



מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל הפדגוגי

מתנ"ז

מארזי תכנון, ניהול והיערכות • תשע"ז
מהמינהל הפדגוגי



יסודי

למנהלי המחוזות



לסגלי המפקחים במחוזות ובמטה



למנהלי מוסדות החינוך



משרד החינוך | ירושלים, אייר תשע"ו | מאי 2016

המינהל הפדגוגי | רחוב שבטי ישראל 34 ירושלים, מיקוד 91911, טלפון 02-560405

כתובתנו www.education.gov.il

המינהל הפדגוגי מודה לכלל השותפים שלקחו חלק בתהליך כתיבת מתנ"ה תשע"ז. כמו כן תודות לשותפים שקראו, העירו והאירו.

ניהול תהליך כתיבת המתנ"ה:

מירי נבון | סגנית מנהל המינהל הפדגוגי
חנה קדרון | אגף בכיר לאסטרטגיה ותכנון
תכנון התהליך והנחייה מקצועית:
אריאל לוי | סמנכ"ל בכיר ומנהל המינהל הפדגוגי
ד"ר מיכל טביבאן-מזרחי | מנהלת אגף בכיר לאסטרטגיה ותכנון

פיתוח חומרים והנחיית צוותי הכתיבה:

סימה חדד מה יפית, מנהלת אגף אי קדם יסודי וצוות האגף לחינוך קדם יסודי | המינהל הפדגוגי
אתי סאסי, מנהלת אגף אי יסודי וצוות האגף לחינוך יסודי | המינהל הפדגוגי
דסי בארי, מנהלת אגף אי על יסודי וצוות האגף לחינוך על יסודי | המינהל הפדגוגי
רחלי אברמזון, מנהלת אגף אי חינוך מיוחד וצוות האגף לחינוך מיוחד | המינהל הפדגוגי
מיכל דה האן | סגנית מנהל המינהל לחינוך דתי
הילה לנקרי מיוסט, מנהלת אגף אי תכנון וניהול וצוות האגף | אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון
חנה ארז, מפקחת ארצית, ממונה חינוך חברתי | מינהל חברה ונוער
ורד גורפינקל שמיר | מינהל עובדי הוראה

ריכוז החומרים ועריכת תוכן:

אורה גולדהירש, מדריכה מרכזת | אגף אי קדם יסודי
אורית צאירי, ממונה על החינוך החברתי ערכי | אגף אי יסודי
כרמן צוקרמן אולייך, ממונה פיתוח פדגוגי וארגון לימודים | אגף אי על יסודי
יעל בכר, מדריכה מרכזת | אגף אי חינוך מיוחד
חווה טורץ | מפקחת כוללת בחינוך החרדי

ניהול תהליך השינוי:

אריאל לוי, סמנכ"ל בכיר ומנהל המינהל הפדגוגי | מטרה אי
דני רוזנר, ראש מינהל חברה ונוער וד"ר אברהם ליפשיץ, מנהל מינהל החמ"ד | מטרה בי
גילה נגר, המשנה למנכ"לית | מטרה ג'
אייל רם, סמנכ"ל ומנהל מינהל עובדי הוראה | מטרה ד'

משוב על אודות המתנ"ה ניתן לשלוח לכתובת:

המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, דוא"ל: minhal-pedagogi-moe@education.gov.il

עריכת לשון: ציקי רדיאנו
עיצוב גרפי: סטודיו שחר שושנה

תוכן העניינים:

פתח דבר

7	דבר המנהלת הכללית
8	דבר מנהל המינהל הפדגוגי
9	דבר ראש מינהל החינוך הדתי
10	דבר מנהלת אגף אי' לחינוך יסודי – אתי סאסי
11	דבר מנהלת אגף אי' חינוך מיוחד – רחל אברמזון

פרק א: מבט על התכנית האסטרטגית וכלים לתכנון

13	א. מטרות ויעדים
14	ב. תוצאות רצויות ברמת תלמיד, ברמת הצוות החינוכי וברמת המוסד החינוכי
16-55	ג. יעדי המוסד החינוכי
	• תמצית הנחיות תכנון למוסדות החינוך
	• מדריך לתכנון במוסד החינוכי
	• אבני דרך – דגשי מינהל החינוך הדתי לשנת תשע"ז בהלימה לתכנית האסטרטגית

פרק ב: יעדי מוסדות החינוך

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

57	1. תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה
59	2. יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד
61	3. קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית
64	4. קידום הוראת כלל תחומי הדעת באמצעות הסביבה הדיגיטלית
65	5. מיסוד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת
66	6. קידום וטיפוח תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית
68	7. עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה
69	8. יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ועניין – על יסודי
69	9. בחינת החזון הבית ספרי לצורך עדכון והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית, תוך שיתוף באי בית הספר



10. קידום התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם 71
11. בניית תכנית עבודה בית ספרית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית 73
12. טיפוח תרבות בית ספרית המעודדת מעורבות, שותפות וזמנות של הורים, מורים ותלמידים בתחום הלימודי והחברתי 75

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

13. פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך ביה"ס ומחוצה לו 77
14. קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית 79
15. שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר 81
16. התנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית ספר 83
17. פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רב תרבותית 85
18. קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי 87
19. בניית תכנית עבודה מוסדית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי 89
20. פיתוח ויישום סדירויות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה 91
21. בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה – העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית 93

מטרה ג': קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל

22. איתור והענקת מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק והמטפח את עוצמותיהם 95

מטרה ד': קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

23. ניהול עצמי של פיתוח מקצועי 97
24. יצירת תרבות ארגונית (כולל מרחב זמן) המאפשרת למידה והתנסות למורים 98
25. חיזוק מעמד בעלי התפקידים וצוות בית הספר לקידום הלמידה המשמעותית 99



פרק ג': משימות שגרה, תכניות והנחיות

1. יישום תכנית "מפתח הל"ב" בראייה בית ספרית 102
2. תפקיד לכל תלמיד 102
3. יישום תכנית "כישורי חיים" 102
4. הפעלת תכנית בין-תחומית להעלאת המודעות להעדפת תוצרת כחול-לבן 103
5. יישום תכנית "בשבילי הזיכרון" – תכנית להנחלת זיכרון השואה ומשמעויותיו 103
6. שוויון מגדרי במוסדות החינוך 103
7. יישום התכנית לחינוך לסובלנות ולמניעת גזענות ולחיים משותפים 104
8. הפעלת תכנית "בתי הספר של החופש הגדול" 104
9. עידוד קריאה ואהבת הספר 104
10. קידום בטיחות ילדים 105
11. יישום המלצות הוועדה לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מגבלות 105
12. הטמעת המורשת והתרבות במגזר הערבי 105
13. הטמעת מקצוע מורשת ותרבות במגזר הדרוזי, במסגרת תכנית הלימודים החדשה 106
14. הרחבת מספר בתי הספר בהם פועל רכז הערכה לכלל המערכת 106
15. הבניית תרבות של קליטה מיטבית למתמחים ולמורים חדשים 106
16. השאלת ספרי לימוד 107
17. הספרייה – מרכז משאבים בביה"ס 107
18. תכנית בין תחומית בנושא "ירושלים" 108
19. היערכות לחירום הבית ספרית 108
20. עברית על הרצף 109
21. יישום תכנית "הדרך החדשה" – תכנית לקידום שילוב יוצאי אתיופיה 109
22. תרבות יהודית ישראלית 110
23. יישום רפורמות 110
- א. התכנית הלאומית לתקשוב
- ב. הרחבת האוטונומיה במסגרת המעבר לניהול עצמי לקידום תהליכי הוראה למידה הערכה איכותיים בבתי"ס
- ג. אזורי בחירה מבוקרת
- ד. מודל התקצוב הדיפרנציאלי



- 112 24. תכניות מערכתיות לקידום תהליכי הוראה למידה הערכה איכותיים בבתי"ס
- א. בתי ספר מובילי פדגוגיה איכותית
- ב. בתי ספר ניסויים ומרכזי הפצה
- 112 25. חינוך מיוחד – משימות שגרה ותכניות
- א. תכנית לימודים בית ספרית בבתי ספר לחינוך מיוחד
- ב. תכנית לימודים כיתתית – בתי ספר לחינוך מיוחד וכיתות חינוך מיוחד בבתי ספר רגילים
- ג. תכניות אישיות לתלמידים ברצף שירותי החינוך המיוחד
- ד. הוראת מקצועות הליבה של החינוך המיוחד
- ה. טיול מונגש לתלמידים עם צרכים מיוחדים
- ו. תכניות במהלך חופשה לתלמידים עם צרכים מיוחדים

פרק ד': משאבים וכלים ליישום התכנית השנתית לשנה"ל תשע"ז

- 118 1. מודל התקצוב הדיפרנציאלי
- 119 2. סל השעות הבית ספרי
- 121 3. פירוט שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחינוך היסודי ממלכתי מגזר יהודי
- 123 4. פירוט שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחינוך היסודי ממלכתי דתי
- 125 5. פירוט שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחינוך היסודי במגזר דוברי הערבית: הערבי, הבדואי, הדרוזי והצ'רקסי
- 127 6. היקף הגמישות הפדגוגית ואפשרויות השימוש בשעות התקן מתוך טבלת השעות המומלצות
- 128 7. מרחבי הגמישות הפדגוגית בחינוך היסודי
- 130 8. מודל הדרכה בית ספרי
- 131 9. פיתוח מקצועי
- 135 10. מאגר התכניות
- 137 11. תכנית עבודה מקושרת משאבים

- 139 **נספחים** נספח א' – רקע על התוצאות הרצויות
- 143 נספח ב' – כלי אבחוני לבחירת יעדים מוסדיים
- 162 נספח ג' – ניתוח ארגוני לאור התוצאות הרצויות באמצעות כלי העכביש
- 166 נספח ד' – תרשים "עצם הדג"
- 168 נספח ה' – תחקור הצלחות
- 172 נספח ו' – פורמט מסייע לוועדה המלווה: הערכה של המוסד החינוכי

דבר המנהלת הכללית

מפקחים, מנהלים, גננות וצוותי חינוך,

מטרות החינוך הממלכתי מדגישות את מחויבותה של מערכת החינוך להנחיל לתלמידה ערכים של אהבת אדם וכיבוד זכויותיו, נאמנות למדינה ולערכיה הדמוקרטיים, כבוד למורשת ולתרבות, שמירת החוק וחירויות היסוד, סובלנות ועוד. לצד התכנים הערכיים נדרשת המערכת לבסס את ידיעות התלמידים במגוון נושאים ותחומים תוך פיתוח אישיות התלמידים, יצירתיותם, כישרונותיהם ומיצוי יכולתם כבני אדם החיים חיים של איכות ושל משמעות.

המתנ"ה, המהווה "תרגום" התכנית האסטרטגית לשפת המעשה, היא נדבך נוסף של רצף שתחילתו במטרות החינוך, המשכו בתכנית האסטרטגית ובמתנ"ה וסופו במתרחש בין כותלי המוסד החינוכי. המטרות, היעדים, המשימות המומלצות והתפוקות במסמך המתנ"ה משקפים את אופן יישום מטרות החינוך במעשה היום-יום בבתי הספר ובגני הילדים.

תפקיד המתנ"ה, מארגז תכנון, ניהול והיערכות, כפי שבא לידי ביטוי ב-6 השנים בהן הוא מופץ בקרב מוסדות החינוך, הוא בראש וראשונה לשמש כלי תכנוני, תהליכי יעיל וידידותי עבור המשתמש. הוא מכיל המלצות, הפניות לכלים ולמאמרים, פריסה שקופה של משאבים באמצעותם ניתן לתכנן, לנהל ולהיערך לשנת הלימודים. לצד זאת, תפקידו לשקף בפני מוסדות החינוך את התהליכים, המגמות, התפיסות, הציפיות מעבודת צוותי החינוך.

התכנית האסטרטגית של תשע"ז, המובאת להלן, שומרת על ההמשכיות והרצף, אך היא גם כוללת התאמות נדרשות לתוספות החדשות:

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

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים וערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות.

מטרה ג': קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל.

מטרה ד': קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך.

בנוסף למפורט לעיל נוספו גם התכנית לקידום המדעים בדגש על לימודי המתמטיקה, התכנית לחיזוק החינוך בגילאים הצעירים וכן נושא שוויון ההזדמנויות וצמצום הפערים. לצד זאת, אנו ממשיכים להעמיק את מימדי הלמידה המשמעותית ובתוכה נושאי תפקודי הלומד, תהליכי ההוראה-למידה-הערכה ומתקדמים בהתמדה בתחומי החינוך הערכי-חברתי-רגשי.

שמחנו ללמוד כי בשנה הקודמת חלה התקדמות מרשימה בהובלת הנושא הפדגוגי על ידי צוותי החינוך. זכינו לראות מוסדות חינוך רבים המקיימים הלכה למעשה למידה משמעותית באמצעות שימוש בדרכי הוראה והערכה מגוונות, יצירתיות, פיתוח מקצועי מותאם ומתן אוטונומיה תוך הקפדה על איכות ומצוינות. זכינו לראות מורים וגננות המקפידים על תשומת לב מרובה להיבטים הפסיכו-דידקטיים של עבודתם ובכך תורמים לרווחתם הנפשית של תלמידיהם. בהיבט החברתי-ערכי ניכר היה כי תלמידים רבים קיימו פעילות התנדבותית משמעותית בחברה. פעילותם העצימה אותם וקידמה את מעורבותם החברתית והאזרחית.

אני מבקשת להודות לכם, עובדי מערכת החינוך על העבודה המסורה, החותרת בהתמדה למצוינות ללא פשרות. אני מבקשת שוב להזמין אתכם לדיאלוג מתמיד עם מטה משרד החינוך שישמח לקבל היזון חוזר, רעיונות ותכניות מהשטח.

בנוסף, אבקש לברך את אנשי המינהל הפדגוגי על הובלה, תכנון וגיבוש מארג המתנ"ה יחד עם אגף התכנון. תודה לכלל השותפים הנוספים שלקחו חלק בכתיבת המתנ"ה.

בברכת הצלחה,

מיכל כהן

דבר מנהל המינהל הפדגוגי - מר אריאל לוי

מנהלי מחוזות, מפקחים, מנהלים, גננות

מעשה החינוך, הלמידה וההוראה, נוגע בזירות רבות של חיי התלמיד ומוריו כפרטים וכחברה: במימוש העצמי, ביצירתיותם, בעולמם הערכי, החברתי, הרגשי, בתרומתם לחברה הסובבת, באופן מימוש אזרחותם, ביכולתם לכלול את האחר ולהכילו.

הלמידה המשמעותית, מעצם הווייתה, מכוונת לדבריו של הפילוסוף ואיש החינוך, ג'ון דיואי, המבקש לראות בחינוך נטייה ללמוד מן החיים עצמם. למידה משמעותית מבקשת לזמן עבור התלמיד ומוריו התבוננות מעמיקה בחיים, חקירתם תוך עמידה על טיבם, למידה מהתנסות במורכבותם תוך פיתוח יכולת השתלבות ומעורבות במעמקיהם ותרומה לקידומם לרווחת בני האדם.

על מנת לממש תהליכי למידה והוראה משמעותיים יש להקפיד ולראות את חשיבותה של התכנית האסטרטגית המעודכנת והמשתמעת ממנה.

כדי לאפשר התפתחות וקידום המטרות המצופות, כפי שהן מוצאות את ביטויין בתכנית האסטרטגית, נדרש תהליך הצבת מטרות ויעדים, תכנון לטווח קצר ולטווח ארוך, למידה הנסמכת על נתונים, הפקת לקחים, גזירת משימות ופעולות.

המתנ"ה הנגזרת מהתכנית האסטרטגית, מסייעת בידי מוסדות החינוך לקדם מהלך מושכל ומובנה של בניית תכנית עבודה התואמת את רוח המוסד החינוכי, חזונו ותרבותו הארגונית, בהלימה למדיניות משרד החינוך ולמטרותיו.

במתנ"ה לתשע"ז חלו מספר שינויים מבניים שיכולים להצביע על תפיסת מערכת החינוך על כל גווניה וייחודיותה כמערכת אחת, בעלת ריבוי פנים:

- א. נקבעו תוצאות מצופות, משימות ותפוקות **משותפות לכל תלמידי ישראל**. לצד זאת נשמרה ההקפדה על מתן ביטוי ולגיטימציה לדגשים ייחודיים של מגזרים שונים.
 - ב. בוטלה החלוקה לפרקים נפרדים של החינוך ה"רגיל" והחינוך המיוחד; בדומה לנכתב בסעיף הקודם נקבעו תוצאות מצופות, משימות ותפוקות **משותפות לכולם, כמסר של השתלבות הדדית**. לצד זאת נשמרה ההקפדה על מתן ביטוי לצרכים הייחודיים של תלמידי החינוך המיוחד.
 - ג. הוענקה חשיבה מחודשת לתהליכים במוסד החינוכי.
- במתנ"ה ניתן ביטוי ל"אבנים הגדולות" ולתכניות הייחודיות שבהן עסוקים מוסדות החינוך לצד המשימות השוטפות ומשימות השגרה. מגוון הכלים והתכניות המוצגים במתנ"ה שפותחו במטה משרד החינוך ובמחוזות, משקפים עשייה מרובה המתרחשת במטה ובשטח.
- חלק מהתכניות המוצגות במתנ"ה הן תוצר של למידה מהנעשה במוסדות חינוך פורצי דרך המובילים פדגוגיה ועשייה משמעותיות וחדשניות. לפיכך נודה על המשך הפרייה הדדית בין המטה לשדה בבחינת "מכל מלמדי השכלתי".
- לסיום אבקש להודות לאנשי המינהל הפדגוגי ולאגף התכנון והאסטרטגיה על עקביותם והתמדתם בתכלול המתנ"ה ובעיקר לגב' מירי נבון, סגנית מנהל המינהל הפדגוגי, שניהלה תהליך זה. תודה לכל שותפינו במטה ובמחוזות שתמו למהלך זה.

ברכת הצלחה לתלמידים ולכל העושים במלאכה.

בברכה,


אריאל לוי

דבר ראש מינהל החינוך הדתי

במסגרת התכנית השנתית, הציב לעצמו החמ"ד מספר משימות נוספות הנגזרות מיעדי המשרד ונכללות בתפיסת החינוך "בית חינוך כמשפחה".

"בית חינוך כמשפחה" הינו מטרת על המכוונת את בתי החינוך להטמעת אורח חיים ושפה ארגונית של מחויבות בתי החינוך לתלמידים כבנים.

"בית חינוך כמשפחה" מחבר בין כל בני המשפחה: הצוות החינוכי, צוות המנהלה, ההורים, הבוגרים כי בית לא עוזבים...

"בית חינוך כמשפחה" נועד לטפח בתי חינוך בהם האקלים ואורחות החיים יושתתו על ערכי משפחה מיטביים כמטאפורה וכדגם למעשה חינוכי.

להלן המשימות העיקריות של החמ"ד בזיקה ליעדים של כלל מערכת החינוך

א. דגשי החמ"ד במסגרת מטרה א - קידום למידה משמעותית ואיכותית שתוביל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות

- ללמוד וללמד
- מיצוי סגולותיו של התלמיד
- מפתח ה"ב" מתוך אמונה (במסגרת התכנית המתואמת)
- חמ"ד של תעודה

ב. דגשי החמ"ד במסגרת מטרה ב - חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים, דמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

- פיתוח זהות דתית לאומית
- חמ"ד וקהילה
- דיאלוג מיטבי
- חמ"ד של חופש

ג. דגשי החמ"ד במסגרת מטרה ג - קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל

- "והעמידו ילדים הרבה"
- "לכל אדם ישנה"
- ישי"י - יחד שבטי ישראל (אחדות)
- השתייכות וחסד
- מוגנות ובטיחות, סביבת איכות
- קידום אקלים מיטבי (במסגרת התכנית המתואמת)

ד. דגשי החמ"ד במסגרת מטרה ד - קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

- ניהול באמצעות צוות בחכמ"ה במסגרת בית החינוך. השותפים העיקריים בצוותי בחכמ"ה:
< גן הילדים - מנהלת גן, גננת משלימה, סייעת, גננת חוגים ועוד.
- < בית הספר - מנהל בית הספר, רב בית הספר, רכז החינוך החברתי-ערכי, יועץ בית הספר והרכז הפדגוגי, וכן בעלי תפקידים מובילי תכניות ייחודיות.
- ניהול בחכמ"ה בין מוסדות ובמחוז

אברהם ליפשיץ

דבר מנהלת אגף א' לחינוך יסודי - אתי סאסי

אנשי חינוך יקרים,

אני שמחה להגיש לכם את מארז המתנ"ה לבתי הספר היסודיים. המארז נבנה בהלימה לתכנית האסטרטגית של משרד החינוך לשנים תשע"ז - תשע"ט והוא מפרט את היעדים המוסדיים הנגזרים מיעדיה.

מרבית המטרות והיעדים המוסדיים מוכרים לכם משנת הלימודים תשע"ו. בשנה זו הוגדרו חמישה יעדי חובה המשותפים לכלל שלבי הגיל והם מהווים את המכנה המשותף. לצדם יבחר כל בית ספר יעדים נוספים בהתאם למאפיינים הייחודיים שלו ועל פי הצרכים שזיהה.

המסר המרכזי הוא **המשכיות, העמקה והתחדשות**, וזאת מתוך הבנה שהשגת יעדים באופן יסודי ומעמיק אינה מסתיימת בשנת לימודים אחת.

חשוב שמנהל בית הספר וצוותו יחדדו את החזון המנחה אותם מחד גיסא, וישכילו, מאידך גיסא, לפרוט אותו לפעולות יישומיות וסדורות המקדמות את היעדים המפורטים במארז.

כמו כן, לאור התשומות הרבות המושקעות בקידום כל אחד מהיעדים, חשוב לעצור בצמתים שונים ולשאול האם התשומות שהושקעו אכן מקדמות את היעדים שהוצבו.

בחודשים האחרונים אני מבקרת בבתי ספר ורואה את העשייה החינוכית והמקצועיות, את המעשים הקטנים, היומיומיים, שבונים את המעשה הגדול שלכם אנשי החינוך.

אני מחזקת את ידיכם, מוקירה את פועלכם ומאמינה שיש בכל אחד ואחת את הניצוץ והכוח שיכול להוביל ולהצעיד קדימה את באי מערכת החינוך.

בברכת הצלחה,

אתי סאסי

מנהלת אגף א' לחינוך יסודי

דבר מנהלת אגף א' חינוך מיוחד

אנשי חינוך יקרים,

העשייה החינוכית-פדגוגית בחינוך המיוחד מתקיימת בהלימה מרבית לתכניות לימודים ולמגמות בחינוך הרגיל תוך התאמתן למאפייניהם האישיים של הלומדים, לצד קידום השתלבותם הלימודית והחברתית. כביטוי לתפיסה זו מפורטות המשימות הייחודיות ללומדים עם צרכים מיוחדים בהמשך למשימות המקבילות לחינוך הרגיל ולא בפרק נפרד.

המשימות והפעולות הייחודיות הן השלמה לאלו המוצגות לחינוך הרגיל. עיון מעמיק בכלל המשימות יאפשר תכנון מושכל של תהליכי העבודה והכוונה של לומדים בכל רמות התפקוד למיצוי כישוריהם.

המשימות מתייחסות להוראת מקצועות הלימוד ולנושאים ייחודיים בחינוך המיוחד תוך התייחסות מכבדת לגילו הכרונולוגי של הלומד על אף מגבלותיו ותוך קידום קשרים עם לומדים מהחינוך הרגיל ומעורבות חברתית בקהילה.

המשימות מתייחסות לכל רצף השירותים לתלמידים עם צרכים מיוחדים – השתלבות בכיתה הרגילה, כיתת חינוך מיוחד בבית ספר רגיל ובית ספר לחינוך מיוחד.

אנו רואים אתגר גדול בהעלאת רף הציפיות ובקידום התלמידים בכל הלקויות ורמות התפקוד בהתאם לנקודות החוזק שלהם ולצורכיהם הייחודיים מתוך אמונה ביכולתו של כל תלמיד להתקדם ולהצליח.

לצוותים החינוכיים והטיפוליים אחריות להעניק ללומדים מענה מקצועי מותאם בהיבט הלימודי, החברתי והרגשי, ברמה האישית והקבוצתית כאחת, תוך תכנון מיטבי של המעבר מבית הספר לחיים בקהילה.

להורים המלווים את ילדיהם והמתמודדים עם סוגיות מורכבות שונות, מקום משמעותי. השיח עמם ויצירת שיתופי הפעולה הכרחיים לקידום העבודה החינוכית.

צוות האגף לחינוך מיוחד עומד לרשותכם לקידום המשימות החינוכיות והאתגרים הניצבים בפנינו.

בברכת הצלחה,

רחלי אברמזון

וצוות אגף א' חינוך מיוחד

פרק א'
מבט על התכנית
האסטרטגית
וכלים לתכנון



א. מטרות ויעדים

היעדים האסטרטגיים:

מטרה א'

קידום למידה משמעותית ואיכותית שתוביל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות

יעד 1:

קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21

יעד 2:

קידום החינוך המדעי, טכנולוגי ומקצועי ופיתוח עתודותיו בדגש על המתמטיקה

יעד 3:

המשך התאמת ההוראה, תכניות הלימודים, סביבות הלמידה ומתווי ההערכה והמדדה ללמידה משמעותית

מטרה ב'

חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

יעד 4:

טיפול זהות וערכי מורשת ייחודיים בתוך מרחב חיים משותף בחברה הישראלית על גווניה, במדינה יהודית, דמוקרטית וציונית ברוח מגילת העצמאות

יעד 5:

העמקת החינוך הרגשי, הערכי והחברתי וקידום מעורבות אישית וחברתית

יעד 6:

טיפול אקלים מיטבי לחיזוק החוסן והצמיחה האישית ולקידום סובלנות והכלת האחר

יעד 7:

קידום תפיסה הוליסטית ורצף חינוכי סביב היממה ובין מגוון מסגרות החינוך

מטרה ג'

קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל

יעד 8:

קידום חינוך איכותי בפריפריה הגיאוגרפית ובקרבת חברתית ובקרב אוכלוסיות ייחודיות

יעד 9:

קידום חינוך איכותי בגילאים הצעירים

יעד 10:

מתן מענה חינוכי וארגוני שיאפשר הכלתם של תלמידים מזרמי חינוך מגוונים במסגרת החינוך הציבורי

מטרה ד'

קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

יעד 11:

חיזוק המנהיגות החינוכית ופיתוח ההון האנושי במרכז המורים בישראל

יעד 12:

ביסוס אוטונומיה פדגוגית, ניהולית ותקציבית במוסדות החינוך והתאמת הרגולציה

יעד 13:

ביסוסו של משרד החינוך כארגון המקדם ערכים של מצוינות ניהולית ושירות בשילוב טכנולוגיות מתקדמות

ב. תוצאות רצויות:

ברמת תלמיד, ברמת הצוות החינוכי וברמת המוסד החינוכי

"תוצאות רצויות" - התלמיד

1. רואה בהשכלה ערך, רחב אופקים ובעל בסיס ידע בתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים
 2. מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21 ומציג שיפור משמעותי בשלושה מהם לפחות (ראו מסמך "אבני דרך בלמידה משמעותית", אוגוסט 2014).
- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| ● תפקוד קוגניטיבי | ● תפקוד בין אישי |
| ← הבנה ויישום הנלמד | ← עבודה בצוות |
| ← חשיבה ביקורתית | ← ניהול שיח מכבד ומקדם |
| ← חשיבה יצירתית | ← מעורבות חברתית |
| ● תפקוד מטה קוגניטיבי | ● תפקוד תוך אישי |
| ← חשיבה על החשיבה | ← מסוגלות |
| | ← מוטיבציה |
| ● תפקוד הכוונה עצמית בלמידה | ● תפקוד בהיבט החושי תנועתי |
| ← הכוונה עצמית בלמידה וניהולה | ← תפקוד חושי תנועתי |
3. בעל יכולת שיפוט מוסרי ותפיסה ערכית-אזרחית פעילה ומגובשת המחוברת לארץ, למורשת, למדינה יהודית ודמוקרטית והמתבססת על מחויבות לערכי מגילת העצמאות (גיבוש זהות עצמית המבוססת על מאפייני כל מגזר)
 4. משפר את יכולתו לנהל קשרים בין אישיים, להכיל שונות, לעבוד בקבוצה ולנהוג בכבוד ובנימוס כלפי האחר
 5. בעל תחושת מסוגלות עצמית, יכולת לוויסות התנהגויות ורגשות שפועל מתוך מודעות לנקודות החוזק והתורפה שלו
 6. מממש כישוריו והישגיו הלימודיים והחברתיים בצורה מיטבית
 7. חדור תחושת סיפוק ושייכות חברתית ולימודית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו

"תוצאות רצויות" - צוות החינוך

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

"תוצאות רצויות" - המוסד החינוכי

16. בעל חזון, ערכים מנחים ותכנית עבודה רב-שנתית וקובעת שגרות וסדירויות בתחום ההוראה, הלמידה וההערכה המשקפים תרבות של ניהול אוטונומי
17. מצמיח מנהיגות, מסוגלות ושיפור מתמיד בקרב צוות החינוך בעזרת תרבות ארגונית מתאימה, מתן אמון במורים ושיתופם בהחלטות המרכזיות
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
19. משלב מגוון מרחבי למידה פיסיים ווירטואליים המאפשרים למידה משמעותית
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
21. מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות
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
23. מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו
24. מקיים קשר עם הקהילה ומסגרות החינוך הבלתי פורמאלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי

ג. יעדי המוסד החינוכי

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

יעד 1: קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21

יעד 2: קידום החינוך המדעי, טכנולוגי ומקצועי ופיתוח עתודותיו, בדגש על המתמטיקה

יעד 3: המשך התאמת ההוראה, תכניות הלימודים, סביבות הלמידה ומתווי ההערכה והמדידה ללמידה משמעותית

מס' היעד	יעדי המוסד החינוכי	קדם יסודי	יסודי	על יסודי
1	תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה	✓	✓	✓
2	יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד	-	✓	✓
3	קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית	-	✓	✓
4	קידום הוראת כלל תחומי הדעת באמצעות הסביבה הדיגיטלית	-	✓	✓
5	מיסוד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת	-	✓	✓
6	קידום וטיפול תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית	-	✓	✓
7	עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה	-	✓	✓
8	יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ולעניין	-	-	✓
9	בחינת החזון הבית ספרי לצורך עדכון והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית, תוך שיתוף באי בית הספר	-	✓	✓
10	קידום התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם	✓	✓	✓
11	בניית תכנית עבודה בית ספרית הנתמכת בסדיריות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית	-	✓	✓
12	טיפול תרבות בית ספרית המעודדת מעורבות, שותפות ויזמות של הורים, מורים ותלמידים בתחום הלימודי והחברתי	-	✓	✓

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

יעד 4: טיפוח זהות וערכי מורשת ייחודיים בתוך מרחב חיים משותף בחברה הישראלית על גווניה, במדינה יהודית, דמוקרטית וציונית ברוח מגילת העצמאות.

יעד 5: העמקת החינוך הרגשי, הערכי והחברתי וקידום מעורבות אישית וחברתית

יעד 6: טיפוח אקלים מיטבי לחיזוק החוסן והצמיחה האישית ולקידום סובלנות והכלת האחר

יעד 7: קידום תפיסה הוליסטית ורצף חינוכי סביב היממה ובין מגוון מסגרות החינוך

מס' היעד	יעדי המוסד החינוכי	קדם יסודי	יסודי	על יסודי
13	פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך ביה"ס ומחוצה לו	-	✓	✓
14	קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית וערכית	-	✓	✓
15	שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר	✓	✓	✓
16	התנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית הספר	-	✓	✓
17	פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רב תרבותית	✓	✓	✓
18	קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי	✓	✓	✓
19	בניית תכנית עבודה מוסדית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי	✓	✓	✓
20	פיתוח ויישום סדירויות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה	-	✓	✓
21	העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית - בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה	-	✓	✓

מטרה ג': קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל

יעד 8: קידום חינוך איכותי בפריפריה הגיאוגרפית ובקרב אוכלוסיות ייחודיות

יעד 9: קידום חינוך איכותי בגילאים הצעירים

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

מס' יעד	יעדי המוסד החינוכי	קדם יסודי	יסודי	על יסודי
22	איתור והענקת מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק והמטפח את עוצמותיהם	✓	✓	✓

מטרה ד': קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

יעד 11: חיזוק המנהיגות החינוכית ופיתוח ההון האנושי, במרכז המורים בישראל

יעד 12: ביסוס אוטונומיה פדגוגית, ניהולית ותקציבית במוסדות החינוך והתאמת הרגולציה

יעד 13: ביסוסו של משרד החינוך כארגון המקדם ערכים של מצוינות ניהולית ושירות, בשילוב טכנולוגיות מתקדמות

מס' יעד	יעדי המוסד החינוכי	קדם יסודי	יסודי	על יסודי
23	ניהול עצמי של פיתוח מקצועי	-	✓	✓
24	יצירת תרבות ארגונית (כולל מרחב זמן) המאפשרת למידה והתנסות למורים	-	✓	✓
25	חיזוק מעמד בעלי התפקידים וצוות בית הספר לקידום למידה משמעותית	-	✓	✓

תמצית הנחיות תכנון למוסדות החינוך

רקע

1. מסמך המתנ"ה מציג יעדים למוסדות חינוך שגובשו בתהליך משותף עם מנהלי מוסדות חינוך, נציגי מחוזות ומטה משרד החינוך. היעדים מציגים את מגוון העשייה הנדרשת במוסדות החינוך לצורך קידום העשייה החינוכית והם נגזרים ממדיניות משרד החינוך כמפורט בתכנית האסטרטגית.
2. על מנת לשמור על יציבות והמשכיות נותרו מרבית יעדי מוסדות החינוך כפי שפורסמו במתנ"ה תשע"ו.
3. מסמך זה מהווה תשתית לתהליך תכנון אשר יסייע למוסד חינוכי להבהיר לעצמו את תמונת העתיד אליה הוא שואף ואת הדרך שבעזרתה יגיע אליה בצורה המיטבית.
4. אנו רואים חשיבות רבה בדרך ניהול התהליך: תהליך משותף, קבלת החלטות מבוססת נתונים, מיקוד ותעדוף ותהליך הערכה ומדידה לאורך השנה שמאפשר למידה ושיפור מתמיד.
5. מוסדות חינוך שביצעו תהליך מעמיק בתכנון שנת תשע"ו יבצעו לקראת תכנון תשע"ז רק עדכון. כלל אצבע הוא שיעדי המוסד החינוכי הם רב שנתיים, על כן למעט מקרים חריגים (של מנהלים הנדרשים לשינוי או מנהלים שטרם ביצעו את תהליך הבחירה), היעדים שנבחרו בשנה שעברה ימשיכו להיות יעדי המוסד החינוכי גם בשנה הבאה.
6. למוסד חינוכי תהיה תכנית עבודה אחת אשר תוצג בפני המפקח הכולל, בוועדה המלווה ובפני גורמים רלוונטיים נוספים. במסמך המתנ"ה מופיעים אזכורים לתכניות שונות (לדוגמה: תכנית להטמעת תפקודי לומד; תכנית לקידום אקלים מיטבי; תכנית לשימוש בשעות התקצוב הדיפרנציאלי) שכולם חלק מתכנית אחת שיכולה לכלול מרכיבים שונים בהתאם ליעדי הבחירה של המוסד החינוכי.

בחירת יעדים של מוסד חינוכי - עבור מנהלים שטרם בחרו תכנית עבודה לתשע"ז

7. על בסיס התכנית האסטרטגית נקבעו חמישה יעדים מחייבים לכלל בתי הספר:
 - 1 - תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה
 - 2 - יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד
 - 3 - קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית
 - 13 - פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו
 - 15 - שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר
8. לחינוך הקדם יסודי נקבע יעד מחייב אחד: תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד
9. מנהל מוסד חינוכי ינהל תהליך של מיפוי נתונים והערכת מצב בהתאם לצורכי המוסד החינוכי ולאור יעדי מוסדות החינוך המפורטים במסמך המתנ"ה.
10. בהתאם לתהליך הערכת המצב יקבע המנהל 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).

11. מנהל מוסד חינוכי יוכל להוסיף יעדים נוספים על פי שיקול דעתו ועל-פי צורכי המוסד החינוכי, אולם מומלץ להתמקד במספר יעדים מצומצם.
12. מכל יעד מוסדי ייגזרו משימות אשר להן יוקצו משאבים, יוגדר לוח זמנים וייקבעו הגורמים האחראים לביצוען.

מדידה והערכה

1. בכל יעד של מוסד חינוכי מופיעים מדדי תפוקה. מדדי התפוקה נועדו להערכה עצמית-פנימית במוסד החינוכי והם מאפשרים אבחון ומיפוי מצב המוסד החינוכי במשימות השונות ללמידה ולשיפור לעתיד.
2. חלק מהמדדים ייאספו על ידי הפיקוח או על ידי יחידות מטה המשרד לצורך אבחון מחוזי ומערכתי של קצב ההתקדמות ביעדים וצרכי מוסדות החינוך בהתייחס אליהם.
3. הוועדה המלווה ביסודי ובעל-יסודי יסודי או המפקח הכולל ילוו את תהליך התכנון המוסדי ותוצריו ויעקבו אחר תמונת המצב של המוסד החינוכי.

צעדים מרכזיים לתכנון עבור מנהל המקיים תכנית עבודה המשכית:

הבסיס הוא חזרה לתכנית העבודה הבית ספרית ולתמונת המצב העדכנית ביותר של בית הספר ביחס לביצוע יעדיו ומשימותיו

- איזה שינוי אנחנו מבקשים לקיים במוסד החינוכי ואיך הוא נראה?
- תיקון בחירת היעדים שנבחרו בשנה שעברה - והתמונה העתידית הרצויה המתבקשת בכל יעד (כפי שמתבטאת במרחב התלמיד, צוות חינוכי והמוסד החינוכי - תוצאות רצויות)

עדכון
תמונת
רצויה

- איך נקדם את השינוי המבוקש בכל יעד?
- מהם ערוצי הפעולה המרכזיים בהם נקטתם בתכנית העבודה תשע"ו?
- מתמונת המצב החצי שנתית על ביצוע היעדים בחנו את מידת האפקטיביות של ערוצי הפעולה.
- אילו ערוצים היו משמעותיים? אילו לא נמצאו יעילים? באילו ערוצים לא טיפלתם?
- בהתאם לאמור מקדו ותעדפו את כיווני הפעולה בתכנית העבודה הקיימת.

