

משרד החינוך

ספר תוכניות העבודה

לשנת 2011

ירושלים, שבת תשע"א, ינואר 2011





הקדמה // ראש הממשלה

ח"כ בנימין נתניהו

אנו מפרסמים כאן את תוכניות העבודה של משרדי הממשלה. הדבר מסייע להתוות את מדיניות הממשלה ומבטא את מחויבותה לשקיפות ביחס ליעדיה ולהישגיה. באופן זה ניתן יהיה להשוות את ביצועי המשרדים לתכנון המקורי של הפעולות הממשלתיות.

עיון בספר זה מראה התקדמות ניכרת בהיקפן ובאיכותן של תוכניות העבודה המשרדיות. הדבר מעיד על תכנון מעמיק בעבודה הממשלתית ועל התמקדות בתוצאות – ולא כפי שהיה – בתשומות.

לכל אחד ממשרדי הממשלה תחומי עיסוק מוגדרים, מהם נובעות משימותיו. עם זאת, כמה יעדים מרכזיים עולים: **הגברת הצמיחה, צמצום הפערים החברתיים וצמצום הפערים בין המרכז לפריפריה**. בתום שנת העבודה הקודמת הנחיתי את משרדי הממשלה לקבוע יעד נוסף לפעילותם: **הפחתת הנטל הבירוקראטי ושיפור השירות לציבור**. יעד זה בא לידי ביטוי בתוכניותיהם של המשרדים השונים.

אשרנו את התקציב הדו-שנתי השני לשנים 2011 ו-2012, וקבענו מסגרת תקציבית יציבה ואחראית. כעת עלינו להבטיח, שהמשאבים והתשומות הארגוניות של כל משרד יקדמו את המטרות והיעדים שלו. תפוקות המשרדים יימדדו בהתאם למדדי הצלחה שנקבעו בתוכנית.

עם תום הרבעון הראשון של 2012, יוצגו בישיבת הממשלה הישגי משרדי הממשלה אל מול המטרות והיעדים שהוגדרו להם. בכך נוכל לתקן ולשפר את פעילותינו במידת הצורך.

בנוסף, נפעל השנה לחיזוק יכולת המשילות, לשיפור השירות לעסקים ולאזרחים ולשיפורו של כוח האדם בשירות הממשלתי.

הספר המונח לפניכם מהווה אבן דרך בפועלנו המשותף לביסוסה של ישראל כמעצמה כלכלית אזורית וכמרכז טכנולוגי עולמי – מדינה שמעוגנת בערכיה, מטפחת את כשרון אזרחיה, וחה בביטחון ובשלום עם שכניה.

אני סמוך ובטוח שמאמצים בשנה הקרובה יקרבו את ישראל ליעד זה.

הקדמה // מנכ"ל משרד ראש הממשלה

איל גבאי

ספר זה, אשר את הוצאתו יזם משרד ראש הממשלה, מציג את עיקרי תוכניות העבודה של משרדי הממשלה לשנת 2011.

כנס תוכניות העבודה מתקיים השנה בפעם החמישית ברציפות. בשנתיים האחרונות העמקנו באופן ניכר את העבודה באמצעות חיזוק גופי התכנון במשרדי הממשלה, ויזמנו את הוצאתן לאור של התוכניות במתכונת רחבה ומחייבת מבשנים קודמות.

תוכניות העבודה מביאות לידי ביטוי את התהליך שנעשה על ידי משרדי הממשלה לשם קביעת מטרות ויעדים, במסגרת התשומות שנקבעו להם על ידי כנסת ישראל בחוק התקציב, וזאת לצד הגדרת התפוקות וההישגים המצופים. התפוקות יבחנו בהתאם למדדי הצלחה שנקבעו על ידי המשרדים.

ספר זה הוא תוצר של עבודת תכנון יסודית ומעמיקה, המתקיימת ברבים ממשרדי הממשלה. הוא מבטא צעדים ראשוניים בשיפור התכנון בחלק אחר של משרדי הממשלה. מבחינה זו נותן הספר ביטוי לעבודה המתקיימת, אך גם מציב רף להתקדמות ולשיפור.

עיון מעמיק בתוכניות הממשלה מעורר את הצורך בהרחבת שיתופי הפעולה הבין-משרדיים. אני קורא לחברי המנכ"לים לעיין בתוכניות העבודה של עמיתיהם, ולקיים בעקבות כנס תוכניות העבודה מפגשי מטה עם משרדים העוסקים בנושאים משקים, לרבות ברמת המחוזות.

במהלך השנה הקרובה נשקוד על תוכנית לאומית להפחתת הנטל הביורוקראטי, המתייחסת לכלל הרבדים של הרגולציה הממשלתית ושל השירות הניתן על ידי כלל משרדי הממשלה.

אנו מחויבים להתייעל ולהגביר את האפקטיביות של המגזר הציבורי תוך הקפדה על הרגולציה החיונית והמהותית. ראש הממשלה רואה בצמצום הביורוקרטיה מנוע צמיחה פנימי בר קיימא, שיש לשלב בתוכניות העבודה של כל משרדי הממשלה. כך נפעל בשנת 2012.

גם המובן מאליו צריך שייאמר לפעמים, ולפיכך אני רואה חשיבות עליונה בחשיבה וניסוח מחדש של מטרותינו והגדרת דרכי המדידה של עמידה ביעדים ובמטרות שהצבנו לעצמנו. אלו הם כלים הכרחיים למיקוד פעילותינו, ולקידום יעדי הממשלה.

אני רוצה להודות לחברי המנכ"לים שיחד עמנו נכנסו לתהליך כולל של חיזוק היבטי התכנון בעבודת הממשלה, ואשר ספר זה הוא אחד מפירותיו. זוהי דוגמא אישית של השרים ומנכ"לי משרדיהם הפועלים בשקיפות, במקצועיות ובשיטתיות להשגת היעדים של משרדיהם.

מבוא // המדריך לקורא

ספר תוכניות העבודה לשנת 2011 הינו אבן דרך בקידום התכנון הממשלתי, תוצר זה הינו חלק מתהליך שמקדם משרד ראש הממשלה להטמעת תרבות התכנון במגזר הציבורי ולהגברת השקיפות לציבור.

