

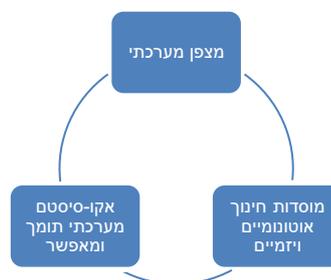
10. ארגון חינוך מוטה עתיד

10.1 תפישת ארגון חינוך מוטה עתיד

המציאות החברתית, הטכנולוגית, הכלכלית, הסביבתית והפוליטית, אשר מקנה תוכן ומשמעות דינמיים למטרות החינוך, משתנה בקצב מואץ. שינוי מואץ זה מחייב ארגוני חינוך להתאים עצמם באופן מתמיד למציאות המשתנה כדי לספק חינוך רלוונטי. המונח ארגוני חינוך מתייחס לארגוני חינוך, האחראים על מוסדות חינוך ברמות ובהיבטים מגוונים, החל ממערכת החינוך כולה, דרך גופי מטה במשרד החינוך כגון מינהל החמ"ד, המשך במחוזות משרד החינוך, רשתות חינוך, אגפי חינוך ברשויות המקומיות ועוד. ארגון חינוך מוטה עתיד הוא ארגון זמיש המסתגל באופן מתמיד, אפקטיבי ויעיל למציאות המשתנה כדי להמשיך ולספק חינוך רלוונטי.

אחת הדרכים בה יכולים ארגוני חינוך להפוך להיות זמישים, כדי להתמודד בהצלחה עם אתגרי המציאות המשתנה, היא לעבור מגישת הארגון ההיררכי לגישת הארגון כמערכת מורכבת מסתגלת (Complex Adaptive System (CAS)).¹ תהליך זה כולל זיהוי שינויים במציאות על ידי גורמי שטח רבים בארגון והזרמת מידע במעלה ההיררכיה הארגונית למוקדי קבלת ההחלטות. אלו מבצעים תהליכי חשיבה מורכבים, מקבלים החלטות, מורידים הנחיות ליישומן במורד שרשרת ההיררכיה הארגונית ומפקחים על ביצוען. הארגון ההיררכי מכונה גם "ארגון האיק" שכן האופן בו נעשים הדברים בכל רבדי הארגון נקבע על ידי ההנהלה לפרטי פרטים ומוטמע בתהליכים מורכבים בקרב כל יחידות ועובדי הארגון.² תהליכי זרימת המידע וקבלת ההחלטות הארוכים, האיטיים והמורכבים של הארגון ההיררכי פוגמים ביכולתו להסתגל ולהתאים עצמו למציאות המשתנה.

ארגון החינוך הזמיש, הפועל כמערכת מורכבת מסתגלת, מציע אופן התנהלות שונה, המאפשר התאמה מהירה ואפקטיבית יותר לאתגרי והזדמנויות המציאות המשתנה. ארגון חינוך מוטה עתיד הוא ארגון זמיש המבוסס על פרדיגמה הכוללת שלושה מרכיבים עיקריים: מצפן מערכתי, מוסדות חינוך מוטי עתיד אוטונומיים ויזמיים, ואקו-סיסטם מערכתי תומך ומאפשר (איור 4).



¹ הסגל א. (2012) ארגונים כמערכות מורכבות מסתגלות .

<https://sites.google.com/site/vanola/blog/rgwnymkrkwtmwrkbwtmstglwtcomplexadaptivesystems>

² בריאן מ. קרני אייזק גץ (2013) חופש בע"מ, ידיעות.

