



## רקע

תנאי ראשון לקידום מערכת חינוך עירונית היא עבודה רב ערוצית מותאמת ומוכוונת בין הארגונים והמערכות השונות הפועלות ומשפיעות במרחב. על מנת לפעול כך, יש להכיר את מערכי החינוך המרכזיים בישראל ואת אופי השחקנים והיחסים בין בעלי העניין המרכזיים.

מערכת החינוך בישראל סבוכה מאוד וכוללת מרחב עצום של מערכות משנה ארציות כמו: חינוך ממלכתי, ממלכתי דתי, עצמאי, חרדי, התיישבותי ולאחרונה אף רשתות לחינוך משלב דתי - חילוני. מערכות ארציות אלו שבסיסם שיוך אידאולוגי - קהילתי, מאופיינות בחלוקת משנה נוספת של שלבי החינוך הגילאי: גיל רך, יסודי, חט"ב ותיכונים (על יסודי) ומוסדות חינוך גבוה -אוניברסיטאות, מכללות ושיבות.

משרד החינוך מהווה גורם דומיננטי וריכוזי מאוד והשפעתו רבה בכל הנוגע ל: הקצאת משאבים, רגולציה, קביעת סדר יום, הנחיית אופני הפעילות והפעלת מוסדות החינוך, וכמובן בקביעת תכניות הלימוד בישראל. משרד החינוך על מחוזותיו ואגפיו נמצא בקשר הדוק עם מערך החינוך המקומי, של הרשויות המקומיות בישראל שהשפעתו הולכת וגוברת בשנים האחרונות.

הריכוזיות הגדולה מציפה מתחים ומורכבות ביחס למידת האוטונומיה והעצמאות של מערכות החינוך - לרבות מערך החינוך של הרשות המקומית. עוצמת פעילותו ועצמאותו של מערך החינוך המקומי תלויה בחוסנה של הרשות המקומית והיקפיה; כך שלא דומה השפעת מדיניות החינוך של עיריית תל אביב למדיניות החינוך של קרית גת. המתח שבין ריכוזיות משרד החינוך לבין שאיפה לעצמאות ואוטונומיה מתרחש גם ברשתות חינוך, ארגוני מגזר שלישי וכמובן מוסדות החינוך עצמם.

**זרקור על מערכות חינוך משמעותיות הפועלות במרחב החינוכי בישראל:**

1. המגזר השלישי בישראל כולל בתוכו אלפי עמותות הפועלות בתחומים שונים בחברה הישראלית. נתייחס כאן בעיקר לעמותות (וחל"צ) הפועלות בשדה החינוך. עמותות רבות ממקדות את פעילותן במשיק ולעתים בתוך מוסדות החינוך הפורמאלי, קרי בתי"ס וגנ"י. פעילות זו הוגדר העל ידי משרד החינוך - כפעילות של "גופים מתערבים". מימד נוסף של פעילות העמותות מתרחש בשדה החינוך הלא פורמלי: חוגים, מכינות, תנועות נוער, העצמה חינוכית, מיצוי זכויות, סינגור ועוד.

2. רשתות חינוך - בשנים האחרונות, מתעצמת ומתמקצעת פעילותן של רשתות החינוך האמונות על הפעלת בתי"ס

תיכונים, לעתים יסודיים וגני ילדים. ברשתות החינוך מתקיים מגוון רחב: רשתות עם התמחות בחינוך מקצועי, דמוקרטי, פלורליזם יהודי, מצוינות, מנהיגות, התמחות בטיפול בנערים/ות בסיכון ולעתים בעלות גוון קהילתי כמו אל המעיין, בני עקיבא, בית יעקב ועוד. אופי פעילותן של רשתות החינוך מורכב ונדרשת עבודה משותפת וצמודה עם הרשות המקומית. אופן פעולה נוסף הנו בהתקשרות כקבלן מפעיל מטעם הרשות המקומית. חלק ממוסדות החינוך מופעלים באופן עצמאי יחסית ע"י רשתות החינוך בתוך המרחב העירוני (ראה בית יעקב, אל המעיין כדוג'). אך לאחרונה ניכר מאמץ רב של משרד החינוך להטיל רגולציה כבדה על פעילות רשתות החינוך, לעקר את עצמאותן ולהפכן למעין "קבלני ביצוע- זכיינים". שינוי הסטטוס ותצורת ההפעלה מהווה פגיעה ביכולתן לקיים זהות חינוכית מובחנת של ממש. עם זאת, רשתות החינוך ברובן צברו ידע מקצועי רב ואף התמחויות פדגוגיות שונות, כך שהאפשרות לפעול במשותף עשויה לתרום לכל המעורבים לרבות הפחתת עומס מהרשויות, לאור התשומות הארגוניות העצומות הנדרשות להפעלה תקינה של בתי ספר ומוסדות חינוך.

