

משרד החינוך
והרשויות המקומיות

יחד מובילים חינוך

מדריך
לתהליך תכנון
רשותי



משרד החינוך



מבוא

מנהל אגף חינוך ומפקח מתכלל יקרים,

בידיכם מדריך שנועד לסייע לכם להוביל יחד את תהליך התכנון הרשותי. תהליך זה החל כדי לחזק את אפקטיביות שיתוף הפעולה ולסנכרן את דרכי הפעולה בין משרד החינוך לרשויות המקומיות.

תהליך התכנון מלווה במתודולוגיה תוצאתית ממוקדת אשר שמה במרכזה את האתגרים החינוכיים הרשותיים על בסיס ניתוח מעמיק של מגמות כלליות וחינוכיות ברשות.

לאחר החלת המהלך בשתי פעימות, הגענו למסקנה כי עלינו לשפר את המתודולוגיה הקיימת ב-2 היבטים:

1. מתן ביטוי אסטרטגי לשינויים ולמגמות כלליות ברשות - בנוסף לחילוץ אתגרים ממגמות חינוכיות, התכנית שמה במרכזה מגמות מרכזיות שהרשות מתמודדת איתן (כמו שינויים דמוגרפים משמעותיים) והשפעתם על החינוך. מתוך הבנה שההשפעה של מגמות אלו היא משמעותית ביותר על החינוך.

2. מעבר מאתגרים ליעדים - המתודולוגיה בעבר החלה למעשה ממדדי תוצאה, ולכן צומצמה באופן משמעותי. למדנו שנכון יותר "לתרגם" את האתגרים ליעדים ומדדי תוצאה, לשם דיוק בפעולות המשותפות שנפעל לקידומם.

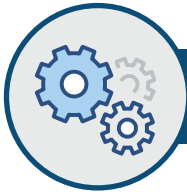
יחד עם רצוננו לקדם תהליך איכותי, אנו מבינים את תיחומי בזמנים סבירים, משום כך תיחמנו את התהליך הנ"ל ב-4 חודשי עבודה, הכוללים עבודה רשותית ומחוזית, אשר בסיומה יובאו התוצרים לאישור ראש הרשות ומנהל המחוז בחודשים יולי-אוגוסט 2019. לאחר מכן יחל שלב יישום התכנית, תוך ליווי ובקרה לשם עמידה מיטבית ביעדיה.

המדריך מתאר את שלשת השלבים המוצעים לתהליך - גיבוש תמונת מצב באמצעות ניתוח מגמות (רשותיות וחינוכיות) וחילוץ אתגרים מתוכן, הגדרת כיווני השינוי (יעדים ומדדים) ותרגום לתכנית עבודה אופרטיבית. בצמוד למדריך אנו מספקים כלים ונספחים בפורמטים פתוחים אשר יאפשרו עבודה והעמקה בתהליך. פנו למפקח המחוז או לאגף לקבלת החומרים.

אנו מאחלים הצלחה רבה בתהליך וזמינים לסייע,

אגף בכיר תכנון ואסטרטגיה
משרד החינוך





מתודולוגיית התכנון



אישור האתגרים על ידי ראש הרשות



אישור היעדים והמדדים על ידי אגף תכנון





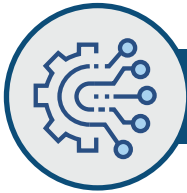
המלצה לניהול התהליך

מרץ	אפריל	מאי	יוני	יולי	אוגוסט
1. ניתוח מגמות רשותיות ב. ניתוח מגמות חינוכיות		חילוץ אתגרים		2. מעבר מאתגרים ליעדים ומדדים	3. כתיבת תכנית עבודה אופרטיבית
הקמת צוות משותף מחוז- רשות ועיצוב גאנט לתהליך. ריכוז נתונים וזיהוי מגמות ראשוני.	הרחבת מעגל החשיבה לניתוח מגמות מעמיק ותחילת חילוץ אתגרים אסטרטגים. אפשרויות להעמקה, בהתאם לסוג המגמה: - שיח בעלי עניין - קבוצות מיקוד - מחקרים תומכים - מיפויים - שאלונים וסקרים - שיתוף ציבור	התמקדות ב-5 אתגרים בהתאם לניתוח המגמות הרשותיות והחינוכיות. הקמת צוות אינטגרטיבי סביב כל אתגר.	המרת כל אתגר ליעדים ולמדדי הצלחה (תוצאה) עם השותפים הרלוונטים.	פירוט כל יעד לצעדים אופרטיביים משמעותיים. חשיפת התכנית בפורום נרחב.	תחילת יישום ומיסוד סדירויות תומכות ליישום מיטבי של התכנית
ההתיישבותי לצוות המוביל		ראש הרשות	אגף תכנון ואסטרטגיה	הצגת התכנית למנהל המחוז וראש הרשות	גורם מאשר למעבר לשלב הבא

