

ניהול עצמי בבתי הספר

תמצית דוח ביקורת

ניצני זבולון, איבטין, נופית, ראס עלי

2016



הנחות יסוד בתפיסת הניהול העצמי

- א. צוות בית הספר מכיר את צורכי תלמידיו ואת אוכלוסייתו
- ב. צורכי התלמידים משתנים:
- ג. הרחבת האוטונומיה הפדגוגית, הניהולית והכלכלית תורמת להעצמתם של המנהלים והמורים
- ד. קיים קשר הכרחי בין סמכות ומרחב שיקול דעת לבין אחריות
- ה. איגום המשאבים והאוטונומיה התקציבית מאפשרים הקצאת משאבים יעילה יותר, בהלימה למטרות הפדגוגיות של המוסד החינוכי.

מטרות בתי ספר בניהול עצמי

1. חיזוק החינוך הציבורי .
2. השבחת הניהול של בתי הספר בכלל ושל התחום הפדגוגי בפרט.
3. הגברת המודעות של הנהלות בתי הספר להיותן אחראיות ומחויבות לתפוקות ולתוצאות, תוך שימוש מושכל במשאבים שהועמדו לרשותן כדי להשיג את מטרותיהן.
4. יצירת תרבות ארגונית המאפשרת מענה דיפרנציאלי לצורכי תלמידים, קיום למידה משמעותית והעלאת רמת ההישגים הלימודיים של התלמידים.
5. הרחבת מעגל השותפים הפועלים לקידום החינוך בבתי הספר והמעורבים בו.
6. הבטחת רווחתם הלימודית, הרגשית והחברתית של התלמידים ומתן מענה מיטבי לצרכיו הייחודיים של כל תלמיד.

מחלקת החינוך במועצה.

- א- תקציב המועצה בשנת 2016 עמד על כ-129 מיליון ₪ מתוכו תקציב החינוך הכולל עומד על כ- **50 מיליון ₪**, כשהשתתפות המועצה המתוכננת **6,781,000 ₪**.
- ב- תקציב המועצה בשנת 2015 עמד על כ-130 מיליון מתוכו תקציב החינוך עמד על כ- **49 מיליון ₪** השתתפות המועצה בפועל בתקציב החינוך בשנת 2015 עמדה על כ- **6,582,745 ₪**.
- ג- השקעת המועצה בחינוך **מתקציב התב"רים** בשנים 2010-15 כ- **58 מיליון ₪** :
- **גני ילדים-** 7.9 מיליון ₪ (כ. חסידים, נופית, ראס עלי, איבטין, חוואלד).
 - **בתי ספר יסודיים-** 24.6 מיליון ₪ (ניצני זבולון 17, ראס עלי- 7 מיליון).
 - **בתי ספר על יסודי** – 24.8 מיליון ₪ (איבטין 22 מיליון, כרמל זבולון 1.5 מיליון),
 - **תקשוב ונגישות-** 1 מיליון ₪.
 - **תשתיות למערכות החינוך-** 3.1 מיליון ₪. (איבטין 2.9, נופית 150,000, כ. חסידים 115,000).

עיקרי הממצאים

- ▶ נמצא כי, סל התלמיד בניהול עצמי, הכולל בפועל עומד על כ- **1200** ש"ח (בהגדרתו הנוכחית במועצה), זאת מול הצרכים הבסיסיים העומדים על כ- **1300-1500** ש"ח בהתאם לגודל בית הספר ולמגזר.
- ▶ המשמעות מכך שאין למנהלים יכולת לעמוד בערכי משרד החינוך בניהול העצמי לא בשוטף ולא בפדגוגיה.
- ▶ נמצא כי, משרד החינוך בהתנהלותו, אינו מתכוון לאפשר תקציב ניהול מהותי למנהלים אלא בסיסי בלבד, מייצר מציאות בה הרשות המקומית היא זו שתטפח ותוסיף תקציבים לפדגוגיה ולפיתוח ואחזקה עמוקים.
- ▶ **נמצא כי, השיטה של ניהול עצמי לעומת ניהול המועצה עדיפה שכן, ישנה עצמאות ניהולית למנהלי בתי הספר המייצרת אפשרות לניהול פדגוגי טוב יותר וניצול יעיל של התקציב.**
- ▶ **הביקורת מציינת כי, המנהלים מעדיפים את המצב הקיים ומציינים שאין דרך חזרה למצב הקודם. אולם, לאור המקורות הכספיים ישנה מצוקה מהותית בניהול ובפיתוח הפדגוגי.**
- ▶ נמצא כי קיים פער מובנה בין בתי הספר במגזר היהודי לבתי הספר במגזר הבדואי לאור העובדה שבמגזר הבדואי אין יכולת כלכלית לאור גביה נמוכה בתשלומי הורים. דבר המשתמע בפדגוגיה (טיולים, יוזמות חינוכיות, תל"ן).

המלצות מחלקת החינוך – שקף 1

➤ לדעת הביקורת יש לבחון את תקציבי בתי הספר היסודיים והסל לתלמיד בהתאם למספר פרמטרים:

➤ אחוז התוספת לבתי הספר הקטנים מ-300 תלמידים,

➤ גיל המבנים בבית הספר ומשמעות ההשקעות בשימור ושיפוצים,

➤ יכולת כלכלית של ההורים ולאור תשלומי ההורים ברכישות מרצון.

