



דו"ח הנעה לפעולה עתיד ההוראה בטווח הקצר

זרקור על: מגמות, תמונת עתיד והמלצות

כתיבה | ד"ר איריס פינטו

עריכה וליווין | ריבי ארצי

חלק גדול מהכתוב מתבסס על פעילויות ומחקרים של מערך המחקר, בהובלת ריבי ארצי, ד"ר עופר מורגנשטרן, ד"ר עדי וגרהוף, שי פינצ'בסקי ואילה צדוק

המסמך נכתב לבקשת הגב' מירב זרביב, מנהלת אגף מו"פ ניסויים ויוזמות והגב' עינת רום, מנהלת האגף לפיתוח מקצועי, מנהל עובדי הוראה

מרץ 2021

רקע

מזה זמן עולה בשיח החינוכי, בארץ ובעולם, דיון לגבי אופיים והגדרתם המשתנה של הלומד, המורה, ההורים, הקהילה והמנהיגות הבית ספרית. תקופת מגפת הקורונה, לצד הקשיים שהביאה עימה זימנה למערכת אפשרות לשינוי מהיר וחדדה את הצורך בעדכון ההגדרות של כל אחד מהתפקידים, במציאות החדשה, הכאוטית, המשתנה, והעמומה סביבו.

רבות נאמר ונכתב על מורים, אך חיפוש מהיר במחקרים משני העשורים האחרונים מורה כי ההתייחסות לתפקיד המורה היא לרוב מתוך נקודת מבט ממוקדת נושא ואינה מתייחסת לתפיסת ותפקיד המורה כמכלול ובאופן קוהרנטי. לדוגמה, הספר, מורים כמעצבי סביבות חינוכיות¹, עוסק בעיקר בפדגוגיות חדשניות כחלק מהותי ממקצועיות המורים. הספר מיומנויות המורים לשם למידה ממוקדת תלמיד² עוסק בעיקר בפיתוח המורה כתומך בפרסונליות של הלומד במרכז. ובמאמר, על הקריירה המוקדמת של המורים³, מושם הדגש על הבעיות עימן מתמודדים מורים צעירים בראשית דרכם. גם בישראל, מכון ואן ליר עסק במשבר ההוראה ובמאמר: לקראת הכשרת מורים מתוקנת⁴ משנת 2007, נקראים מנהיגי הציבור וקברניטי החינוך להגביר מודעות לחומרת המצב ולהירתם לתיקונו. מאז עוסק המחקר בעיקר **בצורך בשינוי ובחשיבות השינוי** של תפיסת תפקיד המורה.

אותות ראשוניים לשינויי פרדיגמה בתחום ההוראה, מבצבים בשנת 2002 ב – OECD במסמך הוראה כקריירה לחיים, לאור הפרדיגמה של לְמִידָה לאורך החיים⁵. **למידה לאורך החיים נחשבת כנקודת ציון משמעותית והיסטורית בתחום החינוך**, שהתפתחה כתגובה לאירועי המציאות המשתנה, החל מהתפתחויות טכנולוגיות וכלה בצרכים חברתיים מתמשכים. אך הצהרת מדיניות אין די בה, וחשיבות הלמידה לאורך החיים נגזרת מכך שהיא מציעה פרקטיקות טובות הנוגעות לגיבוש מורים ולקריירת ההוראה כבר בהווה לאור המבט לעתיד. היא **תורמת משמעותית להעשרת חיים אישיים, טיפוח צמיחה כלכלית ושמירה על לכידות חברתית**. והיא המפתח למאה העשרים

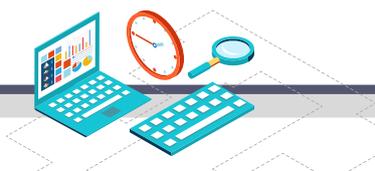
¹ Teachers as Designers of Learning Environments. THE IMPORTANCE OF INNOVATIVE PEDAGOGIES Alejandro Paniagua and David Istance https://www.oecd-ilibrary.org/education/teachers-as-designers-of-learning-environments_9789264085374-en

² Educator Competencies for Personalized, Learner-Centered Environments <https://studentsatthecenterhub.org/resource/educator-competencies-personalized/>

³ Early Career Teachers: Pioneers Triggering Innovation or Compliant Professionals? Alejandro Paniagua, Angelina Sánchez-Martí https://www.oecd-ilibrary.org/education/early-career-teachers_4a7043f9-en

⁴ <https://www.vanleer.org.il/publications/%d7%9e%d7%a9%d7%91%d7%a8-%d7%94%d7%94%d7%95%d7%a8%d7%90%d7%94/>

⁵ Teacher Education and the Teaching Career in an Era of Lifelong Learning, John Coolahan https://www.oecd-ilibrary.org/education/teacher-education-and-the-teaching-career-in-an-era-of-lifelong-learning_226408628504



ואחת, בכל הקשור לדרישות המתפתחות בשוק העבודה ולהתמודדות עם הזמן והמקצבים המשתנים של קיום הפרט⁶. מעבר לכך, למידה לאורך החיים, תורמת להכרה בכך שהשכלה והכשרה הם תהליכים משלימים, חינוך הינו תהליך מתפתח לכל החיים⁷ והיכולת של בתי הספר להתמקד **בלמידה לכל החיים, תלוי במידה רבה בתרומת המורים**. מרכזיות זו של מורים לא תמיד מוכרת כראוי⁸, אך המורים הם לב העניין, לצד תנאי למידה, משאבים וטכניקות, מומחיות, הכנה, פיתוח מקצועי ותמריצים של אחראים לארגון הלמידה⁹. **למידה לאורך החיים מהווה "מצפן" מערכתי**, המאפשר להתאים את עתיד ההוראה לשינויים הבולטים כיום בעולם כמו לשינויים עתידיים. תהליך הלמידה לאורך החיים מתייחס לשני היבטים. הראשון, **המורה כאיש מקצוע, הלומד עבור עצמו והתפתחותו האישית**. והשני, המורה כמנחה ומלווה המכשיר את הלומדים לחיים של למידה לאורך החיים ותורם לקידום **לומד עצמאי באמצעות פעלונות ופעלונות משותפת (Agency & CO- Agency**, **למידה מעורבת ופרסונליזציה של הלמידה**. באם נשכיל כיום לעצב תשתית עדכנית וגמישה, סביר להניח שניתן יהיה בעתיד להתאים במהירות את מערכת החינוך לדרישות חדשות ומשתנות הנגזרות מהמציאות הכאוטית.

כאמור, מגפת הקורונה, מזמנת לנו את האפשרות לעצור לרגע ולהסתכל על המכלול על מנת לעצב את תפיסת המורה העתידי ולהגדיר מחדש את תפקידו ומקומו. המסמך הנוכחי הינו זרקור ממוקד על מגמות, תמונת עתיד והמלצות יישומיות לעתיד ההוראה, ומהווה תמצית של מסמך רחב יותר הכולל רקע תיאורטי רחב, למעוניינים בהרחבה ובהעמקה.

המסמך מורכב מהפרקים הבאים:

- **מגמות - בצבוצים ואותות מהשטח** - שתחילתן בטרם קורונה אך הועצמו משמעותית לאור אילוף הקורונה. זאת באמצעות מחקרים מהעולם, וחיישנות שטח הכוללת פעילויות של פדרציית גופי המו"פ החינוכי, ה - Mega Lab, מחוללי חדשנות, אתגרים ועוד¹⁰.
- **תמונת עתיד ההוראה לתשפ"ב** - עיצוב תרחישים לפיהם יוגדרו המלצות פרקטיות לפעילות הן לטווח הקצר (תשפ"ב) והן לטווח הארוך.
- **המלצות** - לטווח הקרוב והמידי שניתן ליישמן כבר בתחילת תשפ"ב.

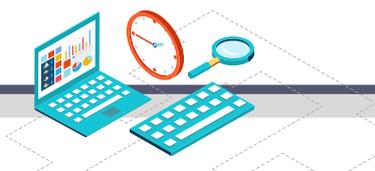
⁶ אונסק"ו, 1996, עמ' 100

⁷ קבוצת המחקר של הנציבות האירופית, 1997, עמ' 107, 108

⁸ OECD, ניתוח מדיניות חינוך, 1998, עמ' 26

⁹ OECD, ניתוח מדיניות חינוך, 1998, עמ' 6

¹⁰ כל הפעילויות מתוארות לפרטיהן באתר אגף מ"פ ניסויים ויוזמות [/https://www.mop.education](https://www.mop.education)



מגמות - בצבוצים ואותות מהשטח

יש האומרים כיום, שבית הספר נעלם ולא יחזור, מאחר ונשללה ממנו היכולת לאסוף פיזית קבוצות תלמידים בכיתה ולהחזיק מתקנים גדולים המאוישים על ידי עובדי מורשים. ואכן, מגפת הקורונה חדרה את העובדה שנדרש שינוי קיצוני מהיר באופן החשיבה האנושי, כדי להתאים למציאות החדשה. ייתכן שמציאות זו נכפתה על העולם, אך היא מהווה מאיץ לפריצות דרך חינוכיות ובתנאי שלא נסתפק בהישרדות גרידא. **רגע זה של פגיעות יוצר הזדמנות ליצירת מערכת חינוך חדשה – מערכת "אנטי שבירה"¹¹** אוהבת זעזועים ושינויים שייחודה ביכולתה להתמודד בהצלחה מרובה עם אי וודאות, לחץ ואקראיות הצומחת ומשגשגת כתוצאה משיבושים סביב¹². מערכות חינוך המעוניינות לפתח מערכת אנטי שבירה, נדרשות להרחיב את הפוקוס ולצד ההיבט הפדגוגי לעסוק בהיבט הארגוני.

בשנים האחרונות זיהינו אותות למגמות שהחלו לבצבץ במערכות חינוך ברמה הגלובלית והמקומית. **האותות הציעו נקודות מבט חדשות והתחלות של שינויים, אך היו ברמה של איים בלבד ולא הצליחו להפוך למיינסטרים.** בתקופת הקורונה, חלק גדול מהבצבוצים שנתפסו קודם לכן כ"שגעונות של יחידי סגולה" הפכו להיות הכרחיים ומובילים, המגמה הבולטת היא "למידה מקוונת", שלמרות מגרעותיה אפשרה המשכיות חינוכית. תקופת הקורונה, גרמה למערכת להשתנות כדי להתאים עצמה למציאות של סגרים, בידודים וריחוק חברתי. כולנו תקווה שאילוצי הקורונה יתפוגגו בקרוב, אך שינויים אלו הינם בעלי פוטנציאל רב לשפר את החינוך והלמידה בטווח הבינוני והארוך, במידה ונשכיל לשמרם ולהטמיעם. יתר על כן, הקורונה מהווה תזכורת לכך שבעולמנו, יש להתכונן תמיד לבלתי צפוי, והתמודדות נכונה כיום, תבטיח את מוכנות המערכת למה שעומד בפתח, טוב או רע.

מגמות פדגוגיות

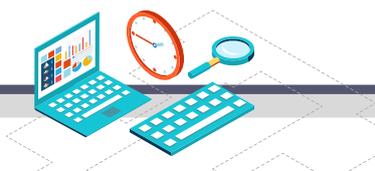
מתייחסות לתוכן ותוכניות לימודים, פרקטיקות הוראה, למידה והערכה. מגמות בחינוך שנוצרו ו/או עשו פריצת דרך בתקופת הקורונה אשר נכון שיימשכו וישפרו את אופן ההתנהלות והתוצאות בבית הספר¹³.

