

בוחרים חינוך

קבוצת התקשורת בשבע | ד' בחשוון תשפ"ז | 15.10.26

מעצבים את דור העתיד

החזון, הדמויות והאתגרים של המחר:

המועמדים לתפקיד שר החינוך הבא פורסים
את משנתם לקידום מערכת החינוך הישראלית





מי רוצה להיות שר החינוך?

משרד החינוך קריטי לעתיד המדינה, אך נדחק בקביעות לשולי מערכות הבחירות. ראיונות שערכתי עם המועמדים לתפקיד שר החינוך מעלים דילמות עומק, מהיכרות בשטח לעומת ראייה מערכתית, דרך שאלת לימודי הליבה בחינוך החרדי, ועד האיזון בין ההישגים הלימודיים לעיצוב הזהות. כשהמפלגות מתחילות להציג מציגות תוכניות, האחריות עוברת אלינו: החינוך יקבל מקום מרכזי רק אם נעניק לו משקל בקלפי

פרופ' חיים שקד, נשיא האקדמית 'חמדת, מכללה לחינוך בשדות נגב' ויו"ר פורום נשיאות ונשיאי המכללות לחינוך בישראל

הבוחרים, לחשוב על מקומו של החינוך בשיקולי ההצבעה שלנו. אנחנו מצפים מהפוליטיקאים להציב את החינוך בראש סדר היום, אבל כמה מאיתנו בודקים לפני הבחירות מי מועמד המפלגה לתפקיד שר החינוך ומהי תוכניתה החינוכית? כל עוד החינוך אינו משפיע על החלטתנו בקלפי, גם למפלגות יש תמריץ מוגבל להשקיע בו. אם אנחנו רוצים שהחינוך יתפוס מקום מרכזי יותר בפוליטיקה, עלינו להעניק לו משקל משמעותי יותר גם בשיקולי ההצבעה שלנו. זו בדיוק אחת ממטרותיו של מוסף זה.

האם שר החינוך צריך להיות איש חינוך?

המפגשים עם המועמדים חידדו אצלי שאלה מרכזיות: עד כמה חשוב ששר החינוך יגיע מתוך מערכת החינוך? השאלה אינה ייחודית לחינוך. במשך שנים מתנהל ויכוח אם שר הביטחון צריך להיות איש צבא מנוסה, או שדווקא אדם שמגיע מהעולם האזרחי יכול להביא נקודת מבט רעננה יותר. במשרדים כמו התחבורה והבריאות, השרים אינם בהכרח אנשי מקצוע בתחומם. האם בחינוך המצב

לציבור תמונה בהירה של תוכניות המפלגות, ובד בבד מעודד אותן להשקיע יותר בגיבוש מצע חינוכי.

ראיתי בראיונות גם הזדמנות לעודד את המפלגות להעמיד את תיק החינוך בראש דרישותיהן במשא ומתן הקואליציוני. לא פעם נוצר הרעש שתחילה מחלקים את התיקים הנחשקים, ורק אחר כך מתברר מי יקבל את משרד החינוך, לעיתים כברירת מחדל.

בתחום הזה דווקא ניכרת התקדמות במערכת הבחירות הנוכחית. מפלגת יש עתיד (עוד לפני שהפכה לחלק מרשימת 'ביחד') הודיעה כי תדרוש את תיק החינוך לחברת הכנסת מירב כהן. בעקבותיה הודיעה גם מפלגת הדמוקרטים שתבקש את התיק לחברת הכנסת נעמה לזימי. מן הצד השני של המפה הפוליטית, שר החינוך יואב קיש הביע את רצונו להמשיך בתפקידו גם בקדנציה הבאה. דווקא מפלגת הציונות הדתית, שהביאה בעבר לכנסת אנשי חינוך בולטים כמו הרב משה צבי נריה והרב חיים דרוקמן ז"ל והרב יצחק לוי יבדל"א, לא הציגה מועמד מטעמה לתפקיד, וכך גם מפלגת עוצמה יהודית. אני מקווה שיותר מפלגות יראו בתיק החינוך יעד מרכזי ולא ברירת מחדל.

אבל יותר מכול, ראיתי בראיונות הזדמנות לעורר אותנו,

יש פער שקשה להסביר בין החשיבות העצומה של מערכת החינוך לעתידה של מדינת ישראל ובין המקום השולי שהיא תופסת במערכות הבחירות. אנחנו מתווכחים בלהט על ביטחון, כלכלה ומשפט, אבל כמעט לא שואלים מה נבחר הציבור מתכוונים לעשות כדי להבטיח לילדינו חינוך טוב יותר. לכן, כשהתבקשתי לערוך את מוסף הבחירות של קבוצת בשבע העוסק במערכת החינוך, נענית מייד בחיוב, והחלטתי לראיין את מועמדי המפלגות השונות לתפקיד שר החינוך.

ראיתי בכך הזדמנות לעודד את המפלגות להציג תוכניות חינוכיות מפורטות. בנושאי ביטחון, התיישבות, כלכלה ומערכת המשפט הן מציגות עמדות ברורות, מסבירות מה בכוונתן לשנות ומהם הקווים האדומים שלהן. אך דווקא בתחום החינוך, מפלגות רבות אינן מציגות כיוון ברור. בהקשר הזה אני מעריך את תרומתו של חברי טל לוריא, שיצר את "מדד לוריא לחינוך", הבוחן את מצעי החינוך של המפלגות השונות ומוצג במוסף זה. המדד מספק

בהוצאת המחלקה המסחרית של קבוצת בשבע | עורך ראשי: פרופ' חיים שקד, נשיא האקדמית 'חמדת' | עורך: יוסף ארנפלד עיצוב גרפי: סטודיו בשבע | עריכה לשונית: אפרת פוקס, אפרת אורנשטיין | מנהלת הפקה: שמרית שמח



מורכבותה של מערכת החינוך מחייבת למידה יסודית, שלא נכון להתחיל בה ביום הכניסה ללשכת השר. שר החינוך אינו חייב להיות איש חינוך, אבל רצוי מאוד שיגיע לתפקיד כשהוא מכיר היטב את מערכת החינוך ואת אתגריה

כזה דווקא מעמיק את ההסתגרות. אלא שבעוד שבתחום הגיוס עומדים לרשות המדינה אמצעי אכיפה וסנקציות אישיות, בתחום החינוך מדובר בעיקר במנופים כלכליים, ובראשם התניית התקצוב בהיקף לימודי הליבה.

ניסיון העבר, ובכלל זה השינויים בקצבאות הילדים, מלמד שתמריצים כלכליים עשויים להשפיע על התנהגותה של החברה החרדית. אך האם נכון להתנות את התקצוב בלימודי הליבה, גם במחיר של פגיעה אפשרית בתלמידים שלא בחרו בעצמם את מסגרת הלימודים שלהם? האם אפשר להמתין לשינוי הדרגתי שיצמח מתוך החברה החרדית, כאשר בכל שנה מצטרפים למערכת תלמידים נוספים שאינם רוכשים את מלוא מיומנויות היסוד? אלה שאלות שהמועמדים לתפקיד שר החינוך צריכים להתמודד איתן ברצינות.

בין שיפור החינוך לעיצוב הזהות

בעשייתם של שרי החינוך אפשר להבחין בשני אפיקים. הראשון עוסק בשיפור המערכת: שיפור ההישגים, חיזוק מעמד המורות והמורים, שיפור ההוראה והלמידה, צמצום הפערים והכשרת אנשי חינוך איכותיים. אלה מטרות שאינן מזוהות בהכרח עם הימין או עם השמאל. אפשר להתווכח על הדרכים להשגתן, אך לא על חשיבותן.

האפיק השני עוסק בעיצוב זהותם הערכית של התלמידים, וכאן ניכרת לא פעם השקפת עולמו הפוליטית של השר. כך, למשל, לימור לבנת ביקשה להעניק משמעות חגיגית ולאומית לטקס קבלת תעודת הזהות. גדעון סער קידם סיורי תלמידים באתרי מורשת, ובהם מערת המכפלה בחברון. בתקופת אמנון רובינשטיין הוקמה ועדת קרמניצ'ר, שגיבשה תוכנית להעמקת החינוך לדמוקרטיה ולאזרחות. גם יואב קיש מקדם באמצעות תוכנית 'שורשים' את חיזוק הזהות היהודית והציונית.

שני האפיקים ניכרים גם בתוכניותיהם של המועמדים. לצד הצעות לשיפור ההישגים, להכשרת מורים ולשינוי מבנה המערכת, יש המבקשים לחזק את זהותה היהודית והציונית של המדינה, ואחרים מדגישים את ערכיה הדמוקרטיים והליברליים. בעיניי, גם שיפור איכות החינוך וגם החינוך לערכים הם מטרות חשובות וראויות, אבל סדר העדיפויות ביניהן חשוב. שר החינוך צריך בראש ובראשונה לדאוג לשלכל ילדה וילד תהיה מערכת חינוך טובה, עם מורים מצוינים, הוראה איכותית והזדמנות להצלחה. הייתי רוצה ששרי החינוך יקדישו יותר מאמץ לשיפור איכות החינוך ופחות לניסיון להטות את המערכת לכיוון האידאולוגי שממנו הם באים.

בסופו של דבר, אינני מצפה מכל המפלגות להציע אותה מדיניות חינוכית. להפך, הייתי רוצה לראות ביניהן ויכוח נוקב על מטרות החינוך, הדרכים להשגתן והמחיר שכל אחת מוכנה לשלם כדי לקדמן. אבל לשם כך עליהן להתייחס לחינוך כאל נושא מרכזי במערכת הבחירות.

כאן אנחנו חוזרים לנקודת המוצא. אפשר וצריך לדרוש מהמפלגות להציג תוכניות חינוכיות רציניות ולראות בתיק החינוך יעד מרכזי, אבל האחריות אינה שלהן בלבד. היא גם שלנו, הבוחרים. אם נמשיך לבחור את נציגינו רק על פי עמדותיהם בנושאי ביטחון, כלכלה ומשפט, החינוך ימשיך לתפוס מקום משני בסדר היום הפוליטי. ככל שנעניק לחינוך משקל משמעותי יותר בהחלטתנו בקלפי, כך יגדל גם משקלו בסדר היום של המפלגות. בסופו של דבר, השאלה אינה רק מי רוצה להיות שר החינוך, אלא גם עד כמה חשוב לכל אחת ואחד מאיתנו מי יהיה שר החינוך הבא.

צריך להיות שונה?

לניסיון חינוכי יש יתרון ברור. מי שעבד שנים כמורה או כמנהל מכיר מקרוב את המציאות שמאחורי ההחלטות, את הקשיים שאינם ניכרים במסמכי המדיניות ואת האתגרים שמעסיקים מורים ומנהלים. בדרך כלל הוא גם מגיע עם תפיסה חינוכית מגובשת ורעיונות לשינוי, ואינו צריך להתחיל את כהונתו בחיפוש אחר כיוון.

אבל לניסיון הזה יש גם חיסרון אפשרי. מי שמשוכנע שהוא כבר יודע מה צריך לעשות עלול להקשיב ולהתייעץ פחות. יתר על כן, ניסיון חינוכי עשיר אינו מבטיח הבנה מערכתית. יש הבדל גדול בין הידיעה כיצד לנהל כיתה או בית ספר ובין היכולת להוביל מערכת ענקית, שבה מגורים שונים, אינטרסים מתנגשים, הסכמי עבודה, אילוצים תקציביים ופערים חברתיים עמוקים.

אלו שאומרים שהם מכירים את מערכת החינוך באמצעות בן משפחה שעוסק בהוראה משקפים תופעה מוכרת אך מדאיגה. האם מועמד לתפקיד שר הבריאות היה מציג את העובדה שאשתו רופאה כהוכחה להיכרותו עם מערכת הבריאות? משום מה, בחינוך טיעונים כאלה נשמעים טבעיים יותר. אולי מפני שכולנו היינו תלמידים, ולרבים מאיתנו יש ילדים במערכת, נדמה לנו שאנחנו מכירים אותה היטב. אלא שהיכרות כהורים או כתלמידים אינה תחליף להבנת המערכת על מכלול מורכבותיה.

במפגשים שערכתי התרשמתי שרמת המוכנות של המועמדים אינה אחידה. חלקם מגיעים עם תוכניות מגובשות, לאחרים כיוונים ברורים, ויש גם מי שמתכננים ללמוד את הסוגיות לעומק רק לאחר שייכנסו לתפקיד. בעיניי, מורכבותה של מערכת החינוך מחייבת למידה יסודית, שלא נכון להתחיל בה ביום הכניסה ללשכת השר. שר החינוך אינו חייב להיות איש חינוך, אבל רצוי מאוד שיגיע לתפקיד כשהוא מכיר היטב את מערכת החינוך ואת אתגריה. הישגים או חשיבה? כבר לא צריך לבחור

בעבר היה מקובל להבחין בין שרי חינוך מהימין, שהתמקדו בשיפור ההישגים, ובין שרי חינוך מהשמאל, שהדגישו את פיתוח החשיבה והמיומנויות. גדעון סער ונפתלי בנט מזוהים עם הדגש על הישגים ובחינוך, ואילו פרופ' יולי תמיר קידמה את תוכנית האופק הפדגוגי, שהעמידה במרכז ההוראה חשיבה מסדר גבוה. אחד ההסברים להבדל זה הוא הסבר חברתי: הימין נתפס כמייצג יותר את השכבות החלשות, שבשבילן הישגים לימודיים הם מפתח לניעות חברתית ולרכישת מקצוע מכניס, ואילו השמאל נתפס כמייצג את השכבות המבוססות, שמבקשות מבית הספר גם פיתוח חשיבה, יצירתיות וביקורתיות.

אינני בטוח שהחלוקה הזאת הייתה מדויקת בעבר, ובוודאי שאינה מספיקה היום. הישגיהם

של תלמידי ישראל במבחנים הבין-לאומיים האחרונים מעוררים דאגה, והפערים בין קבוצות התלמידים גדולים. שיפור ההישגים הלימודיים הפך למשימה שחשיבותה ברורה לכולם, בלי קשר להשתייכות פוליטית. למעשה, ההבחנה בין שיפור הישגים לפיתוח חשיבה כבר אינה רלוונטית כפי שהייתה בעבר. המבחנים הבין-לאומיים דורשים כיום לא רק ידע, אלא גם הבנה, חשיבה ויכולת ליישם ידע במצבים חדשים. אי אפשר עוד להגיע להישגים גבוהים באמצעות שינון בלבד. לכן, פיתוח החשיבה אינו מטרה נוספת לצד שיפור ההישגים, אלא תנאי חשוב להשגתם.

שאלת הליבה שאי אפשר לדחות סוגיה נוספת שהמפלגות יתקשו להתחמק ממנה היא לימודי הליבה בחינוך החרדי. הגידול במספרם של התלמידים החרדים הופך את השאלה מסוגיה מגורית לשאלה הנוגעת לכלכלי והחברתי של ישראל כולה.

הוויכוח על לימודי הליבה מזכיר במידה רבה את הוויכוח על גיוס חרדים, שהפך לסוגיה בוערת בעקבות המלחמה והגביר את תשומת הלב הציבורית גם למערכת החינוך החרדית. בשני המקרים עולה השאלה עד כמה ניתן לקדם שינוי בחברה החרדית באמצעות לחץ מבחוץ, או שמא לחץ



צילום: לירון מולדובן

רק מי שמלמד 100% ליבה צריך לקבל 100% תקציב

שר החינוך יואב קיש מבקש קדנציה נוספת כדי להשלים את המהלכים שהחל בהם: כיתות של 20 תלמידים, חמישה ימי לימוד בשבוע, מיזוג מכללות לחינוך והרחבת לימודי הליבה בחברה החרדית. בשיחה עם פרופ' חיים שקד הוא מציג את חזונו למערכת החינוך, מותח ביקורת חריפה על הייעוץ המשפטי ועל מעורבות פוליטית באקדמיה, ומסביר מדוע אינו מתכוון לוותר על חיזוק הזהות היהודית | **נתנאל שמיר**



למרות הנסיבות. "לפני המבחנים שאלו אותי אם לא כדאי לוותר עליהם, כי אנחנו במלחמה ותהיה ירידה. אמרתי: אז תהיה ירידה, ונלמד ממנה". קיש מצביע על התוכנית 'ישראל ריאלי' כאחד מהמהלכים המרכזיים שיוזם לשיפור לימודי המתמטיקה והמדעים. לדבריו, התוכנית מתחילה כבר בגיל הגן ונמשכת עד לבגרות. עם זאת, הוא מבהיר שהפערים הלימודיים אינם החשש היחיד שלו. "בעיניי הדבר הכי חשוב הוא החוסן. את הידע הם ידעו להשלים, מזה אני פחות מוטרד. אני מוטרד יותר מנוער שמרגיש פחות בטוח בעצמו, שחושש, שמפחד. צריך להנחיל לנוער את הידיעה שהוא מסוגל להתמודד עם קשיים ולהמשיך, ולמרות הכול להגיע להצלחות".

"המכללות לחינוך צריכות רפורמה גדולה"

השיחה עוברת לעיתון של המכללות האקדמיות לחינוך. קיש סבור כי נדרש שינוי יסודי במערך הכשרת המורים. "המכללות לחינוך צריכות רפורמה גדולה מאוד. הן לא יכולות להמשיך ככה", הוא אומר. לדבריו, הפיזור הנוכחי של המכללות אינו יעיל, והמעבר לתקצוב הוועדה לתכנון ותקצוב מחייב שינוי מבני נרחב.

משמעותית מאוד בחינוך ושל שינוי סדרי עדיפויות בהרבה מאוד דברים". שקד מציין שהבחירות הקרובות מתאפיינות במספר חריג של פוליטיקאים המצהירים על רצונם לקבל את תיק החינוך. קיש רואה בכך תוצאה של השינויים שהוביל. "הזוית את הגבינה במשרד החינוך. המשרד מתנהל אחרת. עשינו דברים שלא נעשו בו מעולם", הוא אומר ומונה את התוכנית 'ישראל ריאלי', חיזוק הזהות היהודית והקמת פקולטות חדשות לרפואה. לדבריו, בעבר רווחה התחושה שמשרד החינוך אינו מסוגל להשתנות. "ברגע שראו שאפשר לעשות, כל אחד רוצה להגיע אליו, כל אחד בכיוון שלו". שקד מבקש להבחין בין שני תחומי העשייה של שר חינוך: שיפור ההישגים הלימודיים ואיכות ההוראה, מול עיצוב הזהות והערכים של התלמידים. הוא שואל את קיש כיצד הוא מחלק את תשומת הלב ביניהם. "אני לא מחלק את זה באחוזים. החינוך נשען על שתי רגליים", משיב קיש. "רגל אחת היא הקניית הידע, כדי להוציא בוגרים שיגיעו לתפקידים מובילים ולהצלחה כלכלית וחברתית. הרגל השנייה היא הזהות, החינוך, המורה כמנטור: להיות בן אדם בחברה, עם ערכים וחיבור למורשת". השאלה על ההישגים הלימודיים מובילה את שקד לתוצאות מבחני פיוז. "נפלנו", הוא אומר לשר. קיש אינו מנסה לייפות את המצב. "התוצאות לא טובות, חד-משמעית", הוא מודה, אך מזכיר שמדינות נוספות ב-OECD רשמו ירידות חדות בהישגיהן. הוא גם מדגיש את השפעות המלחמה ואת רצונו לקיים את המבחנים

שר החינוך יואב קיש (הליכוד) אינו מסתיר את רצונו להמשיך בתפקידו גם בממשלה הבאה. אחרי קדנציה שהתנהלה בצל מלחמה ממושכת, אילוצים תקציביים וטלטלות במערכת החינוך, הוא סבור שדווקא עכשיו הגיעה השעה להוציא לפועל שינויים מרחיקי לכת. בשיחה עם פרופ' חיים שקד הוא מציג תוכנית לשינוי מבנה מערכת החינוך, מסביר מדוע המכללות להכשרת מורים חייבות להתמזג, ואינו חוסך ביקורת מיריביו הפוליטיים ומהייעוץ המשפטי. שקד פותח בשאלה על נסיבות מינויו לתפקיד. בבחירות הקודמות, הוא מזכיר, קיש לא הצהיר בפומבי שהוא מבקש להיות שר החינוך. האם המינוי הפתיע גם אותו? "רק למען הדיוק: בבחירות הקודמות לא הייתי מאלה שאמרו מראש מה הם רוצים", משיב קיש. "לראש הממשלה אמרתי שאני רוצה להיות יושב ראש הכנסת או שר החינוך. אמרתי לו: אז זה או זה, ואני סומך עליך שתיתן לי אחד משניהם". הפעם, הוא מבהיר, אין התלבטות. "חד-משמעית, אני רוצה להמשיך בתפקיד, משתי סיבות. ראשית, כדי להמשיך להוביל דברים שהתחלתי בהם. אחרי קדנציה שלמה כבר רואים את השינוי. שנית, יש הרבה מאוד דברים שאני רוצה לעשות ולא יכולתי לעשות בתקופה שהיו בה הרבה מאוד אילוצי מלחמה. אני מאמין שהקדנציה הבאה חייבת להיות קדנציה של השקעה





**אני רוצה להמשיך
בתפקיד, משתי סיבות.
ראשית, כדי להמשיך
להוביל דברים שהתחלתי
בהם. אחרי קדנציה
שלמה כבר רואים את
השינוי. שנית, יש הרבה
מאוד דברים שאני רוצה
לעשות ולא יכולתי לעשות
בתקופה שהיו בה הרבה
מאוד אילוצי מלחמה"**

צילום: לירון מולדובן



הגבולות של השיח הפוליטי

לקראת חלקה האחרון של השיחה, שקד מבקש לברר היכן עובר הגבול בין חינוך לאזרחות פעילה לבין שימוש פוליטי במערכת החינוך. האם תלמידים רשאים להשתתף בהפגנות נגד מהלכי הממשלה? קיש מבחין בין פעילות פרטית לפעילות בית ספרית. "אני מפריד בין פעילות מאורגנת של בית הספר לבין מה שכל אחד עושה בשעות הפנאי שלו. בזה אני לא מתערב".

שקד מעלה את האפשרות להזמין לבתי הספר ארגונים כמו 'שוכרים שתיקה' כדי לעורר דיון. קיש משיב בתקיפות: "גם בזה נלחמתי. יש קו אדום שלא חוצים. מי שלא מאמין במדינה יהודית ודמוקרטית לא צריך להיכנס לבתי הספר". הוא מותח ביקורת גם על פעילותו של פורום המשפחות השכולות הישראלי-פלשתיני בבתי הספר, וטוען כי הארגון יוצר השוואה פסולה בין שכול ישראלי לבין מות מחבלים פלשתינים. "כשבאתי למערכת החינוך הם היו בפנים, נכנסו לבתי ספר. בעיניי זו הזיה. הוצאתי אותם". גם בסוגיה הזאת קיש מאשים את הייעוץ המשפטי בבלימת תקנות שקידם. לדבריו התקנות אושרו בגורמים המקצועיים, אך פרסומן מתעכב בשל התנגדות משפטית. "זו התערבות פוליטית עם אג'נדה של ייעוץ משפטי, שבעיניי כבר חצתה את כל הגבולות".

