



מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל הפדגוגי

מתנ"ה

מארזי תכנון, ניהול והיערכות • תשע"ז
מהמינהל הפדגוגי



על-יסודי

למנהלי המחוזות

לסגלי המפקחים במחוזות ובמטה

למנהלי מוסדות החינוך

משרד החינוך | ירושלים, אייר תשע"ז | מאי 2016
המינהל הפדגוגי | רחוב שבטי ישראל 34 ירושלים, מיקוד 91911, טלפון 02-560405
www.education.gov.il כתובתנו

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

ניהול תהליך כתיבת המתנה"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 אגף אי תכנון וניהול
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 המתנה"ה ניתן לשלוח לכתובת:

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

עריכת לשון: ציקי רדיאנו
עיצוב גראפי: 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 א' בחינוך העל יסודי - דסי בארי
11	דבר מנהלת אגף א' חינוך מיוחד - רחל אברמזון

פרק א: מבט על התכנית האסטרטגית וכלים לתכנון

13	1. מטרות ויעדים
14	2. תוצאות רצויות ברמת תלמיד, ברמת הצוות החינוכי וברמת המוסד החינוכי
16	3. יעדי המוסד החינוכי
19	· תמצית הנחיות תכנון למוסדות החינוך
21	· מדריך לתכנון במוסד החינוכי
49	· אבני דרך - דגשי מינהל החינוך הדתי לשנת תשע"ז בהלימה לתכנית האסטרטגית

פרק ב: יעדי מוסדות החינוך

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

55	1. תכנון ויישום תהליכי הוראה - למידה מגוונים וחדשניים המפתחים ומטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה
58	2. יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד
60	3. קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית
62	4. קידום הוראת כלל תחומי הדעת באמצעות הסיבה הדיגיטלית
63	5. מיסוד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת
65	6. קידום וטיפוח תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית
67	7. עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה
69	8. יצירת סביבת לימודים דינמית ומאתגרת לחשיבה ועניין



- 70 9. בחינת החזון הבית ספרי לצורך עדכון והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית, תוך שיתוף באי בית הספר
- 71 10. קידום התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם
- 73 11. בניית תכנית עבודה בית ספרית, הנתמכת על ידי סדירויות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית
- 74 12. טיפוח 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

- 75 13. פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך המוסד החינוכי 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 רבת תרבותית
- 84 18. קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי
- 86 19. בניית תכנית עבודה מוסדית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי
- 88 20. פיתוח ויישום סדירויות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה
- 90 21. בית ספר כמוקד משמעותי בקהילה – העמקת הקשר והשותפות עם ההורים, הקהילה והרשות המקומית לצורך השפעה חינוכית ערכית

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

- 92 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

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

פרק ג': משימות שגרה, תכניות והנחיות

- 99 .1 הערכת מורים ב"אופק חדש"
- 99 .2 הערכת מורים בחינוך העל יסודי- "עוז לתמורה"
- 99 .3 התאמה והטמעת דרכי הערכה ללמידה משמעותית
- 100 .4 התאמה והטמעת דרכי הוראה-למידה-הערכה לקידום תפקודי לומד
- 100 .5 מניעת אלימות ועיצוב אקלים מיטבי
- 100 .6 תכנון מערכת השעות
- 101 .7 יישום רפורמות מרכזיות במערכת החינוך
 - א. רפורמת "אופק חדש" בחטיבות הביניים
 - ב. רפורמת "עוז לתמורה" בחטיבות העליונות
- 101 .8 הכלה- שילוב לומדים וקידומם בחינוך
- 102 .9 התאמת מערכת ההוראה והלמידה לעידן הדיגיטלי
- 102 .10 הבניית תרבות קליטה מיטבית למתמחים ולמורים חדשים
- 102 .11 התכנית להשאלת ספרי לימוד
- 103 .12 תכנית בין תחומית בנושא "ירושלים"
- 103 .13 "בשבילי הזכרון"- תכנית להנחלת זכרון השואה ומשמעותו
- 104 .14 היערכות בית ספרית לחירום
- 104 .15 עברית על הרצף
- 105 .16 הדרך החדשה- תכנית לקידום שילוב יוצאי אתיופיה
- 105 .17 פעילויות חוויותיות לצוותים חינוכיים בתרבות יהודית ישראלית

חינוך מיוחד - משימות שגרה ותכניות

- 106 .18 תכנית לימודים בית ספרית בבתי ספר לחינוך מיוחד
- 106 .19 תכנית לימודים כיתתית- בתי ספר לחינוך מיוחד וכיתות חינוך מיוחד בבתי ספר רגילים
- 106 .20 תכניות אישיות לתלמידים ברצף שירותי החינוך המיוחד
- 107 .21 תכנית מעבר אישית
- 107 .22 הוראת מקצועות הליבה של החינוך המיוחד
- 108 .23 טיול מוגש לתלמידים עם צרכים מיוחדים
- 108 .24 תכניות במהלך החופשה לתלמידים עם צרכים מיוחדים

מינהל חברה ונוער- משימות שגרה ותכניות

110	25. ע.ת.י.ד.י.ש.ר.א.ל.י - מפגשים בין תרבותיים - מודל בתי ספר תאומים
110	26. תכנית חומש לקידום החינוך הבלתי פורמאלי בחברה הערבית
111	27. התפיסה המערכתית לחינוך ערכי
111	28. התכנית להתפתחות אישית ומעורבות חברתית
111	29. מסעות מעצבי זהות
110	30. שילוב וקידום יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית

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

114	הקדמה - פרק תקצוב דיפרנציאלי
115	1. מודל התיקצוב הדיפרנציאלי
116	2. שעות תוספתיות ליישום התכנית - סל שיפור הישגים
117	3. עקרונות לניצול השעות במסגרת האוטונומיה הבית ספרית בשעות התקן, בשעות הסלים ובסל הטיפוח
117	4. דוגמא לטבלאות שעות הלימוד בחטיבת הביניים

נספחים

123	נספח א: רקע על התוצאות הרצויות
127	נספח ב: כלי אבחוני לבחירת יעדים מוסדיים
141	נספח ג: ניתוח ארגוני לאור התוצאות הרצויות באמצעות כלי העכביש
145	נספח ד: תרשים "עצם הדג"
147	נספח ה: תחקור הצלחות
151	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 לתלמידיה 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, מארז 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 חברתי-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 מארז המתנ"ה יחד עם אגף התכנון. תודה לכלל השותפים הנוספים שלקחו חלק בכתיבת המתנ"ה.

בברכת הצלחה



מיכל כהן

דבר מנהל המינהל הפדגוגי

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 לקידום לרווחת בני האדם

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

המתנה 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.

במתנה 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.

במתנה ניתן ביטוי ל"אבנים הגדולות" ולתכניות הייחודיות שבהן עסוקים מוסדות החינוך לצד המשימות השוטפות ומשימות השגרה. מגוון הכלים והתכניות המוצגים במתנה שפותחו במטה משרד החינוך ובמחוזות, משקפים עשייה מרובה המתרחשת במטה ובשטח.

חלק מהתכניות המוצגות במתנה 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 מלמד" השכלתי".

לסיום אבקש להודות לאנשי המינהל הפדגוגי ולאגף התכנון והאסטרטגיה על עקביותם והתמדתם בתכלול המתנה ובעיקר לגבי מירי נבון, סגנית מנהל המינהל הפדגוגי, שניהלה תהליך זה. תודה לכל שותפינו במטה ובמחוזות שתורמו 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, ודמוקרטיים 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"
- יש"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 על-יסודי

"אדם צעיר רואה את העולם כתמונה דוממת שאינה משתנה.

אדם זקן שראה שינויים ועוד שינויים פעמים כה רבות, יודע שזו תמונה נעה, ומשתנית לנצח."

רוברט א' היינליין

אל עמיתיי המפקחים והמנהלים בחינוך העל יסודי,

כשאנו מביטים אל העתיד ומשרטטים את תמונת העתיד שלנו, אנו שואפים לישנות ולישנות, מתוך מטרה לטפח אדם חושב השותף לשינוי תמונת העתיד של חברה.

בפתחה של שנת הלימודים תשע"ז אנו נמצאים בלב ליבו של תהליך משמעותי וחדשני שבו אנו רואים רוח רעננה של חדשנות בחינוך נושבת בבתי הספר: דרכי הוראה מגוונות, הערכה על צורותיה השונות, צוותי חינוך המתווים דרך חדשה, פריצת גבולות הכיתה ותלמידים שזוכים ליהנות מלמידה רלוונטית ומלאת משמעות.

השנה, אנו מבקשים להעמיק את הלמידה המשמעותית ולהתמקד בפיתוח תפקודי לומד הנדרשים מאוריין במאה ה-21, נושא אשר ימקד את העשייה החינוכית והאקדמית שלנו. המטרה היא לפתח לומד סקרן, בעל דעת ובינה, בעל יכולת חשיבה מסדר גבוה, אדם בעל מכוונות עצמית ללמידה המתפתח בהיבט התוך אישי והבין אישי. אדם בעל מיומנויות של חשיבה ביקורתית ופתרון בעיות, יצירתיות וחדשנות, תקשורת ושיתופיות, אוריינות מידע ומדיה, אוריינות תקשוב, פיתוח לומד עצמאי ואוטונומי ומעורבות בקהילה. מארג תפקודים ומיומנויות אלה מאפשר לנו לראות את האדם כמכלול שלם ולהעניק לו את האפשרות לחוות תהליכי למידה משמעותיים.

השנה המשכנו ודייקנו את המשימות העומדות בפנינו תוך הבלטת המשימות המרכזיות לצד טיפוח אוטונומיה ניהולית וגמישות פדגוגית של בית הספר.

במארג זה תוכלו למצוא דרכים לקידום תפקודי לומד, לטיפול מגוון מיומנויות, להטמעת דרכי ההערכה חלופיות וכלים ליישום.

אני מאחלת לכולנו שנה שבה נמשיך לנוע, להשתפר ולראות פרי במעשה ידינו.

בהוקרה חמה להצלחה רבה

דסי בארי

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 עמו 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

מארגזי
תכנון,
ניהול
והיערכות



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 והמדידה ללמידה משמעותית

מטרה ב'

חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת יחודיים 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

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

מטרה ד'

קידום תרבות ניהולית-ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

יעד 11:

חיזוק המנהיגות החינוכית ופיתוח ההון האנושי במרכזים 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

תוצאות רצויות:

ברמת התלמיד, 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 בלפחות שלושה מהם (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 ומתבססת 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 ופועל מתוך מודעות לנקודות החוזק והתורפה שלו
6. מממש כישוריו והישגיו הלימודיים והחברתיים בצורה מיטבית
7. חדור תחושת סיפוק ושאיכות חברתית ואקדמית 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 עם 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 פורמלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי

א. 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	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 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 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 בסדירויות אפקטיביות המאפשרות קידום למידה משמעותית	-	✓	✓
12	טיפוח 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	על יסודי
13	פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך המוסד החינוכי 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	-	✓	✓

יעד חובה

יעד חובה

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	עי"ס
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, במרכזם 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	עי"ס
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 המתנה מציג יעדים למוסדות חינוך שגובשו בתהליך משתף 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 במתנה 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 משתף, 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 המתנה 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"ו

7. על בסיס התכנית האסטרטגית נקבעו חמישה יעדים מחייבים לכלל בתי הספר:
 - יעד 1 - תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה
 - יעד 2 - יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד
 - יעד 3 - קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית
 - יעד 13 - פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו
 - יעד 15 - שילוב ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר בפעילות המוסד החינוכי
8. מנהל מוסד חינוכי ינהל תהליך של מיפוי נתונים והערכת מצב בהתאם לצורכי המוסד החינוכי ולאור יעדי מוסדות החינוך המפורטים במסמך המתנה.
9. 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).
10. מנהל מוסד חינוכי יוכל להוסיף יעדים נוספים על פי שיקול דעתו ועל-פי צורכי המוסד החינוכי.
11. מכל יעד מוסדי ייגדרו 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.

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.

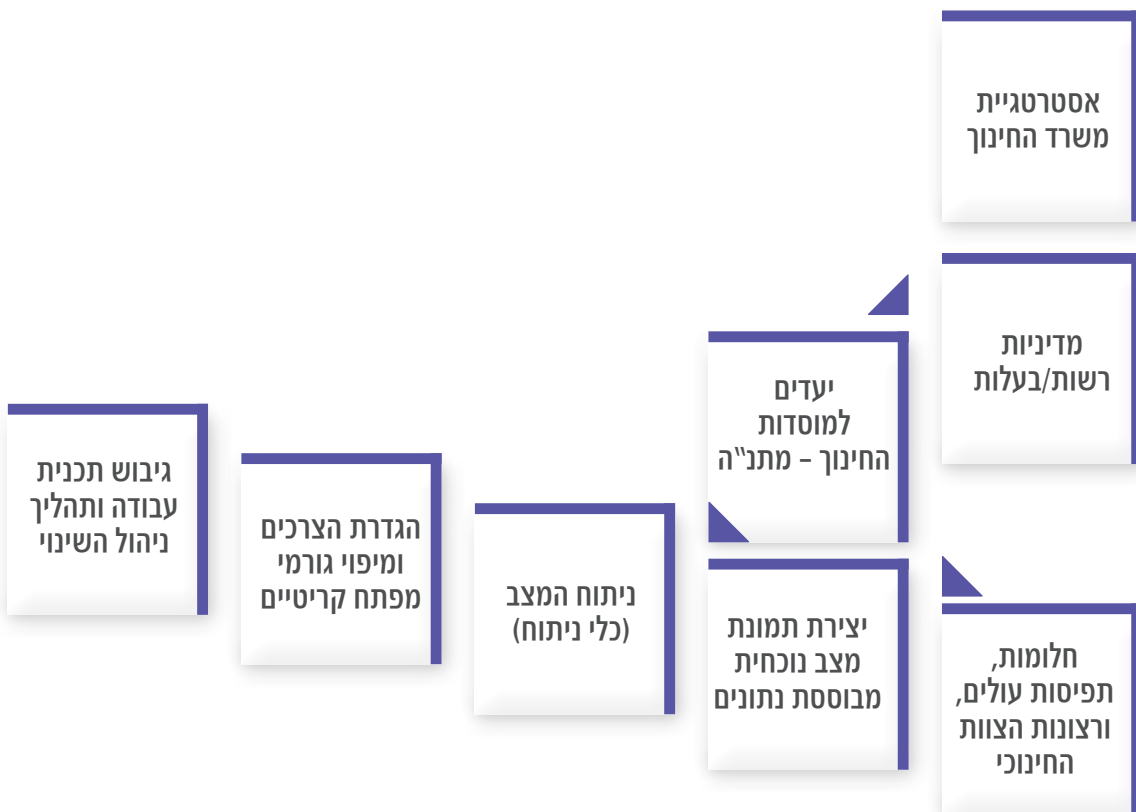
תהליך תכנון מיטבי ניזון בשלב הראשון משלושה מקורות:

- נתונים ותמונת המצב המצוי, בין היתר מתמונת המצב החצי 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 יכלול לרוב את השלבים הבאים:



שלב 1: "לתכנן את התכנון"

חשוב להחליט על מאפייני התהליך לפני שמתחילים בתהליך התכנון: עומק התהליך, רמת השיתוף וקהל 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 ממשרד החינוך, שותפות הורים וקהילה ועוד).

חלון ידע: על שיתוף



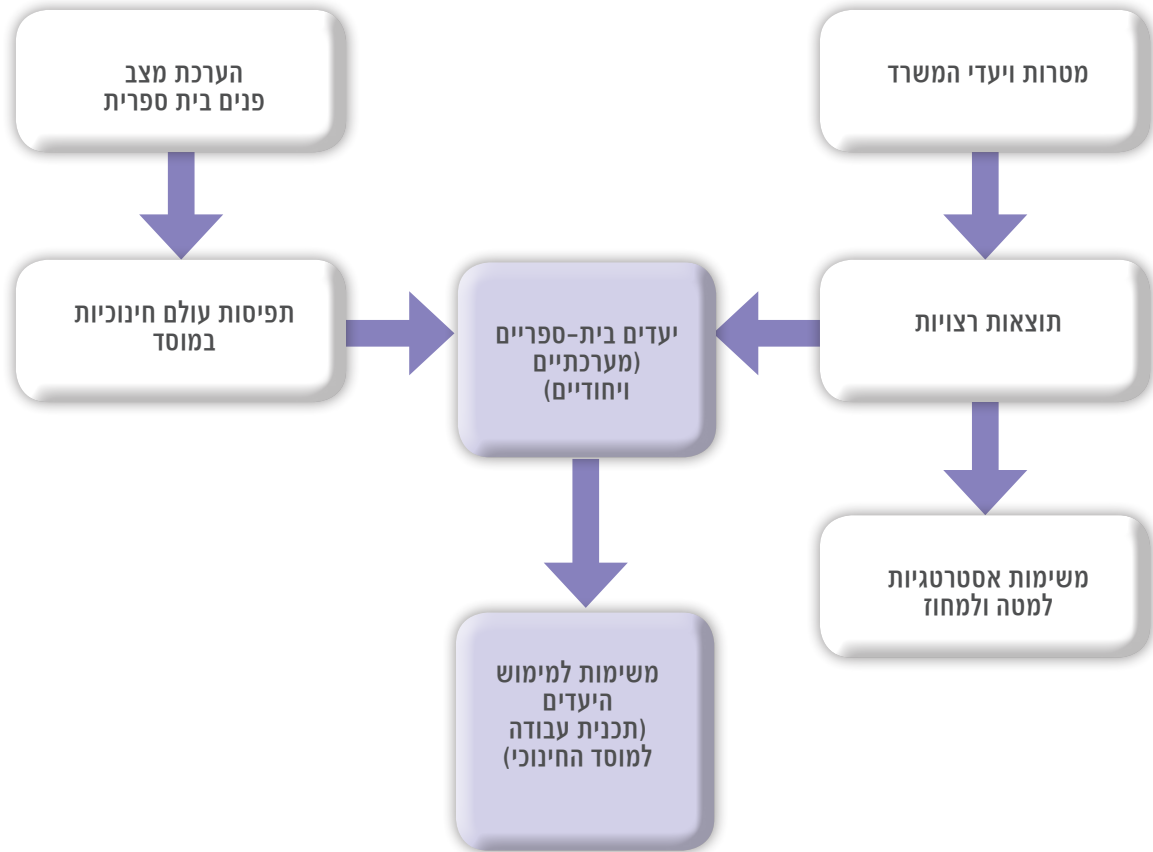
ניתן להגדיר ארבע רמות שיתוף המתאפיינות ברמות מחויבות והקשבה שונות והמייצרות רמות עומק ולגיטימציה שונות:

- **יידוע** – הרמה המינימלית ביותר. מדובר בשיתוף שהוא בעיקרו חד סטרי 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.
 - **היועצות** – 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 לבד ולקבל את ההחלטות לבדו או עם צוות הניהול המצומצם.

משאבים, מנגונים ולוחות זמנים

- **משאבי זמן:** תהליך תכנון דורש משאבי זמן – זמן לאיסוף נתונים, זמן לשיבות 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 חינויים לתהליך החינוכי כולו.
- תכנון טוב במוסד החינוכי מתחיל לא יאוחר 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 שימותו, 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 יתגזר 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 ולמציבות
- 
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 ומשמשות 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 בתחילת פרק זה.

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.

(בנספח ג' מפורט כלי מסייע לדוגמה לדיון על התוצאות הרצויות)

יעדים למוסדות החינוך



רשימת היעדים למוסדות החינוך שנקבעו בתהליך התכנון האסטרטגי ואשר מופיעים במתנ"ה גובשו בתהליך משותף בין מנהלי מוסדות חינוך, 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:

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

<p>יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה-21, ומציג שיפור משמעותי בלפחות שלושה מהם</p>	<p>יעד מוסדי 2 תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי</p>
<p>הצוות החינוכי מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים</p> <p>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</p>	
<p>יעד 1: קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21</p> <p>יעד 3: המשך התאמת ההוראה, תכניות הלימודים, סביבות הלמידה ומתווי ההערכה והמדידה ללמידה משמעותית</p>	<p>יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי</p>
<p>יעד 11: חיזוק המנהיגות החינוכית ופיתוח ההון האנושי במרכזם המורים בישראל</p> <p>קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית</p>	<p>יעד מוסדי 3 תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי</p>
<p>התלמיד מממש כישוריו והישגיו הלימודיים והחברתיים בצורה מיטבית</p> <p>התלמיד רואה בהשכלה ערך, רחב אופקים ובעל בסיס ידע בתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים</p> <p>צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים</p>	
<p>יעד 1: קידום הישגים לימודיים בדגש על פיתוח תפקודי לומד המותאמים למאה ה-21</p> <p>יעד 2: קידום החינוך המדעי, טכנולוגי ומקצועי ופיתוח מתודות בדגש על ענף המתמטיקה</p>	<p>יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי</p>
<p>פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך המוסד החינוכי ומחוצה לו</p> <p>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)</p> <p>צוות החינוך מקדם יוזמות ומטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה</p>	<p>יעד מוסדי 13 תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי</p>
<p>המוסד החינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו</p>	
<p>יעד 5: העמקת החינוך הרגשי, הערכי והחברתי וקידום מעורבות אישית וחברתית</p> <p>יעד 6: טיפוח אקלים מיטבי לחיזוק החוסן והצמיחה האישית ולקידום סובלנות והכלת האחר</p>	<p>יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי</p>
<p>יעד 4: טיפוח זהות וערכי מורשת ייחודיים בתוך מרחב חיים משותף בחברה הישראלית, במדינה יהודית, דמוקרטית וציונית</p>	
<p>יעד 7: קידום תפיסה הוליסטית ורצף חינוכי סביב היממה ובין מגוון מסגרות החינוך</p>	

שילוב בפעילות המוסד החינוכי ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר	יעד מוסדי 15
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).	תוצאות רצויות רלוונטיות ליעד המוסדי:
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).	
יעד 4: טיפוח זהות וערכי מורשת ייחודיים בתוך מרחב חיים משותף בחברה הישראלית על גווניה, במדינה יהודית, דמוקרטית וציונית ברוח מגילת העצמאות.	יעדים אסטרטגיים בזיקה ליעד המוסדי
יעד 5: העמקת החינוך הרגשי, הערכי והחברתי וקידום מעורבות אישית וחברתית	
יעד 11: חיזוק המנהיגות החינוכית ופיתוח ההון האנושי במרכזם המורים בישראל	

בנוסף לחמשת היעדים המחייבים לבתי הספר, על מנהל בית הספר לבחור יעדים נוספים למוסד החינוכי שיהוו את ליבת תכנית העבודה של המוסד החינוכי. תהליך הבחירה יכול התייחסות והנמקה לבחירתו. על תהליך הבחירה להיות מנומק, מעמיק ומבוסס על נתונים ככל שניתן. תהליך הבחירה, היעדים שנבחרו והנימוקים יוצגו למפקח הכולל ובוועדה 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 א: 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.

