

"מנהיגים" – ארגון מנהלי בתי ספר, עמדה ציבורית בעניין:

יעדי מערכת החינוך בראי ההיערכות לשנה"ל תשפ"ב ויוזמות משרד החינוך

פתח דבר

- א.** מנהליות בתי הספר הם חיל החלוץ של המנהיגות החינוכית. כך בעולם וכך בישראל. מעמדם הנוכחי של מנהליות בתי הספר בישראל מצוי, לצערנו, במשבר היסטורי חריף ומחייב שינוי תפיסה מערכתי עמוק. לעובדה זו השלכות מרחיקות לכת על איכותה המתדרדרת של מערכת החינוך בעשורים האחרונים.
- מתן אמון במנהלים/ות, מתן גיבוי והגנה להם בפעילותם לצד הבטחת תנאי עבודה ראויים, תוך הענקת סמכויות והבטחת מעמדם בתהליכי קבלת החלטות מדיניות – כל אלה הם צו השעה.
- ב.** מטרת מסמך זה להניח בפני שרת החינוך, משרד החינוך, מנהלות ומנהלי בתי הספר ולמעשה בפני הציבור הישראלי כולו עמדה פומבית שקופה, בתקווה שזו תשפיע על קבלת ההחלטות, שנעשית מזה שנים ללא כל הקשבה או שיתוף עם מנהלי בתי הספר בישראל. את מחיר התרבות הארגונית הקלוקלת שהוביל משרד החינוך בעשורים האחרונים משלמים ילדי ישראל, והחברה הישראלית כולה. מי כמונו, מנהלות ומנהלי בתי הספר, המנהיגים יום יום את העשייה החינוכית בשטח, מודעים ומודאגים מן המשבר המתמשך במערכת החינוך, שמהווה סכנה אסטרטגית לחברה הישראלית.

ברכותינו לשרת החינוך, ד"ר יפעת שאשא ביטון

- ג.** ארגון "מנהיגים", ארגון מנהלי בתי הספר היחיד בישראל, מבקש לברך בפתח הדברים את כב' השרה הנכנסת, ד"ר יפעת שאשא ביטון. בפגישה שנערכה בין מינהלת ארגון "מנהיגים" לבין כב' השרה, זמן קצר טרם כניסתה לתפקידה, זכינו להכיר מנהיגה פוליטית שבחרה מרצונה לכהן כשרת חינוך - עובדה יוצאת דופן, לצערנו, בפוליטיקה הישראלית - זאת בנוסף להיותה אשת מקצוע מומחית בתחום, אף זו עובדה יוצאת דופן.
- ד.** שרת החינוך היטיבה לבטא בפגישתנו עימה יעדים חינוכיים מרשימים. בפרט הדגישה השרה, לשמחתנו, את הסכמתה לדברינו בנוגע לחשיבות האסטרטגית בהגברת דרגות האוטונומיה שצריכות להינתן למנהלות ולמנהלי בתי הספר, וכן הציגה יעדים פדגוגיים מתקדמים של מערכת חינוך מודרנית, לרבות, סוגיות של צמצום מערך ההיבחנות החיצונית ומתן דגש על מערכת חינוך המעניקה לילדי ישראל מענים רגשיים המאפשרים צמיחה ולמידה מיטביים בראי צרכי המאה ה-21.
- ה.** אנו מקווים ומאמינים כי העת הזו מזמנת הזדמנות היסטורית לקידום שינויי מדיניות נחוצים מתוך ראייה ארוכת טווח וחשיבה חינוכית אסטרטגית. לצד זאת אנו נביע להלן חששות רציניים באשר לדרך הובלת השינויים ומסמך זה נכתב מתוך אמון שזו תחילתה של דרך, כאשר אנו, מנהלי בתי הספר, מושיטים את ידנו בתקווה לשיתוף פעולה מקצועי פורה, בדגש על ציפייה להקשבה הדדית.

