



# הערך המוסף



תקציר הספר ומתווה לסדנאות



## הערך המוסף באוטונומיה

### תקציר הספר ומתווה לסדנאות

מבוסס על ספרו של בריאן ג'. קולדוול (2016), הערך המוסף באוטונומיה (מלבורן, הוצאת ACER)

ייזום וביצוע: לשכת המדען הראשי ואגף מו"פ ניסויים ויוזמות

תרגום: לירון רובינס

עריכה מדעית: ד"ר איתי אשר

קונספט גרפי ועיצוב: ד"ר רון דביר, בר דביר

הוצאה לאור: לפמ - לשכת הפרסום הממשלתית

דצמבר 2016

**משרד החינוך מוביל של בדיקת הרחבת האוטונומיה לבתי הספר. במהלך זה הוקמה ועדה הכוללת מובילים פדגוגיים, מנהליים וארגוניים. בעקבות המהלך יצא משרד החינוך להיועצות ציבור. מסמך זה הינו חלק ממהלך כולל זה.**



# תוכן עניינים

4	..... הקדמות	
11	..... פרק 1   האם אוטונומיה בית ספרית היא מקסם שווא?	
13	..... פרק 2   דברים אינם כפי שהם נראים	
17	..... פרק 3   למצוא את ההיגיון בראיות	
22	..... פרק 5   מתחילים מההתחלה	
27	..... פרק 6   שנות הביניים	
32	..... פרק 7   סדרי עדיפויות ללמידה במאה ה-21	
37	..... פרק 8   מיומנויות המאה ה-21 בשנות החטיבה העליונה	
42	..... פרק 9   קלילות, חדשנות ואוטונומיה	
47	..... פרק 10   הלימה ותמיכה	
52	..... פרק 11   מקצוע לכל הזמנים	



# דברי פתיחה

## רגולציה מסתגלת: השביל מתחיל במבט על הראיות

ד"ר איתי אשר, מ"מ המדען הראשי

יותר מפעם אחת האזנתי לדבריהם של מנהיגות ומנהיגים בתחום החינוך, כשהם אומרים את המילה "מחקר" בכריכה אחת עם המילה "תיאורטי". בתחילה, השתוממתי. הרי כמעט כל המחקר האקדמי בתחום החינוך ובתחומים משיקים הינו **מחקר אמפירי**, המבוסס על ניתוח שיטתי של נתונים, אז למה לכנותו "תיאורטי"? היום נדמה לי כי מאחורי שם התואר הזה עומדת הנחת יסוד של רבים, כי תוצר המחקר בחינוך הוא במקרה הטוב תיאוריה חדשנית, בעלת פוטנציאל לעורר השראה ליישום ע"י אנשי המעשה, ובמקרה הרע - מלים גבוהות שאינן משקפות את המציאות המורכבת, ובוודאי שאין בכוחן לסייע לנו לשנות מציאות. השקפה כזו מתעלמת מן היכולת של מחקר אמפירי איכותי ללמד אותנו מה עובד ומה לא עובד, מהם התנאים הנדרשים להצלחה ואילו גורמים מתווכים וממתנים אותה. היועצות בממצאי המחקר האמפירי טרם קבלת החלטה עשויה לחסוך משאבים רבים ולמנוע נזקים אגביים של מדיניות שכוונותיה טובות. פרקטיקה כזו היא בעיני אבן יסוד במקצוענות ובאתיקה של מנהיגות חינוכית בכל הרמות.

המחקר אודות הקשר בין אוטונומיה בית ספרית ובין הישגים לימודיים הוא מקרה בוחן מעניין לשימושיות של מחקר אמפירי. לא מעט חוקרים ואנשי מעשה טוענים מזה שנים כי אוטונומיה בית ספרית היא תרופת פלא לשיפור הישגים ועידוד חדשנות והתייעלות. לעומתם יש גם אחרים הטוענים כי אוטונומיה בית ספרית תוביל לקטסטרופה במערכת החינוך וליכולתה להגשים את המטרות שמיעדת לה החברה. פרופ' בריאן קולדוול מאוסטרליה ערך בספרו האחרון "הערך המוסף באוטונומיה" (2016) סינתזה של המחקר האמפירי בנושא. תקציר ספרו המובא להלן מראה לנו תמונה מורכבת: **אוטונומיה בית ספרית מועילה להישגים בתנאים מסוימים, מזיקה בתנאים אחרים ולפעמים אינה משנה כלל.** אך אין ללמוד מכך כי המחקר האמפירי הוא חסר ערך, אלא להיפך. המחקר האמפירי מצביע על **התנאים הנדרשים** על מנת שהאוטונומיה אכן תשמש אמצעי יעיל להשגת מטרות מערכתיות. בין התנאים הללו ניתן למנות את **קיומם של מנגנוני אחריותיות חכמים וכן כשירות של צוות בית הספר, בדגש על קולבורציה בצוות המורים ומנהיגות משתפת ומבוזרת.**

מגבלה של ממצאי המחקרים מהעולם המוצגים כאן היא היעדר ההתייחסות להקשר הישראלי, ולא רק בשל ההטרונגניות הרבה



נמדד בזכאות לבגרות. אך מכיוון שהחברה הישראלית מצפה (שלא לומר "תובעת") ממערכת החינוך לספק במקביל מגוון רחב מאד של תוצאות לימודיות וערכיות, ובתוך החברה אין הסכמה על התוצאות הרצויות, אתגר האוטונומיה מסתבך עוד יותר. ואף על פי כן, אני מאמין בכוחם של הממצאים האמפיריים המסוכמים בתקציר המונח לפניכם לעורר חשיבה פרקטית על המדיניות הראויה. בסיכום של כל פרק, כדאי לעצור ולשאול - אילו רעיונות ראוי ואפשרי לאמץ, ברמת מערכת, מחוז, רשות/בעלות, או בית ספר, ואילו פשוט אינם מתאימים ליישום כאן?

תודה לפרופ' קולדוול על הרשות לתרגם את הטקסט וללירון רובינס על התרגום.

המאפיינת את המערכת. מבין השורות של הטקסט, שנכתב בראש ובראשונה לקהל בארצות דוברות אנגלית, עולה כי תפקידו העיקרי של ביה"ס הוא ללמד ידע ומיומנויות, ומכאן שהמדד העיקרי להצלחתו הוא ההישגים הלימודיים של התלמידים במספר מצומצם של תחומי דעת. החברה הישראלית נוטה לראות בבית הספר הן זירה לימודית והן זירה לחינוך ערכי ולעיצוב זהות. עדויות לכך ניתן לראות, בין השאר, בחוק החינוך הממלכתי שחוקקה הכנסת ובתכניות האסטרטגיות של משרד החינוך. מחלוקות אידיאולוגיות-ערכיות בין קבוצות בחברה באות לידי ביטוי קונקרטי במחלוקות על מדדי התוצאה הרצויים וגם על תכנים ותכניות. דוגמאות אקטואליות הן המחלוקת על לימודי החול/לימודי הליבה לחרדים (אפילו על המושג אין הסכמה...), המחלוקת על תמהיל יצירות החובה בספרות, בפרט לאור דו"ח ועדת ביטון, והביקורת מימין ומשמאל על ספר הלימוד באזרחות. המחלוקות הערכיות הללו הופכות את השיח על אוטונומיה בית ספרית בישראל למורכב ומרתק אף יותר מזה המתנהל באוסטרליה, מולדתו של הכותב, וחשוב שנזכור זאת במחשבה על המדיניות הראויה לישראל. קל היה יותר לאמץ או להתאים את המודל המוצג בספר למערכת החינוך בישראל אילו כל מה שרצינו מביה"ס היסודי ומחטיבת הביניים היה נמדד בהישגים במיצ"ב, וכל מה שרצינו מהחטיבה העליונה היה



## אוטונומיה כמאפשר של מערכת חינוך מורכבת-מסתגלת

### מירב זרביב, מנהלת אגף מו"פ, ניסויים ויוזמות, המנהל הפדגוגי

מערכות חינוך בעולם מגדירות את המטרות החינוכיות העיקריות של בתי הספר ככאלו המאפשרות לכל תלמיד להיעשות אדם אחראי ועצמאי מבחינה כלכלית, להבין ולהוקיר את התרבות שלו ולכבד תרבויות של אחרים, לאפשר לו להיעשות אזרח פעיל ומתחשב בזולת, ולסייע לו להתחבר הן לעולם הפנימי שלו והן לעולם הסובב אותו. אולם, המציאות העתידית הכלכלית, החברתית, התרבותית והאישית, המקנה תוכן ומשמעות עדכניים למטרות אלו ואחרות, משתנה בקצב הולך וגובר. **האתגר של מערכת החינוך הוא לייצר מנגנוני הסתגלות טובים למציאות המשתנה, המשמרים באופן מתמיד את הרלוונטיות של מטרות חינוכיות אלו.**

