



מדינת ישראל
משרד החינוך
אגף בכיר תכנון ואסטרטגיה

מתנ"ה

מארזי תכנון, ניהול והיערכות | תשע"ו

התכנית האסטרטגית

2016 - 2013

מדריך התכנון למוסד החינוכי



משרד החינוך | ירושלים אייר תשע"ה | אפריל 2015

אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון | רח' שבטי ישראל 34, ירושלים 91911

טלפון: 02-5604153



התכנית האסטרטגית 2013-2016 ומדריך התכנון למוסד החינוכי

אגף בכיר לאסטרטגיה ותכנון מודה לכל השותפים שנטלו חלק בגיבוש מסמך מתנ"ה תשע"ו:

מנהלי מוסדות חינוך, מפקחים ובעלי תפקידים במחוזות ובמטה
מנהלי המחוזות ומנהלי המינהלים במטה
כמו כן תודות לשותפים רבים שקראו והאירו.

ניהול תהליך התכנון האסטרטגי:
ד"ר מיכל טביביאן מזרחי - מנהלת אגף בכיר לאסטרטגיה ותכנון

ניהול תהליך השינוי - מנהלי מטרות:
מטרה א': אריאל לוי - סמנכ"ל בכיר ומנהל המינהל הפדגוגי
ד"ר ניר מיכאלי - יו"ר המזכירות הפדגוגית
רחל מתוקי - מנהלת מחוז חיפה
מטרה ב': דני רוזנר - ראש מינהל חברה ונוער
ד"ר אברהם ליפשיץ - מנהל מינהל החמ"ד
מטרה ג': גילה נגר - המשנה למנכ"לית
אייל רם - סמנכ"ל מינהל עובדי הוראה

גיבוש מתווה התכנון, הנחייה מתודולוגית, הובלת צוותים והפקה:
הילה לנקרי מיוסט - מנהלת אגף א' לתכנון וניהול, אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון
ענת סלונים - יועצת אסטרטגית
חנה קדרון - מרכזת בכירה תכניות עבודה, אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון
רוחמה בילט - יועצת אסטרטגית
ליאור אברהמי - רפרנט, אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון
עידו לויטה - רפרנט, אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון
יקיר פרטוש - רפרנט, אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון

תודה מיוחדת לאתי סאסי - מנהלת המינהלת לניהול עצמי

משוב על אודות החוברת ניתן לשלוח לכתובת: strategy@education.gov.il

עריכת לשון - ציקי רדיאנו
עיצוב גרפי - סטודיו שחר שושנה
הוצאה לאור: גף הפרסומים, משרד החינוך



ירושלים, אייר תשע"ה, אפריל 2015



דבר המנהלת הכללית - הגב' מיכל כהן

מפקחים, מנהלים, צוותי חינוך וגננות

התכנית האסטרטגית שלפניכם מהווה את התכנית המרכזית, המקיפה והכוללת של מערכת החינוך לשנים 2013-2016. בהתאם למדיניות אשר מוביל המשרד בשנים האחרונות, התכנית גובשה בתהליך של שותפות ושקיפות מלאה עם שותפינו לדרך החינוכית, אנשי החינוך.

התכנית מציגה חזון, מטרות, יעדים ומשימות שנוסחו בתהליך משתף ומתמשך, זאת בהתאם תוך ניתוח תמונת המצב במערכת החינוך בארץ, בחינת מערכות חינוך מובילות בעולם ותוך הבנה בדבר הצורך בהתאמת מערכת החינוך למאה ה-21.

התכנית בנויה מארבעה רבדים המשלימים זה את זה ומציגים תמונה מערכתית ביחס לתכניות העבודה במערכת החינוך. היא כוללת את המטרות והיעדים הרב-שנתיים של מערכת החינוך, את המשימות האסטרטגיות של יחידות מטה משרד החינוך, את המשימות האסטרטגיות של המחוזות ואת היעדים של מוסדות החינוך (שפורסמו במארז מתנ"ה שנשלח אליכם בסוף מרס 2015).

התכנית מהווה תוצר מרכזי של תהליך תכנון המתרחש במערכת החינוך והיא מבטאת את יישום העקרונות המרכזיים שהמשרד מקדם:

- קיימנו תהליכי שותפות במסגרת מפגשי שיח עם למעלה מ-500 נציגים: נציגי יחידות המטה והמחוזות, מפקחים ומנהלים ואנו ממשיכים ומרחיבים זאת.
- הרחבנו את האוטונומיה שלכם כשותפים ואפשרנו לכם יותר בחירה, התאמה ועיצוב של אופני פעולותיכם על מנת להשיג את יעדיה של מערכת החינוך.
- העמקנו את השקיפות והחלטנו לפרסם גם את המשימות האסטרטגיות, ברמת המטה והמחוז. לצדם אנו מפרסמים את מדדי התוצאה המערכתיים לפיהם ניתן יהיה להעריך את התקדמות מערכת החינוך בביצוע המשימות האסטרטגיות לכיוון הגשמת מטרותיה.

תהליך זה מדגים מודל להתנהלות לקראת הכנת תכניות העבודה שלכם ומעלה על נס את עקרונות השותפות, האוטונומיה והשקיפות מתוך הבנה כי הללו ארוגים זה בזה.

אני מזמינה אתכם אנשי החינוך להמשיך ולפעול ליישום התכנית, להרחיב את השיח ואת מעגלי השותפויות, ליזום, להציע, להאיר ולהעיר וביחד נמשיך לקדם את מערכת החינוך בישראל.

בברכה,
מיכל כהן



דבר מנהלת אגף בכיר תכנון ואסטרטגיה

מנהלי מוסדות חינוך, מפקחים, מנהלי מחוזות ואנשי מטה שלום רב,

מוצגת בפניכם התכנית האסטרטגית של משרד החינוך לשנים 2016-2013, בפירוט המשימות לשנת תשע"ו. תכנית העבודה לשנת תשע"ו היא תוצר מסכם ומנחה, אבל יצירתה מדגישה לא רק את התוצאה אלא גם את המסע המשותף של מאות אנשי שדה, מחוז ומטה אשר חברו יחד לתהליך של חשיבה והתלבטות בצוותים אינטגרטיביים. התכנית המוצגת בפניכם היא פרי עמלם של השותפים הרבים בצוותי עבודה אלו, ועל כך נתונה להם תודה והערכה מעומק הלב.

תהליך התכנון השנה שמר על המשכיות במטרות וביעדי התכנית האסטרטגית, אולם יחד עם זאת מתאפיין במספר חידושים ודגשים:

הדגשת חשיבה תוצאתית ומדידה מערכתית: השנה, לראשונה, הוגדרו תוצאות רצויות לתלמיד, לצוות החינוך ולמוסד חינוכי המבהירים את תמונת ההצלחה אליה אנו מכוונים. התוצאות הרצויות מאפשרות לכלל המערכת, ובייחוד למוסדות החינוך, למקד את משימותיהם ולבחון את הצלחתם. בנוסף, הוגדרו מדדי תוצאה מערכתיים שיציגו תמונת נתונים רחבה על מצב מערכת החינוך. זהו מערך של מדדים מגוונים שמטרתו לתאר את המעשה החינוכי המורכב, ולצמצם את ההטיות הנובעות מהצגת מדדים בודדים.

שמירה על האוטונומיה של מוסדות החינוך: תהליך התכנון העמיד במרכז את המוסד החינוכי ושם לו למטרה למצוא את האיזון בין הצורך בראיה מערכתית ובין שמירה על אוטונומיה של מוסדות החינוך. לפיכך, לצד קביעת מספר מצומצם של יעדים מחייבים לכלל מוסדות החינוך, הקפדנו שיעדים אלה יגדירו את ה"מה" וישאירו מרחב רב לקביעת אופן הפעולה המוסדי (ה"איך"). בנוסף, ניתנה בחירה רבה למוסדות החינוך בקביעת יעדיהם בהתאם לצרכיהם ומאפייניהם.

שאיפה למיקוד וצמצום – מתוך תפיסה שאסטרטגיה היא לא רק מה בחרנו לעשות, אלא גם מה החלטנו במודע שלא נעשה, הושקע מאמץ רב השנה בצמצום מספר היעדים למוסד החינוכי והמשימות האסטרטגיות למחוזות ולמטה. עדיין ישנה עבודה רבה ואין ספק שאתגר הצמצום בחינוך הוא רב, אך אנו מכוונים לכך ומקווים להמשיך ולפעול בכיוון זה גם במעגלי התכנון הבאים.

תכנית עבודה אחת ככלי יישומי – תהליך תכנון נכון מהווה כלי בידי מנהל ליישום מוצלח ואפקטיבי ולהשגת מטרותיו. אחד האתגרים הקיימים במערכת היא התופעה בה מוסד חינוכי נדרש לעיתים לייצר תכניות רבות ל"לקוחות" חיצוניים ולא לעצמו. המשרד מכוון לקידום מדיניות בה למוסד חינוכי תהיה תכנית עבודה אחת, ואנו זוכים לשיתוף פעולה בקרב שותפים שונים.

כאמור, עשינו כברת דרך בשנה הנוכחית, אולם אתגרים רבים עוד מונחים לפתחנו. אתם מוזמנים לשלוח הארות והערות מהן נוכל ללמוד ולהשתפר.

איחולי הצלחה,

בברכה,

ד"ר מיכל טביביאן מזרחי

מנהלת אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון



משרד החינוך - התכנית האסטרטגית 2016 - 2013

7	עקרונות מנחים בתהליך תכנון תשע"ו
8	מודל התכנון
9	גאנט התכנון תשע"ו
10	מטרות ויעדים אסטרטגיים
11	התוצאות הרצויות של מערכת החינוך
12	"תוצאות רצויות" - התלמיד
13	"תוצאות רצויות" - צוות החינוך
13	"תוצאות רצויות" - המוסד החינוכי
	יעדי המוסד החינוכי
14	הנחיות תכנון למוסדות החינוך
15	יעדי המוסד החינוכי תשע"ו בחלוקה גילאית
18	הערכה ומדידה
19	מושגי יסוד במדידה
20	סוגי הערכה ומדידה
21	מדדי תוצאה מרכזיים תשע"ו
21	מטרה א'
22	מטרה ב'
25	מטרה ג'
29	משימות אסטרטגיות
30	משרד החינוך - התכנית האסטרטגית תשע"ו
30	מטרה א'
37	מטרה ב'
45	מטרה ג'



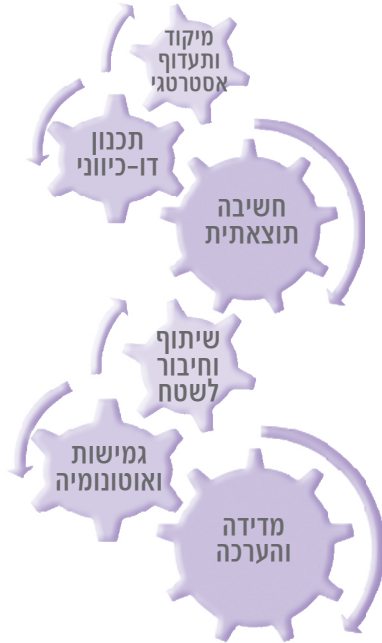
מדריך לתכנון

תהליך התכנון במוסד החינוכי

56	פרק א': מבוא
56	דגשים לתהליך תכנון במוסדות החינוך
58	מדידה והערכה
58	פרק ב': שלבי העבודה
59	שלב 1: "לתכנן את התכנון"
59	למידת מעגל התכנון הקודם וקביעת עומק התכנון הבא
59	קביעת רמת השיתוף בתהליך
60	משאבים, מנגנונים ולוחות זמנים
61	שלב 2: בניית תמונת העתיד הרצויה
62	היכרות עם התכנית האסטרטגית של משרד החינוך והתהליכים שהתקיימו
63	יעדים למוסדות החינוך
66	בחירת יעדים למוסד החינוכי – שיטה מוצעת
68	הוספת יעדים ייחודיים במידת הצורך
69	שלב 3: איתור ותעדוף כיווני פעולה
69	ניתוח המצב הקיים והגורמים לו
71	מיקוד ותעדוף
72	שלב 4: בניית תכנית העבודה
72	הגדרת משימות למוסד החינוכי
72	מדידה והערכה למוסד החינוכי
76	שלב 5: מתכנון לניהול אפקטיבי
80	נספח א' - מרחבי התוצאה הרצויה
83	נספח ב' - על תכניות המתנ"ה
86	נספח ג' - כלי אבחוני לבחירת יעדים מוסדיים
103	נספח ד' - ניתוח ארגוני לאור התוצאות הרצויות באמצעות כלי העכביש
105	המשך נספח ד' - ניתוח ארגוני לאור התוצאות הרצויות באמצעות כלי העכביש
107	נספח ה' - תרשים עצם הדג



עקרונות מנחים בתהליך תכנון תשע"ו



החשיבה התוצאתית:

החשיבה התוצאתית מעמידה במרכז תהליך התכנון את השאלה "מה נרצה להשיג בסוף הדרך" ובכך מתמקדת בהשגת תוצאות מוגדרות. בתהליך התכנון תשע"ו הוגדרו תוצאות רצויות הפורטות את החזון הערטילאי של המערכת לתמונת עתיד ברורה ובת השגה.

תכנון "דו-כיווני":

במערכות מורכבות וענפות מומלץ לעצב את תהליך התכנון באופן דו-כיווני כתכנית המבוססת על הצרכים ועל אתגרי השטח לצד פיתוח והכנת המערכת לסוגיות המחר. בתהליך BOTTOM-UP יש הזדמנות להיכרות עם האתגרים האסטרטגיים שאנשי השדה פוגשים ביום-יום וכן אפשרות לזקק באמצעותם חסמים פנים-מערכתיים הדורשים שינוי. בתהליך TOP-DOWN טמונה האפשרות לראיית מאקרו ולבחינה מחודשת ועדכנית של המידה שבה הושגו יעדי המערכת ושל ההתמודדות עם סוגיות רחבות היקף או חשיבות. שני התהליכים צריכים להתקיים במקביל.

בתהליך תכנון תשע"ו בחנו מהם ערוצי הפעולה הנדרשים להתקיים ברמת המוסד החינוכי על מנת להוביל לקידום התוצאות הרצויות. בהתבסס על כך, בחנו מה נדרשים המחוז והמטה לעשות על מנת לתמוך בערוצים אלו (BOTTOM-UP). במקביל לכך, הגדיר המטה ובחן סוגיות אסטרטגיות רחבות הנדרשות לקידום מטרות ויעדי התכנית האסטרטגית (TOP-DOWN).

מיקוד ותעדוף אסטרטגי:

בתהליך התכנון אנו מבחינים בין תכנון הפעילות השוטפת של מערכת החינוך ויחידותיה לבין תכנון מהלכי האסטרטגיים שמהותם לייצר שינוי או שיפור משמעותי ביעדים שהוצבו. כדי שלא להגיע למצב בו "טובעים" בתכנית עבודה מסועפת וארוכה, מומלץ לבחור מתוכה את המהלכים המרכזיים שעליהם יבוצעו תהליכי הערכת מצב תקופתיים ותהליכי המדידה. התכניות שייבחרו יתאפיינו בכך שהן ההכרחיות והמשמעותיות ביותר עבור השגת היעדים והמטרות.

גמישות ואוטונומיה:

תהליך התכנון משקף את המגמה להרחבת האוטונומיה הניתנת לבעלי התפקידים שבמערכת. תכנית העבודה שמה דגש על ניסוח ה"מה" ולא על ניסוח ה"איך", כלומר: סימון הסוגיות שבהן יש לרכז מאמץ תוך מתן מרחב אפשרויות למציאת הדרך המתאימה לכל בעל תפקיד ולכל יחידה.



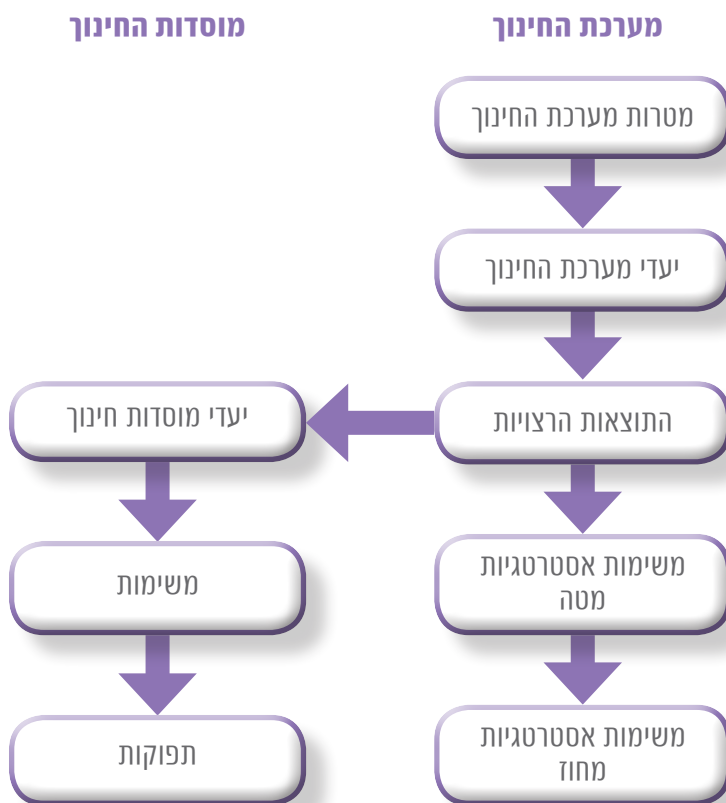
תהליך משתף:

תהליך תכנון אפקטיבי מזמן צמתים רבים הדורשים סנכרון בין יחידות שונות במערכת, איגום משאבים, צמצום כפילויות והרבה מאוד שיתוף פעולה. בשנת התכנון הנוכחית הושם דגש רב בעיצוב התכנית על תהליך משתף אשר שאף ללקט את "חכמת ההמונים" ולחזק את האמון והמחויבות של כלל השותפים לביצוע מבוסס תכנון. הוקדשו משאבים רבים בשיתוף גורמים מגוונים בתהליך התכנון על מנת לאפשר ראייה מקיפה של האתגרים, ההזדמנויות והמשאבים העומדים לרשות המערכת. אנו מאמינים כי מודל זה של תהליך משתף יכול להתאים ליחידות השונות במערכת. מאחר ותהליכי שיתוף דורשים משאבי זמן גדולים ומנגנוני ניהול מורכבים, חשוב להגדיר מראש את שלבי התכנון בהם מתבצע שיתוף ולדאוג לתיאום ציפיות ביחס לאבחנה בין התייעצות ושיתוף לבין הכרעה ואישור החומרים.

מדידה והערכה:

בצמד המילים "מדידה והערכה" טמונה שאיפתה של מערכת החינוך ללמידה ולעיצוב מתמשך של פעילותה ולעמידה ביעדיה. מערכת החינוך רואה במערך המדידה שלה, בראש ובראשונה, כפלטפורמה ללמידה, לעיצוב ולשיפור מתמשך עבור השותפים השונים בה.

מודל התכנון



חזרה לתוכן העניינים



גאנט התכנון תשע"ו

אוגוסט	יולי	יוני	מאי	אפריל	מרץ	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר	
<p>מוסד חינוכי</p> <p>סטטוס מוסד חינוכי חצי שנתי</p> <p>כתיבת תכנית עבודה</p> <p>סטטוס שנתי</p> <p>אישור תכנית עבודה בפיקוח ו/או בוועדה המלווה</p>												
<p>מחוז</p> <p>גיבוש משימות אסטרטגיות מטה- מחוז (ימי תכנון מרוכזים)</p> <p>סטטוס מחוזי חצי שנתי</p> <p>כתיבת תכנית עבודה מחוזות</p> <p>סטטוס שנתי</p>												
<p>מטה</p> <p>גיבוש משימות אסטרטגיות מטה- מחוז (ימי תכנון מרוכזים)</p> <p>סטטוס מטה חצי שנתי</p> <p>ימי הנהלות לתכלול משימות המטה האסטרט'י</p> <p>כתיבת תכנית עבודה יחידות המטה</p> <p>סטטוס שנתי</p>												
<p>כללי</p> <p>הערכת מצב שנתית ודיון בממצאי המדדים</p> <p>עדכון מטרות, יעדים ותוצאות רצויות</p> <p>כנס פתיחת תהליך התכנון 11.11</p> <p>24.2 סטטוס מערכת החינוך - חצי שנתי</p> <p>פרסום המתנ"ה והתכנית האסטרט'</p> <p>3.7 סטטוס מערכת החינוך - שנתי</p> <p>הערכת מצב שנתית ודיון בממצאי המדדים</p>												



מטרות ויעדים אסטרטגיים

מטרות מערכת החינוך הן ההישגים הרחבים שאליהם מכוונת המערכת בפעולתה, אשר מימושן יחולל שינוי מהותי בסביבה החיצונית. המטרות מתארות את העתיד הרצוי, מצביעות על כיווני הפעולה של המערכת ומהוות אמירה ברורה לגבי חזונה.

יעדי המשרד הם הישגי הביניים המקדמים את המטרות שהוגדרו. היעדים מדגישים תחומי פעילות, "אזורים בפעילות היחידה" בעלי חשיבות מכרעת אשר הנהלת המערכת רוצה להתמקד בקידומם. מכלול היעדים משקף את סדרי העדיפויות של מערכת החינוך כולה בתקופה נתונה ובתקציב נתון. לכל יעד מדדי תוצאה מתאימים המאפשרים לעקוב אחר הצלחת המשרד בהגשמת היעד בטווח הזמן שנקבע להשלמתו.

מטרות ויעדי משרד החינוך הוגדרו בשנת תשע"ד. הם כוללים 3 מטרות ו-13 יעדים.

מטרה א': קידום למידה משמעותית ועדכנית שתוביל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות

- יעד 1:** הבנייה משותפת של תפיסה פדגוגית כוללת של הלמידה המשמעותית.
- יעד 2:** קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21.
- יעד 3:** התאמת תכניות הלימודים, מערכי הערכה ומדידה, תפיסת ההוראה, ההכשרה, ההתמחות והפיתוח המקצועי.

מטרה ב': חיזוק החינוך למצוינות ערכית ואזרחית

- יעד 4:** העמקת החינוך הרגשי, הערכי והחברתי וקידום מעורבות אישית וחברתית.
- יעד 5:** טיפוח אקלים מיטבי לחיזוק החוסן והצמיחה האישית ולקידום הכלת האחר וקבלת השונות.
- יעד 6:** קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל המגזרים והאוכלוסיות בישראל.
- יעד 7:** טיפוח זהות וערכי מורשת ייחודיים בתוך מרחב חיים משותף בחברה הישראלית על גווניה, במדינה יהודית ודמוקרטית, ברוח מגילת העצמאות.
- יעד 8:** קידום תפיסה הוליסטית המקדמת רצף חינוכי סביב היממה ובין כלל מערכות החינוך: מחנכים מסביב לשעון.

מטרה ג': חיזוק מעמדו ויכולתו של החינוך הציבורי לתת מענה מיטבי לכלל החברה הישראלית

- יעד 9:** קידום מנהיגות מפקחים, מנהלים וצוותי חינוך באמצעות הרחבת האוטונומיה ועידוד יזמות.
- יעד 10:** מתן מענה חינוכי וארגוני שיאפשר הכלתם של תלמידים מזרמי חינוך מגוונים.
- יעד 11:** קידום של החינוך המקצועי טכנולוגי כמאפשר מימוש עצמי ומצוינות מגוונים.
- יעד 12:** ביסוסו של משרד החינוך כארגון המקדם ערכים של מצוינות ניהולית, מקצועיות ושירות.
- יעד 13:** התאמת סביבת הלמידה לתפיסה ולצרכים הפדגוגיים של מוסדות החינוך.



פיתוח
פאסטרטגיה

התוצאות הרצויות של מערכת החינוך

תוצאה רצויה מתארת את המציאות אותה נבקש לראות לאחר שהיעדים יושגו. התוצאות הרצויות מנוסחות ככרות השגה ותפקידן לכוון את עבודת המערכת ולשרת את מנהליה ברבדים השונים כך שיוכלו לבחון אם המשימות והמשאבים המושקעים אכן מקדמים את השגת התוצאה ואת מימוש היעד.

השנה לראשונה התקיים תהליך המגדיר באופן מוסכם את התוצאות הרצויות של העשייה החינוכית ושל מאמצייה של מערכת החינוך. מטרתה של התמונה הנגזרת מן התוצאות שהוגדרו הינה לתת מענה משותף ובהיר לשאלה: איך תראה המערכת, על רבדיה השונים והעשייה בהם, לאחר שהתקדמה משמעותית לכיוון יעדיה ומטרותיה.

התוצאות הרצויות משרתות את כלל הגורמים במערכת החינוך: במטה, במחוזות ובמוסדות החינוך. מטרתן לאפשר תכנון מושכל ולהוות מיקוד אסטרטגי שאליו מכוונים כלל המתכננים במערכת. בנוסף, הגדרת תוצאות רצויות שואפת לייצר שפה משותפת ולשפר את יכולת ההטמעה בשדה החינוכי ע"י הבהרת המסר והגברת היכולת להסביר למה התכוונו.

התוצאות הרצויות מתייחסות ל-7 מרחבי פעולה¹ בהם מתקיימת ומהם מושפעת העשייה החינוכית: התלמיד, צוות החינוך, המוסד החינוכי, התכנים הפדגוגיים, הדינאמיקה במרחב החינוכי, החברה האזרחית והמדיניות. השנה התמקד תהליך התכנון בהגדרת התוצאות הרצויות בשלושת המרחבים הראשונים.

יש להדגיש כי להבדיל ממדדי תוצאה, התוצאות הרצויות אינן בהכרח מדידות, אך הן מהוות תשתית בהירה להערכת אפקטיביות הפעילות במערכת. התוצאות הרצויות מאפשרות בחינה של התחומים "הרכים" בחינוך אשר לעיתים קשים למדידה וכן מאפשרות ללמוד מהצלחות, להשתפר ולחזק את הדורש חיזוק. בכל שלב יכול איש החינוך והמתכנן לשוב אל מסמך התוצאות הרצויות ולבחון האם כלל המשימות והמשאבים המושקעים מקדמים אותן.



1 רשימת המרחבים מבוססת על מחקרים בנושא ניהול שינוי בתחום החינוך: מסמכים ומחקרים בתחום הערכה והמדידה החינוכי; מסמכי אסטרטגיה של משרדי חינוך בעולם, מחקרים וניירות עמדה. להרחבה בנושא, ראו נספח א' - מרחבי התוצאה הרצויה.



פינת
פאסטקטג'ור

"תוצאות רצויות" - התלמיד

1. רואה בהשכלה ערך, רחב אופקים ובעל בסיס ידע בתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים. (יעדים 2, 7, 10, 11)
2. מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21, ומציג שיפור משמעותי בלפחות שלושה מהם (ר' מסמך אבני דרך בלמידה משמעותית, אוגוסט 2014). (יעד 2)

תפקוד בין אישי

- עבודה בצוות
- ניהול שיח מכבד ומקדם
- מעורבות חברתית

תפקוד קוגניטיבי

- הבנה ויישום הנלמד
- חשיבה ביקורתית
- חשיבה יצירתית

תפקוד תוך אישי

- מסוגלות
- מוטיבציה

תפקוד מטה קוגניטיבי

- חשיבה על החשיבה

תפקוד בהיבט החושי תנועתי

- תפקוד חושי תנועתי

תפקוד הכוונה עצמית בלמידה

- הכוונה עצמית בלמידה וניהולה

3. בעל יכולת שיפוט מוסרי ותפיסה ערכית-אזרחית פעילה ומגובשת המחוברת לארץ, למורשת, למדינה יהודית ודמוקרטית ומתבססת על מחויבות לערכי מגילת העצמאות. (גיבוש זהות עצמית המבוססת על מאפייני כל מגזר) (יעדים 4, 7)
4. משפר את יכולתו לנהל קשרים בין אישיים, להכיל שונות, לעבוד בקבוצה ולנהוג בכבוד ובנימוס כלפי האחר. (יעדים 4, 5)
5. בעל תחושת מסוגלות עצמית, יכולת לוויסות התנהגויות ורגשות ופועל מתוך מודעות לנקודות החוזק והתורפה שלו. (יעדים 4, 5)
6. מממש כישוריו והישגיו הלימודיים והחברתיים בצורה מיטבית. (יעדים 2, 6)
7. חדר תחושת סיפוק ושייכות חברתית ואקדמית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו. (יעדים 2, 5, 8)



"תוצאות רצויות" - צוות החינוך

8. מרגיש משמעותי, משפיע, מעורר השראה בקרב תלמידיו ומהווה דוגמא אישית. (יעדים 4, 7, 8, 9, 12)
9. חש שותף לתפיסת הלמידה המשמעותית, שולט ברכיביה ועושה בה שימוש. (יעדים 1, 2, 3)
10. מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים. (יעדים 2, 3)
11. מטפח סביבה לימודית דינמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות. (יעדים 2, 11)
12. מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום כפרטים וכקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים. (יעדים 5, 8)
13. מחנך לערכים דמוקרטיים, יהודיים והומניסטיים ומחזק את הזיקה לארץ, למורשת ולמדינה (בהתאמה למאפייני כל מגזר). (יעדים 4, 7)
14. מקדם יוזמות ומטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה. (יעדים 4, 8, 10)
15. מזדהה, מחויב ומרגיש שייך ושבע רצון במערכת החינוך ובמוסד החינוכי בו הוא מועסק. (יעדים 9, 12)

"תוצאות רצויות" - המוסד החינוכי

16. בעל חזון, ערכים מנחים ותכנית עבודה רב-שנתית וקובע שגרות וסדירויות בתחום ההוראה, הלמידה וההערכה המשקפים תרבות של ניהול אוטונומי. (יעדים 3, 7, 9, 12)
17. מצמיח מנהיגות, מסוגלות ושיפור מתמיד בקרב צוות החינוך בעזרת תרבות ארגונית מתאימה, מתן אמון במורים ושיתופם בהחלטות המרכזיות. (יעדים 1, 3, 9)
18. מקיים תרבות של למידה והתפתחות הכוללת פיתוח מקצועי פנים בית ספרי מגוון ואיכותי, פיתוח תפיסות פדגוגיות חדשניות ותהליכי הערכה עצמית אודות איכות ואפקטיביות תהליכי ההוראה והלמידה ועבודת הצוות החינוכי. (יעדים 3, 9, 12)
19. משלב מגוון מרחבי למידה פיסיים ווירטואליים המאפשרים למידה משמעותית. (יעדים 2, 13)
20. מעניק מענה דיפרנציאלי ומיטבי לכל תלמיד על-פי צרכיו ומקדם שוויון הזדמנויות, תוך קיום תהליכי איתור, טיפול ומתן מענה לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי. (יעדים 2, 5, 6)
21. מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות. (יעדים 4, 7)
22. פועל לשיפור האקלים הבית ספרי בהיבטים של קשרי מורים תלמידים, תחושת שייכות, תחושת מוגנות וצמצום אלימות, תוך קיום תכניות תומכות באופן קבוע וניטור תוצאותיהן. (יעד 5)
23. מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו. (4, 5, 8, 10)
24. מקיים קשר עם הקהילה ומסגרות החינוך הבלתי פורמלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי. (יעדים 4, 8)



הנחיות תכנון למוסדות החינוך

רקע

1. מסמך המתנ"ה מציג יעדים למוסדות חינוך שגובשו בתהליך משותף עם מנהלים של מוסדות חינוך, נציגי מחוזות ומטה משרד החינוך. היעדים מציגים את מגוון העשייה הנדרשת במוסדות החינוך לצורך קידום העשייה החינוכית וכנגזרת ממדיניות משרד החינוך כמפורט בתכנית האסטרטגית (לפירוט היעדים המוסדיים ראה בפרק הבא או במסמך המתנ"ה).
2. מסמך זה מהווה תשתית לתהליך תכנון אשר יעזור למוסד חינוכי להבהיר לעצמו את תמונת העתיד אליה הוא שואף ואת הדרך שבה מתכוון להגיע אליה בצורה המיטבית.
3. אנו רואים חשיבות רבה בדרך ניהול התהליך: תהליך משותף, קבלת החלטות מבוססת נתונים, מיקוד ותעדוף ותהליך הערכה ומדידה לאורך השנה שמאפשר למידה ושיפור מתמיד.
4. למוסד חינוכי תהיה תכנית עבודה אחת אשר תוצג בפני המפקח הכולל, בוועדה המלווה ובפני גורמים רלוונטיים נוספים. במסמך המתנ"ה מופיעים אזכורים לתכנית שונות (לדג': תכנית להטמעת תפקודי לומד; תכנית לקידום אקלים מיטבי; תכנית לשימוש בשעות התקצוב הדיפרנציאלי) כולם חלק מתכנית אחת שיכולה לכלול מרכיבים שונים בהתאם ליעדי הבחירה של המוסד החינוכי (ראה נספח ב' בחוברת זו – על תכניות המתנ"ה).

