

# חינוך מיטבי בעוני והזרה סיכום מסע מנהלים לימודי לדנמרק

דצמבר 2022 | כסלו תשפ"ג

נכתב על ידי עינת אוריון



מיזם "מישרים להוגנות בחינוך" ותוכנית "מיטבי דרך"



מישרים הוא מיזם משותף של משרד החינוך, משרד האוצר, קרן יד הנדיב ועמותת מתן משקיעים בקהילה הפועל משנת 2019 לקידום ההוגנות בחינוך היסודי בישראל, באמצעות הטמעת תהליכי שיפור מואצים בבתי ספר תלמידי משיגים, המשרתים אוכלוסיות מרקע חברתי-כלכלי נמוך.



תכנית מיטיבי דרך היא תכנית עתודות שמטרתה להכשיר מנהלים ומנהלות בעלי ניסיון וללוות אותם בדרך לרכישת ידע וכלים אשר יכינו אותם לניהול בית ספר תלמידי משיגים אוכלוסיה החיה בעוני והדרה ולהובילו להצלחה.



## תוכן העניינים

4.....תקציר מנהלים

### חלק ראשון: תיאור המסע

5.....יעד המסע

6.....מטרות המסע הלימודי

6.....מובילי המשלחת

7.....תוכנית מסע הלמידה

### חלק שני: סיכום עיקרי הלמידה

#### מערכת החינוך בדנמרק

8.....תפיסות וערכי היסוד

9.....מבנה וסמכויות משרד הילדים והחינוך

9.....מבנה המערכת הבית-ספרית

10.....מדידה והערכה

#### מערכת החינוך בעיר קופנהגן

10.....מינהל הילדים והנוער

11.....יעדי החינוך העירוניים

11.....מנגנוני התמיכה בבתי הספר

12.....תוכניות עירוניות

#### תפיסות מובילות בבתי-הספר ופרקטיקות התומכות בהן

14.....אמון

15.....מנופים למהפך בית-ספרי

16.....שגשוג ורווחה נפשית

17.....מודלים פדגוגיים

17.....שפה מעצבת מציאות

18.....רצפים

18.....סביבות למידה

20.....נספח א' - תוכנית המסע הלימודי

21.....נספח ב' - רשימת בתי-הספר המארחים

23.....נספח ג' - פרח ההוגנות

## תקציר מנהלים

משלחת משותפת למנהלים ומנהלות בוגרי תוכנית "מיטיבי דרך" ומשתתפים במיזם "מישרים" יצאה בחודש דצמבר 2022 לקופנהגן, דנמרק, למסע למידה שכותרתו "חינוך מיטבי בעוני והדרה".

לדנמרק מוניטין של מערכת חינוך מובילה, הנשען על מסורת ארוכת שנים של חינוך האדם במטרה לפתחו לגרסה הטובה ביותר של עצמו. לאורך השנים התבסס מוניטין זה גם באמצעות הישגי התלמידים הדנים במבחנים הבינלאומיים. יחד עם זאת, מאז ראשית המאה ה-21 חווה החברה הדנית ההומוגנית תמורות דמוגרפיות, כלכליות וחברתיות אשר מאתגרות את תפיסות מדינת הרווחה ומשפיעות, בין היתר, גם על מערכת החינוך. בד בבד, אחוז הילדים בעוני עלה בתוך 20 שנה מ-2.2% לכ-5.5%, ובעיר קופנהגן הלכו והתפתחו שכונות עוני ומצוקה. מערכת החינוך הדנית מחפשת נקודת איזון חדשה, והיא עושה זאת באמצעות הגדרה מחדש של מטרות החינוך, יישום רפורמות ולמידת תוצאותיהן.

המשלחת ביקרה בשמונה בתי ספר יסודיים ציבוריים בעיר קופנהגן ובסביבותיה, שישה מהם בשכונות המוחלשות של העיר. בנוסף, נפגשה המשלחת עם נציגי משרד הילדים והחינוך הדני, מינהל החינוך והנוער של עיריית קופנהגן (שהוא גם הבעלים של בתי-הספר הציבוריים בעיר), איגוד מנהיגי בתי הספר הציבוריים של דנמרק, עמותה לקידום ילדים ונוער בסיכון וחוקר מדע המדינה מאוניברסיטת דרום דנמרק.

בדנמרק מוביל עקרון הלמידה לאורך החיים, שנוסח עוד במאה ה-18 כתנאי יסוד להשתתפות פעילה של כלל האזרחים בחברה דמוקרטית. עיקרון זה עומד גם היום בבסיסה של מערכת המציעה חינוך חינם מגיל חצי שנה ועד להשכלת מבוגרים באקדמיה ומחוצה לה. לצידו, אמון גבוה כתנאי לחברה משגשגת ובריאה נוכח גם הוא בבתי-הספר בדמות האוטונומיה הרחבה הניתנת למנהלים לקבוע את סדר היום הבית-ספרי ולהתאים לו מבנים ארגוניים, סדירויות וניצול משאבים על פי צרכי הקהילה. הרווחה הנפשית והשגשוג הן מטרות העומדות בשורה אחת עם הישגים האקדמיים. כל אלה באים לידי ביטוי ביעדי החינוך המעודכנים של דנמרק.

מסמך זה מסכם את חווית המסע של המשלחת וכולל תובנות מרכזיות הרלבנטיות ליישום גם בעשייה החינוכית בישראל.



בין התאריכים 15-11 בדצמבר 2022 יצאה מִישראל לקופנהגן משלחת משותפת למשרד החינוך, מכון אבני ראשה ומיזם מישרים למסע למידה משותף למנהלי ומנהלות בתי-ספר. מתוך קבוצה של 25 מנהלים ומנהלות, 17 היו בוגרי מחזור א' של תוכנית "מיטיבי דרך" לעתודה ניהולית לבתי-ספר יסודיים תת-משיגים המשרתים אוכלוסיות בעוני ובהדרה, ו-8 מנהלות היו ממחזור א' של מיזם "מישרים להוגנות בחינוך" לשיפור בית-ספרי בבתי-ספר בעלי הישגים נמוכים המשרתים אוכלוסיה מרקע חברתי-כלכלי נמוך.

מסמך זה הוא סיכום חוויית המסע של הקבוצה. ברובו המכריע הוא מסתמך על מידע שהוצג למשתתפי המשלחת על ידי המארחים הדנים במהלך המסע, וכן על חומרים שהועברו אלינו על ידם לפני יציאת המשלחת או לאחר שובה ארצה. כמו כן, הוא משקף את עיקרי התובנות של המשלחת ואת הנקודות העיקריות שזיהינו בהן פוטנציאל ללמידה משמעותית ורלבנטית לעשייה החינוכית בארץ.

## יעד המסע, או - למה דנמרק?

בשלב הראשון בתכנון המסע נדרשנו, מובילי המסע, לשאלה איזה יעד ישרת באופן הטוב ביותר את מטרות הלמידה של הקבוצה. למעשה, ביקשנו להכריע בין שתי גישות: האם לבקר במדינה בעלת מאפיינים חברתיים-כלכליים דומים לישראל ולאחר בה איים של מצוינות חינוכית, או לבקר במדינה בעלת יסודות איתנים של חינוך מצוין ככלל, לאתר בתוכה קהילות בעלות מאפיינים חברתיים-כלכליים דומים לאוכלוסיית היעד של "מיטיבי דרך" ו"מישרים" ולבחון כיצד הן מקבלות מענה מותאם לצרכיהן. במילים אחרות, התלבטנו איזה מרכיב לשים בקדמת הבמה: העוני וההדרה, או החינוך המצוין. מתוך הנחה שלמידה הכוללת גם איתגור של הנחות היסוד היא למידה משמעותית יותר, נפל הפור (המושכל) על דנמרק.

שמה של דנמרק הולך לפנייה כמדינת רווחה, המובילה במדדים הבינלאומיים כגון מדד הפיתוח האנושי (מקום 6 בעולם, 2022) או מדד ג'יני (מקום 15 בעולם, 2022). כך גם המוניטין של מערכת החינוך שלה, הנשען שנים רבות על הצטיינות תלמידיה במבחנים הבינלאומיים.

יחד עם זאת, מאז ראשית המאה ה-21 חווה החברה הדנית ההומוגנית תמורות דמוגרפיות, כלכליות וחברתיות אשר מאתגרות את תפיסות מדינת הרווחה ומשפיעות, בין היתר, גם על תפיסת האחריות החברתית ומערכת החינוך. כך, למשל, זינק שיעור הילדים בחינוך פרטי נכון לסוף העשור השני של המאה ה-21 ל-20% בקירוב (בהשוואה ל-13%, נתון יציב של מספר עשורים קודם לכן), וזאת משני טעמים מרכזיים: בחירה של קהילות מהגרים המעדיפות חינוך בעל צביון דתי ו/או תרבותי ייחודי במוסדות פרטיים או "הצבעת מחאה" של משפחות דניות ילדות ממעמד חברתי-כלכלי גבוה, כנגד בתי הספר הציבוריים שהופכים מגוונים יותר ויותר.

בתוך כך, תמונת המצב של ילדים בעוני (כהגדרתו בדנמרק) השתנתה מאוד בשני העשורים האחרונים. בשנת 2002 עמד מספרם של הילדים העניים בדנמרק על 27,000, שהיוו 2.2% מאוכלוסיית הילדים עד גיל 18<sup>1</sup>; בשנת 2017, בעקבות גלי הגירה ושינוי תנאי הזכאות לתמיכת הרווחה, זינק מספרם ל-64,500, שהם כ-5.5% מאוכלוסיית הילדים עד גיל 18. נתון זה נותר יציב מאז הודות למאמצי תיקון של מדיניות הרווחה, אולם קבוצות מהגרים עדיין מאופיינות ברמה נמוכה של השכלת מבוגרים ובשיעורי אבטלה ופשיעה גבוהים. בנוסף, הפער בהישגים הלימודיים בין ילדי מהגרים לילידי דנים הולך ומתרחב. כך, למשל, ארגון הגג של הרשויות המקומיות בדנמרק מכיר במונח "ילדים פגיעים" או "חשופים" (udsatte vulnerable/exposed children - børn), שהם "ילדים הנמצאים מחוץ למסגרת הביתית ו/או מקבלים לפחות טיפול אינדיבידואלי או משפחתי מונע אחד בשנה": ילדים אלה מועדים לסיכון גם כתלמידים - רק 3 מכל 10 מהם עוברים את מבחני סיום בית-הספר היסודי בכיתה ט' בהצלחה וממשיכים ללימודים בתיכון, לעומת 9 מכל 10 בקרב עמיתיהם.