עדכון כיווני
פעולה

- תחת כל יעד וערוצי פעולה נעדכן בהתאם לתמונת המצב החצי שנתית את המשימות, הפעולות והמדדים, כך שיובילו לשינוי אפקטיבי יותר של היעדים
- משימות שבוצעו בשנה שעברה ושהמטרתן שהושגו לטעמכם ימחקו.
- יתווספו משימות המהוות את השלב הבא בהגשמת היעד.
- משימות בתת ביצוע יעודכנו בהתאם להתקדמות בביצוען ולחסמים שזיהיתם.
- עדכון תפוקות ומדדים בהתאם ללמידת יכולת הביצוע.

עדכון תכנית
העבודה

- עדכון מנגנוני שגרה ומעקב התומכים בתכנית העבודה

מתכנית
עבודה
ליישום
אפקטיבי

צעדים מרכזיים של תכנון עבור מנהל המקיים תכנית עבודה חדשה (יעדים חדשים) - בפרק הבא יהיה פירוט של כל שלב



מדריך לתכנון - תהליך התכנון במוסד החינוכי

פרק א': מבוא

מהות החשיבה התכנונית וחשיבות תהליך תכנון איכותי

תהליך תכנון ובניית תכנית עבודה הם 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 וליצור שפה משותפת, תחושת מסוגלות ומוטיבציה גבוהה. שותפות רחבה ועמוקה של אנשי צוות בתכנון, בהובלה ובמעקב על תכניות העבודה תרחיב את מספר האנשים שמזדהים עם יעדי המוסד החינוכי ושמגלים מחויבות גבוהה יותר ליישם.

החשיבה התכנונית מסייעת למוסד החינוכי לעבור ממצב של עשייה 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 למוסד החינוכי הוא תהליך חשוב ומאתגר. היערכות מוקדמת ותכנון נכון יסייעו במיקוד בפעולות הנדרשות, בהקצאת משאבים מיטבית ובזיהוי המפתחות הקריטיים להשגת היעדים ולתכנון השינויים הרצויים.

תהליך תכנון איכותי יוביל לתוצאות אלו:

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

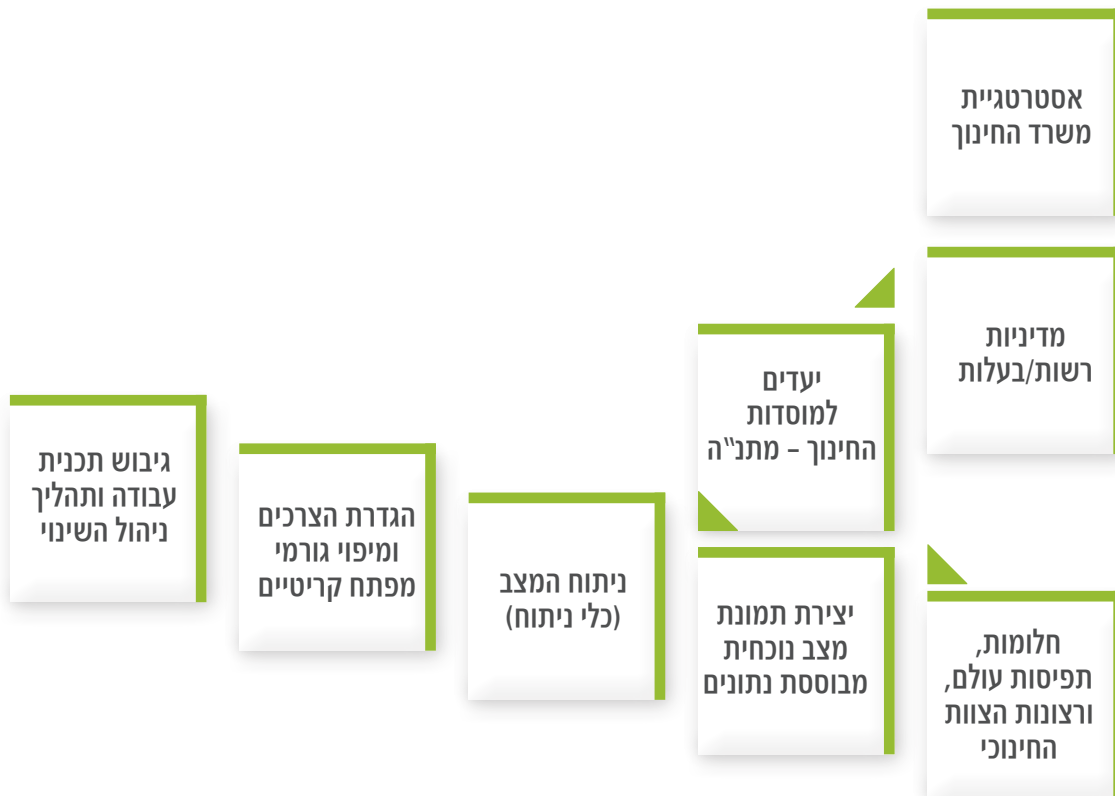
דגשים לתהליך תכנון במוסדות החינוך

- צרו בעלות ארגונית על התהליך.
- שתפו גורמים רבים לצורך יצירת מחויבות וקבלת מגוון נקודות מבט.
- הקפידו על חשיבה מחוץ לקופסה 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, בין היתר, ממצאי צומת הערכה חצי שנתית;
 - תפיסות עולם חינוכיות ותמונת העתיד הרצוי;
 - מדיניות משרד החינוך והרשות המקומית;
- התכנית צריכה לבטא איזון בין צורכי 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 יכלול התייחסות לכל שלושת המקורות בטרם יוגדרו המטרות והיעדים.

תהליך התכנון



פרק ב': שלבי העבודה לניהול תהליך תכנון מוסדי

לתהליך התכנון אין בהכרח נוסחה אחת. כמו בתהליכים ניהוליים אחרים חשוב להתאים את התהליך לתרבות הארגונית, לצוות ולצרכים והמאפיינים השונים של הארגון.

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



שלב 1: "לתכנן את התכנון"

חשוב להחליט על מאפייני התהליך לפני שמתחילים בתהליך התכנון: 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 חשוב ללמוד את תהליכי התכנון שבוצעו ולהעלות תובנות מלמידה זו ולשאול עליה: 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.

כך למשל, מוסדות חינוך שביצעו תהליך מעמיק לבחירת יעדים בתכנון בשנת תשע"ו, יוכלו בתכנון של תשע"ז להעמיק ולממש את היעדים ללא צורך בתהליך מחודש של בחירת יעדים, וזאת מכיוון שהעשייה במערכת החינוך היא

מורכבת ותהליכית ולרוב לא ניתן לממש יעדים בשנה אחת. לעומתם, מוסדות חינוך שהליך בחירת היעדים לקראת תשע"ז לא היה טוב דיו, או שנסיבות המוסד החינוכי השתנו באופן שמחייב בחירת יעדים חדשים, יתמקדו השנה בתהליך בחירה מושכל ויתחילו בתכנון ובהעמקה ביעדים שיבחרו.

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: האם אנחנו רוצים להפיק 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 ייבחנו כלל היעדים והתוצאות הרצויות שלפנינו בתמונה הכוללת או תתקיים התמקדות בסוגייה 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 בשיתוף¹, ביניהם:

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

עם זאת, תהליך משתף הוא 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 לבין תהליך שיתופי. אנו מציעים להתאים את רמת השיתוף לקהלים השונים ולרמת הבשלות והביטחון של הארגון ושל משאבי הזמן אותם הוא רוצה ויכול להשקיע בה.

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

חלון ידע: על שיתוף



ניתן להגדיר ארבע רמות שיתוף המתאפיינות ברמות מחויבות והקשבה שונות והמייצרות רמות עומק ולגיטימציה שונות:

- **יידוע** – הרמה המינימלית ביותר. מדובר בשיתוף שהוא בעיקרו חד סיטרי ואלמנטרי ולמעשה מעביר מסרים אך אינו ממנף את יכולות השותפים ואת הכשרת הלבבות המתאפשרת ברמות הבאות. עם זאת גם כאן חשוב לקבל משוב ולנסות לייצר גיוס ושותפות ולו מינימליים.
 - **היוועצות** – ברמה זו אנו שומעים את השותפים השונים בצמתים מרכזיים. ניתן לקיים את ההתייעצות על ידי קבוצות חשיבה בקהלים שונים – צוות, תלמידים והורים, שיחות אישיות וראיונות מקדימים או אפילו כלי סקר שונים. ברמה זו חשוב מאוד לייצר תיאום ציפיות בהיר לגבי מהותה של השותפות ובעיקר לגשת אל התהליך בפתיחות ובהקשבה אמיתיים.
 - **תיאום** – בתהליכים שבהם האחריות מוטלת על כמה בעלי תפקידים יחד, חשוב שחלוקת האחריות ביניהם תהיה ברורה והתכנון והביצוע יהיו מתואמים.
 - **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.
- לדוגמה: מנהל בית ספר ותיק שמכיר את צוותו וחש ביטחון במקצועיותו ובמקצועיות צוותו, יכול לבחור לשתף את הצוות כולו בקבלת החלטות, להיוועץ עם ההורים וליידע את התלמידים. מנהל אחר יבחר להיוועץ עם הצוות בלבד ולקבל את ההחלטות לבדו או עם צוות הניהול המצומצם.

משאבים, מנגנונים ולוחות זמנים

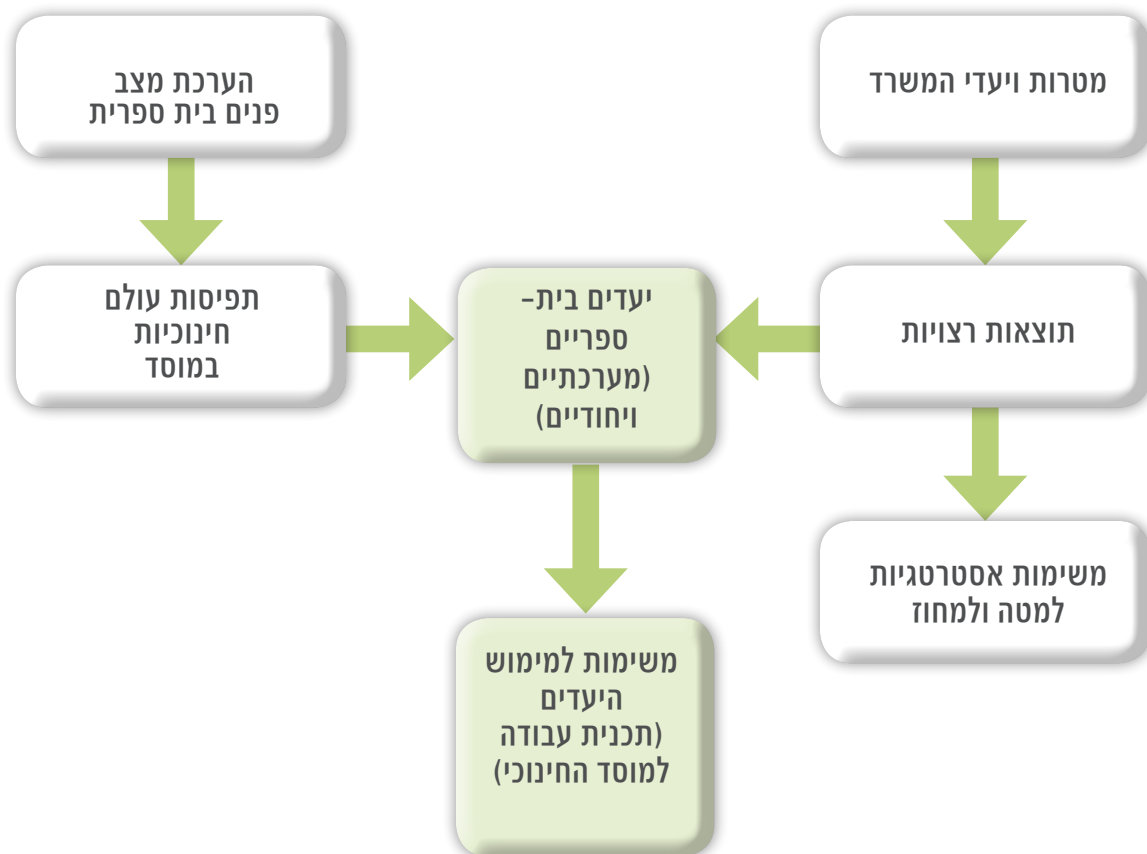
משאבי זמן: תהליך תכנון דורש משאבי זמן – זמן לאיסוף נתונים, זמן לשיחות חשיבה וצוותי היגוי, זמן להיוועצות עם יועצים חיצוניים (אם וכאשר יש בכך צורך) וזמן לכתיבת תכנית עבודה.

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

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

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

שלב 2: בניית תמונת העתיד הרצויה



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

יעדי המוסד החינוכי ייבחרו מתוך מאגר היעדים למוסדות החינוך שהוגדרו בתהליך התכנון האסטרטגי ושמפורטים בחוברות המתנ"ה, אולם מוסדות החינוך מתבקשים לדייקם ולהתאימם לאתגרים בפניהם הם עומדים. אין הכרח להשאיר את ניסוח היעדים כפי שמופיע במתנ"ה. במידת הצורך יגדיר מנהל המוסד החינוכי לעצמו יעד נוסף אשר ייגזר ממאפיינים ייחודיים של אוכלוסיית המוסד החינוכי ומתפיסת העולם של ההנהלה והצוות (בית ספר ייחודי, ירוק, טכנולוגי, משלב וכיו"ב).

התכנית האסטרטגית של משרד החינוך תשע"ז והתהליכים שהתקיימו

מטרות ויעדי המשרד

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

מטרה ב: חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

מטרה ג: קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל

מטרה ד: קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

מטרות אלה מכילות את העשייה החינוכית על כלל גווניה וממששות נדבך בהתפתחות המערכת בשנים האחרונות. מטרות אלו משלימות זו את זו ומורכבות מ-13 יעדים מערכתיים.

תוצאות רצויות של מערכת החינוך

בתהליך חשיבה משתף קבעה הנהלת המשרד בנוסף על היעדים המערכתיים, תוצאות רצויות לתלמיד, לצוות החינוכי ולמוסד החינוכי. כלל התוצאות מפורטות בנספח א.

תוצאה רצויה מתארת את המציאות שנרצה לראות לאחר שהיעדים הושגו. התוצאות הרצויות מנוסחות כניתנות להשגה ותפקידן לכוון את עבודת המערכת ולשרת את המתכנן כך שיוכל לבחון האם המשימות והמשאבים המושקעים אכן מקדמים את השגת התוצאה ואת מימוש היעד.

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

התוצאות הרצויות משמשות מצפן אשר בהשוואה אליהן יוכל המוסד החינוכי לבחון את תוצריו ואת תוצאות 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 יכוון בבחירת היעדים למוסד החינוכי.

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

(בהמשך מפורט כלי מסייע לדוגמה לדיון על התוצאות הרצויות – נספח ג')

יעדים למוסדות החינוך



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

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

על מנת לשמור על יציבות והמשכיות נותרו מרבית יעדי מוסדות החינוך כפי שפורסמו במתנ"ה תשע"ו.

גיבוש היעדים נעשה על פי 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 ולהגדרת 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 חמישה יעדים מתוך מאגר היעדים המשמשים יעדים משותפים שישולבו בתכניות העבודה של כלל בתי הספר בשנה הקרובה:

1. תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה
2. יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד
3. קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית
13. פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו
15. שילוב ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר בפעילות המוסד החינוכי

בגני הילדים רק יעד מוסדי 1 העוסק בגיוון דרכי הוראה, הוא יעד חובה.

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

לפניהם יעדי החובה בצירוף היעדים המערכתיים והתוצאות הרצויות שמהם נגזרו:

יעד מוסדי 1		תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה
תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי	התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21 ומציג שיפור משמעותי בשלושה מהם לפחות	
	צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחות המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים	
	המוסד החינוכי 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 אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי	יעד 1: קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21	
	יעד 3: המשך התאמת ההוראה, תכניות הלימודים, סביבות הלמידה ומתווי ההערכה והמדידה ללמידה משמעותית	
	יעד 6: טיפוח אקלים מיטבי לחיזוק החוסן והצמיחה האישית ולקידום סובלנות והכלת האחר	

יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד

יעד מוסדי 2

התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21, ומציג שיפור משמעותי בלפחות שלושה מהם	תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי
הצוות החינוכי מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים	
המוסד החינוכי 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	
יעד 1: קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21	יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי
יעד 3: המשך התאמת ההוראה, תכניות הלימודים, סביבות הלמידה ומתווי ההערכה והמדידה ללמידה משמעותית	
יעד 11: חיזוק המנהיגות החינוכית ופיתוח ההון האנושי במרכז המורים בישראל	

קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית

יעד מוסדי 3

התלמיד רואה בהשכלה ערך, רחב אופקים ובעל בסיס ידע בתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים.	תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי
התלמיד מממש כישוריו והישגיו הלימודיים והחברתיים בצורה מיטבית.	
צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים.	
יעד 1: קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21	יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי
יעד 2: קידום החינוך המדעי, טכנולוגי ומקצועי ופיתוח עתודותיו בדגש על המתמטיקה	
יעד 11: חיזוק המנהיגות החינוכית ופיתוח ההון האנושי במרכז המורים בישראל	

יעד מוסדי 13		פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו
תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי	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)	
	צוות החינוך מקדם יוזמות ומטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה	
	המוסד החינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו	
יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי	יעד 5: העמקת החינוך הרגשי, הערכי והחברתי וקידום מעורבות אישית וחברתית	
	יעד 6: טיפוח אקלים מיטבי לחיזוק החוסן והצמיחה האישית ולקידום סובלנות והכלת האחר	
	יעד 4: טיפוח זהות וערכי מורשת ייחודיים בתוך מרחב חיים משותף בחברה הישראלית, במדינה יהודית, דמוקרטית וציונית	
	יעד 7: קידום תפיסה הוליסטית ורצף חינוכי סביב היממה ובין מגוון מסגרות החינוך	
יעד מוסדי 15		שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר
תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי	התלמיד 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).	
	צוות החינוך מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום כפרטים וכקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים.	
	צוות החינוך מחנך לערכים דמוקרטיים, יהודיים והומניסטיים ומחזק את הזיקה לארץ, למורשת ולמדינה (בהתאמה למאפייני כל מגזר).	
יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי	יעד 4: טיפוח זהות וערכי מורשת ייחודיים בתוך מרחב חיים משותף בחברה הישראלית על גווניה, במדינה יהודית, דמוקרטית וציונית ברוח מגילת העצמאות.	
	יעד 5: העמקת החינוך הרגשי, הערכי והחברתי וקידום מעורבות אישית וחברתית	
	יעד 11: חיזוק המנהיגות החינוכית ופיתוח ההון האנושי במרכז המורים בישראל	

בנוסף לחמשת היעדים שנבחרו לכלל המערכת, על מנהל בית ספר לבחור יעדים נוספים למוסד החינוכי שיהוו את ליבת תכנית העבודה של המוסד החינוכי. תהליך הבחירה יכלול התייחסות והנמקה לבחירתו. בגני הילדים יוכלו הגננת וצוותה לבחור יעדים נוספים ליעד החובה על פי החלטתם. על תהליך הבחירה להיות מנומק, מעמיק ומבוסס על נתונים ככל שניתן. תהליך הבחירה, היעדים שנבחרו והנימוקים יוצגו למפקח הכולל בוועדה המלווה.

בחירת יעדים למוסד החינוכי - שיטה מוצעת

מוסדות חינוך שביצעו בשנה שעברה תהליך בחירה מעמיק, יתקפו השנה את בחירתם, והם אינם נדרשים לבצע הליך בחירה מחדש. למוסדות חינוך אלו יש הזדמנות להמשיך ולהעמיק ביעדים שנבחרו ומומלץ להם להתחיל משלב 3 (איתור ותעדוף כיווני פעולה).

מוסדות חינוך שלא העמיקו בתהליך הבחירה בשנה שעברה, או שהשתנו הנסיבות באופן המחייב בחירת יעדים מחדש (חילופי מנהל או חלק ניכר מהצוות, שינוי באוכלוסיית התלמידים וכיוב), יתחילו בשלב 1.

שלב 1: צמצום יעדים לביצוע הערכת מצב

מאחר שלא תמיד ניתן לבצע איסוף שיטתי ומעמיק של נתונים (יש במאגר 20 יעדי בחירה), אנו ממליצים לבחור בתחילה ביעדים שהמנהל וצוות ההנהלה של המוסד החינוכי רואה אותם כבעלי חשיבות ורלבנטיים עבורו. על היעדים שייבחרו בתהליך הבחירה הראשוני יתבצע תהליך מעמיק של ניתוח נתונים וחשיבה.

את הצמצום רצוי לבצע אל מול קריטריונים, כגון:

- יעדים שנבחרו בשנת הלימודים הקודמת והמוסד החינוכי רוצה להעמיק בהם בשנת הלימודים הנוכחית
- יעדים שבהם כרגע המוסד החינוכי משקיע מאמצים, ויש ערך להמשיך בהם
- יעדים חשובים בתפיסת מנהל המוסד החינוכי וצוותו
- יעדים רלוונטיים לתפיסת העולם, החזון של המוסד ולמאפיינים ייחודיים של המוסד החינוכי
- יעדים המחייבים התייחסות לפי בסיס הנתונים שהתקבל מצומת ההערכה החצי שנתי שהתקיים במהלך ינואר 2016.

לחילופין, ניתן להשתמש בכלי המצורף בהמשך 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 עם צוות ההנהלה או צוות החינוך מול היעדים שנבחרו בשלב הקודם. על המיפוי להישען במידת האפשר על נקודות אלו:

- 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 בקרב תלמידים, הורים, מורים הצוות החינוכי – ניתן לעשות סקר על ידי שאלונים או מעגלי חשיבה (בהתאמה לגודל ולפניות הצוות לתהליך)
- קבוצות מיקוד של תלמידים, מורים או הורים
- ממצאי צומת הערכה חצי שנתי

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

דוגמה לשאלות מנחות למיפוי (הכלי המלא בהמשך):

איתור והענקת מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק והמטפח את עוצמותיהם	יעד מוסדי 22
• מהי רמת הידע והשליטה בכלים פסיכו-פדגוגיים בעבודת הצוות החינוכי? • באיזו מידה משולבים היבטים פסיכופדגוגיים בעבודת הצוות החינוכי? • האם קיימים מענים מבוססי מיפוי לצורכי תלמידים על הרצף ההתנהגותי והלימודי בתכנית העבודה הבית ספרית? • באיזו מידה מיושמים מענים מותאמים (צומתי מעקב, הערכה ולמידה)? • האם קיימות תכניות אישיות מבוססות מיפוי אישי לתלמידים? • באיזו מידה מתקיימים מעקב וההערכה של תכניות כאלו? • מהי רמת הניידות בין כיתות ומגמות האפשרית לתלמידים? • 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?	שאלות מנחות למיפוי עצמי

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 שבה יעד זה נמצא בשלבי יישום במוסד החינוכי.
בכלי המוצע מפורט מדרג מבואר באשר למידת היישום האפשרית במוסד החינוכי.
צומתי ההערכה לאורך השנה יוכלו לשמש אתכם על מנת לדרג את מידת הטמעת היעדים.
 2. **נחיצות וחשיבות 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 והמצופה 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 נדרשים בקרב הצוות החינוכי והמוסדי, מידת המוטיבציה של הצוות או קיומן של התנגדויות לכיוון הפעולה.
- שיקלול שלושת הקריטריונים לאור איסוף הנתונים והמענה על השאלות יוביל לתעדוף מובנה ושיטתי של היעדים. כך למעשה ייבחרו יעדים מוסדיים אשר נמצאים בשלבי יישום נמוכים במוסד החינוכי, והינם נחוצים וחשובים ובעלי סיכויי הצלחה גבוהים ליישום.
- הכלי השלם נמצא בנספחים למסמך זה.

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

הוספת יעדים ייחודיים במידת הצורך

בנוסף ליעדים שנבחרו, יגדיר מנהל המוסד החינוכי 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. גם את היעדים שנבחרו ניתן לנסח מחדש באופן שהולם יותר את מאפייני המוסד החינוכי.

שלב 3: איתור ותעדוף כיווני פעולה

כדי לתרגם את תמונת העתיד ואת יעדי המוסד החינוכי שנבחרו לתכנית 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. כך נוכל 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 לבחור על מנת לייצר את ההשפעה המשמעותית ביותר לקידום יעדינו?
- הגישה המיטבית לגשת לניתוח החסמים מתבססת על שאלת שאלות.

שלבי עבודה מוצעים:

1. הצגת היעד הנבחר כבעיה ואתגר (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. (ייתכן שלא יהיו גורמים רלוונטיים בתחומים אלה. המטרה היא להיעזר בהם להרחיב את הרעיונות).
3. לאחר מיפוי גורמים ראשוניים עלינו להמשיך ולפרקם לגורמי משנה על ידי המשך השאלה "למה זה קורה".

לדוגמא - מהלך ניתוח אפשרי:

שלב ראשון: הגדרת היעד הנבחר כאתגר ובעיה: אירועי אלימות והתנהגויות סיכון בבית הספר²

"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 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 היא לזהות את שורש הבעיה ולטפל בה. (ראו נספח ד: תרשים עצם הדג)

2 יעד מוסדי 18 "קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי".

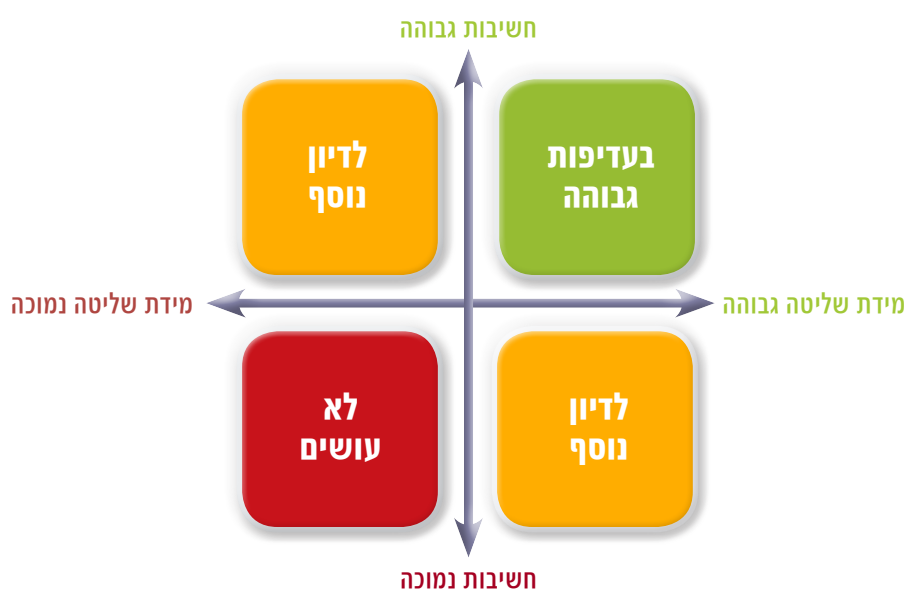
מיקוד ותעדוף

עם מיפוי הגורמים והחסמים השונים לאתגר המרכזי יש צורך בתעדוף ובמיקוד. מיקוד זה יסייע בגיבושן של משימות המוסד החינוכי (ראו 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 והמענה 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.



שלב 4: בניית תכנית העבודה

תהליך החשיבה המעמיק מתמצה בשלב הראשון בכתיבת תכנית העבודה – מסמך או כלי עזר לניהול התהליכים שבו יימצאו 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 תכניות העבודה עבור בתי ספר היסודיים מתבסס על "[תכנית מקושרת משאבים](#)", ואילו בקדם יסודי ובעל יסודי ישמש הפורמט לכתיבת 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 שמייפנו לתכנית סדורה שנוכל לוודא את ביצועה ולבחון את מידת האפקטיביות שלה.

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

1. חשיבה לוגית – אם אכן נצליח בכל כיווני הפעולה שהגדרנו, נצליח להשיג את מטרותנו ואת היעד. אם לא, סימן שעלינו לדייק את כיווני הפעולה.
 2. חשיבה לפי עקרון פארטו 80/20, כלומר: מהן הפעולות שהשקעה קטנה יחסית בהן תשיג השפעה רחבה יותר?
 3. חשיבה מחוץ לקופסה – 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.
- חשוב לנסח את המשימות באופן ברור המכוון לפעולה, כך שאנשי הצוות שיקראו את המשימה יבינו בדיוק מה מוטל עליהם. בשלב ניסוח המשימות אין מקום לעמימות, אלא יש לנסח באופן מדויק את אופן הפעולה הרצוי. חשוב לנסח באופן ברור את בעלי התפקידים עליהם מוטלת המשימה או את שלבי ההתארגנות שלה וכן את לוחות הזמנים לביצוע והמשאבים העומדים לצורך ביצוע המשימה.
- לצד כל משימה במתנ"ה מפורטות משימות מומלצות שיכולות לסייע לכם בניסוח המשימות המתאימות למוסד החינוכי שלכם, אולם חשוב להדגיש שאין אלו משימות מחייבות כלל.

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 המתנ"ה מוגדרים מדדי תפוקה לכל יעד מוסדי.

(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.

חלון ידע: 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 – מכיוון שהמדידה היא 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.
- מעגל ההערכה והמדידה כולל את ארבעת השלבים המתוארים בתרשים שלהלן: הגדרת מדדים להצלחה במדידה, איסוף נתונים שקשורים למדדים, ניתוח התוצאות, שיפור הפעילות בהתאם לניתוח.



מושגי יסוד במדידה

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

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.

מדדי המערכת כפי שיוצגו תחת כל מטרה בתכנית האסטרטגית, 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, דרך רמת המחוז, וכלה ברמת יחידות המטה – כל רמה על פי הרלוונטיות וההתאמות הנדרשות.

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 עיקרון משמעותי ומהותי שבו יהיו המדדים כלי בשירות החינוך והעשייה החינוכית (ולא להיפך).

דוגמה לתפוקות ליעד מוסדי:

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

- בכל כיתה מבוצע פעמיים בשנה תהליך להערכת תפקודי לומד באמצעות כלי או תהליך חדש
- תכנית הערכה חלופית לפחות בשלושה תחומי דעת
- קיום מסד נתונים עדכני ופעיל של נתוני הערכה (לימודיים, רגשיים, חברתיים והתנהגותיים) לגבי כל תלמיד המתקבלים ממגוון דרכי הערכה
- שילוב בכל תחום דעת חלופות בהערכה המותאמות לדרכי ההוראה למידה
- קיום שגרות של דיון בממצאי ההערכה לשם שיפור תהליכי ההוראה, למידה, הערכה
- שימוש בכלים ובמחשבים בעלי קריטריונים ברורים להערכת הלומדים

אנו ממליצים שהמדדים:

- יהיו פשוטים למדידה ולמעקב ללא צורך בכלים סטטיסטיים
- ישקפו 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 עבודת צוות"; שיעור המנהלים שתופסים את תפקידם כאחראיים לחיזוק הקשר עם ההורים")

תהליך כתיבת המדדים הוא הזדמנות מעולה לחשיבה על 'מה ייחשב כהצלחה' בתכנית. חשיבה מסוג זה גורמת להתכוונות מדויקת יותר וזהו תרגול מצוין לצוות.

ריכוז מושגים בתהליך כתיבת תכנית העבודה המוסדית:

יעדי המוסד החינוכי	משימות המוסד החינוכי	שלבי התארגנות	מדדי תפוקה	לוחות זמנים	משאבים
כולל: « 5 היעדים למוסדות החינוך שנבחרו לכלל המערכת; יעדים לבחירה מתוך מאגר היעדים בתהליך בחירה מושכל; יעדים ייחודיים - תוספתיים על פי בחירת המוסד החינוכי;	« כל יעד מפורק למשימות עיקריות המגדירות את עיקר ערוצי הפעולה הנדרשים לקידומו. « על כל משימה להיות ספציפית ומדידה. « סיבות המשנה שאותרו בתהליך ניתוח החסמים הן הבסיס למשימות המוסד החינוכי. « כמו כן עומד לרשותכם מאגר משימות מומלצות בכל יעד במסמך המתב"ה.	« כל משימה מפורקת לשלבי התארגנות עיקריים. יש לשים לב שמפורטים שלבי ההתארגנות הנדרשים פרקטית כדי לבצע את המשימה כהלכה.	מדדי התפוקה הם תוצר פעילות המוסד החינוכי, והם משקפים את ליבת העשייה. מדדי התפוקה בדרך כלל אינם עומדים בפני עצמם. מדדי התפוקה יוגדרו ב-2 רמות: 1. ברמת יעד מוסדי - במסמך המתב"ה - מוגדרים מדדי תפוקה לכל יעד מוסדי. 2. ברמת משימה מוסדית לכל משימה מוסדית - יש להגדיר מדדי תפוקה נוספים המעידים על ההתקדמות בביצועה - ועל איכות התקדמות זו.	לכל משימה לוחות זמנים של התחלה וסיום.	« בהגדרת המשימה יש להביא בחשבון את המשאבים העומדים לרשותה. « במשאבים יבוא לידי ביטוי שעות הוראה, שעות יומי הדרכה, תכניות ייחודיות, תקציב ייעודי, פיתוח מקצועי וכדומה.

שלב 5: מתכנון לניהול אפקטיבי

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

על תכנית העבודה להיות כלי דינאמי וחי שבאמצעותו 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 הערכה 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? מהי רמת ההיערכות לכך? קביעת סטנדרטים לאופן הדיווח, האם מסגרת ההצגה מאפשרת דיון מהותי? יכולת לתמרן בין פתיחות לחשיפה אישית להיעדר עמידה ביעדים לבין פורמאליסטיות והצגה מול כלל הצוות או ההנהלה.

היינו ממליצים כי צומתי ההערכה:

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

2. **קיום הזדמנויות למידה באופן שוטף ומתמשך** – מעבר לצומתי המעקב וההערכה הפורמאליים 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, שאילת שאלות
- סובלנות לטעויות
- ענייניות והתבססות על עובדות עד כמה שניתן

חלון ידע: סימפטומים לארגון שאינו לומד



- אנשים חוששים להביע 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
- ביטחון 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 חשיבות חשוב ליזום מפגשים ולבנות תשתיות לקיום דיאלוג שוטף הן עם הסביבה הפנימית (צוות החינוך, הצוות המינהלי, תלמידים) והן 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, לשיפור, לפתרון חסמים, לגיוס שותפים וליזום רעיונות לפיתוח.

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

אין ספק, כי דיאלוג זה הוא 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 מדי 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 כשניגשים 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 במועד 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.** יש תאוריות שונות לגבי עקומת השינוי האופיינית. בכולן לפני השיפור יש קושי או הרעה. מאפיין זה מחייב היערכות ובעיקר הכלה של המשמעות הנגזרת ממנו.
4. **שינוי הוא חיוני.** מאחר שהעולם סביבנו משתנה ללא הפסק, ובאופן טבעי גם עולמם של תלמידינו, אי שינוי מתוכנן יוביל לשינויים שאנו לא תמיד מודעים להם ולא מתעלים אותן להשגת מטרותינו. (עדיף להוביל את השינוי מאשר להגיב כל הזמן לשינויים שניקשו 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 ששינוי 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 ששינוי 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 הוא ארוך ועמוק ולא יכול להיות מושג במהירות.
4. התאמת השגרות והמנגנונים לשינוי. אחד הקשיים המאפיינים ארגון בשינוי זה הפער בין ההצהרות והמילים הגבוהות לבין השגרה והפרקטיקה שלא השתנתה. חשוב לתת את הדעת כיצד כל פרקטיקה ארגונית הותאמה במידת הצורך כמובן למטרות השינוי ולרוח המתאימה. (לדוגמה: הצהרות על אוטונומיה ואמון לצד השארת נוהל מילוי טפסים מייגע שלא משאיר שום מרחב בחירה וגמישות).

מעגל התכנון מורכב משלבי תכנון, משלבי ביצוע ומשלבי מעקב הערכה ולמידה. עד לפרק זה התמקדנו בעיקר בשלבי התכנון. בפרק הבא נתמקד בשלבי מעקב, הערכה ולמידה.

תהליכי מעקב, הערכה ולמידה במוסד החינוכי

רקע ומבוא

מעגל התכנון מורכב משלבי תכנון, משלבי ביצוע ומשלבי מעקב, הערכה ולמידה. שלבי המעקב, ההערכה והלמידה נועדו לוודא שאנו פועלים כפי שתכננו על מנת להשיג את התוצאות והיעדים שהצבנו לעצמנו.

צומת מעקב, הערכה ולמידה ראשון התבצע במהלך ינואר 2016 וימשיך להתבצע במקצבים שונים, בכלל רבדי מערכת החינוך, החל מהמוסד החינוכי דרך המחוז וכלה ביחידות המטה.