בחירת יעדים של מוסד חינוכי

5. על בסיס התכנית האסטרטגית נקבעו שלושה יעדים מחייבים לכלל בתי הספר:
 - לתכנן וליישם תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים תפקודי לומד (יעד 1)
 - ליישם דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד (יעד 2)
 - לפתח ולבסס מעורבות חברתית פעילה בתוך בית הספר ומחוצה לו (יעד 14)
6. לחינוך הקדם יסודי נקבע יעד מחייב אחד: לתכנן וליישם תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד. בנוסף בכל מוסד יבחרו שני יעדים נוספים.
7. מנהל מוסד חינוכי ינהל תהליך של מיפוי נתונים והערכת מצב בהתאם לצורכי המוסד החינוכי ולאור יעדי מוסדות החינוך המפורטים במסמך המתנ"ה.
8. בהתאם לתהליך הערכת המצב יקבע המנהל לפחות 3 יעדים מוסדיים נוספים שיעמדו בליבת תכנית העבודה. תהליך הבחירה יכלול התייחסות והנמקה לבחירה. (אין זה אומר שהיעדים שלא נבחרו אינם מבוצעים כמעשה שגרה במוסד החינוכי, אלא רק שאין הם בליבת תכנית העבודה השנתית).
9. מנהל מוסד חינוכי יוכל להוסיף יעדים נוספים על פי שיקול דעתו ועל-פי צורכי המוסד החינוכי.
10. מכל יעד מוסדי ייגדרו משימות אשר להן יוקצו משאבים, יוגדר לוח זמנים וייקבעו הגורמים האחראים לביצוען.

מדידה והערכה

11. בכל יעד של מוסד חינוכי מופיעים מדדי תפוקה. מחציתם מדדים להערכה עצמית פנים בית-ספרית אשר נועדו לאבחון ולמיפוי מצב בית הספר במשימות השונות, ללמידה ולשיפור לעתיד.
12. המדדים בהערכה מחוזית של שלושת היעדים המחייבים ייאספו ע"י הפיקוח או ע"י יחידות מטה המשרד לצורך אבחון מחוזי ומערכתי.
13. הנתונים על היעדים המוסדיים שנבחרו ע"י מוסדות החינוך ייאספו לצורך קבלת תמונה ארצית של מיקוד העשייה במוסדות החינוך.
14. הוועדה המלווה ביסודי ובעל-יסודי ו/או המפקח הכולל ילוו את תהליך התכנון המוסדי ותוצריו ויעקבו אחר תמונת המצב הבית ספרית.



פינת
פאסטסטג

יעדי המוסד החינוכי

על יעדי המוסד החינוכי:
 קביעת היעדים למוסדות החינוך התבססה על השאלה מה נדרש שיתקיים במוסד החינוכי על מנת לקדם את יעדי המשרד ואת התוצאות הרצויות בשלושת המרחבים.
 במסמך המתנ"ה מצוינים יעדים בחתך גילאי עבור מוסדות החינוך בקדם יסודי, ביסודי ובעל יסודי.
 בחלקו השני של מסמך זה – מדריך התכנון למוסד החינוכי – מפורטים כללי התכנון במוסד החינוכי לאור יעדים אלו.

יעדי המוסד החינוכי תשע"ז בחלוקה גילאית
מטרה א': קידום למידה משמעותית ועדכנית שתוכל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות

מס'	היעדים למוסדות החינוך	קדם יסודי	יסודי	עי"ס
1.	לתכנן וליישם תהליכי הוראה – למידה מגוונים וחדשניים המפתחים ומטמיעים תפקודי לומד	יעד חובה ✓	יעד חובה ✓	יעד חובה ✓
2.	ליישם דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד	-	יעד חובה ✓	יעד חובה ✓
3.	לקדם הישגי תלמידים בשפת אם ולפתח אוריינות דיגיטאלית כבסיס לכלל תחומי הדעת	-	✓	✓
4.	למסד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת	✓	✓	✓
5.	לקדם ולטפח תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית	-	✓	✓
6.	לאתר ולהעניק מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק ומטפח את עוצמותיהם	✓	✓	✓
7.	לבחון את החזון הבית ספרי, לצורך עדכון והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית, תוך שיתוף באי בית הספר	-	✓	✓
8.	לקדם את התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם	✓	✓	✓
9.	לפתח אסטרטגיות למידה לתלמידים	-	✓	✓
10.	לבנות תכנית עבודה בית ספרית, הנתמכת בסדירויות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית	✓	✓	✓
11.	לחזק מעמד בעלי התפקידים בביה"ס כסוכני שינוי משמעותיים לקידום וללמידה משמעותית	-	✓	✓
12.	ליצור מסגרות לטיפול ושיפור המסוגלות הקבוצתית של צוות בית הספר להוביל תהליכי למידה משמעותית	-	✓	✓
13.	לטפח תרבות בית ספרית המעודדת מעורבות, שותפות ויזמות של הורים מורים ותלמידים בתחום הלימודי והחברתי	-	✓	✓



מטרה ב': חיזוק החינוך למצוינות ערכית ואזרחית

מס'	היעדים למוסדות החינוך	קדם יסודי	יסודי	עי"ס
14.	לפתח ולבסס מעורבות חברתית פעילה בתוך ביה"ס ומחוצה לו	✓	✓ 	✓
15.	לקיים מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית	✓	✓	✓
16.	לשלב בפעילות הבית ספרית ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר	✓	✓	✓
17.	להתנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית הספר	-	✓	✓
18.	לפתח וליישם כשירות תרבותית כבסיס לחברה רב תרבותית	✓	✓	✓
19.	לקדם שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי	✓	✓	✓
20.	לבנות תכנית עבודה בית ספרית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי	✓	✓	✓
21.	לאתר ולהעניק מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק ומטפח את עוצמותיהם	-	✓	✓
22.	לפתח וליישם סדירויות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה	✓	✓	✓
23.	בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה - להעמיק הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית	-	✓	✓



מטרה ג': חיזוק מעמדו ויכולתו של החינוך הציבורי לתת מענה מיטבי לכלל

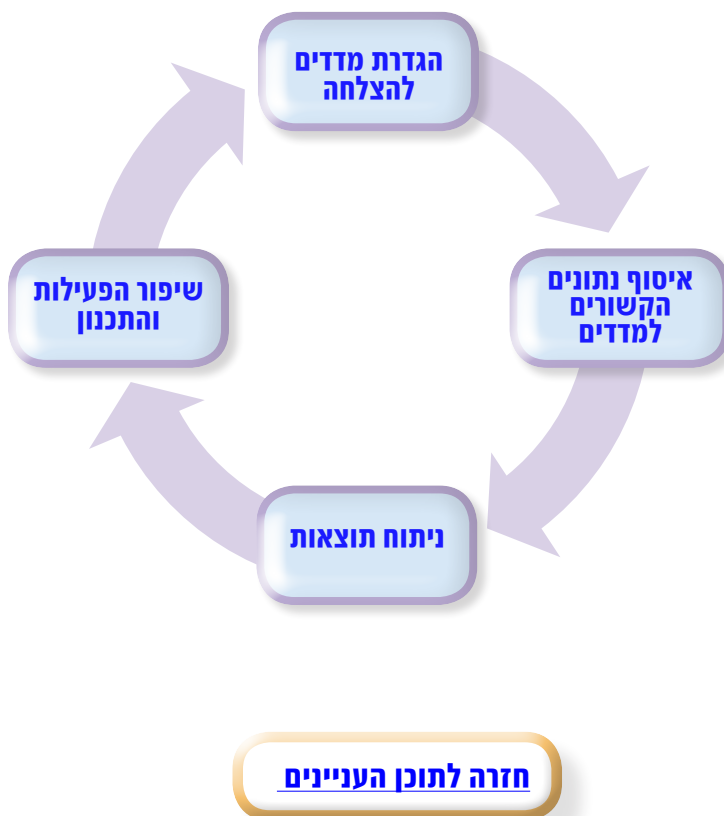
מס'	היעדים למוסדות החינוך	קדם יסודי	יסודי	עי"ס
.24	יצירת מרחב/זמן למורים עבור למידה ויצירה	-	✓	✓
.25	ניהול עצמי של פיתוח מקצועי	-	✓	✓
.26	יצירת תרבות ארגונית של למידה והתנסות	-	✓	✓
.27	עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה	-	✓	✓
.28	חשיפת התלמידים ללימודי הטכנולוגיה	-	-	✓
.29	יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ועניין	-	-	✓



הערכה ומדידה

עקרונות מרכזיים:

- מדידה בשירות החינוך – תהליכי המדידה וההערכה נועדו לחיזוק המקצועיות, האפקטיביות והאחריותיות. המדידה יוצרת בסיס עובדתי רחב ומוסמך של "מה עשינו" ומהווה מצע להערכה מושכלת לצורך ביצוע שינויים והתאמות. יש להימנע ממצב בו המערכת "עובדת בשירות המדידה" ולזכור כי ההיפך הוא הנכון: המדידה נועדה לשרת את ליבת עשייתנו החינוכית ולשפרה.
 - מדידה בשירות הניהול והאפקטיביות – בהיות המדידה כלי בלבד עיקר יעילותה מיוחסת למשתמשיה ולמנהליה. ככל שכלי זה ינותב לבחינת אפקטיביות ויעילות של תכניות ופעולות קיימות במוסד החינוכי, במחוז או במטה, כך יורחב המצע העובדתי בידי המנהל, אשר יאפשר לו לקבל החלטות מושכלות. שימוש במדידה לשם המדידה אינו משרת את הניהול או את העשייה, להיפך הוא יוצר אנטגוניזם ופגיעה באוטונומיה. לכן קיימת חשיבות רבה לשימוש ראוי ונכון בכלים אלו.
- מדדי המערכת כפי שיוצגו תחת כל מטרה, הם מדדי תוצאה, אשר נועדו לשקף תמונת מצב מערכתית וכוללת על מנת לשרת את מנהלי מערכת החינוך ומוביליה בקבלת החלטות מבוססות נתונים. מדדים אלו יחולו על כלל רמות העשייה במשרד, החל מרמת המוסד החינוכי, המשך ברמת המחוז, וכלה ברמת יחידות המטה - כל רמה על פי הרלוונטיות וההתאמות הנדרשות.
- מעגל ההערכה והמדידה כולל את ארבעת השלבים המתוארים בתרשים שלהלן: הגדרת מדדים להצלחה במשימה, איסוף נתונים המעידים על מידת הצלחה במשימה, ניתוח תוצאות המאפשר הסקת מסקנות מתמונת המצב שהתקבלה ושינויה במקרה הצורך.





מושגי יסוד במדידה

מדדי תפוקה הם תוצרי הפעילות היחידתית המשקפים את ליבת עשייתה. לכל משימה של היחידה יותאמו מדדי תפוקה הבוחנים את קיומה. בהתאם, ישקפו מדדי התפוקה בדרך כלל את העשייה המשרדית באופן ישיר, יהיו ניתנים למדידה על ידי היחידה עצמה ויהוו אבן דרך לקראת השגת מטרת המשימה היחידתית.

אם משימתו של מחוז היא הקמת פלטפורמה לשיתוף ידע (קהילות לומדים, ניוזלטר), אז אחד ממדדי התפוקה יהיה קיומו של מנגנון מחוזי ללמידת עמיתים.

מדדי תוצאה מציגים את השינויים בסביבה החיצונית, המשקפים את הערך שיצרה מערכת החינוך ומהווים את התכלית לפעילותה. מדדי התוצאה מושפעים מהעשייה החינוכית, אך גם נתונים להשפעות חיצוניות.

הערה: במצבים בהם יש קושי ומורכבות במדידת התוצאות וההשפעה ארוכת הטווח, נוכל להסתפק במדידת קיומן המיטבי של תפוקות מרכזיות. מצבים בהם נוכל להסתפק במדדי תפוקה במקום במדדי תוצאה: אם אין בכוונתנו להשקיע משאבים בבחינת התוצאות; עבור יעדים המכוונים לשינוי מנהלי-ארגוני-פנימי של המשרד; עבור יעדים המבטאים ביצוע משימה קונקרטית; עבור יעדים שמכוונים למצבי חירום שלא התממשו.



סוגי הערכה ומדידה



לקבלת תמונת מצב מגוונת ומעמיקה נהוג להסתייע בהערכה מסוגים שונים ומקורות שונים:

הערכה פנים יחידתית - הערכה עצמית-פנימית של המוסד החינוכי, אשר נועדה לצורך אבחון ומיפוי מצב המוסד החינוכי במשימות השונות, ולצורך למידה ושיפור לעתיד.

ההערכה מתבססת על תהליך איסוף נתונים פנימי או על עבודת רכז הערכה בית ספרי.

הערכה חוץ יחידתית, כגון הערכה מחוזית - המדדים הכלולים בהערכה זו ייאספו ע"י הפיקוח ו/או ע"י הוועדה המלווה. מלבד זאת, יאסוף המחוז את היעדים המוסדיים שנבחרו בתהליכי הבחירה בכל מוסדות החינוך, ע"מ לכוון ולמקד את משאביו ותחומי פעילותו לכך.

הערכה ארצית - הערכת מערכת החינוך ברמה המערכתית. מדדי התפוקות הכלולים בהערכה זו מתבססים על מחקרי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, ראמ"ה (הרשות הארצית למחקר והערכה), מינהל תקשוב ומסדי נתונים משרדיים.

הערכה בינלאומית, כמו במקרה ההערכה שמבצע ה-OECD, נעשית על ידי מחקרים מדגמיים, שאלונים ומבחנים למיניהם המבוצעים במערכת החינוך עצמה ומעובדים בפרספקטיבה בינלאומית.

כל סוגי ההערכה האמורים, מהערכה פנים יחידתית ועד להערכה בינלאומית, מבוצעים בכלים רבים ומגוונים, כגון: שאלוני תלמידים, מורים ומנהלים, קבוצות מיקוד, ראיונות, מבחנים, משימות ביצוע.

השנה, קבעה מערכת החינוך מערכת מדדים ארצית, העוסקת בתחומי פעילות העיקריים של מערכת החינוך. תחת כל אחד מ-13 היעדים המערכתיים נקבעו מספר מדדים. רובם מדדי תוצאה או מדדי תפוקה עיקריים, המבטאים עשייה תהליכית בפעילת המשרד.

מערכת מדדי התוצאה הארצית נועדה לשקף את תמונת המצב של מערכת החינוך ולבחון את אפקטיביות צעדיה, באופן מערכתית. כמערכת מדדים, ולא מדדים פרטניים, בא לידי ביטוי עקרון משמעותי ומהותי בו יהיו המדדים כלי בשירות החינוך והעשייה החינוכית (ולא להיפך).



פינת
פאסטסטג

התכנית האסטרטגית - מערכת מדדי התוצאה

מטרה א': קידום למידה משמעותית ועדכנית שתוביל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
שיעור קידום תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21 ²	תחילת חישוב בתשע"ד
← מדד חדש	
שיעור הזכאים לתעודת בגרות עם 4 או 5 יח"ל באנגלית ובמתמטיקה ³	תחילת חישוב בתשע"ה
← מדד חדש	
מספר התלמידים המגישים עבודת חקר או מטלת ביצוע ⁴	תחילת חישוב בתשע"ה
← מדד חדש	
שיעור המדווחים על יישומן של פרקטיקות הוראה התומכות בתהליכי למידה משמעותית (חלופות בהוראה ובהערכה) ⁵	יסודי 44% (תשע"ד) חט"ב 34% (תשע"ד) חט"ע 25% (תשע"ד)
← מדד חדש	
ציון במקצועות הליבה הנמדדים במיצ"ב (מדדי יעילות וצמיחה בית ספרית) כיתה ה'	
- שפת אם (עברית / ערבית)	537/532 (תשע"ג)
- אנגלית	534 (תשע"ג)
- מתמטיקה	549 (תשע"ג)
- מדע וטכנולוגיה	542 (תשע"ג)
כיתה ח'	
- שפת אם (עברית/ערבית)	537/546 (תשע"ג)
- אנגלית	517 (תשע"ג)
- מתמטיקה	519 (תשע"ג)
- טכנולוגיה ומדעים	559 (תשע"ג)
שיעור הזכאים לתעודת בגרות מתוך הלומדים	64.2% (תשע"ג)
ציון הישגי התלמידים במחקרים הבינלאומיים ⁶	
- PISA מתמטיקה (גיל 15)	466 דירוג בין לאומי: 40 (2012)
- PISA קריאה (גיל 15)	486 דירוג בין לאומי: 33 (2012)
- PISA מדעים (גיל 15)	470 דירוג בין לאומי: 40 (2012)
- PIRLS קריאה (כיתה ד')	541 דירוג בין לאומי: 18 (2011)
- TIMSS - מדעים (כיתה ח')	516 דירוג בין לאומי: 13 (2011)
- TIMSS - מתמטיקה (כיתה ח')	516 דירוג בין לאומי: 7 (2011)

2. תפקודי הלומד כוללים: תפקוד קוגניטיבי, תפקוד מטה-קוגניטיבי, תפקוד הכוונה עצמית בלמידה, תפקוד בין-אישי, תפקוד תוך-אישי (להרחבה, ראה: מסמך "אבני דרך ללמידה משמעותית", תשע"ה). תפקודים אלה נמדדים עפ"י נתוני מבחני פיזה ומיצ"ב ועפ"י דיווחי תלמידים ומורים בשאלוני עמדות. הממצאים יוצגו כסט נתונים ולא כמדד אינטגרטיבי.

3. תעודת הבגרות הנ"ל הוגדרה כ'איכותית' וכמאפשרת לזכאים לה להתקבל למכללות האקדמיות הציבוריות שלא על בסיס ציון בבחינה הפסיכומטרית, עפ"י הסכם שנחתם עם המכללות הציבוריות ב-2015.

4. מדד זה הינו ביטוי למידת השינוי בדרכי ההיבחנות, כלומר: לשינוי בתוצרים לפיהם מוערכים התלמידים.

5. המדד מחושב על-פי דיווחי תלמידים ומורים בשאלוני למידה משמעותית.

6. תמונת מצב של הנתונים המעודכנים המתארים את הישגיהם של תלמידי ישראל בדירוג בין לאומי.



מטרה ב': חיזוק החינוך למצוינות ערכית ואזרחית

עד 4: העמקת החינוך הרגשי, הערכי והחברתי, וקידום מעורבות אישית וחברתית

מדידים מערכתיים	ערך בסיס
ממד המעורבות החברתית ⁷ ← מדד לפיתוח	יפותחו מדד וכלי מדידה במהלך 2015
מס' מחברות בחינה הנפסלות מטעמי 'טוהר הבחינות' בשנה	7,243 (תשע"ג) ⁸
מס' התלמידים המשתתפים בתנועות נוער ובארגוני הנוער ⁹	
- תנועות הנוער	~ 220,000 (2014)
- ארגוני הנוער	~ 150,000 (2014)
שיעור המתגייסים לצה"ל או הלוקחים חלק בשירות לאומי / אזרחי מתוך שכבת גיל	
- שירות לאומי/אזרחי	17,051 (2014-15)
- שירות צבאי	נתון פנימי

7. יפותחו מדד וכלי מדידה שיבחנו את מידת הטמעת ערך המעורבות החברתית בקרב תלמידי ישראל.
 8. ערך הבסיס מייצג כ-0.51% מכלל מחברות הבחינות שנבדקו בשנת תשע"ג.
 9. תנועות הנוער וארגוני הנוער המוכרים על פי משרד החינוך, על מאפייניהם והגדרותיהם, הינם ארגונים ללא כוונת רווח, הפועלים עם ילדים ונוער בדרך של חינוך בלתי פורמלי (ובהשתתפות וולנטרית) עבור השגת יעדים ערכיים חברתיים-חינוכיים ובהתאם לתקנות משרד החינוך הנוגעות לפעילות עם ילדים ונוער במדינה (על פי חוק יסודות התקציב התשמ"ה 1985, והתיקונים הנלווים לו).



יעד 5: טיפוח אקלים מיטבי לחיזוק החוסן והצמיחה האישית ולקידום הכלת האחר וקבלת השונות

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
שיעור תלמידים המדווחים על מעורבות באירועי אלימות ¹⁰	ה'-ו' (2014) 12%
	ז'-ט' (2014) 11%
	י'-י"א (2014) 8%
שיעור התלמידים המדווחים על העדר תחושת מוגנות בבי"ס ¹¹	ה'-ו' (2014) 7%
	ז'-ט' (2014) 8%
	י'-י"א (2014) 6%
שיעור המדווחים על יחסי קרבה ואכפתיות עם מוריהם ¹²	ה'-ו' (2014) 70%
	ז'-ט' (2014) 49%
	י'-י"א (2014) 43%
שיעור התלמידים המבטאים היכרות ועמדות סובלניות כלפי האחר	יפותחו מדד וכלי מדידה
	← מדד לפיתוח
מדד שותפות הורים ¹³	יפותחו מדד וכלי מדידה
	← מדד לפיתוח
מספר המורים שמשתתפים בתכניות המקדמות חדרי מורים הטרוגניים ¹⁴	220 מורים (2014)
	← מדד חדש

10. מתוך נתוני אקלים וסביבה פדגוגית במיצ"ב.

11. כנ"ל

12. כנ"ל

13. ישנם נתונים הלקוחים מדיווחי תלמידים, מורים ומנהלים בנוגע לשותפות הורים, אך יש צורך בהגדרה אחידה של המושג ושל המדרגים השונים ולפתח מדד אינטגרטיבי.

14. המדובר בתכניות כגון תכנית תספ"ה למורים אתיופים, התכנית לשילוב מורים עולים חדשים, תכנית 'ללא גבולות' לשילוב מורים בעלי מוגבלויות ותכנית 'משלבים ומשתלבים' לשילוב מורים ערבים במגזר היהודי.



פינתון
פאסטטאג

עד 6: קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל המגזרים והאוכלוסיות בישראל

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
מדד הפערים בזכאות לתעודת בגרות בפילוח חמישוני טיפוח ¹⁵	תחילת חישוב תשע"ה
← מדד חדש	
מדד הפערים בין קבוצות באוכלוסייה בהישגים במחקרים באוריינות קריאה – לתלמידי יסודי (עפ"י פילוח מגזרי, מגדרי וסוציו-אקונומי) ¹⁶	תחילת חישוב תשע"ה
← מדד חדש	
מדד הפערים בהשתתפות בתכנית מחוננים בפילוח גיאוגרפי ובפילוח סוציו-אקונומי ¹⁷	תחילת חישוב תשע"ה
← מדד חדש	
שיעור הנשירה (הגלויה) על הרצף הגילאי	1.30% (תשע"ג)
שיעור התלמידים מהחינוך המיוחד ¹⁸ המשולבים במערכת החינוך הכללית מתוך אוכלוסיית החינוך המיוחד על-פי חתכי גיל ¹⁹	קדם יסודי 16.39% (תשע"ה) יסודי 69.03% (תשע"ה) על יסודי 64.86% (תשע"ה)
מס' התלמידים מהחינוך המיוחד המשולבים בתכניות המכינות את התלמיד לחיים כבוגר בקהילה, מכלל אוכלוסיית התלמידים בעלי הצרכים המיוחדים ¹⁸	1722 (תשע"ה)
יישום מודל התקצוב הדיפרנציאלי: תוספת שעות עפ"י חמישוני הטיפוח	תחילת מדידה בתשע"ה
יישום מודל התקצוב הדיפרנציאלי: צמצום הפערים בחלוקת שעות הוראה ביסודי ובחטיבות הביניים בין חמישוני הטיפוח	תחילת מדידה בתשע"ה
שיעור בתי הספר המשתתפים בתכנית השאלת ספרי לימוד מתוך כלל בתי הספר	46% (תשע"ה)
ממוצע הישגים ב'עברית כשפה שניה' בקרב בתי הספר המשתתפים למגזרים דוברי ערבית ²⁰	תחילת מדידה בתשע"ז

15. נתוני הבגרות מעידים על פערים בפילוחים שונים. דיון בזכאות לתעודות הבגרות בפילוח חמישוני טיפוח מתקיים במטרה לבחון את מצב שוויון ההזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל של תלמידי המערכת.
16. כנ"ל.
17. כנ"ל.
18. המדד מתייחס לאוכלוסיית חינוך מיוחד המאופיינת בלקות בשכיחות נמוכה ו/או בתפקוד מורכב.
19. שילוב אוכלוסייה זו נעשה בכיתות לחינוך מיוחד על רצף הלקויות בבתי"ס רגילים, ובקרב תלמידים עם לקות בשכיחות נמוכה המשולבים בכיתות רגילות שילוב אישי.
20. המדד מבטא את מידת השליטה בשפה העברית של תלמידי כיתות ו' בבתי ספר דוברי ערבית. שליטה בשפה העברית תקדם את שוויון ההזדמנויות ואת אפשרויות השילוב בחברה הכללית.



יעד 7: טיפוח זהות וערכי מורשת ייחודיים בתוך מרחב חיים משותף בחברה הישראלית על גווניה, במדינה יהודית ודמוקרטית, ברוח מגילת העצמאות²¹

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
שיעור המדווחים על תרומת תכניות 'זהות' ו'חינוך לדמוקרטיה' לעיצוב זהותם ²²	יפותחו מדד וכלי מדידה ← מדד לפיתוח
שיעור בתי הספר המקיימים מפגשים בין קהילות שונות בחברה הישראלית ²³	יפותחו מדד וכלי מדידה ← מדד לפיתוח
שיעור המדווחים על תרומת הטיולים לחיזוק אהבתם לארץ ולחיזוק הקשר שלהם עם הארץ	יפותחו מדד וכלי מדידה ← מדד לפיתוח

יעד 8: קידום תפיסה הוליסטית המקדמת רצף חינוכי סביב היממה ובין כלל מערכות החינוך: "מחנכים מסביב לשעון"

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
שיעור התלמידים בכיתות א' וב' המשתתפים בהארכת שנת הלימודים במהלך החופש הגדול	64.93% (תשע"ד)

21. בשל האתגר המתודולוגי במדידת תוצאות ערכיות, המדדים ביעד 7 הם מדדי תפוקה שנבחרו כמעידים על השגת התוצאות הרצויות שהוגדרו. בנוסף, נפעל להגדרת מדדי תוצאה ולפיתוח כלי מדידה מתאימים.

22. עד סוף שנת תשע"ה יוגדר סל התכניות בנושאים אלו.

23. עד סוף שנת תשע"ה תפותח הגדרה אחידה ל'מפגשים בין קהילות' (טיב הפעילות, סוגה, תוכנה והיקפה).



מטרה ג': חיזוק מעמדו ויכולתו של החינוך הציבורי לתת מענה מיטבי לכלל החברה הישראלית

עד 9: קידום מנהיגות מפקחים, מנהלים וצוותי חינוך באמצעות הרחבת האוטונומיה ועידוד יזמות

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
מספר בתי הספר היסודיים בניהול עצמי (פדגוגית ותקציבית)	1445 (תשע"ד)
מספר בתי הספר בגמישות פדגוגית בפיתוח המקצועי ²⁴	100 (תשע"ד)
שיעור המנהלים המדווחים על יחסי אמון והערכה עם משרד החינוך ²⁵	
- יסודי	88% (תשע"ד)
- חט"ב	76% (תשע"ד)
- חט"ע	78% (תשע"ד)
שיעור המנהלים המדווחים על אוטונומיה וגמישות פדגוגית ²⁶	
- יסודי	80% (תשע"ד)
- חט"ב	79% (תשע"ד)
- חט"ע	76% (תשע"ד)
שיעור המנהלים המדווחים על יחסי אמון והערכה עם הרשות המקומית ²⁷	
- יסודי	80% (תשע"ד)
- חט"ב	79% (תשע"ד)
- חט"ע	70% (תשע"ד)
מידת אפקטיביות הפיתוח המקצועי: מנהלים, מורים ומפקחים	
← מדד לפיתוח	
יפותחו מדד וכלי מדידה במהלך 2015	

24. לפי הקול הקורא לבתי ספר המעוניינים בגמישות פדגוגית בתהליכי פיתוח מקצועי בבית הספר וחוזר מנכ"ל תשעה/1(ב) 83-3.7 / 'מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי: עקרונות המדיניות ומודל היישום', גמישות פדגוגית בפיתוח המקצועי מתבטאת ב-30 / 60 שעות שנתיות המוקדשות לפיתוח מקצועי בית ספרי לצוות עובדי ההוראה.

25. מדד זה מתבסס על דיווחי מנהלים בשאלוני עמדות. במדד זה אין להשוות את הנתונים בין שלבי הגיל השונים.