במובן זה מהווה קופנהגן מקרה בוחן, שכן בהיותה עיר גדולה בת כ-645,000 תושבים, יש בה תהודה מוגברת לכל התופעות הללו. ברחבי העיר מוגדרים כיום שישה "איזורים מוחלשים" (disadvantaged areas) שהעיר בנתה עבורם תוכנית חיזוק ושיקום רב-מימדית, הכוללת התייחסות גם ליעדי חינוך וצמצום פערים. **המסע הלימודי כלל ביקורים בבתי-ספר בשלושה מתוך ששת האיזורים הללו: Amager, בדרום-מזרח העיר Tinbjerg - i Nørrebro בצפון-מערבה.**

<sup>1</sup> הנתונים הדמוגרפיים בסיכום זה לקוחים מהאתר Danmarks Statistik ומדו"ח ארגון הגג של הרשויות המקומיות בדנמרק בעניינם של ילדים בסיכון (2020)



## מטרות המסע הלימודי:

**למידה - החינוך היסודי הציבורי בדנמרק:** תפיסות, עמדות, תרבות חינוכית ואתגרים.

**למידה - פרקטיקות בחינוך היסודי הציבורי בקופנהגן** בדגש על מענה לתלמידים מרקע חברתי-כלכלי נמוך.

**מלמידה להשראה** - העברה לשולחן העבודה בישראל ויישום הלמידה בבתי-הספר בהם פועלים המנהלים והמנהלות בארץ; מודל "פרח ההוגנות"<sup>2</sup> נבחר כפריזמה להתבוננות ולעיבוד.

**רישות** (נטוורקינג) - בין משתתפי תוכנית "מיטיבי דרך" ומיזם "מישרים" ובין המשתתפים מישראל לאנשי חינוך ומנהלי בתי"ס בדנמרק.

### מובילי המשלחת:

**אריאב יוסט**, מנהל המו"פ במכון "אבני ראשה" ומנהל המשלחת

**ניצן אשבל**, מנהל מיזם "מישרים"

**מיכל אילן**, חברת צוות מו"פ אבני ראשה, מנהלת תוכנית "מיטיבי דרך" ומנחת קבוצת המסע

**ד"ר יעל פולברמכר**, ראש תחום שיפור ולמידה במיזם "מישרים" ומנחת קבוצת המסע

למשלחת הצטרפו נציגות משרד החינוך:

**גב' אתי סאסי**, סגנית בכירה למנהלת המנהל הפדגוגי, משרד החינוך

**גב' חני קרמר**, מדריכה ארצית, האגף לחינוך יסודי, משרד החינוך

**גב' ציפי לייזרוביץ'**, האגף לחינוך יסודי, משרד החינוך ורפרנטית מיזם "מישרים"

הפקת תוכן המשלחת התבצעה ע"י **עינת אוריון**.

התיאום הלוגיסטי התבצע ע"י **"אישונים" יזמות והפקה בע"מ**.



## תוכנית מסע הלמידה



תוכנית המסע נועדה לחשוף את המשתתפים לדגמים של בתי-ספר ציבוריים יסודיים מובילים בעיר הבירה של דנמרק, קופנהגן (על פרבריה), בתוך ההקשר החינוכי בו הם פועלים. לפיכך, כ-50% ממשבצות התוכן במסע הלמידה הוקדשו לביקורים בבתי-ספר בעיר ובפרבריה, וכ-50% הוקדשו למפגשים עם גופים באקו-סיסטם החינוכי של העיר והמדינה.

להלן פירוט משבצות התוכן והלמידה במסע<sup>3</sup>:

**בתי-ספר יסודיים ציבוריים בקופנהגן.** בחלוקה לשתי קבוצות מסע, התארכה המשלחת בשמונה בתי-ספר בעיר קופנהגן ובפרבריה. כל קבוצה התארכה בשלושה בתי-ספר המשרתים קהילות מרקע חברתי-כלכלי נמוך מהמוצע בדנמרק, ובבית-ספר אחד המשרת קהילה מרקע חברתי-כלכלי גבוה. כל ביקור נמשך כשעתיים, הובל על ידי מנהל/ת בית-ספר ואנשי צוות וכלל הצגה של בית-הספר ושל העקרונות והמנגנונים הפדגוגיים והניהוליים שלו, וכן סיור בכיתות ובמרחבי הלמידה<sup>4</sup>.

**מבוא למערכת בתי-הספר הציבוריים בדנמרק, אתגרים עדכניים ואיגוד מנהיגי בתי-הספר הציבוריים בדנמרק;** מר יאנק מורטנסן, יו"ר מזכירות איגוד בתי-הספר הציבוריים בדנמרק והגב' קארינה טרמנסן, יועצת בכירה באיגוד.

**מבנה מערכת החינוך הדנית, רפורמות מרכזיות בעשור האחרון ושיטת ההערכה;** גב' אלזבת' אלר, האחראית על בתי-הספר היסודיים במחלקה הבינלאומית במשרד הילדים והחינוך הדני.

**יחסי בעלות-בתי-ספר: התמיכה והליווי הניתנים לבתי הספר שבבעלות עיריית קופנהגן.** גב' אמנדה אולסן, יועצת בכירה במחלקת הילדים והנוער בעיריית קופנהגן, וצוותה.

**מבט משווה על מדיניות לפיתוח הון אנושי באירופה;** פרופ' פיטר ואן-הוסה, המחלקה למדע המדינה, אוניברסיטת דרום דנמרק.

**חברה אזרחית לקידום ילדים ונוער בסיכון;** הגב' קארן האומן, מנכ"לית עמותת lære for livet ("לומדים לחיים"), וצוותה.

**"מעוצב למשחק" - סיור גני שעשועים;** הגב' מאיה חורי, מדריכת טיולים ותוכן חינוכי.

פעילויות נוספות להפגה ולרישות כללו **סיור ערב עירוני** להיכרות עם העיר קופנהגן וההיסטוריה שלה, **שיט חווייתי** בתעלות העיר ו**ארוחת ערב חגיגית** עם נציגי איגוד מנהיגי בתי-הספר הציבוריים בדנמרק. ארוחת הערב התקיימה בבניין הקהילה היהודית בעיר בהשתתפות רב הקהילה יאיר מלכיאור וכללה גם ביקור בבית הכנסת המרכזי של קופנהגן.

<sup>3</sup> תוכנית המסע המלאה מפורטת בנספח א'

<sup>4</sup> ראו רשימת בתי הספר שאירחו את המשלחת וסקירה קצרה שלהם בנספח ב'



## מערכת החינוך בדנמרק

### תפיסות וערכי היסוד

במהלך ההכנה לנסיעה, כמו גם במפגשים עם קובעי מדיניות ומנהלי ארגונים בקופנהגן, חזרו המארחים הדנים והדגישו בפנינו את עקרונות החינוך הדני. הם עשו זאת תמיד תוך הבעת הערכה עמוקה לערכים המונחים בבסיסו וגאוה על המסורת ארוכת הימים שלו. המילים "אמון", "שגשוג", "הוגנות" חזרו והופיעו בכל המפגשים. ואכן, על מנת להבין את הפרקטיקות החינוכיות, הפדגוגיות והניהוליות במערכת בתי הספר בדנמרק בהקשרן, ראוי להתעכב על כמה מערכי היסוד של החברה הדנית ועל מקומו של החינוך בתוכה.

החינוך הדני מושתת על מסורת ארוכת שנים, שראשיתה במחצית המאה ה-19 והיא מיוחסת לניקולאי גרונטוויג (Nikolaj Grundtvig), מי שנחשב לאבי רעיון ה-Folkehøjskole, "בתי-החינוך העממיים". גרונטוויג האמין כי ידע, השכלה ושייכות לקהילה הם תנאים בסיסיים להיות אדם. כדי ללמוד, אדם צריך להיות שמח ולאהוב את מה שהוא לומד, והלמידה צריכה לכוון "לכאן ולעכשיו", שכן המוסד החינוכי עומד בפני עצמו ונועד לשרת את הלומד בו, ולא מטרת עתידית כגון תעסוקה או השכלה גבוהה. גרונטוויג גם טען כי למידה לאורך החיים היא תנאי יסוד להשתתפות פעילה של כלל האזרחים בחברה דמוקרטית, וכך עומד עיקרון זה בבסיסה של מערכת המציעה גם כיום חינוך חנים מגיל חצי שנה ועד להשכלת מבוגרים באקדמיה ומחוצה לה.

כמאה שנים לאחר מכן, הניח הפילוסוף נוד לוגסטרופ (Knud Løgstrup) את תפיסת האמון כתנאי יסוד לחברה בריאה. עפ"י לוגסטרופ, אמון גם הוא חלק מהמשמעות של "היות אדם", כך שבנסיבות רגילות בני אדם הפוגשים זה את זה במצב של אמון טבעי נענים לדרישה אתית בסיסית של החברה: "בין אם אנו מכירים היטב את האדם שאנו פוגשים ובין אם הוא זר מוחלט, מה שאנו חולקים איתו הוא אמון הדדי". בדנית רווח הביטוי "לא יוכל להיות לאדם קשר לאדם אחר מבלי שהוא מחזיק משהו מחייו בידו" - בני האדם שזורים זה בזה, ומכיוון שלעולם יהיו יחסי כוח בין אנשים, תפיסה זו היא הכרח לחיזוק התשתית החברתית והערבות ההדדית.

שגשוג (well-being, thriving, Trives) הוא היבט אישי בחיים, הכולל מיומנויות פיזיות, קוגניטיביות ומנטאליות, והוא פועל יוצא של התנסויות אישיות ואינטראקציות של אנשים בכל הגילאים בסביבתם החברתית. המושג כולל את האופן שבו אדם מגדיר את ציפיותיו מעצמו וביחס לסביבתו, האופן שבו הוא מעריך את מידת המסוגלות שלו לעמוד בציפיות אלו והאופן שבו הוא מתרגם זאת לפעולה קונקרטית. בתפיסה הדנית, היונקת ממשנתו של גרונטוויג, ניתן לפתח את השגשוג האישי באמצעות אינטראקציה בונה בין האדם לסביבתו. בשנים האחרונות שגשוג הוא כלי חשוב בהערכת תנאי החיים ואיכות החיים בטיפול בקבוצות פגיעות ומוחלשות בדנמרק, ובכלל זאת שימת דגש על שגשוג הילדים ורווחתם בבית הספר. לצד זאת, מאפייני המאה ה-21 מאיימים על השגשוג והרווחה הנפשית. יו"ר מזכירות איגוד מנהיגי בתי-הספר ומנכ"לית עמותת "לומדים לחיים" שיתפו אותנו בנתונים על פיהם ניכרת בדנמרק עלייה במספר הילדים ובני הנוער הסובלים מהפרעות רגשיות, שפונים להתערבות פסיכיאטרית ומדווחים על רמות דחק גבוהות, בדידות ושיעור רצון נמוכה מחייהם.

