

סיכום מושב - החינוך ושברו: לקראת פרדיגמה חדשה בחינוך

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה, 6-7.11.2013

מליאת פתיחה:

- **פרופ' זן ענבר** - מערכת החינוך הינה מערכת גדולה ומורכבת, ואינה יכולה לשנות כיוון ומהלך בקצב הפוליטי התזזיתי המאפיין אותנו בישראל. מערכת החינוך זקוקה למדיניות ארוכת טווח, אשר תיתן כיוון לתהליכים הנמשכים מעבר לקדנציות הקצרות של השרים או השרות לחינוך. לוח הזמנים הפוליטי אינו תואם את לוח הזמנים בחינוך. לפוליטיקה יש ריתמוס שהוא שונה לחלוטין מקצב התנועה בחינוך. מערכת החינוך מכוונת לפתח את הפוטנציאל של תלמידיה ולמצות את הפוטנציאל של מוריה. היא חיה את עיקרון השונות, אך מנהלת על פי העיקרון הצנטרליסטי. מערכת החינוך אמנם מתכווננת למצוינות, אבל מתנהלת על פי עיקרון הממוצע, ועל החלשים היא חושבת. מערכת החינוך אינה מקור לפערי חינוך. אבל ככל שהיא משתפרת ופערי החינוך נשארים כשהיו, כך היא נותנת יותר לגיטימציה לפערים החברתיים. מערכת החינוך היא היציבה ביותר בין המערכות החברתיות. יציבות הנגזרת מתפקידה הקלאסי של שימור המסורת וטיפול הקורוזה החברתית. אבל כדי להיות רלוונטי במאה ה-21 מערכת החינוך חייבת להתחדש. ביה"ס נועד כדי ללמוד, להתחנך ולהתפתח, אך מאורגן על פי עיקרון ההוראה ומנהל על פי בסיס השילוש הקדוש של מורה, שיעור, כיתה. ביה"ס נאלץ למתוח את עצמו לאור עיקרון היעילות הכלכלית. מקסימום תלמידים מקסימום חומר במינימום מורים ובמינימום זמן. האם אתם יכולים לתאר לעצמכם איך נראה ביה"ס שלא היה מאורגן סביב דרכי הוראה והיה מעוצב על פי עיקרון הלמידה?

- **ד"ר אמנון כרמון** - הבעיה המרכזית שאנחנו עומדים בפניה היום היא שמסוף המאה הקודמת וראשית המאה הנוכחית, התהווה שבר עמוק בין ביה"ס לבין הסביבה שבה הוא פועל. זה שבר פרדיגמתי שיש להיערך אליו ולהכין את התשתית הנחוצה כדי להעביר את בתי הספר שלנו למאה ה-21 (ולא להתאים אותם) וליצור אצלם את האפשרות להתמודד עם האתגרים הערכיים, הזהותיים וכמובן גם הכלכליים שהסביבה שהשתנתה מעמידה בפנינו. עד היום לא נעשה שום דבר רציני ברמה מערכתית ובאופן שיטתי. מקור השבר נעוץ בין היתר בפער של ביה"ס תעשייתי שפועל בחברת ידע פוסט-תעשייתית. כלומר, בית-ספר שנוצר במבנה הרושתי תעשייתי, נבנה כפס ייצור, ומטרתו היתה להכשיר עובדים לאותה תעשייה, פועל בחברה דיגיטלית, עם דור שיכולות החשיבה, צורת הריכוז וההתבוננות שלו כבר עברו את אותה סביבה דיגיטלית. לא נוצר מפגש

הכנס בשיתוף

ומפגש זה הבסיס של חינוך. כמו כן, יש פער בין ביי"ס סמכותי ללא מרחבי בחירה שפועל בסביבה דמוקרטית של בחירה מתמדת. מבחינת התמודדות, יש להבין שכל הרפורמות כגון עוז לתמורה, אופק חדש ואחרות, הן חשובות ביותר, אבל אינן מתחילות לגרד את האתגר מפני שהן משנות בתוך הפרדיגמה. יש לפתח פרדיגמה חינוכית חדשה למערכת החינוך בישראל. אחת ההמלצות מדברת על תהליך שיתופי שיערב את כל הגורמים בבניית חזון חינוכי מלהיב, רציני, מבוסס, עם יחידות מעבדה כך שניתן יהיה לבדוק את התהליך.

