



מעבדת אוטונומיה

מסמך רקע

אוקטובר 2018



למה אוטונומיה?

אתגר האוטונומיה במערכת החינוך הוא אחד היעדים¹ שמובילים שר החינוך ומנכ"ל המשרד ובבסיסו ההנחה שאוטונומיה עשויה להיות אמצעי יעיל לשיפור התוצאות המערכתיות במוסדות החינוך.

בשנים האחרונות מתרבים הקולות מהשטח² ומהמטה שסבורים שיותר אוטונומיה לגורמי השטח, בדגש על מורים ומנהלים, ופחות בירוקרטיה עשויים לקדם תוצאות מערכתיות טובות יותר.

הבסיס להנחה זו נתמך בטענה כי אתגרים חינוכיים מאופיינים במורכבות אשר דורשת מענים מגוונים אשר נותנים ביטוי לשונות (ענבר, 2000) ומותאמים לצרכים המקומיים, וכי הצבת הכוח בתוך יחידת הקצה ומדיניות ביזור, תורמות לשיפור היעילות (Gibton, 2017) ולקידום חדשנות חינוכית (Hargreaves & Giles, 2006). על כן נטען שחדשנות בחינוך צריכה לצמוח במידה רבה מהיזמות המקומיות (Eyal & Inbar, 2003). יחד עם זאת, על מנת שיוזמות חדשניות יוטמעו במערכת ויהיו משמעותיות, הן חייבות לקבל תמיכה ולגיטימציה מהדרגים הגבוהים (ברקוביץ, 2002).

במדינות אירופאיות רבות בעשורים האחרונים, גם על ישראל מופעל לחץ גובר לבזר את ניהול מערכת החינוך הציבורית ולאפשר אוטונומיה גדולה יותר בכל הנוגע לנושא החינוך, לקהילות מקומיות ולבתי ספר (Gibton, 2011). מדיניות הביזור מאופיינת בעיצוב מחדש של יחסי הכוח בין השלטון המרכזי (בישראל: משרד החינוך), השלטון המקומי (רשויות מקומיות) ובתי הספר, באופן שמעביר את קבלת ההחלטות מהשלטון המרכזי לרשויות המקומיות ובהדרגה לבתי הספר עצמם. תהליכי ביזור מאפשרים לרשויות מקומיות להיות מעורבות בתהליכים של קביעת מדיניות ויישומה באופן המותאם לקהילה המקומית (Addi-Racah, 2015) ותורמים להיווצרות מגוון רשתות ואינטראקציות בין גורמים שונים המעורבים במערכת החינוך המקומית. במסגרת תהליכים אלה מעודדת מדיניות ביזור גם את בתי ספר לצבור יותר כוח ולקבל אוטונומיה (Nir, 2009), לגוון את דרכי ניהול בית הספר (Gibton, 2011; Goldring, 2009) ולבסס את הקשר עם הסביבה המקומית (Addi-Racah, 2006).

לאור מגמות אלה עולה השאלה, כיצד מתאפשר המעבר למערכת שבה הרשויות מפעילות את החינוך בסמיכות ובהתאמה לצורכי היישוב והקהילות שבו. הואיל ותהליכים מסוג זה טומנים בחובם סיכונים לא מבוטלים (רוטמן, 2017) הרי שיש צורך בהתנסויות מבוקרות באוטונומיה במטרה לבחון:

האם ובאיזה אופן אוטונומיה רשותית עשויה להיות אמצעי יעיל לשיפור תוצאות מערכת החינוך ברשות?

המעבדה שואפת להבהיר ולחדד את האופן שבו מתקיימים קשרים ברורים בין אוטונומיה לבין שיפור במערכת החינוך ביישוב.

1 עד 12 בתכנית האסטרטגית תשע"ז מתייחס ל"ביסוס אוטונומיה פדגוגית, ניהולית ותקציבית במערכת החינוך והתאמת הרגולציה", ובו מדדים להגדלת הגמישות בקרב קבוצת המנהלים והמורים.

2 ביטוי לכך ניתן בין היתר בתהליך היועצות שנעשה בתחילת שנת 2017 בקרב 1,000 בעלי עניין מתוך המערכת ומחוץ לה, כמו גם בדיון קולקטיבי שערך אגף מ"פ ניסויים ויוזמות, אשר עסק בשאלה כיצד צריכה להיראות הפדגוגיה העתידנית של מערכת החינוך בישראל לאור מגמות ואתגרי העתיד בכלל ואתגרי החינוך בפרט.



מה זו מעבדה?

מעבדה הינה מרחב פיתוח משותף לשטח, מטה ואקדמיה שתכליתו מציאת מענים לצרכים מערכתיים שעולים מהמטה. מעבדת אוטונומיה מקדמת התנסויות קטנות ומבוקרות בקנה מידה מוגבל במרחבי החינוך הרשותיים במטרה לקדם את ההבנה ביחס לפוטנציאל האפקטיביות בהגברת האוטונומיה במערכת החינוך, כמו גם ביחס לסיכונים שהיא טומנת בחובה. ההתנסויות צפויות להניב מבנים ומודלים אפשריים לקידום אוטונומיה ברמה המקומית ומערך נתונים ותובנות שישמשו את המטה לגיבוש מדיניות כוללת לסוגיית האוטונומיה במערכת החינוך.

