

## מקומה של עבודת צוות מורים שיתופית בהבטחתן של למידה והערכה משמעותיות<sup>1</sup> [1]

### חוויה של אוטונומיה, שותפות וסינרגיה. המזכירות הפדגוגית – התשע"ד

#### א. רקע

המובא בהמשך הדברים נוגע למצב של אוטונומיה בית ספרית בתחום הערכת ההישגים בחטיבה העליונה. זאת, בעת שציוני המורים בתעודת הבגרות מוכרים כשווי ערך לציוני הבחינות הארציות החיצוניות. במצב דברים זה נתפסת עבודה שיתופית של צוות מורי המקצוע כתנאי הכרחי להבטחת פיתוחה של למידה משמעותית וליישום העקרונות של החלופות בהערכת הישגים התואמות דרך למידה זו. היישום מצריך הידברות בין חברי הצוות, דיוני שקלא וטריא וסיעור מוחות. רפורמת "עוז לתמורה", שבמסגרתה נכללות "שעות תומכות הוראה" מאפשרת את הפעלת העבודה השיתופית של צוות מורי המקצוע. מאמר זה מוקדש להעלאת תרומה להכוונת העבודה השיתופית הזאת.

עבודת הצוות השיתופית תומכת בשלושת המהלכים המרכזיים של מערך ארגון ההוראה – למידה: בתכנון, בביצוע ההוראה – למידה ובהערכת ההישגים. העבודה השיתופית מבטיחה את האיכות הגבוהה של שלושת המהלכים האלה. איכות זו ניתנת להשגה על בסיס המשוב המתמיד שמקבלים המורים ומקבל הצוות כולו "בזמן אמת".

- בתכנון: התכנון נגזר מתכנית הלימודים הרשמית, שאותה יש לחזור ולבחון על מגת להתאימה לנסיבות הבית-ספריות המתפתחות, לאפיוני אוכלוסיית התלמידים ולנתוני הרקע המקצועי של המורים.

<sup>1</sup> המובא במאמר הזה הוא פרי התנסות בניסוי "בגרות 2000", שהתבצע בסוף שנות התשעים של המאה שעברה, וזכה לאישורה של ועדה מלווה. זו ועדה משותפת למשרד החינוך ולועד ראשי האוניברסיטאות.  
<sup>2</sup> עיבוד של מאמר שראה אור במדריך מעשי לחלופות בהערכת הישגים: "איך עושים את זה?" [1]

