



בוחרים בחינוך

חזון מעשי לתיקון

מערכת החינוך בישראל

אביטל בן שלמה | חגית מוריה גיבור

לא משנה לאיזו מפלגה אתם מצביעים,

בבחירות הקרובות בוחרים בילדים שלנו.

בוחרים בחינוך: חזון מעשי לתיקון מערכת החינוך בישראל

כתיבה: אביטל בן שלמה וחגית מוריה גיבור

עריכה: שמואל מרצבך

עיצוב: בלהה פאר

כל הזכויות שמורות ל"עוף החול" - להתחדשות החינוך בישראל, ספטמבר 2026



בוחרים חינוך

**חינוך אינו רק כלי להתקדמות אישית.
הוא הבסיס לעוצמתה הכלכלית
והחברתית של מדינת ישראל
ליתרוננו האיכותי של צה"ל
ולהתפתחות התעשייה הישראלית.**

רבים הסיכויים שמצבו של החינוך בישראל מטריד אתכם - ובכל זאת סקר שנערך לאחרונה מצא פער מעניין: גם מי שאמרו שמצב החינוך בישראל מדאיג אותם לא ציינו אותו כנושא שמשפיע על הצבעתם בקלפי.

מה קורה פה? חשבו על כאב עז שאדם חש בחזהו: כל אחד יודע לומר "משהו לא בסדר", אבל כדי לדעת כיצד לפעול, אין די בתחושה העמומה. האם זה הלב? הריאות? או שריר שנמתח? בלי בדיקות ונתונים קשיחים, גם דיאגנוזה של רופא מומחה לא תהיה אלא בגדר ניחוש; גם אתם המטופלים לא תדעו להיכן לפנות ומהי תוכנית הטיפול הנכונה.

תחושה עמומה דומה קיימת בקרב רבים בנוגע לחינוך בישראל. כולם מבינים שמשהו אינו עובד כשורה, שמשהו חורק וצולע ומקרטע, אבל כדי לדעת מה לתקן - ולא פחות חשוב: כיצד לתקן? - דרושים נתונים. החוברת שלפניכם היא חוות הדעת המקצועית שחסרה לכם. היא מביאה בפניכם נתונים מדויקים ומציעה דיאגנוזה מקיפה: מה באמת תקוע? מה עובד במקומות אחרים? מה עליכם לדרוש ממי שמבקש את הקול שלכם?

מערכת החינוך הישראלית שרויה במשבר עמוק. ההישגים, הפערים החברתיים מעמיקים, והמכנה המשותף הערכי הולך ומתפורר. אין מדובר במותרות. חינוך אינו רק כלי להתקדמות אישית. הוא הבסיס לעוצמתה הכלכלית והחברתית של מדינת ישראל, ליתרוננו האיכותי של צה"ל ולהתפתחות התעשייה הישראלית. חינוך איכותי הוא המפתח לעתידו של כל ילד ישראלי, בלי קשר למגזר שאליו הוא משתייך או למקום שבו נולד.

לכן אנו ב"עוף החול" מאמינות בחינוך ציבורי; לא כברירת מחדל אלא כעקרון יסודי לכתחילה. אנו סבורות כי זכותו של כל ילד בישראל לקבל חינוך איכותי חייבת להיות מובטחת על ידי המדינה - ללא תלות ביכולתם הכלכלית של הוריו, ללא קשר למוצאו וללא קשר למקום מגוריו. חינוך ציבורי חזק איננו פשרה. בד בבד, אנו מאמינות כי מצבה הגרוע של מערכת החינוך בישראל איננו גזירת גורל והוא תולדה של מבנה כושל שאפשר - וצריך - לתקן מן היסוד; לא כטלאי על טלאי.

לכן, הגיע הזמן שבלי קשר לשאלה לאיזו מפלגה כל אחד מאיתנו יצביע, בבחירות הקרובות
אנו בוחרים חינוך!

איפה הכסף?



**היקף ההשקעה
הממשלתית בחינוך בישראל -
כאחוז מהתוצר -
הוא מהגבוהים ב־OECD**

כשמדברים על מערכת החינוך בישראל, כמעט כל אדם יאמר לכם "צריך להשקיע יותר כסף בחינוך". זוהי התחושה האינטואיטיבית ביותר בקרב האזרח הישראלי, אך למרבה ההפתעה היא גם שגויה בתכלית. תקציבה של

מערכת החינוך בישראל הוא השני בגודלו בתקציב המדינה, מייד אחרי הביטחון. היקף ההשקעה הממשלתית בחינוך בישראל - כאחוז מהתוצר - הוא מהגבוהים ב־OECD: כמעט 5% מתקציב המדינה מופנים לחינוך. במספרים: 99.8 מיליארד שקל מכספי משלם המיסים הישראלי מושקעים כיום בחינוך. בממוצע, המדינה משקיעה כ־25,500 ₪ (!) מדי שנה בכל תלמיד. יתר על כן, תקציב החינוך שילש את עצמו בשני העשורים האחרונים (והכפיל את עצמו אם מסתכלים על התקציב פ־תלמיד) ועדיין המערכת ממשיכה להתדרדר.

מדוע התחושה שלנו אחרת? למה כל הורה, מורה ותלמיד יאמר לכם שהמערכת רעבה?

דמיינו גינה המושקית באמצעות צינור מחורר: אפשר לפתוח את הברז עד הקצה, והגינה עדיין תתייבש. הבעיה איננה כמות המים הזורמת דרך הצינור אלא הצינור עצמו. מעבר לכך, מנקודה מסוימת כל שקל נוסף שמושקע בתלמיד כבר איננו מתורגם לשיפור בהישגים; כלכלנים מכנים זאת "רף האפקטיביות". כמו בגינה, משלב מסוים השקיה נוספת כבר איננה מועילה; אם העלים עודם נבולים, כנראה לא כמות המים היא הבעיה. אולי חסר דשן, אולי חסר אור שמש, אולי משהו אחר - אך ברור שעוד מים אינם הפתרון. כך גם בחינוך: מחקר של ה־OECD קובע כי ישראל חצתה את רף האפקטיביות והכסף נבלע במנגנונים ריכוזיים ולא יעילים.