חלופין, ניתן להשתמש בכלי המצורף בנספח ב' לשם תעדוף ראשוני, ללא איסוף נתונים בהנהלת המוסד או עם הצוות החינוכי.

שלב ב: 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
 - משובים 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 בנספח ב'):

יעד מוסדי 22

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

- 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 ג: 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 בנספח ב' 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 המיטיבית לגשת לניתוח החסמים מתבססת על שאילת שאלות.

שלבי עבודה מוצעים:

- א. הצגת היעד הנבחר כבעיה ואתגר (בנוסח שלילי)
- ב. מיפוי הגורמים:
 1. בשלב ראשון – בחשיבה פתוחה ואינטואיטיבית המנסה לתת מענה לשאלה "למה זה קורה".
 2. 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)

מיקוד ותעדוף

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

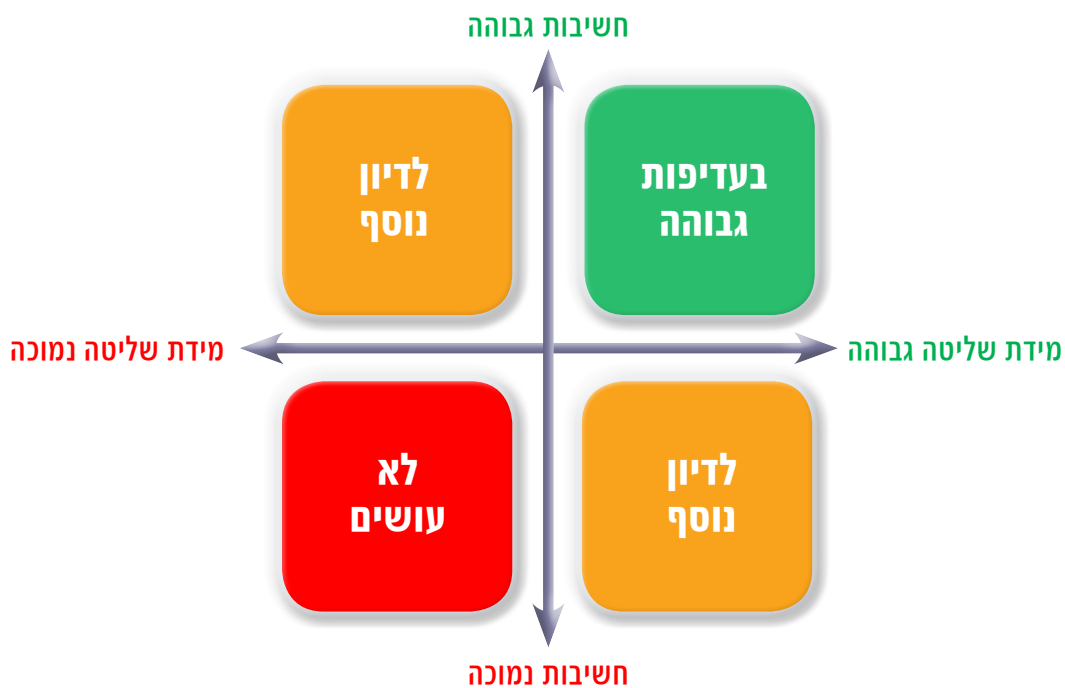
קיימות שיטות רבות לביצוע תעדוף ויתכן גם שכבר בשלב המיפוי יצופו באופן אינטואיטיבי הגורמים המרכזיים. נהוג למפות את הסיבות שצפו מהניתוח הקודם בכלי "רמזור" (הסיבות שמופו מהוות למעשה את המצע למשימות

2 יעד מוסדי 18: קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי

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 שמיפוינו 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 מטרתנו ואת היעד. אם לא, סימן שעלינו לדייק את כיווני הפעולה.
2. חשיבה לפי עקרון פארטו 80/20-20/80, 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:

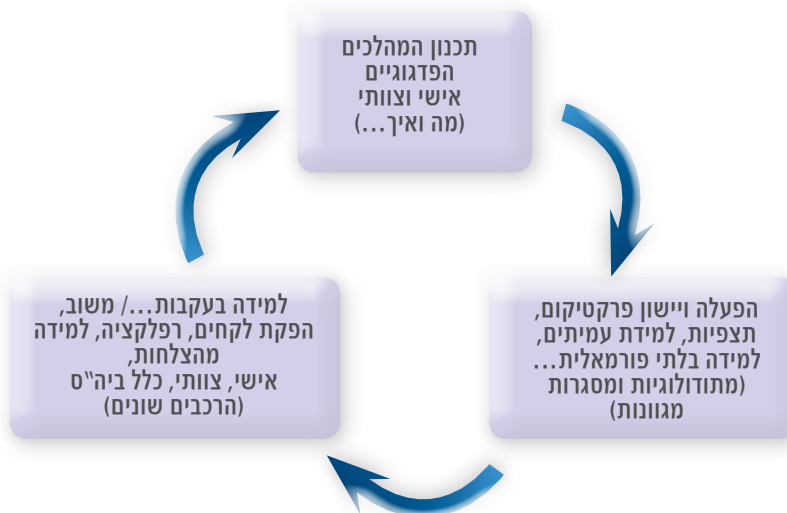
1. ברמת יעד מוסדי
« במסמך המתנה מוגדרים מדדי תפוקה לכל יעד מוסדי.
2. ברמת משימה של המוסד החינוכי - לכל משימה בתכנית העבודה של המוסד החינוכי יש להגדיר מדדי תפוקה נוספים המעידים על ההתקדמות בביצועה ועל איכות התקדמות זו.

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 במשימה, איסוף נתונים המעידים על מידת הצלחה במשימה, ניתוח תוצאות המאפשר הסקת מסקנות מתמונת המצב שהתקבלה ושינויה במקרה הצורך.



מושגי יסוד במדידה

מדדי תפוקה הם תוצרי הפעילות הבית 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 היחידה עצמה 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 המתקבלים ממגוון דרכי הערכה
- עלייה בשיעור תלמידי בית הספר הניגשים לעבודת גמר

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 עבודות צוות"; שיעור המנהלים שתופסים את תפקידם כאחראיים לחיזוק הקשר של 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:

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

שלב 5: מתכנון לניהול אפקטיבי

לאחר כתיבת תכנית העבודה המוסדית ניצב בפני המנהל את האתגר העיקרי והוא: להפוך את תכנית העבודה ברמות השונות של הניהול והביצוע במוסד החינוכי לכלי עבודה שוטף ונגיש 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: סיפוטומים 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 ומתחם 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 כשיניגשים לתכנן את ניהול השינוי בארגון:

1. **אנו לא אוהבים שינוי.** רוב האנשים חשים בנוח במקום בו הם נמצאים, שם הם פיתחו את המיומנויות שלהם ובו הם חשים מסוגלים. לכן גם אם לא במוצהר ניתן להניח שרוב האנשים בצוות יעדיפו גם אם לא במודע להמשיך לעשות את עבודתם כפי שעשו עד כה.
2. **שינוי לוקח זמן.** בדיוק כמו שלאדם קשה לשנות הרגלים, כך גם לארגון או מוסד.
3. **שינוי אינו ליניארי.** יש תאוריות שונות לגבי עקומת השינוי האופיינית. בכולן לפני השיפור יש קושי או הרעה. מאפיין זה מחייב היערכות ובעיקר הכלה של המשמעויות הנגזרות 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 שינקשו על דלתנו...)

מספר רכיבים קריטיים לתכנון ולתשומת לב בעת שינוי בארגון:

1. **תקשורת בהירה של מסרים.** חשוב לשים לב שאת המסר של השינוי לא מעבירים רק במועד ההשקה או בשלב התכנון, אלא בכל מגע עם הצוות ועם השותפים השונים למהלך. כל מפגש מהווה הזדמנות לחזק את המסר ולוודא שהוא מובן ומדויק.
2. **תקשורת דו-כיוונית (משוב).** מאחר 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

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

צומת מעקב, הערכה ולמידה אחד 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 3 עקרונות מרכזיים:

1. הישענות על נתונים
2. הבניית התהליך כתהליך למידה ארגוני
3. הגברת האפקטיביות של עשיית מערכת החינוך בכלל רבדיה

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 ההערכה 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.

כיצד נהפוך זאת לתהליך משמעותי?

אנו מאמינים שצומתי ההערכה בדומה לתהליך הערכת המצב והתכנון, הם הזדמנות לשיח וללמידה צוותית. לכן מומלץ לבצע את ההערכה באופן משתף 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 ארגוני – 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 ולבחינה 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:

1. **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.
2. **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 והגורמים המעכבים או שעלולים להעכב 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 ממשיות "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 להסבירן 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 הנבחנים 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 ד').
- 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 ה').
- 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 משימים 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 לדייק בהתאם לחסמים שנמצאו. בחלק זה יבואו לידי ביטוי פתרונות שחשבתם עליהם על מנת 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 הישגים של בית הספר והצרכים שהוא מזהה במהלך העבודה. הדיון אחר ביצוע התכנית מהווה ערוץ מתאים. הוועדה המלווה תתמקד בהצגת 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 בחמ"ה - בית חינוך כמשפחה

תוצאה רצויה: תשתית ארגונית לכל עבודה ערכית-לימודית בבית החינוך. ניהול בחמ"ה מבוסס על תפיסת ניהול של שותפות בקבלת החלטות, ביזור סמכויות, הטלת אחריות וקבל אחריות על ידי צוות ניהול להלן צוות בחמ"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: אווירת חג, תחושת גאווה, שייכות והזדהות עם החמ"ד ערכיו ומטרותיו.

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

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 5: בין אדם לעמו, ארצו ולמדינתו – נכונות לשרות ומוכנות לצה"ל ולשרות הלאומי.
תוצאה רצויה: בוגר בעל תודעת אחריות השואף לעשייה לאומית משמעותית ומימוש יכולותיו למען עם ישראל וארץ ישראל במסגרות צה"ל והשירות הלאומי.
13. פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך המוסד החינוכי 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 תשועה
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 סדירויות 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 הכישרונות, 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 המוסד החינוכי 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 המוסד החינוכי 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 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 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

1. תכנון ויישום תהליכי הוראה – למידה מגוונים וחדשניים המפתחים ומטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה.
2. יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד.
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.

ממד 3: שיפור הלמידה וההישגים

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

3. קידום הישגי תלמידים בשפת אם, באנגלית ובמתמטיקה.
4. קידום את הוראת כלל תחומי הדעת באמצעות הסביבה הדיגיטלית.
5. 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

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

18ב. קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי.

20ב. פיתוח ויישום סדירויות 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.

13ב. פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך המוסד החינוכי ומחוצה לו..

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

ממד 6: יש"י – יחד שבטי ישראל

תוצאה רצויה: אחדות ישראל, ערבות הדדית, לכידות חברתית וההכרה בערכה הנעלה של האומה הישראלית

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

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

21ב. 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.

18ב. קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי.

19ב. בניית תכנית עבודה מוסדית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי.

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

ממד 8: שיתוף עם גורמי קהילה

תוצאה רצויה: שותפות, הדדיות, ומעורבות עם גורמי קהילה

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

פרק ב' יעדי מוסדות החינוך



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 ומציג שיפור משמעותי בשלושה מהם לפחות
- * צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו 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

משימות מומלצות

1. לפתח סביבות למידה פורצות זמן ומקום המאפשרות חיזוק תפקודי הלומד
2. לקיים פיתוח מקצועי המקנה כלים וידע לגיוון דרכי הוראה חדשניות כחלק משגרת העבודה בבית הספר
3. להתאים את מערכת השעות הבית ספרית בכלל היבטיה לקידום למידה משמעותית ולתפיסה החינוכית של בית הספר
4. לבנות יחידות הוראה בכלל תחומי הדעת המתייחסות לרכיבים הבאים: שיטות הוראה, סביבות למידה, דרכי הערכה, המכוונות לפיתוח תפקודי לומד
5. להרחיב את הידע המקצועי של המורים אודות שימוש באסטרטגיות למידה בתחומי הדעת
6. לגבש מגוון דרכים לקידום יעדים אישיים וקבוצתיים תוך מעקב והערכה

חינוך מיוחד

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

תפוקות

- קיום שגרות וסדיריות למעקב מבוסס נתונים אחר ההתקדמות ביישום תכנית העבודה המכוונות להטמעת תפקודי לומד
- יישום דרכי הוראה מגוונות לפיתוח תפקודי לומד על ידי המורים לפחות בשליש מזמן ההוראה
- עלייה בשיעור המורים המשתתפים במפגשי פיתוח מקצועי, לרבות פנים בית ספרי, המוקדשים לקידום תפקודי לומד
- זימון לתלמידים התנסויות במגוון אסטרטגיות למידה לקידום תפקודי לומד על ידי המורה
- חינוך מיוחד: שיתוף הצוות, התלמיד והוריו בתכנית האישית
- חינוך מיוחד: שילוב כל יעדי התכנית האישית בתכנית העבודה של הצוות החינוכי-טיפולי

המשך // יעד מוסדי 1:

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

חומרים וכלים

[מחונ-נט](#)

[אבני דרך ללמידה משמעותית](#)

[ת"ל ייחודיות](#)

[תכנית תמ"ר](#)

[התאמת תכניות הלימודים בתחומי הדעת למדיניות הלמידה המשמעותית](#)

[חלופות בהערכה](#)

[ת"ל במקצועות השונים](#)

[ת"ל להשכלה כללית בתחומי הדעת](#)

[תכניות לימודים ומבנה ההערכה בבחינות הבגרות על פי תכנית ההיבחנות החדשה](#)

[מבדק עמי"ת](#)

[מבחני מיצ"ב](#)

[הל"ל](#)

[רואים 6:6](#)

[חינוך מיוחד: אתר האגף - מסמך תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים](#)

[חמ"ד: "לב לדעת" - ידע מצמיח חינוך למידה משמעותית מוכוונת הפנמה](#)

מטרה א': קידום למידה משמעותית ואיכותית שתוביל להישגים לימודיים, למימוש עצמי ולמצוינות**יעד מוסדי 2: יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תיפקודי הלומד**יעד
חובה**תוצאה רצויה שהיעד מקדם**

- * התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמים למאה ה- 21 ומציג שיפור משמעותי בשלושה מהם לפחות
- * צוות החינוך 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

משימות מומלצות

1. למנות רכז הערכה בית ספרי בהתאם להנחיות ראמ"ה ולנהלים ולמסד את תפקידו
2. ליישם מגוון כלים ודרכים להערכה בהלימה למטרות תחומי הדעת ולדרכי ההוראה
3. לתכנן תהליכי הערכה על הפעילויות החברתיות והארגוניות המתקיימות בבית הספר
4. לבנות מסד נתונים פדגוגי וארגוני שישמש תשתית להערכת תפקודי לומד
5. להכשיר מורים לקראת ביצוע הערכה מגוונת

חינוך מיוחד

6. לקיים שימוש מרבי בכלי מדף מתוקפים, לרבות מיצ"ב פנימי, לצד כלים מותאמים ומשימות הערכה חלופית
7. לאפשר ליווי מותאם לתלמידים רלוונטיים הניגשים לבחינות הבגרות כחלק מבגרות מלאה או חלקית

תפוקות

- ביצוע תהליך להערכת תפקודי לומד באמצעות כלי או תהליך חדש פעמיים בשנה בכל כיתה
- קיום מסד נתונים עדכני ופעיל של נתוני הערכה לימודיים, רגשיים, חברתיים והתנהגותיים, עבור כל תלמיד, המתקבל באמצעות מגוון דרכי הערכה
- עלייה בשיעור התלמידים הניגשים לעבודת גמר
- קיום תכנית הערכה חלופית במספר תחומי דעת
- קיום שגרות של דיון בממצאי ההערכה לשם שיפור תהליכי ההוראה, למידה והערכה

המשך // יעד מוסדי 2:

יישום דרכי הערכה מגוונות המכוונות להערכת כלל תיפקודי הלומד

חומרים וכלים

[חלופות בהערכה](#)

[אבני דרך ללמידה משמעותית](#)

[תכניות לימודים ומבנה ההערכה בבחינות הבגרות](#)

[מיצ"ב מתן משוב מב"ס](#)

[חלופות בהערכת הישגים](#)

[נתונים המופיעים בתוכנת משוב בה משתמש בית הספר](#)

חינוך מיוחד:

[אתר האגף - מסמך תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים](#)

[מיצ"ב פנימי - תהליכי הערכה בקרב תלמידים עם צרכים מיוחדים](#)

[בחינות בגרות: מידע אודות הנחיות בנושא הבחנות בבחינות בגרות לתלמידים עם צרכים מיוחדים](#)

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. ליצור קהילות מורים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית המטפחות דרכי הוראה מגוונות
2. למסד תהליכים של למידה שיתופית והערכת עמיתים
3. לבסס מיומנויות הדרושות ללומד עצמאי בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית
4. לשלב מטלות הבעה בעל פה בשפת האם ובאנגלית בתחומי הדעת השונים, תוך זימון התנסויות לרכישת מיומנויות דיבור בציבור
5. להבנות ולהפעיל מסגרות המזמנות תרגול של השיח הדבור באנגלית
6. לבסס מושגים בתחום הדעת תוך הקפדה על עקרונות שפת האם
7. להבנות סביבה לימודית בתחום המתמטיקה, המאפשרת לתלמידים התנסות במשימות חשיבה הדורשות מציאת חוקיות, חשיבה מקורית, יצירתיות ויכולת הכללה ברמה גבוהה
8. ליצור ולבדוק דוגמאות, העלאת השערות, בדיקת ההשערות - אימותן או הפרכתן בכלים מתמטיים
9. להעמיק את הקשר בין משימות בהוראת המתמטיקה לבין התמודדות עם משימות בתחומים מדעיים ואחרים

חינוך מיוחד

10. ללמד תלמידים בתפקוד קוגניטיבי תקין-גבולי על פי תכניות ועל פי הקצאת שעות בחינוך הרגיל תוך ביצוע התאמות. בשאר רמות התפקוד: לבנות תכנית מותאמת
11. לקדם את הכשירות השפתית-תקשורתית של התלמידים בדגש על שיתוף בין מורות לקלינאיות תקשורת
12. ללמד מתמטיקה שימושית תוך חיבור לנושאים מחיי היומיום

המשך // יעד מוסדי 3:

קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית

תפוקות

1. קידום שילוב אמצעים דיגיטליים בתכנית הלימודים במקצועות עתירי מלל ובמתמטיקה
2. קיום מערך מטלות בשפת האם ובאנגלית שבהן משולבים תכנים מתחומי דעת שונים
3. המורים מזמנים לתלמידים תהליכי למידה המבססים את הקשרים שבין אסטרטגיות החינוך הלשוני לרכיבי תחום הדעת
4. כל המורים המלמדים שפת אם, מתמטיקה ואנגלית משלבים חלופות בהערכה
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

חומרים וכלים

[מאפייני לומד – אבני דרך ללמידה משמעותית מאגר המשימות הענף החינוכי שלהב"ת](#)

[כלים ניהוליים בראי החינוך העל יסודי](#)

[אתר מינהל מדע וטכנולוגיה](#)

[מבחנים בינלאומיים – אתר המזכירות הפדגוגית – פינת מפמ"ר לחטיבת הביניים ; לחטיבה העליונה.](#)

חינוך מיוחד:

[אתר האגף – תכניות במקצועות הליבה – חינוך לשוני – תכניות לימודים והוראה, מדריך ליישום ולהטמעה בחינוך מיוחד;](#)

[תהליכי הערכה בקרב תלמידים עם צרכים מיוחדים \(המיצ"ב הפנימי\).](#)

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, רחב אופקים ובעל בסיס ידע בתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים
- * המוסד החינוכי משלב מגוון מרחבי למידה פיסיים ווירטואליים המאפשרים למידה משמעותית
- * צוות החינוך מטפח סביבה לימודית דינאמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות

משימות מומלצות

1. לבנות צוותי עבודה חוצי מקצועות לכתיבת תכניות עבודה הכוללות שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות
2. לשלב פדגוגיה דיגיטלית בדרכי ההוראה.
3. לזמן התנסויות במשימות היבחנות מתוקשבות ובלמודי טכנולוגיה
4. לפתח מרחב למידה וירטואלי שבו תתאפשר למידת עמיתים

חינוך מיוחד

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

תפוקות

- קיום מאגר שיעורים מקוונים בתחומי הדעת השונים בשפת אם
- קיום של ניצול מיטבי ורציף של סביבות למידה מתוקשבות בבית הספר
- חינוך מיוחד: עלייה בשיעור התלמידים הנרשמים לשיעורי למידה מרחוק

כלים

[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, רחב אופקים ובעל בסיס ידע כתחומי הדעת הנלמדים ובמושגי יסוד תרבותיים והיסטוריים
- * התלמיד חדור תחושת סיפוק ושייכות חברתית ואקדמית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו
- * צוות החינוך מטפח סביבה לימודית דינמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות

משימות מומלצות

1. למסד מפגשי למידה של קהילות בית הספר בשגרת בית הספר תוך מתן אפשרות ללומדים לבחור את הנושאים בהם יועמק הידע
2. לבצע תהליכי הוראה ולמידה בין תחומיים
3. ליצור שותפויות לימודיות עם גורמי חוץ כך שהלמידה תורחב ותהפוך רלוונטית לעולמו של הלומד
4. להשתמש באמצעים מתוקשבים להנגשת מידע כללי וידע עולם על בסיס קבוע

חינוך מיוחד

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

תפוקות

- נתינה של לפחות 3 הזדמנויות בשנה שבהן מתאפשר לכל תלמיד מפגש עם גילויים שונים של השכלה כללית בתוך בית הספר ומחוצה לו
- נתינה של לפחות הזדמנות אחת בשנה לכל תלמיד להתנסות בלמידה רב תחומית בהתאם לתכניות בית ספריות שאושרו בוועדה המלווה
- חינוך מיוחד: הוראת נושאים מתחומי איכות החיים הרלוונטיים לגיל התלמיד ולתפקודו, כחלק ממערכת השעות

המשך // יעד מוסדי 5:

מיסוד מסגרות מגוונות המזמנות לתלמיד הרחבת ההשכלה הכללית במגוון רחב של תחומי דעת

חומרים וכלים

[בשבילינו](#)

[תכנית הליבה לחינוך חברתי לכיתות ז'-י"ב](#)

[התכנית "התפתחות אישית ומעורבות חברתית"](#)

[גיליונות על סדר היום התכנית "ערכים בסמל, בטקס ובחג" התפיסה המערכתית "הנוער בוחר ערך כדרך"](#)

[תכניות לימודים להשכלה כללית בתחומי הדעת מאגר התכניות להשכלה כללית](#)

[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 כישוריו והישגיו הלימודיים והחברתיים 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
2. לאפשר התקדמות תלמידים בתחומי החוזק האישיים תוך הצבת יעדים מוגדרים
3. להסדיר שגרות לטיפוח מצוינות אישית, קבוצתית ובית ספרית
4. להשתמש בתכניות המקדמות מצוינות אישית ובית ספרית

חינוך מיוחד

5. לפעול להעלאת רף הציפיות ולהצבת אתגרים במגוון תחומים לתלמידים בכל רמות התפקוד
6. למסד השתלבות תלמידים מחוץ לכיתה-האם, תוך ניידות בין כיתות ומסגרות בחינוך המיוחד והרגיל:
 - א. בבית ספר לחינוך מיוחד – השתלבות תלמיד בקבוצה בתפקוד שונה משלו ובקבוצות רב גילאיות
 - ב. בכיתות חינוך מיוחד בבית ספר לחינוך רגיל – השתלבות תלמידים מכיתת החינוך מיוחד בשיעורים בכיתה הרגילה בשכבתו
 - ג. בין בתי ספר לחינוך מיוחד ורגיל – השתלבות תלמיד או קבוצה מבית ספר לחינוך מיוחד בשכבת גילו בבית ספר רגיל

חמ"ד:

7. למידת התכנית החינוכית "מתעודה לתהודה" במסגרת מעגלי חמ"ד קהילה לומדת והטמעת התכנית למיצוב תעודה מעצבת ולאפשר מיצוי סגולותיו של התלמיד

המשך // יעד מוסדי 6:

קידום וטיפוח תרבות של מצוינות ברמה האישית, הקבוצתית והבית ספרית

תפוקות

- קיום מסגרות בית ספריות, כיתתיות, ארציות ובין לאומיות המאפשרות לכל תלמיד לפתח מצוינות בתחומים שונים
- קיום שיח בין המחנך לכל תלמיד לפחות פעמיים בשנה להגדרה משותפת של יעדים לימודיים, חברתיים ואישיים ולמעקב אחר התקדמות התלמיד בהם
- עלייה בשיעור התלמידים בהקבצות גבוהות ומוגברות
- חינוך מיוחד: השתתפות של כל תלמיד בשתי יוזמות השתלבות, לפחות, במהלך לימודיו בבית הספר העל יסודי

חומרים וכלים

[מבחן עמי"ת לאיתור חוזקות קוגניטיביות אגף א' לחינוך על-יסודי](#)

[ניתוח נתוני מיצ"ב](#)

[המכחול הניהולי - ריכוז וניתוח נתוני בית הספר](#)

[תכנית חאלום - חינוך אישי לצמיחה ולמנהיגות אגף א' לחינוך על-יסודי](#)

[שעות פרטניות ברפורמות "עוז לתמורה" ו"אופק חדש" אתר לחינוך על-יסודי](#)

[תכנית מול"א - מוכנות לאקדמיה אתר תכניות חונכות וירטואלית אגף א' לחינוך על-יסודי](#)

[ספרים ומאמרים בנושא מצטיינים ומחוננים](#)

[התיכון הווירטואלי אגף א' לחינוך על יסודי](#)

[תכנית "אמירים"](#)

[מצוינות 2000](#)

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 המותאמות למאה ה-21, ומציג שיפור משמעותי בשלושה מהם לפחות
- * 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. להכשיר ולהעביר השתלמויות מורים בתחום המדעי-טכנולוגי
2. לבסס את הלימוד התיאורטי של המקצועות המדעיים כבסיס להסבר ולפרשנות של תופעות הטבע בחיי היום יום
3. לתכנן יחידות הוראה מכוונות לחקר מדעי או טכנולוגי
4. לשלב ידע מתחומים המדעים והטכנולוגיים בתחומי דעת נוספים
5. לכוון תלמידים לביצוע עבודות חקר בתחום הפיסיקה והפיסיקה המחקרית
6. לחשוף תלמידים למגמות הטכנולוגיות-מקצועיות לקראת הרישום לתיכון, לחלק חוברת המגמות לתלמידים ולהפנות למידע באתר המשרד
7. לקיים מפגשים עם אנשי מקצוע (תעשיינים, אנשי פיתוח ומהנדסים) להיכרות עם מרחבי תעסוקה אפשריים ולהמשך לימודים

חינוך מיוחד

8. ללמד תלמידים בתפקוד קוגניטיבי תקין-גבולי על פי תכניות והקצאת שעות בחינוך הרגיל, תוך בחירת המקצועות הרלוונטיים מתחומי המדעים. בשאר רמות התפקוד: לבנות תכנית מותאמת
9. ללמד מדעים תוך חיבור לנושאים מחיי היומיום.
10. לעודד השתתפות בפיתוח מקצועי לצורך התמחות בהוראת מדעים לצד ההתמחות בחינוך המיוחד

המשך // יעד מוסדי 7:

עידוד רכישת ידע ומיומנויות רחבים בתחומי המדע והטכנולוגיה

תפוקות

- עלייה במספר תלמידי כיתה ט' המבצעים תהליך שלם של חקר מדעי או פתרון בעיות
- עלייה בשיעור התלמידים הבוחרים ללמוד במגמות מדעיות-טכנולוגיות בחטיבה עליונה
- שיפור ההישגים במבחנים הארציים בתחומי המדע והטכנולוגיה
- קיום יום חשיפה אחד לפחות למגמות השונות
- חינוך מיוחד: בניית תכניות הוראה בכל מסגרת, קיום תהליכי הערכה והשתתפות בפיתוח מקצועי

חומרים וכלים

[אתר מינהל מדע וטכנולוגיה רשימת מגמות טכנולוגיות בתיכונים](#)

[אתר המזכירות הפדגוגית - פינת מפמ"ר מדעים - תכניות לחטיבת הביניים ; לחטיבה העליונה.](#)

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



תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * התלמיד מתנסה בכלל תפקודי הלמידה המותאמות למאה ה-21, ומציג שיפור משמעותי בשלושה מהם לפחות
- * 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. לבצע הערכה חלופית לתלמידים הלומדים במסלולים טכנולוגים באמצעות פרויקטים במקצוע ההתמחות (בהערכה של בוחן חיצוני 2)
2. לשלב התנסות בתעשייה במסגרת הלמידה השוטפת
3. להבטיח התפתחות מקצועית של מורי החינוך הטכנולוגי בדגש על התנסות מעשית
4. לחזק הקשר עם מרכזי טכנולוגיה אזוריים
5. להפעיל פרויקט "טו"ב" בבית הספר (טכנאי ובגרות עד סוף כיתה י"ב)

תפוקות

- הגדלת מספר התלמידים הלוקחים חלק בפרויקט "טו"ב"
- הגדלת מספר התלמידים שמשלבים התנסות מעשית בתעשייה במסגרת הלמידה השוטפת

חומרים וכלים

[אתר מינהל מדע וטכנולוגיה](#)

[תכנית "טו"ב": טכנאי ובגרות שילוב תלמידים בתעשייה](#)

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

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

משימות מומלצות

1. לקיים קבוצות שיח של מורים, הורים ותלמידים לבחינה ולעדכון של חזון בית הספר בהתאם לתפיסת הלמידה המשמעותית
2. להציג את החזון לבעלי העניין הרלוונטיים (מפקח, נציגי בעלויות, רשתות החינוך)
3. לגבש צוות בית ספרי המופקד על תכלול היישום וההתאמה של החזון בלמידה המשמעותית
4. למסד צוותי עבודה מקצועיים ובין מקצועיים לארגון הלמידה החדש ובהלימה לחזון בית הספר
5. ליצור מסגרות של בחירה ואוטונומיה במרחב הלמידה הבית ספרי למורים ולתלמידים

חמ"ד:

6. הטמעת חזון ותכניות החמ"ד תוך מיקודם ומתן ביטוי בחזון הבית ספרי

תפוקות

- קיומו של חזון בית ספרי עדכני ומותאם לתפיסת הלמידה המשמעותית
- עשיית פעולות משמעותיות ליישום החזון ולתרגומו לתהליכי העשייה הבית ספרית, לרבות הגדרת בעלי תפקידים הממונים על יישומו
- שיעור התלמידים והמורים המשתתפים בגיבוש החזון הבית ספרי
- חמ"ד: קיום תכניות לביסוס ולהעמקה בחזון החמ"ד לטיפוח זהות ציונית דתית

חומרים וכלים

[מבחני מיצ"ב](#)

[חזון החמ"ד מחולל מציאות.](#)

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 מממש כישוריו והישגיו הלימודיים והחברתיים בצורה מיטבית
- * התלמיד חדור תחושת סיפוק ושייכות חברתית ואקדמית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו
- * צוות החינוך מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים

משימות מומלצות

1. להכיר לעומק את תכניות הלימודים החדשות ואת הישגים המצופים בכל תחום דעת
2. לבנות תכניות הוראה המבוססות על תכניות הלימודים, תוך שימת דגש על קידום ועל גיוון דרכי הוראה והערכה לשם למידה תוך התייחסות לתפקודי לומד שונים
3. למפות הישגי תלמידים כבסיס לבניית תכנית עבודה בית ספרית באמצעות נתוני המכחול הניהולי
4. לבנות תכנית למידה אישית, קבוצתית, כיתתית בהתבסס על נתונים מתחומי הדעת השונים
5. לקיים תהליך פיתוח מקצועי של צוותי המורים בתחומי הדעת השונים
6. להפעיל תכניות המקדמות הקניית מיומנות בתחומי הלימודי יסוד בחינוך הממלכתי (ליבי"ה)

חינוך מיוחד

7. להכיר לעומק תכניות לימודים לחינוך המיוחד ומסמכי התאמה של תכניות הלימודים הרגילות
8. ללמד תלמידים בתפקוד קוגניטיבי תקין-גבולי בהתבסס על תכניות והקצאת שעות בחינוך הרגיל. בשאר רמות התפקוד: לבנות תכנית מותאמת
9. לעודד השתתפות בפיתוח מקצועי לשם התמחות בהוראת המקצועות לצד ההתמחות בחינוך המיוחד

תפוקות

- קיום תכניות הוראה בית ספריות מעודכנות לתכניות הלימודים החדשות בכל תחומי הדעת
- קיום צומתי הערכה ובקרה למעקב אחר התקדמות התלמידים על פי תכניות העבודה הכיתתיות, הקבוצתיות והאישיות
- מיפוי מבוסס נתונים של מצב התלמידים בתחומי הדעת ובניית תכנית פעולה אישיות

המשך // יעד מוסדי 10:

קידום התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם

חומרים וכלים

[ליב"ם](#)

[מחצית שלישית](#)

[בחינות מיצ"ב פנימיות מידי שנה בשכבות הגיל השונות מתוך מאגר באתר מאגר התכניות-תפנית](#)

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Applications/TYH/hp.htm> תיכון וירטואלי

[חונכות וירטואלית](#)

[שש/שש לחינוך העל יסודי](#)

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Applications/TYH/hp.htm>

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Applications/TYH/hp.htm>

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Applications/TYH/hp.htm>

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 וקובעת שגרות וסדירויות בתחום ההוראה, הלמידה וההערכה המשקפים תרבות של ניהול אוטונומי
- * המוסד החינוכי מצמיח מנהיגות, מסוגלות ושיפור מתמיד בקרב צוות החינוך בעזרת תרבות ארגונית מתאימה, מתן 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

משימות מומלצות

1. לבצע אבחון ארגוני (פדגוגי, חברתי וארגוני) של המוסד החינוכי
2. למפות את הסדירויות (מבנה מערכת השעות, לוח הצלולים, ישיבות צוותים וכד') ואת מגוון המשאבים הבית ספריים
3. לבחון ולהתאים את הסדירויות ומגוון המשאבים כדי שיקדמו תרבות פדגוגית וארגונית התומכת בלמידה משמעותית ומתן מענים דיפרנציאליים ללומדים
4. לשתף את הצוות החינוכי של המוסד בבניית תכנית העבודה הבית ספרית בדגש על גמישות פדגוגית המקדמת למידה משמעותית (סדירויות ומשאבים)
5. לבנות תכנית בית ספרית לניצול מיטבי של משאבי בית הספר לקידום הלמידה המשמעותית

תפוקות

- ביצוע תהליך אבחון ארגוני עצמי הממפה חוזקות וחולשות של המוסד החינוכי לצורך תכנון תכנית עבודה
- מתקיים תהליך הערכה של אפקטיביות הסדירויות ובעקבותיו יישום המסקנות העולות ממנו
- קיום תהליך הערכה של ניצול משאבי בית הספר

חומרים וכלים

[מיצבים](#)

[אח"מ](#)

[כלי אבחון ארגוניים \(כדוגמת swat ועוד\) כלי תכנון תקציביים\(רשותיים, ארגוניים\) אבני דרך ללמידה משמעותית](#)

[חמד: אתר "לב לדעת"](#)

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 ואקדמית 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 במימוש יעדיו ומשימותיו
- * המוסד החינוכי מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות

משימות מומלצות

1. להבנות תפיסה בית ספרית מוסכמת המגדירה תחומי מעורבות, דרכי פעולה ומסגרות פעולה משותפות למורים, להורים, לתלמידים ולבוגרים
2. למפות צרכים לימודיים וחברתיים בקרב מורים, הורים ותלמידים לצורך מתן מענה משותף
3. למסד מסגרות קבועות לשיח ולשילוב הורים - מורים - תלמידים - בוגרים בסוגיות מחיי בית הספר
4. לעודד יזמות ופעולות משותפות של הורים - מורים - תלמידים - בוגרים בתחום הלימודי והחברתי

חמ"ד

5. להפעיל את תכנית "במ"ה" - בית מדרש הורים

תפוקות

- קיום שגרות ומסגרות להורים, מורים ותלמידים המקדמות יוזמות חברתיות ולימודיות
- עלייה במידת שיתוף ההורים בעשייה החינוכית בבית הספר
- ביצוע תהליך משתף לגיבוש תכניות או יוזמות חברתיות ולימודיות

חומרים וכלים

[מיצ"בים שאלון אח"מ](#)

[דגמי שיתופי פעולה של הורים ספרים העוסקים בבית הספר הקהילתי חוזרי מנכ"ל על ועדי הורים](#)

[חמ"ד: תכנית "במ"ה" - בית מדרש הורים](#)

מטרה ב': חיזוק החינוך לערכים יהודיים, ציוניים ודמוקרטיים ולערכי מורשת
ייחודיים ברוח מגילת העצמאותיעד
חובהיעד מוסדי 13: פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות
אישית רגשית בתוך המוסד החינוכי ומחוצה לו

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 בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו

משימות מומלצות

1. לברר את צורכי הפרט, הקבוצה והקהילה בתהליך המשתף את הצוות החינוכי והתלמידים לצורך איתור הזדמנויות והעלאת יוזמות למימוש המעורבות החברתית
2. להבנות ולהפעיל מגוון מסגרות בבית הספר ובקהילה המאפשרות למידה והתנסות במעורבות החברתית תוך שותפות ולקיחת אחריות של התלמידים והצוות החינוכי (מחנכים ומורים בתחומי הדעת)
3. להקצות מסגרות זמן להכשרה ולליווי התלמידים בדגש על תהליכי תכנון, יישום, רפלקציה, הערכה ומשוב של ההתנסות במעורבות חברתית
4. להכשיר את הצוות החינוכי להנחיה ולליווי התלמידים בפעילויות המעורבות החברתית תוך התנסות ומתן דוגמה אישית
5. להעריך את התלמיד על התנסותו בתכנית המעורבות חברתית ולהוקיר את המעורבים בדרכים מגוונות

חינוך המיוחד

6. לקיים מפגשים של תלמידים מהחינוך המיוחד ומהחינוך הרגיל תוך תרומה הדדית
7. לזמן למתבגרים בבתי ספר לחינוך מיוחד מעורבות חברתית בקרב תלמידים צעירים או מתקשים בבית ספרם.
8. ליישם את התכנית להתפתחות אישית ומעורבות חברתית ללא קשר מחייב לתעודת הבגרות, תוך יישום ההנחיות וההמלצות להתאמת התכנית לחינוך המיוחד
9. לקיים שיח ברמת מורים ותלמידים אודות התלמיד עם הצרכים המיוחדים כשותף פעיל ותורם בקהילה הרגילה

חמ"ד

10. להבנות ולהפעיל מנהיגות נוער בתכניות "הקהל למען ציון"
11. הטמעת תכנית המעורבות "ממני אליך" לאור חזון החמ"ד

המשך // יעד מוסדי 14:

פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך המוסד החינוכי ומחוצה לו

תפוקות

- השתתפות של כל התלמידים באופן עקבי ומתמשך במסגרות למעורבות חברתית או תרומה לקהילה
- מתן ביטוי להערכת המעורבות החברתית בתעודה הבית ספרית ובתעודות נוספות
- שימוש במסגרות זמן להליכי תכנון ועיבוד רפלקטיבי של מהלכי המעורבות החברתית
- קיום הכשרות לצוות החינוכי להנחיה, לליווי ולהערכה של התלמידים בתכנית למעורבות חברתית
- חינוך מיוחד: קיום תכנית בת חמישה מפגשים בשנה לפחות עם תלמידים וצוותים מהחינוך הרגיל

חומרים וכלים:

[התכנית "התפתחות אישית ומעורבות חברתית"](#)

[עמ"ן - עיר מתנדבת נוער](#)

[שילוב מעורבות חברתית בתחומי הדעת](#)

[התכנית התפתחות אישית ומעורבות חברתית](#)

[תו התקן למוסדות קולטים](#)

[אוגדן ליועצת התפתחות אישית ומעורבות חברתית](#)

[בגרות חברתית](#)

[מעורבות ומנהיגות](#)

חינוך מיוחד:

[אתר האגף - "האחר הוא אני" - הצעות להפעלת צוותים וללמידים](#)

[אתר ייעודי של תכניות הטלוויזיה החינוכית בנושאי "האחר הוא אני";](#)

[פורטל האגף לתכנון ולפיתוח תכניות לימודים - חינוך מיוחד - תכנית לקראת בגרות \(ל"ב 21\)](#)

[אתר מנהל חברה ונוער - התכנית להתפתחות אישית ומעורבות חברתית ומסמך ההתאמות לחינוך המיוחד.](#)

[חמ"ד: תכנית הקהל למען ציון](#)

[תכנית המעורבות "ממני אליך"](#)

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 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)
- * התלמיד בעל תחושת מסוגלות עצמית, יכולת לזויות התנהגויות ורגשות ופועל מתוך מודעות לנקודות החוזק והתורפה שלו
- * 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. לערוך מיפוי בית ספרי בהיבטים רגשיים, חברתיים, ערכיים והתנהגותיים כבסיס לבניית תכניות אינטגרטיביות - פרו-חברתיות ופסיכופדגוגיות - בהתאם לצרכים שזוהו
2. להרחיב את הידע ויכולת ההתבוננות הפנימית של הצוות החינוכי (מחנכים ומורים מקצועיים) במיקוד על מתן כלים להנחיית קבוצות, ליצירת חיבורים בין ההיבטים הרגשיים, החברתיים-ערכיים והאקדמיים ולביצוע תהליכים רפלקטיביים בהנחיית הרכז החברתי והיועץ
3. למסד מסגרות לשיח, ללמידה ולהתנסות בחיבור להיבטים רגשיים, חברתיים וערכיים בנוסף לשעות המחנך ולתחומי הדעת (בשעות הפרטניות ובפעילויות חברתיות בתוך בית הספר ומחוצה לו)
4. להפעיל תכניות רגשיות-חברתיות-ערכיות במערכת השעות הכיתתית בהתאם לסילבוס של שכבת הגיל כולל עיסוק בנושאים אקטואליים המזמנים דילמות אזרחיות (תכנית הליבה לשעות המחנך, כישורי חיים)
5. להעריך את תפקוד התלמיד בהיבט החברתי-ערכי ואזרחי בצומתי זמן קבועים ומתן ביטוי לכך בתעודה

חינוך מיוחד

6. ללמד נושאים הקשורים לתפקוד עצמאי ואוטונומי כחלק מקידום איכות חיים בהווה ובעתיד
7. ללמד את נושאי איכות החיים 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

8. לבחון השתתפות תלמידים בתכניות מעבר בשיתוף משרד הרווחה בתחום ההכנה לחיי עבודה

חמ"ד

9. הטמעת תכנית מנהיגות הנוער: "הקהל למען ציון"