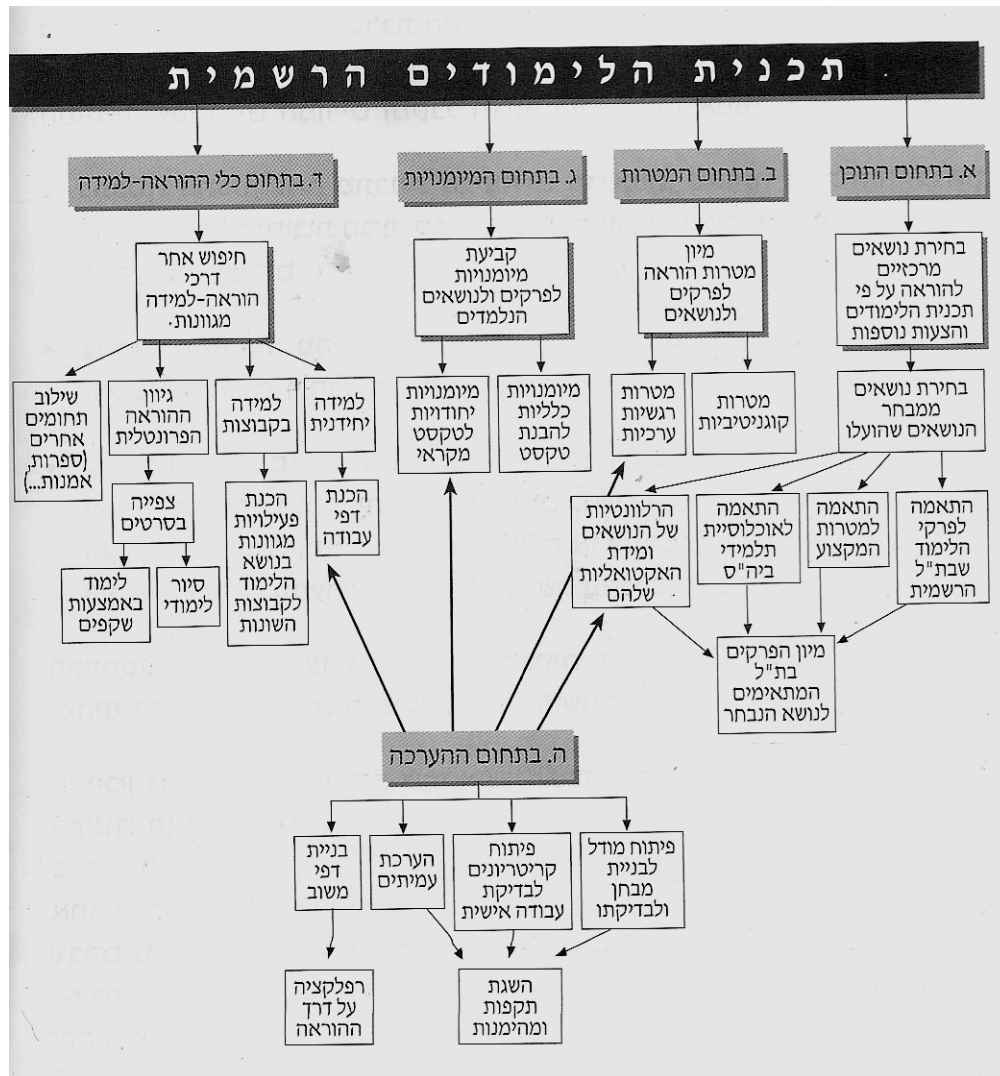
- **במהלך ההוראה:** במהלך הזה נדרש שילוב של דרכי הוראה חדשניות ומתקדמות.
  - **בהערכת הישגים:** כלי ההערכה השונים והמחווניים הכוללים תבחינים להערכת הישגים על כל היקפה, מפותחים במשותף בצוות. מובהרים התבחינים להערכה מול תוצרי התלמידים, מושוות הערכות בלתי תלויות זו בזו של שני מורים או יותר (השוואה = "מהימנות בין מעריכים") ונערכת בקרת איכות הדדית של תהליכי ההערכה. בהיות החלופות בהערכת הישגים משולבות ושזורות בהוראה הריהן מסייעות למגמה של הערכה מעצבת למידה.
- ההתייחסות במסגרת הצוות לשלושת ההיבטים הללו עשויה לסייע גם בהשגת רמה גבוהה של תקפות ומהימנות.

סימוכין לחשיבותה של עבודת צוות המורים אפשר למצוא בדברי מומחים בתחום ההערכה בחינוך. כך לדוגמה טוענת וין הרלן [2], שמדדי תקפות ומהימנות גבוהים של ההערכה ניתנים להשגה, בין היתר, גם באמצעות מפגשי מורים שבהם עוסקים בהליכי בקרת איכות בנוגע לתוצרי ההערכה של התלמידים. מנוחה בירנבוים [3] מציגה תרבות ארגונית של "קהילה מקצועית בית-ספרית" (קמב"ס), שהיא קהילת למידה של מורי בית הספר הממוקדת בלמידת התלמידים וממילא גם בתהליכי ההערכה.

שיטת החלופות בהערכת הישגים נבחנה במסגרת הניסוי "בגרות 2000" שנערך ב-22 בתי-ספר על-יסודיים [4]. בניסוי הזה עוגנה עבודת צוותי המקצוע בישיבות סדירות וקבועות. באמצעות התרשים שלהלן מובהרת הפעילות של צוות מורים למקרא באחד מבתי-הספר (מוסד כללי) שהשתתפו בניסוי.

(ראו בעמוד הבא)

## פעילות של צוות המורים למקרא



### ב. תיאורי עבודת צוות

מִיצַב האוטונומיה המקצועית של המורים נבדק ב"ניסוי בגרות 2000" על-ידי דביר [5]. הבדיקה נערכה בשיטה של "חקר מקרה" בצוות מורות להיסטוריה שבו השתתפה דביר כמורה מן המניין. כך היא מסכמת את הבדיקה שערכה תוך התייחסות ממוקדת לעבודת הצוות.

