

# איגרת לשרת החינוך החדשה

✳ ניר מיכאלי



✳ תהליכי הפרטה שהכו שורשים במערכת במהלך העשור האחרון התעצמו והתחזקו - בתי ספר ייחודיים (פרטיים במימון ציבורי) מתרבים ומשתכפלים, חלקה של ההוצאה הכספית החוץ ציבורית, ממקורות פרטיים, תרומות, עמותות וכיוצא באלה, מתרחב. מעורבותם והשפעתם של גופים פרטיים, עסקיים ופילנתרופים, על סדר היום החינוכי גדלה והולכת.

✳ רוח המדדים והסטנדרטיזציה נושבת בעוצמה וחודרת לעצמותיו של המעשה החינוכי. ה'סטנדרטיזציה', המבחנים המשווים, וההוראה ממוקדת המבחנים תופשים את מקומה של ההוראה המכוונת להשכלה רחבה, להבנה עמוקה ולערך משמעותי.

מהן הגישות הראשיות המוצעות היום בשיח הפוליטי-חינוכי?

השיח והמעשה החינוכי מוצפים כיום בהצעות לשינויים הנדרשים. את רובן של העמדות ניתן לחלק לשתי גישות מובילות:

גישה ראשונה - יתנו יקבלו - יש מספיק כסף במערכת אך זו איננה יעילה ולא עובדת נכון. היעילות תושג באמצעות החדרת קוד של ניהול כלכלי למערכת החינוך. קוד זה כולל את הקטנת המנגנון המרכזי, הצבתם של יעדים מדידים תוך אימוץ תרבות של אחריותיות (accountability) וקידום של הסדרים אשר יבטיחו תחרות בין מוסדות חינוך ואנשי חינוך.

את הגישה הזו מייצגים נאמנה אוריאל רייכמן, דן בן דוד ורונית תירוש מ'קדימה'. זו גם הגישה שהשותפות לבנת-נתניהו, ניסתה לקדם באמצעות רפורמת דברת.

גישה שנייה - הגודל כן קובע - על פי גישה זו הבעיה היא בעיה תקציבית - הגדלה משמעותית של תקציבי החינוך תתרום להגדלת משכורות המורים, להגדלת תקני פיקוח, פיתוח ועוד ותוביל לשיפור של המערכת. במפה הפוליטית קשה למצוא מי שיצהיר על גישה כזו כי נבחרו הציבור מקפידים על משמעת כלכלית רהוטה, אבל הדין הציבורי עמוס בטיעונים כאלה. תומכי הגישה נותנים כדוגמא את ממשלת רבין השנייה שהגדילה בצורה דרמטית את תקציבי משרד החינוך. הם שוכחים שממשלה זו לא קידמה כל חשיבה ועל אחת כמה וכמה מעשה של ארגון, מהות או תוכן. (אם מתעלמים כמוכן מהחדשנות הרבה של שיטת ההגדרות בבגרות שהביאה את רובינשטיין להינשא על כפיים...)

גישה זו היא המקבילה של עולם החינוך לתפישת הצדקה של עולם הרווחה. כשם ש'מיגור העוני'

שלום רב וברוכה הבאה לכס משרד החינוך, כפי שאת בודאי יודעת, קיבלת לידיך מערכת עם כשלים לא מעטים. כדי להקל עליך את הכניסה לתפקיד הנה פרוט של המצב הקיים במערכת החינוך בראשה את עומדת:

✳ המערכת מצויה תחת טראומת רפורמת דברת - המורים ממורמרים אחרי שנים ארוכות מנשוא של התקפות והשפלות; פקידות המשרד סובלת מהיעדרו של סדר יום ברור ומסודר ומאי וודאות לגבי סמכויותיו ואחריותו; הציבור הרחב סובל מחוסר אמון, ניכור וחדשנות כלפי מערכת החינוך.

✳ הנתונים הבסיסיים שהביאו להקמת וועדת דברת נותרו כשהיו - פערים גדולים, הישגים נמוכים, כיתות גדולות, אלימות גואה ועוד. הניסיונות הפתטיים של לימור לבנת להציג את הישגיה הכבירים בשנות כהונתה בתחום הגדלת הזכאות לבגרות, חזוק לימודי המורשת והפצת בשורת התלבושת האחרונה, לא יכולים לטשטש את המציאות.

✳ תקציב החינוך מקוצץ - גרוץ הקיצוצים היכה במשרד 16 פעמים בעת כהונתה של השרה לבנת והביא את היקפו של תקציב החינוך לשפל חסר תקדים.

