



בית הספר ע"ש פדרמן
למדיניות ציבורית וממשל

The Federmann School of
Public Policy and Government

מדיניות ציבורית

כתב עת לחידושי מדיניות בישראל

11 **אופק חדש - הזדמנות אמיתית לשינוי**
מורים: החוליה המקשרת בתהליך החינוכי

16 **"רפורמה בדיעבד" - כיצד מחוללים שינוי במערכת החינוך בירושלים?**
חינוך במבט מקומי: ירושלים כמקרה בוחן

22 **האקדמיה - מגדל שן או גשר לחברה?**
ראיון פרופיל: פרופ' מנחם מגידור
השכלה גבוהה



מדיניות ציבורית

כתב עת לחידושי מדיניות בישראל

תוכן העניינים

- | | |
|----|---|
| 5 | הקשרים אישיים, חברתיים ותרבותיים בחינוך |
| 9 | מורים: החוליה המקשרת בתהליך החינוכי |
| 13 | מגמות עולמיות בתחום החינוך |
| 16 | חינוך במבט מקומי: ירושלים כמקרה בוחן |
| 19 | השכלה גבוהה |
| 25 | תכנית עתידים - צוערים למינהל הציבורי |
| 27 | חדש במדיניות ציבורית |

תנו לנו לשמוע אתכם

קראתם משהו שהרגיז אתכם?

למדתם משהו חדש ומעניין?

רציתם לשתף בנושאים שבהם אתם עוסקים?

לבקש כי נעסוק יותר בנושא אחד ופחות באחר?

שלחו אלינו הערות, תגובות, מאמרים, ניירות מדיניות וכל דבר שיכול לעניין את קהילת אנשי מדיניות ציבורית.

“מדיניות ציבורית - כתב עת לחידושי מדיניות בישראל”

טלפון: 02-5881533 • פקס: 02-5880047 •

דוא"ל: public_policy@savion.huji.ac.il • אתר אינטרנט: <http://public-policy.huji.ac.il>

חברי המערכת

עורכת ראשית: אילה הנדין; ayalahendin@gmail.com

יועצת אקדמית: ד"ר ענת גופן-שריג

מערכת: דרורה ברדיצ'ב • עופרה תורן-קומר

עריכה לשונית: רוני ליאור

עיצוב גרפי: אביטל דוד



תזה=

דבר העורכת



בשנים האחרונות ידעה מערכת החינוך סערות רבות, בדמות מאבקים ושבתות, ריבוי ועדות ציבוריות ורפורמות ממוקדות ומערכתיות. האם הסערות הללו הובילו לחידושים ולשינויים אמיתיים בשדה החינוך, או שהיו למעשה לשינוי במסגור אך לא במהות?

בגיליון זה, נעשה ניסיון לבחון שאלה זו, תוך התייחסות לייחודיות של חינוך כמגזר מדיניות. הכתבות השונות שמופיעות בגיליון מעידות על מורכבות מערכת החינוך, הן בהיבט השחקנים הרבים השותפים לה והמעוניינים לעצב את מדיניותה, והן בהיבט השיקולים המגוונים אותם נדרשת המערכת לקחת בחשבון, בהתווייתה את מדיניות החינוך.

כתב העת של בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל נוסד במטרה להוות כלי בארגון הכלים הבית-ספרי, המסייע לתהליכי לימוד וחשיבה, שיחד עם כלים נוספים, יתרום לתהליכי תכנון ועיצוב מדיניות. בגיליון זה, ניתנה במה למחקרים ולעשייה של תלמידי, בוגרי ומורי בית הספר, בתחום החינוך, מתוך תקווה שבמה זו תהווה נדבך בבניית הידע הנחוץ לתהליכי תכנון, עיצוב ויישום מדיניות החינוך. הכתבות השונות עוסקות בהיבטים מקומיים של החינוך בישראל, לצד עיסוק במגמות עולמיות, שמתרחשות בשדה החינוכי. כשם שהשותפים למלאכת החינוך רבים, כך גם ההתבוננות על החינוך: פעם מנקודת מבטם של התלמידים, פעם ההורים, פעם המורים ופעם קובעי המדיניות. קיימת התייחסות לשלבי החינוך השונים ולזרמי החינוך השונים, הכל בניסיון לתת תמונה מקיפה ככל האפשר על הלכי הרוח של העוסקים במדיניות חינוך.

הגדת הפסח, אותה רבים מאיתנו יקראו בימים הקרובים, סובבת סביב הרעיון של "והיגדת לבנך". חינוך הוא למעשה תכלית החג, כאשר לצד התכנים המסורתיים של ההגדה, דור המחנכים בליל הסדר מוסיף ומחדש, במטרה לשמור על איכות ויעילות התהליך החינוכי. מדיניות החינוך הממלכתית נדרשת לעמוד גם היא בפני אתגר זה של חידושים, המשמרים את הבסיס החינוכי, אך שמאפשרים גם מקום להתאמה ולהלימה בין המדיניות, לבין רחשי הלב של השותפים לה. לא די שהתמורות בחינוך יהוו תמורה במובן של שינוי, עליהן להיות גם תמורה במובן של הנבט פרי ותשואה.

בברכת חג שמח!

אילה הנדין

דבר האורחת



כחלק ממדיניות הממשלה, זוכה תחום התכנון לתשומת לב רבה במגזר הציבורי ולהכרה בחשיבותו ככלי עזר לקביעת מדיניות. במסגרת זו, הוקם בשנה האחרונה מינהל התכנון במשרד החינוך, בראשותו של המשנה למנכ"לית, העוסק בתכנון אסטרטגי כאמצעי סיוע לקובעי המדיניות. לתכנון אסטרטגי, המבוסס על נתונים, יש חשיבות רבה בעולם המאופיין בשינויים תכופים ובניהול בתוך מציאות מורכבת.

התכלית העיקרית של תכנון אסטרטגי היא הגדלת השפעת הארגון על לקוחותיו (בהקשר של משרד החינוך: תלמידים והורים) ועל ארגונים שותפים ויריבים (רשתות חינוך פרטיות, רשויות מקומיות), תוך כדי חיזוק תדמית הארגון בעיני עובדיו וחבריו (מורים ועובדי המינהל) ובעיני אנשים העתידים להשתלב בו (סטודנטים להוראה).

מתוך תפיסה זו מינהל התכנון מופקד על יצירת מערכת מידע בעלת ראייה רוחבית, הנגישה לכל קובעי המדיניות במשרד. בנוסף, פועל המינהל להנגשת מידע אודות מדיניות המשרד בעבר ויישומו, מתוך הכרה בערך שימור הידע הארגוני, לשם תהליכי תכנון עתידיים. כך, שינויי מדיניות ייעשו תוך רגישות להתרחשויות עבר, במקביל להתאמתם למגמות חברתיות, כלכליות ודמוגרפיות עתידיות.

מהלכים אלה מבוצעים בשיתוף מלא עם מינהל כלכלה ותקציבים ומינהל תקשוב ומערכות מידע במשרד החינוך, מתוך תפיסה שתכנון נכון משלב בתוכו תהליכי תקצוב ונתמך באמצעים טכנולוגיים מתקדמים.

תהליך התכנון האסטרטגי לשנה הנוכחית, כלל קיום "מרחבים פתוחים", שמשמעם התדיינות עם מגוון גורמים בעלי-עניין בחינוך לשם צבירת ידע על הנעשה בשדה העשייה החינוכית.

הבחירה לעסוק בגיליון זה במדיניות חינוך, משקפת את החשיבות הרבה לקשר שבין משרד החינוך לבין האקדמיה.

בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל משתלב בהכרה הגוברת של המגזר הציבורי בחשיבות התכנון ככלי מסייע לשם קביעת מדיניות, ולזקוק חלק פעיל בביסוס הכלים הנדרשים לתכנון זה.

שלומית עמיחי

מנכ"לית משרד החינוך



מאת אסתי הוס, תכנית המצטיינים; עוזרת הוראה ומחקר בבית הספר, estihoss@gmail.com

לא למערכת החינוך! חינוך ביתי בישראל

של החינוך הביתי, תוך הטלת מגבלות ברמות שונות, בישראל משרד החינוך נמנע מלקבוע מדיניות ברורה לטווח ארוך. למרות התנגדותו העקרונית לתופעה, משרד החינוך מכיר בזכותם של הורים לקיים חינוך ביתי במסגרת תהליך אינדיבידואלי, תחת אישורו. לטענת הורי החינוך הביתי, מדיניות זו אינה מוסדרת בחוק, אלא בנהלים פנים-משרדיים, שאינם מחייבים אותם. משרד החינוך מצידו, רואה בחינוך הביתי תופעת שוליים, ועל כן אינו רואה צורך להגביל או לאסור אותה, אך גם לא רואה מקום לעודד אותה.

בעשור האחרון, על רקע המאבק בין הורי החינוך הביתי לבין משרד החינוך בעניין הסדרת התופעה, שב ועלה הנושא לסדר היום. ציר מרכזי לכך הינו הדיון המתקיים בבג"ץ בגין עתירתם של כ-100 הורים נגד משרד החינוך. הגשת העתירה הובילה לקיום דיון בועדת החינוך של הכנסת לפני כשנתיים, בו קראה הועדה למשרד החינוך להיזהר משאננות ולהיערך לתופעה אשר הולכת וגוברת. כך, מתוך ישיבת ועדת החינוך, דברי חה"כ לשעבר הרב מיכאל מלכיאור: "אני חושב שראוי גם להסב את תשומת הלב, שיש פה מספר מאות משפחות עם ילדים, שעושים חינוך ביתי בלי אישורים, בלי בקשות, וצריכים לדעת מה עושים. אני מצפה מהמשרד לקבוע מדיניות ואני מצפה לשיח, שיח יותר עמוק וערכי, עם המשפחות".

מעבר לדיון בתופעת-קצה זו לכשעצמה, קשה להתעלם מהמגמה אליה היא משתייכת, המצביעה על אכזבה ובריחה ממערכת החינוך הציבורית. החינוך הביתי מצטרף לשורת תופעות המלמדות על ירידת כוחו של משרד החינוך, כמו מעורבותם של הורים וארגוני מגזר שלישי, החל בתכניות לימוד וכלה בהקמת מוסדות חינוך. לא מן הנמנע, כי בהיות מערכת החינוך ממלכה שאינה מקיימת את חוקיה שלה עצמה, מידת ירידת האמון בה תמשיך ותגבר.



גישת המדיניות הפלורליסטית בפרספקטיבה חדשה

מאת אליקים כסלו, דוקטורנט בבית הספר; מרכז בית המדרש לצדק חברתי של תנועת "מעגלי צדק"

ומכללת בית מורשה; עוזר הוראה במכון מנדל למנהיגות, elyakimki@gmail.com

ושומרת על קולן. גישה זו שואפת לקבל את המרכיבים התרבותיים של המיעוט, לצד המרכיבים התרבותיים של הרוב ולכבד בכך את השונות. גם בישראל, מחליף משרד החינוך בשנים האחרונות את גישת כור ההיתוך בגישת המדיניות הפלורליסטית. עם זאת, מחקרים שבחנו את הקשר בין גישה זו לבין הפרמטרים האישיים החיוביים שהוזכרו לעיל, הציבו סימן שאלה לגבי קשר שכזה. אם כך, עדיין עולה השאלה: כיצד בדיוק צריכה להיראות מדיניות משלבת, כך שתבטיח את אותה הרווחה הנפשית הגבוהה ואת ההישגים האישיים הגבוהים?

עשרות משפחות בישראל בוחרות מידי שנה שלא לשלוח את ילדיהן למוסדות החינוך המוכרים, ולחנכם בבית. תופעה זו מוכרת בשם חינוך ביתי (Home Schooling), ומהווה שם-כולל למסגרות הוראה אלטרנטיביות בתוך התא המשפחתי. שני הזרמים המרכזיים בחינוך הביתי הינם הערכי-דתי, הכולל על פי רוב קבוצות דתיות המבקשות לשמור על צביון הקהילתי, והפדגוגי-איכותי, המדגיש את שלילת בית הספר. בישראל, הרכב מחנכי הבית די הומוגני ומשתייך לזרם השני. מרבית ההורים הם בעלי רקע אקדמי ומודעות חברתית, מרקע כלכלי בינוני, המפוזרים בכל רחבי הארץ, לרוב ביישובים מרוחקים.

על-פי נתוני משרד החינוך, ישנה עלייה מתמדת במספרן של המשפחות המקיימות חינוך ביתי בישראל, כשבשנת תשס"ח הוגשו 195 בקשות לקיום חינוך ביתי. נתונים אלה מתייחסים למספר התלמידים שהוריהם קיבלו אישור להקנות לילדיהם חינוך ביתי, אך אינם מקיפים בהכרח את כלל התלמידים המקבלים חינוך זה בפועל. יש הטוענים, כי רוב ההורים הבוחרים כיום בחינוך ביתי בישראל אינם פונים למשרד החינוך לקבלת אישור. כך, רשימות קשר פנימיות בין משפחות החינוך הביתי מעידות על כ-285 משפחות ברחבי הארץ.

מקובל לראות את ראשיתה של תנועת החינוך הביתי בשנות ה-60 של המאה ה-20 בארה"ב, כתגובה וכביקורת של חלק מהציבור האמריקני על מה שנתפס ככישלון מערכת החינוך הממוסדת. כיום, מעל למיליון תלמידים בארה"ב מתחנכים בבתייהם. במדינות אחרות, כמו בריטניה, ניו-זילנד ואוסטרליה, כ-1% מכלל הילדים בגיל חינוך חובה לומדים בחינוך ביתי. המחקרים מצביעים על עלייה ניכרת במהלך עשרים השנים האחרונות של הלומדים בחינוך ביתי במדינות אלה, כמו גם בקנדה, בנורווגיה, בדרום אפריקה ובגרמניה.

בניגוד למרבית מדינות העולם המערבי, בהן נהוגה מדיניות הסדרה



מאת ד"ר ענת גופן-שריג, חברת סגל בבית הספר, anatgo@mscc.huji.ac.il

חינוך כמגזר מדיניות ייחודי

בהשוואה למגזרים אחרים של מדיניות, למדיניות החינוך תכונות ייחודיות האופייניות רק לה. אלו הופכות תהליכים של ניתוח מדיניות, תכנון מדיניות ויישום מדיניות בחינוך מורכבים ומאתגרים במיוחד.

מערכת החינוך היא הזירה עליה ניטשות מחלוקות ערכיות יסודיות והיא המעצבת המרכזית של פני הדור הבא. ביסודה היא מגלמת, ובמידה לא מבוטלת אף משמרת, את השסעים החברתיים והאידיאולוגיים בחברה הישראלית. החינוך הינו תהליך מכונן של הקניית ידע, ערכים ותרבות לדור הבא, ולכן, קבוצות אידיאולוגיות ותרבותיות מנסות לשמר את תרבותן ואת מערכת הערכים שלהן באמצעות השפעה על מדיניות החינוך. ריבוי האידיאולוגיות והשוני המהותי ביניהן כמעט שאינו מאפשר יצירת ליבה משותפת.

חוסר היכולת להגיע להסכמה בדבר הערך הציבורי של החינוך, מותיר לאורך שנים את מטרות החינוך הציבורי עמומות, ואינו מאפשר לעצב מדיניות חינוך ברורה

ככלל, קיים קושי ביצירת מכנה משותף במדיניות חינוך. במגזרי המדיניות האחרים קיימת לרוב הסכמה במידה זו אחרת, אודות "מטרת העל" או הערך הציבורי אותו מעוניינים להשיג באמצעות המדיניות: בריאות טובה יותר, תחבורה יעילה ונגישה יותר, תשתיות מפותחות יותר וכדומה. אולם, בבואנו לבחון את הערך הציבורי המצופה מהחינוך, עולה שורה ארוכה של ערכים ראויים, כדוגמת שוויון הזדמנויות, פיתוח הון אנושי, מיצוי פוטנציאל, מריטוקרטיה וסולידריות חברתית. כך, על כתפי התהליך החינוכי מוטל ליצור שוויון הזדמנויות בקרב התלמידים ולהעניק להם את האפשרות לניעות חברתית, בהגיעם לבגרות. זוהי ציפייה נורמטיבית רווחת בארץ ובעולם כולו. תפקיד מערכת החינוך הוא לבטל, או לפחות לרכך משמעותית, את השפעת נקודת הפתיחה של כל ילד וילדה. אולם, שוויון הזדמנויות אינו בהכרח משתלב עם ערכים ציבוריים אחרים, כדוגמת הערך של מיצוי הפוטנציאל.

חוסר היכולת להגיע להסכמה בדבר הערך הציבורי של החינוך, מותיר לאורך שנים את מטרות החינוך הציבורי עמומות, ואינו מאפשר לעצב מדיניות חינוך ברורה, שכן כל ערך מכונן למדיניות חינוך שונה בתכלית. די להעיר מבט בחוק החינוך הממלכתי בכדי לזהות קושי זה: ליצור שוויון הזדמנויות ובה בעת לעודד את השוני ולתמוך בו.

מערכת החינוך היא הכלי המרכזי למינוף של שינוי חברתי, ומשתתפים רבים לוקחים חלק בתהליך החינוכי: מיליון תלמידים וחצי, יותר ממאה ועשרים אלף מורים, אלפי מנהלי בתי ספר, הורים, שלטון מקומי, שלטון מרכזי, משרד החינוך על מפקחיו, מנהלי אגפיו ויועציו, ואם לא די

באלה, המגזר השלישי והמגזר העסקי לוקחים חלק הולך וגדל בפעילות החינוכית.

יתרה מכך, לפי התפישה הציבורית הרווחת, לא נדרשת התמחות או מומחיות כדי להשפיע על מדיניות החינוך. לא יעלה על הדעת לטעון כי אזרח מן השורה, גם אם הוא איש עסקים מצליח, יודע טוב יותר מרופא כיצד לרפא, יודע טוב יותר מאוצר במוזיאון כיצד לעצב תערוכה, או יודע טוב יותר מעובד סוציאלי כיצד לטפל בילדים בסיכון. את החינוך, לעומת זאת, "כולם" יודעים כיצד לעשות טוב יותר ונכון יותר.

לכל אחד מהמשתתפים בתהליך החינוכי ציפיות ואינטרסים שונים. ההורים לדוגמא, הם משתתפים משמעותיים, ויש להם ציפיות שונות ומגוונות. חלקם מעוניינים כי ילדיהם ימצו את הפוטנציאל האישי שלהם, חלקם מעדיפים כי ישימו את הדגש על חינוך ערכי לאזרחות פעילה. הורים אחרים רואים בחינוך כמקפצה למוביליות תעסוקתית וחברתית, ואילו אחרים מעדיפים שילדיהם יתמקדו בלימודי יהדות. מרבית מההורים מצפים מהתהליך החינוכי לפתח בילדיהם מיומנויות חברתיות ומיעוטם רואה בו כשמרטף לטובת שעות העבודה שלהם.