כדי להתמודד עם אתגר ההסתגלות המתמדת למציאות המשתנה של מערכות מורכבות בכלל, ובכדי שמערכת החינוך ומוסדות החינוך יפעלו כמערכת מורכבת-מסתגלת, המקיימת יחסים דינמיים וסינרגטיים עם סביבתה וצומחת ומתפתחת בהתאם לתנאי המציאות

המשתנה, ארצה להציג תיזה בה המערכת מתארגנת כארגון פרקטלי שבו כל תת מערכת (מוסד חינוך) פועלת כמערכת אוטונומית בעלת כישורים ונגישות למשאבים ארגוניים המאפשרים לה לבצע תהליך מקומי, מתמיד, מהיר ועצמאי של הסתגלות למציאות המשתנה, לשם השגת מטרות הארגון (מערכת החינוך). **הארגון הפרקטלי מגיב מהר וטוב יותר למציאות המשתנה מארגון היררכי**, שכן הוא אינו נדרש לתהליכים איטיים של זרימת מידע וקבלת החלטות, החל מאיסוף מידע מהשטח, דרך הזרמתו במעלה ההיררכיה הארגונית למקבלי ההחלטות וכלה בקבלת החלטות והורדתן ליישום במורד ההיררכיה הארגונית למוסדות בשטח. במקום זאת, מתקיים תהליך מקומי, אוטונומי ומהיר של זיהוי המציאות המשתנה והסתגלות עצמית של המוסד החינוכי.

במערכת חינוך פרקטלית, **מוסד חינוך יוכל להפעיל באופן אוטונומי פונקציות מערכתיות**. הוא יוכל להתנהל באופן עצמאי (קביעת תכנית לימודים, שיטות ההערכה, שיטות ההוראה והלמידה, ניהול תקציב, משאבי אנוש ותשתיות וכדומה), לבצע תהליך מתמיד של שיפור ושינוי על בסיס שאיפותיו וההזדמנויות שהוא מאתר באופן עצמאי, וליזום ולייצר באופן עצמאי שיתופי פעולה מסוגים שונים עם מגוון גורמים.



## על הספר

הספר מתאר ומדגים כיצד יכולים בתי ספר לבנות יכולת שתאפשר להם להגיע להישגי תלמידים גבוהים יותר, באמצעות האוטונומיה שניתנה להם בשנים האחרונות - וכך להרוויח את הערך המוסף באוטונומיה - וכיצד יכולות מערכות חינוך לתמוך בבתי הספר. הספר נסמך ברובו על מחקר התומך בחלקה של אוסטרליה במחקר הבינלאומי על אוטונומיה בית ספרית ולמידה (International Study on School Autonomy and Learning - ISSAL), שכולל צוותי חוקרים מאוסטרליה, קנדה, הונג קונג, אנגליה, פינלנד, ישראל וסינגפור. ספר זה עוסק בשמונה שאלות עיקריות:

1. מדוע מתקבלות תוצאות מעורבות במחקרים הבוחנים את הקשרים שבין אוטונומיה בית ספרית לבין הישגי התלמידים?
2. כיצד בדיוק משתמשים בתי הספר ברמת האוטונומיה הגבוהה יותר שניתנה להם, כשהם נוקטים פעולה שמובילה לעלייה בהישגי התלמידים?
3. מדוע חלק מהמבקרים והספקנים בנוגע לאוטונומיה הבית ספרית תומכים בגישות לשיפור בית ספרי המניחות או דורשות מבתי הספר להיות בעלי רמת אוטונומיה גבוהה יחסית?



מערכת חינוך פרקטלית נדרשת על מנת לייצר **סביבה ארגונית התומכת ומאפשרת את התפקוד של מוסדות החינוך האוטונומיים**. סביבה זו צריכה לכלול חזון וקווי מדיניות פדגוגיים מערכתיים, שימשו כמצפן להתנהלות האוטונומית של מוסדות החינוך, תשתית טכנולוגית, תהליכית ותרבותית המאפשרת התנהלות פרקטלית של מוסדות החינוך, מרחב אוטונומי למוסדות החינוך המאפשר להם לממש את הפוטנציאל שלהם, והתמחות מערכתית בטיפוח מוסדות חינוך אוטונומיים.

אוטונומיה חשובה לא רק ברמה הארגונית אלא גם האישית. במערכת אוטונומית ישנה חשיבות לערוצים המאפשרים לזמים ברוחם, אשר כבר כיום קיימים רבים כמותם במערכת החינוך, לפתח באופן משמעותי את הרעיון שלהם, בסביבה המאפשרת חופש יצירתי. מסלול החממו"פ, לדוגמא, מזמין את הרוח היזמית לבוא לידי ביטוי מעשי.

אני מקווה ש-100 הרעיונות המוגשים לכם בחוברת זו יעוררו סימני שאלה ואולי גם סימני קריאה, ויציעו כמה כיוונים מעשיים לקידום הערך והפרקטיקה של אוטונומיה בתחומים בהם אתם עוסקים.



## על המחבר

בריאן ג'. קולדוול הוא פרופסור אמריטוס, עמית כבוד מקצועי ולשעבר הדיקן של הפקולטה לחינוך באוניברסיטת מלבורן. פרופ' קולדוול הוא היועץ הראשי בחברת Educational Transformations Pty. זהו ספרו העשירי על אוטונומיה בית ספרית מאז שנת 1986.

## על התקציר

במאמר זה מופיעים תקצירים מתוך הספר, שעשויים להועיל ללמידה ולחקירה המתקיימות בסמינרים ובסדנאות. חומרי התקציר מוגנים תחת חוקי זכויות יוצרים. אין להעתיק או להפיץ אותם באמצעי התקשורת השונים ללא רשות כתובה מהמחבר.



4. עד כמה חשובה רמת אוטונומיה בית ספרית גבוהה כשמביאים בחשבון את כל הגורמים שיכולים לסייע לעלייה בהישגי התלמידים?
  5. האם רמת אוטונומיה בית ספרית גבוהה צפויה לעודד חדשנות שתוביל ליצירת יתרונות לתלמיד ולמדינה, בעיקר בפיתוח גישות חדשות ללמידה במאה ה-21?
  6. מה חשיבותה של המנהיגות הבית ספרית, וכיצד אפשר להכין את המנהלים ומנהיגים אחרים בבית הספר לתפקידם ולתמוך בהם?
  7. מהי תפקידה של מערכת החינוך בעידוד ובתמיכה ברמה גבוהה יותר של אוטונומיה בית ספרית?
  8. בהנחה שהמגמה למתן רמת אוטונומיה בית ספרית גבוהה תישאר על כנה, ויפותחו גישות חדשות ללמידה, מה עתידו של המקצוע עבור מנהלי בתי הספר ומנהיגים בית ספריים אחרים?
- הספר מיועד לקובעי מדיניות ולאנשי המקצוע בשטח, ובעיקר למנהלים ולמנהיגים בית ספריים המבקשים להשיג את הערך המוסף הגלום באוטונומיה. במרכזו של הספר נמצאת סדרה של מאה "רעיונות גדולים", שנועדו להנחות את בתי הספר ואת מערכות החינוך.





# הגדרות

לקבל החלטות שצפויות להוביל לשינוי בהישגי התלמידים, יכולת שמתממשת באופן משמעותי, מערכתי ובר קיימא. אוטונומיה מקצועית דורשת שימוש בהחלטות מבוססות, המשולבות ברמה גבוהה של שיקול דעת.

**הערך המוסף באוטונומיה:** ראיות שעלו ממחקרים אוסטרליים ומחקרים בינלאומיים נוספים, וכן חקרי מקרה שנערכו באוסטרליה, מעידים כי ישנו "ערך מוסף" פוטנציאלי במערכות חינוך ציבוריות שמספקות לבתי הספר אוטונומיה ברמה גבוהה. הערך המוסף צפוי להוביל לרמה גבוהה יותר של הישגי תלמידים מאשר למקרה ההפוך, אולם לבתי הספר חייבת להיות היכולת לממש את האוטונומיה הזמינה להם, והאוטונומיה הזו חייבת להיות מלווה במנגנוני אחריותיות נאותים מבחינה מקצועית.

**הישגי התלמידים או תוצאות למידה:** ביצועי התלמידים בתחומים בעלי חשיבות בעיני בית הספר ומערכת החינוך. הביצועים עשויים להימדד על פי מגוון דרכים, כולל תוצאות במבחנים או מבדקים לאומיים, מערכתיים, בית ספריים או כיתתיים; ובהצלחת הבוגרים בנתיבי החיים השונים לאחר שנות בית הספר, בתעסוקה, בלימודי המשך ובהשכלה גבוהה.

