



מנדל MANDEL
בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית
Mandel School for Educational Leadership

הנלה למעשה

בית הספר כמוקד לפיתוח תפיסת ההכלה
עמיתות ועמיתי מחזור כ"ט



קרן ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל

קרן ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל הוקמה על-ידי שלושת האחים מנדל ב-1953 בעיר מגוריהם קליבלנד, במדינת אוהיו. פעילות הקרן מבוססת על האמונה שמנהיגים מעולים, המונחים על-ידי רעיונות גדולים, הם המפתח לשיפור פני החברה ואיכות החיים של בני אדם בכל רחבי העולם. משימתה של קרן מנדל לתרום לשגשוגן של ארצות הברית וישראל כחברות צודקות, סובלניות, מיטיבות ודמוקרטיות, ולשפר את איכות החיים בשתי המדינות. הקרן מתמקדת בתחומים אלו: פיתוח מנהיגות, ניהול מלכ"רים, מדעי הרוח, חיים יהודיים ומעורבות עירונית.

קרן מנדל-ישראל החלה לפעול בשנת 1991 ומאז הצמיחה דור של מנהיגים בתחום החינוך והחברה באמצעות מגוון רחב של תוכניות לפיתוח מנהיגות שהיא מקיימת במוסדותיה השונים: בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, תוכנית הנמשכת שנתיים ושואפת להעשיר את מערכת החינוך הישראלית במנהיגים מונחי חזון, בעלי תחושת שליחות, מחויבות ותבונת מעשה; מכון מנדל למנהיגות, המפעיל תוכניות לפיתוח מנהיגות בקהילה החרדית, תוכנית למנהיגות נוער, תוכנית למנהיגות בתרבות יהודית, תוכנית למנהיגות באקדמיה ותוכנית למנהיגות חינוכית בצה"ל; מרכז מנדל למנהיגות בנגב, המכשיר ומטפח מנהיגים ברמה המקומית בדרום הארץ; מרכז מנדל למנהיגות בצפון, שמתקיימות בו תוכניות להכשרת מנהיגים בצפון הארץ; ויחידת בוגרות ובוגרי מנדל, המלווה את בוגרי תוכניות הקרן ומעניקה להם ליווי ובית מקצועי.

בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית

משימתו של בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית היא להעשיר את מערכת החינוך בישראל במנהיגים מונחי חזון, שיש להם השאיפה, המחויבות וחוכמת המעשה הדרושים כדי לשפר את החברה הישראלית. בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית נוסד בירושלים בשנת 1992 כמיזם משותף לקרן מנדל-ישראל ולמשרד החינוך. עד היום סיימו את התוכנית כ-470 עמיתים ועמיתות, שהשתלבו בתפקידי מפתח במערכת החינוך, רבים מהם כמנהלי בתי ספר, כמשרתי ציבור בעמדות מפתח במשרד החינוך ובמחלקות חינוך ברשויות מקומיות, ובארגונים חינוכיים וחברתיים שונים. בית הספר מציע תוכנית לימודים ייחודית בתחום טיפוח המנהיגות, המבקשת להרחיב ולהעמיק את הידע ואת היכולת של העמיתים לתרום לשדה החינוך בישראל. המרחב החינוכי בבית הספר מתאפיין בריבוי שדות ידע מקצועיים ותאורטיים, ובהכלה של שונות תרבותית. מרחב זה מאפשר לעמיתים להתוודע למציאות החברתית מרובת התרבויות והזהויות לעומקה, להכיר זוויות מבט ותחומי ידע שונים, לנוע ביניהם בחופשיות ולהתבונן דרכם במצבים מורכבים. בית הספר רואה בריבוי זה משאב הכרחי ללמידה, לגיבוש זהות אישית-מקצועית אוטונומית, מודעת וביקורתית, ולהבהרת החזון החינוכי. תהליכי למידה אלו מתאפשרים בזכות הרכב קבוצת העמיתים בבית הספר, הרכב חברי הסגל, מבנה תוכנית הלימודים, תוכני יחידות הלימוד ואופי תוצרי הלמידה.

המסמך מייצג את עמדתם האישית של עמיתות ועמיתי מחזור כ"ט של בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית בלבד ואינו משקף בהכרח את עמדתה או דעתה של קרן מנדל-ישראל.

