



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מפגש מקוון:

תוכנית עבודה כהזדמנות להובלת שיח חינוכי מקצועי

מארז תכנון,
ניהול והיערכות





מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar

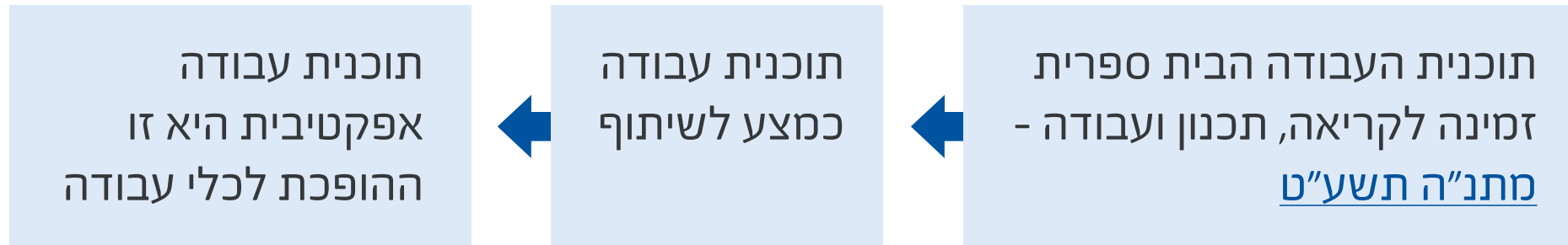


המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

נקודות מוצא:



- להרחיב את הרפרטואר העומד לרשות המנהלים לעבודה עם חדר המורים על בחירת המטרות והיעדים של תוכנית העבודה הבית ספרית.
- לזמן שיח מקצועי על התפתחות אישית לאור תוכנית העבודה הבית ספרית.

מטרות
הוובינר:





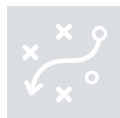
מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

נושא	מטרה	קהל יעד	מתודולוגיה
1	מבט על' - מהלך התכנון ומושגי יסוד	מנהלי בתי ספר	מפת התמצאות
2	לחדד את האתגר	צוות הנהלה	כלי: "סיבות שורש"
3	לוכד חלומות	כלל חדר המורים	כלי: עבודה עם כלי מקוון
4	מתוכנית בית ספרית למשימה אישית	בעלי תפקידים בבית הספר	כלים: מיעד למשימה- טבלה מארגנת, מודל grow לשיחה אימונית



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מתודולוגיה

מפת התמצאות

קהל יעד

מנהלי בתי ספר

מטרה

היכרות עם החידושים של
תוכנית העבודה לשנת
הלימודים תשע"ט

נושא

'מבט על' - מהלך התכנון
ומושגי יסוד

1



**תוכנית העבודה -
דגשים וחידושים:
ד"ר מיכל טביביאן-
מזרחי, סמנכ"לית
תכנון ואסטרטגיה,
משרד החינוך**



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



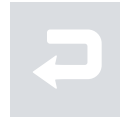
לוחד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מבט על - מהלך התכנון "ממעוף הציפור"

מבוא מדריך למתכנן	שלב 1 גיבוש תמונת מצב	שלב 2 מיקוד ותיעודף	שלב 3 עדכון תוכנית העבודה	שלב 3 גיבוש תפיסת שינוי חדשה	שלב 4 מתכנון לניהול אפקטיבי	שלב 5 הערכה, מעקב ובקרה
<ul style="list-style-type: none"> מהי המתנה איך מתחילים איך מתכננים אוטונומיה בתכנון שלבי התכנון 	<ul style="list-style-type: none"> מקורות מידע לגיבוש תמונת מצב 	<ul style="list-style-type: none"> באילו יעדים נכון להתמקד קריטריונים מנחים לבחירת יעדים יעדים הדורשים חשיבה מחדש יעדים המשכיים 	<ul style="list-style-type: none"> בניית תוכנית עבודה דגשים מומלצים משימות לבית הספר הקצאת משאבים 	<ul style="list-style-type: none"> מהו השינוי איך תיראה הדרך לשינוי מי השותפים לדרך 	<ul style="list-style-type: none"> התוכנית ככלי עבודה ניהול צומתי הערכה יזומים קיום שוטף ומתמשך של הזדמנויות למידה 	<ul style="list-style-type: none"> צומתי הערכה כהזדמנות לשיח וללמידה צוותית עקרונות מנחים
עיקרי השלב	כלים מסייעים	כלי אבחוני לבחירת יעדים	לתכנן את התכנון	תכנון מול ביצוע למידה ארגונית מסקנות		
חלון ידע	על השיתוף ומדידה	על התוכנית הרב-שנתית המשרדית	על הערכה ומדידה	על ניהול השינוי ארגון לומד וסימפטומים של ארגון שאינו לומד		