במסמך שלפניכם נציג חזון לתיקון "הצינור": מעבר ממערכת ריכוזית וחונקת למערכת ציבורית, פתוחה ואוטונומית. אין כאן דרישה לתוספת תקציבית אלא תביעה מוצדקת לניהול יעיל של עשרות מיליארדי השקלים שכולנו משלמים בין כה וכה

”דוקטור, כואב לי”

מובילים בפערים בין תלמידים



ישראל שיאנית הפערים בקרב
 כל עשרות המדינות המשתתפות
 באופן עקבי במבחני הפיז”ה,
 בכל המבחנים שהתקיימו בשני
 העשורים האחרונים.

הרקע ההסוציו אקונומי
 של התלמיד מנבא את
 סיכויי הצלחתו יותר מאשר
 היכולת האישית שלו.



ההישגים בשפל לאומי


הערה:
 הנתונים אינם כוללים
 את רוב המגזר החרדי,
 הכללתו עלולה
 להוריד את הממוצע
 באופן משמעותי

PISA
 גיל 15

קריאה
 מדעים
 מתמטיקה



PIRLS
 כיתה ד'
 הבנת
 הנקרא



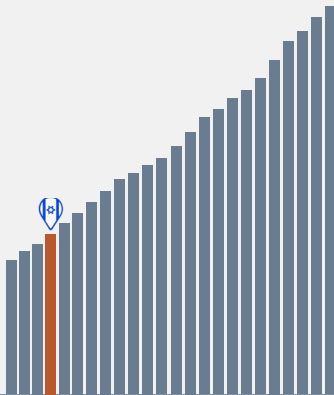
TIMSS
 כיתה ח'
 מתמטיקה
 ומדעים



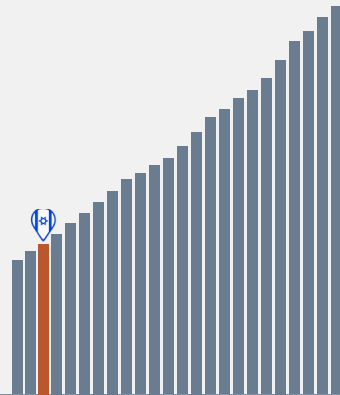
משבר ההון האנושי

במבחני ה- PIAAC הבוחנים את המיומנויות של הבוגרים במשק, הגיעו המורים בישראל לתוצאות עגומות

הישגי המורים במיומנות שפה:
מקום 4 מהסוף



הישגי המורים במיומנות כמותית:
מקום 3 מהסוף
(לפני טורקיה וצ'ילה בלבד)



כ-20% מהמורים עוזבים ב-5 השנים הראשונות, כאשר המורים בעלי נתוני הכניסה הגבוהים ביותר הם הראשונים לעזוב.

פריון העבודה של העובד הממוצע בישראל הוא 78.7% בלבד לעומת העובד הממוצע ביתר מדינות ה-OECD.

קיימת הלימה ישירה ומובהקת בין הישגים נמוכים של תלמידים לבין יכולת ההשתכרות ופריון העבודה שלהם כבוגרים





טובת הילד? לא ממש

מזל טוב! נועם בנכם המתזקן עולה לכיתה א'! זכיתם ואתם גרים באחת הרשויות המקומיות שבהן פועלת תוכנית "מרחבי חינוך" המאפשרת לכם לבחור בין כמה בתי ספר. כהורים דואגים למדתם היטב את החומר, והגעתם למסקנה שהגישה החינוכית בבית הספר הרצל הולמת - כמו כפפה ליד - את השקפת העולם שלכם וגם את האופי של נועם. כמה נפלא, אך הנה הפתעה: נועם שובץ לבית הספר בן-גוריון, בניגוד לבחירה שלכם! הסיבה לכך היא שבישראל לא מתקצבים בתי ספר לפי מספר התלמידים אלא לפי מספר הכיתות.

מה זה אומר בפועל? בבית הספר הרצל יש מקום פנוי בכיתה הקיימת. אם נועם יצטרף אליה, הכיתה תקבל תוספת תקציב שולית וסמלית של כ-0.1 שעות הוראה. אבל בבית הספר בן-גוריון יש כיתה "מלאה", ותלמיד נוסף יאפשר לפצל אותה לשתי כיתות. כיתה נוספת שווה תקציב נוסף ושעות הוראה נוספות: אם נועם יירשם ל"בן-גוריון", בית הספר יקבל בגינו תוספת של בין 28 ל-54 שעות הוראה. היכן תשבץ העירייה את נועם? לא לפי מה שהכי טוב בשבילו אלא לפי מה שהכי משתלם למערכת.

זו איננה תקלה. זוהי התוצאה הטבעית של מערכת ששמה בראש מעייניה את הנוסחה ולא את הילד, את השיקול הרוחבי על פני החינוכי. זה קורה משום שההחלטות אינן מתקבלות ליד נועם. הן מתקבלות רחוק ממנו.

עכשיו, כאשר אתם יודעים מדוע לא שובץ נועם לבית הספר שאותו רציתם, יקל עליכם להבין מה צריך לתקן. כאמור, בתי הספר מקבלים שעות הוראה ולא כסף, והתקציב ניתן לפי מספר הכיתות ולא על פי מספר התלמידים. כל זה צריך להשתנות מן היסוד: התקציב צריך לעבור עם הילד עצמו - ובשקלים.

אך לא די בכך. גם התקציב הזה איננו צריך להיות זהה לכל תלמיד. אם אנו אכן רוצים לצמצם את הפערים הקיצוניים בין תלמידים בישראל, תלמיד מרקע חברתי-כלכלי חלש צריך לקבל תקציב גבוה יותר מאשר תלמיד מרקע חזק: פי 1.5 או יותר, בהתאם למודל התקצוב המדויק שייקבע.

כשהתקציב לא יהיה תלוי במספר הכיתות שתפתח הרשות המקומית, גם התמריץ יתהפך: במסודות גדולים ויעילים יישאר יותר תקציב פנוי לכלל בית הספר. במקום לרדוף אחרי עוד שעות ממשרד החינוך, המערכת תתומרץ להתייעל מרצון. או אז, כשמחלקת החינוך בעירייה תחליט היכן לשבץ את נועם, יהיה זה בעיקר לפי שיקול הדעת שלכם, ההורים, שיודעים מה הכי טוב בשבילו.