מרכיב המצפן המערכתי המוסכם הברור והשקוף מאפשר התמקדות של כל הגורמים בארגון להשגת יעדי הארגון. מרכיב מוסדות החינוך יזמיים ואוטונומיים מאפשר למוסדות החינוך לזהות אתגרים והזדמנויות במציאות המשתנה להתאים עצמם למציאות המשתנה על ידי פיתוח ויישום מתמידים של יוזמות חינוכיות תואמות המצפן המערכתי. מרכיב האקו-סיסטם הארגוני תומך ומאפשר מספק למוסדות החינוך מעטפת תומכת ומאפשרת לפעולה יזמית ועצמאית להשגת יעדי המצפן המערכתי. קיום מסה קריטית של מוסדות חינוך המסוגלים להתאים עצמם למציאות המשתנה בארגון החינוך מאפשר לו להפוך לארגון חינוך מוטה עתיד המסוגל להתאים עצמו למציאות המשתנה באופן אפקטיבי ויעיל ובנוסף, להגביר באופן משמעותי את היקף הפיתוח הפדגוגי והארגוני שלו.

ליישום תפישת ארגון חינוך מוטה עתיד בארגוני חינוך יש מספר תועלות עיקריות הן עבור הארגון והן עבור הגורמים והפרטים הפועלים בו. התועלת הראשונה ברמת הארגון היא הגברת הזמינות הארגונית והיכולת של הארגון להתאים עצמו למציאות המשתנה. התועלת השנייה, גם היא ברמה הארגונית, היא מיצוי רחב ומיטבי של משאבי כלל הגורמים בארגון כדי להשיג את יעדי המדיניות שקבע הארגון. התועלת השלישית היא הגברת שביעות רצון של הגורמים והפרטים בארגון הנובעת מיכולתם לפעול בצורה יזמית כדי לממש את יכולותיהם ולהגשים את שאיפותיהם וחלומותיהם.

10.2 המצפן המערכתי

מרכיב המצפן המערכתי של הארגון הזמיש מוגדר ומנוהל על ידי הנהלת הארגון. הוא כולל עקרונות ויעדי מדיניות הממקדים ומכוונים את פעילות יחידות הארגון ומוסדות החינוך להתאמה עצמאית וייחודית למציאות המשתנה. הארגון הזמיש מכונה גם "ארגון הלמה" שכן ההנהלה מגדירה את יעדי מדיניות מערכתיים (הלמה) ומאפשרת ליחידות הארגון לבחור בעצמם את הדרכים בהן ישיגו יעדים אלו (האיך).³ אפקטיביות המצפן המערכתי תלויה בהיותו ברור, מוסכם ומונגש לכלל הגורמים בארגון.

בארגון חינוך מוטה עתיד אחד ממרכיבי המצפן המערכתי הוא תפישת פמ"ע 2030 המטמיעה בתוכה מרכיבי מסגרת הלמידה של פרויקט חינוך 2030 של ה-OECD. מצפן מערכתי זה גמיש בשני היבטים: ראשית, הוא מאפשר ליחידות הארגון ולמוסדות החינוך ליישם אותו בדרכים מגוונות המתאימות לצרכים ולמאפיינים הייחודיים של כל אחד מהם. שנית הוא מאפשר יישום משתנה לאורך זמן אל מול האתגרים וההזדמנויות הנגזרים מהמגמות. מצפן פמ"ע 2030 מנוהל ומעודכן בעצמו באופן עיתי, על ידי יחידת הפמ"ע באגף מו"פ של משרד החינוך, בהתאם להתפתחות המגמות הכלליות והחינוכיות, כדי לשמר ולשפר את הרלוונטיות שלו.

³ בריאן מ. קרני אייזק גץ (2013) חופש בע"מ, ידיעות.

10.3 אקו-סיסטם מערכתי תומך ומאפשר

בנוסף למצפן המערכתי, על הנהלת ארגון החינוך מוטה העתיד להקים ולנהל אקו-סיסטם מערכתי התומך ומאפשר את הפעולה היזמית, השיתופית והאוטונומית של מוסדות החינוך מוטי העתיד. אקו-סיסטם זה כולל רכיבים כגון מדיניות, תוכניות לימודים, הון אנושי, תשתיות פיזיות וטכנולוגיות, תרבות ארגונית, שירותים שונים, ומשאבים ותקציב (איור 5).



