

משבר הקורונה כהזדמנות לאסטרטגיית צמיחה של מערכת החינוך

מוגש על ידי הקבינט הציבורי לחינוך

מייסודם של תא"ל (במיל) רם שמואלי ואבי קמינסקי

בשיתוף עם חברת Think Creative

נכתב ע"י מיכל שלם ומיכל לבנטל אנדרסון, עו"ד, Think Creative

מאי 2020

אייר, תש"פ

משבר הקורונה כהזדמנות לאסטרטגיית צמיחה של מערכת החינוך

המשבר כהזדמנות – רקע

משבר הקורונה מהווה הזדמנות להאיץ תהליכים וקטליזטור לשינוי הפרדיגמות בחינוך. זוהי שעת רצון, נפתח כעת חלון הזדמנויות אמיתי לשינוי ומעבר ממערכת מבוססת הוראה והקניה למערכת מבוססת למידה. נפתחה ההזדמנות להטמעה מהירה של טכנולוגיות, פדגוגיה חדשנית ומנגנוני ניהול מתקדמים.

במשבר הוכח 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 ותומכי הלמידה, ללא ההתגייסות וההובלה שלהם היינו נשארים מאחור. גם ההורים חזרו וקיבלו תפקיד משמעותי באקוסיסטם החינוכי וביחד עם הילדים צימצמו פערים ועשו התאמות למצב החדש.

תוך שבועות ספורים נפרצו קירות הכיתה, הוקמו זירות דיגיטליות, פותחו תכנים הן ברמת המשרד והן ברמת בתי הספר, הרשויות ומערכות החינוך הבלתי פורמלי ונסגרו פערים שבאופן רגיל היה לוקח שנות דור. היתה האצה של שימוש בטכנולוגיות מקוונות ומקום לעצמאות ויצירתיות ברמת המנהלים, המורים ובתי הספר. עצמאות ויזמות אלו צריך להמשיך לעודד ואף להעצים.

לצד זה הובהר כי למידה מקוונת איננה יכולה להיות העתק-הדבק של למידה פרונטלית ומחייבת פדגוגיה אחרת. נדרשת חשיבה מחודשת הן על התכנים, הפדגוגיה ודרכי הלמידה והן על דרכי ההערכה. יש פער גדול במיומנויות הדיגיטליות בקרב מנהיגי הלמידה, ויש לקדם פלטפורמות של שיתוף ידע וקהילות עמיתים על מנת לסגור את הפערים. בנוסף כדי שהתלמידים יוכלו להפיק את המיטב ולקחת את אחריות, מערכת החינוך נדרשת לצייד אותם בסל מיומנויות וכישורים נדרשים.

עיקרי ההמלצות האופרטיביות אותן מציע הקבינט נוגעות בנקודות ההתערבות החשובות והדחופות ביותר שצפו כתוצאה מהמשבר. יישומן יניח את התשתית למערכת חינוך מתקדמת שתוכל לתת מענה לאתגרי המאה ה-21 ולעיקרי תוכנית אסטרטגית ארוכת טווח כפי שמופיעה במפת הדרכים אותה הכין הקבינט.

הקבינט הציבורי לחינוך

הקבינט הציבורי לחינוך הוא קואליציה מחויבת של מרבית השחקנים ובעלי העניין באקוסיסטם החינוכי, שת"פ חוצה מגזרים מלמטה למעלה ומלמעלה למטה. הקבינט שם לעצמו למטרה להוביל לשינוי מערכת החינוך במדינת ישראל באמצעות שרטוט חזון ומפת דרכים מקרו-עטידית לפעולתה של מערכת הלימודים במדינת ישראל והפיכתה לאקוסיסטם מוביל בה הלימודים במרכז.

לאור המשבר וכנגזרת של התוכנית העתידית שתוגש לממשלה, גיבש הקבינט המלצות לתוכנית בנייה והתחדשות מידית של המערכת והאקוסיסטם החינוכי מתוך אמונה כי המשבר יכול וצריך לשמש הזדמנות לצמיחת מערכת החינוך במדינת ישראל. זוהי שעת רצון, יישום ההמלצות המובאות לעיל בשנת הלימודים הנוכחית ובעיקר בשנת הלימודים הבאה שצריכה להתאים את עצמה לנורמלי החדש, יובילו להזנקת החינוך שנות דור קדימה.