**אוטונומיה בבתי הספר הציבוריים באוסטרליה:** תהליך הביזור מהמערכת המרכזית לבתי הספר, שכולל מתן סמכויות משמעותיות לקבלת החלטות, בעיקר בכל הנוגע לתכנית הלימודים, לפדגוגיה, לסגל ולמשאבים - כל זאת בתוך מסגרת מרכזית של יעדים, כללי מדיניות, תכנית לימודים, סטנדרטים ואחריותיות. ההגדרה כוללת גם את בתי הספר הפרטיים במימון ציבורי<sup>1</sup>.

**אוטונומיה מבנית:** כללי המדיניות, התקנות והנהלים המאפשרים לבית הספר לממש את האוטונומיה. בתי ספר עשויים לממש את המנדט שניתן להם במגוון דרכים - או לא לממש אותו כלל - כולל בדרכים שאינן יעילות אם התוצאה הרצויה היא שיפור הישגי התלמידים. הענקת אוטונומיה עשויה שלא להשפיע כלל על הישגי התלמידים, אלא אם כן לבית הספר יש היכולת לקבל החלטות שצפויות להוביל לשינוי, והוא משתמש ביכולתו כדי להשיג את המטרה.

**אוטונומיה מקצועית:** יכולתם של המורים [והמנהיגות הבית ספרית]<sup>2</sup>

1 הביטוי במקור systemic non-public, להבדיל מבתי ספר non-systemic non-public - פרטיים במימון פרטי מלא. בישראל בתי ספר שאינם בבעלות המדינה או הרשות המקומית מקבלים תקצוב מלא או חלקי מהמדינה. הערה זו ויתר ההערות הוספו ע"י העורך.  
2 הטקסט בהמשך מגדיר אוטונומיה מקצועית גם ביחס למנהיגות בית ספרית ולמורים. מעניין להשוות המשגה זו לשימוש הרווח בישראל, בה המושג "אוטונומיה בית ספרית" מתייחס לרוב לסמכות מנהל בית הספר בלבד ולא לסמכות המורה.



# רעיונות גדולים

**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכות החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

- כל אחד מפרקים 2 עד 11 מסתיים ברשימה של עשרה "רעיונות גדולים" לבתי ספר ולמערכות חינוך שמעוניינים להשתמש באוטונומיה כראוי, כלומר, לוודא שהקשרים בין האוטונומיה להישגי התלמידים הם ברורים ואפקטיביים. חלק מהרעיונות הגדולים הללו הם סיכומים פשוטים של הראיות שהוצגו באותו פרק; אחרים כוללים "קריאה לפעולה"; ומעטים כוללים אזהרה, כביכול, בנוגע לדברים שאין לעשות, או שעלולים להתגלות בדיעבד כלא מועילים, אף שבתחילה הם עשויים להראות סימנים של הצלחה. בסך הכול מופיעים בספר מאה "רעיונות גדולים", המוצגים בעמודים הבאים, נוסף על הצעה למסגרת חשיבה שבה ניתן לחקור אותם:

## תימה חוזרת

מדוע אוטונומיה מקצועית  
עדיפה על אוטונומיה  
מבנית בניסיון להשיג את  
הערך המוסף באוטונומיה.  
ניתן ללמוד רבות מבתי  
ספר שמצליחים בכך.



# האם אוטונומיה בית ספרית היא מקסם שזווא?

**תימה חוזרת**

האידיאולוגיה היחידה  
כמניע להרחבת  
האוטונומיה צריכה  
להיות הצלחתם של כל  
התלמידים בכל הסביבות,  
והימנעות מהסכנות  
בריכוזיות-יתר, שפוגעת  
באיכות ובהוגנות.



# דברים אינם כפי שהם נראים



אחד מהמאפיינים של כל פרופסיה הוא שלאיש המקצוע יש סמכות לפעול בשיקול דעת מושכל. ההתפתחויות בשנים האחרונות נותנות לאנשי המקצוע הזדמנות להשתמש בסמכות זו ובמאפיינים אחרים של פרופסיונליות, בהנחה שהם אינם מוגבלים בצורה מוגזמת על ידי מסגרת ריכוזית של תכנית לימודים, פדגוגיה, בחינות ואחריותות.

אוטונומיה מקצועית מתייחסת ליכולתם של המורים והמנהיגות הבית ספרית לקבל החלטות שצפויות להוביל לשינוי בהישגי התלמידים, יכולת שמתממשת באופן משמעותי, מערכתי ובר קיימא. אוטונומיה מקצועית דורשת שימוש בהחלטות מבוססות המשולבות ברמה גבוהה של שיקול דעת.

אוטונומיה מבנית מתייחסת לכללי המדיניות, התקנות והנהלים המאפשרים לבית הספר לממש את האוטונומיה. בתי ספר עשויים לממש את המנדט שניתן להם במגוון דרכים - או לא לעשות זאת כלל - כולל בדרכים שאינן יעילות ואפילו מזיקות, אם התוצאה הרצויה היא שיפור הישגי התלמידים. הענקת האוטונומיה עשויה שלא להשפיע כלל על הישגי התלמידים, אלא אם כן לבית הספר יש היכולת לקבל החלטות שצפויות להוביל לשינוי, והוא משתמש ביכולתו כדי להשיג את המטרה.

003

002

001



חקרי מקרה חשובים לבניית גוף ידע על אוטונומיה. כדי להיות מקצועיים, קובעי המדיניות ודרגי השטח צריכים לבצע החלטות שקולות המבוססות על ידע והבנה של מגוון מקרים שונים, וכן על ידע, ניסיון וערכים כלליים יותר. באנלוגיה שיש להכיר במגבלותיה, איש מקצוע יכול לנסח לעצמו מעין "פסקי דין" ולהשתמש בהם כתקדימים בהתאם לאוטונומיה המקצועית שלו.

אף שהתכנון והביצוע עשויים להיות פגומים במובנים מסוימים, דעתם של קובעי המדיניות ודרגי השטח אינה צריכה להיות מוסחת על ידי הטענות המלאכותיות כאילו רמת אוטונומיה גבוהה יותר היא חלק מאג'נדה נאו-ליברלית, ניסיון להפריט את החינוך הציבורי או תגובה חיונית לצמצום בהוצאות בחינוך הבית ספרי. יש למקד את תשומת הלב בתהליך עצמו וכיצד ניתן לאמץ את הגישות האפקטיביות לתכנון ולביצוע, וכך לצמצם או להסיר את התקלות שעלולות לצוץ לאורך הדרך.

רמת אוטונומיה [מקצועית] גבוהה יותר צריכה לעמוד כערך בפני עצמו. כרעיון, עליה להיות חפה מדאגות הקשורות לגישות הדוקות מדי לתוכנית לימודים, פדגוגיה, בחינות ואחריות, אף שאלה עשויות לשמש כאילוצים למימוש האוטונומיה המקצועית.

006

005

004



**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

רמת אוטונומיה גבוהה יחסית אין פירושה שבתי הספר פועלים לבדם, או אינם תורמים לעבודה עם בתי ספר אחרים ועם המערכת. ישנן ראיות לכך שהתאגדויות של בתי ספר בעלי רמת אוטונומיה גבוהה תורמות באופן חיובי להישגי תלמידים טובים יותר<sup>3</sup>.

תכנית לימודים לאומית אינה עומדת בסתירה למימוש אוטונומיה מקצועית ברמה גבוהה, באופן המוודא התאמה של תכנית הלימודים לצרכי התלמידים בסביבות ייחודיות. אין צורך ליישם את תוכנית הלימודים הלאומית באופן אחיד בכל כיתה ובכל סביבה. עם זאת, יישום אחיד ללא מימוש אוטונומיה מקצועית עלול להוביל לרמת אי שוויון גבוהה, כאשר תכנית הלימודים והפדגוגיה הקשורה אליה אינם בהלימה לצרכי התלמידים.

3 רעיונות מס' 9 ו-10 רלוונטיים למדינות פדרטיביות כמו אוסטרליה או קנדה, ולכן לא תורגמו.



**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

---

---

---

---

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכות החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

---

---

---



## תימה חוזרת

הערך המוסף באוטונומיה  
הוא בר השגה בסביבות  
מסוימות אך לא  
באחרות. אלה המדדים  
(אינדיקטורים) שיסייעו  
לבתי ספר לקבוע כיצד  
הם נכנסים לכושר.



