



משרד החינוך
המזכירות הפדגוגית
אגף ניסויים ויזמות

ניסוי ארצי - איזורי בחירה מבוקרת

תדריך מנהלת אזורי בחירה מבוקרת



דרכים ומודלים ליישום עבודת המנהלת ברשות

נובמבר 2012
מהדורה ראשונה

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/UNITS/Nisuyim>

רח' דבורה הנביאה 2, בנין לב-רם, ירושלים, 91911, טלפון: 02-5602012, פקס: 02-5602668
rishum_pilot@education.gov.il

ניסוי ארצי - איזורי בחירה מבוקרת

תדריך מנהלת אזורי בחירה מבוקרת

דרכים ומודלים ליישום עבודת המנהלת ברשות

נובמבר 2012
מהדורה ראשונה





דברי מנכ"לית משרד החינוך - דלית שטאובר

"רק מי שלוקח סיכון והולך רחוק, מגלה עד כמה רחוק הוא יכול להגיע".
(אלברט איינשטיין)

אנשי חינוך יקרים,

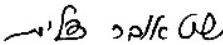
החינוך הרשמי במדינת ישראל הוא אחד האמצעים החשובים ביותר להבטחת שוויון הזדמנויות וליצירת חברה מלוכדת וסולידרית. כדי להבטיח את חוסנו ואת יציבותו המערכת שוקדת על פיתוח מענים חינוכיים מגוונים ואיכותיים, המותאמים לצורכי השעה והמאזנים בין ערכים, צרכים ואינטרסים שונים.

התדריך המוגש לכם בזאת, **"מנהלת בחירה מבוקרת"**, הוא פרי עבודה מאומצת ומקצועית של גף ניסויים ויזמות, ובו הצעה לרשויות המקומיות להוביל מהלך אסטרטגי מערכתי המשלב בין שיפור רמת השירות החינוכי המוצע ביישוב מחד גיסא להגברת חופש הבחירה של התלמידים והוריהם מאידך גיסא מבלי לקפח את העיקרון של שוויון ההזדמנויות בחינוך ומבלי ליצור הפרדה חברתית.

המודל המוצע מכיל היבטים ארגוניים ופדגוגיים רבים, אך עיקרו מבוסס על שני מרכיבים: **חלוקת היישוב למרחבי חינוך**, שבהם למוסדות החינוך יש אוריינטציה ייחודית, והתלמידים המתגוררים בהם יכולים לבחור את המוסד החינוכי המתאים לצורכיהם, **והקמת מנהלת בחירה מבוקרת**, אשר שותפים לה כלל המעורבים בחינוך ביישוב, והיא אחראית לשיבוץ מושכל של הלומדים על-פי מנגנון מוסכם ותבחינים שקופים לכול. באופן זה טובת הפרט וטובת הכלל עולות בקנה אחד, ונוצרת אפשרות לממש את הערכים הפדגוגיים והלאומיים שאנו מאמינים בהם.

יישום המודל באופן מקצועי ומעמיק, תוך התאמה לצרכים המקומיים הייחודיים, יעלה את קרנה של מערכת החינוך המקומית, יוביל לשיפור ההישגים ויגביר את תחושת שביעות הרצון של אנשי החינוך, התלמידים וההורים כאחד.

אני מבקשת להודות לכל השותפים לגיבוש התדריך, ואני משוכנעת שהוא יסייע בידכם לגבש תוכנית מקומית איכותית ההולמת את צרכיכם והמקדמת את המערכת החינוכית. שאו ברכה וישר כוח.

בכבוד רב,

דלית שטאובר





דברי מנהלת גף ניסויים ויזמות - גנית וינשטיין

להנהגות החינוך ברשויות ולמלווים אותנו בעשייה,

בחירת הורים מבוקרת ואוריינטציה בית ספרית הן שני המרכיבים שיאפשרו לחינוך הציבורי להשתפר, להתאים את עצמו לרצונות הציבור, להיראות ולהישמע. בחירת הורים היא קריטית, משום שפעמים רבות היא קשורה לחוסר שביעות רצון של הורים מבית הספר, ויחס זה משליך גם על תפיסתם את מערכת החינוך כולה.

ניסוי "אזורי בחירה מבוקרת - מרחבי חינוך" מעביר חלק נכבד מהאחריות הפדגוגית ביצירת מרחב חינוכי עירוני ובפיתוח אוריינטציות בית ספריות אלו, שיתנו מענה הולם לסוגיות ולצרכים השונים של הקהילה בעיר, לרשות המקומית. מטרתנו היא לייצר להורים אפשרויות בחירה מספקות שימנעו מהורים צורך להקים בתי ספר נוסף על מערכת החינוך המוכרת והרשמית.

השאלה המתבקשת היא: מדוע לא יצא לפועל עד עתה שינוי זה במדינת ישראל, בעוד ברחבי העולם קיימים מודלים דומים רבים כבר עשרות שנים? לעניות דעתי, התשובה העיקרית לכך היא החשש משינוי, שיביא לפתחי הרשויות אתגרים חדשים להתמודדות. המענה שהניסוי נותן הוא הקמת מנגנון מנהלת הבחירה, שמביא לשיתוף בין הגורמים השונים: הרשות המקומית, משרד החינוך, ההורים והקהילה. הפעולה המשותפת כמארג ארגוני, שיטתי, מקצועי ושקוף היא גורם שמקדם את המהלך, מצמצם חששות וחשוב לא פחות - מעורר ומעודד יצירתיות ויזמות למציאת חלופות מיטביות לכלל השותפים בתהליך. מתברר, אם כן, כי **המנהלת היא המנוע של ייזום ויישום הבחירה המבוקרת ברשות**, ואנו מקווים שתמשיך להניע את התהליך ברשות באופן עצמאי גם לאחר סיום הניסוי הארצי.

אני מברכת על הוצאת גרסה ראשונה זו של תדריך המנהלת, שנבנה מתוך ידע וניסיון מצטבר של הגף, של הרשויות ושל היועצים השותפים לעשייה בהטמעת הניסוי וערכיו. זהו תוצר שמטרתו לבסס ולייצב את העשייה של מנהלת אזורי בחירה מבוקרת על מנת שגם אחרים בעתיד יידעו ליישמה כראוי מבלי שיצטרכו להתחיל מנקודת זינוק ראשונית.

יישר כוח וברכות להצלחת הניסוי.

גנית וינשטיין
מנהלת גף ניסויים ויזמות



תודות לקוראים ולמגיבים

לצורך גיבוש תהליך המנהלת התקיימו ראיונות עומק עם יועצים אקדמיים, עם גורמים בגף ניסויים ויזמות ועם גורמים ברשויות השותפות לניסוי לאיסוף הידע והניסיון מהשטח. כמו כן התדריך נשלח למעגלים רחבים של חברי מנהלות ברשויות השונות ולגורמים בגף, וזה המקום להודות לכל מי שתרום מניסיונו ומזמנו, קרא, האיר והעיר את הערותיו.

מובילי המנהלות ברשויות (על-פי סדר האלף-בית):

רחלי אברמזון (ערד)	יואב טריידל (טבריה)
יאיר אודם (קרית טבעון)	משה ינאי (אשקלון)
שמעון אמויאל (עפולה)	כמאל כיוף (עוספיה)
אורית אסייג (עכו)	תמי לוי (קרית שמונה)
משה בודאגה (רמת גן)	שוש נחום (ראשון לציון)
דוד ברוט (בת ים)	יאיר רומח (מבשרת ציון)
טובה דולב (נתניה)	עמי שמואל (בית שאן)
מיכל הירש-נגרי (רעננה)	

יועצים מלווים (על-פי סדר האלף-בית):

אבי בורגר (ערד)	תני כ"ץ (קרית טבעון, בת ים)
גדי ביאליק (רעננה)	צבי לירז (עוספיה, עפולה)
אבינועם גרנות (עכו, קרית שמונה, בית שאן)	אלי מלמד (מבשרת ציון)
חגי דפנה (רמת גן)	יעל נחום-גל (בת ים)
יעקב הכט (נתניה)	נחום פוספלד (רמת גן)
סוזן וינברגר (ערד)	ורד ריקנטי (טבריה)
צביקה טרוסט (רמת גן)	יעל שוורצברג (רעננה)
איציק כהן (פתח תקווה, ראשון לציון, אשקלון)	

צוות ניסוי ארצי - אזורי בחירה מבוקרת בגף ניסויים ויזמות (על-פי סדר האלף-בית):

ענבר אביטל	אורלי יוסף
אמירה ארליך	נועה נווה
שחף גל	זמירה פרנקל
גנית וינשטיין	רבקה קרן
מירב זרביב	חסי הן

כותבים ועורכים:

מכון "מנהיגות"	גף ניסויים ויזמות
נתנאל (תני) כ"ץ	ד"ר שחף גל
הילי בצלאל	מירב זרביב
	חסי הן



תקציר מנהלים

במקביל, פיתוח ייחודיות בית ספרית מקדם ומעודד גם הוא את מנהל בית הספר בשיתוף הצוות החינוכי לקחת אחריות, לקדם וליישם את החזון הבית ספרי תוך גיבוש ייחודיות התואמת את תפיסת מרחב החינוך, את צרכי קהילתם ואת תפיסת עולמם.

הגוף האמון על מימוש החזון של מרחב החינוך ועל הוצאתו לפועל הוא מנהלת אזורי הבחירה המבוקרת. המנהלת היא גוף ארגוני ייחודי הממוקד בהובלה פעילה של השינוי לבחירה מבוקרת ברשויות המקומיות מתוך חיבור הדוק לתוכניות האב ומתן מענה מיטבי לצרכים הייחודיים של כל יישוב ויישוב במרחב החינוך. על מנת להוביל את השינוי המנהלת פועלת בשני צירים משלימים: הציר האחד מכוון להסדרת מרחב החינוך על תהליך הבחירה שבו והמשמעויות התפעוליות והערכיות הנגזרות ממנו. בציר האחר המנהלת מסייעת בפיתוח ההיצע החינוכי ובמיקוד ובחידוד הצעות הערך הבית ספריות, בחידוד מרכיבי הייחודיות ובמינופם לפיתוח פדגוגי ומערכתי בבתי הספר.

בפועל בציר האחד המנהלת מממשת את חזון מרחב החינוך. מעבר לפיתוח הייחודיות על המנהלת לחתור לפיתוח מודל בחירה מבוקרת בין בתי ספר שונים במהותם אך זהים באיכותם. מדובר במודל בחירה השומר על רמת אינטגרציה חברתית ועל שוויון הזדמנויות – אך בד בבד מאפשר להורים לבחור את המענה החינוכי על-פי תפיסת עולמם ולאור הצרכים המתאימים לילדיהם. מודל בחירה זה גובש מתוך בירור צרכים מקיף והבנת התבחינים לבחירה, והוא מעניק לבוחר מידע אמין וממוקד על אפשרויות הבחירה.

הובלה של תהליך הניסוי ברשות היא מהלך מערכתי רחב היקף ובעל השפעות מרחבות. לאור זאת מתחדד תפקידה המנהיגותי של מנהלת הבחירה בהובלת התוכנית. על

הביקוש ההולך וגדל למסגרות חינוך פרטיות ופרטיות-למחצה והמודעות הצרכנית והחברתית הגוברת הניעו בשנים האחרונות הצעות רבות לרפורמות מערכתיות שנועדו לחזק ולשפר את החינוך הרשמי הציבורי. רפורמה ניסויית ייחודית שמטרתה לחזק את החינוך הציבורי, לאור שינויים חברתיים אלו, קיבלה אור ירוק **בהחלטת הממשלה ביולי, 2010. החלטה זאת החלה תהליך ניסויי שהוגדר בחוזר מנכ"ל מפברואר, 2011, לבחינת יישום של תהליכי בחירה מבוקרת בקרב הורים ותלמידים של מסגרות חינוך בכמה יישובים שבחרו להצטרף אליו, תוך עיצוב ומימוש חזון ותפיסה של מרחבי חינוך קהילתיים. את הניסוי נבחר להוביל גף ניסויים ויזמות שבמזכירות הפדגוגית במשרד החינוך.** תדריך זה הוא חלק מהמאמץ של הגף להפצת הידע ולהנגשת מידע וכלים לשימוש הרשויות המשתתפות בתוכנית. תדריך המנהלת לבחירה מבוקרת כולל שני חלקים. החלק הראשון עוסק בעבודת המנהלת בציר המערכתי של מרחב החינוך והחלק השני עוסק בציר הבית ספרי שכולל פיתוח ההיצע החינוכי וחידוד הצעות הערך הבית ספריות.

ברוח החזון החדש מרחב חינוך קהילתי הוא מרחב המוכל בתוך אזור גאוגרפי, גדול מספיק כדי לאפשר היצע וגיוון של מוסדות חינוך, אך לא גדול מדי כדי לאפשר תיאום הדוק, רצף חינוכי ואינטגרציה. מרחב חינוך מיטבי גורם להכלה של ערכים סותרים לכאורה: שוויון חברתי וחופש בחירה, תחרות ואיגום משאבים, מובחנות ושותפות. מרחב חינוך מקדם ומעודד לקיחת אחריות לחינוך כמו גם העברת חלק נדרש מהסמכויות להנהגת הרשות. העברת האחריות, מניעה את ההנהגה ברשות המקומית, לפי מינוי מנהלת הבחירה המבוקרת, להוביל ולקחת חלק פעיל בעיצוב מערכתי של המערכת החינוכית. המנהלת אמונה על גיבוש של מרחב החינוך ועל התאמתו לדרישות ולתנאים החינוכיים שבתחומה.





המנהלת להוביל את גיבוש מרחב החינוך מתוך חזון חינוכי ברור, ומתוכו עליה להתוות אסטרטגיה חינוכית-עירונית המושתתת על צורכי הקהילה. מורכבות המהלך המערכתי מדגישה את חשיבות הרכבה של מנהלת הבחירה. על חברי המנהלת להצליח לייצר יחד קואליציה של סמכות, כוח והשפעה, שתאפשר לקבל הכרעות לא פשוטות לאורך הדרך ולהוביל את התהליך חרף התנגדויות למען פיתוח פדגוגיה איכותית במרחב החינוך.

המנהלת נדרשת לפעול ולהגיע לתוצרים נראים בשטח תוך זמן קצר. העבודה בלוחות זמנים קצרים מחייבת התייחסות ראויה לתהליכי העבודה ולתפיסת ההפעלה של המנהלת. המנהלת פועלת על-פי מתווה שנתי קבוע מראש, במבנה פורומים שונים ובשיתוף צוותי עבודה המסייעים לעבודה ולהתקדמות, והיא מתווה מדיניות אתית בין חברי המנהלת ובין מנהלי בתי הספר.

חשוב להבין כי המהלך מתקיים באחריות הרשות המקומית. מוביל המהלך הוא ראש אגף החינוך ברשות בסיוע של ראש הרשות. היועץ הפדגוגי / ארגוני של מנהלת הבחירה והבקורת מטעם גף ניסויים ויזמות, וגורמי הפיקוח של המחוז הם גורמים הבאים לסייע, ללוות ולהנחות את המנהלת בפועלה.

הציר האחר שהמנהלת נדרשת לו הוא חידוד מרכיבי הייחודיות בבית הספר ומינופם לפיתוח פדגוגי ומערכתי בבתי הספר. פיתוח הייחודיות בבתי הספר הינו אמצעי להשבחה ולטיוב של החינוך הציבורי בארץ, מנוף לשיפור הישגי בית ספר, כלי לחיבור הצוות החינוכי לחזון משותף ודרך ליצירת קשר ומעורבות עם ההורים ועם הקהילה. הייחודיות היא אמצעי ליצירת הובלה בכל ממדי העשייה בבית הספר. היא אמצעי להגשמה של חזון מרחב החינוך ולא מטרה בפני עצמה. בהיותה גורם מעצים בית ספרי, מהווה הייחודיות **הצעת הערך** של בית הספר לקהילה: באמצעותה מסמן ומסביר בית הספר לקהילה, מורים, הורים ותלמידים, את אשר חשוב לו להציע להם מבחינת הפעילות הלימודית, התוצרים, הייעוד וכד'.

התהליך של פיתוח הייחודיות הוא דרך חיים, תפיסת עולם, שיטת עבודה ואתגר מתמשך. הטמעת הייחודיות בבית הספר היא תהליך ספיראלי הדורש שינוי לא רק חינוכי אלא גם ארגוני. בתהליך זה מנהל בית ספר וצוות ההנהלה נדרשים להוביל מהלך כולל רב-ממדי שיאפשר את מיסוד הייחודיות לאורך זמן.

בית הספר בוחר את סוג המענה / המודל החינוכי שאותו הוא חצה להטמיע בבית הספר לאור צורכי הקהילה, המגוון במרחב החינוך, המשאבים הקיימים וכדומה.

לאחר הבנת הצורך וכיוון המענה המיטבי מנהל בית הספר מגבש את צוות הנהלת בית הספר כצוות מוביל ייחודיות. הנהלת בית הספר, בראשות המנהל, אמונה על הוצאת התהליך מהכוח אל הפועל. את תהליך ההטמעה יש ליישם בכל ממדי העשייה (פדגוגיה, מערכת, אנשים וקהילה) של בית הספר, ואין להשאיר את מודל הייחודיות רק כתפיסה פדגוגית. יש לראות בתהליך הייחודיות שינוי מערכתי כולל.

למען הצלחת יישום מהלך אזורי בחירה מבוקרת על המנהלת ועל בתי הספר לפעול באופן רציף ותמידי כ"ארגון לומד": לבצע תהליכי למידה, הפקת לקחים והערכה מעצבת באופן קבוע לצורך שיפור, טיוב והתאמה למען צורכי הקהילה ולטובתה.

תדריך המנהלת הוא ניסיון ראשון לאגם את הידע שנצבר בשנה הראשונה של הניסוי הארצי - אזורי הבחירה המבוקרת. הידע נצבר בשני צירי העשייה שהוזכרו לעיל בעבודת המנהלות ברשות. מנהלת הבחירה מתמודדת עם אתגר חדש, שטרם גובש לגביו ניסיון ארגוני ברשות המקומית שמאפשר ללמוד ממנו, להפיק לקחים וליישם. נוסף על כך, יש חשיבות להעברת הידע הקיים בגף ניסויים ויזמות למנהלות המופקדות על הנושא בשטח ולבתי הספר המתמודדים עם אתגר מערכתי כולל. זאת ועוד, שיתוף הידע והניסיון בין כלל המנהלות ברשויות המקומיות ובין בתי הספר המשתתפים בניסוי חשוב במטרה לייצר קהילה לומדת ומתפתחת.



לסיכום, תדריך זה מהווה הנחת תשתית ראשונית ליצירת שפה משותפת, תפיסתית וערכית, לרוחב הניסוי כבסיס ליישום מותאם וייחודי בכל אחת מהרשויות ובבית הספר. מטרתו לסייע ולהנחות את מנהלת הבחירה המבוקרת בהקמה ובתפעול של מרחב החינוך ולהנחות את המנהלים בבתי הספר בפיתוח הייחודיות. כמו כן התדריך מיועד לסייע בניהול הידע במהלך על מנת למצות את הלמידה ההדדית בין היישובים ולהניח תשתית למהלך עתידי רחב יותר.

אנו מקווים שתדריך זה יהיה לעזר בהובלה ובמימוש חזון חינוכי רחב פורץ גבולות ופותח מרחבים חדשים לבתי הספר ולקהילה כולה.

לשם גיבוש התדריך נערכו ראיונות עם יועצים מלווים, עם גורמים מגף ניסויים ויזמות ועם נציגים מהרשויות המקומיות. מתוך הראיונות חולצו ומופז צירי העבודה העיקריים של מנהלת הבחירה. התדריך אינו ממליץ לאחד ולהכפיף עקרון פעולה או תפיסת הפעלה אחת לפעולת המנהלת בכל הרשויות, אלא מעודד כל רשות לאמץ את דרכי הפעולה המתאימות לה ולקהילתה.

לאורך כל התדריך יש הפניה לנספחים שונים שאספנו באדיבות היועצים המלווים, הרשויות וגף ניסויים ויזמות. נספחים אלו הם דוגמאות יישומיות למסמכים שהופקו ברשויות בשנת התשע"ב.



אבני דרך - שלבים בעבודת המנהלת - תוכנית בחירה מבוקרת - מרחבי חינוך*

להלן אבני דרך עיקריות בעבודת המנהלת לאורך שלבי הניסוי הארצי.

שלב ההנעה	
היערכות - בקשת הצטרפות ובחירת יועץ	
הנעה ברשות / במחוז / בקהילה	
גיבוש ומינוי מנהלת אזורי בחירה	
פרק 3	
שלב ההיערכות	
פיתוח מרחב חינוך	פיתוח ייחודיות בית ספרית
פרק 1-2	
הנעה בקרב מנהלי בתי ספר וחדרי מורים	
פגישות אישיות עם מנהלי בתי הספר	
גיבוש צוות מוביל ייחודיות	
פרק 4-6	תפיסת הפעלה (גיבוש תקנון, מדיניות וגאנט)
פרק 4	תפיסת הפעלה (תקנון, מדיניות וגאנט)
פרק 5	אפיון צרכים בבתי הספר (מורים / הורים / תלמידים)
פרק 1	סיוורים לימודיים
פרק 1	גיבוש "סיפור עירוני"
פרק 1	גיבוש תוכנית להנגשת מידע ויישומה
פרק 1	גיבוש מודל בחירה
פרק 8	גיבוש מנגנון שיבוץ
פרק 5	הפקת חומרים להנגשת מידע
פרק 5	תרגום ראשוני של תפיסת הייחודיות לתוכנית עבודה פדגוגית וארגונית
פרק 5	גשת תוכניות ודרישות למנהלת לקראת יישום הייחודיות החל משנת הלימודים הבאה
פרק 5	יישום הייחודיות החל משנת הלימודים הבאה
פרק 5	יישום תוכנית פיתוח מרחב חינוך תוך אינטגרציה עם בתי הספר
שלב הביצוע	
יישום תוכנית פיתוח מרחב חינוך תוך אינטגרציה עם בתי הספר - המשך	כנס תחילת שנה עירוני - הצגת הייחודיות
יישום תוכנית להנגשת מידע - המשך	יישום והעמקת הייחודיות
בקרה על העמקת הייחודיות הבית ספרית	הפקת חומרי הנגשת מידע - המשך
אישוש מודל הבחירה והשיבוץ	ימים פתוחים בבית הספר
גיבוש ופרסום מנגנון רישום ברור	
ביצוע רישום	היערכות לוגיסטית לרישום
ניתוח הרשמה / חריגים / אי-רישום	מיסוד הייחודיות
שיבוץ	הכנת חומרי הפצה
ועדת ערעורים	הכנת צוותים לחניכה
בניית מערך הסעות	
הפקת לקחים - עדכון מנגנון	
מיסוד ושיפור	
המשך פיתוח מרחב החינוך תוך יצירת חיבור בין בתי הספר והרצפים החינוכיים בעיר	המשך פיתוח ומיסוד של הייחודיות בכל מערכות בית הספר
בקרה ורגולציה על תהליך הבחירה, הרישום והשיבוץ	חתימה למעורבות מתמשכת של הורים וקהילה
עדכון צרכים משתנים	עדכון צרכים משתנים

שלבים אלו יפורטו בהרחבה בתדריך המנהלת ובתדריך הייחודיות הבית ספרית.

* השלבים המוצעים לעיל מהווים בסיס עקרוני לתכנון שעשוי להשתנות מרשות לרשות. בחלק מהרשויות בוצעו כל השלבים בשנה אחת, ובחלקן בוצע שלב ההנעה וההיערכות בשנה הראשונה ושלב הביצוע בשנה השנייה.



תוכן העניינים

12.....	הקדמה.....
13.....	רציונל התדריך ומטרותיו.....
14.....	פרק 1 מרחב החינוך.....
21.....	פרק 2 תפקידי המנהלת.....
26.....	פרק 3 הרכב המנהלת.....
30.....	פרק 4 הקמת פורומים וצוותי עבודה.....
32.....	פרק 5 תפיסת הפעלה לעבודת המנהלת.....
34.....	פרק 6 בעלי תפקידים במנהלת.....
36.....	פרק 7 ממשקי המנהלת.....
38.....	פרק 8 סוגיות בעבודת המנהלת.....
38.....	גיבוש מנגנון בחירה.....
40.....	אינטגרציה ושוויון הזדמנויות במודל הבחירה.....
43.....	מנגנון הרישום והשיבוץ.....
45.....	הנגשת מידע.....
50.....	עידוד של פיתוח הייחודיות בבית הספר ובקרה על התהליך.....
52.....	מנהלת כארגון לומד.....
57.....	מקורות.....
60.....	נספחים.....



הקדמה

החינוך הנו גף ניסויים ויזמות. הגף מבצע ליווי מקצועי ובקרה לקידום הניסוי הארצי ברשויות. לאורך הניסוי הגף מוביל תהליכי מחקר והערכה פנימיים וחיצוניים, בוחן חלופות למודלים, מציע כלים ומתודולוגיות לפיתוח ייחודיות, מכון תוכניות עבודה ומיישם תהליכים להפצת הידע הנצבר בין הרשויות. תדריך זה הוא חלק מהמאמץ של הגף להפצת הידע ולהנגשת מידע וכלים לשימוש הרשויות המשתתפות בתוכנית.

בהתאם להחלטת הממשלה ולחוזר מנכ"ל בנושא, יש לקבוע סדרים וכללים לבחירה על מנת ליישם את תוכנית הבחירה המבוקרת בהצלחה. הסדרים והכללים, שצוינו בהחלטת הממשלה, הם חלק בלתי נפרד מתחומי האחריות ומעקרונות הפעולה של מנהלת אזורי הבחירה המבוקרת. לאור זאת ניכר כי המפתח העיקרי להצלחת התוכנית ולמימושה תלוי רבות בהחלטות המנהלת ובפועלה.

תדריך זה, שמוקדש לעבודה של מנהלת אזורי הבחירה, מבוסס על ראינות עומק עם גורמים מהשטח (יועצים אקדמיים, בקריות ומובילי הניסוי המקדים בגף, מנהלי אגף חינוך ומובילים ברשויות) ועל חומרים תאורטיים העוסקים במרחבי חינוך ובבחירת הורים מהארץ והעולם. עיקרי ההמלצות וההצעות המובאות להלן מהווים פריסה של פתרונות ומודלים שונים לעבודה, תוך העלאת סוגיות ודילמות הנובעות מהעשייה בשטח של הרשויות המשתתפות בתוכנית.

מטרתו העיקרית של התדריך היא לאגם ולנהל את הידע הנצבר מהשטח ולייצר למידה והפריה הדדית בין הרשויות ובין המנהלות ושאר הגורמים המעורבים בניסוי. התדריך אינו ממליץ לאחד ולהכפיף עיקרון פעולה או תפיסת הפעלה אחת לפעולת המנהלת בכל הרשויות. ההפך הוא הנכון; הניסוי מזמין את הרשות לחשוב באופן יזמי ועצמאי, לקחת אחריות לחינוך ולייצר מרחב חינוך יישובי ייחודי בדרכי פעולה המתאימות לרשות ולקהילתה.

התוכנית החינוכית לאזורי בחירה מבוקרים גובשה ויצאה לדרך עקב החלטת הממשלה מספר 1953 מיום 11.07.2010. החלטת הממשלה "תומכת בהצעת שר החינוך להביא לחיזוק החינוך הרשמי באמצעות, בין היתר, קביעת הוראות וכללים על ידי מנכ"ל משרד החינוך בדבר מתן האפשרות לרשות חינוך מקומית או מספר רשויות חינוך מקומיות במשותף, להרחיב את אזורי הרישום לבתי הספר הרשמיים, בהתאם להחלטת הרשות המקומית ובאישור משרד החינוך, ולאפשר בחירה מבוקרת של התלמיד והוריו בין בתי הספר. כל זאת תוך קביעת סדרים וכללים לבחירה המבוקרת, שיכללו בין היתר: התחשבות בהרכב הכלכלי-חברתי של אוכלוסיות התלמידים בבתי הספר וברשות החינוך המקומית, יצירת מגוון בחירה בין בתי ספר מאוזנים, מניעת מיון תלמידים למעט במקרים חריגים שיאושרו, הקמת מנגנון ויסות לניוד תלמידים בין בתי הספר, וקביעת מודל רישום שמאפשר שוויון הזדמנויות, במקרים של רישום יתר לבית ספר". על-פי החלטת הממשלה הזו, בשנת הלימודים התשע"ב ייערך ניסוי מקדים להרחבת אזורי הרישום ברשויות מקומיות שיבקשו להשתלב בו ושיאושרו על ידי המשרד.

החלטת הממשלה נשענת על עקרונות חינוכיים חברתיים, שיוצגו בהרחבה בפרק מרחב החינוך. החלטה זו חותרת לקידום מרחב חינוך עירוני משולב תוך התחשבות ברצונות הפרט ובבחירתו, בביטוי האישי של התלמיד ובחינוך לערך הבחירה.

חוזר מנכ"ל 40-3.1 שהתפרסם בהמשך להחלטת הממשלה ב-1.02.2011, מזמין רשויות וערים להצטרף מרצון למהלך ניסויי מקדים (פיילוט) להרחבת אזורי הרישום וליישום אזור בחירה מבוקרת ומנחה את הרשויות המקומיות ואת מוסדות החינוך בנושא. 16 רשויות התקבלו כדי לקחת חלק בפיתוח ובחיזוק מערכת החינוך הציבורית שלהן במסגרת התוכנית. הגורם המוביל את יישום הניסוי המקדים במשרד



סיכום תפוקות התדריך:

- **הנחת תשתית** ליצירת שפה משותפת, תפיסתית וערכית לרוחב הניסוי כבסיס ליישום מותאם וייחודי של הפעלת המנהלת בכל אחת מהרשויות;
- **סיוע והנחיה בהקמה ובתפעול** מנהלת בחירה מבוקרת;
- **סיוע בניהול הידע** בתהליך הניסוי הארצי על מנת למצות את הלמידה ההדדית בין היישובים ולהניח תשתית למהלך העתידי הרחב;
- **העמדת משאבי הידע והניסיון הקיימים בגף ניסויים** ויזמות לצורכי הידע בניסוי.

לסיכום:

תדריך זה מחדד את האתגר של המנהלת לגבש, להוביל ולממש חזון חינוכי רחב הפורץ גבולות ופותר מרחבים חדשים לבתי הספר ולקהילה כולה.

רציונל התדריך ומטרותיו

מטרת התדריך לתמוך בעבודת המנהלות ברשויות המקומיות ולהציע בסיס עידי להטמעת המהלך במערכת החינוך כולה. יש לראות בתדריך זה מאגר ידע צובר שיהווה בסיס לניהול הידע והלמידה המשותפת. למנהלת, כאמור, יש תפקיד משמעותי במימוש המהלך ובהצלחתו, ובזאת חשיבותו של תדריך זה. המנהלת מתמודדת עם אתגר חדש, שטרם גובש לגבוי ניסיון ארגוני ברשות המקומית שאפשר ללמוד ממנו, להפיק לקחים וליישמם. למרות זאת יש להבטיח כי הגורם ברשות המוביל את הניסוי יצליח להנחות את המנהלת באופן מיטבי. כמו כן חשוב להפיץ את הידע הנצבר בגף ניסויים ויזמות למנהלות ברשויות המופקדות על הובלת השינוי ב"שטח". יש גם חשיבות לשיתוף בידע ובניסיון בין המנהלות השונות המשתתפות בתוכנית בנוגע למתודולוגיות העבודה.



פרק 1 < מרחב החינוך¹

הרקע והרציונל

מערכת החינוך הציבורית חווה בעשורים האחרונים תמורות שונות: מתנהל מעבר ממערכות היררכיות למערכות מבוזרות, מתנהל תהליך של העצמת בתי הספר, עולה כוחן של קהילות וקבוצות מקומיות הדורשות יתר חופש בחירה בנוגע לאופי השיחות הציבוריים המוצעים להן עקב אכזבה מהישגי מערכת החינוך, ההשקעות הממשלתיות מצטמצמות, יש התפתחויות טכנולוגיות חדשות, יש מעורבות הולכת וגדלה של אזרחים בכל שטחי החיים לרבות תחום החינוך ודאגה גוברת לרווחתו ולשלומו של הפרט (ראו ענבר, 1994; גולדברג, 1995; בן-אליא, 2000; וינשטיין, 2002, עמ' 13).

במחקרה של הוס (2011), העוסק ביזמות הורים להקמת בתי ספר, היא מונה כמה סיבות שונות לתופעה, חלקן קשורות בילד וחלקן בהורים. בין הסיבות הקשורות בילד נמנו: צרכים מיוחדים, פדגוגיה ייחודית, אי-שביעות רצון ממערכת החינוך ולכן הימנעות ממנה. הסיבות הקשורות בהורים: מימוש בחירה כרצונם, רקע אישי - חינוך, חוויות וערכים אישיים. המאחד בין רוב המניעים הנוגעים לילד ולהורה הוא היעדר מענה לצרכים ולרצונות בבתי הספר הקיימים. לדוגמה, הרצון בפדגוגיה ייחודית ומסוימת שאיננה נגישה במערכת, הצורך במסגרת מתאימה לילד עם לקויות קלות, האכזבה הכללית ממערכת החינוך או הרצון לממש את זכות הבחירה בחינוך כראות עיניו של ההורה עצמו.

דוגמאות ליזמות הורים וקבוצות להקמת בתי ספר עם פדגוגיה ייחודית אפשר למצוא בצמיחתה של רשת "מעין החינוך התורני" במגזר החרדי ובצמיחתם של בתי ספר

בעלי הדגשים תוכניים ייחודיים (בתי ספר לאמנויות, טבע ומדעים וכדומה), בעלי אופי פדגוגי-ערכי (בתי ספר דמוקרטים, בתי ספר של תל"י, נועם, אנתרופוסופים וכדומה) ובעלי אופי תרבותי-אתני (כדוגמת עמותת קדמה ועמותת מופ"ת). כניסתם של גורמים נוספים במימון שירותי חינוך (באמצעות מימון עצמי של הורים מבוססים או פנייתן של משפחות נזקקות למערכות חרדיות) עלולה לחזק עוד יותר מגמות אלה ולהחליש את היסודות שעליהם נשען החינוך הציבורי (וינשטיין, 2002, עמ' 14).

יש אי-נחת ממערכת החינוך בקרב ציבורים שונים, וקיים פער בין הציפיות שלהם לחינוך איכותי לבין היכולת של מערכת החינוך הציבורית לתת מענה לציפיות אלה במסגרת בתי הספר הקיימים. קיומם של מוסדות חינוך בעלי אופי פדגוגי ייחודי (ערכי, תרבותי, אתני, תוכני) משקף הכרה בפלורליזם חברתי ו"ברב-תרבותיות" המאפיינת את החברה בישראל, אך הוא מעורר בו-זמנית סימני שאלה רבים (שם, עמ' 14). מהו מרחב ההתערבות שיש לתת בידי המדינה כדי למנוע את בידול החברתי של קבוצות וכדי להבטיח שוויון הזדמנויות, ביסוס הסולידריות החברתית וטיפוחם של ערכי היסוד המשותפים?

ניסיון לתת מענה לתמורות אלו ולחזק את החינוך הציבורי הרשמי נעשה בהחלטת הממשלה מספר 1953 ל"הרחבת אזורי רישום - בתי ספר רשמיים".

הרחבת אזורי הרישום נועדה לאפשר הגדלת אפשרויות הבחירה לתלמידים בין מגוון חלופות, עידוד תחרות בונה בין מוסדות החינוך באזור במטרה לפתח ייחודיות, יזמות חינוכית וחדשנות. כל אלו מתאפשרים תוך שמירה על מתן הזדמנות שווה לכל תלמידים והקפדה על הכלל לפני התלמיד בוחר בבית הספר ולא בית הספר בוחר בתלמיד.

מענה זה מתבצע בפועל על ידי הקמת מערך ברשות המקומית של אפשרויות בחירה ועל ידי בנייה של זהות בית

1. הפרק מבוסס בעיקר על דו"ח ועדת וינשטיין בנושא ייחודיות בית ספרית - מרחבי חינוך, אשר הוגש למנהלת הכללית של משרד החינוך, גב' רותית תירוש, מארס 2002.
www.education.gov.il/moe/klali/download/yichud1.doc



הרצף. היישוב נדרש לעבוד על-פי תוכנית אב חינוכית אסטרטגית המתייחסת גם לכלל הרצפים ולהתפתחות העתידית של המרחב.

מרחב החינוך מכיל באופן מיטבי את שילובם של שני המרכיבים - הצורך ברציפות ואינטגרציה והרצון להרחיב את הגיוון בהיצע השירותים החינוכיים הנגישים לבחירתו של כל תלמיד. בניסוי הרשות המקומית מובילה את ההקמה של מרחב החינוך. מרחב החינוך נועד לעודד את ההנהגה המקומית לקחת חלק פעיל בעיצוב המערכת החינוכית ובהתאמתה למאפיינים של היישוב. מרחב חינוך, כפי שיפורט בהמשך, מחייב הכלה של ערכים סותרים לכאורה. מרחב החינוך נדרש לאפשר שוויון הזדמנויות חברתי, אך במקביל הוא נדרש לשמור על חופש בחירה. פועל יוצא של שניות זו הוא תחרות בריאה שנוצרת במרחב בין בתי ספר ובמקביל חתירה לשיתוף פעולה ולאיגום משאבים. כמו כן נוצרת מובחנות ברורה בין הייחודיות של בתי הספר השונים בד בבד עם שותפות לחזון.

מהו מרחב חינוך?

"מרחב חינוך" מאופיין גאוגרפית כמרחב גדול מספיק כדי לאפשר היצע חינוכי מגוון של בחירה העונה לצרכים שונים, אך לא גדול מדי כדי לאפשר תיאום, אינטגרציה ובקרה. מרחב חינוך הוא מרחב גאוגרפי מוגדר, ובו כמה בתי ספר (לא פחות משלושה, לפי חוזר מנכ"ל) הנמצאים ברשות אחת או יותר. המרחב מפתח חזון חינוכי-חברתי משותף אשר לאורו מתנהלים בתי הספר וקהילות החינוך במרחב. מרחב החינוך יכול לכלול גם אזורי רישום; כלומר, בתוך מרחב גאוגרפי מוגדר קיימים כמה בתי ספר ייחודיים, ולתלמידים ו/או להורים מתאפשרת בחירה כלשהי בין בתי הספר (וינשטיין, 2002). הניסוי הארצי של אזורי בחירה מבוקרת כולל רק מרחבי חינוך במסגרת הרשות.