● **ד"ר ורדה שיפר** - מדיניות וניהול מורים בישראל נראית סוגיה מאד ניהולית אבל למעשה זו התשתית העיקרית שעליה קמה ונופלת מערכת חינוך. הניסיון להביא את מערכת החינוך למאה ה-21 כפי שאמנון מציע, יקום וייפול על סוגיית ניהול המורים. זה עשור שיש לנו מחקרים ששמים את המורים במרכז, לא את המנהל. המרכיבים של ניהול כוח אדם בהוראה כוללים בין היתר גיוס, הכשרה, רישוי, פריסה, שיבוץ המורים, פיתוח בעבודה, ניהול הקריירה שלהם וכמובן רישום חופשות וחופשות לידה והשתלמויות ותשלום משכורות. בישראל משרד החינוך עושה כמעט את כל הדברים האלה בעצמו, לעתים באמצעות סוכנים שעוזרים לו, ללא שיתוף רציני של הרשויות המקומיות שהן גורם שלטוני.

דו"ח מבקר המדינה מעניק ציונים נמוכים לתפקוד של המשרד בנושא ניהול כ"א - פריסה לא שוויונית, אחוזים גבוהים מאד של מורים שמלמדים מקצועות שלא הוכשרו ללמד אותם, פיקוח לקוי וחשוב מכל, העדר מוחלט של מידע ונתונים שיאפשרו למשרד החינוך לעצב מדיניות-על קוהרנטית בכל התחום של מדיניות וניהול המורים. בהיעדר מדיניות נוצר בלגן, רשויות מקומיות חזקות או רשויות שמעוניינות לתרום לחינוך ממלאות את הואקום. אפילו בתחום העסקת מורים, בעיקר באמצעות גורמים קבלניים, כי הן לא יכולות להעסיק באופן ישיר. התוצאה של המצב הזה הוא פער עצום בין המצב החוקי לגבי מה שרשויות מקומיות יכולות לעשות בתחום החינוך, לבין מה שהן באמת עושות. מדובר בפגיעה בשלטון החוק. התוצאה היא שהרשויות המקומיות הן אחד המקורות הרציניים לפערים.

מעבר לכך, התשתית הניהולית של כוח אדם בהוראה, לא תאפשר למשרד החינוך לשפר את תהליכי ההוראה והלמידה. ההצעה שלנו היא למעשה תהליך ארוך טווח, מושכל, מוסכם, שמשתף את כל בעלי העניין, שיש לו מרכיב של top down, במטרה להחזיר את יכולת המשרד לעצב מדיניות-על, לקבוע את הסטנדרטים, לחזק את יכולת הפיקוח של המשרד, תוך חלוקה אחרת של תפקידים וסמכויות ושיתוף עם הרשויות המקומיות. תהליך זה משקם ובונה את האמון ברשויות המקומיות ומאפשר להן בטווח הארוך לקחת על עצמן חלקים של ניהול כוח האדם בהוראה. במרבית מדינות ה-OECD, רשויות חינוך מקומיות, או הבעלויות על בתי"ס, הם המעסיקים של

הכנס בשיתוף

המורים. צריך תהליך מאוד מדורג ומשתף, שייתכן שבסופו לא כל הרשויות יעשו בדיוק את אותו דבר, אבל כולן תפעלנה במסגרת של מדיניות-על שתאפשר בסופו של דבר לתמוך במורים כתשתית לשינוי פרדיגמטי.

סדנאות:

- **"שינוי פרדיגמה בחינוך"** - השאלה המרכזית שעמדה בפני משתתפי סדנה זו היא מה המדינה יכולה וצריכה לעשות כדי לקדם פרדיגמה חדשה בחינוך. מספר אנשים טענו שברמת המדינה יש חסמים מובנים לשינויים פרדיגמטיים, וביניהם מבנה התקציב ועודף בקרה, שלא מאפשרים למעשה למשרד החינוך ליצור שינויים, אפילו כאלה שהוא עצמו רוצה לחולל. על מנת לקדם שינוי פרדיגמטי יש ליצור תחושה של דחיפות, ויש לקדם תהליך של בניית חזון וכיוון חינוכי ברור. עלו שני רעיונות פרטניים - 1. שיתוף של יותר גורמים כגון: עסקים, מורים, מתנ"סים, צבא וכיו"ב, ברמת הפעילות של ביה"ס על מנת לבנות מערכת שיוצרת תחושה של משימה כלל חברתית עבור ביה"ס. 2. להסיר חסמים בפני בתי ספר שרוצים לעשות ניסויים. אם הניסוי יצליח, ניתן יהיה ללמוד ממנו לבתי ספר אחרים. התקיים דיון בנוגע לתפקיד המדינה בהובלת השינוי.
- **"יחסי רשות מקומית ושלטון מרכזי בתחום החינוך"** - לא היו חילוקי דעות בנוגע לתיאור המצב הקיים והבעיה. אולם בסדנה עלו חששות באשר ליכולת של רשויות מקומיות לקבל על עצמן תפקידים בניהול כוח אדם, וסוגיית היעדר האמון ברשויות מקומיות. מרבית משתתפי הסדנה חשבו שהכיוון המוצע של תהליך שיוצר חלוקה מחדש של תפקידים וסמכויות בין משרד החינוך לבין הרשויות המקומיות, כאשר המשרד מתחזק וקובע את מדיניות-העל ומפקח עליה, הינו חיובי ויש להתחיל בו. במסגרתו יש לשים דגש על הכשרה של הרשויות לאורך זמן. עלתה השאלה האם כדאי יותר לקשור סוג כזה של שינוי לרפורמה יותר רחבה של מערכת היחסים שבין השלטון המקומי לשלטון המרכזי או להתמקד רק בנושא החינוך. נושאים נוספים שעלו בסדנה:
- לפני שמעבירים סמכויות לרשויות המקומיות יש צורך בתכנון כוח אדם בהוראה במשרד החינוך.
- יש לחכות עד שיעבור חוק ערים איתנות (בתוך חוק העיריות החדש) ואז להעביר סמכויות לרשות מקומית איתנה.
- העברת הסמכויות לרשויות המקומיות תאפשר למנהלים לשלוט בכח האדם של בית הספר לצורך ניהול טוב יותר.

הכנס בשיתוף

- על הממשלה לוודא שמנהל מחלקת החינוך בעירייה הוא מינוי מקצועי.
- מערכות רבות בעולם עוברות לביזור (לא רק בחינוך), השאלה היא מהי נקודת האיזון בין ריכוז וביזור. ניתן לעשות מעבר הדרגתי לעבר הביזור על ידי מתן סמכויות לאחר הוכחת היכולת לנהל.
- מערכת הרשויות המקומיות צריכה לעבור רפורמה של איחוד לאשכולות כך שהרשויות יתחזקו ויוכלו לקחת את נושא החינוך על עצמן.
- יש לשים לב שהרגולציה על ידי משרד החינוך צריכה לעסוק בהגדרת היעדים.
- ניסיון של פיילוט ב-30-40 רשויות שבהן אפשר להחיל סמכות גדולה יותר.
- **"ישראל כמרכז לחדשנות בחינוך" - השאלה היתה איך ליצור Beta-sights - סביבה שמאפשרת הנבטה של חדשנות על בסיס של נתונים.** נקודת המוצא של הסדנה היתה שהלקוח של מערכת החינוך היא החברה. המלצת הסדנה היא שעל מערכת החינוך לשמור על פתיחות ושקיפות בשאלות של מתודולוגיה ופדגוגיה ולאפשר למורים ללמוד זה מזה ולהעביר מידע זה לזה במטרה להשביח את המערכת. המלצה נוספת הייתה להקים גוף מחקר ופיתוח בדומה למדען ראשי במשרד הכלכלה, שיהיה גוף סוברני, עם תקציבים ואנשים מכל מיני דיסציפלינות (לא רק מתחום החינוך). גוף זה יוביל תהליכים של חדשנות והטמעתם יחד עם משרדים ממשלתיים אחרים, תעשייה וגופים שונים. יש נטיה להשתמש בחדשנות טכנולוגית בנושאי ניהול ואדמיניסטרציה, ואולם כאן המטרה היא להגביר את השימוש ולחדש בתחום הטכנולוגיה בצד הפדגוגי. נושאים נוספים שעלו בסדנה:
- הקמת מועצת מנהלים שמורכבת מההורים שקובעת את יעדי מערכת החינוך (כמו בקנדה)
- איחוד כמה בתי ספר לפיילוט אחד או פיילוטים שונים על מנת ללמוד מהם ביחד
- בניית מערכת שמודדת את הצלחת הניסיונות והשינויים - לדוגמא: שימוש בהערכת קולגות כדי לבדוק איזה שיטות הוראה יותר מצליחות; מערכת תגמול למורים שמקבלים פידבק חיובי על הניסיונות שלהם.

