

08/02/2011  
ד' אדר א תשע"א  
מס' סימוכין: 15401226

### סיכום דיון בנושא ניהול עצמי מיום 3.2.11

משתתפים: מיכל כהן, ד"ר משה דקלו, שמעון הראל, משה שגיא, יפה פס, נילי בירון, ד"ר דקלו, עו"ד דורית מורג, מרים הוטר, מלכה ולדיסלבסקי, מירי נבון, עליזה כלפון, חלי כהן סמסון, אתי סאסי, חגי עידו, אורי שמרת

על סדר היום:

3 ניירות עמדה:

- בתי ספר בניהול עצמי תהליכי הבקרה הכין: ד"ר משה דקלו
- ניהול עצמי פדגוגי לאור "אופק חדש"<sup>1</sup> מלכה ולדיסלבסקי ומירי נבון.
- הרשות המקומית במסגרת הניהול העצמי, נילי בירון וחיים רובינשטיין

הדיון ייסוב בנייר שנכתב ע"י נילי בירון.

נילי בירון:

1. יש לקבוע מהן סמכויות ביה"ס והציפיות ממנו, תוך פירוט תחומי אחריות ביה"ס מבחינה אופרטיבית. על המשרד להגדיר מהן סמכויות ביה"ס המעוגנות ביעוץ משפטי, מנהל פדגוגי וכו'.
2. חשוב שיהיה בעל סמכות גם ממשרד הפנים, מהשלטון המקומי ומהמועצות האזוריות כדי לקדם דברים מבחינה אופרטיבית. יש צורך במשרד הפנים כדי שיסמך את הרשויות להעברת כספים.
3. קיימת בעיה חוקית של העברת הכספים, כאשר לא הוחלט עדיין מהן סמכויות ביה"ס.
4. יש לקבוע האם מחייבים את כל הארץ בסל תלמיד זהה לפי פרמטרים, להחליט האם בתי ספר המצויים באותו אזור יתוקצבו שווה. לדעת נילי המהלך צריך להיות ארצי או לפחות מהלך ברמה רשותית, כאשר תוך 5 שנים כולם נכנסים.
5. יש לבחון את אופי התיאגוד הבית ספרי, מה יהיה מעמדו הסטטוטורי של ביה"ס. לקבוע את גבולות האחריות הבית ספרית בכל קונסטלציה סטטוטורית- המנהל- מנכ"ל? שכיר משה"ח? כיצד מגנים על המנהל מבחינה משפטית או על משרד החינוך במקרה שמנהל לא פעל כשורה.
6. יש לתת מענה לנושא השונות בין בתי הספר, בתוך מסגרת אחידה של תיקצוב.
7. יש להבטיח העברות מינימום לבתי הספר.

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

**מדינת ישראל**  
**משרד החינוך**  
**לשכת הסמנכ"לית הבכירה ומנהלת המינהל הפדגוגי**



8. לדאוג להכשרת מנהלים וצוותי עזר- על זה יקום וייפול דבר.
9. בעניין "סל תלמיד" יש להבטיח ולמצוא דרכים שגודלו יישמר, לקחת התייקרויות בחשבון.

**משה שגיא:**

יש צורך לערב את מנכ"ל משרד הפנים ומנכ"ל מרכז השלטון המקומי.  
יש לערוך דיון אצל המנכ"ל כדי לכוון את כולם לכיוון מסיים. המו"מ יהיה ארוך לגבי סל התקציב ושיעור ההשתתפות.  
בעניין תיקצוב אחיד, אין אפשרות שכל בתי הספר יתוקצבו באותו אופן מכיוון שיש חוק עדיפות לאומית וישנם גם קריטריונים פריפריאליים.  
יש לקחת בחשבון שגם ארגוני המורים הם שחקן נוסף במערך הניהול העצמי.

**יפה פס:**

יש להגדיר מה מצופה מהרשות המקומית שכן זה יקבע האם כל הרשויות נכנסות או שקיימים תנאי סף כדרישה לכניסה.

**שמעון הראל:**

מתוך ניסיון העבר הרשות המקומית ומרכז השלטון המקומי בהגדרה אינם יכולים להסכים לכך שיופקעו מהן סמכויות של תיקצוב בתי הספר.