התפיסה והמשנה החינוכית המוסכמת מלכדות את מוסדות החינוך, על כל הרצפים, לשותף פעולה בתחום. במילים אחרות, רשות שלמה, חלקה או לחילופין כמה רשויות מקומיות נתפסות כמרחב אחד מבחינת חזון

ספרית במרחב חינוך משותף. על-פי ממצאים מחקרניים, כדוגמת בתי הספר המגנטיים בארצות הברית, מתברר כי זהות בית ספרית ברורה ותפיסה מערכתית, הבאה לידי ביטוי בחדשנות ובהתחדשות בכל שטחי החיים בבית הספר, מובילות למחויבות גבוהה של צוות המורים, למעורבות הורים גבוהה, לתחושת קהילתיות חזקה, לשביעות רצון גבוהה בקרב תלמידים, הורים ומורים בבתי ספר ולהישגים לימודיים גבוהים בהשוואה לתלמידים במוסדות אחרים. (ראו סקירה על בתי ספר מגנטיים בארצות הברית בנספח 18).

ניסוי אזורי הבחירה המבוקרת הוא, כאמור, פן נוסף של מאמץ מתמשך לשיפור ולשינוי פני החינוך הציבורי בישראל. המוקד המרכזי בניסוי קובע שלאור הצרכים השונים, הפולרליזם ומערך הציפיות השונות של ההורים והקהילה עולה **חשיבותו של הגיוון בהיצע השירותים החינוכיים בתוך מרחב החינוך.** הגיוון מאפשר התאמה לצרכים הייחודיים ולדפוסים הלמידה של כל תלמיד. גיוון זה מחייב מעורבות פעילה של ההורים והתלמידים בבחירת מסגרות ומסלולי הלימוד ובהכרח גם מעמיק את המחויבות ואת תחושת השותפות בהלימה למודעות הצרכנית בכל תחומי החיים, המדגישה את זכותו של הפרט לבחור מתוך היצע רחב של אפשרויות ולהשפיע באופן ישיר על איכות חייו.

תפיסה זו היא שהובילה במרבית המקרים לפתיחתן של מסגרות פרטיות ופרטיות-למחצה, אשר יצרו תחלופה למקטעים שונים במערכת הציבורית, לעתים רק לחלק מהתלמידים, בעיקר למי שמגיעים ממשפחות בעלות אמצעים.

המוקד הנוסף בניסוי הוא **הצורך לראות את התהליך החינוכי כמכלול מערכתי**, ובו רצף התפתחותי אורכי מהגן ועד התיכון ורצף רחבי לאורך שעות היום בין החינוך הפורמלי ובין החינוך המשלים. שני הרצפים המשלימים זה את זה אמורים לאפשר גישה מערכתית בחינוך תוך שילוב בין היבטים אינטלקטואליים, התנהגותיים, רגשיים וערכיים. רציפות זו מחייבת ברמה הארגונית יכולת תיאום הדוק ואינטגרציה בין מסגרות. הניסוי אמנם מכוון לחינוך יסודי, אך נדרשת ראייה מערכתית כוללת על פני כל



מעלים סוגיות שדורשות טיפול והבהרות, ובהם עוסקת מנהלת אזורי הבחירה. בגיבוש מרחב חינוך עולות שאלות ערכיות (גיבוש חזון של מרחב החינוך), שאלות אתיות (שמירה על שוויון הזדמנויות בחינוך) וסוגיות ארגוניות (הפעלת מודל הבחירה הלכה למעשה). סוגיות מהותיות אלו יכולות להיפתר באופן מיטבי על ידי בניית מנהלת משותפת לכל המוסדות וקהילות החינוך שבמרחב החינוך, שתהווה גוף מנהל לתהליך כולו (ויינשטיין, 2002). לאור זאת, המנהלת מגבשת מערכת כללים מחייבים של הקמה, מעקב, הדרכה ולימוד הסוגיה של מרחב החינוך. בתדריך זה יש התייחסות לחלק מהאתגרים ומהמשוכות שעלו מהשטח ושהתגלו עד כה.

דוגמאות למודלים של מרחבי חינוך²

מודל א': לכל בית ספר באזור הבחירה המבוקרת יש אזור רישום משלו ו"מרכזי שירות" משותפים שיפותרו על ידי הרשות/יות.

מודל ב': לכל בית ספר במרחב יש אזור רישום ואוריינטציה אופיינית, והתלמידים נעים מעת לעת בין בתי הספר שלהם ושל האחרים.

מודל ג': לכל בית ספר במרחב יש אזור רישום, אבל תלמידים המעוניינים בכך יכולים ללמוד בבית ספר אחר, דהיינו, לבחור על-פי סדר עדיפות בית ספר שונה.

מודל ד': כל המרחב או התת-מרחבים בו הופכים לאזור בחירה אחד. התלמידים בוחרים בבית הספר לפי העדפתם, באזור או בתת-אזור, והמנהלת מאפשרת היענות לבקשות תוך הפעלת בקרה.

2. מתוך חוזר מנכ"ל 3.1-40 (2/2011), עדכון נוהלי הוועדה לבתי ספר ייחודיים אזוריים ועל-אזוריים ואזורי בחירה מבוקרת וביצוע ניסוי מקדים להרחבת אזורי הרישום ברשויות מקומיות, נספח א.



החינוכי והתרגום המעשי של חזון זה לחיי היום-יום בבתי הספר השונים. במרחב החינוך קיימת שונות בין התוכניות הפדגוגיות של בתי הספר. על מערכת החינוך העירונית להיות אחראית שלא ייווצר פער ברמת החינוך בין בתי הספר שבתוך מרחב החינוך על ידי יצירת שוויון בניהם: איכות זהה בין כל בתי הספר במרחב עם ייחודיות שונה, מוגדרת וברורה לכל אחד מהם (לביא, 2010).

המשותף לכל מרחבי החינוך הוא הניסיון לאתר חזון משותף על רקע בעיות ונקודות חוזק וחולשה מקומיות ולבנות מודלים ההולמים את המציאות שלהם. עיקרון נוסף ומרכזי הוא דיאלוג עם הקהילות החינוכיות והתאמת מודל אזורי בחירה מבוקרת לצורכי המקום ולעקרונות לאומיים: ערכיים, פדגוגיים וארגוניים.

התפיסה של מרחב החינוך מתגבשת סביב התשתיות הקיימות ברשות – תשתיות סביבתיות, אנושיות, עסקיות, תרבותיות וכדומה. איגום המשאבים הקהילתיים והסביבתיים של הרשות בנושא רעיון-על מארגן של החזון החינוכי ייתן רוח גבית לתפיסת המרחב ויאפשר מיצוי פוטנציאל מרבי של משאבים שונים ברשות ובסביבתה לטובת קידום החינוך. עוגן של משאבים קהילתיים-סביבתיים מייצר בסיס איתן לתפיסה ומאפשר לחבר את כלל בתי הספר במרחב לרעיון מארגן אחד שמשותף להם ולקהילה.

בבניית מרחב החינוך יש להתייחס, כאמור, גם לרצפים החינוכיים השונים על-פי תוכנית האב של הרשות. החזון החינוכי שמתפתח ברשות נדרש להיות משותף לכל הרצפים החינוכיים: מהגנים, דרך בתי הספר היסודיים, חטיבות הביניים ועד בתי הספר התיכוניים בעיר. על מנת להטמיע תפיסה חינוכית כוללת וחזון עירוני חשוב לרתום ולשתף את כל הרצפים הפורמליים והלא-פורמליים. גם אם תהליך הבחירה בפועל, במסגרת הניסוי, אינו מתקיים בגנים או בתיכונים, כל מוסדות החינוך בעיר ייקחו חלק במהלך השינוי העירוני.

מרחבי חינוך שקיימים וממשיכים להתגבש באופן מהיר עם כניסת הרשות לניסוי של אזורי הבחירה המבוקרת,



הבינוני ומעלה, המחפשים בדרך כלל שירותים חינוכיים שמתאימים להם. במגזר הדתי הבחירה באה לידי ביטוי גם בבתים ממעמד חברתי-כלכלי נמוך יותר.

תבחינים לבחירה

על-פי מה בוחרים הורים בית ספר? מחקרים מצביעים על היבטים שונים. אופלטקה (2010) מציג ב"מחקר זיהוי הגורמים" את המשתנים הנתפסים בעיני ההורים כתבחינים חשובים בבואם לבחור בית ספר: איכות והישגים אקדמיים, קרבה לבית, הסביבה הפיזית של בית הספר, גודל בית הספר והכיתה, הרכב חברתי-כלכלי של אוכלוסיית התלמידים, הביטחון האקלים והמשמעת. המוניטין והתדמית של בית ספר נמצאו כבעלי השפעה רבה על החלטת ההורים והילדים. נמצא כי לאחר שנים אחדות שבהן נערכת בחירה ההורים מדרגים את חשיבות הסיבות לבחירתם על-פי הסדר שלהלן: ייחודיות (מיתוג כפי שההורים תופסים אותו), איכות בתי הספר – רמת ההישגים, אקלים בית ספר, איכות המורים, דתיות, גודל הכיתה (Davids, 2012). מחקר אחר מצא הבדל בבחירה בין הורים מרמות חברתיות-כלכליות שונות. הורים מרמה חברתית-כלכלית גבוהה מחשיבים יותר את רמת ההישגים של בית הספר בעוד הורים אחרים מייחסים חשיבות רבה יותר למוצא האתני ולמצב החברתי.

בחירת הורים: בעד ונגד

"המטרה המרכזית במרחב חינוך המאפשרת בחירה מבוקרת, כך נטען, היא הרחבת שיוויון ההזדמנויות לכל אוכלוסיית התלמידים וחיזוק איכות החינוך הציבורי" (לביא, 2003, עמ' 13). במרבית רפורמות החינוך בישראל, מאז שנות השמונים, יש התייחסות למרכיב הבחירה ברפורמה. הדיון הערכי בספרות המקצועית והשיח הציבורי בנושא רעיון הבחירה המבוקרת בין בתי ספר מעלים דעות שונות בין המצדדים והמבקרים (לביא, 2003).

המצדדים בעד זכות ההורים לבחור ובעד ערך הבחירה מסתמכים על מעורבות הולכת וגדלה של אזרחים בכל שטחי החיים לרבות תחום החינוך (ענבר, 1994; גולדברג, 1995) ועל "פלורליזם כזכות" (לם, 1997) השולל את זכותה של המדינה להתערב בהכרעות של

בחירת הורים במרחב החינוך - סקירה תאורטית

בחירה בעולם

מערכות חינוך בעולם מציגות בעשורים האחרונים היצע של חלופות חינוכיות בתוך החינוך הציבורי ומחוצה לו. החלופות משתנות בהיקף המימון הממשלתי שהמסגרות החלופיות זוכות לו, במידת הפיקוח הציבורי המופעל עליהן ובמידת הדמיון וההבדל בין לבין בתי ספר רגילים.

בעולם יש כיום יותר ויותר מסגרות המאפשרות הקמת בתי ספר ייחודיים מתוך בחירה. אפשר לומר כי כיום אין כמעט מדינה, בייחוד בעולם המערבי, שאין בה תוכניות כאלה או אחרות השונות אלו מאלו במודלים שפותחו ובדרכי המימוש שלהם. היום כבר לא שואלים אם יש לאפשר פיתוחן וקיומן של מסגרות כאלה אלא כיצד יש להפעיל תוכניות כאלה באופן שתוצאותיהן תהיינה בכיוונים הרצויים לחברה נתונה (ראו, Elmore, R. F. & Fuller, B., 1996, Peterson, P. E. & Hassel, B. C., 1998; שפיט, 1995; וינשטיין, 2002; OECD 2010).

בחירה בארץ

במדינת ישראל נהוגה חלוקה של מוסדות חינוך לאזורי רישום. חלוקה זו נעשתה בעבר במסגרת רפורמה של משרד החינוך, ומטרתה להבטיח אינטגרציה בין תלמידים מרקע חברתי מגוון. מדיניות זו שללה מן ההורים את האפשרות לרשום את ילדיהם לבתי ספר מחוץ לאזור הרישום המיועד להם ושללה מבתי ספר את האפשרות לדחות תלמידים על בסיס תבחין מיוני כלשהו (דו"ח לכנסת, 2009). תהליכים לא מעטים בתחום החינוך בחברה הישראלית מעידים שבחירה בחינוך כבר קיימת בצורות שונות בהיקפים לא מבוטלים. למשל, מוסדות פנימייתיים, בתי ספר על-אזוריים ואזוריים, בתי ספר ייחודיים (כגון בתי ספר דמוקרטיים, בתי ספר לטבע ואמנויות ועוד) ובחירה בין זרמים (תל"י, נועם, לדוגמה). אפשר אם כן לומר שכבר היום קיים תהליך בחירה, גם אם מוגבל בהיקפו, בבחירת בתי ספר לילדים. עם זאת, כפי שלביא טוען (2003), לרוב מי שמנצלים את תהליכי הבחירה הקיימים במגזר החילוני הם בני המעמד



הקבלה בין בתי הספר באה לידי ביטוי ברמה חינוכית דומה בין בתי הספר המועמדים לבחירת ההורים. מימוש של רעיון השוויון בין בתי הספר הוא תנאי הכרחי להפעלה של תוכנית הבחירה: "הפעלת רעיון הבחירה מותנית ביכולת להבטיח 'בחירה אמיתית'" (ענבר, 1994, עמ' 3).

"בחירה אמיתית" צריכה לכלול ארבעה שלבים:

- 1. הרצון לבחור; 2. קיומו של מידע אמין ורלוונטי על אפשרויות הבחירה בידי הבוחר; 3. שקילה מושכלת של אפשרויות הבחירה וקבלת ההחלטה; 4. מימוש הבחירה (דהן ויונה, 1999).**

בסקירה מקיפה אודות תוכניות בחירה פולר ואלמור טוענים כי אחת הסוגיות המרכזיות המשפיעות על התנהלות תוכניות בחירה ועל תוצאותיהן היא מידת הגיוון של מערכת החינוך והאופי הפדגוגי-חינוכי המאפיין את חלופות הבחירה המוצעות לתלמידים ולהוריהם. על הגיוון בתוך המרחב לתת מענה לקבוצות הורים בעלי צרכים שונים (Fuller & Elmore, 1996).

נוסף על כך, מידע אמין ורלוונטי על אפשרויות הבחירה בידי ההורים הוא תנאי הכרחי למימוש זכות הבחירה שלהם. מדובר במידע משני סוגים: מידע מעשי הכולל תאריכי רישום, מועדים ועוד ומידע על בתי הספר עצמם הכולל פירוט על הייחודיות ועל תוכניות הלימוד, הרכב התלמידים, הישגיהם וכיוצא בזה. תוכנית הבחירה המבוקרת שמתוארת בתדריך זה מציעה הנחיות כיצד אפשר ליישם בחירה מבוקרת ואמיתית המדגישה פיתוח ייחודיות מצד אחד והנגשת המידע הרלוונטי מצד אחר.

הבחירה והשפעותיה³

בחירה, שביעות רצון ומעורבות הורים

מן הממצאים האמפיריים שנסקרו בדו"ח לכנסת על אזורי רישום (2002) בנושא בחירת הורים עולה כי הבחירה בחינוך

האזרח בתחום זיקותיו החברתיות והתרבותיות ובאופי סדרי הלימוד הרצויים לו (לביא, 2003, עמ' 17). התומכים בבחירה טוענים שהבחירה היא מנוף ליצירת תחרות בין בתי ספר, שתוביל ליעילות ולשיפור איכות החינוך (Levitt, 2000; Hoxby, 2002; לביא, 2003, 2010) ולהעצמת האחריות של בית הספר. טענה נוספת גורסת שבחירה היא בסיס לשוויון הזדמנויות, שיאפשר לתלמידים מקבוצות חלשות נגישות שווה לשירותי חינוך איכותיים (לביא, 2003, עמ' 17; Glenn, 1991). מחקרים בארצות הברית מעידים שבחירה מעלה את הישגיהם של התלמידים החלשים שבחרים ללמוד בבתי ספר שלא בקרבת מקום מגוריהם (Gibbons, Machin & Silva, 2006).

לעומתם, המבקרים את תוכניות הבחירה למיניהן טוענים כי הן כר לצמיחת פערים חברתיים גדולים יותר.

הורים, במיוחד מהשכבות החלשות, חסרים ידע ומשאבים כדי לבחור בחירה מושכלת, והבחירה תוביל לבידול גדול בין ילדים בבתי הספר ובחברה כולה (לביא, 2003, עמ' 17; Ball, 1995). כמו כן נטען כי הבחירה לא תוביל לתחרות בין בתי ספר, כי אין לייחס להורים, לתלמידים או לבתי הספר כללי התנהגות רציונליים בתהליך הבחירה (Smrekar & Goldring, 1999; לביא, 2003; Dronkers & Avram, 2009).

לפי ביקורת נוספת על יישום מודלים של בחירה בעולם, מודלים אלה אינם מעוגנים בחקיקה ברוב המקרים, ולכן הם נתונים להשפעה של כוחות פוליטיים משתנים. זאת ועוד, מנגנונים האמורים להבטיח אינטגרציה אינם נשמרים לאורך זמן. בתי הספר מצליחים לשחוק את אכיפת הכללים שנקבעו במסגרת התוכנית ולייצר מנגנוני מיון סמויים (Miron & Nelson, 2002; לביא, 2003, עמ' 18).

בחירה מבוקרת

קיימים מודלים שונים ומגוונים של בחירה בארץ ובעולם. אחד הגורמים שנמצאו משפיעים על בחירת הורים יעילה ושוויונית הוא "גורם האקוויולנטיות" (דהן ויונה, 1999). רק כאשר להורים יש אפשרות בחירה בין כמה בתי ספר מקבילים באיכותם, מתקיימת בחירה שוויונית לאורך זמן.

3. הסקירה התאורטית מבוססת בחלקה על הממצאים המוצגים בדו"ח לכנסת בנושא אזורי רישום - בחירת הורים לוועדת החינוך והתרבות, מארס 2002. www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m02228.pdf



בחירה – ההישגים האקדמיים בהם גבוהים יותר מבתי ספר שלא מתבצעת בהן בחירה. מחקר נוסף בארצות הברית הראה כי תלמידים שקיבלו אישור ללמוד בבתי ספר בעלי איכות גבוהה, רמת המוטיבציה הפנימית שלהם עלתה, וזו השפיעה על רמת המשמעת ועל ההישגים. כמו כן נמצאו שיעור הגעה בזמן לבתי הספר גבוה יותר, הישגים לימודיים טובים יותר וצניחה בשיעור ההיעדרויות בעיקר אצל בנים (הייסטינג, נילסון וצימרמן, 2011). גם מחקרים שנעשו באירופה בנושא הבחירה (בגרמניה, בנורבגיה, באנגליה ובפולין) הראו עלייה בהישגי התלמידים בבתי הספר במקצועות מתמטיקה, קריאה ומדעים, שיעור גבוה יותר של אחוזי בוגרים ושיפור ביצועים של בתי הספר הציבוריים (Himmeler, 2007; Gibbons & Silva, 2006; Herczynski & Herbest, 1999). לביא (2009) מצא כי הבחירה הורידה באופן משמעותי את שיעור הנשירה של תלמידים מבית הספר והעלתה את ההישגים האקדמיים בקרב התלמידים שבחרו ללמוד בבית ספר מסוים.

סוגיה מרכזית הנוגעת להערכה בניסוי הארצי עוסקת בפדגוגיה ובהישגים לימודיים. על-פי מדדי הצלחה שהוגדרו בתחום זה, "עם סיום הניסוי ב-80% מבתי הספר המשתתפים בניסוי יחול שיפור באיכות החינוך כפי שתבטא בלפחות אחד ממדדי החינוך הבאים: אקלים, בתחומי למידה וחשיבה, מוטיבציה, הישגים בהיבטים הקשורים בייחודיותו". כמו כן "יימצא שיפור בהישגים בתחומי הלמידה והחשיבה ברמת ה'מיקרו' – בכל בית ספר, על פי היעדים החינוכיים שהוגדרו, ובמידות מדגמיות המותאמות ליעדים". כלי ההערכה יהיו מבדקים ניסויים שיטות מחקר שונות ונתונים בית ספריים. מדד הצלחה נוסף הוגדר כ"שיפור במדדי ההישגים מעל הרמה הכלל ארצית, בבתי ספר / רשויות שיוסמו מראש כמקרי הצלחה".

בחירה ואקלים בית ספרי

בחירה משפרת את תוצאות האקלים הבית ספרי: יחסי מורה תלמיד, אקלים חברתי, ירידה ברמת האלימות ובהפרעות בשיעורים (לביא, 2010). מניסיון הבחירה בתל-אביב עולה כי ניכר שיפור באיכות החינוך, כיוון

גורמת למעורבות מוגברת של מורים והורים בבית הספר. **נמצא, כי אם מתקיימת בחירת הורים בחינוך, יש יותר מעורבות של המורים וההורים, ללא קשר למעמדם החברתי** (שם, עמ' 8). בנושא שביעות רצון ההורים עולה מן הממצאים במחקרים שונים תמונה ברורה, ולפיה יש עלייה בשביעות רצון ההורים, כאשר יש בחירה (שם, עמ' 8). ואולם ניטשת מחלוקת על פירוש הממצאים. התומכים ברעיון הבחירה טוענים כי העלייה בשביעות הרצון היא תוצאה ישירה של העלייה ברמת החינוך. אכן, נמצא כי רמת שביעות הרצון של הורים מושפעת מעלייה או מירידה ברמת החינוך. לפי פירוש אחר, הבחירה מגבירה את מעורבות ההורים, ומעורבותם מעלה את שביעות רצונם. פרשנות שלישית גורסת כי עצם הבחירה מעלה את שביעות רצון ההורים, כיוון שבית הספר שבו בחרו נתפס בעיניהם כאיכותי (שם, עמ' 8).

הניסוי הארצי לבחירה מבוקרת קורא לשינוי מהותי בסדרי השותפות בין הגורמים השונים בהיבטים של חינוך. החלוקה המסורתית בין התפקיד של משרד החינוך, של הרשות ושל בתי הספר והמקום הפסיבי של ההורים משתנים לטובת העדפה של שותפות משמעותית יותר בין כל הגורמים, לרבות שילוב ההורים בתהליך כבעלי עניין חשובים ושותפים בתהליך, ובכלל זה גם הורים באוכלוסיות המודרות יותר בחברה. אחד ממדדי הצלחה של הניסוי בהקשר זה הוא "שביעות רצון גבוהה של 80% מההורים מקיום התוכנית ומדרך פעולתה". מדד זה יבחן בקבוצות מיקוד ובשאלוני הורים – בכל השפות הרלוונטיות. מדד הצלחה נוסף הוא "שביעות רצון של 70% מהמורים והמנהלים". מדד זה יבחן בשאלוני מורים, תלמידים ומנהלים.

בחירה ורמת ההישגים

מחקרים שונים בארץ וגם בארצות הברית מדגימים כי בחירה משפרת הישגים אישיים (לביא, 2003, 2009). מן המחקרים על בתי הספר המגנטיים בארצות הברית עולה באופן חד-משמעי כי ילדי שכבות נמוכות שהגיעו מרצונם לבית הספר שנבחר, הישגיהם היו גבוהים יותר מהישגי הילדים שנשארו באזור מגוריהם (דו"ח לכנסת, 2002, עמ' 8). על-פי סלומון (2003), בתי ספר שמתבצעת בהן



שהבחירה, בצירוף אוטונומיה בית ספרית והשקעה בשיפור החינוך, שימשה זרז לתהליכי שיפור במקומות מסוימים ויצרה פלורליזם חינוכי. ואולם השימוש בבחירת הורים כאמצעי לשיפור החינוך דורש התערבות ותמיכה ניכרת מצד הרשויות. על הרשויות ליצור תנאי למידה איכותיים בכל בתי הספר ולפתח תוכניות שיתנו מענה לצרכים המגוונים של אוכלוסיית התלמידים. כמו כן על הרשויות להשקיע מאמצים מיוחדים בפיתוח בתי הספר באזורים החלשים (יצירת רמת איכות מקבילה בין בתי הספר בעיר) (לביא, 2010).

סוגיה מרכזית בהערכת הניסוי עוסקת בנושא האקלים הבית ספרי. באיזו מידה היישום והכלת הניסוי ברשויות ייצרו שינוי מהותי וישפיעו על תהליכי החינוך ועל תוצרי החינוך העמוקים באופן שיאפשר השבחה של מערכות החינוך הציבוריות ביישוב, יביא לשיפור משמעותי בתהליכי החינוך ביישוב ויתמוך בייזום מערכתי של פיתוח מערכות חינוך ציבוריות ברשויות ובהובלתן.

להלן עיקר מדדי ההצלחה בסוגיה זאת: "יימצא שיפור מובהק באקלים בית ספרי בהשוואה בין תחילת הניסוי לסיומו ב-50% מבתי הספר שבניסוי". מדד זה יבחן על ידי מבחני המיצ"ב (פנימי וחיצוני), שאלוני מורים ותלמידים או כלי אחר. מדדי הצלחה נוספים בנושא זה מתייחסים לירידה בשיעור היעדרות המורים ובשיעור רצון המורים, לירידה מובהקת בהשוואה בין תקופות הביטנים של שחיקת מורים ועוד.

בחירה ואינטגרציה חברתית

אין זיקה הכרחית בין שוויון, אינטגרציה ובחירה (דו"ח לכנסת, 2002, עמ' 9). זכותו של הפרט להחליט אם להשתלב, עם מי להשתלב, עד כמה ומתי. ואולם מרבית תוכניות הבחירה בעולם החלו מתוך רצון להעצים את

האינטגרציה וכללו תוכניות של אינטגרציה מרצון. נוסף על כך, כאשר מבקשים לבדוק רמת אינטגרציה חברתית, יש להתייחס למודל הבחירה. האם מדובר במודל של בחירה חופשית או של בחירה מבוקרת? בחירה מבוקרת נועדה לייצר איזון אינטגרטיבי דרך מדיניות רשותית. מודל מבוקר הפועל כיאות על-פי הכללים שנקבעו, נועד לאזן אינטגרטיבית את בתי הספר.

יש להדגיש כי מדיניות הכללת מרכיב של בחירת הורים חייבת להתייחס להקשר הייחודי של המקום מבחינת החזון החברתי-חינוכי המאפיין אותו, כמו צורת היישוב, הרכב האוכלוסייה ומצב בתי הספר. חוסר התערבות של הרשויות עלול להוביל להפרדה ולפיצול, ותלמידים בעלי משאבים חברתיים ולימודיים ייטו יותר לנצל את זכות הבחירה. ביישובים בעלי אוכלוסייה מגוונת, הגדלת חופש הבחירה יכולה לקדם את האינטגרציה בתנאי שהרשויות מספקות את המידע הדרוש וכן הסעות לבתי ספר מרוחקים (לביא, 2003).

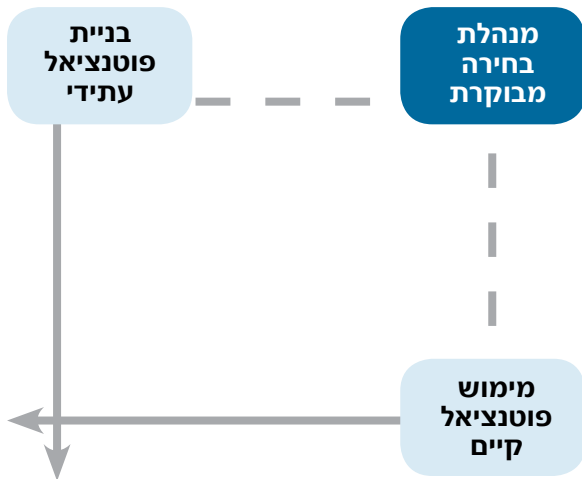
שוויון הזדמנויות וניוד תלמידים כביטוי לבחירה ולשוויון הזדמנויות הם תחומים חשובים בהערכת הפיילוט, ומדדי ההצלחה שלהם רבים ומגוונים. להלן כמה מהם: "שיפור של 20% בשיעור איזון ההטרוגניות החברתית בין בתי הספר שהצטרפו לניסוי", "עלייה בניוד תלמידים לעומת המצב לפני הניסוי, עד לפחות 15% ניווד", "שיעור הניוד בקרב תלמידים מרקע סוציו-אקונומי חלש או בינוני יהיה דומה או גבוה משיעור התלמידים מרקע סוציו-אקונומי גבוה יותר". כל המדדים הללו ועוד ייבדקו על ידי נתוני בקרה. בגיבוש מודל הבחירה והשיבוץ מנהלת הבחירה המבוקרת נדרשת להתייחס למדדי הערכה אלו.



פרק 2 < מנהלת בחירה מבוקרת - תפקידי המנהלת

הגופים המתנדבים, וחתירה בשיתוף פעולה תור לגיבוש פוטנציאל עתידי והמשך פיתוח תמידי של המרחב לאור התוכנית האסטרטגית (ראו תרשים 1).

תרשים 1. אתגר מנהלת הבחירה המבוקרת בין מימוש פוטנציאל קיים לבין בניית פוטנציאל עתידי



משום היותה גוף ארגוני חדש, שגובש לצורך תהליך הניסוי, רצוי כי המנהלת תפעל לגיבוש הסמכות הרשמית שלה ברשות, למימוש הפוטנציאל הקיים ברשות ולחתירה לבניית פוטנציאל ותשתיות עתידיות להמשך הפיתוח החינוכי בעיר.

במצב מיטבי המנהלת היא גוף מלוכד בעל סמכות, כוח והשפעה שמוביל את תהליך הבחירה המבוקרת ברשות. **מודל ה-CAPI Cooperate Authority Powerful Influence** – שפיתח יצחק אדיג'ס (1991) מחדד את ההבחנה בין סמכות, כוח והשפעה ומדגיש את נחיצותם כרכיבים משלימים (כקואליציה) בתהליכים של קבלת החלטות והובלת שינוי ומיסודו לאורך זמן.

2.א. מנהלת בחירה מבוקרת - תפקיד מנהיגותי-חינוכי

למנהלת תפקיד מנהיגותי מהותי בהובלת השינוי הנדרש במסגרת גיבוש של מרחב החינוך העירוני. המנהלת היא גוף ארגוני חדש המוקם כנגזרת של מרחב החינוך על מנת לממש את החזון החינוכי-עירוני. בעוד תפקידי המנהלת הרשמיים מוגדרים בחוזר מנכ"ל (ראו בהמשך סעיף 2ד), למנהלת יש תפקיד מנהיגותי מעצב בכל הנוגע ליכולת להבטיח את התפקוד המיטבי של כל מערכת החינוך במרחב כחלק מהובלת השינוי ולחתור למימוש החזון והוצאתו לפועל.

מנהיגות המנהלת באה לידי ביטוי באופנים שונים במהלך ההפעלה וההובלה של השינוי העירוני והחינוכי. האתגר העיקרי של המנהלת הוא חיפוש דרך ומציאת פתרונות למצבים מורכבים העולים מתהליך השינוי. את הפתרונות עליה להתאים לחזון החינוכי של המרחב העירוני ולמערכת החינוך הקיימת במרחב לפי צורכי הקהילה ובתי הספר.

תהליך הבחירה המבוקרת, על כל שלביו, מתפתח בהתאם לרוח ולחזון של העיר כולה ושל מנהל אגף החינוך בפרט, שהוא המנהיג החינוכי והרוח המניעה של התהליך ברשות. למנהלת יש חזון חינוכי ויכולת להבנות אסטרטגיות חינוכיות-עירוניות, ליזום שינויים, לשתף ולפעול בשקיפות ולגבש פתרונות יצירתיים וגמישים בהתאם לאתגרים שעולים מהשטח. לאורך כל התהליך המנהלת מובילה דרכים חדשניות ומאתרת פתרונות לבעיות שעולות תוך מתן מענה לצורכי הקהילה. אחד האתגרים המרכזיים בעבודת המנהלת הוא הצלחה במימוש הפוטנציאל הקיים של מרחב החינוך על כל משאביו והתשתיות הקיימות בו, לרבות בתי התרבות, המתנ"סים, תנועות נוער וכל





מנהיגות המנהלת באה לידי ביטוי ביכולת של ראש המנהלת לפעול לגיוס ולרתימת כל בעלי העניין לתהליך הבחירה המבוקרת. עליה ללוות את בתי הספר ולתת רוח גבית וכלים נדרשים למנהלים של בתי הספר כדי לבצע את תהליך הייחודיות שאליו נרתמו. להשגת הצלחה מרבית רצוי כי המנהלת תערב שותפים רבים בתהליך החשיבה והפיתוח של הבחירה והייחודיות ותקדם דיאלוג מתמיד עם השטח על מנת לאפשר למידה והתקדמות הדדית לאורך כל התהליך. הצלחה באתגר מנהיגותי זה מחייבת את המנהלת ואת הרשות להיות "ארגון לומד", וברוח תרבות זאת הן תוכלנה להוביל את הניסוי במרחב החינוך. ראו הרחבה בנושא הלמידה הארגונית של המנהלת בפרק 8.

2.2. תפקידי המנהלת

תפקידי המנהלת נעים על פני שני צירים מרכזיים, כפי שהוזכר קודם לכן (ראו תרשים 1). להלן ריכוז התפקידים והסמכויות, כפי שבאו לידי ביטוי בראיונות מהשטח. דוגמאות ופירוט יופיעו ביתר הרחבה בפרק 8.

חשוב בהקשר זה לציין את הציפיות ממנהלת הבחירה המבוקרת לפי חוזר המנכ"ל (ראו סעיף 2ג בחוזר מנכ"ל, בסיום הפרק), שאינן שונות בהרבה מהציפיות של תפיסת תפקיד, כפי שבאו לידי ביטוי בשטח.

ציר תפעולי

ציר זה כולל את עבודת הפיקוח והאסדרה של המנהלת כגוף מגבש, מכתוב ומפקח על מדיניות הבחירה המבוקרת ברשות.

- **אסדרה (רגולציה)** – אסדרה של מנגנוני הבחירה על ידי קביעה של עקרונות עבודה ותפיסת הפעלה ברורה לפתיחה של אזורי רישום ברשות.
- **קביעת מודל הבחירה והרישום** תוך שמירה על שוויון הזדמנויות. שאלות שאינן המנהלת מתמודדת בגיבוש מודל הבחירה, למשל: באיזה אופן ייפתחו אזורי הבחירה ברשות – באופן הדרגתי או בבת אחת? האם הבחירה תתבצע בין בתי הספר או בין מגמות עירוניות? האם יש לחלק את העיר למרחבים / אשכולות או לאזורי רישום נפרדים? על כל השאלות האלו המנהלת מתבקשת

על-פי המודל המוזכר, היכולת לקבל החלטות ויעילות ביצוען בארגון מותנות במעורבות של כמה בעלי תפקיד – בעלי תפקיד שהנושא מצוי בסמכותם הניהולית (Authority), בעלי תפקיד שבכוחם לעכב או למנוע את ביצוע ההחלטה, בעיקר על ידי אחריות ושליטה על משאבים (Power) ובעלי תפקיד הנחשבים לבעלי ידע ומומחיות בנושא או בעלי קשרים בין-אישיים ענפים בארגון (Influence). פירוש הדבר שבתהליך של יישום ההחלטות בארגון יהיה לכל המעורבים בדבר יחדיו CAPI, דהיינו, שילוב של כוח, סמכות והשפעה בנוגע לביצוע. בתרגום המעשי לעבודת המנהלת אפשר לומר שעל חברי המנהלת יחדיו ליצור CAPI:

- **בעלי הסמכות (Authority):** לרוב המנהלים ברשות (ראש אגף חינוך, ראש הרשות) הם גורמים בעלי הסמכות לקבל החלטות, מה לעשות ומה לא לעשות בתחומים הדורשים שינוי.
- **בעלי כוח (Power):** גורמים הקשורים ישירות או בעקיפין למשאבים הנדרשים לשינוי (מקצוענות, ציוד ותקציב) ולהתארגנות של קבוצות בעלי עניין, למשל ועד הורים מרכזי, הסתדרות מורים, ייצוג למחוז. גם לבעלי תפקיד ברשות תהיה מידה לא מבוטלת של כוח בנוגע ליישום ההחלטות וביצוען (למשל, גזבר, אחראי הסעות, יועץ משפטי ועוד).
- **בעלי השפעה (Influence):** גורמים במנהלת שיכולים להניע ולגייס אחרים באמצעות מומחיות מקצועית מיוחדת או בכוח אישיותם באמצעות מארג הקשרים הבין-אישיים שטוו.

אדם יחיד, לפי אדיג'ס, לא מגלם CAPI מלא. קבוצת אנשים בארגון, כגון מנהלת אזורי בחירה, יכולה לגלם CAPI במשותף. כדי להפעיל סמכות, כוח והשפעה יחד יש להשרות אווירה של רוח הדדי בין קבוצות בעלי אינטרסים שונים. אם ראש המנהלת לא יפעל בשיתוף עם הגורמים האחראים למשאבים בשילוב אנשי המקצוע – עלולה להיות התנגשות של אינטרסים שתעכב את קבלת ההחלטות ואת ביצוען בדרך לשינוי.



העלאת סוגיות ודילמות שעולות מהשטח ומתן מענה, פתרון ומנגנון מתאימים. על חברי המנהלת להתמודד לאורך כל התהליך עם סוגיות, בקשות, שאלות ודילמות שעולות מהשטח מטעם ההורים ומטעם בתי הספר או אף מגורמים בתוך הרשות. המנהלת מתמודדת גם עם סוגיות שלא תמיד אפשר לצפותן מראש כדי לתת מענה מידי ולטפל בבעיה באופן הנכון ביותר.

ציר תוכני

ציר זה מתאר את תפקידה של המנהלת כאחראית להנעת הייחודיות המתפתחת בבתי הספר השונים בנושא תפיסה משותפת במקביל לגיבוש החזון של מרחב החינוך הנבנה ברשות.

