



זמישות (AGILITY)  
במערכת החינוך:

# אסטרטגיות לחיזוק "שריר" ההשתנות וההסתגלות של בית הספר

## השותפים לכתיבת המסמך

לפיתוח התפיסה המוצגת כאן ולכתיבת המסמך תרמו:

תיכון מיתר, גני תקווה, בהובלת המנהלת ד"ר **קרן רז-נצר** | תיכון בויאר, ירושלים, בהובלת המנהלת **דפנה מנשה-ברוך** | תיכון אמי"ת קנדי, עכו, בהובלת המנהלת **אתי צברי** | תיכון ברנר וייס מיתרים, מיתר, בהובלת המנהל **עדו ארגמן** | בית הספר "אלמוסתקבל", גלג'וליה, בהובלת המנהלת **פאטינה חאגלה** | הקהילה ליזמות חברתית בחינוך, מייסוד תיכון עין כרם, בהובלת **לילי בן-עמי** | מרחב עמית, בהובלת ד"ר **טל קוחלי חיילובסקי וארז לבקוביץ'**, בשותפות עם יחידת קמ"ה, מכללת אורנים, בהובלת **דני עבודי** | תיכון הגימנסיה הרצליה, תל אביב, בהובלת המנהל ד"ר **זאב דגני** | בית הספר נווה שלום, נווה שלום, בהובלת המנהלת **כרמלה פרבר** | **יעקב מיכלין**, מנהל שותף של מעבדת פדגוגיה מוטת עתיד | **רבקה גרוסמן**, מובילת מסלול המעבדות, אגף מו"פ, ניסויים ויזמות | **תמי גולן**, מנהלת היחידה לפיתוח יישומי, אגף מו"פ, ניסויים ויזמות | **היחידה לפדגוגיה מוטת עתיד**, אגף מו"פ, ניסויים ויזמות, בהובלת ריבי ארצי | **מירב זרביב**, מנהלת אגף מו"פ, ניסויים ויזמות | הגהה: משרד החינוך **וגליה רטנר** | הערכה במעבדה: **מורן נוימן** | עריכת המסמך: **רבקה גרוסמן** | עריכה גרפית: **סטודיו שחר שושנה**

# תוכן עניינים

4	.....	<b>המעבדה לפדגוגיה מוטת עתיד</b>
5	.....	<b>מבוא: אתגר התמורתיות</b>
8	.....	<b>מטרות התפיסה והחברת</b>
9	.....	<b>זמישות (agility)</b>
10	.....	מניפסט ה-agile
12	.....	תיאוריית ה-cognitive edge
13	.....	זמישות במערכת החינוך
17	.....	<b>בתי ספר זמישים</b>
18	.....	שאלון זמישות בית ספרית
22	.....	תשתית ליכולת ההשתנות הבית ספרית
26	.....	מנגנוני זמישות מתקדמים
30	.....	<b>שלוש הצעות מערכתיות לאתגר התמורתיות</b>
30	.....	קהילות בתי ספר מפתחים
31	.....	מסגרות חוץ בית ספריות משלימות
32	.....	יזמים חופשיים
33	.....	<b>ביבליוגרפיה וקריאה מומלצת</b>
34	.....	<b>נספח: נוסח שאלון התמורתיות</b>

# המעבדה לפדגוגיה מוטת עתיד



**המעבדה** באגף מו"פ מנסה **למצוא מענה לסוגיה שמעסיקה את מערכת החינוך באופן רחבי**: לייצר מענים חדשניים, איכותיים, בני תוקף ויכולת יישום נרחב.

אנו עושים זאת בהסתמך על תהליכי מחקר ופיתוח בשיתוף פעולה בין מטה-שטח-אקדמיה.

**מעבדת פדגוגיה מוטת עתיד** החלה לפעול בשנה"ל תשע"ח. היא הוקמה כדי להתמודד עם הצורך להתאים את החינוך לצורכי ההווה והעתיד.

למעבדה גויסו (על פני 3 שנים) 10 מוסדות חינוך: ברובם בתי ספר (בעיקר על יסודיים, שני יסודיים), שתי מכללות וקהילת אנשי חינוך אחת. ההנחיות והתשתית שניתנו למוסדות החינוך בפיתוח המודלים כללו:

- ליצור מודלים הנותנים מענה לאתגר המעבדה
- ליצור מודלים שיפעלו על בסיס המשאבים והאילוצים המקובלים במערכת החינוך
- להציע קונספט יותר "אמיץ" ויותר מדויק לצרכים שעליהם הם מנסים לתת מענה

לאחר כשנה וחצי של פעילות, כשמרבית המודלים כבר החלו להיות מיושמים ומוערכים (תוך ביצוע "תיקונים" על בסיס לקחים שהופקו), החלה עבודה של זיהוי התמות והקונספט המשותפים. בעבודה זו "חולצו" שני האתגרים והמושגים הפדגוגיים-ארגוניים העיקריים שצמחו בסופו של דבר במעבדה: **agency** ו-**agility**.

המשגת האתגרים "הזינה" גם את המשך הפיתוח של המודלים שהותאמו בצורה מדויקת יותר לאתגרים והוערכו לאורם. הערכת המודלים נעשתה בדרכים מגוונות: שאלונים, שיחות מיקוד עם תלמידים ומורים, תצפיות, איסוף ותיעוד של עדויות בבתי הספר. חלק מכלי ההערכה שעסקו ב-**agency**, מוצגים גם בחוברת זו. על בסיס ההערכה ניתן היה לזהות ולהגדיר איזו השפעה חינוכית הייתה לפרקטיקות ולעקרונות פעולה שונים. בחוברת זו מוצגת התוצאה של ניתוח זה ביחס ל-**agency**, והיא מוצעת כידע יישומי לאנשי חינוך, לבתי ספר ולגופי מטה מקצועיים במשרד החינוך.



# מבוא: אתגר התמורתיות

בעידן שבו טכנולוגיות מתפתחות בקצב מהיר, תהליכים חברתיים, כלכליים ופוליטיים משנים את האופן שבו מתנהלים החיים, וה"כללים" או ההבנות שהיו נכונים אתמול כבר לא מתאימים להיום - האנשים והארגונים חייבים להסתגל, לבצע שינויים בדרך פעולתם, להתאים את עצמם למציאות המשתנה, ובמידת האפשר אף להוביל את השינוי. זוהי משמעות **אתגר התמורתיות** (ספר פדגוגיה מוטת עתיד 2, 2019).

ארגון, מערכת או מוסד שמצליח להתמודד עם אתגר התמורתיות - משנה את מוצריו, תהליכי העבודה שלו, לומד את סביבתו, מזהה את השינויים, מזהה הזדמנויות חדשות להשפעה והצלחה ו"מתרגם" אותם לפעולה אפקטיבית - ישגשג לאורך זמן. ארגון שלא מצליח לעשות זאת נמצא בסכנה של דעיכה ואובדן השפעה.

אחת הביקורות השכיחות על מערכת החינוך גורסת כי היא אינה מתאימה עצמה לתהליכים המתרחשים בעולם בקצב מספק בתחומים הבאים: תכניות לימודים, מיומנויות נדרשות למאה ה-21, תהליכים חברתיים שיש צורך להתמודד איתן, התפתחות הטכנולוגיה וציפיות הקשורות בשינויים תרבותיים כמו פרסונליזציה והתאמה אישית.

מערכת החינוך, ברובה המכריע, היא מערכת ציבורית הפועלת מתוקף חוק. ככזו היא לא ניצבת בתחרות הדומה לזו של ארגון עסקי. הסיכון שהיא "תפסיד" למערכת אחרת או תבוטל מוערך כנמוך למדי. מרבית ילדי ישראל (ואמריקה זו נכונה לרוב העולם, לפחות המערבי) יגיעו בכל בוקר אל בית ספר באזור מגוריהם. ניתן לשער שזהו גם אחד הגורמים לכך שמערכת החינוך אינה משתנה במהירות - היא לא נמצאת באיום קיומי הדומה לזה של חברה עסקית שמוצריה יתיישנו, שמערכת השיווק שלה לא תזהה את השינוי בעמדות, בערכים או במאפייני ציבור הלקוחות, שתהליכי העבודה שלה לא יצליחו לשרוד מלחמת מחירים ועוד.

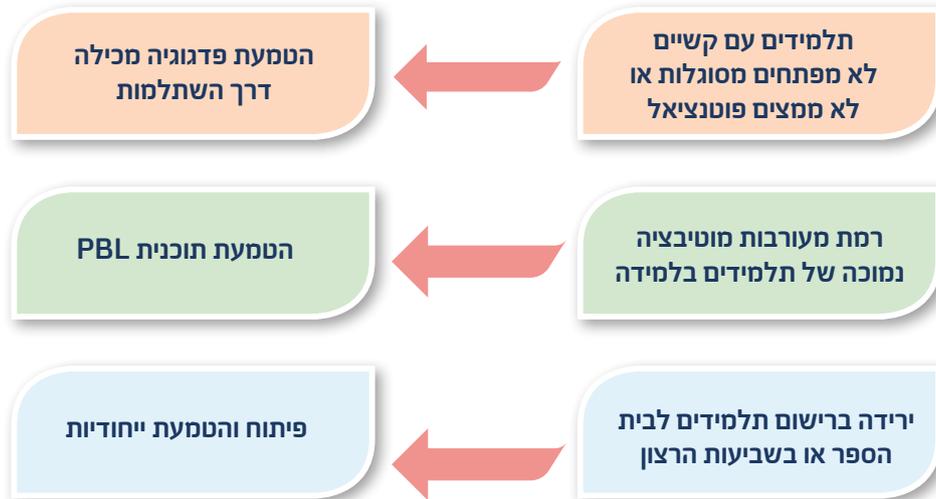
כיוון שמערכת החינוך היא מערכת ציבורית, המחיר שהיא משלמת על אי עמידה באתגר התמורתיות הוא פחות באיום הקיומי (לפחות בעתיד הנראה לעין), אלא יותר בשחיקת כוח ההשפעה והאפקטיביות שלה. הסיכונים לשחיקת כוח ההשפעה והאפקטיביות יכולים להתבטא בדרכים אלו:

- פנייה של לומדים רבים לרכישת ידע או ללמידה המתקיימת מחוץ למערכת החינוך
- "הלקוחות העתידיים" של המערכת, כגון צה"ל, המוסדות להשכלה גבוהה והארגונים העסקיים, יסתפקו פחות ופחות בקרדיטציה של המערכת וידרשו מהמועמדים ומהמצטרפים אליהם הוכחות ליכולתם בדרכים אחרות
- התגברות הביקורת וירידה באמון מצד הציבור כלפי המערכת
- ירידה בתוצאות של המערכת או עלייה באינדיקציות לבעיות (כגון נתוני שביעות רצון, נשירה והתמדה, אלימות, פערי הישגים במבחנים ארציים ובינלאומיים)

חשוב לציין כי אין בכונת הדברים שנכתבו לטעון שכל התופעות השליליות הללו אכן מתרחשות במערכת החינוך. הכוונה בדברים היא **לסמן את הסיכון** בשחיקה כזו ובאי הצלחה בהתמודדות עם אתגר התמורתיות במערכת החינוך, ולנסות לתאר את הצורה בה תהליך כזה נראה או ייראה.

## הובלת שינוי מול פיתוח יכולת ההשתנות

הנטייה הטבעית של מנהיגים כשהם מזהים פער בין תפקוד המערכת ותוצאותיה לבין הצרכים או הנתונים בסביבתה, היא ליזום תהליך שינוי שמטרתו לסגור את הפער באופן ישיר. כך בתי ספר מפתחים ייחודיות, יוזמים תוכניות חדשות, מאמצים מודלים חינוכיים חדשים או שיטות הוראה ולמידה. גופי מטה והובלה פדגוגית במערכת יוזמים רפורמות, מנסים להוביל שינוי מערכתי או פועלים להטמעה של כלים וגישות פדגוגיות חדשות. בכל אלו מסומן יעד שינוי מוגדר ומפורש ונבנית תוכנית עבודה להשגתו. למשל:



כל המאמצים הללו חיוניים ומבורכים, אך לעתים הם אינם מספיקים. הסיבות לכך הן:

- לעתים השינוי מתרחש מאוחר מדי.
- "לוקח הרבה זמן לסובב ספינה" - בין הזמן שבו הוגדר החזון החדש לזמן שבו הוא יושם השתנו התנאים החיצוניים, והחזון שוב אינו מתאים.
- מעט מדי - לא תמיד השינוי מספיק או מקיף כדי לשנות באופן מהותי את התוצאות או לתת מענה אמיתי. חלק מצוותי בתי הספר שהשתתפו במעבדה טענו שהם ערכו שינויים עוד לפני כן, אך החוויה הבית ספרית נותרה בסך הכול דומה. למשל - התלמידים המשיכו להשתעמם או לחוש ניכור בתהליך הלמידה, התוצאות וההישגים לא השתפרו במידה מספקת.
- לפעמים השינוי פשוט לא נכון - נשען על הנחות פדגוגיות שגויות או לא מתאים לתנאים, לצרכים, לאוכלוסייה, לקהילה וכד'. שינוי כזה, גם אם יצליח, לא יוביל בהכרח לתוצאות העונות על הפער שהיה בתחילה.
- אנרגיה לשינוי - כל תהליך שינוי הוא מאמץ מנהיגותי גדול הדורש התמודדות עם התנגדויות, עבודה באי ודאות והשקעת זמן גדולה בלמידה ובפיתוח, ולכן צורך אנרגיה רבה. לא תמיד יש למנהיג ולארגון את האנרגיה לעשות זאת פעמים רבות.
- שינויים רבים נכשלים - התנגדויות לשינוי, היעדר סמכות, החלטות לא נכונות, קושי בגיוס השותפים, התעוררות קונפליקטים, תכנון לא נכון, אובדן מוטיבציה ומומנטום וגורמים נוספים מובילים לכך שחלק לא מבוטל מתהליכי השינוי לא מגיעים למטרתם.
- "טלפון שבור" - הקושי בהובלת שינוי מוביל לכך שלאורך תהליך השינוי יש לא מעט פשרות בשל התנגדויות, התאמות, פרשנויות שגויות של הרעיונות המקוריים וגורמים נוספים המובילים לכך שתוצאות התהליך לא תמיד דומות לכוונות האמיתיות בתחילת הדרך.

לא כל השינויים נדונים לכישלון או מתיישנים לפני השלמתם. בתי ספר רבים מצליחים להטמיע תוכניות ותפיסות פדגוגיות מרתקות ולהביא לשינוי באפקטיביות הלמידה, במוטיבציית התלמידים ולבסוף בתוצאות (בין אם מדובר בהישגים אקדמיים ובין אם מדובר בהתפתחות בממדים רגשיים, חברתיים או ערכיים). מתוך ההבנה ששינוי והובלת שינוי בארגונים וקהילות בכלל, ובבתי ספר בפרט, הוא אתגר קשה ומורכב במיוחד - יש להסיר בפני המנהלים והמורים שעשו זאת את הכובע.

עם זאת ישנם שינויים שניתן להכניס לאחת הקטגוריות שלעיל כדי להסיק שההתמודדות עם אתגר התמורתיות דרך הובלת שינויים ממוקדי פער היא מאמץ סיזיפי שסיכוייו להדביק את קצב השינויים כדי להישאר אפקטיבי ורלוונטי אינם גדולים.

## מהי, אם כן, החלופה?

דרך אחרת לנסות ולחשוב על ההתמודדות עם אתגר התמורתיות היא לא לנסות לבצע בכל פעם שינוי המבוסס על פער או פערים ספציפיים שזוהו, אלא לנסות להביא למצב שבו עצם יכולת ההשתנות של בית הספר (ומערכת החינוך) מתפתחת - שדרך הטמעת מנגנונים ותהליכי עבודה כאלה ואחרים יצליח בית הספר "להתרענן ולהתעדכן" ביתר קלות במטרות החינוכיות, בתוכניות הלימודים, במענה הרגשי-חברתי-ערכי, בדרכי הלמידה, בטכנולוגיות ועוד, ובדרך זו ישמרו או ישפרו את אפקטיביות הלמידה, את שביעות הרצון של התלמידים והקהילה ואת המוטיבציה והמסוגלות של תלמידיהם.

המושג המרכזי המתאר את יכולת ההשתנות הזו הנו הזמישות (agility).



