

# חינוך 2030

## מפת דרכים לחינוך ולמידה בישראל

מיכל שלם ועו"ד מיכל לבנטל אנדרסון



מייסדי הקבינט הציבורי לחינוך ויוזמי התכנית:  
תא"ל (במיל) רם שמואלי ואבי קמינסקי  
נובמבר 2020

נובמבר 2020  
חשוון, תשפ"א

## חינוך 2030 מפת דרכים לחינוך ולמידה בישראל

### תוכן עניינים

3	פתח דבר
5	1. הקבינט הציבורי לחינוך - שעת רצון לחינוך
6	2. מתודולוגיה ותשתית מושגית
8	3. משבר הקורונה כהזדמנות
	א. משבר הקורונה - מבט גלובלי
	ב. משבר הקורונה בארץ - הזדמנות
12	4. אתגרי מערכת החינוך הישראלית
	א. הישגי ילדי ישראל בתחומי היסוד הרחק מאחור
	ב. פערי מיומנויות גדולים בין העשירונים, השכבות והמגזרים
	ג. ההשקעה עלתה התפוקה ירדה
	ד. פגיעה בפיריון וצמיחה
	ה. משבר האמון
	ו. השקעה נמוכה בגיל הרך
	ז. נורות אדומות
19	5. מה נעשה עד כה ?
	א. תמונת מצב בארץ - סקירת הרפורמות עד כה
	ב. תמונת מצב בעולם
	ג. מבט השוואתי- ישראל והעולם
26	6. תכנית העשור
	א. תפקיד החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי
	ב. רצף חינוכי - אין ילד.ה של בוקר וילד.ה של אחר הצהריים
	ג. מיפוי שחקנים
	ד. ערכי ליבה של התכנית
	ה. האתגר
	ו. חזון
	ז. המטרות
	ח. מפת הדרכים
	ט. תכנית העשור - אבני יסוד 2030
35	7. תכנית החומש - אבני יסוד והמלצות מדיניות 2025
	א. לומדים ללמוד
	ב. מנהיגי.ות חינוך
	ג. הזדמנות לכל ילד.ה

- ד. תעסוקה עתידית  
ה. למידה ויצירתיות  
ו. אקוסיסטם תומך למידה
- 58 8. אסטרטגית צמיחה – המלצות מדיניות 2020-21  
א. עצמאות למנהלי.ות בתי ספר והעצמת מעמד מנהיגי.ות חינוך  
ב. תכנית חירום לאומית לסגירת פערים דיגיטליים ולמידה מקוונת  
ג. 585  
ד. מודלים חדשניים ללמידה וחינוך היברידיים  
ה. מיקוד ברווחה האישית (Wellbeing) של התלמידים  
ו. הקמת מועצה לאומית לחינוך
- 68 9. מדדים להצלחה  
69 10. סוף דבר  
71 שלמי תודות

## פתח דבר

לנוכח האתגרים במערכת החינוך בישראל, משבר הקורונה והשיבוש שנוצר בעקבותיו, לראשונה חברו יחד בעלי עניין מרכזיים בתחום החינוך מתוך מטרה ליצור מרחב לשיפור מערכת הלמידה בישראל. זוהי שעת רצון וחלון הזדמנויות היסטורי לשינוי.

התכנית גובשה במשך כשנה עם שותפים רבים, במטרה לספק מענה לאתגרים הגדולים המונחים לפתחה של מערכת החינוך במדינת ישראל שאף התעצמו כתוצאה ממשבר הקורונה, ומתוך הבנה שחינוך הוא נדבך מרכזי בביצור החוסן של מדינת ישראל.

תכנית "חינוך 2030" נועדה להביא לקפיצת מדרגה של מערכת החינוך והלמידה במדינת ישראל ולהפוך אותה למערכת למידה איכותית בה התלמיד במרכז. התכנית עונה על הצורך בניסוח ובהטמעת מצפן מערכתי, אשר ישמש את המערכת והלומדים בה כמפת דרכים לעתיד טוב יותר ברמת החברה ולרווחה אישית ברמת הפרט. המצפן מתייחס ל-3 רבדים: **חברה** - חברה טובה, מעגל זהות ואתוס משותף; **כלכלה** - הכנה לשוק התעסוקה; **לומד** - פיתוח כישורים ויכולות.

התכנית מתבססת על זיהוי שישה עוגנים מרכזיים בהם יש להשקיע בעשור הקרוב ואת דרכי הפעולה המרכזיות בכל אחד מהם על מנת לממש את הפוטנציאל האדיר של התלמידים בישראל ולשנות את הפרדיגמה:

1. **לומדים ללמוד** - מעבר ממערכת מבוססת הוראה והקניית ידע למערכת מבוססת למידה בה התלמיד במרכז והמורה הוא מנהיג למידה, מנטור ומאמן. מערכת זו כוללת למידה מותאמת אישית המבוססת על אבחון וגרף התקדמות אישי, פיתוח כישורים ומיומנויות, פיתוח לומד בעל יכולת למידה עצמאית והתאמת הפדגוגיה למאה ה-21 ולטכנולוגיה. התכנית מציעה מודל למידה היברידי ששם דגש על הרווחה האישית-ריגשית של התלמיד. הבלמידה הפרונטלית, הסינכרונית וה-סינכרונית. רצף למידה בין החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי בדגש על פיתוח מיומנויות, עבודה קבוצתית, חיברות, שיח זהות וערכים. שינוי בדרכי ההערכה וצמצום משמעותי במספר בחינות הבגרות וסיומן בסוף כיתה י"א, מעבר לבחינות פנימיות בית ספריות ועבודות חקר שיוכרו ע"י המל"ג. כתוצאה מצמצום הבחינות הפיכת שנת י"ב לשנת פיתוח אישי ותרומה לקהילה והרחבה משמעותית של שנת י"ג.
2. **מנהיגי.ות החינוך** - מעבר למערכת המאפשרת **עצמאות וגמישות ניהולית, פדגוגית ותקציבית** לרשויות, למנהיגי.ות החינוך, לבתי הספר ולמערכת הלמידה על פי מודל הרמזור. הרחבת שער הכניסה למשרות ניהול והוראה, שינוי מסלולי ההכשרה ושיפור מעמדם של מנהיגי.ות החינוך.
3. **הזדמנות לכל ילדה** - שינוי **משוואת ההזדמנויות** עבור ילדי ישראל. תכנית לאומית לאבחון ולמיפוי התלמידים בכניסה לבית הספר ועל בסיסה בניית תכנית למידה מותאמת אישית לכל ילדה, פיתוח מיומנות הנטוורקינג (רישות) והרחבת ההון החברתי של הלומדים, לצד תכנית לאומית לסגירת פערים דיגיטליים והבטחת הזכות לגישה למחשבים ולאיינטרנט כזכות יסוד של כל תלמידה. מערך הדרכות להורים, לצוותי ההוראה ולילדים לצמצום פערי אוריינות דיגיטלית. מתן דגש על לימוד שפות, בראש

- ובראשונה השפה העברית, כמומנות מרכזית להשתלבות בשוק התעסוקה ומוביליות חברתית. השקעה בנוער נושר ונוער בסיכון.
4. **תעסוקה עתידית** - הכרה של המערכת במחויבותה להכין את הבוגר. ת. לשוק התעסוקה העתידי והכשרת מנהיגי החינוך לכך בדגש על פיתוח מיומנויות. פיתוח כרטיס מיומנויות לכל התלמידים שילווה אותם לאורך החיים כולל בצבא, באקדמיה ובשוק העבודה. יצירת דיאלוג בין מערכת החינוך, התעשייה וגורמי ההכשרה על מנת לצמצם את הפער בין דרישות שוק התעסוקה לבין הכישרים, המיומנויות והידע של בוגרי מערכת החינוך. עדכון תכנית הלימודים וגיבוש קוריקולום טכנולוגי מעודכן.
5. **למידה ויצירתיות** - פיתוח סביבות למידה חדשניות בבית הספר, במרחב הפתוח, בקהילה, בתעשייה ועוד, שימוש במשאבים מבנים/אנשים/אתרים לימודיים בסביבת הלומדים. עיצוב חווית הלמידה באמצעות התנסות, עשייה וחשיפה לסביבה הגלוקלית של הלומדים. פיתוח יכולות הלומד כסוכן שינוי עצמאי. תכנון בתי הספר העתידיים בהתאמה לפדגוגיה ולצרכים של המאה ה-21.
6. **אקוסיסטם ("מערכת גומלין") תומך למידה** - חינוך זה "העסק" של כולם ולכן יש לשים דגש על הרווחה האישית של הלומד. ת. (wellbeing) ופיתוח ההון החברתי שלו. בבסיס מערכת החינוך והלמידה. מעבר למערכת מבוזרת בה הלומד. ת. במרכז וסביבו מערכת קשרים ואקוסיסטם תומך ומגוון. הלמידה יכולה להתרחש באופן מבוזר ובמקומות שונים, בכיתה, בבית ובקהילה. השחקנים השונים באקוסיסטם הם חלק ממסע הלמידה של הלומד. ת. לאורך החיים. כולם לומדים ומלמדים. הכרה בחינוך כמנוע צמיחה וכמרכיב מרכזי בחוסנה של מדינת ישראל ובהתאמה לכך התכנית מציעה הקמת מועצה לאומית לחינוך.

התכנית גובשה ונכתבה על ידי מיכל שלם ועו"ד מיכל לבנטל אנדרסון מחברת Think Creative ביוזמת מייסדי הקבינט הציבורי לחינוך תא"ל(מיל) רם שמואלי ואבי קמינסקי וכוללת מפת דרכים לשינוי מערכת החינוך והלמידה והפיכתה לאקוסיסטם מוביל בה הלומד והלמידה במרכז, מתווה להטמעת המצפן החינוכי בטווח המידי 2020-2021, הבינוני (חומש) והארוך (עשור) והצעות מעשיות ליישום. התכנית תונח על שולחנם של השרים הרלוונטים, אנשי משרד החינוך, ראשי הרשויות וכלל השותפים באקוסיסטם החינוכי.

במהלך הכנת התכנית פגשנו שותפים ושחקנים רבים באקוסיסטם החינוכי ששיתפו וחלקו איתנו ידע, תובנות והשקפות. ברצוננו להודות לכל אחד. ת. מכם. ן על תרומתו לתכנית. אנו מאמינות כי תכנית הנסמכת על יצירה משותפת בה לוקחים חלק כלל השותפים באקוסיסטם, תואמת את המציאות בצורה טובה יותר ומשכך סופה להתממש.

## 1. הקבינט הציבורי לחינוך – שעת רצון לחינוך

הקבינט הציבורי לחינוך הינו קואליציה וולונטרית של גורמי החינוך, האיגודים, המשק והחברה בישראל, אשר נוסדה כדי להציב את החינוך והלמידה בישראל בקדמת הבמה אל מול אתגרי העתיד.

מטרת הקבינט הינה לבנות **יחדיו** חזון ולשרטט מפת דרכים מקרו-עתידיה לפעולתה של מערכת הלמידה במדינת ישראל והפיכתה לאקוסיסטם מוביל בו הלמידה והאדם במרכז. על מנת להביא לשיפור משמעותי ובר קיימא נדרש תכנון ארוך טווח.

שינוי אמיתי מחייב שותפות של כלל בעלי העניין. הקבינט שמכנס תחתיו את השחקנים השונים באקוסיסטם החינוכי במדינת ישראל, רואה עצמו כפלטפורמה מאפשרת ליצירת שיתופי פעולה ושיח בין השחקנים השונים, ובינם ובין משרד החינוך והדרג הנבחר, וככזה שותף מרכזי בהובלת מערכת הלמידה בישראל.



שעת רצון לחינוך

קואליציה וולונטרית של מרבית השחקנים באקוסיסטם החינוכי שמטרתה ליצור מרחב לשינוי של מערכת החינוך והלמידה בישראל

## 2. מתודולוגיה ותשתית מושגית

התכנית האסטרטגית לחינוך בישראל, אותה יזם הקבינט הציבורי לחינוך, נכתבה במהלך החודשים ינואר – ספטמבר 2020. כתיבת התכנית החלה סביב האתגרים הבוערים בחינוך וחוסר ההלימה ההולך וגדל בין בוגרי מערכת החינוך בישראל לצרכי שוק העבודה. המתווה הראשוני שגובש והוצג בפברואר 2020 קיבל מפנה סביב מגיפת הקורונה העולמית, אשר האיצה את הצורך במציאת פתרונות לאתגרי החינוך העיקריים ודחפה אותם לקדמת הבמה. המתודולוגיה שנבחרה על ידי כותבות התכנית, מיכל שלם ועו"ד מיכל לבנטל אנדרסון, שמה דגש על ישימות ומימוש, אשר מקבלים משנה תוקף לאור לקחי העבר והרפורמות הרבות שנכתבו ויושמו באופן חלקי, אם בכלל.

מתודולוגית כתיבת התכנית מתבססת על:

1. סקירת עבודות קיימות בארץ ובחו"ל – מערכת החינוך בישראל אינה פועלת בוואקום, ולכן התבצעה למידה מהצלחות וכישלונות הן בארץ והן בעולם לצד סקירת עבודות שכבר נעשו על מנת לבנות מפה עדכנית ממנה נגזרו תובנות רלוונטיות.
2. מיפוי השחקנים – התבוננות על אתגרי מערכת החינוך מנקודות מבט שונות ומתוך רצון ליצירת תכנית שהיא פרי שיתוף ידע ויצירה של גורמים רבים רלוונטיים (Co-creation).
3. מפגשים עם אנשי מקצוע מעולם החינוך, אנשי שטח, מובילי דעה, אנשי אקדמיה בכירים מעולם החינוך לרבות מה OECD ומאוניברסיטת הרווארד ואוניברסיטאות בינ"ל מובילות נוספות. נערכו ראיונות עומק, סיורים, מפגשים ושולחנות עגולים עם עשרות מומחים מהמובילים בארץ, דרג מקצועי במשרד החינוך, המשרד להשכלה גבוהה ומשרדים נוספים, אנשי מקצוע מעולם החינוך, התעשייה, המגזר הפרטי והציבורי, פילנתרופיה ושחקנים רלוונטיים באקוסיסטם החינוכי.
4. ניתוח טרנדים (זרמים) בלמידה – נבחנו הטרנדים והמגמות העתידיות על מנת לבנות שפה חדשה ומותאמת הנותנת מענה לצרכי המאה ה-21 ולאתגרים העתידיים.
5. גיבוש תובנות, מפת דרכים ודגשים – גיבוש תובנות ומפת דרכים לטווח קצר (לביצוע מיידי), טווח בינוני (חומש) וטווח ארוך (עשור).

התכנית נכתבה בראיה הוליסטית של מערכת החינוך והלמידה כולל בהיבט המגזרי ולפיכך ההסתכלות היא רוחבית לצד שימת דגש על הפערים, ועל ההתאמות הנדרשות בשל כך.

**תשתית מושגית – מתוך הבנה ששפה יוצרת מציאות ושינוי דורש יצירת שפה<sup>1</sup> חדשה להלן תשתית מושגית שהוטמעה בעבודה:**

תהליך של התנסות, פיתוח, רכישת והרחבת ידע, הבנה, כישורים ומיומנויות מנהלים. ות, מורים. ות, צוותי הוראה, גננות, צוותי החינוך הבלתי פורמלי 5 ימי לימודים 8 שעות ביום 5 בגרויות : עברית, אנגלית, מתמטיקה, מקצוע מדעי ומקצוע ממדעי הרוח העברת היום השישי לאחריות החינוך הבלתי פורמלי, דגש על חינוך ערכי, זהות ופיתוח מיומנויות וכישורים החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי מהווים רצף אחד משלים לאורך כל שעות היממה, במסגרות השונות. הרצף נותן מענה הוליסטי לצרכי הלומד. ת. עברית, אנגלית, מתמטיקה, חשיבה מיחשובית

**למידה**



**מנהיגי חינוך**



**585**



**שישי ערכי**



**אין ילד. ה של  
בוקר וילד. ה של  
אחר הצהריים**



**שפות יסוד**



<sup>1</sup>שפה במונח הרחב הכולל שפה מדוברת והתרבות החובקת אותה.



### 3. משבר הקורונה כהזדמנות

#### א. משבר הקורונה – מבט גלובלי

מאז פרוץ משבר הקורונה בעולם כ - 1.5 מיליארד תלמידים. ות ברחבי העולם נשלחו הביתה ללמוד מרחוק<sup>2</sup>. מערכות החינוך פוגשות בשיבוש המהותי והמעניין ביותר שחוו מעולם. חלק גדול משיטות הלימוד שהיו נהוגות עד היום, יהפכו ללא רלוונטיות. לומדים, הורים ומורים יצטרכו לשלב ידניים ולבחון מהי הדרך האופטימלית להמשך למידה. העולם מתמודד היום עם השאלה אם וכיצד למנף את השיבוש של למידה מרחוק ולהפוך אותו לשינוי בר קיימא.

המאמץ העיקרי במדינות השונות הינו הניסיון להבטחת רצף הלמידה והמשכה, לרוב באמצעות הרחבת התשתית הטכנולוגית והאמצעים לחינוך מרחוק. מרביתן משתמשות באינטרנט ומספקות פלטפורמות מקוונות להמשך למידה<sup>3</sup>. נוסף על כך, מדינות רבות מעודדות מורים ומנהלי בתי ספר להשתמש ביישומים לתמיכה בתקשורת עם הלומדים וההורים, כמו גם בהעברת שיעורים ישירים בפלטפורמות הדיגיטליות, או באמצעות הקלטה מראש ושידור מקוון (MOOC). השיעורים מועברים גם דרך הטלוויזיה ומדיות אחרות<sup>4</sup>. האפליקציות (יישומונים) הפכו לדרך הנגישה ביותר לשמירה על תקשורת בין מורים לתלמידים<sup>5</sup>.

על אף השוני בין המדינות, משבר הקורונה מציף אתגרים רבים דומים עמם הן מתמודדות :

1. **הרחבת פערים בשל חוסר הנגישות ללמידה מקוונת** – חוסר נגישות ללמידה מקוונת במקומות רבים בעולם כתוצאה מעוני, מחסור בחשמל, בתשתיות דיגיטליות ובתקשורת אינטרנטית מרחיב את הפערים. במהלך המשבר המדינות פעלו בדרכים שונות ע"מ להתגבר על כך, למשל:

**סין** מספקת מחשבים לסטודנטים ממשפחות בעלות הכנסה נמוכה ומציעה חבילות נתונים ניידיים ונותנת סובסידיות תקשורת לסטודנטים. **בצרפת** נעשה מאמץ להשאל מכשירים ולספק משימות מודפסות ל -5% מהלומדים להם אין גישה לאינטרנט או למחשבים. כדי להקל על השיבוש, מדינת **איחוד האמירויות הערביות** הקימה קו חם למורים ולתלמידים לצורך תמיכה טכנית אם ייתקלו בקשיים. **בפורטוגל**, לצורך התמודדות עם העובדה שלא לכל התלמידים תהיה גישה לאינטרנט בבית, הממשלה הציעה שיתוף פעולה עם שירותי הדואר כדי להעביר דפי עבודה שיבוצעו בבית.

2. **אתגרי למידה איכותית** – הטכנולוגיה ככל הנראה תאפשר למידה מרחוק, אבל לא תפתור את אתגרי הלמידה של רבים מהלומדים. בהעדר כלים ללמידה עצמית, חלק

<sup>2</sup> COVID-19's staggering impact on global education

<https://www.weforum.org/agenda/2020/03/infographic-covid19-coronavirus-impact-global-education-health-schools/>

<sup>3</sup> כך למשל בארגנטינה, קרואטיה, סין, קפריסין, מצרים, צרפת, יוון, איטליה, יפן, מקסיקו, פורטוגל, רפובליקת קוריאה, ערב הסעודית, איחוד האמירויות ואיחוד מדינות. ראו

Gwang-Chol Chang and Satoko Yano (March 2020) How are countries addressing the Covid-19 challenges in education? A snapshot of policy measures, retrieved from GEM monitoring report <https://gemreportunesco.wordpress.com/> and also [www.weforum.org/agenda](https://www.weforum.org/agenda)

<sup>4</sup> למשל, ארגנטינה, קרואטיה, סין, קוסטה ריקה, צרפת, הרפובליקה האסלאמית של איראן, הרפובליקה של קוריאה, מקסיקו, רואנדה, ערב הסעודית, סנגל, ספרד, פרו, תאילנד, וייטנאם.

<sup>5</sup> למשל, קוסטה ריקה, הרפובליקה האסלאמית של איראן ותאילנד.

מהתלמידים מאבדים קשב ומוטיבציה. על מנת להתמודד עם האתגר יש לפתח יכולות של יצירת מחויבות (engagement) ואיזון בין לימוד באמצעות ספרי לימוד ללימוד שמבוסס כולו על הדיגיטל.

3. **הערכת תלמידים ומבחנים** - המשבר הציף ביתר שאת את הצורך בחשיבה מחודשת ומותאמת בנושא הערכת תלמידים. ישנם בתי ספר בעולם שהחליטו לבטל לחלוטין את כל המבחנים בשנה"ל האחרונה, לדוגמה, מספר מדינות בארצות הברית.

4. **הכשרת מורים** - הכשרת מורים והערכתם, ורישוי מורים חדשים מתעכבים. נוסף לכך, במדינות רבות עולה צורך בהכשרה ייעודית ובסגירת פערים דיגיטליים בקרב מורים ומנהלים. **צ'ילה**, לדוגמה החלה להשתמש בוובינרים להדרכת מורים לצורך סגירת הפערים הדיגיטליים.

5. **תפקידים של השחקנים השונים באקוסיסטם החינוכי** - המשבר משנה את התפקידים הקלאסיים של השחקנים באקוסיסטם החינוכי בראשם - תלמידה, הורה, מורה. אבל לא רק שלהם. למשל, גם לגבי תפקיד המפקחים נדרשת חשיבה מחודשת.

6. **הכנת התלמידים לעולם התעסוקה** - עולם התעסוקה כפי שהכרנו משתנה מהיסוד, וכך גם האופן בו נדרש להכין את הלומדים לשוק העבודה.

7. **תלמידים ונוער בסיכון** - נדרש מענה לתלמידים הפגיעים ביותר, תלמידים הסובלים מאלימות ומעוני ולנוער בסיכון. חשוב לשים לב שהמענה שניתן הוא מענה רחב שכולל יצירת מסגרות אלטרנטיביות במקומות הנדרשים. המשבר הציף ברמה העולמית את הצורך במתן ביטחון תזונתי והצורך בארוחה חמה ומזינה לילדים מעוטי יכולת, שלולא המשבר וסגירת בתי הספר היו מקבלים אותה שם.

8. **העדר מסגרות לילדים עם צרכים מיוחדים** - מרבית המדינות התמודדו עם הקושי בהשגרת מסגרות פועלות לילדים עם צרכים מיוחדים. **בצרפת, יפן ודרום קוריאה** השאירו את בתי הספר לילדים עם צרכים מיוחדים פתוחים, על מנת לשמר מסגרת ושגרה ולסייע להורים.

9. **תפקיד ההורים** - היות שהכיתה נכנסה הביתה, ההורים חזרו וקיבלו תפקיד בתהליך הלמידה נוסף לעומס המטלות עמם הם מתמודדים בשגרה. הורים רבים ברחבי העולם מצאו עצמם ללא יכולת לסייע בעיקר בפריפריה החברתית והגיאוגרפית. נדרשת חשיבה על מוכנות הורית והכשרות הורים. במספר ארצות החלו בהדרכת ההורים באופן מקוון כדי לשמר את רצף הלמידה - דוגמת **סין, איטליה, ספרד וגואטמלה**.

10. **ריחוק חברתי וחיברות** - חיברות חיוני ללמידה ולהתפתחות. מרבית ילדי העולם נאלצו להישאר מסוגרים בבית. הריחוק החברתי והבידוד הציפו סוגיות הקשורות לרווחת התלמידה (wellbeing). אפליקציות תקשורת מקוונות (למשל, WhatsApp) מסייעות לקיום תקשורת בין מורים לתלמידים וכן בקרב התלמידים במדינות רבות ונותנות בכך

מענה מסויים. שיעורים מקוונים אינטראקטיביים מספקים גם הם הזדמנויות לאינטראקציה חברתית, אף אם ממרחק. במדינות רבות, כמו **סין**, **יפן**, **ספרד** ו**ארצות הברית**, ניתן סיוע פסיכולוגי למי מהתלמידים שזקוק לו, כולל מוקד 24 שעות ומעקב אחר שיחות כדי להימנע מתחושת הבדידות.

**אתגרי הקורונה** יכולים להוות הזדמנות וזרז לשינוי מערכת הלמידה ולהתאמתה לצרכים העתידיים. מערכת היברידית מותאמת אישית ודיפרנציאלית לצרכי כל תלמידה, אשר נשענת על טכנולוגיות מתקדמות, וכן פרסונליזציה ודיפרנציאציה יסייעו לצמצם פערים. זוהי הזדמנות היסטורית לנסות, "להיכשל", לתקן, ולהמשיך.

### **ב. משבר הקורונה בארץ – הזדמנות**

גם בארץ משבר הקורונה מהווה הזדמנות להאיץ תהליכים וזרז לשינוי הפרדיגמות של מערכת החינוך. זוהי שעת רצון שבה נפתח חלון הזדמנויות אמיתי לשינוי ול**מעבר ממערכת מבוססת הוראה והקניה למערכת מבוססת למידה**. נפתחה ההזדמנות להטמעה מהירה של טכנולוגיות, של פדגוגיה חדשנית ושל מנגנוני ניהול מתקדמים. במציאות שנוצרה השינויים הללו נדרשים על מנת להשאיר את מערכת החינוך רלוונטית.

