



משרד החינוך

המינהל הפדגוגי

היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות

# מנהלים שותפויות בחינוך

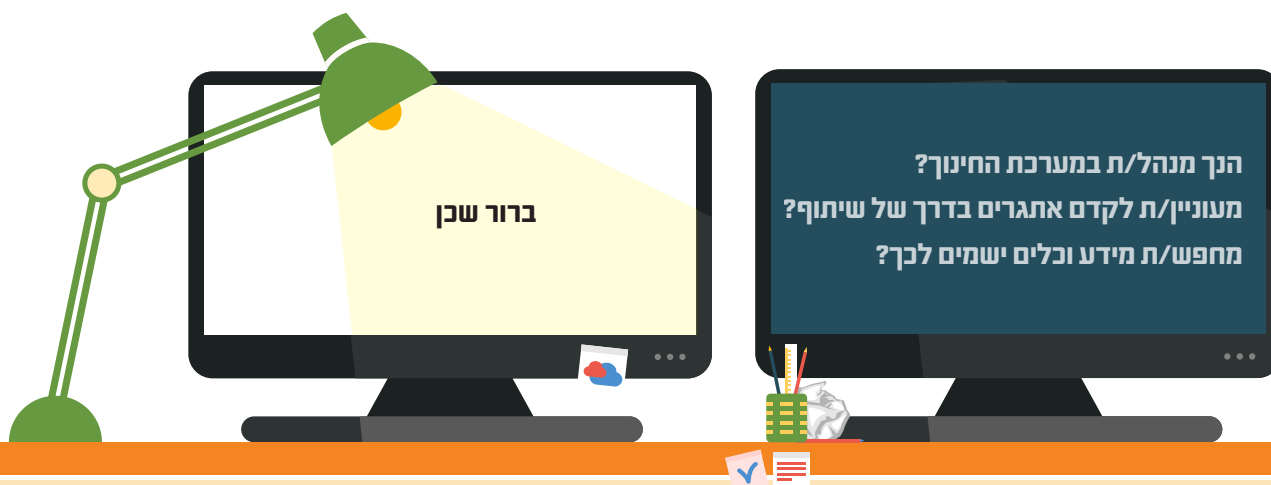
כלים לניהול שותפויות עבור מנהלים במערכת החינוך



|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|    | 7  | 6  | 5  |    | 4  |    | 3  | 2  |    | 1  |    |
| 11 |    |    |    | 10 |    |    | ש  | 9  |    |    | 8  |
|    |    |    |    |    | 14 |    | ו  |    | 13 |    | 12 |
|    | 18 |    | 17 |    |    | 16 | ת  | 15 |    |    |    |
|    |    | 22 | 21 |    |    |    | פ  | 20 | 19 |    |    |
|    |    |    |    | 25 | 24 |    | ו  |    | 23 |    |    |
|    |    |    |    | 28 |    | 27 | י  |    |    | 26 |    |
|    |    |    |    |    |    |    | ו  |    |    |    |    |
|    |    |    |    |    |    |    | 30 |    |    |    | 29 |
|    |    |    |    |    |    |    | ת  |    |    |    |    |

| מאוזן                             | מאונך                           |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1 בד המשמש לקליטת רוח בסירות      | 1 שליט העומד בראש ממלכה         |
| 5 אות עברית                       | 2 פרשן תנ"ך ידוע                |
| 8 מילת יחוס                       | 3 כלי לקידום תהליכים בחינוך     |
| 9 אבירי המלך ארתור ישבו ב...      | 4 יצרו צליל באמצעות כפות הידיים |
| 12 תכנון מטלה לביצוע              | 5 ר"ת מוסד אקדמי בירושלים       |
| 14 מטפל בבית חולים                | 6 קוביות משחק                   |
| 15 מעשה מבצע, התכנסות בתנועת נוער | 7 דב ספרותי                     |
|                                   | 8 מטרה שיש להתאמץ כדי להשיגה    |
| 19 כתיבה על פעילות                | 10 אפיק מים זורמים              |
| 21 בו נחפש תכניות חיצוניות לבי"ס  | 11 לטייל                        |
| 23 יחד איתי                       | 13 דברי חכמים בנחת...           |
| 24 השלב הראשון בדרך של שותפות     | 16 ענן                          |
| 26 פעילות מורה בבית ספר           | 17 שיר ייצוג רשמי של מדינה      |
| 28 בית התרנגולת                   | 18 כלי לאגירת נוזלים, כיור      |
| 29 מאכל בסיסי מבצק                | 20 נוזל סיכה                    |
| 30 קריטריונים                     | 22 ייתכן ש...                   |
|                                   | 25 חפץ                          |
|                                   | 26 ר"ת נתינת הערכה טובה         |
|                                   | 27 בגימטריה                     |

