

# תוכנית אב למערכת החינוך מועצה אזורית חבל אילות

## דו"ח מסכם



נובמבר 2011

## פתח דבר

דו"ח זה מהווה סיכום של תהליך גיבוש תוכנית אב למערכת החינוך בחבל אילות שנערך החל מיוני 2010 ועד ספטמבר 2011. הדו"ח מסכם את כל התהליכים, הפעילויות והתוצרים של התהליך: שלב האיבחון, מפגש "קפה חבל אילות", סקר החינוך, חזון מערכת החינוך, מבנה ארגוני של מערכת החינוך ותוכניות העבודה שגובשו, כולל מסמך מפורט בנושא טיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות.

## שיתוף הציבור

התהליך כולו נערך בהובלת הציבור ובשיתוף הציבור (תושבי חבל אילות). הערכים המרכזיים שליו את התהליך היו שיתופיות, העצמת כוחות פנימיים ושקיפות. שיתוף הציבור בא לידי ביטוי בדרכים הבאות: הצוות המוביל של התהליך כלל בעלי תפקידים מרכזיים במועצה, במערכת החינוך ונציגות של כל הישובים; כל התושבים הוזמנו להיות פעילים בפורום הרעיונאי של התהליך בו היו פעילים 60 מתושבי החבל; בשיתוף של כ- 230 אנשים בשלב הראיונות האישיים וקבוצות המיקוד; בהזמנה לכלל הציבור להשתתף במפגש "קפה חבל אילות" בו נכחו כ- 120 משתתפים; בסקר אינטרנטי אשר פנה לכלל תושבי האזור והזמין אותם למלא את הסקר - 544 תושבים (בוגרים ונוער) נענו; בדיונים על גיבוש החזון - תהליך בו נטלו חלק למעלה מ- 200 תושבים בכל הישובים; בכל הועדות הפעילות בתהליך (ועדת מבנה, ועדת טיפוח ופיתוח המקצוע, ועדת גיבוש תוכניות עבודה) היו גם נציגי הקהילות. פעמיים במהלך התהליך נערכו הפעילויות בישובים עצמם - קבוצות המיקוד בשלב האיבחון והמיפוי, ובדיונים על גיבוש החזון. לנוחיות הציבור סקר החינוך הועבר במיגוון אמצעים - למייל הפרטי של תושבי החבל, הופץ דרך אתרים (אתר המועצה או האתר היישובי) או באמצעות דפי נייר לבחירת הציבור. שאר הפעילויות בתהליך נערכו במתקני במועצה האזורית חבל אילות. לאור עובדות אלו, הנחת היסוד שלנו היא כי תוצרי התוכנית מייצגים באופן אותנטי את דעת ורצון הציבור.

## מבנה הדו"ח

הדו"ח כולל חמישה פרקים מרכזיים. הפרק הראשון כולל את מהלך העבודה ומתאר את הרקע לתהליך, מטרת התהליך, תיאור של מערכת החינוך (מוסדות החינוך והסגל החינוכי) בחבל אילות ומודל העבודה. הפרק השני כולל את תוצרי התהליך: חזון מערכת החינוך של חבל אילות, מבנה ארגוני למערכת החינוך של חבל אילות, תוכנית עבודה למימוש החזון והמלצות של הוועדה לטיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל. הפרק השלישי, כולל את עיקרי ממצאי שלב האיבחון - תוצאות סקר החינוך, דו"ח "מה אנשי הקהילה חושבים ומרגישים" וסיכום מפגש "קפה חבל אילות". פרק זה כולל תקציר של עיקרי הדברים והמסקנות שעלו בכל אחת מהפעילויות שנערכו.

הפרק הרביעי כולל נספחים - עקרונות למבנה הארגוני, חלופות למבנה הארגוני, מסמך תוכניות עבודה - היבט תכני, מסמך מסכם של ועדת טיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות, דו"ח ביניים "מה אנשי הקהילה חושבים ומרגישים? - מבט סובייקטיבי על מערכת החינוך בחבל אילות" ומסמך מסכם מפגש "קפה חבל אילות" הפרק החמישי, המופיע בחוברת נפרדת, כולל נספחים נוספים - תוצאות סקר החינוך.

### תקציר

תהליך גיבוש תוכנית אב למערכת החינוך בחבל אילות נערך החל מיוני 2010 ועד ספטמבר 2011. תוצרי התהליך כוללים חזון חינוך אזורי, מבנה ארגוני אזורי ותוכניות עבודה הממוקדות בשלושה מישורים - מבנה ארגוני, טיפוח ופיתוח אנשי החינוך והיבט התכני של החזון. התהליך נוהל ע"י צוות מוביל שכלל בעלי תפקידים מרכזיים במועצה ובמערכת החינוך בחבל, ונציגות של כל הישובים. כפוף לצוות המוביל פעל פורום רעיונאי שהוזה את החלק היצירתי ההוגה של התכנים בתהליך. ליווי מקצועי לתהליך נעשה ע"י חברת "פירמה פיתוח ארגונים". השלב הראשון בתהליך היה שלב אבחוני שאפשר לכלל הציבור להביע את דעתו והגיגיו לגבי מערכת החינוך בחבל. שלב זה כלל ראיונות אישיים עם בעלי תפקידים מרכזיים במערכת החינוך בעבר ובהווה, קבוצות מיקוד בחתך תפקידי ובחתך ישובי (בישובים). בסיום שלב זה הוצג דו"ח ביניים - "מה הציבור חושב ומרגיש? מבט סובייקטיבי על מערכת החינוך בחבל". הדו"ח שימש כלי להמשך התהליך ובמקביל מחלקת החינוך במועצה ובתי הספר החלו ביישום מסקנות שעלו מהדו"ח. השלב הבא היה מפגש "קפה חבל אילות" מפגש שהזמין את כלל הקהילה לדיאלוג אזורי משותף בנושא חינוך. במפגש זה היה מעניין לגלות כי רב הדמיון על השוני למרות החששות הרבים מהפערים בתפיסות החינוכיות בין הישובים. תוצרי מפגש זה היוו את חומר הגלם לניסוח סקר החינוך לבוגרים ולנוער. הסקר הופץ במהלך חודשים ינואר - פברואר 11 והשתתפו בו 544 משתתפים (178 בני נוער ו-366 בוגרים). תוצאות הסקר היוו אבני יסוד לגיבוש החזון. השלב השני בתהליך היה שלב גיבוש החזון שכלל כתיבת טיוטה ראשונית לחזון ע"י הפורום הרעיונאי, דיוני חזון בישובים המונחים ע"י מנחים מקומיים והחזרת משוב לפורום וגיבוש סופי של החזון ע"י הפורום. במקביל החלה לפעול ועדת מבנה ארגוני וועדת טיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות. ועדת המבנה הארגוני עמלה על גיבוש המבנה הארגוני תוך העלאת מגוון חלופות ושיתוף כל המעגלים החינוכיים (בתי הספר, מועצת בית ספר, פורום גיל רך, פורום רכזי חינוך, הנהלת מתנ"ס, שפ"ח) בשיח ובהצבעה על חלופות אלו. וועדת טיפוח ופיתוח אנשי החינוך החבל אילות גיבשה המלצות לפעולה בתחום זה. לאחר אישור החזון והמבנה הארגוני החדש בצוות המוביל ובמליאת המועצה התכנס צוות תוכניות עבודה - היבט תכני שפרט את החזון לתוכניות עבודה.

## הבעות תודה

צוות פירמה פיתוח ארגונים מבקש להודות לכל **מאות התושבים** שנרתמו לאתגר ונטלו חלק פעיל בפעילויות השונות של גיבוש תוכנית האב למערכת החינוך. שיתוף הפעולה שלכם, ההירתמות והאכפתיות תרמו רבות ואפשרו את גיבוש תוכנית האב באופן אותנטי.

תודה רבה למעגל המצומצם יותר של **הצוות המוביל והפורום הרעיונאי** שמנה כשישים משתתפים אשר הקדישו שעות רבות לפגישות, למחשבה, לדיון ולרתימת המעגל הרחב יותר לתהליך. תרמתם רבות, בלי העזרה שלכם, היצירתיות והרעיונות שלכם לא היינו מגיעים הלום.

תודה רבה למובילי התהליך, שאותם, מבלי לפגוע באחרים שתרמו רבות, אציין שמית:

אודי גת – יו"ר המועצה ויו"ר הצוות המוביל  
יהודית ברינצוויג – מזכירת המועצה (לשעבר)  
שושי אורון – מנהלת אגף חינוך ומנהלת המתנ"ס  
רוני מאייר – מנהל חינוך הגיל הרך  
מייקל לוי – מנהל בית ספר התיכון  
עליזה כהן – מנהלת בית ספר היסודי

מאיה שפיר - מזכירת קיבוץ יוטבתה  
יפית אבורביע – קיבוץ סמר  
רקפת דר – קיבוץ נאות סמדר  
שרה כהן – מזכירת קיבוץ קטורה  
טלי שמיר – קיבוץ גרופית

תודה רבה לרוני מאייר, מירב עפרוני ויפה גנות שבזכות עזרתן המסורה בצד הארגוני והאדמיניסטרטיבי במשימות המורכבות של תיאום וארגון הפעילויות הרבות והשונות, המשימה צלחה.

## חברי הועדות

להלן פירוט המשתתפים בצוותים השונים:

### חברי צוות מוביל תוכנית אב למערכת החינוך:

יו"ר הועדה: אודי גת – יו"ר מועצה אזורית חבל אילות  
יהודית בירנצוויג – מזכירת המועצה (לשעבר)  
שושי אורון – מנהלת אגף חינוך, מנהלת מתנ"ס  
רוני מאיר – מנהלת חינוך הגיל הרך  
מייקל לוי – מנהל בית ספר תיכון  
עליזה כהן – מנהלת בית ספר יסודי

מאיה שפיר – קיבוץ יוטבתה

רקפת דר – קיבוץ נאות סמדר

נורית גורן – קיבוץ אילות

פזית אבורביע – קיבוץ סמר

שרה כהן – קיבוץ קטורה

טלי שמיר – קיבוץ גרופית

אבי טנג'י – באר אורה

ראובן פינקו – נווה חריף

מירב הגלילי – פירמה פיתוח ארגונים

יעל בודואן – פירמה פיתוח ארגונים

### חברי פורום רעיונאי:

אודי גת – יו"ר מועצה אזורית אילות

יהודית בירנצוויג – מזכירת המועצה (לשעבר)

שושי אורון – מנהלת אגף חינוך, מנהלת מתנ"ס

רוני מאיר – מנהלת חינוך הגיל הרך

מייקל לוי – מנהל בית ספר תיכון

עליזה כהן – מנהלת בית ספר יסודי

שרה כהן, רגינא רוזנטל, נורית תמרי, מיכה אשחר, זיוית פדה סופר, גילה נחמני, חוליו סיינץ, מארק נווה, אדם שבדרון, אתי אילו, נעמה אילן, אפרת הדר, איילת קוזיץ, שרי האריס, אבישג מור, קנטור סימה, נורית גורן, דגנית איתמרי, פזית אבורביע, עידו קלאי, חרפוף רחל, גליה גרינהולץ, ענבר ווליקיטה, קרן ספיר, מאיה שפיר, נעמי לוי, רקפת דר, אלון שמי, שרי ניצן, עמליה בורשטיין, סיון

ליפשיץ, מיטל לרר, מיכה אשחר, רונית דבאוי, אדם שבדרון, סיון ליפשיץ, אתי אילו, נעמה אילן, זינדברג סילבי, אפרת מאיה, קארן נורית, יפתח הופמן, שפיר אדר, חרפוף רחל, תמרי זיוית, פדה סופר, קרן ספיר, גיל קזמיר, חנן גינת, רוז'ה פולצ'ק, מיכאל ליבנה, טלי שמיר, מירב הגלילי, יעל בודואן.

#### ועדת מבנה הארגוני:

שרה כהן – מזכירה, קיבוץ קטורה  
הורסיו בוריסון - מזכיר, קיבוץ יוטבתה  
שושי אורון – מנהלת אגף חינוך, מנהלת מתנ"ס  
רוני מאיר – מנהלת חינוך הגיל הרך  
מייקל לוי – מנהל בית ספר תיכון  
עליזה כהן – מנהלת בית ספר יסודי  
ענבר ווליקיטה – רכזת נוער, מתנ"ס  
טלי שמיר – רכזת חינוך, קיבוץ גרופית  
יעל בודואן – פירמה פיתוח ארגונים

#### ועדת טיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות:

שושי אורון – מנהלת אגף חינוך, מנהלת מתנ"ס  
רוני מאיר – מנהלת חינוך הגיל הרך  
נעמה אילן – מנהלת חטיבת ביניים, בית הספא התיכון "מעלה שחרות"  
שרי האריס – סגנית מנהלת, בית הספר היסודי "מעלה שחרות"  
טלי שמיר – רכזת חינוך, קיבוץ גרופית  
עינב ארובס – רכזת מוזיקה, מתנ"ס  
חנן גינת – קיבוץ סמר  
יעל בודואן – פירמה פיתוח ארגונים

#### ועדת תוכניות עבודה:

שושי אורון – מנהלת אגף חינוך, מנהלת מתנ"ס  
רוני מאיר – מנהלת חינוך הגיל הרך  
נעמה אילן – מנהלת חטיבת ביניים, בית ספר התיכון "מעלה שחרות"

אפרת אדר – מנהלת חטיבה עליונה, בית ספר התיכון "מעלה שחרות"  
חנה סופאן – סגנית מנהלת בית ספר יסודי שרי האריס – סגנית מנהלת, בית הספר היסודי "מעלה שחרות"

טלי שמיר – רכזת חינוך, קיבוץ גרופית ובאר-אורה

אביבה דן - מדריכת גנים תנועה הקיבוצית

אוסילוי - הגיל הרך, קיבוץ גרופית

מירב הגלילי – פירמה פיתוח ארגונים

יעל בודואן – פירמה פיתוח ארגונים

#### צוות פרסום:

יהודית בירנצוויג – מזכירת המועצה (לשעבר)