הבית ובית הספר, כשתי המסגרות ההתפתחותיות העיקריות של הילדות, פעלו לאורך שנים כנפרדות ומובחנות זו מזו. ההורים והמורים, בהתאמה, יצרו מגע מינימאלי אלה עם אלה. כיום מעורבות ההורים מצויה על ספקטרום רחב עד-מאוד. בקצהו האחד ניתן למצוא הורים, אשר תופסים את מערכת החינוך כאחראית בלעדית על חינוך הילדים, ובקצה השני מצויים הורים אשר מעוניינים להיות אחראים בלעדית על חינוך ילדיהם, והם עושים זאת באמצעות חינוך ביתי או באמצעות הקמת בתי ספר, על-פי אידיאולוגיה פדגוגית, אותה הם תופשים כהולמת. בין שני הקצוות יש אינספור מודלים של אחריות משותפת בין בית הספר להורים.

מתוך פרספקטיבה של הפרט, החינוך הוא מרכזי בחייו של אדם. ראשית, חוק לימוד חובה מחייב כל אחד ואחת להשתתף בתהליך החינוכי למשך שנים ארוכות ובמשך שעות ארוכות, דבר שיוצר אינטנסיביות משמעותית במפגש בין הפרט למערכת החינוך, אינטנסיביות שאינה דומה לאף שירות ציבורי אחר. שנית, להשכלה השלכות מרחיקות לכת על היבטים רבים בחייו הבוגרים של אדם.

לבסוף, חשוב לזכור כי החינוך הציבורי הוא יחסית חדש, וגילו כ-200 שנה בלבד. יחד עם זאת, המוסד המרכזי של החינוך הציבורי, בית הספר, הוא המוסד הציבורי היחיד שכמעט ולא השתנה מאז המאה ה-19: מורה, תלמידים, כיתה ותוכנית לימודים.

בעבודת הגמר בחנתי שאלה זו, בין שאלות נוספות, באמצעות בחינת השתלבותה של קבוצת תלמידים דתיים בבית-ספר מרובה תרבויות בעל אופי דומה לחברה הישראלית הכללית. באמצעות מחקר איכותני, ניסיתי לבחון זאת בשלוש פרספקטיבות - הזהות הבין-תרבותית שנוצרת בהשתלבות, תהליכי ההשתלבות עצמם וסביבת המדיניות שבה מתרחשים התהליכים.

מתוך הממצאים עלה, כי ישנם שלושה סוגי מרכיבים בזהות הבין-תרבותית: מרכיבים תרבותיים גרעיניים, שעליהם היחיד אינו מוכן לשאת ולתת; מרכיבים תרבותיים חליפיים, שאותם היחיד מאמץ ומשליך כלאחר-יד וללא עיבוד מתמשך; ומרכיבים תרבותיים מותאמים, המופיעים לאחר עיבוד ממושך וניסיון גישור בין התרבויות השונות. בסוג המרכיבים האחרון יש בכדי לשפוך אור על הסוגיה שהוצגה לעיל. סוג מרכיבים זה נמצא כמאפיין במידה רבה את התלמידים הנוקטים בגישה משלבת, החשים פחות מכולם בסתירה הקיימת בין שתי התרבויות, סתירה המביאה לרווחה נפשית נמוכה והישגים נמוכים.



”כולם אקדמאים - כולם יודעים מתמטיקה”: השפעה של תפיסות על מדיניות קליטת תלמידים עולים מברית המועצות לשעבר במערכת החינוך

מאת אילנה שפיזמן, דוקטורנטית בבית הספר; רכזת תחום שינוי מדיניות בפרויקט עולים בשת”ל, ilanalitvak@gmail.com

אם היו אומרים לכם שבבית-ספר כלשהו יש תלמיד עולה שהגיע מברית המועצות-לשעבר, כיצד הייתם תופסים אותו? אילו מאפיינים הייתם חושבים שיש לו? ואם הייתם מנהלי בתי-ספר, כיצד הייתם חושבים שכדאי לסייע לתלמיד זה להיקלט? עכשיו, קחו שאלה זו ותכפילו אותה ב-160,000, מספר התלמידים העולים מבריה”מ-לשעבר שלומדים כיום במערכת החינוך. המחקר שלי עסק בדיוק בסוגיה זו - קליטת תלמידים עולים מבריה”מ לשעבר במערכת החינוך.

קליטה של מספר כה רב של תלמידים עולים, החל משנות ה-90 ועד היום, במערכת החינוך, יצרה טלטלה עזה במערכת והעמידה בפניה אתגרים רבים, לגבי האופן בו יש לקלוט את העולים. כיום, כמעט 20 שנה לאחר תחילת גל העלייה הגדול, אנו רואים כי שיעור הנשירה בקרב תלמידים עולים גבוה יותר מאשר בשאר האוכלוסייה, הישגיהם הלימודיים נמוכים יותר ואחוז ניכר מועד להתנהגויות סיכון שונות. מצב זה מעלה את השאלה: מה לא נעשה כמו שצריך במערכת החינוך?

המחקר שלי בא להציע הסבר פסיכולוגי לשאלה זו, ולהציע נקודת מבט נוספת על הסוגיה (מבלי להתיימר להסביר את כל הבעיות והקשיים). ההסבר מתמקד בהשפעת תפיסות מנהלי בתי הספר העל-יסודיים ביישובים עתירי עולים מבריה”מ-לשעבר את העולים, על המדיניות אותה הם מתווים ביחס לתלמידים העולים הלומדים בבית ספרם. התפיסות שנבחנו כללו, בין היתר, את תפיסת הדמיון - עד כמה המנהלים סבורים כי העולים מבריה”מ דומים להם, ותפיסת המגוון - עד כמה המנהלים רואים את העולים כקבוצה הטרוגנית בתכונות שונות, כגון: רמת השכלה

המרכיבים התרבותיים המותאמים אינם מצביעים על קבלה דואלית של שתי התרבויות, הם מצביעים על מעט יותר מכך - על תהליכי עיבוד, פירוש והבנייה מחדש של מרכיבים מן התרבות האחת כך שיתאימו לתרבות השנייה. כך, במקום אמירת הן לשתי התרבויות, מתקבל במרכיבים התרבותיים המותאמים שילוב ממצע, המדגיש את היכולת לפיתוח מרכיבים חדשים המגשרים בין התרבויות.

מדיניות כזו, אם כן, לא תדגיש למידה דו-לשונית, הכנסת תכנים תרבותיים שונים לתוך חומרי הלימוד והיכרות תרבותית. אלא, מדיניות כזו תתמקד בפיתוח היכולת להבנות את הזהות התרבותית באופן שישמור על תכנים קיימים, אך ישנה את הפירוש הניתן להם, את ההקשר שבו הם מצויים ואת המשקל הניתן להם בתוך מכלול הזהות הכולל. כך, ילמדו גם היחידים כיצד לבחון את תרבות הרוב ולעבד את המתגלה לעיניהם, באופן שיעלה בקנה אחד עם השקפתם התרבותית הקודמת. אם השערה מוצעת זו תתקבל, ייתכן ויהיה בה בכדי להציע גישת מדיניות פלורליסטית מתוקנת, שיש בכוחה להבטיח רווחה נפשית גבוהה והישגים אישיים גבוהים בקרב היחיד המשתלב.



מאת אילנה שפיזמן, דוקטורנטית בבית הספר; רכזת תחום שינוי מדיניות בפרויקט עולים בשת”ל, ilanalitvak@gmail.com

של ההורים, מוטיבציה גדולה ללמוד, תמיכה של ההורים וכד'. המחקר יצא מנקודת הנחה, כי מכיוון שהעולים הגיעו מאזורים שונים בבריה”מ-לשעבר, כאשר בקרבם ניתן למצוא גיוון ברמת החיים ממנה באו וברמת ההשכלה, יש לתת מענה מותאם לקשיים של האוכלוסיות השונות, על-מנת שהתלמידים העולים יקלטו היטב במערכת. לצורך כך, מקבלי ההחלטות צריכים להכיר בשונות הקיימת באוכלוסייה ולא לטפל בכולם כבמקשה אחת.

ממצאי המחקר העלו, כי כאשר שואלים את מנהלי בתי הספר על האופן בו הם תופסים את התלמידים העולים מבריה”מ-לשעבר, הרי שהאב-טיפוס של התלמיד העולה מבריה”מ-לשעבר העומד לנגד עיניהם והמנחה אותם, הוא של תלמיד עולה מעיר גדולה, בעל מיומנויות למידה גבוהות, הבא ממשפחה משכילה. זאת, אף על פי שאב-טיפוס זה אינו תואם את התלמידים העולים שהגיעו לישראל בעשר השנים האחרונות, אשר חלק גדול מהם הגיע מערים קטנות ומעיריות, וממשפחות משכילות פחות. בנוסף, המחקר מצא, כי ככל שגדלה מידת הדמיון שרואים המנהלים בינם לבין העולים, בתכונות שנחשבות בעיניהם לחיוביות (רמת השכלה, מוטיבציה ללמוד וכד'), כך הם רואים יותר הומוגניות באוכלוסיית העולים, והמדיניות המעוצבת על ידם כוללת פחות תוכניות ייחודיות לעולים ויותר התייחסות לתלמידים העולים כמו לשאר התלמידים בבית הספר. ממצאים אלה תורמים להבנת המדיניות המעוצבת היום ביחס לתלמידים עולים, ולהבנת הקשיים של התלמידים והמנהלים הנוצרים בעקבות יישומה של מדיניות זו, העשויה להשליך על קליטת תלמידים עולים גם בהמשך, בשל היותה של ישראל מדינה קולטת עלייה.



תלמידים - המשתנה הקריטי, והחינוך לאדישות ביחס לאלימות

מאת יוני צ'ונה, בוגר בית הספר ע”ש פדרמן למדיניות ציבורית; מנהל משותף - מרכז SOS ללימודי אלימות בישראל, yonyyony@gmail.com

רק מקרים בודדים אלה יטופלו בכל עוצמת הנוקשות והחומרה, אליהן מטיפה גישת ”אפס סובלנות”. מה מציעה גישה זו ליתר 85% של מקרי האלימות, אליהם המערכת אינה מודעת, ולפיכך אינה יכולה לטפל בהם בחומרה?

”אחד המנבאים של תופעת האלימות בבית הספר הנו תחושת ניכור בין התלמידים לצוות החינוכי”, מציין דו”ח המלצות ועדת וילנאי משנת 1999. עוד הוא מציין כי ”חזיון הקשר האישי שבין המחנך לתלמידיו חיוני לשם פיתוח של דו-שיח ופתרון קונפליקטים ללא אלימות”.

כדי לשבור חרם, לבלום הטרדות מיניות, למנוע מכות אחרי בית הספר, לעצור שמועות מרושעות, סחיטות ואיומים, זקוקים התלמידים לכלים מקצועיים ומעשיים. עליהם להכיר דרך התמודדות שונה מזו שהם מכירים, הכוללת השפלה חוזרת, או ניסיון להשיב את כבודם האבוד באמצעות התקפה אלימה. במקום ענישה ואכיפה מוגברת, ראוי להקנות להם כלים להתמודד עם האלימות כקבוצה, כחברים בקהילה בית ספרית בהווה וכאזרחים יזמים ופעילים בעתיד.

תוצריו של החינוך לאדישות, לצד חסרונם של כלים להתמודדות יעילה של הפרט או הקבוצה, ממשיכים ללוות את בוגרי המערכת לאורך כל שנותיהם. חוסר-אונים זה אחראי לקיומן של סביבות עבודה משפילות רבות, לשגשוגן של תופעות כמו דמי-סחיטה (פרוטקשן), נטישת חושפי שחיתויות לגורלם, Mobbing (תופעות אספסוף), הטרדה ותקיפה מינית. תופעות אלה מתרחשות מדי יום בצבא, במקומות עבודה, בקרב אנשי תקשורת ואף במשכן הנשיא. רבים מודעים לקיומן של התופעות, אך הם למדו במשך שנים ש”אין מה לעשות” והם חסרי-אונים.

ללא שילובם הפעיל של התלמידים כשותפים מרכזיים במערך ההתמודדות עם אלימות, לא יהיה בכוח של סגל ההוראה למגר את התופעה בכוחות עצמו.

מה ניתן לעשות?

- ✓ להכיר בעובדה כי התלמידים הם בעלי הידע האמיתי אודות מעשי האלימות בבית הספר.
- ✓ להקנות לתלמידים כלים וטכניקות להתמודדות אישית וקבוצתית עם אלימות, תוך ביסוס ההכרה כי בידם היכולת להתמודד עם התופעה.
- ✓ לשלב הקניית כלים מקצועיים להתמודדות עם אלימות, ולפיתוח מיומנויות בין אישיות בקרב תלמידים, עם כלים לבניית קהילה כחלק בלתי נפרד ומחייב מהכשרתם המקצועית של פרחי הוראה במכללות ושל מורים בהשתלמויות.
- ✓ להטמיע כלי הערכה וניטור מקצועיים, פשוטים וזמינים שפותחו ע”י משרד החינוך (אח”מ - שפ”י) למאפייני אלימות בית-ספרית, ולשתף במידע את ההורים, המורים והתלמידים.

עם כניסתה לכיתה, שומעת המורה אודות אירוע אלים שהתרחש במהלך ההפסקה. המורה פונה אל הנער האלים ובסבר פנים חמורות אומרת לו בפני כל תלמידי הכיתה: ”גש אלי אחרי השיעור!”. פנייה זו נעשית, למעשה, ”מעל ראשם” של תלמידי הכיתה ומשאירה אותם מחוץ לאירוע, כצופים סבילים. המסר העובר לתלמידים, הוא שמדובר בעניין פרטי בין המורה לתלמיד האלים וכי לשאר אין כל חלק באירוע, והם מוזמנים להמשיך לעסוק בענייניהם.

התלמידים אכן מטמיעים מסר זה. בהמשך, כאשר ילד אחר מותקף ממש לידם, הם ממשיכים לעסוק בענייניהם. תלמידים מעטים בעלי תחושה פנימית של מחויבות ואחריות אישית ביחס לזולת, אינם יודעים כיצד לממש תחושות אלה. בנוסף, בהיעדר כלים והכשרה מתאימה, רבים הם הסיכויים שתלמיד, אשר ינסה להתערב לטובת ילד מותקף ולהגן עליו, יהפוך בעצמו להיות קורבן לאלימות.

כאשר עולות ונחשפות מסכתות מחיריות של התעללויות ממושכות בין תלמידים, ובמיוחד כשמסתבר שתלמידים רבים ידעו על המתרחש במשך חודשים ארוכים ולא אמרו דבר, מערכת החינוך מוכה זעזוע עמוק. כתגובת נגד לגל האלימות הגואה, עולים קולות לאימוץ התוכנית ”אפס סובלנות לאלימות”.

מאחורי גישה זו, עומדת האמונה שהכישלון נובע מכך שלא עשינו מספיק. ההנחה היא, שמשמעת נוקשה עוד יותר וענישה מחמירה עוד יותר, יהיו גורם הרתעה כה משמעותי, עד שהתלמידים יימנעו מהתנהגויות אלימות.

למרות שגישה זו מכונה ”אפס סובלנות לאלימות”, הרי שבפועל היא מגלמת ”אפס סובלנות לתלמידים”. מתוך ייאוש, ובהיעדר כלים לשינוי תפיסתי והתנהגותי ממשי בקרב התלמידים, פונה גישת ”אפס הסובלנות” להתמודד עם בעיית האלימות והכוחניות בחברה באותם כלים עצמם. קרי, שבירת כוח באמצעות כוח רב יותר.

טוב עשו קובעי המדיניות בקביעתם כי שיטה סמכותנית להתמודדות עם אלימות אינה רצויה, משום שאינה ”מקנה לתלמידים כישורים שיועילו להם בהמשך”.¹ זהו צעד חשוב בדרך להצטרפות למדינות המפותחות ולמודות הניסיון, אשר זנחו את גישת ”אפס הסובלנות”, שלא הובילה לתוצאות ראויות בעולם המערבי (בבנישתי 2007), לטובת מגוון הגישות המקרבות, הפועלות ”מעבר לאפס סובלנות”.²

אמנם, יש באפשרותה של גישת ”אפס סובלנות” לתת מענה קצר-מועד לבעיית האלימות בבתי הספר. ייתכן, כי בשבועות הראשונים אחרי פעולת הענישה, תתרחש ירידה ברמת האלימות. אולם בטווח הארוך, כשכולם ”ייצאו מההלם”, יפתחו התלמידים האלימים דרכים חדשות ויצירתיות להעלים את מעשיהם ולמגר את ”המלשנים” ביד קשה. בית הספר יהפוך לסביבה מנוכרת יותר. אפילו באותם המקרים בהם תביא הגישה מזרז נרחב לאלימות, הרי שהמענה שניתן לאלימות בבית הספר יהיה תקף רק לאותם 15% ממקרי האלימות, המגיעים לידיעת המורים.

1. ”משרד החינוך מתרכז בבואו להיאבק באלימות”, השירות הפסיכולוגי הייעוצי, <http://www.haaretz.co.il/hasite/pages/1013049.html> 19/08/2008
2. ”משרד החינוך מתרכז בבואו להיאבק באלימות”, השירות הפסיכולוגי הייעוצי, http://www.cityonv.net/Phome/kenes2007/ppt/Ramy_b_2 מה אנו יודעים על התערבויות יעילות נגד אלימות בבית הספר”, רמי בנבשתי, כנס אילת 2007.

החינוך כתשתית לאומית

מאת יואב סיני, תכנית המנהלים; יועץ למנכ"לית משרד החינוך

ובעבר שותף להקמת המוקד לאחריות חברתית באוניברסיטת חיפה, yoavsi@education.gov.il

שורות אלו נכתבות בימים של משא ומתן פוליטי להקמת ממשלה חדשה, ועל רקע המשבר הכלכלי העולמי ההולך וגואה, הנותן כבר את אותותיו גם בארץ. אלה הם ימים של חוסר וודאות פוליטית, כלכלית וחברתית מחד, ושל החרפת השסעים החברתיים מאידך, וכל זאת על רקע מציאות של איזמים ביטחוניים מדרום ומצפון ומכיוון איראן. דווקא בימים כאלה, נכונה יותר מתמיד האמרה הידועה, שהמשקיע היום שקל אחד בחינוך יקבל, בסופו של יום, שניים.

ישנו קונצנזוס רחב, לפיו מהווים החינוך וההשכלה את הבסיס החברתי-כלכלי שלנו, ולפיכך יש לראותם כ"תשתית לאומית בסיסית", כהגדרתו של פרופ' דן בן-דוד, מנכ"ל מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל. לדבריו, החינוך "הוא גורם מרכזי בהענקת שוויון הזדמנויות למיצוי מרבי של יכולות אישיות. ככל שרמת החינוך טובה יותר ופערי החינוך קטנים יותר, כך גדלה התרומה לחברה כולה". החינוך וההשכלה יכולים לסייע לצמצום פערים חברתיים, ליצירת סולידאריות חברתית חזקה יותר, גם בקרב קבוצות יריבות בחברה, ולהגברת מימוש הפוטנציאל של היחיד.