בהיעדר אוטונומיה

גם הילד שלכם לא מסוגל לשבת על כיסא שעה אחרי שעה בלי לזוז? קראתם על בתי ספר המשתמשים בלמידה מבוססת פרויקטים, או מציעים לימודי יער – וחשבתם כמה נהדר היה אם זה היה קיים גם אצלכם? כנראה, גם מנהל בית הספר סבור בדיוק כמותכם, אבל הוא לא יכול לעשות דבר וחצי דבר עם המחשבה הזו. הוא מחויב למכסת שעות הוראה פרונטליות – ובכלל זאת חלוקה מחייבת למקצועות לימוד – והללו מכסות כמעט את כל שבוע הלימודים. למנהל אין כל סמכות לשנות כללים אלו, גם אם הוא בטוח לגמרי שהתלמידים שלו זקוקים למשהו אחר.

גם כיום, באמצע העשור השלישי של המאה ה-21, ממשיכה המדינה לכפות למידה פרונטלית בכיתות גדולות. אין זה פלא: למדינה נוח לנהל שעות הוראה ולשמר את שליטתה בבתי הספר. גם כל הרפורמות

גם כיום, באמצע העשור השלישי של המאה ה-21, ממשיכה המדינה לכפות למידה פרונטלית בכיתות גדולות.

והתוכניות שיושמו בשנים האחרונות – אלו שדיברו לכאורה על חדשנות, גיוון פדגוגי ולמידה פרסונלית – רק הוסיפו תוכניות ומענים על גבי הבסיס המחייב הקיים. אף אחת מהן לא נגעה בבסיס המחייב של הלמידה הפרונטלית, שמכסה כ-80% מהמשאבים בכל בית ספר.

חינוך איננו חידה מדעית שלה תשובה נכונה אחת. לקהילות שונות, לתלמידים שונים, ואפילו לשני אחים שלומדים באותו בית ספר, מתאימות גישות חינוכיות שונות. לכן העשייה החינוכית צריכה להתעצב בידי אנשי החינוך בבית הספר: המנהל וצוות המורים; בדיוק כמו רופא שמפעיל שיקול דעת עצמאי ומקבל החלטות לאור התרשמות בלתי אמצעית מהחולה שלפניו.

לא מתקבל על הדעת שגם כיום, עם שפע הגישות והכלים החינוכיים, מי שכותב את התוכניות החינוכיות הם פקידיים (מנוסים ומוכשרים ככל שיהיו) היושבים לאור הניאון הרחוק מהשטח – ואחר כך דורשים ממאות אלפי מורים ליישמן, בשיטת Fits Size One, מידה אחת לכול.

מנהלים רבים יודעים היטב מה היה מועיל לתלמידיהם. יש להם חזון חינוכי-פדגוגי חדשני ורלוונטי, אך הם נעדרים כל סמכות לפעול לפי הידע המקצועי הזה. תנו למנהל את מפתח הפדגוגיה – האוטונומיה לבחור את שיטת ההוראה, הסמכות לקבוע את מבנה יום הלימודים ושבוע הלימודים, ואופן חלוקת התלמידים לקבוצות לימוד – לפי התוכנית המתאימה לתלמידיו.



מחסור שקשה לפתור

**ברמה הארצית
אין מחסור במורים,
אך קיימים "איים של מחסור".
כדי להתמודד עם הבעיה
נדרש לבודד כל אחד מהאיים האלה
ולבנות לו פתרון ייחודי**

שבוע לפני פתיחת שנת הלימודים מגיעה הודעה מבית הספר: "לכיתה של ילדתכם טרם נמצאה מחנכת, ולפי שעה, בינתיים, המחנכת של הכיתה המקבילה תקדיש כמה שעות בשבוע כדי ללוות גם את הכיתה של ילדתכם". כמובן, ה"בינתיים" הזה עשוי להימשך חודשים. נשמע מוכר?

השטח זועק שחסרים מורים במערכת החינוך בישראל. האומנם? כן, אך באופן שונה ממה שמקובל בציבור. ברמה הארצית אין מחסור במורים. אדרבה, היחס בין מספר המורים למספר התלמידים בישראל גבוה מהממוצע ב־OECD והוא אף משתפר בחלוף השנים.

מנגד, קיימים "איים של מחסור": חסרים מורים למתמטיקה ואנגלית (שלהם חלופות הכנסה מגוונות וטובות יותר מחוץ להוראה); חסרים מחנכים (מפני שגמול החינוך איננו מצדיק את ההשקעה הכבירה); וחסרים מורים באזור המרכז (משום שיוקר המחיה מקשה על אדם המשתכר בשכר של מורה מתחיל) בפרט בחינוך הממלכתי (שבו מעמד המורה בשפל יותר מאשר במגזרים אחרים).

כדי להתמודד עם הבעיה, נדרש לבודד כל אחד מה"איים" הללו ולבנות לו פתרון ייחודי. אבל המערכת ריכוזית: כולם מועסקים לפי הסכם קיבוצי אחיד, בלי קשר למקצוע שהם מלמדים, למחסור או לצרכים בשטח. גם אם נשקיע מיליארדים בהעלאת שכר רוחבית, לא נגיע לשכר הדרוש כדי למשוך מורים למתמטיקה, מפני שאותה תוספת תתחלק במידה שווה בין כל מאות אלפי המורים, והתוצאה תהיה תוספת שכר סמלית שאינה מספיקה לפתרון הבעיה.





האחידות פוגעת באיכות

הפתרון פשוט: לתת לבית הספר את הסמכות להעסיק מורים בחוזים אישיים, בשכר שמתומחר לפי המחסור והצורך. זה מה שיאפשר לבית ספר להתחרות על מורה טוב למתמטיקה הפוזל אל שוק ההייטק. הרעיון כבר איננו תיאורטי. הוא מצוי בהסכם שנחתם מול ארגוני המורים, אבל הללו הטילו עליו סייגים. מנהל אינו יכול להעסיק מורים קיימים בחוזה אישי ולכן המהלך מפלה אותם לרעה ומיטיב רק עם "טאלנטים" מבחוץ. השלב הבא הוא לתקן עיוותים אלו: לפתוח את אופציית החוזה האישי גם למורים שכבר נמצאים במערכת ולא רק למגויסים חדשים וליישם אותו בהיקף שיחולל שינוי של ממש.



שכר עיוור

**"איכותה של מערכת חינוך אינה יכולה לעלות על איכות מוריה".
הרפורמות שחוללו את השינוי
הגדול ביותר היו אלו שכוונו
לשיפור איכות המורים.**

דמיינו לרגע את המורה הכי טובה שהייתה לכם: זו שגרמה לכם להבין נושא סבוך, זו שנשארה אחרי השיעור כי ראתה שמשהו מציץ לכם. כעת דמיינו שהיא עוזבת את ההוראה. לא משום שהיא איננה

אוהבת ללמד אלא משום שהמערכת גרמה לה לעזוב ולא התאמצה לשמר אותה.