בשני העשורים האחרונים הובילו שרי חינוך בממשלות דנמרק שורה של רפורמות הנוגעות לבתי-הספר הציבוריים, לאור נסיגה שנצפתה בהישגי התלמידים הדנים במבחנים הבינלאומיים. במפגשנו עם נציגת משרד הילדים והחינוך הדני, שמענו ממנה סקירה מקיפה על הרפורמות המרכזיות, ובראשן זו שהושקה בשנת 2013 וקבעה את יעדי החינוך הלאומיים החדשים. רפורמה זו עוררה התנגדות בקרב האיגודים המקצועיים, ועל מנת לתת מענה לקול זה השיקה שרת הילדים והחינוך באביב 2021 את היוזמה Sammen om Skolen - "ביחד למען בית-הספר". מטרת היוזמה היא לאפשר לפוליטיקאים ולכלל השותפים בבית-הספר היסודי לדון יחד ולמצוא פתרונות לפיתוח בתי-הספר, מתוך הבנה שדיאלוג בין הדרג הפוליטי לדרג המקצועי ולשטח הוא הדרך הטובה ביותר לפתח את בית-הספר בהתחשב בצרכים של כל השותפים בהפעלתו. בוועדת ההיגוי של היוזמה יושבים נציגים מארגון הגג של הרשויות המקומיות KL, איגוד המורים הדני ואיגוד מנהיגי בתי-הספר ואילו בשולחנות הדיונים משתתפים, בנוסף לנציגי ארגונים אלה, גם הורים, תלמידים, וארגוני חברה אזרחית.

הוּגֶה (Hygge) היא מילה בדנית (ובנורווגית) שאין לה תרגום לאף שפה אחרת בעולם. היא מבטאת תחושת נינוחות, חמימות, שביעות רצון ורווחה, ונוגעת לאיזון הנדרש בחיים בין פעולה לבין רגיעה, בין זמן עבודה לבין זמן של פנאי אישי וחברתי. הוּגֶה מתארת אווירה וחוויה יותר מאשר דברים מוחשיים, והיא נקשרת לשהייה לבד או במחיצתם של אנשים אהובים בסביבה המקנה תחושת ביתיות וביטחון. המשלחת ביקרה בקופנהגן מספר שבועות לפני חג המולד, תקופה בה העיר כולה מקושטת וחיגיגית. הניגוד בין מזג האוויר הקר והסוער שבחוץ לבין תחושת החמימות שבפנים בעונה זו של השנה הוא תמצית ההוגה.





## מבנה וסמכויות משרד הילדים והחינוך

משרד הילדים והחינוך הדני מחולק לשתי סוכנויות:

**הסוכנות הלאומית ללמידה ולאיוכות** - אחראית לקביעת יעדי החינוך במערכת בתי-הספר, להתוויית הסטנדרטים ללמידה והוראה ולמדידתם, בין היתר על ידי מערך הבחינות הארצי.

**הסוכנות הלאומית ל-ID ולמידה** - אחראית ליצירת התשתיות והכלים להוראה ולמידה דיגיטאלית ולאיסוף נתונים.

מקור הסמכות לפעולתו של משרד החינוך הוא חוק החינוך הציבורי, ה-Folkeskolen Act, אשר קובע, בין היתר, גם את חלוקת הסמכויות בין הרמה הארצית והמקומית. החוק מתאר את המשימה החינוכית הכוללת, ויחד עם התקנות הלאומיות וההחלטות הפוליטיות ברמה המקומית, הוא מעניק לבתי-הספר בכל אחת מ-98 הרשויות המקומיות בדנמרק את האוטונומיה לתעדף ולפתח את הדרכים לחינוך תלמידיהם.

ההקדמה לחוק קובעת כי:

"על בית-הספר הציבורי, בשיתוף ההורים, להקנות לתלמידים ידע ומיומנויות שיכינו אותם להמשך לימודיהם ויעודדו אותם ללמוד עוד, להכיר להם את התרבות וההיסטוריה הדנית, ללמד אותם על מדינות ותרבויות אחרות, לתרום להבנתם את האינטראקציה של האדם עם הטבע, ולקדם את ההתפתחות הכוללת של התלמיד... על בית-הספר הציבורי לפתח שיטות עבודה ומסגרות להתנסות, וליצור מוטיבציה ללמידה כך שהתלמידים יפתחו קוגניציה ודמיון וירכשו ביטחון באפשרויות שלהם לנקוט עמדה ולפעול... על בית-הספר הציבורי להכין את התלמידים להשתתפות חברתית ולפתח תחושת אחריות משותפת כלפי מתן זכויות ומילוי חובות בחברה בעלת חירות ושלטון דמוקרטי. עבודת בית-הספר חייבת, אפוא, להתאפיין בחופש הרוח, שוויון ודמוקרטיה".

## מבנה המערכת הבית-ספרית

החינוך בדנמרק הוא חנים מגיל חצי שנה ועד גיל 19, וחובה מגיל 6-16. הוא נחלק לשלושה שלבים כדלקמן:

### חינוך לגיל-הרך: גילאי 0-3

המדינה מעמידה לרשות הורים החפצים בכך מוסדות חינוך ציבוריים מסובסדים, וכל רשות מקומית מחוייבת מתוקף חוק החינוך לגיל-הרך להעמיד מוסדות חינוך לכל הילדים מגיל 26 שבועות (חצי שנה) בתחומיה המוניציפאליים.

### חינוך קדם יסודי: גילאי 3-6

חינוך חנים ולא חובה. ההורים רשאים לבחור אם לשלוח את הילדים למסגרת או להמשיך ולטפל בהם במסגרת הביתית, כל משפחה בהתאם לצרכיה ולאיוזון חיי משפחה-קריירה.

### בית-הספר היסודי: גילאי 6-16

אלה גילאי החובה, כיתות א'-ט'. הורים יכולים לבחור האם לשלוח את ילדיהם לבית-הספר הציבורי, ה-Folkeskole, או לחינוך פרטי / חופשי - Friskole. נכון לשנת 2020, כ-80% מההורים שולחים את ילדיהם לחינוך הציבורי, בעוד 20% בוחרים בחינוך הפרטי. החינוך הפרטי כולל בתי-ספר באורייטציה חינוכית או תרבותית ייחודית, שאיננו כפוף לפיקוח המדינה אולם נחשב כחינוך לגיטימי באותה המידה.

בית-הספר היסודי הציבורי, ה-Folkeskole, מורכב משתי חטיבות גיל: החינוך היסודי מכיתה א'-ו', וחטיבת הביניים, הנקראת גם "החינוך העל-יסודי התחתון", מכיתה ז'-ט'. בתום כיתה ט' נבחרים כלל המסיימים במבחן ארצי בשפה, מתמטיקה ומדעים, ובסימום יכול כל תלמיד לבחור באחת האפשרויות הבאות:

- להמשיך מיד לחינוך העל-יסודי הגבוה, קרי כיתות י"א-י"ב, במסלול אקדמי או במסלול הכשרה מקצועית הכולל פרקטיקום.
- לחזור על כיתה ט' שנה נוספת ("כיתה י'"), על מנת להבשיל לקראת החינוך העל-יסודי הגבוה.
- לסיים את לימודיו.



## מדידה והערכה

מסורת ההערכה בדנמרק היא של הערכה פנימית לצרכי בניית תוכנית לימודים לכל ילד, ומבחן חיצוני מסכם אחד בשפה, מתמטיקה ומדעים בתום ביה"ס היסודי. חשוב לציין, כי התלמידים והוריהם אינם מקבלים את הציונים ואלה משמשים רק את הצוותים לצורך תכנון ההוראה וקידום של התלמידים. בשנת 2021 הועברה בדנמרק רפורמה בדרכי המדידה וההערכה של הישגי התלמידים בבתי-הספר הציבוריים, שעיקר החידוש בה הוא הכנסת מבחנים בשפה ובמתמטיקה במספר שכבות גיל, ולא רק כמבחני סיכום בית הספר היסודי בכיתה ט'. הרפורמה תושלם בשנת 2027, אז ייבחנו התלמידים במבחנים חיצוניים בשפה ובמתמטיקה בכל אחת מכיתות ב', ג', ד', ו' ו-ח'. רפורמה זו שנויה במחלוקת, והאיגודים המקצועיים - ובראשם איגוד מנהיגי בתי-הספר - מתנגד לה משום שהוא רואה באיסוף נתונים מוגבר ובסטנדרטיזציה סתירה לעקרונות החינוך הדני המכוונים לשגשוגו של התלמיד היחיד.

כיום, וכפי שנוכחנו במרבית בתי-הספר בהם ביקרה המשלחת, ניכר כי עדיין רווחת גישת ההערכה המעצבת, המתבססת על תיק עבודות של התלמידים וניתוח תוצרי הלמידה שלהם לטובת תכנון ההוראה.

כל בית-ספר בדנמרק מוערך באמצעות מספר פרמטרים המוצגים באתר משרד החינוך, ובהתאם לעקרונות השקיפות פתוחים גם לעיון הציבור. ביצועי בית הספר מושווים לממוצע העירוני ולממוצע הארצי. בנוסף לנתונים דמוגרפיים כמו מספר התלמידים בביה"ס וממוצע התלמידים לכיתה, מוצגים נתונים על הישגי התלמידים במבחנים המסכמים בכיתה ט', מדד הרווחה (well being), ממוצע היעדרויות, אחוז התלמידים הממשיכים לחינוך על-יסודי גבוה ושיעור המורים המלמדים במקצועות אליהם הוכשרו.

## מערכת החינוך בעיר קופנהגן

מינהל הילדים והנוער הוא היחידה המוניציפאלית המקצועית האחראית על החינוך בעיר. בדומה ליתר הרשויות המקומיות בדנמרק, היא הבעלים של 73 בתי-הספר הציבוריים הפועלים בתחומה, ובכללם 11 בתי-ספר לחינוך מיוחד. בנוסף לבתי-הספר, מפעילה העירייה את מוסדות החינוך לגיל הרך, המסגרת הבלתי-פורמאלית של יום הלימודים הארוך ("הזמן הפנוי" לפני תחילת יום הלימודים ולאחריו) ושירותי הבריאות לילדים ולנוער.