26. כנ"ל

27. כנ"ל



פינת
פאסטקטג'ון

יעד 10: מתן מענה חינוכי וארגוני שיאפשר הכלתם של תלמידים מזרמי חינוך מגוונים

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
מספר הרשויות המשתתפות בתכנית 'בחירת הורים מבוקרת' ברישום ילדיהם לבי"ס	37 (תשע"ה)
מספר המורים המלמדים במגזר החרדי שעברו הכשרה במקצועות הליבה	305 רשומים 187 בת. מיון (תשע"ד)
מספר מוס"ח מזרמים שונים שקיבלו מעמד משפטי - רשמי תחת חוק הפיקוח	30 בתי ספר 28 גני ילדים (תשע"ד)
מספר החודשים שאורך תהליך ההכרה במוסד חינוך	כ-11 חודשים
שיעור הילדים מכלל השנתונים בגילאי 3-4, השייכים למערכת הגנים הציבורית	84.2% (תשע"ה)
אכיפת תשלומי הורים כדין בכל המגזרים ועל פני הרצף הגילאי במוכש"ר וברשמי. ²⁸	יפותח מדד וכלי מדידה
שיעור ההורים המדווחים על שביעות רצון ממערכת החינוך הציבורית ²⁹	יפותח מדד וכלי מדידה

← **מדד לפיתוח**

← **מדד לפיתוח**

28. תשלומי הורים על פי חוק מפורטים בחוק לימוד חובה התש"ט-1949 סעיף 6 ותקנותיו ובחוק חינוך ממלכתי התשי"ג-1953 סעיף 8 ותקנותיו. כמו כן, חוזרי מנכ"ל: תשלומי הורים הוראות הקבע תשסג/3 (א), ניהול הגבייה והכספים במוסד החינוכי תשס"ה/4 (א), תשלומי הורים עבור תכנית לימודים נוספת תורנית בחמ"ד תשע"ד/12, תשלומי הורים בבתי"ס מוכש"ר, מקצועות מוגברים בחט"ע וייחודיים, התשלומים המאושרים לשנת תשע"ה הודעות ומידע - מעדכנים ומוסיפים על החוקים הנזכרים. לאור האמור לעיל, יפותח מדד וכלי מדידה מתאים שמטרתו היא לאמוד את המידה בה גביית תשלומים מהורים נעשית בצורה חוקית ומידתית בפרספקטיבה כלל-מערכתית ומקומית, כאחד.

29. סקר עמדות ותפיסות הורים כלפי מערכת החינוך הועבר לראשונה בתשע"ד, ע"י ראמ"ה, ונתונים ראשוניים יפורסמו בקרוב.



פינת
פאסטסטג

יעד 11: קידומו של החינוך המקצועי טכנולוגי כמאפשר מימוש עצמי ומצוינות מגוונים

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
שיעור התלמידים בחינוך העל יסודי הלומדים בבתי ספר טכנולוגיים או במגמות טכנולוגיות	38% (תשע"ד)
מספר המורים שהשתתפו בפיתוח מקצועי בתחום מקצוע המדעים והטכנולוגי	346 (תשע"ד)
מספר התלמידים המתנסים בתעשייה במהלך לימודיהם	2703 (תשע"ב)
מספר התלמידים שלומדים בלימודי המשך (יג-יד)	5281 (תשע"ב)
מספר התלמידים שלוקחים חלק בפרויקט טכנאי ובגרות (טו"ב)	7298 (תשע"ב)

יעד 12: ביסוסו של משרד החינוך כארגון המקדם ערכים של מצוינות ניהולית, מקצועיות ושירות

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
מומצע ציון שביעות רצון של עובדי ההוראה מהשירות שקיבלו ³⁰	63 (תשע"ד)
שיעור פניות המתקבלות דרך פורטל עובדי הוראה ³¹	12% (תשע"ד)
אחוז הפניות הנסגרות במעמד הפנייה למידענים במוקדים המחוזיים	86% (2012)
מומצע שביעות הרצון של עובדי ההוראה משירותי כוח אדם ³²	62% (2012)
מומצע שביעות הרצון של עובדי ההוראה מהשירות הניתן בגזברות ³³	61% (2012)
מומצע שביעות הרצון של עובדי ההוראה מהשירות שקיבלו בנושא הפיתוח המקצועי ³⁴	65% (2012)

יעד 13: התאמת סביבת הלמידה לתפיסה ולצרכים הפדגוגיים של מוסדות החינוך

מדדים מערכתיים	ערך בסיס
שיעור מוסדות החינוך עם תשתיות דיגיטליות וטכנולוגיות מותאמות למאה ה-21 ³⁵	יפותחו מדד וכלי מדידה
שיעור מוסדות החינוך להם תכניות בינוי תואמות למאה ה-21 ³⁶	יפותחו מדד וכלי מדידה

← מדד לפיתוח

← מדד לפיתוח

30. הציון נמצא בסקר שביעות רצון של עובדי הוראה בנושא איכות השירות אשר הועבר בתשע"ד.
 31. מתן מענה לעובד הוראה במערכות מקוונות מתקדמות כאינדיקציה ליעילות ולנוחות השירות.
 32. שביעות הרצון מתבססת על מכלול היבטים ["מוחשיות", "מהימנות", "תגובתיות", "ביטחון" וה"הזדהות"] שנקבעו בסקר שירות שהועבר בשנת תשע"ב (2011-2012) במחוזות השונים.
 33. כנ"ל
 34. כנ"ל
 35. יוגדרו קריטריונים ברורים ואחידים לתשתיות אשר מותאמות למאה ה-21.
 36. יוגדרו קריטריונים ברורים ואחידים לתכניות בינוי אשר מותאמות למאה ה-21.



משימות אסטרטגיות

בתהליך התכנון נעשית אבחנה בין תכנון הפעילות השוטפת של המערכת לבין תכנון המהלכים האסטרטגיים אשר מהותם לייצר שינוי או שיפור משמעותי ביעדים שהוצבו. משימה אסטרטגית מוגדרת כפעולה נדרשת שיש חשיבות לקיומה בכלל המערכת, החיונית לקידום התוצאות והמשאירה מרחב פעולה בעיצוב האופן בו תיושם.

משימה אסטרטגית של מחוז מיוחסת בדרך כלל לפעולות הנדרשות לתמוך ביעדי המוסד החינוכי וביעדים המערכתיים, לפעולות אינטגרטיביות בין גורמים שונים ברמת מחוז, רשות, מוסד חינוכי ולפעולות הטמעה ויישום של מהלכים שנקבעו במטה; בנוסף, עוסקות משימות אסטרטגיות של המחוז בהטמעת מודלים מול המוסד והקהילה; תהליכי אכיפה; ליווי מנהלים בפועל; להקניה ולהטמעת כלים; התאמת כלים ותכניות למאפיינים של המחוז;

משימה אסטרטגית של מטה מיוחסת בדרך כלל לפעולות הנוגעות לקביעת מדיניות בנושא היעד, פיתוח תכניות, כלים, תשתיות (פיזיות ותקשוביות), משאבים, פעולות אינטגרטיביות בין יחידות במטה;



משרד החינוך - התכנית האסטרטגית תשע"ו

מטרה א': קידום למידה משמעותית ועדכנית שתוכל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות

משימות מטה

משימות אסטרטגיות מטה	אחראי משימה	פעולות מרכזיות	אחראי פעולה	שותפים
1 גיבוש והטמעה של מודלים לניהול שינוי בית ספרי ולהגדלת האוטונומיה	מנה"פ	· פיתוח והטמעה של תפיסות מערכתיות-ארגוניות לניהול פדגוגי של מוסדות חינוך	מנה"פ	מינהל עובדי הוראה
		· ייזום ופיתוח פדגוגיות חדשניות ופורצות דרך וליווי מסגרות חינוך פורצות דרך	מנה"פ	
		· פרסום דוח שלב 1 של המחקר הבינלאומי בנושא אוטונומיה בית ספרית ולמידה	המדען הראשי	
2 פיתוח כלים לניהול משאבים פנימיים וחיצוניים במוסדות החינוך ולמתן מענה לימודי מותאם	מנה"פ	· פיתוח, איגום והנגשה של כלים ומשאבים לניהול בית ספר	מנה"פ	מינהל תקציבים וכלכלה
		· פיתוח מערכת ניהול מתקשבת, אינטראקטיבית, מבוססת נתונים ומשאבים לצורך שיפור הניהול הפדגוגי והארגוני של המוסד החינוכי ("שער למנהל")	מנה"פ	מינהל תקשוב ומערכות מידע
3 חיזוק מעמד בעלי התפקידים בביה"ס כסוכני שינוי משמעותיים לקידום הלמידה המשמעותית	מינהל עובדי הוראה	· גיבוש מתווה לחיזוק מקצועי של בעלי תפקידים מרכזיים במערכת החינוך ליישום מדיניות למידה משמעותית	מזה"פ ומינהל עובדי הוראה	
		· רכזי מקצוע	מזה"פ ומינהל עובדי הוראה	
		· רכזים פדגוגיים	מזה"פ, מנה"פ ומינהל עובדי הוראה	
		· רכזי חינוך חברתי/מעורבות חברתית	מינהל ח"ן	



פינתון
פאסטקאגין

משימות אסטרטגיות מטה	אחראי משימה	פעולות מרכזיות	אחראי פעולה	שותפים
4 התאמת תשתיות, כלים וחומרים פדגוגיים לקידום תפקודי לומד ולמידה משמעותית	מזה"פ	· התאמת תכניות הלימודים למאה ה-21	מזה"פ (ועדות הקבע)	מינהל ח"ן
		· הטמעת השילוב של מאפיינים מקדמי למידה משמעותית בחומרי הלימוד	מזה"פ	
		· התאמת הכלים והתשתיות הדיגיטאליות לקידום תפקודי לומד:		
5 פיתוח חומרים והטמעת דרכי הוראה-למידה גבריות	מנה"פ	(1) פיתוח וקידום הענן החינוכי	מינהל תקשוב, טכנולוגיה ומערכות מידע	מנה"פ, מזה"פ
		(2) למידה מרחוק	מינהל תקשוב, טכנולוגיה ומערכות מידע	מנה"פ, מזה"פ
		· פרסום מרכז למרכזי מחקר ופיתוח למידה משמעותית	המדען הראשי	
6 פיתוח חומרים והטמעת דרכי הערכה חלופיות, ובכלל כך יישום תכנית ההיבחנות	מזה"פ	· פיתוח דרכי הוראה ולמידה המקדמות למידה משמעותית והנגשתן למוסד החינוכי (נתיבים להוראה משמעותית)	מנה"פ	מינהל ח"ן
		· פיתוח והנגשה של כלים המאפשרים לעובד ההוראה התאמה מרבית בין תפקודי הלומד לסביבות הלמידה ולתהליכי ההוראה והלמידה	מנה"פ	מינהל עובדי הוראה
		· קידום שילובן של מסגרות בלתי פורמאליות (מתנ"סים, בתי נוער ועוד) בטיפוח תפקודי לומד	מינהל ח"ן	מנה"פ
פיתוח חומרים והטמעת דרכי הערכה חלופיות, ובכלל כך יישום תכנית ההיבחנות	מזה"פ	· גיבוש מתווה לפיתוח בחינות בגרות חיצוניות (70% בהתאם למיומנויות המאה ה-21 (למידה משמעותית) ופיתוח דוגמאות למבחני בגרות מותאמות על ידי הצוותים המקצועיים.	מזה"פ	מנה"פ
		· פיתוח קריטריונים וכלים תומכים לחלופות בהערכה	מזה"פ	מנה"פ
		· המשך קיומן של תכניות תומכות ומרחיבות בחלופות בהערכה (חלוצים בהערכה, תמ"ר- תכנית הממירה היבחנות בחקר במקצועות החובה)	מזה"פ	



פינתון
פאסטאגין

משימות אסטרטגיות מטה	אחראי משימה	פעולות מרכזיות	אחראי פעולה	שותפים
7 התאמה וניהול של תהליכי ההכשרה והפיתוח המקצועי לצוותי החינוך לתמיכה בתכנית האסטרטגית, לרבות אסטרטגיות למידה והוראה דיפרנציאלית ורגשית	מינהל עובדי הוראה	· הרחבת הגמישות הפדגוגית בפיתוח המקצועי בבתיה"ס	מינהל עובדי הוראה	מנה"פ
		· התאמת הסילבוסים בתחומי הדעת לתפקודי לומד	מזה"פ	מנה"פ, מינהל עובדי הוראה
		· שילוב אסטרטגיות למידה וחקר בתחומי הדעת	מזה"פ	מנה"פ
		· התאמה ויישום פרקטיקות הוראה והערכה חלופיות ומיטביות בתהליכי הפיתוח המקצועי וההכשרה	מינהל עובדי הוראה	מזה"פ
		· שילוב מתודות בלתי פורמאליות לשימוש המחנך, לקידום תפקודי הלומד	מינהל ח"ן	מנה"פ
		· בניית מערך השתלמויות מקוון	מינהל תקשוב	מינהל עובדי הוראה
8 ניהול אפקטיבי של ההדרכה לתמיכה בתכנית האסטרטגית ובעקרונות גנריים ודיסציפלינריים התומכים בתפקודי לומד	משנה למנכ"לית	· גיבוש מתווה לניהול אפקטיבי של ההדרכה ותפיסתה בהתאם לצורכי המערכת	משנה למנכ"לית	מזה"פ מנה"פ מינהל ח"ן
		· הידוק שיתופי הפעולה בין ההדרכה לפיתוח המקצועי	משנה למנכ"לית	מינהל עובדי הוראה
		· יישום דרכי הוראה והערכה חלופיות בקרב המדריכים	מינהל עובדי הוראה	מזה"פ



פינאנץ
פאסטאג'ו

משימות אסטרטגיות מטה	אחראי משימה	פעולות מרכזיות	אחראי פעולה	שותפים
9 קידום הישגים איכותיים של תלמידי ישראל בהתבסס על מיפוי צרכים, פערים והישגים קיימים וניתוחם בראייה רב שנתית	מזה"פ	· הטמעת הישגים מצופים ביסודי ובחטה"ב	מזה"פ	מנה"פ
		· העלאת מספר התלמידים הלומדים והניגשים למתמטיקה, כימיה ופיזיקה ב-5 יחידות - "מתמטיקה תחילה"	מזה"פ	
		· פיתוח תכניות ותפיסות חדשות התומכות בעבודת המחוז עבור אוכלוסיות ייחודיות במערכת החינוך	מנה"פ	מינהל החמ"ד
10 חיזוק המנהל כמנהיג המנהל שינוי והמוביל פדגוגית	מינהל עובדי הוראה	· פיתוח והטמעת תפיסות ניהול ומודלים לניהול	משנה למנכ"לית	מינהל עובדי הוראה אבני ראשה
		· הטמעת מודל הערכת מורים ובו קריטריונים המותאמים לקידום למידה משמעותית	מינהל עובדי הוראה	מנה"פ



פינת
פאסטקט

מטרה א': קידום למידה משמעותית ועדכנית שתוכל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות

משימות מחוז

משימות אסטרטגיות מחוז	פעולות מרכזיות
א גיבוש והטמעה של מודלים לניהול שינוי בית ספרי ולהגדלת האוטונומיה	<ul style="list-style-type: none"> גיבוש תפיסה מחוזית לניהול שינוי ולהגדלת האוטונומיה התמקצעות והכשרת המפקחים בליווי תהליכי עומק וניהול שינוי ככלל ושינוי בהקשר של הלמידה המשמעותית בפרט מיסוד מנגנונים מחוזיים קבועים לליווי מנהלים (מפקח ומנהליו, ועדה מלווה) אפשרו שינוי והתאמת מבנה מערכת השעות והסביבה הפיזית לקידום הלמידה המשמעותית ע"י מוסדות החינוך
ב ליווי מוסדות החינוך בבניית חזון ותכנית עבודה, הכוללת סדיריות אפקטיביות להתאמת תפיסות פדגוגיות וארגוניות לקידום למידה משמעותית	<ul style="list-style-type: none"> ליווי המוסד החינוכי בתהליך בחירת היעדים קיום צמתי הערכה של תכניות העבודה המוסדיות בוועדה המלווה
ג סיוע למנהלים בניהול משאבים פנימיים וחיצוניים למתן מענה לימודי מותאם	<ul style="list-style-type: none"> מיפוי המשאבים הפנימיים והחיצוניים הקיימים והעומדים לרשות המנהל התאמת המשאבים לצורכי המוסד החינוכי הנגשת משאבים נוספים
ד חיזוק מעמד בעלי התפקידים בביה"ס כסוכני שינוי משמעותיים לקידום הלמידה המשמעותית (רכזי מקצוע ורכזים פדגוגיים)	
ה דרכי הוראה-למידה גרניות ודיסציפלינריות בהטמעת	<ul style="list-style-type: none"> פיתוח אסטרטגיות למידה מגוונות התומכות בהוראה דיפרנציאלית פיתוח דרכי הוראה-למידה גרניות ודיסציפלינריות חשיפה, הנגשה והטמעת דרכי הוראה לתפקודי לומד במוסדות החינוך



פינת
פאסטקט

משימות אסטרטגיות מחוז	פעולות מרכזיות
1	<ul style="list-style-type: none"> ליווי המוסד החינוכי והצוות החינוכי בהטמעת דרכי הערכה חלופיות, ובכלל כך יישום תכנית ההיבחנות חשיפה, הנגשה והטמעת דרכי הערכה חלופיות במוסדות החינוך מיקוד וסיוע בפתרון חסמים מערכתיים בנושא
2	<ul style="list-style-type: none"> התאמה וניהול של תהליכי הפיתוח המקצועי לצוותי החינוך לתמיכה בתכנית האסטרטגית, לרבות אסטרטגיות למידה, הוראה דיפרנציאלית ורגשית שילוב ידע והתנסות באסטרטגיות למידה מגוונות התומכות בהוראה דיפרנציאלית, הוראה רגשית ושימוש בנתונים ובמיפויים בכל קורס בתחומי הדעת השונים סיוע למוסדות החינוך בדיוק צורכי הפיתוח המקצועי ובקביעת סדרי עדיפויות סיוע למנהלי מוסדות החינוך בתכנון הפיתוח המקצועי הפנים בית ספרי ובמציאת הזדמנויות בשגרת ביה"ס להרחבתו
ח	<ul style="list-style-type: none"> ניהול אפקטיבי של ההדרכה לתמיכה בתכנית האסטרטגית ובעקרונות גנריים ודיסציפלינריים התומכים בתפקודי לומד סיוע במיפוי צורכי ההדרכה במוסד החינוכי ניהול המדריכים: קיום מנגנונים ניהוליים שתומכים בטיוב ההדרכה כגון הקמת פורום מפקח ומדריכיו ופורום הדרכה מחוזי פיתוח ההון האנושי: הכשרת המדריכים גם בפדגוגיה גנרית והתמחותם בתחומי הדעת תכנית עבודה למדריך בהלימה לצורכי המוסד שילוב כוחות ואיחוד בין מדריכים דיסציפלינריים למדריכי תקשוב
ט	<ul style="list-style-type: none"> קידום הישגים איכותיים של תלמידי המחוז בהתבסס על מיפוי מחוזי של צרכים, פערים והישגים קיימים וניתוחם בראייה רב שנתית
י	<ul style="list-style-type: none"> קידום ראייה מתכללת מחוז-רשות הנתמכת בתכנית עבודה משותפת רב-שנתית, למתן מענה על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי לתלמידים, לרבות תכניות פדגוגיות רשותיות



פינת
פאסטקט

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז
<ul style="list-style-type: none"> ניהול תהליכי הערכה מעצבת ומשוב פדגוגי למורים עיצוב שגרות וסדירויות לצמתי הערכה 	<p>↓ בחירה</p> <p>חיזוק המנהל כמנהיג המנהל שינוי והמוביל פדגוגית בין השאר על ידי ניהול תהליכי הערכה מעצבת לצוות החינוכי</p>
	<p>↓ בחירה</p> <p>לימוד מבתי ספר מדגימים במחוז ובין מחוזות המנוהלים כקהילות חוקרות המתמחות בנושאים גנריים - בהיבטים של הוראה ולמידה ובהיבטים של סביבות למידה מגוונות</p>
<ul style="list-style-type: none"> מעגלי השיח יכללו נציגי שלטון מקומי, משרדי ממשלה, מגזר שלישי, אקדמיה, הורים, ועוד 	<p>↓ בחירה</p> <p>מיסוד מעגלי שיח פנים מחוזיים ועם השותפים השונים מחוץ למערכת לקידום למידה משמעותית</p>
<ul style="list-style-type: none"> מאגר אזורי של תשתיות במחוז למידה מעמיתים סיוע בהתקשרויות 	<p>↓ בחירה</p> <p>סיוע בשימוש במרחבי למידה מגוונים במחוז</p>
	<p>↓ בחירה</p> <p>הקמת חממות מחוזיות לקידום יוזמות חינוכיות</p>



מטרה ב': חיזוק החינוך למציונות ערכית ואזרחית

משימות מטה

שותפים	מינהל אחראי	פעולות מרכזיות	אחראי משימה	משימות אסטרטגיות מטה
מנה"פ	מינהל ח"ן	<ul style="list-style-type: none"> גיבוש והטמעה של תכנית רב שנתית להתפתחות אישית ומעורבות חברתית על הרצף הגילאי (כולל יסודי וחיטבה): <ul style="list-style-type: none"> גיבוש מדיניות לקידום מקומות להתנסות הגדרה ומיסוד של זמן מורה תלמיד לשיח, למידה והתנסות 	מינהל ח"ן	11 גיבוש והטמעת מדיניות לקידום התפתחות אישית ולקידום מעורבות חברתית
מינהל ח"ן, מנה"פ	מינהל תקשוב, טכנולוגיה ומערכות מידע	<ul style="list-style-type: none"> קידום תכניות המקדמות מעורבות חברתית בסביבה מתוקשבת 		
מזה"פ מנה"פ מינהל החמ"ד מינהל עובדי הוראה	ועדה מתכללת משרדית בראשות מינהל ח"ן	<ul style="list-style-type: none"> העמקת שילוב הערכים בתחומי הדעת ובאורח החיים המוסדי כולל: <ul style="list-style-type: none"> פיתוח תכנים ואסטרטגיות לשילוב ערכים ודילמות מוסריות בהוראת ובהערכת תחומי הדעת; הכשרות של המורים ברוח התפיסה המערכתית לחינוך ערכי; טיפוח תרבות בית ספרית מקדמת ערכים; 	מינהל ח"ן	12 הובלת תהליכי עומק לקידום חינוך ערכי ואזרחי
מזה"פ	מזה"פ ומינהל ח"ן	<ul style="list-style-type: none"> הטמעת מדיניות לקידום תהליכים חברתיים ודמוקרטיים במערכת החינוך, הכוללת, בין היתר, שילוב החינוך האזרחי/פוליטי במערכת החינוך 		
מזה"פ	מינהל ח"ן	<ul style="list-style-type: none"> פיתוח והטמעה של תכנים ותכניות בנושא יהדות ודמוקרטיה ברוח ערכי מגילת העצמאות ובהתאמה לכל מגזר, לרבות, ליבת החינוך החברתי, ליבת הטיולים ותכניות שדה לאום חברה 		
מזה"פ	מינהל ח"ן	<ul style="list-style-type: none"> המשך פיתוח והטמעה של תכנים ותכניות בונות זהות (כגון: מסע ישראלי, מסע לפולין, תכניות זהות במגזר הערבי והדרוזי, הכנה לצה"ל, מסע מבראשית, בשבילי הזיכרון - הוראת השואה) 		
	מנה"פ	<ul style="list-style-type: none"> יצירת תפיסות ומנגנונים להעמקת שותפויות עם גורמים חוץ משרדיים והנגשתם למוס"ח לקידום תהליכי חינוך 		



פינתון
פאסטקטג'ון

שותפים	מינהל אחראי	פעולות מרכזיות	אחראי משימה	משימות אסטרטגיות מטה
מינהל ח"ן מינהל החמ"ד	מנה"פ	פיתוח תכניות ותפיסות חדשות התומכות בעבודת המחוז עבור אוכלוסיות ייחודיות במערכת החינוך	מנה"פ	13 יישום מדיניות ותכניות מקדמות שוויון וצמצום פערים
מינהל כלכלה ותקציבים	מנה"פ	מיפוי, תכלול והנגשת המידע על המשאבים המועברים לבתי הספר		
	מינהל כלכלה ותקציבים	הבנייה מחדש של כלי הניהול במערכת החינוך ויצירת שקיפות מלאה בהקצאת המשאבים תוך פרסום דוחות הסוקרים את כלל המשאבים שהועברו בשנת לימודים למוסדות החינוך ברמת מוסד וברמת רשות		
מינהל כלכלה ותקציבים	מנה"פ	פיתוח והנגשה של מודלים, משאבים וכלים שיסייעו למוס"ח במדד סוציו-אקונומי נמוך לצמצום פערים בהישגי התלמידים		
מינהל כלכלה ותקציבים, לשכה משפטית	מנה"פ	הבניית מודלים, הטמעה ויישום חקיקה ומדיניות מקדמת שוויון		
	מינהל טכנולוגיה, תקשוב ומערכות מידע	צמצום פערים דיגיטליים בקרב מוסדות חינוך במדד סוציו-אקונומי 1-3 (בכפוף לאישור תקציבי)		
מינהל עובדי הוראה מינהל ח"ן	משנה למנכ"לית	יישום המלצות ועדת אתגרים למערכת החינוך הערבית, הדרוזית והבדואית בתחומים הבאים: - הכשרת מורים ופיתוח מקצועי של עובדי הוראה - הרחבת החינוך המשלים (בלתי-פורמאלי) - חיזוק הוראת השפה העברית		
מנה"פ				



פינת
פאסטקטג'ין

שותפים	מינהל אחראי	פעולות מרכזיות	אחראי משימה	משימות אסטרטגיות מטה
	מינהל תקשוב, ומערכות מידע	טיפוח אוריינות תקשוב בקרב ילדי השילוב וסיפוק תשתיות מותאמות לצורכיהם (בכפוף לאישור תקציבי)	מנה"פ	14 הנגשה פיזית ופדגוגית לתלמידים ומבוגרים בעלי צרכים מיוחדים
מינהל ח"ן	מנה"פ	גיבוש מהלך הטמעה ליישום תכנית מערכתית לקידום אקלים מיטבי והתמודדות עם אירועי אלימות והתנהגויות סיכון בהתאם לחוזר מנכ"ל ע"ה/8(ב)	מנה"פ	15 הפעלת תכנית מערכתית לקידום אקלים מיטבי וללקיחת אחריות חברתית לצמצום אלימות והתנהגויות סיכון
	מנה"פ	פיתוח הכשרות ופיתוח מקצועי והפעלתם לחיזוק הפרופסיה המקצועית של צוותים העובדים במוסדות (יועצים, קב"סים, יו"ר ועדות השמה, פסיכולוגים)		
	מינהל עובדי הוראה	קביעת אמות מידה וסטנדרטים לטיפוח אקלים לקליטה מיטבית של מורים חדשים בבתי הספר, לחיזוק החוסן והצמיחה האישית של עובד ההוראה ולקידום הכלת האחר וקבלת השונות		
מנה"פ		<ul style="list-style-type: none"> הטמעת תכנית "חינוך לחירום" במערכת החינוך לסגלי ההוראה ולתלמידים בשכבות הגיל - ב, ג, ה, ז, ט, יא היערכותם ותרגולם של כלל תלמידי מערכת החינוך להתנהגות נכונה בכל אחד ממצבי החירום השונים הגברת המודעות לבטיחות סביבתית בקרב תלמידי מערכת החינוך וסגלי ההוראה 	אגף בכיר ביטחון, שעת חירום ובטיחות	16 היערכות מערכת החינוך לחירום
	מינהל ח"ן	גיבוש מדיניות והטמעתה בנושא הרצף החינוכי בין המסגרות הפורמאליות לבלתי פורמאליות, הכוללת, בין היתר, מדיניות חלוקת משאבי הפעלת פעילות הפנאי במסגרות השונות (כגון: הנוער בוחר דרך כערך)	מינהל ח"ן	17 גיבוש מדיניות והטמעתה בנושא קידום הרצף החינוכי, חיזוק האינטגרציה וראיית הילד כשלם
	מינהל ח"ן	גיבוש מדיניות בנושא בית הספר כמוקד בקהילה הכוללת מודלים ודרכי פעולה אפשריות לקידום הקשר בין בית הספר לקהילה ולרשות המקומית		



פינת
פאסטקטג'ן

שותפים	מינהל אחראי	פעולות מרכזיות	אחראי משימה	משימות אסטרטגיות מטה
מינהל ח"ן מינהל החמ"ד	מנה"פ	פיתוח ויישום מודלים יישומיים לקידום השיח עם ההורים וליצירת שותפויות מודעות, לביסוס היחסים בין באי בית הספר	מנה"פ	18 קידום שותפות הורים
מינהל ח"ן	מינהל עו"ה	· שילוב ערכים בתחומי הדעת	מינהל עובדי הוראה	19 התאמה וניהול של תהליכי הפיתוח המקצועי לצוותי החינוך לתמיכה בתכנית האסטרטגית
מנה"פ	מינהל עו"ה	· תפיסת המורה כמחנך		
	מינהל עובדי הוראה	· בניית ההכשרות המקצועיות בצורה הוליסטית "המדמה" את הכישורים המרכזיים שנדרשים ממורה, לרבות תפקודי לומד, פסיכו-פדגוגיה וראיית התלמיד כשלם (כגון: מימוש למידה חברתית רגשית בכיתות, בטילים, בטקסים)		
	מינהל עובדי הוראה	· קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית חברתית של עובדי הוראה		
	מינהל ח"ן ואגף קליטת תלמידים עולים	· פיתוח מדיניות ביחס לכשירות התרבותית והרב תרבותיות ברמות הפרט, הכיתה, המוסד והמערכת	מינהל ח"ן	20 קידום תפיסת ההכלה וקבלת השונה "האחר הוא אני"
	מינהל ח"ן	· קביעת מדיניות בנוגע לתפקידו של המחנך בקידום מענה חברתי מותאם לכל תלמיד		
	מינהל ח"ן	· פיתוח מקצועי של צוותי הדרכה בנושא - "האחר הוא אני"		
	מינהל ח"ן	· קידום וליווי השילוב של ילדים עם מוגבלויות ומהחינוך המיוחד בפעילות החינוכית הפורמאלית והבלתי פורמאלית ובתוך כך יישום דוח דורנר		
	מזה"פ	· המשך הטמעת התכנית למאבק בגזענות		



פינתון
פאסטסטגין

מטרה ב': חיזוק החינוך למצוינות ערכית ואזרחית

משימות מחוז

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז	
<ul style="list-style-type: none"> הטמעת הערכים בשגרות מוסדות החינוך הטמעת התכנית לשילוב ערכים בתחומי הדעת מתן ביטוי לערכים חברתיים ודמוקרטיים בשגרות ובאורח החיים המוסדי (כגון בחירות, מועצות תלמידים, ועדות, תפקיד לכל תלמיד) 	<p>ליווי היישום של תכנים ערכיים בשגרת אורח החיים המוסדי, ובכלל כך שילוב ערכים בתחומי הדעת השונים באופן אינטגרטיבי ברמה מחוזית ומוסדית</p>	יא
<ul style="list-style-type: none"> הקמת מאגר מחוזי מקוון והנגשת הידע על מקומות להתנסות בתרומה לקהילה ולחברה סנכרון עם הרשות לקידום מעורבות חברתית סיוע בהתקשרויות עם מקומות התנסות בניית תפקידו והעצמתו של רכז מעורבות חברתית/רכז חינוך חברתי ביסודי הכשרת הצוותים החינוכיים בקידום שיח ערכי, רגשי וחברתי באופן פרטני, קבוצתי וכיתתי מיפוי המסגרות המחוזיות, האזוריות והמוסדיות הפועלות לקידום התפתחות אישית ומעורבות חברתית (כחלק מפיתוח תפקודי הלומד) הבניית מסגרות זמן לתכנון, ליישום ולעיבוד מהלכי המעורבות החברתית ברמה מחוזית, אזורית ומוסדית 	<p>ליווי היישום של התכנית לקידום התפתחות אישית וקידום מעורבות חברתית</p>	יב
<ul style="list-style-type: none"> הטמעת תכניות ומסגרות למוכנות לשירות משמעותי בצה"ל ושירות לאומי אזרחי ליווי בניית תכנית ליבה טיולים חיזוק תכניות ותהליכים בוני זהות, כגון: מסע ישראלי, המסע לפולין, הכנה לצה"ל, מסע מבראשית, בשבילי הזיכרון - הוראת השואה חינוך אזרחי דמוקרטי 	<p>הובלת תהליכי עומק לקידום חינוך ערכי ואזרחי</p>	יג