"איכותה של מערכת חינוך אינה יכולה לעלות על איכות מוריה". זו איננה סיסמה. זוהי מסקנתה של חברת הייעוץ הבינלאומית מקינזי, במחקר הענק שפרסמה ב־2007, שבו בחנה מעל 180 רפורמות בחינוך ב־25 מערכות חינוך ברחבי העולם. התוצאות היו מובהקות: לא הקטנת כיתות, לא תוספת תקציב ולא רפורמות פדגוגיות חוללו את השינוי הדרמטי. הרפורמות שחוללו את השינוי הגדול ביותר היו אלו שכוונו לשיפור איכות המורים.

מחקר מקיף אחר שנערך בארצות הברית הראה שתלמידים עם הישגים ממוצעים הגיעו לאחוזון 90 אחרי שלוש שנות למידה עם מורים מצוינים; ואילו תלמידים עם הישגים דומים שלמדו עם מורים גרועים ירדו לאחוזון 37. במילים אחרות: אין קיצור דרך. אין רפורמה, אין תקציב ואין שינוי מבני שיצליח בלי מורים טובים בכיתה.

מה מצבנו?

לא טוב. אומנם קיימים בישראל מורים מסורים ונפלאים - וכולנו מכירים ומקירים אותם - אבל סטטיסטית, מורי ישראל מדורגים במקום ה-27 מתוך 31 מדינות ה-OECD במיומנויות שפה וכמות; כמעט בתחתית. דלת הכניסה למקצוע פתוחה לרווחה: אפשר להתקבל ללימודי הוראה אפילו בלי לגשת לפסיכומטרי. הגרוע מכול: דווקא המורים שהיו יכולים לשנות את התמונה, האיכותיים ביותר, עוזבים את המערכת תוך חמש שנים.

למה שמורים טובים יישארו? שכרה של בוגרת תואר ראשון אחרי 13 שנות ותק במערכת הוא כ-12,000 שקל בלבד לחודש. מצד אחד, היחס בין שכרו הממוצע של מורה בישראל לשכרם הממוצע של אקדמאים אחרים במשק הוא מהגבוהים בעולם.

מצד שני, הנתון החשוב יותר איננו השכר הממוצע אלא התפלגות השכר. פערי השכר בין מורים חדשים לוותיקים בישראל הם מהגבוהים בעולם. כאשר אדם צעיר שוקל את צעדיו המקצועיים, הוא איננו מתעניין כמה ירוויח בעוד שלושים שנה. מה שמעניין הוא שכרו כעת (או לאחר עשור). שכרו בעוד שלושה עשורים איננו רלוונטי.

כאשר פערי השכר בין מורים חדשים לוותיקים גבוהים כל כך, וכאשר הנתון היחיד-כמעט שמשפיע על גובה השכר הוא הוותק, קשה מאוד למשוך מורים איכותיים למערכת ולהצליח לשמר אותם בתוכה.





שני ענקים מתגוששים

הלכה למעשה, למשרד ולארגוני

המורים יש אינטרס משותף:

להותיר את מבנה השכר האחיד

והעיוור על כנו.

מי אחראי למצב הזה? שני ענקים:

משרד החינוך וארגוני המורים.

פעם בכמה שנים נדמה כאילו

הם עומדים משני צידי המתרס,

מתמקחים על הסכמי שכר

ומאיימים זה על זה. אבל מתחת לפני השטח, הענקים האלה משתפים פעולה,

משום שלשניהם אינטרס זהה: לשמר את ריכוזיות המערכת.

תוספת שכר על בסיס מצוינות מעבירה חלק מכוח המיקוח של הארגונים

למורה עצמו ועל כן מאיימת עליהם. משרד החינוך רואה בכך אתגר שקשה

לנהל ומעדיף לוותר עליו.

פיטורי מורים מאיימים על משרד החינוך, שנדרש להתמודד בבתי המשפט

מול המורים הבודדים שפוטרו (ומנגד אינו חווה את האתגר היומיומי שיוצר

מורה גרוע בבית הספר). עבור ארגוני המורים, כל אירוע של פיטורין הוא

חגיגה של חשיפת שרירים ו"הוכחה" לכלל המורים עד כמה הם זקוקים לארגון

שיגבה אותם במקרה-קצה כזה. לכן, מתוך כ-200 אלף עובדי הוראה בישראל,

מפוטרים מדי שנה רק 3-5 עובדים (מסיבות מקצועיות-פדגוגיות).

הלכה למעשה, למשרד ולארגוני המורים יש אינטרס משותף: להותיר את מבנה

השכר האחיד והעיוור על כנו. התוצאה היא מערכת שאיננה מתגמלת מצוינות

ומסירות ונעדרת כלים להתמודדות עם חוסר התאמה או זלזול במקצוע. הפתרון

איננו מסובך. הוא דורש העברת סמכות, הא ותו לא. תנו למנהל בית הספר את

המפתח לניהול כוח האדם בבית הספר (מפתח שכל מנהל בכל ארגון מחזיק

בידיו): היכולת לתגמל מורה בחוזה אישי, היכולת להציע שכר התחלתי של עד

15,000 שקל לחודש (רק על ידי ניהול נכון של המשאבים הקיימים זה מכבר);

קיומו של מנגנון פיטורין מהיר (שנמשך חודשים בודדים, כמקובל בעולם, ולא

כמה שנים).

זו איננה מלחמה במורים. בדיוק ההפך: זו הדרך להודות למורים הנפלאים

על עבודתם ולתגמל אותם כראוי. זוהי הדרך היחידה למשוך כוח אדם מצוין

למערכת ולשקם את מעמד המורה בחברה הישראלית

שלושת הכובעים



דמיינו לעצמכם רופא הניצב ליד מיטתו של חולה במצב קריטי ובאפשרותו לעשות פעולה שתציל את חייו – אם לא יעשה אותה, ימות החולה – אלא שלמרבית הצער, לפי הנהלים, הרופא איננו רשאי להחליט על כך בעצמו. עליו להרים טלפון למנכ"ל משרד הבריאות, להמתין על הקו, לחכות לאישור ורק אז לפעול. מופרך? ובכן זה בדיוק מצבו של כל מנהל בית ספר בישראל. מדי יום.

