



עד הדברת הבא

:: ניר מיכאלי

מכל חלקי הדו"ח, מכל הרפורמה המערכתית הכוללת, נותר רק שני סעיפים קטנים, יום לימוד אחר וחמישה ימי לימוד בשבוע, שישומו בצורה מעוררת גיחוך.

מי שהוביל את המאבק ומי שבסופו של דבר הצליח להוריד את הדו"ח ביגון שאלה הם ארגוני המורים. ממש כמו בתסריט הוליוודי הצלילו להתרומם מהקשרים ולהפיל את הדו"ח הנישא בפי כל אפיים ארצה.

שאגב לא נכלל בהמלצות הדו"ח). בהיעדר הסכמה עם ארגוני המורים, את שעות הלימודים הנוספות (פתאום שמו לב שממילא אף אחד לא ממש חשב לאיזה צורך ישמשו), צריכה כל רשות למלא בצורה יצירתית. כך שבעצם לא מדובר פה על יום לימודים ארוך, אלא במקרה הטוב, על שירות צהרונות מסובסדות, לא רע בפני עצמו.

קובץ ידיעות שהופיעו בסוף חודש יולי בעיתונות מעידות על הדברים: התארגנויות של הורים להתנגדות ליישום הדו"ח בשל תחושה שהדברים אינם מתוכננים ומאורגנים בצורה מסודרת (הארץ, 26.7); לבנת הבטיחה לראשי רשויות שבהם ישבתו ארגוני המורים סיוע משפטי (הארץ, 27.7); ראשי רשויות אומרים שהציעו להם מהמשרד תוספת תקציבית שלא היו יכולים לוותר עליה (הארץ, 26.7).

בעת כתיבת שורות אלה, עדיין לא ברור מה יוותר מאותו יישום מדולל ואם ארגוני המורים אכן יערכו השבתות מקומיות בכל רשות שתיישם את הדו"ח. אנשי חינוך בכל הדרגים - מנהלים, פקידי משרד, מנהלי מחלקות חינוך ברשויות השונות - מודים שלא נותר כמעט דבר מדו"ח דברת. כהודאה שלמה בכך, מקים בימים אלה משרד החינוך ועדות חדשות שיורכבו מאנשי מטה, שטח ואקדמיה, שתפקידן להציע ולקדם תוכניות בנושאים שונים (פדגוגיה, מבנה וכיוצא באלה), בלי כל תלות בהמלצות דו"ח דברת.

כעת הציבור עסוק בעניינים בוערים אחרים, ולכשיתפנה מהם, יתועל לבחירות שמתקרבות. אם במקרה יתאפשר לו לעסוק בענייני חינוך לאחר מכן, הוא ימצא את דו"ח דברת מעלה אבק לצידם של מיני דו"חות ציבוריים אחרים על מדף ההיסטוריה.

שנתיים אחרי הקמתה המתוקשרת, שנה וחצי אחרי פרסום דו"ח הביניים שעורר תשואות רמות, וחצי שנה אחרי פרסום הדו"ח הסופי, ברור כעת לכל כי אפשר לאפסן את שלוש מאות ושבעה עשר העמודים שמנה הדו"ח הזה במעלה הבידעם.

כולנו נחשפנו במהלך הקיץ למודעות ענק מטעם משרד החינוך (ובמימונו) שמצהירות באותיות קידוש לבנה כי "הרפורמה יוצאת לדרך!". גודל המודעות מעיד יותר מכל על היקף הייאוש שאחז את ראשי משרד החינוך.

מכל חלקי הדו"ח, מכל הרפורמה המערכתית הכוללת, נותרו רק שני סעיפים קטנים: יום לימוד ארוך וחמישה ימי לימוד בשבוע, שישומו בצורה מעוררת גיחוך. מההצהרות התקיפות שדיברו על יישום מהיר של הדו"ח, ובמקשה אחת, עברנו חיש מהר ליישום רק בעשרות בודדות של רשויות מקומיות. ממהפכה היסטורית כוללת נותרנו עם בקשות חסד ורחמים מראשי רשויות באשר הם.

יישום?