הכנס בשיתוף

מליאה מסכמת לאחר הסדנאות:

Prof. Dirk Van Damme, head of the innovation and measuring progress (IMEP) division; directorate for education and skills, the OECD -

מדינות רבות בעולם, ובאיחוד האירופי בפרט, מתמודדות עם השאלה - האם מערכת החינוך שלנו תואמת את ההתפתחויות החברתיות-כלכליות? האם עלינו להתקדם לפרדיגמה חינוכית חדשה? אנחנו חיים בתקופה מבולבלת, שבה הפרדיגמה הישנה גוססת ואילו החדשה עדיין לא נוצרה. כפי שתומס קון אמר, תקופה זו יכולה להיות מאיימת אבל גם יצירתית משום שאפשרויות חדשות ורעיונות חדשים מתפתחים בה.

ישנה בעיה פוליטית אמיתית - לחינוך יש השפעה גוברת והולכת על תעסוקה, שכר, בריאות, אזרחות, לכידות חברתית ועוד: כיוון שהסיכון גבוה, הנטיה בקרב מקבלי ההחלטות היא למתן את רמת לקיחת הסיכונים כדי להגן על מערכת החינוך. במדינות רבות נדרשת יותר אחריותות מצד בתי הספר, המורים ומערכות הערכת מורים. ישנו שימוש גובר במדידה ובחינה של מקצועות היסוד שמשקפים את ההימנעות מסיכון בקרב מקבלי ההחלטות. אולם במקביל לתהליכים לעיל, רובנו יודעים שיש צורך ביותר חדשנות בחינוך.

נושא נוסף הוא שמדינות רבות, ובהן ישראל, נאבקות עם נושאי אי-שוויון. לרוב, אתגר אי השוויון מטופל באמצעות סטנדרטיזציה גוברת ולא בצמצומה או בחדשנות.

מערכת החינוך הינה שמרנית באופן אינהרנטי ומשתנה באופן איטי. מחקרים של האיחוד האירופי הראו שהידע המקצועי של העוסקים בהוראה אינו דינמי, כלומר לא מתעדכן כמו במקצועות אחרים (רפואה למשל). לכן, שינויים מגיעים מבחוץ ובעיקר לאור צורך בכישורים חדשים. בתי הספר מחנכים היטב לכישורים קוגניטיביים רוטיניים, שהצורך בהם עובר מן העולם במהירות רבה, ולא לכישורים קוגניטיביים לא רוטיניים שהצורך בהם עולה ומתרחב. יכולות אנליטיות לא רוטיניות, הנקראות לעיתים חשיבה עמוקה, וכישורים אינטראקטיביים לא רוטיניים, הנקראים כישורי תקשורת מורכבת, נדרשים באופן הולך וגובר וזה עתיד לאתגר את מערכת החינוך. המיומנויות הנדרשות למאה ה-21 עדיין יהיו מבוססות נושא, אבל כישורים חברתיים, התנהגותיים ורגשיים יהיו חשובים מאוד, כמו גמישות, יצירתיות, חשיבה ביקורתית ועוד. כישורים חדשים זקוקים לפדגוגיה חדשה ולכן צפוי שאלה יהיו המנוע של שינוי וחדשנות בחינוך.

הכנס בשיתוף

האתגר הפדגוגי המרכזי של מערכת חינוכית הוא השונות והגמישות. מערכת החינוך מכוונת לתשובות סטנדרטיות לתלמידים הממוצעים. מורים מכוונים את ההוראה שלהם לתלמיד הממוצע - לא לחזקים ולא ולחלשים.

כיצד יתקיים שינוי במערכת מאסיבית כל כך עם שחקנים ובעלי עניין כה רבים? כיצד ניתן לנווט את תהליך השינוי? לא ניתן לקדם שינוי ללא המורים, בעלי המקצוע. כל יתר בעלי העניין חשובים. מספר בעלי העניין בחינוך גדל מאוד - הורים נשמעים הרבה יותר וממלאים תפקיד פעיל בחינוך ילדיהם, התאחדות עובדים, תנועות חברתיות, קהילות ועוד - לכולם יש חזון לגבי החינוך וכולם חשובים ליצירת אווירה של אמון.