תקציר ההזדמנויות וההמלצות:



בשל משבר הקורונה הקבינט ממליץ לקראת שנה"ל תשפ"א לשים דגש מרכזי על הנושאים הבאים כפי שיפורטו בהמשך :

1. **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.**
2. **מתן עצמאות למנהלי בתי הספר והעצמת מעמדם של מנהיגי החינוך ברמה הפדגוגית, והניהולית וברמת התכנים.** מנהיגי החינוך לקחו אחריות במשבר והוכיחו יכולת עבודה עצמאית, פיתוח תכנים ויוזמה, יש להמשיך ולעודד מגמה זאת ולבזר יותר אחריות וסמכות לרמת השטח בשיטת הרמזור.
3. תוכנית חירום לאומית ל**סגירת פערים דיגיטלים** 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 ולמוביליות חברתית בטווח הבינוני ארוך.
4. **מיקוד ברווחה האישית (Wellbeing) של התלמידים** כחלק מרכזי בתכנית הלימודים בדגש על חיברות ומערכות היחסים מורה-תלמיד, צוותי חינוך-הורים וצוותי החינוך בינם לבין עצמם.
5. **מודלים חדשניים של למידה וחינוך** - פיתוח מערך משולב של למידה מעורבת גמישה (כיתה-בית-למידה מקוונת) ומעבר מהיר מלמידה מרחוק בבית ללמידה בכיתות ולהיפך מבלי לפגוע ברצף הלימודי. פיתוח מערכי למידה וחינוך מקוונים, שיטות לימוד ודרכי הערכה חדשניות.
6. **הקמת מועצה לאומית לחינוך** כפלטפורמה מייעצת שתקדם ותוביל מהלכים לשינוי מערכת החינוך בישראל.

עיקרי ההמלצות:

הקמת מועצה לאומית לחינוך

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 הלימודים תוך שיתוף בעלי העניין השונים באקוסיסטם החינוכי.

מעמד מנהיגי החינוך

במשבר הקורונה מנהיגי החינוך בשטח התאימו עצמם במהירות למציאות המשתנה, לקחו אחריות והובילו, תפקידם נשאר מרכזי אבל שונה. ההזדמנות שניתנה בחודשיים 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.

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

המלצות אופרטיביות:

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

אקדמאים ממגזרים אחרים (עיסקי/צבא/ציבורי) המעוניינים לעבור לתחום

החינוך.

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 שמתאמת לצרכי השעה. בכל תוכנית עתידית צריך לשים דגש על מתן עצמאות וגמישות ניהולית, פדגוגית וברמת התכנים למנהלים, לבתי הספר והרשתות. לכך לא נדרשת תוספת תקציבית אלא גמישות מחשבתית והפחתה ברגולציות של משרד החינוך. יש לעשות שינוי בתפיסת התפקידים וחלוקת האחריות בין המטה לשטח. העצמאות וההובלה של תכנית הלמידה עוברת לשטח, למנהלים ולמורים. השטח מציף צרכים מלמטה למעלה והמטה נותן גיבוי ומענה לצרכים כדי לאפשר למנהלים ולבתי הספר להצליח.

המלצות אופרטיביות:

- חיזוק תפקיד המנהלים - הרחבת סמכויות ואחריות המנהלים ומתן עצמאות פדגוגית וניהולית כולל ברמת התכנים, צמצום ברגולציה וקביעת סטנדרטים, אופן חלוקת השעות, פיתוח תכניות לימודים ובחירת הדיסציפלינות.
- ביזור סמכויות ואחריות לרמה המקומית, המנהלים ובתי ספר 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 שיקבעו 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:
 - בית ספר ירוק - העברת וביזור סמכויות מלא, בחינת התוצאות ועמידה ביעדים פעמיים בשנה.
 - בית ספר צהוב - תהליך מדורג של העברת וביזור סמכויות, ליווי מקצועי והגדרת יעד למימוש ביזור מלא.
 - בית ספר אדום - המשך המודל הקיים תוך התנעת תהליך שיפור של מעטפת הניהול והשגרות של בית הספר.
- גמישות תקציבית - עצמאות וגמישות למנהלים בהעסקת כוח אדם, ניהול שעות התקן,

משאבי אנוש, פיתוח סגל ההוראה, תגמול ובנוסחים למורים, מימון הדרכות

הורים.