➤ הגדרת סל מנהל מחלקת החינוך בראייה פדגוגית ויכולת התערבות בפרויקטים פדגוגיים ערכיים.

➤ לדעת הביקורת, יש להגדיר תקציב חומש לפיתוח לוגיסטי בבתי הספר ולאפשר למנהלים להגדיר סדרי עדיפויות בהתאם לתקציבם.

המלצות מחלקת החינוך – שקף 2

► לדעת הביקורת, יש לבחון את סעיף שיפוצי בתי הספר בהתאם למצב בית הספר, גיל, צרכים ופיתוחים פדגוגיים, מצב מעבדות, שירותים, חדרי המורים כיתות אם והשקעות שונות. דבר זה מחייב :

► תכנון ארוך טווח, לכל מוסד חינוכי .

► הקצאה תקציבית שנתית למנהל המחלקה לשיפוצים , שיגזרו מתעדוף פנימי.

► החתימה על חשבונות בית הספר מתבצעים ע"י מנהלי בתי הספר והמזכירות. מאחר ובתי הספר הינם באחריות המועצה (ראש המועצה והגזבר) שלהם חיוב אישי ואחריות כוללת על כל התנהלות הכספית במועצה, נוצר מצב בו מנהלים יכולים להיכנס לרכש ולגירעונות ללא אחריות אישית המועברת חוקית לגזבר המועצה.

► לדעת הביקורת יש לבחון תהליכי בקרה ורכש בהתנהלות בתי הספר בניהול עצמי לאור הסיכון הנ"ל.

נופית - המלצות

▶ לבחון המשמעויות הדמוגרפיות בנופית על הקיטון בכמות התלמידים בביה"ס וההשלכות לגודל תקציב הניהול העצמי.

▶ להגדיר סל תלמיד דיפרנציאלי לביה"ס לאור : צרכים, גיל מבנים, כמות תלמידים ופערים נוספים.

▶ להכשיר וללמד את צוות הניהול בתחום הניהול העצמי.

המלצות ראס עלי

- ▶ לאור גודל ביה"ס והתבססות התקציב על סל תלמיד, והצורך להמשיך לבנות ולפתח את מעבדות ומתקני ביה"ס, נדרש להגדיר השימושים בתקציב סל התלמיד.
- ▶ לאור המצב הסוציאקונומי של תלמידי ביה"ס, יש לבחון פניות לגורמי סיוע ומלגות לתלמידים על מנת לאפשר ולתקצב תמיכה בלימודים משלימים.
- ▶ לבחון הקצאת משאבים ותכניות לימודים להוראה מתקנת לתלמידי ביה"ס.
- ▶ לבחון הקצאת משאבים לפעילות הורים ושילובם במסגרת החינוך המשלים בביה"ס.
- ▶ להעלות משמעותית את סל התלמיד לתלמידי ביה"ס בראס עלי.
- ▶ להפריד חשבונות מים וחשמל של המתנ"ס ומגרש הכדורגל.
- ▶ להגדיר תכנית חומש להצטיידות.

המלצות איבטין

- ▶ לבחון תקציב ביה"ס בניהול העצמי לאור גיל מבני ביה"ס.
- ▶ לבחון תהליך פיתוח ושיפוץ מבני ביה"ס בראיה חמש שנתית ובהתאם לצרכים הפדגוגיים בביה"ס.
- ▶ לבחון משמעויות קיטון ביה"ס לאור פתיחת חט"ב בהיבט סל התלמיד ותקציב ביה"ס.
- ▶ לאור המצב הסוציאקונומי של תלמידי ביה"ס, יש לבחון פניות לגורמי סיוע ומלגות לתלמידים על מנת לאפשר ולתקצב תמיכה בלימודים משלימים.
- ▶ לבחון תקציב הניהול העצמי לאור תשלומי הורים והמשמעויות הפדגוגיות המשלימות לאור אי תשלום תשלומי הורים.
- ▶ לבחון הקצאת משאבים ותכניות לימודים להוראה מתקנת לתלמידי ביה"ס.
- ▶ לבחון הקצאת משאבים לפעילות הורים ושילובם במסגרת החינוך המשלים בביה"ס.

המלצות ניצני זבולון

- ▶ לבחון משמעות הבנייה ופיתוח המבנים בביה"ס לאור המשמעויות הכלכליות וסל התלמיד.
- ▶ לבחון משמעויות אחזקה רב שנתית למערכות המחשוב האישיות ובבית הספר בראיית התקציב הבית ספרי והשתתפות המועצה.
- ▶ לבחון שימוש בכספי הורים בתחום רכישות מרצון בדגש על מערכות המחשוב.

המלצות כלליות

- ▶ להגדיר סל תלמיד דיפרנציאלי לפי גודל בתי הספר, גיל מבנים, מגדר.
- ▶ לבחון הערך המוסף של הניהול העצמי בדגש על פדגוגיה.
- ▶ לקיים נהלי רכש וניהול אינוונטר בבתי הספר .
- ▶ לפקח על חשבונות הורים . (תכנון מול ביצוע).
- ▶ לקיים השתלמויות והכשרות לצוות הניהול העצמי (מנהלים, מזכירות).