

פתח דבר

1. דבר שר החינוך
הרב שי פירון

2. דבר המנהלת הכללית
הגב' מיכל כהן

דבר שר החינוך הרב שי פירון



מערכת החינוך מוצאת את עצמה פעם אחר פעם נעה בין הרצון לשמור על מסגרות ניהול קבועות המשותפות לכלל בתי הספר המאפשרות היווצרותה של שפה אחת ודברים אחידים, לבין מתן אוטונומיה וחירות. מצד אחד מערכות פוחדות לאבד שליטה ומעדיפות רגולציה מהודקת המאפשרת פיקוח הדוק. מצד שני, כל אדם מונע מתוך הזדהות עמוקה ותחושה של מעורבות פנימית. חירות מולידה אחריות. רגולציה יכולה להוליד תירוצים, הסברים ועוד.

חכמת האיזון מבקשת למצוא את הדרך בין רצוננו להביא לידי ביטוי את תפיסות העומק של המשרד לבין ההכרעה שלנו לאפשר למנהלים ולמנהיגי חינוך להגשים חלומות ולגלות את הקסם הטמון בחירות ובאחריות.

דברים מופלאים בעניין זה כתב ג'ון דיואי:

"חברה דמוקרטית מעודדת חוסר קונבנציונליות, נון קונפורמיזם ושונות... בדחייתה את עקרון השליטה החיצונית, היא חייבת להציע תחליף על בסיס חופשי ותחרות. למצב זה ניתן להגיע באמצעות חינוך דמוקרטי. חינוך כזה מטפח עניין אישי ביחסים חברתיים ומסייע לפרטים לפתח דרכי פעולה המבטיחות שינויים חברתיים בלי לגרום לפריעת הסדרים... איני חושב שבפילוסופיה של החינוך הפרוגרסיבי מצוי דבר נכון יותר מהדגש שהיא שמה בחשיבות השתתפותו של התלמיד ביצירת התכליות המנחות את פעילויותיו בתהליך הלמידה, כשם שאין בחינוך המסורתי פגם גדול יותר מכישלוננו להבטיח את השתתפותו הפעילה של התלמיד בעיצוב תכליות אלה."

מה שנכון ביחס לתלמיד כלפי מוריו, נכון ביחסו של המורה למנהלו ושל המנהל למערכות החינוך השונות.

אנו מבקשים לחדד ולהעמיק את תחושת החירות והאחריות, את הבחירה ואת היכולת של כל מנהל ושל כל קהילת חינוך להיות שותפים לגיבוש עקרונות תכנית הלימודים בבית ספרם. במקביל השותפות שלכם בהליך הבחירה משפיעה על מטה המשרד להיות קשוב לתפיסות חינוכיות מגוונות, לנהל דיאלוג מעמיק המאפשר לתפיסות חינוכיות חדשניות לחלחל "מלמטה למעלה".

אנו מזמינים אתכם לבחון תכניות חינוכיות מגוונות ולהתאים את "מפת הדרכים" של קהילת החינוך שלכם. אנו מזמינים אתכם לקיים דיאלוג מעמיק בבית הספר, לגבש "אני מאמין" בית ספרי שישפיע על גיבוש ועיצוב התכניות שתופעלנה בבית ספרכם. כך תיקחו חלק גדול עוד יותר בגיבוש הזהות בהווה ובעתיד של תלמידים. אנו מזמינים אתכם לכתוב את "משנת החינוך" שלכם, להעשיר את השיח, לשפר את העשייה, להגשים חלומות ולחוות הצלחות.

שלכם,
הרב שי פירון
שר החינוך

"אין אדם למד תורה אלא ממקום שלבו חפץ"

דבר המנהלת הכללית הגב' מיכל כהן



רוג'רס בספרו "חופש ללמוד" אומר: "הגעתי לדעה שאחת החוויות המספקות ביותר שאני מכיר וגם אחת החוויות התורמות ביותר לקידומו של הזולת היא פשוט להעריך אותו הערכה מלאה ולהוקירו באותו אופן שמוקירים שקיעה של השמש".

התבוננות מעמיקה במעשה החינוכי מעידה כי במערכת החינוך מצויים מפקחים, מנהלים, מורים וגננות שיש להוקיר. אנשי חינוך נפלאים העוסקים במלאכת הקודש והפועלים רגע רגע מתוך שליחות חינוכית, אמונה ורצון אמיתי לטפח את הלומדים ולקדם את מערכת החינוך.

עוד בהיותי במינהל הפדגוגי האמנו כי פיתוח תשתית פדגוגית וניהולית מקיפה, עדכנית, זמינה וידידותית שתעמוד לרשותם של אנשי חינוך נפלאים אלה, עשויה לסייע להם להמשיך ולבצע את עבודתם החינוכית החשובה.

בתהליך שקיימנו כדי לממש תפיסה זו, התברר כי יש צורך בפיתוח כלי מערכתי שיאפשר לכלל השותפים לקבל תמונת מצב עדכנית לגבי התכניות שפותחו ע"י נציגי משרד החינוך. הודגש בפנינו כי לתכניות החיצוניות השפעה רבה על המתרחש במוסד החינוכי: הן מאפשרות ביסוס, הרחבה והעשרה של הערכים, התכנים והמיומנויות שאנו שואפים לטפח בקרב הלומדים. לצד זאת נוכחנו כי תהליך בחינת התכניות ובחירתן מתרחש בסביבת עבודה מורכבת שבה שותפים שונים ורבים: בקהילה, ברשות, במחוז ובמטה, במגזר השלישי, בעמותות, בארגונים ובגופים המבקשים לתרום, להשפיע ולחולל שינוי.

התשתית הפדגוגית ניהולית שלפניכם נבנתה על בסיס נתונים שהועברו על ידי יחידות המטה במשרד החינוך, והיא כוללת את החזון, התפיסה החינוכית והתבחינים לתכנית ראויה ומציגה מגוון כלים לעבודת המנהיגות החינוכית, מאגר תכניות שקוף וזמין, כלים לאיתור תכניות ומבט על כלל התכניות בכל אחד משלבי הגיל.

כדי להשלים את תהליך הסדרת כלל התכניות הפועלות במערכת גם ללא נציג מטה משרד החינוך, אנו מקיימים מפגשי היועצות של הנהלת המשרד עם נציגי משרדי ממשלה נוספים ועם נציגי המגזר השני והשלישי. במהלך המפגשים נייצר הבנות ונגיע להסכמות תוך שילוב מירב הכוחות המקצועיים, הידע, החדשנות המשאבים לטובת חינוך ילדינו.

אני מבקשת להודות למנהלי המחוזות, למנהלי המינהלים, למנהלי האגפים והיחידות במטה, למפקחים ולמנהלי מוסדות חינוך על החלק הפעיל שלקחתם במהלך המפגשים, הדיונים, ההתכתבויות לאורך כל התהליך.

אני מזמינה אתכם להמשיך ולשתף אותנו בתובנות, במחשבות, בהצעות ביחס לתהליך, לכלים, למאגר ולתשתית הכוללת, כדי שביחד נוכל להמשיך ולקדם את מערכת החינוך שלנו.

בברכה,
מיכל כהן
המנהלת הכללית

תכניות במערכת החינוך

מנהלת האגף לתכנון ולפיתוח, זהבה שמש

אודות התפני"ת (תשתית פדגוגית לניהול תכניות)

- פרק א' - התפני"ת
- פרק ב' - כלים למנהל וצוותו
- פרק ג' - כלים למפקח ומנהליו

אודות התפני"ת מנהלת האגף לתכנון ולפיתוח זהבה שמש



בעשור האחרון הלכו והתרבו התכניות המוצעות למוסדות החינוך. התפני"ת (תשתית פדגוגית לניהול תכניות) שלפניכם נועדה לאפשר למנהלי מוסדות החינוך, לנציגי הרשויות, למפקחים במחוזות ולמפקחי המטה לבחון, לבחור ולנהל את נושא התכניות כשלרשותם תשתית מקיפה, שקופה וזמינה של מאות תכניות.

התפני"ת היא תוצר של מסע מרתק שהלך והתעצם משלב לשלב. מסע שכלל עשרות שותפים שהצטרפו לתהליך בשלביו השונים, שאלו שאלות, שיתפו ברעיונות, הציעו הצעות, האירו וסייעו ביצירת התשתית שלפניכם.

התחלנו את המסע בבירור סוגיות הקשורות לתכניות המוצעות למוסד החינוכי. בחנו ביחד אתכם מהי תכנית, מהם התבחינים המאפיינים תכנית ראויה, מהו התהליך המתבקש במהלך בחינת התכנית ועל מה חשוב להקפיד בעת הפעלת התכנית.