# למצוא את ההיגיון בראיות



מחקרים כמותניים איתנים בעריכתם של חוקרים מיומנים הובילו, בשנים האחרונות, ליצירת גוף ראיות משמעותי. ממצאי המחקרים שפכו אור על הקשרים שבין אוטונומיה בית ספרית לבין הישגי התלמידים, וכך הראו כי הצהרות כגון "אוטונומיה בית ספרית אינה משפיעה כלל על הישגי התלמידים" הן מיושנות או סובלות מחוסר מידע מספק. ההשפעה תלויה בסביבה וביכולת של בתי הספר.

במושג האוטונומיה נעשה שימוש בדרכים שונות בהקשרים שונים, ולכן על החוקרים ועל קובעי מדיניות להגדיר בדיוק אילו פונקציות ממורכזות ואילו מבוזרות כשהם מפרשים את ממצאי המחקרים וגוזרים מהם השלכות לכללי המדיניות ולפרקטיקה.

ראיות שעולות מניתוח מעמיק של תוצאות מבחני PISA נוטות לאשש את הטענה כי רמות אוטונומיה בית ספרית גבוהות יותר [בתחומי הפדגוגיה] קשורות לרמות גבוהות יותר של הישגי תלמידים, בהנחה שישנו איזון בין האוטונומיה לבין אחריותיות.

0 1 3

0 1 2

0 1 1



הראיה החזקה ביותר בדבר גורמים מתווכים המקשרים בין אוטונומיה בית ספרית לבין הישגי התלמידים, נוגעת לעבודתם של מנהלים ומנהיגים בית ספריים אחרים בבניית יכולת מקצועית, וזאת באמצעות בחירת צוות, תהליכי התפתחות מקצועית והערכה; קביעת סדרי עדיפויות על בסיס נתוני הביצועים [הישגי תלמידים]; חלוקת משאבים אסטרטגית; והעברת מסרים על המטרות, התהליכים והביצועים. גורמים תרבותיים עשויים להגביל את ההשפעה בהקשרים מסוימים. ניתן לבנות יכולות אלה ולהפוך אותן לאפקטיביות בהקשרים שבהם ישנן רמות אוטונומיה בית ספרית בינוניות בלבד.

מחקרים נוספים מאששים את ההנחה כי האוטונומיה צריכה להתמקד בפרקטיקה המקצועית, במטרה ליצור חיבורים בין הפונקציות הקשורות לאוטונומיה בית ספרית לבין הפעולות שצפויות יותר להשפיע על הישגי התלמידים. הסתמכות בלעדית על שינויים מבניים כשלעצמם אינה צפויה להוביל לשינוי. חשוב לייצר הלימה בין מגוון אסטרטגיות שנמצא קשר מחקרי ביניהן ובין עלייה בהישגי התלמידים.

ניתוח מעמיק אף יותר חושף הבדלים בהשפעה בין מדינות מפותחות לבין מדינות מתפתחות, ואף הבדלים בין בתי הספר בכל מדינה. באופן כללי נמצא קשר ברור בין רמת אוטונומיה בית ספרית גבוהה [בתחומי הפדגוגיה] להישגי התלמידים במדינות מפותחות. עם זאת, לרמות גבוהות יותר של אוטונומיה בית ספרית במדינות מתפתחות עשויה שלא להיות השפעה כלל - ואפילו השפעה שלילית.

016

015

014



ההבדלים בין מדינות מפותחות ומדינות מתפתחות בהשפעה של אוטונומיה בית ספרית על הישגי התלמידים ניכרים גם בהקשרים התרבותיים השונים. האוטונומיה הבית ספרית עשויה שלא להשפיע כלל או להשפיע באופן שלילי, אם לבתי הספר אין היכולות שנמצאו במחקרים כבעלות פוטנציאל לשפר את הקשר [בין אוטונומיה בית ספרית] להישגי התלמידים.

ישנה ראייה לכך שההשפעה של האוטונומיה הבית ספרית על הישגי התלמידים חזקה וחיובית יותר במקרים שבהם בית הספר קיבל רמת אוטונומיה גבוהה והשתמש בה לזמן רב יותר. ראייה זו משקפת את הזמן הדרוש לבניית היכולות החינוכיות ולטיפוח אמון.

מעורבות הורית טומנת בחובה יתרונות רבים, אולם נכון להיום, ישנן ראיות מועטות בלבד לכך שהיא משפיעה באופן חיובי על הישגי התלמידים, להוציא מקרים שבהם מדובר על מעורבות הורים בתמיכה בילדיהם בשנות בית הספר הראשונות, אף שהשפעה שכזו צפויה ללא ספק.

019

018

017



**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

---

---

---

---

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכות החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

---

---

---

---

**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

---

---

---

---

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

---

---

---

---

אף על פי שקיימות עדויות להשפעה של אוטונומיה על הישגי תלמידים ממחקרים שהשוו בין מדינות, בין מערכות חינוך ובין בתי ספר, עדיין יש צורך במחקר המשך בנוגע למה שבתי הספר עושים בפועל עם רמת אוטונומיה גבוהה יותר ומשפיע על הישגי תלמידים. חקר המקרה נותן מענה לצורך הזה.



# מתחילים מהתחלה<sup>4</sup>

פרק 4 לא תורגם, משום שהוא עוסק במאפיינים הייחודיים של מערכת החינוך האוסטרלית כמערכת פדראלית המאגדת מספר מדינות/טריטוריות עם תכנית לימודים אחת. קיימת שונות בין המדינות/טריטוריות ברמת האוטונומיה הבית ספרית.

## תימה חוזרת

בתי ספר יסודיים בסביבות מוחלשות בנו את היכולת לממש אוטונומיה מקצועית ואימצו אסטרטגיות שאפשרו למפות את הקשרים בינן לבין הישגים גבוהים יותר. פרק זה כולל חקרי מקרה מבתי הספר היסודיים ברודמדואוז וספסימן היל בוויקטוריה (Broadmeadows Primary and Specimen Hill Primary).



האוטונומיה שקיבל מנהל ספסימן היל בבחירת הסגל, והשימוש המיומן בנתונים, חיזקו את היכולת שלו להציב ציפיות גבוהות לעלייה בהישגי התלמידים. בפרט, הוכחדו תפיסות שלפיהן תלמידים מקהילות ממיצב (סטטוס) סוציו-חינוכי נמוך לעולם לא יוכלו להגיע להישגים גבוהים.

בניגוד למה שנאמר ונכתב לעיתים קרובות, כהונה רבת שנים של מנהיגות בית הספר אין משמעותה בהכרח אינדיקטור לכך שאי אפשר להוביל שינוי מהפכני. דוגמה לכך היא בית הספר היסודי ברודמדואוז, שבו כיהן המנהל 28 שנים בתפקידו בעת שנערך חקר המקרה. הוא המשיך להתעדכן בחזית הידע על הלמידה, נעזר בצוות מנהיגות יציב והשתמש היטב באוטונומיה בבחירת הסגל.

בניגוד למה שנאמר ונכתב לעיתים קרובות, ניתן "לבצע מהפך" בבית הספר בתוך שנתיים או שלוש, כפי שהודגם במקרה של בית הספר היסודי ספסימן היל, בתנאי שהאוטונומיה המקצועית מתממשת באמצעות אסטרטגיות שצפויות להוביל לשינוי בהישגי התלמידים.

033

032

031



רווחתם האישית של התלמידים נחוצה אמנם, אך היא אינה מהווה תנאי מספיק לרמות גבוהות של הישגים לימודיים. בבתי ספר שנמצאים בקהילות ממיצב סוציו-חינוכי נמוך, יש להשקיע משאבים רבים באסטרטגיות הקשורות לתחום זה. קבלת אוטונומיה לבחירת הסגל ולשיבוצו היא גורם חשוב, כמו גם קיום שיח ברמה גבוהה עם הורים ועם גורמים נוספים בקהילה הבית ספרית. כפי שהודגם במקרה של ספסימן היל, למנהל יש תפקיד חשוב וקריטי בעניין.

אימון לאנשי הסגל הוא חיוני אם עליהם לרכוש וליישם ידע ומיומנויות חדשים לצורך העלאת רמות ההישגים של התלמידים. המקרה בברודמדואוז מדגים כיצד מספר גדול של מאמנים במשרה חלקית מהסקטור הפרטי עשויים להוות שימוש אפקטיבי יותר במשאבים מאשר הסתמכות על מספר קטן של אנשי סגל מתוך המערכת. בתי הספר שמאמצים אסטרטגיה שכזו זקוקים לגמישות תקציבית רבה.

