

משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
היחידה לניהול תכניות
ושותפויות בין מגזריות



שותפויות בחינוך

תוצרי השיח הבין מגזרי במשרד החינוך
2016 - 2012

תודה לשותפים הרבים שהפכו את הדרך למשמעותית ומרתקת...

עיצוב גרפי: גלית סבג "טו דו דיזיין"

הוצאה לאור: גף הפרסומים, משרד החינוך
© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך



המנהלת הכללית

Director General

المدير العام

שותפי חינוך יקרים,

"לעלות אבודת טובה אביר, מלאכות לעלות את רבינו, בלימודך
בהתמחותך לא חברה מודנית מלאכה" (ויאמר-גדול)

בראשית הדרך, לפני כארבע שנים, כאשר משרד החינוך נדרש להתמודד עם הפעילות של המגזר השלישי והשני, הוא תהה וחשש. הוא תהה בכלל מהו "המגזר השלישי" או לחילופין "החברה האזרחית", והוא חשש שמא גורמים חיצוניים ינגסו לו בתחומי האחריות. המגזר השלישי נתפס אז כמשהו מאיים, אך מאז עברנו כולנו יחד כברת דרך ארוכה וחשובה. הצלחנו לבנות יחד שותפות חינוכית משמעותית, שעזרה לנו להבין עד כמה היא בריאה ומצמיחה. הצלחנו להבין כי השותפות מחזקת את המגזר השלישי, אך בד בבד גם מחזקת את המגזר הציבורי. הצלחנו לקחת את הגמישות ואת המומחיות של כולם יחד ולמקסם את היכולות, ובסופו של דבר להצמיח בתוך מערכת החינוך של מדינת ישראל תשתיות רחבות של פעילות אזרחית חשובה ומבורכת.

במהלך השנים האחרונות אנחנו ממשיכים להעמיק את התהליכים של "משילות משתפת" במגוון דרכים ובמגוון נושאים הרלוונטיים לסוג שיח שכזה. התרומה של תהליכים אלה ביצירת תשתית של אמון ושותפות בין מגזרית בשדה החינוך הרחב והמורכב, רבה מאוד. אווירת האמון שנוצרה בשיח הבין מגזרי, הולידה בין היתר, שותפויות בין ותוך משרדיות עמוקות יותר, כשהתרומה המהותית מגיעה בדמות החלטות מדיניות טובות יותר המכילות בתוכן התייחסות רחבה לשותפים השונים, לאתגרים, לצרכים ולאילוצים.

במהלך ארבע השנים האחרונות הקשר של מערכת החינוך עם ארגונים וגופים חיצוניים הוסדר על בסיס מנגנוני שותפות קבועים וברורים שנבנו ביחד עם בעלי העניין והשותפים שלנו בחינוך, בהתבסס על תפיסת 'משילות משתפת' שמקדמת בניית שותפויות ושקיפות של המידע לכלל מערכת החינוך ושותפיה.

חוברת זו, אשר מאגדת בתוכה מגוון תוצרים של תהליכי השיח הבין מגזרי, מהווה תיעוד לתהליכים שהתקיימו, הוכחה לאפשרות המעשית להובילם ובשורה להמשך הדרך - ביסוס והרחבה של מדיניות המעודדת שותפות.

להמשך השותפות של כולנו יחד,

[Signature]

מיכל כהן,

מנכ"לית משרד החינוך





משרד החינוך
המינהל הפדגוגי

שותפים יקרים,

בשנים האחרונות, מוביל משרד החינוך מגוון תהליכי שיח בין מגזרי ושיתוף ציבור כחלק ממדיניות של 'משילות משתפת' אשר במסגרתה בעלי עניין, מומחים וקבוצות מהציבור, מעורבים ברמות שונות בתהליכי קבלת החלטות, עיצוב מדיניות ויישומה.

משרד החינוך נדרש להתמודד עם מגוון סוגיות חברתיות-חינוכיות-ערכיות ועם הגידול במורכבותן ובהיקפן, זאת עקב תמורות וצרכים בעידן הנוכחי. אחת הדרכים להתמודדות עימן, הינה יצירת תשתית של שותפות המבוססת על אמון ושקיפות והמשמשת קרקע מיטבית לקיום תהליכים של 'משילות משתפת'.

מנכ"לית המשרד, הגב' מיכל כהן, אדריכלית המהלך, הובילה את השיח הבין מגזרי מראשיתו בחוכמה ובאומץ רב, בהתבסס על תפיסה שמקדמת בניית שותפויות ושקיפות לכלל מערכת החינוך ושותפיה. הרוח הגבית ותמיכת העומדת בראש המערכת לאורך הדרך, הם שהפכו את משרד החינוך למוביל את נושא השותפויות הבין מגזריות בקרב משרדי הממשלה השונים.

תהליכים של שיח בין מגזרי, במתודות שיתוף שונות ומגוונות, מאפשרים ליחידות ולאגפים במשרד לקבל מידע ורעיונות חדשים, לתכנן באופן רלוונטי וטוב יותר, לזהות חסמים והתנגדויות, להגביר אמון ולגיטימציה בציבור, לאפשר לציבור להחשף ולהכיר את עבודת המשרד ולרתום שותפים לתהליך היישום ובכלל. כל אלה, בכוחם לייצר בסופו של תהליך קבלת החלטה וביצוע טובים יותר.

המשרד רואה חשיבות רבה בקידום תפיסת השותפות כערך וכדרך לטיוב החלטות מדיניות ויישומן בפועל, ועל כן מעודד אגפים ויחידות להוביל תהליכים ברוח 'משילות משתפת' בבואם להתמודד עם אתגרים חינוכיים שונים.

אני מברך על הוצאת חוברת זו, אשר מהווה תיעוד לתהליכי השיח והשותפות שמוביל משרד החינוך כחלק מביסוס והרחבה של מדיניות 'משילות משתפת'.

*"בהתבססות יחד היא התחלה. הפילארוס יחד היא התקדמות.
באבוד יחד היא הצלחה..." (פני סוד)*

בברכה,

אריאל לוי,

סמנכ"ל בכיר ומנהל המינהל הפדגוגי



משרד החינוך
המינהל הפדגוגי

שותפים יקרים,

חוברת זו, מסכמת תוצרים של ארבע שנות שיח בין מגזרי במשרד החינוך וקידום תהליכי "משילות משתפת". מהלך זה, שתחילתו ביחסים מורכבים ובצורך מעשי בהסדרת פעילותם של המגזרים השני והשלישי במערכת החינוך, התפתח למארג של יחסי אמון ושיתוף פעולה במגוון רחב של אתגרים וליצירת תשתיות ממשיות המהוות מצע לניהול שותפויות.

בשנת 2013, הוקם במשרד החינוך 'השולחן הבין מגזרי הראשון' עם השותפים השונים הפועלים בשדה החינוך במטרה לתת מענה לסוגיית 'הסדרת שילובן של תכניות חינוכיות חיצוניות במערכת החינוך'. בסופו של תהליך זה, גובשה מדיניות משתפת אשר כללה שלושה תוצרים על פיהם מתקיימת ההסדרה בפועל: אמנה בין מגזרית, מודל לשילוב תכניות במוסדות החינוך וכמובן - **מאגר התכניות הממוחשב**. המאגר מתבסס על חוכמת המנהלים ואנשי המקצוע בשטח ובמטה, תוך שקיפות המידע ומתן כלים לבחירה מושכלת ומקצועית של תכניות. התהליך, כמו גם תוצריו, מהווים מהלך ייחודי ופורץ דרך המהווה דוגמא גם למשרדי ממשלה אחרים.

במהלך השיח, נבנתה תשתית של אמון עם השותפים השונים הפועלים והמשפיעים בשדה החינוך ונוצר בסיס ידע עדכני לתהליכי עבודה שיתופיים. הצלחה זו הובילה ליצירת מנגנוני שיח קבועים ומתמשכים, בשגרה ובחירום. המנגנונים נשענים על התכנית האסטרטגית של המשרד וחלק מנושאי השיח נגזרים מתוכה. כיום, ועל סמך התהליכים הקודמים, מתקיימים במקביל מספר תהליכים של שיח ושותפויות בין מגזריות במגוון נושאים ובמגוון כלים, במטרה לשתף בתהליכי עיצוב מדיניות ובתהליכי קבלת החלטות.

השיח הבין מגזרי שמוביל משרד החינוך מושתת על תפיסה המכירה בחשיבותה ובערכה הייחודי של חברה אזרחית מפותחת ועצמאית, מתוך הבנה כי בכך תיתרם ותתחזק מערכת החינוך והחברה בישראל.

החוברת שלפניכם הינה תלקיט המאגד בתוכו את מגוון תוצרי התהליך הבין מגזרי שהוביל משרד החינוך בין השנים 2012-2016, מחולקים על פי קטגוריות. אנו רואים בתייעוד התוצרים הללו כתשתית מהותית של ידע בנושא שותפויות בין מגזריות עבור אנשי המשרד ובכלל, אשר מלבד למידה על התהליך ותוצריו ניתן להפיק מעמה תובנות מעשיות על אופן ניהול שותפויות והפיכתן לתרבות ולערך חינוכי.

אם אתם רוצים לראות מהי, אף לבד.

אם אתם רוצים לראות מהי, אף בחוד... (מלשט אפריקאי)

בברכה,

מיכל עוז ארי,

מנהלת היחידה לתכניות ושותפויות



פרק ראשון	
שותפות בין מגזרית: מדיניות	9
פרק שני	
הסדרת שילובן של תכניות חינוכיות חיצוניות במערכת החינוך - השיח הבין מגזרי הראשון	15
פרק שלישי	
מאגר התכניות הממוחשב	35
פרק רביעי	
פרסומי הטמעה למנהלי מוסדות חינוך	49
פרק חמישי	
נאמני תכניות ושותפויות	57
פרק שישי	
מנגנוני תאום בשגרה ובחרום בראיה אסטרטגית - השיח הבין מגזרי השני	65
פרק שביעי	
סטטוס שיח בין מגזרי 2015-2016	91
פרק שמיני	
מאמרים, מחקרים ופרסומים	95



01 פרק ראשון



שותפות בין מגזרית: מדיניות





משרד החינוך והחברה האזרחית מסמך עקרונות מדיניות

רקע

מסמך זה מתווה את עקרונות היסוד למדיניות משרד החינוך כלפי ממשקיו עם החברה האזרחית. המסמך הוא תוצר של תהליך חשיבה משרדי אשר התנהל בחודשים האחרונים (2013-14) במשרד החינוך, בהובלת המנהלת הכללית. מטרת המסמך:

1. סימון "כוכב הצפון" של משרד החינוך בנוגע ליחסיו עם החברה האזרחית.
 2. הצגת עקרונות יסוד שיעמדו בבסיס השיח והעשייה המשותפת של משרד החינוך עם החברה האזרחית וארגוניה.
- המסמך מציג דגשי מדיניות עיקריים ואינו גוזר מהם נוהלי עבודה. כוונתו לשמש מצפן למנהלי ועובדי המשרד בהתמודדות עם דילמות וסוגיות העולות בעבודתם.

מבוא

בעשורים האחרונים חלו תמורות כלכליות חברתיות מהותיות בארץ ובעולם. תמורות אלו הביאו, בין השאר, לגידול במורכבותן ובהיקפן של הסוגיות החברתיות והחינוכיות. כיום, יותר מתמיד, מתחזקת ההכרה כי נדרש שילוב מאמצים, משאבים ומקורות ידע, של המגזר הממשלתי, המוניציפאלי, החברה האזרחית והמגזר העסקי, על מנת לאפשר התמודדות יעילה ומקדמת עם מגוון האתגרים המורכבים שמציאות זו מזמנת.

משרד החינוך, עקב חשיבותו ואופי פעילותו, נמצא בחזית השינויים לעיל ועליו להתאים עצמו אל המציאות המשתנה. בהתאם לאמור, מוצגת בזאת מדיניות המשרד בנוגע לממשקיו עם החברה האזרחית*.

*הגדרת חברה אזרחית: התחום שמחוץ למשפחה, לשוק ולמדינה אשר בתוכו מתקיימות כלל הפעילויות החברתיות שלא בכפוף להוראות ישירות של המדינה (הגדרה זו מתבססת על המינוח של "הועדה לבדיקת תפקידי המגזר השלישי בישראל והמדיניות הננקטת כלפיו" המרכז לחקר המגזר השלישי בישראל 2003).



עקרונות המדיניות

1. תפקידה של מערכת החינוך בישראל להוות גורם מוביל ומשמעותי בעיצובה של החברה הישראלית ולהוביל את בוגריה למימוש עצמי מיטבי, הן כפרטים והן כחברים תורמים ומשמעותיים בחברה. משרד החינוך אחראי להתוויית המדיניות וליישומה, תוך העמקת השיח, האמון והשותפות בין כלל השותפים בעשייה החינוכית.
2. משרד החינוך מכיר בחשיבותה ובערכה הייחודי של חברה אזרחית מפותחת ועצמאית. המשרד רואה ערך בחיזוק החברה האזרחית, מתוך הבנה כי חיזוק החברה האזרחית יתרום לחיזוק החברה בישראל.
3. משרד החינוך יפעל לקיום וטיוב ממשקי העבודה עם ארגוני החברה האזרחית על ידי שילוב הכוחות, הידע, החדשנות והמשאבים הייחודיים של כל צד, באופן מקצועי ומושכל, לטובת קידום מערכת החינוך בישראל.
4. משרד החינוך יפעל לחיזוק יכולת קבלת ההחלטות של גורמי השטח, בדגש על מנהלי בית הספר, תוך מתן תשתיות וכלים לקבלת החלטות מושכלות ומקצועיות לשילוב תכניות וגופים חיצוניים במוסדות החינוך ולעידוד יוזמה וחדשנות פנים מערכתית.



השולחן העגול הבינמגזרי במשרד החינוך

האמנה הבינמגזרית להפעלת תכניות במערכת החינוך

אנו, חברים ועמיתים בשולחן העגול הבינמגזרי של משרד החינוך המייצגים נקודות מבט מגוונות - מטה משרד החינוך, מנהלים במוסדות החינוך, מורים, הורים, רשויות מקומיות, מנהלי עמותות, מנהלי קרנות ותאגידים עסקיים - מבקשים לקדם את החברה בישראל באמצעות חיזוק החינוך, ומאמינים כי שיתופי פעולה בינמגזריים הם מרכיב חשוב בקידום חינוך איכותי, מגוון ויצירתי.

מתוך כוונה לקדם הסדרה של היחסים בין המגזרים, אנו מצהירים על דבקותנו בעמדות המוצגות מטה ומתחייבים לשמור על עקרונות אלה כבסיס לבניית שותפויות בינמגזריות מועילות, משפיעות ופוריות:

עקרונות

מחויבות מקצועית

שותפויות בינמגזריות יפעלו מתוך מחויבות כלל המעורבים לאמות מידה מקצועיות של תכנון, ביצוע, הערכה, בקרה וניהול הידע המצטבר.

השותפים יכבדו את משאבי הזמן, הידע, ההון הכלכלי וההון האנושי שמשקיעים כלל השותפים.

דרכי פעולה לשותפות מיטבית

השותפים מתחייבים כי הכנסת תכניות לבתי הספר תתבצע בהתאם לתהליך שותפות מיטבית כפי שמופיע בהמלצות השולחן העגול הבינמגזרי ובהנחיות משרד החינוך.

המנהלים במוסדות החינוך יפעלו לשיתוף הרשות המקומית, ההורים, הפיקוח, הצוות והתלמידים בתהליך קבלת ההחלטות על שילוב תכניות חיצוניות במוסדות החינוך.

הכרה ואחריות הדדית

משרד החינוך הוא בעל הסמכות והנושא באחריות על מערכת החינוך בישראל.

המנהלים במוסדות החינוך הם גורמי המפתח והאחראים לקבלת החלטות על קיומן של תכניות חיצוניות במוסדות החינוך.

השותפים מכירים בחשיבות ובערך הייחודי של המגזר הציבורי, המגזר העסקי והמגזר השלישי, ומכבדים את השונות ביניהם.

כל שותפות תפעל על בסיס אחריות מוגדרת ומוצהרת של כל צד ומתוך שקיפות מלאה לגבי המטרות, הגורמים המעורבים והתועלות שבה.

מטרה משותפת

המטרה בקיום השותפות היא קידום טובת התלמיד בישראל תוך חתירה לשוויון הזדמנויות.

יישומים

משרד החינוך מתחייב לשקיפות לגבי התבחינים להערכת תכניות.

משרד החינוך יציע נושאים לקידום במסגרת השיח הבינמגזרי.

התכניות יפעלו על בסיס התבחינים המקצועיים שהגדיר משרד החינוך.

במוסד חינוכי יופעלו אך ורק תכניות הרשומות במאגר התוכניות של משרד החינוך.

כל תכנית שתופעל תתבסס על הסכם בכתב ועל תיאום ציפיות בין המוסד החינוכי לבין הנהלת התכנית.

השותפים השונים יפרסמו מידע מהימן, עדכני ומדויק על פעילותם.

ביום שני, י"ב אייר, תשע"ד, יום שני, 12 במאי 2014, באנו על החתום בבניין מועצת העיר ירושלים:





**הסדרת שילובן
של תכניות חינוכיות חיצוניות
במערכת החינוך -
השיח הבין מגזרי הראשון**





ירושלים, כ"ו בחשוון תשע"ה
19/11/2014
מספר פניה: 15018499
מספר סימוכין: 15047946

לכבוד
מנהלי מחוזות
מפקחים
מנהלי אגפי חינוך ברשויות המקומיות

שלום רב,

הנדון: המדיניות לשילוב תכניות במוסדות החינוך

מזה למעלה מעשור חל גידול משמעותי במספר היוזמות האזרחיות לשיתופי פעולה עם מוסדות החינוך בישראל. התופעה מתבטאת במגוון שותפויות ובהן: הפעלת תכניות לימודים מתמשכות בנושאים שונים, הכשרת מורים בתכניות חיצוניות, מגוון התנדבויות ותרומות של פרטים, גופים ועסקים בבתי הספר.

מערך הקשרים והשותפויות היווה קרקע לצמיחתם של פרויקטים ותהליכים מועילים וחשובים לצד התמודדות עם מגוון אתגרים. על רקע ההיקפים ההולכים וגדלים נעשו, במהלך השנים, במשרד החינוך, מספר ניסיונות להסדרת הנושא.

לאחרונה, גובשו במשרד, תהליכים ודפוסי עבודה, שהובילו לגיבוש מדיניות המשרד בנושא בחירה ושילוב תכניות במערכת החינוך.

תהליכים אלו, מבוססים על תפיסה, שמקדמת בניית שותפויות ושקיפות המידע אודות התכניות החינוכיות לכלל מערכת החינוך ושותפיה.

בשלב הראשון, מופו התכניות המלוות בנציג מטה המשרד, תוך מתן כלים למפקח ולמנהל לבחירה ולשילוב מושכל של תכנית במוסד החינוכי (תפני"ת). בשלב הבא קיימנו סידרה של מפגשי היוועצות בין מגזריים, שהובילו להקמת שולחן עגול (עם מגוון בעלי עניין) שגיבש הצעה למדיניות מוסכמת ומורכבת.

התהליך כמו גם תוצריו, מהווים מהלך ייחודי ופורץ דרך המהווה דוגמא גם למשרדי ממשלה אחרים.





הסדרה זו, הינה בהלימה להחלטת הממשלה¹ העוסקת ביחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי הפועל להשגת מטרות ציבוריות (החלטה 3190).

בתהליך שהתבצע במתודולוגיה של שולחן עגול, גובשו שלושה תוצרים משמעותיים:

א. מאגר מידע אינטרנטי לתכניות במערכת החינוך, בפיתוח אגף התקשוב במשרד החינוך (קישור למאגר).

ב. ניהול שותפויות מיטבי: פיתוח תהליך עבודה בין מגזרי לכניסה מיטבית של תכניות למוסד החינוכי (קישור לתהליך העבודה).

ג. אמנה המבטאת את "רוח השותפות" ואת המחויבות של השותפים (קישור לאמנה).

במפגשי השולחן העגול ובמפגשי הצוותים השונים השתתפו עשרות נציגי עמותות, קרנות, חברות עסקיות, אנשי מטה, מפקחים, מנהלים, מנהלי אגפי חינוך, נציגי שלטון מקומי ונציגי הורים.

שנת הלימודים תשע"ה, תוקדש להטמעת המדיניות וליישומה בקרב יחידות המטה, מנהלי מוסדות החינוך, מנהלי אגפי חינוך ברשויות ובקרב ארגוני המגזר השלישי והשני.

מאגר התכניות הממוחשב:

המאגר נועד לנהל ולתכנן את התכניות הפועלות במערכת החינוך תוך שקיפות וצבירת מידע המתבסס על חוכמת השטח ואנשי המקצוע. המאגר יאפשר לכל בעל עניין, לאתר תכניות חינוכיות המתאימות עפ"י מאפייני חיפוש שונים (אוכלוסיית יעד, מגזר, נושא, שלב חינוך וכד').

החל משנת הלימודים תשע"ו, תכנית שלא תהיה רשומה במאגר התכניות, לא תוכל לפעול בבתי הספר.

למאגר ייכנסו כל התכניות החיצוניות, הפועלות במערכת החינוך. התכניות יוזנו בשני מסלולים:

המסלול הירוק: במסלול הירוק יופיעו כל התכניות שפותחו במשרד החינוך או תכניות הפועלות עם נציג משרד.

המסלול הכחול: במסלול הכחול יופיעו תכניות ללא ליווי של נציג משרד החינוך. בשלב הראשון יבדקו התכניות בבדיקה מנהלית (התחייבות לפעול על פי מטרות משרד החינוך, לפעול על פי כל דין, ניהול תקין עם קישור למשרד המשפטים וכו'). לאחר הבדיקה, התכניות בשני המסלולים, יופיעו



באתר משרד החינוך ויצברו חוות דעת מגורמים שונים: ממנהלי מוסדות החינוך, מאנשי מקצוע במטה וממפקחים בשטח.

במסגרת השיח הבין מגזרי, גובשו גם עקרונות לתכניות לא ראויות (תכניות אלו יופיעו במאגר עם "נורית אדומה", בעיקר בכדי לשמר זיכרון ולמנוע הופעתן של תכניות לא ראויות תחת שם חדש).

אז איך לפעול?

בדקו אם התכניות שמופעלות על ידיכם, או שמלוות על ידיכם, רשומות במאגר (קישור למאגר), במידה והתכניות לא רשומות במאגר, הזינו אותן למערכת (קישור למערכת).

כשמתקבלת פנייה של גוף חיצוני המעוניין להפעיל תכנית ואינכם מעוניינים/יכולים להקצות לכך איש קשר, לאחר שיחה ובדיקה ראשונית שלכם, ניתן להפנות אותו ליחידה לניהול תכניות ולשותפויות בין מגזריות.

במהלך שנת תשע"ה ואילך, המערכת תקלוט חוות דעת ממנהלים, שימשבו את התכניות שפעלו במוסד החינוכי שבניהולם, חוות דעת מאנשי מקצוע במטה ובמחוזות, דוחות הערכה וכדומה. הדבר יאפשר בחירת תכנית מבוססת נתונים וחוות דעת מהשטח ומהמטה.

מודל שילוב תכניות למנהל בית הספר:

במקביל למאגר התכניות, יינתנו למנהל בית הספר, כלים מקצועיים לבחירה ולשילוב מושכלים של תכנית בבית הספר (קישור לתרשים מסכם שותפויות מיטביות).

הנושא ישולב בוועדות המלוות שיאשרו את שילוב התכניות במוסדות החינוך. (וועדות מלוות של הניהול העצמי ושל בתי הספר העל יסודיים)

ניהול התכנית במוסד החינוכי מחולק לשלושה חלקים:

א. טרום הכנסת התכנית (התאמתה למטרות בית הספר, מיפוי צרכי בית הספר, מקום הצוות החינוכי בתכנית, משאבים וכו') ובחירת התכנית מתוך מאגר התכניות.

ב. הפעלת התכנית (חתימה על הסכם, בחירת איש קשר מצוות בית הספר, מעקב וכו').

ג. סיום התכנית (ניהול הידע, הערכה, וכתובת משוב למאגר התכניות).



כמטה וכממונים על תחום, תוכלו להפוך את המאגר ואת התהליכים המוזכרים מעלה כתשתיות לקבלת החלטות, לניהול והובלת שותפויות, לזיהוי צרכים, חוסרים, כפילויות בין תכניות, איגוס תכניות, פיתוח תכניות חדשות וניתוב חלק מההזדמנויות כראות עינכם המקצועית.

ניתן לפנות בכל עזרה נדרשת לכתובת: partnership@education.gov.il.

בכבוד רב,

מיכל כהן

העתק: הרב שי פירון, שר החינוך

הנהלת המשרד

מר אריאל לוי, סמנכ"ל בכיר ומנהל המינהל הפדגוגי

גב' מיכל עוז ארי, ממונה על ניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות

מר חיים ביבס, יו"ר מרכז השלטון המקומי

מר שלמה דולברג, מנכ"ל מרכז השלטון המקומי

מר אבי קמינסקי, יו"ר איגוד מנהלי המחלקות לחינוך ברשויות המקומיות

גב' מיכל מנקס, ראש מינהל חינוך וחברה, מרכז השלטון המקומי

9. חוזר מנכ"לית: המדיניות לשילוב תכניות חינוכיות חיצוניות במערכת החינוך

9.12 תכניות לימודים נוספות (תל"ן)

9.12-1 שילוב תכניות חינוכיות חיצוניות במערכת החינוך

תוקף ההוראה: החל מ-1 באפריל 2015.

תאריך הפרסום: י"ב בניסן התשע"ה, 1 באפריל 2015.

התחולה: כלל מערכת החינוך.

תמצית ההוראה

החוזר מפרט את מדיניות המשרד ביחס לשילוב תכניות חינוכיות חיצוניות המיועדות למוסדות חינוך וביחס לאופן ההתקשרות עם גורמים חיצוניים למוסד החינוכי (מהמגזרים הראשון, השני והשלישי).

תהליך הסדרה זה מבוסס על תפיסה השואפת לקדם את בניית השותפויות עם גורמים חיצוניים מתוך הכרה בערך תרומתם למערכת החינוך, וכן לאפשר את שקיפות המידע אודות התכניות החינוכיות לכלל מערכת החינוך.

מערך הקשרים והשותפויות בין משרד החינוך ובין הגורמים החיצוניים בשנים האחרונות שימש קרקע לצמיחתם של פרויקטים ותהליכים מועילים וחשובים, אך יצר גם אתגרים מגוונים שהתעורר הצורך להתמודד אתם. על רקע ההיקפים ההולכים וגדלים של קשרים ושותפויות אלו נעשו במשרד החינוך ניסיונות מספר להסדרת הנושא שהובילו לגיבוש מדיניות המשרד בתחום שילובן של תכניות חיצוניות במערכת החינוך.

בשל אישורה של מדיניות חדשה שגובשה בתהליך של שיח בין-מגזרי והכוללת הסדרה מחודשת לעניין שילוב תכניות חיצוניות במערכת החינוך, הוראה זו מבטלת את ההוראה בסעיף 3.7-63 בחוזר הוראות הקבע עא/4(א), "הנוהל לאישור תכניות חינוכיות חיצוניות".

הסטטוס: החלפה.

הוראות קודמות שהוראה זאת מבטלת: סעיף 3.7-63 בחוזר הוראות הקבע עא/4(א), "הנוהל לאישור תכניות חינוכיות חיצוניות" (גופים מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית).

הגורם האחראי

א. שם היחידה: היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין-מגזריות, המינהל הפדגוגי

ב. בעל התפקיד: הממונה על היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין-מגזריות

ג. מספר הטלפון: 02-5603336

ד. כתובת הדוא"ל: partnerships@education.gov.il



תוכן העניינים

1. הגדרות
2. רקע
3. מרכיבי המדיניות החדשה

1. הגדרות

- 1.1 **המגזר הראשון:** משרדי ממשלה ורשויות מקומיות.
- 1.2 **המגזר השני:** ארגונים הפועלים למטרות רווח או במסגרת אחריות חברתית (המגזר העסקי).
- 1.3 **המגזר השלישי:** ארגונים ללא כוונת רווח כגון עמותות וקרנות.
- 1.4 **תכנית חינוכית חיצונית:** פעולה המתבצעת תוך מעורבות פדגוגית של גורם מחוץ למוסד החינוכי (גורם מהמגזר הראשון, השני או השלישי). מערך הפעולה בתכנית כולל: הגדרת יעדים, מטרות, מודל ההפעלה, הערכה של התהליכים ואופן השגת המטרות.
- 1.5 **ועדה מלווה:** ועדה המורכבת מגורמים שונים המעורבים בחיי בית הספר והמשמשת פורום מייצג, מלווה ותומך להנהלת בית הספר בגיבוש וביישום של המדיניות הפדגוגית, הניהולית והכלכלית של בית הספר (מסמך ההבנות של הניהול העצמי).

2. רקע

ארגונים מהמגזרים השונים (המגזר הראשון, השני והשלישי) פעילים מזה שנים במערכת החינוך ומפעילים תכניות חינוכיות חיצוניות במוסדות החינוך.

כמות התכניות החיצוניות הפועלות במוסדות החינוך ואופיין חייבו הסדרה של הנושא, ועל כן קיים משרד החינוך תהליך של שיח בין-מגזרי להסדרת השילוב של תכניות חינוכיות חיצוניות במערכת החינוך.

השיח התבצע בדרך של "שולחן עגול בין-מגזרי" (שיח שכלל נציגים מהמגזרים השונים המעורבים בעשייה חינוכית), וגובשה בו מדיניות שנועדה להיות מוטמעת ומיושמת בקרב יחידות המטה, מנהלי מוסדות החינוך וארגוני המגזרים השונים הפועלים במערכת החינוך.

שלושת התוצרים שגובשו בתהליך הם:

- א. **מאגר ממוחשב** לתכניות חינוכיות חיצוניות במערכת החינוך, בפיתוח אגף התקשוב במשרד החינוך
- ב. **דגם** לשילוב תכניות חיצוניות במוסד החינוכי
- ג. **אמנה** המבטאת את "רוח השותפות" ואת המחויבות של השותפים

החל משנת הלימודים התשע"ו, יוכלו לפעול במוסדות החינוך אך ורק תכניות הרשומות במאגר התכניות הממוחשב.

3. מרכיבי המדיניות החדשה

3.1 מאגר התכניות הממוחשב

3.1.1 **מאגר התכניות הממוחשב** פתוח לציבור הרחב כדי לאפשר שקיפות, רלוונטיות ודינאמיות. המאגר נועד לכלול את כל התכניות החינוכיות החיצוניות המוצעות לשילוב במוסדות החינוך. התכניות מופיעות במאגר בצבעים מייצגים:

- המסלול הירוק: תכניות המלוות בנציג המשרד (ליווי הנע על פני רצף שבין ייזום, חשיבה, פיתוח, הדרכה, הטמעה, הפעלה, תקצוב, הערכה ובקרה והמתרחש באופנים שונים)
- המסלול הכחול: תכניות ללא ליווי של נציג המשרד (תכניות הפועלות במוסדות החינוך ללא קשר עם נציג המשרד/המטה)
- "נורית אדומה": תכניות שאינן מאושרות להפעלה במוסדות החינוך.

3.1.2 על מנהל המוסד החינוכי להפעיל שיקול דעת מקצועי ומושכל בבחירתו את התכניות מהמסלולים הירוק והכחול. כאמור לעיל, מנהל מוסד חינוכי יוכל להפעיל ולשלב במוסד החינוכי אך ורק תכניות חיצוניות המופיעות במאגר הממוחשב באחד משני המסלולים.

3.1.3 את התכניות המופיעות ב"נורית האדומה", אין להכניס ולהפעיל במוסד החינוכי. תכנית אסורה לכניסה למערכת החינוך היא תכנית שמטרותיה/תכניה/מדריכה נמצאו נוגדים את ערכי משרד החינוך או שיש בהם משום פגיעה אפשרית בתלמידים. תכניות אלה ימשיכו להופיע במאגר מסומנות ב"נורית אדומה" כדי לאפשר למנהלים לזהותן בכל זמן נתון. ועדה שתמונה על ידי היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין-מגזריות, תתכנס במועדים קבועים כדי לדון בתכניות שהגיע על אודותיהן מידע הדורש בחינה ובירור.

3.1.4 בצד כל תכנית מופיע משוב מנהלים ומפקחים במטה. משוב המנהלים מדורג בציון מספרי על סמך חוות דעתם של המנהלים שהפעילו את התכנית במוסדם (פרטי המנהלים הממשיבים יישארו חסויים במערכת). משוב המפקחים אינו מדורג מספרית אלא מופיע כחוות דעת במלל חופשי, בהתאם לדגשים שיבחר המפקח לציין בהקשר לתכנית.

3.1.5 כל תכנית המופיעה במאגר כוללת, בין השאר, מידע על סוג הארגון המפעיל אותה (מהמגזר הראשון, השני או השלישי) בנוסף לציון היותה פעילות שבגינה נדרש או לא נדרש תשלום נוסף.

3.1.6 המאגר נשען על חכמת המשתמשים (מנהלים, מפקחים ואנשי מטה), ובזה כוחו. על כן יש חשיבות רבה למתן חוות דעת על כל תכנית הפועלת במוסד החינוכי כדי לצבור מידע מעודכן ומהימן שיסייע בבחירה מושכלת של תכניות.



3.2 דגם לשילוב תכניות חיצוניות במוסד החינוכי

3.2.1 כדי לסייע למנהל המוסד החינוכי לבחור תכניות חינוכיות חיצוניות המקדמות את התפיסה ואת העשייה החינוכיות הבית-ספריות נבנה דגם לשילוב מקצועי ומושכל של תכניות. הדגם מחולק לשלושה שלבים: השלב המקדים - טרום בחירת התכנית, שלב ניהול התכנית ושלב סיום התכנית.

3.2.2 השלב המקדים - טרום בחירת התכנית - יכלול:

- א. הגדרת הצרכים על ידי מנהל המוסד החינוכי והצוות ביחס לחזון החינוכי, לערכים, להישגים ולאוכלוסיית המוסד החינוכי (אפשר להיעזר בחומרים המצויים בספר התכניות, תפני"ת, באתר המינהל הפדגוגי)
- ב. מיפוי התכניות הקיימות ואיסוף מידע על אודות הצוות, על המשאבים הקיימים ועל שותפות ההורים והארגונים החיצוניים
- ג. סימון תכניות מתוך מאגר התכניות הממוחשב בהתאם ליעדים ולצרכים (המפורטים בדף התבחינים), בחינת החלופות ודירוגן (על פי המשובים והמידע שבמאגר התכניות)
- ד. מומלץ - בחינת חוות הדעת של הרשות המקומית, הפיקוח, הצוות החינוכי ונציגות ההורים והתלמידים לקראת גיבוש המלצה לשילוב התכנית
- ה. גיבוש הצעה לשילוב תכניות במוסד החינוכי על ידי המנהל וצוותו והצגתה לבחינה ולאישור בפני הוועדה המלווה.

3.2.3 בשלב ניהול התכנית יש לבנות את תהליך ההתקשרות בין המוסד החינוכי לבין הגורם החיצוני. תהליך זה יכלול:

- א. בחירת איש קשר (מצוות בית הספר) לתכנית
- ב. התאמה של התכנית לצורכי המוסד
- ג. גיבוש אופן הפעלת התכנית וסיומה
- ד. קביעת מדדי הצלחה וקביעת דרך ההערכה של התכנית.

3.2.4 שלב סיום התכנית יכלול:

- א. דיון מסכם בצוות החינוכי
- ב. הצגת תוצאות ההערכה
- ג. ניהול הידע המצטבר מהתכנית
- ד. כתיבת חוות דעת במאגר התכניות.

3.3 אמנה בין מגזרית

האמנה היא מסמך המגדיר את "רוח השותפות" הבין-מגזרית כפי שהוסכמה בין השותפים בתהליך הבין-מגזרי להסדרת שילוב התכניות החיצוניות במערכת החינוך (ראה בס"ק 2 לעיל). האמנה כוללת הצהרה המכירה בתרומה הייחודית של כל מגזר למערכת החינוך וקהל הכרה בצורך בשיתופי פעולה בין-מגזריים לקידום מערכת החינוך. בנוסף, האמנה מפרטת סדרת עקרונות ויישומים לשותפות בהפעלת תכניות במערכת החינוך.