לאורך כל התהליך חשוב היה לנו שהבחירה בתכנית זו או אחרת תישאר בידיכם. בחירה שתיעשה לאור החלומות, הצרכים והאתגרים שהגדרתם, כשלפניכם תשתית פדגוגית-ניהולית מקיפה שתאפשר לכם תהליך בחירה מושכל.

החלטנו להתמקד בתכניות חיצוניות המיועדות ללומדים והפועלות בשותפות עם נציגות מטה משרד החינוך. הצגנו את השלבים המומלצים בתהליך, ניסחנו תבחינים לתכנית ראויה, יצרנו מחוונים שיסייעו בקבלת ההחלטות ופיתחנו מגוון סדנאות העוסקות בסוגיות המרכזיות.

חשבנו רבות על אופן הצגת כל תכנית. רצינו שההצגה תהיה ידידותית, שקופה וזמינה לכול ושתאפשר לכם לאתר במהירות תכנית רצויה ולקבל את המידע שמעניין אתכם אודותיה. החלטנו שכל תכנית תוצג ב-8 רבדים החל מהצגה בטבלה: "על קצה המזלג", דרך כרטיס קטלוגי ועד לתעודת זהות הכוללת מידע נרחב לצד קישור לאתר מלווה. הצגה המאפשרת גם היועצות עם נציגי מוסדות החינוך.

אני מבקשת להודות לשותפים הרבים שסייעו ביצירת השלב הראשוני והחשוב של ריכוז כלל התכניות בליווי נציג משרד. נציגי המשרד מוזמנים להמשיך ולשלוח אלינו תכניות נוספות, לעדכן בשינויים הנדרשים, להאיר ולהציע.

ביחד נמשיך לפתח ולעדכן את התפני"ת שתתפרסם אחת לחודשיים ושתשמש את כולנו כתשתית פדגוגית ניהולית.

זהבה שמש

מנהלת האגף לתכנון ולפיתוח

במינהל הפדגוגי

פרק א' התפני"ת

1. הגדרות

2. מטרות ומענים

3. קהל היעד

4. שימושים אפשריים

הגדרות

1

הגדרת תכנית חיצונית

"תכנית חיצונית" הינה פעולה המתבצעת תוך מעורבות פדגוגית של גורם מחוץ למוסד החינוכי, גורם ממשרד החינוך, מהרשות, מהמגזר השלישי או מארגונים (עפ"י הגדרת מכון ברוקדייל)

- "מערך הפעולה בתכנית כולל הגדרת יעדים, מטרות מודל הפעלה והערכה של תהליכי הוראה-למידה כל זאת על מנת להשיג מטרות שהוצבו או לפתור בעיות ולשפר תהליכים באופן התואם את מדיניות משרד החינוך" (עפ"י הגדרה שנוצרה בשיח עם מפקחים ומנהלים)
- תכניות לימודים שהן בגדר הסילבוס המחייב לא נכללו בספר כיוון שאינן ניתנות לבחירה. דגמי ההוראה המלווים אותם נכללו תוך הבהרה שמדובר בדגמי הוראה המלווים את הליכה

הגדרת שותפויות

- בשלב זה נכללו רק תכניות בהן קיימת שותפות עם נציגות ממטה המשרד.
- **שותפות** הנעה על פני רצף שבין: ייזום, חשיבה, פיתוח, ליווי, הדרכה, הטמעה, הפעלה, תקצוב, הערכה ובקרה ומתרחשת באופנים שונים.

הגדרת תבחינים לבחינת ובחירת תכנית

הוגדרו תבחינים בהיבט הפדגוגי ובהיבט היישומי ובנוסף פותחו מחוונים לשימוש בהם.

א. תבחינים בהיבט הפדגוגי

תבחין 5	תבחין 4	תבחין 3	תבחין 2	תבחין 1
מענה למאפייני אוכלוסיית היעד	עולם הידע, הערכים, המיומנויות	מקצועיות ועדכניות התכנית	תרומת התכנית	מטרות ודגשים בתכנית

ב. תבחינים בהיבט היישומי

תבחין 10	תבחין 9	תבחין 8	תבחין 7	תבחין 6
הערכה	תקצוב התכנית	הצוות המלווה את התכנית	מקומו של הצוות החינוכי בתכנית	הזמן והאופן בו מופעלת התכנית

מטרות ומענים

2

א

המטרה

העצמת מקומה של המנהיגות כמובילה את התהליך

הכלים שפיתחנו

מגוון כלים לשימוש המנהל וצוותו בשלבים השונים של התהליך

מה מאפשר הכלי?

חיזוק מקומו של המנהל כמוביל תהליך לבירור הצרכים ולקבלת החלטות בהתאם לצורכי המוסד

ב

המטרה

שקיפות והנגשת המידע בנושא התכניות

הכלים שפיתחנו

מאגר תכניות מקצועי, שקוף וזמין לכלל השותפים

מה מאפשר הכלי?

היכרות יעילה ומהירה עם מגוון התכניות הקיים, מרכיביו והמענה שהתכניות מזמנות ביחס לצורכי המוסד

ג

המטרה

תהליך מושכל של בחינת ובחירת תכניות

הכלים שפיתחנו

תבחינים מחוונים לתכנית ראויה בהיבט הפדגוגי והיישומי

מה מאפשר הכלי?

עצירה, חשיבה ובחינת התכניות הפועלות או המוצעות לקראת תהליך בחירת התכנית למוסד החינוכי

קהל היעד

3

מדריכות

מנהלי
מרכזי
פסגה

מפקחים

מנהלי
מחוזות

מטה
משרד
החינוך

מגזר
שלישי

וועד
הורים

רשויות/
מח' חינוך

מורים

מנהלי
מוסדות
חינוך

נציגים וגופים נוספים
השותפים לייזום, לחשיבה,
לפיתוח, לליווי, להפעלה,
לתקצוב ולהערכת התכניות

מגזר
עסקי

מתנדבים

עמותות,
ארגונים

שימושים אפשריים

4

בחירת
תכניות
כשהמידע
שקוף
וזמין

ניהול
השותפויות
בתחום

הסדרת
תמונת
המצב
בתחום

ניתוח
צורכי
המערכת
והשקעה
בהתאם

פיתוח
תכניות
ייחודיות
חדשות

בחירת
תכניות
ייחודיות/
חדשות

היכרות
עם תכניות
שפועלות
בשדה
החינוך
כשנציג
משרה"ח
מלווה אותן

פרק ב' כלים פדגוגיים-ניהוליים למנהל וצוותו

1. אודות התפיסה והכלים

2. שלבים מרכזיים בתהליך

3. כלים למנהל וצוותו

אודות התפיסה והכלים

1

התפיסה

תהליך מסודר ומושכל עשוי לסייע בבחינת הצרכים שזיהיתם ובבחינת החלופות העומדות לרשותכם.

התפני"ת שלפניכם היא אחד הערוצים שעשוי לתת מענה לצרכים שזוהו. הכלים, המודלים והמחווניים נועדו לאפשר לכם לנהל את התהליך בצורה מקצועית ומושכלת תוך שיתוף הצוות החינוכי, נציגי ההורים ושותפים נוספים.

כמו תמיד חשוב שתמשיכו לראות את התמונה המערכתית ותנהלו את המהלך תוך בחינה מדוקדקת: אם, מתי ומה צריך או כדאי לבחון, במה לבחור כך שישלים, יחזק, יבסס ויעשיר את הקיים במוסדכם.

הכלים העומדים לרשותכם

היחידה בנויה מהמרכיבים המרכזיים הכלולים בתהליך הבחינה והבחירה של תכנית על מנת לאפשר לכם לנהל את הבחינה והבחירה כשבידיכם בסיס מידע מקצועי, מקיף וזמין.

המרכיבים המרכזיים כוללים:

- תרשים המציג את השלבים המרכזיים הנדרשים לבחינה ולבחירת תכנית
- עשרה תבחינים פדגוגיים וארגוניים המגדירים מהי תכנית ראויה. אנו שואפים שאלו יוטמעו ויושמו במהלך שנת הלימודים ושישמשו את המערכת לצורך בחינת/בחירת התכנית ואף ישמשו את מפתחי התכניות
- כלים ומודלים לתהליך משתף ולבחירה מושכלת של תכניות
- מאגר תכניות עם מפתח נושאים שיקל עליכם במהלך החיפוש

רגע לפני שאתם מחליטים לבחור בכלי זה או אחר, חשוב שתבחנו באיזה שלב אתם נמצאים ביחס לתכנית: בדקו את הכלי המוצע לאותו שלב, התבוננו במרכיבים הנכללים בכלי ובמתודה המוצעת והשתמשו רק בדברים המתאימים לצורכיכם.