אם שרי החינוך צריכים לבחור פעולה אחת, מומלץ שיפחיתו את מידת הסטנדרטיזציה ויאפשרו יותר גמישות, אווירה ללא או עם מעט רגולציה, מרחבי התנסות בתוך המערכת במטרה לפתח רעיונות שיוכלו להיות משומשים על ידי כלל המערכת אם יצליחו. גם מחקר חינוכי חשוב מאוד. אינטנסיביות המחקר בנושא בריאות גבוהה פי שבע מאשר בנושאי חינוך ולכן אין די מחקר ליצירת בסיס ידע למערכת החינוך החדשה של המאה ה-21 וזה קריטי. יש להיזהר מתפיסות פדגוגיות נאיביות ואופטימיזם טכנולוגי. שינויים בחינוך אינם מהפכניים אלא איטיים, זהירים, תוספתיים, עם מעורבות של בעלי עניין ובעלות של המורים. לסיכום, יש צורך בשינוי חינוכי אבל השינוי הוא תהליך קשה.

- **אלי הורביץ** - קיים ויכוח מרכזי בתחום החינוך באשר למטרותיו - האם מטרת מערכת החינוך היא הישגיות ומצוינות שבאים לידי ביטוי בהצלחה במבחנים הבינלאומיים או שמטרת החינוך לא יכולה להימדד במבחן והיא אף נפגעת ממנו. המתח הזה נמצא בדרג הפוליטי וגם במחקר חינוכי וחברתי. כאשר המתח בא לידי ביטוי בבית הספר נוצרת משימה בלתי אפשרית עבור המורים והמנהלים וגם ההורים והמורים. במדינות שמצליחות בחינוך הויכוח הזה הוכרע. רפורמות שונות בעולם ניסו ליישם שינויים מבניים, ארגוניים, תקציביים, מחקרניים וטכנולוגיים ללא הצלחה. מדינות שהצליחו ביישום רפורמות התמקדו בליבת החינוך - כח ההוראה. מדינות אלה השקיעו במשיכת האנשים הטובים ביותר למקצוע ובתמיכה בהם כך שיוכלו להתייחס באופן אישי לכל תלמיד. בישראל המשימה הזאת חשובה ביותר בשל הפערים הרבים בה - בין מגזרים, בין מרכז לפריפריה, בין בתי ספר ובתוך בתי הספר. ישראל מובילה בעולם בפערים בתוך בית הספר לפי נתוני ה-OECD. כיצד יכולה המורה לבנות שיעור שיתאים לכל אחד מהתלמידים ולכולם יחד? ישראל משקיעה המון בחינוך, מעל ל-8% מהתוצר המקומי. פינלנד משקיעה כ-6%. בישראל יש מורה אחד ל-11 לתלמידים, בפינלנד 1 ל-13, ובכל זאת הם מצליחים לעשות יותר עם פחות על ידי עבודה עם קבוצות קטנות. הפערים הגדולים מונחים לפתחו של מנהל או מנהלת ביה"ס, ופחות תלויים בהחלטות של שר החינוך או ראש הממשלה. משרד החינוך אישר חלוקה

הכנס בשידור

להקבצות ככלי להוראה דיפרנציאלית, אולם כיצד יש להקצות את המורים להקבצות? הוראת משרד החינוך היא להציב את המורה המוכשרת ביותר לקבוצה החלשה ביותר. הדילמה שעומדת בפני המנהלים היא האם להיענות להנחיה של משרד החינוך ולצמצם פערים באמצעות פגיעה בתלמידים החזקים, או להציב את המורים הטובים לתלמידים הטובים ובכך להרחיב את הפערים בתוך בתי הספר? מנהלים גוזרים משפט שלמה על הילדים כל עוד לא עומדים לרשותם שלושה מורים מעולים שמונעים את הדילמה הקשה הזו.

- **שירין נטור חאפי** - קיימים פערים גדולים מאוד במערכת החינוך ותפקיד המדינה הוא לתת הזדמנות שווה לכל ילד, ללא קשר לדת, גזע ולאום. כל רפורמה במערכת החינוך צריכה להיות דיפרנציאלית. על מנת לאפשר חלוקה להקבצות, יש צורך במספיק כיתות לימוד לחלוקה; על מנת לנצל יותר שעות ללימוד מתמטיקה צריך שלתלמיד יהיה מחשבון וספר לימוד וגם יותר חדרי לימוד. בית הספר צריך לגייס כסף ממקורות נוספים כדי לספק את צרכי התלמידים. הפער בין השיח על צרכי מערכת החינוך ובין המציאות עצום. שיקולי המדינה צריכים להיות דיפרנציאליים, בתלות ברשות המקומית, במנהל ובבית הספר. כל שינוי צריך להיות מבוסס על לימוד צרכי השטח ועל כח האדם המקומי שאמור להוציא לפועל את השינוי. לא ניתן לחולל מהפכה ללא המורים והמנהלים. כיום מושם דגש רב מדי על שינויים חיצוניים, לרוב בדמות פתרונות טכנולוגיים, אולם לכל מורה צריך להיות חזון ואמונה בתלמידים, בין אם יש להם טאבלט ומקרן בכיתה ובין אם לאו.