# מטרות התפיסה והחוברת



חוברת זו מציעה תפיסה של זמישות בבתי ספר כדרך לסייע לבתי ספר לחזק את היכולת שלהם להשתנות, להסתגל ולרענן מרכיבים חיוניים בעבודת בית הספר ואת העקרונות למימושה. החוברת תעסוק בנושאים אלו:

- מהי זמישות?
- כיצד ניתן ליישם אותה בבית הספר - המרכיבים החשובים של התנהלות זמישה
- שאלון להערכת הזמישות הבית ספרית
- מנגנוני פעולה המאפיינים בתי ספר זמישים
- דוגמאות מבתי הספר שהשתתפו במעבדת פדגוגיה מוטת עתיד
- המלצות מערכתיות לטיפוח הזמישות בבתי ספר

התפיסה התפתחה במסגרת עבודת המעבדה לפדגוגיה מוטת עתיד. בתי הספר שהשתתפו במעבדה התמודדו עם האתגר של פיתוח והובלת שינוי משמעותי שנועד לפתור צרכים ו"כאבים" בעשייה החינוכית של ימינו מתוך הסתכלות קדימה. אתגר זה הוא מסוג "הובלת שינוי" באופן ספציפי ולא "חיזוק יכולת ההשתנות" (על פי ההבחנה שתוארה בסעיף הקודם), אך במהלך עבודת המעבדה התחלנו, מנהלי המעבדה והצוותים הבית ספריים, ללמוד ולהבין כיצד השינוי הזה מתרחש ואילו ממדים בעשייה הבית ספרית יכולים להקל עליו בעתיד ולקדם את סיכוייו. המושג "זמישות" אינו חדש. הוא קדם לעבודת המעבדה. אך ההבנה שאתגר התמורתיות הוא אתגר מרכזי שיש ליצור עבורו תפיסה, שזמישות היא מושג מרכזי המציע תפיסה רלוונטית ושהדרך הספציפית שבה תוצג התפיסה בחוברת זו - כל אלה צמחו מתוך עבודת המעבדה ולא הוגדרו באופן מפורש בתחילתה. במילים אחרות - במהלך הניסיון של בתי הספר לפתח מודלים חדשניים בחינוך והעבודה שלהם ליישם אותם, התחלנו לראות מהם הקשיים והאילוצים שעמם הם מתמודדים, אילו פתרונות הם מוצאים ומתוך זה יכולנו לנסח את אתגר התמורתיות ואת תפיסת הזמישות המוצגת כאן.

כיוון שהסתמכנו על עבודת בתי ספר (ברובם על יסודיים), התפיסה המוצגת כאן מותאמת ברובה לאילוצים ולמשאבים של מערכת החינוך. כלומר, ההצעות נכתבו מתוך קבלה של האופן שבו בתי ספר עובדים כיום ומתוך הבנה של המערכת שבה הם מתקיימים (דרכי ההערכה אליהן הם מחויבים, האופן שבו בתי הספר מתוקצבים, מבנה ההעסקה של מורים, תוכניות הלימוד ועוד). פרק אחד יוקדש לניתוח גורמים כגון אלו והשפעתם על זמישות ועל יכולת ההשתנות בבתי ספר ויעלה מספר המלצות לגביהם.

שני סייגים שחשוב לציין:

**א.** התפיסה והאסטרטגיות המוצגים כאן אינם מתיימרים להיות תיאוריה שלמה של זמישות, אלא מסגרת מושגית מארגנת המלווה במספר דרכים, אסטרטגיות ופרקטיקות מתאימים. בהחלט עשויות להיות דרכים נוספות לקיים למידה ארגונית וזמישות.

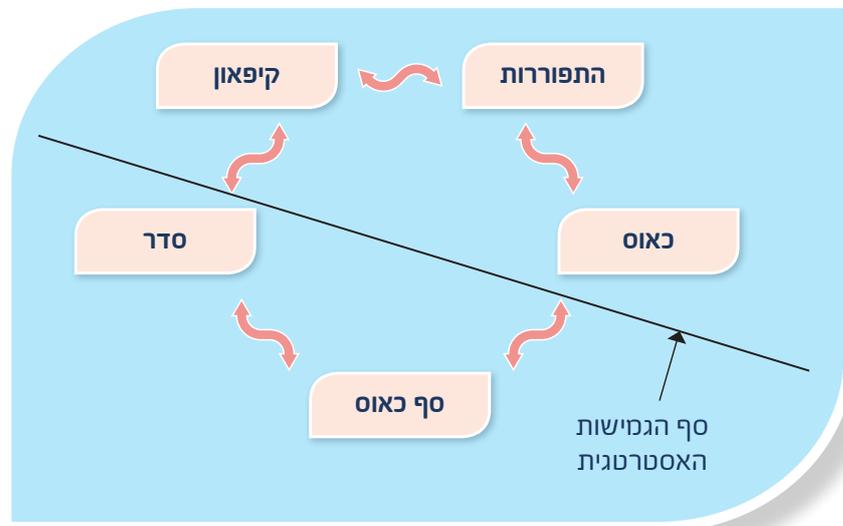
**ב.** מעבדת פדגוגיה מוטת עתיד פעלה פחות משלוש שנים, וכדי לבחון באופן אמיתי מודלים של זמישות בית ספרית יש להעריך את פעולתם לאורך שנים ולראות האם הם באמת מסייעים לבתי הספר להמשיך ולקיים שינויים איכותיים ואפקטיביים שסייעו לו לשפר את המענה החינוכי שלו לנוכח שינויים ומגמות בסביבתו.

# זמישות (Agility)



זמישות ארגונית (Organizational Agility), שילוב של המילים זריזות וגמישות, מוגדרת על ידי חברת הייעוץ הבינלאומית מקנזי כיכולת של ארגון להתחדש, להסתגל, להשתנות במהירות ולהצליח בסביבה המשתנה במהירות, סוערת ולא ודאית. ביטוי נרדף למושג הוא גמישות אסטרטגית. זהו מושג שהפך לרווח בשיח הניהולי-ארגוני בעשור האחרון ככל שקצב השינויים בסביבה העסקית והכלכלית הפך למהיר יותר ויותר. ד"ר פנחס יחזקאלי, העוסק בתורת הארגון בדגש על מערכות ציבוריות, מתאר את הזמישות כמתרחשת על הגבול שבין כאוס לסדר:

## סף הגמישות האסטרטגית (אג'יליות)



חמשת המצבים המתוארים בתרשים הם מצבים שבהם ארגון עלול להימצא. הקרבה בין המצבים מתארת את המעברים שארגון יכול לעשות - ארגון הפועל ברמה גבוהה של סדר (כמו בית הספר) עלול "לחצות את הגבול" לעבר קיפאון, שמשמעו חוסר יכולת ליזום ולהשתנות; ארגון הפועל ב"סף כאוס", לרוב ארגון דינמי עם היררכיה חלשה, ביזור ואוטונומיה ליחידות השונות, יכול לנוע לעבר מצב של סדר או לסגת לכאוס - מצב שבו חלקי הארגון פועלים בדרך לא מסונכרנת והארגון לא מצליח לקדם אג'נדה אחידה. גם ממצב של קיפאון וגם ממצב של כאוס הארגון עלול לגלוש אל התפוררות, שהיא עצירה של תפקודי הארגון והתפרקות של חלקיו.

זמישות יכולה להתקיים רק כשהארגון נמצא ב"סף כאוס" או ב"סדר". הזמישות מחייבת מצד אחד ארגון מתפקד שמנהל תקשורת פנימית אפקטיבית (ישיבות ודיונים, תהליכי קבלת החלטות, איסוף והעברת מידע בין חלקי הארגון וכו'), שהרי בלעדיה לא יהיה ניתן לזהות את הצורך בשינוי, לקבל החלטה על ביצועו ולהפוך את ההחלטה לפעולות, ומצד שני מרווחים מובנים לגמישות שיאפשרו להסיט משאבים, כוח אדם ותהליכי עבודה

לביצוע הפעולות החדשות. חברה עסקית צריכה להיות מסוגלת להיות גם תפקודית ומאורגנת וגם גמישה כדי לזהות בזמן תהליך חדש בשוק (כגון כניסת מתחרה חדש המוריד מחירים, מוצר חדש המאיים לשנות את השוק, משבר מתקרב בתחום התשומות שהיא רוכשת לייצור, השלכות של כללי רגולציה חדשים, עליית שכר בצפוייה במשק, ירידה או עלייה בשוק המניות ועוד), להעריך את האיום, לקבל את ההחלטה המתאימה (למשל לאמץ טכנולוגיה חדשה, לחפש שוק חדש, להוזיל מחירים ואף לפתח מוצרים ושירותים חדשים וכו') ולהצליח בזמן קצר להציב כוח אדם לפיתוח המוצר החדש, לגייס את התקציב הנדרש, לשנות את המערך הלוגיסטי כדי לתמוך בשינוי, להתאים את מערכת השיווק, להכשיר את העובדים מהייצור ועד למכירה ועוד.

## מניפסט ה-agile

מושג הזמישות קיבל תנופה בעולם פיתוח התוכנה. לקוחות, מתכנתים ומנהלי פרויקטים מצאו שאינם עומדים בלוחות זמנים ומגישים בסופו של דבר ללקוח מוצר לא שלם, עמוס בעיות וחמור מכך - לא עונה לצרכים האמיתיים שאופיינו על ידי הלקוח. כמענה למציאות זו וכן בהשראת התרסקות "בועת ההיי-טק" של תחילת המאה, ניסחו בשנת 2001 17 מנהלים בכירים בעולם ההיי-טק האמריקני, בעלי ניסיון רב בפיתוח מערכות ובניהול פרויקטים, את "מניפסט ה-agile" שקרא לתהליך שונה של ניהול פרויקטי פיתוח. האתר הרשמי של המניפסט - <https://agilemanifesto.org/iso/he/manifesto.html> - מציג את התכלית שלו ואת עקרונותיו בשפות שונות, ובהן עברית:

### המנשר לפיתוח תוכנה אגילי

אנו חושפים דרכים טובות יותר לפיתוח תוכנה  
תוך עבודה ועזרה לאחרים אלו הם ערכינו ועקרונותינו:

**אנשים ויחסי גומלין** על פני תהליכים וכלים

**תוכנה עובדת** על פני תיעוד מפורט

**שיתוף פעולה עם הלקוחות** על פני משא ומתן חוזי

**תגובה לשינויים** על פני מעקב אחרי התוכנית

כלומר, בעוד שיש ערך לפריטים בצד שמאל,

אנו מעריכים יותר את הפריטים במצד ימין

- מתודת העבודה המרכזית שהתפתחה לניהול פרויקטי פיתוח על בסיס המניפסט נקראת SCRUM. ה-SCRUM כולל הגדרות מאוד מפורטות לאופן שבו צריך לעבוד צוות פיתוח תוכנה. להלן כמה מהמרכיבים של המתודה:
- **"בעל המוצר" (product owner)** - המייצג את האינטרסים של הלקוח. הוא מופקד על השימוש העתידי במוצר, על התנאים שבהם המוצר צריך לעמוד וכו'. אחד החידושים בעבודה מבוססת agile הוא שצוות הפיתוח כולל את נציג הלקוח שעובד באופן שוטף עם המפתחים.
- **צוות פיתוח (development team)** - בשונה ממה שהיה מקובל לפני עיצוב מתודת ה-SCRUM, צוות הפיתוח יהיה אקלקטי וורסטילי. כל אחד מחבריו עשוי למצוא את עצמו עושה דברים שונים במהלך הפיתוח ולא כפי שהיה מקובל, לכל אחד מהאנשים הייתה התמחויות שונה.
- **SCRUM MASTER** - האדם שתפקידו להיות המאפשר (facilitator) של התהליך שומר על לוח הזמנים

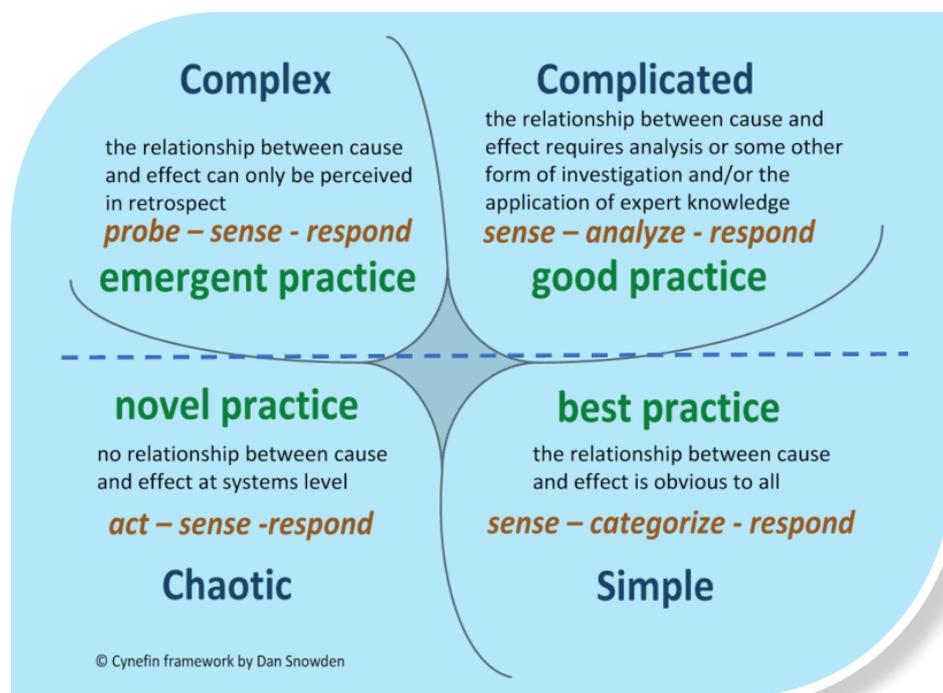
- ומבנה העבודה, פועל באופן רצוף כדי להסיר חסמים מצוות הפיתוח ומנהל את ישיבות התהליך.

  - **”ספרינט”** - בתהליך הפיתוח מוגדרות יחידות זמן קצרות יותר המכונות **”ספרינט”**, המיועדות להשלמת מוצר עובד ספציפי (למשל השלמת הגרסה הראשונה של התוכנה וכו'). הספרינט יהיה מוגבל בזמן ויהיה לו יעד מעשי ברור - כמעט תמיד גרסה עובדת של המוצר. לפני תחילת ה”ספרינט” יש תהליך תכנון: מה מטרתו, לוח זמנים, חלוקת תפקידים וכו', ובסופו מקיימים סקירה (review) ורטרוספקטיבה (sprint retrospective) כדי להעריך את העבודה שנעשתה ולהפיק ממנה לקחים לקראת המשך עבודת צוות הפיתוח והספרינטים הבאים.
  - **SCRUM יומי** - ישיבה יומית של צוות הפיתוח, בהובלת ה-SCRUM MASTER שבה מעריכים את ההתקדמות בספרינט, יוצרים תיאום בין כל חברי הצוות ומגדירים משימות לאותו יום. על פי כללי המתודה, ה-SCRUM היומי נמשך 15 דקות ומתקיים בעמידה, כשסדר הנושאים שלו מוגדר וקבוע מראש.
  - שימו לב כי בבסיס מתודת ה-SCRUM נמצאת ההנחה שכדי לעבוד בצורה זמישה עם יכולת לשנות את תהליך הפיתוח במהלכו, להסתגל ולהגיע לתוצרים מהירים ואיכותיים, חשוב להגדיר כללי תהליך מאוד ברורים ומובנים (ישיבה יומית עם פרוטוקול ברור). עם זאת כללי התהליך אינם בירוקרטיים. הם מיועדים לכוון את צוות הפיתוח לעבודה על פי עקרונות המניפסט שבהם שותפות ואינטראקציה עם הלקוח; אמון בעובדים, במוטיבציה וביכולת שלהם; מכוונות למוצרים קצרי טווח אבל שלמים ועובדים; גמישות ויכולת לשנות את דרישות התוצר במהלכו.
- האם מניפסט ה-AGILE ומתודת ה-SCRUM רלוונטיים לעולם החינוך? התשובה לשאלה הזו מורכבת. ראשית חשוב לזכור שהמניפסט והמתודה נכתבו באופן מאוד ספציפי לעולם של פיתוח תוכנה. אם כן, ההעברה שלהם אל עולם החינוך תחייב **”תרגום”**. שנית, בעולם החינוך קיימים תהליכי פיתוח, אך הם תומכים בעשייה המרכזית של חינוך שמשלעצמה אינה פיתוח (גם אם ניתן למצוא כמה השקויות). אך למרות שני סייגים אלו ובהנחה שאנו מעוניינים שמערכת החינוך תהיה זמישה יותר ותתמודד היטב עם אתגר התמורתיות, לא ניתן לפסול את מניפסט ה-AGILE. חיוני ללמוד אותו ולהציג אותו כשעוסקים בנושא, ויש ללמוד כיצד לקחת ממנו את הרעיונות ולראות איך משתמשים בהם בבתי ספר ובמערכת החינוך בכלל. דהיינו, הזמישות הנדרשת במערכת החינוך לא חייבת להתבצע וכנראה לא יכולה להתבצע בדיוק כפי שמציעים מניפסט ה-AGILE ומתודת ה-SCRUM. מערכת החינוך צריכה מודלים משלה לזמישות, אך עקרונות המניפסט והמתודה הם חשובים ללמידה ויכולים להיות מקור השראה בפיתוח תפיסת הזמישות של מערכת החינוך. דוגמאות לכיוונים ליישומם במערכת החינוך יכולים להיות:

  - שיתוף פעולה עם ה”לקוח”: שיתוף תלמידים והורים בהחלטות פדגוגיות; ניהול קשרים, תהליכים משותפים וחשיבה עם ארגונים עסקיים.
  - חתירה למוצר עובד כמה שיותר מהר: ביצוע ניסיונות מעשיים **”קטנים”** בתכנים חדשים, דרכי למידה חדשות ושונות, שימוש בטכנולוגיות חדשות.
  - **”ספרינט”** = תוכניות לימוד קצרות טווח, **”שבוע שיא”**, **”מרתון”** הכנות למטרה (כגון מבחן חשוב) ועוד.