בשנת 2018 נכנס לתוקפו תיקון מספר 11 לחוק חינוך מיוחד, התשמ"ח-1988. התיקון לחוק נועד להמשיך ואף להגביר את תהליכי השילוב וההכלה בבתי הספר הרגילים של ילדים שעד כניסתו לתוקף הופנו לחינוך המיוחד. שלוש שנים לאחר כניסת התיקון לתוקף, נראה כי הרפורמה חיזקה את מעמדם של ההורים כשותפים למהלך החינוכי של ילדיהם, והביאה לביסוס משמעותי של התפיסה הערכית של הכלה ושילוב בשפה החינוכית – תפיסה שבאה לידי ביטוי בכל סולם התפקידים במערכת החינוך. עם זאת, ישנה הסכמה רחבה – כפי שעולה מהצהרות הנהלת משרד החינוך, מכתב המינוי שניתן לנו למחקר זה ומראיונות שקיימנו עם מגוון רחב של מומחים ומעורבים בתחום – שהמשך יישום החוק על היבטיו השונים בשדה החינוך מבקש בחינה מחודשת.

כחלק מתוכנית הלימודים בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, ובשיתוף פעולה מלא עם האגף ליישום רפורמת ההכלה והשילוב במשרד החינוך ועם מנהל החינוך ירושלים (שפרק מורחב במסמך יוקדש לו), ערכנו תהליך למידה מעמיק שכלל עשרות ראיונות עם בעלי ובעלות תפקידים שונים בתחומים הנוגעים להכלה ולהשתלבות במערכת החינוך. יו"ר ועדות אפיון, חברי הנהלה בכירה במשרד החינוך, הורים, סייעות, מנהלות בתי ספר ומורים, מנהיגות ארגוני מגזר שלישי העוסקות בזכויות בעלי צרכים מיוחדים, סוירים במוסדות חינוך ועיון בספרות מחקר, מסמכים ודוחות רלוונטיים – כל אלה שימשו אותנו בבואנו להציג את מסקנותינו ואת המלצותינו בשאלת השינוי הנדרש לשם קידום תפיסת ההכלה וההשתלבות של תלמידים עם צרכים מיוחדים במערכת החינוך בישראל.

במהלך תהליך החקר שבו ועלו שתי שאלות מרכזיות, שהן פועל יוצא של הקשיים והבעיות שהועלו בפנינו. שאלות אלה היו נקודת המוצא להמלצותינו לעתיד:

1 מיהו התלמיד המוגדר תלמיד עם צרכים מיוחדים, וזכאי לקבל שירותי חינוך בהתאם?

2 כיצד אפשר להפוך את בתי הספר הרגילים למכילים יותר, שיתנו מענה גם לתלמידים עם צרכים מיוחדים?

פירוט הקשיים שעלו מהשטח

זיהינו ארבעה קשיים אשר להבנתנו מונעים יישום מיטבי של רפורמת ההכלה וההשתלבות בתצורתה הקיימת:

1. קשיים מבניים הנוגעים, בין היתר, לחלוקת הסמכות והאחריות בתוך משרד החינוך, בדגש על ריבוי אגפים ותהליכי עבודה מסורבלים, ולאופי הקשר בין אגפי משרד החינוך ובין "השטח".
2. קשיים תהליכיים הנוגעים, בין היתר, לעבודות ועדות האפיון והזכאות, לתפקיד המפקחים בתהליך, לריבוי המסמכים והבירוקרטיה וללוחות הזמנים, שאינם תואמים את אלה של בית הספר.
3. קשיים משאביים הנוגעים, בין היתר, להיקף ולמבנה של סלי המשאבים, להגדרת הזכאויות ולקושי לממש את המענים מתוך סלי המשאבים.
4. קשיים הנוגעים לאופן הפעולה של מוסדות כוללניים לחינוך מיוחד.

על אף זיהוי מוקדי-הקושי האמורים, אנו טוענים שהבעיה המרכזית והמוקד העיקרי המקשה על הכלה ושילוב של ילדים עם צרכים מיוחדים הוא דווקא היעדרם של תפיסת מסוגלות, כלים, ניסיון ויכולות חיוניים בבתי הספר הרגילים.



מן הנתונים העולים מתהליך הלימוד והחקר שערכנו, אנו למדים שלבתי הספר הרגילים אין המומחיות המקצועית, משאבי הזמן והשעות, הגמישות הניהולית והמוטיבציה להכיל ולשלב באופן מיטבי ילדים עם צרכים מיוחדים.



בהתאם לכך, עמדתנו היא כי המפתח לפתרון טמון בבתי הספר הרגילים, על-ידי חיזוקם כמוסדות מכילים.