המשבר הנוכחי הוכיח, כי למערכת החינוך בכלל ולמנהיגי החינוך בפרט חוסן ויכולת תפקוד בזמן משבר. הלמידה מרחוק אליה נזרקה מערכת החינוך ביום אחד, העבירה לקדמת הבמה את מנהיגי החינוך – המנהלים, המורים, הגננות, המדריכים וכל שאר תומכי הלמידה. ללא ההתגייסות וההובלה שלהם היינו נשארים עוד הרבה מאחור.

גם ההורים חזרו וקיבלו תפקיד משמעותי באקוסיסטם החינוכי. הלמידה המקוונת הפכה אותם לשותפים ולתומכי למידה וביחד עם הילדים הם נאלצו לצמצם פערים.

תוך שבועות ספורים הוקמו זירות דיגיטליות, פותחו תכנים הן ברמת המשרד והן ברמת בתי הספר, הרשויות ומערכות החינוך הבלתי פורמלי. נסגרו פערים שבאופן רגיל היה לוקח שנות דור למלאם. היתה האצה של שימוש בטכנולוגיות מקוונות ומקום לעצמאות ויצירתיות ברמת המנהלים, המורים ובתי הספר. את אלו צריך להמשיך לעודד ואף להעצים. צריך לחבק את השינוי שנוצר ולקחת אותו צעד נוסף קדימה. בכל תכנית עתידית צריך לשים דגש על מתן עצמאות וגמישות ניהולית ופדגוגית למנהלים ולבתי הספר והרשתות. לכך לא נדרשת תוספת תקציבית אלא גמישות חשיבתית והפחתה ברגולציות של משרד החינוך.

לצד זה הובהר כי למידה מרחוק איננה יכולה להיות העתק-הדבק של למידה פרונטלית ללמידה מקוונת. נדרשת חשיבה מחודשת על התכנים, פדגוגיה ועל דרכי הלמידה. יש פער גדול במיומנויות הדיגיטליות בקרב מנהיגי הלמידה, ויש לקדם פלטפורמות של שיתוף ידע וקהילות עמיתים על מנת לסגור את הפערים.

נוסף לכך, כדי שהתלמידים יוכלו להפיק את המיטב ולקחת אחריות על הלמידה, מערכת החינוך נדרשת לצייד אותם בסל מיומנויות וכישורים נדרשים.

בה בעת המשבר הדגיש כי מסגרות החינוך הפורמליות והבלתי פורמליות תורמות תרומה משמעותית לרווחה האישית – חברתית של התלמידים בהיותן המקום המרכזי לטיפול הכישורים הבין אישיים, להתמודדות עם סיטואציות חברתיות ולהקניית ערכים. הקשר האישי בין מנהיגי החינוך לתלמידים נעשה אף הוא חשוב יותר ונעשו מאמצים רבים לשמר אותו גם באופן המקוון ואף להעצימו.

העצמאות ש"נכפתה" על המנהלים ועל בתי הספר היוותה כר פורה ליוזמות חינוכיות ויצירה פדגוגית שהיטיבו עם התלמידים.

בכל תכנית עתידית צריך לשים דגש על ביזור סמכויות לרשויות המקומיות ומתן עצמאות וגמישות ניהולית ופדגוגית למנהלים, לבתי הספר ולרשתות. לכך לא נדרשת תוספת תקציבית אלא גמישות חשיבתית והפחתה ברגולציות של משרד החינוך.

לצד ההזדמנויות הגדולות שנוצרו, משבר הקורונה הציף גם את הסיכונים והפערים במערכת ברמת מנהיגי החינוך, ההורים והתלמידים. על מנת לוודא שאף ילד לא נשאר מאחור ולכולם סיכוי למוביליות חברתית ותעסוקתית בעתיד, יש לשים דגש בכל תכנית על סגירת פערי התשתיות, הדרכת הורים, פערי השפה, הפערים הדיגיטליים בפריפריה הגיאוגרפית, החברתית ובמגזר הערבי והחרדי.

ההבנה כי המשבר יכול לשמש הזדמנות לבניה והתחדשות של המערכת והאקוסיסטם החינוכי לצד השקעה בפערים שהציף, תוביל להזנקת החינוך שנות דור קדימה.

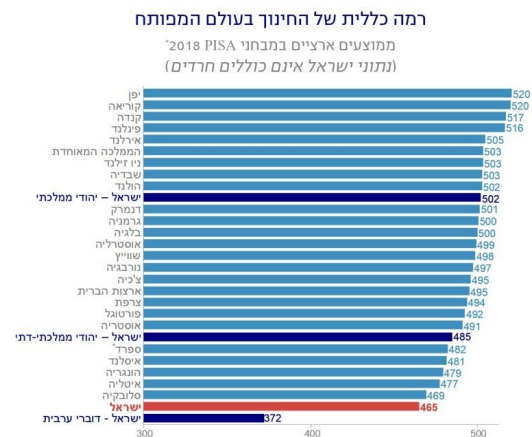
#### 4. אתגרי מערכת החינוך הישראלית

בוגרת מערכת החינוך במדינת ישראל אינו מוכן באופן מיטבי לאתגרי המאה ה-21. קיימים פערים בהישגים ומיומנויות יסוד, ישנו חוסר הלימה בין צרכי שוק העבודה לבין התכנים והכישורים הנרכשים במערכת החינוך וההשכלה הגבוהה ואתגרי אמון במערכת. משבר הקורונה האיץ תהליכים, הציף את נורות האזהרה ביתר שאת וייצר תחושת דחיפות לצורך במתן מענה הוליסטי ובר קיימא לאתגרים השונים.

#### 4.א. הישגי ילדי ישראל בתחומי היסוד הרחק מאחור

ילדי בתי הספר היסודיים והעל-יסודיים בישראל מגיעים להישגים נמוכים מאוד במבחנים בין-לאומיים במקצועות ליבה כמו קריאה, מתמטיקה ומדעים. בתחומים אלו מדורגת ישראל במקום ה-30 מבין 35 מדינות ה-OECD. הישגי דוברי הערבית בישראל (המהווים כרבע מהילדים בארץ) נמצאים מתחת למדינות עולם שלישי – ואף מתחת למרבית המדינות המוסלמיות – כשרוב החרדים (כחמישית מכלל הילדים) אינם לומדים את החומר ואינם משתתפים במבחנים. שתי קבוצות אלה לבדן מהוות כמחצית מהילדים בארץ, אליהם מתווספים ילדים רבים מהפריפריה הגאוגרפית והחברתית בישראל שאף הם מקבלים חינוך ברמה שאינה מספקת. נתונים אלו משפיעים על החוסן של מדינת ישראל ועל יכולתה העתידית של ישראל להגן על עצמה.<sup>6</sup>

#### ישראל בהשוואה לעולם<sup>7</sup>



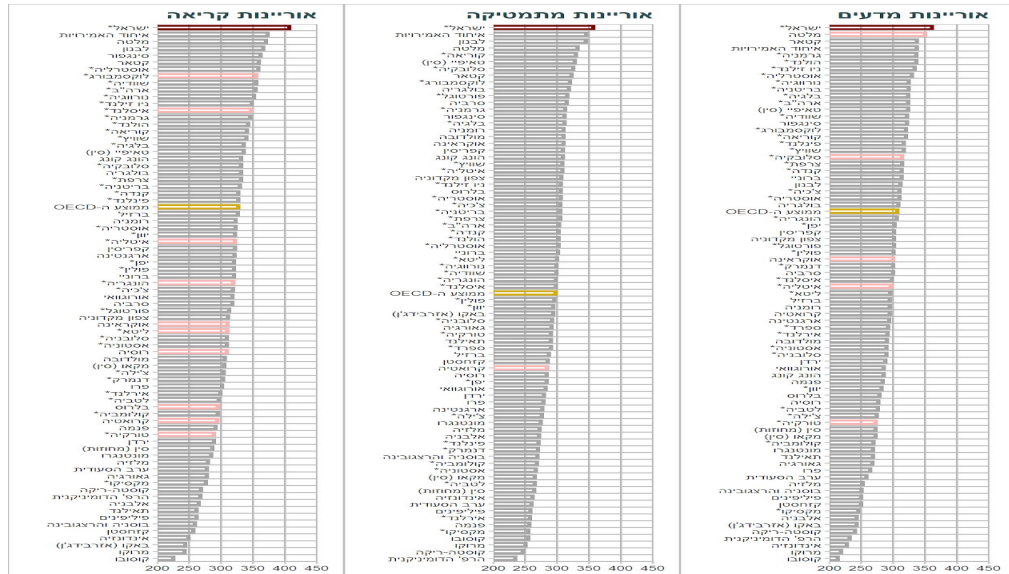
\* ממוצע ארצי במבחנים במתמטיקה, מדע וקריאה. \*\* ספרד השתתפה רק במבחנים במתמטיקה ומדע.

מקור: דן בן-דוד, מוסד שורש ואוניברסיטת תל-אביב נתונים: PISA והרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך

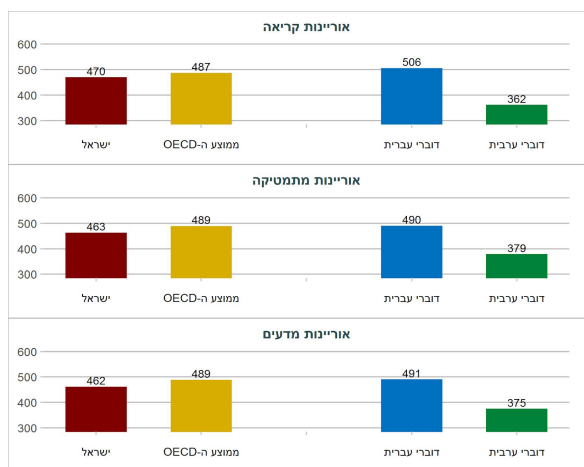
<sup>6</sup> דן בן דוד, מוסד שורש ואוני' ת"א, נתונים: PISA והרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך  
<sup>7</sup> מקור: תוצאות מבחני פיזה 2018

4.ב. פערי מיומנויות גדולים בין העשירונים, השכבות והמגזרים

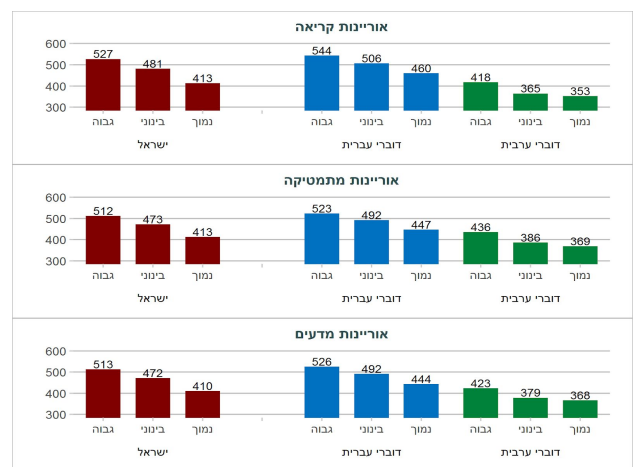
על פי נתוני ה OECD והלמ"ס בישראל קיימים פערי מיומנויות גדולים בין העשירונים הסוציו אקונומיים, בין המרכז לפריפריה ובין המגזרים השונים. קיימים פערים ניכרים בין הישגי התלמידים היהודים והערבים ובין תלמידים מרקע חברתי-כלכלי גבוה ונמוך, הן ברמה הארצית, הן בהשוואה בין-לאומית למדינות ה OECD. אי הקניית מיומנויות יסוד או פיתוח והקניית מיומנויות יסוד ברמה נמוכה (דוברי ערבית וחרדים) משפיעה בהמשך על פערי תעסוקה, שבר, פריון ומוביליות ומרחיבה את הפערים.



פיזה 2018 - פיזור הציונים - טווח הציונים בין אחוזון 95 לאחוזון 5<sup>8</sup>



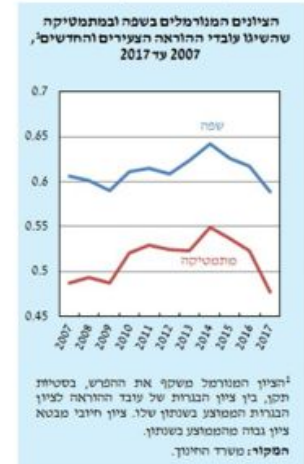
פיזור הציונים - לפי מגזר ושפה<sup>9</sup>



פיזור הציונים - לפי רקע סוציו אקונומי

<sup>8</sup> מקור: ראמ"ה, פיזה 2018  
<sup>9</sup> מקור: ראמ"ה, פיזה 2018

**4.ג השקעה עלתה התפוקה ירדה<sup>10</sup>**



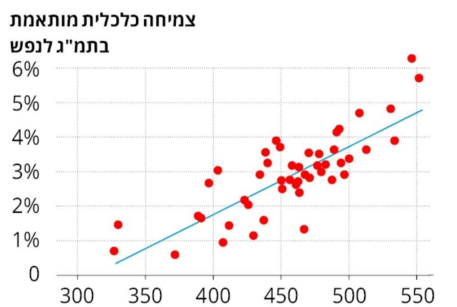
על פי נתוני הלמ"ס ההוצאה הלאומית על חינוך גדלה לאורך השנים, אולם כפי שמראים נתוני ה-OECD אין קשר בין ההוצאה לתוצאה ומדינת ישראל נמצאת מאחור בהשוואה למדינות ה-OECD. התפוקה תלויה גם בגורמים אחרים כמו איכות המורים, תכנים, שיטות ההוראה ועוד. ההוצאה הלאומית על חינוך עלתה ב-2018 ב-0.9% וב-2017 ב-3.8%. בשנת 2019 דרכה במקום. ההוצאה הלאומית לחינוך עמדה בשנת 2019 על 113 מיליארד שקל, כ-8% מהתמ"ג. לפני 15 שנה עמדה ההוצאה הלאומית על 8.5% ומאז היא עומדת רוב הזמן בין 7% ל-8%. יש לציין כי אמנם ההשקעה הגולמית בחינוך גדלה, אבל יחסית לתמ"ג קיימת ירידה. בשל הריבוי הטבעי הגבוה, ההוצאה הלאומית לכל תלמיד נמוכה דרמטית מאשר ממוצע ה-OECD בכל דרגי החינוך.

<sup>10</sup> מקור: משרד החינוך, למ"ס

#### 4.ד. פגיעה בפריון ובצמיחה<sup>11</sup>

קיים קשר הדוק בין המבחנים הבינלאומיים לבין צמיחה כלכלית ופריון<sup>12</sup>. ישנו מתאם מובהק בין הישגי המדינות במבחנים הבינלאומיים בתחומי המתמטיקה, המדעים והקריאה ובין ההבדלים בשיעורי הצמיחה באותן המדינות. המבחנים אינם חזות הכל אולם הם מהווים אינדיקציה לכך שיש להתייחס למערכת החינוך כאל מרכיב מהותי בחוסן הכלכלי של מדינת ישראל.

**כמות החינוך (מספר שנות לימוד מותאם)**



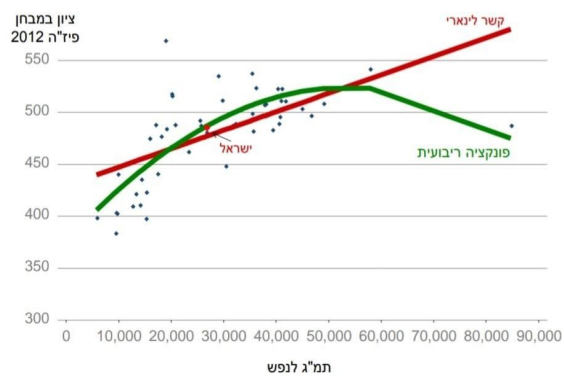
**איכות החינוך**

(ציון מותאם בתחומי ליבה במבחנים הבינלאומיים)

\*קשר בין שני המשתנים לאחר בקרה על השפעת משתנים מסבירים נוספים

מקור: Eric Hanushek and Ludger Woessmann (2015)

**הקשר בין הציון במבחני PISA-2012 לתמ"ג לנפש**  
בדולרים שווי-ערך כוח קנייה של 2011, במדינות המשתתפות במבחן



מקור: נחום בלס וקיריל שרברמן, מרכז טאוב נתונים: PISA-2012

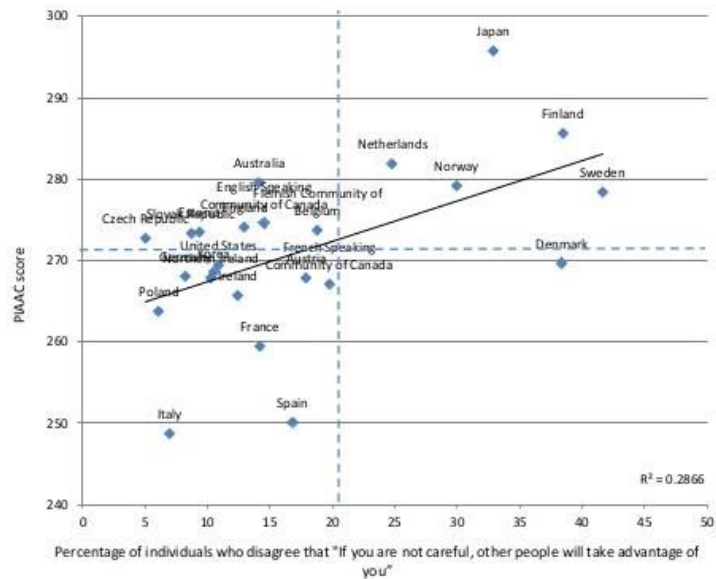
<sup>11</sup> מקור: נחום בלס וקיריל שרברמן, מרכז טאוב

Eric Hanushek and Ludger Woessmann (2015)

<sup>12</sup> Hanushek, E.A & L. Woessmann. L. 2012, "Do better schools lead to more growth? Cognitive Skills, economic outcomes, and causation". Journal of Economic Growth 17(4): 267-321.

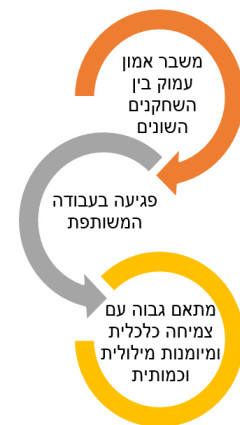


**4.ה. רמת האמון בין השחקנים במערכת נמוכה<sup>13</sup>**



**רפורמה במערכת החינוך אינה יכולה להתקיים ללא בניית אמון. בניית אמון היא הבסיס לשיפור מערכת החינוך.**

משבר הקורונה הדגיש ביתר שאת את הצורך בעבודה משותפת בין ארגונים ומוסדות. התשתית לעבודה משותפת ולתפקוד ארגוני מיטבי נשענת על מערכות יחסים המושתתות על אמון. על מנת לחולל שינויים במערכת החינוך יש לבנות את האמון כתשתית מאפשרת מרחב לשינוי, תשתית הכוללת שחקנים רבים בעלי אינטרסים שונים ומטרה משותפת - חינוך ולמידה. הקבינט הציבורי לחינוך בהווייתו פועל ממקום של בניית שיתופי פעולה המבוססים על יצירת הסכמות בין הגורמים השונים הנוגעים לנושא. מהלך של ביזור והאצלת סמכויות יכול להצליח רק על בסיס יצירת שיתופי פעולה ואמון בין השחקנים השונים והשטח כאשר הקבינט יכול להוות שחקן מרכזי ומחבר.



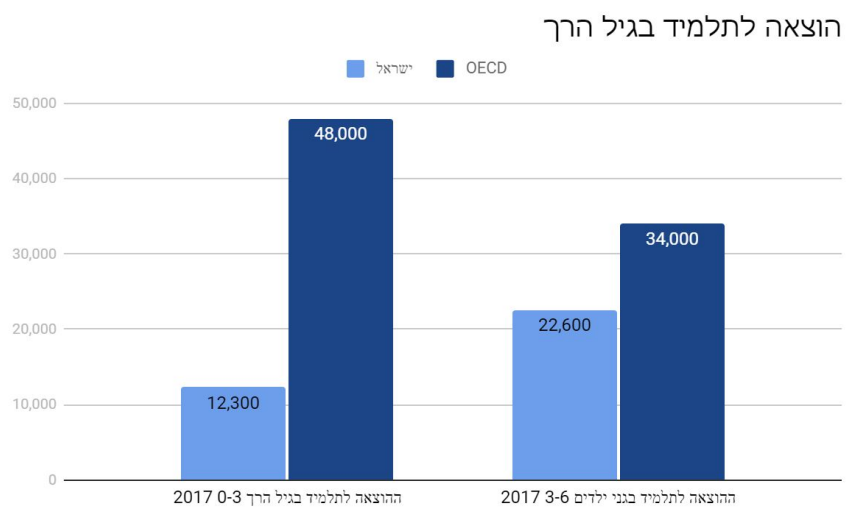
שינוי מערכות יכול להישמע כמו בעיה מכנית עם פתרון הנדסי. אבל מערכות מורכבות מבני אדם. מן המוסכמות שהשינוי מצריך תהליך אנושי עמוק, בנוי על אמון, מערכות יחסים, תמיכה ולמידה. זוהי נקודת ההתחלה. מהראיונות שערכנו טרם המשבר ובמהלכו ניכר כי יש מוכנות והבנה לצורך בשינוי משמעותי אבל לצידן קיימים פערי אמון בין הגורמים השונים שצריך לאחות. למשל, בין המטה לשטח, בתוך בתי הספר בין ההורים למורים ועוד.

<sup>13</sup> מקור: "OECD: Tracey Burns, 2015". Building Trust Through Education

במהלך משבר הקורונה ראינו יוזמות עצמאיות יוצאות דופן אולם המשך קיומן מחייב להתגבר על אתגרים מובנים. טיפול השורש הנדרש מתחיל ביכולת של הגורמים השונים להידבר, לשבת יחד סביב אותו שולחן ולהניע תהליכים. הוא גם קשור במידת האחריות המועברת לרשויות המקומיות, למנהיגיות החינוך, ולמידת העצמאות הניתנת להם לפעול. ככל שמידת האמון גבוהה יותר כך תתאפשר פעילות רחבה יותר. האתגרים והקשיים של מערכת החינוך מורגשים על ידי כל בעלי העניין באקוסיסטם החינוכי כגון מנהיגיות החינוך, הורים, תלמידים וקובעי מדיניות. הנושאים הללו יכולים להיות מטופלים אך ורק כאשר כלל בעלי העניין מעורבים בשינוי.

מתוך סקירת הספרות העולמית<sup>14</sup> עולה כי בניית מדד אמון במערכת החינוך עם פרמטרים מדידים הנו צעד ראשון מתבקש והכרחי בבניית אמון בין השחקנים השונים באקוסיסטם החינוכי.

#### 1.4. השקעה נמוכה בגיל הרך



ישראל משקיעה בכל ילדה בגיל הרך (0-3) רק רבע מהסכום הממוצע של שאר מדינות ה-OECD. ההשקעה הנמוכה במערכת החינוך לגיל הרך בישראל, גורמת למחסור במסגרות מפקחות, פוגעת באיכות המסגרות ומביאה לפגיעה ברווחת הגיל הרך בישראל והתפתחותו. המסגרות בישראל צפופות יותר, יש פחות מטפלות לכל ילד בהשוואה ל-OECD, וההכשרה חסרה.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. New York: Russell Sage Foundation.

<sup>15</sup> נתוני ה-OECD משנת 2017.

#### 4. ז. נורות אדומות

ניתוח אתגרי מערכת החינוך בישראל, הנתונים והמבחנים השוואתיים מציף מספר נורות אזהרה משמעותיות. הנורות המפורטות להלן עמדו לנגד עינינו בבסיס בניית תכנית העשור, חינוך 2030 :

### אתגרי מערכת החינוך | נורות אדומות

- מערכת ריכוזית
- השקעה נמוכה בגיל הרך
- רלוונטיות לשוק העבודה

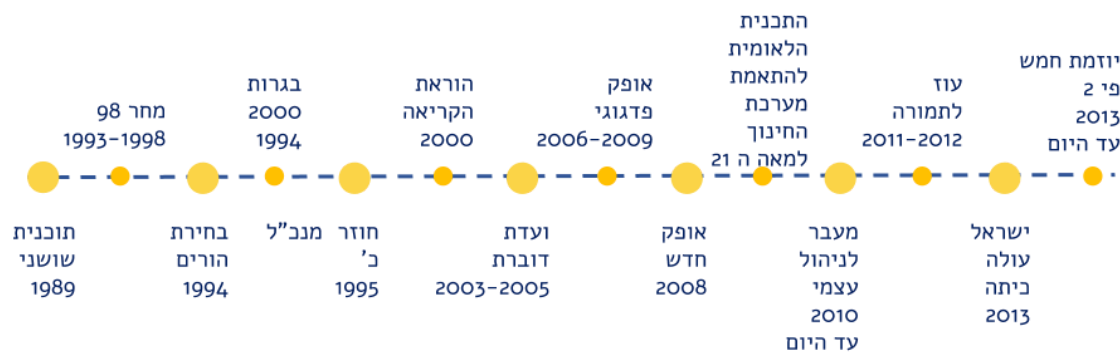
- הכנה חסרה למיומנויות המאה 21
- הישגים נמוכים בשפות יסוד
- רלוונטיות בתי הספר

- כתובת = עתיד
- מעמד מנהיגות החינוך
- חוסר אמון במערכת

## 5. מה נעשה עד כה ?

### 5.A. תמונת מצב בארץ

#### מגוון רפורמות - שינוי חלקי



במהלך 30 השנים האחרונות הובלו רפורמות רבות במערכת החינוך על רקע חוסר שביעות רצון ושאיפה להתאים את המערכת לתמורות שחלו ולפערים בין המצוי לרצוי במאה ה-21. למרבית הצער הרפורמות הללו לא הובילו לשינוי מספק. על אף שתקציב משרד החינוך הוכפל בעשור האחרון והתקציב לתלמיד עלה בשיעור ריאלי של כ-46%<sup>16</sup>, מערכת החינוך מדשדשת במקום ומרבית הרפורמות נעצרו בשלב הפיילוט או יושמו בצורה חלקית אם בכלל. את חוסר ההצלחה ביישום הרפורמות ניתן לתלות בשילוב של גורמים שונים כגון תמורות פוליטיות תדירות וחילופי שרים, מבנה ריכוזי ורפורמות שבאו מלמעלה למטה ללא שיתוף השחקנים הרלוונטיים, אוכלוסיה הטרונגית או הגדרה לא מדויקת של האתגר.