ניתן להשיג דברים רבים משימוש ברשתות הידע המקומיות, הלאומיות והבינלאומיות, כולל כללי מדיניות ופרקטיקות בהקשרים הרלוונטיים לבית הספר. בית הספר ברודמדואוז אימץ אסטרטגיה זו במלואה, והיא כעת חלק בלתי נפרד מהתרבות הבית ספרית. עשויים להיות אילוצים מערכתיים לקביעת המדיניות הבית ספרית, אף שלבתי הספר ישנה סמכות לקבל החלטות מקומיות ברוב התחומים.

0 3 6

0 3 5

0 3 4





בתי הספר ברודמדואז וספסימן היל פועלים בהקשרים שבהם זמינות להם כמויות גדולות של נתונים בנוגע להישגי התלמידים ולאיינדיקטורים אחרים, כגון דעותיהם של התלמידים, אנשי הסגל וההורים. באף אחד מהמקרים לא נתפסו הקשרים אלה כמגבילים את המאמצים לשיפור הבית ספרי. נהפוך הוא, הצוותים בשני בתי הספר נהיו מיומנים ב"חילוץ" משמעות מן הנתונים כחלק מתהליכי קבלת ההחלטות המקומיים.

אין די בכך שהמורים יכירו ויבינו את האסטרטגיות שצפויות להיות אפקטיביות; עליהם לדעת כיצד לבצע את מה שלמדו. אם המטרה היא שינוי בפרקטיקה המקצועית, חייבים להיעזר בתרבות של חונכות (מנטורינג), אימון אישי (קואוצ'ינג), תצפיות עמיתים הדדיות, ניטור, תכנון צוותי ואמון. שינויים כאלה התרחשו בכל אחד מבתי הספר בחקרי המקרה הנדונים.

היכולת לעבוד בצוותים ניכרה היטב הן ברודמדואז והן בספסימן היל.

039

038

037



בכל התחומים שלעיל, אין להפריז בתפקידה של האוטונומיה המקצועית. גורמים רבים [מלבד האוטונומיה] יכולים להשפיע על השגת התוצאות הרצויות.

**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

---

---

---

---

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכות החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

---

---

---

---

**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

---

---

---

---

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

---

---

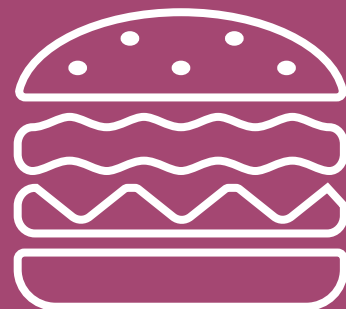
---

---

## תימה חוזרת

חטיבות הביניים יכולות להבטיח לעצמן את הערך המוסף באוטונומיה ללא קשר לסביבה שבה הן נמצאות, בניגוד לתפיסה הנפוצה אך הלא מבוססת שהן אטיות או אינן מעוניינות להשתנות. פרק זה כולל חקרי מקרה מבית הספר התיכון קנברה בטריטוריה של קנברה ומבית הספר של העיירה מילמרן בקווינסלנד, שבו לומדים תלמידים מהגן ועד כיתה י' (Millmerran State P-10 School).

## פרק 6



# שנות הביניים



מבחני NAPLAN, התוכנית הלאומית להערכת אוריינות שפה ואוריינות מתמטיקה באוסטרליה (National Assessment Program - Literacy and Numeracy), אינם אמורים להיות עתירי סיכון מבחינת התלמידים. אף על פי כן, שני בתי הספר השתמשו במגוון אסטרטגיות כדי להבטיח שהתלמידים ירגישו בנוח ויוכלו לתפקד באופן מיטבי במהלך הבחינה. בחינות NAPLAN בכיתה ט' מהוות אתגר ייחודי, כיוון שהתלמידים גילו שלא מדובר במבחן עתיר סיכון עבורם במובן האישי; הם עברו כבר בחינות כאלה בשלושה מועדים קודמים [כשלמדו בדרגות כיתה נמוכות יותר] והמשך התקדמותם אינו תלוי בתוצאות.

מדינת קווינסלנד מספקת לבתי הספר עצמאות רבה בבחירת חומרי הלימוד לצורך הוראת תוכנית הלימודים החדשה באופן הטוב ביותר, ובמקרה זה, תוכנית הלימודים האוסטרלית. המורים במילמרן השתמשו בעצמאות זו והיו מעורבים מאוד באיתור חומרים חלופיים.

חשיבות השימוש באסטרטגיות אחידות לכל בית הספר מאוששת במקרים של בית הספר במילמרן ובקנברה. חשוב מכול לבנות תרבות שתומכת בהכנסת אסטרטגיות חדשות, המתמקדות בהעלאת רמות הישגי התלמידים.

5 מבחנים אלה מקבילים במידה מסוימת למיצ"ב בישראל.

043

042

041



יש לתת עדיפות לבניית שפה משותפת בתכנון וביישום האסטרטגיות בתוכנית הלימודים ובפדגוגיה. שפה משותפת זו דורשת מאמץ מסור, וכוללת את כל הסגל הבית ספרי, נוסף על התלמידים וההורים.

שני בתי הספר הבינו את חשיבותו של שיפור תחום אוריינות השפה בשנות חטיבת הביניים, מה שהצריך מינוי סגל והקצאת משאבים תוך שימוש בשיקול הדעת שמגיע בד בבד עם רמת אוטונומיה גבוהה יותר.

בניית קשרים חזקים ככל האפשר עם הקהילה נמצאה בעדיפות גבוהה בשני בתי הספר. בדרך כלל ניתן לשער שיהיה קל יותר לעשות זאת בסביבה כפרית כגון זו של מילמרן, אולם בית הספר התייחס לבניית שותפויות כאלה כהליך מתמשך ותובעני הן עבור המנהל והן עבור הסגל שהוביל את המהלך.

046

045

044



עד לאחרונה, הובעו ספקות בנוגע לאפשרויות שמציעות הגישות ללמידה מותאמת אישית בבתי הספר, בגלל ההתמקדות המסורתית בהוראה במסגרת כיתות. שני בתי הספר תכננו ויישמו גישה ללמידה מותאמת אישית ברמה גבוהה מאוד לתלמידים שנזקקו לסיוע מיוחד באוריינות, והשתמשו בגמישות שמאפשר התקציב המבוזר.

הצעת תוכנית לימודים ותוכנית משלימת למידה עשירות יותר יכולה להניב יתרונות בסביבה תחרותית, כפי שנראה היטב בצמיחה המהירה של התזמורת ותכנית המוסיקה תיכון קנברה.

בהתאם לממצאים שדווחו בבתי הספר היסודיים, ניתן בהחלט להוביל שינוי מהיר בבית הספר, כפי שניכר בתרבות החזקה יותר שהונהגה במהירות בתיכון קנברה בעקבות מינויו של מנהל חדש בשנת 2008. הניסיון שהוצג בחקרי המקרה של בתי הספר היסודיים וחטיבות הביניים מערער את התפיסה שלפיה השגת שינוי או שיפור דרמטי בהישגי התלמידים עשויה לארוך חמש שנים ויותר.

049

048

047



**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

---



---



---



---

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכות החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

---



---



---



---

**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

לאורך כל תהליך השינוי ניכרה מנהיגות תומכת וחזקה, בעיקר מצד המנהל, עד כדי מוכנות להשתמש בכל הגמישות האפשרית שמגיעה עם בחירת סגל והקצאת משאבים. אסטרטגית מתוך התקציב הבית ספרי. האחריותיות והבקרה על בית הספר התקבלו כמשלימים הכרחיים לרמות אוטונומיה גבוהות יותר.

050



## תימה חוזרת

גישות רבות כלפי  
למידה במאה ה-21  
הן למעשה דגשים  
חדשים ביחס למטרות  
ותיקות, אך האתגר הוא  
לחולל את השינוי.

# סדרי עדיפויות ללמידה במאה ה-21





אף שהשימוש המצומצם במונח נשאר על כנו, והמשמעויות הרחבות יותר נראות הולמות יותר, נערכו מחקרים ותהליכי פיתוח רבים שמטרתם לתכנן וליישם טיפוח של מיומנויות המאה ה-21 בבתי הספר.

רבות ממיומנויות המאה ה-21 ומיומנויות הדומות להן נתפסו כחשובות במשך שנים רבות, והן למעשה על-זמניות (למשל, שיתוף פעולה, יצירתיות ופתרון בעיות), אך סדרי העדיפויות בתחומים אחרים, כגון כלכלה וחברה, הבליטו את מקומן בחינוך בעת הזאת.

מיומנויות המאה ה-21 הן רעיון שמדובר בו זה כמה עשורים, בעיקר מאז אמצע שנות ה-2000. הרעיון סלל דרך לקבלת תיאור כללי יותר של סדרי עדיפויות ללמידה, שאינו קשור בהכרח למאה הנוכחית או לתפיסת מיומנויות צרה.

