



י"ז באייר, תשפ"א
29 באפריל, 2021

"תיקון עולם משמעו תיקון החינוך", יאנוש קורצ'אק

ארגון "מנהלים" - גילוי דעת התאמות ושינויים נחוצים במערכת החינוך

(גם בעקבות משבר הקורונה)

מנהלות ומנהלי בתי הספר הוכיחו בשנה האחרונה כי הם המנהיגות האמיתית של מערכת החינוך, וכי יחד עם צוותי החינוך הם הנושאים העיקריים בנטל. ארגון "מנהלים" מצא לנכון לפרסם גילוי דעת זה לנוכח הדאגה והאחריות שאנו חשים כלפי מערכת החינוך. שנת הלימודים שחלפה הייתה מהקשות והמורכבות שידעו צוותי החינוך בעשורים האחרונים, אולם בסיכומה - שנת בשורה היא. החברה הישראלית חייבת לנצל את ההזדמנות ההיסטורית שימשבר הקורונה הניח לפתחה, ולחולל את השינויים המפליגים שמערכת החינוך משוועת להם. להלן עיקרי הנחוך.

מבט על

- 1. אמון על פני רגולציה.** מערך הפעולה של בתי הספר במאה ה-21 מחייב שינוי מסדר שני, זאת מבינים היטב בשנים האחרונות החלק הארי של מומחי החינוך בעולם ובארץ. בתמצית, נחדד את עיקרון היסוד לפיו נדרשת הגברת האמון בכל מעגלי הפעולה בשדה החינוך, ובבתי הספר בפרט. משרד החינוך מחויב להגביר את האמון במנהלי בתי הספר כאנשי מקצוע מומחים, שאיכות החינוך תלויה בראש ובראשונה באיכות פועלם. אנו מצדנו מחויבים להגביר האמון בצוותי המחנכות והמורים, ואלה מצופים בסופו של יום לשדר אמון בתלמידים היקרים.
- 2. שיתוף.** לדאבונו, חרף פניות חוזרות ונשנות משרד החינוך, בכוונת מכוון, נוקט מזה שנים ארוכות מדי במדיניות שגויה, בעת שמסרב להידבר באופן מסודר עם מנהלי בתי הספר. ראשי משרד החינוך ממאנים לגלות קשב לצרכי השטח וכן נמנעים בעקביות מלהידבר עמנו בצמתי החלטות.
- 3. תקשורת.** משרד החינוך מזה כמה וכמה שנים נוהג בעקביות לפרסם שינויי מדיניות שונים וכן החלטות מערכתיות קריטיות לדרג בתי הספר באמצעי התקשורת, וזאת מבלי להידבר עם נציגי מנהלי בתי הספר.
- 4. תרבות ארגונית.** איכות החינוך בישראל מושפעת במידה רבה מאיכות התרבות הארגונית שמנהיג משרד החינוך. קצרה היריעה מלתאר כאן את מכלול הקשיים והסוגיות המחייבות שיפור. אולם, "משבר הקורונה" הציף בפני הציבור את המציאות במלוא הדרה. מצד אחד, מרביתם של בתי הספר בישראל התמודדו עם המשבר באופן ראוי לשבח – בעיקר בזכות מנהיגותן/ם של מנהלות ומנהלי בתי הספר וצוותי החינוך, ומצד שני נחשף הציבור לחולי מערכת החינוך בהיבט ההיררכי שלה, ובהיבטים של תרבות ארגונית שחייבת להשתנות.

להלן סוגיות תרבותיות בולטות שמחייבות שינוי:

- 4.1 **החינוך אחרון בתור.** משבר הקורונה הציב בפני החברה הישראלית מראה. מנהלי בתי הספר – המנהיגות החינוכית האמיתית של מערכת החינוך – מתריעים בזאת על פיחות חמור שחל במעמד החינוך בחברה הישראלית, כאשר האחריות לכך מונחת לפתחה של ממשלת ישראל ומשרד החינוך מצד אחד, ועל הציבור הכללי מצד שני, שנמנע מלהתמקד בחינוך כסוגיה חברתית-פוליטית ראשונה במעלתה לחברה. חינוך חשוב לא פחות מביטחון – למעשה הוא הביטחון האמיתי של חברה חפצת חיים בטווח הארוך.
- 4.2 **ניתוק בין דרגי המטה לבתי הספר.** החלטות רבות שמוכתבות על ידי דרגי המטה אינן מתיישבות עם המציאות המעשית, ובמהלך השנה האחרונה הדוגמאות לכך היו רבות.
- 4.3 **חוסר אמון / היעדר גיבוי.** התרבות הארגונית של משרד החינוך מתאפיינת בחוסר אמון וחשיבה רגולטורית שאינה עונה לצרכים המשתנים של חינוך מתקדם. יש לכך דוגמאות רבות. למשל, דרגי פיקוח רבים – בעיקר בחינוך היסודי – מתנהלים כ"מנהלי על" בבתי הספר, ומעמידים לא אחת את מנהלות/י בתי הספר בסיטואציות בלתי אפשריות. מחיר התרבות הארגונית הזאת כבד.
- 4.4 **מיקוד ביעדים לא נכונים.** בהכללה, משרד החינוך ממוקד בשני יעדי על: האחד, שיפור הישגים לימודיים ובפרט בראי השגת "תעודת בגרות" במתכונת מיושנת, ואילו השני הוא צמצום פערים. באשר ליעד הראשון, מזה שנים לא מעטות נדרשת רפורמה יסודית לגביו (ראו ההמלצות להלן), ובאשר ליעד השני, משרד החינוך, מזה שנים, נכשל לחלוטין בהשגתו. הסיבה העיקרית לכך, היא אותם חוליי תרבות ארגונית שמונעת מבתי הספר לפעול מיטבית, תוך ניצול נכון של משאבי החברה המופנים אליהם.

שנת הקורונה – תובנות עיקריות

5. **השיטה לא טובה.** שיטת הלימוד בבתי הספר חייבת להשתנות. לא ניתן להתמיד במערכות הוראה ולמידה שנפרסות דרך מקצועות לימוד מרובים, שנלמדים בכיתות גדולות של עד כ- 40 תלמידים, בקבועות זמן נתונות (בדרי"כ של 45 דקות) ותוך ניהול סדר יום מוכתב שאינו מותאם למציאות המשתנה.
- עובדה זו ידועה לכל המצוי ברזי החינוך עוד טרם שנת הקורונה, אך אילוצי השנה החולפת חשפו בפני הציבור את התובנה הפשוטה - ניתן לשנות זאת. ניתן ללמוד במרחבי חלל וזמן שונים.
6. **אין שיטה אחת, אין מנדט להכתבה מלמעלה.** תובנה בולטת של השנה החולפת היתה היכולת היצירתית שגילו אלפי בתי ספר. אין למשרד חינוך מודרני מנדט להכתיב לבתי ספר את דרכי הפעולה. בשלה העת לצמצום השליטה הריכוזית של משרד החינוך.
7. **"פחות זה יותר".** שנת הקורונה לימדה את כולנו - בחינוך ומעבר אליו - שיעור בצניעות. עודף יעדים, הצפה במקצועות לימוד, ריבוי דרישות - אינם משפרים את העשייה החינוכית. להפך!
8. **בתי הספר הם בראש ובראשונה עוגן חברתי וקהילתי.** שנת הקורונה הוכיחה לציבור כי אין תחליף למענים חברתיים ורגשיים שניתנים בבתי הספר, וכי זהו התפקיד החברתי הראשון במעלה שלהם. לא עוד מיקוד ב"חומר לימודי" שכלל ילדי ישראל מחויבים לשנו, אלא נדרש שינוי תפיסה לעבר גיבוש תכני למידה וחינוך על ידי בתי הספר, תוך התאמתם לצרכי הקהילה ומשאביה.
9. **גמישות היא עוצמה.** שנת הקורונה הוכיחה כי המפתח להצלחה בחינוך (ולא רק) הוא גמישות! אמון משתלם. שנת הקורונה הוכיחה כי צוותי החינוך מחויבים לעשייה באופן שאינו תלוי במדיניות רגולטורית, וכי השונות הרבה בין מגזרים, קהילות, רשויות וזרמי חינוך מחייבת הן מתן אמון וסמכויות פעולה לדרגי השטח והן מימוש תהליכים בדרכים שונות. סוגיית הגמישות היא כורח חיוני לעיצוב מערכת החינוך העתידית, ולשם כך משרד החינוך חייב לשנות מסורות ותפיסות שמנחות את פעולתו מזה עשרות שנים.