- **בחינת פעולתם של מוסדות החינוך באזור במבט- על חינוכי משותף ופיתוח** של מודל חינוכי אזורי מגוון באופיו, העונה על צורכיהם המשותפים והשונים של התושבים. רצוי כי המנהלת תפקח מתוך נקודת מבט רחבה על מרחב החינוך המתגבש בעיר ותוודא כי הייחודיות של כל בתי הספר תורמת ומוסיפה ערך מיטבי למרחב החינוך.
- **הגדרת החזון החינוכי-עירוני** ותמונת העתיד הרצויה בתחום החינוך תוך חיבור בין בתי הספר ובין הקהילה. חשוב כי נושאי הייחודיות השונים המתגבשים בבתי הספר לא יהיו מנותקים זה מזה כאוסף אקראי של נושאים. המנהלת חותרת לייצר מרחב חינוך אחד בעל "סיפור" עירוני ברור המוביל את העיר כולה לחזון החינוכי. כמו כן המנהלת אמונה על עידוד ועל יצירת המנגנונים לשיתוף פעולה בין בתי הספר ובינם לבין הקהילה. ראו הרחבה בסוגיה של הגדרת החזון החינוכי בתדריך בנושא ייחודיות בית ספרית של גף ניסויים ויזמות.
- **פיתוח ועידוד ייחודיות בית ספרית** וחיזוק ההיצע של בתי הספר במרחב החינוך. מנהלת אזורי הבחירה היא גוף המסייע לבתי הספר לחדד ולטייב את המוצר החינוכי שהם מציעים לתלמידי העיר ולהבטיח את ייחודו ואת איכותו. המנהלת אמונה גם על הגדלת המעורבות של ההורים בבתי הספר במטרה לחזק את כלל המערכת <<

לענות בראשית דרכה. על-פי מודל הבחירה שייבחר יש להמשיך ולפעול מול בתי הספר והקהילה.

- **הגדרת תבחינים** לבחירה, לניוד, לוויסות ולשיבוץ - האם הבחירה היא מוחלטת או חלקית? אם חלקית, מהם התבחינים להגדרת מרחב / אשכול הבחירה ומגבלות הבחירה. כמו כן יש להחליט על תבחינים ברורים ושקופים לשיבוץ התלמידים בבתי הספר בהנחה שהרשות תיאלץ לקבוע סדרי עדיפויות בין הנרשמים על-פי מרחק גאוגרפי, מספר אחים וכדומה.
- **קביעת דרכי הרישום** - באיזה אופן יתבצע הרישום בפועל: ברשות, במרכז קהילתי ניטרלי, באינטרנט? מומלץ שהרישום לא יעשה בבתי הספר עקב ניגודי אינטרסים. בניסוי הארצי יקבלו בתי הספר את הרשימות מהרשות אחרי שיבוץ בלבד, בניגוד לרישום בבתי הספר שהיה נהוג עד היום. בשיטת הרישום שהייתה נהוגה עד כה בתי הספר ידעו את מספר הנרשמים ואת זהותם כבר במעמד הרישום.
- **הנגשת המידע** - באיזה אופן יעבור המידע לקהילה? באילו כלים תדברר הרשות את הרציונל ואת התהליך בפועל לקהל ההורים?
- **מנגנון הסעות** - על-פי חוזר מנכ"ל, על הרשות להעמיד לרשות התלמידים הסעות על מנת שהבחירה תהיה ניתנת למימוש בפועל. כל נושא ההסעות נתון לדיון ולהחלטת המנהלת עם הגורמים המתאימים ברשות.
- **מניעת מיון תלמידים** - המנהלת פועלת להבטחת שוויון ולמניעת מיון תלמידים על ידי בתי הספר מתוך העיקרון שהבחירה היא בידי התלמיד והוריו ולא בידי בית הספר.
- **קבלת החלטות בנושא יסות הניוד וערעורים** - מנגנון יסות לניוד תלמידים במקרה של רישום יתר. ההנחה היא שעלולים להיות מקרים שבהם יהיה רישום יתר לבית ספר מסוים. יש לקבוע כללים מוגדרים להתמודדות עם ערעורים או עם בקשות חריגות. לדוגמה, האם יתקיים מעבר בין בתי ספר לא רק בכיתות א על-פי בקשת הורים? תלמיד שמגיע מחוץ לארץ בכיתה ד - האם אזורי הבחירה פתוחים בפניו? עד כמה מציבים גבולות לבחירה?
- **חתימה ליצירת דיאלוג ומנגנוני למידה מהשטח** -



הרצפים החינוכיים גם בערים המתמקדות בייחודיות בחינוך היסודי בלבד. יצירת "שולחן עגול קהילתי" מדגישה את מרחב החינוך, ונכון שרעיון זה יכלול את בתי התרבות, את המתנ"סים, את תנועות נוער ואת כל הגופים המתנדבים.

להלן מודל מערכתי המסכם את תפקידי המנהלת בציר התפעולי ובציר התוכני מתוך התפקיד המנהיגותי-ערכי של המנהלת.

תרשים 2. מודל מערכתי - הצגת תפקידי המנהלת



החינוכית בעיר תוך חתירה ליצירת מגוון בחירה בין בתי ספר מאוזנים. ראו הרחבה בסוגיית הייחודיות הבית ספרית בתדריך בנושא זה של גף ניסויים ויזמות.

- **איגום משאבים קהילתיים וסביבתיים** ומיפוי בעלי עניין אפשריים שאפשר לערב ב"סיפור" החינוכי המתגבש בעיר ולרתום למהלך. מומלץ כי "הסיפור החינוכי-עירוני" שיגובש בעיר, יהיה קשור למשאבים הקהילתיים-סביבתיים הקיימים בה. מומלץ כי המנהלת תזהה ותסמן את המשאבים האלו ותנסה לכוון את בתי הספר לשיתוף פעולה עם המשאבים הללו כדי לרקום את הייחודיות הבית ספרית ואת הסיפור העירוני סביבם.
- **עידוד תחרות בונה** שתשפר את התוצרים החינוכיים בעיר באופן משמעותי. חזון מרחב החינוך מבוסס על שותפות בין בתי ספר ייחודיים בתחומם, אך זהים באיכותם. ההנחה היא שאם בית ספר הוא ייחודי בתחומו, אך זהה באיכותו לאחרים סביבו - הבחירה תתבצע על-פי הייחודיות. הורים ותלמידים יבחינו בצבע הייחודי של בית הספר, והבחירה תתבצע מתוך עניין אמיתי, בהתאם לסיפור החינוכי שיצר בית הספר. כאשר ייווכחו בתי הספר כי בוחרים בהם בזכות הייחודיות שגיבשו, ושייחודיותם כשמה כן היא, מיוחדת להם בלבד, תיווצר שותפות מתוך ההנחה כי כל בית ספר הוא בלעדי בתחום שבחר ללא עוררין או תחרות. הדבר נכון גם באשר למרחב חינוך, שבו ישנם כמה רובעים או אזורי בחירה (אשכולות וכדומה), שבכל אחד מהם ישנם בתי ספר בעלי ייחודיות שונה.
- **יצירת דיאלוג קהילתי** - אפשר הדיאלוג העירוני פותח סיכויים חדשים לבחירה, אך בעיקר להתנהלות מערכת החינוך כולה ביישוב. נושא זה מחייב השתתפות כלל



בשנה מסוימת או של תלמיד מסוים – הכול בכפיפות לעיקרון שלפיו התלמידים בוחרים במוסד החינוך ולא מוסד החינוך בוחר בתלמידים. עבודת המנהלת לעניין זה תאמץ את אמות המידה האלה:

אמות המידה הראשונות לקביעת השיבוץ יהיו בחירת התלמיד או הוריו ושמירה על המשכיות לימודיהם של תלמידים והחזקתם במוסד החינוך תוך התייחסות למוסד החינוך הקרוב לבית התלמידים בבית הספר היסודי.

עבודת המנהלת תיעשה מתוך מתן תשומת לב להרכב החברתי-כלכלי של אוכלוסיית התלמידים בבית הספר מול הרכב האוכלוסייה באזור הבחירה המבוקרת כולו, ובכלל זה מתן תשומת לב למדד הטיפוח של מוסד החינוך, להישגי מוסד החינוך, להרכב המגדרי של אוכלוסיית התלמידים, לשיבוץ חברים ולקרבה לבית בשלבי הלימוד הראשונים.

הבטחת בחירה חופשית ומושכלת של ההורים והתלמידים. הדבר ייעשה באמצעות הצגת המידע על כל מוסדות החינוך באזור הבחירה המבוקרת בפני ההורים והתלמידים, ליווי ההורים והתלמידים בתהליך הבחירה, השיבוץ והקליטה במוסדות החינוך וביצוע שיבוץ מבוקר על ידי מנהלת האזור.

מניעת מיון תלמידים בקבלה למוסד לימודי ובהמשכיות הלימוד בו, למעט הליכי מיון שאושרו על ידי הוועדה לבתי ספר ייחודיים על-אזוריים ולאזורי בחירה מבוקרת. במקרים מיוחדים, כאשר אופי בית הספר מחייב זאת, תוגש בקשה לאישור הוועדה, באופן פרטני וחרגי, לקיום מיון בסוג מסוים של בית ספר.

ג.2 תפקיד מנהלת אזורי הבחירה המבוקרת - על-פי חוזר מנכ"ל

מנהלת אזור הבחירה המבוקרת תפעל לבצע כל דבר הנדרש לצורך התיאום וההפעלה של אזור הבחירה המבוקרת באופן שוטף.

בכפיפות להוראות החוק והתקנות, אלה התפקידים של מנהלת אזור בחירה מבוקרת:

בחינת פעולתם של מוסדות החינוך באזור במבט-על חינוכי משותף ופיתוח – בהתאם לרצון השותפים בפעילות החינוכית ברשות ובראש ובראשונה התושבים – של מודל חינוכי אזורי מגוון באופיו, העונה על צרכיהם המשותפים והשונים של התושבים. המודל נדרש לאפשר, בין היתר, את הרחבתן של אפשרויות הבחירה של כלל התושבים באזור ככל האפשר בהתאם לטעמים השונים, וכן לאפשר פיתוח דינמי של מערכת החינוך האזורית תוך עידוד יזמות חינוכית של השותפים השונים במערכת וריבוי נקודות המפגש בין התושבים באופן העולה בקנה אחד עם ערכי החינוך הממלכתי.

קביעתם והפעלתם של כללים ודרכים כדי לאפשר למוסדות החינוך, למנהליהם ולקהילה את פיתוחם ואת טיפוחם. זאת תוך התחשבות בצרכים השונים שלהם ותוך עידוד מעורבותם של ההורים בפעילותם ובפעילות האזור.

הבטחת שוויון ההזדמנויות של ההורים ושל התלמידים בבחירה ובשיבוץ במוסדות החינוך באזור, בין היתר באמצעות:

קביעת הכללים והמנגנון שלפיו ישובץ תלמיד במוסד חינוך באזור, וכן כל דבר נוסף ביחס לשיבוץ בכלל ולשיבוץ

פרק 3 < הרכב המנהלת

3.3. מיפוי השותפים המתאימים למנהלת בחירה מבוקרת

להלן כמה עקרונות מנחים לאיתור משתתפים במנהלת בחירה מבוקרת:

- **ייצוג מתאים לבעלי העניין:** כמו בכל מערכת פתוחה, תהליכי שינוי משפיעים על כל בעלי העניין, ולכן נציגותם חשובה. לפי הצורך אפשר להתאים לתהליך השינוי את בעלי העניין מתוך הרשימה הזו: נציגות של צוות המנהלים, גורמים מנהליים ברשות, נציגות הורים, גורמים במערך החינוך ברשות המקומית, הפיקוח במשרד החינוך, גורמים בקהילה, נציגים אחרים.
 - **מומחיות או יכולת לתרום לתחומי השינוי:** תכונן השינוי והובלתו מחייבים ידע בעולמות תוכן נדרשים – ארגוניים, פסיכולוגיים ופדגוגיים. לפיכך בעלי התפקידים המייצגים עולמות ידע יידרשו, ככל הנראה, למנהלת. בהחלט ייתכן שבמסגרת הניסוי יידרש להשלים ידע מבחוץ הן על ידי מינוי יועץ אקדמי נוסף או מומחה תוכן – כחבר פנימי או חיצוני למינהלת הן על ידי חשיפה של חברי המנהלת לתהליכים מקבילים ברשויות שונות.
 - **תרומה לתהליך:** התאמת בעלי תפקידים שונים לצוות המנהלת אינה כרוכה רק בבירור שליטתם בעולמות התוכן. התאמתם של החברים קשורה לא פחות ביכולות האלה: יכולתם לקחת חלק פעיל ותורם בתהליך קבוצתי של חשיבה (מחייבת יכולת הקשבה ומתן מקום לחשיבה של אחרים); יכולתם להוסיף ממדים של חשיבה יצירתית "מחוץ לקופסה"; יכולתם הקוגניטיבית והרגשית להתמודד עם התנתקות מהמצב הנוכחי ולבחון באופן פתוח ונקי דרכי פעולה ורעיונות חדשים; יכולתם להוסיף אנרגיה חיובית לעשייה מתוך אמונה בסיסית ביכולת לשנות ולהשתנות.
 - **תרומה מעשית לתהליך הובלת המהלך:** המבחן של השינוי הוא בעשייה ולא רק בחשיבה, ולכן הכרחי לוודא כי הרכב הצוות מבטיח לא רק את איכות הרעיונות אלא ואולי בעיקר את מימושם.
- ראו גם מודל CAPI של אדיג'ס בפרק 2 – תפקידי המנהלת.

הרכב המנהלת הוא נושא חשוב ורגיש. על ראש המנהלת לתכנן מראש מי יהיו חברי המנהלת ומיהם בעלי עניין חשובים להובלת המהלך ברשות. להלן הרכב המנהלת המומלץ על-פי חוזר מנכ"ל.

3.3. הרכב מנהלת אזורי בחירה מבוקרת על-פי חוזר מנכ"ל

מנהלת האזור תמונה על ידי רשות החינוך המקומית, ויוצג כתב מינוי של חברי המנהלת ותפקידיהם לאחר שיינתן אישור הוועדה לתוכנית הבחירה המבוקרת. בין חברי המינהלת יהיו אלה:

- מנהל מחלקת חינוך – יושב ראש המנהלת (אם תוקם מנהלת של יותר מרשות חינוך אחת, ייבחר יושב ראש המנהלת בהתאם להסכמות שיתקבלו על דעת רשויות החינוך המקומיות);
- נציגים ממחלקת החינוך של גילאי החינוך השונים (החינוך הקדם-יסודי, היסודי והעל-יסודי, החינוך המיוחד ועוד);
- גזבר או נציגו (אם תוקם מנהלת של יותר מרשות חינוך אחת – גזבר או נציגו מכל רשות חינוך);
- נציג או נציגים של משרד החינוך שימונו על ידי מנהל המחוז;
- נציגי הפיקוח הרלוונטיים של משרד החינוך. המנהלת תסתייע לפי הצורך ביועץ מקצועי שאינו עובד רשות החינוך המקומית בכפיפות להנחיות הוועדה.



מנהלת היא קריטית. המפקחים/ות (גנים / יסודיים / על-יסודיים) הנוכחים בישיבות המנהלת מטעם משרד החינוך – הם דמויות חשובות ומשמעותיות (ראו פירוט בפרק העוסק בממשקי המנהלת). על המפקח להוות שליח של מנהל/ת המחוז בתהליך, לעורר בעיות ולעלות פתרונות, להעביר מידע, לקשר בין תהליכים מקבילים ופרויקטים שונים ולאשר משאבים מסוימים. הנוכחות השוטפת של המפקחים במנהלת מייצרת מחויבות של המחוז לתהליך ומעניקה גב לרשות ולתהליך.

- **בעלי תפקיד ברשות.** לנושאים מסוימים שבהם המנהלת דנה יש לזמן גורמים נוספים ברשות. למשל, בישיבה על נושא ההסעות יש להזמין את אחראי ההסעות ברשות, בקביעת תבחינים של עדיפויות – פסיכולוגית, בנושא הנגשת המידע – דובר / גרפיקאי / מוציא לאור וכדומה. כמו כן יש בעלי תפקיד ברשות שחשוב שיהיו מעורבים לאורך התהליך ואף ייקחו חלק פעיל במנהלת, כגון הגזבר / היועץ המשפטי. המעורבות שלהם מסייעת להוציא את ההחלטות לפועל, והם יודעים לצפות בעיות מראש ולהיערך אליהן מבעוד מועד.

- **ייצוג רציפים.** בין חברי המנהלת נכון שיהיה ייצוג לכלל הרציפים החינוכיים בעיר ולא רק לחינוך היסודי. מנהלת הכוללת רק התייחסות לבתי הספר היסודיים אינה יכולה להוביל תהליך שינוי שלם ומשלים.

- **נוכחות ראש הרשות.** יש חשיבות למעורבות של ראש הרשות במהלך כי הוא מצליח להשפיע ולרתום את האנשים באופן המיטבי. הנעת תהליך מסוג זה דורשת שיתוף פעולה רחבי, וראש המועצה לרוב הוא גורם המסוגל להניע את המערכת לשיתוף פעולה. יועצים שונים אף המליצו כי בכל מקרה ובכל גודל עיר – ראש העיר יהיה יושב ראש המנהלת ומנהל אגף החינוך – מנהל המינהלת (או במתכונת צוות עיר – מנהל אגף ומפקחת במשותף) כדי להעביר את המסר שהאחריות לפתיחת אזורי רישום חלה על ראש העיר.

ג.ג. עקרונות בנושא הרכב המנהלת

להלן כמה עקרונות שמופו מתוך עבודת הרשויות בנושא הרכבה של מנהלת אזורי הבחירה:

הקמת מנהלת

- **יצירת לובי למהלך.** טרם הקמת המנהלת מוטב כי ראש אגף חינוך ייצור לובי לתהליך עם מספר רב יותר ככל האפשר של בעלי עניין. חשוב לערב את ההורים / ועדת החינוך / המנהלים / הפיקוח – כבר כאשר החליטו מנהל אגף החינוך וראש הרשות לממש את המהלך ברשות. שילוב של הגורמים הללו מתחילת התהליך מייצרת שותפות מלאה ותחושה של שקיפות.
- **מרחב חשיבה-פעולה.** המנהלת מטרתה לאפשר הרהור וערעור במקביל לקבלת החלטות יישומיות. נכון לשאוף למרחב התנסות ולדרגות חופש במסגרת פעולת המנהלת. נכון לכוון לפורום שאפשר "להתבלבל" בו, לשאול שאלות ולהתחבט. כאשר הפורום גדול מדי, וכל גורם מייצג תפקיד פורמלי ומנהלי, קשה לדבר בחופשיות. "לדבר בנעלי בית"... חשוב לבדוק באיזה פורום זה יתאפשר – מי מחויב, מי נכון שיהיה מעורב...? פתרון אפשרי לדילמה זאת הוא ייצור פורומים מקבילים, מעבר למנהלת הרחבה.

ייצוג בעלי תפקיד וסקטורים שונים במנהלת

- **ייצוג סקטורים שונים.** חשוב לתת לסקטורים השונים אפשרות לבחור את הייצוג שלהם במנהלת. לדוגמה, מומלץ שוועדת החינוך תמנה נציגים מטעמה, ללא התערבות של ראש אגף החינוך ברשות על מנת לתת תחושה של עבודת מנהלת שקופה ומקצועית, ללא אינטרסים פוליטיים לא-ענייניים. במקביל מומלץ שההורים / ועד ההורים המרכזי יבחרו ייצוג של ההורים. חשוב לזכור לאורך כל הדרך כי תוכנית הבחירה המבוקרת היא עבור ההורים והקהילה.
- **ייצוג הורים.** ביישוב קטן וקהילתי מומלץ כי נציגי ההורים יישבו במנהלת, לפחות נציג לכל בית ספר וביישוב גדול לפחות נציג אחד של הורים.
- **ייצוג המחוז.** נוכחות של רפרנט מטעם המחוז בישיבת



3.ד. הרכב מנהלת - סוגיות מהשטח

- **תיאום הפגישות בפועל:** במידה ולא נקבעו פגישות רציפות לאורך כל שנת הלימודים, מתעורר קושי משמעותי לתאם פגישות בשעות הנוחות לכל המשתתפים. יש קושי למצוא חלון זמנים שבו כל המשתתפים זמינים לפגישה.
- **מודל דיפרנציאלי להרכב המנהלת:** האם נכון לאמץ מודל דיפרנציאלי לעבודת המנהלת על-פי גודל הרשות? בעיר גדולה יש קושי לעשות אינטגרציה של כל הרצף החינוכי. העבודה עם בתי הספר היסודיים שונה מאוד מעבודה עם העל-יסודיים. גם היעילות של יועץ אחד בפורום גדול משמעותית פחות. אולי נכון היה לפצל את המנהלת לכמה פורומים קטנים ולעבוד עם כל פורום בנפרד?

- **פורום רחב:** לעתים יש קושי להגיע לכולם בפורום רחב, האם עדיף שאנשים רבים יותר יעודכנו באופן שוטף בנעשה? מהי חשיבות זמן "הבמה"? מה המשמעות של צוות גדול? האם פורום רחב מקשה על קבלת החלטות?
- **מחויבות חברי המנהלת:** כיצד פועלים בנושא מחויבות חברי המנהלת למפגשים / לתהליך? איך נוהגים כלפי חבר מנהלת שאינו מגיע? האם מוותרים עליו? האם משנים את הלו"ז הנקבע? האם ממשיכים כרגיל?

3.ה. דוגמאות מהשטח - הרכבי מנהלת

ערד
אל הבסיס ההכרחי שנקבע בחוזר מנכ"ל מצטרפים גורמים נוספים למנהלת רחבה: נציגי ההורים (ועד הורים) יישובי בחר שני הורים שייצגו את ההורים במנהלת), מנהלים של בתי הספר, נציגים של החינוך הפורמלי והלא-פורמלי.

מנהלת אזורי הבחירה מונה לכל הפחות את בעלי התפקיד המצוינים בחוזר מנכ"ל. ברשויות שונות זימנו לפורום זה בעלי תפקיד נוספים שהורגש שהם חשובים לתהליך השינוי הנרקם ברשות. להלן דוגמאות אחדות המתארות את הרכבי המנהלת ובעלי התפקיד הלוקחים בה חלק ברשויות שונות.

רמת גן

המנהלת הרחבה כוללת את מנהל אגף חינוך, מנהלת מחלקת חינוך יסודי, מנהלת מחלקת גנים, מפקחת על בתי הספר, סגנית של מחלקת חינוך, נציגת הסתדרות המורים, יושב ראש ועד הורים, אחראית תקשוב ומחשוב, מלווים אקדמיים ופדגוגיים, מנהלת מחלקת תכנון ובקרה, סגנית מנהלת גף הניסויים, בקרית, שני מנהלים של בתי ספר (בבחרו על ידי ועד המנהלים, לא מנהלים של בתי הספר באזורי הבחירה) ויועץ אקדמי.

מבשרת ציון

המנהלת במבשרת החלה כפורום קטן, אך במהרה התברר שיש להרחיב את הפורום לבעלי תפקיד נוספים שחשובים לשינוי הנדרש. המנהלת במבשרת מונה כיום 12 איש, לרבות מנהלים של בתי הספר. היא כוללת את מחזיק תיק חינוך, מנהל מחלקת חינוך, מנהלת מחלקת רווחה חינוכית, מנהלת גנים, נציג ממחלקת חינוך, קב"סית ויועץ אקדמי. לאור מפגש עם ועדת חינוך עירונית - צורפו שני חברים נוספים למנהלת, נציגי ועד הורים משני בתי ספר, שאינם נציגים של בתי הספר אלא נציגים של ועדת החינוך העירונית.



- **מנהלת רחבה:** הכוללת 30 איש ובה ייצוג לכל בעלי התפקידים העוסקים בחינוך ברשות. תפקידה לעסוק בסוגיות מהותיות העולות מתוך העיסוק בנושא אזורי הבחירה המבוקרת וכן למצוא להן פתרון לצורך התיאום והפעלה של המנגנון העירוני לבחירה מבוקרת.
- **מנהלת מצומצמת:** הכוללת את מנהל החינוך ברשות, פיקוח, יועצים, בקרית ובעלי תפקידים נוספים המוזמנים על-פי צורך. לדוגמה, אחראית לרישום, מנהלת פיתוח ובינוי מוסדות חינוך וכדומה. מנהלת מצומצמת זאת מובילה את התהליך ואחראית לתקציב.
- **ועדת היגוי מנהלים:** הוועדה מורכבת מצוות מתנדב המונה עשרה מנהלים, מנהלת אגף החינוך היסודי, מפקחת בתי הספר היסודיים, מרשתת רשות, יועצת ארגונית ורכזת רשותית.

רעננה

רעננה היא דוגמה למנהלת שהוקמה על בסיס פורום קיים, "צוות עיר" שנפגש אחת לשבוע/ לחודש באופן קבוע, ופגישות נוספות נקבעות על-פי הצורך. הפורום כולל את כל המפקחים, את כל הרצפים החינוכיים מגני ילדים, יסודי ועד על-יסודי, השפ"ח ועוד. מדובר בפורום גדול המונה 20 משתתפים. צוות עיר מוביל את כל הנושאים החינוכיים בעיר. פורום זה הפך למנהלת אזורי הבחירה המורחבת. במקביל לפורום הרחב מתקיימים שלושה פורומים נוספים. ראו הרחבה בפרק הבא.

ראשון לציון

לאחר התלבטות על הרכב המנהלת בראשון לציון הוחלט לגבש שלושה פורומים:



פרק 4 < הקמת פורומים וצוותי עבודה

ההחלטות, לחשוב על סדר היום ועל הנושאים, לבצע משימות ומטלות מוגדרות וכדומה. להלן אוסף עקרונות מהשטח בנושא ניהול הפורומים השונים במקביל לעבוד המנהלת הרחבה.

ברשויות שונות גובשו עם הזמן פורומים נוספים מעבר לפגישות המנהלת הרחבה על מנת לאפשר עבודה יעילה בין פגישות המנהלת, להכין את החומרים ואת התוצרים לקבלת

ההבדלים, תחומי האחריות והסמכויות של כל פורום משמעותית כדי לא ליצור כפילויות. נדרשת מחויבות של המשתתפים, וחובת הנוכחות חשובה.

- **קבלת החלטות.** בפורומים המצומצמים נציע שלא יתקבלו החלטות. צוותי המשימה יכינו את הנושא להצגה בפני המנהלת הרחבה ויעלו חלופות לבחירה לאור בדיקה מעמיקה של הנושא. את ההחלטה בפועל יש לקבל במנהלת הרחבה.

4.א. עקרונות לניהול פורומים

להלן כמה עקרונות והמלצות שמופו מעבודת הרשויות בנושא ניהול פורומים:

- **נוכחות היועץ והבקורת.** נכון לקיים את הפורומים בנוכחות היועץ / או הבקורת. הנוכחות של בעלי תפקיד אלו מאפשרת לייצר אינטגרציה בין הפורומים השונים.
- **הגדרות ותחומים לכל פורום.** חשוב להגדיר ולנסח את הרכב הפורומים ואת מטרותם. הגדרת

אחראי לתחום ייחודי לאורך זמן. צוותי המשימה אחראים להיפגש בין ישיבות המנהלת ולהציג את תוצרי העבודה שלהם בישיבות הרחבות יותר על-פי הנושאים שעל סדר היום.

עוספיה

בסיום כל ישיבת מנהלת רחבה נבחר צוות אד הוק שמכין את הדיון בנושא הבא. בצוותים המתגבשים לצורך המשימות יושבים מנהלים של בתי הספר ונציגי ההורים, בעל תפקיד רשותי רלוונטי, מנהל מחלקת החינוך, היועץ והבקורת. צוותים אלו מונים כשישה-שבעה אנשים. (ראו דוגמאות ללוחות זמנים שונים לעבודת המנהלת בנספחים 4-1)

4.ב. דוגמאות מהשטח - ניהול פורומים

במקביל לעבודת המנהלת הרחבה מתקיימים פורומים שונים וצוותי משימה על-פי החלטת הרשות והמנהלת. להלן דוגמאות אחדות של פורומים מרשויות שונות.

צוותי משימה

ערד

מעבר למנהלת הרחבה מתקיימים פורומים קטנים, שהם צוותי משימה לטיפול בנושאים מוגדרים. למשל, פורום שדן בנושא תבחנים לבחירה מבוקרת ופורום להנגשת מידע.

קרית טבעון

בטבעון הוקמו חמישה פורומים / צוותי עבודה בנושא המשימות השונות של המנהלת. כל צוות עבודה



מיסוד פורומים מקבילים על-פי בעלי תפקיד

רעננה

ברעננה קיימים שלושה פורומים נוספים מעבר למנהלת הרחבה.

1. פורום מצומצם – פורום שנפגש אחת לשבועיים וכולל את סמנכ"לית מחלקת חינוך, סגנית סמנכ"ל וראש מינהל החינוך, מנהלת גנים, מנהלת על-יסודי, מנהלת מדור העצמה חינוכית במחלקה לחינוך יסודי וחס"ב, שני יועצים אקדמיים, הבקורת והפיקוח. הצוות המצומצם חותר להבניית התהליך, לבניית הסיפור העירוני – חינוכי שאליו העיר הולכת, ודן באופן הנכון לקדם את סיפור הייחודיות הבית הספרי. על פורום זה להביא למנהלת הרחבה תובנות, עדכונים והצגת החלטות. לפורום זה נותנים "שיעורי בית" מפגישה לפגישה. חבריו הם בעלי העניין, והם צריכים לשאת באחריות.

2. פורום קהילה – פורום רחב שכולל את נציגי הקהילה: המורים/ ההורים/ הנוער. פורום זה יפגש שלוש פעמים בשנה. מפגשים אלו יתקיימו במעמד ראש העיר, רשות הנוער, מנהלים ונציגי הורים.

3. פורומים של מנהלים – מפגשים עם כלל המנהלים של בתי הספר היסודיים, חטיבות הביניים והעל-יסודיים. במפגשים אלו מוצג הניסוי, דנים בסיפור העירוני הנרקם ובסיפור הבית ספרי ועוד.

ברעננה יזמו סמינר בן יומיים לדיון בנושא העיר בדיאלוג – ייחודיות. לסמינר זה זומנו כלל המנהלים (של כל הרצפים), המפקחים (של כל הרצפים), נציגי הגננות, נציגי השפ"ח, גורמי מטה ברשות ועוד. סמינר זה אפשר לייצר חיבור ואינטגרציה בין הפורומים השונים שלא תמיד נפגשים לאורך התהליך. נוצרה בסמינר שפה משותפת ותחושה של שותפות לתהליך חוצה רשות.

פורום ניהולי מצומצם

עכו

מטה מצומצם שמנהל את הניסוי וכולל את מנהלת מחלקת חינוך, שתי הסגניות של מנהלת מחלקת חינוך (מגזר ערבי ויהודי), המפקחת, היועץ המלווה ובקורת מהגף.

טבריה

במקביל למנהלת רחבה פועלת מנהלת מצומצמת הכוללת את מפקח ממ"ד, מפקחת מתכללת, מנהלת מחלקת חינוך, בקורת מטעם הגף וצוות היועצים המלווים.

רמת גן

נוסף על המנהלת הרחבה מתקיים פורום מצומצם – ה"מטבחון". זהו צוות חשיבה מצומצם שנפגש לפני מפגש הפורום הגדול. הוא כולל את בעלי התפקיד האלה: מנהלת מחלקת חינוך יסודי, מנהלת תקשוב ומחשוב, מנהלת מחלקת בקרה ויועץ אקדמי. בפורום זה מתכננים את ישיבת המנהלת הבאה וקובעים סדר יום ויעדים לישיבת המנהלת הרחבה.

פורום ליצירת שיח קהילתי קריית שמונה

מתקיים "שולחן עגול" קהילתי שסביבו הכול מדברים עם הכול. הדיאלוג העירוני פותח סיכויים חדשים לבחירה, אך בעיקר להתנהלות החינוך ביישוב. השיח הקהילתי מחייב השתתפות של אנשי החינוך העל-יסודי, גם בערים המתרכזות בנושא הייחודיות רק בבתי הספר היסודיים. השתתפות נציגים של כלל הרצפים החינוכיים (גני ילדים, חינוך מיוחד, חינוך לא-פורמלי) חשובה ביותר. המתודה של מעגלי השיח מאפשרת להקים קבוצות משימה אינטגרטיביות (בהשתתפות מנהלים, הורים, אחרים), ולכל קבוצה ניתנת משימה קונקרטית בתוך כל מהלך הניסוי ברשות. בשיח הקהילתי נכון להכליל את בתי התרבות, המתנ"סים, תנועות נוער, הגופים המתנדבים ומשאבים חינוכיים נוספים שיש במרחב החינוך.



פרק 5 < תפיסת הפעלה לעבודת המנהלת

אופן העברת המידע בין חברי המנהלת, בין המנהלת לרשות ובין הרשות לשטח ועוד. לאחר השלמת הרכב החברים במנהלת על-פי העקחנות המופיעים בפרק 3 על המנהלת "להתחיל לעבוד". להלן כמה דוגמאות מהשטח לתפיסות הפעלה שונות.

תפיסת הפעלה של המנהלת, גם אם אינה מוגדרת באופן רשמי, כוללת את היערכות המנהלת לתפקוד שוטף בכל המשימות הנדרשות, שגחת הניהול, אופן הבנייה של המנגנונים לפיקוח, למעקב ולבקרה, אופן ניהול הממשק מול הקהילה,

5. א. תפיסת הפעלה לעבודת המנהלת - עקרונות

תיעוד ולמידה ארגונית:

- **תיעוד.** חשוב לייצר פורמט קבוע של זיקוק תובנות מתוך ישיבת המנהלת. אפשר להישאר בפורום מצומצם לאחר הישיבה ולסכם את התובנות המרכזיות שיש להפיק מהדיון על התהליך. (ראו טופס על ניהול ידע בנספח 10)
- **פורטל ארגוני.** לשקול לפתוח פורטל / אתר אינטרנט של הרשות שאליו מזינים את כל חומרים / המאמרים / ההחלטות שמתקבלות בפורומים השונים. אתר זה יהיה פתוח בפני הרשות, המחוז ובתי הספר ויאפשר ניהול ידע של הניסוי ברשות והעברת מידע בין כל הגורמים באופן יעיל ביותר.
- **פרוטוקול.** לאחר כל ישיבת מנהלת מומלץ להפיץ פרוטוקול לכל הנוגעים בדבר.
- **חומר קריאה.** נכון לשלוח לכל המשתתפים חומר קריאה מראש על הנושא הנדון לפני ישיבת המנהלת בנושא.

- **מסמכי גף ניסויים ויזמות.** מסמכים אלו חשובים למיקוד ולהכוונת העבודה. אף כי לעתים הם דורשים עבודה מאומצת בלוח זמנים קצר, הם מצליחים לייצר תוצרים שהופכים לכלי עבודה ממשיים בעבודת המנהלת. (ראו סרגל תוצרים של הגף בנספח 19)

קבלת החלטות:

- **סמכות ותוקף.** חשוב שתהיה למנהלת סמכות לקבל החלטות ושיהיה להחלטותיה תוקף. לשם כך חשוב להבהיר ולהסכים עם ראש הרשות כי המנהלת היא הגורם המקצועי ביותר לקבל החלטות בנושא הבחירה המבוקרת, ושהחלטת המנהלת נעשתה לאחר דיונים ובדיקות מקיפות.
- **מדיניות.** נכון לקבוע מראש נוהל לקבלת החלטות בתוך המנהלת: הצבעה, באיזה רוב מקבלים החלטה, מי רשאי להטיל וטו ובאילו תחומים.



5.ב. דוגמאות מהשטח - תפיסת הפעלה - פרקטיקות ייחודיות

להלן דוגמאות לפרקטיקות ייחודיות שונות של מנהלות שונות בניסוי הארצי.

מבשרת ציון

המנהלת עובדת על-פי לוח זמנים שנתי של כלל הפגישות ונושאים מוסכמים על סדר היום (ראו נספח 1). אלי מלמד, היועץ המלווה, מפיץ חומרים ונושאים לדיון לכל חברי המנהלת לפני כל פגישה. בסיום כל פגישה מופץ סיכום.

ערד

נוהל ישיבת מנהלת: מנהל אגף החינוך פותח את הישיבה. בכל ישיבה יש מעקב ובקרה על עבודת המנהלת עד כה. נעשית סקירת ההחלטות שהתקבלו וסקירת ההחלטות והנושאים על סדר היום. (ראו דוגמאות לניהול ישיבת מנהלת בנספחים 7, 8).

עוספיה

המנהלת עובדת על-פי מתווה מסודר של פריסה שנתית של פגישות לפי הנושאים שעל סדר היום. הישיבה מתקיימת בחדר הישיבות של מנהל המועצה (יש חשיבות למיקום). סדר הישיבה מוגדר על ידי פורמט קבוע של מצגת (ראו נספח 8). פגישת מנהלת נמשכת

שעה וחצי בלבד, ויש הקפדה על הזמנים. ראש אגף חינוך פותח את הישיבה, ובסוף הפגישה מוקדשת חצי שעה להרצאה מקצועית (לדוגמה, מהי בחירה? ניהול ידע ועוד) על מנת לתת ערך מוסף למשתתפים. הישיבה מסתיימת בדברי ראש המועצה. (במרבית הישיבות לא נותר זמן להרצאה מקצועית מאחר שהדיונים מתארכים).
בכל קבלת החלטה נבחר אחראי לביצוע. הוא מדווח על ההתקדמות בישיבה הבאה.

הוחלט על המספר הנמוך ביותר של משתתפים בכל ישיבת מנהלת (14 משתתפים). נקבע באיזה רוב יתקבלו החלטות (רוב רגיל על-פי מספר הנוכחים. מנהלים של בתי הספר יכולים להטיל וטו).

רמת גן

ראו מצגת לדוגמה על ניהול ישיבת מנהלת (נספח 8). הגדרה של תפקידי המנהלת בעיריית רמת גן:
1. פתיחה מבוקרת כניסוי למידה והתנסות
2. הקטנת היקף ההעברות
3. הגדלת מספר הנרשמים בתקופת הרישום
לכל פגישה מופץ פרוטוקול.

פרק 6 < בעלי תפקידים במנהלת

מוביל את החזון החינוכי ומנווט את הניסוי למקום הנכון ביותר לרשות ולקהילה. כיושב ראש תפקידו להוביל את הניסוי ברשות על כל המשתמע מכך: לנהל את הישיבות בפועל, לוודא ביצוע ומעקב בין הפגישות, לחלק את תחומי האחריות ואת התפקידים, להכריע יחד עם חברי המנהלת בהחלטות חשובות, לרתום את הצוות לתהליך ולהוציא אותו לפועל. ראש אגף החינוך ברשות מוביל את השינוי ברשות. הוא נדרש לפתח יחד עם היועץ הנהגה עירונית ולאפשר לה לפעול לאורך זמן. חשוב לאתר צמתים שבהם ראש הרשות נדרש להיות מעורב, למשל בכל מה שנוגע להנגשת מידע (נוהלי רישום, כנסים, מנשרים, כתבות בתקשורת). בכל הנוגע לניסוי, יושב ראש המנהלת הוא ערוץ להעברת החלטות מנהלת לראש הרשות ולגורמים נוספים ברשות ומחוצה לה.

