



פדגוגיה מוטת עתיד



משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
אגף מו"פ, ניסויים ויזמות



דו"ח

אוגוסט
2018

מגמות עתיד בכשירות תרבותית

אתגרים והמלצות לפיתוח

מגמות עתיד בכשירות תרבותית אתגרים והמלצות לפיתוח

תכנון פדגוגיה מוטת עתיד

ד"ר עדי וגרהוף

יועצים: ד"ר עופר מורגנשטרן, איריס פינטו

עורכים: ריבי ארצי, שמוליק לוטטי

אתר אגף מו"פ, ניסויים ויזמות: <http://edu.gov.il/minhalpedagogy/mop>

דואר אלקטרוני: AgafMop@education.gov.il

זכויות יוצרים משרד החינוך 2018

תשע"ט 2018

תוכן עניינים

5	1. הקדמה
6	2. מבוא
7	2.1 הדרה חברתית (social exclusion)
9	3. הגדרות הכשירות התרבותית ותפיסות דומות
9	3.1 כשירות תרבותית (Cultural competence)
10	3.2 ניהול מגוון (diversity)
12	3.3 הכללה (Inclusiveness)
12	3.4 הוגנות (Equity)
15	4. מסגרת עבודה לארגון כשיר תרבותית
16	4.1 מודל ממדי כשירות תרבותית בארגון
18	4.2 מודל לניהול ולשיפור כשירות תרבותית ארגונית
19	4.3 מודל בשלות לכשירות תרבותית ארגונית
19	ארבע המיומנויות לקראת הבשלות של הכשירות התרבותית
21	5. מגמות כלליות המשליכות על תחום הכשירות התרבותית ומגמות בתחום הכשירות התרבותית
21	5.1 מגמות חברתיות
23	5.2 מגמות טכנולוגיות
24	5.3 מגמות כלכליות
25	5.4 מגמות סביבתיות
26	5.5 מגמות פוליטיות
26	5.6 מגמות בחינוך
29	6. המלצות ליישום כשירות תרבותית ארגונית במערכת החינוך
29	6.1 מודל פדגוגיה מוטת עתיד
30	6.2 היבטים פדגוגיים וארגוניים כחלק מתפיסת הכשירות התרבותית
31	6.2.1 היבטים ארגוניים
31	6.2.1.1 מנהיגות ניהולית חינוכית
31	6.2.1.2 תכנון וארגון
32	6.2.1.3 תשתיות פיזיות וטכנולוגיות
32	6.2.1.4 חיבוריות ושיתופי פעולה
33	6.2.2 היבטים פדגוגיים
33	6.2.2.1 תוכן ותוכניות לימודים
34	6.2.2.2 מיומנויות
36	6.2.2.3 פרקטיקות למידה
37	6.2.2.4 פרקטיקות הוראה
37	6.2.2.5 הערכה
38	6.3 הצעה למסגרת עבודה עבור מוסד חינוכי
43	7. סיכום

הקדמה

האתגר המרכזי של מערכת החינוך במציאות מורכבת ומגוונת הוא צמצום פערים בחברה וצמצום פער ההישגים הפוטנציאלי, על-ידי מעורבות ממוקדת ויישום אסטרטגיות אפקטיביות. זאת, בהתייחס לשני ממדים מרכזיים - הממד הראשון הוא הרלוונטיות של הלומד לעולם,

כלומר, עד כמה החינוך מכשיר את הלומד לפעול בהצלחה, לשגשג ולתרום לסביבתו במרחבי החיים השונים כגון החברה, המשפחה, התעסוקה, הקריירה והפנאי. הממד השני הוא הרלוונטיות של החינוך ללומד, כלומר, עד כמה החינוך מותאם למאפיינים הספציפיים של הלומד באופן המאפשר לו הגשמה עצמית התואמת את יכולותיו ואת שאיפותיו. לאור ההשתנות המתמדת של המציאות נדרש עיצוב מתמיד של החינוך.

הדוח מיועד לספק מידע אשר ישמש קלט למעבדה של יחידת הפיתוח בשנת תשע"ט, ובסיס לעבודת מטה. וכל אלה כהכנה לכשירות תרבותית עבור האגף לקליטת תלמידים עולים, על מנת שיוכלו להגדיר ולבנות כיווני פעולה, הליכים וכלים ליישום. בנוסף, מאחר שההערכה כיום היא, שמוסדות חינוך בעתיד ידורגו לפי כשירות תרבותית, עשוי דוח זה לגרום לעירור מחשבה ולדין בכל הקשור למגמות ולאתגרים הנגזרים מהן, בקרב בעלי העניין ומקבלי ההחלטות במערכת החינוך. זאת, לשם סיוע בגיבוש מענה וכיווני פעולה ממוקדים ואפקטיביים לקראת השינויים והתמורות שילוו את הגברת ההגירה, הגלובליזציה והמציאות המשתנה.

דוח זה בוחן מגמות עתידיות בתחום הכשירות התרבותית, סוקר בקצרה את התפיסות הבולטות בתחום זה ומציג המלצות ליישום בשתי רמות: רמת הפרט ורמת הארגון. עבור המורים הארגון הוא בית-הספר, עבור מנהלי בתי-הספר הארגון הוא מערכת החינוך או הרשות, לפי רכיבים ארגוניים ופדגוגיים. הדוח מתבסס על דוחות של ארגונים מובילים בתחום בארץ ובעולם, על ניירות עמדה ועל מאמרים אקדמיים. הדוח מציג את מגמות השינוי המרכזיות שמשפיעות על תפיסת הכשירות התרבותית בהווה וישפיעו עליה בעתיד, את השלכותיהן הצפויות ואת השינויים המרכזיים שכבר מתרחשים בארגונים השונים.

הדוח מציג בפרק 2 את חשיבות תפיסת הכשירות התרבותית ואת הסיבה להתמקד בה. בפרק 3 מוצגות הגדרות של תפיסות מרכזיות בתחום, ובפרק 4 מובאת הצעה למסגרת עבודה לארגונים, הכוללת מודל ממדי הכשירות התרבותית, תהליכי ניהולה ומודל בשלות התומך בארגונים בדרכם להפוך לארגון כשיר תרבותית. בפרק 5 מובאת סקירת מגמות שבה נבחנים היבטים חברתיים, טכנולוגיים, כלכליים, סביבתיים ופוליטיים (על בסיס מודל STEEP Analysis), המשפיעים ישירות ובעקיפין על המציאות המשתנה בכלל ועל תחום החינוך בפרט. ובפרק 6 מוצג מודל הפדגוגיה מוטת עתיד והמלצות ליישום לפי רכיבים ארגוניים ופדגוגיים, כפי שהגדיר אותם ה-OECD בפרויקט הכיתה היצרית. סביר להניח, שבתהליך ההטמעה יידרשו עדכונים נוספים, אך הבסיס והעיקרים מצויים בהמלצות הרשומות.

מבוא 2

כמדינת הגירה אשר קלטה בשנות קיומה כ-3 מיליון עולים ממדינות שונות מיותר מ-90 ארצות, ישראל היא מדינה פלורליסטית או מרובת תרבותיות, ולכן החברה הישראלית היא חברה מורכבת, הטרוגנית המאגדת בתוכה לאומים, עדות, דתות ותרבויות שונות, ומתנהלים בה

כוחות ותהליכים המעודדים רב-תרבותיות וכאלו המגבילים אותה: תהליך ההתחברות של הקבוצות המגוונות האלה הוא תהליך מורכב ורצוף מתחים ועימותים על רקע דתי, עדתי, לאומי, אידיאולוגי, כלכלי ועוד. מושגים כמו "כור היתוך", "קיבוץ גלויות", "קליטת עלייה", ו"פער חברתי" מושמעים לרוב בהקשרים שונים בחברה, בפוליטיקה ובחינוך:

בכל הנוגע לקליטת עולים, חל במהלך השנים שינוי בקשר שבין נותני שירותים למקבליהם, וניתן לזהות מעבר מגישת "כור היתוך", שהופנתה בעיקר כלפי הנקלטים, דרך למידה והכשרה של נותני שירותים, לטיפול בקבוצות ספציפיות (יוצאי אתיופיה, קווקז וכד'), ועד לגישה רחבה וכוללת של כשירות תרבותית אצל נותני השירות המקובלת כיום בעולם המערבי. על-פי גישה זו יש לתת כלים לניהול מגוון (diversity) על-ידי הרחבת ידע, מיומנויות וכלים הנריים לעבודה עם אוכלוסיות מרקע שונה. השינוי בגישה נובע ממניעים מעשיים ורעיוניים, בשל התגברות תנועת ההגירה וריבוי הקבוצות ותת-הקבוצות התרבותיות במדינות השונות,

ונוצר הצורך לפתח ולהקנות ידע תרבותי הנוגע לכל אחת במגוון הקבוצות: ייחודה

של תפיסת הרב-תרבותיות ביעד שהיא מציבה לעצמה, שמשמעו ויתור על

החלום של יצירת חברה חדשה ואחידה, תוך הכרה בכך, שחברת מהגרים

בנויה מפסיפס תרבותי, ושהגיוון הוא הון אנושי ולכן יש בו יתרון. חברה חד-

תרבותית תהיה סגרגטיבית: בכפר הגלובלי. על-פי גישה זו שומרות הקבוצות

השונות על זהותן, על האתניות, על המנהגים, על האמונות, על השפה ועל

המיתוסים שלהן, אך יחד עם זאת, הן מאוחדות בנאמנותן הלאומית: כשירות

תרבותית היא כיום המענה וההתאמה לתרבויותיהם ולזהויותיהם של הקבוצות

השונות, והיא מרכיב מרכזי בשילובן בחברה. בהיעדר כשירות תרבותית נוצר פער

בין פלחים שונים באוכלוסייה, הגורם לעיתים קרובות לחוסר יעילות, לתסכול הדדי, לחוסר

אמון ולבזבז משאבים, ובסופו של דבר לדחיקה לשוליים של קבוצות תרבותיות שונות: אחד האתגרים

המרכזיים שבעטיים כשירות תרבותית היא כבר הכרח מכורח המציאות הוא ההדרה החברתית.



<http://citizenship.cet.ac.il/ShowItem.aspx?ItemID=a3e83b8e-0c33-4dc1-9f35-278814c75cbe&lang=HEB> 1

https://www.dmag.co.il/pub/jdc/EtHasadeh_03/files/assets/common/downloads/publication.pdf 2

<https://jicc.org.il/documents/publications/Cultural-Competence-Local-Councils-Training-June-2014.pdf> 3

סגרגציה פירושה הפרדה, הבדלה או תהליך היפרדות (ויקיפדיה) 4

עמוס עוז, **כל התקוות**, ירושלים: כתר, עמ' 15. 5

<https://tanenbaum.org/wp-content/uploads/2015/12/Assessment-Report-Hebrew.pdf> 6

על-אף שאין הגדרה מוסכמת אוניברסלית או אמת מידה להדרה חברתית, חוסר ההשתתפות בחברה הוא בלב ליבן של כמעט כל ההגדרות שמוצגות על-ידי חוקרים, גופים ממשלתיים, ארגונים לא ממשלתיים ואחרים. באופן כללי, מושג ההדרה החברתית בא לתאר מצב שבו אנשים אינם מסוגלים להשתתף באופן מלא בחיים הכלכליים, החברתיים, הפוליטיים והתרבותיים.⁷ ההשתתפות עלולה להיפגע כאשר אנשים חסרים גישה למשאבים חומריים, כולל הכנסה, תעסוקה, קרקע ודיור, או לשירותים כגון חינוך ובריאות, ליסודות החיוניים לרווחה, כמוגדר על-ידי האומות המאוחדות.⁸ ההשתתפות מוגבלת גם כאשר אנשים אינם יכולים לממש את קולם או ליצור אינטראקציה זה עם זה, וכאשר זכויותיהם וכבודם אינם זוכים לאיכות שווה. לפיכך, ההדרה החברתית כרוכה לא רק בחסך חומרי, אלא גם בהיעדר סמכות או שליטה על החלטות חשובות ומלווה בתחושות של ניכור ושל נחיתות (איור 1). כמעט בכל הארצות היו גיל, מין, מוגבלות, גזע, מוצא אתני, דת, מעמד הגירה, מעמד סוציו-אקונומי, מקום מגורים, נטייה מינית וזהות מגדרית, עילה להדרה חברתית לאורך זמן.⁹



איור 1 - סימפטומים של הדרה חברתית, השתתפות לא שוויונית (צהוב), גישה לא שוויונית למשאבים (כחול), מניעת הזדמנויות (ורוד)¹⁰

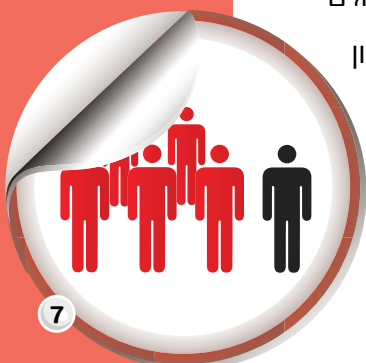
לחינוך תפקיד משמעותי בהתמודדות עם גורמי אי-שוויון ועם צמצום הפערים. האתגר העומד בפני מערכת החינוך הוא הקניית ידע, מיומנויות והתנסויות המאפשרות השתלבות בשוק התעסוקה של המאה ה-21 לכל התלמידים, כולל אלה המגיעים מרקע שונה. כך ניתן יהיה להגדיל את נפח האוכלוסייה המשתתף למעמד הביניים ולעשירונים העליונים. פער ההישגים מתייחס לפערים הנצפים בהישגים הלימודיים בין קבוצות תלמידים על בסיס מאפיינים כגון מעמד סוציו-אקונומי, גזע, מוצא אתני, מגדר או מיקום גיאוגרפי. מאפיינים אלו עלולים

<https://news.un.org/en/story/2018/06/1013622> 7

<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> 8

<http://www.un.org/esa/socdev/rwss/2016/chapter1.pdf> 9

<http://www.un.org/esa/socdev/rwss/2016/chapter1.pdf> 10



ליצור אי-שוויון בנגישות למשאבי מידע, בהזדמנויות הלמידה בתוך הכיתה, ואי-מיצוי הפוטנציאל האישי של לומדים עקב הטיות וסטריאוטיפים שליליים. הפערים המתרחבים בחברה בין החזקים ובעלי היכולת לבין השאר, תוך ניצול טכנולוגיות מתקדמות, עלולים להרחיב את פער ההישגים הפוטנציאלי ולהציב אתגר הולך וגדל למערכת החינוך הנדרשת למעורבות ממוקדת וליישום אסטרטגיות אפקטיביות לסגירת הפערים.¹¹

ברבים מבתי-הספר נתקלים בבעיה - למורים חסר מרכיב המודעות התרבותית כמנהלי כיתות ומספקי פדגוגיה. זה לא פשוט כמו רכישת ידע על המסורות התרבותיות של עדות ושל עמים שונים. כשירות תרבותית לכל המורים פירושה הכרה והבנה של הנורמות ושל הנטיות של אוכלוסיות הלומדים שלהם, המוכתבות בעיקר על-ידי השפעות חברתיות, אתניות וסוציו-אקונומיות¹² כל המורים חייבים להבין, שהם נמצאים במאבק על חייהם של תלמידיהם. הכשירות התרבותית הפכה למרכיב חיוני ביצירת אקלים חיובי בבית-הספר. כשירות תרבותית מתרחשת כאשר חברי קהילת בית-הספר מעריכים, מכבדים ומוקירים ניהול מגוון בתיאוריה ובמעשה. הוראה ולמידה נעשות רלוונטיות ונגישות לתלמידים בעלי תרבויות שונות. יתרונות רבים לתרגול כשירות תרבותית, בין היתר קידום בריאות נפשית והתנהגות חיובית, תמיכה בהצלחה אקדמית והתנהגותית, הכרת שפות ותרבויות, הבטחת גישה למגוון המלא של שירותי בית-הספר והפעילויות לכל התלמידים, ומעורבות תלמידים ומשפחותיהם בקהילת בית-הספר.¹³

כמו כל אדם, גם התלמיד בכיתה שואף למשמעות. ללא מענה לדרישה זו אנו עלולים להיכשל בשני מובנים. ראשית, בטווח הקצר אנו עלולים לאבד אותו ולהיכשל בפעולה החינוכית-פדגוגית היום-יומית. שנית, בטווח הארוך אנו עלולים להיכשל בהכשרתו כשחקן משמעותי שיכול לממש את עצמו בעתיד ולהתמודד עם אתגרי המאה ה-21. לפיכך, תפקידם של המורה ושל המערכות החינוכיות הוא ליצור כיתה ובית-ספר שיקדמו את הלומד, תוצריו, משמעות חייו ואת הישגיו בלימודים. אלו יאפשרו לו שגשוג וזיקה.¹⁴

11 יחידת פדגוגיה מוטת עתיד, ספר 2, אגף מו"פ ניסויים ויוזמות, משרד החינוך, תשע"ט.