פרקטיקות למידה, כוללות: עלייה בלימוד מעורב Blended Learning - תכנית יעילה המניעה הצלחה של תלמידים ותומכת בלמידה חברתית ורגשית. גידול בלמידה מקוונת/למידה מרחוק

¹¹ <https://www.forbes.com/sites/qatarfoundation/2020/10/05/antifragile-education-how-can-schools-thrive-on-uncertainty/?sh=2e5109ed68e1>

¹² סים ניקולס טאלב, אנטי שביר, 2014, כנרתמורה דביר.

¹³ [/https://www.educationdive.com/news/education-trends-to-continue-post-pandemic/586911](https://www.educationdive.com/news/education-trends-to-continue-post-pandemic/586911)

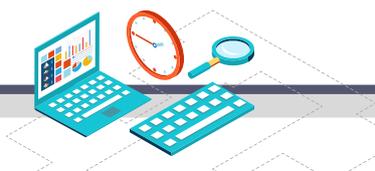


המגשרת על צורך מיידי הנוצר בסגרי חירום. למרות "עייפות זום" היכולת ללמוד באופן מקוון מנע הפסקה מוחלטת של למידה ועזר לשמור על יחסי תלמיד-מורה ועמית לעמית באמצעות למידה מרחוק שהיה הפורמט היחיד הקיים.

מיומנויות - מתייחסות בעיקר לנטייה להטמעת מיומנויות קוגניטיביות¹⁴ - מניתוחים עולה כי קיימות יכולות נפוצות של המאה ה-21 שמדינות נוטות לאמץ יותר בתוכניות הלימודים. לדוגמה, מיומנויות חשיבה ביקורתית ופתרון בעיות ממופות ביותר בחלק גדול מתוכנית הלימודים מאידך קיימת פחות התייחסות בתוכניות הלימודים לכישורים חברתיים או רגשיים (למשל, כבוד, אמון) או מושגים מורכבים (למשל: פעלנות ופעלנות משותפת).

תוכניות לימודים - כאשר מעצבים מחדש תוכניות לימודים חשוב לזכור: (1) אין לזלזל בפחד המורים מהלא נודע ויש לאפשר להם מרחב לטעויות. (2) להעצים מורים, במקום לצמצם את הפעלנות שלהם, בעת פיתוח תכנית לימודים חדשנית מבוססת בטכנולוגיות. (3) להכיר בצורך בשינויים מתמשכים בתוכנית הלימודים תוך בשאיפה לשינוי טרנספורמטיבי. (4) להיות ערים לאיומי אבטחת סייבר. עיצוב מחדש של תוכניות לימודים, מהווה הזדמנות לקידום ופיתוח אוריינות נתונים, באמצעות טיפול בחסמים בגישה לאינטרנט. טכנולוגיה מצופה להעצים את חוויות התלמידים בקמפוסים, ולא להחליף אותם. שימוש בטכנולוגיה משמע לפתח אוריינות נתונים לשם ניתוח נתונים, שיתוף פעולה, פרסום ויצירה. מיומנויות הנדרשות כדי להצליח בחיים בכלל ובעולם העבודה בפרט. בנוסף נמצא שגידול בתוכניות לימודים חדשניות תורם לפיתוח הון עצמי. ואכן ה-OECD זיהה ארבעה סוגי תוכניות לימודים התורמות לפיתוח הון עצמי של הלומד: תכנית לימודים פרסונלית, דיגיטלית, רב-תחומית ו/או מבוססת כשירויות וגמישה.

הערכה - כוללת את צמצום מספר בחינות בגרות – מציאות שנכפתה ע"י המגפה. ובמקביל, פיתוח תהליכי הערכה סינכרוניים וא-סינכרוניים - למידה מרחוק או למידה לסירוגין, דורשת חשיבה לגבי אופן ההערכה המותאם לתנאי ההוראה החדשים, החל ממתן משוב במהלך תהליך ההוראה, וכלה בהערכות מסכמות בתום תהליך ההוראה. מתן משוב מיידי – יכול להיעשות בצורה סינכרונית, כאשר מורים ותלמידים עובדים יחד במקביל. הערכה אסינכרונית אפשרית, באמצעות יישומי טלפון, דואר או העברת הודעות מסורתיות התומכים ברציפות הערכה בהקשר של בעלי משאבים נמוכים, קישוריות נמוכה או מיומנות טכנולוגית נמוכה. הערכה מסכמת – באמצעות שיטות חלופיות כגון הערכה מקוונת או הערכה רציפה של הציונים שהושגו במהלך השנה. פתרונות טכנולוגיים בהכרח דורשים פיתוח פתרונות מאובטחים, כולל אימות תהליך לזיהוי הנבחן, הצפנת נתונים כדי למנוע



מניפולציה בבחינות, וכן הגבלת משאבים כדי למנוע מהנבחן להשתמש בחומר לא מורשה. (ממשק עם מגמות ארגוניות).

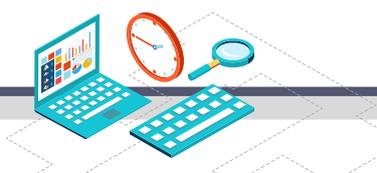
מגמות ארגוניות

המודל הבית ספרי או בית ספר כארגון מתייחסים למגמות הבאות: **תכנון וארגון, מנהיגות חינוכית, תשתיות פיסיות וטכנולוגיות וחיבורית**. סגירת בתי ספר מעלה שאלות מעבר להמשכיות החינוך גרידא. בתי ספר ממלאים תפקיד מפתח בכל הקשור לרווחת הפרט, לכידות חברתית ובריאות. בנוסף, מספקים הערכות ללומדים. **נדרשת חשיבה לגבי מדיניות משלימה התורמת ליכולת התמיכה של בתי הספר במשימות המסורתיות שלהם שהן: בריאות ורווחת התלמידים, ארוחות ושיטות הערכה.**

ביזור, אוטונומיה, שותפויות ומגוון - נתמכים בצמצום התנהגויות החוסמות אנטי שבירות כמו ריכוזיות וסטנדרטיזציה - לסמן מטרות "על" בלא לחייב כיצד זה יראה בשטח, לקדם אוטונומיה בכל הרמות ולעודד פיתוח מענים שונים ברמת בית הספר לצד שיתופיות. בשאיפה לפיתוח מגוון פתרונות במקום חיפוש נואש אחר פתרון אחד יעיל. בבחינת פתרונות טכנולוגיים חלופיים ובפיתוח ויישום מודלים שונים של למידה מעורבת באמצעות שיח שיתופי ורחב, מנגנונים שלא היו מוכרים ומקובלים ויש לפתח אותם. לספק חינוך בכל מקום ובכל עת – נשען על פיתוח שותפויות עם אוניברסיטאות, מעבדות מחקר ויוזמות לפיתוח קהילה, הכולל מסלולי למידה מותאמים אישית. ויצירת "קבוצות למידה" (מקוונים ומחוברים), המורכבים ממספר ילדים, עוזרי תוכן שיאפשרו לצמצם את גודל הכיתות ומורים שיהפכו למובילי הוראה של מספר קבוצות. רצוי לעודד בעלי עניין נוספים כמו הורים, מורים, אנשי חינוך קהילתיים ובלתי פורמליים, מטפלים בילדים, מוזיאונים, ספריות ואחרים שמעוניינים לתרום.

בית הספר הופך למוקד קהילתי - העצמת הקשרים בין בית-ספר לקהילה ותקשורת משופרת בין הורים וצוותי בית הספר תורמים להעלאת ההערכה ההדדית ביניהם. הורים רבים הפכו למעורבים בתהליכי ההוראה והלמידה, ומערכות בית הספר גילו שעליהן לספק להם תמיכה והדרכה על מנת שיוכלו לסייע ולתמוך הן בלמידה של ילדיהם והן בבריאותם הפיסית והנפשית. גידול במעורבותם של כלל בעלי העניין¹⁵ משפרת את היכולת לספק מדיניות מותאמת ומענה מהיר בעתות משבר, תוך איזון בין מעורבות ותגובתיות. בעלי עניין בתנאי חירום עשויים לתמוך במעורבות בתכנון מדיניות המספקת תובנות רלוונטיות. תהליכי התייעצות עם נציגי מפתח כגון איגודים, בית ספר מנהלים, עמותות הורים ומומחי חינוך, תורמים לעיצוב פתרון שמותאם למציאות של בעלי עניין. קיימות דרכים

¹⁵ <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/8e95f977-en.pdf?expires=1606818199&id=id&accname=guest&checksum=F498D0DF1EB73BD7CDD9E5F7CC50E4F9>

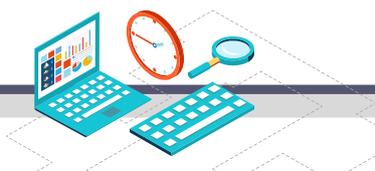


שונות לערב בעלי עניין באמצעות התייעצויות ציבוריות או פנימיות, ועדים ומועצות, חברתיים ועדות שותפים, סקרים / סקרים, פרסומים ופגישות. **המשכיות חינוכית בזמני חירום** - תלויה לחלוטין בשמירה על קשר הדוק של הצוות החינוכי עם בתי הספר במהלך הסגירה הפיסית של בתי הספר. הדבר חשוב במיוחד **ללומדים מקבוצות מקופחות ללא תמיכה הורית או חסרות חוסן**. יכולת למידה עצמית דורשת השתתפות פעילה ופעלנות מצד התלמידים. מתן אוטונומיה ללומדים והפנמת תפקיד ההורים בתהליך הלמידה בבית, דורש ממנהלי בתי הספר תקשורת שוטפת עם הקהילה כולה כדי ליזום ולקדם מעורבות הורית ביתית לעיצוב בית ספר בר קיימא, ומהמורים להושיט יד ולפקח על ההתקדמות של כל תלמידיהם ללא הרף.

פיתוח מערכות תמיכה להבטחת השלמות של לומדים, הורים ומורים - בתי הספר זקוקים להגדרת קריטריונים ברורים בכל הקשור למעקב אחר תלמידים כדי להבטיח הן את בריאותם שלהם והן את הקהילה כולה; להיגינה של צוות בית הספר ובני משפחותיהם, ניקיון שטחי בית הספר, זמינות של תמיכה בריאותית בבתי ספר או הסעות לבית הספר; ובכל הקשור למתן ארוחות בריאות בבית ספר, יחד עם חינוך לתזונה נכונה ועזרה לגבי דיאטות. שירותים חברתיים הניתנים בבית הספר, כגון ארוחות ותמיכה בבריאות הנפש, מושפעים ישירות מסגירת בתי ספר ויש צורך לפתח שינויים בתזמון, וצורות אספקה חלופיות לשם **הבטחת הבטחון התזונתי והפיסי של הלומדים ובני משפחותיהם** – על מנת להבטיח למידה, בית הספר נדרש להבטיח את בטחונו התזונתי והפיסי של התלמיד מה שמצריך לעיתים קרובות התערבות ומעורבות בחיי המשפחה כולה. בנוסף, נדרשת **מערכת תמיכה למורים** – בתקופה של עומס, לחץ ומולטי-טאסקינג בין תפקידים כהורים ואנשי חינוך. **יש להגדיר מרחבים פיזיים בטוחים** לאירוח קבוצות למידה ולהוצאת ילדים מהבית

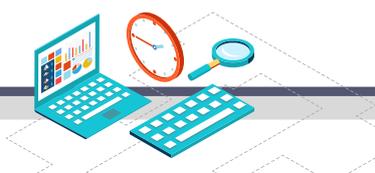
צורך במקצועות חדשים בצוות הבית ספרי – לחצים וצרכים עדכניים במערכות החינוך הנגרמים על ידי מגפת הקורונה מציבים דרישות לכוח אדם מקצועי חדש ושונה. לדוגמא, אנשי ICT – בתחום התשתיות והתמיכה, יועצים בתחומים כלכליים, יועצי תקשורת ומדיה, פסיכולוגיים ועובדים סוציאליים, ניהול סיכונים, ניהול פרויקטים ועוד.