שותפים אפשריים לתהליך:

- בעלי תפקידים במחלקת החינוך (כמו מנהל יחידת נוער, קב"ס, שפ"ח, מתנ"ס, רכזי תנועות נוער וכו')
- בעלי תפקידים רלוונטים ברשות (מנכ"ל, גזבר, רווחה, בריאות וכו')
- מפקחים מקצועיים מהמחוז (חברה ונוער, ייעוץ, בלתי פורמלי, חנ"מ ועוד)
- רשתות
- מנהלי בתי ספר
- הורים, תלמידים
- מגזר שלישי
- משרדי ממשלה
- אקדמיה






שלב תהליך התכנון:

שלב 1: ניתוח מגמות ברשות וחילוץ אתגרים אסטרטגיים

שלב ראשון בתכנון אסטרטגי יישובי הוא ניתוח תמונת מצב רשותית על ידי זיהוי המגמות הרשותיות והחינוכיות. באמצעות זיהוי מקיף מדויק ומעמיק של מגמות אלו, נחלץ אתגרי חינוך ברשות. אנו מציעים לעבוד ב-2 צירים מקבילים ומשלימים:

מגמות רשותיות: ניתוח מגמות רשותיות בתחומים כגון דמוגרפיה, תעסוקה ובריאות כדי לחלץ מתוכם אתגרים. 

מגמות חינוכיות: ניתוח מגמות בתחומים המרכזיים של החינוך ברשות (כגון: למידה והישגים, ערכים ואקלים, שוויון הזדמנויות, הצוות החינוכי וגיל הרך) כדי לחלץ מתוכם אתגרים. 

בשלב זה מוצעים כלים לניתוח מגמות וחילוץ אתגרים בהתאם לחלוקה הנ"ל. **שימו לב שהצירים אינם מנותקים אחד מהשני, וחפשו את הקשרים וההשפעות הדדיים.**

1.x. ניתוח מגמות רשותיות וחילוץ אתגרים אסטרטגיים

< מה זה?

לכל רשות מאפיינים ייחודיים ותהליכים החלים בה המשפיעים על החינוך ברשות, אם באופן ישיר או עקיף. ניתוח המגמות יסייע לראות את התחומים בהם הרשות נמצאת במגמה בעלת השפעה רבה על החינוך, כדי לחלץ את האתגרים האסטרטגיים איתם מתמודדת הרשות. למשל עלייה משמעותית באוכלוסייה צעירה ברשות, עלייה בשיעורי הפגיעה בעיר והשפעתה על תחושת הביטחון ברשות, או ירידה בשיעור המועסקים ברשות.

החיבור בין המגמה להשפעתה על החינוך יוביל אותנו לאתגר האסטרטגי, קרי תמונת המצב עימה נדרשת הרשות להתמודד.

< איך עושים זאת?

1. זיהוי מגמות רשותיות

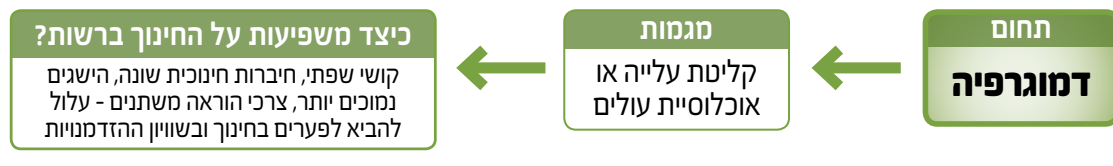
- חשבו על מגמות שחלו ברשות בשנים האחרונות או שצפויות לחול בעתיד הקרוב אשר משפיעים באופן נרחב על תמונת המצב הרשותית והישגיה.
- נסו לתקף את המגמות שהעליתם בנתונים (פרסומי למ"ס או במקורות הרשות).
- מהי התמונה העולה מתוך ניתוח הנתונים בראיה רב שנתית - מגמה חיובית/שלילית/סטגנציה?
- לנוחיותכם, בנספח בעמוד 18 טבלה עם דוגמאות מפורטות למגמות לפי תחומים שונים.



