

הערכה במקצועות ההומניסטיקה – סיכום מפגש הלמידה השני של צוות המומחים לנושא קידום לימודי ההומניסטיקה במערכת החינוך, 15.3.2022

דוברים (לפי סדר הופעתם במפגש): ד"ר משה וינשטוק, פרופ' אילנה שוהמי, ד"ר חגי קופרמינץ, פרופ' ענת זוהר, ד"ר ענת בן סימון, פרופ' יריב פניגר.

חברי צוות המומחים: פרופ' רון מרגולין, גב' בלהה בן אליהו, פרופ' אבנר בן עמוס, פרופ' אביבה חלמיש, פרופ' שי פרוגל.

משתתפים נוספים וצוות היוזמה: ד"ר זאב אליצור, ד"ר אדר כהן, רננה פרזנצ'בסקי אמיר, ד"ר טלי פרידמן.

בפני הדוברות והדוברים שהוזמנו הוצגו כמה שאלות מנחות, והם התבקשו להתייחס אליהן מנקודת מבטם:

- מה מייחד את ההערכה של מקצועות ההומניסטיים ממקצועות אחרים?
- מהי תכלית ההערכה ולשם מה היא נועדה: בדיקת הישגים, מתן הערכה לתלמידים, הגברת המוטיבציה ללמידה, קביעת רמת למידה, יצירת סטנדרטים משותפים, מיון וניתוב למוסדות להשכלה גבוהה ומטרות נוספות.
- האם אפשר לוותר על הערכה חיצונית בכל המקצועות ומה ההשלכות של כך?
- מהם הקשרים בין הוראה, למידה והערכה: כיצד ניתן להתאים את ההוראה של המקצועות ההומניסטיים כך שתהליך ההערכה יהיה משולב בתהליך הלמידה ונגזר ממנו? מה נדרש מהמורים לשם כך?
- הערכה וערך: באיזה אופן משפיע סוג ההערכה על מעמדם של מקצועות הלימוד השונים, בהקשרים כמו תפיסת חשיבות המקצוע, תקצוב והפניית משאבים? האם וכיצד ניתן להבטיח שמקצועות ללא בחינה חיצונית לא יקופחו? מהם האיזונים הנדרשים בהקשר זה בין מדיניות המטה ובין האוטונומיה של בתי הספר?
- כלים חדשים להערכה (ולהוראה): טכנולוגיים, איכותניים ואחרים.
- רגולציה וסטנדרטיזציה: התייחסות לתהליכי הערכה חדשים (שאינם בחינות בגרות חיצוניות) אשר יאפשרו השוואה והתייחסות אחידה להישגי התלמידים והתלמידות, בין השאר של המוסדות להשכלה גבוהה.

המפגש הורכב מהרצאות באורך 20 דקות כל אחת, והשעה האחרונה הוקדשה לדיון משותף.

פרופ' רון מרגולין פתח את המפגש ועדכן כי הדיון היום יעסוק בהערכה של המקצועות ההומניסטיים מתוך תפיסה כי למקצועות האלו יש מאפיינים מיוחדים. מבחינה הגיונית, סוגיית ההערכה צריכה להיות האחרונה שעולה לדיון, אך הוחלט להקדים את הדיון בה, מאחר שהנושא מעסיק את קובעי המדיניות בימים אלה.

נקודות מרכזיות מתוך דבריו של ד"ר משה וינשטוק

- כלל האצבע שאותו צריך להעריך הוא מטרות הלמידה, ללא קשר אם מדובר בהומניסטיקה או תחומי דעת אחרים. ההערכה תמיד צריכה לשקף את המטרות שלמענן אנו לומדים את תחום הדעת. לתפיסתו של ד"ר וינשטוק, במציאות כיום ההערכה גם מביעה כלפי הלומדים והמלמדים לאילו דברים יש ערך בעיני קובעי המדיניות, הדברים שיש להם ערך מוערכים בכלי ההערכה, ודברים שלא מעריכים בכלי ההערכה – אין להם גם ערך. זו הסיבה שכל מה שאנחנו רוצים שתלמידים יקבלו במהלך הלמידה צריך לקבל ביטוי גם בהערכה (בבחינה, בעבודה וכדו'). הדברים שלא נמצאים בהערכה נעלמים לאורך הזמן. כל מי שלימד אי פעם לבגרות מכיר את השאלה הזו: "המורה, האם זה לבגרות?/ האם זה בחומר?/ האם זה במיקוד?" השאלה הזו קשורה לחוזה הבלתי כתוב של החברה הישראלית, שהבגרות היא הפתח לאקדמיה. ההערכה החיצונית נותנת תוקף וכוח למורים- גם כלפי ההורים וגם כלפי התלמידים. הכול מוכווון לשם. בנושא של ערכים הדברים מעט יותר מורכבים, אם כי לדעתו גם ערכים צריכים להופיע בבחינה, לדוגמה ערך "זכויות הפרט" מופיע בבחינה באזרחות ונדון בכיתה במהלך השנה.
- לגבי צורת ההיבחנות ואופי השאלות בבחינות הבגרות, סיפר משה שבזמן כהונתו במזכירות הפדגוגית הוא שילב בבחינות הבגרות "שאלות עמ"ר – ערך, מעורבות ורלוונטיות. זאת במטרה לקדם שיח ערכי ודיון וללמד את התלמידים לחשוב ולתקף את תשובתם בעובדות. מהלך זה נעשה בשיתוף המפמ"רים וועדות המקצוע והסתמך על חומרי הלמידה. דוגמה מהבגרות בהיסטוריה: "משרד החינוך חושב שחשוב ללמד את מלחמת העצמאות כמלחמה קיומית למדינת ישראל כדי להטמיע ערכים ציוניים. האם לדעתכם זה נכון או לא?" בעקבות הוספת שאלות עמ"ר לבגרות מורים החלו לחשוב איך מלמדים את התלמידים לענות על שאלות מסוג זה ואיך מדברים איתם על ערכים ומורים מכל תחומי הדעת באו ללמוד זאת. במחקר שערכו במסגרת היוזמה (שרי אלפי- ניסן, עמ' 18,19, ועמ' 20), ציינו המורים את שאלות עמ"ר כאחד הדברים היחידים שהצליחו להשפיע על המערכת ועל השיח הערכי בנושא הלמידה. במחקר צוין כי שאלות עמ"ר הם "פתרון יצירתי ואפקטיבי לדומיננטיות המוחצת הניתנת בחינוך העל יסודי להקניית ידע ושינון... מחייבות את התלמידים כמו גם את המורים ליישם שיח ערכי וחשיבה ביקורתית תוך הפנמת ידע". חשוב לומר ולהדגיש שוב ושוב שיש קשר עמוק בין הערכה (בסוף או במהלך הדרך) לבין הלמידה ואופן הלמידה- ההערכה משפיעה על אופן הלמידה.
- לגבי הערכה חיצונית ופנימית: הערכה פנימית נותנת חופש למורה ומנגד חושפת אותו ללחצים. נוסף על כך, הערכה פנימית פוגעת בהקצאת השעות וביחס למקצוע מצד מנהלים, מורים ותלמידים. משרד