איור 5 - רכיבי אקו-סיסטם של ארגון חינוך מוטה עתיד

להלן תיאור קצר של רכיבי האקו-סיסטם של ארגון חינוך מוטה עתיד:

- מדיניות – רכיב המדיניות כולל הגדרה פורמלית וניהול המצפן המערכתי של פמ"ע 2030 על ידי הנהלת מוטה ארגון החינוך, השקעה ביצירת מודעות ועמדה חיובית של כלל הגורמים בארגון למצפן המערכתי באמצעות הודעות, כנסים, ימי עיון, והנגשת מידע מקוונת, מתן אוטונומיה למוסדות החינוך, והפחתת רגולציה והסרת חסמים כדי לאפשר את פעילותם היזמית.
- תוכניות לימודים – רכיב תוכניות הלימודים כולל הגדרת עקרונות לעיצוב תוכניות לימודים, בכל הרמות, התואמות את המצפן המערכתי פמ"ע 2030, גיבוש תבניות לעיצוב תוכניות לימודיות, יחידות הוראה, יוזמות חינוכיות ומערכי שיעור לפי עקרונות אלו, מיפוי תאימות תוכניות הלימודים הקיימות למצפן המערכתי, ועיצוב מחדש של תוכניות הלימודים הפרטניות אותן נדרשים מוסדות החינוך ליישם.
- הון אנושי – רכיב ההון האנושי כולל שילוב פמ"ע 2030 בהכשרות הבסיסיות ובפיתוח המקצועי של אנשי החינוך לסוגיהם: מורים וגננות, מנהלי מוסדות חינוך, מפקחים, מפמ"רים, אנשי מטה ועוד. לשם כך יש לעדכן את תוכניות ההכשרה והפיתוח המקצועי הן בהקשר של לימוד תכני פמ"ע 2030 עצמם והן בהקשר של לימוד כלל תחומי הדעת ברוח עקרונות פמ"ע 2030. בנוסף, נדרשת יצירת מאגר של

מורי מורים ומדריכים כדי לקיים הכשרות בסיסיות ופיתוח מקצועי בנושאי פמ"ע 2030 באופן מערכתי רחב היקף.

- תשתיות פיזיות וטכנולוגיות – רכיב זה כולל בניית מרחבי למידה תומכי פמ"ע 2030 במוסדות חינוך כפי שמתבצע בפרויקט M21⁴ ובניית מוסדות חינוך חדשים תומכי פמ"ע 2030 כדוגמת פרויקט בתי ספר עתידיים. בנוסף, נדרשת פעילות משותפת עם גופי הטכנולוגיה במשרד החינוך ותעשיית ה-EdTec לפיתוח ויישום של מאגר כלים טכנולוגיים תומכי פמ"ע 2030 במערכת החינוך.

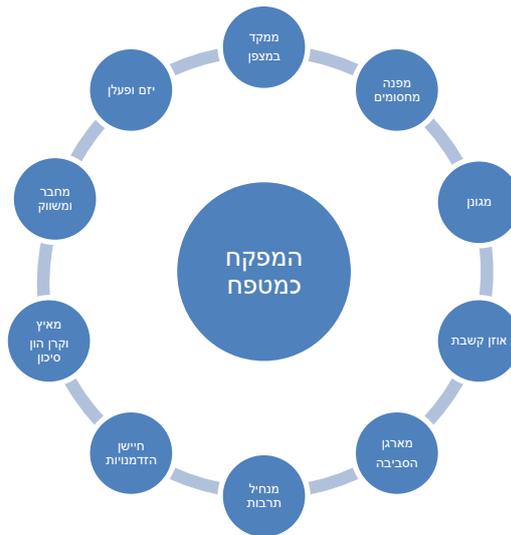
- תרבות – רכיב זה כולל היבטים תרבותיים, תפישתיים ותודעתיים התומכים ביישום תפישת פמ"ע 2030 ביחידות הארגון ובמוסדות החינוך שבאחריותו. היבטים אלו כוללים את אימוץ התפישה שמוסדות חינוך אוטונומיים ויזמיים הם מנוע השינוי של ארגוני החינוך, מתן לגיטימציה למגוון והתאמה ביישום פמ"ע 2030 במוסדות חינוך בהתאם לייחודיות שלהם, עידוד ולגיטימציה לחיבורים ושיתופי פעולה של מוסדות חינוך עם סביבתם, עידוד חשיבת עתיד וזמישות ארגונית כדרכים להסתגלות מתמדת למציאות המשתנה, מעבר מתרבות של פיקוח על מוסדות חינוך לתרבות של טיפוח ויצירת מאפשרים לפעילותם היזמית.