היועץ האקדמי פדגוגי למנהלת: היועץ הוא דמות מפתח בתהליך. עליו להיות כוח מניע הנמצא לעתים "מאחורי הקלעים" ומסייע למנהל מחלקת החינוך לקחת את ההובלה. מומלץ כי היועץ יבחר טרם תחילת העבודה בפועל וטרם הצגת הניסוי בפני המנהלים בבתי הספר. למשל, נכון שהיועץ ומנהל אגף חינוך יכתבו במשותף את תוכניות העבודה.

לאחר חשיפת הניסוי בפני המנהלים מומלץ שתורגש תזוזה ופעילות בתוך בתי הספר. כאשר מוגדר בעל תפקיד ייעוצי שכל תפקידו הוא לסייע למנהלים ולרשות להוביל את המהלך, יש תחושת הקלה שעוזרת למתן את החרדה מתהליך השינוי גם ברשות וגם בקרב מנהלים של בתי הספר.

ראש אגף חינוך מוביל את תוכנית הבחירה המבוקרת ונדרש לקבל על עצמו תפקיד יוזם: הוא קובע את תדירות הפגישות, קובע לפני הפגישה נושאים לדיון, מנהל את הדיון, מוביל לקבלת החלטות ועוד. היועץ האקדמי מלווה את ראש אגף חינוך בהובלת התהליך. עם זאת, המטרה הסופית של היועץ היא לגבש יכולת עבודה עצמאית של

הצלחת עבודת המנהלת תלויה בהגדרת בעלי תפקידים ותחומי אחריות. ברוב המנהלות בתחילת הדרך לא התקיימה חלוקת תפקידים ברורה דיה. יש חלוקה לצוותי משימה או לוועדות על-פי נושא או צורך. החלוקה לוועדות / צוותי משימה היא התנדבותית. תחומי האחריות והתפקידים של הוועדות / צוותי המשימה נקבעים מפגישה לפגישה. לדוגמה, הפקת חוברת מידע או מנשר, תכנון ערב השקה, תכנון יום פתוח וכדומה. עקב לוחות הזמנים הצפופים עד פתיחת הרישום, נעשתה עבודה במקביל בתחומים רבים, לא פעם ללא הגדרה מסודרת של תחומי אחריות ותפקידים.

חוזר מנכ"ל מגדיר תפקיד אחד באופן ברור; מנהל אגף / מחלקת החינוך ברשות הוא ראש המנהלת. נוסף על אזכור של בעלי תפקיד פנימיים מהרשות, ממערך החינוך וממשרד החינוך החוזר מזכיר שני גורמים חיצוניים המסייעים בהובלת התהליך – היועץ המלווה והבקורת מטעם הגוף.

נוסף על שלושת התפקידים הללו נכון להגדיר בעלי תפקידים נוספים על-פי משימות המנהלת. למשל, מנהל ידע – אחראי תיעוד והפצה, אחראי להנגשת מידע, אחראי תיאום וכדומה. להגדרת תפקיד ותחומי אחריות לאורך זמן בעבודת המנהלת יש שני יתרונות בולטים. יש ערך מוסף של התמקצעות והכרה לעומק של התחום. כמו כן הגדרה ברורה מייעלת את העבודה כי כל חברי המנהלת או גורמים אחרים ברשות יודעים למי לפנות בכל עניין. כל בעל תפקיד במנהלת יכול להיות אחראי לצוות משימה או לכמה צוותי משימה בתחומו.

להלן הגדרת התפקיד של יושב ראש המנהלת, של היועץ המלווה ושל בקרית גף ניסויים.

יושב ראש המנהלת: יושב ראש המנהלת הוא ראש אגף / מחלקת החינוך על-פי חוזר מנכ"ל. לא פעם ראש אגף החינוך הוא הדמות הדומיננטית ביותר בתהליך. הוא



מומלץ כי היועץ ייתן לפי הצורך ייעוץ אישי ליושב ראש המנהלת בפגישות אישיות המתוכננות בזמן מוגדר וילווח אותו בתהליך השינוי.

היועץ נדרש להבנות יחד עם ראש המנהלת (ולעתים בשיתוף ראש הרשות) תוכנית עבודה יישומית עם לוחות זמנים ברורים, אשר תעזור להתמודד עם הקשיים ועם המשברים שצפויים בתהליך ותצליח להדגים את ההצלחות הקטנות שהשיגה הרשות.

ראו הגדרת תפקיד היועץ על-פי גף ניסויים ויזמות בנספח 5.

הבקורת מטעם משרד החינוך: הבקורת נמצאת בעמדת השפעה מכרעת על התהליך. הבקורת מתוקף תפקידה היא דמות חיצונית ניטרלית ביחס לרשות, ומתפקידה לשקף את התהליכים הנעשים במנהלת מנקודת מבט עניינית ושקופה. עליה לפקח על יישום עקרונות הניסוי על-פי חוזר מנכ"ל, לוודא שמירה על נוהלי המשרד וללוות את גיבוש התוצרים המצופים.

סוגיה: מה תפקידו של היועץ?

מהי הגדרת תפקידו של היועץ ותחומי האחריות שלו – האם הפעלה, ייעוץ, ליווי, תמיכה או בעלות על התהליך? ראו הגדרת היועץ המלווה על-פי גף ניסויים ויזמות בנספח 5.

חברי המנהלת לאורך זמן. אחרי הכול תוכנית הבחירה המבוקרת היא של הרשות.

על היועץ לייצר אווירה המאפשרת לבעלי התפקידים השונים ברשות, שייטכן שאינם רגילים לעבוד יחד, לעבוד בשיתוף פעולה לאורך זמן. פה נדרשת גם עבודה משותפת עם יושב ראש המנהלת בנושא ביזור סמכויות וקיום פלורליזם במנהלת.

על היועץ לחתור לאינטגרציה של מושגים, פרויקטים ומשאבים למען תוכנית הבחירה המבוקרת, למפות עם חברי המנהלת מה "יש" ואיך לייצר "יש" חדש; דהיינו, לסייע למנהלת לממש את הפוטנציאל הקיים ובמקביל לייצר פוטנציאל עתידי.

הערך המוסף של היועץ הוא, בין השאר, **כמומחה תוכן**. לעתים היועץ הוא, למשל, גם מומחה פדגוגי, ולכן ביכולתו להעמיד ידע זה לטובת הפעילות. יועץ בעל ניסיון אחר מביא חומרים שונים, ידע מגוון, והוא נדרש להעמיד לרשות המנהלת או מי מטעמה את הידע הנדרש לקבלת החלטה עקרונית כלשהי. היועץ מביא פנים אחרות ומשקף זוויות שונות.

במקביל היועץ הוא גם **מומחה תהליך**. הוא מסייע ליצור שפה משותפת ועוזר לתהליך כולו לקרום עור וגידים. היועץ, כמי שמגיע מבחוץ, מצליח לשקף עבור המנהלת תמונה רחבה ומבט חיצוני על התהליך שעברו חבריה ועוד יידרשו לעבור. מחויבותו של היועץ היא לזהות את הגורמים המקדמים בתהליך ולכוון את ראש המנהלת ואת חבריה להסתייע בהם.

היועץ משמש גם דוגמה לחיקוי ביכולת להתמודד עם אי-הוודאות, ותפקידו לעזור לחברי המנהלת לערער על המוכר והידוע, לחתור ל"בלבול" ולשהות בו על מנת שכולם ייצאו מחוזקים וחדשניים יותר.

היועץ מסייע בגיבוש "חוקי המשחק" על ידי קביעת כללי אתיקה במנהלת וגיבוש קוד אתי בשיתוף עם מנהלים של בתי הספר ועם חברי המנהלת.

ליועץ תפקיד בתחזוק התהליך כמי שמקדם את מיסוד המסגרות הדרושות יחד עם יושב ראש המנהלת ועם המנהלת כולה ומסייע לשמור על המסגרת המתאימה.



פרק 7 < ממשקי המנהלת

המפקחים הם חלק בלתי נפרד מהמנהלת. עם זאת, בחלק מהרשויות המפקחים לא תמיד נוכחים באופן קבוע ולא תמיד מחוברים לתהליך או משפיעים עליו באופן פעיל. על יושב ראש המנהלת, בשיתוף הבקורות, לעבוד עם הפיקוח ולהצליח לרתום את המחוז דרכם. המפקח של משרד החינוך חשוב לתהליך מההיבט הפדגוגי, והוא גם אחראי להקצאת משאבים שהמשרד יכול לספק לבית הספר או מעורב בה. המפקח גם יכול לסייע לחבר בעלי תפקידים נוספים במשרד שיכולים לקדם את התהליך.

מעורבות המחוז במהלך: איך נכון לערב את המחוז ולרתום אותו לתהליך? מעבר לעבודה שוטפת עם הפיקוח, רצוי שמנהלת מחלקת חינוך ברשות ייפגש/תיפגש עם מנהלת המחוז אחת לזמן מה לעדכון ולהצגת תוצרים. נוסף על כך, החלטות מסוימות שמתקבלות ברשות / במנהלת חייבות לעבור דרך המחוז – אחרת הן עלולות לא להתממש. אין להתעלם מפורומים סטטוטוריים ורשמיים במחוז, וחשוב והכרחי לערב אותם ולקבל את אישורם בקבלת החלטות בנושאים מסוימים.

מעורבות הפיקוח והמחוז בבתי הספר: כאשר המחוז רתום לתהליך ומחובר לשטח, הוא נותן גיבוי, ומתקיים תיאום עם פרויקטים אחרים על מנת להקל על המנהלים בשטח. מעורבות הפיקוח מייצרת מחויבות גדולה יותר של מנהלי בתי הספר. המפקח ומנהלת המחוז מצפים לקבל עדכונים שוטפים, וכך הם "מאלצים" את בית הספר להתקדם ולהראות תוצרים על-פי לוח זמנים מוגדר (למשל, הצגת הייחודיות במעמד מנהלת המחוז). כאשר המסר מגיע מהמחוז ומהרשות במשותף, התהליך הופך מסודר ומאורגן הרבה יותר. המפקחים פוגשים את המנהלים בבתי הספר, מהווים זרוע נוספת של הניסוי ותורמים להצלחתו. כששני הצדדים מעורבים בניסוי, מנהלים של בתי הספר לא נמצאים בתחושה שהם "מקבלים הנחיות" משני צדי מתרס שאינם מתקשרים ביניהם.

הובלה מוצלחת של הניסוי ברשות נשענת על יכולת ליבה של מנהלת הבחירה וראש אגף / מחלקת חינוך ברשות לנהל ממשקים יעילים. בהובלת שינוי מערכתי מסוג זה נדרשים כישורים של דיאלוג, ניהול משא ומתן משתף, בנייה של שיתופי פעולה, שקיפות ועוד. ממשקים יעילים הם תשתית חיונית לכל תהליך של שינוי ועל אחת כמה וכמה של שינוי מערכתי וגדול המקדם צמיחה ארגונית-מערכתית כדוגמת הניסוי.

ממשק מנהלת – בתי ספר: מנהלת הבחירה מחברת את הייחודיות לסיפור עירוני שלם. היא הופכת את החזון לתהליך של היישוב כולו ומקדמת את מרחב החינוך באופן המיטבי. בחלק מהרשויות לבתי הספר יש "צבע" ייחודי כבר שנים אחדות. עם זאת, המהלך הנוכחי מחייב את בתי הספר ואת המנהלת לבדוק שוב את ה"צבע", לחדד אותו, לעלות על הכתב ייעודי וחזון ועוד. תהליך זה מכווון את בית הספר לעבודה נכונה. מתגבשת הבנה לאן בית הספר רוצה להגיע ומה "החלק" שלו במרחב העירוני. תהליך הכתיבה והעבודה עם יועץ מלווה מכווון ומחדד את העשייה. תפקיד המנהלת בהקשר של הייחודיות הוא לא רק פדגוגי, אלא תפקיד המכוון את עבודת בית הספר לייחודיות הנדרשת – הגדרת תבחינים לבתי הספר (למשל, מהו בית ספר ייחודי?). רצוי כי המנהלת תשתית עקרונות לבחינה של פיתוח הייחודיות בבית הספר בראייה של מרחב חינוך עירוני, מעבר לעיסוק בתפעול התהליך.

ממשק רשות – מחוז – מנהלת

מעורבות הפיקוח במנהלת: הנעת הניסוי והוצאתו לפועל היא מהלך רחב ובעל השפעות מרחבות. תהליך זה משנה את התפיסה הארגונית של מערך בתי הספר היסודיים בעיר. לחלק מהמהלכים נדרש שיתוף של המחוז והמשרד. חשוב שהמחוז והפיקוח מטעמו יהיו מעורבים במנהלת, גם אם לא באופן ישיר. לפי חוזר מנכ"ל



מרחב עירוני, קמפוס בין כל בתי הספר, למידה משותפת בין כל בתי הספר היסודיים בעיר. למשל, תוכנית שבה בכיתה ו' לומדים יחד כמה בתי ספר בעיר (יש תוכנית אחת כזאת ברמת גן).

ראו על מבנה ארגוני של ניסוי ארצי – אזורי בחירה בנספח 6.

ממשק רשות – מנהלת – בית ספר

מומלץ כי מודל הבחירה שאליו מכוונים ייקבע על ידי המנהלת עוד בראשית הדרך. נכון להגדיר באופן ברור מה המודל המוצע לפתיחה של אזורי בחירה. דיון זה מתקיים במנהלת, ועליו להיות מקושר לרשות ולבתי הספר לרבות הצגת הרציונל לבחירת המודל. מטרת העל היא לייצר



פרק 8 < סוגיות בעבודת המנהלת

1.8. גיבוש מודל בחירה

אחד מתפקידי המנהלת העיקריים הוא גיבוש מודל בחירה ורישום תוך שמירה על שוויון הזדמנויות בין התלמידים. המנהלת היא שמכריעה באוסף של שאלות וסוגיות העולות בהקשר זה, כמו למשל באיזה אופן יפתחו את אזורי הבחירה ברשות – באופן הדרגתי או בבת אחת? האם הבחירה תתבצע בין בתי הספר? האם חלקם יהיו על-אזוריים עירוניים ואחרים יהיו באשכול? האם יש לחלק את העיר לאשכולות או לאזורי רישום נפרדים? על השאלות הללו ואחרות המנהלת מתבקשת לתת תשובות כבר בראשית דרכה. בהתאם למודל הבחירה הנבחר יש להמשיך ולפעול עם בתי הספר ועם הקהילה.

בבחירה של מודל בחירה על הרשות לשאול את עצמה את השאלות האלה:

- מהם עקרונות הרשות, החזון החינוכי והערכים שעליהם יהיה מושתת המנגנון?
 - מהם מאפייני מערכת החינוך בעיר: האוכלוסייה בעיר, מערכת החינוך בעיר –הומוגנית/הטרוגנית, הסעות, ועדת חריגים.
 - מה חשוב להורים? חשוב לערוך סקר לביחור צרכים (ראו דוגמאות לסקר הורים בנספחים 15, 16).
 - כיצד מצליח המנגנון לייצר איזון בין עקרונות הרשות לצורכי ההורים?
 - גיבוש תבחינים והעמקה ביתרון ובחיסרון של כל תבחין: אזורים גאוגרפיים, מדדי טיפוח / מדדים חברתיים – כלכליים, כמו מדד שושני, מדד שטראוס, אחים, הגרלה.
 - עיקרון מנחה: מנגנון הרישום לא גורם ל"הרעת תנאים" עבור ההורים והתלמידים. באופן מיטבי המודל מאפשר להורים ולתלמידים לקבל שיבוץ לבית הספר שבו היה התלמיד אמור ללמוד לפני מודל הבחירה המבוקרת.
- ראו על סקירת מנגנוני בחירה בארצות הברית בנספח 18.

סוגיה: יישום מודל בחירה

סוגיה בנוגע ליישום מודל הבחירה, במיוחד בערים גדולות: מידת ההדרגתיות ואופן ההדרגתיות כדי לאפשר לרשות למידה והתנסות. למשל, על ידי חלוקת העיר לאשכולות או לחילופין פתיחה בתוך מגזר או שכבת גיל וכדומה.

מודלים של בחירה במערכות חינוך – סקירה תאורטית

כאמור, בחירה של הורים בבתי הספר היא מרכיב שכיח וחשוב בשינויים מבניים וברפורמות המיושמות במערכות חינוך רבות בעולם. לאור חילוקי דעות בנושא הבחירה שהוצגו בפרק הראשון, התפתחו כמה מודלים לבחירה. חוקרים שונים מציגים חלוקה למודלים שונים.

שפירא (2003) מציעה שלושה מודלים של בחירה: בחירה בתוך רשות מקומית, בחירה בכל המדינה ובחירה הכוללת גם בתי ספר ציבוריים וגם פרטיים.

לביא (2003) מציג ארבעה מודלים אשר להערכתו מנתקים את הקשר בין אזור המגורים לבית הספר, מעצימים את התחרות כדי להביא לשיפור של איכות החינוך ובית הספר ומגדילים את מרחב ההזדמנויות לתלמידים. המודלים שונים זה מזה באופן מימונם ובשילוב של בתי ספר פרטיים בתהליך (לביא, 2003).

להלן ארבעת המודלים שלביא מציג (2003, עמ' 18–20):

א. מודל ברישום פתוח (free choice)

מודל זה מציג בחירה חופשית ומוחלטת במוסד הלימוד, ללא כל התערבות או פיקוח של המדינה או הרשות. המאפיינים העיקריים של מודל כזה, המיושם למשל בהולנד, בבלגיה, בניו-זילנד ובדנמרק, הם אלה:



תוכניות של שוברי מימון, המיועדות לתלמידים מבתי ספר שבהם ההישגים הלימודיים נמוכים ושאינם עומדים במדדים שקבעה המדינה, מיושמות בווישינגטון, בפלורידה, באוהיו ובניו יורק. מימון זה מאפשר לתלמידים, שהכנסת משפחתם נמוכה מהסף שנקבע בתוכנית, חופש בחירה גדול.

בנושא יישום של תוכנית השוברים בארצות הברית מתקיים ויכוח נוקב. הסערה הציבורית נובעת בעיקר מהתנגדות למימון ציבורי של בתי ספר פרטיים ובעיקר בתי ספר פרטיים דתיים, מהסטה של משאבים מבתי ספר ציבוריים לפרטיים ומטשטוש ההפרדה בין דת למדינה. בארץ, כמובן, מודל זה לא קיים.

ד. בתי ספר ייחודיים

מודל זה שכיח מאוד ומאפשר בחירה חופשית בין כמה בתי ספר ייחודיים במרחב חינוך.

charter schools – בתי ספר ציבוריים המתפקדים מחוץ לביורוקרטיה הציבורית, נהנים מחופש פעולה פדגוגי, חדשניים ואינם כפופים להסכמי העסקה קיבוציים של האיגוד המקצועי של כוחות ההוראה.

magnet schools – בתי ספר בעלי חזון חינוכי, פילוסופי ודרכי הוראה ייחודיות. בבתי ספר מגנט ההתמקדות היא יותר ב"איך" מאשר ב"מה". התוכן נועד להעלות את רמת העניין, המוטיבציה והכישרון של התלמיד. השיטה הפדגוגית נועדה להעלות את רמת ההישגים של התלמיד בכל המקצועות. ככלל, השיטה היא רכיב משמעותי מאוד בבתי הספר הייחודיים מסוג מגנט.

- בחירה חופשית של הורים בין כל בתי הספר ביישוב ובמדינה, ובכלל זה בתי ספר ציבוריים, פרטיים, חילוניים ודתיים.
- בתי הספר הציבוריים אינם מפעילים מדדים לקבלה.
- בתי הספר הפרטיים רשאים להפעיל, בבקרה ובפיקוח של בית משפט, תבחינים לקבלת תלמידים.
- מימון מלא של המדינה גם לבתי הספר הפרטיים על-פי מספר התלמידים.

ב. בחירה מבוקרת (controlled choice)

מודל זה מיושם בעיקר במערכות חינוך עירוניות כדוגמת בוסטון, סיאטל, מיניאפוליס וגם בתל-אביב (ראו הרחבה בנספח 18). מודל זה מאפשר בחירה בין בתי ספר ציבוריים בעלי אוריינטציה חינוכית מסוימת שמספרם נתון באזור גאוגרפי מוגדר.

- בתי הספר הציבוריים אינם מפעילים תבחינים לקבלה.
- בתי הספר הפרטיים אינם משתתפים בתוכנית ואינם מקבלים מימון מהמדינה לתוכנית.
- בתי ספר ייחודיים (למשל, בתי ספר לאמנויות) משתתפים בבחירה, אך יכולים להפעיל תהליכי מיון ותבחינים לקבלה בהתאם לנוהלי משרד החינוך ובתיאום עמם.
- לכל ילד מובטח מקום בבית הספר השכונתי (הקרוב ביותר לביתו).
- יש בחירה בין בתי ספר על בסיס מקום פנוי.
- אם יש עודף נרשמים, נערכת הגרלה.

ג. שוברי מימון (school vouchers)

מודל בחירה זה נשען על שוברי הבחירה המיועדים לתלמידים בעלי אפיון מיוחד. למשל, תלמידים מבתי ספר "נכשלים", תלמידים הנמצאים בקבוצת סיכון לנשירה או תלמידים מרקע חברתי-כלכלי חלש. שוברים אלו למעשה מממנים עבור תלמידים אלו לימודים בבתי הספר הציבוריים אחרים או בבתי ספר פרטיים. בחלק מהמקרים כל הוצאות הלימודים, עלויות הנסיעה וחומרי הלימוד ממומנים על ידי המדינה ובחלקם הם מוכרים לצורכי מס.



2.8. אינטגרציה ושוויון הזדמנויות במודל הבחירה⁴

אינטגרציה ושוויון הזדמנויות הם שני ערכים שמימושם מוצב כתנאי ליישום של תוכנית הבחירה. בחירת הורים לכן נבחנת במידה רבה על-פי קנה המידה ה"שוויוני": האם מודל הבחירה מקדם שוויון חברתי ואינטגרציה? כאשר מבקשים לדון באפשרות בחירה בחינוך, צריכה להישאל אפוא השאלה כיצד יש לאפשר בחירה לכול ולמנוע מצב של אי-שוויון ובידול בין אוכלוסיות שונות (ענבר, 1994; דאהן ויונה, 1999, עמ' 14).

מטרה מרכזית בחב תוכניות הבחירה המיושמות בארץ ובעולם היא קידום האינטגרציה החברתית ושוויון ההזדמנויות. מצדדי הבחירה טוענים שתוכנית הבחירה מאפשרת אינטגרציה רצונית, ובזאת יתרונה. האינטגרציה החברתית היא ביטוי לסך הבחירות הפרטניות של ההורים – בניגוד למדיניות שבה האינטגרציה נכפית בצו הרשות. יתר על כן, מצדדי הבחירה טוענים שהאינטגרציה שתוכניתם מממשת היא דו-כיוונית. תנועת התלמידים לא תהיה רק מהאזורים החלשים לאזורים החזקים, אלא גם בכיוון ההפוך; מדובר, אם כן, באינטגרציה רצונית ודו-כיוונית (שם, עמ' 14).

במסגרת הניסוי יצירת ייחודיות בית ספרית נועדה לאפשר בחירה שאיננה מבוססת על מיקום גיאוגרפי או על השתייכות למגזר כלשהו. הבחירה נועדה להתממש על בסיס עניין ורצון ללמוד בסביבה ייחודית שמתאימה לתלמיד באשר הוא. עניין זה יקבל ביטוי במודל החינוכי ובמנגנון הבחירה של הרשות במסגרת הניסוי. יש לתת עדיפות לטיפול בבחירה של אוכלוסיות מוחלשות על מנת לאפשר להן להתנייד לבתי ספר לפי בחירתן. אפשר להתבסס על נתונים מתוך מדד שטראוס או מדד שושני על מנת להכריע בנוגע לחתך החברתי-כלכלי של התלמיד אשר ישפיע על העדיפות שיקבל בתהליך השיבוץ. עם זאת, אפשר גם לחשוב על מדדים או על פתרונות יצירתיים שמתאימים לצורכי הרשות, כפי שנעשה במבשרת ציון.

4. סקירת הנושא של אינטגרציה ושוויון הזדמנויות מבוססת על המאמר "מערכת החינוך בתקופת מעבר: מקולקטיביזם שלטוני לאינדיבידואליזם אזרחי – בחירת הורים בחינוך כמקרה מייצג" של יוסי דהן ויוסי יונה, 1999

עקרונות בקביעה של מודל בחירה

להלן כמה עקרונות והמלצות שמופו מתוך ניסיון הרשויות בנושא גיבוש של מודל בחירה.

• מודל בחירה כולל:

- הגדרת עקרונות חינוכיים של הרשות שעליה מודל הבחירה מתבסס;
- אופן הפתיחה בפועל (חלקית / מלאה / הבעים / מגזרים / הדרגתי);
- הגדרת אזורים גאוגרפיים שבהם תתקיים הפתיחה בפועל (אם אין פתיחה כוללת);
- אוריינטציות וייחודיות של מוסדות חינוך;
- הגדרת גילאים ורצפים שבהם תתקיים בחירה (גנים / יסודיים / חטיבות / תיכונים);
- הגדרת תבחינים לשיבוץ אשר משמרים את האינטגרציה מתוך התחשבות בנתונים חברתיים-כלכליים ושמירה על שוויון והזדמנויות (ראו דוגמה למנגנון שיבוץ מבשרת בנספח 9);
- איגום משאבים קהילתיים למרחב החינוך והקשר בין בתי הספר במרחב.

• שיטה מומלצת לאיתור צרכים:

ערכת סקר או הפעלת קבוצות מיקוד לברור צרכים בקרב ההורים והמורים טרם קביעת מודל הבחירה. ברור צרכים זה חושף מידע חיוני לגיבוש מודל הבחירה. יש ללמוד מה הצרכים של הקהילה, מה השיקולים של ההורים בבחירה של בית הספר, מה חסר במערכת החינוך בעיר וכדומה. בעזרת נתונים אלו יהיה קל יותר למנהלת להחליט על מודל הבחירה המיטבי והמתאים ביותר לרשות.



לסיכום, יישום תוכנית הבחירה בפועל הוא שישיע על קידום האינטגרציה ושוויון ההזדמנויות
(לביא, 2010; היימן ושפירא, 2006):

- א. יש צורך בשוויון בנגישות למידע** ובעיבודו בין הורים חלשים ובין הורים מבוססים. אפשר לבנות מערכת ציבורית להפצת מידע וייעוץ בבחירת בית הספר.
- ב. יש לבצע בקרה על הבחירה** בתהליך ההשמה כדי להבטיח שהרכב התלמידים בבית הספר יהיה מגוון. מנגנון הבקרה מיועד להצבת תלמידים לבתי ספר שבהם בחרו על-פי אמות מידה שנקבעו מראש. אם נוצר עודף ביקוש לבית ספר מסוים לאחר יישום של אמות המידה, יש לערוך הגרלה.
- ג. יש למנוע** מבתי הספר לבחור את תלמידיהם ולערוך תהליכי מיון.

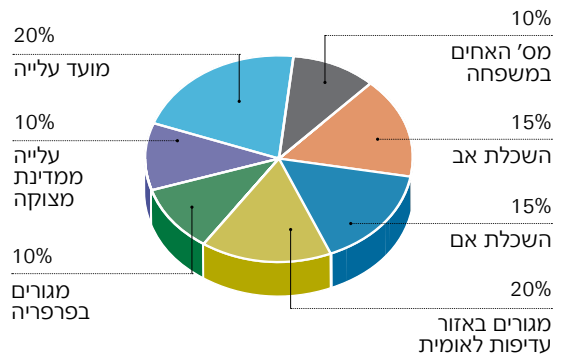
ד. יש לקיים חלוקה לאזורי רישום באופן שיבטיח **ויסות אוכלוסיות חלשות** בין האזורים השונים.

סוגיות בקביעה של מודל הבחירה
איפה הגבולות הגאוגרפיים (אם יש) של הבחירה? על-פי מה הורים בוחרים? מה עושים במקרים של עודף ביקוש? האם נכון ואיך נכון לנהל סקר הורים בעניין זה? התייחסות לפן האתי – האם בית ספר ייבחר על-פי איש יחסי הציבור או איש השיווק הטוב ביותר?

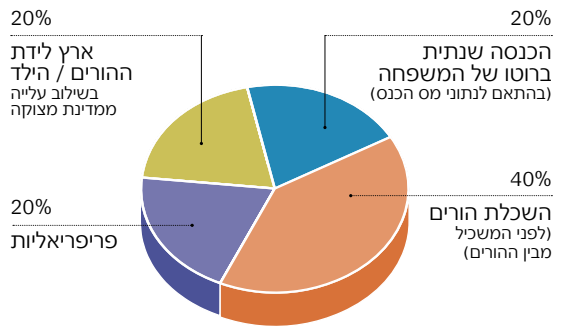
להלן פירוט שני המדדים:

תרשים 3. פירוט מדד שושני ומדד שטראוס להכרעת החתך החברתי-כלכלי של תלמיד⁵

מדד שושני (הישן)



מדד שטראוס (החדש)



איסוף נתונים: אור קשת

* בניתוח מאפייני תלמידים

5. התרשים לקוח מתוך מאמר עיתון הארץ "משרד החינוך: כסף לערבים על חשבון ההתנחלויות".
<http://www.haaretz.co.il/misc/1.1391699>



דוגמאות מהשטח - מודל בחירה

רמת גן - פתיחה כוללת או הדרגתית?

התעוררה שאלה אם הבחירה תהיה בתוך אשכול של כמה בית ספר או בכל העיר. לאחר בדיקות ודיונים הוחלט שהמערכת עדיין לא בשלה לפתיחת הבחירה בכל רחבי העיר. פתיחת כל רחבי העיר לבחירה דורשת חידוד בפיתוח הייחודיות בחלק מבתי הספר והעמדת רשת של הסעות לנושא. הוחלט לחלק את העיר לאשכולות של בתי ספר יסודיים בשנה הנוכחית (תשע"ב). בשנה הראשונה של הבחירה הוחלט לפתוח אשכול אחד ובהמשך לפתוח אשכולות נוספים.

עכו - פתיחה בין-מגזרית?

בעכו קיימים מגזרים שונים שהיה צריך לתת עליהם את הדעת בפתיחה של אזורי הרישום. הוחלט לפתוח את הבחירה בתוך המגזרים ולא בין המגזרים. במילים אחרות, לתלמיד יהודי תתאפשר בחירה בין כל בתי הספר היהודיים בעיר, לתלמיד ערבי תתאפשר בחירה בין כל בתי הספר הערבים בעיר ולתלמיד יהודי אשר לומר במערכת הממלכתית-דתית תתאפשר בחירה בין כל בתי הספר הממלכתיים-דתיים בעיר.

ראשון לציון - חלוקה למרחבים

המודל העירוני, נוהלי הבחירה ואפיון הייחודיות של בתי הספר נמצאים עדיין בהתהוות. העיר חולקה לארבעה מרחבים גאוגרפיים. בכל מרחב נקבעו אשכולות, והתלמידים יכולים לבחור ביניהם. בשנת לימודים הבאה, התשע"ד, תיפתח הבחירה במרחב אחד (כעשרה מוסדות חינוך). המרחבים הנוספים ייפתחו בהמשך.

עוספיה - מיסוד אזורי רישום

בעוספיה לא היו אזורי רישום מסודרים וברורים. הייתה בחירה כללית לא מבוקרת לאורך השנים בין שלושה בתי ספר, שניים בעוספיה ואחד דתי המשותף גם ליישוב דליית אל כרמל. הוחלט לשלב את הניסוי בשינוי כללי במערך בתי הספר היסודיים בעוספיה. שני בתי הספר הקיימים עוברים למבנים חדשים, ונבנה בית ספר נוסף שלישי ביישוב. בתי הספר החדשים הוקמו מחדש בפריסה גאוגרפית שונה, ובכל שכונה נבנה בית ספר אחר. כל התלמידים יהיו רשאים לבחור בין כל ארבעת בתי הספר. החידוש הוא שהשנה (תשע"ב) הרישום התקיים במועצה, והיו תבחינים ברורים לבחירה ולרישום, בניגוד לשנים קודמות שבהן ההרשמה נעשתה ישירות לבתי הספר ללא פיקוח או מגבלה.



דוגמאות מהשטח - מנגנון שיבוץ ורישום

להלן דוגמאות אחדות מתוך תהליכי הרישום ומנגנוני השיבוץ באדיבות הרשויות שפתחו בחירה מבוקרת ברישום לשנת תשע"ג.

רמת גן - רישום אינטרנטי ומנגנון שיבוץ

הרישום ברמת גן לכיתות א' לשנת הלימודים תשע"ג, לאחר פתיחה של אזורי הבחירה, נעשה באמצעות האינטרנט. עד היום הרישום באינטרנט היה רשות - אך לא חובה. בתקופת הרישום השנה (תשע"ב) הפכה הרשות את הרישום באינטרנט לחובה. לרשות הורים שהתקשו ברישום באינטרנט עמדה האפשרות לגשת לבית הספר ולהירשם בהנחיית המזכירה. הרשות גם נתנה עדיפות בבחירת בית הספר למי שנרשמו במועד. תהליך השיבוץ בפועל ברמת גן: בשלב ראשון נקבע השיבוץ על-פי רישום ההורים והעדיפויות שציינו. בשלב שני התקיים שיבוץ של הרשות על-פי התבחינים שנקבעו. התבחינים שעל פיהם החליטו לשבץ ברמת גן הם: קרבה גאוגרפית, אחים, מספר כיתות, מספר תלמידים בכיתה. בבית ספר גדול לא יהיו יותר משלוש כיתות ובבית ספר קטן לא יהיו פחות משתי כיתות.

רשימות התלמידים עברו לבתי הספר רק בפסח. עד השנה הנוכחית (תשע"ב) נעשה הרישום ישירות בבית הספר, ובתי הספר ידעו כבר בפברואר-מארס את רשימות התלמידים. השנה, עקב הרישום האינטרנטי לשנת תשע"ג, עברו הרשימות לבתי הספר רק באפריל, ולכן נדרש שינוי בהיערכות של בית הספר. לצורך הפקת לקחים ולמידה התבקש כל הורה במעמד הרישום למלא דף משוב בנושאים האלה: בירור הסיבות לבחירה ולדירוג, חוות דעת על התהליך, שביעות רצון וכדומה.

3.8. מנגנוני הרישום והשיבוץ

המנהלת היא שמחליטה על אופן הרישום בפועל. ברוב הרשויות היה נהוג לקיים את ההרשמה לכיתות א בבתי הספר. כמו כן אחוז ניכר מההורים לא נרשמים בזמן בהנחה שממילא בית הספר "חייב" לקבל את התלמיד על-פי אזורי הרישום. עם השינוי באזורי הבחירה המנהלת מגבשת מנגנון רישום חדש. המנהלת מכריעה באיזה אופן יתבצע הרישום בפועל: ברשות, במרכז קהילתי או באינטרנט?

אופן הרישום: חשוב לשקול אם לשנות את אופן הרישום (ידיני / אינטרנטי) במקביל לפתיחת הבחירה המבוקרת ברשות. מדובר בשני שינויים מהותיים שלא בהכרח נכון לבצע אותם במקביל, אלא באופן מדורג. על כל פנים, הרישום לא יכול להתנהל בפועל בבתי הספר כדי לא לאפשר "מיון סמוי" של התלמידים. כמו כן בבחירת אופן הרישום יש להביא בחשבון רמת נגישות מיטבית גם לאוכלוסיות מתקשות בשפה, בידע או במידע. רישום אינטרנטי אינו בהכרח זמין, נגיש וברור לכול באותה המידה.

מנגנון השיבוץ: מומלץ כי מנגנון השיבוץ יגובש לאור פילוחים שונים על-פי סקר ההורים שהתבצע. (ראו דוגמאות לסקר הורים בנספחים 15, 16). סקר ההורים מצליח לייצר תמונת מצב עדכנית על הצרכים והרצונות של ההורים על העדפות ועל אופן הבחירה העתידי. על סמך נתונים אלו אפשר לבנות מנגנון שיבוץ שעונה על צרכי ההורים באופן משיביע רצון. לדוגמה, אם אחוז ניכר מההורים ציינו כי אחים הוא תבחין משמעותי בבחירה, אין להתעלם מנתון זה בבנייה של מנגנון השיבוץ ברשות. עם זאת, תבחין של אחים עשוי ליצור בידול בין אוכלוסיות בנוגע להמשכיות על בסיס משפחתי, ולכן יש מקום לשקול את השימוש בו באופן מידתי. ברשויות שונות מאפשרים תבחין של אחים לפי "מכסה", המשאירה בכל מקרה כמה מקומות פתוחים גם למי שאינם אחים. (דוגמה לפילוחים שונים באדיבות מבשרת ציון - ראו בנספח מס 17) בקביעת מנגנון השיבוץ יש לראות את טובת התלמידים וההורים, ועל מודל השיבוץ לשקף אותה.





עוספיה - תהליך ההרשמה והשיבוץ

הרישום בעוספיה לשנת הלימודים תשע"ג התקיים בחודש מארס 2012. הרישום התקיים במועצה. הגננות חילקו חוברות הכוללות את כל המידע הדרוש על בתי הספר ועל אופן הרישום יחד עם טופס הרשמה להורי התלמידים העולים לכיתה א'. לתהליך הרישום במועצה התבקשו ההורים להגיע עם טופס בחירה שמילאו. הרישום התקיים במהלך שבוע אחד בחודש מארס על-פי חלוקה לגנים.

בימי הרישום נוהל מעקב כדי לוודא שכל ההורים הגיעו להסדיר את ההרשמה. עם הורים שלא הגיעו, יצרו קשר כבר ביום המיועד לבואם. במועצה היה גורם מטעם המנהלת אשר סייע להורים במילוי הטופס לפי הצורך. בשונה משנים קודמות, ההורים לא קיבלו תשובה במעמד הרישום, וזהו שינוי משמעותי לעומת רישום בבית הספר.

