



תל-אביב-יפו עיר חינוך

רמי הוכמן

פברואר 2006

שבט התשס"ו

תוכן עניינים

4 _____ תקציר

5-6 _____ מבוא

העיר תל-אביב-יפו

7 _____ 1. רקע

8 _____ 2. סמל העיר

9 _____ 3. מאפיינים כלליים

10-11 _____ 4. קווים אסטרטגיים לפיתוח העיר

12-17 _____ החינוך – ההיבט החוקי והפרקטיקה

מערכת החינוך במינהל התרבות והספורט בתל-אביב-יפו

18 _____ 1. נתונים

19 _____ 2. תקציב המינהל (2005)

20 _____ 3. הנחות היסוד

21-22 _____ 4. קווים מנחים לתכנון מערך החינוך בעיר תל-אביב-יפו

23 _____ 5. דגשים לשנה"ל תשס"ו

עיר חינוך

24 _____ 1. עיקרי התפישה

24 _____ 2. הנחת יסוד

3. הפילוסופיה הארגונית

24-26 _____ א. התפישה

27-28 _____ ב. היעוד

29 _____ ג. החזון

30-31 _____ ד. הערכים

32 _____ ה. הבוגר העתידי

33 _____ ו. התוצרים

33-35 _____ (1)רמת התושבים

36-37 _____ (2)רמת העובדים

38 _____ 4. עצם הדג

39 _____ 5. מדיניות האיכות

6. מינהלת החינוך

40 _____ א. מטרה

40 _____ ב. תחומי סמכות ואחריות

- ג. מבנה ארגוני _____ 41
 (1) דגשים למבנה הארגוני _____ 42
 (2) דוגמאות לדגשים תכניים לאגפי הגיל _____ 42
 (3) דגשים ליחידות התוכן והמקצועיות _____ 42

7. הפדגוגיה הלכה למעשה

- א. רקע _____ 43
 ב. דרכי העבודה _____ 44-45
 (1) צירי העבודה _____ 44
 (2) נתיבים _____ 45
 ג. לבת התהליך _____ 46-47
 ד. דוגמאות בראי התהליך
 (1) חיבורים _____ 48
 (2) ארגון שונה של מסגרות לימוד _____ 49
 (3) מענים דיפרנציאליים לתלמידים _____ 50
 (4) מענים דיפרנציאליים למחנכים _____ 51
 (5) העצמת המוסד החינוכי ומיצובו בקהילה _____ 52
 (6) מערך הקדם יסודי-יסודי _____ 53

ביבליוגרפיה _____ 54-57

נספח א' – דוגמה מייצגת למדדים לחמשת הדגשים _____ 58-61

תקציר

חוק לימוד חובה התש"ט (1949) מטיל על המדינה את האחריות למתן חינוך חובה, אבל נטל קיומם של מוסדות החינוך הרישמי הוא באחריות משותפת של המדינה והרשויות המקומיות. החוק קובע אחריות משותפת למדינה ולרשויות המקומיות, אך אינו מפרט מהם התנאים לשותפות זו.

בשנים האחרונות מתגבשות תפישות ופרקטיקה שעיקרן יתר מעורבות של הרשות המקומית בעשייה החינוכית תוך פיתוח המשוואה של סמכות והאחריות הנגזרת ממנה. לפיכך, שינוי בתפישת מערכת הגומלין שבין משרד החינוך לרשויות המקומיות ונגזרותיה, בתחומי התפישה והארגון הנו לא רק תוצר של אידאולוגיה חינוכית אלא גם תולדה של כורח המציאות.

מסמך זה מציג תפישה יישומית הרואה בעיר תל-אביב-יפו עיר חינוך אוטונומית. עיקרי השינוי המוצע הוא תפישה שונה של מערכות הגומלין בין משרד החינוך לעיר תל-אביב-יפו, תוך הפרדה ברורה:

תחום המדיניות בראייה ארצית - באחריות משרד החינוך.

התחום הביצועי בראייה מקומית - יועבר לעיריית תל-אביב-יפו תוך קביעת תחומי סמכות ואחריות ברורים ומדידים.

מבוא

בשנים האחרונות ניכרת מגמה חברתית של מעורבות תושבים מוגברת בעיצוב חייהם ובשליטה במתרחש בסביבתם. מגמה זו באה לידי ביטוי גם בשיטות ניהול חדשניות שמאפייניהן שיתוף עובדים ומנהלים בקבלת החלטות, במעורבות גוברת והולכת של תושבים במתרחש בקהילתם, בהפרטת שירותים שעד כה היו נחלת השלטון המרכזי ובהתחזקות מגמות ביזור, בין אם כאידיאולוגיה ובין אם כתוצאה מלחצים העולים מ"השטח".

מגמות אלו לא פסחו על תחום החינוך ובאו לידי ביטוי ברצון של רשויות מקומיות להיות משמעותיות בתחום זה ולא רק להיות גורם פסיבי או מתווך בין השלטון המרכזי לתושבים. הדיון נמצא על סדר היום הציבורי בעיקר לנוכח העובדה כי ראש הרשות המקומית המוגדר על פי חוק כ"ראש רשות החינוך", נבחר בבחירה אישית כשנושא החינוך הוא אחד הנושאים המרכזיים העולים בעת בחינת תפקודו.

שינוי ארגוני מתוכנן של מערכות הגומלין: משרד החינוך-רשות מקומית-מוסדות החינוך, כמערכות ממוקדות לקוח, הינו שינוי החותר להעצמה של מערך החינוך בדגש על תלמידים ומחנכים, כחלק מהמציאות המתהווה. בדברנו על שינוי ארגוני מקיף החל בחקיקה ועד לשינויים נגזרים ממנה במבנה המשרד ובאצילת סמכויות לכיוון הרשויות המקומיות, כוונתנו לתהליך העצמה (empowerment) שכיוונו ברור: התלמיד (עילת העילות לקיום המערכת) והמחנכים הבאים עמו במגע¹.

עיקרי התפישה שתנחה חלוקת סמכויות מחודשת יהיו כלהלן: **המשרד**, כמטה כללי, יקבע מדיניות החינוך, מטרותיו ויעדיו ברמה של אינטרסים לאומיים.

הרשות המקומית, תקבל אוטונומיה מלאה ותהיה אחראית להפעלת המערכת, לפיתוחה ולקידומה ברמות: הפדגוגית והפיסית.

הגן, בית-הספר, בכפוף למדיניות משרד החינוך והרשות המקומית, יקבלו את מלוא העצמאות במסגרת מתן סמכויות ולקיחת האחריות. הגנים ובתי-הספר ינוהלו תוך הקפדה על גיבוש תעודת זהות מוסדית, תרגום ה"אני מאמין" המוסדי למדיניות, פרוק המדיניות לתכניות מובנות, בחירת הצוות, מעקב, בקרה ומתן דין וחשבון ללקוחות ולממונים.

¹ לא במקרה המינוח הכולל הינו "מחנכים" ולא כל מינוח אחר, שכן אנו עוסקים באנשי חינוך בין אם הם "מורים מקצועיים" ובין אם הם "מחנכים" במובן ההיסטורי של המינוח.

המסמך שלהלן מציג את העיר תל־אביב-יפו כמטרופולין מרכזי במדינת ישראל, את מאפייניה הכלליים וקוויה האסטרטגיים.

בהמשך נסקר ההבט החוקי והפרקטי של החינוך בישראל ולאחריו מוצגת מערכת החינוך, תרבות הפנאי והספורט בעיר תל-אביב-יפו : נתונים, תקציב, הנחות יסוד ודגשים לשנה"ל תשס"ו.

לבת המסמך : תל־אביב-יפו כעיר חינוך. פרק זה עוסק בהנחות היסוד, בפילוסופיה הארגונית, במבנים ארגוניים מוצעים ובדוגמה אפשרית לעיסוק בפדגוגיה.

העיר תל-אביב-יפו

1. רקע

שתיים שהן אחת.

יפו - עיר נמל חשובה עוד מימי קדם. עיר שנבנתה על פי האגדה על ידי יפת, בנו של נוח, עיר הנזכרת בתנ"ך (לראשונה בספר יהושע י"ט, 46), בחוקי חמורבי ובתעודות אשוריות, עיר ששימשה נמל לממלכות ישראל ויהודה עוד מימי שלמה המלך, עיר שידעה את הצלבנים, את הרומאים את המוסלמים ואת נפוליאון, את התורכים ואת האנגלים, עיר ששמה נגזר כנראה מן השורש י.פ.ה על שום יופייה, עיר ששימשה פתח לעליה יהודית ובסיס להקמת תל-אביב – העיר העברית הראשונה.

תל-אביב - עיר שתחילתה ב 11 אפריל 1909 בהגירת המגורשים של "אחוזה בית", עיר שבשנת 1910 שונה שמה לתל-אביב, שם שמקורו בתנ"ך (יחזקאל ג', 15) ומתייחס לעיר על גדות הנהר כבר, בעירק, שם ששימש השראה לשמו של התרגום העברי של הספר "אלט נויילנד" של בנימין הרצל, חוזה מדינת היהודים בפיו של נחום סוקולוב ככותרת לתיאור קמילה וחדלון (תל) שבעקבותיהם באה פריחה והתחדשות (אביב)², עיר בה הוקמה בשנת 1904 הגימנסיה העברית הראשונה "הרצליה"³, עיר שתולדותיה מקיפים את תקופת התורכים והאנגלים, עיר שבה הוכרזה מדינת ישראל ב – ה' באייר התש"ח, עיר שהיתה לבירתה הזמנית של המדינה ובה שכנו הכנסת הראשונה וקריית הממשלה (עד 1949).

יפו עתיקת הימים ו**תל-אביב** שצמחה בין החולות מצפונה, מתאחדות להן יחד אחר מלחמת העצמאות לעיר אחת **תל-אביב-יפו**.

צריחי מסגדים הנושקים לכנסיות בצד בתי כנסת, פסיפס אנושי מרתק של דתות ולאומים, צבעים וריחות, עושר תרבותי ופלורליזם רעיוני, הם חלק מהוויית המטרופולין המשמעותי במדינת ישראל, מטרופולין שהינו דגם לחיקוי בארץ ובעולם, כמרכז חינוכי-תרבותי-אמנותי-כלכלי.

² אליבא דאליהו הכהן (1985) יתכן ועמדו לנגד עיניו של סוקולוב שירו של יל"ג שנכתב באמצע המאה ה-19 בשם: "תל אביב" ואולי אף הדרמה השירית: "בן-אוליה" שכתב המשורר והמקראן היהודי מאיר הלוי לָטְרִיס בשנת 1865, בעקבות יצירתו של גתה: "פאוסט".

³ מוסד חינוכי החוגג השנה מאה שנה להיווסדו, מוסד שהפך לאות ולמופת חינוכי-חברתי-תרבותי בחיי העיר והיישוב.

2. סמל העיר

הסמל מבטא את חזונם של בונים :

בתווך עיגול מסגרת, מגן דוד ובתוכו מגדלור ושער. הזרקור במגדלור מסמל את היות תל-אביב אור לגויים ולתפוצות, השער את השאיפה שהעיר תהווה שער כניסה לבאים בשערי ישראל.

שבעת הכוכבים מחוץ למסגרת אלה הם "שבע שעות – הזהב של יום העבודה שלנו. שכן בסימן העבודה הולכים היהודים אל הארץ החדשה"⁴.

הסמל מכיל את הפסוק "**אבנך ונבנית**" מספר ירמיהו (ל"א, 3) ואת שמה של העיר המאוחדת: **תל-אביב-יפו**.

את הסמל צייר נחום גוטמן על פי רעיונם של אביו, הסופר ש. בן-ציון וראש עיריית תל-אביב דאז, מאיר דיזנגוף.

⁴ תיאודור הרצל (1896), מדינת היהודים, ניסיון של פתרון מודרני לשאלת היהודים

3. מאפיינים כלליים

העיר תל-אביב-יפו הוכרזה בשנת 1909. העיר מונה (בשנת 2005) כ- 360,400 תושבים, בעלת אוכלוסייה מגוונת ומקוטבת. אוכלוסיית העיר מכילה יהודים (אוכלוסייה לא דתית, מסורתית, דתית – רפורמית, קונסרבטיבית, דתית ציונית וחרדית), ערבים (מוסלמים, נוצרים, דרוזים), עולים וותיקים, תושבים מבוססים וקשיי יום, אזורי פאר ושכונות מצוקה ואוכלוסיית עובדים זרים (על פי אומדנים לא רשמיים כ- 80,000 איש).

העיר ממוקמת במרכז הארץ לחופו של הים התיכון ואת שטחה חוצים הנחלים אילון והירקון.

בעיר בתי מלון רבים המאכלסים תיירים רבים ושגרירויות ובהם אזרחי חוץ רבים.

העיר, כמטרופולין, קולטת מידי יום כמיליון תושבים מערים שכנות הבאים בשעריה למטרות חינוך, תרבות, עסקים, קניות, בילוי ובידור.

העיר מאופיינת במבנה של רובעים שאף שאינם מובחנים פיסית והינם סמוכים זה לזה, בכל אחד מהם מרבית השירותים החינוכיים-תרבותיים הנחוצים לתושב מלידה ועד לזיקנה.

מערכת החינוך בעיר מונה (בשנת 2005) כ- 51,000 תלמידים, ב - 312 גנים, 97 קמפוסים בית ספריים (יסודי, חט"ב חט"ע; מ"מ, ממ"ד, עצמאי) ו- 16 בתי ספר ו- 36 גנים ל"חינוך מיוחד". פרנסי העיר תל-אביב-יפו רואה בחינוך יעד אסטרטגי ומקדישים לו משאבי זמן, כישורים וכסף, מרובים.