מטרותיו של תהליך ההערכה והמעקב כתהליך למידה ארגוני הן:

(1) קבלת תמונת מצב עדכנית ומקיפה ביחס לביצוע התכנית האסטרטגית והתהליכים העיקריים הכלולים בה;

(2) הפקת תובנות לגבי המשך הדרך;

(3) הגברת האפקטיביות של עשיית מערכת החינוך בכלל רבדיה;

תהליך מעקב והערכה אפקטיבי מתבסס על 2 עקרונות מרכזיים:

1. הישענות על נתונים

2. הבניית התהליך כתהליך למידה ארגוני

3. הגברת האפקטיביות של עשיית מערכת החינוך בכלל רבדיה

תהליך מעקב והערכה אפקטיבי מתבסס על 2 עקרונות מרכזיים:

1. הישענות על נתונים

2. הבניית התהליך כתהליך למידה ארגוני

על האבחנה בין הערכה חצי שנתית להערכה ושנתית

ההערכה השנתית המתקיימת לקראת תום שנת הלימודים שמה דגש על אפקטיביות העשייה ומידת העמידה ביעדים שהוגדרו. לעומתה הערכה חצי שנתית מדגישה את המעקב אחר תחילת היישום והתובנות שמתחילות לעלות מהעשייה. המטרה היא לאסוף ולבחון את הנתונים העולים מתוך העשייה ולבצע התאמות ככל הנדרש על מנת להגיע ליישום מלא בתום השנה ולקידום השגת היעדים. בהתאם לכך בהערכה החצי שנתית אנו מתמקדים בעיקר בנתוני תפוקות ובזיהוי גורמים מעכבים, ובהערכה השנתית יותר במדדי תוצאה ואפקטיביות.

ניצוד והפוך זאת לתהליך משמעותי?

אנו מאמינים שצומתי ההערכה בדומה לתהליך הערכת המצב והתכנון, הם הזדמנות לשיח וללמידה צוותית. לכן מומלץ לבצע את ההערכה באופן משותף ומלמד במסגרת צוות ההנהלה. הוועדות המלוות ביסודי ובעל יסודי נותנות הזדמנות להציג את התוצרים ולבצע דיון מעמיק בהם במסגרת רחבה יותר. במוסדות בהם טרם הוקמה ועדה מלווה, התהליך ילווה ע"י המפקח הכולל.

חשוב לשים לב כי צומת מעקב ולמידה עלול להפוך בקלות למהלך טכני ובירוקרטי. על מנת לוודא שיתנהל תהליך מהותי בחיי הארגון, אנו מציעים מספר עקרונות עבודה:

1. **ההערכה כתהליך למידה ארגונית** – להבדיל מבדיקה "טכנית" של תכנון מול ביצוע, תהליך למידה מחייב ביצוע תהליך, בניית תשתית תומכת דיון ושילוב כלים המתמקדים בעיקרי פעילותו של המוסד החינוכי;
2. **פתיחות וכנות ארגונית** – יצירת מרחב בטוח להעלאת חולשות וכשלים לצד חוזקות והצלחות; זימון ביקורת בונה כבסיס לשיפור;
3. **הישענות על נתונים מהימנים ומקיפים**;
4. **הטמעת מסקנות ההערכה והמעקב בשגרות המוסד החינוכי** – קיימת חשיבות אדירה לסגירת המעגל של התהליך על ידי קבלת החלטות מתהליך ההערכה והכללתן במסגרת שגרות המוסד החינוכי;
5. **ביצוע תהליכי הערכה ולמידה באופן רציף וקוהרנטי, בכלל מסגרות העבודה במוסד החינוכי** – הנהלה, צוותי עבודה וצוותים מקצועיים וכדומה;
6. **שיתוף מעגלים רחבים של בעלי תפקידים ושותפים בתהליך הלמידה** – ניתן לחלק את הלמידה למספר מעגלים נפרדים, ולא חייבים לרכז את כלל השותפים במעמד יחיד. אולם יצוין כי למידה מתקדמת תיבנה בתהליך ראייה אינטגרטיבית של המוסד החינוכי ושותפיו.

שלבי העבודה

אנו ממליצים על קיומם של שני רבדים בתהליך העבודה:

- רובד 1 – תכנון מול ביצוע, יצירת תמונת מצב מרכזית של סטטוס תכנית העבודה המוסדית;
- רובד 2 – ניתוח מעמיק של תמונת המצב העולה מהנתונים. הניתוח המעמיק יכול להתבטא בניתוח חסמים או גורמים מעכבים, ניתוח הצלחות, למידה מכשלים. בכלי המפורט נציג את שלבי העבודה העיקריים שעליהם אנו ממליצים לביצוע תהליך ההערכה.



שלב 1: יעדים ותוצאות רצויות

תהליך התכנון כולו מתבסס על אימוץ חשיבה תוצאתית לפיה פעולותינו מכוונות להביא לשינוי אותו ביטאנו בתוצאות הרצויות וביעדים שנקבעו בשלב התכנון. משום כך אנו ממליצים לפתוח כל תהליך הערכה ב"תזכורת" של מה שרצינו להשיג מלכתחילה בתכנית העבודה. בשלב זה נחזור למסמך התוצאות הרצויות למערכת החינוך בהתייחס לתלמיד, לצוות החינוכי ולמוסד החינוכי. נשאל את עצמנו אילו תוצאות הצבנו לעצמנו בתחילת תהליך התכנון והאם הן עדיין התוצאות הרצויות שצריכות לעמוד במוקד. במקביל נחזור ליעדי המוסד החינוכי שהצבנו לעצמנו: יעדי החובה לכלל מוסדות החינוך והיעדים שנבחרו במוסד החינוכי שלכם.

שלב זה חיוני מאוד גם משום שהוא מאפשר לחזור ולרתום את הצוות לעשייה ולבחנה המתמדת של מידת הקשר בין העשייה היומיומית לבין היעדים אותה היא אמורה לשרת.

שלב 2: תכנון מול ביצוע - מה עשינו ולאן הגענו?

הבסיס ליצירת תמונת מצב הוא גיבוש תמונה מהימנה ומקיפה אודות מה שבוצע מתוך התכנית שתוכננה. ההשוואה בין הביצוע לתכנון מתבצעת בשני מימדים:

א. בחינה האם שלבי ההתארגנות (הפעולות) ומדדי התפוקות שתוכננו בוצעו או לא – כאן מדרג המעקב מאוד פשוט: במדדים בינאריים יש לציין אם הפעולה בוצעה, לא בוצעה או בוצעה חלקית; במדדים כמותיים יש לציין מה ערכו של מדד התפוקה שנקבע בשלב זה של השנה.

ב. מה ניתן ללמוד מתוך הנתונים שנאספו? – ככל שיהיו בידינו נתונים מגוונים ומקיפים יותר, נוכל לבצע תהליך מעמיק יותר בניתוח תכנית העבודה. בשלב זה של השנה עדיין לא ניתן להתייחס לתוצאות, אך בדרך כלל נוכל לקבל תמונה לגבי התקדמות היישום וגורמים מעכבים או שעלולים לעכב בהמשך.

בהתבסס על המיפוי לעיל ניתן ליצור על גבי תכנית העבודה את "מפת הביצוע":

ירוק – עבור משימות אשר בוצעו במלואן ואנו מעריכים כי המדדים הקיימים, כפי שנאספו, מבטאים עמידה טובה במשימה בשלב זה בשנה. נוכל להגדיר זאת אם קיים כבר שיפור או שינוי בעל ערך במדדים מתחילת השנה או אם ערך המדדים עומד על מחצית או יותר מערך המדדים המצופה בסוף שנה.

אדום – עבור החלק מהמשימה שלא בוצע, ושמצטבר פיגור מהותי ביישומה. בנוסף עבור משימות אשר קיים תת ביצוע משמעותי במדדי התפוקה בהן. כאמור לעיל, נוכל לבחון מדדי תוצאה רק אם מדובר במדדים מאוד נקודתיים אשר אנו מעריכים שיש ביכולת בית הספר להשפיע עליהם כבר במחצית השנה. למשל – שיפור מסוים המצופה בהישגיהם של תלמידים המקבלים שעות פרטניות.

צהוב – עבור משימות אשר אינן מוגדרות על פי שלבי ההתארגנות ועל פי המדדים "תת ביצוע" ובמקביל אינן מוגדרות כמשימות שבוצעו בצורה מיטבית או משביעת רצון.

תוכלו לסמן באופן נפרד בצבעים שונים בכל משימה את שלבי ההתארגנות ואת המדדים או לחילופין לסמן את כל המשימה באדום, צהוב או ירוק.

מפת הביצוע תהווה את התשתית ללמידה המעמיקה והמרכזית בתהליך ההערכה.

שלב 3: למידה ארגונית

1. למידה ממשימות "אדומות" – זיהוי ותחקור גורמים מעכבים

משימות שסומנו באדום הן סמן דרך לקיומה של בעיה כלשהי שעלינו לבררה.

ראשית, עלינו לברר מה הסיבה לביצוע הנמוך. לעיתים מדובר בסיבות אישיות או פרוצדוראליות שניתן להסביר ולהסירן במהרה. אך הדגש בתהליך הלמידה הארגונית הוא על משימות אשר בבסיסן עומדות בעיות מערכתיות ומורכבות יותר הדורשות את תשומת ליבו של הארגון.

בחינת גורמים מעכבים – על כל משימה הנמצאת בתת ביצוע נוכל לבצע תחקור ברמות שונות. השאלה המרכזית שיש לשאול היא מדוע המשימה בתת ביצוע, מה מעכב את ביצועה. אנו מציעים כי תבחנו את שאלת הגורמים המעכבים ב-5 קטגוריות:

(1) **ניהול** – קטגוריה זו מתייחסת לניהול המוסד החינוכי או לניהול המשימה. כאן נוכל לבחון גורמים מעכבים פרטניים, כגון: ריכוז והאצלת סמכויות, היעדר מדיניות בהירה בתחום המשימה המבוררת, חולשה של מנהלים בדרג ביניים.

(2) **ההון האנושי המעורב במילוי המשימה** – דוגמאות לגורמים מעכבים: מוטיבציה, מיומנויות, ידע, עומס.

(3) **תהליכים ושגרות** – מדובר בקטגוריה נרחבת ומהותית הבוחנת את התהליכים העומדים בבסיס המשימה. בקטגוריה זו נוכל להתייחס לקיומם או להיעדרם של תהליכים סדורים בנושא, לניתוח בעיות שעולות מהתהליכים, להיעדר חיבור התהליכים הנבחנו לתהליכים אחרים בארגון, להיעדר הגדרות תפקיד, פרסום מידע וכדומה.

(4) **משאבים ותשתיות הנדרשים למילוי המשימה** – דוגמאות לגורמים מעכבים: היעדר תשתיות, היעדר התאמה של תשתיות, מחסור במשאבים על סוגיהם השונים, חוסר התאמה בין המשאבים לבין התהליך שמקודם.

(5) שותפויות קיימות או נדרשות למילוי המשימה – דוגמאות לגורמים מעכבים: היעדר שותפויות, קשר רופף בשותפויות, התנגדויות, היעדר מנגנונים סדורים לתחזוק השותפויות.

המטרה בזיהוי גורמים אלה היא לנסות ולפרקם לתתי גורמים וכך לנסות ולאתר פתרונות עבורם. כפי שהוצג במדריך למנהל, על מנת להעמיק בגורמים המעכבים, מומלץ להיעזר בשני כלים משלימים: עצם הדג והרמזור (נספח מצורף). יש לשים לב כי ייתכן שבמשימות שבהן לא החלה עבודה או שאין ביכולתו של המוסד החינוכי לקיים עבודה – יש להיערך מחדש ולבחון האם מדובר במשימה שלא ניתן לקיימה השנה, או לחילופין לבחון מה יהיה אפקטיבי לקדם בה במועד זה של מחצית השנה.

2. למידה ממשימות "ירוקות" – זיהוי ותחקור גורמים מקדמים

משימות הנמצאות בביצוע מיטבי יכולות לשמש בסיס מצוין ללמידה ממוסדת ומובנית מהצלחות (ראו כלי למידה מהצלחות בנספח בהמשך).

הכלי המצורף נועד לסייע בתחקור מדויק יותר של מקרה ההצלחה: מה היו התנאים שהובילו אליו, וכיצד נוכל למנף ולהעצים אותם על מנת להצליח בתחומים נוספים.

שלב 4: מסקנות אופרטיביות להמשך

על מנת שתכנית העבודה המוסדית תהיה כלי ניהולי אפקטיבי, עליה להיות דינאמית ונושמת לאורך השנה. תכנית העבודה נבנתה על בסיס ניסיונם של אנשי הצוות וההנהלה, אך במידה מסויימת מדובר בתנאי מעבדה. עם תחילת יישומה, סביר שניתקל בקשיים ובחסמים המחייבים התאמה והידוק של מרכיבי התכנית השונים. צומת ההערכה מאפשר לנו לדייק את התכנית בהתאם לצרכים בפועל של המוסד החינוכי.

מה ממשיכים ומחזקים? משימות המתנהלות בצורה מיטבית ומשביעת רצון ימשיכו להתבצע תוך חיזוק ועידוד פעולות ומתודות עבודה, שביית הספר נוכח לראות שמצליחות בקרב התלמידים, המורים, הקהילה וכו'.

בחלק מהמקרים, ייתכן שתמצאו לנכון לאתגר את מובילי המשימה ולהעלות את המדדים שקבעתם, מאחר שמצאתם שביית הספר עומד באתגר שהוצב.

מה משנים? עבור משימות שסומנו בתת ביצוע, יש לבחון שינוי נדרש בהתאם לניתוח חסמים או לניתוח כשלים שנעשה. השינוי יכול להתבטא במספר אופנים:

1. **שינוי בכוח האדם המבצע של המשימה** – חילופים בהתאם לצרכים. תגבור והגדרת מיקוד מאמץ בית ספרי;
2. **שינוי שלבי ההתארגנות של המשימה או הוספה של שלבים** – הבנה כי האופן שבו תוכננה המשימה אינו מתאים דיו למציאות בית הספר ויש לדייקו בהתאם לחסמים שנמצאו. בחלק זה יבואו לידי ביטוי פתרונות שחשבתם עליהם ע"מ לפתור את החסמים שעלו.
3. **שינוי במדדי המשימה** – ייתכן שמלכתחילה נקבעו מדדים מאתגרים, שעם ביצוע המשימה, נמצא כי מדדים אלו הם אתגר שאינו בר השגה, ועל כן יש לדייקם. במקרה זה קיימת חשיבות גדולה להתבוננות כנה של בית הספר כלפי עצמו, ואכן לבחון כי אין זה הפתרון "הקל", אלא הנכון עבור בית הספר. ייתכן שהתאריכים שנקבעו להשגת המדדים מוקדמים מדי ויש לרווח אותם.

4. **משימות צהובות** – יש לבחון בהתאם לדיון הנוסף שנעשה במשימות אלו, מה השינויים הנדרשים על מנת שבית הספר יוכל לעמוד ביעד שהציב לעצמו במשימות אלו.

איך זה בא לידי ביטוי בשגרות?

המשמעות המרכזית של תהליך הלמידה היא הטמעה של המסקנות בשגרות של המוסד החינוכי. חשוב לבחון אם המסקנות האופרטיביות העולות מתוך ההערכה מתבטאות בשגרות ובסדירות של בית הספר. בין אם ברצוננו לחזק ובין אם ברצוננו לשנות – על הפעולה להיטמע במערך הממוסד והשגור של בית הספר: מערכת השעות, ישיבות צוות, ישיבות הנהלה, במסגרת תפקידים של בעלי תפקידים, תכניות עבודה אישיות או צוותיות, ישיבות מועצה פדגוגיות, שעות פרטניות, פיתוח מקצועי בית ספרי ואישי, וכדומה.

הוועדה המלווה

כפי שצוין לעיל ההערכה במוסדות החינוך תלווה על ידי **הוועדות המלוות** ביסודי ובעל יסודי. במוסדות בהם לא קיימת עדיין ועדה מלווה, ילווה התהליך על ידי המפקח הכולל.

מטרת הוועדה המלווה בשלב זה היא כפולה:

1. מיסוד והעמקת תהליך ההערכה – אנו רואים חשיבות גדולה בהכללת הוועדה המלווה בתהליך הלמידה הארגוני. הצורך לייצר תמונה בהירה לשותפים הרחוקים יותר מאפשר ליצור תמונה בהירה כזו גם לעצמנו. בנוסף, הצגה זו תאפשר העשרה ובחינה רב מימדית של הנעשה בבית הספר מזווית מערכתית ורשותית אשר בידה להפרות את הלמידה וממצאיה.

2. הבנה מעמיקה של צורכי בית הספר – על מנת שהרשות והמחוז יוכלו לסייע בחיזוק ובשיפור המוסד החינוכי, על שני הצדדים לייצר שיח אודות ההישגים של בית הספר והצרכים שהוא מזהה במהלך העבודה. הדיון אחר ביצוע התכנית מהווה ערוץ מתאים.

הוועדה המלווה תתמקד בהצגת 5 יעדי החובה המערכתיים. בית הספר יבחר אם להציג את יעדי הבחירה בתכנית עבודתו.

ההצגה בוועדה תתבסס על מבנה הכלי כפי שהוצג ביחס לכל יעד:

(1) הצגת תמונת מצב כללית של היעד (תכנון מול ביצוע) – בהתבסס על נתונים, מדדים ופעולות תומכות; יושם דגש על מדדי התפוקה המצויים תחת כל יעד;

(2) חסמים או גורמים מעכבים, אם יש, בקידום היעד;

(3) פעולות מרכזיות להמשך קידום היעד בהתבסס על מצב היעד וחסמיו;

סעיפים 2 ו-3 יהוו את עיקר הדיון;

בנספח ו' מצורף פורמט מסייע למנהל ולוועדה המלווה לנוחיותכם.

צוות הפיקוח יגיע לוועדה עם נתונים תומכים על מנת להפרות את הדיון.

אבני דרך חוזר מינהל החינוך הדתי לשנת תשע"ו בהלימה לתכנית האסטרטגית

תשתית: צוות בחכמ"ה - בית חינוך כמשפחה

תוצאה רצויה: תשתית ארגונית לכל עבודה ערכית-לימודית בבית החינוך. ניהול בחכמ"ה מבוסס על תפיסת ניהול של שותפות בקבלת החלטות, ביזור סמכויות, הטלת אחריות וקבל אחריות על ידי צוות ניהול להלן צוות בחכמ"ה.

בהלימה למטרה ד': קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

אבן דרך מספר 1: טיפוח זהות ציונית דתית

בהלימה למטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

ממד 1: חזון החמ"ד מחולל מציאות (הטמעת חזון החמ"ד)

תוצאה רצויה: תלמידים ובוגרים חדורי אמונה בקב"ה ותחושת שליחות למען התורה, העם והארץ.

9א: בחינת החזון הבית ספרי לצורך עדכון והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית, תוך שיתוף באי בית הספר (בהלימה לחזון החמ"ד)

ממד 2: לימוד זהות ציונית-דתית בתחומי הדעת השונים

תוצאה רצויה: תלמידים ובוגרים בעלי השכלה ותפיסת עולם רחבה עם ידע רב תחומי בנושא זהות ציונית דתית ומשנת הציונות הדתית.

14ב. קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית

15ב. שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר

ממד 3: טיפוח זהות ציונית דתית בעין ייעוצית

תוצאה רצויה: תלמידים ובוגרים בעלי זהות מבוררת ושלמה על כלל מרכיביה. זהות אישית, זהות קהילתית, זהות לאומית ובכלל זה זהות דתית ציונית.

16ב. התנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית ספר.

17ב. פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רב תרבותית.

18ב. קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי.

ממד 4: שבוע החמ"ד

תוצאה רצויה: אווירית חג, תחושת גאווה, שייכות והזדהות עם החמ"ד ערכיו ומטרותיו.

14. קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית.

20. פיתוח ויישום סדירות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה

21. בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה – העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית.

ממד 5: בין אדם לעמו, ארצו ולמדינתו – נכונות לשרות ומוכנות לצה"ל ולשרות הלאומי.

13. פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו.

ממד 6: דמויות החמ"ד השנתיות

תוצאה רצויה: ובוגרים המכירים ומזדהים עם המנהיגים – ענקי הרוח והמעש של הציונות הדתית וכן הולכים לאורם ודבקים במידותיהם.

15. שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר.

ממד 7: העמקת ערך התפילה

תוצאה רצויה: תלמידים ובוגרים אשר מרגישים קרובים ומחוברים אל אביהם שבשמיים.

ממד 8: עשרת ימי תשובה

תוצאה רצויה: תלמידים ובוגרים בעלי תודעה לאומית מושרשת ועמוקה ורצון ויכולת לתרום למען החברה הישראלית.

15. שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר.

20. פיתוח ויישום סדירות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה.

אבן דרך מספר 2: קידום אקלים חינוכי מיטבי

בהלימה למטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

ובהלימה למטרה ד': קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך.

ממד 1: יחסי קרבה ואכפתיות

תוצאה רצויה: מערכת יחסים המושתתת על יחסי כבוד ואמון בין כלל באי בית החינוך: תלמידים, הורים וצוות חינוכי.
19. בניית תכנית עבודה בית ספרית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי

ממד 2: מיצוי סגולותיו של התלמיד חמ"ד של תעודה

תוצאה רצויה: בית החינוך הינו מקום פיזי וערכי אשר מאפשר לכל תלמיד לממש את כל הכישוריות, המיומנויות והכוחות הגלומים בו.
בהלימה למטרה ג': קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל.

ממד 3: שייכות, אחריות ומנהיגות

תוצאה רצויה: תחושת שייכות, נטילת אחריות והזדמנות למנהיגות בקרב כל התלמידים
13. פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו.
14: קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית וערכית.
15. שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר.
16. התנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית הספר.

ממד 4: חסד ומעורבות

תוצאה רצויה: תלמידים ובוגרים בעלי יכולות נתינה וחסד. החסד הנתינה והמעורבות מהווים חיבור מעשי ואמוני לעולם התורה.
– תכנית חסד וחמ"ד
– התפתחות אישית ומעורבות חברתית – "ממני אליך, לאור חזון החמ"ד".
13. פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו.

ממד 5: מוגנות וביטחון מניעת מצבי סיכון

תוצאה רצויה: צמצום אלימות פיזית ומילולית, צמצום פגיעה דרך אמצעי התקשורת השונים (רשת, וואטסאפ וכיו"ב) ובניית ערוצי תקשורת ודיאלוג.
17. פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רב תרבותית.

ממד 6: טיפוח חדר המורים

תוצאה רצויה: מערכת חינוך בעלת ערכי הקשבה ואכפתיות המצמיחה את מוריה כפרטים וכצוות הוראה.
20. פיתוח ויישום סדירויות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה.
21. בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה – העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית.

ממד 7: סביבה פיזית מוגנת, נקייה ונעימה

תוצאה רצויה: סביבה פיזית נקייה ונעימה המשפיעה על תחושת השייכות ואף תורמת לצמצום האלימות ולהתנהגות של הערכה וכבוד כלפי החברה והסביבה

ממד 8: אחים אנחנו למניעת אלימות וקידום הדיאלוג החברה הישראלית.

תוצאה רצויה: תלמידים בוגרים המקיימים שיח מכבד ומכירים בלגיטימיות של מגוון דעות ואורחות חיים.
17. פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רב תרבותית

אבן דרך מספר 3: ללמוד וללמד

בהלימה למטרה א: קידום למידה משמעותית שתוביל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות.

ממד 1: לימוד תורה

תוצאה רצויה: תלמידים אוהבי תורה, מחויבים לקיום מצוות ובעלי ידע תורני על כל גווניו

ממד 2: "לב לדעת" – ידע מצמיח חינוך

תוצאה רצויה: למידה משמעותית ורלוונטית

- א1. תכנון ויישום תהליכי הוראה – למידה מגוונים וחדשניים המפתחים ומטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה.
- א2. יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד.
- א6. קידום וטיפול תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית.
- א7. עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה.
- א8. יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ועניין.

ממד 3: שיפור הלמידה וההישגים

תוצאה רצויה: הישגים גבוהים המשקפים את הפוטנציאל האישי של כלל הלומדים

- א3. קידום הישגי תלמידים בשפת אם, באנגלית ובמתמטיקה.
- א4. קידום את הוראת כלל תחומי הדעת באמצעות הסביבה הדיגיטלית.
- א5. מיסוד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת.

ממד 4: קידום מצוינות

תוצאה רצויה: מיצוי היכולת האישית.

אבן דרך מספר 4: לכל אדם ישנה; והעמידו תלמידים הרבה

בהלימה למטרה ג': קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל.

ממד 1: והעמידו תלמידים הרבה המשכיות גן – כיתה א'

תוצאה רצויה: מניעת זליגה מתוך החינוך הממ"ד במעבר מגן לכיתה א'

ממד 2: לכל אדם ישנה המשכיות יסודי – על יסודי

תוצאה רצויה: מניעת זליגה מתוך החינוך הממ"ד במעבר מיסודי לחטיבת ביניים ומחטיבת הביניים לעל-יסודי.

אבן דרך מספר 5: חמ"ד קהילה

בהלימה למטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות.

ממד 1: במ"ה

תוצאה רצויה: הורים מעורבים ושותפים לעשייה החינוכית והפדגוגית. המשכיות בין הבית לגן ולבית הספר, מחייבת מפגש ושיח בין המנהלים המורים והגננות לבין ההורים.

19: קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי.

21: בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה – העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית.

ממד 2: חמ"ד של חברותא

תוצאה רצויה: קשר אישי בין תלמידי החמ"ד לבין בוגרי החמ"ד הלומדים במוסדות תורניים גבוהים: ישיבות, מכינות, מדרשות וכדומה.

14: קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית.

15: שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר.

21: בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה – העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית.

ממד 3: חמ"ד ואקדמיה

תוצאה רצויה: קשרים מקצועיים ובינאישיים משמעותיים, ערכיים ולימודיים בין תלמידי החמ"ד לבין בוגרי החמ"ד תלמידי אקדמיה.

14: קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית.

15. שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר.

21. בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה – העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית.

ממד 4: חמ"ד לתמיד (חמ"ד של בוגר)

תוצאה רצויה: קשר משמעותי בין המוסד החינוכי לבוגריו

14. קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית.

18. קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי.

20. פיתוח ויישום סדיריות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה.

ממד 5: חסד וחמ"ד

תוצאה רצויה: תלמידים ובוגרים בעלי נכונות לנתינה ולסד ומודעות לצורך מרכזי זה.

13. פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו.

14. קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית.

ממד 6: ישי"י – יחד שבטי ישראל

תוצאה רצויה: אחדות ישראל, ערכות הדדיות, לכידות חברתית וההכרה בערכה הנעלה של האומה הישראלית

15. שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר.

17. פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רב תרבותית.

21. בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה – העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית.

ממד 7: חמ"ד של חופש

תוצאה רצויה: הכרה משותפת של כל באי בית החינוך כי בית החינוך הוא כמשפחה בכל עת ובכל מקום.

18. קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי.

19. בניית תכנית עבודה מוסדית הנתמכת בסדיריות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי.

20. פיתוח ויישום סדיריות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה.

ממד 8: שיתוף עם גורמי קהילה

תוצאה רצויה: שותפות, הדדיות, ומעורבות עם גורמי קהילה

21. בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה – העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית.

פרק ב' יעדי המוסד החינוכי

מארגזי
תכנון,
ניהול
והיערכות

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

יעד מוסדי 1: תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה

יעד
חובה

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21
- * צוות החינוך חש שותף לתפיסת הלמידה המשמעותית, שולט ברכיביה ומשתמש בה
- * צוות החינוך מטפח סביבה לימודית דינמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות
- * המוסד החינוכי משלב מגוון מרחבי למידה פסיים ווירטואליים המאפשרים למידה משמעותית

משימות מומלצות

1. ליישם יחידות הוראה המשלבות דרכי הוראה מגוונות בדגש על קידום תפקודי הלומד תוך התייחסות לתכנים ותכניות, להערכה, למרחבי הלמידה, לארגון הלומדים ולדרכי הוראה-למידה (ניתן להיעזר בכלי ["רואים שש שש לפיתוח תפקודי הלומד"](#))
2. לפתח מרחבי למידה מגוונים ופורצי זמן ומקום הנותנים מענה למגוון תפקודי הלומד
3. לעדכן ולהתאים את מערכת השעות הבית ספרית והכיתתית בכלל היבטיה לתפיסת הלמידה המשמעותית

חינוך מיוחד

4. לקדם את תפקודי הלומד בקרב כלל התלמידים בדגש על התפקודים: מטה-קוגניטיבי, תוך-אישי, הכוונה עצמית וניהולה, בנוסף לשאר התפקודים בתכנית האישית

חמ"ד

5. לפתח תכניות למידה משמעותית ברוח לב לדעת

תפוקות

1. קיום שגרות וסדיריות למעקב מבוסס נתונים אחר ההתקדמות ביישום תכנית העבודה המכוונת להטמעת תפקודי לומד
2. המורים מיישמים דרכי הוראה מגוונות לפיתוח תפקודי לומד לפחות בשליש מזמן ההוראה
3. קיום של לפחות שני מרחבי למידה חדשים המכוונים לקידום תפקודי לומד מחוץ לכיתת הלימוד לכל שכבת גיל
4. עלייה בשיעור המורים המשתתפים במפגשי פיתוח מקצועי, לרבות פנים בית ספרי, המוקדשים לקידום תפקודי לומד

המשך // יעד מוסדי 1:

תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה

5. חינוך מיוחד – שיתוף הצוות, התלמיד והוריו בתכנית האישית
6. חינוך מיוחד – שילוב כל יעדי התכנית האישית בתכנית העבודה של הצוות החינוכי-טיפול
7. חמ"ד – קיום תכניות למידה משמעותית ברוח "לב לדעת"

חומרים וכלים

רואים שש שש לפיתוח תפקודי הלומד

חוזר אבני דרך ללמידה משמעותית, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"

המסע הווירטואלי – למידה משמעותית בדרך שלך

אוגדן, מסלולים אל למידה משמעותית, חלק ב', בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי

נתיבים להוראה משמעותית, בתוך אתר המינהל הפדגוגי

גמישות פדגוגית – פנים רבות לה, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"

מדיניות לקידום למידה משמעותית, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"

הלומד והלומד ומה שביניהם, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"

4 הממ"מים:

- ועל למידה משמעותית כבר דיברנו? גיליון מספר 32
- הזדמנויות בהוראה ובלמידה ברשת, גיליון מספר 33
- ניהול פדגוגי למימוש הזדמנויות בהוראה ובלמידה בקבוצות הקטנות, גיליון מספר 23

בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחונים

הזדמנויות בהוראה ובלמידה בקבוצה הקטנה, בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי

בהבנייה מתמדת/מנוחה בירנבוים, בתוך אתר מט"ח

סביבות למידה, בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי

תמ"ה – כלי אבחון לקבלת תמונת המצב של הפרקטיקות הרווחות בפדגוגיה הבית ספרית ושל התהליכים הניהוליים המעצבים אותה

חמ"ד: "לב לדעת" – ידע מצמיח חינוך למידה משמעותית מוכוונת הפנמה

חינוך מיוחד: אתר האגף – מסמך תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים

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

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

יעד
חובה

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21
- * צוות החינוך חש שותף לתפיסת הלמידה המשמעותית, שולט ברכיביה ומשתמש בה
- * צוות החינוך מטפח סביבה לימודית דינמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות
- * המוסד החינוכי משלב מגוון מרחבי למידה פיסיים ווירטואליים המאפשרים למידה משמעותית

משימות מומלצות

1. לפתח וליישם תהליכי הערכה מגוונים הכוללים היבטים לימודיים רגשיים והתנהגותיים
2. לבנות מסד נתונים בית ספרי וניתני אודות נתוני התלמידים בהיבטים לימודיים, רגשיים, חברתיים והתנהגותיים
3. להתאים בין דרכי ההערכה לדרכי ההוראה בתחומי הדעת השונים תוך שילוב חלופות בהערכה
4. להתבונן בתוצרי הלמידה של התלמידים בשגרת ההוראה ולהעריך התקדמותם
5. לשתף את התלמידים בכלים ובקריטריונים להערכה ולאפשר להם בחירה

חינוך מיוחד

6. להשתמש בכלי מדף מתוקפים, לרבות מיצ"ב פנימי, לצד כלים מותאמים ומשימות הערכה חלופית

תפוקות

1. קיום מסד נתונים עדכני ופעיל של נתוני הערכה (לימודיים, רגשיים, חברתיים והתנהגותיים) לגבי כל תלמיד המתקבלים ממגוון דרכי הערכה
2. שילוב בכל תחום דעת חלופות בהערכה המותאמות לדרכי ההוראה למידה
3. קיום שגרות של דיון בממצאי ההערכה לשם שיפור תהליכי ההוראה, למידה, הערכה
4. שימוש בכלים ובמחווים בעלי קריטריונים ברורים להערכת הלומדים

המשך // יעד מוסדי 2:

יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד

חומרים וכלים

[חוזר אבני דרך ללמידה משמעותית, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"](#)

[המסע הווירטואלי - למידה משמעותית בדרך שלך](#)

[אוגדן, מסלולים אל למידה משמעותית, חלק ב', בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי](#)

[נתיבים להוראה משמעותית, בתוך אתר המינהל הפדגוגי](#)

[גמישות פדגוגית - פנים רבות לה, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"](#)

[מדיניות לקידום למידה משמעותית, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"](#)

[הלומד והמלמד ומה שביניהם, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"](#)

[4 הממ"מים:](#)

- ועל למידה משמעותית כבר דיברנו?, גיליון מספר 32
- הזדמנויות בהוראה ובלמידה ברשת, גיליון מספר 33
- ניהול פדגוגי למימוש הזדמנויות בהוראה ובלמידה בקבוצות הקטנות, גיליון מספר 23

[בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחונים](#)

[הזדמנויות בהוראה ובלמידה בקבוצה הקטנה, בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי](#)

[בהבניה מתמדת/מנוחה בירנבוים, בתוך אתר מט"ח](#)

[סביבות למידה, בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי](#)

[תמ"ה - כלי אבחון לקבלת תמונת המצב של הפרקטיקות הרווחות בפדגוגיה הבית ספרית ושל התהליכים הניהוליים המעצבים אותה](#)

[חינוך מיוחד: אתר האגף - מסמך תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים; מיצ"ב פנימי - תלמידים עם צרכים מיוחדים.](#)

[חמ"ד: אתר "לב לדעת"](#)

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

יעד מוסדי 3: קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית

יעד
חובה

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21
- * התלמיד רואה בהשכלה ערך, בעל בסיס ידע בתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים
- * צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים
- * צוות החינוך מטפח סביבה לימודית דינאמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות
- * המוסד החינוכי 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

משימות מומלצות

1. להבנות ולהפעיל תכניות הוראה לקידום השליטה בשפת האם, במתמטיקה ובאנגלית בהתבסס על מבדקים, משימות הערכה וחלופות בהערכה
2. להרחיב את הידע המקצועי והעדכני של צוות ההוראה המלמד שפת אם, מתמטיקה ואנגלית
3. לזמן לתלמידים התנסויות בסביבה הפיזית והדיגיטלית
4. להשתמש באופן מותאם ביחידות הוראה שפיתח ופרסם משרד החינוך כדגמים להוראת אסטרטגיות ומיומנויות לקידום השליטה בשפת אם
5. לזמן לתלמידים שיח מתמטי והתנסויות מתוכננות בפתרון שאלות ברמות חשיבה גבוהות במטרה לקדם את ההישגים ולהעלות את המוטיבציה של התלמידים
6. לזמן לתלמידים למידה והתנסות במתמטיקה שימושית תוך חיבור לנושאים מחיי היום-יום
7. להבנות ולהפעיל מסגרות המזמנות תרגול של השיח הדבור באנגלית

חינוך מיוחד

8. ללמד תלמידים בתפקוד קוגניטיבי תקין-גבולי על פי תכניות ועל פי הקצאת שעות בחינוך הרגיל תוך ביצוע התאמות. בשאר רמות התפקוד: לבנות תכנית מותאמת
9. לקדם את הכשירות השפתית-תקשורתית של התלמידים בדגש על שיתוף בין מורות לקלינאיות תקשורת

חדי

10. לפתח את מיומנויות השפה בהוראת מקצועות הקודש

המשך // יעד מוסדי 3:

קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית

תפוקות

1. כל מורי החינוך הלשוני מזמנים התנסויות בפיתוח האוריינות דיגיטלית של התלמידים כמוצג בדגמי ההוראה שפותחו לכיתות ג'-ד'
2. המורים מזמנים לתלמידים תהליכי למידה המבססים את הקשרים שבין אסטרטגיות החינוך הלשוני לרכיבי תחום הדעת
3. כל המורים המלמדים שפת אם, מתמטיקה ואנגלית משלבים חלופות בהערכה
4. כל מורי המתמטיקה מזמנים לכל אחד מהתלמידים התנסויות בפתרון שאלות ברמות חשיבה גבוהות, למידה מטעויות נפוצות ומקיימים שיח מתמטי (על אסטרטגיות הפתרון ופתרונות אפשריים נוספים) כחלק אינטגרלי משיעורי המתמטיקה
5. חינוך מיוחד – קיום מנגנונים לעבודה משותפת של מורות וקלינאיות תקשורת בכל מסגרת
6. חינוך מיוחד – הוראת 5 ספרים בשנה לפחות מתוך רשימת הספרים לחינוך הרגיל במסגרות חינוך מיוחד
7. חינוך מיוחד – קיום תכניות הוראה ותהליכי הערכה והשתתפות בפיתוח המקצועי בתחומי הדעת לצד ההתמחות בחינוך המיוחד

חומרים וכלים

תכניות ההוראה לשכבות א'-ב'; ג'-ד'; ה'-ו', יחידות ההוראה לכיתות ג'-ו', דגמי ההוראה, מסמך: הקניית מיומנויות מחשב ומידע והשימוש בהן לקידום מטרות השפה, דגמים ליחידות הוראה מתוקשבות, לשכבות א'-ו', יחידות ומשימות הוראה באוריינות דיגיטלית בשפה, ניהול תלמידי כתיבה. [בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, עברית \(חינוך לשוני\)](#)

תכנית הוראה להטמעת יעדי החינוך הלשוני בשפה הערבית בכיתות א'-ב', ג'-ד', ה' - ו' (בערבית), מבדק קריאה בשפה הערבית. משימות ביצוע והערכה בשפה הערבית לכיתות ב'-ו', יחידות הוראה מתוקשבות בשפה הערבית, יחידות ומשימות הוראה באוריינות דיגיטלית בשפה הערבית (בערבית), מתווים לפיתוח מקצועי לתחום החינוך הלשוני בערבית (למורות א'-ב', מורי שפה ג'-ו' ורכזי מקצוע). בערבית – [בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי \(ערבית\), חינוך לשוני](#)

מבדק קריאה וכתביה לכיתות א' (נוסח מחודש) – נשלח בתחילת השנה לבתי-הספר על ידי האגף לחינוך יסודי הצעות למשימות הערכה לכיתות ב'; ג'; ד'; ו' נשלחות לבתי הספר אחת למחצית על-ידי המנחות המחוזיות לשפת אם

4 הממ"מים:

- פדגוגיה חדשנית או פדגוגיה איכותית בסביבת למידה חדשנית, גיליון מספר 28
- הדרך אל מרחב בטוח באינטרנט, מספר 27

[בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחונים](#)

[אוגדן, מסלולים אל למידה משמעותית, חלק ב', בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי](#)

[מיצ"ב חיצוני ופנימי בשפת אם, בתוך אתר ראמ"ה](#)

חינוך מיוחד:

[אתר האגף – תכניות במקצועות הליבה – חינוך לשוני – תכניות לימודים והוראה, מדריך ליישום ולהטמעה בחינוך מיוחד; תהליכי הערכה בקרב תלמידים עם צרכים מיוחדים \(המיצ"ב הפנימי\)](#)

חרדי:אתר המחוז החרדיתכניות לימודים לבית הספר היסודי

"מסמך ציוני הדרך" – פירוט הכישורים הנדרשים בתכנית הלימודים במתמטיקה בבית הספר היסודי, כולל דוגמאות המוצגות על-פי נושא ועל פי מיומנות.