12 https://www.huffingtonpost.com/randy-miller/the-importance-of-cultura_b_787876.html

13 <https://www.nasponline.org/research-and-policy/advocacy-tools-and-resources/communications-strategies-and-resources/school-climate%E2%80%94connectthedots/the-importance-of-cultural-competence>

14 "מיומנויות המאה ה-21": חינוך לסגולות קטנות, יורם הרפז

פרק זה סוקר את התפיסות הארגוניות הבולטות בעולם בהקשר להתמודדות עם רב-תרבותיות שצפוי שתשפיע על ארגונים בתחום ברחבי העולם. הסקירה מצביעה על ארבע תפיסות עיקריות: ניהול מגוון, כשירות תרבותית, הכללה ותפיסת ההוגנות אשר משמשת בסיס ראשוני לכלל התפיסות.

המונח **תרבות** המוכר לנו כיום מאופיין כמסגרת למסורת, לאמונות, למנהגים, להיסטוריה ולפולקלור ולמוסדות משותפים בין קבוצות אנשים. תרבות משותפת בין אנשים הדוברים אותה שפה, בעלי אותו לאום או דת. זוהי רשת חוקים שבבסיס האופן שבו אנו מבטאים את עצמנו כחלק מקבוצה או כאינדיבידואלים.¹⁵ תרבות היא המורשת החברתית שהפרט רוכש מקבוצתו, היא מנגנון לקביעת התקניות הנורמטיבית של ההתנהגות והיא דרך חשיבה, הרגשה ואמונה.¹⁶ כמו דברים רבים בעולם, גם המושג תרבות מתאפיין בשינויים רבים. ההבדלים התרבותיים יהיו מאופיינים בהבדלים בין הגלובליים ללוקליים, הבדלים תרבותיים על רקע מגדר, נטייה מינית, מוגבלויות, אוריינטציה טכנולוגית וערכים סביבתיים, כפי שניתן להבחין בקרב המגוון האנושי. היום המושגים "תרבות הסלולר", "תרבות האונס", "תרבות השיימינג" או "תרבות המוזיקה" וכיוב' שגורים בפי כול, ומכאן גם השינוי בתפיסת המושג המצביע על הגיוון הרב בחברה. תרבות מייצגת משאלה בדרכה. המשאלה היא, שקבוצת אנשים עשויה לגלות יחד דרך חיים טובה, כי אורח חייהם הטוב עשוי להתבטא בהרגלים, במוסדות ובפעילויות שלהם.¹⁷

3.1 כשירות תרבותית (Cultural competence)

הכשירות התרבותית היא היכולת לבחון נושאים מקומיים, גלובליים ובין-תרבותיים, להבין ולהעריך את נקודות המבט ואת השקפות העולם של אחרים, לעסוק באינטראקציות פתוחות, הולמות ואפקטיביות עם אנשים מתרבויות שונות, ולפעול למען רווחה קולקטיבית ופיתוח בר-קיימא.

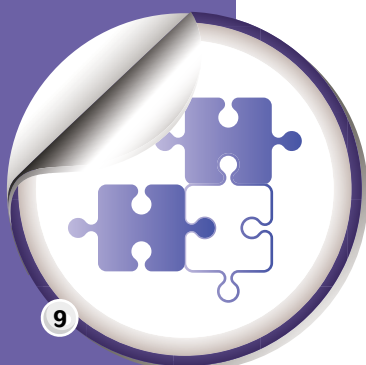
הכשירות התרבותית כוללת מודעות לזהותו התרבותית של האחר ולהבחנה בין ההבדלים בין הזהויות, את היכולת ללמוד ולבנות על הנורמות התרבותיות והקהילתיות השונות. זוהי היכולת להבין את ההבדלים בתוך הקבוצה שהופכים כל אחד לייחודי, תוך הפקת המיטב מהשונות בין הקבוצות שהופכות את החברה לשמיכת טלאים.¹⁸ פירושה קבלה וכיבוד ההבדלים בין התרבויות ובתוכן. לעיתים קרובות אנו מניחים, שתרבות היא שותפות בין חברי קבוצות מאותו גזע, דוברות אותה לשון ומאמינות באותה דת, אך זה לא לגמרי נכון. קבוצה עשויה לחלוק חוויות היסטוריות וגיאוגרפיות, ואינדיבידואלים יכולים לחלוק רק מראה פיזי, שפה או אמונות רוחניות. ההנחות התרבותיות שלנו יכולות להוביל אותנו למסקנות שגויות. כאשר אנשים עוברים לאזורים חדשים

¹⁵ <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/culture/cultural-competence/culturally-competent>

¹⁶ ק' גירץ, (1960), **פרשנות של תרבויות**, ירושלים: כתר.

¹⁷ <https://www.newyorker.com/books/joshua-rothman/meaning-culture>

¹⁸ <http://www.nea.org/home/39783.htm>



ומתמזגים עם תרבויות אחרות, הם יוצרים הֶדְבֵּק (קולאז') של תת-תרבויות בתוך קבוצות גזעיות. מגדר, מגורים ומצב סוציו-אקונומי יכולים לפעמים להיות בעלי השפעה רבת עוצמה יותר מגורמים גזעיים.¹⁹

באמצעות הכשירות התרבותית הארגונית מוצעת מסגרת שבעזרתה ניתן לשפר את אספקת השירותים ללקוחות מרקע מגוון מבחינה תרבותית ולשונית. מסגרת זו מאפשרת להעריך ולבצע שיפורים בכל היבט של הארגון, ממבני שירות ממשל לשירות פיתוח משלוח וצוות. אלה יעזרו להבטיח, שכל הלקוחות יקבלו טיפול הולם מבחינה תרבותית באיכות גבוהה. זוהי מדיניות או אלה הן עמדות אשר יוצרות מערכת המאפשרת לקבוצות בין-תרבותיות לעבוד ביעילות מקצועית במצבים שונים, ובכלל אלה התנהגות אנושית, שפות, תקשורת, פעולות, ערכים, אמונות דתיות, קבוצות חברתיות ותפיסות אתיות.²⁰

כשירות תרבותית חשובה במיוחד במגזר שירותי הפרט, כאשר לארגון קשר מקצועי עם עובדיו, עם לקוחותיו ועם בעלי העניין בו, השייכים למגוון של תרבויות. עבור נותני השירות הפיכת הארגון לכשיר תרבותית הוא צעד קריטי להענקת רמה גבוהה של שירות.²¹ במגזר הפרטי אי-כשירות תרבותית גורמת להפסד כספי ולכן אימצו שם תפיסה זו זה מכבר. במגזר הרפואי אי-כשירות תרבותית עלולה לגרום למוות מיותר, ולכן מקורות רבים מראים, כי פיתוח מסגרות העבודה בארגונים אלו מתקדם מאוד. אבל התרומה של כשירות תרבותית בחינוך היא הפיכת החברה לטובה יותר, שוויונית, מאפשרת ונותנת מקום לכולם. בתעשייה הבינו זאת עיקר נותני השירותים והחברות הגלובליות, והתפיסה הזאת נלמדת במשאבי אנוש בכל חברה.

3.2 ניהול מגוון (diversity)

גיוון הוא המציאות. מגוון של פרטים יכול להתבטא בעדות, בשפות, בדעות פוליטיות, בנשיות מיניות במוגבלות פיזית, ברגישות לאלרגנים, באמונות דתיות, ברגישות לבעלי חיים, בזיקה דיגיטלית, ביחס לאיכות הסביבה, במוגבלות נפשית, בגיל, ברמת הכנסה, במצב משפחתי, ברקע תעסוקתי, במגדר ועוד. כולנו מחוברים באמצעות גלובליזציה גוברת של תקשורת, של סחר ושל נוהלי עבודה. שינויים בחלק אחד של העולם משפיעים על אנשים וארגונים במקום אחר. בהתחשב בגיוון ההולך ורב, העבודה המשותפת נראית כאסטרטגיה הטובה ביותר להצלחת ארגונים.

ניהול מגוון מביא לביטוי את המידה שבה חברים בו אנשים מרקע שונה או קהילות מגוונות המעורבים כחברי הנהלה וצוות, ולארגון יכולת לתת מענה לצורכי המגוון ואף לנצל אותו כדי להשיג עבורו יתרונות כדוגמת קשר עם מגוון של לקוחות או כוח עבודה המורכב מאנשים ממגוון רחב של תרבויות (איור 2). נקודות מבט שונות ורקעים מגוונים חיוניים בעולם הגלובלי של החברות הבין-לאומיות, היוצרות מקומות עבודה מכלילים ומעודדי הצלחה בקרב כל העובדים והן עולות על המתחרים.²² רבים מדברים כיום בשבחי הגיוס המגוון ושילוב אנשים מרקע, ממגזר וממגדר שונה בארגונים ובחברות. לכל ארגון הגדרה שונה בנושא הגיוון התעסוקתי. עם זאת, הקווים המנחים הברורים הם גיוון במידת הניסיון, ההשכלה, המוצא הגיאוגרפי של העובדים והמועמדים, גילם ומינם. כל אלו יכולים להגדיל באופן משמעותי את המקום של הארגון בשוק ולסייע בתחרות העסקית.

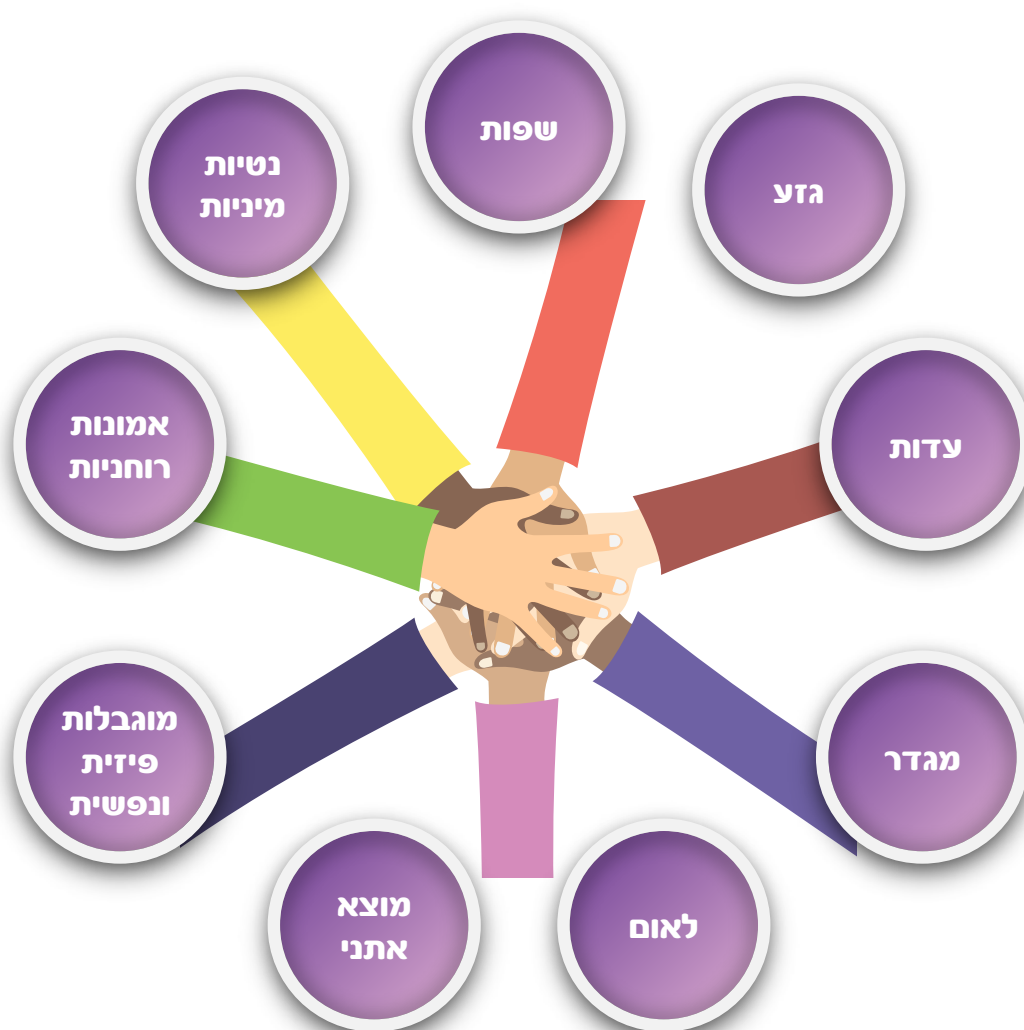
19 מילון מושגים בפסיכולוגיה חברתית, אקדמיה, אתר לסטודנטים של האוניברסיטה הפתוחה

20 <http://www.businessdictionary.com/definition/cultural-competency.html>

21 <https://www.humanservicesedu.org/cultural-competency.html>

22 <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/05/diversity-at-work-is-essential-and-its-everyones-responsibility/#385241631537>

לדוגמה, גיוס שוטרים חרדים, ערבים או ממוצא אתיופי למשטרה שיעבדו עם המגזרים שלהם בשפתם ובצופני תרבותם. מחקרים מראים, כי המגוון המגדרי, האתני והתרבותי, במיוחד בקרב צוותים ניהוליים, נמצא במתאם חיובי לביצועים הפיננסיים בארצות אחדות ברחבי העולם. בדוח מקינזי לשנת 2015 היו ההשערות ביחס למתאם הזה, שחברות מגוונות יותר מסוגלות למשוך כישרונות רבים יותר, וניכרים בהם שיפור אוריינטציה כלפי הלקוחות שלהם, שביצוע רצון של העובדים ותהליך קבלת החלטות משופר.²³ ניהול מגוון זו תפיסה המיושמת בעולם העבודה, כאשר אנשים מרגישים כי אם הם לא יוכלו "להיות עצמם" בעבודה, הם לא יפעלו באופן מלא כחלק מהצוות בעבודה שהוקצתה להם. לדוגמה, עובד יכול להרגיש, שלא ניתן לו לחשוף נטייה מינית או נכות נסתרת בשל חשש לתגובות לא רצויות. סביבה "סגורה" כזאת יכולה להשפיע באופן משמעותי על מעורבותו של הפרט בארגון, וכתוצאה מכך מורל הצוות נמוך, עובדים נוטים להיעדר ויורד פריון העבודה. ניהול מגוון הוא ניהול ומנהיגות של כוח עבודה במטרה לעודד אינטראקציה פרודוקטיבית ומועילה הדדית בין עובדי הארגון. ניהול יעדים מגוון משמע ניהול עובדים בעלי רקע, צרכים ומערכות מיומנות שעשויים להשתנות במידה ניכרת בכל פעם שמזדמן להם ליצור קשר עם החברה ועם עמיתיהם לעבודה, באופן שיוצר סביבת עבודה אופטימלית שתניב תוצאות עסקיות טובות ביותר עבור החברה.



איור 2 - מגוון תרבותי שונות

3.3 הכללה (Inclusiveness)

הכללה חברתית מוגדרת כתהליך של שיפור תנאי ההשתתפות בחברה עבור יחידים ועבור קבוצות, ובמיוחד עבור אנשים מוחלשים, באמצעות שיפור הזדמנויות, גישה למשאבים, כבוד לזכויות, שיפור היכולת וכבוד כלפי אנשים המקופחים בגלל הזהות שלהם.

הכללה נמצאת על סדר היום (אג'נדה) 2030 של האומות המאוחדות, שבו מעוגן העיקרון, שכל אדם זכאי לקצור את יתרונות השגשוג וליהנות מסטנדרטים מינימליים של רווחה. החינוך של אנשים מתרבויות שונות הוא לעיתים קרובות באיכות ירודה, מציב ציפיות נמוכות ומגביל את ההזדמנויות של הלומדים. סדר היום כולל מטרות שיעדן לקדם את שלטון החוק, להבטיח גישה שווה לצדק ולטפח באופן מכליל את כל התרבויות.²⁴ בסביבת למידה מכלילה באמת מעריכים את התרומה ואת הפוטנציאל של האנשים מהתרבויות השונות, ומציידים אותם בכלים חינוכיים כמו שפה ומיומנויות חברתיות. תקשורת פתוחה ויעילה כמו גם ערוצים ברורים למשוב מגדילים את הסיכוי ליצור הזדמנות לדין בסוגיות הקשורות להכללה ולאפליה.