חתווה לשילוב תכנות בכ

שולחן עגול בין מגזרי משרד החינוך

607.16.מאגר התכנון

בדיקה מנהלית

סיכום

תנאים לשותפות מיטבית

- תכנית עבודה בהתאם לצרכי ביה"ס
- שיתוף צוות ביה"ס וההורים

• גורם חובל
• גורם חיובי
• גורם חיצוני

מעקב בקרה הערכה

דיווח לסנהל ביה"ס

הסכם משותף

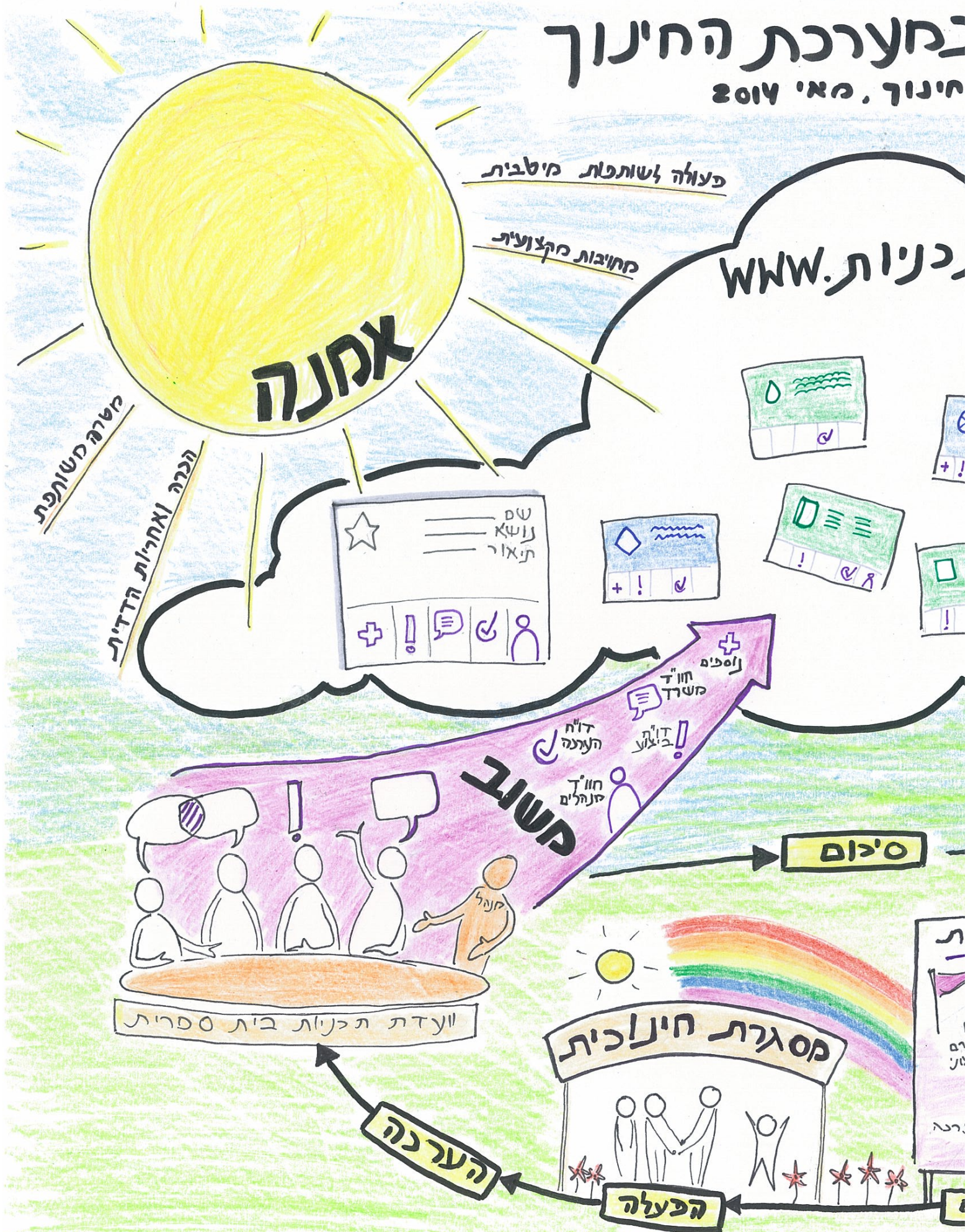
הורים מורים רשות פיקוח
וועדת תכנית בית ספרית

החלטה
א
א
א
א

מנהל

במערכת החינוך

ח'ינוך, מאי' 2014



לינוי גרפי: תסר הרצל
tamarharel.co

מרץ

מאי

ינואר

יוני

מסגרת חינוכית

טרום הכנסת התכנית

- הגדרת מטרות וצרכים בתכנית העבודה
- מיפוי יכולות פנימיות, מקום הצוות בתהליך
- שילוב התכנית, ברור תקציבי (עשרת התבחינים)
- מיפוי והערכת תכניות קיימות

גיבוש המלצה פנימית של המסגרת החינוכית

גיבוש הסכם עם הגוף החיצוני והצגת התכנית
בהלימה לתכנית העבודה של המסגרת החינוכית
(כולל התחייבות למילוי משוב)

ניהול תכנית (כל תכנית בנפרד):

- קביעת גורם מוביל מטעם המסגרת החינוכית ומטעם הגוף החיצוני
- בניית תכנית עבודה בהתאמה לצורך החינוכי (משאבים, תקציב ומקורות מימון, מדדי ביצוע וכלי הערכה)
- הצגת התכנית בפני כלל צוות המסגרת החינוכית וההורים
- איגום והטמעת הידע המצטבר
- מעקב אחר ביצוע הפעילויות
- בקרה והערכה

סיום התכנית

- דיון מסכם בועדה המלווה
- הצגת תוצאות ההערכה
- ניהול הידע המצטבר מהתכנית
- כתיבת משוב במאגר התכניות

סיום ביוזמת הגוף החיצוני

- סגירת התוכנית
- איתור תכנית חדשה
- הטמעת התוכנית
- בבית הספר

סיום ביוזמת המסגרת החינוכית

- סגירת התוכנית
- ניהול הידע
- הסקת מסקנות

מודל לשילוב תכניות במוסד החינוכי

מאגר התוכניות



ועדה מלווה

ברשות מנהל/ת המסגרת
החינוכית ובהשתתפות:
אגף החינוך, פיקוח, צוות
ביה"ס, נציגות הורים

ועדה מלווה

ברשות המסגרת החינוכית
ובהשתתפות:
אגף החינוך, פיקוח, צוות
ביה"ס, נציגות הורים

כלים נדרשים

לרכז/ת תכניות חיצוניות

- חוזה/הסכם לתוכנית חיצונית
- קווים מנחים לתיאום ציפיות עם איש/ת קשר מטעם תכנית
- חוות דעת על התכנית החיצונית

למנהל/ת

- מיפוי צרכים
- תכנית עבודה והתכניות החיצוניות המשולבות בה
- חוות דעת על התכנית החיצונית

למפקח/ת

- תבחינים לשילוב תכנית חיצונית
- חוות דעת על התכנית החיצונית
- תכנית העבודה הבית ספרית

דגם תהליך עבודה מיטבי לשילוב תכנית בבית הספר

תהליך שילוב התכנית במוסד החינוכי חולק לשלושה שלבים: שלב מקדים - טרום בחירת התכנית, שלב ניהול התכנית ושלב סיום התכנית, כאשר מטרת התהליך להביא לשילוב מושכל ומקצועי של תכנית במוסד החינוכי. להלן פירוט השלבים ולאחריהם תרשימים מייצגים:

שלב מקדים - טרום בחירת התכנית:

- א. הגדרת הצרכים על ידי מנהל המוסד החינוכי וצוותו, ביחס לחזון החינוכי, לערכים, להישגים ולאוכלוסיית המוסד החינוכי.
 - ב. מיפוי התכניות הקיימות ואיסוף מידע אודות הצוות, המשאבים הקיימים, שותפות ההורים והארגונים החיצוניים.
 - ג. בחירת תכנית מתוך מאגר התכניות הממוחשב (<http://hinuch.education.gov.il/tyhpublic>) בהתאם ליעדים ולצרכים, בחינת החלופות ותעדופן (על פי המשובים והמידע במאגר התכניות).
 - ד. מומלץ כי מנהל המוסד החינוכי יבחן, בנוסף לאמור לעיל, חוות דעת של הרשות המקומית, הפיקוח, הצוות החינוכי, נציגות הורים ותלמידים, לקראת גיבוש ההמלצה.
 - ה. וועדה מלווה*: גיבוש ההצעה לשילוב תכנית במוסד החינוכי והצגתה בפני הוועדה המלווה.
- * הוועדה המלווה, הפועלת במסגרת הניבול העצמי והלמידה המשמעותית, תכלול את מגוון בעלי העניין בבחירת תכניות חיצוניות: נציגי הרשות המקומית, פיקוח והורים, כאשר בראש הוועדה יעמוד מנהל המוסד החינוכי.

שלב ניהול התכנית:

- א. בניית תהליך ההתקשרות בין המוסד החינוכי לבין הגורם החיצוני: בחירת איש קשר (מצוות בית הספר) לתכנית, התאמה לצרכי המוסד, אופן הפעלת התכנית וסיומה, קביעת מדדי הצלחה והערכת התכנית.

שלב סיום התכנית:

- א. דיון מסכם בצוות החינוכי
- ב. הצגת תוצאות ההערכה
- ג. ניהול הידע המצטבר מהתכנית
- ד. כתיבת משוב במאגר התכניות





תכנית חינוכית חיצונית

הגדרה

פעולה מתמשכת המתבצעת תוך מעורבות פדגוגית של גורם מחוץ למוסד החינוכי (גורם מהמגזר הראשון, השני או השלישי). מערך הפעולה בתכנית כולל הגדרת יעדים, מטרות, מודל הפעלה, הערכה של התהליכים ואופן השגת המטרות.

פעילות חד פעמית (הרצאה, מופע, סדנא יחידה, יום שיא וכו') אינה תכנית ומקומה אינו במאגר.

שילובה של פעילות חד פעמית במוסד החינוכי מותנה באישור המנהל/המפקח.

תבחינים לתכנית חינוכית חיצונית

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





הצעה

כלי להבניית שותפות לשילוב תכנית חינוכית חיצונית במוסד החינוכי

שם התכנית:	
שם המוסד החינוכי:	איש הקשר:
שם הגוף המפעיל:	איש הקשר:
מטרת התכנית:	

התחייבות מנהל/ת המוסד החינוכי	התחייבות הגוף המפעיל
☐ מינוי איש קשר	☐ מינוי איש קשר
☐ יידוע הגוף/איש הקשר בדבר שינויים (במערכת השעות, בכח האדם וכו')	☐ העסקת עובדים על פי כל דין
☐ איפסור התנאים הפיזיים/טכניים/פדגוגיים להצלחת התכנית	☐ הפעלת התכנית על ידי כח אדם מקצועי ואיכותי
☐ עמידה בהתחייבויות תקציביות (במידה וישנן)	☐ מתן המשאבים הנדרשים להפעלת התכנית וכפי שסוכם עם הנהלת המוסד
☐ ניהול הידע המצטבר מהתכנית	☐ ניהול הידע המצטבר מהתכנית (השארתי חומרים, תיעוד וכו')
☐ כתיבת משוב למאגר התכניות	☐ התכנית מציעה ידע מקצועי ועדכני
☐ הפעלת התכנית בהתאם לתכנון שנקבע מראש	☐ הפעלת התכנית בהתאם לתכנון שנקבע מראש
☐ ביצוע הערכה פנימית	☐ ביצוע תהליך הערכה ומדידה (פנימי/חיצוני)

☐ פגישת משוב אמצע של שנת הלימודים לשם בחינת המשך הפעלת התכנית

תאריך:
חתימת מנהל/ת המוסד החינוכי:
חתימת נציג הגוף המפעיל:

נספחים: תבחינים לתכנית חינוכית חיצונית
☆יש לצרף תכנית עבודה משותפת, כולל משך זמן פעילות התכנית במוסד.

המדיניות לשילוב תכניות חיצוניות במערכת החינוך

הצעה לסדנא במסגרת מפגשי מפקח ומנהליו

חלק ראשון:

הצגה קצרה של התהליך ומהותו (מצ"ב קובץ ppt - מצגת)



חלק שני:

- כל מנהל רושם את התכניות הפועלות במוסדו (מצ"ב קובץ "רשימת מכולת")
- (אפשרות לשוטט במאגר עצמו ולסמן תכניות בצבעים בהתאם ליעדים מובילים)
- הגדרת תכנית (מצ"ב קובץ)



חלק שלישי:

דיון -

- מה הנחה אותי בבחירת כל תכנית (מצ"ב דף תבחינים) ומה היו השיקולים להכנסתה (איך הגיעה אליכם התכנית - הורים, רשות מקומית וכו')
- דגם לשילוב מיטבי של תכנית במוסד החינוכי (מצ"ב קובץ "חץ כחול")
- (אפשרות לקיים חלק זה כ: סימולציה של וועדה מלווה, סימולציה של צוות ניהול וכו')



חלק רביעי:

כל מנהל עם המחשב הנייד האישי -

- שוטטות במאגר התכניות
- כתיבת משוב לתכניות הפועלות במוסד (כניסה ע"י שם משתמש וסיסמה קיימים)



חלק חמישי: סיכום המפגש

מה לקחתי מהמפגש / לאיזה סיוע נוסף אני זקוק בבחירה או בשי-
לוב של תכנית חיצונית / מה השתנה ביחס שלי לתכניות חיצוניות
ולשילובם במוסד החינוכי וכו'



03 פרק שלישי



מאגר התכניות הממוחשב





משרד החינוך
המנהל הפדגוגי

המדיניות לשילוב תכניות במוסדות החינוך

קול קורא להרשמה למאגר התכניות הממוחשב של משרד החינוך

מערך הקשרים והשותפויות של משרד החינוך עם ארגוני המגזר השלישי והשני, היווה קרקע לצמיחתם של תכניות ותהליכים מועילים וחשובים לצד מורכבויות שונות. לאור היקף הקשרים ולאור הצורך לנהל ולהוביל את מערך השותפויות המורכב, הוביל משרד החינוך תהליך של שיח בין מגזרי שמטרתו הסדרת שילוב תכניות חיצוניות במערכת החינוך.

לצורך הסדרת הנושא, פותח מאגר תכניות ממוחשב.

המשרד קורא לכל גורם המפעיל תכנית חינוכית המיועדת למוסדות החינוך להרשם למאגר התכניות הממוחשב. הנחיות להרשמה ניתן למצוא באתר **היחידה לתכניות חיצוניות ושותפויות בין מגזריות**

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

ככל שמדובר בחברה עסקית, תעשה הפניה לוועדה לאישור שילוב פרסומת מסחרית.

החל משנה"ל תשע"ו, יוכלו לפעול במוסדות החינוך אך ורק תכניות הרשומות במאגר התכניות.

לפרטים נוספים ניתן לפנות בכתב לכתובת: partnerships@education.gov.il

לפמ





השולחן העגול הבינמגזרי במשרד החינוך
The Ministry Of Education's Trisector Table
الطاولَة الممتدَّة المَغتَبَة لوزارَة التَّربية



המנהלת הכללית
Director General
المدير العام

משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

תרשים מאגר התכניות

בדיקה מנהלתית

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

תכנית משרד או בשיתוף
נציג משרד

תכניות חיצוניות ללא
איש קשר מהמשרד

תכניות שאינן מאושרות להפעלה במוסדות חינוך

מסלול אדום

מאגר ממוחשב של תכניות

					שם התכנית: תקציר התכנית: נושא מרכזי:
עדויות נוספות	דוח ביצוע של הארגון	חוות דעת נציג משרד	דוחות הערכה	חוות דעת מנהלים	
					שם התכנית: תקציר התכנית: נושא מרכזי:
עדויות נוספות	דוח ביצוע של הארגון	חוות דעת נציג משרד	דוחות הערכה	חוות דעת מנהלים	

השולחן העגול הבינמגזרי במשרד החינוך

הכינוס ה-3 | י"ב אייר התשע"ד, 12 במאי 2014

הצגת תוצרים | צוות א' – מאגר התוכניות

עקרונות ותנאי סף – טיוטה לאחר התייחסות חברי ועמיתי שולחן

עקרונות יסוד

1. המאגר מהווה תשתית לשקיפות, לשוויון הזדמנויות ולהכוונה של השותפים השונים.
2. המאגר נבנה על בסיס חוכמת ההמונים, צובר ומנגיש ידע וחווות דעת של בעלי התפקידים השונים, לפי הרשאות ובאמצעות כלים מובנים, ופתוח לציבור (לצפייה ולא להערכה).
3. במאגר יופיעו תכניות בסטטוס שונה (תכניות בתאום המשרד ותכניות ללא איש קשר עם המשרד) וכל תכנית תצבור חוות דעת ממגוון גורמים כמפורט מטה.
4. המאגר ינוהל על-ידי משרד החינוך בהתאם למדיניותו. משרד החינוך, יעודד תכניות בתחומים מסוימים (למשל, תכניות בפריפריה או במגזרים מיוחדים), ויסמן תחומים עמוסים לעומת תחומים חסרים (למשל, תחומי תוכן ו/או גילאים וכן ניתוח צרכים לפי מגזרים/זרמים שונים).
5. קבלת ההחלטה על שילוב תכנית תתקיים ברמת המוסד החינוכי, בשיתוף בעלי עניין נוספים כפי שיפורט בהמלצות בנדון, בצוות שותפויות מיטביות.

עקרונות פעולה

1. בשלב הראשון ירשמו במאגר כל מי שמפעילים תכניות במערכת החינוך כיום, בהמשך יוגדרו תנאי סף לכניסה (ראו פרוט תנאי הסף).
2. למאגר ירשמו תכניות של מגזר שלישי ותכניות של תאגידים מסחריים הפועלים במסגרת פעילות חברתית (בשלב זה לא ירשמו תכניות המוכרות שירותים למערכת החינוך **במסגרת פעילות מסחרית**).
3. כל תכנית תעבור בדיקה מינהלית ולאחריה, תצבור חוות דעת מאנשי מקצוע ומהשטח ונתוני הערכה שיסייעו למשתמשים בתהליך בחירת תכנית חינוכית.
4. תכניות משרדיות או בפיתוח משותף עם המשרד (הגדרה לתכניות המתקיימות בשיתוף עם המשרד, נבנת בימים אלו על ידי צוות משרדי), יופיעו במאגר בתצורה שונה (למשל, צבע שונה).
5. תכנית אשר לא תעמוד בכללים ובתנאים הנדרשים, תוצא מהמאגר על ידי וועדה ייעודית תלת מגזרית (
6. תוך שנה מסיום שלב ההרצה של המאגר, לא תורשה לפעול תכנית במערכת החינוך, אם איננה רשומה במאגר
7. מאגר המידע יפעל בממשק עם רשם החברות והעמותות ועם גייסטאר.



השולחן העגול הבינמזרי במשרד החינוך
The Ministry Of Education's Trisector Table
الطاولَة المصنّفة المصنّفة لوزارة التربية



המנהלת הכללית
Director General
المدير العام

משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

תנאי סף

1. ניהול תקין למלכ"רים (או כניסה לתהליך אישור ניהול תקין) ופורמט מקביל לגופים עסקיים
2. הצהרה שהגוף אינו פועל כנגד מטרות מדינת ישראל ו'מטרות החינוך'.
3. הצהרה שהגוף פועל על פי כל דין (העסקה על פי חוקי עבודה, אי העסקת עברייני מין וכד')
4. התחייבות והצהרה בנושא של (אי) פרסום גלוי וסמוי במערכת החינוך.
5. "הזדהות במערכת" המשרד (אגף תקשוב). כל גוף יקבל שם משתמש וסיסמת כניסה למערכת התכניות
6. מילוי נתונים ומידע מהימנים ועדכניים על הארגון על פי הסעיפים הנדרשים במערכת התכניות



משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות

יום חמישי ט"ו בתמוז התשע"ה 2/7/2015

וועדה אדומה (שם זמני)

וועדה משרדית לדין ולהחלטה

בדבר תכניות חינוכיות חיצוניות שאינן מאושרות להפעלה במוסדות חינוך



מאת: היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות

אל: חברי ה"וועדה האדומה"

הנדון: מטרת הוועדה וחבריה

שלום רב,

ראשית תודה על הענותכם להיות חלק מ"הוועדה האדומה", וועדה שתפקידה לבחון ולהחליט בדבר תכניות חינוכיות חיצוניות המיועדות להיות מסומנות במאגר התכניות ב"נורית אדומה" - משמע תכניות שאינן מאושרות להפעלה במוסדות חינוך.

להלן ציטוט מתוך חוזר המנכ"לית שיצא באפריל האחרון ובו התייחסות לוועדה:

3.1.1 מאגר התכניות הממוחשב פתוח לציבור הרחב כדי לאפשר שקיפות, רלוונטיות ודינאמיות. המאגר נועד לכלול את כל התכניות החינוכיות החיצוניות המוצעות לשילוב במוסדות החינוך. התכניות מופיעות במאגר בצבעים מייצגים:

- המסלול הירוק: תכניות המלוות בנציג המשרד (ליווי הנע על פני רצף שבין ייזום, חשיבה, פיתוח, הדרכה, הטמעה, הפעלה, תקצוב, הערכה ובקרה והמתרחש באופנים שונים)
- המסלול הכחול: תכניות ללא ליווי של נציג המשרד (תכניות הפועלות במוסדות החינוך ללא קשר עם נציג המשרד/המטה)
- "נורית אדומה": תכניות שאינן מאושרות להפעלה במוסדות החינוך.

3.1.2 על מנהל המוסד החינוכי להפעיל שיקול דעת מקצועי ומושכל בבחירתו את התכניות מהמסלולים הירוק והכחול. כאמור לעיל, מנהל מוסד חינוכי יוכל להפעיל ולשלב במוסד החינוכי אך ורק תכניות חיצוניות המופיעות במאגר הממוחשב באחד משני המסלולים.

3.1.3 את התכניות המופיעות ב"נורית אדומה", אין להכניס ולהפעיל במוסד החינוכי. תכנית אסורה לכניסה למערכת החינוך היא תכנית שמטרותיה/תכניה/מדריכה נמצאו נוגדים את ערכי משרד החינוך או שיש בהם משום פגיעה אפשרית בתלמידים. תכניות אלה ימשיכו להופיע במאגר מסומנות ב"נורית אדומה" כדי לאפשר למנהלים לזהותן בכל זמן נתון. ועדה שתמונה על ידי היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין-מגזריות, תתכנס במועדים קבועים כדי לדון בתכניות שהגיע על אודותיהן מידע הדורש בחינה ובירור.

תאריך לכינוס הראשון של הוועדה יקבע בהתאם לפניות שיגיעו ליחידה בדבר מידע אודות תכניות הדורשות בחינה ובירור.

כמו כן, בנוסף לחברי הוועדה הקבועים המצוינים מטה, יזומנו לוועדה בכל מפגש אנשי מטה ו/או שטח נוספים (על פי הצורך) אשר להם מידע ו/או ידע בדבר התכניות שעל סדר היום.

בברכה,

מיכל עוז ארי

ממונה על היחידה לתכניות חיצוניות
ושותפויות בין מגזריות



חברי הוועדה:



בקשת הרשאה לשימוש במערכת תכניות חינוכיות (יש למלא סעיפים א-ד)

א. פרטי המשתמש/ת (מילוי על ידי המשתמש)

מספר תעודת זהות: _____

שם משפחה: _____ שם פרטי: _____ תאריך לידה: _____

מספר ארגון/חברה: _____ שם ארגון: _____

סוג ארגון (הקף בעיגול את התשובה הנכונה): _____

חברה עסקית / חל"צ / עוסק מורשה / עוסק פטור / עמותה / קרן / רשות מקומית / משרד ממשלתי

תפקיד בארגון: _____ טלפון בעבודה: _____ טלפון נייד: _____

ישוב הארגון: _____ כתובת הארגון: _____

כתובת דוא"ל: _____

שם תכנית המופעלת במוסד חינוכי: _____

ב. פרטי הגורם המאשר בארגון (מילוי על ידי המשתמש)

שם פרטי	שם משפחה	תפקיד:	
כתובת דוא"ל:	טלפון בעבודה:	טלפון נייד:	

ג. הצהרה על שמירת סודיות:

הנני מצהיר בזאת כדלקמן:
אעשה שימוש באפשרות הגישה למערכת לצורכי מילוי תפקידי בלבד.
ידוע לי שסימנת הגישה למחשב אישית וסודית, ואמנע מכל מעשה העלול לחשוף אותה.
בעת חשש או ספק כי הסיסמה הובאה לידיעת אחרים, אחליף את הסיסמה מיידית ואביא זאת לידיעת קצין אבטחת המידע.
לא אאפשר למשתמשים אחרים לעשות שימוש בסיסמתי.
ידוע לי כי החומר הממוחשב מכיל מידע מוגן לפי חוק הגנת הפרטיות התשמ"א 1981 וכי כל מסירה או שימוש שלא כדין מהווה עבירה לפי חוק זה.
ידוע לי כי הפרת הכללים האמורים לעיל מהווה עבירה חמורה על נוהלי משרד החינוך וכי הנהלת משרד החינוך עשויה לנקוט אמצעים משמעותיים נגדי בגין הפרת כללים אלה.

חתימת המשתמש – על ההצהרה:

ד. נספח בנושא פעילות העמותה (מילוי על ידי המשתמש):

הנני מורשה חתימה מטעם הארגון.
אנו מתחייבים לפעול בהתאם למטרות החינוך הממלכתי.
אנו מצהירים ומתחייבים בזאת, לפעול על פי כל דין, כולל לעניין העסקת עובדים, שמירה על זכויות יוצרים, הגנת הפרטיות ובכלל זה אבטחת מידע.

חתימת מורשה החתימה על ההצהרה: _____ תפקיד: _____

ה. אישור האחראי על המידע (למילוי על ידי משרד החינוך – האחראי על המידע)

שם המערכת:	תפקיד במערכת:	
------------	---------------	--

הגורם המאשר	שם פרטי ומשפחה	תפקיד	חתימה
אחראי על המידע			



מדינת ישראל
משרד החינוך
מינהל לתקשוב ומערכות מידע

נספח הצהרה לגופים עסקיים

על פי התקנות להגנת הצרכן (פרסומת מכוונת לקטינים), התשנ"א-1981, סעיף 6 והחוק
לאיסור פעילות מסחרית במוסדות חינוך, התשס"ח-2007,

חל איסור על שילוב פרסומת מסחרית גלויה או סמויה במוסדות החינוך או בפעילות מטעמם בחינוך
הפורמלי והבלתי פורמלי, ובכלל זה חל איסור לחלק במוסדות חינוך כל חומר שיווקי או פרסומי.

נוהל מפורט מפורסם בחוזר מנכ"ל הוראות קבע תשע"ה/9(א) סעיף 84 – 3.7.

לפיכך, כל גוף המפעיל תכנית במוסד חינוכי או בפעילות מטעמו חייב לפעול על פי החוק, התקנות
והנוהל המפורסם בחוזר המנכ"ל **מזמן לזמן, בעניין זה.**

**מובהר בזה כי בעצם ההרשמה למאגר מתחייב הגוף לפעול לפי כל דין והנחיות משרד החינוך
שמתעדכנות מזמן לזמן.**

אני _____ מספר זהות _____ מצהיר בזאת כי קראתי את הנוהל
בחוזר המנכ"ל תשע"ה/9(א) סעיף 84 – 3.7 ומתחייב בזאת לפעול על פיו.

שם ושם משפחה _____ חתימת הצהרה _____

עירית ליבנה

יו"ר הועדה לחסות ממשלתית

ואישור שילוב פרסומת מסחרית



מה חדש במאגר?!
מערכת התכניות החינוכיות החיצוניות
(דצמבר 2016)

1504 תכניות פעילות במאגר ומתוכן:

528 במסלול הירוק 976 במסלול הכחול

15 מהמגזר הציבורי | 432 מגזר עסקי | 745 מגזר שלישי | 312 משרדיות (משרד החינוך)

מחודש יולי, נוספו למאגר 180 תכניות חדשות

367 מנהלי בתי ספר מישבו 160 תכניות במאגר (655 משובים סה"כ)

1125 מנהלים דיווחו במנב"סנט על 3086 תכניות שהם מפעילים

70 תכניות בעלות חוות דעת של מפקחי/מדריכי המשרד

1106 ארגונים קבלו הרשאות למערכת

81 מתוכם בשלושת החודשים האחרונים

1312 משתמשים שונים (סה"כ 1946 כניסות) נכנסו בחודש האחרון לאתר:

40% מתוכם זו הכניסה הראשונה, 60% נכנסו כבר בחודשים קודמים,

רובם מישראל, 98 מרוסיה, 20 מאיטליה, 18 מגרמניה, 8 מערב הסעודית...





פרסומי הטמעה למנהלי מוסדות חינוך



מנהלות ומנהלים יקרים

שלום וברכה,

במסגרת המדיניות לשילוב תכניות חינוכיות חיצוניות במערכת החינוך, מצורפת עבורכם סימניה ליומן/ספר שמכילה את עיקרי המדיניות:

החל משנה"ל הנוכחית, תשע"ו, ניתן לשלב במוסדות החינוך אך ורק תכניות המופיעות במאגר התכניות הממוחשב ➔ בדף הבית של היחידה תוכלו למצוא הצעה לשילוב מקצועי של תכניות ("החץ הכחול").

מתן חוות דעת - משוב מנהלים (אנונימי)
על כל תכנית שפעלה/פועלת במוסד החינוכי: איתור התכנית במאגר וכניסה דרך הקישור המופיע בצד שמאל (ליד הכוכביות).
הסיסמה שתבקשו להזין, זהה לזו המשמשת אתכם בשאר מערכות המשרד.
חוות הדעת תסייע לכם ולעמיתים המנהלים בשילוב תכניות איכותיות.

יש לדווח במנב"סנט אודות התכניות הפועלות בבית ספריכם.

בכל שאלה אנו כאן כדי לסייע...
partnership@education.gov.il
(חיפוש מהיר באינטרנט: מערכת תכניות חינוכיות)

בברכה,
מיכל עוז ארי
מנהלת היחידה לניהול תכניות
ושותפויות בין מגזריות



**ושוב,
במאגר
ממש חשוב -**

מ שמעותי ורלוונטי
ש ימושי ועדכני
ו מסייע לכל מנהל
ב בחירה מושכלת ומקצועית



סרוק אותי
למאגר!

**מנהל/ת יקר/ה, לפי חוזר
מנכ"לית (תשעה/א8-1-9.12)
ניתן לשלב במוסדות החינוך
אך ורק תכניות חינוכיות
חיצוניות המופיעות במאגר**



משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות

**מאגר
התכניות
החינוכיות**

נכנסת

למאגר התכניות
הממוחשב



בחרת

תכניות חינוכיות
חיצוניות



משבֵּת!

כתיבת משוב* לכל
תכנית שפעלה/פועלת
במוסד החינוכי



מסלולי התכניות במאגר:

אסורות
להפעלה

ללא
ליווי

עם
ליווי

נכנסת, בחרת

מנהל/ת יקר/ה,
האם נכנסת למאגר התכניות החינוכיות של משרד החינוך?
האם מישבת תכניות קיימות?

להזכיר, לפי חוזר מנכ"לית, החל משנה"ל תשע"ו יוכלו לפעול במוסדות החינוך אך ורק תכניות המופיעות במאגר.

להזכיר, לפי חוזר מנכ"לית, החל משנה"ל תשע"ו יוכלו לפעול במוסדות החינוך אך ורק תכניות המופיעות במאגר.

מדינת ישראל, משרד החינוך
המינהל הפדגוגי ומינהל תקשוב, טכנולוגיה ומערכות מידע

נכנסת, בחרת

מנהל/ת יקר/ה,
האם נכנסת למאגר התכניות החינוכיות של משרד החינוך?
האם מישבת תכניות קיימות?

מישבת!

שלושה מסלולים במאגר -

מסלול ירוק - תכניות עם ליווי של נציג משרד החינוך

מסלול כחול - תכניות ללא ליווי של נציג משרד החינוך

מסלול אדום - תכניות שאינן מאושרות להפעלה במוסדות החינוך

* ניתן לבחור באחד משני המסלולים - הירוק והכחול

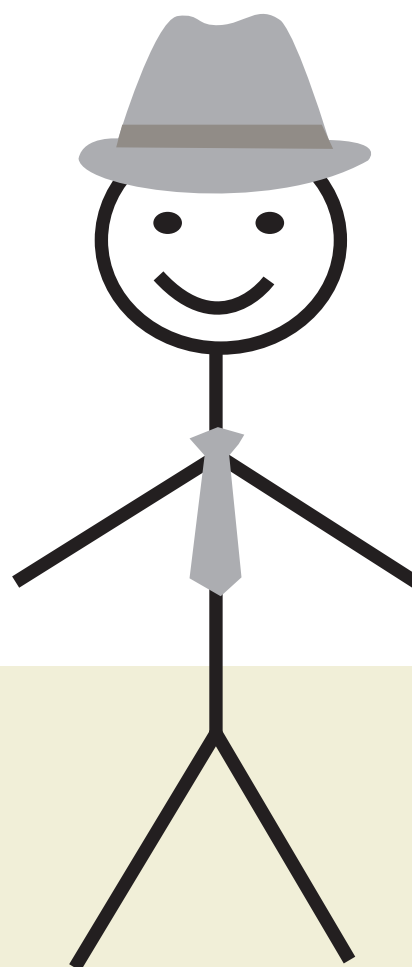
חוות דעתך המקצועית תסייע לעמיתך המנהלים בבחירה ובשילוב של תכניות איכותיות

לפרטים נוספים ולכל שאלה ניתן לפנות ליחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות (דף הבית של היחידה)



סרטון הדרכה למנהלים (מופיע באתר היחידה וב'יוטיוב')

תכירו, זה יוסף



87%
09:03

המינהל הפדגוגי – היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות

מפקחים, מנהלי מוסדות חינוך, רשות מקומית, צוות חינוכי, הורים, עמותות, קרנות, מגזר עסקי

בני – מנהל בית ספר

שמעתי שיש מאגר תכניות חדשני שנשען על חכמת המשתמשים וניתן למצוא בו אוצרות...

מיכל עוז ארי – מנהלת היחידה

👍 😊 😄 😏 😍

רות – מפקחת מחוזית

תגידו, מה תפקיד היחידה לניהול תכניות ושותפויות?

מיכל עוז ארי – מנהלת היחידה

היחידה אחראית להבניית תהליכים להסדרת נושא התכניות החינוכיות החיצוניות הפועלות במוסדות החינוך (בחינת התכנית, בחירתה, הכנסתה למוסד החינוכי והפעלתה) תוך העצמת המנהיגות החינוכית ותוך שילוב כוחות, הידע, החדשנות והמשאבים של העמותות, הקרנות והעסקים המעורבים בתרומה לקהילה.

רונית – מנהלת בית ספר

מהי תכנית חיצונית?

מיכל עוז ארי – מנהלת היחידה

תכנית חינוכית חיצונית, היא פעולה המתבצעת תוך מעורבות פדגוגית של גורם מחוץ למוסד החינוכי: מהמגזר הראשון (משרדי ממשלה ורשויות מקומיות), מהמגזר השני (עסקי) ומהמגזר השלישי (ארגונים ללא כוונת רווח). מערך הפעולה בתכנית כולל: הגדרת יעדים, מטרות, מודל הפעלה, הערכה של תהליכים והשגת המטרות.

ערן – מנהל בית ספר

היכן ניתן לצפות בתכניות החיצוניות?

מיכל עוז ארי – מנהלת היחידה

משרד החינוך הקים מאגר תכניות ממוחשב הממפה, מעדכן וצובר מידע אודות כל התכניות החיצוניות הפועלות במוסדות החינוך.

יונתן – מנהל בית ספר

אז מהי המדיניות לגבי התכניות החיצוניות?

מיכל עוז ארי – מנהלת היחידה

החל משנת תשע"ו יוכלו לפעול במוסדות החינוך אך ורק תכניות המופיעות במאגר התכניות הממוחשב.

55

שותפויות בחינוך תוצרי השיח הבין מגזרי במשרד החינוך 2012-2016



05 פרק חמישי



נאמני תכניות ושותפויות





ירושלים, ה' כסלו תשע"ו
17 נובמבר, 2015
מספר פניה: 16115881
מספר סימוכין: 16115882

לכבוד

נאמני התכניות והשותפויות הבין מגזריות

שלום רב,

הנדון: נאמני התכניות והשותפויות הבין מגזריות

כחלק מקידום השיח הבין מגזרי, נבחרתם להיות שותפים בפורום חדש וחשוב, שמטרתו להכשיר אתכם כנאמני השותפויות באגף או במחוז.

תפקידכם לנהל את השותפויות: להוות שער כניסה מקצועי, לנתב ולקבל החלטות מקצועיות במגוון הזדמנויות לשיתופי פעולה של המשרד עם גופים חיצוניים, מהמגזר השלישי ומהמגזר העסקי.

תפקידכם משמעותי ביותר בתהליך הסדרת התכניות החיצוניות ובניהול השותפויות הבין מגזריות, בהתאם למטרות המשרד וברוח [האמנה הבין מגזרית](#).

אני מאמינה כי תפקיד זה יפגיש אתכם עם מגוון רחב של שותפויות ועשייה חינוכית עשירה, ומקווה כי במקצועיותכם וברגישותכם תדעו לנתב אותן לתועלת מערכת החינוך.

בברכה,

מיכל כהן

העתק: מר אריאל לוי, סמנכ"ל בכיר ומנהל המינהל הפדגוגי
גב' מיכל עוז ארי, ממונה (תוכניות פדגוגיות במגזר השלישי)

23/8/2015

אל: חברי פורום הדלתות: נאמני תכניות ושותפיות
הנושא: העמקת התפקיד ומשמעותו

שלום רב,

בימים אלו אנו מסכמים את עבודת צוותי השולחן העגול הבין מגזרי של תשע"ו שמטרתו -
גיבוש מנגנוני תיאום בין מגזריים בחירום ובשגרה.
המנגנונים מהווים נדבך נוסף לתהליך הסדרת התכניות החיצוניות.
במהלך השנה נקיים מפגשים אישיים לשם העמקת הנושא ביחידות השונות ובנוסף מפגש
לימוד והכשרה בנושא שותפויות בין מגזריות לכלל חברי הפורום.

מצורפת מטה טבלה מעודכנת ובה שמות חברי פורום הדלתות.