תפוקות

- עלייה בשיעור עובדי ההוראה שלמדו והתנסו בתחום הרגשי, החברתי והערכי
- קיום מתווה פעולה לקידום התחום הרגשי-חברתי-ערכי (ברמה האישית, קבוצתית, כיתתית) המבוסס נתונים
- קיום מסגרות המאפשרות שיח, למידה והתנסות מתמשכת בחינוך רגשי-ערכי-חברתי בתחומי הדעת השונים
- חינוך מיוחד: לקיחת חלק בתכנית קבוצתית או אישית בתחומי איכות החיים כל שנה על ידי כל תלמיד

חומרים וכלים

- [תכנית מנהל חברה ונוער ליבה לשעות חינוך ז-ב](#)
- [כישורי חיים - שפ"ינט חוזר מנכ"ל חינוך חברתי נובמבר 2009](#)
- [מרח"ב בחט"ב](#)
- [תכנים ותכניות פרו חברתיות באתר מינהל חברה ונוער](#)
- [חוזר מנכ"ל כישורי חיים דצמבר 2010 חאלו"ם](#)
- [חינוך מיוחד: אתר האגף - מסמכי עקרונות תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים : תכנית "ל"ב 21 - לקראת בגרות](#)
- [חינוך מיוחד: משרד הרווחה והשירותים החברתיים - אגף לשירותי רווחה ושיקום - השירות לשיקום תעסוקתי-מקצועי](#)
- [חמ"ד תכנית מנהיגות הנוער: "הקהל למען ציון"](#)

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)
- * צוות החינוך מחנך לערכים דמוקרטיים, יהודיים והומניסטיים ומחזק את הזיקה לארץ, למורשת ולמדינה (בהתאמה למאפייני כל מגזר)
- * המוסד החינוכי מקיים דיאלוג רגשי וערכי פתוח ובונה במרחב הבית ספרי, הקהילתי והחברתי המתבסס על סדירויות תומכות קבועות

משימות מומלצות

1. לשלב במערכת הממלכתית את תכנית הלימודים החדשה "תרבות יהודית-ישראלית" לתלמידי כיתות ט' כהמשך לתכנית "תרבות ישראל ומורשתו" (הנלמדת בכיתות ה' עד ח')
2. לשלב במערכת הממלכתית את לימודי המקצועות "תורה שבעל-פה" ו"מחשבת ישראל" כיתות י'-י"ב כהמשך לתכנית "תרבות יהודית-ישראלית"
3. לשלב לימודים בתחום התרבות היהודית-ישראלית בכיתה י' במסגרת המבואות להשכלה כללית
4. לפתח בקרב צוות המורים את היכולת לשילוב העיסוק בערכים בכל תחומי הדעת
5. לקיים דיונים ערכיים ולבחון דילמות בחיבור לתוכני הלימוד ולנושאים אקטואליים ואזרחיים
6. לעודד קיום שיח מורים, תלמידים, הורים בנושא, מדינת ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית על רקע הכרת ערכים הומניים
7. להבנות תכנית בית ספרית למוכנות ולנכונות לשירות משמעותי בצה"ל ובשירות הלאומי אזרחי
8. לשלב בתכנית החינוכית של בית הספר פרקים מהתכנית "בשבילי הזיכרון"
9. לאפשר לכל תלמיד להשתתף במסע בונה זהות כגון: מסע מבראשית, מסע ישראלי, מסע לפולין
10. לאפשר לכל תלמיד לעלות לירושלים לפחות 3 פעמים במהלך שנות לימודיו

חינוך מיוחד

11. ללמד מורשת ואזרחות וכן את נושא השואה בהתבסס על תכניות לימודים רגילות ומותאמות, בשיעורים ייעודיים ובשיעורים בתחומי איכות החיים
12. לבחון השתתפות תלמידים במסע לפולין - "שלהבת" לחינוך המיוחד או בשילוב עם בית ספר רגיל
13. ללמד נושאים ולתכנן טקסים לקראת קבלה של תעודת זהות בהתאם למאפייני התלמידים
14. לבחון וליישם השתלבות תלמידים בהתאם ליכולתם ולהעדפותיהם במגוון ערוצים לשירות משמעותי בצה"ל: שירות לאומי, התנדבות לצה"ל ושירות בצה"ל

המשך // יעד מוסדי 15:

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

תפוקות

- הפעילויות באורח החיים הבית ספרי מזמנות שיעור גבוה של עיסוק משמעותי בערכים
- עלייה במספר יחידות ההוראה בתחומי הדעת שבהן משולב העיסוק בערכים ובהתנהגויות הנגזרות מהם
- קיום שיח רציף בקרב הצוות החינוכי לגבי האופנים שבהם ניתן לשלב ערכים בתחומי הדעת ובמסגרות נוספות
- קיום תכנית רב שנתית לליבת טיולים עם דגש על העמקת הערכים אותם בית הספר מבקש להטמיע
- קיום שגרות לחיזוק הזהות היהודית-ישראלית (בתי מדרש מסוגים שונים, פעולות לקראת חגים ומועדים, מפגשי לימוד וחוויה) ולהקניית כלים לגיבוש השקפת עולם יהודית-ישראלית
- חינוך מיוחד: חשיפת כל תלמיד לקראת הגיעו לגיל 16 ללימוד נושאים הקשורים לקבלה של ת"ז
- חינוך מיוחד: בנייה ויישום של תכנית הוראה בתחומי האזרחות והמורשת בכל כיתה

חומרים וכלים

[התפיסה המערכתית לחינוך ערכי](#)

[אתר התכנית "בשבילי הזיכרון" להוראת השואה אתר המטה לחינוך אזרחי וחיים משותפים](#)

[מטיל שנתי למסע משמעותי](#)

[מוכנות ונכונות לשירות משמעותי בצה"ל ובשירות הלאומי אזרחי](#)

[לחיות בחברה דמוקרטית - הלכה למעשה](#)

[זהות - למגזרים הלא יהודיים \(התכנית בשפה הערבית\)](#)

[הכרת המולדת ואהבת הארץ](#)

[ירושלים בירת ישראל](#)

[מורשת קהילות ישראל](#)

[אתר תרבות יהודית ישראלית](#)

[אתר מינהל חברה ונוער - קטלוג פרסומים וחומרי הדרכה](#)

[מאגר התכניות החינוכיות של משרד החינוך](#)

[תכניות לימודים - אזרחות לחטיבת הביניים; אזרחות לחטיבה העליונה](#)

[חוזר מנכ"ל בנוגע לתכנית: "להיות אזרח".](#)

חינוך מיוחד

[פורטל האגף לתכנון ולפיתוח תכניות לימודים - תכנית הלימודים: אזרחות - למתבגרים ולבני גיל 16-21 בחינוך המיוחד](#)

[ערכת לימוד לחינוך המיוחד בנושא הוראת השואה - חיים שואה וזיכרון](#)

[הנחיות להשתלבות תלמידים עם צרכים מיוחדים במסע לפולין](#)

[תכניות בשיתוף הכנסת \(טקס קבלת ת"ז\)](#)

[אתר ג'וינט אשלים - שירות משמעותי - "שילוב מנצח"; אקיי"ם - "שווים במדים"](#)

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)
- * המוסד החינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי במימוש יעדיו ומשימותיו
- * צוות החינוך מחנך לערכים דמוקרטיים, יהודיים והומניסטים ומחזק את הזיקה לארץ, למורשת ולמדינה (בהתאמה למאפייני כל מגזר)

משימות מומלצות

1. להפעיל מסגרות ומרחבים להתנסויות שמניעות את התלמידים לקבלת אחריות בשיעורים ובמרחב הבית ספרי והקהילתי
2. למסד מנגנוני שיח למתן ביטוי אישי וחברתי של כלל באי בית הספר
3. לשלב בין למידה עיונית להתנסות פעילה במימוש ערכי צדק ודמוקרטיה (כגון - מודל קהילה הוגנת)
4. לקיים מסגרות לתלמידים שמאפשרות בחירה, ייצוג והשתתפות בקבלת החלטות
5. למסד ועדות משותפות והליכים שיתופיים למורים ולתלמידים לקידום תחושת שייכות והוגנות בקהילת בית הספר
6. להבנות ולהפעיל מסגרות מגוונות של "דיבור בציבור" המזמנות לתלמידים אפשרויות לביטוי אישי ולהבעת עמדות מגוונות בנושאים חברתיים ואקטואליים בכיתה ומחוצה לה

חינוך מיוחד

7. לקדם השתתפות תלמידים ממסגרות החינוך המיוחד בתכניות בשיתוף הכנסת: סיורים מותאמים וטקס קבלת תעודת זהות בכנסת ופעילויות "מתחברים לכנסת" במסגרות החינוכיות
8. לקיים פעולות הכנה וסיכום במסגרת החינוכית באמצעות ערכות ההפעלה של התכנית

חמ"ד

9. הפעלת מנהיגות נוער: הקהל למען ציון

תפוקות

- קיום פעילות של מועצת התלמידים על פי "תו התקן" שבחוזר מנכ"ל
- שיעור תלמידי בית הספר המשתתפים במסגרות קבועות המאפשרות ייצוג ושותפות בתהליכי קבלת החלטות ובביצוען

המשך // יעד מוסדי 16:

התנסות בתהליכים חברתיים ודמוקרטיים במרחב בית ספר

חומרים וכלים

- [כלים בעבודת המועצה מעורבות ויזמות חברת התלמידים](#)
- [מועצות תלמידים ונוער מטרות, עקרונות ודרכי עבודה](#)
- [טיפוח מנהיגות ייצוגית ונבחרת למועצות תלמידים](#)
- [תקנוני מועצות תלמידים](#)
- [חברת התלמידים פעילה ויזמת](#)
- [להיות אזרח](#)
- [תכנית הליבה לחינוך חברתי לכיתות ז'-י"ב](#)
- [לקראת קהילה הוגנת](#)
- [תקנוני מועצות תלמידים](#)

חינוך מיוחד

- [אתר אגף א' חינוך מיוחד - תכניות בשיתוף הכנסת](#)
- [אתר הכנסת - מרכז המבקרים - פרטים אודות סיורים לתלמידים עם צרכים מיוחדים](#)

חמ"ד

- [הפעלת מנהיגות נוער: 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 לכשירות תרבותית
2. להכיר מאפייני תרבויות בקרב קהילת הלומדים בבית הספר ובחברה הישראלית במטרה לעודד הכלה של תרבויות שונות
3. לשלב ולהטמיע פעילויות המקדמות רב תרבותיות בתכנית העבודה הפורמאלית והבלתי פורמאלית (גם לאחר שעות הלימודים) הבית ספרית
4. למסד מפגשים תהליכיים מתמשכים של מורים, הורים ותלמידים בין מגזרים ותרבויות שונות
5. לשמר תרבויות המוצא ושפות האם כמשאב המעצים את הפרט ואת החברה

תפוקות

- עלייה בשיעור התלמידים שנחשפו באופן תהליכי לשונות תרבותית מגוונת בבית הספר ובקהילה
- מתן ביטוי לתכנים, לשפות אם שונות ולפעילויות המכוונים לפיתוח הכשירות התרבותית של כלל באי בית הספר בתכניות ההוראה הכיתתיות ובמרחבי הלמידה
- קיומן של מסגרות קבועות למפגשים ולפעילויות רב תרבותיות

חומרים וכלים

- [שילוב חברתי בחברה רב תרבותית](#)
- [קש"ר - קשב ושיח רב תרבותי במצבי קונפליקט](#)
- [איך ביחד?](#)
- [מסובלנות למניעת גזענות וחיים משותפים](#)
- [פסיפס ישראלי](#)
- http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Noar/KatalogPirsumim/Ricuz_HaderuzimBemidinathIsrael.htm
- [שפינט - תכנית ליצירת שיח מוגן בתנאים קונפליקטואליים](#)
- [אתר המטה לחינוך אזרחי וחיים משותפים](#)
- [הזכות לכבוד והחובה לכבד](#)
- [לחיות בחברה רב גונית](#)
- [ערביי ישראל](#)
- [עתי"ד ישראלי - מפגשים](#)
- [התקווה הישראלית](#)

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 סדירויות תומכות קבועות
- * המוסד החינוכי מקדם, מעודד ומאפשר מעורבות וזמנות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי במימוש יעדיו ומשימותיו
- * המוסד החינוכי מקיים קשר עם הקהילה ועם מסגרות החינוך הבלתי פורמאלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי
- * התלמיד חדור תחושת סיפוק ושייכות חברתית ואקדמית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו

משימות מומלצות

1. לקיים שיח בקרב הצוות החינוכי במטרה לתכנן השותפות החינוכית עם כל באי בית הספר (בירור עמדות, צרכים ומיומנויות, גבולות השותפות ועוד)
2. לשתף הורים ותלמידים בתכנון יצירת השותפות, בתהליכים מרכזיים התומכים באקלים מיטבי תוך הקשבה דיאלוג ואמון ובניית בסיסים להסכמה
3. לנהל סדירויות אפקטיביות – שגרות, מבנים ארגוניים המאפשרים קיום התהליך, ליווי ותמיכה – לקיום שותפות חינוכית מערכתית ופרטנית תוך דיאלוג בין צוותי חינוך, הורים ותלמידים
4. להכשיר, ללוות ולתמוך בצוותי החינוך בתהליכי השותפות

חינוך המיוחד

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

חמ"ד:

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

המשך // יעד מוסדי 18:

קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי

תפוקות

- קיום תהליך משתף ליצירת שותפות ולקידום תהליכים מרכזיים התומכים באקלים מיטבי
- קיום סדירות קבועה בבית הספר לליווי ולקידום של טיפול הצוות החינוכי בנושא
- קיום מסגרת זמן קבועה שבה ניתן לנהל שיח הורים, מורים, תלמידים כמשוב על תכניות ופעילויות משותפות
- חינוך מיוחד: קיום ועד הורים פעיל בכל בית ספר לחינוך מיוחד

חומרים וכלים

- [הורים ומשפחה - שפינ"ט](#)
- [נפגשים - מסע רפלקטיבי להבניית שותפות חינוכית בין צוותי החינוך לבין ההורים טיפוח קשר משמעותי עם הורים מעורבות הורים בבית הספר הקהילתי העל יסודי](#)
- [בחמ"ד - במ"ה](#)

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 משפר את יכולתו לנהל קשרים בין אישיים, להכיל שונות, לעבוד בקבוצה ולנהוג בכבוד ובנימוס כלפי האחר
- * התלמיד בעל תחושת מסוגלות עצמית, יכולת לזוויסות התנהגויות ורגשות ופועל מתוך מודעות לנקודות החוזק והתורפה שלו
- * 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 תלמידים, תחושת שייכות, תחושת מוגנות וצמצום אלימות, תוך קיום תכניות תומכות באופן קבוע וניטור תוצאותיהן

משימות מומלצות

1. למפות את מצב בית הספר בסוגיות אקלים מרכזיות באופן קבוע תוך אבחון וזיהוי כוחות, עוצמות והזדמנויות בבית הספר ובקהילה
2. לבנות ולהפעיל תכנית התערבות לקידום אקלים המבוססת על הנתונים והכוללת 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 ולמסדו כאורח חיים
5. ללוות הצוות החינוכי ולהכשירו לקיום טווח תגובות והתערבויות חינוכיות-טיפוליות מותאמות לאירועים חריגים, לאירועי אלימות ולהתנהגויות סיכון

חינוך מיוחד

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

המשך // יעד מוסדי 19:

בניית תכנית עבודה מוסדית הנתמכת בסדירויות אפקטיביות לקידום אקלים מיטבי

תפוקות

- קיום תכנית עבודה בית ספרית מבוססת נתונים שנבנתה בשיתוף מורים, הורים ותלמידים
- קיום סדירויות אפקטיביות המאפשרות שיח רגשי אישי וקבוצתי בקרב מורים, תלמידים והורים
- קיום הכשרה לכלל הצוות החינוכי בנושא מנעד תגובות חינוכיות והתמודדות עם אירועי אלימות
- חינוך מיוחד: הפעלת תכנית למניעה, להתמודדות ולמעקב בנושא אקלים, בדגש על תלמידים עם התנהגות מאתגרת בכל בית ספר לחינוך מיוחד
- חינוך מיוחד: ירידה במספר בעיות ההתנהגות ואירועי האלימות

חומרים וכלים

[התכנית המערכתית לקידום אקלים מיטבי](#)

[תלמידים למען תלמידים - "כולנו גיבורי אל" - תכנית לפיתוח אחריות אישית ולמניעת בריונות שאלון אח"מ אתר ראמ"ה אלימות לא בבית ספרנו חאלו"ם תרבות השיחה והדין הקוד האתי באינטרנט דרכי התמודדות עם קונפליקטים שיחות על רעות אקלים חברתי מצמצם אלימות מעלים באקלים](#)

[תכנים והנחיות בנושא אקלים - אגף שפ"י](#)

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 העצמאות

יעד מוסדי 20: פיתוח ויישום סדיריות תומכות ביצירת רצף חינוכי לאורך כל היום וכל השנה



תוצאה רצויה שהיעד מקדם

- * צוות החינוך מקדם יוזמות, מטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה
- * המוסד החינוכי מקיים קשר עם הקהילה ועם מסגרות החינוך הבלתי פורמאלי ליצירת ראייה הוליסטית ורצף חינוכי
- * 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

משימות מומלצות

1. לגבש ולהטמיע בקרב הצוות החינוכי דרכים לחיזוק הקשר מורה תלמיד על פני הרצף של חיי התלמיד (רצף גילאי, רצף זמן בין הבוקר לאחה"צ ולחופשות)
2. ליצור מסגרות ומבנים לשיתופי פעולה עם גורמים בקהילה ועם מוסדות החינוך הבלתי פורמאלי כאמצעי משמעותי להעצמת התלמיד ולהתמודדות עם קשיים לימודיים, רגשיים וחברתיים
3. לקדם ערוצי תקשורת (כולל קשר וירטואלי) בין המורים לתלמידים והורים לאורך כל השנה כולל חופשות
4. לעודד את התלמידים לראות במורים גורם משמעותי, מסייע שניתן לפנות אליו בעת מצוקה
5. להתעניין, להכשיר ולהדריך את התלמידים לניצול פנאי איכותי לאורך השנה ולקראת החופשות
6. לתת ביטוי בתכנית העבודה הבית ספרית לעידוד ההשתלבות של התלמידים במסגרות פנאי מבוקרות (תנועות נוער, ארגוני נוער וכו'), לדוגמה: בית הספר יקיים מערכת שעות בהלימה לשעות הפעילות בתנועה

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

- קיום מסגרות זמן ללמידה ולשיח טרום חופשה ולאחריה
- קיום פעילויות משותפות בין תלמידי בית הספר לבין חניכי תנועות הנוער בשכונה
- קיום פעילויות משותפות בין בית הספר למסגרות חינוכיות בלתי פורמאליות
- קיום תהליך מובנה לשיתוף פעולה עם נציגי המסגרות הבלתי פורמאליות ועם הקהילה ליצירת רצף חינוכי בבית הספר
- קיום מדיניות בית ספרית ברורה בנושא הרצף החינוכי

המשך // יעד מוסדי 20:

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

חומרים וכלים

[תורת הפנאי](#)

[תרמיל שימושי לרכז חוויה קיצית](#)

[חוויה קיצית](#)

[יחיד וחברה חמ"ד של חופש](#)

[חאלו"ם קיץ אחר](#)

[חינוך מיוחד: - הארכת שנת הלימודים - תכניות הפעלה של מסגרות החינוך המיוחד בחופשות;](#)

[חינוך מיוחד: חינוך מיוחד: מחנכים מסביב לשעון - קיץ מיוחד; בתי ספר של החופש הגדול;](#)

[חינוך מיוחד: אתר ג'וינט ישראל - אשלים - השתלבות ילדים ובני נוער עם מוגבלות בתנועות נוער.](#)

חמ"ד

[בית חינוך כמשפחה](#)

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

- * התלמיד חדור תחושת סיפוק, חש שייכות חברתית ואקדמית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכי המגוונים ומשמעות לחייו
- * 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 ולהטמיע בקרב הצוות החינוכי תפיסה קהילתית הרואה ביחסי בית ספר והקהילה ערך (שותפות תלמידים - הורים - מורים, גורמי רשות מקומיים וגורמי חברה אזרחית) לטובת בית הספר והקהילה
2. למפות ולגייס שותפים בקהילה (אנשי מקצוע ברשות המקומית, תנועות נוער, ארגוני נוער, עמותות מגזר שלישי, עסקים ועוד) להשתלב בפעולות לקידום החינוך בבית הספר ובקהילה, לדוגמה: הרצאות מומחים בקהילה, בית ספר להורים, קיום אירועי חג ומועד קהילתיים
3. לאגם משאבים בין השותפים לטיפול ההון האנושי בבית הספר והחוסן הקהילתי
4. לפתח מסגרות לחיזוק הקשר בין בית הספר למסגרות החינוך הבלתי פורמאלי במרחב הבית ספרי
5. לפתח 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 להיתרם ולהתעצם מהקשר עם תלמידים אלו

חמ"ד

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

המשך // יעד מוסדי 21:

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

תפוקות

- קיום שני מפגשים שנתיים לפחות של צוות פעולה לתכנון, ליישום ולהערכה של המענים לצורכי הלומדים ובית הספר
- קיום מנגנונים, מסגרות ופעילויות המקדמים את השותפות עם גורמים בקהילה ואת מתן המענה לצורכי הקהילה
- מיפוי גורמים ושותפים רלוונטיים ומשאביהם במסמך
- חינוך מיוחד: השתתפות של כל תלמידי החינוך המיוחד בארבע תכניות ויוזמות לפחות, לטיפול אחרות פעילה במהלך לימודיהם בבית הספר העל יסודי.