כיום, מאבדת ישראל ממעמדה ושומטת את הקרקע מיתרונותיה לטובת מעצמות כמו הודו וסין, אשר מצליחות להעמיד לשוק העולמי אנשי טכנולוגיה ומדע

נתונים מתוך דו"ח הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מאוקטובר 2008, מצביעים על כך שיששראל, ביחס למדינות אירופה (כגון: שבדיה, דנמרק, אנגליה, הולנד ועוד), הינה בעלת שיעור האוכלוסייה הגבוה עד גיל 24, אך אחוז ההוצאה שלה על מוסדות החינוך לנפש, הוא הנמוך ביותר בקרב גילאים אלה. דו"ח של מרכז טאוב משנת 2007, מצביע על כך שההוצאה הציבורית בישראל על חינוך, ובעיקר על ההשכלה הגבוהה, היא הנמוכה ביותר מבין המדינות המפותחות.

החינוך לאזרחות ולדמוקרטיה קובע במידה רבה את חוזקה וחוסנה החברתי של המדינה, ולצידו החינוך להישגים ומתן כלים ללמידה ביקורתית, המעלה שאלות ומעודדת סקרנות, הינם מאבני היסוד ליצירת חברה שאינה קופאת על שמריה, אלא צופה אל העתיד, מתוך הכרה והבנה של מסורת העבר. השקעה בחינוך ובהשכלה יכולה לשמש גם בימים אלה של מיתון כלכלי, מנוף להתגברות על המשבר.

עד לאחרונה תפסה ישראל מקום של כבוד כמעצמת טכנולוגיה, וזאת בזכות יתרון ההון האנושי שלה. יתרון זה הינו תוצר של מערכות חינוך והשכלה טובות, אשר הצמיחו בוגרים איכותיים, ששימשו כחלוצים וכמובילים בתחום הטכנולוגיה והמדע. כיום, מאבדת ישראל ממעמדה ושומטת את הקרקע מיתרונותיה לטובת מעצמות כמו הודו וסין, אשר מצליחות להעמיד לשוק העולמי אנשי טכנולוגיה ומדע, שאינם נופלים



מאלה הישראלים. רק אם נשכיל לשוב ולהשקיע בפיתוח ההון האנושי שלנו, תוכל ישראל לחזור ולתפוס את מקומה כבעבר. פיתוח טכנולוגיות "כחול-לבן", לא רק בתחום הצבאי, אלא גם בתחומים נוספים, כגון בריאות ותקשורת, יחזק את חוסנה הכלכלי של ישראל ויתרום תרומה משמעותית גם למבנה החברתי שלה. פיתוח טכנולוגיות כאלו אינו יכול להתקיים ללא חינוך והשכלה. החינוך הוא אשר מאפשר קיום חברתי ערכי של האזרחים, ויוצר סולידאריות חברתית ואזרחית משותפת, החיונית כל-כך, בעיקר בימים של משבר כלכלי ושל איזמים ביטחוניים.

לכן ראוי, בכל ממשלה שתקום, שהחינוך יקבל מעמד שונה, אשר יכיר בו כמנוף לשיפור כלכלי-חברתי ויקנה לו חופש מ"חרב" הקיצוצים הרוחביים. יתרה על-כך, רצוי שהממשלה החדשה שתקום תשקיע בחינוך, חרף המצוקה הכלכלית, וזאת במספר נושאים, כגון: שכר מורים, פיתוח מקצועי של עובדי הוראה, גיוס מורים חדשים ואיכותיים, שיפור איכות ההוראה, פיתוח מסגרות חינוך טכנולוגיות, חיזוק ההשכלה הגבוהה, "השבת מוחות" לארץ ופיתוח המחקר. השקעה, גבוהה ככול שתהיה, רק במרכיב אחד, כזה או אחר, לא תביא את השינוי המיוחל.

תוכנית העבודה של משרד החינוך לשנת 2009,

כוללת את היעדים הבאים:

- מימוש רפורמת "אופק חדש" לשיפור איכות החינוך
- הבטחת איכות המורים הנדרשת במערכת החינוך
- קידום אוכלוסיות בעלות הישגים נמוכים ובעלות סיכון לנשירה ממערכת החינוך
- שיפור איכות השירות במשרד
- קידום הטיפול בנועה, בראייה מערכתית כוללת
- שיפור ההישגים הלימודיים-חינוכיים בקרב דוברי הערבית במערכת החינוך
- שיפור יעילות ארגון הלימודים והלמידה
- בחינת הדרכים להגדלת האפקטיביות של חטיבות הביניים, ברצף החינוכי
- טיפול החינוך הערכי
- קידום נושא פיתוח החשיבה במערכת החינוך ("האופק הפדגוגי")
- גיבוש מדיניות המשרד אל מול גורמי החברה האזרחית
- קידום האוריינות הדיגיטאלית במערכת החינוך
- התאמת ההיערכות הארגונית של המשרד למימוש היעדים

מעמד המורה בישראל - מודל אלטרנטיבי

מאת ד"ר יצחק דהן, מרצה בבית הספר למדיניות ציבורית, itsikd@mscc.huji.ac.il

בינואר 2005 הגישה את המלצותיה ועדת דוברת, אשר ביקשה לחולל רפורמה בתחום הארגוני והפדגוגי של מערכת החינוך בישראל. הוועדה הצביעה, בין השאר, על בעיה חמורה: המורים במדינת ישראל זוכים לגמולי-שכר נמוכים ביותר, בהשוואה לעמיתיהם במערב ובהשוואה לבעלי מקצועות אקדמיים אחרים. בהתאם, הוועדה זיהתה שחיקה ופיחות ניכר במעמד המורה ובאיכותיו האובייקטיביות. הפתרון שהוצע היה העלאה דרמטית של שכר המורים. אמנם, חברי ועדת דוברת היו מודעים למורכבות העניין: לדעתם, איכויות מערכת החינוך בישראל מושפעות מסדרה ארוכה של גורמים, כאשר עניין השכר מהווה רק גורם אחד. אף-על-פי-כן, נראה כי השיח הציבורי הנסב סביב מעמד המורה בישראל נוטה בבירור לדגש-יתר על מרכיב השכר. לדעת, דגש זה נובע ממערכת-הנחות בעייתית מאוד. בדברים שלהלן אני מבקש להציג מסגרת חשיבה לניתוח מעמדו של המורה בישראל, הנובעת הן מגישה תיאורטית והן מהתנסותי כמורה במשך שנים רבות (בבתי ספר תיכוניים בפריפריה).

בתמצית אומר כך: שימת הדגש על מרכיב השכר כמשפיע על איכות כוח האדם בהוראה, מהווה כשל מהותי בתהליך זיהוי הבעיה (כך שגם הפתרון המוצע אינו שלם). אבהיה למען הסר ספק: רמות השכר המשולמות למורים במדינת ישראל הן שערורייה והן בהחלט מהוות מכניזם עיקרי של סינון כוח-אדם. עם זאת, הבנה כזו של הקשר הסיבתי מחמיצה את מהות הבעיה.

המכניזם העומד מאחורי מעמד המורה נובע ממארג האינטרסים וממבנה הכוח בחברה (מעמדם של ארגוני המורים, מעמדם הנמוך של הנשים בישראל, כמי שנושאות בעיקר נטל ההוראה וכו'). אולם, 'מבנה האינטרסים' אינו עומד בפני עצמו והוא יונק באופן עמוק גם מתרבות, קרי, ממערכת ההעדפות, הן ברמה המקומית-קבוצתית (קהילה, ארגוני המורים וכו') והן ברמה הלאומית (עלייתן של קבוצות אליטה המציבות היררכיות חדשות, שבהן ההוראה נמצאת כמעט בתחתית המדרג).

שימת הדגש על מרכיב השכר כמשפיע על איכות כוח האדם בהוראה מהווה כשל מהותי בתהליך זיהוי הבעיה

ישאל השואל: אם כך, כיצד אתה מסביר את המתאם הגבוה בין איכות כוח האדם לרמת השכר? מתאם זה, יטען הטוען, הוא זה העומד מאחורי הסלקציה השלילית של ההון האנושי בהוראה. ובכן, אני סבור כי הבנה זו לוקה בהיפוך יחסי סיבה-מסובב. אכן, איכויות כוח האדם בהוראה הן פועל יוצא של רמות השכר הנמוכות. בו בזמן, הן פועל יוצא של מערכת העדפות, או היררכיות חברתיות (תרבות). את טענתי אדגים באמצעות ניתוח, של מה שניתן לכנות 'מחזור החיים של המורה המתחיל'.

בכל בתי הספר התיכוניים בארץ ישנה חטיבה מובחנת של מורים

מורים: החוליה המקשרת בתהליך החינוכי



משכבת גיל צעירה. מורים אלה (לעתים סטודנטים), נכנסים לבתי-הספר כשהם מצוידים במערכת של דעות קדומות לגבי טיבה של העבודה, דימוי המקצוע וכו'. את כניסתם לענף הם מתרצים בנוסח המלווה בנימת התנצלות, כגון: 'עבודה של סטודנט', 'השלמות הכנסה', 'בינתיים, עד יעבור זעם המיתון', או 'בעלי מביא משכורת, בשבילי, זו משכורת שנייה'. למעשה, הסברים מעין אלה אינם יורדים לעומקו של המכניזם החברתי. בירור מעמיק יותר יגלה, כי במקרים רבים המניע לעבודה בהוראה מונח על בסיס נוסף, לרוב סמוי, ומפתיע: צעירים וצעירות אלה יושבים על מערכת קואורדינאטות ערכיות רחבה יותר, אשר איננה ניתנת להבנה רק במונחי תיאורית החליפין. יתברר למשל, כי 'המועסקים' מבקשים במה באמצעותה יוכלו להביע את עצמם, להציג מסר חשוב, תחושת אתגה, סיפוק, אינטראקציות חברתיות וכו'. הם אף מוכנים לשלם על כך מחיר במונחי השורה התחתונה בתלוש השכר.

תהליך 'הסלקציה השלילית של ההון האנושי' בהוראה, נובע משתי מערכות עצמאיות שביניהן מתקיימת תלות גומלין: המכניזם הפוליטי-מדינתי (הקצאת שכר במובן השרירותי והכוחני בהתאם למבנה האינטרסים) והמכניזם התרבותי, קרי: מערכת העדפות הערכיות של החברה בתוכה פועלים המורים, הן ברמה המקומית והן ברמה הלאומית

דא עקא, במערכת החינוך כפי שהיא (על ההיררכיות הגלומות בה) מאווים אלה כמעט שאינם ברי-השגה. השלב הבא הוא שלב 'הנפילה'. מהר מאוד מתבררת טעותם המרה של הצעירים. המציאות טופחת על פניהם. הם נתקלים בבעיות משמעת קשות מאוד, אלימות, הורים מהירי-חימה, תלמידים גסי-רוח וקולגות קצרי-רוח (והרי אלה בדיוק נופלים לקטגוריית ההיררכיות הערכיות והחברתיות). המורה, שבשנים אלה טרוד בהכנת מערכי שיעור, מוצף בדרישות, והרוח מתחילה "לצאת מהמפרשים". בשלב זה, צעירינו אינם מעיזים לעזוב את המערכת, אבל לאחר מספר חודשים, לכל היותר שנתיים, "נופל האסימון" - המורה לומד על בשרו כי מערכת החינוך בישראל (כן, יש להדגיש, בישראל) איננה מעוניינת לאייש משרות של מורים (במובן המקורי של המילה). המערכת מעוניינת בבעלי מקצוע שונים, כגון: שוטרים, שומרים, גננות, עובדות סוציאליות וכיוצא באלה. להלכה, קוראים לך מורה ולמעשה אתה משהו אחר. גם הממסד המקומי הוותיק (ההנהלה, המורים, הקהילה) מעריך את איכויות המורה על-פי היררכיה שונה מזו שבה מצוידים המורים הצעירים: מורים הממלאים את ייעודם כשוטרים, גננות וכו', זוכים להערכת-יתר (וכל זאת כאשר אותם מורים-שוטרים מצטיינים באיכויות ירודות ביותר מצד רמתם המקצועית). צעירינו מחליטים לעזוב. על פי מחקרים של משרד החינוך ושל ארגוני המורים בארץ, הרוב המכריע של הנושרים מהוראה עושה זאת בתום שלוש שנות עבודה. כך מתברר, שמי שנשאר במערכת הם אלה שיתרונם היחסי ניכר במילוי תפקידי השיטור

וכיבוי האש ולא במילוי ייעודם המקורי (נדיר מאוד למצוא במערכת מורים המצטיינים בשילוב של מקצועיות, מוטיבציה ובו בזמן מהווים דמויות מופת שהתלמידים יראים מפניהם).

התופעה הנזכרת רק מדגימה את הכשל היונק ממערכת נתונים אחרת (עצמאית לגורם השכר): ההיררכיות הערכיות של גורמים שונים - הקהילה, בתי-הספר, ארגוני המורים, משרד החינוך, רשויות מקומיות וכו'. גורמים אלה השלימו עם המצב, לא עמדו בפרץ והמשיכו לכבות שריפות, ובתוך כך הציבו מודל אחר של מורה.

אמור מעתה, תהליך 'הסלקציה השלילית של ההון האנושי' בהוראה, נובע משתי מערכות עצמאיות שביניהן מתקיימת תלות גומלין: המכניזם הפוליטי-מדינתי (הקצאת שכר במובן השרירותי והכוחני בהתאם למבנה האינטרסים) והמכניזם התרבותי, קרי: מערכת העדפות הערכיות של החברה בתוכה פועלים המורים, הן ברמה המקומית והן ברמה הלאומית.

נשירת מורים חדשים ממערכת החינוך בישראל

גיא חפץ, תכנית המצטיינים; עבד בשנים האחרונות כמורה במספר בתי ספר בירושלים

וכיום עובד בפיתוח הדרכה במגזר הציבורי, guyhefetz@gmail.com

נתוני השנים האחרונות מצביעים על-כך, שכ- 40% מהמורים החדשים בישראל עוזבים את מקצוע ההוראה במהלך חמש השנים הראשונות לכניסתם לתפקיד. עובדה זו היא מרכזית במחסור ההולך והגובר במורים בישראל. מחקרים מצביעים על איכות המורים כאחד מהמשתנים העיקריים המשפיעים על רמת ההישגים של התלמידים ועל איכות החינוך בכלל. בנוסף, נמצא שאיכות ההוראה מתעצבת באופן משמעותי בחמש עד שבע שנות ההתנסות הראשונות במקצוע. ממצאים אלה מעלים את השאלה, כיצד ניתן לפתח מצבור מספיק של מורים איכותיים בתנאים אלה של תחלופת מורים גבוהה.

נשירת מורים חדשים אינה תופעה ייחודית לישראל. נתוני ה-OECD מצביעים על שיעורי נשירה דומים, כאשר כ- 40-50% מהמורים החדשים עוזבים את מקצוע ההוראה, במהלך חמש השנים הראשונות לכניסתם לתפקיד. עם זאת, בניגוד לישראל, קיימת הכרה בקרב חוקרים ומעצבי מדיניות חינוכית במדינות ה-OECD, לגבי ההשלכות הצפויות של תופעה זו, ובהתאם, נעשים ניסיונות לצמצמה.

בעת ניסיון למפות את הסיבות לעזיבת מורים חדשים את המערכת, נמצא שפערים בכשירות לתפקיד, גורמים משפחתיים, תגמול שאינו הולם את מידת ההשקעה, ריבוי עבודת ניירת והיעדר הנאה מהוראה, תורמים כולם לתופעה זו. בחיפוש אחר מנוף לשינוי המצב הקיים, הניסיון העולמי מלמד על חשיבות ההתמודדות עם פערים בכשירות המורה לתפקידו. מתן מענה לקושי זה עשוי להוביל גם לעלייה בהנאה

מערכות אלו אינן מתייחסות זו לזו כקווים מקבילים, אלא פועלות מתוך תלות גומלין: מצד אחד, מבנה האינטרסים בחברה הישראלית הוא כזה, שכוח המיקוח של המורים וארגוני המורים הוא נחות ולכן מנפק תוצרים עגומים. מצד שני, הדימוי שיצרו לעצמם המורים הוא כזה, שהאליטות ומקבלי ההחלטות בחברה הישראלית האמורים להכריע בגורלם אינם רואים לנגד עיניהם מורים אלא בעלי-תפקידים אחרים, כגון שוטרים וגננות, מכאן הנטייה להצמיד את שכר המורים לשכרם של אלה. ערך החליפין (רמת השכר), הוא אפוא תולדה גם של ערך השימוש (דימוי, תרבות, היררכיות ערכיות וכו').

ארגון מחדש של מערכת החינוך בישראל מחייב אפוא התייחסות לממד זה. משימתם של מעצבי המדיניות היא לטפח מערכות המוקירות את דמותו של המורה, ובהתייחס לדוגמה הנזכרת (שאני סבור כי היא קריטית במכלול), משימתם היא לדאוג לכך שהמורה יתפקד כמורה. אכן, במדינה שבה קיים חוק חינוך חובה, משימה כזו הינה כמעט בלתי אפשרית. ובכל זאת יש להבהיר: זו המשימה.



אותה מפיק המורה מההוראה ולסייע בכך להקטנה משמעותית של עזיבת מורים את המערכת.

לכאורה, ניתן היה לצפות שהמורים ישלימו את רכישת הכשירות לתפקיד ללא סיוע. עם זאת, השחיקה והעומס המוטלים על מורה חדש במהלך השנים הראשונות בתפקיד, מגבירים את הסבירות שמורה יפרוש לפני רכישת הכשירות. בנוסף, נראה שחלק גדול מהבעיות עימן מתמודד מורה בשנות עבודתו הראשונות הן ספציפיות למוסד בו הוא מלמד. בעיות אלו כוללות, בין היתר, יצירת משמעת נאותה בכיתה הספציפית בה הוא מלמד, סיוע לתלמידים בעלי קשיי למידה ספציפיים הנמצאים בכיתתו, התאמת שיטות ההוראה לתלמידים, יצירת קשרים עם מורים אחרים ועם חברי הנהלה ועוד. אבחנות אלו מדגישות את הצורך בהכשרה תוך כדי תפקיד, במהלך השנים הראשונות של המורה בבית הספר.

תכנון הכשרה תוך כדי תפקיד, הינו הליך מקצועי מתחום ההדרכה, שקיימים לגביו ידע וניסיון מקצועי נרחב. תהליך התכנון כולל הגדרה של הפערים הספציפיים של הלומדים, ביחס לנדרש בתפקיד, והגדרת השיטה ההדרכתית לצמצום פערים אלה. שיקולי ישימות, עלות והשפעות רוחב, מובילים למסקנה שהכשרה מקומית בבתי הספר בהם מועסקים המורים, תצמצם את שיעור הנשירה במידה הרבה ביותר. על בית הספר להיות אחראי לתכנון, ביצוע והערכה של הכשרת המורים החדשים בשלוש השנים הראשונות לתפקידם, כשלב בדרך להפחתת נשירת המורים.



