

תוכנית הגמישות הניהולית

היערכות לשנת הלימודים תשפ"ג



משרד החינוך



תפיסת הגמישות במערכת החינוך

קידום האפקטיביות החינוכית בישראל באמצעות
הרחבת סמכויות וחופש פעולה למנהלי בתי הספר,
לרשויות המקומיות ולמחוזות המשרד, לרבות גמישות
בניהול המשאבים, זאת לצורך עמידה ביעדי החינוך

מהלכים שעשויים לתרום לקידום מערכת חינוך:

- ◀ הגמישות היא כלי שנועד להתאים את המענים הבית ספריים ליעדים המקומיים והמערכתיים
- ◀ הבניית יכולות בתהליך מעבר בית הספר לגמישות רחבה: בתיה"ס נדרשים להשתמש במשאבים להבניית יכולות מקצועיות (Capacity Building)
- ◀ שותפויות פנימיות וחיזוניות (Collective Efficacy)



הנחות יסוד

- 1 גמישות מביאה לתוצאות פדגוגיות טובות יותר כאשר יש מיקוד מערכתי בפיתוח היכולות המקצועיות של מורים ולא רק בהיבטים מבניים של הגדלת הגמישות
- 2 הגמישות תורמת להעצמתם של המנהלים והמורים
- 3 צורכי התלמידים משתנים: נדרשת גמישות בהתאמת המענים לצרכים
- 4 לבתי הספר יש את יכולת התגובה המהירה והמדוייקת
- 5 מתן אוטונומיה וסמכות לבתי הספר מחייב אחריותיות לתוצאות החינוכיות
- 6 מתכונת התכנית מצריכה תיאום ציפיות, מהלך משותף, דיוקים והתאמות

עקרונות התוכנית

הסל יכול לתקצבים שהוקצו עד כה באפיקים אחרים, כגון תקציב הניהול עצמי
וכן תקציב נוסף שלא הוקצה בעבר

הקצאת תקציב גמיש בהתאם למפתח סוציו-אקונומי ולמספר תלמידים

מתן חופש פעולה ומשאבים משמעותיים למנהלי בתי הספר, למחוזות ולרשויות המקומיות, לצד אחריות וועמידה בתוצאות הנדרשות

ניהול כלל תהליכי העבודה יעשה ע"ג תשתית דיגיטלית אחת - מערכת גפ"ן

הליווי יעשה באופן דיפרנציאלי על ידי שלושה סוגי ליווי מרכזיים: מצומצם, חלקי ומלא

תינתן גמישות פדגוגית בארגון הלמידה

מהלכים מרכזיים



מערך מדידה
והערכה פנימי
וחיצוני



גמישות
ניהולית
בחט"ע



גמישות בארגון
הלמידה
יסודי וחט"ב



סל תקציבי
גמיש לרשויות
מקומיות



ליווי דיפרנציאלי
לבתי הספר
וסל מחוזי גמיש



הקצאת סל
תקציבי גמיש
ודיפרנציאלי
לבתי הספר
יסודי וחט"ב

כלל בתיה"ס יקבלו משאבים - רמת הליווי תהיה דיפרנציאלית

מקורות התקציב המרכזיים:



סל מחוז



סל רשות



סל בית ספרי

מודל הליווי הדיפרנציאלי

רמת הליווי לכל בית ספר תעודכן מדי שנה ותתאפשר תנועה בדרגות הליווי משנה לשנה

שיטת עבודה	רמת ליווי	מס' ביה"ס בממוצע
<ul style="list-style-type: none">מיפוי צרכיםבחירת מענים מתוך מכרזי מדף ומאגררכישת מענים לליוויוועדה מלווה	מצומצם	כ- 60% מכלל בתיה"ס
<ul style="list-style-type: none">אישור מפקחצומת מעקב ובקרה בוועדה מלווה	חלקי	כ- 25%
<ul style="list-style-type: none">תוספת משאבים ע"י המחוז/רשות לליווי הוליסטי.שלושה מודלים לליווי מחוז: מרום ארגון חיצוני תכנית הבית	מלא	כ- 15%

גמישות פדגוגית ותקציבית מזווית מנהלת בית ספר



מה התנאים הניתנים לבית הספר כדי שיוכל לממש את ייעודו החינוכי?