בברכה,

מיכל עוז-ארי

ממונה על ניהול תכניות
ושותפויות בין מגזריות
המנהל הפדגוגי
משרד החינוך
michaloz@education.gov.il
050-6211888

פורום הדלתות: נאמני תכניות ושותפיות במשרד החינוך



שם	מינהל/אגף/יחידה
יורם אדלר	היחידה לתכניות משלימות
ירדן גאלי	היחידה לתכניות משלימות
אסתר ברוקס	קדם יסודי
יהודית פינקיאל	קדם יסודי
שוש אהרונוב	יסודי
אמירה בהט	על יסודי
רויטל דותן	תלמידים עולים
מאירה אבידר	מחוננים ומצטיינים
ענת יצחקי	שח"ר
רונית שרביט	חינוך מיוחד
עינב לוק	שפ"י
בטי ריטבו	שפ"י
עירית ליבנה	מינהל פדגוגי
טליה נאמן	מינהל חברה ונוער
דורית בר חי	מינהל חברה ונוער
אירית ברוק	מינהל חברה ונוער
רוני דיין	מינהל תקשוב
רונית אלוש	מינהל תקשוב
מיכל דה האן	חמ"ד
אילת מלקמן	לשכה משפטית
אליעזר שחור	האגף לתרבות תורנית
עדה רוזנברג	מזכירות פדגוגית
סיגלית שושן	מזכירות פדגוגית
טליה נגר	מזכירות פדגוגית
אורנה בן עטר	מזכירות פדגוגית
דפנה קרא (karanoam@inter.net.il)	מזכירות פדגוגית (אגף מורשת)
נורית רון	מזכירות פדגוגית
נעמי נחמה שי	מחוז חרדי
שפיע אלג'מאל	מגזר ערבי



פורום נאמני תכניות ושותפויות במחוזות

נעמי נחמה שי	מחוז חרדי
שפיע אלג'מאל	מגזר ערבי
אינה זלצמן	מחוז ירושלים
תמירה בן ארי	מחוז ירושלים
ציפי אלבז	מנח"י
לימור ברמן	מחוז ת"א
רחל כהן סמסון	מחוז ת"א
אסנת פרנס	מחוז מרכז
אמירה בהט	מחוז מרכז
רחל אלניר	מחוז מרכז
אושרה שלייפר	מחוז דרום
בת עמי לגמן	מחוז דרום
פנינה אל על ברנע	מחוז דרום
סמדר פרץ	מחוז דרום
אראלה אשכנזי	מחוז צפון
אמיר מיכאל	מחוז צפון
סיגל כהן	מחוז חיפה

פורום ממוני תכנון ונאמני תכניות ושותפויות: יום למידה והכשרה בנושא שותפויות והשיח הבין מגזרי

מרכז הכנסים ברמת רחל, 15.12.15

מטרות המפגש:

1. תיאור המהלכים המרכזיים שנעשו במשרד בתחום השותפויות הבין מגזריות
2. למידת מנגנוני ומדריך השותפויות בראיה אסטרטגית
3. הגדרת תפקיד ותחומי אחריות

סדר יום:

שעה	תוכן	הנחייה/הובלה	הערות
08:30	התכנסות		
09:00	פתיחה	ד"ר מיכל טביביאן-מזרחי	
09:30	שאלון סקר תהליך השיח הבין מגזרי - יישור קו	מיכל עוז-ארי	תוכנת kahoot מצגת
10:00	חידושים במאגר התכניות הממוחשב של משרד החינוך	לילך אפלטון	התייחסות ל-2 בקשות חיפוש מהקהל
10:15	שולחנות עגולים (ב-3 חדרים): א. מפת מנגנוני השותפות: שיח בין מגזרי בראייה אסטרטגית - למידה בחדרותא + חילוץ שאלה אחת (רשומה על פתק מוצמד). דיון בקבוצה בהתייחס לשאלות שחולצו. ב. הצגת מקרה בוחן של שותפויות על ידי ממונה תכנון ונאמן תכניות ושותפויות	נציגות המגזר השלישי הן: טלי יריב, יעל נאמן ודפנה דור. לכל אחת מהן מצטרפים אנשי משרד	1. שלושה נציגים ותיקים שיספרו על האתגרים בשותפות אחת וכיצד התמודדו איתם (להלן) 2. שלושה נציגי מגזר שלישי שיספרו על האתגרים מנקודת מבטם (להלן)
11:00	הפסקה		
11:15	במליאה: א. הכרת ציר השותפויות דרך 3 שאלות ב. מדריך השותפויות - הצגה כללית ובחירת מסלול לדוגמא	בת חן	ציר השותפויות + מדבקות מצגת
11:35	עבודה בצוותים (בתוך האולם): ניתוח יעד יחידתי דרך עולם השותפויות - דף משימה	הילה	שקף הסבר למשימה דפי משימה למשתתפים
12:20	דיון וסיכום היום דרך השאלה 'מה הופך שותפות אסטרטגית' **	מיכל טביביאן מיכל עוז ארי	תוכנת סוקרטיב



פורום ממוני תכנון ונאמני תכניות ושותפויות: יום למידה והכשרה בנושא שותפויות והשיח הבין מגזרי

מרכז הכנסים ברמת רחל, 15.12.15

סיכום

מטרות המפגש:

1. תיאור המהלכים המרכזיים שנעשו במשרד בתחום השותפויות הבין מגזריות
2. למידת מפת מנגנוני השותפות בראיה אסטרטגית ודין בסוגיות העולות מתוכה
3. חשיפה למדריך השותפויות ואופן השימוש בו

נושאים מרכזיים:

- **תהליך השיח הבין מגזרי במשרד החינוך:** מטרת התהליך הראשון הייתה "הסדרת שילוב התכניות החינוכיות החיצוניות במערכת החינוך". במסגרת ההסדרה נבנה מאגר תכניות חיצוניות ובו בין היתר, משוב מנהלים ומשוב מפקחים.
השנה, עלינו קומה, וגיבשנו בשיח בין מגזרי, "מנגנוני תאום בין מגזריים בשגרה ובחרום בראייה אסטרטגית". נבחנו 2 נושאים לקידום בשיח בין מגזרי. האחד - למידה על שוויון הזדמנויות בחינוך והשני - גיבוש מדיניות של תרבות יזמית במערכת החינוך.
כמו כן, אנו נערכים לשיח בין מגזרי בכ 8 אגפים ומינהלים בנושאים מגוונים.
- **מפת מנגנוני השותפות:** חשיפה למפה (מצ"ב קובץ) ולמרכיביה תוך התייחסות לשיח הבין מגזרי בראיה אסטרטגית. עלו מספר סוגיות חשובות כגון, הקשר בין נאמני השותפויות וממוני התכנון, הצפה של המפקחים, נושא ההתקשרויות החוזיות, ציר הזמן שאינו תואם את התהליכים, יישום תרבות השותפויות במוסדות החינוך, אופן ניתוב התכניות על ידי המחוז (למחוז אין את הידע של פרישת התכניות במחוז)
- הצגת מקרה בוחן של שותפויות על ידי ממונה תכנון/נאמן שותפויות.
- **מדריך השותפויות:** הכרת ציר השותפויות (יידוע, היוועצות, תיאום, שיתוף פעולה) והצגת מדריך השותפויות המקוון (מצ"ב קובץ) באמצעות הדגמה. המדריך יכול לסייע לכל מי שרוצה לנהל שותפות ולא יודע איך להתחיל....
- **עבודה בצוותים:** ניתוח יעד יחידתי דרך עולם השותפויות (מצ"ב קובץ).
- **סיכום המפגש בהתייחס לשאלה "מה הופך שותפות לאסטרטגית"** כאשר התשובות מהקהל הוצגו על המסך (תוכנת 'סוקרטיב'): "הובלה ברורה ובכירה", "יעד ברור", "תכנון מפורט", "תהליך שמתוכנן לטווח ארוך", "השפעה מערכתית", "שקיפות שיוצרת אמון", "קהל רחב של בעלי עניין, אינטרסים משותפים" וכו'.
- **לסיכום:** אנחנו נמצאים בנקודת התחלה של "תפקיד". מי שמיטיב לנהל שותפויות, מגיע להישגים מרשימים. כל אחד מכם יתרום לעיצוב התפקיד ולמודלים ליישומם (סרט כדורי הפינג פונג...)
- השותפות החיצונית מזמנת ראייה ושותפות פנים משרדית. הדרך עוד ארוכה.
- נבקש מכם לברר עם שותפיכם והממונים ביחידות השונות את משמעות ניהול השותפויות במפגשי ההמשך נגבש את מהות התפקיד ומשמעותו.
- (המפגש הקרוב מיועד רק לנאמני התכניות והשותפויות במחוז ביום ה' 14.1.16, בתל אביב)

כאמור:

"אם אתה רוצה להגיע מהר - לך לבד, אם אתה רוצה להגיע רחוק - לך ביחד"



**מנגנוני תאום בשגרה
ובחרום בראיה אסטרטגית -
השיח הבין מגזרי השני**



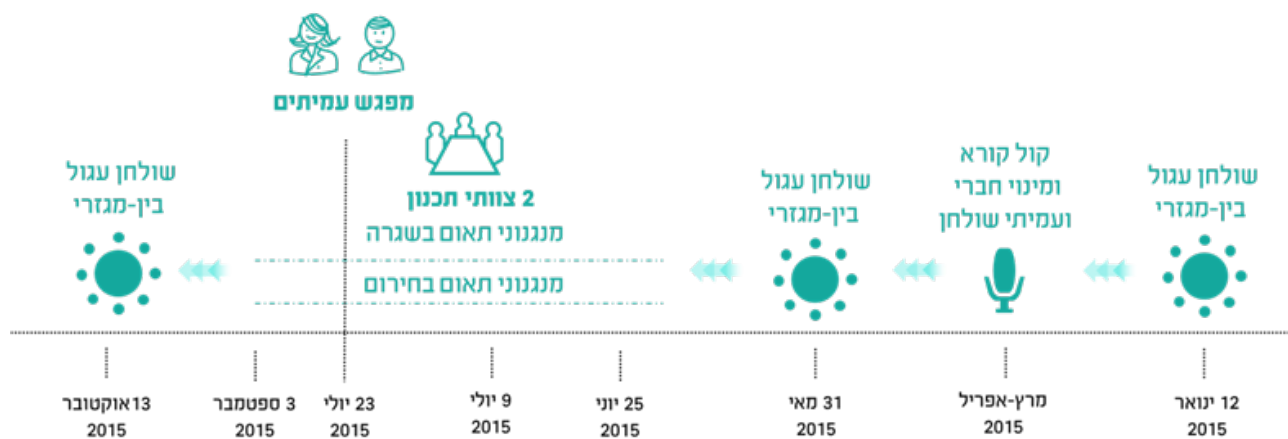
השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך מנגנוני תאום בשגרה ובחרום בראייה אסטרטגית

משימה זו הוגדרה לשולחן העגול מתוך הבנה כי האתגרים החברתיים הרבים והמורכבים המונחים לפתחה של מערכת החינוך, מזמנים מגוון שותפויות בזמן שגרה ובזמן חרום. גורמי מגזר שלישי, פילנתרופים וגורמי מגזר עסקי מעוניינים לפעול בתאום עם מדיניות מערכת החינוך ובהובלתה (בסימון צרכים, בניהול מעקב אחר תועלות, בפיתוח מודלים מיטביים לקידום אתגרים וכד'). חשיבותם של מנגנונים אלו היא באיגום המשאבים ופעולה מתואמת לקראת אתגר מוגדר, הגברת השוויוניות ופיתוח מענים מקצועיים נדרשים ל"שטח".

מטרת התהליך

גיבוש מנגנוני תיאום ושותפות בראייה אסטרטגית בין משרד החינוך לבין החברה האזרחית והקהילה העסקית

התהליך



לתהליך התקיימו מספר שלבים מקדימים

- מפגשי היועצות חד מגזריים (שלטון מקומי, פילנתרופיה, מגזר שלישי ואחריות חברתית במגזר העסקי)
- שיחות ופגישות למידה עם גורמי מפתח
- סקירה בינלאומית - מנגנוני תיאום בין מגזריים בתחום החברתי (לחץ כאן לקישור)
- שיתוף ציבור באמצעות ה"קול הקורא" (ראה נספח א')
- שיתוף בעלי עניין בתוך משרד החינוך
- קול קורא לכניסה לתהליך השולחן הבא

הנחות יסוד לעבודת צוותי התכנון (ראה נספח ב')

1. על מנת לייצר תאום יש להגדיר מנגנונים קבועים, המהווים תשתית רחבה למגוון סוגי שותפויות (ארצי/אזורי, שירותים/סנגור, גיוון נושאים וכד')
2. תאום בשגרה הוא הבסיס לתאום בחרום
3. המנגנונים יעוצבו תוך שמירה וכבוד לתפקיד, למאפיינים ולדרכי העבודה של כל מגזר



4. מנגנוני התאום צריכים לאפשר ביטוי ונגישות לכלל הקהילות בחברה ולמגוון גורמי מגזר שלישי ומגזר עסקי (מגזר/גודל)

5. הבסיס לתאום איכותי הוא מנגנון מידע מרכזי ודינאמי המאפשר השתתפות פעילה של מגוון בעלי העניין, כולל המשרד.

* בשלב זה יתמקד התאום בשגרה ברמה הארצית (ולא המקומית)

** בתהליך הנוכחי לא נעסוק בהתקשרויות חוזיות (מכרזים, תמיכות, מיזמים משותפים, עזבונות וכד'). נושאים אלו יתבססו על תוצרי תהליך השולחן העגול במשרד ראש הממשלה¹

עמיתים

בנוסף לחברי השולחן הוגדר מעגל נוסף של כ-60 עמיתים, שאפשר שיתוף של בעלי עניין נוספים בשיח.

מסמך זה מסכם את תוצרי עבודתם של חברי השולחן העגול הבין מגזרי לקידום ולמיסוד מנגנוני תאום בין מגזרים, בשגרה ובחרום.

1 להרחבה - החלטת ממשלה 2034
(<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2014/Pages/des2034.aspx>)

מנגנוני תיאום בשגרה

חברי צוות שגרה, נדרשו לגיבוש מנגנוני תיאום ושותפות בראיה אסטרטגית בזמן שגרה בין משרד החינוך לבין החברה האזרחית והקהילה העסקית.

המנגנונים המוצגים נשענו על הבנת הפער בין הרצוי למצוי ועל תפיסה מעשית ואפשרית לעת הזו. חברי הצוותים ניסו ליצור רשת של פעולות ותשתיות המהוות בסיס טוב יותר לקידום וקיום שותפויות באופן מיטבי ומועיל. מדובר בשלב נוסף בהבניית הקשר הבין מגזרי בחינוך.

ציר הזמן והתוכן שהנחה את התהליך כולו היה ציר התכנון האסטרטגי של משרד החינוך הציר מציג ארבע נקודות מפתח:

- א. **הערכת מצב** - התבוננות ובחינת פעולות המשרד והגדרת כיווני שינוי מרכזיים.
- ב. **תכנון על** - התוכנית האסטרטגית הרב-שנתית של המשרד הכוללת שלושה רבדים: מטרות, יעדים ומשימות אסטרטגית. לצד המטרות והיעדים מופיעים מדדי תוצאה, המגדירים את השינוי המצופה בסביבה.
- ג. **תכנון מפורט** - פירוט המשימות הנדרשות לביצוע באמצעות המינהלים והמחוזות.
- ד. **משוב ולמידה** - בסיכום שנת עבודה מתקיים תהליך של משוב ולמידה המבוסס גם על תכנון מול ביצוע. שלב זה כולל עבודה אל מול נתונים, ניתוח מקרים ולמידה מהצלחות/כישלונות.

פירוט המנגנונים הבין מגזריים:



1. השולחן העגול הבין מגזרי במשרד החינוך

השולחן העגול הבין מגזרי בחינוך, הוקם בשנת 2013 לשם ביסוס מתמשך של הקשר הבין מגזרי בתחום החינוך. השולחן העגול הבין מגזרי מהווה מסגרת קבועה ומאפשרת להתוויית דרך מיטבית לקידום הקשר הבין מגזרי. עד כה עסק השולחן העגול בהנחת יסודות מרכזיים של קידום מדיניות בתחום התכניות החיצוניות הפועלות במערכת החינוך ובהבניית מנגנוני התאום באופן מתמשך.

משימותיו של השולחן העגול הבין מגזרי השני, התמקדו, בזיהוי נושאים ראויים לפיתוח (מתוך התכנית האסטרטגית ומנושאים שיעלו מהשטח) באמצעות שיח בין מגזרי, בעדכון ובמעקב אחר יישום המדיניות המשותפת שנקבעה ובמענה לאתגרים בין מגזריים רחבים שיעלו.

השולחן יפגש פעמיים בשנה וחבריו יוכלו לקחת חלק בפורומים הנושאים לפי תחומי העניין והרלוונטיות.

תפקידי השולחן

- בחירה משותפת של נושאים לדיון בשולחן הנושאי
- עדכון ודיון בתוצרי השולחנות הנושאים
- במה וגיבוי להחלטות
- מעקב אחר יישום והטמעה של תוצרי השולחנות
- התמודדות עם סוגיות פתוחות בהבניית הקשר הבין מגזרי

פרמטרים לבחירת נושא לדיון בשולחן הנושאי

- נושא שנבחר כמרכזי לקידום ע"י חברי השולחן
- הובלת הנושא על ידי נציג מטעם המשרד (בדרג מנהל אגף ומעלה)
- נושא שיש בקידומו ערך לשיח בין מגזרי
- נושא שנתפס כבעל פוטנציאל יישום והצלחה גבוה
- נושא הרלוונטי לתכנית האסטרטגית של משרד החינוך

שותפים

חברי השולחן העגול של משרד החינוך, כוללים נציגים משלושת המגזרים, שנבחרו לכהן בשולחן באמצעות קול קורא פומבי, מפתח ייצוגים ותהליך בחירה שקוף וקבוע.

2. אפשרויות להעלאת נושאים, בראייה אסטרטגית, באמצעות השולחן העגול:

מתוך השולחן העגול יבחרו 2-3 סוגיות אסטרטגיות הנובעות מהתוכנית האסטרטגית ומאתגרי המערכת אשר ידונו בשולחן העגול המרכזי.

פורום זה יתקיים בהובלת אגף בכיר לאסטרטגיה ותכנון והיחידה לתכניות ולניהול שותפויות, בשיתוף אנשי המקצוע הרלוונטיים במשרד ובעלי עניין רלוונטיים מהמגזר השני והשלישי (שאינם בהכרח חברי השולחן העגול).

יוזמה לפורום נושאי בראייה אסטרטגית

- « **אפשרות 1** - יוזמה והובלה של מטה המשרד, נגזרת של התכנון האסטרטגי
- « **אפשרות 2** - יוזמה והובלה של מנהל מינהל, החלטה של צוות ניהול השינוי בראשות המנכ"לית
- « **אפשרות 3** - יוזמה של לפחות 3 מנכ"לי עמותות באמצעות מנגנון ניתוב של השולחן העגול המרכזי

- פרמטרים מומלצים לבחירת נושא עבור הפורומים הנושאים בראייה אסטרטגית
 - « עונה על צורך מערכתי.
 - « הבנה משותפת של המשרד והמגזר השלישי שבעבודה משותפת ניתן לקדם תוצאות ותהליכים.
 - « התהליכים ילוו ע"י אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון והממונה על ניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות במשרד החינוך.
 - « התהליך יוצא וחוזר אל השולחן העגול הבין מגזרי המרכזי במשרד החינוך.

פורום בין-מגזרי אגפי

פורומים שיוקמו על בסיס צורך של אגפים שונים במשרד. פורומים אלו ינוהלו על ידי הממונה על התחום הרלוונטי במשרד החינוך.

- פרמטרים לבחירת נושא עבור הפורומים האגפיים
 - « עונה על צורך בתחום תוכן מסוים של אגף אחד לפחות במשרד החינוך.
 - « מובל בשיתוף פעולה של ראש אגף במשרד החינוך ונציג מגזר שלישי רלוונטי.
 - « התהליכים ילוו ע"י הממונה על ניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות במשרד החינוך.
 - « התהליך יוצא וחוזר אל השולחן העגול הבין מגזרי המרכזי במשרד החינוך.

- שלבים מומלצים לאגף היוזם שיח בין מגזרי

« שלב א' - היערכות

- א. המשגה של הצורך בשותפות - דוגמאות
- ב. הגדרת ציפיות ותוצרים רצויים
- ג. איתור ומיפוי ראשוני של בעלי עניין רלוונטיים
 - a. מגזר ציבורי - הגורמים הרלוונטיים במשרד
 - b. מגזר שלישי - עמותות וקרנות
 - c. מגזר עסקי - תאגידים העוסקים בנושא
- ד. בשלב זה מומלץ להוציא קול קורא (RFI) שמסייע באיתור השותפים והידע בתחום



ה. מומלץ לשקול לערוך מפגש היועצות רחב שמטרתו תיאום ציפיות ואיסוף מידע ראשוני

התוצר: - מתווה פעולה הכולל:

1. טבלת שותפים רצויים וציפיות, ניתוח יכולות וערך מוסף של כל שותף
2. מפתח ייצוגים והרכב רצוי
3. הגדרת הנושא והמטרה

« שלב ב' - מפגש היועצות רחב

« שלב ג' - פורום עגול נושאי

עקרונות

- ערכים מובילים- שקיפות, חשיפה, הבעת דעה.
- צרכים עליהם עונה המנגנון: ידע, השפעה, חלוקת משאבים
- שולחן אד-הוק לתוקף של עד שנה, רצוי שיקדם תהליכים קצרי מועד
- משתתפי השולחנות העגולים הנושאים יהיו מגוון בעלי עניין, שאינם בהכרח חלק מחברי השולחן העגול. מגוון זה יכול להיות מתוך: משרד החינוך, מומחי אקדמיה, מגזר עסקי, מגזר שלישי, בעלי עניין, נציגי קהל היעד- תלוי נושא והתמחות.

3. משוב ולמידה

איסוף נתונים לצורך למידה וקבלת החלטות על ביצוע ויישום של שותפויות, ביחס למדיניות שהוגדרה וביחס ליעדים שעומדים להיות מוגדרים.

הנחות היסוד

- מנגנון המשוב והלמידה יוטמע בכל מנגנוני השיח. בכל רמה יתקיים מנגנון משוב ולמידה סביב בסיס ידע משותף. המשוב והלמידה מהווים גורמים מרכזיים לניתוח תובנות ולהצמחת שיתופי פעולה. מנגנון המבטא את כל רצף השותפויות. זהו מנגנון מסייע, שלא מתקבלות בו החלטות.

תועלות המשוב והלמידה

- ניהול ידע ויצירת מידע להמשך הפעילות המשותפת
- השפעה על סדרי העדיפויות והקצאת המשאבים, לאור תובנות ומסקנות

שותפים

- קומה א' של המאגר- מנהלי בתי הספר והמפקחים שממשיכים תכניות
- הערכה חיצונית שתופעל בתכניות ותועלה לאתר קומה א'
- בכל נושא בו יוגדר שיתוף פעולה ויוגדרו מטרות לקידום, יבנה מנגנון למידה והערכה

4. מרחב וירטואלי לשותפויות

המרחב מהווה תשתית טכנולוגית הנשענת על מאגר התכניות ומהווה "קומה ב" שלו לצורך יצירת שותפויות מגוונות, על פי "ציר השיתוף" (ידוע/היוועצות/תאום/שותפות) בין מספר רב של בעלי-עניין. המרחב נותן מענה לצורך של יצירת תשתית לקשר בין הארגונים לבין עצמם, בין יחידות שונות במשרד ובין הארגונים לבין המשרד. כמו כן המרחב מהווה תשתית משותפת לשגרה ולחרום.

הנחות יסוד

- המרחב מהווה תשתית טכנולוגית הנשענת על מאגר התכניות ומהווה "קומה ב" שלו לצורך יצירת שותפויות מגוונות (ידוע, היוועצות, תאום ושותפות) בין מספר רב של בעלי-עניין
- המרחב נותן מענה לצורך של יצירת תשתית לקשר בין הארגונים לבין עצמם, בין יחידות שונות במשרד, במשרד, ובין הארגונים לבין המשרד.
- המרחב מהווה תשתית משותפת לשגרה ולחרום.
- המרחב לא עוסק בתכניות ספציפיות, לכך נועד מאגר התכניות.

תועלות המרחב

- תשתית למימוש וארגון "חכמת המונים".
- חיבור ונראות בין מספר זירות פעולה ותהליכים מקבילים.
- מרחב מאפשר מגוון שותפויות ומעורבות של מגוון רחב של בעלי עניין.
- בסיס להפעלה אפקטיבית של גורמי מגזר שלישי בזמן חירום.

קהל היעד של המרחב

- אגפי משרד החינוך
- ארגוני מגזר שלישי הפועלים בתחום החינוך
- משקיעים- פילנתרופים ועסקים התורמים לחינוך
- בתי ספר, גופים ומוסדות חינוך בלתי פורמלי ואחרים
- רשויות מקומיות



תיאור ראשוני של המרחב הווירטואלי לפי חלונות:



1. מורה נבוכים- שלוש מפות התמצאות שונות של :

- משרד החינוך - תיאור היחידות במשרד ותחומי אחריותן ותיאור "נאמני השותפויות" (הכתובת לקשר בין מגזרי) וממנוי התכנון ביחידות המשרד ובמחוזות.
- מגזר שלישי, פילנתרופיה ומגזר עסקי- בהתאם לאופן בו ירשמו הארגונים (מטרות ותחומי עניין), תיווצר מפה נושאית ובה ניתן יהיה לאתר את הגורמים העוסקים בתחום מסוים.

גורם מזין: המשרד ממפה את עצמו ומעדכן אחת לשנה/שנתיים, במידת הצורך. המגזר השלישי והמגזר העסקי מעודכנים מתוך הרישום של בעלי העניין. ארגון יכול לעדכן את רישומו במידת הצורך ואחת לשנה תעשה פניה אוטומטית הממליצה לבחון את ההגדרות של תחומי העניין ולעדכן בהתאם.

2. מטרות ויעדי המשרד לשותפות מתוך התכנית האסטרטגית- מרחב בו יופיעו מטרות ויעדי המשרד בשתי רמות:

- מטרות ויעדים שהוגדרו ובתוכם גם פירוט של מטרות ויעדים בהם יש למשרד עניין לשתף פעולה או לעודד פעולה של ארגוני חברה אזרחית. בחלק זה ניתן יהיה למצוא גם הפניות להמלצות מקצועיות למיניהן.
- נושאים בהם המשרד מגבש מדיניות לקראת קביעת מטרות ויעדים ועליהם הוא רוצה להיוועץ טרם קבלת החלטה

גורם מזין: משרד החינוך, בעיקר האגף לתכנון אסטרטגי וגם אגפים אחרים בתאום עם הממונה על הקשר עם המגזר השלישי.

3. מה קורה בשולחן העגול הבין מגזרי-

- שולחן עגול- עדכונים, שיתוף בידע, היוועצות ועדכונים.
- שולחנות נושאים- ליווי ושקיפות בתהליכי השיח הנושאים, עדכון והיוועצות.

4. שיח על אתגרים חינוכיים-

- מטעם המשרד - כל גורם במשרד בתאום עם הממונה על הקשר עם המגזר השלישי
 - מטעם בעלי העניין השונים - כל גורם, בתאום עם הממונה על הקשר עם המגזר השלישי.
- יישום אינטראקטיבי שמאפשר שיחה וירטואלית פתוחה (פורום), בניהול של הממונה על הקשר עם המגזר השלישי. היישום יאפשר הצעת נושאים לדיון, וסינון, מיון והגדרה של מנהלי המערכת.

5. שוק רעיונות- יישום אינטראקטיבי שיאפשר הצגת רעיון, קריאה לשיתופי פעולה ויוזמות, ואיסוף תגובות והתייחסויות פתוחות מהמשתתפים.

6. מדריך השותפות- מדריך המסייע ומכוון לעיצוב תהליכי שותפויות תואמים מטרות ודרכי פעולה.

7. חדשות ועדכונים- שיתוף באירועים, תהליכים ופעילויות שעשויות לעניין מגוון רחב של גורמים ולהשפיע על פעילותם.

גורם מזין - כל בעלי העניין, באישור הממונה על הקשר עם המגזר השלישי, שולחן עגול כללי - הממונה על הקשר עם המגזר השלישי, שולחנות נושאים- האגף המוביל את השולחן הנושאי בתאום עם הממונה על הקשר עם המגזר השלישי.

8. שיתופי פעולה בין מגזריים בחירום- קישורים למנגנונים ומבני פעולה בחירום, בעתיד יקושר למאגר הארגונים ומאגר המתנדבים לאחר שיפוחו.

9. קישור למאגר התכניות האינטרנטי (מערכת התכניות החינוכיות)



10. **יש עם מי לדבר** - יישום שמאפשר שליחת דוא"ל עם שאלות, הצעות לדיונים וכד'.

11. **רישום** - מערכת חצי פתוחה לנרשמים בלבד (לאחר קבלת הרשאה)

12. **משוב ולמידה** - מתן פידבק למערכת

** תלוי אישור תקציבי של משרד החינוך

5. שוק רעיונות

עונה על צורך ליצר השקעה אפקטיבית ברעיונות משמעותיים ושיתופם באופן הדדי, יסייע לארגונים לשתף את המשרד או שותפים אחרים מחוץ למשרד ברעיונות.

תועלות שוק הרעיונות:

- « שיתוף וחשיפה לרעיונות חדשים - הפצת ידע
- « שיתוף פעולה וסינרגיה בין רעיונות קיימים להגברת האפקטיביות
- « הגדרת שוקי רעיונות נושאים לאור אתגר מוגדר מראש ע"י המשרד

שותפים

- צוות עבודה לארגון שוק הרעיונות (פילנתרופיה, משרד, עמותות...)
- בעלי עניין משלושת המגזרים אשר רוצים לשתף ברעיונותיהם וביוזמותיהם.

6. ערוצי הקשבה

מנגנון המבסס את הקשר המתמשך ואת הדרך להעברת מסרים/ידע/כוונות באופן שוטף מנגנון ההקשבה צריך להיות מורכב משתי רמות של פעולה - הקשבה ממוקדת והקשבה רציפה. הקשבה ממוקדת מיועדת לצורך מסוים של ידוע או היועצות בהם נראה כי יש ערך לידע/לעמדות/לתפיסות של האחר ויש להכיר ולבחון אותן ביחס להחלטות או לפעולות אותם עומדים לקדם. הקשבה רציפה נועדה לקיים ערוץ פתוח בין הצדדים ולתת את הבסיס למגוון שיתופי פעולה (על כל רצף השותפות האפשרי).

הקשבה של המשרד לגורמים חיצוניים:

- אתגרים: אין זמן/תרבות/ראיית ערך בהקשבה
- אי לכך יש לייצר מנגנון יעיל, נגיש, מהיר
- הקשבה לנושאים העולים מהשטח - יש לייצר מענה סביר, בין היתר על מנת שתהיה מוטיבציה להפנות פניות נוספות בעתיד
- חשוב שתהיה כתובת "הקו החם" של המשרד לטיפול בפניות
- למנגנון "ההקשבה" צריכה להיות אחת משתי התגובות הבאות:
 - « לעלות לדיון במסגרת המתאימה - הפנייה לגורם רלוונטי
 - « להשיב כי ההצעה נשמעה אך לא תנופל בשל סדר העדיפויות המשרדי.

- אפשרות תקשורת ישירה ושוטפת עם נאמני שותפויות במשרד לגבי נושאים כללים, מתוך היכרות העמותות עם השטח

- **הקשבה של הגורמים החיצוניים לתכני המשרד:**

« המשרד יפיץ חומרים לגבי עמדותיו בניזלטר, מסמך מדיניות, קול קורא

« נאמני השותפויות יפיצו ידע רלוונטי לתחום אותו הם מובילים

- **המלצות כלליות:**

« יש להפריד בין הקשבה לסוגיות לטווח קצר לבין סוגיות לטווח ארוך

« יש לייצר דרך לתיעוד ההתייחסויות ולפרסום אלקטרוני של ההתייחסויות שהתקבלו

« יש צורך לקיים פורום מצומצם של שיחות פרונטליות פתוחות בהם המשרד ונציגי המגזרים ישמיעו ויאזינו

אחד לשני, ללא תיווך אינטרנטי/טכנולוגי

7. נאמני שותפויות במשרד החינוך

בעלי תפקיד באגפים שונים במטה המשרד ובמחוזות, האמונים על ניהול התכניות החינוכיות בתחומם (בחינת איכות התכנית, אופן פעולתה ופריסתה במערכת החינוך).

נאמני השותפויות, מהווים דלת כניסה לתכניות ולארגונים, יוצרים שותפויות במידת הצורך ומנהלים שיח עם ארגונים המעוניינים לשתף פעולה.

נאמני השותפויות יעבדו ביחד עם ממוני התכנון ואף יעברו הכשרות משותפות בתחום התכנון האסטרטגי והשיח הבין מגזרי.



חברי צוות חרום נדרשו למשימה של גיבוש מנגנוני תיאום ושותפות בראיה אסטרטגית בזמן חרום, בין משרד החינוך לבין החברה האזרחית והקהילה העסקית. להלן ההמלצות המרכזיות שגובשו

הנחות יסוד שגובשו במהלך התהליך

1. המסמך הנוכחי מתמקד אך ורק בממשק בין המשרד לבין המגזר השלישי והעסקי במצבי חירום. כלל הפעילויות, מערך העבודה ונהלי העבודה של המשרד בחירום מהווים תשתית והנחות יסוד לעבודה זו ואין בה כדי לגרוע מהם.
2. מנגנוני התיאום בחירום מבוססים על תשתיות, מנגנונים וקשרי עבודה שפועלים במצב שגרה, לצד התאמה של התכניות, הפעילות ההתנדבותית, ואופן העבודה, למצב חירום.
3. המלצות הצוות מתמקדות ברמה הארצית/מטה בלבד, לאחר יישום המנגנונים ברמת המטה תיבחן האפשרות "להעביר" את תפיסות העבודה והכלים לרמת המחוז והרשות.

פעילות צוות חירום של השולחן העגול הבין מגזרי במשרד החינוך

1. הצוות ערך למידה ומיפוי של פעילות משרד החינוך במצבי חירום ברמת המטה, המחוזות, הרשויות המקומיות ומוסדות החינוך, כולל שיתופי הפעולה עם שותפי תפקיד כמו פקע"ר, רח"ל ועוד (נספח מס' 3- סיכום מפגש ראשון) על בסיס מכלולי החירום של משרד החינוך - פדגוגי, רגשי, חברתי.
2. הצוות ערך למידה של פעילויות מרכזיות של המגזר השלישי במצבי חירום - סיכום מפגש שני).
3. הצוות ניתח פערים וצרכים ודן בדרכי פעולה ומנגנונים הנדרשים כדי לייצר תיאום בין הפעילויות של המשרד לבין אלה של המגזר השלישי והעסקי, ומציע שלושה מנגנונים ברמה הארצית שעשויים לשפר את התיאום ושיתוף הפעולה בין המשרד לבין המגזר השלישי במצבי חירום.

האתגרים שזוהו בתהליך

התהליך התמקד במתן מענה לכמה אתגרים מרכזיים שזוהו:

מידע

- ריכוז והנגשת מידע אקטואלי לזמן אמת על פי ניתוח צרכי שעת החרום הספציפית.
- מידע מקצועי על סוגי צרכים ומענים שונים שהמשרד יספק (אם בהכשרות ואם בחומרים כתובים שיועלו למרחב הווירטואלי)

משאבים

- ריכוז פניות לצרכים בתחום החינוך ולמשאבים זמינים בזמן חירום
- ניתוב משאבים של גורמים חיצוניים לפי עקרונות שיוגדרו
- הקצאת משאבים ייעודיים פנימיים לניצול בהתאם להחלטת משרד החינוך והגדרת פרקטיקה לשימוש במשאבים אלו בזמן חירום
- תאום וניתוב המשאבים הממשלתיים מול רח"ל

השפעה

- יצירת תשתית מאורגנת לקידום ושילוב שיתופי פעולה בחרום - כולל 3 מוקדי קשר על פי תחומים (לימודי, רגשי, חברתי הפגתי) ונציגי מגזר שלישי שיתנדבו לשמש כגורמי קשר בחרום
- יצירת מדיניות מומלצת במגוון תחומים: פדגוגי, רגשי, חברתי (באופן עצמאי או בשיתוף עם גורמי מגזר שלישי העוסקים בכל אחד מהתחומים).

המלצות למנגנונים מרכזיים לשיפור התיאום ושיתוף הפעולה בין משרד החינוך לבין המגזר השלישי במצבי חירום, ברמת המטה

הצוות ממליץ על קידום שלושה מנגנוני תיאום מרכזיים:

א. מאגר התנדבות ארצי בחירום - המאגר ירכז מידע על מתנדבים ייעודיים למצבי חירום, לפי הפילוחים הבאים:

« אזורי פעילות

« יכולות מקצועיות בהתאם למכלולי החירום של המשרד

+ רגשי

+ פדגוגי - כולל התייחסות ליכולות בתחום של למידה מרחוק

+ חברתי/הפגתי

+ לא מקצועי

המאגר ירכז את כלל המתנדבים ללא קשר לשיוך ארגוני בשגרה.

מדי שנה יישלח דוא"ל לעדכון פרטים ויכולות.

המאגר יפותח בשיתוף פעולה עם ארגונים מובילים בתחום ההתנדבות שעובדים עם המשרד במצבי שגרה.

ב. הכשרות מקצועיות - תיבחן אפשרות להכשרות עובדי הארגונים, רכזי מתנדבים ומתנדבים בנושאים נדרשים הקשורים להיערכות לחירום, כגון: למידה מרחוק, הפעלות בשעות הפנאי וכד'.

ג. מאגר ארגונים ויכולות חינוך בחירום - המאגר האינטרנטי ירכז מידע על פעילות בחירום של ארגונים שפעילים במצבי חירום ושנכנסו למאגר התכניות. המאגר יציג יכולות ממוקדות למצבי חירום ויציג את הפילוחים הבאים:

« אזורי ויישובי פעילות

« היקפי פעילות

« תכניות ותחומי תוכן

« ציוד

« מומחיות בלמידה מרחוק

תיבחן אפשרות לפתח את המאגר כיישום נוסף של מאגר התכניות הקיים.

ד. בעלי תפקידים לייעול ממשקים בחירום - הצוות ממליץ למנות "נתב למגזר השלישי" שיצטרף לחדר המצב של המגזר השלישי ויהיה אחראי על הקשר עם המגזר השלישי בחירום, לצד הממונה על שיתוף הפעולה עם המגזר. הצוות ממליץ על הגדרת תפקיד ומועמדים מהמגזר השלישי לתפקיד זה.



המלצות נוספות

- א. שילוב המגזר השלישי בתרגילי החירום של המשרד, בדגש על ארגוני המתנדבים, למידה מרחוק וטיפול בטראומה.
- ב. מינוי מפקח/ת שותפויות ברמת המחוז והרשות (כמו במחוז דרום). המפקחים/ות יפעלו ברמת המחוז והיישוב ויפעלו בתיאום עם הממונה הארצית ועם המפקחים/ות הנוספים/ות. לצורך כך, יפותח תיאור תפקיד והכשרה ייעודית בנושא.
- ג. שילוב גמלאים של המשרד (לרבות עובדי הוראה) ברשימות התפוצה בחירום של המשרד וכן במאגר המתנדבים.

נספח א' - שיתוף ציבור באמצעות ה"קול הקורא"²

מפתחות הצלחה לתיאום מיטבי ב"שגרה"

• הבניית מערכת יחסים בין מגזרית ללא אגו " עבודה על כבוד הדדי וענווה" • תחושת שותפות - מחויבות של כל הארגונים לתרום מעצמם ולהגיב • העמקת האמון ההדדי • העמקת ההיכרות ההדדית, מבנה המערכות ואופני הפעולה של המשרד ושל הארגונים	יחסים
• דיונים ועדכונים תקופתיים - מפגשים שוטפים, במספר רמות • הגדרת מדדים • הגדרת תחומי אחריות • פרוצדורות ותהליכים מובנים בלוח השנה • הגדרת נהלי עבודה, כתיבת תכנית עבודה, מדדים להצלחה ומועדי בקרה קבועים • הצלחות משותפות - שותפות בתקשורת בהצלחות ובמינוף התוכניות ,	עקרונות פעולה
מסגרות: • מנגנון קבוע ומתמשך- חשיבה משותפת על נושאים רוחביים (כינוסו של השולחן העגול אחת לחודשיים לטובת למידה וחשיבה משותפת בנושאים שונים) • הגדרה של תתי ועדות לפי תחומי פעילות והתמחות להמשך חשיבה ותיאום פעילות משותפת (יצירת פלטפורמה לשיח בין ארגוני העוסק בנושא בין הכינוסים של השולחן) תוך התייחסות לממשקי עבודה עם ועדות נוספות. • מנגנון מידע וידוע שוטף בסיס טכנולוגי קבוע לידוע, מיפוי מיטבי של צרכים בשטח, תחומי פעילות וקהלי יעד בין מגזרי ובין הארצי למקומי: • מפגשים מרוכזים עם מפקחים ומנהלים • עבודה צמודה עם הגוף הרלבנטי במשרד החינוך • תיאום עירוני וארצי לחלוקת משאבים • פיתוח מפת פעילות פיזית לאתרים ברחבי הארץ (מתנסים, בתי ספר וכדומה) בה כל גוף פועל באתר מסויים יזין את אופי הפעילות ופרטי הקשר ; תחילת שנה- מפגש בין כלל הגופים הלוקאליים הפועלים בזירה כדי לאפשר בחירה נכונה של פעילות לכל גוף מנגנונים תומכי שיתוף פעולה בין ארגוני החברה האזרחית: • תאום בין ארגוני המגזר השלישי העוסקים בתחומים מקבילים • יצירת "רשתות" לארגונים העוסקים בנושאים דומים • תמריצים לשיתופי פעולה בין ארגוניים (מצד הממשלה וארגוני פילנתרופיה למשל)	מנגנונים
הבניית מנגנוני ההתקשרות באופן שקוף, נגיש, ברור, מזמין..... יצירת גמישות להתאמת מדיניות למוסדות וצרכים ייחודיים בניית תקנות המחייבות רשויות / משה"ח ותקצוב בהתאם	התקשרויות

² ידע זה נאסף באמצעות קול קורא שהופץ לחברי ועמיתי השולחן לקראת תחילת העבודה.