אופק חדש - הזדמנות אמיתית לשינוי

מאת שאולי כהן, בוגר בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל; רכז חינוך והשכלה גבוהה,

אגף שכר והסכמי עבודה, משרד האוצר, shaulirama@gmail.com

לא הרבה מכירים, או מבינים עדיין, את הפוטנציאל הגדול הגלום ברפורמת "אופק חדש". אולי מכיוון שמערכת החינוך קצת שבעה מרפורמות שכל ממשלה חדשה מפילה עליה, חדשות לבקרים. הספקנות, הן במערכת החינוך והן מחוצה לה, די גדולה. אולי מכיוון שלא מבינים מה המשמעות של הסכם שכר שהוא למעשה רפורמה, אולי מכיוון שמאבקים וסיפורי רכילות מוכרים יותר עיתונים מעיסוק במדיניות חינוך. לאחר משא ומתן אינטנסיבי בן יותר משנתיים לגיבוש הרפורמה, שהייתי שותף לו, לאחר אינספור דיונים, סורים בבתי ספר שעברו את הרפורמה (813 בתי ספר), ישיבות של מנהלת ההטמעה, כנסי מורים ועוד, ברצוני להביא בפניכם לפחות חלק מהרשמים לגבי התהליך ולגבי הפוטנציאל של המהלך הזה.

הסכם שכר, מסתבר, הוא גם אחד המגנונים העמידים ביותר, אם לא העמיד שבהם, אל מול אי היציבות השלטונית והכלכלית, שמצליחה לערער ואף להכשיל רפורמות רבות.

הסכמי שכר לרוב משפרים או מתקנים במעט תנאי עבודה של סקטורים מסוימים. במשא ומתן לגיבוש רפורמת "אופק חדש" היה ניסיון לעשות רפורמה משמעותית במערכת החינוך, מערכת חינוך שלא עברה רפורמה משמעותית כבר 40 שנה, דרך הסכם שכר. לאחר הניסיון הכושל של דו"ח דוברת לכפות רפורמה דרך חקיקה, ולאור הבעיות האקוטיות שאיתן מתמודדת מערכת החינוך, שני הצדדים, המדינה והסתדרות המורים, הבינו כי מצב החינוך מחייב רפורמה אמיתית, הן מצד תרומתם של המורים, הן מצד השינויים המבניים הנחוצים במערכת החינוך והן מצד תוספת המשאבים. הובן, ששינויים אלה יכולים להיות מיושמים ומוטמעים כהלכה במערכת החינוך רק בהסכמה. הסכם שכר, מסתבר, הוא גם אחד המגנונים העמידים ביותר, אם לא העמיד שבהם, אל מול אי היציבות השלטונית והכלכלית, שמצליחה לערער ואף להכשיל רפורמות רבות.

במשך שנתיים היו משרד האוצר, משרד החינוך והסתדרות המורים, מעורבים בדיונים ארוכים ולעיתים מייגעים. לפעמים, היו דיונים פדגוגיים מעניינים, כגון המטלות וההכשרה הנדרשת ממורים לחינוך מיוחד, ולפעמים נדרשנו לרדת לרזולוציות הכלכליות הכי קטנות בהמרה של שכר המורים הקיימים למבנה השכר החדש, מה קורה לתוספת הזו ואין מתייחסים לתוספת אחרת. ההרגשה האישית שלי הייתה, ואני לוקח סיכון להישמע דביק, שאנחנו כמו נגרים בנגריה: מנסרים קרשים, דופקים מסמרים, אבל אנחנו למעשה יוצרים פלטפורמה, פלטפורמה שעליה ניתן לבנות 'גלגל ענק'.

ברפורמה טמונים כמה מנופי שינוי חשובים:

1. **הגדלת הזמינות וההיענות לתלמידים:** שבוע העבודה של המורים ברפורמה השתנה והתרחב. בעבר, שבוע העבודה של המורים הוגדר על-ידי שעות ההוראה הפרונטאליות של המורה מול הכיתה בלבד, ברפורמה, שבוע העבודה מתחלק לשלושה חלקים: 'שעות הוראה פרונטאליות' - בערך באותה הכמות כמו בעבר. 'שעות פרטניות' - בהן המורה מלמד תלמיד אחד עד חמישה תלמידים באופן פרטני. 'שעות שהייה' - שעות שמוקדשות לעבודה תומכת הוראה, כגון ישיבות צוות, פגישות עם הורים ומורים, וכן בדיקת מבחנים והכנת שיעורים.

המשובים שהגיעו מהשטח עם תחילת יישום הרפורמה, וכן המשובים מכל הסיורים שקיימנו בבתי הספר, גילו כי השעות הפרטניות הן בעצם לב ליבה של הרפורמה. למורה יש לראשונה כלי להתמודד עם הכיתה ההטרוגנית ועם העובדה שיש כמה ילדים בכיתה, שבשיעור רגיל הוא פשוט לא מצליח להגיע אליהם. הקשר בין התלמידים והמורים התחזק כתוצאה מזמן התקשורת הבלתי-אמצעי. לחלק מהמורים ההוראה הפרטנית היא התמודדות: החשיפה לתלמידים, הוראה שהיא שונה מהותית מהוראה פרונטאלית. אחרים מרגישים העצמה מכך שיש להם מקום ואוטונומיה ללמד באופן אחר, בפלטפורמה אחרת. התלמידים מרוצים מהשעות הללו ונלחמים עליהן. בנוסף, יש חשיבות לכך שההוראה הפרטנית, שעד עתה התבצעה על ידי ארגוניים חיצוניים או באופן פרטי, נעשית כעת על ידי המורים עצמם, אשר מלווים את הילד באופן תהליכי.

אין ספק גם כי המעבר לשבוע עבודה ארוך יותר (36 שעות בבית הספר), יוצר זמינות גדולה יותר של המורים לתלמידים ונותן מקום רב יותר לשיתוף פעולה של המורים במסגרת שעות השהייה, שיתוף פעולה שנמצא במחקר כאחד הגורמים המרכזיים לחולל שינוי.

2. **העלאת מעמד המורה:** בדו"ח מקינזי שבחן מערכות חינוך מסביב לעולם נכתב: The quality of an educational system cannot exceed the quality of its own teachers. או בקיצור, בשביל לשפר את החינוך חייבים לשפר את איכות ההוראה והמורים.

I. **טבלאות שכר חדשות ומשודרגות:** אמנם, מחקרים מראים שהשכר הוא לא הגורם המשמעותי ביותר למשיכת כוח אדם איכותי להוראה, אולם חשוב שיהיה שכר הולם והוגן כדי שמורים אידיאליסטים לא יברחו מההוראה בגלל השכר. על-כן, שכר המורים והשווה לשכר אקדמאים בשירות המדינה (כ-10,500 ש"ח לחודש בממוצע) עם

יתרון למורה המתחיל (כ-5,500 ש"ח לחודש כשכר בסיס). בהמרה לטבלאות החדשות, ניתנה תוספת שכר ממוצעת למורים הקיימים של כ- 26%. עם זאת, פערים בין הטבלאות מובילים לכך שההפרש האמיתי בשכר עבור מורה חדש שנכנס למערכת, גבוה מ-40%.

II. דרגות קידום, התמחות מקצועית והערכה: שכר המורים החדש מורכב מדרגות קידום. בעבר, מורה היה מתקדם בשכרו לפי ותק והשכלה. התוצאה: מורה טוב ומורה פחות טוב תוגמלו אותו הדבר, ללא קשר לרמת ההוראה שלהם. כעת, נעשה ניסיון ליצור תמריץ למורים בעזרת תשע דרגות קידום, המותנות בצבירת ניסיון ("פז"מ" בהוראה), התמחות מקצועית (לימודים ומטלות פדגוגיות), ובשלוש הדרגות הגבוהות הן מותנות גם בהערכה של הממונים, כדי לעודד מצוינות.

שכר המורים הוושווה לשכר אקדמאים בשירות המדינה (כ-10,500 ש"ח לחודש בממוצע) עם יתרון למורה המתחיל (כ-5,500 ש"ח לחודש כשכר בסיס)

מרכיב הדרגות הוא בעל פוטנציאל עצום, אם כי כיוון התממשות הפוטנציאל עדין לא ברור. מצד אחד, הוא טומן בחובו הרבה, מכיוון שהוא מכניס את כל מה שקשור ל-"In-Service Learning של מורים לתוך מסגרות פורמאליות מחייבות: המורים נדרשים ללמוד כ-60 שעות מדי שנה בכדי להתקדם בדרגות,

המנהל בונה יחד עם המורה את תוכנית הלימודים שלו ומשרד החינוך מאשר. נשאלת השאלה, האם שעות אלו תנוצלנה כראוי או שתגלו שנה לאורך השנים לתחומים לא-רלוונטיים. הכנסת מרכיב ההערכה של מורים (לראשונה במערכת החינוך) כתנאי לקידום בדרגות הגבוהות, יכול לעודד מצוינות, אך תלוי רבות ביישום מקצועי ואובייקטיבי של מנגנון מעין זה. אולם בכל מקרה, הכנסת תרבות של הערכה ומדידה



למערכת הוראה שעד כה נמנעה מלהעריך את עצמה, היא התמודדות חיובית בעיני.

3. העצמת מעמד המנהל: בכל בתי הספר שהיינו בהם, וכל שדיברנו עם אנשי מקצוע במערכת, נוכחנו כי המנהל הוא-הוא המפתח לשינוי. בבתי-ספר עם מנהלים טובים נעשתה עבודה מדהימה בשימוש במשאב השעות הפרטניות ושעות השהייה לשיפור עבודת בית הספר ולהעלאת הישגי התלמידים. במקומות אחרים המשאב נוצל באופן דל. בבתי-ספר בהם יש מנהל דומיננטי וערכי, המורים מחויבים ויוזמים יותר.

ברפורמה ניתן משקל רב למנהל: גובשו טבלאות שכר נפרדות ומשודרגות למנהלים ומשקל הכובד של האחריות לגיהול בית הספר והמורים הועבר מהמפקחים למנהלים: דומיננטיות בקבלת מורים, במתן קביעות, בהליכי פיטורין ובניהול המשאבים. תהליך ההטמעה של שינוי זה הוא תהליך ארוך ועדיין בוסרי מאוד. אם נצליח להביא מנהלים טובים ולתת להם את הכלים והגמישות, נשפר את המערכת.

לסיכום, התהליך שהתחלנו בו בדצמבר 2006, עם פתיחת המשא ומתן, היה תהליך ארוך ומורכב, שחלק מרכזי מתוצריו הבאתי לפניכם כאן. המסר הוא שיש ברפורמה הזו הזדמנויות רבות, אך הן אינן מובטחות כלל וכלל. אם משרד החינוך לא ידע לנהל את ההתפתחות המקצועית של המורים במסגרת הדרגות, אם המנהלים לא ידעו להשתמש כיאות במשאב היקר כל-כך של השעות הפרטניות, אם משרד האוצר לא ידע לתת מענה לבעיות כלכליות שצצות, הרפורמה החינוכית-פדגוגית, שהיא זו שחשובה באמת, לא תנסוק. בשביל שהמורים יוכלו באמת לעסוק בפדגוגיה ושינוי, צריך לנקות את כל ה"רעשים" הטכניים, הפרוצדוראליים, שמסביב. עלינו מוטלת החובה להמשיך ולתת את המענה הזה, כדי שיוכל להיפתח כאן צוהר חינוכי רחב ואיכותי.



האם מערכות החינוך בעולם מתקרבות או מתבדלות? השוואה בינלאומית של תכניות לימוד יסודי

מאת רות וייצברג, בוגרת בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל; סוציולוגית עצמאית, עובדת כרגע בפרויקט של תכנון תכנית-מתאר עבור חופי אנגולה, ruwaitz@hotmail.com

תכנית-לימודים משקפת את סדר העדיפויות ואת מטרות המדינה כלפי הידע הציבורי. הנחת היסוד היא כי תכנית-לימודים הינה הבנייה חברתית-תרבותית המשקפת איזה חלק של הנחלה התרבותית החברה בוחרת להעביר לדורות הבאים. למרות השוני התרבותי בין מדינות, תכניות הלימוד בבית הספר היסודי דומות ואינן משתנות לאורך זמן: מוקצות בממוצע 750 שעות בשנה, קיימים ארבעה מקצועות ליבה (שפה, מתמטיקה, חינוך גופני ואומנות), המהווים כ- 80-90% מזמן הלימודים, וישנם שני אשכולות לימוד עיקריים: חברה ומדעים.

התזה עונה על השאלות הבאות:

1. מהם השינויים המתרחשים בתכניות הלימודים לאורך זמן?
2. האם בעקבות שינויים אלה ניתן ללמוד על נטייה להתקרבות או להתבדלות?
3. מהם המקצועות המגיבים בעצמה רבה יותר לשינויים בתכניות הלימודים?
4. מהם המשתנים החשובים ביותר המשפיעים על מקבלי החלטות בעיצוב מדיניות חינוך?

גישת ההתקרבות כוללת תיאוריות, המסבירות כי העולם נעשה יותר הומוגני עקב התפתחות כלכלית ועקב שינויים בצורת הייצור, אשר מובילים לשינויים חברתיים-תרבותיים. לעומתה, גישת ההתבדלות טוענת, כי למרות התפתחות כלכלית ותהליך מודרניזציה, מדינות ועמים



כיצד ניתן לשפר הישגים במבחני סטנדרטיזציה בינלאומיים בחינוך?

מאת רחל מאיר, בוגרת בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל;

שליחת בני עקיבא ומורה, מלבורן, אוסטרליה, rachm4@gmail.com

מדי פעם אנו נתקלים בידיעה העוסקת ברמת החינוך בישראל, בהשוואה ליתר מדינות העולם. ידיעות אלו מתבססות על תוצאותיהם של "מבחני סטנדרטיזציה בינלאומיים" כגון PISA ו-TIMSS. תוצאות המבחנים הללו משפיעות לא רק על מערכת החינוך, אלא גם על התחום הכלכלי של המדינה, מכיוון שאחד ממדדי כלכלתה של מדינה בעתיד הינו רמת החינוך בהווה.

בהיותי מורה במערכת החינוך בישראל, השתתפתי בהיערכות בתי הספר למבחן PISA 2006. כמורה למתמטיקה, התבקשתי להתעלם בשנה זו מתכנית הלימודים הכללית, ולהתמקד בהוראה לקראת מבחן PISA. תוצאות המבחן היו מאכזבות. ההיערכות הרבה לא הובילה לעלייה בהישגים. אלפי חוברות ומאות השתלמויות למורים לא השיגו את מטרותן. התחושה העולה מניסיון זה, היא שלא ניתן לשפר הישגים על



שומרים על הבדלים תרבותיים וערכיים.

בבחינת השאלה, האם תכניות לימודים מתקרבות או מתבדלות, נמצא שבעוד ש"שפות" עוברות תהליך של התקרבות, מתמטיקה לא עוברת שינוי. עוד נמצא, שמקצועות חדשים (גלובליים) דוגמת מחשבים וטכנולוגיה, נוטים להתקרבות, בעוד שמדעים לא עוברים שינוי. ביחס למקצועות ישנים כחקלאות, לימודים מקצועיים ודת, נמצא שאלה עוברים תהליך התבדלות.

בשלב השני של המחקר, בבדיקת המשתנים המשפיעים על שינוי בתכנית הלימודים, הממצאים הצביעו על-כך שמשתנים כלכליים משפיעים יותר על שינויים בתכנית הלימודים, ממשתנים הקשורים במערכת החינוך ובקונפליקטים אתניים.

המסקנה היא, כי תכניות הלימוד מתקרבות ונעשות יותר מודרניות והומוגניות. שפות ומקצועות "חדשים" מתקרבים ומתחזקים (מקבלים יותר שעות לימוד באופן יחסי); מקצועות "ישנים" מתבדלים ונחלשים; אין שינויים בהוראת המתמטיקה, המדעים ולימודי החברה. בנוסף, משתנים כלכליים משפיעים על התרבות ועל תכניות הלימודים יותר מקונפליקטים אתניים. אם תכניות לימודים משקפות תרבות, אז הגלובליזציה חזקה יותר מהלוקליזציה, וקובעי מדיניות המעצבים את תכניות הלימוד במדינות מושפעים ממשתנים כלכליים גלובליים בבניית תכניות הלימוד, יותר מאשר משיקולים תרבותיים פנימיים.



ידי קיום פרויקטים חד פעמיים. מניסיון אישי זה נולד המחקר הנוכחי, שמטרתו לאשר תחושה זו ולהופכה למסקנה מדעית מוכחת.

ההנחה העיקרית של המחקר היא, שמדינה המשתתפת במבחן בינלאומי, מעוניינת לראות שיפור בהישגיה מעת לעת. לפיכך המחקר התמקד בשאלה: האם ניתן לזהות מאפיינים משותפים בקרב מדינות, אשר עלו או ירדו בעקביות בהישגיהן במבחני סטנדרטיזציה בינלאומיים? מתן מענה לשאלה זו יאפשר לזהות צעדי מדיניות, שיאפשרו שיפור בהישגים.

המחקר התמקד בשני מבחנים בינלאומיים העוסקים במתמטיקה: TIMSS ו-PISA. כל אחד מהמבחנים האלה התבצע בעבר שלוש פעמים. במהלך המחקר זוהו שלוש מדינות, אשר הישגיהן עלו בעקביות

(הונג קונג, קוריאה ולטביה), ושלוש מדינות אשר הישגיהן ירדו (יפן, בולגריה ושוודיה). יתר המדינות שהשתתפו בשני המבחנים הללו לא הראו מגמה קבועה של עליה או ירידה. במהלך המחקר נלמדו המאפיינים וההתפתחות של מערכות החינוך במדינות אלו בעשורים האחרונים.

עלייה בהישגים מתאפשרת רק כאשר הבעיות המרכזיות של מערכת החינוך מקבלות מענה על-ידי רפורמה מקיפה

המסקנה המרכזית של המחקר היא, שעלייה בהישגים מתאפשרת רק כאשר הבעיות המרכזיות של מערכת החינוך מקבלות מענה על-ידי רפורמה מקיפה, שנוצרה מתוך מטרה לפתור בעיות אלו, ומגיעה לשלבי יישום. מכאן ניתן להסיק, שמדינות אשר תבצענה צעדים מינוריים שמטרתן העלאת הישגים בלבד (כגון ישראל), ללא טיפול מעמיק בבעיות מערכת החינוך ככלל, לא תשגנה מטרה זו. מסקנה זו משמעותית, מכיוון שהיא הופכת את השינוי בממצאי המבחנים הבינלאומיים לאורך השנים

כסף חכם: מדיניות של חינוך פיננסי בישראל

מאת נירית גדסי, תכנית המצטיינים; כלכלנית באגף שוק ההון, ביטוח וחסכון, משרד האוצר, **ngsoff@gmail.com**

ההחלטה לגבי החיסכון הפנסיוני שלנו אינה קלה: האם לבחור קרן פנסיה, ביטוח מנהלים, או דווקא קופת גמל? המוצרים מורכבים והבחירה ביניהם מחייבת שקלול של פרמטרים רבים והנחות לגבי עתידנו בגיל הפרישה. יתר-על-כן, בעקבות רפורמת בכר להגברת התחרותיות בשוק ההון, מספר הגופים המנהלים את החיסכון הפנסיוני גדל מאוד וחוסכים רבים נדרשו לבחור ביניהם. אך רובנו מתקשים גם בהחלטות כלכליות פשוטות יותר, להן אנו נדרשים מדי יום.