פינאנס
פאסטאג'ו

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז	
<ul style="list-style-type: none"> בניית תכנית מחוזית לצמצום פערים בין מגזריים בהתבסס על ניתוח חסמים, ביחס לכל מגזר, ומיפוי התכניות והמשאבים הקיימים לצורך מתן מענה בנושא זה 	<p>יישום מדיניות ותכניות מקדמות שוויון וצמצום פערים</p>	י
<ul style="list-style-type: none"> הקמת ועדה מחוזית אינטגרטיבית לבניית תכנית אקלים מחוזית, המתבססת על מיפוי אקלים מחוזי ליווי בניית תכנית אקלים בית ספרי ע"י ועדה בית ספרית מתכללת בהתבסס על ניתוח ומיפוי האקלים הבית ספרי איתור וזיהוי ילדים בסיכון ובסכנת נשירה והפנייתם לקבלת טיפול במסגרות מותאמות שיאפשרו תמיכה חינוכית ורגשית בשיתוף גורמי קהילה 	<p>הפעלת תכנית מערכתית לקידום אקלים מיטבי וללקיחת אחריות חברתית לצמצום אלימות והתנהגויות סיכון</p>	טו
<ul style="list-style-type: none"> קידום הרצף בחיי בית הספר ע"י ליווי הקמת ועדות בית ספריות מתכללות, המורכבות מבעלי תפקידים מובילים בתחום הלימודי, חברתי, אקלימי וכן נציגי מסגרות בלתי פורמאליות, ככל שיידרש מיסוד מנגנונים תומכים לחיבור מחנך הבוקר ומחנך הערב ולסנכרון ביניהם מיסוד ועדת היגוי יישובית בעלת ראייה מתכללת רב גילאית אשר תכלול נציגי רשות, פיקוח, הדרכה, רשתות, הורים ותלמידים מיסוד שגרות מחוזיות לפיתוח ראייה רשותית כוללת ע"י בניית תכנית עבודה רשותית עם כלל הגורמים המחוזיים העובדים באותה רשות עיגון ומיסוד תכנית מעברים בכל רשות ובדיקת אפקטיביות פעולות המוסדות ע"י שימוש ברצף הגילאי 	<p>מיסוד פלטפורמות לחיזוק האינטגרציה, קידום הרצף וראיית הילד כשלם</p>	זז



פינאנץ
פאסטטאג

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז	
<ul style="list-style-type: none"> גיבוש תפיסה ותכנית פעולה מחוזית בנושא שותפות הורים ביצוע מיפויים וסקרי צרכים קיום פעולות המאפשרות, המעודדות והמתקצבות מודלים ומסגרות לבניית אמון בין ההורים לבין המוסד החינוכי סיוע למנהלי בתי ספר וצוותים – הקניית ידע, כלים ומודלים, למידה מהצלחות הקמת בתי ספר להורים בקדם יסודי 	<p>קידום שותפות הורים במגוון ערוצים במחוז</p>	יז
<ul style="list-style-type: none"> שילוב ידע והתנסות בחינוך לערכים ולמעורבות חברתית במסגרת הוראת תחומי הדעת הוראה מותאמת לקבוצות ייחודיות שונות ולצרכים מיוחדים הטמעת התפיסה של מורה כאיש חינוך לערכים ולמעורבות חברתית סיוע למוסדות החינוך בדיוק צורכיהם ובקביעת סדרי עדיפויות מיפוי כלל ההזדמנויות והמסגרות לפיתוח מקצועי (לרבות פנים בית ספרי) 	<p>התאמה וניהול של תהליכי הפיתוח המקצועי לצוותי החינוך לתמיכה בתכנית האסטרטגית</p>	יח
<ul style="list-style-type: none"> עידוד היכרות בין מגזרים: פעולות של דו-קיום, קיום מפגשים יצירת מודעות של מנהל ביה"ס והצוות למתן מענה לקהילות השונות המרכיבות את ביה"ס, לרבות אוכלוסיית העולים ולהעצמתן כחלק מהחברה קידום וליווי שילוב ילדים עם מוגבלויות ומהחינוך המיוחד בפעילות החינוכית הפורמאלית והבלתי פורמאלית ובתוך כך יישום דוח דורנר 	<p>קידום תפיסת ההכלה וקבלת השונה ("האחר הוא אני")</p>	יט
	<p>הנגשה פיזית ופדגוגית לתלמידים ולמבוגרים בעלי צרכים מיוחדים</p>	כ
	<p>בחירה ↓ יצירת מעגלי שיח בסוגיות זהות תרבות יהודית וערכי מורשת בזיקה לקהילה</p>	



פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז
	<p>↓ בחירה</p> <p>ליווי מוסדות חינוך בהבניה ובמיסוד מסגרות לשיח קבוצתי יומיומי ברצף החינוכי</p>
	<p>↓ בחירה</p> <p>קידום תהליכי העצמה והשכלה של הורים כמוע לצמצום הפערים וכבסיס לשיפור האקלים</p>



פינתון
פאסטקאג'ן

מטרה ג': חיזוק מעמדו ויכולתו של החינוך הציבורי לתת מענה מיטבי לכלל החברה הישראלית

יעד 9: קידום מנהיגות מפקחים, מנהלים וצוותי חינוך באמצעות הרחבת האוטונומיה ועידוד יזמות

משימות מטה

משימות אסטרטגיות מטה	אחראי משימה
21 המשך תהליך מעבר מוסדות להכשרת מורים לוועדה לתכנון ולתקצוב (ות"ת)	מינהל עובדי הוראה
22 יצירת "תנועת מחנכים" – מסלולי עתודה, הסבות אקדמאים, קהילות מחנכים ותכניות ייחודיות	מינהל עובדי הוראה
23 מיסוד תהליכי פיתוח מסלולי קריירה לעובדי הוראה (דוגמת 'מורים מובילים')	מינהל עובדי הוראה
24 פיתוח מערכת השמה לעובדי הוראה	מינהל עובדי הוראה
25 הגדרת מקומם של מנהלי פסג"ה ומנהלי מרכזי הדרכה כמומחים לפיתוח מקצועי והכשרתם בהתאם לרפורמה	מינהל עובדי הוראה מינהל ח"ן
26 פיתוח מקצועי למפקחים על כל רצף ההתפתחות המקצועית הכולל בין היתר הכשרה טרום תפקידית והדרכה אישית למפקחים בראשית דרכם	המשנה למנכ"לית
27 פיתוח מקצועי למנהלי בתי ספר על רצף ההתפתחות המקצועית ובניית עתודה ניהולית	המשנה למנכ"לית
28 פיתוח מקצועי למנהלי יחידות נוער על רצף ההתפתחות המקצועית ובניית שדרה ניהולית כחלק מהטמעת חוק הנוער	מינהל ח"ן
29 פיתוח מקצועי לעובדי חינוך במסגרת הטמעת חוק הנוער, ובכלל כך ליווי וחונכות של עובדי חינוך חדשים	מינהל ח"ן
30 פיתוח סקו"פ לאבחון פיתוח מקצועי	מינהל עובדי הוראה
31 איגום מסמכי מדיניות בתחום האוטונומיה (ניהול עצמי; גמישות פדגוגית; גמישות בהעסקה; פיתוח מקצועי, ועוד)	מינהל פדגוגי
32 גיבוש מדיניות ומנגנונים לפיתוח, תגמול ויישום יזמות מורים והקצאת משאבים מותאמים לכך (קביעת מדרג ליוזמות ופיתוח מנגנונים)	מינהל עובדי הוראה ומינהל פדגוגי
33 פיתוח מדיניות של מרחבי זמן ומקום שמעודדים יזמות ויצירה למנהלים, למפקחים ולעובדי הוראה	מינהל פדגוגי
34 שיתוף ידע ולמידת עמיתים בין מחוזות ובין מנהלים	מינהל פדגוגי ואגף בכיר לתכנון ואסטרטגיה
35 לקדם את הליווי לעובדי הוראה חדשים במתודולוגיות משמעותיות, כגון: סימולציות, חממות, סדנאות עמיתים וחונכות אישית על מנת לאפשר להם הוראה משמעותית בכיתות	מינהל עובדי הוראה



פיתוח
פאסטינג

עד 9: קידום מנהיגות מפקחים, מנהלים וצוותי חינוך באמצעות הרחבת האוטונומיה ועידוד יזמות

משימות מחוז

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז	
<ul style="list-style-type: none"> הנגשת המידע לגבי משאבים חיצוניים למנהלים תכנון ובניית כלי למיפוי צרכים ומשאבים שיתוף מנהל מרכז פסג"ה בוועדות מלוות בית ספריות קיום דיאלוג בין מורים למנהל בית הספר לגבי צורכי הפיתוח המקצועי - גנרי ומקצועי קיום דיאלוג בין מנהל בית הספר למנהל מרכז הפסג"ה לתכנון הפיתוח המקצועי של צוות בית הספר 	<p>פיתוח מקצועי של מורים מנוהל על ידי מנהלי בתי הספר</p>	כא
<ul style="list-style-type: none"> ייעוץ בבניית מערך פיתוח מקצועי בית ספרי המותאם לתפיסה החינוכית של ביה"ס ייעוץ בבניית מסלולי פיתוח מקצועי פרטני לעובדי הוראה כחלק מההתפתחות בקריירה זיהוי מורים יוזמים והתאמת מסלול ייחודי ב"חממה" שבפסג"ה לליווי פיתוח היוזמה ועד להטמעתה בבית הספר ובמוסדות נוספים זיהוי מורים מובילים וליוויים בהובלת קהילות לומדות בניית מערך שותפויות מקומיות התומך בפיתוח המקצועי 	<p>ביסוס וקידום מעמדם של מרכזי הפסג"ה ומרכזי הדרכה כמערכי ייעוץ, הכוונה ופיתוח משאבים בפיתוח המקצועי עבור מנהלי בתי הספר ומנהלי יחידות נוער ועובדי חינוך במסגרות הבלתי פורמאליות - בהתאמה</p>	כב
<ul style="list-style-type: none"> יצירת שגרות של זמן ומקום לחשיבה חדשנית ברמת בית ספר ומחוז בניית מנגנונים לפיתוח ולליווי יזמות מפקחים, מנהלים, עובדי הוראה ועובדי חינוך, כגון: יצירת מסגרות פיתוח מקצועי בנושא יזמות ויצירת מנגנונים להפצת היוזמה וליצירת רוח יזמית יצירת מנגנון מחוזי להטמעת היוזמה 	<p>עידוד והטמעת יזמות מורים, מנהלים ומפקחים באמצעות יצירת מנגנונים ותהליכים כגון קול קורא וחממות</p>	כג



פינאנס
פאסטאג'ו

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז
<ul style="list-style-type: none"> · הכשרת מפקחים: תפיסת ניהול עצמי, הדרכת תכניות עבודה מקושרות משאבים ומתן משוב, הובלת ועדות מלוות של הניהול העצמי · מיסוד מנגנון הוועדות המלוות בכלל בתי הספר (שתי ועדות בשנה) עפ"י לוח זמנים קבוע ומתוכנן מראש · הערכת מנהל בית ספר והערכת פעילות בית ספרית באמצעות מדדים המבטאים תרבות של ניהול עצמי 	<p>כד העמקת תפיסת הניהול העצמי בקרב מנהלי מוסדות החינוך</p>
	<p>כה הפעלת תכנית "אקדמיה כיתה" לחיזוק ההכשרה, ליצירת למידה משמעותית בכיתות ולשיפור יחס מורה-תלמיד</p>
	<p>בחירה ↓ יצירת שגרות של מפגשי למידה וניתוח מקרים ברמת מחוז ומוסדות חינוך</p>



פינת
פאסטקטג'ור

יעד 10: מתן מענה חינוכי וארגוני שיאפשר הכלתם של תלמידים מזרמי חינוך מגוונים

משימות מטה

מינהל אחראי	משימות אסטרטגיות מטה	
ועדה משרדית מתכללת	<p>הקמת ועדה משרדית מתכללת, אשר תפקידיה:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. הגדרת מדיניות משרדית סדורה ומוצהרת בנושא הכוללת ליבון ועדכון הגדרת מוסדות החינוך מ"מוכר" ו"רשמי" ל"ציבורי" או "פרטי" 2. הסרת חסמים בתהליך ההכרה במוסדות חינוך וקליטתם במערכת החינוך הממלכתית. 3. מיסוד שולחן עגול בראש יו"ר הוועדה המשרדית עם זרמים ייחודיים בחינוך, שלטון מקומי ושותפים מרכזיים לחיזוק החינוך הציבורי ולפישוט תהליכי ההכרה. <p>השולחן העגול יתכלל, בין היתר, את השולחנות העגולים המתקיימים במחוזות</p>	36
מינהל רישוי, בקרה ואכיפה	<p>הגדרה ואכיפת אמות מידה אחידות, שקופות ושוויוניות לכלל מוסדות החינוך המבקשים תקצוב, כולל:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. חקיקת משנה 2. פרסום והנגשת המידע 	37
המזכירות הפדגוגית	התאמת חומרי לימוד ותכנים פדגוגיים לצורכי הייחודיות של רשויות, קהילות ומוסדות חינוך ומתן גמישות פדגוגית בשימוש בהן	38
מינהל עובדי הוראה - אגף בכיר כ"א בהוראה	הסדרת מנגנון מותאם ומהיר להסדרת מצבת כוח אדם בבתי ספר לא רשמיים, אשר עוברים את תהליך ההכרה	39
המינהל הפדגוגי	פיתוח פרופיל או ת"ז של מוסדות חינוך, פרסומו והנגשתו לציבור באמצעים שונים, בהתאמה לאוכלוסיות השונות	40
המינהל הפדגוגי	למידת מודלים מהחינוך המוכר שאינם רשמי ואימוצם בחינוך הרשמי	41
מינהל רישוי, בקרה ואכיפה	גיבוש ויישום מדיניות אכיפה ויידוע המגדירה תחומי אכיפה, סדר פעולות ומדרג אכיפה בין המטה למחוזות	42
מינהל רישוי, בקרה ואכיפה	כתיבת הנחיות לבניית אוגדן רשותי או אזורי במסגרת צוות ההיגוי המחוזי	43



פינת
פאסטקט

יעד 10: מתן מענה חינוכי וארגוני שיאפשר הכלתם של תלמידים מזרמי חינוך מגוונים

משימות מחוז

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז
	<p>נו הפיקוח הכולל, הממונים על תחומי הדעת ונציגי הרשויות יעודדו ויתכללו הכנה של תכניות לימודים ייחודיות בהתאם לאורחות החיים והתרבות של באי בית הספר</p>
	<p>נד העצמת המפקח כצומת מרכזי באכיפת מדיניות תקצוב מוסדות עפ"י קריטריונים מוגדרים</p>
<ul style="list-style-type: none"> זיהוי צרכים להקמת מוסדות חינוך במחוז מתן חוות דעת למוסדות חינוך במצב של שינוי מעמד משפטי סגירת מוסדות שנפתחים ללא רישוי ביסוס מנגנון ליווי כולל של מפקח למוסד חינוך המשנה מעמד יצוות יכלול: נציג מנהל פיתוח, נציג רישוי ואכיפה, נציג רשות. ניתן להוסיף נציגות מנהלים ונציגות הורים 	<p>נח הקמת צוות היגוי או מנגנון משותף מחוזי לתכנון, לקבלת החלטות ולבקרה בנוגע לפתיחה וסגירה של מוסדות חינוך במחוז, ובכלל זה:</p>
	<p>נט מיפוי מוסדות החינוך עפ"י הפרופיל הארצי ופרסומו באתר המחוז ובאתרי הרשויות במחוז (חייב להתבצע במקביל לסעיף 40 במטה)</p> <p>↓ בחירה</p> <p>קיום שולחן עגול בכל מחוז לשיח ולמשוב על תהליך השילוב בחינוך הרשמי שבו ישתתפו זרמים ייחודיים בחינוך, בשלטון המקומי, בפיקוח ושותפים מרכזיים</p> <p>↓ בחירה</p> <p>קידום ויישום מערך רישום הרשויות במחוז</p> <p>↓ בחירה</p> <p>קידום תכניות פדגוגיות ייחודיות של הרשויות המקומיות:</p>
<ul style="list-style-type: none"> הרחבת מספר הרשויות שבתכנית האב הרשותית שלהן קיימת תכנית פדגוגית ייחודית שותפות המחוז בקידום יעדים רשותיים ייחודיים איגום משאבים של המחוז והרשות בקידום יעד רשותי, ובכלל כן משאבי הפיתוח המקצועי 	



יעד 11: קידומו של החינוך המקצועי טכנולוגי כמאפשר מימוש עצמי ומצוינות מגוונים

משימות מטה

מינהל אחראי	משימות אסטרטגיות מטה	
מינהל טכנולוגיה, תקשוב ומערכות מידע	הסבת בתי ספר לבתי ספר טכנולוגיים לפי תחום הדעת	44
מינהל טכנולוגיה, תקשוב ומערכות מידע	הסמכות מקצועיות חדשות	45
מינהל טכנולוגיה, תקשוב ומערכות מידע	העברה של בתי ספר ממשד הכלכלה	46
מינהל טכנולוגיה, תקשוב ומערכות מידע	פתיחת כיתות סייבר	47
מינהל טכנולוגיה, תקשוב ומערכות מידע	ריענון צוותי ההוראה בחינוך הטכנולוגי מקצועי	48
מינהל טכנולוגיה, תקשוב ומערכות מידע	פתיחת מקצועות לימוד חדשים	49

יעד 11: קידומו של החינוך המקצועי טכנולוגי כמאפשר מימוש עצמי ומצוינות מגוונים

משימות מחוז

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז	
	תכנון אסטרטגי של החינוך המקצועי-טכנולוגי ברמה המחוזית המבטאת את צורכי המחוז	ל
	חיבור בין מוסדות החינוך לתעשייה בסביבת בית הספר	לא
	חשיפת התלמידים והמורים להיצע המגמות במחוז וברשות	לב



עד 12: ביסוסו של משרד החינוך כארגון המקדם ערכים של מצוינות ניהולית, מקצועיות ושירות

משימות מטה

מינהל אחראי	משימות אסטרטגיות מטה	
מינהל עובדי הוראה וחשבות	קביעת מדיניות, תורה מקצועית ומתווה לפיתוח מקצועי של עובדי המינהל / נציגי השירות (לדוגמה: תכניות הדרכה, שיטות הדרכה ולמידה, ערוצים להעברת ידע עדכני ומנגנונים אירגוניים לניהול תהליכי הלמידה ברמת מחוז)	50
מינהל תקשוב, טכנולוגיה ומערכות מידע	התאמת מערכות התקשוב הקיימות לניהול כוח אדם ולגזברות ככלי עבודה ידיוותי ואמין (לדוגמה: מערכת קליטת עובדי הוראה חדשים ושינויים ושיפורים במערכות אחרות)	51
משנה למנכ"לית	הכשרה של עובדים המובילים את ערך שיפור השירות ביחידותיהם, הפעלתם על בסיס תכנית פעולה של כל ממונה שירות לשיפור השירות ביחידתו, ושימורם כקבוצת עמיתים	52
מינהל תקשוב, טכנולוגיה ומערכות מידע	פיתוח מערכת ניהול עובדי הוראה אינטגרטיבית ככלי עבודה יעיל ומתקדם למשתמשים למתן מענה כולל לטיפול בעובד ההוראה	53
מינהל תקשוב, טכנולוגיה ומערכות מידע	קביעת קריטריונים להקצאת מערכות תומכות שירות, להתקנתן ולהטמעתן למטה ולמחוז (CRM, IVR)	54
משנה למנכ"לית ומינהל עובדי הוראה	תכנון וביצוע של מערך חשיפה ארצי של מגוון ערוצי השירות שמפעיל המשרד לטובת עובדי הוראה	55
מינהל עובדי הוראה	קביעת סטנדרטים ונוהלי עבודה יעילים וקצרים למתן שירות בממשק בין היחידות השונות במחוז בארבעה תחומים: קידום בדרגות של עובדי הוראה, קליטת עובדי הוראה חדשים, שעות נוספות ופרישה	56
משנה למנכ"לית	הגדרת עקרונות, קווים מנחים וקריטריונים לגיבוש אמנת שירות מדידה (S.L.A) ביחידות שירות במטה ובמחוזות, ככלי ניהולי פנימי לשיפור איכות השירות של המשרד	57
משנה למנכ"לית	פיתוח מדיניות וכלים למדידה ולהערכת איכות השירות (קרי: שיטות איסוף נתונים, תדירות, גודל מדגם וכו') והפעלתם ברמה הארצית	58
משנה למנכ"לית	בניית תפיסה, כלים ומנגנונים להערכה ולהוקרה של יחידות ועובדים במטה ובמחוזות	59
משנה למנכ"לית	מיפוי שירותים שמיינהלים ויחידות במטה המשרד נותנים, במישרין או בעקיפין, לעובדי הוראה	60



פינתון
פאסטטאגין

מינהל אחראי	משימות אסטרטגיות מטה	
אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	הטמעת תהליכי תכנון וחשיבה אסטרטגית במערכת החינוך על רבדיה השונים	61
אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	בניית תשתית קבועה לאיסוף משוב מהשטח ולשיתוף אנשי שטח בחשיבה התכנונית	62
אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	בנייה ולייווי של מנגנוני ניהול התומכים בניהול שינוי ובראייה אינטגרטיבית של התכנית האסטרטגית	63
אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	גיבוש תכנית אסטרטגית "חינוך בעידן הדיגיטאלי"	64
אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	גיבוש תחזיות ארוכות טווח למערכת החינוך – תלמידים, כיתות ומורים	65
אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	פיתוח ומיסוד מנגנונים המקדמים ניהול ידע, למידה והפקת לקחים ("ארגון לומד")	66
אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	פיתוח תפיסת מדידה להערכת התכנית האסטרטגית ולאיסוף נתונים לאורה	67
אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	יצירת תשתית לקבלת החלטות ותכנון לשנים הבאות ולגיבוש הערכת מצב בסוגיות האסטרטגיות של המערכת	68
מינהל רישוי, אכיפה ובקרה	הובלה ויישום תהליכי בקרה במוסדות החינוך על עמידה בסטנדרטים והנחיות משרד החינוך באופן שגורתי, בהיבטים פדגוגיים, כספיים ומינהליים. מינהל אחראי הוא מינהל רישוי, בקרה ואכיפה	69
המדען הראשי	השקת מרכז ידע אינטרנטי	70
המדען הראשי	העמקת ההנגשה של בסיסי נתונים לחוקרים (חדר המחקר)	71
אגף בכיר משאבי אנוש	הטמעת הרפורמה בניהול ההון האנושי של נציבות שירות המדינה במשרד	72



עד 12: ביסוסו של משרד החינוך כארגון המקדם ערכים של מצוינות ניהולית, מקצועיות ושירות

משימות מחוז

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז
	<p>לג הגדרת תכנית הכשרה שנתית לעובדי המינהל במחוז שתכלול נתונים ביחס לקבוצות ההדרכה, לתדירות מפגשי למידה (גאנט), למנחים, למרצים, למקומות למידה וכד' למידה וכד'</p>
	<p>לד הטמעת מערכות תומכות שירות ביחידות הרלוונטיות או במשתמשים רלוונטיים (CRM, IVR ועוד)</p>
	<p>לה הפעלה של הסטנדרטים והטמעה של תהליכי עבודה שנקבעו במטה ב-4 תחומים שהגדיר המטה:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. קידום בדרגות של עובדי הוראה 2. קליטת עובדי הוראה חדשים 3. שעות נוספות 4. פרישה
	<p>לו תרגום מדיניות שיפור השירות לתכנית פעולה מדידה על איכות השירות במחוז, יישומה והוספת כלים נוספים על פי צורכי המחוז</p>
	<p>לז תכנון תכנית העבודה המחוזית בהתאם למדיניות המשרד תוך שיתוף כלל הגורמים הרלוונטיים במחוז</p>
	<p>לח מיפוי צורכי כוח אדם בהוראה עפ"י צורכי המחוז וצורכי מוסדות החינוך</p> <p style="text-align: right;">↓ בחירה</p> <p>ייזום ועדכון שוטף של עובדי ההוראה על הערוצים השונים העומדים לרשותם תוך הדגשת הפרטל כממשק מרכזי</p> <p style="text-align: right;">↓ בחירה</p> <p>יישום תהליכי הערכה והוקרה על בסיס התפיסה, הכלים והמנגנונים שפותחו במטה ומנגנונים נוספים בהובלת המחוז</p>



פינת
פאסטקטג'ן

עד 13: התאמת סביבת הלמידה לתפיסה ולצרכים הפדגוגיים של מוסדות החינוך

משימות מטה

מינהל אחראי	משימות אסטרטגיות מטה	
מינהל הפיתוח	יצירת מנגנונים או פורומים משותפים קבועים עם השלטון המקומי והרשויות המקומיות לזיהוי מוקדם של צרכים ולמתן מענים אזוריים/יישוביים כולל שותפות בצוותי תכנון אורבני	72
מינהל הפיתוח	הובלת תהליכי אפיון וחשיבה על המוסד החינוכי במאה ה-21 ועל מרחבי הלמידה תוך חיזוק הקשר בין תכנון והשלכותיו הפיזיות, בהתאמה לצרכים הפדגוגיים, לגיבוש תכניות עדכניות בהתאם	73
מינהל הפיתוח	הובלת תהליכי אפיון וחשיבה על מרכזי פסג"ה במאה ה-21 כמרחב פיזי מיטבי המותאם למתודות פדגוגיות ולתהליכי הכשרת עובדי הוראה	74
מינהל הפיתוח	יצירת מאגר דגמים אפשריים להשראה תכנונית/אדריכלית המבטאים מרחבים אופציונאליים (כיתות, חצרות), המותאמים ללמידה משמעותית במוסדות חינוך	75
מינהל הפיתוח	בחינה ובדיקת ריהוט וציוד בתי ספר חדשים והתאמתם לצרכים כנגזרת מהלמידה המשמעותית	76
מינהל הפיתוח	התאמת מערכת טכנולוגית המאפשרת שקיפות, שירות מיטבי ועבודה סדירה במינהל ומול הרשויות	77
מינהל הפיתוח	הובלת שיתוף פעולה עם האקדמיה ובניית מהלכי חשיבה חדשניים בכל הקשור לתפיסות ושיטות תכנון ובינוי	78

עד 13: התאמת סביבת הלמידה לתפיסה ולצרכים הפדגוגיים של מוסדות החינוך

משימות מחוז

פעולות מרכזיות	משימות אסטרטגיות מחוז	
	הדרכות למפקחים, למנהלים ולמורים בנושא מרחבי הלמידה המשמעותית	לט
	דיאלוג מתמשך עם מינהל הפיתוח להרחבת הפעילות בנושא אפיון ותכנון סביבות פיזיות בהתאמה לצרכים הפדגוגיים	מ
	מיפוי ותעדוף בתי ספר במחוז לשינוי ולשיפוץ בהלימה לתפיסות פדגוגיות (לפי קריטריונים שייקבעו במטה), וביצוע דיאלוג עם הורים, תלמידים ומורים בבתי"ס הנבחרים	מא
	↓ בחירה	
	ייזום שיתופי פעולה לעיצוב סביבות למידה בין מכללות לעיצוב ואדריכלות, לרשויות המקומיות ולמוסדות החינוך	

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מדינת ישראל
משרד החינוך
אגף בכיר תכנון ואסטרטגיה

מתנ"ה

מארזי תכנון, ניהול והיערכות | תשע"ז

מדריך לתכנון - תהליך התכנון במוסד החינוכי

55





פרק א': מבוא

מהות החשיבה התכנונית וחשיבות תהליך תכנון איכותי

תהליך תכנון ובניית תכנית עבודה הינם כלים משמעותיים וחיוניים להטמעת המטרות החינוכיות ולמימוש ייעודו של המוסד החינוכי, ואין לראות בהם עניין מנהלי או טכני. זו הזדמנות פז לתכנן יחד את המעשה החינוכי, ללבן את הרציונל שעומד מאחורי העשייה ולגייס את כלל השותפים סביב שפה משותפת, תחושת מסוגלות ומוטיבציה גבוהה. שותפות רחבה ועמוקה של אנשי צוות בתכנון, בהובלה ובבקרה על תכניות העבודה תרחיב את מספר האנשים שמזדהים עם יעדי המוסד החינוכי ומגלים מחויבות גבוהה יותר ליישם.

החשיבה התכנונית מסייעת למוסד החינוכי לעבור ממצב של עשייה שוטפת המגיבה למתרחש לעשייה המכוונת לעיצוב עתיד מיטבי, וזאת על ידי כך שהיא:

- מלבנת את רציונל העשייה החינוכית ומחייבת את המוסד החינוכי לבחון את תפיסת עולמו החינוכית;
- מדייקת את המושגים והרעיונות הגדולים והמופשטים לכדי עשייה אופרטיבית;
- מכוונת להתבוננות על הפער שבין הרצוי למצוי;
- מחייבת מיקוד ומגדילה את ההסתברות למימוש מוצלח של מטרות ויעדי המוסד החינוכי;
- מחייבת ראייה אינטגרטיבית של כלל המטרות בזיקה לכלל המשאבים העומדים לרשות המוסד החינוכי;
- מאפשרת תהליכי הערכה אפקטיביים;

תכנון שנתי למוסד החינוכי הוא תהליך חשוב ומאתגר. היערכות מוקדמת ותכנון נכון יסייעו במיקוד בפעולות הנדרשות, בהקצאת משאבים מיטבית ובזיהוי המפתחות הקריטיים להשגת היעדים ותכנון השינויים הרצויים.

תהליך תכנון איכותי יוביל ל-

- ניהול מבוסס נתונים.
- העמקת השפה המשותפת בארגון.
- רתימה של כלל השותפים הן לחשיבה והן לעשייה.
- למידה ארגונית ויצירת תשתית לצומתי הערכה ובקרה.