שאלות ומשימות לשיעורי המתמטיקה, צרכנות נבונה ומתמטיקהמשימות הערכה ואוגדן משימות הערכהאתר משרד החינוך, המזכירות הפדגוגית – אתר מפמ"ר אנגלית**חינוך מיוחד:**אתר המזכירות הפדגוגית – פינת מפמ"ר מתמטיקה – מסמך התאמת תכנית הלימודים לתלמידי החינוך המיוחד;אתר האגף לתכנון ולפיתוח תכניות לימודים – חוברת: התאמת תכנית הלימודים באנגלית לחינוך המיוחד

כלי הערכה: ALE - Assessment of Basic Literacy in English – ראמ"ה, הפיקוח על הוראת אנגלית והמנהל הפדגוגי. לפרטים: אהרונה גבריהו, מדריכה ארצית – gvaryahu@gmail.com

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

יעד מוסדי 4: קידום הוראת כלל תחומי הדעת באמצעות הסביבה הדיגיטלית

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

* התלמיד רואה בהשכלה ערך, בעל בסיס ידע בתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים
* צוות החינוך מטפח סביבה לימודית דינאמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות

משימות מומלצות

1. לשלב בהוראת תחומי הדעת התנסויות בסביבה הדיגיטלית
2. להרחיב את הידע המקצועי והעדכני של הצוות החינוכי בנושא הוראת תחום הדעת בסביבה הדיגיטלית
3. לזמן התנסויות במשימות היבחנות מתוקשבות ובלמודי קוד ורובוטיקה

חינוך מיוחד

4. להקנות מיומנויות לשימוש עצמאי במחשב בחיבור לתחומי דעת ולתפקוד בחיי היומיום
5. להקנות מיומנויות של למידה מרחוק ולעודד השתתפות תלמידים בשיעורים אלו

תפוקות

1. תכניות ההוראה כוללות התנסויות בהוראת תחום הדעת בסביבה דיגיטלית
2. צוות ההוראה לומד ומתעדכן בדרכי ההוראה הייחודיות לסביבה הדיגיטלית
3. חינוך מיוחד – עלייה בשיעור התלמידים הנרשמים לשיעורי למידה מרחוק

חומרים וכלים

[ענן חינוכי](#)

[קטלוג חינוכי](#)

מטרה א': קידום למידה משמעותית ואיכותית שתוביל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות**יעד מוסדי 5: מיסוד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת****תוצאה רצויה שהיעד מקדם**

- * התלמיד רואה בהשכלה ערך, בעל בסיס ידע בתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים
- * צוות החינוך מטפח סביבה לימודית דינמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות

משימות מומלצות

1. לזמן לתלמידים בחירה בין מסגרות להרחבת ידע בתחומי עניין שונים, לרבות למידה בין תחומית כחלק מסדר היום החינוכי
2. ליצור מסגרות חדשניות ללמידה שיתופית ברשת
3. ליצור במות להצגת הידע של הלומדים בארגון הזמן הבית ספרי
4. להעריך את תוצרי הלמידה על פי מחוונים שהותאמו לשימוש או גובשו בבית הספר בשיתוף מורים ותלמידים

חינוך מיוחד

5. להרחיב את השכלתו של הלומד בתחומים הקשורים לאיכות חייו ולתפקודו העצמאי והאוטונומי בהווה ובעתיד

תפוקות

1. קיום מסגרות מגוונות (לפחות שלוש שונות) בכל כיתה להרחבת ידע והשכלה כללית שבהן תתאפשר לתלמידים בחירת הנושא
2. ביצוע תהליכי משוב והערכה בכל כיתה על פי מחוונים שגובשו בבית הספר
3. התנסות של כל תלמיד לפחות פעמיים בשנה בהצגת נושא שאותו בחר ("דיבור בציבור") ובקבלת משוב (ראו גם תפוקה ביעד 17)
4. חינוך מיוחד – הוראת נושאים מתחומי איכות החיים הרלוונטיים לגיל התלמיד ולתפקודו, כחלק ממערכת השעות

חומרים וכלים

[הנחיות לפיתוח תכניות לימודים להשכלה כללית בתחומי הדעת, בתוך אתר אגף א' לפיתוח פדגוגי](#)

חינוך מיוחד: אתר האגף – [מסמך עקרונות לתכנון פדגוגי](#) – פירוט נושאי איכות חיים

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

יעד מוסדי 6: קידום וטיפוח תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד מממש את כישוריו ואת הישגיו הלימודיים בצורה מיטבית
- * צוות החינוך מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום כפרטים וכקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים
- * המוסד החינוכי מצמיח מנהיגות, מסוגלות ושיפור מתמיד בקרב צוות החינוך בעזרת תרבות ארגונית מתאימה, מתן אמון במורים ושיתופם בהחלטות המרכזיות

משימות מומלצות

1. לאתר חוזקות של כל תלמיד ולזמן לו אפשרויות לפתחן תוך הצבת יעדים אישיים
2. להבנות מסגרות לטיפוח מצוינות של צוותי הוראה
3. להבנות מסגרות לטיפוח מצוינות של תלמידים במגוון תפקודים
4. לנהל שיח רציף ועקבי עם התלמידים אודות ההתקדמות האישית והקבוצתית בתחומי החוזק שלהם
5. ליישם תכניות המקדמות מצוינות בית ספרית
6. למסד במות להוקרה פומבית של חוזקות התלמידים וצוותי ההוראה

חינוך מיוחד

7. לפעול להעלאת רף הציפיות ולהצבת אתגרים לתלמידים בכל רמות התפקוד
8. למסד השתלבות תלמידים מחוץ לכיתה-האם תוך ניידות בין כיתות ומסגרות בחינוך המיוחד והרגיל:
 - א. בבית ספר לחינוך מיוחד – השתלבות תלמיד בקבוצה בתפקוד או בגיל שונה משלו
 - ב. בבית ספר לחינוך רגיל – השתלבות תלמיד/ים מכיתה החינוך המיוחד בשיעורים בכיתה הרגילה
 - ג. בין בתי ספר לחינוך מיוחד ורגיל – השתלבות תלמיד או קבוצה מבית ספר לחינוך מיוחד בשכבת גילו בבית ספר רגיל.

חמ"ד

9. למידת התכנית החינוכית "מתעודה לתהודה" במסגרת מעגלי חמ"ד קהילה לומדת והטמעת התכנית

המשך // יעד מוסדי 6:

קידום וטיפוח תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית

תפוקות

1. קיום מסגרות בית-ספריות וכיתות המאפשרות לכל תלמיד לפתח מצוינות בתחומים שונים על פי נטיותיו ובחירתו
2. קיום שיח בין המחנך לבין כל תלמיד לפחות פעמיים בשנה להגדרה משותפת של יעדים לימודיים ויעדים חברתיים בהתבסס על חוזקות התלמיד
3. חינוך מיוחד – השתלבות כל תלמיד לפחות בשתי מסגרות לימודיות מחוץ לכיתה האם במהלך לימודיו בבית הספר היסודי

חומרים וכלים

4 הממ"מים:

- מצוינות בניהול או ניהול מצוינות, גיליון מספר 2.
- מצוינות בית ספרית, גיליון מספר 22.

בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחוניםטיפוח מצוינות אישית, בתוך אתר האגף לתלמידים מחוננים ומצטיינים

חמ"ד: תכנית "מתעודה לתהודה"

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

יעד מוסדי 7: עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21
- * צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים
- * צוות החינוך מטפח סביבה לימודית דינמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות
- * המוסד החינוכי 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

משימות מומלצות

1. לפתח אסטרטגיות הוראה במדע וטכנולוגיה ללמידה משמעותית, התנסותית וחוויתית, למידה מבוססת פרויקטים תוך שילוב מיומנויות המאה ה-21
2. להכשיר מורים לפיתוח מקצועי בתחומי מדע וטכנולוגיה
3. לשלב ידע מתחום מדע וטכנולוגיה בדיסציפלינות אחרות בתהליכים שונים, כגון: תהליכי חקר ופתרון בעיות, הבנת תופעות בטבע

חינוך מיוחד

4. ללמד תלמידים בתפקוד קוגניטיבי תקין-גבולי על פי תכניות ועל פי הקצאת שעות במדעים בחינוך הרגיל תוך ביצוע התאמות. בשאר רמות התפקוד: לבנות תכנית מותאמת
5. ללמד מדעים תוך חיבור לנושאים מחיי היומיום
6. לעודד השתתפות בפיתוח מקצועי לצורך התמחות בהוראת מדעים לצד ההתמחות בחינוך המיוחד

תפוקות

1. ביצוע של כל תלמיד בכיתה ו' תהליך שלם של חקר מדעי או פתרון בעיות בטכנולוגיה
2. ביצוע תהליכי הוראה-למידה במעבדות ובסביבות למידה מתאימות למדע וטכנולוגיה
3. השתתפות של המורים המלמדים מדע וטכנולוגיה במסגרות להתפתחות המקצועית בתחום
4. חינוך מיוחד - בניית תכניות הוראה בכל מסגרת, קיום תהליכי הערכה והשתתפות בפיתוח מקצועי

חומרים וכלים:

תכנית הלימודים במדע וטכנולוגיה לבית הספר היסודי ומסמכי עזר לתכנון הלימודים באתר המזכירות הפדגוגית, אגף המדעים, מדע וטכנולוגיה

חינוך מיוחד

אתר האגף לתכנון ולפיתוח תכניות לימודים - תכנית הלימודים במדע וטכנולוגיה ללומדים עם צרכים מיוחדים

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

יעד מוסדי 8: יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ועניין

יעד מוסדי לעל יסודי בלבד

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

יעד מוסדי 9: בחינת החזון הבית ספרי לצורך עדכון והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית תוך שיתוף באי בית הספר

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד חדור תחושת סיפוק ושייכות חברתית ולימודית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו
- * צוות החינוך חש שותף לתפיסת הלמידה המשמעותית, שולט ברכיביה ומשתמש בה
- * המוסד החינוכי בעל חזון, ערכים מנחים ותכנית עבודה רב-שנתית וקובעת שגרות וסדירויות בתחום ההוראה, הלמידה וההערכה המשקפים תרבות של ניהול אוטונומי

משימות מומלצות

1. לקיים תהליכים משתפים של הצוות החינוכי, התלמידים וההורים לעדכון חזון בית הספר
2. לנסח חזון בהיר וממוקד
3. לתכנן ולפעול למימוש החזון באורח החיים הבית ספרי
4. לבחון באיזו מידה יש ביטוי מעשי לחזון הבית ספרי בחיי היום יום של בית הספר

חמ"ד

5. בית החינוך פועל ברוח חזון החמ"ד לכתיבת חזון בית ספרי, מטמיע תכניות החמ"ד להעמקת החזון ולביור זהות ציונית דתית
6. מתקיימות פעולות להעמקת חזון החמ"ד: לימוד הדמות השנתית לטיפוח זהות ציונית דתית, פעולות שבוע החמ"ד, פעולות עשרת ימי תשובה, עבודת חקר – לכל תלמיד ניגון ציוני דתי משלו, לימוד זהות ציונית דתית בתחומי הדעת כמפורט בתכנית העבודה "אבני דרך חמ"ד"

המשך // יעד מוסדי 9:

בחינת החזון הבית ספרי לצורך עדכנו והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית תוך שיתוף באי בית הספר

תפוקות

1. קיומו של חזון בית ספרי עדכני ומותאם לתפיסת הלמידה המשמעותית (בחמ"ד מותאם לחזון החמ"ד)
2. שיעור גבוה של התלמידים והמורים (מעל 70%) משתתפים בגיבוש החזון הבית-ספרי
3. ביצוע פעולות משמעותיות ליישום החזון ולתרגומו באורח החיים הבית ספרי

חומרים וכלים

4 הממ"מים:

- עיצוב חזון בית-ספרי והנחלתו, גיליון מספר 16
- ועל למידה דיברנו? גיליון מספר 32
- כיצד להנהיג ולנהל שינוי, גיליון מספר 30

[בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחונים](#)

[חוזר אבני דרך ללמידה משמעותית, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"](#)

[המסע הווירטואלי - למידה משמעותית בדרך שלך](#)

[אוגדן, מסלולים אל למידה משמעותית, חלק ב', בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי](#)

[חמ"ד: חוברת חזון החמ"ד מחולל מציאות. אתר החמ"ד](#)

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

יעד מוסדי 10: קידום התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד רואה בהשכלה ערך, רחב אופקים ובעל בסיס ידע בתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים
- * התלמיד מממש כישוריו והישגיו הלימודיים והחברתיים בצורה מיטבית
- * התלמיד חדור תחושת סיפוק ושייכות חברתית ולימודית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו
- * צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחות המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים

משימות מומלצות

1. לבנות תכניות הוראה בית ספריות המבוססות על ההתאמות החדשות בתכניות הלימודים בכל תחום דעת 70% תוכני חובה ו-30% תוכני בחירה (למעט מתמטיקה, שפה ואנגלית)
2. להכיר לעומק את ההישגים המצופים בכל אחד מתחומי הדעת
3. למפות את התלמידים על פי שליטתם בהישגים המצופים בכל תחום דעת ולבנות תכניות עבודה אישיות, קבוצתיות, כיתתיות ובית ספריות
4. לקבוע צומתי הערכה למעקב אחר התקדמות התלמידים ביחס ליעדים שהוגדרו בתכנית העבודה

חינוך מיוחד

5. להכיר לעומק תכניות לימודים לחינוך המיוחד ומסמכי התאמה של התכניות הרגילות
6. ללמד תלמידים בתפקוד קוגניטיבי תקין-גבולי בהתבסס על תכניות ועל הקצאת שעות בחינוך הרגיל. בשאר רמות התפקוד: לבנות תכנית מותאמת
7. לעודד השתתפות בפיתוח מקצועי לשם התמחות בהוראת המקצוע לצד ההתמחות בחינוך המיוחד

תפוקות

1. קיום תכניות הוראה בית ספריות מעודכנות על פי תכניות הלימודים החדשות בכל תחומי הדעת ועומדות לפחות ב-70% תוכני החובה
2. קיום צומתי הערכה ובקרה (לפחות שני מועדים בשנה) למעקב אחר התקדמות התלמידים על בסיס תכניות עבודה אישיות, קבוצתיות או כיתתיות
3. כל אחד מהמורים מכיר לעומק את ההישגים הנדרשים בתחומי הדעת אותם הוא מלמד

המשך // יעד מוסדי 10:

קידום התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם

חומרים וכלים

[תכניות לימודים בתחומי הדעת לחינוך היסודי בתוך אתר המזכירות הפדגוגית](#)[תכניות לימודים בחינוך הערבי לבית הספר היסודי \(בערבית\) - בתוך אתר א' לחינוך יסודי בשפה הערבית](#)[מאגרי משימות מבחן בתחומי הדעת השונים, מיצ"ב חיצוני ופנימי, בתוך אתר ראמ"ה](#)

תקציר של מחקר על השפעת תכנית הלימודים על פיתוח אחריות אישית ללמידה והשפעת מסגרת החינוך (רב-גילית) על קידום משתנים אישיותיים והישגים של תלמידים גיליון מספר 2

[בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחונים](#)[חרדי: תכניות לימודים בחינוך החרדי- אתר המחוז החרדי](#)

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

יעד מוסדי 11: בניית תכנית עבודה בית ספרית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * המוסד החינוכי בעל חזון, ערכים מנחים ותכנית עבודה רב-שנתית הקובעת שגרות וסדירויות בתחום ההוראה, הלמידה וההערכה המשקפים תרבות של ניהול אוטונומי
- * צוות החינוך חש שותף לתפיסת הלמידה המשמעותית, שולט ברכיביה ועושה בה שימוש
- * צוות החינוך מטפח סביבה לימודית דינמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות
- * המוסד החינוכי 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

משימות מומלצות

1. לבצע אבחון ארגוני עצמי הממפה חוזקות וחולשות של המוסד החינוכי
2. למפות את הסדירויות הבית ספריות ולבחון את המטרות שהן משרתות ואת האפקטיביות שלהן
3. לבחור סדירויות הדורשות שינוי במטרה לקדם תרבות פדגוגית וארגונית המעודדת למידה משמעותית, סדירויות לדוגמה: מערכת שעות, ישיבות צוות, מבנה שיעור, פיתוח מקצועי
4. לבחון ולהתאים את מגוון המשאבים לצורך ניהול השינוי ומתן מענים דיפרנציאליים ללומדים
5. לשתף את הצוות החינוכי בבניית תכנית עבודה בית ספרית בדגש על גמישות פדגוגית המקדמת למידה משמעותית

חמ"ד

6. להשתלם ולפעול ברוח "לב לדעת" תוך העשרת יחידות הוראה ברוח התפיסה בהובלת רכז "למידה ולב"

תפוקות

1. ביצוע תהליך אבחון ארגוני עצמי הממפה חוזקות וחולשות של המוסד החינוכי לצורך תכנון תכנית עבודה והסדירויות ליישומה
2. קיום תהליך הערכה של אפקטיביות הסדירויות ובעקבותיו יישום המסקנות העולות ממנו
3. חמ"ד: צוות בחמ"ה מעריך באופן שוטף את הטמעת התכנית
4. חמ"ד: מתקיימים מעגלי חמ"ד קהילה לומדת ללמידת עמיתים
5. חמ"ד: מתקיימת תכנית "אחד על אחד" לפיתוח ההוראה

המשך // יעד מוסדי 11:

בניית תכנית עבודה בית ספרית הנתמכת בסדיריות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית

חומרים וכלים

4 הממ"מים: ניתוח עיסוקים ב"אופק חדש", גיליון מספר 21 [בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי ירחונים](#)

[הקנקן ומה שבתוכו. תכנית הפעילות הבית ספרית ככלי לניהול פדגוגי, בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי](#)

סקו"פ – סקר קוהרנטיות פנימית, הערכת המנהיגות הבית ספרית, מנגנוני העבודה, תפיסת המסוגלות ותהליכי ההוראה והלמידה, [בתוך אתר אבני ראשה](#)

[נוהל הפעלת השעות הפרטניות בבתי הספר היסודיים ובחטיבות הביניים ברפורמת "אופק חדש", חוזר מנכ"ל](#)

[כלי לבניית תכנית עבודה מקושרת משאבים – בתוך אתר בתי ספר בניהול עצמי](#)

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

יעד מוסדי 12: טיפוח תרבות בית ספרית המעודדת מעורבות, שותפות ויזמות של הורים מורים ותלמידים בתחום הלימודי והחברתי

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד חדור תחושת סיפוק ושייכות חברתית ולימודית למוסד החינוכי ורואה בו מקום עם מענה הוליסטי מותאם לצרכיו המגוונים ונותן משמעות לחייו
- * צוות החינוך מקדם יוזמות, מטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה
- * המוסד החינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו
- * המוסד החינוכי מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות

משימות מומלצות

1. להבנות ולמסד מסגרות למעורבות ולמימוש יוזמות בהן שותפים תלמידים, מורים והורים
2. להבנות ולמסד מסגרות המאפשרות לכל תלמיד לפעול למען החברה תוך התנסות באחריות, בהתמדה וביזומה
3. ליצור סדירויות הקושרות בין מעגלי החיים השונים של הילד (בית הספר, בית, פעילות בלתי פורמאלית, פעילות רווחה ועוד) על הרצף החינוכי המאפשר מעורבות ושותפות בחיי הילד

חמ"ד

4. להטמיע תכניות "הקהל למען ציון" ובמ"ה - בית מדרש הורים

תפוקות

1. קיום שגרות ומסגרות להורים, מורים ותלמידים המקדמות יוזמות חברתיות ולימודיות
2. עלייה בשיעור ההורים המעורבים בעשייה החינוכית בבית הספר
3. ביצוע של יוזמה אחת לפחות העונה על צורך חברתי שזוהה

חומרים וכלים

[מדריך לניהול עבודת בית הספר וההורים, אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי](#)

4 המ"מים:

- מעורבות הורים בחינוך, גיליון מספר 9
- המינהל הבית ספרי בעידן דיגיטלי, גיליון מספר 31
- גיבוש מדיניות בבית הספר היסודי בנושא שיעורי בית, גיליון מספר 15

המשך // יעד מוסדי 12:

טיפוח תרבות בית ספרית המעודדת מעורבות, שותפות ויזמות של הורים מורים ותלמידים בתחום הלימודי והחברתי

[בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחונים](#)

[שיעורי בית בבית הספר היסודי. חוזר מנכ"ל תשס"ז/3\(א\), י' במרחשוון התשס"ז, 01 בנובמבר 2006](#)

[חוזר אבני דרך ללמידה משמעותית, בתוך אתר "ישראל עולה כיתה"](#)

[המסע הווירטואלי - למידה משמעותית בדרך שלך](#)

[חמ"ד: תכניות "הקהל למען ציון"](#)

[תכנית במ"ה - בית מדרש הורים](#)

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת
ייחודיים ברוח מגילת העצמאותיעד מוסדי 13: פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות
אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לויעד
חובה

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד בעל יכולת שיפוט מוסרי ותפיסה ערכית-אזרחית פעילה ומגובשת המחוברת לארץ, למורשת, למדינה יהודית ודמוקרטית המתבססת על מחויבות לערכי מגילת העצמאות (גיבוש זהות עצמית המבוססת על מאפייני כל מגזר)
- * צוות החינוך מקדם יוזמות, מטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה
- * המוסד החינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו

משימות מומלצות

1. למפות הזדמנויות למעורבות חברתית בבית הספר ובקהילה ולהעלות יוזמות למימושן (באופן אישי, קבוצתי, כיתתי)
2. להבנות ולהפעיל מגוון מסגרות המאפשרות למידה והתנסות מתמשכות במעורבות חברתית בהתאם [לסילבוס חשון-אוקטובר](#)
3. להרחיב את הידע המקצועי של הצוות החינוכי ולהכשירו להנחות את התלמידים המעורבים חברתית תוך ביצוע תהליכים רפלקטיביים
4. להקצות מסגרות זמן להכשרה ולליווי התלמידים בדגש על תהליכי תכנון, יישום, רפלקציה, הערכה ומשוב של ההתנסות במעורבות חברתית
5. להעריך ולהוקיר את המעורבים חברתית בדרכים מגוונות

חינוך מיוחד

6. לקיים מפגשים של תלמידים מהחינוך המיוחד ומהחינוך הרגיל תוך תרומה הדדית
7. לקיים שיח ברמת מורים ותלמידים אודות התלמיד עם הצרכים המיוחדים כשותף פעיל ותורם בקהילה הרגילה

חמ"ד

8. להבנות ולהפעיל מנהיגות תלמידים בתכניות "הקהל למען ציון" ו"חמד וחסד"

המשך // יעד מוסדי 13:

פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו

תפוקות

- עלייה בשיעור התלמידים המשתתפים באופן עקבי ומתמשך במסגרות למעורבות:
 - תרומה לזולת ולסביבה (בקבוצה, בכיתה, בבית הספר ובקהילה)
 - השתתפות בדיונים (שיתוף בדעה, ברגש, במחשבה, ברעיון, ביוזמה וכו')
- קיום ביטוי להערכת המעורבות החברתית בתעודה הבית ספרית ובתעודות נוספות
- קיום מסגרות זמן לתכנון ולעיבוד רפלקטיבי של מהלכי המעורבות החברתית
- רכז חברתי מתמקצע ומתעדכן בתחום (לימודי תעודה ולימודי המשך)
- חינוך מיוחד – קיום תכנית בת חמישה מפגשים בשנה לפחות עם תלמידים וצוותים מהחינוך הרגיל

חומרים וכלים

באתר האגף לחינוך יסודי, חינוך לחיים בחברה:

- תפקיד לכל תלמיד
- מעורבות חברתית בתכנית "מפתח הל"ב"
- מפגשים בגובה העיניים – שיתוף במסרים אודות הפנאי
- ילדים יוזמים ומשפיעים – טיפוח יזמות ילדים
- תפקיד לכל תלמיד (ערבית)
- מעורבות חברתית בתכנית "מפתח הל"ב" (ערבית)
- מנהיגות פורצת דרך בתחום החברתי-ערכי פעילויות לחינוך היסודי (ערבית)

כולנו גיבורי אל ליסודי בתוך אתר שפי"נט

עמיתים ומשפיעים בתוך אתר שפי"נט

חינוך מיוחד

- אתר האגף – "האחר הוא אני" – הצעות להפעלת צוותים ותלמידים
- אתר יעודי של תכניות הטלוויזיה החינוכית בנושאי "האחר הוא אני"
- פורטל האגף לתכנון ולפיתוח תכניות לימודים – חינוך מיוחד – תכנית לקראת בגרות (ל"ב 21)

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

יעד מוסדי 14: קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד משפר את יכולתו לנהל קשרים בין אישיים, להכיל שונות, לעבוד בקבוצה ולנהוג בכבוד ובנימוס כלפי האחר
- * התלמיד בעל תחושת מסוגלות עצמית, יכולת לוויסות התנהגויות ורגשות שפועל מתוך מודעות לנקודות החוזק והתורפה שלו
- * המוסד החינוכי מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדיריות תומכות קבועות
- * צוות החינוך מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום כפרטים וכקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים
- * התלמיד 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)

משימות מומלצות

1. לערוך מיפוי בית ספרי בהיבטים רגשיים, התנהגותיים, חברתיים, ערכיים כבסיס לבניית תכניות התערבות בהתאם לצרכים שזוהו
2. להרחיב את הידע ויכולת ההתבוננות הפנימית של הצוות החינוכי תוך מתן כלים ליצירת חיבורים בין ההיבטים הרגשיים להיבטים החברתיים וביצוע תהליכים רפלקטיביים (בהנחיית הרכז החברתי והיועץ)
3. למסד מסגרות לשיח, ללמידה ולהתנסות בחיבור להיבטים רגשיים, חברתיים-ערכיים, בנוסף לשעת המחנך (בשעות הפרטניות וכו')
4. להפעיל תכניות רגשיות חברתיות ערכיות במערכת השעות הכיתתית בהתאם לסילבוס של שכבת הגיל (מפתח ה"ב, כישורי חיים)
5. להעריך את התחום החברתי-ערכי בצומתי זמן קבועים ולתת לכך ביטוי בתעודה

חינוך מיוחד

6. ללמד נושאים הקשורים לתפקוד עצמאי ואוטונומי של התלמיד כחלק מקידום איכות חיים בהווה ובעתיד
7. ליישם את התכניות במגוון סביבות בבית הספר ובקהילה במסגרת שיעורים ייעודיים לנושא ותוך חיבור לתחומי לימוד נוספים

המשך // יעד מוסדי 14:

קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית ערכית

חרדי

8. להקצות שעת לימוד במפתח ה"ב" בנושא הליכות עולם ולהרחיב את נושא הליכות עולם למסגרת המשפחתית
9. להדריך את צוותי ההוראה בנושא באמצעות רכזי החינוך החברתי

תפוקות

1. עלייה בשיעור המורים המתמקצעים בתחום הרגשי, החברתי והערכי (בבית הספר ובמחוז)
2. הכללת מתווה פעולה המבוסס על מיפוי ערכים והתנהגויות בתכנית העבודה הבית ספרית בתחום הרגשי חברתי ערכי
3. קיום מסגרות המאפשרות שיח, למידה והתנסות מתמשכת בחינוך רגשי-ערכי-חברתי, לרבות מימוש השעות המוקצות לתכניות
4. חינוך מיוחד – השתתפות של כל תלמיד בתכנית קבוצתית או אישית בתחומי איכות החיים בכל שנה

חומרים וכלים

באתר האגף לחינוך יסודי, חינוך לחיים בחברה:

- ["מפתח ה"ב" לשעת חינוך](#)
- ["מפגשים מלב אל לב"](#)
- [טיפול שייכות ומעורבות במסגרות מגוונות](#)
- ["מפתח ה"ב" לשעת חינוך \(ערבית\)](#)
- ["מפגשים מלב אל לב" \(ערבית\)](#)

["מפתח ה"ב" מתוך אמונה" – חמ"ד, בתוך אתר מינהל החינוך הדתי](#)

["חוזר מנכ"ל כישורי חיים דצמבר 2010 –](#)

[אל תלעגו לי – עברית](#)

[אל תלעגו לי – ערבית](#)

["כולנו גיבורי אל" פיתוח אחריות אישית וחברתית והתמודדות עם בריונות](#)

["גדולים ולא שותים" – אלכוהול, תכניות התערבות](#)

[מיפוי תכנים ותכניות – מערכים בנושא סובלנות, זכויות אדם ומניעת גזענות](#)

[טבלת מיפוי חומרים "קבלת השונה" בתוך אתר שפ"נט](#)

[מפזרים את מסך העשן בתוך אתר שפ"נט](#)

חינוך מיוחד: אתר האגף – מסמך [תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים](#); תכנית "ל"ב 21 – לקראת בגרות לחינוך המיוחד, תשנ"ט. (התכנית יועדה במקורה לגילאי 16-21, אך יישומה המיטבי מחייב התייחסות רלוונטית גם בגילאי החינוך היסודי)

[חרדי: אתר המחוז החרדי](#)

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

יעד מוסדי 15: שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר

יעד חובה

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד בעל יכולת שיפוט מוסרי ותפיסה ערכית-אזרחית פעילה ומגובשת המחוברת לארץ, למורשת, למדינה יהודית ודמוקרטית והמתבססת על מחויבות לערכי מגילת העצמאות (גיבוש זהות עצמית המבוססת על מאפייני כל מגזר)
- * המוסד החינוכי מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות
- * צוות החינוך מחנך לערכים דמוקרטיים, יהודיים והומניסטיים ומחזק את הזיקה לארץ, למורשת ולמדינה (בהתאמה למאפייני כל מגזר)

משימות מומלצות

1. לשלב ערכים והתנהגויות הנגזרות מהם בהוראת תחומי הדעת ובמרחבי הלמידה (בשיח, בלמידה ובהתנסות)
2. לפתח מודלים וכלים יישומיים המקדמים את שילוב הערכים בהוראת תחומי הדעת ובראייה בית ספרית תוך הרחבת הידע של המקצועי של המורים
3. לשלב ערכי הסובלנות, זכויות האדם והמאבק בגזענות בהוראת תחומי הדעת (וציון הימים הרלוונטיים על פי לוח השנה האזרחי) ואת ערכי ה"תרבות יהודית-ישראלית"
4. לשלב ערכים בפעילויות מגוונות באורח החיים הבית ספרי (טקסים, טיולים, הפסקות, ימי שיא, בחיבור לחגים ולימים מיוחדים וכו')
5. לקיים דיונים ערכיים ולבחון דילמות בחיבור לתוכני הלימוד ולנושאים אקטואליים ואזרחיים

חינוך מיוחד

6. ללמד מורשת ומולדת וכן את נושא השואה בהתבסס על תכניות לימודים רגילות ומותאמות, בשיעורים ייעודיים וכן בשיעורים בתחומי איכות החיים
7. לבחור וללמד נושאים רלוונטיים מתכנית "מפתח הל"ב"

חמ"ד

8. לטפח זהות ציונית דתית בתחומי הדעת ובפעילויות חינוכיות

המשך // יעד מוסדי 15:

שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר

תפוקות

1. שיעור גבוה של פעילויות באורח החיים הבית ספרי מזמנות עיסוק משמעותי בערכים (בלמידה הרב תחומית, במרחבי הלמידה, בפעילויות עם ההורים והקהילה וכו')
2. עלייה במספר תחומי הדעת בהם משולב העיסוק בערכים ובהתנהגויות הנגזרות מהם
3. קיום מסגרות לשיח רציף בקרב הצוות החינוכי לגבי האופנים בהם ניתן לשלב ערכים בתחומי הדעת ובמסגרות נוספות
4. קיום מרחבי למידה המזמנים שיח, למידה והתנסות בחיבור לערכים
5. חינוך מיוחד – בנייה ויישום של תכנית הוראה בתחום מולדת ומורשת בכל כיתה
6. חינוך מיוחד – קיום פעילויות, טקסים או סיורים בהתאם למועדים רלוונטיים בלוח השנה

חומרים וכלים

באתר אגף א' לחינוך יסודי, חינוך לחיים בחברה:

- [שילוב ערכים בתחומי הדעת – בתהליכי למידה משמעותית \(עברית\)](#)
- [שילוב ערכים בתחומי הדעת – בתהליכי למידה משמעותית \(ערבית\)](#)
- [ערכי מפתח ה"ב" והחינוך האזרחי באומנות החזותית \(עברית\)](#)
- [חוברת הפעלות לחג הנביא "שועיב" – למגזר הדרוזי](#)

[חוברת הפעלות לחג "הקורבן", הנחיות בטיחות לקראת החג – למגזר הדרוזי, בתוך אתר חינוך למגזר הדרוזי והצ'רקסי](#)

[תכנית לימודים חדשה לתלמידי כיתות א' עד ו' "תרבות יהודית ישראלית" \(ממלכתי\), באגף מורשת](#)

[תכנית לימודים במורשת הדרוזית, באגף מורשת](#)

[תכנית המורשת הדרוזית החדשה, בתוך אתר האגף לתכנון ולפיתוח תכניות לימודים](#)

[תכנית הלימודים מולדת חברה ואזרחות](#)

[חינוך מיוחד: תכנית הלימודים באזרחות – למתבגרים ולבני גיל 16-21 בחינוך המיוחד \(נושאי התכנית מתאימים גם לגילאי החינוך היסודי\); תכנית "ל"ב 21" – לקראת בגרות לחינוך המיוחד, תשנ"ט \(התכנית יועדה במקורה לגילאי 16-21, אך יישומה המיטבי מחייב התייחסות רלוונטית גם בגילאי החינוך היסודי\); ערכת לימוד לחינוך המיוחד בנושא הוראת השואה – חיים שואה וזיכרון.](#)

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

יעד מוסדי 16: התנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית ספר

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד בעל יכולת שיפוט מוסרי ותפיסה ערכית-אזרחית פעילה ומגובשת המחוברת לארץ, למורשת, למדינה יהודית ודמוקרטית והמתבססת על מחויבות לערכי מגילת העצמאות (גיבוש זהות עצמית המבוססת על מאפייני כל מגזר)
- * צוות החינוך מקדם יוזמות, מטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה
- * המוסד החינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי במימוש יעדיו ומשימותיו

משימות מומלצות

1. למסד מסגרות המאפשרות ייצוג של תלמידים ושותפות בתהליכי קבלת החלטות ובביצוען (מועצת התלמידים, הנהגות, ועדות, תפקיד לכל תלמיד, שגרירי "מפתח הל"ב" ועוד)
2. להבנות ולהפעיל מסגרות מגוונות של "דיבור בציבור" המזמנות לתלמידים ביטוי אישי והבעת עמדות מגוונות בנושאים חברתיים ואקטואליים בכיתה ומחוצה לה ("שגרור מסר אישי", בימות דיון, פורומים, הייד פארק, דיבייט ועוד)

חינוך מיוחד

3. לקדם השתתפות תלמידים ממסגרות החינוך המיוחד בתכניות בשיתוף הכנסת: סיורים מותאמים במשכן ופעילויות "מתחברים לכנסת" במסגרות החינוכיות תוך קיום פעולות הכנה וסיכום באמצעות ערכות ההפעלה של התכנית

חמ"ד

4. להפעיל את תכנית "הקהל למען ציון"

תפוקות

1. השתתפות של לפחות 80% מתלמידי בית הספר במסגרות קבועות המאפשרות שותפות בתהליכי קבלת החלטות ובביצוען
2. התנסות של כל תלמיד ב"דיבור בציבור" לפחות פעמיים בשנה בכיתה ומחוצה לה ("שגרור אישי", הצגת עמדה, נושא, טיעון, תחום עניין) ראו תפוקה ביעד 5

המשך // יעד מוסדי 16:

התנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית ספר

חומרים וכלים

באתר אגף א' לחינוך יסודי, חינוך לחיים בחברה:

- מפגשים בגובה העיניים – שיתוף במסרים אודות הפנאי
- ילדים מקדמים הגינות ואחריות בצרכנות
- ילדים נוקטים עמדה
- תלמידים, הורים ומורים שותפים במהלך להנהגת תלבושת אחידה

חינוך מיוחד: אתר האגף – תכניות בשיתוף הכנסת ; אתר הכנסת – מרכז המבקרים – פרטים אודות סיורים לתלמידים עם צרכים מיוחדים

חמ"ד: תכניות "הקהל למען ציון"

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

יעד מוסדי 17: פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רב תרבותית

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד משפר את יכולתו לנהל קשרים בין אישיים, להכיל שונות, לעבוד בקבוצה ולנהוג בכבוד ובנימוס כלפי האחר
- * צוות החינוך מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום כפרטים וכקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים
- * המוסד החינוכי מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות

משימות מומלצות

1. לעורר שיח בנושא התפיסה הרב תרבותית ולהכשיר את צוות המוסד החינוכי לתפיסת כשירות תרבותית
2. למסד מסגרות למפגשים מתמשכים בנושא תרבויות וקהילות בית הספר ובחברה הישראלית (נימוסים, מנהגים, חגים, ערכים, אמונות וכדומה) לצורך העמקת ההיכרות וקידום ההכלה
3. לכלול בתכנית העבודה הבית ספרית פעילויות המקדמות רב תרבותיות ולהטמיען במסגרות פורמאליות ובלתי פורמאליות
4. לשמר את תרבויות המוצא ושפות האם כבסיס להעצמת הפרט והחברה

חמ"ד

5. להטמיע את התכנית "יש"י" – יחד שבטי ישראל, בהלימה לאבני דרך חמ"ד

תפוקות

1. עלייה בשיעור התלמידים שנחשפו באופן תהליכי לשונות תרבותית מגוונת בבית הספר ובקהילה (בחמ"ד: במסגרת תכנית "יש"י")
2. הדגשת פיתוח הכשירות התרבותית של כלל באי בית הספר בתכניות ההוראה הכיתתיות ובמרחבי הלמידה
3. קיומן של מסגרות קבועות למפגשים ופעילויות רב תרבותיים

חומרים וכלים

- [סטנדרטים לקליטת תלמידים עולים](#)
- [תכניות "מרקם"](#)
- [תכנית "חברי"ם" – חברה ישראלית משלבת](#)

המשך // יעד מוסדי 17:

פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רב תרבותית

- הרצאות מצולמות בתוך אתר האגף לקליטת תלמידים עולים

4 הממ"מים: תקציר של מחקר מקיף בנושא הישגים בלימודים של תלמידים עולים, גיליון מספר 1, [בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחונים](#)

[בתוך אתר מינהל חברה ונוער:](#)

- [איך ביחד? – מפגשים בין בני נוער דתיים וחילוניים](#)
- [לחיות בחברה רבגונית](#)
- [פסיפס ישראלי](#)
- [ירושלים שלי](#)

[סל הצעות פעילות לבתי הספר, בתוך אתר המטה לחינוך אזרחי וחיים משותפים](#)

[אל תלעגו לי – עברית](#)

[אל תלעגו לי – ערבית](#)

["מונעים מהוגנות ומונעים גזענות – העוגן ההוגן שלי"](#)

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת
ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

יעד מוסדי 18: קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * המוסד החינוכי מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירות תומכות קבועות
- * המוסד החינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו
- * המוסד החינוכי מקיים קשר עם הקהילה ועם מסגרות החינוך הבלתי פורמאלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי
- * התלמיד חדור תחושת סיפוק ושייכות חברתית ולימודית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו

משימות מומלצות

1. לקיים שיח בקרב הצוות החינוכי בנושא שותפות חינוכית עם ההורים: בירור עמדות, צרכים, מיומנויות, גבולות השותפות, דילמות ועוד
2. לתכנן מהלך מערכתי לשותפות מיטבית עם הורי התלמידים. התכנון יכול יעדים כמותיים ואיכותניים ויכולן לביסוס הקשבה, אמון ודיאלוג כערכים המקדמים שותפות
3. לשתף את ההורים בתכנון ליצירת השותפות ובתהליכים מרכזיים התומכים באקלים מיטבי על פי התכנון (מיפוי, תאום ציפיות, תקנון ועוד)
4. לנהל סדירות אפקטיביות – שגרות, מבנים ארגוניים המאפשרים קיום התהליך, ליווי ותמיכה – לקיום שותפות חינוכית מערכתית ופרטנית תוך דיאלוג בין צוותי חינוך, להורים ולתלמידים
5. ליצור צומתי הערכה ובקרה

חינוך מיוחד

6. להקים בכל בית ספר לחינוך מיוחד הנהגת הורים או ועד הורים פעיל ומייצג המעורב בתכנון ובעשייה לצד המעורבות בתכנית האישית
7. לעודד הורים לתלמידים עם צרכים מיוחדים הלומדים בכיתה הרגילה או בכיתה לחינוך מיוחד, לקחת חלק בפעילות ועד ההורים הבית ספרי

חמ"ד

8. להפעיל את תכנית "במ"ה-בית מדרש הורים" לפיתוח שיח של קהילה לומדת ושותפה

המשך // יעד מוסדי 18:

קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי

תפוקות

1. קיום תכנית לקידום השותפות החינוכית עם ההורים המבוססת על מיפוי והערכת מאפייני התרבות הבית ספרית ואוכלוסיית תלמידים, מורים והורים
2. קיום תהליך משתף ליצירת שותפות עם הורים לקידום תהליכים התומכים באקלים מיטבי
3. קיום שגרת עבודה בבית הספר לליווי הצוות החינוכי בנושא שיתוף הורים כבסיס לאקלים מיטבי
4. חינוך מיוחד – קיום ועד הורים פעיל בכל בית ספר לחינוך מיוחד
5. חמ"ד – קיום מפגשי במה כיתתיים ובית ספריים, תוך תיעוד, משוב והערכה

חומרים וכלים

באתר אגף א' לחינוך יסודי, חינוך לחיים בחברה:

- [תלמידים, הורים ומורים שותפים במהלך להנהגת תלבושת אחידה](#)
- [שיתוף הורים בלמידה ובהתנסות החברתית-ערכית \(עברית\)](#)
- [שיתוף ההורים בלמידה ובהתנסות החברתית-ערכית \(עברית\)](#)

חמד: במ"ה – בית מדרש הורים

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

יעד מוסדי 19: בניית תכנית עבודה מוסדית הנתמכת בסדיריות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד בעל תחושת מסוגלות עצמית, יכולת לוויסות התנהגויות ורגשות שפועל מתוך מודעות לנקודות החוזק והתורפה שלו
- * התלמיד משפר את יכולתו לנהל קשרים בין אישיים, להכיל שונות, לעבוד בקבוצה ולנהוג בכבוד ובנימוס כלפי האחר
- * צוות החינוך מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום כפרטים וכקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים
- * המוסד החינוכי פועל לשיפור האקלים הבית ספרי בהיבטים של קשרי מורים ותלמידים, תחושת שייכות, תחושת מוגנות וצמצום אלימות, תוך קיום תכניות תומכות באופן קבוע וניטור תוצאותיהן

משימות מומלצות

1. למפות את מצב בית הספר בסוגיות אקלימיות מרכזיות באופן קבוע תוך אבחון וזיהוי כוחות, עוצמות והזדמנויות בבית הספר ובקהילה
2. להבנות ולהפעיל תכנית התערבות מבוססת נתונים הכוללת תהליכי הערכה ובקרה תוך שיתוף מורים, תלמידים והורים
3. לבסס ידע, הכשרה וכלים של הצוות החינוכי להפעלת תכנית לקידום אקלים מיטבי ולקיום שיח רגשי תוך ליווי אנשי הצוות על ידי יועצים ופסיכולוגים
4. לנהל שיח רגשי-חברתי אישי וקבוצתי מתמשך וקבוע של מורים עם תלמידים ומיסודו כאורח חיים
5. להכשיר את הצוות החינוכי להפעיל מנעד תגובות חינוכיות לאירועים שונים תוך תמיכה באנשי הצוות במצבי התמודדות עם אירועי אלימות והתנהגויות סיכון

חינוך מיוחד

6. ליישם את חוזר המנכ"ל לקידום אקלים חינוכי מיטבי תוך עיגון במערך הארגוני ובעבודת הצוות החינוכי-טיפול
7. לגבש תכניות להתמודדות עם התנהגות מאתגרת ובלתי מסתגלת ולקיים תהליכי פיתוח מקצועי בנושא

תפוקות

1. קיום תכנית התערבות מבוססת נתונים שנבנתה בשיתוף מורים, הורים ותלמידים כחלק מתכנית העבודה הבית ספרית
2. קיום סדיריות אפקטיביות המאפשרות שיח רגשי ברמה אישית וקבוצתית בקרב מורים, תלמידים והורים

המשך // יעד מוסדי 19:

בניית תכנית עבודה מוסדית הנתמכת בסדיריות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי

3. קיום הכשרה לכלל הצוות החינוכי בנושא מנעד תגובות חינוכיות והתמודדות עם אירועי אלימות
4. חינוך מיוחד – קיום תכנית בכל בית ספר לחינוך מיוחד למניעה, התמודדות ומעקב בנושא אקלים, בדגש על התמודדות עם התנהגות מאתגרת
5. חינוך מיוחד – ירידה במספר בעיות ההתנהגות ואירועי האלימות

כלים

התכנית המערכתית לקידום אקלים מיטבי וצמצום אלימות בתוך אתר שפ"ינט
 תלמידים למען תלמידים: כולנו גיבורי אל – תכנית לפיתוח אחריות ולמניעת בריונות בתוך אתר שפ"ינט
 שאלון אח"מ בתוך אתר שפ"ינט
 מיצ"ב אקלים בתוך אתר ראמ"ה
 חינוך מיוחד: חוזר מנכ"ל בנושא אקלים חינוכי מיטבי (כולל פרק ה' המתייחס לחינוך המיוחד)

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת
ייחודיים ברוח מגילת העצמאותיעד מוסדי 20: פיתוח ויישום סדירות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך
כל היום וכל השנה

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * צוות החינוך מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום כפרטים וכקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים
- * המוסד החינוכי מקיים קשר עם הקהילה ועם מסגרות החינוך הבלתי פורמאלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי
- * צוות החינוך מקדם יוזמות, מטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה

משימות מומלצות

1. למסד ערוצי תקשורת בין מורים לתלמידים לאורך השנה בהתאם לצרכים (באופן וירטואלי או אחר)
2. למסד ערוצי תקשורת עם גורמי החינוך הבלתי פורמאלי שיש להם השפעה על המתרחש בין כותלי המוסד החינוכי (תנועות נוער, ארגוני נוער, מתנ"ס, מרכז קהילתי, רכזי נוער וכו')
3. לבחון עם התלמידים דרכים לניהול פנאי באופן מושכל ובטוח בשעות אחר הצהריים ובחופשות
4. להנחות את התלמידים בביצוע מהלכי רפלקציה בעקבות חופשות במיקוד על עיבוד החוויות וקבלת החלטות לעתיד
5. לשלב את תנועות הנוער בפעילויות פורמאליות בתוך בית הספר ובפעילויות לא פורמאליות (בשעות אחר הצהריים, בחופשות וכולי)
6. לפתח ולפרסם חומרי העשרה בנושאים לימודיים וחברתיים באתר הבית ספרי

חינוך מיוחד

7. לאפשר מענה חינוכי בזמן חופשה לתלמידים שאינם נכללים בתכנית ההפעלה של מסגרות החינוך המיוחד בחופשות (הארכת שנה"ל בחינוך המיוחד) או נכללים בחלקה
8. לעודד השתתפות של תלמידים עם צרכים מיוחדים בתנועות נוער בשילוב פרטני או קבוצתי

תפוקות

1. קיום מסגרות זמן ללמידה ולשיח טרום חופשה ואחריה
2. קיום מגוון פעילויות משותפות בין בית הספר למסגרות חינוכיות בלתי פורמאליות
3. קיום תהליך מובנה בבית הספר לשיתוף פעולה עם נציגי המסגרות הבלתי פורמאליות ועם הקהילה ליצירת רצף חינוכי
4. קיום ערוצי תקשורת בין מורים לתלמידים שלא במסגרת הבית ספרית

המשך // יעד מוסדי 20:

פיתוח ויישום סדיריות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה

חומרים וכליםבאתר אגף א' לחינוך יסודי, חינוך לחיים בחברה:

- מחנכים מסביב לשעון (עברית)
- מחנכים מסביב לשעון (בערבית)

ישראלי ובשבילי, בתוך אתר מינהל חברה ונוער**חינוך מיוחד:**

הארכת שנת הלימודים – תכניות הפעלה של מסגרות החינוך המיוחד בחופשות; מחנכים מסביב לשעון – קיץ מיוחד; בתי ספר של החופש הגדול; אתר ג'וינט ישראל – אשלים – השתלבות ילדים ובני נוער עם מוגבלות בתנועות נוער.

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת ייחודיים ברוח מגילת העצמאות

יעד מוסדי 21: בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה - העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * המוסד החינוכי מקיים קשר עם הקהילה ועם מסגרות החינוך הבלתי פורמאלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי
- * צוות החינוך מזדהה, מחויב ומרגיש שייך ושבע רצון במערכת החינוך ובמוסד החינוכי בו הוא מועסק

משימות מומלצות

1. לגבש פעולות לקידום רווחת התלמידים ובית הספר על ידי מענים שונים שיאותרו בקהילה (מתנ"ס, תנועת נוער, מחלקות נוער ועוד)
2. להבנות צוות פעולה (בשיתוף הגורמים הרלוונטיים בקהילה) שיתכנן, יישם ויעריך את המענים לצורכי התלמידים ובית הספר
3. לחזק את הקשר בין מסגרות החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי לקידום היבטים חברתיים-ערכיים
4. לשלב גורמים מהקהילה בפעילויות המתקדמות בהעשרה אקדמית וחברתית
5. פיתוח מיזמים של באי בית הספר לטובת הקהילה לאור הצרכים שאותרו

חינוך מיוחד

6. לאתר מוקדי חוזק בקרב התלמידים ליישום בפעילויות עם הקהילה כחלק מטיפול אחריות פעילה
7. לאתר מוקדים בקהילה המתאימים לפעילות תלמידים עם צרכים מיוחדים תוך חיזוק ההכרה כי הם יכולים להתרם ולהתעצם מהקשר עם תלמידים אלו

חמ"ד

8. לגבש ולהטמיע תכנית עבודה בית ספרית המעמיקה את יעדי החמ"ד והקהילה

תפוקות

1. עלייה במספר הפעילויות והמיזמים הבית ספריים המקדמים שותפות עם גורמים בקהילה ומתן מענה לצורכי הקהילה
2. הכללת לפחות שתי פעילויות המקדמות שותפות ותרומה לקהילה בתכנית העבודה הבית ספרית
3. קיים מיפוי גורמים, שותפים ומשאבים רלוונטיים בקהילה
4. חינוך מיוחד - השתתפות של כל תלמידי החינוך המיוחד בארבע יוזמות לפחות, לטיפול אחריות פעילה במהלך לימודיהם בביה"ס היסודי
5. בחמ"ד: הטמעת יעד חמ"ד וקהילה

המשך // יעד מוסדי 21:

בית ספר כמקד משמעותי בקהילה - העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית

חומרים וכלים

בית הספר בקהילה: חינוך בונה קהילה - קהילה בונה חינוך, בתוך אתר מכללת אורניםחוברת "אבני דרך חמ"ד"

- חמ"ד של חברותא: עבודה עם מוסדות חינוך תורניים בסביבה
- תכנית במ"ה - בית מדרש הורים
- חמ"ד ואקדמיה: עבודה עם מכללות ואוניברסיטאות להעשרת תכניות משותפות
- חמ"ד לתמיד: קשר משמעותי בין המוסד החינוכי לבוגריו
- חמ"ד וחסד
- תכנית יש"י לקידום אחדות ולכידות
- חמ"ד של חופש

מטרה ג': קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל

יעד מוסדי 22: איתור והענקת מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק והמטפח את עוצמותיהם



תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד חדור תחושת סיפוק ושייכות חברתית ולימודית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו
- * הצוות החינוכי מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידומם כפרטים וכקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים
- * המוסד החינוכי 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

משימות מומלצות

1. לשלב היבטים פסיכופדגוגיים בעבודת הצוות החינוכי
2. לכלול מענים מבוססי מיפוי לצורכי תלמידים על הרצף ההתנהגותי והלימודי בתכנית העבודה הבית ספרית וליישמם תוך שימוש בגמישות, בסדירות, ובצומתי מעקב ובקרה
3. לבנות לתלמידים (על פי שיקול דעת המורה) תכניות אישיות מבוססות מיפוי אישי המשתפות את הלומדים בכתיבת יעדי למידה אישיים המבוססים על חוזקותיהם
4. להפעיל תכניות תומכות תוך איתור משאבים ואיגומם בשיתוף עם גורמי קהילה
5. למסד צוותים רב מקצועיים ומסגרות היועצות נוספות כשגרות עבודה

חינוך מיוחד

6. לפעול תוך התייחסות מכבדת לגילו הכרונולוגי של הלומד בתהליכי למידה, בפעילויות שונות ובתקשורת שוטפת
7. לתכנן רצף מתפתח לאורך חטיבות הגיל בתכניות בית ספריות, כיתתיות ואישיות
8. להתאים תכנים, כלי הערכה חומרים ועזרים לרמת התפקוד של הלומד, תוך שמירה על פער סביר ביחס לגילו הכרונולוגי
9. להנגיש את השירות החינוכי לתלמיד בהתאם לתקנות הנגישות בהקשר לטכנולוגיה מסייעת

חמ"ד

10. להטמיע את תכנית "מתעודה לתהודה" המחזקת למידה אישית מותאמת יכולות והתפתחות אישית

המשך // יעד מוסדי 22:

איתור והענקת מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק והמטפח את עוצמותיהם

תפוקות

1. ביטוי לדרכי הוראה דיפרנציאליות ולהיבטים פסיכופדגוגיים בתכניות ההוראה של המורים
2. עלייה בשיעור המורים המשתתפים במפגשי פיתוח מקצועי לפיתוח מיומנויות הוראה דיפרנציאליות
3. תכנון וביצוע תכנית עבודה אישית מותאמת לפחות ל-3-5 מתלמידי הכיתה ומעקב שיטתי אחר התקדמותם
4. ביצוע מעקב אחר התקדמות תלמידים בהשגת יעדיהם האישיים בהתאם לתכנית האישית
5. עלייה בשיעור המורים המשתתפים במפגשי פיתוח מקצועי לפיתוח מיומנויות הוראה דיפרנציאליות
6. חינוך מיוחד – קיום רצף תכנים מתפתח בתכניות הלימודים, בהתאם לגיל הכרונולוגי, תוך התייחסות לרמת התפקוד של התלמיד
7. חינוך מיוחד – קיום תהליכי פיתוח מקצועי מותאמים ושימוש סדיר ומושכל בצידוד המונגש בבתי הספר המונגשים טכנולוגית
8. בחמ"ד – קיום שיח משותף עם התלמיד והוריו לביסוס חוזקות ודרכי למידה, משוב מצמיח

חומרים וכלים

חוזר מנכ"ל "האחר הוא אני"

אוגדן ההכלה למפקח – אתר אגף א' לחינוך יסודי, טיפול בפרט

מודל תמיכה להרחבת יכולת ההכלה והקידום של הלומדים במוסדות החינוך, בתוך אתר המינהל הפדגוגי, יעד ההכלה

עלון דו חודשי "מהכלה למעשה", בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, טיפול בפרט

הערכת הלומדים בהיבטים חברתיים ערכיים, בתוך אתר האגף לחינוך יסודי, חינוך חברתי

הכלת תלמידים מתקשים ובעלי צרכים מיוחדים – עלונים בשפה הערבית, בתוך אתר א' לחינוך יסודי בשפה הערבית

פיילוט מערכת תמ"י בית ספרית למעקב אחר תלמידים הנמצאים בקשיים ובסיכון של התכנית הלאומית, בתוך אתר

אגף שח"ר

"פסיפס" – מתווה לשכלול ידע פסיכופדגוגי וליישומו במלאכת החינוך, בתוך אתר השירות הפסיכולוגי ייעוצי

4 הממ"מים:

- ניהול שונות, מתן מענה לתלמידים בעלי צרכים מיוחדים ושוויון בבית ספר העובד על פי סטנדרטים, גיליון מספר 11
- הגישות – דרכי ההוראה-למידה ומסגרות הלימוד שיכולות לקדם הישגי תלמידים בסיכון, גיליון מספר 13
- "של מי העונש הזה?" גיליון מספר 20

בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחונים

אגף א' חינוך מיוחד – טכנולוגיה מסייעת

חמ"ד – "מתעודה לתעודה"

מטרה ד': קידום תרבות ניהולית ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

יעד מוסדי 23: ניהול עצמי של פיתוח מקצועי



תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * המוסד החינוכי בונה את תוכנית הפיתוח המקצועי בהתאמה לצרכים המוגדרים ע"י כל בעלי העניין (חברי הצוות, מחוז, מטה והרשות המקומית) ומבוססים נתונים (מיצ"ב, הערכת מורים, שאלון אקלים וכו')
- * המוסד החינוכי בעל חזון, ערכים מנחים ותוכנית עבודה רב-שנתית הממסד תרבות של ארגון לומד הפועל בשגרות וסדירויות התומכות בטיוב תהליכי ההוראה-למידה ומבוסס על תהליכי הערכה מעצבת
- * המוסד החינוכי מצמיח מנהיגות, מסוגלות ושיפור מתמיד בקרב צוות החינוך באמצעות תרבות של ניהול אוטונומי, מתן אמן במורים ושיתופם בהחלטות המרכזיות
- * המוסד החינוכי משלב מגוון מרחבי למידה פסיים ווירטואליים המאפשרים למידה משמעותית של הצוות כמו: למידה התנסותית, תהליכי חניכה וליווי אישי, קהילות למידה ועוד

משימות מומלצות

1. לקיים דיאלוג אישי עם כל אחד מהמורים על ידי מנהל ביה"ס ו/או חבר הנהלה בנוגע למסלול ההתפתחות המקצועי, בהתחשב באופק ההתפתחות המקצועי של המורה.
2. ריכוז ותיעוד צורכי הפיתוח המקצועי הבית ספרי והאישי של חברי הצוות על ידי מנהל בית הספר.
3. לבנות בהיוועצות עם המפקח הכולל ומנהל מרכז הפסג"ה תוכנית פיתוח מקצועי בית ספרי ואישי של כל אחד מחברי הצוות, בהתבסס על עקרונות הגמישות הפדגוגית ובהתאמה למאפייני בית הספר.
4. לכלול בתוכנית הפיתוח המקצועי רכיבים שונים כמו מסגרות למידה אישיות, צפיית עמיתים, קהילות למידה, מפגשים עם מומחים ועוד.
5. לבנות תוכנית הפיתוח המקצועי הבית ספרי והתוכניות האישיות של המורים באופן ספיראלי בהתבוננות עתידית של 3-5 שנים.
6. לכלול בתוכנית העבודה לפיתוח המקצועי מדדי תוצאה וצמתי הערכה למדידת האפקטיביות של התהליכים.

תפוקות

1. קיום מיפוי צרכים וחוזקות של סגל בית הספר כתשתית לפיתוח המקצועי
2. קיום תכנית רב-שנתית לפיתוח צוות
3. לכל מורה יש תכנית פיתוח מקצועי אישית המלווה ביעדים ובמדדים אישיים
4. קיום מליאות מורים לשיתוף בפיתוח המקצועי שמקיימים עובדי ההוראה
5. מיסוד שגרות וסדירויות בית ספריות המקיימות תרבות של ארגון לומד

חומרים וכלים

[אתר האגף לפיתוח מקצועי במשרד החינוך](#)

[סקו"פ אבני ראשה](#)

[מגזין אינטרנטי אבני ראשה](#)

מטרה ד': קידום תרבות ניהולית ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

יעד מוסדי 24: יצירת תרבות ארגונית (כולל מרחב וזמן) המאפשרת למידה והתנסות למורים

תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * צוות החינוך מרגיש משמעותי, משפיע מעורר השראה בקרב תלמידיו ומהווה דוגמא אישית
- * עובדי ההוראה מסייעים ומתייעצים אחד עם השני
- * צוות החינוך מזדהה, מחויב ומרגיש שייך ושבע רצון במערכת החינוך ובמוסד החינוכי בו הוא מועסק
- * המוסד החינוכי מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות.
- * המוסד החינוכי משלב מגוון מרחבי למידה פיסיים ווירטואליים המאפשרים למידה משמעותית של עובדי ההוראה.
- * המוסד החינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות וזמנות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו

משימות מומלצות

1. לקיים שיח רציף ומובנה בשיתוף כלל המורים לבירור התפיסה החינוכית ויעדי בית הספר בהתאמה לקהילה.
2. לקדם תרבות ארגונית המאפשרת ניסוי וטעיה.
3. לקבוע פלטפורמות לדיונים ולניתוח אירועים – למידה מהצלחות ולמידה מכשלונות, ברמה הבית ספרית וברמה האישית.
4. לפתח תהליכי קליטה של מורים חדשים (כלל המורים בשנתם הראשונה בביה"ס) ולייצר שגרות לשיח אישי ועם קבוצת השווים.
5. להעניק מרחב (זמן ומקום) ללמידה ויצירה שישמש ליזמות ולהנכחת הביטוי האישי של המורים.
6. למסד שגרות המאפשרות למורים ליצור חומרי הוראה בצוותים (צוותים רב גילאים, צוותים אינטר-דיסציפלינאריים וכו')
7. למסד מנגנון לצפייה בשיעורי עמיתים ומתן משוב (כולל למידת עמיתים בין מוסדות חינוך שונים)

תפוקות

1. קיום מפגשי צוותי למידה לפחות פעם בחודש
2. כל מורה יקבל במה לשיתוף עמיתים לפחות פעם בשנה
3. הקצאת משאבים ומרחב פיסי לעידוד יזמות של מורים
4. קיום דיונים לאורך השנה המוקדשים להפקות לקחים מהתנסויות הצוות
5. הקדשת זמן מנהל (או בעל תפקיד) לעיבוד התנסויות
6. מורים מובילים יוזמות אישיות בתוך המוסד החינוכי

חומרים וכלים

אתר הקרן לעידוד יוזמות
brookdaleheb למידה מהצלחות
 סרטוני המרכז לסימולציה בחינוך

מטרה ד': קידום תרבות ניהולית ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

יעד מוסדי 25: חיזוק מעמד בעלי התפקידים וצוות בית הספר לקידום הלמידה המשמעותית



תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * המוסד החינוכי מצמיח מנהיגות, מסוגלות ושיפור מתמיד בקרב צוות החינוך בעזרת תרבות ארגונית המעניקה אמון במורים ושיתופם בהחלטות המרכזיות
- * המוסד החינוכי 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
- * צוות החינוך חש שותף לתפיסת הלמידה המשמעותית, שולט ברכיביה ועושה בה שימוש בדיסציפלינות השונות
- * צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי ההוראה אפקטיביים

משימות מומלצות

1. למפות את יכולות הצוות בהובלת תהליכי ההוראה ולמידה משמעותית (תיאוריה ומעשה).
2. לפתח התמחויות שונות בפדגוגיה גנרית ובהיבטיה הדיסציפלינריים לקידום תפקודי לומד שונים בקרב צוותים בית ספריים ובעלי תפקידים מובילים.
3. לחדד את הגדרות בעלי התפקיד כך שיתאימו לקידום למידה משמעותית.
4. למסד מסגרות למידה ועבודה משותפות של צוותים מגוונים בבית הספר (מתחומי דעת שונים), של צוות ביה"ס כולו ושל צוותים מבתי ספר עמיתים.
5. ליצור מאגר רעיונות לשילוב למידה משמעותית במגוון מרחבים פיזיים ווירטואליים.
6. לקבוע צמתים לחקר ולבקרה של דרכי ההוראה ולמידה משמעותית.
7. לשלב מערך הדרכה חיצוני ופנימי בפדגוגיה גנרית ובתחומי הדעת השונים.

תפוקות

1. קיומה של תכנית פיתוח מקצועי המתבססת על מיפוי היכולות האישיות והקבוצתיות של הצוות החינוכי להובלת תהליכי למידה משמעותית
2. לכל מורה תכנית התפתחות מקצועית-אישית הכוללת יעדים לשיפור המסוגלות האישית ולמעקב אחר התקדמותו על פיה
3. קיימות לפחות 3 מסגרות המאפשרות למידה משותפת של הצוות החינוכי
4. תכנית העבודה הבית ספרית כוללת תכנון תהליכי התמחויות המותאמים לבעלי התפקידים מובילים
5. הגדרות תפקיד לבעלי תפקידים מרכזיים עודכנו, ונבנו תכניות עבודה בהתאם להובלה ולהטמעת הלמידה המשמעותית (בפרט רכזי מקצוע ורכזים פדגוגיים)

המשך // יעד מוסדי 25:

חיזוק מעמד בעלי התפקידים וצוות בית הספר לקידום הלמידה המשמעותית

חומרים וכלים

4 הממ"מים:

- המינהל הבית ספרי בעידן דיגיטלי, גיליון מספר 31
- מי אני המורה? גיליון מספר 24
- תפקידים בבית-ספר העובד על-פי סטנדרטים, גיליון מספר 17
- מוטיבציה 1 של המורים בעבודתם – כיצד? גיליון מספר 25

בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחוניםסקו"פ – סקר קוהרנטיות פנימית, הערכת המנהיגות הבית ספרית, מנגנוני העבודה, תפיסת המסוגלות ותהליכי ההוראה והלמידה בתוך אתר אבני ראשה

חמ"ד – אתר "לב לדעת" –

סקו"פ – סקר קוהרנטיות פנימית, הערכת המנהיגות הבית ספרית, מנגנוני העבודה, תפיסת המסוגלות ותהליכי ההוראה והלמידה, בתוך אתר אבני ראשהתמ"ה – כלי אבחון לקבלת תמונת המצב של הפרקטיקות הרווחות בפדגוגיה הבית ספרית ושל התהליכים הניהוליים המעצבים אותה, בתוך אתר אבני ראשה

4 הממ"מים:

- במה להתפתחות מקצועית בבית ספר העובד על פי סטנדרטים, גיליון מספר 18
- ניהול על פי ערכים, גיליון מספר 19
 - ניהול צוות ועבודת צוות, גיליון מספר 29
 - ניהול הידע בבית הספר או ניהול בית הספר כארגון לומד, גיליון מספר 12
 - ניהול משאבי אנוש: הערכת עבודת המורים (1) (2): גיליונות מספר 7 ו-8

בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי, מינהל בית ספרי, ירחונים

פרק ג'
משימות שגרה,
תכניות והנחיות



משימות שגרה בבתי הספר היסודיים, תכניות והנחיות

1. יישום תכנית "מפתח הל"ב" בראייה בית ספרית

מהות המשימה ותיאורה

הפעלת תכנית "מפתח הל"ב" (בחמ"ד – "מפתח הל"ב מתוך אמונה") בכיתות א'–ו' במסגרת שעת חינוך שבועית קבועה בהתאם לסילבוס החברתי-ערכי. הפעלת התכנית תתבצע בזיקה לליבה החברתית ערכית תוך הרחבת העיסוק בערכים למסגרות נוספות בראייה בית ספרית (בהתאמה למוכש"ר – מוכר שאינו רשמי, למגזר הערבי, הבדואי והדרוזי).

חומרים וכלים

[תכנית "מפתח הל"ב" – בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי](#)
[תכנית "מפתח הל"ב" – בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי \(בערבית\)](#)

2. תפקיד לכל תלמיד

מהות המשימה ותיאורה

הפעלת תכנית להתפתחות אישית ומעורבות חברתית במעגלים הולכים ומתרחבים בהתאם לגיל הלומדים על הרצף הנע מערכות לסובב, דרך השתתפות ושיתוף ועד לעשייה למען האחר ולמען הסביבה.

חומרים וכלים

[מעורבות חברתית – תפקיד לכל תלמיד – בתוך אתר אגף א' לחינוך יסודי](#)

3. יישום תכנית "כישורי חיים"

מהות המשימה ותיאורה

הפעלת תכנית "כישורי חיים" בכיתות א' – ו' שעה אחת בשבוע לחיזוק כוחותיו וכישוריו של התלמיד להתמודד במצבי חיים נורמטיביים וסיכונים, להסתגל למציאויות מגוונות, ללמוד, ליצור, ולתרום לחברה.

חומרים וכלים

[הפעלת התכנית "כישורי חיים" – חוזר מנכ"ל](#)
["אל תלעגו לי" – יוצרים סביבה בטוחה](#)
["כולנו גיבורי אל" פיתוח אחריות אישית וחברתית והתמודדות עם בריונות](#)
["גדולים ולא שותים" – אלוהול, תכניות התערבות](#)
[מיפוי תכנים ותכניות "האחר הוא אני" – מערכים בנושא סובלנות, זכויות אדם ומניעת גזענות](#)
[מפזרים את מסך העשן](#)
 בתוך אתר שפי"נט

4. הפעלת תכנית בין-תחומית להעלאת המודעות להעדפת תוצרת כחול-לבן**מהות המשימה ותיאורה**

תכנית בין-תחומית שמטרתה להעלות את המודעות לצריכת מוצרים ושירותים תוצרת "כחול לבן" בקרב התלמידים. בתכנית משולבים ערכים חברתיים, כגון: אחריות, מעורבות חברתית, ערבות הדדית וגאווה לאומית. התכנית משולבת בתחומי הדעת השונים (מולדת, חברה ואזרחות, אמנויות, גיאוגרפיה – אדם וסביבה, חינוך חברתי ערכי ועוד) ובהלימה לנושאים בתכניות הלימודים. פרט לכך התכנית משולבת בפעילויות בתי הספר של החופש הגדול.

חומרים וכלים

[תכנית "כחול – לבן" אתר המזכירות הפדגוגית](#)

[מטה כחול לבן – משרד הכלכלה](#)

5. "בשבילי הזיכרון" – תכנית להנחלת זיכרון השואה ומשמעויותיו**מהות המשימה ותיאורה**

יישום התכנית החינוכית הלימודית המשותפת למשרד החינוך ולמוסד "יד ושם": "בשבילי הזיכרון" להוראת השואה לכל חטיבות הגיל: 1. קיום ישיבות מורים להיכרות עם התכנית ופריסתה בראייה רב-שנתית לאורך שנת הלימודים. 2. בחירת הפעילויות בהיקף של 10-15 שעות לכל שכבת גיל בתוך תחומי הדעת, שיעורי המחנך ובפעילות החברתית והחינוכית החוץ כיתתית לאורך השנה.

חומרים וכלים

[בשבילי הזיכרון, תכנית חינוכית בנושא השואה](#)

6. שוויון מגדרי במוסדות החינוך**מהות המשימה ותיאורה**

הטמעת תכניות ליישום ולביסוס עקרונות השוויון המגדרי במוסד החינוכי. התאמת המוסד החינוכי לעקרונות השוויון המגדרי: איתור וטיפול בסביבות ובזירות בהן מתקיים אי שוויון בין במועד ובין שלא במועד וטיפול לקראת שינוי.

חומרים וכלים

[פורטל היחידה לשוויון](#)

[בית הספר המחויב לעקרונות השוויון בין המינים](#) – אתר מגדר ושוויון בין המינים

[גן הילדים בראייה מגדרית](#) – אתר מגדר ושוויון בין המינים

[שווה דיבור](#)

[סוגיות של מגדר ושוויון מגדרי ביהדות ובתולדות ישראל](#)

7. יישום התכנית לחינוך לסובלנות ולמניעת גזענות ולחיים משותפים**מהות המשימה ותיאורה**

שילוב הערכים של התכנית בהוראת תחומי הדעת. ציון 3 ימי לוח אזרחיים: יום הסובלנות, יום זכויות האדם ויום המאבק בגזענות. הפגשה בין תלמידים או בין תלמידים לבוגרים עם זהויות שונות בחברה. השתתפות מורים בהשתלמויות העוסקות בסוגיות אזרחיות, בנושאים שנויים במחלוקת וחיים משותפים.

חומרים וכלים

[תכנית – מסובלנות למניעת גזענות ולחיים משותפים](#)

8. הפעלת תכנית "בתי הספר של החופש הגדול"**מהות המשימה ותיאורה**

הפעלת התכנית "בתי הספר של החופש הגדול", אחד הביטויים לתפיסה של "מחנכים מסביב לשעון", בשלושת השבועות הראשונים של חודש יולי במטרה לקדם מענה חינוכי איכותי לצורכיהם השונים של הלומדים, ובין היתר, להקל בנטל ולעודד השתלבות ההורים בעבודה. התכנית פועלת בפריסה ארצית בכיתות א'-ב' בחינוך הרגיל ובחינוך המיוחד הלומדים בחינוך הרשמי ובמוסדות המוכש"ר.

חומרים וכלים

[מידע על התכנית, נהלים והנחיות, הצעות לפעילויות, תכניות עבודה](#) – אתר בתי הספר של החופש הגדול

9. עידוד קריאה ואהבת הספר**מהות המשימה ותיאורה**

עידוד הקריאה ואהבת הספר בדגש על "מצעד הספרים". "מצעד הספרים" מציע מסגרת לפעילות בית-ספרית שמטרתה לעודד ילדים ובני נוער מכיתות גן עד י"ב לקרוא ספרים ולהשתתף בפעילויות חווייתיות סביב הקריאה לצורך העמקת ידע מקצועי בתחום שפת האם, קידום הקריאה להנאה ולמעורבות הורים.

חומרים וכלים

["מצעד הספרים" – בתוך אתר ספריות בתי ספר](#)

10. קידום בטיחות ילדים**מהות המשימה ותיאורה**

היערכות וביצוע של המוסד החינוכי של כללי הבטיחות המתבקשים להגנה על חיי התלמידים. חינוך ילדים לכללי בטיחות שעליהם לנקוט בסביבתם.

חומרים וכלים

מינוי רכז בטיחות בדרכים בית ספרי, הוראת תכניות זה"ב בכיתה א' ובכיתה ה', מידע על שימוש באופניים חשמליים
– חוזרי מבכ"ל

יישום מעטפת הבטיחות בהגעה לבית ספר וביציאה ממנו – אתר האגף לזהירות ולבטיחות בדרכים
יישום מעטפת הבטיחות בהגעה לבית ספר וביציאה ממנו – אתר משרד החינוך

11. יישום המלצות הוועדה לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מגבלות**מהות המשימה ותיאורה**

יישום המלצות הוועדה לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות להנגשת מערכת החינוך בהיבטים הפיזיים, הפדגוגיים והטכנולוגיים.