הספר ערוך בהתאם לדימויים המתקיימים בכנס המנכ"לים השנתי להצגת תוכניות העבודה של משרדי הממשלה במהלך חודש ינואר: התייעלות ושיפור שירות בעבודת הממשלה, צמיחה כלכלית, צמצום פערים חברתיים, שלטון חוק ואיכות חיים, הסברה ודיפלומטיה ציבורית, פיתוח אזורי פריפריה.

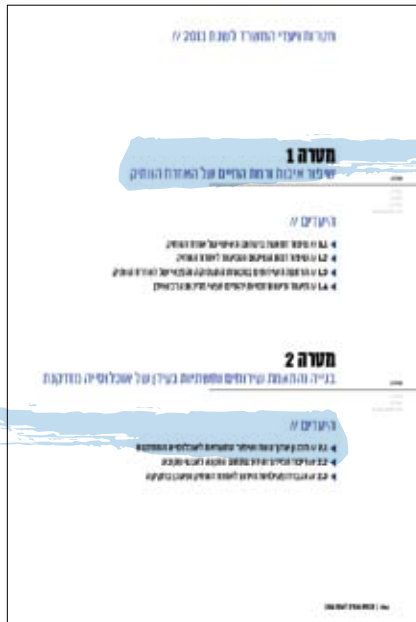
כל פרק בספר בנוי מארבעה חלקים:

◀ חלק ראשון // הקדמת השר והמנכ"ל לתוכנית העבודה

החלק מבטא את החזון וכיווני הפעולה המרכזיים של המשרד בשנת 2011 ודגשים אישיים של המנכ"ל והשר.

◀ חלק שני // מטרות ויעדי המשרד

הצגת תמונה כוללת על מגמות הפעולה של המשרד כפי שהן באות לידי ביטוי במטרות שהגדיר ופריטתן ליעדים.



// המטרות הן ההישגים הרחבים אליהם מכוון המשרד בפועלו, ומגדירות את העתיד הרצוי בסביבה

// היעדים הינם הישגי הביניים המקרבים את המשרד להשגת מטרותיו

◀ חלק שלישי // מדדי הצלחה נבחרים

חלק זה מציג מספר מדדים בולטים מתוך תוכנית העבודה של המשרד, מבחר של מדדים מתוך מדדי התפוקה והתוצאה הרבים שהמשרד קבע לעצמו בשנת 2011. קבוצה זו נבחרה על מנת לאפשר מבט תמציתי על עיקרי השינוי שהמשרד מעוניין לייצר בסביבה בה הוא פועל.

מדדי הצלחה נבחרים
לשנת 2011

שם	ערך	ערך יעד	שינוי
מספר תלמידי לימודים מלאים במוסדות חינוך	48,274	48,274	0%
מספר ימי מחנכים בלימודים עם נכונות יעיל	100%	100%	0%
מספר תלמידי מחנכים מתחילים הוראה	1,100	1,100	0%
מספר תלמידי מחנכים מתחילים הוראה	1,200	1,200	0%
מספר ימי מחנכים מתחילים הוראה	1,100	1,100	0%

הנתונים מוצגים כערך יעד, והערך הממשי מוצג כערך יעד. המספרים מוצגים כערך יעד, והערך הממשי מוצג כערך יעד.

משרד החינוך, משרד החינוך, משרד החינוך

// **מדדי הצלחה** : שם כולל למדדי תפוקה ותוצאה שהמשרד קבע כמצביעים על מידת הצלחתו.

◀ חלק רביעי // עיקרי תוכנית העבודה

הצגה מפורטת של היעדים והמשימות שמתכנן המשרד על מנת להשיג את המטרות שקבע לעצמו. יעדים ומשימות אלו ילוו במדדי תפוקה ותוצאה.

// במקרים מסוימים כאשר מדדי התפוקה מקרינים על היעד ולא ניתן לשייכם למשימה זו אחרת, הם נקבעו כמדדי הצלחה. בנוסף, כאשר לא ניתן היה להגדיר בשלב זה תוצאות צפויות, גם כן נקבעו מדדי תפוקה כמדדי הצלחה.

משימות

1. משימה 1: ...
2. משימה 2: ...
3. משימה 3: ...
4. משימה 4: ...

מדדי תפוקה

מס' משימה	מדד תפוקה	יחידת מדידה	ערך יעד	ערך ממוצע
1	מס' משימות	מס'	10	10
2	מס' משימות	מס'	10	10
3	מס' משימות	מס'	10	10
4	מס' משימות	מס'	10	10

מדדי תוצאה

מס' משימה	מדד תוצאה	יחידת מדידה	ערך יעד	ערך ממוצע
1	מס' משימות	מס'	10	10
2	מס' משימות	מס'	10	10
3	מס' משימות	מס'	10	10
4	מס' משימות	מס'	10	10

// משימה הינה הפעולות שהמשרד מבצע כדי להשיג את היעדים שהוגדרו

// מדדי תפוקה הינם תוצרי הפעילות הממשלתית

// מדדי תוצאה מגדירים את השינויים המצופים בסביבה החיצונית, המשקפים את הערך שיצרה הממשלה בפעילותה

// יצויין כי תחת כל משימה קיים רובד נרחב של שלבי התארגנות המבוצעים בתוך המערכת הממשלתית אשר אינם מפורטים במסגרת ספר זה.

קריאת טבלת מדדים

// **ערך בסיס** - המספר או השיעור שמולו תימדד ההצלחה במועד הנקוב (האפשרויות: המספר הקיים, המספר שבוצע בשנה הקודמת, וריק במידה והערך הנוכחי אינו ידוע, בדרך כלל משום שלא נמדד עד כה).

// **מועד** - המועד שקבע המשרד לעמידה במדד ולתאריך מדידתו, רוב המועדים מתייחסים לסוף שנת העבודה (אם כי בתוכניות העבודה במשרדים נקבעו מועדים לרבעונים וחציניים).