התמונה המצטיירת מהמחקר מלמדת שהמורות תופסות את ניסוי "בגרות 2000" כמחייב ובאותה עת גם כמעודד עבודה של צוות אפקטיבי בעל קשרים הדדיים הדוקים. עוד מתברר שעבודת הצוות, מחד גיסא, מרחיבה את האוטונומיה האישית של המורה, ומאידך

גיסא, מגבילה אותה. הצוות מגביל את המורה בעצם מחויבותו לקבל את החלטות הצוות ולהיות נאמן לו בביצוען. הרחבת האוטונומיה באה לידי ביטוי בכך שעבודת הצוות מעצימה את יכולת החשיבה והעשייה של המורה ותורמת להתפתחותו כמורה אוטונומי יוזם, חוקר, ביקורתי, בוחר, אחראי, מתקו ומשפר, מציב יעדים ומפתח דרכים להשיגם. מסתבר, שאף כי המורות מודעות לכך שעבודת הצוות מצמצמת, במידה מסוימת, את האוטונומיה האישית שלהן – הן מקבלות זאת בהבנה ביוזען שעבודה שיתופית בצוות היא תנאי הכרחי למימוש האוטונומיה הפדגוגית שלהן (מתוך סעיף ה"תקציר" שבמסמך)

המחלקה להערכה שבמשרד החינוך ערכה סקר לבדיקת תפקודם של צוותי המקצוע בניסוי "בגרות 2000" [6] כרקע לתהליך הבדיקה מציגות הסוקרות את המאפיינים של עבודת צוות:

- היתרון בעבודת צוותים נעוץ בחיבור האנושי של פרטים בעלי רקע ועניין שונים התורמים כל אחד מנסיונו, מהתמחותו ומכשרונו להשגת תפוקה כוללת מרבית.
- פרטים המאורגנים בצוות אשר בו מתקיימות זיקות גומלין הדדיות, אחריות אישית והסכמה על המטרות והיעדים, יכולים לבצע מטלות שלא היו יכולים לבצע בכוחות עצמם.

בהמשך הדברים מציגות הסוקרות שתהליך ההתפתחות המקצועית של צוות המורים מורכב משלושה שלבים:

#### שלב א: התכנסות של פרטים לקבוצה

קבוצה מוגדרת כיחידה חברתית המורכבת מכמה אנשים שיש ביניהם יחסי תפקיד מוגדרים במידה זו או אחרת. בשלב הזה המטרות והמשימות אינן ברורות עדיין ואינן מוסכמות.

## שלב ב: צוות לא בוגר

צוות לא בוגר עשוי להתאפיין בהשקעת אנרגיה רבה בהגדרת המטרות. עקב זאת המטלות מתבצעות ברמה נמוכה ובתלות בסמכות רכז המקצוע. בשלב הזה ניכרים, במידת מה, היעדר רוח שיתופית וקושי של הצוות לפקח על עצמו. לעתים מתפתחים קונפליקטים בין חברי הצוות (אמנם במידה מועטה) ופתרונם מצריך התערבות של רכז המקצוע.

## שלב ג: צוות בוגר

צוות בוגר פועל בצורה אפקטיבית. מאפייניה של עבודת צוות אפקטיבית הם אלה: קביעת מטרות ויעדים משותפים; ניצול מושכל של משאבים; אמון ויכולת ליישב קונפליקטים; תלות הדדית חיובית; שליטה במיומנויות של שיתוף פעולה; הגדרת תפקידים ברורה וכן - תקשורת פתוחה ומבוזרת (ראונספ1). בסיכום סדנה של צוותי מורים שהשתתפו בניסוי "בגרות 2000" פורטו היתרונות שיש בעבודת צוות. בטבלה שלהלן מובא פירוט היתרונות למורים, ובהמשכה מוצגים היתרונות גם מנקודת המבט של התלמידים.