שושי אורון – מנהל אגף חינוך, מנהלת מתנ"ס

פזית אבורביע – קיבוץ סמר

מאיה שפיר – קיבוץ יוטבתה

# "לתקן את העולם, פירושו לתקן את החינוך"

יאנוש קורצ'אק

## תוכן עניינים

2	פתח דבר
2	מבנה הדו"ח
3	תקציר
4	הבעות תודה
9	תוכן עניינים
<b>12</b>	<b>פרק א': מהלך העבודה</b>
12	א.1. תוכנית אב למערכת החינוך החבל אילות
12	א.2. מטרות תהליך גיבוש תוכנית האב למערכת החינוך
13	א.3. תיאור מערכת החינוך
13	א.3.א. תאור מוסדות החינוך
14	א.3.ב. תאור הסגל החינוכי
16	א.4. מודל מהלך העבודה
<b>22</b>	<b>פרק ב': תוצרים</b>
22	ב.1. כללי
	ב.2. חזון מערכת החינוך בחבל אילות.
22	ב.3. מבנה ארגוני מערכת החינוך בחבל אילות.
	ב.3.א. תרשים המבנה הארגוני למערכת החינוך בחבל אילות.
24	ב.3.ב. תרשים של המבנה הארגוני החדש בבתי הספר
	ב.3.ג. הגדרת הועדות החדשות בהתאם למבנה הארגוני של מערכת החינוך ולמבנה הארגוני של בתי הספר.
25	ב.3.ג.1. מועצת חינוך אזורית
25	ב.3.ג.2. ועדת חינוך
25	ב.3.ג.3. ועדת ילדים, נוער וחינוך בקהילה
26	ב.3.ג.4. ועדת חינוך הגיל הרך
26	ב.3.ג.5. הנהגה בית ספרית
26	ב.3.ג.6. ועדת תיאום קמפוס
26	ב.3.ג.7. ועד הורים כתתי
26	ב.3.ג.8. הנהלת מתנ"ס
27	ב.3.ד. הגדרת התפקידים החדשים במסגרת המבנה הארגוני החדש
27	ב.3.ד.1. הגדרת תפקיד מנהל אגף חינוך
27	ב.3.ד.2. הגדרת תפקיד מנהל מתנ"ס
28	ב.3.ד.3. הגדרת תפקיד מנהל מחלקת חינוך
28	ב.3.ד.4. הגדרת תפקיד מנהל הגיל הרך
29	ב.3.ה. הגדרת תהליך עבודה של אישור תוכניות עבודה ותקציב בתי הספר
30	ב.3.ה.1. ניהול כספי הורים
30	<b>ב.4. תוכניות עבודה למימוש החזון</b> כולל המלצות לטיפול ופיתוח אנשי החינוך
30	ב.4.א. הטמעת המבנה הארגוני החדש
31	ב.4.ב. טיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות

31	ב.4.ג. הטמעת החזון – היבט תכני
31	ב.4.ג.1. יצירת תנאים מיטביים לחינוך ויצירה
32	ב.4.ג.2. הטמעת ערך העבודה
32	ב.4.ג.3. הטמעת ערך הנתינה
32	ב.4.ג.4. שותפות
32	ב.4.ג.5. שותפות עם ההורים
32	ב.4.ג.6. ציונות והתיישבות חלוצית בערבה
32	ב.4.ג.7. שיויון הזדמנויות
32	ב.4.ג.8. דמוקרטיה
33	ב.4.ג.9. מורשת יהודית
33	ב.4.ג.10. סביבה ברת קיימא

**34 פרק ג': סיכום התהליכים ושלב האיבחון**

34	ג.1. כללי
34	ג.2. תוצאות סקר
34	ג.2.א. תוצאות סקר חינוך מבוגרים
36	ג.2.ב. תוצאות סקר חינוך נוער
37	ג.2.ג. השוואת סקר חינוך מבוגרים וסקר חינוך נוער
37	ג.3. דו"ח ביניים: מה אנשי הקהילה חושבים ומרגישים? מבט סובייקטיבי על מערכת החינוך בחבל אילות
38	ג.4. סיכום מפגש "קפה חבל אילות"

**פרק ד': נספחים**

הנספחים מופיעים בדו"ח המלא שהוגש למועצה.

**רשימת לוחות:**

14	לוח מס. 1 - מוסדות החינוך בחבל אילות ספטמבר 2011
14	לוח מס. 2 - פירוט מצבת כוח האדם במערכת החינוך בחבל אילות ספטמבר 2011
15	לוח מס. 3 - נתונים של תעודות בגרות ועבודות גמר
15	לוח מס. 4 - נתונים של גיוס לצה"ל
16	לוח מס. 5 - נתונים של יציאה לשנת שירות
29	לוח מס. 6 - תאור תהליך תכנון ואישור תקציב בית הספר
56	לוח מס. 7 - פירוט מצבת כוח האדם במערכת החינוך בחבל אילות ספטמבר 2011
56	לוח מס. 8 - תאור ההשכלה של הסגל החינוכי בבתי הספר ספטמבר 2011
57	לוח מס. 9 - תאור ההשכלה של הסגל החינוכי בגנים ספטמבר 2011
58	לוח מס. 10 - תאור מצב נשאף להשכלה של הסגל החינוכי בגנים
58	לוח מס. 11 - תאור ההשכלה של הסגל החינוכי בחינוך בקהילה ספטמבר 2011
59	לוח מס. 12 - תאור ההשכלה של סגל המתנ"ס ספטמבר 2011
62	לוח מס. 13 - תאור המדגם

**רשימת תרשימים:**

18	תרשים מס. 1 – מודל מהלך העבודה
23	תרשים מס. 2 - מבנה ארגוני מערכת החינוך בחבל אילות
24	תרשים מס. 3 - מבנה ארגוני בתי הספר
43	תרשים מס. 4 – מבנה ארגוני מערכת החינוך חלופה ב'
44	תרשים מס. 5 – מבנה ארגוני מערכת החינוך חלופה ג'
63	תרשים מס. 6 – מודל תיאורטי מנחה

## פרק א': מהלך העבודה

### א.1. תוכנית אב למערכת החינוך החבל אילות

תוכנית האב האזורית לפיתוח חבל אילות גובשה במהלך השנים 2007-2011. תוכנית זו לא כללה התייחסות למערכת החינוך בחבל. בשנת 2010 החליטה המועצה האזורית חבל אילות לגבש תוכנית אב למערכת החינוך בחבל אילות, ולצורך כך בחרה בחברת "פירמה פיתוח ארגונים" להוביל את התהליך. תהליך גיבוש תוכנית אב למערכת החינוך יצא לדרך במאי 2010 ונערך באופן רצוף עד לסיומו באוקטובר 2011.

תוכנית האב למערכת החינוך מהווה נגזרת של תוכנית האב האזורית. התוכנית מנסה לתת מענה לאתגרים שתוכנית האב האזורית מציבה, לאפשר למערכת החינוך להיערך לקראת השינויים באזור ולשדרג את העשייה החינוכית השוטפת. מבנה התהליך גובש על סמך המאפיינים הייחודיים של ההתיישבות בחבל ורצון התושבים להיות שותפים בגיבוש התוכנית כפי שבא לידי ביטוי בתוכנית האב האזורית.

לאור זאת, מספר הנחות ליוו את תהליך גיבוש תוכנית האב למערכת החינוך:

- התמהיל הדמוגרפי של מתיישי החבל משתנה. שינוי משמעותי צפוי להיות בחמש עד עשר השנים הקרובות. שינוי זה יבוא לידי ביטוי בגידול משמעותי במספר התושבים ובאופי האוכלוסייה המתיישבת.
- חינוך מהווה גורם מושך לאוכלוסייה חדשה וצעירה. לחינוך בחבל אילות מאפיינים ייחודיים ותפקיד חשוב במשיכת אוכלוסייה איכותית לחבל.
- לתושבי החבל רצון עז לשמר את ייחודיות החבל ואת המאפיינים התיישבותיים, התרבותיים והחברתיים של ההתיישבות בו. החינוך מהווה אמצעי חשוב להגשמת שאיפה זו.
- הערכים הדומיננטיים בחבל נובעים ברובם מערכי התנועה הקיבוצית וייחודיות החיים במדבר. ערכים אלו צריכים ללוות את התהליך עצמו. כנגזרת מכך, הערכים שליוו את תהליך גיבוש תוכנית האב היו שיתופיות, שקיפות והעצמת כוחות מקומיים.
- על אף הריחוק הגיאוגרפי של הערבה הדרומית ממרכז הארץ והריחוק הגיאוגרפי בין הישובים בערבה ובינם לבין מוסדות החינוך המרכזיים, יש להתוות תהליך ופתרונות שיאפשרו את שיתוף הפעולה והמעורבות השוטפת של כל תושבי החבל בתהליך.
- התוכנית תשאף לגבש צביון חינוכי אחיד משותף לאזור יחד עם שימור תפיסת עולם חינוכית ייחודית של כל קיבוץ/ישוב.

החינוך, נתפס בעיני החלק הארי של תושבי החבל כמרכיב מרכזי ומשמעותי לאיכות החיים בחבל. כבר בשלב הראשון של המיפוי, התושבים דברו על החשיבות הרבה והצורך הבעור לגיבוש תוכנית

אב למערכת החינוך. מזה שנים רבות לא התנהל בחבל שיח חינוכי מקיף ויסודי והייתה קיימת תחושה של שונות רבה בין הישובים והתושבים, חוסר בשפה אחידה וחוסר התכוונות משותפת. התושבים ואנשי החינוך שמחו להזדמנות לשבת יחד לדיאלוג חינוכי משותף ולהתחיל לבנות יחד שפה חינוכית אחידה.

הגדרת החזון ויצירת שפה אחידה ומשותפת חשובים כחלק מההיערכות לקראת קליטת המתיישבים החדשים בחבל. בניית בסיס איתן ומקובל שלתוכו ניתן יהיה לקלוט את הילדים והנוער החדשים תאפשר מחד גיסא שילוב "חלק" יותר ומהיר יותר של הילדים והנוער ומאידך גיסא, שימור רוח האזור וייחודיותו. התרחבות הישוב באר-אורה בתחילת שנת הלימודים הנוכחית מהווה מעין פיילוט חשוב שיאפשר למערכת לתרגל קליטת תושבים, חיבורם לחזון ושילובם במערכת החינוך.

## **א.2. מטרת תהליך גיבוש תוכנית האב למערכת החינוך**

להלן מטרת התהליך כפי הוגדרו בתחילתו:

- גיבוש תוכנית אב למערכת החינוך בחבל אילות.
- גיבוש תוכנית עבודה שתתן מענה אותנטי לצרכים ותאפשר לצמצם את הפערים בין החזון למצב הקיים היום.
- גיבוש תוכנית בתהליך שיתופי שמבטיח בנוסף להסכמה רחבה גם מעורבות, לקיחת אחריות והעצמת התושבים.
- מינוף הכוחות המובילים ויצירת פורום חינוכי מקומי שישמש כהנהגה חינוכית.

## **א.3. תיאור מערכת החינוך**

להלן תיאור עובדתי של מערכת החינוך בחבל אילות בשנים 2010-2011. התיאור כולל תאור של מוסדות החינוך, תיאור הסגל החינוכי ותיאור ההישגים של מערכת החינוך.

### **א.3.א. תאור מוסדות החינוך:**

מערכת החינוך בחבל אילות משרתת את תושבי הערבה הדרומית המפוזרים ב - 12 ישובים ובנוסף קולטת מספר מוגבל של ילדים ונוער מאילת או מאוכלוסיות מיוחדות (נעלה, פליטי סודן).

לפירוט מוסדות החינוך במערכת נכון ל - 2011, ראה לוח מס. 1 להלן:

**לוח מס. 1.**

**מוסדות החינוך בחבל אילות ספטמבר 2011**

מספר ילדים	מיקום	מספר	סוג המוסד
486	יוטבתה	1	בית ספר תיכון "מעלה שחרות" הכולל חטיבה עליונה וחטיבת ביניים
397	יוטבתה	1	בית ספר יסודי "מעלה שחרות"
20	נאות סמדר	1	בית ספר יסודי נאות סמדר
200	אילות, באר אורה, סמר, עובדה, יטבתה, קטורה, גרופית, נאות סמדר	10	גני חובה
49	אילות, יטבתה	2	גן צעיר
100	אילות, סמר, עובדה, יטבתה, קטורה, גרופית	7	גנון
67	אילות, עובדה, יטבתה, קטורה, לוטן	4	פעוטון
158	אילות, יהל, סמר, עובדה, יטבתה, קטורה, גרופית, נאות סמדר, לוטן	9	בתי תינוקות
	אילות, אליפז, לוטן, גרופית, קטורה, יהל, יטבתה, נאות סמדר, סמר	9	חינוך בקהילה - כוללות
	באר אורה, נוה חריף	2	חינוך בקהילה - בלתי פורמאלי בישובים
מעל 1000 רישומים לחוגים	מתחם המועצה האזורית	1	מתנ"ס
<b>1,357</b>			<b>סך הכל ילדים במערכת החינוך בחבל</b>

**א.3.ב. תאור הסגל החינוכי**

במערכת החינוך בחבל אילות מועסקים כ 360 אנשי חינוך במסגרות החינוך המגוונות: בתי ספר, מערכת הגנים, חינוך בלתי פורמאלי בקהילה ובמתנ"ס. לפירוט התפלגות העובדים המועסקים במערכת החינוך נכון ל - 2011, ראה לוח מס. 2 להלן:

**לוח מס. 2.**

**פירוט מצבת כוח האדם במערכת החינוך בחבל אילות ספטמבר 2011:**

מספר אנשי חינוך	מוסד
95	בית ספר תיכון
44	בית ספר יסודי
106	גננות/עובדי הגנים
11 רכזות גיל רך	חינוך בקהילה
30 מדריכים	רכזות ומדריכים בישובים
12 עובדי ליבה	עובדי מתנ"ס
60 מדריכים	
<b>358</b>	<b>סה"כ</b>

**א.3.ג. הישגי מערכת החינוך**

מצורף להלן נתונים על הישגים בשלושה תחומים: זכאות לתעודות בגרות ועבודות גמר, גיוס לצה"ל ויציאה לשנת שירות. הערה – לעתים ישנו חוסר הסכמה בחלק מהציבור על הגדרת נתוני לוח זה כהישג חינוכי.