ערכים מובילים שקיפות ושוויון (חזרו הרבה מאוד פעמים):

מפתחות הצלחה לתיאום מיטבי ב"חירום"

• יצירת תחושת שותפות • חינוך השותפים לתפקידם כחלק מהפתרון, ולא רק כמציפי בעיות • חלוקת אחריות ברורה ומוגדרת בין המשרד לגופים במגזרים • תקשורת שוטפת ופעילה בשגרה בין המגזרים • רצון ומטרה משותפת	יחסים
• הכוונה למהירות תגובה גבוהה • זרימת מידע שוטפת • פיתוח תהליך טוב בשגרה - מה שעובד טוב בשגרה יעבוד מצוין בחירום • מימון בשעת חרום, הצעות שונות: « תקצוב (של מי?) נכון ומראש של מרבית הנושאים הידועים והצפויים להיות בחירום « התנדבות מלאה בזמן חרום לכל בקשה ודרישה של המארגנים במשרד החינוך « גורם מתכלל המחזיק במשאבים משמעותיים	עקרונות פעולה מומלצים
• קיום פורום חירום לתיאומים ועדכונים בזמן אמת • הבניית צוותים, הגדרת סמכויות ברורה, הכשרה צוות מוביל • הקמת "חדר מצב" שנותן מענה ויוצר חיבורים • כינוס ארגונים על פי צרכים ומענים • תכנון מראש של תכנים ודרכי פעולה ואימון ותרגול לפחות פעמיים בשנה • הקמת מערך חירום של התגייסות ארגוני הגזר השלישי לסיוע למערכת החירום בשעת חירום • יצירת פלטפורמה לשיח בין הארגונים בשעת החירום	מנגנונים
• מערכת ממוחשבת - לידוע בצרה שוטפת • פילוח צרכים מדויק • מערך מידע מפורט על סוגי הפעילות, פריסה, גודל ויכולת המענה של הארגונים בזמן חרום • מאגר אנשי קשר • נהלים מסודרים ומפורטים • הכנת תוכניות ודרכי פעולה למצבי חרום • קביעת סדר פעולות מוסכם לכל הארגונים • יצירת תרגילי חירום בשגרה • העברת דיווחי סיכום למחלקות הרלוונטיות	תשתיות

נספח ב' - חברי צוותי התכנון³

צוות שגרה:

שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
ד"ר מיכל	טביביאן מזרחי	ראשת צוות מנהלת אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	משרד החינוך
מיכל	עוז ארי	ראשת צוות ממונה על ניהול תכניות ושותפויות בין מגזרית, המנהל הפדגוגי	משרד החינוך
טורם	אברמי	מנכ"ל	בית הגלגלים
מאיר	אורנשטיין	מנכ"ל	מפעלות חינוך וחברה
זלצמן	אינה	מפקחת מרכזת מחוז ירושלים	משרד החינוך
ח'יר	אלבז	מנכ"ל	אג'יק
גילה	בן הר	מנכ"לית	מט"ח
טבילה	בניהו	מפקח כולל בתי"ס עי"ס לבנים בחינוך החרדי, מחוז חרדי - פיקוח	משרד החינוך
לימור	ברמן	מפקח כולל בתי"ס יסודיים	משרד החינוך
מיכל	דה האן	סגן מנהל מינהל החינוך הדתי (פדגוגיה), מינהל החינוך הדתי	משרד החינוך
דפנה	דור	מנכ"ל	שיעור אחר
אילן	דניאלי	מנהל אולפנת נריה צבי לבנות	משרד החינוך
לנקרי מיוסט	הילה	אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון	משרד החינוך
אסתי	הלפרין	מנכ"ל	מרחבים
מירב	זרביב	מנהלת אגף מו"פ יוזמות וניסויים	משרד החינוך
שרון	חזקיה	מנכ"ל	הזנק לעתיד
שרף	חסאן	האגודה לזכויות האזרח	משרד החינוך
גיא	חצרוני	מנהל CSR	סיסקו
אילן	טל-ניר	נציג מנהלי אגפי חינוך בשלטון המקומי	שלטון מקומי
ד"ר טלי	יריב-משעל	מנכ"לית	קרן ברכה
נחמה	כהן	מנכ"ל	מקום לכולם
אורנה	לוי	מנהלת תחום בריאות	יוניליר ישראל

3 לפי סדר א"ב של שמות המשפחה



שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
עירית	ליבנה	מפקחת מרכז (בראות)	משרד החינוך
עו"ד אילת	מלקמן	סגנית בכירה ליועץ משפטי	משרד החינוך
יעל	נאמן	מנכ"ל	קרן לאוטמן
נעמי	נחמה שי	מפקחת פיתוח מקצועי לעו"ה - מחוז חרדי, מחוז חרדי - פיקוח	משרד החינוך
שמעון	סיאני	מנכ"ל	ידידים
יפעת	סלע	מנכ"ל	אלומה
גל	פישר	מנהל תחום חינוך	משרד החינוך
רון	קובלסקי	סמנכ"ל	החברה למתנ"סים
ציון	רגב	מנהל אחריות חברתית בגזית גלוב	גזית גלוב
דב	רקוביץ'	מנהל אגף החינוך כפר סבא	עיריית כפר סבא
חנה	שדמי	מנהל אגף א' (שירות פסיכולוגי ייעוצי)	משרד החינוך
רונית	שרביט	מנהל גף (פיתוח פדגוגי), אגף א' (חינוך על-יסודי)	משרד החינוך

צוות חירום:

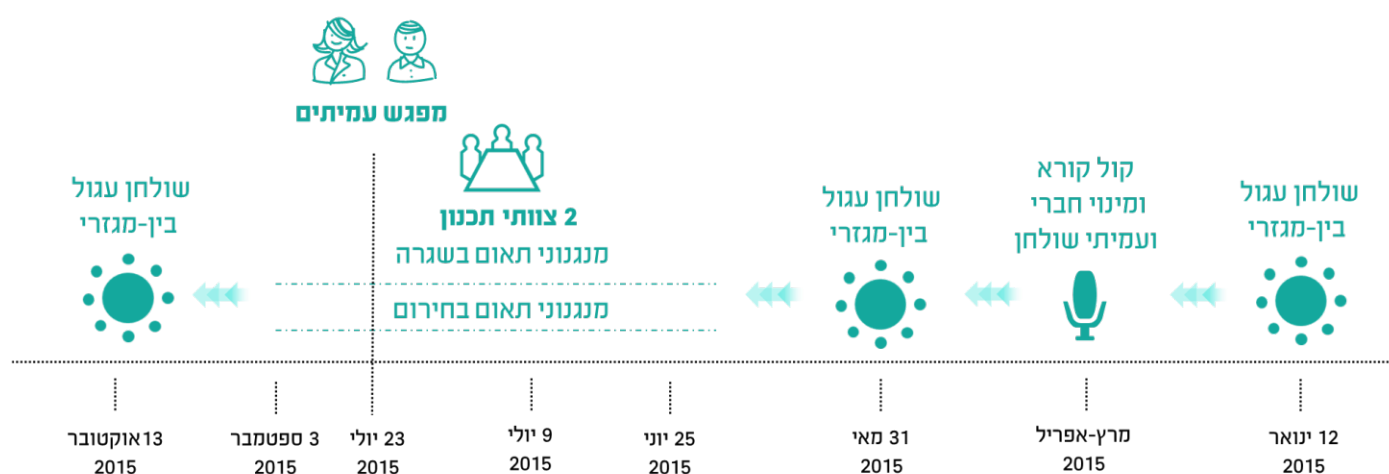
שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
אריה	מור	ראש צוות סמנכ"ל ומנהל אגף בכיר חירום, בטחון ובטיחות	משרד החינוך
מיכל	עוז ארי	ראשת צוות ממונה על ניהול תכניות ושיתופיות בין מגזרית, המנהל הפדגוגי	משרד החינוך
מאיר	אביקר	מנהל המחלקה לביטחון ובטיחות וחירום	החברה למתנ"סים
רחל	אברהם	מפקחת, אגף שירות א פסיכולוגי ייעוצי	משרד החינוך
רונית	אלוש	מדריכה ארצית באגף טכנולוגיות מידע	משרד החינוך
נמרוד	אקרמן	מנכ"ל	ידיד לחינוך
חמי	באנר	מנכ"ל	לב אחד
דודו	ביטס	מינהל חברה ונוער	משרד החינוך
אירית	ברוק	מפקחת ארצי תלמידים ונוער	משרד החינוך

שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
ערן	גלזר	סגן מזכ"ל	מועצת תנועות הנוער
דורון	ד"ר יוחנן	ראש אגף חינוך	עיריית נתיבות
ד"ר שירי	דניאלס	מנהלת מקצועית	ער"ן
נפתלי	דרעי	מזכ"ל	מועצת תנועות הנוער
מאיר	וזאנה	ס. יו"ר	ועד הורים אשדוד
זאב	חיות	מנכ"ל	עתידים
עמירה	חיים	מנהלת מחוז דרום	משרד החינוך
לאה	כהנא	אגף טכנולוגיות מידע	משרד החינוך
שלומי	נמיר	מנהל צוות תכנית נחשון	מט"ח
דורית	סוזין דוידוב	מנהלת היחידה לדיאלוג חינוכי ולפיתוח מנהלים	אורט ישראל
גיא	סיטון	מנהל מחלקת תפעול ורכש	תנועת הצופים
סימן טוב	סימן טוב	מפקחת (מצבי לחץ ומשבר), אגף א' שירות פסיכולוגי יעוצי	משרד החינוך
נאג'ווה	פרחאת	מנהלת בי"ס אחמד סמח, אבו טור	משרד החינוך
שלומי	קסטרו	מנכ"ל	מועצת ארגוני הילדים והנוער
בלה	רובין	יו"ר	ועד הורים אשדוד
דני	רוזנר	מנהל מינהל חברה ונוער	משרד החינוך
שאלתיאל	רם	מנהל תחום היערכות לשעת חירום, אגף בכיר ביטחון, שעת חירום ובטיחות	משרד החינוך
לילך	שיינגוטן	מנהלת פרויקטים	הקואליציה הישראלית לטראומה
יעל	שמחאי	ראש תחום חוסן ציבורי	רח"ל, משרד הביטחון
שמעון	שמעון	מפקח מינהל חברה ונוער	משרד החינוך
עופר	שפירא	סמנכ"ל	אגודת אכסניות נוער בישראל
אל"מ סיגל	תדהר	רמ"ח אוכלוסיה	פיקוד העורף, צה"ל

השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך מנגנוני תאום בשגרה ובחרום בראייה אסטרטגית

מטרת התהליך

גיבוש מנגנוני תיאום ושותפות בראייה אסטרטגית בין משרד החינוך לבין החברה האזרחית והקהילה העסקית



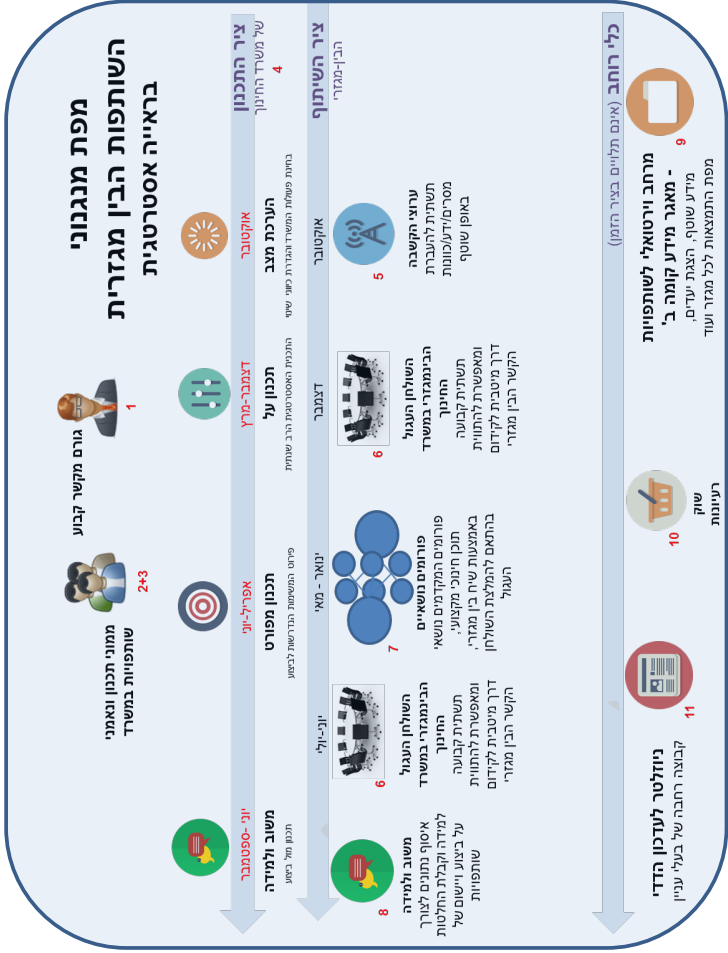
מפת מנגנוני השותפות הבין מגזרית

בראיה אסטרטגית

1. גורם מקשר קבוע – הממנה על שותפויות בין מגזריות במשרד החינוך.
 2. ממוני תכנון- מובילים את תהליכי התכנון והבקרה ביחידות המטה ובמחוזות.
 3. מאגרי שותפויות - אמונים על ניהול התכניות והיזומיות בתחומם, באיפי המטה ובמחוזות ומהווים "זלת כניסה" למשרד החינוך עבור תכניות ושותפויות בין מגזריות.
- נאמני השותפויות יעבדו ביחד עם ממוני התכנון ואף יעברו הכשרות משותפות בתחום התכנון והישה הבין מגזרי.

4. ציר התכנון האסטרטגי של משרד החינוך יוצר מצאי ארבע נקודות מפתח:
 - הערכת מצב - התבוננות וביחנות פעולות המשרד והגדרת יוזני שינוי מרכזיים.
 - תכנון על - התוכנית האסטרטגית הרב-שנתית של המשרד הכוללת שלושה רבדים: מטרות, יעדים ומשימות אסטרטגיות. לצד המטרות היעילות מופיעים מדדי תוצאה, המגדירים את השינוי המצופה בסביבה.
 - תכנון מפורט - פירוט המשימות הנדרשות לביצוע באמצעות המינהלים והמחוזות.
 - משוב ולמידה – בסיסים שנת עבודה מתקיים החליך של משוב ולמידה המבוסס גם על תכנון מול ביצוע. שלב זה כולל עבודה אל מול גוונים, ניהוח מקרים ולמידה מהצלחות/כישלונות.

5. פריצי הקשרה - מנגנון המבסס את הקשר המותמשך ואת הדרך להיווצרות, להעברת מסרים/ידע/מונחות באופן שוטף.
 6. השולחן העגול הבין מגזרי חינוך. חוקם בשנת 2013 לשם ביסוס מתמשך של הקשר הבין מגזרי בתחום החינוך. השולחן העגל מהווה מסגרת קבועה ומאפשרת להחיות דרך מיטבית לקידום הקשר הבין מגזרי. משימותיו של השולחן העגול הבין מגזרי השני , יתמקדו, בזהיר גשרים ראויים לפיתוח (מוקד התכנית האסטרטגית ומנשרים שיעלו מהשטח) באמצעות שית בין מגזרי, בערכון ובמעקב אחר יישום המדיניות המשותפת שנקבעה ובמענה לאתגרים בין מגזריים רחבים שיעלו.
- השולחן יכנס פעמיים בשנה את חבריו ואלו יוכלו לקחת חלק בפורומים הנושאים לפי תחומי העניין והרלוונטיות.
- תפקיד השולחן - בחירת מושתפת של נושאים לדיון ולמידה בשולחן הנושאי, פדכון ידיון בתוצרי השולחנות הנושאים, במה וגבוי להחלטות, מעקב אחר יישום והטמעה של תוצרי השולחנות.**
- בנוסף, מנגנון ההקשרה נועד לקיים פרוץ פתוח בין הצדדים ולתת את הבסיס למגוון שיתופי פעולה (על כל רצף השותפות האפשרי).



7. פורומים נושאים - מדי שנה, מתוך השולחן העגל ויחידו 2-3 סגיות אסטרטגיות הנובעות מהתכנית האסטרטגית נמאגרי המערכת אשר ידועו בשולחן העגל המרכזי.
 8. פורום זה יתקיים בחובלה אף בכיר לאסטרטגיה ותכנון והיחידה להנחיה ולניהול שותפויות, כשיתוף אנשי המקצוע הרלוונטיים במשרד ובעלי עניין רלוונטיים מהגזר השני והשלישי (שאינם בהכרח חברי השולחן העגל).
 9. אפשרות 1 - יוזמה והובלה של מטה המשרד, נמורת של התכנון האסטרטגי.
 10. אפשרות 2 - יוזמה והובלה של מנהל מנהל, החלטות של צוות ניהול השינוי בראשות המנהל.
 11. אפשרות 3 - יוזמה של לפחות 3 מנהלי עמותות באמצעות מנגנון יחידת של השולחן העגל המרכזי.
- להלן הפרטים המומלצים לביחורת נושא עבור הפורומים הנושאים בראיה אסטרטגית:
- מענה על צורך מערכתי: יכולת תרומת הישה הבין מגזרי לקידום תוצאות והחליכים: נושא בעל פוטנציאל גבוה להצלחה ויישום במקביל לתהליך זה תינתן במה בשולחן לפורומים בין מגזריים נוספים המתקיימים בחובלה האנפים.

8. משוב, הערכה ולמידה - מנגנון המשוב והלמידה יוטמע בכל מנגנוני הישה.

המשוב והלמידה יהיו גורמים מרכזיים לניהוח תוכנית ולהצמחת שיתופי פעולה. מנגנון המבטא את כל רצף השותפויות. מנגנון מסיע, לא מתקבלת בו החלטות.

תועלות המשוב, הערכה ולמידה : ניהול ידע ויצירת מידע להמשך הפעילות המשותפת, השפעה על סדרי העדיפויות והקצאת המשאבים, לאור תוכנות ומסקנות.

9. מרחב וירטואלי - המרחב מהווה תשתית טכנולוגית (הנעשנת על מאגר התכניות הקיים ומחווה "קומה ב" שילו) לצורך יצירת שותפויות מגוונות (ידוע, היווצרות, תאום ושותפות) בין מספר רב של בעלי-עניין. המרחב נותן מענה לצורך של יצירת תשתית לקשר בין הארגונים לבין עצמם, בין יחידות שונות במשרד ובין הארגונים לבין המשרד. כמו כן המרחב מהווה תשתית משותפת לשגרה ולחורם.

- מה במרחב:
- מרחב בנוכח - שולש מפת התמצאות: משרד החינוך, מגזר שלישי ומגזר עסקי.
 - מטרות ויעדי המשרד לשותפות (מוקד התכנית האסטרטגית)
 - מרחב קורבה בשולחן - עדכונים, שיתוף בידע, היווצרות וערכוני שולחנות נושאים
 - שיתוף (וירטואלי) על ארגונים חינוכיים - בהתשתפות המשרד ובעלי העניין השונים
 - שיתוף רעיונות - מאפשר הצגת רעיונות, קריאה לשיתופי פעולה
 - מרחב רעיונות - מסיע ומכוון לעיצוב תהליכי שותפויות תואמים מטרות והרעיונות פרושות
 - מרחב רעיונות - מסיע ומכוון לעיצוב תהליכי שותפויות תואמים מטרות ורעיונות פרושות
 - חידושים וערכונים - שיתוף באירועים, תהליכים ופעילויות ע"י שלושת המגזרים, באישור הממונה על הקשר עם המגזר השלישי
 - שיתופי פעולה בין מגזריים בחורם - קישורים למנגנונים ומכני פעולה בחורם, ובעתיד למאגר המתכנסים והארגונים
 - קישור למאגר התכנית האסטרטגי
 - יש עם מי לדבר - הפניית שאלות בנושא שותפות
 - רישום - למערכת

10. שיתוף רעיונות - עונה על צורך ליצור השקעה אפקטיבית ברעיונות משמעותיים ושיתופם באופן מהיר, אשר עלה מתוך האתגר של שיתוף המשרד או שותפים אחרים מוחץ למשרד ברעיונות.

- תועלות השיתוף:
- שיתוף חשיפה לרעיונות חדשים - הפצת ידע ומפגש בין צרכים
 - שיתוף פעולה וסביבה בין רעיונות קיימים להעברת האפקטיביות
 - הגדרת שיתוף רעיונות נושאים לאור אתגר מגזרי מראש ע"י המשרד

11. ניוטלר - מידען שיתופי לקבוצה רחבה של בעלי עניין ויהווה בסיס לידע והפצת ידע. המידען יופץ באופן קבוע ובתוצרה נגישה המפנה למקומות רלוונטיים במרחב הוירטואלי.

* תלוי אישור תקציבי של משרד החינוך

תיאור ראשוני של המרחב הווירטואלי:



המדריך

להבניית שותפויות בין מגזריות



מדריך השותפויות

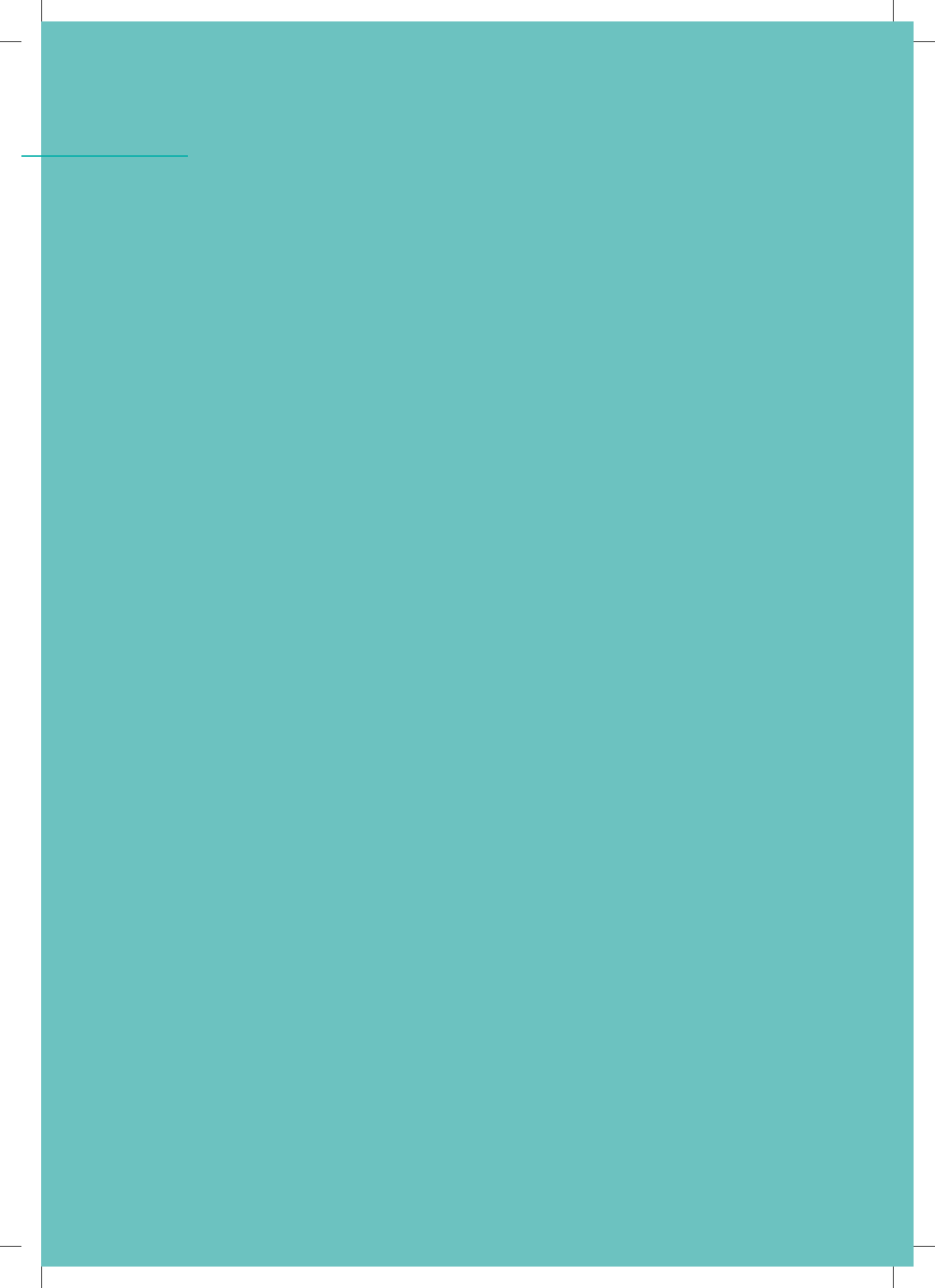
(מתוצרי התהליך, ראה סעיף 6 ב"מרחב הוירטואלי")



07 פרק שביעי



**סטטוס שיח בין מגזרי
2015-2016**



הקדמה

לאחר הצלחת התהליך הבין מגזרי בנושא הסדרת שילובן של התכניות החינוכיות החיצוניות במערכת החינוך, נוצרה ההבנה כי האתגרים החברתיים הרבים והמורכבים המונחים לפתחה של מערכת החינוך, מזמנים מגוון שותפויות בעת שגרה ובעת חירום.

המשרד גיבש תהליך שמטרתו היתה 'גיבוש מנגנוני תיאום בשגרה ובחירום בראיה אסטרטגית' ופתח את האפשרות ליחידות שונות במשרד לקדם אתגרים בדרך של שותפות ובשיח בין מגזרי.

חשיבותם של מנגנונים אלו היא באיגום משאבים ובפעולות מתואמות לקראת אתגר מוגדר, הגברת השיוויוניות ופיתוח מענים מקצועיים ל"שטח".

יחידות רבות במשרד ראו בכך הזדמנות לקידום נושאים שעל סדר היום באמצעות שיח בין מגזרי שמטרתו לייצר החלטה והטמעה באופן טוב יותר.

ה'מפה' שתוצג להלן, מתארת את מגוון נושאי השיח הבין מגזרי בשנת תשע"ז-תשע"ז, כאשר התכנית האסטרטגית של המשרד מהווה "מצפן" לנושאים שנבחרו לשיח הבין מגזרי.

תקוותנו היא, שהתכנון, היישום והפעילות המשותפת יתנו ערך מוסף למערכת החינוך כולה.





08 פרק שמיני



מאמרים, מחקרים ופרסומים



תכניות של החברה האזרחית במערכת החינוך מקרה בוחן של הסדרה משותפת - בשולחן עגול בינמגזרי

ד"ר בת חן וינהבר, ד"ר גלי סמבירא, מיכל עוז-ארי¹

2013

תכניות חברה אזרחית במערכת החינוך

בעשור האחרון חל גידול משמעותי במספר היוזמות האזרחיות לשיתופי פעולה עם בתי הספר בישראל (וינהבר ובן נון, 2008). התופעה מתבטאת במגוון שותפויות, ובהן: הפעלת תכניות לימודים מתמשכות בנושאים שונים, הכשרת מורים בתכניות חיצוניות, מגוון התנדבויות ותרומות של פרטים, גופים ועסקים בבתי הספר.

בשנות השמונים והתשעים של המאה העשרים, בעקבות תהליך הדרגתי של הפרטת מערכת החינוך, חל שינוי באופייה, אשר התבטא בעיקר במעורבות גוברת של הורים בבתי ספר, בהגברת השונות בין התכניות הנלמדות ובהחלשת הריכוזיות (דהן יוסי, יוסי יונה, 1999; Trison, 1993; Inbar 1989; אצל גדרון ואחרים, 2003) בנוסף התרבו עמותות הורים שמטרתן גיוס כספים למימון פעילויות העשרה (שפירא, 1989 אצל גדרון ואחרים, 2003).

בשנות ה-80 החלו להתפתח תכניות התל"ן (תכנית לימודים נוספת) המוכרות גם בשם "החינוך האפור". ב-1988, 27% ממפעילי התל"ן היו מאורגנים בעמותות שבאמצעותן הועברו התשלומים למורים (גדרון ואחרים, 2003). משנות ה-90 ניכרה במשרד החינוך נטייה להתקשר עם גורמי חוץ (עמותות וגורמים עסקיים) כדי להוציא לפועל פרויקטים חדשים בתחומים שלמשרד לא הייתה עד אז נגיעה בהם (סגן ואחרים, אצל גדרון ואחרים, 2003).

בישראל ובמדינות אחרות, השחיקה בשליטת המדינה בחינוך פינתה מקום לצורות ניהול והפעלה חדשות, המשלבות בתי ספר, הורים, רשויות מקומיות, עמותות וקרנות בתהליכים חינוכיים ובקביעת תכנים (Benavot and Resh, 2003).

היזמים החברתיים פועלים מתוך קשת רחבה של מניעים: מפילנתרופיה קלאסית בארץ ובחו"ל, דרך אחריות חברתית של עסקים והתפתחות קרנות המפעילות שירותים, ועד עמותות בעלות סדר יום חברתי המבקשות לקחת חלק ולהשפיע על מערכת החינוך הציבורית. לתופעה זו בהיקף ובמגוון הקיימים בישראל, אין כמעט אח ורע ברחבי העולם (וינהבר ובן-נון 2008). תופעות של ריבוי ארגונים פילנתרופיים/אזרחיים במערכת החינוך מוכרות במגוון מדינות עולם שלישי אך במקרים אלו, מדובר בארגוני סיוע בינלאומיים. בישראל מדובר בתופעה מקומית, של חברה אזרחית פעילה ומעורבת.

לצד היתרונות והתועלות הטמונים בשותפויות אלה קיימות סוגיות אחדות, עליהן יש לתת את הדעת כגון: פריסה אי שוויונית של תכניות חדשניות ומשאבים, חוסר יציבות - מערכת היחסים עם המשרד מאוד זמנית ותלויה אנשים ומשאבים, היעדר תאום בין התכניות לצרכים, העדר סטנדרטים מקצועיים מחייבים של הוראה וחינוך ועוד.

המגזר השלישי (פילנתרופיה ועמותות) נתפס כמגזר המאופיין בגמישות וזריזות ביכולת לתת מענה לצרכים משתנים. כמו כן, נתפס המגזר השלישי כגורם מקדם מגוון ויצירתיות בבתי הספר. מנגד, קיימות כפילות וחוסר תאום בין ארגונים הפועלים באותו תחום והתחרות בין ארגונים (משאבים, ידע, טריטוריה) רבה.

מעורבותו של המגזר העסקי במערכת החינוך מצומצמת יותר, הפעילות מתקיימת במסגרת המעורבות החברתית / אחריות תאגידית של החברה, ולרוב באמצעות קשר עם גורם מתווך (עמותות) מהמגזר השלישי. לעיתים קרובות נתפסת פעילותו של המגזר העסקי כפעילות בעלת אינטרסים כלכליים, מאפיין נוסף של המגזר העסקי הוא הפעלת המתנדבים כחלק מתפיסת המעורבות הקהילתית של הארגון.

1 ד"ר בת חן וינהבר וד"ר גלי סמבירא הן היועצות המלוות את תהליך ההסדרה מטעם הגוף המפעיל, שיתופים. מיכל עוז-ארי היא הממונה על ניהול תכניות ושותפויות בינמגזריות, המנהל הפדגוגי, משרד החינוך, במסגרת תפקידה זה הובילה את השולחן העגול מטעם משרד החינוך.



במהלך השנים האחרונות נערכו על-ידי משרד החינוך מספר ניסיונות שונים לקביעת מדיניות ולהסדרת נושא התכניות החיצוניות אל מול התפתחות התופעה, ללא תוצאות (זיילר 2006) - סיכום מפגש שולחן עגול 1). המהלך המתואר מציג תוצר של תהליך בינמגזרי באמצעות מסגרת של שולחן עגול, שגיבש מדיניות משותפת לשילוב תכניות למערכת החינוך.

שיח בינמגזרי בממשלה בישראל

בשנת 2008, התקבלה החלטת ממשלה בישראל², העוסקת ביחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי הפועל להשגת מטרות ציבוריות (החלטה 3190). במסגרת החלטת הממשלה אושר גם מסמך מדיניות שכותרתו "ממשלת ישראל, החברה האזרחית והקהילה העסקית: שותפות, העצמה ושקיפות" ובו הוגדרו שלושת היעדים הבאים:

"חיזוק שיתוף הפעולה וביסוס מערכת היחסים בין המגזרים, ככל שירצו בכך, תוך שמירה על עצמאות השותפים; הגברת שילובם של ארגוני החברה האזרחית בהפעלת שירותים חברתיים, תוך עידוד הדיאלוג עימם טרם קבלת החלטות מדיניות; ועידוד תהליכים התורמים להעצמה, התמקצעות, בקרה ושקיפות בחברה האזרחית, תוך הטמעה של נורמות דומות בממשלה ובמגזר העסקי בפעילותם במסגרת זו"³.

ליישום יעדים אלה הוגדרה מתודולוגיה, שגובתה, בהליך מרכזי של הפעלת "שולחנות עגולים", "שולחן עגול" מהווה את הכלי באמצעותו מתבצע השיח והוא מסייע ביצירת תרבות של פתיחות, תרומה ושיתוף. כמו כן, הוא מהווה מסגרת לשיח מתמשך, וכבסיס לקידום סוגיות מנקודות מבט מגוונות.

מאפייניהם של כל אחד מהמגזרים ותורמתם הייחודית, מהווים את היתרון הגדול של "השולחן העגול" הבינמגזרי. הנחות יסוד של השולחן מחייבות שמירה על המאפיינים והיתרונות היחסיים של כל מגזר, על מנת לייצר תהליכי שיח בינמגזריים אפקטיביים.

השולחן העגול, במסגרת השיח הבינמגזרי מקדם ערכים כמו בניית אמון, הכרות הדדית בלתי אמצעית, יצירת הסכמות, סימון האחריות המשותפת, הגברת התיאום ואף גיבוש משותף של המלצות למדיניות. כל אלה מהווים רק רובד אחד של התהליך, מנעד התוצרים האפשריים של השיח הוא רחב ותלוי במידה רבה בהגדרת המטרות, בהתוויות התהליך ובתוצרים המצופים.

"השולחן העגול" במשרד החינוך - גיבוש המלצות למדיניות, אפיון מאגר מידע ופיתוח תהליכי עבודה בהרכב בינמגזרי רחב - משימה ותהליך

משימה ותהליך

מטרת "השולחן העגול" במשרד החינוך, היתה גיבוש המלצות למדיניות משרד החינוך, בנושא שילוב תכניות חיצוניות במערכת החינוך.

לצורך מימוש מטרה זו הוגדרו שלוש משימות משנה:

א. גיבוש המלצות למדיניות ואפיון מאגר מידע אינטרנטי לתכניות במערכת החינוך, בשיתוף אגף התקשוב במשרד החינוך.

ב. ניהול שותפויות מיטבי - פיתוח תהליך עבודה בינמגזרי לכניסה מיטבית של תכניות למסגרות החינוכיות.

ג. גיבוש אמנה שתבטא את "רוח השותפות" בשילוב תכניות - במערכת החינוך, הכוללת את המחויבויות של השותפים, העקרונות והיישומים בשילוב תכניות במסגרת החינוכית

²<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2008/Pages/des3190.aspx>

³www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/migzar.ppt

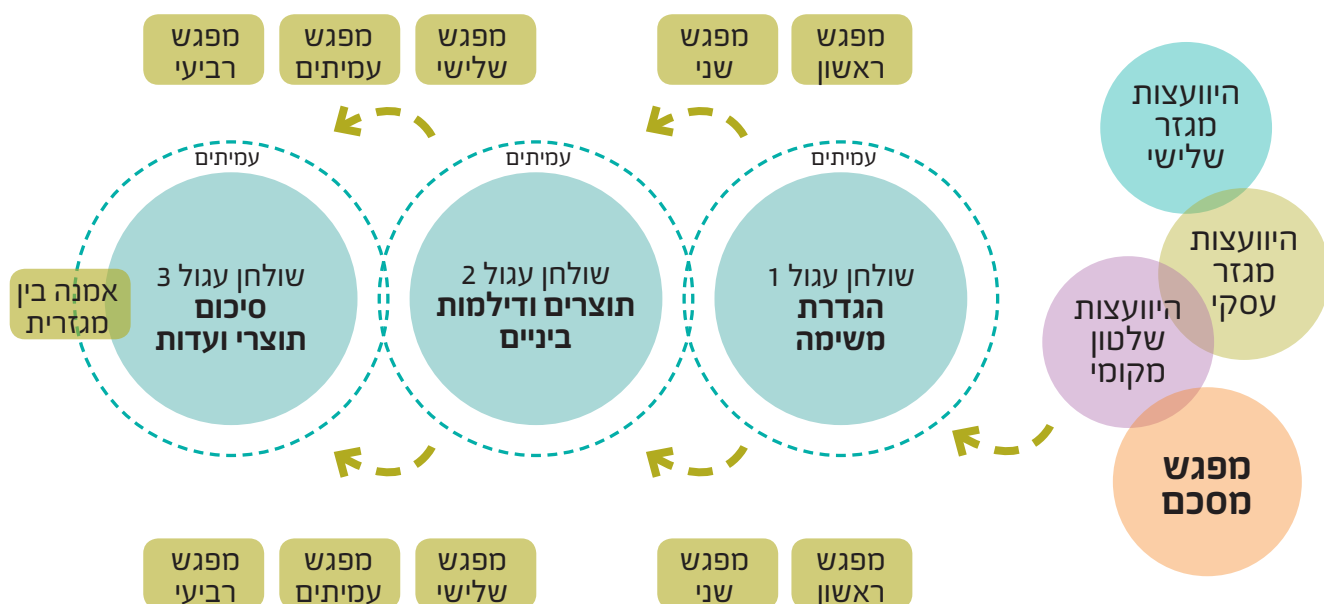
לאחר הגדרת משימות המשנה עוצבו התהליך ומפתח המשתתפים/יוצגים בשולחן. עיצוב התהליך הכיל שלושה מרכיבים: מפגשי היועצות, כינוסי שולחן עגול וצוותי עבודה (צוות אחד למשימה א' וצוות שני למשימות ב' ו-ג'), כפי שמפורט בתרשים מס' 1.

בשלב הראשון נערכו ארבעה מפגשי היועצות שהיוו תיאום ציפיות לקראת התהליך, מטרות נוספות של מפגשי היועצות היו: לאסוף חומרים וידע, להגדיר ולמקד את משימות המשנה וכן להתחיל לבנות הכרות והסכמות בין המשתתפים בתהליך. הוחלט לערוך את המפגשים בפורומים מגזריים - מגזר שלישי, מגזר עסקי, שלטון מקומי ומפגש מסכם רחב - כדי לעבוד בשלב זה בקבוצה הומוגנית וללמוד את ההסכמות והשונות בכל מגזר. במפגשי היועצות השתתפו כ 60 משתתפים והם הניחו את תשתית הידע לעבודת השולחן וצוותי התכנון בהמשך.

תרשים מס' 1 - מתווה לתהליך הסדרת תכניות של החברה האזרחית במערכת החינוך

השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך

וועדה לגיבוש המלצות להבניית מאגר תכניות



וועדה לגיבוש עקרונות לשותפות מיטבית ברמת בית הספר



המשתתפים

השולחן העגול נבנה על פי מודל ייצוגים המאזן בין שתי קבוצות: קבוצה ראשונה של נציגי המגזר ראשון מרמת מטה, מהשטח ומהשלטון מקומי - כולל מנהלי אגפים במשרד החינוך, אנשי תקשוב, ייעוץ משפטי, מנהלי בתי ספר, מורים, מנהלי אגפי חינוך ברשויות מקומיות, נציגי מרכז השלטון המקומי ועוד. קבוצה שנייה מורכבת מנציגים של ארגוני מגזר שלישי, פילנתרופיה וגורמי מגזר עסקי המעורבים בפעילות במערכת החינוך במסגרת תרומה לקהילה. בנוסף השתתפו בשולחן העגול גם נציגי קהילה והורים, פירוט מפתח הייצוגים בטבלה מס' 1.

בכדי לאתר את המשתתפים מהמגזרים הראשון והשני פורסם קול קורא להשתתפות בשולחן העגול, והתקבלו כ-170 פניות להצטרף לשולחן. וועדה מייצגת שכללה את מובילת התהליך מטעם משרד החינוך לצד מומחים אקדמאים בתחום המגזר השלישי, בחרה את חברות וחברי השולחן. לפי המפתח הבא:

מהמגזר הראשון - 12 נציגי משרד החינוך (מטה, מחוזות, מנהלי בתי ספר ומורים), 5 נציגי מרכז השלטון המקומי ומנהלי ומחלקות חינוך ברשויות המקומיות

מהמגזר השני - 4 נציגי קשרי קהילה של ארגונים עסקיים

מהמגזר השלישי - 14 נציגי ארגונים ממגוון תחומים וגדלים

נציגי קהילה - 2 נציגי הורים ונציגי חברת המתנ"סים

בעקבות ריבוי הפניות לשולחן והרצון להרחיב את מעגל השותפים, החליט הצוות המקצועי המלווה, על שני סוגי השתתפות בתהליך - מעמד של חברות בשולחן ומעמד של עמיתי שולחן. חברי השולחן העגול השתתפו בכלל התהליכים ואילו עמיתי השולחן השתתפו בכינוסי השולחן אך לא השתתפו בצוותי התכנון. במהלך העבודה היתה בקשה של עמיתי השולחן לקיים מפגש היועצות ייחודי לעמיתים ואכן התקיים מפגש כזה. סך הכל לקחו חלק בתהליך יותר ממאה משתתפים.

בחודש ינואר 2014, לאחר ארבעה מפגשי היועצות והשלמת מתווה התהליך, נערך הכינוס הראשון של השולחן העגול, בראשות שר החינוך ומנכ"לית משרד החינוך. במפגש זה הוצגה מטרת השולחן העגול וכן הוגדרו משימות המשנה וצוותי התכנון. צוותי התכנון עבדו בין כינוסי השולחן כך שבכינוס השולחן השני הוצגו תוצרי הביניים של הצוותים וכן שאלות מרכזיות לדיון בשולחן, במפגש השלישי והמסכם הוצגו התוצרים הסופיים לצורך קבלת הסכמה בשולחן.