החינוך מקצה שעות אבל לא באמת יכול לשלוט בשימוש בשעות בפועל. למשל, ערבית וגאוגרפיה בחטיבות הביניים – יש אזורים שלמים שבהם לא לומדים את המקצועות האלה. אפילו לימודים בנושא השואה, שחשבו שהם "חסינים" נפגעו מהעברה להערכה פנימית. הערכה חיצונית נותנת כוח למורה ושומרת עליהם מפני ביקורת ולחצים של ההורים.

- יחד עם זאת, בחינת הבגרות היא לא אפשרות ההערכה היחידה. אפשר לגוון את בחינות הבגרות עם שאלות עמ"ר וחומר פתוח, ואפשר גם לעשות הערכה חלופית מתמשכת רצינית ומעמיקה **בתנאי שהיא תהיה מבוקרת באופן חיצוני רציני**. גם חשוב שיהיה מחוון מדויק למורה. כך למשל, אם יהיו שלושה אירועי הערכה לפחות במהלך השנה (כתיבה, עבודה, מבחן ועוד) וגם בקרה חיצונית רצינית עליהם – ביטול בחינות הבגרות עשוי להיות מהלך חיובי. לכן הרגולציה והיישום המעמיק חשוב כאן מאד.

- **משה** התייחס לכמה תוכניות שכבר קיימות, בחלקן היה מעורב:

- חלוצי הערכה ותמר: שתי תוכניות שבהן בתי הספר בונים את הלמידה ואת ההערכה והיא פתוחה יותר. חשוב לציין שבחלק מבתי הספר התוכניות מצליחות מאוד ובחלק יש אינפלציה של ציונים. המשרד חייב להיות מעורב בבקרה.

- התוכנית השנייה היא ממירי בגרות דיגיטליים. תלמידים לומדים במהלך השנה כולה מול מחשב, ויש להם מטלות עצמיות בהנחיה ובתיווך של המורה. כל מה שנלמד נשמר ובסוף השנה התלמידים מקבלים ציון. זה קיים בהיסטוריה (ממלכתי וחמ"ד) ובספרות (חמ"ד). מסקרים שנערכו עלה שהתלמידים חשבו שהלמידה מאתגרת אך הם נהנו ממנה יותר. גם מורים גילו שביעות רצון רבה מאופן ההוראה הזה.

לסיכום, הערכה היא חשובה והיא צריכה להתייחס למטרות הלמידה. היא יכולה להיות מתמשכת ויכולה להתבצע בסוף תהליך הלמידה. חשוב עד קריטי שתהיה לה בקרה חיצונית, שתיתן כוח גם למורים, גם לתלמידים וגם לתוכן עצמו. הערכה יכולה להתבצע בצורה מקוונת לאורך כל השנה או במופעים. חשוב ללוות את המורים בתהליך ההערכה ולתת להם משוב אם ההערכה לא רצינית. יש גופים שיכולים לעזור למשרד בזה. אם זה ייעשה נכון – זה יכול להיות חיובי מאוד למדעי הרוח. אם לא, ההשלכות תהיינה קשות.

התייחסות לדבריו של משה

שי פרוגל ציין כי הזדהה עם מרבית דבריו של משה. נוסף על כך שאל מהי תכלית ההערכה ואיך היא קשורה להגברת מוטיבציה ללמידה. כמו כן ביקש ממשה להתייחס לטענה שעדיף להעצים את המורים במקום להעצים את אמצעי ההערכה. **משה** השיב כי אכן חשוב מאוד להעצים את המורים, וניתן לעשות זאת באמצעות יחס רציני לתחום הדעת שלהם. המצב כיום – ביטול בחינות הבגרות רק במקצועות ההומניסטיקה – עלול לפגוע במעמד של תחומי דעת אלה ולהחליש מאוד את המורים. לתפיסתו, להערכה אין ערך בפני עצמה, אלא היא משרתת את מטרות הלמידה.

בלהה בן אליהו ביקשה ממשה לפרט על דרכי הערכה חלופיות לבחינות הבגרות בתחומי דעת אחרים שאינם לימודי הרוח. על כך השיב **משה** כי במדעים המדויקים יש חלופות טובות: בגרויות מקוונות וביריחוקר (מטלת ביצוע וחקר מתמשכת) בביולוגיה. במדעים המדויקים ובאנגלית לא מוותרים על בחינה חיצונית. ציין כי בשנים האחרונות הנהיגו בחינות בהיסטוריה עם ספר פתוח.

נקודות מרכזיות מתוך דבריה של פרופ' אילנה שוהמי

- בפתח דבריה ציינה פרופ' שוהמי כי היא מתנגדת מאוד למבחנים, ולשיטתה הם משמשים כמכשירי כוח ושליטה. המבחן הוא מדגם של ידע, והוא המכשיר שקובע מה אנשים ידעו – דרכו מתנהלות מערכות חינוך. היא מאמינה כי המבחן לא יכול לבחון הכול. לכן עם הזמן המבחן הופך ל- de facto knowledge, ולמכשיר הקובע מדיניות.
- יש פער בין מה שתוכנית הלימודים דורשת לעומת מה שהמבחן דורש. חלק מהמורים מעולם לא ראו את תוכנית הלימודים אבל יודעים היטב מה צריך למבחן.
- לדעתה של אילנה, ביטול מבחני הבגרות לא יפגע במעמד של המקצועות ההומניסטיים. מבחן הבגרות בצורתו הנוכחית ממילא לא מתאים למקצועות האלו, ובמקום זאת צריך לחשוב על דרכים יצירתיות ומאתגרות יותר ללמד ולבחון. תלמידי תיכון לא לומדים כיום כתיבה מדעית, ניתוח מעמיק או שימוש במקורות מידע ואת המצב הזה צריך לשנות. מבחני הבגרות משמשים למיון ולסינון, והם אלו שקובעים אם תלמיד מסוים יתקבל לאוניברסיטה. כלומר, מבחן הבגרות הוא לא רק מבחן הישגים אלא גם מבחן ניבוי. מבחנים בסוף התיכון צריכים לבדוק את היכולות של התלמידים בוגרי מערכת החינוך.
- הערכה היא חשובה אבל הוראה ולמידה הן חשובות יותר. חלק מהקורסים שאילנה מלמדת לא מסתיימים במבחן וזה מפתיע את הסטודנטים. במקום המבחן יש מטלות חלופיות: לראיין אנשים, לצלם את המרחב ועוד.
- כמו כן מבחנים גורמים לחרדות ולטראומות.
- בישראל קיימת הטרוגניות לשונית. מהגרים מתפקדים בשתי שפות אבל המבחנים כולם בעברית. צריך להתאים את המבחנים לנבחים.