כמה עשרות רשויות נרתמו למשימת הצלת שמה הטוב של השרה והסכימו לעבור למתכונת של חמישה ימי לימוד בשבוע ולהאריך את ימי הלימוד. בחלק מהרשויות הללו ממילא לומדים רק חמישה ימים (כך למשל ברשויות הערביות שלקחו על עצמן את יישום הדו"ח). לא מדובר אם כן על מהפכה גדולה. מכיוון שבמקומותינו ידוע שאין הפגנת סולידריות לשמה, ריפד המשרד את הבקשה מהרשויות בתגמול כספי נאות בדמות שעות מערכת נוספות לכיתות הנמוכות במקצועות חשבון וקריאה (תגמול

ארגוני המורים - מכירא עמיקתא לאיגרא רסה

ביניהם הביא ליתר יעילות, עוצמה ועומק.
:: עיסוק בתלמידים ולא בתלוש - במאבק
 זה השכילו הארגונים להעמיד את הסוגיות החינוכיות במרכז. כמעט לא נשמעו טיעונים הקשורים לגובה שכר ואחוזי תגמול.
 מרכיבים אלה היוו את אבני היסוד, אשר הופצו בצורה יעילה ורחבה באמצעות קמפיין פירסומי רחב ("לבנת תתקדם, הילד שלך לא"), באמצעות ערוצי תקשורת ישירים למורים (כתבי עת מקצועיים, חוברות מידע, כינוסים, אתר אינטרנט), ובעבודת דוברות אינטנסיבית מעל ומתחת כל גל אתר פנוי.

מבחינה אסטרטגית, כמו באומנויות הלחימה, הצליחו ארגוני המורים לנצל את הכוח של היריב לטובתם. הארגונים הבינו שהמהירות והטוטאליות שהמשרד הציב בבסיס הרפורמה מזכים אותם בקלף מנצח - זמן. לא צריך להשבית, לא צריך לחסום כבישים - רק לחכות. אט אט הלחץ עבר מהארגונים למשרד. התאריכים הקובעים חלפו והמשרד החל לאבד עשתונות. פיטורי המורים ההמוניים ובעיקר הדרך הוולגרית בה נעשו היו ביטוי לאבדן העשתונות הזו. אבל אסור להשען אחורנית בסיפוק ולשקוע בתנומה. השמחה על מותו של הדו"ח היא מוקדמת מדי. נכון, נראה שהדו"ח בעצמו ידע ימים יפים יותר, אבל טענתי היא ששילוב של שלושה גורמים עדיין מותיר את האיום כאן. נזקים שהדו"ח כבר גרם, הכניסה של רוח הדו"ח אל עובי קורת המערכת והכבוד האבוד של לבנת.

הנוקים

'דברת' שהה במחיצתנו תקופה קצרה יחסית, אבל בזמן קצר הצליח לחולל לא מעט נזקים, ביניהם:
:: הקפאת המערכת - במשך כמעט שלוש שנים
 מערכת החינוך קפאה על שמריה. אנשי חינוך ברמות השונות - מפקידי המשרד, דרך הרשויות וכלה במנהלים ובמורים, כולם נמנעו מעשיה מתוך ציפיה דרוכה לרפורמה המיוחלת. שלוש שנים שבהם 'נחסכו' מאיתנו הרבה יוזמות, תיקונים, החלטות, פיתוחים.
:: דרדור במעמד המורים - הוועדה נדרשה לשיפור מעמד המורה, בפועל השיג המהלך את ההפך. נדמה שכעת מעמד המורה נמצא בשפל חסר תקדים. ההתבטאויות הקשות, ההאשמות הגלויות והמוצנעות, הפיטורים, חוסר הגיבוי - כל אלה היו מנת חלקו של ציבור המורים בעת הזו. הירידה החדה בהרשמה למסלולי הכשרת המורים באוניברסיטאות ובמכללות מעידה על עומק המשבר בתחום.

מי שהוביל את המאבק בדו"ח, ומי שבסופו של דבר הצליח להורידו ביגון שאולה הם ארגוני המורים. ממש כמו בתסריט הוליוודי הצליחו להתרומם מהקרשים ולהפיל את הדו"ח, הנישא בפי כל, אפיים ארצה. כנגד כל הסיכויים גרמו לתפנית חדה בדעת הקהל וסיכלו את יישומו. כדאי להיזכר שבעת שמינתה כבוד השרה את הוועדה, היו ארגוני המורים נתונים בשפל מדרגת האהדה הציבורית. התואר הקנוי של מזכ"ל הסתדרות המורים, השעות הפיקטיביות של מזכ"ל ארגון המורים והמיאוס הכללי מהשבתות ומהייצוג המביש - כל אלה העמידו את ארגוני המורים כאנטי גיבורים חסרי כל



מעמד וכוח. כשמשרד החינוך יצא למהלך ה'דברתי', הוא העריך שנפלה בחיקו הזדמנות מיוחדת למחות את זכר איגודי עובדי ההוראה מעל פני האדמה. משרד האוצר הזדרז לגבות והבטיח תמיכה ליוזמה שהשתלבה במהלך הפירוק הכולל, השיטתי והמחושב של העבודה המאורגנת בישראל. (ראו גיליון חברה 13).