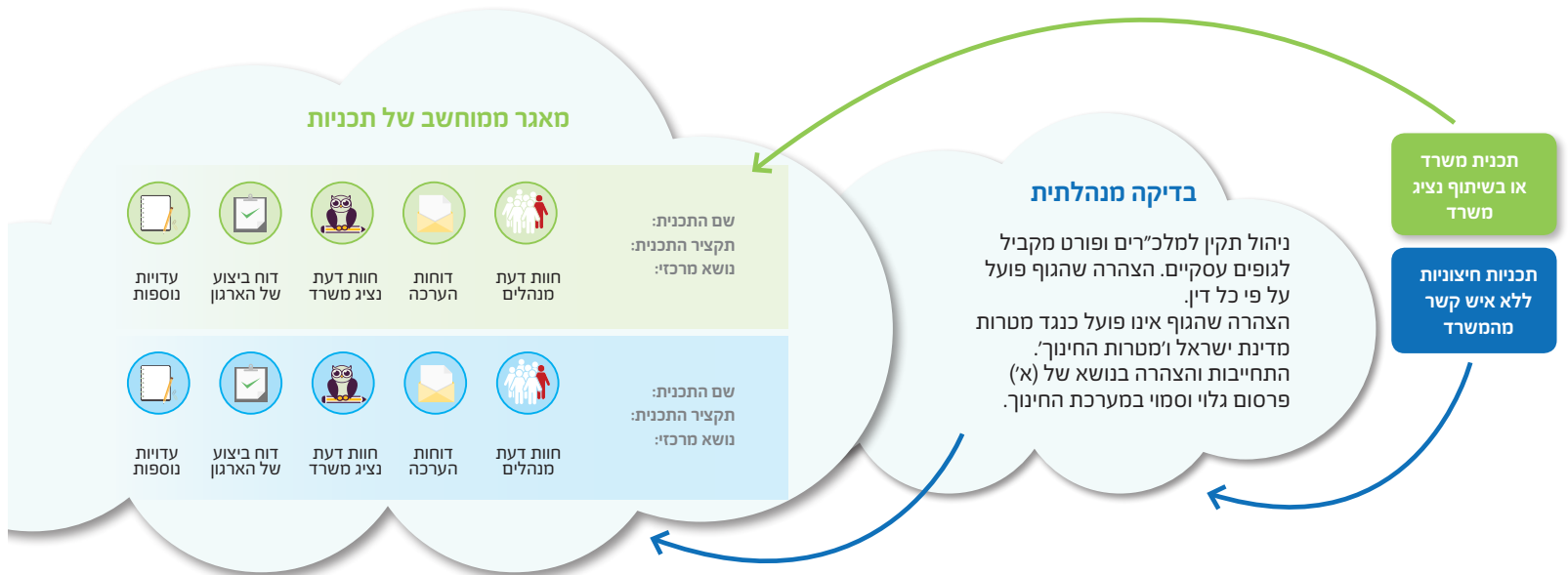
במהלך החודשים ינואר עד מאי 2014 נערכו, כמתוכנן, שלושה כינוסי שולחן עגול וארבעה מפגשי צוותי תכנון, נוסף לכך התקיים מפגש להצגת תוצרי ביניים בהשתתפות עמיתי השולחן העגול. העבודה נמשכה גם בין מפגשי השולחן וצוותי התכנון בצורה של "שיעורי בית" והכנה למפגשים הבאים, נעשה שימוש בטכנולוגיות משתפות שכללו שאלוני תיקוף לתוצרים שגובשו בצוותים, וטפסים דיגיטליים לבניית תשתית החומרים לקראת המפגשים.

התוצרים

בהתאם למשימות המשנה הושגו בתהליך שלושה תוצרי עבודה:

א. מאגר התכניות - הושגה הסכמה על עקרונות המאגר וכן תנאי סף לכניסה למאגר, סטטוסים והתקדמות במאגר, הוצאת תכנית מהמאגר. בצוות מאגר התכניות ישבו נציגי אגף תקשוב של המשרד ועבדו במקביל על אפיון המאגר על בסיס המלצות הצוות, במקביל לסיום עבודת הצוות הוצג גם אפיון המאגר שנערך על ידי צוות התקשוב על-פי ההמלצות שגובשו בצוות. כך, במסגרת התהליך בוצע גם אפיון טכנולוגי של מאגר מידע בשיתוף עשרות שותפים. בתרשים מס' 2 ניתן לראות את האפיון הכללי של מאגר התכניות, נספח מס' 1 מציג את המלצות השולחן העגול לגבי מאגר המידע.

תרשים מס' 2 - מאגר התכניות - סקיצה כללית



ב. תהליך עבודה מוסכם לבניית שותפות מיטבית ברמת בית הספר - הוצג תהליך עבודה מוסכם לשילוב תכניות בבית הספר, התהליך שהוצג התבסס על ידע שנאסף מכלל חברי צוות התכנון, בהם מנהלי אגפי חינוך ברשויות מקומיות, מנהלי בתי ספר, מנכ"לים של עמותות ועוד. הצוות הציג גאנט מומלץ להפעלת התהליך במחזוריות שנתית. תרשים מס' 3 מציג את התהליך כפי שהוסכם בשולחן העגול, נספח מס' 2 מציג את המלצות צוות שותפות מיטבית ברמת בית הספר.

מרץ

מאי

ינואר

יוני

מסגרת חינוכית

טרום הכנסת התכנית

- הגדרת מטרות וצרכים בתכנית העבודה
- מיפוי יכולות פנימיות, מקום הצוות בתהליך
- שילוב התכנית, ברור תקציבי (עשרת התבחינים)
- מיפוי והערכת תכניות קיימות

גיבוש המלצה פנימית של המסגרת החינוכית

גיבוש הסכם עם הגוף החיצוני והצגת התכנית
בהלימה לתכנית העבודה של המסגרת החינוכית
(כולל התחייבות למילוי משוב)

ניהול תכנית (כל תכנית בנפרד):

- קביעת גורם מוביל מטעם המסגרת החינוכית ומטעם הגוף החיצוני
- בניית תכנית עבודה בהתאמה לצורך החינוכי (משאבים, תקציב ומקורות מימון, מדדי ביצוע וכלי הערכה)
- הצגת התכנית בפני כלל צוות המסגרת החינוכית וההורים
- איגום והטמעת הידע המצטבר
- מעקב אחר ביצוע הפעילויות
- בקרה והערכה

סיום התכנית

- דיון מסכם בועדה המלווה
- הצגת תוצאות ההערכה
- ניהול הידע המצטבר מהתכנית
- כתיבת משוב במאגר התכניות

סיום ביוזמת הגוף החיצוני

- סגירת התוכנית
- איתור תכנית חדשה
- הטמעת התוכנית
- בבית הספר

סיום ביוזמת המסגרת החינוכית

- סגירת התוכנית
- ניהול הידע
- הסקת מסקנות

תרשים מס' 3 תהליך עבודה מיטבי לשילוב תכנית בבית ספר

מאגר התוכניות



ועדה מלווה

ברשות מנהל/ת המסגרת
החינוכית ובהשתתפות:
אגף החינוך, פיקוח, צוות
ביה"ס, נציגות הורים

ועדה מלווה

ברשות המסגרת החינוכית
ובהשתתפות:
אגף החינוך, פיקוח, צוות
ביה"ס, נציגות הורים

כלים נדרשים

לרכז/ת תכניות חיצוניות

- חוזה/הסכם לתוכנית חיצונית
- קווים מנחים לתיאום ציפיות עם איש/ת קשר מטעם תכנית
- חוות דעת על התכנית החיצונית

למנהל/ת

- מיפוי צרכים
- תכנית עבודה והתכניות החיצוניות המשולבות בה
- חוות דעת על התכנית החיצונית

למפקח/ת

- תבחינים לשילוב תכנית חיצונית
- חוות דעת על התכנית החיצונית
- תכנית העבודה הבית ספרית

ג. אמנה בינמגזרית להפעלת תכניות במערכת החינוך - האמנה היא מסמך הצהרתי שמציג את "רוח השותפות" הבינמגזרית כפי שהוסכמה בין השותפים, היא כוללת הצהרה שמכירה בתרומה הייחודית של כל מגזר למערכת החינוך וכן הכרה בצורך בשיתופי פעולה בינמגזריים לקידום מערכת החינוך, בהמשך היא מפרטת סדרת עקרונות וסדרת יישומים לשותפות בהפעלת תכניות במערכת החינוך. נספח מס' 3 מציג את נוסח האמנה שנחתם במעמד השולחן העגול המסכם.

הישגי התהליך

מלבד התוצרים המקצועיים המתוארים מעלה, ניתן לציין מספר תועלות נוספות כתוצאה מהתהליך:

- א. חוויה חיובית ויעילה של עבודה בינמגזרית מרובת משתתפים - התהליך המחיש את הצורך והיכולת לנהל שיח על נושאים מעשיים מאוד ומתוחים מאוד ביחסים בין המגזרים. בסיכום התהליך נראה שמשרד החינוך רואה במתודולוגיה של שולחן עגול כלי עבודה מערכתי שמסייע בגיבוש מדיניות מוסכמת וחכמה.
- ב. בניית אמון, שינוי עמדות ושבירת סטריאוטיפים - הישג נוסף שהתייחסו אליו משתתפים רבים בסיכום התהליך הוא שינוי עמדות שעברו, שותפי התהליך מטעם המגזר השלישי שמכירים יותר ויותר בצורך בפיקוח ורגולציה, ובכירים במשרד החינוך שהתנגדו לתהליך בתחילתו. בסיכום התהליך עלו קולות מכל המגזרים, להמשיך ולהרחיב תהליך זה לתהליכים דומים נוספים.
- ג. נכונות של אנשי מטה משרד החינוך, לקדם נושאים מגוונים באמצעות שיח בינמגזרי מתוך אמונה בדרך של שילוב כוחות, דעות, ומשאבים

לסיכום התהליך

- השולחן העגול הבינמגזרי התנהל בדיוק על-פי התכנון, למעט הוספת מעמד העמיתים לתהליך והוספת מפגש עמיתים על תוצרי צוותי התכנון. חשוב לציין כי התהליך התאפשר בזכות מספר גורמי מפתח:
- א. עבודת שטח/רקע יסודית, כולל הכרות של הצוות עם בעלי תפקידים מרכזיים במגזר הציבורי ובמגזר השלישי.
 - ב. גיבוי חד משמעי של הנהלת משרד החינוך הן לתהליך עצמו והן רוח גבית לתפיסה של חשיבות המהלך וחשיבות השיח הבינמגזרי.
 - ג. מינוי בעלת תפקיד במשרד החינוך שממונה על נושא התכניות הבינמגזריות.
 - ד. תהליכים פנים-משרדיים מקבילים ותומכים
 - ה. תהליך קצוב בזמן עם הגדרת משימות קונקרטיות ובהירה - ההכנות לתהליך נמשכו כחצי שנה, כינוסי השולחן וצוותי התכנון נמשכו חצי שנה נוספת.
 - ו. שימוש במתודולוגיות שמכוונות לשינוי בנקודת המבט המגזרית, וכן דגש על עבודה והתקדמות בין המפגשים באמצעות "שיעורי בית" למשתתפים, לצורך כך נעשה שימוש נרחב בטכנולוגיות שאפשרו שיתוף של קבוצה גדולה.
 - ז. גוף מפעיל חיצוני למערכת הציבורית בעל מומחיות והכרות עם משרדי ממשלה, עולם התוכן המסוים והמגזר השלישי.
 - ח. קריטריונים מרכזיים בבחירת הנושא לשיח: נושא בעל פוטנציאל בינמגזרי גבוה (בדגש על יותר מעורבות של המגזר העסקי); נושא אשר מוגדר במטרות של הנהלת משרד החינוך; נושא העוסק במדיניות (לעומת כלים יישומיים); נושא בעל אופי יזמי/חדשני (שמכניס ערך מוסף שלא בהכרח קיים בתוך המשרד).



ט. ולבסוף, אווירה של אמון בתהליך בכל הרמות והצוותים, האמון נבנה הן בין צוות הגוף המפעיל לבין צוות משרד החינוך והן בין צוות השולחן לבין המשתתפים בתהליך, אווירת האמון בתהליך והאמונה בצוות המוביל יצרו אווירה של מקצועיות, אופטימיות וביטחון (כל זאת, בתנאים של סיכויי הצלחה נמוכים יחסית מבחינת מורכבות הנושא וההתנגדויות במשרד).

לצד הצלחת התהליך ישנם מספר נקודות לשיפור בתהליכים עתידיים:

- א. יחד עם כל היתרונות של חוכמת ההמונים, תהליך בינמגזרי רב-משתתפים מחייב השקעת שעות רבות של בעלי תפקידים רבים. תהליך זה לא בהכרח מצליח להשיג יחס סביר בין שעות עבודה לבין תוצרים. לאחר הנחת התשתית הראשונית ליחסי אמון יש לפתח כלים פשוטים ויעילים יותר מבחינת היקף המשתתפים והמעורבות בנושאי עומק.
- ב. הנוכחות של המגזר העסקי בתהליך היתה שולית יחסית, יש לפתח כלים לחיבור המגזר העסקי לתהליכים כאלה וכן לצרף בשלבים הראשונים מספר נציגים גדול מהמתוכנן מכיוון שההתמדה של אלה בתהליך היא הנמוכה ביותר.
- ג. יש לשתף תלמידים, באמצעות מועצת התלמידים הארצית, בתהליכים מעין אלו.

מקורות

- גדרון, ב. בר, מ. כץ, ח. (2003). **המגזר השלישי בישראל, בין מדינת רווחה לחברה אזרחית**. הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- דהן, יוסי. יונה, יוסי. (1999). "מערכת החינוך בתקופת מעבר: מקולקטיביזם שלטוני לאינדוידואליזם אזרחי - בחירת הורים בחינוך כמקרה מייצג". אצל פלד, אלעד. (עורך), **יובל למערכת החינוך**, משרד החינוך.
- וולנסקי, ע. (2003). "מניסוי למדיניות חינוכית: מעבר בתי ספר בישראל לניהול עצמי", בתוך עמי וולנסקי ויצחק פרידמן (עורכים), **בתי ספר בניהול עצמי - מבט בין-לאומי**, ירושלים: משרד החינוך.
- וינהר, ב. ובן נון, ר. (2008). סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך. דוח ממצאים - תשס"ח. המכון ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית בית ברל.
- זיילר, א. (2006). **סיכום עבודת הצוות לקביעת קריטריונים לכניסת גופים מתערבים, ופעילות המגזר השלישי במערכת החינוך** [טיוטה]. ירושלים: משרד החינוך.
- גל-נור, י. אופיר, א. ארנון, א. גבאי, י. (2003). **הוועדה לבדיקת תפקידי המגזר השלישי בישראל והמדיניות הננקטת כלפיו**. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- Benavot, A. and Resh, N. (2003). "Educational Governance, School Autonomy, and Curriculum Implementation: A Comparative Study of Arab and Jewish Schools in Israel," *Journal of Curriculum Studies* 35:2, 171-196.
- Inbar, D. (1989). "A Back Doory Process of Privatization: The Case of Israel", In W. L. Boyd & J. G. Cibula (eds.), *Private Schools and Public Policy: International Perspectives*, (The Falmer Press) , pp. 268-284.

נספח מס' 1 - המלצות השולחן העגול הבינמגזרי לגבי מאגר התכניות

עקרונות יסוד

1. המאגר מהווה תשתית לשקיפות, לשוויון הזדמנויות ולהכוונה של השותפים השונים.
2. המאגר נבנה על בסיס חוכמת ההמונים, צובר ומנגיש ידע וחווות דעת של בעלי התפקידים השונים, לפי הרשאות ובאמצעות כלים מובנים, ופתוח לציבור (לצפייה ולא להערכה).
3. במאגר יופיעו תכניות בסטטוס שונה (תכניות בתאום המשרד ותכניות ללא איש קשר עם המשרד) וכל תכנית תצבור חוות דעת ממגוון גורמים כמפורט מטה.
4. המאגר ינוהל על-ידי משרד החינוך בהתאם למדיניותו. משרד החינוך, יעודד תכניות בתחומים מסוימים (למשל, תכניות בפריפריה או במגזרים מיוחדים), ויסמן תחומים עמוסים לעומת תחומים חסרים (למשל, תחומי תוכן ו/או גילאים וכן ניתוח צרכים לפי מגזרים/זרמים שונים).
5. קבלת ההחלטה על שילוב תכנית תתקיים ברמת המוסד החינוכי, בשיתוף בעלי עניין נוספים כפי שיפורט בהמלצות בנדון, בצוות שותפויות מיטביות.

עקרונות פעולה

1. בשלב הראשון ירשמו במאגר כל מי שמפעילים תכניות במערכת החינוך כיום, בהמשך יוגדרו תנאי סף לכניסה (ראו פרוט תנאי הסף).
2. למאגר ירשמו תכניות של מגזר שלישי ותכניות של תאגידים מסחריים הפועלים במסגרת פעילות חברתית (בשלב זה לא ירשמו תכניות המוכרות שירותים למערכת החינוך במסגרת פעילות מסחרית).
3. כל תכנית תעבור בדיקה מינהלית ולאחריה, תצבור חוות דעת מאנשי מקצוע ומהשטח ונתוני הערכה שיסייעו למשתמשים בתהליך בחירת תכנית חינוכית
4. תכניות משרדיות או בפיתוח משותף עם המשרד (הגדרה לתכניות המתקיימות בשיתוף עם המשרד, נבנית בימים אלו על ידי צוות משרדי), יופיעו במאגר בתצורה שונה (למשל, צבע שונה).
5. תכנית אשר לא תעמוד בכללים ובתנאים הנדרשים, תוצא מהמאגר על ידי וועדה ייעודית תלת מגזרית (
6. תוך שנה מסיום שלב ההרצה של המאגר, לא תורשה לפעול תכנית במערכת החינוך, אם איננה רשומה במאגר
7. מאגר המידע יפעל בממשק עם רשם החברות והעמותות ועם גייסטר.

תנאי סף

1. ניהול תקין למלכ"רים (או כניסה לתהליך אישור ניהול תקין) ופורמט מקביל לגופים עסקיים
2. הצהרה שהגוף אינו פועל כנגד מטרות מדינת ישראל ו'מטרות החינוך'.
3. הצהרה שהגוף פועל על פי כל דין (העסקה על פי חוקי עבודה, אי העסקת עברייני מין וכד')
4. התחייבות והצהרה בנושא של (אי) פרסום גלוי וסמוי במערכת החינוך.
5. "הזדהות במערכת" המשרד (אגף תקשוב). כל גוף יקבל שם משתמש וסיסמת כניסה למערכת התכניות
6. מילוי נתונים ומידע מהימנים ועדכניים על הארגון על פי הסעיפים הנדרשים במערכת התכניות



נספח מס' 2 - הצגת תוצרים | צוות ב' - שותפות מיטבית

תהליך שילוב התכנית במוסד החינוכי חולק לשלושה שלבים: שלב מקדים - טרום בחירת התכנית, שלב ניהול התכנית ושלב סיום התכנית, כאשר מטרת התהליך להביא לשילוב מושכל ומקצועי של תכנית במוסד החינוכי. להלן פירוט השלבים:

שלב מקדים - טרום בחירת התכנית

- א. הגדרת הצרכים על ידי מנהל המוסד החינוכי וצוותו, ביחס לחזון החינוכי, לערכים, להישגים ולאוכלוסיית המוסד החינוכי.
 - ב. מיפוי התכניות הקיימות ואיסוף מידע אודות הצוות, המשאבים הקיימים, שותפות ההורים והארגונים החיצוניים.
 - ג. בחירת תכנית מתוך מאגר התכניות הממוחשב (<http://hinuch.education.gov.il/tyhpublic>) בהתאם ליעדים ולצרכים, בחינת החלופות ותעדופן (על פי המשובים והמידע במאגר התכניות).
 - ד. מומלץ כי מנהל המוסד החינוכי יבחן, בנוסף לאמור לעיל, חוות דעת של הרשות המקומית, הפיקוח, הצוות החינוכי, נציגות הורים ותלמידים, לקראת גיבוש ההמלצה.
 - ה. וועדה מלווה*: גיבוש ההצעה לשילוב תכנית במוסד החינוכי והצגתה בפני הוועדה המלווה.
- *הוועדה המלווה, הפועלת במסגרת הניבול העצמי והלמידה המשמעותית, תכלול את מגוון בעלי העניין בבחירת תכניות חיצוניות: נציגי הרשות המקומית, פיקוח והורים, כאשר בראש הוועדה יעמוד מנהל המוסד החינוכי.

שלב ניהול התכנית

- א. בניית תהליך ההתקשרות בין המוסד החינוכי לבין הגורם החיצוני: בחירת איש קשר (מצוות בית הספר) לתכנית, התאמה לצרכי המוסד, אופן הפעלת התכנית וסיומה, קביעת מדדי הצלחה והערכת התכנית.

שלב סיום התכנית

- א. דיון מסכם בצוות החינוכי
- ב. הצגת תוצאות ההערכה
- ג. ניהול הידע המצטבר מהתכנית
- ד. כתיבת משוב במאגר התכניות

נספח מס' 3 - האמנה הבינמגזרית להפעלת תכניתו במערכת החינוך

השולחן העגול הבינמגזרי במשרד החינוך
The Ministry Of Education's Trisector Table
الطاولة المستديرة المـنـتـجـة لوزارة التربية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم



השולחן העגול הבינמגזרי במשרד החינוך

האמנה הבינמגזרית להפעלת תכניות במערכת החינוך

אנו, חברים ועמיתים בשולחן העגול הבינמגזרי של משרד החינוך המייצגים נקודות מבט מגוונות - מטה משרד החינוך, מנהלים במוסדות החינוך, מורים, הורים, רשויות מקומיות, מנהלי עמותות, מנהלי קרנות ותאגידים עסקיים - מבקשים לקדם את החברה בישראל באמצעות חיזוק החינוך, ומאמינים כי שיתופי פעולה בינמגזריים הם מרכיב חשוב בקידום חינוך איכותי, מגוון ויצירתי.

מתוך כוונה לקדם הסדרה של היחסים בין המגזרים, אנו מצהירים על דבקותנו בעמדות המוצגות מטה ומתחייבים לשמור על עקרונות אלה כבסיס לבניית שותפויות בינמגזריות מועילות, משפיעות ופוריות:

עקרונות

מחויבות מקצועית

שותפויות בינמגזריות יפעלו מתוך מחויבות כלל המעורבים לאמות מידה מקצועיות של תכנון, ביצוע, הערכה, בקרה וניהול הידע המצטבר.

השותפים יכבדו את משאבי הזמן, הידע, ההון הכלכלי וההון האנושי שמשקיעים כלל השותפים.

דרכי פעולה לשותפות מיטבית

השותפים מתחייבים כי הכנסת תכניות לבתי הספר תתבצע בהתאם לתהליך שותפות מיטבית כפי שמופיע בהמלצות השולחן העגול הבינמגזרי ובהנחיות משרד החינוך.

המנהלים במוסדות החינוך יפעלו לשיתוף הרשות המקומית, ההורים, הפיקוח, הצוות והתלמידים בתהליך קבלת ההחלטות על שילוב תכניות חיצוניות במוסדות החינוך.

הכרה ואחריות הדדית

משרד החינוך הוא בעל הסמכות והנושא באחריות על מערכת החינוך בישראל.

המנהלים במוסדות החינוך הם גורמי המפתח והאחראים לקבלת החלטות על קיומן של תכניות חיצוניות במוסדות החינוך.

השותפים מכירים בחשיבות ובערך הייחודי של המגזר הציבורי, המגזר העסקי והמגזר השלישי, ומכבדים את השונות ביניהם.

כל שותפות תפעל על בסיס אחריות מוגדרת ומוצהרת של כל צד ומתוך שקיפות מלאה לגבי המטרות, הגורמים המעורבים והתועלות שבה.

מטרה משותפת

המטרה בקיום השותפות היא קידום טובת התלמיד בישראל תוך חתירה לשוויון הזדמנויות.

יישומים

משרד החינוך מתחייב לשקיפות לגבי התבחינים להערכת תכניות.

משרד החינוך יציע נושאים לקידום במסגרת השיח הבינמגזרי.

התכניות יפעלו על בסיס התבחינים המקצועיים שהגדיר משרד החינוך.

במוסד חינוכי יופעלו אך ורק תכניות הרשומות במאגר התוכניות של משרד החינוך.

כל תכנית שתופעל תתבסס על הסכם בכתב ועל תיאום ציפיות בין המוסד החינוכי לבין הנהלת התכנית.

השותפים השונים יפרסמו מידע מהימן, עדכני ומדויק על פעילותם.

ביום שני, י"ב אייר, תשע"ד, יום שני, 12 במאי 2014, באנו על החתום בבניין מועצת העיר ירושלים:



שותפויות בחינוך תוצרי השיח הבין מגזרי במשרד החינוך 2012-2016

Civil Society Programs in the Education System

Joint regularization test case - the Trisector Roundtable

Dr. Bat Chen Weinheber, Dr. Gali Sambira, Michal Oz-ari¹
2013

Civil Society Programs in the Education System

Over the past decade, we have witnessed a significant increase in the number of civil ventures for collaboration with schools in Israel (Weinheber and Ben-Nun, 2008). This phenomenon is apparent in various partnerships, including: the operation of continuous educational programs on different subjects, training of teachers in external programs, various volunteer work and contributions made by individuals, organizations and businesses in schools.

During the 1980's and 1990's, following a gradual process of privatization, the face of the education system changed, leading mainly to increased involvement of parents in the schools, increased differences between curriculums and weaker centralization (Dahan Yossi, Yonah Yossi, 1999; Inbar 1989; Trison 1993; Etzel, Gidron et al. 2003).

During the 1980's, extra curriculum programs (ECP), also referred to as "the grey education" began to develop. In 1988, 27% of ECP operators worked under non-profit organizations through which payment was made to the teachers (Gidron et al., 2003). A tendency to communicate with external elements (non-profit organizations and businesses) was apparent in the Ministry of Education during the 1990's, in order to implement new projects in fields which were until that time foreign to the ministry (Segen et al., Gidron, et al., 2003).

In Israel, as in other countries, the weakening of the state's control of education allowed entry to new ways of operation and management, which include the schools, parents, local authorities, non-profit organizations and foundations, in educational processes and content determination (Benavot and Resh, 2003).

The social entrepreneurs are led by a wide spectrum of motivations: from classic philanthropy in Israel and abroad, through social responsibility of businesses and development of service providing foundations, to non-profit organizations with a social agenda that wish to participate and influence the public education system. The extent

1 Dr. Bat Chen Weinheber and Dr. Gali Sambira are the consultants leading the organizational process on behalf of the facilitating organization, Sheatufim. Michal Oz-ari is in charge of inter-sector program and partnership management, the pedagogic administration of the Ministry of Education, and has led the Trisector Roundtable on behalf of the Ministry of Education, as part of her position.

and variety of this phenomenon in Israel is unique to the rest of the world (Weinheber and Ben-Nun, 2008). Such multiplicity of philanthropic/civil organizations in the education system is common in various third world countries, but in those cases the organizations are international aid organizations. In Israel, this is a local phenomenon, of an active, involved civil society. However, alongside the advantages and benefits of these partnerships, several issues must be considered: an uneven distribution of innovative programs and resources, instability – connection with the Ministry of Education is temporary and dependent on the people involved and available resources, programs that do not suit needs, lack of obligatory professional standards of teaching and education, etc.

The third sector (philanthropy and non-profit organizations) is considered a sector characterized by flexibility and the ability to quickly provide solutions to changing needs. Furthermore, the third sector is considered a diversity and creativity promoting element in schools. On the other hand, there is much redundancy and lack of coordination between organizations working in the same field, and competition between organizations (for resources, knowledge and territory) is great.

Involvement of the business sector in the education system is smaller, activity is carried out as part of the company's social involvement/corporate responsibility policy, and is usually through connection with a mediating element (non-profit organizations) from the third sector. The activity of the business sector is often viewed as one of financial interest. Another characteristic of the business sector is the operation of volunteers as part of the organization's perception of community involvement.

Over the past few years, the Ministry of Education has made several unsuccessful attempts to determine policy and regulate the matter of external programs, as the phenomenon grows (Zeiler, 2006 Roundtable Meeting 1 Summary). The described development is a result of an inter-sector process, utilizing the Roundtable framework, which led to the formulation of a joint policy for the integration of programs in the education system.

An inter-sectorial discourse in the Israeli government

In 2008, a government decision² dealing with the relationship between the government, civil society and the business sector was made in order to achieve public goals (decision 3190). A policy statement was also approved as part of the government decision, under the title “The Israeli government, the civil society, and the business community: partnership, empowerment and transparency”, which defined the following three targets:

“Strengthening of the collaboration and establishment of the relationship between the sectors, to the extent desired by the sectors, while maintaining the partners’ independence; increasing integration of civil society organizations in the operation of social services, while encouraging discourse with them prior to making political decisions; encouragement of processes that contribute to empowerment, professionalization, supervision and transparency in the civil society while implementing similar standards in the government and business sector for working within this framework”³.

Implementation of these targets required the formulation of methodology that was supported by a tender for operation of “Roundtables”. The “Roundtable” serves as the platform for discourse and assists in the creation of a culture of open, contributing, joint discourse. The “Roundtable” also serves as a framework for continuous discourse, and as the foundations for promotion of issues from various perspectives.

The characteristics and unique contribution of each sector are the greatest advantage of the inter-sectorial “Roundtable”. The basic assumptions of the table require the maintenance of each sector’s unique characteristics and relative advantages, in order to allow effective inter-sectorial discourse.

The Roundtable, within the framework of the inter-sectorial discourse, promotes values such as trust, unmediated mutual acquaintance, agreement, determination of joint responsibility, increased coordination and even joint formulation of policy based on recommendations. All these comprise just one level of the process, the range of possible discourse results is wide and greatly depends on target setting, layout of the process and expected results.

2 <http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2008/Pages/des3190.aspx>

3 www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/migzar.ppt

The “Roundtable” in the Ministry of Education - formulation of recommendations into policy, characterization of the information base and development of work processes for a wide inter-sectorial forum - mission and process

Mission and process

The goal of the “Roundtable” in the Ministry of Education, was the formulation of the ministry’s policy from recommendations, regarding the integration of external programs in the education system.

In order to realize this goal, three sub-missions have been defined:

- a. Formulation of policy from recommendations and characterization of an internet information base for programs in the education system, together with the ICT (Information, Communication and Technology) Department at the Ministry of Education.
- b. Optimal management of partnerships – development of an inter-sectorial work process for optimal introduction of programs into educational frameworks.
- c. Formulation of an agreement in the “spirit of the partnership” regarding the integration of programs in the education system, which will include the obligations of the partners, the principles and applications of integrating programs in the educational framework.

After defining sub-missions, the process and an index of participants/representations at the table were developed.

Development of the process included three components: consultation meetings, Roundtable conferences and work team meetings (one team for mission (a), and the other for missions (b) and (c)), as described in figure 1.

The first stage included four consultation meetings which served for coordinating expectations, additional targets of the consultation meetings were: collection of material and information, definition of sub-missions, as well as acquaintance and formulation of agreements between the process participants. It was decided to hold meetings in sectorial discussion groups - third sector, business sector, local authority, and a comprehensive summation meeting - in order to allow work at this stage to be carried out in homogenous groups and in order to understand the agreements and differences between each sector. Sixty participants attended the consultation meetings and have laid the knowledge foundations for the work of the Roundtable and future planning teams.

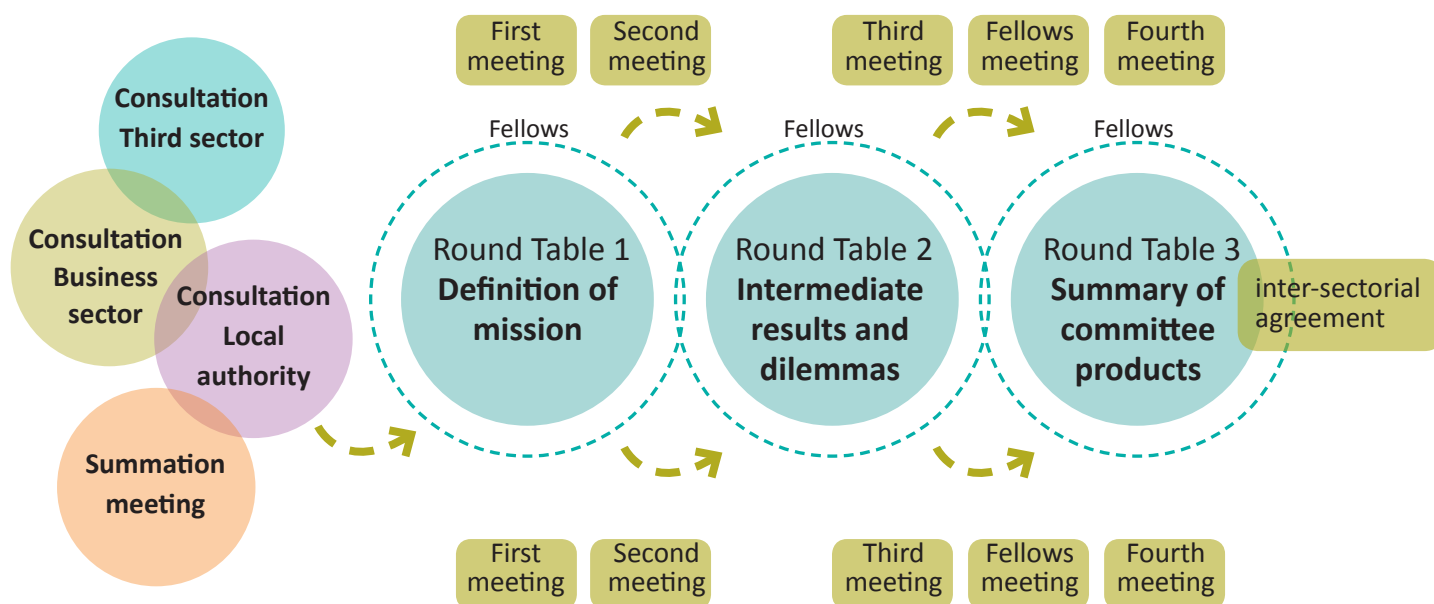


Figure 1

An outline of the regularization of civil society programs in the education system

The Inter-Sectoral Round Table in the Ministry of Education

Committee for formulation of recommendations for establishment of a program pool



Committee for the formulation of principles of optimal partnership at the school level

Participants

The Roundtable was designed based on a model of representation that balances between two groups: one is of first sector representatives, HQ, field and local authority – including department managers in the Ministry of Education, ICT personnel, legal advice, school principals, teachers, education department managers in the local authority, local authority representatives, etc. The other group is composed of representatives of third sector, philanthropy organizations and business sector elements involved in activity in the education system as contribution to the community. Additional representatives of the community and parents took part in the Round Table. Shown in table 1 is an index of representatives.

A call for participation in the Roundtable was published in order to find participants from the first and second sectors, and 170 applications to join the table were received. An advising committee that included the process leader on behalf of the Ministry of Education alongside academic professionals in the third sector selected the table members, according to the following guidelines:

From the first sector – twelve Ministry of Education representatives (HQ, districts, school principals and teachers), five representatives of the local authority center and education department managers in the local authority.

From the second sector – four community relations representatives of business organizations

From the third sector – fourteen representatives of organizations from various fields and sizes

Community representatives – two representatives of the parents and community center

Due to the large amount of applications to the table and the desire to expand the partner circle, the guiding professional team decided on two types of participation in the process – table membership status and table fellow status. Roundtable members participated in all processes while Roundtable fellows participated only in Roundtable conferences but not in the planning teams. Roundtable fellows requested to hold a consultation meeting specifically for fellows, and such a meeting was held. A total of over 100 participants took part in the process.

In January 2014, following four consultation meetings and the completion of the process outline, the first Roundtable conference was held, led by the Minister of Education and the ministry's director general. The meeting included a presentation of the purpose of the Roundtable as well as the sub-missions and planning teams. The planning teams worked between Roundtable conferences in order to present the intermediate results of the teams in the second conference, in addition to key questions for discussion at the table. Final products were presented at the third conference in order to receive the table's agreement.

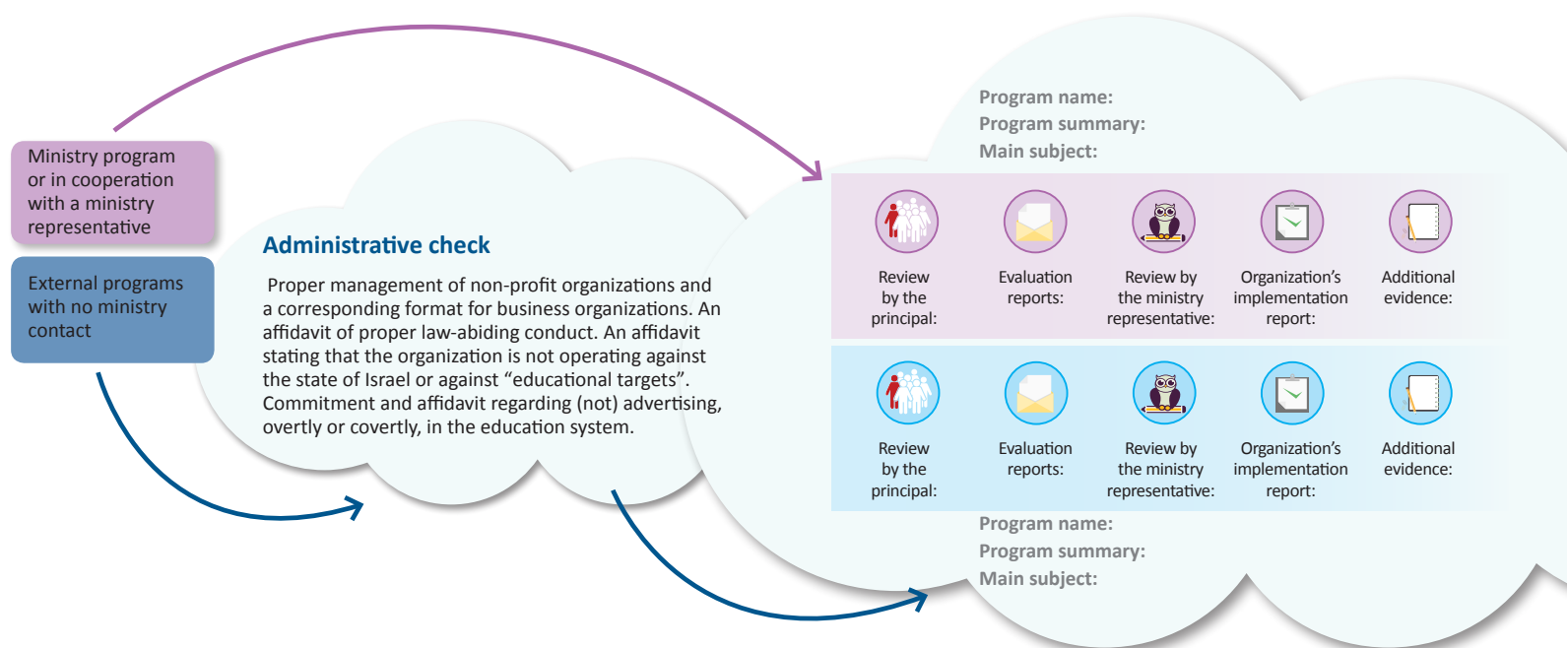
Between January and May of 2014, three Roundtable conferences and four planning team meetings were held, as planned, as well as an additional meeting for the presentation of intermediate products, attended by the Roundtable fellows. Work between meetings of the Roundtable and the planning teams continued in the form of "homework" and preparation for the upcoming meetings. Sharing technologies were used in order to hold validation surveys for the products formed by the teams, and for digital forms for creation of an infrastructure of material for the upcoming meetings.