התייחסות לדבריה של אילנה

רון העיר כי כבר בשלב זה של המפגש אפשר לראות שתי גישות שונות, אחת רואה במנגנוני ההערכה נזק ללמידה ואחת רואה בהם מרכיב הכרחי בלמידה. חשוב לדבר על המתח בין הגישות.

פרופ' אביבה חלמיש העירה כי עמדתה של אילנה מתאימה יותר להוראה באוניברסיטה ופחות לתיכון. בתוך העולם שבו הכול מצויינן, גם פעילויות הלמידה וכל דבר שדורש מהתלמידים השקעה – צריך לבוא לידי ביטוי.

אביבה מסכימה עם תפיסתו של משה וחושבת שאכן צריך למצוא דרך לתת הערכה לתחנות קטנות בדרך. על כך השיבה **אילנה** שלא על כל פעולה אנחנו מקבלים ציון. למשל, התנדבות.

פרופ' שי פרוגל ביקש התייחסות לנתונים שהציג משה, המראים ירידה במעמד והפחתה של שעות הוראה במקצועות שאינם כוללים בחינה. **אילנה** ענתה כי מבחן גורם להצרת הידע משום שמורים מלמדים את החומר שיופיע בבחינה. לתפיסתה, מדעי הרוח רק ירוויחו מביטול הבחינות במתכונתן הנוכחית.

פרופ' אבנר בן עמוס הזכיר את טענתו של יו"ר ועדת המקצוע בהיסטוריה על הורדה של שעות ההוראה ביותר מ-30%. נוסף על כך ביקש להדגיש כי הירידה במעמד מקצועות ההומניסטיקה החלה לפני ביטול בחינות הבגרות, וחשוב להתייחס גם לסיבות חברתיות רחבות אשר משפיעות על כך גם כן.

בהמשך העירה **אילנה** על הצורך בהערכה רבת-חומית ובחיבור בין מקצועות. גם מי שלומד מדעי המחשב צריך לקרוא נובלות. **טלי** השיבה כי בכוונתה לייחד מפגש לנושא זה.

רון ציין כי הדיון נסוב בעיקר על הערכה של תלמידים, אך יש חשיבות גם להערכה של מורים ופיקוח על ההוראה.

נקודות מרכזיות מתוך דבריו של ד"ר חגי קופרמינץ

- השאלה הקריטית היא מהי תכלית ההערכה: חשוב להתאים את תכלית ההערכה לכלי ההערכה המתאים. ואם יש כמה מטרות או תכליות – לכל אחת צריך להתאים כלי שונה.
- בהקשר של מבחנים עתירי סיכון (high stakes tests): המיצ"ב לדוגמה, היה כלי הערכה עם פוטנציאל רב, אך נוספו לו עוד ועוד מטרות על ידי מפקחים וגורמים אחרים בעלי אינטרסים. לבסוף נשארנו עם כלי שהוא משרתם של הרבה אדונים אבל לא משרת אף אדון.
- בהקשר של דבריה של אילנה חשוב לציין את חוק קמפבל: ככל שאינדיקטור ציבורי נמצא בשימוש רב יותר, כך גובר הסיכוי שהשימוש בו יעוות. דוגמה דרמטית לכך התרחשה לפני שנתיים במבחני המיצ"ב שנחשבים עתירי סיכון. בתי הספר למדו איך "לתחמן" את המיצ"ב, מנהלים ביקשו אינספור התאמות לתלמידים והמורים עזרו לתלמידים לעבור את הבחינה. מבחינת התוקף של המיצ"ב נותרנו עם שוקת שבורה. כך גם לגבי הבגרויות – עלינו לשאול מה המטרה שלהן. האם הן אמורות לשרת מטרה של תעודת סיום של בוגר מערכת החינוך הישראלי או מטרה של מיון לאוניברסיטה? לפי המטרה והמידע שאנו רוצים לקבל צריך לבחור את הכלי.
- את המהלך של ביטול בחינות הבגרות צריך ללוות במחקר תוקף ראוי לשמו. חגי ציין כי הוא לא מכיר מחקר תוקף שיטתי ורציני על בחינות הבגרות למיניהן כמו שנעשה על הבחינה הפסיכומטרית.
- אשר לסוג המידע שאנחנו מבקשים לחלץ מהבחינה: יש אירוניה מסוימת בכך שדווקא במקצועות ההומניים הפרשניים, הנזילים, שאין בהם עמדה אחת, כל המידע של ההערכה מסתכם במספר דו

ספרתי חסר ערך. התוצר צריך להיות ברוח המקצוע, למשל עבודה רצינית, דיון שמביא לידי ביטוי מיומנויות מסדר גבוה או ערכים.