2. שלבים מרכזיים בבחינת/בחירת תכניות

הגדרת הצורך/הבעיה

ביחס לחזון החינוכי, ליעדים, למטרות, לאתגרים, להזדמנויות, לדגשים המיוחדים, לתכנים, לערכים, למיומנויות, להישגים ולאוכלוסייה הספציפית שלכם

איסוף מידע ומיפוי

אודות:

- הלומדים, הצוות, שותפות ההורים, הבעלות
- התכניות הקיימות
- המשאבים הקיימים

הצגת חלופות ובחינתן

- הצגת מגוון חלופות
- בחינת החלופות ותיעדופן
- בחינת מרחב הגמישות הפדגוגית המתאפשרת
- הגדרה משותפת "מה ייחשב בעינינו הצלחה"

בחירת התכנית

- תכנית הנכללת במאגר:
- חיפוש על-פי מאפייני תחום, גיל, מגזר
- בחינת רכיבי התכניות שנמצאו מתאימות
- תכנית שבשלב זה איננה במאגר:
- בחינה שהתכנית עונה על התבחינים
- הזמנת המפעיל להצטרף למאגר

ניהול השותפות

- קיום דיאלוג עם השותפים לצורך בחינת המענים בהתאם למיפוי ולצרכים שאותרו
- בניית תהליך ההתקשרות על כל שלביו
- הפעלת התכנית

3. כלים למנהל וצוותו



מגוון הכלים שלהלן נועד לאפשר לבחון את האפשרות לבחינת/הכנסת תכנית חיצונית. אתם מוזמנים לבחור בחלקים המתאימים לכם ולייצר את הכלי המתאים לכם מבחינת השלב, המתודה והסוגיות המעסיקות אתכם.

הכלי	המטרה	התהליך המוצע	לשימוש בשלב
א חידון	יצירת מוטיבציה להעמקת השותפות ביחס לתכניות המופעלות במוסד החינוכי	חידון המזמן בירור תמונת המצב כפי שהיא נתפסת בעיני השותפים למול המצב בפועל ויצירת מוטיבציה להעמקת השותפות	שלב הגיוס
ב פותחים חלון	הגדרת החלום, הצורך או הבעיה ובחינת המענים הקיימים והחסרים	חלונות המזמנים הצצה לצורך שהוגדר, למענים הקיימים והחסרים, לקשרים האפשריים בין הקיים לחדש	א': הגדרת הצורך ובחינת הקיים והחסר ב': איסוף מידע ומיפוי
ג קריקטורות	בחינת השיקולים השונים המשפיעים על בחירת תכנית	קריקטורות המציגות שיקולים שונים, המשפיעים על הבחירה גם באופן לא מודע	א': הגדרת הצורך ובחינת הקיים והחסר ג': בחינת החלופות
ד הרהורים	מהרהרים על ההשפעות האפשריות בעקבות ספר התכניות	הרהורים המזמנים שיח אודות ההשפעות האפשריות של שקיפות המידע וזמינותו	א': הגדרת הצורך ובחינת הקיים והחסר ג': בחינת החלופות
ה תבחינים	היכרות עם תבחיני תכנית ראווה והגדרת התבחינים המתאימים לשלב בו נמצאים	היכרות מעמיקה עם התבחינים ומשמעותם עבור המוסד החינוכי בתכניות קיימות וחדשות	ג': בחינת החלופות
ו טבלה מרכזת	ריכוז התכניות הנמצאות במאגר והעשויות לתת מענה רלוונטי לצורך שהוגדר	יצירת טבלה מרכזת לבחינה מושכלת של תכנית הנותנת מענה הולם לצורכי המוסד החינוכי	ד': בחירת תכנית מתאימה
ז מחווה מובנה מחווה פתוח	בחינה מושכלת של מספר תכניות שנראות כנותנות מענה	יצירת מחווה שישמש כלי מוסדי לבחינת תכניות שמופעלות במוסד או לבחירת תכניות חדשות	ד': בחירת תכנית ה': ניהול השותפות

א. חידון - בוחנים את תמונת המצב

לפניכם חידון קצר שיאפשר לכם לבחון במהירות את מידת ההיכרות של חברי הצוות את נושא התכניות החיצוניות המופעלות בביה"ס.

- בקשו מכל משתתף להתייחס לשאלות בחידון ולכתוב את התייחסותו בטבלה האישית.
- רכזו את תמונות המצב האישיות ונתחו מה חברי הצוות יודעים? מה לא יודעים? ומדוע?
- הציעו מה כדאי לעשות כדי להגדיל את מספר השותפים לנעשה בנושא התכניות?

תכנית חיצונית מוגדרת כ"פעולה המתבצעת תוך מעורבות פדגוגית של גורם מחוץ למוסד החינוכי, גורם ממשרד החינוך, מהרשות, מהמגזר השלישי או מארגונים" (עפ"י הגדרת מכון ברוקדייל)



שם התכנית	תחום	קהל היעד	מתמקדת ב...			עברה הערכה		מקום הצוות		הזיקה לנעשה במוסד החינוכי
			העשרה	ביסוס והעמקה	אחר	כן	לא	שותף פעיל	אינו שותף	

ב. פותחים חלון, עוצרים, שואלים

החלונות שלפניכם נועדו לאפשר עצירה וחשיבה אודות המענים הקיימים והחסרים אצלכם. התבוננו בהיבטים הבאים, בחרו בסוגיות המעסיקות אתכם ודונו במשמעותן עבורכם.

בחירת תכניות שפועלות

אילו תכניות פועלות אצלכם? במה הן מסייעות לכם? מה נדרש כדי שהתכנית הנוספת תתחבר ותשלים את הקיים אצלכם?

מה יכול לעזור?

מה ביכולתכם ליישם בכוחות עצמכם? מה היה יכול לעזור לכם על מנת ליישם את היעדים שהצבתם? עם מי ניתן להתייעץ?

מטרות ויעדים

מה המטרות והיעדים שהצבתם בתכנית העבודה? למה אתם זקוקים כדי ליישם?

תרומת התכנית

מה הערך שתרצו למצוא בתכנית שתבחרו? במה הוא עשוי לתרום לכם? כיצד?

תחום/מקצוע/נושא

באיזה תחום מקצוע/נושא במהלך החיפוש במאגר? מדוע? מה תחפשו?

ניהול השותפות

את מי תרצו לשתף בתהליך בחירת התכנית? עם מי תנהלו שיח לגבי המענה לצרכים הייחודיים שלכם? מדוע וכיצד?

המפעיל החיצוני

מה חשוב לכם ביחס למפעיל החיצוני? שילווה את התכנית? מה תעשו לשם כך? מדוע? מי ירכז את הקשר עמו?

העצמת הצוות

כיצד הצוות שלכם יועצם בתהליך ההכנסה וההפעלה של התכנית? מדוע? מה תעשו לשם כך?

מאפייני אוכלוסיית היעד

מי אוכלוסיית היעד לה מיועדת התכנית? מה תרצו למצוא ביחס אליה?

תהליך הערכה

מהו תהליך ההערכה והכלים שתרכשו שילוו אתכם במהלך הפעלת התכנית? באיזה שלב? כיצד? מי יעריך?

מדדי הצלחה

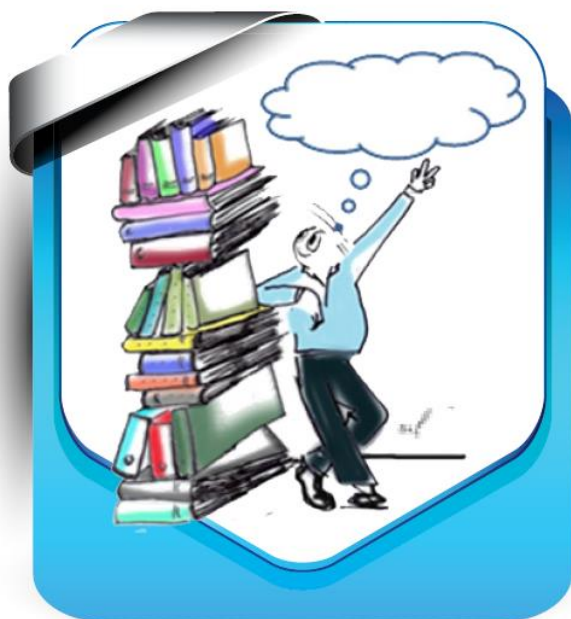
מה העדויות בעיניכם התקדמות? מהם מדדי ההצלחה שתגדירו להערכת הצלחת התכנית? מה התפוקות?