פינתון
פאטנטאגין

דגשים לתהליך תכנון במוסדות החינוך

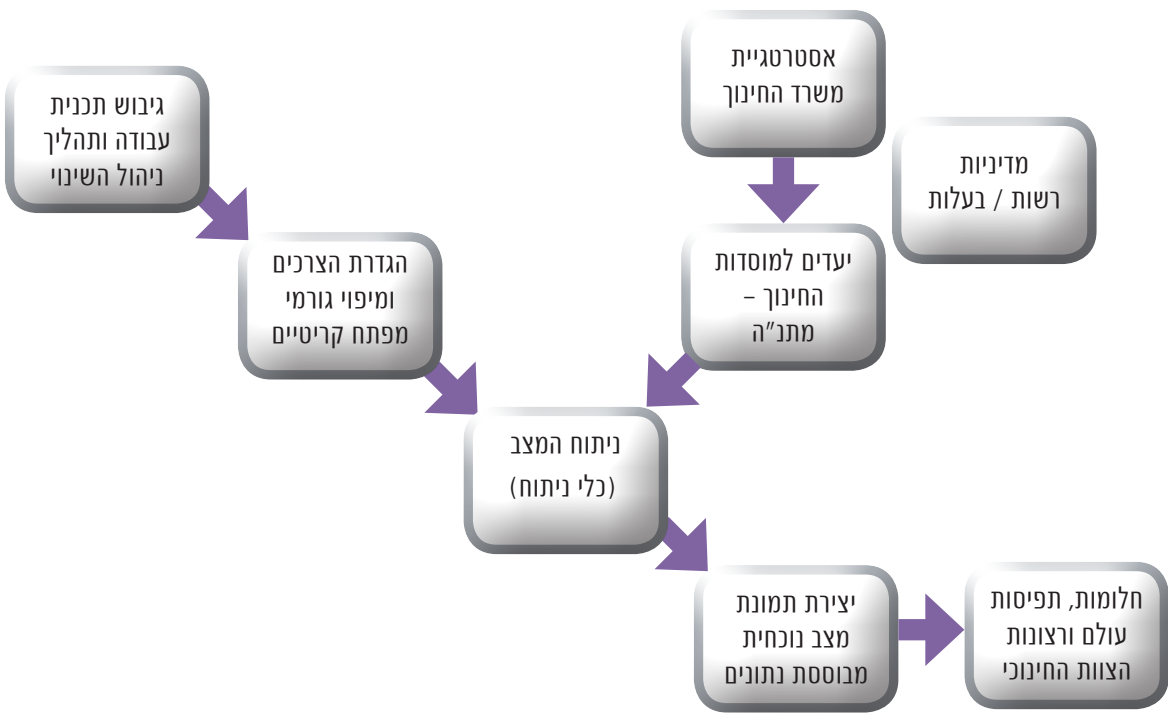
- צרו בעלות ארגונית על התהליך.
- שתפו גורמים רבים לצורך יצירת מחויבות וקבלת מגוון נקודות מבט.
- הקפידו על חשיבה מחוץ לקופסא על מנת לא לעשות עוד מאותו דבר. אתגרו את עצמכם מול הנחות עבודה שאומצו כבר בארגון ומול פתרונות "אוטומטיים" שמקושרים לאתגרים.
- הזמינו את הצוות המתכנן לחשיבה פתוחה ורחבה ולקבלת השראה ממקורות שונים.
- הקפידו על חשיבה לוגית - דבר נגזר מדבר.

תהליך תכנון מיטבי ניזון בשלב הראשון משלושה מקורות:

- נתונים ותמונת המצב המצוי;
- תפיסות עולם חינוכיות ותמונת העתיד הרצוי;
- מדיניות משרד החינוך והרשות המקומית;

התכנית צריכה לבטא איזון בין צרכי המוסד החינוכי, רצונותיו והשקפותיו הייחודיות לבין מחויבותו למימוש מדיניות משרד החינוך.

קיימות גישות שונות לגבי השאלה מאיזה מקור ראוי להתחיל את התהליך, אך כל תהליך תכנוני מיטבי יכול התייחסות לכל שלושת המקורות בטרם יוגדרו המטרות והיעדים.



חזרה לתוכן העניינים



פרק ב': שלבי העבודה לניהול תהליך תכנון מוסדי

לתהליך התכנון אין בהכרח נוסחה אחת. כמו בתהליכים ניהוליים אחרים, ישנה חשיבות רבה להתאמת התהליך לתרבות הארגונית, לצוות ולצרכים והמאפיינים השונים של הארגון.

עם זאת, תהליך תכנון מיטבי יכלול לרוב את השלבים הבאים:





פינת
פאסטסטג

1

"לתכנן את התכנון"

למידת מעגל תכנון קודם וקביעת עומק התכנון הבא

קביעת רמת השיתוף וקהלי היעד

משאבים, מגנונים ולוחות זמנים

שלב 1: "לתכנן את התכנון"

לפני שמתחילים בתהליך התכנון חשוב להחליט מראש על מאפייני התהליך: עומק התהליך, רמת השיתוף וקהלי היעד וכן המשאבים ולוחות הזמנים.

למידת מעגל התכנון הקודם וקביעת עומק התכנון הבא

עומק התכנון מתייחס לגבולות הגזרה של תהליך התכנון – מהי נקודת הפתיחה של תהליך החשיבה. נקודת הפתיחה מושפעת מתהליכי תכנון קודמים שבוצעו במוסד החינוכי. משום כך, קיימת חשיבות גדולה ללמידת תהליכי התכנון שבוצעו והעלאת תובנות מלמידה זו (כיצד בוצע תהליך גיבוש התכנון, האם התהליך היה מוצלח, מה היו תוצריו, בקרב מי הוטמע תהליך התכנון, מה היו אחוזי הביצוע של תהליך התכנון וכדומה).

בהתבסס על למידת תהליכי התכנון הקודמים, ייקבע עומק מעגל התכנון הבא:

רמת העומק יכולה לבוא לידי ביטוי בשני צירים:

1. **היקף** – התייחסות לשאלה: מה יהיו תוצרי התכנון, כלומר מה אנחנו רוצים להפיק מתהליך התכנון? למשל: תכנית עבודה לשנה הבאה? תכנית אסטרטגית מוסדית לשלוש השנים הבאות? החשיבה על מה אנחנו רוצים להפיק מתהליך התכנון תקבע את גבולות הגזרה שלו ואת אופן קיום התהליך (האם יבחנו כלל היעדים והתוצאות הרצויות שלפנינו (בתמונה הכוללת) או התמקדות בסוגיה אחת).

2. **נקודת הפתיחה** – האם התהליך יתחיל מבראשית כפי שמתקיים בתהליך תכנון בפעם הראשונה או אל מול שינוי גדול, או לחילופין האם התהליך יתייחס לתכנית קיימת ויעדכנה בהתאם להערכת המצב.

בבואנו לענות על שאלה זו עלינו לבחון סוגיות כגון: האם זו הפעם הראשונה מזה זמן שנעשה תהליך כזה? האם אנחנו ממשיכים בתכנון משנה קודמת? עד כמה אנו פנויים לתהליך כזה? האם יש לנו משאבים שיכולים לסייע בתהליך?

קביעת רמת השיתוף בתהליך:

תהליך משתף של תכנון מכיר בערכים הקיימים בשיתוף², ביניהם:

- חיזוק האמון שבין השותפים;
- הרחבת בסיס הידע והמידע לקבלת ההחלטות;
- הגדלת הלגיטימציה להחלטה שתתקבל;
- עמידה על חסמים והזדמנויות הרלוונטיים לתכנון וליישום;
- יצירת שיתופי פעולה שעשויים לקדם ולהגדיל את הסיכויים לביצוע בפועל;

עם זאת, תהליך משתף הינו תהליך הדורש ניהול מורכב, ועל כן עשוי להיות עתיר בזמן ומשאבים.

חשוב לציין ששיתוף אינו דיכוטומי ועל כל מנהל למצוא את המיקום של התהליך הרצוי לו ברצף בין תהליך ריכוזי ובין תהליך שיתופי. אנו מציעים להתאים את רמת השיתוף לקהלים השונים ולרמת הבשלות והביטחון של הארגון, ומשאבי הזמן אותם הוא רוצה ויכול להשקיע בה.

2 חשוב להתייחס לשותפים פנימיים וחיצוניים (צוות חינוכי, גורמי הדרכה ושותפים ממושרד החינוך, שותפות הורים וקהילה ועוד).



חלון ידע



על שיתוף

ניתן להגדיר שלוש רמות שיתוף המתאפיינות ברמת מחויבות והקשבה שונים ומייצרים רמות עומק ולגיטימציה שונות:

- **יידוע** – הרמה המינימלית ביותר. מדובר בשיתוף שהוא בעיקרו חד סטרי ואלמנטרי ולמעשה מעביר מסרים אך אינו ממנף את יכולות השותפים והכשרת הלבבות המתאפשרת ברמות הבאות. עם זאת, גם כאן חשוב לקבל משוב ולנסות לייצר רתימה ושותפות ולו מינימלית.
- **היוועצות** – ברמה זו אנו שומעים את השותפים השונים בצמתים מרכזיים. ניתן לקיימה ע"י קבוצות חשיבה בקהלים שונים – צוות, תלמידים והורים, שיחות אישיות וראיונות מקדימים או אפילו כלי סקר שונים. חשוב מאוד ברמה זו לייצר תיאום ציפיות בהיר לגבי מהותה של השותפות ובעיקר לגשת אל התהליך בפתיחות ובהקשבה אמיתית.
- **קבלת החלטות משותפת** – הרמה העמוקה ביותר של שיתוף. כאן, באופן טבעי מומלץ לשתף קבוצה מצומצמת שבה יש אמון רב ושהיא רלוונטית לסוגיות המקצועיות. בבתי ספר מסוימים זה יכול להיות כלל חדר המורים ובאחרים מדובר בצוות ניהול מצומצם. לדוגמא: מנהל בי"ס ותיק שמכיר את צוותו וחש בטחון במקצועיותו ובמקצועיות צוותו, יכול לבחור לשתף את הצוות כולו בקבלת החלטות, להיוועץ עם ההורים וליידע את התלמידים. מנהל אחר יבחר להיוועץ בלבד עם הצוות ולקבל את ההחלטות לבדו או עם צוות הניהול המצומצם.

משאבים, מנגנונים ולוחות זמנים

משאבי זמן: תהליך תכנון דורש משאבי זמן – זמן לאיסוף נתונים, זמן לישיבות חשיבה וצוותי היגוי, זמן להיוועצות עם יועצים חיצוניים (אם וכאשר יש בכך צורך) וזמן לכתיבת תכנית עבודה.

העומס והאינטנסיביות במוסד החינוכי עשויים לעיתים ליצור תחושה מוטעית שהקצאת זמן לתהליך התכנון הינו "מותרות", אך יש לזכור כי בכוחו של תכנון אפקטיבי למנף את העשייה החינוכית, שכן תהליכי החשיבה הכרוכים בתכנון חינוכיים לתהליך החינוכי כולו.

תכנון טוב במוסד החינוכי מתחיל לא יאחר מפסח, לאור ריבוי האירועים והיערכויות לאירועי סוף השנה בחודשים מאי ויוני. בפועל, מנהלים רבים מוצאים את עצמם בסוף שנה לבדם או עם שני חברי צוות נוספים מייצרים תכנית עבודה. מאחר והיתרונות בתהליך מעמיק ומשתף רבים ומשפיעים רבות על איכותו ועל ישימותו, רצוי לתת את הדעת כיצד לתת מענה למתח זה.

משאבים נוספים: משאבי זמן עבודה, משאבי ייעוץ ארגוני-חינוכי, משאבים למערכות ממוחשבות במידת הצורך, משאבים לגופי הערכה חיצוניים במידת הצורך, משאבי דפוס וכיו"ב.



פינאנס
פאסטאג'י

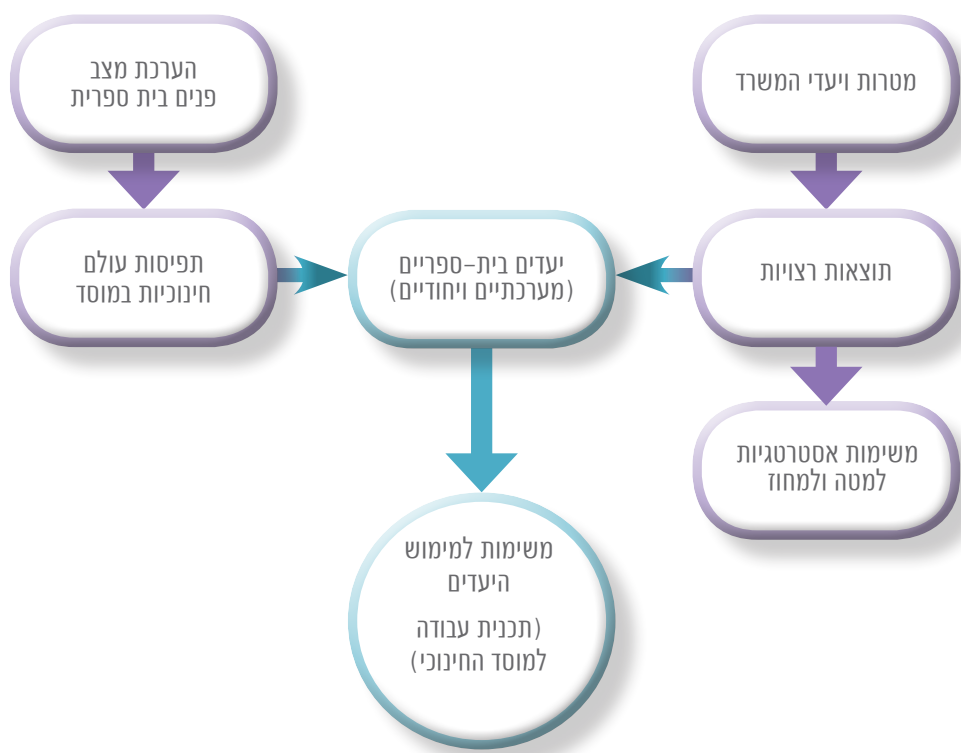
בחרת יעדים מוסדיים
כלי מוצע

היכרות עם מטרות ויעדי המשרד

היכרות וגיבוש תפיסת עולם ומאפייני המוסד החינוכי
כלי מוצע

2 בניית תמונת העתיד הרצויה

שלב 2: בניית תמונת העתיד הרצויה



פעילות מתוך מכוונות ליעדים ברורים ומוסכמים ממקדת את העשייה החינוכית והניהולית בשינוי המבוקש. בהינתן משאבים מוגבלים, על הארגון לברר מהו אותו שינוי מבוקש ולהגדיר את יעדיו בהתאם לכך. לעיתים יתכן שיעד יבטא את השלב הבא בהתפתחות של מהלך שכבר החל.

יעדי המוסד החינוכי יבחרו מתוך מאגר היעדים למוסדות החינוך שהוגדרו בתהליך התכנון האסטרטגי ומפורטים בחוברות המתנ"ה, אולם מוסדות החינוך מתבקשים לדייקם ולהתאימם לאתגרים בפניהם הם עומדים. במידת הצורך, מנהל המוסד החינוכי יגדיר לעצמו יעד נוסף אשר ייגזר ממאפיינים ייחודיים של אוכלוסיית המוסד החינוכי ותפיסת העולם של ההנהלה והצוות (בית ספר ייחודי, ירוק, טכנולוגי, משלב וכיו"ב).



היכרות עם התכנית האסטרטגית של משרד החינוך והתהליכים שהתקיימו מטרות יעדי המשרד -

התכנית האסטרטגית מכוונת להשגתן של שלוש מטרות:

מטרה א': קידום למידה משמעותית ועדכנית שתוביל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות

מטרה ב': חיזוק החינוך למצוינות ערכית ואזרחית

מטרה ג': חיזוק מעמדו ויכולתו של החינוך הציבורי לתת מענה מיטבי לכלל החברה הישראלית

מטרות אלה מכילות את העשייה החינוכית על כלל גווניה ומהוות נדבך בהתפתחות המערכת בשנים האחרונות.

מטרות אלו משלימות זו את זו ומורכבות מ-13 יעדים מערכתיים (ראה פירוט בפרק התכנית האסטרטגית ובחבורות המתנ"ה הגילאיות).

תוצאות רצויות של מערכת החינוך -

כמפורט בפרק התכנית האסטרטגית, לראשונה קיים המשרד השנה תהליך חשיבה משתף וקבע בנוסף על היעדים המערכתיים, תוצאות רצויות לתלמיד, לצוות החינוכי ולמוסד החינוכי. כלל התוצאות מפורטות בפרק התכנית האסטרטגית בעמ' 12-13.

תוצאה רצויה מתארת את המציאות אותה נבקש לראות לאחר שהיעדים הושגו. התוצאות הרצויות מנוסחות כברות השגה ותפקידן לכוון את עבודת המערכת ולשרת את המתכנן כך שיוכל לבחון האם המשימות והמשאבים המושקעים אכן מקדמים את השגת התוצאה, את מימוש היעד.

תוצאות אלו נועדו לצייר תמונה בהירה של ההישג הנדרש במרחבי הפעולה השונים ולהוות בסיס לשפה משותפת לכלל המערכת לגבי הציפיות מהעשייה המגוונת.

התוצאות הרצויות מהוות מצפן דרך, אשר למולן יוכל המוסד החינוכי לבחון את תוצריו ותוצאות פעילותו. אנו ממליצים להנהלת המוסד להיעזר בתוצאות אלו בשיח שהוא מקיים עם הצוות החינוכי והצוות המתכנן. ניתן, למשל לבחון את עצמנו ביחס אליהן, הן ברמת המצב המצוי והן ברמת ההעדפה לתעדוף ביניהן. מיפוי זה יכול לסייע ביצירת תמונת מצב של המוסד החינוכי ובהחלטה לגבי מוקדי השינוי המרכזיים שהמוסד החינוכי רוצה להוביל ומתוך כך יכון בבחירת היעדים למוסד החינוכי.

מומלץ ביותר לקיים שיח עם הצוות החינוכי לצורך הכרות עם התוצאות וביצוע רפלקציה על מידת קיומן במוסד ומידת החשיבות שלהן לאור מצבו. ניתן לעשות זאת בדרכים שונות בהתאם לאופי הצוות.

(בנספח ד' מפורט כלי מסייע לדוגמא לדין על התוצאות הרצויות)



יעדים למוסדות החינוך

רשימת היעדים למוסדות החינוך שנקבעו בתהליך התכנון האסטרטגי ואשר מופיעים במתנ"ה גובשו בתהליך משותף בין מנהלי מוסדות חינוך, מחוזות ומטה משרד החינוך, והם מתייחסים למגוון העשייה הנדרשת ממוסדות החינוך לצורך קידום מטרות התכנית האסטרטגית.

כפי שמתואר בתרשים לעיל, תהליך ניסוחם של היעדים למוסדות החינוך המוצעים התבסס ונגזר מ-13 היעדים המערכתיים והתוצאות הרצויות בשלושת המרחבים. בנוסף, הוגדרו לכל יעד מוסדי תפוקות למעקב אחר קידומו.

גיבוש היעדים נעשה לאור תפיסת האוטונומיה של מוסדות החינוך ולפיכך הם מוגדרים באופן רחב מאוד המשאיר מרחב לדיוק ולהתאמת אופן היישום והמיקוד בתוך היעד. יעדים אלו מגדירים "מה אנחנו מבקשים להשיג" אבל משאירים מרחב רב לניהול תהליכים והגדרת ה-"איך אנחנו מבקשים להשיג" על ידי המוסד החינוכי. בנוסף, הוגדרו פעולות מומלצות כמצע לחשיבה. ניתן להיעזר בהן לתרגום היעד למשימות המוסדיות, אך הן אינן מחייבות.

על בסיס התכנית האסטרטגית, נקבעו שלושה יעדים מתוך מאגר היעדים המהווים יעדים משותפים שישולבו בתכניות העבודה של כלל בתי הספר בשנה הקרובה:

1. לתכנן וליישם תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים תפקודי לומד
2. ליישם דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד
14. לפתח ולבסס מעורבות חברתית פעילה בתוך בית הספר ומחוצה לו

בגני הילדים יש לתת מענה ליעד מוסדי 1 בלבד, העוסק בגיוון דרכי הוראה.

יודגש כי יעדים אלו מצביעים מחד על מדיניות מחייבת המשותפת לכלל מוסדות החינוך במערכת החינוך ומאידך מסמנים כיווני חשיבה וערוצי פעולה רחבים מספיק על מנת לאפשר לכל מוסד חינוכי לדייקם בהתאם לצרכי המוסד שזוהו בתהליך התכנון.



פינאנץ
פאסטטאג

לפניכם היעדים, בצירוף היעדים המערכתיים והתוצאות הרצויות, מהם נגזרו:

יעד מוסדי 1	לתכנן וליישם תהליכי הוראה - למידה מגוונים וחדשניים המפתחים ומטמיעים תפקודי לומד
תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי	התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21, ומציג שיפור משמעותי בלפחות שלושה מהם
	צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים
	מוסד חינוכי המעניק מענה דיפרנציאלי ומיטבי לכל תלמיד על פי צרכיו ומקדם שוויון הזדמנויות, תוך קיום תהליכי איתור, טיפול ומתן מענה לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי
יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי	יעד 2 - קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21 (אסטרטגיות חשיבה מסדר גבוה, הבנה מעמיקה, יכולת עבודה בצוות, תחושת מסוגלות ויכולת ניהול עצמי של התלמיד)
	יעד 3 - התאמת תכניות הלימודים, מערכי הערכה ומדידה, תפיסת ההוראה, ההכשרה, ההתמחות והפיתוח המקצועי לתפיסת הלמידה המשמעותית
	יעד 5 - טיפוח אקלים מיטבי לחיזוק החוסן והצמיחה האישית ולקידום הכלת האחר וקבלת השונות

64

יעד מוסדי 2	ליישם דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד
תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי	התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21, ומציג שיפור משמעותי בלפחות שלושה מהם
	צוות חינוכי מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים
	מוסד חינוכי המקיים תרבות של למידה והתפתחות הכוללת פיתוח מקצועי פנים בית ספרי מגוון ואיכותי, פיתוח תפיסות פדגוגיות חדשניות ותהליכי הערכה עצמית אודות איכות ואפקטיביות תהליכי ההוראה והלמידה ועבודת הצוות החינוכי.
יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי	יעד 2 - קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21 (אסטרטגיות חשיבה מסדר גבוה, הבנה מעמיקה, יכולת עבודה בצוות, תחושת מסוגלות ויכולת ניהול עצמי של התלמיד)
	יעד 3 - התאמת תכניות הלימודים, מערכי הערכה ומדידה, תפיסת ההוראה, ההכשרה, ההתמחות והפיתוח המקצועי לתפיסת הלמידה המשמעותית
	יעד 9 - קידום מנהיגות מפקחים, מנהלים וצוותי חינוך באמצעות הרחבת האוטונומיה ועידוד יזמות



פינאנץ
פאסטטאג

לפתח ולבסס מעורבות חברתית פעילה בתוך ביה"ס ומחוצה לו	יעד מוסדי 14
תלמיד בעל יכולת שיפוט מוסרי ותפיסה ערכית-אזרחית פעילה ומגובשת המחוברת לארץ, למורשת, למדינה יהודית ודמוקרטית ומתבססת על מחויבות לערכי מגילת העצמאות (גיבוש זהות עצמית המבוססת על מאפייני כל מגזר)	תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי
צוות החינוך מקדם יוזמות ומטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה	
מוסד חינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו	
יעד 4 – העמקת החינוך הרגשי, הערכי והחברתי, וקידום מעורבות אישית וחברתית	יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי
יעד 5 – טיפוח אקלים מיטבי לחיזוק החוסן והצמיחה האישית ולקידום הכלת האחר וקבלת השונה	
יעד 7 – טיפוח זהות וערכי מורשת ייחודיים בתוך מרחב חיים משותף בחברה הישראלית על גווניה במדינה יהודית ודמוקרטית, ברוח מגילת העצמאות	
יעד 8 – קידום תפיסה הוליסטית המקדמת רצף חינוכי בין כלל מערכות החינוך: 'מחנכים מסביב לשעון'	

בנוסף לשלושת היעדים למוסדות החינוך שנבחרו לכלל המערכת, על מנהל בית ספר לבחור לפחות 3 יעדים נוספים למוסד החינוכי שיהוו את ליבת תכנית העבודה של המוסד החינוכי. תהליך הבחירה יכלול התייחסות והנמקה לבחירתו.

בגני הילדים, הגננת וצוותה יוכלו לבחור יעדים נוספים ליעד החובה, ע"פ החלטתם.

על תהליך הבחירה להיות מנומק, מעמיק ומבוסס על נתונים ככל שניתן.

הצגת תהליך הבחירה, היעדים שנבחרו והנימוקים יוצגו למפקח הכולל ובוועדה המלווה.



בחירת יעדים למוסד החינוכי - שיטה מוצעת

שלב 1: צמצום יעדים לביצוע הערכת מצב

מאחר ולא תמיד ניתן לבצע איסוף שיטתי ומעמיק של נתונים לאור 26 היעדים הקיימים במאגר, אנו ממליצים לבצע בחירה ראשונית של יעדים שמנהל המוסד החינוכי רואה אותם כבעלי חשיבות ורלוונטיים עבורו. על היעדים שיבחרו בתהליך הבחירה הראשוני יתבצע תהליך מעמיק של ניתוח נתונים וחשיבה.

את הצמצום רצוי לבצע אל מול קריטריונים כגון:

- יעדים בהם המוסד החינוכי משקיע כרגע מאמצים ויש ערך להמשכיות
 - יעדים בעלי חשיבות בתפיסת מנהל המוסד החינוכי וצוותו
 - יעדים רלוונטיים לסממנים ולמאפיינים ייחודיים של המוסד החינוכי
- לחילופין, ניתן להשתמש בכלי המצורף המוצע לשם תעדוף ראשוני, ללא איסוף נתונים, בהנהלת המוסד או עם הצוות החינוכי.

שלב 2: איסוף נתונים ועמדות לגבי היעדים האפשריים

על מנת לקיים את תהליך הבחירה מומלץ לקיים מיפוי מול היעדים שנבחרו בשלב הקודם עם צוות ההנהלה ו/או צוות החינוך. על המיפוי להישען במידת האפשר על:

- עמדות של הצוות החינוכי והסכמה באשר לדרכי היישום
- נתונים, סקרים, ראיונות, אשר יתמכו או יאתגרו את תחושות ותפיסות הצוות

מקורות מידע אפשריים:

- הישגי בחינות והערכות חלופיות.
- ממצאי מדידה מחוזיים וארציים: שאלוני אקלים ומיצ"ב, ועוד.
- רישום ותיעוד של אירועים יוצאי דופן – אירועי משמעת ועוד.
- משוברים וסקרים פנימיים שמועברים בקרוב תלמידים, הורים, מורים הצוות החינוכי – ניתן לעשות סקר ע"י שאלונים או מעגלי חשיבה (בהתאמה לגודל ולפניות הצוות לתהליך).
- קבוצות מיקוד של תלמידים, מורים או הורים.
- ועוד...

על מנת לסייע בתהליך המיפוי מוצעות שאלות מנחות לגבי כל יעד מוסדי שמטרתן לאסוף את הנתונים והעמדות ולהבהיר את תמונת המצב הנוכחית.



דוגמא לשאלות מנחות למיפוי:

<p>לאתר ולהעניק מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק ומטפח את עוצמותיהם</p>	<p>יעד מוסדי 8</p>
<ul style="list-style-type: none"> · מהי רמת הידע והשליטה בכלים פסיכו-פדגוגיים בעבודת הצוות החינוכי · באיזו מידה משולבים היבטים פסיכו-פדגוגיים בעבודת הצוות החינוכי · האם קיימים מענים מבוססי מיפוי לצרכי תלמידים על הרצף ההתנהגותי והלימודי בתכנית העבודה הבית ספרית · מידת יישום של מענים מותאמים (צומתי מעקב ובקרה) · האם קיימות תכניות אישיות מבוססות מיפוי אישי לתלמידים · מהי מידת המעקב והבקרה על תכניות כאלו · מהי רמת הניידות האפשרית לתלמידים לעבור בין כיתות ומגמות · מהו מספר הילדים שעוברים בפועל בין מגמות · האם קיימות תכניות תומכות בשיתוף עם גורמי קהילה · האם קיימים צוותים רב מקצועיים ומסגרות היועצות נוספות כשגרות עבודה 	<p>שאלות מנחות למיפוי עצמי</p>

שלב 3: ניתוח המידע, תעדוף ובחירה

לאחר איסוף המידע ובהתבסס עליו יש לתת מענה לשלוש שאלות מרכזיות:

- (1) **מידת ההטמעה** – קריטריון זה מבטא את המידה בה יעד זה נמצא בשלבי יישום במוסד החינוכי. בכלי המוצע מפורט מדרג מבואר באשר למידת היישום האפשרית במוסד החינוכי.
- (2) **נחיצות/חשיבות היעד** – באיזו מידה קיים צורך בהתמקדות ביעד זה במוסד החינוכי ובאיזו מידה הוא נמצא בהלימה לתפיסת העתיד של בית הספר. הגדרת הנחיצות תיבחן על פי **מידת הפער בין המצב המצוי לבין המצב הרצוי/המצופה במדדי התוצאה המאפיינים כל יעד**. ככל שקיים פער גדול יותר – כך קיימת נחיצות גבוהה יותר לביצוע היעד.
- (3) **מידת הישימות** – מידת הישימות מתייחסת לשקלול ההיבטים הבאים ביישום היעד: כמות המשאבים הנדרשת, קיומם של ידע ומיומנויות הנדרשים בקרב הצוות החינוכי והמוסדי, מידת המוטיבציה של הצוות ו/או קיומן של התנגדויות לכיוון הפעולה.



שיקול שלוש הקריטריונים, לאור איסוף הנתונים והמענה על השאלות יובילו לתעדוף מובנה ושיטתי של היעדים. כך למעשה ייבחרו יעדים מוסדיים אשר נמצאים בשלבי יישום נמוכים במוסד החינוכי, הינם נחוצים וחשובים ובעלי סיכויי הצלחה גבוהים ליישום.

הכלי השלם נמצא בנספח ג' למסמך זה.

חשוב לשלב בתהליך הבחירה היועצות במפקח הכולל, ובנציגים רלוונטיים מהרשויות והבעלות. כמו כן, ניתן לערוך תהליך המשתף גורמים נוספים בקהילת המוסד החינוכי (ראה לעיל תהליכי שיתוף בפרק "לתכנן את התכנון").

הוספת יעדים ייחודיים במידת הצורך.

בנוסף ליעדים שנבחרו, מנהל המוסד החינוכי יגדיר יעדים ייחודיים נוספים הנובעים מתפיסת עולם ייחודית של המוסד החינוכי (בית ספר ייחודי, ירוק, טכנולוגי, משלב וכו') או ממאפיינים ייחודיים הקשורים באוכלוסיית היעד או באתגרי שעה איתם המוסד החינוכי מתמודד.



מיקוד ותעדוף
כיווני פעולה

איסוף וניתוח המצב
הקיים והגורמים לו
◀ כלי מוצע

איתור ותעדוף
כיווני פעולה

3

שלב 3: איתור ותעדוף כיווני פעולה

בכדי לתרגם את תמונת העתיד ויעדי המוסד החינוכי שנבחרו לכדי תכנית עבודה סדורה אשר תוביל לשינוי, יש לערוך מיפוי מדויק יותר על הפערים בין המצוי לרצוי ביחס לכל יעד מוסדי.

ניתוח המצב הקיים והגורמים לו

על מנת להבין לעומק מה הגורם למצב הקיים ומה ניתן לעשות מומלץ למפות גורמים חוסמים וגורמים מקדמים. גורמים כאלה יכולים להיות סוגיה חינוכית, תחום דעת, קהל יעד או אפילו אדם.

בבואנו למפות גורמים מקדמים וחוסמים אנו שואפים להתבסס ככל הניתן על איסוף הנתונים והמיפוי שערכנו, על מנת להבין את הגורמים הראשוניים ביותר, שטיפול בהם ייצר את ההשפעה המשמעותית ביותר לקידום יעדינו.

מטרת הניתוח היא לענות על השאלות:

- מהם האתגרים המרכזיים?
- מהם הגורמים המרכזיים לאתגרים ביעדים שנבחרו?
- מהם כיווני הפעולה שעלינו לקחת על מנת לייצר את ההשפעה המשמעותית ביותר לקידום יעדינו?