הדרך



השטח בוחר את כיווני ומוקדי העשייה החינוכית ואת דרכי הביצוע

ליווי והכשרה
אקוסיסטם מקומי
ומערכת שיאפשר
את מימוש
הפעולות הנבחרות

פישוט והוגנות
בבירוקרטיה
מאגר ספקים
מאושרים
(ללא בירוקרטיה)

גמישות פדגוגית
בארגון הלמידה
תקציב שקלי
גמיש

המצפן



תפיסה פדגוגית מערכתית המשרטטת את מפת העקרונות ללמידה המתחדשת+אבני הדרך

תכניות
למידה,
תכניות לכל
מקצוע ופירוט
ההישגים
הנדרשים

תפיסה
פדגוגית
הנחות יסוד
ועקרונות

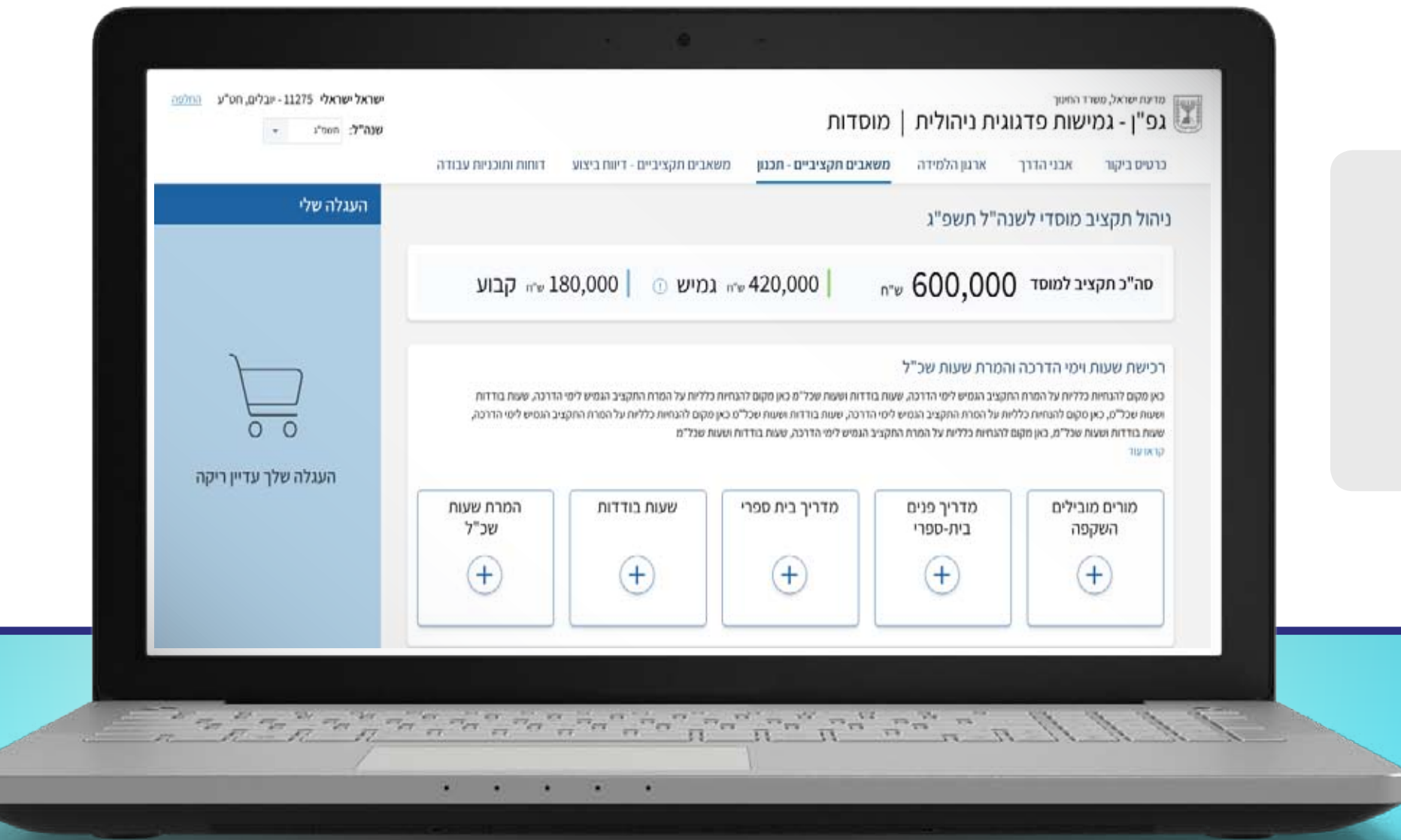
אבני הדרך
מטרות ויעדי
המשרד
מהלכים
מרכזיים



ניצד מיכל תתנהל בתשפ"ג?