בעת פרסום דו"ח הביניים בחודש מאי 2004, נדמה היה שהמהלך קורם עור וגידים. יחסי הציבור הצליחו והציבור הרחב עטף את הדו"ח באהדה. מחאותיהם של ארגוני המורים נתפסו כהודאות תבוסה. ככל שחלף הזמן ממועד זה, אמנם הלכו וגברו קולות הביקורת והמחאה, אבל עדיין נותרו כמיעוט.

בינתיים ארגוני המורים התעשתו, יזמו והובילו מאבק עיקש בדו"ח וביישומו. בלי להרחיב יתר על המידה אציין כאן שלושה מרכיבים שהיוו לדעתי מרכיבי מפתח בהצלחת המאבק:

:: אי השבתה - הבנה שאהדת הציבור תלויה בעיקר ביציבות הסדרי המערכת החינוכית, גם אם זו משמשת בעיקר כסידור שמרטפות. הארגונים ניהלו את כל המאבק עד כה בלי לחולל השבתות המוניות ומתמשכות.
:: איחוד כוחות - עד למאבק זה ארגוני המורים התרגלו להתחרות זה בזה. שיתוף הפעולה המלא

אט אט הלחץ עבר מהארגונים למשרד. התאריכים הקובעים חלפו והמשרד החל לאבד עשתונות. פיטורי המורים ההמוניים ובעיקר הדרך הוולגרית בה נעשו היו ביטוי לאבדן העשתונות הזו.

במשך כמעט שלוש שנים מערכת החינוך קפאה על שמריה. אנשי חינוך ברמות השונות - מפקידי המשרד, דרך הרשויות וכלה במנהלים ובמורים, כולם נמנעו מעשיה מתוך ציפיה דרוכה לרפורמה המיוחלת.

:: ייאוש ממערכת החינוך הציבורית - אחרי הציפיות הגבוהות שהעלתה הוועדה, בעקבות השתלשלות העניינים, נותרנו עם תחושה קשה של חוסר אונים וחוסר אמון במערכת החינוך הציבורית. הורים, תלמידים, מורים ומנהלים - נטענו בהרבה מרירות וביקורת ובלא מעט תחושות ניכור הדדיות. הנזקים הללו לבדם מהווים מצע פורה לפריצה של מסלולים עוקפי חינוך ציבורי באשר הם. אבל אליהם מצטרפים שני גורמים נוספים.

רוח דברתי

קשה לזהות מה הביצה ומה התרנגולת - האם רוח דברתי, שהיתה קיימת ממילא, היא זו שהביאה לוועדה ולדו"ח המסוים הזה או שמא דוקא הוועדה המיוחדת הזו היא שהצליחה להחזיר רוחות חדשות למערכת. כך או כך ברור כי פעילות הוועדה והדו"חות שפירסמה העבירו מסר חד לכל רבדי המערכת: **כעת ברור לכל מורה, הורה, תלמיד ומנהל כי המבחנים המשווים עומדים מעל לכל; ידוע כי כולם יוערכו ויתוגמלו על פי הצלחתם במדד זה; מובן כעת מאליו כי יש לרכוש את מירב המשאבים באותה התכונות מתארכת ובלתי נגמרת. אם מי מאנשי החינוך עוד התחבט ודן ביעדי המערכת או ביעדי הוראה בתוך המערכת; אם התקיימו זירות שניסו להסיט את ההתכונות המתמדת לקראת מבחנים עקרים לעשייה חינוכית משמעותית; אם עוד היו כאלה שהעזו להביא תפישות המציבות חינוך חברתי וערכי בראש סדרי העדיפויות - אזי רוח דברתי הצליחה לחלחל לשרשי המערכת ומאיימת למוטט את היסודות הללו.** וועדת דברתי הפיחה איפוא רוח רעה שמהלכת אימים על מערכת החינוך בישראל - הרוח הרעה של המדרים האחידים, ההישגיות והתחרותיות - למורים ולתלמידים ולהורים נשאר רק להתאים עצמם לרוח זו.