פתרון התשבץ נמצא בדף הבית  
 (חפשו בגוגל מאגר התכניות,  
 יופיע במבזקים)



אנו מציעים לך להמשיך לדפדף ולהחשף למידע וכלים שיסייעו לך במגוון תחומים...

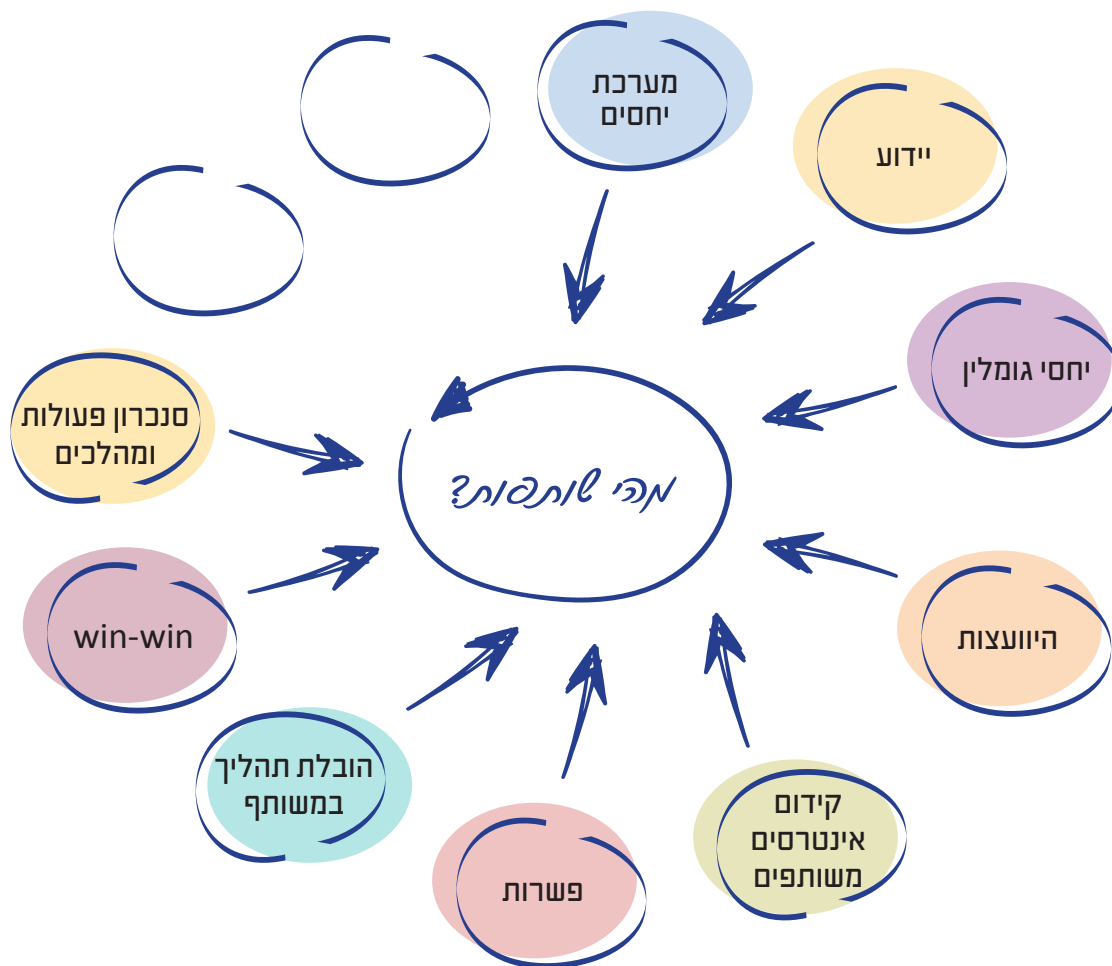
אנו, ביחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות במינהל הפדגוגי, פועלים להעמקת תרבות של שותפויות במערכת החינוך מתוך אמונה כי שותפות היא הדרך לקידום אתגרים חינוכיים. הנכם מוזמנים להכנס לדף הבית של היחידה [חפשו בגוגל "מערכת תכניות חינוכיות"], שם תמצאו מידע מגוון אודות שותפויות בחינוך.