הוראה כפרופסיה – הוראה בקריירה - גישות חדשניות ויצירתיות לצורך גיוס ושימור מורים דורשות מבתי ספר להקים תוכניות גיוס פרטניות, תמיכה בחונכות ואימון למורים מתחילים ובסיס ללמידה איכותית לאורך החיים. ולקבל את העובדה **שההוראה עשויה להיות קריירה לזמן מוגבל** – במציאות בה מחליפים 3 - 4 קריירות בממוצע לאורך החיים, התלאות שנגרמו על ידי למידה בתקופת מגיפה יגרמו להרבה אנשי חינוך לחשוב אם זה מה שהם רוצים לעשות למשך שארית חייהם.



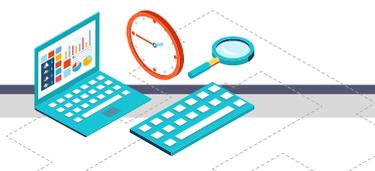
התאמה מהירה לדרכי הוראה שונות תורמת לחדשנות רבה. בתי הספר וצוותים אשר מצאו פתרונות רבים באמצעים וירטואליים להמשך הוראה, הוכיחו את יכולת החדשנות והשינוי שניתן לטפח בהם גם בהמשך. **במובן זה, המשבר מילא תפקיד טרנספורמטיבי:** בתי הספר ניסו לשחזר באופן מקוון את הגדרת בית הספר באמצעות כלים דיגיטליים ולמדו לקדם בתי ספר זריזים ואוטונומיים. **יישום שיטות חדשניות קורא תגר על שיטות הוראה קיימות** ותורם לשגשוג בסביבות של חוסר וודאות, מאפיין בתי ספר המספקים למורים סביבות בהן הם יכולים לשתף פעולה ולפתח לעצמם אסטרטגיות בקהילות למידה מקצועיות, אלו מוכיחים מתאם לרמות גבוהות יותר של מוכנות לשינוי, מודעות עצמית ומוכנות לאימוץ חדשנות. **הקורונה הפכה למאיצת עיצוב מקצוע הוראה בטוח, מיומן ואוטונומי המעודד פעלנות ושיתוף פעולה.** שינויים ארוכי טווח דורשים תנאי בסיס בהיבטים תרבותיים ומוסדיים, מחויבות מצד יוזמי התוכניות ופעילים ומנהיגות מעורבים. לכן, **מנהלי בתי ספר הינם המפתח לקידום ולעיצוב תרבות של שינוי וחדשנות בבתי הספר.** מעורבות מורים ובעלי עניין אחרים יותר בקבלת ההחלטות, והתנהלות באמצעות מודלים אורגניים שיכולים להסתגל במהירות לשינוי מתמיד, תורמים להופעה של ה"נורמלי חדש".

בית הספר כמוקד לחדשנות וגמישות - נמצא שהמגיפה סיפקה הזדמנות להתנסות במגוון פעילויות חריגות/שונות בגישות חדשות ושיטות הוראה חדשניות וגמישות של מורים בשטח בגיבוי מנהיגות בית ספרית. גם נמצא שיצירתיות מגדילה את גמישות המודל הבית ספרי אשר כבר אינו נתפס כחלל פיסי קבוע וסגור, בו הלמידה נעשית במועדים קבועים לכל לפי נושאים, גילאים וכד'. לכן, זו הזדמנות לחשוב על מודלים חדשים של למידה מעשית, לפתח פעילויות אקדמיות אינטראקטיביות במגוון סגנונות, ולקדם כל פעילות גישה המסייעות בשמירה על המורל, המסורות וחזקת השייכות לקהילה. **שיתוף פעולה רחב ומקצועי בבתי ספר, נמצא בקורלציה לרמה גבוהה יותר של חדשנות.** מנהלי בתי ספר המקדמים באופן פעיל אוטונומיה של מורים ומעורבות בתהליכי קבלת ההחלטות נהנים מהפוטנציאל הסמוי הבלתי מנוצל של כוח ההוראה המנווט לסביבה מונעת חדשנות ולשינוי מבפנים של המבנה הארגוני של בית הספר. **העצמת בתי הספר כדי לאפשר חדשנות ושינוי** התבססה על אסטרטגיות שאומצו על ידי ממשלות כדי לעבור ללמידה מרחוק ונשענו לרוב על יכולת בתי הספר להגיב במהירות, כמו גם על מיומנותם המיידית של מורים בתחום התקשוב. הדבר מדגיש את הדחיפות להכשיר מורים בשימוש בטכנולוגיה, ולספק פיתוח מקצועי ותמיכה. דרישות אלו תרמו לפעילויות: תמיכה והוראה של מורים למורים; שימוש בפלטפורמות קיימות ברשת ובטלוויזיה; והשתתפות מורים בקורסים מקוונים פתוחים (MOOC), בכנסים מקוונים בנושא כלים דיגיטליים והוראה באינטרנט, וצפייה בתוכניות פדגוגיות בערוצי טלוויזיה חינוכיים לשם עדכון מערכי השיעורים שלהם.

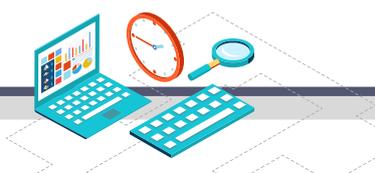


בית הספר כארגון מורכב מסתגל – מתחיל בתכנון פיננסי מותאם של בתי ספר – בית הספר יצטרך להתאים עצמו לגישות יזמיות, וייתכן שרצוי כבר היום לבחון האם ניתן יהיה להשתמש בחלק ממימון התחזוקה של מבני בית ספר לבניית תשתיות לפס רחב ושירותים חברתיים. כדי שתגובות מערכת החינוך למשבר תהיה יעילה יש לטפח מדיניות של שקיפות ליישום יעיל, יש להקצות מטלות ברורות ולבזר תחומי אחריות למעורבים בתהליך. מורים צריכים להבטיח המשכיות בחינוך, מנהלי בתי הספר להנהיג ולקיים את שלמות המארג הקהילתי של בתי הספר, הורים לתמוך בפעילויות החינוכיות ובילדיהם, ורשויות מקומיות ומרכזיות נדרשות לתמוך במאמצים אלה. לשם כך נדרשת מערכת ניטור שתתמוך במעורבות ובתקשורת בין בעלי עניין בקהילות בית הספר וברחבי המערכת כדי לשמור על קשר, לטפח אמון ולהשלים את המגבלות המוטלות על הקרבה הפיזית. במקביל, יש להבטיח תכנון מדיניות חכמה על בסיס תחזיות ותרחישים רצויים של חזרה ללימודים לצד הקורונה היום או לנוכח איום/משבר חדש בעתיד. יש לעצב מדיניות חכמה לאור התייעצות עם בעלי עניין והתחשבות בגורמים הקשריים, באמצעות זיהוי כלי מדיניות המתאימים לאילוצי זמן, משאבים ויכולת. עיצוב חזון הוא העקרון המנחה להחלטת מדיניות, והוא צריך להיות בלתי נפרד מאסטרטגיית תקשורת, מחויבות לעקרונות חינוכיים מרכזיים וחיזוק מעורבות בתי הספר, המורים, התלמידים וההורים. בעלי עניין מעורבים נוספים יוכלו להתאים את פעילויותיהם בהתאם, ולשפר את סיכוי ההצלחה באמצעות מאמצים מתואמים.

מערכות מידע ודיגיטציה לשיפור יכולות תגובה וניטור – כולל פיתוח מנגנוני צ'ק אין ברמת בית הספר, אצל מורים וצוות בית הספר, כדי לפקח על רווחתם ולהבטיח שיש להם מספיק משאבים. פלטפורמות מקוונות מאפשרות יכולת מעקב אחר התלמידים ולהות תלמידים בסיכון. במקביל, יש לקדם פיתוח מערכות מידע של נתונים, על בסיס פלטפורמות תקשורת קיימות (אפליקציות, פורטל בית ספר, עלונים וכו') כדי ליידע את הקהילה ולקדם מעורבות הורית ביתית ובית ספרית. לקדם מנגנוני ניטור, בדיקה וביקורת רזים ושקופים בזמן אמת, כולל בדיקות בריאות ומתקנים לכל המשתתפים. לספק גישה בזמן אמת לנתוני התלמידים, מה שמסייע לתהליכי הוראה כולל קבלת משוב מהיר ומיידי. ולאפשר זמינות לחומרים רלבנטיים לתמיכה במורים, לשם חיבור בין מורים בבתי ספר עם אתגרים דומים ותמיכה במורים שצריכים לשמור על תקשורת יומיומית מיטבית עם כל תלמיד. איסוף משוב מהורים, תלמידים, מורים ומנהלי בתי ספר יתרום לקביעת מדיניות בסיסית על ראיות. ואיסוף מידע ונתונים כמותיים בזמן אמת יאפשר קבלת החלטות ועדכון מיידי של השטח לגבי ההחלטות. שני מרכיבים חיוניים למניעת משברים ותגובה למשבר, איסוף מודיעין מאפשר לפקח על משוב מכל בעלי העניין ובהתאם לכך לעצב באופן רציף את תגובת המדיניות למשבר, התורמת לטיפוח מעורבות בעלי העניין.



תקשורת ומדיה - כלים הכרחיים – כדי לצמצם חוסר וודאות, חרדה ושחיקת אמן באמצעות תקשורת שוטפת בעת משבר – מעלה את המעורבות וההשתתפות של בעלי העניין ביוזמות לתמיכה בהמשכיות בחינוך. טיפוח שקיפות נעשה באמצעות אסטרטגיות תקשורת ממוקדות, למשל, מתן הדרכה למורים, הבהרת המקורות והיעדים הקיימים לרשויות מקומיות, ועדכון הורים ומורים על שיטות הערכה מעודכנות כולל מודלים חדשים של בחינות. **חשוב מאוד להבטיח חומרים מתורגמים לכל השפות המקובלות במדינה. פיתוח תשתיות לתקשורת יעילה רבת פנים - בונה על פלטפורמות מדיה זמינות, למשל אתרי אינטרנט, עלון, חדשות טלוויזיה, ראיונות ברדיו, פוסטים בפייסבוק ובטוויטר, תוך שימוש בשפה מותאמת כדי להגיע לקהלים מגוונים ושימוש בעקרונות כמו: להיות רגוע, ברור, עובדתי וגלוי לב. מאידך, בשל הסיכון להציף בעלי עניין עם עדכונים מתמידים לכדי להתאים את התקדמות המגפה, אסטרטגיית התקשורת צריכה להתמקד באלמנטים רלוונטיים לחינוך, כמו: מידע עדכני וקישורים למשאבים שימושיים ולהימנע מ"זיהום מידע". בנוסף, יש להבטיח פיתוח אסטרטגיית תקשורת מקצועית ואמינה ועירוב מנהיגים - בהתחשב בהיקף ההלם המשפיע על מערכות החינוך ברחבי העולם, נדרשת אסטרטגיית תקשורת מרכזית חזקה. יש ליידע ולגייס בעלי עניין ומקצוענים לשם הבטחת תקשורת מתמשכת וממוקדת בבית הספר ובקהילה לגבי ההתפתחויות האחרונות. כיוון שהמגפה יצרה תנאים חסרי תקדים שעלולים להיות קשים ולוחצים עבור בני נוער, יזמו מנהיגים פוליטיים בעולם תקשורת ישירה עם לומדים צעירים. (1) **מסיבות עיתונאים עבור ילדים בלבד** כדי להקשיב לחששותיהם ולענות על שאלותיהם. (ראשי ממשלות נורבגיה, ניו זילנד ופינלנד) (2) **מוקדי חירום לילדים ולצעירים 24/7** – פיסיים, באמצעות טלפון, טקסטים ודואר אלקטרוני. (3) **תמיכה במורים ומנהלים**, באמצעות מתן שירותי Back-Office המנתחים נתוני נוכחות ומעורבות בזמן אמת כדי ליצור התערבויות הדרכה ומנהליות.**



תמונת עתיד ההוראה לתשפ"ב

בפרק זה מוצעים **2 תרחישים**, המתבססים על האיים שזוהו בשטח בשנה האחרונה. התרחישים ניתנים ליישום באופן מלא או חלקי בקלות יחסית כבר בטווח הקצר (תשפ"ב). אך כאמור אלו דוגמאות בלבד ואפשר ורצוי לחשוב על תרחישים נוספים על בסיס תרחישי ה-OECD למשל¹⁶.