יעדי החינוך העירוניים נגזרים מהיעדים הארציים שנוסחו לאחר הרפורמה של שנת 2013:

### לאפשר לכל התלמידים להגיע למיצוי מירב הפוטנציאל שלהם

"שיעור התלמידים שהשיגיהם בדנית ובמתמטיקה הם הגבוהים ביותר ילך ויעלה מידי שנה; על בית-הספר הציבורי לאתגר את כל התלמידים כך שיהיו הכי מיומנים ביחס לעצמם; לפחות 80% מהתלמידים ישיגו הישגים גבוהים בקריאה ובמתמטיקה במבחנים הארציים"

### לחזק את הרווחה האישית (well-being) ואת האמון בבתי-הספר

"הרווחה האישית תעלה משנה לשנה; יש לחזק את האמון והרווחה בבתי הספר היסודיים, בין היתר, באמצעות כיבוד הידע המקצועי והפרקטיקה"

### לצמצם את השפעתו של הרקע החברתי-כלכלי<sup>5</sup>

"שיעור התלמידים שהשיגיהם בקריאה ובמתמטיקה נמוכים ילך ויפחת מידי שנה; בית-הספר הציבורי יצמצם את ההשפעה שיש לרקע החברתי-כלכלי של התלמידים על הישגיהם הלימודיים"

<sup>5</sup> ראוי לציין בהקשר זה את הפרמטרים הבונים את המדד החברתי-כלכלי בדנמרק, שכן הם משקפים את המשתנים המרכזיים שממשלת דנמרק מייחסת לפוטנציאל לא-שוויון (סדר ההופעה מעיד על גובה מקדם הפוטנציאל לא-שוויון):

- מגדר: זכר; נקבה.
- גיל הילד: עד 15; 15-16; 16-17; 17 ומעלה.
- מוצא: בנינים להורים דנים; מהגרים מארצות מערביות; מהגרים מארצות לא-מערביות; צאצאים למהגרים ממדינות לא מערביות.
- השכלת הורים: יסודי (כולל חט"ב); תיכון; הכשרה מקצועית; השכלה אקדמית; השכלה אקדמית גבוהה (דוקטורט ומעלה).
- תעסוקת אב: מועסק; לא מועסק; מחוץ לשוק העבודה.
- תעסוקת אם: כן"ל.
- הכנסה שנתית ממוצעת לבית אב: מתחת ל-200K קרונות; 200K-300K קרונות; 300K-400K קרונות; 400K-500K קרונות; מעל 500K קרונות.
- היקף אבטלה שנתית: כלל לא; עד 50%; מעל 50%.
- היקף אבטלה שנתית: כן"ל.
- סוג הזוגיות במשפחה: הורים נשואים; חיים בהסדר שותפות אחר.
- מס' הילדים ומיקום הילד: ה/ילד היחיד/ה; בכור/ה בכל גודל משפחה; ילד/ה/אמצעי/ת במשפחה בת עד 4 ילדים; הצעיר/ה ביותר במשפחה בת עד 4 ילדים; אחר.



בתי-הספר מקבלים תוספת תקציבית בהתאם למדד זה, ותקציב נוסף בהתאם לסיווג השכונות בהן הם פועלים, סיווג שנקבע ומפורסם על ידי משרד השיכון. סיווג זה מתייחס לפרמטרים כלל-קהילתיים הנוגעים לאוכלוסייה הבוגרת בשכונה, ובהם רמת ההכנסה הממוצעת, אחוז האבטלה, רמת ההשכלה הממוצעת והיקף הפשיעה.

התבחינים לאיכות בתי הספר הציבוריים בקופנהגן מנוסחים בהלימה:

**מתן הזדמנות:** צמצום השפעתו של הרקע החברתי והמוצא.

**מקצועיות:** פיתוח מיומנויות גבוהות בקרב כלל התלמידים.

**אמון ואטרקטיביות:** הגברת האמון בבתי הספר והכבוד לידע המקצועי של אנשי החינוך, כך שההורים יבחרו בבתי הספר הציבוריים.

**שגשוג ורווחה:** חוויה בית-ספרית טובה ומאושרת לכלל התלמידים.

## מנגנוני התמיכה בבתי הספר

בתי-הספר הציבוריים בקופנהגן, כמו בכל דנמרק, נהנים אמנם מאוטונומיה רחבה בכל הקשור להתוויית הדרך החינוכית וניהול המשאבים, אולם הם גם כפופים למספר מנגנונים התומכים בעבודתם ומכוונים אותה. בעוד בישראל משמש המושג "פיקוח" לתיאור מערכת היחסים שבין המדינה לבתי-הספר, המקבילה הדנית הוא "תמיכה". לא אחת, האיר השימוש שלנו, הישראלים, במילים inspection או supervision לעומת support של הדנים, את ההבדלים בהשקפת העולם ביחס למערכת היחסים שבין הבעלות על בתי-הספר (העירייה, במקרה הדני) לבין בתי-הספר עצמם.

מנגנון התמיכה המרכזי המופעל על ידי עיריית קופנהגן הוא הניהול האיזורי.

העיר קופנהגן מחולקת לחמישה איזורי חינוך גיאוגרפיים. בראש כל אחד מהם עומד מנהל איזור הכפוף למינהל הילדים והנוער, האמון על אשכול בתי הספר בתחום השיפוט הגיאוגרפי של האיזור ולצידו צוות של בין 3-4 מלווים מקצועיים.

כל מלווה מקצועי משמש חונך אישי למנהיגות בית-הספר, והוא מוביל מספר קבוצות מומחים ובהן פסיכולוגים, יועצים חינוכיים, אחיות בריאות הציבור, פדגוגים תומכים, קלינאי תקשורת ומורים פרטיים לשפה, אשר נותנים תמיכה מקצועית לפי הצורך לבית-הספר בכלל או לילדים והורים באופן פרטני.

תפקידיו של מנהל האיזור הם:

- לתמוך במנהלי בתי-הספר, מנהלי מוסדות החינוך לגיל הרך ומסגרות החינוך הבלתי-פורמאלי ולייעץ להם.
- לטפח דיאלוג שיטתי ומקצועי, מבוסס נתונים, בין מינהל החינוך למנהיגי בית-הספר ולהנחיל זאת כתרבות בכל רחבי בית-הספר.
- להעניק תמיכה מקצועית בינתחומית לבתי-הספר.

במסגרת תפיסתה כמטפחת מנהיגות בית-ספרית, וכחלק מהמאמץ לצמצום פערים על רקע חברתי-כלכלי, מפעילה עיריית קופנהגן תוכנית עירונית לשיפור בית-ספרי. התוכנית, שפעלה בין השנים 2018-2022 כפיילוט ב-20 בתי-ספר, הורחבה לכלל בתי הספר בעיר והיא מכוונת לשינוי מערכתי על ידי חיזוק המנהיגות הבית-ספרית, חיזוק וטיפוח האמון בקרב באי בית-הספר, ופיתוח תרבות של ניהול מבוסס נתונים. בבסיס התוכנית גישת Leading by Learning של פרופ' וויאן רובינסון<sup>6</sup>, והעירייה מקצה מנטורים מוסמכים להנחייה על פי גישה זו לכלל בתי-הספר.

<sup>6</sup> רובינסון, שחוקרת בין השאר מנהיגות של בתי-ספר, מציבה שלוש רגליים למסוגלות הנדרשת ממנהלים המעוניינים להוביל שיפור: שימוש בידע רלבנטי כדי לפתור בעיות מורכבות תוך כדי בניית מערכות יחסים של אמון עם השותפים. הממצאים שלה על הקשרים בין היכולות הללו מהווים בסיס לתוכנית פיתוח המנהיגות של עיריית קופנהגן.



## תוכניות עירוניות

עיריית קופנהגן מתווה מספר תוכניות חובה לכל בתי-הספר, שעבורן היא מקצה תקציבים ייעודיים. לכל בית-ספר החירות לתרגם את התוכניות השונות לצרכיו ולהוסיף לתקציביה משלו. בין התוכניות הפועלות בעיר, ניתן למנות לפחות שלוש המבטאות את מחוייבות דנמרק וקופנהגן לתפיסות של מדינות רווחה, הוגנות ושוויון: יום לימודים ארוך, תוכנית להוראת שפת אם עבור תלמידים ששפת האם שלהם אינה דנית ותוכנית הסעדה.

## יום לימודים ארוך

כל בתי הספר היסודיים הציבוריים בקופנהגן פועלים בין השעות 6:30 או 7:00 ועד 17:00 או 18:00. יום הלימודים נחלק לשניים: הזמן האקדמי הוא בין השעות 08:00-14:00 בקירוב (כ-33 שעות בשבוע), ואילו מסגרת "הזמן הפנוי" או המסגרת הבלתי-פורמאלית, נחלקת לשניים: שעות הבוקר המוקדמות עבור תלמידים שהוריהם יוצאים לעבודה מוקדם, ושעות אחה"צ עבור כלל התלמידים.

התוכנית מבטאת מחוייבות עמוקה לחינוך של הילד כשלם, שההתפתחות האקדמית שלו וההתפתחות הרגשית-חברתית שלו הולכות יד ביד. מסגרת הזמן הפנוי איננה ברירת מחדל עבור משפחות שאין להן סידור לילדים בשעות אחה"צ, אלא היא חלק בלתי נפרד מתפיסת הרצף החינוכי של יום לימודים שחלקיו פועלים בתיאום. לפיכך, וככלל, יום לימודים ארוך הוא הנורמה והרוב המכריע של תלמידי בית-הספר משתתפים בו, ללא קשר לרקע החברתי-כלכלי ממנו הם מגיעים.

כתמונת מראה לחלקי היום פועלים בבית-הספר שני בעלי-תפקידים מקצועיים: המורה והפדגוג. המורים אחראים לתכנון וביצוע ההוראה, ואילו הפדגוגים אחראים על תכנון וניהול פעילויות הפנאי במסגרת הבלתי פורמאלית. על אף היותם בוגרי מסלול הסמכה שונה, פועלים המורים והפדגוגים בבתי-הספר - ובעיקר בכיתות הנמוכות - במודל של ניהול כיתה משותף: הפדגוגים נוכחים בכל השיעורים האקדמיים ומתפקדים כמעין תומכי הוראה לצד המורים, אם כי הם אינם מוסמכים להוראה עצמאית. בתום השעות האקדמיות, הפדגוגים הופכים למובילי קבוצת הילדים במסגרת הבלתי-פורמאלית.

## תוכנית להוראת שפת אם

ברוב הרשויות בדנמרק מוצע חינוך בשפת אם רק אם השפה מדוברת במדינה של האיחוד האירופי. בשל מספר המהגרים הגבוה בקופנהגן, ומתוך תפיסת הוגנות המייחסת משקל גבוה לשיח זהותי המבוסס על זיקה לתרבות המוצא, מציעה העירייה חינוך בשפת אם בכל שפה, בתנאי מינימום של 12 תלמידים לכיתה (בקבוצה רב-גילאית). הגדרת העירייה ל"שפת אם" היא "שפה שאותה מדבר הילד באופן פעיל עם לפחות אחד מהוריו בבית, ללא קשר ללאום של ההורה".





חדר אוכל בבית ספר ציבורי

סה"כ נלמדות בקופנהגן 36 שפות אם, ובהן ערבית, סומאלית, פרסית, אורדו, אלבנית ועוד. תוכנית הלימודים נבנית על פי יעדי החינוך לשפת אם שמתווה משרד החינוך.

כיתות בשפות האיחוד האירופי מוצעות בחינם עד תום בית-הספר היסודי בכיתה ט', ובשפות שאינן באיחוד התוכנית היא בחינם עד כיתה ו' ולאחר מכן בתשלום. השיעורים, בני 2.5 שעות, מתקיימים פעם בשבוע בשעות אחה"צ המוקדמות עם סיום החלק האקדמי של יום הלימודים, בבית-הספר של הילד/ה או בבית-ספר סמוך.

