חוק לימוד חובה, התש"ט (1949).
23. חוק הפיקוח על בתי-הספר, התשכ"ח (1968).
24. חוק קטינים וחסרי ישע, התשנ"ט (1989).
25. חוק הרשויות המקומיות, התשל"ה (1975).
26. חוק הרשויות המקומיות (יעוד כספי הקצבות למטרות חינוך), התש"ס (2000)
27. חוק הרשויות המקומיות (מנהל מחלקת חינוך), התשס"א (2001).
31. כוח המשימה הלאומי לקידום החברה בישראל (ינואר 2005), התכנית הלאומית לחינוך.
32. משרד החינוך והתרבות (1991), דו"ח הוועדה הציבורית לבדיקת מעמדן של מסגרות החינוך העל-אזוריות, (דו"ח ועדת קשתי), ירושלים.
33. משרד החינוך והתרבות (1993), הוועדה לבתי ספר בניהול עצמי (דו"ח וולנסקי), ירושלים.
34. משרד החינוך (מארס 2002), דו"ח ועדת וינשטיין, הוגש למנכ"לית משרד החינוך.

35. משרד החינוך (2011), חוזר מנכ"ל 40-3.1 (2/2011), עדכון נוהלי הוועדה לבתי ספר ייחודיים אזוריים ועל-אזוריים ואזורי בחירה מבוקרת וביצוע ניסוי מקדים להרחבת אזורי רישום ברשויות מקומיות, ירושלים.
36. משרד החינוך (נובמבר 2012), תדריך מנהלת אזורי בחירה מבוקרת, דרכים ומודלים ליישום עבודת המנהלת ברשות, מהדורה ראשונה, ירושלים.
37. משרד החינוך (דצמבר 2012), תדריך לפיתוח ייחודיות בית ספרית, עקרונות תפישות ומדריך מעשי לגיבוש ייחודיות בית ספרית, מהדורה ראשונה, ירושלים.
38. משרד החינוך (תשע"ג), תלקיט- מעבר בתי ספר היסודיים לניהול עצמי: עיקרי תפישת הניהול העצמי ועקרונות תכנית המעבר הארצית לניהול עצמי, ירושלים.
39. משרד החינוך (תשע"ד), אגף א' לפניות ותלונות הציבור וקו פתוח לתלמידים, רישום תלמידים למוסדות חינוך והעברה ממוסד אחד למשנהו, ירושלים.
40. משרד הפנים (1981), הוועדה הממלכתית לעניין השלטון המקומי (דו"ח זנבר), ירושלים.
41. משרד הפנים (1993), הוועדה הציבורית לקביעת קריטריונים ברורים להקצאת מענק איזון לרשויות המקומיות (דו"ח סוארי), ירושלים.
42. פקודת העיריות, נוסח חדש, התשכ"ד (1964 ואילך).
43. פקודת החינוך, נוסח חדש, התשל"ח (1978).
44. צה"ל, המטה הכללי, אג"ם- מה"ד (ספטמבר-נובמבר 1990), תורת לחימת היבשה.
45. אבי קמינסקי (2013), מקומו של מנהל מחלקת החינוך בעיצוב מדיניות יישובית המממשת שילוב החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי, איגוד מנהלי מחלקות החינוך ברשויות המקומיות, קריית אונו.
46. תקנות לימוד חובה וחינוך ממלכתי (רישום) תשי"ט, 1959.