מחצית/סוף שנת הלימודים	ספטמבר ואילך	יוני-אוגוסט	אפריל-מאי
דוח ביצוע חצי שנתי ושנתי	הפעלת ת"ע	4 תכנון ארגון הלמידה, בחירת מענים, הכרות עם תוצאות מצופות בכל תחום	1 - חשיפה למסמך אבני הדרך - שיקוף תקציב גמיש שנתי
		1.6	9.5
הערכת אפקטיביות	ניהול שוטף	5 גיבוש תוכנית עבודה שנתית	2 - היערכות ומיפוי צרכים - תכנון משאבים ראשוני (ימי הדרכה, שעות בודדות, המרת שכ"ל)
		15.7	
ביצוע תוכנית הלימודים	ביצוע תוכנית הלימודים	6 - וועדה מלווה לבתי ספר - בליווי מלא וחלקי - אישור ת"ע - * פדגוגי ותפעולי	3 שיח עם המפקח על רמת הליווי
		31.8	31.5



1

שיקוף תקציב גמיש שנתי

בניית יכולות פנים בית-ספריות

הגדירי את שיעור התקציב שתרצי להקצות לכל אחד מהסלים שימי לב לשיעור המינימלי הנדרש בכל סל



חלוקה לסלים ונושאים



סל מנהיגות חינוכית



פיתוח מקצועי, ליווי, ייעוץ והדרכה
קידום חוסן ורווחה נפשית של צוותי חינוך
שותפות חינוכית הורים וקהילה

סל רווחת התלמיד



הנגשה
הזנה
מלגות

חינוך חברתי- ערכי והעשרה



מענים חברתיים ערכיים וקהילתיים
פעילויות העשרה ותרבות
חיים בשותפות

סל תשתיות בית ספריות



התאמות בינוי
הצטיידות כללית
תשתיות תקשוביות
סביבות למידה ויוזמות

סל מענים לאוכלוסיות במיקוד



הכלה והשתלבות
ילדים ונוער בסיכון
תלמידים עולים ותושבים חוזרים
מחוננים ומצטיינים
חברה ערבית
חברה בדואית (דרום)

סל מענים פדגוגיים ורגשיים



מקצועות המחר: מורשת, חברה ורוח
מקצועות מדע, טכנולוגיה ומתמטיקה
אשכול שפות
אשכול אומנויות
חינוך פיננסי
שינויי אקלים
מיומנות למידה והוראה
למידה רגשית חברתית
מענים רגשיים וטיפוליים
לקויות למידה והפרעת קשב
קידום אורח חיים בריא
זה"ב, נגישות ואורח חיים בטוח
מנהיגות ומעורבות בלמידה
חדשנות ויזמות טכנולוגית
חינוך טכנולוגי
למידה דיגיטלית

סל מנהיגות - דוגמאות


ימי הדרכה 

עבודה בקהילות מורים 

ליווי הוליסטי 

פיתוח מקצועי בית-ספרי 

ייעוץ ארגוני 

סיור לימודי (הליכה לימודית) 

סדנאות סימולציה 

אימון אישי / מנטור 



2

תכנון הקצאת התקציב לסלים

הקצאת תקציב גמיש לסלים

באפשרותך לחלק את התקציב הגמיש שברשותך בין 6 הסלים, בהתאם לצרכי המוסד
הנחיות נוספות



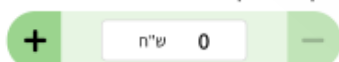
תקציב קבוע

10,000 ש"ח תוכן דיגיטלי
20,000 ש"ח מינימום נדרש



30,000 ש"ח

הקצאת תקציב גמיש



סל מענים פדגוגיים ורגשיים

כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה, כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה, כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה, כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה

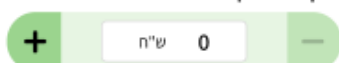
תקציב קבוע

30,000 ש"ח מינימום נדרש



30,000 ש"ח

הקצאת תקציב גמיש



סל חינוך חברתי, ערכי והעשרה

כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה, כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה, כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה, כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה

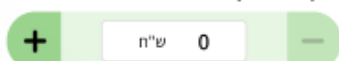
תקציב קבוע

20,000 ש"ח הכללה והשתלבות
10,000 ש"ח מלגות
12,000 ש"ח מינימום נדרש



42,000 ש"ח

הקצאת תקציב גמיש



סל אוכלוסיות במיקוד

כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה, כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה, כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה, כאן פירוט המענים הרלוונטים לסל זה

מה?

- כלי דיגיטלי למילוי עצמי על ידי המנהלים והצוותים
- הזירות: מנהיגות, הוראה-למידה-הערכה, אקלים, חינוך חברתי, סביבות למידה, הורים, קהילה וצוות

למה?

- מיפוי נקודות חוזק ומוקדים לחיזוק סביב 7 הזירות
- התבוננות על הפער בין הרצוי למצוי
- בסיס לבניית תכנית עבודה ובחירת מעני ליווי ותמיכה המותאמים לסלי התקצוב
- נקודת מוצא ללמידה ארגונית להערכה ומעקב.

מה מאפיין את הכלי?

- מותאם לשפת מערכת הגפ"ן וסוג הסלים
- מאפשר סיכומים ודו"חות גרפיים
- מודולרי: ניתן למלא רק חלק מהזירות
- מפנה למקורות ידע וכלים מעשיים
- מכיל 'דאשבורד ניהולי' - נתונים על בית הספר, מתוך מאגר הידע של המשרד

כלי למיפוי דיגיטלי - העוגן (לשימוש וולנטרי)

כלי הוליסטי למיפוי הלומדים – לשימוש פנים בית ספרי

מה?

- ◀ כלי דיגיטלי ידידותי ונגיש לרשות מחנכי הכיתות ומנהלי בתי הספר
- ◀ התחומים: לימודיים ומוטיבציוניים, רגשיים-התנהגותיים, תפקודי קשב, משפחתיים, תחומי חוזק ועניין
- ◀ העמקה לאוכלוסיות ייחודיות:
 - עולים ותושבים חוזרים
 - מחוננים ומצטיינים
 - תלמידים עם קשיים למידה (בחט"ב)

למה?

- ◀ השימוש בכלי:
 - תורם לגיבוש שפה מקצועית ומשותפת לכלל הצוות החינוכי
 - מאפשר מעקב דינמי אחרי הלומדים
 - מאחד ומאגף מגוון תחומים ומכוון להתבוננות על התלמיד כאדם שלם
- ◀ הדוחות המתקבלים מאפשרים:
 - קבלת החלטות מבוססות נתונים
 - בניית תכנית עבודה פרטנית וכיתתית
 - ובית ספרית מבוססת נתונים
 - בחירה מושכלת של מענים

מה מאפיין את הכלי?

- ◀ מותאם לשפת מערכת הגפ"ן וסוג הסלים
- ◀ נבנה במשותף על ידי אגפי המשרד ומומחים בתחומים השונים
- ◀ מותאם לכל שכבות הגיל: מכיתה א' ועד כיתה י"ב
- ◀ מכיל דאשבורד ניהולי הכולל מידע לשולחן המנהל ושולחן המחנך בחתכים שונים