- שירותים – רכיב זה כולל מערך שירותים ארגוני העומד לרשות מוסדות החינוך לצורך פיתוח ויישום יוזמות חינוכיות. מערך זה כולל שירותי מידע וידע ארגוניים בתחומי פמ"ע 2030⁵, תמונת מצב עדכנית של מגמות⁶, מאגרי דוגמאות ליוזמות חינוכיות ופרקטיקות למידה, פרקטיקות הוראה והערכה תומכות פמ"ע 2030. בנוסף, נדרשים שירותי הדרכה עבור מוסדות החינוך בתחום פמ"ע 2030 שיספקו על ידי מערך הפסגות ועל ידי צוותי הדרכה מרכזיים של הארגון. צוותי הדרכה אלו יספקו שירותי ליווי למוסדות החינוך המטמיעים את תפישת מוסדות חינוך מוטי עתיד. גורם משמעותי, המהווה חלק מהאקו-סיסטם של מוסדות חינוך מוטי עתיד, הוא המפקח, שבארגון חינוך מוטה עתיד יהפוך למטפח אשר המאפשר ותומך ביוזמות והחלומות של מוסדות החינוך מוטי העתיד במגוון דרכים (איור 6). המפקח כמטפח יסייע למוסדות החינוך להתמקד במצפן המערכתי, יסייע להם בהסרת מחסומי רגולציה, יגונן על קידום היוזמות מפני אילוצי המערכת, יהווה אוזן קשבת דיסקרטית עבור מנהלי המוסדות, יסייע בארגון הסביבה החיצונית למוסד כדי לתמוך ביוזמה המוסדית, ינחיל את תרבות הפמ"ע במוסדות החינוך שבאחריותו, יסרוק ויאתר הזדמנויות במערכת החינוך הרלוונטיות למוסדות החינוך שלו, יסייע בהשגת מימון להשקעה ביוזמות, יסייע בחיבור בין מוסדות החינוך שבאחריותו ובינם לבין גורמים נוספים, ישווק את היוזמות של מוסדות החינוך שלו למערכת ובאופן כללי יהיה יזם ופעלן ביחסים ובממשקים עם מפקחים אחרים ועם מוסדות החינוך שבאחריותו.

⁴ [משרד החינוך, פדגוגיה מוטת עתיד 2, מגמות עקרוניות השלכות ויישומים \(2019\) נספח 7, עמ' 402](#)

⁵ [אתר אגף מו"פ ניסויים ומגמות – ערכת הדרכה לפדגוגיה מוטת עתיד](#)

⁶ [אתר אגף מו"פ ניסויים ומגמות – מפת מגמות העתיד](#)



איור 6 – תפקידי המפקח כמטפח בארגון חינוך מוטה עתיד

- תקציב ומשאבים - רכיב זה מתמקד בתקציב ומשאבי כוח האדם הנדרשים כדי לתמוך בשאר רכיבי האקו-סיסטם החל מהעיצוב מחדש של תוכניות לימודים ופיתוח ההון האנושי, דרך ההשקעה בתשתיות הפיזיות והטכנולוגיות וכלה בבניית מערך השירותים.