053

052

051



נראה כי יש קשר חזק בין עיסוק מוצלח במיומנויות המאה ה-21 לבין הישגים כלליים של בתי הספר במבחנים בינלאומיים, בניגוד לסטריאוטיפים על מדינות מסוימות.

אף שישנם קווי דמיון רבים בין המשגות, אין המשגה מושלמת אחת, המגדירה מה כוללת רשימת המיומנויות של המאה ה-21, או את סדרי העדיפויות ללמידה במאה ה-21. סדרי עדיפויות אלה משתנים בהתאם להקשר הלאומי או האזורי<sup>6</sup>, ואפילו בין בתי ספר ומערכות חינוך שונות.

גישות חדשות הנוגעות לתוכנית הלימודים, להוראה, להערכה ולאחריות נמנות בקביעות עם סדרי העדיפויות הקשורים לתכנון וליישום של למידה במאה ה-21.

<sup>6</sup> המחבר משתמש במקור במונח "תת-לאומי", המרמז למבנה של אוסטרליה כפדרציה של מדינות וטריטוריות.

056

055

054



הנוכחות של טכנולוגיות המידע והתקשורת בידיהם של אנשים צעירים בכל מקום ובכל עת, הובילה אותנו לחשוב בטעות כי לאותם צעירים יש ידע ומיומנויות לשימוש אורייני בטכנולוגיות אלה.

להתייחסות למיומנויות המאה ה-21 יש גם השלכות על האחריותיות המקצועית והארגונית בנושאים הנוגעים להערכת תלמידים. ההערכות והדיווח צריכים לעסוק במפורש במיומנויות המאה ה-21, כאשר הן רלוונטיות, כפי שנעשה בחלק ממבחני PISA ו-NAPLAN. במבחנים אלה, למשל, מיומנות פתרון בעיות מקבלת עדיפות גבוהה.

כדי להתייחס ברצינות למיומנויות המאה ה-21, יש להצטייד בגישות חדשות להערכת תלמידים. הדבר נכון למיומנויות כגון עבודה שיתופית (קולבורציה), שבהן יש להרחיב את ההערכה כך שתכלול אינדיקטורים של הצלחה בעבודה משותפת, ומיומנויות כגון יצירתיות, שבהן התלמידים מתכננים תוצרים או גישות משלהם. מעורבות התלמידים בתכנון ובשימוש במחווני ההערכה חשובה גם היא.

059

058

057



אם אנו מחפשים ראיות המקשרות בין אוטונומיה בית ספרית לבין הישגי התלמידים בתחומים המגדירים את סדרי העדיפויות ללמידה במאה ה-21, יש צורך קריטי ב[מדידה של] ידע ומיומנויות של תלמידים ואנשי סגל בבית הספר, ואין להניח את קיומם כעובדה<sup>7</sup>.

7 ניתן לפרש היגד זה כביקורת מרומזת על מחקרים שבהם נמדדו "מיומנויות המאה ה-21" אך ורק בעזרת דיווח עצמי של תלמידים על תחושת מסוגלות ביחס למיומנויות אלה, או על כך שהלימודים עסקו בטיפוחן.

**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

---

---

---

---

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

---

---

---

---

**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

---

---

---

---

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכות החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

---

---

---

---

## תימה חוזרת

אחד מבתי הספר  
התיכונים הצליח לטפל  
במיומנויות המאה ה-21  
בתנאי אוטונומיה. היה  
זה מסע התפתחותי ולא  
מהפכני, בבית ספר בעל  
ביצועים גבוהים. פרק זה  
כולל חקר מקרה שנעשה  
בבית הספר התיכון  
גלן ווייבדי בוויקטוריה  
(Glen Wavedey)  
(Secondary College).



# מיומנויות המאה ה-21 בשנות החטיבה העליונה



התכנון והיישום של תוכניות שעוסקות במיומנויות המאה ה-21 יכולים וצריכים להתעלות מעל לשיקולים פוליטיים, כפי שנעשה בתיכון גלן ווייבדי בזמן חילופי ממשלות בעלות נטייה פוליטית שונה.

על בתי הספר לנצל את ההזדמנויות שמציעות היוזמות המערכתיות, כפי שעשה תיכון גלן ווייבדי כשהפך ל"בית ספר חלוץ" בהטמעה של טכנולוגיות מידע ותקשורת באמצע שנות התשעים של המאה הקודמת.

כדי להקדיש תשומת לב רצינית למיומנויות המאה ה-21 אין צורך ב"שינוי משבש" (מושג מקביל ל"חדשנות משבשת"), כפי שהודגם בתיכון גלן ווייבדי, המאמץ באופן עקבי אך טיפין טיפין את העיסוק במיומנויות הללו כבר למעלה משני עשורים.

063

062

061



בתוכנית הלימודים האוסטרלית ובתוכניות לימודים פנים-מדינתיות, כגון זו שבמדינת ויקטוריה, ישנו מרחב [אוטונומיה] גדול לבתי הספר לעסוק במיומנויות המאה ה-21.

הערך המוסף שבאוטונומיה הוא בר השגה כאשר בתי הספר יכולים לבחור אנשי צוות שתחומי העניין, הערכים, הידע והמיומנויות שלהם מתאימים לכוונות של בתי הספר ביחס לעיסוק במיומנויות המאה ה-21.

ייתכן שהעיצוב המסורתי של המבנים שבהם ממוקמים בתי הספר אינו תורם, ואפילו מזיק לתכנון וליישום של טיפוח מיומנויות המאה ה-21. במקרים מסוימים, כפי שקרה בתיכון גלן ווייבדי, יש צורך להרוס מבנים ישנים עם תכנון מסורתי ולבנות במקומם מתקנים מתאימים יותר.

066

065

064



אין לצפות שכל תחומי הדעת יטפלו במיומנויות המאה ה-21 או ישתמשו במחוננים הנוגעים אליהן באותו האופן. ייתכן שתחומים מסוימים יגעו במיומנויות אלה באופן מינימלי.

פיתוח מחוננים להערכת מיומנויות המאה ה-21 בקרב תלמידים הוא משימה כבדת משקל.

ישנו בסיס עשיר של מחקרים ותוצרי פיתוח שבו יכולים בתי הספר להיעזר בעת תכנון ויישום יוזמה משמעותית הקשורה למיומנויות המאה ה-21. תיכון גלן ווייבדי השתמש היטב בעבודה שהתבצעה בפרויקט ATC215 - הפרויקט האוסטרלי להערכה ולהוראת מיומנויות המאה ה-21.

069

068

067





**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

---



---



---



---

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכת החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

---



---



---



---

**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

התכנון והיישום של יוזמות הקשורות למיומנויות המאה ה-21 צריכים להיות חלק ממאמץ כלל-בית ספרי, גם אם אנשי צוות מסוימים יקבלו תפקידי הובלה ייעודיים. חיוני במיוחד לבנות תרבות תומכת, אף שהדבר עשוי לארוך שנים רבות, כפי שהתרחש במקרה של תיכון גלן ווייבדי. המנהלים והמנהיגים הבכירים חייבים לספק רצף של מנהיגות תומכת וחזקה], גם אם הם מתחלפים].

070

## תימה חוזרת

דרושה גישה מאוזנת בין ריכוזיות לביזור על מנת לקדם חדשנות, אולם בתי הספר צריכים להשתמש באוטונומיה שלהם כדי לעשות יותר, והמערכת צריכה ללמוד מבתי הספר שבתחומה.



# קלילות, חדשנות ואוטונומיה



בעוד שחקרי המקרה התמקדו באופן שבו השתמשו בתי הספר ברמת האוטונומיה הגבוהה יותר לצורך עלייה בהישגי התלמידים, בכל אחד מהמקרים הופיעו ראיות לכך שבתי ספר הגיבו במהירות, או היו נכונים לנצל הזדמנויות שניכרו על דרכם עם שינוי הנסיבות, או שנתקלו באתגרים משמעותיים. בתי ספר יכולים לעבור מהפך בקצב מהיר יותר ממה שנהוג להאמין, כאשר ניתנת להם אוטונומיה מורחבת גם בתחומים כגון בחירת הסגל והקצאת משאבים אסטרטגית. לצורך כך נדרשת מנהיגות יוצאת דופן, ובעיקר מצד מנהל בית הספר.