כפי שינתן לראות בלוח מס.3 להלן, אחוז הזכאים לתעודת בגרות תנודתי וללא מגמה ברורה. בשנים תשס"ח ותש"ע מספר הזכאים היה גבוה (בהתאמה 81% ו- 78%) לעומת השנים תשס"ז ותשס"ט בהם מספר הזכאים נמוך יחסית (בהתאמה 69% ו- 61%).

**לוח מס. 3  
נתונים של זכאות לתעודות בגרות ועבודות גמר**

תש"ע	תשס"ט	תשס"ח	תשס"ז	מס' תלמידים בשכבה
54	56	63	70	
42 (78%)	56 זכאים (61%)	51 זכאים (81%)	48 זכאים (69%)	זכאות לבגרות
5 (9%)	3 (5%)	5 (8%)	6 (9%)	תעודה טכנולוגית
חינוך גופני, מדעי, החברה, גיאולוגיה, תיאטרון, פסיקה, עיצוב אופנה, ציור, אלקטרוניקה, ביולוגיה, מוסיקה, מדעי המחשב, ג"ג, תנ"ך מורחב, צילום	חינוך גופני, מדעי, החברה, גיאולוגיה, תיאטרון, פסיקה, עיצוב אופנה, ציור, אלקטרוניקה, ביולוגיה, מוסיקה, מדעי המחשב, ג"ג, תנ"ך מורחב	חינוך גופני, גיאולוגיה, תיאטרון, פסיקה, עיצוב אופנה, ציור, אלקטרוניקה, ביולוגיה, מוסיקה, מדעי המחשב, ג"ג, תנ"ך מורחב	חינוך גופני, גיאולוגיה, תיאטרון, פסיקה, עיצוב אופנה, ציור, אלקטרוניקה, ביולוגיה, מוסיקה, מדעי המחשב, ג"ג, תנ"ך מורחב	מגמות הרחבה
12 תלמידים הגישו עבודות גמר חיצוניות.	17 תלמידים הגישו עבודות גמר חיצוניות.	17 תלמידים הגישו עבודות גמר חיצוניות.	7 תלמידים הגישו עבודות גמר חיצוניות.	מגישי עבודות גמר חיצוניות. יש לשים לב כי רק תלמידי הכיתה המוגברת מחויבים בכתיבת ע.ג. כלל תלמידי הכיתה המוגברת הגישו עבודת חקר במסגרות שונות: עבודה פנימית, עבודה במדעי החברה, יחידה חמישית, פרוייקט גמר במגמה הטכנולוגית.
8 עבודות צמודות מקצוע 4 עבודות לא צמודות מקצוע. (טווח הציונים – 80 – 100)	10 עבודות צמודות מקצוע. 7 עבודות לא צמודות מקצוע. (טווח הציונים – 84 – 100)	7 עבודות צמודות מקצוע 10 עבודות לא צמודות מקצוע. (טווח הציונים – 84 – 100)	5 עבודות צמודות מקצוע 2 עבודות לא צמודות מקצוע. (טווח הציונים – 77 – 98)	
		9 תלמידים קיבלו 100 כציון סופי של העבודה!		

על פי טבלת המועצות האזוריות – נתוני גיוס ללחימה וקצונה (גברים), בשנת 2010 מועצה אזורית אילות ממוקמת במקום ה-6 מתוך 47 מועצות אזוריות.

**לוח מס. 4  
נתונים של גיוס לצה"ל**

מועצה אזורית	אחוזי גיוס	אחוזי מיצוי ללחימה	אחוזי מיצוי לקצונה	אחוז משוקלל
חבל אילות	89.4%	67.7%	16.7	65.8%

בהתאם ללוח 5.05 להלן, ניתן לראות כי אחוז היוצאים לשנת שירות במסגרת התק"צ נע בין 15%-19% בשנה.

לוח 5.05 נתונים של יציאה לשנת שירות				
תש"ז	תשס"ח	תשס"ט	תש"ע	
70	63	56	54	מס' תלמידים בשכבה
10	11	9	9	מספר תלמידים שיצאו לשנת שירות

- הנתונים מתייחסים ליציאה לשנת שירות דרך התק"צ בלבד.

#### א.4. מודל מהלך העבודה

על מנת לתת מענה לאתגרים הרבים שניצבו בתהליך, פותח מודל עבודה דינאמי ששוקלל עם התפתחות הצרכים והתקדמות התהליך. הדינאמיות של המודל באה לידי ביטוי בהקמה והוספה של ועדות ותהליכים בהתאם לצרכים שעלו במהלך התהליך ולחלופין הפסקת פעולתה של ועדה שנמצאה כלא נותנת מענה לצורך (הקבוצה הלומדת).  
לאורך כל התהליך ושלבי העבודה השונים (ראה תרשים מ.10 מודל מהלך העבודה עמ' 18) הוקפד על שמירת הערכים של שיתופיות, שקיפות והעצמת כוחות מקומיים.

**ערך השיתופיות** בא לידי ביטוי לאורך כל הדרך בתהליכי קבלת החלטות, בדיונים המשותפים, באירועים רבי המשתתפים, בהקשבה אמיתית ורציפה לכל תושבי החבל, בהזמנה פתוחה לכל תושב בחבל להצטרף לתהליך במקומות שהוא רואה לנכון ובניסיון לרתום כמה שיותר תושבים ליטול חלק פעיל. שלבים/אירועים רבים בתהליך היו פתוחים לכל: פורום רעיונאי, קבוצות מיקוד בישובים, מפגש "קפה חבל אילות", סקר חינוך, דיוני חזון בישובים. התושבים הזמנו לאירועים באופן אקטיבי: פניה אישית בלתי אמצעית, פניה אישית במייל, גלויות בתיבות דואר, מודעות בלוח המודעות, מודעות באתר הישוב, אתר המועצה, בית הספר, קצה המדבר. שאר השלבים/אירועים כללו דיונים וקבלת החלטות בפורומים סגורים יותר: צוות מוביל, קבוצות מיקוד בחתך תפקידי, ועדת מבנה, ועדת טיפוח ופיתוח המקצוע, ועדת תוכניות עבודה ובהם הוקפד שתהיה נציגות לכל הישובים ולכל מעגלי החינוך. בזמן התהליך נעשה מאמץ ל"הקשיב לכל קול" ולהתחשב גם בדעת המיעוט. **כל ההחלטות בתהליך התקבלו במשותף בוועדה או בפורום הרלוונטי.**

**ערך השקיפות** בא לידי ביטוי בתקשורת הפתוחה ושקיפות המידע שאפשרו את שיתוף כל תושבי החבל. השקיפות באה לידי ביטוי בשני אופנים מרכזיים – שקיפות במידע לצורך קבלת החלטות ושקיפות ההחלטות שהתקבלו.

**שקיפות במידע:** משתתפי הדיונים השונים קבלו את כל המידע הנדרש על מנת לאפשר להם להיות משתתף "יודע" בדיון ולקבל החלטות מושכלות. במידה ונדרש מידע חסר, נעשה מאמץ לקבלו. **שקיפות בהחלטות:** כל סיכומי הישיבות, הדו"חות, תוצאות הפעילויות, תוצאות סקר חינוך הופצו לכלל המשתתפים, נשלחו למרכזי הישובים ובמקביל עלו לאתר המועצה על מנת לאפשר לכלל הציבור לקרוא ולהיות שותף בתהליך.

**ערך העצמת כוחות מקומיים.** במקביל לגיבוש המסמך של תוכנית האב, הוגדרה מטרה של גיבוש מנהיגות חינוכית. התהליך העצים את כל השותפים בו - המשתתפים שנטלו חלק פעיל ואינטנסיבי לאורך כל התהליך ומשתתפים שהצטרפו רק לשלב מסוים במהלכו. משתתפי התהליך היו שותפים להובלתו ובמקביל קבלו תפקידים שונים - לשמור על קשר עם הישוב או המעגל שהם מייצגים ולהוות ערוץ מקשר, לשמש כמארגני פעילות מקומית ומובילי דיונים - קבוצות מיקוד בישוב, להנחות שולחן במפגש "קפה חבל אילות", או לארגן ולהנחות דיוני חזון בישובים. תהליך זה של ייצוג, רתימה, שכנוע, הנחיה, ארגון ושיתוף פיתח והעצים. קבוצת התושבים שהשתתפה באופן קבוע בתהליך התגבשה בינה לבין עצמה והפכה לקבוצה משמעותית.

להלן תרשים מס. 1 - מודל מהלך העבודה, המתאר באופן סכמטי את תהליך העבודה כפי שהתבצע בפועל והתוצרים של כל אחד מהשלבים. לאחר הצגת המודל, יוצג הסבר ופירוט לגביו:



כפי שנתן לראות לעיל בתרשים מס.1, מודל מהלך העבודה לגיבוש תוכנית האב למערכת החינוך כלל את המרכיבים הבאים:

א. **צוות מוביל לתהליך.** הצוות המוביל החל את עבודתו במאי 2010. הצוות המוביל כלל את יו"ר המועצה ומזכירת המועצה, בעלי תפקידים מרכזיים במועצה ובבתי הספר ונציג מכל ישוב. הצוות המוביל ליווה וניהל את כל התהליך. הצוות התכנס בתחילת התהליך בתדירות גבוהה יותר ועם התקדמות התהליך וירידת הצורך, בתדירות נמוכה יותר. הצוות המוביל סיים את עבודתו לאחר אישור החזון והמבנה ביולי 2011.

ב. **פורום רעיונאי.** הפורום הרעיונאי כלל את יו"ר המועצה ומזכירת המועצה, בעלי תפקידים מרכזיים במערכת החינוך במועצה ובבתי הספר, ובנוסף הוזמן כל תושב שהיה מעוניין ליטול חלק בדיוני הפורום. בפועל מספר המשתתפים בדיונים השתנה מדיון לדיון ונע בין 20-60. הפורום שימש כ"מוח היצירתי" ומפתח התכנים לאורך כל התהליך. הפורום היה זה שניסח את החזון במתכונת שאושרה.

ג. **אבחון ומיפוי המצב הקיים.** מיפוי המצב הקיים כלל:  
28 **ראיונות אישיים** עם בעלי תפקידים מרכזיים במערכת החינוך בחבל אילות בעבר ובהווה ונציגי תושבים.

9 **קבוצות מיקוד בחתך תפקידי** בהן השתתפו 81 משתתפים.  
13 **קבוצות מיקוד בישובים** בהם השתתפו 170 משתתפים.  
בסיום שלב זה הוגש דו"ח "מה הציבור חושב ומרגיש? מבט סובייקטיבי על מערכת החינוך בחבל אילות". הדו"ח הוצג תחילה לבעלי התפקידים הממונים על המסגרות השונות ולאחר מכן הוצג לכל פורום שהדו"ח מתייחס אליו (רכזות חינוך, רכזות גיל רך, מזכירי משק, מועצת בית ספר וכו...), לצוות המוביל ולפורום הרעיונאי. לבסוף, הועלה הדו"ח לאתר המועצה לעיון של כלל הציבור.

ד. **מפגש "קפה חבל אילות".** המפגש התקיים ב 17.10.11 באולם התרבות האזורי. במפגש זה נכחו כ-120 תושבים מכל ישובי החבל (למעט נווה חריף). המשתתפים ישבו יחדיו במשך 5 שעות במתכונת WORLD CAFE מסביב לשולחנות עגולים וחקרו יחד את הציפיות ושאיפות שלהם ממערכת החינוך על מעגליה ומוסדותיה השונים. תהליך זה אפשר לכולם להיות מעורבים להביע את דעתם ולהקשיב לדעת האחר.  
התוצר של מפגש זה היה מיקוד הדילמות שבהמשך שמשו כחומר גלם לחיבור השאלות של סקר החינוך.

ה. **סקר חינוך**. סקר החינוך אפשר לכלל הציבור והנוער להביע את דעתם לגבי הסוגיות המרכזיות שעל סדר היום החינוכי בחבל. הסדר נערך במהלך החודשים דצמבר 2010 וינואר 2011. בסקר השתתפו בסך הכל 544 תושבים בוגרים ונוער, מהם 178 שאלונים מולאו ע"י נוער ו- 366 שאלונים מולאו ע"י תושבים בוגרים. השאלות בסקר החינוך הינן תוצר של עיבוד החומרים שעלו במפגש "קפה חבל אילות". הסקר כלל שני נוסחים: נוסח לבוגרים ונוסח לנוער. הנוסח לבוגרים כלל 56 שאלות ונוסח לנוער כלל 31 שאלות. בנוסח הנוער הושמטו שאלות שאינן רלוונטיות לנוער, הוספו שאלות שרלוונטיות רק לנוער ושונה ניסוח של מספר שאלות (התאמת שפה). לאחר סיום בניית הסקר, הוא הופץ ל- 20 תושבים/בעלי תפקידים בחבל אשר התבקשו למלא את הסקר ולהעיר הערות. ההערות שהתקבלו הוטמעו בשאלון. הסקר הופץ באמצעות במיגוון דרכים: פניה אישית לכל תושבי החבל דרך המייל האישי, אתר היישוב, אתר המועצה ולוחות המודעות בקיבוצים/ישובים. תלמידי התיכון מלאו את הסקר במסגרת יום הלימודים בבית הספר. התמיכה הטכנולוגית לסקר בוצעה ע"י חברת מינרבה. תוצאות הסקר הוצגו בפני הצוות המוביל והפורום הרעיונאי, ובמקביל הועלו לאתר לעיון הציבור הרחב.