תקצוב התכנית

מהם מרכיבי התקציב הנדרשים להפעלת התכנית שבהם אתם יכולים לעמוד? ביחס לשעות ההוראה, ההשתלמות, הליווי, ההדרכה

ג. שיקולים מגוונים בבחינה ובבחירת תכנית

- הקריטריונים** שלהלן מקצינות רגשות ומחשבות ומאפשרות התבוננות מחויכת על מניעים שבחלקם לא מודעים. המניעים מהווים מרכיב משמעותי בתהליך הבחינה והבחירה של תכנית, במיוחד עם פרסום מאגר תכניות מקיף ונגיש השקוף לעיני כול: קהילת ההורים, הרשות, הפיקוח. - שוחחו על הסיטואציות המתוארות בכל קריטריון ונסחו כותרת שתשקף את המניעים שיכולים להשפיע בבחינה ובבחירת התכנית.
- בדקו מה מהשיקולים שצינתם יכול להשפיע גם על הבחירה שלכם? מדוע? מה תרצו לעשות בהקשר לזה.



ד. הרהורים בעקבות פרסום התפני"ת

הקריקטורות שלהלן מקצינות רגשות ומחשבות ומאפשרות התבוננות מחויכת על מניעים שבחלקם לא מודעים. המניעים מהווים מרכיב משמעותי בתהליך הבחינה והבחירה של תכנית, במיוחד עם פרסום מאגר תכניות מקיף ונגיש השקוף לעיני כול: קהילת ההורים, הרשות, הפיקוח. אם איזו מהאמירות אתם מזדהים? מדוע? מהם התמרורים שחשוב לכם להציב בהקשר לכך? תכננו כיצד תקדמו זאת.



ה. תבחינים לבחירת/בחירת תכנית

התבוננו בתבחינים שלהלן ובררו:

- איזה מהם משמעותי במיוחד עבורכם בשלב זה? איזה פחות משמעותי כרגע? מדוע?
- על מה תקפידו במיוחד בעת בחינת התכניות הקיימות או בעת בחירת תכניות חדשות? כיצד? מדוע?

תבחינים בהיבט הפדגוגי

תבחין 1 מטרות ודגשים בתכנית

התכנית מגדירה יעדים, מטרות ודגשים מרכזיים בהלימה
למוסד החינוכי, לרשות, למחוז ולמדיניות משרד החינוך

תבחין 2 תרומת התכנית

התכנית מציעה ערך מוסף על פני תכניות אחרות בתחום
ונותנת מענה ייחודי לצורך/לחלום שהוגדר

תבחין 3 מקצועיות ועדכניות התכנית

התכנית מתבססת על ידע מקצועי, עדכני ומתפתח המוצג
בפני מקבלי ההחלטות בנושא

תבחין 4 עולם הידע, הערכים, המיומנויות

התכנית עוסקת בערכים, בעולם הידע ובמיומנויות בתחום
תוך שהיא מבססת, מעמיקה ומעשירה אותם בדרכי
הוראה-למידה מגוונות

תבחין 5 מענה למאפייני אוכלוסיית היעד

התכנית נותנת מענה ספציפי לאוכלוסיית היעד שהוגדרה

המשך תבחינים לבחירת תכנית

ב. תבחינים בהיבט היישומי

התכנית פועלת כתוספת לתכנית הליבה ובהתאם להנחיות המשרד

תבחין 6
הזמן והאופן בו מופעלת התכנית

התכנית רואה בצוות שותף מרכזי בתהליך

תבחין 7
מקומו של הצוות החינוכי בתכנית

הצוות המלווה את התכנית כולל אנשי מקצוע מתאימים מבחינת הידע, הניסיון והאישורים הנדרשים

תבחין 8
הצוות המלווה את התכנית

המשאבים הנדרשים להפעלת התכנית מאפשרים את יישומה בהתאם לתכנון

תבחין 9
תקצוב התכנית

התכנית מגדירה מדדי תוצאה ומציגה עדויות להתקדמות בהשגתם

תבחין 10
הערכת תוצאות התכנית

ו. טבלה מרכזת

הטבלה שלהלן מאפשרת מבט מהיר על כלל התכניות הנמצאות במאגר והעשויות לתת מענה רלוונטי לצורך שהגדרתם. כדי לייצר את הטבלה תוכלו להיעזר בטבלה שבסוף הספר.

הטבלה עשויה לסייע בהחלטה לגבי התכניות שתמצו ללמוד יותר לעומק לקראת דיון בנושא. כדי לקבל פרטים נוספים אודות התכנית כרטיסי תעודת הזהות של התכניות וכן לאתרים המומלצים להרחבה.

ריכוז התכניות
שמומלץ
לבחון לעומק

תכניות בתחום: במקצוע:

	אפיון התכנית			אפיון האוכלוסייה לה נועדה התכנית				
	המטרה המרכזית	ותק התכנית	הערך המוסף עבורנו	שכבת הגיל	מאפיין ייחודי	מגזר	זרם	סוג חינוך
1								
2								
3								
4								
5								
6								

ז. מחוון לבחירת תכנית אחת מיני רבות

התבוננו בתבחינים שלהלן וציינו:

- איזה מהתבחינים משמעותי עבורכם בשלב זה? איזה פחות משמעותי כרגע? מדוע?
- כיצד עשויים התבחינים לשמש אתכם ביחס לתכניות קיימות וחדשות?

א. תבחינים בהיבט הפדגוגי					
הארות	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה מועטה	בכלל לא	
					1. מטרות ודגשים בתכנית באיזו מידה מגדירה התכנית יעדים, מטרות ודגשים מרכזיים בהלימה למוסד החינוכי, לרשות, לבעלות, למחוז ולמדיניות משרד החינוך? (ההלימה באה לידי ביטוי בחזון המוסד ובצרכיו המרכזיים והעדכניים, במטרות חוק חינוך ממלכתי, ביעדי המשרד, הרשות, הבעלות והמטרות המוגדרות במתנ"ה, בתכניות הלימודים, בחוזרי מנכ"ל)
					2. תרומת התכנית באיזו מידה מציעה התכנית ערך מוסף על פני תכניות אחרות בתחום ונותנת מענה ייחודי לצורך ולחלום שהוגדרו? (תרומה ייחודית ביחס לתחום, לאוכלוסייה, לדרכי ההוראה, לאסטרטגיות הלמידה, לחדשנות, לסביבת הלמידה, ללמידה מרחוק ועוד)
					3. מקצועיות, עדכניות באיזו מידה מתבססת התכנית על ידע מקצועי, עדכני ומתפתח? (ביחס לספרות עדכנית, לתוצאות מיצ"בים, לבגרויות, למחקרים ולהתנסויות בשדה החינוך בארץ ובעולם אודות: התחום, הלומדים, דרכי למידה ועוד)
					4. עולם הידע, הערכים והמיומנות באיזו מידה עוסקת התכנית בערכים, בעולם הידע ובמיומנויות בתחום? האם היא מבססת, מעמיקה, מעשירה אותם בדרכי הוראה-למידה מגוונות? (ביחס להקנייה, לביסוס, להעמקה, להרחבה, להעשרה של הידע הנדרש בתכ"ל/בתחום, בדרכי הוראה למידה מגוונות הכוללות: סביבות למידה עשירות, אמצעים מגוונים, סביבה מתקשבת, למידה מרחוק ועוד)
					5. מענה למאפייני אוכלוסיית היעד באיזו מידה נותנת התכנית מענה ספציפי לאוכלוסיית היעד שהוגדרה? (ביחס לגיל הלומדים, לצורכיהם, למגדר, למגזר, לזרם, להקשר החברתי-ערכי-תרבותי, להטרוגניות ומאפשרת לצוותים גמישות והתאמה לצורכיהם ועוד)

מחווה לבחירת תכנית אחת מיני רבות - המשך

הארות	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה מועטה	בכלל לא	ב. תבחינים בהיבט היישומי
					6. מסגרות הזמן ודרכי ההפעלה באיזו מידה פועלת התכנית כתוספת לשעות ליבה ובהתאם להנחיות המשרד? (ביחס לזמן ההפעלה, לרצף החינוכי, לשיתוף גורמי מקצוע, להדרכה ולהשתלמויות ועוד)
					7. מקומו של הצוות בתכנית באיזו מידה שותף הצוות בתהליך החשיבה, הלמידה, ההתאמה, דרכי ההפעלה, ההערכה ועוד? (ביחס למספר השותפים, לשלבי השותפות, לתחומי השותפות ועוד)
					8. הצוות המלווה את התכנית באיזו מידה מופעלת התכנית על-ידי אנשי מקצוע מתאימים? (ביחס למומחיותם בתחום, להכשרתם, להתנסותם בתחום ובתכנית, לניסיונם בעבודה עם ילדים, בעלי אישור משטרי לעבודה במוסד החינוכי ועוד)
					9. תקצוב התכנית באיזו מידה מאפשרים המשאבים הנדרשים להפעלת התכנית את יישומה בהתאם לתכנון? (ביחס לזמן מורה, לליווי ולהדרכה, להשתלמות, לכסף, לחומרים נלווים ועוד)
					10. הערכה באיזו מידה מגדירה התכנית מדדי תוצאה ומציגה עדויות אפשריות להתקדמות? (ביחס להגדרת מדדי התוצאה, להימצאותם של כלים המאפשרים לצוותים לבחון את ההתקדמות ולהכניס בה שינויים במהלך הפעלתה ועוד)