מינהל החינוך התרבות והספורט שם לו למטרה להוביל בחשיבה ובעשייה חדשניות תוך שיתוף פעולה עם כל שותפי העשייה החינוכית, לרבות בקהילת העיר ובמשרדי הממשלה.

4. קווים אסטרטגיים לפיתוח העיר

מרכז כלכלי ותרבותי

שמירה וחיזוק מעמדה של העיר תל-אביב-יפו כמרכז כלכלי ותרבותי מטרופוליטני וארצי, תוך הפניית המשאבים הנובעים מתפקודה זה, לשיפור איכות החיים העירוניים.

- ☐ מרכז כלכלי מטרופוליטני וארצי
- ☐ מרכז תרבות, אמנות ובילוי
- ☐ מרכז השכלה גבוהה

עיר לכל תושביה

קידום תל-אביב-יפו כעיר אטרקטיבית למגורים לכל הגילאים, המאופיינת בחינוך איכותי, בשוויון הזדמנויות, בפלורליזם ובלכידות קהילתית.

- ☐ עיר אטרקטיבית למגורים
- ☐ עיר "לכל החיים"
- ☐ חינוך איכותי ושוויוני
- ☐ שוויון הזדמנויות וצמצום פערים
- ☐ חיזוק הקהילתיות
- ☐ טיפוח הפלורליזם

ממשל עם הפנים לאזרח

ממשל עירוני עם הפנים לאזרח – מתייעל, משתף ומבוזר, בעל מידה רבה של עצמאות בניהול ענייני העיר הפנימיים, תוך שיתוף פעולה עם רשויות שכנות בנושאים חוצי גבולות מוניציפאליים.

- ☐ עירייה מוטת לקוח
- ☐ שיתוף והשתתפות תושבים
- ☐ עיר עצמאית
- ☐ שיתוף פעולה מטרופוליטני
- ☐ שמירת חוק וסדר
- ☐ הקפדה על בטיחות ובטחון

סביבה עירונית אטרקטיבית

פיתוח סביבה עירונית ואטרקטיבית – עיר פתוחה להתחדשות, ובו בזמן משמרת את מורשתה האדריכלית-תכנונית, המאזנת ומשלבת בין הרקמה הבנויה והמרחב הפתוח, השומרת על ערוב שימושי קרקע מושכל, הפועלת לצמצום מטרדים סביבתיים ומקדמת מערכת תחבורה רב-אמצעית יעילה ובת קיימא.

☐ איזון בין בנייה מרקמית משמרת ובנייה לגובה

☐ ערוב שימושים מושכל

☐ מרחב ציבורי מפותח

☐ חזרה לרחוב העירוני

☐ עיר פתוחה לים

☐ תחבורה בת קיימא, רב-אמצעית ויעילה

☐ שיפור איכות הסביבה

החינוך - ההבט החוקי והפרקטיקה

החוק המרכזי, עליו מושתת החינוך בישראל הינו **חוק לימוד חובה - התש"ט** (1949). מטרת חוק לימוד חובה הנה להבטיח קיומם של מוסדות חינוך הנתמכים על ידי המדינה ו/או על ידי הרשות המקומית, בהם ילמדו התלמידים המחויבים בלימוד חובה בהתאם להוראות החוק.

הוראת סעיף 7 ב' לחוק לימוד חובה קובעת כי קיום מוסדות החינוך הרשמיים מוטל על המדינה ועל רשות החינוך במשותף כלהלן:

"קיום מוסדות חינוך רשמיים למתן חינוך-חובה חיינם לפי חוק זה לילדים ולנערים הגרים בתחום שיפוטה של רשות חינוך מקומית מסויימת, יהא מוטל על המדינה ועל אותה רשות חינוך מקומית במשותף".

תוקף נוסף לאחריות המשותפת ניתן למצא גם **בתקנה 1 לתקנות שם מוסד** המגדירה את המונח "מוסד חינוך רשמי" כדלקמן:

"מוסד-חינוך רשמי" פירושו – מוסד חינוך מוחזק על ידי המדינה, או על ידי רשות-חינוך מקומית אחדות במשותף, או על ידי המדינה ורשות-חינוך מקומית, או על ידי המדינה ורשויות-חינוך מקומיות אחדות במשותף".

בעוד שחוק לימוד חובה קובע אחריות משותפת למדינה ולרשויות המקומיות, אין הוא מפרט מהם התנאים לשותפות זו. האירוניה הינה כי תקנות החינוך מתאפיינות בהטלת חובות על הרשות המקומית תוך צמצום סמכותה! תופעה זו מנוגדת לתפישה שרווחה בתקופת חקיקת החוק ולהכרזת שר הפנים חיים משה שפירא (שקיבל עם קום המדינה, את סמכויות הנציב העליון בכל הנוגע לרשויות המקומיות), ביוני 1949: **"אנו מכירים בזכות ההגדרה העצמית של הרשויות המקומיות, ובכל מקרה, שטובת הציבור בכללו אינה דורשת התערבות השלטונות, אנו רוצים להעניק לרשויות המקומיות אוטונומיה מוחלטת"** (דרי, 1994). בפועל דפוס של ריכוזיות, מאפיין את המערכת למעשה עד היום.

עקב אי-נחת ממצב זה, מונו מ – 1961 ועד היום (2005) שש ועדות ממלכיות מקצועיות, לבחינת היבטים ותפקודים שונים של הרשויות. הדו"חות מתמקדים בריכוזיות המאפיינת את המרכזים השלטוניים והתערבות יתר בתחומי החיים השונים.

שלוש ועדות משמעותיות לענייננו:

א. ועדת זנבר

מונתה ב- 1976 ותפקידה היה לבחון חלוקת התפקידים הקיימת בין ממשלה לרשות המקומית, להגדירה מחדש ולהציע תפישת יסוד לחלוקת תפקידים רצויה. עיקרי הדו"ח שהוגש בשנת 1981, מתייחסים להמלצה להעביר את מיקוד הניהול לאחריות הרשות המקומית, כחלק ממתן אוטונומיה (זנבר, 1981).

ב. ועדת קוברסקי

מונתה ב- 1986 ותפקידה היה לערוך בדיקה כוללת של שירותי המדינה וגופים נתמכים מתקציב המדינה, מתוך מגמה לשפר השרות שניתן לאזרח. הדו"ח שהוגש בשנת 1989, תפס את הרשות המקומית "כקבלן משנה וכזרוע מבצעת", כאשר התכנון והפיקוח המשיכו להיות באחריות הממשלה (קוברסקי, 1989).

ג. ועדת הרמלך

מונתה ב- 1981 ותפקידה היה להגדיר רמת שירותים ותפקידה של הרשות המקומית, ולהציע סדר חדש ביחסי הגומלין בין הממשלה לבין השלטון המקומי בנושאי חינוך ורווחה. הדו"ח שהוגש בשנת 1992, ראה ברשות "דמוקרטיה משותפת" והמליץ על רפורמה מקיפה, שהכשרה מקצועית מהווה לה תנאי מקדים (הרמלך, 1992).

מרבית ההמלצות בכל ששת הדו"חות לא מומשו, אולם, למרות ששלוש הוועדות זיהו את המעורבות הרבה (שלא לומר מעורבות יתר) של השלטון המרכזי ותלות השלטון המקומי בממשלה, הועצם כוחם של ראשי הרשויות המקומיות בכל תחומי-החיים ובכלל זה בתחום החינוך.

בפועל, שינוי משמעותי ביותר בתפישה הרואה ברשויות המקומיות שותף בכיר באמת בעיצוב דמות החינוך, בא לידי ביטוי רק עם שינוי שיטת הבחירות לראשי הרשויות המקומיות (**חוק הרשויות המקומיות תשל"ה 1975**). השיטה "החדשה", גרסה בחירה אישית של ראש רשות, ומטבע הדברים נושא החינוך החל להופיע על סדר היום הציבורי של ראשי הרשויות המקומיות ברמת ההצהרה, ולעתים אף ברמת הביצוע. תוקף נוסף, משפטי ומוסרי למגמות אלה, ניתן ב"**פקודת החינוך**" (נוסח חדש, התשל"ח 1978) בה הוגדר ראש הרשות המקומית כ"**ראש הרשות החינוכית המקומית**".

מגמה זו מוצאת חיזוקה גם **בחוק הרשויות המקומיות** (מנהל מחלקת חינוך), **התשס"א (2001)**. החוק עוסק במינוי מנהל מחלקת חינוך, בכישורים הנדרשים

מבעל תפקיד זה ובדרכי פיטוריו וחשיבותו בכך שלראשונה נקבע מעמד סטטוטורי למנהל מחלקת חינוך ובכך הוא ממסד התפקיד וממצב אותו.

ההכרה במגבלות המרכז והצורך בביזור ומתן סמכות מתוך פיתוח המשוואה: "אחריות = סמכות = אחריות", באים לידי ביטוי גם בהצעה לארגון מחדש של החינוך הציבורי בישראל על בסיס ביזור ואיזור (תירוש, לביא 2003) כלהלן:

"נדמה כי כיום ברור לכל שעקב האכילס של מערכת החינוך בישראל נובע במידה לא מבוטלת ממאפיינים מבניים, ארגוניים, כלכליים ומשפטיים הפוגעים מאוד ביעילות ובאפקטיביות שבהם. המערכת מתרגמת את המשאבים העומדים לרשותה לתוצרים חינוכיים ולימודיים⁵. הרפורמה [...] נועדה לטפל בכשלים מבניים אלה: ריכוזיות רבה ומרחק רב בין הקהילה למוקדי קבלת ההחלטות הנוגעות לגבי בתי הספר שלה; היעדר אחריות ושקיפות; העדר קשר בין סמכויות לאחריות; מוטת סמכות ואחריות מצומצמים ביותר של מנהל בית הספר; מבנה ניהולי מיושן של מוסדות חינוך, מערכת תגמול ושכר נטולת תמריצים ועוד".

לאורך השנים החלו הרשויות המקומיות לתפוס נתחים גוברים והולכים בעשייה החינוכית, דבר שהשתקף גם בפסיקות בתי-המשפט שדנו בנושאים המשיקים ליחסי שלטון מרכז-רשות הורים. זאת מתוך הבנה כי אי אפשר להתעלם מחלקן של הרשויות המקומיות המהוות הלכה למעשה זירת פעולה המשמעותית בהוויית אזרחי-המדינה. ניתן לראות זאת בפסקי בג"ץ מדגמיים כמפורט להלן:

"... 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 50/107).

"... 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 77/421).

⁵ אין במסמך זה כדי להמעיט בחשיבותם של גורמים נוספים שמשפיעים על איכות החינוך בישראל. לדוגמה, אין חולק על העובדה שתפוקת מערכת החינוך תשתפר אם המורים יהיו טובים יותר, אם ההכשרה תפתח מורים עדכניים, נבונים ורגישים יותר. הרפורמה המוצעת בנייר זה תיצור מבנים ארגוניים, משפטיים ופדגוגיים, משפטיים ופדגוגיים אשר יאפשרו ויעודדו את מיצוי התועלת ממשאבי החינוך בישראל, כולל מכוחות ההוראה והניהול.

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 86/754).

במהלך השנים, למדו ההורים לתבוע זכותם כחלק מאזרחות פעילה, ולא היססו אף לקבל סעד משפטי, במידת הצורך. בתי-המשפט הכירו בזכותם של ההורים להיות מעורבים ולדרוש מהרשויות פתרונות ייחודיים לאוכלוסיות ספציפיות ולא רק מענים עקרוניים לכלל האוכלוסייה כמו גם הצורך והחובה של הרשויות המקומיות לתת מענים בגין אלה. מגמה זו הוכרו בפסיקות בג"ץ כמו למשל:

"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 72/152).

צריכת שירותי-חינוך הפכה לדומיננטית בהוויית המשפחה הישראלית, ובבחירת מקום מגורים פועלים שני גורמים עיקריים: מקום עבודה למפרנס הראשי, ומיד לאחריו איכות החינוך במקום המגורים.

האזרחים, שרובם הינם "תוצר" מערכת-החינוך בישראל, המכירים את מערכת החינוך מקרוב והפנימו גישות דמוקרטיות, תובעים מראשי הרשויות רמת-חינוך התואמת תפישתם. הם אינם מהססים לפנות אליהם בבעיות שלא תמיד חופפות את החלוקה הדיכוטומית בין משרד החינוך לרשות המקומית. כך למשל, כשחומר הלימודים נראה דליל ובלתי-מספק, החלו לתבוע מגמות כ"חינוך אפור", וכשתופעה מסוימת בבית-הספר לא נראתה להם, פנו ההורים לרשות המקומית ולעומד בראשה ולא דווקא למפקח, למנהל המחוז או לשר החינוך והתרבות.

החקיקה שקבעה בחירות אישיות לרשות ערים (חוק הרשויות המקומיות תשל"ה, 1975) היתה חוליה מתבקשת בשרשרת תהליכים שאיפיינו את התהליכים שעוברת החברה בישראל: לא עוד "ועדות מסדרות", לא עוד הנחתות מ"המרכזים השלטוניים" הקובעים עתידה של עיר, אלא תושבים הבוחרים ישירות ראש רשות ומצפים ממנו למתן כל הפתרונות, כמעט, הנוגעים ישירות לאיכות חייהם.

למעשה, בפרקטיקה שנוצרה, מגיעים התושבים לראש הרשות בכל תחום מתחומי חייהם גם כאשר לא פעם אין הדבר בתחום סמכותו הישירה.