יעדי מערכת החינוך – מערכת הביטחון של ישראל

- ו.** מערכת החינוך היא מערכת הביטחון האמיתית של החברה הישראלית. אנו בארגון "מנהיגים" רואים את מערכת החינוך כבבת עינינו ומשימת חיינו. בעיניים כלות אנו צופים בשנים האחרונות כיצד המערכת אינה מונהגת על פי היעדים המותאמים לצרכי החברה הישראלית וכיצד ישראל צועדת אחור בכל המדדים הבינלאומיים – הן בהיבטים של הישגי לומדים והן בהיבטים של הרחבת פערים.
- בשלה העת לתרגם את התובנה כי אנשי החינוך הם למעשה השדרה הביטחונית של החברה הישראלית הלכה למעשה. קצרה היריעה מלפרט כאן את מכלול יעדי המערכת, אך אנו כמנהלים נחدد את העיקר:

יעד 1 - מעבר מתפיסה של שליטה היררכית (רגולציה) לעבר תפיסה של אמון. משרד החינוך חייב להקטין את מידת השפעתו על תהליכי החינוך בבתי הספר, לצמצם את גודלו ומוטת שליטתו הענפה והחובקת-כל, ולפעול באומץ להעברת האחריות, לצד סמכויות אמיתיות, לעברם של מנהלי בתי הספר, זאת בתיאום עם השלטון המקומי.

יעד זה אינו בא על חשבון הצורך לדאוג לצמצום פערים בחברה הישראלית, להפך. בד בבד, ממשלת ישראל מחויבת לצד מתן האמון באנשי החינוך להעניק תמיכות ייעודיות למקומות מוחלשים.

יעד זה חיוני בפרט לנוכח ההתדרדרות העקבית בעשור האחרון בדרכי ניהול משרד החינוך. במהלך השנים האחרונות הוכבד עולה של הבירוקרטיה המערכתית ביתר שאת, כאשר מנהלות ומנהלי בתי הספר נמצאים לא אחת בסיטואציות בלתי נסבלות. ההשלכות של מדיניות ניהולית שגויה זו רבות, והנזק המעשי הנגרם לעשייה החינוכית עצום.

יעד 2 – השאת איכות ההון האנושי במערכת החינוך, ומנהלי בתי הספר תחילה.

מנהלת בית ספר יסודי שאחראית על חייהם וחינוכם של מאות רבות של ילדים, ונדרשת במקביל להנהיג קהילת הורים (שכידוע בעידן הנוכחי, זו משימה מאתגרת במיוחד) משתכרת פחות מ- 50% מסגן אלוף בצבא (בתפקיד עורפי) או מסגן ניצב במשטרה, זאת עוד בטרם מתחשבים בהבדלים הזרמטיים בתנאים הפנסיוניים בין הנ"ל. הסיבות לעיוותים הקיצוניים הללו הן היסטוריות ומגדריות כאחד, והגיעה העת לשנות את חלוקת העוגה הציבורית, ולהבין כי השפעתה של מנהלת בית ספר על עתיד החברה הישראלית ושגשוגה לא נופל מן הערך המוסף שתורמים אותם קצינים.

בשנים האחרונות קיים מחסור חריף במנהלות ובמנהלי בתי ספר, וכן קיימת תופעה רחבה של פרישת מנהלים לאחר שנים ספורות בלבד. הסיבות הן רבות, החל בהיקפי האחריות הבלתי סבירים, דרך היעדר מתן גיבוי למנהלים מצד משרד החינוך וכלה בשכרם הנמוך.

אנו קוראים לשרת החינוך להציב יעד זה בראש סולם העדיפויות.

יעד 3 - השקעות בתשתיות, הקטנת מספר התלמידים בכיתות והכוונת תקציבים למקום הנכון.

סוד גלוי הוא כי לא חסר כסף בספינת הענק המכונה "מערכת החינוך". הבעיה שהכסף לא מגיע לאן שצריך. אין השקעה מספקת בתשתיות פיסיות, סביבת העבודה של אנשי החינוך אינה מותאמת למאה ה-21, הצפיפות בכיתות הלימוד מהווה בעיה לאומית ולבסוף כסף רב מתפזר על פני המנגנון המסורבל והגדול של המשרד.