הדיון על פוליטיזציה מגיע גם להשכלה הגבוהה. שקד מזכיר את עקרון החופש האקדמי ושואל אם ראוי להגביל את יכולתם של ראשי אוניברסיטאות להביע עמדה ציבורית. קיש משיב בחיוב ומפנה ביקורת חריפה כלפי פרופ' אריאל פורת, נשיא אוניברסיטת תל אביב. לטענתו, פורת השתמש בסמכותו המוסדית כדי לקדם עמדה פוליטית ולכפות אותה על אנשי סגל וסטודנטים שאינם שותפים לה. "מה שאני עשיתי הוא הפוך: אפשרתי את החופש האקדמי", הוא טוען. "אתה, כנשיא מוסד, לא יכול להכתיב פוליטיזציה של המוסד שלך. זה תפקידם של הסטודנטים והסגל". בסיום השיחה שקד מבקש מקיש להתייחס שוב לחיזוק הזהות היהודית במערכת החינוך. השר קיש בוחר לסיים בסיפור אישי.

הסיפור הזה, מבחינתו, הוא עדות לשינוי שכבר הצליח לחולל. אלא שההצלחה שקיש מזהה בתחום הזהות היהודית היא רק חלק אחד מהתמונה. לצד השינויים שהוא מבקש לזקוף לזכותו, רשימת המשימות שנותרו פתוחות ארוכה: הישגי התלמידים במבחנים הבין-לאומיים אינם מספקים, המחסור במורים נמשך, הרפורמה במכללות לחינוך טרם יצאה לפועל, ותוכנית ה'ניו דיל' השאפתנית עדיין ממתנה למימוש. קיש מבקש קדנציה נוספת כדי להשלים את המלאכה, ומאמין שהניסיון שצבר יאפשר לו להוביל את השינויים הללו. אם ימשיך בתפקידו, האתגר העיקרי שלו יהיה להפוך את התוכניות שהציג למציאות שתורגש בכיתות הלימוד.

"לבוא ולומר את מה שאומר סמוטריץ', אני לא במקום הזה. אני חושב שצריך לתקן. אנחנו קוראים לזה ניו דיל בחינוך. זה מהלך גדול מאוד שאני רוצה להוביל בקדנציה הבאה, והוא מחייב שינוי של הסכמי השכר והסכמות עם ארגוני המורים", ומוסיף, "מצב שבו לא יהיו ארגוני מורים, ונתייחס למורים שלנו כמו במקום שאין בו ארגוני עובדים, הוא מצב שלא יחזיק".

שקד מבקש להבין מה כולל אותו ניו דיל. קיש מציג תוכנית המבוססת על המלצות ועדת שפירא לחינוך המיוחד ועל עבודת מטה עם משרד האוצר. לשיטתו, הגידול המתמשך בהוצאות החינוך המיוחד מחייב שינוי של מבנה המערכת כולה. "אם לא נעשה כלום, וזה מה שאנחנו מציגים לאוצר, ההוצאה על החינוך המיוחד תגיע תוך עשור ל-80 ול-100 מיליארד שקלים בתקציב", הוא מזהיר.

לדבריו, הפתרון כולל השקעה שנתית גדולה שתאפשר לצמצם את הכיתות ולהרחיב את שילוב תלמידי החינוך המיוחד במסגרות הרגילות. "הסכם חדש עם ארגוני המורים, חמישה ימים בשבוע, ביטול יוח"א - יום חינוך ארוך, 20 תלמידים בכיתה, ושילוב המשאבים שאנחנו שמים היום בחינוך המיוחד בתוך המסגרות, זו התוכנית השלמה". קיש מבקש גם לצמצם את מספר שעות הלימוד, שלדבריו גבוה ביחס למקובל במדינות ה-OECD. כיתות קטנות יותר, הוא סבור, יאפשרו הוראה יעילה יותר בפחות שעות.

"מאה אחוז ליבה מאה אחוז תקציב"

סוגיה נוספת ששקד מבקש לברר היא תקצוב מוסדות החינוך החרדיים. הוא מציג את הביקורת שלפיה הממשלה העלימה עין מדרישות לימודי הליבה, ואת הטענה שהרחבת תוכנית 'אופק חדש' נובעת משיקולים פוליטיים. קיש מציג עמדה חד-משמעית: "רק מי שמלמד מאה אחוז ליבה צריך לקבל מאה אחוז תקציב". שקד שואל אם הפיקוח אכן מוודה שהדרישות נאכפות בפועל. קיש משיב כי בתקופתו חל שינוי משמעותי בפיקוח על המערכת החרדית, ובכלל זה רישום של מורים וגננות והרחבת הפעילות של החינוך הממלכתי-חרדי. דווקא כאן הוא מפנה ביקורת חריפה כלפי הייעוץ המשפטי. לטענתו, ההתנגדות למהלכים שהוביל מונעת את שיפור ההכשרה וההעסקה של המורים החרדים. "כשיש ייעוץ משפטי לעומתי, שכל מה שהוא רוצה זה לפרק את הממשלה הזאת, הוא משתמש בזה כדי לתקוע מקלות בגלגלים", הוא טוען. "למה אני רוצה אופק חדש בחינוך החרדי? כי אני רוצה מורים עם הכשרה טובה יותר, ואני רוצה מאה אחוז ליבה. בלי זה לא יהיה אופק חדש". קיש מדגיש שגם פיקוח ובחינות הם תנאים לתקצוב, וטוען כי התנגדות הייעוץ המשפטי מעכבת את המהלך.

עדיין יש להכריע כיצד לבצע את האיחודים, אם על בסיס גאוגרפי או לפי זרמי חינוך, ובהם החינוך הממלכתי-דתי, "אבל חייבים להיות מיוזגים והתייעלות, כחלק מרפורמה גדולה מאוד שבסופה המכללות ייכנסו גם לוועדה לתכנון ותקצוב. לשם צריך ללכת". שקד מציב בפני קיש שאלה נוקבת: הרי הקמת את ועדת ליבמן לבחינת הגיוס, ההכשרה וההשמה של מורים, שהגיישה את המלצותיה כבר לפני כשנה. כיצד ייתכן שהמלצות הוועדה אפילו לא הובאו לדיון? קיש מסביר כי לאחר שקיבל את ההמלצות ובחן את לוחות הזמנים, הבין שלנוכח הבחירות המתקרבות לא יוכל להשלים את הרפורמה בקדנציה הנוכחית, ולכן נמנע מהבאת ההמלצות לדיון. עם זאת, הוא משוכנע שאין מנוס משינוי עומק במערך הכשרת המורים. "בקדנציה הבאה זה אחד הדברים שצריך להשלים", הוא מבטיח.

השיחה עוברת למערכת היחסים עם ארגוני המורים. שקד מזכיר את עמדת שר האוצר בצלאל סמוטריץ', הקורא לשינוי חריף במאזן הכוחות מול הארגונים, ושואל אם קיש שותף לגישה הזאת. השר מבחין בין שני ארגוני המורים. את הסתדרות המורים הוא מתאר כעניינית ומעשית יותר, ואילו כלפי ארגון המורים מותח ביקורת, במיוחד על התנהלותו של יושב הראש רן ארז. עם זאת, הוא אינו תומך בפירוק הארגונים. "אני לא אומר שארגון מורים הוא דבר נורא. להפך, יש לו חשיבות, כי הוא שומר על זכויות המורים". קיש מדגיש כי הוא רוצה שמורים ירגישו מוגנים ויוכלו לראות בהוראה קריירה ארוכת טווח.

עולם החינוך במספרים

מספר תלמידים זכאים
לשירותי חינוך מיוחד

354,000

מהם:

206,000

זכאי שילוב

74,000

בכיתות חינוך מיוחד
בבתי הספר הרגילים

74,000

במוסדות חינוך מיוחד

כ-6,557,000

שעות עבודה שבועיות



מספר עובדי ההוראה
בשנת תשפ"ו

כ-228,000

מהם:

כ-180,000

בחינוך העברי

כ-49,000

בחינוך הערבי

כ-182,000

משרות מלאות

מערכת החינוך היום
תשפ"ז, 2026-2027

2,611,000

תלמידים



27,757

מוסדות חינוך



21,800

גני ילדים



5,957

בתי ספר



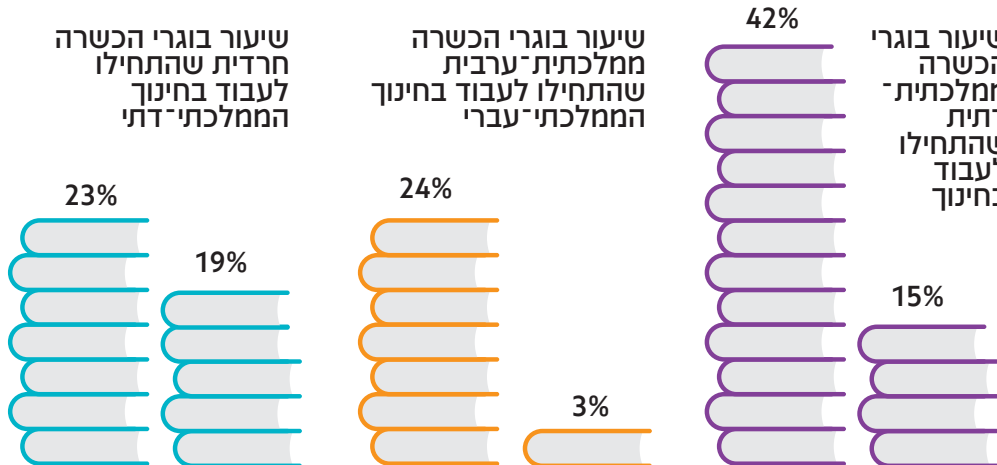
260,000

עובדי הוראה

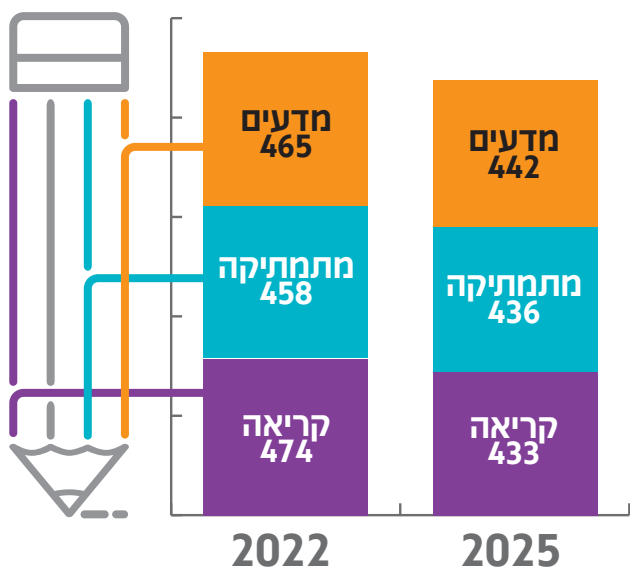
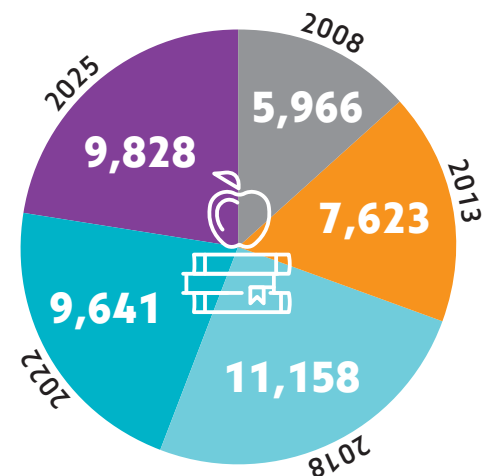


מורה על כל 10 תלמידים

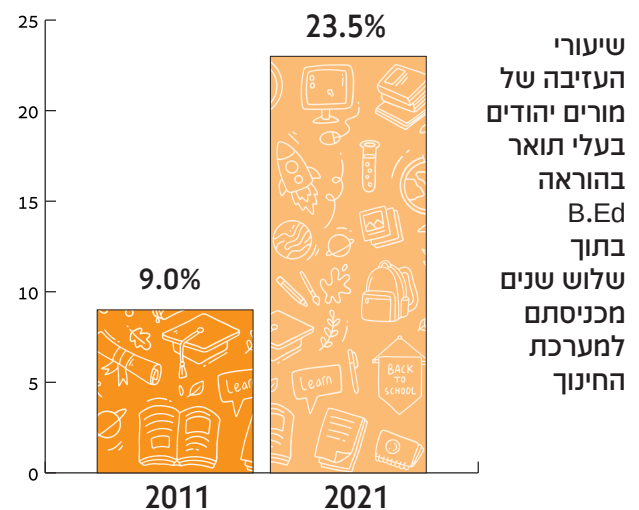
מעבר בין המגזרים בשנים 2008-2025



מספר בוגרי לימודי הוראה בכל שנה

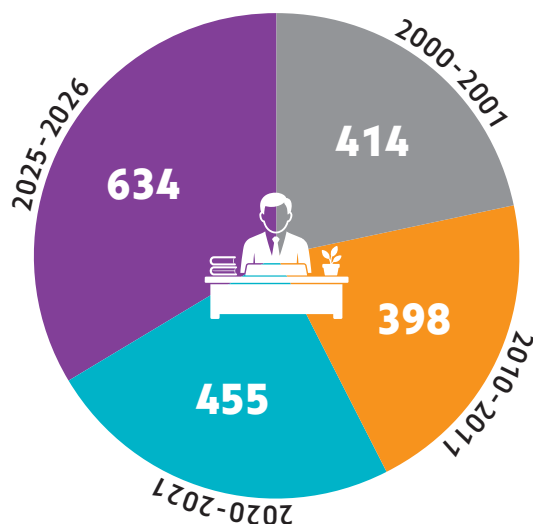


תוצאות
תלמידי ישראל
במבחני פיז"ה
לאורך השנים

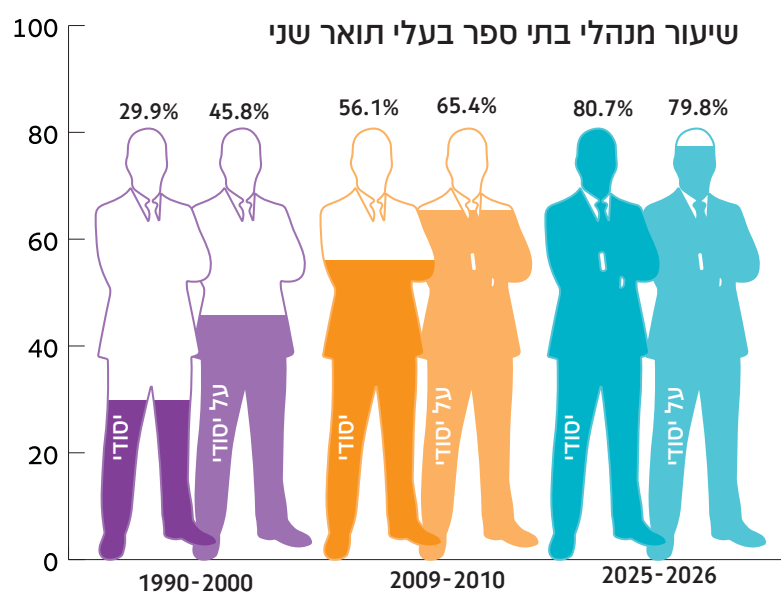
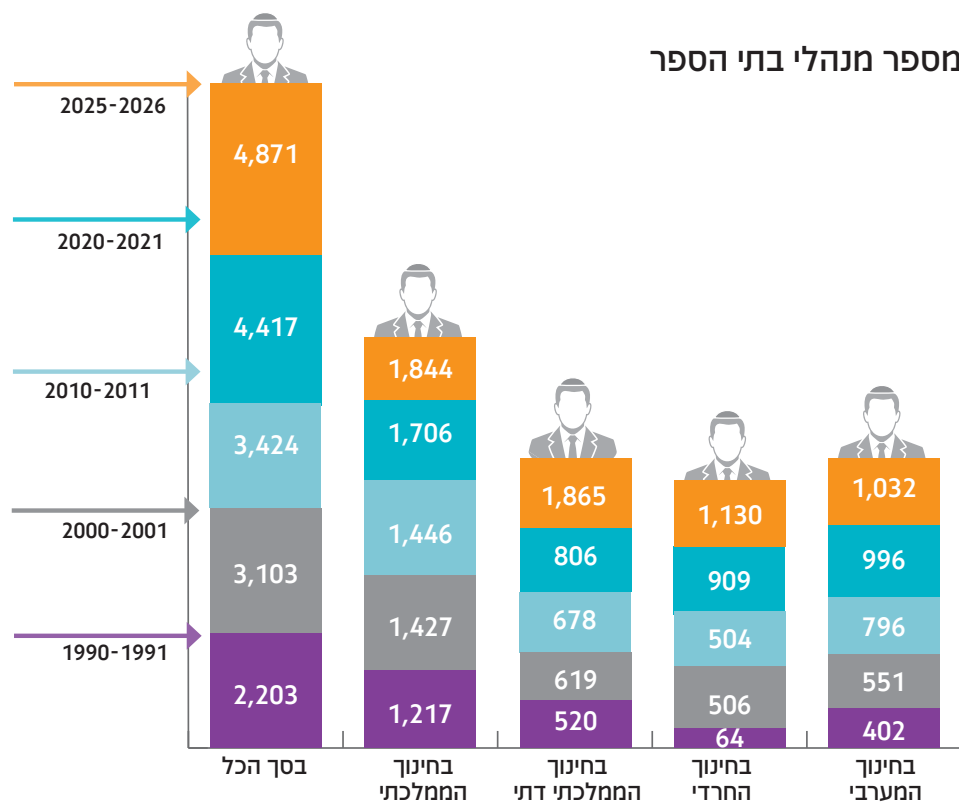


שיעורי
העזיבה של
מורים יהודים
בעלי תואר
בהוראה
B.Ed
בתוך
שלוש שנים
מכניסתם
למערכת
החינוך

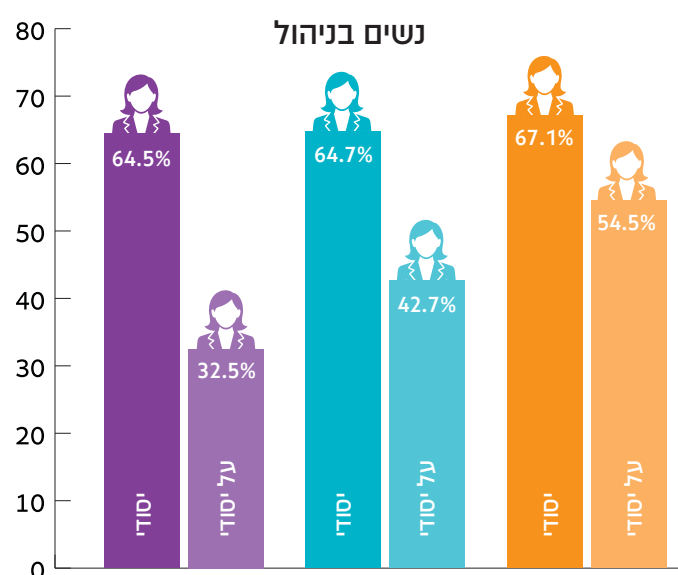
מנהלים חדשים
השנה אחד מכל שמונה מנהלים הוא מנהל חדש, מה שמלמד על תחלופה גבוהה.



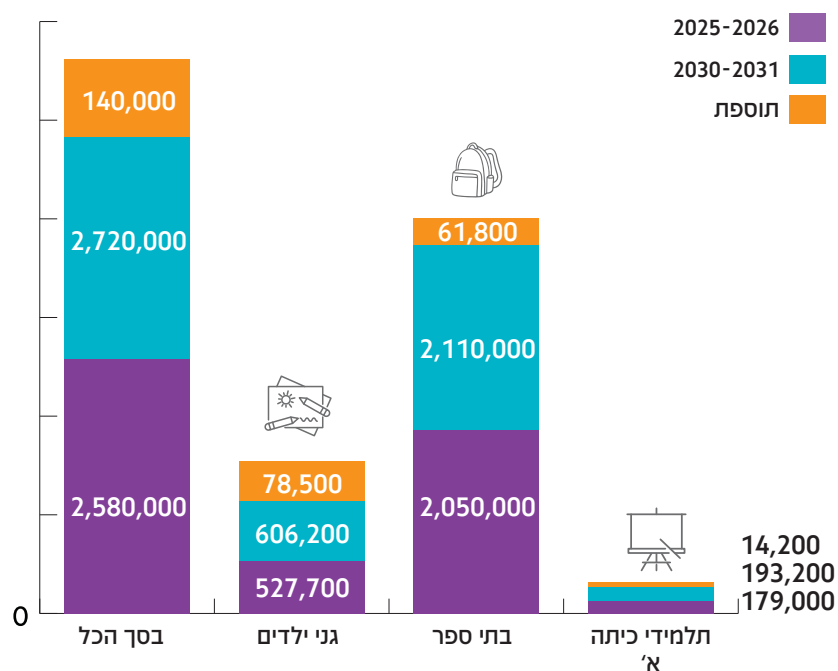
מספר מנהלי בתי הספר



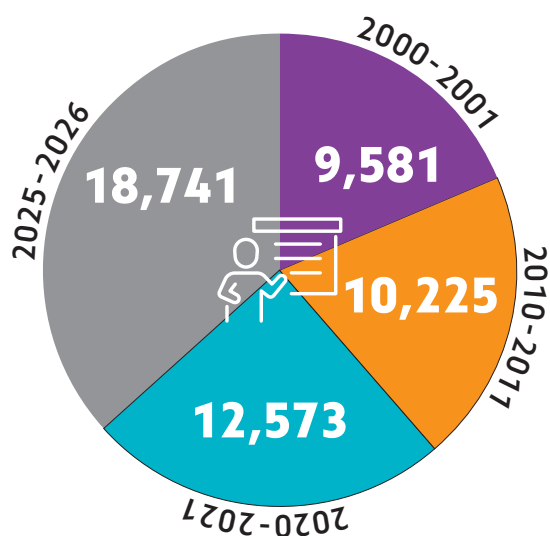
נשים בניהול



מספר התלמידים כיום ובעוד חמש שנים לפי תחזית הלמ"ס



עובדי הוראה חדשים שנכנסים למערכת



תקציב החינוך לשנת 2025: 89,799,197,000 ₪
קרוב ל-90 מיליארד ₪



משבר הגיוס לא מתחיל בגיל 18, הוא מתחיל במערכת החינוך

משבר ההוראה, תקצוב החינוך החרדי, החינוך לדמוקרטיה והמאבק על דמותה של מערכת החינוך: חברת הכנסת נעמה לזימי, המבקשת לכהן כשרת החינוך בממשלה הבאה, מציגה בשיחה עם פרופ' חיים שקד, את השינויים שהיא מבקשת להוביל. בין השאיפה לחזק את החינוך הממלכתי להבטחה להיות "שרה של כולם", היא מסבירה מדוע הגיע הזמן לשנות את סדרי העדיפויות | **נתנאל שמיר**

שקד בכנסת: "בשערי האקדמיה נכנסים אנשים פחות מוכשרים ממה שראינו בעבר במקצוע, וגם פחות מהם רוצים לעסוק בו. יותר מ-40 אחוזים לא רוצים בכלל לעסוק במקצוע".

"דווקא בגלל שאני באה מהעולם של חינוך וזכויות העובדים, ובפרט העובדים החינוכיים בשירות הציבורי, אני מבינה שהשירות הציבורי נשען על עובדיו", היא אומרת. "עובדי ועובדות ההוראה מחזיקים את מערכת החינוך".