בחודש אוגוסט 2000 נקבע, **חוק הרשויות המקומיות** (יעוד כספי הקצבות למטרות חינוך) **התש"ס 2000**, שהסדיר חובתה של הרשות המקומית להעביר את כל מקורות התקציב המיועדים לחינוך, ליעודם בלבד. זאת באמצעות פתיחת חשבון בנק נפרד המיועד להעברות כספיות מהמדינה לרשות המקומית בנושא חינוך ובקיום מערכת בקרה. על ראש העיר הוטלה אחריות אישית-פלילית בגין אי מילוי הוראות החוק. משמעות החוק בענייננו הינה כפולה: **כספים יעודיים**, ליעודם בלבד בדגש על חינוך, **באחריותו הבלעדית של ראש הרשות**.

הבחירות **האישיות לראשי הרשויות** (חוק הרשויות המקומיות תשל"ה 1975), הגדרת ראש הרשות המקומית כ"**ראש רשות החינוך המקומית**" (פקודת החינוך נוסח חדש, התשל"ח 1978), **הכרה סטטורית במנהל מחלקת החינוך** (חוק הרשויות המקומיות, מנהל מחלקת חינוך, התש"ס 2000), חובת הרשות המקומית להעביר את כל **מקורות התקציב** המיועדים לתלמיד למורה ולבית-הספר **ליעודם**, וה**אחריות הפלילית האישית** המוטלת על ראש רשות שלא יבצע זאת (חוק הרשויות המקומיות; יעוד כספי הקצבות למטרות החינוך, התש"ס 2000), בצד פעילות לגיבוי מודל של מחוז מקומי שמשמעותו **מיזוג סמכויות של המחוז והרשות המקומית תוך יצירת רשות ארגונית מאוחדת**, החלו נותנים אותותיהם במרכזיות שהחל החינוך תופש בעיני התושבים וכפועל יוצא מכך, גם בעיני קובעי המדיניות ברשויות המקומיות.

המודעות לצורך בתפישה חינוכית מקפת החלה לאפיין יותר ויותר את העומדים בראש הרשויות המקומיות. אחת מתוצאות התפתחות זו, הינה במינוי מנהלי מינהלים ואגפי-חינוך שהם אנשי מקצוע ולא מינויים פוליטיים או מינוי מקורבים. זאת כחלק מגישה פרגמטית (החשש מריכוז עוצמה תקציבית ותכנית) ולעתים גם כחלק מתפישה אידיאולוגית. כתוצאה מכך, גברה דרישת הרשויות המקומיות (ראשי הערים וראשי מינהלי החינוך) לביזור סמכויות מהמרכז לפריפריה, תוך נכונות להיות שותפות מלאות ולעתים אף יותר מכך: **להיות גורם משמעותי ומשפיע בתכנון וביישום מדיניות החינוך בתחומי הרשות המקומית**.

אולם, לא רק ראשי רשויות ומנהלי מינהלים החלו לכוון ולהוליך שינויים במערכות הגומלין משרד החינוך-הרשות המקומית. אי נחת מתמשך של הציבור ושל צמרת משרד החינוך הביא את שרת החינוך והתרבות, הגב' לימור לבנת למנות את **"כח המשימה הלאומי לקידום החינוך בישראל"** ביום כ"ד באלול תשס"ג, 21 בספטמבר 2003, במטרה לבצע בחינה מקיפה של מערכת החינוך במדינת ישראל ולהמליץ על "תכניות שינוי כוללת מבנית, ארגונית ופדגוגית וכן על התוויית דרך ליישומה" (כח

המשימה הלאומי לקידום החינוך בישראל, 2004). התכנית הלאומית לחינוך, שעיקרי המלצותיה פורסמו במאי 2004, מציגה ניתוח כולל של תמונת המצב של מערכת החינוך כיום, חזון נדרש למערכת החינוך ועיקרי תכנית לאומית לקידום מערכת החינוך בישראל. מבלי להכנס לעובי הקורה, מציג הדו"ח בין השאר תקציב חינוך גדול, תוצרים לקויים וכפילויות בין המשרד לרשויות המקומיות, עמם מתמודדת ההצעה שלפניך.

מערכת החינוך התרבות והספורט בתל-אביב-יפו

1. נתונים (2005)

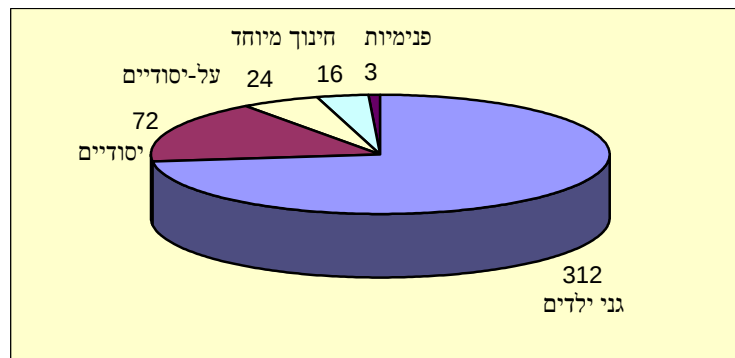
בעיר תל-אביב-יפו לומדים 51,431 תלמידים מגיל 3 ועד גיל 18 בחינוך "הרגיל" ועד גיל 21 ב"חינוך המיוחד", על פי החלוקה:

□ 8,785 תלמידים ב- 312 גני ילדים

- 22,556 תלמידים ב- 72 בתי ספר יסודיים
- 18,790 תלמידים ב- 24 בתי ספר על יסודיים
- 1,300 תלמידים ב- 16 בתי ספר מיוחדים

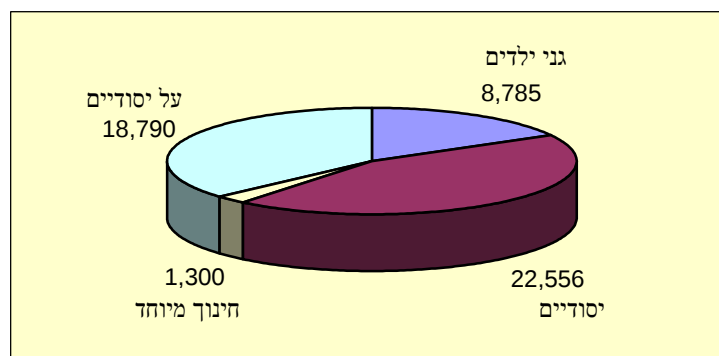
לרשות התלמידים והקהילה עומדים 21 מוסדות תרבות ואמנות, 9 מוסדות להשכלת מבוגרים, 32 ספריות עירוניות וקהילתיות, 30 מרכזי קהילה נוער וספורט, 4 קאנטרי קלאבים, 9 בריכות שחיה ציבוריות עירוניות, 23 שבטי צופים 24 תנועות נוער נוספות (נוער עובד, בני עקיבא, מחנות עולים, בית"ר והשומר הצעיר) ו- 2 מרכזים לחינוך ימי.

מספר מוסדות



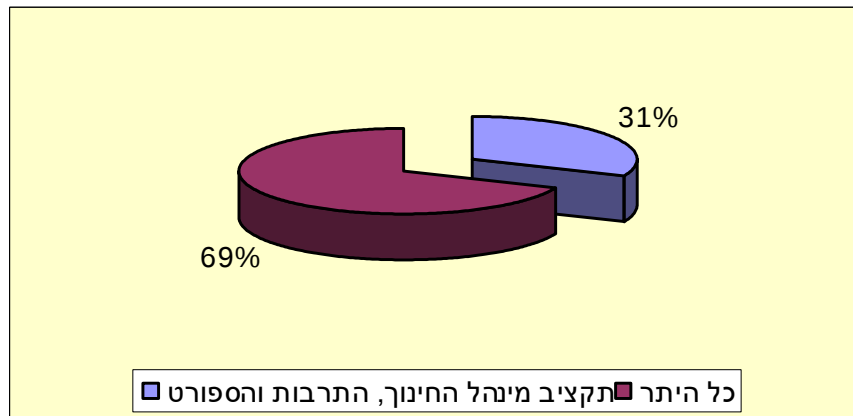
סה"כ מוסדות חינוך : 424

מספר תלמידים



סה"כ תלמידים : 51,431

2. תקציב המינהל (2005)



התקציב הכולל של העירייה הנו 2,820,000,000 ש"ח (ללא פירעון מלוות והוצאות מימון).

תקציב מינהל החינוך התרבות והספורט הנו 862,660,000 ש"ח.

3. הנחות היסוד

הנחות היסוד העומדות בבסיס תפישת החינוך בתל-אביב-יפו הינן :

- ☐ החינוך הינו תהליך.
- ☐ החינוך מהווה השקעה ולא הוצאה.
- ☐ החינוך חותר לשוויון ולמצויינות.
- ☐ החינוך מקנה כישורי חיים וממצה הפוטנציאל.
- ☐ החינוך הינו תהליך רב- גילאי, בין ורב- תחומי.
- ☐ כל מרחב (בית הספר, העיר הארץ והעולם, ממשי ווירטואלי), כל מסגרת ("פורמלית" ו"בלתי פורמלית") וכל זמן (לאורך כל שעות היממה), משמשים סביבת למידה.
- ☐ לכל ילדי תל-אביב-יפו יימצא פתרון חינוכי הולם, בתחומי העיר.

4. קווים מנחים לתכנון מערך החינוך בעיר תל-אביב-יפו

1. עיר עם שורשים בעבר ועוגנים בעתיד

לימודי אזרחות, מורשת ותרבות העם והעולם כבסיס ליצירת חברה ישראלית המאופיינת בפלורליזם, בשוויון הזדמנויות ובלכידות קהילתית וציבור הגאה בעירו; מתן מרחב הגדרה לכל הקהילות הייחודיות בעיר תל־אביב־יפו (דתיים/לא דתיים, ערבים/יהודים...), ביסוס מיומנויות השפה הכתובה והדבורה ככלי וכביטוי לאחדות ולייחודיות.

2. עיר מובילה, פורצת דרך, לומדת ומלמדת ללא הפסקה

בתי־ספר ומוסדות תרבות, קהילה, נוער וספורט פועלים בכל שעות היום והערב; לימוד מתמיד של רעיונות חדשים בארץ ובעולם ויישומם במערכת החינוך ותרבות הפנאי בעיר; ביסוס מיומנויות השפה הכתובה והדבורה; טיפוח מסגרות העוסקות בחינוך מדעי-טכנולוגי והכשרת המורים בתחומים אלה; פיתוח, טיפוח והעצמת מנהיגות חינוכית מובילה ועובדים חדורי יעוד ותודעת שרות; הצמחת יזמים ויוזמות חינוכיות מובילות ופורצות דרך; חיזוק הזיקה בין מוסדות החינוך בעיר לבין קהילת העסקים והתעשייה ופתיחת ערוצים להידברות שוטפת בין המגזרים השונים בעיר.

3. עיר המשקיעה בהעלאת שיעור הלומדים, בהקניית מיומנויות יסוד ובשיפור הישגים כבסיס להשתלבות מוצלחת של הבוגרים במסגרות ההשכלה הגבוהה ובשוק העבודה.

פיתוח מענים ייחודיים למגוון הצרכים של פרטים וקבוצות המהווים את הפסיפס האנושי המורכב של תל־אביב־יפו; טיפוח מצויינות בקרב תלמידים ומורים טיפוח מסגרות העוסקות בחינוך מדעי-טכנולוגי והקפדה על רמת ההשכלה הפורמלית של אנשי החינוך והשתלמויות מקצועיות שוטפות; תוצרים מוכחים ברמת המיומנויות וההישגים; שוויון הזדמנויות בכל רמות החינוך, ללא קשר לנתונים החברתיים־כלכליים של התלמידים ו/או הוריהם.

4. עיר המעניקה סביבה לימודית בטוחה ומתקדמת

פיתוח תשתיות פיזיות, פדגוגיות וטיפוליות מתקדמות; שיפור חזות; טיפוח במפגעי בטיחות; פיתוח תשתיות מתקדמות של מחשוב ותקשוב; שירותים

מקוונים לתושב (ממשל זמין); יצירת אקלים בטוח במוסדות, חיזוק האקלים המיטבי וצמצום התנהגויות סיכוניות.

5. עיר המעניקה לתושביה שירותים איכותיים בתחום התרבות, הקהילה והספורט

פיתוח וקידום מתחמי תרבות, אמנות ובילוי; פתיחת מוסדות ומתקנים חדשים במגמה לשפר את איכות השירותים הקהילתיים; יישום הדרגתי של תוכנית האב (חינוך, תרבות ופנאי, ספורט).

6. עיר המבטיחה אוטונומיה ניהולית מירבית ומבוקרת; עיר המשתפת את הקהילה בעיצוב פני החינוך ותרבות הפנאי ובקבלת אחריות לתוצרים המושגים

העברת מוקד קבלת ההחלטות וניהול המשאבים למוסד החינוכי, התרבותי והקהילתי; שילוב התושבים כשותפים אמיתיים בתהליכי קבלת החלטות; גיוס כל הכוחות בקהילה לאיגבור (Synergy) העשייה החינוכית; איגום המשאבים ואחריות הדיווח (Accountability); מחויבות לתוצרי עשייה נראים ומדידים; מתן אפשרות מירבית לכל תלמיד בעיר לבחור, באופן מבוקר, את המוסד החינוכי בו ילמד.

7. מינהל המקפיד על שקיפות מירבית של התוצרים המושגים

פיתוח כלים למדידת תוצרים הנגזרים מתוכנית העבודה המינהלית; שימוש בנתונים הנאספים באמצעות כלים אלה לצורך קבלת החלטות ברמת המטה וברמת השדה; הפצת הנתונים והפיכתם לנחלת הכלל כחלק מהמדיניות של שקיפות ציבורית.

5. דגשים לשנת הלימודים תשס"ו⁶

⁶ דוגמה מייצגת למדדים לחמשת הדגשים ראה בנספח א'.