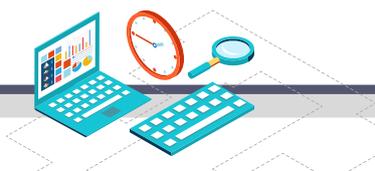
שינוי הפרדיגמה ללמידה לאורך החיים, מחייב התייחסות למורה בשני היבטים. בהיבט הראשון **המורה הוא גם לומד**. כלומד פעלן הוא מצופה להתפתחותו האישית במציאות המשתנה וכדי שיצליח בכך, יש להבטיח לו ליווי מתאים ותשתיות מיטביות בתהליך. בהיבט השני, הוא מורה, מנחה ומכשיר את הלומדים. **תפקידו להכשיר את תלמידיו כדי שיתרמו לעיצוב של עולם טוב יותר ויחיו חיים מלאי ערך**, אך במציאות המשתנה, ייתכן שהכלים שבידו אינם מספיקים למה שנדרש ממנו, ולכן יש לספק לו ליווי ותשתיות גם בהיבט זה.

התרחישים בהמשך יעסקו בשני היבטים, ונבנו על בסיס ההנחות הבאות הלוקחות בחשבון את המציאות הלא פשוטה של שנת תשפ"ב:

1. בלמידה לאורך החיים, יש לספק תשתיות וכלים למורה בשני היבטים, **כלומד וכמורה**. הדבר דורש, בראש וראשונה להגדיר **משאבי זמן** שיאפשרו למורים ללמוד בשקט תוך הבנת התרומה העתידית של הלמידה לתהליך התפתחותם האישי כמו ליכולתם לתרום בהמשך לתלמידיהם.
2. התחום הנדרש ביותר כיום שיבטיח תשתית מיטבית למורים בכל היבט זו **אוריינות דיגיטלית**
3. בשנת תשפ"ב, לאור המחסור הצפוי במורים, זו הזדמנות פז לבנות תשתית למערך הדרכה חכם, יעיל וזמין.

- ליצור מיידית **שיח עם מוסדות ההכשרה לפרחי הוראה והפסגות**, כדי ליצור יחד תכנית מודולרית, אינטגרטיבית וכוללת להכשרת כלל מורים שעשויה לתרום רבות לשינוי אופן ההכשרה וההוראה בהמשך
- **לבנות תכנית סטאג'** הכוללת עירוב של הכשרה והוראה (חצי הוראה וחצי למידה) למורים צעירים (מקצועית, לאו דווקא בגיל), לפרחי הוראה, לבעלי עניין מתחומים נוספים ולמורים שרוצים לשנות תחום ידע/מיקוד
- למורים ותיקים, **יש להגדיר לפחות יום בשבוע להכשרה בכל תקופת עבודתם**, כאשר המורים יחליטו על אופן הלמידה והמיקום.

¹⁶ Back to the Future, of Education FOUR OECD SCENARIOS FOR SCHOOLING https://www.oecd-ilibrary.org/education/back-to-the-future-s-of-education_178ef527-en



4. יש לערב את המורים בכל ההחלטות לגבי האופן בו תיעשינה ההכשרות בעתיד, ניתן לעשות זאת באמצעות פיתוח קהילות וקידום שיח פתוח. הדבר ייצור מחויבות ויתרום למעורבות.
5. יש לאפשר אוטונומיה למורים לפתח דרכי הוראה חדשניות שהם מאמינים בהן ולספק להם את התשתיות והליווי המיטביים כדי להבטיח את הצלחתם, לשם כך יש לעודד מנהלי בתי ספר לתמוך במורים בכל הקשור למשאבי זמן וממון.
6. יש להבטיח פתיחות לרעיונות חדשים בדרכי ההכשרה וההוראה גם אם יישמעו מופרכים, ולתת למציעים את האפשרות לנסותם – הכי גרוע, זה יצליח!
7. חשוב, לא לפחד מכישלונות... כל כישלון יתרום ללמידה וליצירת תובנות רבות ערך לעתיד.
8. יש להתחיל ולהתייחס לבית הספר ולמשרד החינוך כאל ארגון לכל דבר ועניין, וככזה, יש לבנות תהליכים ארגוניים, כולל: גיוס, תהליך פיתוח והערכת עובדים ולפתח תרבות ארגונית של שאיפה למצוינות מקצועית ואישית, הן עבור קהילת המורים והן עבור שאר המקצועות המדרשים כיום ב"חדר המורים".

תרחיש לדוגמה ממוקד לומדים

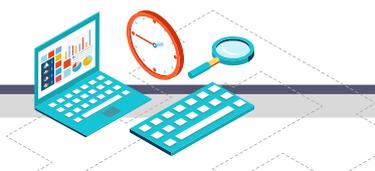
קורס אינטגרטיבי באמצעות הוראה משולבת של צוות מעורב (co-teaching)

שנת תשפ"ב בפתח, התמודדות עם שנת הקורונה ומחסור במשאבים של הון אנושי ותשתיות מציבים אתגר לא פשוט בפני מערכת החינוך. מאידך, זו גם הזדמנות לקדם דרכי הוראה מעורבות ולפתח אוכלוסיית מורים עתידית בהתאם למודלים עסקיים של גיוס והכשרה, בשיתוף פעולה עם מוסדות להכשרת מורים.

התרחיש - צוות מומחים מקצועיים מובילים, כל אחד בתחומו ילמדו נושא אחד ממספר היבטים.

לדוגמה, הנושא "ארץ ישראל" יילמד ממספר היבטים: היסטוריה, גיאוגרפיה, הקשר התנכי, פוליטיקה, סביבה ואקולוגיה, תרבות, ספרות, ועוד... רצוי לבחור לפחות שני היבטים ולא יותר משלושה (להתנסות ראשונית).

כל מומחה מקצועי, מיומן ומוכשר יעביר סדרת הרצאות בתחום הדעת שלו, למאות נוכחים (ההרצאה יכולה להיות פנים אל פנים או וירטואלית או מוקלטת). תאריכי ההרצאות יתפרסמו מראש, יוקלטו ויעמדו גם בהמשך לשימוש המעוניינים.



הלומדים וילמדו בקבוצות קטנות, של עד כ – 10-12 לומדים. הם יהיו ממגוון מוסדות ומכל הארץ, ילמדו באופן פיסיו/או מקוון ויוכלו להקשיב כיחידים או כקבוצות, באופן סינכרוני או א – סינכרוני – בהתאם להחלטת הקבוצה הקטנה והמנחה המלווה.

מנחה/מלווה קבוע ילווה את הקבוצה בכל התהליך. המלווה ינחה את הקבוצה בתהליך הלמידה. 30% מהתכנים יהיו לימודי חובה ו – 70% מהתכנים ייבחרו על ידי הלומדים בהתאם לרלבנטיות שלהם עבור הקבוצה או כיחידים. הלומדים יבחרו יחד את אופן הלמידה, את הכלים והפדגוגיות החדשניות המותאמות לצרכיהם, ואת המקום וזמן הלמידה.

בהמשך להרצאות תתקיימה פעילויות קבוצתיות בעזרת המנחים הייעודיים, אשר יעמדו בראש הקבוצות המשתתפות. הפעילויות הקבוצתיות תכלולנה את המרכיבים הבאים:

1. למידה במסגרת כל קבוצה
2. יצירת קהילה של מנחים/מלווים (רצוי בהנחיית פסגה או מוסד להכשרת מורים)
3. שיתוף פעולה וידע בין הקבוצות השונות בתהליך, לגבי ההיבטים השונים של הפעילויות המתקיימות
4. החלטה על תהליך הערכה מוסכם על כולם תוך כדי תהליך בשיתוף הלומדים והמנחים.
5. עיצוב "מסע משתמש" מומלץ הכולל את כל מרכיבי התהליך
6. הגדרת מודל יישומי אחד או יותר שניתן יהיה להפיצם

איך זה יקרה?

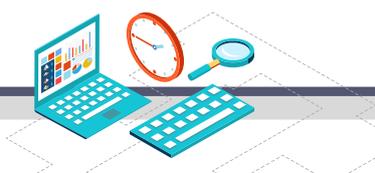
המומחים יכשירו את צוות המלווים, אשר יהוו "קהילת למידה ותמיכה". הם יסכימו יחד על מטרות הלמידה, אופן הלמידה, התוצאות המצופות והאופן בו ימדדו התוצאות ויענו לצרכי השטח בהיבט המקצועי.

צוות מומחים ובעלי עניין נוספים – יהוו אקוסיסטם למנחה/מלווה, יתמכו בהכשרה, הוראה, תמיכה, ליווי או אדמיניסטרציה.

- המומחים יכולים להיות מתוך הקהילה, הורים וסבים של הלומדים, מהמגזר העסקי או ממוסדות תרבות כמו מוזיאונים וכד'

מנחים/מלווים כעוזרי הוראה (דוגמת מתרגל באוניברסיטה), יעסקו בשלושה רכיבים:

- יהיו חלק מהצוות של ה"מומחה" - יידרשו להכנה מוקדמת אל מול המומחה, ובכך יעסקו גם הם בתהליך הלמידה והתמקצעות



- יהיו חלק מקהילת למידה ותמיכה של כלל המנחים/מלווים
- יעבדו מול צוות המקצוענים המומחים בכל מה שיידרש לו כהשלמה (פדגוגיה, טכנולוגיה, ייעוץ מקצועי וכד')
- ילוו את התלמידים בתהליך הלמידה תוך הקשבה לרצונות וצרכים, בהתאמה לאפשרויות שבשטח ובהתאם לתוכנית אותה יגדירו עם המומחה המקצועי
- התלמידים יהיו שייכים לקבוצות קטנות, לא בהכרח בהתאם למקום הלמידה המקובל (אבל ניתן להחליט ...)

