

## ועדת אהרונישקי

---

# הבטיחות כתרבות ארגונית במכינות הקדם צבאיות

**"תן לי את האומץ להבין את טעויותיי היום  
כך שמחר אוכל לראות באור טוב יותר את אשר לא  
ראיתי באור העמום של אתמול"**



**הרמב"ם**

## הבטיחות כתרבות ארגונית במכינות הקדם צבאיות

### דו"ח הוועדה , חלק א' – תוכן העניינים

1 עמ' .....	רקע כללי על המכינות הקדם צבאיות
2 עמ' .....	הרקע להקמת ועדת אהרונישקי
2 עמ' .....	מטרות הוועדה ותכלית העשייה
3 עמ' .....	הרכב הוועדה
3-4 עמ' .....	היקף עבודת הוועדה
4-5 עמ' .....	עקרונות והנחות עבודה
5-6 עמ' .....	התפתחות המכינות הקדם צבאיות
5-6 עמ' .....	מבנה עמותות ומכינות קדם צבאיות
7-8 עמ' .....	אפיון הפעילות במכינות הקדם צבאיות
9 עמ' .....	פיקוח על המכינות הקדם צבאיות
10-14 עמ' .....	מסקנות הוועדה, הפערים במצב הקיים
15-17 עמ' .....	המלצות הוועדה
18 עמ' .....	נספח להמלצות
19-38 עמ' .....	חלק ב' – בטיחות ומוגנות במכינות -תיק יסוד

# הבטיחות כתרבות ארגונית במכינות הקדם צבאיות

## דו"ח הוועדה

א. רקע כללי:

1. המכינות הקדם צבאיות פועלות מתוקף "חוק המכינות הקדם צבאיות, התשס"ח-2008", (להלן: "החוק") ו"תקנות המכינות הקדם צבאיות" (הכרה במכינה קדם צבאית), תש"ע-2009" (להלן: התקנות) שהותקנו על פי סמכות שר החינוך בסעיפים 2,3, לחוק.
2. במכינות לומדים חניכים במשך שנת לימוד הנפרסת על עשרה או שמונה עשר חודשים.
3. ייעוד המכינות כפי שמטרותיהן מוגדרות בתקנות:
  - א. לחנך את חניכי המכינה לנאמנות למדינה והזדהות עמה כמדינה יהודית.
  - ב. לחנך להתגייס לשירות צבאי מלא, איכותי ומשמעותי.
  - ג. להכשיר את חניכי המכינה גופנית ורוחנית.
  - ד. לבסס ולהעשיר את עולמם הרוחני.
  - ה. לטפח מנהיגות צעירה, מעורבות והשפעה חברתית.
4. בשנת 1989 הוקמה המכינה הקדם צבאית הראשונה, היא מכינת בני דוד. בשנת 1998 הוקמו ופעלו כמכינות קדם צבאיות חמש מכינות כלליות: בית ישראל, נחשון, רבין, גליל עליון, מיצר. כיום פועלות 52 מכינות (לחלקו קיימות שלוחות/ סניפים) הפרוסות ברחבי המדינה.
5. מועצת המכינות הקדם צבאיות - בשנת 2009 הוקמה מועצת המכינות הקדם צבאיות הפועלת כעמותה שבראשה מנכ"ל. תפקידה העיקרי של המועצה הוא ייצוג המכינות מול משרדי ממשלה, סיוע, איגום משאבים, הכוונה וקידום חזון משותף ונושאים משותפים לכלל המכינות. המועצה היא גוף פרטי חסר מעמד סטטוטורי, אך משרדי הממשלה מתייחסים אליו כגוף יציג המסייע להם בקידום מדיניות והחלטות שונות.
6. מועצת המכינות הקדם צבאיות בתוקף היותה עמותה מנוהלת כדין על ידי ועד הנהלה.

7. הממונים, על פי חוק המכינות (כפי שבא הדבר לביטוי בהוראות ובתקנות המכינות), על המכינות הקדם צבאיות הינו משרד החינוך, כשמשרד הביטחון שותף תקציבית ומאשר את שלב ההקמה (השנתיים הראשונות) ומפקח עליו.

8. למכינות הקדם צבאיות מונתה **ועדה מייעצת** המורכבת מנציגי המשרדים וכוללת נציגי מ. החינוך, משרד הביטחון, יועץ משפטי וחשב של משרד החינוך. תפקיד הועדה לדון בפניות להכרה ומתן 'רישיון' למכינות קדם צבאיות שהוקמו וכן לאשר מחדש אחת לחמש שנים 'רישיון' של מכינה קיימת ו/או לאשר אי חידוש 'רישיון', לנהל פיקוח ובקרה ולדון בסוגיות שעולות מעת לעת.

9. האחריות תפעולית חינוכית הינה של משרד החינוך, משהב"ט על פי סיכום בין המשרדים אמור להיות אחראי על ההכנה לצה"ל, גופנית ומנטאלית. כמו כן משרד הביטחון מקצה את מכסת דחויי השירות למכינות בכלל ולכל מכינה בפרט.

## **ב. הרקע להקמת הוועדה**

1. מותם של 9 נערות ונער במסע גיבוש שנחל צפית הינו אירוע מכונן בחיי המכינות. אין ניחומים לאובדן ועל זיו העלומים שמתו טרם זמנם. חובה על כולנו ללמוד, לתחקר, ולהבין תוך הפיכת כל אבן על מנת שאירוע כזה ודומה לא יקרה עוד.
2. מתוך הבנת גודל האירוע, האחריות המוטלת המשימות המורכבות והרצון להמשיך לפעול ולקיים את המכינות הקדם צבאיות הוקמה **ועדת אהרונישקי** שתפקידה לבנות למכינות הקדם צבאיות את התפיסה בתחומי הבטיחות והמוגנות ושתציע מודל פעילות אופטימלי.
3. יש להדגיש כי הוועדה לא חקרה את האירוע. ממצאי תחקיר האירוע הוצג בפני הוועדה אך הוועדה התבקשה לצפות פני עתיד ולהציג תפיסת בטיחות ומוגנות למכינות.
4. לציין כי הוועדה פעלה במקביל לפעילויות נוספות ובראשם - ועדה בינמשרדית משותפת בהובלת מנכ"ל משרד החינוך שהכינה דו"ח שמטרתו להסדיר את פעילות השטח והחוץ של המכינות. בכלל זה, כמהלך מרכזי המליצה ועודדה הועדה הבינמשרדית את הכנסת המכינות לפיקוח לשכת תיאום הטיולים וחדר המצב של מוקד הטיולים של משרד החינוך.

5. בנוסף, הוועדה הבינמשרדית הנפיקה אוגדן בטיחות ייחודי לפעילות השטח של המכינות שכללה ניסיון להתאמת חוזר המנכ"ל שהיה מיועד לבתי הספר לפעילות המכינות (בכל הקשור לפעילויות החוץ).



- ג. **מטרת הוועדה ותכלית העשייה**  
להעניק בידי ממלאי התפקידים במכינות את הכלים הארגוניים, הביטחוניים והבטיחותיים, כדי לקיים פעילות חינוכית- ערכית, לימודית ומשמעותית עבור חניכי ומדריכי המכינות ולהחזיר את כולם בשלום הביתה.
- ד. **הרעיון המעצב**  
גיבוש תפיסת הבטיחות ומודל פעילות המכינות בתחום הבטיחות והמוגנות למניעת וצמצום תאונות והטמעת תרבות הבטיחות במכינות.
- ה. **חברי הועדה**  
שלמה אהרונישקי - יו"ר, מפכ"ל משטרת ישראל (בגימ)  
דני זמיר - מנכ"ל מועצת המכינות, חבר.  
דני בן שושן - יועץ חיצוני לוועדה, חבר.  
רז רפאל - יועץ חיצוני לוועדה, חבר.  
נדב אלמליח – מנהל מכינת ידידיה, חבר.  
יובל צור – מנהל מכינת עצם, חבר.  
איתי פריד – סמנכ"ל עמותת מכינת תבור, חבר.  
יוסי אלדר – מנהל תפעול מועצת המכינות, חבר.  
יוליה מילשטיין – עוזרת מנכ"ל המכינות, מזכירת הועדה.

## 1. היקף עבודת הוועדה

1. הועדה קיימה פגישות עבודה שבועיות - סה"כ כ- 20 פגישות. במקביל מונו 4 צוותי משנה שעסקו בתחומי מבנה המכינות, תהליך העבודה במכינות, דרכי טיפול ואישור פעילות, נושאי הבטיחות במכינות ותיק הבטיחות.
2. בפגישות נסקרו נושאים בעלי עניין לוועדה מתוך המכינות ומול גורמי החוץ.
3. במהלך פעולתה נפגשה הועדה עם:

- מנב"ט טבע

- חיליק מגנוס

- ציון גבאי - מנכ"ל דרך לוטן

- סמנכ"ל בטיחות ברכבת - ליאור

- מפגש עם מנהלי מכינות - מדגם מייצג

- סיור במכינות - בית גוברין, ירושלמית

- מפגש עם מדריכי מכינות - מדגם מייצג

- מפגש עם נציגות הורים שכולים

- השתתפות ביום הדרכה לראשי מכינות שבוצע ע"י משרד החינוך

- במהלך פעילות הועדה הוצג לוועדה תחקיר האסון בצפית ע"י דני זמיר.

- לוועדה הוצגה עבודת הועדה שמונתה ע"י משרד החינוך בכל הקשור לשילוב

המכינות בפעילות חוץ (סיורים וכו') ע"ב חוזר מנכ"ל והתאמה למכינות.

- במהלך עבודת הועדה הושם דגש מרכזי על נושא הבטיחות. הוצגו לוועדה מספר נהלים קיימים בחלק מהמכינות וכן נהלו דיונים לגבי צרכי המכינות, תחומי אחריות ועוד.

- מסקנות והמלצות הועדה הועברו כטיוטה למועצת המכינות וכן למשרד החינוך והביטחון.

## ז. עקרונות והנחות עבודה שהנחו את עבודת הוועדה

1. **שימור רעיון המכינות** פעילותם ותרומתם לחברה ולמדינה ומימוש החזון החינוכי והערכי.
2. **"לא מתחילים מאפס"** - לומדים את הקיים לפני שממליצים על משהו חדש" לומדים גם מניסיונם של אחרים.
3. **עבודה בשיתוף** - תוצר משותף בין הוועדה למכינות חשוב שיהיה בנוי על הסכמה ולא הכתבה ככול שניתן.
4. **ישימות** - בניית הליך ישים שמאפשר את איכות הפעילויות, הדגשי הבטיחות לא יהיו מנוגדים לאיכות פעילות המכינות.
5. **התאמה** - בניית מודל המתאים למכינות הקדם צבאיות "חליפה לפי מידה" עד כמה שניתן, שלוקח בחשבון את שני צידי המשוואה.
6. **הטמעה היא תנאי להצלחת המהלך**. הדגש המרכזי יהיה על ההטמעה שעיקרה פיתוח תרבות שמטמיעה את ערכי ודרכי הבטיחות.
7. **פעילויות חוץ** לסוגיהן במכינות הייתה ותהיה מהלך מרכזי להשגת מטרות ויעדי המכינות והחינוך בהם ותהווה כוכב הצפון לתהליך שילוב הבטיחות לצד הפעילות ולא במקומה.
8. **הבטיחות חייבת להיות ציר מרכזי** בכל פעילויות המכינה בכל החשיבה, התכנון, הביצוע ומימוש ותשתלב בכל מעגל החיים של המכינה בשגרה ובמצבי חירום.
9. **שתוף הפעולה** ותהליך אינטגרטיבי והוליסטי הינו כלל חשוב וחיוני לקיום הבטיחות.
10. **הגישה לבטיחות** במכינות צריכה להיות **ערך מוביל** שעוסק בעיצוב אישיותם ומנהיגותם של החניכים - הבטיחות הינה ערך הנובע ממצבי אמת שיש לחנך אליהם במסגרת ההכשרות ובפעילויות החוץ והאתגר.

## ח. התפתחות מבנה המכינות הקדם צבאיות

1. המכינות הקדם צבאיות הן שדה פעילות חינוכית שנועדה להכשיר בוגרי י"ב למטרות של מנהיגות צבאית ואזרחית. מדובר בתנועה שצמחה "Bottom-Up" (מלמטה למעלה), כלומר תופעה שנוצרה ממחנכים ופעילים חברתיים וחינוכיים "בשטח".
2. המכינות מחויבות לפעול במסגרת תאגידית מלכ"רית עם אישור ניהול תקין.
3. המבנה הנפוץ הוא שכל מכינה היא עמותה עצמאית עם אישור ניהול תקין. בחלק קטן מהמקרים המכינה מתקיימת כפעילות נפרדת בתוך עמותת גג שלה אישור ניהול תקין, כשלעמותת הגג פעילויות נוספות ונפרדות. **מבנה העמותה- קבוע בדין**: יו"ר, ועד מנהל, ועדת ביקורת אסיפה כללית חברי עמותה. (למיטב ידיעתנו רק בכ-20% מהמכינות מדובר על מבנה של פעילות נפרדת בתוך עמותת גג).