היתרונות של עבודת צוות מנקודת מבטם של המורים:

ההיבט הצוותי	ההיבט של המורה
עבודת צוות	עבודת צוות
<ul style="list-style-type: none"><li>• יוצרת תנאים להפריה הדדית ולסיעור מוחות.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• מעוררת לחשיבה מחודשת מתמדת.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• מאפשרת חלוקת עבודה ושיתוף באחריות.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• מעניקה אפשרות להיוועץ בעמיתים ולהסתייע בהם.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• מהווה מסגרת להכנה משותפת של חומרי למידה ושל כלי הערכה.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• מאפשרת לקבל משוב על הפעילות.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• מקיימת תהליכים של בקרת איכות לצורך שיפור התפוקה.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• פותחת פתח להעזה וליצירתיות.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>מסייעת בזיהוי קשיים כמורה וכלומד, ומחזקת את הרגישות ביחס לתלמידים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מסייעת בפתרון בעיות ובהתגברות על קשיים.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>מאפשרת זיהוי של תפיסות שגויות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מניחה בסיס לקביעה משותפת של סטנדרטים.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>מזמנת אפשרות להציג בפני התלמידים דגם למידה שיתופית התנסותית של צוות המורים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לתלמידים – מהווה מודל חיקוי ללמידה שיתופית בקבוצות.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>מעשירה את תחום הדעת באמצעות שילוב פרקי תוכן מתחומי דעת אחרים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מאפשרת פיתוח והפעלה של פרקי למידה בין-תחומיים.</li> </ul>

היתרונות של עבודת צוות מנקודת מבטם של התלמידים:

כאמור, לעבודת צוות של המורים יש יתרונות מנקודת המבט של התלמידים. היתרונות האפשריים הם אלה:

1. מהלך הערכת ההישגים המתבצע בצוות עשוי למנוע חיכוכים בין מורים לתלמידים בנוגע לציונים. זאת משום שהתלמידים מודעים לכך שנקטים צעדים כדי להבטיח את ההוגנות של הציונים.
2. שיתוף הפעולה בין מורים מאפשר, בין היתר, שיתוף בהוראה וקיום פעילויות למידה שבהם משתתפים תלמידים מכיתות שונות.

מה הן הדרישות למורה הנובעות מעבודת צוות?

- מחויבות לעמידה קפדנית בלוח זמנים.
- תיאום הרצף הדידקטי של ההוראה עם יתר חברי הצוות.
- החובה להסתגל אל השונה – לגלות רגישות, גמישות ועירנות לקשייו של הזולת.
- הצורך להתפשר על תפיסות אישיות.

- התייחסות למשוב: מצד אחד יכולת לנסח "משוב בונה" לעמית ומן הצד האחר היכולת להיבנות מביקורת של הזולת (ראו, נספח 2).
- מניעת התפתחותו של מתח בין-אישי בצוות.
- חתירה לחידושים בשגרת העשייה.
- קליטה נאותה של מורים חדשים ושילובם המוצלח בצוות מגובש.

### רכז המקצוע ועבודת הצוות

בהקשר של עבודת צוות יש חשיבות לאזכור מקומו ותפקידיו של רכז המקצוע. זאת, בזיקה לתחומים האלה:

- ארגון שיטתי של פעילות הצוות.
- חלוקת המשימות והתפקידים בין חברי הצוות.
- טיפול מושכל במצבי מתח העלולים להתעורר.
- הצבת אתגרים ועידוד גילויין של יוזמה ויצירתיות.

7

דמתי [7] מתארת את תהליך העבודה של המורים למקרא, שאת פעילותו היא ריכזה (ראו את התרשים דלעיל). בתיאור שלהלן מובאים דברים בנוגע למצב הצוות בסיומה של שנת ההתנסות הראשונה.

בסיומה של שנת הלימודים נראה כי הכול מכירים ביתרונותיה של עבודת הצוות:

1. התפתחה אווירה חיובית של שיתוף פעולה ועזרה הדדית. אווירה זו מנעה היווצרות מתחים ומיתנה תופעות של תחרות בין המורים.
2. המורה לא היה בודד – נעלמה תחושת הניכור.
3. התקיים תהליך של סיעור מוחות.
4. הביקורת מצד עמיתים היא, בדרך כלל, בונה וחיובית.
5. במהלך השנה ניתן עידוד למורים להשתלם בתחום המקצוע ובתחומים נלווים למלאכת ההוראה.

6. תחושת הלכידות בצוות והתמיכה ההדדית של חברי הצוות מחזקים את יכולת ההתמודדות עם קשיים המלווים את תהליכי השינוי.