3.4 הוגנות (Equity)

הוגנות מוגדרת כמצב שבו אין קיפוח או אפליה, המצב הראוי והצודק,²⁵ המקצה מקום נרחב יותר לאינדיבידואל ולמאפייניו ולא דווקא ל"היעדר כל הבדל". כיום, אין בחלוקה שווה של משאבים בעולם תחרותי ולא שוויון כדי להבטיח מצב של שוויון הזדמנות אמיתי.²⁶

מטרתו המרכזית של תהליך הוגן בחינוך על-פי ההגדרה של הארגון לשיתוף פעולה ופיתוח כלכלי (2012 OECD) היא להתמודד עם המציאות החינוכית והחברתית, שבה הפערים בין התלמידים החזקים לחלשים מאמירים על רקע חברתי-כלכלי, אתני, מגדרי או אחר. תפיסת ההוגנות בחינוך מקבלת ביטוי במצב שבו הנסיבות האישיות או החברתיות כגון מגדר, מוצא אתני או רקע משפחתי אינן חוסמות את מימוש הפוטנציאל החינוכי של הפרט במציאות, שבה כל הפרטים במערכת החינוך נהנים מהאפשרות להקנות לעצמם מיומנויות בסיס להשתלבות מיטבית בחברה. במערכות חינוך כגון אלו למרבית התלמידים ניתנת הזדמנות לרכוש מיומנויות חינוכיות גבוהות ללא קשר לנסיבותיהם האישיות או למצבם הסוציו-אקונומי.²⁷

מסתמנת הבנה, כי העולם משתנה בקצב מהיר ושינויים דמוגרפיים ותרבותיים הם חלק בלתי נפרד מכך, ולכן גם המושג תרבות שאותו אנו מכירים כמסמן עדה, מוצא או ארץ מקור מתפתח ומשתנה באופן שטרם חשבו עליו ויש להיערך לכך. התפיסות השונות מבטאות רמות של פעולה המוכלות האחת בתוך האחרת, כאשר ניהול מגוון הוא המעגל הרחב ביותר שעוסק ביכולת לעבוד, לשמר ולהעצים מגוון תרבותי. ניהול מגוון מתייחס לכל המאפיינים השונים האפשריים של הפרט ולא רק להיבטים התרבותיים הלאומיים/אתניים. הוא מכיל גם את תפיסת הכשירות התרבותית, המכילה את היכולת של התרבויות השונות לקיים, להתקיים ולהתקדם ללא חסמים. ובתוך שתי התפיסות הללו מוכלות גם ההכללה החברתית אשר תורמת לשיתוף כל מגוון התרבויות

²⁴ <https://news.un.org/en/story/2016/09/537952-inclusive-education-vital-all-including-persons-disabilities-un-rights-experts>

²⁵ <https://milog.co.il/%D7%94%D7%95%D7%92%D7%A0%D7%95%D7%AA>

²⁶ על ההבדל בין שוויון והוגנות מתוך: רמי סולימני ודניאל קרני, הדומה והשונה בגישות ה"שוויון" וה"הוגנות" להשגת צדק חברתי.

²⁷ הוגנות בחינוך סקירת ספרות עבור ג'וינט אשלים, תחום חינוך פורמלי.

וקיומם זו לצד זו בנוחות, והיא שמה דגש על הגברת השתתפות בחברה של אוכלוסיות מוחלשות. תפיסה נוספת של הוגנות בחינוך דוגלת בהתאמה אישית למיצוי מקסימלי של הפוטנציאל של הפרט, ללא קשר לנקודת ההתחלה שלו. היא מוצגת כאן כצעד הראשון לעבר השינוי שאותו יש לבצע בכל ארגון, כפי שנראה באיור 3.



איור 3 - מדרג רמות הפעולה בתפיסות השוויון: ניהול מגוון הוא המושג הרחב ביותר אשר מכיל את תפיסת הכשירות התרבותית, המכילה את הכללה חברתית ובתוכה גם מוכלת תפיסת ההוגנות.

בפרק זה נציג המלצות למסגרת עבודה בדרך להפיכת ארגון לכשיר תרבותית. את ההמלצות גיבשנו לאחר סקירה של מאמרים רבים בתחומים משאבי אנוש וייעוץ ארגוני בתחום העסקי בכלל, ובבריאות ובחינוך בפרט. הסקירה מספקת מידע על שיטות, על מדיניות ועל שלבים בדרך להטמעת התפיסה בארגון בתחום החינוך ובתחומים נוספים.

ארגון כשיר תרבותית נדרש הן למערכת מוגדרת של ערכים ועקרונות והן להתנהגויות, עמדות, מדיניות, ומבנים אשר יאפשרו לו לפעול ביעילות בסביבה רב-תרבותית. בעולם המודרני עובדים ירצו לעבוד בארגונים בעלי כשירות תרבותית, ולכן יבחנו את רמת הכשירות התרבותית של הארגונים ואת מאפייניה. אתגר זה מחייב את העובדים להביט פנימה לתוך הארגון שאליו הם משתייכים, ולבחון אם הוא אכן כשיר תרבותית בכוונות, במעשים, במסרים ובייצוג התרבותי של בעלי התפקידים בו.²⁸

פרק זה מספק סקירה רחבה של האופן שבו ארגונים יכולים ליצור מסגרת מוסדית להגשת תוכניות תגובה, לפיתוח צוותים, למדיניות ולנהלים. בפרק זה יוסברו המודלים המרכיבים את מסגרת העבודה, מודל היבטי הכשירות הארגונית, מודל לניהול ולשיפור כשירות תרבותית-ארגונית ומודל בשלות ארגונית. ההתמקדות העיקרית בספרות מכוונת לעקרונות העיקריים ליישום גישות, למעורבות משתמשים ולמוכנות ארגונית. שני הסוגים העיקריים של אסטרטגיות ההתערבות להטמעת כשירות תרבותית במערכות הן: ביקורת וגישות לשיפור איכות ומדיניות או אסטרטגיות ברמת השירות.

איך מתחילים את התהליך?

השגת כשירות תרבותית בארגון מכוונת על-ידי הדרגים העליונים בו כלפי הנמוכים יותר בסיוע ועדה המייצגת את כל הרמות בארגון. ועדה כזו יכולה לכונן ולקדם את הצעדים הבאים. ככל שהאנשים בכל רמות הארגון יהיו מעורבים יותר הם צפויים להיות מושפעים ומוכשרים מבחינה תרבותית. כדי לעמוד על כשירותו התרבותית של הארגון יש להגדיר ראשית מטרות ויעדים ברורים כהצהרת משימה (mission statement), ולבנות מודל של המשימות בדרך להשגת היעדים. יש להיערך להטמעת המודל בכל רובדי הארגון ולפרט כיצד לבצע זאת. וכן, רצוי לברר בתדירות קבועה באמצעות מודל בשלות ארגונית מהו השלב שבו מצליח הצוות המקצועי לתרגם את כוונותיו הטובות למעשים כשירים תרבותית, המובילים לשילוב ולקבלה של יחידים ושל קבוצות מתרבויות אחרות.

אומנם, המונח כשירות תרבותית מאפיין כיום במיוחד את סביבות מערכות הבריאות, אך מגמה זו של התפתחות מסתמנת גם במגזרי התעשייה, בעיקר בתחום השירות, ואנשי משאבי אנוש בכל ארגון מניעים מהלכים משמעותיים לשם יצירת "ארגון כשיר תרבותית".



4.1 מודל ממדי כשירות תרבותית בארגון

מסלול לפיתוח ארגון כשיר תרבותית צריך להכיל הגדרות ומטרות שאותן מציב הארגון לעצמו ובדיקה תמידית לציון השלב שבו הוא נמצא בדרך להשגת היעד. יש לבצע ניטור קבוע ולשנות את המטרות בהתאם לצרכים ולשינויים המסתמנים עם הזמן. בטבלה מס' 1 מוצע מסלול פיתוח המתאים לשש מטרות בדרך ליישום תפיסת הכשירות התרבותית בארגון: הסתכלות פנימית ברמת הפרט, אימוץ כשירות תרבותית, בניית שותפויות קהילתיות, איסוף מידע על המגוון התרבותי, מדידת ביצועים והערכת התוצאות, והמטרה האחרונה היא לשקף ולכבד את המגוון התרבותי. כל מטרה מושגת בשלבים אחדים.

מטרות						צעדים/שילבים
הסתכלות פנימית ברמת הפרט	הכרה בשוני בין אנשים	הבנת השוני והשפעתו על רגשות ועל ביצועים	קבלה, כיבוד והערכת ההבדלים בין התרבויות			
אימוץ כשירות תרבותית	הבנת הצורך על-ידי בחינה והערכת הארגון	הרכבת צוות כשירות תרבותית המבוסס על הערכה עצמית	פיתוח הידע של העובדים, מיומנויות ומודעות עצמית	מתן שירות כשיר מבחינה תרבותית כפי שנמדד בסקר לקוחות		
בניית שותפויות קהילתיות	שותפות עם ארגונים קהילתיים (שיח עם בעלי עניין על כשירות תרבותית והערכתה)	עירוב הקהילה באמצעות מרכזים וארגונים קהילתיים	משיכת אנשים: לקוחות בעלי עניין	שיתוף ידע תרבותי, שיטות והכשרה בפגישות ובפורומים של צוותים ושל בעלי עניין		
איסוף מידע על המגוון התרבותי	זיהוי אוכלוסיות מפתח אשר ישמשו לעיתים כ"סוכנים"	סטנדרטיזציה של הידע התרבותי ואיסוף הנתונים	שילוב איסוף הנתונים במסגרת העבודה	הערכת צרכים ותחומים לשיפור בעזרת סקרי מקורות שונים	שיתוף נתונים רלוונטיים עם הקהילה באסיפות של בעלי עניין ובפגישות של צוות אזורי	
מדידת ביצועים והערכת התוצאות	מינוי ועדת סמכות כשירות תרבותית	הערכת כשירות תרבותית	יצירת תקנים לאומיים לשירותים הולמים מבחינה תרבותית ולשונית (CLAS) בחזון הארגון	פיתוח מטריצה לאפיון התרבויות השונות בארגון ומיקומן	הערכת ההתקדמות - ניתוח נתוני הביצועים בהתייחס לכשירות התרבותית	דיווח ההתקדמות לצוות הנהלה בכיר
לשקף ולכבד את המגוון התרבותי	שיקוף מגוון תרבותי באמצעות מיקוד בכשירות תרבותית	גיוס עובדים ממגוון תרבותי	שימור וקידום עובדים ממגוון תרבותי בעזרת תוכנית גיוס ופיתוח	תגובה לחששות בעזרת עקרונות MI ³⁰ (עקרונות האו"ם לטיפול בפרוצדורות ארגוניות עבור אנשים עם מחלות נפש)	פתרון ומניעת סכסוכים בין-תרבותיים באמצעות שימוש בעקרונות תקשורת לא אלימים	
הבטחת תקשורת אפקטיבית ונגישות	זיהוי לקוחות עם שפה מוגבלת דרך בקשות לשירות	הערכת שירותים ושפות נצרכות	תכנון פעולות מפתח לביצוע בשנה הבאה	אספקת שירותי גישה יעילה לשפה בעזרת מתורגמנים כולל חומרים מודפסים	התאמת תוכניות לאוכלוסיות עם שפה מוגבלת ומשוב קבוע כדי להבטיח את יישומן	

4.2 מודל לניהול ולשיפור" כשירות תרבותית ארגונית

ניתן להשתמש בכמה אסטרטגיות כדי להצליח לספק כשירות תרבותית בארגונים. מדיניות הארגון המביעה שאיפה להשגת כשירות תרבותית מן הראוי שתתייחס לכל הרמות, מהדירקטוריון וההנהלה הראשית ועד לעובדים ולצוות התמיכה. ראשית, על ההנהלה עצמה להיות מגוונת מבחינה תרבותית כדי שתוכל לייצג את הקהילות והתרבויות שלהן ניתן מענה או שקיימות בארגון. וחשוב יותר, על התפיסה להיות מוטבעת בחזון הארגון, במשימות ובערכים שלו. כשירות תרבותית חייבת להיות חלק בלתי נפרד מכל פונקציה, פעילות, תוכנית ומדיניות של הארגון.

איור 4 מתאר מסגרת עבודה מוצעת להנחיית ארגונים לשילוב כשירות תרבותית. המסגרת של האיור עגולה מאחר שבכל רגע נתון יש לבצע ניטור והערכה, לחזור למנהיגות וחוזר חלילה למחשבה מחדש ולשכלול התוכניות האסטרטגיות של הארגון.

האיור מחולק לחמישה שלבים כדלהלן:

1. מנהיגות -

חזון ברור וסדר עדיפויות; צוות הנהלה מלוכד

2. קביעת החלטות ומבנה -

תפקידים ברורים וסמכויות של מקבלי ההחלטות; מבנה מאורגן התומך ביעדים

3. הון אנושי -

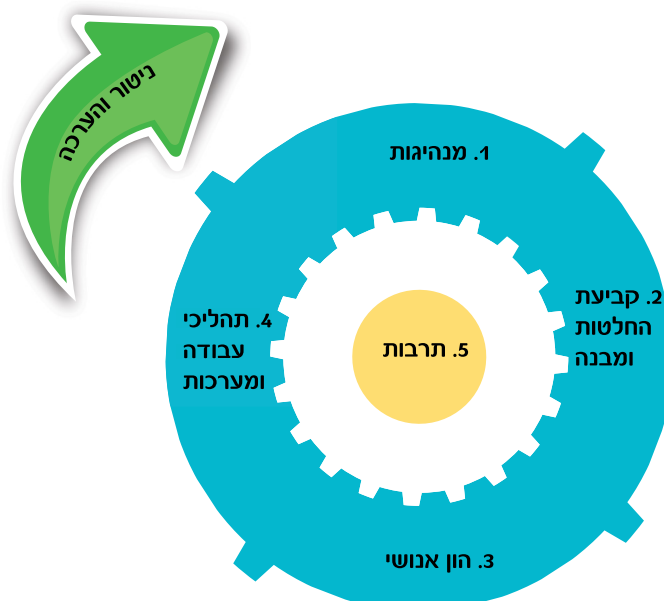
כישורים אישיים וארגוניים הנחוצים להצלחה; מדד ביצועים ותמריצים המיועדים למטרות מוגדרות בתפיסה הארגונית

4. תהליכי עבודה ומערכות -

ביצוע טוב של תהליכי העבודה; מערכת יעילה ואפקטיבית ותהליכים תומכים

5. תרבות –

ביטוי ברמה גבוהה של ערכים והתנהגויות; יכולת השינוי



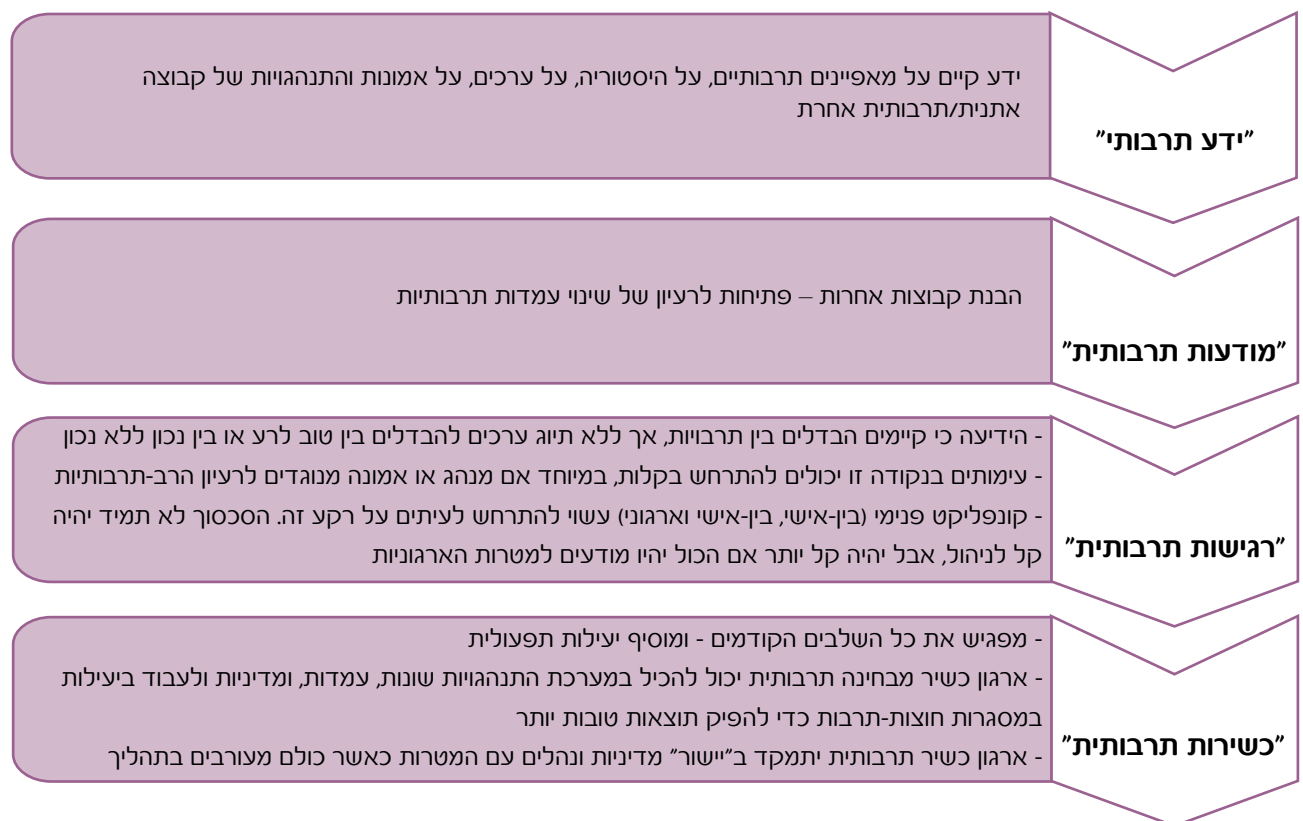
איור 4 – הצעה למסגרת עבודה ליצירת ארגון כשיר תרבותית³¹

ארגונים כשירים תרבותית אינם מסתפקים בכך שהם מכילים מגוון אנושי המעורב עמוקות בארגון. הם מתאפיינים בכך, שהם ארגונים הלומדים כל העת את נקודות המבט השונות מחד-גיסא ואת מגוון התרומות של כלל ההון האנושי הארגוני מאידך-גיסא. הם משכילים לשלב צרכים, נכסים ופרספקטיבות של קהילות בעיצוב וביישום התוכניות הארגוניות האוניברסליות הכוללניות. יתרה מזאת, ארגונים מכלילים מקפידים לגייס ולשמר צוותים ומתנדבים מגוונים. וזאת, כדי לשקף את ההרכב הגזעי והאתני של הקהילות שאותן הם משרתים.³²

4.3 מודל בשלות לכשירות תרבותית ארגונית

מודל בשלות (Maturity Model) הוא שיטה להערכת היכולת והבשלות של ארגונים. המודל מאפשר לדרג את בשלות תהליכי ההתפתחות של הארגון לפי רמות בשלות (Maturity Levels) מוגדרות. זהו כלי יעיל ואובייקטיבי המאפשר שיפור תהליכים³³ באמצעות התקדמות הדרגתית מרמה אחת לאחרת. מוצעות כאן ארבע רמות המיומנות הנדרשות בתהליך ההתפתחות עד להגעה לכשירות התרבותית:

ארבע המיומנויות לקראת הבשלות של הכשירות התרבותית



<http://www.nonprofitinclusiveness.org/definitions-inclusiveness-and-inclusive-organizations>

32

http://www.methodacloud.com/content/pages/kit_cmmi/H_home-map.asp

33

לשם בחינת רמת הבשלות של הארגון לכשירות תרבותית, ניתן לבנות מודל אשר בודק כל אחת מהמיומנויות הנ"ל ברמת הפרט והתאמתן לתוכניות ולערכי הארגון (מוצע בטבלה 2). בעזרת המודל בודקים אם המיומנות באה לידי ביטוי באותה רמה הנבדקת. כל ארגון יכול ליצור טבלה ארגונית ספציפית שבה יתאר מה ביצע עד כה. חשוב לזכור, כי כל טבלה כזו צריכה להיבחן בנפרד בהתייחס לכל "תרבות". לדוגמה מגדר, בעלי מוגבלויות, בעלי נטיות מיניות שונות, עדות שונות, יכולת טכנולוגית, צמחונות וטבעונות, אלרגיות, אמונות רוחניות, תפיסות חינוכיות, שפות שונות, דעות פוליטיות ועוד.