חומרים וכלים

בית ספר קהילתי עמ"ן - עיר מתנדבת נוער
בית ספר קהילתי
עם הפנים אל הקהילה דגמי שיתופי פעולה של הורים

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 ואקדמית למוסד החינוכי ורואה בו מקום הנותן מענה הוליסטי ומותאם לצרכיו המגוונים ומשמעות לחייו
- * התלמיד בעל תחושת מסוגלות עצמית, יכולת לזוויסות התנהגויות ורגשות ופועל מתוך מודעות לנקודות החוזק והתורפה שלו
- * צוות החינוך מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום 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. לפתח ולבסס ידע וכלים פסיכו-פדגוגיים בעבודת הצוות החינוכי שיעניקו מענה רגשי, חברתי ולימודי לתלמידים
2. לשלב כלי הערכה ומיפוי התנהגותיים ולימודיים בכתיבת תכנית עבודה כיתתית בהתבסס על נקודות החוזק של תלמידי הכיתה
3. לכתוב בשיתוף התלמיד תכנית עבודה אישית שבה יוגדרו יעדים בהלימה לחוזקותיו (בחירת התלמידים תיעשה על פי שיקול הדעת של המורה בשיתוף יועץ בית-הספר)
4. לקבוע צמתים לבדיקת יעילות תכניות העבודה הכיתתיות והאישיות שבהן המחנך מתכלל ומנהל את התהליך ולעדכון
5. ליצור מנגנונים המאפשרים ניידות תלמידים בין כיתות ומגמות כדי להצמיחם בהתאם לחוזקותיהם
6. לכלול מענים מבוססי מיפוי לצורכי תלמידים על הרצף ההתנהגותי והלימודי בתכנית העבודה הבית ספרית וליישם תוך שימוש בגמישות, בסדירויות, ובצומתי מעקב ובקרה

חינוך המיוחד

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

המשך // יעד מוסדי 22:

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

תפוקות

- עלייה בשיעור המורים המשתתפים במפגשי פיתוח מקצועי לפיתוח מיומנויות הוראה דיפרנציאליות
- מתן ביטוי לדרכי הוראה דיפרנציאליות ולהיבטים פסיכופדגוגיים בתכניות ההוראה של המורים
- קיום תכנית עבודה אישית מותאמת צרכים מיוחדים של התלמידים
- מעקב אחר התקדמות תלמידים בהשגת יעדיהם האישיים בהתאם לתכנית האישית
- חינוך מיוחד: קיום רצף תכנים מתפתח בתכניות הלימודים, בהתאם לגיל הכרונולוגי, תוך התייחסות לרמת הטיפקוד של התלמידים
- חינוך מיוחד: שימוש סדיר ומושכל בציווד המונגש בבתי הספר המונגשים טכנולוגית, תוך פיתוח מקצועי מותאם.

חומרים וכלים

[בחינות מיצ"ב פנימי וחיצוני](#)

[שאלון אח"מ תכנית "פסיפס"](#)

[מיצוי ומצוינות](#)

[עתודה מדעית טכנולוגית](#)

[מבדק עמי"ת](#)

[חינוך מיוחד: אתר האגף - טכנולוגיה מסייעת](#)

[חמ"ד-מתעודה לתהודה](#)

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 אמון 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. לערוך אבחון פדגוגי ולמפות יכולות הצוות כתשתית לתהליכי הפיתוח המקצועי במוסד החינוכי, בסיוע מרכז הפסג"ה.
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. ריכוז ותיעודף צורכי הפיתוח המקצועי הבית ספרי והאישי של חברי הצוות על ידי מנהל בית הספר.
5. לכלול בתוכנית הפיתוח המקצועי רכיבים שונים כמו מסגרות למידה אישיות, צפיית עמיתים, קהילות למידה, מפגשים עם מומחים ועוד.
6. לבנות תוכנית הפיתוח המקצועי הבית ספרי והתוכניות האישיות של המורים באופן ספיראלי בהתבוננות עתידית של 3-5 שנים.
7. לכלול בתוכנית העבודה לפיתוח המקצועי מדדי תוצאה וצמתי הערכה למדידת האפקטיביות של התהליכים.
8. למפות את יכולות הצוות בהובלת תהליכי הוראה ולמידה משמעותית (תיאוריה ומעשה).

תפוקות

- קיום מיפוי צרכים וחוזקות של סגל בית הספר כתשתית לפיתוח המקצועי
- קיום תכנית רב-שנתית לפיתוח צוות
- לכל מורה יש תכנית פיתוח מקצועי אישית המלווה ביעדים ובמדדים אישיים
- קיום מליאות מורים לשיתוף בפיתוח המקצועי שמקיימים עובדי ההוראה
- 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](#)
[כלי הערכה מעצבת](#)

מטרה ד': קידום תרבות ניהולית ארגונית ואפקטיביות במערכת החינוך

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

תוצאה רצוייה שהיעד מקדם

- * צוות החינוך מרגיש משמעותי, משפיע מעורר השראה בקרב תלמידיו ומהווה דוגמה 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 ויזמות של תלמידים, מורים והורים כך שיוכלו לקחת חלק משמעותי בתכנון מימוש יעדיו ומשימותיו

משימות מומלצות

1. לקיים שיח רציף ומובנה בשיתוף כלל המורים לביורר 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 ולהנחת 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) למסד מסגרות למידה ועבודה משותפות של צוות בית הספר ושל צוותים מבתי ספר עמיתים

תפוקות

- קיום מפגשי צוותי למידה לפחות פעם בחודש
- כל מורה יקבל במה לשיתוף עמיתים לפחות פעם בשנה
- הקצאת משאבים ומרחב פיסי לעידוד יזמות של מורים
- קיום דיונים לאורך השנה דיונים המוקדשים להפקות לקחים מהתנסויות הצוות
- הקדשת זמן מנהל (או בעל תפקיד) – מורה לעיבוד התנסויות
- מורים מובילים יזמות 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 הוראה אפקטיביים

משימות מומלצות

1. למפות את יכולות הצוות בהובלת תהליכי הוראה ולמידה משמעותית (תיאוריה ומעשה). לפתח התמחויות שונות בפדגוגיה גנרית ובהיבטיה הדיסציפלינריים לקידום תפקודי לומד שונים בקרב צוותים בית ספריים ובעלי תפקידים מובילים.
2. לבנות בשיתוף אנשי הצוות מסלול קידום מקצועי אישי מבוסס על התמקצעות בניהול תפקידים בית ספריים ולהבנות את ממשקי העבודה בין בעלי התפקידים במוסד החינוכי
3. למסד מסגרות למידה ועבודה משותפות של צוותים מגוונים בבית הספר (מתחומי דעת שונים), של צוות ביה"ס כולו ושל צוותים מבתי ספר עמיתים.
4. ליצור מאגר רעיונות לשילוב למידה משמעותית במגוון מרחבים פיזיים ווירטואליים.
5. לקבוע צמתים לחקר ולבקרה של דרכי הוראה ולמידה משמעותית.
6. לשלב מערך הדרכה חיצוני ופנימי בפדגוגיה גנרית ובתחומי הדעת השונים

חמ"ד

7. למנות בכל בית ספר מורה מוביל למידה ולב המטמיע ערכי למידה משמעותית ברוח "לב לדעת"

תפוקות

- קיומה של תכנית פיתוח מקצועי המתבססת על מיפוי היכולות האישיות והקבוצתיות של הצוות החינוכי להובלת תהליכי למידה משמעותית
- לכל מורה תכנית התפתחות מקצועית-אישית הכוללת יעדים לשיפור המסוגלות האישית ולמעקב אחר התקדמותו על פיה
- קיימות לפחות 3 מסגרות המאפשרות למידה משותפת של הצוות החינוכי
- תכנית העבודה הבית ספרית כוללת תכנון תהליכי התמחויות המותאמים לבעלי תפקידים מובילים

המשך // יעד מוסדי 25:

חיזוק מעמד בעלי התפקידים וצוות בית הספר לקידום הלמידה המשמעותית

- הגדרות תפקיד לבעלי תפקידים מרכזיים עודכנו, ונבנו תכניות עבודה בהתאם להובלה ולהטמעת הלמידה המשמעותית (בפרט רכזי מקצוע ורכזים פדגוגיים)

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, ירחונים](#)
- [סקו"פ - סקר קוהרנטיות פנימית, הערכת המנהיגות הבית ספרית, מנגנוני העבודה, תפיסת המסוגלות ותהליכי ההוראה והלמידה בתוך אתר אבני ראשה](#)
- [סקו"פ - סקר קוהרנטיות פנימית, הערכת המנהיגות הבית ספרית, מנגנוני העבודה, תפיסת המסוגלות ותהליכי ההוראה והלמידה, בתוך אתר אבני ראשה](#)
- [תמ"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](#)
- [חמ"ד- אתר "לב לדעת"](#)

פרק ג'

משימות שגרה, תכניות והנחיות



1. הערכת מורים ב"אופק חדש"**מהות המשימה ותיאורה**

במסגרת הסכם "אופק חדש" נכלל גם מרכיב של הערכה מסכמת למורים כחלק מהנדרש מהם לקבלת קביעות ולעלייה בסולם הדרגות החדש.

הצורך בהערכה מסכמת כחלק מרצף הקריירה של מורים ומנהלים מזמן למעשה הליך הערכה רצוף, מסודר ואחיד לכלל המערכת לצורך קידום מורים ומנהלים בשלבים שונים.

• חומרים וכלים

[ערכת עזר לתצפית בשיעור קישור לכלי להערכת מורים בעברית](#)

[כלי להערכת מורים בערבית כלי להערכת מורים באנגלית](#)

[אתר היחידה להערכת עובדי הוראה](#)

[מאמר: "תהליך הערכת מורים בישראל: צעדים ראשונים ומחשבות לעתיד"](#)

2. הערכת מורים כחינוך העל יסודי "עוז לתמורה"**מהות המשימה ותיאורה**

תהליכי הערכת מורים עתידיים להיות כלי ניהולי מרכזי לשירות המנהל להשבחת הפדגוגיה. הכלי להערכת מורים מתמקד בארבעה מדדי הצלחה להוראה במיטבה.

מדדים אלו משקפים את מורכבות עבודתו של המורה ומאפשרים ליצור שפה משותפת בין כלל הגורמים במשרד החינוך (מפקחים, מנהלים, מורים, מדריכים ואנשי מטה) בכל הנוגע לביצועים המצופים ממורה.

הכלי כולל תיאורים התנהגותיים בכל אחד מהמרכיבים בארבעת מדדי-העל, ברמות ביצוע שונות, המבטאות סולם התפתחות מקצועי.

במקביל, מבצע כל מוערך הערכה עצמית על בסיס אותם מדדי הצלחה.

חומרים וכלים

[הכלי להערכת מורים בחטיבה העליונה](#)

[מודולות להערכת בעלי תפקידים - מחנך כיתה, רכז שכבה, רכז מקצוע](#)

[מודולות להערכת בעלי תפקידים - רכז חינוך חברתי, רכז טיולים, רכז התאמות היבחות, רכז הערכה](#)

3. התאמה והטמעת דרכי הערכה ללמידה משמעותית**מהות המשימה ותיאורה**

בעת בניית התכנית הבית ספרית על הצוות הפדגוגי בחטובחטיבת הביניים ובחטיבה העליונה לתכנן ולהבנות את האטרנטיובות להערכה חלופית בהוראה ובלמידה במקצועות הבחירה ובמקצועות ההשכלה הכללית.

חומרים וכלים

[מהי הערכה חלופית? עוד על הערכה חלופית מסמך חלופות מרכזיות לתהליכי הוראה חלופות בהערכת הישגים התכנית הלאומית ללמידה משמעותית – החטיבה העליונה: ארגון הלימודים ותעודות הסיום](#)
[חמ"ד – חלופות בהערכה](#)

4. התאמה והטמעת דרכי הוראה-למידה-הערכה לקידום תפקודי לומד

מהות המשימה ותיאורה

בעת בניית התכנית הבית ספרית על הצוות הפדגוגי בחטיבות הביניים ובחטיבות העליונות לתכנן ולהבנות יחידות הוראה שמתאמות לקידום תפקודי לומד, תוך התייחסות לדרכי הערכה מתאימות.

חומרים וכלים

[מורה דרך לקידום תפקודי לומד](#)

5. מניעת אלימות ועיצוב אקלים מיטבי

מהות המשימה ותיאורה

פעילויות חינוכיות וחברתיות לצמצום האלימות המילולית והפיזית והאינטרנטית בבתי הספר וטיפוח אקלים מיטבי.

חומרים וכלים

[חוזר מנכ"ל: אורחות חיים במוסדות חינוך קטלוג הפרסומים של מנהל חברה ונוער תכניות מתוך "תפניית" – לקט תכניות ופעילויות לחינוך העל יסודי התמודדות מערכת החינוך עם אלימות תלמידים חוזר מנכ"ל בנושא פגיעה מינית של תלמידים בתלמידים חוזר מנכ"ל בנושא העברה והוצאה של תלמידים מבית הספר אקלים ומניעת אלימות באתר שפ"ו מאמר בנושא ענישה – ד"ר רמי רחמים סקרי האקלים והסביבה הפדגוגית – ראמ"ה אניא – אני נגד אלימות – מנהל חברה ונוער אני נגד אלימות – מנהל חברה ונוער ילדים ונוער – היבטים פסיכולוגיים וחברתיים בין הצלולים – התמודדות עם אלימות וטיפוח אקלים בית ספרי אלימות רחוב בקרב בני נוער – יסודות – יוזמות חברתיות](#)

6. תכנון מערכת השעות

מהות המשימה ותיאורה

בניית תכנית לימודים תלת שנתית או שש שנתית בהתאם לעקרונות התכנית ללמידה משמעותית כולל תכנון השעות הפרטניות ופריסה מאוזנת של תכנית ההיבחות החדשה

חומרים וכלים

[מדריך לעבודה בשעות פרטניות – כלים שלובים "אופק חדש" בחטיבות הביניים ארגון הלימודים בחינוך העל יסודי](#)
מודלים לפריסה תלת שנתית
מודל הסינוסים

[שכר הלימוד בחטיבה עליונה תשע"ה](#) – כולל את פירוט השעות על פי תכנית ההיבחות החדשה.

7. יישום רפורמות מרכזיות במערכת החינוך

א. רפורמת "אופק חדש" בחטיבות הביניים

"אופק חדש" מיועד לחטיבות-הביניים הרשמיות העצמאיות וחטיבות-הביניים בבתי הספר השש-שנתיים. העמקת השילוב בין רכיבי "אופק חדש": זמן תלמיד, זמן מורה, הערכת עובדי ההוראה ופיתוח מקצועי למהלך פדגוגי ארגוני שלם המעצב את התהליכים החינוכיים בבית הספר. מימוש הפוטנציאל הפדגוגי והארגוני של רפורמת "אופק חדש" לשיפור הפרופסיה ומעמד המורה, להעצמה ולהרחבה של סמכויות המנהל ולשינוי מעמיק בתהליכי חינוך-הוראה - למידה ובתפקוד בית הספר כארגון לשם צמצום פערים ולשיפור הישגי התלמידים, תפקודם, תחושתיהם ורווחתם.

חומרים וכלים:

[פדגוגיה, אירגון וניהול](#)

[תלקיט "אופק חדש" - מדריך למנהל ולמורה אוגדן כלים ניהוליים - כלים שלובים המכחו"ל הניהולי הסכם וחוזר מנכ"ל נוהלי הפעלת רפורמת "אופק חדש" אתר "אופק חדש"](#)

ב. רפורמת "עוז לתמורה" בחטיבות העליונות

מהות המשימה ותיאורה

המשימה מיועדת לחטיבות עליונות עצמאיות תלת-שנתיות או ארבע-שנתיות וחטיבות עליונות בבתי הספר השש-שנתיים שהצטרפו לרפורמה. הטמעה פדגוגית וארגונית של "עוז לתמורה" בחטיבות העליונות תוך העמקת השילוב בין רכיבי "עוז לתמורה": שעות פרטניות, שעות תומכות הוראה, שעות לביצוע תפקידים, פיתוח מקצועי של הצוות והנהגת עבודת הצוותים המקצועיים לכדי מהלך שלם המעצב את התהליכים החינוכיים בבית הספר והמטיב אותם. במהלך הפיתוח המקצועי של הצוות יושם דגש על יצירת אקלים מיטבי בחדרי המורים המשותפים למורי "עוז לתמורה" ו"אופק חדש".

חומרים וכלים:

[אוגדן "כלים שלובים"](#)

[מדריך לעבודת המנהל והמורה ב"עוז לתמורה" \(תלקיט בגרסה האחרונה\) הסכם "עוז לתמורה" באתר חינוך על יסודי](#)

8. הכלה - שילוב לומדים וקידומם בחינוך

מהות המשימה ותיאורה

יצירת מסגרת לימודית ארגונית, פדגוגית וחברתית, המאפשרת להכיל באותו בית ספר תלמידים שונים בעלי מגוון יכולות לימודיות

חומרים וכלים

[מדריך לעבודה בשעות פרטניות - כלים שלובים מבדק עמי"ת - ערכה למיפוי תלמידים](#)

9. התאמת מערכת ההוראה והלמידה לעידן הדיגיטלי**מהות המשימה ותיאורה**

הרחבת מסגרות ההכשרה וההוראה של המורים באמצעים דיגיטליים והתאמתם לעידן המאה ה-21

חומרים וכלים

מיומנויות חשיבה בעידן הדיגיטלי המורה המקוון - הוראה למידה אחרת דימויים בעידן הדיגיטלי (אוריינות חזותית) - משרד החינוך הענף החינוכי - משרד החינוך

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

מנהל בית הספר ישקיע מאמצים בקליטה ראויה של עובדי הוראה חדשים, בהכשרת חונכים ותיקים מהצוות ובתהליכי חונכות, ליווי והערכה בשלב הכניסה למקצוע על מנת למנוע נשירה של עובדי הוראה איכותיים. התפקידים המצופים ממנהל בית הספר ושלבי הקליטה המומלצים כולל מודלים לקליטה מיטבית של מורים נמצאים בחומרים ובכלים המצורפים:

חומרים וכלים

התפקידים המצופים ממנהל/ת בית הספר כלי להערכת מתמחים (עברית) אתר הסטאז' מתווה להכשרת חונכים סרטוני וידאו

11. התכנית להשאלת ספרי לימוד

תכנית ההשאלה מחייבת את כלל בתי הספר ולא תהיה מוגדרת כתכנית רשות. תהליך ההצטרפות של בתי הספר לתכנית יוחל בהדרגה ויושלם לא יאוחר מתחילת שנת הלימודים התשע"ז. המהלך יבוצע באמצעות הרשויות המקומיות והעלויות יהיו על בתי הספר בסיוע המינהלת להשאלת ספרי לימוד במנהל הפדגוגי- היחידה לתכניות משלימות למידה.

מהות ותיאור המשימה:

התכנית מיועדת לתלמידי כיתות ז' עד י"ב בבתי הספר הרשמיים והמוכרים שאינם רשמיים בכל שכבות הגיל ובכל המגזרים, בהתאם לתנאים הבאים: בית ספר שקיים לפחות שנה אחת. בתי הספר המצטרפים לתכנית לראשונה, יקבלו תקציב רכש ותקציב לוגיסטי בהתאם למדד הטיפוח הבית ספרי ולמספר התלמידים המשתתפים בתכנית.

חומרים וכלים

רשימת הספרים המאושרים מתפרסמת באתר של אגף ספרי לימוד בכתובת המצי"ב. פירוט נוסף ניתן למצוא בחוזר מנכ"ל

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

במסגרת "שנת אחדות ירושלים", בשנה"ל תשע"ז תיושם בחינוך העל-יסודי 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, יוקצו שעות לימוד להוראת הנושא וישולבו פעילויות למידה במגוון תחומי דעת. בתי הספר יגבשו תכנית ללמידה מעמיקה בתחומי דעת שונים ובנושאים הקשורים לירושלים (מסגרת 30% פרקי בחירה). בנוסף, תשולב למידה חוץ כיתתית, סיורים וטיולים בירושלים (תכנית "מסע לירושלים"), ביקור במוזיאונים והשתתפות באירועים לציון "יום ירושלים".

חומרים וכלים[תכנית ירושלים](#)[המסע לירושלים - מינהל חברה ונוער](#)**13. "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](#)**14. היערכות בית ספרית לחירום****מהות המשימה ותיאורה**

- עדכון מודול ביטחון במבסנ"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 אוקי - 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 ושפי"ה
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](#)

<http://ecat.education.gov.il/%D7%91%D7%99%D7%98%D7%97%D7%95%D7%9F-%D7%91%D7%98%D7%99%D7%97%D7%95%D7%AA-%D7%95%D7%A9%D7%A2%D7%97>

15. עברית על הרצף

מהות המשימה ותיאורה:

מטרת התכנית היא חיזוק ושיפור שליטת התלמידים הערביים בשפה העברית המדוברת – בכל שכבות הגיל – בדגש על טיפוח מיומנויות האזנה ודיבור מתוך ראייה ארוכת טווח שמיזמוניות אלו יאפשרו להם להשתלב בהשכלה גבוהה ותעסוקה.

החל משנת הלימודים התשע"ו כלל תלמידי כיתות אי-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 ילמדו כלל תלמידי כיתות ג-ט' את השפה העברית בהיקף של 5 ש"ש כאשר שעתיים 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:

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Applications/Mankal/EtsMedorim/9/9-7/HoraotKeva/K-2015-1-1-9-7-15.htm>

קישור לאתר אצטבא של המפמ"ר להוראת השפה העברית לדוברי ערבית:
<https://sites.google.com/a/etz.tzafonet.org.il/etstaba/home>

16. הדרך 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. **החל משנה"ל תשע"ז תיושם התכנית במלואה.**

חומרים וכלים:

קישור לתכנית המלאה של משרד החינוך:

<chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfmadadm/http://www.pmo.gov.il/BranchesAndUnits/Documents/govplan0915.pdf>

17. פעילויות חוויתיות לצוותים חינוכיים בתרבות יהודית-ישראלית

מהות המשימה ותיאורה:

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

חינוך מיוחד - משימות שגרה בחינוך העל יסודי

18. תכנית לימודים בית ספרית בבתי ספר לחינוך מיוחד וכיתות
חינוך מיוחד בבתי ספר רגילים

מהות ותיאור המשימה

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

חומרים וכלים

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

19. תכנית לימודים כיתתית - בתי ספר לחינוך מיוחד וכיתות
חינוך מיוחד בבתי ספר רגילים

מהות ותיאור המשימה

- * גיבוש תכנית לימודים כיתתית (תל"כ) שנתיית 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 התל"ב"ס.