ערך בסיס	מועד (תאריך)	ערך נוכחי
✓	30/9/2011	-
	30/9/2012	-
✓	30/6/2012	-
5	30/6/2011	2

// **ערך צפוי** - המספר או השיעור שיתקיים במועד הנקוב.

// **סימני עזר** -

// במידה וההצלחה הינה כאשר הפעולה התבצעה במהלך המועד הנקוב, נסמן וי (✓).

// במידה ונערכות פעולות של איסוף ומחקר עד למועד הנקוב לשם ביסוס מדד חדש, ייכתב: "הערך יימדד בשנת 201x".

// הרחבת המדידה הממשלתית

ספר זה מבטא מהלך כולל להרחבת ולהעמקת השימוש במדדי תפוקה ותוצאה בממשלה. הוא מכיל מאות מדדים אשר נקבעו בהתבסס על ניסיון שנצבר בשנים קודמות, אולם מרביתם ימדדו בפעם הראשונה באופן מסודר ומקיף. הגם שנעשו ניסיונות בשנים קודמות לתכנן ולמדוד, הנה לראשונה יש בידנו כלי שיטתי המאפשר לקיים מעקב מקיף ועקבי.

המדדים מופנים קודם כל פנימה, אל תוך המערכת הממשלתית - אל כל יחידה, אגף ומחוז, כאמות מידה שנקבעו על ידי המשרדים המסמנות את הביצועים המצופים מהם. אנחנו מעריכים שתוכניות העבודה תחזקנה את היכולת לברור, בינות ללחצים ולקשיים, את הנתיבים הקריטיים להתקדמות.

כל "ערך צפוי" המופיע בתוכניות העבודה שלפניכם, טומן בחובו מתח אינהרנטי בין השאיפה לאומדן טהור ומדויק לבין הצורך לסמן יעד שיאתגר את המערכת. מהי נקודת האיזון הנכונה שבין דיוק לאתגר, נזהה טוב יותר בסוף המהלך שאנו פותחים היום. הפקת לקחים אחראית מהמעקב שיתקיים בסוף השנה ובתחילת השנה שלאחריה, תחייב מתן דגש לא רק על הפער בין הצפוי למצוי אלא גם על קיומה או היעדרה של מגמת שיפור בביצועי הממשלה.

מדידה זו תלמד הרבה על האפקטיביות של פעולות הממשל, על אופן ההתנהלות של המערכת הממשלתית, על טיב התכנון ועל יכולות החיזוי, ועל מגבלות המציאות. היא תשמש אבן יסוד ביצירתו השיטתית של בסיס ידע עליו יהיה ניתן להסתמך בשנים הבאות, ומכאן חשיבותו הנוספת של המהלך.

לא פשוט לממשל לקבל החלטה על יציאה למהלך כזה. בוודאי כשחלק מהלמידה יעשה תוך כדי תנועה, ובמיוחד כשהמהלך כולו פתוח לציבור. מדובר אם כן בצעד חלוצי, שמתחיל דרך שרק ראשיתה באה לידי ביטוי בספר שבידכם.

משרד החינוך

// תכנית עבודה לשנת 2011

הקדמה // שר החינוך ח"כ גדעון סער
מנכ"ל ד"ר שמשון שושני



// **משרד החינוך** // המשרד לאזרחים ותיקים // המשרד לביטחון פנים // משרד המשפטים // משרד ההסברה והתפוצות // המשרד לשיתוף פעולה אזורי // משרד החוץ // משרד התחבורה והביטחון בדרכים // משרד הביטחון // המשרד לתקלאות ופיתוח הכפר // המשרד לפיתוח הנגב והגליל // משרד התרבות והספורט // משרד ראש הממשלה

הקדמה // שר החינוך

ח"כ גדעון סער

הקדמה

תורה 1

תורה 2

תורה 3

מדדי העלמה בנחרים

שינוי עמוק במערכת החינוך הישראלית מחייב, בין היתר, שינוי בתרבות ארגונית.

בתוכנית המקיפה שהצגנו לממשלה ולכנסת באוגוסט 2009, חודשים ספורים לאחר כניסתי לתפקיד, הצבתי יעדים מדידים למערכת. אני מאמין שללא יעדים מדידים לא ניתן לחולל תהליכי שיפור ושינוי.

מאז הוצבו יעדים אלה, כבר ראינו שיפור במספר הזכאים לבגרות (לאחר שנים של מגמה הפוכה) ועליה במבחני המיצ"ב בכל תחומי הדעת ובכל המגזרים.

אני מאמין שאת תוצאות גישה זאת נראה גם בתוצאות המבחנים הבינלאומיים ("הפירלס" ו"טימס") שיתקיימו בסוף שנת הלימודים הנוכחית (מאי - יוני 2011).

תכניות עבודה שמתבססות על סטנדרטים, יעדי ביצוע והצלחה הן הדרך לשיפור המערכת החל מכיתת הלימודים בבית הספר היסודי.

אנו כבר בעיצומם של תהליכי שינוי.

אם נגלה נחישות ועקביות בביצוע - נראה תוצאות. זה בידיו.

אני מאמין בכוחנו להצליח.

גדעון סער

הקדמה // מנכ"ל המשרד

ד"ר שמשון שושני

הקדמה

תורה 1

מטרה 2

מטרה 3

מדדי העלמה בנחרים

מערכת החינוך בישראל ניצבת בפני אתגרים רבים ומורכבים המשפיעים על המטרות והיעדים המנחים את עבודת משרד החינוך ואופן הקצאת משאביו. ביניהם, נכללים אתגרים כגון צמצום הפערים הלימודיים בין שכבות ומגזרי אוכלוסייה שונים, שיפור איכות המורים וההוראה, צמצום האלימות ושיפור האקלים החינוכי במוסדות החינוך והתאמת תכנית הלימודים למהה-21, הן מבחינת תכנים ומיומנויות נדרשות והן מבחינת סביבות הלמידה.