בברכה,

**מיכל עוז ארי**

מנהלת היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות





## מדוע לקדם שותפויות בחינוך?

יש צורך ביכולות  
ובערכים המגוונים  
של כל מגזר...

"אם אתה רוצה ללכת מהר,  
לך לבד. אם אתה רוצה  
להגיע רחוק, לך ביחד"  
[משפט אפריקאי]

חינוך הוא אתגר רחב  
ומורכב ויש צורך  
בכוחות רבים ומגוונים  
כדי לקדם אותו...

הפחתת  
התנגדויות

"אני עושה מה שאתה לא יכול  
ואתה עושה את מה שאני לא יכול.  
ביחד, אנחנו יכולים לעשות  
דברים גדולים"  
[אמא תרזה]

יצירת שפה משותפת



ההתכנסות יחד היא התחלה. ההישארות יחד היא התקדמות.  
העבודה יחד היא הצלחה... (הנרי פורד)

”



מנהלים שותפויות בחינוך  
פרק ב' | מנהל מוסד חינוכי כמנהל שותפויות

ארגונים  
המפעילים  
תכניות  
חיצוניות

מטה המשרד

רשות  
מקומית

פיקוח/מחוז

הורים

איילו שותפויות קיימות  
אמוסד בחינוכי?

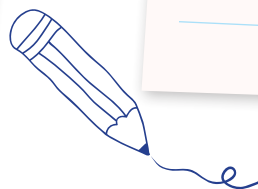
שלב שני:  
מיפוי  
שותפיות/שותפים

שותפיות משמעותיות  
אותן אני מנהל

שותפיות  
ש"מנהלות" אותי

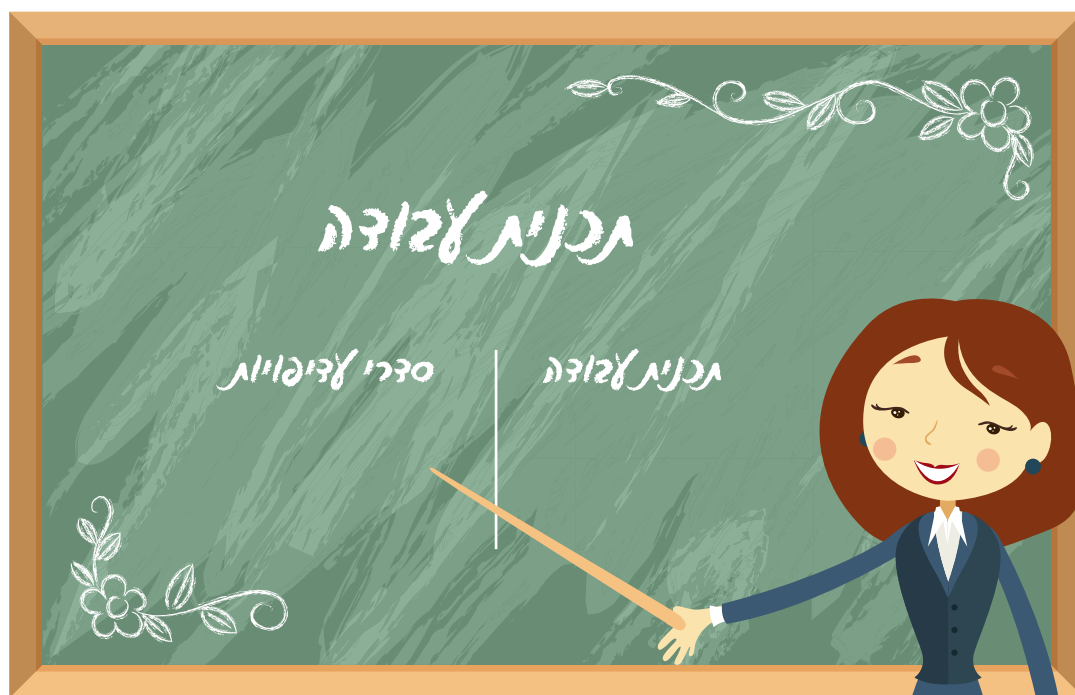
שותפיות שלא  
הייתי מודע אליהן

שותפיות כפויות