The products

Three work products achieved in the process are in accordance with the sub-missions:

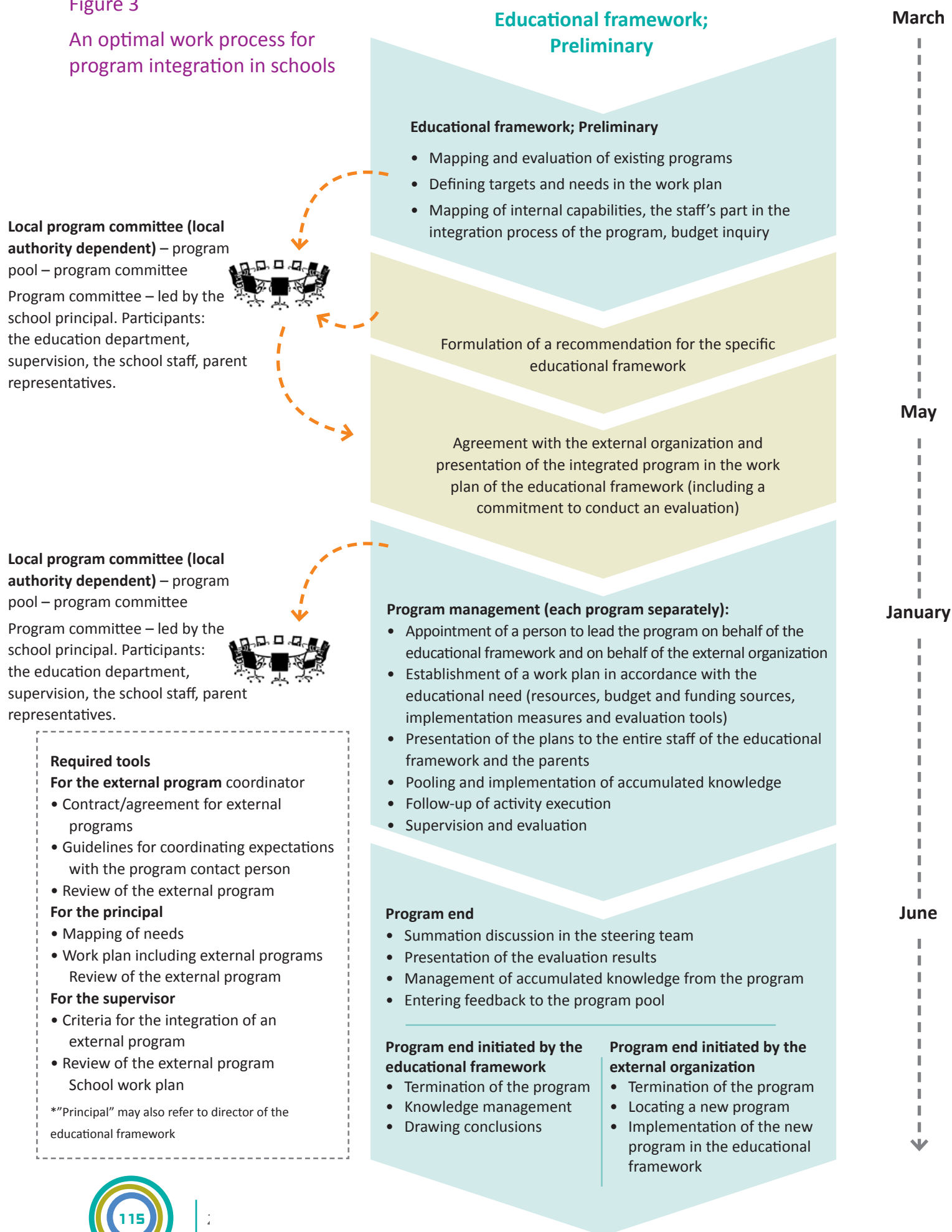
- a. **The program pool** – An agreement was reached regarding the principles of the program pool as well as prerequisites for entering the pool, status and advancement in the pool, removal of a program from the pool. The program pool team included representatives of the Ministry of Education's ICT Department, who worked on characterization of the program pool based on the team's recommendations. Following the end of the team's work, a characterization of the pool, held by the ICT team in accordance with the team's recommendations, was presented. This led to an additional product - technological characterization of an information base to be used by dozens of partners. Figure 2 shows the general characterization of the program pool, appendix 1 shows the Roundtable recommendations for the information base.



- b. **A consensual work process for the establishment of an optimal partnership at the school level** – A consensual work process was presented for the integration of programs in schools. The presented process was based on knowledge gathered from all members of the planning team, including education department managers in the local authorities, school principals, non-profit organization directors, etc. The team presented a recommended Gantt chart for an annual cycle of process implementation. Figure 3 shows the process as was agreed upon at the Roundtable, appendix 2 shows the recommendations of the optimal partnership at the school level team.

Figure 3

An optimal work process for program integration in schools



c. Inter-sectorial convention for operation of programs in the education system

– the convention is a declarative document presenting the inter-sectorial “spirit of partnership”, as was agreed upon by the partners. It includes a statement of acknowledgement of the unique contribution of each sector to the education system, as well as an acknowledgement of the need for inter-sectorial collaborations for the advancement of the education system. The agreement continues on to elaborate a list of principles and a series of applications for the partnership in operation of programs in the education system. The agreement was signed at the final Roundtable and is attached as appendix 3.

Process achievements

Other than the professional products described above, several additional benefits may arise from the process:

- a. A positive, efficient inter-sectorial, multi-participant work experience – the process demonstrated the need and ability to conduct discourse on very practical, relevant issues in the relationship between the sectors. By the end of the process it was apparent that the Ministry of Education considers the Roundtable methodology a systemic work instrument that assists in the formulation of a consensual, wise policy.
- b. Trust building, changing of opinions and breaking stereotypes – an additional achievement mentioned by many participants at the process summary was their change of opinions, process partners from the third sectors who have become more aware of the need for supervision and regulation and senior position holders in the Ministry of Education who opposed the process at its start. At the end of the process voices from all sectors called out to continue and expand this process to additional similar processes.
- c. Willingness of HQ personnel in the Ministry of Education to promote various matters through an inter-sectorial dialog, believing in combination of forces, opinions and resources.

Process summary

The inter-sectorial Roundtable was held precisely according to plan, except for the addition of the fellows’ opinion to the process and the fellow meeting held about the products of the planning teams. The process was made possible by several key elements:

- a. Thorough field/background work, including team members meeting key position holders in the public and third sectors.
- b. The unequivocal support of the Ministry of Education administration for the process itself, as well as for the importance of the move and the inter-sectorial discourse.
- c. Appointment of a person in charge of inter-sectorial programs in the Ministry of Education.

- d. Parallel and supporting processes within the ministry.
- e. A timed process with a clear and concrete definition of missions – preparations for the process lasted about six months, Roundtable and planning teams meetings lasted another six months.
- f. Utilization of methodologies aimed at changing the sectorial perspective, as well as an emphasis on work and progress between meetings through “homework” for the participants. Technologies that allowed sharing among large groups were used for this purpose.
- g. An operating organization, external to the public system, with an expertise and familiarity with government offices, the specific content world and the third sector.
- h. Main criteria in choosing the subject for discourse: a subject of high inter-sectorial potential (with an emphasis on additional involvement of the business sector); a subject that is mentioned in the Ministry of Education’s goals; a subject that deals with policy (as opposed to practical tools); a subject with an innovative/entrepreneurial character (that provides added value that may not have existed in the office).
- i. Finally, an atmosphere of trust in the process on all levels and in all teams. The trust was built between both the operating organization team and the Ministry of Education team and the Roundtable team and the process participants. The atmosphere of trust in the process and faith in the leading team evolved into an atmosphere of professionalism, optimism and confidence (all this with relatively low chances of success in terms of complexity of the matter and objection from within the ministry).

Alongside the success of the process, several issues must be improved in future processes:

- a. Along with all the advantages of wisdom of crowds, an inter-sectorial, multi-participant process requires investment of many hours by many position holders. This process may not necessarily succeed in reaching a reasonable work hours : products ratio. After laying down the initial trust infrastructure, we must develop simpler, more efficient tools in terms of the number of participants and involvement in core subjects.
- b. The presence of the business sector was relatively insignificant. We must develop tools to connect the business sector to such processes and bring in a larger number of representatives in the initial stages, since their persistence in the process is the lowest.
- c. Pupils should be included in such processes, through the National Student Council.



Bibliography

Gidron, B. Bar, M. Katz, H. (2003). **The third sector in Israel, between a welfare state and a civil society**. Hakibbutz Hameuchad Publishing Group.

Dahan, Yossi. Yonah, Yossi. (1999). "The education system in transition: from authority collectivism to civil individualism – parents' choices in education as a test case". Peled, Elad. (Editor), Fiftieth Anniversary for the Education System, the Ministry of Education.

Volansky, A. (2003). "From experiment to educational policy: the transition of school in Israel to self-management", from Amir Volansky and Yitzhak Friedman (editors), **Self-Managing Schools – an International Perspective**, Jerusalem: The Ministry of Education.

Weinheber B. and Ben-Nun R. (2008). A survey regarding involvement of non-profit organizations, foundations and business philanthropy in the education system. Findings report – 2008. The Institute for Education Entrepreneurship, Beit Berl College.

Zeiler, I. (2006). **A summary of the work done by the team for setting criteria for entrance of interfering organizations and activity of the third sector in the education system** [draft]. Jerusalem: the Ministry of Education.

Gal-Nur Y., Ofir, A. Arnon, A. Gabay, I (2003) **The committee for examination of the third sector's roles in Israel and how it is treated**. The Israeli Center for Third-Sector Research, Ben-Gurion University.

Benavot, A. and Resh, N. (2003). "Educational Governance, School Autonomy, and Curriculum Implementation: A Comparative Study of Arab and Jewish Schools in Israel," *Journal of Curriculum Studies* 35:2, 171-196.

Inbar, D. (1989). "A Back Doory Process of Privatization: The Case of Israel", In W. L. Boyd & J. G. Cibula (eds.), *Private Schools and Public Policy: International Perspectives*, (The Falmer Press), pp. 268-284.



הכנסת

מרכז המחקר והמידע

תוכניות חינוך חיצוניות במערכת החינוך

הכנסת, מרכז המחקר והמידע

קריית בן-גוריון, ירושלים 91950

טל': 02 - 6408240/1

פקס: 02 - 6496103

www.knesset.gov.il/mmm

כתיבה: עדו אבגר

אישור: יובל וורגן, ראש צוות

עריכה לשונית: מערכת "דברי הכנסת"

ב' באב תשע"ד

29 ביולי 2014



שותפויות בחינוך תוצרי השיח הבין מגזרי במשרד החינוך 2012-2016

תמצית

מסמך זה נכתב לבקשת חברת הכנסת תמר זנדברג ולבקשת חברת הכנסת מיכל רוזין. המסמך סוקר את מדיניות משרד החינוך בנוגע למיפוי והסדרתן של תוכניות חינוך המופעלות על-ידי גורמים חיצוניים (עמותות וגורמים אחרים) במוסדות החינוך, את אופן הגיבוש של מדינות זו ואת ניסיונות ההסדרה והמיפוי בתחום שעשה משרד החינוך בעבר. כמו כן מובאים במסמך נתונים חלקיים על מאפייני התוכניות הפועלות במערכת.¹

במסמך עולים בין השאר הממצאים האלה:

- מעורבותם של גורמים חיצוניים במערכת החינוך באה לידי ביטוי בין השאר בהפעלת תוכניות פדגוגיות בתוך מוסד חינוך על-ידי גורם שאינו חלק ממערכת החינוך הפורמלית (תוכניות חיצוניות). משרד החינוך, וכן הרוב הגדול של מנהלי מוסדות החינוך, מברכים על מעורבות זו.
- לכניסת גורמים חיצוניים למערכת החינוך עשויים להיות יתרונות של ממש: גיוס משאבים חיצוניים למערכת; מתן מענה גמיש לצרכים משתנים; הכנסת ידע מקצועי חדש לבית-הספר; הבאה לידי ביטוי של הלכי רוח מגוונים בחברה. מנגד, שילוב התוכניות החיצוניות טומן בחובו השלכות שליליות אפשריות: בזבוז משאבים וידע עקב כפילויות וחוסר תיאום בין גורמים שונים ועקב קטיעתם של מהלכים חינוכיים; קידום סדר-יום שאינו עולה בקנה אחד עם מטרות החינוך בישראל וחשיפת תלמידים לתוכניות שאינן עומדות בסטנדרטים החינוכיים והתוכניים של משרד החינוך; אי-שוויון במתן שירותי חינוך.
- זה יותר מעשור שביזמת משרד החינוך נעשים ניסיונות לאסוף נתונים על התוכניות המופעלות בבתי-ספר על-ידי גורמים חיצוניים, מתנהלים דיונים וניתנות המלצות מקיפות להסדרת הנושא. מבקר המדינה קבע בשנת 2011 כי הניסיונות שנעשו למיפוי התוכניות החיצוניות לא עלו יפה, וכי משרד החינוך לא השלים את הפעולות הנדרשות כדי שהתוכניות החיצוניות יופעלו באופן מבוקר ולא הגדיר את גבולות הפעילות של הגורמים החיצוניים.
- בשנת תשע"ג (2012/13) הופצה החוברת **תפני"ת (תשתית פדגוגית לבחירת תוכניות)**, שבה מיפוי של יותר מ-400 **תוכניות חיצוניות המופעלות בשותפות עם נציגות ממטה המשרד**, ובכלל זה קריטריונים פדגוגיים וארגוניים המגדירים תוכנית ראויה וכלים ומודלים שמטרתם לסייע למנהל ולצוותו בבחירה מושכלת של התוכניות המתאימות לצורכי בית-הספר.
- לקראת סוף שנת 2012 הוקמה במינהל הפדגוגי במשרד החינוך **היחידה לניהול תוכניות והקשר הבין-מגזרי, שאמורה לשמש הגורם הבלעדי האחראי לנושא התוכניות החיצוניות**, הן כלפי אנשי המשרד והן כלפי הגופים החיצוניים. היחידה אחראית לפיתוח וליישום של מדיניות להסדרת הפעלתן של תוכניות חינוך חיצוניות במערכת החינוך, יצירת תשתית למיפוי התוכניות וניהולן והבניית מנגנונים לתיאום ושיתוף פעולה בין-מגזריים במוסדות החינוך.

¹ מעורבותם של גורמים חיצוניים במערכת החינוך היא סוגיה מורכבת ורבת פנים. יש להזכיר בהקשר זה שבת-ספר רבים אינם בבעלות משרד החינוך אלא בבעלות גורמים לא-ממשלתיים, דוגמת רשתות חינוך ועמותות. במסגרת המוגבלת של מסמך זה לא יידונו סוגיות של מעורבות הורים במערכת החינוך באמצעות מימון תל"ן (תוכניות לימוד נוספות) או באמצעות ייסוד עמותות הורים הפועלות להקמת בתי-ספר ייחודיים. כמו כן לא יידונו סוגיות של העסקת מורים באמצעות גופים מתווכים (בהקשר זה ראו: מרכז המחקר והמידע של הכנסת, העסקת מורים באמצעות גופים מתווכים, כתב יובל וורגן, יוני 2014), והוא לא יעסוק במישור בגופים חיצוניים שפועלים בשיתוף משרד החינוך במאות מוסדות חינוך בארץ דוגמת קרן רש"י וקרן קרב (בהקשר זה ראו: מבקר המדינה, **דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011 ולחשבונות שנת הכספים 2010 (הדוח המלא)**: תכנית קרב – ההובלה, הפיקוח והבקרה של משרד החינוך, מאי 2012).

- לשם השגת יעדים אלו **כונס שולחן עגול בין-מגזרי**, בהשתתפות נציגים ממשד החינוך (מטה, מחוזות, מנהלים ומורים), מהשלטון המקומי, מארגוני המגזר השלישי ומארגונים עסקיים המעורבים בפעילות במערכת החינוך, במטרה לגבש המלצות למדיניות, לאפיין מאגר מידע אינטרנטי לתוכניות במערכת החינוך, לפתח תהליך עבודה בין-מגזרי לכניסה מיטבית של תוכניות למסגרות החינוכיות ולגבש אמנה שתבטא את המחויבות של הגורמים מהמגזרים השונים ותתווה את עקרונות היסוד למדיניות משרד החינוך.
- במאי 2014 הוצגו המלצות השולחן העגול, ואלה עיקריהן: יוקם מאגר ממוחשב ובו מידע מפורט על כל התוכניות החיצוניות שנועדו לבתי-הספר ועומדות בתנאי סף מינהליים. ייאספו חוות דעת על כל תוכנית מאנשי מקצוע מהמטה ומהשטח. תוכניות אשר לא יעמדו בכללים ובתנאים הנדרשים, תוכניות שמוסדות חינוך לא יבחרו בהן ותוכניות שיינתנו עליהן חוות דעת שליליות יוצאו מהמאגר. את שילוב התוכניות החיצוניות בבית-הספר תנהל ועדה מלווה שבראשה מנהל בית-הספר ושותפים בה מורים מצוות בית-הספר, נציג אגף החינוך ברשות המקומית, נציג הפיקוח ונציג ההורים. שילוב התוכניות ייעשה על סמך מודל עבודה שבו בין השאר מיפוי צרכים ויכולות. במודל זה ההתקשרות תתנהל עם כל גורם חיצוני בנפרד, על סמך תוכנית עבודה המשולבת בתוכנית העבודה הכוללת של בית-הספר. סיכום ההתקשרות יכלול איגום של הידע שהצטבר בהפעלת התוכנית, הסקת מסקנות וכתובת משוב במאגר התוכניות.
- לדברי גבי מיכל עוז-ארי, הממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות במשרד החינוך, **הנהלת משרד החינוך אימצה את המלצות השולחן העגול כמדיניות מחייבת ותהליך הטמעתה החל**. במסגרת תהליך ההטמעה החלו במשרד בניסוח חוזר מנכ"ל, והוא אמור להתפרסם לקראת שנת הלימודים תשע"ו (2015/16).
- ביוני 2014 החל פיילוט לנוהל החדש. הפיילוט אמור להסתיים באוקטובר 2014, ואז המאגר אמור להיפתח להרשמה וולונטרית של כלל מפעילי התוכניות החיצוניות. במשרד החינוך מקווים שלקראת תחילת שנת הלימודים תשע"ו (2015/16) יהיה אפשר לחייב מנהלים לבחור אך ורק מן התוכניות המופיעות בו.
- ניכר כי ההבדל המרכזי בין המדיניות הנוכחית להסדרת פעילות התוכניות החיצוניות ובין המדיניות הקודמת – שפורסמה בחוזר מנכ"ל בסוף שנת 2010 אך מעולם לא יושמה – הוא שבעבר אישור התוכניות החיצוניות היה אמור להיעשות ביחידת מטה ייעודית שהוקמה לשם כך, ואילו לפי המדיניות הנוכחית מרכז הכובד עובר מהמטה המרכזי לרמת בית-הספר. מדיניות זו מבוססת על עקרון "חוכמת המונים": מנהלי מוסדות החינוך, בשיתוף הוועדה המלווה, בוחרים תוכניות ומחווים עליהן את דעתם; תוכנית שתקבל חוות דעת חיוביות רבות תיבחר להפעלה בבתי-ספר נוספים ותוכנית שתקבל חוות דעת שליליות לא תיבחר ולבסוף תוצא מהמאגר. תפקיד יחידת המטה שהוקמה הוא להתוות מדיניות ולנהל את תהליך האישור והרישום של התוכניות.
- עד כה משרד החינוך לא אסף דרך קבע מידע על התוכניות החיצוניות הפועלות במערכת החינוך. מסקרים שנערכו בעבר עולים בין השאר הממצאים האלה: ברובם הגדול של מוסדות החינוך פעלו בו-בזמן כמה תוכניות חיצוניות; רוב התוכניות נועדו לתלמידים, ורובן עסקו בנושאי העשרה; רוב התוכניות החיצוניות הועברו בפועל על-ידי כוח אדם מטעם הגורם החיצוני; המימון העיקרי לתוכניות הגיע מהגורמים החיצוניים עצמם, מהרשויות המקומיות ומההורים; באחד הסקרים נמצאו הבדלים של ממש בפעילות הגורמים החיצוניים בבתי-ספר הנבדלים זה

מזה ברמה החברתית-כלכלית מבחינת מספר התוכניות, אופיין, אוכלוסיית היעד והגורמים המממנים אותן.

1. רקע

כיום לא נעשה איסוף נתונים שיטתי על מעורבותם של גורמים חיצוניים במערכת החינוך בישראל, אך אף שאין נתונים מדויקים על היקפה ועל אופייה, אין עוררין על מרכזיותה: על-פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, בשנת 2009 היה המגזר השלישי אחראי לביצוע פרויקטים חינוכיים בהיקף של כ-17% מכלל ההוצאה הלאומית על חינוך קדם-יסודי, כ-13% מכלל ההוצאה הלאומית על חינוך יסודי וכ-44% מכלל ההוצאה הלאומית על חינוך על-יסודי.² כמו כן, בקרב כל הנוגעים בדבר, ובהם משרד החינוך, מקובלת ההנחה שמעורבות גורמים חיצוניים במערכת החינוך גברה במידה ניכרת ב-20 השנים האחרונות.³ מעורבות גורמים חיצוניים באה לידי ביטוי בין השאר בהפעלת תוכניות חיצוניות במוסדות החינוך – תוכניות פדגוגיות אשר מופעלות בתוך מוסד חינוך על-ידי גורם שאינו חלק ממערכת החינוך הפורמלית, על-פי רוב עמותה או קרן מהמגזר השלישי.⁴

הפעלת תוכניות חינוך חיצוניות נעשית בכל העולם, אך יש הטוענים, בהסתמך על נתוני ה-OECD, כי היא נפוצה במיוחד בישראל.⁵ על-פי נתונים עדכניים שאסף ה-OECD, בשנת 2010 מוסדות ללא כוונת רווח ועסקים פרטיים מימנו 7% מכלל ההוצאה הלאומית על חינוך בישראל (בכל רמות החינוך, כולל השכלה גבוהה) – שיעור גדול במידה ניכרת מהשיעור במדינות אחרות שבהן מערכת החינוך היא בעלת מאפיינים דומים לזו של ישראל (מערכות חינוך ציבוריות גדולות בעלות מבנה ריכוזי): בצרפת שיעור ההשקעה של גופים חיצוניים הוא כ-3% מההוצאה הלאומית על חינוך, ובספרד ובאירלנד – כ-1%.⁶

הגידול במעורבות גורמים לא-מדינתיים במערכת החינוך קשור למגמת ההפרטה והביזור המתגברת במערכת החינוך בעשורים האחרונים. יש הטוענים כי במסגרת תהליכים אלו הממשלה פועלת להקטנת המגזר הציבורי ולצמצום מעורבותה של המדינה במתן שירותים חברתיים והעברת סמכויות לגורמים

² הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, **השנתון הסטטיסטי לישראל 2013**, לוח 8.2: ההוצאה הלאומית לחינוך, לפי סוג הוצאה ודרג חינוך ולפי מגזר מבצע ומגזר מממן, ספטמבר 2013.

יש להזכיר שוב שרבים מבתי-הספר הם בבעלות גורמים לא-ממשלתיים דוגמת רשתות חינוך ועמותות.

³ אמיר פז-פוקס ושרית בן שמחון-פלג, בין הציבורי לפרטי: הפרטות והלאמות בישראל – דוח שנתי 2013, מכון ון ליר בירושלים, 2014; בת חן וינהבר, גלי סמבירא ומיכל עוז-ארי, תכניות של החברה האזרחית במערכת החינוך: מקרה בוחן של הסדרה משותפת בשולחן עגול בין-מגזרי, משרד החינוך ומרכז "שיתופים", 2014; בת חן וינהבר, רינת בן נון ואיתן שיפמן, סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך, דוח ממצאים – תשס"ח, המכון ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית בית ברל, 2008; ורדה שיפר, יצחק ברקוביץ, שחר בר-יהודה וגרניט אלמוג-ברקת, מעורבותם של ארגוני המגזר השלישי במערכת החינוך – נייר מדיניות, מכון ון ליר בירושלים, 2010; מבקר המדינה, **דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011 ולחשבונות שנת הכספים 2010 (הדוח המלא)**: משרד החינוך, מעורבות המגזר השלישי והמגזר העסקי במערכת החינוך, מאי 2012; משרד החינוך, סיכום עבודת הצוות לקביעת קריטריונים לכניסת גופים מתערבים ופעילות המגזר השלישי במערכת החינוך (ועדת זילר), טיוטה, יולי 2006; משרד החינוך, חוזר מנכ"ל תשע"א/4(א), 3.7-63: הנהל לאישור תכניות חינוכיות חיצוניות (גופים מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית), דצמבר 2010.

⁴ לטענת עורכי סקר שנבחנו בו הפעלת תוכניות חיצוניות במערכת החינוך בשנת תשס"ח (2007/08), בעבר היה נהוג להבחין בין קרן כגורם מממן לעמותה כגורם מבצע, אך הבחנה זו טושטשה וכיום רבות מהקרנות מפתחות ומפעילות תוכניות עצמאיות על-פי סדר-היום שהן מעוניינות לקדם. בת חן וינהבר, רינת בן נון ואיתן שיפמן, סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך, דוח ממצאים – תשס"ח, המכון ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית בית ברל, 2008.

⁵ ורדה שיפר, יצחק ברקוביץ, שחר בר-יהודה וגרניט אלמוג-ברקת, מעורבותם של ארגוני המגזר השלישי במערכת החינוך – נייר מדיניות, מכון ון ליר בירושלים, 2010.

⁶ OECD, "Table B3.1. Relative proportions of public and private expenditure on educational institutions for all levels of education (2000, 2010)", *Education at a Glance 2013: OECD indicators*, OECD 2013.

חוץ-ממשלתיים. על-פי טענה זו החלל שנוצר עם נסיגת המדינה הולך ומתמלא על-ידי ארגוני החברה האזרחית, והם תופסים את מקום המדינה במתן שירות לאזרחים.⁷

לצד זאת יש הקושרים את התרחבות מעורבותם של גורמים חיצוניים במערכת החינוך למגמות ושינויים חברתיים וערכיים בחברה הישראלית. החברה רואה את עצמה יותר ויותר כפלורליסטית ורב-תרבותית, ועל כן תובעת מתן מענה הולם יותר לצרכים ולדרישות של מגזרים שונים. תביעה זו באה לידי ביטוי בדרישה גוברת והולכת של מגוון גופים בעלי תפיסות חברתיות ואידיאולוגיות שונות להיות שותפים בעשייה החינוכית.⁸

לכניסת גורמים חיצוניים למערכת החינוך עשויים להיות יתרונות משמעותיים. ראשית, היא מאפשרת גיוס משאבים חיצוניים למערכת. שנית, הגורמים הלא-ממשלתיים נתפסים כבעלי גמישות וזריזות ומשחררים מאילוצים ביורוקרטיים, ועל כן יש להם יכולת משופרת לתת מענה מגוון לצרכים משתנים ולקדם יצירתיות בבתי-הספר. נוסף על כך תוכניות חיצוניות עשויות להביא לבתי-הספר ידע מקצועי חדש ולהפרות את אנשי החינוך הפועלים בהם. תהליכים אלו יכולים גם להעיד על גיבוש חברה אזרחית דמוקרטית משתפת ומשתתפת, להביא לידי ביטוי הלכי רוח בחברה ולהעמיק את הפלורליזם והכבוד למגוון התרבויות והעמדות בחברה.⁹

ואכן, משרד החינוך מברך על מעורבות המגזר השלישי והקהילה העסקית במערכת החינוך,¹⁰ וגם הרוב הגדול של מנהלי מוסדות החינוך רואים בשיתוף הפעולה עם גורמים חיצוניים תופעה חיובית ומעוניינים בהמשך פעילותם במערכת החינוך, ובלבד שתתקיים בקרה של המשרד על איכות התוכניות המוצעות.¹¹

עם זאת, למעורבות הגורמים החיצוניים במערכת החינוך עשויות להיות השפעות שליליות. כפילויות וחוסר תיאום בין ארגונים הפועלים באותו תחום והתחרות ביניהם עשויים להביא לבזבוז משאבים וידע. בהיעדר הסדרה ופיקוח יש חשש שייכנסו למערכת החינוך גורמים המבקשים לקדם סדר-יום (אידיאולוגי או עסקי) שאינו עולה בקנה אחד עם מטרות החינוך בישראל, וכן תוכניות שאינן עומדות בסטנדרטים החינוכיים והתוכניים של משרד החינוך. זאת ועוד, על-פי רוב התקציב שהגורמים החיצוניים מעמידים מוגבל, ובסיום תקופת ההתקשרות, בהיעדר היכולת להשתמש בידע המקצועי שבידי הגורם החיצוני, המהלכים החינוכיים נקטעים. לבסוף, יש חשש (חשש שממצאי אחד הסקרים

⁷ בת חן וינהבר, רינת בן נון ואיתן שיפמן, סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך, דוח ממצאים – תשס"ח, המכון ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית בית ברל, 2008; ורדה שיפר, יצחק ברקוביץ, שחר בריהודה וגרניט אלמוג-ברק, מעורבותם של ארגוני המגזר השלישי במערכת החינוך – נייר מדיניות, מכון ון ליר בירושלים, 2010; מבקר המדינה, דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011 ולחשיבות שנת הכספים 2010 (הדוח המלא): משרד החינוך, מעורבות המגזר השלישי והמגזר העסקי במערכת החינוך, מאי 2012.

⁸ משרד החינוך, סיכום עבודת הצוות לקביעת קריטריונים לכניסת גופים מתעבים ופעילות המגזר השלישי במערכת החינוך (ועדת זילר), טיוטה, יולי 2006.

⁹ בת חן וינהבר, רינת בן נון ואיתן שיפמן, סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך, דוח ממצאים – תשס"ח, המכון ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית בית ברל, 2008; משרד החינוך, חוזר מנכ"ל תשע"א/4(א), 3.7-63: הנוהל לאישור תכניות חינוכיות חיצוניות (גופים מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית), דצמבר 2010; משרד החינוך, סיכום עבודת הצוות לקביעת קריטריונים לכניסת גופים מתעבים ופעילות המגזר השלישי במערכת החינוך (ועדת זילר), טיוטה, יולי 2006; בת חן וינהבר, גלי סמבירא ומיכל עוז-ארי, תכניות של החברה האזרחית במערכת החינוך: מקרה בוחן של הסדרה משותפת בשולחן עגול בין-מגזרי, משרד החינוך ומרכז "שיתופים", 2014.

¹⁰ משרד החינוך, חוזר מנכ"ל תשע"א/4(א), 3.7-63: הנוהל לאישור תכניות חינוכיות חיצוניות (גופים מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית), דצמבר 2010; משרד החינוך, משרד החינוך והחברה האזרחית: מסמך עקרונות מדיניות, 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_103213.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

¹¹ בת חן וינהבר, רינת בן נון ואיתן שיפמן, סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך, דוח ממצאים – תשס"ח, המכון ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית בית ברל, 2008; ליטל ברלב ונורה כהן, סקר פעילות גורמים חיצוניים בבתי-ספר יסודיים וחטיבות ביניים בחינוך הרגיל, העברי והערבי – דוח מסכם, לשכת המדען הראשי במשרד החינוך, אוגוסט 2008.

שיובאו (להלן מאשש) שפעילותם של גורמים חיצוניים במערכת החינוך ללא הסדרה ופיקוח מספקים עלולה להביא למתן שירותים לא שוויוני לקבוצות אוכלוסייה שונות.¹²

2. ניסיונות משרד החינוך לרכז מידע על פעילות גורמים חיצוניים במערכת החינוך ולהסדירה

מבקר המדינה בחן בשנת 2011 את מדיניות משרד החינוך בנוגע למעורבות המגזר השלישי והמגזר העסקי במערכת החינוך. בתוך כך סקר המבקר את מהלכי המשרד להסדרת הסוגיה ולריכוז מידע על היקפה ואופייה. בפרק זה יובאו עיקרי תוצאות הבדיקה שערך המבקר.¹³

בשנת 1988 הפיץ היועץ המשפטי לממשלה "נוהל לשיתוף פעולה בין משרדי ממשלה לבין עמותות", ועל-פיו יש לדון בכל יוזמה לשיתוף פעולה בוועדה שימנה המשרד הממשלתי – ועדת עמותות – לשם קבלת החלטה עקרונית בעניינה, ולרכז את המידע על העמותות שעמן המשרדים משתפים פעולה. המבקר קובע כי משרד החינוך לא פעל לפי נהל זה.

בפברואר 2003 הורתה מנהלת המינהל הפדגוגי דאז למנהלי האגפים והיחידות במשרד לגבש רשימה של כל התוכניות שמופעלות באמצעות יחידות המשרד או באמצעות גורמי חוץ. ממשרד החינוך נמסר למבקר המדינה כי נעשה מיפוי חלקי, ועקב קשיים באיסוף המידע הוחלט על הקמת ועדה לבדיקת הנושא – ועדת זילר (ראו פירוט להלן).

בפברואר 2004 הורתה מנכ"לית משרד החינוך דאז למנהלים של עשר יחידות במשרד לגבש רשימה של גורמים חיצוניים הפועלים במערכת החינוך. מבקר המדינה ציין כי איסוף המידע לא נעשה.

ביוני 2005 הוקמה "הוועדה לקביעת קריטריונים לכניסת גופים מתערבים, ופעילות המגזר השלישי במערכת החינוך" (ועדת זילר). הוועדה הגישה דוח מסכם ביולי 2007, ובו המליצה על מיפוי מקיף של התוכניות הקיימות במוסדות החינוך ועל קביעת נהל שלפיו גורמים המעוניינים לפעול במוסדות החינוך יידרשו לעמוד בתנאי סף לקבלת היתר הכרה ואישור. הוועדה המליצה שמשנת הלימודים תשס"ח (2007/08) לא תופעל תוכנית חיצונית במוסד חינוך ללא קבלת היתר. מבקר המדינה קובע כי המלצות הוועדה לא יושמו, אך הוחלט על עריכת מהלך למיפוי תוכניות חיצוניות במערכת החינוך בשיתוף המכון ליזמות בחינוך במכללה האקדמית בית ברל (ראו פירוט להלן).

ביוני 2006 הורה מנכ"ל המשרד דאז למנהלי יחידות ולמנהלי המחוזות לגבש ולהעביר אליו רשימת גורמים חיצוניים שהמשרד עומד אתם בקשר. המבקר מצא כי ההוראה מולאה חלקית בלבד – רק שני אגפים במנהל הפדגוגי ומחוז הצפון העבירו את הרשימות כנדרש.

בפברואר 2007 התריעו היועצת המשפטית של משרד החינוך ויושב-ראש הוועדה לאישור שילוב של פרסומת מסחרית במכתב לשרת החינוך ולמנכ"ל המשרד דאז, כי למיטב ידיעתן, עדיין לא נקבעו פעולות ליישום המלצות ועדת זילר. מלשכת שרת החינוך הושב כי השרה פועלת להסדרת פעילות הגופים החיצוניים.

¹² בת חן וינהבר, רינת בן נון ואיתן שיפמן, סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך, דוח ממצאים – תשס"ח, המכון ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית בית ברל, 2008; מבקר המדינה, דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011 ולחשבונות שנת הכספים 2010 (הדוח המלא): משרד החינוך, מעורבות המגזר השלישי והמגזר העסקי במערכת החינוך, מאי 2012; משרד החינוך, סיכום עבודת הצוות לקביעת קריטריונים לכניסת גופים מתערבים ופעילות המגזר השלישי במערכת החינוך (ועדת זילר), טיוטה, יולי 2006.

¹³ אם לא צוין אחרת המידע המובא בפרק זה לקוח מתוך: מבקר המדינה, דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011 ולחשבונות שנת הכספים 2010 (הדוח המלא): משרד החינוך, מעורבות המגזר השלישי והמגזר העסקי במערכת החינוך, מאי 2012.

בשנים 2007-2008 ערך המכון ליזמות בחינוך במכללה האקדמית בית ברל מחקר למיפוי פעולות גופים חיצוניים. דוח ממציא המחקר הוגש בינואר 2010, והובאה בו בין השאר המלצה לגבש מדיניות ברורה בנושא ולפתח מאגר מידע שישימש תשתית יעילה לגיבוש המדיניות. בהמשך המסמך מפורטים עיקרי הממצאים העולים מהסקר.

באוגוסט 2008, בעת ביצוע הסקר של המכון ליזמות בחינוך, פרסם המדען הראשי במשרד החינוך דוח המסכם סקר שנערך מטעמו לבחינת פעילות גורמים חיצוניים בבתי-ספר יסודיים ובחטיבות הביניים. בדוח הומלץ בין השאר לפעול להסדרת פעילותם של גורמים חיצוניים במוסדות החינוך ולהקים מאגר מידע מרכזי על גופים חיצוניים. בדוח המבקר צוין כי במועד סיום הביקורת – אוגוסט 2011 – עדיין לא הוסדרה פעילות זו ולא הושלם ריכוז המידע. בהמשך המסמך מפורטים עיקרי הממצאים העולים מהסקר.

בשנת 2008 החל במשרד החינוך תהליך לקביעת מדיניות בדבר שיתוף פעולה עם גורמים מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית בהובלת ועדת היגוי בראשות מנהלת המינהל להכשרה ופיתוח מקצועי של עובדי הוראה דאז. בדצמבר 2009 הגישה הוועדה מסמך המסכם את עבודתה ובו הומלץ להקים מנגנון לבחינת תוכניות חיצוניות.

ביוני 2009, במסגרת עבודת הוועדה, ביקשה מנהלת מינהל ההכשרה מחברי הוועדה למפות את הגורמים החיצוניים הפועלים במוסדות החינוך. המועד לסיום תהליך המיפוי נקבע ליולי 2009, ולאחר מכן נדחה לדצמבר 2010. באוגוסט 2011, מועד סיום הביקורת, עדיין לא הושלם הליך המיפוי – התקבלו פרטים על פעילות גורמים חיצוניים ב-23% מבתי-הספר בביקורת הממלכתי והממלכתי-דתי בשנת תשע"א בלבד.¹⁴

מבקר המדינה מדגיש את הבעייתיות שבדפוס פעולה של הקמת ועדה בלי שמוצתה פעילות מקיפה קודמת בתחום: עוד לפני שדוח ממציא הסקר של המכון ליזמות בחינוך הוגשו למשרד החינוך בראשית 2010, כונסה ועדת היגוי במשרד.

ביוני 2010 פרסם המשרד את חוזר המנכ"ל "נוהל הפעלת תוכניות על-ידי החברה האזרחית והקהילה העסקית במערכת החינוך" (חוזר מנכ"ל תשע"ז-7-3.7). בחוזר צוין כי בתוך חודשים אחדים יתפרסם חוזר קבע בנושא ובו נהלים מפורטים בדבר תהליך הגשת תוכניות חינוך של ארגוני מגזר שלישי לאישור. עד פרסום החוזר על כל בקשה למעורבות חינוכית או חברתית, ובכלל זה להפעלת תוכניות שכבר מופעלות במערכת החינוך, להיבדק ולהיבחן אצל הגורמים המוסמכים במשרד.¹⁵

בדצמבר 2010 פרסם המשרד את חוזר המנכ"ל "הנוהל לאישור תוכניות חיצוניות (גופים מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית)" (חוזר מנכ"ל תשע"א/4(א), 3.7-63). בחוזר מפורט התהליך לאישור תוכניות חיצוניות, ובכלל זה תנאי הסף לאישורן. אישור התוכניות אמור להתבצע ביחידת מטה שהוקמה לשם כך תחת המינהל להכשרה ולפיתוח מקצועי של עובדי הוראה – "היחידה לאישור תוכניות מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית". בחוזר נזכרת גם כוונת המשרד לבנות מאגר ממוחשב של תוכניות מאושרות שיעמוד לרשות צוותי מוסדות החינוך.¹⁶ מבקר המדינה ציין כי החוזר אינו נדרש לחלק מההמלצות שהוגשו להנהלת המשרד בנושא. כך, לשכת המדען הראשי, עורכי סקר בית ברל וכן ועדת

¹⁴ בתשובת משרד החינוך על פניית מרכז המחקר והמידע של הכנסת בנושא נכללו נתונים גולמיים שנאספו במיפוי אך טיבו המדויק של המיפוי ותוצאותיו המלאות לא הובהרו במלואם עד כה.