חומרים וכלים

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

20. תכניות אישיות לתלמידים ברצף שירותי החינוך המיוחד

מהות ותיאור המשימה

- * 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 ולסוג המסגרת על רצף שירותי החינוך המיוחד.

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 נ"ח/7
 אתר אגף א' חינוך מיוחד – תכנית חינוכית אישית (תח"א) – [חוק חינוך חנים לילדים חולים](#)
 מסמך תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים;
 מסמך pdf – מסמכים לתכנון פדגוגי ברצף המישורים: בית ספרי, כיתתי, גני, אישי

21. תכנית מעבר אישית

מהות ותיאור המשימה

- * גיבוש תכנית מעבר אישית לתכנון מיטבי של המעבר מבית הספר לחיים בקהילה לכל תלמיד בגילאי 16 עד 21 הלומד בכיתת חינוך מיוחד בבית הספר הרגיל או בבית הספר לחינוך מיוחד.
- * התכנית תיבנה בראייה רב שנתית תוך בחינת האפשרות להשתלבות בתכניות מעבר של משרד הרווחה בתחום התעסוקה.
- * בשנת הלימודים האחרונה, תכלול התכנית איתור של מסגרות להשתלבות עם סיום הלימודים: מגורים, שירות צבאי או שירות לאומי, לימודים ותעסוקה.

חומרים וכלים

אתר אגף א' חינוך מיוחד: מסמך תכנון לימודים לתלמידים עם צרכים מיוחדים;
 מסמך pdf – מסמכים לתכנון פדגוגי ברצף המישורים: בית ספרי, כיתתי, גני, אישי; משרד הרווחה והשירותים החברתיים – אגף לשירותי רווחה ושיקום – השירות לשיקום תעסוקתי-מקצועי

22. הוראת מקצועות הליכה של החינוך המיוחד

מהות ותיאור המשימה

- * הוראת מקצועות הליכה 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 ותחומי איכות חיים לקידום השתלבות בחברה ובקהילה.
- * מקצועות הליכה לחינוך מיוחד: איכות חיים, חינוך לשוני, מתמטיקה, תקשוב מדע וטכנולוגיה, אזרחות, מורשת ומסורת – ראה 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).

23. טיול מונגש לתלמידים עם צרכים מיוחדים

מהות ותיאור המשימה

* 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 חוויית הטיול השנתי בהלימה מירבית לנושאים ולעקרונות של שכבת הגיל בחינוך הרגיל.

חומרים וכלים

חוזר מנכ"ל תשס"ה/ה' (פ9ג) – טיולים ופעילות חוץ-בית-ספרית – היבטים פדגוגיים-ארגוניים.
[אתר האגף לחינוך מיוחד – מסמך: טיול שנתי – טיול מונגש](#)

24. תכניות במהלך חופשה

מהות ותיאור המשימה

* 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".

חומרים וכלים

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

תכניות מינהל חברה ונוער

ארבע אבני היסוד

"אחת המשימות החשובות של כל מערכת חינוכית היא להכין את בוגריה לתפקד כאזרחים בחברה. זה אתגר רציני ביותר מכיוון שהמעשה החינוכי אינו משפיע רק על עיצוב המטען האישי של האזרח, אלא מטביע חותם גם על דמותה של החברה כולה ושל המדינה"

(פרופ' חיים אדלר).

לפיכך יהיה מורכב המעשה החינוכי מארבע אבני יסוד הנגזרות ממטרות החינוך שבחוק החינוך:

חיבור לזהות

לסייע לתלמידים לפתח את אישיותם ולגבש את זהותם האישית, הקבוצתית, הערכית, הלאומית, הדתית, האזרחית בצד גיבוש סולם ערכים אוניברסאלי המושתת על ערכים הומניסטיים.

לצורך זה פותחו תכניות שמטרותיהן:

- הכרת העצמי ופיתוח מסוגלות עצמית.
- הכרת המורשת התרבותית וחיזוק החיבור הרגשי לקהילה, למורשת, לעם ולמדינה.
- הבהרת מושגים באתיקה ובמוסר וטיפוח התנהגות מוסרית.

חיבור למקום

לחנך לאהבת הארץ ולפתח יחס של כבוד ואחריות לקהילה ולסביבה הטבעית.

לצורך זה פותחו תכניות שמטרותיהן:

- חיזוק הקשר למקום המגורים בפרט ולארץ בכלל.
- מחויבות למדינת ישראל כמדינה יהודית דמוקרטית.
- אחריות לסביבה הטבעית, לנוף, לחי ולצומח.
- הכנה לשירות משמעותי בצה"ל ובשירות הלאומי.

חיבור לאדם

לחנך אדם אוהב אדם ולפתח יחס של כבוד לזכויות האדם, לשלום ולסובלנות ביחסים בין בני אדם ובין עמים.

לצורך זה פותחו תכניות שמטרותיהן:

- היכרות עם האחר בקהילה ובחברה.
- הבהרת מושגים: ערך האדם, זכויות האדם, סובלנות, פלורליזם.
- טיפוח אהבת האדם, אמפטיה והבנה לצורכי האחר.
- חיזוק התנהגות שמבוססת על ערכים של הכלה, סובלנות ואחריות.

חברה וקהילה

לטפח מעורבות בחיי החברה הישראלית, נכונות לקבל תפקידים ולמלאם מתוך מסירות ואחריות, תרומה לקהילה, התנדבות, חתירה לצדק חברתי במדינת ישראל והכנתו לחיים בחברה דמוקרטית לצורך זה פותחו תכניות שמטרותיהן:

- היכרות עם אתגרי הקהילה והחברה.
- הבהרת מושגים, כגון: צדק חברתי, סולידריות, מגזר שלישי.
- טיפוח שייכות, אכפתיות, אחריות, מחויבות.
- חינוך למעורבות פעילה ולעשייה בקהילה, בחברה ובמדינה.

25. ע.ת.י.ד. ישראלי - מפגשים בין תרבותיים - מודל בתי ספר תאומים

במסגרת תכנית "עתי"ד ישראלי" בתי ספר ממגזרים שונים (דתיים, חילוניים, ערבים ויהודים), עמותות ומסגרות בלתי פורמאליות שונות אמורים לקדם מפגשים תהליכיים (יותר מארבעה בין אותם משתתפים) במטרה לחנך לסובלנות, לכבוד ולקבלת האחר, ולהביא להפחתת דעות קדומות ופחדים ולמניעת גזענות ואלימות. למפגשים אלה ערך רב לבניית חברה ישראלית מכבדת וסובלנית. קיימים מודלים שונים לקיום מפגשים רב תרבותיים. כל בית ספר יכול "לתפור" לעצמו את הדגם המתאים לו.

כדי שהמפגשים יהיו מפגשים בעלי משמעות, אנו מציעים שבכל המפגשים יהיו שלושה רכיבים מרכזיים: חוויה רגשית, חברתית תרבותית, עיסוק בזהות ועיסוק בעתיד. במסגרת מגוון המודלים המוצע, משרד החינוך מציע את מודל "בתי ספר תאומים".

זוהי יוזמה חדשה של משרד החינוך שנועדה לפתח תחושת מחויבות משותפת והדדית ללכידות החברתית ולאזרחות המשותפת במדינת ישראל באמצעות יצירת מרחבים חינוכיים משותפים בין שני מוסדות חינוך לפחות שיקדמו אורח חיים משותף לאורך זמן במרחב הלימודי, החברתי והתרבותי.

- פרטים לגבי מהות התכנית ותנאי הפעלתה כולל הבנייה של תהליך ההדרכה באתר [המטה לחיים משותפים](#) ואתר [מינהל חברה ונוער](#).

26. תכנית חומש לקידום החינוך הבלתי פורמאלי בחברה הערבית

מטרות התכנית לחזק את החינוך הבלתי פורמאלי והערכי והתאמתו לצורכי החברה הערבית, וכן לבסס את תחושת השייכות למדינת ישראל לצד הזהות הערבית של הילדים ונוער בחברה הערבית.

התכנית מיועדת להעניק לכל ילד ונער בחברה הערבית נגישות לשירותי החינוך הבלתי פורמאלי, להגביר את מודעות ההורים והילדים לקשר שבין פנאי משמעותי לכישורי חיים והישגים לימודיים, לפתח תחושת אחריות אישית וחברתית של הילדים והנוער בחברה הערבית לסביבתם וקהילתם ולצמצם את הניכור והעוינות בין אוכלוסיות ישראל השונות לבין החברה הערבית למדינה.

27. התפיסה המערכתית לחינוך ערכי

התפיסה המערכתית לחינוך ערכי מקדמת שילוב שיח ערכי בהוראת תחומי הדעת, בחינוך החברתי-ערכי ובאורח החיים הבית ספרי. התפיסה העומדת בבסיס החינוך הערכי דוגלת ביצירת הקשרים בין הידע הרחב והמעמיק שנרכש בתחומי הדעת לבין חינוך לערכים, למוסר ולמידות טובות לשם יצירת תהליכים של למידה משמעותית ופיתוח זהות תרבותית ערכית.

התכנית מבססת את התפיסה שלפיה כל מורה הוא איש חינוך, מטפחת חינוך ערכי בבתי הספר ויצירת רצף חינוכי-ערכי בין בית הספר לקהילה.

בתי הספר בתכנית בונים לעצמם תכנית שכוללת בירור ערכי בקרב הצוות החינוכי, התמקדות בערכים בהתאם לחזון בית הספר ושילוב ערכים בהוראה ובלמידה.

פרטים באתר [התפיסה המערכתית לחינוך ערכי](#).

28. התכנית להתפתחות אישית ולמעורבות חברתית

תכנית מחנכת להתפתחות אישית ולמעורבות חברתית במעגלים הולכים ומתרחבים בהתאם לגיל הלומדים על הרצף הנע מערנות לסובב דרך השתתפות ושיתוף ועד לעשייה למען האחר ולמען הסביבה.

התכנית מבוססת על הגישה הפדגוגית של "למידה מתוך שירות" שמישמת ברחבי העולם מראשית שנות השמונים של המאה שעברה. הגישה מקדמת תהליך של למידה משמעותית שכולל שלושה מרכיבים: שירות משמעותי לחברה, תהליכים מובנים של עיבוד ההתנסות ושל רפלקציה עליה ולימוד עיוני. התכנית מיועדת להוביל תהליכים של למידה משמעותית, להעצים את הלומד ולקדם מעורבות חברתית ואזרחית. במסגרת התכנית מוצע לתלמידים מסלול להצטיינות יתרה – בגרות חברתית – שמיועד לתלמיד הבוחרים לפעול מעבר לדרישות התכנית.

פרטים באתר [התכנית להתפתחות אישית ומעורבות חברתית](#).

פרטים באתר משרד החינוך יסודי מעורבות ב"מפתח ה"ב"

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Yesodi/Hevra/MeoravotHevratit.htm>

29. מסעות מעצבי זהות

מינהל חברה ונוער מקיים מערכת ענפה של "מסעות משמעותיים" – חוויות למידה התנסותיות, מאתגרות ותהליכיות לחיזוק תחושת השייכות לעם, לארץ ולמדינה.

מסע ישראלי "מבראשית" נועד לחזק את זהותו האישית, היהודית והציונית של התלמיד ולחברו לעצמו, למעגלים שונים בחברה ובקהילה. המסע משלב בין תהליך מתמשך במסגרת בית הספר לבין פעילות בלתי שגרתית אשר תוציא את התלמיד משגרת יומו, תוביל אותו לחוויות רבות ומגוונות ותזמן לו התבוננות פנימית תוך בירור מקומו ביחס למעגלים שבהם מתנהלים חייו.

[המסע לפולין](#) מיועד לחזק את הקשר של הצעירים הישראלים עם עברם הקיבוצי-יהודי, להעמיק את הזדהותם עם גורלו של העם היהודי ולחזק את ההכרה בדבר המחויבות האישית להמשכיות החיים היהודיים ולקיומה הריבוני של מדינת ישראל, וכן לעסוק בערכי הציונות, המוסר וההומניזם.

פרטים על סיורים, מסעות וטיולים שנתיים – [באגף של"ח ובמינהלת הטיולים](#).

30. שילוב וקידום יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית

מינהל חברה ונוער יפעל לטיפוח מנהיגות ולהגדלת מספר יוצאי אתיופיה המשתלבים בתכניות חברתיות, בתנועות נוער ובתכניות הכנה לשירות משמעותי: הגדלת מספר יוצאי אתיופיה בתכניות עילית (שנת שירות, מכינות קדם צבאיות, מכינות אופק); הקמת קרן מלגות לתמיכה בחניכים שישתלבו במכינות קדם צבאיות, שנת שירות או במכינות אופק; הרחבת פעילויות בית ספריות וחוף בית ספריות בכיתות ובשכונות שבהן שיעור גבוה של תלמידים יוצאי אתיופיה.

פרק ד'

משאבים וכלים
ליישום התכנית
השנתית לשנה"ל
תשע"ז



הקדמה - פרק תקצוב דיפרנציאלי

כבר לימדו חכמים: "אם אין קמח אין תורה".

פרק המשאבים החותם את מתנה תשע"ו הוא החותם המעיד על כללו.

הוא משקף הלימה בין הרעיונות והעקרונות, לבין הפרקטיקות העומדות לרשותו והאופן בו ניתן לנצל את משאביו. יצאנו לדרך החותרת להגדלת האוטונומיה הניהולית ולהרחבת סמכויותיו של מנהל בית הספר תוך ליווי והדרכה ומתן מרחב אפשרויות גדול יותר מבעבר למימוש יעדי המשרד.

לשם כך ערכנו שינויים הנוגעים לתקן השעות הבסיסי, לגמישות הפדגוגית והאוטונומיה הניהולית, וזאת השנה השנייה בה אנו מאפשרים:

1. 30% מתהליכי ההערכה להערכה חלופית בית ספרית.
 2. צמצום ההיבחות החיצונית - מבחנים ארציים ומבחני מפמ"ר.
 3. גמישות פדגוגית בפיתוח המקצועי של צוותי ההוראה.
 4. כשני שלישים מתהליכי הבדיקה של העמידה ביעדים - להערכה עצמית בית ספרית.
 5. הסטת שעות לחלק ממקצועות הליבה ולשיעורי חינוך.
 6. קביעת תוצאות רצויות בתכניות העבודה ופעולות מומלצות, ולא משימות מחייבות למימוש היעדים.
 7. יישום התכנית לתקצוב דיפרנציאלי - הגדלת שעות הבסיסי והקצאת סל טיפוח בית ספרי.
 8. אוטונומיה רחבה כפונקציה של איכות הניהול הבית ספרית לניהול סל הטיפוח והתקציב הדיפרנציאלי.
 9. הגדלת הגמישות בניצול סל שיפור הישגים ואיגומו של הסל לסל אחד מרכזי.
 10. מתן אפשרות לבתי הספר להחליט על תכנית המדף שבה הם רוצים להשתתף כפונקציה של תקציביהם.
- בנוסף, השנה אנו מרחיבים את האוטונומיה הניהולית המוענקת למנהלים ומאפשרים ניצול גמיש בחלוקת שעות ההוראה בין השנים, לפי צרכי בית הספר.
- אנו מקווים שארגז הכלים הניהולי המתחדש עם סמכויות ניהוליות רחבות יותר יאפשר יישום למידה משמעותית יותר ואיכות פדגוגית גבוהה יותר לכולם.

מאחלת לכם הצלחה רבה!

דסי בארי

1. מודל התקצוב הדיפרנציאלי

מודל התקצוב הדיפרנציאלי גובש במשרד החינוך בשנת 2014 מתוך כוונה לאפשר שוויון הזדמנויות לכל תלמיד ותלמיד במערכת החינוך.

יישום מודל התקצוב החדש החל בשנה"ל תשע"ה ויתפרס על פני חמש שנים עד ליישום מלא בשנה"ל תשע"ט. בשנה"ל תשע"ז יהיה יישום המודל בהיקף 55% מהתוכנית המלאה.

עקרונות התקצוב:

1. הגדלת בסיס התקן בחט"ב ב-2 ש"ש לכיתה במהלך מדורג של חמש שנים - בשנה"ל תשע"ז התקן הבסיסי גדל ב-1.1 ש"ש ויגדל עד ל-2 ש"ש בתום הליך היישום. (נספח א')
2. הקצאת משאב תוספתי בית ספרי - יוקצה סל טיפוח בית ספרי המותאם לצורכי התלמידים לפי פרופיל בית הספר.
3. הגדלת האוטונומיה הניהולית בניצול המשאבים - המרת סלים חיצוניים שהיו עד כה "צבועים" לתכניות ספציפיות לסל בית ספרי שמוגדרים בו רק יעדיו הכלליים, כך שלבית הספר תהיה האוטונומיה להחליט במידה רבה על אופן ניצולם. סלי השעות שאוגמו לטובת הגדלת סל הטיפוח הם: שיפור ההישגים, חינוך אישי ומחצית משעות התמריץ וכדומה. סלים אלו יוסטו בהדרגה לסל הטיפוח בהתאמה לקצב יישום התכנית, ועם השלמת היישום יוטמעו באופן מלא בשעות הטיפוח.

בתום תהליך היישום תהיה תמונת התקציב הבית ספרי כך:

בסיס התקן החדש + שעות תמריץ עדכניות, בתוספת סל טיפוח חדש המותאם לפרופיל הבית ספרי, ללא הסלים הייעודיים שצוינו לעיל.

שעות הטיפוח יסייעו לבתי הספר למקד את העבודה על פי הדגשים הבאים:

- מניעת נשירה וחיזוק ההתמדה בדגש על ילדים בסיכון, (מומלץ להקדיש כ-20% מסל הטיפוח לנושא זה).
- מתן מענים פרטניים וקבוצתיים לקידום הישגים בתחומי הליבה - שפות, מתמטיקה ומדעים, תוך שיפור מיומנויות למידה ותפקודי לומד. יש להקצות 4-8 שעות לשכבה למת"לית, בהתאם לגודל השכבה. יש לתת דגש על חיזוק ההבעה בכתב ובעל פה בשפת אם בדגש על הקניית מיומנויות חקר ודיבור בציבור.
- מתן מענים ייחודיים ודיפרנציאליים תוך יישום תכניות אישיות לקידום תלמידים מתקשים ומצטיינים.
- מיסוד מסגרות נוספות לאינטראקציה מורה - תלמיד והעצמה אישית, ומיסוד מענים רגשיים לתלמידים ולמורים באמצעות הרחבת שעות היועץ החינוכי והטמעת תכניות המקדמות דיאלוג חינוכי (ברוח חאלו"ם ומרח"ב).
- העמקת הקשר עם ההורים ועבודה עם המשפחות והקהילה.

בחינוך הערבי הבדואי והדרוזי, יושם דגש מיוחד על הנושאים שלהלן בנוסף למפורט לעיל:

- חיזוק מיומנויות יסוד - ערבית, עברית לדוברי ערבית בדגש על חיזוק מיומנויות האזנה ודיבור, אנגלית ומתמטיקה.

- תכנית "עברית על הרצף" תופעל בכיתות ז'-ט', בהיקף של 2 ש"ש.
- התכנית "יהיה בסדר" תופעל בהיקף של 1 ש"ש.
- תכניות העשרה בתחומי אמנויות.
- חינוך בלתי פורמאלי.

הפעלת סל הטיפוח:

על בית הספר יהיה להכין תכנית ייעודית לשימוש בשעות המתווספות בהלימה ליעוד המפורט ולהיקף השעות המתווספות. ניתן להשתמש בשעות אלה להארכת יום הלימודים, להוראה בקבוצות קטנות ולעבודה במודל של מספר מורים בכיתה. יש לשתף את הפיקוח הכולל ואת הפיקוח של אגף ילדים ונוער בסיכון בבניית תוכנית הניצול של סל הטיפוח.

התכנית הייעודית לשימוש בשעות המתווספות היא חלק מתכנית העבודה הבית ספרית הכוללת שתוצג ושתאושר על ידי הפיקוח הכולל או על ידי הוועדה המלווה הבית ספרית. הפיקוח הכולל ילווה את תהליך גיבוש התכנית ואת יישומה. היקף הליווי בתהליכי התכנון, הביצוע וההערכה של כל אחד מבתי הספר באזור הפיקוח ייגזרו מהיקף השעות המתווספות לכל בית ספר ומממדי איכות נוספים.

תכנית "מרום" - ליווי פדגוגי וארגוני לבתי הספר, במסגרת התקצוב הדיפרנציאלי

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

בתי הספר שבתכנית נבחרים על ידי המחוז ומקבלים ליווי פדגוגי וארגוני בשתי דרגות ליווי (מוגבר למשך 5 שנים ומתון למשך 3 שנים), 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. תוכנית העבודה של תוכנית "מרום" תאושר במסגרת הוועדה המלווה כחלק מאישור תוכנית העבודה הבית ספרית הכוללת.

2. שעות תוספתיות ליישום התכנית - סל שיפור הישגים

המעבר ההדרגתי לתכנית התקצוב הדיפרנציאלי במהלך השנים תשע"ה - תשע"ט מלווה במהלך הדרגתי של צמצום הסלים הצבועים והעברתם לסל טיפוח בית ספרי כולל, שבו תגדל האוטונומיה היחסית הבית ספרית ותתאפשר גמישות גדולה יותר בניצול השעות. השעות יוקצו במודל הדיפרנציאלי בהתאם לצורכי התלמידים והגדרתו של בית הספר. כך תשתנה ההקצאה מהקצאה אחידה לכל הארץ להקצאה המותאמת לפרופיל הבית ספרי ולצורכי התלמידים. בשנה"ל תשע"ז סל שיפור הישגים יהיה בהיקף של 45% מהיקפו טרום יישום התכנית.