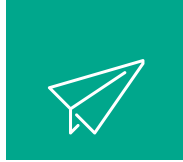
במילים כגון "קלילות" ו"זריזות" (אג'ילות, ביחס להסתגלות של אנשים ארגונים) נעשה שימוש יתר בשיח הציבורי, אך יש להתייחס אליהן ברצינות רבה בבתי הספר ובמערכות חינוך. אף שישנה כמיהה מובנת ליציבות ולהתבססות, יש גם צורך בתגובה מהירה לשינויים בנסיבות - שינויים שמתרחשים בתדירות גבוהה יותר ויותר בתגובה להתפתחויות בחברה, שינויים בכלכלה והתקדמות בידע שלנו על אודות הלמידה.

אחת המטרות החשובות בתחום החינוך היא העלאת רמות הישגי התלמידים, לכל תלמיד ותלמיד. אך נראה שאין זה מספיק להמשיך לעשות בצורה משופרת את אותם הדברים שנעשו בעבר, או אפילו להתאמץ יותר; היכולת לחדש נדרשת בכל רמה.

073

072

071



תחום החינוך בעולם כולו נהנה מחדשנות רבה יותר ממה שנהוג לחשוב. ישנן ראיות לכך שהחדשנות יכולה להוביל להישגים לימודיים משופרים ולרמות גבוהות יותר של הוגנות (equity<sup>8</sup>).

8 ארגון OECD מגדיר את המונח הוגנות (equity) כמתן הזדמנות שווה לכל התלמידים להרוויח מחינוך, ללא קשר למגדר, רקע משפחתי ומיצב חברתי-כלכלי. המדד הכמותי לקיומה של הוגנות הוא היעדר המתאם בין מאפייני הרקע של תלמידים ובין ההישגים הלימודיים: ככל שהמתאם נמוך יותר, ההוגנות גבוהה יותר. ניתן לחשב מדד זה ברמת מערכת חינוך אך גם ברמת בית ספר.

באופן כללי, במערכת ההשכלה הגבוהה קיימת רמת חדשנות גדולה יותר מבתי הספר. ככלל, רמת החדשנות בתחום החינוך דומה לזו שבתחום הבריאות.

החדשנות בבתי ספר נוטה להתמקד בפרקטיקות בכיתה, ובעיקר בפרקטיקות הוראה, בחינוך המיוחד, בקהילות מקצועיות לומדות ובבניית מערכות יחסים, כולל יחסים עם ההורים. נראה כי הקשר החזק ביותר בין חדשנות לבין תוצאות הלמידה נמצא בתחום המתמטיקה בתיכון.

076

075

074



ללא קשר לאיזון בין הגישות הריכוזיות והגישות המבוזרות לעידוד החדשנות בבתי הספר, יש לדאוג לאמצעים ללמידה מערכתית, המסבירים איזו חדשנות בית ספרית צפויה להצליח ואיזו צפויה להיכשל.

אף שיש צורך במחקר מתקדם יותר ובחיפוש ראיות נרחב על הקשרים שבין החדשנות לבין העלייה בהישגי התלמידים, ניכרו התפתחויות מבטיחות במערכות חינוך בארצות הברית שמבססות "אזורי חדשנות", שבתי הספר הפועלים במסגרתם נהנים ממידה גבוהה יחסית של אוטונומיה.

ישנם יתרונות וחסרונות הן בחדשנות "מלמעלה למטה" (שמונעת מהמערכת) והן בחדשנות הצומחת מתוך בית הספר. שתי הגישות צריכות לפעול יחד בהרמוניה. הגישות הריכוזיות מתאימות יותר לבתי ספר האמורים לעבור מסע שינוי מ"ביצועים גרועים" ל"ביצועים סבירים". חדשנות מתוך בית הספר מתאימה יותר לבתי ספר במעבר מ"ביצועים טובים" ל"ביצועים מעולים". במבט-על, נראה כי אין קשר בין הביצועים הכלליים במדינה מבחינת החדשנות, לבין היקף האוטונומיה המבנית שניתנת לבתי הספר במדינה.

079

078

077



הסטנדרט המקצועי למנהלים באוסטרליה מציב ציפיות גבוהות בכל הנוגע למנהיגות שמובילה לשינוי וחדשנות. עם זאת, יכולתם של המנהלים והמנהיגים האחרים בבית הספר לחדש ולשנות עשויה להיות מוגבלת על ידי דרישות העבודה, ובהן איומים בהתנהגות תוקפנית מצד מבוגרים ואפילו התנהגות תוקפנית בפועל, אלימות ובריונות, בעיקר מצד אנשים מחוץ לבית הספר. אוטונומיה מקצועית המקבלת תמיכה מתאימה היא אינדיקטור חיובי ליכולתם של המנהלים להתמודד עם אתגרים אלה.

**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

---



---



---



---

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכות החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

---



---



---

**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

## תימה חוזרת

בראש סדרי העדיפויות של המערכת עומד הצורך לסייע לבתי הספר להיות אוטונומיים יותר [דהיינו, בעלי כשירות להתנהל בעצמם]. התפקיד העיקרי של המערכת הוא לספק להם תמיכה [מהסוג שישפר את הכשירות]. מאמצייהם של כל הגורמים צריכים להתכוונן בהלימה ליעד זה.



# הלימה ותמיכה



במהלך המאה האחרונה חלו שינויים באופן שבו נוהל החינוך הציבורי [באוסטרליה] ברמת המדינה או הטריטוריה, אולם המסגרת הכללית נותרה על כנה.

עבודתן של מערכות החינוך נהייתה מורכבת יותר בשנים האחרונות, כיוון שעליהן להתייחס לחובות דיווח<sup>9</sup> ולציפיות גבוהות יותר, וכל זאת בהקשר של קהילות מגוונות בחברה רב-תרבותית המשתנה באופן תדיר.

בעוד שיחידות המטה [כולל רמת ביניים, כמו מחוז] של מערכות החינוך חייבות להכיל מספר מסוים של עובדים כדי לעמוד בדרישות הסטטוטוריות ובטיפול במסמכי חובת הדיווח [הדו"חות שבתי הספר מחויבים למסור], המספר צריך להיות קטן ככל האפשר. העסקת אנשי סגל אחרים ברמת המטה של מערכת החינוך אמורה להיות לשם תכלית עיקרית אחת - תמיכה בבתי הספר. אנשי הסגל הללו ייבחרו על סמך הצלחה מוכחת בעבר, ועבודתם תוערך דרך קבע על ידי מנהיגים מתוך המערכת, ובעיקר מנהלים ומורים<sup>10</sup>. הערכה זו אמורה להתבסס על ראיות לכך שאיש הסגל התומך מהמטה אכן משפיע על תהליכי הלמידה בבתי הספר.

9 המונח "חובת דיווח" הוא תרגום חופשי ל"compliance requirements" (מילולית - דרישות התאמה). מונח זה מציין נהלים במערכת החינוך של המדינה (בדומה לחוזרי מנכ"ל ישראל) המחייבים את ביה"ס בדיווח תקופתי לגורם הממונה, כחלק מגישת אחריותיות. מחקרים בנושא שנערכו באוסטרליה בשנים האחרונות העלו ממצאים הנוגעים לעומס העבודה המוטל על מנהלים ופוגע ביכולתם לעסוק בקידום הוראה ולמידה, וכן ממצאים על שחיקה ופגיעה במוטיבציה לכהן בתפקידי ניהול.

10 ההקבלה של המלצה זו להקשר הישראלי קשורה לדיון על תפקיד המפקח כ-inspector או supervisor (וכאן אפילו משתמע שהוא יותר coacher או mentor). יש לשים לב לשינוי הדרמטי בכל הנוגע להערכת עובדים במערכת.

083

082

081





ברמה המערכתית, יש לשים לב לפיתוח תבניות מפורטות של תכניות אופרטיביות ואסטרטגיות [למילוי ע"י] בית הספר, ל[הגדרת] מטרות שבית הספר צריך להשיג ולנהלי חובות דיווח. השגת הערך המוסף שבאוטונומיה עלולה להיפגע אם ההוראות הללו מוגזמות, בלתי הולמות או מקבלות תשומת לב שטחית בלבד מהפקידים ברמה המערכתית.

מערכות חינוך, המנוהלות על ידי אגפים ברמה המרכזית, צריכות להיות נתונות להערכות ביצועים קפדניות. לצורך כך ישנו תפקיד חשוב לגופים כמו מבקר המדינה ו/או יחידות בקרה ומעקב.<sup>11</sup>

תמיכה בבתי הספר חשובה במיוחד במערכות שמספקות רמת אוטונומיה גבוהה יותר, אולם לבתי הספר צריכה להיות הסמכות לבחור תומך מקרב הסגל במטה [או במחוז], מבתי ספר אחרים (למשל ברשתות בתי ספר) או מהמגזר הפרטי.

11 המושג במקור הוא delivery units - יחידות שתפקידן לבצע בקרה על מידת העמידה של יחידות המטה ביעדיהן על פי תכנית העבודה.