בתכנית המוצגת כאן הציבה הנהלת משרד החינוך שלוש מטרות ואחד-עשר יעדים המנחים וממקדים את עבודת המשרד בשנים 2009-2012. תכניות יישום ומשימות מגוונות בגודלן ובהיקפן, פותחו על ידי יחידות המטה על מנת להצמיד ולהוביל את מערכת החינוך להשגת מטרות ויעדי המשרד.

בשנתיים האחרונות מקיים משרד החינוך, בהובלת מינהל התכנון, שני תהליכים חוצי ארגון מרכזיים התומכים ומלווים את יישום תכניות המשרד וההתקדמות ביעדיו. התהליך הראשון מתמקד בהכנת תכנית עבודה משרדית לשנת הלימודים העוקבת, תכנית עבודה המושתתת על מכלול המשימות המבוצעות על ידי יחידות המטה והמחוזות השונים לקידום יעדי המשרד. התהליך השני נסב סביב מעקב ובקרה אחר היישום של כל אחת מהמשימות לקידום יעדי המשרד.

שני התהליכים מונחים באופן מובנה ושיטתי תוך התבססות על שדרת מדדים מרכזיים אשר הוגדרו על ידי יחידות המטה השונות, בכל אחד מיעדי המשרד ומשימותיו. עקרונות התכנון והבקרה המנחים שני התהליכים אלו, מבוססים על התפיסה, השפה והמתודולוגיה שמקדם האגף לתכנון מדיניות ממשרד ראש הממשלה בכלל המשרדים הממשלתיים.

הנהלת משרד החינוך שמה לה למטרה לחזק את ערך האחריותיות (Accountability) בתרבות הניהולית המשרדית, תוך ביסוס הנורמות הארגוניות הנדרשות לצורך כך. תהליכי תכנון, הכנת תכניות עבודה ופעולות מעקב ובקרה, מהווים רכיב משמעותי במיסוד הנורמות הארגוניות המקדמות תרבות ניהולית זו.

ד"ר שמשון שושני

מטרה 1

מערכת החינוך תחזק את החינוך לערכים ציוניים, יהודיים, דמוקרטיים וחברתיים

מטרה 1

מטרה 2

מטרה 3

מדדי העלמה נבחרים

// היעדים //

- 1.1 // העמקת החינוך לערכים
- 1.2 // מאבק באלימות ועיצוב אקלים חינוכי מיטבי

מטרה 2

שיפור הישגים לימודיים

מטרה 2

מטרה 3

מדדי העלמה נבחרים

// היעדים //

- 2.1 // שיפור הדרגתי ועקבי במבחני מיצ"ב ומבחנים בינלאומיים
- 2.2 // העלאת שיעור הדכאים לתעודת בגרות מלאה ואיכותית
- 2.3 // צמצום פערים לימודיים
- 2.4 // חיזוק החינוך הטכנולוגי-מקצועי
- 2.5 // חיזוק מעמד המנהל
- 2.6 // חיזוק מעמד המורה

מטרה 3

עידוד האפקטיביות והיעילות במערכת החינוך

מטרה 3

מדדי הצלחה נבחרים

היעדים //

- 3.1 // ניצול מקסימלי של זמן הלימוד ◀
- 3.2 // התאמת תכנית הלימודים למציאות החינוכית המשתנה ◀
- 3.3 // תקשוב מערכת החינוך והתאמתה למאה ה-21 ◀

מדדי הצלחה נבחרים

לשנת 2011/2

מדדי הצלחה נבחרים

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס	
עלייה הדרגתית	1/7/2011	46.1%	שיעור זכאים לתעודת בגרות
43,600	1/7/2011	40,000	מספר התלמידים הלומדים בתכניות המיועדות להעלאת שיעור הזכאים לבגרות¹
1,135	1/7/2011	735	מספר הסטודנטים הלומדים במסגרת תכניות ייחודיות לגיוס כוח אדם איכותי להוראה
1,000	1/7/2011	553	מספר המורים המצטיינים במקצועות הליבה שקיבלו תגמול מיוחד עבור מעבר ללמד בפריפריה
175	1/7/2011	123	מספר בתי-הספר בהם מופעלת תכנית ייחודית להתערבות למניעת אלימות

1. התכנית מאפשרת הפעלת מסגרות למידה גמישות ופרטניות לתלמידי כיתות י' - י"ב לקראת בחינות הבגרות, תוך התייחסות להיבטים שונים של למידה על פי יעדים ברורים וקריטריונים מובהקים להצלחה



מטרה 1 // מערכת החינוך תחזק את החינוך לערכים ציוניים, יהודיים, דמוקרטיים וחברתיים

מטרה 1: יעד 1.1

יעד 1.1 // העמקת החינוך לערכים

מטרה 1: יעד 1.2

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1** // הפעלת סיורים חינוכיים בירושלים לכל הגילאים (פרויקט 'נעלה לירושלים')¹
- ◀ **משימה 2** // הטמעת מקצוע 'מורשת ישראל' בבתי הספר²
- ◀ **משימה 3** // הפעלת תכניות לעידוד הגיוס לצה"ל ולשירות הלאומי-אזרחי³
- ◀ **משימה 4** // הרחבת מיזם 'מסע ישראלי' - לכיתות י"א⁴
- ◀ **משימה 5** // הטמעת שעת חינוך בחינוך היסודי ובחינוך העל-יסודי לחיזוק והעמקת התנהגות ערכית
- ◀ **משימה 6** // חידוש חידון התנ"ך למבוגרים

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס	
550	1/7/2011	450	תלמידים שעלו לירושלים במסגרת הפרויקט 'נעלה לירושלים' (באלפים)
✓	1/7/2011	-	הוראת מקצוע 'מורשת ותרבות ישראל' בכלל בתי הספר
60	1/7/2011	43	מרכזי ההכנה לצה"ל הפועלים ברשויות המקומיות
327	1/7/2011	300	תיכונים בעלי נתוני גיוס נמוכים בהם מונהגת תוכנית עידוד הגיוס לצה"ל ולשירות הלאומי-אזרחי
20,000	1/7/2011	12,400	תלמידים הלוקחים חלק במיזם 'מסע ישראלי'
2,081	1/7/2011	-	מועמדים אשר הגישו מועמדותם לחידון התנ"ך למבוגרים
2,190	1/7/2011	2,004	בתי הספר המפעילים שעת חינוך בחינוך היסודי והעל יסודי