## תיאוריית ה-cognitive edge

אחת התיאוריות החשובות העוסקות בהסתגלות ארגונית היא תיאוריית ה-cognitive edge (2010) שפותחה בידי דן סנואדן (Dan Snowden), מומחה בריטי ללמידה ארגונית ובעברו מנהל תחום החדשנות ב-IBM. סנואדן יצר מסגרת התייחסות הנקראת cynefin (מילה בוולשית שמשמעותה "בית גידול", habitat), המאפיינת ארבע קטגוריות של סביבות חיצוניות שבהן ארגון עשוי לפעול. הוא טוען שכדי לבצע "sense-making", כלומר: להבין את סביבת הפעולה, ליצור ממנה משמעויות ולקבל החלטות, צריך הארגון דפוס פעולה מסוג אחר המותאם למאפייני הסביבה:



(נלקח מאתר [cognitiveedge.com](http://cognitiveedge.com))

ארבע הקטגוריות של הסביבות החיצוניות נעות בין "פשוט" ל"כאוטי":

**בסביבה חיצונית "פשוטה"** (simple) היחס בין סיבה לתוצאה ברור ומוכר לכולם. הבעיות מוכרות וקלות להבנה והפתרונות בדרך כלל ברורים ודורשים רמת מומחיות נמוכה (או כלל לא). לדוגמה: בתחזוקה וניקיון בניין, בדלפקי שירות. זוהי גישת best practice, במובן שלכל מצב קיים מענה אופטימלי.

**בסביבה חיצונית "מוסכנת"** (complicated) היחס בין סיבה לתוצאה ניתן להבנה באמצעות ניתוח של הנתונים והפתרונות או המענים דורשים מומחיות. לדוגמה: ניהול מלאי או אבחון וטיפול בבעיות רפואיות מוכרות דורשים איסוף של הנתונים והבנת המצב (sensing), ניתוח הנתונים כדי ליצור אבחנה או תחזית סבירה והחלטה על דרך פעולה "טובה" (good practice), אך לא בהכרח מושלמת.

**בסביבה חיצונית "מורכבת"** (complex) ניתן להבין את היחס בין סיבה לתוצאה רק בדיעבד, ובדרך כלל לא בזמן אמת. בסביבה כזו במרבית הפעולות שנקוט לא נדע ברמת הסתברות גבוהה האם זו הפעולה הנכונה. נגלה זאת רק כעבור זמן. זוהי סביבה חיצונית המאופיינת ברמה גבוהה של אי ודאות. בסביבה מורכבת גישת הפעולה היא של פרקטיקה "מתהווה" (emergent practice), או "ניסוי וטעיה": מתחילים מליזום פעולה כלשהי המוערכת כפעולה בכיוון הנכון, לרוב פעולה קטנה ומוגבלת המתוכננת כדי "לגשש" (probe) בסביבה וללמוד ממנה ומהתוצאות שלה יותר.

**בסביבה חיצונית "כאוטית"** (chaos) החוקיות וההיגיון של הסיבות והתוצאות המוכרים מתנדפים וקשה עד בלתי אפשרי לדעת מהי הפעולה הנכונה. לדוגמה: תפקוד בזמן משבר, קריסת שווקים או מערכות פיננסיות.

דפוס הפעולה המתאים הוא פרקטיקה חדשה (novel practice): נכון ליזום פעולה שנראית כמבטאת את הכיוונים או הערכים שלך מתוך הנחה שבדרך זו תוכל להשפיע על המציאות החדשה ולהתחיל "למשוך" אותה לאזורים הרצויים - אך לאחר היוזמה או במקביל אליה יש להמשיך "לחוש" (sense) את הסביבה, לאסוף יותר מידע עד שתושג מידה מסוימת של שליטה והבנה טובה יותר של החוקיות החדשה והמתהווה - ולאחר מכן לתכנן פעולה יותר מנומקת ומכוונת.

כיצד תיאוריית ה- cognitive edge רלוונטית לעולם החינוך? כדי לענות על כך צריך לנסות להבין כיצד מאופיינת הסביבה החיצונית של מערכת החינוך.

להערכת כותב שורות אלו, **הסביבה החיצונית של עולם החינוך נעה בדרך כלל בין "מסובכת" ל"מורכבת"**.

עולם החינוך ועבודת בית הספר מתקיימים **בסביבה "מסובכת" בכל הקשור לשימוש תוכניות הלימודים**. לדוגמה: במידה סבירה של ודאות ניתן להניח שתלמידי כיתה א' ירכשו את בסיס הקריאה בין חנוכה לפסח של שנת הלימודים הראשונה שלהם. לאתגר של הקניית קריאה בתחילת השנה לתלמידים שברובם אינם יודעים לקרוא, יש מענה בדמות תוכנית הלימודים להקניית הקריאה. יישום תוכנית הלימודים דורש מהמורים מומחיות הבאה לידי ביטוי בניתוח של רמת הילדים, התגובה שלהם ללמידה בהתאמה של התוכנית למצבים, להתקדמות ועוד. אמירה זו נכונה לגבי מרבית מקצועות ונושאי הלימוד. אילו היה מדובר בסביבה "פשוטה", הרי שכל התלמידים היו לומדים לקרוא ולכתוב בערך באותו זמן ובאחוזי הצלחה דומים, אך במציאות ילדים וכיתות לומדים בקצבים שונים, דורשים התערבויות מותאמות, מידה מסוימת של יצירתיות מצד המורה ולא כולם מגיעים לאותה תוצאה ולאותה רמה של קריאה וכתבייה - ולכן מדובר בסביבה "מסובכת".

במטרות אחרות של בית הספר ומערכת החינוך הם פועלים בסביבה "מורכבת". לדוגמה: כשבית הספר מנסה לפתור בעיות משמעת, להתמודד עם תלמידים עם קשיי למידה או קשיים רגשיים, לפתור בעיה של ירידה במספר הנרשמים או להוביל שינוי במטרות הלמידה, כגון: חיזוק מיומנויות עבודת צוות, אוריינות טכנולוגית, תחושת ערך עצמי של התלמידים. במטרות ובאתגרים כאלו גם ניתוח של נתוני המצב לא יוביל בהכרח ל- good practice ברור (בשונה מיישום תוכנית הלימודים בשפה שמטרתה להשיג מיומנויות קריאה), ולכן צריך לפעול בגישה של "ניסוי וטעייה" - להתחיל ממה שיש קטן שנראה נכון, לראות אילו תוצאות מתקבלות, להבין על מה הן עשויות לעבוד ולהתאים את תהליך העבודה שוב ושוב כדי לשפרו. התהליך הזה עשוי להיות נכון לפעמים גם בעבודה עם ילד יחיד.

## זמישות במערכת החינוך

התחלנו לגעת בזמישות במערכת החינוך דרך המשקפיים של ה-SCRUM ושל תיאוריית ה-cognitive edge. עתה הגיע הזמן להרחיב מעט את ההסתכלות על זמישות במערכת החינוך ולראות האם היא יכולה להציע מענה לאתגר התמורות. הסביבה החיצונית של בית הספר משתנה אולי לאט יותר מסביבה עסקית, אך היא ללא ספק משתנה. בית הספר איננו מיועד להרוויח כסף, אך יש לו מטרות אחרות כגון: הקניית ידע ומיומנויות, הכנת בוגריו לשלבים הבאים בחייהם וחברות (סוציאליזציה) לערכים ולנורמות של החברה האנושית הכללית והמקומית. השגת מטרות אלו ואפילו יעדי המשנה שלהם עשויים להיות מושפעים משמעותית משינויים בסביבה החיצונית, ויידרשו שינויים בסביבה הפנימית - בתהליכי העבודה של בתי הספר. דוגמה בולטת לכך היא השתנות דרישות הידע: לפני כ-30 שנים אוריינות טכנולוגית ומיומנויות מחשב לא נתפסו כמטרה של מערכת החינוך בהכנת הבוגרים לחייהם. היום לא ניתן לדמיין בוגר של מערכת החינוך שלא יכול להשתמש במערכות ממוחשבות ברמה כזו או אחרת. גם תוכן המיומנויות הללו השתנה מהותית: ספר לימוד של מיומנויות מחשב ב-1990 כלל אלמנטים כמו שפת בייסיק או פורטראן ושימוש במעבד תמלילים בסיסי. עם השנים חלק מידע זה הפך ללא רלוונטי והתווספו דברים רבים אחרים - שימוש באינטרנט, יצירת תוכן, כתיבת קוד ועוד. יותר מזה - אם ב-1990 כתיבת ספר לימוד על מיומנויות מחשב נראתה כמו אסטרטגיה סבירה בעיצוב תהליכי הלמידה, היום, ב-2019, נדמה שזה יהיה מהלך מיותר הן מבחינת קצב העדכון והן מבחינת התאמת דרך הלמידה למטרות הלמידה (ללמד מיומנויות מחשב כדאי... בעזרת מחשב). דרך אגב, לגופים הקולטים את בוגרי מערכת החינוך (כגון הצבא, האקדמיה והתעשייה) יש עדיין טענות לגבי פערי הידע בתחומים כגון לוגיקה של מחשב, תכנות, שימוש בכלים בסיסיים לכתבייה ולמצגות.

להלן טבלה המציגה מצד אחד את הנושאים בסביבה החיצונית שמערכת החינוך בכלל ובתי ספר בפרט צריכים לפתח כלפיהם "סנסורים" שיזהו שינויים הדורשים שינוי פנימי, ומצד שני את הנושאים הפנימיים העיקריים שמערכת החינוך ובתי הספר צריכים להיות מוכנים לשנותם במקרה הצורך:



בתי הספר ומערכת החינוך צריכים אם כן לעקוב אחרי תהליכים שונים בסביבה החיצונית: התפתחות טכנולוגית, שינויים חברתיים ותרבותיים, אירועים היסטוריים, תגליות מדעיות ועוד. לנוכח שינויים אלו כדאי שבית הספר יבצע שינויים שישמרו וישפרו את התהליך החינוכי השגת במטרה להשיג את מטרות, שינויים בתוכני הלימוד, בדרכי הלמידה, במענה הרגשי שניתן לתלמידים ואפילו בהגדרת מטרות ויעדי בית הספר.

אולם השאלה הגדולה היא **איך זה קורה?** או מהו המנגנון שנמצא ב"אמצע" בין ממדי הסביבה החיצונית לממדי הסביבה הפנימית?

באופן עקרוני המעבר משינוי בעולם שמחוץ לבית הספר לשינוי בהתנהלות המערכת החינוכית צריך לעבור ב"תחנות" הבאות:



התהליך המתואר בתרשים הוא ספקולטיבי ועקרוני. באופן תיאורטי ניתן לחשוב על עיצוב המבנה הארגוני לפי שלביו - להקים ולהכשיר יחידה או צוותי "סנסורנינג" שעוקבים אחר מגמות ומזהים אותן, מעבירים את הזיהוי למנגנון שמפרש אותן, מחליט מה משמעותן החינוכית ומחלץ מתוכן הגדרה של צרכים ומטרות מעודכנות. היחידה הבאה מחליטה על עדכון המערכות החינוכיות כדי לענות על הצרכים והמטרות הללו והתוצר שלהם -

תוכניות אסטרטגיות וחינוכיות - מובא להטמעה על ידי מנהלים בשטח. נניח, למשל, שמקצוע הספרות מנסה להפעיל תהליך עדכון שכזה לתוכניות הלימודים שלו. כדי לעשות זאת הוא צריך אנשים שיהיו מעודכנים במה שקורה בספרות העולמית והישראלית, יזהו מגמות, סופרים וספרים חדשים, יעריכו איזה מהם הוא "תופעה" שחשוב שתוכנית הלימודים תתייחס אליה. לאחר מכן יבנו מומחים להוראת הספרות מערכי שיעור סביב הספרים הללו, מדריכים שידריכו את המורים על התוכן החדש וכן הלאה. בפועל הניסיון לבצע את התהליך בדרך "מסודרת" וריכוזית כזו לא מצליח ומתגלה לעתים קרובות כאיטי לנוכח התהליכים כפי שהם מתרחשים במציאות. בעיה נוספת היא שמקבלי ההחלטות המרכזיים בדרך (המופקדים על ה"סנסורים", הערכת החשיבות, העיבוד לתוכניות לימוד וכו') משפיעים מהותית על התהליך דרך ההנחות המקדימות, הטעם והפרשנות שלהם, ואם הם עצמם לא מפרשים נכון בזמן אמת את המגמות או "מתרגמים" אותן דרך תפיסות והנחות ישנות - התוצאה לא תצליח באמת להדביק את הפער מהמציאות. לדוגמה: אם מקבל ההחלטות החינוכי היה מעריך את "הארי פוטר" כספרות נוער חסרת ערך, או את "געגועי לקסינג'ר" כספר נחות בשל השפה הרזה שלו, הוא היה מפספס שתי יצירות שיכול להיות שהעיסוק בהן בסמוך לפרסומן היה הופך את חוויית הלימוד למחוברת הרבה יותר לעולמם של בני הנוער באותה תקופה. אין להסיק מכך שכל דבר פופולרי הוא ראוי לטיפול חינוכי מעמיק, אך השאלה היא מי, איפה ומתי אותו "פופולרי" מוערך כיכול להיות רלוונטי חינוכית, ואם מתברר שכן - איך, מתי ועל ידי מי מוצא את מקומו בבית הספר?

במציאות תהליכים זמישים לא מתנהלים כך. כל אחד משלבי התהליך שתוארו קודם יכול להתקיים בהרבה מקומות בו זמנית. אם נמשיך לרגע את דוגמת הספרות, תארו לכם שכל מורה לספרות ואולי גם אנשי אקדמיה, סופרים, תלמידים והורים, רבים מהם אנשים קוראים ואוהבי ספרות, יכולים להיות "סנסורים", לראות את הפוטנציאל החינוכי של ספרים ומגמות ספרותיות, לנסות באופן מקומי ומוגבל תוכנית חינוכית לגביהם, ללמוד מזה, לחבור לעמיתיהם כדי לנסות משהו יותר גדול וכן הלאה. חלק מהרעיונות והניסיונות הללו עשויים "לתפוס" ולהפוך למקובלים ושכיחים, וחלקם לא, אך עצם התהליך שבו זה קורה מביא לידי ביטוי וקטורים של רלוונטיות ומפגש עם צרכים - פעילות חינוכית שמעניינת את התלמידים, מעמיקה, מרחיבה מיומנויות חשיבה והבנה של תהליכים בעולם. הסיפור הזה, כמובן, לא נכון רק לספרות, אלא גם לאקטואליה-היסטוריה-אזרחות, מדע וטכנולוגיה, סביבה וגיאוגרפיה ועוד. ייתכן שמקצועות מסוימים (כמו מתמטיקה ושפות) מתעדכנים בקצב יותר איטי. ופה דיברנו רק על תכנים, ולא על תהליכים חברתיים, תרבותיים, כלכליים, דמוגרפיים, אימוץ טכנולוגיות בהוראה ועוד.

הסיפור המבוצר של הזמישות שתיארנו מתייחס רק לחלק מעקרונות מניפסט ה-agile. כדי לממשו יש כמה מרכיבים שחייבים להתקיים:

- ביזור של ה"סנסורינג", העיבוד והיוזמה - אנשים רבים ומכל מיני מגזרים מקבלים את האפשרות והסמכות לנסות דברים חדשים.
- אוטונומיה ומרווח התנסות - מרווח מסוים של גמישות בתוכניות החינוכיות, בזמן או במשאבים, שיאפשר לאנשים בכל הרמות והרבידים "להכניס" ניסיונות למערכת. לדוגמה: אם מורה לספרות קראה את "געגועי לקסינג'ר" (וזו בהחלט לא זמיש ומעודכן מצד כותב שורות אלו להביא אותו שוב ושוב כדוגמה), התרגשה ממנו וחשבה לנסות להביא סיפורים ממנו לכיתה אך הסילבוס שאליו היא מחויבת עמוס וצפוף, יהיה לה הרבה יותר קשה לעשות זאת.
- תקשורת והזדמנויות לשיח מקצועי מעשיר - היכולת של אנשי החינוך ואחרים לתקשר ביניהם, לספר ולשתף את הרעיונות, לאפשר לרעיונות טובים לעבור למקומות אחרים ולצבור "בשר" וליטוש בהתנסויות השונות, ולרעיונות ה"חצי אפויים" להתפתח ולהשתפר דרך השיח המקצועי.

