

רבדים

מערך העצמה והתחדשות בתי ספר



ספטמבר 2009

רבדים – מערך העצמה והתחדשות בתי ספר – נייר עמדה

1. מבוא

בשנים האחרונות קרן רש"י והגוינט מקיימות התערבויות כוללניות בתי ספר יסודיים, במטרה להפכם למרכזים חינוכיים שמנהליהם וצוותי החינוך שלהם, רואים עצמם אחראיים לטיפול כוללני בתלמידים ובמשפחותיהם.

הפעילות נעשית עם שותפים בדגש על הפדרציות היהודיות המתעניינות מאוד במודלים שפותחו דוגמת - "ביה"ס השלם" ובית הספר כמרח"ב ומוכנות להשקיע ממשאביהם לפיתוח המודל ולקידום הנושא. העשייה זוכה לגיבוי ולשותפות מלאה של הנהלת משרד החינוך והגורמים המקצועיים שבו. הגיבוי והשותפות של משרד החינוך מתבטא במספר דוגמאות למשל: ישום מודל "ביה"ס השלם" במימון משרד החינוך במסגרת תקציבי תוכנית מיל"ת, קידום התוכנית של בית ספר כמרח"ב והתוכנית המשותפת למשרד החינוך, קרן רש"י והגוינט – בתי ספר שוחרי שינוי – תוכנית שלווה במחקר הערכה של הרשות הארצית למדידה והערכה ועד כה מלמדת על הצלחה רבה.

כיום הגוינט וקרן רש"י עסוקות בהתערבויות בלמעלה מ-100 בתי ספר במסגרת תוכניות שונות (תפנית, מרח"ב, בתי ספר "שלמים-שוחרי שינוי" ומיל"ת).

כאמור מדידות שונות שביצענו מצביעות על השפעות חיוביות מאוד של התוכניות על שינוי בהתנהלות בתי הספר ובתחושת שביעות הרצון של הצוותים והתלמידים ממנה. בחלק מהתוכניות יש גם עדויות על שיפור משמעותי בהישגים הלימודיים.

הניסיון המצטבר והשותפות המוצלחת עם משרד החינוך הובילה את הגוינט ואת קרן רש"י ליזום מהלך עם שותפים פוטנציאליים להקמת מערך דינאמי של בתי ספר שתעמוד לצד מערכת החינוך הממלכתית.

הגוינט וקרן רש"י שואפות לייצר קואליציה רחבה של קרנות ופדרציות שייסדו גוף יציב שיעמוד לצד בתי הספר לשנים רבות. באמצעות מערך זה מעוניינות הקרנות להתמקד בבתי ספר השרויים במשבר וברמת תפקוד נמוכה יחסית, בתי ספר הנמצאים בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל ולהביא להתחדשות וצמיחה בבתי הספר הללו ולהוביל את השינוי המצופה במערכת החינוך.

בתי הספר יקבלו סיוע מקצועי ותקציבי שיאפשר להם תוך שלוש שנים להגיע לתפקוד מיטבי. לאחר שלוש שנים אינטנסיביות התמיכה תקטן בצורה משמעותית אך לא תיפסק.

השותפים ישאפו להביא למצב של איגום משאבים ותוכניות כך שמול בית הספר יעבוד גוף מתערב אחד תוך הסדרת הנושא מול בית הספר וגופים מתערבים נוספים תוך שימוש ביתרון היחסי ובמומחיות של הגופים המתערבים השונים.

התקציב התוספתי שיינתן לבית ספר חדש שיכנס לרשת יהיה 200,000 ₪ לשנה במוצע, למשך שלוש שנים. לאחר מכן כאמור לעיל אינטנסיביות התמיכה תקטן.

בטווח הקרוב אנו מעוניינים לצאת לפיילוט לשלוש שנים, בהיקף של 20-25 בתי ספר.

בטווח הארוך אנו שואפים להקים מערך שיקיף כ-150 בתי ספר (חדשים וממשיכים).