ח. יוצרים מחוון לבחירת תכנית אחת מיני רבות

המטרה:

הגדרת הרכיבים המשמעותיים לבחינת מספר מצומצם של תכניות ביניהן אנו מתלבטים

התהליך:

דיון אודות התבחינים שראוי שיהיו במחוון שנבנה לצורך בחירת התכנית הראויה ממספר תכניות

א. תבחינים בהיבט הפדגוגי					
הארות	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה מועטה	בכלל לא	

ב. תבחינים בהיבט היישומי					
הארות	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה מועטה	בכלל לא	

פרק ג' כלים פדגוגיים-ניהוליים למפקח ומנהליו

1. מקומו של המפקח בתהליך

2. כלים לשיח מפקח ומנהליו

3. מודלים לליווי התהליך

1. מקומו של המפקח בתהליך



למפקח הכולל תפקיד משמעותי בליווי המנהל וצוותו בתהליך של הכנסת תכניות בתפיסה מערכתית.

אבני הדרך בתהליך הליווי

- חשיבה מערכתית אודות הצורך בהכנסת תכנית חיצונית
- בחינת ההתאמה של התכנית לבית-הספר תוך היועצות עם מומחים ועם הרפרנט המחוזי בתחום
- בחינת מודל ההפעלה, אופן איגום המשאבים והזיקות למתרחש בביה"ס
- מתן אישור להפעלת התכנית בבית הספר והנחיית המנהל לרישומה במאגר התכניות האזורי
- ליווי ההטמעה של התכנית בבית הספר תוך בחינת ההתקדמות בהשגת היעדים שהוצבו

בהשגת היעדים שהוצבו

- בשלב הגדרת הצורך להכנסת תכנית חיצונית - חשוב לברר מדוע יש צורך בתכנית? ממה נובע חוסר הנחת? מהו החלום? שיקוף היבטים גלויים וסמויים ובדיקה כיצד התכנית עשויה לתת מענה
- בשלב סיעור המוחין והצגת מגוון התכניות - רצוי שמומחי התוכן והגיל במחוז ייפגשו וידונו בתכנית (מומלץ לזמן את הרפרנט המחוזי בתחום ממשדד החינוך ומהרשות או הבעלות אם יש)
- בשלב הגדרת הצרכים הספציפיים - חשוב להגדיר את הצרכים הייחודיים לבית הספר ובעיקר את פרופיל המדריכים ברמה המקצועית (הידע, הניסיון, המומחיות בתחום) וברמה האנושית (כישורים בינאישיים, מנהיגות, בשלות) לצד הגדרת צורכי המנהל וצוות ביה"ס בהקשר לצרכים המקצועיים והאנושיים
- בשלב בחירת התכנית - חשוב לדון בתהליך הליווי וניהול הידע שיישאר בבית הספר
- בשלב אישור התכנית - יש לוודא שהתכנית תועלה למאגר התכניות האזורי תוך יידוע הרשות
- לאורך כל הדרך חשוב לברר אילו תכניות ממשיכים, מחדשים, מבטלים, משנים - כל זאת מתוך הנחה שמתפתחים מענים נוספים, המציאות משתנה, יש דברים שממצים את עצמם

הנושא על סדר היום

- כחלק מדיון אודות תכנית העבודה הבית ספרית
- במסגרת הביקורים השוטפים של המפקח (באמצעות: שיח, הצגת תוצרים, צפייה, תיק ב"ס)
- במפגשים יזומים של המפקח עם הרפרנט-מדריך בית ספרי-רכז תחום-מפעילי התכנית
- במסגרת מפגשי מפקח וכלל מנהליו
- בימי "מרתון תכניות" - מרתון בית-ספרי, אזורי

2. כלים לשיח מפקח ומנהליו



מגוון הכלים שלהלן נועד לאפשר התבוננות מחודשת על משמעותן, תפקידן ותהליך הכנסתן של תכניות חיצוניות. אתם מוזמנים לבחור בחלקים המתאימים לכם ולייצר את הכלי המתאים לכם מבחינת השלבים, הסוגיות והמתודות המתאימים למנהלים באזור הפיקוח שלכם.

הכלי	הסוגיה לבירור
א	טקסטים מהן תפיסות העולם של השותפים ביחס לתכניות החיצוניות במוסדות חינוך?
ב	הפרח והקוץ מהם הרווחים והמחירים בהכנסת תכנית "חינמית"?
ג	מטאפורות מהי תכנית חיצונית מיטבית?
ד	גלגלי שיניים מהם המרכיבים המרכזיים שחשוב לבדוק קודם הכנסת התכנית החיצונית?
ה	מראה כיצד משתקף מגוון צורכי השותפים במוסד עצמו ומחוצה לו בהחלטה על הכנסת תכנית חיצונית?
ו	סמלים באילו דרכים ניתן לקדם את השותפויות בתוך המוסד החינוכי ומחוצה לו?
ז	איור מה בתהליך העבודה המשותפת עשוי להוביל להתלהבות, להתגייסות, למוטיבציה ולהפחית חששות, התנגדות וכו'?
ח	על פני הרצף היכן אנו נמצאים על פני הרצף ביחס לסוגיות שונות בנושא התכניות?
ט	מודלים מהם המודלים לליווי המפקח בנושא?

א. טקסטים לבירור תפיסות עולם

- טקסטים מגוונים המעוררים לחשיבה הפורצת את המוכר והידוע והמאפשרת התמודדות עם רעיון שהביע האחר.
- התבוננו בציטטות שלהלן, בחרו רעיון אליו אתם מתחברים וציינו את הזיקות לתפיסת עולמכם ביחס לתכניות החיצוניות

"ויקח אלוקים
את האדם
ויניחוהו בגן עדן
לעובדה ולשומרה"
(בראשית ב' ט"ו)

"על כל מבט
שאנו מעיפים
על העבר עלינו להעיף
שני מבטים
על העתיד"
(פתגם ערבי)

"בכל איש ואישה
גנוזים כוחות אדירים
ויש רק לדעת להגיע
למקורם, לגלותם
ולהפעילם"
(דוד בן-גוריון)

"תכנון" עיקרו
במיצוי עתידי מירבי
של המגמות הקיימות.
"אסטרטגיה" היא ניצול
ההזדמנויות החדשות
והשונות של המחר
(פיטר דרוקר)

"למקום
שאני אוהב
לשם רגלי
מוליכות אותי"
(בבלי סוכה ג', א')

"החיים
לא נמדדים בשנים,
אלה במעשים"
(פתגם רוסי)

"אל תהיו כעבדים
המשמשין את הרב,
על מנת לקבל,
אלא הוו כעבדים
המשמשין את הרב,
על מנת
שלא לקבל פרס;
ויהי מורא שמיים עליכם"
(אבות, א', ג')

"החלטה היא
רק התחלה.
כשמישהו מקבל החלטה,
הוא בעצם קופץ
לתוך זרם חזק
שיישא אותו למקומות
שכלל לא חלם עליהם
בשעה שהחליט"
(פאולו קואלו)

"טובים השניים
מן האחד
אשר יש להם
שכר טוב בעמלם.
כי אם יפולו,
האחד יקים את חברו.
ואילו, האחד שיפול,
ואין שני להקימו"
(קהלת ד', ט')

ב. הפרח והקוץ בהכנסת תכנית חיצונית

תכנית חיצונית מוגדרת כ"פעולה המתבצעת תוך מעורבות פדגוגית של גורם מחוץ למוסד החינוכי, גורם ממוסד החינוך, מהרשות, מהמגזר השלישי או מארגונים" (עפ"י הגדרת מכון ברוקדייל)

הסוגיה לבירור

מהם הרווחים ומהם המחירים בהכנסת תכנית חיצונית למוסד החינוכי?

המהלך המוצע

- תארו בקצרה את "הפרחים והקוצים" שנכללים בהכנסת תכניות חיצוניות למוסד החינוכי
- ציינו מה ומי עשוי לסייע לכם בהתמודדות עם ה"קוצים" שציינתם?

הקוץ	הפרח
א.	א.
ב.	ב.
ג.	ג.
ד.	ד.
ה.	ה.