2. ניתוח השפעות המגמה על החינוך ברשות

- בשלב זה נאבחן כיצד המגמה משפיעה על החינוך ברשות.
- חשבו איך המגמה משפיעה על תחומי החינוך השונים - אקלים וערכים חינוכי, הצוותים החינוכיים, הישגים לימודיים, שוויון ההזדמנויות ועוד?
 - היעזרו בצוותי חשיבה מורחבים, מחקרים, קבוצות מיקוד ועוד לניתוח מיטבי.
 - לנוחיותכם, בנספח בעמוד 18 טבלה עם דוגמאות מפורטות של להשפעות חינוכיות של מגמות שונים.

דוגמה:



- ייתכן ובשלב זה יעלו השפעות רבות, בעוצמות משתנות על מספר מגמות, ולכן מומלץ להתמקד בהשפעות המשמעותיות ביותר על החינוך. לנוחיותכם - שאלות עזר למחשבה ומיקוד:
- האם המגמה משפיעה על כלל הרשות או על קבוצת אוכלוסיה מסוימת? מה היקפה של אותה אוכלוסיה?
 - האם מגמה עתידית שצפויה לחול ברשות עשויה להעצים מגמות קיימות בחינוך?
 - האם נדרשת הכרעה בין השפעות שנובעות מאותה מגמה?
 - האם ההשפעות סותרות את החזון החינוכי שאתם מנסים להוביל ברשות, ולכן מצריכות טיפול?
 - האם ואיך נתייחס להשפעות החיוביות של המגמה על החינוך?

3. חילוץ האתגר האסטרטגי

האתגר האסטרטגי הוא חיבור של המגמה והשפעתה על החינוך, במטרה לתאר עם מה הרשות נדרשת להתמודד.

לאחר מיקוד בהשפעות המשמעותיות ביותר של המגמה על החינוך, נסחו את האתגר ברמה התיאורית. השתדלנו להימנע מכתובת דרכי פתרון, אלא להישאר בהגדרת האתגר בלבד.

דוגמא:

תחום	מגמה	השפעות על החינוך	אתגר אסטרטגי
	אפיין את השינוי הרב שנתי ברשות	איך המגמה משפיעה על הזירות החינוך?	עם מה הרשות נדרשת להתמודד?
דמוגרפיה	קליטת אוכלוסיה חדשה וצעירה לרשות. גידול של 11% באוכלוסיה בשנה האחרונה. צפי לגידול של 30% נוספים על פני 5 שנים	<ul style="list-style-type: none"> - מחסור בכיתות, בשטחים לבינוי - מחסור במורים, מנהלים וכ"א - גידול פערים בחינוך - היעדר מענים פורמליים ובלתי פורמליים לאוכלוסיות חזקות כמו מרכזי מחוננים, תנועות נוער - עלייה בהישגים הלימודיים ברשות - אקלים: בידול בין אוכלוסיות שמשפיע על הסביבה הלימודית 	קליטת אוכלוסיה חדשה לשכונות חדשות בשיעור של 30% על פני 5 שנים, שעשויה להביא לגידול בפערים בחינוך לצד דרישת מענים מותאמים לאוכלוסיה החזקה

אתגר אסטרטגי רשותי (תיאור תמונת המצב עימה הרשות נדרשת להתמודד):

דוגמא:

קליטת אוכלוסיה חזקה לשכונות חדשות בשיעור של 30% על פני 5 שנים, שעשויה להביא לגידול בפערים בחינוך לצד דרישת מענים מותאמים לאוכלוסיה החזקה.

< הערה: שימו לב כי האתגרים האסטרטגיים אמורים להתאים לתפיסה החזונית הכוללת של הרשות וראש הרשות.





< מה זה?

בתת שלב זה ננתח את המגמות החינוכיות לפי המטרות האסטרטגיות של משרד החינוך. הניתוח יתבסס על 5 אשכולות המשקפות את מטרות המשרד: ערכים ואקלים חינוכי, התמדה ונשירה, הצוות החינוכי, למידה והישגים וגיל הרך. מטרת הניתוח לחלץ את האתגרים האסטרטגיים איתם מתמודדים ברשות.

< איך עושים את זה?

1. בחרו מדדים לניתוח

ראשית, פנו למקורות הנתונים העומדים לרשותכם (כדאי להתחיל בתמונה החינוכית) בכדי לבחור לפחות 10 מדדים הדורשים ניתוח. היעזרו בבנק המדדים לפי אשכולות בנספח בעמוד 17 המציע מדדי תוצאה בחלוקה ל-5 אשכולות מרכזיים בחינוך.