שילוב השותפויות כחלק מתכנית העבודה  
וקביעת סדרי עדיפויות



שילובן של תכניות חיצוניות במוסד החינוכי הינו שותפות לכל דבר ועניין ומהווה נדבך בתכנית העבודה הבית ספרית. כל תכנית המשולבת במוסד החינוכי, דורשת מהמנהל לנהל מערך של שותפויות סביבה - עם הגוף המפעיל, עם הצוות, עם ההורים וכו'.

בשלושת העמודים הבאים יוצגו תוצרים המהווים **דגם לניהול תהליך של שותפות** ואשר מסייעים למנהל מוסד חינוכי בבחירה מושכלת ומקצועית של תכניות לקראת שילובן המיטבי במערך השותפויות הבית ספריות.



## מאגר ממוחשב של תכניות

## בדיקה מנהלתית

תכנית משרד או בשיתוף  
נציג משרדתכניות חיצוניות ללא  
איש קשר מהמשרד

תכניות שאינן מאושרות להפעלה במוסדות חינוך

מסלול אדום

לכניסה למאגר חפשו בגוגל  
"מערכת תכניות חינוכיות"

ניהול תקין למלכ"רים ופורט מקביל  
לגופים עסקיים. הצהרה שהגוף פועל  
על פי כל דין.  
הצהרה שהגוף אינו פועל כנגד מטרות  
מדינת ישראל ו'מטרות החינוך'.  
התחייבות והצהרה בנושא של (א) פרסום  
גלוי וסמוי במערכת החינוך.

שם התכנית:  
תקציר התכנית:  
נושא מרכזי:



חוות דעת מנהלים  
דוחות הערכה  
נציג משרד  
חוות דעת של הארגון  
דוח ביצוע  
עדיפות נוספות