- לגבי רגולציה וסטנדרטיזציה: אנחנו צריכים לשאול מה המטרה של השוואה והתייחסות אחידה. למה אנחנו צריכים התייחסות אחידה במקצועות האלה? האם אנחנו חיים בחברה שדוגלת באינדוקטרינציה? שכולם צריכים ליישר קו? אם התשובה היא כן – אז אפשר לחשוב על סטנדרטיזציה והאחדה גורפת. אבל אם אנחנו רוצים להביא את מגוון הקולות, הערכים ונקודות המבט בחברה הישראלית – מדוע שנדרוש בחינה אחידה? ייתכן ויש צורך בליבה מסוימת של ערכים אבל צריך לגשת לערכים האלה מנקודות מבט שונות ולאפשר הרבה אלטרנטיבות. מתחבר בכך לדברי משה על כך שהתהליך מעניין ולא התשובה.
- במצב הקיים היום הכלי הופך להיות המטרה. ההערכה אמורה לשרת את הלמידה, ולא לעצב אותה.
- לדעתו של חגי, הערכה חיצונית לא מגבירה את יוקרת המקצוע וגם לא אמורה לתת גב למורים. אם אנחנו לא סומכים על המורים שיעריכו את התלמידים בשאלות אתיות ופדגוגיות – אנחנו בבעיה. לכן צריך להשקיע בפיתוח יכולות הערכה פנימיות של המורים, והמערכת תוכל לתמוך בזה אבל צריך קודם לקבל החלטה אסטרטגית שרוצים לשפר את זה.
- תזכורת לפרויקט של בגרות 2000 או בשמו "22 היישובים" אשר לווה במחקר רציני. יש שם הדגמה ועדות אמפירית משכנעת מאוד לכך שאפשר לעשות הערכה ראויה, אך לשם כך חייבים להשקיע בהכשרה מקצועית, ליווי ותמיכה. לשם כך נחוצים משאבים רבים, אבל זו שאלה של רצון – פוליטי, חברתי ועוד.
- חשוב לזכור כי מפעל בחינות הבגרות הוא מפעל כלכלי ומגלגל סכומי כסף אדירים. חלק מהמאבק של ארגוני המורים בניסיון לעשות רפורמה היה על בסיס גמול בגרות. אפשר לשנות את ההקצאה של הכספים אבל צריך תעוזה כדי לשנות כיוון.

תגובות לדבריו של חגי

אביבה ציינה כי הערכה חיצונית היא לא בהכרח הערכה מגורם חיצוני או ממשד החינוך, אלא הצלבה בין בתי ספר – תלמידים מבית ספר אחד נבחנים על ידי מורים מבית ספר אחר.

בלהה בן אליהו ביקשה מחגי לפרט באילו מקומות כדאי לדעתו להשקיע משאבים. על כך השיב חגי כי קודם כול יש להשקיע בהכשרת מורים, כי נושא ההערכה לא מקבל מספיק תשומת לב בתוכניות ללימודי תעודת הוראה. מורים צריכים לפתח את היכולת שלהם להתמודד עם אתגרי ההערכה ולשכלל את הפרקטיקה שלהם. גם בראמ"ה פיתוח הערכה חלופית במקצועות הומניים לא נמצא על סדר היום.

אבנר שאל האם יש מחקרים על אמינות הבחינות כמנבאות הצלחה או כישלון. **חגי** השיב כי יש מחקרים וכי ענת בן סימון תרחיב על כך.

רון שאל האם צמצום בחינות הבגרות למקצועות הליבה הופך את תעודת הבגרות לדומה לבחינות הפסיכומטריות שגם אמורות לבדוק שליטה בסיסית בחשיבה מתמטית, שפת אם ועוד. אולי אם כך זה מיתר את תעודת הבגרות. על כך ענה **חגי** שאנחנו צריכים לחשוב איזה מסמך פדגוגי אנחנו רוצים לשים בידיהם של הבוגרים והבוגרות של מערכת החינוך. אפשר לחשוב על פורטפוליו, על רפלקציה, מסמך שיכיל נרטיב ותוכן, ליבת מקצועות קבועה. זה דורש שינוי מחשבתי, פיתוח והשקעה. לדבריו איננו מכיר פקולטה שמסתכלת על הציונים במקצועות ההומניים. הוא לא בטוח שצריך מבחן אחיד שמשרת באופן גנרי את כל צורכי המיון, לדעתו כל פקולטה וחוג צריכים להגדיר מה הדרישות שלהם.

נקודות מרכזיות מתוך דבריה של פרופ' ענת זוהר

- הערכה וערך: פרופ' זוהר התמקדה בדבריה במבחני עתירי סיכון. חשוב להתעכב על התרבות שבתוכה פועלים המבחנים: תרבות של חברה חומרנית והישגית. בהמשך למודל של תומס סרג'יובני, זוהי תרבות המבוססת על **חוויה** ("אדם לאדם זאב"): מחשבה מוקדמת שכל מה שהמורים רוצים לעשות זה לתחמן את המנהלים) לעומת תרבות המבוססת על **בזית** ("יצר לב האדם טוב מנעוריו": אנחנו מניחים שמערכת החינוך מלאה באנשים שרוצים ללמוד וללמד). התרבות שלנו קרובה יותר לחוויה ופחות לברית. בתרבות של הערכה עתירת סיכון קיים לחץ על כל מי שמעורב להעלות הישגים, מתוך הסתכלות צרה של "מה אני מרוויח מזה". מקצועות שיש להם מבחן חיצוני יזכו ביותר משאבים ושעות.
- ענת סיפרה שבתקופתה כיו"ר המזכירות הפדגוגית היא הטמיעה את מטלת הביצוע באזרחות, ואת תמ"ר וסחלב בתחום מדעי הרוח. גם אם נשקיע בשיפור ההערכה הכללית בתוך תרבות שממשיכה להיות עתירת סיכון – יהיה לנו קשה לשנות. הנקודה כאן היא ששיפור הכלים בתרבות עתירת סיכון לא תצליח להביא לשיפור החינוך כי אנשים "יתחמנו" את כלי ההערכה החדשים ברצונם להעלות הישגים.
- בעולם אידאלי שבו המערכת עסוקה בשיפור משולש הוראה-למידה-הערכה, התקצוב של הערכה פנימית טובה יהיה גבוה מהתקצוב של הערכה חיצונית.
- תפקיד ההערכה בעיצוב ההוראה ושיפורה: מורים מלמדים למבחן, לכן להערכה יש תפקיד חשוב בעיצוב ההוראה. ההערכה משפיעה הרבה יותר על ההוראה מאשר תוכנית הלימודים. זה חשוב אבל גם מוביל לכשל. הרעיון שאם נשנה את ההערכה – שיפרנו את החינוך הוא שגוי. כדי לעבור לשיטות הוראה חדשניות נדרש מהמורים ידע פדגוגי רב שאין להם. לכן חשוב להשקיע מאמץ ומשאבים בהכשרה ובפיתוח המקצועי של מורים. ציינה כי היא כותבת על כך בספרה החדש.