אנו מציעים לבחור לפחות 10 מדדים לפי מספר שיקולים:

- חפשו מדדים שאינם שבעי רצון מביצועם
- בחרו מדדים ממגוון של אשכולות
- מקדו במדדים שמתיישרים עם מדיניות המחוז והרשות
- חשבו אם יש מדדים שמתכתבים עם המגמות הרשותיות שזיהתם בשלב 1-א.

שימו לב שקיימים מדדים חשובים הנמצאים בידי הרשות (או שדורשות איסוף), ואינן נמצאים במקורות המשרד (בתחומים כמו גיל הרך, חינוך בלתי פורמאלי, נוער בסיכון ועוד).

2. נתחו את המדד: בטבלה בהמשך אנו מציעים שכל מדד ינתח ב-3 מימדים, וממנו נוכל להבין באופן מהותי את מגמות הרשות בחינוך.

- ראייה רב שנתית - מה המגמה שנצפתה בשנים האחרונות?
- השוואה לקבוצת דומים - מה מצבי כרשות ביחס לרשויות דומות לי?
- השוואה ברצף הגילאי - מה ניתן לראות ברצף הגילאי? האם מזהים נקודות חולשה או נקודות חוזק? כיצד עומד הנתון ביסודי/חט"ב/חט"ע ביחס לקבוצת הדומים?

שימו לב שיתכן שלא תמצאו נתונים למילוי כל הטבלה, במקרה זה נתחו לכל הפחות את המגמה הרב שנתית של תוצאות המדד.

3. זהו את המגמה

מהי התמונה העולה מתוך ניתוח הנתונים בראיה רב שנתית - מגמה חיובית/שלילית/בעלייה/בירידה/סטגנציה. שימו לב כי המגמה בתחום תתחזק, ככל שתזהו מצב בו כל מדדי האשכול מעידים על אותה מגמה.

חשוב לנתח את המדד ברמה הבית ספרית כדי להבין ולהסביר את התנהגותו בצורה מיטבית.

סיכום המגמה	רצף גילאי (גן-יב)	קבוצת דומים	מגמה רב שנתית (ירידה, עלייה, ללא שינוי)	מדד תוצאה	אשכול
	מה קורה לתוצאות המדד על פני רצף הגילאי ברשות?	מה המגמה במדד ביחס לקבוצות הרשויות הדומות שלי?	מה המגמה שנצפתה בשנים האחרונות?		
סטגנציה בהישגים באנגלית ביסודי ב-3 שנים האחרונות, בשונה מקבוצת הדומים שם נצפתה עלייה חדה	קיימת מגמת עלייה במיצ"ב אנגלית ח' וסטגנציה בבגרויות באנגלית	הרשות בפער של 15 נקודות מממוצע הדומים במיצ"ב ה'	ירידה של 10 נקודות בשנה על פני 3 שנים	מיצ"ב אנגלית	הישגים

4. חלצו אתגרים

חילוץ האתגרים האסטרטגיים נגזר באופן ישיר מניתוח המגמות. בחנו את המגמה, מקדו במדדים בעלי היקף וחשיבות המשמעותיים ביותר לטיפול ברשות ותרגמו אותם לאתגר. בשלב זה תמצית האתגר הוא בגדר המגמה, בשלב הבא נעמיק בסיבות להתרחשותו. היעזרו בניסוח הבא:

עלייה/ירידה/סטגנציה ב מדד ב אוכלוסיית יעד במשך משך המגמה

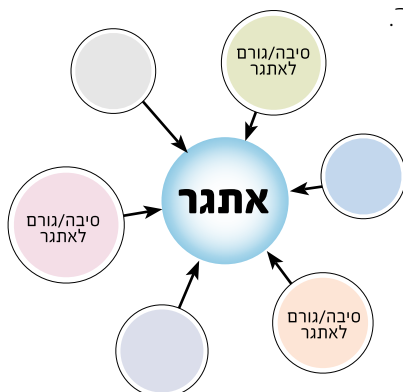
אתגר אסטרטגי רשותי (תיאור תמונת המצב עימה הרשות נדרשת להתמודד):

דוגמא:

סטגנציה בהישגים באנגלית ביסודי ב-3 שנים האחרונות, בשונה מקבוצת הדומים שם נצפתה עלייה חדה

5. בירור הסיבות לאתגר

לאחר ניסוח האתגר (המשקף את תמונת המצב עימה מתמודדת הרשות) חשבו מה הסיבות והגורמים שיכולים להסביר את האתגר?



• בצעו סיעור מוחין להעלאת הגורמים וסיבות השורש להיווצרות האתגר.

שאלו את עצמכם "למה" הגענו למצב הנתון?