לפי תפיסת ההפעלה של המעבדה מתקיים קשר רציף עם כל אחד מהשחקנים המרכזיים:

- **רשויות:** מפגשים של צוותי הפיתוח ברשויות שכוללים מנהלי בתי הספר ומורים, מנהלי אגפי חינוך וסגנים, ומפקחים במטרה לקדם רעיונות ומודלים להתנסויות באוטונומיה. לרשות הצוותים תעמוד רשת מומחים פדגוגיים שילוו את ההתנסויות משלב הרעיונות, עבור בהתבוננות-למידה-ותיקון תוך כדי ההתנסות ועד לניסוח מודלים בני-קיימא.
- **מחוזות:** בכל מחוז מתקיימת סדירות של קשר ודיאלוג עם הנהלת המחוז ועם המפקחים ששותפים לצוותי הפיתוח הרשותיים.
- **מטה:** צוות המעבדה בשיתוף עם אגף אסטרטגיה נמצא בקשר שוטף עם גורמי המטה המעורבים במעבדה. צוות היגוי בראשות שוש נחום ומיכל טביביאן מתכלל את עבודת המטה ומוביל את המעבדה.

תהליך הלמידה והמחקר

תהליך הלמידה והמחקר של המעבדה מתקדם בשני מרחבים עיקריים:

- **מפת ידע:** למידה ומחקר בשני ערוצים מרכזיים: אוטונומיה במערכות חינוך ותחומי תוכן פדגוגיים בהם מתבצעות התנסויות במרחבי החינוך הרשותיים (כמו פיתוח מקצועי של מורים, ארגון הלמידה ועוד).
- **הערכה:** המעבדה מלווה בצוות מעריכים בראשות ד"ר מירי ליון-רוזליס ונעמה בר-און. תהליכי הערכה מתמקדים בבחינת אפקטיביות, חילוף המנגנונים והמרכיבים שמקדמים ואלו שמעכבים הבניית הידע, וסיוע ביישום האוטונומיה באמצעות הערכה המעצבת.

בנוסף לכך, כל בעלי העניין מקיימים סדירות מפגשים קבועה במסגרת מפגשי משותפים:

מפגשי מעבדה: אחת לחודשיים מתקיים מפגש משותף לכל חברי וחברות המעבדה במטרה להנגיש ידע, לקדם דיאלוג בין שטח ומטה, לגבש תפיסה משותפת שמציבה חזון מערכתית לאוטונומיה, להקנות כלים לפיתוח והערכה, ולקדם למידה הדדית ומשותפת.



תוכנית פעולה

- המעבדה יצאה לדרך בינואר 18 עם פרסומות של קול קורא לרשויות להצטרף למעבדה.
- בתשע"ח התקיימו שלושה מפגשי מעבדה בתדירות של אחת לחודש.
- ב- 23-24.10 יתקיים מפגש מעבדה בן יומיים, הרביעי במספר, בקיבוץ נחשולים.

לוח גאנט





שאלות יסוד ותוצרים

המעבדה תרצה לתת תשובות למספר שאלות יסוד ביחס לאוטונומיה במערכת החינוך בישראל:

- מהי תפיסת האוטונומיה המתאימה למערכת החינוך בישראל במרחב הרשותי?
- מהם המנגנונים אשר יאפשרו מודל אוטונומי אפקטיבי?
- מהן ההשלכות האפשריות של אוטונומיה על המעשה הפדגוגי פדגוגיה במבנים ארגוניים התומכים בדפוס פעולה יותר אוטונומי?
- מה ההשפעה הצפויה של אוטונומיה על התוצאות המערכתיות?

למעבדה שני תוצרים מרכזיים:

מערך של מנגנונים מוצעים ותובנות מערכתיות ביחס לפוטנציאל והסיכונים באוטונומיה כאמצעי לקידום מערכת החינוך.

המלצות למדיניות כוללת למשרד החינוך ביחס לאוטונומיה והצעות ליישומה.

הרשויות במעבדה

רמת הגולן-קצרין		עמק המעיינות	יקנעם	מחוז צפון
גני תקוה	כפר קאסם	גבעת שמואל	קדומים	מחוז מרכז
		רמת גן	תל אביב יפו	מחוז תל אביב
			רמת נגב	מחוז דרום

הנושאים בהם השטח מבקש יותר אוטונומיה

בחינה של ההצעות להתנסות שהוגשו על ידי הרשויות שנבחרו למעבדה העלו 5 סוגיות מרכזיות:

ארגון הלמידה: מתייחס להגדלת הגמישות בקביעת סדר היום של המורים והתלמידים בהתייחס למשך השיעור, אשכול מקצועות לימוד, משך ההפסקה וארגון מערכת השעות, כמו גם לאפשרות להגדיל את שיקול הדעת ביחס לאופן הניצול של שעות פרטניות. עלה צורך להגדיל את הגמישות בארגון יום הלמידה כדי לפנות מורים להיפגש למרחבי מו"פ בית ספריים, בין בתי ספר ורשותיים. יש רשויות שמבקשות לנייד תלמידים ומורים בין בתי ספר לשיעורים בבתי ספר אחרים ביישוב ובכך להגדיל עבור תלמידים את אפשרויות הבחירה בתחומי לימוד.