## תוכנית הסעדה

כפועל יוצא של תפיסת יום הלימודים הארוך, מציעים כל בתי הספר היסודיים הציבוריים בקופנהגן ארוחת צהריים לכל התלמידים. לאכילה המשותפת תפקיד ביצירת חיי קהילה ובטיפוח אורח חיים בריא. העירייה מנטרת את איכות הסעדה, ובתי-הספר חופשיים לעשות בתוכנית שימוש צר או רחב. כך, בחלק מבתי הספר מועסק שף במשרה מלאה, שהוא חלק מן הצוות החינוכי של בית-הספר. בית-ספר שבחר להשתמש בתוכנית הסעדה כמהלך פדגוגי בחינוך לאורח חיים בריא, תזונה וקיימות במובנה הרחב, יכול להקים בתחומו חווה חקלאית מקיימת ללמידת חקר ולמידה חוץ-כיתתית.

תוכנית הסעדה יכולה לשמש גם להשגת מטרות חברתיות, כאשר התלמידים (בד"כ הבוגרים שבהם, מכיתות ה' ומעלה) נוטלים חלק פעיל בהכנת האוכל ובניהול חדר האוכל ובתוך כך מיישמים עקרונות של עבודה בשיתוף פעולה ושל עבודת צוות. בבתי-ספר שיש בהם גיוון תרבותי, משמש התפריט פתח להכרת התרבויות השונות והוא ביטוי יפה להוגנות המנכיחה זהויות שונות של תלמידיו ומחזקת את תחושת השייכות שלהם.

כחלק מחוויית המסע, הוזמנו חברי המשלחת לסעוד את ארוחת הצהריים בחדר האוכל של שניים מבתי-הספר יחד עם קהילת בית-הספר, עד כדי התעקשות של ממש להתאים את התפריט, את כלי הבישול וכלי האוכל לדרישות הכשרות. הרגשנו, כי הנכונות להשקיע מאמץ זה עבורנו מחזיקה בקליפת אגוז את השקפת העולם כולה.



## תפיסות מובילות בבתי-הספר ופרקטיקות התומכות בהן

### אמון

קשה היה שלא להבחין לכל אורך ימי המסע הלימודי במרכזיות המושג "אמון" ובחשיבות שמקנים לו הדנים; אמון בלתי-מונתנה, כנות ושקיפות ליוו כל מפגש של הקבוצה. בביקורים בבתי הספר, ניתן היה להתרשם מכמה וכמה היבטים של האמון, כפי שבאים לידי ביטוי בפרקטיקות היומיום.

### אוטונומיה ניהולית

לכל מנהל בית-ספר הסמכות להחליט כיצד ייראה בית הספר שלו, החל בקביעת הדגשים הפדגוגיים, התאמת היעדים לבית-הספר ולאתגריו וחלוקת השעות בין מקצועות הלימוד, עבור בתכנון ועיצוב סביבות הלמידה בכיתות ובמסגרת הבלתי-פורמאלית, בסמכות לגייס ולפטר כוח-אדם (ברוח מדינת הרווחה ובתיאום עם האיגודים המקצועיים), בניהול התקציב בהלימה לדגשים החינוכיים וכלה בקביעת הסדירות הבית-ספריות. אין המדובר רק בחלוקת השעות בין תכני הלימוד, אלא גם בהיקפי המשרה של בעלי תפקידים: למשל, מנהל יכול להחליט שאת השעות הוא מקצה לשני מורים בכיתה או לחילופין לתקן למנהל שכבה, למורה מכליל או לתפקידים נוספים, כמו חבר צוות מנהיגות בית הספר.

מכאן, שלכל בית-ספר מבנה ארגוני שונה, חללי למידה ועבודה בעלי אופי שונה וייחודי, הרכבי למידה והוראה משתנים, וסדר יום המשרת אותו. בכל אחד מבתי-הספר שבהם ביקרנו ראינו דגם ייחודי משלו ליישום תפיסת האוטונומיה, וראינו כיצד נתונה בידי מנהל בית-הספר החירות לתרגם את משאביו למבנים התומכים את תהליכי העבודה שהוא בוחר להוביל למען תלמידיו: אם כמנגנון תומך ללמידה מבוססת פרויקטים, אם לתמיכה בלמידה רב-גילאית ואם לקידום סדר יום חברתי-רגשי.

"אוטונומיה" אין פירושה שמנהל בית הספר מחליט לבדו. מנהל בית-הספר היסודי הציבורי נקרא "מנהיג בית-הספר" (Skoleleder School leader), ולצידו מנהלים בדרג הביניים הנקראים גם הם כך, ועליהם נמנים בעלי תפקידים שונים על פי בחירתו: מנהלי חטיבות גיל, מנהלי בניינים, מנהל המסגרת הבלתי-פורמאלית, מורה ראשי, ראש צוות רצף מענים וכיו"ב. מבנה זה קיים בכל בתי הספר, ללא קשר לגודלם.

תפיסת הניהול הרווחת בצוות מנהיגות בית-הספר היא של "ראשון בין שווים": אמנם יש מנהל אחד, אולם לכל חברי המנהיגות הבית-ספרית תפקיד בעיצוב בית-הספר. תפיסה זו מגובה בחלוקת תפקידים ברורה המבטאת שילוב סמכות ואחריות.

כל מנהל בית-ספר בונה את צוות המנהיגות שלו בהתאם לצרכיו. מינוי לתפקיד מעוגן בחוזה ייעודי, לפיו בעל התפקיד אחראי במידה רבה על הובלה וחניכה של צוותים. בדרך כלל, למנהיג בית-ספר שאיננו המנהל יש מעט מאוד שעות של הוראה, אם בכלל, בהתאם לתפקיד הספציפי. עבודת צוות המנהיגות הבית-ספרית מעוגנת בסדירות בית-הספר.

לצד מנגנוני התמיכה והליווי הרבים של העירייה, קיימים בכל בית-ספר מספר גופים השותפים בניהולו. גופים אלה קיימים בכל בתי-הספר הציבוריים בדנמרק, וניתן לראות בהם מימוש של תפיסת אחריות משותפת של צוותי הוראה, תלמידים והורים. הבולט שבהם הוא הוועד המנהל של בית-הספר (School Board, Skolebestyrelse) שנבחר באופן דמוקרטי, מהווה חלק מדרג הניהול האסטרטגי של בית-הספר ובסמכותו לקבוע יעדים ומסגרות לפעילות בית-הספר בהתאם למתווה שנקבע על ידי הפרלמנט הדני, שר החינוך ומועצת העיר.

הורים מהווים את הרוב בוועד בית-הספר, ולרוב הם נבחרים לכהונה בת ארבע שנים, כאשר מידי שנתיים עומדים כמחצית מהם לבחירה מחדש. לצד ההורים חברים בוועד בית-הספר גם נציגים מצוות בית-הספר וכן נציגי התלמידים, בחלוקה לשתי חטיבות גיל: כיתות א'-ד' וכיתות ה'-ט'. לכל תלמיד החבר בוועד מוצמד מנטור מטעם צוות בית-הספר. הנהלת בית-הספר משתתפת בעבודת הוועד, מביאה בפניו החלטות להכרעה ומספקת לו את שירותי המזכירות, אך אין לה זכות הצבעה. כלומר מנהל בית ספר שחפץ במימוש חזונו האישי חייב לגייס לצידו את נציגי כלל הגורמים המעורבים בחיי בית-הספר.

לוועד בית-הספר סמכות להשפיע על התחומים הבאים:

- תחומי המיקוד של בית-הספר (למשל: בית-ספר ללא בריונות, הישגים אקדמיים, ספורט, אורח חיים בריא וכיו"ב)
- המבנה הארגוני של בית-הספר
- הרכב הכיתות



- אירועים בית-ספריים המתקיימים במהלך יום הלימודים
  - פיקוח על איכות ההוראה והתנאים הפיזיים של בית-הספר
  - אישור תקציב בית-הספר, עזרי ההוראה, תקנון בית-הספר ומערכת הערכים שלו
- ברוח עקרונות השקיפות, פרוטוקולים של ישיבות הוועד והחלטותיו מפורסמים באתר בית-הספר ופתוחים לעיון הציבור.

## דינמיקה יומיומית המבטאת אמון

"אנחנו בית-ספר דני, המושתת על ערכים דניים דמוקרטיים ומכבד את תרבות המוצא של התלמידים". משפט זה נאמר על ידי מנהל בית-ספר באחת מהשכונות המוחלשות ביותר בקופנהגן, ובו למעלה מ-85% תלמידים ממשפחות מהגרים מארצות מצוקה. זוהי דוגמה לשיח ברור, לא מתנצל, שמאפשר מרחב אישי אך גם עומד על הערכים המשותפים.

בתי הספר אינם מוקפים גדרות והם פתוחים אל הרחוב, גם בשכונות המוחלשות. התלמידים יוצאים מתחומי בית-הספר בהפסקות וחוזרים אליו בתום ההפסקה, על אף שאין צלצל.

הציוד בסדנאות המלאכה השונות הוא ציוד אותנטי בסטנדרטים גבוהים. למתבונן מהצד נראים סכינים, גיליויטנות, משקולות ברזל כבדות וכלים אחרים כמסוכנים, אך היותם נגישים לתלמידים בכל הגילאים מעידה בעיקר על האמון הגבוה בהם וביכולתם להתנהל בסביבת סיכון מבלי לפגוע בעצמם או באחרים.

במה ונוכחות לקול התלמידים. בנוסף להיותם חלק בלתי נפרד מהוועד המנהל הבית-ספרי, התלמידים משתתפים באופן פעיל בהחלטות על הלמידה ועל עיצוב המרחב הבית-ספרי. כך, למשל, בבית-ספר שעבר שיפוץ, השתתפו תלמידים בתכנון האדריכלי ובתכנון החצר כבר מכיתה א'. בשיעורים בהם מתקיימת למידה בקבוצות קטנות ובתחנות שונות, יכולים התלמידים לבחור היכן הם רוצים ללמוד ובאיזו מתודולוגיה.

"נוכחנו שאנחנו לא עומדים בעדי רפורמת ההכלה, אז החלטנו לדחות אותם ולבדוק מה לא עבד", כך שיתפה נציגת משרד החינוך על האופן שבו נבחנת רפורמה שהמשרד הוביל. אפשר לראות בכך מודלינג לפעולה מעוררת אמון - גם המשרד יודע לבחון את עצמו ולחשוף זאת מבלי לחשוש לפגיעה במעמדו.