לזימי מזכירה את מאבקה נגד הקיצוץ בשכר המורים בזמן המלחמה. "הייתי, לדעתי, היחידה שעמדה כחומה בצורה, ככל שיכולתי, נגד הקיצוץ למורות בזמן המלחמה. הקיר שלי הפך במשך שבועיים לקיר וידויים ועדויות של כ-200 מורים ומורות. הגעתי לכל ההפגנות, גם לאלה שהיו נגד הארגונים שלא נתנו להן גיבוי. קודם כול, אני עם המורות". אבל מבחינתה, התמיכה בעובדי ההוראה אינה מחייבת התייחסות אוטומטית לצד ארגונים בכל מחלוקת. "אני באה בלב נקי, אני בעד המורות. אני לא רוצה להכניס את תלמידי ישראל לסחרור של שביתות. עברנו מספיק. אני לא רוצה לפרק את העבודה המאורגנת ולא לפגוע באיגודים של המורים. אני רוצה הסכם שכר, ושייכנסו גם רפורמות".

לזימי מאמינה שדווקא הזהיו של עם זכויות העובדים עשוי לסייע בגיבוש הסכמות בין הגורמים השונים במערכת. היא

על האפשרות שתעמוד בראש משרד החינוך אחרי הבחירות. השניים ונעמה לזימי אינם זרים זה לזה. בעבר יום שקד, בשיטתו לזימי, דיון בוועדה המיוחדת לענייני הצעירים בכנסת, שבראשה עמדה, על השאלה מדוע צעירים וצעירות אינם פונים למקצוע ההוראה. כעת מבקש שקד לברר כיצד היא מתכוונת להפוך את עמדותיה ומאבקה הציבוריים למדיניות מעשית במערכת גדולה ומורכבת.

לא לחכות לשביתה

שקד בוחר לפתוח דווקא בנושא שעלול להציב את לזימי בפני קושי. כמי שמזוהה עם המאבק לזכויות עובדים, כיצד היא מתכוונת להתמודד עם ארגוני המורים, שלטענת מבקריה צברו כוח רב מדי והפכו לחסם בפני שינויים במערכת?

"קודם כול, אני רוצה שנכיר בבעיה", משיבה לזימי. "לפי הלמ"ס חסרים 31 אלף מורים. זה לא נתון ברור, אבל אם זה הנתון של הלמ"ס, יש לנו משבר אמיתי וקשה. לפי דוח החינוך של ה-OECD שיצא עכשיו, מורים צעירים מרוויחים עשרות אחוזים פחות מהמוצע". היא מזכירה את הדיון המשותף שקיימה עם

לקראת סיום השיחה עם חברת הכנסת נעמה לזימי, ניגשים אל השולחן בבית הקפה שני אנשים שהקשיבו לדיון על עתידה של מערכת החינוך. שניהם, כך הם מספרים, עסקו בעבר בהוראה. הגבר מסביר שעזב את המקצוע משום שלא יכול היה להמשיך לעבוד בשכר שקיבל. רגע לפני שהם נפרדים, הם פונים ללזימי

ואומרים לה שהם מחכים שתציל את מערכת החינוך. השיחה על תקציבים, רפורמות ומעמד המורה מקבלת לפתע פנים אנושיות. בשביל לזימי, חברת הכנסת המבקשת לקבל לידיה את תיק החינוך, המפגש הזה אינו רק המחשה של המשבר שעליו היא מדברת. הוא נוגע גם לסיפור המשפחתי שלה. היא בתו של איש חינוך ורעייתו של מורה, ומכירה מקרוב את הפער שבין תחושת השליחות של אנשי ההוראה ובין מעמדם הציבורי. "אני נשואה למורה, אני מכירה את העולם הזה", היא אומרת במהלך השיחה. בהמשך תספר כיצד בעלה בחר לעבור מתחום התקשורת לחינוך, השלים לימודים מתקדמים והקדיש את עצמו להוראה, בין היתר של נוער בסיכון.

על הרקע הזה היא נפגשת עם פרופ' חיים שקד לשיחה



**הייתי, לדעתי, היחידה
שעמדה כחומה בצורה,
ככל שיכולתי, נגד הקיצוץ
למורות בזמן המלחמה.
הקיר שלי הפך במשך
שבועיים לקיר וידויים ועדויות
של כ־200 מורים ומורות.
הגעתי לכל ההפגנות, גם
לאלה שהיו נגד הארגונים
שלא נתנו להן גיבוי. קודם
כול, אני עם המורות"**

האפשרות לבחור, להשכיל, למנוע ממנו את הזכות להגשים את עצמו, זה פשע בעיניי."

הפתרון העיקרי שהיא מציעה הוא הרחבת החינוך הממלכתי־חרדי. "הייתי יושבת ראש השדולה לממ"ח, לחינוך הממלכתי־חרדי, עוד כנסת הקודמת. זה לא שאני באה לזה עכשיו. אני מאמינה בחינוך הממלכתי. אני האדם הכי ממלכתי שיש."

שקד שואל אם המודל הממלכתי־חרדי יכול באמת להפוך למסלול מרכזי בחברה החרדית. "בוודאי", משיבה לוימי, "אני מכירה באורח החיים של הציבור החרדי, ואני פשוט רוצה שזה יהיה ציבורי וממלכתי". לדבריה, המדינה יכולה לכבד את אורח החיים החרדי ובמקביל לדרוש לימודי יסוד ופיקוח על התקציבים. "החברה הישראלית לא יכולה להרשות לעצמה אקס־טריטוריה כזאת לאורך זמן", היא קובעת. "משבר הגיוס לא מתחיל בגיל 18, הוא מתחיל במערכת החינוך."

לוימי מציגה עמדה נחרצת גם בשאלת התקצוב: "אם זה ללא ליבה, ללא הבסיס של חוק חינוך חובה, זה לא צריך להיות מתקצב". עם זאת, היא מבהירה שאין מדובר בהתנגדות גורפת לתקצוב מוסדות פרטיים, אלא לדרישה לתקצוב מלא של מוסדות שאינם עומדים בדרישות היסוד. מבחינתה, המאבק נוגע גם לעתיד החינוך הציבורי כולו. "אני מאמינה בחינוך ממלכתי ציבורי. אצלי זה אידאולוגי. אם מקבלים פה חינוך מפלגתי, פרטי ולא מפוקח, תוך עשור אין חינוך ציבורי יותר."

השיחה על החינוך הממלכתי מובילה את שקד לשאלת הערכים שצריכה מערכת החינוך להנחיל. לוימי מדברת על חינוך ברוח מגילת העצמאות, אך האם הפרשנות שלה לערכי המגילה היא בהכרח זו של כל אזרחי ישראל? שקד מחדד את השאלה: האם תהיה זו ליבה משותפת שמאלנית, או כזו שגם אנשי ימין יוכלו למצוא בה את מקומם?

"ליבה משותפת היא דבר חשוב. אנחנו אמורים להחזיק בליבה משותפת לכל ילדי ישראל", משיבה לוימי. לצד זאת היא מבקשת להעניק למנהלים ולמוסדות החינוך יותר עצמאות בבחירת חלק מהתכנים. "אני רוצה לבטל את האפליה בין זרמי החינוך", היא מסבירה, ומציעה להשוות את התקציבים באמצעות תוספות לזרמים השונים. בשעות הנוספות, לדבריה, יוכלו מוסדות לבחור תכנים הקשורים ליהדות, לחברה ולדמוקרטיה. היא גם מציעה להקים רשות לאומית לחינוך ממלכתי, שתשמש מסגרת משותפת לזרמים השונים. "אני רוצה להיות שרה של כולם. יש לי אידאולוגיה, אבל הרבה שרים אידאולוגיים ידעו להיות שרים של כל החברה הישראלית לאורך ההיסטוריה. אני מאמינה שאפשר".

מבקשת "לרתום אליי גם את ארגוני המורים וגם את האוצר במקום אחד", ולהוביל שינוי ביחסים שבין המדינה לעובדי ההוראה, תוך שיפור תנאי ההעסקה וקידום רפורמות. "בשלושים השנים האחרונות לא היה מקרה שבו היטיבו עם המורים שלא דרך עיצומים, פתיחה של הסכם שכר ומאבק", היא טוענת. "ממשלת רבין הייתה הממשלה האחרונה שהעלתה שכר בלי מאבק. אני מקווה שיחד עם האוצר אוכל להביא בשורה עוד לפני פתיחת ההסכם מחדש".

מקצוע שלא מתפשרים עליו

כשהשיחה עוברת למעמד החברתי של המורים, לוימי חוזרת אל ביתה הפרטי. "בן הזוג שלי למד בהתחלה תואר ראשון בתקשורת, הבין שהוא פחות אוהב את זה ועבר לחינוך. הוא עשה תואר שני בחינוך ותעודת הוראה, הוא גם דוקטורנט וגם סופר, אבל הוא ממש אוהב ללמד".

אלא שלצד האהבה למקצוע, היא מספרת על תחושה שמלווה אותו: תלמידיו סבורים שלעיתים הבחירה שלו בהוראה היא סוג של התפשרות. "זה שובר לי את הלב", היא אומרת. "מה קרה למקצוע הזה בדרך? זה הדבר הכי חשוב. אחרי שנות משבר, החוסן הלאומי שלנו נשען על המורים והמורות. הם החינוך לערכים שלנו, הם יגדלו את הדור הבא שיחזיק את המדינה הזאת".

שקד שואל אותה מה היא מרגישה כשהיא מספרת שבעלה מורה. "אני מתה על זה", היא משיבה ומספרת על עבודתו עם נוער בסיכון ועל הסיפורים שהוא מביא הביתה. מבחינתה, ההכרה בשליחות הזאת אינה יכולה להסתכם במחמאות. "מי שבחרים להיות מורים ומורות הם אנשים שאנחנו צריכים להוקיר בצורה ברורה", היא מדגישה. "זה אומר תנאים, זה אומר שכר, זה אומר לתת להם גב. זה התפקיד שלנו".

ממעמד המורים עובר שקד לגיל הרך, תחום שלוימי עוסקת בו לאורך שנותיה כנסת. הוא מזכיר לה שהרחבת האחריות הציבורית על המסגרות וסבסוד משמעותי שלהן כרוכים בהוצאה תקציבית עצומה. "סבסוד הגיל הרך הוא תהליך ארוך, והוא לא הדבר הראשון", היא מבהירה. לדבריה, ישראל מפגרת בהשקעה בתחום, והדבר פוגע בהתפתחות הילדים וביכולת לאתר קשיים בשלב מוקדם. "אני מאמינה שילד לא נולד בגיל שלוש", היא אומרת ומדגישה את הצורך בהשקעה בהכשרת הצוותים, בתשתיות ובשיפור התקינה.

לצד זאת, היא מבקשת להקל על משפחות צעירות. "אני גם מבינה שהנטל על משפחות צעירות הוא כבד", היא אומרת. "אם פעם הגיל הרך עלה כ־3,500 שקל לחודש, היום זה כבר ממוצע של 4,400-4,500 שקל. זה סכום מאוד גדול, ובחלק מהמקומות, באזורי ביקוש, 5,000-6,000 שקל בחודש. זה נטל שהוא לא סביר". היא קושרת את סוגיית הסבסוד גם למאבקה נגד סבסוד מעונות יום לאברכים, שלטענתה בא על חשבון הציבור העובד והמשרת.

שקד מזכיר לה שתפיסת מדינת הרווחה שהיא מציגה דורשת מקורות מימון משמעותיים. לוימי משיבה באמצעות תפיסת עולם תקציבית רחבה: צמצום תקציבים מגזריים והפניית משאבים לצרכים ציבוריים משותפים. "אני רואה בכסף ציבורי קודש", היא אומרת. "הוא צריך לשרת את הציבור ואת הצרכים הלאומיים, לא קומבינות ובריתות". מבחינתה, השקעה בשירותים הציבוריים יכולה גם לחזק את תחושת השותפות והאמון במדינה. "אנחנו הולכים לחזור להיות מדינה שרואה את האזרחים שלה. זה יחזיר את האמון במערכות ובמדינה".

החינוך החרדי והזכות לבחור

מכאן עובר שקד לאחת הסוגיות הנפיצות בשיחה: תקצוב מוסדות החינוך החרדיים שאינם מלמדים לימודי ליבה. הוא מבקש להבין כיצד אפשר לשלול תקצוב ממסגרות שבהן לומדים ילדים שאינם אחראים להחלטות הוריהם והנהגתם. לוימי דוחה את הטענה שהיא מבקשת לפגוע בילדים החרדים. להפך, לדבריה, דווקא המערכת הקיימת שוללת מהם הזדמנויות. "אני לא יכולה לחייב אף ילד להיות קשוב בשיעורי אנגלית, מתמטיקה או מדעים. אבל לשלול ממנו את

בין השכלה גבוהה למאבק פוליטי

השיחה על ערכים וממלכתיות נמשכת גם אל מערכת ההשכלה הגבוהה. שקד מעלה את שאלת ההפרדה המגדרית במסלולים אקדמיים המיועדים לציבור החרדי. הוא מציג את טענת התומכים בהפרדה, שלפיה היא מאפשרת לאוכלוסיות נוספות להשתלב בלימודים אקדמיים, ומבקש להבין מדוע לוימי מתנגדת להרחבתה.

לוימי משיבה שהבעיה אינה עצם הנגשת הלימודים לחרדים, אלא ההשלכות של ההפרדה על איכות ההכשרה ועל זכויות נשים. "מה שראינו ולמדנו ממיטב החוקרות שעוסקות בהדרה הוא שהחוק הזה יצר סטנדרט אקדמי נחות, בהכשרות ובסילבוסים", היא טוענת. לדבריה, נוצרה מערכת נפרדת בתוך האקדמיה, באופן שפוגע בנשים ובסטנדרטים המקצועיים. היא מודה שבעבר לא הייתה מודעת למלוא ההשלכות שהיא מוזהה כיום. "צדקן מי שהתריעו", היא אומרת, "אך הרחבת ההפרדה פוגעת גם בנשים דתיות וחרדיות".

שקד עובר לשאלת מעורבות האקדמיה במחאה נגד הרפורמה המשפטית. הוא מציג את עמדת שר החינוך יואב קיש, שלפיה מוסדות אקדמיים המשרתים את הציבור כולו אינם אמורים להזדהות עם צד פוליטי ולהשביח את הלימודים בשל מחלוקת פוליטית.

לוימי דוחה את הביקורת. "האקדמיה צדקה", היא קובעת. לשיטתה, המעורבות במחאה נבעה מחשש לפגיעה בדמוקרטיה ובחופש האקדמי. היא טוענת כי החששות מפני פגיעה במחקר ובקשרים הבין־לאומיים התממשו, ומותחת ביקורת חריפה על התנהלות הממשלה ושר החינוך כלפי מוסדות ההשכלה הגבוהה.

לאחר הדיון על ערכים, תקציבים ומבנה המערכת, שקד מחזיר את השיחה אל שאלת היישום. משרד החינוך הוא מנגנון עצום ומסורבל, הוא מזכיר. כיצד אפשר להבטיח שהתוכניות הרבות של לוימי לא ייתקעו בתוך המערכת? לוימי משיבה שעליה לקבוע סדרי עדיפויות ולעגן את היעדים בהסכמים הקואליציוניים. "התפקיד שלי הוא לעגן את הדברים בהסכמים הקואליציוניים, ולדעת שבקדנציה אני צריכה להתמקד בכמה משימות". בראש הרשימה היא מציבה את משבר ההוראה, את קידום לימודי הליבה ואת ביטול הפערים בין זרמי החינוך. "אם נצליח בשלושת הדברים האלה בקדנציה, ונקים את הרשות, אני חושבת שנעשה פה מעשה שיקום גדול מאוד".

שקד מעלה גם את משבר החינוך המיוחד ואת הקשיים בשילוב תלמידים בכיתות הרגילות. לוימי מפנה להמלצות ועדת שפירא, שלדבריה יכולות לתת מענה משמעותי אם ייושמו כראוי. "עשינו את השילוב בלי לעמוד על איך עושים שילוב נכון", היא אומרת. "וזה לא מגיע לאף אחד: לא לילדי החינוך המיוחד, לא לילדי ישראל בכלל, לא למורים ולא להורים". היא מדברת גם על צמצום מספר התלמידים בכיתות, התאמת התשתיות והקצאת משאבים מקצועיים. "אני יודעת שצמצום כיתות ייקח זמן ושזה לא יקרה בקדנציה אחת. בינוי, צמצום כיתות, זה תהליך. אבל חייבים להתחיל אותו".

אמון - למרות הכול

לקראת סיום מציב שקד בפני לוימי שאלה אחת, פשוטה לכאורה: האם היא עדיין מאמינה במערכת החינוך הישראלית? "העיסוק בחינוך הוא אמונה באדם", היא משיבה. "לא להאמין בחינוך, זה שקול לייאוש. אמונה בחינוך היא תקווה. כל עוד הנר דולק אפשר לתקן. אני ממש מאמינה במערכת, ואני מאמינה בחברה הישראלית".

השיחה מסתיימת באופטימיות ולוימי ממהרת לאירוע הבא, אך באוויר נשאר המשפט של זוג המורים מבית הקפה: הם מחכים שמישהו יציל את מערכת החינוך. לוימי מאמינה שהיא יכולה לעשות זאת. השאלה היא האם אפשר לתרגם חזון אידאולוגי מובהק למדיניות שתשרת גם את מי שאינם שותפים לו.



שום תהליך ריפוי לא יתחיל בלי טיפול עומק בחינוך

אחרי עשרות שנים בכיתות הלימוד, ניהול מוסדות וארבע שנים סוערות בראשות עיריית בית שמש, ד"ר עליזה בלוח מציעה את השאיפה להנהיג את משרד החינוך. בשיחת עומק עם פרופ' חיים שקד היא מדברת על פירוק המונופולים, שילוב החברה החרדית והחזרת הכבוד והאוטונומיה למורים: **"המלחמה הוכיחה - מי שהחזיק את המדינה אלה אנשי החינוך" | שפרה כהן**

הריפוי מתחיל בחינוך

כשפרופ' שקד מבקש להבין מדוע דווקא עכשיו היא מצהירה על רצונה להיות שרת החינוך, בלוח חוזרת אל המציאות הביטחונית והחברתית של ישראל. "אני חושבת שבאתגרים של מדינת ישראל, כשיש לנו את כל הזירות הפתוחות, מול איראן, חמאס וחיזבאללה, הזירה של החינוך היא הזירה הכי פתוחה, הכי מסוכנת והכי חשובה לישראל היום. שום תהליך ריפוי של מדינת ישראל לא יתחיל אם לא ניכנס לטיפול עומק במערכת החינוך שלנו".

שקד מצטרף לקריאה לכבד את אנשי החינוך, אך מבקש להרחיב את הדיון: "על ההשקעה והמסירות אני מסכים איתך. אבל כמנהל לשעבר, חשוב לי לדבר גם על איכות ההוראה. האם המורים בישראל מספיק טובים, ומה צריך לעשות כדי שאנשים מצוינים נוספים יבחרו בהוראה?". בלוח אינה מבקשת לדבר על המורים כבעיה. להפך. "יש הרבה מאוד אנשים טובים שאני רוצה שנפרגן להם, ואני רוצה שאנחנו נשאל את עצמנו למה הרבה אנשים מצוינים לא שמים את אופציית החינוך בעולם השאיפות שלהם".

לשאלה מה גורם לכך, היא מציגה שלושה מרכיבים ששזורים זה בזה: מעמד ציבורי, חופש פעולה ושכר. "בסוף אנשים רוצים שיהיה

המערכת: משיקום מעמד המורה והחזרת החופש המקצועי לצוותים, דרך האתגר של החינוך החרדי והמודלים שיישמה בבית שמש, ועד להתמודדות עם השלכות אירועי שבעה באוקטובר והמלחמה על תלמידי הפריפריה, הדרום והצפון. עוד לפני שהיא מדברת על רפורמות, בלוח מבקשת לדבר על האנשים שמחזיקים את המערכת. "מבחינתי, שינוי בחינוך לא יכול להתחיל רק בחוקים, תקציבים או תוכניות חדשות. הוא חייב להתחיל ביחס של החברה הישראלית למורים ולגננות. אני חושבת שצריך להיכנס לסוגיה הזאת עם הרבה צניעות, עם הרבה חרדת קודש ועם הרבה מאוד כבוד למורים", היא אומרת נחרצות.

לדבריה, חלק גדול מאתגרי מערכת החינוך מתחילים דווקא מהעניין הפשוט הזה: "איך אנחנו כחברה ישראלית מתייחסים למורים, איך מתייחסים לגננות, למנהלי בתי הספר? האם אנחנו מתייחסים אליהם בראיה, בכבוד ובערכה? יש לי איזה חלום שהורים ישבו עם הילד שלהם בבית ויגידו: אנחנו רוצים שתאכל טוב, אנחנו רוצים שתצטיין בלימודים, כי כשתהיה גדול אנחנו נורא רוצים שתהיה מורה".

כשעליזה בלוח מניחה על השולחן את השאיפה להנהיג את משרד החינוך מטעם מפלגת 'כחול לבן', היא לא מגיעה מעוד מסלול פוליטי שגרתי. היא מביאה איתה ניסיון שטח קשוח ומחוספס שעבר כמעט בכל תחנה אפשרית במערכת: מדריכה בתנועת נוער, מורה, מנהלת בית ספר, מנהלת רשת תיכונים, מנהלת בית ספר להכשרת מנהלים, נשיאת מרכז מצוינות וחוקרת שכתבה דוקטורט בחינוך. לכל אלה הצטרפו שש שנים בראשות עיריית בית שמש - אחת הערים המורכבות בישראל - ניסיון שמעניק לה זווית ראייה ייחודית המחברת בין הכיתה הבודדת לבין שולחן הניהול המוניציפלי והלאומי.

פרופ' חיים שקד נפגש איתה לשיחת עומק. שקד ביקש לבחון אותה לא רק כמועמדת המצהירה על שאיפתה להתמנות לתפקיד שרת החינוך הבאה, אלא בראש ובראשונה כאשת חינוך שמכירה את המערכת מתוכה. השניים ניהלו דיון פתוח ומקיף על הסוגיות הבערות של



"אני רוצה לתת הרבה הרבה יותר חופש למורים ולמנהלים ליצור, לעשות, הרבה פחות רגולציה, הרבה פחות מעקב. אני רוצה לעשות מדידה והערכה בקצה, אבל בכל הדרך אני רוצה לתת למורה את האופציה לחשוב, ליצור, לדמיין"

חרדיים) וישיבות תיכוניות, ובעצם אני רוצה להגיד: הילד החרדי הוא חלק ממדינת ישראל".

מבחינתה, החיבור למדינה אינו מסתכם בשאלה אילו מקצועות לומדים בבית הספר. "אני רוצה שהילד החרדי ילמד במערכת חינוך ממלכתית. זה אומר שהמנהל שלו הוא חלק מהמדינה ומקבל את שכרו ממדינת ישראל". היא ממושיכה אל השאלה מה קורה בהמשך חייו של אותו ילד: "בסוף, בגיל 18, אנחנו שולחים לו צו גיוס. מה זה צו גיוס? אני לא חלק מהמדינה, אני לא מכיר את לוח השנה, לא עמדתי מעולם בטקס יום זיכרון, מה אתה רוצה ממני? לכן", היא אומרת, "אני רוצה לאפשר לכל הילדים החרדים ולכל הצוותים החינוכיים החרדיים להיות חלק מהמדינה, להיות חלק מלוח השנה העברי".