בטופס הרישום התבקשו ההורים לציין מקום מגורים ושתי עדיפויות לבחירה בין בתי הספר ולתת נימוק מפורט. תהליך השיבוץ בפועל התקיים על-פי התבחינים האלה: תבחין ראשון - מקום מגורים, העדפה לתלמידים הגרים בסמיכות גאוגרפית לבית הספר; תבחין שני - נימוק הבחירה על-פי הייחודיות. תלמיד שבחר את בית הספר בזכות הייחודיות שלו קיבל עדיפות בשיבוץ; תבחין שלישי - אחים בבית הספר / אימא מורה בבית הספר. בבית הספר הדתי - ניתנה עדיפות למשפחות דתיות, ובין שאר המועמדים נערכה הגרלה. ההורים קיבלו תשובה על שיבוץ התלמיד/ה בחודש מאי.

מבשרת ציון - תהליך ההרשמה והשיבוץ

חברי המנהלת העלו את נושא ניהול הרישום לשנת הלימודים תשע"ג לדיון במנהלת. בדיון הוצגו כמה חלופות רישום אפשריות: באתר אינטרנט, בבתי הספר או בקלפי במועצה. הצוות החינוכי רצה מאוד לקיים את הרישום בבית הספר. היה חשוב לאנשי הצוות להשפיע, וכך הם רגילים לפעול. לא היה די זמן להקים אתר אינטרנט. כדי להימנע מהשפעה ישירה

של הצוות החינוכי על הבחירה של ההורים הוחלט על קלפי במרכז הפיס הקהילתי. בחוברת להנגשת המידע שהופצה מראש ניתן הסבר מפורט על אופן הרישום ועל הייחודיות של כל בית ספר.

אופן הרישום: הוקצבו 14 יום לרישום לבתי הספר, והוקצו שעות רישום מרובות ביום, בין השעות 08:00-15:00 ובין השעות 16:00-19:00. לאחר שבועיים ניתנה ארכה נוספת של שבוע לרישום. במהלך תקופתה רישום נערך עדכון שוטף בשיתוף הגננות, מי מבין ההורים עדיין לא הגיע להירשם, והגננות התבקשו לפנות להורים בנושא. נוסף על כך, נעשתה פנייה ישירה מטעם הרשות להורים שטרם הגיעו, והם התבקשו לבוא ולרשום את התלמידים. פרט לעדכון ההורים היה גם עדכון שוטף של מנהלות בתי הספר על מספר התלמידים שנרשמו.

להורים שהגיעו להירשם ניתן טופס הרשמה (ראו נספח 9). מהלך הרישום הביא בחשבון מקבץ של תבחינים שונים בטופס ההרשמה, כגון: מקום מגורים, אזור רישום נוכחי, נתוני אינטגרציה ועוד. **שני נתונים מעניינים בלטו באופן מובהק במבשרת. אחד - היקף הרישום לבתי הספר פרטיים ירד; נתון נוסף - האוכלוסייה החלשה ברשות התניידה באופן המשמעותי ביותר בין בתי הספר וניצלה את הבחירה המבוקרת בצורה מושכלת.**

תהליך השיבוץ בפועל: תהליך השיבוץ במבשרת התנהל קודם כול על-פי סדר העדיפות של ההורים. היה ניסיון לתת לכל תלמיד את הבחירה הראשונה המבוקשת שלו. כאשר היה ביקוש גבוה של תלמידים לבית ספר מסוים, נעשתה בחירה על-פי התבחינים שנקבעו מראש על ידי המנהלת: קרבה גאוגרפית, אחים ועוד. בין תלמידים בעלי תבחינים זהים נערכה הגרלה על בסיס מקום פנוי. הרציונל של השיבוץ הוא להיטיב עם ההורים ועם התלמידים. אם מדובר בבית ספר שאליו התלמיד היה מתקבל ממילא לפני פתיחת הבחירה המבוקרת באופן מיטבי, נעשה כל מאמץ שהתלמיד יתקבל אליו גם לאחר הבחירה המבוקרת. לאוכלוסייה המוחלשת ניתנה עדיפות בשיבוץ.



הפרסום השוטף והעדכון של הקהילה מייצרים תחושה של שותפות, מכינים את הקרקע לשינוי החשוב שהרשות וההורים הולכים לעבור ומונעים את התחושה שתהליכים מתנהלים באופן חד-צדדי ולא "דמוקרטי".

הצלחת הרשות להנגיש את המידע להורים באופן שאכן יקדם את היכרותם עם הנושא ואת הבנתם של כלל ההורים את התוכנית היא סוגיית הערכה מרכזית. עד כמה ההורים והאוכלוסיות השונות, בעיקר מוחלשות, ואוכלוסיות שמתקשות כיום לקבל מידע בתחום החינוך, יכירו את תוכנית הבחירה ביישוב; עד כמה יידעו לבחור באופן מושכל ומותאם; עד כמה יהיו שבעי רצון ועד כמה ידע ועמדות אלו יהיו נחלתם של הורים מכל שכבות הציבור ולא רק של השכבות החזקות יותר.

להלן כמה ממדדי ההצלחה בנושא הנגשת המידע: "100% מן ההורים באזור הבחירה המבוקרת יודעים מהן אפשרויות הבחירה והחלופות העומדות בפניהם"; "60% מן ההורים שאינם גרים באזור הבחירה יודעים שמתקיימת תוכנית ברוח זו ביישוב"; "80% מן ההורים באזורי הבחירה מבחינים בין בתי הספר השונים באזור"; "80% מן ההורים באזור הבחירה המבוקרת חשים שביצעו בחירה בפועל, בין שבחרו בבית הספר שבו למדו ילדיהם קודם ובין בבית ספר אחר" ועוד. מדדים אלו ייבחנו על ידי קבוצות מיקוד ובשאלוני הורים – בכל השפות הרלוונטיות. התוצרים של הנגשת מידע ייבדקו ברמת כלל האוכלוסייה לרבות אוכלוסיות מוחלשות.

הנגשת מידע – ביסוס תאורטי

הדרישה הבסיסית שתבטיח את הצלחת הבחירה היא מודעות הורים למדיניות החדשה ולמודל הבחירה המוצע. מחקרים שונים בעולם, שבדקו לעומק את יעילות ההשפעה של בחירת הורים על הישגי התלמידים, במיוחד בקרב משפחות ממעמד חברתי-כלכלי נמוך, העלו תוצאות חד-משמעיות המאששות כי הבחירה משפיעה על הישגים הלימודיים של התלמידים (Hastings & Weinstein, 2008).

משפחות ממעמד חברתי-כלכלי נמוך מנצלות את

בסיכום ביניים שערך גף ניסויים ויזמות, מתוך תהליכי הרישום בבחירה מבוקרת לשנת הלימודים תשע"ג בארבע רשויות, הנתונים שהתקבלו מעודדים. הרישום נעשה במועד שנקבע, בניגוד לרישום הנהוג לבתי הספר אשר אינו מתקיים בזמן מתוך הנחה שהתלמיד ממילא מתקבל. מנגנון הוויסות ברשויות השונות פעל בהצלחה, והרשויות הצליחו לשמור בתהליך השיבוץ על אינטגרציה מלאה בד בבד עם היענות מרבית לבחירת ההורים.

הנגשת המידע הוכתרה בהצלחה. רוב המתניידים, למשל, במבשרת ציון הם תלמידים בעלי רקע חברתי-כלכלי נמוך יותר. נתון זה מעיד שהמידע הצליח להגיע לכל שכבות האוכלוסייה במועצה.

בהנעת המהלך ברשויות גובשו מעגלי שותפות עם הקהילה, ונוצר מרחב חינוך משתף של מנהלים.

4.8. הנגשת מידע

המנהלת אמונה על העברת כל המידע הדרוש באופן השקוף והבהיר ביותר להורים ולקהילה כולה. התהליך של הנגשת המידע חשוב לא רק בנוגע ליידוע ההורים, אלא גם לצורך רתימת ההורים לשינוי הנדרש והפיכתם לסוכני שינוי המבינים את תרומת התהליך לקידום החינוך ברשות. המנהלת מחליטה ומפקחת על המנגנונים ועל הערוצים שבהם יעבור המידע. המנהלת קובעת באילו כלים הרשות ובתי הספר ידבררו את הרציונל ואת התהליך בפועל לקהל ההורים.

הנגשת המידע משמעותית. חשוב להגיע לכל הורה ברשות, גם אם המאמץ קשה יותר ברשויות גדולות. ההנגשה חשובה בעיקר בקרב אוכלוסיות יותר חלשות, שדווקא הן יכולות להרוויח מהשינוי ולהתנייד עם פתיחת הבחירה המבוקרת.

מומלץ להפיץ כתבות ופרסומים על התהליך לאורך הדרך במקומונים. הפרסום השוטף מייצר תחושה של מעורבות ושקיפות בקרב הציבור. אפשר לפרסם תוצרים או עדכונים על מפגשי הורים / גננות / מורים / ישיבות מנהלת. חשוב לעדכן על ההתקדמות ועל ההחלטות ככל האפשר.



היימן ושפירא (2006) טוענות כי חלופות הבחירה המוצעות אינן מובחנות מבחינה חינוכית. הורים נוטים לבחור משיקולים של ההרכב החברתי של בית הספר (סוג האוכלוסייה, חברים) ונוחות הגישה לבית הספר יותר משהם בוחרים משיקולים פדגוגיים. עם זאת, כאשר מדובר בבתי ספר בעלי אוריינטציה חינוכית מגובשת ומובחנת, בחירת ההורים חוצה קבוצות חברתיות. בתי הספר הופכים לחלופה מושכת לאוכלוסיות מגוונות על בסיס עניין משותף. בנושא זה להנגשת המידע יש תפקיד חשוב ומשפיע על בחירת ההורים. אם הנגשת המידע תגיע לכולם, ובעיקר לאוכלוסיות המוחלשות, באופן נהיר, ברור וידידותי – ההורים יבחרו יותר לפי האיכות האקדמית ולפי הייחודיות של בית הספר.

היימן ושפירא (2006) מציינות כי אוכלוסיות חלשות מתקשות באיסוף מידע, ולכן בתהליך ההכנה על הרשות מוטלת לוודא חשיפה של כל התלמידים והוריהם למידע ובמיוחד של משפחות מעוטות יכולת ועולים חדשים שאינם שולטים בשפה, לאור הידע המצטבר אודות הקושי של משפחות אלה להשקיע מזמנם וליזום חיפוש אחר מידע. על המנהלת מוטלת האחריות לדאוג גם לחשיפת הבחורים למידע על כל בתי הספר המוצעים להם. ההנחה היא כי הבחירה בבית ספר היא תהליך אישי / משפחתי, ויש לצמצם ככל האפשר פעילויות מכוונות, להבדיל מפעולה ייעוצית, מצד אנשי החינוך. אשר לבוחרים, עליהם להכיר את החלופות מוצעות להם וגם לדעת להבחין ביניהן מבחינת מידת התאמתן לילד. עליהם להבין את ההשלכות העתידיות של הבחירות העכשוויות שלו ולפתח אחריות כלפיהן. הבנת המשמעות של הבחירה המבוקרת והבהרת תפקיד הרשות מול זכויות הפרט חיוניות לקיום התוכנית לחלשים ולחזקים כאחד.

הנגשת מידע, המוזכרת בסקירות מהעולם, כוללת אתר אינטרנט ובו טבלה המשווה בין בתי הספר, דפי מידע המחולקים לכל ההורים, מדריך להנגשת מידע המתאר בפירוט את תהליך הבחירה, את מטרותיו ואת התבחינים לשיבוץ, "מרכז הורים" שאליו ההורים

אפשרות הבחירה ומניידות את ילדיהן לבתי ספר טובים יותר, שההישגים הלימודיים בהם גבוהים יותר. מתוך מחקרים עולה כי המעבר לבית ספר איכותי יותר מעלה את הישגי התלמידים. משמע יש חשיבות עליונה להנגיש מידע להורים ולתלמידים כדי לאפשר להם בחירה (2006) Gibbons, Machin & Silva).

נושא נוסף שעולה בהדגשה במחקרים שונים הוא אופן הנגשת המידע. הורים לא יידעו לנצל את הבחירה באופן המיטבי, אם לא תתקיים הנגשת מידע רחבה וברורה בקרב כלל האוכלוסייה, ובמיוחד בקרב האוכלוסייה החלשה יותר. התוצאות מעידות כי יישום בחירה בין בתי ספר מביא לשיפור בהישגי התלמידים בעיקר מאוכלוסיות מוחלשות, אם להורים יש גישה נוחה למידע ואפשרויות בחירה טובות. יכולתם של הורים ממעמדות חברתיים נמוכים לקבל החלטות המבוססות על איסוף מידע חיוני נמוכה מזו של הורים משכילים בני המעמד הבינוני. לכן אוכלוסיות חלשות אינן מממשות את זכות הבחירה, אם התוכנית אינה מבוצעת כראוי מבחינה של הנגשת המידע (Reay & Ball, 1998).

מתוך מחקרים שנעשו באנגליה ובארצות הברית אפשר ללמוד כי אימהות מעורבות יותר מאבות בתהליכי בחירה, לילד יש השפעה רבה בעיקר במעמדות הנמוכים, אך קבלת ההחלטה משותפת להורה ולילד (אופלטקה, 2010). ההנחה היא שהורים יבחרו בית ספר בעל הישגים גבוהים, אם תינתן להם אפשרות בחירה, אך מחקרים מדגימים כי משפחות בעלות הכנסה נמוכה אינן בהכרח שמוות דגש בהישגים האקדמיים של בתי הספר ולא תמיד מבינות את הרווחים הטמונים בבחירה בין בתי ספר (Hastings, Kane, & Staiger, 2007).

שיקול הבחירה לרוב לא יהיה לפי הישגי בית הספר בקרב הורים מחתך חברתי-כלכלי נמוך. אוכלוסייה זאת לעתים חסרה כלים לבחון איכות, ייחודיות או הישגים לימודיים של בית ספר, ועל כן היא בוחרת על-פי מדדים בחרים ומוחשיים יותר, כגון מרחק מהבית (Hastings, Kane, & Staiger, 2007).





מידע מפורט מדי או הצגת תהליך בחירה מסובך עלולות להטעות, לבלבל ואף לפגוע בתלמידים בשל חוסר ההבנה של ההורים. תהליך הבחירה בפועל, כמו תהליך השיבוץ, נדרש אפוא להיות פשוט וממוקד לקהל היעד כדי שיוכל לממש את מלוא הפוטנציאל של הבחירה.

מומלץ כי הנגשת המידע תתנהל על-פי נהלים ברורים שמוסכמים על כלל המנהלים. היימן ושפירא (2006) מציעות להגביל את הפרסום העצמאי של בתי הספר: לאסור פעולות שיווק אגרסיביות, כגון: דיור לבתים, מודעות בעיתון, טלפונים לבתים ועוד, ולהקפיד על חומרי הסברה הניתנים למבקרים בבתי הספר שיעמדו בכללים שנקבעו במשותף על ידי המנהלים.

מוזמנים להתקשר או לבוא להתייעץ בנושא הבחירה, מידע על מתנדבים העוברים מדלת לדלת במיוחד באזורים המאופיינים באוכלוסיית מעוטת הכנסה או אשר אינה דוברת אנגלית, הפניה לדוכנים בקניונים, הצעה לארגון ירידים פתוחים לקהל בנושא, "קווים חמים" בשפות שונות ועוד (Hastings & Weinstein, 2008).

על מנת שהורים יצליחו להפיק את המיטב מהבחירה עליהם לא רק לדעת כי יש אפשרות לבחירה, אלא להבין את מנגנון הבחירה ומה עומד מאחוריו. מידע מפורט על תהליך השיבוץ ועל התבחינים הוא לא פחות חשוב, והוא משפיע על הבחירה של ההורים. עם זאת, הצגת

דוגמאות מהשטח - הנגשת מידע

להלן כמה דוגמאות לכלים ומנגנונים להנגשת מידע ברשויות השונות. רמת גן

המנהלת הפיקה חומרים להנגשת מידע, ובהם:

- חוברת המתארת את בתי הספר שהופצה לתיבות הדואר
 - כרזות ללוחות מודעות, בגנים ובבתי ספר
 - אתר אינטרנט של הרשות
 - פרסום במקומון
 - מנשר להורים
 - ערב חשיפה לכלל ההורים הכולל הצגה של כל בתי ספר על ידי המנהלת, מענה על שאלות על ידי הצוות החינוכי של בית הספר וחלוקת חומרים מפורטים יותר על כל בית ספר.
- ראו דוגמה להנגשת מידע בפורטל החינוך של עיריית רמת גן בכתובת:

[/http://www.ramat-gan.info/Main/Yesodi/rishumYesodi](http://www.ramat-gan.info/Main/Yesodi/rishumYesodi)

קרית טבעון

פורסם והופץ "קול קורא" לתושבים מטעם הרשות המתאר את תהליך הבחירה, את המודל הנבחר ואת מנגנון הרישום. פורסם מועד אחרון לפניית התושבים לרשות בהשגות, בטענות ובהמלצות לפני יציאת התהליך מהכוח אל הפועל. חשוב לציין ששלב זה התקיים רק ברמת ידוע כללי על הכניסה למהלך לצורך גיוס האוכלוסייה כבר בשלב הראשוני.





מבשרת ציון

- התקיים ראיון במקומון עם מנהל מחלקת חינוך, ובו תוארו בהרחבה תהליך הבחירה, מטרותיו ותוצריו הצפויים.
- הופקה חוברת בנושא ייחודיות בית ספרית. אלי מלמד, היועץ המלווה, שלח מתווה אחיד להנגשת מידע בית ספרי לכל מנהלות בתי הספר ובו תבחינים ברורים להפקת חומר הסברה – 800 מילים, 15 תמונות, כרטיס ביקור של בתי הספר, וכן התייחסות לנושאים: חזון, פרויקטים, תוכניות לימוד ועוד. הטיטות של כל בתי הספר עברו בין כל המנהלים של בתי הספר, שהתרשמו, העירו והאירו את השגותיהם.
- הועבר סקר להורים לילדים בגני החובה באמצעות הגננות והמפקחת על הגנים. הסקר כלל בירור צרכים ועמדות בנושא הבחירה והחינוך במועצה.
- התקיים כנס יישובי במעמד ראש הרשות. בכנס הוצג התהליך של אזורי בחירה מבוקרת בפני הקהילה. כל מנהלת בית ספר הציגה את בית הספר ואת הייחודיות שלו. ההורים עודכנו על ימים פתוחים שהתקיימו בכל בית הספר. הוזמנו לאירוע הורים לילדי גן חובה וחברי המנהלת.
- נציגי הרשות הגיעו לערב של מסיבת חנוכה בגנים כדי להעביר מסר ומידע באופן אישי וישיר לכל ההורים.

ערד

- התקיים ערב מיוחד לאוכלוסייה הדרפרורית בעיר בשיתוף מגשר מהקהילה. מדובר ב-24 ילדים מאוכלוסייה זאת העולים לכיתה א'. היה צורך לוודא כי הם מבינים את התהליך ויודעים כיצד לנצל כהלכה את תהליך הבחירה.

רעננה

- אתר ועד הורים
- פורטל חינוך בפייסבוק
- כתובות דואר אלקטרוני לקיום קשר עם בתי האב
- ישיבות ועד הורים יישובי חודשיות בהשתתפות קבועה של ראש מינהל החינוך
- ישיבות משותפות עם יו"ר ועד גני ילדים ועם יו"ר ועד בתי הספר
- חוברות רישום לגני הילדים ולבתי הספר.

עוספיה

- גובש תרשים זרימה הממפה את כלל קהלי היעד שאליהם המידע מגיע, אופני פעולה עיקריים עבור כל קהל יעד ולוח זמנים לביצוע (קהלי יעד: גננות, מורים, תלמידי בית ספר, מורים, מזכירות, הורי העולים לכיתה א' ועוד).
- כנס מורים של כלל המועצה – הצגת הניסוי ותהליך העבודה שהתקיים בבתי הספר
- מפגשים עם הגננות – הסבר מפורט על התהליך לרבות הקשר הישיר עם ההורים
- מכתב לציבור על אופן הפעולה ועל פירוט הייחודיות הבית ספרית לפי פורמט קבוע
- אתר אינטרנט של הרשות.

קריית שמונה – ראו הרחבה בנספח 13:

- גובשו עקרונות לתהליך הנגשת המידע.
- מופו מעגלי מעורבים, קהלי היעד של תהליך קריית שמונה, "צרכנים" של הנגשת המידע.
- גובש לוח זמנים לאבני הדרך השונות להנגשת מידע.
- הופקה כרזה עירונית.
- הוקם דף פייסבוק בנושא.
- הופקו מצגות מקצועיות להצגה בכנסים ובימים פתוחים.



סיכום דוגמאות להנגשת מידע:

קול קורא

סקר הורים (ראו דוגמאות לסקר הורים בנספחים 15, 16)

ערב חשיפה יישובי (ראו הזמנה לערב חשיפה בערד בשפה העברית והרוסית בנספח 14)

פרסום בעיתונות המקומית, ראיונות עם גורמים ברשות

פרסום כרזות ושלטי חוצות ברחבי היישוב

הפקת חוברת בנושא ייחודיות בתי הספר במרחב החינוך

מכתב / מנשר לציבור על אופן המהלך ביישוב

פרסום ברשתות חברתיות, לדוגמה פייסבוק

אתר אינטרנט של הרשות בשפות שונות / אתר אינטרנט של ועד הורים

כתובת דואר אלקטרוני לקשר ישיר עם בתי האב

כנסים עם הורים / מורים / גננות / מנהלים

השתתפות בערבים בגנים

קיום ישיבות סדורות עם נציגי הורים

כינוס שולחנות עגולים עם גורמים מהקהילה

ימים פתוחים וירידים בבתי הספר

"מרכז הורים" שאליו ההורים מוזמנים להתקשר או לבוא להתייעץ בנושא הבחירה

מתנדבים העוברים מדלת לדלת במיוחד באזורים המאופיינים באוכלוסייה מעוטת הכנסה

דוכנים בקניונים

"קווים חמים" בשפות שונות ועוד

ראו תדריך מלא בנושא הנגשת מידע באתר גף ניסויים ויזמות.

ראו כתבות בחדשות ערוץ 2 בנושא הניסוי הארצי לאזורי בחירה מבוקרת:

<http://www.mako.co.il/news-israel/education/Article-85a2e4275830631018.htm>

<http://www.mako.co.il/news-channel2/Channel-2-Newscast/Article-e4121eac3280631018.htm>

<http://www.mako.co.il/news-channel2/Channel-2-Newscast/Article-33025bca6030631018.htm>

<http://www.mako.co.il/news-israel/education/Article-c497c3777680631018.htm>



נדרש להיות רפלקטיבי ולהתגבש תוך כדי פעולה לפיתוח מענה חדש לצורך קיים. ייחודיות צריכה לבוא לידי ביטוי גם באופן מעשי וגם באופן תאורטי בבית הספר. הצלחתה תימדד בשאלה כמה נבדל המענה הניתן בבית ספר אחד לעומת בתי ספר אחרים במרחב החינוך. ייחודיות יכולה להתבטא ברכיב אחד או בכמה רכיבים, במסגרת המערך הפדגוגי הארגוני, אך עם הזמן תתפתח הייחודיות ותקייף באופן מערכתי את המערך כולו בבית הספר (וינשטיין, גל וגורן, 2010, עמ' 167).

רכיב ייחודי יבטא היבט חדש בדרך או ברעיון. היבט זה יהיה שונה בהשוואה לסביבתו ולמרחב החינוך שבו הוא נמצא. רכיב ייחודי מציג מהלך שונה וראשוני בבית הספר אך בד בבד מתאים לאורך זמן. אפשר לומר כי ככל שיש מספר רב יותר של רכיבים וקטגוריות שעונים על תבחין הייחודיות הבית ספרית, כך גובר פוטנציאל ייחודיותו של בית הספר כמכלול (שם, עמ' 167).

ייחודיות יכולה להתבטא בפדגוגיה המערכתית של בית הספר, בדרכים וביכולות הלמידה, בדפוסי חשיבה חלופיים ובפיתוח מיומנויות מתאימות. דפוסי חלופיים אלה יכולים להיות פיתוח ועידוד יצירתיות, רכישת ערכים, כישורי חשיבה או חשיבה עתידנית. ביטויים פדגוגיים חדשניים כמו אלה ישתקפו בתוכנית הלימודים – בידע, במיומנויות, בכישורים, בשיטות הוראה ובדרכי הוראה, בגישות לידע, בסביבות הלמידה, בתכנון הזמן, במסגרת הלמידה, בדרכי הערכה חלופיות, במנגנונים השונים של המוסד החינוכי ואף בדרכי הפצת הידע למערכת החינוך (שם, עמ' 170).

ייחודיות לשם מה?

יזמות של רשויות, של יחידים או של קבוצות להקים מסגרות לימוד ייחודיות באזור המגורים או הרישום ובמסגרות על-אזוריות הולכות ומתרחבות. המקור ליוזמות אלה בקרב ההורים והקבוצות הוא החיפוש אחר מסגרות חינוך שיינתנו מענה לערכיהם ולתפיסותיהם. ברשויות מקומיות המקור ליוזמות הוא הרצון להקים בתחומן מערכת חינוך בעלת אפשרויות חינוך מגוונות ככל האפשר. למעשה,

5.8. עידוד של פיתוח הייחודיות בבתי הספר ובקרה על התהליך⁶

סוגיה נוספת שהיא חלק בלתי נפרד מגיבוש של מרחב חינוך היא פתיחת בתי ספר ייחודיים או גיבוש ייחודיות או אוריינטציה של מוסדות החינוך במטרה לאפשר בחירה וחלופות פדגוגיות שונות. בתי ספר אלה הם מוסדות חינוכיים שבהם מתקיים ייחוד מבחינה פדגוגית, אידאולוגית וערכית. לדוגמה, בבתי הספר הדמוקרטיים נעשה ניסיון ליצור מעמד דומה לתלמידים ולמורים כחלק מהרוח הדמוקרטית.

עד לפתיחת הניסוי של בתי הספר הייחודיים היו גם בתי ספר על-אזוריים או אזוריים רבים, כלומר, בתי ספר שאינם משויכים לאזור רישום מסוים. בתי ספר אלה, הפתוחים לכלל התלמידים בלא הגבלת אזורי הרישום, פגעו על פי חב בתהליך האינטגרציה, שכן בתי ספר שההורים בוחרים הופכים במקרים רבים ללא-מגוונים מבחינה תרבותית וחברתית. זאת ועוד, במקרים רבים בתי הספר הללו הם פרטיים-למחצה (למשל, במסגרת סטטוס מוכר שאינו רשמי), ועקב כך שכן הלימוד בהם גבוה יחסית, והם מושכים אליהם תלמידים ממעמד חברתי-כלכלי גבוה.

תפקיד חשוב שמוטל על המנהלת הוא בחינה של פיתוח הייחודיות ברמת המאקרו תוך חתירה לשדרוג איכות החינוך בכל אחד מבתי הספר מחד גיסא וחיידוד הייחודיות הנבדלת בכל בית ספר מאידך גיסא. על הבחירה להתקיים בין בתי ספר זהים באיכותם, אך נבדלים באופן מובהק בייחודם ובערך המוסף שהם מייצרים לתלמידים.

ראו הרחבה בסוגיית הייחודיות הבית ספרית בתדרוך בנושא זה של גף ניסויים ויזמות.

מהי ייחודיות?

ייחודיות במסגרת מרחב חינוך בניסוי הארצי של אזורי בחירה מבוקרת נותנת לגיטימציה לקיים תהליך דינמי כדי להגיע לאפיון הייחודיות, שסופו אינו בהכרח ידוע מראש. התהליך

6. תת-פרק זה מבוסס על מאמר "ייחודיות הניסוי: מתודולוגיה ליישום חדשנות חינוכית" של גנית וינשטיין. שחף גל ומירב גורן אשר פורסם בספר בתי-ספר ניסויים: בית היוצר לחדשנות בחינוך, חלק שלישי מאת דוד חן ואסנת ספורטה, 2010.



- העיסוק בפיתוח ייחודיות מוביל לדיון מחודש ביעודו של בית הספר בעידן זה, ולכן הוא מזמן לשותפים זירה לחשיבה מחדש על אופיו של בית הספר המתחדש כל הזמן ועל התפקודים הנדרשים בו במאה ה-21: להיות דיגיטלי, להיות עתידני, להיות יזם (פעיל ויזם), לדעת להתבטא, להיות רב-תחומי ובין תחומי, לדעת ללמוד, לדעת לעבוד בצוות, לדעת לחשוב, לשלוט בשפות. בית ספר שיאפשר אימון בתפקודים אלו, ישיב מילא את איכות הלמידה בו ויספק כלים ללומד בו להתמודד עם הלא-ידוע.

כל בחירה בחיים נעשית בזיקה לייחודיות של כל אחד מאתנו. עצם הבחירה במשהו ייחודי יוצרת מוטיבציה גבוהה יותר (בחירה בבגד ללבוש, באוכל, בחברה ועוד). ייחודיות שאדם בחר בה – יש בה פוטנציאל להצלחה (מוטיבציה, עניין, נטיית לב). הייחודיות הבית ספרית מבדילה, מוציאה משגרה, יוצרת זהות, מוסיפה למוטיבציה של המורים והתלמידים – ומוטיבציה היא גורם מפתח בהצלחה בלמידה. הייחודיות מביאה להשתייכות. היא מייצרת שפה חדשה=תרבות חדשה, מכנה משותף חזק יותר בין הנמצאים במרחב החינוך.

עקרונות בעידוד של פיתוח הייחודיות ובקרה על התהליך

- **גיבוש החזון.** מומלץ כי החזון של מרחב החינוך בכלל והייחודיות הבית ספרית בפרט יגובשו בשילוב צוותי המורים מכל הרצפים / הגננות.
- **שגרות ניהול לתמיכה במהלך.** יש לפתח שגרות ניהול לפיקוח על התהליך של פיתוח הייחודיות בכל בית ספר. לדוגמה, עדכון מפי מנהל בית הספר אחת לרבעון במסגרת ישיבת מנהלת; ברשויות גדולות – שליחת דו"ח מסכם בסוף כל רבעון, ביקורים סדירים של חברי המנהלת בבית הספר וכדומה.

ההצדקה לקיומו של בית ספר ייחודי נעוצה בהנחה כי בית ספר זה הולך ליצור ולהפעיל מודל חינוכי כמענה לצרכים שזוכים לפי שעה לטיפול חלקי בבתי הספר, או כמענה לצרכים אשר לא זכו עד כה לטיפול בכלל בבתי הספר או במרחב החינוך.

נוסף על מתן מענה לצורך קיים אחת הדרכים העיקריות שנמצאו משמעותיות ביותר להשבת איכות הלמידה בבתי הספר ולהגברת שביעות הרצון של ההורים היא דרך של פיתוח ייחודיות בית ספרית. מדוע?

- ייחוד בית ספרי מאפשר בידול, אפיון ושונות של בתי הספר במרחב, להבדיל מאחידות. כך מתאפשרת בחירה לפי עניין, צורך וכישורים שונים של קהלי היעד.
- מיקוד החינוך סביב רעיון משותף לקהילה יאפשר העמקה (מחייב ויתור על דברים מסוימים) ואיכות גבוהה של שיח, חקר המשגה והפנמה של מושגים ורעיונות ההופכים לאורח חיים משמעותי בסביבה.
- פיתוח רעיון משותף לחברי אותה קהילה מחזק שייכות למקום ולאנשים בו, מגביר את רמת המחויבות שלהם למקום וכך גם את שביעות הרצון של חברי הקהילה: הם חשים שותפות בתכנון ובייזום הרעיון, ביצירתו וביישומו הלכה למעשה. הרעיון הנבחר מביע את ערכי היסוד המשותפים להם, והחינוך הוא אמצעי ביטוי משמעותי להעברת תרבות וערכים אלו לחברי הקהילה.
- למידה משמעותית ואיכותית מתרחשת, כשמתקיימים כמה תנאים בסביבה החינוכית. על צוות פיתוח הייחודיות להתייחס לתנאים אלו ולשאוף ליישם, ועל כן יש סבירות גבוהה יותר שבתהליך של שיפור מתמיד של הוראה, למידה והערכה תעלה איכות הלמידה של הלומדים.
- שביעות רצון מושפעת מכמה גורמים השזורים בתנאים שהוזכרו לעיל: עד כמה מותאמת הלמידה ללומד? עד כמה היא מערבת אסטרטגיות חשיבה גבוהות ומציבה אתגרים ללומד? עד כמה היחס ללומד אישי? עד כמה מתאים הארגון את הלמידה לרמת ההתפתחות של הילד ולשונות שלו?



עיבוד מידע המוזן ממערכות מידע שונות (גם ברשות וגם מידע המגיע מבתי הספר): יש צורך בלמידת הנתונים ובניתוחם באופן מקצועי (לעתים על ידי גורמים פרופסיונליים ברשות, למשל אגף תכנון ובקרה) ושימוש בהם כמערכת תומכת החלטות.

התאמה, למידה ורכישה של ערכים ארגוניים: תהליך של למידה שבו מועברים מסרים מראש הרשות וממנהל אגף החינוך אל מנהלים וצוותים של בתי הספר והקהילה המתורגמים "לתאוריה בשימוש"; קרי, מסרים המכוונים התנהגות רצויה של כל הגורמים הנוגעים לתהליך השינוי ביום-יום. מה המיקוד? מה רצוי? על מה מתגמלים? אם מסרים אלו עוברים בעקיבות, הם מייצרים ערכים ארגוניים.

למידה של תת-מערכות בארגון: הכוונה היא למעקב המנהלת אחר ההתקדמות של כל בית ספר בפני עצמו. **הכשרה רשמית והדרכה:** הלמידה מתמקדת בשיפור הדרך שבה המנהלת מציידת את המנהלים בבתי הספר ואת צוותי ההוראה בכלים לביצוע המשימות המוטלות עליהם במסגרת פיתוח הייחודיות ותהליך הבחירה. בנושא זה המנהלת מתבקשת לשפר את טכניקות המסירה (איך) ואת עדכון מהות ההכשרה (מה).

מתוך האמור לעיל נראה כי **למידה נעשית תמיד על ידי פרטים, והיא הופכת "ללמידה ארגונית", כאשר תוצאותיה הופכות לנחלת הכלל**, כלומר, כשהארגון משתמש בתוצרי הלמידה של הפרטים שבו. למידה ארגונית מייצרת בסיסי ידע בארגון. בסיסי הידע האלו מגיעים מהיררכיות שונות ומפרטים שונים, אך הופכים לנחלת הכלל (שם, עמ' 12).

הפצת הידע והנגשתו הם חלק בלתי נפרד לא רק מתהליך הלמידה, אלא גם חלק חשוב מהתהליך של הובלת השינוי המערכתי. החשיבות של למידת המנהלת נובעת בראש ובראשונה מטבעו של מחקר פעולה. מחקר הפעולה משלב תשתית תאורטית בהתנסויות המעשיות.

מאחר שתהליך השינוי שהמנהלת מובילה הינו דו-כיווני – בין המפתחים (מנהלת) למיישמים (בתי הספר והקהילה) והשותפים הנוספים: משרד החינוך ואחרים, חשוב שידע

6.8. המנהלת כארגון לומד⁷

הלמידה הארגונית בהובלת התהליך של הבחירה מבוקרת היא חלק בלתי נפרד מתפקידי המנהלת על מנת להתכוון ולשפר ביצועים לאורך כל התהליך.

ממחקרים עולה כי אפשר להבטיח למידה ארגונית רק אם היא הופכת למרכיב קבוע ב"תרבות" הארגונית, ויש לה ביטויים ארגוניים והתנהגותיים יום-יומיים (כ"ץ, פופר, אלטמן וליפשיץ, 1998, עמ' 12). מומלץ כי המנהלת תאמץ תרבות המכוונת ללמידה ולהשתתפות תוך מיסוד מנגנונים המקיימים בשיטתיות את שלבי הלמידה השונים: איסוף מידע, יצירת זיכרון ארגוני, ניתוח והפקת לקחים, הפצת מידע ויישום.

מהי למידה ארגונית? – רקע תאורטי

למידה ארגונית היא תהליך מתוכנן ובלתי פוסק של שיפור בביצוע פעילות ארגונית הנעשה על ידי איסוף, חקירה והבנה של מידע (פנימי וחיצוני). מטרתה לשפר את סיכויי הארגון לשרוד ולהצליח. ללמידה ארגונית יש כמה היבטים: התמודדות הארגון עם סביבה משתנה, ניתוח ועיבוד מידע לצורך קבלת החלטות, התאמה, למידה ורכישה של ערכים ארגוניים, עקומות למידה של תת-מערכות בארגון ותהליכי הכשרה והדרכה (שם, עמ' 11).

כל אחת מסוגיות הלמידה הללו מכוונת לתוצרים ארגוניים שונים.

נתייחס לכל אחת מסוגיות הללו בהקשר של למידת המנהלת.

התמודדות המנהלת עם סביבתה: תהליך הלמידה מתמקד בקשר בין המנהלת "לשטח". עד כמה המנהלת יכולה לחזות את השפעת השינוי ולהגיב לאתגרים ולמחסומים העולים מהשטח באופן מיטבי. תוצרים אלה של תהליך למידה הם בדרך כלל אסטרטגיים ויובילו לשינויים אסטרטגיים באופן הובלת השינוי.