2. חזון, מטרות ויעדים

השותפים לתוכנית מבקשים ליזום מערך תמיכה משמעותי לבתי ספר. מערך זה, יעמוד לצד משרד החינוך ויפעל על פי הנחיית המשרד ובתאום עימו. בטווח הארוך, אנו שואפים להקים מערך שיוכל לתמוך ב- 150 בתי ספר (חדשים וממשיכים).

בתי הספר שיכללו ברשת יזכו לתמיכה מקיפה מבחינה מקצועית וארגונית במגמה להביאם תוך פרק זמן של 3-4 שנים לרמת תפקוד גבוהה ועצמאית, כזו שתבטיח שינוי באורח החיים הבית ספרי הקשור להתנהלות הצוות החינוכי ולרמת השירות החינוכי-רווחתי לו תזכה קהילת התלמידים וההורים. **הנהלת ביה"ס תהיה מחויבת למהלך תוצאי שיימדד, יבחן ויוערך בכל שלבי שום התוכנית.** בתי הספר יזכו לתמריצים על בסיס הצלחות מוכחות.

מערך בתי הספר יהיה דינאמי עם תקשורת אפקטיבית שתתקיים עם המוסד החינוכי ובין כל בתי הספר הפעילים בתוכנית במגמה לפתח תהליכי לימוד והפריה הדדית.

חזון: ביה"ס יפעל באופן רב מערכתי כארגון המציב מטרות מאתגרות ושאפתניות לתלמידיו ויפעל על

בסיס ההנחה הפדגוגית שכל אחד יכול להצליח בבי"ס.

כל תלמידי ביה"ס בכל דרגות הכיתה: כיתות א' עד ו', ירכשו וישלטו באופן מלא במיומנויות ובתכנים הנדרשים והמפורטים בתוכנית משרד החינוך במקצועות הליבה עליהם יוחלט ויעמדו בסוף כל שנת הלימודים, בהצלחה מלאה במדידה המשקפת את הסטנדרט במקצועות הלימוד הנ"ל.

כל תלמיד מתלמידי ביה"ס, יפתח את "כוחותיו החזקים" (לאו דווקא קוגניטיביים) ויביאם לידי ביטוי בפעילויות בית ספריות ואחרות.

פעילות התוכנית תתבצע בבתי"ס בסביבות ובמרחבי למידה עדכניים, מגוונים, ונאותות, פיזית, וטכנולוגית (תשתיתית), תוך מתן מענה מלא לצרכים התפתחותיים בסיסיים רגשיים ואחרים ובאווירה לימודית נאותה השוללת אלימות מכל סוג.

השיפור הרב-מערכתי בבית הספר יתרחש תוך העצמת המורים, פיתוח ויישום של כלים פדגוגיים ודרכי מדידה תוצאתיים המהווים כלי ושלב למדידת אפקטיביות התהליכים, שיפורם והגעה אליהם.

מטרות ברמת בית הספר, רשות והרשת (בהמשך פירוט היעדים ברמה בית ספרית)

מערך בתי הספר	רשות	בית ספר	
100 בתי ספר בשנה עובדים לפי תוכניות עבודה מאושרות	אגף החינוך בעירייה ינהל מערך בקרה ותמיכה בבתי הספר ברשות על מנת שלהביא לשיפור של רמת הארגון והניהול של כל בית ספר.	שיפור ברמת הארגון וברמת הניהול הבית ספרי: שדרת הניהול מוגדרת, יש תוכנית עבודה ועבודה של צוותים על פי תוכנית זו.	ארגוני/ ניהולי
שיפור ההישגים הלימודיים של כל בתי הספר ברשת	שיפור ההישגים הלימודיים של בתי הספר ברשות	שיפור הידע וההישגים הלימודיים של תלמידי בית הספר	פדגוגיה
אקלים מיטבי בכל בתי הספר במערך	אקלים מיטבי בכל בתי הספר ברשות ויצירת דפוסי התנהגות הולמים גם מחוץ לבתי הספר – בהסעות, במסגרות לא פורמאליות, בפארקים וכו'	יצירת אקלים מיטבי בבית הספר בו התלמידים מכבדים את המורים והמורים את התלמידים והשיעורים נלמדים בצורה מיטבית	משמעת ואלימות
איתור והעצמה של מורים, מחנכים ומנהלים שיכולים להוביל ולקדם	איתור והעצמה של צעירים בישוב עם רצון ויכולת להתנדב ולהנהיג	איתור והעצמה של הכוחות החזקים של התלמידים כך שכל תלמיד יחוש שהוא תורם ונתרם מהשהות בבית הספר	כוחות חזקים
הנחלת כלים לאיתור וטיפול בלקויות למידה ובצרכים פרא-רפואיים בכל בתי הספר במערך	איתור וטיפול בכל הילדים ברשות הזקוקים לסיוע פרא רפואי בלקויות למידה או סיוע פרא רפואי	איתור וטיפול בכל הילדים בבית ספר הזקוקים לסיוע בלקויות למידה או סיוע פרא רפואי	רווחה חינוכית