- **ערן כהן** - באחת משיחותיי עם מנכ"לית משרד החינוך הבנתי שהיא עתידה לקיים פגישה בלשכתה עם החשבת, אגף התקציבים ואגף ניהול כח אדם בהוראה של משרד החינוך בנושא מורה שלא קיבלה משכורת. מובן שדיון כזה לא צריך להתקיים על ידי מנכ"לית המשרד. סיפור זה ממחיש בעוצמה את העובדה שמשרד החינוך, כמשרד מטה שמנהל כוח אדם ברמת מיקרו (מקומית), מתקשה מאד להתעסק עם הנושאים הגדולים, הרחבים וקביעת המדיניות שעליה הוא אמון. נושא ניהול כח האדם קשור לנושאים רבים של מדיניות משרד החינוך - ניהול כח אדם, תכנון ארוך טווח של כח אדם בהוראה, איתור כח אדם, משיכת כח אדם איכותי והכשרת מורים, העסקת מורים, ניהול שוטף, הקצאת משאבים, תקצוב דיפרנציאלי ומבנה המטה והמשרד. אין פונקציה ייצור מוגדרת בתחום החינוך - העובדה שיש תוספת משאבים, לא בהכרח מוסיפה חינוך או מוסיפה ערך. לכל אחד בתחום החינוך יש התמחות ויתרון יחסי ואולי בו הוא צריך להתמקד. יש חשיבות לחלוקת אחריות משותפת ומחודשת בין השלטון המרכזי והמקומי. הממשלה (משרד החינוך) צריכה לעשות את עבודתה בקביעת המדיניות הרחבה, בקביעת סטנדרטים, יעדים ומטרות והגורמים שקרובים יותר לשטח ולקהילה יכולים להיות אחראית על היישום. האחריות היא משותפת כך שכל צד נותן את הערך המוסף שלו.

הכנס בשיתוף

- קארן טל** - המשתתפים הכי משמעותיים שמנבאים את העתיד של הילדים שלנו הם ארבעה: השכלת האם, מצב סוציו-אקונומי, אזור המגורים וגם מוצא. מאות אלפי ילדים בישראל מוגדרים כילדים בסיכון, נמצאים בפריפריות החברתיות והגיאוגרפיות במדינה. כאשר ילדים אלה מגיעים לבית הספר הם כבר נושאים מטען חורג של פערים בשפה, פערים רגשיים, חברתיים ודימוי עצמי נמוך. למרות זאת, בתי הספר במדינה מתוקצבים באופן כמעט זהה, בין אם מדובר בצפון או דרום תל-אביב כי יש מפתח מרכזי שקובע את ההקצאה, והוא המפתח שמתבונן בראיה פדגוגית. משרד החינוך יכול לבחור לזהות את אותם בתי ספר פריפריאליים שמתחנכים בהם הרבה מאוד ילדים בסיכון, להתמקד בהם, להציב בקרבם מנהלות בעלות שיעור קומה, מנהיגות חברתיות שיכולות לסחוב קהילה. בתי ספר אלה ישנו את הגדרתם מבית ספר לבית שהוא עוגן מרכזי עבור הילדים, המורים והקהילה. האחריות משותפת לשני שחקנים מרכזיים: ממשלה ולחברה האזרחית - הממשלה צריכה להחזיר את שירותי הליבה בתחום הבריאות והרווחה לבית הספר והחברה האזרחית צריכה לסייע לבתי הספר.
- ד"ר זאב רותם** - ביחס להיותה אחת המערכות הארגוניות והניהוליות המורכבות והמסובכות בארץ, מערכת החינוך מפגרת בצורה חריפה מבחינת המבנה, התהליכים והתפקוד שלה. המטה גדול, מסורבל, מפוצל, עוסק בניהול מיקרו במקום לעסוק במדיניות, תכנון המערכת, קביעת סטנדרטים, כלים, הקצאת משאבים, פיתוח הבקרה. המחוזות גם הם גופים מסורבלים שמשתיקים את מה שמתחתיהם. השלטון המקומי למעשה חסר סמכויות בחינוך הפורמאלי, אבל בעל סמכויות רבות בחינוך הלא פורמאלי. ישנם ממדים רבים למערכת החינוך - ערכים, תשתיות, תכנים, פדגוגיה, משאב אנושי, ונראה שהממד של המערכת הארגונית והניהולית הוא החלש ביותר. האתגר הוא לבנות מערכת נכונה ומאוזנת מבחינת סמכות ואחריות, שבה מבזרים לשכבות הנמוכות תוך כדי בניית יכולות מקצועיות ומנגנוני הנחיה ובקרה ובניית כלים ותהליכים במטה. אין למשרד החינוך יחידה לתכנון אסטרטגי שבאמת יודעת לתכנן כמה מורים צריך ואח"כ גם לנהל את המורים האלה. זה מהלך מורכב וקשה אשר מחייב שינוי פרדיגמתי. יש לעשות תהליך משותף עם ארגוני המורים, ההסתדרות, הרשויות המקומיות והמשרד, שבו תוגדר חלוקה נכונה ומאוזנת של סמכות ואחריות ויבנו מנגנוני איזון ובקרה.
- ד"ר ורדה שיפר** - יש ליצור מערכת קוהרנטית שבה כל צעד תומך בצעד הבא ולא יוצר סתירות פנימיות. כיום, מצד אחד ישנם דיבורים על הצורך בתמיכה במורים, שיפור היכולת שלהם ויצירת אמון והערכה בין מורים שנחשב כיום לכלי היעיל ביותר של הערכה מעצבת. מאידך, קיימת הפרטה מסיבית של כח אדם בהוראה ויש לכך משמעות מיידידות על