לאחרונה, גם בשל המשבר הכלכלי, הציבור מתעניין יותר בנושאים הכלכליים, הן ברמה הכוללת והן ברמת ההתנהלות הצרכנית היומיומית. לראיה, ניתן להצביע על הגידול בנפח המוקדש לנושאים כלכליים בכלי החדשות המסורתיים והוספת מהדורות חדשותיות ותוכניות צרכנות המוקדשות לנושאים אלה, לצד תוכניות בידור העוסקות בשיפור ההתנהלות הכלכלית האישית והמשפחתית כגון "משפחה חורגת".

עצם הגידול בהתעניינות הציבורית בנושאים הכלכליים לא הפך אותם לפשוטים יותר. אחרי הכל, כמה מאיתנו באמת מבינים את תלוש השכר שלנו, את ההודעות ששולח לנו הבנק, את המשמעות של לקיחת הלוואה, או את השימוש בכרטיס האשראי? החיים המודרניים הפכו את הכסף שלנו לדבר כמעט בלתי-מוחשי, וגם אנשים משכילים מתקשים לעמוד במשימה ההכרחית של איזון ההכנסות וההוצאות.

כדי שדור העתיד ירכוש כלים חיוניים להתמודדות עם החיים המודרניים, הממשלה יכולה להתערב, באמצעות שילוב החינוך הפיננסי במערכת החינוך. אך הממשלה אינה צריכה לפעול לבדה. בארה"ב

לאינדיקאטור חשוב, עבור מדינות הזקוקות לרפורמה בחינוך.

המחקר אף בדק שני צעדי מדיניות ספציפיים, אשר עשויים לאפשר גם כן עלייה בהישגים. הממצאים העלו, שלגבי מדיניות של הגדלת ההוצאה הלאומית לחינוך, או של צמצום פערים בין תלמידים חזקים וחלשים, לא ניתן להוכיח שתתאפשר עלייה בהישגים. ממצא זה תומך אף הוא במסקנה המרכזית לגבי רפורמות מקיפות בחינוך. צעדי מדיניות אלה עשויים להיחשב כ"קיצורי דרך", אשר באמצעותם ניתן להביא לשיפור בהישגים ללא שינוי יסודי בחינוך. המסקנה ממחקר זה היא שקיצורים אלה אינם יעילים דיים.

מדינות בעלות מגמה מעורבת לא נחקרו, מסיבות של היעדר נתונים. יש מקום לבצע מחקר עתידי, בעוד כעשור, כאשר תוכפלנה כמויות הנתונים. במחקר כזה, ייתכן ויהיה ניתן לדייק בממצאים, ולעמוד ביתר פירוט על מרכיבי הרפורמות המאפשרים עליה בהישגים, בניגוד להתייחסות הכללית לרפורמות במחקר זה.



ובבריטניה קיימות עשרות תוכניות חינוך-פיננסי בשיתוף הממשלה, המגזר העסקי והמגזר השלישי. תוכניות אלו מותאמות לגילאים שונים ולשלבים שונים במעגל החיים (נישואין, קניית בית, לימודים גבוהים, עבודה וחיסכון לפרישה). התוכניות מועברות באמצעות מערכת החינוך, במקומות העבודה, או על-ידי המוסדות הפיננסיים ללקוחותיהם, וכמובן באינטרנט לציבור הרחב.

יישום מדיניות לחינוך פיננס, יאפשר לממשלה לחסוך כסף רב, המיועד כיום לתשלום קצבאות לאנשים שלא הצליחו לקבל החלטות פיננסיות מוצלחות. אך מהו האינטרס של המגזר העסקי לקחת בכך חלק? חברות רבות בארץ ובעולם עמדו מזמן על הצורך בחיזוק התדמית החיובית שלהן, באמצעות השקעה בפרויקטים למען הקהילה. כשם ששטראוס ושופרסל התגייסו להעברת חבילות לחיילים במהלך מבצע "עופרת יצוקה" בעזה, כך בנק הפועלים מציע לציבור, ללא תשלום, סדנאות להתנהלות כלכלית נבונה. מלבד השיקולים התדמיתיים, למוסדות פיננסיים יש גם אינטרסים עסקיים בהעשרת החינוך הפיננסי של הציבור: הקטנת כמות הלקוחות שאינם מסוגלים להחזיר לבנק את חובותיהם.

שיתוף פעולה בין הממשלה למגזר העסקי יכול להתבטא הן על ידי מתן תמריצים כלכליים ליצירת תוכניות לחינוך פיננס, והן על ידי הטלת חובה כזו. ניתן, למשל, להטיל על מוסדות פיננסיים חובה לספק ללקוחות, המבקשים לקחת הלוואה, הדרכה מקיפה לגבי לקיחת אשראי, משמעותו, האפשרויות השונות העומדות בפני הלקוח וההשלכות לעתיד. כך או כך, חשיבותו הגדלה של החינוך הפיננסי ברורה כיום יותר מתמיד, והמשבר הכלכלי עשוי לספק את ההזדמנות לקדמו.

הפער הדיגיטאלי ומערכת החינוך בישראל

מאת יוני אלמוג, תכנית המצטיינים, **yonialmog@walla.co.il**

בישראל של שנות ה-2000, תעשיית ההיי-טק מובילה את הכלכלה הישראלית ומשמשת מקור גאווה לרבים, תוך חיזוק תדמית מדינת ישראל כמדינה מתקדמת. תפוצת המחשבים האישיים בישראל היא מן הגבוהות בעולם, ונתוני מספר התושבים לכל מחשב אישי מפארים את טורי הסטטיסטיקה העולמית.

בשנת 2006 הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה דיווחה על כך שב-90% ממשקי הבית בעשירון העליון יש מחשב, לעומת 45% בלבד ממשקי הבית בעשירון התחתון.

תמונת מצב מעודדת זו, מתהפכת לחלוטין כאשר בוחנים את מצב המחשוב במערכת החינוך בישראל. ניתן לשאול, מה חשיבות תשתיות המחשוב במערכת החינוך, במצב בו המחשוב נפוץ כל כך בבתים. ראשית, החשיפה למחשבים בבית אינה דומה בטבעה לחשיפה למחשב במערכת החינוך. הנגישות למחשבים בבית, או בכל מקום אחר, אינה יוצרת מעצם קיומה רצון לקנות דעת, לחפש מידע ולהרחיב את ההשכלה. בבית הספר, ניתן ללמוד כיצד להשתמש במחשב לצרכים אלה בדיוק, ותוך קבלת ערך מוסף של שיפור האוריינות הדיגיטלית, הגברת המוטיבציה ללמידה, העשרת ארגז הכלים הפדגוגי ועוד.

שנית, תפוצת המחשבים בישראל אינה שוויונית, ובאופן טבעי השכבות החלשות נהנות מתשתיות מחשוב נחותות באופן משמעותי מאלה העומדות לרשות השכבות החזקות. כך, בשנת 2006 הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה דיווחה על כך שב-90% ממשקי הבית בעשירון העליון יש מחשב, לעומת 45% בלבד ממשקי הבית בעשירון התחתון. מצב החיבור לאינטרנט גרוע עוד יותר.

הפער בין אלה המשתמשים בטכנולוגיית המידע ונהנים מפרותיה לאלה שאינם משתמשים בה, מסיבות שונות, מכונה "הפער הדיגיטלי". מושג זה מתייחס לפערים באימוץ טכנולוגיית המידע בין מדינות שונות, וכן בתוך מדינות, בין חלקי אוכלוסייה שונים, כפי שהודגם כעת.

מערכת החינוך היא כלי ראשון במעלה לחשיפת כלל הציבור למחשוב בכלל ולהרחבת השימוש במחשב לשם קניית ידע ורכישת השכלה, בפרט. רכישת כלים אלה תביא לצמצום הפער הדיגיטלי והינה אינטרס ציבורי ולאומי מהמעלה הראשונה. בעידן המידע, הכלכלה הלאומית והגלובלית יתגמלו כוח-אדם בעל מיומנויות בטכנולוגיית המידע. לכן, לצד שיקולי שוויון וחוסן חברתי, ניתן להצביע על-כך שמדינות שתשקענה בהקניית מיומנויות אלו לעובדי המחר, תשפרנה את פריון המשק שלהן ותגדלנה את התוצר הלאומי.

הפער בין ישראל לבין מרבית מדינות מערב-אירופה וצפון-אמריקה במחשוב מערכת החינוך, מצביע על קיום פער דיגיטלי לא רק בתוך ישראל, אלא גם בין ישראל לבין מדינות אחרות. בתחילת שנות ה-90,



ישראל החלה בתוכנית מחשוב שאפתנית בשם "מחר 98", שאמורה הייתה להציב את ישראל בחזית מהפכת המידע, עד ראשית שנות ה-2000. התוכנית הציבה יעד של עשרה תלמידים למחשב עד שנת 1998, ושיפור היחס עד כדי חמישה לאחד, בשלב הבא. עם זאת, יותר מעשור לאחר מעבר שנת היעד, מדינת ישראל טרם השיגה את היעד הראשוני, ומספר התלמידים למחשב עומד בשנת 2008 על יותר מ-12 תלמידים למחשב. בקרב מדינות ה-EU15, לשם השוואה, עמד ממוצע התלמידים למחשב בשנת 2006 על כשמונה לאחד, תוך קיום מגמת שיפור מתמדת. בארה"ב הגיעו בשנת 2005 ליחס של ארבעה לאחד במערכת החינוך הציבורית.

תשתית חסרה זו מעיבה על היכולת של המורים והתלמידים להשתמש במחשב בתהליך הלמידה ולמעשה, מגבילה את שעות השימוש במחשב לתלמיד, לשעתיים בשבוע בלבד. בעוד שבמתקדמות שבמדינות המערב, נושא התשתית כבר לא מהווה חסם משמעותי לשימוש במחשבים, בישראל המצב אינו מאפשר שילוב עמוק של המחשב בסביבת בית הספר.

בעידן המידע, הכלכלה הלאומית והגלובלית יתגמלו כוח-אדם בעל מיומנויות בטכנולוגיית המידע.

נייר המדיניות בנושא הפער הדיגיטלי במערכת החינוך, עוסק בדרכים לשיפור מצב תשתיות המחשוב במערכת החינוך בישראל. ניתוח המצב מצביע על הצורך בתוכנית ריכוזית למחשוב בתי הספר. מוקד התוכנית בטווח הקצר הוא שימוש בתשתיות רשת מרכזיות ופריסת מסופי מחשב זולים, כתחליף לרכישה המבוזרת של מחשבים יקרים ובזבזניים. בטווח הבינוני, לעומת זאת, מומלץ לשנות את תפיסת המחשוב של מערכת החינוך ולעבור לשימוש במחשבים ניידים דלי חומרה (netbooks) לכל תלמיד. מערכת החינוך תספק את התשתית הפיזית ותשתית השרתים הנדרשת וההורים ירכשו את המחשבים האישיים לילדיהם כתחליף, חלקי לפחות, למחברות ולספרים של היום.

לשבחו של משרד החינוך יאמר, כי הוא מקדם בהדרגה את התשתיות המרכזיות, המספקות כלים ותכנים נגישים מכל מקום למורים ולתלמידים. בכך, מתאפשרת העשרת סביבת העבודה וסביבת הלימוד. דוגמה לכך היא אתר או"ח, אתר האינטרנט של משרד החינוך, בו מצויים, בין היתר, אתר לעבודות תלמידים¹, פורטל לחומרי למידה, הוראה והערכה שהושק לאחרונה² והמרחב הפתוח³ לשיתוף ביוזמות ומידע. יתרונות השימוש בהוראה מתוקשבת בלטו במהלך מבצע "עופרת יצוקה", אז נרתמו לטובת תלמידי הדרום אשר הושבתו מלימודים רגילים במוסדות החינוך.

לעיון במקורות למידע שהוצג ולפירוט נוסף על תשתיות המחשוב במערכת החינוך ועל החלופות המוצעות לפתרון, ניתן לעיין בנייר המדיניות בנושא הפער הדיגיטלי, בכתובת:

http://public-policy.huji.ac.il/upload/digital%20divide.

- http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/MedUcation/Seret/
- http://gadol.edu.gov.il
- http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Open/Odot/

”רפורמה בדיעבד” - כיצד מחוללים שינוי במערכת החינוך בירושלים?

מאת רועי פולקמן, דוקטורנט בבית הספר; יועץ ראש העיר ירושלים למדיניות ותכנון אסטרטגי, rfolk@inter.net.il



ועדות ציבוריות שונות מקדישות בתורן זמן רב לניסיון העלאת פתרונות חדשניים ומתוחכמים, אך בעיות זהות שבות ועולות, שנה אחר שנה. כך, ועדת עצינוי (1980) לדוגמא, עסקה בעיקר בשיפור מעמד המורים, והמליצה על צמצום מספר המוסדות להכשרת מורים “כאחד הצעדים ההכרחיים להעלאת רמתם וייעולם”, ומתוך כוונה להפוך את ההכשרה לאקדמית יותר. כמו-כן, המליצה לפעול לשיפור התנאים הפיסיים של המורים בבית הספר. שתי המלצות אלו כוונו למשיכת מורים איכותיים יותר למערכת ולהבטחת הכשרה אקדמית ותנאי עבודה נאותים. יותר מעשרים שנה לאחר מכן, חזרו המלצות אלו בדיוק בדו"ח דוברת.

כיצד ניתן להסביר תופעה זו, שבה ועדות משחזרות זו את זו, מקדישות דיונים לאותן הבעיות בדיוק ומגיעות לאותן המסקנות? התשובה המתבקשת היא כשלים ביישום. נראה, אם כן, כי האתגר של כל מתכנן של רפורמה בחינוך, הוא מציאת שיטות חדשות ליישום ההמלצות.

בירושלים, מסתמן, בעקבות עבודת צוות חשיבה עירוני בנושאי חינוך, ששינויים במערכת החינוך ינועו סביב שני צירים: האחד יעסוק באיכות ההוראה, הן בהשקעה באמצעים ובתנאים למורים, והן במשיכת כוח אדם איכותי ממערכות ההשכלה הגבוהה בעיר. הציר השני הינו “מיצוי יכולות”, שמשמעותו כלים להשקעה אישית בתלמידים ובמיצוי יכולותיהם, באמצעות פרויקטים ברוח “חינוך אישי” המונהג בעיר בת-ים, ובאמצעות מערכי תגבור-לימודי, הן כסיוע לחלשים והן ככלי לטיפול מצינונות.

לקח מרכזי מרפורמות קודמות הוא הצורך לייצר תהליך המתחיל מלמטה, ופחות תוכניות סדורות הנכתבות במטה המרכזי, ומורדות לעבר גורמי השטח. דרושה הגדרת חזון, המבוסס על מנהיגות עירונית חינוכית. במקרה הירושלמי, חזון המבוסס על מנהיגות ראש העיר, המייצג חדשנות, קדמה ויזמות, יחד עם איתור פרויקטים קונקרטיים והזדמנויות למנופים, אשר יכולים לחולל שינוי במערכת. כל זאת, תוך שיתוף מכלול השחקנים המעורבים בתהליך (מורים, הורים, מנהלים, משרד החינוך ומנח"י, וגורמים נוספים מהקהילה העירונית).

למעשה, מדובר בתהליך מסודר של אפיון הבעיות ואיתור כלים לשינוי והשפעה. יחד עם זאת, החשיבה על שינוי בר-יישום מלמדת אותנו על “רפורמה בדיעבד”. הווה אומר, לא תכנון מלא ומוגמר של רפורמה ואז ביצועה בשטח, אלא תהליך אינטראקטיבי של יזמות, הזדמנויות, ופריצות-דרך, שיגיעו מהשטח וייצרו תהליך מתפתח של שינויים, שבסופו של יום יצטבר למסה קריטית של שינוי. תהליך כזה אפשרי כאשר נבנה חזון ברור, ובתנאי שמתקיימים כוחות המסוגלים להתמיד בקידומו לאורך זמן.

חינוך בירושלים: מבט מכיסא ראש העיר

מאת אילה הנדין, תכנית המצטיינים; עוזרת מחקר בבית הספר, ayalahendin@gmail.com



החינוך, הקהילה והחברה. בתחום החינוך, היה מהתומכים באתר הלומדה “סנונית” ומכהן כחבר במועצת המנהלים של עמותת “סנונית”. ברקת הקים גם את עמותת “רוח חדשה”, ארגון סטודנטים אשר שם לו למטרה לחבר בין הסטודנטים לבין העיר, ואשר רואה בסטודנטים משאב מרכזי לצמיחה עתידית של העיר.

להלן מספר דברים מתוך פגישה עם ברקת על חזונו החינוכי לעיר:

רפורמה במערכת החינוך העירונית

“הבשורה שאני רוצה להביא היא חזון חינוך רחב כעיר חינוך גדולה, המבוסס על כמה נדבכים:

- שינוי פילוסופיית שייבוץ התלמידים, משיבוץ על-ידי העירייה לשיבוץ בהתאם לרצונות התושבים. ההתמודדות עם פערים של ביקוש לעומת היצע תיעשה על-ידי הרחבת היצע בתי-הספר האיכותיים בעיר והנגשתם. ההנגשה תיעשה על-ידי פתיחת סניפים של בתי הספר האיכותיים בשכונות העיר. פילוסופיה זו, תיצור שיח חינוכי עירוני אחר: במקום שהמנהלים יריבו עם העירייה על קבלת מכסות, המנהלים יחויבו לדרוש איכות חינוכית שתמשוך תלמידים אל בתי-ספרם.
- השקעה במנהלי בתי הספר ובמורים: הקמת פורום של מנהלים ומורים, שיפעל בשיתוף עם המערכת העירונית, על מנת להוביל רפורמה חינוכית בעיר. שיתוף הפעולה בפורום נועד לשדרג את מעמד המורים והמנהלים, כמו גם לסייע לאלה בכלים להנגשת האיכות החינוכית אל תוך בתי הספר.”