חומרים וכלים

צידה לדרך – היום הבינלאומי לזכויות אנשים עם מוגבלויות – המטה לתרבות ישראל.
תלמידים זכות – מדריך למורה בנושא שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ועיתון מספר 3 לתלמידים מטעם המפקחת על יישום חוק זכויות התלמיד.
פנקס זכויות התלמיד – אתר זכויות התלמיד.

12. הטמעת המורשת והתרבות במגזר הערבי**מהות המשימה ותיאורה**

הטמעת אשכול "מורשת תרבות ודת" בבתי ספר בחברה הערבית בכיתות ב' עד ט' והטמעת חומרי הלמידה לתכנית הלימודים החדשה בלימודי דת האסלאם, הדת הנוצרית והמורשת הערבית.

חומרים וכלים

פורטל אגף מורשת לבתי ספר ערביים – אתר אגף מורשת

**13. הטמעת מקצוע מורשת ותרבות במגזר הדרוזי
במסגרת תכנית הלימודים החדשה****מהות המשימה ותיאורה**

הטמעת המורשת והתרבות של העדה לשמירת צביונה הייחודי.
חיזוק תחושת הזהות ותחושת ההשתייכות הן לעדה והן למדינה.
טיפול תחושת השייכות וההזדהות של הלומדים עם העדה בהלימה לחינוך הלומדים, אזרחי העתיד, לנאמנות למדינת ישראל ולערכי הדמוקרטיה.

חומרים וכלים

[פורטל אגף מורשת לבתי ספר דרוזיים – אתר אגף מורשת](#)

14. הרחבת מספר בתי הספר בהם פועל רכז הערכה לכלל המערכת**מהות המשימה ותיאורה**

קיום פעולות להכשרה אקדמית מקצועית בתחומי מדידה והערכה חינוכית.
העלאת המודעות של מפקחים ומנהלי בתי-ספר לפוטנציאל של רכז הערכה לקידום תרבות הערכה בית ספרית.
פיתוח מקצועי מתמשך וליווי לרכזי הערכה מכהנים.

חומרים וכלים

[על רכז הערכה בית ספרי – אתר ראמ"ה](#)

15. הבניית תרבות של קליטה מיטבית למתמחים ולמורים חדשים**מהות המשימה ותיאורה**

קליטה ראויה של עובדי הוראה חדשים תוך הכשרת חונכים ותיקים מהצוות ומיסוד תהליכי חונכות, ליווי והערכה בשלב הכניסה למקצוע במטרה למנוע נשירתם של עובדי הוראה איכותיים.

חומרים וכלים

[התפקידים המצופים ממנהל/ת בית הספר](#), [אתר הסטאז'](#), [סרטוני וידאו](#) – אתר מינהל עובדי הוראה אגף התמחות וכניסה להוראה

[כלי להערכת מתמחים](#)

[מתווה להכשרת חונכים](#)

16. השאלת ספרי לימוד**מהות המשימה ותיאורה**

הרחבת התכנית להשאלת ספרי לימוד בהתאם לתיקון מספר 7 לחוק. החל משנת הלימודים התשע"ה מחייבת תכנית ההשאלה את כלל בתי הספר ולא תהיה מוגדרת כתכנית רשות. המהלך יבוצע באמצעות הרשויות המקומיות והעלויות תהיינה על בתי הספר ובסיוע המינהלת להשאלת ספרי לימוד במינהל הפדגוגי היחידה לתכניות משלימות למידה.

התכנית מיועדת:

לבתי הספר הרשמיים והמוכרים שאינם רשמיים בכל דרגות הגיל ובכל המגזרים, כיתות א' עד י"ב בהתאם לתנאים האלה:

בית ספר שקיים לפחות שנה אחת.

בית ספר יסודי שבו לפחות 5 שכבות גיל מ-א' עד ה'.

בתי הספר המצטרפים לתכנית לראשונה, יקבלו תקציב רכש ותקציב לוגיסטי בהתאם למדד הטיפוח הבית ספרי ולמספר התלמידים המשתתפים בתכנית.

רשימת הספרים המאושרים מתפרסמת באתר של [אגף ספרי לימוד](#).

פירוט נוסף ניתן למצוא [חוזר מנכ"ל](#)

לפרטים נוספים ניתן לפנות:

[היחידה לתכניות משלימות למידה](#)

[אתר השאלת ספרי לימוד](#)

17. הספרייה - מרכז משאבים בבית-הספר**מהות המשימה ותיאורה**

הפעלת ספרייה בית ספרית, מרכז משאבים לשירות התלמידים וצוותי בית הספר.

ספרייה עדכנית המופעלת על ידי צוות מקצועי, פעילה ומרכזית בעשייה הבית ספרית.

שילוב הספרייה ושיתופה בתכניות הלימודים, בשיעורים, בפרויקטים בית ספריים, בתחומים חברתיים פורמאליים ובלתי פורמאליים. יוזמות תרבותיות וחברתיות שיתקיימו בספריות בתי הספר.

חומרים וכלים

[אתר ספריות בתי ספר](#)

18. תכנית בין-תחומית בנושא "ירושלים"**מהות המשימה ותיאורה**

במסגרת "שנת אחדות ירושלים", בשנה"ל תשע"ז תיושם בחינוך היסודי תכנית בין-תחומית בנושא "ירושלים". מטרת התכנית לחזק את הזיקה של התלמידים לירושלים כחלק מזהותם הישראלית. תכנית זו תהווה חלק מתכנית העבודה השנתית של בתי הספר בה יעסקו בנושא במסגרות לימוד שונות ובתחומי דעת שונים לאורך השנה. בסמוך לשבוע ירושלים, יקצו שעות לימוד להוראת הנושא וישולבו פעילויות למידה במגוון תחומי דעת. בנוסף, תשולב למידה חוץ כיתתית, סיורים וטיולים בירושלים בכיתות ה-ו (תכנית "מסע לירושלים"), ביקור במוזיאונים והשתתפות באירועים הקשורים לציון "יום ירושלים".

חומרים וכלים[תכנית ירושלים](#)[המסע לירושלים – מינהל חברה ונוער](#)**19. היערכות לחירום הבית ספרית****מהות המשימה ותיאורה**

- עדכון מודול ביטחון במנבסנ"ט/תיק הביטחון המוסדי עד 30 בספטמבר.
הכנת ותרגול סגלי ההוראה ותלמידי בית הספר להתנהגות בכל אחד ממצבי החירום כמפורט:
- ✓ עדכון תכנית "הכי מוגן שיש" ותרגול ירי טילים – עד 15 בספטמבר.
 - ✓ עדכון תכנית המילוט "הכי בטוח שטח פתוח" ותרגול רעידת אדמה/שריפה – עד 30 בספטמבר.
 - ✓ תרגיל התגוננות מפני אירוע חומרים מסוכנים בין החודשים אוק' – נובמבר
 - ✓ הכנות וביצוע תרגיל התגוננות מוס"ח ארצי – י"ח בשבט תשע"ז, 14 בפברואר 2017
 - ✓ השתתפות בתרגיל התגוננות במסגרת תרגיל החירום הלאומי – בין החודשים מאי-יוני 2017.

יישום תכנית החינוך לחירום הרב גילית ע"פ הנחיות מינהל פדגוגי:

- ✓ שכבות ב, ג: בניית יסודות – מהו חירום ומהן הסכנות.
- ✓ שכבות ה, ז: הרחבת הידע – דרכי ההתמודדות.
- ✓ שכבות ט, י: בנייה כאזרח פעיל בקהילה – התנדבות, חילוץ קל באירוע הרס

צוות לחירום בית ספרי (צל"ח):

הקמה ועדכון צוות החירום הבית ספרי עד 30 בספטמבר ע"פ הנחיות אגף הביטחון ושפ"י
תרגול צל"ח במסגרת תרגיל מוס"ח ארצי, י"ח בשבט תשע"ז, 14 בפברואר 2017
תרגול למידה מקוונת מרחוק במסגרת תרגיל מוס"ח ארצי במהלך חודש פברואר 2017 ע"פ תכנית מנהל תקשוב.
כלל החומר הנ"ל מרוכז עבורכם ומופיע ע"פ סדר הסעיפים שלעיל:

[קטלוג חינוכי – ביטחון וחירום](#)

20. עברית על הרצף**מהות המשימה ותיאורה**

התכנית עוסקת בחיזוק ובשיפור שליטת התלמידים הערביים בשפה העברית המדוברת – בכל שכבות הגיל – בדגש על טיפוח מיומנויות האזנה ודיבור, במטרה להגדיל את סיכוייהם של הבוגרים להשתלב בהשכלה הגבוהה ובשוק העבודה.

החל משנת הלימודים התשע"ו, כלל תלמידי כיתות א'–ב' ילמדו בהיקף של 2 ש"ש את השפה העברית בהתאם לתכנית "טעימות בשפה העברית" שגובשה על ידי המפמ"ר לשפה עברית בחברה הערבית באופן חווייתי.

החל משנת הלימודים התשע"ז כלל תלמידי כיתות ג'–ט' ילמדו בהיקף של 5 ש"ש את השפה העברית כאשר שיעורים מתוכן יוקצו לעברית דבורה. שעות העברית יינתנו כשעות בודדות בפריסה על פני כל ימי השבוע (שעה ליום).

חומרים וכלים

קישור לחוזר מנכ"ל מפורט בנושא:

[חוזר מנכ"ל – "עברית על הרצף"](#)

[אתר אצטבא של המפמ"ר להוראת השפה העברית לדוברי ערבית](#)

21. הדון החדשה - תכנית לקידום שילוב יוצאי אתיופיה**מהות המשימה ותיאורה**

התכנית החדשה של משרד החינוך היא חלק ממסגרת המדיניות הממשלתית לקידום שילובם של אזרחי ישראל ממוצא אתיופי בחברה הישראלית.

התכנית החדשה מעצבת מחדש את אופני הפעולה של משרד החינוך בטיפול ביוצאי אתיופיה ועוסקת גם בשינויים הארגוניים הנגזרים מהם.

התכנית נבנתה בהתאם לאבני היסוד הכלל ממשלתיים והעקרונות הבאים: שילוב מיטבי, צמצום פערים, חיזוק התא המשפחתי, מענה לחוזקות, מאבק בגזענות והטמעת סיפור קהילת יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית.

שנה"ל תשע"ו הוגדרה כשנת מעבר והחל משנה"ל תשע"ז תיושם התכנית במלואה.

חומרים וכלים

קישור [לתכנית המלאה](#) של משרד החינוך

22. פעילויות חוויתיות לצוותים חינוכיים בתרבות יהודית-ישראלית**מהות המשימה ותיאורה**

במסגרת תכנית לימודים חדשה "תרבות יהודית-ישראלית" לבתי הספר הממלכתיים-יהודיים לכיתות א-ו, מוצעות פעילויות חוויתיות לצוות מורי בית הספר בנושאי מעגל השנה ומעגל החיים היהודי-ישראלי. המטרה היא להפוך את התרבות היהודית-ישראלית לחלק מן האקלים הבית ספרי ולהעצים את הצוות החינוכי בהובלת שיח זהות ערכי בבית-הספר. בתי ספר שיישמו את תכנית הלימודים במלואה (5 ש"ש בכיתות ג-ו) יזכו לסבסוד של לפחות שתי פעילויות חוויתיות במהלך שנת לימודים. הפעילויות תבוצענה על-ידי גופים שיאשרו לכך על ידי המשרד (אגף מורשת במזכירות הפדגוגית)

23. יישום הרפורמות**א. התכנית הלאומית לתקשוב****מהות המשימה ותיאורה**

התכנית מיושמת ב-1400 בתי הספר ומקדמת בהם תהליכי תקשוב במטרה להפכם לארגונים מתוקשבים. הדגש הוא על שיפור תהליכי ההוראה, למידה והערכה בתחומי הדעת, הטמעת פדגוגיה חדשנית ופיתוח אוריינות דיגיטלית בקרב מורים ותלמידים מכל שכבות הגיל והמגזרים. הסביבה החדשנית מספקת תכנים וספרים דיגיטליים, מאפשרת גמישות ועדכניות בתכנון תהליכי ההוראה והלמידה ובמסגרתם הולמד מבנה את ביצועי החשיבה, ההבנה והידע בתהליך אקטיבי, המערב חקר וגילוי תוך כדי שכלול הידע הקודם ויצירת ידע חדש בעל ערך. מוסדות חינוך המיישמים את התכנית, מתוקצבים בחבילת סיוע המאפשרת רכישת יחידות תוכן, סביבות למידה וספרים דיגיטליים, תשתית אינטרנט, מימון רכז תקשוב בית ספרי, תמיכה טכנית ופדגוגית. בשנת תשע"ו יושלבו כל מוסד חינוכי ספר דיגיטלי אחד לפחות בכל שכבת גיל בכיתות המצוידות בעמדת מורה מקוון (החל מכיתה ד'), ובבתי ספר שבהם יש אמצעי קצה לתלמידים, ייעשה שימוש ביותר מספר דיגיטלי אחד.

חומרים וכלים

תמיכה טכנית ופדגוגית באמצעות מוקד טלפוני: 03 - 6906600

[קטלוג חינוכי](#) הכולל: מאגרי מידע, כלים דיגיטליים, הרצאות וקורסי מקוונים, ספריית VOD, וסביבות מתוקשבות לניהול הלמידה

[פורטל התוכן החינוכי](#)

[ענן חינוכי](#)

[פדגוגיה בשילוב ספרים דיגיטליים](#)

[המדריך לבית הספר המתקשר](#)

ב. הרחבת האוטונומיה במסגרת המעבר לניהול עצמי**מהות המשימה ותיאורה**

הטמעת מודל הניהול העצמי בבתי ספר חדשים, העמקה וביסוס תרבות הניהול העצמי בתכנית בבתי ספר ותיקים ויישום עקרונות הניהול העצמי כתרבות וכאורח חיים בית ספרי: בתי הספר יבנו תכנית עבודה בית ספרית מקושרת משאבים בשיתוף הצוות וגורמים נוספים, ויאשרו אותה בפני ועדה מלווה.

חומרים וכלים

[אתר בתי ספר בניהול עצמי](#)

- [תכנית מקושרת משאבים](#)
- [מכתב לרשויות – מערכת סל תלמיד והצהרת גזר](#)
- חוזר מנכ"ל בנושא ["מעבר בתי הספר היסודיים לניהול עצמי: עקרונות המדיניות ומודל היישום"](#)

ג. אזורי בחירה מבוקרת**מהות המשימה ותיאורה**

הרחבה והעמקת התכנית "אזורי בחירה מבוקרת", פיתוח ייחודיות בית ספרית בבתי ספר חדשים, העמקת הייחודיות הבית ספרית לתהליכי ההוראה, למידה, הערכה ולכל תחומי התכנית הבית ספרית, בבתי ספר ותיקים.

חומרים וכלים

[תדריך אזורי בחירה מבוקרת](#)

[תדריך לפיתוח ייחודיות בית ספרית](#)

ד. מודל התקצוב הדיפרנציאלי**מהות המשימה ותיאורה**

מודל התקצוב הדיפרנציאלי לבתי הספר היסודיים גובש במטרה לקדם שוויון הזדמנויות ולאפשר לכל תלמיד להצליח. יישום מודל התקצוב החדש החל בשנת הלימודים תשע"ה בשיעור של 10% מסך השינוי של שעות ההוראה לבית הספר, ויעמוד על 55% בשנה"ל תשע"ז. היישום יתפרס על פני חמש שנים עד ליישום מלא בשנת הלימודים תשע"ט.

פירוט המודל בפרק ד' – פרק משאבים.

24. תכניות מערכתיות: לקידום תהליכי הוראה-למידה-הערכה איכותיים בבתי הספר**א. בתי ספר מובילי פדגוגיה איכותית****מהות המשימה ותיאורה**

איתור בתי ספר מצוינים המקדמים תהליכי הוראה, למידה והערכה איכותיים, סיוע בידם בהבניית העיקרון הפדגוגי המצליח שלהם ושיתוף בתי ספר אחרים בידע שלהם. בכך משמשת קבוצה זו חלוץ לבתי ספר אחרים בהובלת למידה משמעותית.

חומרים וכלים

[אתר מעו"ף \(מובילים עשייה ודיאלוג פדגוגי\)](#)

ב. בתי ספר ניסויים ומרכזי הפצה**מהות המשימה ותיאורה**

מיפוי ומעבר מוסדות ניסויים לפעילות החדשה והמתעדכנת של יחידות האגף בתחומי פיתוח ויישום מערכתי.

חומרים וכלים

[גף ניסויים ויוזמות](#)

אתר ג'וינט ישראל – אשלים – [השתלבות ילדים ובני נוער עם מוגבלות בתנועות נוער](#).

25. חינוך מיוחד - משימות שגרה בחינוך היסודי**א. תכנית לימודים בית ספרית בבתי ספר לחינוך מיוחד****מהות המשימה ותיאורה**

- גיבוש תכנית לימודים בית ספרית (תלב"ס) רב-שנתית בכל קשת הלקויות, רמות התפקוד וחטיבות הגיל השונות, בהובלת מנהל בית הספר ובשיתוף הצוות החינוכי-טיפולי.
- התלב"ס יכלול רכיבים כגון: חזון ומבנה ארגוני וכן תכניות אורך בכל מקצועות הליבה לחינוך המיוחד ובמקצועות נוספים בהתאם למאפייני התלמידים.
- התלב"ס יתבסס על תכניות הלימודים הרגילות תוך ביצוע התאמות, שינויים וחלופות, והוא ייבחן מדי שנה לצורך עדכון.

חומרים וכלים

להרחבה: אתר אגף א' חינוך מיוחד – [מסמך תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים](#); [מסמך pdf](#) – מסמכים לתכנון פדגוגי ברצף המישורים: בית ספרי, כיתתי, גני, אישי

ב. תכנית לימודים כיתתית - בתי ספר לחינוך מיוחד וכיתות חינוך מיוחד בבתי ספר רגילים**מהות המשימה ותיאורה**

- גיבוש תכנית לימודים כיתתית (תל"כ) שנתית המתארת את מכלול העשייה לאורך שבוע הלימודים ובמהלך השנה, בהתייחס למקצועות הלימוד, תחומי הטיפול ומוקדי הפעילות של הכיתה כקבוצה ושל יחידים וקבוצות בתוכה.
- התל"כ יפרט את נושאי הלימוד, הקצאת השעות וחומרי ההוראה ויכלול תכניות הוראה בכל אחד מתחומי הלימוד.
- התל"כ יתבסס על תכנית הלימודים לחינוך הרגיל ובבתי ספר לחינוך מיוחד גם על התלב"ס.

חומרים וכלים

להרחבה: אתר אגף א' חינוך מיוחד - מסמך תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים; מסמך pdf - מסמכים לתכנון פדגוגי ברצף המישורים: בית ספרי, כיתתי, גני, אישי

ג. תכניות אישיות לתלמידים ברצף שירותי החינוך המיוחד**מהות המשימה ותיאורה**

- גיבוש תכנית אישית לכל תלמיד עם צרכים מיוחדים שנמצא זכאי לשירותי חינוך מיוחד בהתאם להחלטת ועדה מתוקף חוק החינוך המיוחד - ועדת שילוב או ועדת השמה.
- התכנית תיבנה על ידי צוות רב-מקצועי בהובלת מחנכת הכיתה, תתבסס על פרופיל תפקודי ותתמקד במספר קטן של יעדים ייחודיים לתלמיד במגוון תחומים.
- התכנית תכלול מטרות ויעדים וכן דרכים ליישום ולהערכה על ידי כלל הצוות העובד עם התלמיד.
- בבניית התכנית יש להתייחס לדגשים ייחודיים בהתאם לסוג המסגרת על רצף שירותי החינוך המיוחד: השתלבות בכיתה לחינוך רגיל, כיתת חינוך מיוחד בבית הספר הרגיל ובית ספר לחינוך מיוחד.

חומרים וכלים

מאגר חוזרי מנכ"ל בתוך אתר משרד החינוך:

תכנית חינוכית יחידנית (תח"י) - חוזר מנכ"ל ס"ח/3(ד)

תכנית לימודים אישית (תל"א) - חוזר מנכ"ל כ"ח/7

תכנית חינוכית אישית לילדים חולים (תח"א) - חוק חינוך חינוך חולים

אתר אגף א' חינוך מיוחד: מסמך תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים; מסמך pdf - מסמכים לתכנון פדגוגי ברצף המישורים: בית ספרי, כיתתי, גני, אישי

ד. את מקצועות הליבה של החינוך המיוחד

מהות המשימה ותיאורה

- הוראת מקצועות הליבה של החינוך המיוחד כתכנית בסיס בכל רמות התפקוד.
- הוספת מקצועות בהלימה מירבית לשכבת הגיל המקבילה בחינוך הרגיל ובהתאם למאפייני התפקוד.
- יצירת חיבורים בין תחומי דעת לתחומי איכות חיים לקידום השתלבות בחברה ובקהילה.
- במקצועות: איכות חיים, חינוך לשוני, מתמטיקה, תקשוב מדע וטכנולוגיה, אזרחות, מורשת ומסורת - ראוי משימות מומלצות למקצועות אלו ביעדים שונים במטרות א' ו- ב'.
- דגשים בהוראת אמנויות: הוראת שני מקצועות לפחות מאשכול אמנויות; להציב את תחום הדעת כציר מוביל; להבחין בין שיעורי אמנות לבין טיפולים באמנות מבחינת צוות, לומדים, זמנים ותכנים תוך איתור ממשקים מקדמים; להעצים כישורים אמנותיים ולזמן ביטוי והצגת תוצרים אישיים על פי אמות מידה אמנותיות.
- דגשים בהוראת אנגלית: הוראה בהלימה לתחומי תכנית הלימודים (אינטראקציה חברתית, נגישות למידע מטקסטים כתובים ודבורים, הצגת מידע ורעיונות, הכרה והוקרה של ספרות ותרבות השפה).

חומרים וכלים

אתר האגף לחינוך מיוחד, [מסמך עקרונות לתכנון פדגוגי](#) ופירוט מקצועות הליבה של החינוך המיוחד.

אמנויות: אתר אגף אמנויות, המזכירות הפדגוגית - [תכניות נהלים והנחיות](#).

אנגלית: אתר משרד החינוך, המזכירות הפדגוגית - [אתר מפמ"ר אנגלית](#); אתר האגף לתכנון ולפיתוח תכניות לימודים - [חוברת: התאמת תכנית הלימודים באנגלית לחינוך המיוחד](#); כלי הערכה: ABLE - Assessment of Basic Literacy in English - ראמ"ה, הפיקוח על הוראת אנגלית והמנהל הפדגוגי (לפרטים: אהרונה גבריהו, מדריכה ארצית - gvaryahu@gmail.com).

ה. טיול מונגש לתלמידים עם צרכים מיוחדים

מהות המשימה ותיאורה

- השתתפות תלמידים עם צרכים מיוחדים הלומדים בכיתה הרגילה או בכיתה לחינוך מיוחד בבית הספר הרגיל בטיול השנתי של שכבת הגיל המקבילה תוך מימוש הזכות לטיול מונגש.
- בניית תכנית טיולים מותאמת בבתי ספר לחינוך מיוחד אשר תאפשר למירב התלמידים לחוות את חווית הטיול השנתי בהלימה מירבית לנושאים ולעקרונות של שכבת הגיל בחינוך הרגיל.

חומרים וכלים

[חוזר מנכ"ל תשס"ה/9\(ג\)](#) - טיולים ופעילות חוץ בית ספרית - היבטים פדגוגיים-ארגוניים.

אתר האגף לחינוך מיוחד - [אתר האגף לחינוך מיוחד - מסמך: טיול שנתי - טיול מונגש](#)

ו. תכניות במהלך חופשה

מהות המשימה ותיאורה

לאפשר מענה חינוכי בזמן חופשה לתלמידים עם צרכים מיוחדים הלומדים בכיתה הרגילה או בכיתות חינוך מיוחד בבתי הספר הרגילים, ואינם נכללים במסגרת "הארכת שנה"ל בחינוך המיוחד" (סל חופשות) או נכללים בחלקה, באמצעות התכניות: "מחנכים מסביב לשעון – קיץ מיוחד" ו"בתי ספר של החופש הגדול".

חומרים וכלים

אתר משרד החינוך – [מחנכים מסביב לשעון](#) ; [בתי ספר של החופש הגדול](#).

אתר האגף לחינוך מיוחד – [הארכת שנת הלימודים – תכניות הפעלה של מסגרות החינוך המיוחד בחופשות מחנכים מסביב לשעון – קיץ מיוחד ובתי ספר של החופש הגדול](#) – הנחיות ומאגר פעילויות מותאמות.

פרק ד'
משאבים וכלים
ליישום התכנית
השנתית
לשנה"ל תשע"ז



פרק ד - משאבים

תוכן העניינים

1. מודל התקצוב הדיפרנציאלי
2. סל השעות הבית ספרי
3. פירוט שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחינוך היסודי ממלכתי מגזר יהודי
4. פירוט שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחינוך היסודי ממלכתי דתי
5. פירוט שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחינוך היסודי במגזר דוברי הערבית: הערבי, הבדואי, הדרוזי והצ'רקסי
6. היקף הגמישות הפדגוגית ואפשרויות השימוש בשעות התקן מתוך טבלת השעות המומלצות
7. מרחבי הגמישות הפדגוגית בחינוך היסודי
8. מודל הדרכה בית ספרי
9. פיתוח מקצועי
10. מאגר התכניות
11. תכנית עבודה מקושרת משאבים

1. מודל התקצוב הדיפרנציאלי

יישום מודל התקצוב הדיפרנציאלי החל בשנת הלימודים תשע"ה, כחלק ממדיניות המשרד לצמצום פערים ולשוויון הזדמנויות. באותה שנה יושמו 10% מסך השינוי של שעות הטיפול לבית הספר והשינוי יגיע ליישום מלא בשנת הלימודים תשע"ט.

בשנת הלימודים תשע"ז הוא יעמוד על שיעור של 55% מהשינוי הצפוי בכללותו. במסגרת המודל, הוגדר סל בסיס של שעות התקן המחייבות לכל כיתה המתקצב באופן שוויוני ואחיד לכל בתי הספר, בנוסף לסל זה נקבע סל טיפוח לבתי הספר על פי שלושה פרמטרים:

- מדד הטיפול של בית הספר
- גודל בית הספר
- שיעור בתי הספר הזכאים למשאבי טיפוח

אוכלוסיית היעד: קידום תלמידים מאתגרים הנמצאים בסיכון לנשירה סמויה/גלויה ו/או המתקשים בלימודיהם ובהסתגלותם למערכת הבית ספרית.

יעוד שעות הטיפול: שעות הטיפול יסייעו לבתי"ס למקד את העבודה על פי הדגשים הבאים:

- מענים לתלמידים בסיכון, מניעת נשירה וחיזוק ההתמדה (ניתן להיעזר במפקחי ילדים ונוער בסיכון במחוזות)
- מיסוד מענים רגשיים לתלמידים ולמורים באמצעות הרחבת שעות היועץ החינוכי במפתח של 1 שעה שבועית לכל כיתה
- מתן מענים פרטניים וקבוצתיים לצורך קידום הישגים בתחומי הליבה ותפקודי לומד ושיח רגשי – חברתי, באמצעות פיצול כיתות, הוראה בקבוצות קטנות או הוראה במודל של שני מורים בכיתה וכדומה.
- תכנית ייעודית לשימוש בשעות המתווספות, תוגש כחלק מתכנית העבודה הבית ספרית הכוללת, ותאושר על ידי הוועדה המלווה הבית ספרית. ניתן להשתמש בשעות אלה להארכת יום הלימודים, להוראה בקבוצות קטנות ולעבודה במודל של מספר מורים בכיתה.

בחינוך הערבי, הבדואי, הדרוזי והצ'רקסי, בנוסף למפורט לעיל, יושם דגש מיוחד על:

- חיזוק מיומנויות יסוד – ערבית, עברית לדוברי ערבית בדגש על חיזוק מיומנויות ההאזנה והדיבור, אנגלית ומתמטיקה.
- תכנית טעימות בשפה העברית תופעל בכיתות א'–ב', בהיקף של 2 ש"ש (במגזר הערבי).
- תכנית "עברית על הרצף" תופעל בכיתות ג'–ו' בהיקף של 5 שעות שבועיות (במגזר הערבי).
- תכניות העשרה בתחומי אמנויות.
- חינוך בלתי פורמאלי.

תכנית מרום – ליווי פדגוגי וארגוני לבתי הספר במסגרת התקצוב הדיפרנציאלי

בד בבד עם שינוי מודל התקצוב הדיפרנציאלי, מופעלת תכנית "מרום" בעיקר בבתי ספר במדד טיפוח גבוה. התכנית נועדה למתן את הקשר שבין רקע חברתי-כלכלי לבין הישגים לימודיים.

בתי הספר שבתכנית נבחרים על ידי המחוז ומקבלים ליווי פדגוגי וארגוני על מנת לסייע להם לטפח תשתיות בתחומי הניהול, הארגון והפדגוגיה ולמצות באופן מיטבי את שעות הלימוד. כל זאת במטרה לשפר את הישגיהם ואת האקלים החינוכי ולצורך צמיחה בית ספרית.

באפשרות בתי"ס ליישם תכניות קיימות בהתאם למגוון שיוצע ע"י מינהלת מרום.

2. סל השעות הבית ספרי

סל השעות הבית ספרי מורכב מ:

1. סל שעות תקן בסיסי – סל זהה לכל בתי"ס
2. סל שעות טיפוח ושעות תמריץ – תוספת הניתנת לכל בתי"ס הנעה בטווח שבין 2 שעות ל-9 שעות לכיתה
3. סל שעות ייעודי – תוספת הניתנת בהתאם למאפייני ביה"ס

להלן הפירוט:

1. סל שעות התקן הבסיסי – שעות האורך שיש לשבץ לכל כיתה:

שעות התקן הבסיסי	כיתה א'	כיתה ב'	כיתה ג'	כיתה ד'	כיתה ה'	כיתה ו'
שעות האורך שיש לשבץ לכל כיתה	29 שעות	29 שעות	31 שעות	31 שעות	32 שעות	32 שעות

2. סל שעות טיפוח ושעות תמריץ – שעות המועברות לכל בתי"ס היסודיים המאפשרות מענה לצרכים הבית ספריים:

שעות טיפוח ושעות תמריץ	כיתה א'	כיתה ב'	כיתה ג'	כיתה ד'	כיתה ה'	כיתה ו'
פירוט מדויק לכל בי"ס יינתן במסמך הקצאת התקן שיישלח לבתי הספר	בטווח שבין 2-9 שעות	בטווח שבין 2-9 שעות	בטווח שבין 2-9 שעות	בטווח שבין 2-9 שעות	בטווח שבין 2-9 שעות	בטווח שבין 2-9 שעות

3. סל שעות ייעודי – תוספת הניתנת בהתאם למאפייני ביה"ס:

מרכיבי סל השעות	כיתה א'	כיתה ב'	כיתה ג'	כיתה ד'	כיתה ה'	כיתה ו'
סל שעות ייעודי עבור: • תכניות חינוכיות • מענים לאוכלוסיות ייחודיות	שעות עבור השתתפות בתכניות ייחודיות – מועברות לביה"ס עבור השתתפות בתוכניות, כגון: אמירים שעות עבור אוכלוסיות ייחודיות בביה"ס – מועברות לביה"ס עבור אוכלוסיות ייחודיות, כמו: עולים, מחוננים					
שיפור הישגים בשפת אם	ינתנו שעות תוספתיות לכיתה תקנית בשכבת ד' על פי מפתח של 0.9 שעה לכיתה. השעות מיועדות להוראה בכיתות ד' – ו' על פי החלטת ביה"ס ובהתאם לצרכים שיעלו במיפוי הבית ספרי					
פיצול א', ב'	5 שעות	5 שעות	----	----	----	----
ללמידה במקצועות שפת אם עברית או ערבית ומתמטיקה בקבוצות שאינן עולות על 20 תלמידים	5 שעות	5 שעות	----	----	----	----
תרבות יהודית ישראלית לכיתות ג' – ו' (למגזר היהודי ממלכתי) (סה"כ 5 שעות לכיתות ג'–ו' על פני 4 שנים)	----	----	----	----	ינתנו שעות תוספתיות לכיתה תקנית בשכבת ה' ובשכבת ו' על פי בחירת ביה"ס יוקצו השעות להוראת המקצוע בכיתות ג'–ו'	----
תפילה (למגזר הממלכתי דתי)	ינתנו שעות תוספתיות על פי מפתח של 1.45 שעה לכל כיתה.					

הקטנת מספר התלמידים בכיתה

צמצום מספר התלמידים בכיתה באופן דיפרנציאלי ימשיך להיות מופעל בכיתות ג'–ו' בהתאם למתכונת שפעלה עד שנת תשע"ו. כיתות א' ששובצו בשנת תשע"ו יעלו לכיתות ב' בשנת הלימודים תשע"ז בהתאם לתקן הכיתה המופחת (בכל שנה תיווסף שכבת גיל נוספת עד ליישום מלא בשנת תשפ"א).
בכיתות אלו מדד גודל הכיתה ינוע בין 34–32 תלמידים בכיתה.

3. פירוט שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחינוך היסודי ממלכתי מגזר יהודי

3א. שעות האורך המחייבות בחינוך היסודי ממלכתי מגזר יהודי הן:

שכבת הגיל	א'	ב'	ג'	ד'	ה'	ו'
סך שעות האורך המחייבות ללמידה בשבוע	29	29	31	31	32	32

3ב. הטבלה שלהלן מפרטת את מספר שעות הלימוד השבועיות המומלצות על פי אשכולות ותחומי דעת בבתי הספר הממלכתיים הרשמיים בכיתות א' – ו':

האשכול	המקצוע	שעות הלימוד השבועיות המומלצות					
		א'	ב'	ג'	ד'	ה'	ו'
אשכול שפות וספרות	שפת אם: עברית (חינוך לשוני, ספרות, לשון והבעה)	10	8	8	7*	7	6
	אנגלית (שפה זרה)	---	---	---	4	4	4
אשכול מתמטיקה, טבע, מדע וטכנולוגיה	מתמטיקה	6	6	6	6	6	6
	מדע וטכנולוגיה	3	3	3	3	3	3
אשכול מורשת, רוח וחברה	תרבות יהודית ישראלית (ממ' יהודי)	---	---	---	**סה"כ 5 שעות לכל כיתה (ג'-ו') על פני 4 שנים		
	תנ"ך במ"מ	---	2	2	2	2	2
	מולדת, חברה ואזרחות	---	2	2	2	---	---
	גיאוגרפיה – אדם וסביבה	---	---	---	---	2	2
	היסטוריה	---	---	---	---	---	2
אשכול מיומנויות הגוף	חינוך גופני	2	2	2	2	2	2
אשכול אמנויות	אמנויות (מוזיקה/אמנות פלסטית/תיאטרון/מחול)	3	3	3	2	2	2
אשכול תרבות: בית ספרית, אורח חיים, כישורי חיים, מפתח ה"ב", זהירות בדרכים, מיומנויות וערכים	שעת חינוך (מפתח ה"ב)	1	1	1	1	1***	1
	כישורי חיים	1	1	1	1	1	1***
	זה"ב	1				1	
בהתאם ליתרת השעות							
		תחום/נושא נוסף (לדוג': שוויון ומגדר)					

הערות והבהרות:

גמישות

תינתן גמישות פדגוגית בהיקף של עד 25% משעות התקן לכל כיתה.

הגמישות תיושם תוך הקפדה על הכללים הבאים:

- (א) שמירה על סך שעות האורך המחייבות בשבוע: כיתות א'-ב': 29, כיתות ג'-ד': 31, כיתות ה'-ו': 32
- (ב) קיום הנחיות חוזר מנכ"ל תשס"ו/3א (25-3.1) שעות הליבה המחייבות – תכנית היסוד
- (ג) למידה של כל מקצועות הלימוד ושעות החינוך (כולל מפתח ה"ב וכישורי חיים)
- (ד) שמירה על זכויות פרופסיונאליות של עו"ה בבית הספר

ההחלטה על אופן הקצאת השעות תיעשה על בסיס מיפוי הנתונים והפעלת שיקול דעת מקצועי של מנהל בית הספר וצוותו.

* הוראת שפת אם עברית

לביית הספר יתווספו שעות בסל 'שיפור הישגים' במפתח של 0.9 שעה לכל כיתה ד' תקנית. שעות אלה תוקצנה על ידי מנהל ביה"ס לכיתות ד' – ו' בהתאם לצרכים שיעלו במיפוי הבית ספרי

** תרבות יהודית ישראלית

סך השעות למקצוע יורכב מסל שעות ייעודי שיינתן לביה"ס על פי מפתח של 1 ש"ש לכיתה תקנית בשכבת ה' ובשכבת ו', יתרת השעות תוקצה מסל השעות הבית ספרי. יש ללמד את המקצוע בכיתות ג-ו בסך כולל של 5 שעות לכל כיתה על פני 4 שנים.

*** מפתח ה"ב וכישורי חיים – מומלץ להוסיף שעה במסגרת הגמישות הפדגוגית

4. פירוט שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחינוך היסודי ממלכתי דתי

א. שעות האורך המחייבות בחינוך היסודי בחמ"ד הן:

שכבת הגיל	א'	ב'	ג'	ד'	ה'	ו'
סך שעות האורך המחייבות ללמידה בשבוע	29	29	31	31	32	32

ב. הטבלה שלהלן מפרטת את מספר שעות הלימוד השבועיות המומלצות על פי אשכולות ותחומי דעת בבתי הספר של החמ"ד בכיתות א' – ו':

האשכול	המקצוע	שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחמ"ד					
		א'	ב'	ג'	ד'	ה'	ו'
אשכול שפות וספרות	שפת אם: עברית (חינוך לשוני, ספרות, לשון והבעה)	9	8	7	6*	6	5
	אנגלית (שפה זרה)	---	---	---	4	4	4
אשכול מתמטיקה, טבע, מדע וטכנולוגיה	מתמטיקה	6	6	6	6	6	6
	מדע וטכנולוגיה	2	2	3	3	**2	**2
אשכול מורשת רוח וחברה	תורה + פרשת שבוע	6	7	5	3	5	5
	נביא	---	---	2	2	2	2
	דינים, תפילה וביאורי תפילה	2	2	2	2	2	2
	משנה/גמרא	---	-	2	2	2	2
	מולדת חברה ואזרחות	---	1	1	1	---	---
	גיאוגרפיה – אדם וסביבה	---	---	---	---	**1	**
	היסטוריה	---	---	---	---	---	**1
	חינוך גופני	2	2	2	2	2	2
אשכול מיומנויות הגוף							
אשכול אמנויות	אמנויות (מוזיקה/אמנות פלסטית/תיאטרון/מחול)	**1	**1	**1	**	**	**
אשכול תרבות: בית ספרית: אורח חיים, כישורי חיים, מפתח ה"ב, זהירות בדרכים, מיומנויות וערכים	שעת חינוך ("מפתח ה"ב מתוך אמונה")	1	1	1	1	**1	1
	כישורי חיים	1	1	1	1	1	**1
	זה"ב	1					1
תחום/נושא נוסף (לדוג': שוויון ומגדר)	בהתאם ליתרת השעות						

הערות והבהרות:

גמישות

תינתן גמישות פדגוגית בהיקף של עד 25% משעות התקן לכל כיתה.