1. התמדה והחזקה משמעותית (Holding power)

2. הישגים

3. דרך ארץ

4. מורשת

5. מצוינות

עיר חינוד

1. עיקרי התפישה

סמכות ואחריות הדרות בכפיפה אחת, הן מאושיות המינהל התקין והן אלו המבטאות את אחריות הדיווח (Accountability), כפשוטה.

מבעל תפקיד ו/או מגוף ציבורי המקבל את מלא הסמכות ניתן לתבוע את מלוא האחריות, תוך ידיעה כי התאפשר להם להוביל מהלך משמעותי, ניתנו להם הכלים הרלוונטיים ולכן ניתן ונחוץ לדרוש מהם תוצאות ולא רק הסברים.

לאור האמור לעיל יש לגבש תפישה שתבטא את נתינת מלוא הסמכות ומלוא האחריות למי שעליו הושתו המטלות וממנו תתבע האחריות המלאה לתוצרים החינוכיים.

2. הנחת יסוד

מלוא הסמכות ומלוא האחריות למינהל החינוך התרבות והספורט בעיר תל-אביב-יפו, מהיותו הגורם המחויב למתן מענה לצרכים הדיפרנציאליים של התושבים ומקבלי השרות בתל-אביב-יפו רבתי והניצב ישירות מולם. זאת בכפוף להקפדה על קיום חוקי החינוך, התקנות והוראות משרד החינוך והרשות המקומית ותוך קשרי גומלין הדוקים עם המחוז והמטה במשרד החינוך התרבות והספורט.

3. הפילוסופיה הארגונית⁷

א. התפישה

העיר תל-אביב-יפו, כמטרופולין של מדינת ישראל, מובילה, בעיצוב ובפיתוח מענים ייחודיים בתחומי חינוך, תרבות, אמנות ודעת למכלול צורכי קהילת העיר ולכלל החברה הישראלית, מלידה ועד לזקנה, מתוך מחויבות לחדשנות, לשוויון הזדמנויות ולמצוינות.

בהקשר זה:

מטרופולין של מדינת ישראל – עיר מרכזית ומשמעותית המהווה אבן שואבת לערים סביבה ולמדינת ישראל בכללותה.

מובילה - עומדת בחזית ההתעדכנות, הידע והחידושים ובשאיפה בלתי מתפשרת לשמש תמיד ובכל נושא, מופת ודגם חיקוי, תוך מאמץ מתמיד ללמוד, להשתפר ולהיות חלוץ לפני המחנה בפיתוח יוזמות ובהחדרת חידושים.

מי שמהווה דגם לחיקוי הופך בהכרח למוביל תוך הבנה ש"מוביל יוצר היום את שיחת היום של המחר" (Caoching), ש"מובילות", פרושה להיות במקום בו לא היה איש וכי תהליכי שינוי יוצרים התנגדויות מעצם טבעם.

המובילות תבוא לידי ביטוי בשני מישורים:

1) **חדשנות מחשבתית**- היכולת לזהות תופעות והתרחשויות מזוויות

ראייה שונות, מגוונות ובלתי שגרתיות.

⁷ כל ממד מפורט בנפרד כדי ליצור תמונה שלמה ומלאה. לפיכך יתכנו חזרות מסוימות ועם הקוראים הסליחה.

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

מכלול - ראייה כוללת ורב-היבטית העוסקת ברצפים: אורכי (לידה-זקנה) ורוחבי (פעילויות "פורמאליות" ו"בלתי פורמאליות"). רק ברצף שכזה, ניתן לראות את המכלול כולו כשבמוקד העשייה התושב והקהילה. זאת מתוך ראייה המשלבת לפחות **שלוש תפישות** הבאות לידי ביטוי בשלושה ממדים, כל אחת (הוכמן, 1996):

תפישות

- (1) **תפישה הוליסטית** - הרואה את המכלול לנגד עיניה.
- (2) **תפישה אינטגרטיבית** - הרואה קשרי גומלין בין היחידות לבין עצמן ובינן לבין סביבתן כחלק ממערכת החייבת בתהליך סינכרוניזציה מתמיד.
- (3) **תפישה אינטרדיסציפלינרית** - הרואה בעבודה בצוותים בין מקצועיים ובידע בין-תחומי, מפתח להבנת תהליכים סינרגטיים ולהפקת יתרונות מחשיבה ומעבודה שמאפייניה הפריה הדדית מתמדת.

ממדים

- (1) **ממד הכרתי** (קוגניטיבי) - ממד המתייחס לסברות או לעובדות.
 - (2) **ממד ריגושי** (אפקטיבי) - ממד זה מבטא התייחסות רגשית כלפי האובייקט הנדון.
 - (3) **ממד התנהגותי** (אינסטרומנטאלי) - 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 שנחוץ לרווחתו ולאיכות חייו, בהתאם לתפישתו.
- חינוך, תרבות ואמנות, 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" ו"חינוך בלתי-פורמאלי".
- מלידה ועד לזקנה** – ציבור היעד של המינהל כולל את האוכלוסיה מגיל לידה ועד לזקנה (אף שתחולת חוק לימוד חובה התש"ט (1949) הינה 3 – 21 בחינוך "המיוחד" ו- 3 או 5-6 בחינוך "הנורמטיבי").

חדשנות – "חדשן: בעל רעיונות חדשים, ממציא".
"חדשנות: תכונת החדשן, המצאה, גילוי דברים חדשים"
(אבינאון, 1997).

התחדשות באה לידי ביטוי בשני מישורים:

- (1) **חדשנות מחשבתית** - היכולת לזהות תופעות והתרחשויות מזוויות ראייה שונות, מגוונות ובלתי שגרתיות.
 - (2) **חדשנות בעשייה** – היכולת לתרגם פריצת דרך מחשבתית לתוצרים גשמיים, תוך עיצוב מציאות חדשה.
- שוויון הזדמנויות** – הקניית נקודות זינוק שוות בחיים. משמעות השוויון לפיכך הינה הקצאה דיפרנציאלית בהתאם לצרכים וליכולות.
- מצוינות** – "היות מצויין. טוב בצורה בולטת, מעולה" (אבינאון, 1997).

ב. הייעוד

מתן מענה חינוכי-ערכי-חברתי למכלול צורכי החינוך התרבות והספורט מלידה ועד לזקנה.

בהקשר זה:

מתן מענה חינוכי-ערכי-חברתי - המענים אינם רק לצרכים המיידים של "כאן ועכשיו". התשובות מכוונות גם לתהליכים חינוכיים ארוכי טווח, לערכים חברתיים לאומיים (כגון: שוויון, מורשת, תרבות) וכן לצרכים סמויים שלא תמיד התושבים ערים להם או זקוקים להם באופן מידי. השיקול המוביל הינו חינוכי-ערכי-חברתי, שיקול העשוי להתנגש לעתים עם התפישה הכלכלית הטהורה מהיותם רחבים יותר, כוללים יותר וארוכי טווח, תוך ראיית צורכי החברה על מגוון אוכלוסייתה (למשל: מתן מענה לצורכי אוכלוסיות ייחודיות או נזקקות).

מכלול – ראייה כוללת ורב-היבטית העוסקת ברצפים: אורכי (לידה-זקנה) ורוחבי (פעילויות "פורמאליות" ו"בלתי פורמאליות"). רק ברצף שכזה, ניתן לראות את המכלול כולו כשבמוקד העשייה התושב והקהילה. זאת מתוך ראייה המשלבת לפחות **שלוש תפישות** הבאות לידי ביטוי ב**שלושה ממדים**, אל אחת (הוכמן 1996):

תפישות

- (1) **תפישה הוליסטית** - הרואה את המכלול כנגד עיניה.
- (2) **תפישה אינטגרטיבית** - הרואה קשרי גומלין בין היחידות לבין עצמן ובינן לבין סביבתן כחלק ממערכת החייבת בתהליך סינכרוניזציה מתמיד.
- (3) **תפישה אינטרדיסציפלינרית** - הרואה בעבודה בצוותים בין מקצועיים ובידע בין-תחומי, מפתח להבנת תהליכים סינרגטיים ולהפקת יתרונות מחשיבה ומעבודה שמאפייניה הפריה הדדית מתמדת.

ממדים

- (1) **ממד הכרתי** (קוגניטיבי) - ממד המתייחס לסברות או לעובדות.
- (2) **ממד ריגושי** (אפקטיבי) - ממד זה מבטא התייחסות רגשית כלפי האובייקט הנדון.
- (3) **ממד התנהגותי** (אינסטרומנטאלי) - 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 שנחוץ לרווחתו ולאיכות חייו, בהתאם לתפישתו.

בהקשר זה :

צרכים – מבוטאים באמצעות תכונות ומאפיינים שלהם מידה מוגדרת.

צרכים מפורשים – קשרים חוזיים בהם קיים מפרט.

צרכים משתמעים – אינם חלק מהמפרט אולם הם ברורים מעליהם.

חינוך, תרבות ואמנות, 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" ו"חינוך בלתי-פורמאלי".

מלידה ועד לזקנה – ציבור היעד של המינהל כולל את האוכלוסיה מגיל לידה ועד לזקנה. (אף שתחולת חוק לימוד חובה התש"ט (1949) הינה 3 – 21 בחינוך "המיוחד" ו- 3 או 5 – 6, בחינוך "הנורמטיבי").

החזון הינו היעד העיקרי לשמו קיים הארגון והפילוסופיה המנחה את פעילותם של כלל חבריו (שפת האיכות 1995).

החזון שהוגדר הנו :

מערכת חינוך, תרבות, פנאי, קהילה וספורט, מובילה במגוון אפשרויותיה, באיכות תוצריה, בהישגיה המוכחים ובחתיירה מתמדת למצוינות. בהקשר זה :

מערכת - סדרה שלמה ומקיפה המבטאת את המכלול המבוטא במילה אדם. **חינוך, תרבות ואמנות, 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" ו"חינוך בלתי-פורמאלי".

הובלה - מוביל הוא מי שיוצר היום את שיחת היום של מחר (Caoching). מוביל פרושו להיות במקום בו לא היה איש, דבר המחייב דמיון, העזה, כריזמה, רצון לחדש ויכולת ליישם.

מגוון אפשרויות – אין סוף תחומים ונושאים העולים מתוך המציאות ו/או יוצרים מציאות חדשה כנובע מצרכים משתנים תדיר של תושבי העיר. **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.

צרכים מפורשים - קשרים חוזיים בהם קיים מפרט.

צרכים משתמעים - אינם חלק מהמפרט אולם הם ברורים מעליהם.

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

השגים מוכחים – "מבחן התוצאה הוא המדד הטוב ביותר של בטחון העצמי, של כושרך, של תעוזה. העשייה לבדה היא המעניקה לך את החירות לגדול ולהיות מי שאתה" (גינין 1984).

לא תירוצים ולא הסברים, אלא מעשים שתוצאותיהם ברורות ונחרצות.

חתיירה מתמדת שאיפה בלתי נלאית.

מצויינות – "היות מצויין, טוב בצורה בולטת, מעולה" (אבניאון, 1997), בכל תחום, בכל נושא, בכל עניין, תמיד.

ד. הערכים

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

מחויבות המינהל הנה:

פיתוח תרבות ארגונית הבאה לידי ביטוי בערכים: שרות מכוון ללקוח, איכות, מצויינות, חדשנות, יצירתיות ולמידה ארגונית.

בהקשר זה:

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

שרות מכוון ללקוח – "שרות הנבחן ומותאם לצרכיו ולציפיותיו של הלקוח; בהתאם להוראת החוק; מקצועי; יעיל; זמין; נגיש ומגוון; בסביבה נעימה ובתנאי בטיחות; בטכנולוגיה חדשנית ובתהליכים ממוכנים" (ויטנברג, טוביה, 1996).

איכות – "מכלול התכונות והמאפיינים של מוצר או שרות, המבטאים את יכולתו לספק צרכים מפורשים או משתמעים".

בהקשר זה:

צרכים - מבטאים באמצעות תכונות ומאפיינים שלהם מידה מוגדרת.

צרכים מפורשים - קשרים חוזיים בהם קיים מפרט.

צרכים משתמעים - אינם חלק מהמפרט אולם הם ברורים מעליהם.

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

מצויינות – היות מצויין. טוב בצורה בולטת, מעולה" (אבינאון, 1997).

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

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

(אבינאון, 1997).

החדשנות באה לידי ביטוי בשני מישורים:

(1) **חדשנות מחשבתית** - היכולת לזהות תופעות והתרחשויות

מזוויות ראייה שונות, מגוונות ובלתי שגרתיות.

(2) **חדשנות בעשייה** – היכולת לתרגם פריצת דרך מחשבתית

לתוצרים גשמיים, 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 שיתוף במידע, הפקת-לקחים מארועים, פעילות מתקנת בעקבות כשלים ושיפור מתמיד כדרך חיים" (הוכמן, 1996).

אדם, אזרח המדינה היהודית והדמוקרטית, מכיר את מורשתו, משתלב בעולם, מעורב ומשפיע בחברה הישראלית ותושב תל-אביב-יפו הגאה בעירו.

בהקשר זה:

אדם – "בן המין האנושי" (אבניאיון 1997).