השפעת הרפורמה על ההרכב האנושי של בתי-הספר השונים

“הרפורמה החינוכית בעיר מחליפה את אידיאולוגיית האינטגרציה בשני היבטים הניתנים למדידה פשוטה:

- העמקת ציר שוויון ההזדמנויות: הנגשת חינוך לכלל התושבים, על-ידי פתיחת סניפים של בתי ספר חזקים בשכונות בהן אין בתי-ספר כאלה, ועל ידי הכנסת שיתופי פעולה בין תכניות חינוך-ייחודי קיימות, לבין בתי הספר בשכונות. הצלחת היבט זה, תימדד על ידי בדיקת היכולת האמיתית של כל תלמיד בשכונה להתקבל למוסדות החינוך הפועלים בה.
- מיצוי הפוטנציאל של כל ילד עמידה בשני ההיבטים הללו, שוויון הזדמנויות ומיצוי פוטנציאל, משמעה

קיום אינטגרציה. על-מנת להבטיח את שמירת ההיבטים הללו, אישורי התרחבות לבתי הספר יותנו בקיומם”.

השכלה גבוהה ויחסי הגומלין בין העיר לבין המוסדות האקדמיים שבה

“רוח חדשה” הוא ארגון סטודנטים, שיוסד במטרה לפעול להשאת הצעירים בעיה, לשדרג את שהייתם ולחבר אותם לעיר. במישור זה, פועלים פרויקט המתמחים; פרויקט שילוב פרחי-הוראה ותלמידים מתחום הרווחה בשכונות; פרויקט קהילות, במסגרתו סטודנטים משתלבים בקהילות בשכונות העיר, ועוד. אנשים רבים, שצברו ניסיון ב”רוח חדשה”, מאיישים היום תפקידי מפתח בעירייה: מיכל שלם, שפועלת כראש הסגל; יקיר שגב, מחזיק בתיק הצעירים; ורועי פולקמן, שאחראי על תכנון אסטרטגי.

במקום שהמנהלים יריבו עם העירייה על קבלת מכסות, המנהלים יחויבו לדרוש איכות חינוכית שתמשוך תלמידים אל בתי-ספרם

בנוסף לקשר עם הסטודנטים, העיר מרחיבה גם את הקשר עם המוסדות האקדמיים עצמם. כך, פועלת העירייה לחיזוק הקשר בין מוסדות ההשכלה הגבוהה לבין התעשייה. פעילות זו נעשית במסגרת מאמץ עירוני לפיתוח כלכלי ולצמיחה עירונית, תוך אינטגרציה ורטיקאלית בין הצרכים של העיר, לבין מוסדות ההשכלה הגבוהה, במטרה לסנכרן בין כל מערכות העיר לחזון עירוני אחד גדול”.

ירושלים במספרים

- מינהל חינוך ירושלים (מנח"י) הוקם בשנת תשמ"ט, בהסכם בין משרד החינוך, התרבות והספורט לבין עיריית ירושלים, על בסיס דו"ח ועדת ענבר דו"ח ועדת קוברסקי.
- בחינוך הממלכתי בירושלים ישנם 59,816 תלמידים במגזר היהודי (28.37%), ו- 43,555 תלמידים במגזר הערבי (20.66%). בחינוך הלא-ממלכתי, ישנם 86,446 תלמידים במגזר החרדי (40.94%), ו- 21,161 תלמידים בבתי הספר הפרטיים של הוואקף במגזר הערבי (10.04%).
- במגזר היהודי, ממוצע התלמידים בכיתה עומד על 22.96, בעוד שבמגזר הערבי הממוצע עומד על 29.96 תלמידים.
- בירושלים 12 מוסדות להשכלה גבוהה.



מאת נעמי סולומון, תוכנית המצטיינים; מרכזת פרויקט 'עיר.אקדמיה', naomis@jiis.org.il

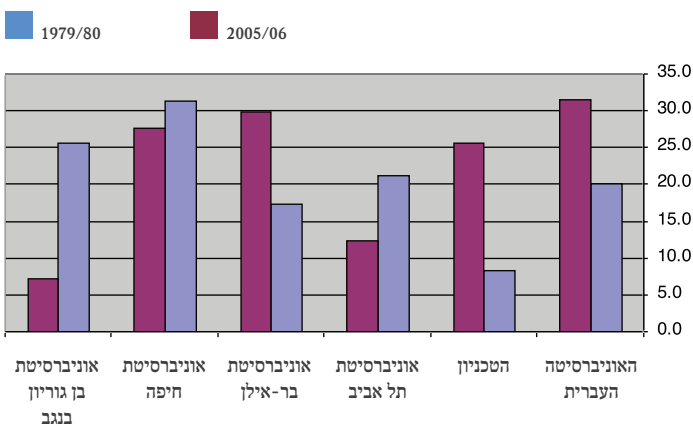
עיר.אקדמיה" - משיבים עטרה ליושנה

למערכת ההשכלה הגבוהה תפקיד חשוב ומשמעותי בכלכלתה של עיר, הן כמעסיקה, הן כספקית של עובדים מיומנים ובמיוחד כגורם משיכה של צעירים לעיר.

במשך שנים רבות, נתפסה העיר ירושלים כמרכז האקדמי המוביל של ישראל, בעיקר עקב מיקומם של חלק מהמוסדות המובילים בארץ בעיר, כגון האוניברסיטה העברית, האקדמיה למוסיקה ומחול, האקדמיה לעיצוב בצלאל ובית הספר הגבוה לטכנולוגיה (מכון לב). עם זאת, בשלושת העשורים האחרונים, איבדה ירושלים את יתרון "הראשוניות" וההובלה וחלה פגיעה משמעותית בתפיסה זו, אשר התבטאה בעיקר בהאטה בקצב הגידול השנתי של סטודנטים בעיר, בעוד שבשאר רחבי הארץ, חלה עלייה של עשרות אחוזים.

נתון מדאיג נוסף, אשר מאפיין את מערכת ההשכלה הגבוהה בירושלים בשנים האחרונות, הינו הגידול המשמעותי באחוזי ה"בלתי-מממשים" באוניברסיטה העברית ובמוסדות מובילים אחרים, דוגמת בצלאל. "בלתי-מממשים", הינם סטודנטים אשר מתקבלים ללימודים במוסד הלימודים אליו נרשמו, אולם אינם מממשים את זכותם ללמוד בו. בעוד שבאוניברסיטת בן-גוריון ואוניברסיטת תל-אביב אחוזי הבלתי-מממשים עמדו על אחוזים בודדים (7% בבן-גוריון ו-14% בתל-אביב בשנת הלימודים תשס"ה), סבלה האוניברסיטה העברית מאחוזי אי-מימוש הגבוהים מבין האוניברסיטאות בישראל (32% בתשס"ה).

אחוז הבלתי-מממשים באוניברסיטאות בארץ, בשנים 1979/80 לעומת 2005/6



מקור: למ"ס, (2007) מועמדים ללימודי תואר ראשון ולימודי תואר שני באוניברסיטאות תשס"ו, לוח 3

1. על המחקר השיבו 561 סטודנטים בלתי-מממשים, שהתקבלו במהלך שלוש השנים האחרונות ללימודים באוניברסיטה העברית, בבצלאל או במכללת הדסה, אך בחרו שלא לממש את זכותם ללמוד בהם, ועוד כ-5,000 סטודנטים אשר למדו במהלך שנת הלימודים תשס"ח באוניברסיטת תל-אביב, אוניברסיטת בן-גוריון או האוניברסיטה העברית.
2. הסטודנטים התבקשו למנות עד 3 סיבות לאי-המימוש ועל כן התוצאות מוסתכמות ליותר מ-100%

במחקר שנערך במכון ירושלים לחקר ישראל בשנת 2008, בקרב אוכלוסיית הבלתי-מממשים במוסדות הלימוד בירושלים עלה, כי מרבית הסטודנטים הבלתי-מממשים לומדים את המקצוע אליו הם התקבלו בירושלים, במוסד אחר¹. עובדה זו עומדת בסתירה לדעה הרווחת, כאילו אי-המימוש נובע מקבלתם לתחום לימודים מועדף במוסד אחר. עוד עולה, כי 89% מהבלתי-מממשים מנו נושאים הקשורים בעיר ירושלים כסיבות שלא ללמוד בירושלים, בעוד 63% מנו נושאים הקשורים למוסד הלימודים אליו נרשמו.² מבין השיקולים האחרים שנמנו, נמצא כי שיקול מרכזי נוסף בהחלטת הבלתי-מממשים לדחות את ירושלים, נבע מתחושתם כי ירושלים רחוקה מהמשפחה והחברים שלהם. ניכר כי נתון זה הינו סובייקטיבי במהותו ובר-שינוי, במיוחד לאור הביקוש הגדל בשנים האחרונות ללימודים באוניברסיטת בן-גוריון, המרוחקת יותר ממרכז הארץ.

כמו כן, נמצא כי אוכלוסיית הסטודנטים הלומדת באוניברסיטה העברית לא ייחסה משקל-יתר לנושא המצוינות, בהשוואה למשקל אותו ייחסו תלמידי המוסדות האחרים. זאת ועוד, המשקל אותו ייחסו הלומדים במכללות לנושא המצוינות האקדמית, היה הגבוה מבין המוסדות שנבחנו להוציא את הטכניון. נתון זה עשוי להצביע על שחיקה מסוימת בתפיסת המונח "יוקרה/מצוינות אקדמית" בקרב ציבור הסטודנטים בישראל.

שחיקה זו, כמו גם יתר תוצאות המחקר, מחזקים את הנחת העבודה של צוות המחקר ממכון ירושלים, כי על מוסדות הלימוד בירושלים לפעול יחד להפיכת העיר עצמה למושכת יותר עבור ציבור הסטודנטים, ולא להתבסס רק על מצוינות אקדמית כגורם משיכה לסטודנטים חדשים. כתוצאה ממחקרי מכון ירושלים בנושא, הוקם פרויקט "עיר.אקדמיה". הפרויקט שם לו למטרה להשיב לירושלים את מעמדה כעיר האקדמית המובילה בישראל, על-ידי קידום שיתופי-פעולה בין המוסדות האקדמיים השונים בירושלים, ובינם לבין העיר. הפרויקט מנוהל על ידי מכון ירושלים לחקר ישראל, במימון הרשות לפיתוח ירושלים ופועל מזה כשנה.

בשנת הפעילות הראשונה של הפרויקט, הוקם אתר אינטרנט מקיף, המכיל את כל המידע הדרוש למועמדים פוטנציאליים על-מנת ללמוד, לגור, לחיות ולעבוד בעיר. בנוסף, נחתם הסכם בין המוסדות האקדמיים, המאפשר לתלמידי המוסדות ללמוד קורסי בחירה במוסדות האחרים, ללא תוספת שכר לימוד. בשנת הפעילות השנייה, יתמקד הפרויקט במיתוג ומיצוב ירושלים כעיר אקדמית מובילה ומושכת בקרב הציבור בישראל ובביסוס תשתית של שיתוף-פעולה רחב יותר בין המוסדות האקדמיים, ובינם לבין הרשויות העירוניות.



כניסתם של שיקולים כלכליים לאקדמיה והשלכותיהם על תוכניות הלימודים ודמות התלמיד

מאת הדר סמואל, בוגרת בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל;

מכון סמוקלר לחקר מדיניות בריאות, מאיירס-ג'וינט, מכון ברוקדייל, Hadars@jdc.org.il



בשני העשורים האחרונים אנו עדים לחדירה הולכת וגוברת של שיח, המדגיש יעילות כלכלית והסתמכות על מדדי ביצוע, לתחומי מדיניות שונים. בתחום ההשכלה הגבוהה, בא הדבר לידי ביטוי בעיקר בלחצים להתיעלות המוסדות ובניסוח מודל לחלוקת התקציב למוסדות, המבוסס על תפוקות. באוניברסיטה העברית, עיבד נשיא האוניברסיטה את מודל התקציב הממשלתי, כך שיתאים לחלוקת התקציב בין הפקולטות השונות.

מודל הנשיא נבנה כך, שיעודד התייעלות על-ידי התחשבות במספר נקודות הזכות המיוצרות בפקולטה (קרי, מספר התלמידים הרשומים לכל קורס, כפול ערכו של הקורס בנקודות זכות) ובמקדם הניצולת (אחוז הסטודנטים המסיימים את לימודיהם בזמן קצוב) בתקצוב הפקולטות. עבודה זו, בחנה את השלכותיו של מודל התקצוב החדש, על היקף ומבנה הלימודים באוניברסיטה ועל דמות התלמיד היוצא משעריה.

בכדי לבחון שאלה זו, נערכה השוואה בין תוכניות הלימודים בפקולטה למדעי הרוח ובפקולטה למדעי החברה, בשנה שלפני החלת מודל הנשיא (תשנ"ח) ועשר שנים לאחריה (תשס"ח). בעזרת שנתוני הפקולטות, נבחנו מספר משתנים המשקפים את עומס, עושר ורוחב תוכניות הלימודים. בנוסף להשוואה זו, ובמטרה לעמוד גם על שינויים בלתי פורמאליים שחלו בתכניות הלימודים, נערכו ראיונות עם 26 חברי סגל, שהחזיקו בתפקידי ראשי חוגים וראשי ועדות הוראה.

מן הממצאים עולה, כי להכנסת מודל התקצוב החדש הייתה השפעה ניכרת על רוב תכניות הלימודים שנבחנו: שתי הפקולטות נקטו צעדים להעלאת מקדם הניצולת על ידי הקטנת היקף הלימודים, העלאת סף הקבלה וצמצום הדרישות. בפקולטה למדעי החברה וכן בבית הספר לחינוך, נצפו גם מתן תמריצים לתלמידים לסיום מהיר של הלימודים. בנוסף, פעלו שתי הפקולטות להגדלת כמות נקודות הזכות המיוצרות בתחומן, על-ידי צמצום קיומם של קורסים מעוטי-משתתפים, צמצום אפשרות הלמידה מחוץ לפקולטה, והערמת קשיים על שיתוף-פעולה בין-פקולטאי. בחלק מן החוגים בפקולטה למדעי החברה, נוצרה

השכלה גבוהה במספרים

- על פי נתוני המועצה להשכלה גבוהה (מל"ג), בישראל פועלות שמונה אוניברסיטאות מחקר, וכן 30 מוסדות לא-אוניברסיטאיים, 27 מוסדות להכשרת עובדי הוראה, ושתי מכללות אזוריות, באחריות אוניברסיטאות.

- תקציב הועדה לתכנון ולתקצוב (ות"ת) לשנת תשס"ט, עומד על כ-26 מיליוני שקלים.

- תקציב ההוראה לתשס"ט מושתת על 175,085 סטודנטים מתוקצבים.

- שכר הלימוד הבסיסי המלא במוסדות המתוקצבים להשכלה גבוהה, לשנת הלימודים תשס"ח, נקבע על 11,636 שקלים.

- בשנת תשס"ח, למדו באוניברסיטאות 120,990 סטודנטים, מתוכם 75,475 סטודנטים לתואר ראשון, 34,005 סטודנטים לתואר שני ו-10,300 סטודנטים לתואר שלישי. 1,210 סטודנטים למדו לימודי תעודה.

פעם סטודנטים ידעו על מה לשובת

מאת אפרים הלוי*, ראש מרכז שאשא למחקרים אסטרטגיים ושרית פלבר, עוזרת לראש מרכז שאשא למחקרים אסטרטגיים, shashacenter@savion.huji.ac.il

בהיסטוריה העולמית, סטודנטים זכורים ככוח מהפכני. סטודנטים נלחמו נגד השמרנות בצרפת, נגד מלחמות מעבר לים בארה"ב ונגד דיכוי זכויות אדם בסין. בישראל, לעומת זאת, יזכרו הסטודנטים בעיקר כמי שלחמו על שכר הלימוד, על כיסם ואולי אף על כיס הוריהם. עם זאת, תהיה בכך מידה של עוול היסטורי, שכן מאבקי הסטודנטים הראשונים בישראל אמנם פרצו סביב נושא שכר הלימוד, אך למען מטרה אחרת, צודקת יותר, והיא הנגישות להשכלה גבוהה. בשנת 1953, פעלו בארץ רק ארבעה מוסדות להשכלה גבוהה: האוניברסיטה העברית, שרק החלה בבניית הקמפוס בגבעת-רם, מכון וייצמן, בית הספר למשפט ולכלכלה בתל-אביב והטכניון. בהם למדו פחות מחמשת-אלפים סטודנטים. המדינה הצעירה, שחגגה את שנתה החמישית, נתקלה בקשיים תקציביים וביקשה לחסוך, על-ידי הכפלת שכר הלימוד מ- 50 ל"ל- 100 ל".

תגובת הסתדרות הסטודנטים באוניברסיטה העברית, בה מילאתי את תפקיד הגזבר, חבר הוועד בן חמשת החברים וחבר ועדת הפעולה, שהוקמה על ידינו, לא אחרה להגיע. ההסתדרות פרצה בשביתה ארוכה. כצעירים אידיאליסטיים, נלחמנו עבור מה שהיום נשמע כסיסמת בחירות שחוקה: לאפשר לכל אדם גישה להשכלה הגבוהה, ללא כל קשר ליכולתו הכספית. ידענו שעתיד מדינתנו תלוי באיכות ההון

האנושי, לא פחות משהוא תלוי בכלי-נשק. המאבק היה ארוך, אך נחל הצלחה מרובה. עליית שכר הלימוד אמנם לא הוקפאה, אך נקבעה מערכת, שהעניקה הלוואות ארוכות-טווח לסטודנטים, שידם אינה משגת לשלם את שכר הלימוד, ולמעשה נקבע שכר-לימוד דיפרנציאלי, במובן שלימודים שעלותם יקרה יותר, בשל הצורך בציוד נוסף (מעבדות למשל), יהא גבוה יותר במעט. היה זה מאבק אמיתי, שהצלחתו לא נסתיימה בכיפוף ידיים, אלא נמדדה בכך שהלכה למעשה נפתחו שערי האוניברסיטה בפני כל צעיר או פחות-צעיר, שרוצה ללמוד ואין יכולתו משגת להגשים את רצונו.

באותם ימים, נחלקו הסטודנטים על פי המפלגות במישור הפוליטי הפנימי. תאי הסטודנטים השתייכו למפלגות השלטון ולאופוזיציה של אותם הימים, אך נמנעו מלערב את הזירה הפוליטית הפנימית במאבק שלנו. כאשר חשנו כי חלק מהמפלגות שוקלות לנסות ולהפיק רווחים פוליטיים מהמצב שנוצר, הבאנו את השביתה לכלל סיום, בהצבעה של כלל הציבור שמילא את אולם "אדיסון" של אותם הימים. ההישגים שלנו אפשרו גם לסטודנטים, גם להנהלת האוניברסיטה וגם לממשלה, לצלוח



את השנים הקשות של מצוקה כלכלית לאומית בהצלחה. לא גייסנו תמיכה ציבורית רחבה במאבקנו, לא הרמנו יד ולא פנינו לאלומות מכל סוג שהוא ולא חברנו לתנועות אחרות במדינה, שלהן סדר יום משלהן. לא הקמנו קואליציות אד-הוק ולא ניהלנו מערכה רועשת של יחסי-ציבור בתקשורת. הקפדנו על ניקיון המערכה, וההישגים שלנו הפכו חלק מההיסטוריה החיובית של העולם האקדמי בישראל.