פגישות עם מורים צריכות להיות חלק קבוע מלוח הזמנים השבועי שלך ושל בכירים נוספים במשרד.

חשוב במיוחד מינוי מנכ"ל ראוי למשרד. דחשים: ראה רחבה, הכרה עמוקה של המערכת על מימדיה התכניים והארגוניים, חזון וחגמא אישית, מופת חינוכי באישיות, בהתנהלות ובניסיון.

אלה יזרזו את מהלכי כינונה של מערכת חינוך פרטית איכותית לבני ה'מעמדות הגבוהים'.

### שבועה צעדים למאה הימים

כשרת החינוך החדשה, המאמינה והשואפת לחינוך ציבורי איכותי ושוויוני באחריות המדינה, עלייך לאמץ על כן גישה שלישית, גישה המציבה את היעדים החברתיים-חינוכיים בראש הסולם, את עולם התוכן הפדגוגי כמרכז המארגן של מערכת החינוך ואת ציבור המורות כחוט השדרה שלה.

להלן שורה של צעדים מעשיים לקידומה של גישה זו:

#### 1. הקפאת דוח דברת להלכה ולמעשה

בכדי לסמן בצורה ברורה את הכיוון החדש, במטרה לצמצם את אי הוודאות הרבה השוררת במערכת ובשביל להשתחרר מכבלי המדיניות הקודמת יש להצהיר על הקפאה מיידית של יישומו של הדוח. הקפאה זו צריכה לכלול את המהלכים שכבר התחילו כמו הפיילוט שנערך השנה במספר יישובים, הקמת הראמ"ה (הרשות הארצית למדידה ולהערכה שצפויה להיות בעלת השפעה דרמטית על המערכת), מהלכי החקיקה שאמורים לעגן את מרכיבי הדו"ח ברשומות, או מהלכי הארגון החדשים של הכשרת המנהלים בישראל.

#### 2. טיפוח הנהגת המשרד

החל מהימים הראשונים יש לעבוד מול בעלי התפקידים והיחידות השונות במשרד החינוך. יש להחזירם למרכז העשייה החינוכית תוך הכנסת תרבות ארגונית המחייבת את שיתופו של ציבור המורים והמנהלים בכל תהליך. יש להכיר בבעלי התפקידים השונים כמומחים לתחום עליו הם מופקדים. אפשר ורצוי ללמוד ולהתייעץ עם מומחים נוספים אבל בסופו של דבר כל יחידה צריכה לפתח את סדר היום שלה. הנהגת המשרד צריכה לחזור ולהיות גוף מוביל ומתאם.

#### 3. הקמת רשות לחשיבה ולתכנון חינוכי

לצד הנהגת המשרד ובתיאום איתה יש להקים יחידה קבועה לתכנון חינוכי מערכת. היחידה תורכב מאנשי חינוך - מורים, מנהלים ואנשי אקדמיה, ותפקידה יהיה ריכוז מחקר חינוכי מעורכן, עריכת מחקרים מקומיים באופן עצמאי, וארגון צוותי חשיבה בשיתוף מורים, הורים, תלמידים ואנשי אקדמיה. היחידה צריכה לתפקד כגוף מחקר ופיתוח שנהנה מאוטונומיה מחד אך בעל קשרים הדוקים דו-כיווניים עם יחידות המשרד והנהלתו. יחידה זו תהווה גשר בין עולם המחקר לשטח, בין השדה להנהלת

האופנת בא לידי ביטוי במפעלי צדקה וחמלה משובבי נפש ומצפון, כך טיפוח החינוך מתורגם כאן להעברת תקציבים ותו לא.

לכאורה מדובר על שתי גישות סותרות - למעשה הדימיון ביניהן רב: שתי הגישות מתייחסות למערכת החינוך כמערכת סגורה שאינה תלויה בסביבה חברתית-כלכלית. שתי הגישות עוסקות בתקציב ולא בתוכן שלו: הראשונה טוענת שצריך להשתמש אחרת בתקציב הקיים בעוד שהשנייה גורסת שיש להגדיל את מסגרת התקציב. אסור לזלזל בדיון על היקף התקציב אך מטרידה ההתעלמות מהממדים האחרים.

