



מדינת ישראל
משרד החינוך

יציבות • גמישות • צמיחה



דבר שר החינוך

מנהלים, מפקחים, צוותי חינוך, עובדי מטה ועובדי שטח יקרים,

בקרוב תסתיים שנת הלימודים תשפ"ג ונעמוד בפתחה של תשפ"ד. כידוע לכולכם, כולנו כבר בעיצומו של תכנון השנה הבאה, אולם הפעם אנו מבקשים להציג תוכנית אסטרטגית, תפיסה רב-שנתית של תוכנית העבודה במשרד החינוך. אני מאמין בכוחנו לפעול במלוא המרץ, הרצון והאמונה כדי להגשים את התוכנית וליצור כך מערכת חינוך טובה יותר, מכילה יותר, תומכת יותר וגם חזקה יותר.

משרד החינוך וצוותי החינוך עברו כמה וכמה טלטלות בשנים האחרונות – חילופים תכופים של שרים ומנכ"לים, מגפת הקורונה ובעקבותיה מעבר ללמידה דיגיטלית מרחוק בן לילה והמחאה החברתית הן המרכזיות שבהן. אומנם טלטלות אלו היו מנת חלקה של המדינה כולה ושל החברה כולה. ואולם אתם, אנשי המקצוע בתחום החינוך, נושאים את ההשפעות של כל אלה גם היום. אתם פוגשים ילדים שעולמם התערער, שלא צלחו בקלות את משבר הקורונה, אתם פוגשים יותר ויותר אלימות, בעיות חברתיות וקושי רגשי ואקדמי. בתוך כך, אנו עדים להתרחבות של פערי השפה בקרב התלמידים החלשים מצד אחד, ולקושי במתן מענה לימודי לתלמידים החזקים, המצטיינים. לצד כל אלו אנו חשופים בעת האחרונה להתפתחויות טכנולוגיות מסוג שלא הכרנו – הבינה המלאכותית קונה לה אחיזה כמעט בכל תחום, ואין ספק כי כבר יש לה ביטוי גם בבתי הספר.

על רקע חוסר היציבות והשינויים הללו, הצבתי מטרה לקדם מדיניות של יציבות לשנים הבאות במשרד החינוך. בעיניי, משרד החינוך הוא המשרד החשוב ביותר. הוא משפיע על כלל אזרחי המדינה ומעצב את מראה המדינה לעתיד. לפיכך המטרה היא לקדם תהליכים ארוכי טווח, המקנים יציבות למערכת מצד אחד, אבל גם גמישות והסתגלות למציאות משתנה מצד שני.

במסגרת התוכנית האסטרטגית לשנת תשפ"ד קבענו חמש מטרות מרכזיות שיבואו לביטוי במימוש של עשרות יעדים, בראשם חיזוק הפריפריה – באמצעות תוכניות ותקציבים לצמצום פערים לימודיים בשפת האם בקרב דוברי עברית ובקרב דוברי ערבית וחיזוק ידע השפה, בהיותה הכלי החשוב ביותר לניידות חברתית מתוך מטרה לקדם שוויון הזדמנויות לכל ילדי ישראל; מתן מענה ייחודי לתלמידים המצטיינים – גם באמצעות לימודים אקדמיים כבר בשנות התיכון, לימודים שיזכו אותם במזכה (קרדיט) ללימודי תואר אקדמי בהמשך; הצבת בתי הספר ומערכת החינוך כמובילים במהפכת הטכנולוגיה והבינה המלאכותית בבתי הספר – באמצעות הרחבת הידע של המורים על הכלים הללו, התאמת תוכניות הלימוד ואמצעי הלימוד לשימוש בהם ובפיתוח כלים לשילוב בינה מלאכותית בקידום תהליכי למידה הוראה והערכה. כך, המורים שלנו יהיו נושאי הדגל במהפכה ויובילו את חינוך העתיד. כמובן, כדי שכל אלה יתממשו, קבענו כאחת המטרות גם הפניה של משאבים לחיזוק מעמדו של המורה מצד אחד, ולקידום הלכידות החברתית והתקשורת המכבדת ולצמצום האלימות ותופעות החרם במערכת החינוך בקרב התלמידים מצד שני.