דוגמה למודל כזה של זמישות שהתקיים והתפתח במעבדת פדגוגיה מוטת עתיד הוא **קהילת היזמות החברתית בחינוך**. קהילה זו הוקמה והובלה על ידי לילי בן-עמי, שהייתה רכזת מגמת היזמות החברתית בחינוך בתיכון הניסויי "עין כרם", על בסיס הניסוי שהתקיים בתיכון בתחום זה. הקהילה הפעילה עד היום, כוללת מנהלים ומורים מבתי ספר רבים שמקדמים תוכניות של יזמות חברתית במסגרת בית הספר, יזמים חברתיים-חינוכיים, חוקרים, יועצים ומנחים ועוד. בין הפעולות וההישגים של הקהילה ניתן למנות:

- קיום כנסים ומפגשי קהילה שבהם התרחשה למידת עמיתים ופיתוח של הידע המקצועי בנושא זה.
- יצירת מאגר ארצי של תוכניות יזמות חברתית בחינוך.
- כתיבת חומרים מקצועיים בתחום, כולל הגדרות היסוד שלו.

- הקהילה (בין היתר בעזרת קבוצת הווטסאפ שלה) מהווה פלטפורמה לחיבורים מקצועיים בין חברי הקהילה, להיכרות עם רעיונות, תוכניות ומקורות חדשים ואפילו ככלי לגיוס ולמציאת עבודה בתחום היזמות החברתית בחינוך.

- התאגדות לגיבוש מודל פורמלי ל-5 יחידות בגרות ביזמות חברתית שהוא מקצוע לבגרות שאין לו מפמ"ר רשמי. המודל לבגרות הפך לסטנדרט עבור תוכנים המעוניינים לפתוח מגמה דומה. הללו מקבלים מהקהילה תוכנית בסיס קיימת, מוכחת ומוכרת ברובה על ידי משרד החינוך. יוזמה זו נעשתה בשיתוף פעולה עם האגף לתוכניות ייחודיות במזכירות הפדגוגית במשרד החינוך.

הקהילה וחבריה מייצגים את כל שלבי ה"תרגום" - מה"סנסורינג" של הצורך בחיבור בין יזמות חברתית וחינוך, דרך ההערכה שיזמות חברתית היא בעלת פוטנציאל לפיתוח יכולות חשובות ורלוונטיות אצל ילדים ובני נוער, פיתוחה לתוכניות חינוכיות, יצירת רשת תקשורת והפצה לרעיונות אלו ולהשבחתם ואפילו מהלכים למיסודם ולהכרתם על ידי משרד החינוך.

מי שמעוניין ללמוד יותר על פעילות הקהילה והחומרים שנוצרו בה, יכול לעשות זאת דרך האתר שלה:

<https://lilisela6.wixsite.com/yazamut>

מודל קהילת היזמות החברתית בחינוך מציע פיתרון אפשרי לאחת הבעיות של הניסיון ליצור זמישות בעזרת ביזור - היכולת להוביל רעיונות טובים ל- up-scaling ולהפצה תוך שמירה על איכות וערכים מקצועיים. הקהילה, במקרה זה, מילאה כמה תפקידים שבדרך כלל שמורים לגוף המרכזי המנהל תחום פעילות: כתיבה והפצה של ידע מקצועי, עיצוב תהליכי למידה רוחביים, יצירת סטנדרט ועוד.

הקהילה, כאמור, ממלאת במידה מסוימת תפקיד של מטה, ומכאן גם מאפשרת לחלץ כמה תפקידים שמטה או הנהלה יכולים למלא כדי לטפח זמישות במערכת:

- **עיצוב המערכת ופיתוח יכולת (capacity building):** לפעול כדי לכוון את המערכת לפעול על בסיס המרכיבים העקרוניים שתוארו קודם (ביזור, אוטונומיה ומרווח התנסות, תקשורת ושיח מקצועי) וכדי לתת לשחקנים במערכת יותר ויותר יכולות וכלים לפעול על פי היגיון זה. זוהי משימה מורכבת הכרוכה בהובלת שינוי שאינו פשוט, אך התועלת של מאמץ זה היא בהבאת המערכת למצב שבו היא יכולה לבצע שינויים ולהתפתח ביתר קלות בהמשך.

- **אתגור (challenging) ושאלת שאלות:** חיפוש הפערים והצרכים והפיכתם למרכיב מרכזי בשיח של המערכת ולכוח שמניע את השחקנים המשתתפים בה. במובן הזה המטה או הנהלה הם בעצמם "עוד שחקן" שעושה "סנסורינג" ומשתתף בכל שלבי התהליך, ולא מנסים לקחת על עצמם את האחריות המלאה לכל המתרחש במערכת.

- **"אוצרות" (curating):** זיהוי, השבחה והעצמה של הרעיונות והתוכניות המעניינות והפורות ביותר, ובכלל זה הפיכת חלק מהן לפורמליות - מתן הגיבו, ההסמכה ואף המשאבים.

# בתי ספר זמישים



## מה צריך לעשות בית ספר כדי להיות זמיש?

במסגרת המעבדה לפדגוגיה מוטת עתיד ביצעו מספר בתי ספר תהליכי שינוי משמעותיים שהיוו בסיס לניתוח ולהפקת לקחים משותפת של משתתפי המעבדה. בנוסף, הועבר בקרב מורי בתי הספר שאלון להערכת ממדים שונים של זמישות בתי הספר. הנתונים הסטטיסטיים שעלו ממנו (ויוצגו בהמשך) שימשו גם הם בסיס לחשיבה משותפת עם משתתפי המעבדה לגבי עקרונות ומודל שיאפשרו לבתי ספר להתמודד בהצלחה עם אתגר התמורות. את הרעיונות והתובנות העיקריים לגבי המאפיינים של בתי ספר זמישים ניתן לתאר בתרשים הבא:

### מנגנוני זמישות מתקדמים

- יציאה החוצה והכנסת החוץ פנימה
- הלך רוח של חדשנות
- יצירת שותפויות כרונית
- איתגור וריענון צוות המורים
- משבצות זמן גמישות

### תשתית המאפשרת שינוי (הכרחי אך לא מספיק)

- מנהיגות תומכת שינוי
- קהילה מקצועית לומדת
- צוות איכותי ומוטיבציוני
- מנגנוני הפקת לקחים מבוססי נתונים

החלק התחתון בתרשים מציג מספר גורמים בסיסיים החיוניים כמעט לכל שינוי משמעותי, ובכלל זה ליכולת לטפח יכולת השתנות באופן מתמיד. החלק העליון מציג מנגנונים או גורמים שנראים בעלי סיכוי גבוה לעזור לבתי הספר לפתח את יכולת ההשתנות המתמדת, הזמישות, או במילים אחרות - לקדם את יכולתם לקיים את כל התהליך מ"סנסורינג" ועד להטמעת שינויים בפועל בצורה קלה יותר וחוזרת על עצמה.

השימוש בניסוח הזהיר יחסית "נראים בעלי סיכוי גבוה" נובע מכך שהמודל המוצג נבנה על פי התובנות שנאספו מאוסף ההתנסויות והשאלונים שעברו בתי הספר המשתתפים במעבדה. הם לא הועמדו למבחן מלא וארוך טווח.

פרק זה יוקדש להצגת שאלון הזמישות הבית ספרית, ולאחר מכן להסבר העקרונות שיאפשרו לבתי ספר להתמודד בהצלחה עם אתגר התמורות והדגמתם בעזרת דברים שנעשו בבתי הספר שהשתתפו במעבדה.

## שאלון זמישות בית ספרית

כחלק מהרצון ללמוד על התמודדות בתי ספר עם אתגר התמורתיות ולהבין יותר את הדרכים לפיתוח זמישות וגמישות ארגונית בבתי ספר, נבנה במסגרת המעבדה שאלון הבוחן ממדים שונים שנלקחו מהספרות המחקרית בתחומי הארגון ושעוסקים ביכולת ההשתנות של ארגון ובזמישות.

פריטי השאלון (שיתוארו בהמשך) נכתבו על בסיס שאלוני שינוי, הסתגלות ארגונית וזמישות שונים בעולם. כיוון שלא נמצאו מקורות העוסקים בזמישות בתי ספר, פריטי השאלון נלקחו משאלונים שעסקו בזמישות ארגונית אך ניסוחם שונה כדי להתאים למציאות הבית ספרית.

מקור מרכזי אחד ששימש לבניית השאלון הוא כלי להערכת זמישות ארגונית שפותח בידי איגוד היועצים האירופי - ACE, שנשען על תפיסה ומודל של זמישות שפותח על ידם ונקרא "אינדקס האג'יליות".

המעוניין לקרוא יותר על האינדקס והכלי המקורי יכול לעשות זאת בפרסום שלהם:

<https://www.space-consulting.eu/media/publications/ace-2010-agility-5mb.pdf>

השאלון כלל 29 שאלות סגורות (סולם של 5-1) שעוסקות בהתנהלות צוות בית הספר וההנהלה, פרקטיקות, תהליכים ומנגנוני עבודה, יחסי העבודה ועוד. ב-7 שאלות נוספות ביקשו מהמורים להעריך האם בית הספר נמצא במגמת שיפור בתחומים שונים - שאלות שאותן הגדרנו כ"תוצאתיות", כלומר: לא עוסקות בתהליכים בבית הספר, אלא בהערכת הצלחתו.

סך הכול מילאו את השאלון 105 מורים מארבעה בתי ספר (כולם על יסודיים).

כיוון שהשאלון שהועבר בקרב צוותי בתי הספר הוא שאלון חדש שהורכב מכמה מקורות ונוסח באופן שהותאם לבתי ספר ובעברית, בוצע לאחר מילוי השאלון **ניתוח גורמים** ל-29 השאלות שעסקו בהתנהלות בית הספר. ניתוח הגורמים איפשר לראות האם פריטי השאלון יוצרים כמה גורמים (אשכולות של שאלות הקרובות זו לזו באופן בו מולאו). אכן, לאחר ניתוח הגורמים התגלה כי השאלות התחלקו ל**חמישה גורמים מובחנים** - ארבעה מתוכם הקיפו את מרבית פריטי השאלון והחמישי כלל שני פריטים בלבד.

להלן חלוקת הפריטים לגורמים - המשגנו את הכותרות של הגורמים על בסיס הפריטים שהתבררו כקרובים זה לזה וכניתנים לפרשנות (חשוב לציין שהפריטים היו מפוזרים לאורך השאלון ולא מקובצים כפי שמופיע בניתוח הגורמים):

גורם 1: הלך רוח של חדשנות	גורם 2: למידה ותקשורת בצוות המורים
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ בבית הספר מנסים בכל שנה יוזמות ותוכניות חדשות, גם כשיש סיכון שהן לא יצליחו</li> <li>▪ בבית הספר מתקיימת כל הזמן חשיבה על רעיונות חדשים לשיפור תהליכי ההוראה, הלמידה והעבודה</li> <li>▪ חדשנות היא ערך מוביל ומרכזי בבית הספר</li> <li>▪ בית הספר פועל ליצירת שותפויות וקשרים חדשים עם גורמים חיצוניים</li> <li>▪ הנהלת בית הספר עסוקה בחשיבה על "הדבר הבא"</li> <li>▪ צוות בית הספר לומד ונחשף באופן קבוע לרעיונות, למודלים ולתוכניות חדשות בחינוך</li> <li>▪ הנהלת בית הספר מציבה מטרות מאתגרות הדורשות מהמורים להתפתח וללמוד דרכי פעולה חדשות כדי להשיגן</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ צוות בית הספר מתעדכן כל הזמן בידע חדש בתחומי הדעת, ההוראה והלמידה</li> <li>▪ צוות בית הספר משתף זה את זה באופן שיטתי ומתמיד בניסיונו ובפרקטיקות מיטביות</li> <li>▪ התקשורת בקרב צוות המורים מאופיינת בפתיחות וברמת אמון גבוהה</li> <li>▪ בקרב מורי בית הספר יש אנשים יצירתיים רבים המעלים רעיונות ופיתרונות לקידום תהליכי הלמידה וההוראה</li> <li>▪ בבית הספר מתקיימים שיתופי פעולה רבים בצוות המורים לשם פיתוח תוכניות וחשיבה על רעיונות</li> <li>▪ בבית הספר מעריכים באופן מתמיד את אפקטיביות התוכניות החינוכיות ובוחנים איך לשפרן</li> </ul>

גורם 4: מנהיגות מגבה ויוצרת תרבות של חדשנות	גורם 3: הנהלה משתפת ומערבת
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ הנהלת בית הספר מוכנה לקבל כישלונות</li> <li>▪ בבית הספר טעויות נתפסות כהזדמנות ללמידה</li> <li>▪ מורי בית הספר מקבלים את החופש, האוטונומיה והגיבוי לנסות דרכי פעולה חדשות</li> <li>▪ כשמורים מציעים יוזמות הן נשקלות ברצינות ומקבלות הזדמנות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ התקשורת בין ההנהלה למורים מאופיינת בפתיחות וברמת אמון גבוהה</li> <li>▪ הנהלת בית הספר מציגה לצוות חזון ומטרות ברורים ומעוררי השראה, המאפשרים למורים לחשוב על רעיונות לדרכי פעולה שסייעו להשגת המטרות</li> <li>▪ הנהלת בית הספר משתפת באופן קבוע את המורים באתגרים העומדים בפני בית הספר</li> <li>▪ הנהלת בית הספר פונה באופן שיטתי אל המורים בבקשה ליוזמות, לרעיונות ולפיתרונות חדשים</li> </ul>
<b>גורם 5: סקרנות והתעדכנות</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מורי בית הספר יוצאים לסיורים ולביקורים בבתי ספר אחרים</li> <li>▪ מורים יוצאים ללמידה מחוץ לבית הספר ולאחר מכן מתווכים את הידע שרכשו לחברי צוות נוספים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ הנהלת בית הספר פונה אל תלמידים והורים בבקשה ליוזמות ולרעיונות</li> <li>▪ יוזמות של תלמידים והורים מתקבלות בבית הספר בברכה, נשקלות ברצינות ומקבלות הזדמנות</li> <li>▪ רוב המורים בבית הספר מוכנים להשתתף בניסוי של תוכניות ודרכי הוראה ולמידה חדשות</li> <li>▪ הנהלת בית הספר מתייעצת באופן קבוע עם המורים לגבי דרכי פעולה ופיתוח תוכניות</li> <li>▪ בבית הספר מתקיים מעקב מתמיד אחרי ממדים כגון: מוטיבציה ושביעות רצון של תלמידים, ונערכת השוואה לנתוני עבר באופן המאפשר לזהות מגמות ושינויים</li> </ul>

כאמור, ניתן לפרש את חלוקת הגורמים אחרת מהאופן בו זה נעשה כאן. ייתכן גם שפה ושם נכנסו לגורמים פריטים פחות קשורים (למשל- השאלה על "מעקב מתמיד אחרי ממדים כגון מוטיבציה ושביעות רצון" - שייתכן שבאופן אינטואיטיבי יותר קשה להסביר את חיבורה לגורם "הנהלה משתפת ומערבת" לעומת פריטים אחרים בשאלון). אך ניתוח הגורמים אכן הראה שבאופן שבו תופסים המורים את התנהלות בית הספר יש כמה "אשכולות" או ממדים עקרוניים המרכיבים את התהליכים שבית ספר יכול לעשות כדי להתמודד עם אתגר התמורות.

שאלה נוספת שניתן לשאול ביחס לשאלון היא האם יש הבדל במידת ההשפעה של הגורמים שנמצאו על מדדים תוצאתיים של בית הספר באופן שיכול ללמד יותר על הסתגלות לשינויים. במסגרת המעבדה היו לנו שלושה סוגי נתונים אליהם יכולנו להשוות את הגורמים ולבדוק מי מהם מנבא יותר או פחות הצלחה במדדים תוצאתיים:

1. 7 השאלות ה"תוצאתיות" שהופיעו בשאלון זה
2. שאלון Agency שמילאו תלמידי בתי הספר המשתתפים במעבדה
3. שאלון הערכה קצר שמילאו תלמידים לפעילות בנושא פנסיה ש"הונחת" על בתי הספר בבוקר של יום לימודים אחד

## גורמי הזמישות והשאלות התוצאתיות בשאלון

כאמור, במסגרת שאלון הזמישות נשאלו המורים 7 שאלות שהעריכו את הצלחת יכולת ההשתנות של בית הספר. המורים התבקשו להעריך עד כמה, בשלוש השנים האחרונות, בית הספר...

- ניסה והפעיל תוכניות לימוד חדשניות
- נמצא במגמה של שיפור במוטיבציה של תלמידיו ללמוד
- נמצא במגמה של עלייה בשביעות הרצון של הורי התלמידים מבית הספר
- "קפא על שמריו" ולא הצליח להתחדש (שאלה בניסוח הפוך)
- נמצא במגמת שיפור ברמת ההישגים והביצועים של התלמידים
- נמצא במגמת שיפור בהקניית מיומנויות חשיבה ולמידה לתלמידים
- תלמידי בית הספר מפגינים יותר ויותר ערכים ומודעות חברתית

ניתוח הגורמים, דרך אגב, הראה ששאלות אלו מתנהגות ברובן כגורם אחד. השונות המוסברת של השאלות התוצאות ע"י מודל של כלל חמשת הגורמים שזוהו בניתוח הגורמים היתה 65.2% ( $R^2 = 0.652$ ).