בעשרות אלפי כיתות בישראל לומדים כ- 37 עד 40 תלמידים, בתנאים שלא השתנו כמעט בעשורי השנים האחרונות. אלה מספרים שאינם מאפשרים למידה איכותית המתואמת לצרכי המאה ה-21, וגם כמובן אינם תואמים את הסטנדרט הבינלאומי המקובל במדינות ה-OECD.

יעד 4 – רלבנטיות והתאמת המציאות החינוכית לצרכי המאה ה-21.

"בית החרושת לציונים" של המאה ה-20, איבד את הרלבנטיות. כדי לשמור על היתרונות היחסיים שלנו (סטארט-אפ ניישן?), נדרשת רפורמה מקיפה ועמוקה במדיניות ההערכה. נחוץ לבטל מיידית את מבחני המיצ"ב (ארגון מנהיגים קרא למשרד החינוך לעשות כן עוד בטרם משבר הקורונה), וכן לפעול לצמצום מספר מבחני הבגרות. מובן שלכך קשר הדוק גם עם הגברת האוטונומיה והאמון בדרג בתי הספר (לעיל יעד 1).

אנו מנהלי בתי הספר מברכים על הצהרות שרת החינוך שתואמות את המגמות הנובעות מיעד זה.

יוזמות משרד החינוך – בואך תשפ"ב

- א. גילוי דעת זה נכתב בצל יוזמות מפתיעות שונות שמתפרסמות בימים הללו, בהובלת שרת החינוך הנכנסת, ד"ר יפעת שאשא ביטון, יוזמות שחלקן נתפסות על ידנו כבעלות פוטנציאל חיובי(!) מחד גיסא, אך החיפזון ודרך פרסומן מעורר בקרבנו דאגה אמיתית, מאידך גיסא. אנו מודעים היטב לכובד האחריות שבהנהגת מערכת החינוך וקוראים לשרת החינוך לראות בנו שותפים לגיבוש המדיניות.
- ה. כולנו מצויים בעיצומה של חופשת קיץ לאחר אחת מהשנים הקשות ביותר שידעו הצוותים החינוכיים. קידום שינויים מערכתיים מעמיקים מחייב חשיבה מושכלת והקשבה למנהלי בתי הספר.

אנו מצרים על כך שהחלטות מדיניות שונות מתקבלות ללא היוועצות כזו, ופרסום עמדת מנהלי בתי הספר כאן, נעשה על יסוד נכונות לסייע לשרת החינוך להנהיג את השינויים הנחוצים במערכת החינוך הישראלית.

ט. מסמך שרת החינוך: "אבני דרך".

רבים מן העקרונות המוצהרים יפים וראויים ואנו מברכים על כך שהמסמך מדבר בשפה חינוכית, שם דגש על סוגיות של חוסן רגשי וראיית הילדים, ובפרט מציין את יעד הענקת האוטונומיה למנהלי בתי הספר, כפי שכאמור גם נדון עמנו.

יחד עם זאת, לא אחת קיימים פערים מהותיים בין רמת ההצהרה לבין המציאות בפועל. לדוגמה, סוגיית הגמישות התקציבית, כמו גם הגמישות הפדגוגית, מחייבות נקיטת מדיניות ברורה בהרבה ושינוי תפיסה בקרב גורמי המשרד, תוך צמצום מסיבי של דרישות רגולטוריות שלא אחת מעקרות הלכה למעשה את ממד הגמישות.

כמו-כן, אנו מצרים על כתיבת מסמך שכזה ללא היוועצות עם מנהלי בתי הספר, ובפרט על אי הכללת יעדים מעשיים הנוגעים למעמד המנהלים, לרבות הבטחת מוגנותם הציבורית ותנאי עבודתם.