התוכנית האסטרטגית שתצא לדרך בראשית תשפ"ד היא בשורה של ממש למשרד החינוך ולאנשי החינוך. היא מציגה התבוננות רחבה על המערכת, רואה את מכלול הגורמים הפועלים בתוכה והמשפיעים עליה, ומתווה דרך ברורה לכלל המערכת, אך גם מאפשרת גמישות והתאמות פרטניות לבתי ספר, למחוזות ולערים שיחפצו בכך. בתוכנית זו יש גם פן נוסף – ביקורת ובקרה. היא מחייבת אותנו לבדוק את עצמנו, לברר מה עובד ומה לא עובד ב"זמן אמת", כדי שנוכל להגיב במהירות ולאפשר תיקון של כשלים או אי-הצלחות. רק בהתבוננות אמיצה וכנה, המאפשרת גם ביקורת, גמישות ופתיחות לשינויים, אפשר להגיע למציאות.

אני מאחל לכולנו הצלחה רבה בשנה הבאה, הצלחתנו היא הצלחת כל תלמידי ישראל, אזרחיה הבוגרים לעתיד.

בברכה,
יואב קיש

דבר מנכ"ל משרד החינוך

מנהלות, מנהלים ואנשי חינוך יקרים,

אנו נכנסים לישורת האחרונה של שנת הלימודים הנוכחית ומתחילים להיערך לשנת הלימודים הבאה שנת תשפ"ד. תקופה זו מזמנת לפתחנו את המתח הבסיסי שבין עוגן לאופק, בין "הכאן ועכשיו" לבין התשוקה שלנו לרקום מהלכים חדשים ולדחוף אותם קדימה. עם רגל אחת, שכבר אצה לתכנן את השנה הבאה, אנו נדרשים לנהל את השגרה היום יומית ולשמור על איזון נכון שבין יציבות לצמיחה.

לקראת שנת הלימודים הבאה, אנו מבקשים להציג בפניכם את תוכנית העבודה – מאסטרטגיה לפרקטיקה "יציבות | גמישות | צמיחה – לשנת הלימודים תשפ"ד". מסמך זה כולל מטרות ויעדים. הם משמשים בעבורנו שפה משותפת, כלי חשוב במיקוד העבודה, בתכנון של תהליכים ובהשגתן של המטרות הגדולות. כמה מהיעדים מתמקדים בהשבת היציבות למערכת ואחרים נוגעים בהרחבת הגמישות ובצמיחה של תהליכים חדשניים שיוטמעו לאורך השנים הבאות. חשוב לי לציין, כי היעדים פרוסים על כלל המערכת – מטה, מחוזות ומוסדות חינוך, אך לא כולם נוגעים באופן ישיר לכלל הרמות.

התוכנית נבנתה בתהליך סדור ומשותף בין המחוזות למטה והגיעה לידי תוצר מתכלל אשר מתכתב עם צרכי השטח ויכולותיו. בתהליך חידדנו את החזון המשותף, כפי שהיינו רוצים לראות את מערכת החינוך בעוד שנים בודדות ואת



ה-D.N.A של הארגון אליו אנו שואפים. בתוך כך, שמנו כתפיסת יסוד את "הפירמידה ההפוכה", לפיה השטח הוא בראש סדר העדיפויות, כאשר המנהלות והמנהלים הם החולייה המובילה. המטה נדרש להיות בסיס תומך ומשענת מקצועית ומשאבית, המאפשר לשטח לפרוץ קדימה לחינוך מתקדם ורלוונטי, אשר יביא כל תלמידה ותלמיד למציאות על פי היכולות והפוטנציאל הטמונים בהם.

אני מצפה שהתוכנית תבוא לידי ביטוי בפרקטיקה ובעשייה בכל מחוז ובכל מוסד חינוכי, כך נוכל לייצר התקדמות מערכתית סדורה ומועילה.