המנהלת העומדת בראש בית הספר מכירה היטב את תלמידיה ויודעת איזה מורה מתאים לאיזה תפקיד. היא הגיעה לתפקידה עם חזון חינוכי ותפיסה פדגוגית מגובשת. אך ככל שזה נשמע מפתיע, סמכותה מוגבלת מאוד ומרחב קבלת ההחלטות שלה אינו קיים. היא איננה יכולה לבחור אילו מורים ילמדו בבית הספר, לתגמל מורה מצטיין או להפסיק את העסקתו של מורה בלתי מתאים. היא גם איננה יכולה להחליט מה יהיה מבנה יום הלימודים, כיצד לחלק את קבוצות הלימוד ואפילו לא לסדר את מערכת השעות באופן שיבטא את חזונה החינוכי.

מחסור במורים, שכר עיוור ואחיד, שיטות לימוד מיושנות, ילדים המשובצים לפי נוסחה – כל התופעות הללו ועוד רבות אחרות נראות בלתי קשורות אבל מצד האמת הן סימפטומים של מחלה אחת. לכולן שורש אחד: ריכוזיות, ריכוזיות, ריכוזיות.

משרד החינוך הוא גם הרגולטור, גם האופרטור המערכתי וגם המנהל המוסדי

למה זה קורה? כי משרד החינוך לא ממלא תפקיד אחד אלא שלושה תפקידים בו־זמנית: הוא גם הרגולטור, גם האופרטור המערכתי, וגם המנהל המוסדי בפועל של בתי הספר עצמם.

בשונה מהרוב המכריע של המדינות המפותחות, משרד החינוך הישראלי מחזיק בשלושה כובעים שונים. הוא הבעלים של כל מוסדות החינוך הרשמיים ומעסיקם הישיר של כ־200 אלף עובדי הוראה: כל הגננות, המורים והמנהלים באותם מוסדות. הוא גם קובע לבתי הספר יעדים ומוודא את עמידתם ביעדים אלו, והוא גם זה שקובע כיצד יפעלו בתי הספר, ברמת התלמיד, המורה והכיתה. כך שלמעשה משרד החינוך מודד את עצמו, מנהל את עצמו ומפקח על עצמו. התוצאה היא מערכת ריכוזית קשיחה ובלתי יעילה.

בהתאם, הפתרון הנדרש והפשוט הוא לחלק את שלושת התפקידים ולבזר סמכויות בין שלושה גורמים שונים:

משרד החינוך יישאר רגולטור בלבד: הוא יקבע מדיניות, יקצה משאבים, יגדיר סטנדרטים ו"קריטריונים לציבוריות", יבצע בקרה ואכיפה וימדוד את הישגי בתי הספר.

הרשות המקומית תהפוך לסמכות העליונה בכל הנוגע לניהול האופרטיבי-מערכתי: היא תקבע את מבנה החינוך ברשות, תקים בתי ספר ותפעיל מסגרות משלימות (צהרונים וקייטנות), תנהל את הרישום, השיבוץ ומערך ההסעות ותדאג למסגרת מתאימה לכל תלמיד.

בית הספר, והמנהל בראשו, יקבל אוטונומיה ניהולית רחבה. בידי המנהל יהיו שלושת המפתחות המצויים בידי כל מנהל בכיר בכל תחום אחר: (1) **מפתח לניהול כוח האדם** (גיוס עובדים, מתן תגמול לפי איכותם ויכולת לפטרם); (2) **מפתח לניהול התקציב** (ההחלטה כיצד להשתמש בתקציב (המועבר לבית הספר בשקלים פר-תלמיד) לפי סדרי עדיפויות בית-ספריים); (3) **מפתח לניהול התחום המקצועי-פדגוגי** (בחירת שיטות ההוראה ותוכנית הלימודים, מבנה יום הלימודים ושבוע הלימודים).





ביזור - מה זה בכלל?

"מערכת ציבורית" מאופיינת בארבעה פרמטרים עיקריים. זו מערכת שהציבור מממן, שתכליתה לשרת **מטרות לאומיות**, שחלה עליה **רגולציה** (כלומר כללים וסטנדרטים מחייבים מטעם המדינה) ושהיא מחויבת להוגנות (כלומר אינה רשאית למיין "לקוחות" ומחויבת להשקיע בכל אדם לפי צרכיו). במערכת פרטית כל ארבעת הפרמטרים מתהפכים: מי שמשלם הוא הלקוח עצמו; המטרה כוללת רווח; הפיקוח הציבורי מינימלי; והספק ראשי לבחור את מי הוא משרת.

בחינוך, זה נראה כך: בית ספר ציבורי ממומן על ידי המדינה; משרתו היא להכין כל ילד שנכנס בשעריו להשתלבות מיטבית בחברה ובמשק; חל עליו פיקוח של משרד החינוך; והוא מחויב לקבל כל תלמיד, בלי מיון, ולהשקיע בכל תלמיד לפי צרכיו. בבית ספר פרטי כל ארבעת הפרמטרים מתהפכים: ההורים משלמים, יש שיקולי רווח, אין חובת פיקוח, ומותר למיין תלמידים. כל זה בנוגע ל**ציבוריות לעומת הפרטה**.

ציר שונה בתכלית הוא הציר **שבין ריכוזיות לביזוריות**. כדי להבין היכן ניצבת מערכת חינוך על הציר הזה, יש להשיב על שאלה אחת: איפה מתקבלות ההחלטות הנוגעות לעשייה היומיומית במוסדות החינוך?

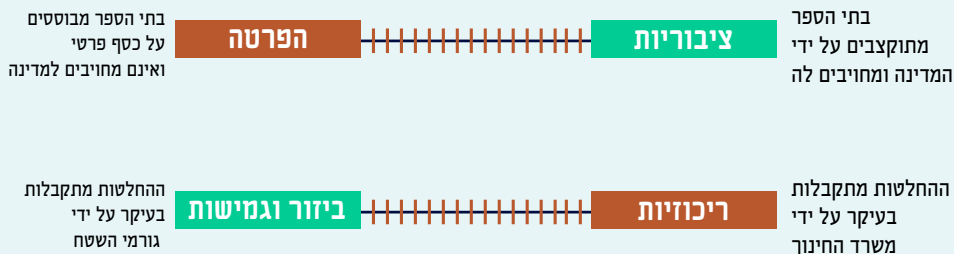
ריכוזיות בחינוך נראית כך: תוכניות הלימוד ושיטות ההוראה - ואפילו ספרי הלימוד שבהם משתמשת כל כיתה בישראל - לא נקבעים על ידי המורה או המנהל אלא על ידי כ־75 מפמ"רים. אלו עובדי משרד החינוך, היושבים בירושלים וקובעים כל פרט מסדרי הלימוד בכל בתי הספר בישראל גם יחד.

