

מדינת ישראל  
 משרד החינוך  
 המינהל הפדגוגי

כ"ד/שבט/תשע"א

29/01/2011

### ניהול עצמי פדגוגי לאור "אופק חדש"<sup>1</sup>

ניהול עצמי משקף את ההסכמה בדבר הצורך ביצירת הלימה בין הסמכות לאחריות של בתי הספר, מחייב את בתי הספר להגדיר קדימויות ויעדים מגובים תקציבית ולהתמקד בהשגתם. הפניית המשאבים למתן מענים ייחודיים ללומדים וקבלת ההחלטות המקצועיות והדרכים ליישומן יתבצעו בתוך הגבולות שמגדירים החוק ומדיניות משרד החינוך.

**מטרות הניהול העצמי הפדגוגי:**

- לאפשר לבית הספר לתת מענה מיטבי לצרכים הייחודיים של תלמידיו ולהבטיח את רווחתם הלימודית, הרגשית והחברתית
- להבטיח את עמידתם בהישגים הנדרשים.

**הנחות יסוד:**

- צוות בית הספר מכיר את צורכי תלמידיו ואוכלוסייתו.
- הרחבת האוטונומיה הפדגוגית<sup>2</sup> תורמת להעצמתם של מנהלים ומורים ומעמיקה את מקצועיותם.
- הרחבת האוטונומיה המקצועית של המורים יש בה כדי להפחית את הנשירה של מורים חדשים וותיקים משורות ההוראה
- לא ניתן לנתק את הניהול העצמי הפדגוגי מהמשאבים הדרושים למימושו.

ניהול עצמי פדגוגי משמעו שבית הספר מסוגל לפתח ולנסח תפיסת עולם חינוכית, לגבש על פיה תכנית עבודה ותכנית לימודים בית ספרית (תלב"ס), ולהתאים את שיטות ההוראה, שיטות ההערכה והזדמנויות הלמידה למציאות הבית ספרית. יתרה מזכך: בית הספר רשאי ואף מחויב להפנות משאבים מתאימים ליישום תוכניות ומתן מענה לצרכים המשתנים של תלמידיו מוריו.

<sup>1</sup> המסמך שלהלן מתייחס לניהול עצמי פדגוגי חינוך היסודי בלבד מכיוון שלהערכתנו בחינוך העל יסודי יש לבתי הספר הרבה יותר אוטונומיה.

<sup>2</sup> אנו משתמשים במונח "אוטונומיה פדגוגית" לציון ההיבטים הקשורים בעבודת המורים ואילו במונח "ניהול עצמי פדגוגי" גם להיבטים של ניהול הפדגוגיה

ברפורמת "אופק חדש" יש מסד שעליו ניתן להשתית את הניהול העצמי הפדגוגי של בתי הספר. היסודות הם: חיזוק הניהול והערכת עבודת המורים והסגנים על ידי המנהל, ההתפתחות המקצועית של המורים והעמדת מגוון מסגרות עבודה למורה (בכיתה, בשעות פרטניות ובשעות שהייה).

ואולם על משרד החינוך להבטיח את יישומם כך שימותנו ההנחיות המרכזיות בדבר ניצול השעות הפרטניות ותהליכי ההתפתחות המקצועית.

התנאים למימוש ניהול עצמי פדגוגי ב"אופק חדש" הם:

#### א. דמות המנהל ומקצועיותו:

ברפורמת אופק חדש מקצוע הניהול הופרד ממקצוע ההוראה. תפקיד הניהול הועצם ברמת הסמכויות וברמת האחריות. נתנו למנהל סמכויות רחבות יותר כדוגמת הערכת עבודת המורים והסגנים, קידום המקצועי ופיטוריהם וכל זאת למען השבחת ההוראה בית הספר

בהכשרת המנהלים וסגניהם ובפיתוח המקצועי שלהם יש לכלול גם רכיבים העוסקים בעבודה עם נתונים, בניית תכנית פעילות פדגוגית וארגונית מתוקצבות, בניית תכנית לימודים בית ספרית על יסוד תכנית לימודים רשמית ושעות ליבה, כלכלת חינוך, ניהול כספים והנהגת תהליכי שיתוף והאצלת סמכויות.

ב. **שיתוף והשתתפות:** לצוות מוביל המסייע למנהל תפקיד מרכזי בקידום מימוש היעדים הבית ספריים.

באופק חדש נתנו שעות רבות לתפקיד סגן המנהל. מומלץ לאפשר חלוקה שונה של משאב שעות הניהול הניתן לסגנים כדי לאפשר קיום צוות מוביל לצד המנהל.

ג. **חזון חינוכי ותכנית פעילות בית ספרית:** בית הספר יגדיר חזון ויבנה תכנית פעילות מבוססת נתונים הכוללת קדימויות ויעדים ואת המשאבים הנדרשים לביצועה (ובכלל זה תקציב). כך יכוון בית הספר את תהליכי ההוראה-הלמידה ויעשה ניצול מיטבי של תקציב הניהול העצמי. בית הספר יידרש לדווח על תכנית הפעילות הבית ספרית ויישומה.