10.4 מוסד חינוך מוטה עתיד

בלב ליבו של ארגון חינוך מוטה עתיד נמצאים מוסדות החינוך מוטי עתיד המהווים את מנוע השינוי המרכזי של הארגון בהתמודדות שלו עם ההתאמה למציאות המשתנה. מוסדות החינוך הנמצאים במגע מתמיד עם השטח הם לעיתים קרובות הראשונים לחוש את השינויים במציאות. האוטונומיה הניתנת למוסדות החינוך להגיב באופן עצמאי ומהיר לשינויים, ללא צורך להזרים את המידע להנהלת הארגון ולקבל הנחיות, מאפשרת לארגון החינוך כולו להסתגל באופן מהיר ויעיל למציאות המשתנה. קיום של מסה קריטית של מוסדות חינוך מוטי עתיד המסתגלים באופן אפקטיבי ויעיל למציאות המשתנה ובהלימה ליעדי המצפן המערכתי של פמ"ע 2030 הוא הביטוי המרכזי של יכולת ההתאמה למציאות המשתנה של ארגון חינוך מוטה עתיד. כדי לאפשר זאת על ארגון החינוך מוטה העתיד לספק מרחב תמרון אוטונומי למוסדות החינוך כדי שיוכלו להפוך למוסדות חינוך מוטי עתיד.

מוסד חינוך מוטה עתיד הוא מוסד חינוך פעיל, אוטונומי ויזמי המתאים עצמו למציאות המשתנה על ידי עיצוב עתיד רצוי הממוקד בהשגת יעדי המצפן המערכתי של פמ"ע 2030. מוסד חינוך מוטה עתיד עוסק גם בפיתוח פדגוגי ולא רק בלמידה והוראה. עיצוב העתיד הרצוי מתבצע על ידי פיתוח ויישום מתמידים של יוזמות חינוכיות ומערכי שיעור תואמי תפישת פמ"ע 2030. מוסד החינוך מוטה העתיד עושה שימוש בכלי מודל הבשלות למוסד

מוטה עתיד⁷ לאבחון עצמי של רמת בשלותו ביישום תפישת פמ"ע 2030 ולתכנון צעדי ההתקדמות שלו ביישום התפישה (איור 7). מודל הבשלות מאפשר לבחון את רמת הבשלות של יישום עקרונות הפמ"ע בכל אחד מתשעת ממדי שדה הפעולה החינוכי. כל צעד התקדמות שהוגדר מתורגם לתכנון יוזמה חינוכית ספציפית באמצעות כלי מסמך יוזמה חינוכית תואמת פמ"ע⁸.



10.5 פרויקט יישום תפישת ארגון חינוך מוטה עתיד

תפישת ארגון חינוך מוטה עתיד היא תפישה מערכתית המיועדת ליישום על ידי ארגוני חינוך גדולים האחראים על מוסדות חינוך רבים כגון מחוזות, מנהלים ואגפים במשרד החינוך, אגפי חינוך ברשויות המקומיות, רשתות חינוך ומערכת החינוך בכללותה. יישום תפישת ארגון חינוך מוטה עתיד בארגוני חינוך צריכה להתנהל על פי המוטו היישומי של תפישת פמ"ע 2030 "קחו ועשו זאת לשלכם". כלומר, קחו אחריות כארגון על הובלת היישום ויישמו את התפישה באופן המתאים למאפיינים הייחודיים של הארגון. בנוסף, על הארגון לנהל את היישום התפישה כפרויקט סדור כדי להצליח ליישם את התפישה בהיקף נרחב ובזמן סביר. הכלי להתנעת פרויקט היישום הוא מסמך ייזום ליישום תפישת ארגון חינוך מוטה עתיד (נספח 1) המגדיר היעדים, התכולה, התשתיות, המימוש והעלות של פרויקט היישום. כלי נוסף לקידום וניטור פרויקט היישום הוא מודל הבשלות לארגון חינוך מוטה עתיד (נספח 2) המאפשר לבחון את רמת הבשלות הנוכחית ולתכנן את צעדי ההתקדמות העתידיים של היישום המצפן המערכתי, יישום רכיבי האקו-סיסטם המערכתי והיקף היישום של תפישת מוסד חינוך מוטה עתיד במוסדות החינוך שבאחריות הארגון (איור 7).