**מחקרים מלמדים על קשר מובהק
בין מידת הסמכות שיש לדרגי
השטח לבין ההצלחה וההישגים.**

**ככל שיותר החלטות מתקבלות רחוק
מהילד, ההישגים נמוכים יותר.**

מחקרים מלמדים על קשר מובהק בין מידת הסמכות שיש לדרגי השטח לבין ההצלחה וההישגים. ככל שיותר החלטות מתקבלות רחוק מהילד, ההישגים נמוכים יותר.

מערכת החינוך בישראל היא מהמערכות הריכוזיות בעולם: כ-70% מההחלטות מתקבלות במשרד אחד בירושלים, לעומת 30% בלבד בממוצע ב־OECD. לכן הצעתנו היא לבזר: להעביר חלק רחב מההחלטות מהמשרד בירושלים לשלטון המקומי ולבתי הספר עצמם, וזאת מבלי לוותר על אף אחד מהמאפיינים המבטיחים את ציבוריות המערכת.



לקוחות שבויים

ההורים בישראל הם לקוחות שבויים. ריכוזיות משרד החינוך באה לא רק על חשבון הרשויות ובתי הספר אלא גם על חשבון ההורים. במרבית הרשויות, המדינה היא הקובעת באיזה בית ספר ילמד ילדכם - על פי כתובת המגורים בלבד. מלבד זאת, להורה כמעט אין השפעה על מה שקורה בפועל בכיתה: לא על התכנים, לא על שיטת ההוראה ולא על הערכים שמוקנים בה.

אתם יכולים לבחור איזה דגם מקרר לקנות, בידכם להחליט אם ללבוש חולצת לייקרה או טי־שירט וגם מהי המסעדה המשובחת ביותר בעיניכם. אנחנו הרי חיים במדינה דמוקרטית שמאמינה בזכות הבחירה של הפרט. כל זה נכון עד לחינוך; שם עמדותיכם והעדפותיכם פחות רלוונטיות. המדינה יודעת שוב מכם.



קופות החולים כמשל

בישראל כבר קיימת כמה עשורים דוגמה חיה למודל שעובד אחרת. אתם מכירים אותה היטב: קופות החולים. חוק ביטוח בריאות ממלכתי, מ-1995, יצר תחרות בין ארבע קופות חולים. הקופות אינן המדינה, אבל הן מעניקות בשמה שירותי בריאות ציבוריים. כל קופות החולים ממומנות על ידי המדינה, מחויבות לסטנדרטים שקובע משרד הבריאות וכפופות לבקרה ולפיקוח. אתם בוחרים לאיזו קופה להשתייך, ואם השירות איננו מספק אתכם – ברשותכם לעבור לקופה אחרת. לצד התחרות הזו יש כלל שבלעדיו המערכת לא הייתה ציבורית: כל קופה מחויבת לקבל ולשרת כל אזרח – בלי סינון, בלי מיון ובלי לשאול שאלות.

זהו בדיוק המודל שאנו מציעות למערכת החינוך. במקום המדינה, שמשבצת את ילדכם על פי שיקוליה, אתם ההורים תהיו ללקוחות בוחרים. הזכות לבחור את בית הספר של ילדכם תהא ברשותכם, בהתאם לתפיסת העולם שלכם ולצורכי ילדכם; לא לפי כתובת המגורים ולא בהתאם לשיקולים מערכתיים.

הזכות לבחור את בית הספר של ילדכם תהא ברשותכם, בהתאם לתפיסת העולם שלכם ולצורכי ילדכם

זו איננה זכות בלבד; זה גם כוח. כשהורים יכולים "להצביע ברגלים" – ממש כפי שאתם עושים כשאתם עוברים לקופת חולים אחרת – הם מכריחים את בתי הספר להשתפר.

בית ספר טוב, שהורים רבים בוחרים בו, יתרחב ויפתח שלוחות. בית ספר שנשאר ריק, משום שהורים לא בוחרים בו, ייאלץ לבצע שינויי עומק או לפנות מקום לטובים ממנו.

וכדי שהבחירה תהיה הוגנת, בדיוק כמו במקרה של קופות החולים, יש כלל חשוב שצריך להקפיד עליו: התלמיד בוחר את בית הספר; בית הספר לא בוחר את התלמיד. רק מספר מצומצם ומוגבל של בתי ספר אזוריים, המיועדים לתלמידים עם צרכים או יכולות ייחודיים (כמו בתי ספר לחינוך מיוחד, מסגרות למחוננים, בתי ספר לאומנויות וכדומה) יוכלו למיין את תלמידיהם לפי הקריטריון המאפיין את בית הספר.

התוצאה תהיה גיוון אמיתי. במקום מערכת אחידה, המתפקדת כמו פס ייצור, יצמחו בתי ספר עם זהות ייחודית משלהם: משיטת הוראה מונטסורית או דמוקרטית, ועד לבתי ספר תורניים או טכנולוגיים. הגיוון יבטיח שכל ילד ימצא את הסביבה שבאמת מתאימה לו.

עושר של זהויות, גרעין משותף

ישראל היא לא חברה הומוגנית אלא פסיפס עשיר ומגוון. לכל אחת מאבני הפסיפס עולם ערכים, תרבות ומורשת משלה. ניסיון לכפות תבנית חינוכית אחידה על כולם נידון לכישלון; אך מנגד, ויתור מוחלט על מכנה משותף יעמיק את הפילוג והשסעים.

אנו מציעות פרדיגמה שלישית: עושר של זהויות סביב סיפור לאומי משותף.

כיום, תוכנית הלימודים המחייבת ("הליבה") מכסה כ-80% משעות הלימוד השבועיות של בית הספר. זהו היקף שליטה עצום שאיננו מותיר מרחב לאוטונומיה פדגוגית בית-ספרית ויוצר חיכוכים רבים מדי סביב תכנים כאלו ואחרים.