בניתוח הרגרסיה התברר שמבין הגורמים שנמצאו בשאלון, שני הגורמים שניבאו במידה הרבה ביותר את השאלות התוצאתיות הם:

- גורם מספר 3: הנהלה משתפת ומערבת ( $\text{standardized coefficient Beta} = 0.38; \text{sig.} = 0.002$ ).
- גורם מספר 4: מנהיגות מגבה ויוצרת תרבות של חדשנות ( $\text{standardized coefficient Beta} = 0.46; \text{sig.} = 0.000$ ).

על פי האופן שבו המורים מילאו את השאלון, הם קושרים בין השיתוף וההתייעצות של הנהלה, יחסי האמון בין הנהלה למורים והגיבוי שנותנת הנהלה לצוות לבין היותו של בית הספר בתהליך של השתפרות. ככל שהנהלה יותר משתפת, מערבת, מגבה ונותנת אמון כך בית הספר נמצא, לתפיסת המורים, בתהליך של שיפור בתחומים שונים.

## גורמי הזמישות ושאלון Agency

מעבדת פדגוגיה מוטת עתיד עסקה, בנוסף לאתגר התמורתיות, גם בפיתוח תפיסה לטיפול agency בקרב תלמידים. במסגרת זו מילאו 271 תלמידי בתי הספר שהשתתפו בתוכניות שפיתחו בתי הספר לנושא זה, שאלון הערכה. בשאלון זה הם התבקשו לענות על שאלות כגון: "עד כמה התוכנית השפיעה על המוטיבציה שלך להצליח בבית הספר?", "עד כמה התוכנית השפיעה על היכרותי עם התכונות, החוזקות והחולשות שלי?", "עד כמה התוכנית נתנה לי ביטחון להביע את הערכים והעמדות שלי?".

כשנערך ניתוח רגרסיה בין הגורמים שהתגלו בשאלון הזמישות לבין תוצאות שאלון ה-agency, התברר כי **גורם מספר 1: הלך רוח של חדשנות** נמצא קשור לתוצאות שאלון ה-agency ( $\text{standardized coefficient Beta} = 0.559; \text{sig.} = 0.000$ ). כלומר - ככל שהמורים העריכו בשאלון הזמישות שבית הספר מאופיין בניסיון להתחדש, בפעילויות של חשיפה, בפיתוח ובאימוץ של תוכניות חדשות ועוד, כך התלמידים העריכו את התוכניות הייחודיות שפיתחו בבית הספר כמשפיעות לחיוב על ממדים בהתפתחותם האישית.

גם **גורם מספר 5 (סקרנות והתעדכנות בצוות המורים)** נמצא כקשור להערכת התלמידים את ההשפעה החיובית של תוכניות ה-agency עליהם ( $\text{standardized coefficient Beta} = 0.34; \text{sig.} = 0.004$ ), אך באופן מתון יותר. עם זאת, על אחד מתתי המרכיבים של שאלון ה-agency - מוטיבציה ועניין בלימודים, היה גורם זה בעל השפעה גדולה ביותר ( $\text{standardized coefficient Beta} = 0.635; \text{sig.} = 0.000$ ).

הערך של בדיקה זו נעוץ במרחק בין שתי הבדיקות: שאלון הזמישות הוא שאלון שמילאו מורים, ושאלון ה-agency הוא שאלון שמילאו תלמידים. השאלונים מולאו בנקודות זמן אחרות. שאלון התלמידים התייחס לתוכנית חינוכית ספציפית שבית הספר הפעיל והם נשאלו על השפעתה האישית עליהם.

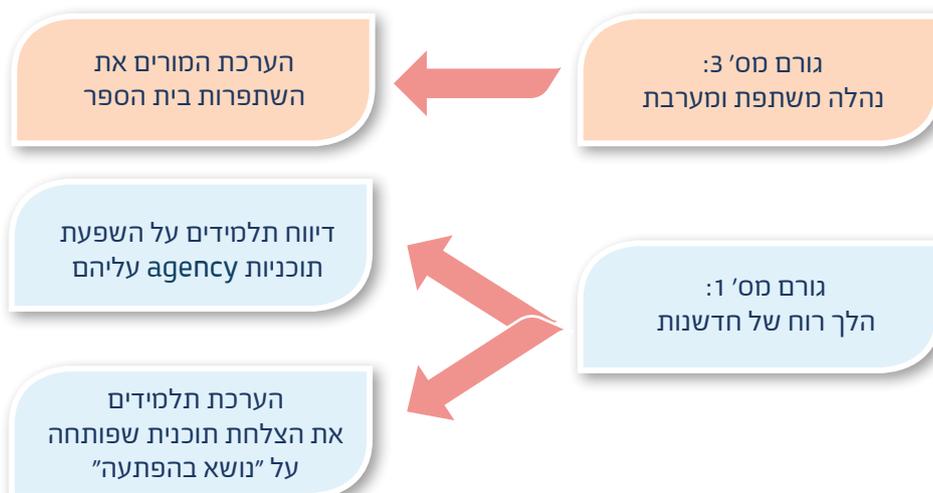
## גורמי הזמישות ושאלון ההערכה על פעילות הפנסיה

במסגרת המעבדה התקיים אירוע שנקרא "יום בלי פניקה". בבוקרו של "יום בלי פניקה" קיבלו מנהלי בית הספר "נושא בהפתעה", והם התבקשו לפתח ולהעביר פעילות חינוכית בנושא זה בו ביום. בסיום אותו יום נשלחו אל התלמידים שהשתתפו בפעילות שאלוני הערכה קצרים לגביה. השאלון כלל 6 שאלות הערכה סגורות (5-1) שבהן נשאלו התלמידים עד כמה הפעילות הייתה מתוכננת ומאורגנת היטב, מטרותיה היו ברורות, מעניינת, רלוונטית ובעלת חשיבות, הקנתה ידע חדש ומקושרת לנושאים הנלמדים. בסך הכול מילאו 113 תלמידים את השאלון (הערה: אין בהכרח זהות בין התלמידים שמילאו את שאלון ה-agency לתלמידים שמילאו שאלון זה). בנייתו קורלציה התברר כי הגורם בשאלון הזמישות שנמצא קשור להערכת התלמידים את הפעילות על פנסיות ב"יום בלי פניקה" הוא **גורם מספר 1: הלך רוח של חדשנות** ( $\text{standardized coefficient Beta} = 0.541; \text{sig.} = 0.001$ ). כלומר - ככל שהמורים העריכו גבוה יותר את התנהלות בית ספרם כמחפש להתחדש, כך תלמידי אותו בית ספר העריכו את הפעילות על "נושא בהפתעה" כטובה יותר.

כיוון שגם שאלון זה הועבר במנותק משאלון הזמישות והמרחק ממנו הוא גדול, התוצאות מעניינות. בנוסף, במקרה זה הפעילות שאותה העריכו התלמידים קשורה באופן ישיר יותר לאתגר התמורתיות, כיוון שמדובר בפעילות המהווה במידה מסוימת סימולציה של התמודדות עמו - בתי הספר היו צריכים, בתוך יום לימודים אחד, לקבל נושא ש"הונחת" עליהם, לאסוף עליו חומר, לפתח פעילות חינוכית ולהעביר אותה.

## תובנות ונקודות למחשבה מתוך השאלון

תוצאות ניתוחי הקורלציה אל מול שלושת המדדים ה"תוצאתיים" מציגים מצב מעניין:



המורים קישרו בין המידה שבה הנהלה משתפת ומערבת אותם (ובכלל זה יחסי האמון בין הנהלה והמורים) לבין הערכתם את תהליך ההשתפרות שבית הספר עובר להערכתם. כשהגורמים הושוו לאינדיקציות "מרוחקות" ופחות תלויות - שביעות הרצון שדיווחו התלמידים לגבי תוכניות שונות, התברר שהללו קשורות למידה בה המורים מעריכים שבית הספר פועל מתוך "הלך רוח של חדשנות" הכולל נטייה לנסות ולהפעיל תוכניות חדשות, לחפש כלים פדגוגיים חדשים, הצבת מטרות מאתגרות, שיתופי פעולה חיצוניים וכו'.

חשוב להזכיר גם את תרומתו של גורם מס' 5 (סקרנות והתעדכנות בצוות המורים) להערכת התלמידים את תוכניות ה-agency בבית ספרם. מעניין לציין שלגורם מס' 2 (תקשורת ולמידה בצוות המורים) כמעט ולא היתה השפעה על האופן בו המורים תפסו את בית ספרם כמתחדש ועל הצלחת הפעילות בהפתעה, והשפעה שלילית מתונה על חלק ממרכיבי ה-agency.

מוקדם מאוד להסיק מנתונים אלו איזה גורם חשוב יותר ובאמת מסייע לבית הספר להתחדש, להשתנות ולהתמודד בהצלחה עם אתגר התמורתיות, אך יש בהם כדי לבסס במעט השערה לפיה **לנטייה "לחפש את הדבר הבא", ליזום ולנסות דברים חדשים ולהנהלה ש"דוחפת" לשינוי, יש תפקיד מאוד חשוב בהתחדשות בית הספר ובסיכויי הצלחה של תוכניות חדשות, אולי אפילו יותר מאשר גורמים אחרים שנהוג לתפוס אותם כחשובים כגון התקשורת בצוות המורים ובין המורים להנהלה.**

נתוני השאלון, ובעיקר ניתוח הגורמים, גם תרמו להמשגה שהוצגה בתחילת הפרק - להגדרת העקרונות המקדמים את יכולת ההשתנות של בית ספר ומנגנונים התומכים בפיתוח הזמישות הבית ספרית.

## תשתית ליכולת ההשתנות הבית ספרית

קיים ידע רב על ניהול שינוי, אולם תהליכי שינוי הם מורכבים, קשים וסיכויי ההצלחה שלהם לא תמיד גבוהים. האופן שבו מנהלים את תהליך השינוי יקבע במידה רבה את הצלחתו. לצד זאת לא רק הדרך שבה מנהלים את השינוי חשובה להצלחתו, אלא שבארגונים מסוימים ניתן להוביל שינוי יותר בקלות ואילו באחרים התהליך יהיה קשה במיוחד. שונות כזו יכולה להתקיים גם בין בתי ספר.

לפני הצגת הגורמים המקדמים את יכולת ההשתנות חשוב להבחין בין יכולת זו לבין זמישות: יכולת ההשתנות עוסקת בגורמים שיעזרו לשינוי להתרחש ולהצליח בארגון, ואילו הזמישות (או ההסתגלות האסטרטגית) היא יכולת מתקדמת יותר של הארגון שעוסקת בביצוע דינמי ומוצלח של התהליך של זיהוי ה"אותות" מהסביבה (ה"סנסורינג"), אותם בפירושם ובהובלת שינוי שישמר או ישפר את האפקטיביות של הארגון. הגורמים שמסייעים לשינוי להצליח הם תנאי הכרחי אך לא מספיק לזמישות. פרק זה עוסק באותם גורמים תשתיתיים שקיומם בבית הספר יעזור לו להצליח להוביל שינויים. הפרק הבא יעסוק במנגנונים מתקדמים יותר שסייעו לבית הספר להיות זמיש ולהתמודד בהצלחה עם אתגר התמורות.

ריצ'רד אלמור, חוקר שינוי חינוכי מהרוורד, ביצע מטה-אנליזה למחקרים רבים שבחנו תהליכי שינוי בית ספריים ומהם בנה מודל המתייחס לסדירויות ולמנגנונים בבית הספר המנבאים את הצלחת תהליכי השינוי וההטמעה של תוכניות חינוכיות חדשות:



המשתנה בעל יכולת הניבוי הגבוהה ביותר של הצלחת השינוי הבית ספרי הוא **תפיסת המסוגלות הקולקטיבית**. מסוגלות קולקטיבית היא תחושה של מורים שצוות המורים כולו יצליח לעמוד באתגרים העומדים מולו.

כשצוות מורים מחזיק במסוגלות קולקטיבית גבוהה, סיכויי הצלחת השינויים בבית הספר גדלים (למשל - הטמעת גישה פדגוגית חדשה), ואז נוצר "מעגל משוב חיובי": הצלחת השינוי מובילה להגדלת תחושת המסוגלות הקולקטיבית שמגדילה את הצלחת השינוי הבא וחוזר חלילה.

על פי אלמור, תחושת המסוגלות הקולקטיבית נוצרת דרך עבודה של מנהיגות בית ספרית הנותנת לצוות המורים תחושת ביטחון ואווירה תומכת וחיובית, וכן משלבת מנהיגות פדגוגית ועוסקת באופן ישיר בתהליכים הפדגוגיים ובשיפורם. המרכיב הבא הם המנגנונים והתהליכים של עבודת הצוות שכוללים, בין היתר, סדירויות קבועות לעבודת צוות, למידה הדדית ומשותפת, עבודה מבוססת נתונים ועוד.

ארבעת העקרונות שבחרנו לכלול בבסיס המודל לבתי ספר זמישים הומשגו בהסתמך על התיאוריה של אלמור, על נתוני שאלון הזמישות וכן על התובנות שעלו בדיונים בקרב משתתפי המעבדה - מנהלי בתי ספר וצוותים מובילים שקיימו תהליך שינוי ארגוני ופדגוגי משמעותי:

- מנהיגות תומכת שינוי
- קהילה מקצועית לומדת
- צוות איכותי ומוטיבציוני
- מנגנוני הפקת לקחים מבוססי נתונים

## מנהיגות תומכת שינוי

כדי שהסיכויים של תהליכי שינוי להצליח יהיו גדולים יותר, על מנהיגות בית הספר (מתייחס לרוב למנהלים, אך גם למנהיגות הביניים, הרכזים וכו') למלא כמה פונקציות:

- א. ליצור אווירה של ביטחון, יציבות ותמיכה בקרב הצוות; לפעול בהוגנות, הגינות, יושרה ושקיפות כלפי הצוות (וגם כלפי התלמידים וההורים); לתת גיבוי ולהפגין אמון במורים ובתלמידים - אמון ביכולות שלהם ואמון במסירותם לבית הספר ובהתנהלותם הערכית.
- ב. להגדיר מטרות לבית הספר, לתת כיווני פעולה, ליצור תמונת עתיד ולאתגר את הצוות והתלמידים להמשיך להשתפר, לפתור בעיות ולהגיע להישגים.
- ג. להיות מעורבים באופן אישי וקבוע בעשייה החינוכית, לבקר בכיתות, לדבר עם... ולדון בנושאים הפדגוגיים והמקצועיים, להכיר היטב את התהליכים המתקיימים בבית הספר.
- ד. לשתף את צוות המורים בחשיבה, באתגרים ובבעיות, להתייעץ ולשאול.

## קהילה מקצועית לומדת

בתי ספר שבהם יש סדירויות קבועות ופורות של למידה ושיתופי פעולה בין מורים, הם בתי ספר שבהם לתהליכי שינוי יש סיכוי גדול יותר להצליח. הדיון והשיתוף בהתנסויות והעבודה המשותפת בפיתוח של יחידות לימוד מאפשרים ליישם רעיונות חדשים ולהתפתחות מהירה יותר של מומחיות בתהליכים החדשים. עזרה הדדית וזירה לרפלקציה מאפשרים גם לזהות קשיים מהר יותר ולמצוא להם פתרונות. כל אלו תומכים בתהליכי שינוי. לדוגמה:

- בתיכון "גימנסיה הרצליה" בתל אביב הוחלט על משבצת קבועה שבועית של מפגש למידה של הצוות שבו חברי צוות מציגים תהליכים ויוזמות שלהם, מתקיים שיח על הנעשה בבית הספר ועל רעיונות פדגוגיים ועוד.
- בתיכון "מיתר" בגני תקווה מופעל מודל של למידת צוות הנקרא "מעגלי ליווי אישי" - התקיימים מפגשים דו שבועיים שבהם חברי הצוות, בקבוצות, מקיימים רפלקציה משותפת על עשייתם, פועלים להגדלת המודעות העצמית לסגנון ההוראה שלהם ויוצאים עם מטרות אישיות.
- בתיכון "בויאר" בירושלים הטמיעו מודל של למידה ב"תמננים" - אשכולות למידה בין תחומיים. כל "תמנן" מובל על ידי צוות של המורים הרלוונטיים הנקרא "צו"ף" (צוות פיתוח) המקיים שגרה קבועה של פיתוח והערכה של המתקיים ב"תמנן". חלק גדול מהלמידה ב"תמנן" מתקיים כששלושת המורים המובילים אותו עובדים יחד עם שכבה או חצי שכבה. רמת שיתוף הפעולה בין חברי הצוות המתכננים והמעבירים יחד חלק ניכר מתוכנית הלימודים הפכה לגבוהה מאוד.

## צוות איכותי ומוטיבציוני

כשצוות המורים איכותי, בעל תחומי ידע ומומחיות מגוונים, חש שייכות לבית הספר ויש לו מוטיבציה גבוהה לעשייה החינוכית ורצון לשפרה - תהליך השינוי יהיה קל יותר. ייתכן שנקודה זו תיתפס כמובנת מאליה, ייתכן אף שעל גבול הקלישאה, אולם אין ספק שהיא חשובה במיוחד ולצד זאת במקרים רבים גם פחות מדוברת ופחות זוכה להתייחסות מעשית בתהליכי שינוי.