⁷ [משרד החינוך, פדגוגיה מוסת עתיד 2, מגמות עקרונות השלכות ויישומים \(2019\) נספח 4, עמ' 358](#)

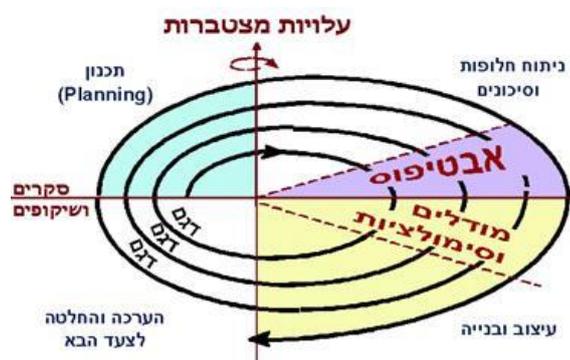
⁸ [משרד החינוך, פדגוגיה מוסת עתיד 2, מגמות עקרונות השלכות ויישומים \(2019\) נספח 5, עמ' 378](#)

מיושם	מיושם מערכתית	מיושם מערכתית ומתועד	מיושם חלקית מתועד	מיושם חלקית לא מתועד	לא מיושם	מודל בשלות לארגון חינוך מוטה עתיד
מיושם מערכתית מתועד, מבוקר ומנוהל לשיפור	מתועד ומבוקר		עתידי	←	נוכחי	מצפן מערכתי פמ"ע
				← עתידי	נוכחי	היקף מוסדות חינוך מוטי עתיד
				← עתידי	נוכחי	מדיניות
						תוכניות לימודים
				← עתידי	נוכחי	הון אנושי
						תשתיות פיזיות וטכנולוגיות
						תרבות
				← עתידי	נוכחי	שירותים
				← עתידי	נוכחי	תקציב ומשאבים

איור 8 - מודל בשלות לארגון חינוך מוטה עתיד

על ארגון חינוך מוטה העתיד לאמץ פורמלית את המצפן המערכתי של פמ"ע 2030, לייצר תוכנית סדורה ומדורגת להקמת האקו-סיסטם הארגוני התומך ומאפשר וליישום מדורג של תפישת מוסד חינוך מוטה עתיד במוסדות החינוך שבאחריותו. על הארגון להקים, כחלק מהאקו-סיסטם הארגוני, שני צוותי פעולה שיובילו את מהלך היישום. הצוות האחד הוא צוות מוביל שתפקידו להוביל את פרויקט היישום ולהקים ולנהל את האקו-סיסטם הארגוני הנדרש. צוות זה ירכב מבעלי התפקידים הרלוונטיים העוסקים בשוטף במרכיבי האקו-סיסטם הארגוני. הצוות השני הוא צוות הדרכה והטמעה שתפקידו להדריך את אנשי הארגון בתחום הפמ"ע וללוות את יישום הפמ"ע במוסדות החינוך בארגון. צוות זה ירכב מאנשי ההדרכה והפיתוח מקצועי שבארגון. על הארגון להקצות את המשאבים והתקציבים הנדרשים, כחלק מהאקו-סיסטם, כדי לאפשר את התקדמות פרויקט היישום.

פרויקט יישום תפישת ארגון חינוך מוטה עתיד בארגונים יתקדם באופן מדורג באמצעות סבבי יישום שנתיים או דו-שנתיים (איור 9). בכל סבב יקבעו יעדי ביניים ליישום בהתייחס לתכני היישום ולהיקף היישום. תכני היישום מתייחסים למרכיבי המצפן המערכתי והאקו-סיסטם צפויים להשתנות ולהתפתח לאורך זמן ולכן נדרש מאמץ מתמיד כדי להטמיע את השינויים והשיפורים בהם בארגון. היקף היישום מתייחס בעיקר לכמות מוסדות החינוך שהפכו להיות מוסדות חינוך מוטי עתיד. ריבוי מוסדות חינוך ידרוש מאמץ מתמשך והדרגתי להרחבת מספר מוסדות החינוך מוטי העתיד בארגון ולכן בכל סבב יוגדר יעד ביניים של מספר מוסדות חינוך שיהפכו להיות מוסדות חינוך מוטי עתיד.