- הכשל הגדול ביותר ברפורמות פדגוגיות הוא שמבצעים אותם אבל אז מתברר שעומק ההוראה והלמידה או עומק התהליכים הקוגניטיביים (והרגשיים) לא השתנה הרבה. הרפורמה מתגלה כשטוחה, והיא נעשית בצורה טכנית. ענת ציינה כי נתקלה בזה כשליוותה ב-2002-2003 מחקר שנועד להעריך את הרפורמה של למידה בדרך החקר שנעשתה בשנות ה-90 של המאה ה-20. המשרד עשה אופרציה מדהימה, הקים אגף שלם. המחקר אמר שברמת היקף ההטמעה נראה שזו הייתה הצלחה. יותר ממחצית מבתי הספר שנבדקו יישמו למידה בדרך החקר. אלא שנמצא שהתוכן של העבודות היה ירוד ובגדר של "העתק הדבק" ממקורות שונים. מבחינת היכולת של התלמידים לשאול שאלות, לבחור מקורות מידע, לטעון טיעונים מנומקים וכו' – לא היה שיפור. אפשר להמיר בגרות בעבודת חקר בלי בעיה. האתגר הוא לכתוב עבודות אשר ישקפו תהליך עומק ששונה באופן מהותי מהפדגוגיה הקודמת.
- כדי להצליח בתהליך שינוי דרוש מהלך משולב של שינוי דרכי הערכה יחד עם הטמעה מערכתית מורכבת ופיתוח מקצועי. מהלך כזה צריך לכלול גם ידע תוכן מתאים (שלא בטוח שיש לכלל המורים) וגם את הידע הפדגוגי שנדרש כדי ללמד אחרת.
- בעבודה נכונה ואיטית על שלושת הקודקודים שהוזכרו קודם אפשר להצליח. זה תהליך ארוך, דייוויד כהן מהרווארד דיבר על 100 שנים. אין דרכים עוקפות. כדי לשפר את הוראת מקצועות הרוח צריך שינויים בהערכה, אבל זה לא מספיק וצריך קודם לטפל בהוראה ולמידה.
- לגבי מהימנות ותוקף של הערכה חלופית, ענת לא חושבת שהתוקף והמהימנות של מבחני בגרות רגילים הם גבוהים בהינתן היקף הרמאות במערכת. גם זה קשור לעתירות סיכון. והנקודה השנייה זה מה המטרה של ההערכה. האם הזנב מכשכש בכלב? מוכנה להקריב תוקף ומהימנות לטובת ההוראה והלמידה.

נקודות מרכזיות מתוך דבריה של ד"ר ענת בן סימון

- בפתח דבריה ציינה שהיא מסכימה עם שתי אמירות שנאמרו עד כה: מבחנים אינם חזות הכול וההערכה צריכה להיות צמודה להוראה ומותאמת לה. אסור להשתמש בה כאמצעי להכריח תלמידים ללמוד. כשעושים את זה – זה נגמר בקטסטרופה. עוד ציינה כי היא מסכימה עם התפיסה שהערכה נגזרת מהמטרות שלה. קודם צריך לשאול מה רוצים להשיג באמצעות ההערכה, את מה זה משרת? ורק לאחר שהתשובה הזו נענית – אפשר להתחיל לעצב את ההערכה.
- אין שום הערכה בעולם שעונה על כל המטרות שפורטו בשאלות ששימשו כמצע לדיון [בדיקת הישגים, מתן הערכה לתלמידים, הגברת המוטיבציה ללמידה, קביעת רמת למידה, יצירת סטנדרטים משותפים, מיון וניתוב למוסדות להשכלה גבוהה ומטרות נוספות]. לכל מטרה יש כלי שונה. ברגע שמנסים להשיג הרבה מטרות בהערכה אחת – לא משיגים כלום. צריך קודם כול להגדיר את מטרות ההוראה של

התחומים ההומניסטים, אחר כך לדרג אותם לפי סדר עדיפויות ורק אז אפשר לחשוב אילו סוגים של ההערכה יכולים לשרת באופן הטוב ביותר את הרשימה. אפשר ליצור אוסף גדול מאוד של מטלות הערכה, וכל מטלה תסייע לקדם מטרה אחרת.

- לגבי תוקף: אם ההערכה נותנת לתלמידים פידבק על ההתקדמות שלהם והם מרגישים שההערכה עזרה להם להתקדם – זה מספיק טוב. יש כללים שונים לגבי הערכה עתירת סיכון – שם צריך להקפיד ביתר שאת על עמידה בקריטריונים פסיכומטריים מחמירים יותר של כלי ההערכה.
- בלימודי ההומניסטיקה ההערכה צריכה להיות low stake. כל ניסיון לתת ציון מספרי מדויק על ניתוח של טקסט ספרותי – נדון לכישלון.
- יש לתפיסתה 3 קטגוריות עיקריות במערכת החינוך: מקצועות חוצי תחומים, כמו מתמטיקה, אנגלית ושפת אם וכל מה שנגזר ממנה: הבנה של טקסטים, הבעה בכתב ובעל פה ומיומנויות נוספות. במקצועות חוצי תחומים הידע הוא הרבה יותר חשוב ובסיסי. במקצועות ההומניסטיים לידע אומנם יש תפקיד חשוב ליצירת תשתית תרבותית, אך הידע הספציפי חשוב פחות, ולכן ההערכה צריכה להיות מכוונת לדברים אחרים. צריך לשאול: מה חשוב לנו לבדוק ולהעריך בתחומים האלה?
- דבר נוסף המייחד את המקצועות ההומניסטיים הוא שלמרות הדיבור על סטנדרטיזציה, בכל אחד מסוגי הפיקוח (ממלכתי, ממלכתי דתי, ערבי וכו') לומדים משהו אחר במקצועות ההומניסטיים. בכל סקטור כזה מדגישים דברים אחרים. לכן מראש איבדנו את הסטנדרטיזציה. מחד קשה מאד לפתח שאלות איכותיות במבחן סגור מאידך גיסא, במבחנים פתוחים שבודקים מיומנויות כמו הבנה, הבעת עמדה וכו' קשה מאוד להגיע למהימנות ותוקף גבוהים. לכן, מומלץ להחליט שהמטרה של המבחנים במקצועות ההומניסטיים תהיה בעיקר לגרום לתלמידים לפתח עניין והבנה בתחומים אלה. היא מסכימה עם ענת זוהר שהמהימנות והתוקף פחות חשובים כאן.
- לגבי השכלה גבוהה – תעודת הבגרות לא נועדה למיין להשכלה גבוהה, אבל המוסדות משתמשים בה לצורכי ניבוי. נוצר מצב שההשכלה הגבוהה מנהלת בעקיפין את מערכת החינוך, ויש מחול שדים סביב הבונוסים שתרומתו למיון בטלה בשישים. התוקף של הפסיכומטרי מעט טוב יותר מזה של בחינת הבגרות, ולבל אחת הבחינות יש תרומה שולית מעבר לשנייה בניבוי ההצלחה בהשכלה הגבוהה. כשמדובר במבחנים או מערכי מיון עתירי סיכון ההמלצה היא להשתמש במספר רב יותר של כלים. בחינות הבגרות והבחינה הפסיכומטרית משלימות זו את זו. בבגרות יש דגש רב יותר על מיומנויות אישיות ותכונות כמו התמדה, נחישות וכו'. היום המעמד של מדעי הרוח בהשכלה הגבוהה הולך ופוחת וציוני הסף לקבלה לחוגים אלה הוא די בתחתית. לא בודקים בחוג לספרות את הציון בספרות. זה לא ממש משמש בפועל למיון.