שקד מסכים שיש כאן סוגיה רחבה של שייכות, אך אינו מוותר על שאלת הליבה: "אני מסכים שהילד החרדי הוא חלק מהמדינה. אבל גם הידע והמיומנויות שיאפשרו לו לבחור את דרכו בבגרותו הם חלק מהאחריות שלנו כלפיו. עד היכן את מוכנה ללכת, ומה יקרה למי שלא יקבל על עצמו לימודי ליבה או לא ייכנס לזרם הממלכתי?". "אני לא מאמינה בפתרונות של קצוות", אומרת בלוך נחרצות. "באופן כללי כל הקצוות מסוכנים לישראל. כל מי שהולך לקצה בישראל לא פותר בעיות. אם רוצים לעשות שינוי, צריך להיות מדורג ומובנה ולבנות תהליכים".

להזכיר את הסיפור המשותף

השיחה חוזרת גם לשבעה באוקטובר ולשאלה אם תפיסותיה השתנו בעקבות האירועים. "נראה שכן", היא אומרת ומיד מסבירה: "אבל אני חושבת שבשבעה באוקטובר קיבלנו שיעור מאוד מאוד חשוב". מבחינתה, אחד הדברים שגרמו לה לרצות להיכנס היום למערכת החינוך הוא הצורך לחזק את תחושת הסיפור המשותף. "האם אני צריכה כל פעם אויב חיצוני שיזכיר לנו שיש לנו סיפור משותף? כי הוא קיים, הסיפור הזה. אנחנו מתכחשים לו, אנחנו מטשטשים אותו, אנחנו מדלגים עליו. בעת מלחמה אנחנו יודעים לזכור אותו. חלק מתפקיד מערכת החינוך זה להזכיר לכולנו את הסיפור המשותף, יחד עם הזהות האחת של כל אחד".

מהתחברו הישראלית עוברים השניים לעשייה של בלוך בצפון, ובפרט בקריית שמונה. היא מבקשת לפתוח בהצדעה לאנשי המקום. "הצדעה ענקית לאנשי קריית שמונה ולאנשי הגליל שלאורך שנים מחזיקים את קו הצפון, ומנהלים מערכת חינוך כל כך מורכבת וקשה". אבל לצד ההערכה, היא מדברת גם על הפערים ועל הצורך להרחיב את האפשרויות העומדות בפני הילדים. "המרחק הוא לא רק טכני, הוא גם מהותי. אנחנו צריכים לחשוב איך אנחנו מרחיבים את רפרטואר תמונת העתיד של הילדים האלה".

שקד חוזר כאן גם לדיון הקודם על תחרות: "כשדיברת על תחרות בין רשויות על המורים הטובים, חשבתי על הרשויות שיתקשו להתחרות. בעיני המדינה צריכה להבטיח שגם לילד בפריפריה יהיו מורים מצוינים. איך מביאים אותם לשם, ואיך מחזקים גם את מי

להם מעמד ציבורי, וביום שבו אנחנו כחברה ניתן מעמד ציבורי גדול יותר לדבר הזה, יתחולל שינוי. כל בחור צעיר שנכנס למשרד הייטק ונותנים לו את החופש ליצור ולעשות ולהקים ולפתח, הוא הולך לעבודה בשמחה והוא קם בלילה עם המחשבות איך הוא מפתח. לקחנו מהמורים את החוויה הזאת".

שקד מזדהה עם הביקורת על צמצום מרחב הפעולה: "אני מכיר מניסיוני את הפער בין האחריות הגדולה של מנהל לבין הסמכויות שלו. בעיניי צריך להרחיב את החופש המקצועי, אבל לשמור גם על אחריות ללמידה. איפה את מציבה את האיזון בין חופש לבין מדידה והערכה?".

בלוך מבקשת להחזיר למורים ולמנהלים את החופש ליצור, ומבהירה שהדבר אינו מבטל את ההערכה. "אני רוצה לתת הרבה הרבה יותר חופש למורים ולמנהלים ליצור, לעשות, הרבה פחות רגולציה, הרבה פחות מעקב. אני רוצה לעשות מדידה והערכה בקצה, אבל בכל הדרך אני רוצה לתת למורה את האופציה לחשוב, ליצור, לדמיין".

המרכיב השני הוא תנאי הקבלה. "האנשים רוצים להיות במקום שצריך להתקבל אליו, שזה חלק מהיוקרה. ויוקרה יוצרים גם על ידי תנאי קבלה". והמרכיב השלישי הוא השכר. "אסור ששכר יהיה שיקול שיגרור לא ללכת להוראה. אני חושבת שהשכר הראשוני חייב להיות גבוה יותר. אי אפשר שבעולם כל כך תובעני כמו חינוך, אין שום קשר בין ההשפעה שלי, ההשקעה שלי, ההצלחה שלי, לגובה השכר שאני מרוויח". לצד זאת, היא מבקשת לעודד מצוינות. "אני רוצה לעודד מצוינות, גם של התלמידים וגם של המורים, לתת תמריצים אישיים, לגרום לי לרצות להיות טוב יותר".

להסתכל לאימהות בעיניים

באופן טבעי, הדיון מגיע גם ליחסים עם ארגוני המורים. בלוך מכירה בכך שמדובר באתגר, אבל מבחינתה אין מקום לדחות את הטיפול במערכת. "אני רוצה להסתכל לאימהות בעיניים ולהגיד: זה העתיד שלנו, אלה הילדים שלנו, זו היכולת שלנו לבנות פה חברה בריאה ונכונה. ואי אפשר להמשיך לשים פלסטרים ולהגיד, בואו נתקן פה עוד משהו, נוסיף עוד איזו תוכנית. צריך לפרק ולהגיד משהו עמוק ואמיתי". שקד מבקש לתרגם את הקריאה לשינוי למהלך מעשי: "אני מסכים שלא די בעוד תוכנית. אבל לארגוני המורים יש כוח רב וגם תפקיד בהגנה על זכויות המורים. האם הדרך לשינוי שאת מציעה עוברת בעימות איתם, או שיש לך דרך אחרת?".

בלוך מסבירה כי מבחינתה הפתרון אינו בהכרח עימות עם ארגוני המורים, אלא יצירת אפשרויות נוספות. "צריך גם להקים ארגונים נוספים ולפרק מונופול. אני בעד פתיחת השורות, בעד פתיחה של ארגונים נוספים, בעד החופש ליצור. אני מאמינה שתחרות יכולה להוביל לשיפור. כשיש תחרות, כולם מתאמצים להיות יותר טובים. זה נכון לגבי ארגונים, זה נכון לגבי הפרט, זה נכון לגבי בתי ספר, זה נכון לגבי רשויות. מדינה יש לי רק אחת. חוץ מזה, על הכול אני רוצה תחרות. שאנשים יתחרו להיות הכי טובים, שמנהלים יתחרו על המורה הטוב, שרשויות יתחרו על המנהלים הטובים. במציאות שאנחנו נמצאים בה היום, הערכית, החינוכית, ההישגית, אין לנו את הפריבילגיה לנהל את הדיון הזה כדיון נעים. אנחנו באמת, באמת, בשעת חירום לאומית".

כאשר השיחה עוברת לחינוך החרדי, הניסיון של בלוך כראשת העיר בית שמש מגבש חלק מרכזי בתפיסתה. מבחינתה, לימודי הליבה הם רק חלק מהסיפור. "לימודי הליבה הם הבעיה הקטנה. בעצם, מה קרה לנו עם החינוך החרדי? ב־1953 בן־גוריון מחוקק את חוק החינוך, שאומר שבישראל יש ארבעה זרמים, ממלכתי, ממלכתי־דתי, ערבי וחרדי עצמאי. ובעצם מ־1953 מדינת ישראל הפקירה את הילד החרדי".

בלוך מתארת מצב שבו המדינה, לדבריה, לא התייחסה במשך שנים גם לתנאים שבהם לומדים הילדים ולעובדים במערכת. "מאז אמרנו לילד החרדי: לא מעניין אותנו מה אתה לומד, לא מעניינת אותנו הבטיחות של המבנה שלך. אמרנו למורה החרדי: לא מעניינים אותנו התנאים שלך. אמרנו לגננת החרדית: את לא מעניינת אותנו". היא מבקשת להציע מודל אחר, שאותו היא מכירה מהעשייה שלה בבית שמש. "השאיפה שלי היא לעשות את מה שעשיתי בבית שמש. אני הקמתי בעיר 20 גני עירייה חרדיים, מוסדות ממ"ח (ממלכתיים

שכבר נמצאים שם?".

אחד הפתרונות שבלוך מציעה הוא תמרוץ. "ברור שצריך באופן מהותי לתמרץ אנשים מעולים שיגיעו לגור וללמד בקריית שמונה, בנתיבות, בדימונה. לתמרץ אותם, להגיד להם שזאת השליחות שלהם ושאני כמדינה אממן את זה. וגם לתמרץ את האנשים שנמצאים שם להישאר לאורך זמן". בנוסף לכך היא הייתה רוצה "לבנות שם תוכנית אישית לכל ילד".

את המפגש שלה עם אנשי החינוך בזמן המלחמה תיעדה בספר 'להחזיק את הגשר הזה'. לדבריה, דווקא בתקופה שבה תשומת הלב הופנתה מטבע הדברים למשפחות החטופים וללוחמים, אנשי החינוך מילאו תפקיד מרכזי. "בשעת המלחמה היה המון עיסוק במשפחות החטופים, בלוחמים, בהמון אנשים חשובים מאוד, אבל בעצם, במהות, מי שהחזיק את המלחמה הזאת אלה היו אנשי החינוך".

כמי שעומד בראש מכללה לחינוך, שקד מפנה את השאלה גם אל המערכת שהוא עצמו חלק ממנה: "אצלנו בחמדת פדגוגיה של חוסן היא מרכיב מרכזי. אני מסכים שהיחזמה והאומץ של אנשי החינוך היו חיוניים, אבל אי אפשר להסתמך רק על יכולת האלתור שלהם. מה אנחנו צריכים לשנות בהכשרה כדי לתת להם כלים ועוגן מקצועי למצבים האלה?".

החוויה הזאת חידדה מבחינת בלוך גם את הצורך לשנות את עולם הכשרת המורים. "כל עולם הכשרת המורים חייב לעבור איזושהי התאמה למציאות הישראלית. המלחמה הזאת פתחה הכול. אנשי החינוך שלנו מעולם לא קיבלו הכשרה לשעות האלה, לימים האלה". לדבריה, אנשי החינוך נדרשו להתמודד בעצמם עם פחד ולחץ, ובד בבד לתווך את המציאות לתלמידים. "אנחנו חייבים לתת לאנשי החינוך שלנו עוגן חזק יותר ומשמעותי יותר".

אמון - הכוח המוביל

מכאן מגיעה השיחה אל שאלת האמון באנשי החינוך, נושא שחוזר גם בספריה של בלוך. תשובתה חד־משמעית: "ביום שבו לא יהיה לנו אמון באנשי חינוך, אי אפשר לשלוח ילד לבית ספר". היא מדברת על המורים שעושים עבודה יומיומית אפורה, ומקשרת בין עבודתם לבין הישגים ישראליים בתחומים שונים. "הישגי ההייטק הישראליים, הישגי הביטחון הישראליים, הם תוצר של המורים שלנו.

"כשאני נכנסת לכיתה אני סוגרת את הדלת, אני מלכת הכיתה", נזכרת בלוך בתחושתה כמורה. זאת מתוך המחשבה שכל ילד בכיתה עשוי להיות בעתיד דמות משמעותית. "בכיתה שלי יושב הרמטכ"ל הבא, נשיא בית המשפט העליון הבא, מנהל בית הספר הבא. אני לא יודעת מי יושב שם, אבל בטוח שבכיתה שלי יושבת איזו מנתחת מוח, בטוח בכיתה שלי יושבת איזו מהנדסת. כשאתה מבין את כובד האחריות שיש עלך כאיש חינוך, אתה מתנהל אחרת".

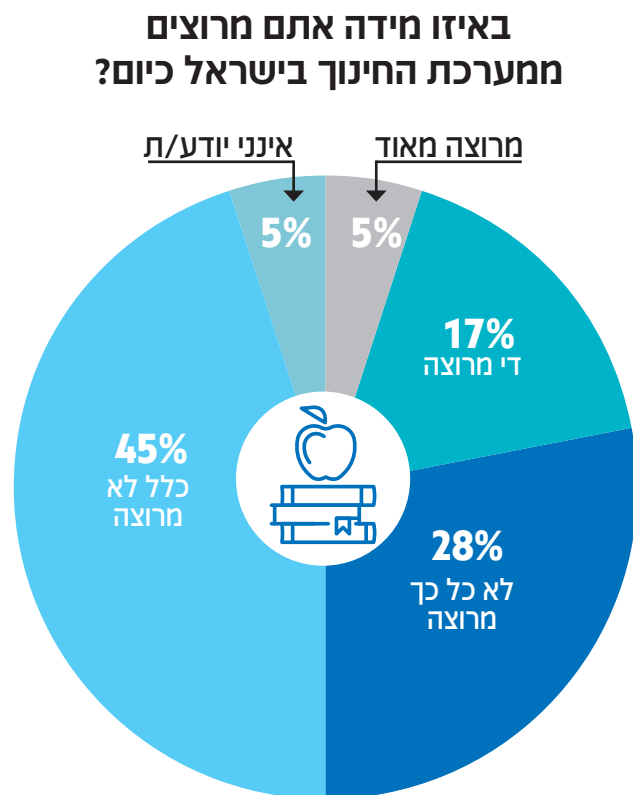
אחרי כל השאלות על מדיניות, זרמים, מורים, מלחמה ומערכת החינוך, מגיעה השיחה אל השאלה המעשית ביותר: מה יהיה הצעד הראשון שלה אם תיבחר לשרת חינוך. שקד מחבר את השאלה לקריאה שלה לשינוי עמוק: "המערכת כבר עברה הרבה רפורמות. אני חושב ששינוי צריך להיעשות עם האנשים שעובדים בה. דיברת על הצורך לפרק ולומר משהו עמוק ואמיתי, איך את מתכוונת להתחיל?".

בלוך דווקא פותחת בצניעות. "בראש ובראשונה אלמד את המוסד. אני מכירה אותו היטב. אני מכירה אותו לאורך שנים. אני לא רוצה לבוא ולפרק, אני רוצה לתת כבוד לאנשים שעובדים קשה הרבה שנים. להיות, ללמוד, לבוא בצניעות גדולה". עם זאת, היא מדגישה שהיא יודעת היטב במה הייתה רוצה לטפל: "אני מאוד נחושה במה שאני רוצה לעשות: לקדם את מעמד המורה, לטפל בסוגיית הזרמים, בסוגיית ההערכה. אני רוצה לטפל בסוגיה הערכית".

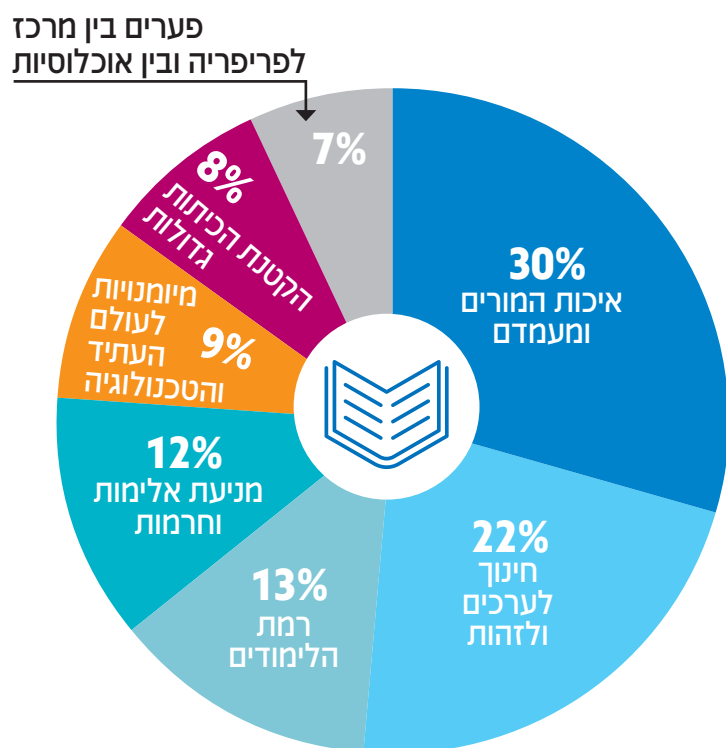
בסופו של דבר, מבחינתה, מערכת החינוך היא הרבה מעבר לעוד נושא במערכת הבחירות. "אנחנו ערב מערכת בחירות שמתעסקת בהמון סוגיות. אבל הסוגיה הכי חשובה, היחידה שתקבע באמת את האופי של כל אחד מהבתים בישראל, היא איך הילד שלי ייראה, למה הוא יגדל, מי יהיו החברים שלו, ממה הוא יתפרנס והאם הוא יישאר לחיות בארץ הזאת. אם יש משהו אחד שישפיע באופן אמיתי על החיים שלכם, זה מי יטפל בחינוך שלהם, מי יסתכל למורים שלכם בעיניים, מי ידאג שהכי טובים יטפלו בילדים שלכם".

מה אתם חושבים?

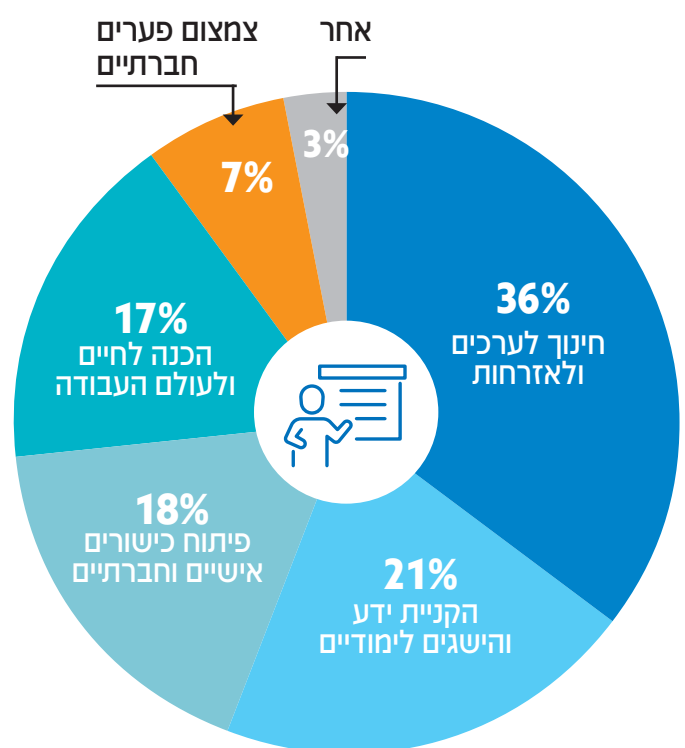
סקר מיוחד שערך
מכון 'דיירקט פולס'
עבור 'בשבע':



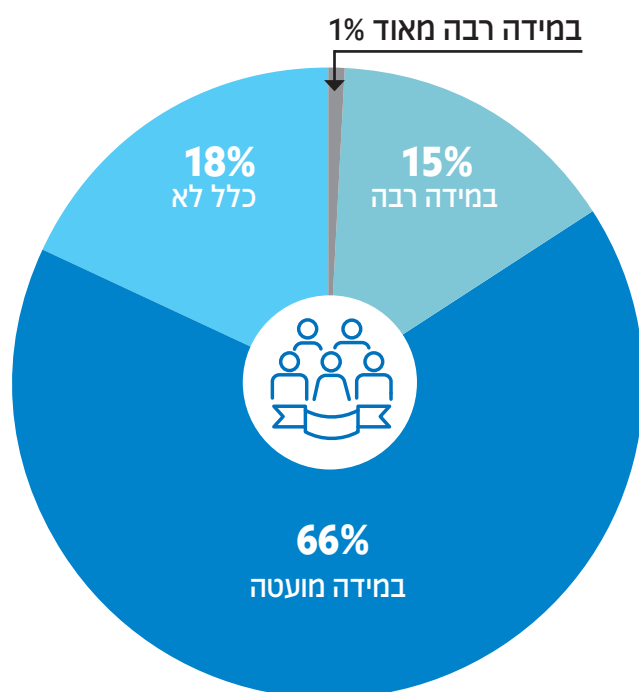
מהו לדעתכם, הנושא הדחוף ביותר שמערכת
החינוך צריכה לטפל בו בשנים הקרובות?



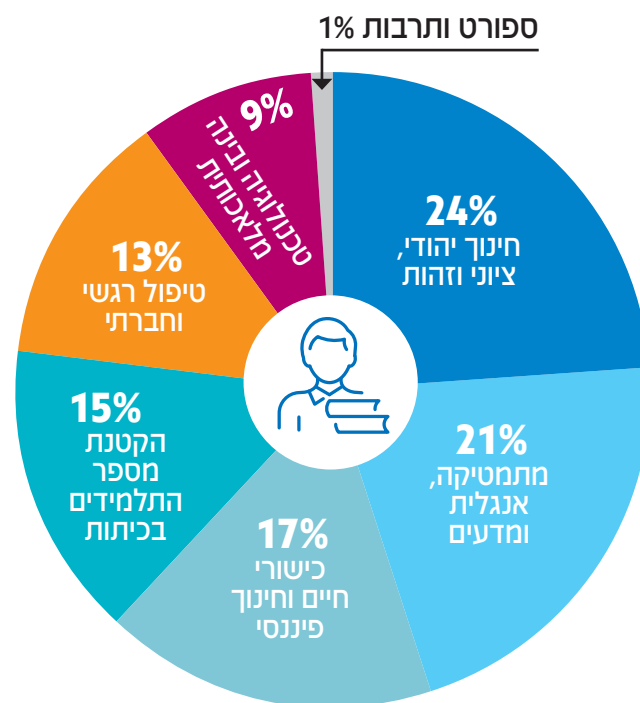
מהו לדעתכם, התפקיד החשוב ביותר
של מערכת החינוך בישראל?



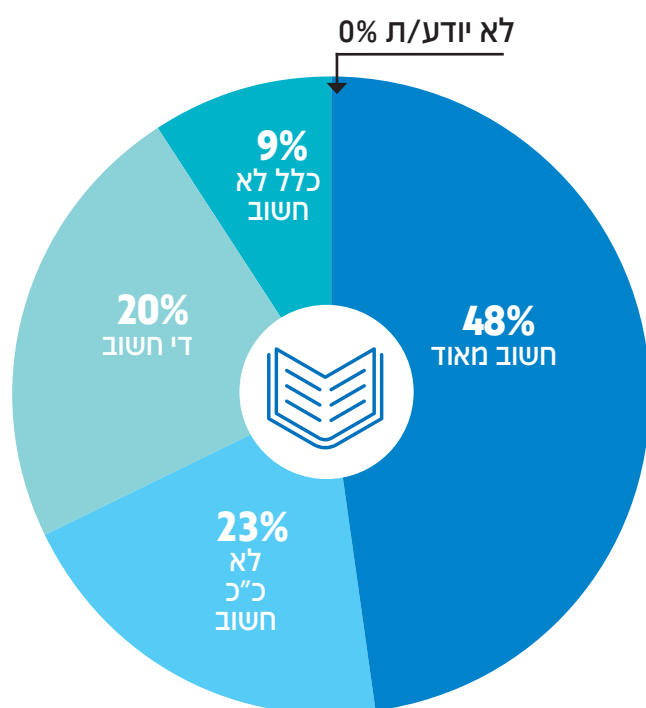
עד כמה לדעתכם, בית הספר מצליח להכין כיום את התלמידים לחיים שאחרי הלימודים?