### מצא את ההבדלים...

שתי הגישות אינן מתייחסות למורות כבעלות מקצוע, בעלות הידע והמקצועיות כמו גם בעלות הסמכות והאחריות. המורות נתפסות כטכנאיות חינוך שהיכולת לחשוב, להביע עמדה ולהשפיע על עיצובה של המערכת היא מהן והלאה. ההבדל בין הגישות בהקשר זה טמון אך ורק בתגמול עבור אותה העבודה. הראשונה גורסת שהשכר צריך להגזר מחוקי שוק של יעילות ותחרות ומן הסתם להיות מופחת למרבית המורות ומוגדל למעטות (בעיקר מעטים?) קוצרות ההישגים. השנייה מעודדת הגדלה אחידה של השכר לכלל המורות באשר הן - אמנם יעד חשוב לכשעצמו אבל עדיין מותיר את המורות ללא כוח בתוך המערכת.

שתי הגישות מקבלות את תפקידה הממיינ של מערכת החינוך ושתייהן מחפשות נתיבים לארגון ולשיפור המדדים והזכאויות. בראשונה שיפור זה יושג באמצעות היגף כוחותיה של היד הנעלמה על המדדים, המקלות והגזרים שבה. בשנייה באמצעות השקעה נוספת בבחינת להוסיף עוד קש לגב הגמל - עוד שעות, עוד השתלמויות, עוד פיקוח, עוד תוכניות לימוד.

שתי הגישות מנציחות את ממדי התוכן והמהות הלקויים של המערכת. הראשונה מקדמת הפרטה, בריחת כוחות הוראה טובים, הגדלת פערים ורידוד המערכת (יעידו על כך מחקרים רבים שפורסמו לאחרונה שבחנו את מצבה של מערכת החינוך האמריקאית בעקבות יישומה של רפורמת No Child Left Behind שהיוותה השראה לדו"ח דברת). השנייה, למרות עדיפותה, לא מכוונת לשום שינוי מהותי ובמידה רבה אפילו מעודדת קיבעון בכך שהיא יוצרת אשליה של תיקון. היא יוותר ורק ייעשה יותר נוח. דבקות באחת משתי הגישות תותיר את כל הכשלים במערכת ואף תחריף אותם. גישות

לאחרונה הסתבר כי הדרך היחידה לשפר הישגים וסיכויים ולהקנות את שוויון ההזדמנויות המיוחל - היא לשפר את המצב הכלכלי בבתי התלמידים.

כדאי לראות רפורמות חגמת העלאת שכר המינימום מבית מדרשו של פרץ כרפורמה חינוכית חשובה ביותר.

הסתבר כי הדרך היחידה לשפר הישגים וסיכויים ולהקנות את שוויון ההזדמנויות המיוחל – היא לשפר את המצב הכלכלי בבתי התלמידים. רק משתנה זה הצליח ליצור שינוי משמעותי. במילים אחרות, כל עוד לא נדאג למישור הסוציו-אקונומי לא יעזרו שינויים, תיקונים רפורמות. לא יעזור אם נבטל מסלולים מקצועיים, אם נשנה את מבנה הבגרויות, או אם נתחיל לערוך מבחני סטנדרטים החל מהפעוטות – ההישגים הלימודיים של השכבות החלשות בחברה יותרו בעינם כל עוד הפערים ישארו בעינם. תוכנה זו צריכה לשלוח את שרת החינוך לעמוד בחזית קידומה של מדיניות כלכלית הדואגת לשינוי בחלוקת ההכנסות במשק ולהקטנת הפערים. לכאורה מטלה זו עומדת בסתירה לאינטרס הראשוני של שר חינוך כי היא 'עלולה' ליעד תקציביים לזירות חוץ חינוכיות. למרות זאת אני טוען שמטלה זו היא אולי החשובה ביותר לקידומה של מערכת החינוך. אין ספק שרפורמות כלכליות אינן יכולות לעמוד לבדן ויש לגבות אותן במהלכים פדגוגיים חינוכיים מקיפים. מצד שני, יש לראות רפורמות דוגמת העלאת שכר המינימום מבית מדרשו של פרץ כרפורמה חינוכית חשובה ביותר.