אנו תופשים את האדם בהיבט הרחב של המילה: לא רק מי שמן האדמה בא, ככתוב באחד מסיפורי הבריאה ("ויצר יהוה אלוהים את האדם עפר מן האדמה" (בראשית ב', 7)) ואלה ישוב ("...האדמה [...] ממנה לקחת כי עפר אתה ואל העפר תשוב" (בראשית ג', 19)), לא רק מי שדם זורם בעורקיו (בהבט השוויוני שבו צבע הדם זהה לכל בני המין האנושי ללא הבדל דת, גזע, מין ולאום), אלא בן אנוש, מי ש"מותר מן הבהמה", בעל רגש ונשמה יתרה (כמבוטא בביטוי האידי: מַעֲנֵטֶשׁ)

אזרח המדינה היהודית והדמוקרטית - מדינת ישראל הנה מדינה יהודית ודמוקרטית כפי שמגדירה מגילת העצמאות (14 במאי 1948). היא "מושגת על יסודות החירות, הצדק והשלום. לאור חזונו של נביאי ישראל, תקיים שוויון מדיני גמור לכל אזרחיה בלי הבדל דת, גזע, מין, תבטיח חופש דת, מצפון, לשון חינוך ותרבות [...] ותהיה נאמנה לעקרונות של מגילת האומות המאוחדות".

מכיר את מורשתו הכרת מורשתו של הרוב אך לא פחות מזה של המיעוט, הינה זכות וכורח בבחינת "דע מאין באת ולאן אתה הולך" ו"עם שאינו מכיר את עברו, ההווה דל ועתידו לוט בערפל" (יגאל אלון).

משתלב בעולם - במאה העשרים ואחת, בכפר הגלובלי בו אנו מקושרים, מקוונים ומעודכנים תדיר, שומא עלינו להכיר ולהוקיר תרבויות אחרות, להבין שאין תרבות עדיפה או נעלה על חברתה, להבין שתרבויות ניצבות זו ליד זו ולא זו מעל או מתחת לזו, ולדעת ש"אדם הוא תבנית נוף מולדתו" (שאול טשרניחובסקי). משמעות הדבר, להיות בר אורייין, שולט בשפות ובעל כבוד לתרבויות, להמצא במערך גומלין מתמיד עם עמיתים, לקרוא את ספרות ומורשת העולם ולהתעדכן תדיר במאמרים מקצועיים ובחידושים שמזמנת לנו המציאות הדינאמית בה אנו חיים.

מעורב ומשפיע - חי בהרמוניה עם סביבתו, פעיל ושואף להכתיב מציאות ולא רק לפעול על פיה, בעל מוקד שליטה פנימי (Rotter 1962).

גאה בעירו - מתגורר בעיר מתוך בחירה חופשית, חש כחלק ממנה, משפיע, מושפע ומשתבח בהישגיה.

התוצרים מבטאים שתי רמות: רמת התושבים (לקוחות החוץ) ורמת העובדים (לקוחות הפנים). זאת מתוך אמונה שרק עובד המזוהה עם הארגון ומטרוטיו, יהיה מוכן לפעול למימוש החזון ויחוש מחויב למתן שרות איכותי ללקוחות הארגון.

בהקשר זה:

1) רמת התושבים

(א) מתן תשובות ערכיות-חברתיות המותאמות לשונות התושבים ולצרכים השונים.

בהקשר זה:

תשובות - פתרונות לצורכי התושבים, כפי שהם נתפשים בעיניהם.
חינוכית-ערכית-חברתית - המענים אינם רק לצרכים המיידים של "כאן ועכשיו". המענים מכוונים גם לתהליכים חינוכיים ארוכי טווח, לערכים חברתיים לאומיים (כגון: שוויון, מורשת, תרבות) וכן לצרכים סמויים שלא תמיד התושבים ערים להם או זקוקים להם באופן מיידי. השיקול המוביל הינו חינוכי-ערכי-חברתי, שיקול העשוי להתנגש לעתים עם התפישה הכלכלית הטהורה מהיותם רחבים יותר, כוללים יותר וארוכי טווח, תוך ראיית צורכי החברה על מגוון 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 פטרנסלטית, 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.

צרכים -

צרכים יכולים לבוא לידי ביטוי בשני אופנים:

- (1) צרכים מפורשים -** קשרים חוזיים בהם קיים מפרט.
- (2) צרכים משתמעים -** אינם חלק מהמפרט אולם הם ברורים מעליהם.

(ב) הכשרת הדור הצעיר לחיים בעולם עתידי משתנה

בהקשר זה:

הכשרה – תהליכי הכנה ופיתוח תכונות וכישורים נדרשים.

הדור הצעיר – בוגרי מערכת החינוך, מסיימי שתיים-עשרה שנות לימוד כשהשאיפה היא שכל שנתון הלידה, יסיים לימודיו הסדירים בגיל שמונה-עשרה; במערכת החינוך בעיר; כשמירב תלמידיו זכאים לתעודת בגרות משמעותית ומלאה ("החינוך המיוחד" בגיל 21).

עולם עתידי משתנה – הנחת היסוד הינה שהחברה העתידית תהיה: רוויית שינויים ובעלת פלורליזם רעיוני, הטכנולוגיה תהפוך לשותף אינטלקטואלי, תגבר תלות הגומלין 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 לבוגריה להיטיב ולהתמודד בסביבה דינאמית ומתפתחת, המאופיינת בחוסר ודאות. זאת תוך פיתוח בוגר המאופיין באוטונומיה שלו, בעל השקפת עולם ערכית, בעל סקרנות אינטלקטואלית-קומוניקטיבית, בעל ראייה רחבת-ממד, ניכר ביכולתו לאתר ידע מתאים ובעל הכלים לכך, בעל זהות אישית וקיבוצית איתנה, מצטיין בנטייה לחדשנות וניכר ביכולת שיפוט והגעה לאמות מידה ערכיות, בכוחות עצמו (עשור, אבירם, סלומון, אלמוג, גורדון, 1995).

ג) מחויבות לפתרונות איכותיים, ייחודיים, כוללים והולמים בתחומי הרובע.

בהקשר זה:

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

פתרונות -

1) **איכותיים** – ברמה גבוהה, בתנאים מכובדים, בסביבה נעימה ומסבירת-פנים, באופן מקצועי, יעיל, זמין, נגיש ומגוון, מותאם לצורכי הפרטים והקהילה ולציפיותיהם.

2) **ייחודיים** – מענים ספציפיים לקבוצות וליחידים, בהתאם לסקרי צרכים ולניתוח צורכי הקהילה על מרכיביה השונים. זאת תוך שיקול חברתי-ערכי ולא דווקא כלכלי.

3) **כוללים** – ראייה רב-היבטית העוסקת ברצף אורכי (לידה-זקנה) ורוחבי (פעילות "פורמאלית" ו"בלתי-פורמאלית"), במשולב.

בתחומי הרובע - מתן מענה למירב צורכי הקהילה, סמוך לבית. העירייה מתחייבת לספק, ככל הניתן, בתחומי הרובע מענה חינוכי-חברתי כגון: גנים

ובתי-ספר, מתנ"סים ומרכזים קהילתיים, ספריות ופעולות העשרה, תנועות נוער ועוד.

ד) שביעות רצון התושבים ברמת הפרט והקהילה

בהקשר זה:

שביעות רצון התושבים – תחושה סובייקטיבית של הלקוחות כי המוצר ו/או השרות שקיבלו עונים על כל צורכיהם, דרישותיהם וציפיותיהם והם מרוצים מהם.

את שביעות רצון הלקוחות ניתן לאמוד באמצעים כמותיים ואף לעודד התרחשותה (שפת האיכות, 1995). הבדיקה הינה חלק מדיאלוג מתמיד ומשוב מובנה לפעילויות, במטרה להבטיח מתן מענים הולמים ומתעדכנים תוך שיפור מתמיד.

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

רמת הפרט והקהילה – בכל אחת מהן לחוד, וביחד.

א) גיבוש וטיפול צוות מחויב בעל רמה מקצועית גבוהה, חדור הניעה, חזות יצירה וגאווה במקום עבודתו בהקשר זה:

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

מחויב – הניעה שמקורה אינטרינזית (ולא תולדה של אילוץ אקסטרינזי). **רמה מקצועית גבוהה** – הקפדה על קליטת עובדים מהשורה הראשונה בלבד ופיתוח וטיפול מתמידים של עובדים ומנהלים תוך הכרה בערך ההשכלה כמרכיב הכרחי אך לא מספיק, לימוד מתמיד והתעדכנות, כחלק מאושיות הארגון. הרמה המקצועית תבוטא בשני מישורים:

מקצועיות – (professionalism) ההשכלה הפורמאלית הנדרשת לצורך השתייכות לפרופסיה המקצועית.

מקצוענות – (professional excellence) חתירה מתמדת להתחדשות, לרכישת ידע מקצועי נוסף ומעודכן ולפתוח יוזמות, תוך שאיפה להיות הטוב ביותר בתחום (best in class).

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

חזות יצירה – הסיפוק הנובע מעצם האפשרות הניתנת לעובדים ולמנהלים לבטא יכולות אישיות, לפתח ולהתפתח, לקבל מִזְכָּה (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, מאתגר ובעל מוניטין, היוצר התרוממות נפש ורוח בקרב עובדים ומנהלים. אלה, חשים מזוהים, תופשים את הישגיו כהישגים אישיים וקבוצתיים ורואים במקום העבודה בית שני.

ב) דרגות חופש גבוהות וחרות רבה לכל עובד, מנהל ומוסד חינוכי ליזום ולעצב את יעדיו בדרכיו הייחודיות בהקשר זה:

דרגות חופש גבוהות – הבהרת המשימות והקווים המנחים, תוך הצבת אילוצי הביצוע ההכרחיים בלבד. ההכתבות יִגְעו רק למה שלא ניתן להניח לשיקול דעתו של הכפוף (מטכ"ל אג"מ – מה"ד, 1990).

חרות רבה – מתן עצמאות רבה ככל הניתן לכל עובד, מנהל ומוסד חינוכי, במסגרת החזון, תוך הבהרת הציפייה ליזמות וליצירתיות.

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

ליזום – 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, 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.

ג) שיפור מתמשך בכל תוצרי העשייה 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).

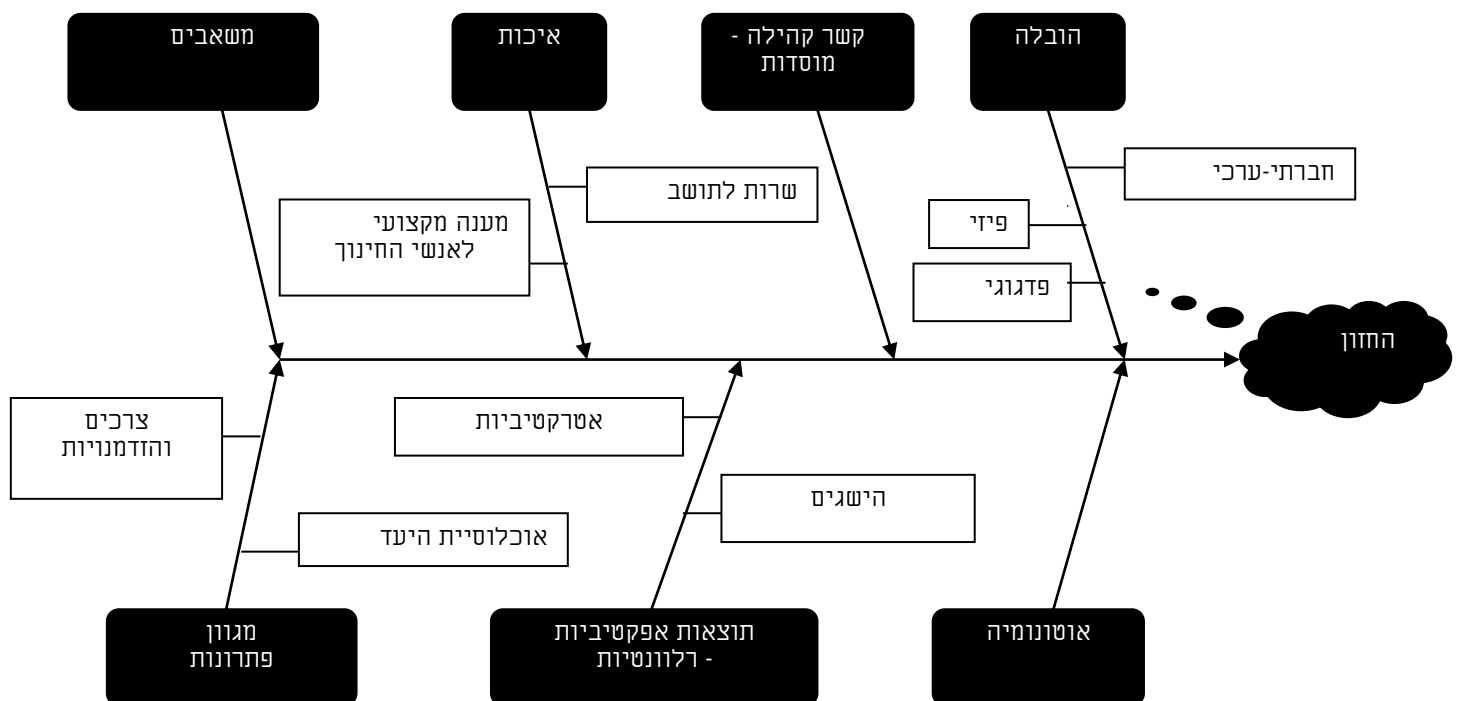
תוצרי העשייה – נתונים כמותיים המבטאים את התוצאות שיתקבלו ממדידת ערך מסוים (שפת האיכות, 1995).

מיסוד – הפיכה לשגרת חיים באמצעות פעולות יזומות, מתוכננות וידועות מראש.

רמת שרות גבוהה – זכאות הלקוחות לשרות מכוון ללקוח, לקבלת מידע מקיף על השרות, ליחסי אנוש נאותים בקשרי הגומלין עמו, לשרות יעיל ואמין העומד בתקני ביצוע, לשמירה על זכויותיו כמקבל שרות (פיטר טוביה, מאיר אהרונב, 1994).