יעדים:

- 2.א. שיפור הידע וההישגים הלימודיים (טיוטה, יש עדיין לבחון ולשפר יעדי המשנה המפורטים להלן)
 - שיפור של 5 נקודות (אחוז) לפחות (בהשוואה לשנה קודמת) בממוצע הישגי המיצ"ב בכיתה ה' כך שתוך שלוש שנים הממוצע הבית ספרי ישתפר בלפחות עשר נקודות (אחוז) (מומלץ בכל שנה להכניס לתהליך מקצוע נוסף).
 - צמצום פערים לימודיים כך שבכל שנה יצטמצם הפער בהישגי המיצ"ב בין תלמידים מרקע חברתי-כלכלי גבוה לתלמידים מרקע חברתי-כלכלי נמוך ב - 5 נקודות לפחות, כך שתוך עד שלוש שנים הפער יימחק (כיום הפערים בממוצע עומדים על כ- 10 נקודות אחוז).
 - חיזוק שכבת המצטיינים כך שבכל שנה שיעור התלמידים שמשיגים במיצ"ב ציון גבוה מ- 90 יגדל ב 3-4 נקודות אחוז (בהשוואה לשנה קודמת), כך שתוך שלוש שנים שיעור התלמידים המצטיינים יהווה לפחות 15% משכבת הגיל. (כיום ממוצע התלמידים המצטיינים עומד על כ- 5%)
- 2.ב. בית הספר יהיה בטוח ונעים בו התלמידים מכבדים את המורים והמורים מכבדים את התלמידים, מקפידים על כללי המשמעת וההתנהגות; והשיעורים נלמדים בצורה מיטבית (טיוטה, יש עדיין לבחון ולשפר יעדי המשנה המפורטים להלן).
 - ירידה של 5% לפחות (בהשוואה לשנה קודמת) במיצ"ב במדד המסכם מעורבות במקרי אלימות, כך שתוך עד שלוש שנים תהיה ירידה של 15% לפחות (כיום הממוצע הוא 17%).
 - שיפור של 5% לפחות (בהשוואה לשנה קודמת) במדד במיצ"ב הבוחן את יחסי הקרבה והאכפתיות בין מורים ובין תלמידים

- הפחתה של 5% לפחות בשנה באיחורים והיעדרויות כפי שאלה מדווחים במנב"ס הבית ספרי כך שתוך עד שלוש שנים תהיה ירידה של לפחות 15% בנושא זה.

- 2.g. העצמת הכוחות החזקים של התלמידים כך שכל תלמיד יחוש שהוא תורם ונתרם מהשהות בבית הספר (טיוטא, יש עדיין לבחון ולשפר יעדי המשנה המפורטים להלן).
- כל תלמיד בבית הספר ייבחר תחום עיסוק המהווה תחום חוזק של הילד (לאו דווקא קוגניטיבי) מתוך מבחר שיוצע (לבדוק שכל תלמיד בחר תחום מתאים – צריך לבנות מדד).
 - שיפור המיומנויות והידע של התלמיד בתחום הנבחר (צריך לבנות מדד).
 - בניית תוצר לימודי איכותי שהוא תולדה של עיסוק מעמיק ועבודת חקר בנושא שנלמד (צריך לבנות מדד)