כיום, קשה לנו להיזכר מתי שנת לימודים אוניברסיטאית נפתחה כסדרה, ללא שביתה או איום בשביתה, וזאת, למרות שכיום קיימות הזדמנויות רבות ללימודים גבוהים: בארץ פועלים עשרות מוסדות לימוד, בהם לומדים כ- 245,000 סטודנטים. ארגוני הסטודנטים נאבקים היום לשמר שכר לימוד העומד על 11,000 שקלים, לטענתם, כדי לאפשר

את הנגישות להשכלה גבוהה. המטרה חשובה, אך הדרך, לשיטתי, שגויה. הדרישה לשכר לימוד שווה בין מי שידו משגת, לבין מי שידו אינה משגת, לא תאפשר לעולם נגישות למי שחסמים כלכליים הם שמונעים ממנו ללמוד. מדוע ארגוני הסטודנטים לא יסכימו להעלות את שכר הלימוד לכולם, על מנת שהתוספת שתתקבל תשמש כהלוואות עומדות למי שלא שפר עליו מזלו? האם לא יהיה זה מאבק אמיתי לאפשר נגישות לכל להשכלה גבוהה? גם אם שילוב המילים 'סטודנטים' ו'מאבק' עולה יפה יחד, אני ממליץ לסטודנטים לא להיאבק בשם המאבק. עליהם להיאבק למען המטרה הספציפית שלהם, ולא לקשור בין מאבקם הלגיטימי, לבין כוחות פוליטיים או סקטוריאליים אחרים במדינה. עליהם לנסו כנסי סטודנטים בשעת המערכה, לעדכן את הציבור פנים-אל-פנים ולהאזין היטב לרחשי הציבור אותו הם מייצגים. מעל לכל, עליהם לזנוח כליל את השימוש באלומות כדי להשיג את מטרותיהם.

מבחן המנהיגות יהיה השגת המטרה, ללא כיפוף ידי ראשי האקדמיה ושלטונות המדינה. אם לא כן, יצטרפו הסטודנטים לכל אלה הסבורים ש"כל דאלים גבר" וזו תהפוך תעודת-עניות צורבת לאלה השואפים לשרת, בין היתר, כמנהיגי המחר. אל יתחילו ראשי הסטודנטים את מצעדם בשבילי הפוליטיקה הישראלית בין כתלי האוניברסיטאות, כאשר הם חורשים את תלמי התקדמותם על גבו של הציבור, שאת האינטרסים שלו הם מתיימרים לייצג.

* אפרים הלוי שימש בעבר כגזבר הסתדרות הסטודנטים באוניברסיטה העברית 1953-1955, יו"ר הנשיאות ומזכ"ל התאחדות הסטודנטים הארצית, 1955-1957.

מדוע לא הפכו הסטודנטים לכוח מוביל מדיניות?

מאת אורית שחר*, תוכנית המצטיינים, orit.shahar@gmail.com

רפורמה במערכת ההשכלה הגבוהה עדיין לא יצאה לדרך, למרות מצבה הקשה של המערכת. במקרה של ועדת שוחט (2006), שורשי כישלון הרפורמה טמונים בתהליכי גיבושה, כאשר פקידי האוצר ומשרד החינוך שגו בתפיסת השחקנים הרלוונטיים להצלחתה, ובכך נמנעה אפשרות הצעת מתווה חדש למערכת ההשכלה הגבוהה בישראל.

כבר בשלבים הראשונים לגיבוש הרכב הוועדה, לא נחשבו הסטודנטים כנציגים רלוונטיים לתהליך קביעת המדיניות. רק לאחר משא ומתן ממושך, הוחלט לאפשר לסטודנטים לשבת בתת הוועדה העוסקת בשכר הלימוד. הסטודנטים, מצידם, לא רצו לשמש כחותמת גומי, וביקשו לקבל בנוסף קול במליאת הוועדה. בקשתם נדחתה, והנהגת הסטודנטים נאלצה לפנות לאפקים של מחאה ציבורית.

המחאה התרחבה אף יותר, כאשר חלק מהמרצים הבכירים והזוטרים באוניברסיטאות ובמכללות הצטרפו אל הסטודנטים בהפגנותיהם. בכך, יצרו למעשה חזית רחבה, הקוראת לשימוש בהשכלה גבוהה ככלי לצמצום הפערים, במקום לשם היווצרות חסמים, במסווה של התייעלות. המחאה הובילה ליצירת שני מחנות הניצבים זה אל מול זה. המחנה האחד, של תומכי הרפורמה, מנה את ראשי האוניברסיטאות, הות"ת, משרד האוצר, שרת החינוך וכתבי הדו"ח. המחנה השני, המתנגד, מנה סטודנטים, מרצים בכירים וזוטרים וכן נציגי הסגל האקדמי מהמכללות.

ההתנגדות העזה לרפורמה התקבלה בתדהמה, שכן רוב השחקנים האמינו שהסטודנטים לא ייצאו במחאה המונית אל מול היוזמה. הפתעתם התעצמה, כאשר נוכחו לדעת שמחאת הסטודנטים איננה נוגעת רק לשכר הלימוד, אלא לסוגיות הליבה העומדות במרכז הדיון בדבר עתיד ההשכלה הגבוהה: שכר דיפרנציאלי לאנשי סגל, צמצום תחומי מחקר, הכנסת שיקולים עסקיים לאקדמיה ועוד. ההתייחסות למרצים ולסטודנטים כשחקנים משניים בקביעת מדיניות הוועדה, הובילה לשביתות וללחץ ציבורי, שמנעו בפועל את יישום הרפורמה. המצב בו יוזמי רפורמות רחבות היקף נכשלים בחיבור כלל השותפים לרפורמה סביב אינטרסים משותפים, אינו ייחודי לוועדת שוחט, ומאפיין גם את כישלון יישום המלצות וועדת דוברת ויוזמת "אופק חדש".

הישנות המקרים מעידה על תופעה של התעלמות משחקנים מהותיים, כבר בשלבי התכנון. התעלמות זו מובילה להתגבשותם של תהליכי הקצנה, המונעים שיח אמיתי בין הצדדים. לדעת, תהליכים אלה ניתנים לשינוי על ידי יצירת מפגש בין קבוצות אינטרס שונות, מתוך הכרה במחויבותם של כלל השחקנים לגיבושה של מדיניות. את אותו מפגש האינטרסים ניתן ליצור גם כעת, אך הוא ידרוש שינוי בתפיסת השחקנים, מוכנות לפשרות וענווה.

* לשעבר יו"ר אגודת הסטודנטים וחברה בצוות שכתב את עמדת התאחדות הסטודנטים הארצית, לגבי דו"ח שוחט. כיום דירקטורית מטעם הסטודנטים בחברת הנסיעות איסתא

סטודנט כסוכן לשינוי מדיניות

מאת אריאל גלבוש, תוכנית המצטיינים, arielgilboa79@gmail.com, עורך-דין במכון לאסטרטגיה ציונית,

"חשבת, שלא ייתכן שהמהלך הגורלי של נסיגה חד צדדית ימומש, בלי שיקדם לו דיון ציבורי מקיף", כתב ארי שביט, בספרו "חלוקת הארץ", שלושה חודשים לפני ההתנתקות. כך סברתי גם אני, שנה לפני כן, ויחד עם חבריי ייסדנו את ארגון הסטודנטים "תא כתום", אשר חרת על דגלו לקיים דיון ציבורי בנושא התוכנית, מתוך רצון לשכנע בעמדתנו שהתוכנית רעה למדינת ישראל ויש לבטלה.

מהו כוחנו כסטודנטים לשנות מדיניות? מהם הכלים העומדים לרשותנו? שאלות אלו מטרידות כל סטודנט מעורב שרוצה לשנות. בבואנו, כסטודנטים, להשפיע על מדיניות ציבורית, ובמיוחד זו הנקבעת בממשלה ובכנסת, אחד הכלים העומדים לרשותנו הוא השפעה על סדר היום (agenda setting). המורכב מסדר-יום ציבורי וסדר-יום מוסדי. סדר היום הציבורי מורכב מדיווחים בתקשורת, בעיתונות וכד', והוא משמש, בדרך כלל, ככלי מעבר לסדר היום המוסדי, קרי, דיונים במוסדות קבלת ההחלטות (ממשלה, כנסת וכיוצ"ב).

בשנה שקדמה לתוכנית ההתנתקות, ניסינו, כסטודנטים, להשפיע על סדר היום המוסדי לשינוי ההחלטה בדבר תוכנית ההתנתקות. האמנו, שעל ידי דיון במשמעויות התוכנית, נוכל להשפיע על סדר היום הציבורי לעסוק בסוגיית ההתנתקות לעומק, וכך להעביר את הנושא לסדר היום המוסדי ולשנות את ההחלטה.

ערכנו ימי-עיון, שעסקו במשמעויות המדיניות-ביטחוניות של תוכנית ההתנתקות, קיימנו סיורים לגוש-קטיף, כתבנו חוברות מידע ועוד. השתמשנו בכובעינו כסטודנטים בכדי לשכנע בעמדתנו. שיאה של הפעילות הייתה קיומה של שביתת-רעב בת 12 ימים, שבמהלכה ערכנו את "יום הדיון הציבורי", אליו הגיעו אנשי ציבור מכל הקשת הפוליטית. במהלך כל ימי השביתה, הזמנו את שרי הממשלה וחברי הכנסת שתמכו בתוכנית לדבר איתנו, להסביר ולענות על שאלות. השביתה נסתיימה לאחר בקשתו של נשיא המדינה.

"תא כתום" מנה אלפי סטודנטים מכל רחבי הארץ. הצלחנו להיכנס לסדר היום הציבורי. דיווחים בתקשורת, כתבות בעיתונים ועוד. אולם, על סדר היום המוסדי לא הצלחנו להשפיע. תוכנית ההתנתקות יצאה לדרך, וגם הדיון הציבורי לא התפתח דיו בשביל להשפיע על סדר היום המוסדי. את הסיבות לכך יחקרו, אולי, ההיסטוריונים. אך למרות זאת, מסקנתנו היא שבכוחם של הסטודנטים להשפיע על סדר היום הציבורי, תוך חתירה מתמדת להשפיע גם על סדר היום המוסדי ולשנות מדיניות.

האקדמיה - מגדל שן או גשר לחברה? כתבת פרופיל: פרופ' מנחם מגידור

מאת אילה הנדין, תכנית המצטיינים; עוזרת מחקר בבית הספר, ayalahendin@gmail.com

	פרופ' מנחם מגידור
	תפקיד מרכזי בעיצוב מדיניות ההשכלה הגבוהה בישראל, למעלה מעשור. מגידור החל את דרכו ה א ק ד מ י ת בקבלת דוקטור ב מ ת מ ט י ק ה מהאוניברסיטה העברית. לאורך השנים, מחקריו

בתחום תורת הקבוצות ולוגיקה מתמטית היו בעלי תרומה נכבדה למחקר הישראלי ולמחקר העולמי. בין תפקידיו, כיהן כדיקן הפקולטה למתמטיקה ולמדעי הטבע, והחל מ-1997 נבחר לנשיא האוניברסיטה העברית ומכהן בתפקיד זה גם כיום. ב-2008, מונה ליו"ר ועד ראשי האוניברסיטאות, כשבמסגרת תפקיד זה נטל תפקיד מרכזי במאבקי הסטודנטים ובמאבקי הסגל האקדמי, שהפכו בשנים האחרונות לחלק משמעותי מנוף מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל.

לקראת סיום כהונתך כנשיא האוניברסיטה העברית, כיצד אתה מסכם את תקופתך? אילו הישגים בולטים היו לך בתקופה זו?
"תקופה מאוד לא קלה. מאז שנת 2001, מערכת ההשכלה הגבוהה והאוניברסיטה העברית נמצאות במשבר קשה. חלק גדול מהעיסוק שלי, ואני אומר זאת בצער רב, הפך להיות עיסוק בהישרדות. בשנת 2001, החלו תהליכים מאסיביים של קיצוצי תקציב, במקביל לניסיונות הרבה יותר חזקים להתערבות פוליטית ולרגולציה על המערכת. אני מסתכל על מספר הצעות החוק מהשנים האחרונות ומוצא הצעות רבות שמתערבות בעניינים של קבלה, ובהנחות לסטודנטים מסוג זה או אחר (מילואים, סטודנטים עם ליקויי למידה), בנוסף לניסיונות לחוקק את חוק הקמת אוניברסיטה בגליל.

"אני חושב שמדובר בסימפטומים של משבר עמוק יותר, שנובע מהגידול המהיר מאוד בהשתתפות במערכת ההשכלה הגבוהה. גידול זה אינו חופף את הגידול הטבעי באוכלוסייה, ובמצב שנוצר, לא החברה ולא מערכת ההשכלה הגבוהה יודעות לעכל את הגידול. נוצר מצב של פער בציפיות לגבי תפקידי המערכת. בתקופת כהונתי, משבר זה החריף מאוד והפך לנושא מרכזי של הישרדות ושל שמירת המערכת.

"נושא מרכזי נוסף הוא שמירה על תפקידה המיוחד של האוניברסיטה העברית, בתוך המערכת הזו. המערכת עוברת, וצריכה לעבור, גיוון

גדול בסוג המוסדות. זהו נושא טעון, בעל השלכות פוליטיות, אך יש צורך להגדיר מהו הייחוד של האוניברסיטה, ומהו החידוש שמציעה האוניברסיטה. דוגמא לכך, היא בית הספר למדיניות ציבורית, שאני מקווה שיהיה סיפור הצלחה. הרעיון הוא להפוך את האוניברסיטה למקום מרכזי, שתורם לעיצוב המדיניות במדינת ישראל ולחשיבה להכנת תהליכי קבלת החלטות. הדברים הללו לוקים מאוד במדינת ישראל, ובלי לדחוף אג'נדה פוליטית זו או אחרת, אני חושב שצריך לשפר זאת. הדרך להוציא שיפור זה אל הפועל היא על-ידי הכשרת סוכני שינוי, כשהתפיסה של בית הספר, בניגוד לדוגמאות אחרות באוניברסיטת תל-אביב ובמרכז הבינתחומי, היא שעל מנת שיהיו לנו סוכני שינוי בעלי השפעה גדולה מאוד, יש לפעול בבית-ספר קטן, בו התלמידים הם קבוצה סלקטיבית בעלת המון מוטיבציה ויכולת לחולל שינוי במערכת. אז זוהי דוגמא לכך שהאוניברסיטה לא משחקת את משחקי המספרים הגדולים, אלא הולכת על הכשרה של מנהיגות במגזר הציבורי, ובכלל בארץ. בית הספר מכשיר תלמידים, אך מהווה גם זירה בה מתקיימים חשיבה ודיון עמוק יותר על שאלות של מדיניות. זהו החזון של בית הספר. אז זו דוגמא לתפקיד המיוחד, שאני רואה לאוניברסיטה העברית בתרומה לחברה הישראלית".

בית הספר הוא דוגמא לאחד מהמתחים הקיימים בין עולם המחקר לבין עולם המעשה. כיצד אתה רואה מתח זה בראייה רחבה יותר, מחוץ לגבולות בית הספר?

"אני חושב שמתח זה פורה מאוד ואסור לטשטשו. יתרונה היחסי של האוניברסיטה טמון בהיותה מגדל-שן. קיים יתרון בריחוק וביכולת להסתכל על דברים בעלי השפעה חברתית, כלכלית וטכנולוגית בראייה לטווח-רחוק. ברור גם שאני מכליל. אך לשם איזון, חשוב שאותו מגדל השן יהיה עם חלונות ודלתות פתוחים "לשוט" בתנועה של רוחות מבחוץ - פנימה ומן הפנים, החוצה. אני חושב, שהאקדמיה צריכה לשמור על מידה מסוימת של ניתוק, אך יחד עם זאת, ניתוק בעל קשרים וגשרים לחברה.

"דבר זה נכון לא רק לתחום המדיניות הציבורית. כך, דווקא בתחום המדעים עולה הנושא של הפיכת הרעיונות שמפותחים באוניברסיטה למוצרים תעשייתיים, הקשר שבין האקדמיה לבין התעשייה. בניגוד למחקר התעשייתי, המחקר האוניברסיטאי הרבה פחות מכוון-מטרה, כשלוחות זמנים, למשל, אינם זוכים להקפדה במחקר האקדמי, בניגוד למקומם במחקר התעשייתי: הטענה שלי היא שכך צריך להיות. במשוואה הזו של התועלת הכלכלית והחברתית, חשוב שכל אחד יפעל על-פי יתרונו, במה שטוב בו. הפעילות האקדמית ביסודה, צריכה להיות הרבה פחות מכוונת מטרה, אלמנט המקריות והתהליך הצפוי משחקים תפקיד מרכזי בה, כך שיש חשיבות פחותה לפעילות על-פי מתווה מובנה. חשוב, כמובן, שיהיו גשרים שיהפכו את המתרחש באוניברסיטה למביא תועלת, כמו גם גשרים בכיוון השני שיאפשרו מתן פידבק מהשטח".

על רקע חווייתך האישית כאיש מדיניות בעשור האחרון, כיצד היה המעבר מהאקדמיה אל קביעת מדיניות בתחום ההשכלה הגבוהה? איפה היו הקשרים והחלחול של האחד לתוך השני?

"אני באתי מהאקדמיה ובמובן מסוים המשכתי באקדמיה. לא במידה שהייתי רוצה, אבל בתקופתי כנשיא, חמישה דוקטורנטים סיימו איתי דוקטורט, אני ממשיך לפרסם. המזל הוא שהתחום שלי, מתמטיקה, הוא מאוד אוטונומי. לא נותקתי מהאקדמיה וברוב שנותיי גם לימדתי. גם קודם לא הייתי מנותק מתחום המדיניות: הייתי יו"ר ארגון הסגל הארצי. אם מדברים על ענייני מדיניות, אולי ארצה יום אחד לכתוב על מדיניות השכר במדינת ישראל, שאני חושב שמהווה את אחת הרעות במדינה, שמתנהלת בצורה מטופשת. לא הייתי מנותק, אך ברור שמדובר במעבר מאוד חריף. אני לא חושב שניתן לעשות זאת, בלי היכרות עמוקה עם העולם האקדמי, להבין מה אפשר לצפות מהעולם האקדמי, מה זה הישג בעולם האקדמי. אולי, תחושה של מהי מצוינות. זוהי מילה קשה, אך חשובה בהקשר הזה".

"אני חושב שסטודנטים צריכים להיות מאוד מעורבים בעשייה הציבורית. זו בעצם השכבה שממנה תצמח המנהיגות של ישראלית, ועל כן חשיבות מעורבותם במשמעות של דחיפת סדר-יום."