¹⁵ משרד החינוך, חוזר מנכ"ל תשע"ז/10, 3.7-7: נוהל הפעלת תוכניות על-ידי החברה האזרחית והקהילה העסקית, יוני 2010.

¹⁶ משרד החינוך, חוזר מנכ"ל תשע"א/4(א), 3.7-63: הנוהל לאישור תוכניות חינוכיות חיצוניות (גופים מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית), דצמבר 2010.

ההיגוי בראשות מנהלת מינהל ההכשרה ציינו את חשיבות ההבחנה בין נושאי מעטפת – שבהם אפשר לאשר תוכניות חיצוניות – ובין תחומי ליבה, שהעיסוק בהם צריך להישאר בידי אנשי מקצוע עובדי מערכת החינוך. נוסף על כך, ועדת זילר קבעה כי על המשרד לוודא שלתוכניות חיצוניות יוקצו משאבים על-פי כללי הקצאה שוויונית, על-פי אמות מידה ברורות ועל-פי סדר עדיפויות שתואם את מדיניות המשרד. המבקר ציין כי ראוי שהמשרד יסתמך בעניינים אלו על המלצות הסקרים והוועדות שמינה לבחינת הסוגיה.

כשבועיים לאחר פרסומו של חוזר המנכ"ל הוחלט, בעקבות דיון בהשתתפות שר החינוך ומנכ"ל המשרד דאז, לדחות את כניסתו לתוקף של החוזר לשם בחינה מחודשת של נוסח החוזר ושל היכולת של המערכת ליישם את הוראותיו, מחשש שתנאי החוזר נוקשים מדי. הרשות הארצית למדידה והערכה (ראמ"ה) ניהלה קבוצות מיקוד של כל בעלי העניין (מנהלי בתי-ספר, מנהלי מחלקות חינוך ברשויות, נציגי עמותות ונציגי הקהילה העסקית) לשם בחינה מחודשת של הנהלים שנקבעו. הוחלט כי מינהל ההכשרה יעדכן את חוזר המנכ"ל על-פי ממצאי הדיון בקבוצות המיקוד, וכי התוכניות שיאושרו יופיעו במאגר ממוחשב שינוהל על-ידי המינהל הפדגוגי.

בדצמבר 2011 העביר מינהל ההכשרה נוהל מעודכן על-פי המלצות ראמ"ה למנכ"לית המשרד דאז.¹⁷ במרס 2012 דיווח משרד החינוך במסגרת "הערות ראש הממשלה לדוח מבקר המדינה"¹⁸ כי הנוהל המעודכן נתון בבחינה לקראת אישורו והטמעתו. עוד דיווח המשרד כי יוקם מאגר ממוחשב ובו מידע על הארגונים ועל התוכניות, וכי נקבע שאישור כל התוכניות ייעשה באחריות המינהל הפדגוגי.¹⁹ לסיכום קובע מבקר המדינה:²⁰

משנת 2003 בוצעו מחקרים, התקיימו דיונים ונאספו נתונים על מספרן הרב של תכניות המופעלות בבתי-ספר בידי גורמים חיצוניים. במשך השנים הוצגה לפני הנהלת המשרד שוב ושוב הבעייתיות שמקורה באי-הסדרת הנושא. כמו כן הוגשו לה המלצות מקיפות שיישומן נחוץ לשם טיפול נאות בנושא. אולם במשך אותן שנים לא השלים המשרד את פעולותיו כדי שהתכניות החיצוניות יופעלו באופן מבוקר; הוא לא קבע אמות מידה ועקרונות מנחים להגדרת גבולות הפעילות של הגורמים החיצוניים; ניסיונות שעשתה הנהלת המשרד למיפוי התכניות החיצוניות לא עלו יפה.

יוצא אפוא כי במשך שנים, במקום שהנעשה בשטח בעניין התכניות החיצוניות יתבסס על מדיניות מוצהרת ומושכלת, הכתיבה המציאות במידה רבה את הנעשה בתחום זה. המצב המתואר לעיל משקף מגמה של הפרטה סמויה של רכיבים במערכת החינוך, דהיינו הפרטה הנעשית שלא לפי מדיניות מכוונת ומפורשת, בלי שהמשרד הגדיר את גבולותיה ובלי שקבע כללים לביצועה.

¹⁷ מבקר המדינה, **דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011 ולחשבונות שנת הכספים 2010 (הדוח המלא):** משרד החינוך, מעורבות המגזר השלישי והמגזר העסקי במערכת החינוך, מאי 2012.

¹⁸ משרד ראש הממשלה, **הערות ראש הממשלה לדוח מבקר המדינה 62 – חלק ראשון**, מאי 2012.

¹⁹ מדוח הביקורת עולה כי זה שנים שוררת עמימות בנוגע לגורם שתפקידו לבחון הצעה לתוכנית חיצונית ולאשרה. המבקר מציין כי מסקר המכון ליזמות עלה שגופים חיצוניים פנו ל-62 גורמים במשרד כדי לשלב את תוכניותיהם במערכת החינוך. גם בקרב הנהלת המשרד אין הסכמה בשאלה מי צריך להיות ממונה על אישור התוכניות החיצוניות: יש הסבורים במשרד החינוך כי אישור התוכניות צריך להיות בסמכות יחידות המינהל הפדגוגי, ואילו אחרים סבורים כי האחריות לאישור התוכניות צריכה להיות של הגורם המקצועי הרלוונטי. יש הסבורים כי לרשות המפקח הכולל הכלים הדרושים לבחינת התוכניות שמוצעת הפעלתן בבית-ספר בפקוחו, ועל כן הוא צריך להיות הגורם המאשר זאת. המבקר מצא בהקשר זה כי למנהלים ולמפקחים חסרה תשתית פורמלית ומעשית לבחינת תוכניות ולאישורן, תוכניות מתנהלות ללא פיקוח משמעותי, ומתעורר חשש שחלק מהמפקחים אינם ערים להפעלתן של תוכניות חיצוניות בבתי-הספר שבפיקוחם.

²⁰ שם, עמ' 630.

3. מהלכי הסדרה ומיפוי של התוכניות החיצוניות בשנים האחרונות

להלן ייסקרו המהלכים העיקריים שעשה משרד החינוך בתחום לאחר סיום הביקורת של מבקר המדינה בסוף שנת 2011.

מתשובת משרד החינוך על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת עולה כי בעקבות הדיון בקבוצות המיקוד שניהלה ראמ"ה לאחר ההחלטה על גניזת חוזר המנכ"ל הומלץ על **מתן סמכויות לאישור התוכניות החיצוניות למנהל בית-הספר, ולשם כך – על הקניית כלים לבחירה מושכלת של תוכניות ולקליטה מיטבית שלהן בבית-הספר**. בעקבות המלצות אלו ובעקבות ההחלטה שתהליך אישור התוכניות יתנהל באחריות המינהל הפדגוגי, החלו במינהל, בשלב הראשון, בפרויקט **תפני"ת (תשתית פדגוגית לבחירת תוכניות)**, בהובלת מנהלת האגף לתכנון ופיתוח תוכניות, שמטרתו הבניית כלי עבודה למיפוי התוכניות החיצוניות **שיש בהן שותפות עם נציגות ממטה המשרד** ולהגדרת התשתית הפדגוגית לשיקולים לבחירת תוכנית ולאופן בחירתה.²¹

התפני"ת הופצה באמצע שנת הלימודים תשע"ג (2012/13) בחוברת מודפסת.²² במהדורה מעודכנת שיצאה לאור בשנת הלימודים תשע"ד (2013/14) יש **מיפוי של יותר מ-400 תוכניות המיועדות לתלמידים, מהחינוך הקדם-יסודי ועד החטיבה העליונה**. בתפני"ת מובא מידע על תחום העיסוק של כל תוכנית, מטרתה ואופן הפעלתה, האוכלוסייה שהיא מיועדת לה, היקף הפעילות וותק הפעילות בה, כוח האדם המפעיל אותה, השותפים לה בתוך משרד החינוך ומחוצה לו, וכן על ממצאי ההערכה שלה, אם נעשתה כזאת. כמו כן מובאים בה פרטי מוסדות חינוך שבהם התוכנית מופעלת לשם היועצות בהם.²³

בתפני"ת מובאים גם **קריטריונים פדגוגיים וארגוניים לתוכנית ראויה וכלים ומודלים שמטרתם לסייע למנהל ולצוותו בבחירה מושכלת של התוכניות המתאימות לצורכי בית-הספר**. קריטריונים לתוכנית ראויה הם בין השאר הלימה בין מטרות התוכנית לתפיסת מוסד החינוך ולמדיניות משרד החינוך; תרומתה והערך המוסף שלה; המקצועיות והעדכניות שלה; מקומו של צוות החינוך בתהליך; המשאבים המוצעים בה. הכלים המוצעים למנהל וצוותו נועדו בין השאר להגדרת הצרכים ולבחירת המענים הקיימים והחסרים, לשימוש בקריטריונים השונים ולבחירת תוכניות פעילות ותוכניות חדשות שנראה שהן נותנות מענה לצורך. נוסף על כך מובאים בחוברת כלים המיועדים למפקח לשם ליווי מיטבי של התהליך.²⁴

לצד קידום פרויקט תפני"ת הוחלט במשרד לקראת סוף שנת 2012 על **הקמת היחידה לניהול תוכניות והקשר הבין-מגזרי, שיועדה לשמש הגורם הבלעדי האחראי לנושא התוכניות החיצוניות, הן כלפי**

²¹ מיכל עוז-ארי, ממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות, המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, מכתב תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת בנושא: מעורבות ארגוני מגזר שלישי במערכת החינוך, דוא"ל, יולי 2014; הנ"ל, השלמת מידע, שיחת טלפון, יולי 2014.

מבקר המדינה ציין כי בדצמבר 2011 מסר משרד החינוך שעם סיום התהליך יורחב המהלך גם לתוכניות חיצוניות. מבקר המדינה, **דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011 ולחשבונות שנת הכספים 2010 (הדוח המלא)**: משרד החינוך, מעורבות המגזר השלישי והמגזר העסקי במערכת החינוך, מאי 2012.

²² מיכל עוז-ארי, ממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות, המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, מכתב תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת בנושא: מעורבות ארגוני מגזר שלישי במערכת החינוך, דוא"ל, יולי 2014.

²³ משרד החינוך, המינהל הפדגוגי, תפני"ת למנהלי בתי"ס, למפקחים, למנהלי המחוזות, למטה ולרשויות, דצמבר 2013, <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/MinhalPedagogi/tafnit/tafnit.htm>, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

²⁴ שם.

אנשי המשרד והן כלפי הגופים החיצוניים.²⁵ לשם כך החלו במשרד החינוך בתהליך הסדרה, ובמסגרתו מוטמעים תהליכי אישור תוכניות שנעשו עד כה באגפים שונים של המשרד בנוהל העבודה הכולל, והאחריות לניהול תהליכים אלו מועברת ליחידה לניהול תוכניות (יש להבהיר כי להבדיל מהיחידה לאישור תוכניות שעל הקמתה הוחלט בחוזר המנכ"ל שנגזר, היחידה לניהול תוכניות לא מתעתדת להיות הגורם שתפקידו לאשר תוכניות מבחינה פדגוגית אלא לנהל את תהליך האישור והרישום של התוכניות; את התוכניות יאשרו בפועל מנהלי בתי-הספר בסיוע ועדה מלווה. נוהל אישור התוכניות יפורט בהמשך). עד יולי 2014 הסתיים חלקית תהליך ההטמעה. למשל, השירות הפסיכולוגי-ייעוצי ומינהל חברה ונוער אינם מאשרים עוד תוכניות בעצמם, ומעבירים את הפניות שמגיעות אליהם ליחידה לניהול תוכניות.²⁶ במינהל החינוך הדתי, לעומת זאת, עדיין מתקיימים תהליכים עצמאיים של אישור תוכניות, אך הכוונה היא להטמיע גם אותם ביחידה לניהול תוכניות.²⁷ עם זאת, בגלל אופיו המיוחד של החינוך הממלכתי-דתי, גם בעתיד מתכוונים במינהל החינוך הדתי להיות מעורבים בתהליך הבדיקה והאישור של תוכניות (נוסף על תהליך אישור התוכניות הכללי שיתואר בהמשך).²⁸

היחידה לניהול תוכניות אחראית לפיתוח וליישום של מדיניות להסדרת הפעלתן של תוכניות חינוך חיצוניות במערכת החינוך, ליצירת תשתית למיפוי התוכניות ולניהולן ולהבניית מנגנונים לתיאום ושיתוף פעולה בין-מגזריים במוסדות החינוך.²⁹ לשם השגת יעדים אלו **כנס המשרד שולחן עגול בין-מגזרי**,³⁰ בהובלת היחידה לניהול תוכניות והקשר הבין-מגזרי, בליווי מרכז "שיתופים" (אשר עוסק במתן תשתית לניהול והפעלת שולחנות עגולים) ובהשתתפות יותר מ-100 נציגים³¹ ממשרד החינוך (מטה, מחוזות, מנהלים ומורים), מהשלטון המקומי, מארגוני מגזר שלישי ומארגונים עסקיים המעורבים בפעילות במערכת החינוך. קיום שיח מתמשך בשולחן עגול בין-מגזרי מטרתו לאפשר שמיעת מגוון דעות ובתוך כך להביא לידי ביטוי את מאפייניהם של כל אחד מהמגזרים ואת תרומתם הייחודית; לקדם יצירת הסכמות ואחריות משותפת; להביא להגברת התיאום בין כלל המשתתפים ולסייע ביצירת תרבות של פתיחות, אמון, תרומה ושיתוף.³²

²⁵ מיכל עוז-ארי, ממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות, המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, מכתב תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת בנושא: מעורבות ארגוני מגזר שלישי במערכת החינוך, דוא"ל, יולי 2014; הנ"ל, השלמת מידע, שיחת טלפון, יולי 2014.

²⁶ הנ"ל, השלמת מידע, שיחת טלפון, דוא"ל, יולי 2014; טליה נאמן, מנהלת אגף תכנים, תוכניות הכשרה והשתלמויות, מינהל חברה ונוער במשרד החינוך, מכתב תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת בנושא: מעורבות ארגוני מגזר שלישי במערכת החינוך, דוא"ל, יולי 2014.

²⁷ מיכל עוז-ארי, ממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות, המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, השלמת מידע, שיחת טלפון ודוא"ל, יולי 2014; מיכל דה-האן, סגנית ראש מינהל החינוך הדתי במשרד החינוך, מכתב תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת בנושא: מעורבות ארגוני מגזר שלישי במערכת החינוך, דוא"ל, יולי 2014.

²⁸ הנ"ל, השלמת מידע, שיחת טלפון, יולי 2014. יש לציין כי רק חלק קטן מהתוכניות הרבות שכפי הנראה פועלות בבתי-הספר הממלכתיים-דתיים – פחות מ-20 – אכן עברו תהליך אישור במינהל החינוך הדתי.

²⁹ משרד החינוך, המינהל הפדגוגי, היחידה לניהול תוכניות והקשר הבין-מגזרי, http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/MinhalPedagogi/Agafim/nihul_tochniyot.htm, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

³⁰ בשנת 2008 קיבלה הממשלה החלטה בנושא "יחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי התורם להשגת מטרות ציבוריות", ונקבע בה בין השאר כי יש לחזק ולבסס את היחסים בין משרדי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי. לשם כך הוחלט לעודד שיח מתמשך בין הצדדים הנוגעים בדבר באמצעות מתודולוגיה של קבוצות דיון במתכונת שולחנות עגולים. החלטת ממשלה מס' 3190 מיום 24 בפברואר 2008, <http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2008/Pages/des3190.aspx>, תאריך כניסה: 16 ביולי 2014.

³¹ מתוך רצון להרחיב את מעגל המשתתפים הוחלט על יצירת שני סוגי השתתפות: מעגל פנימי של חברי שולחן עגול שמשתתפים בכל התהליכים, ומעגל חיצוני של עמיתים שישתתפו רק בכינוסי השולחן העגול.

³² בת חן וינהבר, גלי סמבירא ומיכל עוז-ארי, **תכניות של החברה האזרחית במערכת החינוך: מקרה בוחן של הסדרה משותפת בשולחן עגול בין-מגזרי**, משרד החינוך ומרכז "שיתופים", 2014.

השולחן העגול כונס לצורך גיבוש המלצות למדיניות משרד החינוך בנושא שילוב תוכניות חיצוניות במערכת החינוך. לשם כך הוגדרו לו שלוש משימות משנה: ראשית, גיבוש המלצות למדיניות ואפיון מאגר מידע אינטרנטי לתוכניות במערכת החינוך; שנית, פיתוח תהליך עבודה בין-מגזרי לכניסה מיטבית של תוכניות למסגרות החינוך; שלישית, גיבוש אמנה שתבטא את המחויבות ואת "רוח השותפות" של הגורמים מהמגזרים השונים ותתווה את עקרונות היסוד למדיניות משרד החינוך כלפי ממשקיו עם החברה האזרחית.³³

בחודשים יוני-אוגוסט 2013 קיים המשרד סדרה של מפגשי היועצות עם נציגי המגזרים לשולחן העגול לשם יצירת היכרות ראשונית, תיאום ציפיות לקראת התהליך, איסוף חומרים והגדרה ומיקוד של משימות המשנה.³⁴

חברי השולחן העגול חולקו לשני צוותי תכנון: **צוות מאגר תוכניות**, שתפקידו לדון בעקרונות הפעולה של מאגר מידע לאיגום מגוון התוכניות הפועלות במערכת החינוך,³⁵ ו**צוות שותפות מיטבית ברמת בית-הספר**, שתפקידו לעסוק בהגדרה ובהטמעה של עקרונות לתהליך הקליטה והניהול של תוכניות חיצוניות ברמת בית-הספר.³⁶

בחודשים ינואר-מאי 2014 נערכו שלושה מפגשי שולחן עגול, ארבעה מפגשי צוותי תכנון, וכן מפגש היועצות עם עמיתי השולחן העגול. על סמך משימות המשנה של המהלך גובשו שלושה תוצרי עבודה: אפיון מאגר התוכניות החיצוניות, בניית מודל לבניית שותפות מיטבית ברמת בית-הספר וגיבוש אמנה בין-מגזרית.³⁷ לדברי גבי מיכל עוז-ארי, הממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות במשרד החינוך, **הנהלת משרד החינוך אימצה כמדיניות מחייבת את המלצות השולחן העגול – שיפורטו להלן – ותהליך הטמעתן החל**. במסגרת תהליך ההטמעה החלו במשרד בניסוח חוזר מנכ"ל, על בסיס המלצות השולחן העגול, והוא אמור להתפרסם לקראת שנת הלימודים תשע"ו (2015/16).³⁸

4. מדיניות משרד החינוך ויישומה כיום

בסוף שנת 2013 ותחילת שנת 2014, במקביל לכינוס השולחן העגול, התקיים תהליך חשיבה משרדי בהנהלת משרד החינוך, ובסיומו נוסח **מסמך עקרונות מדיניות שתפקידו הצגת עקרונות יסוד שיעמדו בבסיס השיח והעשייה המשותפת של משרד החינוך עם החברה האזרחית וארגוניה** (ולא ניסוח נוהלי עבודה).³⁹ במסמך העקרונות נקבע כי לנוכח התגברות מורכבותן של הסוגיות החברתיות והחינוכיות על רקע התמורות הכלכליות והחברתיות בארץ ובעולם והתרחבות היקפן, נדרש שילוב מאמצים, משאבים

³³ שם.

³⁴ שם; משרד החינוך, סיכום מפגש מסכם לקראת תחילת תהליך הסדרה, אוגוסט 2013, <http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/EB7BBC85-F942-440F-970E-500BAF955D08/175116/sekunhevaatzut.pdf>, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

³⁵ הצוות פעל בשיתוף מינהל תקשוב ומערכות מידע והלשכה המשפטית במשרד החינוך.

³⁶ משרד החינוך, **השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – כינוס ראשון**, ינואר 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_280114_82239.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

³⁷ בת חן וינהר, גלי סמבירא ומיכל עוז-ארי, **תכניות של החברה האזרחית במערכת החינוך: מקרה בוחן של הסדרה משותפת בשולחן עגול בין-מגזרי**, משרד החינוך ומרכז "שיתופים", 2014.

³⁸ מיכל עוז-ארי, ממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות, המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, מכתב תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת בנושא: מעורבות ארגוני מגזר שלישי במערכת החינוך, דוא"ל, יולי 2014; הנ"ל, השלמת מידע, שיחת טלפון, יולי 2014.

³⁹ משרד החינוך, **משרד החינוך והחברה האזרחית: מסמך עקרונות מדיניות**, 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_103213.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

ומקורות ידע של המגזר הממשלתי, המגזר המוניציפלי, החברה האזרחית והמגזר העסקי. במסמך הודגש שמשרד החינוך הוא הגורם האחראי להתוויית המדיניות ויישומה, תוך חיזוק השותפות בין כלל השותפים בעשייה החינוכית והעמקת האמון ביניהם. עוד צוין במסמך כי המשרד מכיר בחשיבותה ובערכה הייחודי של חברה אזרחית מפותחת ועצמאית ורואה ערך בחיזוקה. לכן, המשרד יפעל לקיום ולטיוב של ממשקי העבודה עם ארגוני החברה האזרחית ולחיזוק יכולת קבלת ההחלטות של גורמי השטח, בדגש על מנהלי בית-הספר, ובתוך כך ייתן תשתיות וכלים לקבלת החלטות מושכלות ומקצועיות לשילוב תוכניות וגופים חיצוניים במוסדות החינוך ולעידוד יוזמה וחדשנות פנים-מערכתית.⁴⁰

לדברי גבי עוז-ארי, וכפי שצוין לעיל, לצד מסמך העקרונות, מדיניות משרד החינוך להסדרת פעילותם של גורמים חיצוניים מבוססת על המלצות השולחן העגול הבין-מגזרי. להלן יוצגו המלצות אלו.

4.1. מאגר התוכניות החיצוניות

על-פי המלצות השולחן העגול משרד החינוך יקים וינהל מאגר ממוחשב ובו כל התוכניות החיצוניות המופעלות בבתי-הספר. במאגר יופיעו תוכניות בסטטוס שונה: תוכניות המופעלות בשותפות עם נציגות ממטה המשרד, אשר מופיעות כיום בתפניית ("המסלול הירוק"), ותוכניות המופעלות ללא שותפות עם המשרד ("המסלול הכחול").⁴¹

הגורמים שמפעילים את התוכניות הם שיירשמו במאגר. בשלב הראשון יירשמו במאגר כל מי שמפעילים תוכניות במערכת החינוך כיום – תוכניות של ארגוני מגזר שלישי ושל תאגידים מסחריים המקיימים פעילות חברתית. בשלב זה לא יירשמו תוכניות בתשלום. כל תוכנית תעבור בדיקה מינהלית. **על התוכניות לעמוד בתנאי הסף האלה:**⁴²

- ניהול תקין למלכ"רים ופורמט מקביל לגופים עסקיים;
- הצהרה שהגוף אינו פועל נגד מטרות מדינת ישראל ו"מטרות החינוך";
- הצהרה שהגוף פועל על-פי כל דין (העסקה על-פי חוקי העבודה, אי-העסקת עברייני מין⁴³ וכדומה);
- התחייבות והצהרה בדבר הימנעות מפרסום גלוי וסמוי במערכת החינוך;⁴⁴

⁴⁰ שם.

⁴¹ משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – הכינוס ה-3: הצגת תוצרים – צוות א' – מאגר התוכניות, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_2698.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

⁴² שם.

⁴³ יש להזכיר כי החוק למניעת העסקה של עברייני מין במוסדות מסוימים, התשס"א-2001, על תיקוניו, אוסר על מעסיק במוסדות המכוונים למתן שירות לקטינים, כגון מוסדות חינוך, להעסיק אדם בעבודה המאפשרת לו לעמוד בקשר סדיר עם קטינים בלי שקיבל אישור ממשטרת ישראל שאין מניעה להעסיקו לפי חוק זה. עוד נקבע כי החוק יחול הן על מעסיק בפועל של בגיר באמצעות קבלן כוח אדם והן על גוף אשר נותן שירותי חונכות, הדרכה או הוראה לקטינים (כמו עמותת חינוך).

יצוין כי בחוזר המנכ"ל "הנוהל לאישור תכניות חינוכיות חיצוניות" אשר נגנו, נקבע כי עם אישור תוכנית חיצונית יידרש הגורם המפעיל להעביר למשרד, בנוגע לכל העובדים שיינתן שיידרשו לעבוד עם ילדים או לשהות במוסדות חינוך, אישור של המשטרה שאין כל מניעה להעסיקם, לפי הוראות חוק מניעת העסקה של עברייני מין במוסדות מסוימים, התשס"א-2001, כתנאי לאישור הפעלתה של התוכנית. משרד החינוך, חוזר מנכ"ל תשע"א/4(א), 3.7-63: הנוהל לאישור תכניות חינוכיות חיצוניות (גופים מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית), דצמבר 2010.

⁴⁴ בהקשר זה יש להזכיר כי חוק איסור פעילות מסחרית במוסדות חינוך, התשס"ח-2007, וחוזר מנכ"ל "האיסור הכללי לשלב פרסומת מסחרית במוסדות החינוך והתנאים לקבלת היתר במקרים מסוימים" (חוזר מנכ"ל תשס"ט/3(א) 3.7-57, נובמבר

- מסירת נתונים ומידע מהימנים ועדכניים על הארגון על-פי הסעיפים הנדרשים במערכת התוכניות.

נוסף על תנאי הסף, **על כל תוכנית ייאספו חוות דעת מאנשי מקצוע מהמטה ומהשטח**. הגורם העיקרי שאמור לתת חוות דעת הוא מנהלי בתי-הספר, שמכיוון שהם הגורם המקצועי שבא במגע ישיר עם התוכניות, הם נתפסים כמתאימים יותר מכולם לחוות את דעתם עליהן. המנהלים ידרגו את התוכניות לפי מחוון שיוכן בעבורם. נוסף על המנהלים, אנשי מקצוע רלוונטיים ממטה המשרד (דוגמת מפמ"רים) ייתנו חוות דעת על התוכניות שבתחום מומחיותם. חוות הדעת של גורמי המטה יתבססו על הנתונים שיוזנו למאגר, ולא על בחינה של התוכניות בשטח.⁴⁵

נוסף על חוות הדעת יכלול המאגר **דוחות ביצוע** של העמותות (דוחות כספיים, עמידה ביעדים וכדומה) ודוחות **מחקרי הערכה** שיספק הגוף שמפעיל את התוכנית. בשלב הראשון הערכת התוכניות תהיה וולונטרית. שלוש שנים לאחר שיחל השימוש במאגר, בכוונת המשרד לחייב את הגורמים במחקר הערכה. מלבד זאת ייכללו במאגר **עדויות נוספות** שהגורם המפעיל יראה לנכון להוסיף – סרטונים, מכתבים מתלמידים, הורים ומורים וכדומה.⁴⁶

תוכניות אשר לא יעמדו בכללים ובתנאים הנדרשים ותוכניות שמוסדות החינוך לא יבחרו בהן או יצברו חוות דעת שליליות **יוצאו מהמאגר בהחלטת ועדה ייעודית שיהיו בה נציגים משלושת המגזרים**.⁴⁷

כמו תפני"ת, המאגר יכלול מידע על תחום העיסוק של כל תוכנית; הנושאים הספציפיים שבהם היא מטפלת ומטרתה; אופן הפעלתה (זמן הפעלתה, גודל הקבוצה ואופן השיתוף של צוות החינוך); אוכלוסיית היעד (מגזר, פיקוח, שכבת גיל, אפיון אוכלוסייה ייעודית); היקף הפעילות ופריסת התוכנית לפי מחוזות; הערכת התוכנית, אם נעשתה הערכה; הגורם המפעיל, גורמים השותפים לתוכנית ונציגי מטה משרד החינוך המלווים אותה, אם יש כאלה; משאבים שהמפעיל מספק (מדריכים, מודרכים מקרב צוות המורים, משאבים נוספים) ומשאבים הנדרשים ממוסד החינוך (שעות הדרכה, שעות הוראה, שעות פיתוח מקצועי של הצוות, ציוד וחדרים). נוסף על כך ייכלל במאגר מידע על מוסדות החינוך שהתנסו בתוכנית לשם קבלת המלצות וייעוץ.⁴⁸

ביוני 2014 החלו במשרד בעריכת **פיילוט** למאגר הממוחשב ובמסגרתו התבקשו משתתפי השולחן העגול (יותר מ-100 נציגים של גורמים חיצוניים) לרשום את התוכניות שהם מפעילים במערכת החינוך במערכת הממוחשבת שהוקמה לשם כך.⁴⁹ לצד הפיילוט מוזנים למערכת בימים אלו פרטי התוכניות שמופעלות בשותפות עם נציגות ממטה המשרד, המופיעות במאגר תפני"ת. יצוין כי בתפני"ת לא הובאו חוות דעת

2008), קובעים כי מנהל מוסד חינוך לא יאפשר פרסום בכל דרך במוסד ואוסרים שימוש בפרסומת מסחרית, התקשרות או מתן וקבלה של חסות מגוף חוץ-מוסדי, לרבות גוף עסקי, במוסד חינוך או בפעילות מטעמו, ללא אישור הוועדה לאישור שילוב פרסומת מסחרית במשרד החינוך.

⁴⁵ מיכל עוז-ארי, ממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות, המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, השלמת מידע בדבר שדות במערכת ניהול תוכניות חינוך, דוא"ל, יולי 2014.

⁴⁶ שם.

⁴⁷ משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – כינוס שלישי, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_260514_209262.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014; משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – הכינוס ה-3: הצגת תוצרים – צוות א' – מאגר התוכניות, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_2698.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

⁴⁸ מיכל עוז-ארי, ממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות, המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, השלמת מידע, דוא"ל, יולי 2014.

לתרשים המאגר ראו נספח 1.

⁴⁹ הנ"ל, השלמת מידע, שיחת טלפון, יולי 2014.

על התוכניות הללו, אך במאגר החדש ייכללו חוות דעת על התוכניות, כמו התוכניות המתנהלות ללא שותפות עם המשרד. גב' מיכל עוז-ארי, הממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות במשרד החינוך, ציינה כי המשרד מעדיף תוכניות שמתנהלות בשיתוף פעולה עמו (תוכניות "המסלול הירוק"), והשאירה היא להעביר תוכניות רבות ככל האפשר למסלול זה.⁵⁰

ממשרד החינוך נמסר כי נבנית תוכנית הערכה לפיילוט בשיתוף ראמ"ה, וייבדקו בה גם שאלות כמותיות, כגון מספר המנהלים שהשתמשו במאגר, וגם שאלות איכותיות שיתבססו על קבוצות מיקוד של מנהלים ועל חוות דעת של גורמים מהמגזר השלישי על המאגר. הפיילוט אמור להסתיים באוקטובר 2014, המועד שבו אמור להיפתח המאגר להרשמה וולונטרית של מפעילי התוכניות החיצוניות. **במשרד החינוך מקווים כי לקראת תחילת שנת הלימודים תשע"ו (2015/16) יהיה אפשר לחייב מנהלים לבחור אך ורק תוכניות המופיעות במאגר.**⁵¹

4.2. מודל לשילוב מיטבי של תוכניות בבית-הספר

הקו המנחה של המודל⁵² הוא ההכרה בכך שמנהל בית-הספר הוא שצריך להוביל את המהלך לשילוב תוכניות חיצוניות בבית-הספר, בשיתוף צוות ההוראה. לשם כך הוחלט על הקמת ועדה מלווה בכל בית-ספר, אשר בראשה יעמוד מנהל בית-הספר, וישתתפו בה נציג אגף החינוך ברשות המקומית, נציג הפיקוח, נציג ההורים ומורים מצוות בית-הספר, והם ישתתפו בדיונים על-פי נושא התוכנית שתידון. כמו כן המשרד ממליץ לערב נציג של התלמידים.⁵³

המודל מציע מסגרת של שלושה שלבים לשילוב התוכניות:⁵⁴

א. שלב מקדים, המתקיים במסגרת החינוכית: מיפוי והערכה של צורכי המערכת ומטרותיה; מיפוי של התוכניות הקיימות; מיפוי היכולות הפנימיות ומקום צוות החינוך בתהליך שילוב התוכניות ובירור תקציבי. בעקבות שלב זה יתנהל דיון בוועדה המלווה, ומנהל בית-הספר יציג לפני הוועדה את היעדים והצרכים שלו ואת התוכניות שבהן ירצה להתמקד. הרשות המקומית, הפיקוח וההורים יוכלו להציג גם הם תוכניות (לאחר שיבדקו את רישומן במאגר ויצרפו מתוכן חוות דעת והשוואה לתוכניות אחרות).

ב. שלב ניהול התוכנית, הנעשה בכל תוכנית בנפרד: גיבוש ההסכם עם הגוף החיצוני; קביעת גורם מוביל מטעם המסגרת החינוכית ומטעם הגורם החיצוני; בניית תוכנית עבודה, ובכללה בדיקת משאבים, תקציב ומקורות מימון, מדדי ביצוע וכלי הערכה ושילוב התוכנית בתוכנית העבודה של בית-הספר; הצגת התוכניות לפני צוות בית-הספר וההורים; בניית תהליך מעקב אחר ביצוע התוכנית והערכתה ומנגנונים לאיגום הידע המצטבר במסגרת הפעלתה ולהטמעתו.

⁵⁰ ש.ם.

⁵¹ ש.ם.

⁵² לתרשים המודל ראו נספח 2.

⁵³ שם; משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – כינוס שלישי, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_260514_209262.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

⁵⁴ שם; משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – כינוס שלישי: תרשים מסכם – שילוב תוכניות בבית-הספר או במסגרת חינוכית, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_20156.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014; משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – הכינוס ה-3: הצגת תוצרים – צוות ב' – שותפות מיטבית, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_23581.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

ג. שלב סיום התוכנית: דיון מסכם בוועדה המלווה; הצגת תוצאות ההערכה; ניהול הידע שהצטבר בתוכנית; הסקת מסקנות וכתובת משוב במאגר התוכניות. אם התוכנית הסתיימה ביוזמת הגורם החיצוני והצורך שמילאה עודנו רלוונטי, בשלב זה ייכלל גם איתור תוכנית חדשה שתחליף את התוכנית שהסתיימה.

לשם יישום אופטימלי של המודל יכין המשרד כלים שיסייעו לגורמים הרלוונטיים בעבודתם: כלי למיפוי צרכים; נוסח הסכם עם הגורם המפעיל תוכנית חיצונית; קווים מנחים לתיאום ציפיות עם אנשי הקשר מטעם התוכנית החיצונית; חוות דעת על התוכנית החיצונית וקריטריונים לשילוב תוכנית חיצונית.⁵⁵ כמו כן מונה רפרנט בכל מחוז שיהיה אחראי להטמעת המדיניות לכניסתן של תוכניות למוסדות החינוך.⁵⁶

4.3. אמנה בין-מגזרית להפעלת תוכניות במערכת החינוך

האמנה היא מסמך הצהרתי שנחתם במעמד השולחן העגול המסכם.⁵⁷ האמנה מציגה את "רוח השותפות" הבין-מגזרית, וכוללת הצהרה שמכירה בתרומה הייחודית של כל מגזר למערכת החינוך והכרה בצורך בשיתוף פעולה בין-מגזרי לקידום מערכת החינוך. באמנה מפורטים העקרונות הכלליים שיש להשתית עליהם את שיתוף הפעולה הבין-מגזרי: הכרה הדדית ואחריות הדדית, קיומה של מטרה משותפת, מקצועיות ומחויבות לדרכי הפעולה לשותפות מיטבית (שפורטו לעיל). כמו כן מובאים בה עקרונות פעולה לשותפות בהפעלת תוכניות במערכת החינוך: הקפדה על שימוש בתוכניות הרשומות במאגר בלבד; ביסוס הפעלת התוכניות על הסכם כתוב שייחתם לאחר תהליך תיאום ציפיות; הקפדה על פרסום מידע מהימן, עדכני ומדויק על התוכניות; שקיפות בדבר הקריטריונים להערכת התוכניות והפעלת התוכניות על בסיס הקריטריונים; המשך השיח הבין-מגזרי בנושאים שונים.⁵⁸

לסיכום, ניכר כי המדיניות שתוארה לעיל שונה מהמדיניות שנקבעה (אך לא יושמה) בחוזר המנכ"ל "הנוהל לאישור תכניות חיצוניות"⁵⁹ בנקודה מרכזית אחת: בחוזר המנכ"ל אישור התוכניות החיצוניות היה אמור להיעשות ביחידת מטה ייעודית שהוקמה לשם כך, ואילו לפי המדיניות הנוכחית מרכז הכובד עובר מהמטה המרכזי לרמת בית-הספר: תפקיד יחידת המטה שהוקמה הוא להתוות מדיניות ולנהל את תהליך האישור והרישום של התוכניות, אך את אישור התוכניות מבחינה פדגוגית ותוכנית (מעבר לאישור מינהלי) עושה הדרג המבצע – מנהלי מוסדות החינוך (בליווי צוות בית-הספר, הפיקוח והרשות המקומית). מדיניות זו מבוססת על עקרון "חוכמת המונים": תוכנית שתקבל חוות דעת חיוביות רבות

⁵⁵ משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – כינוס שלישי: תרשים מסכם – שילוב תכניות בבית-הספר או במסגרת חינוכית, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_20156.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

⁵⁶ משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – כינוס שלישי, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_260514_209262.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

⁵⁷ הנוסח המלא של האמנה מופיע בנספח 3.

⁵⁸ בת חן וינהבר, גלי סמבירא ומיכל עוז-ארי, תכניות של החברה האזרחית במערכת החינוך: מקרה בוחן של הסדרה משותפת בשולחן עגול בין-מגזרי, משרד החינוך ומרכז "שיתופים", 2014; משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – האמנה הבין-מגזרית להפעלת תכניות במערכת החינוך, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_60515.PDF, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.

⁵⁹ משרד החינוך, חוזר מנכ"ל תשע"א/א(4), 3.7-63: הנוהל לאישור תוכניות חינוכיות חיצוניות (גופים מהמגזר השלישי ומהקהילה העסקית), דצמבר 2010.

תיבחר על-ידי מנהלים נוספים, ואילו תוכנית שתקבל חוות דעת שליליות לא תיבחר ולבסוף תוצא מהמאגר.

למרות שינוי משמעותי זה, נראה כי הביקורת של מבקר המדינה על חוסר התייחסות לחלק מההמלצות שהוגשו להנהלת המשרד בנושא בחוזר המנכ"ל "הנוהל לאישור תכניות חיצוניות" תקפה גם למדיניות הנוכחית שתוארה לעיל. במדיניות זו אין כלים לוודא הקצאה שוויונית של משאבים על-פי אמות מידה ברורות ועל-פי סדר עדיפויות שתואם את מדיניות המשרד (וכפי שיוצג בהמשך, יש ממצאים המעידים על הקצאה לא שוויונית של משאבי תוכניות, בהיעדר פיקוח אפקטיבי). כמו כן, לא נמצא כי המדיניות נותנת מענה להערת המבקר בדבר הצורך להבחין בין נושאי מעטפת, שבהם אפשר לאשר פעילות תוכניות חיצוניות, ובין תחומי ליבה, שהעיסוק בהם צריך להישאר בידי מערכת החינוך.