טבלה 2 – הצעה למודל בשלות לכשירות תרבותית בארגון. בעזרת מודל זה יש לבדוק בהתייחס לכל תרבות

³⁴ שמכיל הארגון בנפרד

מיומנות רמה	ידע תרבותי	מודעות תרבותית	רגישות תרבותית	כשירות תרבותית
פרט בארגון				
תוכניות				
ארגונית/ אדמיניסטרטיבית				

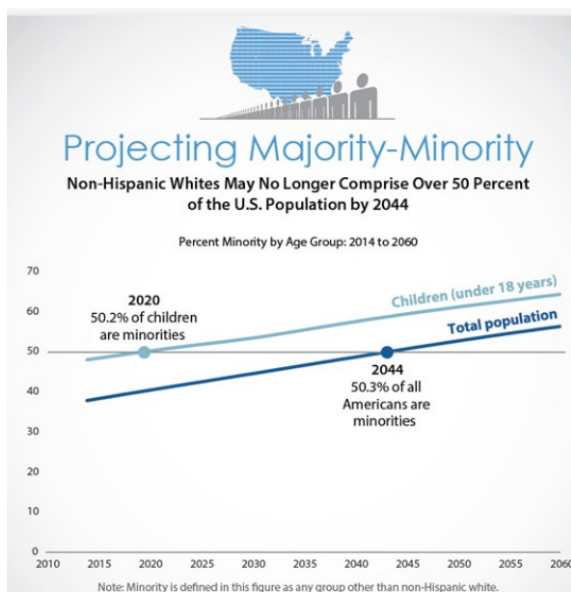
5 | מגמות כלליות שיש להן השלכה על תחום הכשירות התרבותית ומגמות בתחום הכשירות התרבותית

תהליך כתיבת הסקירה התנהל במסגרת חקר מעמיק שנעשה על-ידי חברי יחידת תכנון פדגוגיה מוטת עתיד באגף מו"פ ניסויים ויוזמות חינוכיות במשרד החינוך. אנשי היחידה סקרו ואיתרו מגמות של שינויים ותמורות שיחולו במושג התרבות בעתיד. השינויים המואצים בעולם גורמים להרחבת מושג זה, ומושג התרבות הופך מורכב יותר ויותר. המחקר בסקירה זו נעשה על-ידי חיפוש מילות מפתח כגון, cultural competence future, diversity/ inclusiveness, future, cultural competence trends, scan the scanner".

כשירות תרבותית היא כבר לא רק על רקע דת או עדה, עתה היא חלק מרב-שיח מסועף יותר על שוויון עבור כל מי שמגיע לשולחן ובעל פרספקטיבות מגוונות. בעוד שפעם היה המושג קבור בנוחות בדפי הדוחות השנתיים של הארגונים המובילים, שינתה השיחה הציבורית את האופן שבו חברות ותעשיות עוסקות בנושא. בפרק זה נסקור מגמות עולמיות בנושא הכשירות התרבותית. סריקת המגמות הכלליות נעשתה על בסיס מודל STEEP, המיועד לוודא התייחסות שיטתית לכל המגמות הכלליות הרלוונטיות בכל תחומי המציאות. מודל זה מתייחס לתחומי החברה (Social), הטכנולוגיה (Technology), הכלכלה (Economy), הסביבה (Environmental) והפוליטיקה (Politics) וכן, הוספנו מגמות בעולם החינוך.

5.1 מגמות חברתיות

צירוב תרבויות - אנו עומדים בפני שינוי תרבותי דינמי ועקבי בעולם. ממחקר אוכלוסין שנערך על-ידי מפקד האוכלוסין האמריקני עולה, כי עד 2020 מעל 50% מהילדים בארה"ב יהיו ילדי מיצוטים (איור 5). בעקבות זאת הם יאפיינו בשנת 2044 את האוכלוסייה הבוגרת. עם גיוון האוכלוסייה והפתיחות החברתית גם מספר הזוגות המעורבים יעלה ויצמיח דור חדש של תרבויות מעורבות, מבני משפחה שונים, שיצרו עוד ועוד מאפיינים תרבותיים חדשים הכוללים אוסף אמנות, התנהגויות והלכי חשיבה ממקורות שונים.



איור 5 - הערכת אחוזי בני המיצוטים בארה"ב, ניתן לראות כי בשנת 2020 יותר ממחצית הילדים יהיו ילדי מיצוטים, ובשנת 2044 יותר ממחצית האוכלוסייה תהיה מורכבת מבני מיצוטים³⁵

עיון - היבט נוסף של החברה הגלובלית המתפתחת שהוא בעל השלכות על הנחיצות בכשירות תרבותית הוא העיון. ערים הן נקודות מוקד של צמיחה כלכלית, של תעסוקה בשכר ושל ניידות חברתית. באופן כללי, לתושבי הערים יש גישה טובה יותר לחינוך, לשירותי בריאות ולשירותים בסיסיים אחרים מאשר לכפריים. המשיכה לעיר יוצרת מצע תרבותי וחברתי רחב ופתוח יותר, ועל כן הנחיצות בהטמעת כשירות תרבותית בכל תחום ובעיקר בתחומי השירותים הוא הכרחי.³⁶

ארגון רב-דורי והתפתחות מגזר הגיל השלישי - צפוי להיות מואץ במהירות בעשור הקרוב, בעיקר במדינות מתפתחות. אנשים מבוגרים יותר נוטים להיות "מקובעים" בהרגליהם ובתרבותם, ולכן כל ארגון חייב להיות מוכן למצב שבו עובדיו או קהל היעד שלו יהיו בעלי רקע מגוון והארגון עצמו יתמודד עם השונות. ככל שהאוכלוסייה תתבגר כן יש להטמיע את הכשירות התרבותית על מנת שפעילות הארגון תימשך ותושגנה תוצאות טובות. מכאן ייתכנו ממשקים רבים המאפשרים רב-גילאיות, ועל התרבות הארגונית להכיל כשירות בנוגע למגוון הדורות.

התארכות משך תרבות הפנאי - שבה אנשים מעמיקים בתחביביהם ואף הופכים אותם לצורת חיים, כגון העיסוק בספורט - הריצה או הרכיבה על אופניים, שאותה יש להביא בחשבון כאשר מביטים באדם ובצרכיו. חזרה לרוחניות - תרבות הצריכה והחומריות הניבה מגמה שהולכת ומתחזקת של אמונה רוחנית הכוללת מדיטציה, מיינדפולנס וכד', המתמקדת בנפש האדם ולא בחומר. על כל ארגון לשים את הדגש על הצורך בבחינת גופו, רגשותיו, אופן חשיבתו וסביבתו של הלקוח או העובד. מאמינים אלו שמים דגש מיוחד על טיפול עצמי, על רפואה עצמית, על אורח חיים בריא הכולל אכילה והרגלי שינה נכונים, נשימה נכונה, שהות באוויר הפתוח, הימנעות מסיכונים או ממצבי מתח מיותרים³⁷ וכיו"ב.

מעבר למגוון התפיסות החינוכיות השונות – מלבד האמונה הרוחנית משפיעות גם תפיסות חינוכיות שונות על הלך הרוח של ארגונים ומוסדות חינוך. יש להביא בחשבון את הגישות השונות לחינוך ואת דרכי הלמידה של הילדים, שהפער בין אמונותיהם וערכיהם לבין המציאות שהם מתמודדים איתה בבית-הספר מוביל אותם להיות מודרים מהחברה ומהלמידה. יש לכוון, שתלמידים אלו יהיו מעורבים בתהליכי שינוי או אפילו ליצור עבורם פלטפורמה שבאמצעותה יוכלו ליזום תהליכים כאלה.

לגיטימציה להשתלבות לבעלי נטייה מינית שונה בחברה – כיום מוגדרת נטייה מינית של אדם על-פי מינו של מושא המשיכה המינית והרגשית העיקרית שלו. עם הפתיחות של העולם נראה, כי נוספות מדי פעם עוד ועוד הגדרות לנטיית מיניות. לאור הרגישות הרבה לנושא, יש לשים דגש מיוחד על העקרונות הזוהים החלים על כל איש ואישה ללא קשר לנטייתם המינית.

הוגנות חברתית - מאז הופעתו של עידן הדוט.קום, הטכנולוגיה וחברות הטכנולוגיה, אנו חשים בהתעוררות המושג גיוון תעסוקתי. המושג "שריקת המפוח" ("whistle blower"), הכוונה לחושף שחיתות, עובד או חבר בארגון, המדווח על התנהגות מושחתת בארגון שבו הוא חבר, לאנשים או לגופים שבכוחם לנקוט צעדים מתקנים³⁸ היה שמור פעם לענייני ביטחון לאומי כמו ווטרגייט, ויקיליקס ועוד. עם זאת, בשנים האחרונות נעשה

36 דוח עיון, אגף מ"פ משרד החינוך, תשע"ט

37 רפואה הוליסטית, ויקיפדיה

38 <https://www.phrases.org.uk/meanings/whistle-blower.html>

שימוש במושג לחשיפת אי-השוויון במקום העבודה. בפברואר 2017 פרסמה סוזן פאולר את המאמר הוויראלי "משקפת על שנה מאוד מאוד מוזרה באובר (Uber)",³⁹ הקורא לאנשי החברה לצאת מסביבת העבודה הסקסיסטית שלהם. ארגונים יהיו חייבים להיות ארגונים כשירים תרבותית, אחרת תימתח עליהם ביקורת חריפה אשר יכולה להיות מופצת ברשתות החברתיות, ועסקים עלולים ליפול בעקבות קונצנזוס חברתי נגדם.

התעצמות ההגירה הבין-לאומית - על-אף שההגירה הבין-לאומית אינה תופעה חדשה, מספר גדול והולך של אנשים בוחרים או נאלצים להגר, וכמו כן, מספרן של המדינות המקבלות מהגרים. מגמת ההגירה מתגברת עקב שינוי האקלים, מלחמות וצרכים בכוח אדם של מדינות הקולטות הגירה. בישראל צפויה מגמת העלייה לגבור עקב מגמות השינוי הדמוגרפי והאנטישמיות בעיקר באירופה. ההגירה מעסיקה את הדיונים הפוליטיים המקוטבים בין מדינות ופורומים בין-לאומיים לאורך שנים, והנושא נמצא כעת בחזית הדיון הציבורי. ההגירה עצמה מפרידה בין המשפחות ושוברת רשתות חברתיות, על-אף השיפורים בתקשוב ובתחבורה המאפשרים למהגרים רבים יותר לשמור על קשר עם קהילות המוצא שלהם. המהגרים בעולם חשופים לכפייה, לניצול ולתנאי עבודה ירודים. לעיתים קרובות הם סובלים מאפליה ומודרים לשוליים של החברות שאליו הגרו. הם חיים בתוך האוכלוסייה המקומית אך ללא כשירות תרבותית וקבלה שלהם, הן חברתית והן מוסדית, ואלה מניבים גלי פשיעה ותלות כלכלית שרק יגברו.

שילוב נשים בחברה ובכלכלה - עידן זכויות האזרח, המאבק למען זכויות נשים, ואין-ספור תנועות חברתיות ברחבי העולם ממשיכים להשפיע על השיחות הגלובליות סביב ההון האנושי, ואלו הניחו את הבסיס לאופן שבו הקהילה העסקית עוסקת בשיקוף ערכים שלחברה אכפת מהם. בראשונה, דור זה של כוח העבודה דורש מחויבות אמיתית יותר לגיוון ולהכללה, המייצגים את הספקטרום של האוכלוסייה ואת התנועות החברתיות השונות בקהילות שאותן הן משרתות.⁴⁰

5.2 מגמות טכנולוגיות

חיבוריות ונגישות למידע בכלל ולאנשים אחרים בפרט יכולים לשמש ערוץ קריטי לשילוב חברתי. הם מקשרים בין אנשים למקורות מידע ולהזדמנויות שעשויים להיות בלתי נגישים או שאינם נגישים כגון שירותים ציבוריים, זכויות משפטיות, הכשרת מיומנויות, מקומות עבודה ושוקים. האינטרנט והטלפון הנייד, למשל, מאפשרים לאנשים, כולל חברי קבוצות שוליים, להתייעץ עם אנשי מקצוע ברפואה ולקבל תזכורות כדי לקחת תרופות חיוניות,⁴¹ רשתות חברתיות מאפשרות לאנשים להתארגן וגם מטפחות שקיפות ציבורית ואחריות. טכנולוגיות תרגום וגלוקליזציה של תוכנות מאפשרות לכל אחד לעבוד עם תוכנה המותאמת לשפתו, והן תומכות בכשירות התרבותית הארגונית. הפער הדיגיטלי - עם זאת, אי-שוויון עצום בגישה לטכנולוגיות כאלו, המכונה "הפער הדיגיטלי", גם מנציח את ההדרה ומרחיב את הפערים. בנוסף ליצירת מחלוקות חדשות, טכנולוגיות תקשורת ומידע יכולות להחמיר את ההדרה באמצעות, למשל, התפשטות של מידע שגוי, כמו גם פשע דיגיטלי וצנזורה.



<https://www.themarket.com/wallstreet/1.3872304> 39

<https://www.triplepundit.com/2018/05/diversity-inclusion-past-present-future> 40

<http://pubdocs.worldbank.org/en/595741519657604541/DigitalIdentification-HealthcareReportFinal.pdf> 41

בסופו של דבר, לא ניתן להעריך שהמגמות הטכנולוגיות מקדמות את ההכלה החברתית, חלקן תומכות בשילוב חברתי בעוד שאחרות משמשות לטיפול הדרה חברתית.

חשיבות גוברת לאוריינות טכנולוגית - התפתחות הטכנולוגיה המואצת יוצרת מגוון תרבותי נוסף, הבדלים תרבותיים על בסיס אוריינטציה טכנולוגית. הגיל הוא ללא ספק משתנה חשוב באוריינטציה לטכנולוגיה, אך גם לצעירים רבים יש בעיות נגישות או אי-רצון להטמיע את ההתקדמות הטכנולוגית. וזה אכן נדבך נוסף שעל הכשירות התרבותית הארגונית לתת עליו את הדעת.

העולם הטכנולוגי יצר את מגמת הרב-משימתיות (מולטיטסקינג), וזו הפכה כבר לפונקציה כמעט בסיסית, כמו היכולת לקרוא או לעשות פעולות חשבון, מיומנות שנתפסת כמובנת מאליה. הרב-משימתיות מלווה כמובן בטכנולוגיה ובשינויים חברתיים. משמעותה היא בין היתר גם מעבר מהיר בין משימות, הסחת דעת וניהול מטלות שונות בו-זמנית. המכשירים המרושטים שאנחנו משתמשים בהם נוטים לטשטש את ההבחנה, מפני שהם משמשים אותנו בעת ובעונה אחת למעבר ממשימה אחת לאחרת ומסיחים את דעתנו.⁴² העתיד צופן לנו מאפיינים אלו, וכפי שניתן מענה לבעלי היכולת והזריזים יש לענות לצרכיהם של אלה שלא יוכלו לבצע משימות רבות בזמן קצר.