ג. מטאפורות ככלי לבירור מהי תכנית מיטבית

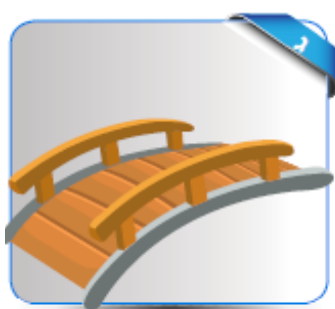
תכנית חיצונית מוגדרת כ"פעולה המתבצעת תוך מעורבות פדגוגית של גורם מחוץ למוסד החינוכי, גורם ממשרד החינוך, מהרשות, מהמגזר השלישי או מארגונים" (עפ"י הגדרת מכון ברוקדייל)

הסוגיה לבירור

מהי תכנית חיצונית מיטבית בעיניכם?

המהלך המוצע

- התבוננו במטאפורות הבאות ובחרו במטאפורה שמבטאת את השקפתכם ביחס לתכנית חיצונית מיטבית. תוכלו להתייחס למטאפורה שעולה בדמיונכם.
- ציינו מה מסמלת המטאפורה שבחרתם? מה היא מאפשרת? למי? כיצד?
- הדגימו את הדברים עליהם שוחחתם באמצעות תכנית חיצונית מיטבית שהפעלתם במוסדכם.
- שתפו במליאה במחשבות, בשאלות ובתובנות והציעו דרכים לקידום התחום.



ד. גלגלי שיניים ככלי לבירור מרכיבי התכנית

לתכנית חיצונית מיטבית מספר מאפיינים מרכזיים המהווים מעין מערכת כוללת של גלגלי שיניים המניעים זה את זה והמאפשרים לה להיות משמעותית עבורכם כמוסד חינוכי.

הסוגיה לבירור

מהם המרכיבים המרכזיים שחשוב לבדוק קודם הכנסת התכנית החיצונית?

המהלך המוצע

- חשבו על תכניות חיצוניות המופעלות, לטעמכם, בהצלחה.
- תארו את המרכיבים המרכזיים שתרמו להצלחת התכנית. תוכלו להתייחס לגלגלי השיניים שלפניכם ו**לתבחינים** לתכנית ראויה.
- ציינו מרכיבים נוספים שעשויים לתרום להצלחת תכנית חיצונית.
- תארו אילו זיקות וקשרים קיימים בין המרכיבים וכיצד הזיקות הללו ישפיעו על ההתנהלות המערכתית.
- שתפו במחשבה, בשאלה טובה משמעותית עבורכם, לאור השיח שקיימתם.



ה. המראה ככלי לבירור השפעת השותפים

תהליך הכנסת תכנית חיצונית למוסד החינוכי משקף אמונות, תפיסות, צרכים, אינטרסים, רצונות וחלומות גלויים וסמויים של מנהל המוסד החינוכי וצוותו לצד רצון ההורים, הקהילה, הרשות, המחוז ועוד.

הסוגיה לבירור

כיצד מגוון צרכי השותפים במוסד עצמו ומחוצה לו משתקף בהחלטה על הכנסת תכנית חיצונית?

המהלך המוצע

- חשבו על תכנית חיצונית שהכנסתם למוסד החינוכי שלכם.
- היזכרו בבקשות, במשאלות, בחלומות שהוצגו ע"י השותפים לתהליך ביחס לתכנית.
- התבוננו במראה וחשבו מה ומי השפיעו עליכם במיוחד בתהליך? מדוע? כיצד עשה זאת?
- ציינו כיצד לטעמכם התנהלה השותפות סביב התכנית שבחרתם להכניס למוסדכם?
- שתפו במליאה אודות תובנות לאור השיח והגדירו מה הייתם בוחרים לעשות אחרת. מדוע?



1. סמלים לבירור דרכי קידום השותפויות

בתהליך הבחינה ובחירת תכנית חיצונית מתבקש מנהל המוסד החינוכי לנהל שותפויות מסוגים שונים עם מגוון אנשים בנושאים שונים ובפרקי זמן שונים. שותפויות המקדמות את המהלך ותורמות להפיכתו למשמעותי ביותר.

הסוגיה לבירור

באילו דרכים ניתן לקדם את השותפויות בתוך המוסד החינוכי ומחוצה לו?

המהלך המוצע

- התבוננו באיורים שלפניכם או ציירו איור משלכם וציינו מי הם השותפים הגלויים והסמויים שלכם בשלב בחינת התכנית, בשלב בחירת התכנית ובשלב הטמעתה. מדוע?
- כיצד השותפות באה לידי ביטוי? במה קידמה השותפות את התהליך?
- האם היו שלבים בהם השותפות הקשתה על התהליך? מדוע? על מה חשוב להקפיד?
- שתפו במליאה במחשבות, בשאלות ובתובנות אודות אופן ניהול השותפויות ועל תרומתה בשלבים השונים.



ז. איור לבירור תחושות השותפים

בשלבים השונים של תהליך הכנסת תכנית חיצונית עשויים השותפים להתלהב, לשמוח, להרגיש הישג ולעומתם אחרים עלולים להרגיש עומס, לחץ, רצון לעצום עיניים וכו'.

הסוגיה לבירור:

- מה בתהליך העבודה המשותפת עשוי להוביל להתלהבות, להתגייסות, למוטיבציה ולהפחית חששות, התנגדות וכו'?

המהלך המוצע:

- התבוננו באיור שלפניכם והיזכרו במצבים שונים בהם חשתם שהשותפים השונים לתכנית התנהגו כמו אחת או יותר מהדמויות שבאיור. מדוע? במה זה תרם?
- כיצד תוכלו לייצר תנאים שיסייעו לכל השותפים?



ח. על פני הרצף – לבירור העמדות

בתהליך בחינה ובחירת תכנית חיצונית באות לידי ביטוי עמדות מגוונות הנמצאות על פני רצף רחב והנובעות בין השאר מתפיסת עולם, צרכים, רצונות וחלומות של השותפים השונים

הסוגיה לבירור

היכן אנו נמצאים על פני הרצף ביחס לסוגיות שונות בנושא התכניות?

המהלך

- הציטטות שלהלן מבטאות עמדות של מנהלים ומפקחים בסוגיות שונות בנושא התכניות
- בחרו בסוגיות המעסיקות אתכם ובררו עם מה אתם מזדהים? לא מזדהים? מדוע?
- היכן אתם נמצאים על פני הרצף? עד כמה אתם שבעי רצון בשלב זה? מדוע?
- האם תרצו לנוע על פני הרצף? לאן? מה ומי יכול לסייע לכם?



על פני הרצף – המשך

הסוגיה

מספר התכניות החיצוניות

נקודה למחשבה

כמה תכניות חיצוניות פועלות
בבית ספרכם?
אילו משאבים חומריים ואנושיים הן
דורשות? בחנו את התכניות במבט
מחודש: מה הייתם משנים?
מחדשים? מבטלים? מוסיפים?
מה ומי יסייע לכם לבצע זאת?

"אין צורך להגביל את
מספר התכניות שיפעלו
באותו מוסד. כל מופעלות ע"י

חברה אחרת ששולחת מדריכים
מקצועיים בתחום וכך לא נוצר
עומס נוסף על הצוות"

"צריך להגביל את מספר

התכניות החיצוניות שיפעלו
במוסד החינוכי באותה עת,
אחרת תיווצר תחושת עומס
לאור היקף המשימות, העומק
והזמן שכל אחת מהן
דורשת בנפרד וכולן ביחד"

הסוגיה

הערך המוסף של התכנית

נקודה למחשבה

על איזה צורך באה לענות
התכנית החיצונית?
למי היא מיועדת?
מה הזיקות בינה לבין היעדים
הבית ספריים שהצבתם?
מה בינה לבין תכנית הלימודים?

"תכנית חיצונית חשוב
שתעסוק רק בנושאים

מתוך תכנית הלימודים ובכך
תבסס ותעמיק את הנלמד
בתחום בו הגדרנו צורך"

"תכנית חיצונית חשוב

שתתרום להעשרת כוח
ההוראה, דרכי ההוראה
והידע הטכנולוגי. חשוב שהיא
תעסוק בהעשרת ההיבטים
שלא נלמדים במסגרת
תכנית הלימודים"

על פני הרצף - המשך



על פני הרצף – המשך

הסוגיה השפעת המשאבים הנלווים

"אין תכנית חינוכית...
כל תכנית דורשת זמן מורה,
זמן תלמיד, צוות מלווה, הערכה
ועוד. לכן גם כשנותנים לנו
תכנית חינוכית, חשוב שנבחן
גם את העלויות למול התועלות"

נקודה למחשבה
על איזה צורך באה לענות
התכנית החינוכית?
למי היא מיועדת?
מה הזיקות בינה לבין היעדים
הבית ספריים שהצבתם?
מה בינה לבין תכנית הלימודים?