5. נתונים על תוכניות חיצוניות במערכת החינוך

כאמור, עד כה משרד החינוך לא אסף דרך קבע מידע על התוכניות החיצוניות הפועלות במערכת החינוך. לכן, אין נתונים עדכניים על התוכניות ועל הגורמים החיצוניים המפעילים אותן. בעבר נעשו ביוזמת משרד החינוך כמה סקרים כדי לאמוד את ממדי התופעה ולהבין את מאפייניה. בשנת הלימודים תשס"ד (2003/04) ערך האגף להערכה ומדידה במשרד החינוך סקר עמותות בקרוב ל-1,200 בתי-ספר. בשנת הלימודים תשס"ח (2007/08) ערכו במכון ליזמות בחינוך במכללת בית ברל סקר שכלל העברת שאלונים בקרב מנהלי בתי-ספר (180 מנהלים), ובקרב נציגי עמותות (138 עמותות), קרנות (21 קרנות) ועסקים פילנתרופיים (47 חברות עסקיות) המעורבים בהפעלת תוכניות חיצוניות במערכת החינוך. בד בבד נערך בלשכת המדען הראשי במשרד החינוך סקר במדגם מייצג של 60 בתי-ספר יסודיים וחיטבות ביניים בחינוך הממלכתי-עברי, הממלכתי-ערבי והממלכתי-דתי. להלן יוצגו עיקרי הממצאים מסקרים אלו.⁶⁰

היקף – במשרד החינוך מעריכים בהערכה גסה כי כיום פועלות בין 4,000 ל-6,000 תוכניות חיצוניות במוסדות החינוך בניהול מאות ואף אלפי גורמים.⁶¹ מהסקרים עולה כי תוכניות חיצוניות נפוצות ביותר בבתי-הספר. בסקר האגף להערכה ומדידה עלה כי בכל בית-ספר פעלו בין תוכנית אחת ל-31 תוכניות, ובממוצע פעלו שש תוכניות בכל בית-ספר. בסקר המדען הראשי נמצא כי בכל בית-ספר פעל גורם אחד לפחות, ומספרם עשוי להגיע ל-19. בממוצע פעלו בכל בית-ספר כשבעה גורמים חיצוניים.⁶² בסקר המכון

⁶⁰ אם לא צוין אחרת, הנתונים בפרק זה לקוחים מהמקורות האלה:

סקר המכון ליזמות: בת חן וינהבר, רינת בן נון ואיתן שיפמן, סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך, דוח ממצאים – תשס"ח, המכון ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית בית ברל, 2008.

סקר המדען הראשי: ליטל ברלב ונורה כהן, סקר פעילות גורמים חיצוניים בבתי-ספר יסודיים וחיטבות ביניים בחינוך הרגיל, העברי והערבי – דוח מסכם, לשכת המדען הראשי במשרד החינוך, אוגוסט 2008.

סקר האגף להערכה ומדידה (היות שדוח המחקר המסכם את הסקר לא אותר, יוצגו להלן רק ממצאים מעטים מסקר זה, המוזכרים בדוח מבקר המדינה ובדוח ועדת זילר): מבקר המדינה, דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011 ולחשבונות שנת הכספים 2010 (הדוח המלא): משרד החינוך, מעורבות המגזר השלישי והמגזר העסקי במערכת החינוך, מאי 2012; משרד החינוך, סיכום עבודת הצוות לקביעת קריטריונים לכניסת גופים מתערבים ופעילות המגזר השלישי במערכת החינוך (ועדת זילר), טיוטה, יולי 2006.

⁶¹ מיכל עוז-ארי, ממונה על ניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות, המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, מכתב תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת בנושא: מעורבות ארגוני מגזר שלישי במערכת החינוך, דוא"ל, יולי 2014; הנ"ל, השלמות מידע, שיחת טלפון, יולי 2014.

לדברי מיכל עוז-ארי, באתר "גיידסטאר", המרכז מידע על עמותות בישראל, רשומות כ-6,500 עמותות חינוך פעילות, אך לא ברור אילו מהן פועלות בתוך מערכת החינוך.

⁶² בסקר נבדקו כלל הגורמים החיצוניים שמפעילים תוכניות חינוך במוסדות החינוך, לרבות בנות שירות לאומי, מורות חילות ומתנדבים יחידים. כמו כן נכללות בו תוכניות קצרות טווח ואף פעילויות חד-פעמיות. חשוב להבהיר גם כי בסקר נמנו בניסוח של גורמים חיצוניים לבתי-הספר, אך גורם חיצוני עשוי לקיים כמה פעילויות באותו בית-ספר והוא נספר בכל בית-ספר שבו הוא פועל פעם אחת. כך, גורם כזה נכלל במנייה כמספר בתי-הספר שהוא פועל בהם. כל גורם מקיים 1.6 פעילויות בממוצע.

ליזמות עלה כי ב-89% מבתי-הספר פעלה תוכנית חיצונית אחת לפחות, ובממוצע פעלו כשלוש תוכניות בכל בית-ספר.

תחומי העיסוק של התוכניות – בסקר המכון ליזמות עלה כי 36% מהתוכניות שהופעלו בבתי-הספר יועדו לתגבור וקידום בתחומים הנלמדים בבית-הספר: מיומנויות היסוד (מתמטיקה, שפת אם ושפה זרה) ומדעים. רוב התוכניות (כ-64%) עסקו בהעשרה בתחומים שתוכנית הלימודים מכסה חלקית בלבד (אמנות, מוזיקה וכדומה) ובפיתוח כישורי חיים ומיומנויות (יכולת התדיינות, העצמה משפחתית וחברתית ועוד). בסקר המדען הראשי עלתה תמונה דומה: כ-30% מכניסות הגורמים החיצוניים לבתי-הספר נועדו לתגבור נושאים שהם חלק מתוכנית הלימודים, לעומת 65% מהכניסות שנועדו להפעיל תוכניות העשרה (6% מהכניסות יועדו גם להעשרה וגם לתגבור). עם זאת, שליש מהכניסות שנועדו להעשרה הופעלו באופן נקודתי (פעם אחת עד ארבע פעמים), ורק מחציתן נמשכו רוב השנה או כל השנה, ואילו הרוב הגדול של הכניסות שנועדו לתגבור (89%) פעלו זמן ממושך.⁶³

קהל היעד של התוכניות – מסקר המכון ליזמות עולה כי רוב התוכניות נועדו לתלמידים (כ-81%). רק כ-4% מהתוכניות נועדו למורים, ואילו למורים ותלמידים יחד נועדו כ-10% מהתוכניות. עוד עולה מהסקר כי רוב התוכניות (62%) היו סלקטיביות, קרי, הן נועדו לתלמידים בעלי דרישות או צרכים מסוימים (21% מהתוכניות נועדו לתלמידים מתקשים, 10% – לתלמידים מצטיינים ו-31% – לתלמידים שנבחרו או בחרו להשתתף בתוכנית), ומיעוטן (32%) נועדו לכל הכיתה או בית-הספר. מסקר המדען הראשי עולה תמונה שונה: על-פי רוב (63%) הפעילות נועדה לכלל התלמידים בדרגת כיתה מסוימת. כ-33% מהכניסות היו סלקטיביות: ב-18% מהן הפעילות נועדה לתלמידים מתקשים, ב-2% – לתלמידים מצטיינים וב-12% מהן הופעל קריטריון אחר (עולים חדשים, תלמידים בינוניים וכדומה).

הגורמים המפעילים את התוכניות – מסקר המדען הראשי עלה כי הגורמים העיקריים שפעלו בבתי-ספר היו קרנות ועמותות חינוך (28% מהכניסות של גורמים חיצוניים). נוסף עליהם פעלו גופים המסתמכים על כוח אדם לא מקצועי דוגמת פר"ח או שירות לאומי (17%), עסקים פילנתרופיים (16%), עסקים שנותנים שירות תמורת תשלום (13%), רשויות מקומיות (9%), עמותות שלא מתחום החינוך כמו האגודה למלחמה בסרטן או אלו"ט (7%), גופים ציבוריים כמו הצבא או הרשות לבטיחות בדרכים (6%), ומתנדבים שאינם חלק מארגון (3%).⁶⁴ מסקר המכון ליזמות עלה כי רוב התוכניות החיצוניות הופעלו על-ידי עמותות (65%), עשירית מהתוכניות היו מטעם הרשות המקומית, ושיעור דומה – מטעם גופים ציבוריים כגון הצבא והסוכנות היהודית. לפי סקר זה רק 6% מהתוכניות היו בתשלום.

בסקרים נבדק גם כוח האדם שהעביר בפועל את התוכניות החיצוניות. בטבלה שלהלן מוצג שיעור התוכניות (לפי סקר האגף להערכה ומדידה וסקר המכון ליזמות) או שיעור כניסות הגורמים לפעילות בבתי-הספר (לפי סקר המדען הראשי), המופעלות על-ידי כל אחת מקבוצות כוח האדם.

⁶³ בהקשר זה אפשר לציין גם בדיקה של נתוני עמותות חינוך שנרשמו במאגר רשם העמותות בשנים 1981-2007, שנמצא בה כי 40% מהן עוסקות בתחומי ערכים, שיעור דומה – בתחומי העשרה, 13% – בצמצום פערים, 4% – בצרכים מיוחדים ו-4% – בהכשרה ושיטות חינוך. בת חן וינהבר, "המגזר השלישי והפילנתרופיה העסקית בחינוך – מגמות ומאפיינים", **במרכז העניינים** 2, ינואר 2008.

⁶⁴ יש לציין כי עיקר הפעילות של עמותות שלא מתחום החינוך, גופים ציבוריים ועסקים פילנתרופיים אינה מתמשכת (עד ארבע פעילויות במהלך חודש אחד). עמותות שלא מתחום החינוך מגיעות לבתי-הספר כמעט תמיד להרצאה חד-פעמית.

טבלה 1: כוח האדם המפעיל את התוכניות החיצוניות (באחוזים)

סקר המכון ליזמות	סקר המדען הראשי	סקר האגף להערכה ומדידה	
58%	64%	13%	כוח אדם מטעם הגורם החיצוני
22%	16%		מורי בית-הספר
11%	8%		כוח אדם מחוץ למערכת החינוך
17%	7%		מורי בית-הספר לצד כוח אדם מטעם הגורם החיצוני
	3%		מורי בית-הספר לצד כוח אדם מחוץ למערכת החינוך

בסקר האגף להערכה ומדידה נמצא כי פחות משישית התוכניות הועברו על-ידי כוח אדם מטעם הגורם החיצוני, ואילו משני הסקרים האחרים עולה תמונה שונה, שלפיה חלק הארי של התוכניות הופעלו על-ידי מורים או מדריכים מטעם הגורם החיצוני. עוד עולה מהסקרים כי ברבע עד חמישית מהמקרים מורי בית-הספר הם שהעבירו את התכנים לתלמידים, ובכעשירית מהמקרים התוכניות הופעלו על-ידי מתנדבים או כוח אדם חיצוני ששכר בית-הספר. נוסף על המצוין בטבלה בסקר האגף להערכה ומדידה עלה כי מנהל בית-הספר היה מעורב רק בשליש מהתוכניות המופעלות בבית-הספר. בהקשר זה חשוב לציין כי מסקר המכון ליזמות עולה שכ-80% מהעמותות העסיקו עובדים בעלי תואר בחינוך (פורמלי או בלתי פורמלי), ו-14% העסיקו עובדים חסרי הכשרה רלוונטית.

מקורות המימון⁶⁵ – בטבלה שלהלן מוצג שיעור התוכניות (מנתוני סקר המכון ליזמות) ושיעור כניסות הגורמים לפעילות בבתי-הספר (מסקר המדען הראשי), שמימן כל אחד מגורמי המימון. בסוגריים מצוין שיעור התוכניות/כניסות שהגורם המממן כיסה באופן בלעדי.

טבלה 2: מקורות המימון לפעילות הגורמים החיצוניים במערכת החינוך

ארגון חיצוני או תורם חיצוני אחר	הרשות המקומית	ההורים	משרד החינוך	בית-הספר
39%	28.5% (13.5%)	35.8% (6.5%)	4.8%	6.5%
69% (51%)	31% (14%)	19% (5%)	7%	6%

למרות ההבדלים הגדולים בין שני הסקרים עולה מהנתונים כי הגורמים המממנים העיקריים היו הארגונים החיצוניים, ההורים והרשויות המקומיות. בולט בשיעורו הקטן משקל המימון מטעם משרד החינוך.

הערכת התוכניות – בסקר המכון ליזמות נמצא כי רק 10% מהתוכניות עברו הערכה מטעם גוף חיצוני בלתי תלוי, ו-2% עברו הערכה של בית-הספר. 43% מהתוכניות עברו הערכה פנימית של הגוף החיצוני עצמו. הדבר מעיד, לדברי עורכי הסקר, על חוסר מודעות לחשיבות של ביסוס מנגנוני הערכה מקצועיים וסדורים לשם מתן כלים לבחינת ההצלחה של התוכניות.

⁶⁵ נוסף על נתונים אלו משרד החינוך מחזיק בנתוני בקרת התקן, ומהם אפשר ללמוד בין השאר על התפלגות מקורות המימון לשעות הלימוד בבתי-הספר. עם זאת, אי-אפשר ללמוד מנתונים אלו על היקפן ועל מאפייניהן של תוכניות חינוך חיצוניות בבתי-הספר.

5.1. הבדלים במעורבותם של גורמים חיצוניים לפי מאפייני בית-הספר

מהסקרים עולה שמעורבותם של גורמים חיצוניים במערכת החינוך לובשת צורה שונה בבתי-ספר בעלי מאפיינים שונים. למשל, עלו הבדלים בין החינוך העברי לחינוך הערבי בתפוצת התוכניות: בסקר המדען הראשי עלה כי בבתי-הספר הערביים פעלו במוצא 4.7 גורמים חיצוניים בכל בית-ספר, לעומת 7.9 גורמים בבית-ספר בחינוך העברי. בסקר המכון ליזמות עלה כי בחינוך הערבי פעלו במוצא 3.1 תוכניות בכל בית-ספר, לעומת 3.2 בחינוך הממלכתי-עברי ו-3.3 בחינוך הממלכתי-דתי.

הבדלים נמצאו גם בין בתי-ספר באזורים שונים בארץ: בסקר המדען הראשי נמצא כי בבתי-ספר של החינוך העברי במרכז הארץ פעלו 8.5 גורמים חיצוניים במוצא, ואילו בבתי-ספר בפריפריה פעלו 6.4 גורמים במוצא. בסקר המכון ליזמות לא נמצאו הבדלים ברורים בין מרכז לפריפריה אך עלו הבדלים בין המחוזות: היחס הגבוה ביותר של תוכניות לבתי-הספר נמצא במחוז חיפה (3.9) ובמחוז תל-אביב (3.6); יחס נמוך למדי נמצא במחוז מרכז (2.4) ובמחוז ירושלים (2.6).

בסקר המדען הראשי לא נמצאו הבדלים של ממש בפעילות הגורמים החיצוניים בין בתי-ספר הנבדלים זה מזה ברמה החברתית-כלכלית, אולם בסקר המכון ליזמות אותרו הבדלים כאלה. נמצא כי בבתי-ספר שאוכלוסייתם מתאפיינת ברמה חברתית-כלכלית נמוכה (מדד טיפוח גבוה⁶⁶) פעלו תוכניות רבות יותר ביחס למשקל בתי-ספר אלו במדגם (46% מהתוכניות הופעלו ב-42% מבתי-הספר במדגם – יחס של 1.09), ואילו בבתי-ספר במדד הטיפוח הנמוך, שאוכלוסייתם מתאפיינת ברמה חברתית-כלכלית גבוהה, היחס הפוך (14% מהתוכניות הופעלו ב-17% מבתי-הספר במדגם – יחס של 0.76). בבחינת מאפייני התוכניות שהופעלו בבתי-ספר ברמות טיפוח שונות עולה תמונה שונה. למשל, עולה כי בבתי-ספר המשתייכים למדד הטיפוח הגבוה משקל התוכניות הסלקטיביות (תוכניות המיועדות לקבוצה ספציפית של תלמידים בכיתה) היה גדול במיוחד (72%), ושיעור התוכניות הלא-סלקטיביות (תוכניות המיועדות לכל הכיתה או לכל בית-הספר) היה קטן במיוחד (24%), ואילו בבתי-הספר במדד הטיפוח הנמוך רק 46% מהתוכניות היו סלקטיביות, ו-47% מהתוכניות היו לא סלקטיביות. אף שנתונים אלו אינם מעידים על מספרם המדויק של התלמידים שנחשפו לתוכניות בכל בית-ספר הם מאפשרים אומדן, ואומדן כזה מערער על התמונה העולה מבחינת מספר התוכניות המופעלות בכל בית-ספר.

הבדלים נמצאו גם באופני המימון של תוכניות בבתי-ספר בעלי מדד טיפוח שונה. בבתי-הספר החזקים הגורמים המממנים העיקריים היו הרשות המקומית וההורים, והם מימנו 60% מהתוכניות. בבתי-הספר החלשים הגורם המממן העיקרי היה הארגון החיצוני או תורם אחר (47% מהתוכניות), ואילו ההורים והרשות המקומית מימנו רק 31% מהתוכניות (ההורים מימנו בלעדית 1% מהתוכניות).

עוד עולה מסקר המכון ליזמות כי **גם תוכני התוכניות שונים בבתי-ספר ברמות טיפוח שונות:** תוכניות התגבור, קידום המיומנויות וכישורי חיים היו מכוונות על-פי רוב לאוכלוסייה מתקשה (כלכלית או לימודית), ועל כן היו פעילות יותר בבתי-ספר במדד הטיפוח הגבוה; תוכניות שעוסקות בנושאי העשרה היו נפוצות יותר בבתי-ספר במדד הטיפוח האמצעי, ועוד יותר בבתי-ספר במדד הטיפוח הנמוך. יש לציין שלתוכניות אלו ניתן בדרך כלל מימון רב יותר מההורים או מהרשויות המקומיות.⁶⁷ יתרה מזו, בבתי-

⁶⁶ את מדד הטיפוח של בתי-הספר קובע משרד החינוך, והוא מבוסס על משתנים גיאוגרפיים וחברתיים-כלכליים. לצורך הסקר חולקו ציוני המדד לשלוש רמות: נמוך (עשירונים 1-3, קרי אוכלוסייה חזקה שאינה זקוקה לטיפול נוסף), בינוני (עשירונים 4-6) וגבוה (עשירונים 7-9 – אוכלוסייה חלשה הזקוקה לטיפול נוסף).

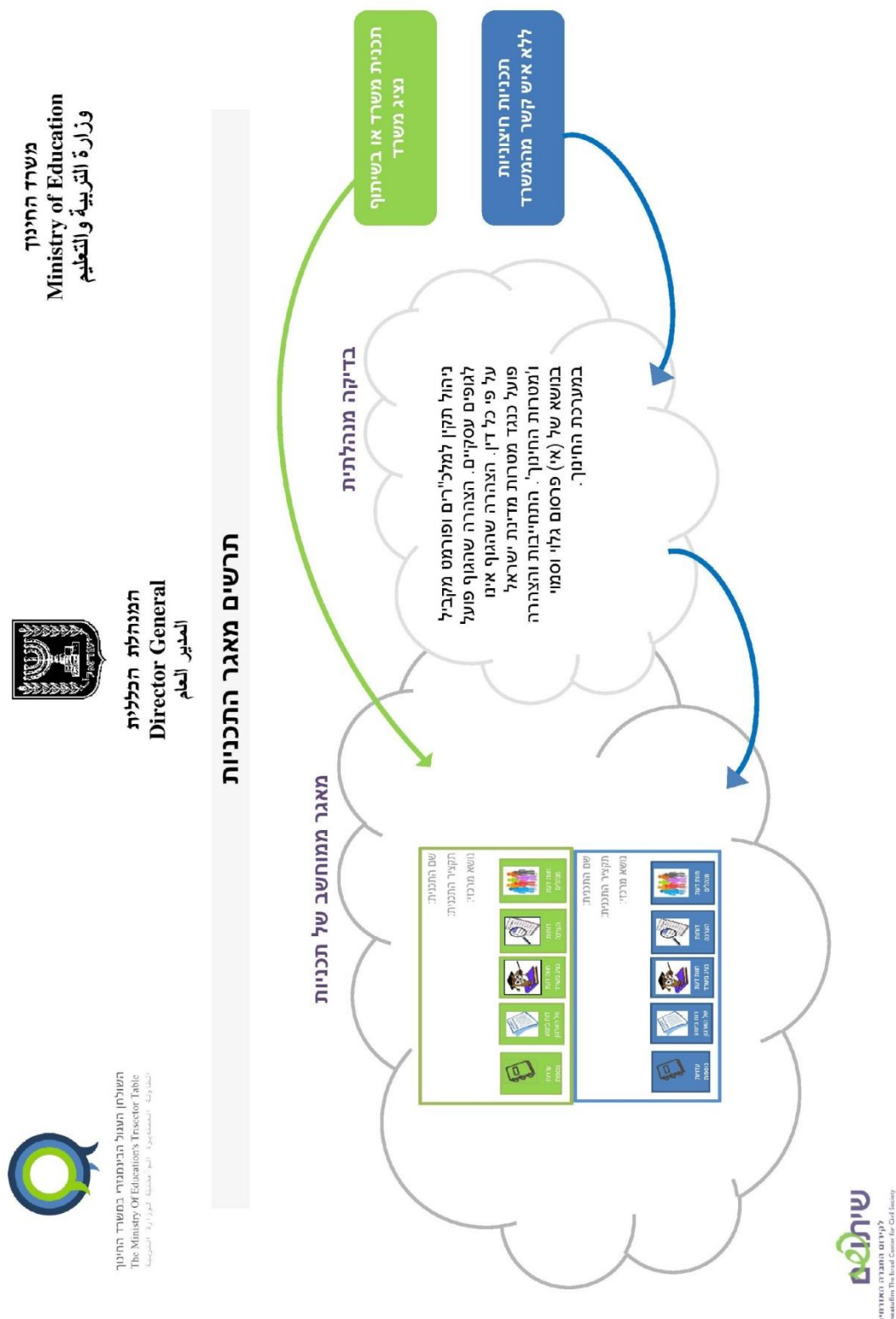
⁶⁷ במחקר המשך שנערך במכון ליזמות בשנת תשס"ט (2008/09) כדי לבחון את השפעת המיתון הכלכלי על הפעלתן של תוכניות מטעם ארגונים חיצוניים בבתי-ספר נמצא כי חלה ירידה בהיקף המעורבות של גורמים חיצוניים במערכת, ובעיקר בתחום ההעשרה – תחום שנשען בעיקר על מימון הורים ורשויות מקומיות ופועל בעיקר בבתי-ספר חזקים. ירידה קטנה

הספר המיועדים לאוכלוסייה לא מבוססת בלט המשקל הגדול של תוכניות המיועדות לתלמידים מתקשים (27%), לעומת המשקל הקטן של תוכניות למצטיינים (5%). לעומת זאת, בבתי-ספר המיועדים לאוכלוסייה מרמת הביניים ולאוכלוסייה מבוססת היה משקל דומה לתוכניות למתקשים (18% ו-11% בהתאמה) ולמצטיינים (16% ו-9% בהתאמה).

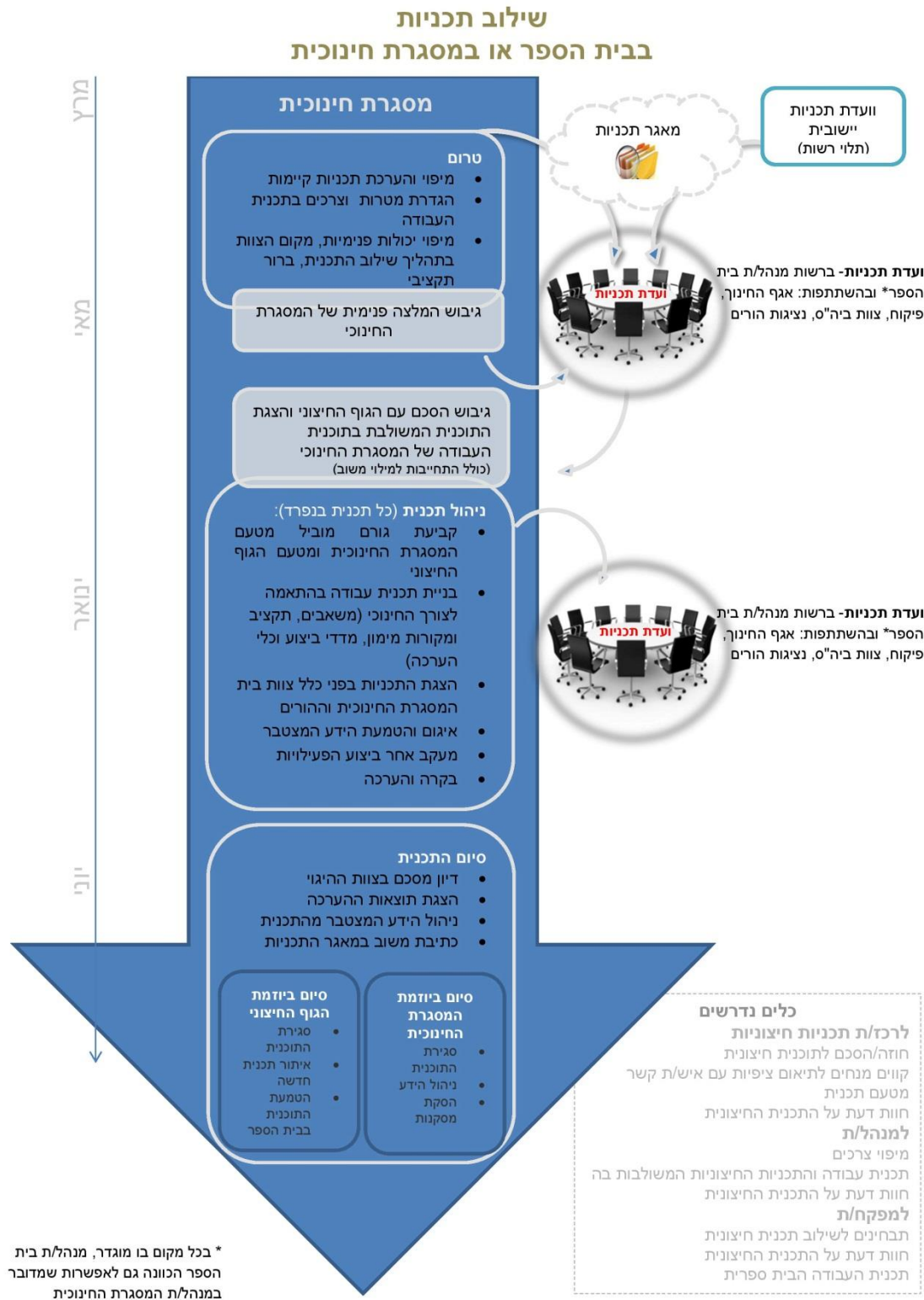
במקום אחר מסכמות שתיים מעורכות סקר המכון ליזמות את הפערים הללו וטוענות כי הם מעידים על "הבדלים של ממש בתמהיל התוכניות וברמת נגישותן לתלמידים... תלמידים בקהילות חזקות נהנים ממגוון רחב יותר של תוכניות העשרה ותוכניות אחרות אשר ניתנות ברובן לכלל הכיתה, ואילו בתי-ספר בקהילות חלשות מקבלים יותר תוכניות סיוע ותגבור, רובן פונות רק לתלמידים חלשים. כשבדקים את מימון התוכניות מגלים שהסיבה לכך היא שגורמים פילנתרופיים מעדיפים לתרום יותר לתוכניות סיוע ותגבור לתלמידים חלשים, ואילו בבתי-ספר חזקים יש נטייה גדולה יותר של ההורים וגם של הרשות המקומית לקנות תוכניות העשרה... בבתי-הספר המבוססים נהנים מבידול איכותי עקב הפעלת תוכניות החברה האזרחית".⁶⁸

יותר חלה בתחומי התגבור וצמצום הפערים, הממומנים בעיקר על-ידי גופים פילנתרופיים. רינת בן נון ובת חן וינהבר, "תקצירי דוחות המכון ליזמות בחינוך: תשס"ט ותש"ע – פריסת תוכניות חינוך של ארגוני המגזר השלישי בבתי-הספר הציבוריים", במרכז העניינים 4, מרס 2010.

⁶⁸ בת חן וינהבר ורינת בן נון, "צרכנים או נתרמים – השפעת פעילות החברה האזרחית על שוויוניות בין בתי-ספר", ביטחון סוציאלי 83, מרס 2010, עמ' 96-97.



⁶⁹ משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – כינוס שלישי: תרשים מאגר התכניות, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_42239.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014



⁷⁰ משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – כינוס שלישי: תרשים מסכם – שילוב תכניות בבית הספר או במסגרת חינוכית, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_20156.pdf, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014



השולחן העגול הבינמגזרי במשרד החינוך

האמנה הבינמגזרית להפעלת תוכניות במערכת החינוך

אנו, חברים ועמיתים בשולחן העגול הבינמגזרי של משרד החינוך המייצגים נקודות מבט מגוונות - מטה משרד החינוך, מנהלים במוסדות החינוך, מורים, הורים, רשויות מקומיות, מנהלי עמותות, מנהלי קרנות ותאגידים עסקיים - מבקשים לקדם את החברה בישראל באמצעות חיזוק החינוך, ומאמינים כי שיתופי פעולה בינמגזריים הם מרכיב חשוב בקידום חינוך איכותי, מגוון ויצירתי.

מתוך כוונה לקדם הסדרה של היחסים בין המגזרים, אנו מצהירים על דבקותנו בעמדות המוצגות מטה ומתחייבים לשמור על עקרונות אלה כבסיס לבניית שותפויות בינמגזריות מועילות, משפיעות ופוריות:

עקרונות

מחויבות מקצועית	הכרה ואחריות הדדית
שותפויות בינמגזריות יפעלו מתוך מחויבות כלל המעורבים לאמות מידה מקצועיות של תכנון, ביצוע, הערכה, בקרה וניהול הידע המצטבר.	משרד החינוך הוא בעל הסמכות והנושא באחריות על מערכת החינוך בישראל.
השותפים יכבדו את משאבי הזמן, הידע, ההון הכלכלי וההון האנושי שמשקיעים כלל השותפים.	המנהלים במוסדות החינוך הם גורמי המפתח והאחראים לקבלת החלטות על קיומן של תוכניות חיצוניות במוסדות החינוך.
דרכי פעולה לשותפות מיטבית	השותפים מכירים בחשיבות ובערך הייחודי של המגזר הציבורי, המגזר העסקי והמגזר השלישי, ומכבדים את השונות ביניהם.
השותפים מתחייבים כי הכנסת תוכניות לבתי הספר תבצע בהתאם לתהליך שותפותי מיטבית כפי שמופיע בהמלצות השולחן העגול הבינמגזרי ובהנחיות משרד החינוך.	כל שותפות תפעל על בסיס אחריות מוגדרת ומוצהרת של כל צד ומתוך שקיפות מלאה לגבי המטרות, הגורמים המעורבים והתועלות שבה.
המנהלים במוסדות החינוך יפעלו לשיתוף הרשות המקומית, ההורים, הפיקוח, הצוות והתלמידים בתהליך קבלת ההחלטות על שילוב תוכניות חיצוניות במוסדות החינוך.	מטרה משותפת
	המטרה בקיום השותפות היא קידום טובת התלמיד בישראל תוך חתירה לשוויון הדדמניות.

יישומים

משרד החינוך מתחייב לשקיפות לגבי התבחינים להערכת תכניות.	במוסד חינוכי יופעלו אך ורק תוכניות הרשומות במאגר התוכניות של משרד החינוך.
משרד החינוך יציע נושאים לקידום במסגרת השיח הבינמגזרי.	כל תכנית שתופעל תתבסס על הסכם בכתב ועל תיאום ציפיות בין המוסד החינוכי לבין הנהלת התכנית.
התכניות יפעלו על בסיס התבחינים המקצועיים שהגדיר משרד החינוך.	השותפים השונים יפרסמו מידע מהימן, עדכני ומדויק על פעילותם.

ביום שני, י"ב אייר, תשע"ד, יום שני, 12 במאי 2014, באנו על החתום בבניין מועצת העיר ירושלים:

⁷¹ משרד החינוך, השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך – האמנה הבין-מגזרית להפעלת תוכניות במערכת החינוך, מאי 2014, אתר מרכז "שיתופים", http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130514_60515.PDF, תאריך כניסה: 25 ביוני 2014.



הערכת יישום המדיניות לשילוב תכניות חינוכיות חיצוניות במערכת החינוך: מערך מחקר

א. רקע

ארגונים מהמגזרים השונים (המגזר הראשון, השני והשלישי) פעילים מזה שנים במערכת החינוך ומפעילים תכניות חינוכיות חיצוניות במוסדות החינוך. כמות התכניות החיצוניות הפועלות במוסדות החינוך ואופיין חייבו הסדרה של הנושא, ועל כן קיים משרד החינוך תהליך של שיח בין-מגזרי שבסופו גובשה המדיניות לשילוב תכניות חינוכיות חיצוניות במערכת החינוך (חוזר מנכ"לית 1-9.12 אפריל 2015).

מטרות המדיניות:

- פיתוח, יישום והטמעת המדיניות בתחום ניהול התכניות והקשר הבין מגזרי
 - יצירת תשתית למיפוי וניהול התכניות החינוכיות החיצוניות
 - הבניית מנגנונים לתיאום ושיתוף פעולה בין מגזריים
 - רתימת השותפים והכשרת לבבות
- היחידה לניהול תכניות ולשותפויות בין מגזריות הינה היחידה האחראית להבניית תהליכים להסדרת נושא התכניות החינוכיות החיצוניות הפועלות במוסדות החינוך (בחינת התכנית, בחירתה, הכנסתה למוסד החינוכי והפעלתה) תוך העצמת המנהיגות החינוכית ותוך שילוב הכוחות, הידע, החדשנות והמשאבים של הארגונים השונים מהמגזר הראשון, השני והשלישי. כמו כן, היחידה אחראית על פיתוח מנגנוני תיאום בין מגזריים בראייה אסטרטגית, בשגרה ובחירום.

ב. מחקר ההערכה

מבין הגורמים המעורבים ביישום המדיניות והשימוש במאגר התכניות, מחקר הערכה זה מתמקד ב"לקוחות" והמשתמשים העיקריים - מנהלי בתי הספר. יבדקו גם בעלי תפקידים נוספים בבית הספר ומחוצה לו המעורבים בבחירת התכניות החיצוניות ובשימוש בהן.

מטרת מחקר ההערכה היא לבדוק בקרב אוכלוסייה זו את מידת ואופן השימוש במערכת התכניות החינוכיות (מאגר התכניות הממוחשב): מה מניע את השימוש במערכת? מה גורם לשימוש או אי שימוש במערכת? מה מידת השפעת המשובים וחוות הדעת על בחירת התכניות בפועל? האם וכיצד גורם מאגר התכניות, בסופו של דבר, להתמקצעות ולאיכות טובה יותר של התכניות המועברות בבתי הספר? והאם כתוצאה מהמהלך כולו משתנה אופן שיתוף הפעולה בין המוסד החינוכי לבין הגופים החיצוניים?

ממטרה ראשית זו נגזרות שלוש מטרות משנה:

- בחינת השלבים בהתנסות בתי הספר בשימוש במערכת התכניות החינוכיות (מאגר התכניות הממוחשב) תוך זיהוי נקודות העוצמה המסתמנות של המערכת לצד נקודות התורפה:
 - זיהוי הנושאים ו/או התכניות המובילים במאגר ואפיון שלהם
 - איתור נקודות הקושי בשימוש במאגר והסיבות לכך

2. בחינת שינוי אפשרי באופן שילוב התכניות החיצוניות בבית הספר בעקבות מאגר התוכניות והמודל המומלץ:

- אופי השינוי
- התרומה או הפגיעה של השינוי באפקטיביות הנתפסת של התכניות החיצוניות בבית הספר

3. בחינת חוות הדעת (משוב המנהלים) במאגר הממוחשב:

- ההסתייעות של המשתמשים במשובים במאגר, תוך התייחסות לתועלת/קושי קיימים.
- גורמים שמזרזים או מעכבים משוב תכניות ע"י המשתמשים
- המשוב כמשקף את איכות התכנית שאותה הוא מעריך

שאלות ההערכה

א. ההתנסות - כיצד היה השימוש במאגר בפועל

מי משתמש במאגר בבית הספר? לאיזה נושאי תוכן השתמשו בו ובאיזה נושאים לא ומדוע?

מה היה מביא להגדלת השימוש במאגר?

מי מרוויח ומי מפסיד מן השימוש במאגר?

מה יש בו יותר מדי? מה חסר בו?

האם היו קשיים במהלך השימוש במאגר? מהם? כיצד ניתן למנוע אותם? איזה קשיים היו תלויים במפעילים (מנהל/רכז) ואיזה קשיים נבעו מתכנון המאגר?

האם במהלך ההתנסות היו שינויים או עדכונים במאגר? מה הם היו וממה נבעו?

האם היה שינוי באופן הבחירה וההפעלה של תוכניות חיצוניות בעקבות השימוש במאגר? מה השתנה? מה הייתה התרומה של המאגר לדרך השימוש בתכניות חיצוניות? במה הוא לא השפיע?

ב. השימוש במשוב והערכת האפקטיביות

עד כמה נחשפים המשתמשים בתוכניות למשוב? עד כמה מתחשבים בו? במה המשוב תורם? במה לא? מה נחוץ כדי להגביר את השימוש במשוב? עד כמה נוח השימוש במשוב? עד כמה הוא נתפס כאמין, כמשקף את התוכניות בפועל?

עד כמה המרואיינים עצמם ממשבים? מדוע כן? מדוע לא? על סמך מה הם ממשבים? האם נכנסים כאן גם שיקולים נוספים מלבד איכות התוכנית? מה היה גורם להגברת מתן משובים ע"י המשתמשים?

ג. כללי

עד כמה השימוש במאגר משנה את טיב היחסים עם הגורמים האחרים המעורבים בתכניות החיצוניות? ספקי התכניות, הרשויות, המשרד, ההורים?

בטווח הארוך, מהן התועלות שבית הספר יכול להפיק מהמאגר?

האם עשוי להתברר שהוא גרם גם לנזק? בנושא התכניות החיצוניות? בעניין אחר? במה למשל?



ג. איסוף הנתונים

מתודולוגיה

איסוף המידע על השאלות שהועלו כאן יעשה במתודולוגייה של מחקר איכותני באמצעות ראיונות עומק. הראיונות הינם כלי המאפשר לזהות את תפיסת הנחקרים בנושא הנדון, על היבטיה השונים (הגלויים והסמויים), את האופן בו הם תופסים את המדיניות החדשה והאם הם מיישמים אותה בפועל.

אוכלוסיית המחקר

מנהלי מוסדות חינוך ; גורם נוסף בכל מוסד חינוכי המשמש באופן פורמאלי או בלתי פורמאלי כ"רכז" הפעלה של התכניות החיצונית בבית הספר ; גורם המעורב ובקיא בתהליך הבחירה וההפעלה של התכניות החיצוניות בבית הספר; מפקחים.

הראיונות יבוצעו ב- 25 בתי ספר תוך חלוקה בין המחוזות השונים ותוך מענה לאפיונים הבאים:

- בתי ספר מהחינוך הממלכתי, הממלכתי דתי ומהמגזר ערבי
- בתי ספר גדולים ובתי ספר קטנים

מקור המידע	כלים	הערכה מספרית
מנהלי בתי ספר	ראיונות עומק	1 מנהל 25 X בתי ספר
רכזים בית-ספריים	ראיונות עומק	1 רכז בית-ספרי 15 בתי ספר
מפקחים	ראיונות עומק	10



יוצאים לדרך

הכינוס ה-1 של השולחן העגול במשרד החינוך



השולחן העגול הבין מגזרי הראשון במשרד החינוך בראשות השר והמנכ"לית (2013)



שותפויות בחינוך תוצרי השיח הבין מגזרי במשרד החינוך 2012-2016



צוות בין מגזרי בוחן עמדות של "משילות משתפת" (2013)





צוותי תכנון (2015)





משרד החינוך מוביל שולחן שיח ב'כנס הממשלתי הראשון בנושא שיתוף ציבור' (משרד רוה"מ, 2016)



שולחן קידום בריאות במערכת החינוך (2016)