• נסו לחשוב על מגוון של סיבות מקטגוריות שונות (אנשים, תהליכים, משאבים, סביבה ארגונית וכו').

• לאחר הצפת הסיבות השונות כדאי לבצע תיעודף לבחירת הסיבות המשפיעות והמשמעותיות ביותר, ואלו ישמשו אתכם בשלב 3 בבחירת הפעולות האפקטיביות ביותר להתמודדות עם האתגר.



סיכום שלב 1 א'+ב': האתגרים הרשתיים:

- .1 _____

- .2 _____

- .3 _____

- .4 _____

- .5 _____

בדקו את עצמכם:

- האם האתגרים שחילצתם בעלי אימפקט משמעותי על סדר היום הרשתי?
- האם הם רב שנתיים וחוצי תחומים חינוכיים ורשתיים?
- האם הם נקודות ארכימדיות המשפיעות על תחומים חשובים נוספים?

טרם התקדמותכם לשלב הבא, יש לאשר את האתגרים האסטרטגיים על ידי ראש הרשות.

שלב 2: מאתגרים לכיווני שינוי; קביעת יעדים ומדדי תוצאה

< מה זה?

היעדים מגדירים את כיווני השינוי להתמודדות עם האתגרים ונושאים אופי אופרטיבי. כתיבת התכנית האופרטיבית מתחילה בהגדרת יעדים ומדדי תוצאה.

< איך עושים זאת?

1. תחילה רכזו את האתגרים שחילצתם מתוך המגמות הרשותיות והמגמות החינוכיות.

2. אנו מציעים 2 דרכים לעבור מ"אתגרים" ל"יעדים":

- **זיהוי בעיות** - מה הסיבות והגורמים שיכולים להסביר את האתגר? נסו לגבש תמונה רחבה לגבי הסיבות כך שיגיעו מעולמות תוכן ופעולה שונים. למשל: מה הסיבות למגמות הנשירה הגוברות? מעבר אוכלוסיות, החלפת מנהל בית ספר, חוסר בקב"ס וכו'. היעזרו בניתוח שביצעתם בעמוד 11.
- **פירוק לגורמים** - כאשר מדובר באתגר מורכב גדול (ולרוב חדש) כדאי לפרק אותו למרכיבים, ואת המרכיבים להפוך ליעדים. השתמשו בפירוק הסיבות שביצעתם בסעיף 5 בסוף ניתוח המגמות החינוכיות.

3. קביעת כיווני התמודדות

לכל אתגר קבעו מה הכיוון הכללי להתמודדות איתו? איך נתמודד עם הסיבות/בעיות שזיהיתם? בחרו את הסיבות המרכזיות והחשובות ביותר והגדירו אותם כיעדים. לחלק מהאתגרים מספיק לנסח את האתגר באופן חיובי כדי להגיע ליעד.

4. תרגום למדדי הצלחה

איך יראה השינוי המבוקש? מה נרצה להשיג בשינוי? אנו מציעים לכתוב עד 3 מדדים שיהוו מדדי הצלחה לשינוי. לבחירת המדדים שמתאימים ליעדים, היעזרו בבנק מדדים בנספח בעמוד 13 או במדדים נוספים כל עוד הן תוצאתיים ולא תפוקתיים/תהליכיים (כלומר משקפים את השינוי הסופי המבוקש, ולא אינדיקציה בדרך).



מדדי הצלחה	יעדים	אתגר
איך נמדוד את ההצלחה בעמידה ביעדים? למה אנחנו מכוונים?	איך נתמודד עם האתגר?	עם מה הרשות נדרשת להתמודד?
עלייה ב-2% בזכאות לבגרות מצטיינת	טיפול מצויינות אקדמית של תלמידים ומורים כחלק מהשגרה החינוכית הרשותית.	קליטת אוכלוסיה חזקה לשכונות חדשות בשיעור של 30% על פני 5 שנים, שעשויה להביא לגידול בפערים בחינוך לצד דרישת מענים מותאמים לאוכלוסיה החזקה.
עלייה ב-10% שיעור תלמידים המדווחים על מסוגלות סקרנות ועניין בלמידה		
עלייה ב-15% בשיעור המורים הדווחים על פיתוח וקידום מקצועי		
צמצום ב-10% בפער בזכאות לבגרות בין בתי הספר בחמישון הראשון והתחתון ברשות	צמצום פערים בחינוך בין שכונות ברשות בהישגים ואקלים חינוכי	
צמצום ב-5 נקודות בפער במיצב מתמטיקה ביסודי בין בתי הספר בחמישון הראשון והתחתון		
צמצום ב-4% באלימות בין בתי הספר בחמישון הראשון והתחתון		
צמצום הפער בין הרשות לבין הממוצע הארצי ב-7 נקודות	עלייה בהישגים באנגלית ביסודי	סטגנציה בהישגים באנגלית ביסודי ב-3 שנים האחרונות, בשונה מקבוצת הדומים שם נצפתה עלייה חדה
עלייה ב-10 נקודות במיצב אנגלית ה' בבתי הספר האדומים ברשות		