5.3 מגמות כלכליות

שיבוש הוא ה"נורמלי" החדש. חדשנות משבשת היא חדשנות שיוצרת רשת חדשה, ובסופו של דבר משבשת את רשת השוק והערך הקיימת. בכלכלה העולמית היום בולטים המורכבות, אי-הוודאות והקצב המרשים של השינויים הטכנולוגיים. לשם שמירה על קשר ושימור לקוחות או עובדים נדרשות הבנה יוצאת דופן וזריזות. אחד המפתחות המרכזיים שסייעו הוא הבנת התרבויות השונות והתאמה אליהם, את אלו ניתן לשפר בעסקים או במשרדי הממשלה על-ידי גיוון בתעסוקה וכשירות תרבותית.



הגלובליזציה בעולם משנה את פני הסביבה שבה פועלים ארגונים רבים. אנשי ארגונים מוסדיים ועסקים רבים מבינים יותר ויותר שרב-תרבותיות היא עובדה קיימת במציאות, ושהם עצמם יוצרים נקודות מפגש יום-יומיות בין אוכלוסיות ותרבויות שונות.⁴³ במיוחד בכלכלה, שבה רובה הגדול של העבודה יכול להיעשות בעזרת מערכות חישוב ומכונות חכמות, התפקיד העיקרי של בני האדם הוא להשתמש ביצירתיות שלהם כדי לפתור בעיות בדרכים חדשות. מחקרים רבים הראו, כי מגוון המחשבה מגביר את היצירתיות ואיתו גדל גם פוטנציאל החדשנות של צוותים ושל תאגידים כאחד.⁴⁴ ארגוני העתיד יאלצו לעבוד יותר ויותר מקרוב עם אנשים ועם שותפים מוסדיים ברחבי העולם, על מנת להיחשף לנקודות מבט רבות יותר ושונות ולתחומי התמחות.⁴⁵

כשירות תרבותית צוינה בין עשר המיומנויות החשובות ביותר של כוח העבודה העתידי.⁴⁶ חדשנות הופכת להיות יותר ויותר תלויה בשיתוף פעולה בין שחקנים מרקע שונה המשלבים את המומחיות שלהם כדי ליצור משהו

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001068417> 42

<http://macionmabat.com/CulturalCompetence.html> 43

<https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> 44

<http://www.iftf.org/future-now/article-detail/beyond-organizations-new-models-for-getting-things-done> 45

<https://medium.com/@rettigtim/why-cross-cultural-competency-is-among-the-10-most-important-skills-of-the-future-c128226ee8c1> 46

חדש ברמה האישית וברמה המוסדית. כאשר דור ה-Millennials (Millennials), הידועים גם בשם דור ה-Y, הם השייכים לדור האנשים שהגיעו לבגרות סביב תחילת המאה ה-21⁴⁷ עולה לשורות המנהיגות הארגונית תשתנה תרבות הארגון. במבט קדימה המפתח לארגון משגשג יהיה הקצאת מקום לרעיונות מגוונים, לרקע ולחוויות שונים, ואלה יצרו מחדש מודל להצלחה שיגדיר מחדש ויחזק את ההזדמנות לכול.

תחלופה גבוהה של מקומות עבודה אופיינית לדור ה-Y, שאנשיו עוברים בין עבודות כל כמה שנים מסיבות שונות. חברות "לא אוהבות" עזיבה תכופה של עובדים. לגיוס ולהכשרה של עובד חדש נדרשים זמן וכסף, והאובדן של עובד קיים משמעו אובדן של כל הידע שהוא צבר. כאשר אוכלוסיית העובדים היא מגוונת, אתגר שימור העובדים הוא גדול יותר. לעיתים קרובות חברות מגייסות כישרונות מגוונים, אבל לא יוצרות את התרבות שבה הכישרון המגוון יכול לשגשג. זוהי דינמיקה אחרת, במיוחד עבור דור אשר ניווט בדרכים מסוימות את הקריירה שלו מחברה אחת לאחרת, וצבר ניסיון בדרך שונה מאוד מזו של דור הבייבי בום שהתמקם במקום עבודה אחד 25 שנים עד לפרישה. לכן, על ניהול מגוון להיות ממוקד לא רק ביצירת תרבות החברה שמגייסת צעירים מגוונים, אלא ליצור אפיקים להצלחה עבור כולם.⁴⁸

עם הזמן התקבע המגוון בתודעה הארגונית כגורם חיוני המשפר את התפוקה של הארגון. מלבד זאת, הגורם האנושי המגוון הוא המשאב הקריטי ביותר לתחרותיות בין-לאומית. מדד התחרותיות של כישרון גלובלי (GTCI) שהושק בשנת 2013, הוא פרי מחקר שנתי במדינות חשובות, המורה על יכולתן למשוך, לפתח ולשמר כישרונות מגוונים.⁴⁹ שימוש במדד זה והוספת מדדים נוספים הנוגעים לערכים חברתיים, יכול לסייע לחברות להקפיד יותר על כשירות תרבותית, וערכים אלו ילכו ויוטמעו ב-DNA של עולם התעשייה ואף חברות מקומיות כמו גם הגלובליות יאמצו את הערכים הללו.

5.4 מגמות סביבתיות

היחס המשתנה בחברה לבעלי החיים. בשנים האחרונות מתגברת המודעות להשפעתם של בני האדם על הסביבה בכלל ועל בעלי החיים בפרט. גדלה ההבנה ביחס לאחריותם של בני האדם וגובר העניין בתחום "יחסי אדם-בעל חיים". שינויים אלה כבר אינם נחלתם של המדע והמחקר האקדמי בלבד אלא מוחשים בחיי היום-יום. קהילות וקולות רבים יותר קוראים לשינוי באופן שבו מתייחסים לבעלי החיים מסיבות מוסריות והלכתיות. על כל ארגון להתאים את עצמו גם לתרבות זו, כמובן אם ישנו אזור משותף להאכלה, אך בוודאי גם בהתייחסות כוללת של הארגון לבעלי החיים.



עליית תרבות הקיימות - בבריטניה השקיעו מומחי איכות הסביבה במשך ארבע שנים בבדיקת למעלה מ-700 מוצרים, ודירגו אותם בהתאם למידת הנזק הסביבתי והאנושי שהם גורמים. המדריך The Good Shopping Guide, סוקר מגוון ענק של מוצרי צריכה לפי מידת הזיהום שהמפעל המייצר אותם גורם וסוגי האנרגיה שבו הוא משתמש. נבדק אם נעשו במפעל ניסויים בבעלי חיים, ואם נעשה בתהליך הייצור שימוש בהנדסה גנטית,

<https://whatis.techtarget.com/definition/millennials-millennial-generation> 47

<https://www.triplepundit.com/2018/05/diversity-inclusion-past-present-future> 48

<https://gtcistudy.com> 49

נבדק אם המפעל מפר את זכויות העובדים ואם הוא תורם לחברה תרומות כספיות או בדרך התנדבותית אחרת.⁵⁰ מגמה זו הולכת ותופסת תאוצה, ולכן על כל ארגון להיערך לכך ולהתאים את עצמו.

5.5 מגמות פוליטיות

מדיניות הגירה - המדינות הקולטות מהגרים שונות זו מזו במידה ניכרת בקלות שבה הן מאפשרות

למהגרים להשיג תעסוקה, לזכות בהטבות ציבוריות, להפוך לאזרחים ולקבל זכות הצבעה בבחירות לאומיות ומקומיות. בהנחיות לקבלת אזרחות, למשל, ניכרת נטייה להגבלות רבות כאשר ההגירה נתפסת כתופעה זמנית, יותר מאשר במדינות שבהן ההגירה ארוכת הטווח או הקבועה הייתה בדרך כלל הנורמה. עם זאת, תגובתן השכיחה של רוב המדינות לזרימה הגדולה של הפליטים והמהגרים בשנים האחרונות הייתה הידוק מדיניות ההגירה,



הפללת ההגירה הבלתי-סדירה והצבת חסמים למניעת כניסתם של מהגרים. הניסיון מלמד, כי אמצעים אלה אינם מרתיעים לחלוטין את המהגרים, אלא מובילים אותם לשוליים ולהדרה חברתית, הם מגבירים את העוינות כלפיהם והאפליה, ובסופו של דבר מערערים את היציבות החברתית-כלכלית. המגמה העולמית כאמור, היא שינוי תודעתי ברגישות החברתית בארגונים ובחברה, ולכן צפוי, שהוא יבוא לידי ביטוי במדיניות של החדרת כשירות תרבותית למוסדות ציבוריים.

בהמשך להתעוררות האקטיביזם החברתי והנגישות בפורומים הקהילתיים, באה לידי ביטוי גם הבעת הנטייה הפוליטית של אנשים ברשתות החברתיות. הנטייה הזו תאפיין גם היא את תרבותו של האדם, ועל הארגונים לפעול על-פי התקינות הפוליטית ולדאוג, שכל הנטיות הפוליטיות יבואו לידי ביטוי בצורה בטוחה וללא חשש.

5.6 מגמות בחינוך

כאשר מדובר בהוראת תלמידים נחותים חברתית או כלכלית, היחסים האישיים חשובים עוד יותר להצלחתם. לבניית הקשר הזה ניואנסים רבים בעיניים של המגדר, הגזע, המוצא אתני ואפילו המעמד. כדי להתחיל לגשר על הפער בין התלמידים יש לבנות מערכות יחסים עימם, יחסים הולמים בין התלמיד למורה ולכבד את גבולות המקצוע.



חינוך בהתאמה אישית - בכיתות נדרש היום מהמורים להיות בעלי יכולת ללמד את כל

התלמידים. רכישת אסטרטגיות הוראה ותוכניות רגישות מבחינה תרבותית היא אומנם

קריטית, אך חשוב יותר הוא המורה הרגיש שייתן מענה להבדלים הייחודיים בין התלמידים. ההכרה בצורך לחזק יכולות ספציפיות, להגיע וללמד את כל התלמידים דורשת הבנה של רעיונות חדשים ונכונות להביט בהדרכה באמצעות עדשות תרבותיות מגוונות. שעות החינוך והליווי האישי בבתי-הספר ילכו ויצברו תאוצה. כמו כן, תגבר הדרישה לעבודת צוות המכילה מגוון תלמידים. מגמת הפרסונליזציה תניע מעבר הדרגתי לתוכניות לימודים המותאמות אישית למאפייניו, ליכולותיו ולרצונותיו של כל לומד. טכנולוגיות מתקדמות, פדגוגיה מתאימה והכשרת המורים הנדרשים ליישום תוכניות מותאמות אישית אלו יגשרו על פערי המשאבים המושקעים בהוראה. כמו כן, תיושמה בהדרגה תוכניות לימודים שבהן ישולבו למידה פורמלית ולא-פורמלית, תוך הכרה בחשיבותן ובמתן קרדיטציה הולמת לכל סוגי הלמידה.

ארגון P21⁵¹ הצביע על מגמה של מעבר מלמידה תחומית ללמידה בין-תחומית, שבה משולבים תחומי דעת אחדים, כדי לחקור אתגרים, להעלות רעיונות, למצוא פתרונות לבעיות, לנהל פרויקט או ליצור מוצר. מגמה זו תבוא לידי ביטוי בלמידת תחומי דעת מולטי-דיסציפלינריים, כגון מודעות גלובלית, אוריינות פיננסית, כלכלית, עסקית ויזמית, אוריינות אזרחית, אוריינות בריאותית ואוריינות סביבתית. בנוסף, היא תתבטא בהגברת היישום של תוכניות לימודים בין-תחומיות כגון תוכניות STEAM, שבהן משולבים תחומי המדעים, הטכנולוגיה, ההנדסה, האומנות והמתמטיקה באמצעות פרויקטי למידה אינטגרטיביים. תוכניות אלו מעניקות ללומדים הזדמנות להתנסות ביישום אינטגרטיבי של מגוון רחב של ידע ומיומנויות, שיוצרים אצל הלומד קשרים חדשים בדומה למתרחש בעולם האמיתי.⁵²

ילדים שנכנסו לבית-הספר בשנת 2018 יצטרכו לנטוש את הרעיון, שהמשאבים בעולם הם בלתי מוגבלים ויש לנצלם. הם ילמדו להעריך רווחה משותפת וקיימות. עליהם יהיה לשאת באחריות ולהעצים שיתוף פעולה מעבר לגיוון התרבותי, ואת הקיימות מעבר לרווח בטווח הקצר.

לנוכח עולם שביר, לא בטוח, מורכב ורב-משמעי, יכול החינוך לסמן את ההבדל בין אנשים שמאמצים את האתגרים שעומדים בפניהם לבין אלה שמובסים עליהם. ההוראה הכשירה מבחינה תרבותית כרוכה בלמידה של תלמידים בודדים. כיבוד הלומד הוא מרכיב קריטי בהוראה אפקטיבית. נוסף על הידע הפדגוגי והמקצועי, על המורים המוסמכים להתייחס בהגינות לתלמידיהם ולהיות בעלי חמלה, יושר וכבוד למגוון. כישורים אלו יהיו כישורים נדרשים הן לבעלי המקצוע העובדים בבית-הספר והן ללומדים בו. לכן צפוי, שתוכניות הלימודים ישתנו בהתאם להן וכן הדרכים להערכה והמדדים שלה.

אבן דרך ראשונה בדרך להבנת שינוי תוכני הלימוד הוא מבחן פיזה. מבחן זה נערך אחת לשלוש שנים מאז שנת 2000, כחלק ממחקר בין-לאומי בתחום החינוך. המחקר נערך על-ידי מנהל החינוך של הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי (OECD), ובכל פעם נבחנות באמצעותו המיומנויות המתעדכנות בהתאם למציאות המשתנה בעולם. מבחן פיזה לשנת 2018 עסק בבחינת נושא היכולת הגלובלית של התלמידים. נכללות בה יכולת ניתוח סוגיות גלובליות ובין-תרבותיות באופן ביקורתי ומנקודות מבט שונות, יכולת הבנת ההשפעה של ההבדלים בין תפיסות, שיפוט ורעיונות של עצמי ושל אחרים, ויכולת ליצור אינטראקציות באופן פתוח, מתאים ויעיל עם אנשים מרקע שונה על בסיס הכרה משותפת בכבוד האדם.⁵³ אבן דרך נוספת היא ההכרה בשינוי המיומנויות הנדרשות מהלומד, כפי שנכתב במסמך חינוך 2030, אשר מאופיינות יותר בכישורים רגשיים, בעיקר הכלה, חמלה, אמפתיה, יושר, חוש צדק, תפיסה גלובלית וכיוב'.⁵⁴

מגמת הגלובליזציה ויישומם של המבחנים הבין-לאומיים בחינוך מניעים מגמת אינטר-נציונליזציה (בינאום) של החינוך, כלומר, תהליך שבו משולבים הממד הבין-לאומי, הבין-תרבותי והגלובלי ביעדי מערכת החינוך, בתפקודה ובפעילותה. במסגרת תהליך זה יקודמו תוכניות לימודים הכוללות מרכיבים גלובליים ורב-תרבותיים מחד-גיסא, ומאידך-גיסא יאומצו תוכניות לימודים בין-לאומיות כדוגמת International Baccalaureate

⁵⁵. World Schools

P21, Content Knowledge and 21st Century Themes. In: <http://www.p21.org/our-work/p21-framework> 51

יחידת פדגוגיה מוטת עתיד, ספר 2, אגף מו"פ ניסויים ויוזמות, משרד החינוך, תשע"ט 52

<http://www.oecd.org/pisa/pisa-2018-global-competence.htm> 53

EDU/EDPC(2018)9/ANN5 Education and Skills 2030: Conceptual learning framework 54

יחידת פדגוגיה מוטת עתיד, ספר 2, אגף מו"פ ניסויים ויוזמות, משרד החינוך, תשע"ט 55

מגמה נוספת המתעצמת בעולם החינוך היא השיתופיות, המניעה את פרקטיקת הלמידה השיתופית של תלמידים ומורים. הלמידה השיתופית מבוססת על עקרונות הצבת הלומד במרכז, ומושם בה דגש על אינטראקציה, על עבודה בקבוצות ועל פיתוח פתרונות לבעיות אמיתיות. מודלים של למידה שיתופית מוכיחים הצלחה בשיפור המעורבות, הכישורים וההישגים של התלמידים, ומקדמים את הפיתוח המקצועי של המורים. פלטפורמות טכנולוגיות וכלים דיגיטליים סינכרוניים וא-סינכרוניים כגון שירותי ענן, מחשוב אישי נייד, רשתות חברתיות, טכנולוגיות, משחקים מרובי משתתפים, מציאות וירטואלית ועוד, יאפשרו למידה שיתופית מקוונת של קבוצות גדולות ומבוזרות גיאוגרפית ותרבותית. מאמצים ליישום למידה שיתופית נעשים במערכות חינוך ברחבי העולם. למשל, הנציבות האירופאית "ארסמוס" מנהלת תוכנית לפיתוח וליישום למידה שיתופית במדינות שונות בדגש על הזדמנויות ללמידה שיתופית, לפיתוח מקצועי של המורים, להוראה שיתופית וליישום למידה שיתופית המבוססת על נתונים ועל התוצאות בבתי-ספר.⁵⁹

ההמלצות תוצגנה בהתייחס לשתי רמות: המלצות ליישום המודל ברמת מוסדות החינוך, אשר יוצגו בהתייחס להיבטים הפדגוגיים והארגוניים כפי שהם מופיעים במודל הפדגוגיה מוטת העתיד, והמלצות מערכתיות ליישום ברמת מדיניות וארגון מערכת החינוך, שמטרתן ליצור מעטפת תומכת המאפשרת והמעודדת יישום התפיסה במוסדות החינוך.