4. עצם הדג

תרשים סיבה ותוצאה (Cause And Effect Diagram) מציג באופן גרפי את מכלול הסיבות האפשריות לבעיה מסוימת ודומה בצורתו לַאֲדֶרֶת 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)



5. מדיניות האיכות

מינהל החינוך, התרבות והספורט בעיריית תל-אביב-יפו מטפל במכלול צורכי החינוך, תרבות הפנאי והספורט, מרגע לידתו ועד לזקנתו. לשם השגת יעד זה פועלים הנהלת המינהל ועובדיו להשגת שביעות רצון מרבית של תושבי תל-אביב-יפו, 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 וגאווה 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.

מצוינות, 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 תל-אביב-יפו ולהרחבת מעגל השירותים הניתנים להם.

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

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

6. מינהלת החינוך

א. מטרה

- 1) לייעץ לראש המינהל ולראש הרשות בקביעת מדיניות חינוך עירונית.
- 2) לקיים חוקי החינוך, לוודא ביצוע תקנות והוראות משרד החינוך והרשות המקומית.
- 3) לאפשר קיום מסגרות החינוך (לאורך כל שעות היממה) ולסייע להן ליישם ולבצע את מדיניות הרשות המקומית ומשרד החינוך תוך אחריות כוללת לתפעול המערכת החינוכית ולהישגים מוכחים.

ב. תחומי סמכות ואחריות – הרשות המקומית ומשרד החינוך

1) משרד החינוך

המשרד, כמטה כללי, יקבע מדיניות החינוך, מטרותיו ויעדיו ברמה של אינטרסים לאומיים.

באחריות המשרד ובביצועו: מדיניות, דגשים, כיוונים ומגמות ברמה הארצית.

באחריות משותפת ובביצוע משרד החינוך והתרבות (המשרד מתייעץ עם הרשות המקומית): הבטחת הישגים ברמה ארצית.

2) הרשות המקומית

הרשות המקומית, תקבל אוטונומיה מלאה ותהיה אחראית להפעלת המערכת, לפיתוחה ולקידומה ברמות הפדגוגית והפיסיות.

באחריות משותפת ובביצוע הרשויות (הרשות מתייעצת עם משרד החינוך והתרבות): מערך פיקוח פדגוגי, פורום חינוכי, טיוב החינוך/ההוראה.

באחריות הרשות ובביצועה: חזון חינוכי רשותי, אחריות חינוכית, אמונות שרות, בתיספר אוטונומיים, איגום משאבים והקצאתם לפי הצורך, אחריות פיסית ותפעול שוטף.

זאת כמובן תוך דאגה שביזור הסמכות לא יעצר ברשות אלא יגיע לרמת המוסד החינוכי והמדיניות תחלחל עד לאחרון התלמידים.

ג. מבנה ארגוני

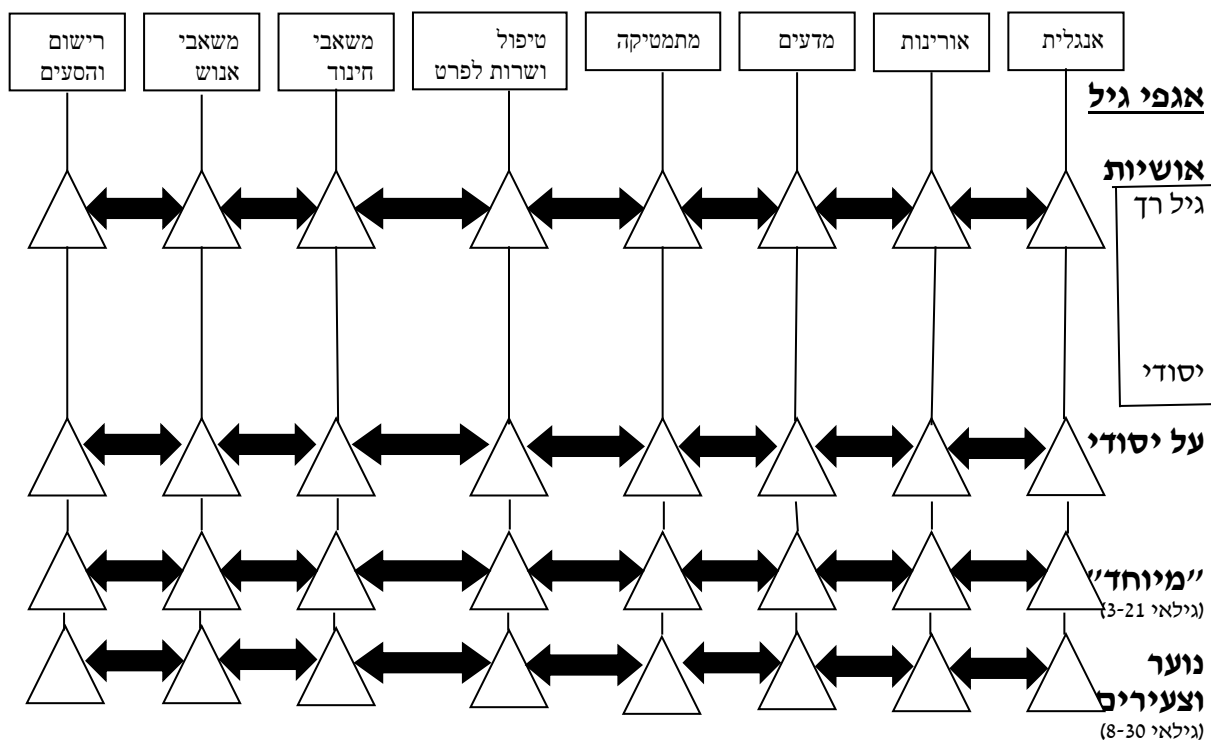
מנהל אגף החינוך

תכנון מדידה והערכה

פיתוח סגלי הוראה
מחקר ופיתוח
ניהול ידע

יחידות מקצועיות

יחידות תוכן



- מועצות
נוער
ותלמידים
- תנועות
נוער
- קידום
נוער
- פנימיות
- הכנה
לצה"ל
וקשר
בתקופת
הגיוס
- לימודים,
קריירה ופנאי

קשרי עבודה בתוך יחידות התוכן ↔
קשרי עבודה של צוותים בין מקצועיים ויחידות התוכן —
ממשקים ▲

(1) דגשים למבנה הארגוני

א) אחריות כוללת מלידה ועד לגיל 18 (21 "בחינוך המיוחד").

ב) תפקיד האגף :

1) תחזוקה שוטפת (חינוכית ופיסית).

2) פיתוח והתחדשות

ג) מיקוד בתלמיד, במוסד חינוכי, בקהילה, בתהליכים פדגוגיים

ד) התמקצעות (תוכן פדגוגי, תחזוקה אנושית/פיסית)

ה) רצפים (אורכיים, בין ורב־מקצועיים)

2) דוגמאות לדגשים תכניים לאגפי הגיל

א) קידום הישגים

ב) מניעת נשירה

ג) אחזקה משמעותית

3) דגשים ליחידות התוכן והמקצועיות

א) התמקצעות פדגוגית

ב) רצפים (אורכיים, בין ורב־מקצועיים)

ג) השגים מוכחים

7. הפדגוגיה הלכה למעשה⁸

א. רקע

מינהל החינוך התרבות והספורט בתל-אביב-יפו שם לו למטרה להיות מינהל מוביל בארץ ובעולם בחשיבה ובעשייה חינוכית חדשניות, מלידה ועד לזיקנה. העשייה החינוכית במינהל מתאפיינת בהבנה ש"מוביל יוצר היום את שיחת היום של המחר" (Caoching) וכי מובילות, פרושה להיות במקום בו לא היה איש. נאמנים לתפישה זו אנו שוקדים על פיתוח דגם עבודה ייחודי שעקרונותיו הינם: שיתוף-פעולה, ליווי כל סמכות באחריות, שקיפות, אחריות לדיווח, מקצועיות ומקצוענות, חדשנות ומובילות.

לאור החזון והמחוייבות, אך טבעי הוא שמינהל החינוך התרבות והספורט שזה חזונו ואלה מחויבויותיו, ישאף להובלה ולחידושים ויעשה זאת דווקא מנקודת מבט של מינהל מצליח ומוערך על ידי מנהלים, עמיתים וכפיפים, השואף להשתפר תדיר ולהתאים עצמו למציאות מתרחשת, מתחדשת ומשתנה, תוך רצון לשלוט במציאות, ליצור מציאות חדשה תואמת צרכים ורצונות, ולא כמי שנמצא בנסיגה ו/או שנגרר אחר המציאות והאירועים המוכתבים על ידה.

⁸ פרק זה נערך בדיאלוג עם הגב' טלילה שריר מנהלת המחלקה לחינוך על-יסודי בעיריית חולון, בשנים 1998 - 2004. תודה מיוחדת לגב' מירה דיטל מהאגף לבתי ספר ניסויים במשרד החינוך ולד"ר אורי אייל מאוניברסיטת באר שבע בנגב.

(ב) דרכי העבודה

1. צירי העבודה

העבודה תבוא לידי ביטוי בחמישה צירים :

(א) ציר המחנכים⁹

- המחנכים מזוהים עם העיר, עם מערכת החינוך שלה ועם חזונה.
- המערכת מאפשרת קידום אישי ומקצועי של אנשיה, פיתוחם וטיפוחם.

(ב) ציר התלמידים

- התלמידים מגיעים למוסד החינוכי עם חיוך על שפתייהם, מתוך רצון וחדוות עשייה, גילוי וסקרנות.
- התלמידים מגשימים חלומות כפרטים וכקבוצות.
- המערכת מהווה לתלמידים מקום משמעותי המאפשר: גדילה, צמיחה והתפתחות.

(ג) ציר ההורים

- ההורים רואים במחנכים שותפים פעילים לחינוך ילדיהם.
- ההורים יודעים כי ילדיהם נמצאים במסגרת מוגנת, בטוחה, ידידותית, המדגישה את צורכיהם, רצונותיהם ומהוויהם, פרטים וקבוצות, על הייחוד והאחידות שלהם.
- ההורים יודעים כי המוסד החינוכי מקנה לילדיהם כישורי חיים הולמים להתמודדות עם אתגרי המאה העשרים ואחת.
- ההורים חשים גאווה והשתייכות לקהילת המוסד החינוכי.

(ד) ציר הקהילה

- הקהילה כולה שותפה לחינוך בניה ובנותיה ורואה בעתידם, יעד אישי וקבוצתי.
- הקהילה כולה מעורבת במעשה החינוכי לרבות אלה שאין להם ילדים במערכת החינוך.
- הקהילה גאה במוסדות החינוך שבסביבתה.
- הקהילה רואה במוסדות חינוך חלק מנכסיה החינוכיים-תרבותיים-פיסיים, ומנצלת אותם לצרכיה.
- הקהילה תורמת ונתרמת מתהליכי עזרה לזולת.
- המערכת חדשנית ומתחדשת תדיר.

(ה) ציר המערכת

⁹ כמחנך מוגדר כל איש ואישה העוסקים בחינוך ולא דווקא מקבלי "גמול חינוך" כמשמעו בחוק.

- כללי הפעולה במערכת, שקופים, מובנים, שווים לכל נפש ומאתגרים.

2. נתיבים

הבניית שני נתיבים:

(א) הארגוני

6. ניצול שונה של זמן ("עשרים וארבע שעות ביממה").
7. ניצול שונה של משאבים ואיגומם (כסף, מבני חינוך, שעות הוראה).
8. ניצול שונה של המרחב הלימודי (בית הספר, העיר, כל הארץ וכל היקום, ממשי ווירטואלי).
9. מערך יחסית שונה של עיר חינוך מול מטה המשרד והמחוז.

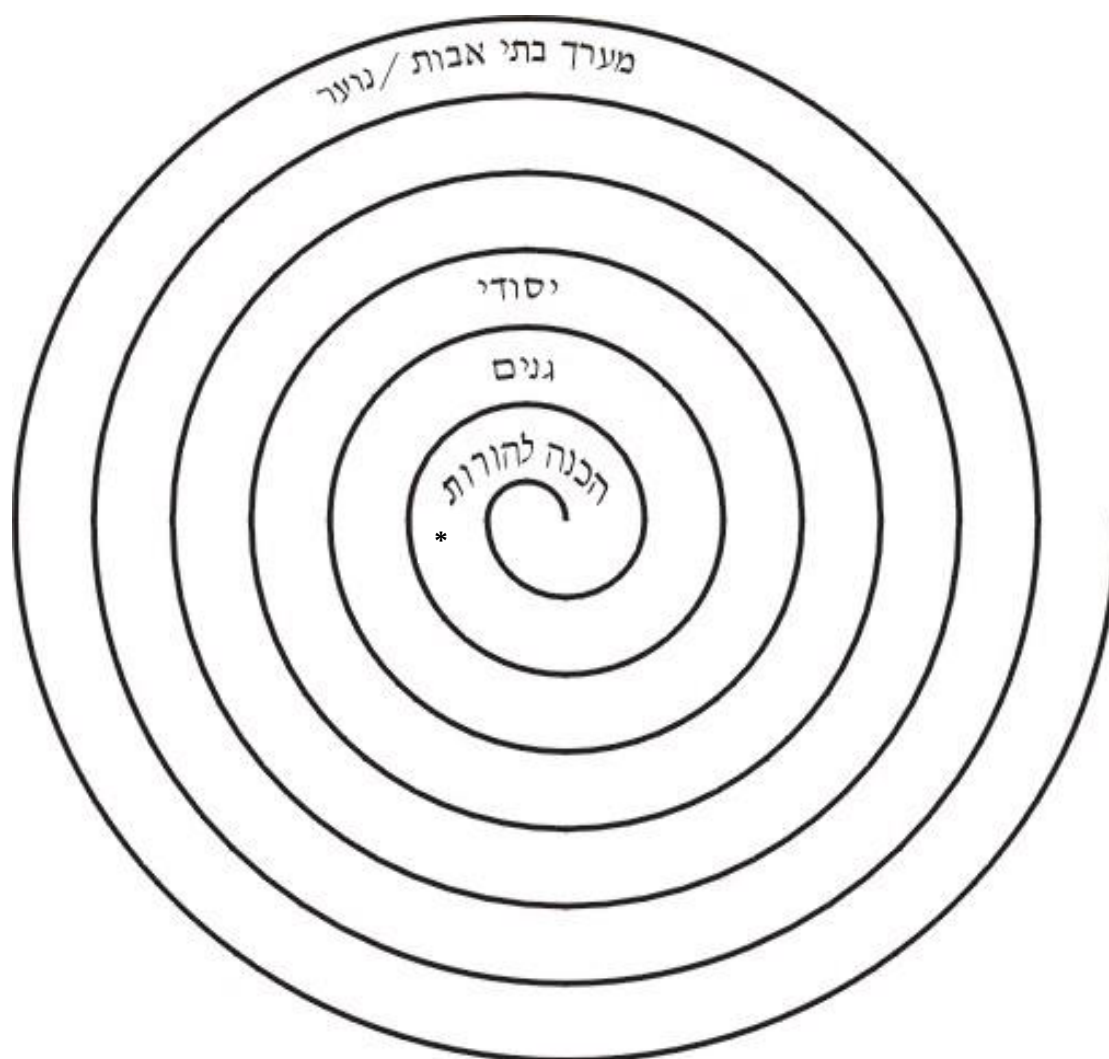
(ב) הפדגוגי

- 1) תכניות לבה ותכניות עצמאיות.
- 2) בוגר המערכת ("תוצר הקצה") מזוהה עם תהליכים חדשניים של חשיבה ושל עשייה.
- 3) התהליכים הפדגוגיים משלבים "שדה" ואקדמיה, למידה בין ורב־תחומית ורב־גילאית, בסביבות לימוד מגוונות.