אנו מציעות לצמצם במחצית את תוכנית הליבה המחייבת, כדי לאפשר את הביזור והאוטונומיה הנדרשים. משרד החינוך איננו צריך לחפש את תוכנית הלימודים המושלמת (רמז: אין כזו), אלא רק להגדיר מהם התכנים המינימליים הנדרשים לטובת השתלבות בחברה ותרומה מיטבית למשק. את הליבה הרזה יש לאכוף היטב. בית ספר שלא ילמד אותה לא ייחשב ציבורי ולא יתוקצב.

את ערכי החינוך הממלכתי (המפורטים בסעיף 2 לחוק החינוך הממלכתי) יש לאכוף באופן קפדני אך על דרך השלילה: בית ספר ציבורי לא יוכל להטיף להשתמשות, להכחשת שואה, לאלימות או לגזענות וכדומה. נוסף על כך, בתי ספר יימדדו לפי אינדיקציות המעידות על הערכים המוטמעים בהם (למשל, על פי שיעור הגיוס לצה"ל, שיעור הגיוס לשירות משמעותי, מספר החניכים והמדריכים בתנועות נוער, פעילות התנדבותית וכיוצא בזה).



הפתרון - רפורמה מבנית לקידום חירות ואחריות במערכת

משרד החינוך יהפוך מאופרטור לרגולטור
מעבר מניהול תשומות לניהול תוצאות

01



הרשויות המקומיות יהיו אחראיות לניהול מערכת
החינוך המקומית, להבטחת הוגנות והזדמנות שווה,
ולהפעלת מסגרות חינוכיות משלימות

02



בתי הספר יופעלו על ידי מגוון בעלויות
(רשות, רשת או עמותה) **לבעלויות ולבתי**
הספר תינתן גמישות ניהולית רחבה:
פדגוגית פתוחה, תקציבית פתוחה, ובהעסקת כוח אדם

03



למשל: נגישות שווה, דיפרנציאליות
בתקצוב ובמענים

04



הוגנות

להורים תינתן הזכות לבחור את בית הספר שבו
ילמד ילדם.

05



בחירה

מעבר מתקצוב שעתי לפי כיתה לתקצוב
שקלי לפי תלמיד (תשתית חיונית ליעילות
ולגמישות ניהולית)

06



תקציב
גמיש

בתי ספר יוגדרו כציבוריים לפי עמידתם
ב"קריטריונים לציבוריות":

07



ציבוריות

לימודי ליבה

ערכי החינוך הממלכתי

איסור על מיון תלמידים

מידה והערכה, חובת דיווח, פיקוח ובקרה

בעלות שאינה עסקית ואינה פוליטית

שאלות ותשובות

שאלה מהקהילה:



אם נוציא את החינוך מהידיים של הממשלה, האם הפערים בין אוכלוסיות חזקות וחלשות לא יתרחבו עוד יותר?

עוף החול:

ביזור ואוטונומיה משפרים יעילות ואיכות כמעט בכל המקרים שנחקרו. לגבי השפעת הביזור על הפערים: אכן, אם "נזרק" את האחריות על החינוך לדרגי השטח ונסגור את משרד החינוך, כנראה הפערים יתרחבו מעבר למצב הקיצוני הנוכחי. אבל אם משרד החינוך יפסיק לנהל כל תלמיד וכל מורה, אך יפעל בצורה ממוקדת לקביעה ואכיפה של רגולציה – שתבטיח שהמערכת ממשיכה לפעול באופן שמשדרת ומקדם את האינטרס הציבורי – הפערים יצטמצמו ויהיו דומים לנתונים ביתר המדינות המפותחות.

שאלה מהקהילה:



איך המדינה תקדם שוויון הזדמנויות אם לא תנהל את בתי הספר בפועל?

עוף החול:

שוויון הזדמנויות מקדמים באמצעות רגולציה ותקציב, ולא באמצעות ניהול בירוקרטי. המדינה תקבע תקצוב דיפרנציאלי שקלי שיעניק משאבים כפולים לתלמיד מאוכלוסייה חלשה, ותאכופ איסור גורף על מיון תלמידים – בדיוק כפי שהמדינה מבטיחה שירותי בריאות שוויוניים בפריפריה באמצעות פיקוח על קופות החולים.

שאלה מהקהילה:



מה יעשו רשויות מקומיות חלשות שאינן מסוגלות לנהל מערכת חינוך מורכבת? רגולציה לא תפתור בעיה של חוסר יכולת.

עוף החול:

רשות מקומית אינה חייבת להפעיל את בתי הספר בעצמה. בדומה למודל הקיים כיום בחינוך העל-יסודי, רשות תוכל להתקשר עם רשות חינוך מובילות (כמו אורט, אמ"ת ואחרות) שינהלו את המוסדות. אם הרשת לא תעמוד ביעדים, הרשות תוכל להחליפה ברשת מצטיינת אחרת. בנוסף, משרד החינוך ילווה באופן הדוק את הרשויות שזקוקות לסיוע. מלבד זאת, אם המשרד לא יהיה עסוק בניהול פרטני של כל אחד מאלפי בתי הספר בישראל, הוא יוכל להתפנות לליווי המוסדות והרשויות שעדיין זקוקים לכך.

שאלה מהקהילה:



מה ימנע מראש עיר או ממנהל להשקיע רק באוכלוסיות חזקות בעלות כוח פוליטי?

עוף החול:

אנו מציעות לקבוע "מדד הוגנות" מחייב. המדד יבחן עד כמה הרקע החברתי כלכלי מנבא את הישגי התלמידים בכל מוסד ורשות. באחריות הרשות המקומית לנהל את השיבוץ למוסדות ולהבטיח שכל תלמיד יגיע למוסד הטוב ביותר עבורו; לוודא שלא נוצרים בתי ספר אליטיסטיים המשרתים אוכלוסיות חזקות בלבד ובתי ספר חלשים שמשרתים אוכלוסיות חלשות; ולתמרץ מורים מעולים לעבוד דווקא עם אוכלוסיות חלשות. גם בתי הספר יידרשו לפעול באופן אקטיבי כדי שהחלשים לא יישארו מאחור – למשל באמצעות תוכניות קידום ייעודיות – וייקבעו מנגנוני התערבות לאלו שלא יצליחו להגיע לסטנדרט ההוגנות הנדרש.

שאלה מהקהילה:



האם המודל המוצע הוא למעשה שיטת השוברים (ואוצ'רים)?