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מטריצת מושגים:



משימות

הצעדים
האופרטיביים
להשגת היעד



מדד/סולם מדידה

הביטוי המעשי של
המצב הרצוי.
גודל מספרי
המכמת תפקוד
של ארגון: הנתונים
שחשוב למדוד



יעד

התוצאה הכמותית:
המדידה שאנו
רוצים להשיג



מטרה

תיאור מילולי של
המצב הרצוי:
התוצאה שאנו
שואפים להשיג
"בגדול"



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

SMART

Timely

תחום בזמן

Realistic

מציאותי

על היעד להיות ישים
ברמת עקומת הלמידה
של המבצע.

Attainable

בר השגה

יש להגדיר יעד שמציב
אתגר ומאפשר חוויית
הצלחה.

Measurable

מדיד

Specific

ספציפי

הספציפיות מסייעת
בכיוון נכון של המאמץ
על-ידי הגדרות:
מה צריך לעשות?
למה זה חשוב?
כיצד עושים זאת?



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

נושא	מטרה	קהל יעד	מתודולוגיה
2	לחדד את האתגר	מבעיות שורש לתוכנית פעולה השזורה בתוכנית עבודה	צוות הנהלה כלי: "סיבות שורש"

מהי "בעיה נבזית"? Wicked Problem

בעיות מערכתיות מורכבות ועיקשות נקראות לפעמים גם "בעיות נבזיות". המונח "נבזי" אינו מתאר רוע, אלא את עמידותה של הבעיה בפני הניסיונות הרבים והשונים לפתור אותה.

איך מזהים "בעיות נבזיות"?

ג | בתחום החינוך, הן עשויות להיות קשורות לאיכות השיח בכיתה, לרמת ההכשרה של המורים ועוד.

ג

ב | הן כרוכות בבעיות נוספות: המאמץ לפתור היבט אחד של "בעיה נבזית" עשוי לחשוף או ליצור בעיות אחרות.

ב

א | הן דורשות שינוי בחשיבה ובפעולה של אנשים רבים.

א



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מטרות הפעילות

- הגדרות מדויקות, בהירות ומוסכמות של אתגרי בית הספר
- בנייה משותפת של יעדים מתועדפים

אוכלוסיית היעד

חברי הנהלה ו/או בעלי תפקידים

משך הפעילות

עד 90 דקות

עזרים

- לוח משחק "סיבות שורש" (במספר עותקים השווה למחצית מספר המשתתפים)
- כלי כתיבה
- לוח כתיבה

מהלך הפעילות

- הסברת המושג "בעיה נבזית" ומהלך המשחק
- הקרנת ההדגמה (ההדגמה היא רק אפשרות ביצוע אחת. אין בהקרנתה כדי לקבוע דרך יחידה לביצוע)
- עבודה בקבוצות קטנות - על לוחות המשחק (לפחות שני סבבי משחק שונים)
- איסוף תובנות של הזוגות על לוח כתיבה משותף: הבעיה הנבזית - סיבת השורש
- חיבור בין הבעיות ליעדי המתנ"ה ובחירת יעדים כמוקד עבודה לתשע"ט



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

איך משחקים?