הרפורמות המרכזיות שנסקרו<sup>17</sup> להלן מלמדות כי לפחות ברמת הכוונות נעשו ניסיונות לאורך השנים לערוך שינויים מבניים ופדגוגיים, להתאים את מערכת הלימוד להקניית כישורי המאה ה-21, להטמיע אוריינות דיגיטלית, לשפר הישגים ועוד. אולם בפועל ההצלחה חלקית בלבד והמערכת לא הצליחה בהובלת ראייה הוליסטית ורפורמות לטווח ארוך והטמעתן, מה שלא מאפשר שינוי שיטתי ובר קיימא.

<sup>16</sup> מקורות: תקציב המדינה - אתר משרד האוצר, מספרי התלמידים - משרד החינוך, המינהל לכלכלה ותקציבים, עיבוד נתונים: ריקי ממון, הקואליציה לאוטונומיה בחינוך, 2019  
<sup>17</sup> אלי אייזנברג, עומר זליבנסקי אדו, התאמת מערכת החינוך למאה ה-21, המכון הישראלי לדמוקרטיה, אוגוסט 2019

שם הרפורמה	שנה	עיקרי התכנית	רמת יישום
תכנית שושני	1989	שינויים מבניים משמעותיים של מערכת החינוך בדגש על מצוינות, אוטונומיה בית ספרית, פלורליזם ערכי ופדגוגי ובחירת הורים	לא יושמה, נדחתה ע"י שר החינוך דאז
מחר 98	1993-1998	התאמת החינוך המדעי טכנולוגי למאה ה 21 כולל הקניית מיומנויות חשיבה וכלים פדגוגים מתקדמים לבתי הספר	עדויות מועטות לתוצרי הרפורמה
בחירת הורים - דו"ח ענבר	1994	יישום רעיון הבחירה בחינוך ככלי להתחדשות ושיפור החינוך תוך דגש על שוויון הזדמנויות וצמצום פערים	יישום חלקי
ועדת בן פרץ ובגרות 2000	1994	שינוי מתכונת בחינות הבגרות ויצירת בסיס לבחינות פנימיות בבתי הספר	יושם פיילוט ב 22 בתי ספר, למרות הצלחת הפיילוט הרפורמה לא הורחבה
חוזר מנכ"ל כ'	1995	שמירת רצף פדגוגי של 6 שנים בחינוך העל יסודי, התאמת הבחינות והפדגוגיה כישורי המאה ה 21	לא יושם מעולם
רפורמה בהוראת הקריאה	2000	שיפור הבנת הנקרא והבנה מעמיקה של טקסט כתוב	יושמה חלקית בעיקר בהוראת הקריאה לתלמידי כיתות א'
ועדת דוברת	2003-2005	ארגון מחדש של כלל מערכת החינוך, דגש על אוטונומיה בית ספרית ושיפור תשתיות טכנולוגיות	יישום חלקי מאד, הוקמה הרשות הארצית למדידה והערכה (ראמ"ה) ועוד מס' מרכיבים מאוחר יותר
אופק פדגוגי	2006-2009	הסטת הדגש משיפור ציונים ללמידה עמוקה ואקטיבית	אומצה כמדיניות ע"י שרי החינוך אבל אין יישום משמעותי של השינויים הפדגוגים בשטח
אופק חדש	2008	שינוי במבנה משרת ההוראה ושיפור במעמד ושכר עובדי ההוראה, שיפור מרחבי הלמידה וסביבת העבודה של המורים בבתי הספר היסודיים ובגנים	הגם שהתקציב לתלמיד גדל אין שיפור משמעותי באיכות ההוראה ומעמד עובדי ההוראה, ההישגים הלימודיים וצמצום הפערים

יישום חלקי של תקשוב בתי הספר ומעבר למידה מקוונת. שיפור מסוים בציונים הבינ"ל	קידום תהליכי תקשוב ולמידה מתוקשבת בבתי הספר. דגש על שיפור הישגים והצלחה במבחנים השוואתיים.	2009-2013	התכנית הלאומית להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21
אין עדויות לשינויים פדגוגיים משמעותיים	הגברת האוטונומיה של בתי הספר העל יסודיים והתאמת הפדגוגיה למאה ה 21	2010-היום	רפורמת מעבר לניהול עצמי
יישום הדרגתי בחטיבה העליונה ללא שיפור משמעותי באיכות ההוראה ומעמד עובדי ההוראה, ההישגים הלימודיים וצמצום הפערים	רפורמה בתחומי הפדגוגיה הניהול ותנאי העסקת המורים בחטיבה העליונה במטרה לקדם את ההישגים הלימודיים ולהעצים את מעמד המורה	2011-2012	עז לתמורה
שינוי המשמעותי חל בדרכי ההערכה - 30% מתבסס על הערכה פנימית בכל שאר הפרמטרים אין שינויים משמעותיים	קידום למידה משמעותית, שינוי בדרכי ההוראה ועידוד מעורבות חברתית	2013	ישראל עולה ביתה - עוברים למידה משמעותית
הכפלה בבוגרי 5 יחידות מתמטיקה בין שנת 2012 לשנת 2018	הגדלת שיעור המצטיינים במתמטיקה ומדעים	2013 - היום	יוזמת חמש פי 2

## 5.ב. תמונת מצב בעולם – מבט על מערכות חינוך מצוינות

בחרנו ללמוד מנסיוןן של מדינות בהן לאורך השנים האחרונות נעשו רפורמות בחינוך ואשר נמצאות במקום גבוה מבחינת הישגי תלמידיהן במבחנים הבינ"ל. התמקדנו בלמידה (best practice) מנסיוןן של ניו זילנד, אסטוניה, פינלנד, סינגפור וה-OECD. על אף שלכל מדינה שיטות שונות ליישום הלמידה, יכולן יושמו תוכניות אסטרטגיות ארוכות טווח, תוך מתן מענה לאתגרי המאה ה-21, מיקוד בלומדים ומתן כלים ללמידה לאורך החיים (LLL).



אסטוניה

Education Nation – for the smartEST people in the world

**החזון** – כל אחד יכול להגיע רחוק ללא קשר למקום שממנו הגיע ("כתובת"). מערכת מוכוונת צמיחה של כל תלמיד.ה.

המדינה כולה עברה דיגיטציה לרבות בתי הספר וזה מאפשר שימוש באמצעים הכי מתקדמים ומעבר לבתי ספר סביבתיים (ירוקים). למידה מתמדת ואימוץ של מודלים מצליחים בעולם. כ-90% מבני 25-64 בעלי השכלה תיכונית (לעומת ממוצע של 75% ב OECD). **האסטרטגיה** היא חינוך חנינם ושוויוני.

**הדגש** על מתן חוויה לימודית וחינוך ברמה גבוהה לכולם ללא קשר למעמד, מצב סוציו אקונומי וכו'. המדינה והרשויות המקומיות תומכות בחינוך ומעניקות תנאי יסוד שוויונים לכלל הילדים. לדוגמא, כולם זכאים לארוחת צהריים במסגרת יום הלימודים.



פינלנד

Learning not for school, but for life

**החזון** – מיקסום הפוטנציאל המצוי אצל כל אחד.ת. לא להשאיר אף אחד.ת מאחור. מטרה מרכזית במסגרת זו היא לתת לכל האזרחים שוויון הזדמנויות.

החינוך הוא אבן יסוד של הרווחה בפינלנד. בכל עת ניתן להמשיך ללמוד. החינוך חנינם ותורם למוביליות ושוויון חברתי. מערכת החינוך פועלת על בסיס אוטונומיה חינוכית.

**הדגש** מושם על חינוך לאורך כל החיים ועל למידה בשונה מהכוונה.

המורים משכילים (השכלה רחבה וארוכה שנים) ומחוייבים לעבודתם. בפינלנד מכירים בהוראה כמפתח לחינוך איכותי. ההערכה היא על בסיס יומי ולא על בסיס תקופתי בדגש על הערכה עצמית של התלמיד.



ניו זילנד

### Meeting the Needs of all the Learners

**החזון** – פיתוח לומדים מחוברים ובעלי ביטחון שיכולים לתרום למדינתם ולרווחת הקהילה שלהם.

**הדגש** בניו זילנד הינו על התלמיד. במרכז ומתן מענה לצרכי המאה ה-21.

התכנית האסטרטגית נבנית ל-30 שנה יחד עם האוכלוסייה בתהליך של co-design. לכולם חלק בבנייתה. הדגש בתכנית הוא על צמצום פערים ושוויון בחינוך לכל אזרחי ניו זילנד, בהווה ובעתיד. האסטרטגיה והמערכת נבנות בתהליך שבמרכזו שיח ציבורי רחב על חינוך (עד כה לקחו בו חלק כ-43,000 אנשים). התהליך מאפשר במה לדעות מגוונות ומוביל לבעלות משותפת על התכנית. תהליך זה מניח את היסודות ללמידה משתפת.

במקביל נבנתה תכנית תלת שנתית שמטרתה לפתח מערכת חינוך לאורך החיים החל מהגיל הצעיר ואשר נותנת מענה לצרכי המאה ה-21, וכוללת: (1) התייחסות לכל חלקי מערכת החינוך תוך יצירת תהליך רחב של שיתוף הציבור. (2) תוכניות לטווח בינוני – פעילות ל-3 השנים הבאות. (3) פעילות בת יישום כעת.



סינגפור

Lay the strong foundations for students to thrive and achieve success in life as contributing members of society

**החזון** – יצירת תשתית ללמידה לאורך החיים ו- "משילות גמישה" (flexible governance).

**הדגש** במערכת החינוך הוא על שלבי התפתחות רצויים לכל שלב במערכת החינוך. בבית הספר היסודי דגש על בניית ערכים להכרת המדינה ואהבתה, בשלב התיכון דגש על הבנת צרכי המדינה ולאחר התיכון הבנת החשיבות של סינגפור בהקשר הבינלאומי. המטרה היא להנחיל יסודות חזקים על מנת שהלומדים יוכלו להצליח בחיים כאזרחים התורמים לחברה. נעשית השקעה רבה במבני בתי הספר, במנהיגי החינוך ובמורים. המערכת שמה דגש על הכנת הדור של היום לאתגרים לא ידועים, ומכירה באחריות מערכת החינוך וההשכלה הגבוהה לפתח מיומנויות, כישורים, אופי וערכים שיאפשרו להם להצליח ובו בזמן לקדם את סינגפור לעתיד חדש.

מערכת החינוך גמישה ומגוונת ומאפשרת לתלמידים בחירה גדולה יותר המותאמת ליכולות השונות ולעניין של כל תלמיד. מתן בחירה לתלמידים מדרבן אותם לקחת אחריות ובעלות על הלמידה. לצד זה ניתנת מעטפת רחבה והוליסטית בתוך הכיתה ומחוצה לה שמסייעת לכל תלמיד לממש את היכולות שלו.



## OECD 2030 – Learning Compass<sup>18</sup>

תחושת הדחיפות לשינוי ב OECD מבוססת לא רק על צרכים עכשוויים, אלא מושפעת גם מניתוח טרנדים עתידיים, חברתיים וכלכליים, כמו כניסת AI ואוטומציה, שינויים גיאוגרפיים, שינוי האקלים ופערים כלכליים גדלים. במטרה להתאים את המערכות לאתגרי העתיד ממליץ ה OECD לבנות הילד ומאפשרות לו להיות סוכן שינוי. לשם כך יש לעשות שינוי בשיטות ובדרכי ההוראה ובפדגוגיה.

מצפן הלמידה OECD 2030, הינו תוצר של פרויקט עתיד החינוך והמיומנויות של OECD 2030 המגדיר חזון לעתיד החינוך. המצפן תומך ביעדים הרחבים יותר של החינוך ומספק נקודות התמצאות לעתיד אליו שואף ה OECD, רווחה אינדיבידואלית וקולקטיבית. המטאפורה של מצפן לימודי מדגישה את הצורך של התלמידים ללמוד לנווט בעצמם דרך קונטקסטים לא מוכרים, ולמצוא את הכיוון שלהם בצורה משמעותית ואחראית, במקום לקבל הוראות והנחיות קבועות מהמורים שלהם – למידה במקום הקניה.



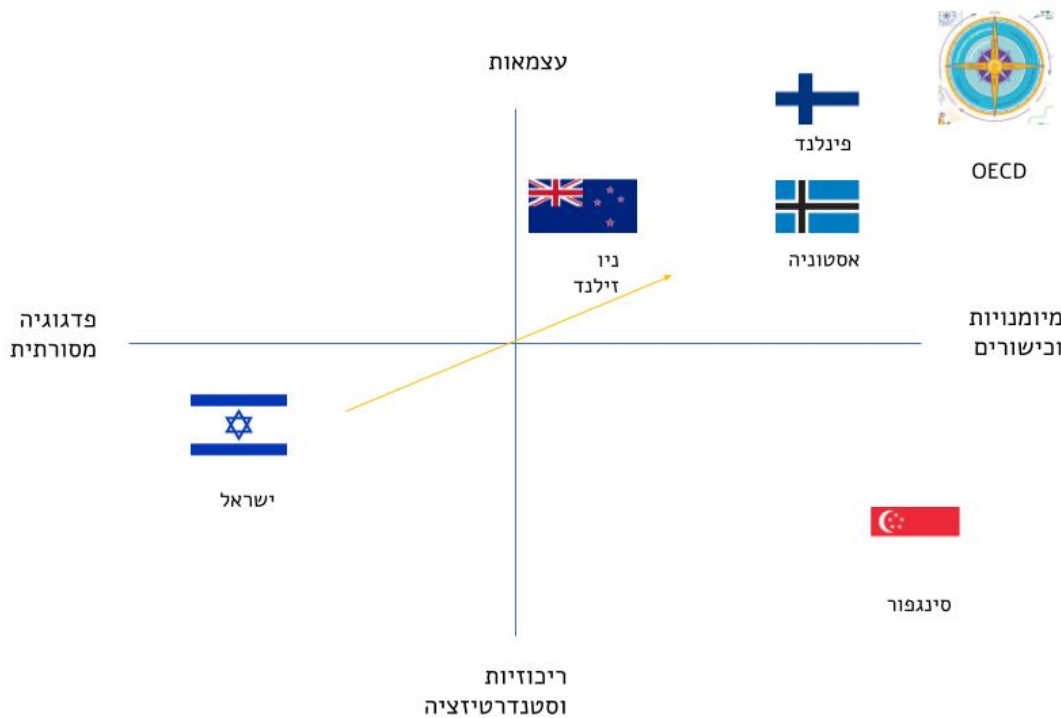
**החזון:** הגדרת המיומנויות והכישורים הנדרשים במאה ה-21 ויצירת מערכת המאפשרת לתלמידים לפתח אותם כדי שיוכלו למצות את הפוטנציאל שלהם, לצמוח ולשגשג. המצפן הוא בסיס לרלוונטיות, שפה והבנה משותפת בעולם, תוך מתן מרחב להתאמת המסגרת להקשרים מקומיים. מרכיבי המצפן כוללים יסודות ליבה, ידע, מיומנויות, עמדות וערכים, יכולות טרנספורמטיביות, משוב ושיקוף.

**הדגש** הושם על "אחריות התלמיד" כערך מרכזי במצפן הלמידה 2030. המצפן הוא כלי בו התלמידים יכולים להשתמש להתמצאות במרחב ולהשפעה על האנשים, האירועים ועל הנסיבות סביבם. מצפן הלמידה של OECD 2030 אינו מסגרת הערכה או מסגרת לימודים אלא רעיון מסדר בו הלמידה הינה במרכז ומתקיימת גם מחוץ לכותלי בית הספר. מסגרת הלמידה היא תוצר של שיתוף פעולה בין השחקנים באקוסיסטם של הלמידה. יעד הרווחה החברתית משותף לכולם והינו חלק אינטגרלי מתהליך הלמידה עם השלכות רחבות.

<sup>18</sup> Source: <https://www.oecd.org/education/2030-project> and also Andreas Schleicher (2020) Talis 2018 – Teaching and Learning International Survey, Insights and Interpretations.

## 5. ג. מבט השוואתי ישראל והעולם<sup>19</sup>

הפערים בין המצוי לרצוי במאה ה-21 והצורך בהתאמת המערכת הישראלית אליהם כמו גם לתמורות שחלו בעידן הקורונה, מחייבים מבט השוואתי על מערכת החינוך בישראל ביחס לעולם בכלל ולמדינות שהצליחו להוביל רפורמות משמעותיות בפרט.



ישראל ביחס לעולם ולמדינות המצטיינות נמצאת במקום השם דגש על ריכוזיות וסטנדרטיזציה לצד פדגוגיה מסורתית (הקניה ושינון). על מנת להפוך למדינה מובילה בתחום החינוך על ישראל לעבור למערכת שמאפשרת עצמאות ופולורליזם לבתי הספר ולמערכת הלמידה לצד פיתוח מצפן של מיומנויות וכישורים המאפשר פיתוח היכולות של כל תלמיד בהתאם לצרכיו ויכולותיו. חתירה לשיפור במדדים אלו תשפר את איכות הלמידה ומערכת החינוך ותתרום לחוסן הלאומי.

<sup>19</sup> ראו את אתרי המדינות:

www.education.govt.nz/our-work/changes-in-education;www.big-change.org;  
www.fulbright.fi/studies-and-research-finland/education-system-finland;  
minedu.fi/en/education-system;www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019\_CN\_E  
ST.pdf; education\_nation\_onepager\_eng.pdf;  
www.tes.com/news/estonia-pisas-european-success-story;www.moe.gov.sg/education;The  
Future of Education and Skills: Education 2030 – OECD, 2018.  
<https://www.oecd.org/education/2030-project/>;The Future of Jobs Report – World Economic  
Forum, 2018 and also TALIS – The OECD Teaching and Learning International Survey, 2018.

## 6. תכנית העשור

### 6.א תפקיד החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי



החינוך והלמידה מהווים נדבך חשוב **בחוסן הלאומי** של מדינת ישראל.

בעולם המשתנה בקצב אקספוננציאלי (מעריכי) יש צורך בבחינה מחודשת של תפקיד החינוך. שאלת הרלוונטיות של החינוך לצד בחינה מחודשת של מטרות ויעדים עוברת לקדמת הבמה.

הלומדים זקוקים למערכת חינוך ולמידה שמפתחת ומכשירה אותם לפעול במסגרות רב תחומיות ולהתמודד עם מגוון בעיות והזדמנויות, מערכת שתהיה חדשנית, מגוונת ומכילה לצד מתן מענה לצרכים השונים של כל לומד. ת.

התכנית עונה על הצורך בניסוח והטמעת מצפן מערכתי, אשר ישמש את המערכת והלומדים כמפת דרכים לעתיד טוב יותר ברמת החברה ולרווחה האישית ברמת הפרט. המצפן יתייחס ל-3 רבדים: **חברה** - חברה טובה, מעגל זהות ואתוס משותף; **כלכלה** - הכנה לשוק התעסוקה; **לומד** - פיתוח כישורים ויכולות.

**6. ב. רצף חינוכי - אין ילדה של בוקר וילדה של אחר הצהריים**



אבני היסוד של התכנית כוללים:

1. פיתוח כישורים ויכולות
2. זהות ומשמעות
3. הכנה וחיבור לשוק התעסוקה העתיד
4. רווחה אישית וחברתית
5. צמצום פערים ומוביליות (ניידות חברתית)
6. יצירת חברה טובה ואתוס משותף.

**המשבר הוכיח כי הגבולות הדיכוטמיים בין החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי מלאכותיים.** במציאות החדשה "נפרצו" גבולות החינוך הפורמלי ויש רצף בין המערכת הפורמלית, הבלתי פורמלית והבית. החינוך הבלתי פורמלי משלים את הפורמלי בכל הקשור לפיתוח כישורים, מיומנויות, יכולת קבלת החלטות, מוכנות לעולם התעסוקה, עבודה בצוות ועוד, לצד מיקוד בתחומי הזהות ובתחומים החווייתיים חברתיים, רגשיים וערכיים.

רצף הלמידה נמשך לאורך כל שעות היממה במסגרות שונות, ודורש שילוב ידיים על מנת לתת מענה הוליסטי לצרכי התלמידה.

## דרוש כפר שלם לגדל ילד.

-פתגם אפריקאי

מיפוי השחקנים באקו סיסטם החינוכי, מדגיש עד כמה הלמידה והחינוך הם העסק של כולנו ותחת אחריות של גורמים רבים. כלל השחקנים שותפים למעשה החינוכי כל אחד על פי משקלו וכוחו היחסי.

שינוי מהותי בתחום החינוך בישראל, ארוך טווח ובר קיימא, מחייב הכרה במקומם של השחקנים השונים, רתימתם, קיום דיאלוג מתמיד ביניהם ושיתופי פעולה.



ד.6. ערכי הליבה של התכנית



**6.ה. האתגר**

**הכנת הדור של היום ושל הדורות הבאים אחריו להשתלבות מיטבית בעולם של שינויים מתמידים ובהתייחס לזהות ולערכים של מדינת ישראל.**

שמירה על חוסנה של מדינת ישראל ועל מעמדה כמשק מפותח גם ברמה העולמית מחייב קיומה של מערכת חינוך איכותית שמכינה את דור העתיד להשתלבות בשוק התעסוקה ובכלכלה מודרנית ותחרותית.

שעת רצון לחינוך

הכנת הדור של היום ואלו הבאים אחריהם להשתלבות מיטבית בעולם של שינויים מתמידים ובהתייחס לזהות ולערכים של מדינת ישראל.

אתגר זה בולט ביתר שאת בימים אלו בהם אנו מצויים בעיצומו של משבר הקורונה העולמי בו מערכות שלמות וביניהן גם מערכת החינוך, קורסות. הלומדים, מנהיגי החינוך, ההורים, האקדמיה, התעשייה, האקוסיסטם החינוכי כולו, נאלצים להתמודד עם שינויים בזמן אמת וללא הכנה מספקת. העולם כולו משתנה באופן שקשה לחזות ובקצב אקספוננציאלי. מה שהכרנו לא ישאר באותה מתכונת ושינויים שבשגרה היה לוקח שנים להטמיע, יתבצעו לנוכח המציאות בזמן קצר. במסגרת זו האתגר מתחדד ומחייב לחשוב על אלו מיומנויות נדרשות ותידרשנה וכיצד ניתן יהיה להכין את הלומדים למצבים של לא נודע (unknowns). המשבר הבהיר וחיידד עד כמה מערכת החינוך לא היתה ערוכה להקניית הכישורים והמיומנויות שידרשו במאה ה-21 בדגש על כישורים של חשיבה גבוהה הדרושים בעולם טכנולוגי אשר משתנה חדשות לבקרים<sup>20</sup>.

**1.6. החזון**

**בוגרת מערכת הלמידה במדינת ישראל צריכה להיות בעלת יכולות ומיומנות להשתלב בהצלחה בחברה, בקהילה ובכלכלה.**

**למידה היא תהליך מתמשך ואינטראקטיבי שמתרחש בבית ובקהילה.**

שעת רצון לחינוך

למידה היא תהליך מתמשך ואינטראקטיבי שמתרחש בבית, בקהילה ובקהילה.

מערכת הלמידה צריכה להיות מקור להשראה ולהתפתחות הפוטנציאל של כל לומד. ת. באשר הוא/היא לאורך כל החיים.

בוגרת מערכת החינוך והלמידה במדינת ישראל צריכה להיות בעלת יכולות ומיומנות לתרום ולהשתלב בהצלחה בחברה, בקהילה ובכלכלה.

**מערכת הלמידה צריכה להיות מקור להשראה ולהתפתחות הפוטנציאל של כל לומד/ת באשר הוא/היא לאורך כל החיים.**

<sup>20</sup> Schleicher, Andreas, 2010. "Assessing Literacy Across A Changing World," Science 328 (5977): 433-434. Tomlinson, Carol Ann,

## 6.ז. המטרות

להוביל לשינוי מערכת החינוך במדינת ישראל באמצעות שרטוט חזון ומפת דרכים מקרו-עתידיה לפעולתה של מערכת הלמידה במדינת ישראל והפיכתה לאקוסיסטם מוביל בו הלמידה במרכז.

בעולם של שינויים אקספוננציאליים על מנת להישאר רלוונטית, על מערכת החינוך לעבור מהוראת תוכן מוגדר המצריך שינון, להקניית

מיומנויות ויכולות שיוכלו לשרת את התלמיד בעתיד שאינו ידוע. המחקרים השונים מתייחסים למיומנויות הבאות<sup>21</sup>: ניהול מידע, חשיבה ביקורתית, יצירתיות, חדשנות, פתרון בעיות, שיתוף פעולה, תקשורת, מיומנויות טכניות-דיגיטליות, כיוון עצמי, למידה לאורך החיים, מודעות אתית, מודעות תרבותית וגמישות.