בכינוס 22 בתי- הספר הקשורים לניסוי "בגרות 2000" הוצגו דברים של רכזת המקצוע ספרות מבית הספר המקיף אורט ע"ש משה שרת בנצרת עילית [8]. הדברים הוצגו תחת הכותרת: "כך התגבשו כצוות מקצוע". אלה קטעים מדבריה:  
בשלב הראשון (התשנ"ה) – כשהוצג הניסוי בפני צוות המורות לספרות (שבע מורות) הייתה התגובה ספקנית בנוסח "זה לא ילך".  
ביררנו בצוות את השאלה "מהו שינוי?" וגיבשנו תפיסה בדבר תהליך השינוי: לבחון לעומק מה נדרש ללמוד; כיצד לבצע; לרכוש ניסיון; למסד את התהליך ולשוב לבחינתו מחדש.

התפתח בצוות "דיאלוג בין עמיתים" כשעסקנו בהיכרות מחודשת עם תכנית הלימודים הרשמית והבהרנו יעדים ומטרות אופרטיביות. וכן – כשהכרנו מבחר של דרכי הוראה וחלופות בהערכה הנגזרות מהן. באורח מתמיד בדקנו את מידת ההתאמה לתכנית הלימודים שעיצבנו. עבודת הצוות התנהלה בישיבות מליאה ובצוותי משנה. כל אחד מצוותי המשנה פיתח סוגה ספרותית אחרת: ליקט מאמרים, בחר יצירות והציע דרכי הוראה והערכה. אלה נבחנו בישיבות המליאה של הצוות.

בזיקה ל"דיאלוג בין עמיתים" התפתח דיאלוג פדגוגי תוך בירור שאלות הנוגעות לאוכלוסיית היעד שלנו, דהיינו התלמידים הלוקחים חלק בניסוי, וכן – התפוקות המצופות. חידשנו והתחדשנו במהלך העיסוק במבחן שהוא כלי הערכה מסורתי – במסגרתנו מכונה "מבחן משופר". לכל מבחן הכנו תיק מאורגן שכלל שאלות שנוסחו בקפדנות ונקבע משקלן היחסי בציון הכולל; טבלת מתאר של פריטי מבחן ברמות חשיבה שונות; מחוון; דיווח על הערכה "בין שופטית" מדגמית; טבלה של סיכום ציונים וניתוח פריטים המשקפת את ההישגים של כל תלמיד ביחס לכל שאלה, ובסך הכול הישגי הכיתה והישגי השכבה כולה, משוב על הבחינה, הסקת מסקנות והפקת לקחים.



לצד המבחן פיתחנו כלי הערכה נוספים, תשומת לב מיוחדת ניתנה למטלות יצירתיות. התפתחו אצלנו: גאוות יחידה, פרגון ותמיכה הדדיים ובעקבות זאת יחסי חברות. נהנינו להיות סוליסיטיות והדגמנו לתלמידינו את דרך עבודתנו כצוות. פגישותינו המשותפות חרגו מעבר לזמן המיועד לישיבות (ישיבה שבועית). ישיבות הצוות מתועדות ומלאכת התיעוד מוטלת, מדי פעם, על מורה אחרת. כך נוצר והתפתח התקשי"ר (תקנות שירות) של הצוות, שהוא ספר החוקים שלנו.

התרומה של תיאור הפעילות שהובאה בפרק הזה והתפתחויות הצפויות להתרחש בצוותים פעילים, עשויות להביא לקידומו המקצועי של המורה ולשיפור הלמידה והאקלים החינוכי בבית הספר.

=====

נספח 1 – מאפייני צוות אפקטיבי [9]

מטרות ויעדים משותפים

דרישת מפתח לעבודת צוות אפקטיבית היא שכל חבריו יכירו את מטרות תכנית הלימודים, את מטרות הצוות ואת הקשר שביניהן ובין חזון בית הספר ומטרותיו. זהו דיון המאפשר לחברי הצוות להגיע להסכמה בנוגע למטרות, מסייע להבנתן ולשימוש בשיקולי דעת משותפים על אודות דרכי הפעולה הנגזרות מהן. לעומת זאת, כאשר מטרות הצוות מוצבות על-ידי גורם חיצוני ללא שיתוף או הסבר מספקים, מתעוררים קשיים לגייס את המחויבות של חברי הצוות למימוש המטרות האלה.

ניצול משאבים ויחסי אמון

איכות פעילותו של הצוות תלויה במידה שבה עולה בידו להשתמש בצורה מושכלת במשאבים העומדים לרשותו. אווירה פתוחה ואמון הדדי בין הפרטים בצוות מאפשרים לכל אחד מחבריו לתרום ולשתף את הצוות בכישוריו, בדעותיו וברעיונותיו.