מאגר התוכניות והמענים החדש

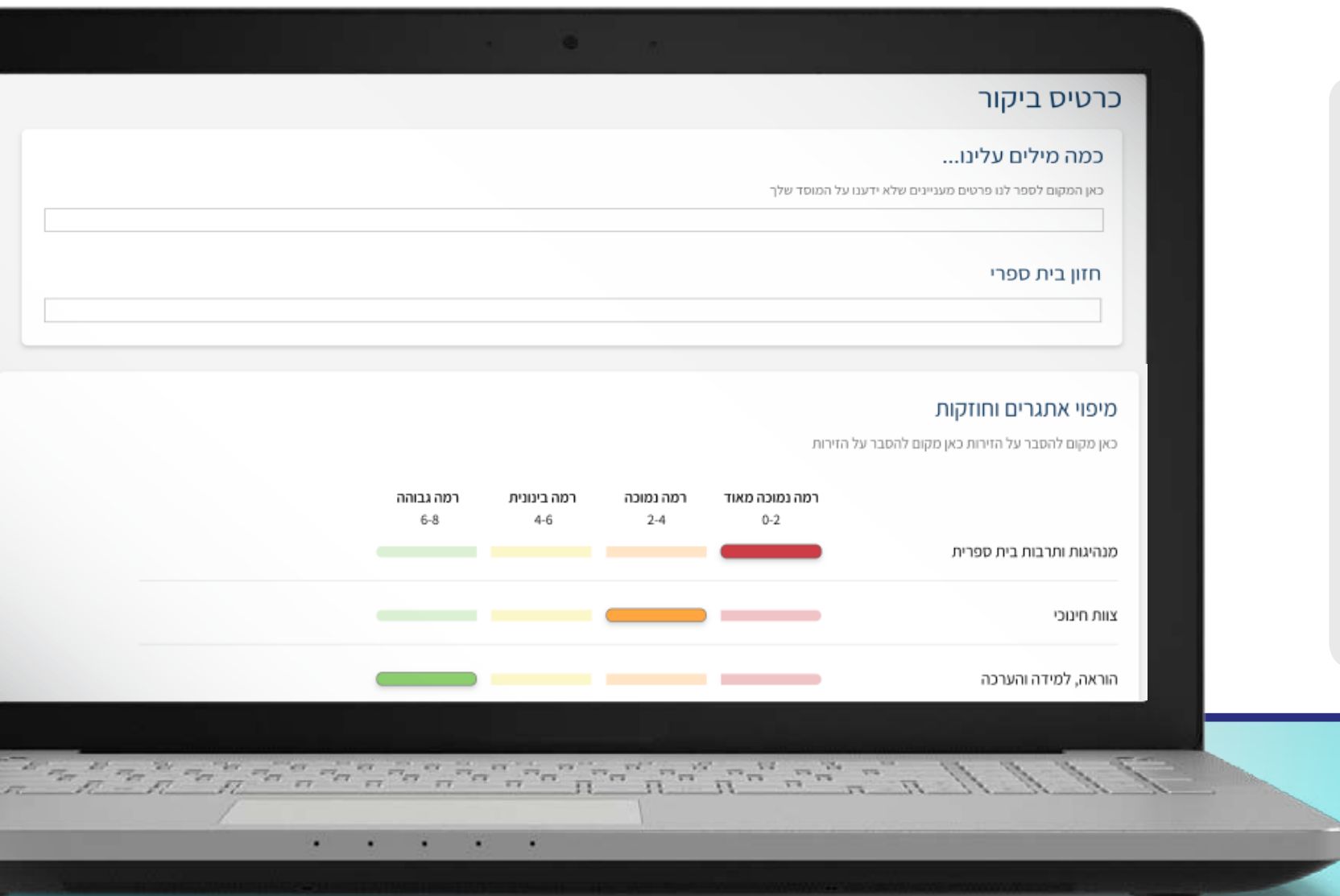


תוכניות משרדיות: בחינת מסלול ייחודי

5

גיבוש תוכנית עבודה שנתית

1. כמה מילים עלינו
2. חזון בית ספרי
3. מיפוי נתונים
4. מיפוי אתגרים וחוזקות
5. מקורות תקציביים
6. הגדרת מטרות ויעדים
7. פירוט פעולות מרכזיות



5

גיבוש תוכנית עבודה שנתית

מטרות ויעדים

למידה מצמיחה המעניקה ללומדים ערכים, ידע ומיומנויות לשגשוג במציאות משתנה

יעד 2.1 קידום תפיסה ושיטות יישומיות ללמידה רגשית וחברתית בקרב הלומדים והצוות החינוכי

יעד 2.2 צמצום התנהגויות סיכון על כל הרצף, ובכלל כך מניעת אלימות ובריונות במוסדות החינוך ובמרחב הווירטואלי