<sup>21</sup> אלי אייזנברג ועומר סלביאנסקי עדן, התאמת מערכת החינוך בישראל לאתגרי המאה ה-21, המכון הישראלי לדמוקרטיה, דצמבר 2019.



6.ח. מפת הדרכים

מפת הדרכים חינוך 2030



## 6.ט. תכנית העשור 2030 - אבני יסוד



### א. פיתוח כישורים ויכולות

מערכת הלמידה היא הבסיס להקניית כישורי המאה ה-21: **כישורי חיים** גשויים-חברתיים כגון שיתוף פעולה, גמישות, עצמאות ולמידה לאורך החיים; **כישורי חשיבה עמוקה** שכוללים חשיבה ביקורתית, יצירתיות, חדשנות, פתרון בעיות; ו**כישורים טכנולוגיים**.

מעבר למערכת שבמרכזה לומד עצמאי בעל הנעה פנימית ללמידה ולקיחת אחריות. מעבר מהקניית ידע ושינון למציאת הדרך ללמוד, לשאול שאלות ולפתח את המצפן האישי ללמידה. פיתוח מיומנויות רכות כמו סקרנות ויצירתיות והיכולת לעבד מידע ולשאול שאלות בעולם שמשתנה כל הזמן.

#### כישורים ויכולות

- ⊕ פיתוח מצפן אישי ללמידה
- ⊕ פיתוח מיומנויות רכות: סקרנות ויצירתיות, חשיבה המצאתית, עבודת צוות מולטי דיסציפלינארית, פתרון בעיות
- ⊕ פיתוח חוסן אישי וחברתי

### ב. הכנה לשוק התעסוקה העתידי

הלימה בין היצע בוגרי מערכת החינוך, ההשכלה הגבוהה וההכשרה המקצועית לבין הביקושים וצרכי שוק העבודה. חיזוק יכולות הלמידה לאורך החיים ופיתוח סט כישורים הכרחי להשתלבות בשוק העבודה העתידי ולהתמודדות עם סביבה משתנה. סט הכישורים, הכולל יכולת למידה מתמשכת ועצמאית ילווה את בוגר מערכת החינוך לאורך החיים ויסייע לו בפיתוח אישי ובקידום תעסוקתי ומקצועי וכן בכניסה להשכלה גבוהה.

#### תעסוקה

- ⊕ הכנת הלומדת להשתלבות בשוק התעסוקה העתידי ולצרכי המאה ה-21
- ⊕ התאמת מערכת הלמידה לסביבה משתנה וביקושים עתידיים

ג. חברה טובה, פיתוח אתוס משותף ומעגלי זהות

שימור ופיתוח ערכים חברתיים וממלכתיים, פיתוח שיח זהות וערכים מכיל ומכבד ובניית בסיס לחיים משותפים, בבית, בקהילה ובעולם. תפקיד מערכת החינוך והלמידה לפתח את הלומדים כך שתיווצר חברה טובה יותר. בית הספר יתן את הכלים לחיברות בדגש על חשיבה ערכית וזהות ברמה המקומית והארצית. המטרה להצמיח לומדים שיתרמו לחברה כאזרחים וברמה האישית יצליחו לממש את הפוטנציאל והשאיפות שלהם.

הסתכלות הוליסטית על הלומד.ת, כל אחד.ת על פי צרכיו ומחוייבות וערבות משותפת למיצוי הפוטנציאל של כל אחד.ת. רצף למידה בין מעגלי החיים, החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי יכינו את הלומד.ת להשתלבות מיטבית בחברה ובעולם התעסוקה.



⊕ שינוי המשוואה כתובת = עתיד

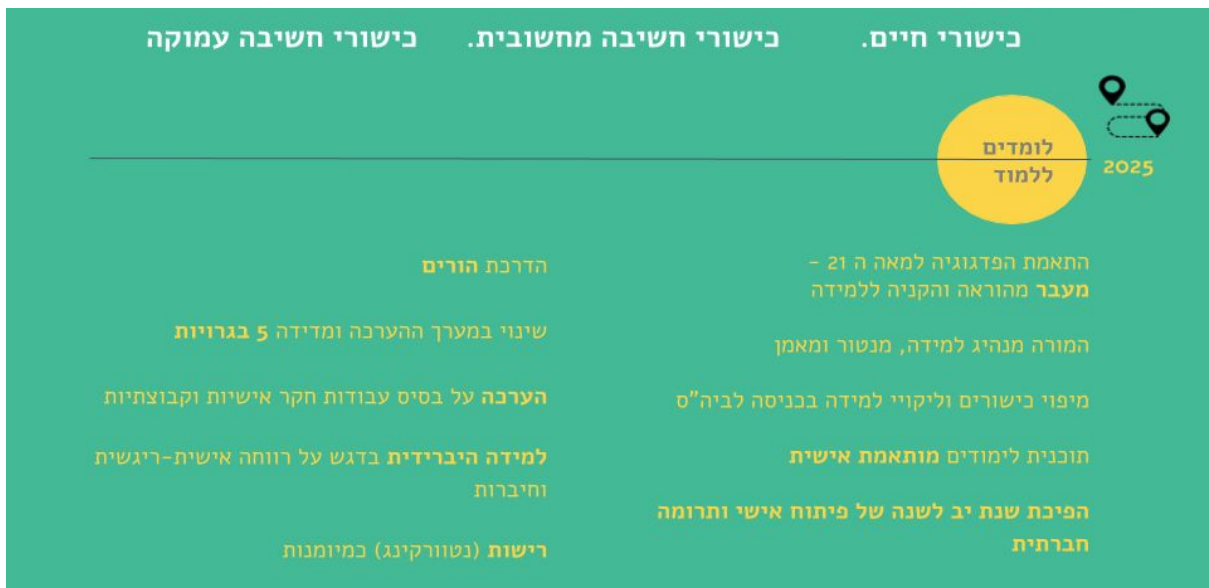
⊕ ערבות הדדית למיצוי פוטנציאל כלל הלומדים.ות

⊕ החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי כגשר לפיתוח אתוס משותף אשר מכיל ומכבד מעגלי זהות שונים

**7. תכנית החומש – אבני יסוד והמלצות מדיניות 2025**



**7.א. לומדים ללמוד – רצף למידה לאורך החיים**



**לומדים ללמוד** – בעידן של שינויים אקספוננציאליים נדרשת מוכנות ופדגוגיה אחרת מכפי שהייתה בעבר. יש לשנות את הפרדיגמה מהיסוד, לעבור מהוראה ללמידה, כאשר הלומד במרכז. יש להתאים את הלמידה לצרכים של כל לומד ולומד, ולעבור למערכת שבמרכזה לומד עצמאי בעל הנעה פנימית ללמידה ולקיחת אחריות. מקורות הידע השתנו ועל המערכת לעמוד בקצב השינויים ובביצוע ההתאמות הנדרשות, בראשם תפיסת המורה כמנחה ולא כמקור הידע הבלעדי. אין "מורה" אחד, אלא מקורות רבים ללמידה מהם ניתן ללמוד, להסתקרן וללמד זה את זה.

**1**  
**לומדים ללמוד**  
התאמת הפדגוגיה למאה ה-21  
כלים ללמידה ומיומנויות  
למידה מותאמת אישית

**צעדים לשינוי :**

**1. התאמת הפדגוגיה למאה ה-21**

מעבר ממערכת מבוססת הוראה למערכת מבוססת למידה. יש להתאים את הפדגוגיה למאה ה-21

ולהפכה למגוונת ורב תחומית, כזו שיוצקת יסודות להתמודדות עם בעיות ואתגרים אמיתיים, חדשנית ומחדשת, מכילה, חושפת את מגוון האפשרויות, מאפשרת בחירה וחשיבה ביקורתית ובונה את היכולות והכישורים הייחודיים של כל אחד ואחת.

פדגוגיה ממוקדת למידה תאפשר להכשיר את הלומדים ולתת להם כלים ללמידה עצמאית ואחריות אישית. אלו יחזקו את החוסן האישי של הלומדים ויכינו אותם למצבים משתנים על פני רצף הלמידה. אלו צריכים להיעשות בשילוב של צורות למידה נוספות בדגש על לימוד קבוצתי, עבודה בצוותים ולמידת עמיתים כולל פיתוח שיטות למתן הערכה קבוצתית<sup>22</sup>.

אבני דרך לחומש הקרוב :

- (1) שינוי תפקידו של המורה והפיכתו ממקור ידע למנחה ומנטור שמסייע לתלמידים. למצוא ולאתר ידע רלוונטי ממקורות חיצוניים ולפתח חשיבה ביקורתית.
- (2) הטמעת יישומים טכנולוגיים-דיגיטליים במסגרת הלימודים.
- (3) הפיכת תחומי הלימוד לבין-תחומיים ורב-תחומיים.
- (4) למידה מבוססת פרויקטים וחקר ולא על כמויות חומר שעל התלמיד לשנן.
- (5) פרסונליזציה של הלמידה - התאמה אישית של הפדגוגיה ליכולות ולצרכים של כל אחד ואחת בבית הספר<sup>23</sup>.

## 2. כישורי המאה ה-21

המשמעות של למידה אחרת המותאמת למאה ה-21 איננה עוד הקניית ידע ושינון אלא מציאת הדרך ללמוד, להעמיק, לשאול שאלות ולפתח את המצפן האישי ללמידה. לצורך כך, יש לעבור ממערכת שמלמדת ומקנה ידע למערכת שמתווכת ידע, מפתחת ומקנה כישורים: ממערכת של שינון מידע, למערכת של פיתוח מיומנויות רכות כמו סקרנות ויצירתיות, יכולת לעבד מידע ולשאול שאלות בעולם שמשתנה כל הזמן, יכולת לפיתוח שיח זהות, ערכים ובניית בסיס לחיים משותפים.

פיתוח לומדת עצמאי בעל כישורים ויכולות להתמודדות בעולם של שינוי מתמיד מחייב את מערכת החינוך לתת דגש מרכזי בחומש הקרוב על פיתוח סט של כישורים הנשענים על<sup>24</sup>:

- (1) **כישורי חיים**: שיתוף פעולה, תקשורת, הכוונה עצמית, למידה לאורך החיים, מודעות אתית, מודעות תרבותית, גמישות, עצמאות.
- (2) **כישורי חשיבה עמוקה**: חשיבה ביקורתית, יצירתיות וחדשנות פתרון בעיות.
- (3) **כישורים טכנולוגיים**: התמצאות בטכנולוגיות חדישות, ניהול מידע ואוריינות מידע ותקשורת, כישורים טכניים.

מומלץ למקד את מערכת החינוך בפיתוח המיומנויות הבאות<sup>25</sup> :

<sup>22</sup> אלי איזנברג, עומר זליבנסקי, התאמת מערכת החינוך למאה ה-21, המכון הישראלי לדמוקרטיה, דצמבר 2019  
<sup>23</sup> רן, עמליה, ודניאל שפרלניג, 2016 "מגמות ואתגרים עתידיים בחינוך", מכון מופת - מרכז המידע הבין-מכללתי.

<sup>24</sup> איזנברג, 2019.

<sup>25</sup> Wiek, A., Bernstein, M., Foley, R., Cohen, M., Forrest, N., Kuzdas, C., Kay, B., & Withycombe

- חשיבה מערכתית** – יכולת לנתח בעיות רב תחומיות עם הסתכלות רחבה.
- חשיבה עתידית** – יכולת לצפות התפתחות של בעיות והקשה מהן.
- חשיבה ערכית** – יכולת חשיבה שלוקחת בחשבון ערכים ועקרונות במסגרת קביעת יעדים.
- חשיבה אסטרטגית** – יכולת לפתח ראייה מערכתית ואסטרטגית.
- שיתופי פעולה** – יכולת ליזום, לעבוד בצוות, לייצר שיתופי פעולה ותקשורת בין אישית.

**נטוורקינג כמיומנות** – המאה ה-21 מביאה עמה את הצורך לאוריינות דיגיטלית לצד הצורך ללמוד וללמד יצירת קשרים בינאישיים. יש צורך בהבאת היכולות מהעולם הוירטואלי לפיזי, כמו למשל, מיומנות בבניית רשת קשרים בינאישיים או היכולת ליצור שיתופי פעולה. הפועל היוצא של אלו הוא שכלול המיומנות של כל לומד לבנות ולהבנות כתוצאה מנטוורקינג, במובן של יצירת ערך וחיברות. רישות במובן הזה הוא גם סולם ליציאה מאזור הנוחות, להתפתחות ואף למוביליות עתידית.

**תפקיד מנהיגי החינוך בפיתוח כישורים ומיומנויות** – פיתוח כישורים ומיומנויות אינו מתקיים בואקום (בחלל ריק) ונכון שיתקיים במסגרת החינוך הפרונטלי ובמנטורינג אישי וקבוצתי.

תלמידים יידרשו למורים שיפעלו כמנחים ומאמנים כדי לכוון ולחנך אותם, לתת משוב על עבודות חקר שכינו, לאתר תלמידים מתקשים ולסייע. אלו ידרשו מורים בעלי כישורים רגשיים וחברתיים חזקים ובו בזמן בעלי אוריינות טכנולוגית ויכולת לפעול בסביבה טכנולוגית חדשה. יש לבנות מערכת הכשרות וליווי למורים שתיתן מענה לתפיסת התפקיד החדשה של מנהיגי ות החינוך.

### 3. למידה היברידית משולבת

משבר הקורונה אילץ את המערכת לעבור במהירות למודל המשלב הוראה מרחוק ולימוד מקוון מהבית לצד הלימוד הפרונטלי. נוצר צורך לרענן את הפרדיגמות הישנות, לעשות קפיצת מדרגה ולהטמיע טכנולוגיות חדשות בזמן אפס.

תפקיד המורה השתנה באופן משמעותי וסביר להניח שהמודל הנוכחי לא יחזור להיות כפי שהיה. ההמלצה היא לאמץ צורת למידה המשלבת למידה פרונטלית, מקוונת, אישית וקבוצתית.

הלמידה מרחוק אינה מטרה בפני עצמה ואיננה באה להחליף את מנהיגי ות החינוך ואת הקשר הבין אישי אלא משלימה ומחזקת את הלמידה, יוצקת תוכן חדש בתפקיד מנהיגי ות החינוך ונותנת להם כלים חדשים ומתקדמים מאלו הקיימים.

על מנת להתמודד עם הלמידה המקוונת ולהפיק ממנה את המיטב יש להכשיר את הלומדים ולתת להם כלים ללמידה עצמאית ואחריות אישית אשר יחזקו את החוסן האישי של הלומדים ויכינו אותם למצבים משתנים על פני רצף הלמידה. אלו צריכים להיעשות בשילוב של צורות למידה שונות.

---

Keeler, L. (2015). Operationalising competencies in higher education for sustainable development. In: Barth, M., Michelsen, G., Rieckmann, M., Thomas, I. (Eds.) (2015). Handbook of Higher Education for Sustainable Development. Routledge, London. pp. 241-260.

קווים מנחים לעיצוב מודל ללמידה היברידית במערכת החינוך :

- (1) התאמת התכנים להוראה מקוונת סינכרונית ואסינכרונית והתאמתה לשפות ולצרכי המגזרים השונים.
- (2) בניית מודל של למידה מהצלחות ולמידת עמיתים (best practice) ועידוד מורים לפתח וליצור חומרים חדשים.
- (3) לחלק מצוותי ההוראה אין את המיומנויות הנדרשות על מנת לעבור לשיטה ההיברידית וללמידה מקוונת. מומלץ לבנות בכל בית ספר מערך תמיכה של אנשי טכנולוגיה ופדגוגיה למתן תמיכה שוטפת הן טכנית הן פדגוגית .
- (4) שימת דגש בלמידה הפרונטלית על מתן מענה ריגשי, תקשורת בינאישית, חיברות ופיתוח מיומנויות וכישורים.
- (5) למידה בקבוצות קטנות (20-18 תלמידים) הן בלמידה המקוונת הן בלמידה הפרונטלית במטרה לתת מענה לכל תלמידה על פי צרכיו.
- (6) שילוב הוראה מקוונת אסינכרונית עם הוראה מקוונת סינכרונית כאשר בחלק הסינכרוני יתבצע לימוד בקבוצות באמצעות מודלים חדשים, עבודה קבוצתית, break out rooms וכד'.
- (7) הגבלת הלמידה המקוונת הסינכרונית לפרקי זמן קצרים (15 עד 30 דקות) עם הפסקות ארוכות למשימות חקר ועבודה קבוצתית.
- (8) שילוב לימוד מקוון עם למידה אקטיבית (מעשית) ומעורבות של התלמידים, כולל הנחייה של סגל ההוראה. על מנת לשמור על קשב והשתתפות של התלמידים יש לשלב בין פעילות מסך ופעילות אקטיבית.
- (9) פיתוח מערך עבודות חקר, פרויקטים, משימות, בחינות והערכה המבוססים על אמצעים מקוונים ומאפשרים בקרה, תוך התייחסות לסוגיות שונות כמו סוגיית האמון.
- (10) שילוב למידה סינכרונית שמאפשרת קשר אנושי ומעקב אחר השתתפות פעילה של התלמידים בתהליך ההוראה המקוונת, כדי לוודא שאף תלמיד לא נשאר מאחור.
- (11) פיתוח מערך מבחנים מקוונים ומטלות מקוונות לאורך השנה כדי לתת הן לתלמידים והן למורים כלי למשוב ובקרה אחר התקדמותם והשתלבותם בלמידה.
- (12) מתן עצמאות למנהלים ולמורים בפיתוח חומרי לימוד ושיטות פדגוגיות בהתאמה לצרכי כל תלמיד, והכרה בכך ע"י המערכת.
- (13) בלמידה היברידית נדרשת מעורבות הורים פעילה יותר ושיתוף פעולה מיטבי בין הבית לבית הספר. על מנת שההורים יוכלו לסייע בתהליך הלמידה יש לפתח מערך הכשרות בדגש על הפריפריה החברתית והגיאוגרפית.

4. למידה מותאמת אישית – פרסונליזציה של הלמידה

יש להתאים את הפדגוגיה ותכני תכנית הלמידה באופן אישי לכל תלמידה על פי צרכיו, כולל קצב למידה, עניין ויכולות. למידה מותאמת אישית תסייע לכל תלמידה להתפתח למלוא הפוטנציאל הטמון בו.ה. ותאפשר לו.ה לקחת אחריות על תהליך הלמידה. למידה מותאמת

אישית מעודדת פיתוח כישורים, ללמוד איך ללמוד, להתמודד עם אתגרים ולקחת אחריות. מהניסיון המצטבר בעולם עולה כי למידה מותאמת אישית מסייעת בצמצום פערים וקידום של תלמידים. ות מרקע כלכלי-חברתי חלש<sup>26</sup>.

קווים מנחים לעיצוב מודל למידה מותאמת אישית :

- (1) **מיפוי** – על מנת להתאים תכנית לימודים אישית יש לבחון בנקודות זמן שונות על פני הרצף הלימודי היכן נמצא התלמיד ומה נכון לו ברמת הקצב, חולשות – חוזקות ברמה הרגשית, עניין וקשב.
- (2) **התאמת תכנית למידה אישית** – על בסיס האבחון, התאמה דינמית של התכנית לכל תלמיד.ה ועדכונה מעת לעת בהתאם לאבחון.
- (3) **משוב למורה ולתלמיד** – שימוש בכלים טכנולוגיים ליצירת מערכת משוב למורה ולתלמיד שבוחנת באופן רציף את ההתקדמות ביחס לתכנית הלמידה האישית וליעדים שנקבעו במשותף במטרה לייצר גרף שיפור מתמיד. המשוב יסייע בלקיחת אחריות של התלמיד לתכנית הלימודים האישית.
- (4) **זמינות (Agility) ודינמיות** – תכנית הלמידה מתפתחת ומשתנה באופן דינמי עם התלמיד.
- (5) **גרף התקדמות אישית** – מעבר משלב לשלב בתוך תכנית הלמידה האישית מבוסס על שליטה בחומר הרלוונטי.
- (6) **שינוי בתפקיד מנהיגות החינוך** – מנהיגי החינוך הם מרכיב קריטי בלמידה מותאמת אישית. המורה מלווה את התלמיד במסע הלמידה האישי שלו ומהות התפקיד משתנה למאמן ולחונך. השינוי המהותי מחייב הכשרת מורים בדגש על חניכה וליווי, מערכות יחסים ולמידה חברתית – רגשית.
- (7) **דיפרנציאליות של התקציב** – היות וכל תלמיד לומד אחרת נדרשים עבור כל תלמיד משאבים וכלים אחרים. במקום להתמקד בהיקף התקציב יש להתמקד בפיזור שלו באופן דיפרנציאלי ובאיכות השימוש בו באופן הטוב ביותר לטובת הלומדים.

## 5. פיתוח מערך מדידה והערכה מותאם לפרדיגמת הלמידה החדשה

כשמשנים את פרדיגמת הלמידה, המדדים הישנים אינם רלוונטיים עוד. במקום לבחון את רמת השינון יש להעריך את יכולת הכלת החומר ועיבודו. מומלץ לבנות עץ ערכים ומערך מדידה חדש מותאם לשינויים המתבקשים אשר לוקח בחשבון לצד הישגים אובייקטיביים מדדי הצלחה שונים ללומדת ולמערכת כדוגמת מדדים ערכיים, מיצוי יכולות וכישורים, שביעות רצון של הורים, יכולת השתלבות עתידית בשוק התעסוקה. מומלץ שאלו יהיו שקופים ומונגשים לכלל השותפים במערכת הלמידה כולל הורים על מנת לייצר תמריץ לשינוי ושיפור מתמיד .

<sup>26</sup> Pane, J.F, Steiner, E.D, Baird, & Hamilton, LS. (2015). Continued progress: Promising evidence on personalized learning . Santa Monica, CA: RAND Corporation



משבר הקורונה הנשיר את הדרך לשינוי בדרכי ההערכה המקובלות, בראשם מומלץ לצמצם משמעותית במספר בחינות הבגרות והעמדתן על 5 (עברית, מתמטיקה, אנגלית, מקצוע אחד מדעי ומקצוע אחד ממדעי הרוח לבחירת בית הספר), בכל שאר המקצועות מעבר לציונים פנימיים של בתי הספר ועבודות חקר שיוכרו ע"י המל"ג לצורך קבלה לאוניברסיטה.

**תנאי הקבלה למוסדות להשכלה גבוהה** – נדרשת חשיבה מחודשת בשיתוף המל"ג והמוסדות על שיטת הקבלה למוסדות להשכלה גבוהה כך שתשקף טוב יותר את רמתם של הלומדים, יכולות וכישורים. מומלץ לאמץ שיטת קבלה שלוקחת בחשבון לצד 5 בחינות הבגרות גם עבודות חקר וציונים פנימיים של בתי הספר. בנוסף מומלץ לבנות מסלולים חלופיים ומשלימים לקבלה שיאפשרו הנגשת ההשכלה הגבוהה לכלל המגזרים והאוכלוסיות.

## 6. שימוש בחינוך הבלתי פורמלי להקניית מיומנויות יסוד וערכים

אין תלמידה של בוקר ותלמידה של אחר הצהריים, מדובר ברצף למידה אחד משלים שנמשך לאורך כל שעות היממה במסגרות שונות.

משבר הקורונה הוכיח כי הגבולות והדיכוטומיה מלאכותיים. על מדינת ישראל חלה החובה לוודא שאף ילד לא נשאר מאחור ושכלולם סיכוי למוביליות חברתית ותעסוקתית בעתיד. כישורי המאה ה-21 דורשים מיומנויות ויכולות אשר לחינוך הבלתי פורמלי תפקיד מפתח בהקנייתן, כמו למשל בתחום פערי השפה, האוריינות הדיגיטלית ופיתוח כישורים טכנולוגיים לצד היכולת לפיתוח שיח זהות ערכים ובניית בסיס לחיים משותפים.

- (1) **שילוב החינוך הבלתי פורמלי במסגרת יום לימודים ארוך** – במעבר ליום לימודים ארוך יש לשלב במבנה היום את החינוך הבלתי פורמלי על מנת לתת מענה כולל ומגוון ללמידה משמעותית, פיתוח כישורים ומיומנויות וסגירת פערים.
- (2) **מתן אפשרות לכל ילד להשתתף בתוכניות חינוך בלתי פורמלי** בדגש על פריפריה חברתית וגיאוגרפית ומגזרים. אלו יכולים להתרחש במסגרת הארכת יום הלימודים, ו/או שישי ערכי כחלק מתכנית הוליסטית שלוקחת בחשבון את הרווחה האישית (well being) של הלומד לצד אפשרות התפתחות במסגרת תחומי עניין.
- (3) **העמקה בלימודי שפות** – המיומנויות הרלוונטיות למאה ה-21 כוללות מוכנות וידע של "שפות". אלו יתורגמו לאורך זמן להישגים רוחביים ומתן אפשרות למוביליות חברתית. הלמידה הלא פורמלית יכולה להוות את התשתית ללימוד שפות או לתמוך בתהליך הלימוד בצורה יצירתית וחוויתית. לכן מומלץ ליתן דגש במסגרות החינוך הבלתי פורמלי לשפות העיקריות: תכנות, מתמטיקה, עברית ואנגלית.
- (4) **אוריינות דיגיטלית רב גילאית** – הכנת והטמעת מערכים סדורים לפיתוח מיומנויות מקוונות ללמידה עצמית וחקר החל מגיל הגן ובית הספר היסודי. מתן דגש על פיתוח מיומנויות הנדרשות במאה ה-21 כגון יזמות, יצירתיות, יכולת לשתף פעולה, רשתיות ועוד באמצעות למידה אקטיבית, למידת חקר וביצוע פרויקטים במסגרת החינוך הלא פורמלי.
- (5) **שישי ערכי** – על מנת לקחת את מערכת החינוך קדימה יש לעצב את מבנה שבוע הלימודים, התכנים וההערכה כך שיתנו מענה הוליסטי ללמידה משמעותית, פיתוח

כישורים ומיומנויות וסגירת פערים. מומלץ לשנות את מבנה שבוע הלימודים הפורמלי ל 5 ימי לימודים ומעבר ליום לימודים ארוך וביום השישי לייצר חלופות בחינוך הבלתי פורמלי בדגש על חינוך ערכי וזהות ופיתוח מיומנויות וכישורים. העברת היום השישי לאחריות החינוך הבלתי פורמלי תאפשר הרחבה משמעותית של החינוך הבלתי פורמלי והנגשתו לאוכלוסיות מגוונות כולל בפריפריה ומגזרים נוספים ותהפוך אותו לחלק בלתי נפרד מהרצף החינוכי. מהלך זה מחוייב בתקצוב ממלכתי דיפרנציאלי בהתאם לחוסן הרשות ומצ'ינג רשותי בהתאמה לחוסן הרשותי.