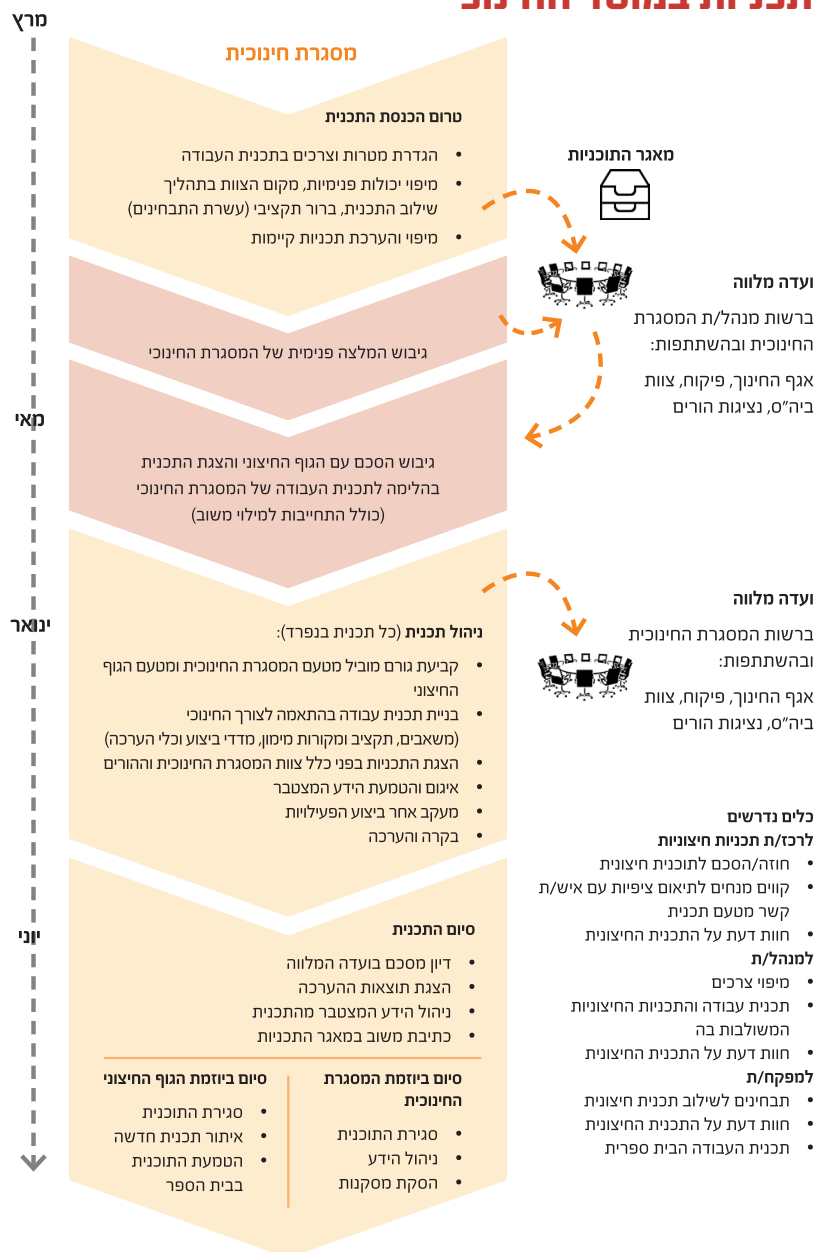
שם התכנית:  
תקציר התכנית:  
נושא מרכזי:



חוות דעת מנהלים  
דוחות הערכה  
נציג משרד  
חוות דעת של הארגון  
דוח ביצוע  
עדיפות נוספות