## מנופים למהפך בית-ספרי

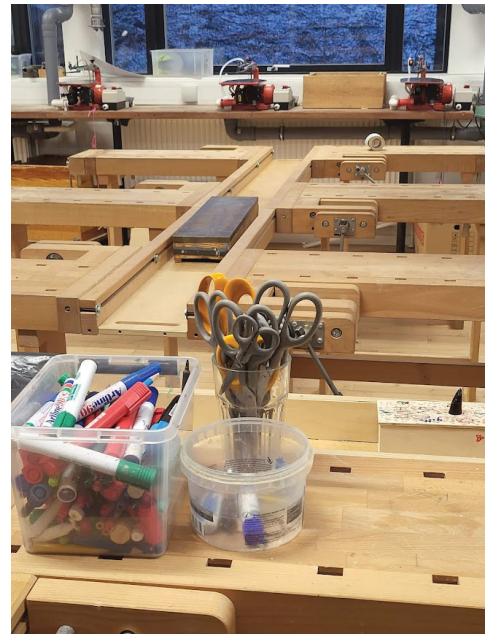
ששה מתוך שמונת בתי הספר בהם ביקרה המשלחת משרתים קהילות מוחלשות, והיעד הלאומי והעירוני של צמצום השפעת הרקע החברתי-כלכלי על ההישגים האקדמיים של הלומדים בהם הוא רלבנטי ונוכח בעוצמה. ניתן לזהות מספר עקרונות המסייעים לבתי הספר הללו להצטיין, ולכמה מהם עד כדי "שבירת המתאם":

- מנהיגות חזקה. מנהלי בתי-הספר הם אנשי חינוך מובילים ומצליחים, שבחרים להתמודד עם האתגר ואינם חוששים ממנו. חלקם רואים בכך יעד אישי, ואף עברו לנהל בית ספר כזה לאחר שניהלו בהצלחה בתי ספר אחרים כולל בתי ספר פרטיים.
- חזון ברור ובחירת מצפן פדגוגי, כולל סימון איזורי המיקוד והגדרת יעדים על ציר הזמן. כך, למשל, שם בית-ספר אחד את הדיגיטציה בקדמת הבמה, ובית-ספר אחר את השפה. כולם כאחד מציבים יעדים בתחום השגשוג והרווחה של התלמידים, במובן זה שהלמידה תכלול בראש ובראשונה פיתוח מיומנויות אקדמיות, רגשיות וחברתיות.
- יצירת שפה בית-ספרית, טיפוח עבודת צוות של מורים ותכנון משותף של ההוראה בסדירות קבועות, תוך הקצאת משאבי זמן ומרחב לתכנון כחלק מיום הלימודים. זמן ייעודי מוקצה לפיתוח והתאמת תכנית העבודה השוטפת של הצוות עם הכיתה במקצועות הליבה (דנית ומתמטיקה).
- בניית תוכנית עבודה על בסיס התפיסה החינוכית ובהתאם לבעיות השורש הספציפיות, התאמת המבנה הארגוני וגיבוש תהליכי בקרה וניהול מבוססי-נתונים. כך למשל בית ספר אחד בוחר לנסח תכנית עבודה לבניית מנהיגות בית ספרית חזקה התומכת בהשגת יעדי והאחר בחיזוק היכולות המקצועיות של הצוות לקדם את הישגי האוריינות של כל התלמידים.
- טיפוח תחושת המסוגלות והצבת סטנדרטים גבוהים לתלמידים ולמורים. כך, למשל, הציגה בפני המשלחת קבוצת תלמידים בשפה



האנגלית, ומנהל בית-הספר איפשר להם לטעות, לשהות באי-נוחות ולהשלים את ההצגה על אף ששליטתם באנגלית לא הייתה מלאה.

- טיפוח סביבות למידה ועבודה מכבדות, מזמינות ומעוררות תחושת שייכות. למשל: מרחבים גדולים למשחק וליצירה בתוך המבנים ובחצרות, אשר חלקם תוכננו בהשתתפות תלמידים מכל הגילאים; סדנאות מלאכה לנגרות, תפירה ריתוך ואומנויות אחרות; ריהוט מעוצב; תקרות אקוסטיות, מרחבים מוארים



## שגשוג ורווחה נפשית

כנגזרת מיעדי החינוך הלאומי לשילוב והכלה וכחלק מתפיסת הרווחה הכוללת, ניתן למצוא בכל בית-ספר "צוות למידה-קשר-שגשוג" (Learning-Contact-Thriving; Læring-kontakt-trivsel). אלה הם צוותים רב-תחומיים מקצועיים של מורים, מורי שילוב, יועצים ופסיכולוגים שנועדו לספק רצף מענים לתלמידי בית-הספר. גודל הצוותים והיקפי המשרות של חבריו משתנים על פי החלטת המנהל וצורכי התלמידים. באחד מבתי-הספר, המשרת קהילה ששיעורי הפשיעה בה גבוהים מהממוצע, הפנה המנהל שעות הוראה רבות לטובת הרחבת הצוות, והוא כולל 8 מורות הכלה שתפקידן בצוות מהווה את רוב המשרה שלהן.

לכל בית-ספר גם תוכניות נושאיות למניעת בריונות בבית-הספר, בקהילה וברשת, להתמודדות עם מצבי שכול ואבל, ולתמיכה במצבים של גירושי הורים. התוכניות השונות כוללות יעדים ופרקטיקות מפורטות.

מידת השגשוג והרווחה מתבצעת באמצעות שאלוני דיווח עצמי של התלמידים בחלוקה לשתי חטיבות גיל: כיתות א'-ד', וכיתות ה'-ט'. בחלק מבתי הספר גם ההורים ממלאים שאלוני שביעות רצון, ומדווחים על מידת שביעות הרצון שלהם מבית-הספר וכן על תחושות של ילדיהם.





## מודלים פדגוגיים

בבסיס רבים מהמודלים הפדגוגיים שבתי הספר מציגים, ניתן לזהות את עקרונות החינוך הדני: בחירה, התנסות, מעורבות תלמידים, למידה רב-חושית ורב-תחומית.

ראינו בתי-ספר שהמודל המוביל בהם הוא למידת חקר מבוססת פרוייקטים, המתחילה כבר בכיתה א'. המניע לחקר הוא בעיה המובילה לתהליך חקר שיתופי שבסופו מציגה קבוצת תלמידים את תוצר החקר שלה בפני הכיתה. התלמידים יכולים לבחור בכל שלב, החל מהבעיה אותה הם מבקשים לחקור, דרך דרכי החקר וכלה אופן הצגת התוצר. הערכים והמיומנויות שבתי-הספר מבקש לקדם הם אותנטיות, רלבנטיות, בחירה, רפלקציה וחשיבה ביקורתית. פיתוח הידע והמיומנויות הנדרשות להשגתן ולהצגתן עומדים כולם במעמד שווה כהישגים נדרשים.

בבתי ספר אחרים ראינו קהילות לומדות, בקבוצות רב-גילאיות (בתוך חטיבת הגיל שהיא בדרך כלל תלת-שנתית). התלמידים לומדים, וגם תומכים זה בזה במהלך הלמידה.

כחלק מהתפיסה על פיה השכלה היא לא רק בתחומי דעת אקדמיים, מקדמים בתי ספר רבים למידה תחומית מקצועית כמו ספורט, תזונה, סביבה וכיו"ב. גם כאשר תחומי הדעת הנלמדים הם אקדמיים, מתבצעת הלמידה במגוון דרכים המשלבות למידה עיונית, התנסות פיזית, תנועה והתייחסות לרגשות ותחושות, כביטוי לתפיסה הוליסטית של SEL. כמו כן, ישנה מודעות גבוהה לצורך של התלמידים להיות בתנועה ולשנות את מנח הגוף במהלך הלימודים, ולכן זמן ההוראה סביב לוח או אמצעי מיקוד אחר הוא מוגבל.

בתי הספר היסודיים הציבוריים מבטאים גם את היחס המכבד והשוויוני שנותנים הדנים לחינוך המקצועי. בתום הלימודים בכיתה ט', יכולים התלמידים לבחור במסלול המשך ללימודיהם בבתי-ספר להכשרה מקצועית הכוללים גם פרקטיקום. עקרון הבחירה והלגיטימיות שלה מונכחים כבר בבתי-הספר היסודיים באמצעות סדנאות מלאכה בנושאים שונים - נגרות, תפירה, ריתוך וכיו"ב. באופן זה ניתנת לתלמידים הזדמנות להתנסות ולבחון את עמדותיהם ביחס למגוון תחומי עיסוק, התנסות שעשויה לשרת בחירה מושכלת יותר שלהם במסלול לימודי ההמשך.

## שפה מעצבת מציאות

לא אחת, ניתן היה להתרשם מההשפעה העצומה שיש לבחירת המילים ולשפה שבה צוותי הניהול וההוראה משתמשים בתארום את עבודתם בבית הספר. להלן מקבץ דוגמאות:

- "ציפיות בית-הספר" במקום "תקנון בית הספר"
- "תמיכה" במקום "פיקוח"
- "צרכי הילד" במקום "ציפיות המורה"
- "צעדי המורה לקידום הילד" במקום "פערים של הילד"
- "יעדים אישיים" במקום "יעדים כיתיים"
- "אני לא יודע/לא יכול/לא מסוגל עדיין" במקום "אני לא יודע/לא יכול/לא מסוגל"
- שיח מצמיח: "ומה השלב הבא?"
- "סיטואציה היוצרת בעיה לילד" במקום "ילד בעייתי"
- שיח חיובי - פתרונות במקום בעיות; חוזקות במקום חולשות
- "ענישה מעוררת אשמה במקום אחריות" (ולכן איננה פרקטיקה רצויה)
- "בריונות איננה פועל יוצא של ילדים בעייתיים, אלא של בעיות בקהילת הילדים ודינמיקה קבוצתית לא בריאה שעליה אנחנו נותנים מענה"



## רצפים

### רצף יום

הרצף בין המסגרת האקדמית לבין המסגרת הבלתי-פורמאלית ("זמן פנוי") מתקיים בכל בתי הספר. הרצף מושג בעיקר על ידי נוכחות הפדגוגים בישיבות הצוותים ולאורך רוב שעות היום, וגם על ידי כך שהמתחם הבלתי-פורמאלי הוא חלק בלתי נפרד ממתחם בית-הספר, גם אם הוא בניין עצמאי הנמצא בקרבת מקום. כמו כן, במרבית בתי הספר לפחות חלק מהמנהיגות הבית-ספרית נוכחת עד תום יום הלימודים הארוך ולא רק בשעות האקדמיות.

### רצף גיל ומעברים

בכל בתי הספר מתקיים יום אוריינטציה לעולים מגן הילדים (או מהמסגרת הביתית) בחודש מאי של שנת הלימודים הקודמת לתחילת הלימודים בבית-הספר. בחלק מבתי-הספר, יכולים ילדי הגן להגיע באופן קבוע למסגרת הבלתי-פורמאלית לאחר יום האוריינטציה.

בבתי הספר הגדולים שבהם מעל 1,000 תלמידים, או כאשר בית-הספר מפוצל בין מבנים ומיקומים שונים, מתקיימת תוכנית מעברים בין שלב החינוך היסודי לחטיבת הביניים ולעיתים גם בין חטיבות הגיל שבתוך שלב החינוך היסודי.