השעות יוקצו בהתאמה ליעדי המשרד על פי עקרונות ההקצאה הבאים:

1. שעות האורך יינתנו במלואן כמתחייב בטבלת הקצאת השעות המחייבות בחטיבת הביניים, לפחות 36 שעות לימוד שבועיות.
2. מדעים - בכיתות גדולות מ-28 תלמידים יוסיפו שעה לצורך המעבדה (בהתאם לחוזר מנכ"ל).
3. מתמטיקה - טיפוח מצטיינים ומתקשים (בהתאם להנחיות שיועברו להפעלת תכניות מיצוי ומצוינות, עמ"ט וכדו').

4. תוספת חיזוק לשפה עברית – קריאה, כתיבה, הבעה (ברוח תכניות שלהב"ת, ואל"ה).
5. בתי ספר המפעילים תכנית חלוא"ם יקצו 2 ש"ש לכיתה כדי שהחינוכאי יוכל לזכות בגמול חינוך (בכיתות שיקצו פחות משעתיים, יוכל החינוכאי ללמד את השעות ללא תוספת גמול).

3. עקרונות לניצול השעות במסגרת האוטונומיה הבית ספרית, בשעות התקן, בשעות הסלים ובסל הטיפוח

1. לבתי הספר האוטונומיה להחליט איך לקדם את היעדים שנקבעו.
2. על בית הספר להקדיש את השעות בראש ובראשונה ליישום כל שעות האורך ללמידה של כל מקצועות הלימוד ושל שעות החינוך המומלצות בטבלת השעות בחט"ב (לכל הפחות 36 שעות אורך שבועיות בכל אחת משכבות הגיל, או 108 שעות לימוד לשלוש שנים), כמתבקש בחוזר מנכ"ל ימי הלימודים ושעות הפעילות (תשע"ד/12)(א). רק לאחר יישום מלא של שעות האורך בתחומי הדעת ניתן להקדיש שעות לתכניות או לשעות רוחב.
3. כל שעות התקן הבית ספריות יוקדשו להוראה בפועל מול תלמידים. יש לנצל את מירב השעות לשעות אורך, ורק לאחר יישום מלא של שעות האורך המומלצות בטבלאות מתנ"ה ניתן להקדיש שעות כשעות רוחב, ובכל מקרה יוקדשו כל השעות להוראה בפועל בכיתה או בקבוצת התלמידים.
4. בית ספר שהישגי המיצ"ב שלו בתחום הדעת נמוכים, יפעיל את תכניות המשרד בתחום הדעת (מיצוי ומצוינות או עמ"ט במתמטיקה, שלהב"ת בשפה עברית וערבית, חלוקת הכיתות בהתאם להנחיית המדעים, מרח"ב או חלוא"ם באקלים. מל"א או תל"מ בנשירה והתמדה וכדו').
5. ההחלטה על אופן הקצאת השעות תיעשה על בסיס מיפוי הנתונים והפעלת שיקול דעת מקצועי של מנהלי בתי הספר והצוות המקצועי. בהקצאת השעות למקצועות השונים חשוב להבטיח עמידה בהישגים המצופים.
6. יש להקפיד על שמירה של זכויות פרופסיונאליות של עובדי ההוראה בבית הספר.
7. ניצול השעות האוטונומי בסל הטיפוח יוצג בטבלה האלקטרונית ויקבל את אישור המפקח הכולל ומפקח אגף שח"ר. ניצול השעות במודל הגמישות בתקן יקבל את אישור הוועדה המלווה או המפקח הכולל.

בתי ספר בתכנית "מרום" יפעלו על פי הנחיות תכנית "מרום".

4. דוגמא לטבלאות שעות הלימוד בחט"ב

כחלק מהמדיניות להגדלת האוטונומיה הניהולית בחט"ב גם בניצול שעות התקן, אנו מרחיבים השנה את הגמישות העומדת בפני מנהל בית הספר בניצול שעות התקן, ומאפשרים גמישות בחלוקת השעות בתוך תחום הדעת לאורך הרצף התלת שנתי בהתאם לשיקולי הדעת הניהוליים של מנהל בית הספר, על פי עקרונות הגמישות המפורטים בצמוד לטבלה.

שעות הלימוד המומלצות בחט"ב בחינוך הממלכתי לכיתה בשלוש שנים

אשכול	מקצוע	סך כל השעות בשלוש שנים
אשכול שפות וספרות	שפה עברית*	9
	ספרות	6
	אנגלית*	12
	שפה זרה שנייה ערבית או צרפתית	*3 + 6
אשכול מתמטיקה ומדעים	מתמטיקה*	15
	מדעים	14
אשכולות מורשת רוח וחברה	תנ"ך	6
	תרבות יהודית ישראלית	*5
	היסטוריה	6
	אזרחות	2 (מומלץ בכיתה ט')
	גיאוגרפיה אדם וסביבה	6
ליבת החינוך	חינוך-חינוך חברתי וכישורי חיים (התפתחות אישית ומעורבות חברתית)	6 2 ש"ש מידי שנה
	חינוך גופני	6
אוטונומיה בית ספרית מתחום האומנויות	תוספת שעות לפי החלטת בית הספר למקצוע בחירה בתחום האמנויות	כל שאר השעות יחולקו באוטונומיה בית ספרית אחרי השלמת מינימום 108 שעות אורך לשלוש שנים

עקרונות הגמישות: בתי ספר שיכנסו למודל של גמישות תלת שנתית יפעלו על פי העקרונות הבאים:

1. לבית הספר האוטונומיה לבחור איך לחלק את הלמידה במשך שלוש השנים, ובלבד שיילמדו כל השעות המתחייבות בכל אחד מתחומי הדעת במשך שלוש שנים.
2. מנהל בית הספר יבנה תוכנית תלת שנתית שתהיה מחייבת לאורך שלוש השנים לשכבה הספציפית, על מנת לשמור על רצף הלמידה של כל אחת מהשכבות. באם עלתה סיבה מהותית לשינוי התוכנית באמצע הרצף התלת שנתי, יציג מנהל בית הספר את בקשת השינוי ואת הנימוק למפקח הכולל ויקבל אישורו לביצוע. שינוי התוכנית המחודשת ישלח לאגף לחינוך על יסודי.
3. תחומי דעת הצבועים באפור - חלה חובה ללמדם בכל אחת משלוש השנים. חלוקת השעות בין השנים נתונה להחלטת בית הספר.
4. מומלץ שלא לשבץ שעת לימוד אחת לשבוע, אלא להצמיד לפחות שעתיים כדי לאפשר הליך למידה משמעותי.
5. שעות חינוך חובה ללמד שעתיים מידי שנה.

(*מודל הגמישות הרחבה מוצג עבור החינוך הממלכתי אך ניתן ליישמו גם בשאר המגזרים על פי טבלאות השעתיות בכל אחד מהמגזרים.)

הערות:

1. טבלה זאת אינה מבטלת את חוזר שעות הליבה המחייבות (תכנית היסוד בחטיבת הביניים - תשס"ט/8) א (36-1.3.2).
2. הקצאת שעות הבסיס בחטיבת הביניים משתנה בהתאם לפרמטרים של גודל כיתה. ניצול השעות המפורט בטבלה זאת הוא ניצול מינימלי.
3. לנוחותכם מצורף [קישור להמלצת החלוקה התלת שנתית](#) המומלצת על ידי המפמרים: [קישור לטבלה](#).

להלן שעות הלימוד המומלצות בחטיבות הביניים בחינוך הממלכתי דתי (ניתן לנצל את מודל הגמישות):

כיתה ט'	כיתה ח'	כיתה ז'	מקצוע	אשכול
3	3	3	שפה עברית	אשכול שפות וספרות
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			ספרות	
4	4	4	אנגלית	
*1+2	*1+2	*1+2	שפה זרה שנייה ערבית או צרפתית	אשכול מתמטיקה ומדעים
5	5	5	מתמטיקה	
5	5	4	מדעים	
3	3	3	תנ"ך	אשכולות מורשת רוח וחברה
**2	**2	**2	תושב"ע	
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			היסטוריה	
2			אזרחות	
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			גיאוגרפיה אדם וסביבה	ליבת החינוך
2	2	2	חינוך-חינוך חברתי וכישורי חיים (התפתחות אישית ומעורבות חברתית)	
2	2	2	חינוך גופני	
3 שעות שבועיות על פני שלוש שנים למקצוע בחירה מומלץ מתחום האמנויות כל שאר השעות יחולקו באוטונומיה בית ספרית אחרי השלמת מינימום 108 שעות אורך לשלוש שנים			תוספת שעות לפי החלטת בית הספר למקצוע בחירה בתחום האמנויות	אוטונומיה בית ספרית בתחום האומנויות

* תוספת שעות מסלים המוקצים על ידי המטה. (לצורך קבלת תוספת שעה בשפה העברית יש להגיש בקשה).
** תוספת 2 שעות שבועיות לכיתה לצורך הוראת תושב"ע על מנת לאפשר תגבור מקצועות הקודש לצד מתן מלוא שעות הליבה.

להלן שעות הלימוד המומלצות בחטיבות הביניים בחינוך הממלכתי הערבי או הבדואי (ניתן לנצל את מודל הגמישות):

כיתה ט'	כיתה ח'	כיתה ז'	מקצוע	אשכול
5	5	5	שפת אם (שפה וספרות)	אשכול שפות וספרות
5	5	5	עברית	
5	4	4	אנגלית	
5	5	5	מתמטיקה	אשכול מתמטיקה ומדעים
5	5	4	מדעים	
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			תרבות ומורשת דת	אשכולות מורשת רוח וחברה
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			היסטוריה	
2			אזרחות	
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			גיאוגרפיה אדם וסביבה	
2	2	2	חינוך- (התפתחות אישית ומעורבות חברתית)	ליבת החינוך
2	2	2	חינוך גופני	
3 שעות שבועיות על פני שלוש שנים למקצוע בחירה מומלץ מתחום האמנויות כל שאר השעות יחולקו באוטונומיה בית ספרית אחרי השלמת מינימום 108 שעות אורך לשלוש שנים			תוספת שעות לפי החלטת בית הספר למקצוע בחירה בתחום האמנויות	אוטונומיה בית ספרית בתחום האומנויות

השעה התוספתית בשפה העברית למגזר הערבי והבדואי בהלימה לחוזר מנכ"ל תשע"ו/1(א) מיום 01.09.15 - "עברית על הרצף".

להלן שעות הלימוד המומלצות בחטיבת הביניים בחינוך הממלכתי הדרוזי:

כיתה ט'	כיתה ח'	כיתה ז'	מקצוע	אשכול
5	5	5	שפת אם (שפה וספרות)	אשכול שפות ועברית
5	5	5	שפה עברית	
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			ספרות	
4	4	4	אנגלית	
5	5	5	מתמטיקה	אשכול מתמטיקה ומדעים
5	5	4	מדעים	
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			תרבות ומורשת דת	אשכול תרבות ומורשת דת
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			היסטוריה	
2			אזרחות	
לפחות 6 שעות על פני 3 שנים			גיאוגרפיה אדם וסביבה	
2	2	2	חינוך-חינוך חברתי וכישורי חיים (התפתחות אישית ומעורבות חברתית)	ליבת החינוך
2	2	2	חינוך גופני	
3 שעות שבועיות על פני שלוש שנים למקצוע בחירה מומלץ מתחום האמנויות כל שאר השעות יחולקו באוטונומיה בית ספרית אחרי השלמת מינימום 108 שעות אורך לשלוש שנים			תוספת שעות לפי החלטת בית הספר למקצוע בחירה בתחום האמנויות	אוטונומיה בית ספרית בתחום האומנויות

* תוספת שעות מסלים המוקצים על ידי המטה. (לצורך קבלת תוספת שעה בשפה העברית יש להגיש בקשה).

** תוספת 2 שעות שבועיות לכיתה לצורך הוראת תושב"ע על מנת לאפשר תגבור מקצועות הקודש לצד מתן מלוא שעות הליבה.

הקצאת שעות בחטיבת הביניים

אופן הקצאת שעות בחטיבת הביניים מתנהל כלהלן:

א. הקצאת תקן שעות בסיסי + שעות תמריץ בהתאם להרכב הכיתה:

מספר התלמידים בכיתה	תקן בסיסי+ שעות תמריץ (מודל ישן) (טרם יישום)	תקן בסיסי+ שעות תמריץ (מודל חדש תשע"ז)
40	38.03	38.03
39	36.89	36.89
38	35.76	35.76
37	34.63	34.63
36	33.49	33.54
35	32.69	32.96
34	32.5	32.83
33	32.31	32.69
32	32.12	32.56
31	31.93	32.42
30	31.74	32.29
29	31.55	32.15
28	31.36	32.02
27	31.17	31.88
26	30.98	31.75
25	30.79	31.61
24	30.6	31.48
23	30.41	31.34
22	30.22	31.21
21	30.03	31.07
20	29.84	30.94

ב. הקצאת שעות טיפוח מעבר לתקן הבסיסי ולשעות התמריץ על בסיס מדד הטיפוח של בית הספר, בהתאם לפרופיל חברתי-כלכלי של בית הספר. מדד הטיפוח מחושב על בסיס הפרמטרים הבאים:

- השכלת ההורה המשכיל ביותר (40%)
- רמת ההכנסה לנפש במשפחה (20%)
- פריפריאליות בית הספר (20%)
- שילוב של הגירה וארץ מצוקה (20%)

ג. הקצאת שעות הוראה ייעודיות לבית הספר בהתאם לצרכים החינוכיים. להלן סלי שעות מרכזיים שמוקצים לבתי ספר:

1. שיפור הישגים לימודיים (סל שמאוגם בהדרגה לסל הטיפוח)
2. אזרחות- 2 שעות שבועיות לכיתה תקינה בשכבה ט'
3. שעות ייעודיות לחינוך הממלכתי דתי
4. חינוך אישי (סל השעות מאוגם בהדרגה לשעות הטיפוח) בתי הספר שבתוכנית יקדישו 2 ש"ש לחאלום מתוך הסל האוטונומי, ויוכלו להמשיך ולקבל גמול חינוך עבור החינוכאים.
5. תושבים חוזרים
6. ערבית וצרפתית נשפה שנייה - תוספת שעה לכיתה
7. תגבור מנהל/ת מחוז

נספחים



נספח א'

התוצאות הרצויות של מערכת החינוך

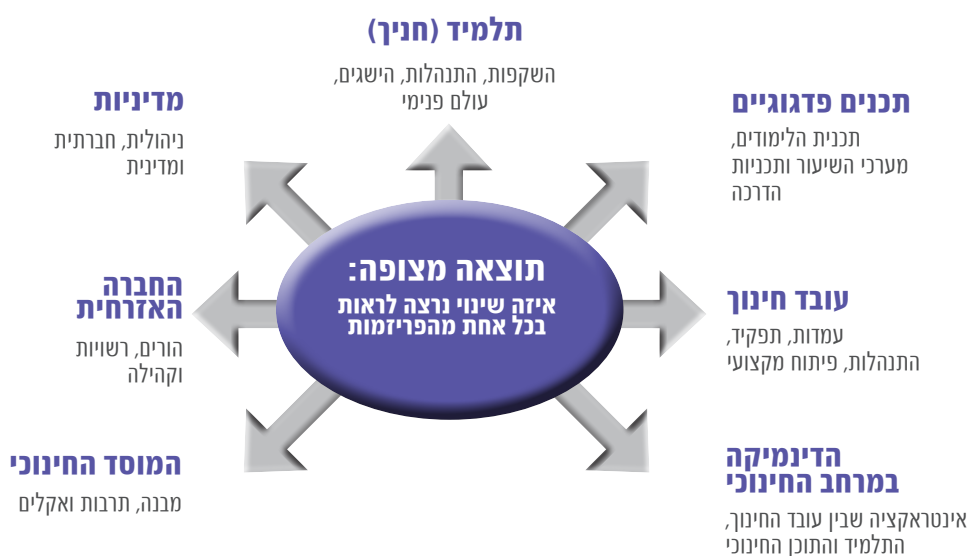
תוצאה רצויה מתארת את המציאות שאותה נבקש לראות לאחר שהיעדים יושגו. התוצאות הרצויות מנוסחות כניתנות להשגה, ותפקידן לכוון את עבודת המערכת ולשרת את מנהליה ברבדים השונים כך שיוכלו לבחון אם המשימות והמשאבים המושקעים אכן מקדמים את השגת התוצאה ואת מימוש היעד.

תהליך התכנון של שנת תשע"ו 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 פעולה³ 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.



3 רשימת המרחבים מבוססת על מחקרים בנושא ניהול שינוי בתחום החינוך: מסמכים ומחקרים בתחום הערכה והמדידה החינוכי; מסמכי אסטרטגיה של משרד החינוך 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 ייראה 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 בקבוצת 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 בהתנהלותה של הרשות המקומית בהקשר החינוכי.
- נתאר מה השתנה בכל הקשור לתהליכים ולממשקים עם המגזר השלישי והאם וכיצד נעשה מינוף של הקשר עם המגזר העסקי, וכו'.

מדיניות

מהי התוצאה הרצויה - איזה שינוי חל במדיניות? מה 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 החיוניים 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.)

שלבי 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 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)

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)

1. **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 סדירויות ומגננונים מוסדיים. התכנית מיושמת, פועלים על פיה ואף ניתן להסיק מסקנות באשר לאופן היישום במוסד החינוכי ולהעריך את מידת הצלחתו.
 - 1 - **הוטמע ועונה על הציפיות** – לא קיימות פעולות הנדרשות לשיפור היעד במוסד החינוכי, אלא רק לשימור המצב הקיים.
2. **נחיצות 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 הציונים ב-50%, ואילו באקלים הבית ספרי עליי להשתפר ב-80%, הרי שהנחיצות תהיה גבוהה יותר לביצוע יעד האקלים.
3. **מידת הישימות** – מידת הישימות מתייחסת לשקלול ההיבטים הבאים ביישום היעד: רמת המשאבים הנדרשת, קיומם של ידע ומיומנויות נדרשים בקרב הצוות החינוכי והמוסדי, מידת המוטיבציה של הצוות או קיומן של התנגדויות לכיוון הפעולה. הקריטריון נמדד ברמת ישימות נמוכה – 1, רמת ישימות בינונית – 2, רמת ישימות גבוהה – 3.
4. **סך הכול – מכפלה של 3 הקריטריונים זה בזה**. שימו לב שטווח הציונים יהיה בין 48 – הציון הגבוה ביותר (מידת עשייה-4, נחיצות-4, מידת ישימות-3) לבין 1 – הציון הנמוך ביותר (מידת עשייה-1, מידת נחיצות-1, מידת ישימות-1)

רשימת השאלות המנחות והנתונים התומכים לפי יעדים:

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

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 פתוח מקצועי, ביטוי היודע והמיומנויות בהערכת עו"ה)?

נתונים תומכים:

- מידת הגיוון בדרכי הוראה למידה (תכנון ויישום של יחידות הוראה בכלל תחומי הדעת, מעקב אחר ביצוע, בדיקת יחידות הוראה ותדירות שיעורים, בהם מתקיים שינוי בדרכי הוראה-למידה)
- קיומם של מרחבי למידה מגוונים ופורצי זמן ומקום, הנותנים מענה למגוון תפקודי הלומד. מספר תלמידים שלומדים בהם (ובאיזו תדירות)
- שעות פתוח 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 כלל תפקודי הלומד. (קיומו של מסד נתונים פדגוגי ואירגוני שרלוונטי להערכת תפקודי לומד)?
- עד כמה משולבים תפקודי הלומד בכלי ההערכה הקיימים?
- האם קיימים תהליכי הערכה מעצבת המשתפים את התלמידים? באיזו תדירות הם מיושמים?
- האם פועל רכז הערכה בית ספרי, מהי מידת שילובו בשגרת המוסד ובעבודת הצוות החינוכי?

נתונים תומכים:

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

יעד
חובה

יעד 3: קידום הישגי תלמידים בשפת אם, במתמטיקה ובאנגלית

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 בתחומי הדעת השונים?
- עד כמה נדרשים התלמידים למטלות כתיבה וניסוח בשפת האם ובאנגלית?
- באיזו מידה מזמנים לתלמידים סביבה לימודית בתחום המתמטיקה, המאפשרת לתלמידים התנסות במשימות חשיבה הדורשות מציאת חוקיות, חשיבה מקורית, יצירתיות ויכולת הכללה ברמה גבוהה?
- באיזו מידה מזמנים לתלמידים למידה והתנסות במתמטיקה לבין משימות בתחומים מדעיים אחרים?

נתונים תומכים:

- ציוני המיצ"ב והמבחנים הבינלאומיים
- 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 ע"י משרד החינוך, כדגמים להוראת אסטרטגיות ומיומנויות לקידום השליטה בשפת אם -

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 מתוקשבים 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?
- באיזה 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?
- אלו שגרות ומסגרות קיימות המסייעות בטיפוח מצוינות אישית, קבוצתית ובית ספרית?

נתונים תומכים:

- אחוז המצטיינים בבגרות מהלומדים בי"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 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 (ספורט, 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

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 עדכון והתאמתו לתפיסות פדגוגיות וארגוניות התומכות בלמידה משמעותית תוך שיתוף באי בית הספר

שאלות מנחות:

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

יעד 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 הישגיהם.
- 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 סדיריות 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 ויזמות של הורים, מורים ותלמידים בתחום הלימודי והחברתי

שאלות מנחות:

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

נתונים תומכים:

- מידת ההשתתפות במסגרות השונות (מספרי תלמידים, מספרי הורים, תדירות וכו')
- כמות היוזמות שהחלו בשנה האחרונה בקרב צוות המורים / תלמידי 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 וכיסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך המוסד החינוכי ומחוצה לו יעד חובה

יעד חובה

שאלות מנחות:

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

נתונים תומכים:

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

יעד 14: קיום מסגרות קבועות ללמידה והתנסות רגשית, חברתית וערכית

שאלות מנחות:

- האם קיימות מסגרות לשיח, ללמידה ולהתנסות בחיבור להיבטים רגשיים, חברתיים-ערכיים, בנוסף לשעת המחנך (בשעות הפרטניות וכו')?
- האם מתבצע מעקב 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, ערכיים
- האם קיימות תכניות התערבות בהתאם למידע הקיים?
- האם תלמידים מוערכים גם בתחום החברתי-ערכי?
- האם מתבצעים דיונים בנושאים אקטואליים המעלים דילמות אזרחיות?