1. לתלמידי כיתות ה', ד' ו-י"א

2. המקצוע עוסק בתכנים הבאים: סמלים ומנהגים, מנהגים וזמיות מופת, מעגל החיים היהודי, ערכים חברתיים מוסריים וציונות

3. הפעלת תוכנית מותאמת לכל בית ספר ופעילות ממוקדת בבתי ספר עם נתוני גיוס נמוכים

4. תכנית המדגישה חיזוק תחושת שייכות לעם ולארץ ישראל, תוך העמקת זהות יהודית, ציונית וישראלית

מטרה 1 // מערכת החינוך תחזק את החינוך לערכים ציוניים, יהודיים, דמוקרטיים וחברתיים

◀ יעד 1.2 // מאבק באלימות ועיצוב אקלים חינוכי מיטבי

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1 //** קביעת נהלים ותקנות בנוגע לטיפול באלימות ועיצוב אקלים בית ספרי¹
- ◀ **משימה 2 //** הפעלת תכנית ייחודית להתערבות בבתי ספר עתירי בעיות משמעת ואלימות²
- ◀ **משימה 3 //** פרסום תקנון בית-ספרי ליצירת אקלים בטוח ומניעת אלימות³
- ◀ **משימה 4 //** הטמעת תכניות חינוכיות ייחודיות, המשלבות מודלים לניהול שיח רגשי, חברתי וערכי בין המורה לתלמידים⁴
- ◀ **משימה 5 //** הרחבת התכנית "עיר ללא אלימות"⁵

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס
175	1/7/2011	123
100%	1/7/2011	82%
100%	1/7/2011	85%
1,550	1/7/2011	1,438
1,370	1/7/2011	1,248
137	1/7/2011	86
80	1/7/2011	12

- בתי-הספר בהם מופעלת תכנית ייחודית להתערבות אחוז בתי הספר שפרסמו תקנון ליצירת אקלים בטוח אחוז בתי הספר בהן פועלות תוכניות 'כישורי חיים'⁶
- בתי הספר המעודדים את התלמידים לגלות מעורבות חברתית בכיתה, בביה"ס ובקהילה
- בתי ספר המקיימים מפגשי מחנך-תלמידים לניהול שיח חברתי-ערכי-רגשי
- חטיבות ביניים המפעילות את התכנית 'חינוך אישי'⁷
- רשויות בהן פועלת התכנית "עיר ללא אלימות"

1. הנהלים כוללים: פרסום חוזר מנכ"ל חדש, הטמעת מנגנון ניטור ובקרת אלימות (שאלונים המועברים למורים ולתלמידים ובודקים טווח רחב של סוגיות הנוגעים לאלימות), דיווח שוטף בנושאי היעדרויות, משמעת ואלימות

2. התכנית כוללת מיפוי ואבחון, הקמת צוותי עבודה, תכנון התערבות והפעלתה וכן גם מתן מענה פסיכולוגי לילדים עם בעיות התנהגות והכשרת מדריכים

3. התקנון נבנה בשיתוף תלמידים והורים ונחתם על ידם

4. מגוון תוכניות הכוללות תכנית 'כישורי חיים', עידוד תלמידים לגילוי מעורבות חברתית בסביבה, מתן תפקיד ואחריות לתלמידים, מפגשי מחנך-תלמידים, תכנית 'חינוך אישי' ועוד

5. פעולה עירונית מערכתית המכוונת להתמודדות עם כלל סוגי ומצבי האלימות המתרחשת. בשיתוף עם המשדר לבטחון פנים

6. מטרת התכנית לפתח כישורים ומיומנויות להתמודדות במצבי חיים שונים

7. תכנית להרחבת המפגש הביני-אישי בין תלמידים למחנכים ויצירת תכנית אישית לכל תלמיד לפיתוח חזקות אישיות



מדדי תוצאה //

מטרה 2: יעד 2.2
מטרה 2: יעד 2.3
מטרה 2: יעד 2.4
מטרה 2: יעד 2.5
מטרה 2: יעד 2.6

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס	
עלייה הדרגתית	1/7/2011	46.1%	שיעור הזכאים לתעודת בגרות
527	1/7/2011	512	ציון ישראל במבחן PIRLS (באוריינות קריאה לכיתות ד')
480	1/7/2011	463	ציון ישראל במבחן TIMMS (מתמטיקה לכיתה ח')
480	1/7/2011	468	ציון ישראל במבחן TIMMS (מדעים לכיתה ח')
495	1/7/2012	447	ציון ישראל במבחן PISA (מתמטיקה) ¹
491	1/7/2012	455	ציון ישראל במבחן PISA (מדעים)

יעד 2.1 // שיפור הדרגתי ועקבי במבחני מיצ"ב ומבחנים בינלאומיים

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1** // הקצאות שעות לשיפור המיומנויות בשפת אם בכיתות ג-ד' לטובת תכניות שונות²
- ◀ **משימה 2** // הקצאת שעות לשיפור המיומנויות במתמטיקה, מדעים ושפת אם בכיתה ז'-ח' לטובת תוכניות שונות³
- ◀ **משימה 3** // הפעלת תכנית 'מצוי ומצוינות' למתן מענה ליקצוות' (תלמידים חזקים או חלשים במיוחד)
- ◀ **משימה 4** // הפעלת תכנית 'מורי מורים': מורים מצטיינים במקצועות המתמטיקה, המדעים ושפת האם יועסקו בחצי משרה וידריכו מורים בדיסציפלינות שונות

1. דירוג נוכחי זהה בשני המקצועות
2. כיתות ג: 10-8 שעות תקן, 3 שעות פרטניות, כיתות ד: 8-6 שעות תקן, 3 שעות פרטניות
3. שפת אם: 3 שיש, מתמטיקה: 1 שיש + שיש לעבודה עם תלמידי קצוות, מדעים: כיתות 2 שיש, כיתות ח' 2.5 שיש