ג. לבת התהליך

התהליך הינו כולל ומקיף וניתן לתארו כמעגל ספיראלי (ראה שרטוט, להלן) שגרעינו **הכנה להורות** המשלבת: מכונים (למשל מכון אדלר), קופות חולים וטיפות חלב, בתי ספר להורות המתמחים באוכלוסיות ספציפיות (למשל: הורים למתבגרים, הורים לנוער לפני גיוס, הורים עולים חדשים, בית ספר לוועדי הורים, התנדבות בקהילה, הסבה מקצועית...), המשכו במתן **מענה דיפרנציאלי, ואופטימאלי לתלמידים ובמסלולי התפתחות מקצועית, אישית וקבוצתית למחנכים**, וקצהו בתי הורים המשלבים עבודה קהילתית רחבת מבט של ועם אוכלוסיית הזקנים: כמורים, כחונכים, כדמויות המבטאות "מבוגר משמעותי" בצד חיבור בני הנוער כמשמעותיים לאוכלוסיית הזקנים (עזרה, סיירת תיקונים...). זאת תוך ניצול מוסדות החינוך כאבן שואבת לקהילה וכקמפוסים הפועלים "עשרים וארבע שעות ביממה" כשכל הקהילה נהנית, מנצלת, מפעילה ומופעלת (ובכלל זה חדרי המחשבים, המעבדות, הספריות, אולמות הספורט, החצרות ומתקניהן...).

לבית התהליך - שרטוט סכמתי



* לדוגמה: טיפות חלב, קופת חולים, מכונים, בתי ספר להורים

ד. דוגמאות בראי התהליך

1) חיבורים

מטה מינהלת חינוך המשלב, נציגי פדגוגיה ומערך מסייע, גורמי עירייה רלוונטיים (חשבות, רכש ומלאי, אחזקה ותחזוקה), רשתות (אורט, נעמ"ת, מכללה למינהל...), אקדמיה (אוניברסיטאות: תל אביב, האוניברסיטה העברית בירושלים...), מכללות (מכללת סמינר הקיבוצים, מכללת לוינסקי, מכון וינגייט, המכללה להוראת הטכנולוגיה...), משרדי הממשלה השונים (משרד החינוך, משרד החוץ, משרד הבריאות, משרד הרווחה, משרד הפנים...), משרד החינוך (מטה ומחוז), קהילה (הורים, קהילה רחבה)...

הכוונה לעצב המערכת מחדש כך שתצמיח, **חשיבה "אחרת"** ובה בעת תאפשר **עשייה "אחרת"**, קרי: מערכת דינאמית ומתחדשת.

(2) ארגון שונה של מסגרות לימוד

בתי ספר "אינטימיים" העוסקים במקצועות הלֵבָּה בצד בתי ספר מתמחים בעלי זיקה לגופי ידע מוכרים ויוקרתיים כגון:

א. ספורט- בחסות מכון וינגייט.

ב. מנהיגות וקהילה, שפה ותרבות- בחסות משרד החוץ, משרד התיירות, המשרד לאיכות הסביבה...

(3) מענים דיפרנציאליים לתלמידים

יצירת מודלי בחירה של תלמידים בתוך מסגרות הלימוד (בחירת: מורה, זמן, נושא, מסגרת, שיטה...), תוך פיתוח תהליכי בחירה בין חלופות וקבלת החלטות, העצמה אישית וקבוצתית, יצירת מענים דיפרנציאליים, הזדהות, שייכות ומחויבות. הכוונה לפתח אוטונומיה של הלומד, בצד מימוש זכותם של ההורים והקהילה לחנך את דור העתיד (על אף המתח המובנה בבסיס שני הערכים שלעיל).

4) מענים דיפרנציאלים למחנכים

קיום מסלולי קריירה המאפשרים פיתוח וטיפוח המשאב האנושי, התקדמות מקצועית ומיצוי עצמי לאורך זמן, יצירת אופקים ואפיקים בתוך המערכת ומחוצה לה, לסרוגין.

הכוונה לאפשר למחנכים אופק התפתחות, פתיחת מסלולים ותפקידים במסגרת בתי הספר והעיר כולה ("פורמלי" ו"בלתי פורמלי"), ומחשבה על עיצוב מחדש של פני המערכת. המטרה להבטיח מסלולי מיון, הכשרה וליווי שוטף ומקצועי, תהליכי חונכות של מחנכים, מורי מחנכים ומדריכי מורי מחנכים, ויצירת נתיב התקדמות המאפשר ניעות גם למי שלא בחר או לא מתאפשר לו להיות "מנהל". זאת תוך הרחבת רשת קשרים המגדירה מקום וזמנות (BURT 1992). במקביל ניתן לפתח יחידות מחקר ופיתוח (R.N.D.), קבוצות למידה פנים מוסדיות ועירוניות, הפיכת המוסד החינוכי למוקד "מחקרי פעולה" (Action Research) ופרסום התוצרים בכתבי עת מקצועיים, יוקרתיים. זאת תוך פיתוח מיומנויות דיסציפלינאריות של שותפי העשייה. במסגרת זו יוקם גם בית ספר למנהיגות חינוכית שיהווה בסיס תיאורטי ומעשי לכל קהילת החינוך בעיר.

5) העצמת המוסד החינוכי ומיצובו בקהילה

חינוך לאחריות, לאחריות-הדיווח (Accountability), להשתייכות ולגאווה היחידה, הקמת "מועצות המנהלים" במוסדות החינוך שיורכבו מתלמידים, מהורים, מנציגי קהילה, מנציגי העיר ומשרד החינוך. ה"מועצות" עשויים לשמש כדירקטוריון לצד מנהל המוסד החינוכי. "מועצות המנהלים" יעצימו את הניהול, יטילו אחריות רבה יותר על הקהילה המיידית והמרוחקת יותר, יאפשרו "רשתות קשרים" מגוונות ועשירות, יגדילו את מעורבות הקהילה בלמידה ("הבית הוא המקור") בצד מעורבות בתוך בית הספר (תחום המומחיות) ויעצימו שותפות בתהליכי קבלת החלטות וניהול. את ה"מועצות" ניתן ללוות בקורסי דירקטורים ובכך לאפשר התמקצעות, תרומה והתרמות של המשתתפים ופתיחת אופקים המאפשרת ניעות בתוך המערכת ומחוצה לה, לסרוגין.

6) מערך הקדם יסודי – יסודי

תחולת חוק לימוד חובה התש"ט (1949) הינה מגיל 5 ואילך ובמקרים מיוחדים מגיל 3 ואילך (בחינוך "המיוחד" ובשכונות שהוגדרו על-פי חוק). ההכרה בחשיבותן של השנים הראשונות להתפתחות הילד והידע הנצבר בתחומי המחקר הפסיכולוגי, הנוירולוגי והחינוכי, מצביעים על מתאמים בין תהליכי התפתחות ולמידה המאפיינים פעולות בגיל צעיר מאוד לבין הצלחה בלמידה עתידית של הילדים במסגרת הבית ספרית. חשיבה שונה על התפקידים המסורתיים של הגן ובית הספר תאפשר רצף פדגוגי שונה, עבודות בקבוצות גיל קטנות יחסית, למידה רב גילאית, מיצוי יכולות הלימוד וההתקדמות בקצב אישי המאפיין כל ילד וצרכיו היחודיים. המבנה השונה יביא לידי ביטוי אחריות פדגוגית של משרד החינוך והעירייה (כיום מופקד על הגיל הרך משרד התמ"ת), יאפשר התחלה של למידה כבר בגיל ארבע ויקדם משמעותית הישגים בגיל הצעיר בכלל וכבסיס לצמיחה והתפתחות בגילאים מאוחרים יותר, ויעודד קשר נכון יותר עם ההורים והקהילה.

ביבליוגרפיה

- 1 איתן אבינון (עורך ראשי) (1997), מילון ספיר, מילון עברי-עברי מרוכז בשיטת ההווה, הד ארצי, הוצאה לאור, אחיאב בית הוצאה לאור, תל-אביב.
- 2 חיים אלדר, נחום בלס, "אי שיוויון בחינוך בישראל", בתוך: י. קופ (עורך) (1977), הקצאת משאבים לשירותים חברתיים 1996, המרכז לחקר המדיניות החברתית בישראל, ירושלים.
- 3 עוזי ארד (2001) (עורך), מאזן החוסן והביטחון הלאומי, ידיעות אחרונות, תל אביב.
- 4 נחום בן אליה (1995), "לקראת מדיניות ביזור דיפרנציאלית בשלטון המקומי", מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, ירושלים.
- 5 נחום בן אליה, שי כנעני (1996), אוטונומיה מקומית ללא עלות: סוגיית הפיתוח הפיזי של מוסדות חינוך, מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, ירושלים.
- 6 בג"צ 50/107 (1950), חיים אריאב נגד שר-החינוך, פד"י כרך ה', תשי"א/תשי"ב.
- 7 בג"צ 72/152 (1972), קרמר נגד עיריית ירושלים, פד"י כרך כ"ה חלק ראשון, תשל"א.
- 8 בג"צ 77/421 (1977), ניר נגד מועצה מקומית באר-יעקב, פד"י ל"ב (2) ע"מ 254.
- 9 בג"צ 86/754 (1986), וחידי נגד שר-החינוך, פד"י מ' (4), 801, 799.
- 10 אביעד בר חיים, ניהול משאבי אנוש, יחידה 2, האוניברסיטה הפתוחה, רמת אביב, תל-אביב.
- 11 גילה בן-הר (1994), יחסי שלטון ממלכתי בתחום החינוך, בית-הספר למנהיגות חינוכית, ירושלים.
- 12 בן שחר חיים, אלחנן הלפמן (2000), "עדיפויות לאומיות בתחום הכלכלי-חברתי" אוניברסיטת תל-אביב, בית הספר לכלכלה תל-אביב.
- 13 חיים גזיאל (1980), "תקציב החינוך: סוגיה ביחסים שבין השלטון המרכזי לבין השלטון המקומי", עיונים בחינוך, ירושלים, ע"ע 43-64.
- 14 חיים גזיאל (1993), מדיניות החינוך על פרשת דרכים - בין שינוי לבין המשכיות: החינוך בישראל בעשור האחרון, איסס, מכון לחקר מערכות חינוך, ירושלים.

- 15 שלמה גלברזון (1980), ניהול התפעול והייצור, גומא, ספרי מדע ומחקר, צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ, תל-אביב.
- 16 אליעזר דניאל, חיים קלרהיים (עורכים) (1987), השלטון המקומי בישראל, המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה, ירושלים.
- 17 דוד דרי, בינת שורץ-מילנר (1994), מי שולט בשלטון המקומי?, המכון הישראלי לדמוקרטיה, הוצאת הקיבוץ המאוחד, תל-אביב.
- 18 רמי הוכמן (1996), ניהול איכותי, הרצליה.
- 19 רמי הוכמן (1995), התרומה של שיתוף עובדים בניהול, התכנית החברתית לשיתוף עובדים ב"כור תעשיות", אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה לניהול, בית-הספר למינהל-עסקים, תל-אביב.
- 20 רמי הוכמן, מאיר נורדן, גלית מעוז כספי (2001), מאזן ההון האינטלקטואלי, מינהל החינוך התרבות והספורט של עיריית חולון, עיריית חולון, חולון.
- 21 רמי הוכמן (2002), בין מרכז לביזור, סוגיה בחלוקה מחודשת של מרכז לפריפריות בנושאי חינוך, חולון.
- 22 אליהו הכהן (1985), בכל זאת יש בה משהו, שירי הזמר של תל-אביב, דביר, תל-אביב.
- 23 תאודור הרצל (1978), מדינת היהודים, ניסיון של פתרון מודרני לשאלת היהודים, הוצאת ידיעות אחרונות, נצרת.
- 24 עמי וולוסקי, יצחק פרידמן (עורכים) (2003), בתי ספר בניהול עצמי מבט בין לאומי, מדינת ישראל, משרד החינוך, ירושלים.
- 25 יעקב ויטנברג, פיטר טוביה (1996), אמנה לשיפור איכות השרות, ג'וינט ישראל - אלכ"א, מדינת ישראל, נציבות שרות המדינה, משרד ראש-הממשלה, המרכז לאיכות ולמצוינות, ירושלים.
- 26 יחזקאל הר-מלך (1992), דו"ח הצוות הבין-משרדי לעניין הגדרת השירותים והתקציבים בנושאי חינוך ורווחה ברשויות המקומיות, משרד ראש-הממשלה, ירושלים.
- 27 אליהו וינוגרד (1988), דיני רשויות מקומיות, הלכות, רמת-השרון.
- 28 משה זנבר (1981), דו"ח הועדה הממלכתית לעניין השלטון המקומי, משרד-הפנים, ירושלים.
- 29 חוק זכויות התלמיד, התשס"א (2000).
- 30 חוק החינוך המיוחד, התשמ"ח (1988).
- 31 חוק החינוך הממלכתי, התשי"ג (1953).