6.1 מודל הפדגוגיה מוטת עתיד

מודל הפדגוגיה מוטת עתיד (איור 6) מספק מצפן ומסגרת מעשית למיקוד המאמץ בפיתוח פדגוגי בהווה, שיאפשר היערכות להתמודדות עם המגמות העתידיות. התמקדות בעקרונות העומדים בבסיס הפדגוגיה מוטת העתיד תאפשר לכל השחקנים במערכת החינוך להשפיע מחדש על היבטים פדגוגיים וארגוניים, לשגשג, לפעול ולתרום לסביבות עתידיות מורכבות, דינמיות, בלתי ודאיות ובלתי מוכרות.

בבסיס המודל שישה עקרונות שעל-פיהם על מערכת החינוך לפעול ולהתמקד בהם כדי לתת מענה הולם למגמות ולאתגרי העתיד: פרסונליות, שיתופיות, אי-פורמליות, גלוקליות, תמורתיות ותכלול. עקרונות אלו רלוונטיים לכל תחומי החיים שבהם נדרשת התאמה למגמות המציאות העתידית והמשתנה ובכללם לתחום החינוך.

פרסונליות-

התאמת תכנים, מוצרים ושירותים לצרכים הייחודיים של הפרט.

שיתופיות-

תהליך שבו שתי ישויות או יותר פועלות יחדיו כדי לממש או להשיג יעד משותף בהצלחה.

אי-פורמליות-

אירועים וחוויות למידה בכל עת ומקום, במרחבי החיים השונים שאינם מתוחמים במסגרות למידה פורמלית ומשפיעים על הלומד לאורך זמן.

גלוקליות-

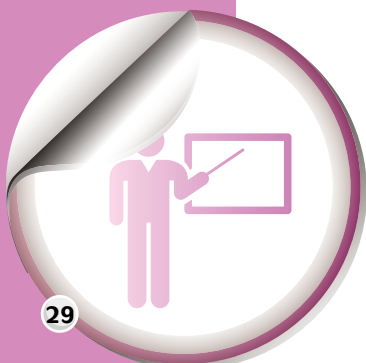
פיתוח זהויות ותודעה גלובלית ולוקלית ויצירת איזון ביניהן, כדי לפעול ולשגשג בו-זמנית במרחב העולמי והמקומי.

תמורתיות-

יכולת ארגונית ואישית לפעול, לשגשג ולשמר את הרלוונטיות בעידן של מציאות מורכבת המשתנה באופן מואץ.

תכלול של זהות וייצוג אישי –

יצירת משמעות אישית, תחושת תכלית וגיבוש עצמי שלם במציאות של תמורות מואצות.



פדגוגיה מוטת עתיד מצפן מערכתי במציאות משתנה



איור 6 - מודל פדגוגיה מוטת עתיד כפי שנוסח על-ידי היחידה לפדגוגיה מוטת עתיד של אגף מו"פ ניסויים ויוזמות במשרד החינוך. במודל ניתן להבחין במסגרת המורכבת ממגמות עולמיות, סביבתיות, בהזדמנויות הקיימות, ובהיבטים הפדגוגיים והארגוניים. בליבו של המודל מוצגים ששת העקרונות.

ההיבטים הפדגוגיים והארגוניים של מודל הפדגוגיה מוטת העתיד מגדירים באופן כולל את השדה החינוכי שבו מיושמת הלכה למעשה השפעתם המשולבת של העקרונות והמגמות. תמהיל ההיבטים מתבסס בשינויים קלים (יחידת פדגוגיה מוטת עתיד הוסיפה את רכיב המיומנויות) על המסגרת התפיסתית למיפוי היבטי הפדגוגיה, שהוגדרה על-ידי ה-OECD במסגרת פרויקט הכיתה היצריתית.⁵⁶

6.2 היבטים פדגוגיים וארגוניים כחלק מתפיסת הכשירות התרבותית

בחלק זה של הדו"ח מוצגות ההמלצות ליישום תפיסת הכשירות התרבותית. ההמלצות מסתמכות על סקירת המגמות, והן מאורגנות בתשעה תחומים ארגוניים ופדגוגיים: מנהיגות וערכים, תכנון וארגון, תשתיות, קישוריות, תוכן ותוכניות לימוד, פרקטיקות למידה, פרקטיקות הוראה והערכה. ההמלצות מוצגות בשיטת "top down". הרכיבים הארגוניים יוצגו בתחילה לאור הראייה הרחבה שנדרשת עבורם, אחר כך יפורטו הרכיבים הפדגוגיים והדאגה לפרט, מאחר שלשם השינויים הללו נדרשת תמיכה מערכתית ארגונית. אופן הצגה זה נועד ליצור התייחסות כוללת וסדורה להמלצות בתחום החינוך, כאשר כל המלצה משויכת לתחום ארגוני או פדגוגי מרכזי אחד, אך באה לידי ביטוי בעקרונות המודל ובתחומים ארגוניים ופדגוגיים נוספים.

6.2.1 היבטים ארגוניים

6.2.1.1 מנהיגות ניהולית חינוכית

דאגה לרווחתו ולאישורו של כל תלמיד - סאלי סאלברג, חוקר חינוך מהמובילים את רפורמת החינוך של פינלנד בשנות ה-90, מרצה באוניברסיטת הרווארד ואחד היועצים המבוקשים על-ידי ממשלות ברחבי העולם וארגונים כמו OECD והבנק העולמי, טוען, כי השינוי צריך להגיע בעקבות הרצון ליצור מערכת חינוך איכותית שמשרתת את כולם באופן שווה. לכן, יש לשלב בה פונקציות של בריאות, בריאות השן, תזונה ותמיכה פסיכולוגית. בית-הספר נהפך למקום שבו אפשר לדאוג לילד ולתמוך בו ובאשר שלו, והוא לא רק מבנה של למידה.⁵⁷ כאשר פונקציות אלו ישתלבו במערכת, יקבלו תרבויות שונות ומוחלשות מענה ותמיכה שייתכן שאינן משיגות בקהילה, והן תעזורנה לשפר את רווחתן ולהקל על קשיי הקליטה בחברה.

זו אחריותו של בית-הספר לחנך את התלמיד להיותו אדם בעל תשוקה לדעת, להפוך אותו ללומד אוטונומי, בעל הכוונה עצמית ללמידה ולהעניק לה משמעות. השיפור המתמיד של החינוך, ההוראה, הלמידה והישגי כל התלמידים ניצב בראש סדר העדיפויות של בית-הספר. כמנהיג פדגוגי מוביל, המנהל מתכנן ומעורב במשימות החינוכיות המרכזיות של בית-הספר בשיתוף הקהילה הבית-ספרית.⁵⁸ הנעת תלמידים כאשר מקורה הוא פנימי היא אפקטיבית יותר. המוטיבציה נובעת מאוטונומיה, ממטרה מדרבנת ומהתשוקה להגיע למיצוי מרבי של היכולת האישית.⁵⁹ עם הטמעת התפיסה של כשירות תרבותית בבית-הספר, יחולו תהליכי למידה אלו על כלל התלמידים ללא קשר לתרבותם.

6.2.1.2 תכנון וארגון

העולם צועד לעבר גיוון תרבויות של האוכלוסייה, כך שלא תהיה תרבות שולטת, ולכן יש להיערך ל"השטחת" היררכיית התרבויות בכל אזור. משמעות ה"השטחה" היא קבלת כל התרבויות, הכללתן, יצירת נגישות, שותפויות ושיתופיות.

עם המעבר לחברה שבה המידע פתוח וזמין לכול, מתרחשת התחדשות הידע בקצב מהיר, ומתגלה הצורך בחשיבה מחודשת על האופן שבאמצעותו פועל בית-הספר ומנגיש את הידע ללומד. התפתחות הטכנולוגיה היא שחקן עיקרי במהלך שכזה, כמו תוכניות למידה וירטואליות כדוגמת MOOCs או חינוך המבוסס על יכולת אישית.⁶⁰ יש צורך במעבר ללמידה אישית ועצמאית ובשינוי תפקיד המורה, כך שיוכל להוביל את התלמיד להצלחה באופן פרטני. על מרחב הלמידה לאפשר לכל אחד למצוא משמעות ולפתח מיומנויות אסטרטגיות וכישורים הדרושים בשוק התעסוקה של המאה ה-21.

תפקידו החדש של בית-הספר הוא לאפשר לתלמיד לחיות את החיים האמיתיים תוך כדי למידה ולא רק כהכנה לעתיד. לשם כך יש להסיר את הגבולות הקיימים בין בית-הספר לעולם החיצוני בהקשרים של למידה אותנטית. יש מקום לספק מרחב למידה גדול יותר ללומדים ולזמן אפשרויות בחירה באמצעות מגוון כלי

<https://www.themarker.com/markerweek/1.2647200> 57

http://www.avneyrosha.org.il/Role/Documents/Principal_role.pdf 58

<https://www.kqed.org/mindshift/40556/could-autonomy-mastery-and-purpose-be-the-keys-to-motivating-students> 59

המדריך לעתיד- חינוך ועיתונות, הבלוג של ד"ר רועי צזנה 60

למידה, כדי לטפח סקרנות אינטלקטואלית, לעודד יזמות ולבסס ערכים של שיתופיות. מעבר לכך, על בית-הספר לעודד התנהלות אוטונומית, ולהדגיש את ייחוד אוכלוסיית התלמידים שלו, מתוך מחויבות לעקרונות של בקרה עצמית, של כבוד לכולם ושל תחושת אחריות.⁶¹ שינוי שבעטיו מקבל כל לומד מענה לצרכיו הוא נדבך חשוב בתפיסת הכשירות התרבותית במסודות החינוך.

6.2.1.3 תשתיות פיזיות וטכנולוגיות

שימוש באמצעים טכנולוגיים בבית-הספר לשיפור ההתאמה האישית ללומד - העולם סביבנו השתנה באופן דרסטי בעשורים האחרונים וממשיך להשתנות ללא הרף. הוא הופך מרושת באמצעות הטכנולוגיה המעורבת כמעט בכל תחום בחיי היום-יום שלנו. הרשת מלאה במידע ובידע, בדרכים שונות להוראה וללמידה. בישראל מתנהלות חברות EdTech רבות, העוסקות בתחום ומנסות לקדם רעיונות חדשניים ללמידה בסיוע טכנולוגיה. התלמידים כיום נמנים עם דור ה-Z והאלפא. אלו ילדים שנולדו מול מסכי מגע וגדלו איתם. עבורם הכנסת הטלפון החכם לתיק ולמידה באמצעות לוח, גיר ומחברת פשוט אינן מתאימות למציאות. ילדים אלו דורשים כבר היום וידרשו יותר בעתיד לימוד בעזרת כלים טכנולוגיים המתאימים לידע, לכישורים ולמה שנתפס טבעי עבורם.^{62, 63} בעזרת הטכנולוגיה ניתן להקל על הטמעת תפיסת הכשירות התרבותית. הלימוד יהיה מותאם אישית לשפה, לקצב ולתחומים המעניינים את הלומד, והתקשורת והשיתופיות יהיו פשוטים ליישום.

סביבה פיזית של מרחבי למידה לשיפור התאמה אישית ללומד - מינהל הפיתוח במשרד החינוך מקדם מהלכים לאפיון ולתכנון של המוסד החינוכי המתאים למאה ה-21, לקידום מרחבי למידה חדשניים ליישום פדגוגיה חדשנית. העיצוב העכשווי של בתי-הספר, שחודר אט-אט גם לישראל, הוא לא נגזרת ממרחב הקודם של האדריכלים, אלא נובע מדרישות פדגוגיות. עד השנים האחרונות היה נהוג שתלמיד סופג מידע באופן מסונן. חדירת האינטרנט והיעלמותם של הגורמים המתווכים הביאו את המחנכים להבנה, שעל בתי-הספר של היום להיראות אחרת. תלמיד בן זמננו לא זקוק למורה כדי לרכוש מידע, הוא יכול ללמוד לבדו.⁶⁴ במרחבים אלו יוכל כל לומד לסגל לעצמו הרגלי הלמידה המתאימים לו ולפתח אותם. תפיסה זו גם היא מותאמת אישית ללומד, ועל-פיה יוכל התלמיד ללמוד במרחב פיזי או וירטואלי לפי בחירתו, והיא מתכתבת היטב עם תפיסת הכשירות התרבותית.

6.2.1.4 חיבוריות ושיתוף פעולה

למידה בקבוצות הטרוגניות - שיתוף פעולה הוא הבסיס ליצירה ולחדשנות בכל תחום והוא חלק מהתרבות ומהבסיס לעשייה יום-יומית. הטמעת למידה שיתופית המשולבת באורח החיים השגרתי של בית-הספר היא יעד חשוב ומרכזי לשם העצמת מסוגלות בוגרי מערכת החינוך והכנתם לשיתופיות בעולם גלובלי ודינמי. עם חדירת הכלים הניידים והוירטואליים למערכת החינוך, יכולים תלמידים להעצים את כישורי השיתופיות שלהם. למידה שיתופית יכולה גם לעודד שיתוף פעולה גלובלי בין מחנכים, כיתות, בתי-ספר ומרחבי למידה אחרים, הפזורים מבחינה גיאוגרפית באמצעות טכנולוגיות וירטואליות, כדי ללמוד עם אחרים מעבר לסביבתם

http://library.macam.ac.il/study/pdf_files/d12194.pdf 61

<http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-255246> 62

<https://cdn.nmc.org/media/2017-nmc-cosn-horizon-report-k12-EN.pdf> 63

<https://www.haaretz.co.il/gallery/architecture/.premium-MAGAZINE-1.4402903> 64

הקרובה. הלמידה השיתופית מאפשרת לתלמידים לעזור זה לזה, להחליף דעות, לחלוק מידע ורעיונות בכל הנוגע ללימודיהם, להעלות נקודות ראות מגוונות, לשתף פעולה ביצירת סיכום למידתם ולעצב יחסים בין-אישיים בקבוצה. בלמידה שיתופית מתרחשת פעילות חברתית ולימודית בעת ובעונה אחת, ומן המורה נדרש להכיר בשונות התלמידים ולקבל אותה, לפתח נורמות של התנהגות שיתופית בכיתה, כגון עזרה הדדית, אכפתיות, חלוקה בחומר ובמקורות, החלפת מידע ודעות, תכנון משותף וטיפול כישורים בין-אישיים לתמיכה הדדית, אמפתיה, ושמירה על אווירה ידידותית ומכבדת.⁶⁵

שיתופיות גלובלית ורב-תרבותית בלמידה - מודל זה עשוי להיות המודל הרצוי לכיתה העתידית. הוא נבנה על-ידי שתי מורות חדשניות בארה"ב, ויקי דיוויס וג'ולי לינדסי, שכתבו ספר המסכם את ניסיוןן בייזום מיזמי למידה בין-לאומיים שיתופיים בין כיתות לימוד במדינות שונות. הספר משמש מדריך עזר למורים ולמחנכים המעוניינים ליזום פרויקטים שיתופיים של כיתות מקבילות ברחבי העולם, והוא מציג את ההתמודדות הנדרשת לכך וההיערכות של המורים ללמידה שיתופית בעולם. הכיתה השטוחה הופכת את יחסי המורה-תלמיד למרכיב חיוני בפרויקט שיתוף הפעולה הגלובלי. בפרויקט משתתפים תלמידים בסביבה של שיתוף פעולה, כדי ליצור זהות מודעת-גלובלית ותחרותית בקרבם. קירות הכיתה משוטחים באופן וירטואלי באמצעות הדגש על החיבור, התקשורת, שיתוף הפעולה והיצירתיות, לעידוד כישורי חשיבה מסדר גבוה ופתרון בעיות.^{66, 67}

חינוך לקוד פתוח לקבלת מענה אישי ללומד - חסידי החינוך הפתוח מאמינים, שלכל אחד בעולם צריכה להיות גישה לחוויות ולמשאבים חינוכיים איכותיים, והם פועלים להסרת חסמים אלו. החסמים עשויים להיות כרוכים בעלויות כספיות גבוהות, בחומרים מיושנים ובמנגנונים משפטיים המונעים שיתוף פעולה בין חוקרים למחנכים.⁶⁸ מגמת החינוך הפתוח מבקשת להתמודד עם חוסר יכולתה של מערכת הלימוד הקיימת להתמודד עם סוגי תלמידים שונים, בעלי יכולות שונות. החינוך הפתוח מתבסס על הטכנולוגיה על מנת להתקדם לעידן שבו כל ילד יוכל לזכות למענה אישי משלו, למלווה שיוכל להנחות אותו, להסביר את החומר הנלמד ולעקוב אחר ההתקדמות באופן פרטני. על מערכת החינוך להשתנות ולהתאים עצמה לסביבה החדשה, תוך התייחסות לתלמיד כאל יחידת המידה הבסיסית במקום הכיתה או השכבה.⁶⁹