4. עם זאת נציין שככל שהזמן עובר והמכינות גדלות, הן באופן טבעי מרחיבות את פעילותן (תכניות חינוכיות נוספות בשנת ה"ג, תכניות בוגרים, התיישבות, פעילות סיוע חברתית וכדו').
5. הוועד המנהל במרבית עמותות המכינות מורכב ממתנדבים שוחרי טוב, בד"כ חברים שמביאים חברים. מעורבותו של הוועד מצומצמת בעיקר לאישורים פורמליים הנדרשים בדין, התייחסות כללית וסיוע לגיוס משאבים כללים או ספציפיים. אין לוועד יכולת לעסוק ברזולוציה של הפעילות.
6. ברוב העמותות ראש המכינה הוא המנכ"ל.
7. העמותה נתונה לפיקוח וביקורת כדלקמן: משה"ח (אחת לשנה דו"ח מפורט, אחת לחמש שנים רישוי מחודש הכולל הצגת אישורים רבים כולל בריאות בטיחות היתרי בנייה, מצב כספי וכדו'), רשם העמותות, חשכ"ל (עומק). הביקורת היא מנהלית, כספית בלבד.
8. משנת 2006 לערך החלה להתרחב תופעה שבה מכינות ותיקות מקימות "שלוחות". בפועל כל "שלוחה" היא 'מיני מכינה' בפני עצמה. נכון להיום ישנם שלושה מודלים של מכינות:
- מודל א:** מכינה עם קמפוס אחד. (מרבית ה מכינות התורניות עובדות במודל זה).
- מודל ב:** מכינה עם שניים או שלושה קמפוסים המתנהלים בפועל כמכינות עצמאיות "תחת" מטריית גג רופפת של המכינה.
- מודל ג:** מכינה עם שניים או שלושה קמפוסים המתנהלת על ידי ראש מכינה, שאינו ראש של אחד הקמפוסים, הכולל מטה מנהלי וחינוכי מרכזי. (מרבית המכינות הכלליות עובדות במודל זה).
- התקנות והנהלים התייחסו למכינות כאל קיימות בתצורה של **מודל ד**: קיומו של קמפוס מרכזי שהוא "המכינה" וראש אותו קמפוס הוא גם ראש המכינה שאחראי ומנהל על של 2 השלוחות האחרות.
9. כאמור, התקנות שנבנו במבנה של מודל ד אינו קיים במציאות (למעט כאמור מכינה אחת) ובתקנות אין התייחסות לסטנדרט הנדרש או לתצורה הרצויה במכינה עם שלוחות (מודל ב, מודל ג).
10. עד שנת 2008 עבר תקצוב המכינות, לפי החלטת הממשלה מתקציב משרד החינוך בלבד. כללי ההפעלה והניהול נקבעו מפעם לפעם ע"י משרד החינוך (להלן משה"ח).
11. משרד הביטחון היה שותף למפעל המכינות דרך הקצאת דח"שים.



12. המשרדים שיתפו פעולה והיו מקיימים התייעצויות ביחס לבקשות להקמת מכינות חדשות ולזהות ראשי מכינות עם נציגי המכינות (עד הקמת מועצת המכינות ב-2009 היה ועד נבחר של ראשי המכינות שייצג אותן ללא התאגדות מוסדרת), עם זאת, לא נעשה תכנון ארוך טווח ולא נקבעו עקרונות תכנוניים שעל פיהם נערכו הדיונים.

13. התוצאה של היעדר תכנון ארוך טווח של הקמת מכינות, והקמתן באופן אקראי הייתה התרחבות גדולה של מפעל המכינות, ללא תכנית אב ותכנון תקציביים. באופן הזה הוקמו עשרות מכינות ותוך עשור (עד ספטמבר 2008) כבר היו קיימות 40 מכינות.

14. על מנת להסדיר את תקצוב המכינות ובמיוחד לנוכח ההרחבה הדרמטית של המפעל החינוכי, נחקק חוק המכינות בכנסת ישראל באוגוסט 2008. במהלך השנה שלאחר החקיקה אושרו התקנות מכוחו. החוק קבע את כללי תקצוב המכינות, את רף המקסימום של גדילתן מדי שנה, והתקנות חילקו את האחריות לפיקוח על המפעל ואישורו בין משרדי החינוך והביטחון.

15. על פי החוק והתקנות והמוסכם בין המשרדים, משרד הביטחון אמון על הקצאת התקנים למכינות ועל ההכנה לצה"ל והוא עומד בראש הוועדה המאשרת הקמת מכינות. משרד החינוך אחראי על תפעול המכינות, העברת התקציבים, עמידה בסטנדרטים ביטוחיים חינוכיים ומקצועיים הקבועים על ידו בתקנות ובנהלים, לרבות רישוי אחת לחמש שנים של כל מכינה. משרד החינוך עומד בראש הוועדה המאשרת הקמת שלוחות חדשות.

#### **ט. אפיון הפעילות במכינות הקדם צבאיות**

- א. מרבית המכינות ממוקמות בתוך קהילות, ישובים, במבנים מסוגים שונים חלקן ממוקמים בבניין וחלקן ביבילים.
- ב. פעילות המכינות הקדם צבאיות לרוב אינה אחידה, היא שונה בין המכינות.
- ג. הפעילות כוללת מגוון רחב של פעילויות שמרביתן מתקיימות בתוך מבנה המכינה וכאלה המתקיימות מחוץ למכינה, לרבות פעילות שטח מאתגרת.
- ד. פעילות המכינות מונחות ע"י צוות ההדרכה וחלקן מובלות ע"י חניכי המכינות תוך פיקוח ובקרה (לעיתים חלקית) מול צוות ההדרכה.
- ה. מעטפת הבטיחות הנדרשת כוללת את הבטיחות בפעילות השגרה ואת הבטיחות בפעילות המתקיימת מחוץ למכינה.
- ו. לצורך הכללה, הוועדה מסווגת את פעילות המכינות הקדם צבאיות לשלושה, **פעילות שגרה, פעילות חוץ ואירועים מיוחדים.**
- ז. **פעילות שגרה במכינה**
  - ניהול חדר אוכל ומטבח ע"ב בישול/ קייטרינג.
  - שמירות (אבטחה).

- מסדרים וטכסים.
- פעילות ספורטיבית.
- הגעה ויציאה של חניכים לפעילויות, חופשות וכו'.
- פעילות שגרתית מחוץ למכינה - התנדבויות בקהילה, עבודה בשכר.
- לימודים, לינה ושגרת פעילות במתחם.
- פעילויות לילה.

### **ח. פעילות חוץ/ פעילות שטח**

- פעילות שטח - כולל ניווטים, טיולים, מסעות, הישרדות, גיבושים (ע"פ רוב כחלק מקבלת חניכים חדשים) סדנאות, שטח ועוד.
  - סיורים עירוניים.
  - תרומה לקהילה
  - ביקורים והכרת החברה הישראלית.
  - הכרה ושת"פ עם צה"ל
- ה-היקף פעילות החוץ נעה ביו מספר בודד של פעילויות בשנה מול הקף של כ- 12-16 פעילויות בשנה.

### **8א. הרציונל החינוכי של המכינות בפעילות חוץ:**

1. בפני הוועדה הוצג רציונל חינוכי העומד מאחורי הצורך בפעילות חוץ. המכינות הקדם צבאיות עוסקות בתהליך חינוכי של מסיימי י"ב הכולל חלקים עיוניים - לימודיים, חברתיים, התנדבותיים, סיורים להיכרות עם הארץ ויחסייה, נטילת אחריות ועידוד יזמה (אקטיביזם).
2. כחלק מהותי מתהליך זה המכינות מקיימת פעילות "**חינוך שטח**" שהיא פעילות ומתודת חינוך מרכזית בקידום השגת יעדים חברתיים, טיפוליים, כישורי חיים אישיים, קבוצתיים ומנהיגותיים. היציאה לשטח כוללת מנעד פעילויות גדול הכולל: שהייה, טיול, מסע, ניווט, עבודה ועוד.
3. החינוך למנהיגות אישית וחברתית הוא ייחודי בתרומתו לצבא ולחברה הישראלית. ראוי לציין שכל ראשי המכינות ואנשי הצוותים בהן מגיעים מתוך עבר והנעה של מעורבות חינוכית וחברתית מתוך מחויבות ומסירות גודלה לרעיון הציוני ולמדינת ישראל.

4. מתוך היבט זה המכינות מבינות את היתרונות של פעילות החוץ ויש לתמוך בנכונותן לצאת לשטח ולבצע פעילות מאומצת ששכרה בצידה תוך התבססות על כוח האדם האנושי האיכותי המפעיל אותן.

#### **8ב'. היעדים מרכזיים בקיום פעילות חוץ כפי שהופץ ע"י מועצת המכינות:**

**מנהיגות** - מוטיב ויעד מרכזי של פעילות המכינות. עיסוק במנהיגות (על כל סוגיה: אישית, חברתית, תרבותית, מגדרית ועוד...) (אחריות - המכינות פועלות למתן אחריות הולכת וגדלה בידי החניכים. מתן האחריות נתפס כחלק מהותי בהצמחת אדם עצמאי בעל יכולת ביטחון ושיקול דעת לקבלת החלטות, מאפיינים הכרחיים לעיצוב מנהיגות. **עצמאות** - מתן אחריות ומרחב פעולה המאפשר התנסות אמת הכולל טעויות, מאפשר בניית יכולת פעולה עצמאית המבוססת על אחריות.

#### **9. אירועים מיוחדים**

- א. נהיגת תלמידים ברכבי המכינה.
- ב. אירוח במכינה.
- ג. ימי מיונים לתלמידי י"ב מועמדים למכינה, כולל גיבוש.
- ד. ועוד.

#### **י. הפיקוח על המכינות הקדם צבאיות**

1. באגף הביטחוני חברתי מצויות המכינות באחריות השוטפת של עובדת עם שני עובדים במשרה חלקית, הנעזרת בשני חיילים. בנושא הדחש"ים מטפלת חטיבת הרישום באגף הביטחוני חברתי. האחראית (לעיתים בלוויית ראש האגף) מבקרת כמעט בכל המכינות במהלך השנה, והם בודקים בעיקר את המוטיבציה של החניכים לשירות הצבאי, ומתרשמים מאיכות ההכנה לשירות בצה"ל.
2. במשרד החינוך, עובדת אחת (אחראית גם על תנועת הנוער שנות השירות גרעיני משימתיים, כפרי סטודנטים ועוד), מתמחה במשרה חלקית, ומזכירה במשרה כנ"ל נושאת בכל האחריות על תפעול המכנות (כינוס ועדה התייעצות משפטית וכו').
3. למרות ההסכמה בין המשרדים, משרד הביטחון לא עסק עד האסון בפיקוח או סיוע למכינות בנושא ההכנה לצה"ל ולא עסק בחמש השנים האחרונות בפיקוח וסיוע מקצועי בנושא האימון הגופני, פיתוח סרגל המאמצים, מסעות, הכנה לצה"ל וכו'.

4. לציין כי משרד הביטחון מימן במשך כשלוש שנים, עד שנת 2011, פרויקט של מדריכי א"ג בשירות סדיר שהעבירו האימון למכינות וסייעו בהכנה פיזית לשירות, אך חדל ולא ביצע שום פעילות הכנה לצה"ל מאז בנימוקים של קשיים כספיים.
5. משרד החינוך נמנע מלפקח להנחות או להגביל את המכינות בנושא פעילות השטח.(עמדתו של משרד החינוך היא שמשפטית אין למשרד סמכות בעניין זה).
6. מועצת המכינות באמצעות המנכ"ל בעיקר, מקיימת קשר שוטף עם שני המשרדים, עם ראשי האגף והמנהל עם האחראיות, שם מלבנים פערים ומקדמים במשותף נושאים שונים במקומות שבהם הדבר ניתן.

## יא. מסקנות הוועדה – הפערים במצב הקיים

1. בפתח הדברים נציין כי לאורך שנים רבות לא התקיים דיון אופרטיבי על מדיניות הקמת המכינות או שלוחות במשרדים השותפים. לא הוכנה תכנית ארוכת טווח למכינות הקדם צבאיות כולל דיון על מהות ותפקיד המכינות ואוכלוסיות היעד. בנוסף, לא קיימת מדידה והערכה אפקטיבית של המכינות בהתאם לייעודן וכיצד הן מבצעות אותו הלכה למעשה.
2. **חוסר מדיניות בהקמת מכינות –**
  - א. במצב של ריבוי עמותות קטנות, המנוהלות בהתנדבות, לרוב בתמרון ושליטה מלאים של ראש המכינה, ובהיעדר בקרה ופיקוח יעילים, מביאים לחיסרון הקוטן. במצב של פיזור עמותות קטנות קיים קושי מובנה לקדם סטנדרטים ראויים מקצועית, חינוכית וניהולית.
  - ב. לא נערכת בקרה כמה מהמכינות שהוקמו עמדו בתנאי הסף, האם היה צורך בהקמת המכינות שאושרו? כמה מהמכינות שאושרו נסגרו? הרגולציה של המשרדים, לא פועלת לסגירת מכינות שבמשך שנים רבות אינן עומדות בתקנים ובכללים.
  - ג. בפועל, מדיניות הקמת המכינות נקבעה לפי גישתו של ראש האגף הביטחוני חברתי המתחלף אחת לשלוש שנים במוצע. (מאחר והאגף הביטחוני חברתי ממונה על הקצאת התקנים למעשה ראש האגף הביטחוני חברתי קובע גם את מדיניות גידול השלוחות).

ד. אין לראש האגף הביטחוני חברתי, ועדה מייעצת מקצועית חיצונית לליווי ותכנון המפעל, כך גם במשרד החינוך, במנהל חברה ונוער שבאחריותו המכינות הקדם צבאיות. מאז חקיקת החוק, ההתייעצות עם מועצת המכינות נעשית באופן חלקי ואקראי ולעיתים לא נעשית כלל.

### 3. חוסר אחידות במבנה המכינות -

א. במסגרת המכינות קיימים סוגים רבים של מכינות שהתפתחו במקומות שונים וע"פ צרכים שונים.

ב. חוסר התאמה, ושונות זו מביאים לכך שאין אחידות במבנה המכינות - חלקן פועלות עם שלוחות, בהגדרת תפקידים שונה (ראש מכינה, מנהל מכינה, וכו') ובמבנה שונה דבר שמקשה על קביעת הנחיות, נהלים, מילון מושגים ותהליכי עבודה אחידים.

### 4. חוסר אחידות במטרות המכינות-

א. לא מצאנו הגדרות ברורות ואחידות למטרות המכינות ותרגומם ליעדים ומדדים. עקב כך לעיתים לא קיימת הלימה ברורה בין המטרות לפעילות המתבצעת.

ב. הוועדה סבורה כי הלימה בין המטרות, היעדים והפעילויות היא תנאי מהותי לקיומה של תרבות בטיחות.