ו. **גיבוש חזון מערכת החינוך בחבל אילות**. התוצרים של כל השלבים המוזכרים לעיל היוו את חומר הגלם ממנו גובש החזון. תהליך כתיבת החזון עצמו כלל מספר שלבים. בשלב הראשון התקיימו מספר דיונים בפורום הרעיונאי. טיוטת החזון, כפי שגובשה ע"י פורום זה, עברה לדיונים בכל ישובי החבל. לצורך הדיון בישובים הוכשרו מנחים מקומיים מכל ישוב ואלו הזמינו את כל המעונייני מיישובם לבוא ליטול חלק בגיבוש ובניסוח החזון. בדיוני החזון בישובים השונים השתתפו מעל 200 משתתפים. לאחר הדיון כל ישוב שלח הערות והצעות לתיקון החזון. הערות אליו הוטמעו בטיטת החזון וחזרו לדיון בפורום הרעיונאי אשר ישב על המדוכה עד ש"עלה עשן לבן" וחברי הפורום הרגישו כי הניסוחים עונים על השאיפות האמיתיות והאותנטיות של תושבי החבל.

ז. **גיבוש מבנה ארגוני למערכת החינוך**. ועדת מבנה ארגוני כללה נציגים של כל מעגלי החינוך – חינוך פורמאלי בתי ספר, גנים וחינוך בלתי פורמאלי – חינוך בקהילה, מתנ"ס ונציגות של הישובים. הועדה פעלה במקביל לתהליך גיבוש החזון ומתוך החלטה כי המבנה צריך לשרת את החזון ולנבוע ממנו. נתן לראות כי העקרונות (ראה נספח ד.1. עמ' 41) המנחים שגובשו לצורך גיבוש המבנה הארגוני הינם נגזרת של החזון. הועדה גיבשה שלוש חלופות (ראה נספח ד.2. עמ' 42) למבנה הארגוני והעבירה את החלופות לדיונים ולקבלת משוב בקרב הפורומים המובילים של מעגלי החינוך השונים – מועצת בית ספר, הנהלת בית ספר יסודי, הנהלת בית ספר תיכון (שולבה במועצת בית ספר), הנהלת מתנ"ס, פורום רכזות גיל רך, פורום רכזות חינוך,

שפ"ח. הפורומים השונים הצביעו בעבור החלופה שנבחרה ובנוסף, נתנו משוב שחלקו הגדול הוטמע בתוך המבנה או בדרך תפעולו. יש לציין את **הדיון שנערך במועצת בית הספר בו הודגש והוסכם כי אישור המבנה החדש פירושו פירוק מועצת בית הספר**. בהמשך הדיון בוועדה, הוגדרו התפקידים החדשים הנגזרים מהמבנה ותפקידה של כל אחת מהועדות המוצעות. כתת - צוות של הועדה התכנסו נציגי בתי הספר – מנהל בית ספר התיכון, מנהל בית הספר היסודי, מנהלן הקמפוס, יו"ר המועצה, מנכ"ל המועצה, הגזברית של המועצה ומנהלת אגף החינוך במועצה ויחדיו גיבשו את תהליך גיבוש ואישור תקציב בית הספר לאור השינוי המוצע במבנה הארגוני.

ח. **אישור החזון והמבנה הארגוני**. בסוף מאי 2011, הוצגו החזון והמבנה הארגוני בפני הצוות המוביל של התהליך ואושרו פה אחד ע"י כל חבריו. בתחילת יולי 2011, הוצגו החזון והמבנה הארגוני בפני מליאת המועצה. לאחר סקירת התהליך והסבר על התוצרים נערך דיון ובסופו נערכה הצבעה. בתאריך 3.7.11 המליאה אישרה את החזון והמבנה הארגוני החדש.

ט. **מסמך המלצות לטיפול ופיתוח אנשי החינוך**. לאורך שלב המיפוי ושלב גיבוש החזון נשמע קול חזק הקורא לטיפול ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות כמרכיב מרכזי בהגשמת החזון. לאור זאת, הוקמה ועדה שכללה נציגות של כל מעגלי החינוך – בתי ספר, גנים, מתנ"ס, חינוך בקהילה שמטרתה הייתה לגבש מסמך המלצות בנושא. הועדה התכנסה 4 פעמים וגיבשה מסמך המלצות.

י. **תוכנית עבודה – היבט תכני**. במטרה להטמיע את החזון הוקמה ועדת תוכניות עבודה שכללה נציגים של כל מעגלי החינוך הפורמאלי והחינוך בקהילה. הועדה התכנסה ליומיים ובסיעור מוחות יצירתי ופורה פרטה את ה"מילים הגבוהות" של החזון לתוכנית עבודה. תהליך זה האיר את אותם מקומות בהם קיימים פערים משמעותיים בין החזון לנעשה בשטח ואיפשר לסמנם ולתעדף אותם גבוה.

## פרק ב': תוצרים

### ב.1. כללי

התהליך המתואר הניב את התוצרים הבאים:

- חזון מערכת החינוך בחבל אילות
- מבנה ארגוני של מערכת החינוך בחבל אילות
- תוכניות עבודה.

להלן תקציר של התוצרים. לעיון בתוצרים המלאים ראה נספחים בפרק ד'.

### ב.2. חזון מערכת החינוך בחבל אילות.

להלן החזון:

#### **חזון מערכת החינוך בחבל אילות**

במערכת החינוך של חבל אילות תנאים מיטביים לחינוך, לימוד ויצירה. המערכת מושתתת על ערכי כבוד האדם, שוויון הזדמנויות, נתינה, ערבות הדדית, שיתוף וטיפול סביבה בת-קיימא. החינוך בחבל אילות פועל ברוח הציונות, ההתיישבות החלוצית בערבה והמורשת היהודית, תוך מתן כבוד לאחר. מערכת החינוך שואפת למצות את יכולותיו של כל ילד. היא מחנכת לדמוקרטיה, מטפחת את החינוך לעבודה, דואגת להעמקת היחסים אדם – קהילה – סביבה, ומקיימת דיאלוג רצוף בין מעגלי החינוך השונים. מערכת חינוך יציבה ואיכותית, ובה אנשי חינוך מקצועיים ויצירתיים. ההורים והציבור כולו שותפים פעילים בעשייה החינוכית.

### ב.3. מבנה ארגוני מערכת החינוך בחבל אילות.

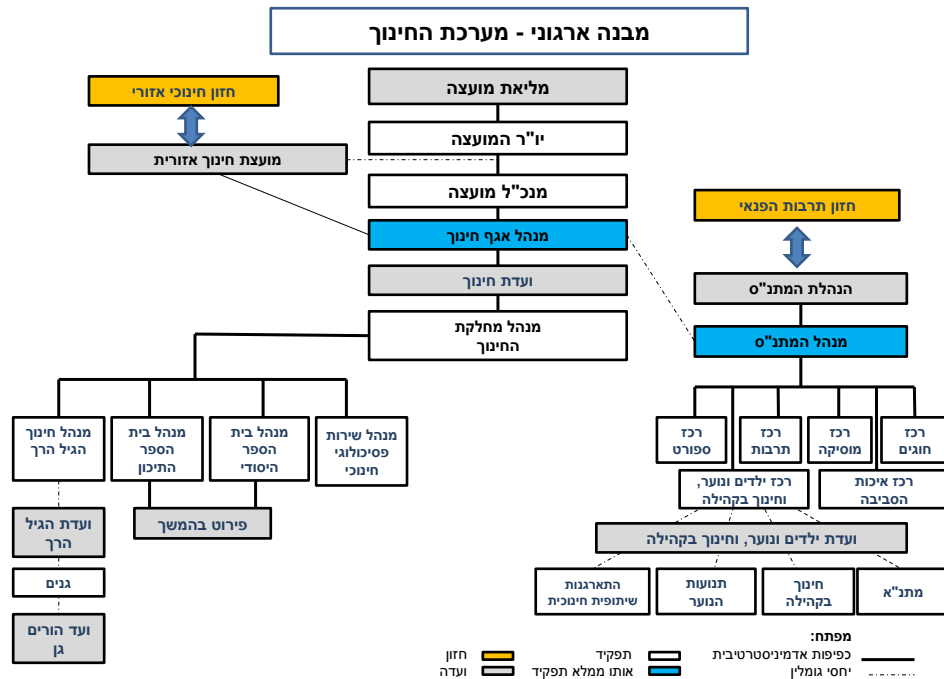
סעיף זה כולל את התוצרים הבאים:

- ב.3.א. תרשים המבנה הארגוני למערכת החינוך בחבל אילות.
- ב.3.ב. תרשים של המבנה הארגוני החדש בבתי הספר.
- ב.3.ג. הגדרות תפקיד כלליות של הועדות המצוינות במבנה הארגוני של מערכת החינוך ובמבנה הארגוני של בתי הספר.
- ב.3.ד. הגדרת התפקידים החדשים במסגרת המבנה הארגוני החדש.
- ב.3.ה. הגדרת תהליך עבודה של אישור תוכניות עבודה ותקציב בתי הספר.

**ב.3.א. תרשים המבנה הארגוני למערכת החינוך בחבל אילות.**

להלן תרשים המבנה הארגוני שגובש. ועדת מבנה גיבשה עקרונות מנחים (ראה נספח ד.1. עמ' 41) הנגזרים מהחזון ועל פיהם הוצעו החלופות למבנה. כאמור, הוצעו 3 חלופות שהוצגו בפני הפורומים השונים של מעגלי החינוך, החלופה המוצגת להלן היא החלופה המאושרת. בנספח ד.2. עמ' 42 מצורפות גם החלופות שנדחו.

**תרשים מס. 2  
מבנה ארגוני מערכת החינוך בחבל אילות**



כפי שנתן לראות בתרשים מס. 2 (לעיל) ותרשים מס. 3 (להלן), במבנה הארגוני החדש יוקמו שמונה ועדות חדשות - מועצת חינוך אזורית, ועדת חינוך, ועדת חינוך בקהילה, ועדת גיל רך, הנהגת בית ספר יסודי, הנהגת בית ספר תיכון, ועדת קמפוס וועדי הורים כתתיים. מטרת הוועדות לשתף באופן שוטף את הקהילה והמעגלים החינוכיים הרלוונטיים בדיאלוג החינוכי ולהבטיח שיתוף פעולה וראיה מערכתית המאפשרים את יצירת הרצף פורמאלי-בלתי פורמאלי והרצף הגילאי 0-18. כמו כן, המבנה מבטיח בקרה ציבורית שוטפת על מערכת החינוך. לפירוט תפקיד הוועדות ראה סעיף ב.3. להלן. המבנה החדש משמר את התפקיד המשולב של מנהלת המתנ"ס ומנהלת החינוך במועצה. המבנה מגדיר את תפקיד המנהלת במועצה כמנהלת אגף. ההחלטה על שימור התפקיד המשולב מנהלת אגף חינוך/מנהלת מתנ"ס נבעה מהרצון לאגם משאבים ולהבטיח את שיתוף הפעולה ההדוק בין החינוך במועצה לבין המתנ"ס. המבנה החדש ממליץ על תוספת של תפקיד - מנהל מחלקת חינוך. המבנה החדש מעצים ומרחיב את תפקיד מנהלת חינוך הגיל הרך ואת תפקיד רכזת ילדים, ונוער וחינוך בקהילה. לפירוט הגדרות התפקיד החדשות ראה סעיף ב.3.ד. להלן.

### ב.3.ב. תרשים של המבנה הארגוני החדש בבתי הספר.

להלן תרשים של מבנה בית הספר:

#### תרשים מ.3.0 מבנה ארגוני בתי הספר



כפי שנתן לראות בתרשים מ.3.0, במבנה הארגוני החדש של בתי הספר קיימים שני שינויים מהותיים: השינוי הראשון - הוחלט על שיתוף הורים באופן פורמאלי ומובנה בבית הספר באמצעות ועד הורים כתתי והנהגה בית ספרית. השינוי השני - מועצת בית הספר התפרקה. חלק מתפקידיה של מועצת בית הספר עברו למועצת חינוך אזורית וחלק מתפקידיה עברו להנהגה הבית ספרית. ההנהגה הבית ספרית כוללת נציגות של ועדי ההורים ונציגות של אנשי הניהול והמקצוע מבית הספר.

כפי שנתן לראות בתרשים מ.3.0 המבנה הארגוני של בית הספר היסודי גובש ומוצג לעיל והמבנה הארגוני של בית ספר התיכון טרם גובש. מנהל בית הספר התיכון ביקש לגבש את מבנה בית הספר במשותף עם ההנהגה שתבחר בתחילת שנת הלימודים תשע"ב. המבנה שיגובש יוצג בפני מועצת החינוך לאישור סופי עד סוף דצמבר 2011.

לפירוט הועדות במבנה ראה סעיף ב.3.ג. להלן.

### **ב.3.ג. הגדרת הועדות החדשות בהתאם למבנה הארגוני של מערכת החינוך ולמבנה הארגוני של בתי הספר.**

להלן פירוט הועדות החדשות המצוינות במבנה הארגוני של מערכת החינוך ובמבנה הארגוני של בתי הספר. הפירוט כולל את מטרות הועדה, תפקידים מרכזיים, יו"ר הועדה, משתתפי הועדה ותדירות התכנסות הועדה.

הועדות המפורטות להלן הן:

- ב.3.ג.1. מועצת חינוך אזורית
- ב.3.ג.2. ועדת חינוך
- ב.3.ג.3. ועדת ילדים, נוער וחינוך בקהילה
- ב.3.ג.4. ועדת חינוך הגיל הרך
- ב.3.ג.5. הנהגה בית ספרית
- ב.3.ג.6. ועדת תיאום קמפוס
- ב.3.ג.7. ועד הורים כתתי
- ב.3.ג.8. הנהלת מתנ"ס

פירוט הועדות:

#### ב.3.ג.1. מועצת חינוך אזורית

מהווה את הגוף העליון בחבל אילות לדין בנושאי חינוך.  
**תפקידים מרכזיים:** מימוש החזון האזורי, קבלת החלטות אסטרטגיות, בקרת תפעול ותפקוד של המערכת ושל מנהל אגף החינוך  
**יו"ר הועדה:** ראש המועצה.  
**חברי הועדה:** נציג מכל ישוב (שאינו בעל תפקיד במערכת החינוך), הורה נציג הנהגה מכל בית ספר, נציג ועד הורים גנים.  
**תדירות התכנסות הועדה:** 4 פעמים בשנה.