יעד 2.1 // שיפור הדרגתי ועקבי במבחני מיצ"ב ומבחנים בינלאומיים

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס
1,551	1/7/2011	1,490
645	1/7/2011	502
1,147	1/7/2011	1,216
570	1/7/2011	488
555	1/7/2011	1,368
1,250	1/7/2011	1,516

מספר בתי הספר היסודיים שהקצו את השעות הנדרשות ליישום התוכנית לחיזוק לימודי שפת אם בכיתות ג'
בתי ספר שהפעילו קבוצות מיצוי ומצוינות
מורים משתלמים בעברית כשפת אם (שכבה ד')
מורים משתלמים בערבית כשפת אם (שכבה ד')
מורים משתלמים בתכנית 'מיצוי ומצוינות' במתמטיקה (שכבה ד')
מורים משתלמים במדעים (שכבה ד')

מדדי תוצאה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס
1,547	1/7/2011	1,108
1,499	1/7/2011	1,008
1,545	1/7/2011	1,034

בתי ספר בהם לפחות 90% מן התלמידים בכיתה ג' הפיקו טקסטים כתובים תוך הפעלת תהליכי טיוט ושכתוב
בתי ספר בהם לפחות 70% מן התלמידים בכיתה ג' עומדים בהישגים הנדרשים בקריאה מדויקת ושוטפת
בתי ספר בהם לפחות 80% מתלמידי כיתה ג' קראו 10 ספרים למטרת הנאה

יעד 2.2 // העלאת שיעור הזכאים לתעודת בגרות מלאה ואיכותית

משימות מרכזיות //

- ◀ משימה 1 // תכנית ליבי"מ (לקראת בגרות מלאה)¹
- ◀ משימה 2 // תכנית 'סמסטר קיץ' - המחצית השלישית²
- ◀ משימה 3 // תכנית תה"ל (תכנית העצמה לבגרות)³
- ◀ משימה 4 // תכנית נחשון - העלאת שיעור הלומדים בהיקף של 5 יח"ל במקצועות הנחשבים קשים⁴
- ◀ משימה 5 // תכנית אמירים לעידוד תלמידים מצטיינים⁵

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס
43,600	1/7/2011	40,000
3,300	1/7/2011	3,145
260	1/7/2011	150

- תלמידים הלומדים בתכניות המיועדות להעלאת שיעור הזכאים לבגרות⁶
- תלמידים המשתתפים בתכנית "נחשון"
- בתי הספר בהם תפעל תכנית אמירים

1. התכנית מאפשרת הפעלת מסגרות למידה גמישות ופרטניות לתלמידי כיתות י' - י"ב לקראת בחינות הבגרות, תוך התייחסות להיבטים שונים של למידה על פי יעדים ברורים וקריטריונים מובהקים להצלחה

2. התכנית מכוננת לסגירת פערים, לעידוד מיצוי היכולות של התלמידים, לחיזוק תחושת המסוגלות שלהם ולאפשר לתלמידים להשלים את תעודת הבגרות בטרם עזיבתם את מערכת החינוך העל יסודית

3. תכנית ממוקדת לתלמידים שנכשלו במספר מבחני בגרות (עד ארבע)

4. אנגלית, תני"ך, מתמטיקה, פיזיקה, כימיה

5. מגוון תכניות לטיפוח מצוינות בית ספרית ולזימון אתגרים למצטיינים

6. ליבי"מ, סמסטר קיץ, תה"ל

◀ יעד 2.3 // צמצום פערים לימודיים

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1 //** צמצום מספר התלמידים בכיתה ל-32, באופן דיפרנציאלי, תוך מתן עדיפות לשכבות החלשות
- ◀ **משימה 2 //** הגדלת הסייע לבתי הספר בפריפריה ("מוחזקות")¹
- ◀ **משימה 3 //** יישום תוכנית לאיתור תלמידים הנמצאים בסכנת נשירה, כבסיס לטיפול חינוכי
- ◀ **משימה 4 //** ניצול השעות הפרטניות של המורים במסגרת "אופק חדש" לקידום תלמידים מתקשים
- ◀ **משימה 5 //** יישום חוק לימוד חובה בכיתות יא-יב²
- ◀ **משימה 6 //** השלמת השכלה (עד 12 שנות לימוד) למבוגרים, בבתי ספר בפריפריה

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס
2,405	1/7/2011	2,342
85%	1/7/2011	85%
1,000	1/7/2011	553
45	1/7/2011	30
50	1/7/2011	-

- כיתות ייחודיות לתגבור תלמידים מתקשים²
- אחוז התלמידים המתקשים, המקבלים שעות פרטניות במסגרת "אופק חדש" (ממוצע ארצי)
- מורים מצטיינים במקצועות הליבה שקיבלו תגמול מיוחד עבור מעבר ללמד בפריפריה
- יישובים הנמצאים במיקוד לצורך שילוב תלמידי כיתות יא-יב (שאינם משובצים בבתי ספר) במסגרות חינוכיות
- בתי הספר בפריפריה בהם פועלת תכנית להשלמת השכלת יסוד למבוגרים

1. מוחזקות - תקציבים נוספים לבתי ספר קטנים על מנת לאפשר גיוון לימודים לקראת מבחני בגרות
2. כיתות מתגר, מבידי (מגמת בגרות מלאה), אמיץ (אמונה בעצמי), תלים (תנופה לבגרות מלאה)



יעד 2.4 // חיזוק החינוך הטכנולוגי-מקצועי

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1 //** תוכנית עתודה מדעית טכנולוגית - חיזוק המצוינות המדעית-טכנולוגית, מכיתה ד' ועד כיתה י"ב
- ◀ **משימה 2 //** בניית כיתות נוספות למגמות העילית בחינוך הטכנולוגי
- ◀ **משימה 3 //** הרחבת התוכנית 'טכנאים ובגרות' (טו"ב)
- ◀ **משימה 4 //** מיפוי הצרכים של צה"ל והתעשייה והתאמת המערך הטכנולוגי בהתאם
- ◀ **משימה 5 //** עידוד ותמיכה בבתי-ספר ותלמידים נוספים להשתתפות בתחרויות ארציות בתחום הרבובטיקה
- ◀ **משימה 6 //** ביצוע פיילוט לשילוב לימודים והתנסות בתעשייה באמצעות התקשרות חוזית עם מפעלים