## מודל לשילוב תכניות במוסד החינוכי



## תבחינים לתכנית חינוכית חיצונית

|          |                               |                                                                                                                  |
|----------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| תבחין 1  | מטרות ודגשים בתכנית           | התכנית מגדירה יעדים, מטרות ודגשים מרכזיים בהלימה למוסד החינוכי, לרשות, למחוז ולמדיניות משרד החינוך.              |
| תבחין 2  | תרומת התכנית                  | התכנית מציעה ערך מוסף על פני תכניות אחרות בתחום ונותנת מענה ייחודי לצורך/לחלום שהוגדר.                           |
| תבחין 3  | מענה למאפייני אוכלוסיית היעד  | התכנית נותנת מענה ספציפי לאוכלוסיות היעד שנבחרו.                                                                 |
| תבחין 4  | מקומו של הצוות החינוכי בתכנית | התכנית רואה בצוות החינוכי שותף מרכזי בתהליך.                                                                     |
| תבחין 5  | הצוות המלווה את התכנית        | הצוות המלווה את התכנית כולל אנשי מקצוע מתאימים מבחינת הידע, הניסיון והאישורים הנדרשים.                           |
| תבחין 6  | מקצועיות ועדכניות התכנית      | התכנית מתבססת על ידע מקצועי, עדכני ומתפתח המוצג בפני מקבלי החלטות בנושא.                                         |
| תבחין 7  | עולם הידע, הערכים והמיומנויות | התכנית עוסקת בערכים, בעולם הידע ובמיומנויות בתחום תוך שהיא מבססת, מעמיקה ומעשירה אותם בדרכי הוראה-למידה מגוונות. |
| תבחין 8  | הזמן והאופן בו מופעלת התכנית  | התכנית פועלת כתוספת לתכנית הליבה ובהתאם להנחיות המשרד.                                                           |
| תבחין 9  | תקצוב התכנית                  | המשאבים הנדרשים להפעלת התכנית מאפשרים את יישומה בהתאם לתכנון.                                                    |
| תבחין 10 | הערכת תוצאות התכנית           | התכנית מגדירה מדדי תוצאה ומציגה עדויות להתקדמות בהשגתם.                                                          |
| תבחין 11 | סיום התכנית                   | יכולת המוסד החינוכי ליישם ולהטמיע את התכנית בסיומה כחלק מאורח החיים הבית ספרי.                                   |



## כלים לניהול שותפויות עבור בעלי תפקידים במטה ובמחוזות



## הכירו את ציר השותפויות



## שיתוף פעולה

שני הצדדים מובילים  
במשותף

4



## תאום

מתחשבים זה בזה  
ומסנכרנים את פעולתם

3



## היועצות

צד אחד מבקש להתייעץ  
או ללמוד לפני קבלת  
החלטות

2



## יידוע

מעבירים אינפורמציה  
באופן חד צדדי

1

\*ניתן לבחור שלב אחד או יותר, על פי הצורך והמטרה



15

מנהלים שותפויות בחינוך

פרק ג' | כלים לניהול שותפויות עבור בעלי תפקידים במטה ובמחוז

## כיצד נדע באיזה ציר לבחור?! את הסיפור הזה מתחילים מהסוף...

### אם מטרתי:

2

1. איסוף מידע וידע לקראת קבלת החלטות
2. יצירת עניין לשינויים במדיניות
3. יצירת עניין ומודעות כחלק מגיבוש מיזם או תכנית חדשה
4. בניית הסכמות
5. סיוע בהטמעה של ידע או מדיניות חדשים
6. עיצוב ידע חדש המבוסס על נקודות מבט מגוונות

### היועצות

1

### אם מטרתי:

1. ליידע על פעילות שאת/ה מקדם
2. לספר על ידע חדש שפיתחת/אספת
3. לעדכן על פרסום מדיניות חדשה
4. הצפה של צורך או אתגר מסוים

### ידוע

### אם מטרתי:

1. פיתוח תכנית משותפת ויישומה
2. גיבוש מדיניות משותפת

### שיתוף פעולה

4

### אם מטרתי:

1. תאום ציפיות והגדרת אחריות/גבולות בתחום מסויים
2. תיאום אזורי ותחומי פעילות
3. פיזור משאבים
4. תאום קהלי יעד

### תיאום

3

### מנהלים שותפויות בחינוך

פרק ג' | כלים לניהול שותפויות עבור בעלי תפקידים במטה ובמחוז



## איך עושים את זה? בנק כלים

### ידוע

- קול קורא באמצעות אינטרנט, עיתונות, ידיעון מקוון (ניוזלטר)
- מפגשי חשיפה
- שוק רעיונות חינוכיים
- כתיבת המידע באתר / במערכת הייעודית
- פרסום

### היועצות

- דיון בקהילות שיח
- מפגש היועצות ממוקד עם בעלי עניין רלוונטיים
- מפגשי הקשבה והיועצות מקוונים או פרונטליים