(6) **הפיכת שנת י"ב לשנה של פיתוח אישי ותרומה חברתית** - בהינתן שהמערכת

תעבור ל - 5 ימי לימודים בשבוע ו 5 בגרויות (585) מומלץ להסב את שנת י"ב לשנת התנדבות ופיתוח אישי כדוגמת ה Gap Year, שיפור בגרויות, חשיפה לקורסים באוניברסיטה למי שרצה, חונכי למידה לכיתות הנמוכות ועוד. ההובלה של שנה זו צריכה להיות של בתי הספר בשיתוף עם משרד החינוך, המשרד להשכלה גבוהה החינוך המשלים והמסגרות הקיימות של המכינות ושנת שירות.

(7) **הרחבת שנת י"ג** - יש להגדיל בהדרגה את מספר התקנים המוקצים לשנת י"ג,

התקצוב והמסגרות ולהנגיש אותה לאוכלוסיות השונות בדגש על הפריפריה והמגזרים השונים. במקביל יש לפתח תפיסת הפעלה ממלכתית של שנת י"ג והפיכתה לשנה של למידה, התנדבות ומנהיגות.

## 7. מערכות יחסים, קבוצה וחברה כמיומנות יסוד וערך

למסגרות החינוכיות תפקיד מכריע בסוציאליזציה ויכולת התלמיד.ה לפתח מערכות יחסים ותחושת השתייכות. הסביבות השונות בהן פועל התלמיד.ה, בית, בית הספר, החינוך הבלתי פורמלי ושעות הפנאי משפיעות זו על זו כאשר התלמיד.ה משפיע עליהן ומושפע מהן בכל הקשור לרווחה האישית והרגשית. למערכות היחסים, האינטראקציות הבינאישיות והאקלים הבית ספרי השפעה מכרעת לטווח ארוך על הרווחה האישית של התלמיד.ה. למנהיגי החינוך ולמורים תפקיד מרכזי בתמיכה, פיתוח תחושת שייכות ומסוגלות, ופיתוח יכולות וכישורים של התלמיד.ה. הצורך בתפקיד זה התחדד אף יותר בעקבות משבר הקורונה.

דגשים מרכזיים:

- (1) תכנית מערכתית ליצירת אקלים חינוכי מיטבי שיקדם את הרווחה האישית והנפשית של התלמידים.
- (2) תכנית התערבות בית ספרית באחריות המנהלים ובהתאמה למגזר ולצרכים השונים של כל בית ספר .
- (3) חלונות זמן קבועים ומובנים במערכת לשיח אישי מורה- תלמיד.ה בדגש על הקשבה, הכלה, העצמה ובניית אמון.
- (4) הטמעת תכנית כישורי חיים מותאמת לכישורים ומיומנויות הנדרשים במאה ה-21 .
- (5) פיתוח היכולת לעבודה בקבוצות ועבודת צוות כמיומנות יסוד וכערך.
- (6) תכנית התערבות ברמת הרשות המקומית והבית ספרית לאיתור, מניעה וטיפול בילדים ונוער בסיכון.

## 8. פיתוח סקרנות ורצף למידה לאורך החיים (LLL)

הלמידה היא תהליך שמתפתח ומתמשך לאורך כל שנות החיים, מהילדות ועד לזקנה. לאורך השנים אנו רוכשים ידע רחב, מיומנויות וכלים לפיתוח אישי ומקצועי, לאזרחות תורמת ופעילה וכישורים המסייעים להשתלבות בשוק התעסוקה<sup>27</sup>. הזכות ללמוד לאורך החיים היא זכות יסוד בסיסית התורמת לצמיחה אישית וסולידריות חברתית. למידה לאורך החיים היא בסיס לכלכלה מבוססת ידע ובת קיימא.

הלמידה מגוונת, זמינה ומתקיימת בכל מקום ובכל עת, במוסדות החינוך, בבית, בעבודה, בהכשרות ובשעות הפנאי. היא חוצה מגזרים, גילאים ותחומי עניין, היא כוללת שיטות למידה מגוונות ונעה על הרצף שבין פורמלי לבלתי פורמלי. הלמידה לאורך החיים מושתתת על 4 יסודות: ללמוד איך ללמוד, ללמוד לעשות כולל חדשנות והתאמה לשוק התעסוקה העתידי, ללמוד לחיות יחד עם אחרים ולמידת ההוויה האישית(התפתחות וצמיחה אישית)<sup>28</sup>. זמינות משאבי הלימוד במאה ה-21 מסייעת להסרת חסמים והנגשת הלמידה בכל מקום וכל עת.

ההמלצה היא לעצב ולפתח **אסטרטגיה לאומית לקידום למידה לאורך החיים** על בסיס העקרונות הבאים:

- 1) קידום מערכת הוליסטית של למידה לאורך החיים שבבסיסה רכישת מיומנויות וכישורים.
- 2) מתן דגש על ללמוד איך ללמוד ועל היכולת לשמר למידה לאורך החיים.
- 3) הסרת חסמי נגישות למשאבי לימוד בדגש על פריפריה, מגזרים והגילאים המבוגרים.
- 4) רצף למידה והכשרה למנהיגי החינוך לאורך שנות עבודתם - אנשי החינוך בעצמם לומדים בתהליך למידה מתמשך.
- 5) תכנית לאומית להכשרות מקצועיות על פני כל שלבי החיים, מחוברת לצרכים המשתנים וביקושים של שוק התעסוקה- תפיסה כלכלית חברתית המחייבת שינוי במערכת ההשכלה הגבוהה וההכשרות המקצועית כדי להתאימן לצרכי שוק התעסוקה במאה ה-21.

<sup>27</sup> Alt, D., & Raichel, N. (2019). Lifelong citizenship: Lifelong learning as a lever for moral and democratic values. Leiden & Boston: Brill Press

<sup>28</sup> Delors, J. (1996). The treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century. UNESCO publishing. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590>.

7. ב. מנהיגות חינוך



**מנהיגות החינוך - צוותי החינוך כמנהיגות למידה ומובילי דרך משמעותיים לעתיד ישראל**

מנהיגות החינוך, מנהלים, מורים, וגננות הם המפתח לשינוי משמעותי במערכת החינוך והלמידה בישראל.

אתגר משמעותי הניצב בפני מערכת החינוך בישראל הוא משיכת הכוחות הטובים ביותר למערכת החינוך ולא כבירת מחדל. הפיכת מקצוע הניהול וההוראה לאטרקטיבי תאפשר רק אם נשנה את המציאות והשפה, נחבר סמכות לאחריות ונאפשר למנהלים, מורים, גננות וצוותי החינוך הפורמלי ובלתי פורמלי להפוך למנהיגים ומובילי דרך. מנהיגי החינוך צריכים להיות מעורבים בתכנון ולא רק ביישום. כדי שמהלך כזה יהווה קטליזטור לבחירה במקצועות החינוך ולהתמדה בהם יש לנקוט שורה של צעדים.

2

**מנהיגות החינוך**

מתן עצמאות וגמישות למנהלי בתי הספר ולרשויות המקומיות

העצמת מעמדם של מנהיגי החינוך

**צעדים לשינוי**

- 1. עצמאות וגמישות ניהולית, פדגוגית ותקציבית** - מערכת החינוך הישראלית היא היררכית וריכוזית גם בהשוואה בין לאומית. כדי לעודד פיתוח יכולות וכישורים של המאה ה-21 צריך לבזר סמכויות ולאפשר מרחב פעולה עצמאי לרשויות המקומיות ולמנהלים ובתי הספר בשטח, לתת מרחב למנהיגי החינוך ליזום ולעסוק בחדשנות חינוכית, רק כך רעיונות יכולים לנבט ולצמוח.
- מתן עצמאות למנהלים, ביזור סמכויות מלמעלה למטה, ביזור חלק מתקציבי הפיתוח לרמת השטח וגמישות ניהולית בבתי הספר והרשתות הם בבחינת תנאי הכרחי לשיפור מערכת החינוך והזנקתה למאה ה-21. לכך לא נדרשת תוספת תקציבית אלא גמישות חשיבתית, הפחתה ברגולציות של משרד החינוך וצמצום שכבות הפיקוח.

**מודל הרמזור המוצע מושתת על העקרונות הבאים ועל בסיס הניסיון המצטבר בעולם :**

- (1) **קביעת רמת העצמאות** – מותנית בשילוב של שני קריטריונים :  
בשלות המנהל ובית הספר לקבלת עצמאות וסמכויות ע"פ מדדים שקופים שיקבעו וידרגו את בתי הספר **לירוקים** – בשלים לעצמאות מלאה, **צהובים** – בשלים חלקית וזקוקים לליווי, **אדומים** – לא בשלים.  
מוטיבציה ורצון של המנהל לקבל את הסמכויות ורמת העצמאות האפשרית.
- (2) **מדדים לקביעת דירוג בית הספר והצלחה** – קביעת הפרמטרים והיעדים על פי הם ייבחן בית הספר .
- (3) **מודל יישום מדורג לביזור והעברת סמכויות למנהלים ובתי ספר** – משרד החינוך ייבנה מדרג לביזור והעברת סמכויות ע"פ החלוקה הבאה:  
א. **בית ספר ירוק** – העברת וביזור סמכויות מלא, בחינת התוצאות ועמידה ביעדים פעמיים בשנה.  
ב. **בית ספר צהוב** – תהליך מדורג של העברת וביזור סמכויות, ליווי מקצועי והגדרת יעד למימוש ביזור מלא.  
ג. **בית ספר אדום** – המשך המודל הקיים תוך התנעת תהליך שיפור של מעטפת הניהול והשגרות של בית הספר.
- (4) **גמישות תקציבית** – עצמאות וגמישות למנהלים בהעסקת כוח אדם, ניהול שעות התקן, משאבי אנוש, פיתוח סגל ההוראה, תגמול ובונוסים למורים, מימון הדרכות הורים.
- (5) **גמישות פדגוגית למנהלים לעצב את המעשה החינוכי בבית ספרם** – עצמאות וגמישות למנהלים בקביעת כמה מקצועות ילמדו, כמה שעות יוקצו להוראת כל מקצוע, ומה יהיו דרכי הלמידה והתכנים.
- (6) **חיזוק מעמד המנהל כדמות מפתח במעשה החינוכי** – מתן הכרה למנהלים הן בסולם השכר, הן בגיבוי מקצועי ורוח גבית של המשרד. על מנת לוודא שהמנהלים ו/או המוסד החינוכי אינם קופאים על השמרים יש לקצוב את הכהונה במשרת הניהול ל 5-6 שנים באותו מוסד.
- (7) **עצמאות למנהלים בפיתוח ייחודיות בית ספרית** . מתן גמישות של 25% לפיתוח תוכניות לימוד ייחודיות על פי בחירת בית ספר והקהילה אותה הוא משרת.
- (8) **מעבר מפיקוח לפיתוח**. שינוי מהות עבודת הפיקוח ומעבר לסיוע למנהלי בתי הספר והצוותים ותמיכה בהם, בהתאם לצרכים שעולים מן השטח.
- (9) **שינוי מבנה הכפיפות למפמ"רים**. תינתן עצמאות למנהלים לבחור באילו כלים שפיתחו המפמ"רים להשתמש ואילו כלים לפתח לבד כדי לעמוד ביעדי בית הספר.
- (10) **תשתית תומכת של כלים ניהוליים ופדגוגיים**
- (11) א. שדרה ניהולית בבית הספר שמשלימה את עבודת המנהל ותומכת בו. מספר 2 (סגן) שמשלים את עבודת המנהל בפדגוגיה ו/או ביכולות ניהוליות.

12) ב. על פי צורך ו/או ביקוש הצמדת מלווה/מנטור בכיר מהמגזר העסקי או השלישי. לחילופין, מנהל מצליח ותיק ילווה את מנהל בית הספר בנושא תקציב, מבנה ארגוני, גיוס כספים, קשרי קהילה, רשות וכדומה.

**2. בנייה מחדש של תפיסת תפקידי העוסקים בחינוך והוראה** – בחינה השוואתית ביחס לעולם מלמדת כי במונחי עלות תועלת השקעה בהכשרת מנהיגי החינוך תניב תוצאות טובות בהרבה מהקטנת מספר התלמידים בכיתות, למשל.

- 1) **מנהיגי החינוך כמאפשרי למידה, מנגישי ומתווכי ידע** – מעבר מהקניית ידע לפיתוח חשיבה ויכולות. גם בעידן הדיגיטלי אליו נזרקה מערכת החינוך ביום אחד, תפקיד מנהיגי החינוך נשאר מרכזי אבל שונה, מנהיגי החינוך יתמקדו בפיתוח כישורים ויכולות של התלמידים, יתווכו וינגישו להם את התכנים המקוונים והפרונטליים ושימו דגש על הקשר הבין אישי ומיצוי כישורי התלמיד. ה. ויכולותיו כל אחד. ת. ע"פ צרכיו. ה.
- 2) **כולם מלמדים, כולם לומדים** – בניית קהילות למידה מחייבות של מנהיגי החינוך הן ברמת המנהלים הן ברמת המורים, כולל למידת עמיתים בתוך בתי הספר ובין בתי הספר. על משרד החינוך לבנות ולהנגיש כלי מקוון שיוכל להוות פלטפורמה לקהילות למידת עמיתים ותמיכה הדדית.
- 3) שינויי המינון של שעות פרונטליות לטובת **הגדלת שעות פיתוח** שיאפשרו למנהיגי החינוך לפתח תכנים רלוונטיים לצרכי התלמידים.

### 3. מסלולי הכשרה והשמה למנהיגי החינוך

- 1) **ערוצי הכשרה והזנה מגוונים למשרות ניהול** – הרחבת ערוצי ההכשרה וההזנה למשרות ניהול. פתיחת הכשרות נוספות ומגוונות על אלו הקיימות למשרת ניהול והתאמתן למאה ה-21. הרחבת ערוצי ההזנה גם למועמדים בעלי כישורים וניסיון ניהולי מתחומי התעשייה, המגזר העסקי, החברה האזרחית, כוחות הביטחון ועוד. במקביל יש לפתח ערוצי הכשרה למועמדים אלו שישלימו את הפער בתחום החינוך.
- 2) **ועדות איתור לתפקידי ניהול** – הרחבת שער הכניסה למשרות ניהול והחלפת מתכונת המכרזים למשרות ניהול בוועדות איתור בהן יש נציגות לשלטון המקומי ומחלקת החינוך המקומית. המתכונת הקיימת מהווה חסם ומוכתבת על ידי קריטריונים קשיחים שחלקם אינם רלוונטיים עוד לכישורים וליכולות הנדרשים במאה ה-21.
- 3) **שינוי והרחבת שער הכניסה למשרות הוראה** – התאמת ההכשרות של מועמדים להוראה והשתלמות המקצועית של מנהיגי החינוך לאתגרי המאה ה-21 כולל הקניית כישורי המאה-21 ואוריינות דיגיטלית.
- 4) **הכשרות פנים בית ספריות** – הכשרות פנימיות אשר רלוונטיות לצרכי בית הספר בהובלת מנהלי בתי הספר והצוותים הפדגוגים.
- 5) **תגמול הולם** – מערכת תמריצים למשיכת מועמדים. ות מצוינים. ות להוראה ושיפור שכרם של מנהיגי. ות למידה צעירי. ות.

7.ג. הזדמנות לכל ילד.ה

שבירת הקשר כתובת=עתידי. הזדמנות למיצוי פוטנציאל. מוביליות חברתית

הזדמנות לכל ילד.ה

2025

זכות גישה למחשב ותשתית אינטרנט לכל ילד.ה ומורה במדינת ישראל כזכות יסוד

השקעה בגיל הרך

הרחבת ההון החברתי של הלומדים באמצעות רישות ולמידת עמיתים בין בתי ספר שונים החל מגילאי בתי הספר היסודי

הדרכת הורים נגישה לכולם בדגש על הפריפריה, המגזר הערבי, החרדים ואוכלוסיות מיוחדות

השקעה בנוער נושר ונוער בסיכון

"מילואים לחינוך" הנגשת מנהיגי למידה מובילים לפריפריה

תקצוב דיפרנציאלי לרשויות ולכל תלמיד ע"פ צרכיו

**צמצום פערים ומתן הזדמנות לכל תלמיד.ה במדינת ישראל למיצוי הפוטנציאל ובניית עתיד בטוח.**

מוביליות חברתית כמדד לשינוי המשוואה כתובת = עתיד - מערכת החינוך כיום לא מצליחה לצמצם פערים ולתת הזדמנויות מיטבית לכל ילד.ה לממש את הפוטנציאל שלו.ה. במשבר הקורונה לצד ההזדמנויות שנוצרו, הפערים התרחבו. על מנת לשנות את המשוואה ולהבטיח כי המקום ממנו מגיע התלמיד לא יכתיב את עתידו יש לנקוט שורה של צעדים הכרחיים לאורך החומש הקרוב בראשם דמוקרטיזציה של המידע והנגשתו לצד סגירת פערי תשתיות דיגיטליות, הנגשת תכנים וגיוס מיטב המורים גם באמצעות למידה מרחוק. באמצעות הנגשת הכוחות הטובים ביותר לפריפריה החברתית והגיאוגרפית ניתן יהיה לבנות מעטפת שתבנה את היכולות של כל תלמיד ותסייע בעתיד למוביליות חברתית. שינוי הפרדיגמה יבטיח שעתידם של הלומדים לא יהיה תלוי במקום ממנו הם באים. הדבר מקבל משנה תוקף לאור העובדה שלכתובת ip אין משמעות, וניתן לכאורה להנגיש את נקודת הזינוק.

3

הזדמנות לכל ילד.ה

מיקוד ברווחה האישית והחברתית של התלמידים. ות

הנגשת למידה וצמצום פערים דיגיטליים

**צעדים לשינוי**

**1. הזדמנות לכל לומד.ת למיצוי הפוטנציאל**

1) **מיפוי כישורים, יכולות וליקויי למידה בכניסה לבית הספר** - תאפשר לבנות לכל לומד.ת תכנית לימודים מותאמת אישית וגרף שיפור. מיפוי חוזקות וחולשות יאפשר לבנות לכל ילד.ה מצפן למידה. איתור קשיים כבר בכניסה לבית הספר יאפשר מתן מענה אישי ללקויות למידה וצרכים מיוחדים בשלבים המוקדמים של הלמידה ויסייע בצמצום פערים בשלבים המאוחרים יותר.

- (2) **מתן זכות גישה למחשב ותשתית אינטרנט** - בעידן של למידה היברידית אלו מהווים זכות יסוד. הדרך לצמצום פערים תחילתה במתן נקודת זינוק שווה בכל הקשור לגישה למחשב ואינטרנט.
- (3) **השקעה בגיל הרך** - בגיל הרך נבנים היסודות למסלול חייו של הילד. מומלץ להשקיע בפיתוח מסגרות חינוכיות איכותיות ומפוקחות המותאמות לצרכי הילדים.
- (4) **חיזוק הרשויות המקומיות** - תקצוב דיפרנציאלי וריכוז משאבים (כולל משאבי ניהול) מתאימים לאשכולות יישובים ואזורים חלשים יותר.
- (5) **הרחבת הצלחות והנגשת בתי ספר עם ביקוש גבוה** לפריפריה החברתית והגאוגרפית.

## 2. סגירת פערים דיגיטלית

- על מנת שהלמידה ההיברידית תהווה זרז לסגירת פערים ולא להיפך, יש למקד מאמץ בסגירת הפערים הדיגיטליים בדגש על פריפריה גיאוגרפית, חברתית המגזר הערבי והחרדי:
- (1) השקעה בתשתיות - מחשב לכל ילד + חיבור לאינטרנט.
  - (2) רכז אוריינות דיגיטלית בכל בית ספר - ניתן להסב כוחות בחל"ת/מחפשי עבודה מתחום ההייטק והתעשייה המתקדמת.
  - (3) הכשרות פנים בית ספריות לאוריינות דיגיטלית למנהיגי החינוך (גננות, צוותי הוראה, מנהלים).
  - (4) הכשרות לאוריינות דיגיטלית להורים.
  - (5) הנגשת תכנים דיגיטליים בשפה הערבית ושפות נוספות נדרשות.

## 3. חינוך בלתי פורמלי ככלי לצמצום פערים

לחינוך בלתי פורמלי תפקיד משמעותי בסגירת פערים בדגש על הפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, במגזר הערבי והחרדי, למשל בתחום פערי השפה, האוריינות הדיגיטלית, הדרכת הורים, פיתוח מיומנויות וכישורים.

יש לשים דגש על יום לימודים ארוך שמשלב את הבלתי פורמלי ומספק מסגרת העשרה והזדמנויות לילדים שבאים מרקע סוציו-אקונומי חלש יותר, נותן מענה לנוער בסיכון ומונע התנהגות מסכנת. השקעה בתוכניות ומסגרות חינוך בלתי פורמלי תתרום לצמצום פערים ותאפשר הזדמנות לילדים מרקע חלש יותר לפתח מגוון כישורים ויכולות ולממש את הפוטנציאל.

## 4. ביסוס תפיסת הלומד העצמאי

למידה היברידית דורשת יכולות של לומד עצמאי. בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית ובאוכלוסיות מיוחדות יש לתת משנה תוקף לביסוס יכולות הלמידה האוטונומית. כדי לאפשר הזדמנות למידה מיטבית לכל ילד. יש לשים דגש על מתודולוגית למידה מבוססת חקר (לא הוראה פרונטלית ממוחשבת), פיתוח יכולת עבודה בצוות ומתן מענה פרטני לצרכי כל תלמיד.

## 5. לימוד שפות

המיומנויות הרלוונטיות למאה ה-21 כוללות מוכנות וידע של "שפות". שליטה לא מספקת בשפות מהווה חסם להשתלבות בשוק התעסוקה ולמוביליות חברתית. לפיכך יש לשים דגש



בראש ובראשונה על לימוד השפה העברית באמצעות מורים דוברי שפת אם לאוכלוסייה הערבית והחרדית החל מגיל הגן. כך גם בכל הקשור לאנגלית, מתמטיקה וחישה מחשובית.

#### **6. השקעה בנוער נושר ונוער בסיכון**

פיתוח והשקעה בתכניות לנוער נושר ונוער בסיכון בדגש על החינוך הבלתי פורמלי כאמצעי משלים.

#### **7. הנגשת מנהיגי למידה מצטיינים לפריפריה**

הכנסת והנגשת מנהיגי למידה מובילים לבתי הספר בפריפריה ומתן סל גמיש ותמריצים להובלת השינוי וצמצום הפער. מומלץ לבנות תכנית "מילואים לחינוך" של מנהיגי למידה מובילים שיעברו לפרק זמן של שנתיים עד חמש שנים ללמד בפריפריה.

#### **8. הדרכת הורים נגישה לכולם**

משבר הקורונה הכניס את הכיתה הביתה והדגיש ביתר שאת את תפקידם המרכזי של ההורים. ככל שנשכיל לייצר מערך הכשרות נגיש להורים בתחומים שונים של שפות, אוריינות דיגיטלית, למידה מקוונת, רווחה אישית ועוד נצייד את ההורים בכלים שיוכלו לסייע לילדים ובכך נשפיע בהכרח על צמצום פערים.

#### **9. הרחבת הון חברתי של הלומדים**

ההון החברתי משפיע על הרווחה האישית של הלומד. הצלחה בלימודים, יכולת פיתוח תעסוקתי, מוביליות חברתית ועל משוואת ההזדמנויות. על מנת לצמצם פערים יש למפות ולזהות את הרשת התומכת של כל תלמיד, לזהות נקודות התערבות ולסייע בפיתוח מיומנות הרישות. מומלץ ליצור קבוצות לימוד בין בתי ספר שונים סביב תחומי לימוד ותחומי עניין שונים בהם ובכך לסייע בפיתוח קשרים מחוץ למעגל הקרוב הבית ספרי של הלומדים.

#### **10. סל שירותים דיפרנציאלי המותאם לצרכים של כל תלמיד. עם צרכים חינוכיים מיוחדים**

11% מאוכלוסיית התלמידים במדינת ישראל נדרשים לשירותי החינוך המיוחד. חברה טובה נבחרת בין השאר במידת הצלחתה לתת מענה דיפרנציאלי המותאם לצרכים של כל תלמיד. עם צרכים חינוכיים מיוחדים בין אם הוא בוחר ללמוד בחינוך המיוחד ובין אם בוחר ללמוד במסגרת שילוב בחינוך הרגיל.

יש לאפשר לילדים עם צרכים חינוכיים מיוחדים ללמוד ולהתפתח ולמצות את הפוטנציאל שלהם בדומה לכל שאר בני גילם ולספק לכל ילד בהתאם לגילו, סוג הליקוי וחומרתו סל שירותים המותאם לצרכיו.