## עקרונות מדיניות

העקרונות המוצעים מניחים דומות ושונות בין מוסדות שונים, כך לדוגמא, גם בתיכונים במרחב אותה רשות המקומית תתקיים שונות מובחנת ומכבדת בהתייחס ל: קהל היעד של בית הספר, גודלו של בית הספר, מוקדים פדגוגים שביית הספר מבקש לקדם ועוד. להכרה בשונות בין המוסדות יש משמעות אופרטיביות בין היתר: בהיקף תשומת הלב הניהולית; מעבר מתמיכה אחידה לפרוגרסיבית, ומדיניות של הקצאת משאבים ארוכת טווח, המבקשת לקדם יוזמה והתחדשות. לפיכך ניתן ליצור אופטימום חינוכי תוך בניית מערך פיננסי שמביא למיצוי אופטימאלי של מקורות התקציב השונים והקצאה הוגנת ואפקטיבית של משאבים אלו. על מנת להחיל את העקרונות שאנחנו מציעים למדיניות מקומית נדרשת למידה מתמדת ומיפוי של מערכת החינוך המקומית. מדיניות זו דורשת השקעה אישית גדולה, מחויבות להשקעת משאבים משמעותיים רציפה וארוכת טווח, תמיכה במנהלים ופחות דגש על רגולציה ופרסום הישגים ומדדים שונים. מעורבות אכפתית, הלימה והוגנות, עם עקרונות מפתח להקצאת משאבים מאפשרת. שינוי בחינוך הנו תהליך אטי המחייב תמיכה רציפה, למידה ואפשר. המתח שבין ציפייה להישגים מהירים בכלל ובסביבה הפוליטית בפרט ורצון להתהדר, לבין תהליכים ארוכי טווח גובה את מחירו וללא מרחב נשימה והשקעה מתמדת לא יתרחש שידוד מערכות משמעות.

### עקרונות מדיניות:

1. **חינוך אישי** – פיתוח הילד עצמו. מערכות מכוונות ליחס אישי; הבניית מערכות המאפשרות עוגנים של תמיכה בנוער והכשרת צוותי החינוך לקיום שיחה משמעותית עם תלמידים.
2. **חיבור אקדמיה ותעשייה** – מערכות חינוך שמבנות תמונת עתיד שתהווה המשך טבעי לתלמידים ותשרטט את הדרכים המובילות אל העתיד הרצוי.
3. **תנועה בין לאומית ופנים עירונית אינטנסיבית**. מוזיאונים כעשייה חברתית. אפשר מפגש בין מערכות ובין תרבויות. משלחות נוער תוך הכרה בבין לאומיות ככישור הכרחי.
4. **פיתוח מוקדים ללמידה רב ובין תחומית מחד, ומאידך פיתוח למידה ממוקדת של מקצועות**. אופי הלמידה יהיה פרוגרסיבי. דהיינו, למידה בין תחומית בשכבות הנמוכות ובשכבות הגבוהות יותר למידה ממוקדת במקצועות המרכזיים. כך למשל למידה בין תחומית במדעים בתחילה ומעבר ללמידה במוקדי פיזיקה ומתמטיקה בהמשך.
5. **הבניית מערכת למידה המכלילה את החוץ בתוך התנועה הלימודית**. כך למשל ריכוז ימי למידה בארבעה ימי לימוד ויום חמישי יתרחש במרחב העירוני בתוך מוקדי אקדמיה, חברה, תעסוקה, תרבות ועוד.
6. **המרחב שבין גוגל לבובר**. יכולת להשתלב היטב בעולם מקוון וכן בעולם הטקסטים, תוך למידה והבניית יכולת ללמידה ועבודת צוות מתוך הכרה בערך המפגש.