32	<u>חוק לימוד חובה, התש"ט (1949).</u>
33	<u>חוק הפיקוח על בתי-הספר, התשכ"ח (1968).</u>
34	<u>חוק הרשויות המקומיות, התשל"ה (1975).</u>
35	<u>חוק הרשויות המקומיות (יעוד כספי הקצבות למטרות חינוך), התש"ס (2000).</u>
36	<u>חוק הרשויות המקומיות (מנהל מחלקת חינוך), התשס"א (2001).</u>
37	<u>חוק יסוד כבוד האדם וחירותו, התשנ"ב (1992).</u>
38	פיטר טוביה, מאיר אהרונב (1994), <u>אמנת איכות השירות, המרכז לאיכות ולמצוינות, משרד ראש הממשלה, ירושלים.</u>
39	כח המשימה הלאומי לקידום החינוך בישראל (2004), <u>התכנית הלאומית לחינוך, עיקרי המלצות, מדינת ישראל, ירושלים.</u>
40	דוד כספי (1995), "רשות חינוכית מקומית בניהול עצמי, יתר אוטונומיה ואחריות לרשות – תהליך בלתי נמנע", <u>עיונים במינהל ובארגון החינוך, 20, בית-הספר לחינוך של אוניברסיטת חיפה, חיפה.</u>
41	ויקטור לביא, מוטי אסולין, צבי אקשטיין, ריקי יוגב, חנה לויטה, משה סמיונוב, טלי פרוינר, גילי שילד, (1999) "פערים בהישגים לימודיים בין קבוצות אוכלוסין בישראל והאמצעים לצמצומם", <u>דו"ח הכנס הכלכלי השנתי קיסריה VII, המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים.</u>
42	ויקטור לביא (2001), "חינוך והון אנושי כאסטרטגיה לצמיחה כלכלית בישראל", <u>דו"ח הכנס הכלכלי השנתי קיסריה IX, המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים.</u>
43	לשכת הפרסום הממשלתית (1995), <u>שפת האיכות, לקסיקון למונחי איכות, המרכז לאיכות ולמצוינות, משרד ראש הממשלה, ירושלים.</u>
44	משרד החינוך והתרבות (1991), <u>דו"ח הועדה הציבורית לבדיקת מעמדן של מסגרות החינוך העל-אזוריות, (דו"ח ועדת קשת), ירושלים.</u>
45	<u>מינהל חינוך ירושלים (מנח"י), משרד החינוך והתרבות, המינהל הפדגוגי, עיריית ירושלים, מר חשוון התשמ"ט, אוקטובר 1988.</u>
46	אילן משולם, "תרבות הארגון- הגדרות ומרכיבים", בתוך: שנער אהרון, ירקוני עמוס (עורכים) (1993), <u>תרבות הניהול בישראל, גומא ספרי מדע למחקר, צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ, תל-אביב.</u>
47	אבי עשור, "צמיחה וקמילה אישית בבית-הספר: ניתוח מוטיבציוני".

- רוני אבירם, "הכוונה עצמית מול הפנמת דפוסים חברתיים כמטרות חברתיות בחברה פוסט-מודרנית".
- גבריאל סולומון, תמר אלמוג, "הדמות הרצויה של בוגר מערכת החינוך".
- דוד גורדון, "האוטונומיה של התלמיד ובית-הספר האוטונומי".
- בתוך: תכנון מדניות החינוך, ניירות עמך התשנ"ד (1995), משרד החינוך התרבות והספורט, המזכירות הפדגוגית, ירושלים, ע"ע 195-382.
- 48 פקודת החינוך, נוסח חדש, התשל"ח (1978).
- 49 צה"ל, המטה הכללי, אג"מ- מה"ד תורת לחימת היבשה, ספטמבר-נובמבר 1990.
- 50 דוד קאר, איאן ליטמן (1995), מצוינות בשרות הציבור, מדריך לניהול האיכות בשנות ה-90, משרד ראש הממשלה, המרכז לאיכות ולמצוינות, מטר, ספריית המרכז הישראלי לניהול, תל-אביב.
- 51 ערן רזין (2003), רפורמה בארגון השלטון המקומי בישראל: בין ריכוז לביזור, בין מסורתיות למודרניות. מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, ירושלים.
- 52 ריימונד לדווין, ראובן שלייכר, שי לחמן (1996/7), ההורים ובית-הספר, אוגדן הנחות לועדי הורים במוסדות חינוך, החברה למשק ולכלכלה של השלטון המקומי, ארגון הורים ארצי למערכת החינוך בישראל.
- 53 רינה שפירא, רחל גרין יהודית דנילוב, עורכות (1994), אוטונומיה בית-ספרית, היישום ולקח, משרד-החינוך, התרבות והספורט, המזכירות הפדגוגית, ירושלים.
- 54 יונתן שפירא, בן אליעזר אורי (1989), יסודות הסוציולוגיה, עם עובד-ספרייה אוניברסיטאית, תל-אביב.
- 55 תירוש רונית, לביא ויקטור (2003), הצעה לארגון מחדש של החינוך הציבורי בישראל על בסיס ביזור ואיזור, המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים.
- 56 תל אביב, אפשר גם אחרת, (1991), מינהל החינוך והתרבות, עיריית תל אביב-יפו, תל אביב.
- 57 Rotter, J.B (1970), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, Psychological Monographs, 80, (Whole No.609)

נספח א' - דוגמה מייצגת למדדים לחמשת הדגשים¹⁰

כוח ההחזקה של מערכת החינוך

ברמת המערכת

- אחוז המתמידים באותו ביי"ס שש שנתי (בכיתות א-ו, ז' - י"ב)
- אחוז המסיימים בבית ספר שש שנתי אחר
- אחוז המסיימים בבית ספר ארבע/שלוש שנתי ("הזדמנות שניה")
- אחוז הנושרים

ברמת ביה"ס

- אחוז המתמידים באותו ביי"ס
- אחוז העוברים לבי"ס אחר
- אחוז הנושרים

הישגים

בחינוך, במהלך יום הלימודים

1. אחוז הזכאים לתעודת בגרות

- א. מתוך קבוצת הגיל
- ב. מתוך תלמידי י"ב

2. אחוז התלמידים שמעל לממוצע במיצ"ב בכל אחד מהמקצועות

- א. בכתה ה'
- ב. בכתה ז'

3. אחוז התלמידים המוגשים לוועדות טרום-התמדה.

4. גובה ה"ערך המוסף" (AV) של בית הספר : רמת ההישגים בפועל בהשוואה למנובא על-פי הרכב אוכלוסיית תלמידיו.

בחינוך מעבר ליום הלימודים

בתנועות הנוער

- שיעור החברים בתנועות נוער (השתתפות פסיבית, השתתפות פעילה).

במרכזים הקהילתיים

- שיעור הילדים ובני הנוער המשתתפים בחוגים ופעילויות של המרכזים הקהילתיים.

¹⁰ תודה לד"ר ריטה סבר, מנהלת היחידה לתכנון ולהערכה על ריכוז הנתונים

דרך ארץ (כבוד הדדי ושייכות)

בחינוך, במהלך יום הלימודים

- רמת האלימות (על-פי שאלון אח"מ)
- נתוני האקלים על פי המיצ"ב
- שעור היעדרויות מורים
- מדדי נשירה סמויה
- אחוז היעדרויות תלמידים
- איחורים (תלמידים, מורים)
- משמעת (דיווחים על הרשמות, דו"חות ארועים חריגים, פניות למשטרה).
- ביטויים של אזרחות פעילה בקרב תלמידים וסגל; למשל התנדבות, השתתפות בוועדים, מעורבות בסוגיות שיש בהן הזמנה להשתתפות תושבים; כתיבת מכתבים למערכות עתונים, הבעת עמדה ומחאה (לגיטימית) בנושאים מרכזיים בבית הספר, בקהילה, בחברה.

בחינוך, מעבר ליום הלימודים הפורמאלי

בתנועות הנוער

- שכבה בוגרת לוקאלית: שיעור המדריכים בתנועות נוער שהם תושבי השכונה וצמחו מתוך השכבות הצעירות המקומיות (כלומר, לא "מיובאים" משכונות/ישובים אחרים).
- התחשבות באחרים (למשל, מספר התלונות מצד תושבים על רעש וכד' במסגרת פעילות בתנועת הנוער).

במרכזים הקהילתיים

- מד"צים (מדריכים צעירים), מש"צים (מדריכי של"ח צעירים).
- שיעור הצעירים שפעילים בוועדות ופורומים

מורשת

מידת הבולטות של תכנים מהמורשת התרבותית של התלמידים בעשייה החינוכית מעבר למתחייב בתכנית הלימודים.

בחינוך, במהלך יום הלימודים

- תכניות לימודים אינטגרטיביות המבטאות מורשת (ספרות, תנ"ך, היסטוריה, מולדת, לשון).
- טיולים שנתיים וסל תרבות משולבים בתכנית הלימודים ומבטאים מורשת.
- מספר הטיולים בזיקה לארץ ולמורשת; שיעור התלמידים המשתתפים השתתפות פעילה בטיולים כאלה - למשל מחפשים ומכינים חומר רקע, מעבירים בתוך הטיול פעילות בנושאי מורשת).
- חידונים בנושאי מורשת (כמו חידון הרחובות, למשל).

- גופי חוץ המקיימים בבתי הספר פעילות מורשת מעבר למתחייב בתכנית הלימודים.
- השתתפות בפעילויות מאורגנות על-ידי גופים מתמחים מחוץ לבתי הספר.
- השתתפות הסגל בהשתלמויות בנושאי מורשת.

בחינוך, מעבר ליום הלימודים הפורמאלי

בתנועות הנוער

- טיולים בזיקה לגאוגרפיה ולהסטוריה
 - מספר הטיולים האלה
 - שיעור המשתתפים בטיולים כאלה מבין החברים בתנועות הנוער.

במרכזים הקהילתיים

- שיעור בני הנוער המשתתפים בטכסים וארועים בזיקה לחגים ומורשת.

מצוינות

בחינוך, במהלך יום הלימודים

ברמת התלמיד

- אחוז בעלי תעודת בגרות העומדת בדרישות האקדמיה
- אחוז העוברים בחינת בגרות במקצועות מוגברים
- אחוז בוגרים המשרתים ביחידות נבחרות בצה"ל (כגון קורס חובלים, קורס טיס, סיירות וכו')
- אחוז בוגרים בעלי הישגים בולטים בהמשך (זכו בפרסים בתחומי אמנות או מדע, הציגו בגלריות, תערוכות, כנסים, תחרויות בינלאומיות בתחומי אמנות ותרבות, מצטייני דיקן/נשיא בלמודים גבוהים, בעלי תפקידי מנהיגות כגון: באגודת הסטודנטים, בארגונים חברתיים ו/או לאיכות הסביבה)

ברמת בית הספר:

- בית הספר כן/לא מקיים תהליכי הערכה חלופית ברמה שמאפשרת להציג ממצאים אמנים באתר האינטרנט של בית הספר.
- בבית הספר יש/אין "מוקד-איכות" שיש בו עניין לגורמי חוץ.
- ביקור של גורמי חוץ בבית הספר – מבתי ספר אחרים בעיר, מערים אחרות:
 - ביקורי התעניינות (ביקורים וירטואליים – כמו כניסות לאתר האינטרנט של בית הספר; ביקורים בפועל).
 - ביקורי למידה (וירטואליים – כמו בקשות לשלוח חומר; ביקורים ממשיים).
- בית הספר כן/לא קבל פרסים – ממשד החינוך, מהמחוז, מהמינהל (ברמת המוסד, צוות מסויים או מורה בודד), מגורם אחר.

בתנועות הנוער

❖ שיעור החברים הממלאים תפקידי מנהיגות בכירים (למשל: רשג"ד-ראש גדוד).

במרכזים הקהילתיים

- במרכז הקהילתי יש/אין "מוקד-איכות" שיש בו עניין לגורמי חוץ.
- ביקורים של גורמי חוץ במרכז הקהילתי – ממרכזים אחרים בעיר, מערים אחרות.
- ביקורי התעניינות (ביקורים וירטואליים – כמו כניסות לאתר האינטרנט של המרכז; ביקורים פיזיים).
- ביקורי למידה (וירטואליים – כמו בקשות לשלוח חומר; ביקורים פיזיים).
- המרכז הקהילתי כן/לא קיבל פרס/ים – ממשרד החינוך, מהמינהל (ברמת המוסד, צוות מסויים או מורה בודד), מגורם אחר.