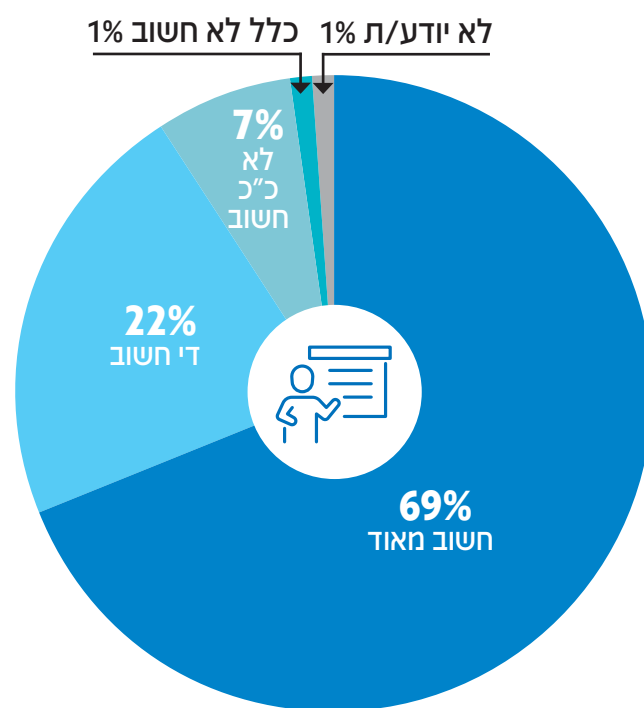
אם ניתן היה להוסיף שעות ומשאבים למערכת החינוך, לאיזה תחום הייתם מעדיפים להפנות אותם?



עד כמה חשוב לדעתכם ששר החינוך יהיה אדם שמגיע מתוך מערכת החינוך ובעל ניסיון מקצועי בתחום החינוך?



כשאתם בוחרים למי להצביע, עד כמה חשוב לכם מהן התוכניות של המפלגה לגבי מערכת החינוך?





שר החינוך של כולם אבל עם ליבה של זהות

צביקה מור רוצה להגיע למשרד החינוך עם תפיסה ברורה: פחות ריכוזיות, יותר סמכות למנהלים, חינוך מקצועי רחב, שינוי דרמטי באופן שבו מתמודדים עם הפרעות קשב - ולצד כל אלה, חיזוק משמעותי של לימודי המורשת, ההיסטוריה והקשר לארץ. בשיחה עם פרופ' חיים שקד הוא מסביר למה בעיניו אפשר לבזר את המערכת בלי לוותר על בסיס משותף, מדוע המורה של עידן הבינה המלאכותית יצטרך לעסוק פחות בהעברת ידע ויותר בחינוך, ואיזה משרד היה רוצה להשאיר אחריו בתום ארבע שנים | **שירה הלוי**

"היום, כשאומרים 'לימודי ליבה', מתכוונים למתמטיקה, שפה, מדעים וכדומה. אני חושב שצריך להוסיף קומה נוספת: מורשת ישראל, היסטוריה והיכרות עם הארץ. לא ייתכן שתלמידים יסיימו את מערכת החינוך בלי להכיר את ההיסטוריה שלהם, את האתרים החשובים ואת הסיפור של הארץ הזאת. אם אתה לא מכיר - אתה מנוכר. אני מסתכל, למשל, על ספרים וטקסטים שהם חלק מההיסטוריה שלנו, ושואל למה בשביל רוב תלמידי ישראל הם עולם חתום. אני לא מדבר על קיום מצוות, אני מדבר על להכיר. לדעת מה זה תלמוד, מהי משנה, מדוע רבי יהודה הנשיא כתב את המשנה, מהם החודשים העבריים, מהי ספרות השו"ת. אלה חלקים בסיסיים במורשת ובהיסטוריה שלנו".

מורשת בלי כפייה

ברגע שהמדינה מגדירה לתלמיד מהי המורשת שלו, מקשה פרופ' שקד, יש מי שעלול לראות בזה כפייה ולא בסיס משותף. איך אתה יוצר ליבה לאומית שגם תלמיד שמגיע מבית שונה

בשיחה מנסה שקד להבין לא רק אילו צעדים היה מבקש לקדם כשר החינוך, אלא איזו מערכת חינוך הוא מבקש לבנות. התמונה שעולה מורכבת משני כיוונים שמשלימים זה את זה בעיניו: מצד אחד, הרבה פחות ריכוזיות והרבה יותר חופש למנהלים, לבתי הספר ולתלמידים. מצד שני, הגדרה ברורה יותר של בסיס משותף לכל תלמידי ישראל - כזה שכולל לא רק מתמטיקה, שפה ומדעים, אלא גם זהות, מורשת, היסטוריה וקשר לארץ.

מור מדבר הרבה על ציונות, ערכים ויהדות. אבל שר החינוך הוא שר של כולם - דתיים וחילונים, יהודים וערבים, חרדים וממלכתיים. פרופ' שקד מבקש לברר האם כולם יוכלו למצוא את מקומם במערכת החינוך שהוא מבקש לבנות. "חד" משמעותי כן. היום כולם מדברים על ביזור מערכת החינוך ועל העברת הרבה יותר סמכויות למנהלי בתי הספר ולרשויות המקומיות, ואני בהחלט חושב שצריך ללכת לשם. אבל גם בתוך מערכת מבוזרת חייבים להיות לימודי ליבה, כי בסופו של דבר אנחנו מדינה. ולא סתם מדינה, אלא המדינה הכי מאוימת, ובסוף עולם הרוח ועולם הרעיונות משפיעים גם על המעשים".

צביקה מור מגיע אל השיחה מעולם חינוכי-ערכי, אבל אל קדמת הבמה הציבורית הגיע דווקא כשהסוגיה הביטחונית הפכה לחלק המרכזי בעשייתו, בעקבות חטיפת בנו איתן לעזה ב־7 באוקטובר. מאז הפך לאחת הדמויות המזוהות עם המאבק הציבורי בנושא החטופים, ובהמשך נכנס גם

לזירה הפוליטית במסגרת מפלגת הציונות הדתית. אבל כשפרופ' חיים שקד שואל אותו על העתיד, הוא חוזר שוב ושוב דווקא לחינוך. "הביטחון הוא הדבר הדחוף", הוא אומר, "אבל החינוך וההון האנושי הם הדבר החשוב והעיקרי". מבחינתו, השאיפה להגיע יום אחד למשרד החינוך, או לעמוד בראש ועדת החינוך של הכנסת, היא במידה רבה חזרה למקום שממנו הגיע. "המפלגה התמקדה בביטחון ובהתיישבות כי זה היה מבחינתה בגדר מת מצווה ופיקוח נפש. בצלאל סמוטריץ' לקח את משרד האוצר כדי לשבת על השיבר התקציבי. אבל החלום שלי הוא לפעול כשר החינוך או כיושב ראש ועדת החינוך. אני בא מהעולם הזה, ושם אני רוצה להשפיע".





כשאומרים 'לימודי ליבה',
מתכוונים למתמטיקה,
שפה, מדעים וכדומה.
אני חושב שצריך להוסיף
קומה נוספת: מורשת
ישראל, היסטוריה
והיכרות עם הארץ. לא
ייתכן שתלמידים יסיימו
את מערכת החינוך בלי
להכיר את ההיסטוריה
 שלהם, את האתרים
 החשובים ואת הסיפור של
 הארץ הזאת. אם אתה לא
 מכיר - אתה מנוכר"

אקדמית. למה הוא צריך להמשיך ללמוד את כל המקצועות באותה צורה ובאותה אינטנסיביות?"
למעשה, מור כופר בכל שיטת הבגרויות הנהוגה כיום בישראל. "אני, למשל, שואל את עצמי למה הייתי צריך ללמוד מתמטיקה עד סוף י"ב ולשבור את השיניים. יש מדינות שבהן עובדים במודלים של נקודות זכות ולא מחייבים כל תלמיד ללמוד מתמטיקה לאורך כל שנות התיכון. מי שטוב במתמטיקה צריך לקבל בוסט ולהתקדם, אבל אצל תלמיד אחר ההתעקשות על מסלול אחיד יכולה ליצור בעיקר תסכול ובעיות משמעות".

להפוך את ההיררכיה

התפיסה הזאת מובילה אותו גם לחינוך המקצועי. במשך שנים המסלול המקצועי בישראל נתפס לעיתים כאפשרות למי שלא הצליח במסלול העיוני. מור מבקש להפוך את ההיררכיה הזאת. "אנחנו חייבים לבנות את ארצנו, גם במובן הכי מעשי. עד המלחמה בנו כאן ערבים מחברון ומחלחול, והיום הם לא נכנסים. בחו"ל בעלי מקצוע ונותני שירותים זוכים לכבוד רב - יש להם רכב ממותג, מדים וזהות מקצועית. למה אצלנו זה לא כך? חשמל, בניין, אלקטרוניקה, טכנולוגיית רכב - אלה מקצועות חשובים. בפנילנד, למשל, עושים כבר בגיל צעיר מיונים ומאפשרים לתלמידים בעלי יכולות מעשיות לפנות למסלולים מקצועיים. לא כולנו נבראנו כדי לשבת על כיסא כל היום. יש תלמידים עם יכולות מעשיות מצוינות, והמערכת צריכה לזהות אותן ולא לגרום להם להרגיש שהם פחות מוצלחים מפני שהם לא מתאימים למסלול העיוני המקובל. צריך להחזיר את החינוך המקצועי לתפארתו".

מנגד, נמצאת סוגיית לימודי הליבה בחינוך החרדי. לשיטתו, הליבה צריכה להיות בסיס משותף, אבל ברור שכפייה על החברה החרדית עלולה להשיג בדיוק את התוצאה ההפוכה. "צריך להגיע ללימודי ליבה בחינוך החרדי, אין לי שום ספק בכך", הוא מזהיר. "המנגנון הנוכחי, שמביא לעוני ולדלות, לא יוכל להחזיק לאורך זמן. אבל אם נבוא בכפייה ובהצהרות חדות, כמו שאנחנו רואים גם בוויכוח סביב הגיוס, נקבל את התוצאה ההפוכה: הם רק יגביהו את החומות. לכן צריך לעבוד בצורה חכמה ומדורגת, הרבה פעמים מאחורי הקלעים. לא מתחילים ישר בלב המערכת, אלא בשוליים שבהם כבר קיימת פתיחות - למשל באוכלוסיות אמריקאיות ברמת בית שמש או במוסדות שפונים לחרדים עובדים. ברגע שאנשים יראו שאפשר ללמוד לימודי ליבה ולהישאר חרדים, לשמור על

מאוד משלך יוכל להרגיש שייך אליה? "התוכן צריך להיות מונגש וארוז לכל ציבור בדרך שבה הוא מסוגל לקבל אותו. אני לא מעוניין לכפות אורח חיים או קיום מצוות", מבהיר מור. "אני מדבר על ידע. בעיניי כל תלמיד בישראל חייב להכיר את המורשת שלו, והוא גם צריך להכיר דרך הרגליים את הארץ - אתרי זיכרון, אתרים היסטוריים ומקומות שמספרים את הסיפור שלנו".

"התוכן הזה לא חייב להיות מוגש באותה דרך לכל קהילה", הוא מבהיר. "אני נותן לפעמים דוגמה מעולם השיווק: את אותו יוגורט של שטראוס אפשר לפרסם בגבעת שמואל ובבני ברק, שנמצאות כמעט זו מול זו, אבל לא תפרסם אותו באותה צורה. בבני ברק אולי תדגיש את הכשרות והמשפחתיות, ובגבעת שמואל תציג משהו אחר. המוצר הוא אותו מוצר, אבל האריזה מותאמת לקהל. גם בחינוך אפשר לשמור על בסיס משותף ולהנגיש אותו באופן שונה לציבורים שונים".

מור מבקש להיות שר החינוך של כולם, אבל פרופ' שקד מזכיר לו כי אי אפשר להתעלם מהחברה הערבית. ההישגים של התלמידים הערבים נמוכים יותר מאלה של התלמידים היהודים, ויש ביניהם פערים משמעותיים. "אני חושב שצריך לצמצם פערים, אבל בעיניי אי אפשר לנתק את שאלת החינוך מהשאלה הרחבה של היחסים בין המדינה לציבור הערבי", קובע מור. "ברור לי שיש המונים שרוצים לחיות איתנו בשלום, וגם אם חס וחלילה מתרחש כאן משהו חמור, הם לא ישתתפו בו. מצד שני, ראינו מה קרה בשומר החומות ומה היה באוקטובר 2000, ולכן בעיניי צריך קודם להסתכל על התמונה הרחבה. יש כאן שאלות יסוד: איך אנשים שמזדהים עם מה שהם מכנים הנכבה יכולים להזדהות עם ההמנון והדגל שלנו? איך אנחנו מצפים מהם ללמוד היסטוריה יהודית? מהו הבסיס המשותף שאנחנו רוצים ליצור?"

איזון חינוכי

פרופ' שקד מבקש לעבור לנושא החזרת הסמכות והמשמעות. אחרי שנים שבהן השיח החינוכי שם במרכז הכלה, זכויות והתאמה לילד - איפה לדעתך איבדנו את האיזון? הוא שואל. "זה מתחיל בבית ובדברים הכי פשוטים: ילד אכל - הוא צריך לפנות את הצלחת, יצא מהמקלחת - הוא צריך להשאיר אותה מסודרת", מזכיר מור. "צריך לפתח אצל ילד סמכות פנימית ויכולת לעמוד בדרישות. היום, בתוך תרבות שמדגישה מאוד את זכויות הפרט, המקום של המבוגר בחיי הילד נפגע, ולפעמים אנחנו מקבלים צעירים שמתקשים להתמודד עם מה שהחיים מביאים איתם. בכיתה פגשתי ילדים שפשוט לא עובדים, ובפועל הם חינוכו את המורים שלהם שהם לא עובדים. אני אומר דבר פשוט: ילד לא יכול להרוס משמעת - רק מבוגר יכול להרוס משמעת. האחריות היא שלנו, המבוגרים, להציב גבולות. בעיניי זה חלק מבניית חוסן, וזה מלווה אחר כך את האדם בזוגיות, בצבא ובעבודה".

"אתה קושר את שאלת הגבולות גם לעלייה באבחונים של הפרעות קשב וריכוז", מאבחן פרופ' שקד. "ברור שיש ילדים שמתמודדים עם ADHD באופן אמיתי, אז איפה לדעתך הבעיה - באבחון, בטיפול או דווקא במערכת שאליה הילד נדרש להתאים את עצמו?". לשיטתו של מור, מה שקורה בישראל בתחום הזה הוא שערורייה. "הנתונים שאני מכיר מארצות הברית מדברים על שיעורים של בין חמישה לשבעה אחוזים, לכל היותר סביב עשרה אחוזים, ואצלנו יש כיתות שבהן אנחנו מגיעים ל-20 אחוזים ומעלה. צריך לזכור גם שאבחון קשב אינו בדיקת דם. הוא מבוסס על שאלונים והערכות, ולעיתים הנוירולוג אפילו לא רואה את הילד".

"אבל הבעיה הגדולה יותר היא שבתי הספר כפי שהם בנויים היום פשוט לא מתאימים לרבים מהילדים האלה", הוא נאנח. "מערכת השעות מונוטונית ופסיבית. במקום לשאול כל הזמן מה לא בסדר בילד, צריך לשאול גם מה לא בסדר באופן שבו אנחנו מבקשים ממנו ללמוד. אני רוצה שתלמיד יוכל להתמקצע בתחום שקרוב לליבו. תלמיד בכיתה י"ב יכול לעשות עבודת גמר רצינית בנושא שהוא באמת מתעניין בו, כמעט כמו עבודה

הזהות ועל אורח החיים, זה יתחיל לחלחל בהדרגה פנימה". מכאן עובר פרופ' שקד לסוגיה לוהטת לא פחות: הבינה המלאכותית. ישראל מתמודדת עם ירידה בהישגים במבחנים הבין-לאומיים, ובמקביל הבינה המלאכותית משנה את הדרך שבה ידע נרכש. אם AI יכולה ללמד חלק מהחומר, מה בעיניך צריך להיות תפקידו של המורה החדש? הוא שואל. "קודם כול צריך לשפר את הכשרת המורים. מורה הוא למעשה גם מנחה קבוצה, אבל הוא לא לומד מספיק כלים מדעיים של הנחיית קבוצות, החזקת קשב וניהול הדינמיקה בכיתה. אלה כלים בסיסיים לעבודה שלו", מסביר מור. "במקביל, הבינה המלאכותית עומדת לשנות את המקצוע. בינה מלאכותית תוכל ללמד חלק גדול מהחומר העיוני, ולכן המורה יצטרך להתמקד יותר ויותר בממד החברתי והרגשי - במה שהוא למעשה חינוך".

לשיטתו, גם את החומר העיוני שנדרש לבגרות אפשר ללמוד בזמן קצר משמעותית, אפילו בפחות משנתיים. "לא צריך את כל שנות התיכון רק כדי להעביר חומר. השנים האלה חשובות גם כדי לבנות בגרות חברתית ורגשית, ללמוד להיות חלק מקבוצה, להתמודד עם קושי ולפתח אחריות. אם הטכנולוגיה מאפשרת לנו לייעל את רכישת הידע, צריך לנצל את הזמן שמתפנה לדברים שמורה וקבוצה יכולים לתת ושאי אפשר לקבל מהמסך".

ביזור סמכויות אמיתי

השינויים שמתאר מור מחייבים הרבה יותר עצמאות למנהלי בתי הספר. אבל כדי לתת למנהל אחריות אמיתית צריך גם לתת לו סמכות על הצוות שלו, מזכיר פרופ' שקד, ושואל: איך אתה רואה את יחסי משרד החינוך עם ארגוני המורים? "כדי לחולל שינוי צריך להקים מועצה ציבורית שתכלול אנשי אקדמיה, אנשי רוח ומורים מנוסים", מור משיב. "היום הכוח של ארגוני המורים בישראל הוא מוחלט, ובעיניי הם מחזיקים את המערכת בגרון. לא ייתכן שמנהל בית ספר לא יוכל לפטר מורה או לקבל החלטות אמיתיות לגבי הצוות שלו. אני רוצה ביזור סמכויות ניהוליות אמיתי. אם אומרים למנהל שהוא אחראי לבית הספר, לתוצאות, לאקלים ולצוות, חייבים לתת לו גם את הכלים לנהל. אם ארגוני המורים ישתתפו פעולה עם השינוי - מצוין. ואם לא, צריך להיות מוכנים אפילו לשנה קשה של מאבק. אי אפשר לדרוש אחריות בלי לתת סמכות".

לסיום, מבקש פרופ' שקד לעבור מהחזון למדדים. "גניח שקיבלת את משרד החינוך ואנחנו נפגשים שוב בתום ארבע שנות כהונה. מהם ההישגים שתמצא להציג ולומר: את אלה הצלחתי לשנות?" הוא מקשה. "קודם כול, חיזוק הזהות, המורשת והקשר לארץ", משיב מור. "הייתי רוצה לראות שיפור ניכר במעמד המורה ובשכרו, והצלחה של תוכנית ביזור הסמכויות כך שמנהלי בתי הספר באמת יוכלו לנהל. הייתי רוצה לראות אפיקים רחבים ומשמעותיים לחינוך המקצועי, כך שתלמידים בעלי יכולות ונטיות שונות יוכלו למצוא במערכת מקום שמתאים להם ולא כולם יימדדו לפי אותו סרגל. הייתי גם רוצה לראות ירידה ניכרת במספר התלמידים שמאובחנים עם הפרעות קשב ומטופלים בריטלין, כתוצאה משינוי שיטות ההוראה והלמידה והתאמת המערכת לילדים".

למעשה, צביקה מור מביא איתו אל הזירה הציבורית ניסיון חינוכי ותפיסת עולם ברורה. כוחו ניכר במיוחד כשהוא מדבר על המפגש שבין המורה לתלמיד, על סמכות, על גבולות ועל תפקידו של בית הספר בעיצוב האדם. שם הוא נשמע כאיש חינוך שיוודע מה הוא רוצה. כשהשיחה עוברת מן הכיתה אל מערכת החינוך כולה, התמונה מורכבת יותר. מור מציג שורה של רעיונות לשינוי, חלקם מרחיקי לכת, אך השאלות כיצד אפשר לחבר ביניהם ובין מדיניות סדורה וכיצד אפשר יהיה ליישם אותם במערכת גדולה ומורכבת נותרות פתוחות. ייתכן שזהו האתגר המרכזי שעוד ניצב בפניו בדרך למשרד החינוך: לתרגם השקפת עולם חינוכית מגובשת לתפיסה מערכתית מגובשת לא פחות.



עדי אלטשולר, מייסדת 'כנפיים של קרמבו' ו'זיכרון בסלון', מבקשת לעבור מעולם היזמות החברתית אל משרד החינוך. בשיחה עם פרופ' חיים שקד היא מציגה את חמשת האתגרים של המערכת, מסבירה מדוע צריך לשנות את החינוך המיוחד מן היסוד, כיצד הבינה המלאכותית דווקא מחזקת את תפקיד המורה, ומדוע לימודי ליבה לכל ילדי ישראל הם תנאי לעתיד משותף | **שירה הלוי**



עדי אלטשולר אינה ממהרת להתראיין. למעשה, כשפרופ' חיים שקד ביקש לשוחח איתה לראשונה, נמסר לו שהיא עסוקה בבניית תוכנית עבודה למערכת החינוך, ושתסכים להתראיין רק כשתהיה מוכנה להציג אותה. בעולם הפוליטי, שבו מועמדים ממהרים להצהיר הצהרות ולהציג פתרונות עוד לפני שלמדו את הבעיות, זו התנהלות מעט חריגה. לכן שקד בוחר לפתוח דווקא בשאלה על תהליך ההכנה שלה. הוא מבקש להבין כיצד גיבשה את תוכניתה, עם מי התייעצה ומה למדה על המערכת שאותה היא מבקשת להוביל. "יש איתי צוות מדהים שעובד על אתגרים, סוגיות ותוכניות כבר שנתיים", מספרת אלטשולר. "בשנה וחצי האחרונות במיוחד, ובחודש האחרון עוד יותר, הכול עלה הילוך. אמרנו לעצמנו שלא משנה מי יהיה שר החינוך הבא, אנחנו רוצים שהדברים יהיו לו מוכנים. ולא רק ברמת הרעיונות הגדולים, שמכוני המדיניות עשו בהם עבודה נפלאה, אלא גם ברזולוציות שקשורות להטמעה וליישום. אנחנו יודעים שהרבה פעמים האתגר הוא דווקא ביישום".

אלטשולר מוכרת לציבור בעיקר כמייסדת תנועת הנוער 'כנפיים של קרמבו', המשלבת ילדים ובני נוער עם ובל צרכים מיוחדים, וכמי שייסדה את מיזם 'זיכרון בסלון', שהפך את זיכרון השואה ממעמד טקסי למפגש אישי וקהילתי. אבל בעשור האחרון חלק משמעותי מעבודתה התנהל דווקא בתוך מערכת החינוך עצמה, באמצעות הקמת בתי ספר וגנים מכילים, עבודה עם רשויות מקומיות ושיתופי פעולה עם משרדי החינוך לדורותיהם.