6.2.2 היבטים פדגוגיים

6.2.2.1 תוכן ותוכניות לימודים

כיתה רב-תרבותית תהיה הנורמה בעתיד. שילובן של אוכלוסיות שונות מציב אתגר לטווח ארוך. הגברת המאמץ להתייחס לכלל התרבויות ולהעצימן כדי שכל התלמידים יהפכו למשתתפים אקטיביים בחברה, היא הדרך המרכזית לשילוב מוצלח ולהשתתפות חברתית של אנשים מתרבויות מגוונות בחברה. במגמה להסיר כמה שיותר מחסומים בתוך בתי-הספר יש להנהיג מדיניות של ניהול מגוון, כשירות תרבותית והכללה, שעל-

<http://portal.macam.ac.il/ArticlePage.aspx?id=9309> 65

<http://portal.macam.ac.il/ArticlePage.aspx?id=9653> 66

http://library.macam.ac.il/study/pdf_files/d12194.pdf 67

<https://opensource.com/resources/what-open-education> 68

http://library.macam.ac.il/study/pdf_files/d12194.pdf 69

פי הדעה הרווחת בארגונים כמו האו"ם וה-OECD בהקשר לבתי-ספר, תהפוך להיות נכס והזדמנות ללמידה ותאפשר לרכוש כשירויות אזרחיות ותרבותיות הכרחיות.⁷⁰

על המודל הבית-ספרי לכלול גיוון תרבותי בפיתוח ובלמידה לכל בעלי העניין ובכל ההיבטים, כאחד מיסודות השירות בבית-הספר. בעלי העניין בבתי-הספר (מורים, תלמידים, מנהלה, עובדי שירות, הורים וכיוב') העוסקים בחיי המעשה שלהם בשירות התרבות, הם בעלי מודעות עצמית גבוהה יותר והבנה טובה יותר של המאפיינים התרבותיים של הקבוצות. לכן סביר, שהם יגבירו את ההתערבות והתמיכה באופן מוצלח באשר לתרבות התלמיד. הללו יחדדו את ההבנה של ההבדלים התרבותיים בין התלמידים השונים ביחס לעבודה שהם עושים בבתי-הספר כדי להבטיח שכל התלמידים יחוו הצלחה בבית-הספר, בבית ובחיים.⁷¹

בבתי-הספר תיבנה תוכנית לימודים לכשירות ביחס לתרבויות אחרות וביחס לבני האדם שאליהן הם משתייכים. התלמידים ילמדו על חשיבותה של ההתייחסות הסובלנית לתרבויות משנה, ועל המאפיינים הייחודיים של תרבויות משנה הקשורות לאוכלוסיות המוחלשות בחברה. התלמידים ילמדו על סולם ערכים, על חשיבות הצבתם של ערכים כמו סובלנות, עזרה הדדית, שוויון ישר ואהבת הזולת, יתנסו בדיון בדילמות ערכיות ויעמדו על היתרונות ועל החסרונות שבגיבוש ערכים של סולידריות חברתית. שתי השפות הרשמיות של המדינה, עברית וערבית, יהיו במסגרת שיעורי חובה, עם הכרה בשפת האם של כל לומד. נודעת חשיבות רבה למתן אפשרות למהגרים לשמור על שפת האם ולהמשיך להתפתח בשפת האם שלהם. בתי-הספר ינהיגו מפגשים בין הילדים המתחנכים בהם לבין ילדים הנמנים עם קבוצות תרבותיות אחרות.

6.2.2.2 מיומנויות

המיומנויות הנדרשות מהלומד, כפי שנכתב במסמך חינוך 2030 של ה-OECD, מאופיינות יותר בכישורים רגשיים כגון הכלה, חמלה, אמפתיה, ישר, חוש צדק, תפיסה גלובלית, יכולת הסתגלות, זהות, חוסן אישי ואוריינטציה אישית חיובית, אינטליגנציה חברתית, היכולת להתקשר עם אחרים באופן ישיר ועמוק. אלה מכלול הכלים המאפשרים ליצור אינטראקציה חיובית עם הסביבה ולהתנהג באופן מתאים מבחינה חברתית, מיומנויות המאפשרות לנו להבין את האחר ולהביע את עצמנו. מיומנויות אלו משמעותיות מאוד ומסייעות לילדים בהתפתחותם הנפשית. כישורים יעזרו לכלל הילדים ללמוד מגוון של התנהגויות, על החוזקות והחולשות שלהם, ויעזרו בהטמעת הכשירות התרבותית בארגון. כדי להתמודד עם מציאות מורכבת עמומה ומשתנה יידרש הלומד לפתח גישות וכישורים רגשיים שיסייעו לו להתמודד עימה ברמה האישית. הוא ירכוש יכולת לגילוי עצמי שתאפשר לו להכיר את עצמו לצומק, על חוזקותיו, חולשותיו ותשוקותיו, ותסייע לו לפתח חזון אישי. הלומדים יפתחו מודעות עצמית לדפוסים הרגשיים המפעילים אותם וילמדו לשלוט בהם. הם יפתחו גישות שיכירו במסוגלות האישית שלהם, ביטחון עצמי, מוטיבציה פנימית, אנרגיה אישית וחוסן נפשי, שיאפשרו להם לפעול ולשגשג במציאות מורכבת ומשתנה.

במציאות העתידית, שתאופיין בקישוריות על ותחייב תקשורת המאופיינת באינטראקציות מרובות ומגוונות בין פרטים, יהיו האינטליגנציה החברתית והכישורים החברתיים חשובים להצלחה לא פחות מאשר ה-IQ. הלומדים

http://library.macam.ac.il/study/pdf_files/d12194.pdf 70

<https://pdfs.semanticscholar.org/5b4e/1d61cb5959abb38132d9cedf4cb171c9a5d7.pdf> 71

EDU/EDPC(2018)9/ANN5 Education and Skills 2030: Conceptual learning framework 72

יידרשו לתכונות של אמפתיה וסובלנות לזולת ולאחר כדי ליצור שיתוף פעולה אפקטיבי. בנוסף, יהיה עליהם להיות מיומנים בתקשורת בין-אישית כדי להעביר ולקבל מסרים ורעיונות באופן יעיל ולדעת לשתף פעולה ולפעול כחלק מצוות פיזי או וירטואלי. כישור חברתי ובין-אישי חשוב נוסף הוא מנהיגות, המאפשרת לנתב אחרים לעבר מטרה משותפת עם מתן דוגמה אישית, שמירה על כללי יושר ומוסר, קבלת אחריות וחשיבה על טובת הכלל.⁷³

יצירת מודעות וזהות גלוקליות בקרב התלמידים המאזנות באופן הרמוני בין הגלובלי ללוקלי, כדי להרוויח את המיטב משני העולמות. על החינוך להקנות לתלמידים תודעה וזהות של אזרח העולם, בעל ערכים גלובליים שיכול לפעול בעולם הגלובלי ובמקביל לפתח בקרבם זהות ותודעה לאומית ותרבותית לוקלית כאזרחי מדינת ישראל היהודית והדמוקרטית. תלמידים בעלי מודעות גלוקלית יבינו היטב את המציאות המורכבת, ויכולו להפוך לאזרחים פעילים ומועילים במרחבים הגלובלי והלוקלי, הנאבקים על דמות המדינה והאנושות הרצויה בעתיד. מרכיב חשוב באתגר זה הוא מציאת נקודת האיזון הגלוקלית, המתאימה לכל אחד מהזרמים השונים במערכת החינוך בישראל: הממלכתי, הממלכתי דתי, החרדי והערבי.

מיומנות טכנולוגית - השינוי במאפייני התקשורת ובאינטראקציות השונות מציב אתגר בכל הנוגע למיומנות ולכישורים עתידיים. הפיכתו של המידע לנגיש בכל זמן ובכל מרחב תיאלץ אנשים לשפר את הכישורים המטא-קוגניטיביים שלהם: מיומנויות ניתוח, חשיבה ביקורתית, פתרון בעיות וניהול וארגון. על מנת שאנשים ינהלו באופן אפקטיבי את חייהם הפרטיים והמקצועיים וימצאו את דרכם במבוך האינטראקציות, יש צורך גם בנחישות, בעמידות, ביכולת ניסוי וטעייה, בנטיית סיכונים, ביצירתיות וביזמות, ביכולת לפתור בעיות מורכבות, לנתח וליצור סינתזה של מידע, לחשוב באופן מערכתי ויצירתי, להעביר ידע ולהשתמש בו לצורך התמודדות עם סוגיות שונות ובעיות מגוונות.⁷⁰

הכנה של התלמידים למיצוי אפקטיבי של ההזדמנויות הטכנולוגיות כדי לשפר את מצבם האישי ואת מצב החברה. בני אדם תלויים במערכות האקולוגיות המקיימות אותם ובמערכות החברתיות שהתפתחו לאורך ההיסטוריה. עוצמת השימוש בטכנולוגיה הגוברת מחזקת את קשרי הגומלין ואת התלות ההדדית בין כלל בני האדם, ומגבירה את השפעתם על המערכות האקולוגיות. העושר שעליו מתבססים חיינו נובע ברובו מנחלת הכלל. הוא אינו שייך לאיש, ובה בעת שייך לכול. על מערכת החינוך להטמיע את התובנה, שעושר ואושר הם מוצרים ציבוריים הניתנים להשגה כתלות בחברה ובטבע. ותפקיד החינוך הוא להרחיב את היצירתיות האנושית ולחנך לתרומה להרחבת העושר הציבורי, כך שיאפשר את האושר הפרטי.

יחד עם המלצה זו, חייבים להוסיף המלצה להעמקת המודעות של התלמידים לסיכונים שבאמצעים הטכנולוגיים, אשר לא תמיד ניתן מענה לשימוש השלילי בהם ממערכות החקיקה, המשפט והאכיפה. על מערכת החינוך לפתח דרכים חדשות להקנות לתלמידיה יכולת לזהות את הסיכונים שבאמצעים הטכנולוגיים ולהתמודד עימם באופן אפקטיבי. בנוסף, עליה לחנך את תלמידיה ל"אזרחות דיגיטלית", שמשמעה התנהגות ראויה ואחראית במרחב דיגיטלי וטכנולוגי.

מיומנויות שיתופיות - תקשורת בין-אישית ועבודת צוות הן מיומנויות המפתח לתפיסת הכשירות התרבותית. ולכן, כישורים בין-אישיים כגון תקשורת, שיתוף פעולה, יכולת משא ומתן ועבודה בצוות, יהפכו לחשובים

ביותר. ידיעת שפות זרות, חשיבה חדשנית ומותאמת, יכולת גישור בין-תרבותי, חשיבה מתקשבת, אוריינות תקשורתית, טרנס-דיסציפלינריות ושיתוף פעולה וירטואלי⁷⁰ ישפרו את התקשורת בין תרבויות שונות ויגשרו על הפערים.

6.2.2.3 פרקטיקות למידה

הלמידה השיתופית היא משמעותית ביותר בהקשר למיומנויות המאה ה-21. לצד היתרונות המוכחים באיכות הוראה-למידה ובשיתוף כל התלמידים על היכולות והמגבלות של כל אחד מהם, דרך זו של הוראה-למידה עדיין לא הפכה לשגרת עבודה בבתי-הספר. למידה שיתופית בעידן שלנו היא אסטרטגיה הכרחית, כל אדם מומחה בתחום מסוים, ובעבודה משותפת הזרועה ברעיונות מגוונים יהיה אפשר להפיק את התוצר המצופה והרצוי.

הלמידה השיתופית מתאפיינת באינטראקציה וביוזמה עצמית של הלומדים כחלק פעיל מתהליך הלמידה ומהבניית הידע. היא מתרחשת תוך כדי הבניית ידע המושתת בין השאר על אינטראקציה בין השותפים בתהליך הלמידה. ללמידה כזו חלק חשוב בתהליך למידה איכותי, שמן הראוי שיונהג בכל בית-ספר ובכל קבוצת לימוד.

למידה מותאמת אישית - עולם החינוך עובר באופן הדרגתי מחינוך סדרתי להמונים לחינוך מותאם אישית.⁷⁴ פרסונליזציה בחינוך משמעה התאמה אישית של מוצרים, של תהליכים ושל שירותים לאדם באשר הוא (תלמיד, מורה, מנהל וכד') בהתחשב ביכולותיו, בצרכיו, ברצונותיו ובמצבו, כדי לספק לו ערך מוסף המעצים אותו. יישום זה מסייע להתמודד עם אתגרי המציאות המשתנה והרלוונטיות של החינוך בכמה אופנים. ראשית, ההתאמה האישית מעצימה את הערך המוסף שמקבל הלומד מהמשאבים החינוכיים המושקעים בו הן באופן אובייקטיבי, כתוצאה מניצול אפקטיבי ויעיל יותר של המשאבים, והן באופן סובייקטיבי בעזרת המענה המותאם לצרכיו ולשאיפותיו של הלומד. שנית, חינוך מותאם אישית נוטה להיות מוטה עתיד שכן, הוא מותאם למאפייניהם, לצרכיהם ולשאיפותיהם של בני הדור הצעיר, שהם מוטי עתיד באופן טבעי. ולבסוף, חינוך מותאם אישית מקל על הלומד את ההתמודדות עם אתגרי העתיד. שכן, הוא מאפשר לכל לומד להתמודד עימם באופן המתאים לו ביותר.

למידה משחקית - המשחק מאפשר למידה בדרך עקיפה במציאות מדומה, המספקת מרחב לתרגול ולאיוון מתוך מכוונות למשחק ומבלי לשים לב לכמות העבודה הנדרשת. המעורבות והשיח על מהלכי המשחק מעמיקים את ההבנה. הממד התחרותי, כאשר הוא במידה הנכונה, מדרבן חשיבה חופשית ויצירתית על אודות המשימה. התלמידים נוטים לחבר את החומר הנלמד עם חוקי המשחק, ולכן אינם חוששים לשאול שאלות הקשורות ללמידה. ממד המזל בחלק מהמשחקים מאפשר שוויון מלאכותי בין המשתתפים, כך שתלמיד מתקשה יכול לגבור על תלמיד מצטיין.⁷⁵ משחקים חינוכיים הם כלי רב ערך להעברת מסרים, שדורשים אימון והשקעת זמן ומאמץ. הם מקדמים מיומנויות חברתיות והבנה של דילמות חברתיות מורכבות הנדרשת ללומדים הצעירים. הם גם מעוררים מוטיבציה לעסוק בחשיבה מסדר גבוה ובעלי יכולת העצמה לאוכלוסיות

מודרות בחברה.⁷⁶

NMC/ CoSN Horizon Report: 2016 K-12 Edition, pp. 32-33

74

<http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/5649125F-8DF1-432E-A08F-45E76EA5961C/204159/NetivimMishak.pdf>

75

pdf

<http://cdn.nmc.org/media/2014-nmc-horizon-report-EU-EN.pdf>

76

6.2.2.4 פרקטיקות הוראה

הנגישות הגוברת לאינטרנט משפיעה על פרדיגמות הוראה מסורתיות. המורה אינו עוד מקור בלעדי לידע ולמידע עבור התלמידים בעידן שבו חיפוש זריז ברשת נמצא במרחק אצבע בלבד. במקום זאת, עליו לחזק את הרגלי הלמידה של התלמידים ואת המשמעת הפנימית שלהם, כך שסקרנותם תוביל אותם למחקר מעמיק יותר מזה המתאפשר בשיטות אקראי באינטרנט. לשם כך, על המורה להכיר את הדרכים המעשיות, את הכישורים ואת המקורות שיוכלו לסייע לתלמידים בתהליך הלמידה ובשוק העבודה. השינויים בתפקיד המורים כרוכים גם בשינויים בתוכניות ההתפתחות המקצועית שלהם. יש להכשיר מורים תוך שילוב מסלולים לפיתוח יכולת מחקר ידע בקוגניציה וידע במדעי ההתנהגות ובפסיכולוגיה התפתחותית, באופן שיאפשר להם לפעול במערכת חינוך הטרוגנית ומורכבת, לצד הטמעת ערכים מקומיים ויכולת התמודדות בזירה הבין-לאומית. שינויים בתפקיד המורה כרוכים גם בהיבטים של פיתוח אישיות, כתהליכי ההכשרה המקצועיים וכרכישת הכלים שנדרשים עבור לשם העצמת התלמידים ועידוד הרגישות החברתית והסולידריות עם האחר בכיתה.⁷⁷

תלמידים מעצבי למידה - המושג "קולו של הלומד" (Student-Voice) מתייחס להקשבה לחווית הלמידה של תלמידים כמשפיעים על תכנים נלמדים, כשותפים בניטור ובהערכת התקדמותם בלמידה וכמעצבי תהליכי למידתם. בכך מתאפשר ללומדים להיות פעילים, רפלקטיביים ומעורבים בתהליך הלמידה ובעיצוב פדגוגי.⁷⁸ באופן זה ניתן להעצים תלמידים שנפער פער חברתי בינם לבין שאר חברי הכיתה שלהם בשל הבדלים תרבותיים, ולתת ללומד להשפיע על-פי נקודת מבטו, וכך להסב את תשומת ליבם של ילדים נוספים לנקודות מבט אלו.