## פתרון קונפליקטים

קונפליקטים ומצבים של אי-הסכמה הם תופעה טבעית המלווה את התפתחות הצוות. היעדר קונפליקטים (אמנם במידה מוגבלת) זו עדות לחוסר מעורבות, להיעדר מוטיבציה או לשעמום בצוות. היכולת להתמודד בצורה פתוחה עם קונפליקטים חשובה היא ביותר להצלחתו של הצוות.

## תלות הדדית חיובית

תלות הדדית חיובית מתקיימת כאשר הפעולה של היחיד מקדמת את הפעילות של חברי הצוות האחרים. הפרט מעריך את מטרות הצוות, מתפתחת זיקת גומלין חזקה בין חבריו ובצדה אווירה של 'כיף' לעבוד יחדיו.

## אחריות ומחויבות אישית

חשוב להגדיר ולהעריך את התרומות המובחנות של כל אחד ואחת מחברי הצוות. נדרשת הבניה של עבודת הצוות באופן שבו האחריות של כל יחיד בנוגע להשלמת מטלתו היא ברורה.

## מיומנויות של שיתוף פעולה

על מנת להבטיח את האפקטיביות של הצוות נחוצים לחבריו כישורים של עבודה משותפת (לדוגמה: כישורי הידברות).

## תקשורת פתוחה ומבוצרת

תקשורת בין אישית היא הבסיס ליצירת הבנה, לבניית אמון, לתיאום בין פעולות ולהסכמות. חשוב שיתקיימו בצוות, בין היתר, שני סוגי תקשורת:

1. דו-שיח: בין חברי הצוות מתקיים בירור חופשי ויצירתי בסוגיות מורכבות

ועדינות, תנאי לכך היא הקשבה מרוכזת לזולת והשהיית ההשקפות האישיות.

2. דיון: במהלך דיון מציגים חברי הצוות דעות שונות ומגוונות, מגינים עליהן

ומזהים את המרכיבים המשותפים העשויים לקדם את הנושא הנדון.

## הערכה ועיבוד קבוצתי

צוותים עסוקים, בדרך כלל, ברמת התוכן של עבודתם ונוטים להתעלם מההיבטים התהליכיים של העבודה (כגון: דפוסי תקשורת בצוות; תפקידי מנהיגות הקיימים בצוות; תהליכי קבלת ההחלטות; דפוסי התמודדות עם קונפליקטים; צורכי הפרטים ועולמם

הרגשי – ועוד). תהליך העיבוד הקבוצתי מאפשר לחברים לרכוש כישורים של עבודת צוות ומשמש מעין 'כלי תחזוקה' לצוות. ככל שהעיבוד הקבוצתי מתרחש בצורה סדירה, מתוכננת ובסמיכות לאירוע שאותו מעבד הצוות, הרי שיש סבירות גבוהה ללמידה מניסיון וליישום הלמידה בעבודה השוטפת.

## נספח 2: כללים לעיצוב משוב בונה [10]

### מתן משוב

1. על המשוב להיות בהיר וספציפי – יש להימנע מהערות כלליות שאותן קשה לתרגם למעשים.
2. מומלץ שהמשוב יתמקד בתחום אחד ולא יתפרס על פני תחומים רבים אשר יקשו על מקבל המשוב להשתמש בו.
3. במתן המשוב יש לחתור לאיזון בין היבטים חיוביים של הפעולה שנצפתה לבין מגבלות וקשיים שיש בה.
4. יש להעניק את המשוב סמוך למועד התרחשות האירוע. רק במצב של מתח רגשי מומלץ לחרוג מכלל זה ולדחות את מתן המשוב.
5. יש להתמקד בהתנהגות, חשוב לתאר מה האדם עשה או אמר ולהימנע מהערות כוללניות המתייחסות לאישיותו.
6. רצוי להתמקד בהתנהגויות שאפשר לשנותן ולהימנע ממשוב המתייחס להיבטים שעליהם אין למקבל המשוב שליטה.
7. יש להציע חלופות – רצוי להימנע מביקורת לשמה – ובמקומה להציע לאדם מה הוא יכול לשנות.
8. יש עדיפות למישור התיאורי – עדיף לומר למקבל המשוב מה שמענו ומה ראינו במקום להעריך את התנהגותו ב"טוב" ו"רע".
9. על חבר הצוות המעניק משוב לקחת אחריות אישית על הנאמר: "אני" או "לדעתי". בכל מקרה, מעניק המשוב מביע את התרשמותו האישית ואין בתוכן דבריו דעה אוניברסלית כללית על מקבל המשוב.