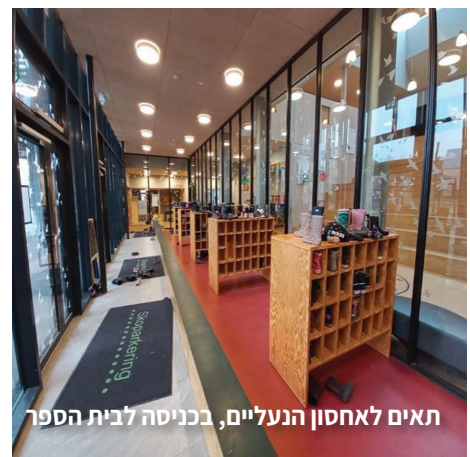
הרצף בית-ספר-קהילה. במספר בתי-ספר פועלים מתקנים המשמשים את ילדי בית-הספר ואת הקהילה גם יחד. כך, למשל, הספרייה השכונתית ממוקמת בתוך בית-הספר ויש אליה גישה מתוך בית הספר ומחוצה לו. בבית-ספר אחר משתתפים התלמידים באופן קבוע במקהלה השכונתית יחד עם מבוגרים ובני הגיל השלישי. פרקטיקה נפוצה נוספת היא יציאה בהפסקות למשחק בגני השעשועים הסמוכים לבית-הספר, בעיקר בבתי-ספר בהם אין מגרשי משחקים משלהם.

## סביבות למידה

כאשר הדנים מדברים על סביבות למידה, הם מתייחסים לסביבה הפיזית ולאווירה בכפיפה אחת. ברוח ה-Hygge, הן משפיעות זו על זו - הסביבה הפיזית נועדה לא רק לקדם את הלמידה במונחים פונקציונאליים, אלא גם להשרות אווירה מזמינה, רגועה ונינוחה, שבתורה מאפשרת למידה אפקטיבית.



סביבת למידה שמאפשרת סגנונות למידה מגוונים



תאים לאחסון הנעליים, בכניסה לבית הספר



בתי הספר בהם ביקרה המשלחת שונים זה מזה במספר התלמידים ובעיצוב האדריכלי שלהם, ורובם אינם מפוארים או יוצאי דופן מבחינה עיצובית. יחד עם זאת, בכלם ניכרים רוגע ושלווה, ללא קשר לגודלם, מיקומם או הקהילה אותה הם משרתים. בפינות ישיבה מרוהטות בספות, כורסאות, הדומים וכריות, יושבים התלמידים בהרכבים שונים ולומדים לבד או בצוותא. הקירות, הרצפות, התקרות והמדרגות משמשים כולם פלטפורמה להצגת תוצרי תלמידים ולהעשרת הידע. חללי הלמידה והזמן הפנוי מאובזרים כולם בסטנדרט גבוה: סדנת נגרות מצויידת במכונות מתקדמות; סדנה להדפסה בתלת-מימד; מטבח מאובזר ומודרני; פינת חי שהיא מעין מיני-גן-חיות ובתוכה גם חוות סוסים; מועדוני "זמן פנוי" מצויידים במשחקים מכל הסוגים: משחקי קופסה, ערכות בנייה ויצירה, שולחנות משחק, לוחות שח-מט גדולים ועוד ועוד.

חדרי המורים מחולקים לשניים - יש חדר למנוחה ויש חדרים לעבודה; ישנם חללים לעבודה אישית וחללים לעבודה צוותית. החדרים גדולים ומרווחים, מרוהטים ומצויידים לרווחת המורים. בשבוע שבו ביקרה המשלחת בבתי-הספר, עסקו כמעט כולם בעיצוב חדרי העבודה לקראת חג המולד המתקרב.

בבית-ספר בו חולצים כל באיו את נעליהם בכניסה, הסביר המנהל כי רגליים יחפות של כמה מאות אנשים מפחיתות את רמת הרעש הכוללת באופן ניכר, מה שמשפיע לטובה על מצב הרוח.

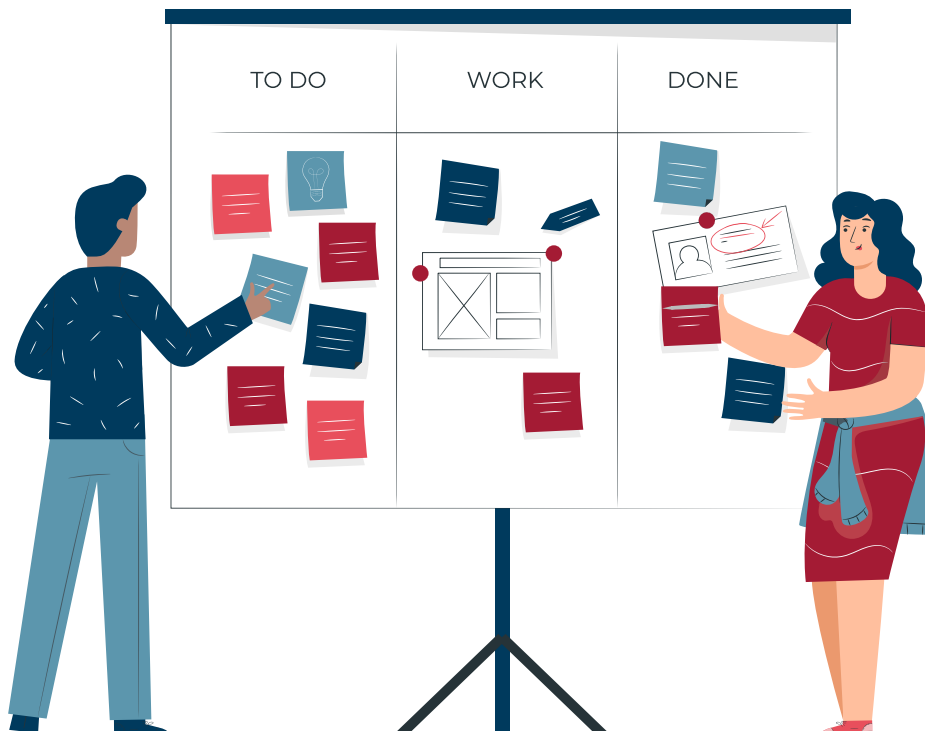
לכל בית-ספר סט של כללים שנועדו לשמור על סביבה בטוחה, מוגנת ורגועה. התלמידים לומדים את הכללים כ"ציפיות" וכמערכת של יחסים שבין אדם לחברו בין כל באי בית-הספר ובין האדם לסביבתו.



מטבח לימודי



יום א'   11.12	יום ב'   12.12	יום ג'   13.12	יום ד'   14.12	יום ה'   15.12
<b>ארוחת בוקר במלון</b>				
<b>פתיחת יום בקבוצות המסע</b>				
<b>טיסה לקופנהגן עם נחיתת ביניים בציריך</b>	מבוא לבתיה"ס הציבוריים שיחה במלון עם איגוד מנהיגי בתי הספר בדנמרק	ביקור בבתי ספר בחלוקה לקבוצות המסע	ביקור בבתי ספר בחלוקה לקבוצות המסע	עמותת "לומדים לחיים" מפגש ושיחה במשרדי העמותה
		המענה העירוני לבתי ספר מפגש ושיחה בעיריית קופנהגן	המסע	"מעוצב למשחק" סיור גני משחקים ציבוריים עם מאיה חורי
<b>טיסה לישראל עם נחיתת ביניים בציריך</b>	ביקור בבתי ספר בחלוקה לקבוצות המסע	החינוך הדני מפגש ושיחה במשרד הילדים והחינוך	חינוך במדינות רווחה - לשם מה? הרצאה ושיחה במלון	מושב מסכם
		שיט תעלות	ביקור בבתי ספר בחלוקה לקבוצות המסע	מושב מסכם
<b>ארוחת ערב במסעדה</b>	החינוך הדני מפגש ושיחה במשרד הילדים והחינוך	<b>ערב חופשי</b>	<b>ארוחת ערב עם מנהלים דנים בבניין הקהילה היהודית</b>	<b>טיסה לישראל עם נחיתת ביניים בציריך</b>
	עיבוד		עיבוד	



## בית-הספר הציבורי Tingbjerg Skole. מנהל בית הספר: Marco Damgaard

בית-הספר הוא אחד משני בתי-ספר ציבוריים בשכונת Tingbjerg, שכונה במעמד חברתי-כלכלי נמוך מאוד, המתאפיינת בשיעורי עוני ופשיעה גבוהים מהממוצע ובמספר גבוה של פרויקטים לדיור ציבורי המיועדים לאוכלוסיית רווחה.

אוכלוסיית בית-הספר מגוונת מאוד ושיעור ילדי המהגרים ממדינות מצוקה ומאיזורי סכסוך בו עומד על כ-75% בסה"כ, כאשר 50% מכלל התלמידים הם בני משפחות מהגרות ממדינות מוסלמיות. בשכונה בתי"ס פרטיים רבים המציעים תוכנית לימודים מותאמת תרבות ו/או דת, ובית-הספר הצליח להגדיל את מס' תלמידיו על אף התחרות עם בתי"ס אלה - כיום לומדים בו 54% מתלמידי השכונה (לעומת 34% לפני 6 שנים). כמו כן, אחוז הבוגרים הממשיכים לחינוך העל יסודי הגבוה עלה מ-62% ל-97%.

בבית-הספר לומדים כ-570 תלמידים, וממוצע התלמידים לכיתה עומד על 20.8. בית-הספר שם דגש על התפתחות באמצעות למידה ורווחה, בקהילה בטוחה ומוגנת, ועל איזון בין הנכחת הערכים הדניים הדמוקרטיים כערכי הליבה של בית-הספר ובין כיבוד מורשת תלמידיו ומשפחות המוצא שלהם. ביצועי בית-הספר דומים לממוצע העירוני או גבוהים ממנו במעט. בנוסף, פועלת בבית-הספר התוכנית העירונית "הוראת שפת אם" בשפות ערבית, אלבנית, סומאלית ואורדו.

## בית-הספר הציבורי Grøndalsvænget Skole. מנהל בית-הספר: Kristoffer Gregersen

בית-הספר שוכן בגבול שכונת Nørrebro, שכונת מהגרים הנכללת בתוכנית העיר קופנהגן לחיזוק שכונות מוחלשות. אוכלוסיית בית-הספר משתנה והופכת מגוונת מבחינה חברתית-כלכלית (אך לא בהכרח אתנית), כפועל יוצא של התחדשות עירונית: כ-75% מתלמידי בית-הספר באים ממשפחות מרקע חברתי-כלכלי נמוך, ומייצגים את אוכלוסיית השכונה כפי שעוצבה בקרוב למאה השנים האחרונות כשכונת צווארון כחול, ואילו כ-25% מהתלמידים נמנים על משפחות מבוססות ומשכילות שעוברות להתגורר בשכונה כחלק מתהליכי התחדשות עירונית.