הגישה המיטבית לגשת לניתוח החסמים מתבססת על שאילת שאלות.

שלבי עבודה מוצעים:

1. הצגת היעד הנבחר כבעיה / אתגר (בנוסח שלילי)
2. מיפוי הגורמים:
 - א. בשלב ראשון, בחשיבה פתוחה ואינטואיטיבית המנסה לתת מענה לשאלה "למה זה קורה".
 - ב. בשלב שני, על מנת לאתר גורמים נוספים אפשריים שלא עלו בשלב הראשון, רצוי לבדוק האם יש גורמים נוספים בתחומים שונים כגון:
 - צוות חינוכי
 - תכנים
 - תהליכים
 - משאבים ותשתיות
 - שותפים וקהילה, וכדומה. (יתכן שלא יהיו גורמים רלוונטיים בתחומים אלה. המטרה היא להיעזר בהם להרחיב את הרעיונות).
3. לאחר מיפוי גורמים ראשוניים עלינו להמשיך ולפרקם לגורמי משנה ע"י המשך השאלה "למה זה קורה".



לדוגמא - מהלך ניתוח אפשרי:

שלב ראשון:

הגדרת היעד הנבחר כאתגר/בעיה: אירועי אלימות והתנהגויות סיכון בבית הספר³
 "למה זה קורה?"

שלב שני: רשימה אינטואיטיבית:

- התמודדות של מורים
- הסנקציות לא פועלות
- תחושה של תרבות אלימה בבית הספר

שלב שלישי: בחינת שאלת ה"למה" בתחומים המצוינים לעיל, מעלה סיבות נוספות:

- תהליכים: לא קיים תהליך מובנה ומדרגי להתמודדות עם התנהגויות סיכון במדרגים שונים
- מבנים, תפקידים: לא מונו בעלי תפקידים אחראים בנושא המשמעת בכל שכבה, לא קיימת תחושת אחריות של כל מורה לנושא
- תכנים: נושא המשמעת לא נתפס כחלק מהלימודים
- שותפויות: אין גיבוי של הורים בתהליך
- משאבים: לא מוקדש זמן לימוד של תלמידים ושל צוות המורים להכשרה וללימוד הנושא

שלב רביעי: ניתוח גורמי משנה:

" למה מורים מתקשים להתמודד?"

- לא יודעים איך
- "למה הם לא יודעים איך?"
- ישנם מורים חדשים שלא מכירים את התקנון
- לא נשאר זמן בצוות
- אין העברת ידע בין המורים לגבי תגובות והתמודדות
- אין מאגר רעיונות למנעד התנהגויות כתגובה

אחת מהמתודות האפשריות לאיתור חסמים היא **תרשים עצם הדג**, הנקרא גם דיאגרמת סיבה ותוצאה. מתודה זו מציגה בצורה מוחשית את השתלשלות הסיבות – מסיבות עיקריות לסיבות המשנה. מטרת המתודה והכלי בעזרתה היא לזהות את שורש הבעיה ולטפל בה. (ראה נספח ה': תרשים עצם הדג)

3 יעד מוסדי 19 "לקדם שותפויות הורים כבסיס לאקלים מיטבי".

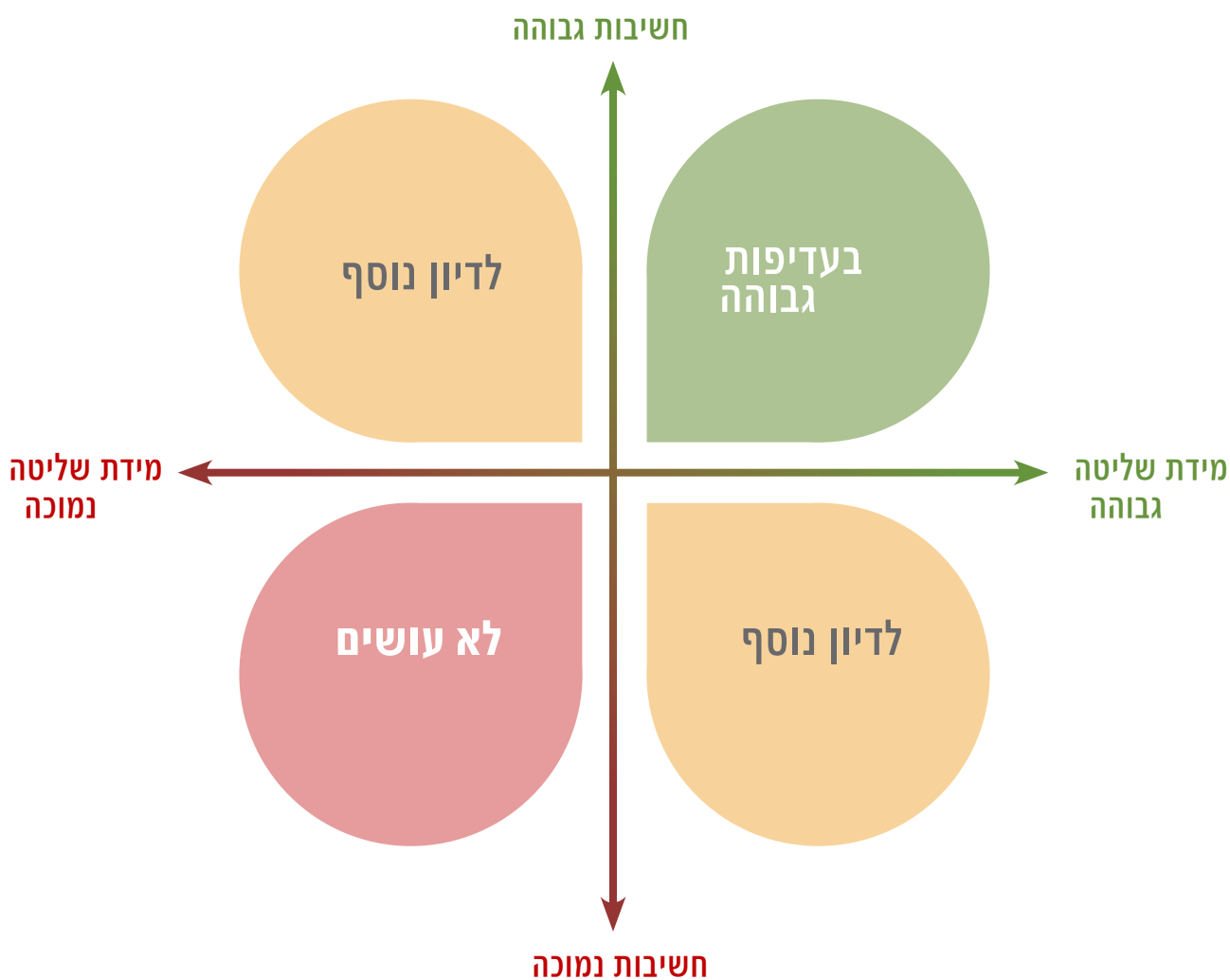


מיקוד ותעדוף

עם מיפוי הגורמים והחסמים השונים לאתגר המרכזי יש צורך בתעדוף ובמיקוד. מיקוד זה יסייע בגיבושן של משימות המוסד החינוכי (ראה שלב הבא).

קיימות שיטות רבות לביצוע תעדוף ויתכן גם שכבר בשלב המיפוי יצופו באופן אינטואיטיבי הגורמים המרכזיים. נהוג למפות את הסיבות שצפו מהניתוח הקודם בכלי "רמזור" (הסיבות שמופו מהוות למעשה את המצע למשימות המוסדיות, אשר יקדמו וישפרו את היעד, שממנו התחלנו את תהליך החשיבה):
בכלי זה יש למקם את שלל הגורמים והמענים שעלו על 2 צירים:

1. **חשיבות** – מידת השפעת הגורם / המענה על האתגר המרכזי.
2. **שליטה** – מידת היכולת שיש לי לשנות את הגורם. את הגורמים שצפו במיפוי החסמים יש למקם על המטריצה ובהתאם לבחור את מידת הפעולה שנרצה לבצע על מנת לתת להם מענה.





פינאנץ
פאסטינג



שלב 4: בניית תכנית העבודה

תהליך החשיבה המעמיק מתמצה בשלב הראשון בכתיבת תכנית העבודה – מסמך או כלי עזר לניהול התהליכים, בו ימצאו עיקר הפרטים הנדרשים לניהול התהליכים ולהבנת תמונת ההתקדמות בכל שלב.

קיימים פורמטים שונים לתכניות עבודה – הן בין מחוזות והן בין מוסדות החינוך בגילאים השונים. **פורמט שלהלן מהווה דוגמא בלבד לפישוט המושגים, ואיננו מהווה פורמט לעבודה!** פורמט תכנית העבודה עבור בתי ספר היסודיים מתבסס על **"תכנית מקושרת משאבים"**, ואילו בקדם יסודי ובעל יסודי, ישמש הפורמט לכתובת תכנית עבודה כפי שנקבע בכל מחוז ומחוז.

הגדרת משימות למוסד החינוכי

בשלב זה המיקוד הוא ב"איך אנחנו רוצים להשיג" את המטרות והיעדים שלנו. כיצד נתרגם את כיווני הפעולה שמיפינו לכדי תכנית סדורה שנוכל לוודא את ביצועה ולבחון את מידת האפקטיביות שלה.

בתהליך התרגום של היעדים ושל החסמים שמופו עד כה לפעולות יש לשים לב לדגשים הבאים:

1. חשיבה לוגית – אם אכן נצליח בכל כיווני הפעולה שהגדרנו, נצליח להשיג את מטרותנו/יעד. אם לא, סימן שעלינו לדייק את כיווני הפעולה.
2. חשיבה לפי עקרון פארטו 20/80-80/20. מהן הפעולות שהשקעה קטנה יחסית בהן תשיג השפעה רחבה יותר?
3. חשיבה מחוץ לקופסא – האם חידשנו? האם אנו מתכננים לעשות את מה שנעשה עד כה? יש לזכור כי אם נעשה את מה שעשינו עד עכשיו לא נצליח לשבור את המעגל.

מדידה והערכה למוסד החינוכי

מדדי התפוקה הם תוצר פעילות המוסד החינוכי, והם משקפים את ליבת העשייה.

מדדי התפוקה יוגדרו ב-2 רמות:

(1) ברמת יעד מוסדי

« במסמך המתנה מוגדרים מדדי תפוקה לכל יעד מוסדי.

« ישנם 3 סוגים של מדדי תפוקה לכל יעד מוסדי (ראו ביאור בדף הבא):

- מדדי תפוקה להערכה עצמית
- מדדי תפוקה להערכה מחוזית
- מדדי תפוקה להערכה ארצית

(2) ברמת משימה של המוסד החינוכי – לכל משימה בתכנית העבודה של המוסד החינוכי יש להגדיר מדדי תפוקה נוספים המעידים על ההתקדמות בביצועה ועל איכות התקדמות זו.



פינאנץ
פאסטאג'ו

ריכוז מושגים בתהליך כתיבת תכנית העבודה המוסדית:

יעדי המוסד החינוכי	משימות המוסד החינוכי	שלבי התארגנות	מדדי תפוקה	לוחות זמנים	משאבים
<p>כולל:</p> <p>« 3 היעדים למוסדות החינוך שנבחרו לכלל המערכת;</p> <p>« 3 יעדים ויותר לבחירה מתוך מאגר היעדים בתהליך בחירה מושכל;</p> <p>« יעדים ייחודיים - תוספתיים עפ"י בחירת המוסד החינוכי;</p>	<p>« כל יעד מפורק למשימות עיקריות, המגדירות את עיקר ערוצי הפעולה הנדרשים לקידומו.</p> <p>« על משימה להיות ספציפית ומדידה.</p> <p>« סיבות המשנה שאותרו בתהליך ניתוח החסמים הן הבסיס למשימות המוסד החינוכי.</p> <p>« כמו כן, עומד לרשותכם מאגר משימות מומלצות בכל יעד במסמך המתנה.</p>	<p>« כל משימה מפורקת לשלבי התארגנות עיקריים.</p> <p>יש לשים לב שמפורטים שלבי ההתארגנות הנדרשים פרקטית ע"מ לבצע את המשימה כהלכה.</p>	<p>מדדי התפוקה הם תוצר פעילות המוסד החינוכי, והם משקפים את ליבת העשייה.</p> <p>מדדי התפוקה בד"כ אינם עומדים בפני עצמם.</p> <p>מדדי התפוקה יוגדרו ב-2 רמות:</p> <p>(1) ברמת יעד מוסדי</p> <p>« במסמך המתנה מוגדרים מדדי תפוקה לכל יעד מוסדי.</p> <p>« ישנם 3 סוגים של מדדי תפוקה לכל יעד מוסדי (ראו ביאור בדף הבא):</p> <ul style="list-style-type: none"> • מדדי תפוקה להערכה עצמית • מדדי תפוקה להערכה מחוזית • מדדי תפוקה להערכה ארצית <p>(2) ברמת משימה מוסדית - לכל משימה מוסדית יש להגדיר מדדי תפוקה נוספים המעידים על ההתקדמות בביצועה ועל איכות התקדמות זו.</p>	<p>לכל משימה לוחות זמנים של התחלה וסיום.</p>	<p>« בהגדרת המשימה, יש להביא בחשבון את המשאבים העומדים לרשותה.</p> <p>« במשאבים יבואו לידי ביטוי שעות הוראה, שעות/ימי הדרכה, תכניות ייחודיות, תקציב ייעודי, פיתוח מקצועי וכדומה.</p>



חלון ידע



המדדים

מדדי התפוקה, כאמור לעיל, מתארים את תוצרי הפעילות המשקפים את ליבת עשייתה. מדדי התפוקה מהווים אבני דרך לקראת השגת המטרות והיעדים.⁴

לאור מדדים אלה תוערך פעילותו של המוסד החינוכי לאורך השנה. מדדים אלה מגדירים את מידת ההתקדמות הנדרשת על מנת להשיג את המשימה ולקדם את היעד.

ישנם שלושה סוגים של מדדי תפוקה ליעדים של המוסד החינוכי:

- **תפוקות להערכה עצמית-פנימית של המוסד החינוכי**, אשר נועדו לצורך אבחון ומיפוי מצב המוסד החינוכי במשימות השונות, ולצורך למידה ושיפור לעתיד.
- מתבססת על תהליך איסוף נתונים פנימי או על עבודת רכז הערכה בית ספרי.
- **תפוקות בהערכה מחוזית** – מדדים של היעדים המחייבים ייאספו ע"י הפיקוח ו/או ע"י הוועדה המלווה. מלבד זאת, יאסוף המחוז את היעדים המוסדיים שנבחרו בתהליכי הבחירה בכל מוסדות החינוך, ע"מ לכוון ולמקד את משאביו ותחומי פעילותו.
- **תפוקות בהערכה ארצית**, של מערכת החינוך כולה. מדדי התפוקות מתבססים על מחקרי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, ראמ"ה (הרשות הארצית למדידה והערכה), מינהל תקשוב ומסדי נתונים משרדיים.⁵

בשנת התכנון הנוכחית ניתן דגש רב על הערכה פנימית של המוסד החינוכי וצומצמו מדדי התפוקות שיבחנו בהערכה חיצונית (מחוזית או ארצית)

** להבדיל מכך, **מדדי תוצאה** מודדים את ההצלחה בהשגת היעדים והמטרות. מדד התוצאה יבחן את השינויים בסביבה החיצונית ליחידה הנגרמים כתוצאה מפעילותה. **השנה, קבעה מערכת החינוך מערכת מדדים ארצית, העוסקת בתחומי פעילות העיקריים של מערכת החינוך**. תחת כל אחד מ-13 היעדים המערכתיים נקבעו מספר מדדים. רובם מדדי תוצאה או מדדי תפוקה עיקריים, המבטאים עשייה תהליכית בפעילת המשרד.

מערכת מדדי התוצאה הארצית נועדה לשקף את תמונת המצב של מערכת החינוך ולבחון את אפקטיביות צעדיה, באופן מערכתי. כמערכת מדדים, ולא מדדים פרטניים, בא לידי ביטוי עקרון משמעותי ומהותי בו יהוו המדדים כלי בשירות החינוך והעשייה החינוכית (ולא להיפך).⁶

4 להבדיל ממדדי תוצאה המודדים את ההצלחה במשימה, לפי מטרת המשימה.

5 ישנה הערכה נוספת – בינלאומית – אולם היא מתמקדת בעיקר במדדי תוצאה.

6 לפירוט ראו סעיף 'מושגי יסוד במדידה' בפרק הראשון לחוברת זו, בעמ' 19.



דוגמא לתפוקות ליעד מוסדי:

יעד מוסדי 2: ליישם דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד

הערכה בית-ספרית

- בכל כיתה מבוצע פעמיים בשנה תהליך להערכת תפקודי לומד באמצעות כלי או תהליך חדש
- תכנית הערכה חלופית לפחות בשלושה תחומי דעת

הערכה חוץ בית ספרית:

- קיום מסד נתונים עדכני ופעיל של נתוני הערכה המתקבלים ממגוון דרכי הערכה
- 10% מתלמידי בית הספר ניגשים לעבודת גמר
- לפחות בשני תחומי דעת משולבת הערכה חלופית בהתאמה לדרכי ההוראה-למידה

אנו ממליצים כי על המדדים:

- להיות פשוטים למדידה ומעקב ללא צורך בכלים סטטיסטיים
- לשקף גם היבט כמותי וגם היבט איכותי

נהוג להגדיר גם מדדים כמותיים וגם מדדים איכותניים: הניסוח המקובל למדדים כמותיים יהיה: אחוז ה... / מספר ה... / שיעור ה... / יחס ה... אל מול. (דוגמאות: "מספר המורים המשלבים פעילות של עבודת צוות בתכנית הלימודים"; "מספר המנהלים שיצרו מסמך מדיניות לשילוב הורים בשגרות הבית-ספריות") בעוד שמדדים איכותניים יוגדרו סביב עמדות ותפיסות סביב מושא המדידה (דוגמאות: "מספר המורים המעידים על תחושת המסוגלות שלהם בהוראה המשלבת עבודות צוות"; שיעור המנהלים שתופסים את תפקידם כאחראיים לחיזוק הקשר של עם ההורים") תהליך כתיבת המדדים הוא הזדמנות מעולה לחשיבה על 'מה יחשב כהצלחה' בתכנית. חשיבה מסוג זה גורמת להתכוונות מדויקת יותר וזהו תרגול מצוין לצוות.



פיתוח
פאסטיביליטי

דיאלוג שוטף עם הסביבה הפנימית והחיצונית

ניהול צמתי הערכה ולמידה

תכנון מול יישום - שימוש שוטף בתכנית העבודה

מתכנית עבודה ליישום אפקטיבי

5

שלב 5: מתכנון לניהול אפקטיבי

לאחר כתיבת תכנית העבודה המוסדית, ניצב בפני המנהל האתגר העיקרי, והוא למעשה להפוך את תכנית העבודה ברמות השונות של הניהול והביצוע במוסד החינוכי, לכלי עבודה שוטף ונגיש, המשמש את המנהל, המנהלה והצוות החינוכי ברמה השוטפת.

על תכנית העבודה להיות כלי דינאמי וחי, באמצעותו אנו מנהלים ומבצעים את עיקרי הפעילויות המוסדיות ובוחנים את האפקטיביות שלהן.

על מנת לאפשר זאת, ניתן להגדיר מספר עוגנים בתרבות המוסדית:

1. **ניהול צומתי הערכה יזומים** – צומתי ההערכה המרכזיים נסובים סביב הסטטוס החצי שנתי והסטטוס השנתי. אולם, ניתן לקיים צומתי הערכה נוספים בסוגיות שונות, וברמות ביצוע שונות. בצורה זו, תהפוך ההערכה לתשתית ותרבות קיימת במוסד החינוכי.

קיימת חשיבות גדולה לאופן בו מתקיימים צומתי ההערכה: האם מדובר באירוע בית ספרי משמעותי? בפני מי הוא מתקיים? רמת ההיערכות לכך? קביעת סטנדרטים לאופן הדיווח? האם מסגרת ההצגה מאפשרת דיון מהותי? יכולת לתמרן בין פתיחות וחשיפה אישית להעדר עמידה ביעדים לבין פורמליסטיות והצגה מול כלל הצוות או המנהלה.

היינו ממליצים כי צומתי ההערכה:

- יבוססו על נתונים ככל הניתן, לצד מתן אפשרות לביאור והרחבה של הפעילות המתקיימת.
- יאפשרו דיון מהותי, העוסק בבחינת אפקטיביות הפעילויות המתקיימות ופתרון חסמים העולים תוך ביצוע תכנית העבודה.

2. **קיום הזדמנויות למידה באופן שוטף ומתמשך** – מעבר לצומתי הבקרה הפורמליים בתכנית, חשוב מאוד לייצר גם תרבות המאפשרת למידה – ארגון לומד

"הארגון הלומד מרחיב ללא הרף את יכולתו לעצב את עתידו"
(פיטר סנג'י).

תרבות למידה מחייבת:

- פתיחות ותמיכה בתוך הצוות
- מקום לבדיקה עצמית, שאלת שאלות
- סובלנות לטעויות
- ענייניות והתבססות על עובדות עד כמה שניתן



חלון ידע



סימפטומים לארגון שאינו לומד

- אנשים חוששים מלהביע דעה, על יחסים, על סגנון המנהל שלהם, על תהליכי עבודה
- במקרה של "פאשלה" יש חשש מביקורת, מהטלת אשמה
- אנשים ממוקדים באינטרסים צרים של עצמם ולא מעבר לכך
- בטחון מלא ש"אני יודע מה צריך לעשות כאן"
- קידום תרבות הלמידה אינו מעניינה של ההנהלה

3. דיאלוג שוטף עם הסביבה הפנימית והחיצונית

מעבר לצומתי הערכה שוטפים, קיימת חשיבות בייזום מפגשים ובניית תשתיות לקיום דיאלוג שוטף הן עם הסביבה הפנימית (צוות החינוך, הצוות המינהלי, תלמידים) הן עם הסביבה החיצונית (רשות מקומית, הורים, קהילה, מסגרות בלתי פורמאליות, ארגוני מגזר שלישי).

אנו ממליצים, כי הדיאלוג יבוצע סביב סוגיות שונות, אשר עלו בתהליך החשיבה והניתוח של תהליך התכנון. הדיאלוג השוטף מהווה מצע למשוב, שיפור, פתרון חסמים, גיוס שותפים וייזום רעיונות לפיתוח.

על מנת שהדיאלוג אכן ישירת את המוסד החינוכי ובאיו, נדרש תכנון מקדים ומתוחם של מטרות ביצוע הדיאלוג, אופן ביצועו ותדירותו בהתאם. כמובן שיש הבדל משמעותי בין הקהלים השונים והסביבות המתוארות לעיל, ועל כן נדרשת חשיבה נפרדת ביחס לכל סביבה.

אין ספק, כי דיאלוג זה הינו חלק מהתנהלותו השוטפת של המוסד החינוכי, אולם הדגש בדברים אלו מיוחס לאופן תכנונו והפיכתו לכלי המקדם ניהול אפקטיבי (זאת בנוסף לקידום השותפות והשקיפות בערכים ועקרונות העומדים בפני עצמם).



חלון ידע



על "ניהול שינוי"

לא כל תכנון דורש התייחסות מעמיקה לניהול שינוי. ניהול שינוי נדרש בעיקר כאשר יישום התכנית באופן מיטבי דורש שינויים עבור אנשים רבים בארגון לגבי הציפיות מהם, האופן בו הם עובדים, המטרות אותן הם נדרשים להשיג וכו'.

"מנהלים רבים מידי אינם מכירים בכך כי שינוי הוא תהליך ולא אירוע בודד. השינוי מתקדם בשלבים, הנבנים אחד על השני... הלחץ לקדם במהירות את התהליך גורם למנהלים לדלג על שלבים. אולם קיצורי דרך לעולם אינם עובדים"

(Leading change – why transformation efforts fail, Kotter J.P., HBR, 2006)

קיימים מחקרים רבים ותיאוריות רבות בנושא ניהול שינוי ואנו ממליצים כי מנהל שחש שהנושא רלוונטי לארגונו יעמיק בו.

עם זאת ניתן להניח מספר הנחות עבודה כשיניגשים לתכנן את ניהול השינוי בארגון:

1. **אנו לא אוהבים שינוי.** רוב האנשים חשים בנוח במקום בו הם נמצאים, שם הם פיתחו את המיומנויות שלהם ובו הם חשים מסוגלים. לכן, גם אם לא במוצהר, ניתן להניח שרוב האנשים בצוות יעדיפו, גם אם לא במודע, להמשיך לעשות את עבודתם כפי שעשו עד כה.
2. **שינוי לוקח זמן.** בדיוק כמו שלאדם קשה לשנות הרגלים, כך גם לארגון או מוסד.
3. **שינוי אינו ליניארי.** ישנן תאוריות שונות לגבי עקומת השינוי האופיינית. בכולן לפני השיפור יש קושי או הרעה. מאפיין זה מחייב הערכות ובעיקר הכלה של המשמעויות הנגזרות ממנו.
4. **שינוי הוא חיוני.** מאחר והעולם סביבנו משתנה ללא הפסק, ובאופן טבעי גם עולמם של תלמידינו, ניהול שינוי באופן לא מתוכנן יוביל לשינויים שאנו לא תמיד מודעים להם ולא מתעלים אותן להשגת מטרותינו. (עדיף להוביל את השינוי מאשר להגיב כל הזמן לשינויים שינקשו על דלתנו...)



מספר רכיבים קריטיים לתכנון ולתשומת לב בעת שינוי בארגון:

1. **תקשורת בהירה של מסרים.** חשוב לשים לב שאת המסר של השינוי לא מעבירים רק במועד ההשקה או בשלב התכנון, אלא בכל מגע עם הצוות ועם השותפים השונים למהלך. כל מפגש מהווה הזדמנות לחזק את המסר ולוודא שהוא מובן ומדויק.
2. **תקשורת דו-כיוונית (משוב).** מאחר ושינוי יכול להיות זמן לא קל לאנשים בארגון חשוב מאוד לייצר מנגנונים והזדמנויות לשמוע היכן נמצאים חברי הצוות ומהם הקשיים שלהם. קבלת משוב גם למטרת התאמות ותיקונים וגם להכלת קשיים טבעיים הנובעים מהנעת התהליך.
3. **יצירת ניצחונות מהירים.** מאחר ושינוי אסטרטגי לוקח זמן והמהלך להשיגו כולל שלבים של האטה או אתגר, חשוב לייצר לאנשים בארגון חווית הצלחה והתקדמות גם בדרך. חשוב לתת את הדעת לחגיגת הישגים שהושגו, ולתכנון "מטרות קטנות" שאותן ניתן להשיג בדרך. זאת לצד ההכרה שהשינוי המשמעותי והאסטרטגי הינו ארוך ועמוק ולכן לא יכול להיות מושג במהירות.
4. **התאמת השגרות והמנגנונים לשינוי.** אחד הקשיים המאפיינים ארגון בשינוי זה הפער בין ההצהרות והמילים הגבוהות ובין השגרה והפרקטיקה שלא השתנתה. חשוב לתת את הדעת כיצד כל פרקטיקה ארגונית הותאמה, במידת הצורך כמובן, כמובן למטרות השינוי ולרוח המתאימה. (לדוגמא: הצהרות על אוטונומיה ואמון לצד השארת נוהל מילוי טפסים מייגע שלא משאיר שום מרחב בחירה וגמישות).



נספח א' - מרחבי התוצאה הרצויה

תלמידים (חניכים)

מהי התוצאה הרצויה? איזה שינוי חל בתלמיד? איך זה ייראה בעוד 3 שנים?

נתאר באופן קונקרטי את התוצאה הרצויה ברמת התלמיד האינדיבידואל כפי שמתבטאת בחייו וכפי שניתן להבחין דרך צפייה וליווי בעיסוקיו השונים:

- נתאר את הישגי התלמיד (הישגי ידע, הישגי התנסויות, וכו').
- נתאר את התנהלותו - הליכותיו, ערכיו ועמדותיו כפי שיבואו לידי ביטוי באינטראקציות שלו עם סביבתו (משפחה, מורים, נותני שירות, קבוצת השווים, קהילה, שכונה, "האחר", וכו').
- נתאר את האופן בו הוא תופס את השינוי ומתנהל אחרת גם במרחב הווירטואלי.
- נתאר את השינוי שנשאף לראות באופן בו הוא בוחר לנצל את שעות הפנאי שלו ואת ההזדמנויות הנקרות בדרכו כחלק מהיותו במערכת החינוך.
- נתאר את מה ששאפנו לחזק בעולמו הפנימי (רגשות, מוטיבציות, עמדות, אמונות, ועוד).

הצוות החינוכי

(מורים, מדריכים, יועצים חינוכיים, ועוד)

מהי התוצאה הרצויה? איזה שינוי חל אצל איש החינוך? מה נרצה לראות בעוד 3 שנים?

יש לתאר את התוצאה הרצויה כפי שהיא באה לידי ביטוי בדמותו, בפעילותו, במחויבותו, בעמדותיו ובהתנהגויותיו של עובד החינוך.

- נתאר את השינוי במאפייני הסגל (גיל, ותק והכשרה לדוגמה).
- נתאר את השינוי שרצינו לראות בתפיסות ובעמדות של עובד החינוך.
- נתאר את מידת המחויבות שלו ורמתה ליישם את מחויבויותיו הפדגוגיות והחינוכיות ואת התנהלותו היומיומית.
- נתאר את האופן בו הוא לוקח חלק בעיצוב האקלים החינוכי תוך אינטראקציה עם שאר עובדי המערכת ושאר בעלי העניין (הורים, קהילה, עובדי חינוך וטיפול מקבילים).
- נתאר כיצד הוא מתנהל במרחב הווירטואלי.
- נתאר כיצד הכשרתו ופיתוחו המקצועי השתנו.



המוסד החינוכי

(גנים, בתי ספר, מסגרות קהילתיות, וכו')

מהי התוצאה הרצויה? איזה שינוי חל במוסד החינוכי? מה נרצה לראות בעוד 3 שנים?

המוסד החינוכי מהווה מרחב נוסף בה ניתן לצפות בשינויים המתרחשים בתהליך החינוכי ובמערכת החינוך לאורך זמן. נתאר את השינוי שיחול באקלים המוסד החינוכי במובנו הרחב: במובנו האקולוגי (היותו מצע להתרחשות תהליכים), בתרבות הארגון והעבודה שבו ובספירה החברתית הנוצרת בו.

- נתאר את השינוי במבנה הפיזי ובמבנה סדר היום: שינוי בנראות ובמתקנים המוצעים, שינוי במבנה סדר היום ובהתרחשויות (לאורך יום הלימודים ולאחריו).
- נתאר את השינוי בנורמות הארגוניות ובמוסכמות העבודה שבמוסד החינוכי: השינוי בעבודה למול מטרות ויעדים, השינוי במאפייני הסגל (גיל, ותק והכשרה לדוגמה), שינוי באופן קבלת החלטות בארגון ובאפיון המנהיגות שבו, ציפיות מהסגל ומבעלי העניין ומידת השתתפותם ועמדותיהם, שינוי עקב הקמתם של מוסדות ניהוליים חדשים ו/או שינוי בכוחם בארגון, שקיפות, שינוי בעבודת הצוות והשינוי באופן ההוצאה לפועל של פעילויות חינוכיות וארגוניות (טקסים, ישיבות מורים / מדריכים, תקופות מבחנים, טיולים, וועדות הערכה וכדומה).
- נתאר את השינוי במאפיינים החברתיים הנוצרים במוסד החינוכי: הקשר בין אנשי החינוך, שיתוף בקבלת החלטות, עמדות הסגל ביחס להתנהלות המוסד החינוכי, ליווי אנשי סגל מתחילים, קשר בין אנשי סגל לתלמידים ובין תלמידים לתלמידים, שינוי צירי התקשורת בין בעלי עניין שונים במוסד החינוכי ושינוי השילוב הקהילתי במוסד החינוכי: משפחות התלמידים, רשויות, גורמי רווחה, מגזר שלישי, וכו'.