7. תת-פרק זה מבוסס על המאמר "הארגון כמערכת לומדת", נתנאל (תני) כ"ץ, ד"ר מיכה פופר, אבי אלטמן, ד"ר רענן ליפשיץ, 1998, פיתוח ארגוני בישראל מס' 5, עמ' 16-10. מפורסם גם בפורטל מנהיגים ברשת, www.leadersnet.co.il



דוגמאות לפעילויות ארגוניות ולמנגנוני למידה במנהלת:

- בנייה שיטתית של בסיסי נתונים נדרשים, בניית מאגר נתונים של שאלונים על שביעות רצון של תלמידים / מורים / הורים, ריכוז נתונים על ההישגים הלימודיים של בית הספר, ביצוע השוואות בין הנתונים של שנים קודמות / בין נתונים של רשויות שונות בעלות אוכלוסייה במעמד חברתי-כלכלי זהה לצורך השוואה וכדומה. ברשויות גדולות אפשר להיעזר בבעלי תפקיד מתוך הרשות שעוסקים בתכנון / בבקרה / בהערכה בנושא זה. אם אין בעלי תפקיד כאלה ברשות, אפשר להיעזר במיקור חוץ לנושא או בפעילויות אד הוק.
- תהליכים שיטתיים של חקירה והפקת לקחים לאחר כל פעילות ארגונית משמעותית. הפקת הלקחים צריכה להתמקד יותר בניתוח התהליך ופחות בניתוח התוצאות. ניתוח התוצאות מוביל לחיפוש אשמים במקרה של כישלון או לשחזור התהליך במקרה של הצלחה, ושני תהליכים אלו לא יבטיחו בהכרח למידה יעילה.
- דוגמאות לתהליכי חקר והפקת לקחים: קבוצות מיקוד, סקר הורים, קבוצות חשיבה עם מורים / הורים, ניתוח של אירועי מפתח באירועים משמעותיים בפורומים שונים.
- קיום מסגרות ופורומים מובנים המעודדים פתיחות לטעויות, חשיבה יצירתית ושאלות; פורומים שבהם אפשר להתייחס פחות להיררכיה הארגונית, ולכל משתתף יש בהם מקום והשפעה.
- מיסוד של דרכי התמודדות וביצוע יצירתיות עם יעדים ומשימות מוגדרות תוך עידוד של עבודה מלמטה למעלה ולהפך על ידי בניית צוות עבודה וחשיבה, שיתוף מספר רב של גורמים ועוד. למשל, קיום של פורומים שונים של חשיבה חוצי יישוב עם הורים / תלמידים / מורים.
- קיום של מסגרות הדרכה צוותיות בצד מסגרות חניכה פרטניות. באמצעות מסגרות למידה אלו תתקיים הנחלה והעברה של הידע הארגוני.
- אמצעי בקרה והערכה התואמים מטרות של פיתוח ולמידה. למשל, הערכת העשייה גם על-פי התהליך ולא רק על-פי התוצאה, תגמולים מיוחדים על פריצות

שנצבר בקרב בעלי תפקידים שונים ובקרב צוותים שונים לאורך כל התהליך יהפוך לנחלת הכלל לשם הלמידה הארגונית לא רק בתוך הרשות אלא גם מחוצה לה. רעיונות ומידע שקשורים ליישום, שאולי לא נלקחו בחשבון, עולים מה"שטח" כחלק מהדיאלוג. היבט נוסף טמון בתהליך של הטמעת הייחודיות בבית הספר. ייחודיות חינוכית אמורה להיות כלל בית ספרית, ולכן חשוב למסד את זרימת הידע על מנת לאפשר רתימה של מספר רב ככל האפשר של שותפים לתהליך. שיתוף זה הכרחי להובלת השינוי ולהטמעת הייחודיות על בסיס ההנחה כי המנהלת מובילה שינוי ארגוני, והפצת הידע מאפשרת לרתום שותפים בבית הספר ומחוצה לו. היבט שלישי נוגע לרמה של כלל מערכת החינוך. מרכיב משמעותי בעבודת המנהלת הוא היותה מקדמת חדשנות חינוכית עירונית, וחשוב שיהיה אפשר להכליל את הידע ואת הלמידה על כלל המערכת. גם בנושא זה תהליך מסודר של הפצת הידע הוא גורם חשוב התורם ללמידה ארגונית כלל מערכתית וכן לבחינת העשייה החינוכית מתוך תגובת ה"שדה".

למידה של פרטים הופכת ללמידה ארגונית, כאשר מתקיימים המאפיינים האלה:

- המידע נעשה מערכתית, כלומר, הידע הנצבר הופך לבסיס מידע ארגוני, פתוח שאפשר לעשות בו שימוש.
- הלמידה מתאימה לתחום רחב של פעילויות בין-מחלקתיות, בין-היררכיות וכן הלאה. לא מדובר בשיפור ביצוע ברמת הפרט אלא בשיפור ביצוע מעבר לפרט יחיד ומעבר למשימה יחידה. לדוגמה, למידה בין בתי ספר, למידה חוצה רשויות וכדומה.
- תהליכי הלמידה הופכים למושרשים בהווה הארגונית, דהיינו, חברי הארגון מפנימים את ההבנה שעליהם ללמוד באופן מתמיד כדי לשפר את בסיסי הידע בארגון וגם את ביצועיו.

למידה תתקיים באופן מתמיד, רק אם תהפוך למרכיב טבוע בתרבות הארגונית, דהיינו, יהיו לה ביטויים התנהגותיים יום-יומיים, והיא תבוקר ותהפוך למדד קבוע (שם, עמ' 12).



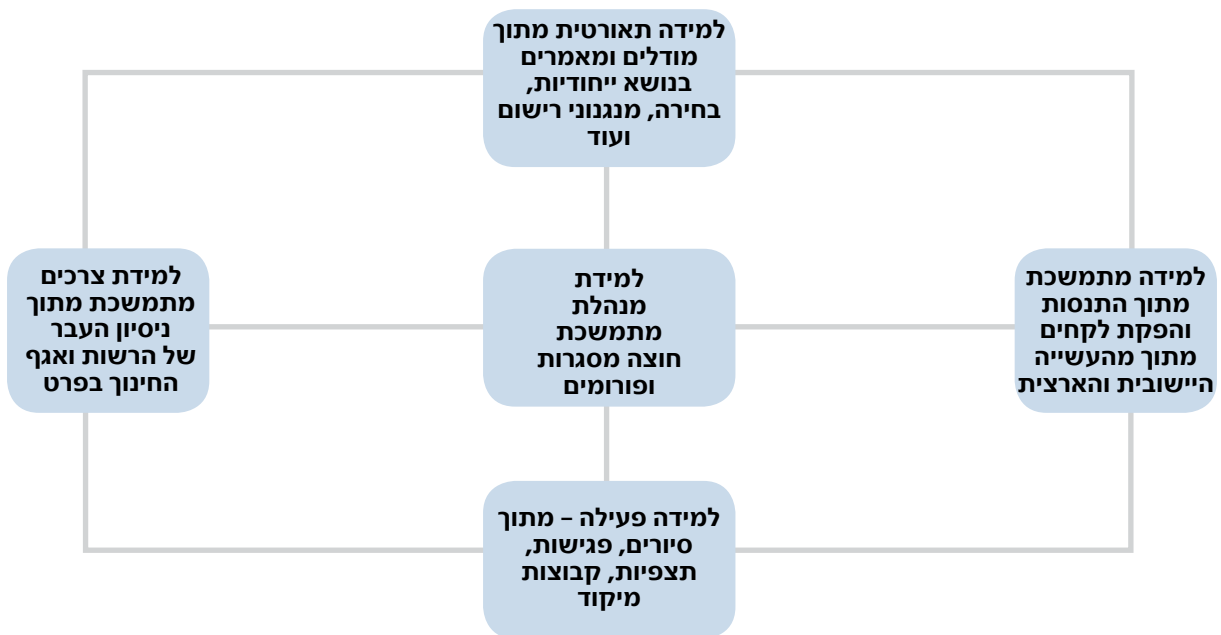
דרך של חשיבה מתקדמת, מדידה של תהליכי פיתוח של עובדים וכדומה.

בתחום), למידה פעילה (מתוך סיורים, פגישות), למידה מתוך התנסות (הפקת לקחים מהעשייה ברשות), למידת צרכים (למידה מהשותפים ומניסיון העבר). הלמידה נדרשת להיות חלק משגרת הניהול של המנהלת, ומומלץ להגדיר בעל תפקיד לניהול הידע בתהליך. ראו המלצות לטפסים של ניהול ידע ותיעוד בנספח 10.

למידת המנהלת - הלכה למעשה

המנהלת יכולה לקיים כמה סוגי למידה, כפי שמתואר בתרשים הבא: למידה תאורטית (למשל, מתוך מאמרים

תרשים 4. למידת המנהלת - סוגי למידה הלכה למעשה





ערד – דוגמה ללמידה פעילה

בוצע סקר הורים שחשף הרבה מידע חשוב כתשתית להבניה של מנגנון הבחירה והשיבוץ. הסקר אפשר לבדד את הפרמטרים המשמעותיים בבחירת ההורים ולזהות את הצרכים המרכזיים. שני פרמטרים בולטים המשפיעים על בחירת ההורים היו: אחים וייחודיות פדגוגית. לאור זאת הוחלט להקצות אחוזים גבוהים יותר לשני הפרמטרים הללו בתהליך השיבוץ. נוסף על כך, הסקר אפשר להיערך מראש ולמצוא פתרונות לעודפי ביקוש צפויים לבתי ספר. מומלץ לערוך סקר הורים אחת לשנתיים-שלוש על מנת להתאים מחדש את מודל הבחירה והשיבוץ לצורכי הקהילה.

מבשרת ציון

דוגמה ללמידה מתמשכת מתוך אירועים

לאחר הרישום והשיבוץ בפועל ביצעה המנהלת תהליך תחקור והפקת לקחים, שמטרתו הייתה להפיק תובנות בנוגע לפערים בין תכנון לביצוע ולהרהר ולערער על עקרונות שהייתה כוונה לפעול לאורם. הלקחים שהופקו שינו את האופן שבו המנהלת פועלת ותפעל בשנה הבאה. להלן שלושה לקחים משמעותיים הנוגעים לעבודת המנהלת:

- יש צורך להגדיר מדיניות בנוגע למקומות שהתפנו בבתי ספר לאחר שליחת השיבוצים.
- יש צורך להגדיר מדיניות כלפי ילדים "מעוכבי רישום" הנדרשים לעבור אבחון בשירות הפסיכולוגי.
- יש צורך להקים מנגנון לקבלת ערעורים ופניות של הורים שאינם שבעי רצון מהשיבוץ.

דוגמה ללמידה מתמשכת מתוך העשייה

היישובית

התקיים תחקור משמעותי של תהליך שינוי שהתבצע ברשות במעבר לשש שנות. תהליך השינוי היה משמעותי לרשות, ומתוכו נגזרו הכוחות והעוצמות של הרשות. ועדת חינוך הבינה מי הכוחות הפועלים ומי נכון שיהיה מעורב בתהליך השינוי הנוכחי.

דוגמאות מהשטח - מנהלת כארגון לומד

להלן כמה דוגמאות ללמידה ארגונית של מנהלת אזורי הבחירה.

מבשרת ציון – דוגמה ללמידה תאורטית

במבשרת התקיים תהליך תחקור משמעותי לשם גיבוש מודל הבחירה והשיבוץ. בתהליך שהובילו ההורים, נאסף מידע על מדדים שונים, כגון מדד שושני ומדד שטראוס, אשר יכולים להוות בסיס לאינטגרציה במודל השיבוץ. המנהלת הצליחה לאסוף ולאגם מידע שלא היה אף ברשות משרד החינוך. לאור מידע זה נקבעו תבחינים לשיבוץ שיבטיח אינטגרציה וייתן עדיפות בבחירה לאוכלוסייה חלשה יותר. החידוש היה מעבר מפילוח אוכלוסייה על בסיס חברתי-כלכלי לפילוח על בסיס השכלתי. בעקבות הידע שנצבר בתהליך התבקשה הרשות להציג את הממצאים למשרד החינוך.

רמת גן – דוגמה ללמידה פעילה

עקב יוזמה של גף ניסויים ויזמות לייצר למידה בין רשויות התקיימו השנה במות שיתוף אחדות בכמה רשויות בארץ. הראשונה שהרימה את הכפפה הייתה העיר רמת גן. רמת גן אירחה בחודש דצמבר 2011 נציגים מכל הרשויות בארץ במתן שיתוף שכללה סיורים בין בתי הספר ושיתוף בתהליך של גיבוש החזון העירוני והמרחב החינוכי בעיר.

נוסף על כך קיימו הבקריות סיורים לפי צורך שעלה מהשטח. לדוגמה, מירב זרביב ארגנה סיור בבתי ספר באזור אשדוד, בכפר סילבר ובאשקלון. סיורים אלו חשובים כי הם ממחישים את התוצאות בשטח ונוטעים הרבה מוטיבציה ורוח עשייה בקרב המנהלים. חשוב שהסיורים התקיימו בבתי ספר ציבוריים, שאין בהם תשלומי הורים ומתקנים מיוחדים. כמו כן חשוב שיהיה ייצוג לבתי ספר שנמצאים בשלבים שונים בפיתוח הייחודיות.





רמת גן וראשון לציון – דוגמה ללמידה מתמשכת מתוך התנסות

ברשויות הללו קיימת יחידה נפרדת ברשות העוסקת בהערכה, בבקרה ובתכנון. יחידה זאת מיועדת להעריך, לבקר ולייצר תהליכי למידה לאורך ולרחב התהליך ברשות.

ברשויות שונות – למידה מתמשכת מתוך ההתנסות

ברשויות שונות יזמו סדנאות סיכום שנתיות בחודשי הקיץ. בסדנאות אלו מנהלי בתי הספר מתבקשים להציג את התהליך שהתקיים השנה ואת התכנון לשנה הבאה. בחלק מהסדנאות מקיימים "שולחנות עגולים" עם הורים ועם גורמים שונים בקהילה. בסוף הסדנה נעשית הפקת לקחים של המנהלת על התהליך השנתי שהובילו הכוללת חשיבה ואינטרוספקציה, מה למדנו, איפה נרצה להיות בעוד שנתיים, תכנון מול ביצוע. המסקנה היא שאין צורך לחכות להערכה חיצונית כדי להשיג משוב בעבודה ולהפיק לקחים.



מקורות

הכנסת, מרכז מחקר ומידע (2009). **מערכת החינוך בירושלים - פתיחת אזורי הרישום**, מוגש לוועדת החינוך והתרבות, גרסת אינטרנט.

וינשטיין, ג', גל, ש', גורן, מ' (2010). ייחודיות הניסוי - מתודולוגיה ליישום חדשנות חינוכית, בתוך: ד', חן, א', ספורטה (עורכים), **בתי-ספר ניסויים: בית היוצר לחדשנות בחינוך**, חלק שלישי, אוניברסיטת תל-אביב, הוצאת רמות, עמ' 159-173.

כ"ץ, נ', פופר, מ', אלטמן, א', ליפשיץ, ר' (1998). הארגון כמערכת לומדת תפיסה כוללת לקיום תהליכי למידה ושיפור בארגונים. **פיתוח ארגוני בישראל**, גיליון מס' 5, עמ' 10-16. המאמר פורסם גם בפורטל "מנהיגים ברשת", www.leadersnet.co.il

לם, צ' (1997). רעיון הפלורליזם ויישומיו בחינוך בישראל, בתוך: א' גור זאב (עורך), **חינוך בעידן השיח הפוסטמודרניסטי**, הוצאת ספרים על שם מאגנס, האוניברסיטה העברית, עמ' 207-219.

משרד החינוך והתרבות (1994). **המלצות הועדה לבחירה בחינוך**, טיוטא ראשונה, ירושלים: משרד החינוך (דו"ח ענבר).

משרד החינוך והתרבות (2002). **דו"ח של צוות בדיקה של ייחודיות בית ספרית** - מרחבי חינוך טיוטא לפני עריכה לשונית, ירושלים: משרד החינוך (דו"ח וינשטיין).

משרד החינוך והתרבות (2003). **דו"ח הועדה לבחינת שוויון הזדמנויות, אזורי רישום ובחירת בית ספר במערכת החינוך בירושלים**, ירושלים: משרד החינוך (דו"ח לביא).

שפירא, ר' (2003). אצל חושן, מ' (2004). **בחירת הורים את בית הספר לילדיהם**, סדרת "מידע זמין לאיש המקצוע" - סקירות ספרות, ירושלים: מכון הנרייטה סאלד.

אדיג'ס (1991). אצל קלדרון, י. (2010). **ניהול מהו?** הוצאת משרד הביטחון.

אופלטקה, י' (2010). **יסודות מנהל החינוך - מנהיגות וניהול בארגון חינוכי**, חיפה: הוצאת פרדס.

בן-אליא, נ' (2000). **אזרוח החינוך בישראל: דה-רגולציה, דמוקרטיזציה ואחריות מוגברת**, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.

גולדברגר, ד' (1995). **המערה המודרנית - מחברה ריכוזית לקהילה דיגיטלית**, החברה למתנ"סים, מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ.

דהן, י', יונה, י' (1999). מערכת החינוך בתקופת מעבר: מקולקטיביזם שלטוני לאינדיבידואליזם אזרחי - בחירת הורים בחינוך כמקרה מייצג, בתוך: א' פלד (עורך), **יובל למערכת החינוך**, ירושלים: משרד החינוך, עמ' 163-180.

הוס, א' (2011). **יזמות הורים להקמת בתי ספר**, ירושלים: במסגרת עבודת תזה לתואר מוסמך מדיניות ציבורית.

היימן, פ', שביט, ר', שפירא, ר' (1995). אוטונומיה ובחירה מבוקרת בחינוך - המקרה הישראלי: מודל מערכתי של העצמת בית-ספר וקהילותיהם", בתוך: ד', חן (עורך), **החינוך לקראת המאה העשרים ואחת - יובל העשרים של בית הספר לחינוך באוניברסיטת תל-אביב**, הוצאת רמות, עמ' 185-155.

הכנסת, מרכז מחקר ומידע (2002). מסמך רקע לדיון בנושא **אזורי רישום - בחירת הורים**, מוגש לוועדת החינוך והתרבות, גרסת אינטרנט.





Herczynski, J., Herbest, M. (1999). "School Choice and Student Achievement Evidence from Poland", **The Interdisciplinary Centre for Mathematical and Computational Modelling**, Warsaw University, Poland.

Himmler, O. (2007). "The Effects of School Competition on Academic Achievement and Grading Standards", University of Goettingen (Göttingen) - Department of Economics, **Social Science Reaches Network**.

Hoxby, C.M. (2002). "School Choice and School Productivity (or Could School Choice be a Tide that Lifts All Boats?)", **Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research** WP 8873.

Lavy, V. (2009). "Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity and Grading Ethics", **American Economic Review**, 99 (5).

Lavy, V. (2010). "Effects of Free Choice Among Public Schools", **Review of Economic Studies**, 77: 1164-1191.

Levitt, S.D., A.J.Brien, J.B.Cullen (2000). "The Impact of School Choice on Students Outcomes: An Analysis of the Chicago Public Schools", **Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research**.

Miron, G., Nelason, C. (2002). "What's public about charter schools : lessons learned about school choice and accountability", **Thousand Oaks, CA: Corwin**.

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (2010). "Markets in Education - an Analytical Review of Empirical Researches on Market mechanism in Education".

Peterson, P.E., Hassel, B.C. (Eds.) (1998). "Learning from School Choice Washington", D. C.: Brookings Institution Press.

שפירא, ר' והיימן, פ' (2006). **דרכי היישום של תוכנית הבחירה המבוקרת בבתי ספר העל-יסודיים בתל-אביב - בחינה מחדש והצעות לביצוע שינויים**. הוגש לעיריית תל-אביב.

Avram, S., Dronkers, J. (2009). "Social Class Dimension in the Selection of A Private School: A Cross-National Analytic Using Pisa", European university Instituted. http://www.eui.eu/Personal/Researchers/Avram/Index_files/School%20choice%20paper.pdf

Ball, S.J., Bowe, R. and Gewirtz, S. (1995). "Circuits of schooling: a sociological exploration of school in social class contexts", **Sociological Review** 43(1): 52-78.

Elmore, R.F., Fuller, B. (1996). "Empirical Research on Educational Choice; What are the implications for Policy-Makers?" In B. Fuller, R.F. Elmore and G. Orfield (Eds.), **Who chooses? Who loses? Culture, institutions and the unequal effects of school choice** (pp.187-201). New York: Teachers College Press.

Gibbons, S., Machin, S. and Silva, O. (2006). "Choice, Competition and Pupil Achievement", IZA WP 2214.

Glenn, C.L. (1991). "Why Are They So Afraid Of School Choice", Unpublished manuscript.

Hastings, J. S., Kane, T.G. and Staiger, D.O. (2007). "Heterogeneous Preferences and the Efficacy of Public School Choice", Unpublished Working Paper.

Hastings, J. S., Neilson, C. and Zimmerman, S. (2011). "The Effect of School Choice on Intrinsic Motivation and Academic Outcomes", **National Bureau of Economics Research**, Working Paper 2011.

Hastings, J. S., Weinstein, G.M. (2008). "Information, School Choice, and Academic Achievement: Evidence from Two Experiments", **Quarterly Journal of Economics**, 123(4): 1373-1414.





Solmon, L.C. (2003). Findings from the 2002 survey of parents with children in Arizona charter schools: How parents grade their charter schools. Santa Monica, CA: Human Resources Policy Corporation.

Smrekar, C., Goldring, E. (1999). "School Choice in Urban America: Magnet Schools and the Pursuit of Equity", New York and London: Columbia University, Teacher's College.

Reay, D., Ball, S.G. (1998). "Making their Minds Up': family dynamics of school choice", **British Educational Research Journal**, 24 (4).

Simon, B., Greaves, E., Vignoles, A. and Wilso, D. (2009). "Parental choice of primary school in England: what 'type' of school do parents choose?", **Centre for Market and Public Organisation**, Bristol Institute of Public Affairs, University of Bristol, Working Paper No. 09/224.



נספחים

מס עמוד	באדיבות	נושא	מס"ד
61	מבשרת ציון	לוח זמנים של עבודת המנהלת לדוגמה	1
63	קריית שמונה	לוח זמנים - ימי הפעלה	2
65	עפולה	מתווה פעולה של המנהלת	3
67	גף ניסויים ויזמות	לוח זמנים של עבודתה מנהלת לדוגמה	4
69	גף ניסויים ויזמות	הגדרת תפקידי יועץ מלווה	5
70	גף ניסויים ויזמות	מבנה ארגוני - ניסוי ארצי	6
71	עוספיה	דוגמת מצגת לניהול ישיבת מנהלת ודוגמה לסקר הורים	7
73	רמת גן	מצגת לניהול ישיבת מנהלת	8
76	מבשרת ציון	סיכום ישיבת מנהלת בנושא הנגשת מידע, מנגנון רישום ושיבוץ	9
78	גף ניסויים ויזמות	טופס ניהול ידע בישיבת מנהלת	10
80	רמת גן	קוד אתי בין מנהלים של בתי הספר	11
82	קריית שמונה	פיתוח ייחודיות ואזורי רישום מבוקרים	12
87	קריית שמונה	תוכנית להנגשת מידע	13
90	ערד	הזמנה לימים פתוחים וערב חשיפה בשפה העברית והרסית	14
92	מבשרת ציון	דוגמה לסקר הורים	15
93	ערד	דוגמה לסקר הורים בשפה עברית והרסית	16
95	מבשרת ציון	מצגת פילוחים - סקר טרום רישום	17
99	גף ניסויים ויזמות	מנגנוני בחירה - סקירה עולמית	18
102	גף ניסויים ויזמות	סרגל כלים ותפוקות	19



נספח 1 - לוח זמנים של עבודת המנהלת לדוגמה באדיבות מבשרת ציון; לוח זמנים - טיוטה להערות

תאריך	יום	שעה	פעולה	אחריות ותיאום	הערות
1.11.11	ג		משלוח הצעה לסקר גנים לחברי ועדה - טיוטה להערות		
2.11.11	ד		פרסום כתבה ראשונה במקומו		
6.11.11	א	22:30	מפגש עם הנהגת הורים - בית ספר הדור		
9.11.11	ד		מפגש עם הגנות ועם מנהלת מח' הגנים - להנגשת מידע ומתן הנחיות לבצוע הסקר		שעה תקבע נפרד
10.11.11	ה		הנחיות למנהלים לכתיבת "כרטיס הביקור" של בתי הספר		
15.11.11	ג	17:00	ישיבת מנהלת - 1		מודלים + תקנון משלוח מצע לדיין
23.11.11	ד		קבלת דפי הסקר מן הגנים וניתוחם		
28.11.11	ב	17:00	ישיבת מנהלת - 2		חוברת פרסום
2.12.11	ב		ישיבת מנהלת - 3		
5.12.11	ב	14:00	השתלמות צוותים מובילים - 1		מנהלי בתי"ס
5.12.11	ב		מסירת טיוטה של החוברת		על ידי המנהלים
12.12.11	ב	17:00	ישיבת מנהלת - 4		הכנות לקראת רישום
12.12.11	ב		מסירת החוברת לגרפיקאי		
19.12.11	ב		קבלת החוברת מהגרפיקאי להפצה		
2.1.12	ב	14:00	השתלמות צוותים מובילים - 2		מנהלי בתי"ס
9.1.12	ב		פרסום במקומונים על סדרי הרשמה		
9.1.12	ב		הפצת החוברת להורים		
16.1.12	ב		פרסום שני במקומו		המקומון יוצא ב-19.1.12
16.1.12	ב		שליחת מכתבים אישיים להורים של תלמידי הגן שטרם רשמו את ילדם		אפשרי טלפונית
23.1.12	ב	14:00	השתלמות צוותים מובילים - 3		מנהלי בתי"ס
23.1.12		17:00	ישיבת מנהלת - 5		
25.1.12	ב		רישום תלמידים בבתי הספר		
27.2.12			ישיבת מנהלת - 6		





תאריך	יום	שעה	פעולה	אחריות ותיאום	הערות
30.1.12	ב		ניתוח ההרשמה, חריגים, אי - רישום		
30.1.12	ב		פנייה אישית להורים שלא רשמו אתילדם להגיע לרישום		
20.2.12	ב	14:00	השתלמות צוותים מובילים - 4		
חדש מארס			שיבוץ תלמידים + ועדת חריגים		
חדש מארס			בדיקה של צורכי הסעות		
19.3.12	ב	14:00	השתלמות צוותים מובילים - 5		מנהלי בתיה"ס
16.4.12	ב	14:00	השתלמות צוותים מובילים - 6		מנהלי בתיה"ס
אפריל			דרישות תקציביות ליישום התוכנית		
אפריל-מאי			מסקנות, לקחים, הערכת התהליך		



נספח 2 - זרימת התהליך - לוח זמנים לימי ההפעלה באדיבות עיריית קריית שמונה

תאריך	הפעולה	הפעולה	הפעולה
7.12.11	מטה		
18.12.11	שיחות אישיות מנהלות	שיחות אישיות מנהלות	שיחות אישיות מנהלות
3.1.12	הצגת מבנה התהליך	קבוצות מיקוד מורים	קבוצות מיקוד הורים
10.1.12	יום הנעת התהליך	קבוצות מיקוד מורים	קבוצות מיקוד הורים
17.1.12	מטה	קבוצות מיקוד מורים	קבוצות מיקוד הורים
24.1.12	פגישות - שפ"ח פיסג"ה	קבוצות מיקוד מורים	קבוצות מיקוד הורים
31.1.12	פגישות עם מנהלות, ניתוח תוצאות	קבוצות מיקוד מורים	קבוצות מיקוד הורים
7.2.12	פגישות עם מנהלות, ניתוח תוצאות	קבוצות מיקוד מורים	קבוצות מיקוד הורים
19.2.12	סיור במרכז, בתי ספר ייחודיים מודלים	סיור	סיור
22.2.12	= מכללת תל חי = סדנת הנהגת תלמידים	סדנת הנהגת תלמידים	קבוצות מעורבות
26.2.12	מטה	הצגת תוצאות ה-SWOT או דומיו = צוות היגוי מורחב	קבוצות מעורבות
28.2.12	פגישות עם שותפים, מפוקחים	קבוצות מיקוד מורים	קבוצות מיקוד הורים
6.3.12	מטה סדנה מקצועית למנהלים, שיווק בתי ספר	סדנה מקצועית למנהלים = שיווק בתי ספר	קבוצות מעורבות
13.3.12	10:00 מטה 11:00 סדנת מנהלים		קבוצות מעורבות





תאריך	הפעולה	הפעולה	הפעולה
22.4.12	מטה	צוות היגוי מורחב - הגשת המלצות מודל הבחירה וייחודיות, ראש העיר, צוות היגוי מצומצם	קבוצות מעורבות
29.4.12	10:00 צוות היגוי מורחב, הצגת המלצות לתשע"ג	המשך עבודה עם המנהלים על הייחודיות	ועד הורים יישובי - הכנת ועידת האזרחים
22.5.12	מטה - הכנת ועידת האזרחים	פורום "מעברים" עירוני - הצגת התהליך, גננות יסודיים	ועד הורים יישובי - הכנת ועידת האזרחים
3.6.12	הכנות	הכנות	ועידת האזרחים כ-400-300 איש
11.9.12	מטה	הכנות	הצגת תוכנית אסטרטגית - הייחודיות והבחירה = כנס פתיחת שנת לימודים, כלל מנהלים, מורים, גננות קריית שמונה



נספח 3 - מתווה פעולה של המנהלת - באדיבות עיריית עפולה

מתווה פעולה - "מרחב לבחירה מבוקרת" - מערכת החינוך בעפולה

1. **מטרת על בניסוי**
 - א.1 **פיתוח מערכת חינוך הפועלת בסטנדרטים של פדגוגיה חדשנית התומכת בחזון העיר.**
 - ב.1 **הגמשת מערכת החינוך לבחירה, בתוך המערכות וביניהן.**
2. **יעדים לשנת תשע"ב**
 - א.2 **זיהוי ופיתוח הייחודיות בכל אחד מבתי הספר היסודיים בעיר על בסיס עקרונות לפיתוח חדשנות פדגוגית (תוך חיזוק המאחד).**
 - ב.2 **הקמה והפעלה של מנגנון ארגוני תומך ומקדם את מטרות התוכנית, שימת דגש במנהלת הפיילוט.**
 - ג.2 **חשיפה רחבה וגיוס של צוותי החינוך, בעלי תפקידים משמעותיים במערכת והורים לפתיחה של אזורי רישום.**
 - ד.2 **הגדרת דגם של פתיחת אזורי הרישום בראייה רב-שנתית והפעלת תהליך של קבלת החלטות לאישור.**
 - ה.2 **הכנת המערכת העירונית לתהליך הרישום לרבות הנגשת מידע להורים ולתלמידים.**

המהלך	דרכי פעולה מרכזיות	קהל יעד	תוצרים מצופים	עד למועד	אופן הערכה
אפיון ולמידה	<ul style="list-style-type: none"> • מפגשים אישיים עם מנהיגות העיר לריאיון אישי • ריאיון קבוצתי מונחה בכל בית ספר לצוותי חינוך, לתלמידים ולהורים 	ראש העיר, סמנכ"ל חינוך חוזה ונוער, רכזת תוכניות חינוכיות, פיקוח, מנהלים של בתי ספר, צוותי חינוך, נציגי הורים, נציגי ציבור,	<ul style="list-style-type: none"> • מפת תובנות לאפיון מערכת החינוך ועמדות לגבי הפיילוט, הצגת המלצות 	15.03.2012	
הגדרת תוכנית עבודה מפורטת	<ul style="list-style-type: none"> • הסכמה על יעדים בפורום מנהלים ובפורום המנהלת - הגדרת תוכנית עבודה 	סמנכ"ל חינוך, רכזת תוכניות חינוכיות, בקרית מטה, יועצים, חברי מנהלת ופורום מנהלים	<ul style="list-style-type: none"> • תוכנית עבודה מפורטת 	01.03.2012	
הפעלת מנהלת העיר / המרחב	<ul style="list-style-type: none"> • חשיפת הפיילוט • הגדרת נוהלי עבודה • חשיפה ולמידה של יישומים • מעקב ביצוע מול ת"ע • הגדרת מדיניות - דגמים והגדרת קריטריונים לבחירה • תכנון דרכי הפצה, הסברה ויידוע • הגדרה והובלת תהליך קבלת החלטות • תכנון ומעקב אחר תהליך הרישום • תכנון סוגיית הניידות / הסעות • התמודדות עם קשיים מוצגים 	מנהיגות מערכת החינוך מכלל חטיבות הגיל, פיקוח, בקרית מטה, יועצים, נציגות הורים ונציגי ציבור	<ul style="list-style-type: none"> • תבחינים ברורים לבחירה ולהעברה, בנייה והסכמה על מודל הבחירה בעיר 	לאורך שנת הלימודים	מתווה מפורט ילווה את הפעילות





המהלך	דרכי פעולה מרכזיות	קהל יעד	תוצרים מצופים	עד למועד	אופן הערכה
העצמת פורום המנהלים להובלת התהליך בתוך בתי הספר	<ul style="list-style-type: none"> חשיפת עקרונות הפיילוט בנייה של מפת למידה משותפת חילוץ והבניית המאחד "ללמוד מניסיונם של אחרים" באמצעות: חומרים וירטואליים וסיורים בבתי ספר ייחודיים / ניסויים כלים לאפיון הארגון הבניית כלים לניהול המהלך יזמות והנבטת רעיונות דיון בסוגיות עקב יישומים היערכות לפתיחה של אזורי הרישום 	סמנכ"ל חינוך נוער ורווחה, רכזת תוכניות חינוכיות, יועצים פדגוגיים, מפקחים, מנהלים של בתי הספר היסודיים	מנהלים מגויסים מנהלים את התהליך בתוך בתי הספר	לאורך שנה"ל מתווה מפורט ילווה את הפעילות.	
זיהוי ופיתוח ייחודיות בכל תשעה בתי הספר היסודיים	<ul style="list-style-type: none"> זיהוי החוזקות של בתי הספר לימוד דגמים בארץ ובעולם הגדרת החלום והבניית חזון הייחודיות 		אוגדן ייחודיות בתי ספר	15.06.2012	
פיתוח צוותים בית ספריים ליישום ה"ייחודיות" - פיתוח פדגוגיה מותאמת והגדרה של משמעויות ביצוע	<ul style="list-style-type: none"> חשיפה לפיילוט למידת העקרונות של פדגוגיה חדשנית הנבטת חממות בהקשר לייחודיות הבית ספרית שיתוף התלמידים וההורים תכנון מבנה הלמידה של בית הספר בהתאם לייחודיות היערכות למשמעויות השינוי בהקשר לרישום 	מנהלים וצוותים מובילים, מליאות חדר מורים, פיקוח העיר	יישומים פדגוגיים לייחודיות שהוגדרה	31.12.2012	
היערכות לתהליך הרישום	<ul style="list-style-type: none"> הגדרת תזרים היערכות קבלת אישור ממשד החינוך לשינויים המתבקשים זיהוי צומתי קושי אפשריים ודרכי התמודדות הכנת פורום המנהלים וצוותים של בתי ספר וגני חובה עדכון צוות הרישום במינהל החינוך, ועדי ההורים, חברי מנהלת, פורום מנהלים, מפקחים, הכנת צוות מינהל החינוך לשינויים הנדרשים 	מנהלים וצוותים מובילים בבתי הספר, צוות מינהל החינוך בעיר, חברי מנהלת, מחלקת הסעות, צוותים של גני חובה, מפקחים בעיר	<ul style="list-style-type: none"> אוכלוסיית יעד וגורמים מעורבים מעודכנים תרשים זרימה של תהליך הבחירה חומרי רישום מותאמים כוח אדם מותאם לכל שלבי הרישום עדכון צוות ביצוע הרישום בפרטי השינויים 	סוף דצמבר 2012	
תהליך יחסי ציבור, שיווק והנגשת מידע להורים / לתושבים	<ul style="list-style-type: none"> הגדרת תוכנית יחסי ציבור, שיווק והנגשת מידע בידי גורם מקצועי בנושא אישור התוכנית על ידי המנהלת הפעלה ומעקב אחר ביצוע על ידי מינהל החינוך 	מנהל וצוות מינהל החינוך, פורום המנהלים, חברי המנהלת	מידע אינטרנטי מעודכן, חומרי הסברה, חוברת ייחודיות	תגבור החל מחודש יולי עד סוף תקופת הרישום	



נספח 4 - תבנית לוח זמנים לעבודת המנהלת

באדיבות גף ניסויים ויזמות

12	11	10	9 תשע"ג	8	7	6	5	4	3	2	1 2012	12	11	10	9 תשע"ב	צמתים תהליכים תפוקות
																לוג' מפגשי מנהלת/ פורומים, סוגיות
																פתיחת אזורי רישום
																תכנון אסטרטגי עירוני - מרחבי חינוך
															אבחון / אפיון	פיתוח ייחודיות בית ספרית (ייעוץ פדגוגי)
																דרכי הפצה והנגשת מידע לציבור
																מנגנון לבחירת הורים מבוקרת





													ניידות ורישום הסעות													
													מעורבות תושבים													
													רצפים													
													שילוב חינוך א - פורמלי													
													קשר מנהלת - שטח													
													בקרה / הערכה													
													מעורבות מחוז ופיקוח													
													שילוב בתי ספר ייחודיים, על-אזוריים וניסויים													
													שותפות - מפגשים ארציים													
													35 יועצים											1.12 ועדה	2411 יועצים	6.10 הנעה
													245 כללי													



נספח 5 - הגדרת תפקידי יועץ מלווה

באדיבות גף ניסויים ויזמות

- ייעוץ לפיתוח של תוכנית פעולה מערכתית ארגונית-פדגוגית ליישום בניסוי, ובכלל זה נושאים של ניווד תלמידים, מנגנוני בחירה מבוקרת והנגשת מידע ביסוס תאורטי למודל הניסוי היישובי
- ליווי יועצים במוסדות החינוך ברוח התפיסה היישובית
- הובלה של חילוף מודל חינוכי יישובי בסיום הפיילוט
- עזרה בכתיבת דו"ח / נייר עמדה הכולל תובנות מהניסוי
- ליווי ביצוע הערכה (מעצבת) של הניסוי ברשות

ייעוץ אקדמי למוסדות החינוך במרחב הבחירה

- **א. תיאור תפקיד:** ייעוץ בפיתוח ייחודיות המוסד החינוכי ברשות בהיבט אקדמי וארגוני-פדגוגי, לרבות היבטים של זיהוי יכולות של מוסד החינוך, בניית תשתית ארגונית וצוות מוביל והכוונה תאורטית-מחקרית בתחום הייחודיות.

משימות מרכזיות:

- ביסוס תאורטי מחקרי לנושא הייחודיות
- גיבוש, הכוונה וכתיבה של תפיסה מערכתית של הייחודיות הבית ספרית
- תכנון והשתתפות בהכשרה ובהנחיה של מורים וצוותי פיתוח בנושא ייחודיות של מוסד החינוך
- שיתוף פעולה עם הרשות בנוגע לאופן ההטמעה של השינוי ויישום פדגוגי של הרעיון

ייעוץ פדגוגי למוסדות החינוך במרחב הבחירה

רקע: בשנתיים הראשונות יש להעמיק בייחודיות של בתי הספר במרחב הבחירה כדי למנף את עקרון הדמיון ויכולת התחרות ההוגנת בין מוסדות החינוך. מקומות אחדים יזדקקו לעזרה נוספת (לפי צרכים ייחודיים, מאפיינים ארגוניים, מצב מיתוג ועוד) בצורת ייעוץ פדגוגי אינטנסיבי ביותר, אשר יעבוד בשיתוף פעולה עם היועץ האקדמי.