### 5. פיקוח על המכינות -

א. הפיקוח והסיוע המקצועי למכינות מצד משרדי הממשלה מצומצמים ביותר וההתאמה בין התקנות והכללים למתרחש בשטח- מוגבלת (כולל השתתפות חניכים). מבחינה חינוכית העמותות מגישות תכניות כל שנה לאישור משה"ח, הרגולציה על מימוש התכניות במכינות חלשה, עד כדי לא קיימת, בשל מחסור חריף בכח אדם.

ב. עד לאסון, לא קבעו משרדי הממשלה כללים ולא פיקחו על מימושם בעניין הכנה לצה"ל ואימון הגופני (משרד הביטחון), פעילות החוץ וכללים נורמטיביים בהתנהלות השגרה (משרד החינוך), תוך שהם מותירים למכינות חופש פעולה נרחב. עמדתו הרשמית העקבית של משרד החינוך שלא לפקח ולהכתיב נהלים על פעילות החוץ של המכינות ונורמות התנהגותיות נוספות.

ג. משרד החינוך ומשרד הביטחון שאחראים למכינות באופן כולל לא יורדים ע"פ רוב להנחיות פרטניות שמגובות בנהלים בכל הקשור לפעילות המכינות ולנושאי בטיחות כוללים.

ד. פער מרכזי בנושא הוא שילוב בני נוער שעדיין תלמידים (בעיקר בגיבוש) וחוסר התייחסות פרטנית, כולל פיקוח.

#### 6. חוסר אחידות בפעילות המכינות-

- א. על אף שכל המכינות אמורות למלא את תכני ההכשרות והנחיות משרד החינוך – קיים שוני רב בפעילויות של המכינות כאשר הדבר הבולט בין היתר בפעילות חוץ .
- ב. יש מכינות שבהן אין כמעט פעילויות חוץ ורוב הפעילות הינה חינוכית במסגרת המכינה- בנושא זה קיימים הבדלים בולטים בעיקר בין מכינות כלליות לתורניות .
- ג. סוגי פעילויות- גם כאן לא זיהינו אחידות בין הפעילויות במכינות, עצמאות המכינות ויכולתם לתרגם את הנחיות משרד החינוך מייצרים מצב של סוגי פעילויות מגוונות רבות ושונות כנ"ל באשר להגדרת הפעילות (טיול, מסע, סיור, הכרה וכו')

#### 7. מועצת המכינות-

מועצת המכינות הינו גוף המתווך בין המכינות ובין משרדי הממשלה, צה"ל ועוסק בקידום נושאי הכשרה ותוכן ובייצוג המכינות. למועצת המכינות אין סמכות על המכינות שהינן עצמאיות וחברות בו, כך שכל פעילותה של המועצה מול המכינות הינה על בסיס המלצות בלבד. (בדצ' 2015 נכתב ופורסם קובץ נהלי בטיחות ומשמעת על יד מועצת המכינות, אך אין לו תוקף מחייב, והמועצה גם לא יכולה לפקח על ביצועו ואכיפתו.

#### 8. הגדרת סמכויות ותחומי אחריות-

- א. לא מצאנו במכינות הגדרות ברורות לבעלי תפקידים ומסגרת הסמכויות בכל הקשור לשרשרת הניהול, חוסר הגדרות כאלו מקשות בהמשך לגבש את תרשימי הזרימה, תחומי אחריות, תפקידים, סמכויות וכן נהלי העבודה המתחייבים.
- ב. לא מצאנו הגדרות ברורות לגופים ולבעלי תפקידים במכינות בהקשר של אחריות כוללת ו/או פרטניים לפעילויות השונות הדבר נכון בכלל לתחומי אחריות והגדרתם מול כל בעל תפקיד במכינה כולל "גבולות גזרה".

## 9. תנאי סף למינוי בעלי תפקיד –

- א. בהקשר למינוי וכשירות בעלי תפקיד במכינות מצאה הוועדה כי אין מנגנון מסודר המוודא התאמת ראשי המכינות לתפקידם, אין הגדרת תנאי סף תנאי. כשירות לתפקיד ראש מכינה לא מחייבים כיום סינון חינוכי (בתקנה 11(א)(7)(א)).
- ב. קיים בתקנות סעיף שסתום שמייתר את כל תנאי הסף, המאפשר הכנסת שיקולים זרים בשיקול דעת לאישור ראשי מכינות שאינם עומדים בתנאים. (תקנה 11 ב).
- ג. בנוסף, אין הגדרה לראש שלוחה (שהוא היום המקבילה לראש מכינה בעת החקיקה!!!)

## 10. הכשרות והדרכות סגל –

- א. הכשרות המדריכים והסגל שונות ממכינה למכינה - אין סילבוס מחייב. בעיקר מתבססים על ניסיון שצבר המדריך ע"פ רוב בצבא. לא מצאנו תכנית סדורה להכשרה בדגש לפעילויות מורכבות כמו ניווט, פעילות בתנאי קיצון, התנהלות מול קבוצה ועוד.
- ב. ההבדלים בין מכינה למכינה מוספים רובד נוסף של קושי על יצירת הכשרה אחידה.
- ג. בחלק מהמכינות יש לכאורה נוהל ליציאה לפעילויות חוץ. אך אין להסתפק בנוהל. אנו סבורים כי מחויבות להיות הכשרות סדורות ורצופות מעבר להכשרות נוספות של סגל המדריכים.

## 11. מקצועיות מדריכים וסגל –

ע"פ רוב תוחלת השרות של מדריכים הינה קצרה ביותר בין שנה לשלוש שנים כך שהניסיון המצטבר והמקצועיות לא מספיקים, בדרך כלל, בעיקר מול פעילויות חוץ מורכבות. (לציין כי המכינות התורניות חריגות במובן זה שתוחלת השירות של הצוות היא למעלה מ 5 שנים ואף יותר). הדבר מחייב לימוד שוטף והכשרה שוטפת של מדריכים ו/או התבססות על אנשי מקצוע/ מדריכים ותיקים שילוו פעילויות מורכבות.

## 12. בטיחות ומוגנות כנושא משני –

- א. במרבית המכינות אין התייחסות כמעט לבטיחות, במקומות שיש התייחסות אין התייחסות שעוסקת במכלול היבטי הבטיחות בשגרה ובפעילות אלא מדגישה נושאים פרטניים בעיקר של התנהגות בטיולים/ סיורים וכו'.

ב. לא קיימים במכינות נוהלי בטיחות ברורים ומסודרים לכלל הנושאים הקשורים לבטיחות, בחלק מהמכינות ראינו נוהלים חלקיים/ שלמים אך אין אחדות וכל הנהלים בתחום הינם פרי יוזמה מקומית של מנהלי/ראשי מכינות.

13. **תיק בטיחות** - אין במכינות (ברובן) תיקי בטיחות, אין תהליך סדור של סקרי סיכונים, תכניות בטיחות והפקת לקחים. אין גורם במכינות שממונה על הבטיחות והבטיחות אינה חלק אינרנטי בפעילות השוטפת של המכינות.

#### 14. **מרכז מידע** -

אין במכינות באופן פרטני וכגוף מרכזי (מועצת המכינות) מרכז מידע וידע שבו נרשמים ונאספים אירועים (בטיחות) שניתן ללמוד מהם לגבי פעילויות דומות בעתיד, אין נתונים סטטיסטיים על היקפי אירועי בטיחות אין הפקת לקחים סדורה ואין החלפת מידע בין המכינות.

#### 15. **למידה והפקת לקחים** -

אף אחד מהמשרדים ו/או מועצת המכינות לא מרכז תחקירים או לקחים של אירועים חריגים, תאונות או 'כמעט תאונות' שאירעו בפעילויות המכינות. אין פרסום והפצה של תחקירים רוחבית לצורך לימוד והפקת לקחים. תרבות הפקת לקחים במכינות חלקית ואיננה מוטמעת.

#### 16. **חוסר במילון מונחים אחיד** -

בבואנו לבחון ולהמליץ על תרבות הבטיחות ותוכנית הבטיחות ונוהלים אנו מתקשים מאוד מול חוסר במילון מונחים ברור - לאותם בעלי תפקידים קוראים בשמות שונים - ריבוי בעלי תפקידים וחוסר אחדות (עד כמה שניתן) מייצרים קושי להגדיר בין היתר את התפקידים כולל הגדרות ברורות של מה זו תאונה, אירוע בטיחות וכו'.

17. **סרגלי מאמץ** - במסגרת פעילויות המכינות בדגש לפעילויות החוץ לא נתקלנו ואין הגדרות של סרגלי מאמץ, הדבר חשוב יותר בשלבים הראשונים של הפעילות השנתית כולל מול חניכים חדשים.



18. **אמצעים וטכנולוגיות** - מוטת השליטה בפעילות השטח בעיקר של המכינות ע"פ רוב מורכבת, בשטחים קשים, ותוך פריסה גדולה (לדוגמא בהישרדות ועוד).  
אין למכינות אמצעים ועזרים טכנולוגיים שיאפשרו לפקח על הפעילות, לאתר מוקדי סיכון מתפתחים מחד ומוקד שליטה שיאפשר התייעצות, אזהרות ודו שיח עם הפעילות בשטח כולל קישור במצבי חרום לגופים, חילוץ והצלה וכו' - מדובר בין היתר על אמצעי קשר ועוד.

19. **מידע על חניכים** - המידע שמגיע להנהלת המכינה לגבי חניכים מתבסס במקרה הטוב על הצהרת בריאות - מצב זה מייצר בעיה בעיקר בפעילויות חוץ ופעילויות שמחייבות מאמץ גופני גם בהיבט הפיזי וגם הנפשי. אפשר היה להסתפק בגיבוש סדור יותר שיאפשר ללמוד על החניך. גם הגיבוש ע"פ רוב הינו במאמץ מורכב וללא "הכנה שלבית"

## י.ב. המלצות הוועדה

### 1. בתחום מבנה המכינות

- הוועדה ממליצה לבחון בוועדה מיוחדת ונפרדת שתכלול את משרד החינוך, משרד הביטחון ומועצת המכינות **תכנית רב שנתית למכינות** שתגדיר:
- א. היקף גידול המכינות
  - ב. תסכום מבנה אופטימלי של מכינה על בסיס ארבעת המודלים הקיימים כולל המטה ובעלי תפקידים.
  - ג. תנאי הסף לראש שלוחה וראש מכינה כולל דרישת תנאי סף מחייב של ניסיון חינוכי. הגדרת סמכויות ואחריות בתקנות. (מצורף נספח מס' 1 הכולל הצעה אפשרית)
  - ד. סילבוס/תיק יסוד, של קורסים והכשרות חובה לבעלי תפקידים במכינה ותתקצב אותם בהתאם.
  - ה. הסדרת נושא השלוחות מבחינת מבנה בעלי תפקידים, יחסי גומלין ותחומי אחריות תוך בחינה גם של מוטת השליטה.
  - ו. אופן מדידת המכינות והערכת ביצוען.
  - ז. הקפדה על סגירת מכינות שאינן עומדות בתקנים ובסטנדרטים.

### 2. בתחום החקיקה והרגולציה

- א. עדכון ותיקון תקנות המכינות הקדם צבאיות תשע"ה 2009 בכל הקשור להגדרה חד משמעית של תחומי אחריות וסמכות של משרד החינוך ומשרד הביטחון מול המכינות ולחייב זאת בחוק.
- ב. הקמת ועדה ארצית לבטיחות שתורכב מבעלי מקצוע (כמו ועדת המפעלים של תנועות הנוער) ותהווה גוף מקצועי ליד מועצת המכינות בנושאי נהלי בטיחות בטחון ושע"ח.
- ג. מומלץ להקים ועדה מייעצת חיצונית לאגף הביטחוני חברתי על מנת לסייע בקבלת החלטות בכל הקשור למכינות הקדם צבאיות.
- ד. מתן הגדרה רגולטיבית וסטטורית של מועצת המכינות כולל סמכויות בדגש להנחיות פיקוח ובקרה.
- ה. למנות מנהל בטיחות ארצי במסגרת מועצת המכינות ומתן סמכות.

### **3. בתחום סמכויות מועצת המכינות**

הפיכת מועצת המכינות לגוף סטטוטורי עם יכולות תקציביות וסמכויות המאפשרות ביצוע ובקרה על פעילויות המכינות הקדם צבאיות.

### **4. בתחום הגדרת הסמכויות ותחומי אחריות**

א. עדכון וקביעה מחודשת של בעלי תפקידים במכינות כולל דרישות התפקיד.

ב. קביעת תחומי אחריות יחסי גומלין ותפקידים של:

- מועצת המכינות

- ראש מכינה/מנהל מכינה

- נאמן בטיחות

- רכז טיולים

-אחראי טיול

### **5. בניה וקידום תרבות הבטיחות במכינות :**

א. מנהל המכינה חייב להוביל את תרבות הבטיחות במכינה באופן אישי .

ב. עליו למקם את הבטיחות כיעד מרכזי לסגל ולחניכים לבססו ולהטמיע אותו, כך שהבטיחות תהיה משולבת בכל פעילויות המכינה משגרה ועד חירום.

ג. בניית תיק בטיחות – כל מכינה תבנה תיק בטיחות ספציפי ויעודי למתקניה ולפעילותה . תיק הבטיחות יאושר ע"י המועצה כחלק מכלל הדרישות להכרה במכינה. (ראה מסגרת לתיק בטיחות במכינה, תיק יסוד, עמ' 32-31)

ד. יש לכתוב ולהשלים את הנהלים התומכים בניהול הבטיחות במכינות .

### **6. תהליכי עבודה**

א. בניית מערך פיקוח ובקרה שוטפים ממועצת המכינות ועד המכינות.

ב. קידום הבטיחות במכינות כתרבות ארגונית תוך קיום תהליכי עבודה תומכים.

ג. קביעת תרשימי זרימה מחייבים לגבי תכנון ואישור פעילויות חוץ.