ד. **בית הספר כארגון לומד:** ב"אופק חדש" 30 שעות של ההתפתחות המקצועית מיועדות להתפתחות מקצועית בית ספרית. יש לאפשר לבית הספר לפעול בשעות אלה כקהילה לומדת ולבחור את תכני הלמידה ואופן ביצועם לפי תכנית הפעילות.

ה. **מקצועיות המורים:** ב"אופק חדש" ניתנת למורים אפשרות להשתתף בכל שנה ב-60 שעות לימוד כחלק מהקידום בדרגות. מומלץ להחזיר את מוקד קבלת ההחלטות על הלמידה של המורים למורים בשיתוף עם המנהל/ת על בסיס הערכת ההוראה וצרכי בית הספר. כמו כן יש לאפשר לבית הספר להגדיר את צרכי ההדרכה שלו מהמשרד ולהעמיד לרשותו "סל" לשם ייעוץ מקצועי וליווי אקדמי לפי תכנית הפעילות.

ו. **תכנית הלימודים:** בית הספר יוכל להבנות את תכנית הלימודים, להרחיב או/להעמיק אותה או/לפתח נושאים ייחודיים. לשם כך יוקצה תקציב שיאפשר הקמת מרחב לימודי, רכישת ציוד רלוונטי לתכנית, רכישת ספרי עיון וחומרים אקדמיים רלוונטיים לתכנית עבור המורים, פיתוח חומרי לימוד-חברות, קיום פעילות חוץ בית ספרית, ועוד.

ז. **ארגון הלמידה:** לאור "אופק חדש" והתקן לפי מדד שטראוס בית הספר מקבל סל שעות הכולל שעות לכיתה לקיום משך הלימודים המחייב ותוספת מסוימת של שעות לפי מדד הטיפוח, אם התקציב מאפשר זאת.

ב"אופק חדש" משרת המורה מורכבת משעות בכיתה ("פרונטאליות") ושעות פרטניות.

יש לאפשר גמישות בשימוש בשעות (מעבר לשעות הליבה ומשך הלימודים המחייב) למטרות כמו קידום הישגים, הרחבה או/ו העמקה של תכנית הלימודים וטיפוח ייחודיות בית ספרית.

ח. **סל שירותים חינוכיים לתלמיד:** תוגדר תקינה לסל שירותים לתלמיד (בנוסף לשעות התקן והניהול של בית הספר) כמו: ספריית בית ספר, ספרייה כיתתית, ציוד לימודי, מעבדה מתוקצבת, טיפוח סביבתי, אירועי תרבות, סיורים, מפגש עם יוצרים, שעות ייחודיות למתן מענה מקיף לילדים במצוקה.

יש להבטיח תקצוב דיפרנציאלי המתחשב בריבוי מפתחות להקצאה: מספר התלמידים, מספר כיתות, שטחים ציבוריים, גיל מבנה ובמדד הטיפוח של ביה"ס, צרכי תחזוקה, יכולת בית הספר לגייס תרומות או להשכיר את המבנה וכד'. הקצאת התקציב תושתת על עקרונות אלה: שוויון ודיפרנציאליות, הוגנות, פומביות.

ט. **תלמידים עם צרכים מיוחדים:** בחישוב התקציב יהיה מפתח הנותן מענה ייחודי ל-10% מהתלמידים המתקשים ביותר שאינם ילדי מתי"א (לא מסל השעות הפרטניות).

י. **הערכה ומשוב:** בית הספר יקיים תהליכי הערכה ומשוב מעמיקים ויפעל בשקיפות בהתייחס לנתונים המתקבלים ולפעולות המתוכננות לאורם.

יא. **מיזמים ותכניות של הרשות המקומית:** תובטח שקיפות בהקצאות ובמיוחד ביחס לפרויקטים ייחודיים הממומנים ע"י הרשות. בתכניות יזומות וממומנות על-ידי הרשות יש לקיים דיאלוג עם צוות בית הספר שמהותו בירור ההלימה בין רוח בית הספר וצרכיו לבין התכנית המוצעת. תכניות אלה לא יתוקצבו על-חשבון תקני תקן של בית הספר.

יב. **עידוד לחיסכון ותמריצים לניהול יעיל:** תוחזר נוסחת מילוי המקום. כספים שבית הספר מגייס מתרומות או מדמי השכרת מבנה יופנו לטובת הצרכים הבית ספריים שהוגדרו מראש ועל פי תכנית הפעילות שלו, תוך בקרה של הרשויות שהכסף הועבר לטובת צרכי בית הספר בלבד.

בית הספר יפעל להבטחת חיסכון בכספי התפעול השוטף והפנייתם לרכישת שירותים חינוכיים מיוחדים לפי הצרכים שזוהו.