איור 9 - יישום בסבבים של תפישת ארגון חינוך מוטה עתיד

10.6. מנהיגות ניהולית חינוכית

היבט זה מתייחס למאפייני המנהיגות והערכים הארגוניים הנדרשים כדי להוביל תהליכי שינוי, שיפור וחדשנות בכל ההיבטים הפדגוגיים והארגוניים של שדה הפעולה החינוכי. מנהיגות ניהולית חינוכית להובלת שינוי נדרשת מכל בעלי העניין ובכל הרמות של מערכת החינוך החל ממורים ומנהלים, דרך מפקחים אגפי חינוך ברשויות, מנהלי מחוזות, אנשי מטה במשרד החינוך והנהלת המשרד.

כאשר מתמקדים במנהיגות חינוכית להובלת שינוי במציאות משתנה ניתן להתייחס למספר מאפיינים של מנהיגות זו המסייעים לה להתמודד עם אתגר הובלת שינוי במציאות משתנה.⁹ מנהיגות חינוכית להובלת שינוי המציאות משתנה היא מנהיגות חושבת עתיד¹⁰ הנערכת מבעוד מועד לאתגרי המציאות המשתנה על ידי ניטור המגמות עתידיות, בוחנת תרחישים אפשריים עתידים, מעצבת עתיד רצוי וישים לאורם, ומגדירה כבר בהווה תוכנית פעולה להשגתו. ביטוי אחר למנהיגות של הובלת חינוך במציאות משתנה הוא המנהיגות זמישה¹¹ המעצבת ארגון חינוכי זריז וגמיש המנטר באופן שוטף את השינויים במציאות ומסוגל להגיב אליהם באופן מהיר

⁹ Responsive School Systems, OECD, 2018. Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/education/responsive-school-systems_9789264306707-en

¹⁰ עופר מורגנשטרן (2012) הטמעת חשיבת עתיד בארגון, ERP.ORG.IL

¹¹ עופר מורגנשטרן (2017) מערכת חינוך בעלת יכולת הסתגלות למציאות המשתנה, מגזין השפעה 1, אגף מו"פ יוזמות וניסויים, משרד החינוך

ואפקטיבי. מאפיין נוסף של מנהיגות להובלת שינוי במציאות משתנה הוא מנהיגות של הובלת שינויים ברי קיימא¹² המעצבת את השינוי ואת הארגון באופן שהשינוי מוטמע בארגון באופן בר קיימא כלומר לאורך זמן באופן עמיד לשינוי בנסיבות. הובלת שינוי חינוכי במציאות משתנה דורשת גם מנהיגות מעוררת השראה¹³ המשמשת מודל להשראה בתוך הארגון ומחוצה לו, רואה בכל בעל עניין מקור השראה ומקבל השראה פוטנציאלית, ופועלת כדי שהארגון יעורר ויקבל השראה בכל היבטי פעילותו הפדגוגיים והארגוניים כדרך להתמודד עם אתגרי המציאות המשתנה. התמודדות עם מציאות משתנה דורשת מנהיגות משתפת היודעת לרתום את כלל בעלי העניין בארגון ומחוצה לו לעיצוב ויישום שינויים (הורים, קהילה, מערכת השכלה גבוהה, גורמי שוק העבודה והצבא ועוד).

¹² [עופר מורגנשטרן \(2017\) להטביע חותם – מנהיגות בית ספרית בת קיימא, מגזין השפעה 8, אגף מו"פ יוזמות וניסויים, משרד החינוך](#)

¹³ [עופר מורגנשטרן \(2017\) קווים לדמותו של בית ספר מעורר השראה, מגזין השפעה 7, אגף מו"פ יוזמות וניסויים, משרד החינוך](#)