- 2.d. איתור וטיפול בכל הילדים בבית ספר הזקוקים לסיוע בלקויות למידה או סיוע פרא רפואי
- 70% מילדי בית הספר יעברו תהליכי איתור של לקויות למידה או לקויות בתחום הפרא-רפואי על ידי המורים או על ידי גורמי מקצוע אחרים.
 - 90% מהילדים המאותרים יקבלו טיפול כלשהו, כפי שייקבע ועל פי הצורך.
 - ימצא שיפור בדרגה אחת לפחות ב- 70% מהילדים המטופלים בהקשר לבעיה המרכזית בה טופלו.

3. התוכנית בראיה לאומית

העיקרון הבסיסי שעומד בליבת התוכנית הוא הפעלת רשת לאומית לצד משרד החינוך. מדובר ברשת התומכת בבתי ספר הנמצאים בפיקוח מלא של משרד החינוך. תנאי להקמת הרשת הוא תמיכה פעילה של משרד החינוך במהלך וחתימה על אמנה בין המייסדים לבין משרד החינוך. בתי הספר שיכללו ברשת יבחרו בהנחיה ובתאום עם משרד החינוך; כך גם בחירת תחומי ההתערבות ואופן ההתערבות שתעשה בהנחיה ובתאום מלא עם משרד החינוך. יתר על כן המשאבים התוספתיים הן הכספיים והן המקצועיים יבואו בתוספת לתקציבי המדינה והרשויות המקומיות ולא במקומם.

4. עקרונות התוכנית

- בבסיס התוכנית עומדת האמונה "כל אחד יכול" תוך הנפה של שלושה דגלים:
- דגל הטיפול בתלמיד – "כל תלמיד יכול".
 - דגל המוסד החינוכי – "כל מוסד יכול".
 - דגל הרשות המקומית – "כל רשות יכולה".
- שילוב עשייה תחת שלושת הדגלים אמור להבטיח ישום התוכנית על בסיס עקרונות שקרן רש"י והג'וינט אימצו לעצמן בעשייה חינוכית – רווחתית במשך השנים. פעילות רשת בתי הספר חייבת לקחת בחשבון חבירה של כל מרכיבי התוכנית – הילד, מנהל ביה"ס, צוות בית הספר ומנהלי מחלקות החינוך והרווחה.

הניסיונות של הקרנות בתחום זה הם רבים, כולל דוגמאות מוצלחות דוגמת תוכנית ההתערבות בעיר בת-ים. בבת-ים הונפו 3 הדגלים ויושם עיקרון הרצף החינוכי מגיל רך ועד לפעילות אינטנסיבית עם מתבגרים וצעירים. בחלוף ארבע שנים ניתן להצביע בסיפוק על הצלחה בעיר בעיקר משום שהפעילות של מוסדות החינוך אינה תלויה במעורבות קרנות.

מעבר לעקרון של "כל אחד יכול" מצטרפים לתוכנית עוד מספר עקרונות:

4.א. בתי הספר ייבחרו בהנחיה ובתאום עם משרד החינוך וכך גם הפעילות שתבצע בבתי הספר.

4.ב. התוכניות והגופים המתערבים בבית הספר ייבחנו ויוגדרו מחד תוך שאיפה לאיגום משאבים ותוכניות.

4.ג. ישובים ובתי ספר שיצטרפו לתוכנית יחתמו על אמנה המסדירה את מחויבותם לתוכנית העבודה ולתהליך.

4.ד. בתי ספר מצטרפים לתוכנית על בסיס וולונטרי אך מחויבים לתהליך ולתוכנית העבודה שתקבע יחד איתם על בסיס מיפוי ואיתור הצרכים הבית ספריים.

4.ה. התוכנית שתופעל בבתי הספר תתבסס ככל שניתן על הכוחות הבית ספריים תוך ניסיון לשפר את יכולתם המקצועית ולהעצימם. בכל מקרה הרשת לא תעסיק עובדים.