ד. יצירת פורום קבוע ודרכי העברת מידע וידע בין המכינות.

## **7. בתחום ההכשרות**

- א. יש לקיים קורסי הכשרה, ריענון וחובה לראשי מכינות ושלוחות כתנאי לכניסה לתפקידם ולהמשך תפקידם ב.
- ב. פיתוח תכניות הכשרה והדרכה לבעלי תפקידים באופן שוטף. (כיום מתקיים ע"פ ועדת משרד החינוך)

## **8. התאמת מטרות ורמות פעילות**

- א. לבדוק את ההלימה בין המטרות החינוכיות לבין הפעילויות בשטח של המכינות.
- ב. לאמץ את הוראות משרד החינוך בכל הקשור לפעילות חוץ ומסעות של המכינות הקדם צבאיות.
- ג. בניית סרגל מאמצים לפעילות החוץ ע"פ שלוש רמות קושי ולהחזיר את השת"פ עם מחלקת כושר קרבי בצה"ל כפי שהיה בעבר לרבות הכוונה בבניית תכניות אימון ובקרה על ביצועה.

## **9. מרכז מידע – אירועים**

- א. שדרוג המידע על חניך שמצטרף למכינות, בדגש על פעילות הגיבוש הכולל פעילות חוץ, כחלק מהליך המיון.
- ב. בניית מרכז מידע ארצי בו יאוגדו כלל אירועי הבטיחות שתוחקרו/ שהיו תוך התייחסות גם לסטטיסטיקה וגם לתובנות מתחקירים.
- ג. המרכז צריך שיהיה נגיש, יאפשר לימוד וגילוי.

## **10. אמצעים**

- שדרוג אמצעי שליטה במכינות בפעילות החוץ (כלי רכב 4X4, מכשירי קשר, תצפית ושליטה)

## **11. שונות**

- א. לעדכן ולקיים מילון מונחים ברור ואחיד למכינות
- ב. עדכון וקביעת נוהלים **בתחום האבטחה** ע"ב חוזר מנכ"ל עם השינויים המתחייבים שיוסדרו בין המכינות למשרד החינוך.

**תנאי סף מוצעים לראש מכינה – הצעה :**

- מבחני כשירות ובקיאות בתחומי ידע רלבנטיים בגון עם יהודי, מחשבת ישראל ויהדות, הסכסוך הישראלי-ערבי, ציונות, דמוקרטיה, חינוך, ניהול, עברית.
  - ניסיון חינוכי בהדרכה, הוראה או ניהול מסגרת חינוכית של 5 שנים לפחות.
  - תואר ראשון מוכר בישראל או מי שנתקיימו בו כל אלה:
- (א) בידו שתי סמיכות לרבנות מרבנים שהכירה בהם לצורך זה הרבנות הראשית בישראל.
- (ב) בידו אישור שלמד תכנית מלאה בישיבה גבוהה או בכולל, שש שנים לפחות לאחר הגיעו לגיל שמונה עשרה.
- (ג) עבר שלוש בחינות לרבנות או לדיינות לכל הפחות מתוך מכלול הבחינות שמקיימת הרבנות הראשית לישראל.
- ניסיון פיקודי בצה"ל (קצונה או קבע) או ניסיון ניהולי אזרחי (3 שנים ומעלה)
  - מצהיר כי הוא ציוני ומחויב לשירות צבאי מלא כדין
  - קורס הכשרה והסמכה משולב של מועצת המכינות משה"ח ומשהב"ט .

**תנאי סף מוצעים לראש שלוחה:**

- מבחני כשירות ובקיאות בתחומי ידע רלבנטיים כגון : עם יהודי, מחשבת ישראל ויהדות, הסכסוך הישראלי-ערבי, ציונות, דמוקרטיה, חינוך, ניהול, עברית.
  - קורס הכשרה של חודש.
  - ניסיון חינוכי בהדרכה, הוראה או ניהול מסגרת חינוכית של שנתיים לפחות.
  - תואר ראשון מוכר בישראל או מי שנתקיימו בו כל אלה:
- (א) בידו שתי סמיכות לרבנות מרבנים שהכירה בהם לצורך זה הרבנות הראשית בישראל.
- (ב) בידו אישור שלמד תכנית מלאה בישיבה גבוהה או בכולל, שש שנים לפחות לאחר הגיעו לגיל שמונה עשרה.
- (ג) עבר שלוש בחינות לרבנות או לדיינות לכל הפחות מתוך מכלול הבחינות שמקיימת הרבנות הראשית לישראל.
- ניסיון פיקודי בצה"ל (קצונה או קבע שנה ומעלה) או ניסיון ניהולי אזרחי שנה ומעלה.



## **בטיחות ומוגנות במכינות הקדם צבאיות**

תיק יסוד , חלק ב' – תוכן העניינים

מהי תרבות הבטיחות במכינות .....	עמ' 20
הערכים עליהם מושתתת תרבות הבטיחות במכינות .....	עמ' 20
מדדי הצלחה להטמעה.....	עמ' 20
מרכיבים חיוניים בתרבות הבטיחות במכינות .....	עמ' 21
שלבים בבניית תרבות הבטיחות במכינות הקדם צבאיות .....	עמ' 22-23
אבני היסוד למימוש מדיניות הבטיחות במכינות .....	עמ' 24-25
מודל להובלת שינוי תרבותי .....	עמ' 26-28
מסגרת לתיק בטיחות במכינה.....	עמ' 29-33
מילון מונחים .....	עמ' 34-37
סיכום .....	עמ' 38
נספחים .....	עמ' 39-49

**א. מהי תרבות הבטיחות אליה יש לחתור במכינות הקדם צבאיות ?**

תרבות בטיחות היא תוצר של ערכים, גישות יכולות ותבנית התנהגות של ההנהלה, המדריכים והחניכים במכינה הקובע את היחס והמחויבות לבטיחות הלכה למעשה. האתגר הוא הטמעת תרבות הבטיחות כערך וכאורח חיים בכלל הפעילויות והעיסוקים במכינות הקדם צבאיות משלב התכנון ועד הביצוע והבקרה, באמצעות דוגמא אישית של המנהלים והמדריכים ותוך הדגשת האחריות והמחויבות הכוללת של הסגל והחניכים.

**ב. הערכים עליהם מושתתת תרבות הבטיחות במכינות :**

- המכינות רואות במקום בית מגן תומך ומכיל.
- המכינות מעודדות הצטיינות ואיכות.
- המכינות מקפידות על מוגנות, בטיחות וגהות כדרך חיים.
- המכינות רואות בבטיחות – 'כוכב הצפון'.
- המכינות מעודדות בבטיחות ובמוגנות - שותפות, פתיחות ומעורבות.

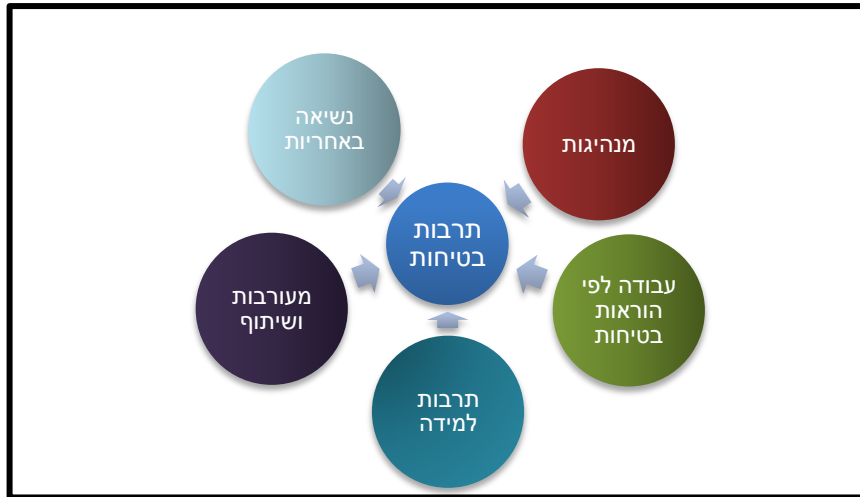
**ג. בטיחות כתרבות ארגונית במכינות הקדם צבאיות – מדדי הצלחה**

1. הפיכת הבטיחות והמוגנות לתרבות ארגונית במכינות.
2. הבאת המכינות לפעולה במודל 0 של נפגעים.
3. גיבוש מודל פעילות בטיחותי שיאפשר את איכות ההכשרה במכינות הקדם צבאיות.
4. גיבוש מדיניות שתבטיח את הבטיחות על בסיס תקנים, סטנדרטים ברורים, ישימים ואחידים.



## ד. מרכיבים חיוניים בתרבות הבטיחות במכינות

1. **מנהיגות** : היכולת של המנהלים במכינות להוביל לשינוי בתרבות הארגונית כך שהבטיחות משתלבת בתהליכי העבודה במכינה **כערך ולא רק כצורך** .
2. **אחריות** : האחריות היא כוללת , מתחילה בחינוך החניכים לאחריות ומסתיימת באחריות המדריכים והמנהלים . יש לשלב את החינוך לאחריות הנלמד במכינה דרך קבע לחיזוק תרבות הבטיחות .
3. **תרבות של למידה** : הפקת לקחים מתמשכת היוצרת שיפור באיכות ביצוע המשימות ותוך הפחתה של טעויות החוזרות על עצמן.  
**מטרות תהליך הפקת הלקחים:**
  - לתת כלים המפרטים את הצעדים שיש לנקוט על מנת להגביר את הבטיחות במכינה באמצעות למידה מאירועים, פעילויות על מנת למנוע/לצמצם אירועים בעתיד.
  - להשתמש בניסיון המצטבר, כ"מנוף" לשיפור ביצועים בעתיד.
  - לאתר ולברר נקודות תורפה בטיחותיות.
  - להשפיע על סביבת עבודה בטוחה יותר.
4. **מעורבות ושיתוף** : הרחבת המשתתפים גיוסם ומעורבותם של הסגל והחניכים במכינה במגוון פעילויות תגדיל את האפקטיביות. המעורבות צריכה לבוא לידי ביטוי בין אם ע"ב תפקיד ובין אם על בסיס הבנה על הצורך והחשיבות . **לדוגמא** , עידוד לדיווח על מפגעים בטיחותיים וסילוקם הוא הבסיס הרחב , יש לעודד את החניכים לדווח על מפגעים וסיכונים ולקיים מדיניות של טיפול .
5. **מינוי וועדת בטיחות וצוותי שיפור** : הנהגת צוותי איכות ושיפור, קיומה של ועדת בטיחות המתכנסת באופן עיתי ודנה בסוגיות בטיחותיות העומדות על הפרק.
6. **עבודה לפי סטנדרטים** – הקפדה על קיום תקנים, ההוראות ונהלים באופן מלא שיטתי ואיכותי . קיום הוראות הבטיחות הוא 'תנאי סף' לתרבות המבטיחה אפס נפגעים .



**ה. שלבים בבניית תרבות הבטיחות במכינות הקדם צבאיות**

- הבניית תרבות הבטיחות הינה תהליך ארגוני שמטרתו ביסוס תרבות בטיחות יוזמת ומונעת שתוביל לתפיסה של אפס נפגעים, שקיפות וטיפול בגורמי שורש.
- מתודת הבטיחות הפרואקטיבית מורכבת מפרקי ניהול שכל אחד מהם ניתן למעקב ולמידה - יישום המתודה עוסק בהווה ובעתיד ולא רק בתוצאה עכשווית.
- התהליך כולל למידה והבנה, השקעה במניעה שיביא למניעה בפגיעה בחיי אדם ותוך מעורבות של מנהלים ועובדים תוך ביסוס התפיסה שאירועים אינם גזרת גורל.
- לצורך כך יש לשאוף לבניית מודל בתרבות הבטיחות שכוללת 6 שלבים מרכזיים:

1. **היכולת לזהות סיכונים** בטיחותיים מבעוד מועד, היכולת לזהות את הסיכונים הכרוכים בעבודה והן בתהליכי העבודה. סוג זה של חשיבה משיג שתי מטרות חשובות:
  - ✓ חניכים וסגל לומדים לחשוב נכון, לחשוב מה עלול לקרות ? להימנע ולתת מענה אפקטיבי ורלבנטי לסיכונים.
  - ✓ מפתחים רגישות למצבי הסתברות סיכונים נמוכה, אשר לעיתים קשה יותר לזהות.
  
2. **היכולת לקבוע סדרי עדיפויות.** ניתוח של הנושאים תוך קביעת סדרי עדיפות והבנה שאי אפשר לעשות הכול בבת אחת. תרבות של "אין לא יכול" מעוררת התקדמות צעד אחר צעד ומפתחת את היכולת לתעדף סדרי פעולות אלה.
  
3. **היכולת להתמקד.** מרגע שסדר העדיפויות נקבע, כל חברי המכינה צריכים למקד את מאמצייהם לפעילות המסוימת. כדי להשיג את המיקוד הדרוש לשיפור משמעותי נעוצה בהחלטה המבחינות בין עיקר לטפל, ובין היתר החלטות במה לא מתמקדים.
  
4. **היכולת לתת מענה תחת וחרף אירועים השפעות נסיבתיות.** מעשייהם של אנשים וארגונים הם תוצר של נסיבות ספציפיות שמשפיעים על בחירת החלטות בארגון וכוללים: נושאים סביבתיים כמו אקלים, חוסר אמצעים, שינויים תכופים, לחצים להשגת היעדים ועוד. תרבות הבטיחות פועלת להתמודד עם השינויים ע"י טיפול בהשפעותיהם.
  
5. **היכולת לאמוד שיפור והתקדמות.** ללא מדידה, אי אפשר לדעת אם יש התקדמות בתהליך. אם ברצוננו להבין תהליך המייצר תוצאות יש למדוד סיבה ותוצאה. יש למדוד את השינוי בהשפעות הנסיבתיות וכתוצאה מכך השינויים בסיכונים או נטילת סיכונים ולהבין, כיצד לשינויים אלה השפעה על הפעילות ובעיקר התוצאות. מדובר בתהליך שלם של יעדים ומדדים עם תכנית עבודה ברורה ולא מתפשרת.