## מנגנוני הפקת לקחים מבוססי נתונים

יצירת שגרת עבודה שבמסגרתה צוות המורים, בהרכבים שונים, עוסק בהערכת אפקטיביות התהליכים החינוכיים על בסיס נתונים (ציונים, היעדרויות, נתוני אקלים, נתוני השתתפות ועוד), הגעה למסקנות פדגוגיות ומקצועיות והחלטה על יעדים ופעולות - תורמת מאוד ליכולת בית הספר להוביל שינויים.

הכללת גורם זה נשענת במידה רבה על מחקר של אלמור וכן על מחקרים רבים נוספים בעולם החינוך. גם חלק מבתי הספר שהשתתפו במעבדה מאופיינים בכך שהמנהלים והמורים בהם משתמשים לעתים קרובות

בנתונים בישיבות צוות ומודדים את המשתנים החשובים להם (למשל: אחוזי השתתפות בתוכניות מיוחדות, אחוז מגישי עבודות בחירה, סקרים וקבוצות מיקוד להערכת חווית הלמידה ושיעור רצון ועוד).

לדוגמה: בתיכון "אמי" קנדי" בעכו כל יוזמה חינוכית חדשה (ויש רבות כאלו) מלווה בבנייה של מדדים ו"חליפת הערכה". בכל יוזמה כזו, בנקודות זמן חשובות לאורך התהליך, מתכנן הצוות המוביל ישיבות כדי להשתמש בנתונים לצורך הפקת לקחים ושיפור התוכנית. למשל - בית הספר פיתח תוכנית אימון אישי וקבוצתי לתלמידי כיתות ז' שבמסגרתה קבוצת האימון מחליפה במידה מסוימת את כיתת האם, והפעילות כוללת מפגשי אימון אישיים של המאמנים עם כל תלמיד (לפחות אחת לשבועיים) ומפגש אימון קבוצתי שבועי שבו עוסקים במיומנויות בינאישיות, בפיתוח מודעות עצמית ועוד. התוכנית כוללת שאלונים רבעוניים לתלמידים המודדים את תחושתם ביחס לעצמם וביחס לתוכנית וכן ריכוז נתונים על התלמידים ועל השכבה. צוות התוכנית והשכבה מקיימים ישיבה שבועית, כשהמעבר על הנתונים והסקת מסקנות מתוכם הם חלק מרכזי מעבודת הצוותים.

יש מספר סיבות לכך שהטמעת תרבות ושגרה של שימוש בנתונים בהפקת לקחים, הסקת מסקנות וכיוון הפעולה עוזרות לבית הספר להוביל שינויים:

- הפקת לקחים מבוססת נתונים מביאה את צוות המורים לבצע בפועל שינויים קטנים כל הזמן, ושינויים גדולים בנויים גם הם משינויים קטנים.
- שגרה של הפקת לקחים מבוססת נתונים מטמיעה בקרב הצוות חשיבה תוצאתית, הבנה עמוקה של קשרי סיבה-תוצאה, ובכך מקלה על הבנת מטרות השינוי והיכולת "לתרגם" אותו למטרות ולפעולות.
- חשיבה על בסיס נתונים "משכללת" ומדייקת מאוד את תהליך ההערכה. אמירות ומסקנות על התהליך החינוכי הן פחות כלליות (או מוטות) ולכן מאפשרות להציע הצעות יותר ספציפיות.
- כשמקיימים באופן קבוע הפקת לקחים מבוססת נתונים, ניתן לשים לב למגמות ולבעיות בשלבים מוקדמים של התהוותם.

יכולים להיות סוגים מגוונים של נתונים וסוגים מגוונים של החלטות שניתן לקבל על סמך הנתונים. הטבלה הבאה (שאינה ממצה) מציבה בציר הרחב סוגים שונים של החלטות שבית הספר יכול לקבל, ובציר האורך סוגי נתונים שונים. היא יכולה לסייע למנהלים ולצוותים להעריך באילו נתונים הם משתמשים לאילו מטרות, כמה ומתי זה קורה ואולי גם לחשוב ולתכנן מחדש את סדירויות עבודת הצוות ושגרות איסוף הנתונים, להחליט אילו נתונים ייאספו ויוצגו באילו ישיבות וכו':

נתונים אחרים	נתונים כלכליים (הוצאות, הכנסות, תקציב, הערכת עלות)	נתוני השתתפות	נתוני פעילות (למשל: שעות שימוש במתקנים וכו')	שאלוני חוויה ושיעור רצון	נתוני נוכחות ומשמעת	ציונים (אישיים וממוצעי כיתה, שכבה)	
							החלטות הערכה מסכמת (כגון קבלה למגמות)
							זיהוי צרכים של תלמידים ויצירת תוכניות מותאמות אישית
							בניית מערכת שעות אפקטיבית

נתונים אחרים	נתונים כלכליים (הוצאות, הכנסות, תקציב, הערכת עלות)	נתוני השתתפות	נתוני פעילות (למשל: שעות שימוש במתקנים וכו')	שאלוני חוויה ושביעות רצון	נתוני נוכחות ומשמעת	ציונים (אישיים וממוצעי כיתה, שכבה)	
							פיתוח או רכישת תוכניות חינוכיות בבית הספר
							בניית תוכנית עבודה בתחום החינוך החברתי
							בניית תוכניות לימוד במקצועות השונים
							בניית תוכנית עבודה בנושאי ערכים, אקלים, התמודדות רגשית

## גורמי תשתית תומכי שינוי - סיכום

בפרק זה סקרנו ארבעה גורמים בסיסיים או "תשתיתיים" התומכים בהצלחתו של כל תהליך שינוי בית ספרי והתורמים לה: מנהיגות תומכת שינוי; קהילה מקצועית לומדת; צוות איכותי ומוטיבציוני; שגרת הפקת לקחים וקבלת החלטות מבוססי נתונים. עבור מנהלים ואנשי חינוך רבים אין בהצגת גורמים אלו כדי להפתיע או לחדש. רובם מוכרים מפרסומים ומהשתלמויות רבות. עם זאת חשוב היה לסקור אותם כ"בסיס" של התפיסה העוסקת בזמישות, שכן בלעדיהם, לפחות במבנה הנוכחי ובמערכת האילוצים הקיימת של בתי הספר, לא יהיה ניתן לדבר כלל על הובלת שינוי בצורה אפקטיבית ובוודאי שלא על זמישות - יכולת השתנות והסתגלות אסטרטגית ומתמשכת.

מנהלים המעוניינים לפתח את הזמישות בבית ספרם, או לכל הפחות להוביל שינוי גדול, צריכים להיות מודעים למצב בבית ספרם בממדים שתיארנו בפרק זה ולהעריך אותו. ייתכן שאם תשתית זו אינה יציבה בבית הספר (אין שגרות ותרבות של למידה משותפת, אין עבודה מבוססת נתונים, הנהגת בית הספר - כולל דרג הביניים - לא נתפסים כמספקים תמיכה והובלה מקצועית, והמוטיבציה בצוות והכוחות הפנימיים בבית הספר לא חזקים מספיק), יחשבו המנהלים שראוי שיבנו תכנית עבודה כדי לחזק ממדים אלו לפני שהם מנסים להוביל שינוי ארגוני או פדגוגי גדול.

## מנגנוני זמישות מתקדמים

כפי שצינו מוקדם יותר, כל בתי הספר במעבדה ביצעו תהליכי שינוי פדגוגיים וארגוניים משמעותיים. על בסיס תהליכי השינוי האלה ועל בסיס המודלים שלהם והערכה שהתקיימה הצלחנו לזהות עם המשתתפים במעבדה כמה מנגנונים שנראים פוטנציאליים לסייע לבית הספר להתחדש באופן מתמיד, לשים לב לשינויים חשובים, לפרש אותם וליצור תוכניות חדשות (או לעדכן את הקיימות) באופן מתמיד. חשוב להזכיר כי השתמשנו במילה "פוטנציאליים" מאחר שבתוך פרק הזמן של שלוש השנים שבו התקיימה המעבדה, לא היה ניתן לבחון זאת באופן מלא, וכן שהמשגת המנגנונים הוסקה מההתנסויות השונות של בתי הספר ולא הייתה קיימת בתחילה - כך שאין למעשה בית ספר שבנה מודל מפורש לזמישות שכלל את כל המנגנונים הללו.

ולאחר כל ההסתייגויות, ארבעת המנגנונים שיוצגו כאן אינם הימור. הם זיהוי של עקרונות ופרקטיקות מרכזיים שבהם השתמשו בתי ספר שביצעו שינוי פדגוגי גדול ומוצלח, שהוביל אותם לפריצת דרך ולהישגים אליהם הם כיוונו (שאינם בהכרח הישגים במבחנים - אלא הצלחה בהענקת ערך מוסף לתלמידיהם). הם הובילו שינוי זה במציאות הבית ספרית של היום, עם כל ההגדרות המוכרות של תקנים, שעות ותהליכי הערכה סטנדרטיים. ההערכה שמנגנונים אלו מבטיחים גם לטפח את הזמישות של בית הספר ולתת לו יכולת להתמודד עם אתגר התמורות, מבוססת על אפיינים של המנגנונים ועל האופן שבו הם יוצרים הזדמנויות תכופות להתרחשות סנסורינג, פירוש ושינוי (מרכיבי הזמישות).

### יציאה החוצה והכנסת החוץ פנימה

בתיכון "מיתר" שבגני תקווה פועלת כיתת ותיקים שבה לומדים פנסיונרים, לעתים עם תלמידי בית הספר. בנוסף, תלמידי מדעי החברה מבצעים עבודת חקר סביב נושאים מוגדרים מראש ב"זירות" שונות בקהילה (למשל - עבודת חקר על מגדר). בתיכון "אמי" קנדי" שבעכו תלמידי כיתה ט' יוצאים יום שלם בשבוע להתמחות בארגונים שונים. בנוסף, הקים בית הספר מתחם לחברות הייטק (ובעיקר אדטק - טכנולוגיה חינוכית) בתוך בית הספר. תלמידים מתיכון "מיתרים" שבמיתר יוצאים במשך שלוש שנים למספר מסעות לאורך שביל ישראל. במסעות אלו הם פוגשים אנשים ומקומות שונים. בתיכון "גימנסיה הרצליה" שבתל אביב מפעילים אחת לשבוע שוק חברתי מוזל לקהילה, "משדכים" לתלמידים יזמים מנטורים, מארגנים תערוכות אומנות פתוחות לקהל, יוצאים כחלק מתהליכי אפיון של מוצרים טכנולוגיים ללמוד צרכים בקהילה, מביאים אנשי תרבות ורוח למפגשים עם התלמידים וחונכים תלמידים באפריקה בגידול אצות. בבית הספר היסודי "אלמוסתקבל" שבג'לג'וליה מפגישים תלמידים עם אישים מהקהילה שיכולים לתרום להם בהשגת יעדים אישיים. בתי הספר שבקהילת היזמות החברתית בחינוך מקיימים תוכניות שבהן תלמידים מתכננים ומפעילים יוזמות חברתיות, רובן מחוץ לבית הספר.

כל הדוגמאות שתוארו לעיל הן של תוכניות מתמשכות שבהן בתי הספר יוצרים "חיכוך" גדול עם עולמות חיצוניים לבית הספר. זהו איננו מאפיין ייחודי לבתי הספר שהשתתפו במעבדה, והוא מתרחש בבתי ספר נוספים רבים, אך במעבדה ניתן היה לראות עד כמה זהו מנגנון חשוב ומרכזי להתעדכנות בתי הספר. ל"חיכוך" כזה יש ערך חינוכי, אך מעבר לכך הוא מציע כמה יתרונות שעוזרים להתפתחות הזמישות הבית ספרית:

- **כשהעולם החיצוני משתנה התוכנית החינוכית משתנה:** כשתלמיד ב"אמי" עכו ייצא ליום ההתמחות שלו בשנת 2029, הוא יעשה זאת במציאות של 2029. כשתלמידה מתיכון "מיתר" תצא לחקור מגדר באותה שנה, היא תפגוש את מצב המגדר של אותה שנה. כשתלמידי תיכון "מיתרים" יסיירו במסגרת מסעותיהם בשביל ישראל, ידברו עם אנשי צבא ותושבים, הללו יספרו להם על הבעיות וההזדמנויות של אותו הזמן. תוכניות חינוכיות שבהן מתקיימים מפגשים עם אנשים, מקומות, ארגונים, טכנולוגיות ועוד (בין אם ביציאה אליהם ובין אם בהזמנתם אל בית הספר) הן תוכניות שמעצם הגדרתן ייצגו את הדינמיות של העולם ואת השינויים המתחוללים בו.

- **הזדמנויות ל"סנסורינג" ולכניסת ידע אל בית הספר:** המפגש של מורים ותלמידים עם אנשים ותהליכים חיצוניים לבית הספר, הביקור של אנשים שונים בבית הספר יוצרים הזדמנויות רבות לכניסה של ידע עדכני לבית הספר, ידע על תהליכים בממדים רבים של החיים (טכנולוגיה, חברה ועוד), שיכול להיות מתורגם

לשינויים בתכנים, ליצירה של הזדמנויות ולדרכי למידה חדשות ועוד. הידע הזה אינו מגיע כתוכניות לימודים או כספרי לימוד, אלא כסיפורים, כרעיונות וכרשמים שעולים במפגש, ולכן להנהלה ולצוות בית הספר יש תפקיד חשוב בהפיכת הסיפורים והרעיונות הללו לפעולות ולניסיונות. לדוגמה: מפגש עם יזם שמספר על האתגרים שאיתם התמודד ועל הדרך שבאמצעותה התמודד עשויים לגרום למורים להבין את חשיבותן של מיומנויות מסוימות לתלמידים; מפגש עם נציגים מתרבות אחרת יכול להביא לגבי להאיר על חוסר הידע ותשומת הלב למאפיינים של אותה תרבות.

## הלך רוח של חדשנות

חברי ההנהלה והצוות המוביל של תיכון גימנסיה הרצליה בתל אביב, בהובלת המנהל ד"ר זאב דגני, קשובים לרעיונות וחלומות של תלמידים ומורים (וגם הורים, שותפים או אנשים אחרים). כשמגיע אחד כזה - מנסים אותו. הנהלת בית הספר מתגייסת בכדי לחפש את ההזדמנויות והמשאבים שסייעו למימוש הרעיון ועוזרים לשפר אותו, זאת גם כשלפעמים יש ספקות לגבי איכות הרעיון. בדרך זו צמחו ועלו בבית הספר יוזמות רבות ומגוונות: מרצה מסמינר הקיבוצים שפתח בבית הספר תוכנית ייחודית לתלמידים שלא מצאו את עצמם במסגרות אחרות, בהם מקבלים תמיכה ומסגרת לתוכנית למידה עצמאית; מגמת הנדסה אזרחית שבונה את מוצריה בשירות הקהילה; הכנסת לימודי פילוסופיה לבית הספר; ניסוי הוראת מתמטיקה בדרך חדשנית (שלאחר שלא הצליח - בוטל); יוזמה להעברת חטיפי בריאות לפליטים סורים; חממה לגידול אצת הספירולינה והעברת הידע וחניכה של בתי ספר באפריקה בהקמת חממות דומות. זוהי רק רשימה חלקית של רעיונות שעלו מאנשים שונים והפכו לתוכניות ופעולות בבית הספר. במיוחד מושם דגש על רעיונות ובקשות של תלמידים. ההנחה מאחורי צורת פעולה זו היא שדורות חדשים של תלמידים מגיעים עם צרכים חדשים, ושהרעיונות והיוזמות שיגיעו מהם יבטאו צורך עדכני שנולד מחוויות החיים שלהם.

הדפוס של **מתן מקום, עידוד ותמיכה ביוזמות** של תלמידים, מורים, הורים ואחרים הוא אחד מדפוסי פעולה שניתן לכלול תחת העיקרון של "הלך רוח של חדשנות". הוא לא היחיד.