### תאום

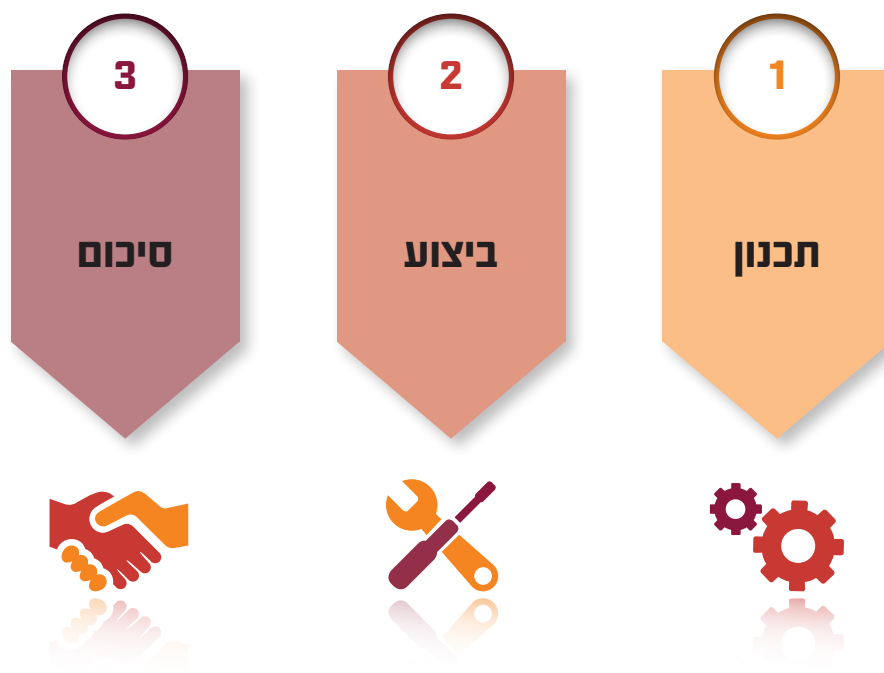
- מפגש בעלי עניין
- בניית תכנית בהתייחס לפעולת האחר
- ועדת היגוי משותפת
- מיסוד מנגנוני תיאום קבועים ומתמשכים

### שיתוף פעולה

- מיזם משותף
- מרחב השפעה משותף



## במידה ובחרנו בדרך של שותפות נפעל לפי 3 השלבים להלן:



## שלב 1: תכנון



### 1 < על מה משתפים

מהי שאלת השיתוף? מהו מרחב הגמישות להחלטה?



### 2 < למה משתפים

מהן מטרות השיתוף ביחס לתהליך, לארגון ולמשתתפים?



### 3 < מיהו מנהל התהליך

מיהו "המקשיב"? מיהם מקבלי ההחלטות?



### 4 < מיהם המשתתפים

מיהם קהלי היעד? עובדים, משרדים אחרים, מומחים, ארגונים, הציבור



### 6 < מהם כלי השיתוף

כיצד לשתף - באופן פיזי, מקוון או משולב? התאמה למאפייני קהלי היעד ונגישותם, לעומק השיתוף, לתשומות ולמשאבים



### 5 < מתי משתפים

מהו משך הזמן לביצוע השיתוף? מהו העיתוי הנכון לביצועו?