**עד כאן האיגרת לשרה החדשה ומכאן כמה דברים לשאר הקוראים:**

כדי שהגישה שהוצגה כאן תאומץ ולו באופן חלקי יש לדאוג שבבחירות הקרובות יוצרו התנאים למינויה של השרה המתאימה. בשעת כתיבת שורות אלה נראה כי הפופולריות של 'קדימה' מקרבת את מועמדה לאישי את תפקיד שר החינוך. פרופ' אוריאל רייכמן ה'מיועד' כבר הצהיר בצורה גלויה על תמיכה ברפורמת דברת בפרט, ובהתנהלותה של לימור לבנת כשרת החינוך בכלל. הכלכלן דן בן דוד ואשת החינוך רוגית תירוש שותפים לגישה זו. התסריט לפיו 'קדימה' תזכה בתפקיד יבטיח את המשך דרורה של מערכת החינוך הציבורית. פרופ' יולי תמיר, המיועדת לתפקיד מטעם מפלגת העבודה, הינה המועמדת היחידה כיום שמייצגת את הגישה האלטרנטיבית, זו שהוצגה כאן. מפלגת העבודה הינה המפלגה היחידה המציעה תוכנית כלכלית חברתית אלטרנטיבית שתבטיח צמצום אמיתי במצוקה, באבטלה ובעוני, צמצום שהוא תנאי הכרחי לשיפורה של מערכת החינוך. רק מפלגת עבודה חזקה יכולה להבטיח שינוי אמיתי בחינוך.

המשרד, בין הציבור למערכת. ככזו תוכל להיות לעזר לבעלי התפקידים ברמות השונות בקידום מושכל של חדשנות חינוכית.

**4. החזרת ציבור המורים למרכז הבימה יש חשיבות רבה להשבת כבודם של המורים.** ברמה ההצהרתית הכרחי שתבהיר את החשיבות של מקומם ותפקידם, תביעי הערכה על פועלם החשוב והקשה, ותקראי לשותפות שלהם בהובלת המערכת. ברמה המעשית יש לשלבם ברשות החדשה לחשיבה ולתכנון ולמסד פורומים אזוריים של מורים ומנהלים לדיון בסוגיות חינוכיות רלבנטיות. פגישות עם מורים צריכות להיות חלק קבוע מלוח הזמנים השבועי שלך ושל בכירים נוספים במשרד.

**5. מינוי בעלי תפקידים ראויים** נדמה שזוהי המלצה שמיותר להזכיר אותה. אבל משום החשיבות הרבה שיש לבעלי התפקידים במיוחד בעולם החינוך שהדוגמא האישית מהווה בו יסוד מכונן, ובעיקר משום שכבר חווינו הרבה הפתעות בתחום, כדאי בכל זאת להזכיר ולהדגיש. בשלב ראשון יש להשיב למערכת את נפילטי עידן לבנת-תירוש, למשל, פרופ' דוד נבו שהתפטר מתפקיד המדען הראשי של המשרד בעקבות הפרשנות הקיצונית של תפישת הסטנדרטים שאימצה לבנת, או ד"ר עמי וולנסקי שפרש לאחר שנים ארוכות בתפקידי מחקר והובלה מרכזיים במשרד בעקבות התנהלותה הכוחנית של לבנת במועצה להשכלה גבוהה. חשוב במיוחד מינוי מנכ"ל ראוי למשרד. דרושים: ראייה רחבה, הכרה עמוקה של המערכת על מימדיה התכניים והארגוניים, חזון ודוגמא אישית, מופת חינוכי באישיות, בהתנהלות ובניסיון.

**6. העמדת הזירה הבית ספרית במרכז יש לעודד פיתוח יוזמות ושינויים ברמה הבית ספרית דרך חיזוק החשיבה והפיתוח הפדגוגי ברמה המקומית.** ברמה המעשית יש להרחיב את מנגנון ההשתלמויות הבית ספריות ולחזק, לעודד פעולתם של גופים פדגוגיים (אקדמאיים וסמי-אקדמאיים) בליווי תהליכי הלמידה והשינוי המוסדיים, ולחזק את הפעילות של היחידה לבתי ספר ניסויים במשרד.

**7. מאבק לכינונה של מדיניות כלכלית שוויונית מקובל להטיל על מערכת החינוך את מלאכת צמצום הפערים החברתיים.** על פי תפישה זו מערכת החינוך אמורה לתקן את עיוותי החברה ולהקנות לכלל הילדים באשר הם הזדמנויות שוות להשכלה ולטיפוס במעלה סולם המעמדות. אבל המיתאם הציב בין הישגים לימודיים לבין רקע סוציו-אקונומי אינו משתנה. המחקר מוכיח שכל הניסיונות לשבור מיתאם זה כשלו. לאחרונה

התסריט לפיו 'קדימה' תזכה בתפקיד יבטיח את המשך דרורה של מערכת החינוך הציבורית.




 ניר מיכאלי הוא מורה במכון "כרם" להכשרת מורי תיכון ודוקטורנט בביה"ס לחינוך  
 nir-mic@zahav.net.il