עוף החול:

קיימות גישות שונות ליישום שיטת שוברים. המודל שלנו מאמץ את היתרונות של בחירת ההורים ותקציב ש"הולך אחר הילד", אך שומר באופן קפדני על האופי הציבורי של המערכת. שיטת השוברים בצורתה הקיצונית דורשת מהמדינה לתקצב אך לא להתערב. אנו סבורות שאם משקיעים כסף ציבורי, יש להבטיח שהוא משמש לקידום מטרות לאומיות.

שאלה מהקהילה:



אז אתם נגד בתי ספר פרטיים?

עוף החול:

לא. אנחנו נגד בתי ספר פרטיים במימון ציבורי. אנחנו בעד חינוך ציבורי שבלעדיו קשה מאוד לקדם מטרות לאומיות חיוניות כמו מוביליות חברתית, לכידות והכנת התלמידים להשתלבות מיטבית בחברה ובמשק. חינוך פרטי שמבוסס על כסף פרטי קיים בכל המדינות המתקדמות, ויש לכבד את החירות של מי שבוחרים בכך, אך כספי הציבור חייבים להיות מופנים אך ורק למערכת חינוך ציבורית, פתוחה ושוויונית.



אם מנהלים יקבלו את הסמכות לתגמל או לפטר מורים, הם יתנהלו באופן שרירותי ויתעמרו במורים.

עוף החול:

להפך. כיום אין פרוצדורה ריאלית שמאפשרת פיטורי מורים, ולכן הדרך העיקרית להביא לעזיבתו של מורה גרוע היא להתעמר בו. אנו מציעות שהמנהל יוכל לפטר אחוז מוגבל מצוות המורים בהליך תקין, בדומה לכל מעסיק אחר במשק. אגב, בשונה מהמצב כיום, המורה לא יאבד את רישיון ההוראה ויוכל למצוא מוסד חינוכי שמתאים לו יותר.



האם אתם נגד ארגוני המורים? מי יגן על המורים אם לא הארגונים?

עוף החול:

איננו פועלות נגד משרד החינוך ולא נגד ארגוני המורים. אנחנו מתנגדות למצב שבו מרכז כוח רב בידי גוף אחד. במערכת מבוזרת יהיו מגוון מעסיקים ומגוון איגודים מקצועיים. המצב הזה יעניק לכל מורה כוח מיקוח מול המעסיק שלו ואת היכולת לבחור איזה ארגון מייצג בצורה הטובה ביותר את האינטרסים שלו.



כיצד יתמודד המודל עם אתגר החינוך החרדי?

עוף החול:

כל מוסד חרדי שירצה לזכות בתקצוב ציבורי מלא יחויב לעמוד ב"קריטריונים לציבוריות": לימודי ליבה, השתתפות במבחנים ארציים, איסור מין, ומדידה ובקרה. המודל יעניק לקהילות החרדיות אוטונומיה חינוכית (שהיא ציפור נפשם) ללא תלות בעסקנות פוליטית, שהרי כל בתי הספר הציבוריים יזכו לאוטונומיה רחבה.

מה אתם יכולים לעשות מחר בבוקר?



אנחנו מצויים בתקופת בחירות - ולכם, ציבור ההורים, יש כוח ביד. בפעם הבאה שמתקיים באזורכם חוג בית של מועמד לכנסת, הגיעו מוכנים ושאלו את השאלות הנכונות. **הוכיחו למועמדים** שחינוך הוא נושא שנמצא בראש סדר העדיפויות הציבורי. דרשו מהם תשובות ברורות לגבי האתגרים ובקשו תוכניות סדורות ופתרונות עומק.

דרשו שינוי מנבחר הציבור ותנו להם את הגיבוי שלכם. הביעו את הסכמתכם לשלם מחירים - ובכלל זאת שביתה ממושכת - כדי לקדם סוף סוף את התיקון הנדרש במערכת.

דברו עם שכנים, חברים ובני משפחה על החינוך, כדי שבינו גם הם עד כמה המצב עגום ועד כמה השינוי דחוף וחיוני.

עקבו אחרינו ברשתות ו**שתפו** את הפרסומים שלנו כדי לעזור לנו להגיע לציבור רחב ככל האפשר.

הגיבו לכתבות ולפרסומים ברשתות החברתיות. **חוללו שינוי בשיח!**



הצטרפו לקהילות שלנו:

הלכתם לחוג בית?

שאלתם שאלה טובה? כתבתם פוסט ברשתות החברתיות?
צלמו ושלחו לנו Office@ofh.org.il.

אפשר גם **להעלות לרשתות תמונה ולהוסיף האשטאג**
#בוחרים_בילדים_בוחרים_חינוך - וכמובן לתייג אותנו.

מי אנחנו?

אביטל בן שלמה היא עורכת דין וחוקרת מדיניות ציבורית שכינה כמשנה למנכ"ל משרד החינוך. עוסקת בחקר וקידום מדיניות חינוך. ניהלה עד לפני כחמש שנים את המחלקה למדיניות חינוך בפורום קהלת, והקימה את הקואליציה לאוטונומיה בחינוך.



חגית מוריה גיבור היא פעילה חברתית שהתחילה את דרכה כמורה ומחנכת, ניהלה את קהילת המורים הארצית של "הגיע זמן חינוך" ובהמשך ניהלה חדשנות חינוכית במנהל החינוך של ירושלים, שם עבדה עם מאות מנהלים וצוותים בשטח.



"עוף החול" הוא ארגון הפועל לקידום מטרה אחת, ברורה וממוקדת: לייצר את התשתית הנדרשת ליישום תוכנית רחבה של שינוי מבני עמוק בחינוך הציבורי בישראל.

יחד איתנו פועלת **ועדת מומחים** של אנשי ונשות מקצוע מהשורה הראשונה, מעולמות החינוך, הכלכלה והממשל, המסייעים לנו לגבש את המדיניות המפורטת בחוברת שלפניכם. לצידנו עומדות גם **קהילות** הולכות וגדלות של אנשי חינוך, מנהלים, הורים ועוד.

באמצעות מחקר, גיוס שותפים ובעלי ברית, עבודה מול הכנסת ומקבלי החלטות והפצת המסרים הללו לציבור הרחב, אנו מבקשות ליצור מערכת חינוך מצוינת למען עתיד טוב יותר לילדי ישראל ולמדינת ישראל.



הצטרפו אלינו:
OFH.org.il