א. תיאור תפקיד: ליווי, הדרכה והכשרת צוותים פדגוגיים בבתי הספר שבמרחב הבחירה במטרה להבנות זהות בית ספרית, בשיתוף ובתיאום עם הייעוץ האקדמי לבית הספר.

ב. משימות מרכזיות:

- תיאום ומינוף עבודת הייעוץ האקדמי לבית הספר
- גיבוש צוות מוביל שינוי
- גיבוש תפיסה וזהות בית ספרית במטרה לקדם מטרות חינוך ואטרקטיביות בית הספר לקהילותיו
- הטמעת מתודולוגיה של חדשנות ושינוי לפיתוח ייחודיות בית ספרית
- עזרה פדגוגית ביישום הלכה למעשה של התפיסה החדשה (תכנון הלימודים)
- הדרכה בניהול מידע וידע חדשים

ייעוץ אקדמי למנהלת הרשות

א. תיאור תפקיד: ייעוץ, ליווי והערכה לאורך שלבי הפיתוח וההטמעה של הניסוי ברשות בתחומים ארגוניים - פדגוגיים הנוגעים לתהליכי בחירה מבוקרת, כמו ניווד תלמידים, הנגשת מידע לציבור, פיתוח של תפיסת ייחודיות במוסדות החינוך בגישה מערכתית.

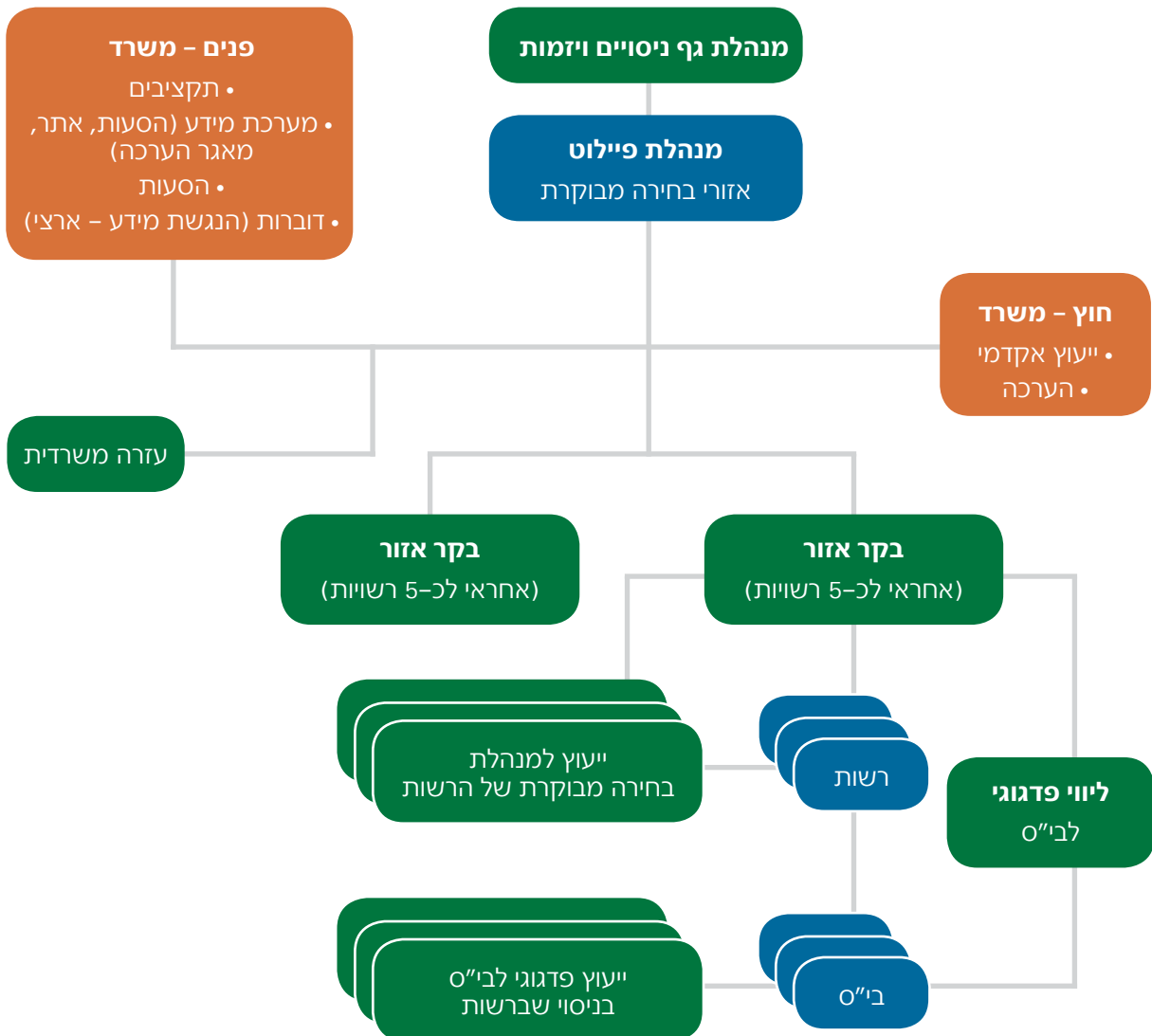
ב. משימות מרכזיות:

- עזרה בפיתוח תפיסה חינוכית מערכתית חדשה - אזורי בחירה מבוקרת / מרחבי חינוך



נספח 6 - מבנה ארגוני - ניסוי ארצי אזורי בחירה מבוקרת - מרחבי חינוך

הסבר:





נספח 7 -מצגת מנהלת

באדיבות עוספיה

בחירה מבוקרת וייחודיות בית ספרית - עוספיה

המועצה המקומית עספיא
المجلس المحلي عسفيآ
Isfiya Local Municipality



סדר יום ישיבת המנהלת / 20.12.2011

1. פתיחה
2. עדכון
3. אישור השלמות בחירה מבוקרת ואזורי רישום
4. אבני דרך להנגשת מידע לקראת הישיבה הבאה
5. ארגון לומד וניהול ידע
6. סיכום ראש המועצה

אל תאמר 'מצאתי את האמת', אלא אמר, 'מצאתי אמת'. [ג'ובראן חליל ג'ובראן](#)

בחירה מבוקרת וייחודיות בית ספרית - עוספיה

בחירה מבוקרת ואזורי רישום ההצעה שאושרה בישיבה קודמת

אל תאמר 'מצאתי את האמת', אלא אמר, 'מצאתי אמת'. [ג'ובראן חליל ג'ובראן](#)





בחירה מבוקרת וייחודיות בית ספרית - עוספייה

השלמות

מפגש ועדת קריטריונים 5 דצמבר 2011

השתתפו כל מנהלי היסודיים, שני נציגי ועדי הורים צוות ריכוז מצומצם.

שקיפות מלאה בשיקולי שיבוץ, העדר שרירותיות, הוגנות מלאה.
תלמיד ילמד בבית ספר בו בחר, או יהיה בבית ספר בעדיפות גבוהה יחסית שלו.

בחירה מבוקרת וייחודיות בית ספרית - עוספייה

שאלון טיוטה

הורי כל התלמידים יקבלו שאלון של ארבע שאלות – (נוסח סופי ייקבע בקרוב)
אימות פרטים אישיים כולל אזור מגורים (מז, מר, מע). מכתב מלווה הכולל מפת אזורים
ועמוד ייחודיות של כל בית ספר.

הבחירה

סמן את בית הספר אליו ילדך מיועד על פי האזור הגיאוגרפי (מזרחי, מרכז, מערבי)
1 – בית ספר א 2 בית ספר ב' 3 בית ספר ג'

סמן בית ספר בו אתה מעוניין בדרגה ראשונה (1-2-3-4)
1 – בית ספר א 2 בית ספר ב' 3 בית ספר ג' 4 בית ספר אל אשראק

סמן סיבה לבחירה זו

- אזור גיאוגרפי נוח ומתאים
- ייחודיות בית הספר בו בחרתי
- נוחיות משפחתית (אחים לומדים בבית הספר)
- אחר - _____

סמן בית ספר נוסף בו אתה מעוניין בדרגה שנייה (1-2-3)
1 – בית ספר א 2 בית ספר ב' 3 בית ספר ג'



נספח 8 - מצגת לניהול ישיבת מנהלת באדיבות עיריית רמת גן

עיריית רמת
גן אגף החינוך

מנהלת פתיחה
מבוקרת של
אזורי רשום

מפגש
6/11/11

עיריית רמת - גן אגף החינוך

הגדרת ציפיות/מדדי הצלחה

- פתיחה מבוקרת כפיילוט למידה והתנסות
- הקטנת הקף ההעברות
- הגדלת מס' הנרשמים בתקופת הרישום





עיריית רמת - גן אגף החינוך

תהליך עבודת מינהלת לקראת רישום 24/1/2012

- קבלת אישור מינהלת על תהליך הנגשת המידע ברמה העירונית.
- יידוע המנהלים על נהלי העבודה החדשים.
- עדכון והדרכת מזכירות בתיה"ס על אופן העבודה החדש.
- פעילות רצף גני הילדים ברוח התפיסה החדשה.
- מפגשי ארבעת המנהלים באזור הבחירה המבוקרת לגיבוש ולקביעת "כללי המשחק" של פתיחת אזורי הרישום.
- התאמת מערכות הרישום העירוניות בהתאם לשינוי

עיריית רמת - גן אגף החינוך

תהליך הנגשת מידע

- הפצת מינשר להורי אזור הפתיחה המבוקרת
- מפגש חשיפה לכלל הורי האזור להיכרות עם ארבעת בתיה"ס.
- פרסום באינטרנט
- הוצאת אגרת אישית להורים
- פרסום במקומונים
- פרסום בלוחות המודעות





עיריית רמת - גן אגף החינוך

התאמת מערכות הרישום העירוניות בהתאם לשינוי

- רכישת תוכנה והתאמתה לצרכים העירוניים.
- ביצוע הרישום באמצעות האינטרנט בלבד
- בשלב ראשון יתקיים רישום ובשלב שני שיבוץ
- השיבוץ יתבצע בהתאם לאילוצי מערכת.
- הגדרה המסר להורים באופן ברור ובשקיפות:
 - הקפדה על רישום במועדי הרישום הרשמיים
 - הורים שלא ירשמו במועדי הרישום לא תובטח בחירתם.
 - רישום יעשה השנה באמצעות האינטרנט בלבד

עיריית רמת
גן אגף החינוך

מנהלת פתיחה
מבוקרת של אזורי
רשום

בהצלחה



- לרשות הרשמת יעמדו טלפון, מכונת צילום ומחשב.
 - הרשמת תתודרך על כל התהליך ותוודא רישום של כל הפרטים הרלוונטיים.
 - הרשמת תתודרך לשמור על דיסקרטיות מלאה, שתישמר גם על ידי כל חברי המנהלת.
 - בצמוד לרשמת יימצא בימים הראשונים איש מנהלת הרישום ואחר כך יקיים מעקב.
 - כל הורה יקבל צילום של דף הרישום למעקב ולאישור.
 - החל מן היום השני לרישום ומדי בוקר תיצור הרשמת קשר עם הגננות ותדווח על מספר התלמידים שנרשמו.
 - כל יום יפורסמו דו"ח יומי של רישום תלמידים ודו"ח מסכם.
 - הרישום יבוצע בתוכנת אקסל ובה יימצאו הנתונים האלה:
 - שם התלמיד, מספר תעודת זהות, כתובת, אזור רישום, שם גן הילדים, העדפה.
- הנוסחה באקסל תתוכנן להציג נתונים בכל החתכים הרשומים ותענה לדוגמה על השאלות האלה:
- כיצד מתפלגים תלמידים השייכים לאזור רישום לבתי הספר השונים בהעדפה 1?
 - כמה תלמידים ה.ה. נרשמו בכל בית ספר?
 - כמה תלמידים מאזור רישום השלום בחרו בבית ספר הדרור? כמה בחרו במולדת?
 - כמה תלמידים מאזור רישום הדרור בחרו בבית ספר השלום? כמה בחרו במולדת?
 - כמה תלמידים מאזור רישום מולדת בחרו בבית ספר הדרור? כמה בחרו בשלום?

נספח 9 - דוגמה לסיכום ישיבת מנהלת בנושא הנגשת מידע ומנגנון רישום ושיבוץ סיכום ישיבת מנהלת - באדיבות מבשרת ציון

לקראת פתיחה של אזורי הרישום במבשרת ציון להלן תהליך העבודה מכאן ואילך.

הנגשת מידע

- הדפסת מודעות בעיתון המקומי כל יום רביעי עד סיום הרישום.
- הכנת מכתב שיישלח בדואר לכל ההורים של ילדי גן חובה על-פי רישום ממוחשב של מרכז השלטון המקומי.
- הכנת מודעות ענק לגנים לתלייה בפתח הגן במקום בולט (רצוי 2-3 מודעות לכל גן)
- קביעת מפגשים בשבועיים הקרובים לחברי המנהלת עם הורים של ילדי הגנים שעליהם סוכם במפגש עם הגננות
- הכנת טופסי הרישום על דף כפול מחורר בכמות מספקת (רצוי על דף משובח מסוג 120 גר'). ההדפסה תהיה בחלק הפנימי עם אפשרות לצלם עותקים נוספים.
- הודעה על הרישום במודעות בשדרה המרכזית (שילוט על גבי עמודים)
- איתור ילדי הגנים שאינם לומדים בגנים במבשרת, בצובא ובמעלה החמישה והבאת הרישום לידיעתם.

תהליך הרישום

- הרישום ייעשה במרכז הפיס הקהילתי.
- תיקבע רשמת מיוחדת שתגויס לחודש ימים לכל תהליך הרישום.

שם התלמיד	תעודת זהות	כתובת מגורים	אזור רישום	גן ילדים

הערות	העדפות					
	ה.ה.	חמדת השקד	צליל נועם	הדרור	מולדת	השלום



לאחר שבועיים של הרשמה לפי לוח הזמנים הרשמי, ולאחר משלוח תזכורות לגננות, ייעשו טלפונים לכל ההורים שלא רשמו את ילדם. להורים אלה יימסר הנוסח הזה:
"על פי הרשימות שבידינו טרם רשמתם את בנכם / בתכם לכיתה א.

מועד ההרשמה שפורסם – הסתיים.
כדי לאפשר לכם בחירת בית ספר, אנו מאריכים בשבוע את ההרשמה.
לאחר המועד לא נוכל להבטיח לכם את הבחירה שלכם לבית ספר שאותו אתם מעדיפים".

תהליך השיבוץ

שלב א'

בשלב ראשון ישובצו תלמידים במטרה לאזן את הרכב האוכלוסייה לפי חלוקה יחסית למספרי הכיתות. לדוגמה, אם יימצאו 50 תלמידים להתפלגות בין הכיתות:

- בית הספר הדרור יקבל 19 תלמידים;
- בית הספר השלום יקבל 19 תלמידים;
- בית ספר מולדת יקבל 12 תלמידים.

שלב ב'

כל מי שהעדיף את בית הספר השייך לאזור הרישום שלו – יקבל את בקשתו בהעדפה ראשונה.
כל מי שהעדיף בית ספר שבו לומדים אחיו או אחיותיו, יקבל את בקשתו. אם ייווצר מצב של עודף בקשות של הורים לתלמידים שיש להם אחים הלומדים בבית הספר המבוקש, יועדפו תלמידים הגרים במעוזים ובשכונה י"א ולאחר מכן תיערך הגרלה.

נרשמים באיחור

ההרשמה המאוחרת תתבצע במחלקת החינוך. שיבוץ התלמידים ייעשה על פי תבחינים של איזון הרכב האוכלוסייה ומספר התלמידים.
מספר הכיתות בבתי הספר לא יעלה על שלוש.
מספר התלמידים המרבי – השאיפה היא שלא יעלה על 36 תלמידים לכיתה.

יש לבדוק אפשרות להעביר את הרשמות הממוחשבות של השלטון המקומי לרשימת האקסל על מנת שתימצא בה רשימת כל פוטנציאל התלמידים.

בתום שבועיים של הרשמה תתקשר הרשמת לכל הורה הרשום ברשימת התלמידים של גן חובה כדי לברר מדוע לא נרשם לבית הספר. לרשימת יוכן נוסח הודעה, ותוכן השיחה יירשם על דף מיוחד.
הרשמת תתקשר לכל ההורים שהמכתבים שנשלחו אליהם חזרו, ותיערך רשימה של המכתבים החוזרים.

הערות:

- כיצד מוודאים אמיתות כתובת? מספר תעודת זהות? ארנונה?
- תלמיד שיש לו שתי כתובות – הורים גרושים?

דף הרישום

החלטת המנהלת לשבץ את התלמיד תירשם על דף הרישום. (יש צורך בניסוח)
דף הרישום יימסר לבית הספר בגמר תהליך השיבוץ.
דף הרישום יתויק בקלסר.

תהליך ההרשמה ותבחינים לשיבוץ

הרישום ייעשה במרוכז על ידי רשימת אחת במרכז הפיס הקהילתי.
מועדי הרישום: 26.1.12 ב שבת תשע"ב – 9.2.12 ט"ז שבת תשע"ב
מקום ההרשמה: מרכז פיס קהילתי
ימים ושעות: א-ה, שעות: 09:00-15:00, 16:00-19:00

יישלחו מכתבים לכל ההורים לפי רשימות של מרכז השלטון המקומי. המכתב ינוסח ויכלול הסבר על סדרי הרישום, את ההעדפות ואת האפשרות שלא כל הורה יקבל בהכרח את העדפתו הראשונה.
הרשמת תוודא מילוי הטופס על כל הפרטים. לא יתקבל טופס שלא רשומות בו העדפות 2 ו-3.
יקפד על מילוי סעיף "אחים" וסעיף "כתובת".



נספח 10 - טופס ניהול ידע באדיבות גף ניסויים ויזמות

ניהול ידע שוטף לניסוי ארצי אזורי בחירה מבוקרת - מרחבי חינוך

	תאריך:
	מטרת הפגישה:
	חשוב לדעת משיבה קודמת:
	נוכחים:
	סיכום הפגישה: נקודות חשובות שעלו לדיון
	מטלות להמשך עבודה:
	פגישה הבאה בתאריך:
	תובנות לגבי התהליך שנלמדו מהפגישה



ניהול ידע אינטגרטיבי בניסוי רשויות שפותחות רישום השנה

תובנות לגבי התהליך ברמה הארצית	נידון בישיבות	הנושא
		הנגשת מידע
		תבחינים לרישום
		פיתוח פדגוגי של בתי הספר 1. תהליך פיתוח הייחודיות 2. עבודת היועצים 3. איגום משאבים 4. אתיקה
		תהליך עבודה בקרית - רשות
		תהליך עבודה - יועצים בקרית



**נספח 11 - קוד אתי בין מנהלים של בתי ספר
באדיבות עיריית רמת גן**

עיריית רמת גן - מרחב בחירה חינוכי
הרחבת אפשרות בחירת ב"ס באזור הצפוני

ERGO
Consulting Group

When technology is not enough...





קוד אתי – מפגש מנהלים 13.11.11

מטרה

- קביעת "כללי משחק" מוסכמים לניהול התחרות הנגזרת מפרויקט הרחבת מרחב הבחירה החינוכי.
- שמירת התנהלות קולגיאלית ומכבדת בין ארבעת בתי הספר המשתתפים בפילוט

עקרונות מנחים מוסכמים

- אחדות בפרסומים הפורמאליים – אגרת עירונית להורים, "לוח" ביום חשיפה.
- חופש פעולה בעריכת הפרוספקט הבית ספרי של יום החשיפה.

עקרונות מנחים מוסכמים - המשך

- שקיפות – ניסוח האיגרת הבית ספרית
- נתוני מיצ"ב – לא יהוו חלק מהמידע הפומבי (אגרת להורים, יום חשיפה)
- גנ"י – תוכנית השיווק תמשיך במתכונת השנה שעברה.
- גנ"י – שמירת תוכנית מעברים במתכונתה הנוכחית.
- יום פתוח בבתי"ס – 2 בתי"ס שאינם מתחרים באותו יום ובשעות נפרדות.





נספח 12 - פיתוח ייחודיות ואזורי רישום מבוקרים

באדיבות עיריית קריית שמונה



מטרה - ברמה בית ספרית
העצמה וייחודיות בית ספרית

מטרה - ברמה עירונית
יצירת מרחב של בחירה מבוקרת

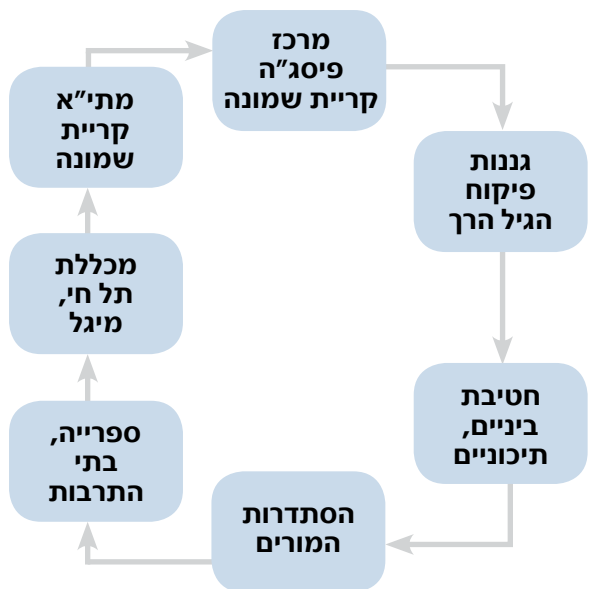


אבני דרך בציר העירוני, עד מארס 2012

- 3.1.12 - הנעת התהליך בלשכת ראש העיר, בשיתוף מנכ"ל העירייה, מפקחת מתכללת, מנהלת אגף החינוך, יועץ אסטרטגי.
- ינואר - הצגת התהליך על ידי מנהלת אגף החינוך בפני הנהלת העיר, במועצת העיר ובישיבת סגני ראש העיר.
- 17.1.12 - מפגש מנהלת אגף החינוך והיועץ האסטרטגי עם יושב ראש ועד ההורים ולאחריו מפגש עם ועד ההורים העירוני.
- 17.1.12 - ישיבת מנהלים של בתי הספר שבה מפקחת מתכללת מציגה את העיקרון הפדגוגי של התהליך כולו.
- 4.3.12 - סיור לימודי בבתי ספרי יחודיים בחיפה.
- 12.3.12 - ישיבת מנהלים לסיכום סיור בחיפה ודיון בהמשך התהליך.

ממשקי התהליך, עבודה מערכתית עם שותפים

1. הרכב אינטגרטיבי של מנהלת הבחירה המבוקרת
2. מפגשי יועץ אסטרטגי עם השותפים ושילובם בתהליך



ג. התהליך ומאפייניו

מטרות התהליך:

- שדרוג בתי הספר היסודיים בקריית שמונה על ידי הגדרה ויישום שלי יחודיות בית ספרית.
- בחינת נושא הפתיחה של אזורי הרישום לבתי הספר היסודיים בתהליך קהילתי משתף והבאת המלצות לראש העיר, להנהגת העיר, למשרד החינוך ולמערכת החינוך כולה.
- חיזוק שיתוף הפעולה בין מערכת החינוך לבין ההורים והתלמידים.

עקרונות העבודה לאורך התהליך:

- הקפדה על שיתוף כל הגורמים והעצמת המנהלים.
- הגעה לתובנות ולהחלטות וגיבוש התהליך בהסכמה בין כל הגורמים הנוגעים בדבר, בהובלה של המנהלים.
- שימת דגש בעבודה דיסקרטית ושקטה של של היועץ ופיתוח קשר אישי ואמין עם מנהלים, מורים והורים.
- עבודה שיטתית ורצופה של המטה; המלצה לקיים סיורים מקדימים ופגישות עם אנשי מפתח העוסקים בשינויים אסטרטגיים ברשויות.

המלצות:

- למתג את התהליך ותוצריו כבר מהשלבים הראשונים, למשל, מציאת שם לפרויקט, עיצוב לוגו, חזרה על עקרונות הייחודיות והבחירה בכלל אמצעי התקשורת. דוגמאות לשמות - "לבחור בקריה", "הקריה מתחדשת" ועוד.
- לשתף את מרב הגורמים שיש להם חלק או נגיעה לחינוך בקריית שמונה ובעיקר בחינוך היסודי.





פירוט התהליך של עבודת הייעוץ לתהליך קריית שמונה - אבינועם גרנות <<

9 סדנאות מעורבות - הורים-מורים
ניתוח תוצאות של קבוצות מעורבות
הקמת מטה היגוי לתוכנית בחירת הורים, 15 איש: אגף חינוך, משרד החינוך, נציגי ציבור, מומחי אקדמיה, ועד הורים
עבודה עם 7 בתי הספר על בניית הייחודיות הבית ספרית עד לתוכנית אופרטיבית. 8 שעות לבית ספר.
ליווי כל מנהלת בכתיבה ובעיצוב מסמך הייחודיות לבית הספר, תוכנית עבודה. 3 שעות לבית ספר.
כתיבת מסמך עירוני מסכם, ערכת המסמך
פגישה עם ראש העיר
הצגת התוכנית במועצת עיר ובוועדת חינוך עירונית
תכנון, ליווי אגף החינוך בבניית ערב פורום עירוני פתוח - ועידת אזרחים הכוללת את כל משתתפי קבוצות המיקוד ומוזמני הערב עצמו
הצגת התוכנית בכנס פתיחת שנה בספטמבר, הקצבה של דקות אחדות להיבט העירוני ולכל בית ספר
הקמת פורום תלמידים (כיתות ה, ו) לשיתוף תלמידים בתהליך החשיבה, 10 נציגים מכל בית ספר. 3 פגישות, לרבות הערב הפתוח.

שימוש במתודות בסדנאות המורים והורים

- ניתוח אירוע מתחום בחירת בתי ספר ואזורי רישום
- מיפוי בשיטת ה-SWOT או בשיטה אחרת לפי בחירת המנהלת
- למידה מהצלחות - מכל רחבי הארץ
- ניתוח והגדרה של מושגי יסוד בתהליך - המשגה

המתודה של התהליך ברמה העירונית

- מקסום מעורבות של שותפים בתוך העירייה ובמעגלים המשיקים
- גיבוש מסמך עירוני לתהליך ומיצוב התהליך בעיר
- גיבוש אסטרטגיה שיווקית של התהליך כולו ושל כל בית ספר בנפרד
- עבודה סדנאית יחד עם המנהלים וגיבוש מחויבות צוותית
- למידת צוות המנהלים וסיוורם מקצועיים
- הפעלת מנהלת בחירה מבוקרת וניסוח אמנה עירונית

פגישות הכנה של מנהל תאגף, בעלי תפקידים חומרי רקע על החינוך בקריית שמונה
פגישות אישיות עם מנהלות של בתי הספר, מדגם - עובדים סוציאליים, יועצות
פגישה עם ראש העיר - תיאום ציפיות כלפי התהליך, הצגת מודל העבודה
פגישות עם מנהלת אגף חינוך ועם אנשי מפתח במכללת תל חי - כדי לערב אותם בתהליך
יום הנעה, מנהלות, אגף חינוך, מפקחות, אחרים לרבות אישור תוכנית המהלך בקריית שמונה (מומלץ לקיימו מחוץ לעיר)
קבוצת מיקוד הנהגת הורים/ ועד הורים יישובי
7 חדרי מורים כקבוצות מיקוד, בתי ספר גדולים - שתי קבוצות בסך הכול - 9 סדנאות היכרות ו-SWOT, ניתוח אירוע, בסך הכול 3 שעות לסדנה
7 קבוצות מיקוד הורים, שעתיים לקבוצה, היכרות, SWOT
ניתוח ועיבוד נתוני SWOT מקבוצות מורים, הורים, מנהלות וועדהורים
הצגת נתוני ה-SWOT = ראש העיר, אגף חינוך, פיקוח ואחר כך סגל המנהלות
סדנת פיתוח ייחודיות בית ספרית, לרבות פרוגרמה חינוכית ושיווקית, מנהלות הצעה כתוספת: מומחית לשיווק בתי ספר, עיתונאית וגם יו"ר ועד הורים. מומלץ.

המתודה של התהליך בכל בית ספר:

- בכל בית ספר יודגשו שני עיקרים: בניית צוות מוביל ושותפות של הכלל והבניה של שיטת הוראה או מהלך פדגוגי מתכלל.
- שלב היכרות ודיון עם מנהל/ת בית הספר, גיבוש רעיוני
- שלב בנייה של הצוות המוביל
- שלב סדנאות המורים
- שלב סדנאות ההורים
- שלב הסדנה המעורבת: מורים והורים
- שלב גיבוש של רעיון הייחודיות עם הצוות המוביל ועם אחרים
- שלב גיבוש של מסמך הייחודיות



תכתובת שוטפת לאורך התהליך

דוגמה 1

י"א כסלו, תשע"ב
7 דצמבר, 2011

לכבוד

מנהלי בתי הספר היסודיים
קרית שמונה

הנדון: אזורי רישום מבוקרים

בימים אלה אושרה בקשתנו להיות חלק מהפיילוט הארצי של גף ניסויים ויזמות בנושא אזורי רישום מבוקרים, ובו משתתפות 14 רשויות מכל הארץ. אנו יוצאים לדרך בהמלצתם ובברכתם החמה של ראש העיר, הרב ניסים מלכה, ומנהלת המחוז, ד"ר אורנה שמחון.

במהלך השבועות האחרונים נפגשנו עם כמה יועצים ובחרנו באבינועם גרנות מקבוצת טללים כיועץ אסטרטגי שילווח אותנו בתהליך במהלך שנת הלימודים. בשבע שנים האחרונות היה אבינועם ראש מינהל החינוך בחולון. לפני כן ייסד וניהל שני בתי ספר תיכונים ברעננה ובמשך שנים רבות עסק בתחומי חינוך רבים.

מטרת התהליך:

1. בחינה של נושא אזורי רישום מבוקרים בבתי הספר היסודיים בתהליך קהילתי משתף והבאת המלצות להנהגת העיר ולמשרד החינוך;
2. העצמה וייחודיות בית ספרית.

ביום ראשון 18.12.2011 יגיע אבינועם ליום עבודה שני בעיר, ובו הוא יבקר בבתי הספר להיכרות ולשיחה אישית עם כל מנהלת (מצ"ב סדר יום). לאחר מכן מתוכננים להתקיים מפגשי עבודה בתוך בתי הספר ובמקביל תהליכי עבודה עירוניים.

בהצלחה לכולנו בתהליך.

בברכה

אוסנת אייל
מפקחת מתכללת

תמי לוי
מנהלת אגף החינוך

העתק:

הרב ניסים מלכה - ראש העיר; ד"ר אורנה שמחון - מנהלת מחוז הצפון, משרד החינוך
ד"ר יפעת שאשא ביטון - ממונה על החינוך; יעקב שבות - מפקח ממלכתי-דתי
חסי הן - מנהלת ניסוי ארצי, גף ניסויים בירושלים; אבינועם גרנות - יועץ אסטרטגי
משה נסימאן - יו"ר ועד הורים מרכזי; ועדי הורים בית ספריים





דוגמה 2 <<

שלום לכולכם,

הנדון: יום שיחות אישיות עם מנהלי בתי הספר היסודיים, קריית שמונה
ברצוננו להודות לכם על האירוח, על הפתיחות ועל השיחות. למדתי להכיר צוות אנשי חינוך מחויבים בעלי תחושת שליחות ובעלי דעה והשקפה מוצקה.
בהמשך התהליך בציר הבית ספרי, נמשיך לקיים קשר רצוף ונתכנן בכל בית ספר, עם כל מנהל באופן אישי, את הסדנה קבוצת המיקוד – חדר מורים וסדנה של קבוצת המיקוד – הורים. אנו עומדים לרשותכם.
מועדי הסדנאות יתואמו על ידי תמי לוי עם כל בית ספר. נקווה שבית הספר, בהובלה שלכם, ייצא מהסדנאות עם תובנות בנוגע לכיוון עתידי. לאורך כל התהליך אנו מדגישים כי מובילי התהליך הבית ספרי הם המנהלים.
בציר העירוני אנו עומדים בפני מפגש צוות ההיגוי עם ראש העיר וההנהגה העירונית לליבון מטרות-על של התהליך כולו. כמו כן מתוכננת סדנת מנהלי הקריה לצורך דיון באופי התהליך ובדרכי שיתוף פעולה בין כל הגורמים המעורבים.
בהתקרב חג האור, נבקש לאחל לכל אחד ואחת.

חג חנוכה שמח!

אסנת אייל	תמי לוי	אבינועם גרנות
מפקחת מתכללת	מנהלת אגף חינוך	יועץ אסטרטגי

דוגמה 3

הורים יקרים,

סדנת הורים – חינוך בעולם משתנה

לקראת פתיחה של אזורי רישום בקריית שמונה (תשע"ד) ולקראת עיצוב ייחודיות בית ספרית (תשע"ג).
הנני שמחה להודיעכם כי עיריית קריית שמונה, משרד החינוך וצוות המנהלים מניעים מהלך אסטרטגי במערכת החינוך היסודי של העיר. תכלית המהלך היא להביא לבחירת הורים מבוקרת בין בתי הספר היסודיים בתום שנות הגן. אנו יוצאים מנקודת הנחה כי הזכות לבחירת בית הספר צריכה להינתן במסגרת מבוקרת המתבקשת מהמחויבות של הקהילה כלפי כל בית ספר. תחילה ייכנס כל בית ספר לתהליך של עיצוב ובניית ייחודיות חינוכית לעצמו. כך ייווצר מרחב בחירה מגוון, ויתאפשר לימוד מעניין יותר.
כדי לקדם את הרעיון בבית ספרנו אנו מעוניינים לשתף אתכם, ההורים. אנו מזמנים קבוצת הורים לסדנת מיקוד בהנחיית היועץ האסטרטגי של העיר, אבינועם גרנות.
בסדנה זו יוצג התהליך הצפוי, ייפתח הנושא לדיון, ובו אנו מבקשים לשמוע אתכם. אנו מאמינים באמונה שלמה כי להורים של ילדי בית הספר יכול להיות חלק משמעותי בכל שינוי כזה.

אני מזמינה אותך ל_____

הסדנה תארך כשעתיים, ואני מודה מראש על היענותך. לאישור השתתפות נא טלפנו _____

בברכה,

העתק: תמי לוי, מנהלת אגף החינוך; אסנת אייל, מפקחת כוללת



- כלל ההורים לילדים בגני חובה, גילאי 5 בקריית שמונה
- כלל תושבי העיר

בכל קטגוריה של הוצאת מידע לרשימת תפוצה יהיו מכותבים דרך קבע:

- ראש העיר, סגניו, לשכה, דובר העירייה
- מנהלת הבחירה המבוקרת
- מנהלת המחוז, לשכה, עוזרים

לוח זמנים לאבני הדרך השונות להנגשת מידע

- **סוף אפריל:** הקמת צוות משימה לניהול הנגשת המידע בכפוף למנהלת הבחירה המבוקרת, מינוי מרכז אחראי לתהליך כולו, קביעת דרכי פעולה והתכנסות של הצוות. מיתוג התהליך: הצוות יכלול – מרכז/ת איש אגף החינוך, מפקח/ת, 2 מנהלים, נציג ממגמת תקשורת מהתיכון (?), 2 מורים, 2 יו"ר ועדי הורים, יועץ.
- **אמצע מאי:** הוצאת מסמך יסוד מקצועי לתפוצות א-ב, תיאור התהליך עד כה, המשך התהליך עד לסוף שנת הלימודים, ההיערכות הצפויה בקיץ, השקת הייחודיות בספטמבר. תפוצת אוטולוק.
- **אמצע מאי:** העלאת פרומו לתהליך באתר העירייה ובכל אמצעי תקשורת פנימי של העירייה.
- **אמצע מאי:** הוצאת איגרת לתפוצות א עד ד, מסמך מפורט המתאר את הרציונל, את מטרות התהליך כולו ואת אבני הדרך המרכזיות בעתיד עד לפתיחת אזורי הרישום. תפוצת אוטולוק, משלוח דואר.
- **סוף מאי:** הוצאת איגרת להנהגות התלמידים, תיאור התהליך, מבחר הצעות של תלמידים מבתי הספר. לחלוקה בבתי הספר.
- **סוף מאי:** איגרת ראש העיר, באורך כ-300-400 מילה, על התהליך, המטרות, במה התחלנו, שלב השקת הייחודיות ספטמבר, שלב פתיחת אזורי הרישום בינואר 2013, לכלל רשימות התפוצה א-ח. עמודי מקומונים, אוטולוק, אתר עירייה.
- **אמצע מאי:** איגרת בשפה הרוסית. עד אז בירור מאגר הכתובות הרלוונטיות בדיוור ישיר בלבד. פרסום גם במקומון בשפה הרוסית, אם קיים.