#### ב.3.ג.2. ועדת חינוך

משמשת כוועדה המקצועית הבכירה ביותר במערכת החינוך, בעלת ייצוג של החינוך הפורמאלי והלא-פורמאלי בגילאי 0-18.  
**תפקידים מרכזיים:** הוצאה לפועל של האסטרטגיה והמדיניות של אגף חינוך תוך דיאלוג שוטף ושיתוף פעולה בין כל מעגלי החינוך והבטחת הרצף בין הפורמאלי לבלתי פורמאלי לאורך גילאי 0-18.  
**יו"ר:** מנהל אגף חינוך.  
**משתתפים:** מנהל מחלקת חינוך, מנהל חינוך הגיל הרך, רכז ילדים, נוער וחינוך בקהילה, מנהל מתנ"ס, מנהלי בתי הספר, מנהל שפ"ח, מנהל הקמפוס.  
**תדירות התכנסות הועדה:** אחת לחודש.

#### ב.3.ג.3. ועדת ילדים, נוער וחינוך בקהילה

משמשת כוועדה המובילה את החינוך בקהילה (בלתי-פורמאלית) בחבל אילות.  
**תפקידים מרכזיים:** קידום החינוך הבלתי פורמאלי בחבל אילות. חשיבה אסטרטגית משותפת: קידום סינרגיה, שיתופי פעולה ונושאים בתחום החינוך הבלתי פורמאלי. הצפת נושאים לסדר היום האזורי בתחום החינוך הבלתי פורמאלי והמלצות.  
**יו"ר הועדה:** רכז ילדים, נוער וחינוך בקהילה.  
**חברי הועדה:** רכזי החינוך בישובים, נציגי ההתארגנות השיתופית, נציגי תנועות הנוער, נציג מתנ"א.  
**תדירות התכנסות הועדה:** אחת לחודש (9 פעמים בשנה).

ב.3.ג.4. ועדת חינוך הגיל הרך

משמשת כוועדה המובילה את החינוך בגיל הרך בחבל אילות.  
**תפקידים מרכזיים:** קידום תחום הגיל הרך בחבל אילות. חשיבה אסטרטגית משותפת: קידום סינרגיה, שיתופי פעולה ונושאים בתחום החינוך בגיל הרך. הצפת נושאים לסדר היום האזורי בתחום החינוך לגיל הרך והמלצות.  
**יו"ר:** מנהל חינוך הגיל הרך.  
**משתתפים:** רכזות חינוך גיל רך, נציג ועד הורים.  
**תדירות התכנסות הועדה:** אחת לחודש (9 פעמים בשנה).

ב.3.ג.5. הנהגה בית ספרית

לכל בית ספר תהיה הנהגה בית ספרית משלו. ההנהגה הינה גוף משותף של הצוות המקצועי והניהולי של בית הספר ושל נציגות ההורים.  
**תפקידים מרכזיים:** ישום חזון בית הספר תוך קביעה ומימוש מטרות ויעדים, שילוב "קול" ההורים בבית הספר – ייצוג ההורים, קבלת החלטות של עד 25% מתוכניות הלימוד, קבלת החלטות לגבי נושאים שאינם פדגוגיים, הערכה ובקרה של פעילות בית ספר, תמיכה ועזרה בפיתוח פעילויות מיוחדות בבית הספר.  
**יו"ר:** מנהל בית ספר. **משתתפים:** צוות ניהולי, ועד הורים שכבתי, נציג תלמידים.  
**תדירות התכנסות הועדה:** אחת לחודש (8 פעמים בשנה).

ב.3.ג.6. ועדת תיאום קמפוס

גוף משותף של הנהלות שני בתי הספר בקמפוס  
**תפקידים מרכזיים:** קבלת החלטות בנושאים המשותפים לתפעול המשותף של הקמפוס, פיתוח תשתיות.  
**יו"ר הועדה:** מנהלי בתי הספר (לחלופין מדי שנה)  
**חברי הועדה:** מנהל בית ספר, מנהלן, מזכירות, נציגות צוותי ניהול, נציגות הורים, נציגות תלמידים (חטיבה עליונה)  
**תדירות התכנסות הועדה:** 4 פעמים בשנה

ב.3.ג.7. ועד הורים כתתי

נציגות הורים כיתתית.  
**תפקידים מרכזיים:** טיפוח השותפות בין ההורים לצוות החינוכי, עזרה שוטפת במהלך השנה למחנך הכתה בהוצאה לפעול של פעילויות ייחודיות, הצפה וטיפול בצרכים שונים העולים מעת לעת, ייצוג הכתה בהנהגה בית ספרית.  
**יו"ר הועדה:** הורה נבחר (מתנדב)  
**חברי הועדה:** הורי תלמידים (3-5)  
**תדירות התכנסות הועדה:** אחת לחודשיים (5 פעמים בשנה)

ב.3.ג.8. הנהלת מתנ"ס

הנהלה ציבורית של המתנ"ס, הגוף המנהל של המתנ"ס  
**תפקידים מרכזיים:** גיבוש מדיניות בתחום החברה בקהילה. בקרה על עבודת המתנ"ס.  
**יו"ר:** נבחר מתוך ההנהלה.  
**משתתפים:** ראש המועצה, נציג מכל ישוב, נציגי החברה למתנ"סים, נציגי המועצה.  
**תדירות התכנסות הועדה:** אחת לחודש.

**ב.3.ד. הגדרת התפקידים החדשים במסגרת המבנה הארגוני החדש**

במסגרת הגדרת המבנה הארגוני הוגדרו/ הוגדרו מחדש התפקידים החדשים והתפקידים המושפעים מהשינוי ועל כן משתנים בהגדרתם. התפקידים שהוגדרו/הוגדרו מחדש הם: מנהלת אגף חינוך, מנהלת מתנ"ס, מנהל מחלקת חינוך, מנהל הגיל הרך. הגדרת התפקיד כוללת את מטרות התפקיד, תיאור אחריות בתהליכים מרכזיים, תיאור המשימות/מטלות העיקריות. פירוט של הגדרות התפקיד להלן:

- ב.3.ד.1. הגדרת תפקיד מנהל אגף חינוך
- ב.3.ד.2. הגדרת תפקיד מנהל מתנ"ס
- ב.3.ד.3. הגדרת תפקיד מנהל מחלקת חינוך
- ב.3.ד.4. הגדרת תפקיד מנהל הגיל הרך

**ב.3.ד.1. הגדרת תפקיד מנהל אגף חינוך**

**כפיפות:** מנכ"ל המועצה

**מטרות התפקיד:**

- מימוש מדיניות חינוכית במערכת החינוך בהתאם להחלטות ועדת חינוך אזורית ובהלימה להנחיות משרד החינוך.
- ניהול המערכת החינוכית במועצה האזורית.

**תיאור אחריות בתהליכים מרכזיים:**

- מימוש חזון, אסטרטגיה ומדיניות. גיבוש ומימוש תכניות עבודה בתחום החינוך.
- ניהול תקציב החינוך.
- תכנון תשתיות אנושיות ופיסיות.
- ניהול מערך העובדים באגף.

**תיאור המשימות/מטלות העיקריות:**

- מימוש מדיניות וגיבוש תכניות עבודה
- ניהול תקציב החינוך (תכנון ובקרה)
- תכנון תשתיות אנושיות ופיסיות המיועדות לתחום החינוך
- ניהול צוות העובדים באגף החינוך
- ניהול קשרי חוץ

**ב.3.ד.2. הגדרת תפקיד מנהל מתנ"ס**

**כפיפות:** מנהל אזור, חברת המתנ"סים.

**מטרות התפקיד:**

- שותף לגיבוש ואחראי למימוש מדיניות בתחום החברתי, קהילתי וחינוכי וניהול המערך במתנ"ס ברוח המדיניות ובהלימה עם הנחיות חברת המתנ"סים.

**תיאור אחריות בתהליכים מרכזיים:**

- הובלה והנעה של תהליכים ושינויים המשפיעים על יחידים ועל קבוצות בקהילה.
- העשרת איכות החיים של התושבים ופיתוח יוזמות חברתיות, קהילתיות וחינוכיות הנובעות מצורכי הקהילה ובשיתוף עמה.
- ניהול דיאלוג פורה ויצירת שיתופי פעולה עם תושבים: לקוחות, פעילים ומתנדבים, עם ראשי הקהילה ועם ארגונים ומוסדות ביישוב בפרט ובארץ בכלל.
- ניהול תקציב המתנ"ס, גיוס משאבים/ כספים.
- גיוס, מיון, הדרכה, ניהול והעצמה של עובדי המתנ"ס.
- ליווי ההנהלה המקומית.

**תיאור המשימות/מטלות העיקריות:**

- מימוש מדיניות וגיבוש תכניות עבודה
- ליווי, מעקב ובקרה על מימוש תוכניות העבודה
- ניהול תקציב המתנ"ס
- גיוס משאבים
- קידום יוזמות בתחום החברתי, קהילתי, חינוכי
- ניהול דיאלוג שוטף עם הקהילה
- טיפול בנושאי הצטיידות, רכש ותחזוקה במוסדות החינוך
- גיוס, מיון, הדרכה, ניהול והעצמה של עובדי המתנ"ס
- ליווי ההנהלה המקומית של המתנ"ס

**ב.3.ד.3. הגדרת תפקיד מנהל מחלקת חינוך**

**כפיפות:** מנהל אגף חינוך.

**מטרות התפקיד:**

- שותף לגיבוש מדיניות בתחום החינוך.
- אחראי למימוש המדיניות בחינוך הפורמאלי בהתאם להחלטות של ועדת חינוך אזורית ובהלימה להנחיות משרד החינוך.

**תיאור אחריות בתהליכים מרכזיים:**

- שותף לגיבוש מדיניות החינוך במועצה האזורית, ואחראי למימוש מדיניות בחינוך הפורמאלי.
- אחראי על קידום יוזמות פדגוגיות וחברתיות במוסדות החינוך.
- ליווי, מעקב ובקרה של בתי הספר (יסודי ועל-יסודי) וגני הילדים.
- טיפול בנושאי הצטיידות, רכש ותחזוקה במוסדות החינוך.
- ניהול צוות העובדים במחלקת החינוך.

**תיאור המשימות/מטלות העיקריות:**

- מימוש מדיניות ותוכניות עבודה בתחום החינוך הפורמאלי
- ניהול מערך הרישום למוסדות החינוך
- קידום יוזמות פדגוגיות וחברתיות במוסדות החינוך
- ליווי, מעקב ובקרה של בתי הספר היסודיים והעל-יסודיים
- ליווי, מעקב ובקרה של הגיל הרך
- יישום מדיניות השפ"ח בחינוך הפורמאלי
- טיפול בנושאי הצטיידות, רכש ותחזוקה במוסדות החינוך
- אחראי על קצין ביקור סדיר
- ניהול צוות העובדים במחלקה

**ב.3.ד.4. הגדרת תפקיד מנהל הגיל הרך**

**כפיפות:** מנהל מחלקת חינוך.

**מטרות התפקיד:**

- שותף לגיבוש מדיניות בתחום החינוך.
- אחראי למימוש המדיניות בגיל הרך בהתאם להחלטות של ועדת חינוך אזורית ובהלימה להנחיות משרד החינוך.

**תיאור אחריות בתהליכים מרכזיים:**

- שותף לגיבוש מדיניות החינוך במועצה האזורית, ואחראי למימוש מדיניות בגיל הרך.
- אחראי על קידום יוזמות פדגוגיות וחברתיות בגיל הרך.
- תיאום, ליווי, מעקב ובקרה על גני הילדים.
- תיאום המעבר לבית הספר.

**תיאור המשימות/מטלות העיקריות:**

- מימוש מדיניות ותוכניות עבודה בגיל הרך
- ניהול תקציב חינוך הגיל הרך
- תמיכה ניהולית במערכות החינוך בגיל הרך
- קידום תכניות להעשרה חינוכית של הילדים ובכלל זה "סל תרבות"
- תכנון וניהול מערך הדרכה למערכות הגיל הרך באזור
- טיפול במענה חינוכי לילדי החינוך מיוחד והוריהם בגיל הרך
- בניית תוכנית הכשרה לאנשי חינוך בגיל הרך באזור וניהולה
- קשר עם שפ"ח
- ניהול, ליווי ובקרה של הרשמה לגנים ולמעונות
- תיאום בין משרד החינוך לגנים
- הסעות ילדי גנים (כולל ילדי גנים בחינוך המיוחד) וגננות
- טיפוח הקשר ושיתוף הפעולה עם גורמים פנימיים בחבל וגורמי חוץ
- ריכוז ועדת הגיל הרך

### ב.3.ה. הגדרת תהליך עבודה של תכנון ואישור תקציב בתי הספר.

כנגזרת של החזון והמבנה הארגוני הוגדר מחדש תהליך תכנון ואישור תקציב בית הספר. התהליך החדש שיתופי בבסיסו ומאפשר את השותפות והבקרה הציבורית בתהליך. להלן העקרונות שהנחו את גיבוש התהליך החדש:

- התאמת תהליך הבניה ואישור של תקציב בתי הספר לחזון ולמבנה הארגוני החדש.
- גיבוש תקציב המביא לידי ביטוי את המטרות הפדגוגיות ותוכניות העבודה של בתי הספר.
- הגברת המעורבות והאחריות המשותפת של מנהלי בתי הספר והמנהלן בתהליך.
- הפרדה בין תקציבי בתי הספר, למעט תקציבים השייכים לניהול התחזוקה בקמפוס.
- הפרדה בין תקציבי מוסדות המדינה והרשות לבין כספי הורים.
- מתן מענה למורכבת הנוצרת עקב העובדה שתקציב המועצה הינו לפי שנה קלנדרית לועזית (ינואר – ינואר) ותקציב בית הספר הינו לפי שנת הלמודים (שנה עברית).