שיתוף פעולה בין מוסדות - אחת המטרות בכינונו של שיתוף פעולה בין מוסדי היא לאמץ דרכים מעשיות מיטביות ללמידה שיתופית דיגיטלית. הגדלת הנגישות מתאפשרת כך, שלתלמידים שרשומים במוסד אחד יש גישה לתוכניות מיוחדות שמתנהלות במוסד אחר. מגמה זו משקפת סולידריות בין הלומדים מתוך מטרה להגביר נגישות ואיכות של חינוך ברמה הגלובלית, והיא גם מקודמת באמצעות טכנולוגיה.⁷⁹

בעזרת פרקטיקה רגישת תרבות יהיה אפשר להכיל בנוסף לקיים גם הסברים חדשים שאינם מסתמכים בהכרח על תיאוריות אוניברסליות שרובן פותחו בתרבות המערבית. לדוגמה, תיאוריות על התפתחות האדם. פרקטיקה כזאת תקדם סולידריות חברתית ואמצעים לתהליכי שילוב בקרב קבוצות שונות, תפתח אפשרויות לשינוי מדיניות, סדרי ממשל וחוקים, כך שיקבעו שוויון זכויות לקבוצות השונות. השוויון יתבטא בעיקר במתן שירותים הולמים, מפותחים, המותאמים לצורכי הקבוצות השונות ולנכסיהן.⁷⁹

6.2.2.5 הערכה

הערכה המבוססת על מיומנויות אישיות משקפת את תפקידו המשתנה של בית-הספר ושל המורה, שעיקרו הנחייה ותמיכה בלומד בהתאם לצורכי הלמידה שלו, העדפותיו, מסלולי הכיוון המקצועי ועוד. אסטרטגיות הערכה ייעודיות בהתאם להצלחה במיומנות/בכשירות הנלמדת, שילוב של מודלים חדשים של הערכה

http://library.macam.ac.il/study/pdf_files/d12194.pdf 77

תמר שמיר ענבל ואינה בלאו, טכנולוגיות דיגיטליות להעצמת "קולו של הלומד": חווית למידה ועיצוב פדגוגי שיתופיים בקורס **אקדמי**. 78

מריבוי תרבויות לרב תרבותיות, ד"ר ארנה שמר 79

שבאמצעותם נבדקות כשירויות אלה ומערכות הסמכה וקרדיטציה מתאימות, יעזרו ללומד לקבל הערכה אמיתית של יכולותיו תוך הפחתת הגורם החוסם בשילובו בחברה.

הערכה המבוססת על נתונים אישיים - איסוף נכון ושיטתי של נתונים על תלמידים יכול לאפשר למורים לבחון את תוצאות מבחני התלמידים מזוויות שונות ובחתיכים שונים, ולזהות פערים וחולשות של ילדים ספציפיים. בהתאם לכך, ניתן להכין תוכניות עבודה ממוקדות שיסייעו לגישור על הפערים בין התלמידים החלשים לשאר תלמידי הכיתה ולקדם את המצטיינים שביניהם.

6.3 הצעה למסגרת עבודה עבור מוסד חינוכי

לשם הטמעת תפיסת הכשירות התרבותית במערכת החינוך נדרשים הגדרה ומימוש של אסטרטגיית הטמעה בת-קיימא. ראשית, לשם הכוונה וקביעת הדרך שבה תוביל המערכת לבניית ולהטמעת התפיסה של הכשירות התרבותית, מוצע לכתוב חוזר מנכ"ל שבו מוצעים מודלים אלו המפורטים בחלק זה של הפרק. מוצעת כאן אסטרטגיית הטמעה לכשירות תרבותית הכוללת הקמת מערכת אקולוגית תומכת המאפשרת הטמעה, הגדרה ומימוש ערוצי ההטמעה המבוססים על פרקטיקות יישומיות, הקמה וניהול של צוות כשירות תרבותית כסוכן לביצוע ההטמעה בהיקפים נרחבים, ושימוש בפרקטיקה של תו איכות כדי לעודד ולקדם את הטמעת התפיסה. כל אחד מהמודלים יאומץ על-ידי המוסד החינוכי ויותאם עבורו על-ידי ההנהלה או הצוות הייחודי.

במסלול לפיתוח מוסד חינוכי כשיר תרבותית יש לפתח הגדרות ומטרות שאותן מציב המוסד לעצמו כיעד. בטבלה מס' 3 מוצע מסלול פיתוח בהתאמה לשש מטרות בדרך ליישום תפיסת הכשירות התרבותית במוסד: הסתכלות פנימית - צוות בית-הספר, אימוץ כשירות תרבותית, בניית שותפויות קהילתיות, איסוף מידע על המגוון התרבותי, מדידת ביצועים והערכת התוצאות, והמטרה האחרונה היא לשקף ולכבד את המגוון התרבותי. מימוש כל מטרה יעשה בשלבים אחדים.

טבלה 3 - מטרות יישומיות עבור כשירות תרבותית ארגונית במוסד חינוכי

צעדים/שלב					מטרות
הסתכלות פנימית – צוות בית-הספר	מודעות עצמית תרבותית	הכרה בשוני בין אנשים	הבנת השוני והשפעתו על רגשות וביצועים	קבלה, כיבוד והערכת ההבדלים בין התרבויות	
אימוץ כשירות תרבותית	הבנת הצורך על- ידי בחינת הנהלת המוסד החינוכי	הקמת צוות כשירות תרבותית המורכב מעובדי הארגון ובעלי העניין במוסד החינוכי	בחינת צורכי כלל האוכלוסייה והתאמות שיש לעשות	פיתוח תוכניות לימוד ופעילויות המעודדות כשירות תרבותית	לעגן בפיתוח המקצועי למורה את תפיסת הכשירות התרבותית
בניית שותפויות קהליות	שותפות עם ארגונים קהילתיים (שיח עם בעלי עניין על כשירות תרבותית והערכתה)	עירוב הקהילה ובעלי עניין	שיתוף ולמידת ידע תרבותי ושיטות לימוד בפגישות ובפורומים של צוותים דומים		
איסוף מידע על המגוון התרבותי	זיהוי אוכלוסיות באופן קבוע	למידה וחקר של תרבויות שונות	סטנדרטיזציה של הידע התרבותי ואיסוף הנתונים	הערכת צרכים ותחומים לשיפור על-ידי בחינת בעלי עניין	
מדידת ביצועים והערכת התוצאות	הקמת צוות כשירות תרבותית המורכב מעובדי הארגון ובעלי העניין במוסד החינוכי	הכנת מודלים לעבודה ולהטמעה במוסד החינוכי	פיתוח מטריצה לאפיון התרבויות השונות במוסד החינוכי ומיקומן	הערכת ההתקדמות של הטמעת התפיסה במוסד החינוכי	
לשקף ולכבד את המגוון התרבותי	שיקוף מגוון תרבותי באמצעות מיקוד בכשירות תרבותית	הקניית כישורי פתרון בעיות באמצעות שימוש בעקרונות תקשורת לא אלימים			
הבטחת תקשורת אפקטיבית ונגישות	זיהוי תלמידים או בעלי עניין עם שפה מוגבלת	הערכת שירותים ושפות נצרכות	תכנון פעולות מפתח לביצוע בשנה הבאה	אספקת שירותי גישה יעילה לשפה עבור אלו הנזקקים לכך	שימור שפת המקור ואף העברתה לכלל האוכלוסייה

תהליכי ניהול הכשירות התרבותית יכולים להתנהל כפי שמוצע בפרק 4. יש להטמיע את התפיסה ולנטר כל הזמן ולהעריך את שלבי ההטמעה, וכן לבדוק את המגוון האנושי המרכיב את בעלי העניין במוסד החינוכי. מהלכים אפקטיביים להטמעת התפיסה במוסד החינוכי יחייבו יצירה של מעטפת ארגונית תומכת ומאפשרת בכל הרמות של מערכת החינוך לכל הגורמים העוסקים בהטמעה. המעטפת התומכת תכלול שירותים שיינתנו על-ידי הנהלת המוסד לגורמים העוסקים בהטמעה, כגון שירותי מידע על תרבויות רלוונטיות ויישומים מתקדמים שאותם ניתן לאמץ, כמו שירותי מתודולוגיה וכלים יישומיים שבהם ניתן להשתמש כדי לבצע את ההטמעה, שירותי הכשרה בתחום ושירותי ליווי לגורמים העוסקים בהטמעה.

המעטפת עשויה לאפשר חופש פעולה ותמרון לביצוע מהלכי ההטמעה של תפיסת הכשירות התרבותית. מעטפת זו תקדם את האוטונומיה הבסיסית של הרשויות ושל מוסדות החינוך המצורבים כדי לאפשר הטמעה אפקטיבית. מעבר לכך תכלול המעטפת המאפשרת שירותי טיפול בזמן אמת כדי להסיר חסמים ולפתור בעיות המתעוררות בקרב הגורמים המטמיעים תוך כדי ההטמעה בפועל.⁸⁰

מודל בשלות הוא מתודה מקובלת לניהול תהליך ולשיפור במגוון עולמות תוכן, כולל בעולם החינוך. מודל הבשלות לכשירות תרבותית תומך ביישום הדרגתי וחדשני של כל אחת מהמיומנויות לקראת בשלות (פרק 4.3) בארגון החינוך, תוך התקדמות הדרגתית, מרמות נמוכות לרמות גבוהות של יישום המיומנות. הכלי מאפשר למוסדות החינוך לאבחן באופן עצמאי את רמת בשלותם ביישום כל אחת מהמיומנויות, ולתכנן את מהלכי ההתקדמות כדי להגיע לרמות בשלות גבוהות יותר של המודל. בטבלה 4 מוצע מודל אשר יש ליישמו בנפרד ביחס לכל תרבות שאותה מזהים במוסד החינוכי.

טבלה 4 - דוגמה למודל בשלות לכשירות תרבותית במוסד חינוכי. יש לפעול על-פי מודל זה ביחס לכל

תרבות שמאופיינת בארגון בנפרד. בשורה הראשונה מוצעות דרגות ליישום המיומנות שיש למלא.

מודל הבשלות לתפיסת הכשירות התרבותית	רמה 1 אקראי	רמה 2 מודע	רמה 3 מסוגל	רמה 4 מודד	רמה 5 משתפר
תחום / רמה	המוסד אינו מתייחס כלל לתפיסה	המוסד מעודד יוזמות מקומיות ליישום התפיסה	המוסד מגדיר ומיישם מדיניות ארגונית ליישום התפיסה	המוסד מיישם את התפיסה בתהליכים מנוהלים ומבוקרים באמצעות מדדים שנקבעו על-ידו	המוסד מנהל תהליך שיפור מתמיד של יישום התפיסה
מנהיגות ניהולית חינוכית			נוכחי		
תכנון וארגון	נוכחי				
תשתיות פיזיות וטכנולוגיות		נוכחי			
חיבריות ושיתוף פעולה		נוכחי			
תוכן ותוכניות לימוד	נוכחי				
מיומנויות	נוכחי				
פרקטיקות הוראה		נוכחי			
פרקטיקות למידה		נוכחי			
הערכה	נוכחי				

כמו כן, גופים במערכת החינוך המתאימים עצמם לתפיסת הכשירות התרבותית, יוכלו לקבל תו איכות מוסד כשיר תרבותית לתוצרי עבודת ההתאמה ברוח תקני איכות המקובלים בעולם. תו איכות לכשירות תרבותית יציין, כי תוצר ההתאמה אכן מיישם באופן אפקטיבי את עקרונות התפיסה. על התו יהיה אחראי האגף לקליטת תלמידים עולים במשרד החינוך, שיקבע קריטריונים ויבחן כל מוסד המגיש בקשה לקבלת התו.

העולם הולך ומשתנה בקצב מואץ ואיתו גם מגוון התרבויות הופך דינמי ומתרחב. כדי לבנות קהילות שמצליחות לשפר את התנאים המוצעים לכולם ולפתור בעיות, עלינו להבין ולהעריך תרבויות רבות, ליצור קשרים עם אנשים מתרבויות אחרות ולשתף פעולה עם קבוצות תרבותיות שונות. אחת הזכויות החשובות של כל ילד ותושב היא הזכות לחינוך. זכותו של כל אדם לצמוח, להתפתח וללמוד בכל שלבי החיים, ולבטא את אישיותו, סגולותיו ותכונותיו המיוחדות. לתפיסתנו, פעולת החינוך כשלעצמה היא אחד התנאים הקריטיים למימוש זכויות אחרות, כמו הזכות להשתתפות והזכות לשוויון. ללא חינוך ראוי לא יוכלו התושבים לתבוע או לממש את מלוא זכויותיהם.⁸¹

כשירות תרבותית היא המפתח להמשך קיום החברה בצורה יעילה, שוויונית ומעצימה ביחס לכל אחד. החברה היא שנושאת באחריות ליצירת סביבה מסבירת פנים בבתי-ספר ובמוסדות חינוך, שבה ישרור החופש להרגיש נוח עם מערכת הערכים בעזרת המיומנויות והאמונות של כל אחד. זוהי אחריות מוסרית ואיתית, והתוצאה היא הנעת אוכלוסיות מגוונות של תלמידים ושיפור דרמטי בהישגיהן.

התוצאה הרצויה מקריאת דוח זה תהיה הבנה עמוקה יותר של מושג התרבות ושל התמורות החלות בו, הבנת החשיבות של תפיסת הכשירות התרבותית והנעה לפעולה לבניית מסגרת עבודה לכשירות תרבותית. בדוח הוצגו תפיסות שונות בתחום הכשירות התרבותית, ניהול מגוון וחשיבותן של תפיסות אלו. אתגרים רבים הוצגו כאן, אם כי ברמה הראשונית, כשירות תרבותית מתבטאת בהתמודדות אישית יום-יומית הנוגעת ליחס של איש המקצוע והאדם אל לקוחות, אל תלמידים ועמיתים שאינם מקבוצתו התרבותית שלעיתים ערכיו, ציפיותיו ומעשיו אינם תואמים את אלה שלו. התפיסה של הכשירות התרבותית חייבת להיות הוליסטית ולהשפיע מערכתית ועליה להתבטא בהתנהלות הקשורה למדינה, לקהילה, לארגון ולמוסד. עליה להיות חלק מהשגרה בעיתוי המקדים התפרצות מתחים ואי-הבנות.⁸⁰

בהמלצות הדוח למוסדות החינוך התמקדנו בהבנת החשיבות של הטמעת הכשירות התרבותית במערכת החינוך ובהגדרת מטרות ויעדים בדרך ליישומה. כתיבת חוזר מנכ"ל בנושא עשויה לציין אבן דרך, לסמן את הכיוון שלעברו על המערכת לצעוד, ולבחון את ממדי הכשירות התרבותית במוסד החינוכי ואת תהליכי ניהול ההטמעה והשכלול של התפיסה, ואת מודל הבשלות המתאים ליישום התפיסה במוסד וניטור והערכת מצבו בדרך להשגת היעדים שאותם הציב, ולבסוף הוצע להעניק תו איכות למוסד חינוכי כשיר תרבותית, אשר יבחן בקריטריונים שייקבעו באגף לקליטת תלמידים עולים במשרד החינוך.

אנו סבורים, כי שינויים אלה אשר יובלו על-ידי המשרד, ישלימו ויעמיקו את תהליכי שיפור ההוראה והחינוך בבתי-הספר, ויסייעו ללומדים ולמורים להתמודד עם אתגרי היום-יום. הם



עשויים לתרום תרומה משמעותית למקצועיות המורים ולרווחתם של כלל בעלי העניין במוסד החינוכי, וכפועל יוצא להשפיע לטובה על הישגיהם הלימודיים של התלמידים בבית-הספר.

יש לראות בתרבויות השונות משאב חברתי בעל פוטנציאל לעושר בכל אחת ממגמות העתיד ולא לנטל או למחסום ישנם יתרונות רבים הקשורים לתפיסת הכשירות התרבותית בבתי-הספר, כמו קידום בריאות נפשית והתנהגות חיובית, תמיכה בהצלחה אקדמית והתנהגותית, הבטחת גישה למגוון מלא של שירותי בית-הספר ופעילויות לכל התלמידים, ומעורבות תלמידים ומשפחותיהם בקהילת בית-הספר. מוסד חינוכי כשיר מבחינה תרבותית מבטיח שהתלמידים ילמדו על-פי תוכנית הלימודים בדרך שתענה על הנורמות ועל החוויות הקולקטיביות של אוכלוסיית הלומדים, ושהיחסים בין המורה לתלמיד יהיו מושתתים על כבוד וכנות - מערכת יחסים שבה המורה יבטיח שהתלמידים לא רק ילמדו את הנושאים המבוקשים אלא גם יגדלו ויתפתחו כפרטים.

גיבוש זהות ותודעה גלובלית תורם ישירות לגיבוש תפיסת אחריות חברתית ולכינון עתיד רצוי לכלל אזרחי המדינה ולאוכלוסיית התלמידים בפרט. ההמלצות שלעיל עשויות לתרום לצמצום פערים בחברה הישראלית, יעד שראוי לו לעמוד בפני עצמו או לפחות להיות בעל ערך מוסף.