תכנים פדגוגיים

מהי התוצאה הרצויה - איזה שינוי חל בתחום התכנים הפדגוגיים וחומרי ההדרכה? איך זה יראה בעוד 3 שנים?

- יש לתאר את התוצאה הרצויה כפי שהיא מתבטאת בתכנים הפדגוגיים.
- נתאר את השינוי שחל בתכנים הפדגוגיים ובתחומי האחריות ליצירתם.
 - נתאר את השינוי שחל בתוכן בו פוגש התלמיד (אילו תכנים תופסים יותר נפח, איזה סוג תכנים, וכו').
 - נתאר את האופן בו טכנולוגיה ושיטות מתודולוגיות ישולבו.
 - נתאר את השינוי שחל באופן הטמעה והנגשה של החומרים הפדגוגיים בין כלל המסגרות החינוכיות (הטמעה, הכשרה, השתלמויות, וכו').



דינאמיקה במרחב החינוכי

מהי התוצאה הרצויה - איזה שינוי חל בדינאמיקה במרחב החינוכי? מה נוצה לראות בעוד 3 שנים?

אחת מהזירות המרכזיות בהן ודרך מערכת החינוך שואפת לחולל שינוי היא הזירה במרחב החינוכי (כיתה, מפגש חינוכי קבוצתי או אישי). דינמיקה זו מבטאת את האינטראקציה שבין עובד החינוך והתלמיד לחומר הפדגוגי-חינוכי הנלמד.

יש לתאר כיצד נראית התוצאה הרצויה ביחס למרחבים החינוכיים השונים על כל הטמון בהם:

- המפגש החינוכי עם התוכן הפדגוגי בתחומי הדעת השונים ובמסגרות הפורמאליות והבלתי פורמאליות השונות.
- המפגש החינוכי (שיעור, פעילות, טיול, וכיו"ב) עם עובדי החינוך השונים (מורים, מדריכים, יועצים וכדומה).
- מרכיבי השיעור/המפגש ואופן העברתו (מאפייני שאלות הנשאלות, מאפייני התשובות, אמצעי העברת התוכן, קיום משוב, שיחות אישיות וכו').
- נתאר את הרמה ואת מידת השתתפות התלמידים בתהליכי הלמידה, ההוראה וההדרכה, ובעיצוב התרבות החינוכית בקבוצה (נורמות, קיום אדומים).
- נתאר את הקשרים החברתיים במרחב החינוכי וטיפוחם כקבוצת התייחסות והתנסות.

החברה האזרחית

(בעלי עניין, הורים, רשויות וקהילה)

מהי התוצאה הרצויה - איזה שינוי חל אל מול בעלי העניין? מה נוצה לראות בעוד 3 שנים?

בעלי העניין בחינוך, במובנם הרחב, הם הציבור הכללי, הורים, עמותות ומגזר עסקי, עובדי חינוך והוראה, עובדי משרד החינוך, תלמידים, רשויות וכדומה - הם אלה המושקעים בנושא החינוך באופן ישיר ובפרקטיקה יום יומית.

- נתאר את השינוי שחל ברמה, בהיקף ובטיב הקשר בין בעלי העניין לתהליך החינוכי, לעובד החינוך, למוסד החינוכי וכו'.
- נתאר את השינוי שהתרחש בקשר בין ציבור ההורים לבין התלמידים, המורים או מדריכים והמוסד החינוכי עצמו.
- נתאר את השינוי שהתרחש בהתנהלותה של הרשות המקומית בהקשר החינוכי.
- נתאר מה השתנה בכל הקשור לתהליכים ולממשקים עם המגזר השלישי והאם וכיצד נעשה מינוף של הקשר עם המגזר העסקי? וכו'.

מדיניות

מהי התוצאה הרצויה - איזה שינוי חל במדיניות? מה נוצה לראות בעוד 3 שנים?

ב"מדיניות" כוונתנו למרחב שבו מתקבלות החלטות ונוצרות עדיפויות כלכליות, משפטיות ונורמטיביות בנוגע למערכת החינוך.

- נתאר את השינוי במבנה הארגוני של המשרד
- נתאר את השינוי שצריך להתקיים בתהליכי קבלת ההחלטות
- נתאר את השוני בתוכן ההחלטות ובהצבת העדיפויות במערכת החינוך ברמת המוסד החינוכי ועד לרמת מחוז, מטה ומערכת החינוך בכללה.
- [דוגמה: מהו השינוי הרצוי בתהליכי קבלת החלטות במונן של שקיפות, נגישות, מיקוד, הקצאת משאבים והשתתפות בעלי העניין?]



נספח ב' - על תכניות המתנ"ה

לפניכם ריכוז של מרכיבי תכנית העבודה ברמות השונות, כפי שמופיעים במתנ"ה. אנא תשומת לבכם שמרכיבי תכנית העבודה תלויים ביעדים המוסדיים שיבחרו על ידיכם ובהתאם לסוג המוסד (יסודי/על-יסודי).

א. תכנית עבודה רב-שנתית

1. המוסד החינוכי בעל חזון, ערכים מנחים ותכנית עבודה רב-שנתית וקובעת שגרות וסדירויות בתחום ההוראה, הלמידה וההערכה המשקפים תרבות של ניהול אוטונומי (תוצאה רצויה מס' 16)
2. תכנית רב שנתית לפיתוח הצוות (יעד 25 יסודי/על-יסודי)

ב. תכנית עבודה בית ספרית

1. תכנית עבודה של המוסד החינוכי תכלול את המרכיבים הבאים:
 - 1) תכנית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית (יעד 10, יסודי/על-יסודי)
 - 2) הטמעת וקידום תפקודי לומד (יעד 1, יסודי/על-יסודי)
 - 3) תכנית לגמישות פדגוגית המקדמת למידה משמעותית (יעד 10, יסודי/על-יסודי)
 - 4) קידום השליטה בשפת אם (יעד 3, יסודי)
 - 5) מתווה פעולה מבוסס נתונים לקידום התחום הרגשי חברתי ערכי (יעד 15, יסודי/על-יסודי)
 - 6) תכנית התערבות הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי (יעד 20, יסודי/על-יסודי)
 - 7) תכנית בית-ספרית ייעודית לשימוש בשעות המתווספות בעקבות הטמעת המודל הדיפרנציאלי (יסודי).
2. תכנית עבודה לפיתוח מקצועי של הצוות תכלול את המרכיבים הבאים:
 - 1) תכנית התפתחות מקצועית-אישית לכל מורה הכוללת יעדים לשיפור המסוגלות האישית ומעקב אחר התקדמותו על פיה (יעד 12, יסודי/על-יסודי)
 - 2) תכנית פיתוח מקצועי המתבססת על מיפוי היכולות האישיות והקבוצתיות של הצוות החינוכי (יעד 12 על-יסודי)
 - 3) תכנית לתכנון תהליכי התמחויות המותאמים לבעלי תפקידים מובילים (יעד 11, יסודי/על-יסודי)
3. תכנית עבודה כיתתית
 - 1) תכנית עבודה אישית מותאמת לפחות ל-30% מתלמידי הכיתה מובילים (יעד 6, יסודי/על-יסודי)
 - 2) תכנית מענים מבוססי מיפוי לצרכי תלמידים על הרצף ההתנהגותי והלימודי מובילים (יעד 21, יסודי)



נספח ג' - כלי אבחוני לבחירת יעדים מוסדיים

מבוא

מטרת כלי זה הינה לבחון את מצב המוסד החינוכי למול יעדיו, על מנת לבחור באופן מושכל את היעדים החינויים ביותר לקידום במוסד החינוכי ומטרותיו.

אנו ממליצים כי את הכלי תמלאו יחד עם צוות ההנהלה ו/או צוות החינוך.

במקומות בהם אתם נשאלים למידת הידע או היישום של סוגיה מסוימת תוכלו לפעול באחת משתי הדרכים הבאות (המיטיבים יפעלו בשתייהן):

1. לשאול את צוות החינוך ולהגיע להסכמה באשר למידת היישום/הידע, כפי שצוות החינוך רואה זאת (כיחידים תחילה, וכצוות לאחר דיון).
2. להישען על נתונים, סקרים, ראיונות, אשר יאששו או יפריכו את תחושות הצוות (במידת האפשר הוצעו נתונים רלוונטיים, במידה ויש בבית הספר נתונים נוספים, יש להעזר בהם).

שלבי העבודה:

שלב א: צמצום ראשוני של היעדים (ייעשה בצוות מצומצם)

הצוות המצומצם יעבור על היעדים ועל השאלות המנחות שלהם (כפי שמפורט בהמשך הכלי ביחס לכל יעד) ויבחר כ-10 יעדים עליהם יתבצע איסוף נתונים שיטתי יותר לצורך תעדוף ובחירה.

שלב ב: ביצוע הערכת מצב מעמיקה ואיסוף נתונים תומכים אל מול היעדים ברשימה המצומצמת. (צוותי עבודה)

עבור כל יעד שנבחר יאספו הנתונים והעמדות הרלוונטיים לו מתוך הרשימה המוצעת. אנו ממליצים במידת האפשר לחלק את הצוות החינוכי לצוותי עבודה שכל אחד מהם יקבל מספר יעדים. תפקידו של הצוות יהיה להכין לקראת דיון בצוות המורחב:

1. הצגת הנתונים ותמונת המצב העולה מהם.
2. המלצתם להערכת מצב (ראה מקרא בעמוד הבא) על פי שיקול דעתם (ציון כולל).

שלב ג: ניתוח ותעדוף (צוות חינוכי)

בצוות החינוכי יתקיים דיון בו כל צוות עבודה יגיש את ממצאי העבודה שלו ויתבצע דיון בו יעשה מאמץ להגיע להסכמה רחבה ביותר. חשוב לציין כי השאיפה להגיע להסכמה מטרתה לאתגר את החשיבה של הצוות שהכין ולהציף טיעונים בעד ונגד.

מטרת הדיון הינה לייצר המלצה לתעדוף ולבחירת שלושה יעדים נוספים על יעדי החובה בהם יתמקד בית הספר. מלבד ממצאי עבודת הצוות קיימת חשיבות רבה לכך, שבחירת היעדים המוסדיים תעשה בהתאם לתפיסת עולמו וחזונו של המוסד החינוכי.

את ההחלטה הסופית ניתן להשאיר לצוות ההנהלה המצומצם במידת ההתאמה לגודלו של הצוות ולשיקולים נוספים שיש להתייחס אליהם בפורום מצומצם יותר.



ניתוח והערכת מצב בהתבסס על איסוף הנתונים (שלב ב סעיף 2)

(1) **מידת העשייה/הטמעה** – קריטריון זה מבטא את המידה בה יעד זה נמצא בשלבי יישום במוסד החינוכי. ע"מ להחליט באיזה מדרג יעד זה נמצא, תוכלו להיעזר במיפוי נקודות להתייחסות תחת כל יעד, כפי שמפורט בהמשך הנספח. מענה על סך השאלות בכל יעד ישקפו את מידת העשייה או ההטמעה של היעד במוסד החינוכי.

המדרג:

- 4 - **טרם החל** – לא נעשו פעולות בנושא במוסד החינוכי או שנעשו פעולות התחלתיות – אקראיות, ולא מתוכננות ביעד.
- 3 - **בשלבי פיתוח ושלבי הטמעה התחלתיים** – החלו להתבצע פעולות בתחום היעד, עפ"י תכנון ומתווה מראש. שימו לב הדגש מתייחס להיבט התכנוני.
- 2 - **בשלבי הטמעה מתקדמים** – קיימת תכנית סדורה במוסד החינוכי, אשר נשענת על סדירויות ומנגנונים מוסדיים. התכנית מיושמת, פועלים על פיה ואף ניתן להסיק מסקנות באשר לאופן היישום במוסד החינוכי ולהעריך את מידת הצלחתו.
- 1 - **הוטמע ועונה על הציפיות** – לא קיימות פעולות הנדרשות לשיפור היעד במוסד החינוכי, אלא רק לשימור המצב הקיים.

(2) **נחיצות/חשיבות היעד** – באיזו מידה קיים צורך בהתמקדות ביעד זה במוסד החינוכי. הגדרת הנחיצות תיבחן על פי מידת הפער בין המצב המצוי לבין המצב הרצוי/המצופה במדדי התוצאה המאפיינים כל יעד. בהמשך הנספח מצוינים לשימושכם מדדי תוצאה ברוב היעדים.

ככל שקיים פער גדול יותר – כך קיימת נחיצות גבוהה יותר – 4 – לביצוע היעד. ככל שהפער קטן יותר, קטנה הנחיצות – 1.

ניתן להשוות את הפערים בין היעדים באחוזים. אם למשל, כדי להגיע למצב הרצוי בהישגי לומדים עליי להעלות את הציונים ב-50%, ואילו באקלים הבית ספרי עליי להשתפר ב-80%, הרי שהנחיצות תהיה גבוהה יותר לביצוע יעד האקלים.

(3) **מידת הישימות** – מידת הישימות מתייחסת לשקלול ההיבטים הבאים ביישום היעד: רמת המשאבים הנדרשת, קיומם של ידע ומיומנויות נדרשים בקרב הצוות החינוכי והמוסדי, מידת המוטיבציה של הצוות ו/או קיומן של התנגדויות לכיוון הפעולה. הקריטריון נמדד ברמת ישימות נמוכה – 1, רמת ישימות בינונית – 2, רמת ישימות גבוהה – 3.

(4) **סה"כ** – מכפלה של 3 הקריטריונים זה בזה. שימו לב שטווח הציונים יהיה בין 48 – הציון הגבוה ביותר (מידת עשייה-4, נחיצות-4, מידת ישימות-3) לבין 1 – הציון הנמוך ביותר (מידת עשייה-1, מידת נחיצות-1, מידת ישימות-1)



רשימת השאלות המנחות והנתונים התומכים לפי יעדים:

מטרה א'



יעד 1: לתכנן וליישם תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים ומטמיעים תפקודי לומד

שאלות מנחות:

- באיזו מידה תכניות הוראה אישיות, קבוצתיות וכיתתיות מבוססות על מיפוי תפקודי לומד של התלמידים.
- באיזו מידה הותאמה/מותאמת מערכת השעות הבית ספרית והכיתתית לתפיסת הלמידה המשמעותית.
- האם קיימות יחידות הוראה המכוונות לפיתוח תפקודי הלומד, בהיבטים של: תכנים ותכניות למידה, הערכה, מרחבי למידה, ארגון הלומדים ודרכי הוראה-למידה?
- באיזו תדירות ורצף הן מיושמות?
- מהי תחושת המסוגלות ורמת הידע והמיומנויות של הצוות המקצועי בגיוון דרכי הוראה חדשניות (שעות פיתוח מקצועי, ביטוי היודע והמיומנויות בהערכת עו"ה)

נתונים תומכים:

- מידת הגיוון בדרכי הוראה למידה (תכנון ויישום של יחידות הוראה בכלל תחומי הדעת, מעקב אחר ביצוע, בדיקת יחידות הוראה ותדירות שיעורים, בהם מתקיים שינוי בדרכי הוראה-למידה).
- קיומם של מרחבי למידה מגוונים ופורצי זמן ומקום, הנותנים מענה למגוון תפקודי הלומד. מספר תלמידים שלומדים בהם (ובאיזו תדירות).
- שעות פיתוח מקצועי שהוקדשו לצוות בנושא דרכי הוראה מגוונות וחדשניות.



יעד 2: ליישם דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד

שאלות מנחות

- עד כמה אנו יודעים להעריך את כלל תפקודי הלומד (קיומו של מסד נתונים פדגוגי ואירגוני שרלוונטי להערכת תפקודי לומד).
- עד כמה משולבים תפקודי הלומד בכלי ההערכה הקיימים.
- האם קיימים תהליכי הערכה מעצבת המשתפים את התלמידים? באיזו תדירות הם מיושמים?
- האם פועל רכז הערכה בית ספרי, מהי מידת שילובו בשגרת המוסד ובעבודת הצוות החינוכי.

נתונים תומכים:

- מספר הניגשים בעבודות גמר.
- מספר המקצועות בהם מתקיימת הערכה חלופית ו/או שיעור התלמידים המוערכים בהערכה חלופית.



יעד 3: לקדם הישגי תלמידים בשפת אם ולפתח אוריינות דיגיטאלית כבסיס לכלל תחומי הדעת

שאלות מנחות:

- מהי רמת הידע המקצועי והעדכני של צוות ההוראה המלמד שפת אם במסגרת הפיתוח המקצועי?
- באיזו מידה משולבת פדגוגיה דיגיטלית בדרכי ההוראה?
- עד כמה נדרשים תלמידים למטלות הבעה בעל פה בשפת אם בתחומי הדעת השונים?
- מהי מידת שימוש בתקשוב בתהליכי הלמידה? האם חלק שיפור במדד זה?
- מהי רמת התקשוב (ברמת הצטיידות) בבית הספר – ברמה מוסדית וכיתתית.

נתונים תומכים:

- מידת השליטה בשפת האם בהתבסס על מבדקי קריאה וכתובה, משימות הערכה וחלופות בהערכה.
- מידת השליטה של תלמידים במיומנויות הדרושות ללמוד עצמאי בתחום שפת האם בסביבה הדיגיטלית.
- מידת השימוש ביחידות הוראה, שפותחו ופורסמו ע"י משרד החינוך, כדגמים להוראת אסטרטגיות ומיומנויות לקידום השליטה בשפת אם.

יעד 4: למסד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת

שאלות מנחות:

- עד כמה יש לתלמידים הזדמנות בחירה כחלק מסדר היום החינוכי.
- באיזו מידה משתמשים באמצעים מתוקשבים להנגשת מידע כללי וידע עולם על בסיס קבוע (כולל למידה שיתופית).
- האם קיימות הזדמנויות להצגת ידע של הלומדים בארגון הזמן הבית ספרי.
- האם מתקיימים תהליכי הוראה ולמידה בין תחומיים?

יעד 5: לקדם ולטפח תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית.

שאלות מנחות:

- מהי מידת הידע של הצוות החינוכי לגבי חוזקותיו של כל תלמיד?
- האם מתקיימות תכניות המקדמות מצוינות בית ספרית?
- האם קיימות הזדמנויות להוקרה פומבית של חוזקות התלמידים וצוותי ההוראה?
- אלו שגרות ומסגרות קיימות המסייעות בטיפוח מצוינות אישית, קבוצתית ובית ספרית?

נתונים תומכים:

- אחוז המצטיינים בבגרות מהלומדים ב"ב (נקודתית ולאורך זמן) – מדד תוצאה



יעד 6: לאתר ולהעניק מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק ומטפח את עוצמותיהם

שאלות מנחות:

- מהי רמת הידע והשליטה בכלים פסיכו-פדגוגיים בעבודת הצוות החינוכי?
- באיזו מידה משולבים היבטים פסיכופדגוגיים בעבודת הצוות החינוכי?
- האם קיימים מענים מבוססי מיפוי לצרכי תלמידים על הרצף ההתנהגותי והלימודי בתכנית העבודה הבית ספרית?
- מידת יישום של מענים מותאמים (צומתי מעקב ובקרה).
- האם קיימות תכניות אישיות מבוססות מיפוי אישי לתלמידים ומהי רמת המעקב והבקרה על תכניות כאלו?
- רמת הניידות האפשרית לתלמידים לעבור בין כיתות ומגמות. שיעור הילדים שעברו בפועל בין מגמות.
- האם קיימות תכניות תומכות בשיתוף עם גורמי קהילה?
- האם מתקיימים צוותים רב מקצועיים ומסגרות היועצות נוספות כשגרות עבודה?
- מהי מידת השימוש בהוראה דיפרנציאלית בבית הספר?

נתונים תומכים:

- שיעור אחוזי זכאות לבגרות של תלמידים בתכנית ליב"ם, מב"ר, אומ"ץ?
- אפקטיביות השימוש בשעות פרטניות? מה מידת השיפור שחלה בהישגיהם ובהתנהגותם של תלמידים, המקבלים שעות פרטניות?
- באיזה עשירון נשירה בית הספר נמצא? האם ניכרת מגמת ירידה, עלייה או סטגנציה?
- שיעור התלמידים המקבלים הערכה ומשוב מקדמי למידה ממוריהם? האם חלק שיפור מגמתי במדד זה? (יש עוד נתון דומה: "מתן הערכה ומשוב לתלמידים")
- שיעור התלמידים החשים תחושת מסוגלות לימודית? האם חל שיפור מגמתי במדד זה?
- שיעור התלמידים המסתייעים בשיעורים פרטיים במקצוע אחד לפחות מתוך מקצועות המיצ"ב? האם חל שיפור מגמתי במדד זה?

יעד 7: לבחון את החזון הבית ספרי, לצורך עדכונו והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית, תוך שיתוף באי בית הספר

שאלות מנחות:

- מהי רמת הרלוונטיות של החזון לתפיסה כיום (מתי נקבע, מתי עודכן)
- מידת שיתופם של הצוות החינוכי, התלמידים וההורים בחזון ביה"ס
- מידת ההכרות של בעלי עניין רלוונטיים נוספים את החזון
- מידת היישום והתרגום של החזון לתכנית פעולה



יעד 8: לקדם את התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם

שאלות מנחות:

- באיזו מידה תכניות הוראה בית ספריות מבוססות על ההתאמות החדשות בתכניות הלימודים בכל תחום דעת.
- באיזו מידה קיימים יעדים כיתתיים ובית ספריים לקידום התלמידים ולשיפור הישגיהם.
- מהם צומתי ההערכה למעקב אחר התקדמות התלמידים.
- מידת השליטה של צוותי המורים בתחומי הדעת השונים.

נתונים תומכים:

- הישגים בכל תחום דעת (מבחנים חיצוניים ופנימיים)
- שיעור התלמידים הפועלים מתוך מוטיבציה אוטונומית/כפויה ללמידה?
- שיעור התלמידים אשר נעדרים מוטיבציה ללמידה?
- אחוז הזכאים לבגרות
- שיעור הניגשים לבחינות הבגרות ב-4-5 יח"ל במתמטיקה ואנגלית
- שיעור הניגשים למקצועות המדעים (ביולוגיה, פיזיקה, כימיה) ברמה מוגברת
- מדד 'טוהר הבחינות'

יעד 9: לפתח אסטרטגיות למידה לתלמידים

שאלות מנחות:

- באיזו מידה מיומנים המורים אודות שימוש באסטרטגיות למידה בתחומי הדעת לצורך פיתוח תפקודי הלומד השונים.
- באיזו מידה משולבות אסטרטגיות למידה בתכניות ההוראה.

יעד 10: לבנות תכנית עבודה בית ספרית, הנתמכת בסדיריות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית

שאלות מנחות

- מתי בוצע לאחרונה אבחון ארגוני עצמי, הממפה חוזקות וחולשות של המוסד החינוכי.
- עד כמה הסדיריות הבית ספריות נבחנו אל מול הלמידה משמעותית, וקידום תרבות פדגוגית וארגונית המעודדת למידה משמעותית, לדוגמא: מערכת השעות, ישיבות צוות, מבנה השיעור, פיתוח מקצועי.
- מידת השיתוף של הצוות החינוכי בבניית תכנית עבודה בית ספרית.
- מידת היישום של הגמישות הפדגוגית באופן מתוכנן ואסטרטגי.



יעד 11: חיזוק מעמד בעלי התפקידים בביה"ס כסוכני שינוי משמעותיים לקידום למידה משמעותית

שאלות מנחות

- עד כמה קיימים ידע ומומחיות בפדגוגיה גנרית בקרב בעלי התפקידים המרכזיים בבית הספר?
- באיזו מידה מותאמות הגדרות בעלי תפקיד לתפיסה של למידה משמעותית.
- באיזו מידה מקודמים בעלי התפקידים באופן מקצועי.
- באיזו מידה התרבות ארגונית מעודדת יוזמות, העצמה אישית ומנהיגות בבית הספר (פעולות, מסרים)
- עד כמה מעורבים אנשי צוות ובעלי תפקידים בתהליכים אסטרטגיים (תכנון, צוותי חשיבה, סיוע לעמיתים, קידום למידה משמעותית)

יעד 12: ליצור מסגרות לטיפוח ושיפור המסוגלות הקבוצתית של צוות בית הספר להוביל תהליכי למידה משמעותית

שאלות מנחות

- עד כמה מיומנים המורים כפרטים ונקבוצה בהובלת תהליכי הוראה איכותיים ואפקטיביים וקידום למידה משמעותית, מידת יישום תהליכים בפועל, וכו'?
- האם קיימים תהליכי התפתחות אישית/קבוצתית מבוססים וקבועים.
- האם קיימת תכנית פיתוח מקצועי לכל מורה, המבוססת על ניתוח צרכיו, חוזקותיו וחולשותיו?
- האם מתבצעת למידה משותפת בצוות בנושאים המקדמים תהליכי למידה משמעותית?
- האם מתבצעת למידה משותפת לתחומים דיסיפלינאריים וגנריים ביחד?
- האם קיימות מסגרות התומכות בלמידה ובעבודה משותפת של צוות בי"ס (כולל מאגרי מידע ורעיונות)
- עד כמה מתבצעת בנייה משותפת של יחידות הוראה / צפיית עמיתים / ניתוח שיעורים וכו'.
- עד כמה קיים ידע לגבי שימוש במרחבי למידה מגוונים ווירטואליים

נתונים תומכים:

- נתונים לגבי הפיתוח המקצועי: שעות, נושאים, סקרי משוב
- מידת שביעות הרצון ותחושת המסוגלות של הצוות בהובלת תהליכי למידה משמעותית (דיווח עצמי ועמדות של הצוות)

יעד 13: לטפח תרבות בית ספרית המעודדת מעורבות, שותפות ויזמות של הורים מורים ותלמידים בתחום הלימודי והחברתי

שאלות מנחות:

- האם קיימת תפיסה בית ספרית מוסכמת המגדירה תחומי מעורבות, דרכי פעולה ומסגרות פעולה משותפות למורים, הורים, תלמידים ובוגרים.
- האם קיימות מסגרות למעורבות ולמימוש יוזמות בהם שותפים תלמידים, מורים והורים?
- האם קיימות מסגרות קבועות לשיח הורים - מורים - תלמידים - בוגרים?
- האם יש לכל תלמיד הזדמנות לפעול למען החברה תוך התנסות באחריות, התמדה ויזומה.



נתונים תומכים:

- מידת ההשתתפות במסגרות השונות (מספרי תלמידים, מספרי הורים, תדירות וכו')
- כמות היוזמות שהחלו בשנה האחרונה בקרב צוות המורים/תלמידי ביה"ס
- רמת האפקטיביות והדומיננטיות בשגרת בי"ס של יוזמות שהחלו לפני מספר שנים

מטרה ב



יעד 14: לפתח ולבסס מעורבות חברתית פעילה בתוך ביה"ס ומחוצה לו

שאלות מנחות:

- באיזו מידה ניתנות לתלמידים הזדמנויות למעורבות חברתית בביה"ס ובקהילה (באופן אישי, קבוצתי, כיתתי)?
- האם מתקיימות מסגרות המאפשרות למידה והתנסות מתמשכות במעורבות חברתית.
- מהי רמת הידע המקצועי של הצוות החינוכי ותחושת המסוגלות שלו בהנחיית התלמידים במעורבות חברתית ובביצוע תהליכים רפלקטיביים.
- עד כמה מוערכים המעורבים חברתית בבי"ס.
- עד כמה יש מידע בבי"ס לגבי צרכים בקהילה ובסביבה שיכול לשמש ליוזמות חברתית

נתונים תומכים:

- מידת ההשתתפות במסגרות מעורבות חברתית
- שיעור המתגייסים לצה"ל או לוקחים חלק בשירות לאומי/אזרחי מקרב הבוגרים (על יסודי)
- שיעור התלמידים המשתתף בתנועות נוער מבין תלמידי בית הספר

יעד 15: לקיים מסגרות קבועות ללמידה והתנסות רגשית, חברתית וערכית

שאלות מנחות:

- האם קיימות מסגרות לשיח, ללמידה ולהתנסות בחיבור להיבטים רגשיים, חברתיים-ערכיים, בנוסף לשעת המחנך (בשעות הפרטניות וכו').
- האם מתבצע מעקב ובקרה על מידת השימוש במסגרות אלה ועל רמת האפקטיביות שלהן (מידת האפקטיביות של התכניות - מדד תוצאה)
- עד כמה הצוות החינוכי מוכשר ומיומן ביצירת חיבורים בין ההיבטים הרגשיים להיבטים החברתיים וביצוע תהליכים רפלקטיביים
- מהי מידת הידע הקיים בבית ספר לגבי היבטים רגשיים, התנהגותיים, חברתיים, ערכיים
- האם קיימות תכניות התערבות בהתאם למידע הקיים.
- האם תלמידים מוערכים גם בתחום החברתי-ערכי?
- האם מתבצעים דיונים בנושאים אקטואליים המעלים דילמות אזרחיות.



נתונים תומכים:

- מידת יישום תכניות רגשיות חברתיות ערכיות במערכת השעות הכיתתית בהתאם לסילבוס של שכבת הגיל (מפתח הל"ב, כישורי חיים)
- מדדים מסקר אקלים במיצ"ב

יעד 16: לשלב בפעילות הבית ספרית ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר

שאלות מנחות

- האם משולבים ערכים והתנהגויות הנגזרות מהם בהוראת תחומי הדעת?
- באיזו מידה משולבים ערכים בפעילויות מגוונות באורח החיים המוסדי (טקסים, טיולים, הפסקות, ימי שיא, בחיבור לחגים ולימים מיוחדים וכו')?
- האם מתקיימים דיונים ערכיים ועיסוק דילמות בחיבור לתכני הלימוד ולנושאים אקטואליים ואזרחיים?

נתונים תומכים

- פעילויות חווייתיות בונות זהות בשגרת ב"ס (כגון: מסע ישראלי, מסע משמעותי, המסע לפולין, וכו').
- שיעור התלמידים המשולבים בפעילויות אלו.

יעד 17: להתנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית הספר

שאלות מנחות

- האם קיימות מסגרות המאפשרות ייצוג של תלמידים, לקיחת אחריות ושותפות בתהליכי קבלת החלטות ובביצוען (מועצת התלמידים, הנהגות, ועדות, תפקיד לכל תלמיד, שגרירי מפתח הל"ב ועוד)?
- האם מופעלות מסגרות שיח המזמנות לתלמידים ביטוי אישי והבעת עמדות מגוונות בנושאים חברתיים ואקטואליים ("שגרור מסר אישי", בימות דיון, פורומים, הייד פארק, דיבייט ועוד)?
- באיזו מידה הצוות מקדיש זמן להבניית הלמידה וההתנסות בתהליכים דמוקרטיים וחברתיים?
- האם מתקיים שילוב בין למידה עיונית והתנסות פעילה במימוש ערכי צדק ודמוקרטיה?
- האם קיימות ועדות משותפות והליכים שיתופיים למורים ותלמידים לקידום תחושת שייכות והוגנות בקהילת בית הספר?