כעת היא מבקשת להביא את הניסיון הזה אל מוקד קבלת ההחלטות ומתמודדת על תפקיד שרת החינוך במסגרת מפלגת

'ישר!' בראשות גדי איזנקוט. אלא שהמעבר מיזמות חברתית לניהול מערכת ציבורית המעסיקה מאות אלפי עובדים ומשרתת מיליוני תלמידים אינו מובן מאליה. מבחינתה, התוכנית שגיבשה אינה מתיימרת להציע פתרון קסם לכל בעיה. "אני לא חושבת שהידע או הפתרון לכל אתגרי החינוך נמצאים אצלי. עבדתי עם שרים ומנכ"לים שונים, וראיתי גם את ההצלחות וגם את הכישלונות שלהם. יש כאן ניסיון מקצועי מצטבר של הרבה אנשים".

אלטשולר מזהה חמישה אתגרים עיקריים: המבנה הריכוזי והבירוקרטי של מערכת החינוך, המשבר בכוח האדם בהוראה, המצוקה הרגשית והחברתית של התלמידים והצוותים, הצורך בשינוי פדגוגי בעידן הבינה המלאכותית, ולבסוף שאלת הממלכתיות והבסיס המשותף לכל ילדי ישראל.

לא עוד כיתות קטנות, אלא חינוך מכיל

אחד הנושאים המזוהים ביותר עם אלטשולר הוא שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במערכת החינוך הכללית. זהו גם אחד המשברים הגדולים שמערכת החינוך מתמודדת איתם כיום. מספר התלמידים הזקוקים לשירותי חינוך מיוחד גדל במהירות, התקציבים מתרחבים, ובתי הספר מתקשים לספק מענה לצרכים המגוונים של התלמידים. אלטשולר מציגה את הנתון שממחיש מבחינתה את עומק המשבר: כ-30 אחוזים מתקציב משרד החינוך צפויים להיות מופנים השנה לחינוך המיוחד. "זה כבר לא נישא", היא אומרת, "אלה דורות של ילדים שעברו קורונה ומלחמות, וראו דברים קשים. אנחנו צריכים לתת מענים טיפוליים ורגשיים בתוך בתי הספר, גם לילדים

וגם לצוותים". שקד, שמכיר מקרוב את הקשיים של מערכת החינוך ואת הכשרת המורים, מבקש להתעכב דווקא על הפער שבין מדיניות השילוב לבין המציאות בכיתות. בתי הספר נדרשים לקלוט יותר ויותר תלמידים עם צרכים מגוונים, אך המורים אינם מקבלים בהכרח את ההכשרה ואת התמיכה הנדרשות. כיצד אפשר להתמודד עם המשבר הזה בלי להעמיס עוד יותר על הצוותים?

אלטשולר חוזרת אל המודל שהיא מכירה מקרוב: בתי הספר והגנים המכילים. "החינוך המיוחד מאיים להקריס את החינוך הכללי", היא אומרת, ומיד מבקשת להסביר את האמירה החריפה. "אנחנו רואים עלייה גדולה מאוד במספר הילדים שמופנים לוועדות אפיון וזכאות, עלייה במספר הילדים עם אוטיזם וצרכים מורכבים, ובמקביל פתיחה של עוד ועוד כיתות קטנות. הצוותים החינוכיים קורסים מהגיוון בכיתות. וכל הכיתות היום מגוונות מאוד".

היא מביאה כדוגמה את יישובי עוטף עזה, שבהם גדל מאוד הצורך במענים מיוחדים בעקבות המלחמה. לדבריה, במועצה האזורית אשכול נרשם בתוך שנתיים גידול של כ-160 אחוזים בפניות לוועדות אפיון וזכאות. "זה עוד לפני שדיברנו על מה שקורה בנתיבות ובשדרות", היא מדגישה.

שקד מבקש לחדד את המשמעות המעשית של הדברים: האם במקום להמשיך ולהשקיע בפתיחת כיתות קטנות ונפרדות, אלטשולר מציעה להפנות את המשאבים להקטנת הכיתות הרגילות ולשילוב הילדים בתוכן? "כן", היא משיבה. "אני חושבת שצריך להסתכל על החינוך הכללי דרך המשקפיים של החינוך המיוחד. אם נקטין את הכיתות, נביא פדגוגיה אחרת וניתן את הכלים המקצועיים בתוך בתי הספר, נוכל לתת מענה טוב יותר לכל הילדים. היום הצוותים לא מקבלים את הכלים המקצועיים שהם צריכים".



"אני רוצה לדאוג לילד במאה שערים, לילד בבית שמש, בלוד ובאום אל־פחם, בגוש עציון, בתל אביב ובעוטף. כל הילדים הם שלי, כל הילדים הם שלנו. אנחנו צריכים ליבה לכולם, ולא פחות חשוב – ליבה ערכית שתיצור בסיס משותף לכל הזרמים והמגזרים"

זה הלחם והחמאה שלי".

שקד מוודא שהיא מבינה גם את גודל הקושי הצפוי לה, ואינה מניחה שהיכרותה עם המערכת תאפשר לה לשנות אותה בקלות. אלטשולר מבהירה שאין לה אשליות: היא יודעת שהדרך תהיה מאתגרת. דווקא משום שהיא מכירה את המערכת, היא סבורה שאי אפשר להמשיך לנהל אותה באמצעות רצף של רפורמות שמגיעות מלמעלה. "מערכת החינוך אלרגית לעוד רפורמה ועוד רפורמה", היא אומרת, "זה כבר אירוע דלקתי. המערכת לא יכולה לשאת את זה שכל פעם מגיעים מלמעלה, מנחיתים משהו ומנסים לשנות אותה". הדימוי הרפואי הזה ממחיש את האופן שבו היא תופסת את מצבה של המערכת. אלטשולר מתארת מערכת שחוקה, שבה גם רעיונות נכונים מתקשים לחלחל עד לכיתה. "יש אין־סוף מנגנונים ושכבות בירוקרטיות. צריך לשחרר את החינוך מהמערכת, לשחרר משאבים לשטח, לתת אוטונומיה למנהלים ולצוותים החינוכיים. אני מדברת על ביוריות אחראית". לשיטתה, משרד החינוך צריך לשנות את תפקידו: פחות ניהול פרטני של בתי הספר ויותר קביעת מדיניות, רגולציה ובקרה. המשמעות היא העברת סמכויות ומשאבים אל מי שמכירים מקרוב את התלמידים ואת הצרכים המקומיים.

אבל אלטשולר אינה מסתפקת בהעברת תקציבים. היא מבקשת לבחון גם את המבנה הארגוני ואת התרבות הניהולית של המשרד עצמו. "אלה דברים שאנחנו פחות מונים כשמדברים על אתגרי החינוך, אבל הם קריטיים. צריך לעשות שינוי יסודי, כזה שלא ייעלם בכל פעם שמתחלף שר".

אין רבוט שיחליף מחנך

האתגר הבא שאלטשולר מזהה נוגע לשאלה מה בכלל צריך ללמד בבית הספר בעידן שבו הידע זמין לכל תלמיד בלחיצת כפתור. הבינה המלאכותית משנה במהירות את שוק העבודה, את האופן שבו אנשים לומדים ואת הדרך שבה הם יוצרים ידע. במערכת החינוך, לעומת זאת, חלק גדול משיטות ההוראה, תוכניות הלימודים ודרכי ההערכה עדיין מבוססים על תפיסות שהתפתחו בעולם אחר.

שקד מבקש לבחון כיצד מתכונות אלטשולר להכניס את הבינה המלאכותית למערכת החינוך, אבל מדגיש שהוא מתעניין במיוחד בתלמידים עצמם. אלטשולר מבקשת להתחיל דווקא מהסיכונים. "כשהאינטליגנציה נמצאת בכף היד שלך, אתה עלול עם הזמן לאבד את הביטחון ביכולות של עצמך. זה לא רק הגיוון שהטכנולוגיה עלולה ליצור. אנחנו צריכים ללמד ילדים להטיל ספק, לשאול שאלות, לבחון מה אמת ולדעת ליצור מתוך תוכן".

מבחינתה, הבינה המלאכותית יכולה דווקא לפנות את אנשי החינוך לעסוק במה שהם אמורים לעשות: לחנך. היא מציעה, למשל, להשתמש בכלי בינה מלאכותית לניהול בתי ספר ולהפחתת העומס התפעולי המוטל על המנהלים, כדי שיוכלו להתמקד בהובלה פדגוגית ובמנהיגות חינוכית. במקביל, היא מדגישה את חשיבותן

אלטשולר אינה מציעה לבטל את החינוך המיוחד או להתעלם מהצורך במסגרות ייעודיות. מבחינתה, השינוי הוא בתפיסה הבסיסית: במקום להתאים כל ילד למבנה הקיים של המערכת, יש לעצב את סביבת הלמידה כך שתוכל להתמודד עם מגוון רחב של צרכים. המודל שהיא מציגה פועל כיום, לדבריה, ב־38 בתי ספר וגנים מכילים. בחלק מהמקרים מדובר במוסדות חדשים, ובאחרים בבתי ספר ותיקים שעברו שינוי משמעותי בתפיסת ההוראה והלמידה.

שקד, שביקר בעצמו בבית הספר המכיל 'ביכורים' בתל אביב, מכיר את המודל שאלטשולר מתארת. בשיחה ביניהם מתברר כי היא אינה רואה בו רק פתרון לתלמידים עם צרכים מיוחדים, אלא בסיס לשינוי רחב יותר של ההוראה במערכת כולה. "בבתי הספר המכילים רוב הלמידה מתרחשת במרחבים ובפרקטיקות פדגוגיות שמאפשרות יחס אישי. אפשר לעצב אחרת את מערכת השעות ואת יום הלימודים. זה לא שינוי קטן. הכול צריך להשתנות".

המורים לא יכולים להמשיך כך

המושבר בחינוך המיוחד הוא מבחינת אלטשולר חלק ממושבר רחב הרבה יותר: מצב כוח האדם במערכת החינוך. היא מתארת מערכת שבה המחסור במורים כבר אינו בעיה נקודתית, אלא מציאות שמשפיעה על איכות ההוראה כמעט בכל בית ספר. לדבריה, ב־77 אחוזים מבתי הספר חסרים מורים, ובמקרים רבים עובדי הוראה נדרשים ללמד מקצועות שלא הוכשרו אליהם.

"האתגר הראשון והחשוב ביותר הוא ההון האנושי", היא קובעת, "יש לנו 250 אלף אנשי ונשות חינוך מדהימים במערכת, ואנחנו צריכים לטפח אותם, לתת להם את הכלים ואת התנאים להצלחה. בלי זה לא נוכל לטפס לקומות הבאות".

לדבריה, פתיחתם הצפויה של הסכמי השכר במערכת החינוך יוצרת הזדמנות שאסור להחמיץ. אבל בניגוד לתפיסה שממקדת את הדיון בשכר המורים בלבד, היא מבקשת לבחון את מבנה ההעסקה כולו. "וו הזדמנות היסטורית. הסכמי השכר שייחתמו עכשיו יעצבו את המערכת בשנים הבאות. צריך להסתכל על השכר של המורים, הגגנות והצוותים, אבל גם על התפקידים, על מבנה ההעסקה ועל ההתאמה לשוק העבודה של היום".

שקד, שעומד בראש מכללה להכשרת מורים ומכיר מקרוב את משבר כוח האדם בהוראה, מבקש להבין כיצד אפשר לתרגם את האבחון הזה לשינוי ממשי. העלאת שכרם של המורים היא יעד חשוב, אך אינה יכולה לבדה לפתור את המחסור, את השחיקה ואת הקשיים היומיומיים של צוותי החינוך. "מבחינתי, הדבר החשוב הוא שהילדים ירגישו שרואים אותם, ושהמורים ירגישו שסומכים עליהם. צריך לדאוג גם למוגנות של הצוותים. זה משהו חשוב מאוד", היא משיבה. האמירה הזאת מתחברת לאתגר הבא שהיא מציעה: המצוקה הרגשית והנפשית של תלמידים ואנשי חינוך. בעיניה, העלייה באלימות בבתי הספר אינה יכולה לקבל מענה באמצעות אכיפה ומשמעת בלבד. "צריך לתת גב לסמכות ולגבולות, אבל לצד זה לטפל בשורש הבעיה. כשמדברים בחינוך המיוחד על ילדים עם הפרעות התנהגות ועושים הפרדה בין קושי התנהגותי לקושי רגשי, אנחנו יודעים שבפועל הכול מחובר".

לדבריה, המציאות הרגשית של תלמידי ישראל השתנתה באופן עמוק בשנים האחרונות. הקורונה, המלחמה והחשיפה המתמשכת למצבי משבר יצרו צרכים שאי אפשר להשאיר מחוץ לשערי בית הספר. "אנחנו רואים מצוקה נפשית בקרב בני הנוער, ואנחנו רואים מה קורה בבתי הספר. חייבים לתת מענים רגשיים וטיפוליים גם לילדים וגם לצוותים".

מערכת החינוך סובלת מדלקת

מכאן מבקש פרופ' שקד לעבור לשאלה שמרחפת מעל כל התוכניות שמציגה אלטשולר: האם הניסיון שלה כיומית חברתית אכן מכשיר אותה לנהל את משרד החינוך? אלטשולר אינה נבהלת מהשאלה. "מה שעשיתי בעשור האחרון זה לעבוד צמוד למשרד החינוך ועם משרד החינוך, עם כל השרים והמנכ"לים, ב־15 רשויות מקומיות, קטנות וגדולות, עשירות ועניות, ועם כל הזרמים. זו מערכת שאני מכירה לעומק ולרוחב, מהדברים הקטנים ועד הגדולים.

הגוברת של מיומנויות חברתיות ורגשיות: אמפתיה, עבודת צוות, יחסי אנוש, חשיבה עצמאית ויכולת להתמודד עם מצבים מורכבים. "אני לא מסתכלת על הבינה המלאכותית כאיום. אני חושבת שזו הזדמנות. כמובן שצריך לעשות את זה בצורה מושכלת ואחראית, שלוקחת בחשבון גם דברים שאנחנו יודעים וגם דברים שאנחנו עדיין לא יודעים. הטכנולוגיה תשתנה בעוד שנה ובעוד חמש שנים, אבל אין אף רובוט בעולם שיחליף מחנך. להפך, התפקיד של אנשי החינוך בעידן הזה קריטי יותר מאי פעם".

דווקא לצד הפתיחות לטכנולוגיה, אלטשולר מביעה עמדה ברורה בנוגע לשימוש במסכים בבתי הספר. "אני נגד מסכים בבתי הספר, ובעד הגבלת הגיל לשימוש בסמארטפונים", היא אומרת, ומספרת כי בחלק ממוסדות החינוך המכילים כבר מיושמת מדיניות שמגבילה את השימוש בטלפונים חכמים.

ליבה לכולם, בלי למחוק זהויות

אתגר נוסף שאלטשולר מציבה הוא אולי גם הטעון ביותר מבחינה פוליטית: הממלכתיות של מערכת החינוך והצורך ליצור בסיס משותף לכל ילדי ישראל. מערכת החינוך הישראלית מחולקת לזרמים ולמגזרים, שבחלקם לומדים תוכניות לימודים שונות מאוד. הפערים אינם רק לימודיים או כלכליים. תלמידים רבים גדלים כמעט בלי להכיר ילדים מקבוצות אחרות בחברה הישראלית. "אני רוצה שכל ילדי וילדות ישראל יהיו תחת אחריות המדינה", היא אומרת. "אני רוצה לדאוג לילד במאה שערים, לילד בבית שמש, בלוד ובאום אל־פחם, בגוש עציון, בתל אביב ובעוטף. כל הילדים הם שלי, כל הילדים הם שלנו".

לדבריה, האחריות הזאת מחייבת לימודי ליבה לכל התלמידים, אבל אינה מסתיימת במתמטיקה, אנגלית ומדעים. "אנחנו צריכים ליבה לכולם, כדי שהילדים יוכלו להתפרנס, להקים משפחות ולהיות עצמאיים. אבל לא פחות חשוב מזה, אנחנו צריכים ליבה ערכית. איך אנחנו יוצרים בסיס משותף לכל הזרמים והמגזרים? אם לא נייצר את הדבק הזה בתוך מערכת החינוך הכול כך מופרדת שלנו, לא יהיה לנו סיפור משותף".

היא מבקשת להדגיש שהבסיס המשותף אינו אמור למחוק את הזהויות השונות. להפך, בעיניה מערכת חינוך ממלכתית צריכה לאפשר לקהילות לשמור על מורשתן ועל מאפייניהן, לצד היכרות עם קבוצות אחרות. "אנחנו רוצים להביא את התרבות, הערכים, המורשת וההיסטוריה המפוארת שלנו לתוך החינוך, כך שהם ייהפכו להיות חלק מהסיפור של הילדים שגדלים כאן. אבל זה צריך להיעשות בלי למחוק את הצורך בזהות ייחודית של אוכלוסיות וקהילות".

אלא ששקד מבקש להעביר את הדיון מהחזון הממלכתי אל אחת הסוגיות המורכבות ביותר מבחינה פוליטית: החינוך החרדי. הוא מזכיר לאלטשולר כי חלקים גדולים מהחברה החרדית מתנגדים להחלת לימודי ליבה, ומציג בפניה את עמדתו של נפתלי בנט, שלפיה מוסדות שלא ילמדו ליבה לא יקבלו תקציב. האם גם היא מתכוונת להציב אולטימטום כזה, או שתבחר בדרך אחרת?

"אני רוצה קודם כול לדאוג לילדים שם", היא משיבה, "אני רוצה לדאוג לאיכות החינוך שלהם, ואני רוצה לשמור על הזהות שלהם. דווקא לשמור על מה שחשוב להם. אני לא באה למחוק את זה". אבל לצד ההכרה בזהות החרדית, היא אינה מוכנה לוותר על הדרישה ללימודי ליבה. "אם לא תהיה כאן ליבה לכולם, לא יהיה את כולנו יחד. לא יהיה כאן ביטחון, לא יהיה צבא, לא יהיה עתיד, לא יהיה הייטק ולא יהיה שוויון הזדמנויות. זו לא סתם כותרת. יש לזה משמעות עמוקה שתקבע את העתיד".

שקד אינו מסתפק בהצהרה העקרונית. הוא מבקש לדעת עד כמה אלטשולר מתכוונת לנקוט גישה לחמנית, והאם היא מאמינה שהפעלת לחץ כבד יותר על החברה החרדית אכן תביא להתקדמות. "יש את ההקשר הפוליטי, ושם מבחינתי זה אפס פשרות. צריך לעשות מה שצריך לעשות, ואנחנו בשירות המשימה. אבל אני לא נלחמת בחרדים". לדבריה, בתוך החברה החרדית קיימים קולות המבקשים שינוי, אך אינם מקבלים ביטוי מספיק בדיון הציבורי. "יש כל כך הרבה קולות שרוצים להיות חלק, שכן רוצים. לא שומעים אותם, אבל הם שם. צריך לדעת לעשות את התהליכים האלה נכון ובאחריות".

חשיבות חינוך הילדים

עתידו של עם ישראל תלוי במורים, וממילא עתיד העולם כולו • חינוך הילדים הוא הבסיס שעליו הכול נשען, ולכן צריך תמיד לשקוד על השבחת המורים והעצמתם • מורים שמתאימים לתפקידם ועושים את מלאכתם בנאמנות ובאהבה, פרנסתם בטוחה וחייהם צנועים, נוחים וטובים, והם יכולים לגדל את משפחותיהם בשמחה ובאהבה • נכון שיהיו בגדיהם נאים ומכובדים, לא בזויים ולא מגונדרים | **הרב אליעזר מלמד**

את התלמידים. שאלו: "שבקתיה להימנותך"? עזבת את נאמנותך, שהיית רגיל ללמד את תלמידך במסירות?! השיב לו שהוא עדיין עומד על משמרתו כמורה, וזו הפעם הראשונה מזה שלוש עשרה שנה שהוא נצרך לנוח מעט בגינה, ואף עתה כשהוא נח, דעתו על תלמידיו לחשוב כיצד לקדם (בבא בתרא ח, ב).

המורים יכולים לזכות לחיים טובים ביותר

ראוי לציין שכאשר ביקשו חכמים לתת דוגמה לאדם שחיו טובים ורגועים, ועל כן הוא יכול לחיות עם אשתו בשמחה יתרה (כדרך "טיילים"), נתנו כדוגמה את רב שמואל בר שילת וביארו שפרנסתו בטוחה, הואיל והוא מלמד בנאמנות. והיא נוחה, הואיל ואינו צריך לנסוע למרחקים כסוחר או לעבוד במלאכה שמפרכת את הגוף. ואין לו דאגות מהשלטונות שמא יטילו עליו מיסים כבדים, כפי שהיו רגילים להטיל על בעלי אדמות ועסקים, הואיל ופרנסתו צנועה (כתובות סב, א).

כמו כן בימינו

כיוצא בזה בימינו, מורים שמתאימים לתפקידם ועושים את מלאכתם בנאמנות ובאהבה, פרנסתם בטוחה וחייהם צנועים, נוחים וטובים, והם יכולים לגדל את משפחתם בשמחה ובאהבה. זאת בתנאי שהם מתאימים להוראה ומצליחים להנהיג את הכיתה, ובתנאי שהם שמחים בזכות הגדולה שנפלה בחלקם, לחנך את ילדי ישראל. שאם הם עומדים בשני התנאים הללו, בראש ובראשונה הם זוכים להיות מאושרים, וכפי שאמרו חכמים: "איזהו עשיר - השמח בחלקו" (אבות ד, א), כי תכלית העשירות בשמחה ובסיפוק שיש לאדם בחייו. מתוך כך גם יזכו לרווחה כלכלית, שכן השמח בחלקו אינו מבזבז את כספו על דברים מיותרים, וכך משכורת צנועה מניבה חיים טובים כמו משכורת נדיבה.

בגדי המורים

המורים כמוהם ככהנים שהוקדשו ללמד תורה לישראל, ועל כן ראוי שבגדיהם ייצגו את המורשת הגדולה שהם צריכים להנחיל לתלמידיהם, וכדרך שקבעה התורה בגדים מיוחדים לעבודת הכהנים. לפיכך, נכון שיהיו בגדיהם נאים ומכובדים, ולא בזויים ולא מגונדרים. אמרו חכמים: "כל תלמיד חכם שנמצא רבב על בגדו - חייב מיתה, שנאמר: 'כל משנאיי אהבו מוות' (משלי ח, לו)" (שבת קיד, א). כלומר, כאשר מי שמייצג את התורה הולך בלבוש מלוכלך, הוא מחלל שם שמייים וגורם לאנשים לשנוא את דבר ה'. קל וחומר כאשר יוצא על המורה שם רע שחטא בחטאים חמורים. גם בהלכות צניעות צריכים המורים והמורות להקפיד, שיהיו בגדיהם מייצגים את ההלכה בהידור, כדי שלא יקטרגו עליהם שאינם מייצגים את התורה. מאידך, ייזהרו שהופעתם תהיה נקייה, נאה ומכובדת, כדי שלא יטעו התלמידים לחשוב שהדברים בתורה הם מסכנים.



צילום: ישיבת הרב ברכה

גם כיום כאשר רבים מתוחים לקראת הבחירות, כי השפעתם על החברה עצומה, צריך לזכור שלטווח ארוך השפעת המורים גדולה יותר. שכן נבחרים טוב יותר, כן יעריך את הציובור שלל מפלגותיהם ירצו יותר לדבוק במידות אלה כדי להיבחר שוב. ככל שהציובור יחוש אחריות רבה יותר למורשת ישראל, ליישוב הארץ ולביסוס ביטחונה, כך יבחר נציגים שיפעלו יותר למען כך, וככל שיהיו יותר התרומה העצומה של המדע והכלכלה לביסוסה של מדינת ישראל, כך נבחריו יפעלו יותר למען קידומם. נמצא שחינוך הילדים הוא הבסיס שעליו הכול נשען, ולכן צריך תמיד לשקוד על השבחת המורים והעצמתם.