6. **ההטמעה - היכולת להפוך את השינוי לקבוע.** היכולת האפקטיבית ביותר בתרבות בטיחות מעולה היא להפוך את השינוי לדרך של קבע. לאחר שהשינוי הופך באמת, לחלק מהתרבות הוא נוטה להימשך זמן רב, עם מעט מאוד מאמץ לשימור. אבל אין די בכך, כדי להוות ערך משותף או עדיפות הוא חייב להיות מקובל. תרבות " אין לא יכול" ממהרת להפוך רעיונות לפעולה ו "מיישרת" את חבריה לקראת השינוי בזמן.

## ה. אבני היסוד למימוש מדיניות הבטיחות במכינות הקדם צבאיות

1. **הכנת תכנית עבודה קונקרטי** של המכינה בתחום הבטיחות – תכנית העבודה תגדיר את היעדים, את המשימות הצפויות את הפעילויות המתוכננות ואת לוח הזמנים לביצוען. תכנית העבודה תאושר ע"י מנהל המכינה וינהל בקרה על אופן מימושה.
2. **ניהול סיכונים כדרך חיים** – ניהול הסיכונים הינו תהליך קבוע ומובנה המתקיים בכול פעילות המתבצעת במכינה. ניהול הסיכון יכלול ניסיון לזהות ולצפות נקודות תורפה בטיחותיות ולהיערך למזעורו עד לרמה שמאפשרת את ביצוע המשימה.
3. **הפעלת וועדות בטיחות** מתוך חניכי ומדריכי המכינה. יש להנהיג ועדת בטיחות במכינה אשר מסייעת למנהל לנהל את הבטיחות במכינה. על הועדה להתכנס באופן עיתי ולעסוק בסיכונים המצויים בליבת הפעילות במכינה.
4. **הדרכות והכשרות סגל וחניכים** – יש לקיים תכנית הדרכה והכשרה למדריכים וחניכים ולשלב בתוכו את תכני הבטיחות בהתאמה לפעילות ותכני בטיחות כללית.
5. **ניהול ותחקיר הפקת לקחים** – התרבות במכינות היא תרבות של 'ארגון לומד'. לעצור, ללמוד, להפיק לקח ולהטמיע שיפור. כל פעילות צריכה להתבסס בין היתר על לקחים שנלמדו מפעילויות קודמות. לתחקיר שלוש מטרות:
  - ללמוד (מה היה?).
  - להשתפר (מה ניתן לבצע טוב יותר בעתיד?).
  - להשתבח (איך לבצע יותר טוב בעתיד?).

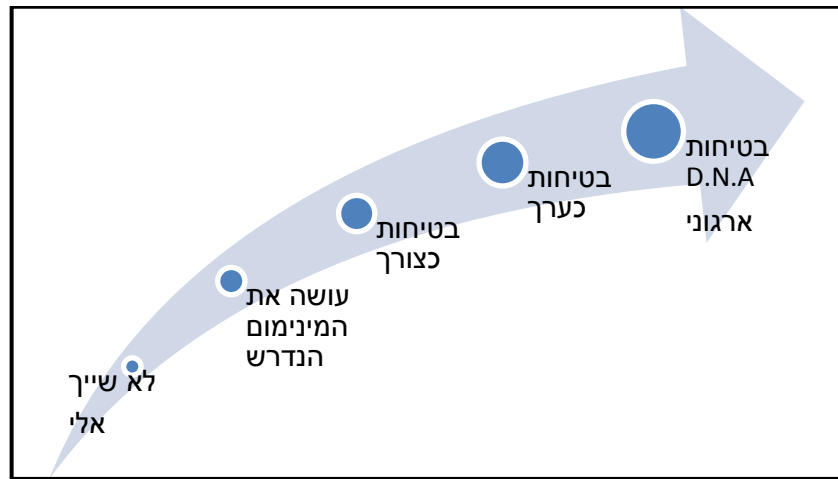
## השלים בתהליך:

- בירור ומיפוי העובדות ומיקודן בצורה של ממצאים.
- ניתוח הממצאים והסקת מסקנות.
- גיבוש הלקחים
- יישום, הטמעה ובקרת הלקחים (תהליך הפיכת הלקח לחלק מובנה בהתנהגות ובפעילות במכינה).

6. דיווח על אירוע מסוכן וכמעט תאונה – יש ליצור ערוצי דיווח מוגדרים בפני הסגל והחניכים באשר לדיווח על מפגע. כמו כן יש לעודד דיווח שכזה וכמובן לטפל בהסרתו. הדיווח יהיה לא רק על אירועים ויכלול דיווח גם 'כמעט ונפגע'. רמת דיווח איכותית היא אחד מהמדדים לתרבות בטיחות במכינה. על הסגל לפעול להסרת חששות מדיווח ולפשט את דרך ביצועו.
7. ביצוע מבדקים עתיים ובקורות בטיחות – ביצוע סבב בטיחות עיתי ברשות מנהלים מחויב להתנהל במכינה. הסבב יכלול סקר בטיחות למבנה וסקר סיכונים אפשריים בפעילות. סבב הבטיחות יהיה שיטתי ויסוכם בכתב. יש לוודא את הטיפול במפגעים העולים בסקרי הבטיחות.
8. ביצוע שוטף באופן פעולות מתקנות – על הסגל לחנך לתרבות של תיקון וטיפול כל אחד ברמתו ולא לתרבות של 'העברת הקוף' מכתף לכתף.
9. הכרת נהלים, תקנות וסטנדרטיים בטיחותיים – הסגל במכינות מחויב להכיר את הנהלים והתקנות המחייבים אותם בפעילות. על הסגל להעביר את הנהלים לחניכי המכינה. על המנהלים לוודא שהנהלים מוכרים לסגל ולחניכים והם פועלים על פיהם.
10. הכרת אחריות בכל הרמות ותחומי הפעולה של כל גוף ובעל תפקיד – חלוקת אחריות והגדרה ברורה של סמכויות בעלי תפקיד בכלל וסמכויות בתחום הבטיחות בפרט חייבת להיות ברורה ובהירה לסגל ולחניכים במכינה. חלוקת אחריות ברורה בהוצאת משימה במכינה היא תנאי חיוני לביצועה באופן בטוח.

## ו. הובלת שינוי תרבותי במכינות

**כללי:** הטמעת תרבות בטיחות במכינות מחייבת את המנהלים להוביל לשינוי מהותי בפרדיגמות הקיימות. האתגר הניהולי הוא להעביר את המכינה מעשייה בטיחותית מינימלית/לא שייך אלי, לתפיסה מרחיבה הרואה בבטיחות ערך וחלק מהד.נ.א הארגוני.



האתגר הניהולי בהובלת השינוי

הוועדה מצאה לנכון להציג את המודל תשע השלבים הבאים להובלת השינוי:

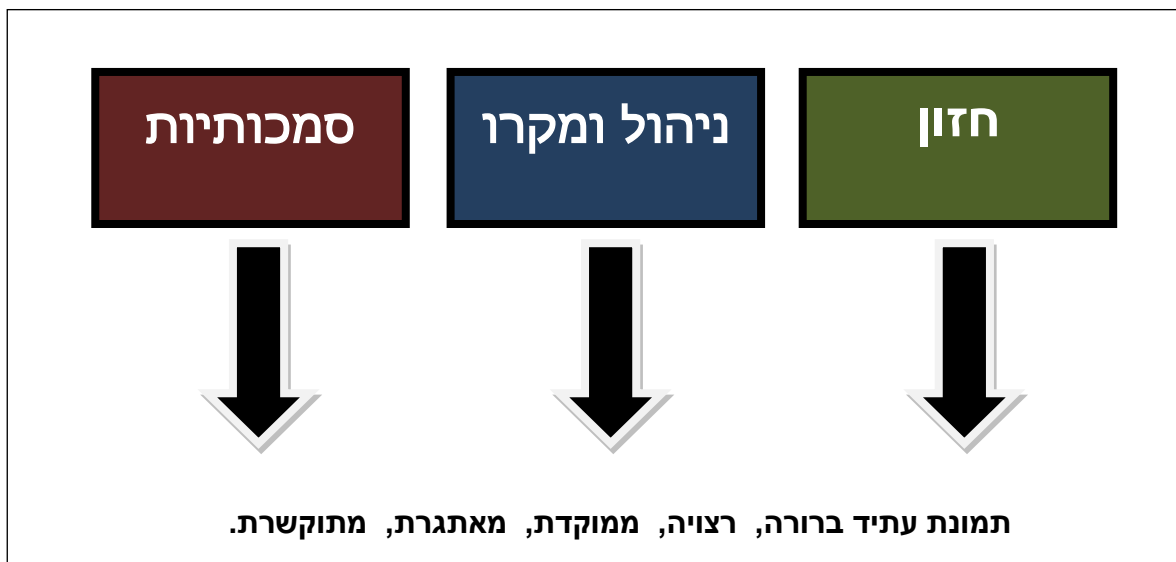
### 1. יצירת תחושת דחיפות

- הגדרת הבטיחות כתנאי הכרחי לפעילות.
- יצירת "משבר" שיחייב טיפול מידי.
- ביצוע פעילות שלב ראשון – עזרת פעילויות ו'התחלה מחדש' באופן שנותן דגש מרכזי לתהליכי בטיחות.

## 2. גוף מוביל

- הטלת המשימה על צוות מוביל שבראשו המנהל.
- גיוס של מרכיבי המכינה כולל חניכים לנושא.
- הגדרת מילון מושגים וסט התנהגויות התואמים לחזון
- פועלים כצוות פעולה

## 3. חזון מאתגר ופורץ דרך



## 4. תקשורת רב מימדית ועקבית

- מספר מצומצם וחד של מסרים.
- פרסומים, שלטים, אינטרנט, מיילים, פגישות, נראות ומעשים של המובילים בשטח, הכשרות הרצאות בנושא בטיחות וכו'.

## 5. שינוי מושגים אשר משנים תודעה:

- מחקירת אירוע בטיחותי - להזדמנות ללימוד ולשפר.
- ממיקוד על מספרים וסטטיסטיקות - למיקוד בדאגה לאנשים.
- ממיקוד על עבירות - לבחינת תנאים שמאפשרים טעויות.

**6. סילוק מכשולים והעצמת העוסקים בבטיחות.**

- רכישת מיומנויות חדשות, שינוי מבני, וטיפול בבעיות על סדר היום.
- הפיכת פעילות הבטיחות לרב מימדית ותוך פיתוח אתגרים אישיים (החניך המצטיין, היוזמה המצטיינת וכו')
- 

**7. יצירת אבני דרך וציון של "ניצחונות" והישגי ביניים**

- מתן חיזוק ואנרגיה ולתומכים, גיוס "העומדים מן הצד".
- קביעת יעדי ביניים ומטרות קצרות טווח.

**8. התמדה וטיפול גם לאחר שהישגים ראשונים הושגו**

- למניעת תחושה מוטעית שהכל נעשה תוך קביעת יעדי ביניים ו"חסכון" בביטוי הצלחה.

**9. מעבר מהתנהגות לתרבות החדשה.**

➤ שינוי תרבותי משפיע גם על ערכים אמונות והתנהגויות.

- מבחן לשינוי תרבותי אמיתי הוא ביכולת העמידה מול שינויים ארגוניים ותהליכי עבודה חדשים.
- הבטיחות - 24 שעות ביממה.



## ז. מסגרת לתיק הבטיחות במכינות - שגרה חירום

1. מטרה : בניית מענה בטיחותי מקצועי להתנהלות המכינות בתחומי "שמירת החיים"

### 2. תכולה:

- א. פעילות השגרה – מגורים , פעילות בסביבת המכינה
- ב. פעילות החוץ – הטיולים , הסמינרים , הסדנאות וכו'.
- ג. משתתפי המכינה – מיפוי בעיות רפואיות , יכולות , מגבלות.

### 3. רקע כללי

- א. חלק משמעותי מהתכנית החינוכית במכינה כוללות פעילויות חוץ, טיולים וסדנאות שטח, אירועים שעלולים ליצור אתגרים בטיחותיים ובמקביל בשגרת המכינה, באורח החיים המשותף , במתחם אשר טומן בחובו סכנות שונות.
- ב. ברוב המקרים התלמידים – בוגרי כיתה יב' (מבוגרים) מתפעלים את השוטף הארגוני אשר גם מצריך בחינה ונהלי בטיחות ברורים.
- ג. אסון נחל צפית העלה למודעות את הצורך הברור לכתוב נהלים מסודרים בתחומי הבטיחות והמוגנות שיחייבו את כלל המכינות.
- ד. קיימת חשיבות שהנהלים יישמרו עצמאות וייחודיות לכל מכינה תוך שמירת מסורת , ערכים .
- ה. הנהלים צריכים לייצר "מסגרת" לפעולה בצורה בטוחה .

## 4. הסיכונים המרכזיים בבטיחות שגרת מכינה :

- א. המגורים – מדובר לעיתים במקומות מגורים של אנשים צעירים באתרים שאינם בנויים למגורים של מספר אנשים בחדר , דבר הטומן בתוכו סכנות אחרות מבית "רגיל" מערכת הגז הינה מערכת שעובדת "קשה יותר" בסירים לעיתים גדולים יותר ,

- סכנות התלקחות , שריפה , שכחה של משהו על הגז , מערכת כיבוי אש – האם יש מטפים במתחם המגורים? , תנאי התברואה?
- ב. לא קיימת מודעות לנושאי הבטיחות , אין מישהו שאחראי על ביצוע סקרים ובדיקת המתקנים השונים , אין תכנית סדורה לטיפול והסרת מפגעים.
- ג. חשמל – בחדר גרים לעיתים מעל 2 אנשים ושקעי החשמל הינם מעטים – כבל מאריך/מפצל הינו סכנה , מיטות הקומותיים אם יש כאלה
- ד. נושא הביטחון האישי – בדירת המגורים (נעילה) , הגעה ממקום למקום (טרמפים).
- ה. אין תהליכי בטיחות שיטתיים כגון סקר בטיחות ? לדוגמא כבל מאריך שמשמך דרך קבע הינו ליקוי? , מעקה נמוך בקומה שניה?
- ו. אין נהלים "לשגרת הבטיחות" – מגורים , הניידות , פעילות בסביבת המכינה , פעילות מיוחדת כגון טקסים , אירועים שונים.