טרם התקדמותכם בשלב הבא, יש לאשר את היעדים ומדדי התוצאה על ידי אגף תכנון ואסטרטגיה



שלב 3. פירוט כיווני השינוי - תרגום לתכנית עבודה אופרטיבית

< מה זה?

בשלב זה נרכז את כל המהלך שביצענו עד כה, לכדי תכנית עבודה אופרטיבית. כזכור בשלב הקודם הגדרנו לכל אתגר יעד/ים ומדדי תוצאה לשם עמידה מיטבית ביעד.

< איך עושים זאת?

1. גזירת פעולות מרכזיות מהיעדים והמדדים

לכל יעד הגדירו מספר פעולות המשרתות את קידום היעד ועמידה במדדי התוצאה. בקביעת הפעולות חשוב: מה הדרך האפקטיבית ביותר כדי לקדם את היעד/ים והמדדים? היעזרו ב-2 כלים לבחירת הפעולות האפקטיביות ביותר:

- ניתוח הסיבות והגורמים שניתחם בעמוד 15, ימקד את הגורמים המשפיעים ביותר על האתגר, וכדאי לשלבם כפעולות.
- פרח ערכים מוספים - בעמוד הבא תמצאו כלי אשר יסייע בבירור הערך המוסף של הרשות, להבדיל מבית הספר והפיקוח כדי לקדם את היעד המשותף. בדקו שהפעולות שאתם כותבים משקפות את הערך המוסף של הרשות!

2. לכל פעולה כתבו מספר תפוקות המשקפות עמידה בה.

התפוקות הן האינדיקטור שעמדתם בפעולה, והן בהגדרה כמותניות ומדידות.

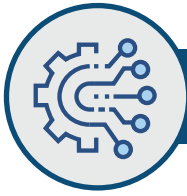
3. לכל פעולה ותפוקה הגדירו אחראי לביצוע ותאריך לביצוע.

שימו לב לוודא קוהרנטיות בתכנית, כלומר חשוב שהפעולות יגזרו מהיעדים והמדדים ויבטאו את מנופי השינוי המרכזיים והאפקטיביים ביותר להתמודדות משותפת עם האתגר.



לשימושכם פורמט לכתובת התוכנית (לנוחיותכם קיים גם בקובץ פתוח לעריכה):

אתגר								
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> תוצאות להמשך כתבו את הנתונים האחרונים הקיימים ואת היעדים המספריים אליהם שואפים להגיע בכל מדד. </div> יעד מספר ____:								
מדדי תוצאה	תוצאות להמשך				תוצאות			
	תשפ"ב	תשפ"א	תש"פ	ע"ט	ע"ח	ע"ז	ע"ו	אוכלוסיה
פעולות	תפוקות רצויות	אחראי לביצוע	הפעולה					
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> תפוקה רצויה משקפת את תוצאת הפעולה המתקבלת מביצועה. התפוקה היא בהגדרה כמותית ומדידה. </div>				
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> כתבו את הפעולות המשקפות את הערך המוסף הרשותי לקידום היעד </div>				
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> טיפ! אפשר לכתוב יותר מתפוקה אחת לכל פעולה. זה יסייע בניהול ובקרה על הפעולה. </div>				
				למשל: 60% מהמורים ברשות משתתפים בקהילות מורים				



מיקסום ערכים מוספים באקו-סיסטם החינוכי

לפניכם כלי שנועד לסייע בבירור הערכים המוספים של השחקנים השונים בקידום היעד המשותף.

- כתבו במרכז הפרח את היעד המשותף לקידום.
- לכל יחידה חשבו מה הפעולות האפקטיביות ביותר לקידום היעד
- שאלו עצמכם: האם הפעולות משקפות את הערך המוסף של כל שחקן?

רשות
פעולות מרכזיות לקידום היעד

פיקוח
פעולות מרכזיות לקידום היעד






מוסדות חינוך
פעולות מרכזיות לקידום היעד

יעד:

בדקו את תשובתכם: האם הפעולות משקפות את הערכים המוספים של הרשות?