#### **11. קידום שוויון מגדרי**

מערכת החינוך מהווה כר ללמידה וצמיחה ומחובתה לאפשר מרחב צמיחה לכל ילד וילדה ללא חסמים מגדריים. פיתוח הכישורים והיכולות, בחירת הדרך ועיצוב העתיד האישי של הילדים. ות לאורך השנים אסור שיושפעו מחסמים מגדריים.

על מנת להסיר את החסמים מומלץ לפתח ולהשמיע החל מהגיל הרך פדגוגיה ומערכי למידה מקדמי שוויון מגדרי ולהכשיר את מנהיגי. ות החינוך לכך.

**7. ד. תעסוקה עתידית**

**למידה מותאמת סביבה טכנולוגית ותעסוקתית. פיתוח כישורי המאה 21.**

תעסוקה  
עתידית

2025

מיקוד ב - 4 שפות כבסיס לכניסה לשוק התעסוקה ומוביליות חברתית- כלכלית: עברית, אנגלית, מתמטיקה, חשיבה מחשובית

מיסוד דיאלוג ואחריות משותפת בין גורמי השוק, מערכת החינוך, הצבא, האקדמיה וגורמי ההכשרה המקצועיים

הגדרת מערך **כישורי ומיומנויות המאה ה-21** והתאמת תוכנית הלימודים

גיבוש תוכנית לימודים טכנולוגית עדכנית לצרכי השוק

כרטיס מיומנויות לכל תלמיד.ה שילווה אותו לאורך כל שנות בית הספר, שנת השירות, הצבא, האקדמיה ושוק התעסוקה

אנו חיים בעידן של שינויים אקספוננציאליים המתרחשים בכל רגע נתון. אלו מצריכים מוכנות אחרת לשוק התעסוקה מכפי שהיתה בעבר. קיים חוסר התאמה בין הדרישות והביקושים לבין היכולות והכישורים של בוגרי מערכת החינוך. על פי נתוני ה-OECD חוסר ההלימה בין הנלמד במערכת החינוך לבין צרכי שוק העבודה פוגע לטווח ארוך בחוסנה של מדינת ישראל, בפריזון ובצמיחה ואולי יותר מכל ברלוונטיות של מערכת החינוך.

מוכנות לשוק התעסוקה משמעה מעבר מצבירת מידע, אשר נגיש היום בכל מקום, לפיתוח כישורים ומיומנויות רכות כמו סקרנות, יצירתיות, יכולת לעבד מידע ולשאל שאלות בעולם משתנה כל הזמן. זהו ארגז כלים הכרחי להשתלבות בשוק העבודה העתידי.

4

**תעסוקה עתידית**

שפות כבסיס ללמידה

פיתוח כישורים ומיומנויות המאה 21

התאמה בין צרכי השוק לתכנים

על מערכת החינוך להכיר באחריותה לכך ולמקד מאמץ בחומש הקרוב בשלושה תחומים מרכזיים:

1. התאמת מערכת הלמידה לסביבה הטכנולוגית החדשה
2. פיתוח סט כישורים המאפשר להשתלב בשוק התעסוקה העתידי
3. יחסי משק - מערכת החינוך - חיבור הלמידה לסביבות העבודה

## צעדים לשינוי

1. הכרה של מערכת החינוך בתפקידה להכשיר את התלמיד.ה להיות בעלת יכולות ומיומנויות להשתלב בהצלחה בשוק התעסוקה העתידי שנמצא בשינוי מתמיד.
2. למידה מותאמת אישית מבוססת יכולות – פיתוח לומד אוטונומי בעל הנעה עצמית ללמידה ולקיחת אחריות. התלמיד.ה נמצא במרכז והלמידה מבוססת על פיתוח יכולות ומצפן למידה אישי.
3. הגדרת סט כישורי המאה ה-21<sup>29</sup> אותם המערכת רוצה להקנות ועדכונם מעת לעת לאור השינויים המתמידים – ידע, מיומנויות, גישות וערכים. פיתוח מיומנויות רכות כמו סקרנות, יצירתיות יכולת לעבד מידע, לעבוד בצוות ולשאל שאלות בעולם משתנה כל הזמן הם בסיס להשתלבות בשוק התעסוקה העתידי (כמפורט בתת פרק 7.ד).
4. פיתוח כרטיס מיומנויות לכל תלמיד.ה – על בסיס הכישורים והמיומנויות שהוגדרו, פיתוח כרטיס מיומנויות שילווה את התלמיד.ה לאורך שנות בית הספר, שנת השירות, הצבא, האקדמיה ושוק התעסוקה. התלמידים יצברו הערכות מיקרו למיומנויות ספציפיות או מערך מיומנויות אותן ירכשו בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי. כרטיס המיומנויות יסייע לבוגר.ת מערכת החינוך להשתלב בעתיד בצבא ובשוק התעסוקה.
5. הכשרת מנהיגות החינוך למעבר למערכת למידה מבוססת יכולות – מעבר משיטה מסורתית בה האחריות להקניה ולמידה היא על המורה למערכת למידה בה הלומד האוטונומי במרכז והמורה הופך למנטור ומאמן. המורה נדרש להתמחויות חדשות אליהן לא הוכשר ולפיכך מומלץ לפתח הכשרות פנים בית ספריות ממוקדות בפיתוח היכולות שהוגדרו. מומלץ להצמיד לכל בית ספר מאמני למידה ופיתוח כישורים שיסייעו בפיתוח מנהיגות החינוך והכשרתם לתפיסה ולפדגוגיה החדשה.
6. לימוד "שפות" – עברית, אנגלית, מתמטיקה, חשיבה מחשבתית, כבסיס להתמודדות עם אתגרים משתנים, כניסה לשוק התעסוקה ומוביליות תעסוקתית וחברתית.
7. עדכון תוכניות הלימודים וגיבוש קוריקולום (תכנית לימוד) טכנולוגי מעודכן בדגש על מיומנויות, כישורים וחשיפה חוויתית של כלל התלמידים. ות לטכנולוגיה ומדע החל מהגיל הרך.
8. צמצום הפער בין היצע לביקוש באמצעות דיאלוג ואחריות משותפת של גורמי השוק, מערכת החינוך, הצבא, האקדמיה וגורמי ההכשרה המקצועיים ועדכון תכנית הלימודים בהתאם.

Future of Skills: Employment in 2030 – Nesta, 2017<sup>29</sup>

## 7. ה. למידה, יצירתיות וחדשנות



הסביבה בה לומדים ופועלים היא מרכיב חשוב בעיצוב חווית הלמידה, ובפיתוח יצירתיות וסקרנות. ככל שהסביבה חדשנית יותר, מגוונת ומותאמת למאה ה-21 כך היא מעצימה את הלומדים, מגרה את החשיבה וחושפת אותם לעולמות תוכן ומרחבים שונים בפנים, בחוץ ובמרחב הוירטואלי.

מרחב פיזי ו/או וירטואלי המושתת על תפיסה הוליסטית שבמרכזה הילד.ה מאפשר ומזמין להתנסות, לשאול שאלות, לפתח סקרנות ויצירתיות לאורך זמן. מרחב המהווה מקור השראה לפיתוח יכולות אצל הלומדים כגון התבוננות, יצירתיות, הרחבת ידע, חשיבה ביקורתית, אחריות וחוסן. מרחב המאפשר ללומדים להיות סוכני שינוי בחיים שלהם.

5

### למידה ויצירתיות

- עיצוב חווית הלמידה הפיזית והוירטואלית
- למידה חווייתית באמצעות התנסות
- פיתוח יכולות עצמאיות אצל הלומד.ת

### צעדים לשינוי

#### 1. טיפוח סביבות למידה חדשניות (placemaking)

מערכת למידה אשר בבסיסה פיתוח כישורים ויכולות צריכה להתרחש בסביבה מעוררת סקרנות ושראה, במקומות שונים ומגוונים ולאורך כל החיים, סביבה שמהווה כר להתנסויות והזדמנויות למידה.

גם לפני הקורונה, התלמידים בילו רק כ-20% משעות הערות שלהם בכיתה<sup>30</sup>. קל וחומר בתקופת הקורונה בה נפרצו גבולות הכיתה והתלמידים נמצאים בכיתה עוד פחות מכך. ההגבלות על מספר התלמידים, הלמידה בקפסולות והלמידה ההיברידית, רק הדגישו את הצורך

<sup>30</sup>Helen Shwe Hadani and Jennifer S. Vey (September 2020) Scaling playful learning: How cities can reimagine public spaces to support children and families, Report for Brookings Institute.

בחשיבה יצירתית על ניצול מיטבי של המרחב הפתוח, הבית והמסגרות הבלתי פורמליות לטובת הלמידה.

קווים מנחים לטיפול סביבות למידה חדשניות במערכת החינוך:

- 1) שילוב סביבת למידה בית-חוץ-כיתה-מקוון.
- 2) שימוש במרחב הציבורי כמרחב למידה תוך ביצוע ההתאמות הנדרשות.
- 3) התאמה פיזית של בתי הספר הקיימים לפדגוגיה ולצרכים של המאה ה-21 - הפיכת המרחבים הפיזיים והכיתות למרחבים חדשנים ומעוררי סקרנות שמאפשרים למידה קבוצתית לצד למידה עצמאית.
- 4) תכנון של בתי ספר עתידיים בהתאמה לפדגוגיה ולצרכים של המאה ה-21. הדבר מחייב יציאה מהמודל המסורתי של 4 קירות שולחנות וכיסאות אל מודל פתוח המותאם ומעוצב לצרכי כל בית ספר בנפרד וכולל סביבות למידה חדשניות ויצירתיות.
- 5) שימוש מודולרי במבנים קיימים ברשויות - במסגרת הגמישות הניהולית של בתי הספר, מתן אפשרות שימוש במבנים קיימים ברשויות דוגמת ספריות, מוזיאונים, פארקים, גן חיות ועוד כמקורות למידה, זמינים ונגישים.
- 6) עיצוב סביבות למידה חדשניות ושימוש בטכנולוגיות מתקדמות במרחב הוירטואלי, המאפשרות למידה עצמאית לצד למידה קבוצתית.

## 2. פיתוח יכולות הלומד. ת. כסוכן. ת. שינוי עצמאי. ת. של למידה

מערכת הלמידה צריכה להתמקד בפיתוח לומד אוטונומי והפיכתו לסוכן שינוי עצמאי. למידה מותאמת אישית לכל לומד מאפשרת למידה עצמאית, לקיחת אחריות ויזמה ומעורבות גדולה יותר של הלומד.

קווים מנחים:

- 1) תכנית למידה אישית לכל תלמיד בהתאם לצרכיו, רצונותיו ויכולותיו.
- 2) מעורבות של התלמיד בתהליך הלמידה - התלמיד שותף בקבלת החלטות לגבי תכנית הלימודים ואופן הלמידה.
- 3) פיתוח יכולות של יזמה וויסות עצמי של הלומד.
- 4) המורה משמש כמנטור ומורה דרך במסע הלמידה האישי של כל תלמיד, מנטר את החוזקות ומסייע להשלים את הפערים.

## 3. למידה חווייתית באמצעות התנסות וחקר

שילוב ה-STEM (מדע, טכנולוגיה, הנדסה ומתמטיקה) בתכנית הלימודים, באמצעות שימוש בפדגוגיית למידה מבוססת פרויקטים (PBL) שמשמעותה התמודדות עם אתגרים אותנטיים, בעיות אמיתיות ותוכן משמעותי, תוך תרגול מיומנויות המאה ה-21 ורכישת ידע. פדגוגיית הלמידה של PBL מאפשרת פיתוח חוויות למידה רלוונטיות המתמקדות בבניית כישורי חשיבה ביקורתית, שיתוף פעולה, תקשורת, פתרון בעיות ושימוש בטכנולוגיה.

קווים מנחים לפדגוגיה מבוססת פרויקטים:

- (1) קביעת יעדים אישיים לתהליך הלמידה.
- (2) מתן ביטוי אישי ואפשרויות בחירה - התלמיד שותף פעיל בעיצוב תהליך החקר והפרוייקט.
- (3) התוצר יבטא את תהליך הלמידה.
- (4) מתן הערכה עצמית ולמידת עמיתים - מוביל ללמידה משמעותית.
- (5) שיתוף תהליך הלמידה ותוצרי הלמידה עם קהילת בית הספר.

#### 4. עיצוב חווית הלימוד

למידה מעשית מאפשרת למידה באמצעות עשייה. במקום להקשיב להרצאה פרונטלית בנושא מסוים, התלמיד לומד תוך כדי התנסות בפתרון בעיות אותנטיות ויצירת תוצר אמיתי. שילוב למידה מעשית והפקת תוצרים משלב הרעיון ועד לביצוע, מסייעים בפיתוח מיומנויות המאה ה-21.

מומלץ לשלב במערכת הלמידה את הפדגוגיה המייקרת (Makers) אשר מאפשרת מרחב לסקרנות ויצירה ומיישמת בפועל את מיומנויות המאה ה-21 כמו יצירתיות, שיתוף פעולה, חשיבה ביקורתית ואוריינות מידע.

מתווה לשילוב "פדגוגיה מייקרת" בתוך מערכת הלמידה:

- (1) הקמת מרחבים של סדנאות מייקרס בבתי הספר או באתרים אחרים, במסגרות הבלתי פורמליות ללמידה באמצעות עשייה והתנסות.
- (2) חשיפה החל מכיתה א' ללמידה טכנולוגית והתנסות מעשית.
- (3) הכנסת הלמידה ההתנסותית כחלק בלתי נפרד מתכנית הלימודים. בגילאי ז'-יב' דגש על תרגול מיומנויות וחשיפה לתחומים טכנולוגיים מגוונים.

## 1.7. אקוסיסטם תומך למידה

**הכרה בערך כלל השותפים. מתן תפקיד לכולם. כולם לומדים ומלמדים**

אקוסיסטם  
תומך  
למידה



2025

<p>קידום שיתופי פעולה עם ההורים. רכז הורים בכל בית ספר</p> <p>ביזור סמכויות מהמטה לרשות המקומית ומחלקות החינוך</p> <p style="text-align: center;"><b>הקמת מועצה לאומית לחינוך</b></p> <p>שיח מורה-תלמיד כחלק מובנה של היום</p>	<p><b>הרווחה האישית (wellbeing) של הלומדים</b> במוקד - הבניית רשת תמיכה בבית ובבית הספר לכל לומד.ת.</p> <p><b>585 - רצף למידה בין הפורמלי לבלתי פורמלי</b></p> <p>מיפוי ההון החברתי של כל תלמיד.ה ורשתות הקשרים וחיזוקם באמצעות פיתוח מיומנויות רישות וחיברות.</p>
--	--

### אקוסיסטם תומך למידה

מערכת החינוך והלמידה פועלת בתוך אקוסיסטם של למידה, משתלבת במגוון רחב של פלטפורמות ומעורבים בה שחקנים רבים. במקום המודל ההיררכי הישן של החינוך, מוצע לעבור למערכת מבוזרת בה הלומד.ת במרכז וסביבו אקוסיסטם תומך ומגוון שבו מערכות הקשרים מגוונות והלמידה יכולה להתרחש באופן מבוזר ובמקומות שונים, בכיתה, בבית ובקהילה.

השחקנים השונים באקוסיסטם כמו החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, התלמידים, ההורים, הקהילה, הצבא, האקדמיה, התעשייה ורבים אחרים הם חלק ממסע הלמידה של הלומד לאורך החיים. לכלל השותפים תפקיד וערך באקוסיסטם של הלמידה, כולם לומדים ומלמדים.

6

#### אקוסיסטם תומך למידה

הקמת מועצה לאומית לחינוך

שינוי שיטת הבקרה - מעבר להערכה מעצבת

585 - אין ילד.ה של בוקר וילד.ה של אחר הצהריים

ההבנה שלכולם יש חלק בלמידה וחינוך הוא העסק של כולם מאפשרת ליצור שינוי משמעותי ולבנות אקוסיסטם שיתמוך מערכת חינוך מתקדמת ואיכותית.

### צעדים לשינוי

#### 1. שימת דגש על פיתוח אסטרטגיה לרווחה האישית של הלומדים (Wellbeing)

מארג הקשרים של הלומדים הוא חלק אינטגרלי של הלמידה ונגזר מהאקוסיסטם. לרווחה האישית של הלומדים יש קשר ישיר להצלחתם האקדמית ו/או הבית ספרית וכן להצלחתם מחוץ לכותלי בית הספר. הדבר מקבל משנה תוקף במצב של למידה מרחוק.

- (1) **הבניית רשת של מערך תמיכה בבית ובבית הספר לכל לומד.ת על פי צרכיו.ה.**
- (2) **מיפוי מערכות היחסים של הלומד.ת - על בתי ספר למפות את הרשת התומכת של כל תלמיד.ה. יחד עם התלמידים. רשת תומכת משמעותית תורמת לרווחה האישית של**

הלומדים לאורך זמן לצד הצלחה לימודית.

צעדים למיפוי:

- א. זיהוי הדמויות המשמעותיות ברשת של כל לומד.ת.
  - ב. ניתוח משמעויות הרשת ועומק הקשרים.
  - ג. מיפוי מערכות הקשרים ביחד עם הלומד.ת.<sup>31</sup> המיפוי יאפשר לראות היכן יש פערים ברשת התומכת של הלומדים והתערבות נקודתית. יש לוודא שיש לכל לומד.ת נגישות לחונך/מאמן/הורה או כל דמות משמעותית אחרת המהווה תמיכה עבורם.
- (3) **מדידת ההון החברתי של הלומדים** – social capital – להון החברתי של הלומדים יש חשיבות הן במהלך תקופת בית הספר הן לאחריה.
- ההון החברתי משפיע על הרווחה האישית של הלומד.ת, על הצלחה בלימודים, יכולת הפיתוח התעסוקתית, המוביליות החברתית ומשוואת ההזדמנויות.**
- הון חברתי מתאר את ההזדמנויות שאנשים צוברים מכוח מערכות היחסים שלהם או מכוח החברות ברשתות החברתיות. הון חברתי הוא הנגישות של הלומדים ויכולתם להניע מערכות יחסים המסייעות להם לממש את הפוטנציאל והמטרות ששמו לעצמם. בניית הון חברתי של הפרט היא תנאי מחייב לצמצום פערי ההזדמנויות. מחקר פורץ דרך<sup>32</sup> בנושא הניידות החברתית מצביע על כך שהון חברתי מנבא את יכולת ההשתכרות והמוביליות העתידית של התלמידים. קשרים חברתיים הם מפתח לחשיפה ונגישות להזדמנויות שונות.
- לשם כך, יש צורך בפיתוח מיומנות של רשתיות וחיברות ובחשיפת לומדים עם רשתות מצומצמות יותר למעגלים נרחבים כבר משלב בית הספר.
- ניתן למדוד זאת באמצעות:
- א. **היקף מערכות היחסים**: כמות האנשים ברשת הלומד לאורך זמן. ככל שמערכות היחסים מגוונות יותר ולאורך זמן יש יותר סיכוי לתמיכה ולנגישות להזדמנויות.
  - ב. **איכות מערכות היחסים**: האופן שבו הלומדים חווים את מערכת היחסים. מערכות יחסים שונות מאפשרות ערך שונה בהתאם לצרכים.
  - ג. **מבנה הרשתות**: האנשים השונים שהלומדים מכירים והאופן שהם מחוברים. מבני רשת שונים משרתים צרכים שונים וחשובים. קשרים הדוקים מאפשרים לתלמידים תמיכה משמעותית. רשתות מגוונות לאורך זמן מספקות ערוצים לגילוי הזדמנויות חדשות.
  - ד. **יכולת להניע מערכות יחסים**: חשיבה וכישורים שתלמיד צריך על מנת ליצור ולהניע מערכות יחסים. פיתוח כישורי בניית הרשת, טיפוחה ושימורה, יאפשרו ללומד לבנות בצורה מיטבית את הרשת של עצמו ולצבור הון חברתי לאורך החיים.

<sup>31</sup> ניתן להשתמש למשל ב:

<https://mcc.gse.harvard.edu/resources-for-educators/relationship-mapping-strategy>

<sup>32</sup> See Raj Chetty's work at Harvard's opportunity insights.org, and also Gareth Cook, "The Economist Who Would Fix the American Dream," The Atlantic, July 2019.



## 2. קידום שיתופי פעולה עם ההורים

להורים תפקיד מרכזי וחשוב באקוסיסטם של הלמידה ובחינוך של הילד.ה. מעורבות הורים חיובית מסייעת למסע הלמידה של הילד.ה. ותומכת בה בפיתוח הכישורים והיכולות שלו.ה. כאשר בתי הספר וההורים עובדים יחדיו, ילדים מצליחים יותר במטלות הלימודיות, הולכים לבית הספר באופן קבוע, מתנהגים כיאות, תורמים לבית הספר ולחברה ובעלי כישורים חברתיים טובים יותר. מעורבות ההורים מביאה גם לתועלת כלכלית, חברתית ורגשית לטווח ארוך יותר.

מתווה לקידום שיתופי פעולה עם ההורים:

- 1) מתן כלים למנהלים.ות לפיתוח וניהול **הדרכת הורים** כשגרת למידה ותרבות בבית הספר. זהו כלי הכרחי לצמצום פערים באזורים בהם נדרשת תמיכה בהורים על מנת שיוכלו לתמוך בילדיהם.
- 2) פרויקט מעורבות הורים בבתי הספר סביב נושאים שונים - פיתוח וקידום הבנה משותפת וגישה עיקבית לגבי חשיבות מעורבות הורים בתהליך הלמידה.
- 3) רכז הורים בכל בית ספר - ממונה על הקשר בין ההורים לבית הספר ותומך במערכי למידת הורים ובצרכים שעולים בהקשר זה.
- 4) הנגשת הזדמנויות חינוכיות לקהילת ההורים מחוץ לבית הספר, כולל תכניות למידה והדרכה למשפחות במימון המדינה.

## 3. רשויות מקומיות

הרשויות המקומיות באמצעות מחלקות החינוך הן הזרוע הארוכה של משרד החינוך בשטח אולם בו בזמן הן מכירות טוב יותר את צרכי הרשות, בתי הספר והתלמידים. ביזור סמכויות מהמטה לרמת הרשות המקומית יאפשר פיתוח מערכת מבוססת למידה מותאמת אישית ומתן עצמאות למנהלים ובתי הספר בניהול, ופיתוח פדגוגיה ותכנים המותאמים לצרכי התלמידים ברשות.

## 4. שילוב התעשייה

שילוב התעשייה באקוסיסטם של הלמידה. כחלק מתהליך הלמידה חשוב לחשוף את הלומדים ללמידה חווייתית ולאפשרות להתמחות ולהתנסות בתחומים שונים. על מנת להשאיר את בית הספר ומערכת הלמידה רלוונטיים לצרכים העתידיים של שוק התעסוקה, נדרש שיח שוטף עם התעשייה והערכה מתמדת של מערכי המיומנויות הנדרשים בשוק התעשייה תוך עדכון הקוריקולום בהתאם.

## 5. פתיחת אזורי רישום

אקוסיסטם פתוח בו התלמידים וההורים בוחרים את בתי הספר. פתיחת אזורי הרישום מהווה קטליזטור לשיפור איכות בתי הספר ולפיתוח ייחודיות בית ספרית. באזורים בהם עדיין לא נפתחו אזורי הרישום מומלץ ללמוד מהצלחות ולעשות תהליך מדורג אשר יבנה בשת"פ עם רשות החינוך המקומית, הרשות והמנהלים.

## 6. יצירת פלטפורמות לשיתופי פעולה של השחקנים השונים באקוסיסטם החינוכי :

- (1) יוזמות חינוכיות מגוונות בהן יקחו חלק השחקנים השונים
- (2) "בנק" שעות בקהילה
- (3) ועדות חינוך רשותיות ושכונתיות
- (4) מועצות הורים ישוביות ובית ספריות
- (5) ועדים מנהלים

## 7. הקמת ועדים מנהלים לבתי הספר - הקהילה מהווה את ההקשר החברתי תרבותי בו פועל בית

הספר. על מנת לטפח את שיתופי הפעולה בין בית הספר לגורמים בסביבתו ובו בזמן לספק להנהלת בית הספר מעטפת תומכת ומסייעת, מומלץ לבחון הקמת ועדים מנהלים לבתי הספר. בועד המנהל יהיו חברים המנהל ונציגי הנהלת בית הספר, נציגי המורים, נציגי הקהילה, הורים ותלמידים. הועד יפעל כוועדה מייעצת להנהלת בית הספר בנושאים השונים, איתור מקורות מימון, ליווי ותמיכה.

## 8. חיבור החינוך הבלתי פורמלי לפורמלי לאקוסיסטם אחד בו הילד במרכז (כמפורט בפרק 7.7)

### 9. הקמת מועצה לאומית לחינוך

הקמת מועצה לאומית לחינוך כגוף מייעץ שיקדם ויוביל מהלכים לשינוי מערכת החינוך בישראל.

כדי להוביל מהלכים ושינויים ארוכי טווח ולהגביר את יציבותה של מערכת החינוך יש להקים מועצה לאומית לחינוך ליד משרד רה"מ או משרד החינוך או כרשות עצמאית. המועצה תשמש כגוף מייעץ לקידום רפורמות ומהלכים אסטרטגיים רחבים לשיפור החינוך ומערכת הלמידה תוך שיתוף בעלי העניין השונים באקוסיסטם החינוכי.