הכנס בשיתוף

הפרופסיונליות של המורים ועל הביטחון התעסוקתי שלהם. דבר נוסף, חשוב לצאת מהכנס עם תחושה שאפשר לשנות - זה בידיים שלנו וישנם שינויים מאוד משמעותיים שיש לגייס אותם למטרה ולהתקדם.

- **ד"ר אמנון כרמון** - בהמשך למצגת של דירק ון-דאם, בה נאמר שהשינויים צריכים להיות אבולוציוניים ואינקרמנטליים. שינויים בחינוך אכן חייבים להיות קטנים והדרגתיים, והם מתרחשים עשרות שנים במערכת החינוך, אך כדי לערוך שינוי מהותי בחינוך יש צורך בתמונה גדולה שמלהיבה את אנשי החינוך ואת החברה. ללא חשיבה מערכתית רחבה השינויים הקטנים מאבדים מכוחם ופועלים רק על חלק קטן מהמערכת. דבר נוסף, רוב הדיונים בנושא חינוך הופכים לדיון על צמצום פערים חברתיים ועל העוולות האיומות שיש בכלל החברה הישראלית ובראשה הפער הכלכלי. דיון זה הופך את הסיבתיות על פניה. הדרך היעילה ביותר לתקן את המצב בחינוך היא לצמצם את הפערים במדיניות הכלכלית. מהלך זה ישפר את מצב החינוך לאין ערוך. מבלי להסיר את האחריות ממערכת החינוך, הטלת מלוא האחריות בנושא פערים חברתיים על מערכת החינוך בחברה מרובדת כמו שלנו, משמעותה הטלת עול כבד מדי על מערכת החינוך והסרתו ממדיניות כלכלית חברתית.

- **יורם הרפז** - המשבר הנוכחי מחזיר אותנו לשאלה היסודית ביותר - מדוע יש בית ספר והאם הוא ממלא את ייעודו? בית ספק קיים משום שבשלב היסטורי מסוים נוצר פער גדול בין הידע שהלך והצטבר ונהיה מופשט ומורכב יותר ובין מה שניתן היה ללמוד באמצעות השתתפות ישירה בחיי המשפחה. מטרתו של בית הספר הייתה ליצור חממה ללמידה, לספק תנאים שבהם ילד יוכל ללמוד את הידע שהצטבר ולגשר על הפער. תנאי למידה טובים כוללים אצל מרבית האנשים: א. הנאה ומוטיבציה ללמידה, עניין מיוחד בתוכן אקטואלי. ב. התאמה בין החומר ליכולת, לכישרון או לעניין של התלמיד. ג. סביבה תומכת, מאתגרת, מאפשרת בחירה. אם כן, השינוי בחינוך צריך להיעשות קודם כל בחשיבה ובנקודת המבט החינוכית ששואלת - מהם התנאים החינוכיים ביותר ללמידה והאם ביה"ס מספק אותם? התנאים החינוכיים ביותר ללמידה אינם קיימים בביה"ס אז כיצד מייצרים אותם?

