

7.9.25 – סיכום פורום מנהלי חטיבות

נוכחים:
דני עטר – ראש המועצה
שחר יערי – מ"מ ראש המועצה, סגנית, דיגיטציה וחדשנות
דניאל בן – סגן ראש המועצה וראש חטיבת החינוך
מוחמד אלבחירי – מנכ"ל המועצה
ג'ואד זועבי – גזבר המועצה
קובי צורי – מהנדס המועצה
יאיר ילובסקי – מנהל חטיבת המערך היישובי
אלונה סדן שאול – מנהלת חטיבת הלוגיסטיקה
טל שמיר – מנהל חטיבת הביטחון
אילן שבת – דובר המועצה
לינוי אליה – יועצת ארגונית
רונית סבג – מנהלת הלשכה

נושאים שהובאו לדיון:

- עדכון היערכות לפתיחת שנת הלימודים.
- עדכון בנושאי לוגיסטיקה, ביטחון ותכנון.
- קידום תהליכי חדשנות ופיתוח כלכלי.
- דיון בשינויים במבנה הארגוני.
- הכנה לתקציב ותוכניות עבודה 2026.

הנחיות ראש המועצה	עדכונים שוטפים	דניאל בן
<ul style="list-style-type: none"> • ראש המועצה רואה בשיעור הרישום לחוגים וחוגי ספורט נמוך מהמצופה. • נדרש יעד אמביציוזי יותר (כפול או פי 3). • ביקורת על העדר מעורבות של מנהלי האשכולות ושל יאיר בתכנון ובביצוע. • STEM/רצף פורמלי-בלתי-פורמלי – נדרשת תכנית עבודה מסודרת וישיבת התנעה. • העדר מעורבות וסנכרון בין החינוך ליישובים למנהלי אשכולות והדוברות בתכנון ובביצוע. • הקמת קרית חינוך באזור עמק יפה - נושא נגרר למעלה משנה ללא התקדמות. • דרישה לנייר עמדה ברור ולדחיפה ישירה מול משרד החינוך. 	<ul style="list-style-type: none"> • סקירה על פתיחת שנת הלימודים במערכת החינוך כלל המסגרות נפתחו בזמן. • מצבת כוח אדם מלאה. • חלוקת ערכות לכיתות א' (602 ילדים). • תוכנית STEM רשותית – שיתופי פעולה בין פורמלי לבלתי פורמלי. • גידול צפוי בחוגים של 30% ברישום לחוגים. 	
<ul style="list-style-type: none"> • תשתית פיזית - ייתכן שיידרש לפנות חלק מהבניין הנוכחי של המועצה לטובת המרכז, גם במחיר פיזור יחידות אחרות, עד לשיפוץ והקצאת חלופה מוסדרת. 	<ul style="list-style-type: none"> • מרכז החדשנות – הקמת מאיץ תעשייתית-עסקי בשותפות בין קרן אריאלי, חברת "גבעסול" והמועצה. המאיץ יספק שירותי פיתוח עסקי, ימי עיון למפעלים ויזמים, וילווח סטארטאפים. • חיבור קהילתי וחינוכי, שיתופי פעולה מתוכננים עם אוניברסיטאות (בר-אילן, ירושלים, טכניון) ועם בתי ספר. • בדצמבר נדע אם זכינו ב"קול הקורא" של רשות החדשנות (5 מיליון ₪). • גם אם לא נזכה – הקרן התחייבה להשקיע בגלבו. • חווה חקלאית - הצד הפדגוגי הושלם. הצד הפיזי ייקח עוד זמן. צריך להסדיר משאבים, ולוודא חיבור להסכם עם "עמל". • דשבורדים - להטמיע בפועל; כל מנהל חטיבה יקבל גישה למידע שלו בלבד; נדרשת אחראית להובלת התהליך. 	שחר יערי