"הלך רוח של חדשנות" הנו ערך מנהיגותי וארגוני המכוון לחיפוש אקטיבי אחרי התחדשות, רעיונות ופתרונות חדשים. הכותרת הזו מהווה המשגה למספר שאלות משאלון הזמישות הבית ספרית, שהתגלו כפועלות כגורם אחד. בין היתר מתייחס "הלך רוח של חדשנות" לדפוסי הבאים:

- **ניסוי יוזמות ותוכניות חדשות, גם כשיש סיכוי שלא יצליחו:** באחד ממפגשי המעבדה התעורר דיון מעמיק סביב השאלה - האם חדשנות צריכה תמיד להיות בקונטקסט של בעיה, פער או צורך מוגדרים? או שיש מקום גם ל"חדשנות לשם חדשנות"? לניסוי דברים חדשים ויוזמות רק כדי להתחדש? אחת האמירות החשובות בדיון היתה שבכדי לעמוד באתגר התמורתיות הכרחי ליזום מדי פעם ניסיונות חדשים, גם כשהם לא נולדים אל מול צורך מוגדר. הניסיונות הללו (שעשויים גם לא להצליח) עשויים "לחשוף" צרכים סמויים או לגלות דרכים חדשות להשיג מטרות חינוכיות. בתיכון אמ"ת קנדי בעכו מובילה המנהלת, אתי צברי, פיתוח והטמעה של מספר תוכניות חדשות בכל שנה. בשנה אחת, למשל, החלו לפעול תוכנית התמחויות בקהילה של תלמידי כיתה ט', תוכנית אימון אישי וקבוצתי לתלמידי כיתה ז', תוכנית לימודים חדשה במתמטיקה המבוססת על למידה מכישלונות (ומקדימה את הסעיף הבא ברשימה...) והקמה של מתחם לסטארט-אפים. לא כל התוכניות הצליחו, לפחות לא מייד בתחילת הפעלתן.
- **גיבוי יוזמות ומוכנות לספוג כישלונות:** חדשנות מתקיימת לרוב במצב של אי ודאות, לפחות במידה חלקית. היא כרוכה בפעולה חדשה וברוב המקרים, בוודאי בהתחלה, יש סיכון גבוה לטעויות או לאי הצלחה. בית ספר שבו ההנהלה מחויבת ל"הלך רוח של חדשנות" יהיה מוכן לנסות יוזמות חדשות גם כשאין תמימות דעים לגבי סיכויי הצלחתן ותוך מוכנות לאפשרות שהן אכן לא יצליחו (בכלל, או בשלב ראשון). מנהל תיכון הגימנסיה הרצליה סיפר על שתי יוזמות שתמך בהן למרות שחשב שהן לא בהכרח נכונות או אינן בנויות כראוי - לימודי פילוסופיה בגישה חדשנית ושיטת לימוד חדשה במתמטיקה. אחת מהשתיים הפכה להצלחה מבחינה חינוכית והשנייה לא השיגה את מטרותיה ולבסוף בוטלה. פחות חשוב לתאר כאן את היוזמות עצמן, איזו הצליחה ואיזו לא - אלא להדגיש את מוכנות המנהל לנסות את שתיהן ולתת למורים גיבוי גם כשסבר שיתכן שהן לא מספיק טובות.

- **למידה מתמדת של גישות, כלים ומודלים:** בית ספר הפועל מתוך "הלך רוח של חדשנות" מקדיש חלק מזמן הצוות ללמידה של ידע חדש בפדגוגיה, להיכרות עם מה שעושים במקומות אחרים, לעבודה עם יועצים ומומחים ועוד.

- **שגרות חשיבה, תכנון ופיתוח:** הנהלה וצוות של בית ספר הפועלים מ"הלך רוח של חדשנות" כוללים באופן מתמיד הערכה של הצלחת התוכנית, ניטור של הישגים והשגת מטרות, איסוף נתונים וקיום פורומים מגוונים של חשיבה העוסקת בזיהוי צרכים, גיבוש פתרונות ועוד. דפוס זה נושק גם לגורם של עבודה מבוססת נתונים שתואר ב"קומת הבסיס" של יכולת ההשתנות.

## תרבות של יצירת שותפויות

אחד מעקרונות הפעולה שראינו במעבדה שבתי ספר המוכנים לשינוי משמעותי עושים הוא חיפוש קבוע של שותפויות. חלק מהדוגמאות לשותפויות תוארו בסעיף על "יציאה החוצה והכנסת הבחוך פנימה" (מרחב עבודה ליזמים בתוך בית הספר, שהתגלגל להיות שותפות עם חברת הבת של מט"ח Mindcet ליזמות טכנולוגית-חינוכית, תוכנית ההתמחויות, כיתת הוותיקים ועוד). שותפויות נוספות שבתי ספר מחפשים יכולות להיות עם מגוון של אנשים וגורמים:

- חיבור עם בתי ספר אחרים לפיתוח ולעבודה משותפת
- חיבור עם יזמים חינוכיים. לדוגמה: חיבור של הגימנסיה הרצליה עם מרצה ומנחה מסמינר הקיבוצים שהיה מעוניין ליזום תוכנית חינוכית אחרת עבור נוער בסיכון
- שותפות עם גורמים בקהילה או בסביבה. לדוגמה: איתור בעלי מקצוע שישימו כמנטורים לתלמידים עם יעד למידה אישי בביה"ס אלמוסתקבל בגילגוליה; חיבור עם ארגונים מארחים להתמחות של תלמידים באמ"ת עכו או לתהליך חקר סוציולוגי בתיכון מיתר בגני תקווה
- שותפות עם הורים
- שותפות עם ארגונים, עמותות או חברות
- כניסה לתוכניות של משרד החינוך או לקהילות בתי ספר. לדוגמה: קהילת היזמות החברתית בחינוך הערך הגדול של שותפויות ליצירת זמישות הוא בשלושה מובנים עיקריים:

א. השותף החיצוני מביא אתו ידע ונקודת מבט חדשה ושונה, לעתים יכול להיות מייצג של עולמות ידע מעודכנים ורלוונטיים ולהכניסם אל בית הספר.

ב. דיאלוג עם גוף חיצוני מחייב את צוות בית הספר להבין את נקודת המבט החיצונית, לנסח ולדייק את המטרות שלהם כך שיובנו גם לגורם חיצוני, לוודא שהתוכניות החדשות אכן משקפות את הערכים הבית ספריים.

ג. סוגים מסוימים של שותפויות (כגון הקהילה ליזמות חברתית בחינוך) מפתחים קהילות למידה ושיתוף רחבות יותר מבית הספר, באופן שמאפשר לצוות בית הספר למצוא מקום להשראה ולפיתוח מקצועי שלא היה מתממש בדרך אחרת.

הסיטואציה בה נוצרת שותפות ומתפתחת תוכנית המבטאת אותה היא סיטואציה בה קורה התהליך של סנסורינג, פירוש ועיבוד, וכשתוכניות יוצאות לפועל גם המימוש.

## איתגור וריענון צוות המורים

לחלק מהמנהלים שהשתתפו במעבדה הייתה גישה ייחודית לבחירת מורים חדשים - בכל פעם שהם ראינו מורים או שהתפנה אצלם מקום, הם נטו לחפש אנשים שיביאו לביה"ס ערך מוסף כלשהו: יביאו עמם גישה חדשה או שונה, יציגו רעיון חינוכי חדש או יחזיקו ביכולת ייחודית. מנהלים אלו שאלו את המורים המועמדים מה החלומות החינוכיים שלהם, מה הם עשו בעבר ואפילו מה התחביבים שלהם, מתוך הבנה שבמגוון ובשונות שאותו מורה מציע טמון הזרע לחידוש הבא של בית הספר ולהרחבת טווח המענים החינוכיים שהוא מציע. מנהלת אחת מקפידה "לחטוף" מורים יזמים המחפשים עבודה. בחלק מבתי הספר פועלת תוכנית החלוצ החינוכי, המכניסה אל בית הספר מורים צעירים ובעלי מעוף.

אחד המנגנונים או העקרונות שמסייעים לבית הספר להישאר גמיש ולהתחדש הוא **התחדשות צוות המורים**. הדוגמאות שתוארו בפסקה הקודמת מציגות דרך אחת מסוימת של התחדשות - שינוי של ממש בצוות המורים,

הכנסת מורים חדשים היכולים להציע לבית הספר רעיונות ואנרגיות חדשים. אולם זו לא הדרך היחידה לבצע ריענון שכזה, ולעתים היא אף מורכבת מאוד לביצוע מסיבות שונות. דרכים אחרות עשויות להיות:

- עידוד מורים לצאת ללימודים מתקדמים או הכשרות ייחודיות
- עידוד מורים להביא לידי ביטוי בבית הספר עולמות אחרים מחייהם (ניסיון קודם, ידע, תחביב וכד')
- עידוד מורים לקרוא, לבקר בבתי ספר אחרים, לחפש רעיונות חינוכיים
- עידוד מורים לקחת על עצמם אתגרים, יוזמות ופרויקטים, למנות מורים להיות אנשי קשר מול שותפים חיצוניים
- גיוס והכנסת מתנדבים להשתתף בתוכניות חינוכיות שונות של בית הספר
- הצבת מטרות שאפתניות ואתגרים בפני המורים וקריאה להם להציע או להשתתף בחיפוש, פיתוח וגיבוש דרכי פעולה

## משבצות זמן גמישות

כל בתי הספר במעבדה שניסו להתמודד עם אתגר התמורות ניסו לנהל את מערכת השעות בדרך מעט שונה וליצור מסגרות זמן בהן תהיה להנהלה ולצוות שליטה גבוהה יותר על התכנים:

- בתיכון בויאר בירושלים בנו את ה"תמנונים" - תוכנית לימודים בין תחומית במסגרתה מספר מקצועות (ומורים) נלמדים יחד בימי למידה שלמים. ה"תמנונים" הפכו למרחב זמן בו לבית הספר יש הכרח לפתח את התוכנית המתנהלת בו, ומכאן שגם שליטה גבוהה יותר באופן בו היא מתנהלת. במידה וצוות בית הספר מעוניין הוא יכול לעצב את הפעילות והתוכן של ימי ה"תמנון" אחרת - מתוך ראייה וחיידוד של מטרות הלמידה.
- בתיכון אמ"ת קנדי בעכו ישנן מספר מסגרות זמן שבית הספר יצר, בהן יום התמחויות, תוכנית אימון קבוצתי ואישי לתלמידי כתיב ועוד.
- בבית הספר אלמוסתקבל בג'לג'וליה בכל שבוע יש מפגש אימון קבוצתי לתלמידי ד'ו' במסגרת תוכנית "מסעות למידה", בה התלמידים מציבים יעדים ומונחים על ידי המורות לפעול להשגתם.
- בתיכון ברנקו וייס מיתרים, בחטיבת הביניים, איחדו את השעות של מקצועות מסוימים לימים שלמים, וכך איגמו את הוראתם לכדי תקופות קצרות יותר (למשל: תנ"ך יילמד ברצף שעות ארוך יותר לסמסטר או לשנה ולא מעט שעות הפרוסות לאורך השנים). בנוסף, ישנם נושאי על למקצועות מדעי הרוח, מדעי החברה וכו', כשהמורים של המקצועות השונים צריכים לכוון את למידתם לנושאי העל.
- בתיכון מיתרים בגני תקווה מפעילים תוכנית של "ימי הזרימה" - שהם ימים של עבודת חקר עצמאית סביב נושאים לבחירת התלמידים, בהנחיית המורים ממקצועות השפה.

כפי שניתן לראות בדוגמאות, משבצות הזמן הללו אינן ריקות מתוכן. הרעיון המרכזי מאחוריהן הוא לקיחת אחריות בית ספרית על ניהול הזמן והמערכת, באופן שמאפשר לבית הספר להתייחס אל הזמן כמשאב גמיש שניתן לכוון למטרות ותוכניות על פי הגדרת בית הספר. בתיכון בויאר יכולים המורים המפעילים את ה"תמנונים" להחליט לכוון את יום הלמידה בדרך אחרת, לעסוק בסוגיה אקטואלית וכו'; בתיכון מיתר בגני תקווה ניתן להשתמש ב"ימי הזרימה" בדרך אחרת, ליצור במקומם תוכנית חדשה. כשבית הספר מתחיל לנהל את זמן הלמידה באופן יותר גמיש, מפתח תוכניות ייחודיות הנובעות ממטרותיו ומצרכי התלמידים, נוצרת השראה לכך שזה אפשרי. בשנה הבאה עשויים ה"תמנונים", ימי הזרימה או ימי ההתמחות להיות מוחלפים בתוכנית אחרת - וההבנה של צוות בית הספר כי ניתן להשתמש בזמן בדרך שונה הופכת לכלי המסייע לזמינות הבית ספרית.



# שלוש הצעות מערכתיות לאתגר התמורתיות

חברת זו התמקדה עד כה בהצעת מנגנונים שסייעו לבתי ספר להתמודד עם אתגר התמורתיות, ולפתח זמישות ארגונית בתנאים ובאילוצים הקיימים של מערכת החינוך.

בפרק זה נבקש להרחיב מעט את היריעה ולהעלות מספר הצעות רחבות יותר במערכת החינוך שיוכלו לתרום ליכולתם של בתי ספר להיות גמישים וליכולתה של המערכת לנסות דברים חדשים ולפתח תוכניות ושירותים על פי זיהוי צרכים דינמי.

במערכת החינוך יש גורמים רבים ההופכים לאילוצים עבור בתי ספר - החל מבחינות הבגרות והמיצ"ב, תוכניות הלימודים, מבנה המקצועות, מערכת השעות והיקפי העבודה של המורים המבוססים על תקני מקצוע ועוד. עשויה להישמע טענה לפיה גורמים אלו מקשים על יכולתם של בתי הספר להתחדש ולהציע חינוך המותאם לצרכים המשתנים ובכדי להפוך את מערכת החינוך לזמישה ומסתגלת הכרחי להתחיל מעריכת שינויים משמעותיים בגורמים אלו. הגם שבהחלט יש מקום לבחון ולרענן סדיריות מערכתיות מעין אלו - הרי שבתי הספר במעבדה ועשרות בתי ספר אחרים הראו שגם במסגרת האילוצים הקיימים ניתן לפתח מענים חינוכיים איכותיים ורלוונטיים.

גם בהסתכלות מערכתית ניתן לחשוב על מנגנונים שייצרו מרחבי גמישות ויכולת של בתי הספר והמערכת בכללה לפתח מענים איכותיים ומהירים יחסית לצרכים וליצור אנרגיה מתמדת של התחדשות. ההצעות שלהלן אינן אקסקלוסיביות ובהחלט ניתן לחשוב על מנגנונים נוספים. הצעות אלו מופיעות פה כיוון שהן צמחו מתוך התנסויות ומודלים שהתקיימו במסגרת המעבדה.

## קהילות בתי ספר מפתחים

עוד קודם במסמך זה סופר על **קהילת היזמות החברתית בחינוך**. קהילה זו, שצמחה סביב התיכון הניסויי עין כרם, פיתחה מקצועית ותרמה להפצה רחבה של רעיון חינוכי מתפתח שככל הנראה נותן מענה חשוב לצרכים חינוכיים עדכניים. הקהילה קיימה כנסים, כתבה חומרים מקצועיים, יצרה למידה שיתופית ואף גיבשה סטנדרט ל-5 יחידות בגרות ביזמות חברתית שהפך לפורמלי על ידי משרד החינוך ומשמש בתי ספר רבים המעוניינים לפתוח מגמה דומה.

קהילת היזמות החברתית בחינוך מציעה מודל מעניין עבור מערכת החינוך - במקום להחזיק גוף שינסה במאמץ גדול לזהות צרכים חדשים ולהניע תהליך של ניסוח תוכניות חינוכיות, תוכניות לימודים, סטנדרטים למקצועות חדשים וכו' - למה לא לתת לקבוצות או קהילות של בתי ספר לעשות זאת? בדרך זו ניתן, כפי שקהילת היזמות החברתית בחינוך הראתה, לפתח ידע פדגוגי ברמה גבוהה בנושאים מסוימים ולבחון מאוד מהר האם הנושא מעניין או לא, נותן מענה לצורך אותנטי או לא: אם יהיו בתי ספר נוספים ש"יקפצו על העגלה", הרי שיתכן והקהילה זיהתה רעיון בעל ערך. בנוסף - בתי ספר לבדם עלולים להתקשות בפיתוח תוכניות לימוד באופן עצמאי לחלוטין. לא תמיד למורים יש את הידע המקצועי בתחומים חדשים, הידע בפיתוח תוכניות והפניות בכדי לפתח תוכנית חדשה מא' עד ת', אך מספר בתי ספר המתאגדים לקהילה יכולים גם לשתף ידע

וגם לאגם משאבים בכדי לעשות זאת. מוקדם יותר בחוברת הוצגה דוגמה של עדכון מקצוע הספרות. אם נבחן את מודל הקהילה - הרי שעשויה לקום קהילה של בתי ספר (או של מורים לספרות), שיאחדו כוחות בכדי לאסוף רעיונות חדשים, להתחבר עם מומחים (סופרים, חוקרים), לשתף בידע ואף לפתח יחד מענים איכותיים הרבה יותר מאשר היו יכולים לעשות זאת לבד. עם תוכנית איכותית ועמוקה הם היו יכולים גם לפנות אל משרד החינוך ולהציע גם מודל הערכה המתבסס על תוכניתם. מודל הקהילה יכול להציע במקרים מסוימים תשתית להתחדשות מהירה ואיכותית של תוכניות ורעיונות חינוכיים במערכת. תארו לכם קהילות בתי ספר שיפתחו, ישתפו ידע, יאגמו משאבים ויפיצו רעיונות בשלים שיעזרו למערכת החינוך ללמוד איך לעסוק בסוגיות כגון קיימות, בינה מלאכותית, גלוקליות ועוד סוגיות ומגמות משתנות בעולם ובישראל - מבלי שיהיה צורך בתהליך מורכב של תקנון תפקידי מטה חדשים שיטפלו בנושאים אלו.

במסגרת המעבדה קיבלה קהילת היזמות החברתית בחינוך מאגף מו"פ, ניסויים ויזמות משאב קטן מאוד - שעות תקן בודדות בלבד - ועל בסיס הפניות שמשאב זה יצר ניתן היה לרכז את פעילות הקהילה ולפתחה. התנסות זו מעידה על כך שהפעלה רחבה של מודל של קהילות עשויה להתקיים בעלות נמוכה למדי מבחינת משרד החינוך.