בבית-הספר לומדים כ-500 תלמידים, וממוצע התלמידים לכיתה עומד על 19.5. בית-הספר שם דגש על מיומנויות אקדמיות במתמטיקה וקריאה תוך חיזוק רווחת התלמידים והאמון. הפדגוגיה של בית-הספר נשענת על שימוש נרחב בכלים טכנולוגיים כאמצעי לקידום הלמידה ולצמצום פערים. כמו כן, בבית-הספר פועלת תוכנית העירונית "הוראת שפת אם" בערבית.

ביצועי בית-הספר גבוהים מהממוצע העירוני או גבוהים ממנו והוא נחשב "שובר מתאם" (מדורג במקום הרביעי בדנמרק במדד זה).

## בית-הספר הציבורי Brøndbyvester Skole. מנהל בית-הספר: Joachim Kjølberg

Brøndby הוא פרבר דרומי של קופנהגן, המאופיין בשיעורי פשיעה "לבנה" גבוהים ויוצאי דופן. שיעור הילדים העניים בו גבוה מהממוצע בדנמרק, כמו גם שיעור הגידול במספרם של הילדים העניים בשני העשורים האחרונים.

בבית-הספר לומדים כ-1100 תלמידים וממוצע התלמידים לכיתה עומד על 21.6. בית-הספר שם דגש על התפתחות באמצעות למידה ורווחה, בקהילה מוגנת ובטוחה, ופועל בו צוות מורים התומך ומייעץ לתלמידים, מורים והורים ע"י מתן רצף של מענים לצרכים מיוחדים. בבית-הספר פועלת תוכנית תמיכה בתלמידים שהוריהם גרושים או נמצאים בתהליך גירושין ותוכנית לתמיכה במצבי אבל מדרגה ראשונה.

ביצועי בית-הספר גבוהים מהממוצע העירוני.

## בית-הספר הציבורי Brøndby Strandskole. סגנית מנהל בית-הספר: Rikke Rubek

גם בית-הספר הזה נמצא בפרבר Brøndby ומשרת קהילה דומה.

בבית-הספר לומדים כ-1080 תלמידים וממוצע התלמידים לכיתה עומד על 20.3. בית-ספר זה מוכר כ"מוסמך זכויות" מטעם יוניצף בדנמרק -- Rettighedsskoler והוא חלק מיוזמה של הארגון לעודד בתי-ספר ללמד את אמנת האו"ם לזכויות הילד, ולהשתמש בה כבסיס לכל הפעילות הבית-ספרית וכמפתח לשגשוג התלמידים.

ביצועי בית-הספר דומים לממוצע העירוני.

## בית-הספר הציבורי Nørre Fælled Skole. מנהל בית-הספר: Thomas Bisgaard

שכונת Nørrebro היא שכונת מהגרים, ששיעורי העוני והאבטלה בה גבוהים מהמוצע, כמו גם שיעורי הפשיעה ה"לא-לבנה". השכונה נכללת בתוכנית העיר קופנהגן לחיזוק שכונות מוחלשות. אוכלוסיית בית-הספר מגוונת, ולומדים בו בני מהגרים מאיזורי סכסוך וממדינות מוסלמיות. בית-הספר לוקח חלק בתוכנית העירונית "הוראת שפת אם" בשפות ערבית, סומאלית, אורדו ופורטוגזית.

בבית-הספר לומדים כ-470 תלמידים וממוצע התלמידים לכיתה עומד על 21.4. בית-הספר מרחיב את תוכנית ההסעדה העירונית "בית-ספר מבשל" כך שאורח חיים בריא ותזונה הם חלק מהתפיסה החינוכית והפדגוגית הכוללת שלו והתלמידים לוקחים חלק פעיל בהפעלת המטבח וחדר האוכל. הוא מפעיל תוכנית לרווחת תלמידים הכוללת גם התייחסות למניעת בריונות ותמיכה בגירויים.

ביצועי בית-הספר גבוהים מהמוצע העירוני והוא נחשב "שובר מתאם" (מדורג במקום ה-10 ברשימת בתי הספר הציבוריים בקופנהגן במדד זה).

## בית-הספר הציבורי Amager Fælled Skole. מנהלת בית-הספר: Trine Borch

שכונת Amager היא שכונה במעמד חברתי-כלכלי נמוך מהמוצע, והיא נכללת בתוכנית העיר קופנהגן לחיזוק שכונות מוחלשות.

בבית-הספר לומדים כ-860 תלמידים, וממוצע התלמידים לכיתה עומד על 22.4. אוכלוסיית בית-הספר מגוונת והוא לוקח חלק בתוכנית העירונית "הוראת שפת אם" בערבית.

בית-הספר שם דגש על אורח חיים בריא ותזונה והוא בית ספר מבשל שפועל בו שף במשרה מלאה. בית-הספר מפעיל תוכנית לרווחת תלמידים הכוללת גם התייחסות למניעת בריונות, שכול ואובדן.

ביצועי בית-הספר דומים לממוצע העירוני.

## בית-הספר הציבורי Skolen på Grundtvigsvej. מנהלת בית-הספר: Lise la Cour

Frederiksberg היא שכונה במעמד סוציו אקונומי גבוה בלב קופנהגן, שיש לה מעמד מוניציפאלי עצמאי. בית-הספר נפתח בשנת 2016, והוא החדש ביותר בשכונה. ככלל, קהילת בית-הספר איננה מגוונת.

בבית-הספר לומדים כ-670 תלמידים, ממוצע התלמידים לכיתה עומד על 21. הלמידה נעשית במודלים קהילתיים בקבוצות רב-גילאיות (בתוך חטיבות הגיל) ומגוונות בהיבטי, מגדר, תרבות, סגנונות למידה ועוד. פיתוח מיומנויות אישיות, חברתיות ודמוקרטיות נמצא במרכז הפדגוגיה מבוססת-פרוייקטים, המובילה בבית-הספר בכל תחומי הלימוד.

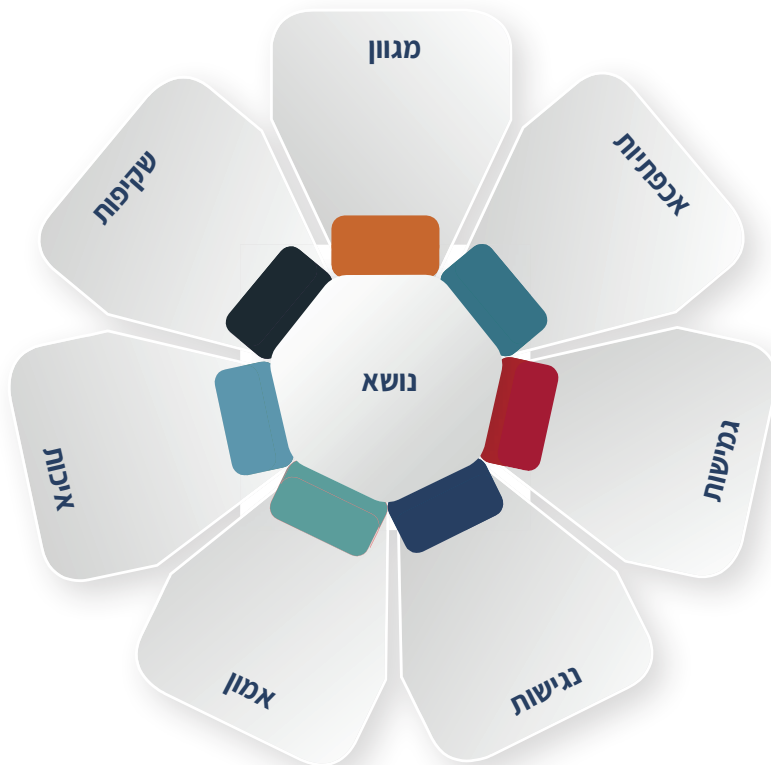
ביצועי בית-הספר גבוהים בהרבה ממוצע העירוני והארצי.

## בית-הספר הציבורי Søborg Skole. מנהל בית-הספר: Johan Rønne

Søborg הוא פרבר מצפון לעיר קופנהגן וחלק מהמטרופולין. תושביו מתאפיינים במעמד חברתי-כלכלי גבוה במיוחד, והאוכלוסייה בו משכילה וככלל איננה מגוונת.

בבית-הספר לומדים כ-540 תלמידים, וממוצע התלמידים לכיתה עומד על 24. בית-הספר שם דגש על הכנת התלמידים לעתיד, ופיתוח מגוון מיומנויות וכישורים אישיים, חברתיים ומקצועיים לצד השקעה ברווחה וחינוך דמוקרטי. בית-הספר רואה בכל אלה מרכיבים חיוניים בהכנה לחברה ולעולם התעסוקה העתידיים.

ביצועי בית-הספר גבוהים בהרבה ממוצע העירוני והארצי.



- באיזו מידה הקול והצרכים של מגוון השותפים נשמע?
- באיזו מידה וכיצד ניתנים מענים ייחודיים ושונים למגוון אוכלוסיות?
- האם במענים המוצעים יש התייחסות למגוון היבטים בחיי השותפים: לימודי, רגשי, חברתי, משפחתי וכו'?

- עד כמה יש שקיפות בתהליכי קבלת החלטות, בחלוקת משאבים ובקריטריונים לבחירת יעדים?
- עד כמה מטרות (שיעור, דרכי הערכה) בהירים, שקופים ומובנים לכולם?

- עד כמה וכיצד מתקיימת אחריות לטובת האחר מנקודות מבט שונות?
- האם בתרבות הדין ניתנת במה שווה לכולם?
- עד כמה ואיך מעודדים תחושת שייכות ויכולת השפעה?

- האם מתקיימת אמונה ביכולות וציפייה לרף גבוה?
- עד כמה ובאיזו מידה באים לידי ביטוי מגוון חוזקות וכישורים של התלמיד?
- האם מתקיימים תהליכי הערכה ובקרה?
- באיזה אופן יש התייחסות לסגנונות למידה שונים למשל: הוראה מודעת מגדר (איך בנות לומדות? איך בנים לומדים?)

- עד כמה ניתן מענה לצרכים משתנים?
- עד כמה יש אמונה ביכולת של השותפים להתפתח?
- עד כמה מתקיימת גמישות באינטראקציה במרחב / בזמן?
- עד כמה מתקיים שיח המאפשר ביטוי שלאי הסכמה, מגוון של עמדות ודעות?
- עד כמה מתאפשרת בחירה?

- עד כמה השותפים חשים ביטחון ויש אפשרות למרחב של טעות / חוסר הסכמה?
- עד כמה השותפים (צוות, תלמידים, מורים) פתוחים וסומכים זה על זה?
- עד כמה קיימת מידה מתוך הקשר ומודעות לסביבה התרבותית והמשפחתית?

- האם התוכנית מונגשת מבחינת תרבות, מגדר, שפה?
- באיזו מידה ההנגשה מנטרלת תיוג?
- באיזו מידה הנתונים ותוכנית העבודה נגישים וזמינים לכולם?