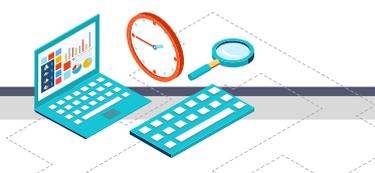
- התלמידים ייטלו חלק פעיל בהחלטה כיצד תלמד הקבוצה כולה והם ברמה האישית
- התלמידים יהיו חלק מתהליך קבלת ההחלטות לגבי אופן ההערכה של התהליך
- הקבוצות הלומדות תהיינה בקשר שוטף ומובנה האחת עם השנייה

הון אנושי נדרש:

- 2-3 מומחים מקצועיים – שיכולים ללמד פנים אל פנים או וירטואלית מאות תלמידים בו זמנית
- אדמיניסטרטור/מנהל פרויקט - שינהל את כל התהליך
- צוות מומחים מלווים (אקו סיסטם)
 - בתחום הפדגוגיה, התשתיות, ובכל תחום נוסף שיזוהה
 - בעלי עניין רלבנטיים נוספים, המעוניינים לקחת חלק בתהליך
- עוזרי הוראה – מלווים
 - מורים ותיקים - המעוניינים להתמחות בתחום נוסף
 - פרחי הוראה – עובדים חלקית ועתידים המקצועי יותנה בהצלחתם
 - עוזרי הוראה – מתלמדים בתחום בסטאג' ועתידים המקצועי והתגמול העתידי יהיה מותנה בהצלחתם

דרוש:

- קריטריונים/מדדי הצלחה למדידת התהליך כולו וכל אחד מבעלי העניין (מומחה, מלווה, תומך, לומד)
- תשתיות טכנולוגיות
- הגדרת תהליכי הכשרה מיטביים למלווים, רצוי יחד עם מוסדות להכשרת מורים והפסגות
- הגדרת תגמול הולם



תרחיש לדוגמא ממוקד מורים

תכנית הכשרה היברידית כוללת של אוריינות דיגיטלית לצוותי הוראה

ההתמודדות עם שנת הקורונה הדגישה את החסרים של המורים בכל הקשור ללמידה מקוונת ושימוש בתשתיות דיגיטליות. במדיניות של למידה לאורך החיים ובמציאות המשתנה הנשענת יותר ויותר על טכנולוגיה, אוריינות דיגיטלית הינה **מיומנות הישרדות** הכרחית. לכן מן הראוי להתחיל במוקדם ולא במאוחר לגבש תכנית הכשרה מיטבית לצוותי ההוראה, כדי שיוכלו להתפתח הן ברמה האישית והן בתפקידם המקצועי.

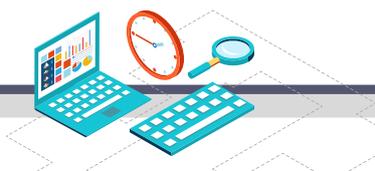
התרחיש – מודל למידה של תכנית הכשרה - אוריינות דיגיטלית, היברידית מודולרית.

תכנית ההכשרה צריכה להיבנות **בשיתוף פעולה** עם המוסדות להכשרת מורים (מורי מורים ופרחי הוראה) נציגי הפסגות, נציגי המגזר העסקי (EdTech) העוסקים בהדרכה וניתן לשקול בעלי עניין נוספים כמו מרכזי חדשנות ועוד.

התוכנית תהיה היברידית ומודולרית – ההתקדמות תהיה שלב אחרי שלב, תחום אחרי תחום, והלמידה תוכל להיעשות בכל עת ובכל מקום, לפי קצב הלומד ובאופן עליו יחליט.

יוגדרו נוהלי עבודה וסדירויות:

- המיקוד בתוכנית הראשונית יהיה על **מורי מורים**
- ייבנו **צוותי תמיכה אזוריים** שיכללו את נציגי כל המעורבים על מנת לספק מענה בכל היבט ללומדים.
- כל **צוות תמיכה יעמוד בראש קהילת למידה אזוריות** – וכל לומד ידע לאיזו קבוצה הוא שייך. באופן כזה יוכלו הלומדים להתייעץ האחד עם השני ובמקביל כולם ייהנו מהתובנות שיעלו לאור השאלות של חבריהם
- יוגדרו **נוהלי עבודה וסדירויות** לעבודת צוותי התמיכה וקהילות הלמידה והמידע יהיה נחלת הכלל
- יוגדר **מינימום ומקסימום של תכני למידה** בפרק זמן מסוים – לומדים שלא יעמדו במכסת המינימום לא יוכלו להמשיך וללמד עד שלא יסיימו בהצלחה את המכסה הנדרשת
- צוותי התמיכה יהיו **בקשר האחד עם השני** ויוכלו ללמוד האחד מהשני
- **יתקיים שיח פתוח**, אחת לפרק זמן מוגדר שיכלול את כל המעורבים, מפתחים כלומדים על מנת לחשוב יחד על שיפורים בקיים ועל הצורך הבא
- **חומרי ההדרכה יעודכנו באופן שוטף בהתאם להתפתחויות בשטח**, וכנגזרת גם תכנית ההכשרות תעודכן, ובמידת הצורך יפותחו תכנים ותוכניות לסגירת פערים



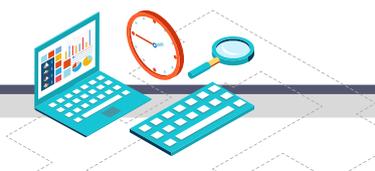
- בתום הפיילוט הראשוני של המודל, ניתן יהיה להשליך ממנו על תחומי הכשרה נוספים

יוגדר תהליך הערכה, ללומדים לתהליך ולחומרי ההדרכה

- המורים/הלומדים יוכלו לבחור כיצד ללמוד, עצמאית, במסגרת כיתות פנים אל פנים או באופן מקוון
- תהיינה הערכות ביניים ומשובים ללומדים עצמם על מנת שיוכלו להעריך את התהליך
- תהיינה נקודות הערכה חיצוניות ע"י המערכת שיבחנו שאכן קצב ההתקדמות נכון ומתאים – לומדים יידרשו לעמוד בהצלחה בדרישות, כתנאי להעסקה כמורים
- הלומדים יספקו ליוצרי התוכניות משובים שוטפים על מנת שיוכלו לשפר את אופן הלמידה, החומרים ו/או כל מה שניתן

דרוש:

- פתיחות לקידום שיתופי פעולה
- קריטריונים/מדדי הצלחה למדידת התהליך כולו
- קריטריונים/מדדי הצלחה של כל אחד מהמעורבים (לומדים, מנחים, יוצרי תוכן, מלווים ועוד)
- תשתיות טכנולוגיות
- הגדרת תקציב



המלצות

הקורונה הציפה ותיקפה שינויים ויישומים ראשוניים של דברים שניתן ליישם ולהטמיעם כבר בטווח הקרוב, גם אם ברמה זו או אחרת של בשלות.

לאור מה שזיהינו – בתמונת העתיד לטווח קצר אלו ההמלצות הניתנות ליישום בטווח המיידי הקרוב, כבר בתחילת תשפ"ב. כאמור, חלק מההמלצות ישימות במיידי וחלק דורשות תכנון טרם יישום, אך נכון יהיה להתחיל ולבסס בהקדם את התשתיות המתאימות שיאפשרו ליישמן בטווח הקרוב גם אם לא המיידי. רמת המוכנות תלויה לרוב במנהיגות הבית ספרית וביחסי הגומלין שלה עם המערכת המוסדית והקהילה.

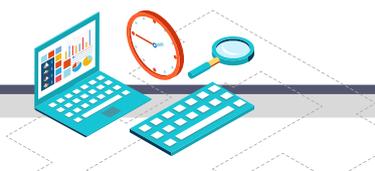
בפניכם 12 המלצות: המלצות 1-6 הניתנות לביצוע כבר בשנת תשפ"ב. והמלצות 7-12 הדורשות תכנון מיידי ובניית תשתיות הנדרשות על מנת שניתן יהיה ליישמן בשטח בטווח הבינוני (תשפ"ג - תשפ"ד)

המלצה 1 - קבלת החלטה על הטמעת מדיניות של למידה לאורך החיים

בתי ספר צריכים להיות ארגונים לומדים בתוך חברה לומדת, ויש לסייע למורה לקדם את המעבר ולתרום לתהליך הזה. הדבר דורש **מתן עדיפות למורה בתהליך התכנון האסטרטגי של בית הספר, ומיקוד בפיתוח מקצועי של קריירת ההוראה באופן מקושר, משולב ומערכתי.** לשם כך יש להשקיע מאמצים ומשאבים בפיתוח פעילויות העוסקות בהבהרה, הקרנה והפצה של משמעות מדיניות של למידה לאורך החיים, ולהבטיח שהעוסקים במקצוע ההוראה והציבור הרחב יבינו את התועלות של חינוך ללמידה לאורך החיים וההזדמנויות שהוא מציע.

יש לזהות יוזמות קיימות שהופיעו בתגובה לצרכים חינוכיים של חברה משתנה במהירות, **ולהתאימן ללמידה לאורך החיים** כדי לספק תחושת קונקרטיות בניגוד לשאיפות כלליות לא ממוקדות. על מגבשי מדיניות ומיישמים **לעשות שימוש בעדשת מדיניות הלמידה לאורך החיים כדרך לצפייה והערכת היוזמות החינוכיות הללו.**

קובעי מדיניות צריכים להיות מודעים למתח ההכרחי הקיים בתקופה של שינוי חברתי מהותי. **הבנה אישור והוקרה של מאמצים ראויים של מנהיגי בתי הספר וצוותי הוראה לקידום רפורמות מקומיות ומותאמות, יתרמו לכל, בה בשעה שחוסר סבלנות עלול להביא לתוצאה הפוכה ולעודד סרבנות ו/או חוסר יעילות של מורים.**



כדי לקדם מדיניות למידה לאורך החיים יש להבטיח שדר עקבי אחיד וברור לגבי מדיניות למידה לאורך החיים, לארגן פעילויות ייעודיות להגברת המוטיבציה של המורים ללמידה לאורך החיים, כולל לוודא שלמגבלות כספיות לא תהיה השפעה שלילית על התהליך ולספק למורים תמריצים והזדמנויות במיוחד כלכליות, להשתתף בפעילות פיתוח מקצועי.

לקדם מחקרים נוספים, כמו¹⁷:

- חקר מגדר והשפעתו על למידה לכל החיים
- בחינת השפעת לומדים על הצלחת מורים ולא להסתפק בהשפעת מורים על הצלחת לומדים
- זיהוי דעותיהם והשקפות של מנהלי בתי הספר, הורים, לומדים ובעלי עניין ממגוון תחומים.

המלצה 2 - בניית תכנית פיתוח אוריינות טכנולוגית ודיגיטלית, למורים

אוריינות טכנולוגית ודיגיטלית¹⁸ הינה שם כולל לאוסף מיומנויות ותחומי ידע ספציפיים שכל אדם צריך לפתח על מנת להשתתף באופן פעיל בעולם עתיר טכנולוגיה. אוריינות דיגיטלית¹⁹ (Digital literacy) נתפסת כמיומנות הישרדות מהיותה הכרחית לחיים במציאות המשתנה. זוהי סוג של אוריינות מדיה המתמקדת ביכולת להבין את סביבת המחשב והאינטרנט ומייצגת מגוון מיומנויות טכניות, קוגניטיביות וסוציולוגיות לביצוע מטלות ולפתרון בעיות בסביבות דיגיטליות. אדם בעל אוריינות דיגיטלית מכיר עקרונות בסיסיים של מחשבים; הוא בעל מיומנויות בשימוש ברשתות מחשבים; יכול לקחת חלק בקהילות מקוונות ורשתות חברתיות תוך הקפדה על כללי התנהגות מקובלים; בעל כישורי חשיבה ביקורתית; מפגין יכולת למצוא, לאחזר, להעריך ולהבין מידע שהועלה על ידי טכנולוגיה דיגיטלית; ומסוגל לנצל באופן יעיל את יתרונות הטכנולוגיה באופן בטוח, תוך הישמרות מפני סכנות אפשריות.

על מנת לפתח את המיומנויות שלעיל, יש לקדם שיתופי פעולה ולפעול בשני מישורים:

האחד, **מול מכללות להכשרת מורים**, לוודא שתוכניות הלימודים שלהם כוללות את ההכשרה הנדרשת ולסכם על קריטריונים אחידים המודדים את הצלחת הלומדים. לומדים שייכשלו, לא יוכלו

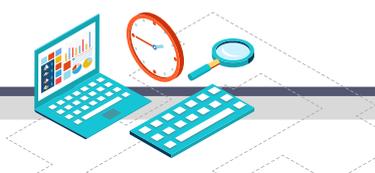
¹⁷ Hürsen, Çiğdem. (2014). Are the Teachers Lifelong Learners?. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 116. 10.1016/j.sbspro.2014.01.1069.