**עליזה כלפון:**

בעבר היתה מערכת הכשרה ולווי בתוך בתי הספר, לפחות לתקופה של שנה.  
בסל תלמיד יש להבחין בין יישובים שונים, כדי שלא ייווצר פער לימודי בין תלמידים ברשות חזקה המעוניינת לתת לבין רשויות חלשות שאינן יכולות.

**עו"ד דורית מורג:**

הרשויות מתוקצבות ע"י משרד החינוך ומשרד הפנים. אם רוצים שכספים מסוימים מוגדרים של הרשות יועברו לביה"ס ראוי שיהיה סנכרון עם משרד הפנים.

**מיכל:**

יש צורך שכל השותפים למהלך יהיו בהסכמה, יש להזמין את משרד הפנים למפגשים.  
מבקשת ממשה שיכין סל תקציב. תתקיים פגישה עם המנכ"ל וכן עם נציגי מרכז השלטון המקומי.  
יש לבחון האם מחייבים את כל הרשויות.  
יש להציב סטנדרטים לרשויות שנכנסות לניהול עצמי. לא בטוח שתהיה כניסה לתהליך עם כל הרשויות, אלא אם כן תעמודנה בסטנדרטים מסוימים. נכון להיום הכניסה היא בדרום ובתל-אביב, והכניסה היא הדרגתית.

## מדינת ישראל

### משרד החינוך

#### לשכת הסמנכ"לית הבכירה ומנהלת המינהל הפדגוגי



יתכן כי במסמך הסטנדרטים יוחלט שיוצב תנאי לפיו מנהלי בתי ספר יקבלו סיוע משפטי ותקציבי. תשוחח עם גילה נגר על נושא השתלמות למנהלים וכן עם אבני ראשה בעניין הכשרת מנהלים בהקשר ניהול עצמי. יש לדאוג להדרכת מנהלים ולא רק להשתלמויות. יש לקחת בחשבון שכיום ממונים רפרנטים מחוזיים שתפקידם יהיה להגיע לבתי הספר ולסייע.

#### מיכל:

הגדרת הדיון המרכזי:

מה משה"ח מצפה מבתי הספר, מהן הסמכויות העומדות לרשות בתי הספר?

שאלות: האם בית הספר ישלם משכורות?-לא

האם יקבל תקציב פתוח

החלטות: לא משנים היבט סטטוטורי. הרשות היא האחראית על בית הספר. לא נוגעים בכח האדם בהוראה, לא נוגעים בשעות ההוראה.

הדיון יהיה לגבי דמות המנהל ומקצועיותו, הכשרת המנהלים וסגניהם.

בית הספר יתנהל לפי כל ההסכמים הקיימים כרגע במדינת ישראל. כל בתי הספר היסודיים באופק חדש יש להם סמכות בתחום העסקת מורים.

יש לבחון אילו תקציבים מועברים למנהל בתי הספר.

#### משה:

העברות לבתי הספר כיום הן של הוצאות שאינן שכר, חשמל, מים, חומרים מתכלים, תחזוקה. כיום קיים פורמט של סל תלמיד. על הרשות להעביר לבתי הספר את מה שהמשרד מעביר לה, ויש השלמה נורמטיבית של הרשות.

יש לקבוע סל בסיסי אחיד לכל הרשויות המחויבות.

יש להגדיר סל דיפרנציאלי שייתן מענה לרשויות שאינן מסוגלות להעמיד סל תקציב.

יש להיכנס היכן שקיימת היתכנות, כאשר השאיפה בהמשך להיכנס אצל כולם.

#### שמעון:

חושב שדווקא בהקשר של משכורות ושעות אי אפשר שלא להתייחס לסמכות מנהל ביה"ס בנוגע למשאבים הניתנים ע"י משה"ח. יש לאפשר למנהל יותר גמישות עם השעות. המנהל יגיש תכנית עבודה עם הדגשים ועדיפויות שבהם ניתן לגעת.

#### מלכה:

יש לאפשר ששעות הסגן יחולקו לצוות ניהול.

---

כתובת: רחוב שבטי ישראל 34 ת.ד. 292 מיקוד 91911 טלפון: 02 - 5604013/14/15 פקס: 02 - 5604035

כתובת אתר "שער הממשלה": <http://www.gov.il>, כתובת אתר המשרד: <http://www.education.gov.il>

עמוד 3 מתוך 5

**אתי סאסי:**

יש לברר כיצד מתגברים על הפער בין בתי ספר שיכולים להביא תרומות והכנסות לכאלו שלא.  
יש להיזהר ממסרים סותרים בנוגע לשעות המוגדרות.