10. יש לתת למקבל המשוב אפשרות בחירה: להעניק לו אפשרות לבחור אם וכיצד לפעול לאור המשוב.

#### קבלת המשוב

1. יש להקשיב לנאמר עד תומו ולהימנע מדחייתו באופן מידי.
2. רצוי להימנע מ"לקפוץ למסקנות" ולוודא, טרם תגובה, האם המשוב הובן. ניתן להשתמש במיומנות של ניסוח מחודש של המשוב (שיקופו) על מנת לוודא את הבנתו.
3. מומלץ לבדוק את המשוב עם בעלי עניין נוספים ולהימנע מלהישען על מקור אחד בלבד. האזנה למגוון דעות מעניקה למקבל המשוב מידע מאוזן יותר על תפקודו.
4. כאשר חשים חוסר במשוב – ראוי לדרוש אותו.
5. כאשר מקבלים משוב ממוקד בתחום מסוים וזקוקים למשוב מסוג אחר – צריך לבקש אותו.
6. ההחלטה – אם וכיצד להשתמש במשוב – נתונה אך ורק בידי מקבל המשוב.

#### מקורות

- [1] עיבוד של מאמר שראה אור במדריך מעשי לחלופות בהערכת הישגים: "איך עושים את זה?" (2004) עורכים: רז רות ובן אליהו שלמה, משרד החינוך, ירושלים, עמ' 15 – 29. ב"מדריך" נסקרות שיטות הוראה והערכת הישגים וכן – מוצגים כלי הערכה שפותחו בפרויקט הניסויי "בגרות 2000" (1995 – 2000).
- [2] הרלן, ו. (1995). "אבטחת איכות ובקרת איכות בהערכה: מטרות ובעיות". חינוך בראש על – יסודי: הערכה בית ספרית, גיליון מס' 1, משרד החינוך, האגף לחינוך על-יסודי, ירושלים, עמ' 10 – 14.
- [3] בירנבוים, מ. (2009). "הערכה לשם למידה ומאפיינים של קהילה מקצועית בית-ספרית ותרבות כיתה המעצימים אותה" בתוך: קשתי, י (עורך) הערכה, חינוך יהודי ותולדות החינוך – אסופה לזכרו של פרופ' אריה לוי. רמות – אוניברסיטת תל-אביב, עמ' 77 – 100.

- [4] משרד החינוך וועד ראשי האוניברסיטאות (1999). דין וחשבון הוועדה המלווה את פרויקט "בגרות 2000" ב- 22 בתי-ספר על-יסודיים, ירושלים.
- [5] דביר, נ. (התשנ"ח). תפיסת המורים את האוטונומיה – חקר מקרה, תכנית "בגרות 2000" – צוות היסטוריה. עבודת גמר לתואר מוסמך, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- [6] רוזנווסר, נ. ושות' (התשנ"ז). פרויקט "בגרות 2000": עבודת צוותי מקצוע. משרד החינוך, המחלקה להערכה, ירושלים.
- [7] דמתי, א. (עורכת) (1996) תהליכים ותוצרים של עבודת צוות מורי תנ"ך – לקראת "בגרות 2000". בית הספר התיכון הטכנולוגי עירוני ויצו, רחובות.
- [8] קורן, פ. (התש"ס - תדפיס). כך התגבשנו כצוות מקצוע. בית הספר המקיף אורט ע"ש משה שרת, נצרת עילית.
- [9] מתוך: רוזנווסר ושות' (התשנ"ו). פרויקט "בגרות 2000": עבודת צוותי מקצוע. משרד החינוך, המחלקה להערכה, ירושלים, עמ' 26 - 27
- [10] קפלן, ח (התשנ"א). "הערכה ומשוב בתהליכי למידה". בתוך: אורנשטיין א' וחוב': בין לומדים למלמדים – מזווית ראייה אחרת. משרד החינוך, השירות הפסיכולוגי – ייעוצי, ירושלים, עמ' 68 - 76