#### 5. הסיכונים המרכזיים בפעילות החוץ :

- א. מדובר במכיניסטים מעל גיל 18 , במסגרת מוגדרת עם ממונה "אחראי" , איפה נמתח הגבול של עמידה בנהלי משרד החינוך/ או בוגר לכל דבר?
- ב. אין תדריכים ונהלים לכל פעילות חוץ , חלק מפעילויות החוץ הינן פעילויות שמוגדרות בסיכון גבוה.
- ג. אין מערכת שמתכללת את האירועים השונים במכינות השונות – ללמידה , להפקת לקחים , לשיפור.
- ד. אין תכנית ונהלים לכל הפעילויות כגון – סדרת ניווט , טיול "בדד" , טיול כמה ימים במדבר , נסיעה לחקר נושא מסוים – חקר עמים , אוכלוסיות , דעות לעיתים גם מעבר לקו הירוק.

**6. הפערים המרכזים במידע על משתתפי המכינה:**

- א. אין מידע על בעיות רפואיות של המשתתפים ולעיתים חניכים עם בעיות לא ידועות עושים פעילות/ מסכנים את עצמם בעקבות חוסר ידיעה ודרישה לפעילות מסכנת.
- ב. חסר מידע מהימן על הרקע של המשתתפים, נפש רגש, קשיים - יכול לגרום למצוקות, קשיים שיובילו לאסון
- ג. אין מידע על מגבלות של המשתתפים.

**7. תכולה מוצעת לתיק בטיחות לפעילות חוץ במכינה:**

מיפוי כלל הפעילויות החוץ תוך התייחסות בכל פעילות ל:

- א. שם הפעילות
- ב. תיאור הפעילות
- ג. ממלאי התפקידים האחראים על הפעילות / המשתתפים בפעילות
- ד. מיפוי הסיכונים בפעילות
- ה. ניהול הסיכונים – בנית מענה לסיכונים.
- ו. תדריכים לפעילות
- ז. התייחסות ומענה – אבטחה, רפואה, פינוי
- ח. מקרים ותגובות לתרחישים שונים כגון – אבדן, בעיה רפואית משמעותית, נפילה מגובה, התייבשות

## **8. תכולת מוצעת לתיק בטיחות לשגרה במכונה:**

בשגרת המכונה יש צורך להחזיק במכונה ארבעה תיקים לפי הנושאים הבאים:

- **מטבח** – שימוש בגז, חיתוך, מכשירי חשמל וכו'.

- **תחבורה** – אופן ההגעה והיציאה למכונה, שימוש ברכבי המכונה, רכבים וכלי רכב פרטיים.

- **בטיחות המתחם והמגורים** – תקינות המיטות והציוד, שימוש בחשמל, כיבוי אש, סורג בקומות הגבוהות וכו'.

- **נהלי חירום** – שריפה, אירוע בטחון וכו'.

9. מיפוי כלל הנושאים והפעילויות להתייחסות ובכל נושא התייחסות לסעיפים המפורטים מטה:

א. הנושא.

ב. תיאור הנושא.

ג. ממלאי התפקידים האחראים על הנושא.

ד. מיפוי הסיכונים בנושא.

ה. ניהול הסיכונים – בנית מענה לסיכונים.

ו. תדריכים.

ז. מקרים ותגובות לתרחישים שונים כגון – אבדן, בעיה רפואית משמעותית,

נפילה מגובה, התייבשות.

## **10. המלצות לטיפול בשגרת הפעילות**

א. צריך להסדיר ולקבוע סף אחיד לטיפול ותחזוקת מבנה המגורים – לדוג' בכל חדר

יהיו 4 שקעים (כדי למנוע כבלים ומפצלים) מטפים, מערכת גז, תנאי תברואה

(אחסון המזון) – נהלים אחידים.

- ב. בטחון אישי – לקבוע כללים לאיסור נסיעה בטרמפים או נהלים מחייבים מחמירים ביותר...
- ג. סקר בטיחות במבנה, יש למנות איש צוות המכינה שאחראי לתחום – שעושה סקרי בטיחות מתועדים אחת ל...., למנות חניך מכינה שאחראי לתחום ועושה סקר יומי /שבועי לגילוי תקלות (החצר, המנורות התלויות, המטפים, חלון שבור וכו)
- ד. לקבוע נהלים מותאמים לכל מקום לפעילות בסביבת המכינה – לא דין העיר ירושלים למכינה באיו"ש – מבחינת "קפיצה למעין קרוב" או "טיול בסביבת המכינה" מבחינת סיכונים ביטחוניים ובטיחותיים.
- ה. בנית שיחת נהלים ותדרוך שנתי – הנחיות לשגרת הבטיחות, להתנהלות היום יומית ולחירום.

#### **11. המלצות לטיפול בפעילות החוץ:**

- א. יש לפעול ע"פ נהלים אחידים ומוסכמים – חוזר מנכ"ל / נהלי מכינות (ספר הנהלים לפעילות חוץ) – נהלים שבכל המכינות פועלים על פיהם ועומדים בהם כולם.
- ב. הנהלים ישמשו כ"סף" וכל מכינה יכולה לייצר "רף" גבוה יותר.
- ג. יש לייצר אוגדן נהלים אחיד לכלל הפעילויות של המכינה.

## מילון מונחים ומושגים

הגדרת המושגים הינה לצורך דו"ח ועדת אהרונישקי בלבד

1. **אירוע בטיחותי** – אירוע שגרם לתאונה או עלול היה לגרם לתאונה (להלן, 'כמעט ונפגע' מונח כולל לאירועי בטיחות שלא גרמו לפגיעה בנפש או ברכוש)
2. **אחריות** – מושג המגלם בתוכו התחייבות למימוש חובות המושתתים על חוקים, נהלים ושכל ישר, תוך צפייה מתמדת לבחינה וניתוח של מצבים שאינם מוגדרים וידועים.
3. **אחריותיות** – accountability, שיתוף המידע והידע הנחוץ לכול המעורבים המשימה על פי הנדרש
4. **ארגון לומד** – ארגון החותר להשגת היעדים תוך קיום תהליכי למידה והפקת לקחים החל ברמת הפרט, הקבוצה והמכללה הקדם צבאית על מנת להקנות ערכים, לשפר את היכולת והמיומנות של בעלי התפקידים.
5. **אפחות** – עקרון בטיחותי שעניינו מזעור הסיכונים והקטנה משמעותית בחשיפה אליה ככול שניתן במגוון הפעילות של המכינה.
6. **אקלים בטיחותי** – תפיסה משותפת של ההנהלה, הסגל והחניכים לגבי מידת ההשקעה, סדרי העדיפות והמחויבות האמתית לבטיחות במכינה.
7. **בטיחות** – מצב נטול סיכונים לא קבילים לפגיעה בנפש. מכלול פעולות ואמצעים, שתכליתן לקיים רמת סיכונים קבילה ביחס לפעילות.

8. **בטיחות בשגרה** - מכלול פעולות ואמצעים, שתכליתן לקיים רמת סיכונים קבילה ביחס לפעילות השגרה היומיומית במכללות הקדם צבאיות .
9. **גורם סיכון** – מקור , מצב או פעולה שעשויים להזיק ולהביא לפגיעה גופנית או בריאות לקויה או שילוב של אלה.
10. **דיווח ראשוני** - העברת מידע על אירוע הנמסר מיד עם היוודע על התרחשות האירוע הבטיחותי.
11. **דיווח מסכם** - העברת מידע בכתב, הכולל את מירב הפרטים שנאספו המתאר מה ואך קרה ?
12. **המלצה** - הצעה לפעולת מניעה / שיפור בת ביצוע, אשר נועדה לתקן ליקוי. ההמלצה תופנה לשיקול ואישור הגורם המוסמך בארגון.
13. **חדר מצב** – משמש כמרכז מידע והנחיה מקצועי לקבוצות מטיילים בשטח , פועל 24 שעות ביממה , כל ימות השנה ( למעט יום הכיפורים) , עומד בקשר עם גורמי השטח הנותנים מענה תמיכה וסיוע וחילוץ מטיילים.
14. **חשיפה** - ההשפעה על אנשים העלולים להיות מושפעים מפעילות נתונה, או מאירועים החוזרים ונשנים.
15. **מוגנות** – תוצר של הפעולות והאמצעים שנוקטים סגל המכללה על מנת להבטיח את ביטחונם ובטיחותם של החניכים והסגל בכול מרכיבי הפעילות .

## 16. מכינה – מכינה קדם צבאית

"מכינה מוכרת" - מכינה קדם צבאית אשר קיבלה הכרה מהמשרד, לפי תקנות המכינות הקדם צבאיות (הכרה במכינה קדם צבאית).

17. **מסע חניכה אתגרי** – פעילות חינוכית / טיפולית המתקיימת בתנאי שטח פתוח המאפשרים/מחייבים התמודדות פיזית, ריגשית, מנטלית ברמת הפרט והקבוצה. הפעילות מרוכזת ורציפה מ 2 ימים ועד מספר שבועות.

18. **מפגע** - ליקוי המייצג מצב ממשי או פוטנציאלי העלול לגרום לפגיעה באנשים, או לנזק ברכוש.

19. **משימה** – פעולה הדרכתית הבאה להשיג מרכיב ביעדי ומטרות המכללה.

20. **נקודת תורפה בטיחותית** – סיכון פוטנציאלי שאותר וסומן במסגרת ניהול הסיכונים המחייב פעילות / מענה להפחתת הסיכון.

21. **ניהול בטיחות** – מרכיב בתוך מערכת הניהול של המכללות הקדם צבאיות המאפשר את ניהול סיכוני הבטיחות הקשורים לפעילות במכללות הקדם צבאיות, מרכיב הכולל מבנה ארגוני, תחומי אחריות, שיטות עבודה, נהלים וכו'.

22. **ניהול סיכונים** – תהליך רב שלבי מובנה ושיטתי רזיהוי, ולהערכה ולבקרת סיכונים במטרה לבטלם או לצמצם לכדי סיכונים קבילים.

23. **סיכון** – שילוב של הסתברות להתרחשות מאורע מסוכן או לחשיפה לגורם או לגורמי סיכון, ושל חומרת הפגיעה הגופנית או של הבריאות הלקויה שעלול המאורע או החשיפה לגרום.

24. **סיכון בטיחותי** - מצב לקוי, נוהל לקוי, נורמה לקויה, מפגע פיזי, שלבדם או בצרוף גורמים נוספים, עלולים לגרום לתאונה.



25. **סמכות** – מסגרת חוקית מוגדרת המוקנית לבעל תפקיד כגון מדריך או מנהל במכללה הקדם הצבאית על מנת לאפשר לו לעמוד במשימותיו לפי שיקול דעתו ובגבולות סמכותו.

26. **פעילות חוץ** – שם כולל לפעילות המתבצעות בשטח, מחוץ למכללה שעיינה טיול/מסע/סדרה/ניווט וכו'.

27. **תאונה** - אירוע בטיחותי שתוצאתו פגיעה באדם או נזק .

28. **תדריך** – הנחיות הניתנות לפני משימה ע"י בעל תפקיד למשתתפים בה על מנת להבטיח את איכותה.

29. **תהליך הפקת לקחים** – תהליך ממוסד , מתוכנן ובלתי פוסק שענינו איסוף מידע , ניתוחו שימורו והפיכתו לידע יישומי במטרה להשיג שיפור מתמיד במידת השגת היעדים של המכללות הקדם צבאיות.

30. **תרבות בטיחות** – תוצר של ערכים, גישות יכולות ותבנית התנהגות של ההנהלה, המדריכים והחניכים במכינה הקובע את היחס והמחויבות לבטיחות .

31. **תחקיר בטיחותי** – בירור של אירוע מיתוך כוונה להסיק מסקנות ולהפיק לקחים במטרה למנוע תאונות בעתיד .

32. **תקרית בטיחותית** - אירוע שעלול היה להסתיים בתאונה, או אירוע של "כמעט תאונה".

## סיכום

- א. האסון בנחל צפית בו נהרגו 10 פרחים (9 נערות ונער) מתנופף כדגל שחור וגדול מעל המכינות הקדם צבאיות.
- ב. ועדת אהרונישקי שהתמנתה לבחון ולהמליץ על נושאי הבטיחות במכינות הקדם צבאיות שמה לנגד עיניה את האסון מחד והחזון של המכינות הקדם צבאיות מאידך.
- ג. במהלך העבודה למדנו והכרנו את המכינות ופועלן והפערים הקיימים על מנת להמשיך לפעול בבטיחות, בטחון ומוגנות יתר.
- ד. תיק היסוד מהווה את התשתית המקצועית, החינוכית, הארגונית, הערכית, התפעולית לפיתוח הבטיחות והמוגנות במכינות והפיכתה לתרבות ארגונית.
- ה. אנחנו מאמינים בחזון - 0 תאונות ונפגעים ובטוחים מתוך הכרתנו עם האנשים במכינות שיש להם יכולת להרים את הדגל ולממש את החזון.
- ו. ועדת אהרונישקי מודה לכל אלו שתרמו, סייעו ועזרו, על הרצון הטוב, על פתיחת הדלתות, ועל השאיפה ללכת לעבר החזון.

## חתימות חברי הוועדה

שלמה אהרונישקי - יו"ר מפכ"ל משטרת ישראל (בג"מ)

דניאל בן שושן - חבר

דני זמיר - חבר

נדב אלמליח - חבר

רז רפאל - חבר

יוסי אלדר - חבר

איתי פריד - חבר

יובל צור - חבר

  
יוליה מילשטיין – מזכירת הוועדה

### **33.נספחים**

נספח א'- ניהול הבטיחות.