לקראת הבחירות

גם כיום, כאשר רבים מתוחים לקראת הבחירות משום שהשפעתן על החברה עצומה, צריך לזכור שלטווח ארוך השפעת המורים גדולה יותר. שכן נבחרים טוב יותר, כן יעריך את הציובור שלל מפלגותיהם ירצו יותר לדבוק במידות אלה כדי להיבחר שוב. ככל שהציובור יחוש אחריות רבה יותר למורשת ישראל, ליישוב הארץ ולביסוס ביטחונה, כך יבחר נציגים שיפעלו יותר למען כך, וככל שיהיו יותר התרומה העצומה של המדע והכלכלה לביסוסה של מדינת ישראל, כך נבחריו יפעלו יותר למען קידומם. נמצא שחינוך הילדים הוא הבסיס שעליו הכול נשען, ולכן צריך תמיד לשקוד על השבחת המורים והעצמתם.

מי הם "נטורי קרתא"

אמרו בתלמוד הירושלמי: "תני רבי שמעון בן יוחאי: אם ראית עיירות שנתלשו ממקומם בארץ ישראל, דע שלא החזיקו בשכר סופרים ומשנים, שנאמר: 'על מה אבדה הארץ ניצתה כמדבר מבלי עובר. ויאמר ה' על עוונם את תורת' (ירמיהו ט, יא-יב)" (חגיגה א, ז). סופרים הם המלמדים מקרא, ומשנים הם המלמדים משנה היינו הלכה. עוד מסופר שם בירושלמי, שרבי יהודה הנשיא השני שלח את האמוראים רבי חייא, רבי אסי ורבי אמי לעבור בעיירות של ארץ ישראל, כדי לוודא שבכולן יש מורים שמלמדים מקרא והלכה. באו למקום אחד ולא מצאו שם לא מורה למקרא ולא מורה להלכה. אמרו לבני המקום: הביאו לפנינו את "נטורי קרתא", היינו את שומרי העיר. הביאו לפנינו את סנטורי קרתא, היינו שומרי העיר האחרים על ביטחונה והנהגתה. אמרו להם: וכי אלו הם שומרי העיר?

אין אלו אלא מחריבי העיר! שלא דאגו לעיר כראוי. שאלו אותם ומי הם נטורי קרתא? השיבו: מלמדי המקרא וההלכה, שנאמר: "אם ה' לא יבנה בית - שווא עמלו בוניו בו, אם ה' לא ישמר עיר - שווא שקד שומר" (תהלים קכז, א).

דוגמה למלמד נאמן - רב שמואל בר שילת

כדוגמה למלמד תינוקות נאמן הביאה הגמרא את רב שמואל בר שילת. פעם אחת ראה האמורא הגדול רב את רב שמואל בר שילת שהוא נח בגינה בעת שרגילים ללמד

מנהל אל החינוך הבא

ארבעה שרי חינוך לשעבר חוזרים אל המשרד שבו ישבו, ומנסחים עצה אחת למי שייכנס אחריהם לתפקיד: מה חייב להשתנות, על מה אסור לוותר - וגם, מה הם יודעים היום שלא ידעו אז | **נתנאל שמיר**

לשנות את שיטת הבגרויות יפעת שאשא-ביטון

שרת החינוך
בשנים 2021-2022

מערכת החינוך ניצבת בפני אתגרים שהלכו והתעצמו בשנים האחרונות והביאו אותה למשבר מהגדולים שידעה. רמת השבר במערכת דורשת ביצוע אמיץ של מהלכים רדיקליים, ובראשם - שינוי השיטה!

נקודת הפתיחה הנדרשת לכך אינה יכולה להיות עוד שינוי או פיילוט נקודתי אלא מהפכה מן היסוד שתביא לארגון ועיצוב מחדש של המערכת כולה, על כל רבדיה, על מנת להפוך אותה לרלוונטית ומותאמת למציאות העכשווית. החל בפרקטיקות הלמידה וההוראה, דרך עיצוב מרחבי הלמידה שיאפשרו למידה דינמית וגמישה, שינוי פרדיגמות המדידה וההערכה, שימוש בכלים טכנולוגיים כתומכי למידה, הגדרה מחדש של דמות הבוגר וכלה בשינוי מבנה המערכת כולה. אם לסכם בשתי מילים: שינוי השיטה.

היעדר הרלוונטיות של המערכת למציאות המשתנה, המחסור החמור במורים, השחיקה במעמד המורה וההוראה וכניסתה של הבינה המלאכותית מחייבים את המערכת כולה בחישוב מסלול מחדש, שהיה צריך להיעשות מזמן, אך כעת מחייב לעשות באומץ את הדבר שהוא הבסיס לכול: שינוי שיטת הבגרויות.

ולמה הבגרויות? מכיוון שמבחינת הבגרות הם הסמן הימני של המערכת, הם המגדלור שלאורו צועדת המערכת כולה והם מקרינים על כל תהליכי הלמידה והמדידה. כל עוד הם יישארו מיושנים ולא רלוונטיים, לא ניתן יהיה להפוך את מערכת החינוך לרלוונטית ומותאמת למאה הנוכחית וסתגלנית וגמישה להתפתחויות העתידיות. העולם לא מחכה לנו, והמבחנים הבין-לאומיים כבר מזמן בוחנים מיומנויות וכלים שאינם מקבלים ביטוי במבחנים בישראל, ומתוך כך גם לא באים לידי ביטוי בתהליכי הלמידה המערכתיים. שינוי מבחני

הבגרות הוא המפתח למהפכה הנדרשת שלצידה יידרשו גם שינויי עומק מבניים להתאמת המערכת כולה.

חיזוק צוותי ההוראה כבסיס לכל למידה פרופ' יולי תמיר

שרת החינוך
בשנים 2006-2009

הדבר החשוב ביותר לשרת החינוך הבאה הוא לחזק את המורים ואת הכשרתם. אני מציעה לשרת החינוך הבאה לבנות תוכנית חמש-שנתית שבמהלכה כל מורי ישראל יעברו הכשרה מקצועית מעמיקה שתסייע להם למלא את התפקידים החשובים המוטלים עליהם.



צילום: רלי אברהמי

במסגרת תוכנית זו הייתי מעניקה חשיבות מיוחדת לגננות ולמורות בחינוך היסודי. הדבר המדאיג ביותר בכל מערכות החינוך הוא שחיקת מיומנויות יסוד. בלי שיפור מיומנויות יסוד של קריאה, חשיבה וחשבון - אי אפשר לבנות מסלול קידום בגילים המאוחרים יותר. לכן, יש להעניק למורים ולמורות שמכשירים ילדים בגיל הצעיר תמריצים כגון אלה שניתנים למורים שמגיישים לבגרויות.

שרת החינוך צריכה לזכור שהמורים, ומכשירי המורים, הם השותפים הטובים ביותר שלה, ולעבוד יחד איתם לשיפור המערכת.

הגיע הזמן לשינוי מהיסוד

הרב שי פירון

שר החינוך
בשנים 2013-2014

מצבה של מערכת החינוך מחייב תוכנית מקיפה בהובלת ראש הממשלה ובהתגייסות כל משרדי הממשלה. אסור ששר החינוך הבא יחשוב במונחים של "תוכניות", אסור שיתכנן תוכנית מדורגת. מערכת החינוך הישראלית - כמו מערכות חינוך רבות בעולם - סובלת ממשבר מהותי עקב שינויים עמוקים שהתחוללו בעולם. הם מחייבים חשיבה נועזת, פורצת דרך, על משמעותה של הלמידה, על תפקיד המורה, על עצם המושג כיתה ועל מערכת השעות.

בישראל המציאות קשה יותר בשל מה שעבר עלינו ועל ילדינו מאז מגפת הקורונה ועד עצם הימים האלה. אנו נקראים לתוכנית חירום לאומית שתצעיד את ילדי ישראל למקום הראוי להם. לא עוד תחבושות ושינויים קוסמטיים. הגיעה העת לשינוי מן היסוד.



צילום: קרן גפני

לשדרג את מעמד המורים בישראל גדעון סער

שר החינוך בשנים
2009-2013

המורים הם חוד החנית של העשייה החינוכית. במערכת החינוך בישראל יש כיום יותר מרבע מיליון עובדי הוראה, מספר שימושיך לגדול בקצב מהיר.

דוח מקינזי (2007), המבוסס על בדיקת עומק של 25 מערכות חינוך בעולם, קבע שיש שלושה גורמים עיקריים להצלחה של מערכות חינוך: משיכת האנשים המתאימים למקצוע, פיתוח והכשרה שהופכים את המתאימים למורים אפקטיביים, והבטחת יכולתה של המערכת לספק את איכות ההוראה הגבוהה ביותר לכל תלמיד. הדוח מסכם וקובע כי איכותה של מערכת חינוך תלויה בראש ובראשונה באיכות מוריה. למרבה הצער, מעמד המורה בישראל - כבמרבית מדינות המערב - מצוי במשבר מתמשך ורבי-ממדי.

הבעיה הראשונה היא בעיית תנאי הסף הנמוכים למקצוע. הבעיה השנייה היא בעיית הנשירה: יותר מרבע מהמורים החדשים נושרים בטרם סיימו חמש שנים במערכת החינוך. רבים מהם עוזבים כבר בשנת ההוראה הראשונה או אחריה. חמור מכך, מחקרים מוכחים שכמחצית מהנושרים הם דווקא המורים האיכותיים שהצטיינו בלימודיהם האקדמיים. הבעיה השלישית היא בעיית השכר. זאת, על אף השיפור המשמעותי שחל בעקבות רפורמות אופק חדש ועוז לתמורה. קושי נוסף הוא היכולת לתגמל באופן מיוחד מורים מצטיינים.

לכן, השאלה החשובה ביותר לעתיד החינוך היא: כיצד ניתן לחולל שינוי במעמדו של מקצוע ההוראה? נדרשת תוכנית מקיפה ואמביציונית לעשר שנים הכוללת חקיקת חוק מעמד המורה, העלאת איכות המורים הנכנסים להוראה, רפורמה בשכר שתכלול מרכיב של תגמול דיפרנציאלי, רפורמה בהכשרת המורים ובפיתוח מקצועי ומדיניות מערכתית המעניקה גיבוי למורים.

כמו כן נדרש פיתוח מערך הוראה דיגיטלי טוב בעולם. אך בלי טיפול בעיקר, שהוא איכות המנהלים והמורים, אין סיכוי לחולל את המפנה הנדרש. הצעות שאינן נוגעות בלב הבעיה יהיו בגדר תיקונים קוסמטיים או לא משמעותיים.



צילום: עודד קרני



מחשד החינוך אפשר לעשות תיקון עולם

מניעת תקציבים ממוסדות ללא ליבה, הוצאת הפוליטיקה מהפדגוגיה והעברת מרכז הכובד לשטח: חברת הכנסת מירב כהן, מועמדת מפלגת 'יש עתיד' לתפקיד שרת החינוך, פותחת את כל הקלפים בשיחה נוקבת עם פרופ' חיים שקד, נשיא האקדמית חמדת ויושב ראש ועד ראשי המכללות לחינוך, על עתיד המערכת והדרך לשיקום האמון שנשחק | **עזרא ישראל**

אפשר לעשות תיקון עולם שמתחיל בדוגמה אישית". שקד מתחבר לדגש על אנשי מקצוע ועל החלטות ענייניות, אך מבקש להקשות: "אני מסכים שצריך לשרת את כלל הילדים. אבל זאת מערכת עצומה, עם צרכים שלעיתים מתנגשים. איך את מתכננת לקבל עליה אחריות, ומה מקום אנשי השטח בגיבוש המדיניות שלך?". כהן מדגישה את הלמידה ואת השותפים לדרך: "אל משרד החינוך אבוא עם התרגשות גדולה, אבל גם עם ענווה גדולה. בשנה האחרונה נפגשתי עם מאות אנשים במטרה ללמוד את תחום החינוך לעומק ולהבין מה צריך לתקן מהפרספקטיבה שלהם. פגשתי מורות, מנהלות, הורים, תלמידים, מכוני מחקר, ארגוני חברה אזרחית, ארגונים של חינוך בלתי פורמלי, וביחד גיבשנו את תוכנית החינוך של המפלגה. למעשה, כל יום אני לומדת עוד דברים על תחום החינוך, שהוא בגדר אוקיינוס, וכל יום אני כותבת עוד דרכון גרסה לתוכנית. גם כשבועות השם איכנס ללשכת השרה, אני אהיה חייבת להמשיך ללמוד ולהתפתח תוך כדי תנועה".

שקד פותח בשאלה על השאיפה להנהיג את מערכת החינוך: "כשאת חושבת על האפשרות שתמצאי את עצמך אחראית למערכת כל כך גדולה ומורכבת, מה את מרגישה? מה מושך אותך במיוחד לתפקיד, ומה בו מעורר אצלך את כובד האחריות הגדול ביותר?". בתשובתה מציבה כהן את בניית האמון במרכז: "אני חולמת להגיע למשרד החינוך, כי אני מאמינה שמהמקום הזה ניתן לבנות את האמון שכל כך חסר בחברה הישראלית - אמון בין קבוצות אוכלוסייה שונות ואמון בין הציבור לנבחרי. כדי שנצליח לעשות את זה, יהיה עליי תחילה לשמש דוגמה אישית. וזה אומר להוכיח לכולם איך אנחנו מתנהלים אחרת: ממנים את אנשי המקצוע הטובים ביותר שינהלו את החינוך של ילדינו, מקבלים החלטות ענייניות, משרתים את כלל ילדי וילדות ישראל, בלי קשר לשאלה לאיזה בייס פוליטי הם משתייכים, בונים תוכניות עבודה ומקבלים החלטות שנחוצות למדינת ישראל, גם אם את הפירות שלהן אנחנו נקצור לא רק בקדנציה שלי. בקיצור, אני חושבת שממשרד החינוך

כשמירב כהן מסתכלת על מערכת החינוך בישראל, היא רואה מערכת שאיבדה את האמון - ומבקשת לעשות בה מהפכה מן היסוד. ממאבקים חברתיים בירושלים ועד לכס השרה לשוויון חברתי, שם הובילה את העברת הפיקוח על מעונות היום מגיל לידה עד גיל שלוש לידי משרד החינוך, כהן ביססה את מעמדה כדמות ביצועית שלא חוששת להיכנס לקרבות מורכבים. כעת, כחברת כנסת מטעם מפלגת 'יש עתיד' ומועמדתה לתפקיד שרת החינוך הבאה, היא מניחה על השולחן תוכנית לאומית מקיפה לשיקום המערכת. נוכח השאלות הקשות, הצרכים המתנגשים והסערות הפוליטיות, נועד עימה פרופ' חיים שקד, נשיא האקדמית חמדת ויושב ראש ועד ראשי המכללות לאקדמיה ולחינוך, לשיחת עומק נוקבת על הפערים, הרפורמות והשינויים הנדרשים בשטח.



”במידה רבה, אני רוצה לקבל את האחריות הפוליטית על משרד החינוך, כדי להוציא את הפוליטיקה מהפדגוגיה. חברות וחברי המועצה יכהנו לתקופות קבועות, וכך תובטח רציפות תפקודית גם עם חילופי ממשלות ושרים. המועצה תגדיר חזון למערכת החינוך לעשור קדימה, ותבנה תוכנית לאומית רב־שנתית למערכת”

ביחס ל־OECD. מסגרות מפקחות ומסובסדות מתקשות לתת את המענה הנדרש, ומחסור במטפלות מוביל לסגירת מסגרות. במקביל, מעון פרטי יכול לעלות גם 6,000-7,000 שקל בחודש - מחיר שמשפחות רבות אינן יכולות לשלם.”

שקד מסכים שהשנים הראשונות מכריעות לצמצום פערים, אך מבקש לעבור מהעיקרון לביצוע: “הגדלת הסבסוד אינה מספיקה אם אין מסגרות איכותיות ומטפלות שירצו לעבוד בהן. מה תעשי כדי להגדיל את ההיצע ולשפר את איכות החינוך בגיל הרך?”. כהן מפרטת את הצעדים הנדרשים בעיניה: “כדי לתקן את המצב הזה אנחנו חייבים להגדיל את היצע המסגרות האיכותיות והמסובסדות. לשם כך אנחנו חייבים לשפר את השכר ותנאי העבודה של המטפלות כדי למשוך עוד כוח אדם למעונות, להשקיע בבינוי מעונות חדשים, לתת תמריצים למעונות פרטיים לעבור למסלול של סבסוד מחירים, ולהשקיע הרבה יותר בפיקוח ובמתן הדרכה מקצועית למטפלות. כמו כן חייבים לשנות את הקריטריונים כדי שהסבסוד ילך לציבור העובד והמשרת.”

”הפשע קורה בחסותנו”

כאשר השיחה עוברת לחינוך החרדי, שקד מבקש לברר עד כמה מחייבת ההצהרה שבתוכנית: “בתוכנית שאתם מציגים מופיע העיקרון ‘מאה אחוז ליבה או אפס אחוז מימון’, ונקבע יעד ללימודי ליבה מלאים בחינוך החרדי בתוך שמונה שנים. האם זו מדיניות שאת עומדת מאחוריה כפשוטה?”

כהן פותחת בניסיון שלה מירושלים, ומציגה עמדה נחרצת: “בירושלים, בירת מדינת ישראל, יותר מ־60 אחוז מהתלמידים לומדים בבתי ספר שאינם ממלכתיים. לירושלים כבר אין מודל כלכלי שמחזיק אותה. כשכל משק בית שני מקבל הנחה בארנונה (בכפוף למבחן הכנסה, משפחה עם שישה ילדים זכאית להנחה של 90 אחוז בארנונה), כשהאשכול הסוצי־אקונומי של העיר צונח מ־5 ל־2, אז בשורה התחתונה ללא סיוע מהמדינה בדמות מענק בירה בסכום של 1.2 מיליארד שקלים בשנה - העיר לא יודעת לתפקד. במילים אחרות, ירושלים מחוברת למכונת הנשמה שנקראת ממשלת ישראל. אם לא נתעשת במהרה, ונעשה סוף לאוטונומיה של הפוליטיקאים החרדים, עתידה של ישראל יהיה כעתיד ירושלים.

”מדובר בצו 8 להצלת מדינת ישראל”, קובעת כהן. “החינוך החרדי הוא כיום כרבע מהחינוך העברי. התלמידים החרדים לא לומדים ליבה. פירוש הדבר שאינם לומדים מתמטיקה ואנגלית, אבל לא פחות חמור מכך, הם גם לא לומדים אזרחות ודמוקרטיה, ולא גדלים על האתוס הציוני. אז מה הפלא שבגיל 18 הם מסרבים

מלצר לא יכול להרוויח יותר ממורה

מכאן שקד עובר לאנשים שעליהם תישען המדיניות: “גם בתוכנית שלכם וגם בהתבטאויות שלך יש דגש רב על משבר המורות והמורים ועל הצורך להעלות את מעמד המקצוע. אתם מציעים, בין היתר, שכר התחלתי של 12 אלף שקלים. האם הבעיה היא בעיקר שכר?”

כהן מבקשת להרחיב את הדיון מעבר לתלוש השכר: “החלק החשוב ביותר בתוכנית העבודה שלנו הוא ההשקעה במורות. הן העוגן של המערכת והמפתח להצלחה. לכן חשוב להקשיב להן ולהפחית את מספר שעות הלימוד (בישראל מלמדים הרבה יותר שעות מבמדינות ה־OECD), ולהעביר חלק מהשעות לחינוך בלתי פורמלי. נשקיע בשימור המורות ונייצר אופק קידום שאינו מתבסס רק על הוותק ומעודד מצוינות, ניתן להן סמכויות וגיבוי וגם נדאג לסביבת עבודה ראויה. העובדה, למשל, שמורות צריכות להסתובב עם תיק על הגב כי אין להן מקום לשבת היא תעודת עניות למדינה. וכמובן גם נעלה את השכר. מדינה שבה משכורתו החודשית של מלצר גבוהה מזו של מורה היא מדינה שצריכה לשנות את סדרי העדיפויות שלה.”

שקד מתחבר לרצון לתת לצוותים סמכויות וגיבוי, ומעלה את שאלת הביזור: “אתם מדברים על החזרת סמכויות ‘למי שנמצאות ונמצאים בשטח’ - למנהלות ולמנהלים, למורות ולמורים ולרשויות המקומיות. אחת הסוגיות שמעסיקות אותי במיוחד היא הפער בין האחריות העצומה המוטלת על מנהלת לבין הסמכויות שניתנות לה בפועל. עד כמה רחוק את מוכנה ללכת בביזור הסמכויות?”

לדברי חברת הכנסת כהן, ריכוזיות היתר היא אחת הבעיות העיקריות: “יש הסכמה רחבה שצריך לייעל את עבודת מערכת החינוך. תקציב משרד החינוך גדל ביותר מ־450 אחוזים ב־25 השנים האחרונות, אך הישגי התלמידים דווקא הידרדרו. אחת הסיבות היא ריכוזיות יתר: 70 אחוז מההחלטות מתקבלות במטה בירושלים, הרחק מהצרכים בשטח - פי שניים מממוצע ה־OECD.”

”כמנהל לשעבר, אני בהחלט מזדהה עם הצורך במרחב פעולה”, אומר שקד. “אבל חשוב לי שהסמכות תהיה ממשית ולא רק הצהרה. מה יוכלו המנהלים וצוותי החינוך להחליט בעצמם, ומה יישאר בידי המדינה?”

כהן מתארת את חלוקת התפקידים שהיא מבקשת ליצור: “אנחנו נשנה את האיוון: נעביר סמכויות לרשויות המקומיות ולמנהלות ולמנהלי בתי הספר, נצמצם בירוקרטיה ונאפשר גמישות בתקציבים. צוותי החינוך יקבלו מרחב לפתח פתרונות יצירתיים: פחות טפסים והכתבות מלמעלה, פחות כללים נוקשים בנושא גודל הכיתה, ויותר חופש לקבוע את סדר היום ולשלב בין הוראה לחינוך בלתי פורמלי. בקיצור, המדינה תקבע מה לומדים - ואנשי החינוך בשטח יקבעו איך. כך נפסיק מצב שבו משרד החינוך הוא גם השחקן, גם המאמן וגם השופט.”

השקעה מגיל צעיר

השיחה על סמכויות מובילה גם לשאלת סדרי העדיפויות התקציביות: “אחת השאלות המקצועיות החשובות בעיניי היא לא רק כמה כסף משקיעים בחינוך, אלא היכן משקיעים אותו. אם כשרת החינוך יעמוד לרשותן עוד מיליארד שקל אחד בלבד - היכן תשקיעי אותו?”

הבחירה שלה היא בגיל הרך: “קודם כול, צריך להגיד ביושר שמספר הילדים גדול בישראל ביחס לעולם המערבי - וההשקעה הממוצעת פר תלמיד נמוכה ביחס ל־OECD, וכדי לסגור את הפערים יש להשקיע יותר ממיליארד. אבל כאמור, יש בעיה של יעילות במשרד החינוך - והרבה פעמים הכסף לא מגיע למקומות הנכונים במערכת. לכן השאלה היא לא רק כמה כסף מוסיפים - אלא לאן מייעדים אותו. אם היה לי רק מיליארד שקל, הייתי בוחרת להשקיע אותו בתחום שהופקר בחינוך יותר מכול - הגיל הרך.