4.ו. בתי הספר מחויבים להשקעה, עבודה מאומצת וחתימה מתמדת להשגת המטרות והיעדים.

4.ז. יינתנו תמריצים לבתי הספר על בסיס הצלחות.

4.ח. התוכנית תופעל בבתי הספר בתמיכה אינטנסיבית במשך שלוש שנים לפחות ובהמשך בית הספר מחויב להמשך תהליך עם תמיכה פחותה.

5. פרופיל בתי הספר השותפים לתוכנית

עשרות בתי הספר שישתתפו בתוכנית יהיו כאמור בתי ספר חדשים שייבחרו בשיתוף משרד החינוך על פי העקרונות הבאים:

5.א. בתי ספר יסודיים.

5.ב. בתי ספר הממוקמים בפריפריה הגיאוגרפית ו/או הפריפריה החברתית במדינה.

5.ג. בתי ספר שאוכלוסיית התלמידים שלהם מזוהה עפ"י מדדים אובייקטיביים כאוכלוסייה בסיכון ובמצבי סכנה.

5.ד. בתי ספר שמנהליהם וצוותי ההוראה שלהם יהיו מחויבים לתוכנית עפ"י אמנה שתגדיר את עקרונות התוכנית ותהליכה.

5.ה. תינתן עדיפות לבתי ספר שזכאים למשאבים תוספתיים (כמו אופק חדש, יום חינוך ארוך, משאבי רווחה חינוכית, התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ועוד)

5.ו. תינתן עדיפות לפעילות בבתי ספר מאותו ישוב.

5.ז. התוכנית תופעל בבתי ספר בהם הרשות ומשרד החינוך לוקחים אחריות ומבטיחים תנאים פיסיים הולמים.

5.ח. לגבי בתי ספר ממשיכים (להלן בתי ספר שמתקיימות לגביהן השקעות של הגוינט, קרן רש"י ושותפיה) – כל העקרונות שלעיל. בתהליך הרצת התוכנית תגובש הצעה לממשקים המקצועיים, הארגוניים והכספיים שיחולו בין התוכנית לקבוצת בתי הספר הממשיכים.

6. מרכיבי התוכנית

התוכנית שתגבש בעצה אחת עם הנהלת משרד החינוך, תיבנה סביב תוכנית עבודה בית ספרית רב שנתית (ומפורטת לשנה אחת). התוכנית תיבחן באופן תדיר ויתבצעו בה שינויים על בסיס נתוני הערכה ובקרה. התוכנית תצטרך לתת שלושה מענים מרכזיים בתחומים הבאים:

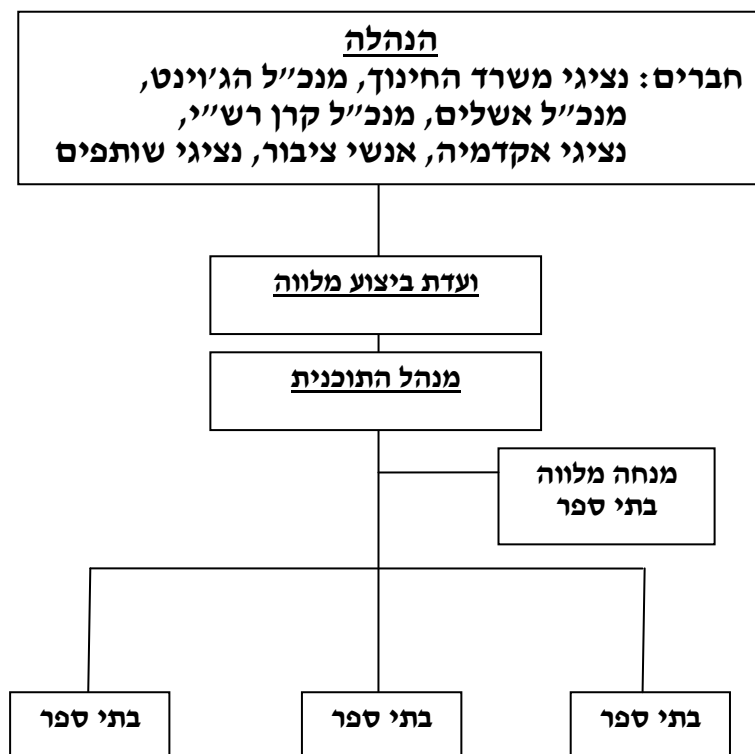
6.א. עיצוב שינוי באורח החיים וניהול בית הספר (מנהל-חונך; פיתוח צוותי ניהול; פיתוח אסטרטגיות לקידום למידה, טיפול פרטני ועוד)