086

085

084



מערכות חינוך המעודדות את בתי הספר ואת היחידות ברמה המערכתית להיות חדשניים יותר, צריכות להכיר בכישלונות או בניסיונות כושלים להתניע תהליכים, שנוטים להתרחש מפעם לפעם.

ראיות חדשות שופכות אור על השאלה מה כוללות "הפרקטיקות הטובות ביותר" ברישות של בתי ספר. הגישות המסורתיות ליצירה ולתפעול של רשתות צריכות, עם הזמן, לפנות את מקומן לגישות המתמקדות בלמידת תלמידים, בבניית יכולת מקצועית [בקרב הצוות] ובשיפור בית ספרי כולל. יש לבטל את החסמים המערכתיים המונעים רישות בין בתי ספר שאינם כפופים לאותו מחוז/פיקוח, באוסטרליה ובמדינות אחרות.

עבור מורים פעילים רבים באוסטרליה, תהליכי/קורסי ההתפתחות המקצועית ממשיכים להיות תוסף חיצוני להוראה ולא חלק בלתי נפרד ממנה. הפרקטיקה הטובה ביותר במערכות חינוך בעלות ביצועים גבוהים מצביעה על חשיבות השילוב של התפתחות מקצועית והוראה מקצועיות ועל תפקידים חדשים לבתי הספר ולרמה המערכתית, במתן הכוונה ותמיכה.

089

088

087



**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

---



---



---



---

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכות החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

---



---



---



---

**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

---



---



---



---

נכון לעכשיו, אין ראיות מוצקות לטובת המודל של בתי ספר בזיכיון (צ'רטר) באוסטרליה<sup>12</sup>. לכן, עדיף לשנות את היבטי התפעול במערכות החינוך כפי שהן בנויות. ללא קשר לדרך הארגון של מערכות החינוך, ולדרך שבה מתוכננות חלופות לשיטת המנהל, הראיות מצביעות על כך שרמת הביצועים בבתי הספר תעלה, אם אלה יבנו את יכולתם ליישם אג'נדת שיפור בת קיימא ויספקו למוריהם ולמנהיגיהם רמת אוטונומיה מקצועית גבוהה יותר. בתי הספר יזדקקו לתמיכה, אך יש אפשרויות רבות שיכולות לשמש לקבלת התמיכה. תחומי האחריות חייבים להיות ברורים, ויש להקצות את כספי הציבור לבתי הספר באופן הוגן ושוויוני שמביא בחשבון את הנסיבות שבהן הם פועלים.

12 בתי ספר פרטיים במימון ציבורי, הנהנים מאוטונומיה גבוהה יותר בתקציבים ובכוח אדם, בהשוואה לבתי ספר ציבוריים. חלק מחסידי רעיון האוטונומיה הבית ספרית טוענים כי בתי ספר בזיכיון הם מודל יעיל יותר מבתי ספר ציבוריים, אך הראיות בעניין אינן חד-משמעיות ונתונות במחלוקת קשה.

**תימה חוזרת**

בפרק זה מתואר חזון של מקצוענות מוגברת, תוך התמקדות על תפקידם של מנהיגי בית הספר. אך הגיעה העת לשם חדש: מעבר לאוטונומיה.



# מקצוע לכל הזמנים



בסדרה של תרחישים עתידיים שיצר ה-OECD בתחילת שנות ה-2000, ישנה העדפה לכמה תרחישים על פני התרחיש של שימור הבירוקרטיה, ובכל זאת הבירוקרטיה ממשיכה לשגשג. האתגר המוצב בפני מערכות חינוך ובתי ספר הוא חידוד ההתמקדות בלמידה, עם הסדרים נאותים למתן תמיכה מתאימה לבתי הספר. כל הרמות במערכת חייבות להיערך בהלימה זו לזו, במאמץ להשיג את הערך המוסף שבאוטונומיה.

ניסוח של תרחישים אפשריים לעתיד בתי הספר ומערכות חינוך הוא עדיין כלי חשיבה מועיל, וישנם חומרים שיכולים לכוון ולהדריך את עבודת בתי הספר בהיבט זה.

ראיות שעלו ממחקרים בינלאומיים מאשרות את חשיבותם ויעילותם של תהליכי קביעת כיוון (הצבת מטרות ותקשורת בנושא) בעבודתם של מנהיגי בתי ספר. השפעתם של המנהלים על הישגי התלמידים אינה ישירה בהכרח אלא דווקא עקיפה.

093

092

091



רמות גבוהות של אוטונומיה מקצועית הן האמצעי, לא המטרה. המטרה היא שיפור בית ספרי, ועדיף - טרנספורמציה בית ספרית. הידע והפרקטיקה לשיפור בית ספרי נעו בכמה שלבים, והאוטונומיה יכולה לתרום לכל אחד מהשלבים הללו, כולל לאלו הנוגעים בשיפור מערכת ונמצאים בתהליכי יישום בהווה.

שימוש מיומן בטכנולוגיות חדשות ומתפתחות צפוי לתמוך במקצוע ולהעשיר אותו, ובעיקר לעזור לצוות לבצע שיפוטיות מקצועיים ומושכלים, לפתור מקרים מורכבים ולעצב התפתחות מקצועית מתמדת.

אין ספק שהטכנולוגיות החדשות יהוו מנוע שינוי מרכזי בבתי ספר ובמערכות חינוך, ומנהיגים בכל הרמות חייבים לדעת ולהבין מה מתרחש בתחום כעת ומה צפוי לקרות בעתיד. על בתי הספר לנצל את האוטונומיה שלהם בבחירת הסגל כדי למנות מומחים בתחום זה, שיעזרו לבנות את היכולת הבית ספרית.

096

095

094



עבודה נוספת נדרשת בתחומים הבאים:  
 (א) חקרי מקרה בסביבות שונות של הצלחה וחוסר הצלחה, המתייחסים לשיפור העבודה המקצועית, (ב) מחקרים השוואתיים בינלאומיים, (ג) הבנת תרומתה של האוטונומיה המקצועית לעיסוק בתוכניות לימודים ובפדגוגיות של המאה ה-21, (ד) זיהוי החסמים המגבילים את האוטונומיה המקצועית ו(ה) הבנת האופן שבו יכולות מערכות חינוך לתמוך טוב יותר בהשגת רמת אוטונומיה מקצועית גבוהה יותר.

המלצות מפורטות מאוד, המציעות פעולות להגברת האוטונומיה המקצועית ברמה המערכתית, אינן מתאימות לספר מסוג זה, אולם "מאה הרעיונות הגדולים" שבו מציעים כיוון כללי. ארגוני המורים צריכים לתמוך יותר בשלבים המוקדמים של בניית האוטונומיה המקצועית, יותר מכפי שנטו לתמוך בעבר, ועליהם להיות שותפים בתכנון וביישום כדי להשיג את הערך המוסף שבאוטונומיה. גם לארגוני ההורים ולמגזר העסקי יש תפקיד חשוב.

מנהיגי מערכות חינוך שאינם שבעי רצון מהערך המוסף שבאוטונומיה צריכים להזמין חקרי מקרה במערכת שבאחריותם ולהפוך לשותפים בפרויקטים דומים במערכות אחרות.

099

098

097



יש צורך במטאפורה או בשם חדש לאוטונומיה ולניהול עצמי של בתי הספר. כעת, כשהפרקטיקות הקשורות לאוטונומיה ולניהול עצמי התמסדו כל כך עד שתרומתן לאוטונומיה המקצועית ולהישגי התלמידים כבר אושרה והתקבלה, עדיף שמונחים אלה ייהפכו להיסטוריים [ויוחלפו ע"י מונחים חדשים].

**רעיונות שקיבלתם:** הרעיונות שמתאימים להתנסויות ולהעדפות שלכם - אתם פתוחים כלפיהם (רשמו את המספרים)

---

---

---

---

**רעיונות שדחיתם / אתגרתם / הטלתם בהם ספק:** רעיונות שבהסתמך על ההתנסויות וההעדפות שלכם יש לתת להם משקל קטן - רעיונות שמרתיעים אתכם (רשמו את המספרים)

---

---

---

---

**רעיונות מוצעים:** רעיונות חדשים באותו נושא, שונים מאוד מאלה שברשימה, שיש להתייחס אליהם בקביעת כללי המדיניות והפרקטיקה

---

---

---

---

**פעולות מוצעות:** פעולות שבתי הספר או מערכות החינוך צריכים לבצע כדי להוציא לפועל את הרעיונות המועדפים הנ"ל (במידת האפשר, התייחסו לבית הספר או למערכת החינוך שלכם)

---

---

---

---