¹⁸ מתוך ענן החינוכי, המסגרת המושגית:

https://sites.education.gov.il/cloud/home/tikshuv/Pages/misgeret_musagit.aspx

¹⁹

<https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%AA%D7%93%D7%99%D7%92%D7%99%D7%98%D7%9C%D7%99%D7%AA>



לעסוק בהוראה. במקביל, יש לבנות **בניית תכנית ייעודית להכשרת מורים שסיימו את לימודיהם**. התוכנית יכולה להיות מקומית (בית ספרית) או אזורית, מקוונת או פנים אל פנים. התוכנית תכלול:

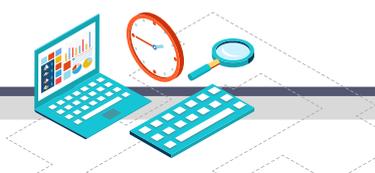
- הגדרת אחראי מקומי ייעודי לתהליך (בית ספרי, אזורי או אחר)
- זיהוי ההיבטים הרלבנטיים בתחום במיוחד לתחום ההוראה
- פיתוח או רכישת סדרת הכשרות פנימיות ו/או חיצוניות, הכוללות התנסות בפועל בשטח
- עיצוב תהליך בקרה מדידה והערכה הכולל מדדי הצלחה להערכה מחד והתאמת תגמול רלבנטי למוסמכים מאידך
- מעקב מתמיד אחר חידושים בתחום הדורשים רענונים ו/או הכשרות נוספות
- עדכון האחראים על מורים שאינם עומדים בדרישות והפעלת סנקציות נגדם

המלצה 3 – הכשרת מורים, מנחים או מאמנים כמומחים בתהליכי למידה מעורבת (Blended)

למידה מעורבת מעצבת את סביבת החינוך כיום, ומבקשת לנצל את הפוטנציאל הטמון בטכנולוגיה כדי להציע הוראה יותר מותאמת לפרט ומגוון לשם ייעול למידה אם מקוונת ואם פנים אל פנים. תהליך של למידה מעורבת כולל התמחות בשני היבטים: הראשון, **היכולת לנהל סוגים שונים של אירועי למידה**, כאשר "סוג" מתייחס למגוון אפשרויות: יחד או כל אחד במקום אחר, בקהילה או בבית, פיסי או סינכרוני, מותאם פדגוגית ואישית או גנרי, כיתה הפוכה או מעבר תכופ בין מעבדות וכיתות ועוד ועוד.... ההיבט השני, **דורש יכולת ליצור את החוט המקשר בין מכלול האירועים כדי ליצור "מסע למידה" הגיוני וקוהרנטי**, כשהפלט של האחד הוא הקלט של השני.

אימוץ למידה מעורבת משליך על שיטות הלימוד, ומדגיש ארבעה מאפיינים: **תכנון והשקעת זמן של המורה הנדרש להתארגן בפורמט שונה מהמוכר; אוריינות דיגיטלית וטכנולוגית** ההכרחיים לשגרה של תכנון ופיתוח שיעורים; **שיח פדגוגי בכיתה**, הכולל פיתוח דיונים וניתוחים מעמיקים, פעילויות חקר ושיתוף פעולה בין תלמידים. ולבסוף, **ניהול ובקרה של התהליך**, כדי לוודא מה נעשה ואיך.

רצוי להתחיל בהתנסות בהוראה ולמידה מעורבת, באמצעות **צוות ניסיוני שיפתח פרקטיקות של מעברים בין המרחבים השונים לכלל יצירת "מסע למידה"**, כולל התנסות ראשונית בפילוט. הצוות יכול להיות רב תחומי ומגוון בהיבט או ממגוון מוסדות חינוך, כמו כן ניתן לשתף בתהליך בעלי עניין כמו הורים, מורים ולומדים. על מנת לפתח את תחומי המומחיות של הצוות בשני היבטים, יש לוודא שהם בעלי **מיומנויות פדגוגיות ואוריינות טכנולוגיות**, לספק להם **תשתיות פיסיים** מותאמות כולל תמיכה. ולקבל מראש את העובדה שנדרש **זמן התפתחות** של התהליך מאחר ונדרשת הגדרה מחדש של **תפקיד המורה ואחריות התלמידים**. תהליך ההכשרה ילווה באקוסיסטם ארגוני הכולל סדירות ונוהלי עבודה ברורים לתמיכה בתהליך, ובשיח שיתופי ורחב תוך התייחסות לצרכי התלמידים, יכולות



המורים והמשאבים הקיימים בבית הספר. בתום ההתנסות, יציע הצוות שהתנסה בתהליך, **מודל להטמעת התהליך בקרב בית הספר, והמתנסים יהיו "מורי המורים" של המחזור הבא.**

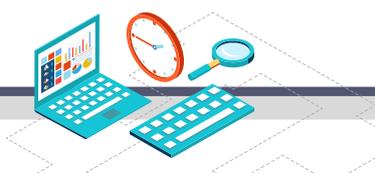
המלצה 4 – קידום למידה בהתאמה אישית (פרסונליזציה) ופיתוח יכולת הבחירה

הוראה מותאמת אישית דורשת שינוי עמוק ומאמץ משמעותי מכל מורה, קהילה לומדת או בית ספר. חוויות למידה אישיות כוללות למידה פעילה מעמיתים ומנטורים במרחבי למידה מקוונים, הכוללים משחקי וידאו ומכשירים לבישים. במציאות בה הגבולות שבין הפיסי לוירטואלי מטשטשים והולכים ומרחבי למידה מסורתיים משתנים למרחבי למידה וירטואליים ו/או עתירי טכנולוגיה הנבנים סביב חוויות מותאמות אישית, נדרשת **חשיבה מחודשת על מקומו של המורה במערכת האקולוגית החינוכית.**

למידה בהתאמה אישית, **נשענת על זכות הבחירה של כל לומד** בכל תחום, אך בלא לגלוש לכאוס. היא תורמת לצמצום פערים, שוויון הזדמנויות ומוביליות חברתית, ופורצת את גבולות המוסדות החינוכיים. **הבחירה של: היכן ללמוד, ממי ללמוד וכיצד ללמוד** הינה בניגוד גמור לגישה המסורתית שאין בה כל בחירה. ואכן, למידה מותאמת אישית, מיועדת לבנות את היכולות הבאות בקרב הלומדים:

- מיקוד בצרכיו ובתחומי העניין של הלומד, ללא קשר לגילו
- שימת לב להיבטים החברתיים של הלמידה
- עידוד פעילות לומדים
- מיסוד הדרך לקדם תוצאות שוויוניות בחינוך

הוראה כמענה ללמידה מותאמת אישית, אינה נשענת על אסטרטגיות ההוראה ומנגנוני מסירה מסורתיים, **לכן יש להכשיר ולהכין את המורים המעוניינים לנקוט בגישה זו** ולהבטיח שיש להם את היכולות הדרושות בכדי להציע טכניקות של פדגוגיות ממוקדות לומדים, החל מיצירת תכני לימוד מרתקים ורלוונטיים, וכלה בניהול הדינמיקה בכיתה ושימוש בגישות ושיטות הוראה הבונות לקראת ומעריכות את שליטת התלמידים. המורים נדרשים להבטיח שכל ילד יקבל את מה שהוא צריך כדי לפתח את הפוטנציאל הטמון בו מבחינה אקדמית וחברתית. באמצעות **נטרול תחזיות והפרעות של פרקטיקות בלתי שוויוניות מבוססות הטיית**, יצירת סביבות בית ספר תומך רב-תרבותיות כוללת לילדים ולמבוגרים וגילוי וטיפוח מתנות ייחודיות, **כישרונות ואינטרסים** שיש לכל אחד מהלומדים. לשם כך, יש להבטיח שהמורים יהיו בעלי: **כשירויות יסוד** (Foundational Competencies – FC) – בבסיס לרכישת מיומנויות מתקדמות; יכולות בתחום **למידה חברתית ורגשית** (Social and Emotional Learning – SE) המתייחסות לדרכים בהן אנשי חינוך ותלמידים מנהלים את



רגשותיהם, מגדירים ומשיגים יעדים חיוביים, מרגישים ומגלים אמפתיה כלפי השני, מבססים ומקיימים מערכות יחסים חיוביות ומקבלים החלטות אחראיות; יכולות **תמיכה בלמידה מרחוק** (Remote Learning - RL); ויכולת **תמיכה במוכנות לומדים**.

על מנת להכשיר את המורים בכשירויות שלעיל, יש לבנות תוכניות הדרכה רלבנטיות. אך במציאות זו יש תפקיד חשוב מאוד **לשיח פתוח ורחב, לכן מומלץ מאוד לעודד פיתוח פורומים/קהילות התייעצות** בכל רמה שתתאים למורה, בית ספרית, קהילתית/אזורית או ארצית. בסביבות מוגנות אלו יוכל כל מורה לשתף, להתייעץ, לקבל או לדחות, ליהנות מניסיון רב ערך של חבריו ולספק תובנות חשובות מאוד, מניסיונו שלו.

המלצה 5 - פיתוח יכולת, מודעות ואוריינטציה של מורים לשלומות התלמידים

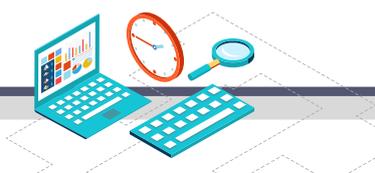
במובנים רבים החיים משתפרים²⁰ ... סקרים אחרונים מורים שאנשים מרוצים יותר מחייהם, חיים יותר ומרגישים בטוחים יותר, שיעור הרצח הממוצע ומקרי מוות בדרכים ירדו, וכמות משקו הבית החיים בצפיפות יורדת. אך לצד האופטימית, **עולות תחושות קשות בתחום היחסים האישיים ויצירת חברויות**. תופעות של דיכאון, עייפות, אכילת יתר או חוסר תיאבון והתאבדויות הן "מתוך ייאוש" והן משימוש באלכוהול וסמים, נובעות מתחושת אי שוויון, בשל מין, גיל והשכלה ובשל תחושת ירידה בתמיכה חברתית, עלייה בחוב משקי הבית שעולה על הכנסה פנויה שנתית וחוסר אמון במוסדות ממשלתיים.

טיפול ומתן מענה מידי לתחושות אלו קריטי, מאחר והן עוברות מדור לדור. תסכול וחוסר השכלה פוגעים בדור אחרי דור בכל היבט, בה בשעה שהשכלה רחבה מבטיחה לרוב עבודה איכותית ושכר טוב יותר לאורך זמן, וכנגזרת בריאות טובה יותר ותוחלת חיים ארוכה יותר, וחשוב יותר, מבטיחה שהדור הבא של המשכילים יהיו תלמידים טובים יותר ומצליחים יותר. זאת מאחר ובעלי הכנסה גבוהה חשים בטוחים יותר בחייהם, ויוצרים חברויות ביתר קלות.

אי-שוויון ברווחה נגזר מרמת ההשכלה (למעט בכל הקשור לעומס שעות עבודה) לכן, **מורים המודעים לחשיבות השלומות ללומדים, נדרשים לפתח בקרבם יכולות חיישנות כדי לזהות את מצוקות התלמיד, כולל יחסיו עם בני משפחתו וחבריו באמצעות שיחות חתר, מנגנונים דיגיטליים, מסלולי חניכה ומשובי עמיתים**. כמו כן, על הצוות החינוכי כולו להימנע מלבחון רק את הישגי התלמיד בתחומי הלימוד אלא **לראות את הלומד כ"מכלול"** מחנכים כמורים מקצועיים.