יעד 2.3 קידום שותפות חינוכית עם ההורים והקהילה

יעד 2.4 קידום אורח חיים בריא

חיזוק החוסן ותחושת השייכות

פיתוח זהות ישראלית בתוך מרחב החיים המשותף במדינת ישראל

הזדמנות שווה, הוגנות והכלה כמקדמות מובילות חברתית

חיזוק מעמד צוותי החינוך ואיכות הניהול

הוספת מטרות ויעדים

אישור תוכנית העבודה הבית ספרית

6



משרד החינוך



ספקים



רשות מקומית



פיקוח מחוזי

מסע מנהלת



תשפ"ג	יולי-אוגוסט	יוני	מאי	
ליווי תפעולי - הכשרה שוטפת			<ul style="list-style-type: none"> ◀ מפגש חשיפה ◀ מפגשי הכשרה ולמידה לרבות מפקח ומנהליו 	 <p>הכשרה</p>
בקרה על ביצוע התאמה לת"ע	<ul style="list-style-type: none"> ◀ אישור תוכנית העבודה ◀ סיום קביעת יעדים בית ספריים ותכנית עבודה מלאה כולל חלוקת תקציב 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ בניית תכנית עבודה במערכת גפן עד ה- 15.7 ◀ כרטיס ביקור ◀ הגדרת מטרות ויעדים ◀ ארגון הלמידה 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ הנחיות לתכנון בגפ"ן 9.5 ◀ מיפוי צרכים באמצעות כלי דיגיטלי 7 הזירות ◀ תכנון משאבים ראשוני ◀ התנעת תכנון ת"ע ◀ שיח עם המפקח 	 <p>תכנון</p>
הגשת דוח ביצוע 1	<ul style="list-style-type: none"> ◀ אישור תפעולי ופדגוגי של ת"ע ◀ התקשרות עם ספקים ◀ אישורים תפעוליים מהמשרד ומהרשות המקומית 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ בניית ת"ע מקושרת משאבים - בחירת תוכניות ומענים בהתאם לצורך 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ שיקוף התקציב ◀ בחירת ימי הדרכה ושעות בודדות ◀ המרת שכל"מ לתקציב בחט"ע ◀ שיח עם המחוז לגבי רמת הליווי הבית ספרית עד ה-31.5 	 <p>משאבים</p>

גמישות פדגוגית ותקציבית מזווית הפיקוח המחוזי



משימות הליבה במסגרת הגמישות



גיבוש ת"ע מפקח בדגש על:

הבניית יכולות בתי הספר

בחינת תהליכי תכנון מול ביצוע

צמתים לבחינת האפקטיביות הפדגוגית



אישור ת"ע הבית
ספרית של בתי הספר
ברמת ליווי חלקי ומלא



וועדה מלווה לכלל
בתי הספר



מיפוי כלל בתי הספר ל-3
רמות ליווי:
מצומצם, חלקי, מלא

מסע מפקחת



תשפ"ג	יולי-אוגוסט	יוני	מאי	אפריל	
	<ul style="list-style-type: none"> הכשרה ברמת מחוז- אבני ראשה < מפגשי מפקחים ע"פ אגפי הגיל- מטה < 				
	<ul style="list-style-type: none"> ליווי תפעולי- הכשרה שוטפת / ליווי ומפגשי מחוז < ניתוח סוגיות במפגשי מפקחים- מטה < פיתוח מקצועי- אבני ראשה < 				מפגש חשיפה
ניתור ומעקב	<ul style="list-style-type: none"> מעקב אחר התאמות נדרשות ושינויים בתכניות העבודה של בתי"ס עד ה- 31.8 < מענה לצרכים פרטניים בקבוצת הפיקוח ליווי שוטף במיקוד: < - בתי ספר ברמת ליווי חלקי ומלא < - מנהלים חדשים < - נושאים נוספים < 	<ul style="list-style-type: none"> הודעה לכל ביה"ס על רמת הליווי עד ה- 31.5 < קיום וועדה מלווה לבתי ספר בליווי מלא וחלקי עד ה- 31.8 < מתן פטור מאישור תכנית עבודה לבתי הספר ברמת ליווי מצומצם < 		<p>חשיפת התוכנית בקבוצת מפקח ומנהליו לרבות:</p> <ul style="list-style-type: none"> גאנט בית ספרי למהלך < מסמך ארגון הלמידה < שיקוף היקף התקציב בכל סל < הקצאת חובה והיקף גמישות בכל סל < פירוט השירותים שניתן לרכוש מהמשרד כבר בפעימה הראשונה ב- 9.5 ימי הדרכה, שעות בודדות < שירותים שניתן לרכוש מהרשות: כ"א < הצגת כלי אבחון 7 הזירות < 	
סיכום אפקטיביות תוכניות עבודת המפקח	<ul style="list-style-type: none"> גיבוש ת"ע מפקח < יצירת תמונת מצב של אזור הפיקוח- שלוש רמות ליווי (מלא, חלקי מצומצם) < עיגון הליווי בסדיריות לרבות מועדי מפגשים < הגדרת דגשים לעבודה עם בתי הספר (כלי) < אישור ת"ע לבתי ספר במערכת הגפן עבור בתי ספר בליווי מלא וחלקי עד ה- 15.8 < ליווי ביתי ספר: < - הערכת תוכניות קיימות, תרומתן לקידום יעדי בית הספר < - המלצות למענים על פי סלים, תתי סלים ותוכניות בהתאם למיפוי < - שיח אודות שימוש בסל 'מנהיגות חינוכית'- בחירת ליווי < - הודעה על תוספות מחוז/רשות לבתי ספר בליווי מלא < - שיח עם נהלים במליווי מלא לגיבוש תענית הליווי ההוליסטי (מקורות תקציב: סל ביה"ס, רשות ומחוז) < 				<ul style="list-style-type: none"> מפגש עם מנהל מחלקת החינוך ברשות לחשיבה על רמות הליווי, צרכים ומשאבים ברמת רשות וברמת בית הספר < מעקב אחר מיפוי כלל בתי הספר ברמת: < - חוזקות וחולשות (כלי 7 הזירות) < - תלמיד, כיתה ביה"ס לימודי רגשי וחברתי. <

הכשרה

היבטים ארגוניים

תוכנית עבודת המפקח הכללי

גמישות בפיתוח מקצועי של צוותי חינוך

מקור התקציב:

סל מנהיגות חינוכי



אפשרויות השימוש:

מגוון האפשרויות
המוצגות בסל מנהיגות
חינוכית



דגשים:

- חובת פיתוח מקצועי בית ספרי בהיקף של 30 שעות שנתיות לכל עובד הוראה
- תכנון וניהול תהליכי הפיתוח המקצועי יעשו במערכת חדשה - "מצפן"