פירוט הבעיות והקשיים:

- **פער בין ערכי רפורמת ההכלה וההשתלבות ובין יכולות הביצוע בשטח**
על אף שבשלוש השנים האחרונות הצליח משרד החינוך להטמיע שפה וערכים המציגים הזדהות רעיונית וערכית, הרפורמה יצאה לדרך ללא הכנה מספקת. מנהלי בתי הספר חשים שאין להם משאבים ותשתיות חינויים ליישומה. המשאבים שכבר מאושרים ומוקצים דורשים תהליך מסורבל כדי שיהיה אפשר לממשם, וגם אז חסר כוח אדם מספיק ומיומן לביצוע המשימה.

- **מתח בין תפיסות מתחרות: הכלה וההשתלבות אל מול הערכה ומדידה**
יעדי הערכה ומדידה, הניצבים בבסיס מערכת החינוך הישראלית, אינם עולים בקנה אחד עם דרכי הוראה המאפשרות שילוב והכלה של ילדים עם צרכים מיוחדים.

- **ריבוי אגפים ותוכניות הפועלים במשרד החינוך**
במשרד החינוך שלושה אגפים העוסקים בחינוך מיוחד באופן ישיר, ושלושה נוספים באופן עקיף, כחלק מהגדרת תפקידם. לכל אגף תהליכים משלו, תפיסת זהות מקצועית והתמחות נפרדות. בין הגדרות האחריות ותהליכי העבודה שלהם ישנם תחומי חפיפה נרחבים, והדבר יוצר בלבול וקושי בשיב ובתהליכי העבודה עם בתי הספר.

- **מתח בין "שפת ההכלה" ובין הצורך באבחנה בין סוגי השכיחויות**
שימוש בשפת ההכלה והחלתה על כל הילדים עם קשיי למידה גורמת לטשטוש בשיח. שפת השיח גובשה תוך התייחסות לילדים עם צרכים מיוחדים בשכיחות גבוהה, אולם בפועל, היא מתייחסת בעיקר לילדים עם שכיחויות נמוכות.

- **צורך בהסתכלות רחבה, מערכתית והוליסטית על תמונת ההכלה והשילוב בבית הספר**
במודל הקיים, לא ניתנת לבית הספר יכולת לקבל החלטות הנוגעות לתלמידים עם צרכים מיוחדים שבאחריותו. הדבר לא מאפשר לבית הספר לממש את אחריותו כלפי התלמידים, ולעתים אף פוגע במימוש האחריות של בית הספר כלפי התלמידים האחרים בו.

- **סרבול וחוסר איזון בעבודת ועדות האפיין והזכאות**
הסרבול גורם למורים להירתע מלקחת משימות הקשורות לתחום, וכן פוגע בדימוי התהליך ובאמון בו מצד הורים וצוותי החינוך גם יחד. לתהליך זה נלווית תופעת "תעשיית האבחונים", המתבטאת בתשלום לגופים מסחריים – דבר שגם מגדיל את הפערים החברתיים.

- היעדר הכשרה מקדמת הכלה ושילוב של תלמידים עם צרכים מיוחדים בבתי ספר רגילים
לצוותי החינוך במוסדות הרגילים אין ההכשרה הדרושה להכלה ולשילוב של תלמידים עם צרכים מיוחדים. מקור החוסרים הוא בראש ובראשונה בתכנים רלוונטיים במוסדות להכשרת מורים. כמו כן, אין די הכשרות ייעודיות לאורך מסלול ההתפתחות המקצועית של המורים, למעט לעתים ביוזמת הנהלת בית הספר. אין בבתי הספר ליווי ותמיכה מקצועית ורגשית למורים בתחום. גם הסייעות המשלבות אינן עוברות תהליכי פיתוח מקצועי מתאימים בבית הספר או על-ידי הרשות המקומית המעסיקה אותן.
- קושי ביישום הרפורמה הנובע מגודל הכיתות
גודל הכיתות תלוי במדד החברתי-כלכלי של בית הספר, ועומד על 32-35 ילדים לכיתה. במצב זה, הכלה ושילוב של ילדים עם צרכים מיוחדים בכיתות רגילות הוא אתגר של ממש. הצורך ביחס ובמתן מענה מותאם לכלל תלמידי הכיתה, ולתלמידים עם צרכים מיוחדים בפרט, דורש משאבי זמן ונפש גדולים ויוצר עומס רב על אנשי החינוך.
- מחסור בגורמי טיפול בתהליך השילוב וההכלה של ילדים עם צרכים מיוחדים
חוסר ניכר באנשי מקצוע, בפרט בפריפריה. הדבר מונע מענים חיוניים, בעיקר פרא-רפואיים, מילדים הזקוקים וזכאים לכך.