בנק מדדים לפי אשכולות

 הגיל הרך	 מנהיגות חינוכית	 שיוויון הזדמנויות	 ערכים ואקלים חינוכי	 למידה והישגים
סביבות למידה בגן (מדדיה בידי הרשות)	שיעור המורים המדווחים על ליווי וקליטה של עובדי הוראה ובעלי תפקידים חדשים (מיצ"ב סביבה פדגוגית: יסודי, חט"ב, חט"ע- ראמ"ה)	שיעור תלמידי חינוך מיוחד המשולבים בחינוך הרגיל מתוך כלל תלמידי חינוך מיוחד (קד"י, יסודי, ע"ס)	דיווח תלמידים על מעורבות באירועי אלימות (מיצ"ב אקלים ה-ג, ז-ט, י"א, ראמ"ה)	שיעור התלמידים המדווחים על מסוגלות, סקרנות ועניין בלמידה (מיצ"ב אקלים ה-ג, ז-ט, י"א)
התמקצעות סייעות (מדדיה בידי הרשות)	שיעור המורים המדווחים על שביעות רצון מבית הספר (מיצ"ב סביבה פדגוגית: יסודי, חט"ב, חט"ע- ראמ"ה)	שביעות רצון תלמידים, מורים והורים מהשילוב (מדדיה אצל הרשות)	דיווחי תלמידים על מאמצי בית הספר לעידוד למעורבות חברתית ואזרחית (מיצ"ב אקלים ה-ג, ז-ט, י"א, ראמ"ה)	שיעור התלמידים המדווחים על רלוונטיות וערך ללמוד ולחברה
אקלים בגנים (מדדיה בידי הרשות)	שיעור המורים המדווחים על פיתוח וקידום מקצועי של מורים (מיצ"ב סביבה פדגוגית: יסודי, חט"ב, חט"ע- ראמ"ה)	שיעור ההתמדה בבתי הספר	מספר המשתתפים בתנועות וארגוני נוער (מדדיה בידי הרשות)	שיעור התלמידים המדווחים על הוראה דיפרנציאלית
שיעור התלמידים המאותרים 0-6 מסך התלמידים המאותרים (מדדיה בידי הרשות)	שיעור המתנדבים ותומכי הוראה (מדדיה בידי הרשות)	פערים בין ב"ס בתוך הרשות במיצי"ב מתמטיקה, אנגלית, שפה (ה, ח) ובזכאות לבגרות (חט"ע)	מספר משתתפים באירועים הקהילתיים של בשנה האחרונה (מדדיה בידי הרשות)	סביבות למידה המותאמות ללמידה משמעותית (מדדיה בידי הרשות)
	מספר העתודות הניהוליות לתפקידי ניהול מוסד ברשות	מספר הילדים המטופלים במסגרות לקידום נוער	דיווחי תלמידים על מאמצי בית הספר לקידום סובלנות כלפי האחר והשונה (מיצ"ב אקלים ה-ג, ז-ט, י"א, ראמ"ה)	בוגרי מערכת החינוך ברשות שלומדים במוסדות להשכלה גבוהה (למ"ס)
		זכאות לבגרות בקרב אוכלוסיית מיוחדות בתוך הרשות (כגון מב"ר, אתגר, עולים, חברה ערבית, חברה חרדית)	דיווחי תלמידים על יחסי קרבה ואכפתיות בין מורים לתלמידים (מיצ"ב אקלים ה-ג, ז-ט, י"א, ראמ"ה)	שיעור הזכאות לתעודת בגרות מצטיינת
		שיעור הנשירה (חט"ע)	דיווחי תלמידים על תחושה חיובית כלפי בית הספר (מיצ"ב אקלים ה-ג, ז-ט, י"א, ראמ"ה)	הישגים בשפת אם עברית, ערבית (מיצ"ב ה, ח)
			גיוס לשירות צבאי מתוך מחוייבי הגיוס והתנדבות לשירות לאומי/ אזרחי/ צבאי (ע"ס, לפי מגדר ומגזר, תמונה חינוכית)	הישגים במתמטיקה (מיצ"ב ה, ח)
			שיעור הבוגרים ברשות במסגרת המשך (מכינות קד"צ/ש"ש) (מדדיה בידי הרשות)	הישגים במיצי"ב באנגלית (מיצ"ב ה, ח)
			שיעור התלמידים המדווחים על פעילויות פנאי- העשרה, אמנות וספורט (מיצ"ב אקלים)	שיעור התלמידים המדווחים על פרקטיקות הוראה-למידה- הערכה איכותיות (מיצ"ב אקלים ה' ו')
				שיעור התלמידים המדווחים על אסטרטגיות ללמידה עצמית (מיצ"ב אקלים ה' ו')
				הישגים במיצי"ב במדע וטכנולוגיה (ח)
				שיעור הזכאים לתעודת בגרות מבין תלמידי כיתות י"ב (הלומדים ו/או הגרים)
				אחוז זכאים לתעודת בגרות שעמדו בדרישות הסף של האוניברסיטאות מבין תלמידי כיתות י"ב (למ"ס)
				שיעור הזכאים לתעודת בגרות הכוללת 4/5 מתמטיקה
				שיעור הזכאים לתעודת בגרות הכוללת 4/5 י"ב אנגלית