נספח ב'- ניהול סיכונים.

נספח ג' - דוח הוועדה לבחינת נושא הסדרת טיולים ופעילויות החוץ במכינות הקדם צבאיות - פתיח.

נספח ד' - המלצות ועדת רגולציה לתקון תקנות המכינות הקדם צבאיות תש"ע 2009.

### **נספח א'**

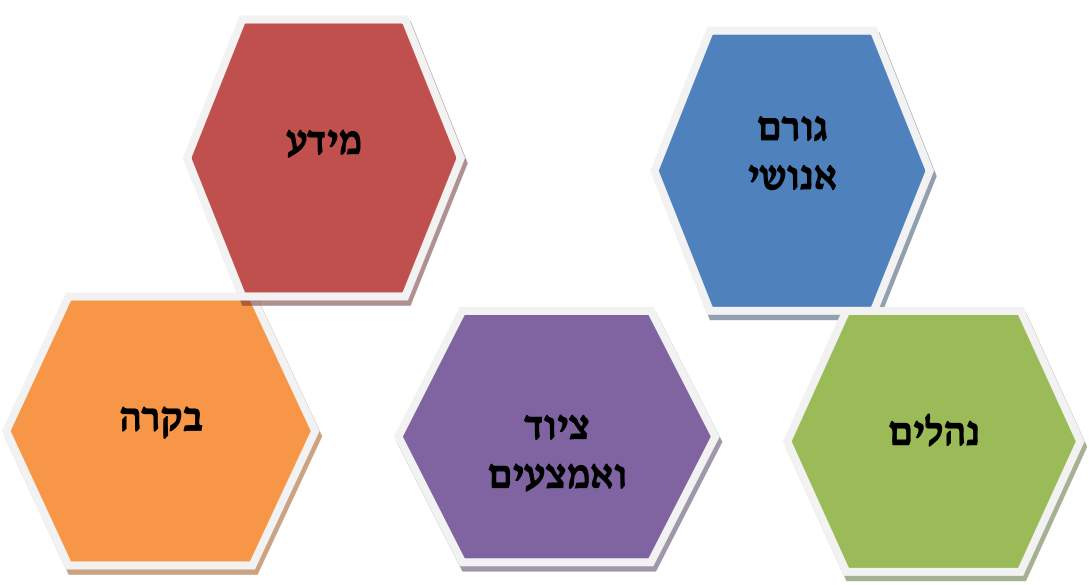
1. ה- S.M.S (SAFETY MENAGEMENT SYSTEM) הינה מערכת ניהול בעלת מבנה רשמי מוגדר לשילוב הבטיחות בתפעול היום יומי והינה כוללת יעדים בטיחותיים ואיכותיים, מטרות, זיהוי גורמי סיכון, סמכות ואחריות, תקנים ונהלים ובקרה להערכת התהליכים.

**2. העקרון הראשון** בניהול הבטיחות מתבסס על מחויבות הנהלה והארגון לבטיחות ואיכות ע"ב הנחות היסוד שגישת הנהלה משפיעה על העובדים.

**3. העקרון השני** מבוסס על זיהוי מוקדם ותרבות פרואקטיבית - זיהוי ודיווח מוקדם של מפגעים וגורמי סיכון.

דבר שחוסך זמן, ומשאבים ובהמשך חוסך חיי אדם וכסף.

### **מרכיבי מעטפת הבטיחות**



4. למדיניות והצהרת ההנהלה יש חשיבות דרמטית ליישום ניהול הבטיחות המערכתית (S.M.S) העיקרון הופך את הבטיחות ליעד מרכזי בארגון תוך עדוד חניכים וסגל לדווח ללא חשש מענישה, חיזוק התקשורת בתוך הארגון, שקיפות ואמינות.

5. קידום הבטיחות יכול מוסוד תהליכים תוך הגדרת מטרות והטמעתם בחיי היום יום בארגון, הדבר מחייב הדרכות והכשרות, מתן כלי עבודה כולל זיהוי גורמי סיכון, צבירת שימור ידע.

6. מדיניות הבטיחות מהרגע שנקבעה מחייבת תכניות בטיחות הנשענות על מבנה ארגוני מתאים, ציות לחוקים, תקנות ונוהלים, בקרות שוטפות כולל מוגנות ומוכנות למצבי חירום.

### **נספח ב' - ניהול סיכונים: עקרונות והפעלה**

#### **הצגה תמציתית של הגישה**

1. "חשיבה שיטתית בבטיחות" היא גישה של ניהול הבטיחות באמצעות בקרה שיטתית על הסיכונים הכרוכים בפיתוח ובהפעלה של מערכות ותהליכים. מטרת התהליך היא ביטול סיכונים בלתי חיוניים וצמצום הסיכונים שלא ניתן לבטלם למינימום האפשרי, לאורך כל מחזור החיים של המערכת או משך ביצוע התהליך ובמגבלות המשאבים האפשריים. הגישה ממומשת באמצעות הפעלת עקרונות, טכניקות וקריטריונים הנדסיים וניהוליים.

2. עיקר חשיבותה של הגישה הוא בשיטתיות שהיא מחייבת בזיהוי גורמי הסיכון, בהערכת הסיכונים, וקביעת הדרכים להפחתתם ולבקרה עליהם. בכך היא נבדלת, למשל, מגישת ניהול הבטיחות המבוססת על חקירת תאונות (או תקריות) ויישום לקחיהן: עפ"י גישת הבטיחות השיטתית "אין צורך" שתקלה מסוימת תקרה בפועל כדי להתניע פעילות למניעת התרחשות נוספת שלה, אלא יש לזהות מראש, בתהליך מובנה, את התרחישים השליליים האפשריים, ולפועל למניעתם עוד בטרם אירעו לראשונה.

3. ניהול סיכונים

- סיכון הוא האפשרות שיגרם נזק
- ניהול סיכונים היא טכניקה המאפשרת לאתר את סיכוני הפרויקט מבעוד מועד להעריכן לנתחן, להציגן לפני הדרג הניהולי והלקוח, ולנקוט בפעולות ההתמודדות המתאימות.

➤

#### 4. מקובל להגדיר ששה שלבים לניהול הסיכונים:

- 4.1 זיהוי גורמי סיכון
- 4.2 הערכת הסיכונים
- 4.3 ניתוח שיטות ואמצעים לבקרה על הסיכונים
- 4.4 קבלת החלטות על הדרך לבקרת הסיכונים
- 4.5 יישום השיטות והאמצעים לבקרת הסיכונים
- 4.6 פיקוח, משוב, ועידכון

#### 4.1 זיהוי גורמי הסיכון

תנאי חיוני ליכולת לזהות גורמי-סיכון במערכת או בתהליך הוא הכרה מפורטת של המערכת או התהליך. "הכרה מפורטת" מחייבת הבנת הדרישות, הכרת תהליכי הפעילות, נוהלים ובעיקר ניתוח קבוע ושוטף של המציאות, סביבת הפעילות וזיהוי של כל שינוי, סיכון.

#### 4.2 הערכת סיכונים

"**סיכון**" הוא, כידוע, צירוף של שני משתנים הקשורים לאירוע הבלתי רצוי - ההסתברות להופעת האירוע, ו**חומרת התוצאה** הנובעת מהתרחשותו. הערכת הסיכונים צריכה, לפיכך, להתייחס לשני המשתנים, ולבסוף לסכום אותם בדרך כלשהי.

- **הערכת ההסתברות** קשורה לשכיחות האירוע, משכו, מרחקו מן הנחשפים וכו', וניתן לבטאה בדרכים שונות. אחת הדרכים המקובלות היא סולם בן מספר רמות (קורה מעת לעת, אפשרי, בעל סבירות נמוכה, נדיר, לא צפוי). ערך כמותי של הרמות נקבע בהתאם לנושא הספציפי, או שאינו נקבע בכלל.
- **בערכת החומרה** קשורה גם היא למהות הנושא (פגיעה באדם, בסביבה, במערכת, ו/או במידת ביצוע המשימה) וגם אותה מקובל לבטא בעזרת סולם בן מספר רמות (קטסטרופולית, קשה, בינונית, קלה). ערך כמותי של הרמות נקבע בהתאם למהות הנושא ולסוגי הנזק האפשריים, הערך יכול להיקבע כמותית או השפעתית כמו כשל המשימה, השג חלקי במשימה וכו'.
- **סכמת הסיכון** נעשית לעתים באמצעות "מטריצת סיכונים" דו-מימדית, שבה מסומנים אזורים שונים של צירופי הסתברות וחומרה. במקרים אחרים מופעלים מודלים מתמטיים לאינטגרציה של הנתונים.

## קריטריונים להערכת חומרת סיכון

כפי שנאמר לעיל, הקריטריונים לחומרת הסיכון משתנים מפרויקט לפרויקט ויש לקבוע אותם מראש. להלן טבלה המגדירה קריטריונים כללים לחומרה. הטבלה תשמש כבסיס להתאמה בכל פרויקט טרם התחלת ביצוע ניתוח הסיכונים.

חומרה	הסבר
1- פגיעה שולית	הנזק והאיום שולי ואינו ככלל מחייב התייחסות.
2- פגיעה קלה	הנזק והאיום הינו קל, ניתן לסבול ולא מחייב שינוי מהותי בתכנית.
3- פגיעה בינונית	הנזק והאיום הינו בינוני, ישפיע על ביצוע המשימה ומחייב הערכות מצב ושינויים מתחייבים.
4- פגיעה חמורה	הנזק והאיום הינו חמור ומחייב פעילות לשינוי משמעותי בעיקר בתהליך פרואקטיבי.
5- פגיעה חמורה מאוד	נזק ואיום חמור מאוד, מחייב שינוי משמעותי עד כדי אי ביצוע הפעילות.

## סבירות הסיכון / הסתברות

הסתברות/סבירות	הסבר
1- קלוש	בעקרון לא מחייב ככלל הערכות.
2- נמוך	מחייב לקחת בחשבון.
3- בינוני	מחייב שינויים בשטח.
4- גבוה	מחייב שינוי המשימה ו/או שינוי משמעותי בדגש לשינוי פרואקטיבי.

מחייב בחינה אם לבצע את המשימה בתכנון המקורי.	5- כמעט ודאי
--	--------------

המתודולוגיה לניהול סיכונים מחשבת את חומרת הסיכון ואת ההסתברות ומכפילה את האחד בשני לצורך חישוב רמת הסיכון. כאשר רמת הסיכון משמת לתעדוף הטיפול בסיכונים. על פי המתודולוגיה, הסקאלות של החומרה וההסתברות הינן 105 והמכפלה תהיה בין 1-25.

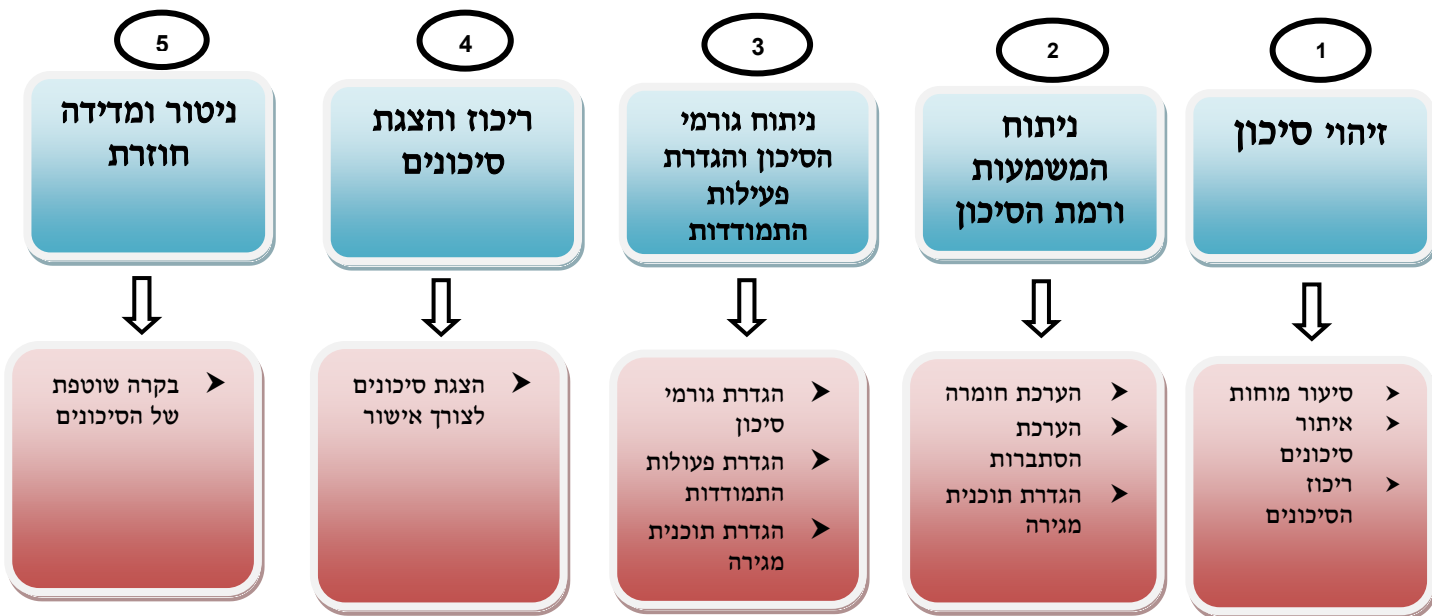
חומרה	5	5	10	15	20	25	
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
				1	2	3	4
הסתברות							

- **סיכון נמוך - (ירוק) - 1-4**  
מאפשר לקיים את הפעילות ללא מגבלות.
- **סיכון בינוני (צהוב) - 5-10**  
דורש פעולות הפחתת סיכון, ובמידה ולא ניתן דורש התייחסות מיוחדת והגבלות עת קיום הפעילות.
- **סיכון גבוה (אדום) - 11-25**  
דורש פעולות הפחתת סיכון, ובמידה ולא ניתן, אינו מאפשר לקיים את הפעילות.