לנוכח הקשיים והבעיות שפורטו לעיל, אפשר להבין מדוע הורים רבים בוחרים לשלוח את ילדיהם למסגרות החינוך הכוללני במקום למסגרות החינוך הרגילות. בשל כל אלה אנו טוענים שכדי להביא לשינוי משמעותי במערכת החינוך ברוח רפורמת ההכלה וההשתלבות, עלינו להפוך את בתי הספר הרגילים למוסדות מכילים, בעלי תפיסה מערכתית, המסוגלים להעניק שירותי חינוך מעולים לכלל התלמידים, ובכלל זה ילדים עם צרכים מיוחדים.

בבסיס המלצותינו עומדת תפיסה של מעבר משילוב להכלה. אנו מציעים שינוי רעיוני: ממצב שבו יש ניסיון "לתפור חליפה" לכל ילד עם צרכים מיוחדים, למצב שבו כל בית ספר הוא בית מכיל עבור כלל התלמידים הלומדים בו.

אנו סבורים שכדי לממש תפיסה זו, יש לפעול לחיזוק מעמד בית הספר כמוסד בעל תפיסת הכלה ויכולת מערכתית להכלה מיטבית.

עמדה זו מבוססת על הנחות היסוד הבאות:

1. בית הספר הוא יחידת הקצה המשמעותית ביותר בתהליך החינוכי.
2. חלק ניכר מהאתגרים למימוש הרפורמה מקורם לא בתלמיד אלא בהיעדר התנאים הסביבתיים והמערכתיים המאפשרים לו להצליח, וכמוהו גם לכל תלמיד במערכת.
3. קידום יכולת ההכלה מחייב עיסוק בפדגוגיה במובנה העמוק.
4. אין לראות בשילוב ובהכלה תחומי התמחות ספציפיים (להוציא תחומי מומחיות הקשורים למוגבלויות רפואיות). התייחסות שכזו מעכבת, ואף מונעת, את מימוש תפיסת ההכלה.
5. קידום תפיסת ההכלה הוא מנוף לשינוי מערכת החינוך כולה.

על בסיס הנחות ותפיסות אלה, אנו ממליצים להפעיל שלושה מנופים, והם המלצותינו לשינוי:

- א. גמישות במינוי, בתגמול, והגדרה מחודשת של תפקידים בתחום ההכלה בבית הספר.** למנהל יוקצה סל תגמול בשעות ובאחוזים, והוא יוכל להגדיר את אופן חלוקתו.
- ב. גמישות כלכלית בניהול ובהקצאה של משאבים למשימת ההכלה ובניהולם.** למנהל תהיה גמישות באופן השימוש בשעות למינוי בעלי תפקידים. כמו כן תצומצם הרגולציה על צריכת שירותים ועל ערוצי הקצאתם לבית הספר בתחומים הקשורים להכלה.
- ג. הקמת מרכזי הכלה בית ספריים (מיני-מתי"א ומרכזי הפסג"ה בבתי הספר).** יש להעביר את מרכז הכובד של הידע המקצועי, נשות ואנשי הטיפול והתמיכה הפדגוגית לצוות המורים בנושאי הכלה לתוך בתי הספר. אנו ממליצים להקים מרכזי הכלה בבתי הספר, בין השאר על חשבון צמצום ניכר בתקני המתי"אות האזוריות וצמצום בשעות הפיתוח המקצועי במרכזי הפסג"ה.
- ד. אחריות וסמכות בית-ספרית ביחס למתן מענים לתלמידים עם צרכים מיוחדים.** מעבר משיח של תפקוד ואפיון לשיח של צרכים. תהליך האפיון יבוצע על-ידי ועדה פנים-בית-ספרית, בשיתוף הורים ובתיאום עם הפיקוח והעברה לאישורו במקרים מסוימים. המהלך יגביר את האמון בבית הספר ואת תחושת המסוגלות שלו, את אחריותו להגדיר את הצורך של התלמיד ואת סמכותו לממשה, תוך ייתור של ועדות האפיון הגוזלות משאבים רבים – חלקם הגדול בירוקרטיים ותופעת לוואי שלהם היא הגדלת הפערים.
- ה. פיתוח מקצועי ויצירת מומחים בבית הספר לטיוב תהליכי ההכלה.** בניית מסלולי התפתחות מקצועיים המאפשרים התמחות רלוונטית, ותהליכי הכשרה בהתאם. הגדרת סוגי המומחיות שמורים יוכלו לבחור, על-פי העדפתם ונטייתם.
- ו. הכללת תכנים של תפיסת הכלה בית ספרית בתוך הכשרות והשתלמויות מנהלים.** אנו ממליצים לכלול תוכני לימוד והתנסויות מעשיות בנוגע לתפיסות הכלה שונות בהכשרות המנהלים (אבני ראשה) ובהשתלמויות המנהלים בשנותיהם הראשונות.
- ז. תפקיד רכזת הכלה והשתלבות.** אנו רואים חשיבות רבה בתפקיד ומעודדים שילוב של בעלת תפקיד זה בתהליכי ההתפתחות המוצעים בבתי הספר. שינוי שיטת התגמול לתפקיד זה ישפיע על היכולת לבצע את המשימות החשובות המוגדרות במסגרתו.