"תכנית חינוכית שמוצעת
ע"י תורמים או מתנדבים
ומגיעה עם משאבים מגוונים,
**תורמת למוסד החינוכי ברמה
הערכית וברמת המשאבים,**
ולכן כדאי לאמצה ואז למצוא
את הדרך להתאמות"

הסוגיה כיצד נתפס המוסד

"כשתכנית חינוכית
משתלבת במוסד החינוכי,
היא מקפיצה את מעמדו
בזכות המומחים המקצועיים
המשתלבים ויוצרת הילה
מקצועית לתחום ולמוסד החינוכי"

נקודה למחשבה
כיצד ניתן להיעזר בתכנית,
במומחים, במשאבים כדי להעצים
את הצוות המוסדי?
כדי לאפשר למורים להכיר אותה
ולהיות שותפים לנעשה באופן שיוכלו
להמשיך וליישם זאת בעצמם?

"כשתכנית מגיעה למוסד
החינוכי ע"י הרשות, הפיקוח,
היא מאיימת עליו ויוצרת
**תחושה שלא סומכים
עליהם** ולכן היה צורך
בתכנית חינוכית"

על פני הרצף – המשך

הסוגיה

צוות שילווה את התכנית

"חשוב שצוות מקצועי
חיצוני יפעיל את התכנית
שכן הוא המומחה בתחום
והזמן כדי לתגבר את הנעשה
על-ידי צוות בית הספר וכדי להקל
על הצוות ביחס לנושא שנבחר"

נקודה למחשבה
מי הצוות שראוי שיפעיל,
ילווה ויהיה שותף
להובלת התכנית במוסד החינוכי?
מדוע?
כיצד ייבחר?
איך ישתף את האחרים?

"חשוב שצוות מגוון מבית
הספר יפעיל את התכנית שכן
כך נעצים את מורי הדיספלינה
לצד המחנכים, ווותיקים לצד
צעירים ונשפיע על כל העשייה
המוסדית לאורך שנים ולא רק
כשמפעיל התכנית נמצא"

הסוגיה

המשכיות התכנית

"אין טעם להשקיע בתכנית
חיצונית המבוססת על כוח אדם
חיצוני המפקיע את הבעלות על
הידע מהצוות. כמו שהיא באה
כך היא נעלמת ואין אפשרות
להמשכיות"

נקודה למחשבה
כיצד תיצרו מצב
שבו תכניות
פועלות תוך רצף, המשכיות
והעברת הבעלות
על הידע לצוות ביה"ס?

"כבר בשלבים הראשוניים
להתקשרות עם המפעילים
החיצוניים חשוב לתכנן כיצד
יוצרים מצב שהתכנית
ממשיכה לפעול בכוחות
פנימיים"

3. מודלים לליווי התהליך



- תהליך הבחינה ובחירת תכנית חיצונית חשוב שייעשה תוך ראייה מערכתית ובשיתוף הגורמים שונים המלווים את המוסד החינוכי.
- תהליך הבחינה והבחירה יכול להיעשות במודלים שונים ברמת ב"ס, איזור פיקוח, רשות, מחוז, מטה.
- לפניכם מספר מודלים המבוססים על התנסות מפקחים ומנהלים והמתארים מספר דרכי ליווי.
- המודלים מובאים כמצע לדיון ואין בהם כדי לעודד מהלך זה או אחר.
- בחנו אותם היטב בהתאם לצורכיכם ובנו את המודל המתאים לכם לתהליך הליווי.

הסוגיה לבירור:

מהו המודל או המודלים שנרצה לייצר כדי לקדם את נושא התכניות באזור הפיקוח?

המהלך המוצע:

- התבוננו במודלים השונים ובחנו אילו מהמרכיבים עשויים לענות על הצרכים שלכם.
- בחנו עלויות מול תועלות וצרו מודל המתאים לכם.
- התייחסו למשאב האנושי, המקצועי, התקציבי, הזמן הנדרש מול התועלות, יכולת היישום, היקף היישום וכו'.
- הגדירו את צורכי המפקח, המנהלים, הרשות, המחוז.
- צרו את המודל המתאים לכם. המודל יכול להיות אחיד בכל איזור פיקוח ויכול להיות משתנה בהתאם לצרכים שלכם.

המודל	פועל במסגרת
א	<u>מודל "אחד על אחד"</u> ביקור בית ספרי
ב	<u>מודל "מכרזון בית ספרי"</u> צוות היגוי
ג	<u>מודל "כולנו ביחד וכל אחד לחוד"</u> מפגשי פיקוח אזוריים
ד	<u>מודל איזורי לבחינה מערכתית</u> (מבוסס על מודל P.P.I.C) עבודה עם הרשות

א. מודל "אחד על אחד" - במסגרת ביקור בית-ספרי

שלב א
לקראת
ביקור המפקח:
מיפוי התכניות
המצויות
והרצויות

- המנהל מעביר למפקח בית הספר מבעוד מועד:
- שמות של כל התכניות הפועלות בבית ספרו (בטבלה מרכזת הכוללת את: התחום, המטרה המרכזית, מידת שביעות הרצון הכללית מכל תכנית ורמת עמידתה (ביעדים שהוצבו)
- בקשות לתכניות חדשות תוך שהוא מציין את תחום התכנית, הסיבה המרכזית לצורך בתכנית (לאור מיפויים, חלומות, קשיים, המלצת המפקח), שם התכנית הפועלת או שם התכנית הרצויה (אם ידוע), המענים המצויים בביה"ס בהקשר לתחום והארות

שלב ב
במהלך
ביקור המפקח:
בחינת
התכניות
המופעלות

- המפקח נפגש עם המנהל ועם הצוות המפעיל ובוחן עמם את התכניות המופעלות בראייה מערכתית תוך בחינת החיבור ליעדים, בדיקת דרכי העבודה, אופן ההטמעה, השגת ממדי התפוקה וכו'
- המפקח והמנהל עורכים תצפיות, משוחחים עם... ודנים בתוצרים, במיפויים, בתוצאות וכו'
- המפקח מאשר או לא מאשר את התכנית והמנהל מעדכן את הרישום במאגר התכניות האזורי
- המפקח והמנהל ממשיכים בצפייה, דיון ובחינת התפתחות התכנית לאורך כל השנה

שלב ג
במהלך
ביקור המפקח:
בחינת הבקשות
להכנסת תכניות
חדשות

- דיון בצרכים שזוהו ע"י המנהל או ע"י המפקח בזיקה לכלל הצרכים הבית ספריים
- בחינת המענים הספציפיים שהמנהל מציע (לאחר שבדק: מענים אפשריים המופיעים בתפני"ת, המלצות רפרנט בתחום, התנסות מנהלים וכו'; קיים שיחות עם בעלי החברות ובדק את פרופיל החברה, האישורים הנדרשים, הניסיון, ההצלחות, כוח האדם, התכנים המוצעים)
- דיון בבקשות לתכניות שביה"ס או המשרד פיתח ובחינת יכולת השתלבותן בביה"ס מבחינת עומסים, קשרים, התהליך המעמיק שמצריך גיוס שותפים וחיבורים
- בחינת תכניות חיצוניות שגופים חיצוניים מובילים כשלדיון מוזמנים המפקח הכולל, המפקח הרפרנט בתחום, רכז התחום בביה"ס, נציגי החברה, מדריכי התכנית המיועדים לבית הספר

שלב ד
לאחר
ביקור המפקח:
הגדרת ההיבטים
שיותאמו ספציפית
לבית הספר

- המנהל וצוותו ידונו בהתאמות הנדרשות לצורכי בית הספר, יבדקו את החיבורים ליעדים ולנושאים שונים המופעלים בבית הספר ויגדירו מהו פרופיל המדריכים הנחוץ להם בתכנית
- נציג התכנית והמדריכים המיועדים לעבודה בבית הספר יוזמנו להצגת המענים הייחודיים, החיבורים ליעדים, פרופיל המדריכים (תכונות, כישורים, ידע, ניסיון, התאמה לרוח בית-הספר, נכונות לעבוד בשיתוף פעולה עם צוות ההדרכה הקיים בביה"ס וכו'), מדדי ההצלחה בעקבות הכנסת התכנית ו"לתפירת החליפה" האישית לבית הספר
- הגדרת תהליך העבודה בבית הספר

שלב ה
ומה הלאה?