הגמישות תיושם תוך הקפדה על הכללים הבאים:

- (א) שמירה על סך שעות האורך המחייבות בשבוע: כיתות א'-ב': 29, כיתות ג'-ד': 31, כיתות ה'-ו': 32
- (ב) קיום הנחיות חוזר מנכ"ל תשס"ו/3א (25-3.1) שעות הליבה המחייבות – תכנית היסוד
- (ג) למידה של כל מקצועות הלימוד ושעות החינוך (כולל מפתח ה"ב וכישורי חיים)
- (ד) שמירה על זכויות פרופסיונאליות של עו"ה בבית הספר

ההחלטה על אופן הקצאת השעות תיעשה על בסיס מיפוי הנתונים והפעלת שיקול דעת מקצועי של מנהל בית הספר וצוותו.

*שפת אם עברית

לבית הספר יתווספו שעות בסל 'שיפור הישגים' במפתח של 0.9 שעה לכל כיתה ד' תקנית. שעות אלה יוקצו על ידי מנהל ביה"ס לכיתות ד' – ו' בהתאם לצרכים שיעלו במיפוי הבית ספרי.

כמו כן, במידה ומוקצות לביה"ס שעות במסגרת "סל טיפוח" ו/או שעות תמריץ, יש להשתמש בהן כקדימות ראשונה לתוספת שעות להוראת העברית כך שסה"כ השעות להוראת העברית יעמוד על:

10 שעות לכיתה א'

8 שעות לכיתה ב'

7 שעות לכיתה ד'

** בתחומי הדעת, כמו: מדע וטכנולוגיה, אומנויות, גיאוגרפיה – אדם וסביבה, היסטוריה; בשעת חינוך מפתח ה"ב מתוך אמונה וכישורי חיים – מומלץ להוסיף שעות מתוך סל השעות הבית-ספרי, במידה וישנן.

5. פירוט שעות הלימוד השבועיות המומלצות בחינוך היסודי במגזר דוברי הערבית: הערבי, הבדואי, הדרוזי והצ'רקסי

א. שעות האורך מחייבות בחינוך היסודי במגזר דוברי הערבית (הערבי, הבדואי, הדרוזי והצ'רקסי) הן:

שכבת הגיל	א'	ב'	ג'	ד'	ה'	ו'
סך שעות האורך המחייבות ללמידה בשבוע	29	29	31	31	32	32

ב. הטבלה שלהלן מפרטת את מספר שעות הלימוד השבועיות המומלצות על פי אשכולות ותחומי דעת בבתי הספר דוברי הערבית (הערבי, הבדואי, הדרוזי והצ'רקסי) בכיתות א' - ו':

האשכול	המקצוע	שעות הלימוד השבועיות המומלצות					
		א'	ב'	ג'	ד'	ה'	ו'
אשכול שפות וספרות	שפת אם: ערבית (חינוך לשוני, ספרות, לשון והבעה)	10	8	8	7	6	6
	ערבית (שפה זרה): למגזר הערבי	* 2	* 2	* 5	* 5	* 5	* 5
	למגזר הדרוזי	--	2	4	4	4	4
	אנגלית (שפה זרה)	--	---	---	4	4	4
אשכול מתמטיקה, טבע, מדע וטכנולוגיה	מתמטיקה	6	6	6	6	6	6
	מדע וטכנולוגיה	3	3	3	3	3	3
	מולדת, חברה ואזרחות	---	2	2	2	---	---
	גיאוגרפיה - אדם וסביבה	---	---	---	---	2	2
	היסטוריה	---	---	---	---	---	2
אשכול מורשת, רוח וחברה	דת ומורשת: למגזר הערבי		2	2	2	2	2
	למגזר הדרוזי	1	1	2	2	2	2
אשכול מיומנויות הגוף	חינוך גופני	2	2	2	2	2	2
אשכול אמנויות	אמנויות (מוזיקה/אמנות פלסטית/תיאטרון/מחול)	3	3	3	2	2	2
אשכול תרבות בית ספרית: אורח חיים, כישורי חיים, מפתח ה"ל"ב, זהירות בדרכים, מיומנויות וערכים	שעת חינוך (מפתח ה"ל"ב)	1	1	1	1	1**	1
	כישורי חיים	1	1	1	1	1	1**
	זה"ב	1				1	
תחום/נושא נוסף (לדוג': שוויון ומגדר)	בהתאם ליתרת השעות						

הערות והבהרות:**גמישות**

תינתן גמישות פדגוגית בהיקף של עד 25% משעות התקן לכל כיתה.

הגמישות תיושם תוך הקפדה על הכללים הבאים:

- א. שמירה על סך שעות האורך המחייבות בשבוע: כיתות א'-ב': 29, כיתות ג'-ד': 31, כיתות ה'-ו': 32
- ב. קיום הנחיות חוזר מנכ"ל תשס"ו/3א (3.1-25) שעות הליבה המחייבות – תכנית היסוד
- ג. למידה של כל מקצועות הלימוד ושעות החינוך (כולל מפתח ה"ב וכישורי חיים)
- ד. שמירה על זכויות פרופסיונאליות של עו"ה בבית הספר

ההחלטה על אופן הקצאת השעות תיעשה על בסיס מיפוי הנתונים והפעלת שיקול דעת מקצועי של מנהל בית הספר וצוותו.

בבתי"ס בהם יגדל מספר שעות התקן עקב יישום מודל התקצוב הדיפרנציאלי מעבר למצוין בטבלה זו, יש לשים לב לדגשים המיוחדים לבתי"ס במגזר הערבי (ראה פרק 'מודל התקצוב הדיפרנציאלי')

שפת אם ערבית

לבית הספר יתווספו שעות בסל 'שיפור הישגים' במפתח של 0.9 שעה לכל כיתה ד' תקנית. שעות אלה תוקצנה על ידי מנהל בית הספר לכיתות ד'-ו' בהתאם לצרכים שיעלו במיפוי הבית ספרי

הוראת עברית לדוברי ערבית *

עפ"י חוזר מנכ"ל תשעו/1(א), י"ז באלול התשע"ה, 01 בספטמבר 2015 "עברית על הרצף".

השעות יוקצו מתוך התקן הבסיסי של ביה"ס כולל יוח"א, התקצוב הדיפרנציאלי ו/או מסלי תקצוב אחרים המוקצים לביה"ס.

מפתח ה"ב וכישורי חיים ** – מומלץ להוסיף שעה במסגרת הגמישות הפדגוגית

6. היקף הגמישות הפדגוגית ואפשרויות השימוש בשעות התקן מתוך טבלת השעות המומלצות

הגמישות הפדגוגית בהקצאת שעות התקן לכל כיתה תהיה עד 25%, כלומר 8 שעות לכיתה.

שכבה	היקף הגמישות בשעות (עד 25%)	אפשרויות שימוש	כללים
א-ו	עד 8 שעות	1. מקצוע נוסף בהתאם למאפייני בית הספר וייחודיותו	1. שמירה על סך שעות האורך המחייבות בשבוע: כיתות א'-ב': 29, כיתות ג': 31 כיתות ד': 31, כיתות ה'-ו': 32
		2. הרחבה/עיבוי של תחום דעת	2. קיום הנחיות חוזר מנכ"ל תשס"ו/3 (א) (3.1-25)
		3. העברה מתחום דעת למשנה	3. למידה של כל מקצועות הלימוד ושעות החינוך (כולל מפתח ה"ב וכישורי חיים)
			4. ההחלטה על אופן הקצאת השעות תיעשה על בסיס מיפוי הנתונים והפעלת שיקול דעת מקצועי של מנהל ביה"ס והצוות המקצועי
			5. אישור תכנית העבודה בפני ועדה מלווה
			6. בהקצאת השעות למקצועות השונים חשוב להבטיח את ביסוס מיומנויות היסוד בשפת האם ובמתמטיקה ולעמידה בהישגים מצופים
			7. שמירה על זכויות פרופסיונאליות של עו"ה בבית הספר

7. מרחבי הגמישות הפדגוגית בחינוך היסודי

תחום	הזדמנויות	תנאים ליישום
הקצאת שעות התקן: הגמשה של עד 25% מסך שעות התקן לכל כיתה – סך של 8 שעות שבועיות בכל כיתה, על פי שיקול דעתם של מנהל ביה"ס והצוות המקצועי	מענה מדויק לצרכים על בסיס מיפוי נתונים באמצעות: - הרחבה/עיבוי של תחום דעת העברת שעות מתחום דעת למשנהו - הוספת מקצוע/נושא בהתאם למאפייני ביה"ס וייחודיותו	- עמידה בכללים (כמפורט בשעות הליבה) - אישור תכנית העבודה ע"י ועדה מלווה - הבטחת ביסוס מיומנויות היסוד ועמידה בהישגים הנדרשים
ארגון תכנית הלימודים 1. על בסיס תכניות הלימודים הארציות: על פי גישות שונות (דיסציפלינארית/ אינטגרטיבית/משולבת), במבנים מגוונים (היררכי, מודולארי, ספיראלי) סביב יסודות מארגנים (כגון: מיומנות, מושג, ערך, רעיון) בדגשים שונים: גרעין החומר/העשרה/ הרחבה/העמקה. 2. נושאי בחירה	הבניית תכנית הלימודים: - יצירת רצף חינוכי מתמשך - העמקה - הרחבה - למידה משמעותית - התאמה ללומדים שונים - מתן ביטוי לייחודיות הבית ספרית/ כיתתית - מתן מענה לעניין של התלמידים וטיפוח מכוונות עצמית ללמידה, הנעה בלמידה, אחריות ומחויבות.	- עמידה בתכניות הלימודים הרשמיות ובהישגים המצופים המוגדרים בהן על פי הארגון של 70% גרעין ו30% העמקה ו/או הרחבה. - אין שינוי בהיקף תכניות הלימודים בשפת אם, מתמטיקה ואנגלית.
חומרי הוראה – למידה, כולל חומרים דיגיטליים, פיתוח והתאמה מושכלת של חומרים בבית הספר	מתוך ספרי לימוד וקריאה מאושרים.	
שיטות ודרכי הוראה ולמידה כגון: השיח הלימודי, למידת חקר, למידה שיתופית, הוראה פרטנית, קהילת למידה, שילוב משחק ופעילות למידה, פתרון בעיות	- מענה לתלמידים שונים - מעורבות פעילה של התלמידים בלמידה - חדשנות פדגוגית - ביטוי לתפיסת העולם של בית הספר - צמצום המבחנים החיצוניים והפנימיים ושימוש בחלופות הערכה.	בכפוף לחוזרי מנכ"ל (מבנה הלימודים ועקרונות ההוראה. מבחנים פנימיים כחלק מהערכה על פני הרצף החינוכי, שיעורי בית...)
הערכה: שימוש במגוון דרכי הערכה בדגש על הערכה מכוונת לפרט ומשוב מקדם למידה	- קידום למידה משמעותית והעלאת הישגי הלומדים - חיזוק ההנעה ללמידה	על פי חוזר המנכ"ל הכללי "מבחנים פנימיים כחלק מהערכה על פני הרצף החינוכי" מיצ"ב: בכיתה ב' יתקיים מדי שנה מיצ"ב פנימי בשפת- אם בכיתה ה' מבחן מיצ"ב חיצוני ייערך אחת לשלוש שנים בשפת- אם, מתמטיקה ואנגלית.

התחום	הזדמנויות	תנאים ליישום
מרחבי הלמידה: כיתתיים, בית ספריים (כולל חצר, מתקנים, חדריים ייעודיים וכדו') חוץ בית ספריים, וירטואליים.	- למידה בסביבה אותנטית - פיתוח תפקודי לומד במאה ה-21	על פי כללי בטיחות וביטחון
ארגון לומדים לפי גיל: חד גילי, דו גילי, רב גילי. לפי מסגרות: מליאה, קבוצות קטנות, פרטני אחר: תחומי עניין, העדפות, אינטליגנציות וסגנונות למידה	- זימון אינטראקציות מגוונות בין לומדים והתנסויות שלהם במגוון תפקידים - זימון אפשרויות בחירה לתלמידים ומתן מענה לשונות ביניהם - יישום הוראה מכוונת לפרט	- במסגרת התקן המוקצה לבית הספר ובתנאי שמספר התלמידים בכיתה לא יפחת מהמינימום על פי התקן - פיצול כיתות א' ב' על פי חוק הפיצול
פיתוח מקצועי	- בניית תכנית פיתוח מקצועי בית ספרית המותאמת לצורכי ביה"ס - מתן מענה דיפרנציאלי לחברי הצוות הבית ספרי - שיתוף חלק מחברי הצוות בהוראת העמיתים - הטמעת תרבות של ארגון לומד בבית הספר - שימוש במרחבי למידה שונים למורים (למשל, צפייה, חניכה, למידת צוות)	- בתנאי שמנהל ביה"ס מנהל את הלמידה של כל אחד מהמורים בהיקף השעות הנדרש - בכפוף לנוהלי הפיתוח המקצועי

8. מודל הדרכה בית ספרי

המודל לבחירת נושאי ההדרכה בחינוך היסודי הרשמי הרגיל מופעל בכל המחוזות. המנהל וצוותו יבחרו את תחומי ההדרכה ואת היקפיהם על סמך מיפוי ההישגים הלימודיים והחברתיים ערכיים, היעדים, החזון הבית ספרי ועוד. במסגרת זו יקבע המנהל יום עד יומיים קבועים להדרכה שבהם ישובצו המורים המודרכים על מנת לאפשר למידה, צפייה ודיאלוג.

רציונל

ההדרכה הבית ספרית מהווה משאב חשוב שעל מנהל בית הספר לנהל בהקשר הבית ספרי בהתאם ליעדי המשרד, הליבה, החזון הבית ספרי, ההישגים במיצ"ב, באח"מ ובמיפויים בית ספריים ביחס למיומנויות יסוד, לתכניות לימודים, לאקלים הבית ספרי, לתחום החברתי ערכי. זאת תוך התייחסות לנתונים נוספים, כמו: הדרכות קודמות שהצוות קיבל, ההתפתחות המקצועית של חברי הצוות, הוותק והניסיון של חברי הצוות בתחומים השונים.

ההדרכה הבית ספרית נועדה לאפשר:

- ליווי הלמידה וההתפתחות המקצועית של המורים בתחומים שונים תוך כדי התנסות בהקשר הבית ספרי.
- פיתוח והשבחת תהליכי הוראה למידה הערכה בהתאם לצורכי בית הספר כמערכת ולצורכי המורים כפרטים.
- העצמת רכזים בית ספריים כמובילי תחום וכנותני מענה שוטף לשאר המורים בצוות בית הספר.

עיקרי המודל:

- מנהל בית הספר וצוותו יגדירו את צורכי ההדרכה (תחומים, היקפים ואוכלוסיית יעד).
- בבחירת תחומי ההדרכה יתייחסו המנהל והצוות לתחום הלימודי ולתחום הרגשי-חברתי-ערכי בהלימה לצורכי בית הספר ויבחרו בשני תחומי הדרכה:

א. בתחום הלימודי: בתחום דעת / מקצוע / מיומנויות יסוד

ב. בתחום החברתי ערכי רגשי

- מנהל בית הספר יוודא שסך ההדרכות בבית הספר אינו עולה על חמישה תחומים ושכלל ההדרכות למורה ספציפי אינו עולה על 2-3 תחומים בשנה.
- מנהל בית הספר יקיים דיאלוג עם המפקח על אודות הבחירה בראייה תלת שנתית

מרחבי הגמישות:

- גמישות בבחירת תוכן ההדרכה כך שיינתן מענה הן לתחום הלימודי והן לתחום הרגשי-חברתי-ערכי
- גמישות בבחירת היקף ההדרכה לתחום הלימודי ולתחום הרגשי-חברתי-ערכי

9. פיתוח מקצועי

"מנהל בית ספר מנהל את צוות ההוראה. תפקידו לתכנן ולהוביל את תהליכי ההתפתחות והלמידה המקצועיים של צוותו בהתאם למדיניות בית הספר, צורכיהם המקצועיים של המורים ושיאיותיהם ובהלימה לשלבי הקריירה של המורים". (תפיסת תפקידו של מנהל בית הספר במדינת ישראל, 2008, מכון אבני ראשה).

למנהל בית הספר תפקיד מרכזי באיתור הצרכים בתחום הפיתוח המקצועי ברמת הפרט וברמת הארגון, ניהול וארגון תהליכי הלמידה של חברי הצוות ובניית שגרות ומנגנונים מאפשרים ותומכים המבטיחים את העלאת האפקטיביות של תהליכי הפיתוח המקצועי וטיוב תהליכי ההוראה-למידה בבית הספר.

מן הראוי להדגיש כי התפתחות מקצועית במיטבה היא זו המאפשרת למידה הנטועה בהקשר וקרובה לעשייה של צוות בית-הספר, ותכניה אמורים להיות קשורים באופן הדוק לחיי המעשה בבית-הספר.

א. עקרונות:

1. למידת המורים והתפתחותם משולבים בתהליכי העבודה בבית-הספר, בקהילות מקצועיות לומדות, במסגרות למידה בבתי-הספר ומחוצה להם ובתהליכי למידה פרטניים שהמורה יוזם.
2. תהליכי הפיתוח המקצועי של עובדי ההוראה יהוו מענה לצרכים של בית הספר בתיאום עם קדימויות המחוז, המטה והרשות.
3. הלמידה תיבנה מתוך ידע השדה של המורים ותכלול חיבור בין ידע פרקטי להמשגה תיאורטית.

ב. הנחות יסוד:

1. תהליכי למידה אפקטיביים של מורים ממוקדים בפרקטיקה של ההוראה והלמידה סביב מקצועות לימוד או תכניות בית ספריות מרכזיות אחרות. תהליכי הלמידה הם של המורים ועבורם. על המורים להיות פעילים במלאכת חקירת ההוראה, ולהוביל אותה.
2. למנהל בית הספר תפקיד חשוב ביצירת הזדמנויות שונות ללמידה מקצועית במרחבי למידה שונים, לקידום איכות ההוראה והלמידה, בהעצמת הצוות החינוכי וביצירת תרבות של ארגון לומד המתפתח והחותר לשיפור ולהתחדשות.
3. הרחבת הידע והשבחת הכישורים של המורים ישפיעו במידה רבה על איכות ההוראה בבית-הספר ולקידום למידה משמעותית.
4. מרכז הפסג"ה מהווה גוף מקצועי המייעץ, מסייע ומלווה את מנהל בית הספר כדי לקדם את תהליכי הפיתוח המקצועי, ונותן מענה רלוונטי לצוות המוסד החינוכי.

ג. חלוקת מסגרות הלמידה:

מספר הנושאים המצופים מעו"ה ללמוד במהלך שנה במסגרת תהליכי הפיתוח המקצועי רבים וחשובים. מומלץ לתכנן ולקיים תכנון, בראייה תלת שנתית לבחירה מושכלת של תכנית הפיתוח המקצועי הבית ספרית ותכנית אישית וצוותית של כל אחד מחברי צוות בית הספר.

להלן פירוט התחומים המרכזיים והמלצות ליישום הלמידה:

מקצוע בתחומי הליבה	מקצועות באשכול מורשת רוח וחברה	תחום גנרי/ דידיקטי/העשרה	תהליך בית ספרי	בעלי תפקיד
המלצה לאופן הפעלת תכנית הפיתוח	60 שעות במהלך 3 שנים	30 שעות אחת ל-3 שנים	60 שעות במהלך 3 שנים	בעלי התפקיד המקבלים גמול תפקיד על פי הסכם "אופק חדש" מחויבים ב: קורסי הכשרה (בשנים הראשונות בתפקיד) ובקורסים ללימודי המשך (30 ש"ש אחת לשלוש שנים), לדוגמה*: רכז חברתי, מנהלות חט"צ, רכז זה"ב

*התמקצעות בעלי תפקיד:

א. רכז לחינוך חברתי ערכי

בכל שנה יתמקצע לפחות מורה אחד מצוות ביה"ס בחינוך החברתי ערכי:

א1. ביה"ס שיש בו רכז חברתי בעל תעודת רכז

- מנהל ביה"ס יוודא שלפחות מורה אחד מצוות ביה"ס יתמקצע בתחום
- יש לוודא שהרכז החברתי יעדכן וירחיב את ידיעותיו בתחום - אחת לשלוש שנים לפחות (בהיקף של 30 ש"ש)

א2. ביה"ס שיש בו רכז חברתי ללא תעודת רכז

מנהל ביה"ס יוודא שהרכז המקבל גמול יתמקצע בתחום עד לקבלת תעודה כנדרש (90 ש"ש סה"כ)

על פי הנחיות [חוזר מנכל תשס"ח/3 \(א\)](#)

ב. בעלי תפקיד בחטיבות הצעירות

ב1. מנהלות חט"צ

- מנהלת חט"צ תשתלם בשלוש השנים הראשונות לתפקידה ב"קורס מנהלות חט"צ" בהיקף של 90 שעות בסה"כ.
- מנהל ביה"ס יוודא שמנהלת החט"צ ממלאת אחר התנאים של הפיתוח המקצועי.
- מנהל ביה"ס יוודא שמנהלת החט"צ מתעדכנת ומרחיבה את ידיעותיה בכל הקשור לפדגוגיה עדכנית בחטיבה הצעירה, לפחות אחת לשלוש שנים.

22. מורות וגננות בחט"צ

- צוותי הוראה חדשים בחטיבות הצעירות ייקחו חלק בהשתלמות קיץ מרוכזת לצוותים חדשים (30 ש"ש).
- מנהל ביה"ס יוודא שחברות הצוות החינוכי בחטיבה הצעירה יתעדכנו וירחיבו את ידיעותיהן בפדגוגיה עדכנית רלוונטית למסגרת החינוכית לפחות אחת לשלוש שנים (30 ש"ש).

33. סייעות פדגוגיות

הסייעות הפדגוגיות בחט"צ יעברו הכשרה לתפקידן בשנתיים הראשונות לעבודתן (60 שעות בסה"כ).

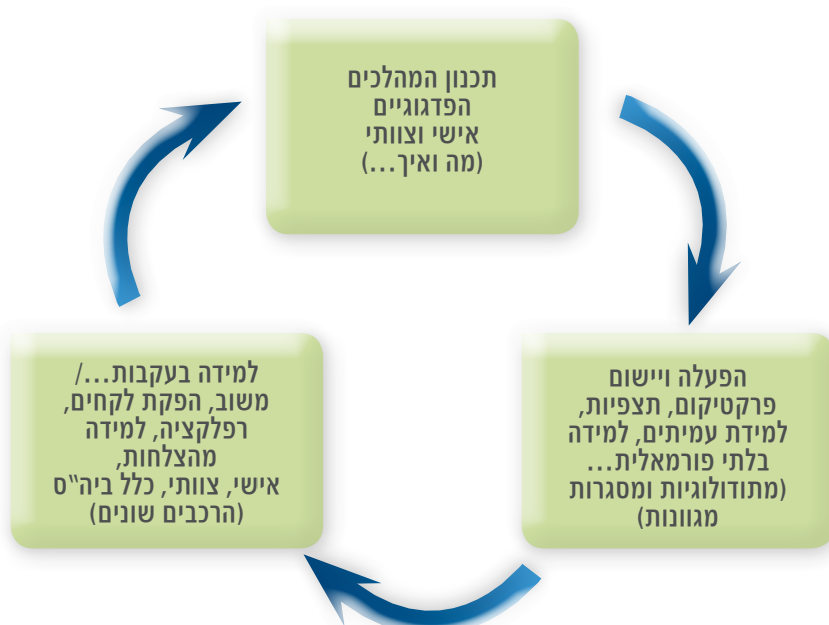
ג. רכז זה"ב

מנהל בית הספר ימנה רכז לנושא בתיאום ובאישור הממונה המחוזי לזה"ב, נגישות ואורח חיים בטוח. הרכז מחויב בהכשרה לתפקיד ובמילוי תפקידו על פי חוזר מנכ"לית תשע"ו/1(א), י באלול התשע"ה, 1 בספטמבר 2015

מינוי רכזים לזהירות ולבטיחות בדרכים בבתי הספר היסודיים והעל-יסודיים

ד. המלצות לפעולה:

1. תכנון הפיתוח המקצועי למוסד החינוכי ולצוות המורים יתקיים בהתבוננות מערכתית של ביה"ס וצרכי הפרט ובתכנון רב שנתי.
2. תתקיים בחירה מושכלת בהתאם למאפייני וצרכי בית הספר כפי שעלו בתהליכי הערכה ובקרה כגון: מיצ"ב, הערכת עו"ה, שאלון אח"מ, מבחנים בינלאומיים ועוד..
- ה. הצעה לדגם מערכתי של תהליכי הפיתוח המקצועי הפועלים בגמישות פדגוגית ומאפשרים שילוב של מרחבי למידה מגוונים בקבוצות שונות בהתאמה לצרכים:



10. מאגר התכניות

ב. מאגר התכניות

מפקחים, מנהלי מוסדות חינוך, רשות מקומית, צוות חינוכי, הורים, עמותות, קרנות, מגזר עסקי

מנהל בית ספר
שמעתי שיש מאגר תכניות חדשני שנשען על חכמת המשתמשים וניתן למצוא בו אוצרות...

מנהל היחידה
👍 😊 😄 😁 😎 ❤️

מפקחת מחוזית
תגידו, מה תפקיד היחידה לניהול תכניות?

מנהל היחידה
היחידה אחראית להבניית תהליכים להסדרת נושא התכניות החינוכיות החיצוניות הפועלות במוסדות החינוך (בחינת התכנית, בחירתה, הכנסתה למוסד החינוכי והפעלתה) תוך העצמת המנהיגות החינוכית ותוך שילוב כוחות, הידע, החדשנות והמשאבים של העמותות, הקרנות והעסקים המעורבים בתרומה לקהילה.

מנהל בית ספר
מהי תכנית חיצונית?

מנהל היחידה
תכנית חינוכית חיצונית היא פעולה המתבצעת תוך מעורבות פדגוגית של גורם מחוץ למוסד החינוכי: מהמגזר הראשון (משרדי ממשלה ורשויות מקומיות), מהמגזר השני (עסקי) ומהמגזר השלישי (ארגונים ללא כוונת רווח). מערך הפעולה בתכנית כולל: הגדרת יעדים, מטרות, מודל הפעלה, הערכה של תהליכים והשגת המטרות.

מנהל בית ספר
היכן ניתן לצפות בתכניות?

מנהל היחידה
משרד החינוך הקים מאגר תכניות ממוחשב הממפה, מעדכן וצובר מידע אודות כל התכניות החיצוניות הפועלות במוסדות החינוך.

מנהל בית ספר
אז מהי המדיניות לגבי התכניות? החיצוניות?

מנהל היחידה
החל משנת תשע"ו יוכלו לפעול במוסדות החינוך אך ורק תכניות המופיעות במאגר התכניות הממוחשב.

87%
09:03

המינהל הפדגוגי – היחידה לניהול תוכניות ושותפיות בין מגזריות

מפקחים, מנהלי מוסדות חינוך, רשות מקומית, צוות חינוכי, הורים, עמותות, קרנות, מגזר עסקי

מנהלת אגף חינוך ברשות מקומית
מה משמעות הצבעים ליד כל תכנית?

מנהלת היחידה

המסלול הירוק – תכניות עם ליווי של נציג משרד, המסלול הכחול – תכניות ללא ליווי של נציג משרד, נורית אדומה – תכניות אסורות להפעלה במוסדות. דרך אגב, ניתן לבחור תכניות משני המסלולים – גם מהמסלול הירוק וגם מהכחול.

מנהל בית ספר

איך אדע לבחור נכון מתוך "ים" התכניות? במאגר?

מנהלת היחידה

כל תכנית "עטופה" במידע ובחוות דעת של מנהלים ומפקחים. בנוסף, פותח מדל המציע למנהל לבחור תכנית באופן מקצועי ומושכל. כמו כן, כל התכניות שייבחרו על ידי המנהל וצוותו, יובאו להיוועצות ולאישור הוועדה המלווה הבית ספרית.

מנהלת היחידה

והכי חשוב, מנהלים יקרים, למלא משוב (קצר וידידותי) שיסייע לכם ולעמיתים המנהלים בבחירה מתאימה של תכניות.

רכזת חינוך חברתי

מה בנוגע לפעילויות "חד פעמיות" שאינן תכניות (הצגה, סיור לימודי, הרצאה)? וכו'?

מנהלת היחידה

כניסה של פעילויות "חד פעמיות" למוסד החינוכי מותנית באישור המפקח.

מנהל בית ספר

לאן להפנות גופים חיצוניים שרוצים להירשם במאגר? התכניות?

מנהלת היחידה

אפשר לפנות בכתובת מייל הבאה partnership@education.gov.il, או כמובן באתר הבית <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Applications/TYH/hp.htm>. ואנו נשמח את שאלתכם/ בהשתכם ונסייע לכם בהתאם

1. תכנית עבודה מקושרת משאבים לבתי ספר בניהול עצמי

אחד התהליכים החשובים בבתי הספר הוא גיבוש תכנית עבודה בית ספרית מקושרת לתקציב בשיתוף הצוות וגורמים נוספים. תהליך הכנת תכנית העבודה מאפשר תכנון קצר טווח וארוך טווח. איתור, מיפוי צרכים ובחינה מחודשת של צורכי בית הספר ויעדיו. החלטה על סדרי עדיפויות ועל חיבור בין יעדים חינוכיים למשאבים. תהליך זה הוא יסוד חשוב בניהול מיטבי.

מטרות

- א. מנהל ב"ס וצוותו יתכננו ויגבשו תכנית עבודה בית ספרית באופן ממוחשב ודינמי.
 - ב. מנהל ביה"ס וצוותו יתכננו את תכנית העבודה בהתאמה למשאבים הבית ספריים לאור סדר עדיפויות ברור ומוסכם – קשר בין מטרות לפעולות ולמשאבים.
- תכנית העבודה תשקף את מכלול הפעולות המרכזיות שבית הספר מתכנן לבצע בשנת הלימודים כדי להגיע מהמצב הקיים למצב עתידי שאליו הוא שואף ויכול להגיע.
- תכנית העבודה כוללת שלושה רבדים מרכזיים: מטרות, יעדים ומשימות.
- תהליך תכנון תכנית עבודה מקושרת משאבים מתחיל בהקלדת נתוני היסוד והמשאבים. ממשיך בניסוח כרטיס הביקור ובקביעת יעדים וסדרי עדיפויות של בית הספר ומסתיים בחלוקה והקצאה של משאבים העומדים לרשות בתי הספר.
- הכלי נועד להבנות מהלך תכנון הכולל ממשק שוטף בין היבטים הפדגוגיים לבין ההיבטים התקציביים על מנת להבטיח שיעדים מרכזיים של בית הספר יבואו לידי ביטוי בתכנית השנתית באופן מקושר למשאבי בית הספר. חלוקת המשאבים תשקף, הלכה למעשה את סדרי העדיפויות של בית הספר.
- לתמיכה וסיוע בשימוש בכלי תכנית עבודה מקושרת משאבים ניתן לפנות לממונה המחוזית על ניהול עצמי במחוז.

[תכנית עבודה מקושרת משאבים](#)

נספחים



נספח א'

התוצאות הרצויות של מערכת החינוך

תוצאה רצויה מתארת את המציאות שאותה נבקש לראות לאחר שהיעדים יושגו. התוצאות הרצויות מנוסחות כניתנות להשגה, 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.

תהליך התכנון של שנת תשע"ז הגדיר באופן מוסכם את התוצאות הרצויות של העשייה החינוכית ושל מאמצייה של מערכת החינוך. מטרתה של התמונה הנגזרת מהתוצאות שהוגדרו היא לתת מענה משותף ובהיר לשאלה: איך תיראה 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** ולהיות מיקוד אסטרטגי שאליו מכוונים כלל המתכננים במערכת. בנוסף, הגדרת תוצאות רצויות שואפת לייצר **שפה משותפת** ולשפר את יכולת ההטמעה בשדה החינוכי על ידי הבהרת המסר והגברת היכולת להסביר למה התכוונו.

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

יש להדגיש כי להבדיל ממדדי תוצאה, התוצאות הרצויות אינן בהכרח מדידות, אך הן 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 יכולים 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.

מרחבי התוצאה הרצויה

תלמידים (חניכים)

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

נתאר באופן קונקרטי את התוצאה המצופה 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 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 משמש מרחב נוסף שבו 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 ההחלטות בארגון ובאפיון המנהיגות שבו, ציפיות מהסגל ומבעלי העניין ומידת השתתפותם ועמדותיהם, שינוי עקב הקמתם של מוסדות ניהוליים חדשים או שינוי בכוחם בארגון, שקיפות, שינוי בעבודת הצוות והשינוי באופן ההוצאה לפועל של פעילויות חינוכיות וארגוניות (טקסים, ישיבות מורים / מדריכים, תקופות מבחנים, טיולים, ועדות 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 שאותו פוגש התלמיד (אילו תכנים תופסים יותר נפח? איזה סוג תכנים? וכו').
 - נתאר את האופן שבו ישולבו טכנולוגיה ושיטות מתודולוגיות.
 - נתאר את השינוי שחל באופן ההטמעה וההנגשה של החומרים הפדגוגיים בין כלל המסגרות החינוכיות (הטמעה, הכשרה, השתלמויות, וכו').

דינמיקה במרחב החינוכי

- מהי התוצאה הרצויה - איזה שינוי חל בדינמיקה במרחב החינוכי? מה נרצה לראות בעוד 3 שנים?
- אחת מהזירות המרכזיות שבהן ודרכן 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 והמפגש ואופן העברתם (מאפייני השאלות 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 ואת טיפוחם כקבוצת התייחסות והתנסות.

החברה האזרחית

(בעלי עניין, הורים, רשויות וקהילה)

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

- בעלי העניין בחינוך, במובנם הרחב, הם הציבור הכללי, ההורים, העמותות והמגזר 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 בהתנהלות 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 נרצה 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 במובן של שקיפות, נגישות, מיקוד, הקצאת משאבים והשתתפות בעלי העניין?]

נספח ב' - כלי אבחוני לבחירת יעדים מוסדיים

מבוא

מטרת כלי זה היא לבחון את מצב המוסד החינוכי למול יעדיו על מנת לבחור באופן מושכל את היעדים החינוכיים ביותר לקידום במוסד החינוכי.

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

במקומות שבהם 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 והידע 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. אם יש בבית הספר נתונים נוספים, יש להיעזר בהם.)

שלי העבודה:

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

הצוות המצומצם יעבור על היעדים ועל השאלות המנחות שנבחרו בשנה הקודמת ויבחר כ-10 יעדים שנבחרו בשנה הקודמת או חדשים שעליהם יתבצע איסוף נתונים שיטתי לצורך תעדוף ובחירה של יעדים רלוונטיים לשנה הנוכחית.

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

עבור כל יעד שנבחר ייאספו הנתונים והעמדות הרלוונטיים מתוך הרשימה המוצעת. אנו ממליצים לחלק את הצוות החינוכי לצוותי עבודה שכל אחד מהם יקבל מספר יעדים. תפקידו של הצוות איזה צוות? הצוות החינוכי או צוות העבודה? יהיה להכין לקראת דיון בצוות המורחב:

1. הצגה של הנתונים ותמונת מצב העולה מהם
2. המלצה להערכת מצב על פי שיקול דעתם (ציון כולל).

שלב ג: ניתוח ותעדוף (צוות חינוכי) לא ברור כלל

בצוות החינוכי יתקיים דיון שבו כל צוות עבודה יגיש את ממצאי העבודה שלו. במהלך הדיון יתקיים ניסיון לאתגר את הצוות שהכין ולהציף טיעונים בעד ונגד.

מטרת הדיון היא לייצר המלצה לתעדוף ולבחירת יעדים נוספים ליעדי החובה שבהם 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 ולשיקולים נוספים שיש להתייחס אליהם בפורום מצומצם יותר.

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

(4) **מידת העשייה וההטמעה** – קריטריון זה מבטא את המידה שבה יעד זה נמצא בשלבי יישום במוסד החינוכי. על מנת להחליט באיזה מדרג נמצא יעד זה, תוכלו להיעזר במיפוי נקודות להתייחסות הנמצא תחת כל יעד כפי שמפורט בהמשך הנספח. מענה על סך השאלות בכל יעד ישקף 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.
- 3 – **בשלבי פיתוח ושלבי הטמעה התחלתיים** – החלו להתבצע פעולות בתחום היעד על פי תכנון ומתווה מראש. שימו לב: הדגש הוא על היבט התכנוני.
- 2 – **בשלבי הטמעה מתקדמים** – קיימת תכנית סדורה במוסד החינוכי אשר נשענת על סדירות 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.

(5) **נחיצות וחשיבות היעד** – באיזו מידה קיים צורך להתמקד ביעד זה במוסד החינוכי. הגדרת הנחיצות תיבחן על פי הפער בין המצב המצוי לבין המצב הרצוי והמצופה 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 הציפיות ב-50%, ואילו באקלים הבית ספרי עליי להשתפר ב-80%, הרי שהנחיצות תהיה גבוהה יותר לביצוע יעד האקלים.

(6) **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 או קיומן של התנגדויות לכיוון הפעולה. הקריטריון נמדד ברמת ישימות נמוכה – 1, רמת ישימות בינונית – 2, רמת ישימות גבוהה – 3.