- מאל"ו ממליץ באופן חד משמעי להבחין בין הערכה פנימית לחיצונית בדיווח הציונים בתעודת הבגרות. אם ההערכה הפנימית תהיה טובה ואם יהיה מתאם גבוה בינה לבין הישגים באקדמיה, האוניברסיטאות ייתנו משקל מתאים לציוני ההערכה הפנימית בהליך המיון. השחרור ממבחנים עתירי סיכון יכול לתת מרחב גדול למקצועות האלטרנטיביים. כמו שאדר כהן כתב, אם יעשה שינוי מהותי בהוראה של מקצועות הרוח והם יהיו מעמיקים, חוצי תחומים ויהיה כף ללמוד אותם זה ישיג את המטרה טוב יותר מאשר ציון בבגרות. אולי כך תלמידים יוכלו למצוא את היופי בהם. לדעתה זה מה שיכול להציל את המקצועות ההומניסטיים.

תגובות

רון העיר כי אם מורידים מתעודת הבגרות את המקצועות ההומניסטיים הבחינה דומה מאוד לפסיכומטרי. אולי הבגרות החדשה תהיה פחות חשובה. **ענת** הזכירה שרוב התלמידים מגיעים להשכלה גבוהה בפער של כמה שנים מתום הלימודים. צריך יהיה לבדוק זאת. אוניברסיטאות יסתכלו על בחינות פנימיות אם יהיה בהן ערך מוסף, אם יהיה בהן "בשר" ואם הן יבדקו מיומנויות חשובות. **אילנה** ציינה שכמעט אין הכשרה למורים בהערכת מקצועות ההומניסטיים.

נקודות מרכזיות מתוך דבריו של פרופ' יריב פניגר

- סיפר על מחקריו בתחום המדיניות, ההשפעה של מדידה וההערכה על מדיניות וכן בעיות שנגרמות ממבחנים עתירי סיכון. לאחר מכן סיפר כי לפני שנה הבן שלו סיים י"ב, והוא נוכח לראות כי שעות הלמידה במקצועות היסטוריה, אזרחות, תנ"ך וספרות הסתכמו בשינון תקצירים. בעיניו מבחני הבגרות מונעים למידה במקצועות החובה ההומניים, במקצועות אחרים הם אולי רק משבשים את הלמידה.
- ההיסטוריה של תעודת הבגרות היא נושא מעניין. תעודת הבגרות היא אחד ממנגנוני המיון להשכלה הגבוהה והיא גם מרכיב חשוב בתנאי הסף בקבלה לעבודה בשוק הציבורי והפרטי. צריך להבחין בין תעודת הבגרות ובחינות הבגרות. לדעתו מקצועות ההומניסטיקה לא ייעלמו: בתי הספר יצטרכו להמשיך וללמד אותם כדי לתת ציון (גם אם לא באמצעות מבחן) וגם המורות והמורים להיסטוריה, אזרחות, ספרות ותנ"ך לא יעברו ללמד מתמטיקה ואנגלית. אי אפשר לפטר אותם או להפחית את מספר השעות ולכן הם ימשיכו ללמד את מה שהם לימדו עד עכשיו. מסכים עם הדוברים הקודמים בעניין החשיבות של הכשרת המורים.

- כמו ענת בן סימון גם יריב חושב שהערכה טובה מתבססת על כמה דרכי הערכה. במקצועות המוגברים, נוסף על המבחן החיצוני, יש מרכיבים של עבודות, הערכה מבוססת תהליך וחקר ועוד. בתקופת הקורונה הסתפקו במבחן פנימי במקצועות הטכנולוגיים.
- כיום בבחינות הבגרות החובה של לימודי ההומניסטיקה יש סוג אחד של הערכה, והוא הכי פחות מתאים להם. יש הכרח לגוון את ההערכה במקצועות האלה. בחינות יכולות להועיל, במיוחד במדידה של דברים שקל למדוד אותם כמו מושגי יסוד ותאריכים. אבל הערכה צריכה להיות מבוססת על מבחנים וגם על עבודות, מבחנים בעל פה ותהליכים שתלמידים ותלמידות עושים. כל המכלול הזה ייכנס לתוך תעודת הבגרות עם ציון מספרי מסוים. כדי לתת לזה תוקף יותר טוב ומהימנות וגם כדי לעודד תהליכים של שיתוף צריך להוסיף שיתוף עמיתים. למשל מורים בכירים שיבדקו עבודות בבית ספר שלהם או בבית ספר אחר.
- נשאלה קודם שאלה: למה להשאיר את בחינות הבגרות החיצוניות במתמטיקה, אנגלית ושפה? התשובה של יריב לשאלה זו היא שאלו מקצועות שמבוססים על כישורים רחבים ופחות על ידע. גם בהם זו טעות לבסס את כל ההערכה על בחינה. לבוגרים שלא יפנו להשכלה הגבוהה צריכה להיות בחינה חיצונית סטנדרטית, כדי שמעסיקים ידעו שהם עמדו ברמות מסוימות של ידע שנבדק בבחינה סטנדרטית. לגבי שפה, אולי אין צורך בבחינה נפרדת כי התלמידים בכל מקרה יכתבו עבודות במקצועות אחרים ויקבלו ציונים ממקצועות העוסקים בהבעה בכתב.
- לגבי קבלה לאוניברסיטה, יש הבדלים עצומים בין החוגים והפקולטות, ולרוב תחומי הלימוד אפשר להתקבל בלי בחינה פסיכומטרית. זו בחינה התנדבותית עם תוקף ניבוי. במציאות היום האוניברסיטאות משתמשות בתעודת הבגרות כמנגנון מיון עיקרי.
- יריב אמר כי הוא לא מסכים עם הטענה ולפיה מבחן חיצוני מייצר ערך למקצועות ההומניסטיקה. המבחן החיצוני הופך את המורים לפקידים שהתפקיד שלהם זה להכין את התלמידים למבחן – זה רק מוריד את הערך של המקצועות ואת הערך של המורים בעיני עצמם. במרבית בתי הספר לימודי היסטוריה וספרות מתמקדים בשינון תקצירים למבחן. ביטול הבחינה החיצונית יכול להטיב עם המורות והמורים, אבל ידרוש השקעה של המשרד בהכשרה ובליווי. הוא ידרוש מהמורים להתאים את דרכי ההוראה שלהם. נוסף על כך חשוב שהמשרד יודיע שאין כוונה לפגוע בתנאים של המורים. לא רק שגמולי הבגרות יישארו, אלא שיהיו גם גמולים מיוחדים לקצורים לבדיקת עבודות. הוא חושב שלא לצרף את ארגון המורים לרפורמה כזו היא טעות גדולה מאוד.
- אשר לטענה ולפיה ניתן לשפר את המבחנים ולבדוק במסגרתם חשיבה מסדר גבוה – בעיני יריב זוהי טעות. בחינות קשות פוגעות באופן ברור בתלמידות ותלמידים מקבוצות מוחלשות, עם קשב וריכוז או לקויות למידה. תלמידים כאלו יוכלו להתמודד טוב יותר עם למידה מבוססת פרויקט כי המורים יכולים לסייע להם, וזה לא יקרה בבחינה. בחינות הן מוטות מאוד כנגד הרקע החברתי, והוא קשור להון