רוח דברתי לא נותרה רק ברמה התיאורטית. בקיץ האחרון נודע כי משרד החינוך מעביר את כל תחום הכשרת המנהלים לידי המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית שמממנות קרן IVN וקרן רוטשילד. המכון החדש, שיקבל בלעדיות על תחום הכשרת מנהלי בתי הספר במדינת ישראל, ידאג להפצת והחדרת רוח דברתי: "מנהל בית ספר ילמד במכון כישורים המאפיינים ניהול עסקי כמו עמידה ביעדים, ניהול תקציב ומשאבי אנוש ושיחוק" (הארץ, 25.5). מעניינת העובדה שהיוזמה להקמת המכון קדמה למסקנות וועדת דברתי. כלומר ה"רוח" ניסתה לחזור דרך שני פתחים. כאשר אפשרות כניסת "הרפורמה" הכוללת כשלה, או אז נפתחו

שערי אופציית הכשרת המנהלים. אך סמלי הוא ששרביט הכשרת המנהלים ניטל כעת מידי של איציק שפירא (מנהל בית הספר לעובדי הוראה בכירים) שעמד לפני כן בראש המינהל לחינוך ערכי, ועובר לידיהם האמונות של מחוללי רוחים מצליחים (אנשי העסקים דברתי, דנציגר וברקת).

הכבוד האבוד

אם שני הגורמים האלה לא משכנעים דיים, הרשו לי להוסיף עוד גורם שאמנם מתגמד ביחס לקודמיו, אבל עדיין טומן בחובו פוטנציאל הרס לא מבוטל. לימור לבנת הקדישה את כל קריירת החינוך המפוארת שלה לוועדת דברתי מתוך הנחה שזו תספק לה מקפצה מנהיגותית ראויה. אחרי הבחירות האחרונות התלבטה לבנת האם להישאר במשרד החינוך או לנסות ולהעפיל למשרד נחשק יותר חושיה הפוליטיים כיוונו אותה להעדיף את החינוך: לבנת העריכה שסיכוייה להסיט את נתניהו ממשרד החוץ (מי האמין אז שנוכה לראות את הזוג שלום על הכיסא?) את מופז מהביטחון או את שלום מהאוצר נמוכים. אבל מעבר לכך היא העריכה שיש לה הזדמנות להוביל במשרד החינוך מהלך מנהיגותי היסטורי ממדרגה ראשונה שיסלול עבורה את הדרך להתמודדות על ראשות הליכוד בואך משרד ראש הממשלה. המציאות שיבשה את תוכניותיה. בעוד היא מתבוססת במאבקי מודעות חסרי סיכוי היא רואה את הציבור עסוק בפרויקט התנתקות מבית המדרש השרוני ואת כותרות העיתונים המהללות את הרפורמות הכלכליות שהחתימה הברורה עליהן היא 'נתניהו'.

כעת עם כניסתנו לתקופת בחירות, לא תהיה זו הפרזה להעריך שלבנת תנסה בחודשיה האחרונים בתפקיד לחלץ את הקריירה שלה מהמעמקים אליה שקעה. מסע הפרסום האינטנסיבי שמנסה לשכנע כי היא הצליחה בדו"ח הוא חלק מהמהלך, אבל קשה להניח שהיא תסתפק בזה.

אז אמנם דו"ח דברתי מאחורינו, אבל השילוב של שלושת הגורמים שהוזכרו כאן: הנזקים שכבר נגרמו, רוח דברתי שצוברת יתר אחיזה וכוח במערכת, בשילוב עם הכבוד הלבנתי האבוד שתובע את חלקו - אלה מעצימים את הזרמים המנהליים-כלכליים-תחרותיים במערכת החינוך הישראלית. זרמים אלו מאיימים לשטוף את עתידה של מערכת החינוך הציבורית ומחייבים את ארגוני המורים בכלל ואת חרדי החינוך בפרט להישאר דרוכים לקראת המאבקים שבדרך.

המכון החדש, שיקבל בלעדיות על תחום הכשרת מנהלי בתי הספר במדינת ישראל, ידאג להפצת והחדרת רוח דברתי: "מנהל בית ספר ילמד במכון כישורים המאפיינים ניהול עסקי כמו עמידה ביעדים, ניהול תקציב ומשאבי אנוש ושיחוק".

לימור לבנת הקדישה את כל קריירת החינוך המפוארת שלה לוועדת דברתי מתוך הנחה שזו תספק לה מקפצה מנהיגותית ראויה.



נר מיכאלי הוא מורה במכון "כרם" להכשרת מורי תיכון ודוקטורנט בביה"ס לחינוך