- **פרופ' יוג'ין קנדל** - השאלה הבסיסית של הדיון היא האם אנחנו צריכים שינוי פרדיגמתי. אני לא בטוח שתהיה פה הסכמה שאנחנו צריכים שינוי פרדיגמתי, חלקנו נסתפק בהפניית תקציבים גדולים יותר לביה"ס חלשים יותר. יש מגבלה על המקורות. חלקנו אומרים שצריך לשחרר מגבלות של משרד החינוך ולשנות את המבנה שלו ולערב את דרג הרשויות וכו'. השאלה שיש לשאול היא האם אנחנו מייצרים את המוצר?

הכנס בשיתוף

● **אמנון לבב** - כולנו מבינים את החשיבות האדירה של צמצום פערים ויצירת שינוי ושיפור במערכת החינוך. אולם חייבת להישאל השאלה - על מה אנחנו מוכנים לוותר? במידה ויש צורך בתקציב נוסף לחינוך באיזה תחום אלטרנטיבי אנחנו מוכנים לקצץ? במידה ויש צורך בשינוי חלוקת התקציבים בתוך מערכת החינוך, באילו מקומות אנחנו מוכנים שישקיעו פחות? בלי לעשות את הדיון הזה, יש סכנה גדולה שנשאר בתחום הכוונות הטובות.

● **פרופ' יולי תמיר** - ראשית, הסיבה לפערים בחינוך היא שאף אחד בישראל לא מעוניין בשוויון. כל השקעה נוספת של מערכת החינוך נענית בהשקעה גדולה יותר של מעמד הביניים והגבוה על מנת לשמור על הפערים. המדינה משקיעה יותר ויותר אבל הפערים נשמרים כיוון שמי שיכול משקיע עוד יותר. שנית, כדי לנסות וליצור שוויון הזדמנויות יש לשאול - האם אנחנו מוכנים לתת פחות לחזקים (ולא יותר לחלשים) ובאיזה אופן? שלישית, אי אפשר לקרוא למשרד החינוך מערכת מפגרת. ההתעמרות במערכת החינוך ובמשרד החינוך היא בלתי נסבלת. משרד החינוך עשה בשנים האחרונות שתי רפורמות ענקיות, שינה את אופן העסקת והכשרת המורים. השדרה הניהולית של מערכת החינוך יחסית רזה ואנשי המערכת עושים תפקידים מאוד חשובים וגם בהם (לא רק במורים) תלויה כל רפורמה בחינוך.

● **ח"כ עמרם מצנע** - המטרה מוסכמת על כולם - התאמת מערכת החינוך לעתיד, מתן שוויון הזדמנויות ויצירת מכנה משותף ישראלי בסיס וטיפוח עצמאות מקומית. הדיון והויכוח העיקרי הוא על הדרך לשם. יש הסכמה רחבה לכך שהכיוון הוא ביזור המערכת: רה-ארגון של הסמכויות החדשות, בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי ולמנהלי בתי הספר ואנשי השטח. השאלה היא על מה מוותרים? הדרך היא הדרגתיות - לא ניתן להעביר באופן מיידי את כל הסמכות והאחריות לכל הרשויות אלא באופן הדרגתי לרשויות שיכולות שהוכיחו שמסוגלות לקבל על עצמן אחריות. צריך לפתח ולהעמיק את האמון בין השלטון המקומי לשלטון המרכזי. המאפיין המשותף לכל הרשויות המקומיות הטובות (לא בהכרח החזקות) הוא שראש הרשות רואה בחינוך דבר מרכזי והרשות מתערבת בנושא החינוך באופן משמעותי.

באשר לעצמאות מנהלי בתי ספר ומורים - למנהלי בתי הספר אין כמעט גמישות - הם לא יכולים לבחור או לפטר מורים, להשפיע על חלוקת השעות לפי נושאי לימוד ועוד. דווקא במקומות שבהם מנהלים לוקחים יוזמה, אחריות ומנהיגות ומקבלים על זה גיבוי, ההישגים וההצלחות הם אדירים. יש להתחיל בפיילוט של 30-40 רשויות שבהן אפשר להכיל את אותה עצמאות וסמכות לראש הרשות, לרשות עצמה, למנהל מחלקת החינוך ולמנהלי בתי"ס. לא רק שהתוצאות תהיינה מיידיות, הן גם ישפיעו לרוחב ולאורך על כל המערכת.

הכנס בשיתוף