מועצה אזורית הגלובע
לשכת ראש המועצה

<ul style="list-style-type: none">• הודגש שמנגנון יחידת ההסברה והשירותים הדיגיטליים חייב לעבוד רוחבית עבור כל החטיבות ולא לפעול באופן נקודתי, תוך שיתוף פעולה מלא בין החטיבות.• הוצג פער משמעותי בין פעילות המועצה לבין האופן שבו היא נתפסת ביישובים (לדוגמה: תושבים מרגישים שהמועצה מגיעה "יש מאין" להציג פרויקט בודד, ולא מודעים לפעילותה השוטפת).• יש לדאוג לתרגם את חוברת החוגים גם בשפה הערבית.	<ul style="list-style-type: none">• מודגש הצורך השנה לשים דגש תקשורתי חזק על שלושת תחומי החינוך: הפורמלי, הבלתי פורמלי, והחדשנות.• מתקיים מהלך עם אפי סבג להכנת תוכנית פעולה להגדלת היקף ההשתתפות בחינוך הבלתי פורמלי, לצד קמפיין פרסומי ייעודי.	<p>אילן שבת</p>
<ul style="list-style-type: none">• לדאוג למעורבות מנהלי האשכולות בחינוך הבלתי פורמלי.• נהלי האשכולות הן פונקציה מאוד משמעותית, מאוד מעורבת, גם בקביעת התכנים.• מנהל אשכול עדיין נתפס אצל חלק מהמערכת כמשהו בין "מנהל קהילה" ל"רכז מוניציפלי", אבל בפועל הכוונה היא תפקיד ברמה רחבה יותר: אחריות רוחבית על יישובים, על פיתוח, על תיאום בין ועדות מקומיות, על קשר עם אגפי המועצה, ועל תכנון קדימה.	<ul style="list-style-type: none">• פרויקט שיפור חזות יישובים יוצא לדרך עם מתכנן נוף.• פינני אשפה - שיפור משמעותי, כמעט אפס קריאות מוקד.• נושא הקנסות - מגבירים את קצב ההכנסות.	<p>יאיר ילובסקי</p>
<ul style="list-style-type: none">• ראש המועצה הדגיש לא להתקדם בשום הרחבה, אם לא תהיה הכרה מלאה בעלויות הפיתוח.• יש להגיע לישיבה עם ערן דולב מוכנים עם דוגמאות וחומר מקצועי שמדגים את ההבדלים במרכיבי פיתוח ועלויות. לא להתפשר על סטנדרט איכות ועלויות פיתוח ריאליות.• יש להגיע מוכנים עם אומדנים מעודכנים.	<ul style="list-style-type: none">• שיפוצי קיץ - ג'עפר ליווה באופן מלא את חטיבת הלוגיסטיקה.• וועדת המכרזים אישרה את המתכננים לחמש הרחבות נוספות בתכנון מפורט.• מחלוקות מול משרד השיכון סביב עלויות הפיתוח- נקבעה בנושא ישיבה עם ערן דולב.• יש מספר הרשאות "תקועות", ביניהם הרשאה לבית הספר היסודי לחינוך מיוחד בסמוך לביה"ס "עמק יפה".• התקבל לאחרונה אישור ממשרד החינוך על התוכניות.• עובדים באינטנסיביות על "קולות קוראים" שצריך להגיש עד אמצע אוקטובר.	<p>קובי צורי</p>
<ul style="list-style-type: none">• שיפוצי קיץ 2026 – בשיתוף הורים וקהילה.	<ul style="list-style-type: none">• מעבר מתפיסת "שיפוצי קיץ" לטיפול מונע שנתי ומתוכנן.• פיילוט לתחזוקה מונעת בגנים.• שיתוף הורים צפוי בשיפוצי קיץ הבאים.• הקמת רפרנטים לוגיסטיים ביישובים לשיפור שגרות התחזוקה.	<p>אלונה שדן שאול</p>
<ul style="list-style-type: none">• הצורך לחזק את תחושת הביטחון של הורים ותלמידים.• שילוב תחום הביטחון עם מערכות החינוך והקהילה.• דרישה להכנת תכנית רב-שנתית שתשנה את ההרגשה של התושבים, לא רק תגביר אמצעים.	<ul style="list-style-type: none">• שותפים מלאים בכל הקשור לפתיחת שנת הלימודים.• הרחבת סיורי אבטחה.• מוקד מבצעי פעיל 24/7.• ירידה במספר הקריאות.	<p>טל שמיר</p>
<ul style="list-style-type: none">• הכנת מודל מבנה ארגוני חדש, תוך העצמת דרגי ניהול הביניים.	<ul style="list-style-type: none">• הצגת גיבוש מודל מבני לחטיבות ולניהול הביניים.• בחינה מחדש של מוטת שליטה בחטיבות.• הצעה לפיצול חטיבת יישובים לקהילה/רווחה.	<p>לינוי אליה</p>
<ul style="list-style-type: none">• הגשת דוחות כספיים – להוציא הנחייה כתובה שיש להגיש את החובות הכספיים עד ל- 30/4 בכל שנה. אחרת ההתקשרות תופסק לאלתר.	<ul style="list-style-type: none">• אושרו כל הדוחות הכספיים של גופי הסמך לשנת 2024.• מקיים סבב ישיבות עם החטיבות להכנת תקציב 2026 משולבות תוכניות עבודה.	<p>ג'ואד זועבי</p>
<ul style="list-style-type: none">• מרכז חדשנות – יש להאיץ תהליך חלופה מרכזית למבני המועצה.• חיפוש חונך ייעודי לליוי וועדים חלשים, בנוסף לחמשת הכפרים הערביים.	<ul style="list-style-type: none">• תקציב והכנת תכנית עבודה לשנת 2026 – להיות ערוכים ומוכנים.• הלשכה תדאג להזמין את אילנית שושני לביקור במועצה.• אבירות הבית בבתי הספר - כיום קיימת כפיפות לא אחידה – חלקם כפופים למועצה, אחרים לא.• נדרש לעצב מודל מחייב וברור של כפיפות, אחריות ותיאום מול המועצה.	<p>מוחמד אלבחירי</p>