לאור האמור, להלן המלצות לפעולה וכמה דרישות מעשיות:

10. מנהלי בתי הספר בישראל ממליצים – בגילוי דעת פומבי זה – למשרד החינוך לפעול בהקדם ותוך הידברות

עמנו לטובת קידום המטרות הבאות:

- 10.1. קידום מעמד מנהלות/י בתי הספר - שינוי תפיסה.
- 10.2. הכרה במנהלי בתי הספר כבעלי הסמכות לקבוע את דרכי ההוראה וההערכה.
- 10.3. שותפות מלאה ואמיתית בקבלת החלטות מדיניות של משרד החינוך. נוכחות סדירה של ארגון "מנהלים" ומנהלים מטעמו בפורומים מתאימים של משרד החינוך, והפסקת השיטה של קיום "שולחנות עגולים" כמראית עין של שיתוף.
- 10.4. שינוי יסודי של מערכת היחסים בין דרג הפיקוח בבתי הספר היסודיים לבין דרגי הניהול, והטמעת תרבות ארגונית המתאימה בין אחריות המנהלות/ים לבין סמכויותיהן/ם.
- 10.5. שינוי ושיפור מערכות יחסי העבודה בהיבט של גמישות העסקת כוח האדם. לנוכח מורכבות סוגיה זו, נמנענו מלכלול דרישה מעשית לתחולה מיידית בהקשר זה.
- 10.6. הפחתה דרמטית של הליכי בירוקרטיה ורגולציה מכבידים, שמיקוד בהם לא רק שאינו תורם לאיכות החינוך בישראל, אלא תוצר הלוואי שלהם הוא שחיקת דרגי השטח והגברת הניכור בקרב צוותי החינוך והמנהלים (דוגמה אחת בולטת: מערך מסמכי ההכלה ומסמכי אגף שח"ר).

11. להלן מספר דרישות מעשיות לתחולה מיידית:

- 11.1. הקצאת תקצוב ישיר לבתי הספר, לטובת ניהול מיטבי וחופשי של גודל קבוצות לימוד / כיתות, וביטול מודל התקנים הקיים.
- 11.2. צמצום מהותי של מערך מבחני הברגרות. אנו ממליצים על 4 בחינות ארציות מחייבות בלבד, לצד הנהגת תהליכי הערכה בית-ספריים.
- 11.3. קידום בחינה מעשית של איחוד הרפורמות "עוז לתמורה" ו- "אופק חדש" במסגרת בתי הספר העל יסודיים השש-שנתיים.
- 11.4. הקפאת הרפורמה "מלקות ללמידה", והכפפת התאמתה להידברות מקצועית עם ארגון מנהלים.
- 11.5. ביטול מיידית של הנוהג הפסול לעדכן את מנהלי ביה"ס (ואף מפקחות) אודות הנחיות שונות לפעולה דרך אמצעי התקשורת.
- 11.6. תיקון העוול בן עשרות השנים של היעדר תשלום שכר למנהלי בתי הספר בגין עבודתם הרצופה במהלך חופשת הקיץ. זאת כצעד ראשון בהסדרה של עוול מתמשך בסוגיית תנאי העסקת מנהלי בתי הספר. (* לו לא ימצא פתרון לני"ל ארגון "מנהלים" יקדם נקיטת הליכים משפטיים).
- 11.7. קיום סדרי היועצות סדירים עם ארגון "מנהלים". שינוי נהלי דרכי מינוי מנהלי בתי ספר (שכיום לוקים בחסר), והבטחת מתן נציגות לארגון מנהלים בכל מרכז ניהול.

בברכה,

אביגיל סאמין, אורית גור כהן, יואב פרידן, יו"ר משותפים

"מנהלים" – ארגון מנהלות/י בתי ספר

העתקים:

כב' שר החינוך, מר יואב גלנט
מנכ"ל משרד החינוך, מר עמית אדרי
מר חיים ביבס, יו"ר השלטון המקומי
עו"ד טל קרת, משרד עוה"ד תדמור-לוי ושות' – ב"כ ארגון "מנהלים"
חברותינו/נו – מנהלות/י בתי הספר