תרבותי של ההורים וגם ללקויות למידה שונות. תלמידים מקבוצות מוחלשות, שההורים שלהם לא משכילים, צריכים להדאיג אותנו במיוחד. בניגוד לדעה המקובלת, הסטנדרטיזציה (מבחנים) לא מגינה עליהם, אלא פוגעת בהם הכי קשה. במיוחד הם צריכים ללמוד כיצד לפתח יכולות של טיעון ושל אינטגרציה של חומר.

דיון

ד"ר אדר כהן התייחס לנושא מנקודת מבטו כמי שהיה "מאחורי הקלעים" של חיבור בחינות הבגרות באזרחות. לחבר בחינת בגרות במדינת ישראל למאה אלף תלמידים בשנתון, זו משימה כמעט בלתי אפשרית, אם רוצים לעמוד בכל המטרות של הערכה שצוינו כאן. צריכים לקחת בחשבון שבחינה כזו מיועדת לכל התלמידים, מכל האזורים במדינה, מכל המגזרים, המבחן צריך להיות רציני ומקצועי. במקצועות החובה צריך לחבר 5 בחינות בשנה: 2 מועדים (חורף וקיץ) ועוד מועדים מיוחדים. בין אם נרצה או לא – זה מכוון את ההוראה של המורים. המבחן צריך להקיף את כל החומר.

לא משנה כמה שיפרנו את המבחנים במהלך השנים, בסוף מה שרוב התלמידים ורוב המורים מאמינים שצריך לעשות הוא לשגן את הסיכומים ואת המושגים. זה הרסני לאורך שנים. אדר ציין שכשסיים את תפקידו במשרד החינוך חזר להיות מורה והחליט שלא להגיש לבגרות החיצונית כי זו אבן ריחיים על הצוואר של מורה שרוצה להיות יצירתי וגמיש. המסקנה מכך שבדיון זה גם הזווית של המורים חשובה. מי שמגיש לבגרות לאורך שנים מפתחים מיומנות, ובעבודה מאומצת הם יכולים להגיש לבגרות גם כיתה קשה, אבל – המחיר של הגשה לבגרות חיצונית לאורך שנים הוא שאותם מורים צריכים להתאמץ מאד על מנת לא "להתייבש" מבחינת היצירתיות הפדגוגית שלהם. ולא בכדי המושג בו מורים מכנים את עצמם הוא 'טכנאי בגרות'. זה שיקול חשוב ברמה המערכתית.

שי הזכיר כי משה טען באופן מפורש שברגע שהורידו בחינה חיצונית – הייתה ירידה בתקציבים. האם נעשו מחקרים על מעֵבֶר להערכה פנימית? על כך ענה **יריב** שקיים הרבה מאוד מחקר בנושא. בארה"ב, למשל, אין בחינות בגרות, ובהרבה מדינות הוסיפו בחינות סיום וליוו את המהלך במחקר ובהערכה שבדקו האם המבחנים הביאו תועלת לתלמידים ולמערכת. התשובה הייתה חד משמעית: לא. הוספת בחינות חיצוניות לא שיפרה את רמת הידע של התלמידים ורק יצרה תרבות של high stakes [בהמשך יריב העביר חומרים בנושא זה].

אביבה שאלה כיצד התגברו בארה"ב על ההבדלים בין בתי הספר. כלומר, מוסדות להשכלה גבוהה מקבלים תלמידים על סמך ציונים פנימיים של בית הספר וסומכים עליהם שהבחינות מהימנות. על כך השיבה **ענת בן סימון** שמערכת המיון מבוססת על 10 משתנים לפחות ונוסף על כך יש להם ועדה, personal statement

והתנדבויות. הבחינות אינן המדד היחיד. **יריב** הוסיף שהפחד מרמאות בישראל הוא מוגזם. באירופה יש בין 1 ל-4 מבחני סיום ובשאר המקצועות מסתמכים על ציונים פנימיים. אין אף מדינה שמתקרבת למספר בחינות הברות בישראל.

אדר הוסיף כי צריך להתייחס גם לתרבות האמון במערכת – בישראל האמון גובר אם הבחינה היא חיצונית ולכאורה "אובייקטיבית", ויש פחות אמון כשהערכה היא פנימית. נוסף על כך, המערכת שלנו ריכוזית מאוד יחסית למערכות חינוך אחרות, ומכאן גם הרצון בהמשך השליטה המרכזית של המדינה על הלמידה וההוראה דרך ההערכה.