צוות ההוראה כולו צריך להיות ער למצבו של התלמיד, מה שדורש שכל תוכניות הלימודים כולל

²⁰ How's Life? 2020, Measuring Well-being <https://www.oecd.org/sdd/how-s-life-23089679.htm>



המקצועיות יכללו התייחסות להיבטי ה- SEL של הלומד כמו: שמחת חיים, שביעות רצון, חוסן אישי וכד'. כמו כן, רצוי שיהיה לכל תלמיד "איש קשר" אותו יבחר הלומד ואליה יפנה בכל דבר ועניין. איש הקשר אינו צריך להיות בהכרח איש חינוך אלא מישהו מהצוות הבית סיפרי או הקהילתי שזה יהיה חלק מתפקידו. איש הקשר יהיה חלק מצוות תמיכה מגוון ועוטף, שתפקידו יהיה לתמוך בלומד לפתור את בעיות הלומדים לשביעות רצון כל הצדדים. הצוות כולו יוכשר לגלות את כל ה"סימנים" הקשורים למצוקה של הלומד, הם יספקו לו את התמיכה הנדרשת, ובמידה שישתבר שהדבר למעלה מיכולתם, ידאגו להעביר את הטיפול לגופים שיכולים לעזור. גם כאן, יש מקום לפורום/קהילה שתתמוך בצוות ה"עוטף" את התלמיד על מנת שיוכלו ללמוד איש מניסיון רעהו.

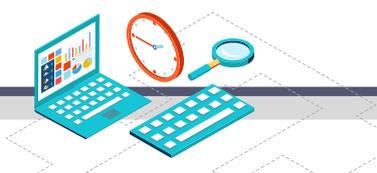
המלצה 6 - פיתוח יכולת, מודעות ואוריינטציה של המורים לפעלנות לומדים ופעלנות משותפת וקולקטיבית

פעלנות משותפת (Co Agency) – היא מצב בו מורים ותלמידים יוצרים יחד את תהליך ההוראה והלמידה, באמצעות קשרים אינטראקטיביים, התומכים אהדדית בהורים, מורים, קהילה ואחד עם השני, ומסייעים לתלמידים להתקדם לעבר המטרות המשותפות שלהם. תמיכה בפיתוח הפעלנות צריכה להתבצע תוך התחשבות במאפייני התלמיד. הורים, עמיתים, מורים והקהילה הרחבה יותר משפיעים על תחושת הפעלנות של התלמיד, והתלמיד בתורו משפיע על תחושת הפעלנות של מוריו, בני גילם והוריו. זהו מעגל וירטואלי המשפיע לטובה על התפתחותם ורווחתם של ילדים.

מורים ממלאים תפקיד מפתח בעיצוב סביבת למידה מקדמת ערכי פעלנות. כדי לעזור לתלמידים לפתח פעלנות, מורים צריכים להכיר גם את מערך היחסים הרחב יותר של הלומד, הכולל עמיתים, משפחות וקהילות.

במערכת המעודדת פעלנות, מורים תומכים בלומדים, ויחדיו הם יוצרים את תהליך ההוראה והלמידה. על מנת לכונן את הלומדים ולהבטיח שייקחו אחריות על הלמידה שלהם, באמצעות התוויית מסלולי צמיחה אישיים, זקוקים המורים לכלים יעילים ולמיומנויות מתאימות. מאחר ועליהם לפעול באופן מכוון ובונה על מנת לכונן את ההתפתחות המקצועית שלהם עצמם והן לתרום לצמיחת התלמידים והקולגות שלהם.

כדי לפתח את היכולות אצל לומדים, יש לפתח קודם לכן את היכולות הללו אצל מורים באמצעות תוכניות פיתוח מקצועי. תוכנית הפיתוח צריכה לעסוק בפיתוח המיומנויות בקרב המורים ובמתן כלים מתאימים. מאחר וכל מורה הוא שונה ביכולותיו, אופיו, הוותק וכד', יש לוודא שגם המורה בלומד, ייבנה לעצמו תוכנית פיתוח אישית מדורגת בהתאם ליעדים שישיים לעצמו. במקביל, המערכת



החינוכית צריכה להציע תוכניות לימודים היברידיות באמצעותן יוכל המורה להכשיר עצמו בהתאם לתוכניותיו ויעדיו.

בנוסף, על מנת להגדיר את מערכת יחסי הגומלין בוגר-תלמד – ניתן להיעזר במודל השמש, כדי לזהות את המיקום של בוגר-צעיר ולפעול לשיפור הדירוג.

המלצה 7 - פיתוח היכולות של המורה לפעול באופן מיטבי בבית ספר כארגון מורכב מסתגל

בית ספר מורכב מסתגל הוא מוסד חינוך פעיל, אוטונומי ויזמי המתאים עצמו באופן מתמיד למציאות המשתנה²¹. מעבר ללמידה והוראה הוא עוסק גם בפיתוח פדגוגי וארגוני של יוזמות חינוכיות וארגוניות, המקדמות את יעדי המצפן הבית ספרי. **המורים הינם לרוב הראשונים לחוש את השינויים במציאות, מהיותם במגע מתמיד עם השטח.** כדי שיוכלו להגיב במהירות וביעילות למציאות המשתנה, הם זקוקים לאוטונומיה ולסמכות לקבל החלטות.

על מנת להבטיח שיקבלו החלטות מיטביות, חשוב שתהליך קבלת ההחלטות יעשה בצוותים אוטונומיים, שיתארגנו באופן עצמאי ויכללו מגוון הטרוגני של מורים מתפקידים ורקעים מקצועיים שונים ובעלי עניין, המשתפים פעולה²², המנוהלים על ידי מנהיגים בלתי פורמליים מקבלים החלטות באופן שיתופי, ומתפרקים בדרך כלל בסיום משימתם. צוותים שאינם זקוקים לניהול ושליטה מרכזיים אלא רק למשוב מעמיק ולתצפית עמיתים לצורך מיקוד הניהול העצמי.

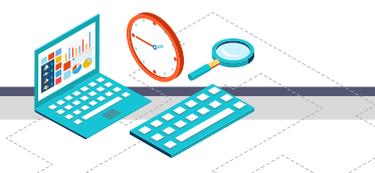
בסביבה זו, השקעה בהכשרת ההון האנושי היא קריטית לכלל הצוות החינוכי, במיוחד בהיבטים הבאים²³:

- קיום שיח, הסכמה ויצירת מחויבות לפעילות בית הספר כארגון מורכב מסתגל
- קידום פרדיגמה של למידה לאורך החיים בשילוב עם עבודה והתמחויות – כאשר מורים שותפים בהגדרת מטרות וסדרי העדיפויות של הלמידה המקצועית שלהם
- מיקוד בלמידה העוסקת בהכוונת הלמידה של התלמידים
- פיתוח מיומנויות רלבנטיות, כגון: יצירתיות, חדשנות, חשיבת עתיד, חוסן וכד.
- למידה מקצועית מבוססת על הערכה ומשוב
- זמן ומשאבים מוקצים לתמיכה בלמידה המקצועית

²¹ מתוך דו"ח: בית הספר כארגון מורכב מסתגל. מורגנשטרן, צבירן 2020

²² Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International electronic journal of elementary education*, 10(1), 11-26.

²³ Stoll, L., & Kools, M. (2016). What makes a school a learning organisation: A guide for policy makers, school leaders and teachers.



המלצה 8 – עיצוב מודל חדש של מעורבות הורים/סבים

מגפת הקורונה הדגישה את תפקיד ההורים בתהליך הלמידה לטוב ולרע. מורים רבים אשר ראו בהורים גורם זר אם לא מפריע, נדרשו לתקשר עימם באופן שוטף בכל הקשור לילדיהם. אמנם כבר דובר בנושא וכבר ב- 2015 המליצה היוזמה²⁴ שמשרד החינוך יפעל באמצעות חקיקה או חוזרי מנכ"ל לקביעת מדיניות ממלכתית של מעורבות הורים, שתסדיר את חובותיהם וזכויותיהם של ההורים ושל אנשי הסגל החינוכי. כולל פתיחת אפיקים ליידוע רציף ושוטף של ההורים בדבר זכויותיהם וחובותיהם. כמו כן הוצע כי בכל שלבי הכשרת המורים והפיתוח המקצועי שלהם הם יוכשרו בידע ומיומנויות הנחוצים למעורבות הורים, כולל: פיתוח עמדות חיוביות כלפי מעורבות הורים בחינוך הממוסד, היכרות עם ממצאים בספרות המחקרית לגבי חשיבות ויעילות מעורבות הורים לתלמידים בכל הקשור להישגיהם ורווחתם והדגשת הצורך להתייחס להורים בצורה רגישה מבחינה תרבותית.

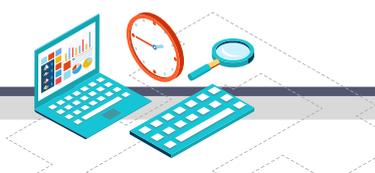
כל אלו ויותר נותרו נכונים וחשובים, ודווקא כאשר מדובר בלמידה מעורבת, בכל עת ובכל מקום, עשויה להיות להורים תרומה משמעותית, אם לילדיהם שלהם, אם לארגון החינוכי כבעלי עניין ו/או מומחים פדגוגיים ואם לבית הספר במידה ויפגין פתיחות ליוזמות רדיקליות. מנהיגות בית ספר אשר תשכיל לבנות מנגנון שיתוף פעולה עם הורים וסבים שבמציאות של תוחלת חיים עולה מביאים עימם זמן פנוי לצד יכולות מוכחות במגוון תחומים, עשויים לרכוש לעצמם צוות תומך, מקצועי ותורם אשר יביא עימו יכולות ומיומנויות שאינן מקובלות בעולם החינוך ועשויות בהחלט לקדם נורמות התנהגות המקובלות בעולמות עסקיים ואחרים, לטובת כולם.

המלצה 9 – פיתוח תכנית הכשרה של הון אנושי בחינוך כמדיניות קבועה.

משיכה של אנשים באיכות גבוהה לקריירת ההוראה היא מהותית מבחינת קידום מדיניות למידה לאורך החיים. יש צורך בתמריצים הן כדי למשוך כוח הוראה באיכות גבוהה והן כדי לשמור על כוח הוראה תוסס ומגוון ולא דווקא כלכליים. **העצמת הדימוי הציבורי של קריירת ההוראה,** תעודד את החברה כולה להביע את אמונתה במשמעות המרכזית של עבודת המורה. מאידך, יש לשים לב **לפער הדורות במקצוע ההוראה,** ויש להרחיב בתוכניות העוסקות בנושא זה בפרט ובמחקר חינוכי בכלל.

עיצוב מקצוע ההוראה כמקצוע בטוח מיומן ואוטונומי המעודד פעלנות ושת"פ, בו מורה עובר מעיסוק בידע לעיסוק במיומנויות, ובו באים לידי ביטוי כל הכשירויות והיכולות שלו מעבר למקצועות

²⁴ בין הורים למורים בחינוך העל-יסודי. תמונת-מצב והמלצות, הוועדה לנושא בין בית הספר למשפחה: קשרי מורים-הורים בסביבה משתנה. היזמה למחקר יישומי בחינוך, האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים. 2015



הלימוד, דורש לאמץ את המושג "3 Is" (Initial Teacher Education, Induction, and Inservice). המשמעות היא לוודא רצף, החל מהשכלה ראשונית למורים, המשך בהכשרה והשראה וכלה בשירות בחינוך כמדיניות קבועה. זהו צורך מרכזי בגישה של למידה לכל החיים, ובגלל אופי עבודתם, המורים, יותר מכל קבוצה אחרת, צריכים להיות לומדים לאורך החיים.