(7) **סך הכול – מכפלה של 3 הקריטריונים זה בזה**. שימו לב שטווח הציפיות 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:

תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה

יעד
חובה

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 חדשניים (שעות פיתוח מקצועי, ביטוי הידע והמיומנויות בהערכת עובד הוראה)?

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:

יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד

יעד
חובה

שאלות מנחות:

- עד כמה אנו יודעים להעריך את כלל תפקודי הלומד (קיומו של מסד נתונים פדגוגי וארגוני 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: קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית

יעד
חובה

שאלות מנחות:

- מהי רמת הידע המקצועי והעדכני של צוות ההוראה המלמד שפת אם, מתמטיקה ואנגלית במסגרת הפיתוח המקצועי?
- עד כמה נדרשים תלמידים למטלות הבעה בעל פה בשפת אם בתחומי הדעת השונים?
- עד כמה נדרשים התלמידים למטלות כתיבה וניסוח בשפת האם?
- באיזו מידה מזמנים לתלמידים שיח מתמטי ופתרון שאלות ברמות חשיבה גבוהות?
- באיזו מידה מזמנים לתלמידים למידה והתנסות במתמטיקה שימושית תוך חיבור לנושאים מחיי היום-יום?
- באיזו מידה מזמנים לתלמידים תרגול של השיח הדבור באנגלית?

נתונים תומכים:

- מידת השליטה בשפת האם בהתבסס על מבדקי קריאה וכתיבה, משימות הערכה וחלופות בהערכה
- מידת השליטה של תלמידים במיומנויות הדרושות ללומד עצמאי בתחום שפת האם בסביבה הדיגיטלית
- מידת השימוש ביחידות הוראה, שפותחו ופורסמו על ידי משרד החינוך כדגמים להוראת אסטרטגיות ומיומנויות לקידום השליטה בשפת אם
- ציוני המיצ"ב והמבחנים הבינלאומיים ציוני המיצ"ב והמבחנים הבינלאומיים

יעד 4: קידום הוראת כלל תחומי הדעת באמצעות הסביבה הדיגיטלית

שאלות מנחות:

- עד כמה יש לתלמידים מטלות שונות בתחומי הדעת בסביבה הדיגיטלית בסדר היום החינוכי?
- באיזו מידה משתמשים באמצעים מתקשבים להנגשת מידע כללי וידע עולם על בסיס קבוע (כולל למידה שיתופית)?
- האם קיימות הזדמנויות להצגת ידע של הלומדים בארגון הזמן הבית ספרי באמצעות הסביבה הדיגיטלית?
- האם מתקיימים תהליכי הוראה ולמידה בין תחומיים?

נתונים תומכים:

- מידת השליטה של תלמידים במיומנויות הדרושות ללומד עצמאי בסביבה הדיגיטלית

יעד 5: מיסוד 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 הכולל למידה שיתופית?
- האם קיימות הזדמנויות להצגת ידע של הלומדים בארגון הזמן הבית ספרי?
- האם מתקיימים תהליכי הוראה-למידה בין תחומיים?
- האם קיימות הזדמנויות להוקרה פומבית של חוזקות התלמידים וצוותי ההוראה?
- אילו שגרות ומסגרות קיימות המסייעות בטיפוח מצוינות אישית, קבוצתית ובית ספרית?

נתונים תומכים:

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

יעד 6: קידום וטיפוח 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 בי"ב (נקודתית ולאורך זמן)

יעד 7: 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?
- 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 ב-4 ו-5 יחידות במתמטיקה ובמגמות מדעיות
- הישגי התלמידים בבגרות איכותית
- ניצול כל שעות המדעים
- שיעור התלמידים המתנסים וחשופים לעולם העבודה
- שיעור התלמידים הלומדים במגמות מדעיות וטכנולוגיות, האם חלה עליה/ירידה בהשתתפות תלמידים במגמות אלו

יעד 8: יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ועניין

מיועד לעל יסודי

שאלות מנחות:

- האם מתקיימת הערכה חלופית לתלמידים הטכנולוגים 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? מהן התהליכים התומכים בחיזוק קשר זה?
- האם מתאפשר שילוב בין בגרות ולתעודת הסמכה? (הפעלת פרויקט טו"ב בביה"ס). מהו שיעור ההשתתפות? האם יש מגמת שיפור?

יעד 9: בחינת החזון הבית ספרי לצורך עדכנו 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 ההיכרות של בעלי עניין רלוונטיים נוספים את החזון
- מידת היישום והתרגום של החזון לתכנית פעולה

יעד 10: קידום 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 ההישגים.
- מהם צומתי הערכה 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 11: בניית תכנית עבודה בית ספרית הנתמכת על ידי סדירות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית

שאלות מנחות

- מתי בוצע לאחרונה אבחון ארגוני עצמי, הממפה חוזקות וחולשות של המוסד החינוכי.
- עד כמה החזון הבית ספרי נבחן 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 חזון בית ספרי
- מידת היישום של הגמישות הפדגוגית באופן מתוכנן ואסטרטגי

יעד 12: טיפוח תרבות בית ספרית המעודדת מעורבות, שותפות וזמנות 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 ויוזמה.

נתונים תומכים:

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

מטרה ב: חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת
ייחודיים ברוח מגילת העצמאות
יעד 13: פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך
בית הספר ומחוצה לו

יעד
חובה

שאלות מנחות:

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

נתונים תומכים:

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

יעד 14: קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות 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 והערכה 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 וערכיים?
- 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 וערכיות במערכת השעות הכיתתית בהתאם לסילבוס של שכבת הגיל (מפתח ה"ב, כישורי חיים)
- מדדים מסקר אקלים במיצ"ב

יעד 15: שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר

יעד
חובה

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 בית ספר (כגון: מסע ישראלי, מסע משמעותי, המסע לפולין, וכו')
- שיעור התלמידים המשולבים בפעילויות אלו

יעד 16: התנסות 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 ה"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 17: פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רבת תרבותית**שאלות מנחות**

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

יעד 18: קידום שותפות 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 סדירות 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 19: בניית תכנית עבודה מוסדית 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 ומעקב?

- 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 התלמידים שהשתתפו באירועי אלימות
- מספר אירועי האלימות והתנהגויות סיכון בבית הספר
- שיעור התלמידים החשים יחסי קרבה ואכפתיות עם מוריהם

יעד 20: פיתוח ויישום סדירות 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 אחר הצהריים 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?

יעד 21: בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה - העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית

שאלות מנחות

- האם קיימת בקרב הצוות החינוכי, תפיסה קהילתית הרואה ביחסי בית ספר - קהילה ערך (שותפות תלמידים - הורים - מורים, גורמי רשות מקומיים וגורמי חברה אזרחית) לטובת בית הספר והקהילה?
- האם הפעולות הנדרשות לקידום רווחת התלמידים ובית הספר מגובשות על ידי 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 ובית הספר? 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 ובקהילה? (לדוגמה: הרצאות מומחים בקהילה, בית ספר להורים, קיום אירועי חג ומועד קהילתיים ועוד)
- מהו איכות הקשר בין מסגרות החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי לקידום היבטים חברתיים-ערכיים? האם קיימות מסגרות המקדמות קשר זה?
- האם קיימים מיזמים של באי בית הספר לטובת הקהילה לאור איתור צרכים?

מטרה ג': קידום שוויון הזדמנויות ומיצוי הפוטנציאל לכלל האוכלוסיות בישראל יעד 22: איתור והענקת מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף התנהגותי והלימודי באופן המחזק והמטפח את עוצמותיהם

שאלות מנחות:

- מהי רמת הידע והשליטה של כללים 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?
- מהי מידת היישום של מענים מותאמים (צומתי מעקב והערכה)?
- האם קיימות תכניות אישיות מבוססות מיפוי אישי לתלמידים ומהי רמת המעקב וההערכה על תכניות כאלו?
- מהי רמת הניידות האפשרית לתלמידים לעבור בין כיתות ומגמות. מהו 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 חל 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?

מטרה ד': קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך יעד 23: ניהול עצמי של הפיתוח המקצועי

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 הפתוח המקצועי של חברי הצוות? מדד תוצאה

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

יעד 24: יצירת תרבות ארגונית (כולל מרחב זמן) המאפשרת למידה והתנסות למורים

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)
- 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 25: חיזוק מעמד בעלי התפקידים וצוות בית הספר לקידום הלמידה המשמעותית

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 יזמות, העצמה אישית ומנהיגות בבית הספר (פעולות, מסרים)?
- עד כמה מעורבים אנשי צוות ובעלי תפקידים בתהליכים אסטרטגיים (תכנון, צוותי חשיבה, סיוע לעמיתים, קידום למידה משמעותית)?
- עד כמה מיומנים המורים כפרטים וכקבוצה בהובלת תהליכי הוראה איכותיים ואפקטיביים וקידום למידה משמעותית (מידת יישום תהליכים בפועל, וכו')?

- האם קיימים תהליכי התפתחות אישי/קבוצתי 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 דיציפלינאריים וגנריים ביחד?
- האם קיימות מסגרות התומכות בלמידה ובעבודה משותפת של צוות בי"ס (כולל מאגרי מידע ורעיונות)?
- עד כמה מתבצעת בניה משותפת של יחידות הוראה / צפיית עמיתים / ניתוח שיעורים וכו'?
- עד כמה קיים ידע לגבי שימוש במרחבי למידה מגוונים ווירטואליים?

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 סיכוי הצלחה)
1.	תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים ומטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה				
2.	יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד				
3.	קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית				
4.	קידום הוראת כלל תחומי הדעת באמצעות הסביבה הדיגיטלית				
5.	מיסוד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת				
6.	קידום וטיפוח תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית				
7.	עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה				
8.	יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ועניין				
9.	בחינת החזון הבית ספרי לצורך עדכון והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית תוך שיתוף באי בית הספר				
10.	קידום התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם				
11.	בניית תכנית עבודה בית ספרית הנתמכת על ידי סדיריות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית				

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 סיכוי הצלחה)
12.	טיפול תרבות בית ספרית המעודדת מעורבות, שותפות וזמנות של הורים, מורים ותלמידים בתחום הלימודי והחברתי				
13.	פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך ביה"ס ומחוצה לו.				
14.	קיום מסגרות קבועות ללמידה ולהתנסות רגשית, חברתית וערכית				
15.	שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר				
16.	התנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית הספר				
17.	פיתוח ויישום ערכי סובלנות וכשירות תרבותית כבסיס לחיים משותפים בחברה רבת תרבותית				
18.	קידום שותפויות הורים כבסיס לאקלים מיטבי				
19.	בניית תכנית עבודה מוסדית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי				
20.	פיתוח ויישום סדירויות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה				
21.	בית ספר כמודק משמעותי בקהילה - העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית				

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 סיכוי הצלחה)
22.	איתור והענקת מענה מקצועי ודיפרנציאלי לתלמידים על כל הרצף ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק ומטפח את עוצמותיהם				
23.	ניהול עצמי של פיתוח מקצועי				
24.	יצירת תרבות ארגונית (כולל מרחב וזמן) המאפשרת למידה והתנסות למורים				
25.	חיזוק מעמד בעלי התפקידים וצוות בית הספר לקידום הלמידה המשמעותית				

נספח ג' - 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, או טרם החל לפעול בנושא - 1.

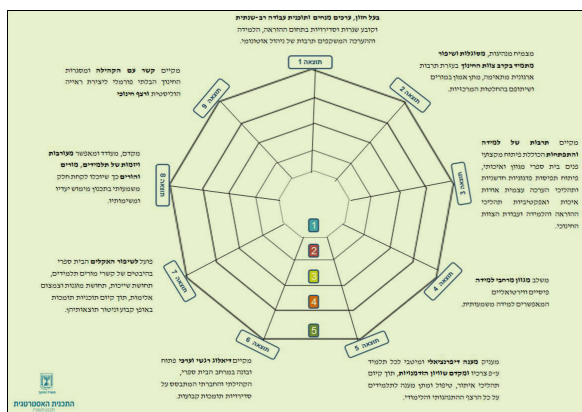
חשיבות למוסד - בחנו מה מידת תרומתה של תוצאה רצויה זו למימוש חזון המוסד החינוכי ויעדיו. בתוצאות הרצויות של המוסד החינוכי צוינו תוצאות הרלבנטיות לכל תחומי עבודתו ופעילותו של המוסד, ולכן ניתן לחשוב כי כל התוצאות הרצויות חשובות. אף על פי כן יש לנסות ולבחון את חשיבות התוצאה הרצויה למוסד לאור ניתוח מצבו הנוכחי.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

דרג בין 1-4 [1- הכי נמוך, 4 - הכי גבוה]		"תוצאות רצויות" - המוסד החינוכי	
חשיבות למוסד	מצב קיים		
		בעל חזון, ערכים מנחים ותכנית עבודה רב-שנתית וקובע שגרות וסדירות בתחום ההוראה, הלמידה וההערכה המשקפים תרבות של ניהול אוטונומי.	1
		מצמיח מנהיגות, מסוגלות ושיפור מתמיד בקרב צוות החינוך בעזרת תרבות ארגונית מתאימה, מתן אמון במורים ושיתופם בהחלטות המרכזיות.	2
		מקיים תרבות של למידה והתפתחות הכוללות פיתוח מקצועי פנים בית ספרי מגוון ואיכותי, פיתוח תפיסות פדגוגיות חדשניות ותהליכי הערכה עצמית אודות איכות ואפקטיביות תהליכי ההוראה והלמידה ועבודת הצוות החינוכי.	3
		משלב מגוון מרחבי למידה פיסיים ווירטואליים המאפשרים למידה משמעותית.	4
		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.	5
		מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירות תומכות קבועות.	6
		פועל לשיפור האקלים הבית ספרי בהיבטים של קשרי מורים תלמידים, תחושת שייכות, תחושת מוגנות וצמצום אלימות תוך קיום תכניות תומכות באופן קבוע וניטור תוצאותיהן.	7
		מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו.	8
		מקיים קשר עם הקהילה ומסגרות החינוך הבלתי פורמאלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי.	9

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

המשך נספח ד'

- ניתוח ארגוני לאור התוצאות הרצויות באמצעות כלי העכביש



← תרשים בעמ' הבא

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 שציננת עבור רמת החשיבות של התוצאה עבור המוסד החינוכי.
- לאחר שסימנת את כל הנקודות - נחבר ביניהם קווים, וכך יצרנו את רשת החשיבות במוסד שלנו.

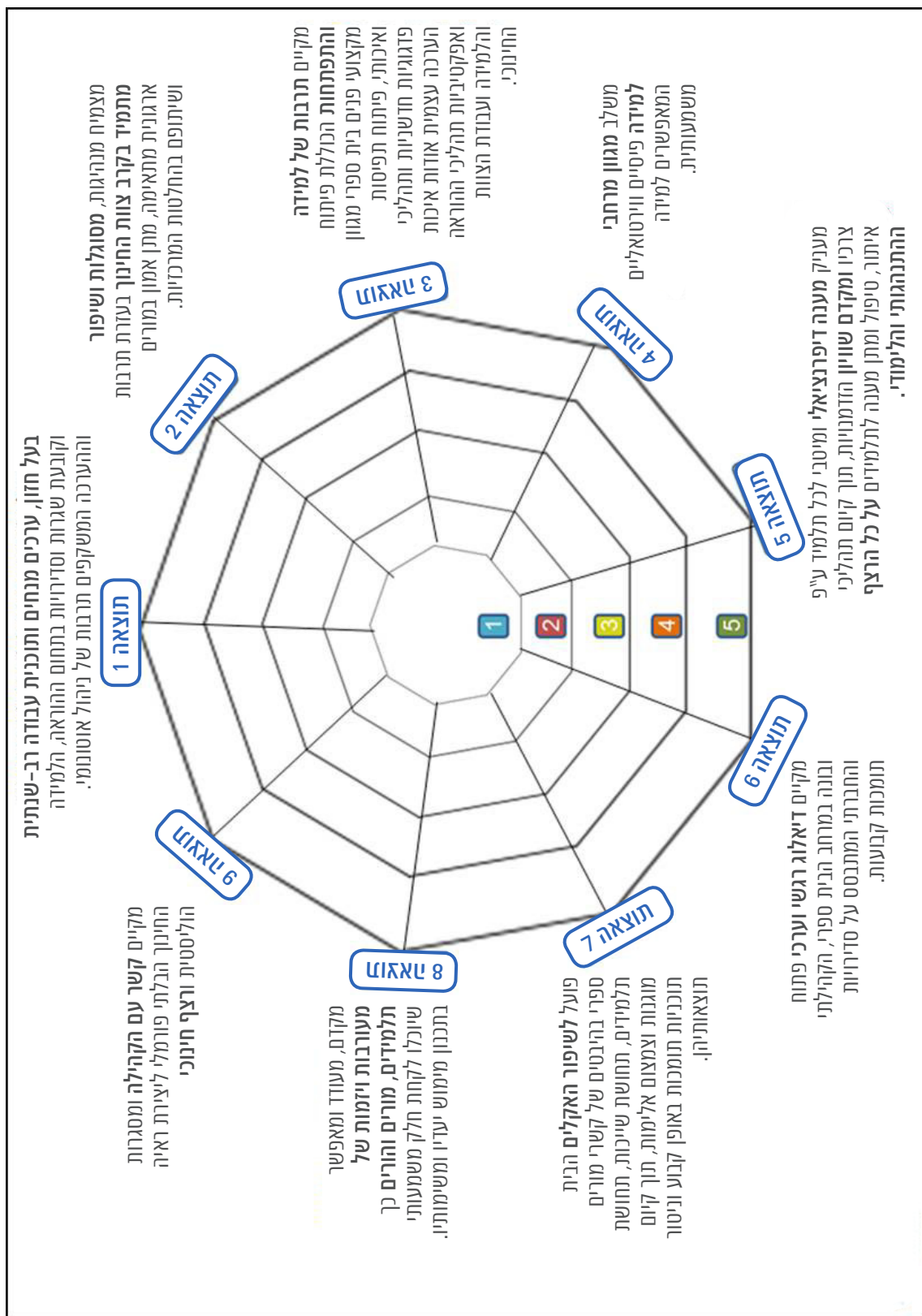
יצירת "רשת המצב הקיים"

- עבור כל תוצאה - יש לסמן את הקודקוד התואם לדירוג שציננת 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:

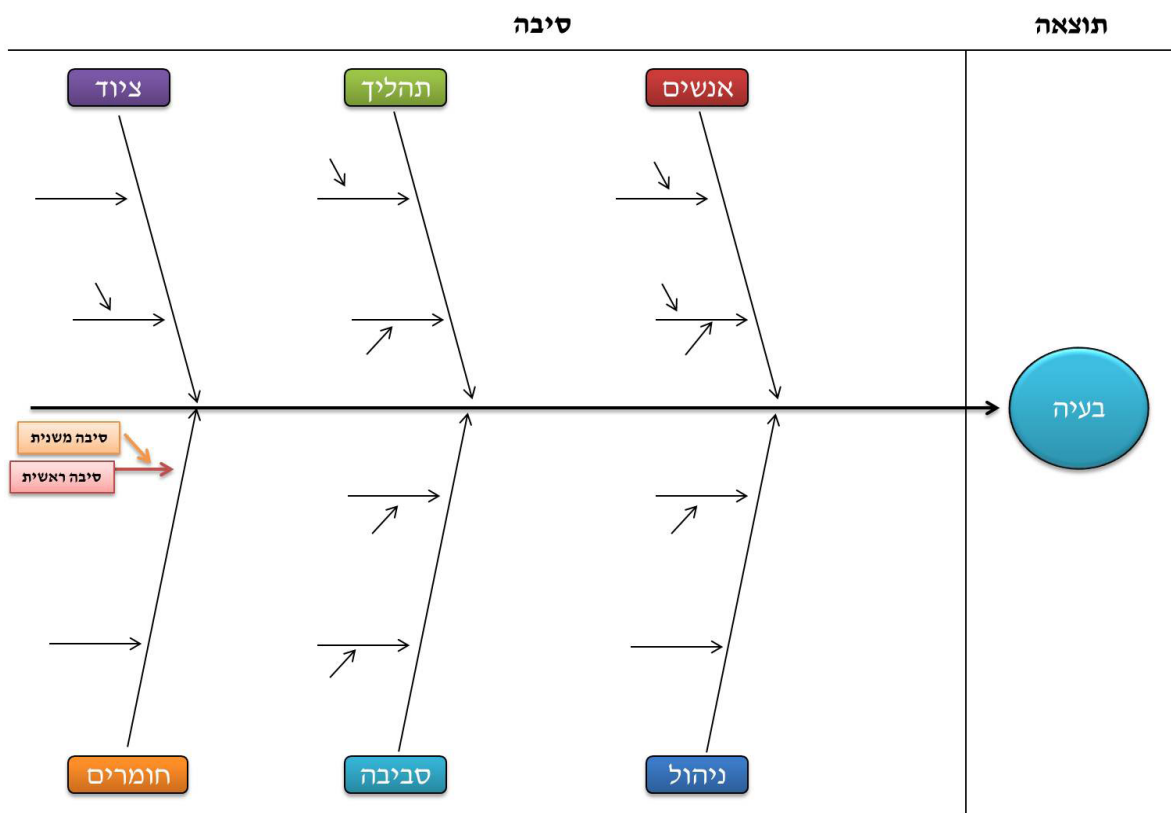
- תוצאה בעלת חשיבות גבוהה שמצבה בארגון טעון שיפור - עלי לתעדף את הטיפול בתוצאה זו ולרכז מאמצים לקידומה.
- תוצאה בעלת חשיבות נמוכה שמצבה בארגון מצוין - עלי להותיר את המצב על כנו ולרכז מאמצים לשימור המצב.



נספח ד' - תרשים "עצם הדג"

אחת השיטות האפשריות לאיתור גורמים מעכבים (חסמים) היא תרשים "עצם הדג" הנקרא גם דיאגרמת סיבה ותוצאה. שיטה זו מציגה בצורה מוחשית את השתלשלות הסיבות – מסיבות עיקריות לסיבות המשנה. מטרתה היא לזהות את שורש הבעיה ולטפל בה. תוכלו לשלב בשיטה זו את הקריטריונים שצוינו לעיל.

תרשים עצם הדג – לניתוח חסמים:



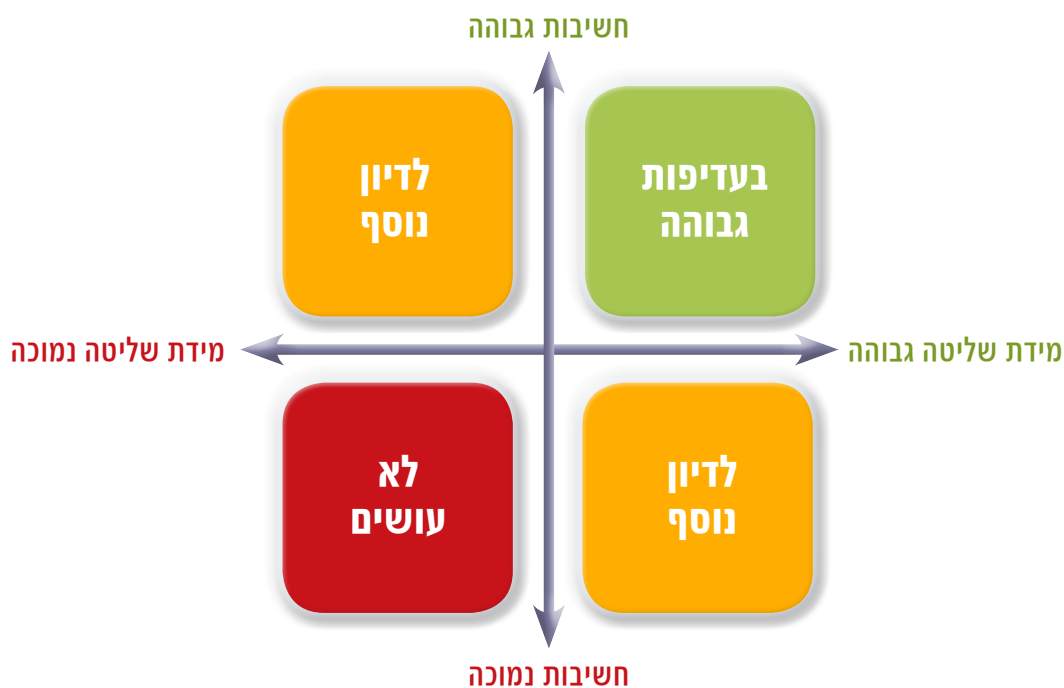
מיקוד ותעדוף

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

קיימות שיטות רבות לביצוע תעדוף וייתכן 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 או 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.



נספח ה' תחקור הצלחות - מארגון לומד



שלב א': בוחרים סיפור הצלחה

בשלב ראשון יש לבחור סיפור הצלחה מתוך פעילותה של היחידה. טבלת ההשוואה בין התכנון לביצוע תסייע לנו בזיהוי מקרה החקר להצלחה: מקרה בו עמדה היחידה בשלבי ההתארגנות לפי לוחות הזמנים, עמדה בביצוע כלל התפוקות והשיגה את מדדי התוצאות שהציבה לעצמה. חשוב שסיפור ההצלחה יהיה בעל משמעות מרכזית לפעילות היחידה. רצוי לעסוק בפעילות מהתקופה האחרונה שהזכרון ממנה טרי.

נותרת הסיפור:

שלב ב': הסיפור

- לאחר שנבחר סיפור הצלחה יש לפרט את השתלשלות העניינים בצורה מפורטת.
- רצוי לתאר את התפתחות ההצלחה בצורה סיפורית ולא טכנית על מנת לזהות מרכיבי הצלחה סמויים שלא תמיד עולים מהנתונים היבשים.
- בשלב זה מומלץ לחשוב באופן אסוציאטיבי ולא לפסול מגוון גורמים ואירועים הקשורים לסיפור היכולים להוות גורמים להצלחה.

שלב ג': מידע ונתונים נוספים - גיבוי בחירת הסיפור בנתונים קונקרטיים

ניתוח מדדי התפוקה בהשוואה בין תכנון לביצוע הם אינדיקציה ראשונה. בשלב זה יש צורך בהרחבת הנתונים במשימה או ביעד אותו בחנתם.

ניתן להוסיף נתונים אודות המשאבים שעמדו לרשות היחידה במקרה החקר (תקציב, הון אנושי ומשאבים נוספים); שיתופי הפעולה מחוץ ליחידה, וכל מידע רלוונטי אחר התורם ליצירת תמונה קוהרנטית ורחבה של ביצוע המשימה על גל רדיה.

שלב ד: חקר משותף

עברו כעת על הסיפור והנתונים הנוספים ונסו לאתר את **דפוסי ההצלחה** שהפכו אותו לסיפור הצלחה. אנו ממליצים להיעזר בכלי בשם "קדום" שפותח ע"י פרופסור אבי קלוגר. אתרו את דפוסי ההצלחה המשותפים בסיפור ומלאו בטבלה הבאה את התנאים שאיפשרו להצלחה להתרחש. נסו לאתר מרכיבים להצלחה מסוגים שונים, הכוללים בין היתר:

(1) אנשים; (2) ערכים; (3) משאבים (בדגש על שימוש אופטימאלי במשאבים קיימים); (4) הזדמנויות; (5) תהליכים.

לכל אחד מגורמי ומתנאי ההצלחה שאיתרתם העניקו ציון בפרמטרים הבאים:

1. מה הייתה מידת תרומתם לסיפור ההצלחה שבמרכז מקרה החקר? (10 – תרומה גבוהה 5 – תרומה בינונית)
2. מה מידת הימצאותם של מרכיבים אלו ביחידתכם באופן כללי? (מעבר לסיפור ההצלחה הנדון) (10 – נמצא במידה גבוהה. 1 – לא נמצא כלל)

[illegible]

שלב ה': מפת ההצלחה

באמצעות המידע שאספנו בשלבים הקודמים נייצר את מפת ההצלחה של היחידה.

- אילו תנאים שאיפשרו את ההצלחה בסיפור הנדון מתקיימים כיום ביחידה גם בהקשרים אחרים? האם הם מנוצלים כראוי על מנת לייצר הצלחות נוספות? כיצד ניתן לנצלם בצורה טובה יותר?
- אילו מהתנאים שאיפשרו את ההצלחה בסיפור הנדון לא מתקיימים כיום ביחידה? האם אפשר "להחיות" תנאים אלו ולאפשר הצלחות נוספות? כיצד?
- מקרה חקר אפקטיבי יסתיים בגיבוש המלצות לעבודת היחידה ולהמלצות קונקרטיות להטמעתן. מהן המסקנות האופרטיביות להטמעה ביחידתכם?
- כיצד תוכלו להטמיע את המסקנות הללו?

שלב אחרון: ריכוז וסיכום הלמידה ממקרה החקר על דף אחד:

תיאור עובדתי של המקרה:

מדוע זו הצלחה?

תיאור תהליך העבודה:

הזדמנויות	משאבים	ערכים	אנשים	אשכולות
				הגורמים להצלחה
				מידת הימצאות הגורם להצלחה ביחידה כיום
				מה ניתן לעשות כדי לקדם שימוש בגורמי הצלחה קיימים או הגברת גורמי הצלחה שכבר לא קיימים?
				מסקנות לפעילות היחידה
				מסקנות לתכנית העבודה תשע"ז

נספח ו - פורמט מסייע לוועדה המלווה

הערכה של המוסד החינוכי

לפניכם פורמט מסייע לנוחיותכם לדיווח ולדין במסגרת הוועדה המלווה:

שם המוסד _____

מספר מוסד _____

שלב גיל _____

רשות מקומית _____

מפקח כולל _____

יעדים ומשימות מרכזיות בתכנית העבודה המוסדית לשנת 2015

ניש למלא את יעדי המוסד החינוכי והמשימות המרכזיות תחת כל יעד. בנוסף, יש לציין לצד היעד את הערכת המנהל בדבר המצב הנוכחי של היעד, על פי המדרג שלהלן. ההערכה בדבר מצב היעד תיגזר כאמור מתהליך הערכה כמפורט בכלי זה: ☐ טרם פותח ☐ בתהליכי למידה ☐ בפיתוח והתאמה ☐ בפיילוט ☐ בתחילת תהליך יישום רוחבי ☐ ביישום מתקדם רוחבי ☐ ביישום מתקדם בהתקיים תשתיות ושגרות מותאמות ☐ ביישום מיטבי ורוחבי שבו רואים תוצאות.

1	למלא יעד חובה	תמונת מצב:
משימה		
משימה		
משימה		

2	יעד חובה	תמונת מצב:
משימה		
משימה		
משימה		

3	יעד חובה	תמונת מצב:
משימה		
משימה		
משימה		

4	יעד חובה	תמונת מצב:
משימה		
משימה		
משימה		

5	יעד חובה	תמונת מצב:
משימה		
משימה		
משימה		

6	יעד בחירה	תמונת מצב:
משימה		
משימה		
משימה		

נתונים ופעולות תומכות, גורמים מעכבים ופעולות להמשך

[בשלב זה נמקו ופרטו את הבסיס למדרג אשר בחרתם. הנימוק כולל 2 חלקים: (1) נתונים תומכים (2) שגרות ומנגנונים במוסד החינוכי. לרשותכם שאלות מנחות וכן המדדים המצוינים במתנ"ה שיסייעו לכם בנימוק.

לאחר הנימוק ציינו מהם הגורמים המעכבים את קידום ביצוע היעד מתוך תהליך ההערכה שביצעתם.

לבסוף, על בסיס סטאטוס היעד והגורמים המעכבים, ציינו מהן הפעולות העתידיות שתבצעו על מנת לקדם את היעד בהמשך השנה, ובכלל כן להתמודד עם הגורמים המעכבים שצוינו.

[illegible]

גורמים מעכבים לביצוע ולקידום היעד:		
על בסיס ניתוח הסטאטוס והגורמים המעכבים, מה יהיו כיווני הפעולה של המוסד החינוכי על מנת לבצעו בצורה מיטבית יותר בהמשך השנה?		
יעד 2	יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד	סטאטוס:
פרטו נתונים תומכים, המנמקים את הסטאטוס המצוין:		
שאלות מנחות מסייעות: • עד כמה אנו יודעים להעריך את כלל תפקודי הלומד? • האם קיים מסד נתונים פדגוגי וארגוני 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? מדדי היעד במתנה: • קיום מסד נתונים עדכני ופעיל של נתוני הערכה (לימודיים, רגשיים, חברתיים והתנהגותיים) לגבי כל תלמיד המתקבלים ממגוון דרכי הערכה • שילוב בכל תחום דעת חלופות בהערכה המותאמות לדרכי ההוראה למידה • קיום שגרות של דיון בממצאי ההערכה לשם שיפור תהליכי ההוראה, למידה, הערכה • שימוש בכלים ובמחשונים בעלי קריטריונים ברורים להערכת הלומדים		
מנגנונים, פעולות ושגרות, המנמקים את הסטאטוס המצוין:		

גורמים מעכבים לביצוע ולקידום היעד:

על בסיס ניתוח הסטאטוס והגורמים המעכבים מה יהיו כיווני הפעולה של המוסד החינוכי על מנת לבצעם בצורה מיטבית יותר בהמשך השנה?

סטאטוס:

קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית

יעד 3

פרטו נתונים תומכים, המנמקים את הסטאטוס המצוין:

שאלות מנחות מסייעות:

- מהי רמת הידע המקצועי והעדכני של צוות ההוראה המלמד שפת אם, מתמטיקה ואנגלית במסגרת הפיתוח המקצועי?
- עד כמה נדרשים תלמידים למטלות הבעה בעל פה בשפת אם בתחומי הדעת השונים?
- עד כמה נדרשים התלמידים למטלות כתיבה וניסוח בשפת האם?
- באיזו מידה מזמנים לתלמידים שיח מתמטי והתנסויות מתוכננות בפתרון שאלות ברמות חשיבה גבוהות במטרה לקדם את ההישגים ולהעלות את המוטיבציה של התלמידים?
- באיזו מידה מזמנים לתלמידים למידה והתנסות במתמטיקה שימושית תוך חיבור לנושאים מחיי היום-יום?
- עד כמה מופעלות מסגרות המזמנות תרגול של השיח הדבור באנגלית?

מדדי היעד במתנ"ה:

1. כל מורי החינוך הלשוני מזמנים התנסויות בפיתוח האוריינות הדיגטלית של התלמידים כמוצג בדגמי ההוראה שפותחו לכיתות ג'-ד'
2. המורים מזמנים לתלמידים תהליכי למידה המבססים את הקשרים שבין אסטרטגיות החינוך הלשוני לרכיבי תחום הדעת
3. כל המורים המלמדים שפת אם, מתמטיקה ואנגלית משלבים חלופות בהערכה
4. כל מורי המתמטיקה מזמנים לכל אחד מהתלמידים התנסויות בפתרון שאלות ברמות חשיבה גבוהות ומתקיים שיח מתמטי (על אסטרטגיות הפתרון ופתרונות אפשריים נוספים) כחלק אינטגרלי משיעורי המתמטיקה

מנגנונים, פעולות ושגרות המנמקים את הסטאטוס המצוין:		
גורמים מעכבים לביצוע ולקידום היעד:		
על בסיס ניתוח הסטאטוס והגורמים המעכבים, מה יהיו כיווני הפעולה של המוסד החינוכי על מנת לבצעו בצורה מיטבית יותר בהמשך השנה?		
יעד 13	פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו	סטאטוס:
פרטו נתונים תומכים, המנמקים את הסטאטוס המצוין:		
שאלות מנחות מסייעות: • באיזו מידה ניתנות לתלמידים הזדמנויות למעורבות חברתית בבית הספר 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 בבית ספר? • עד כמה יש מידע בבית ספר לגבי צרכים בקהילה ובסביבה שיכול לשמש ליוזמות חברתית מדדי היעד במתנ"ה: 1. עלייה בשיעור התלמידים המשתתפים באופן עקבי ומתמשך במסגרות למעורבות: - תרומה לזולת ולסביבה (בקבוצה, בכיתה, בבית הספר ובקהילה) - השתתפות בדיונים (שיתוף בדעה, ברגש, במחשבה, ברעיון, ביוזמה וכו') 2. קיום ביטוי להערכת המעורבות החברתית בתעודה הבית ספרית ובתעודות נוספות 3. קיום מסגרות זמן לתכנון ולעיבוד רפלקטיבי של מהלכי המעורבות החברתית 4. רכז חברתי מתמקצע ומתעדכן בתחום (לימודי תעודה ולימודי המשך)		

מנגנונים, פעולות ושגרות המנמקים את הסטאטוס המצוין:

גורמים מעכבים לביצוע ולקידום היעד:

על בסיס ניתוח הסטאטוס והגורמים המעכבים, מה יהיו כיווני הפעולה של המוסד החינוכי על מנת לבצעו בצורה מיטבית יותר בהמשך השנה?

יעד 14	שילוב ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר בפעילות המוסד החינוכי	סטאטוס:
--------	--	---------

פרטו נתונים תומכים, המנמקים את הסטאטוס המצוין:

שאלות מנחות מסייעות:

- 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 לתוכני הלימוד ולנושאים אקטואליים ואזרחיים?

מדדי היעד במתנה:

1. שיעור גבוה של פעילויות באורח החיים הבית ספרי מזמנות עיסוק משמעותי בערכים (בלמידה הרב תחומית, במרחבי הלמידה, בפעילויות עם ההורים והקהילה וכו')
2. עלייה במספר תחומי הדעת בהם משולב העיסוק בערכים ובהתנהגויות הנגזרות מהם
3. קיום מסגרות לשיח רציף בקרב הצוות החינוכי לגבי האופנים בהם ניתן לשלב ערכים בתחומי הדעת ובמסגרות נוספות
4. קיום מרחבי למידה המזמנים שיח, למידה והתנסות בחיבור לערכים



מנגנונים, פעולות ושגרות המנמקים את הסטאטוס המצוין:

גורמים מעכבים לביצוע ולקידום היעד:

על בסיס ניתוח הסטאטוס והגורמים המעכבים, מה יהיו כיווני הפעולה של המוסד החינוכי על מנת לבצעו בצורה מיטבית יותר בהמשך השנה?