1. **מיפוי מערכת החינוך** באמצעות סקר מקדים, אבחון ארגוני- הערכה ראשונית לתוכנית אסטרטגית. תוך הזמנה לריבוי התבוננויות ונקודות מבט שיש בכוחן לאתר נקודות לשינוי, ולהציע כיווני התחדשות רעננים.
2. **ועדות היגוי נושאיות** בשילוב מומחים מבחוץ. הוועדות יתמקדו בציר נושאי מובחן שסומן במיפוי המקדים כראוי להעצמה כגון הישגים, נשירה וכדומה.
3. **חדשנות** בחינוך. סימון יעדים חדשניים והקמת ועדות לנושא בהשתתפות מובילים ממערכות החינוך, נציגי הורים ומנהלי ארגונים מרכזיים הפועלים במרחב העירוני.
4. מתווה **לתוכנית עבודה עם יעדי מימוש שבין שלוש עד חמש שנים**. שינוי במערכות חינוך אורך זמן. העקרונות המנחים לתוכניות העבודה: הלימה בין מקורות לשימושים, (סימון ברור של מתווה תקציבי). הגדרת ציפיות עם שאיפה טובה לתיקון, סימון אופק ואבני דרך.
5. **יצירת שותפויות עמוקות** המבוססות על קשר של הוגנות, מעורבות ואפשרות של השפעה. לאו דווקא הסכמי "קבלן" ממקום פטרוני אלא שותפות כסוכנות/זרוע ביצוע משפיעה.
6. **אופטימום חינוכי**. בניית מערך מקצועי ופיננסי של מיצוי מקורות שונים ובראשם משרד החינוך.
7. **פיתוח הון אנושי**. מחלקת החינוך צריכות להוביל את מערכות המשנה הבית ספריות, גני הילדים, להיערך לבנייה מותאמת של כיתות לימוד, תוך דגש על השתנות ריכוזי אוכלוסייה, קהילות, גילאות ועוד. מחייב התמקצעות מתמדת הן באיוש האנשים והקמת צוותי עבודה מתאימים יחד עם מנכ"ל העירייה.
8. **שונות ופתיחות**, קידום יוזמות לאפיקי חינוך שונים (דמוקרטי / אנתרופוסופי/ מקצועי וכד) השונות תתבטא גם בהתאמה לקהילות השונות המרכיבות את העיר מחד אך גם תאפשר קליטה של נערים/ות להם מתאימה מסגרת ספציפית. כגון נערים/ות אשר יפרחו בחינוך דמוקרטי אך יתקשו במערכות נורמטיביות. השונות אינה על חשבון רף של איכות ומקצועיות. יש להגדיר את דרישות של איכות ומקצועיות גם בתוך ההקשר של זרמים שונים בחינוך, לרבות חינוך דמוקרטי / חרדי מקצועי ועוד.
9. **מבט ותשומת לב לפערים**. פערים גם בתוך העיר אינם רק גזירת גורל אלא גם מעשה ידי אדם, שיש בכוחנו לשנות. פילוח מוקדי קושי עירוניים יכול לאפשר תגבור ומובילציה של תלמידים למוסדות איכותיים ברחבי העיר.
10. **תחרות מנותבת להישגים**, למצוינות בתוך ההקשר של תחום בתי הספר. תחרות שאין משמעותה הצבעה על מגרעות אלא עידוד המערכות לשיפור מתמיד. כאשר מתקיים עקרון של מינון והתמחות של בית ספר, יש לבחון את ההישגים בתוך התחום המוצהר של בתי הספר, כבסיס לתוכנית עבודה משותפת עם העיר לשינוי.
11. **בחירת הורים מבוקרת**. מודל 20/80 ומודלים נוספים הפותחים את את בחירת התלמידים בבתי ספר תיכוניים וחס"ב ומשמרים גמישות מסוימת ביחס לטעמי התלמידים אך נמנעים מרגולציה מלאכותית ומסרבולת. אפשרות נוספת, גמישה יותר תוך הנהגת בחירה על פי רצון תלמידים ובתי הספר אך ניתוב של כ 20% מהתלמידים על פי רצונם גם אם לא נמצאה התאמה ראשונית עם מדיניות הקבלה של בתי הספר.
12. **קודם חינוך**. ראש העיר מתייצב בראש מערך החינוך ומסמן את חשיבות ההשקעה ותשומת הלב הניהולית והאנושית שתושקע במערכת החינוך.