- גמישות פדגוגית למנהלים לעצב את המעשה החינוכי בבית ספרם - דרגות חופש למנהלים בקביעת כמה מקצועות ילמדו בבית הספר, כמה שעות יוקצו להוראת כל מקצוע, ומה יהיו דרכי הלמידה והתכנים.
- תוכנית הלימודים והתכנים באחריות המנהלים למעט לימודי חובה שבאחריות משרד החינוך ויכללו לימודי "שפות" (עברית, אנגלית, מתמטיקה, מדעים וערבית לדוברי שפת אם) ומקצוע הומניסטי אחד לבחירת ביה"ס.
- מעבר מפיקוח לפיתוח - ליווי ותמיכה במנהלים ובמורים על פי הצרכים העולים מהשטח.

מודלים חדשים של למידה ופעילות בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי

הנחת העבודה היא כי משבר הקורונה ימשיך וילווה אותנו עד תום שנה"ל הנוכחית וגם לאורך שנה"ל תשפ"א מה שיחייב למידה מעורבת ומשולבת של למידה מהבית, למידה מקוונת ולמידה פיזית בביה"ס. אלו יחייבו גמישות בתוכנית 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:

- בתקופה שנותרה לשנה"ל תש"פ, מעבר מלימוד והקניה להכלה ועיבוד של החודשים האחרונים ביחד עם התלמידים בדגש על חיברות, עבודה קבוצתית ושעות אישיות מורה-תלמיד (בצורה מקוונת או פיזית בהתאמה למה שהמצב יאפשר).
- למידה מעורבת גמישה - פיתוח מערכים משולבים בין המרחב הפיזי, הבית והוירטואלי המאפשרים גמישות ומעבר מהיר מלמידה מרחוק בבית ללמידה בכיתות ולהיפך מבלי לפגוע ברצף הלימודי.
- 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.
- התאמת תוכנית הלימודית בתשפ"א למציאות המשתנה - הפחתה במקצועות הלימוד, מיקוד בפיתוח כישורים ומיומנויות למידה, פיתוח היכולות המקוונות והרשתיות ומערכי למידה מקוונים.
- פיתוח מערכים סדורים לפיתוח מיומנויות ללמידה עצמית וחקר החל מגיל הגן ובית הספר היסודי.

- 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.
- פרסונליזציה של הלמידה - למידה דיפרנציאלית מותאמת אישית לכל לומד ומתן משימות שונות לכל תלמיד לפי צרכיו ואופן ההתקדמות שלו באמצעות למידה מקוונת.
- פיתוח שגרות של תרגילים, משימות ועבודות חקר מותאמות, תרגול ועבודה עצמית ומשוב של המורה.
- שיתוף ידע - תיעוד ואיסוף שיטתי ע"י המטה של היוזמות וסיפורי ההצלחה בשטח והנגשתם לכלל צוותי ההוראה.
- בניית תוכנית שתיתן מענה לחינוך המיוחד ולנוער בסיכון בעת חירום.

רווחה אישית, מערכות יחסים וחברות

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 האחת את השנייה ורק ביחד בשילוב ידים ניתן לתת מענה הוליסטי לצרכי התלמיד.

המלצות אופרטיביות:

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

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, ובמסגרת אותן שעות הוראה.

הקורונה הדגישה כי לרבע מהאוכלוסייה בישראל אין נגישות דיגיטלית וכפועל יוצא אין אפשרות ללמידה מרחוק. ככל שלא 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 איננה יכולה להתבצע כשיעור פרונטלי, והיא הזדמנות לשנות את דגש הלמידה ולשים דגש על פיתוח עצמאות הלומד ומיומנויות למידה.

המלצות אופרטיביות:

תשתיות

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

תכנים

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

הכשרות

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

בגרויות והערכת תלמידים

המשבר הציף ביתר שאת את הצורך בחשיבה מחודשת ומותאמת של שינוי במבנה, תפיסה ושיטת ההערכה הקיימת של תלמידים. ישנן ארצות שהחליטו לבטל כליל את כל המבחנים לשנת תש"פ. שינוי השיטה מהווה הזדמנות לחשיבה על תכני הלמידה. המעבר לדגש על מיומנויות ויכולות הנדרשים למאה ה-21, מחייב שינוי של מערך ההערכה.

המלצות אופרטיביות:

- צמצום מספר בחינות הבגרות בתשפ"א ל 5 בדגש על "שפות" (עברית, אנגלית, מתמטיקה, מדעים) בתוספת מקצוע הומני לבחירת בית הספר. כל שאר המקצועות יינתנו ציונים פנימיים על ידי בית הספר על בסיס ציונים שנתיים ועבודות חקר.
- פיתוח מדדי הערכה חדשים שאינם מבוססים רק על הישגים.
- חינוך לערכים כחלק מובנה מתכנית הלימודים והכנת התלמיד למאה ה-21.