להלן תיאור של תהליך התכנון ואישור תקציב בית הספר החדש:  
**לוח 6.0ס**

#### תאור תהליך תכנון ואישור תקציב בית הספר

הערות	לוח	משתתפים	שלב
שכר מורים – הערכה בלבד	יוני אוקטובר	מנהל, צוות ניהולי מנהל בית ספר + מנהלן	גיבוש תוכנית עבודה לבית הספר בניית תקציב לבית הספר על סמך עדכון תוכנית עבודה ותחזית לשנת הלימודים הבאה
	תחילת נובמבר	מנהל בית ספר + מנהלן, הנהגה מומלץ דיון מקדים עם יו"ר ועד הורים	דיון בתקציב בית הספר בהנהגת בית הספר
תיקון שכר מורים	דצמבר, שבוע 1	מנהל בית ספר + מנהל אגף חינוך + מנהל מחלקת חינוך	הגשת תקציב לבקרה באגף חינוך במועצה
יוצג ע"י מנהל אגף חינוך	דצמבר, שבוע 2	מנהל בית ספר+מנהלן + מנהל אגף חינוך+מנהל מחלקת חינוך, מועצת חינוך אזורים	הצגת תקציב במועצת חינוך אזורית
יוצג ע"י מנהל אגף חינוך	דצמבר, שבוע 3	ועדת תקציב המועצה – יו"ר, מנכ"ל, גזבר.	אישור תקציב ועדת תקציבים
הכנה למליאה	סוף דצמבר	הנהלת מועצה	אישור הנהלת מועצה
אישור תקציב שנתי - ינואר	תחילת ינואר	מליאת מועצה בהשתתפות מנהל אגף חינוך	אישור תקציב מליאת מועצה
	סוף יוני	מנהל בית ספר+מנהלן+הנהגה. מומלץ דיון מקדים עם יו"ר ועד הורים.	בקשה לעדכון תקציב בהנהגת בית הספר
	סוף יוני	מנהל בית ספר + מנהל אגף חינוך + מנהל מחלקת חינוך + מנהלן	הגשת עדכון תקציב לבקרה באגף חינוך במועצה
יוצג ע"י מנהל אגף חינוך	סוף יוני	מועצת חינוך בהשתתפות מנהלי בתי ספר, מנהל אגף חינוך, מנהל מחלקת חינוך, מנהלן	אישור עדכון תקציב במועצת חינוך אזורית
יוצג ע"י מנהל אגף חינוך	יולי, שבוע 2	ועדת תקציב המועצה – יו"ר, מנכ"ל, גזבר.	אישור עדכון תקציב ועדת תקציבים
	יולי, שבוע 3	הנהלת מועצה	אישור הנהלת מועצה
אישור עדכון תקציב – סוף יוני	יולי, שבוע 4	מליאת מועצה בהשתתפות מנהל אגף חינוך	אישור עדכון תקציב מליאת מועצה
	שטף	מנהל בית ספר + מנהלן	ניהול תקציב שוטף

כפי שניתן לראות בלוח 6.0ס המתאר את תהליך תכנון ואישור תקציב בית הספר, התהליך החדש

משתף את בעלי התפקידים הרלוונטיים בבית הספר, את ההורים ובעלי התפקידים באגף החינוך במועצה, מבוקר ע"י מועצת החינוך האזורית ובסופו של דבר מאושר במליאת המועצה. לתהליך נקבע לוח זמנים שנתי שמטרתו לסנכרן בין התהליכים בבית הספר והתהליכים במועצה ולאפשר עבודה סינרגטית בין שתי המערכות.

### **ב.3.ה.1. ניהול כספי הורים**

החל משנת התקציב הנוכחית, תשע"ב, תבוצע הפרדה מלאה בין תקציב בית הספר לכספי ההורים. כספי ההורים ינוהלו בחשבון נפרד וינוהל מאזן נפרד שיאפשר הצגתו השוטפת בפני ועד ההורים.

### **ב.4. תוכניות עבודה למימוש החזון.**

על מנת לצמצם את הפערים בין החזון הנשאף לבין המציאות היום-יומית, גובשו תוכניות עבודה. תוכניות העבודה פורטות את המילים ה"גבוהות" של החזון לפעולות ספציפיות שיובילו למימוש.

בתוכנית המלצות לפעולה המתייחסות למעגלים השונים במערכת החינוך – מעגלי החינוך הפורמאלי – בתי ספר וגנים, ומעגלי החינוך בקהילה המתייחסים לפעילות החינוכית בישובים ולמתנ"ס. למערכת החינוך במועצה אין סמכות לכפות את תוכנית העבודה על מעגלי החינוך השונים ולכן מדובר בהמלצות בלבד. מועצת החינוך האזורית משמשת כגוף העליון בנושאי חינוך בחבל ואי לכך היא אחראית לפקח על מימוש החזון וביצוע תוכניות העבודה. יצוין גם כי למועצה יש סמכות מוגבלת וחלקית בחינוך הפורמאלי ועוד פחות בחינוך בקהילה.

לאור זאת, אנו קוראים לכל אחד מהמעגלים במערכת לבחור להתחבר לתהליך, לקיים דיונים מקומיים, לבחון בחיוב כיצד נתן לאמץ את ההמלצות וליישמן במעגל שלכם. פעולות הנגזרות מהחזון המשותף ומשתפות מעגלים רבים ורחבים יאפשרו את הגשמתו.

בצד חשיבות ההטמעה של הערכים והדרך בקרב האוכלוסייה הותיקה בחבל, בימים אלו מתעצם האתגר של הטמעת החזון בקרב האוכלוסיות החדשות בחבל. מימוש החזון בקרב האוכלוסיות החדשות בחבל והטמעת התפיסה החינוכית הינם קריטיים על מנת לשמר את הציביון הייחודי של החבל, אורח החיים בו והערכים הנשאפים. בהנחה כי בשנים הקרובות תתממש תוכנית האב האזורית ומגמת ההתרחבות והקליטה של אוכלוסיות חדשות תאפיין את היום-יום בחבל, עולה החשיבות של יישום תוכנית העבודה. חלק מההצעות להלן מתייחסות למציאות המשתנה של קליטת ילדים ונוער במסגרות החינוכיות השונות. התוכנית לטיפול ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות המלאה מוצגת בנספח ד.4. עמ' 55, ותוכנית העבודה היבט תכני המלאה מוצגת בנספח ד.3. עמ' 44. עיקרי הדברים של תוכנית העבודה יוצגו להלן בהמשך סעיף זה.

תוכנית העבודה מתייחסות לשנה הנוכחית ולשנה הבאה. מומלץ כי בסוף השנה, לאחר תהליך הבקרה על יישום התוכנית, תיבחן מחדש התוכנית המיועדת לשנה העוקבת. מומלץ כי התוכנית המתייחסות למתן מענה לצרכים הנובעים מקליטת אוכלוסיית הילדים החדשים יבחנו בקפידה ויופקו לקחים לשיפור ויעול תהליך הקליטה.

תוכנית העבודה כוללת התייחסות לשלושה מרכיבים:

ב.4.א. הטמעת המבנה הארגוני החדש.

ב.4.ב. טיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות.

ב.4.ג. הטמעת החזון – היבט תכני.

להלן עיקרי תוכנית העבודה:

**ב.4.א. מבנה ארגוני - הטמעת המבנה הארגוני החדש.**

- הטמעת המבנה הארגוני תכלול מספר מהלכים שיבוצעו במקביל מתחילת שנת הלימודים תשע"ב:
- גיבוש והתנעה של הועדות השונות במבנה הארגוני החדש וכניסה לעבודה מסודרת של הועדות במהלך השנה.
  - בחירת ועד הורים וגיבוש הנהגה בבית הספר היסודי.
  - בחירת ועד הורים וגיבוש הנהגה בבית הספר התיכון במקביל לגיבוש סופי של המבנה הארגוני של התיכון.
  - השמה של התפקיד החדש – מנהל/ת מחלקת חינוך.

#### ב.4.ב. טיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות.

בהתאם למסמך ההמלצות של ועדת טיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל אילות, להלן עיקרי תוכנית העבודה: (למסמך המלא ראה נספח ד.4. עמ' 55)

- הקמת ועדה לטיפוח ופיתוח אנשי החינוך בחבל. הועדה תלווה את ישום ההמלצות של מסמך ההמלצות.
- מינוי (בכל תת מערכת - בית ספר תיכון/בית ספר יסודי/חינוך לא פורמאלי/מתנ"ס/גנים חובה-גיל צעיר/גנון-פעוטון-בית תינוקות) אחראי על ההכשרה בה.
- מיסוד מסורת של כנס דו-יומי אזורי שנתי עבור כלל אנשי החינוך במערכת החינוך באזור.
- עידוד אוכלוסיות ייעודיות לחזור לחבל להשתלב בחינוך.
- עידוד אנשי חינוך קיימים בחבל להשלים לימודים ותארים.
- המשך עבודה של הפורומים הלימודיים הפועלים בחסות המתנ"ס והמועצה.
- שדרוג ניהול המסגרות החינוכיות. הטמעת ניהול מקצועי המושתת על תוכניות עבודה צמודות תקציב, הגדרת מטרות מקצועיות, בקרה, הערכה ומדידה של הפעילות יובילו לשדרוג העשייה החינוכית בכללותה.

#### ב.4.ג. הטמעת החזון – היבט תכני

ועדת תוכניות עבודה פרטה את החזון לעשרה נושאים מרכזיים ומיקדה בהם את ההמלצות. הנושאים שנבחרו לתוכנית העבודה: (למסמך המלא ראה נספח ד.3. עמ' 44)

- ב.4.ג.1. יצירת תנאים מיטביים לחינוך ויצירה.
- ב.4.ג.2. הטמעת ערך העבודה.
- ב.4.ג.3. הטמעת ערך הנתנה.
- ב.4.ג.4. שותפות.
- ב.4.ג.5. שותפות עם ההורים.
- ב.4.ג.6. ציונות והתיישבות חלוצית בערבה
- ב.4.ג.7. שיויון הזדמנויות
- ב.4.ג.8. דמוקרטיה
- ב.4.ג.9. מורשת יהודית
- ב.4.ג.10. סביבה ברת קיימא

להלן תמצית של התכנים המרכזיים המפורטים במסמך המסכם של ועדת תוכניות עבודה.

#### ב.4.ג.1. יצירת תנאים מיטביים לחינוך ויצירה.

- פיתוח סביבה פיזית מיטבית במסגרות החינוכיות השונות
- פיתוח סביבה פדגוגית במסגרות החינוכיות השונות
- פיתוח סביבה אנושית מיטיבה (הורים וצוות חינוך) במסגרות החינוכיות השונות

#### ב.4.ג.2. הטמעת ערך העבודה.

- הטמעת ערך העבודה והחינוך לעבודה החל מהגיל הצעיר (גנים) ובכל מסגרות החינוך: פיתוח מוסר עבודה ותפיסת העבודה כערך, כישורים ומיומנויות של עבודה, פיתוח אחריות אישית וקבוצתית, עבודה כיצירה וביטוי עצמי.
- מינוי רכז עבודה בבית הספר ושדרוג המקום והחשיבות שניתנים לנושא.
- הקמת צוות חשיבה לצורך בחינה מחדש של דרך הטיפול ביום העבודה בבית ספר התיכון ובמטרה לתת מענה לכל האתגרים שיוס זה מציב.

#### ב.4.ג.3. הטמעת ערך הנתיה

- הטמעת ערך הנתיה: לצאת מתוך עצמי ולראות את הצורך של האחר, אמפטיה, לפעול למען הקהילה.
- הטמעה בכל המסגרות באופן מובנה החל מהגיל הצעיר.

#### ב.4.ג.4. שותפות

- קידום מטרות ויעדים משותפים באמצעות דיאלוג, והרחבת מעגלי העשייה בין המסגרות החינוכיות השונות.

#### ב.4.ג.5. שותפות עם ההורים

הטמעת השותפות עם ההורים בשתי רמות:

- רמה תפיסתית - קבלת ההורה כאחראי על הילד, שיתוף תוך הגדרת תחומי אחריות ופעילות, שקיפות, שיח מתמשך, דיאלוג קשוב, הבנת הצרכים השונים והסותרים, מעורבות בעשייה. קידום משותף של תהליכים חברתיים – חינוכיים במסגרות החינוכיות השונות. הגדרת תחומים של קבלת החלטות משותפות.
- רמה מבנית – כחלק אינטגרלי של המבנה הארגוני כפי שבא לידי ביטוי במבנה הארגוני האזורי והבית ספרי.

#### ב.4.ג.6. ציונות והתיישבות חלוצית בערבה

הטמעת ערך זה תבוא לידי ביטוי בתשומת הלב והדגש שיושם על תהליכי קליטת האוכלוסיות החדשות בחבל אילות:

- קליטת הצוות החינוכי:
  - מינוי רכז קליטה בבתי הספר
  - בניית תוכנית קליטה
  - ליווי הצוות החינוכי החדש בתהליך הקליטה במהלך שנת העבודה הראשונה במערכת
- קליטת הילדים והנוער:
  - ליווי ילדים חדשים בחבל במהלך 3 החודשים הראשונים
  - הכנת הקולטים ושיתופם בתהליך
- פתיחת גן בבאר אורה ברוח החזון האזורי.