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס	קבוצות שייפתחו במסגרת התוכנית לעתודה מדעית טכנולוגית
60	1/7/2011	-	כיתות הלימוד החדשות שיפתחו במגמות העלית ¹
10	1/7/2011	-	כיתות המשתתפות בתכנית טכנאים ובגרות
290	1/7/2011	189	כיתות המתוכננות להשתלב במסלול המשלב התנסות ולימודים בתעשייה
20	1/7/2011	-	מרכזים טכנולוגיים-אזוריים אשר יוקמו לצורך חיזוק תכנית טו"ב
2	1/7/2011	-	חיזוק התכנית לשילוב תלמידים בתעשייה (בצפון ובדרום)
206	1/7/2011	159	תלמידים המשתתפים בתחרויות רובובטיקה בחטיבות הביניים ובחטיבות העליונות

1. הנדסת אלקטרוניקה, הנדסת מכונות, הנדסת תוכנה וביטכנולוגיה

◀ יעד 2.5 // חיזוק מעמד המנהל

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1 //** איתור וביסוס של קבוצת מנהלים מצוינים כמובילי שיפור בבתי-ספר אחרים, במקביל להמשך ניהול בית-ספרם
- ◀ **משימה 2 //** פיתוח יכולות ניהוליות בקרב מנהלים בראשית דרכם (שנים א'-ב')
- ◀ **משימה 3 //** שיפור יכולות ניהוליות (תהליכי התפתחות ולמידה) בקרב מנהלים מנוסים
- ◀ **משימה 4 //** הקמת רשת מקוונת של מנהלים כמנוף להתפתחות מקצועית ואישית של מנהלי בתי הספר
- ◀ **משימה 5 //** איתור ויצירת עתודה למועמדים לניהול (הפעלה במתכונת חדשה של תכנית למועמדים לניהול בתי ספר)

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס
20	1/7/2011	20
456	1/7/2011	453
450	1/7/2011	402
1,800	1/7/2011	1,757
250	1/7/2011	-
300	1/7/2011	357

- מנהלים שייבחרו לקבוצת המנהלים המצוינים
- מנהלים חדשים המקבלים הדרכה אישית
- מנהלים חדשים המשתתפים בלמידה קבוצתית
- מנהלים מנוסים המשתתפים בתהליכי התפתחות ולמידה
- מנהלי בתי ספר הרשומים ופעילים ברשת המקוונת
- פרחי הניהול שהתקבלו לתוכנית ההכשרה החדשה

יעד 2.6 // חיזוק מעמד המורה ושיפור איכות ההוראה

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1 //** הטמעת מיומנויות המאה ה-21
- ◀ **משימה 2 //** הפעלת מגוון תכניות ייחודיות לגיוס כוח אדם איכותי להוראה¹
- ◀ **משימה 3 //** העלאת תנאי קבלה ללימודי הוראה²
- ◀ **משימה 4 //** תהליכי תמיכה והערכה למתמחים ולמורים חדשים
- ◀ **משימה 5 //** פיתוח מקצועי של עובדי הוראה במסגרת "אופק חדש"³
- ◀ **משימה 6 //** פיתוח תוכניות לשמירת מורים טובים במערכת החינוך ודרכי הערכה לצורך קידום מקצועי
- ◀ **משימה 7 //** העלאת שכר המורים

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס	
700	1/7/2011	221	מדריכים ורכזי תקשוב ("מורי-מורים") שהוכשרו להטמעת מיומנויות המאה ה-21 במוסדות החינוך
600	1/7/2011	-	קורסים שיבוצעו להטמעת מיומנויות המאה ה-21 במוסדות החינוך
1,135	1/7/2011	735	סטודנטים הלומדים במסגרת תכניות ייחודיות לגיוס כוח אדם איכותי להוראה
90%	1/7/2011	61%	אחוז המורים החדשים המלווים על ידי מורה מלווה בשנה הראשונה
6,450	1/7/2011	-	מורים, סגני מנהלים ומנהלים שלגביהם יופעל מנגנון הערכה
58,000	1/7/2011	40,000	מורים ששכרם עלה לאחר הצטרפות לאופק חדש ¹

1. כדוגמת ימציניס להוראה - תמרוץ מועמדים בעלי נתונים גבוהים ללמוד הוראה. הסבת 500 מצטיינים להוראת מתמטיקה ומדעים, תוכנית ייעודית לבוגרי תנועות נוער הרואים בהוראה שליחות וייעוד ועוד
 2. הפחתת מכסות לומדים לתואר ראשון, העלאת תנאי סף (כדוגמת פסיכומטרי) ועוד
 3. השתלמויות מורים בהיקף של 60 שעות שנחית

מטרה 3 // עידוד האפקטיביות והיעילות במערכת החינוך

יעד 3.1 // ניצול מקסימלי של זמן הלימוד

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1 //** הפקת חוזר מנכ"ל אשר ינחה על ניצול מקסימאלי של זמן הלימוד (ימים ושעות הלימוד) בחינוך היסודי והעל-יסודי
- ◀ **משימה 2 //** רענון ההנחיות ואכיפת האיסור על יציאת תלמידים לחו"ל בתקופת הלימודים
- ◀ **משימה 3 //** הכנסת שעוני נוכחות לבתי-הספר היסודיים ולחטיבות הביניים

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס
1,709	1/7/2011	1,274
100%	1/7/2011	100%

בתי-הספר היסודיים אשר בהם הותקנו שעוני נוכחות אחוז בתי הספר אשר נחשפו לחוזר מנכ"ל המנחה להקפדה על ניצול מקסימאלי של זמן הלימוד