מקרא: ■ מיצבים, ראמ"ה: דוח הישגים (יסודי וחט"ב), ■ תמונה חינוכית, ■ למ"ס, ■ הרשות ודוח אקלים (יסודי, חט"ב, חט"ע)

מגמות רשותיות והשפעתן על החינוך

תחום	דוגמאות למגמות	השפעה אפשרית על החינוך
דמוגרפיה	קליטת אוכלוסיות חזקות וצעירות לשכונות חדשות, ביניהם מורים. למשל, בעקבות הרחבת בנייה מסיבית (הסכמי גג)	גידול במספר הכיתות, גידול בצפיפות בכתות ובבניו בתי הספר, לצד עלייה באיכות ההוראה ושיפור בעתודה הניהולית ברשות
	ריבוי טבעי נמוך ברשות המביא להזדקנות האוכלוסיה	ירידה בהכנסות העצמיות של הרשות הפניות להשקעה בחינוך
	ריבוי טבעי גבוה באוכלוסיות מסוימות מביא לשינוי התמהיל ברשות	גידול באוכלוסיה החרדית שאינה לוקחת חלק בחינוך הממלכתי ואינה בפיקוח המשרד/ הרשות
	ג'נטריפיקציה, מעבר של אוכלוסיות חזקות לשכונות טובות ודחיקה של אוכלוסיות מוחלשות	יצירת פערים בין שכונות ובין בתי ספר
	מעבר של מגזר לשכונה בה שיעור אוכלוסיה גבוה של בני המגזר	יצירת קהילות תומכות בחינוך, מאפשר מענים מותאמים לצרכים של אוכלוסיות באופן מרוכז ואיגום משאבים
רווחה	ירידה באוכלוסיית מטופלת רווחה ברשות	עלייה במדד הסוציו-אקונומי המוביל לירידה בתקצוב ממשרד החינוך
	עלייה בתלמידים מטופלי רווחה ברשות	ירידה במדד הטיפול הבית ספרי
	ירידה בהכנסה לנפש. למשל, ירידה בסיוע ההורים לתלמידים במטלות הבית	ירידה בהישגים ובאיכות הלמידה, עלייה באלימות בבתי הספר
בריאות	עלייה במספר התלמידים המעשנים	פגיעה אקלימית בסביבת הלימודים
	עלייה בתלמידי תיכון הסובלים מהפרעות אכילה	עלייה בהיעדרות מלימודים, ירידה בהישגים ברשות, עלייה בנשירה
תעסוקה	עלייה בשיעור תושבי הרשות המועסקים מחוץ לה	גידול בצורך במסגרות משלימות אחרי שעות הלימודים, ירידה בהכנסות הרשות מארנונה עיסוקית ופגיעה בתקציב החינוך
	פתיחת מכללה ברשות או ברשות שכנה	חיבור בין המכללה לבתי הספר, שיביא לגידול בשיעור האוכלוסיה השואפת להשכלה גבוהה ולכן לעלייה בהישגים ברשות
	עלייה בשיעור האבטלה ברשות	ירידה בהכנסות הרשות, עלייה בהוצאות הרשות על רווחה, פחות תקציב לחינוך. ירידה בביקוש למסגרות משלימות בשל חוסר יכולת לממן
ביטחון	עזיבה של אוכלוסיה חזקה את הרשות עקב מצב ביטחוני מסוכן ממושך	ירידה בהישגים, צרכים רגשיים גדלים של המורים והתלמידים, עזיבת מורים ומנהלים
	מצב ביטחוני מסוכן המביא לפגיעה בסדירות הלימודים ובמסגרות החינוך הבלתי פורמלי	פגיעה במנהיגות החינוכית ובפיתוח היכולות בקרב התלמידים
	גידול בפשיעה ברשות המוביל לירידה בתחושת הביטחון האישי של ההורים וילדיהם	צמצום שיעור ההורים השולחים את ילדיהם למסגרות משלימות ולחינוך בלתי פורמלי