לוח משחק - סיבות שורש

הבעיה הנבזית שלי: _____

מדוע היא קיימת?	מדוע היא קיימת?	מדוע היא קיימת?	מדוע היא קיימת?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
למה?	למה?	למה?	למה?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
למה?	למה?	למה?	למה?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
למה?	למה?	למה?	למה?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
למה?	למה?	למה?	למה?

אחד מחברי הקבוצה בוחר "בעיה נבזית" ומגדיר אותה במשפט.

רושמים את הבעיה על דף סיבות השורש.

אחד המשתתפים שואל את מגדיר הבעיה את ה"למה?" הראשון ומשרשר בעקבותיו שרשרת נסיבתית.

משתתף שני שוב שואל מההתחלה "למה?" ויוצר שרשרת נסיבתית נוספת. כך לפחות 3-4 פעמים.

המשתתפים שואלים את מגדיר הבעיה את שאלות השיקוף.



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

שאלות לשיקוף המפה על-ידי הקבוצה



1 האם אפשר לייצר עוד שרשראות?
ומה לגבי אורכן?

2 סמנו במפה את התחומים הנכללים
בתחום השפעתכם. על מה אתם ממליצים
לעבוד כדי לקדם את פתרון הבעיה?

3 מה, לדעתכם, חסר במיפוי? נסו להציע
חוליה אחת שאינה מופיעה במיפוי הקיים.



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מתודולוגיה

קהל יעד

מטרה

נושא

כלי: עבודה עם כלי מקוון

כלל חדר המורים

מחלומות להגדרת יעדים

לוכד חלומות

3



הנחות עבודה:

השאלון המקוון מעובד מייד
והופך ל-data בתהליך
קבלת החלטות / כתיבת
תוכנית עבודה.

ג

נקודת המוצא היא החלום!
התשוקה החינוכית...

ב

מערך מקוון מזמן שיתוף
של כלל חדר המורים בדרך
קלה, מהירה ונגישה.

א



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



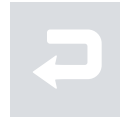
לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

שלב ד'

במילה אחת, מה
נחוץ לך כדי לקדם
חלום זה?



ענן מילים

שלב ג'

איזה יעד מיעדי
המתנ"ה מחדד את
החלום שלך?



ענן יעדים

שלב ב'

לאיזו מארבע
מטרות המתנ"ה
היית משייך את
החלום שלך?



התפלגות לפי מטרות

שלב א'

מהו החלום
החינוכי הבית
ספרי שלך?



רשימת חלומות



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מטרות הפעילות

- שיתוף כלל חדר המורים בתוכנית העבודה
- יוצאים מחלומות - אישיים, בית ספריים וחינוכיים - אל מטרות ויעדים

אוכלוסיית היעד

כלל חדר המורים (אפשר גם להגביל... בהתאם לצרכים שלכם)

משך הפעילות

עד 5 דקות למילוי שאלון + דיון על ממצאים

עזרים

עבודה עם פלטפורמה מקוונת של Mentimeter

מהלך הפעילות

- הכנת שאלות מנחות בתוכנה המתבקשת
- שיתוף האוכלוסייה הרלוונטית
- הצגת הממצאים כ-data (מסד נתונים) לקראת עבודה על תוכנית העבודה
- דיון בפער/התאמה שבין החלומות למציאות ו/או לתפיסות חברי ההנהלה/המנהל



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מתודולוגיה

קהל יעד

מטרה

נושא

כלים: מיעד למשימה-
טבלה מארגנת, מודל
grow לשיחה אימונית

בעלי תפקידים בבית
הספר

מפרקים את תוכנית
העבודה למשימות אישיות
שיח אימוני-מקצועי

מתוכנית בית ספרית
למשימה אישית

4

בניית מסוגלות למנהיגות באמצעות שותפות הנחות המוצא:

- אפקטיביות ניהולית מושגת גם באמצעות
ניהול דיאלוגים מקצועיים אימוניים המייצרים
חשיבה מערכתית המחברת בין השיפור
האישי לשיפור המערכת.