#### ב.4.ג.7. שיווין הזדמנויות

- אפשר צמיחה ומימוש עצמי לכל הילדים ובכל המעגלים
- שמירה על מסגרות החינוך כמקום בעל שיווין הזדמנויות
- מתן מענה לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים: מצטיינים, קשיי למידה....
- שמירה על מיגוון תחומי לימוד
- פיתוח למידה עמלנית

#### ב.4.ג.8. דמוקרטיה

- הטמעת הערך " דמוקרטיה" תעשה באמצעות התנסויות מותאמות גיל במסגרות החינוכיות ו"איים דמוקרטיים בתוך המסגרות" ובאמצעות חינוך לבחירה.
- הטמעת המבנה הארגוני החדש בבתי הספר
  - פורום משותף ילדים-מורים לפתרון בעיות דמוקרטי
  - הנהגות תלמידים
  - הטמעת הדמוקרטיה באמצעות הטמעת זכות הבחירה/הבחירות
  - יצירת פעילויות והתנסות בחוויות דמוקרטיות/בחירות בגנים
  - חיבור לתכנים ארציים
  - התנהלות שוטפת עם מאפיינים דמוקרטיים
  - מעורבות בתהליכי עשייה וחשיבה
  - השתתפות בפעילויות ברמה הארצית - יצירת מודעות ומעורבות פעילה במאבקים חברתיים במדינה

#### ב.4.ג.9. מורשת יהודית

- חיזוק הזהות היהודית והעמקה של ההיכרות עם המקורות התרבותיים היהודיים  
בתי ספר - מסע לפולין, שיתוף הקהילה בהוראת השואה ובמסע לפולין, טקסים יהודיים ולמידה של מקורות התרבות היהודית, מנהגים, תפוצות.  
גנים - טקסים יהודיים, היכרות והתנסות עם ספרות יהודית, מנהגים, תפוצות  
חינוך בקהילה - טקסים יהודיים, המחזה של מחזות מהתרבות היהודית, מנהגים תרבותיים של יהודי התפוצות, אוכל עדות...

#### ב.4.ג.10. סביבה ברת קיימא

- הטמעת הערך של קיום תוך התחשבות בעולם הסובב אותנו.  
בתי ספר - תהליכי למידה של הנושא "טביעת רגל אקולוגית", מיחזור, זבל, שימוש באנרגיה נקייה, הטמעת אורח חיים מקיים בבי"ס, קיום אירועי שיא ואירועים קהילתיים בנושא, תחרויות של התלמיד/הכיתה בעלת אורח חיים המקיים ביותר, הפחתת השימוש בחשמל בבי"ס  
גנים - תהליכי למידה תוך התנסות של הנושא "טביעת רגל אקולוגית", מיחזור וזבל, הטמעת אורח חיים מקיים, שיתוף הורים, ארגון אירועים מקיימים, גידול גינה של ירקות לצרכי הגן, קומפוסטר  
חינוך בקהילה - ילדים שותפים במיחזור, ילדים עם מדריכים מקדמים תהליכים קהילתיים של מודעות לאורח חיים מקיים

## פרק ג': סיכום התהליכים ושלב האיבחון

### ג.1. כללי

פרק ג' כולל את תקציר תהליכי המיפוי והאבחון:

- תוצאות סקר חינוך מבוגרים וסקר חינוך נוער
- דו"ח ביניים: מה אנשי הקהילה חושבים ומרגישים? מבט סובייקטיבי על מערכת החינוך בחבל אילות
- סיכום מפגש "קפה חבל אילות"

לעיון בסקר המלא, שאלון סקר החינוך בוגרים, שאלון סקר הבוגרים נוער, דו"ח הביניים: מה אנשי הקהילה חושבים ומרגישים המלא וסיכום מפגש "קפה חבל אילות" ראה נספחים ד.5. עמ' 60 ו - ד.6. עמ' 76 ונספח ה' בחוברת השניה.

### ג.2. תוצאות סקר חינוך

להלן תמצית התוצאות של סקר חינוך בוגרים, סקר חינוך נוער וההשוואה בין הסקרים (לעיון בתוצאות המלאות של הסקר ראה פרק ה' בחוברת השניה).

### ג.2.א. סקר חינוך בוגרים

**מאפייני דמות הבוגר בעיני הבוגרים:** בעל ביטחון עצמי ומודע ליכולתו, בעל אחריות חברתית ויכולת נתינה, בעל ידע ומשכיל, בעל יכולות וכלים להתמודד ב"חיים" ובעל יכולת למידה עצמית.

**הערכים המובילים בקרב המשיבים הבוגרים:** אמינות ויושר, קבלת האחר, שיוויון הזדמנויות, ערבות הדדית, ענווה ועבודה.

#### מעורבות הורים:

**ממצאים:** 71% מהמשיבים בעד הקמת מועצת חינוך אזורית, 76% תומכים בהקמת ועד הורים בבית הספר.

62% מהמשיבים רואים חשיבות ביותר מעורבות של ההורים בחינוך הבלתי פורמאלי בישוב. 88% מהמשיבים רואים חשיבות בשיתוף ההורים בפעילות הגן על מנת לשמור את מעורבותם. מספר גדול (עשרות ובחלק מהנושאים אף מעל מאה) של משיבים הצהירו כי בכוונתם לקחת חלק פעיל במסגרות החדשות המשתפות הורים.

המשיבים מעוניינים בשיפור התקשורת הורים מורים (59%) ובהגברת תדירות העדכונים בין בית הספר להורים (57%).

63% מהמשיבים רואים חשיבות בהדרכת הורים לילדי הגן.

**מסקנה:** האוכלוסייה הבוגרת בחבל מעוניינת בהגברת שיתוף ההורים ומעורבות ההורים בכל המסגרות החינוכיות ומצהירה כי בכוונתה ליטול חלק בכך.

#### הישגיות ומצינות:

**ממצאים:** 92% מהמשיבים מעוניינים כי לילד שלהם תהיה תעודת בגרות איכותית, ו 79% מעוניין כי בית הספר יעודד הישגיות.

בבית ספר היסודי ההורים מעוניינים ביותר למידה חווייתית (66%) בעוד יש איזון בציפיות לגבי הישגיות ומצינות.

בבית ספר התיכון יש ציפייה להרבה יותר למידה חווייתית (71%) והגברת המצוינות (51%).  
מסקנה: האוכלוסייה הבוגרת בחבל מעוניינת בתעודת בגרות איכותית לילדים ועידוד הישגיות ומצוינות במקביל לציפייה כי הלמידה תעשה בדרך יותר חווייתית.

#### **יום עבודה:**

ממצאים: 89% מהמשיבים בעד להמשיך את יום העבודה החל מכתה ח'. 74% חושבים כי יש לאפשר לילדים בחירה היכן לעבוד. 60% מהמשיבים נגד תגמול הילדים ו- 25% בעד תגמולם. 75% בעד תגמול שווה (במידה ויתוגמלו), ו- 60% בעד האפשרות שהתגמול ישמש לכיסוי הנסיעה לפולין.  
מסקנה: האוכלוסייה הבוגרת מעוניינת לשמר את יום העבודה החל מכתה ח'. רב האוכלוסייה נגד תגמול יום העבודה ואלו המעוניינים לתגמל, רובם, מעוניינים כי יהיה תגמול אחיד שימש לכיסוי הנסיעה לפולין.

#### **המסע לפולין:**

ממצאים: 79% מהמשיבים הביעו שביעות רצון מהמתכונת הנוכחית של המסע לפולין. 75% חושבים שיש להמשיך עימו. 82% מהמשיבים מרוצים מההכנה למסע. 79% מרוצים מרמת ההעמקה בתכנים. 78% מרוצים מרמת עיבוד המסע לאחר החזרה ממנו.  
מסקנה: רב האוכלוסייה מרוצה מהמסע לפולין, מההכנה לקראת המסע ומעיבוד החוויות לאחר מכן.

#### **בית ספר תיכון:**

ממצאים: 58% מרוצים מעבודת הגמר בבית הספר ו 34% היו רוצים יותר עבודות גמר. 59% מעוניינים במיגון רחב יותר של מגמות. המגמות המועדפות על המשיבים – מגמת אומנויות, טכנולוגיה רובוטיקה ומחשבים, מדעים מדויקים, חינוך סביבתי ומגמה הומאנית. 81% מהמשיבים בעד חינוך עמלני.  
מסקנה: קיימת שביעות רצון מעבודות הגמר, קיימת ציפייה להרחבה ושינוי תמהיל המגמות בבית ספר התיכון.

#### **ילדים עם צרכים מיוחדים:**

ממצאים: 47% מהמשיבים מרוצים מהשקעת המשאבים בילדים עם צרכים מיוחדים, 51% מעוניינים להשקיע יותר.  
מסקנה: הציבור תומך בהמשך השקעת המשאבים הילדים עם צרכים מיוחדים.

#### **הצוות החינוכי:**

ממצאים: 97% מהמשיבים תומכים בטיפוח ופיתוח אנשי החינוך באזור.  
מסקנה: קיימת תמיכה מלאה בפיתוח וטיפוח אנשי החינוך באזור.

#### **גנים:**

ממצאים: 30% מהמשיבים מעוניינים בבחירה של גן עד 14:00.  
מסקנה: קיימת דרישה לגן עד הצהריים.

#### **חינוך בקהילה:**

ממצאים: 73% מהמשיבים רואים בחינוך בקהילה כלי לשימור הייחוד של הישוב. 65% מעוניינים בהעסקת כוח אדם מקצועי גם במסגרת הישוב.  
מסקנה: לחינוך בקהילה תפקיד חשוב בשימור תרבות המקום. התושבים מעוניינים למקצע את הצוות שעובד בחינוך בקהילה.

#### **מתנ"ס:**

ממצאים: 42% מרוצים מהמתנ"ס, 56% מעוניינים בהרחבת מיגוון 45% מהמשיבים מעוניינים בהגברת הספורט ההישגי בישובים.  
מסקנה: קיימת ציפייה להרחבת מיגוון החוגים במתנ"ס והגברת הספורט ההישגי בישובים.

## ג.2.ב. סקר חינוך נוער

**מאפייני דמות הבוגר בעיני הנוער:** בעל יכולות וכלים להתמודד ב"חיים", בעל אחריות חברתית ויכולת נתינה, בעל ידע ומשכיל, בעל ביטחון עצמי ומודע ליכולתו ובעל ביטחון בערכים הקיבוציים.

**הערכים המובילים בקרב הנוער:** שיוויון הזדמנויות, שיתופיות, אמינות ויושר, תרומה – לחברה, לקהילה, למדינה, קבלת האחר, עבודה.

### הישגיות ומצוינות:

**ממצאים:** 95% מהמשיבים אמרו "חשוב לי להשיג תעודת בגרות איכותית".  
70% מהמשיבים אמרו כי על בית הספר היסודי לדחוף להישגיות, ו 91% מהמשיבים אמרו כי על בית ספר תיכון לדחוף גם להישגיות בלימודים ו – 59% אמרו כי יש להגביר את ההישגיות בתיכון.  
בבית ספר התיכון קיימת שאיפה משמעותית של הנוער להגביר את הלמידה החווייתית ( 66%), הישגיות ( 59%), ומצוינות ( 38%).  
**מסקנה:** הנוער מעוניין בהגברה ועידוד נושא ההישגיות והמצוינות בבתי הספר, כמו כן יש רצון להגביר את הלמידה החווייתית.

### יום עבודה:

**ממצאים:** 91% מהנוער בעד להמשיך עם יום העבודה החל מכתה ח', 96% היו מעדיפים שתינתן להם בחירה חופשית היכן לעבוד. 59% מהילדים בעד תגמול עבור יום העבודה בעוד 25% מהם נגד תגמול.  
**מסקנה:** כמעט כל הנוער בעד יום העבודה, מעוניין בחופש בחירה היכן לעבוד והרב מעוניין בתגמול עבור יום העבודה.

### המסע לפולין:

**ממצאים:** קיימת הסכמה רחבה לגבי המשך המסע לפולין (92%), ורמת שביעות רצון גבוהה יחסית - 80% מרוצים או מרוצים מאוד מהמסע.  
**מסקנה:** בקרב הנוער קיימת שביעות רצון מהמסע לפולין והתהליך הנלווה אליו.

### בית ספר תיכון:

**ממצאים:** 60% הביעה שביעות רצון מעבודות הגמר.  
72% מהתלמידים מעוניינים במבחר גדול יותר של מגמות.  
המגמות המועדפות על הנוער – אומנות, שפות, טכנולוגיה רובוטיקה ומחשבים, כלכלה וניהול, מדעים מדויקים ומדעי החברה.  
קיים רצון (60%) לפתוח מגמה עמלנית בבית הספר.  
**מסקנה:** בקרב הנוער קיימת שביעות רצון מעבודות הגמר. קיימת ציפייה למיגוון רחב יותר של מגמות ולשינוי בתמהיל הקיים.

### מעורבות הורים:

**ממצאים:** הנוער אינו מעוניין בהגברת מעורבות ההורים בבית הספר - רק 27% מעוניינים בהגברת מעורבות ההורים ו 28% בלבד בעד הקמת ועד הורים בבית הספר.  
**מסקנה:** הנוער אינו מעוניין בהגברת שיתוף ומעורבות הורים בבית הספר.

### מתנ"ס:

**ממצאים:** 45% מהמשיבים היו מעוניינים במגוון רחב יותר של חוגים במתנ"ס ו 53% מרוצים מהמצב הקיים.  
43% מהמשיבים מעוניינים להגביר את פעילויות החינוך הבלתי פורמאלי לנוער ו 53% מרוצים מהמצב הקיים.  
64% מהמשיבים מעוניינים להרחיב את הספורט ההישגי בישובים.  
**מסקנה:** קיימת שביעות רצון מפעילות המתנ"ס המלווה בציפייה להעשרת מיגוון החוגים והפעילויות. רב הנוער מעוניין בהרחבת הספורט ההישגי.