6.ב. השקעות בתשתיות המשרתות את קהילת התלמידים וההורים. (מערך לצמצום פערים לימודיים; פיתוח מערך לטיפול כוללני בתלמיד; תוכנית לטיוב אקלים בית ספרי; תוכניות חינוך לאורח חיים בריא ועוד).

6.ג. בניית מערך חינוך, רווחה וטיפול ברמה היישובית שיתמוך בפעילות הבית ספרית.

7. מבנה ארגוני של הרשת

כאמור, רשת בתי הספר תלווה במערך ארגוני עצמאי מבחינה משפטית (עמותה/חברה לתועלת הציבור). בראש המערך תעמוד הנהלה ובה חברים מנכ"לים של הארגונים השותפים. בראש המערך יעמוד מנהל מקצועי שיבחר במשותף על ידי נציגי השותפים. המנהל ילווה בוועד מנהל שחבריו יהיו בעלי תפקידים מקרב השותפים המצויים בעולם התוכן של התערבויות כוללניות בבתי ספר. להלן תרשים המבנה הארגוני המוצע:



8. תהליך קבלת החלטות:

8.א. הנהלה

- תהיה אחראית על קביעת מדיניות התוכנית והגדרת תקציבה.
- תבטיח את מעורבות משרד החינוך בתוכנית ותסדיר את מנגנוני התמיכה ושיתוף הפעולה עם המשרד.
- תבחר את מנהל התוכנית וכמו כן תאשר מינויים של חברי ועדת הביצוע.
- תעקוב אחרי ביצוע התוכנית והתקדמותה עפ"י היעדים שיקבעו עפ"י קריטריונים מדידים.
- תיפגש אחת לשלושה חודשים באורח קבוע.

8.ב. ועד מנהל

- יקבע את המתווה ליישום התוכנית – בחירת בתי הספר השותפים למיזם ואישור תוכנית העבודה.
- יאשר את תוכניות העבודה הבית ספריות
- ילווה את מנהל התוכנית וצוותו בתהליכי קבלת החלטות ובכל הקשור לפעילות התוכנית ברשויות המקומיות ובכלל זה היבטים מקצועיים וכספיים.
- ייפגש אחת לחודש.

8.ג. מנהל התוכנית:

- אחראי על ניהול התוכנית ויישום תוכנית העבודה שאושרה על ידי ועדת הביצוע.
- יפעיל צוות מקצועי מיומן שיבטיח יישום מיטבי של התוכנית הן ברמת התוכן והן ברמת התפעול והתקצוב.

9. המייסדים ושותפים נוספים

בשלב זה של יזום התוכנית עוד טרם קבלת אישורי ההנהלות השונות ליציאה לדרך מדובר על ארבעה שותפים מייסדים:

9.א. קרן רש"י

9.ב. ג'וינט ישראל

9.ג. פדרציית דטרויט

9.ד. פדרציית סן פרנסיסקו

בין השותפים נערכו כבר שיחות רקע שניתן לסכמם בכך שקימת הבנה והסכמה שהתוכנית על מרכיביה היא תוכנית נחוצה מאד, מעניינת ומאתגרת.

השותפים מגלים עניין רב במהלך ומוכנים לעשות מאמץ לגבות אותו בגיוס משאבים שיבטיחו רציפות בפעילות רב שנתית.

כמו כן קיימת הסכמה עקרונית בין השותפים שהמהלך יצא לדרך רק לאחר הסכמה עם הנהלת משרד החינוך בדרג של שר או מנכ"ל. זאת כדי להבטיח שהתוכנית ליצירת רשת בתי ספר תקבל את ברכתו ותמיכתו של משרד החינוך הן ברמת ההנהלה הראשית והן ברמת המחוזות של המשרד וכמובן ברמת המנהיגות היישובית בכל ישוב בו נפעל.