נתונים תומכים:

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

יעד
חובה

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

שאלות מנחות

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

נתונים תומכים:

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

יעד 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 רב תרבותית

שאלות מנחות

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

יעד 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 סדיריות 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 בסדיריות 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 תלמידים שהשתתפו באירועי אלימות
- מספר אירועי אלימות והתנהגויות סיכון בבית הספר
- שיעור התלמידים החשים יחסי קרבה ואכפתיות עם מוריהם

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



שאלות מנחות

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

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 ב"ס - קהילה ערך (שותפות תלמידים - הורים - מורים, גורמי רשות מקומיים וגורמי חברה אזרחית) לטובת בית הספר והקהילה?
- האם הפעולות הנדרשות לקידום רווחת התלמידים וביה"ס מגובשות ע"י מענים שונים שאותרו בקהילה (מתנ"ס, תנועת נוער, מחלקות נוער ועוד).
- באיזה אופן מתקיים שיתוף פעולה בין הגורמים הרלוונטיים בקהילה לצורך תכנון, יישום והערכת המענים לצורכי התלמידים וביה"ס? האם יש שגרות / מבנים תומכים לשיתוף פעולה כזה? עד כמה הם אפקטיביים ומועילים?
- האם ממופים שותפים בקהילה (אנשי מקצוע ברשות המקומית, תנועות נוער, ארגוני נוער, עמותות מגזר שלישי, עסקים ועוד) שיש בידיהם לסייע במתן מענים תלמידי בית הספר?
- עד כמה שותפים אלה מגויסים ומשולבים בפועל בפעולות לקידום החינוך בבית הספר וקהילה? (לדוגמא: הרצאות מומחים בקהילה, בית ספר להורים, קיום אירועי חג ומועד קהילתיים ועוד)
- מהו איכות הקשר בין מסגרות החינוך 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 ההתנהגותי והלימודי באופן המחזק והמטפח את עוצמותיהם



שאלות מנחות:

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

נתונים תומכים:

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

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 וזמן) 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 יוזמות, העצמה אישית ומנהיגות בבית הספר (פעולות, מסרים)?
- עד כמה מעורבים אנשי צוות ובעלי תפקידים בתהליכים אסטרטגיים (תכנון, צוותי חשיבה, סיוע לעמיתים, קידום למידה משמעותית)?
- 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?

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.

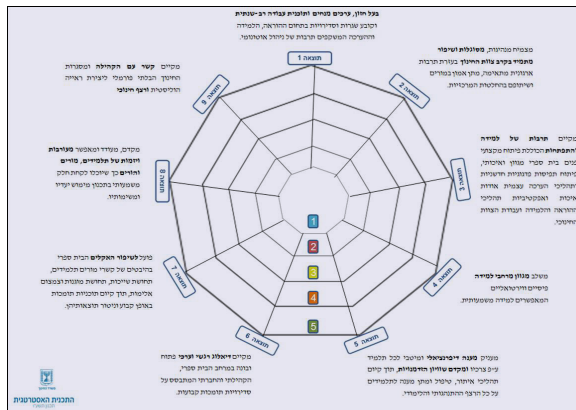
חשיבות למוסד - בחנו מה מידת תרומתה של תוצאה רצויה זו למימוש חזון המוסד החינוכי ויעדיו. בתוצאות הרצויות של המוסד החינוכי ציינו תוצאות הרלבנטיות לכל תחומי עבודתו ופעילותו של המוסד, ולכן ניתן לחשוב כי כל התוצאות הרצויות חשובות. אף על פי כן יש לנסות ולבחון את חשיבות התוצאה הרצויה למוסד לאור ניתוח מצבו הנוכחי. 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		
	מצב קיים	חשיבות למוסד	
		בעל חזון, ערכים מנחים ותכנית עבודה רב-שנתית וקובע שגרות וסדיריות 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 סדירויות 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	
חשיבות למוסד	מצב קיים		
		מרגיש משמעותי, משפיע, מעורר השראה בקרב תלמידיו ומהווה דוגמה אישית.	1
		חש שותף לתפיסת הלמידה המשמעותית, שולט ברכיביה ועושה בה שימוש.	2
		מומחה בתחום הדעת ובפדגוגיה גנרית ומחויב להתפתחותו המקצועית המתמקדת בשיפור תהליכי הוראה אפקטיביים.	3
		מטפח סביבה לימודית דינמית, מאתגרת אינטלקטואלית ומסקרנת תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות.	4
		מאמין ביכולותיהם של תלמידיו ולוקח אחריות אישית לקידום כפרטים וכקבוצה תוך קיום קשר משמעותי ודיאלוג מתמיד עם התלמידים.	5
		מחנך לערכים דמוקרטיים, יהודיים והומניסטיים ומחזק את הזיקה לארץ, למורשת ולמדינה (בהתאמה למאפייני כל מגזר).	6
		מקדם יוזמות ומטפח מנהיגות צעירה והשתתפות תלמידיו בחיי בית הספר והקהילה.	7
		מזדהה, מחויב ומרגיש שייך ושבע רצון במערכת החינוך ובמוסד החינוכי בו הוא מועסק.	8

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.

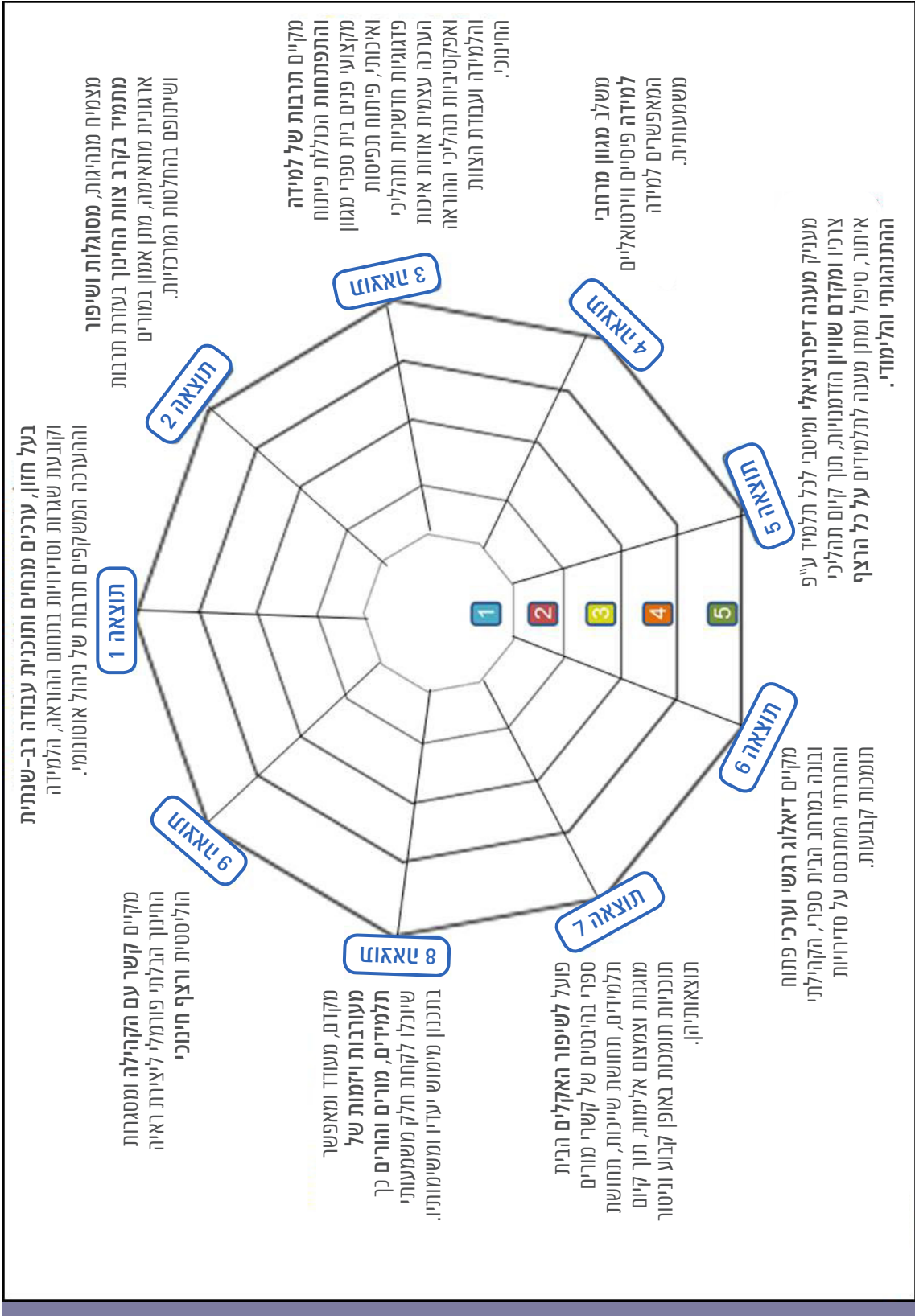
יצירת "רשת המצב הקיים"

- 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.

קעת מוצגות לפנינו 2 רשתות:

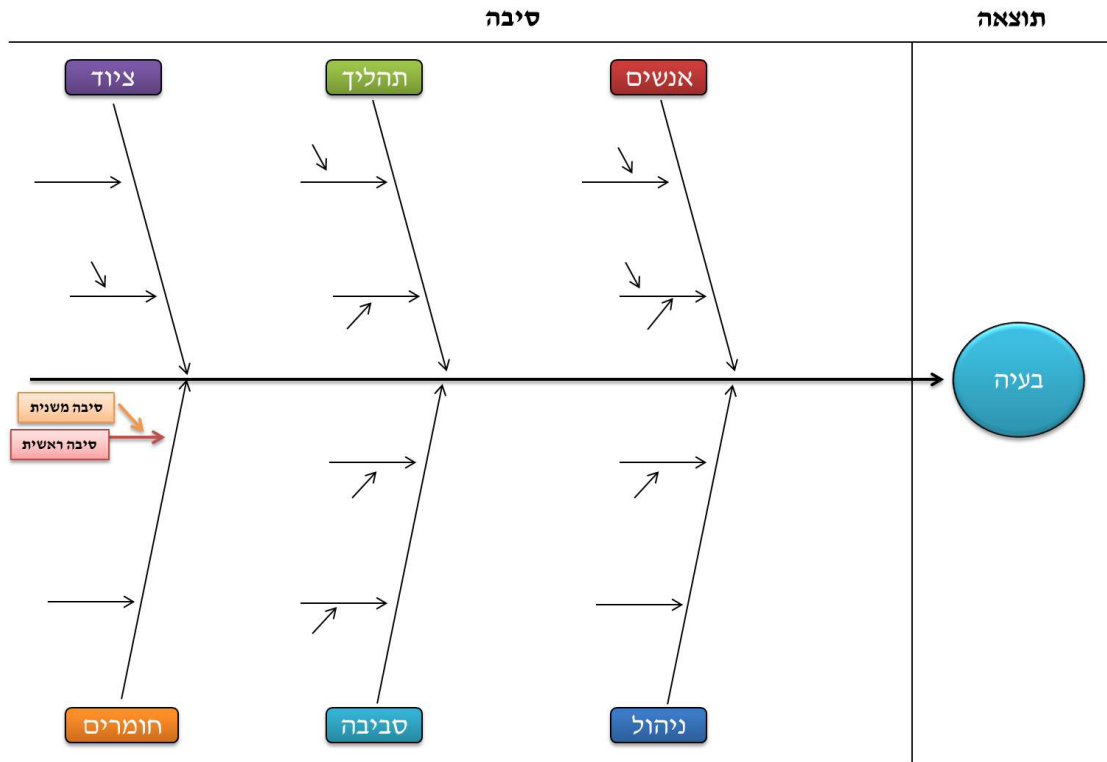
רשת החשיבות ורשת המצב הקיים. זיהוי הפערים יסייע לתהליך התכנון החינוכי במוסד:

- 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"

תרשים עצם הדג - לניתוח חסמים:



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.

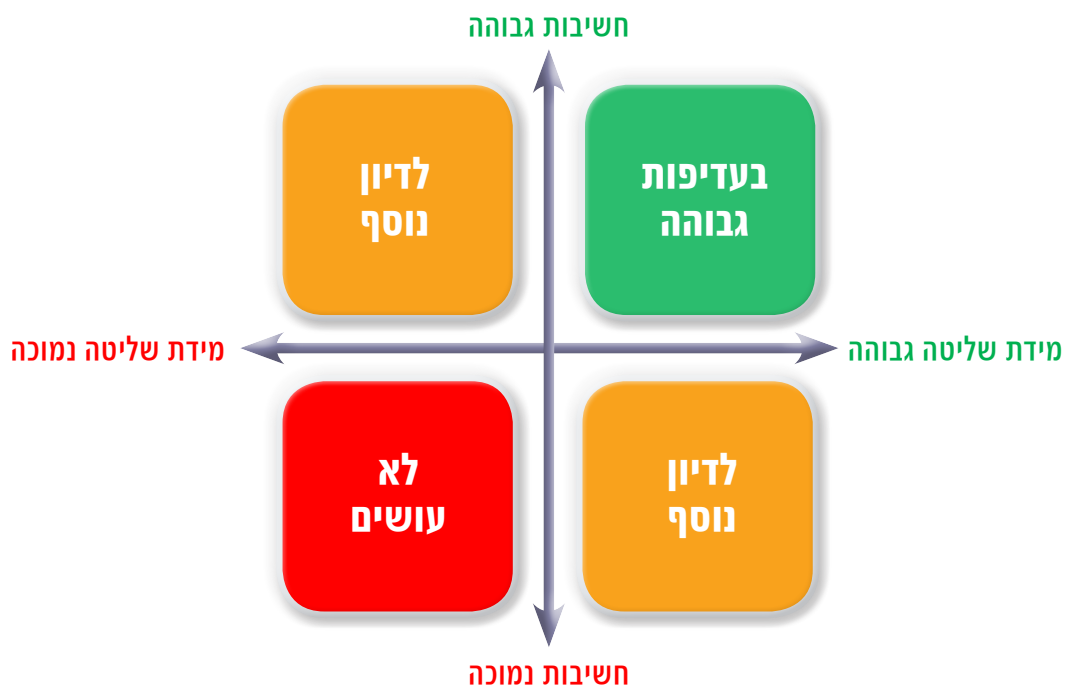
מיקוד ותעדוף

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

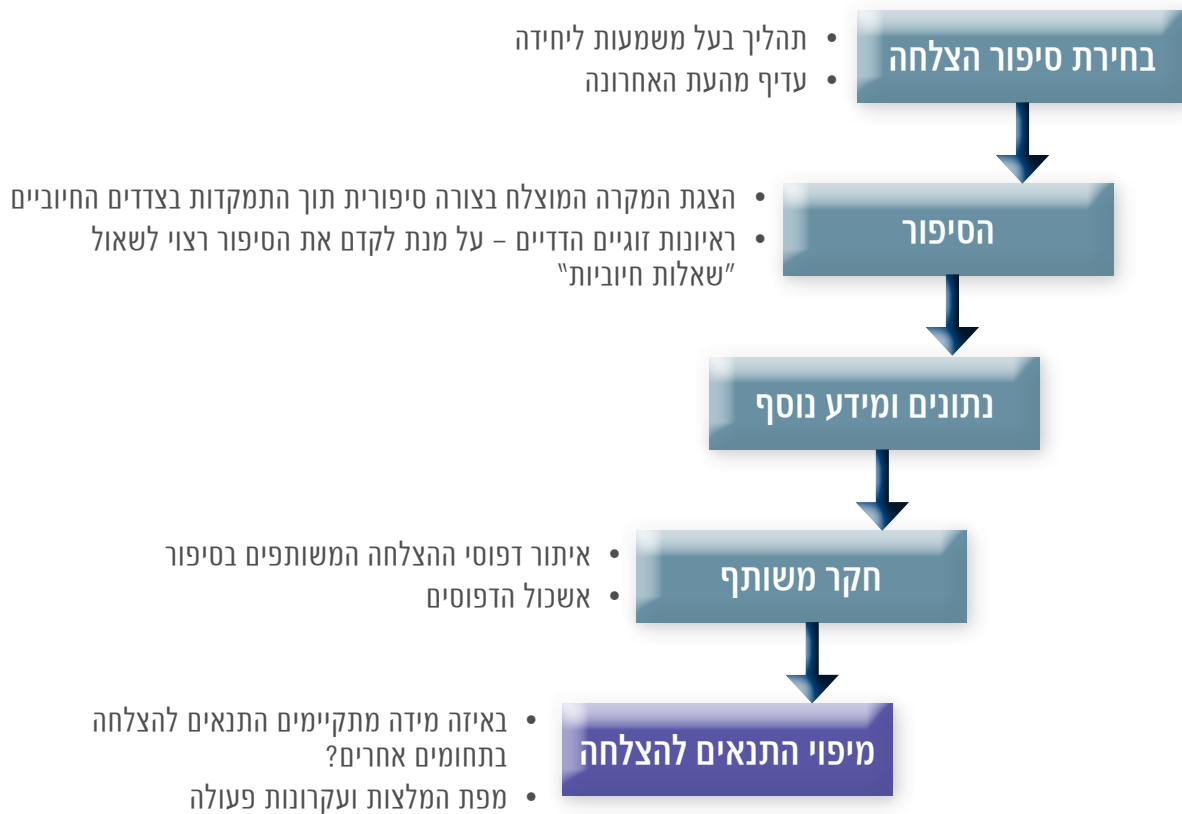
קיימות שיטות רבות לביצוע תעדוף וייתכן גם שכבר בשלב המיפוי יצופו באופן אינטואיטיבי הגורמים המרכזיים. נהוג למפות את הסיבות שצפו מהניתוח הקודם בכלי "רמזור" (הסיבות שמופו מהוות למעשה את המצע למשימות המוסדיות אשר יקדמו וישפרו את היעד, שממנו התחלנו את תהליך החשיבה):

בכלי זה יש למקם את שלל הגורמים והמענים שעלו על 2 צירים:

3. חשיבות – מידת השפעת הגורם או המענה על האתגר המרכזי
4. 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 השוואה 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 שהזיכרון ממנה טרי.

_____. כותרת 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 כל רבדיה.

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)

הימצאותו של התנאי ביחידה כעת										תרומת התנאי להצלחה בסיפור						התנאים שאפשרו הצלחה להתרחש
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5	6	7	8	9	10	

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 תשע"ז

[יש 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 בפילוט 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 במתנה 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 כך להתמודד עם הגורמים המעכבים שצוינו.

יעד 1	תכנון ויישום תהליכי הוראה-למידה מגוונים וחדשניים המפתחים והמטמיעים תפקודי לומד ואסטרטגיות למידה	תמונת מצב:
פרטו נתונים תומכים המנמקים את תמונת המצב שציינתם:		
שאלות מנחות מסייעות:		
•	באיזו מידה תכניות הוראה אישיות, קבוצתיות וכיתתיות מבוססות על מיפוי תפקודי לומד של התלמידים?	
•	באיזו מידה הותאמה ומותאמת מערכת השעות הבית ספרית והכיתתית לתפיסת הלמידה המשמעותית?	
•	האם קיימות יחידות הוראה המכוונות לפיתוח תפקודי הלומד בהיבטים של: תכנים ותכניות למידה, הערכה, מרחבי למידה, ארגון הלומדים ודרכי הוראה-למידה? באיזו תדירות ורצף הן מיושמות?	
•	מהי תחושת המסוגלות ורמת הידע והמיומנויות של הצוות המקצועי בגיוון דרכי הוראה חדשניות (שעות פיתוח מקצועי, ביטוי היודע והמיומנויות בהערכת עובד הוראה)?	
•	קיום תכנית עבודה בית ספרית המכוונת להטמעת תפקודי לומד והכוללת משימות התארגנות ספציפיות לקידום.	
מדדי היעד במתנה:		
•	קיום שגרות וסדירויות למעקב מבוסס נתונים אחר ההתקדמות ביישום תכנית העבודה המכוונת להטמעת תפקודי לומד	
•	יישום דרכי הוראה מגוונות לפיתוח תפקודי לומד על ידי המורים לפחות בשליש מזמן ההוראה	
•	עלייה בשיעור המורים המשתתפים במפגשי פיתוח מקצועי, לרבות פנים בית ספרי, המוקדשים לקידום תיפקודי לומד	
•	זימון לתלמידים התנסויות במגוון אסטרטגיות למידה לקידום תיפקודי לומד על ידי המורה	
מנגנונים, פעולות ושגרות המנמקים את הסטאטוס המצויין:		

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?

סטאטוס:

יישום דרכי הערכה מגונות המכוונות להערכת כלל תפקודי הלומד

יעד 2

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 במתנ"ה:

- ביצוע תהליך להערכת תפקודי לומד באמצעות כלי או תהליך חדש פעמיים בשנה בכל כיתה
- קיום מסד נתונים עדכני ופעיל של נתוני הערכה לימודיים, רגשיים, חברתיים והתנהגותיים, עבור כל תלמיד, המתקבל באמצעות מגוון דרכי הערכה
- עלייה בשיעור התלמידים הניגשים לעבודת גמר
- קיום תכנית הערכה חלופית במספר תחומי דעת
- קיום שגרות של דיון בממצאי ההערכה לשם שיפור תהליכי הוראה, למידה והערכה

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:		
<ul style="list-style-type: none"> • 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:		
<ul style="list-style-type: none"> • קידום שילוב אמצעים דיגיטליים בתכנית הלימודים במקצועות עתירי מלל ובמתמטיקה • קיום מערך מטלות בשפת האם ובאנגלית שבהן משולבים תכנים מתחומי דעת שונים • המורים מזמנים לתלמידים תהליכי למידה המבססים את הקשרים שבין אסטרטגיות החינוך הלשוני לרכיבי תחום הדעת • כל המורים המלמדים שפת אם, מתמטיקה ואנגלית משלבים חלופות בהערכה 		