8. אסטרטגיית צמיחה – המלצות מדיניות 2020-21<sup>33</sup>



8. א. העצמת מעמדם של מנהיגי.ות החינוך ומתן עצמאות למנהלי.ות בתי הספר

מתן עצמאות למנהלי בתי הספר והעצמת מעמדם של מנהיגי החינוך ברמה הפדגוגית והניהולית וברמת התכנים. מנהיגי החינוך לקחו אחריות במשבר האחרון והוכיחו יכולת לעבודה עצמאית, לפיתוח תכנים וליזומה. יש להמשיך ולעודד מגמה זאת ולבזר יותר אחריות וסמכות לרמת השטח בשיטת הרמזור.

1  
מתן עצמאות למנהלי.ות בתי הספר והעצמת מעמדם של מנהיגי.ות החינוך

**מעמד מנהיגי החינוך**

במשבר הקורונה מנהיגי החינוך בשטח התאימו עצמם במהירות למציאות המשתנה, לקחו אחריות והובילו. תפקידם נשאר מרכזי אבל שונה. ההזדמנות שניתנה בחודשים האחרונים למנהיגי החינוך להיות מעורבים ביוזמה ובתכנון ולא רק ביישום הוכיחה כי הדבר אפשרי. המשבר יצר הזדמנות היסטורית לשינוי מעמד מנהיגי החינוך ולהפיכת מקצועות הניהול וההוראה לאטרקטיביים ולמשיכת הכוחות הטובים ביותר למערכת החינוך ולא כברירת מחדל.

הלמידה המקוונת איננה תחליף למנהיגי החינוך ולקשר הבין אישי אלא היא יוצקת תוכן ואתוס חדש בתפקידם, והופכת אותם למאפשרי למידה, מנטורים וחונכים.

<sup>33</sup> במאי 2020 הוצגה ע"י הקבינט הציבורי לחינוך תכנית "משבר הקורונה כהזדמנות לאסטרטגיית צמיחה של מערכת החינוך" שנכתבה ע"י מיכל שלם ומיכל לבנטל אנדרסון

## המלצות אופרטיביות

1. הכשרת מנהיגי החינוך לפיתוח חשיבה ויכולות למידה.
2. מיקוד המאמץ בתשפ"א בפיתוח כישורים ויכולות של התלמידים, תיווך והנגשת התכנים המקוונים והפרונטליים ושימת דגש על הקשר הבין אישי, הצרכים הרגשיים ומיצוי יכולות וכישורי התלמיד כל אחד ע"פ צרכיו.
3. בניית קהילות למידה של מנהיגי החינוך הן ברמת המנהלים הן ברמת המורים כולל למידת עמיתים בתוך בתי הספר ובין בתי הספר.
4. בניית כלי מקוון שיוכל להוות פלטפורמה לקהילות למידת עמיתים ותמיכה הדדית.
5. פתיחת ערוצי הזנה מגוונים להכשרה ומינוי מנהלי בתי ספר כולל הסבת אקדמאים לאנשים עם ניסיון ניהולי במגזרים אחרים (עסקי/צבא/ציבורי) המעוניינים לעבור לתחום הניהול במערכת החינוך.
6. הטובות. ים בחינוך - הרחבת ערוצי ההזנה למקצועות ההוראה כולל הסבת אקדמאים ממגזרים אחרים (עסקי/צבא/ציבורי) המעוניינים לעבור לתחום החינוך וטיוב ערוצים אלו.

## ביזור ועצמאות לרמה המקומית, המנהלים ובתי הספר



במשבר הקורונה צמחו ועלו מהשטח, בהובלת המנהלים וצוותי החינוך, יוזמות חינוכיות, חדשנות ויצירה פדגוגית שמיטיבה עם התלמידים.

צריך לחבק את השינוי שנוצר, לקחת זאת צעד אחד קדימה ולאפשר לשטח לייצור פואמה פדגוגית חדשה שמותאמת לצרכי השעה. בכל תכנית עתידית צריך לשים דגש על מתן עצמאות וגמישות ניהולית, ופדגוגית למנהלים, לבתי הספר והרשתות. לכך לא נדרשת תוספת תקציבית אלא גמישות מחשבתית והפחתה ברגולציות של משרד החינוך. יש לחולל שינוי בתפיסת התפקידים וחלוקת האחריות בין המטה לשטח. העצמאות וההובלה של תכנית הלמידה צריכה לעבור לשטח, למנהלים ולמורים. השטח יציף צרכים מלמטה למעלה והמטה תפקידו לתת גיבוי ומענה לצרכים כדי לאפשר למנהלים ולבתי הספר להצליח.

## המלצות אופרטיביות

1. חיזוק תפקיד המנהלים - הרחבת סמכויות המנהלים ואחריותם ומתן עצמאות פדגוגית וניהולית כולל ברמת התכנים, צמצום ברגולציה וקביעת סטנדרטים, אופן חלוקת השעות, פיתוח תכניות לימודים ובחירת הדיסציפלינות.
2. ביזור סמכויות ואחריות לרמה המקומית, למנהלים ולבתי הספר כבר בשנת תשפ"א על פי העקרונות הבאים:

א. קביעת רמת העצמאות - מותנית בשילוב של שני קריטריונים :

1. בשלות המנהל ובית הספר לקבלת עצמאות וסמכויות ע"פ מדדים שקופים שייקבעו וידרגו את בתי הספר לירוקים - בשלים לעצמאות מלאה, צהובים - בשלים חלקית וזקוקים לליווי, אדומים - לא בשלים.
2. מוטיבציה ורצון של המנהל בקבלת הסמכויות ורמת העצמאות האפשרית.
- ב. מודל יישום מדורג לביזור והעברת סמכויות למנהלים ובתי ספר - משרד החינוך יבנה מדרג לביזור והעברת סמכויות ע"פ החלוקה הבאה :

1. **בית ספר ירוק** - העברת וביזור סמכויות מלאים, בחינת התוצאות ועמידה ביעדים פעמיים בשנה.
2. **בית ספר צהוב** - תהליך מדורג של העברת וביזור סמכויות, ליווי מקצועי והגדרת יעד למימוש ביזור מלא.
3. **בית ספר אדום** - המשך המודל הקיים תוך התנעת תהליך שיפור של מעטפת הניהול והשגרות של בית הספר.

3. גמישות תקציבית - עצמאות וגמישות למנהלים בהעסקת כוח אדם, ניהול שעות התקן, משאבי אנוש, פיתוח סגל ההוראה, תגמול ובונוסים למורים, מימון הדרכות הורים.
4. גמישות פדגוגית למנהלים לעצב את המעשה החינוכי בבית ספרם - דרגות חופש למנהלים בקביעת מספר המקצועות שיילמדו בבית הספר, כמה שעות יוקצו להוראת כל מקצוע, ומה יהיו דרכי הלמידה והתכנים.
5. תכנית הלימודים והתכנים באחריות המנהלים למעט לימודי חובה שבאחריות משרד החינוך, אשר יכללו לימודי "שפות" (עברית, אנגלית, מתמטיקה, מדעים וערבית לדוברי שפת אם) ומקצוע הומניסטי אחד לבחירת ביה"ס.
6. מעבר מפיקוח לפיתוח - ליווי מנהלים ומורים על פי הצרכים העולים מהשטח, ותמיכה בהם.

## 8. ב. תכנית חירום לאומית לסגירת פערים דיגיטלית ולמידה מקוונת

תכנית חירום לאומית לסגירת פערים דיגיטליים בדגש על פריפריה חברתית וגיאוגרפית, הן ברמת התשתיות (מחשב וחיבור לרשת לכל תלמיד ומורה), הן ברמת ההכשרות לצוותים החינוכיים ולהורים והן ברמת פיתוח התכנים לכלל המגזרים. זו תוביל בהכרח לצמצום פערים ומוביליות חברתית בטווח הבינוני ארוך.

2

תוכנית חירום  
לאומית לסגירת  
פערים  
דיגיטליים  
ולמידה מקוונת

תשתיות  
תכנים  
הכשרות

### סגירת פערים דיגיטליים: תשתיות, תכנים, הכשרות

טכנולוגיה מאפשרת ומשנה. אולם בה בעת מציפה את הסיכונים והפערים במערכת ברמת מנהיגי החינוך, ההורים, תלמידים והמגזרים השונים. על מנת לוודא שאף ילד לא נשאר מאחור ולכולם סיכוי למוביליות חברתית ותעסוקתית בעתיד, אסטרטגיית הצמיחה צריכה לשים במרכז את סגירת פערי תשתיות דיגיטליות, הדרכת הורים, פערי השפה, בדגש על הפריפריה הגיאוגרפית, החברתית ובמגזר הערבי והחרדי. כך למשל, זוהי הזדמנות להנגשת מורים מהמרכז לפריפריה, במסגרת אותן שעות הוראה.

הקורונה הדגישה כי לרבע מהאוכלוסייה בישראל אין נגישות דיגיטלית וכפועל יוצא אין אפשרות ללמידה מרחוק. אם לא יושם דגש על סגירת הפערים יש סכנה כי אלא ילכו ויתרחבו. על מנת לגשר על המרחק הגיאוגרפי והתרבותי יש לצמצם את המרחק הדיגיטלי הקיים.

למידה מקוונת אינה שיעור פרונטלי, היא הזדמנות לשנות את דגש הלמידה ולשים דגש על פיתוח עצמאות הלומד. ת. ומיומנויות למידה.



## המלצות אופרטיביות

### תשתיות

1. תכנית חירום לאומית לסגירת פערים דיגיטליים, בלוחות זמנים קצרים המחברת את כלל הכוחות, משרדי הממשלה, המשק והמגזר השלישי ועיקריה:
2. פריסת תשתית אינטרנטית בכל יישוב ומתן גישה ל WIFI לכל מנהיגי החינוך ולתלמידים.
3. אספקת תשתיות למידה לכל תלמיד - מחשב/טאבלט לכל ילד וחיבור לאינטרנט.

### תכנים

1. פיתוח תכנים מותאמים ללמידה מקוונת באמצעות גופים מתמחים כגון מט"ח.
2. הקמת מאגר של יוזמות ותכני הוראה מגוונים. מומלץ לבנות מאגר עזרים ותכנים לתשפ"א על בסיס ה- best practices שיאספו מהשטח. יש לפנות באופן יזום לצוותים החינוכיים ולבקש מהם לשתף תוכניות ועזרים.
3. הכנת והנגשת תכנים מקוונים מותאמים בתחומים בהם קיים חסר: שפות שונות בדגש על ערבית, הגיל הרך והחינוך המיוחד.
4. הכנת מערך רגיש תרבות לאוכלוסייה החרדית.

### הכשרות

1. מערכי הכשרה מגוונים ופיתוח מקצועי של צוותי החינוך ללמידה מקוונת ופיתוח מיומנויות למידה, למשל באמצעות ננו קורסים ומיקרו קרדיטציה.
2. מערכי הכשרה להורים ללמידה מקוונת על מנת שיוכלו לסייע לתלמידים.
3. הכשרת סטודנטים להוראה לסיוע מרחוק לתלמידים מתקשים ולאוכלוסיות מיוחדות.

### 8.ג. 585

585 – לוקחים את החינוך קדימה, החל מתשפ"א **חמישה ימי לימודים, שמונה שעות ביום, חמש בחינות בגרות בלבד** – עברית, אנגלית, מתמטיקה, מקצוע מדעים אחד ומקצוע הומני אחד לבחירת בית הספר.



585  
5 בגריות  
8 שעות  
5 ימים

על מנת לקחת את מערכת החינוך קדימה החל משנת תשפ"א יש לעצב את מבנה שבוע הלימודים, התכנים וההערכה כך שיתנו מענה הוליסטי ללמידה משמעותית, פיתוח כישורים ומיומנויות וסגירת פערים. מומלץ לשנות את מבנה שבוע הלימודים הפורמלי ל 5 ימי לימודים ומעבר ליום לימודים ארוך וביום השישי לייצר חלופות בחינוך הבלתי פורמלי בדגש על חינוך ערכי וזהות ופיתוח מיומנויות וכישורים. בנוסף שינוי מבנה שבוע הלימודים ומעבר ליום לימודים ארוך יסייע למשק להתאושש בעת הזו.

שישי ערכי  
בחינת שנת  
י"ב כשנת  
שרות ופיתוח

## המלצות אופרטיביות

1. **5 ימי לימודים** – מעבר לשבוע לימודים בן חמישה ימים יאפשר ניצול אופטימלי של השעות. ביום השישי יש לייצר חלופות בחינוך הבלתי פורמלי להורים וילדים המעוניינים בכך.
2. **8 שעות ביום** – יום לימודים ארוך בן 8 שעות שכולל תכנים מגוונים ומשלב בין החינוך הפורמלי לבלתי פורמלי, בין תכנים עיוניים לנוספים ובין שיטות למידה מגוונות וארוחה חמה. משבר הקורונה הדגיש את הצורך בגמישות בתכנית הלימודית, דרכי ההערכה ושיטות הלימוד. במציאות החדשה נפרצים גבולות הכיתה הפיזיים ויש שילוב ידיים בין המערכת הפורמלית, הבלתי פורמלית והבית, רצף למידה שנמשך לאורך כל שעות היממה במסגרות שונות. יש לשלב במבנה היום את החינוך הבלתי פורמלי על מנת לתת מענה כולל ומגוון ללמידה משמעותית, פיתוח כישורים ומיומנויות וסגירת פערים.
3. **5 בחינות בגרות בלבד** – התלמידים יבחנו בחמש בחינות בגרות חיצוניות בלבד בדגש על "שפות": עברית, אנגלית, מתמטיקה, ובתוספת מקצוע מדעים אחד ומקצוע הומני אחד לבחירת בית הספר. בכל שאר המקצועות יינתנו ציונים פנימיים על בסיס ציונים שנתיים, בחינות פנימיות ועבודות חקר ע"פ החלטת המנהלים ובתי הספר.

המשבר הציף ביתר שאת את הצורך בחשיבה מחודשת ומותאמת של שינוי במבנה, תפיסה ושיטת ההערכה הקיימת של תלמידים. שינוי השיטה מהווה הזדמנות לחשיבה על תכני הלמידה. המעבר לדגש על מיומנויות ויכולות הנדרשים למאה ה-21, מחייב שינוי של מערך ההערכה ופיתוח מדדי הערכה חדשים שאינם מבוססים רק על הישגים.

4. **שישי ערכי** – העברת היום השישי לאחריות החינוך הבלתי פורמלי יאפשר הרחבה משמעותית והנגשת החינוך הבלתי פורמלי לאוכלוסיות מגוונות כולל לפריפריה ומגזרים נוספים ויהפוך אותו לחלק בלתי נפרד מהרצף החינוכי. מהלך זה מחוייב בתקצוב ממלכתי דיפרנציאלי בהתאם לחוסן הרשות ובהתאמה מצ'ינג רשותי.
5. **העמקה בלימודי שפות** – המיומנויות הרלוונטיות למאה ה-21 כוללות מוכנות וידע של "שפות". אלו יתורגמו לאורך זמן להישגים רוחביים ומתן אפשרות למוביליות חברתית. הלמידה הלא פורמלית יכולה לתמוך או להוות את התשתית ללימוד שפות אלו בצורה יצירתית וחוויתית. לכן מומלץ ליתן דגש במסגרות החינוך הבלתי פורמלי לשפות העיקריות: עברית, מתמטיקה, אנגלית וחשיבה מיחשובית.
6. **הפיכת שנת י"ב לשנת תרומה לקהילה ופיתוח אישי** – לטווח בינוני – ארוך ובהינתן שהמערכת תעבור ל - 5 ימי לימודים בשבוע ו 5 בגרויות (585) מומלץ להסב ולהקדיש את שנת י"ב בחינוך הפורמלי לשנת תרומה לקהילה ופיתוח אישי כדוגמת ה Gap Year. ההובלה של שנה זו צריכה להיות משותפת למשרד החינוך יחד עם המשרד להשכלה גבוהה והחינוך המשלים והמסגרות הקיימות של המכינות ושנת השירות.



7. **החינוך הבלתי פורמלי כזרוע הארוכה של השלטון בחירום** – לחינוך הבלתי פורמלי על זרועותיו השונות תפקיד משמעותי בחירום הן בהיבט של שמירה על רצף הפעילות ודאגה לרווחתם של החניכים והן בהיבט של התנדבות למען הקהילה. חוזר מנכ"ל משרד החינוך מינואר 2019, שעוסק בפעילות מערכת החינוך בשעת חירום, מתייחס להפעלת בני נוער ברשות המקומית במצבי חירום. על פי החוזר, בוגרי קורסים למנהיגות צעירה המתקיימים מטעם מינהל חברה ונוער במשרד החינוך (מד"צים, מש"צים) וקורסי הדרכה בתנועות נוער וארגוני נוער, אלו יפעלו בשעת חירום במשימות סיוע ברשות המקומית בתחומי פעילות הנוגעים לשירותים אישיים וחברתיים, מערכת החינוך ומתן סיוע במרכזי פינוי, השתייה וקליטה באחריות הרשות המקומית<sup>34</sup>.

מומלץ לבנות מערך מסודר הכולל את מינהל חברה ונוער, הרשויות המקומיות בדגש על יחידות הנוער, חברת המתנ"סים ומאות המרכזים הקהילתיים המקומיים, להפעלת בני נוער וחניכי שנת י"ג כמתנדבים בזמן משבר ובעיתות חירום הן באופן מקוון (כגון דאגה למבודדים, מיפוי צרכים, סיוע בקניות לקשישים) והן באופן פיזי (כגון חלוקת מזון, הפעלות לילדי צוותים רפואיים וכוחות הביטחון, סיוע בקניות לקשישים ומבודדים, התנדבות בחקלאות). פעילויות אלו יסייעו לבניית חוסן לאומי וקהילתי בעורף. יחידות הנוער הרשותיות והמרכזים הקהילתיים על סוגיהם השונים אשר ממוקמים בשכונות, מכירים את התושבים ויכולים לאפיין את הצרכים בעת משבר טוב מכולם כמו גם לתכלל בצורה מיטבית את המענים באמצעות בני נוער וצעירים מתנדבים.

8. **מדד תנועות וארגוני נוער** – תנועות וארגוני הנוער מסייעות ותורמות לשימור ולפיתוח של ערכים חברתיים וממלכתיים, מעצימות את החניכים, מהוות מסגרת להתמודדות עם בעיות חברתיות-תרבותיות<sup>35</sup> ומספקות כר נרחב לבני נוער להתנסות בעשייה מגוונת, אידיאולוגית וחברתית ולעיצוב זהות משמעותית יחד עם קבוצת השווים. על אף אלו, ועל פי אומדן הלמ"ס האחרון משנת 2016 ההערכה היא כי מספר המשתתפים בתנועות הנוער אינו גבוה ועומד על כ 250,000, כאשר 62% מהמשתתפים הם מהשכבות המבוססות(חציון עליון). נמצא כי שיעור החברות בתנועות נוער עולה ככל שהרמה הסוציו אקונומית גבוהה יותר. בנוסף קיימים ארגוני הנוער מגוונים המונים ע"פ אומדן הלמ"ס האחרון משנת 2016 כ 200,000 חניכים, רובם מהחציון הסוציו האקונומי התחתון ו/או האוכלוסייה החרדית.

בשל הערכים המוספים של תנועות וארגוני הנוער מומלץ להציב יעד שנתי של עליה ב 15% במספר החניכים בתנועות וארגוני הנוער ולפעול באופן פרואקטיבי להשגתו באמצעות **בניית מדד רשותי וממלכתי** שנתי שקוף לציבור, שיתן תמונה הן ברמת הרשות והן ברמת המדינה לגבי מספר החניכים והפיזור שלהן בכל רשות, הפעילויות ורמת שביעות הרצון. בנוסף, מומלץ לייצר תמריצים ברמה הרשותית לעידוד ההשתתפות בפעילויות אלו וסבסוד העלות בשכבות החלשות על מנת להנגיש אותן לכל ילד/ה באשר הם.

<sup>34</sup> משרד החינוך, חוזר מנכ"ל, נוהלי שעת חירום במערכת החינוך, כ"ו בטבת תשע"ט, 3 בינואר 2019

<sup>35</sup> משרד החינוך: חוזר מנכ"ל, 1999; 2009, Smith & Jeffs.

## 8.ד. מודלים חדשניים של למידה וחינוך היברידיים

4

מודלים  
חדשניים של  
למידה וחינוך  
היברידיים

מודל גמיש  
שמשלב  
למידה מרחוק  
ובכיתה

פיתוח מערך משולב של למידה מעורבת גמישה (כיתה-בית-למידה מקוונת) ומעבר מהיר מלמידה מרחוק בבית ללמידה בכיתה ולהיפך מבלי לפגוע ברצף הלימודי. פיתוח מערכי למידה וחינוך מקוונים, שיטות לימוד ודרכי הערכה חדשניות.

הנחת העבודה היא כי משבר הקורונה ימשיך וילווה אותנו גם לאורך שנה"ל תשפ"א מה שיחייב למידה מעורבת ומשולבת של למידה מהבית, למידה מקוונת ולמידה פיזית בבית"ס. אלו יחייבו גמישות בתכנית הלימודית, דרכי ההערכה ושיטות הלימוד. במציאות החדשה נפרצים גבולות הכיתה הפיזיים ויש שילוב ידיים בין המערכת הפורמלית, הבלתי פורמלית והבית, רצף למידה שנמשך לאורך כל שעות היממה במסגרות שונות.

למידה מקוונת ועצמאית מחייבת אחריות של הלומד ודורשת סל כישורים ומיומנויות שונה מלמידה פרונטלית אליה הורגלו מרבית התלמידים.

### המלצות אופרטיביות

1. למידה מעורבת גמישה - פיתוח מערכים משולבים בין המרחב הפיזי, הבית והוירטואלי המאפשרים גמישות ומעבר מהיר מלמידה מרחוק בבית ללמידה בכיתה ולהיפך מבלי לפגוע ברצף הלימודי.
2. פיתוח מערכי למידה מרחוק שמשתמשים במתודות חדשניות ולא בהעתק-הדבק של השיטה הפרונטלית על בסיס הידע והנסיון שנצברו בשטח ובסיוע גופים מתמחים כגון מט"ח, ישראל דיגטלית ועוד.
3. התאמת תכנית הלימודית בתשפ"א למציאות המשתנה - הפחתה במקצועות הלימוד, מיקוד בפיתוח כישורים ומיומנויות למידה, פיתוח היכולות המקוונות והרשתיות ומערכי למידה מקוונים.
4. פיתוח מערכים סדורים לפיתוח מיומנויות ללמידה עצמית וחקר החל מגיל הגן בית הספר היסודי.
5. מתן דגש בתשפ"א על פיתוח מיומנויות שידרשו במאה ה-21 כגון יזמות, יצירתיות, יכולת לשתף פעולה, רשתיות ועוד באמצעות למידה אקטיבית, למידת חקר ופרויקטים.
6. פרסונליזציה של הלמידה - למידה דיפרנציאלית מותאמת אישית לכל לומד ומתן משימות שונות לכל תלמיד לפי צרכיו ואופן ההתקדמות שלו באמצעות למידה מקוונת.
7. פיתוח שגרות של תרגילים, משימות ועבודות חקר מותאמות, תרגול ועבודה עצמית ומשוב של המורה.
8. שיתוף ידע - תיעוד ואיסוף שיטתי ע"י המטה של היוזמות וסיפורי ההצלחה בשטח והנגשתם לכלל צוותי ההוראה.
9. בניית תכנית שתיתן מענה לחינוך המיוחד ולנוער בסיכון בעת חירום.

## 8. ה. מיקוד ברווחה האישית (Wellbeing) של התלמידים

מיקוד ברווחה האישית (Wellbeing) של התלמידים כחלק מרכזי בתכנית הלימודים בדגש על חיברות ומערכות היחסים מורה-תלמיד, צוותי חינוך - הורים וצוותי חינוך בינם לבין עצמם.

5

מיקוד  
ברווחה  
האישית  
Wellbeing  
של  
התלמידים

המשבר שהוביל לריחוק חברתי הדגיש כי מסגרות החינוך הפורמליות והבלתי פורמליות תורמות תרומה משמעותית לרווחה האישית - חברתית (Well being) של התלמידים. אלו מהווים את המקום המרכזי ללמידה רגשית-חברתית, טיפוח הכישורים הבין אישיים, סיטואציות חברתיות, עבודת צוות והקניית ערכים. איכות הקשר הבין אישי ומערכות היחסים בין מנהיגי החינוך לתלמידים, בין ההורים לצוותים החינוכיים ובין הצוותים החינוכיים לבין עצמם הופכים לגורם משמעותי באסטרטגיה של צמיחה.

כתוצאה ממעבר ללמידה בבית, ההורים הפכו לשותפים לגיטימיים באקוסיסטם החינוכי ובתהליך הלמידה.

אין תלמיד של בוקר ותלמיד של אחר הצהריים, מדובר ברצף אחד משלים. המשבר הוכיח כי הגבולות והדיכוטמיה מלאכותיים. גבולות הכיתה "נפרצו" כמו גם סדר היום לו הורגלנו. יש חפיפות מבורכות בין התחומים והמסגרות שמשלימות אחת את השניה ורק ביחד בשילוב ידיים ניתן לתת מענה הוליסטי לצרכי התלמיד.

### המלצות אופרטיביות

1. הדרכת הורים - בניה והשקעה במערך של תמיכה מקצועית והדרכת הורים בדגש על הפריפריה החברתית והגיאוגרפית. מומלץ להכניס תקן של מנחת הורים בבתי הספר.
2. מומלץ להקים שולחנות עגולים רשותיים ובית ספריים בהם כלל השחקנים הפורמלים והבלתי פורמלים מגבשים יחדיו מענים משותפים משלימים.
3. פיתוח מיומנויות נטוורקינג בשנת תשפ"א כבסיס לחברות ופיתוח מערכות יחסים.
4. פיתוח מיומנות עבודה בצוות באמצעות מתן דגש על עבודה ומשימות בקבוצות.
5. מתן מעמד לחינוך הבלתי פורמלי כשחקן מרכזי במערכת החינוך וקיבוע התוכניות בבסיס התקציב.