כמו כן מתקיימות שיחות לצירוף מייסדים נוספים כדוגמת קרן עזריאלי וקבוצת IDB. השותפים המייסדים רואים חשיבות רבה בצירוף שותפים בכל שלב של פעילות המיזם. אף שהמיזם רואה עצמו מחויב לעקרונות הכלליים ומרכיביו קיימת פתיחות להבניית מרכיבים נוספים שיציע שותף זה או אחר ושעולים בקנה אחד עם רעיון ההתערבות הכוללנית בבתי ספר. שותף שיראה עצמו מחויב למיזם באורח רב – שנתי ישולב במנגנון הליווי והפיקוח של התוכנית על כל רמותיו. תנאי להצטרפות הוא הנכונות ללוות קבוצת בתי ספר למשך חמש שנים לפחות.

10. היבטים תקציביים בראיה רב שנתית – שלב הפיילוט

שלב הפיילוט יימשך שלוש שנים, להלן מספר משתנים בעלי משמעות תקציבית לביסוס התוכנית המשותפת:

- 10.א. התוכנית תתקיים במשך 3-4 שנים בכל ביי"ס ותפעל בהיקף שבין 20-25 בתי ספר.
- 10.ב. בשלב הפיילוט יצטרפו לתוכנית עוד בתי ספר עפ"י קצב התקדמות התוכנית ועפ"י ממוש פוטנציאל גיוס שותפים לתוכנית.
- 10.ג. מקורות המימון לתוכנית יגיעו ממשרד החינוך, גיוינט ישראל, קרן רש"י, שותפים מתעניינים ורשויות מקומיות.
- 10.ד. עלות ממוצעת של שנת התערבות בבי"ס חדש מוערכת בכ-200,000 אלף ש"ח. (כולל הוצאות "מעטפת").
- 10.ה. בשלב זה נקבע שלא קימת זיקה תקציבית בין התוכנית לבתי ספר ממשיכים (ותיקים). אלה ימשיכו לפעול במתכונת עצמאית ובמימון נפרד של כל אחד מהשותפים. כאמור בתהליך הנעת התוכנית תגובש הצעה לשלוב בתי הספר הממשיכים בתכנית כולל בהיבט התקציבי.

עלויות (באלפי שקלים) בראיה רב שנתית – שלב הפיילוט

עלות כללית	עלות בשנה I	עלות בשנה II	עלות בשנה III	סה"כ עלות ל-3 שנים (כולל מעטפת ארגונית)
עלות כללית	20X200=4000	20X200=4000	20X200=4000	12,000
השתתפות הגיוינט	1,333	1,333	1,333	4,000
השתתפות קרן רש"י	1,333	1,333	1,333	4,000
השתתפות רשויות מקומיות	1,333	1,333	1,333	4,000

הערות:

1. מעטפת ארגונית הכוללת מנהל ומנחה, נכללת בחישוב הר"מ ותיגזר מהתקציב הכולל בהיקף של כ-400 אלף ש"ח בשנה.
2. לא קיימת בשלב זה מסגרת תקציבית לבתי ספר ממשיכים ("ותיקים") של הגיוינט וקרן רש"י והם יפעלו במסגרת תקציבית עצמאית.
3. לא כללנו בטבלה שותפים נוספים המתעניינים במיזם ונכונים להצטרף מיד לאחר סיכום ההסכמות בין הגיוינט לקרן.

11. פרוט ההשקעות השנתיות הכספיות ברמת ביה"ס

11.א. השקעה שנתית של כ-200,000 ש"ח

11.ב. להלן פרוט ההשקעה השנתית בחתך של סעיפי תקציב (בשקלים).