תכנון וניהול **מבוססי נתונים** כבסיס לקבלת החלטות



פרסונליזציה לתהליכי הפיתוח המקצועי לבית הספר
ולעובד ההוראה

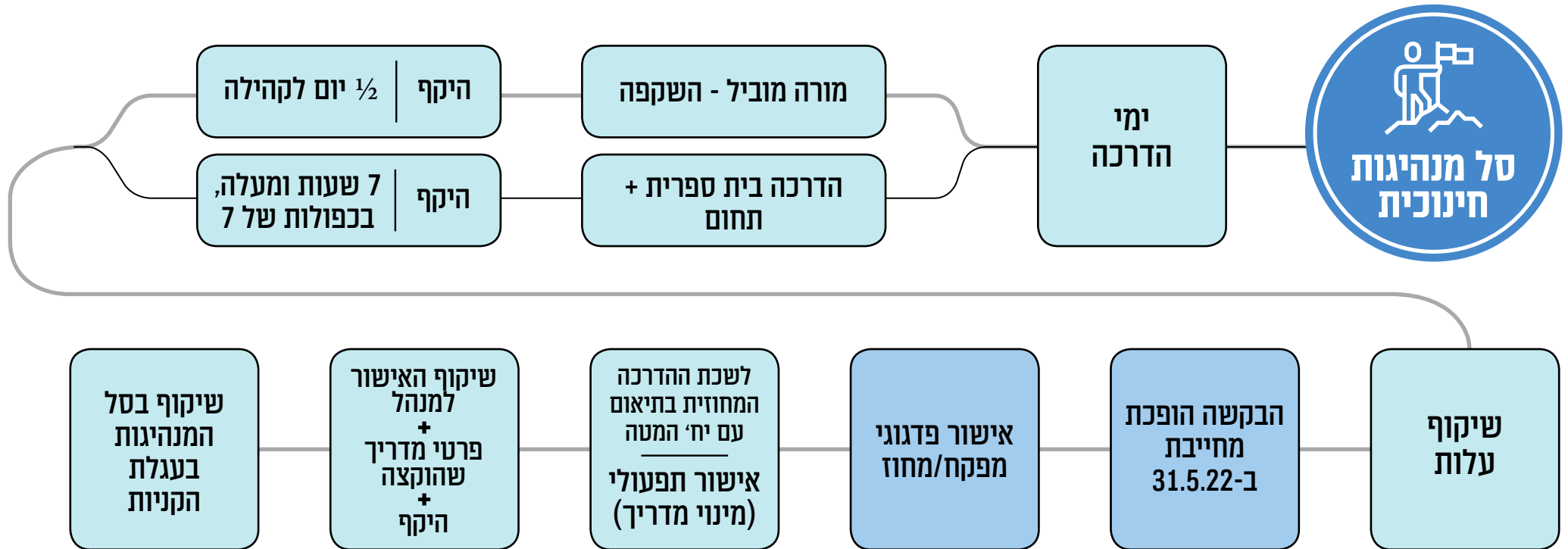


שלבי פעולה



1. בחירת היעדים לקידום באמצעות הפיתוח המקצועי במערכת "מצפן" - **עד ה-12 למאי**
2. תכנון פתרונות הלמידה מבוססי נתונים - **במהלך חודש יוני**

רכישת ימי הדרכה על ידי בתי הספר



הליווי התפעולי במהלך שנת תשפ"ג

למי מיועד?



מנהלים



מפקחים



מנהלנים



רשויות

מה הנושאים/התכנים?

- ◀ תפעול מערכת גפ"ן וליווי שוטף בהתנהלות המערכת לאורך השנה
- ◀ הבנת תהליכי עבודה בהיבטים תפעוליים
- ◀ הכרות עם ספקים ונהלי התקשרות
- ◀ הכרות עם מודלים וכלים לתכנון תקציב
- ◀ ליווי שוטף בעבודה במערכת גפ"ן, לאורך השנה
- ◀ הכרות עם עקרונות של חשיבה כלכלית
- ◀ ליווי בהערכת אפקטיביות של מענים ותכניות

איך?

- ◀ ליווי אישי/קבוצתי/זום עד הבית
- ◀ סרטונים מגוונים על הפעלת המערכת
- ◀ מאמרים ללמידה עצמאית במרחב דיגיטלי
- ◀ כלים דיגיטליים לשימוש עצמי
- ◀ וובינרים ומפגשי למידה ארציים או מקומיים
- ◀ מפגשי מועדון להיוועצות ברמת מחוזית/ארצית

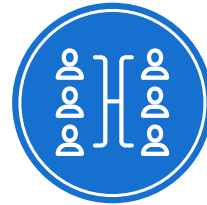
מענה ותמיכה



מענה במגוון ערוצים:



מענה מקוון וצ'ט
במערכת הגפ"ן



2 קו | 1 קו
מומחים | נציגים



מענה טלפוני
***6552**



מערכת גפ"ן - היבטים משפטיים



מעמדו המשפטי של בית הספר



מעמד הספקים הקיימים במאגר משרד החינוך



פיילוט כרטיסי אשראי



הפעלה תוכנית/מענה בבית הספר:



- ◀ חוק למניעת העסקה של עברייני מין במוסדות מסוימים, תשס"א-2001 - אישור המשטרה
- ◀ חיוב המפעיל בעריכת פוליסת ביטוח מתאימה
- ◀ אבטחת מידע רגיש אצל המפעיל
- ◀ חוזה התקשרות עם הספקים
- ◀ זכויות יוצרים בתוצרי הספקים
- ◀ מחירי השירותים במאגר וניהול מו"מ להוזלת המחיר מול הספקים
- ◀ התחייבות הספקים לקיום תנאי המכרז
- ◀ התקשרות ישירה של משרד החינוך והבעלות עם ספקים במאגר

תודה.



משרד החינוך

שאים **אז** בחינוך