מודל של קהילות בתי ספר מסוג זה יכול לפעול כך:

- להוציא בתחילת השנה קול קורא לבתי ספר/יזמים חינוכיים המעוניינים להקים קהילה בנושא כלשהו
- לתת ליוזמי הקהילות משאב "seed" קטן שיתמוך בפעילות הקהילה
- לבחון האם במטה המשרד יש גורם המעוניין להיות בקשר עם הקהילה, מתעניין בתוצריה, יכול לתמוך בה מקצועית או רגולטורית וכו'
- לעקוב ולתעד את הפעילות של הקהילה
- ניתן להציע ליוזמי הקהילות מסגרות ללמידה שיתמכו בעשייתם (קהילה של יוזמי קהילות, או יעוץ והכוונה)
- לתמוך במידת האפשר במתן שעות השתלמות לנציגי בתי ספר המשתתפים בקהילות
- לבחון את היקפי הפעילות של קהילות כאלו ואם הן עומדות במספר קריטריונים (למשל היקף פעילות, מספר חברים וכד') להמשיך את פעילותן לשנה נוספת

## מסגרות חוץ בית ספריות משלימות

במערכת החינוך הישראלית קיים מודל מעניין מבחינת הפוטנציאל שהוא מציע לאתגר התמורתיות: תוכנית היום של מרכזי המחוננים. מרכזי המחוננים מציעים תוכנית אליה יוצאים תלמידים שאותרו לכך מבתי הספר ליום לימודים שלם בשבוע, מתוך הנחה שתלמידים שהוגדרו כמחוננים זקוקים למענה חינוכי נוסף על זה הניתן להם בבית הספר בו הם לומדים. במובן זה מרכז המחוננים, על אף שמנוהל בנפרד מבית הספר, מציע "שירות משלים" לבית הספר.

במסגרת מעבדת פדגוגיה מוטת עתיד פעל מודל מעניין נוסף - **מרחב עמית**. מרחב עמית הוקם בידי היזמים החינוכיים ד"ר טל קוחלי-חיילובסקי וארז לבקוביץ, ובתמיכה ושותפות של יחידת קמ"ה במכללת אורנים בניהולו של דני עובדי. מרחב עמית הוא תוכנית המתקיימת ליום לימודים אחד בכל שבוע ובה תלמידים לומדים על "הטוב שבאדם" - למידה על ערכים, השגת מטרות וביצוע פרויקטים, יצירת אמונה בעצמי, מיומנויות חברתיות ועוד. טווח הגילאים שהשתתף בשנתיים הראשונות של מרחב עמית נע בין כיתה ט' לגן חובה (קבוצה רב גילאית - בשנה הראשונה הטווח היה יותר לכיוון הבוגר ובשנה השנייה התרחב). חצי מהילדים יצאו באותו היום מבית הספר בו הם לומדים למרחב, וחציים היו ילדי חינוך ביתי.

במובן מסוים מציע מרחב עמית מודל הדומה במהותו לזה של מרכז המחוננים - אך לתלמידים שיש להם צורך אחר, צורך של התפתחות אישית, ביסוס תפיסת הערך העצמי והאמונה העצמית וקבלת כלים ערכיים וחברתיים.

אם נחשוב על מרכזי המחוננים ועל מרחב עמית כ"מודלים אחים" הנשענים על הרעיון של מרכז לימודי ייחודי המציע חוויה חינוכית ממוקצעת, העולה בעומקה ובתנאיה על מה שבית הספר יכול להציע, הרי שניתן לקחת את התבנית הזו לעשרות אפשרויות אחרות! מה עם מרכז לאומנים מוכשרים? ספורטאים מוכשרים? תלמידים שרוצים להתנסות לעומק בפיתוח הדמיון? טיפוח הרטוריקה? לצאת לטבע ולבנות מחנות ובתי עץ? לפגוש ילדים שאוהבים ספרים כמוהם, לקרוא, לדבר ולשחק עימם? לעסוק ביוגה ומיינדפולנס? להתנדב? להגיע למסגרת שעוזרת להם בקושי הייחודי שלהם? להתאמן בשיפור הקשב והריכוז?

עכשיו נסתכל על הרעיון הזה מנקודת המבט של המורה והמנהל: לא תמיד יכול בית הספר לתת מענה לכל צרכי תלמידיו או לפתח עשרות תוכניות ברמת המקצועיות והעומק שמקום המתמחה בכך מסוגל לו. מבנה מערכתי של "מרכזי יום" שכאלו יכול להיבנות ככלי המוצע למנהל עבור תלמידיו. הוא עשוי להחזיק ב"אוצרים" או במכסה בה יוכל להשתמש כדי להציע לתלמידים רבים מענים שיסייעו להם, על פי שיקול הדעת שלו ושל צוות המורים.

מנקודת המבט המערכתית מודל שכזה יכול לשמש כ"מדגרה" לרעיונות חינוכיים חדשים וכחלון כניסה של רעיונות חדשים למערכת: הקמתם והפעלתם, הגם שכרוכה בעלויות ובסיכון מסוים, יכולה להיות מהירה ולהתבסס על יזמים חינוכיים המעוניינים להוביל פעילות שכזו ועל אנשי מקצוע. בעיות וצרכים חדשים יכולים לקבל מענה ראשוני במרכזי יום שכאלו ובהמשך, במידה והמודל המקצועי יצליח, להיות מיושמים גם באופן רחב יותר.

## יזמים חופשיים

לתוכניות כגון "חותם", "החלוץ החינוכי", ומזווית אחרת - "חממו"פ", יש מכנה משותף: כולן תוכניות המנסות לתת מקום למורים בעלי חשיבה יזמית ושונה מקום לבוא לידי ביטוי, ולעתים גם לעזור להן למצוא מקום בו הם יוכלו לפעול, להשפיע ולשנות. אחת המנהלות של בתי הספר במעבדה התמחתה ב"לצוד" מורים יזמים שכאלו ותוכניות שמחברות אותם אליה ולבית הספר. בשיטה זו היא מצליחה להוביל התחדשות מתמדת בבית הספר: בכל פעם צוות חדש של מורים (או מורים בודדים) מגיעים עם רעיונות חדשים, מקבלים ממנה גיבוי ותמיכה ו"רצים".

אם נסתכל על כך מנקודת מבט מערכתית הרי שניתן להבין את הפוטנציאל העצום שמציעים מורים יזמים (או יזמים שרוצים להיות מורים) להתחדשות של בתי ספר. עם זאת לא תמיד לבית הספר יש את היכולת לקלוט אותם. המנגנון המוצע פה הוא ליצור סטטוס של "מורים יזמים" שיש להם האפשרות לבחור את בתי הספר בהם הם רוצים לעבוד (ויכול להיות גם שני בתי ספר), באופן שזה לא בא על חשבון התקנים הרגילים של בית הספר, או לחילופין לתת לבתי ספר מרווח גמיש להעסקת מורים יזמים שכאלו. הפעלה של מנגנון כזה תיתן אופק התקדמות למורים בעלי שאיפות יזמיות (שאינן בהכרח ניהוליות), תתרום לפיתוח מעמד המורה, תאפשר לבתי ספר לשמוע ולקלוט מורים עם רעיונות חדשים שמעניינים אותם, למורים היזמים היא תאפשר לבחור את בית הספר בו הם מעריכים שהם יוכלו לקדם דברים. במפגש בין מנהל בית הספר למורה היזם המנהל יחשוב האם הרעיון של המורה היזם מתאים לו ולבית הספר (וכך גם ייחשף באופן מתמיד לרעיונות של יזמים), והמורה היזם יעריך האם המנהל מציע את התנאים הנכונים למימוש הרעיון. מורים יזמים יכולים להציע ללמד ספרות ופיסיקה, לשלב שיטות טיפוליות בהוראה בכתה, לשיר את החומר וכל דבר אחר.

כמו המנגנונים הקודמים שהוצעו, גם מנגנון זה יכול לאפשר כניסה מהירה של רעיונות חדשים. מורה אחד מוכשר (אם כי היזמים הללו לא חייבים להיות רק מורים) יכול לעתים להעלות ולהביא למימוש רעיון חדש, המתבסס על צורך או הזדמנות שזיהה, מהר הרבה יותר ממערכת שלמה שמנסה להתעדכן. לצד זאת רעיונות אלו מקבלים שדה להתנסות ואף שכבה של בקרה - דרך המנהלים שתפקידם הוא לסנן את הרעיונות, לחנוך ולעקוב אחר היישום.



# מקורות ורשימת קריאה מומלצת

"פדגוגיה מוטת עתיד 2" (2019). נכתב ע"י היחידה לפדגוגיה מוטת עתיד, אגף מו"פ, ניסויים ויזמות, המינהל הפדגוגי, משרד החינוך: [http://meyda.education.gov.il/files/Nisuyim/pamabook2\\_1.pdf](http://meyda.education.gov.il/files/Nisuyim/pamabook2_1.pdf)

מניפסט האג'ייל (בעברית): <https://agilemanifesto.org/iso/he/manifesto.html>

אדיג'ס, יצחק (1991). "צמיחה והתחדשות בארגונים". הוצאת עטרת.

אטינגר, ליה (1999). "כיצד ניתן לחולל שינוי משמעותי ומתמשך בתרבות בית הספר?". חוברת "חינוך החשיבה", גליון 18. הוצאת מכון ברנקו וייס.

ברק מדינה, ערן (2012). "מדריך למנהל להעברת סקו"פ (סקר קוהרנטיות פנימית): אבחון התשתית הארגונית לשיפור ההוראה והלמידה". מכון אבני ראשה: <http://bit.ly/2paRi8n>

יחזקאלי, פנחס. "גמישות אסטרטגית - אג'ילות" (2014). מתוך האתר "ייצור ידע" של פנחס יחזקאלי:

<http://bit.ly/33lbiDZ>

לבני אדוה ובניה יפה (2013). "מה מניע את השינוי שלך? אסטרטגיות אפקטיביות לשינוי בית ספרי". מכון אבני ראשה: <http://bit.ly/2AZVnPq>

לוי, עמיר (2007). "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות". הוצאת רימונים

סנג'י, פיטר (1995). "הארגון הלומד". הוצאת מטר

פישר גל ומיכאלי ניר (עורכים, 2010). "שינוי ושיפור במערכות חינוך: אסופת מאמרים". הוצאת מכון אבני ראשה ומכון ברנקו וייס.

Retrieved from Youtube on October .Snowden, Dan (2010). The Cynefin Framework 11, 2019: <https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>

ACE - Allied Consultants Europe: (2010) "Organizational Agility: The New Normal" <https://www.space-consulting.eu/media/publications/ace-2010-agility-5mb.pdf>



# נספח: נוסח שאלון התמורתיות

השאלון המוצג להלן נועד להערכת מרכיבים המשפיעים על יכולת בית הספר להתמודד עם תמורתיות. השאלון מיועד לחברי צוות בית הספר.

השאלות המופיעות מנוסחות כהיגדים שיש להגדיר את מידת ההסכמה עימם. מידת ההסכמה מוגדרת בסיס סולם בין 1 (במידה נמוכה מאוד) ל- 5 (במידה רבה מאוד).

בנוסף מופיעים הממוצעים של כלל בתי הספר שהשתתפו במעבדה.

ממוצע של כלל הממלאים	שאלה
3.88	צוות בית הספר מתעדכן כל הזמן בידע חדש בתחומי הדעת, ההוראה והלמידה
4.10	בבית הספר מתקיימת כל הזמן חשיבה על רעיונות חדשים לשיפור תהליכי ההוראה, הלמידה והעבודה
3.66	צוות בית הספר משתף זה את זה באופן שיטתי ומתמיד בניסיונו ובפרקטיקות מיטביות
3.85	בבית הספר מנסים כל שנה יוזמות ותכניות חדשות, גם כשיש סיכון שהן לא יצלחו
3.62	הנהלת בית הספר מוכנה לקבל כישלונות
3.71	בבית הספר טעויות נתפסות כהזדמנות ללמידה
4.16	חדשנות היא ערך מוביל ומרכזי בבית הספר
3.39	רוב המורים בבית הספר מוכנים להשתתף בניסוי של תכניות ודרכי הוראה ולמידה חדשות
3.76	בית הספר פועל ליצירת שותפויות וקשרים חדשים עם גורמים חיצוניים
3.77	הנהלת בית הספר מציגה לצוות חזון ומטרות ברורים ומעוררי השראה, המאפשרים למורים לחשוב על רעיונות לדרכי פעולה שייטעו להשגת המטרות
4.13	מורי בית הספר מקבלים את החופש, האוטונומיה והגיבוי לנסות דרכי פעולה חדשות
3.98	כשמורים מציעים יוזמות הן נשקלות ברצינות ומקבלות הזדמנות לצאת לפועל
3.48	הנהלת בית הספר משתפת באופן קבוע את המורים באתגרים העומדים בפני בית הספר
3.44	הנהלת בית ספר פונה באופן שיטתי אל המורים בבקשה ליוזמות, רעיונות ופתרונות חדשים
3.42	יוזמות של תלמידים והורים מתקבלות בבית הספר בברכה, נשקלות ברצינות ומקבלות הזדמנות לצאת לפועל
2.92	הנהלת בית הספר פונה אל תלמידים והורים בבקשה ליוזמות ורעיונות
3.54	התקשורת בין ההנהלה והמורים מאופיינת בפתיחות וברמת אמון גבוהה
4.02	התקשורת בקרב צוות המורים מאופיינת בפתיחות וברמת אמון גבוהה
3.19	הנהלת בית הספר מתייעצת באופן קבוע עם המורים לגבי דרכי פעולה ופיתוח תכניות

ממוצע של כלל הממלאים	שאלה
4.17	בקרוב מורי בית הספר יש אנשים יצירתיים רבים המעלים רעיונות ופתרונות לקידום תהליכי ההוראה והלמידה
3.73	בבית הספר מתקיימים שיתופי פעולה רבים בצוות המורים לשם פיתוח תכניות וחשיבה על רעיונות
3.58	בבית הספר מתקיים מעקב מתמיד אחרי תוצאות והישגי התלמידים ונערכת השוואה לנתוני עבר באופן המאפשר לראות מגמות ושינויים
3.08	בבית הספר מתקיים מעקב מתמיד אחרי ממדים כגון מוטיבציה ושביעות רצון של תלמידים, ונערכת השוואה לנתוני עבר באופן המאפשר לזהות מגמות ושינויים
3.93	הנהלת בית הספר עסוקה בחשיבה על "הדבר הבא"
3.74	צוות בית הספר לומד ונחשף באופן קבוע לרעיונות, מודלים ותכניות חדשניות בחינוך
2.18	מורי בית הספר יוצאים לסיורים וביקורים בבתי ספר אחרים
3.74	הנהלת בית הספר מציבה מטרות מאתגרות הדורשות מהמורים להתפתח וללמוד דרכי פעולה חדשות בכדי להשיגן
3.52	בבית הספר מעריכים באופן מתמיד את אפקטיביות התכניות החינוכיות ובוחנים כיצד לשפרן
2.93	מורים יוצאים ללמידה מחוץ לבית הספר ולאחר מכן מתווכים את הידע שרכשו לחברי צוות נוספים

בשלוש השנים האחרונות, עד כמה בית הספר:

ממוצע כלל הממלאים	שאלה
4.43	ניסה והפעיל תכניות לימוד חדשניות
3.74	נמצא במגמה של שיפור במוטיבציה של תלמידיו ללמוד
3.67	נמצא במגמה של עלייה בשביעות הרצון של הורי התלמידים מבית הספר
1.51	"קפא על שמריו" ולא הצליח להתחדש
3.53	נמצא במגמה של שיפור ברמת ההישגים והביצועים של התלמידים
3.86	נמצא במגמת שיפור בהקניית מיומנויות חשיבה ולמידה לתלמידים
3.74	תלמידי בית הספר מפגינים יותר ויותר ערכים ומודעות חברתית

אילו מהגורמים הבאים, להערכתך, משפיע על ההתנהלות ותהליכי העבודה בבית הספר במידה הרבה ביותר? ציין את הגורם הכי משפיע ואת השני בחשיבותו (התוצאות המוצגות הן אחוז המורים בכלל בתי הספר שדירגו את הגורם במקום הראשון):

1. תוכניות הלימודים של משרד החינוך, מבחני המיצ"ב והבגרות (3%)
2. הצרכים והמוטיבציה של התלמידים (8.1%)
3. הסכמי ההעסקה של המורים (אופק חדש, עוז לתמורה) (2%)
4. המאפיינים הכלכליים והתרבותיים של הקהילה שבתוכה בית הספר פועל (3%)
5. הרמה המקצועית, המוטיבציה והאיכויות של צוות המורים (28.3%)
6. רמת האמון, שיתוף הפעולה ותהליכי הלמידה המתקיימים בבית הספר, בצוות ובין המורים להנהלה (13.1%)
7. החזון והמנהיגות של מנהלת בית הספר (34.3%)
8. מטרות ותוכניות שנקבעו בידי הנהלת בית הספר ולאוצרות (8.1%)