מוסדות להכשרת מורים צריכים לעצב את תוכניות הלימודים שלהם באופן שיגביר את רצונם של המורים ללמוד ולעזור להם לפתח עמדות חיוביות ללמידה. עבודה חדשנית רבה מתרחשת במסגרת הכשרת מורים ויש לקדם ולפתח זאת, תוך שימת דגש על פעילות חווייתית בתחום ועידוד שיטות עבודה מומלצות. כמו כן, יש לפתח את תפקידם של מורי המורים באמצעות שותפויות עמוקות יותר בין מגוון מוסדות ההכשרה למורים, צוותי בית הספר ובעלי עניין מעוניינים.

השקעה בפיתוח מקצועי והכשרות הינה מכרעת עבור מורים במיוחד. מחקרים חינוכיים, במיוחד בעלי אוריינטציה מחקרית ויישומית, צריכים להתייחס לכל שלבי השכלת והכשרת המורים ויש לסייע למורים בלימודי מחקר מתאימים בבתי הספר שלהם ולהתבסס על הממצאים לפיתוח אסטרטגיות פיתוח לבית הספר.

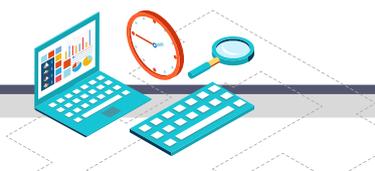
עוסקים במקצוע ההוראה צריכים להיות שותפים לתהליכי גיבוש מדיניות, כולל דיאלוג והתייעצות המשפיעים על תכנון היישום.

נדרשת תמיכה למוסדות / מחלקות החינוך לשם קידום המחקר החינוכי היישומי, מהיות המחקר חלק בלתי נפרד מתפקידם, כמו כן יש לכונן שותפויות עם קובעי מדיניות ובעלי עניין רלוונטיים אשר יספקו מענה רלבנטי ללמידה לאורך החיים.

המלצה 10 – השוואת מקצוע ההוראה למקצועות בשוק החופשי

תפיסת ה"הוראה" כקריירה לחיים משתנה, הוראה הופכת להיות קריירה לזמן מוגבל, במציאות בה מחליפים 3 - 4 קריירות בממוצע לאורך החיים, מורים פונים למקצועות אחרים, ובעלי מקצועות אחרים מוצאים דרכם להוראה. יש לבחון כיצד ניתן להתמודד עם האתגרים הנלווים תוך ניצול ההזדמנויות הייחודיות.

אפיקי התפתחות של פיתוח מקצועי, צריכים להתמקד בהכשרה במיומנויות של מציאות משתנה (דוגמת מודל חמש ארצות), לאו דווקא בתחום ההוראה אלא תוך הסתכלות על פיתוח אישי רחב כולל אפשרויות למעברים חוץ ארגוניים, ולשם כך גם להתייחס ליכולות שאינן רלבנטיות לתחומי ההוראה.



תהליך מיתוג המורה לקידום סטטוס המורה לצד תהליך גיוס בררני להבטחת גיוס הון אנושי איכותי מחד, לצד הבטחת תגמול נאות מבוסס יעדים/ביצועים (מריטוקרטי) ותהליך ההערכה בנוסף, חשוב להתייחס ל**איזון בית – עבודה** ורווחת המורה.

המלצה 11 – שינויים בבית הספר

שינוי תפקיד מנהל בית הספר – פיתוח המנהל כמוביל מנהיגות חינוכית מבוזרת (distributed leadership). הגורסת שפרקטיקת המנהיגות אינה סכום פעולותיו של מנהל או מנהיג בית-ספרי אחר אלא שהיא מבוזרת על פני קשרי הגומלין שבין המנהיגים, המונהגים והמצב/הנסיבות בבית הספר.

גידול במעורבות בעלי עניין, המסוגלים לעזור ולספק מדיניות מותאמת ומענה מהיר בעתות משבר, ולהבטיח המשכיות חינוכית בזמני חירום באמצעות קשר הדוק של הצוות החינוכי. מה שחשוב במיוחד ללומדים מקבוצות מקופחות ללא תמיכה הורית או חסרות חוסן.

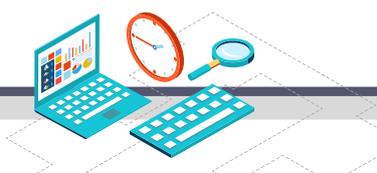
צורך במקצועות חדשים בצוות הבית ספרי, יועצים מקצועיים, אנשי מחשבים (תמיכה ותשתיות), אנשי מדיה ותקשורת, פיננסיים, מנהלי פרויקטים. **במסגרת הגדרת חדר המורים החדש**, יש לבחון:

- סוגי תפקידים חדשים בחדר המורים
- ידע מיומנויות וערכים תואמי תפקיד
- המורה כמומחה הוראה – מוכנות לתשפ"ב

פיתוח מערכות תמיכה להבטחת שלמות של לומדים, הורים ומורים, לשם הבטחת הבטחון התזונתי, הנפשי והפיסי של הלומדים ובני משפחותיהם, תמיכה למורים – בתקופת עומס, לחץ ומולטי-טאסקינג כהורים וכאנשי חינוך ומרחבים פיזיים בטוחים לאירוח קבוצות למידה ולהוצאת ילדים מהבית.

המלצה 12 - אימוץ חדשנות בהוראה

יישום שיטות חדשניות קורא תגר על שיטות הוראה קיימות ותורם לחדשנות. מוכנות לשינוי מתבטאת בסביבות של שיתוף פעולה ופיתוח קהילות למידה מקצועיות. **פיתוח מנהיגות בית ספרית המגבה מגוון פעילויות מורים בשטח, מגדילה יצירתיות וגמישות**, התנסות בגישות, שיטות ומודלים חדשניים וגמישים ושיתוף פעולה רחב ומקצועי בבתי ספר, ותחושת אוטונומיה של מורים והשתתפות בקבלת החלטות יוצרים סביבה מונעת חדשנות, התורמת לשינוי המבנה הבית ספרי.



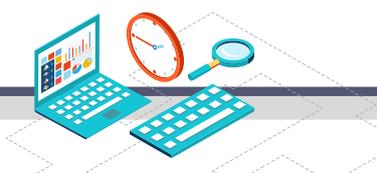
קידום פדגוגיות חדשניות שהן חלק מהותי במקצועיות המורים, ומיפוי תכני החדשנות שהוא המפתח לקידום מסגרת חדשה להוראה. **קידום תהליך פתרון בעיות חדשני ויצירתי** המושרש במקצועיותם של המורים, ולא תוסף המיושם על ידי חלק מהמורים בחלק מבתי הספר.

עיצוב מחדש של מרחבי הלמידה - מרחבים פיזיים ווירטואליים חדשים המייצרים מגוון עשיר של הזדמנויות חדשות ללמידה באמצעות בניית ידע שיתופי, הנגשת מידע ומתן כלים חדשים לחקר פורמלי ולא פורמלי. במרחבים אלו ניתן לקיים פעילויות מורכבות ויצירתיות הנשענות על שיתוף פעולה בין עמיתים, ומתבססות על פרקטיקות פדגוגיות המשקפות מחקר ועבודה אותנטית ותפיסות חדשות אודות דרכי הלמידה.

מערכות אקולוגיות לרשתות קהילות לומדות, יזמנו למידה מתקדמת, הנתמכת במרחבים פסיים ודיגיטליים, וישלבו טכנולוגיה, תרבות וזהות לומדת וקהילתית. **בוני רשתות קהילתיות** יתמכו בטיפוח מגוון שותפויות עם בעלי עניין והבנה חוצה תרבויות בין הלומדים לחברי הקהילה. **למידה מקוננת** – Nested Learning, במגוון סביבות כמו מוזיאונים, פארקים, גני חיות, מרכזי אמנות ומדע ועסקים, תתמוך ברשתות המורכבות מחברי הקהילה, מנטורים ועמיתים מבוגרים מהימנים. **ופלייסמקינג** יתמוך בשיתוף פעולה בתהליך הלמידה, בין לומדים מחנכים, עיריות מקומיות, תושבים וגופים שלטוניים אזוריים אשר יחד יטפלו בסוגיות הקהילה ובהותה. ברמה הדיגיטלית, **פארקי למידה במציאות מעורבת (Mix Reality)**, יעוצבו בהתאמה לצרכי הלומדים וייצרו חוויות למידה ייחודיות לצד מתן משוב בזמן אמת ללומדים. הזדמנויות למידה נוספות יכללו בתי ספר, מועדוני ספורט, מועדוני למידה, ספריות, מרכזים אזרחיים לצד קורסים ופורומים מקוונים, יישומים סלולריים, גאדג'טים, אפליקציות ריאליטי מוגדלות, משחקים, אוניברסיטאות ועוד תשתיות, כלים, פורמטים טכנולוגיים ומרחבים פסיים רבים אחרים. לצד טכנולוגיות חינוכיות כמו מרחבי למידה מקוונים, משחקי וידאו ומכשירים לבישים.

לסיכום, כאמור, ההמלצות שלעיל מתחלקות לשני חלקים, ששת ההמלצות הראשונות ניתנות ליישום נרחב ומהיר כבר בשנת הלימודים הקרובה. ששת ההמלצות האחרונות אמנם עוסקות בטווח הרחוק יותר, אך כדי שבטווח הבינוני והארוך ניתן יהיה ליישמן מן הראוי להתחיל לתכנן כבר היום את הפעילות ולבסס תשתיות מתאימות.

הן בתרחיש והן בהמלצות ניתן לזהות בקלות מספר עקרונות החוזרים על עצמם ומהווים תנאים מקדימים לשינוי רצוי. ניתן באופן מיידי לקדם את הדברים הבאים:



הדבר הבולט ביותר שעלה הוא שהמציאות המשתנה דורשת הכשרה מסיבית של המורים החל מתקופת היותם פרחי הוראה וכלה בלמידה, התמקצעות והתפתחות לכל אורך החיים. פעלנות, רכישת מיומנויות, למידה מעורבת, קישרי הורים ומורים... כל היבט שעולה בתהליך דורש הכשרה ולמידה של המורים כתנאי מוקדם לשינוי.

הכשרת הון אנושי – החל ממכללות להכשרת פרחי הוראה, המשך בפיתוח מקצועי לאורך החיים, כולל פיתוח למגוון תחומים ולא רק לתחום ההוראה.

שיתופי פעולה לפיתוח והכשרה – עבודה משותפת עם המכללות להוראה, הפסגות, האקדמיה, עמותות רלבנטיות ובעלי עניין נוספים. בשני היבטים:

- פרחי הוראה – יצירת תוכניות הכוללות סטאג' ולמידה בו זמנית
- הכשרת מורים – בניית תוכנית שתקדיש להכשרה ולמידה לפחות יום בשבוע
- מיסוד יחסים עם בעלי עניין לטובת למידה והכשרה – הורים, ארגונים, עמותות, ועוד

הדבר השני שעלה בבירור, הוא הצורך **במיתוג תפקיד המורה**, בכל הקשור לתגמול ותנאים יהיה קושי לבצע שינוי בטווח המייד, אך ניתן בהחלט בשנה הקרובה **לקיים שיח פתוח עם מורים על מנת לבנות תכנית פעולה להמשך**, ולבנות תכנית שתאפשר לערב מה שיותר מורים ופרחי הוראה בתהליך, תוך התייחסות לפעילויות קיימות במערכת החינוך.

טיפול ממוקד בשני נושאים אלו, שהם רחבים מאוד מאוד, עשוי לענות לחלק גדול מהדרישות שעולות מהשטח ולהוות נקודת פתיחה טובה לשנת תשפ"ב.