- יש קשר הדוק בין
ההתפתחות המקצועית
האישית לשיפור
מערכת.



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
ה-Webinar



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

המפגש האימוני מתרחש בין שני אנשים (או יותר) הפועלים יחד להציב יעדים מקצועיים ולהשיגם. המפגש מזמן קשר לימודי שבו המשתתפים פתוחים ללמוד דברים חדשים, ניגשים זה לזה כאנשי מקצוע המחוייבים במידה שווה להנחות זה את זה ולהפיק מכך הבנה מעמיקה יותר של מלאכתם המקצועית.



דיאלוג הוא הגורם המכונן באימון ובשיפור הפרקטיקה. הבוחרים להתאמן עושים זאת משום שהם מעוניינים לשפר בהתמדה את הפרקטיקה שלהם.





מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מטרות הפעילות

- שיחה אימונית בין בעלי תפקידים בבית הספר, המחברת בין יעד בית ספרי ליעד אישי לפיתוח מקצועי
- הפיכת תוכנית העבודה הבית ספרית לכלי עבודה המייצר שותפות, אחריות ומקצועיות

אוכלוסיית היעד

חברי הנהלה ו/או בעלי תפקידים ולאחר לימוד, ביצוע ביחס לכל אחד מעובדי ההוראה בבית הספר

משך הפעילות

עד 90 דקות

עזרים

- דף עזר: מיעד למשימה - טבלה מארגנת
- דף עזר: מודל grow לשיחה אימונית

מהלך הפעילות

- הסברת מודל השיח האימוני GROW
- הקרנת ההדגמה (ההדגמה היא רק אפשרות ביצוע אחת. אין בהקרנתה כדי לקבוע דרך יחידה לביצוע)
- עבודה בזוגות - עם דף הטבלה המארגנת ודף העזר לשיחה אימונית
- איסוף דפי המשימות לתוך תוכנית העבודה
- הבניית סדירות בית ספרית למפגשי אימון נוספים במשך העבודה על המשימה והפיתוח המקצועי



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-ה



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מודל GROW לשיחה אימונית





מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-ה



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم





מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-ה



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



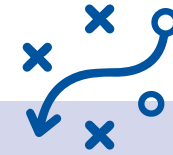
מתוכנית
בית ספרית
למשימה
אישית -
מודל grow
לשיחה אימונית



פוגשים
את כלל
אוכלוסיית
המורים -
לוכד חלומות



פוגשים את
הנהלת בית
הספר -
לחדד את
האתגר



מבט על
תוכנית
העבודה -
מהלך התכנון
"ממעוף
הציפור"

מה היה לנו
הערב ב-
Webinar?

חומרי הוובינר מופיעים בדף האירוע



מתוכנית בית
ספרית למשימה
אישית



לוכד החלומות



לחדד את
האתגר



מבט על מהלך
התכנון



מהלך
Webinar-



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מטרות ויעדים

מטרה ד'

חיזוק המנהיגות
החינוכית

- יעד 12: תרבות למידה מתמדת של המורים
- יעד 13: מנהיגות ביניים
- יעד 14: שותפות ורצף חינוכי
- יעד 15: ייחוד בית ספרי

מטרה ג'

קידום שוויון הזדמנויות
ומיצוי הפוטנציאל

- יעד 11: הכלת תלמידים למיצוי הפוטנציאל

מטרה ב'

חינוך לערכים
ברוח מגילת העצמאות

- יעד 07: חינוך לערכים
- יעד 08: מעורבות חברתית
- יעד 09: אקלים מיטבי
- יעד 10: סובלנות וכשירות תרבותית

מטרה א'

קידום למידה
משמעותית ואיכותית:
ידע, מיומנויות וערכים

- יעד 01: ידע והישגים
- יעד 02: מיומנויות חשיבה
- יעד 03: מיומנויות רגשיות וחברתיות
- יעד 04: סביבות למידה
- יעד 05: אמנויות ומיומנויות חושיות-תנועתיות
- יעד 06: תרבות של מצוינות