### 4.3 השיטה והתהליך

סיכון הוא, כאמור כל דבר שעלול לגרום להפגעות, אי יכולת לבצע את המשימה וכו'. ניתוח סיכונים היא טכניקה המאפשרת לאתר את הסיכון מבעוד מועד, להעריכו ונלקוט בפעולות המתקנות המתאימות. טכניקה זו מורכבת מחמישה שלבים:

1. זיהוי הסיכון.
2. ניתוח המשמעות והערכת רמת הסיכון.
3. ניתוח גורמי הסיכון והגדרת פעילות התמודדות.
4. ריכוז והצגת הסיכונים.
5. ניטור ומדידה חוזרת.



### 4.4 קבלת ההחלטות

השלב הנוכחי כולל ניתוח גישות שונות לבקרה על הסיכונים והתאמתן למקרה המדובר, זיהוי אמצעי בקרה רלוונטיים ספציפיים, והערכת האפקט של אמצעים אלה. יש להעריך את תרומת האמצעים להפחתת הסתברות התקרית וחומרתה, וכן את מחיר המימוש. יש לבחון גם את האפשרות לשלב בין אמצעים שונים לבקרה על הסיכונים.



בקרה על הסיכונים יכולה להיערך במספר גישות, שיש להפעילן בהתאם למקרה. הגישות מוצגות להלן על פי סדר העדיפויות הרצוי ליישומן:

- **ביטול:**  
במקרים שבהם הסיכון אינו מוצדק ע"י כל תועלת או רווח, יש למנוע לחלוטין את קיומו ולסלק לחלוטין את גורם הסיכון הרלוונטי.
- **החלפה:**  
שימוש באמצעים, אתרים חלופיים שיקטינו את הסיכון והאירוע.
- **הפחתה:**  
עבודה ופעילות "במנות" קטנות יותר, פעילות בשלבים ולא ברצף.
- **הרחקה:**  
הרחקה ונטרול של מוקדי סיכון שניתן לעקוף, לבטל.
- **הפרדה:**  
הפחתת הסיכון באמצעות פעילות באתרים נפרדים, בניית מערכי הגנה/מיגון.
- **דחייה:** המתנה בביצוע הפעולה עד לקיום תנאים בטוחים יותר. לדוגמא : דחיה משעות הלילה לאור היום, דחית הסיור לזמן נוח יותר וכו'.

#### **4.5 יישום השיטות והאמצעים לבקרת הסיכונים**

**יישום ההחלטות הוא שלב עיקרי בתהליך הפחתת הסיכונים ומבחן מרכזי - בחשיבותו להצלחת התהליך. גישת הבטיחות השיטתית מציגה מספר עקרונות החייבים ללוות את תהליך היישום:**

**א. תמיכה רצופה מצד ההנהלה**

לתמיכת ההנהלה יש פנים רבות. בין השאר יש להגדיר מדיניות - בטיחות ברורה המדגישה את אחריות המנהלים בכל הרמות ואת מחויבותם לבטיחות. יש ליזום פעילות ליצירת מעורבות של העובדים ומוטיבציה לשיתוף פעולה. יש להקצות משאבים (לרבות מינוי עובדים בעלי כישורים מתאימים) לביצוע תהליכי הניתוח וההערכה, וכן יש לספק הדרכה מפורטת לעבודה בטוחה ולהפעלה נכונה של אמצעי הבטיחות.

## **ב. מעורבות מירבית של העובדים**

מעורבות העובדים תלויה בתפישתם את מקומם במערך הבקרה הבטיחותית: ההתייחסות תהיה ידידותית ותומכת יותר אם הם יראו את עצמם כשותפים, ואת זאת ניתן להשיג רק ע"י שיתופם בתהליך כולו, החל משלב זיהוי גורמי הסיכון. ככל שהמסר הבטיחותי מועבר לעובדים בשלב מאוחר יותר של התהליך- כן תהיה נכונותם להשתלב בו פחותה יותר.

**ג. מעקב מאורגן היטב**

## **4.6 פיקוח, משוב ועדכון**

בקרת הסיכונים מחייבת פיקוח זהה לזה המופעל בשאר תחומי הפעילות של הניהול. בצד הקידום "תרבות בטיחות" נכונה יש לוודא ביצוע המשימות שנקבעו, אפקטיביות ועמידה בלוחות זמנים. יש להעריך מעת לעת את איכות התהליך ותוצאותיו ולערוך בו שינויים ועדכונים במידת הצורך. המדדים לרמת הבטיחות בארגון אינם רק תדירות התאונות ומידת חומרתן אלא גם - בידע, בהתנהגות ובהתייחסות של העובדים.

## נספח ג'

### דו"ח הוועדה לבחינת נושא הסדרת טיולים ופעילויות החוץ במכינות הקדם צבאיות

#### תקציר מנהלים

#### רקע

בתאריך 26 באפריל 2018, יצאו 25 צעירים - שישה חניכי ומדריכי המכינה הקדם צבאית בני ציון 191 תלמידי כיתה י"ב המועמדים ללימודים במכינה בשנת הלימודים תשע"ט - למסע גיבוש בנחל צפית שבדרום הארץ. במהלך המסע, נקלעו הצעירים לשיטפון בזק עז שגרם לאסון נורא, שבו נספו תשע נערות ונער אחד. המסע יצא לנחל צפית למרות התראות שפורסמו על מזג אוויר סוער ועל פרקי גשם חריגים בעוצמתם הגורמים לשיטפונות, בעיקר באזורים הנמוכים בנחלים.

בעקבות האסון, הקים משרד החינוך ועדה בראשות מנכ"ל משרד החינוך ובשיתוף נציגים ממשרד הביטחון ונציגי מועצת המכינות הקדם צבאיות (להלן: קד"צ) במטרה לבחון את הסדרת מערך הטיולים ופעילויות החוץ של מכינות הקד"צ. הנחת יסוד בבסיס דיוני הוועדה הייתה כי קיימים הבדלים משמעותיים בין פעילותן של מכינות קד"צ ובין מוסדות חינוך כהגדרתם בחוק לימוד חובה, התש"ט - 1949 וכי ההסדרה צריכה לקחת בחשבון את אופיין של המכינות הקדם צבאיות, אשר אינן מוסדות חינוך ואשר הלומדים בהן אינם בגילאי לימוד חובה.

#### מטרת הוועדה

מטרת הוועדה הייתה בחינת הסדרת טיולים ופעילויות חוץ במכינות הקדם צבאיות וקביעת נהלים בעניין, שייתנו מענה בתחום הבטיחות והביטחון בטיולים ובפעילויות חוץ, בשים לב לרצון לשמור על עצמאות המכינות ועל רוחן.

#### הרכב הוועדה ואופן עבודתה

הוועדה כללה נציגים ממשרד החינוך, ממשרד הביטחון וממועצת המכינות הקדם צבאיות. כמו כן פעלו שתי תת וועדות מקצועיות. האחת - לשם גיבוש המלצות לוועדה בנושא הביטחון והבטיחות בטיולים ופעילויות חוץ שהמכינות מקיימות בשגרת יומן, והשנייה - בתחום הרגולציה הנדרשת.

בנוסף לעבודת הוועדה, התקיימו דיונים פנימיים של צוותי עבודה ממשרד החינוך, בהובלת מנכ"ל משרד החינוך, להכנת ישיבות הוועדה ותת הוועדות המקצועיות.

## **הסדרת נושאי בטיחות וביטחון בטיולים ובפעילויות חוץ של מקד"צ בתקופת הביניים.**

פעילות השטח מהווה נדבך משמעותי בתוכנית החינוכית של המכינות הקד"צ. מתוך הבנה שפעילות זו היא משמעותית והיא חלק מאורח החיים במכינות, ובתיאום עם המכינות, הציעה הוועדה פתרון ביניים עד לסיום עבודתה ולגיבוש החלטות בנושא. זאת כדי לסייע למכינות להמשיך לקיים טיולים ופעילות חוץ בצורה סדירה, מבוקרת ובטוחה. בתקופה זו, אפשר משרד החינוך למכינות שאימצו את הנחיות חוזר מנכ"ל בנושאי טיולים ופעילויות חוץ. את שירותי הלשכה לתיאום טיולים ואת שירותי חדר מצב הפועלים תחת מערכות פיקוח, בקרה ונהלים של משרד החינוך. התנאי לקבלת שירותים אלו היה ביצוע הפעילות של טיולים ופעילויות חוץ בהתאם ובכפיפות לחוזר מנכ"ל למשך תקופת הביניים. הוועדה רואה לנכון לציין שמרבית המכינות (48 מתוך 52) קיבלו על עצמן להנחיות חוזר מנכ"ל של משרד החינוך.

### **החלטת הוועדה הדבר הסדרה קבועה**

הכפפת המכינות להוראות חוזרי מנכ"ל בנושא טיולים ופעילויות חוץ, כולל הרחבה והתאמות לפעילויות הייחודיות של המכינות במקום שלא ניתן מענה או שלא ניתן מענה מתאים בחוזרי מנכ"ל הרגלים החלים על תלמידי מערכת החינוך. חוזר המנכ"ל הקיים מותאם לתלמידי מערכת החינוך עד כיתה י"ב ולאופי הטיולים ופעילויות החוץ שבהם הם משתתפים. חניכי המכינות הם בוגרי כיתה י"ב שאינם עוד בגילאי לימוד חובה, וייעודן העיקרי של המכינות הוא הענקת חינוך מנהיגותי - ערכי והכנה לצה"ל. כדי לתת מענה לשוני שבין הנהלים המוצעים בחוזרים הקיימים לגבי תלמידים לבין הפעילויות הייחודיות למכינות הקדם צבאיות המותאמות לקבל היעד המתחנך בהן, הוחלט שאנשי מקצוע מוסמכים ממשרד החינוך ומשרד הביטחון. יחד עם נציגים מהמכינות יגבשו חוזר מתאים בנושא טיולים ופעילויות חוץ כולל הכנה לצה"ל.

### **רגולציה וחקיקה:**

על מנת להתאים את אופן פעילותן של המכינות להחלטות הוועדה, המליצה תת הוועדה בתחום הרגולציה על שינוי תקנות המכינות בקדם צבאיות.

### **תוספת כוח אדם לטיפול במכינות ובש"ש:**

בעקבות עלייה במספר המכינות ובמספרי התלמידים המתחנכים במכינות ובעקבות הרגולציה שתחייב את המכינות ותכפיף אותם לחוזרי מנכ"ל מיוחדים, עולה צורך בתוספת כוח אדם הן לאגף המקצועי המטפל בכל ענייני המכינות במשרד החינוך ובמשרד הביטחון והן לאגף הביטחון והבטיחות באגף החינוך, אשר עתיד להכשיר, ללוות ולפקח, גם לאחר תקופת הביניים, על טיולים ופעילות חוץ של המכינות הקד"צ. תוספת כוח אדם מיועדת לפיקוח חינוכי ולבקרה על תפקוד המכינות בפועל. כוח האדם הקיים לעת זו אינו מאפשר קיומם של הפיקוח והבקרה הדרשים.

**נספחים:** לדו"ח הוועדה מצורפים נספחים הקשורים לדיוני הוועדה ודיוני תת הוועדות.

נספח ד' - המלצות וועדת רגולציה לתיקון תקנות המכינות הקדם צבאיות (הכרה במכינה קדם צבאית) תש"ע - 2009

1. עדכון הגדרת חניך והוספת חלופה לפיה חניך הוא גם מי שמיועד להתנדבות בשירות הביטחון (בעלי פטור רפואי המחייב תיקון החוק המכינות והתקנות מכוחו).
2. הסדרת נושא מכינה בהקמה - התנאים להכרה בה ע"י מנכ"ל משרד הביטחון, הגדרת הרכב הוועדה המייעצת למנכ"ל משרד הביטחון, קביעת סמכות הממונה במשרד החינוך לגבי התכנית הלימודית של מכינה בהקמה והגדרת סמכויות הפיקוח של המשרדים.
3. הגדרת "שלוחה" (מסגרת נוספת של המכינה), התנאים לאישורה ותנאי הכשירות הנדרשים מרכז שלוחה (משרה מלאה).
4. הוספת הבהרה לפיה ראש המכינה אחראי על כלל אורחות החיים וההנהלות השוטפת במכינה, לרבות ביטחונם ובטיחותם של חניכיה.
5. הוספת סעיף לפיו על המכינות לפעול בנושאי טיולים ופעילות חוץ, לרבות ניווטים בהתאם לחוזרי מנכ"ל משרד החינוך.
6. הוספת סעיף לפיו על המכינות לפעול בנושא כושר גופני בהתאם לנוהל שיגובש על ידי משרד הביטחון לצורך זה.
7. הוספת דרישות לגבי תנאי פוליסת הביטוח וסכום ביטוח מינימלי (הן לגבי מכינות בהקמה והן לגבי מכינות בהכרה).
8. תיקון הדרישות מראש מכינה והחלתן גם על ראש שלוחה, בשינויים הנדרשים: הגדלת היקף משרה מ2/3 למשרה מלאה. דרישה לניסיון חינוכי של חמש שנים לפחות (במקום שנתיים) וניסיון ניהולי או פיקודי של שנתיים. דרישה לקבל אישור משטרה לפי החוק למניעת העסקת עברייני מין.
9. הוספת בעלי תפקידים הבאים: רכז טיולים, אחראי טיול ואחראי כושר גופני.
10. קביעת חובה כי בכל שעות פעילות המכינה ישהה לפחות אחד מבעלי התפקידים במכינה עם החניכים.
11. הסדרת נושא שנה ב' במכינה.
12. עדכון הנושאים הנכללים בתכנית הלימודים של המכינה - הן בחלק הנוגע לתכנית החינוכית והן בחלק הנוגע להכנה לשירות צבאי והדיווחים השנתיים לגביהם.
13. חידוד סעיף הפיקוח: משרד החינוך והביטחון יפקחו על התכנית החינוכית ותכנית ההכנה לצה"ל של המכינות.