י. מכתב שרת החינוך בעניין מעבר אפשרי לשבוע עבודה של 5 ימים.

הודעה זו מצאה אותנו מופתעים בעיצומה של חופשת קיץ. אנו מברכים על כך שהחלטה בשאלת המעבר ל-5 ימים נותרה בידי מנהלי בתי"ס, אולם מודאגים מכמה וכמה השלכות מעשיות בנוגע לפרסום.

ראשית, החלטה שכזו יש לקבל לאחר היוועצות עם ציבור המנהלים, מתוך הבנה שישי לתת מקום למכלול השלכות מעשיות. שנית, ההחלטה אינה חלק מיעדי המפתח של מערכת החינוך והיא תולדה של שיקולים כלכליים, לכאורה, ובהתאמה רפורמה זו נולדה דווקא בחדרי משרד האוצר. מבחינה חינוכית פדגוגית להחלטה זו יתרונות אך גם חסרונות לא מעטים, והיא אף כרוכה במגוון מחירים פדגוגיים. שלישית, השונות הרבה בין בתי הספר והקהילות השונות מחייבת גמישות מלאה בסוגיה הנדונה. בהתאם, מתחייבת הבהרה חדה כי שיקול הדעת בנדון ייוותר בידי המנהלים גם בשנת תשפ"ג ואילך. רביעית, נדרשת הבהרה ברורה שהחלטה לא תגרום לפגיעה בהסכמי אופק-חדש ועוז-לתמורה מבחינת נוכחות מורים בבתי הספר. לדוגמה, אפשרות מעבר לשבוע עבודה של 4 ימים עלולה בבתי ספר רבים לגרום למחירים פדגוגיים רציניים, תוך פגיעה מהותית בתלמידים. דוגמה נוספת – לא ניתן להכיל במקביל גם את קיצור שבוע העבודה, וגם את הציפייה לסיים את יום הלימודים בשעה 15:30. ישנן כמובן דוגמאות רבות נוספות לפער בין הנחיה כללית לבין מציאות מעשית, שמחייבת היוועצות עם מנהלי בתי הספר מבעוד מועד.

בימים האחרונים נוצר הרושם, לנוכח חופזת ההצהרה, שגורמים מסוימים ינצלו את השינוי דווקא לרעה מבחינת התלמידים, תוך פגיעה ביכולת המנהלים להוביל תהליכים מקצועיים בבתי הספר.

אנו דוחים בהקשר זה את מכתבו של יו"ר ארגון המנהלים, מר רן ארז, ואנו נגיב למכתבו הנדון בנפרד.

"מנהיגים" – שינוי מיטיב במערכת החינוך

יא. מנהלות ומנהלי בתי הספר מברכים את שרת החינוך על הצהרותיה בנוגע להובלת שינויים נחוצים במערכת, וקוראים לכבי השרה לראות בציבור המנהלים שותף מרכזי לגיבוש ההחלטות; בסופו של יום, מימושן בשטח יוטל על כתפיו, והיוועצות מוקדמת עמנו תמנע מראש קשיים מעשיים רבים.

יב. אנו קוראים לשרת החינוך להציב בראש סדר העדיפויות את סוגיית הבטחת המוגנות למנהלי בתי הספר, ומתן גיבוי מלא לעשייתנו. היעדר הסדר ביטוחי וחשיפת מנהלי בתי ספר לאיומים וסיכונים בלתי נסבלים מחייבים טיפול דחוף מצד משרד החינוך.

יג. אנו קוראים לשרת החינוך לתרגם למעשים את אמירתה כי מנהלי בתי הספר הם כדבריה: "הכוח המניע", ואת התפיסה המובנת לכל, באשר לחשיבות הקריטית של ניהול איכותי עבור בתי הספר, ילדי ישראל והחברה הישראלית כולה.

בכבוד רב,

אביגיל סאמין, אורית גור כהן, יואב פרידן
יו"ר במשותף, "מנהיגים" – ארגון מנהלי בתי הספר