- א. יצירת "מדד הכלה" לבתי ספר.** אנו ממליצים ליצור מדד חדש, לצד מדד הטיפוח, שעל-פיו יוענקו לבית הספר משאבים ומענקים. המדד יוגדר על-פי תבחינים דוגמת מספר הילדים המוכלים בבית הספר, פיתוח מקצועי רלוונטי, קיום בעלי תפקידים רלוונטיים ועוד. מדד ההכלה יושפע גם ממדד הטיפוח, כדי לתת מענה לפערים הקיימים בין מרכז לפריפריה.
- ב. צמצום מספר התלמידים בכיתות המשלבות הזכאים לשירותי חינוך מיוחדים.** על בסיס ההנחה שהקטנת מספר התלמידים בכיתה הוא מנוף משמעותי הן לטיוב תהליכי הכלה ושילוב והן למענה החינוכי לכלל התלמידים, אנו מציעים כמה חלופות לתהליך צמצום מספר התלמידים כחלק מהרפורמה.
- ג. הגדלת תקצוב בתי הספר לפי מדד ההכלה.** ככל שהדירוג במדד ההכלה לפי המדדים השונים יהיה גבוה יותר, כך יגדל תקצוב בית הספר.
- ד. תקצוב לזיו אישי וקבוצתי למורות כתלות במדד ההכלה.** אנו ממליצים שבתי ספר שהגיעו למדרגות הגבוהות במדד ההכלה יקבלו תקציב מיוחד לזיו נשות ואנשי צוות.
- ה. תמריצי מדידה והערכה נוספים ביחס למדד ההכלה.** אנו מציעים מגוון דרכים לעדכון כלי המדידה וההערכה הקיימים כך שישקללו גם מדדי שילוב והכלה, וזאת מתוך הכרה במרכזיות כלים אלה בתהליכי העבודה.
- ו. יצירת מבנה דינמי של כיתת חינוך מיוחד בבית ספר רגיל.** במסגרת החקר פגשנו כמה מודלים של מבני כיתות שפותחו בבתי ספר כמענה ייחודי לצורך. בין המודלים – "כיתה מרחפת" ו"כיתה היברידיית". אנו מציעים להפוך מודלים כאלה לחלופות גנריות, שמתוכן יכול בית הספר לבחור בהתאם לצרכיו.

שינוי "תנאי המגרש" שבהם פועל בית הספר, כדי להרחיב את היכולות שלו ואת תפיסות ההכלה שלו