נספח 13 - תוכנית להנגשת מידע באדיבות עיריית קריית שמונה

עקרונות תהליך הנגשת המידע

- כל מידע שיוצא ממנהלת הבחירה המבוקרת או מבתי הספר, חייב להיות אמין, לעמוד במבחן המציאות ולהיות מקצועי (לא "שיווקי"), ברור ובהיר.
- מנהלת הבחירה המבוקרת חייבת לייצר מגוון פלורליסטי של אמצעים להנגשת מידע ולא להסתמך על מתן בלעדיות לערוצים מקובלים להעברת מידע.
- הנגשת המידע צריכה להסתמך על לימוד מקדים של קהלי היעד, על סקרי תושבים ותלמידים ועל ניהול מערך של קבוצות מיקוד של תושבים.
- הנגשת המידע חייבת ללוות את התהליך כולו מרגע הקמת המנהלת ועד סוף שנת 2013, לפחות.
- במסגרת צוותי הפעולה של מנהלת הבחירה המבוקרת יקום צוות פעולה משולב להנגשת המידע, יחד עם יועצי התוכנית, כחלק מעקרון השיתוף של מרב אנשי המעגלים השונים.
- הנגשת המידע, כמו התהליך כולו, צריכה להיות משולבת בתהליכי מיתוג העיר.
- מעגלי מעורבים, קהלי היעד של תהליך קריית שמונה, "צרכני" הנגשת המידע (בהמשך, כל רשימת תפוצה תסומן באות המתאימה)
- חברי מנהלת הבחירה המבוקרת המורחבת
- כלל המורים והצוותים של בתי הספר היסודיים בקריית שמונה
- כלל החברים בוועדי ההורים בחינוך היסודי בקריית שמונה
- פורום החינוך של קריית שמונה, לרבות כלל יחידות החינוך, מנהלים של בתי הספר, מטה מינהל החינוך ומפקחים
- כלל הנהגות התלמידים המשתתפות בתהליך
- כלל ההורים לתלמידים בבתי הספר היסודיים בקריית שמונה





- **מאמצע מאי ואילך, מדי שבועיים:** מזכר קצר, עדכון נקודתי על התהליך המתבצע, על אירועים או על מהלכים משמעותיים, כגון: סיור בבתי ספר ייחודיים. אאוטלוק. לרשימות תפוצה א עד ד.
- **מאמצע מאי:** העברת מידע ושיתוף ההורים ברמת בתי הספר. כל בית ספר יפעיל תוכנית להנגשת מידע לקהילה שלו. הקו המוביל – קריאה לשיתוף ברעיונות ובהצעות, עדיין לא להבהיר סופית מה תהיה הייחודיות החדשה.
- **מאמצע מאי:** צוות הסרטה (של תלמידי מגמה או צוות מקצועי) שעובר בין בתי הספר ומייצר סרט תדמית על התהליך של בניית הייחודיות לכל בית ספר באורך כ-15 דקות. הפצה – באתר העירייה, ביו טיוב, בין בתי הספר.
- **תחילת יוני ובמהלך יוני:** סדנת מיתוג, שיווק, דיאלוג בית ספר-הורים למנהלים ולנציג אחד מכל בית ספר במשך 4 שעות. באותו היום – המנחה תעמוד לרשות בתי ספר באופן פרטני.
- **תחילת יוני:** עיצוב ופרסום דף על התהליך בפייסבוק. קביעת מנהלי דף הפייסבוק.
- **אמצע יוני:** סדנה להנגשת מידע, ניסוח מסמכי הפצה, ניסוח מזכרים, שימוש במונחי מיתוג התהליך. בשיתוף שני נציגים מכל בית ספר (לא מנהלים).
- **תחילת יולי:** כל בית ספר מגיש נוסח לחוברת הייחודיות בפורמט אחיד.
- **תחילת יולי:** עריכה ועיצוב חוברת הייחודיות של קריית שמונה. אישור סופי של החוברת בסוף יולי.
- **תחילת יולי:** עריכה ועיצוב כרזה ייצוגית של התהליך ברוח המיתוג שנקבע וברוח המיתוג העירוני.
- **סוף אוגוסט:** הפצת חוברת הייחודיות לכלל רשימות התפוצה א-ח דרך מקומונים או ישירות לבתי האב. הפצת האיגרת באתר העירוני, בתפוצה מלאה של אאוטלוק.
- **סוף אוגוסט:** הפצת כרזה על התהליך לכלל בתי הספר וגני הילדים, על לוחות המודעות וברשת תפוצת העירייה.
- **תחילת ספטמבר:** תקציר הצגת הייחודיות של כל בית ספר על עמוד במקומון.
- **נובמבר:** פרסום מסמך המנהלת על פתיחת אזורי רישום, מקצועי, מפורט, כולל קישורים משפטיים, לרשימות תפוצה א-ד.
- **נובמבר:** פרסום ראשון לכלל רשימות התפוצה, הודעה על פתיחת אזורי רישום, הסבר על התהליך, הסברת "בחירה מבוקרת", קביעת לו"ז לציבור ההורים.
- **נובמבר:** קיום אספות הסברה להורים של ילדי גנים, גילאי 5. אפשרות: קיום 3 אספות עירוניות (3 מגזרים) לרבות שימוש במצגות ובסרטי יו טיוב, בהשתתפות ראש העיר.
- **נובמבר:** משלוח איגרת אישית של ראש העיר לרשימת תפוצה ז, ולשיקול – גם לרשימת תפוצה ו ובה הצגת תמצית הרעיון של ייחודיות בתי הספר ופתיחה של אזורי הרישום.
- **סוף נובמבר:** הודעה על רישום לבתי ספר ל-1 בינואר. כרזה עירונית ופרסום במקומון.



תקצוב הנגשת מידע

הערכה תקציבית בש"ח	באחריות	הנושא, הפרויקט
	מרכז צוות משימה	איגרת לתפוצות א - ד כ-200 עותקים
	מרכז צוות משימה דובר עירייה	איגרת ראש העיר כ-10,000 עותקים
	מרכז צוות המשימה דובר עירייה	איגרת בשפה הרוסית כ-1,500 עותקים
	ראש מינהל החינוך	תקציב הנגשת מידע לכל בית ספר 7 בתי ספר
	מרכז צוות המשימה, דובר	מעצב - מיתוג אחיד לאיגרת, לכרזה, לכל הפרסומים, מומלץ - משרד פרסום מוכר אפשרות - מגמת עיצוב
		סך הכול - תשע"ב
		מתחיל תקציב תשע"ג
	מרכז צוות משימה, דובר	חוברת הייחודיות לכלל בתי האב בין 8,000 ל-10,000 לכלל הורי ילדים בגנים וביסודי או לכלל תושבי העיר
	מרכז צוות משימה, דובר	כרזה עירונית - ייחודיות 100 עותקים
	מרכז צוות משימה, דובר	כרזה עירונית - בחירה מבוקרת (מתקציב שוטף)
	ראש מינהל חינוך	תקציב הנגשת מידע, בתי הספר
		סך הכול תשע"ג
		יתרות תקציב אחרות - ניהול דף פייסבוק, הפקת מצגות מקצועיות, שימוש בלוחות רחוב



נספח 14 - הזמנה לימים פתוחים וערב חשיפה בעברית וברוסית

באדיבות עיריית ערד

הורים יקרים,

באישור ובהמלצת משרד החינוך העיר ערד מצטרפת לתהליך שיאפשר להורים לבחור באופן מבוקר את בית הספר לילדם. במהלך חודש ינואר אנו מקיימים ימים פתוחים בבתי הספר כדי לאפשר לכם ההורים היכרות עם היוזמות הייחודיות בכל אחד מהם. הסיוור מיועד להורים בלבד. כמו כן נקיים מפגש להצגת תוכנית מרחבי חינוך.

א. ימים פתוחים בבתי הספר (סמן/י V במקום המתאים).

יום ותאריך	שעות הסיוור	"אבישור" למודי מדע וטכנולוגיה	"חלמיש" לימודי תקשורת	"טללים" העמקה בלימוד יהיהדות	"יעלים - עופרים" לימודי סביבה ואמנות	"לבאות" מנגן ושר לימודי מוזיקה
יום שישי כ"ה בטבת 20.01.12	סבב ראשון שעה 09:00					
	סבב שני שעה 10:30					
יום ראשון כז' בטבת 22.01.12	סבב ראשון שעה 09:00					
	סבב שני שעה 10:30					
יום שישי ג' בשבט 27.01.12	סבב ראשון שעה 10:30					
	סבב שני שעה 10:30					

לתשומת לבכם

- אפשר לבקר בשני בתי ספר בכל אחד מן הימים.
- את הטופס המלא יש להחזיר לגנת עד יום שישי, י"א בטבת תשע"ב, 6.1.2012 כדי לאפשר לנו להיערך למפגש ולסיוור באופן מסודר ובטוח. ללא תיאום ומילוי הטופס אי-אפשר לבקר בבית הספר.

פרטי ההורים (שם פרטי + משפחה) _____
 שם הילד _____ מספר טלפון ליצירת קשר _____

ב. מפגש להצגת תוכנית מרחבי חינוך

ביום שני, כא' בטבת תשע"ב, 16.1.2012 בשעה 18:30 יתקיים מפגש, ובו נציג את תוכנית מרחבי החינוך ואת מודל הבחירה המבוקרת. המפגש יתקיים במרכז פסג"ה, רח' חן 7, במעמד ראש העיר, הגב' טלי פלוסקוב, נציגי משרד החינוך והיועצים המלווים.

נא אשר/י הגעתך למפגש (הקף/הקיפי בעיגול): אגיע למפגש / לא אגיע למפגש

בברכה,

אורנה אלישע

o/מנהלת מח' החינוך ומנהלת מדור גנים

רחלי אברמזון

מנהלת מחלקת החינוך



Уважаемые родители,

С разрешения и по рекомендации министерства образования, город Арад присоединяется к программе, позволяющей родителям целенаправленно выбирать школу для их детей.

В течение января мы проведем в школах дни открытых дверей, чтобы позволить вам, родители, познакомиться с особенностями каждой из них. Посещение предусмотрено только для родителей. Кроме того, будет проведена встреча для презентации программы по разделению города на образовательные округа.

а. Дни открытых дверей в школах (поставить V напротив выбранной Вами школы).

День и число	Часы проведения	«Авишур» наука и технология	«Халамиш» связь и коммуникация	«Тлалим» углубленное изучение иудаизма	«Яэлим-Офарим» окружающая среда и искусство	«Леваот» «играем и поем» – обучение музыке
Пятница 20.01.12	Первый круг 09:00					
	Второй круг 10:30					
Воскресенье 22.01.12	Первый круг 09:00					
	Второй круг 10:30					
Пятница 27.01.12	Первый круг 09:00					
	Второй круг 10:30					

Обратите внимание:

В каждый из дней можно посетить две школы.

Заполненный формуляр необходимо вернуть воспитательнице до 16.01.12, чтобы мы могли подготовиться к встрече и посещению. Без согласования заранее и формуляра посещение школы невозможно.

Данные родителей (фамилия + имя) _____

Имя ребенка _____ тел. для связи _____

б. Встреча для презентации образовательных округов

В понедельник 16.01.12 состоится встреча, на которой будут представлены разделение города на образовательные округа и модель целенаправленного выбора школы. Встреча будет проведена в «Мерказ Писга», ул. Хен 7, в присутствии мэра Арада г. Тали Плосков, представителей министерств образования и сопровождающих лиц.

Пожалуйста, подтвердите Ваше присутствие на встрече (обвести) Прибуду / Не прибуду

С уважением

Рахели Абрамзон
Начальник отдела образования

Орна Элиша
Зам. Начальника отдела образования
и начальник подотдела детских садов



נספח 15 - סקר הורים באדיבות מבשרת ציון

סקר - בחירה מבוקרת של הורים

1. השכונה שבה אני גר היא _____.
2. בית הספר המסתייך לאזור הרישום של שכונתי הוא _____.
3. לשנת הלימודים תשע"ג ארשום את בני/בתי לבית הספר המסתייך לאזור הרישום שלי
כן /לא (הקף/הקיפי בעיגול).
4. אם ענית לשאלה 3 בשלילה, סמן/ני בטבלה 2 העדפות לבתי הספר האחרים.
העדפה ראשונה - 1 העדפה שנייה - 2

שם בית הספר	העדפה
ממלכתי מולדת	
ממלכתי "הדרור" - "תלי"	
ממלכתי "השלום"	
ממ"ד "חמדת השקד"	
תורני "צלילי נועם"	
אחר - איזה?	

5. פרטי/י מדוע בחרת בעדיפות ראשונה בבית הספר הזה? _____
6. הערות נוספות: _____
7. שם גן הילדים _____
8. האם יש לך ילדים הלומדים בבתי ספר אחרים שלא צוינו בבחירה זו שלך? **כן/לא (הקף/הקיפי בעיגול).**



נספח 16 - סקר הורים - בעברית וברוסית

באדיבות עיריית ערד

הורים יקרים,

באישור ובהמלצת משרד החינוך העיר ערד מצטרפת לתהליך שיאפשר להורים לבחור באופן מבוקר את בית הספר לילדם. בניית המודל היישובי מתקיימת בשיתוף עם הנהלת המחוז והמפקחים, עם מנהלים של בתי הספר ועם נציגי ההורים. התהליך יבוצע בשלבים באופן מבוקר ומתוכנן וילווה על ידי יועצים אקדמיים. בשלב הראשון אנו מבקשים להתחיל ביישום עבור ילדי גן חובה העולים לכיתה א בשנת הלימודים הבאה (תשע"ג). בסקר זה אנו מבקשים ללמוד על העדפותיכם בלבד בנוגע לבחירת בית הספר לילדכם. הסקר אינו טופס רישום. במהלך התקופה שלפני ההרשמה יימסר לכם מידע מפורט על אופן הרישום - בכתב ובעל-פה.

שם בית הספר	כתובת בית הספר	ייחודיות בית הספר
בית הספר ממלכת "לבאות"	שמעון 14	מנגן ושר - לימודי מוזיקה
בית הספר ממלכתי "חלמיש"	שיזף 21	לימודי תקשורת
בית הספר ממלכתי "יעלים-עופרים"	יהודה 16	לימודי סביבה ואמנות
בית הספר ממלכתי "אבישור"	חן 49	לימודי מדע וטכנולוגיה
ביב הספר ממלכתי-דתי "טללים"	שמעון 44	העמקה בלימוד ייחודות

בתי הספר היסודיים שייכנסו לתהליך הבחירה המבוקרת:

אנא התייחסותכם לסעיף הבא:

אם תינתן לי אפשרות לבחור לבתי/לבני את בית הספר, אעדיף לרשום אותה/אותו לבית הספר

(הקף/הקיפי בעיגול ונמק/י):

- א. "לבאות", נימוק: _____
- ב. "חלמיש", נימוק: _____
- ג. "יעלים-עופרים", נימוק: _____
- ד. "אבישור", נימוק: _____
- ה. "טללים", נימוק: _____
- ו. בית ספר אחר, נימוק: _____

בברכה

ותודה על שיתוף הפעולה

רחלי אברמזון - מנהלת מחלקת החינוך

טלי פלוסקוב - ראש העיר

וצוות המנהלת היישובית למרחבי חינוך





Исследование в области образования – обоснованный выбор



Уважаемые родители,

С разрешения и по рекомендации министерства образования, город Арад присоединяется к программе, которая даст родителям возможность сделать обоснованный выбор школы для их детей.

Построение модели городского образования осуществляется совместно с руководством отдела образования Южного округа, инспекторами, директорами школ и представителями родительского комитета.

Процесс будет осуществляться поэтапно, строго по плану, в сопровождении академических консультантов.

На первом этапе мы начинаем реализацию программы для детей подготовительных групп детских садов, идущих в первый класс в следующем учебном году (2012).

Данный опрос предназначен выяснить ваше предпочтение касательно выбора школы для ваших детей, и дает вам возможность выразить свое мнение.

В течение периода, предшествующего записи в школу, вам будет передана подробная информация о форме регистрации – как письменно, так и устно.

Начальные школы, входящие в программу обоснованного выбора:

Название школы	Адрес школы	Особенности школы
Государственная школа "Леваот"	Шимон 14	"Играем и поем" – обучение музыке
Государственная школа "Халамиш"	Шизаф 21	Связь и коммуникация
Государственная школа "Яэлим-Офарим"	Иегуда 16	Искусство
Государственная школа "Авишур"	Хен 49	Наука и технология
Государственно – религиозная школа "Тлалим"	Шимон 44	Углубленное изучение иудаизма

Пожалуйста, обратите внимание на следующий раздел:

В случае, если мне будет дана возможность выбрать, я предпочту записать своего ребенка в школу (обвести кружком и объяснить):

Школа "Леваот". Объяснить _____

Школа "Халамиш". Объяснить _____

Школа "Яэлим-Офарим". Объяснить _____

Школа "Авишур". Объяснить _____

Школа "Тлалим". Объяснить _____

Другая школа. Объяснить _____

Другие замечания _____

С уважением и благодарностью за принятие участия
Тали Плосков – Мэр Арада
Рахели Абрамзон – начальник отдела образования муниципалитета
и коллектив городского отдела образования



נספח 17 - פילוחים של תוצאות סקר טרום רישום
 מצגת פילוחי רישום - באדיבות מבשרת ציון



היקף הנתונים



מספר משתתפים	אזור הרישום
65	T
33	X
48	Z
146	סה"כ





בחירת ההורים

איזור הרישום	נשאר באזור	מחוץ לאזור	% ניוד
X	54	11	17%
T	23	9	27%
Z	35	13	27%
סה"כ	112	33	23%

מסקנות:
 • ההורים במבשרת מעוניינים לבחור (ניוד גבוה)
 • המידע הונגש דיו לאפשר בחירה.

יעדי הבחירה

	T	%	Z	%	X	
T	54	11%	7	2%	1	83%
X	3	15%	5	70%	23	9%
Z	11	73%	35	2%	1	23%
סה"כ	68	98%	47	76%	25	105%

• בבנוסף, 5 ילדים בחרו בבתי ספר דתיים (בתי"ס על אזוריים)
 • יאלו לא נדרשה אינטגרציה, ניתן בנקל לאפשר את אחוז הניוד הגבוה



שיטת בחירה

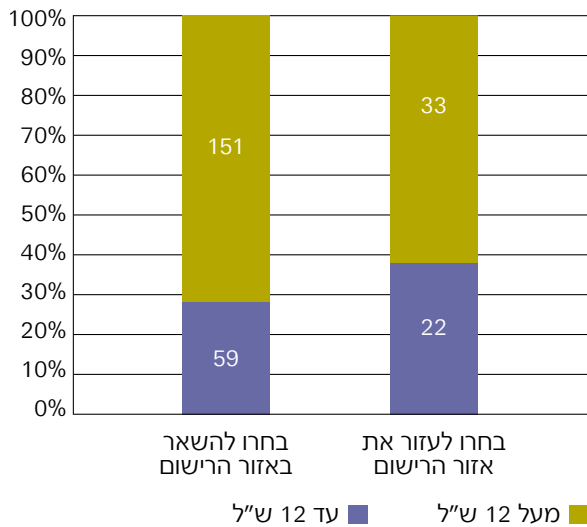


1. קריטריון אינטגרציה – השכלה
1. 12 שנות לימוד ומטה
2. מעל 12 שנות לימוד במוסד השכלה מוכר
2. המועצה תגדיר מספר כיתות בכל בית ספר לפי קירוב לביקוש
3. לפי מספר הכיתות הכולל ומספר הכיתות בכל בית ספר, תקבע מכסה לאוכלוסייה חלשה וחזקה (כחולים וירוקים)
4. אוכלוסייה חלשה = 12 שנות לימוד ופחות (כחולים), אוכלוסייה חזקה = 12 שנות לימוד ויותר (ירוקים)
5. השיבוץ בכל צבע יבוצע בנפרד לפי העדיפות הראשונה בבחירה
6. במקרה של עודף ביקוש, תינתן עדיפות לאזור הרישום, ולאחריו עדיפות לילדים שיש להם אחים הלומדים בביה"ס המבוקש
7. הגרלה בין היתר
8. במקרה של עודף מרובה יתחשבו בעדיפות שנייה

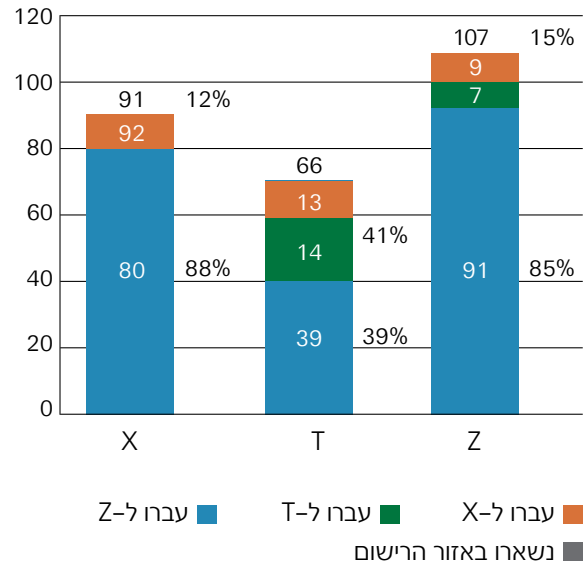
נתוני רישום לשנת הלימודים תשע"ג



ניוד בכל היישוב - 54 ילדים (20%)



בחירת הורים - ניוד בין בתיה"ס <<



4. אי-אפשר לשמר אינטגרציה ללא מידע נוסף על כל ילד וילד, מידע שאינו זמין כיום. נושא זה נכון גם אם לא פותחים את אזור הרישום. ועודת חריגים מניידות בכל שנה ילדים מבלי לדעת מה ההשפעה המצטברת של הניוד על האינטגרציה. משום כך יש כיום חוסר איזון באינטגרציה בין בתי הספר.

מסקנות מתוך פילוח הנתונים המוצגים במצגת ה"ל:

1. ההורים יודעים לבחור.
2. אין אחיזה במציאות לטענה לפיה בגלל שבשנה האחרונה פנו רק הורים בודדים לוועדת חריגים, ההורים אינם מעוניינים בניוד. להפך, כשהנגשונו מידע ואפשרנו להורים להביע את רצונותיהם, ההורים בחרו להתנייד.
3. אילו כל ההורים היו מקבלים את מבוקשם, והמגבלה הייתה הצורך לשמר גודל כיתות ומספר כיתות, 98% מההורים היו יכולים לקבל את מבוקשם.



נספח 18 - מנגנוני בחירה - סקירה עולמית מודלים לבחירה מבוקרת בארצות הברית - בוסטון, ניו אורלינס, ניו ג'רזי מבוסס על מצגת עולמית - באדיבות גף ניסויים ויזמות

לכל תלמיד מתאפשר דירוג במערכת על-פי שלושה תבחינים:

1. מגורים באזור הבחירה
2. מרחק גאוגרפי מבית הספר (מרחק הליכה)
3. אחים בבית הספר

תוכנת השיבוץ מתאמת בין התלמידים לבתי הספר שהם הבחירה הראשונה שלהם. אם בתי הספר מלאים בתלמידי ההעדפה הראשונה, עוברים להעדפה השנייה ובדקים תבחינים. מי שמדורג בדירוג העירוני גבוה יותר, מקבל את ההעדפה הראשונה וכן הלאה. ההתאמה מסתיימת כשבתי הספר מתמלאים או כשכל הבחירות של התלמידים מוצו, והתלמידים הנותרים עוברים לרישום ידני.

יתרונות השיטה

בחירת ההורים מגדילה את המוטיבציה ואת המעורבות, אך הורים לא יכולים להשפיע על המערכת. רוב התלמידים משובצים על-פי ההעדפות הראשונות שלהם. בתי הספר לא יכולים לייצר מניפולציה, ויש שקיפות מלאה בשיבוץ ובתבחינים. בתי הספר לא יודעים כמה תלמידים בחרו בהם. הם מקבלים מספר קבוע, אך לא חשופים להיקף הביקוש. יש חיסכון במערכת ההסעות, והתבחין הגאוגרפי הוא משמעותי.

חסרונות השיטה

כ-5%–13% מהתלמידים לא מקבלים אף אחת מההעדפות שלהם. בתי הספר לא יכולים לדעת מה מידת הפופולריות שלהם ולהשתנות בהתאם. הורים בעלי יכולת יכולים לעבור לגור ליד בתי ספר איכותיים ולהשפיע על קבלת התלמיד אליהם.

שני סוגים של בתי ספר ציבוריים

צ'רטרים - בתי ספר אמנה. מכוח חוק המדינה מועברות סמכויות הניהול הכוללות בבית הספר (עובדים, מורים, פדגוגיה) למנהל בית הספר, אך בית הספר עדיין שייך למערכת הציבורית. ברובם אין תשלומי הורים ואין מיון תלמידים. על בתי הספר לעמוד בתבחינים קבועים של הישגי התלמידים, אחרת הם נסגרים.

מגנטים - בתי ספר בעלי זהות חינוכית מוגדרת וייחודית ו"אני מאמין" בית ספרי מובחן. כל בית ספר בקבוצה זו מתמחה בתחום אחר. השם "מגנטים" נובע מהמשיכה אליהם. ילדים נמשכים כמגנט לתוכן הלימוד הייחודי. ברובם יש תהליך קבלה.

מודל בוסטון

תוך 15 שנים הפכה מערכת החינוך בבוסטון ממערכת כושלת למערכת חינוך בעלת שם, זוכת פרס מערכת החינוך האורבנית הטובה ביותר בארצות הברית (2006). היא הוצגה כמודל לרפורמה חינוכית עירונית מוצלחת בארצות הברית על ידי Washington Post, LA Times, US News, World Report וכמערכת בעלת מודל רישום ייחודי. היחידה היא בעלת 22 מוסדות ניסויים ייחודיים נוסף על צ'רטרים. בבוסטון יש 145 בתי ספר ציבוריים, 22 מהם ניסויים ושמונה צ'רטרים. בתי הספר הם בעלי התמחויות שונות, כגון: מנהיגות, חקלאות, תקשורת, אמנות, חדשנות ומצוינות, קולנוע ועוד.

עקרונות שיטת הרישום בבוסטון

העיר מחולקת לשלושה אזורי בחירה לבית הספר היסודי ואזור בחירה אחד לבית הספר העל-יסודי. 50% מהמקומות ביסודי משוריינים לתלמידי האזור הגאוגרפי של בית הספר. 50% האחרים נבחרים על-פי העדפות התלמידים. כל תלמיד מתבקש לדרג את הבחירות שלו.





הנגשת מידע בבוסטון

- אירוע שנתי כלל עירוני בנושא
- מפגשים ופעילויות בית ספריות
- מפגשי מידע למשפחות מטעם הרשות
- אתר אינטרנט של הרשות

בתי ספר נכשלים

- בתי ספר שהביצועים הנמדדים שלהם נמוכים במשך שנים אחדות, מסומנים בדרגה 4, ועל-פי החוק המחוז יכול להתערב בהם בשלושה נושאים:
1. מינוי מנהלים חדשים
 2. שינוי צוות המורים – המורים מגישים מועמדות מחדש למשרה שלהם
 3. השקעת משאבים בשיקום בתי הספר

מודל ניו אורלינס

רקע

בעיר יש אוכלוסייה מגוונת, וקיים בה מגוון של בתי ספר לבחירה. רובם הגדול (90%) הם מסוג צ'רטס, כלומר, בתי ספר בעלי ייחודיות מובחנת. השאר הם בתי ספר ציבוריים, בתי ספר וירטואליים, הום-סקולס, בתי ספר פרטיים ועוד. אחרי אסון הוריקן קטרינה נהרסו 100 מתוך 120 בתי הספר, כל תשלומי הארנונה נפגעו, והמורים עזבו את המדינה. הרשות העירונית נחלשה. על מנת לטפל במשבר החלה בנייה מואצת של עשרות בתי ספר, בעיקר פרטיים וצ'רטס. ניתנים שוברים לאוכלוסיות חלשות למימון לימודים. הוקמה מערכת טיפול בבתי ספר נכשלים. נרשמה עלייה של עשרות אחוזים בהישגי התלמידים, ונרשמה ירידה באחוזי הנשירה.

בניו אורלינס קיימים שני מנגנונים שונים לבחירה:

RSD

כל הורה בוחר שמונה בתי ספר לפי עדיפות. הרשות משבצת תלמידים לפי העדפתם. אם במידה ויש רישום עודף, ניתנת עדיפות לפי אחים, מרחק מהבית, בתי ספר שנסגרו ולבסוף נערכת הגרלה. בתי הספר לא מורשים למיין.

OPB

בתי הספר מקבלים תלמידים על סמך מיון של ציונים, כתובות או כל תבחין אחר שעולה בדעתם.

הנגשת מידע

מתקיים שבוע בחירת ההורים ארצי בכלי התקשורת ובבתי הספר. לרשות אין אתר שמסביר את תהליך השיבוץ, אך ישנם שני אתרים שונים לשתי מנהלות חינוך מקומיות. ארגון ההורים המקומי מפרסם חוברת ובה הסבר על תהליך הרישום לבתי הספר ומידע על בתי הספר. לכל בית ספר מוקצה שבוע פתוח. בכל תקופת הרישום ישנם יועצים הנותנים להורים סיוע. ההורים מקבלים המלצות למה יש לשים לב בביקור בבית הספר, וכן הם מקבלים שאלות מומלצות שיש להפנות לצוות החינוכי בבית הספר.

מודל ניו ג'רזי

בניו-ג'רזי יש למחוזות אפשרות לאשר לתלמידים לעבור לבתי ספר במחוזות שכנים (בחירה בין-מחוזית). המדינה יזמה תוכנית פיילוט בת חמש שנים כדי לייסד ביוזמתה 21 מחוזות בחירה, אחד לכל מחוז (County). תלמידים ברדיוס של 20 מייל ממחוז בחירה מסוים יכולים לבקש ללמוד בבתי הספר של המחוז. ילדים יכולים גם ללמוד בבתי ספר מסוג צ'רטס. תלמידים ממשפחות בעלות הכנסה נמוכה זכאים למלגה כדי ללמוד בבתי ספר פרטיים. תחת החוק הפדרלי "אף ילד אינו נשאר מאחור". תלמידים אשר לומדים בבית ספר אשר מוגדר "זקוק לשיפור", זכאים לעבור ללמוד בבית ספר עם ביצועים טובים יותר במחוז.

חזון של מחוז לדוגמה

מחוז בתי הספר מונטקלייר מוקדש למצוינות בלימודים של כל ילד. בשיתוף ההורים והקהילה בתי הספר ימקסמו את ההישגים האקדמיים והאמנותיים ויפתחו תלמידים בטוחים בעצמם אשר יהיו אחראים ללמידה של עצמם, יעריכו יוזמה וגיוון, ישיגו את דרישות הסטנדרטים בליבת תוכניות הלימודים של ניו-ג'רזי בכל הרמות ויוכלו לתרום משמעותית לחברה הגלובלית המשתנה ללא הרף.



מחוז מונסקלייר

האפשרות לבחירת הורים קיימת כבר מ-1977. במחוז יש שבעה בתי ספר יסודיים, שלוש חטיבות ביניים (middle schools) ותיכון אחד. החל מ-2009–2010, באחד עשר בתי הספר במחוז נרשמו 6,766 תלמידים, והיו בהם 573 מורים (על בסיס FTE), עם יחס תלמיד-מורה של 11.81. המחוז מוגדר על ידי מחלקת החינוך של ניו ג'רזי כנמצא בקבוצת מחוז ו, השנייה מבין שמונה. לכל בית ספר יש נושא "מגנט" אשר הופך למרכז סגנון הלימוד בו. לתלמידים יש חופש בחירה באשר לבית הספר שבו הם רוצים ללמוד. בחירת בתי הספר אינה מוכתבת על-פי מקום המגורים בתוך מונסקלייר.

תהליך פיתוח ייחודיות (מגנט)

קול קורא יוצא למתנדבים מהקהילה לערוך מחקר על נושא שמתאים לרשות. כ-100 אנשי קהילה, מורים ומנהלים יוצאים למחוזות שכנים ולומדים נושאים הנוגעים לבתי הספר המגנטיים - המבנה, תוכנית הלימודים, תוכניות קיימות, תוכניות מבוקשות ועוד. כל קבוצה מסכמת מסקנות שמוחזרות למנהל החינוך לקבלת החלטה.

מנגנון רישום

כשהורים נרשמים בתוך המחוז, הם מדרגים את העדפותיהם, שש במספר, מהגבוהה לנמוכה, עם העדפה שניתנת לאחים של תלמידים הלומדים בבית הספר ולצרכים מיוחדים. העדפות בתי הספר נענות, כל עוד יש מקום תוך דאגה לאיזון אינטגרטיבי.

איזון אינטגרטיבי נעשה על סמך שני פרמטרים:

1. הכנסת הורים וזכאות לארוחות
2. העיר מחולקת לשלושה אזורים. בכל כיתה ניתן משקל שווה לאזורים.

מערכת ממוחשבת נותנת לכל תלמיד באזור מספר ומשבצת תלמידים לפי העדפותיהם ולפי איזון כלכלי.

תוצאות:

- אקלים חיובי
- שביעות רצון גדולה של הורים
- כל בתי הספר שווים באיכותם
- מעורבות הורים גבוהה
- כל בתי הספר מחויבים ללימודי ליבה ולהישגים גבוהים



נספח 19 - סרגל כלים ותפוקות - גף ניסויים ויזמות סרגל תוצרים ותפוקות של רשות 2012-2013

שלב	לו"ז	תוצר	תפוקות	הכוונה	בקרה
היערכות	עד ה-29 במארס 2012	"מסמך אב" לבחירה מבוקרת ברשות בהלימה לחוזר מנכ"ל ברא"ה רב-שנתית עד לפתיחת כלל העיר לבחירה מבוקרת	<ul style="list-style-type: none"> יצירת תנאי "חממה" (ארגוניים, פדגוגיים ותשתיות) הגדרה של שלבי יישום של מרחב החינוך ביישוב הקמת מנהלת יישובית הכשרה מקצועית-יישובית הגדרת מנגנונים: בחירה מבוקרת (לרבות סקר הורים), הנגשת מידע דו"ח תכנון ויישום פיתוח ייחודיות ראשוני 	<ul style="list-style-type: none"> ניתוח צרכים המלצות למוקדים פיתוח מנהלת שילוב מערך בתי הספר בפעילות היישובית ליווי הכשרת מנהלים כללי / פרטני תיעוד מהלכים ותוצרים ייעוץ למוביל ניסוי ברשות היכרות עם בתי ספר ייחודיים, זיהוי צרכים וכיווני עבודה 	<ul style="list-style-type: none"> אישור תוכניות מערכתיות ומנגנונים אבחון של יצירת תנאי סף ליישום מרחב החינוך הערכת המנגנון לבחירה מבוקרת אישור תוכנית להנגשת מידע אישור הוועדה לבתי ספר ייחודיים, על-אזוריים ואזורי בחירה מבוקרת
יישום תשתית	עד 30 בנובמבר 2012	<ul style="list-style-type: none"> הגשת מסמך מערכתי מורחב ומפורט בהלימה להתנסות בשטח לקראת פתיחה של אזורי הרישום בינואר 2013 מנגנון מפורט של בחירה מבוקרת תוכנית להנגשת מידע לתושבים: חוברת ייחודיות של מוסדות החינוך במרחב הבחירה המבוקרת פירוט שנתי הכולל את החודשיים שלפני תחילת הרישום על אודות מהות, אופן הבחירה והרישום על-פי הנוהל החדש, משך הרישום ואחריו 	<ul style="list-style-type: none"> יישום תוכניות מרחב החינוך ופיתוח הייחודיות חומרים להנגשת מידע ורישום לפי התוכנית 	<ul style="list-style-type: none"> ליווי גיבוש הייחודיות ותוכניות פעולה ליישום בבית הספר לפי הצורך, חיבור למרכזי הפצה ובתי ספר ניסויים בגף ניסויים ויזמות להיכרות ולהצעת מודלים של ייחודיות ודרכים לפיתוח ייחודיות ליווי ומעורבות בתהליכים, עזרה בכתיבה ובהכנת חומרים הפעלות לפי הצורך 	<ul style="list-style-type: none"> מעקב אחר יישום תוכניות עבודה בנושאים: מנגנון בחירה, ייחודיות, בחירה והנגשת מידע, שותפות הורים ועוד מעקב אחר קצב ואיכות פיתוח הייחודיות בבתי הספר שבמרחב הניסוי בקרה על עבודת המנהלת ברשות על-פי העקרונות המנחים לפי חוזר מנכ"ל
רישום לשנה"ל תשע"ד	עד סיום תקופת הרישום, 2013	<ul style="list-style-type: none"> ביצוע רישום למוסדות החינוך ברשות על-פי מנגנון הבחירה המבוקרת החדש שאושר ובהלימה לחוזר מנכ"ל דו"ח סטטוס רישום הכולל היבטים יישוביים 	<ul style="list-style-type: none"> מערך רישום נגיש, שקוף ובהיר לתושבים תובנות ומסקנות של מנגנון בחירה מבוקרת והנגשת מידע למיקוד ולפיתוח מודל מרחב חינוך וניסוי רלוונטי 	<ul style="list-style-type: none"> הכוונה לדרכים / לאמצעים להנגשת מידע לרישום לכלל התושבים העלאה ובירור סוגיות בנושאים של אינטגרציה, ניווד וכדומה 	<ul style="list-style-type: none"> הקפדה על נגישות לאוכלוסיות מוחלשות מעקב אחר רישום בפועל



שלב	לו"ז	תוצר	תפוקות	הכוונה	בקרה
חילוץ מודל יישובי: הרחבה והעמקת המודל ברשות	30 במאי 2013	<ul style="list-style-type: none"> הגשת מסמך מסכם הכולל מודל ייחודי (+גרפי) פדגוגי ארגוני, מפרט יישומי להטמעה של המודל בהיקף מערכתי ברשות, מסקנות ודו"ח הערכה תוכנית להמשך הניסוי (2-4 שנים) 	<ul style="list-style-type: none"> דו"ח מסכם ניסוי הכולל מודל בחירה מבוקרת, מערכתי, אקדמי ויישומי. תובנות והמלצות ליישום ברשויות נוספות ובכלל אבחון מצב - סקר ממוקד לתושבים ייזום מערך מערכתי להמשך הניסוי- תשתיות, שילוב גורמים נוספים, העמקת ייחודיות ומגוון היצע איכותי לתושבים מפרט ביצועי יישומי 	<ul style="list-style-type: none"> הכוונה לתפיסה מערכתית של המודל הניסויי הכוונה ועזרה בחידוד חדשנות וייחודיות מודל בהשוואה לאחרים בארץ ובעולם הכוונה בהבניה ובמיצוב המערך הניסויי ברשות ובבתי הספר - צוותי מו"פ, מחקר, תיעוד ליווי היישום, עזרה בפיתרון בעיות ובמציאת מענים לאתגרים 	<ul style="list-style-type: none"> מעקב אחר התהליכים והמפגשים ברשות לקידום חילוץ מודל הערכה ראשונית של התוצר, תובנות, מחשבות לשכלולו, אישור תוכנית מעקב אחר יישום התוכנית ברמה מערכתית (כלל מרחבי הרשות)
הפצה לרשויות אחרות	30 ביולי 2013	תוכנית למרכז הפצה ברשות / חניכה לרשויות אחרות	הכנת תוצרי הפצה: תדריכים, תוכניות פדגוגיות, שיטות וכדומה, הכשרת צוותים לחניכה	תנאים / תשתיות ומחונן של מרכזי הפצה ניסויים בגף	החלטה על מועמדים למרכזי הפצה, בקרת תוכניות