## 8.1. הקמת מועצה לאומית לחינוך

הקמת מועצה לאומית לחינוך כפלטפורמה מייעצת שתקדם ותוביל מהלכים לשינוי מערכת החינוך בישראל.

6

הקמת  
מועצה  
לאומית  
לחינוך

משבר הקורונה הוכיח יותר מכל את נחיצותו של גוף מייעץ בתחום החינוך והלמידה ליד מקבלי ההחלטות.

כדי להוביל מהלכים ושינויים ארוכי טווח ולהגביר את יציבותה של מערכת החינוך יש להקים מועצה לאומית לחינוך ליד משרד רה"מ או משרד החינוך או כרשות עצמאית. המועצה תשמש כגוף מייעץ לקידום רפורמות ומהלכים אסטרטגיים רחבים לשיפור החינוך ומערכת הלמידה תוך שיתוף בעלי העניין השונים באקוסיסטם החינוכי.

## מועצה לאומית לחינוך | חלופות



## 9 . מדדי הצלחה

### מה יחשב כהצלחה בשנת 2030?



יש צורך בשינוי פרדיגמת הלמידה, שינוי המדדים הישנים לא יספיק לשם כך.

כמות השינון לא תבדק, אלא יכולת הכלת החומר ועיבודו.

יש צורך בבניית עץ ערכים ומערך מדידה חדש המותאם לשינויים המתבקשים, והלוקח בחשבון מדדי הצלחה שונים ללומד ולמערכת כדוגמת מדדים ערכיים, מיצוי יכולות, שביעות רצון של הורים, אקלים בית ספרי, יכולת השתלבות עתידית בשוק התעסוקה לצד הישגים אובייקטיביים.

מומלץ שאלו יהיו שקופים ומונגשים לכלל השותפים במערכת הלמידה כולל הורים על מנת לייצר תמריץ לשינוי ולעודד שיפור מתמיד.

## 10. סוף דבר

חינוך ולמידה הם הבסיס לכל, לאתוס המשותף, לטיוב ההון האנושי, להצמחת התעשייה העתידית ולחוסן הלאומי. החינוך הוא כרטיס הכניסה לצבא ולתעסוקה, התשתית לערכים, למידה, סקרנות, חדשנות וכישורי המאה ה-21. משם הדרך לפיריון ולצמיחה קצרה.

ההבנה שהחינוך הוא מנוע צמיחה מרכזי חייבה גיבוש תכנית לבנייה והתחדשות מיידית של מערכת החינוך והאקוסיסטם החינוכי.

העת הנוכחית מחייבת שינוי מהיסוד וחשיבה אחרת. על מנת להיות ערוכים לאתגרי המאה ה-21 גם ברמת המערכת וגם ברמת בוגרת. מערכת החינוך הגיעה העת לעבור מחינוך ללמידה, תוך בניית מערכת שבמרכזה לומד עצמאי בעל הנעה פנימית ללמידה.

הטמעת המצפן למערכת החינוך והלמידה ויישום מפת הדרכים "ישראל 2030" כפי שמפורטים בנייר יכולים בתוך כעשור להקיף את מערכת החינוך במדינת ישראל שנות דור קדימה ולהפוך אותה למערכת מובילה ואיכותית.

על מנת שמערכת החינוך תישאר רלוונטית ומותאמת לאתגרי המאה ה-21 צריך למקד מאמץ באבני השינוי העיקריים: פיתוח לומדת עצמאי, מעבר ממערכת ריכוזית לביזורית ומתן עצמאות ניהולית ופדגוגית לרשויות המקומיות, מנהליות בתי הספר ומנהיגי החינוך, שיפור במעמד של מנהיגי החינוך, שינוי תפיסת ההוראה וההקניה לתפיסה בה המורה משמש כמנהיג למידה, מאמן וחונך במסע הלמידה האישי של כל תלמידה, כולם לומדים וכולם מלמדים, מתן הזדמנות ונגישות לכלל הילדים לפתח מערך מיומנויות וכישורים החל מהגיל הרך ופיתוח אקוסיסטם ורצף לימודי אשר במרכזו התלמידה ולו שותפים כלל השחקנים.

הנחת התשתית לשינוי תאפשר הבניית מערך למידה הוליסטי שיתן מענה לאתגרי מערכת החינוך בישראל:

פיתוח הרווחה האישית-רגשית של התלמידים. שינוי משוואת ההזדמנויות ומתן הזדמנות לכל ילדה. מיצוי הזדמנויות על בסיס מיפוי מוקדם שיאפשר גרף שיפור ולמידה המותאמים אישית ולוקחים בחשבון את הצרכים השונים ברמת הפרט, הרשות, המגזר והמגדר. שימוש בטכנולוגיה לפיתוח תכנים ופדגוגיה המותאמת למאה ה-21. נגישות למשאבי למידה ותשתיות מקוונות כזכות יסוד. תקצוב דיפרנציאלי לרשויות, וכן לתלמידים בהתאם לצרכיהם. התאמת הקוריקולום לצרכי המשק והתעשייה העתידים ופיתוח סט של מיומנויות שילווה את התלמידה לאורך כל חייו.

השיבוש שיצר משבר הקורונה בשיטות החינוך והלמידה המסורתיות פותח פתח להזדמנות אמיתית לשנות מהיסוד, לעבור מחינוך ללמידה, לשנות את הפרדיגמה ולהצמיח דור בעל כישורים ויכולות מותאמים למציאות החדשה ולדרישות שוק התעסוקה העתידית. דור שלמידה עצמית, סקרנות וחקר הם חלק מההוויה שלו.

מתוך הבנה שחינוך הוא אחד מהפילרים המרכזיים של חוסן לאומי ועל מנת לקדם ולבסס את

השינויים הנדרשים מומלץ להקים מועצה לאומית לחינוך שתשקף את האקוסיסטם החינוכי ותוכל לסייע בידי מקבלי ההחלטות לרתום את השחקנים השונים ולהוביל את התווית השינוי.

זוהי שעת רצון, כדי להצית עתיד אחר, לא מספיק לחלום צריך להעז ולהוציא את תכנית העשור "חינוך 2030" מן הכוח אל הפועל, לרתום את כלל השחקנים, לשלב ידיים ולחולל שינוי במערכת החינוך. זו חובתינו לדור העתיד ולמדינת ישראל, בידינו הדבר.

## שלמי תודות

תודות מקרב לב לאנשים ולארגונים אשר סייעו בהכנת התכנית, הקדישו מזמנם ושיתפו אותנו בתובנות, בניסיון ובמחקרים.

Prof. Barnhart Cynthia  
Prof. Floden Robert  
Prof. Morrison Jan  
Prof. Reimers Fernando  
Prof. Schleicher Andreas  
Prof. Schneider Barbara

דפנה אבירם ניצן, מנהלת המרכז לממשל וכלכלה, המכון הישראלי לדמוקרטיה  
בלה אברהמס אמון, סמנכ"לית קשרי ממשל, תקשורת ואחריות תאגידית, אינטל ישראל  
ד"ר אלי אייזנברג, יזם ומומחה בינלאומי לחינוך טכנולוגי ומדעי  
ד"ר אמנון אלדר, יו"ר רשת אמי"ת  
ד"ר גל אלון, מייסד תובנות

פרופ' עוז אלמוג, סוציולוג והיסטוריון אונ' חיפה, מחבר שותף "כל שקרי האקדמיה"  
ד"ר תמר אלמוג, מומחית ללמידה והדרכה, אונ' חיפה, מחברת שותפה "כל שקרי האקדמיה"  
ד"ר מוחמד אלנבארי, יו"ר ואדי עתיר וינאביע  
ארית אנסבכר לנזמן, מנהלת מיזם אדוות, מעוז  
פרופ' דן אריאלי, מייסד וראש חברת קיימא  
מרדכי בארי, מנהל אגף חינוך, אלעד  
אלי בוך, מנהל פילנתרופיה, קרן רוטשילד  
הרב מנחם בומבך, מנהל מיזם נצח  
יוסי ביידץ, מנכ"ל מט"ח  
נחום בלס, חוקר ראשי, מרכז טאוב  
פרופ' מיכל בלר, נשיאה, מכללת לוינסקי לחינוך  
רלי בן ארי אבישר, מיזם צופן יהלום  
פרופ' דן בן דוד, נשיא מוסד שורש למחקר כלכלי-חברתי  
זיו בר, מייסד ומנהל ביתא מחנכים, עיריית ירושלים  
אשרף ג'בור, מנכ"ל תכנית רואד, מל"ג  
ד"ר אוסנת דגן, יועצת לשילוב תקשוב בהוראה ולמידה, המכללה האקדמית בית ברל  
ענת דגן, מנכ"לית, עמותת צורים  
רני דודאי, מנכ"ל אלכא, מכון למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל  
אלי הורוביץ, מנכ"ל, קרן טראמפ  
ד"ר בת חן וינהבר, מנכ"לית, עמותת מפרש  
אבי ורשבסקי, מנכ"ל, MindCET  
יואב (זימי) זימרן, סגן ראש מנח"י, עיריית ירושלים  
עינת זינגר דן, מנכ"לית, הפורום הכלכלי חברתי בנשיאות הארגונים העסקיים  
מירב זרביב, מנהלת אגף מו"פ, משרד החינוך  
זאב חיות, מנכ"ל קרן סטף  
מיכל טביביאן, סמנכ"לית אסטרטגיה ותכנון, משרד החינוך  
משה טור פז(קינלי), מנכ"ל, קדימה מדע



ישראל 2050  
 ישראל דיגיטלית  
 הרב בצלאל כהן, ראש ישיבת חכמי לב לשעבר, חוקר  
 מיכל כהן, מנכ"לית, קרן רש"י  
 רינה כהן, יו"ר ההתאגדות לחינוך מבוגרים, המועצה הציבורית להורים  
 יובל כהן רייכמן  
 עוז כץ, מנהל מינהל תעשיות, משרד הכלכלה  
 רותי לבנת, מייסדת משותפת, ק.מ.ה – קהילת מנחי הורים  
 גלית לוי, מנהלת קשרי ממשל ורגולציה, אינטל ישראל  
 מנשה לוי, יו"ר התאגדות המנהלים בארגון המורים  
 ארז לידור, מייסד תכנית נחשון  
 נורית ליטמן  
 וליד מג'אדלה, מנהל מחלקת חינוך, בקעה אל גרביה  
 אחמד מואסי, מנהל תחום חברה ערבית, קרן רוטשילד  
 עירית מוזס, הקבינט הציבורי לחינוך  
 שמואל מיתר, יו"ר עת הדעת  
 ד"ר עוזי מלמד, איש חינוך, מחבר הספר "חינוך הומני בעידן דיגיטלי פוסט מודרני" מעוז  
 מיקי נבו, מנהל, מרכז מנדל למנהיגות בצפון ויו"ר ועד מנהל חותם  
 מוהנא פארס, יועץ בכיר לשר החינוך, מנהל אגף תוכניות לאומיות, משרד החינוך  
 איריס פינטו, חשיבת עתיד, חינוך ותעסוקה אגף מו"פ  
 הרב שי פירון, שר החינוך לשעבר  
 פרופ' קרנית פלוג, סגנית נשיא, המכון הישראלי לדמוקרטיה ונגידת בנק ישראל לשעבר  
 דני פלסנר, מנכ"ל משותף רשת עתיד  
 ד"ר אהוד (אודי) פראוור, לשעבר ראש האגף לתכנון מדיניות במשרד רה"מ  
 שי פרוכטמן, מנהל מחלקת חינוך, אור יהודה  
 עו"ד אביעד פרידמן, לשעבר יו"ר החברה הארצית למתנ"סים  
 ד"ר יוני צ'ונה, מייסד ומנכ"ל, מרכז מצמיחים  
 ד"ר ליאור צורף, חוקר חוכמת המונים ומייסד מיזם "יש מצב" לנוער בסיכון  
 ד"ר יצחק קליין, ראש מחלקת מחקרי מדיניות, פורום קהלת  
 ריבה קליין, מנהלת אגף חינוך, נס ציונה  
 פרופ' יוג'ין קנדל, מנכ"ל, סטארטאפ ניישן סנטרל (SNC), לשעבר יו"ר המועצה הלאומית לכלכלה  
 שירה קנדלר, מיזם צופן יהלום  
 שלומי קסטרו, מנכ"ל מועצת ארגוני הנוער  
 יואל קרסו, בעלים, קרסו מוטורס ויו"ר יבואני הרכב  
 אילה ראובן ללונג, מנכ"לית, EQ-EL  
 רויטל רובין, מנכ"לית סנונית ועת הדעת  
 עודד רוז, נשיא לשכת המסחר ישראל אמריקה  
 עתר רזי אורן, מנכ"לית, קרן ביחד  
 אייל רם, סמנכ"ל, משרד החינוך  
 דלית שטאובר, המכון הישראלי לדמוקרטיה, לשעבר מנכ"לית משרד החינוך  
 רמי שקד, איש חינוך יזם וחוקר טכנולוגיות למידה  
 ד"ר מיכאל שראל, ראש פורום קהלת לכלכלה, פורום קהלת

גל תמים סיקולר, מנהלת שפ"כ, מועצה אזורית דרום הר חברון

## תודה מיוחדת לחברים ולשותפים בקבינט הציבורי לחינוך, שתמכו, ליוו וסייעו לאורך כל הדרך.

מוחמד (שוקו) אבו אל היג'א, מנהל יחידת הנוער בטמרה  
 עו"ד אחז אגם, יו"ר משותף ועד הורי הגנים הארצי  
 כפיר אדם, איגוד הטכנולוגיה החינוכית בישראל  
 יצחק אחיון, שותף מייסד "הטובים בחינוך", סמנכ"ל אופטימאלפלוס  
 זבולון אורלב, יו"ר רשת דעת, לשעבר שר הרווחה ומנכ"ל משרד החינוך  
 שולי אייל, ראש אגף הכשרה מקצועית משרד העבודה  
 לירז אלול שריג, יו"ר האיגוד הארצי מנהלי ועובדי הנוער ברשויות המקומיות  
 פרופ' נמרוד אלוני, ראש המכון לחינוך מתקדם סמינר הקיבוצים  
 חגית אליאס, מומנטום  
 מרסל אסולין, נציגת משרד העבודה בקבינט  
 שירי ארדיטי, מזכ"לית התנועה החדשה  
 לורן ארדריך, ראש המסלול לחינוך בלתי פורמלי בית ברל  
 רן ארז, יו"ר ארגון המורים  
 פרופ' תמר אריאב, נשיאת מכללת בית ברל  
 דודו אשכנזי, חינוך קק"ל  
 ירדנה בגנץ, סמנכ"לית עמותת יכולות  
 ד"ר רנית בודאי-היימן, מנכ"לית מיתרים  
 פרופ' שלמה בידרמן, יו"ר ור"מ ונשיא מכללת תל אביב יפו  
 שלומית ביסמנובסקי, מנכ"לית המעונות הפרטיים גילאי 3-0  
 ד"ר ליאת בן דוד, מנכ"לית מכון דוידסון  
 גדי בן לביא, מייסד ומנכ"ל תבונה חינוך חדש בישראל  
 ד"ר ענת בר, מומחית תוכן בתחום הגיל הרך  
 ליאור בראון, אגף התקציבים באוצר  
 פרופ' יערה בר און, נשיאת מכללת אורנים  
 עופר ברייר, יזם חינוך בצ'כיה  
 הרב יונה גודמן, מנהל חינוכי מרכז ישיבות ואולפנות בני עקיבא  
 זאב גולדבלט, מנכ"ל הנהגת ההורים הארצית  
 אורית גור כהן, מנהלי בתי ספר, ארגון "מנהיגים"  
 מתי גיל – טבע, ראש רגולציה ישראל ושווקים בינלאומיים  
 אלחנן גלט, מנכ"ל רשת בתי ספר בני עקיבא  
 ליאת גלנץ, רכזת הקואליציה לחינוך מלידה  
 יחיקם גמליאל, מנהל אגף הנוער באלעד  
 שר שלום ג'רבי, מנהל חטיבת החינוך קק"ל  
 יוספה דאר, מנכ"לית הקרן לעידוד יזמות בחינוך  
 רני דודאי, מנכ"ל מכון אלכא למנהיגות וממשל – ג'וינט ישראל  
 רות דום, מנכ"לית רשת עמל  
 מיטל דומב, מנכ"לית חברת טקטיקס חינוך  
 ד"ר יקי דיון, Ed Tec Israel  
 כפיר דמארי, Space IL  
 אתיה דן, מנכ"לית עמותת מניפה  
 נורית דנינו, לשעבר מנהלת אגף חינוך רעננה  
 מיקה דפני, הקרן לעידוד יזמות  
 איריס האן, מנכ"לית החברה להגנת הטבע  
 קובי הבר, מנכ"ל ביטוח ישיר ולשעבר ראש אגף התקציבים באוצר  
 דני הירשברג, מנכ"ל רשת דעת  
 יולי הלל, סיו"ר התאחדות הסטודנטים הארצית

לילי הלפרין, יו"ר מרכז אמת לקידום הסובלנות  
 זהבה הראל, מנהלת מינהל החינוך באר שבע  
 עדי ווגרהוף, מו"פ משרד החינוך  
 פרופ' רבקה וודמני, ראש ועדת מתווה ההכשרה למורים מטעם המל"ג  
 ד"ר מיה ויזל, האקדמית חינוכית, יועצת להכשרת מורים בארץ ובעולם  
 שירלי וינר, מנכ"לית עמותת imagine העצמה במוזיקה  
 פרדי זינגר, יו"ר קרן מת"ת – הדרכת הורים  
 שי חג'ג', יו"ר מרכז המועצות האזוריות וראש המועצה האזורית מרחבים  
 מירב חורב, סמנכ"לית ישראל דיגיטלית  
 דורית חזן, יו"ר ארגון גננות מחנכות  
 אורה חכם, יו"ר הפורום לשוויון הזדמנויות בחינוך  
 אילנה טרוק, ראש מינהל חינוך וצעירים, חיפה  
 פרופ' מנואל טרכטנברג, אונ' תל-אביב  
 עובד יחזקאל, מזכיר הממשלה לשעבר, מנהל ובעלים טארה  
 שלומי יחיאל, יו"ר התאחדות הסטודנטים הארצית  
 ירון יעקובס, לשעבר מנכ"ל רשות החברות במשרד האוצר  
 אלי כהן, מנכ"ל ארגון פתחון לב  
 מנוחה כהן אמיר, ראש החוג לחינוך בלתי פורמלי מכללת אפרתה  
 ניסים כהן, מנכ"ל עמותת יכולות  
 פייגי כהן, אשת חינוך מגזר חרדי  
 רויטל כהן, קואליציית הורים לילדים עם צרכים מיוחדים  
 עו"ד רועי כהן, נשיא להב (לשכת ארגוני העסקים והעצמאים בישראל)  
 אלן לאופר, קרן משפחת לאופר  
 פרופ' פרץ לביא, נשיא הטכניון לשעבר  
 פרופ' רצף לוי, יועץ MIT  
 אריה לוקר, מנהל תיכון חדרה  
 פרופ' ציפי ליבמן, נשיאת מכללת סמינר הקיבוצים  
 פרופ' רוני לידור, נשיא המכללה האקדמית בוינגייט  
 תא"ל במיל. אפרים לפיד, יועץ בתחום התקשורת  
 עילם לשם, ישראל 2050  
 קרין מאיר רובינשטיין, IATI האיגוד הישראלי לתעשיות מתקדמות – מנכ"לית ונשיאה  
 ד"ר אורנה מגר, יו"ר איגוד מנהלי השכלה וראש רשת ערים לומדות  
 עמיר מדינה, משרד העבודה והרווחה – מנהל אגף מעונות יום ומשפחתונים  
 יורם מועלמי, יו"ר העמותה לצמצום פערים  
 ענת מופקדי, מנכ"לית אנו  
 סיגל מורן, מנכ"לית רשת ברנקו וייס  
 יניב מזומן, יו"ר מועצת המכינות הקדם צבאיות  
 שגיא מלמד, יועץ לפיתוח משאבים  
 ירדן מנדלסון, יו"ר חטיבת הפסיכולוגים בהסתדרות המח"ר  
 דבורה מרגוליס, ראש מנהל ור"ה  
 אלית מרדו, נציגת התנועה למען הפסיכולוגיה הציבורית  
 פרופ' אבי מרמור, טכניון  
 תומר מרשל, איגוד חברות טכנולוגיה בחינוך  
 הרב בנציון נורדמן, מנהל בי"ס למדעים ויהדות חדרה  
 עו"ד טלי ניר, מנכ"לית עמותת 121  
 ענת נחמיה לביא, שותפויות רוטשילד  
 רונית נחמיה, ממונה על התאמת מערכת החינוך למאה ה-21  
 אביגיל סאמין, מנהלי בתי ספר, ארגון "מנהיגים"  
 ד"ר רמי סולימני, לשעבר מנכ"ל ג'וינט אשלים  
 פרופ' חיים סוקייניק, נשיא מכון לב מכללה אקדמית תורנית

אושרית סטבון, יו"ר מועצת ארגוני הנשים בישראל  
ד"ר איתן סימון, יו"ר רמ"א וראש מכללת אוהלו  
אסנת עוזרד, מנהלת בי"ס  
דני עטר, יו"ר קק"ל  
פרופ' עפרה ענבר, חברה בוועדת המתווה של המל"ג  
ד"ר דליה פדילה, מנכ"לית Qschool  
דן פוטרמן, המרכז הישראלי לחדשנות בחינוך  
יהודה פולישוק, מנכ"ל רוח יהודית  
דויד פיין, קרן משפחת פיין בוסטון  
בני פישר, סמנכ"ל רשת דעת  
אלי פלאי, יו"ר המכון החרדי לחקר מדיניות  
נלה פלדשר, מנכ"לית ארגון קולות  
רוני פלמר, מנכ"ל אור ו- 2048  
נמרוד פפרני, יו"ר מועצת התלמידים והנוער הארצית  
אודי פראוור, סמנכ"ל אסטרטגיה במשרד רוה"מ לשעבר  
יעקב פרידמן, מנכ"ל רשת צביה  
יואב פרידן, מנהלי בתי ספר, ארגון "מנהיגים"  
דדי פרלמוטר, סגן נשיא בכיר באינטל העולמית לשעבר וכיום יזם חברתי בחינוך  
צבי צביבל, מנכ"ל מפעלות הציונות הדתית  
יעקב צימרמן (צימי), מנכ"ל מכון פירם  
רבקה צפיר, מנהלת ארצית הרוח הישראלית  
פרופ' יוסי קלפטר, נשיא אונ' תל-אביב לשעבר  
רחל קנול, מנהלת תכניות מורים מיינדסט, מדריכה ארצית הוראת פיזיקה משרד החינוך  
אייל קרמר, מנכ"ל משותף רשת עתיד  
פרופ' רון תיאודור רובין, לשעבר יו"ר ור"ה ונשיא אוניברסיטת חיפה  
מאיר רובין, מנכ"ל פורום קהלת  
לאה רוזנברג, סמנכ"לית ידיד לחינוך  
ענבל רון, מנכ"לית רשת דרור ישראל  
יורם שליאר, יו"ר הסתדרות הפסיכולוגים בישראל  
קלמן שחם, אלטשולר שחם בע"מ  
עו"ד מירום שיף, יו"ר הנהגת ההורים הארצית  
ד"ר סיגל שלח, מנכ"לית ג'וינט ישראל  
סיגל שפיץ טולדנו, יו"ר משותף ועד הורי הגנים הארצי  
אלוף במיל. גדעון שפר, סגן נשיא אלביט, ראש אכ"א לשעבר  
אלי שרמייסטר, מנכ"ל מדעטק מנכ"ל מדעטק  
מרים ששי, מנהלת אגף חינוך שדרות  
ד"ר רון תומר, נשיא התאחדות התעשיינים  
עדי תורג'מן, יעוץ כלכלי ובספים  
ד"ר מריאן תחאוכו, מכון אהרון  
ישראל תיק, המכון החרדי לחקר מדיניות  
אורלי תמיר, מנכ"לית מחשב לכל ילד

**על המחברות:****מיכל לבנטל אנדרסון, עו"ד****מיכל שלם**

המחברות הן מייסדות ומנכ"ליות משותפות של **Think Creative**, יועצות אסטרטגיות ומחברות התכנית "אסטרטגיית צמיחה של מערכת החינוך בעקבות משבר הקורונה". מומחיות בינ"ל לאסטרטגיה תחרותית וחדשנות, חשיבה עיצובית ולמידת מערכות. מתמחות בפיצוח אתגרים מורכבים להם אימפקט חברתי וכלכלי רחב ויזמיות.

פרטי קשר:

[contact@thinkcreative.org.il](mailto:contact@thinkcreative.org.il)[www.thinkcreative.org.il](http://www.thinkcreative.org.il)<https://www.linkedin.com/company/thinkcreative-org-il>**על יוזמי התכנית ומייסדי הקבינט הציבורי לחינוך:****אבי קמינסקי**

מייסד משותף של הקבינט הציבורי לחינוך  
יו"ר איגוד אגפי חינוך ברשויות המקומיות

**תא"ל (במיל) רם שמואלי**

מייסד משותף של הקבינט הציבורי לחינוך  
יו"ר כפר גלים, חבר ועד מנהל השומר החדש

פרטי קשר:

עירית מוזס, יועצת ארגונית, הקבינט הציבורי לחינוך

[cabinetaviram@gmail.com](mailto:cabinetaviram@gmail.com)[www.cabinet-education.org](http://www.cabinet-education.org)