יעד 3.2 // התאמת תכנית הלימודים למציאות החינוכית המשתנה

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1 //** בדיקת רמת העדכון של כל תוכניות הלימודים הקיימות במקצועות הליבה
- ◀ **משימה 2 //** התאמת התהליכים להכשרת עובדי הוראה במכללות
- ◀ **משימה 3 //** שינוי מבני במזכירות הפדגוגית במשרד החינוך - מיזוג וועדות המקצוע עם וועדות תוכניות הלימודים ובנייה מחדש של האגף לתוכניות לימודים

מדדי תפוקה //

ערך צפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס	
5	1/7/2011	-	מכללות שתותאמנה להכשרת עובדי הוראה לאתגרי המאה ה-21 (עדיפות לפריפריה צפונית ודרומית)
54	1/7/2011	40	תוכניות הלימודים שנבדקה רמת עדכניותן
85%	1/7/2011	60%	אחוז בתי-הספר היסודיים המלמדים מחומרי לימוד שניתן לגביהם אישור של משרד החינוך (בכל מקצועות הלימוד)

◀ יעד 3.3 // תקשוב מערכת החינוך והתאמתה למאה ה-21

משימות מרכזיות //

- ◀ **משימה 1 //** פריסת תשתית לאומית (ברמה ארצית) שתספק סביבת הוראה ולמידה מתקדמת ומיטבית
- ◀ **משימה 2 //** הצטיידות בתי-הספר במחשבים ומערכי תקשוב מתקדמים¹
- ◀ **משימה 3 //** הטמעת טכנולוגיות בכיתות הלימוד, שתאפשר שימוש בשיטות לימוד חדשניות, התואמות את תוכניות הלימודים
- ◀ **משימה 3 //** פיתוח מקצועי של מורים במטרה לשלב תקשוב בשגרות ההוראה והלמידה

מדדי תפוקה //

ערך בפוי	מועד (חודש ושנה)	ערך בסיס
890	1/12/2011	-

בתי ספר אשר ישתלבו בתוכנית להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21, בדגש על צפון הארץ ודרומה

1. לרבות מחשבים ניידים למורים

סיכום // האגף לתכנון מדיניות ספר תוכניות העבודה של משרדי הממשלה

ספר זה של תוכניות עבודה של משרדי הממשלה לשנת 2011, הינו ניסיון ראשון לרכז את כלל תוכניות העבודה של המשרדים למסכת אחת. הספר מעניק תמונת רוחב לכלל הפעילות הממשלתית, מספק שפה אחידה לקריאת התכניות, ומייצר בסיס ברור למעקב ובקרה.

ואכן, הספר נבנה כך שבגמר הרבעון הראשון של שנת 2012, ניתן יהיה לקבל תמונה שלמה על מידת הביצוע של התוכניות. לראשונה יהיה בידי הממשלה כלי ממשי לבחינת עמידתה בתוכניותיה.

ספר זה, כפי שניתן לצפות מספר בגרסה מוקדמת, אינו נקי מבעיות. קיימים פערים ברמת הגיבוש של התוכניות, עדיין לא הושגה שלמות במינוח ולעיתים לא הומרה השפה המשרדית לשפה בהירה גם לציבור שמחוץ למעגל המשרדי. אין ספק שרבה עוד העבודה, לנו במשרד ראש הממשלה, ובעיקר למנהלים ולאנשי התכנון במשרדי הממשלה ולחברות הייעוץ המתלוות אליהם.

הספר מבטא שיפור והתקדמות בעבודת התכנון הממשלתית ובתוצריה:

ראשית, עדכון מדריך התכנון הממשלתי אשר פורסם בגרסה רביעית וחדשה בספטמבר 2010. המדריך גובש על ידי צוותי עבודה מגוונים בעבר ובהווה, שכללו נציגים ממשרדי הממשלה, מחברות הייעוץ ומומחים נוספים. המדריך הושק בכנס פורום התכנון הממשלתי בהם הותנע תהליך הכנת תוכניות העבודה, וגרסה אלקטרונית שלו מצויה גם באתר האינטרנט של משרד ראש הממשלה www.pmo.gov.il/policyplanning.

שנית, בניית יכולות תכנון במשרדי הממשלה, באמצעות הקמתם של אגפי מדיניות חדשים והעצמתם של אגפים קיימים, וכן על-ידי שילוב חברות ייעוץ מלוות, להטמעת תרבות ותהליכים של תכנון, מדידה ובקרה. חברות הייעוץ פועלות כיום במחצית ממשרדי הממשלה השונים, לפרק זמן מוגבל שלאחריו יוכלו משרדים אלו לפעול בתחום באופן עצמאי.

שלישית, ספר תוכניות העבודה. בתום ארבע שנות תכנון, החליט מנכ"ל משרד ראש הממשלה לעשות את הצעד הנחוץ, המחייב, של מעבר ממצגות לספר. קפיצת המדרגה למתכונת שלפניכם. ספר זה מהווה אבן דרך להתקדמות התכנון במשרדי הממשלה - הן מבחינת היקפו והן מבחינת איכותו. באמצעותו ניתנת לכלל אזרחי ישראל האפשרות לעיין בעיקרי תוכניות העבודה של המשרדים ולראות כיצד מתכוונים המשרדים לממש את הצהרותיהם.

בשנה הקרובה נעמיד לרשות משרדי הממשלה מערכת מחשוב גנרית לניהול תכנית העבודה. על ידי כך, נפסע צעד נוסף לקראת הטמעת תוכנית העבודה ככלי ניהולי פנים משרדי, המשלב עבודה שוטפת לאור מטרות, עם מערך ברור של מדידה ובקרה.



משרד ראש הממשלה

רח' קפלן 3 | הקריה ירושלים 91950 | www.pmo.gov.il
עריכה: האגף לתכנון מדיניות, משרד ראש הממשלה
עיצוב והפקה: לשכת הפרסום הממשלתית

תוכניות העבודה של משרדי הממשלה, שגובשו על סמך מדריך התכנון הממשלתי, זמינות באתר האינטרנט של משרד ראש הממשלה,
בכתובת: www.pmo.gov.il/plans