- המפקח מאשר או לא מאשר את התכנית והמנהל מעדכן את הרישום במאגר התכניות האזורי
- המנהל מיידע את השותפים על הכנסת התכנית
- המפקח והמנהל ממשיכים בצפייה, בדיון ובבחינת התפתחות התכנית לאורך כל השנה

ב. מודל "מכרזון בית-ספרי" – במסגרת צוות ההיגוי

שלב א ריכוז הצרכים

- **מה?** ריכוז הצרכים, הבקשות, החלומות של בתי הספר באזור הפיקוח/הרשות, ביחס לתכניות התוספתיות שיפעלו בשנה"ל הבאה
- **כיצד?** בעזרת טבלה דיגיטאלית מרכזת (בה יצינו את התחום בו הם מבקשים תכנית, הסיבה המרכזית לצורך בתכנית, שם התכנית הפועלת או שם התכנית הרצויה (אם ידוע), המענים המצויים בביה"ס בהקשר לתחום והארות)
- **מי?** מנהלי בתי הספר ממלאים את הטבלה ושולחים למפקח

שלב ב ניתוח הצרכים

- **מה?** ניתוח הצרכים שהוצגו בריכוז ושיח אודות 2-3 התחומים שבלטו בנוכחותם או בהיעדרם
- **עם מי?** מפקח-מנהליו ונציגי רשות/בעלות כשהמיקוד בשיחה הוא לא "מה בקשו" אלא "למה ביקשו", מבררים ביחד מאין נובע הקושי, הבעיה, החלום, מה הצורך האמיתי שהוביל לבקשה לתכנית (חוסר בידע מקצועי? קושי ביישום? בעיות משמעת?)
- **מתי?** בסביבות חודש מאי במסגרת ההיערכות לשנת הלימודים

שלב ג מיפוי המענים ובחינת טיבם

- **מה?** מיפוי המענים האפשריים בתחום הנבחר ובחינת טיבם ע"י צוותים אזוריים. כל צוות בודק תחום אחר באמצעות: עיון בתפני"ת, שיחות עם בעלי החברות ובדיקת פרופיל החברה ביחס לניסיונה, הצלחותיה, כוח האדם שמציעה וקיומם של האישורים הנדרשים - את חוות הדעת יעביר מרכז הצוות לידיעת המפקח ולידיעת כל המנהלים שביקשו תכנית בתחום
- **ע"י מי?** צוותי היגוי אזוריים, מנהלים שרוצים להוביל את התהליך בתחום מסוים
- **מתי?** רצוי במהלך חודש יוני

שלב ד תפירת "החליפה האישית"

- **הכנות טרום מפגש** - כל מנהל יגדיר עם צוותו את ההתאמות הספציפיות הנדרשות לבית ספרו ביחס לתכנית, לחומרי הוראה-למידה, לליווי, לפרופיל המדריכים (תכונות, כישורים, ידע, ניסיון, התאמה לרוח ביה"ס, נכונות לעבוד בשיתופי פעולה עם צוות ההדרכה הקיים בביה"ס וכו'), למדדי ההצלחה בעקבות הכנסת התכנית
- **מפגש קבוצתי** - מפתחי התכניות יוזמנו ליריד הצגת התכנית לשיח עם קבוצת המנהלים הרלוונטית ולחשיבה על יוזמות שישרתו את כלל בתיה"ס (כמו מרכזי למידה נידים בתחום, למידה אזורית). מנהלים שהתכנית נראית להם, יזמינו את החברה לתפירת החליפה האישית בבית הספר - תפירה מסודרת ויצירת חוזה עבודה
- **מפגש בית ספרי** - הזמנת בעל התכנית והמדריכים המיועדים ללוות את התכנית בבית הספר: בחינת המענים הייחודיים, סגירת חוזה העבודה, יידוע המפקחת, מילוי כרטיס תכנית, קבלת אישור ושליחתו למאגר האזורי

ג. מודל "כולנו ביחד וכל אחד לחוד"

הגדרת הצורך הבית-ספרי

הצורך בתכנית יוגדר ע"י מנהל ביה"ס וצוותו לאחר זיהוי צורך/קושי/חלום ובחינת המענים הקיימים/חסרים

הקמת צוות היגוי

- הרעיון: הקמת צוות היגוי לאור הדיון בישיבת הנהלה שילווה את תהליך בחינת הגופים המעוניינים לתת מענה לצורך הבית-ספרי
- הצוות מוגדר גוף חושב, מייעץ, משקף, בוחן, המגדיר תבחינים והשותף בראיון מפתחי התכניות.
- הוא כולל את המנהלת ואת נציגי הצוות החינוכי, מפקחת, הבעלות, ממונה על מח' חינוך ברשות, מנהלת מרכז פסג"ה לפיתוח מקצועי, מדריכה מחוזית, נציג מאבני ראשה וכו'
- חברי צוות ההיגוי מגדירים לפני הבחירה את התבחינים המרכזיים לבחינת התכנית שהוגדרה (תבחינים שיתמקדו באופי ההדרכה, היקפה, מטרתה; איכות המדריך, אישיותו, הידע, הניסיון; שייכות לגוף מקצועי מוכר ואיכותי; תקציב ריאלי שניתן לעמוד בו וכו'- ראה מחוון בנושא)

קיום "מכרזון"

- איתור גורמים וגופים שונים שיכולים לתת מענה לצורך שהוגדר, גופים מתוך המשרד ומחוצה לו
- הזמנת נציגי הגופים ל"מכרזון" בו יתבקשו להציג את התכנית ואת מודל העבודה ולהשיב לשאלות שצוות ההיגוי ישאל
- בסיום ה"מכרזון" נערך סיכום ודיון פנימי של חברי צוות ההיגוי בדבר ההתרשמות מהיכולת של כל גוף לתת מענה לצורכי בית הספר. השיח יתמקד בתועלות מול עלויות, יתייחס לאיכות המציגים והמדריכים שהביאו עמם, לתקציב שביקשו ולגמישות שגילו.
- המנדט להחלטה הסופית בדבר התכנית שתיבחר נשאר בידי מנהל ביה"ס הממשיך את התהליך עם הצוות המוביל של בית הספר וביחד מקבל את ההחלטה הסופית

ומה הלאה?

- הגדרת הצרכים הספציפיים הרצויים במסגרת ההדרכה של משרד החינוך באופן שישלים את הנדרש לצד התכנית שנבחרה, דיון מעמיק לגבי מהות ההדרכה שנבחרה במודל ההדרכה של משרד החינוך, כישורי המדריך, איכותו, החיבורים הנדרשים וכו'
- הודעה למפקח על הגוף שנבחר, קבלת אישורו להפעלת התכנית ורישום באתר יידוע הרשות
- הקמת צוות בית ספרי לליווי התכנית ברמה בית ספרית
- המשך מפגשי צוות ההיגוי 3 פעמים במהלך השנה לליווי, לייעוץ ולבחינת התקדמות

ד. מודל אזורי

המודל שלהלן מבוסס על מודל C.I.P.P לבחינה מערכתית של תכניות. (Daniel Stufflebeam, 1983)
המודל מאפשר דיון עם השותפים אודות הצרכים/ההקשר, התהליכים, התשומות והתפוקות המצופות באזור הפיקוח תוך יצירת התאמות/שינויים/זיקות הנדרשים לצורכי האזור, לחזונו וליעדיו.
התבוננו במודל והציגו את התמונה העכשווית אצלכם באזור הפיקוח. ציינו מה תרצו לשנות? איך?

הערכת הצרכים:

- מהם הצרכים, הבעיות וההזדמנויות ברשות/באזור הפיקוח?
- מהם המענים הניתנים ברמת האזור? מה עדיין חסר?
- אילו חלופות קיימות באזור כמענה לצרכים שהוגדרו?

הקשר (Context)

הלימת התכנית לצרכים:

- מהם המשאבים הנדרשים לתכנית? (תקציב, שעות, פיתוח מקצועי)
- באיזו מידה התשומות שיש להקצות לתכנית נמצאות בהלימה לצרכים?
- כיצד יענו התשומות על הצרכים שהוגדרו ויתקשרו למענים קיימים?

תשומות (Input)

יישום התכנית:

- באיזו מידה מתאימים התהליכים המוצעים בתכנית לצרכים ולאוכלוסייה?
- מה ניתן לשפר בתהליך יישום התכנית? כיצד ניתן לייעל את התהליך?
- עד כמה מעצימה התכנית את הצוות כדי שישתתפו בהפעלת התכנית?

תהליכים (Process)

התפוקות של התכנית:

- באיזו מידה מושגות התפוקות הרצויות באופן שיאפשר המשכיות? (מבחינת עלויות, כוח אדם, מוטיבציה)
- אילו תוצאות לא רצויות עלולה התכנית לייצר?
- כיצד מתגברים על כך?

תפוקות (Product)