זוהי הזדמנות נוספת להביע את הערכתי הרבה לעשייתכם החינוכית המסורה. אני מאמין שהיא זו שמהווה את המפתח להצלחתנו כמערכת.

בברכה,
אסף צלאל

חזון המערכת:

מערכת חינוך יציבה, הפועלת בגמישות וצומחת בהתמדה

מערכת יציבה

מערכת חינוך המקיימת שגרה ורצף של תהליכים חינוכיים. מערכת המטמיעה תהליכים בהדרגתיות, בהקשבה ובהתאמה לצורכי הצוותים החינוכיים והשדה החינוכי. מערכת שהבאים בשעריה מרגישים שייכות ומשמעות ומתקיימת בתוכה אווירה של הכלה ומוגנות.

מערכת גמישה

מערכת לומדת המשתפרת בעקביות, באמצעות תהליכי הערכה, מדידה ובקרה המקדמים אפקטיביות. מערכת המטפחת מנהיגות חינוכית, מאפשרת לה בחירה ומקדמת ביזוריות מתוך אחריות, יחסי אמון, שותפות ושירותיות.

מערכת צומחת

מערכת חינוך רלוונטית המתאימה את עצמה למציאות המשתנה. מערכת המצמיחה לומדים בעלי ידע, מיומנויות המאפשרות להם לעצמם ברוח מגילת העצמאות. מערכת המאפשרת להם לפתח את הפוטנציאל האישי, להשתלב באופן מיטבי בחברה ולהיות אזרחים מעורבים התורמים למדינת ישראל. מערכת המעניקה יחס אישי, מחזקת את החוסן הרגשי והחברתי ופועלת ללכידות חברתית מתוך כבוד לזהות האישית של צוותיה ולומדיה.

תרבות ארגונית במשרד החינוך

משרד החינוך יפעל בשנתיים הקרובות לשיפור תרבות העבודה הארגונית שלו. המשרד יוביל את השיפור בקידום תהליכים פנימיים לאור העקרונות האלה:

- העצמת שיתופי הפעולה ושיפור יחסי העבודה.
- קידום תפיסת שירות בכל רמות המערכת.
- הטמעת תפיסת "היפוך הפירמידה" השמה את המנהלים וצוותי החינוך בראשה.
- הגברת יחסי האמון בין הרמות השונות במערכת, תוך שקיפות, הקשבה ושיתופיות.
- הטמעה של תרבות ארגונית המובילה תהליכי עבודה סדורים, שיטתיים, הדרגתיים ובעלי ישימות בשדה החינוכי. לצד זה, קידום של התייעלות מתמדת, הטמעה של תהליכי קבלת החלטות סדורים והפקת לקחים.

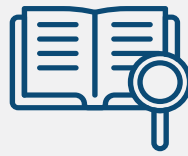
עיקרי התוכנית

בתוכנית זו נקבעו יעדים אשר יבטיחו בעבור המערכת את שלושת עוגני החזון:

• יציבות • גמישות • צמיחה

להלן תרשים של כלל המטרות והיעדים, שסומנו בהלימה לחזון:

 <p>קידום היעילות והאפקטיביות במערכת החינוך</p>	 <p>שיפור תחושת המוגנות וחיזוק הלכידות החברתית</p>	 <p>חיזוק ופיתוח ההון האנושי במערכת החינוך</p>	 <p>שוויון הזדמנויות המקדם מצוינות אישית ומיצוי הפוטנציאל של כל תלמיד ותלמידה</p>	 <p>למידה רלוונטית המבססת ללומדים ידע, מיומנויות וערכים</p>
<p>התאמה של המבנה והתרבות הארגונית של משרד החינוך למציאות המשתנה</p>	<p>קידום תקשורת והתנהגות מכבדת כבסיס לחיים יחד בחברה הישראלית</p>	<p>הרחבת ההון האנושי במערכת החינוך</p>	<p>צמצום הפערים הלימודיים בשפת אם בקרב דוברי עברית ובקרב דוברי ערבית</p>	<p>הטמעת תוכנית הברגיות הגמישה במקצועות הרוח, החברה והמורשת</p>
<p>גיבוש מנגנונים להתייעלות ושיטתיות בבחינת פעולות המשרד ובקבלת החלטות</p>	<p>צמצום תופעת האלימות ויצירת מרחב בטוח לתלמידים ולצוותי החינוך</p>	<p>ביסוס ושיפור השלומות של צוותי החינוך (Well Being)</p>	<p>חיזוק מתכונת הלמידה הפרטנית באמצעות מתן שעות אישיות למדד טיפוח 5-10</p>	<p>קידום אוריינות ולמידה דיגיטלית</p>
<p>העמקת הגמישות הפדגוגית-ניהולית של מנהלי בתי הספר</p>	<p>צמצום תופעת החרם במערכת החינוך</p>	<p>הטמעת התכנים ודיוקם במתווה הכשרת המורים החדש במכללות ובאוניברסיטאות</p>	<p>חיזוק מצוינות אישית ולמידה עצמאית באמצעות פלטפורמות דיגיטליות</p>	<p>קידום למידה רגשית וחברתית (SEL) במוסדות החינוך ובקהילה</p>
<p>הטמעה של מודל הערכה ומדידה חדש לקידום תהליכי למידה</p>		<p>בניית תוכנית לחיזוק מעמד המורה בישראל</p>	<p>הגברת הגמישות הניהולית של המחוזות ומנהלי בתי הספר לצורך מתן מענה דיפרנציאלי ממוקד</p>	<p>גייבוס הערכה אישית-ערכית של דמות הבוגר</p>
		<p>קידום הובלת מצוינות בהוראה</p>	<p>הנגשת חינוך-טיפוח איכותי לגילי לידה עד שלוש והרחבת ההסדרה</p>	<p>הסדרת ארגון הלמידה ומקצועות הלימוד</p>
		<p>יישום "אופק חדש" במסגרות החינוך המוכר שאינו רשמי בחינוך היסודי ובגני הילדים</p>	<p>מתן מענים מותאמים ואיכותיים לתלמידים הזכאים לשירותי חינוך מיוחד</p>	<p>קידום קרדיטציה אקדמית ללימודים בחטיבה העליונה</p>
				<p>שילוב בינה מלאכותית לקידום תהליכי למידה, הוראה והערכה</p>
				<p>גיבוש קוד אתי</p>



למידה

בהתאם ל"תפיסת הלמידה", המערכת תקדם למידה רלוונטית ומעמיקה, המשלבת ידע, מיומנויות וערכים, ותכשיר את בוגריה להתמודדות מוצלחת עם אתגרי הסביבה המשתנה. בשנים הקרובות תפעל המערכת להטמעת תוכנית הבגרויות הגמישה, לקידום אוריינות דיגיטלית ושילוב בינה מלאכותית, לקידום למידה רגשית וחברתית ולקידום קרדיטציה אקדמית.

מטרה 1: למידה רלוונטית המבססת ללומדים ידע, מיומנויות וערכים

יעד 1	הטמעת תוכנית הבגרויות הגמישה במקצועות הרוח, החברה והמורשת
יעד 2	קידום אוריינות ולמידה דיגיטלית
יעד 3	קידום למידה רגשית וחברתית (SEL) במוסדות החינוך ובקהילה
יעד 4	גיבוש הערכה אישית-ערכית של דמות הבוגר
יעד 5	הסדרת ארגון הלמידה ומקצועות הלימוד
יעד 6	קידום קרדיטציה אקדמית לתלמידים בחטיבה העליונה
יעד 7	שילוב בינה מלאכותית לקידום תהליכי למידה, הוראה והערכה
יעד 8	גיבוש קוד אתי

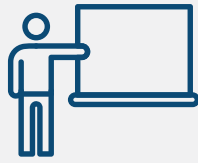


שוויון הזדמנויות ומצוינות אישית

מערכת החינוך נדרשת להוביל שינוי שיכחית את הקשר בין נקודת המוצא של התלמידים לבין סיכויי ההצלחה שלהם במעגלי החיים השונים. לאור זאת, המערכת תפעל להעמקת המענים החינוכיים הדיפרנציאליים ותעודד מצוינות אישית. בשנים הקרובות תקדם המערכת צמצום של פערי שפה, למידה עצמאית ושעות פרטניות, הסדרת החינוך לגיל הרך ולחינוך המיוחד.