**דורית:**

יש ליצור כללים ברורים לגבי עניין התרומות. כמו כן יש להגדיר מתוך התקציב הנתון מהי רמת המשחק והגמישות.  
תגבורי מורים אינם חייבים להיות מתוך המערכת.

**יפה פס:**

האם מנהל ביה"ס יוכל לארגן את הלמידה אחרת במסגרת ניהול עצמי למשל למידה סמסטריאלית.  
האם בסמכות המנהל לרכוש כח אדם שאינו קבוע בביה"ס?  
נושא הדיווח והבקרה קריטי.

**ד"ר דקלו:**

ניהול עצמי משמעותו שמנהל ביה"ס אחראי על הכל, ויש לו אחריות. המנהל ייתן דו"ח בפני וועדה. יש לבחון האם נרצה שמנהל ייתן פעמיים בשנה דו"ח על איך עובד ומה משיג. לברר בפני מי ינתן הדין וחשבון.  
יש לברר מהו תפקיד המפקח.

**מיכל:**

בבואנו לפני הרשויות יהיו קריטריונים לכניסה:

1. הסכמה לכניסה

2. לווי לבתי הספר

3. מה יעשה עם היתרות

4. התחייבות לגובה מסוים לסל תלמיד.

ברור כי לא כל בתי הספר והרשויות מתאימים. יש לבנות מודלים בהם מנהלים שאינם מתאימים לנהל תקציב לא יוכלו לנהל. משה"ח יגדיר מה צריך להיות בקשר עם הרשות. אם מרכז השלטון המקומי לא יסכים ילכו רשות רשות.

נקודת מוצא: ישנם תחומים מוגדרים כיום אליהם לא נכנס. יחד עם זאת, מנהל יחליט על ההדרכה, מתווה ההשתלמויות למוריו, יש תקצוב של משה"ח והרשות שבכל זה עושה המנהל את הפדגוגיה שלו. המנהל יקבל כ-10% מסל השעות שלו בו יהיה רשאי לעשות לפי צרכי ביה"ס, בתנאי שיעמוד בדרישות מוגדרות, ראוי לציין כי משה"ח רוצה וצריך לאפשר גמישות.

## מדינת ישראל

### משרד החינוך

#### לשכת הסמנכ"לית הבכירה ומנהלת המינהל הפדגוגי



בקרת הניהול העצמי לא תהיה "עוד בקרה" אלא כחלק ממנגנון בקרה מאוחד כללי של ביה"ס. בתוך בקרת אופק חדש יהיו שאלות הנוגעות לניהול העצמי.

#### לסיכום:

1. יש צורך בסל תלמיד בתוכו תקצוב מינימום והתייחסות דיפרנציאלית לרשויות, ולברר מה הרשות נותנת לתלמיד ברמת בסיס וברמת תוספות.
2. הגמישות הניהולית תהיה בתקצוב האחזקה, % מסויים גמישות בשעות ההוראה מסל השעות המחייבות.
3. המהלך יהיה ארצי, אך מתחילים בפיילוט. מתחילים ברשויות שיש בהן היתכנות, תוך שאיפה להגיע תוך 5 שנים לכולם.
4. מתחילים עם בתי ספר באופק חדש.
5. סמכות ואחריות ביה"ס- יש לנסח מסמך עקרונות המפרט מה רוצה משה"ח לראות בביה"ס בניהול עצמי-תפוקות, אחריות מנהל, סמכויותיו.
6. לא מטפלים בהיבט הסטטוטורי של בתי הספר אלא מתנהלים בתוך המסגרות הקיימות.

#### משימות למפגש הבא:

1. משה יציג במפגש הבא מה מעביר בסל התלמיד ומה מתוך זה ניתן להגמיש.
2. מירי תציג מה עושה כיום במסגרת הניהול העצמי, מה מגמישה ומה לאו.
3. קביעת ישיבה בנוכחות האוצר, משרד הפנים ומרכז השלטון המקומי, נילי בירון, דורית, מיכל ושמעון הראל.

#### כתבה: מירי נבון

העתק: ד"ר שמשון שושני, המנהל הכללי