- א. שינוי מבני תומך הכלה.** שינוי מבני נועד להוביל לכך שלכל מנהל בית ספר תהיה גישה מלאה לכלל המשאבים שמשרד החינוך מציע, בתהליך פשוט ושקוף ככל האפשר במסגרת מגבלות החוק והתקנות. יש להתאים את המבנה הארגוני של המשרד כדי שיתמוך בתהליך כזה ויצמצם (או יבטל) מבנים ותהליכים בירוקרטיים המונעים אותו.
- ב. רישות.** יצירת רישות בין כמה גנים ובתי ספר ברמת הרשות המקומית, לצורך איגום משאבים ושיתופי פעולה בתחום מתן שירותים ומענים לילדים עם צרכים מיוחדים. הרישות יכול להיות על בסיס סוגים שונים של קשרים: על-פי קהילות, קרבה גאוגרפית, יסודי ועל-יסודי באזור רישום משותף ועוד.
- ג. שיפור מעמד סייעות השילוב** והעברת סמכויות הגיוס והניהול בתחום הסייעות לבית הספר. אנו ממליצים שפרט למרכיב ההעסקה, שנמצא בידי הרשויות המקומיות, כלל הטיפול והניהול של הסייעות יהיה באחריות הנהלת בית הספר, כולל גיוס, בניית משרות ושיבוצים, ליווי מקצועי ועוד. נוסף על כך, אנו מציעים כמה דרכים לטיפול במחסור בסייעות.
- ד. הסדרת מתן התאמות לבגרות לתלמידי תיכון.** אנו מציעים תהליכים המבטיחים מתן התאמות לתלמידים עם צרכים מיוחדים בשכיחויות הגבוהות במידה ותתקבל המלצתנו לפיה אין הכרח שעניינם של ילדים אלה יובא בפני ועדות האפיון. תהליכים אלה נועדו למנוע מצב שבו התלמידים ומשפחותיהם נדרשים לתהליכים עצמאיים ונפרדים (כולל אפשרות של הסתייעות בגורמים מסחריים) לשם קבלת הזכויות להתאמות שלהן הם זקוקים.
- ה. יצירת מנגנון טיפול רב מערכתי בבעיות חברתיות, נפשיות והתנהגותיות.** זיהינו שלעתים ישנו קשר בין אפיון והכרה במוגבלויות בשכיחויות הגבוהות ובין תופעות חברתיות, רגשיות והתפתחותיות רחבות יותר הבאות לידי ביטוי בחברה ובבתי הספר בקרב בני הנוער. בעיות כאלה, הבאות לידי ביטוי בקשיי התנהגות, בעלייה ברמות הדיכאון, בחרדה ובאלימות בקרב בני נוער, מתורגמות לעתים לאבחון העונה לקריטריונים של חינוך מיוחד. המלצתנו היא שההתמודדות עם אותם מקרים (שלהערכתנו ייתכן שהם רבים למדי) תהיה תוך שיתוף גורמי רווחה, בריאות, שלטון מקומי והחברה האזרחית. אנו ממליצים להקים פורום, בהובלת משרד החינוך, במטרה לבחון דרכים מתאימות להתמודדות, לתמיכה ולמניעה.

הנלה למעשה

עמיתות ועמיתי מחזור כ"כ

"מדד הכלה" - יצירת מודל תקצוב בית-ספרי תלוי מדד חדש, שיוביל לשינוי בעמדות בתי הספר כלפי משימת ההכלה

- א. יצירת "מדד הכלה" לבתי ספר.
- ב. צמצום מספר התלמידים בכיתות המשלבות הזכאים לשירותי חינוך מיוחדים.
- ג. הגדלת תקצוב בתי הספר לפי מדד ההכלה.
- ד. תקצוב לוווי אישי וקבוצתי למורות כתלות במדד ההכלה.
- ה. יצירת מבנה דינמי של כיתת חינוך מיוחד בבית ספר רגיל.

שינוי "תנאי המגרש" שבהם פועל בית הספר, כדי להרחיב את היכולות שלו ואת תפיסות ההכלה שלו

- א. שינוי מבני תומך הכלה.
- ב. רישות.
- ג. שיפור מעמד סייעות השילוב והעברת סמכויות הגיוס והניהול בתחום הסייעות לבית הספר.
- ד. הסדרת מתן התאמות לבגרות לתלמידי תיכון.
- ה. יצירת מנגנון טיפול רב מערכתי בבעיות חברתיות, נפשיות והתנהגותיות.

חיזוק המומחיות והרחבת היכולות הפנימיות (Capacity Building) של כלל בתי הספר למשימות הכלה

- א. גמישות במינוי, בתגמול, והגדרה מחדשת של תפקידים בתחום ההכלה בבית הספר.
- ב. גמישות כלכלית בניהול ובהקצאה של משאבים למשימת ההכלה ובניהולם.
- ג. הקמת מרכזי הכלה בית ספריים.
- ד. אחריות וסמכות בית-ספרית ביחס למתן מענים לתלמידים עם צרכים מיוחדים.
- ה. פיתוח מקצועי ויצירת מומחים בבית הספר לטיוב תהליכי ההכלה.
- ו. הכללת תכנים של תפיסת הכלה בית ספרית בתוך הכשרות והשתלמויות מנהלים.
- ז. תפקיד רכזת הכלה והשתלבות.



מנדל MANDEL

בית ספר מנדל למונהגות חינוכית
Mandel School for Educational Leadership