מטרה 2: שוויון הזדמנויות המקדם מצוינות אישית ומיצוי הפוטנציאל של כל תלמיד ותלמידה

יעד 1	צמצום הפערים הלימודיים בשפת אם בקרב דוברי עברית ובקרב דוברי ערבית
יעד 2	חיזוק מתכונת הלמידה הפרטנית באמצעות מתן שעות אישיות למדד טיפוח 5-10
יעד 3	חיזוק מצוינות אישית ולמידה עצמאית באמצעות פלטפורמות דיגיטליות
יעד 4	הגברת הגמישות הניהולית של המחוזות ומנהלי בתי הספר לצורך מתן מענה דיפרנציאלי ממוקד
יעד 5	הנגשת חינוך-טיפול איכותי לגילי לידה עד שלוש והרחבת ההסדרה
יעד 6	מתן מענים מותאמים ואיכותיים לתלמידים הזכאים לשירותי חינוך מיוחד



הצוות החינוכי

המפגש שבין המורה לתלמיד מצוי בלב העשייה החינוכית והוא שיאם של התהליכים החינוכיים והפדגוגיים. תפקידה של המערכת לייצר את התשתית המיטבית להעצמת איש החינוך, מעמדו ורווחתו האישית. בשנים הקרובות תפעל המערכת להרחבת ההון האנושי בה, לשיפור שלומות הצוותים ולחיזוק מעמד המורה.

מטרה 3: חיזוק ופיתוח ההון האנושי במערכת החינוך

יעד 1	הרחבת ההון האנושי במערכת החינוך
יעד 2	ביסוס ושיפור השלומות (Well Being) של צוותי החינוך
יעד 3	הטמעת התכנים ודיוקם במתווה הכשרת המורים החדש במכללות ובאוניברסיטאות
יעד 4	בניית תוכנית לחיזוק מעמד המורה בישראל
יעד 5	קידום הובלת מצוינות בהוראה
יעד 6	יישום "אופק חדש" במסגרות החינוך המוכר שאינו רשמי בחינוך היסודי ובגני הילדים



לכידות חברתית

המשפט "לחנך אדם להיות אוהב אדם" נבחר למשפט הכותח של מטרות החינוך הממלכתי. מערכת החינוך, כבבואה של החברה הישראלית, מתמודדת עם ריבוי שסעים ומתחים, עם חוסר סובלנות, עם אלימות שגוברת ותופעות קשות של חרם ונידוי. בשנים הקרובות תפעל המערכת לקידום תקשורת והתנהגות מכבדת, להנחלת ערכים של כבוד לאחר ולצמצום תופעות האלימות והחרם.

מטרה 4: שיפור תחושת המוגנות וחיזוק הלכידות חברתית

יעד 1	קידום תקשורת והתנהגות מכבדת כבסיס לחיים יחד בחברה הישראלית
יעד 2	צמצום תופעת האלימות ויצירת מרחב בטוח לתלמידים ולצוותי החינוך
יעד 3	צמצום תופעת החרם במערכת החינוך



יעילות ואפקטיביות

משרד החינוך הציב לעצמו יעד להתמודד עם האתגרים הפנים-ארגוניים ולהטמיע שינויים בתרבות העבודה. לאור זאת, בשנים הקרובות יפעל המשרד להתאמת התרבות הארגונית, להסרת חסמים וצמצום כפילויות, להתייעלות בשיטות העבודה ולשיפור ההערכה והמדידה כך שישרתו את תהליכי הלמידה.