בלהה העירה כי חברי הצוות שמעו מהמפמ"רים שהייתה קורלציה בין ערעור מעמד הבחינה לבין סך השעות. **חגי** טען שזו לא בעיה של המקצוע אלא של התנהלות המנהלים, של ההורים ושל החברה בכלל. **ענת זוהר** טענה מנגד כי קיימים נתונים חד משמעיים על פגיעה במקצועות שבהם אין בחינה חיצונית. נעשו כמה מחקרים (בעיקר בארה"ב ובאנגליה) שבהם בדקו את תוכנית הלימודים למול שעות ההוראה בפועל. מצאו שבתי ספר העבירו שעות ממקצועות שאין בהם בחינה למקצועות שיש בהם בחינה. יתר על כן, מפמ"רים העידו שכאשר תלמידים לא נבחנו בבחינת מיצ"ב או בבחינה חיצונית – שעות ההוראה התאדו. למרות שבמזכירות הפדגוגית ביקשו לקבל דוחות מפורטים על שעות לימוד – הם לא קיבלו. זו הייתה תופעה רווחת שניסו להילחם בה ללא הצלחה. לטענת ענת מקור הבעיה הוא הערכה עתירת סיכון. עוד ציינה ענת כי היא מסכימה עם אדר שטען שהשינון לקראת הברות לא מאפשר הוראה איכותית. כמו שיש דרכים להנדס את הילדים לענות על שאלות במבחן סגור, יש גם דרכים להנדס את הילדים להצליח בהערכה שונה כי זו תרבות של high stakes. לכן גם אם יפתחו דרכי הערכה חלופיות ויותר איכותניות, אם התרבות לא תשתנה – יימצאו דרכים חדשות "לתחמן" את המערכת.

לדברי **יריב**, בחטיבה העליונה הסטת שעות בלתי אפשרית מבחינת חוקי התעסוקה בישראל. בתי הספר מחויבים לחלקי המשרה של המורים וכל השעות נרשמות במערכת.

אבנר שאל האם אפשר לשנות את תרבות ה-high stakes בישראל. האם, למשל, ניתן הקשר בין הברות לבין קבלה לאוניברסיטה יאפשר לשנות את דרכי ההוראה בחטיבת הביניים ובחטיבה העליונה? במצב הנוכחי מערכת ההשכלה הגבוהה מכתיבה למערכת החינוך מה ללמד וכיצד. על כך העירה **אביבה** כי צריך לזכור את החשיבות של תעודת הברות למי שלא ממשיך להשכלה הגבוהה. **אדר** ענה כי זה לא ריאלי לחשוב שהאוניברסיטאות יוותרו על בחינות הברות ככלי מיון. צריך שיהיו פחות בחינות חיצוניות ולשנות את התמהיל. לא מספיק להוריד בחינה במקצוע אחד – זה באמת יגרום נזק. דרוש שינוי מערכתי גדול כדי לשנות את בחינות הברות. מלבד בחינה חיצונית יש גם אפשרות להערכה חיצונית, למשל מורים מבתי ספר אחרים שמגיעים ובוחנים את התלמידים בעל פה. במקביל, אם האוניברסיטאות יערכו תהליך של בקרה מתמשכת על הציונים הפנימיים, ומשרד החינוך ינקוט מהלכי בקרה פנימיים מצידו, אז בתי ספר יבינו שזה רציני והסכנה בפגיעה בהיקף השעות תצטמצם מאד. בתהליך של הטמעת מטלות הביצוע באזרחות לפני כעשור, בגלל שהייתה

בקרה חיצונית, רוב המנהלים התייחסו לכך ברצינות ולא הייתה פגיעה בשעות. הדיון המשמעותי שעומד על הפרק הוא לא כמה שעות תהיינה, אלא בעיקר מה יקרה בהן, איך ילמדו.

בלהה הזכירה את דבריה של **ענת זוהר** על תרבות של חוזה ותרבות של ברית, והוסיפה כי יש לחשוב על דרכים להטמיע תרבות של ברית, ולחשוב במה תורמת הבחינה לתלמידים בתוך תרבות כזו. לתפיסתה, התכונות לבחינה היא מהותית ומשמעותית ותורמת במישורים רבים לתלמיד. ביקשה לשמוע על ההיבט של יצירת בסיס תרבותי משותף, זה לא בהכרח אינדוקטרינציה. יש כאן בסיס משותף ושוויוני.

רון ציין המשוב של המורה לבחינה הוא חשוב ומשמעותי. זו תרבות בה בחינה היא שיח ולא רק הצינון. מערכת החינוך אצלנו לא מדגישה את החשיבות של בחינה בתהליך הלמידה.

אביבה העירה כי לא נראה שיש הסכמה על ביטול הבחינות. אולי צריך לעשות דיפרנציאציה בין המקצועות? דרכים שונות להוראה ולהערכה? צריך לחשוב גם על תהליך הדרגתי. אנחנו באבולוציה ולא במהפכה. צריך להתמקד במקצועות ההומניים ולשמור על מעמדם, ולא לחרוג מגבולות הגזרה הזו.

על כך השיבה **ענת זוהר**: יש היבטים שהם השלכות של מגמות חברתיות תרבותיות אבל יש דברים בהם ניתן להשפיע. מעניין לחשוב על השאלה של מוטיבציה פנימית. מה קורה כשתלמידים עוברים למכונות קדם צבאיות ומגלים את היופי שבלימודת הומניסטיקה? הברית והחוזה אינם דיכוטומיים. מערכת החינוך יכולה לתרום לחיזוק הברית באמצעות שיפור ההוראה והלמידה ככל שניתן. זה המפתח הבלעדי. לגבי ההערכה – הבחינה היא חוליה חשובה ביותר בתהליך הלמידה. לאינטגרציה הסופית יש ערך רב.

שי שאל, אם הייתה אפשרות לשנות עכשיו את ההוראה והלמידה, האם כדאי לבטל את בחינות הבגרות? **ענת** הציעה לגוון את אמצעי ההערכה. למשל בחינה חיצונית, תיק עבודות מתמשך שמסתכל על תהליך ומטיב אותו, הערכה אלטרנטיבית בנקודת קצה (עבודת חקר פרויקט או משהו דומה). בשלב הראשון חשוב לשמור על אחוז מסוים של בחינה חיצונית. לתחליפים יש ערך רק אם נעשה תהליך עומק של פיתוח מקצועי וזה לוקח שנים. אסטרטגיית שינוי מוצלחת תהיה לסמן מטרה לעוד עשר שנים ולהגיע אליה בשלבים. אחרת עוד רפורמה תרד לטמיון. הדרגתיות נכונה גם מבחינת פיזור סיכונים. אי אפשר לדחוף קדימה רק קודקוד אחד במשולש בלי להתייחס לאחרים, זה יוצר כאוס.

חגי הציע לראות את המצב כהזדמנות ולא רק כמשבר. **אילנה** הצטרפה לגישה זו. יש פה הזדמנות לשינוי שעשוי להיות מבורך.