585

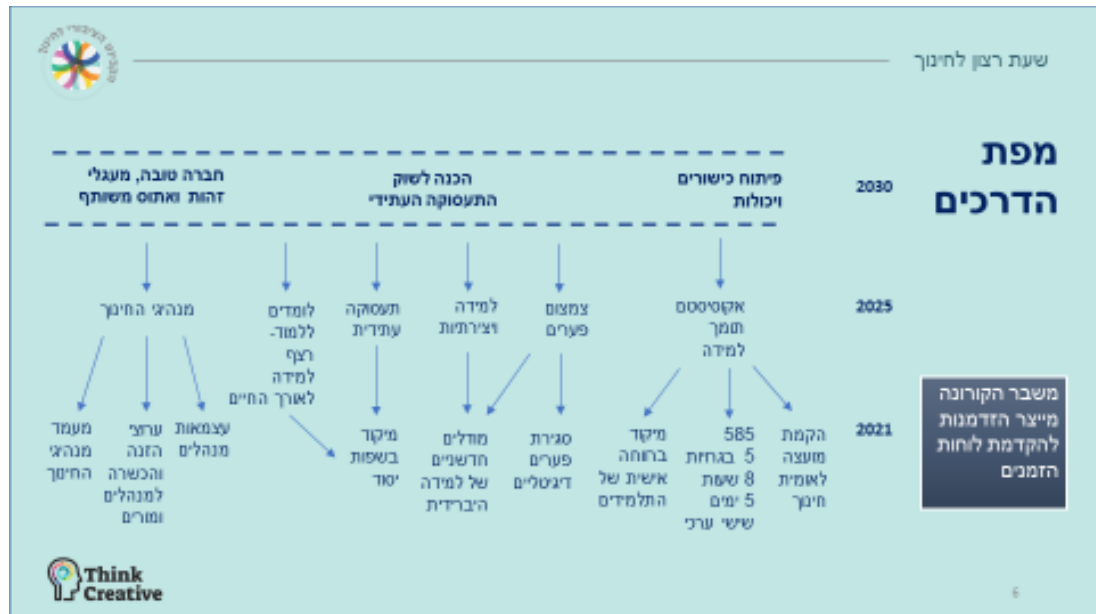
על מנת לקחת את מערכת החינוך קדימה ובשים לב להמלצות עד כה, החל משנת תשפ"א יש לעצב את מבנה שבוע הלימודים, התכנים וההערכה כך שיתנו מענה הוליסטי ללמידה משמעותית, פיתוח כישורים ומיומנויות וסגירת פערים. בנוסף שינוי מבנה שבוע הלימודים ומעבר ליום לימודים ארוך יסייע למשק להתאושש.

המלצות אופרטיביות:

- 5 ימי לימודים – מעבר לשבוע לימודים בן חמישה ימים יאפשר ניצול אופטימלי של השעות. ביום השישי יש לייצר חלופות בחינוך הבלתי פורמלי להורים וילדים שמעוניינים בכך.
- 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.
- 5 בחינות בגרות בלבד – התלמידים יבחנו בחמש בחינות בגרות חיצוניות בלבד בתחומים הבאים: עברית, אנגלית, מתמטיקה, 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.

הצעת הקבינט לאסטרטגיה לטווח קצר-בינוני – ארוך

ההמלצות לטווח הקצר שהוצגו במסמך לשנת הלימודים תש"פ ותשפ"א הן חלק מתוכנית אסטרטגית ארוכת טווח אותה מתכוון הקבינט להניח על שולחן הממשלה שתקום וכפי שמופיעה במפת הדרכים אותה הכין הקבינט :



כותבות המסמך, מיכל שלם ומיכל לבנטל אנדרסון, עו"ד, מייסדות ומנכ"ליות משותפות של **Think Creative** ויועצות אסטרטגיות לקבינט הציבורי לחינוך.

לפרטים נוספים :

מיכל שלם ומיכל לבנטל אנדרסון, עו"ד
מנכ"ליות ומייסדות Think Creative
ויועצות לקבינט הציבורי לחינוך
contact@thinkcreative.org.il
052-6993401 / 050-6214519

תא"ל במיל רם שמואלי ומר אבי קמינסקי
מייסדים במשותף, הקבינט הציבורי לחינוך
cabinetaviram@gmail.com
<https://www.facebook.com/publiccabinetedu>
050-7689342 (רם) / 054-4940491 (אבי)