כוח אדם איכותי בהוראה: הסוגייה עוסקת בכל תחום ההתפתחות המקצועית של מורים ומנהלים, כולל את מערך ההשתלמויות וימי הדרכה. סוגיה זו כוללת את הנושאים הבאים: הקצאת זמן ותנאים מאפשרים נוספים ללמידה של מורים בבית הספר בכל שעות היממה; הקצאת זמן עבור מורים להכין ולפתח חומרי הוראה; מידת הגמישות של משאבי הפיתוח המקצועי וימי ההדרכה בהיבטים של תכנים, מובילי הלמידה ודרכי הלמידה; מידת מעורבותו של המורה בפיתוח המקצועי ביחס למעורבותם של שחקנים נוספים כמו מנהל בית הספר, מרכז פסג"ה, הרשות המקומית, המחוז והמטה; מתן שיקול דעת גדול יותר לגורמי השטח בסוגייה זו יאפשר להם להתאים את הפיתוח המקצועי לדגשים הפדגוגיים המקומיים.



תכנית לימודים: הרצון ליותר אוטונומיה בתכניות הלימודים נשען על הצורך של רשויות, מנהלי בתי ספר ומורים להתאים את נושאי הלימוד ודרכי ההוראה לצרכים המקומיים ולמיומנויות המאה ה-21. למידה רב תחומית, למידת חקר, למידה מבוססת פרויקטים או למידה במרחבים "אחרים" - רשותיים או בית ספריים - על פי רוב מדגישה העמקה על פני כיסוי היקפים רחבים של חומר. הצרכים מהשטח מתמקדים בצפייה להקטנת החלקים המחייבים בתכניות הלימודים ולהגדיל את האפשרות לפתח נושאי לימוד הנשענים על צרכים מקומיים, כדי לאפשר את הגמישות המספקת להתנסויות בהוראה-למידה מתקדמות. בנוסף, רשויות ובתי ספר מבקשים לפתח מקצועות חדשים שאינם נמצאים בתכנית הלימודים כגון לימודי סייבר, אתיקה, יותר שעות לשיח אישי-רגשי ועוד.



למידה ופיתוח מקצועי של מורים: הסוגייה עוסקת בכל תחום ההתפתחות המקצועית של מורים ומנהלים. בית הספר הוא ארגון לומד ולכן חשוב שגם מורים ומנהלים ילמדו ויתפתחו באופן מתמיד בהיבט המקצועי והאישי. סוגיה זו כוללת את הנושאים הבאים: הקצאת זמן ותנאים מאפשרים נוספים ללמידה של מורים בבית הספר בכל שעות היממה; הקצאת זמן עבור מורים להכין ולפתח חומרי הוראה; מידת הגמישות של משאבי הפיתוח המקצועי וימי ההדרכה בהיבטים של תכנים, מובילי הלמידה ודרכי הלמידה; מידת מעורבותו של המורה בפיתוח המקצועי ביחס למעורבותם של שחקנים נוספים כמו מנהל בית הספר, מרכז פסג"ה, הרשות המקומית, המחוז והמטה; מתן יותר שיקול דעת לגורמי השטח בסוגייה זו יאפשר להם להתאים את הפיתוח המקצועי לדגשים הפדגוגיים המקומיים.





מדידה והערכה: מספר רשויות במעבדה מקיימות תהליכי הערכה ומדידה בבתי הספר בנוסף למדידה שנעשית על ידי ראמ"ה באמצעות מיצ"בים והתמונה החינוכית. מטרת ההערכה שנעשית ביוזמת הרשות למדוד ולהעריך היבטים נוספים בעשייה הפדגוגית הבית ספרית שאינם באים לידי ביטוי במדידות של ראמ"ה, ולקדם תרבות הערכה בית ספרית כחלק משגרת העבודה. מעבר לכך, עלו טענות רבות מצד מנהלי בתי ספר ומנהלי אגפי חינוך על ההשלכות השליליות של המיצ"בים על ניסיונות של רשויות ובתי ספר לקדם הוראה-למידה המותאמת למגמות עתיד. לטענתם מתכונות המיצ"ב והבגרויות משמרות דרכי הוראה מסורתיות שמדגישות שינון והספק של חומר על פני העמקה, מיומנויות חקר ויכולת בחירה, שיאפשרו רלוונטיות גדולה יותר עבור הלומדים. פרסום המיצ"בים בתקשורת ומצעדי הדירוג של בתי הספר יוצרים רדוקציה של הישגי החינוך ומקדמים תחרות לא בריאה בין בתי ספר ורשויות. תהליכים אלה מקבעים דרכי הוראה מסורתיות שמתמקדות בשינון חומר וקידום הישגים לימודיים ומעכבים מאמצים מקומיים להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21.