	<ul style="list-style-type: none"> גיוס משאבים ו"קולות קוראים" - חודשים ספטמבר/אוקטובר – מוגדרים כתקופה קריטית, מאחר שמשרדי הממשלה משחררים עודפי תקציב. יש לדאוג לפעול בהתאם ולעמוד בתנאי הסף. 	
--	---	--

סיכום והנחיות ראש המועצה:

תחומי אחריות	הנחיות ראש המועצה	לו"ז לביצוע
קובי צורי	יש להציג בישיבה הבאה תמונת מצב הרשאות פתוחות ותקציבים.	ישיבת הפורום 14/9
טל שמיר	ראש המועצה הדגיש שהמטרה העליונה של החטיבה איננה רק השגרה, אלא העלאת תחושת הביטחון של התושבים. לא במובן הצר של מצלמות, מוקד וצח"י בלבד, אלא במובן הרחב – הורה ששולח ילד בבוקר לבית הספר מרגיש ביטחון מלא עד שהוא אוסף אותו בערב. לשם כך נדרש להציג תוכנית עבודה סדורה עם שלבים, שמחברת בין הפעולות היומיומיות לבין החזון הרחב. יצירת מעטפת של חינוך וביטחון שמשולבים יחד. יש להציג בישיבה הבאה תוכנית רב-שנתית ל"תחושת שיפור ביטחון הורה-ילד", שתשולב בתוכניות העבודה השוטפות.	ישיבת הפורום 14/9
דניאל בן	קריית חינוך לחינוך מיוחד – עמק יפה - כבר שנה הנושא של קריית חינוך לא מתקדם, מתעכב ואין ניירות עמדה מסודרים. הטיפול נעשה כפרויקט רגיל, במקום להציג זאת כקריית חינוך אזורית. המדינה נותנת הרבה יותר כסף ותקציבים כאשר מדובר במתחם אזורי לפתרון מערכתי. יש להכין נייר עמדה מסודר ולפנות ישירות להנהלת המחוז, להצגת התפיסה המערכתית ולא נקודתית, לקידום הקמת קריית החינוך האזורית.	מיידי
הנחיות לביצוע לכלל הפורום	<p>סדנת מנהלים והיערכות ל-2026</p> <p>הפורום הקרוב (14/9) יכלול את כלל מנהלי המחלקות, בנוסף למנהלי החטיבות. לאחר החגים, תתקיים סדנת מנהלים בנוכחות כל המנהלים (חטיבות + מחלקות ליום מלא. ליום זה יש להגיע ערוכים, תוך גזירת מדיניות ארוכת טווח (70,000 תושבים ב-2050) לתוכניות עבודה ותקציב 2026. להגיע מוכנים עם תוכנית רב-שנתית מבוססת מדיניות, לא רק פעילות שוטפת. מה שיוצג יהפוך ליסוד התקציב. ספר התקציב צריך לשקף בבירור את המבנה הארגוני, תוכניות העבודה והיעדים.</p> <p>שינוי במבנה הארגוני</p> <p>עלתה כוונה לבחון הקמת חטיבה חדשה של קהילה ורווחה, שתשלב בין עולם היישובים (מנהלי קהילה) לבין עולם הרווחה והחוסן. המהלך נמצא בשלב בחינה ויוגדר כחלופה אפשרית לארגון מחדש.</p> <p>הגדרת דרגי ניהול - מנהלי מחלקות</p> <p>הודגש כי יש פער גדול בין החזון האסטרטגי בדרג הנהלה לבין היישום בדרגי הביניים (מנהלי מחלקות). חלק ממנהלי המחלקות נשארים "תקועים" במשימות ישנות, חלקם מטפלים רק בנושאים נקודתיים. אין להם שפה משותפת או חיבור לתפיסה הכוללת. הם לא נמדדים או מונעים מתוך חזון מערכתי אלא מתפקדים כיחידות עצמאיות. לכן, המשימה היא להגדיר מחדש, מהו תפקידו של דרג מנהלי המחלקות, כיצד הוא משתלב בתפיסה החטיבתית והכוללת, מהם תחומי האחריות, גבולות הסמכות, ודרכי העבודה המשותפות. הנושא יגובש במסגרת תהליך מסודר, כולל שילוב הדרג ביום עיון ייעודי. כל דרגי הביניים יהיו שותפים מלאים ביום העיון, ויגזרו תוכניות עבודה אופרטיביות בהתאם למדיניות.</p> <p>עבודה מול משרדי הממשלה והרשאות</p> <p>המנהלים מסתפקים בתשובות "עוד לא הגעתי לזה" או "אעדכן בהמשך", במקום להפעיל לחץ שיטתי. כל מנהל חייב להיות בירושלים ובנצרת לפחות פעם בשבוע – במשרדי ממשלה, מול פקידות ודרגים מקצועיים, לצורך העמקת הקשרים. הפקידים הם אלו שמקדמים בפועל, והם נשארים גם כששרים מתחלפים. הלחץ השוטף עליהם הוא שגורם לקידום.</p>	