## ג.2.ג. השוואה בין הסקרים – סקר בוגרים וסקר נוער

**מאפייני דמות הבוגר:** נמצא כי ארבעת המאפיינים הראשונים בשני הסקרים זהים (אם כי לא באותו הסדר): בעל יכולות וכלים להתמודד ב"חיים", בעל אחריות חברתית ויכולת נתינה, בעל ידע ומשכיל, בעל ביטחון עצמי ומודע ליכולתו.

**ערכים מרכזיים:** נמצא כי בשני הסקרים הערכים המובילים הם יושר ואמינות, קבלת האחר, שיויון הזדמנויות, ערבות הדדית/שיתופיות ועבודה.

**יום העבודה:** תמיכה גבוהה ביום העבודה נמצאה בשני הסקרים.

**הישגיות:** בשני הסקרים נמצא כי המשיבים מעוניינים בתעודת בגרות, ומצפים מבתי הספר ל"דחוף" להישגיות. הציפייה ליותר הישגיות ומצוינות גבוהה יותר בקרב הנוער. בשני הסקרים עולה ציפייה להגברת הפעילות החווייתית בבתי הספר.

**מסע לפולין:** שתי אוכלוסיות הסקר תומכות במסע לפולין במתכונתו הנוכחית ומרוצים מההכנה ומעיבוד החוויה לאחר מכן. בקרב הנוער שביעות רצון זאת גבוהה יותר.

**בית ספר התיכון:** בשני הסקרים עולה ציפייה לשינוי תמהיל המגמות בבית הספר, קיימת זהות בין הסקרים לגבי הצורך בפתיחת חינוך עמלני.

**מעורבות הורים:** רב הבוגרים מעוניינים להיות שותפים ומעורבים במסגרות השונות של חינוך הילדים לעומת זאת בני הנוער מתנגדים להגברת מעורבות הורים.

**ספורט:** הבוגרים והנוער מעוניינים בהגברת הספורט ההישגי, רצון זה חזק יותר אצל הנוער.

## ג.3. דו"ח ביניים: מה אנשי הקהילה חושבים ומרגישים? מבט סובייקטיבי על מערכת החינוך בחבל אילות

בחלק זה יוצגו מסקנות ותובנות משלב מיפוי הצרכים האיכותני. שלב זה, כאמור, כלל ראיונות אישיים עם אנשי חינוך בחבל בעבר ובהווה, קבוצות מיקוד בחתך תפקידי וקבוצות מיקוד בחתך יישובי. המודל התיאורטי עליו מבוסס הניתוח הינו 7S של מקנזי וכולל התייחסות לשבעה מרכיבים מרכזיים – חזון אסטרטגיה ומטרות, מבנה ארגוני, תהליכי עבודה ומימשקים, סגנון ניהולי, תרבות ניהולית, המשאב האנושי ומיומנויות.

**דו"ח הביניים:** מה אנשי הקהילה חושבים ומרגישים? **מסכם את מבטם הסובייקטיבי של הקהילה ואנשי החינוך על מערכת החינוך** כשלם, וכמערכת המורכבת מתתי-מערכות, קרי, מוסדות חינוך/מעגלי חינוך שונים. ככזה, הוא מבוסס חוויות, תפיסות ורגשות ולעיתים אלו אינן בהכרח מבוססות על עובדות. למרות זאת, לדו"ח חשיבות רבה שכן החוויה היא שמעצבת את שביעות רצון התושבים ממערכת החינוך ומהווה בסיס לשיפור המצב הקיים. לעיון בדו"ח המלא ראה נספח ד.5. עמ' 60.

**חזון, אסטרטגיה ומטרות** - עולה כי למערכת החינוך בחבל ולרב תתי המערכות של המערכת במעגלי החינוך השונים אין חזון מוגדר ומוסכם, אין אסטרטגיה הנגזרת מכך ואין מטרות ותוכניות עבודה בהתאם. חסרה ראייה הוליסטית המאחדת, ממקדת ומכוונת את פעילות כל תתי המערכת תוך שימת טובת הילד במרכז.

**מבנה ארגוני** - עולה חוסר בהירות בין התפקידים וגבולות האחריות של תתי המערכות והתפקידים במערכת החינוך. מצב זה מוביל לפגיעה באפקטיביות של המערכת, לציפיות לא תמיד ריאליות ו/או מתאימות ויוצר קונפליקטים וחוסר שביעות רצון. גופים מסוימים בתוך המערכת (למשל, מועצת בית

ספר) נתפסים כלא אפקטיביים. עולה צורך להגדיר את המבנה והמבנים הארגוניים כנגזרת של החזון והמטרות ובהתאם לבחון את הפונקציונאליות והאפקטיביות של תתי המערכות.

**תהליכי עבודה וממשקים** - תהליכי עבודה ושיתוף הפעולה בממשקים בין חלקי המערכת, ובחלק מתתי המערכות עצמן, אינם קיימים או בחלקם קיימים אך אינם מוגדרים דיים. ככאלו, הם אינם מאפשרים עבודה אפקטיבית, ואינם עונים על הצרכים והציפיות כפי שהם נתפסים ע"י השותפים (למשל, יצירת תיאום, רצף, שפה משותפת...).

**סגנון ניהולי** - המערכת עברה שינוי בסגנון הניהולי לאור שינויים פרסונאליים שהיו כמעט בכל תפקידי המפתח (מנהלת מחלקת חינוך, מנהלי בתי הספר, מנהלת המתנ"ס). המערכת נתפסת כמערכת ריכוזית הקשובה באופן חלקי בלבד לציבור הרחב; מערכת שרמת השיתופיות שלה נמוכה מהמצופה, ורמת המעורבות של הציבור בה, נמוכה גם כן מהמצופה. הניהול בחלק מתתי המערכות נתפס כניהול שאינו מקצועי דיו ואינו מאפשר להשיג את המטרות.

**תרבות ארגונית** - מערכת החינוך, המושפעת מכל השינויים אותם חווה הציבור בחבל אילות חווה שינוי תרבותי, ערכי ושפתי. בצד הירידה במרכזיות הערכים ה"ישנים" טרם הוגדרו ערכים חדשים מוסכמים. קיים שוני תרבותי וערכי בין האוכלוסיות הישנות לאוכלוסיות החדשות בחבל. מיגוון ושוני זה נתפס בקרב האוכלוסיות הותיקות כלא רצוי וכמאיים על הדרך החינוכית לה הם שואפים.

**המשאב האנושי** - המשאב האנושי במערכת החינוך בחבל אילות מתאפיין במגוון ובשונות גבוהה בין האנשים בתוך מוסדות החינוך עצמם ובין החינוך הפורמאלי לחינוך הבלתי פורמאלי. בחלקו מורכב מאנשי חינוך ותיקים הנתפסים איכותיים, תושבי המקום, יציבים במערכת ומלווים אותה לאורך שנים. ובחלקו האחר כולל קבוצת עובדים מזדמנים, בלתי יציבים ונתפסים לעתים כבעלי השפעה שנויה במחלוקת על המערכת. המערכת מתקשה בגיוס כוח אדם איכותי ובשימור הקיים. קיימת מגמה של ירידה בקרנם של העוסקים בחינוך ובשבועות הרצון של אנשי החינוך עצמם.

**מיומנויות** - רמת המקצועיות הנתפסת של המשאב האנושי במערכת החינוך בחבל מתחלקת לשתי קבוצות מרכזיות - קבוצה אחת נתפסת כקבוצה איכותית של אנשי חינוך מקצועיים, בעלי הכשרה מקצועית גבוהה, בעלי זיקה למקום, אידיאולוגיה ואהבה לילדים ולמקצוע. ישנה קבוצה שנייה הנתפסת כפחות מקצועית, לעיתים ללא הכשרה פורמאלית וללא זיקה למקום. שונות נתפסת זו מייצגת את כל מעגלי החינוך כולל החינוך הפורמאלי והחינוך הבלתי פורמאלי.

#### 4.4. סיכום מפגש "קפה חבל אילות"

במהלך מפגש "קפה חבל אילות" חקרו 120 המשתתפים את השאלה: **מערכת החינוך בחבל אילות, לאן?**

רב השיח נסב סביב לארבע שאלות מרכזיות:

- דמות בוגר מערכת החינוך בחבל אילות,
- מהן השאלות המרכזיות של ההורים בתהליך החינוכי?
- בהתחשב בדמות הבוגר הרצויה, ולאור שאלות ההורים, מהו תפקיד החינוך הפורמאלי/החינוך הבלתי פורמאלי/גנים בחבל אילות?
- בהתחשב בתפקיד החינוך, מהם המאפיינים הנשאפים של החינוך הפורמאלי/הבלתי פורמאלי/הגנים בחבל אילות?

המסמך המסכם של המפגש מצורף בנספח ד.6. עמ' 76. במסמך נרשמו הדברים כלשונם (עם עריכה מינימאלית, האמירות המקוריות שמורות), וקובצו לתתי נושאים שעלו מתוך האמירות שתועדו במהלך האירוע. כאמור, מסמך זה שימש כבסיס לגיבוש וניסוח סקר החינוך לבוגרים וסקר החינוך לנוער, לניסוח החזון והערכים של מערכת החינוך בחבל.

להלן, תקציר של מסמך זה:

#### דמות הבוגר העתידי:

- דמויות מגוונות ולא מערכת של "שטנצים".
- חשיבותו של הבוגר כאדם עולה על חשיבות ההשכלה.
- התקדמות אישית במקביל לנתינה ותרומה לחברה.
- כל בוגר מערכת החינוך יגיע למיצוי מקסימאלי של היכולת שלו.

#### ערכים מובילים:

בעל תשתית ערכית רחבה שמאפשרת לפעול בתחומים שונים, בעל ערכים ברמה משפחתית, קיבוצית, לאומית ואזורית, בוגר מבין ומודע לערכים של הקהילה בה הוא גדל, קיבוצניק בכל רמ"ח אבריו - בעלי ביטחון בערכים הקיבוציים, מצויד בארגז כלים עם ערכים: עשרת הדברות, מוסר, ציונות, ערכים קיבוציים, דגש על ערך השיתופיות ברמה הקיבוצית, בעל יכולת להשתמש בשיתופיות שהוא חווה באזור, מבין את משמעות השיתוף ובעל יכולת להשתמש בה, סבלנות וסובלנות, אמינות ויושר, נותן לאחר, מתנדב- היכן שלא יהיה, נתרם ותורם, יכולת לקבל את השונה ולכבדו, מכיר בקיום האחר, מקבל האחר, אחריות אישית, אכפתיות - בוגר המשמש דוגמה לילדים הצעירים, איש עבודה ועשייה, שוויון ערך האדם, שידע להבחין בין טוב ורע.

#### יכולות ומיומנויות:

בעל סל כלים (ערכיים ופרקטיים) לקבל כאן ולצאת איתו לחיים, בעל כלים לחיים בשיתוף בתוך מערך: משפחה, חברה, קהילה צעירה ובוגרת, אדם שיכול לבצע החלטות ובחירות מושכלות, רכישת כלים ללמידה, בעל כישורים, מיומנויות חיים, כלים לחיפוש, אדם חושב, להתנהל בשיתוף פעולה במערכות שונות בחיים. כלים להתמודדות בחיים האמיתיים, יכול לחנך את ילדיו כדוגמא אישית, פרנסה והשתתפות עם אנשים אחרים, בעל יכולת התמודדות עם כל מה שפוגש מחוץ לאזור, אדם שיידע לחשוב וכך ינווט עצמו בעתיד, אזרח חושב עצמאית ומתחשב ולא חושש מביקורת, עצמאיים, יכולת התפרנסות כלכלית, מטיל ספק בקיים - חשיבה עצמאית, לא הולך בתלם, יוצר משהו חדש, מפתח, בעל יכולת הנהגה, מחדש, מוביל. יכולות הנהגה, אפשרות בחירה, שיידע לבחור בין אלטרנטיבות, יכולת לגלות את כישוריו, יודע לפתור קונפליקטים בדרכי נועם, יודע להתמודד עם דילמות.

#### מאפיינים אישיים של הבוגר:

שיהיה מודע ליכולותיו ולאפשרות למצות אותן, בעל תחושת מסוגלות, מכיר בערך עצמו, ביטחון עצמי - חוויות של הצלחה, התמודדות עם יחס של כבוד לזולת, בעל תחושת מסוגלות אמיתית - תבוני, בעל ביטחון עצמי, מרחיב מעגלים ומצליח לפרוץ אותם, ביטחון בחיפוש ובחירת הדרך, בעל שאיפה למצוינות ומיצוי, מפתח את כישוריו האישיים, מגיע להחלטה עצמאית - בעקבות חשיפה למגוון תחומים, רוחניות גבוהה, תעוזה להתלבט ביחד, כמיהה למיצוי היכולות שלו, שאיפה להגיע להגשמה ולמימוש עצמי, חי חיים משמעותיים, הרגשה שהצליחו למצות את עצמם, בעל הגשמה עצמית - להבין ולדעת את נטייתו האישית, \*בעל אחריות אישית, עצמאי - חשיבה, נתינה, יוזמה.

בעל אחריות על עצמו, נאמן לעצמו, עצמאי וחופשי, עצמאי, סקרנות, חשיבה עצמאית, בעל חשיבה עצמאית/שואל שאלות, שואל שאלות הכרה בערך עצמו, עצמאי, לוקח אחריות על מעשיו, ביקורתי, לא מקבל כל דבר כמובן מאליו, יצירתיות מחשבתית ובמעשה - למצוא את המקום שלך בעולם ומשם לפגוש את החברה, אכפתי ואחראי, אדם נאמן לעצמו, יודע לעשות חשבון נפש, גישה חיובית, בטחון בסביבה התומכת, מבין את משמעות הזוגיות/השותפות, שלא ירגיש לחץ לעמוד בכל הציפיות הללו ממנו, שיעשה רק מה שהוא רוצה, בוגר מאוזן נפשית ופיזית.

בנוסף עלו התייחסויות ל:

- הבוגר כאזרח המדינה
- הבוגר בחברה ובקהילה
- בוגר משכיל
- הבוגר כבן לחבל אילות
- חושב ירוק