מטרה 5: קידום היעילות והאפקטיביות במערכת החינוך

יעד 1	התאמה של המבנה והתרבות הארגונית של משרד החינוך למציאות המשתנה
יעד 2	גיבוש מנגנונים להתייעלות ושיטתיות בבחינת פעולות המשרד ובקבלת החלטות
יעד 3	העמקת הגמישות הפדגוגית-ניהולית של מנהלי בתי הספר
יעד 4	הטמעה של מודל הערכה ומדידה חדש לקידום תהליכי למידה

הנושא השנתי:

מיצוי ומצוינות

בשנת הלימודים תשפ"ד תקדם מערכת החינוך בישראל את ערכי המיצוי והמצוינות. בבסיס החלטה זו עומדת התפיסה, לפיה המצוינות מקדמת מסר "עשה הכי טוב שאתה יכול", מתוך הנעה פנימית וטבעית המובילה את הפרט להתקדמות, הצלחה וצמיחה. המצוינות מאפשרת לכל תלמיד, בכל מקום ובכל עת התחברות למקורות הכוח ומיצוי היכולות הטמונות בו. היא מזמנת פיתוח תוכניות ותהליכים חינוכיים המאפשרים לכל תלמיד ותלמידה לזהות את תחומי החוזק והעניין שלהם ומעניקה מגוון הזדמנויות להתנסות בהם.

"מצוינות היא מחויבות להתמדה ולהצלחה, אל חול עצמך, מתוך עצמך ובעזרת הסובבים אותך והמשאבים העומדים לרשותך. המצוינות פונה לכולם מאחר שלכולנו יש את היכולת להשתכר, לפתח את יכולותינו מהמקום בו אנו נמצאים. לשאוף גבוה, להעמיק ידע ויכולות ולהרחיב תהליכי גילוי, חקירה והתנסות. תהליך השגת היעד חשוב לא פחות מהתוצר הסופי והוא מהווה מרכיב מהותי בידיעה איך ללמוד".

(עמותת אינקלו – תוכניות אישיות)

למצוינות אין סולם הערכה אובייקטיבי ואין לה צורך בהשוואה לאחרים. היא מציגה את מקומו של אדם ביחס להשגת מטרה שהציב לעצמו; היא תלויה רק באדם עצמו ובמידה שבה מיצה את יכולותיו.

כאשר תהליך הלמידה יאפשר לכל תלמיד ותלמידה ללמוד מתוך עניין וסקרנות ולהתפתח בהתאם לכישוריהם, הלמידה תקבל איכות חדשה, והפערים יקבלו משמעות אישית שמובנה פערים אישיים שהתלמיד יכול ורוצה לצמצם.

המטרות

1. טיפוח הלך רוח ותרבות של מצוינות במוסדות החינוך – יצירת סביבה המעודדת אהבת למידה, חדוות הגילוי, סקרנות, יצירתיות, מקוריות וחשיבה ביקורתית מתוך חתירה מתמדת להתקדמות ולהתפתחות. משמעות המעשית של המושג הלך רוח בהקשר זה היא טיפוח נטיות באופן קבוע ורציף בשלושה ממדים: מיומנויות ויכולות (קוגניטיביות ולא קוגניטיביות), מוטיבציה וערכים.
2. עידוד תלמידים לאתר ולמצוא נקודות חוזק להצטיינותם – צוות חינוכי מיומן ובעל יכולת לסייע לכל תלמיד לאתר באילו תחומים יצליח ובאילו תחומים ירצה להשתכר ולהגיע למצוינות אישית.
3. מיצוי פוטנציאל של הפרט והמערכת ודחיפת המצטיינים כמוטיב שמושך את המערכת קדימה.

מוסדות החינוך יבנו ויישמו תוכנית עבודה לפיה תלמידים וצוותי חינוך יאתרו ויתנו ביטוי למקורות הכוח והעוצמה שלהם, באמצעות מגוון פעילויות בתוך תחומי הדעת, בפעילות פורמלית ובלתי פורמלית, במסגרת הפעילות הכיתתית והחוץ-כיתתית. פירוט המתווה יימסר בתחילת שנת הלימודים.