”מערכת החינוך כולה זקוקה לשינוי, אבל בגיל הרך בונים יסודות לשפה, לקשר רגשי, לביטחון וליכולת ללמוד”, מזכירה כהן. “כשמדינה אינה משקיעה בשנים האלה, היא משלמת על כך בהמשך בפערים לימודיים, בקשיים רגשיים, בבריאות ובאי־שוויון. לכן כל שקל שמושקע במסגרת איכותית לגיל הרך יכול לחסוך הוצאות רבות בהמשך. למרות שכל זה ידוע, המדינה מסירה אחריות מהחינוך בגילים אלו, וההשקעה בו היא אפסית

להתגייס? הפשע הזה קרה בחסותנו, כי אנחנו עצמנו עיניים והעברנו מימון למערכת חינוך אוטונומית שמחנכת להתבדלות, השתמטות, אבטלה ואנטי־ציונות. חובתנו לעצור את המימון הציבורי למסגרות לא ממלכתיות. לא ממלכתי? אז לפחות שלא יהיה על חשבוני. אנחנו נגדיל את התקציבים שיוקצו לציבור החרדי, אבל נשקיע אותם במסגרות ממלכתיות שמעודדות השתלבות ולא התבדלות. “מי שירוויחו הכי הרבה מיישום תוכנית החינוך שלי - זה הציבור החרדי, ומי שיפסידו הכי הרבה מיישום תוכנית החינוך שלי - הם העסקנים והפוליטיקאים החרדים, שעושים לביתם הון תועפות מההסללה של הבוחרים שלהם לחיי עוני”, היא מוסיפה. “תסתכלו על חברי הכנסת שלהם, תסתכלו על ראשי המפלגות החרדיות, גולדקנופף ודרעי, הם בעצמם עשירים מופלגים. הם, ילדיהם, וכל צאצאיהם - מסודרים כלכלית. מקומבנים על־מלא. הם חיים בלוקסוס מטורף, אחווה בספוספה, ג'ובים בקק”ל, קניות יוקרה על גדות הדנובה, וילות ופנטהאוזים, הקרם דה לה קרם, אבל המצביעים שלהם עומדים בתור לקמחא דפסחא.”

שקד אינו מוותר על הקושי שביישום: “אני מסכים שלמדינה יש אחריות להבטיח לכל ילד ידע ומיומנויות שיאפשרו לו לבחור את דרכו. אבל הפסקת מימון היא מהלך חריף, שעלול לעורר התנגדות עצומה. איך את רואה את המחיר של המהלך, ומה תציעי לילדים ולמשפחות החרדיות?”

כהן אינה נסוגה מהעמדה, ומדגישה שהמטרה היא להשקיע בילדים החרדים: “אני יודעת שתהיה לזה התנגדות אדירה בהנהגת הציבור החרדי, ברור לי שהם ינסו להבעיר את המדינה בהפגנות, אבל בשורה התחתונה - המהלך הזה לחלוטין ישרת את הציבור החרדי. ליבה היא לא איום על התורה. היא איום על העסקנים שמתפרנסים מבורות. אנחנו לא רוצים לחסוך על הילד החרדי, אלא להפך. אם החינוך החרדי עולה לנו היום 4.5 מיליארד שקל בשנה, נהיה מוכנים להשקיע פי שניים כדי להכניס אותו למסלול שבו לצד הגמרא יהיו מתמטיקה, אזרחות, אנגלית ומדע. החברה החרדית התמכרה למצב של מאה אחוז זכויות ואפס אחוז חובות. אנחנו ניישם מודל של או מאה אחוז ליבה או אפס אחוז מימון ציבורי. בסוף התהליך הזה החברה החרדית יכולה להישאר גם עם אותה רמת אדיקות ודבקות בהלכה - וגם עם יכולת להתפרנס ולהשתלב בחברה.”

דרושה: תוכנית פדגוגית יציבה

לאחר הדיון על גבולות האחריות של המדינה, שקד מעלה את שאלת הגבולות של הכוח הפוליטי: “אתם מציעים להקים מועצה לאומית לחינוך ולהוציא חלק מקביעת המדיניות ארוכת הטווח מידי הפוליטיקאיות והפוליטיקאים. אילו החלטות צריכות בעינייך לצאת מידיה של שרת החינוך?”

בתשובתה מצביעה כהן על המחיר של חילופי המדיניות: “כל מורה שתדבר איתה תספר לך שהשטח כבר עייף מרפורמות. אנחנו, הפוליטיקאים, הטרפנו את המערכת. כל שר בא ורוצה לקרוץ לביים שלו ומשנה את תוכניות הלימודים. עד שהשינויים שהשר ביקש מתחילים להיטמע בשטח, כבר נגמרת לו הקדנציה, מגיע שר חדש וחוזר חלילה. כדי למנוע את הטלטלות הללו ולגבש תוכניות פדגוגיות יציבות שמתכתבות עם שינויים בעולמות התעסוקה, הטכנולוגיה ועוד, ננסד מועצה לאומית לחינוך שתקבל החלטות פדגוגיות וישבו בה נציגים ונציגות מהשדה החינוכי הרחב: מורות, מנהלות, הורים, תלמידים, אקדמיה, פריפריה וכמובן נציגים לארבעת זרמי החינוך. יש דמיון מסוים בין המודל המוצע כאן לבין המבנה של המועצה להשכלה גבוהה. השר או השרה משפיעים על מינוי אנשי המקצוע ובהחלט משפיעים על סדר היום של המועצה, אבל ההחלטות מתקבלות בשיח משותף ובאידיאל בצורה של קונצנזוס. בדרך זו אני מאמינה שההחלטות יהיו מאוונות וטובות יותר.”

שקד מזדהה עם הרצון ליציבות, אך מציג את המתח שבין הנהגה לעצמאות מקצועית: “אני מסכים שהשטח זקוק לרציפות ושאי אפשר להתחיל מחדש בכל קדנציה. אבל שרת החינוך נבחרת כדי להוביל מדיניות ונושאת באחריות לתוצאות. איך את מחברת בין האחריות הפוליטית שלך לבין מועצה שתפעל לאורך זמן?”

כהן מגדירה כך את תפקידה: “במידה רבה, אני רוצה לקבל את האחריות הפוליטית על משרד החינוך, כדי להוציא את הפוליטיקה מהפדגוגיה. חברות וחברי המועצה יכהנו לתקופות קבועות, וכך תובטח רציפות תפקודית גם עם חילופי ממשלות ושרים. המועצה תגדיר חזון למערכת החינוך לעשור קדימה, ותבנה תוכנית לאומית רב־שנתית למערכת.”

מה המפלגות באמת מתכוונות לעשות עם מערכת החינוך?

תוצאות נמוכות במבחנים הבין־לאומיים ומחסור חריף בכוח אדם מציבים את מערכת החינוך במשבר מבני. "מדד לוריא לחינוך" מתמצת את מצעי הבחירות: קיימת הסכמה נרחבת על העברת סמכויות לשטח, לצד היעדר נכונות להתעמת עם ארגוני המורים או לטפל בבעיות העומק של החינוך החרדי והערבי | **טל לוריא**



מערכת החינוך בישראל נמצאת בבעיה. לא בבעיה של עוד תקציב, עוד כיתה או עוד סיסמה על "חיווק מעמד המורה", אלא בבעיה עמוקה יותר של מבנה, איכות ויכולת להשתנות. לקראת הבחירות עברתי על מצעי החינוך של המפלגות ובניתי את מדד לוריא לחינוך. לא רק כדי לדרג מי קיבל יותר ומי פחות, אלא כדי להבין משהו הרבה יותר מעניין: מהי לדעת המפלגות הבעיה של מערכת החינוך, אילו פתרונות הן מציעות, ובעיקר, על מה הן מעדיפות לא לדבר.

לפני שצוללים למצעי המפלגות, חשוב לעצור רגע ולדבר על הדבר הבסיסי ביותר: יש בעיה. וכן, חשוב לומר את זה כבר עכשיו. כי קודם צריך להבין שיש בעיה, אחר כך להבין איך היא נראית, ורק אז לגשת בעין ביקורתית לאופן שבו המפלגות השונות מתייחסות אליה, או לא מתייחסות אליה. כיום ההורה הממוצע מסתכל על הילד שלו בסוף כיתה י"ב, מחזיק ביד את תעודת הבגרות, ואם ישאלו אותו האם יש בעיה במערכת החינוך הוא כנראה ימלמל שהיה יכול להיות טוב יותר, אבל בסך הכול סבבה. הרי לילד שלו יש תעודת בגרות. אלא שהמציאות מעט - או הרבה - שונה.

כשמתכילים על ישראל בהשוואה למדינות אחרות בעולם מתקבלת תמונה אחרת לחלוטין. תוצאות פיז"ה לשנת 2025 שפורסמו לאחרונה מציבות את תלמידי ישראל מתחת לממוצע ה־OECD במתמטיקה, בקריאה ובמדעים. יותר מזה: בכל שלושת התחומים אלה התוצאות הנמוכות ביותר שנמדדו בישראל מאז החלה להשתתף במבחן. רק 54% מתלמידי ישראל הגיעו לרמת הבסיס במתמטיקה, לעומת 65% בממוצע ה־OECD; בקריאה מדובר ב־59% לעומת 69%, ובמדעים 60% לעומת 74%.

ולא רק ההישגים מדאיגים: מוציאת מתלמידי ישראל לומדים בבתי ספר שמנהלים מדווחים כי המחסור במורים פוגע ביכולת ללמד. גם הפערים בתוך המערכת גדולים, והיכולת של מערכת החינוך למשוך ולשמור מורים איכותיים, בעיקר במקצועות מסוימים ובאזורים מסוימים, ממשיכה להיות אתגר מרכזי. כלומר, יש בעיה. והיא לא קטנה.

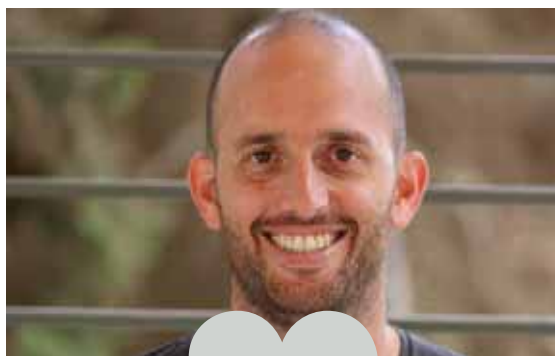
ריכוזיות יתר ומעט מדי בחירה

המציאות העגומה הזאת נובעת, בעיניי, משתי סיבות עיקריות. הראשונה היא משרד חינוך ריכוזי מדי. הרוב המוחלט של ההחלטות החשובות הנוגעות לחינוך הילדים עדיין מתקבלות הרחק מבית הספר, במשרד החינוך, ולא אצל מנהלי בתי הספר עצמם. למנהל יש אחריות עצומה על התוצאות, אבל מעט מדי סמכות על כוח האדם, התקציב, תוכניות הלימודים והדרך שבה בית הספר שלו מתנהל. הסיבה השנייה היא מעט מדי בחירה להורים. ברוב המקומות בישראל כמעט בלתי אפשרי לבחור באמת בין בתי ספר שונים, ובוודאי שקשה מאוד להקים מסגרת חדשה. במגזר הדתי־לאומי, שבו במשך שנים התפתחו יותר מסגרות ותחרות, המצב מעט שונה, אבל במערכת כולה עדיין מדובר בשוק חינוך קשיח מאוד. וכן, מהגדרת הבעיות אפשר להבין באופן די פשוט מה צריכים להיות הפתרונות. אבל לפני שעוסקים בפתרונות, חשוב לא פחות לדבר על החסמים. כי בסופו של יום מפלגה יכולה לפרסם מצע יפהפה. היא יכולה לכתוב שהיא רוצה לחזק את המנהלים, לשפר את איכות ההוראה,

להעלות את ההישגים ולצמצם פערים. אבל אם היא לא מסבירה איך היא מתכוונת להתמודד עם מי שיחסום את השינוי שהיא רוצה לעשות, יש סימן שאלה גדול על האמינות שלה. החסמים שאני מזהה כעיקריים ביותר הם ארגוני המורים, פקידות משרד החינוך, הפחד של פוליטיקאים מעימות וחוסר מודעות ציבורית לעומק הבעיה.

לארגוני המורים יש כוח עצום, כולל היכולת להשבית את מערכת החינוך ולהפעיל לחץ כבד על כל שר חינוך שמנסה לשנות את מבנה ההעסקה, השכר או הניהול. במשרד החינוך עצמו קיימת באופן טבעי התנגדות להעברת כוח מהמשרד אל בתי הספר והרשויות. פוליטיקאים, מצידם, יודעים שלכל עימות כזה יש מחיר ציבורי ופוליטי. ומעל הכול, כל עוד הציבור עצמו אינו משוכנע שיש משבר עמוק, אין כמעט תגמול פוליטי למי שמוכן להיכנס למאבקים האלה. ועכשיו, מה אפשר ללמוד מהמדד עצמו? ברשותכם, אני לא אסקור כאן כל מפלגה. אתם מוזמנים להעיף מבט בצד ולראות את הציונים, או להיכנס לאתר של המדד בחיפוש קצר בגוגל, ולהעמיק. ובכל זאת, יש כמה מסקנות חשובות. אפשר ללמוד מהמדד לא רק על מחלוקות, אלא דווקא על הסכמות. יש הסכמה רחבה יחסית על הצורך לבזר את מערכת החינוך. אומנם יש ויכוח עד כמה לבזר: יש מי שרוצים להעביר את הכוח בעיקר לרשויות המקומיות, ויש מי שרוצים להעביר אותו עד לרמת מנהל בית הספר. אבל בכל אופן, ציר הביזור חוצה מפלגות. אפילו מפלגת הדמוקרטים תומכת בביזור ברמה כלשהי. זה מעודד מאוד.

החינוך החרדי הוא נושא שכמעט כולם כבר מבינים שאי אפשר להתעלם ממנו. רוב המפלגות שפרסמו מצע מתייחסות אליו בצורה



היעדר מצע הוא בפני עצמו אמירה. מפלגה שמבקשת את אמן הציבור ורוצה לנהל את המדינה, אבל לא טורחת לפרסם מה היא מתכוונת לעשות באחד התחומים הגדולים, היקרים והחשובים ביותר שהמדינה מנהלת, מציבה בפני הבוחר בעיה די פשוטה: אין דרך רצינית לדעת מה היא באמת מתכוונת לעשות

כלשהי, וזה חשוב. לא כולן נכנסות לרוזלווציות של איכות, לימודי ליבה, אפליה או מנגנוני ביצוע. כלומר, יש הסכמה רחבה יחסית על עצם קיומה של בעיה, אבל הרבה פחות הסכמה על הפתרון, ועוד פחות על המחיר הפוליטי שצריך לשלם כדי ליישם אותו.

הפיל המשעשע שבחדר

ארגוני המורים הם הפיל שבחדר. כמעט אף מפלגה לא באמת רוצה להתעמת עם ארגוני המורים, אף שברור שהם שחקן מרכזי בכל ניסיון לבצע שינוי. וזה משעשע. דווקא בתחום שבו יש כוח וטו ברור, רוב המפלגות בוחרות לשתוק או לדבר בעדינות ממש. ואל תתבלבלו, לכולם ברור שאף שינוי משמעותי לא יהיה בלי להתמודד עם הכוח האדיר של ארגוני המורים, שמתעקשים פעם אחר פעם לבלום שינויים במבנה השכר, בהעסקה, בהערכת המורים ובניהול כוח האדם. החינוך הערבי כמעט נעלם מהשית. וזה אולי אחד הדברים המוזרים ביותר שעולים מהמדד. מערכת החינוך הערבית מתמודדת במשך שנים עם הישגים נמוכים מאוד, פערים גדולים ובעיות איכות משמעותיות. ובכל זאת, במצעי רוב המפלגות קשה למצוא התייחסות רצינית ומפורטת אליה. זה מעניין במיוחד משום שבמקרה של החינוך החרדי, כמעט כולם כבר מבינים שמדובר בסוגיה לאומית. בחינוך הערבי, לעומת זאת, הבעיה קיימת באותה מערכת בדיוק, נוגעת למאות אלפי תלמידים ומשפיעה באופן ישיר על הכלכלה והחברה בישראל, אבל כמעט שאינה מקבלת מקום. זכרו, לפעמים מה שהמפלגות לא מדברות עליו חשוב לא פחות ממה שהן כותבות.

יש גם מפלגות שלא פרסמו מצע בכלל, ולכן לא נכנסו למדד. אפשר כמובן להתווכח האם נכון לתת להן אפס, ובמידה מסוימת אפילו מתחשק לעשות את זה. אבל בסופו של דבר החלטנו, לפחות פה בעיתון, שלא לדרג מפלגה על בסיס דברים שהיא לא פרסמה. ובכל זאת, היעדר מצע הוא בפני עצמו אמירה. מפלגה שמבקשת את אמן הציבור ורוצה לנהל את המדינה, אבל לא טורחת לפרסם מה היא מתכוונת לעשות באחד התחומים הגדולים, היקרים והחשובים ביותר שהמדינה מנהלת, מציבה בפני הבוחר בעיה די פשוטה: אין דרך רצינית לדעת מה היא באמת מתכוונת לעשות.

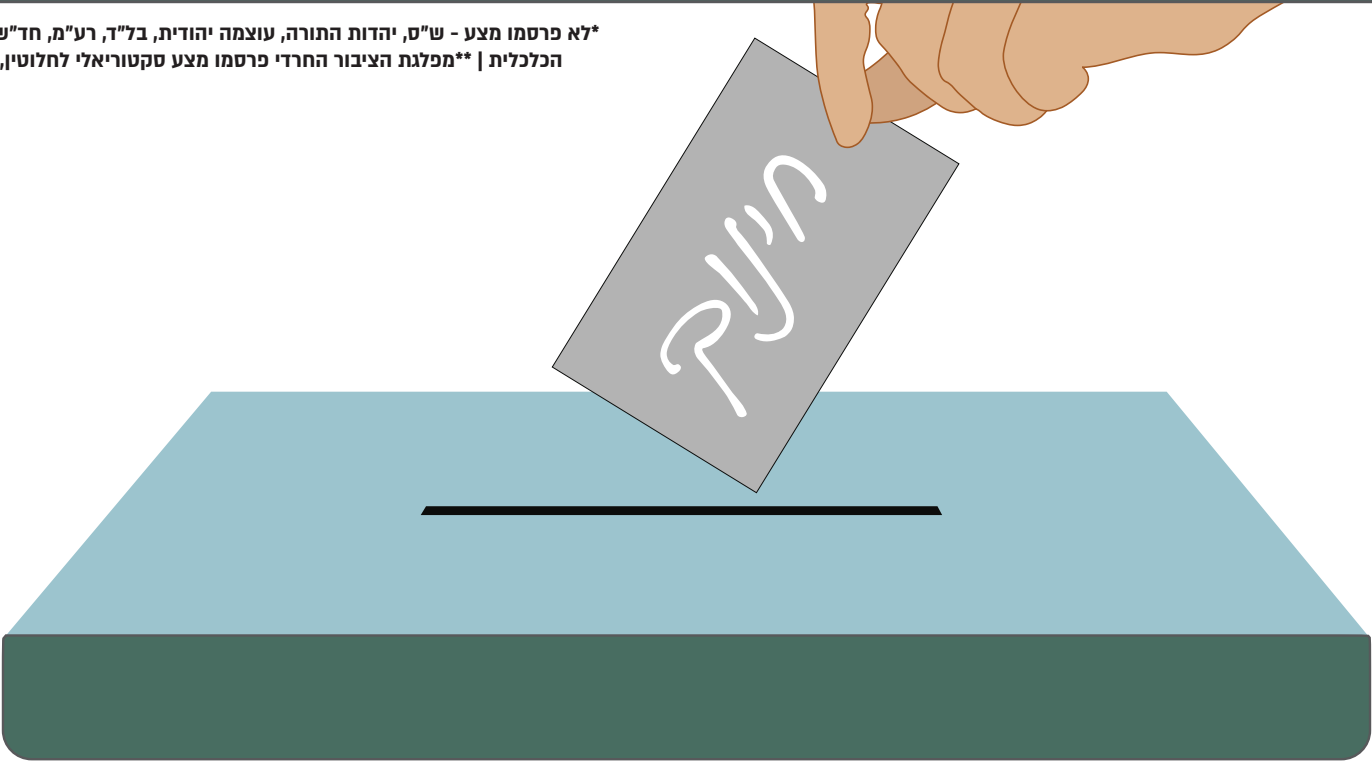
לסיכומי של דבר, המדד הזה לא נועד להגיד לאף אחד למי להצביע. חינוך הוא רק אחד מתוך הרבה מאוד נושאים שלפיהם אנשים בוחרים לאיזו מפלגה להצביע. אבל הוא כן נועד לעשות דבר אחד פשוט: להכריח את המפלגות לדבר ברצינות. לא לכתוב "נשקיע יותר בחינוך". לא להבטיח "נחזק את המורים". לא להגיד ש"התלמיד במרכז" אלא להסביר מה הן באמת רוצות לשנות.

מי יקבל יותר כוח? מי יאבד כוח? איך הן מתכוונות להתמודד עם ארגוני המורים, עם משרד החינוך, עם פערים, עם החינוך החרדי ועם החינוך הערבי? ובמובן הזה, אולי הדבר הכי חשוב שהמדד חושף הוא לא מי במקום הראשון ומי במקום האחרון, אלא מי באמת מבין שיש בעיה, מי מציע דרך להתמודד איתה, ומי עדיין מסתפק בסיסמאות. כי מערכת החינוך לא צריכה עוד מצע יפה. היא צריכה מפלגות שמוכנות לבצע שינוי גם כשהוא קשה, יקר ולא פופולרי.

* לא פרסמו מצע - ש"ס, יהדות התורה, עוצמה יהודית, הציונות הדתית, בל"ד, רע"מ, חד"ש, תע"ל, הליכוד, המפלגה הכלכלית.
** מפלגת הציבור החרדי פרסמו מצע סקטוריאלי לחלוטין, נדרש התייחסות נפרדת.



לא פרסמו מצע - ש"ס, יהדות התורה, עוצמה יהודית, בל"ד, רע"מ, חד"ש-תע"ל, הליכוד, המפלגה הכלכלית | **מפלגת הציבור החרדי פרסמו מצע סקטוריאלי לחלוטין, נדרש התייחסות נפרדת.



כנה כאלו / מה פויה

מלים גבוהות של חנוך, השם שישמור,
להלן תמצית שהצלחתי לזכור:
"אינטרדיסציפלינרי", "תכלול",
וכמובן "פדגוגיה",
ופעם בחדש "שליחות" ו"אידאולוגיה".
חובה לציין את הלהיט SEL,
שאת כל הפעיות הרגשיות יחסל.
ארשם גם "חברות",
ובל נשכח את "הוליסטי" -
מלים מפצצות, כמו בטיל בליסטי.
ובסופו של דבר, מה צריך התלמיד?
מורים שיהיו בשבילו שם, תמיד!
שיבחינו, יכינו, יסתכלו בעיניים,
ככה פשוט -
בלי מלים בשמים.

(מתוך ספר השירים 'אני את החומר כבר יודע')