נתונים תומכים:

- שיעור התלמידים הלוקחים חלק במסגרות השונות

יעד 18: לפתח וליישם כשירות תרבותית כבסיס לחברה רב תרבותית

שאלות מנחות

- האם הוכשר צוות המוסד החינוכי בכשירות תרבותית מתוך תפיסה רב תרבותית.
- האם קיימות מסגרות למפגשים בנושא תרבויות בקהילת ביה"ס ובחברה הישראלית (נימוסים, מנהגים, חגים, ערכים אמונות וכדומה) לצורך העמקת ההיכרות וקידום ההכלה.
- האם קיימות פעילויות המקדמות רב תרבותיות במסגרות פורמאליות ובלתי פורמאליות.
- האם מתקיימים מפגשים תהליכיים מתמשכים בין מגזרים ותרבויות שונות.



יעד 19: לקדם שותפויות הורים כבסיס לאקלים מיטבי

שאלות מנחות

- האם התקיים שיח בקרב הצוות החינוכי לתכנון השותפות החינוכית עם ההורים (בירור עמדות, צרכים, מיומנויות, גבולות השותפות ועוד)
- באיזו מידה משותפים ההורים בתכנון ליצירת השותפות ובתהליכים מרכזיים התומכים באקלים מיטבי על פי התכנון (מיפוי, תקנון ועוד)
- עד כמה קיימים הקשבה, דיאלוג ואמון כערכים המקדמים שותפות עם ההורים.
- האם קיימות סדירויות אפקטיביות לקיום שותפות חינוכית מערכתית ופרטנית, תוך דיאלוג בין צוותי חינוך, הורים ותלמידים.

נתונים תומכים:

- מהי רמת ההשתתפות במסגרות המשתפות? מהי מידת שביעות הרצון של המשתתפים?

יעד 20: לבנות תכנית עבודה בית ספרית, הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי

שאלות מנחות

- האם קיים מיפוי שוטף וקבוע לגבי מצב בית הספר בסוגיות אקלים מרכזיות בבית הספר ובקהילה?
- כיצד הוא מבוצע? האם ממופות בו גם חוזקות והזדמנויות לקידום אקלים?
- האם קיימת תכנית התערבות מבוססת נתונים לקידום אקלים הכוללת תהליכי הערכה ובקרה
- עד כמה משותפים מורים, תלמידים והורים בקידום האקלים?
- האם הצוות החינוכי מיומן בקידום אקלים מיטבי ובקיום שיח רגשי?
- באיזו מידה מלווה הצוות על ידי יועצים ופסיכולוגים?
- האם מתקיים שיח רגשי - חברתי אישי וקבוצתי מתמשך וקבוע של מורים עם תלמידים
- באיזו מידה מצויד הצוות החינוכי במנעד תגובות חינוכיות להתמודדות עם אירועי אלימות והתנהגויות סיכון.

נתונים תומכים

- שיעור התלמידים עם תחושת אי-מוגנות בבית הספר
- שיעור תלמידים שהשתתפו באירועי אלימות
- מספר אירועי אלימות והתנהגויות סיכון בבית הספר
- שיעור התלמידים החשים יחסי קרבה ואכפתיות עם מוריהם



יעד 21: לאתר ולהעניק מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק ומטפח את עוצמותיהם

שאלות מנחות

- האם גובשה תפיסת עולם ערכית המבטיחה את מחויבותו של הצוות החינוכי למתן מענה דיפרנציאלי לפרט ולקבוצה בכל ההיבטים הרגשיים והחברתיים? עד כמה היא מוטמעת בקרב חברי הצוות כולו?
- באיזו מידה ממופות החוזקות והצרכים של התלמידים ברמת הפרט, הכיתה ושכבת הגיל? מהם התהליכים התומכים במיפוי כזה?
- עד כמה המחנכים בבית הספר רואים בתפיסת התפקיד שלהם את תכלול תהליך המיפוי ואיתור הצרכים, וגיבוש ערוצי פעולה מתאימים לקיום שיח מעצים עם תלמידיהם?
- עד כמה המחנכים מיומנים וחשים מסוגלים לבצע תפקידם זה?
- האם תכנית העבודה המוסדית כוללת מענים מבוססי מיפוי לצרכי התלמידים על הרצף ההתנהגותי? מהי מידת היישום של מענים אלה? האם קיימים סדירויות תומכות, וצומתי מעקב ובקרה?
- האם מופעלות תכניות תומכות בשיתוף עם גורמי הקהילה (מדריכי נוער, מרכזי מנהיגות, תנועות נוער וארגוני נוער ועוד)? עד כמה מתבצעות תוך איתור משאבים ואיגומם?
- האם הפיתוח המקצועי של צוות החינוך מותאם למתן מענה דיפרנציאלי ולמיפוי הכיתתי?
- האם מתקיימים צוותים רב מקצועיים ומסגרות היועצות נוספות כשגרות עבודה?

נתונים תומכים

- שיעור הנשירה הגלויה והסמויה.
- אפקטיביות השימוש בשעות פרטניות. מהי מידת השיפור שחלה בהישגיהם ובהתנהגותם של תלמידים, המקבלים שעות פרטניות?
- שיעור הכיתות בעלי תכנית עבודה כיתתית למתן מענה דיפרנציאלי.

יעד 22: לפתח וליישם סדירויות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה

שאלות מנחות

- האם קיימת בקרב הצוות החינוכי התפיסה של הרצף ההוליסטי (24/7)? כיצד הוטמעה? כיצד זה בא לידי ביטוי?
- האם יש ביטוי בתכנית העבודה המוסדית לעידוד ההשתלבות של התלמידים במסגרות פנאי מבוקרות (תנועות נוער, ארגוני נוער וכו')?
- באיזו מידה קיימים ערוצי תקשורת בין מורים לתלמידים לאורך השנה בהתאם לצרכים גם מעבר לכיתה (באופן וירטואלי או אחר)?
- האם נבחנות עם התלמידים דרכים לניהול פנאי באופן מושכל ובטוח בשעות אחה"צ ובחופשות.
- האם קיימות מסגרות ומבנים לשיתופי פעולה עם גורמים בקהילה ומוסדות החינוך הבלתי פורמאלי כאמצעי משמעותי להעצמת התלמיד?
- עד כמה משולבות תנועות הנוער בפעילויות בית הספר?
- באיזו מידה מתקיים הקשר בין בית הספר והצוות החינוכי ובין הגורמים המשמעותיים בשעות הפנאי של התלמידים?



פינאנץ
פאסאטאג

יעד 23: בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה - להעמיק הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית

שאלות מנחות

- האם קיימת בקרב הצוות החינוכי, תפיסה קהילתית הרואה ביחסי בי"ס - קהילה ערך (שותפות תלמידים - הורים - מורים, גורמי רשות מקומיים וגורמי חברה אזרחית) לטובת בית הספר והקהילה?
- האם הפעולות הנדרשות לקידום רווחת התלמידים וביה"ס מגובשות ע"י מענים שונים שאותרו בקהילה (מתנ"ס, תנועת נוער, מחלקות נוער ועוד).
- באיזה אופן מתקיים שיתוף פעולה בין הגורמים הרלוונטיים בקהילה לצורך תכנון, יישום והערכת המענים לצורכי התלמידים וביה"ס? האם יש שגרות/מבנים תומכים לשיתוף פעולה כזה? עד כמה הם אפקטיביים ומועילים?
- האם ממופים שותפים בקהילה (אנשי מקצוע ברשות המקומית, תנועות נוער, ארגוני נוער, עמותות מגזר שלישי, עסקים ועוד) שיש בידיהם לסייע במתן מענים לתלמידי בית הספר?
- עד כמה שותפים אלה מגויסים ומשולבים בפועל בפעולות לקידום החינוך בבית הספר וקהילה? (לדוגמא: הרצאות מומחים בקהילה, בית ספר להורים, קיום אירועי חג ומועד קהילתיים ועוד)
- מהו איכות הקשר בין מסגרות החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי לקידום היבטים חברתיים-ערכיים? האם קיימות מסגרות המקדמות קשר זה?
- האם קיימים מיזמים של באי בית הספר לטובת הקהילה לאור איתור צרכים.



מטרה ג

יעד 24: יצירת מרחב/זמן למורים עבור למידה ויצירה

שאלות מנחות

- האם קיימות שגרות המאפשרות למורים ליצור יחד חומרי הוראה – בצוותים רב גילאיים/צוותים אינטר-דיסציפלינאריים/עמיתים
- האם מתקיימים מנגנונים המאפשרים ומעודדים למידת עמיתים ומשוב (כגון: מנגנון פעיל של צפייה בשיעורי עמיתים ומתן משוב)
- האם מתאפשר לצוות החינוכי לקחת חלק בלמידת עמיתים בין מוסדות חינוך שונים? באיזו תדירות? מהו שיעור ההשתתפות?
- האם מוקצים משאבים לעידוד יזמות בתוך תכנית העבודה הבית-ספרית
- האם קיימות פלטפורמות לניהול הידע ושיתוף ברעיונות ויזמות (למשל אתר בית ספרי מקוון, מרחב פיזי בית ספרי לשיתוף ברעיונות ויזמות)

יעד 25: ניהול עצמי של פיתוח מקצועי

שאלות מנחות

- האם תהליכי הפיתוח המקצועי מתבססים על אבחון פדגוגי, הכולל: מיפוי אישי וצוותי, תהליכי התייעצות עם מרכז פסג"ה וגורמים נוספים, בניית סילבוס מותאם.
- מהי רמת שביעות הרצון של הצוות החינוכי מתהליך ההתפתחות האישי שלו? האם מתקיימים צומתי מעקב ולמידה על תהליך הפיתוח המקצועי של חברי הצוות?

נתונים תומכים

- קיומה של תכנית פיתוח מקצועי מוסדית, מידת יישומה, בחינת האפקטיביות של תכנית זו
- מספר המורים בעלי תכנית פיתוח מקצועית אישית, המבוססת על אבחון אישי כמפורט לעיל

יעד 26: יצירת תרבות ארגונית של למידה והתנסות

שאלות מנחות

- האם קיימות שגרות לבירור התפיסה החינוכית ויעדי בית הספר בהתאמה לקהילה בשיתוף כלל המורים.
- האם קיימות הזדמנויות ליזמות ועידוד ביטוי אישי של הצוות החינוכי? האם קיימים תהליכים שוטפים לזיהוי ועידוד הזדמנויות כאלה?
- האם מתקיימת בבית הספר תרבות של למידה?
- האם מתקיימים דיונים וניתוח אירועים לצורך למידה מהצלחות ולמידה מכישלונות.



יעד 27: עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה

שאלות מנחות

- באיזו מידה מוכשרים המורים הרלוונטיים?
- האם קיים גיוון ויצירתיות לפיתוח למידה אטרקטיבית בתחומי המדעים?
- האם מתקיים שילוב ידע מתחום מדעים בדיסציפלינות אחרות?

נתונים תומכים:

- שיעור התלמידים ב-4 ו-5 יחידות במתמטיקה ובמגמות מדעיות
- הישגי התלמידים בגרות איכותית
- ניצול כל שעות המדעים

יעד 28: חשיפת התלמידים ללימודי הטכנולוגיה

שאלות מנחות

- באיזו מידה נחשפים התלמידים למגמות הטכנולוגיות-מקצועיות לקראת הרישום לתיכון? (למשל חלוקת חוברת המגמות לתלמידים, עידוד החשיפה למידע באתר המשרד, ימי חשיפה ועוד)
- האם מתאפשר לתלמידים מפגש וחשיפה עם עולם העבודה (סיורים, הרצאות, מפגשים עם אנשי מקצוע ועוד)

נתונים תומכים:

- שיעור התלמידים המתנסים וחשופים לעולם העבודה
- שיעור התלמידים הלומדים במגמות מדעיות וטכנולוגיות, האם חלה עליה/ירידה בהשתתפות תלמידים במגמות אלו

יעד 29: יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ועניין

שאלות מנחות

- האם מתקיימת הערכה חלופית לתלמידים במגמות הטכנולוגיות באמצעות פרויקטים במקצוע התמחות?
- באיזה אופן מתאפשר שילוב התנסות בתעשייה במסגרת הלמידה השוטפת?
- האם קיים מתווה להתפתחות מקצועית של מורי חינוך טכנולוגי בדגש על התנסות מעשית?
- עד כמה איכותי הקשר עם מרכזי טכנולוגיה אזוריים? מהם התהליכים התומכים בחיזוק קשר זה?
- האם מתאפשר שילוב בין בגרות ותעודת הסמכה? (הפעלת פרויקט טו"ב בביה"ס). מהו שיעור ההשתתפות? האם יש מגמת שיפור?



פיננסים
פאסט טאק

מטרה א'					
מס' יעד	יעדים מוסדיים	מידת העשייה/ הטמעה 1-הוטמע 4-טרם החל	מידת החשיבות/ נחיצות (1-4)	מידת הישימות (1-3)	סה"כ (מידת הטמעה X חשיבות X סיכויי הצלחה)
1.	לתכנן וליישם תהליכי הוראה - למידה מגוונים וחדשניים המפתחים ומטמיעים תפקודי לומד				
2.	ליישם דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד				
3.	לקדם הישגי תלמידים בשפת אם ולפתח אוריינות דיגיטאלית כבסיס לכלל תחומי הדעת				
4.	למסד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת				
5.	לקדם ולטפח תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית				
6.	לאתר ולהעניק מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק ומטפח את עוצמותיהם				



פינאנץ
פאסטאג'יז

מטרה א'					
מס' יעד	יעדים מוסדיים	מידת העשייה/ הטמעה 1-הוטמע 4-טרם החל	מידת החשיבות/ נחיצות (1-4)	מידת הישימות (1-3)	סה"כ (מידת הטמעה X חשיבות X סיכויי הצלחה)
7.	לבחון את החזון הבית ספרי, לצורך עדכנו והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית, תוך שיתוף באי בית הספר				
8.	לקדם את התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם				
9.	לפתח אסטרטגיות למידה לתלמידים				
10.	לבנות תכנית עבודה בית ספרית, הנתמכת בסדירות אפקטיביות, המאפשרות קידום למידה משמעותית				
11.	לחזק את מעמד בעלי התפקידים בביה"ס כסוכני שינוי משמעותיים לקידום הלמידה המשמעותית				
12.	ליצור מסגרות לטיפוח ושיפור המסוגלות הקבוצתית של צוות בית הספר בהובלת תהליכי למידה משמעותית				
13.	לטפח תרבות בית ספרית המעודדת מעורבות, שותפות ויזמות של הורים מורים ותלמידים בתחום הלימודי והחברתי				



פינאנס
פאסטאג'ינג

מטרה ב'					
מס' יעד	יעדים מוסדיים	מידת העשייה/ הטמעה 1-הוטמע 4-טרם החל	מידת החשיבות/ נחיצות (1-4)	מידת הישימות (1-3)	סה"כ (מידת הטמעה X חשיבותX סיכויי הצלחה)
14.	לפתח ולבסס מעורבות חברתית פעילה בתוך ביה"ס ומחוצה לו				
15.	לקיים מסגרות קבועות ללמידה והתנסות רגשית חברתית וערכית				
16.	לשלב ערכים יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר, בפעילות בית הספר				
17.	להתנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית ספר				
18.	לפתח וליישם כשירות תרבותית כבסיס לחברה רבת תרבותית				
19.	לקדם שותפויות הורים כבסיס לאקלים מיטבי				



פיננסים
פאסט טאקס

מטרה ב'					
מס' יעד	יעדים מוסדיים	מידת העשייה/ הטמעה 1-הוטמע 4-טרם החל	מידת החשיבות/ נחיצות (1-4)	מידת הישימות (1-3)	סה"כ (מידת הטמעה X חשיבות X סיכויי הצלחה)
20.	לבנות תכנית עבודה בית ספרית, הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי				
21.	לאתר ולהעניק מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק ומטפח את עוצמותיהם				
22.	לפתח וליישם סדירויות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה				
23.	בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה - להעמיק הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית				



פינתון
פאסטסטגין

מטרה ג'					
מס' יעד	יעדים מוסדיים	מידת העשייה/ הטמעה 1-הוטמע 4-טרם החל	מידת החשיבות/ נחיצות (1-4)	מידת הישימות (1-3)	סה"כ (מידת הטמעה X חשיבות X סיכויי הצלחה)
24.	יצירת מרחב/זמן למורים עבור למידה ויצירה				
25.	ניהול עצמי של פיתוח מקצועי				
26.	יצירת תרבות ארגונית של למידה והתנסות				
27.	עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה				
28.	חשיפת התלמידים ללימודי הטכנולוגיה				
29.	יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ולעניין				



פיתוח
פאסטינג

נספח ד' - ניתוח ארגוני לאור התוצאות הרצויות באמצעות כלי העכביש

מלאו את הטבלאות המצורפות ביחס לכל אחת מהתוצאות הרצויות:

המצב הקיים - באיזה מצב להערכתכם מצוי המוסד החינוכי ביחס לתוצאה זו, כפי שהיא מצוינת. האם הדברים מתקיימים באופן מיטבי והתוצאה הרצויה הושגה - 4, או לחילופין המוסד החינוכי רחוק מהשגת התוצאה הרצויה, סרם החל לפעול בנושא - 1.

חשיבות למוסד - בחנו מה מידת תרומתה של תוצאה רצויה זו למימוש חזון המוסד החינוכי ויעדיו. בתוצאות הרצויות של המוסד החינוכי צוינו תוצאות הרלוונטיות לכל תחומי עבודתו ופעילותו של המוסד, ולכן ניתן לחשוב כי כל התוצאות הרצויות חשובות. אף על פי כן, יש לנסות ולבחון את חשיבות התוצאה הרצויה למוסד, לאור ניתוח מצבו הנוכחי. באשר לבחינת התוצאות הרצויות של צוות החינוך, יהיה זה מעניין לראות כיצד ישיב צוות החינוך על עצמו, וכן כיצד ישיבו תלמידים והורים על כך.

קריטריונים אלו יבחנו בהתאמה בטבלה הבאה, הבוחנת את המצב הקיים של התוצאות הרצויות ביחס לצוות החינוך במוסד החינוכי, ומידת חשיבותן למימוש החזון המוסדי.

דרג בין 1-4 [1- הכי נמוך, 4 - הכי גבוה]	"תוצאות רצויות" - המוסד החינוכי	
	מצב קיים	חשיבות למוסד
1	בעל חזון, ערכים מנחים ותכנית עבודה רב-שנתית וקובע שגרות וסדירויות בתחום ההוראה, הלמידה וההערכה המשקפים תרבות של ניהול אוטונומי. (יעדים 3, 7, 9, 12)	
2	מצמיח מנהיגות, מסוגלות ושיפור מתמיד בקרב צוות החינוך בעזרת תרבות ארגונית מתאימה, מתן אמן במורים ושיתופם בהחלטות המרכזיות. (יעדים 1, 3, 9)	
3	מקיים תרבות של למידה והתפתחות הכוללת פיתוח מקצועי פנים בית ספרי מגוון ואיכותי, פיתוח תפיסות פדגוגיות חדשניות ותהליכי הערכה עצמית אודות איכות ואפקטיביות תהליכי ההוראה והלמידה ועבודת הצוות החינוכי. (יעדים 3, 9, 12)	
4	משלב מגוון מרחבי למידה פיסיים ווירטואליים המאפשרים למידה משמעותית. (יעדים 2, 13)	
5	מעניק מענה דיפרנציאלי ומיטבי לכל תלמיד על-פי צרכיו ומקדם שוויון הזדמנויות, תוך קיום תהליכי איתור, טיפול ומתן מענה לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי. (יעדים 2, 5, 6)	
6	מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות. (יעדים 4, 7)	
7	פועל לשיפור האקלים הבית ספרי בהיבטים של קשרי מורים תלמידים, תחושת שייכות, תחושת מוגנות וצמצום אלימות, תוך קיום תכניות תומכות באופן קבוע וניטור תוצאותיהן. (יעד 5)	
8	מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות וזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו. (4, 5, 8, 10)	
9	מקיים קשר עם הקהילה ומסגרות החינוך הבלתי פורמלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי. (יעדים 4, 8)	



פינאנץ
פאסטטאג

דרג בין 1-4 [1- הכי נמוך, 4 - הכי גבוה]		"תוצאות רצויות" - הצוות החינוכי	
חשיבות למוסד	מצב קיים		
		מרגיש משמעותי, משפיע, מעורר השראה בקרב תלמידיו ומהווה דוגמא אישית. (יעדים 4, 7, 8, 9, 12)	1
		חש שותף לתפיסת הלמידה המשמעותית, שולט ברכיביה ועושה בה שימוש. (יעדים 1, 2, 3)	2
		מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גברית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים. (יעדים 2, 3)	3
		מטפח סביבה לימודית דינמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות. (יעדים 2, 11)	4
		מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום כפרטים ונקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים. (יעדים 5, 8)	5
		מחנך לערכים דמוקרטיים, יהודיים והומניסטיים ומחזק את הזיקה לארץ, למורשת ולמדינה (בהתאמה למאפייני כל מגזר). (יעדים 4, 7)	6
		מקדם יוזמות ומטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה. (יעדים 4, 8, 10)	7
		מזדהה, מחויב ומרגיש שייך ושבע רצון במערכת החינוך ובמוסד החינוכי בו הוא מועסק. (יעדים 9, 12)	8



המשך נספח ד' – ניתוח ארגוני לאור התוצאות הרצויות באמצעות כלי העכביש

אבחון ארגוני לקראת תכנון לאור התוצאות הרצויות

לפניכם כלי חזותי לאבחון ארגוני המכונה 'עכביש'. כלי זה יאפשר לכם להציג הערכת מצב לארגונכם ולקבל החלטות לתעדוף הטיפול בתוצאות הרצויות השונות.

כל רשת קוירים מייצגת מספר: הרשת הפנימית ביותר הינה הנמוכה ביותר (1) והרשת החיצונית הינה הגבוהה ביותר (5).

כל קודקוד ברשת מייצג תוצאה אחרת של המוסד החינוכי. סה"כ 9 קודקודים ממוספרים.

יצירת "רשת החשיבות" -

עבור כל תוצאה - יש לסמן את הקודקוד התואם לדירוג שציינת עבור רמת החשיבות של התוצאה עבור המוסד החינוכי.

לאחר שסימנת את כל הנקודות - נחבר ביניהם קווים, וכך יצרנו את רשת החשיבות במוסד שלנו.

יצירת "רשת המצב הקיים"

עבור כל תוצאה - יש לסמן את הקודקוד התואם לדירוג שציינת ביחס להערכת המצב המוסדי. (נסמן את הנקודות בצבע אחר)

לאחר שסימנת את כל הנקודות - נחבר ביניהם קווים, וכך יצרנו רשת המבטאת את תמונת המצב במוסד שלנו.

כעת מוצגות לפנינו 2 רשתות:

רשת החשיבות ורשת המצב הקיים. זיהוי הפערים יסייע לתהליך התכנון החינוכי במוסד:

✓ תוצאה בעלת חשיבות גבוהה שמצבה בארגון טעון שיפור - עלי לתעדף את הטיפול בתוצאה זו ולרכז מאמצים לקידומה.

✓ תוצאה בעלת חשיבות נמוכה שמצבה בארגון מצוין - עלי להותיר את המצב על כנו ולרכז מאמצים לשימור המצב.



פינתון
פאסטאגין

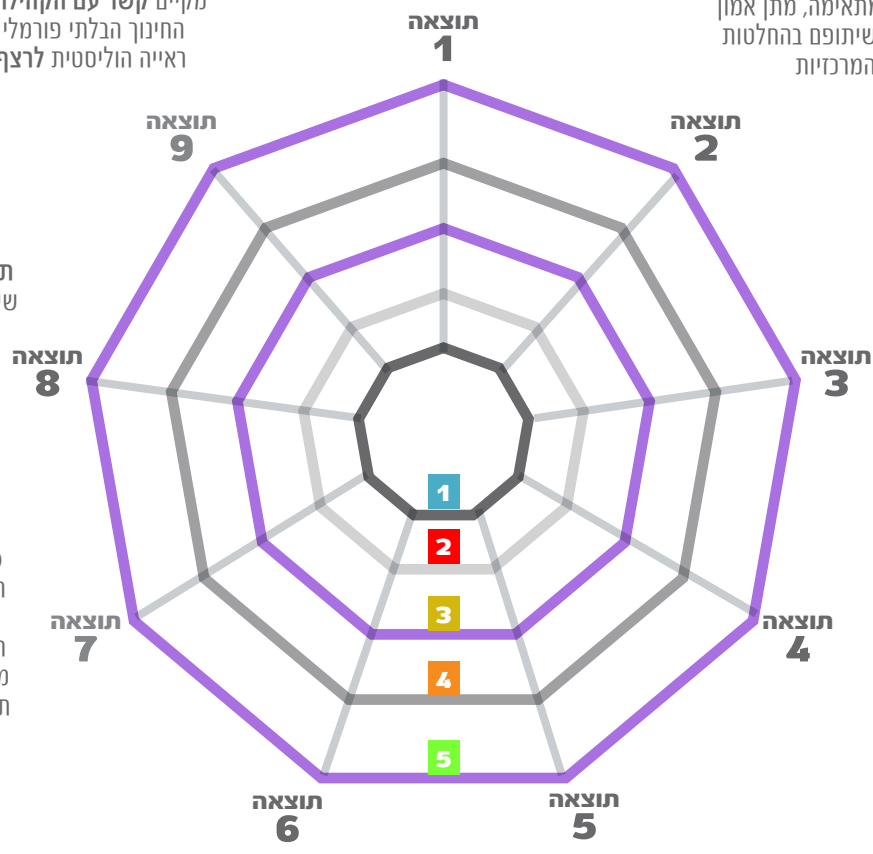
בעל חזון, ערכים מנחים ותכנית עבודה רב-שנתית וקובע שגרות וסדיריות בתחום ההוראה, הלמידה וההערכה המשקפים תרבות של ניהול ואוטונומי.

מצמיח מנהיגות, מסוגלות וטיפוח מתמיד מקרב צוות החינוך ביצירת תרבות ארגונית מתאימה, מתן אמון במורים ושיתופם בהחלטות המרכזיות

מקיים קשר עם הקהילה ומסגרות החינוך הבלתי פורמלי כיצירת ראייה הוליסטית לרצף חינוכי

מקיים תרבות של למידה והתפתחות הכוללת פיתוח מקצועי פנים בית ספרי מגוון ואיכותי, פיתוח תפיסות פדגוגיות חדשניות ותהליכי הערכה עצמית אודות איכות ואפקטיביות תהליכי ההוראה והלמידה ועבודת הצוות החינוכי.

משלב מגוון מרחבי למידה פיסיים וגם וירטואליים המאפשרים למידה משמעותית.



מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומטרותיו.

פועל לשיפור האקלים הבית ספרי בהיבטים של קשרי מורים תלמידים, תחושת שייכות, תחושת מוגנות וצמצום האלימות תוך קיום תכניות תומכות באופן קבוע וניטור תוצאותיהן.

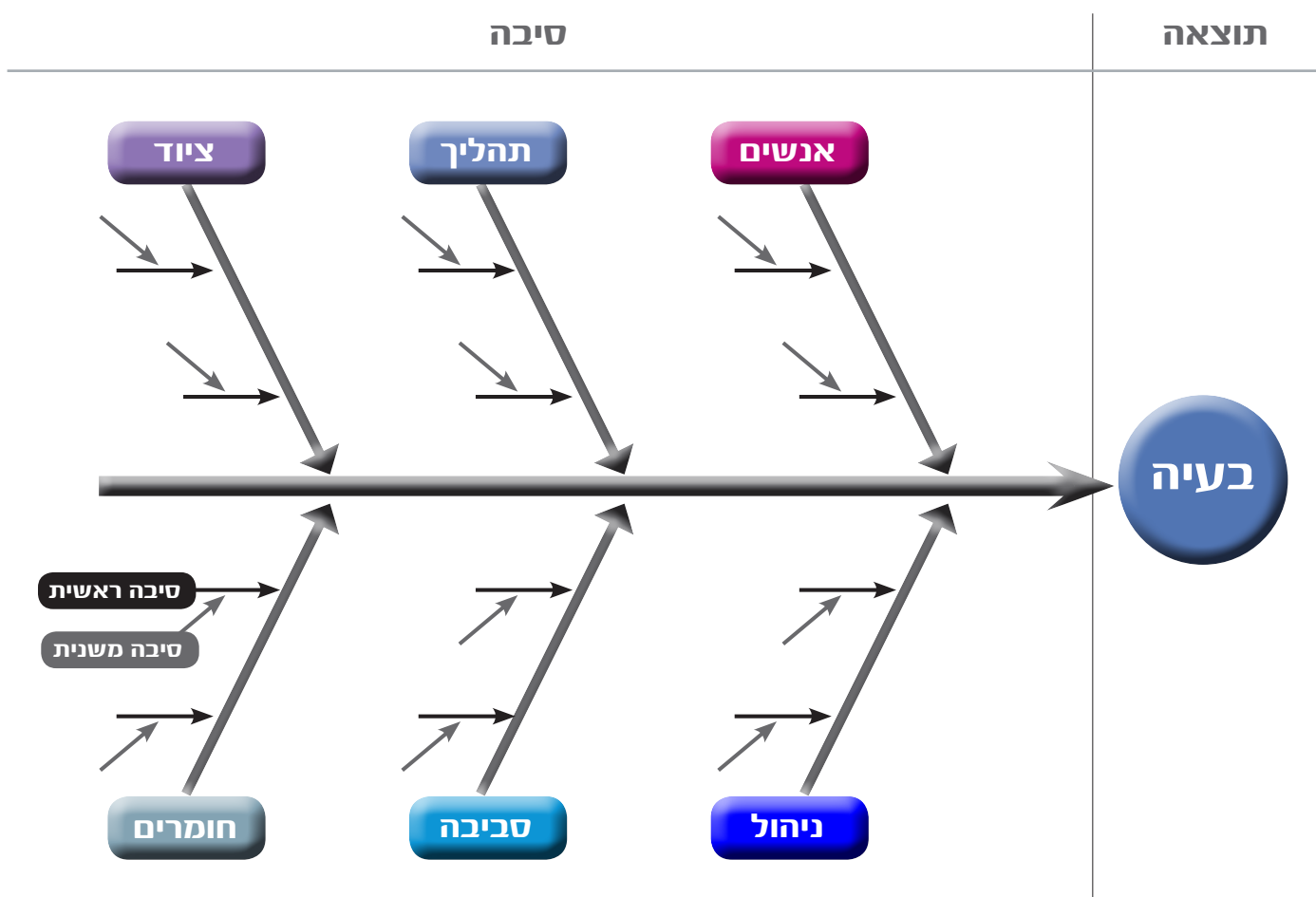
מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות.

מעניק מענה דיפרנציאלי ומיטבי לכל תלמיד ע"פ צרכיו ומקדם שיוויון הזדמנויות תוך קיום תהליכי איתור, טיפול ומתן מענה לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי.



נספח ה' - תרשים עצם הדג

תרשים עצם הדג - לניתוח חסמים



107