באדיבות אגף ממשל וחברה, משרד רוה"מ



**פרסום התהליך**  
נושא, מטרה, לוח זמנים

**מיפוי ובחירת השותפים**  
איתור בעלי העניין,  
קול קורא

**צוותי עבודה משימתיים**  
עבודה על תוצר מוגדר



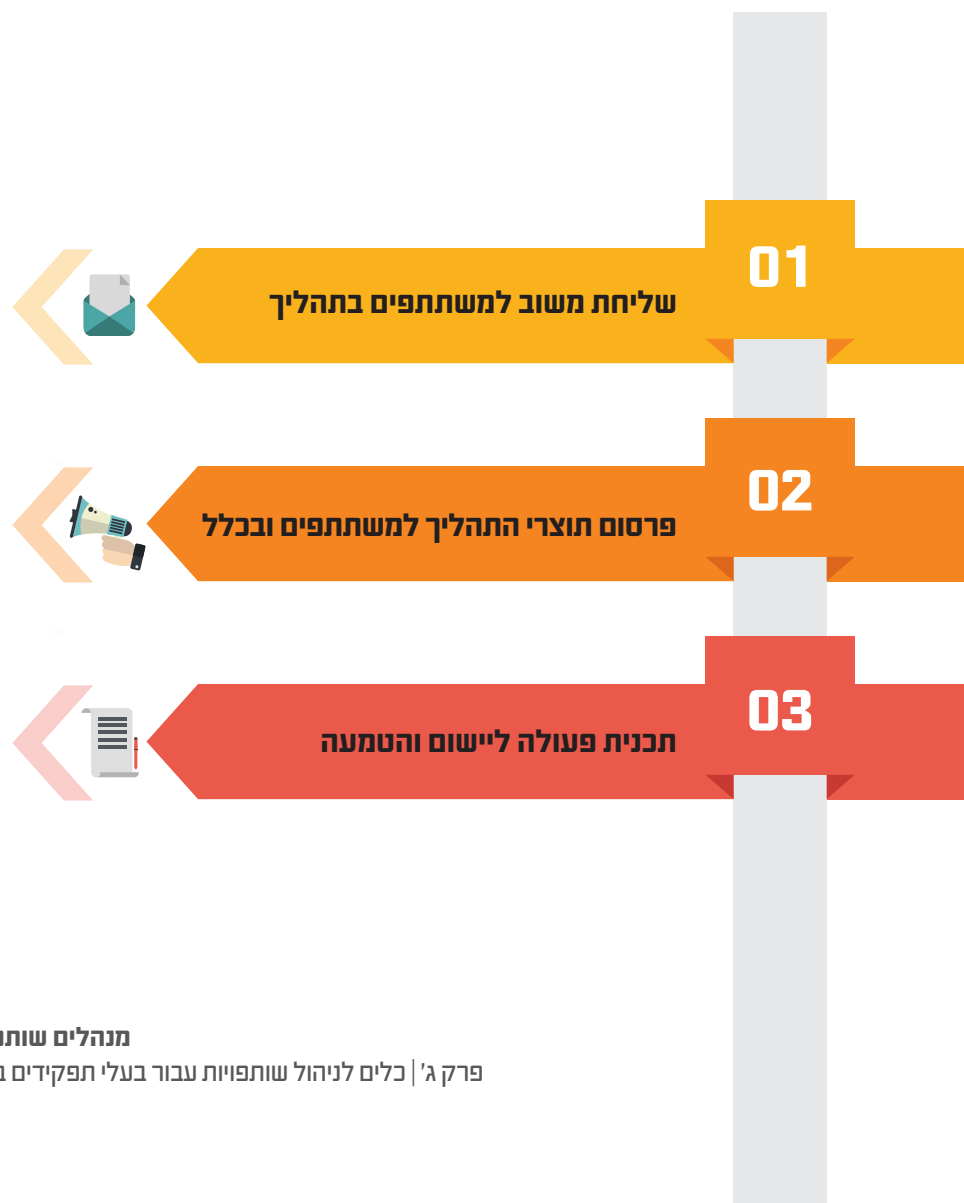
**מפגשים מליאה**  
התנעה, חשיבה ודיון  
במסגרת זמן מוגדרת

**מפגש סיכום**  
סיכום התהליך,  
הצגת התוצרים

שקיפות מלאה  
לאורך התהליך

אפשרות לדיוני ביניים  
מקוונים בין מפגש למפגש

תכנון מוקפד ומכובד  
של כל מפגש (טכני ותוכני)





המינהל הפדגוגי, היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות  
02-5603336 | [partnership@education.gov.il](mailto:partnership@education.gov.il)

---

**הוצאה לאור:** גף הפרסומים, משרד החינוך  
© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך  
**עיצוב גרפי:** גלית סבג "טו דו דיזיין"