	<p>קולות קוראים וניצול תקציבי יותר מדי הגשות מגיעות ברגע האחרון, בלחץ, עם חתימות מהירות. נדרשת עבודת מיפוי רציפה מעבר לעבודה מחייבת ולא ברגע האחרון. לאתר מבעוד מועד את הקולות הרלוונטיים דרך הפקידות. מי שמוכן עם תוכניות מגירה, מכרזים ותוכניות עבודה – זוכה בכספים. להיות ערוכים עם מסמכים, תקציבים ותוכניות כדי לנצל את חלונות ההזדמנות. מנכ"ל המועצה – באחריותך להניע תהליך הטעמה בכל הקשור ל"קולות קוראים".</p> <p>זוחות כספיים של תאגידים החל מהשנה הבאה – כל דו"ח כספי חייב להיות מוגש עד 30.04. מי שלא עומד בכך – ההתקשרות איתו נפסקת מיידית. המטרה היא לייצר משמעת תקציבית ואחידות.</p> <p>התייעלות ארגונית ומיקור חוץ נדרשה מחשבה מחודשת על מיקור חוץ בתחומים שונים (לדוגמא, בתחום הפיקוח). כל מנהל מתבקש לבחון מראש האם יש תחומים שבהם חסר כוח אדם או אנשים שעומדים לפני פרישה. יש לשקול מה ניתן להוציא החוצה לחברות חיצוניות (פריילנסרים/קבלנים), כדי למנוע הגדלה של מנגנון ארגוני פנימי. כל מנהל נדרש לחשוב ולהביא למנכ"ל רעיונות קונקרטיים להוצאת שירותים החוצה ולשיפור התפקוד.</p> <p>אכיפת איכות הסביבה ושמירה על המרחב הציבורי המרחב הציבורי עדיין מופקר – פסולת בנייה, קרטונים וברזלים מושלכים במרכזי יישובים. אפס סובלנות להפקעת המרחב הציבורי - הסדר במרחב הציבורי הוא קו אדום. לצורך כך נגדיל את מכסת כוח האדם במחלקת הפיקוח, ולחילופין נשקול מיקור חוץ אם נמצא שזה ישפר את רמת השירות.</p> <p>חיזוק ותפקוד ועדים מקומיים החל מינואר 2026 נתחיל בהחזר ועדים שיגדל בהדרגה. המשמעות, הוועדים ינהלו מאות אלפי שקלים, יחויבו בהגשת תקציבים בזמן, בבקרה תקציבית ובקיום ועדות (חינוך, קרקעות, תשתיות ועוד). לאור זאת, הונחה מנכ"ל המועצה לאתר חונך מקצועי לליווי וועדים חלשים שלא עומדים בסטנדרט התפקודי המתבקש.</p> <p>פערי תקשורת ושיווק ציבורי קיים פער חמור בין העשייה המועצתית לבין מה שהציבור רואה ומבין. לדוגמה: הרחבת גן נר - תהליך שהחל ב-2013 והוצג לציבור רק ב-2025, מה שגרם למשבר אמון. בניית אסטרטגיה שיווקית חדשה, שקופה ומלאה, סדירה ומתועדת לא רק בעת משבר - שתעדכן באופן שוטף את הציבור והוועדים.</p> <p>חיזוק הדיווח ותיעוד בפרוטוקולים תיעוד מלא מאפשר שמירה על רצף ארגוני, מניעת שכחה וצמצום ביקורת ציבורית. כל מנהל יחויב לדווח בצורה שוטפת, להציג פרוטוקולים מלאים ולייצר שקיפות מול הציבור.</p>	
--	--	--