תקציב בשקלים	סעיף
50,000 – (25%)	תגבור לימודי וצמצום פערים לימודיים
50,000 – (25%)	מערך טיפולי
20,000 – (10%)	העצמת צוות חינוכי
20,000 – (10%)	העשרה חינוכית
20,000 – (10%)	פעילות לטיוב האקלים הבית ספרי
20,000 – (10%)	הוצאות מרכזיות (מעטפת ארגונית)
10,000 – (5%)	פעילות עם הורים
10,000 – (5%)	הערכה ומדידה
200,000 – (100%)	סה"כ

12. בתי הספר והישובים שיכללו בפיילוט ההקמה של הרשת

כאמור קרן רש"י ושותפיה מבקשים לנצל את הידע שנצבר במשותף ובניסיונות נפרדים כדי ליצור מהלך משמעותי בשיתוף משרד החינוך.

כדי להגיע להיקף משמעותי של פעילות במשך 3-4 שנים יש כוונה לנצל התערבויות כוללניות קיימות בבתי ספר ולהפכם לחלק מתשתית הפעילות של הרשת. בשלב הפיילוט מדובר בהיקף שיגיע ל- 20 בתי ספר חדשים. ועדה מקצועית משותפת ל-2 הגופים תגבש הצעה לשלוב בתי ספר ממשיכים בתוכנית בשאיפה להפעלתם תחת מסגרת מקצועית אחת.

לפיכך יש לצפות להתפתחות הרשת בהיקפים שיתוארו להלן :

שנה	בתי ספר חדשים	בתי ספר ממשיכים	סה"כ	הערות
שנה א'	20	40	60	40 בתי ספר ממשיכים יורכבו מרשימת
שנה ב'	20	40	60	בתי הספר הפועלים בתוכנית
שנה ג'	20	40	60	מרח"ב/מרח"ב חירום ובתוכנית בתי ספר שלמים שוחרי-שינוי של הקרן

כמובן שמדובר בתהליך דינאמי שיקבל את עיצובו הסופי בעיקר מתגובות הרשויות ובתי ספר נוספים שיתעניינו ברשת. עם התקדמות התוכנית והצלחתה תשקל בין השותפים צרוף של עוד בתי ספר לתכנית זאת בכפוף לפוטנציאל הצטרפות של שותפים נוספים לתוכנית.

נספח א : פרופיל מנהל

א. תכונות כישורים ומיומנויות

- מנהיג פדגוגי בעל חזון לתחומי חינוך וילדים.
- ניחן בחשיבה יזמית.
- בעל יכולת אנליטית לתכנן תהליכים וליישם עפ"י מטרות ויעדים ארוכי טווח.
- יודע לראות התמונה הגדולה ולעסוק בפרטים הקטנים.
- בעל יכולת הידברות ותקשורת חיוביים מרמת איש הצוות הכפוף ועד רמת ניהול עירונית וארצית כולל עם משרדי ממשלה בדגש על משה"ח.
- ניחן ביכולת של פתוח תכניות עבודה כוללת ותכניות עבודה ההולמת מסגרות בודדות.
- בעל יכולת לפתח דיאלוג עם שותפים ולגייס משאבים.

ב. רקע מקצועי והשכלה

- תואר שני לפחות בתחום החינוך ו/או הרווחה.
- ניסיון של 5-7 שנים לפחות בניהול מוסד מתחום החינוך/הרווחה
- היכרות מעמיקה וניסיון עבודה עם בתי ספר
- פנוי לשעות עבודה ולנסיעות בהיקף רחב.
- יכולת גבוהה בע"פ ובכתב – בעברית ובאנגלית.

נספח ב' – תוכנית עבודה – שלב ההתארגנות לקראת הפעלה

אחריות	תאריך לביצוע	הפעולה
	7/9/09	הסכמה של ג'וינט ורש"י על מסמך הייסוד
	10/9/09	פגישה עם מנכ"ל משרד החינוך
	15/9/09	חתימה על מסמך, משפטי המגדיר את מבנה המערך כולל התחייבויות כספיות
	15/9/07	פרסום מכרז מנהל
	20/10/09	בחירת מנהל
	20/10/09	חתימת חוזים עם הרשויות
	1/11/09	התחלת פעילות בבתי הספר