המשבר הכלכלי מחלחל בשנים האחרונות לכל המגזרים וגם למערכת ההשכלה הגבוהה. מה דעתך על תפיסת שיקולים כלכליים את קדמת הבמה בקביעת מדיניות ההשכלה הגבוהה בישראל?

"אני חושב שאין דבר כזה שאין שיקולים כלכליים. אני חושב שזה לגיטימי. כלל בסיסי בכלכלה הוא ש"אין מספיק" - אי-אפשר לעשות הכל. ברור לגמרי, שבסופו של דבר יש החלטה על סדרי עדיפויות, כשכלכלה היא אחד מהשיקולים. השאלה היא, מה מידת ההתחשבות בשיקולים אחרים הנוגעים לתוצרים הרצויים של האקדמיה. אחת מהבעיות עם מימון אקדמי היא, שמדד ההצלחה הוא לא חד-משמעי ולא ברור, באותה המידה שברור בחברה עסקית. גם שם יש בעיה של רווח לטווח-קצר ורווח לטווח-ארוך, אבל יש שם משהו הרבה יותר חד, מדיד וברור, מאשר באקדמיה ובחינוך בכלל. המדידה של הישגים היא הרבה יותר רב-מימדית. לכן, הפעלה מכאנית של שיקולים כלכליים היא בעייתית, אך העובדה שלכל דבר יש מחיר כלכלי והעובדה שהמשאבים הם מוגבלים, הן עובדות נתונות, שלא ניתן לברוח מהן בעת קבלת החלטות.

"ב-12 השנים הללו, הייתה הרחבה גדולה מאוד של מערכת ההשכלה הגבוהה והחברה והממשלה לא מוכנה לשלם את אותו המחיר פר-סטודנט, שהייתה מוכנה לשלם לפני 20 שנה. דבר זה, מוביל להחרפת הלחץ הכלכלי. אלמנט נוסף הוא גיוון במימון: בקליפורניה, לדוגמא, קיים מדרג של מימון מוסדות ההשכלה הגבוהה, כך שהתקצוב גבוהה יותר

ככל שהמוסד מוביל יותר בתחומו. מיד יחשדו בי, שאמירה זו נובעת ממקומי כנשיא האוניברסיטה העברית, אך אני חושב שזה חלק מהבעיה הפוליטית שנוצרה: יש גידול במספר המוסדות ובמקביל תביעה פופוליסטית להשוות בין סוגי המוסדות השונים, כשבפועל, יש פחות משאבים.

"קרה פה עוד דבר: בגלל הגידול במערכת, תקציב ההשכלה הגבוהה הפך להיות משמעותי בתקציב המדינה, כך שההתערבות הפוליטית הפכה למתבקשת. קל יותר לא להתערב, כשמדובר במשהו קטן שלא נוגע להרבה אנשים".

כיצד אתה רואה את מקומם של סטודנטים בעיצוב מדיניות ציבורית, הן בין כותלי האוניברסיטה והן מחוצה לה, במדינה?

"אני חושב שסטודנטים צריכים להיות מאוד מעורבים בעשייה הציבורית. זו בעצם השכבה שממנה תצמח ההנהגה. אגב, זה קורה. המנהיגים כיום צמחו כמנהיגי סטודנטים. אני חושב שצריכים להיות מעורבים. בכלל, תפיסתי לגבי פעילות פוליטית היא, שיש חשיבות לפעילות של חברה אזרחית, כשהסטודנטים מייצגים מבחר של החברה הישראלית, ועל כן חשיבות מעורבותם במשמעות של דחיפת סדר-יום.

"באשר למעורבות סטודנטים בהשכלה גבוהה, זו עוסקת כמעט באופן בלעדי בשכר לימוד. במאבק הסטודנטים האחרון הייתה התערבות נוספת בנושא התקציבי, בניסיון להביא לגידול בתקציבי מערכת ההשכלה הגבוהה. עד עכשיו, ראיתי מעט מאוד התערבות סטודנטים בנושא איכותה של המערכת. אגב, לא אסכים בהכרח עם מדדי האיכות, אך הייתי מאוד שמח שהתאחדות הסטודנטים הארצית תפעל לא רק להקטנת שכר הלימוד, אלא גם לשיפור תנאי הלמידה, איכות הסגל וכך הלאה. אני מוטרד מזה, שחלק גדול מהדיונים עם אגודת הסטודנטים עוסק בדרכים להפיכת הלימודים לקלים יותר. אני חושב שאין כאן דיון על איכות".

מה חזונך לעתיד האוניברסיטה העברית ומערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, לעשר השנים הקרובות?

"אני מקווה שנצליח לבנות מערכת רחבה ומגוונת, שנדע לשמור על מה שהאוניברסיטה העברית מייצגת: מספר מוסדות די קטן ומספר סטודנטים די קטן, שלא עוסקת בהכשרה מקצועית לכשעצמה, אלא עוסקת יותר בחשיבה על שאלות יסוד, שמשמשת זירה לעיצוב מנהיגות לתחומים השונים, בין אם זה תחומים מדעיים-אקדמיים ובין אם תחומים פרופסיונאליים. אני מקווה מאוד, שהמערכת תדע ליצור את הגיוון הזה, את ההבחנה הזו בין המטרות השונות בסוגי המוסדות השונים. לכל אחד מסוגי המוסדות יש את התפקיד שלו. כל אחד יכול לעשות את תפקידו באופן טוב מאוד. באשר לתחום הכלכלי, אני מקווה שיהיו למערכת את המשאבים הנצרכים, משום שהיום האילוצים כמעט ואינם מאפשרים לעשות את מה שצריך".

השכלה גבוהה 'בהכשר הבד"ץ' כמפתח לשילוב חברתי

מאת ד"ר דב מימון, מרצה בבית הספר למדיניות ציבורית; עמית במכון לתכנון מדיניות העם היהודי, dov@jpppi.org.il

אם הסוציולוגים ועסקני המגזר כאחד נוטים להסכין ש"החברה החרדית צועדת לקראת השתלבות כלכלית ופוליטית", המנהיגים הרוחניים של הקהילה מסופקים לגבי הדרך להוביל תהליך זה, מבלי להרוס את המובלעת התרבותית והחברתית, שהם הואילו ליצור בחמישים השנים האחרונות, כדי להתמודד עם המציאות הפוליטית החדשה של קיום מיעוט "יהודי גולה", בתוך מדינה יהודית.

בעקבות התמעטות המימון ממשפחות ההורים, השילומים מגרמניה ומענקי הרווחה מטעם המדינה, החרדים הצעירים הופכים לאוכלוסייה היהודית הענייה ביותר בעולם. בישראל, אחד מכל שלושה ילדים יהודיים הרשומים בכיתה א' לומד באחת ממערכות החינוך החרדיות ומרביתם נמצאים מתחת לקו העוני. החברה החרדית מוצאת את עצמה בין הפטיש לסדן, בין שילוב תעסוקתי בחברה הכללית, שתסכן את ייחודה התרבותי, ובין עוני שיסכן את המשך קיומה. אם הממסד הישראלי והמנהיגות החרדית לא ימצאו פתרונות, שיוכלו לשלב רווחה כלכלית עם שמירת המרקם החברתי הייחודי, הקהילה החרדית עלולה להתמוטט, כלכלית או חברתית.

את האידיאולוגיה השלטת במגזר, פיתחה בעיקר המנהיגות הרוחנית, שהשכיחה, למורת רוחם של הגורמים השמרנים ביותר, לשתף פעולה עם הממסד הציני כדי לשקם את עולם התורה שהוכחד בשואה. הנשים גויסו למהלך, והוקמה עבורן מערכת חינוך מקיפה, שהכינה את הבנות להיות שותפות מסורות לבעליהן הלומדים, ללדת כמה שיותר ילדים (4.7 לידות בממוצע, בהשוואה ל-2.7 לידות בכלל האוכלוסייה היהודית בארץ ו-1.1 לידות לאישה בתפוצות), לשאת בעיקר הנטל לחינוכם, ולהתפרנס מעבודה במשרה מלאה כמורות. אולם, כיום יש מחסור במשרות הוראה לנשים בבתי-ספר דתיים, והשוק הדתי המסורתי (שירותי דת לחברה היהודית הכללית בארץ ובתפוצות, משרות בכשרות וברבנות וכו') מצוי ברוויה. לפיכך, צעירות חרדיות נשואות נוטשות את שוק העבודה החרדי המוגבל, ומשיגות משרות בכירות בשכר גבוה בחברה הכללית. אחת התוצאות היא היווצרות פער-תרבותי בין בני-זוג, המקעקע את מאזן



הכוחות המקובל במשפחה, ומוביל לעלייה בשיעורי הגירושין בקרב זוגות חרדיים צעירים. בנוסף, נשים חרדיות רבות לוחצות ליציאה ללימודים אקדמיים, השגת תארים ורכישת כישורים מקצועיים, המתאימים לעבודה בענפי הייעוץ, הטכנולוגיה, יחסי הציבור, השיווק והניהול. חלק מרבני המנהיגות החרדית, ליטאים וחסידים כאחד, המודעים לסכנות המאיימות על המערכת עם חיזוק מגמה זו, אסרו על מסלולי הכשרה מקצועית ואקדמית ברשת "בית יעקב" החרדית לבנות. עם זאת, מסלולים כאלה, הקיימים במגזרי הציונות הדתית והחרדים-הספרדים, ממשיכים להציע תוכניות הכשרה-מקצועית מגוונות לנשים. אחת היוזמות המוצלחות ביותר, שזכתה לתמיכת הרבנים החרדיים היא חֶבְרוֹת לחומרה ותוכנת-מחשב, המעסיקות נשים בלבד, הממוקמות בשכונות חרדיות ומאפשרות לאמהות להרוויח שכר גבוה יותר, לעבוד בשעות גמישות ולפתח קריירה מקצועית, וזאת מבלי לאיים על המרקם החברתי והמשפחתי הקיים. לאחרונה נפתחו גם מסגרות מתאימות לגברים.

למרות הדעה הרווחת, כ-80 אחוזים מכלל הגברים החסידיים ורוב החרדים הספרדים עובדים. מרבית הגברים שאינם עובדים, נאמנים למנהיגים הליטאיים הדבקים בלימודי תורה בלבד. מתוך כלל האוכלוסייה החרדית, כ-40,000 תלמידי ישיבות רשומים רשמית כ"מי שתורתם אומנותם", ורבים מהם עובדים חלקית בעבודות בלתי-חוקיות בשכר נמוך. חרף מאמציהם, הם אינם מצליחים להביא פרנסה ראויה למשפחותיהם הגדולות. לפיכך, הבעיה הקריטית אינה סירובם לעבוד, אלא היעדר הכשרה מקצועית, המגביל אותם לעבודות ברמה נמוכה, שאינן דורשות כישורים. האתגר הוא לפתח תוכניות הכשרה ומשרות חלקיות או מלאות, המתאימות לבני הישיבות, שיש להם יכולת אינטלקטואלית, אך שחסרים מיומנויות מקצועיות. נחוצה מדיניות שתקל על נשים וגברים חרדיים ללמוד, ובכלל זה מסלולים מקצועיים מקיפים שמטרתם לסייע לבוגרי ישיבות, הרוצים להשתלב בשוק העבודה, בעיקר בתחום טכנולוגיות המידע.

ניתן, אפוא, להבחין בשלושה אתגרים הקשורים זה בזה, שערים נאלצת האסטרטגיה המסורתית של המובלעת החרדית בישראל להתמודד: אבטלה, עוני וריבוי דמוגרפי ללא הגבלה; היפתחות תרבותית לחברה הישראלית הכללית; והשתלבות פוליטית, שתחייב הזהדות עם הקולקטיב הישראלי ומטרתיו הלאומיות.

עתידים בשטח

מאת אילה הנדן, תכנית המצטיינים; עוזרת מחקר בבית הספר, ayalahendin@gmail.com

אדית בר, בת 27, גדלה באופקים ומתגוררת כיום בירושלים. השלימה תואר ראשון במינהל עסקים ובמדע המדינה, במקביל להכשרתה בתוכנית עתידים, ותואר שני במנהל עסקים עם התמחות במימון ושיווק. מזה כשנתיים, עובדת במשרד התמ"ת כראש ענף חונכות לעסקים קטנים ובינוניים, וכיועצת מקצועית לסגן ראש הממשלה ושר התמ"ת, אלי ישי. לדבריה, "התרומה המרכזית של תוכנית עתידים הינה ארגו הכלים העשיר והמגוון, אשר סיפקה התכנית ואשר הבאתי עימי לעבודתי במגזר הציבורי. זאת, בנוסף לרשת העמיתים המורכבת מחבריי לתוכנית, המשובצים במשרדי הממשלה השונים".



חסאן מדח, בן 28, גדל בפקיעין ומתגורר כיום בירושלים. השלים תואר ראשון במדע המדינה וביחסים בינלאומיים, במקביל להכשרתו בתוכנית עתידים. עובד כיום כעוזר סמנכ"ל בכיר במשרד התיירות, במינהל תפעול, תקינה ואיכות שירות. בשנה האחרונה, מאז החל את עבודתו במשרד, השתתף בקורס הצוערים של המשרד ולומד את השפה הצרפתית שתייך לו בעבודתו. לאחרונה, שותף חסאן להכנות לביקור האפיפיור בארץ, עבודה במסגרתה נמצא בקשר עם עיריית הערים בהם יבקר האפיפיור, כמו גם עם משרד החוץ, משרד ראש הממשלה ועוד. עבודתו במינהל כוללת עבודת ריכוז, מעקב אחר עבודת מנהלי המינהל, העברת דרישות המינהל לסמנכ"ל וסיוע במתן מענה לדרישות אלה. לדבריו, "ההכשרה בתוכנית עתידים תרמה לי הן בפן המקצועי והן בפן האישי וסייעה לי להבין לעומק את ההשלכות של נושאים שונים על ההתנהלות בסביבת העבודה".



שירה שאטז, בת 28, ילידת אתיופיה, גדלה במגדל העמק ומתגוררת כיום בירושלים. השלימה תואר ראשון ביחסים בינלאומיים ובמדע המדינה ומסיימת בימים אלה את לימודי התואר השני במדיניות ציבורית. במסגרת תוכנית ההכשרה של עתידים, התמחתה באגף לסחר חוץ במשרד התעשייה, המסחר והתעסוקה. בהמשך, התמחתה במנהל מקרקעי ישראל וסייעה לתהליכי השינוי הארגוני שחלו במנהל. כיום, עובדת כפרגנטית מול משרד הרווחה והשירותים החברתיים, בנציבות שירות המדינה. לדבריה, "היתרון הגדול בתכנית עתידים הינו השילוב בין לימוד תיאורטי לבין התנסות מעשית במגזר הציבורי. דבר זה, תורם להבנת המגזר הציבורי וחשיבות ההשתלבות בו, כמו גם תורם למיקוד האישי בבחירת תחום העיסוק, עם הכניסה לשוק העבודה".

מוני מעתוק, בן 30, מתגורר בעלי ואב לשלושה ילדים. סיים בהצטיינות תואר ראשון במדע המדינה ובחינוך, במקביל להכשרתו בתוכנית עתידים. כיום, משלים את לימודי התואר השני במדיניות ציבורית, במסגרתם כותב תזה על הגורמים המשפיעים על יחסי הגומלין בין הועד המקומי לבין המועצה האזורית. נושא זה קשור באופן ישיר לעיסוקו: בתום לימודי התואר הראשון עבד במשך כשנה כראש ענף תאגידים עירוניים במשרד הפנים. לאחר כשנה, עבר לתפקד כעוזר למנכ"ל משרד הפנים, כשבעבודתו זו מופקד על תחומי כבאות והצלה, פיקוח על בחירות, מחוזות תל-אביב ומרכז, ותחומים מגוונים נוספים הקשורים בשלטון המקומי. מוני מתאר תפקיד זה כשונה באופיו מתפקידו הראשון, בכך שמאפשר לו לעבור מהתמקצעות בתחום צר, להתבוננות משרדית רחבה. בנוסף לעבודתו וללימודיו, משמש כחבר בוועד המקומי של הישוב עלי, שם עוסק במגוון רחב של נושאים הקשורים בחיים בישוב: סוגיות תקציב, רווחה, חינוך, העסקת עובדים ועוד.



תמים סעד, בן 28, גדל בכפר הדרוזי ינוח שבגליל, מתגורר כיום בירושלים. סיים בהצטיינות את שירותו הצבאי בן שש השנים בחיל הים כחובל בדגת סרן. השלים תואר ראשון בכלכלה ומסיום בימים אלה את לימודיו לתואר ראשון בחשבונאות. במסגרת תוכנית ההכשרה של עתידים, התמחה במשרד החשב הכללי ובאגף התקציבים במשרד האוצר. כיום עובד כראש ענף ברשות החברות הממשלתיות וכן מתמחה בראיית-חשבון. לדבריו, "תוכנית עתידים בשבילי הינה הגשר לעתיד טוב יותר למדינת ישראל וכלל אזרחיה, ובמיוחד לאוכלוסיות מן הפריפריה הגיאוגרפית".





החלטת הממשלה בעניין צוערי עתידים - 8 בפברואר, 2009

מאת אילה הנדן, תכנית המצטיינים; עוזרת מחקר בבית הספר, ayalahendin@gmail.com

המשרתים בשירות הציבורי, היא נתקלת בקשיים שונים ובמרכזם היעדר מערכת השמה מסודרת, ייחודית ומקצועית לתוכנית. קיים קושי רב במציאת תפקידים הולמים, בהתמודדות במכרזים וביצירת אופק שירות לבוגרי התכנית.

על-מנת להגשים את מטרת התוכנית ולפעול לטיוב השירות הציבורי, נקבע בהחלטת ממשלה בפברואר 2009, שאחת מכל שלוש משרות שמקצות לעוזרי מנכ"ל במשרדי הממשלה, תיוחד לבוגר התוכנית, תוך מתן עדיפות לבוגרי התפקיד הראשון. נציב שירות המדינה יהא ראש, במקרים חריגים בלבד ולאחר שהשתכנע בקיומן של נסיבות מיוחדות, לאפשר מתן פטור למנכ"ל משרד ממשלתי מחובת מינוי זו. עוד הוחלט, כי נציג מנכ"ל משרד ראש הממשלה, בשיתוף עם נציבות שירות המדינה, יפעל כגורם מקצועי מלווה של בוגרי התוכנית ויפעל ליצירת מסגרת תומכת לקבוצת איכות זו.

1. נוסח ההחלטה באתר משרד ראש הממשלה: <http://www.pmo.gov.il>



טקס סיום מחזור ג' בתוכנית הצוערים - עתידים

מאת שרית מילמן, מנהלת התוכנית "עתידים - צוערים למנהל ציבורי", saritmilman@gmail.com

תוכנית המכוונת רחוק, לעתיד. עתיד בו אנו רוצים לחולל שינוי ולהפיח רוח, ואנחנו מתכוונים לעשות את זה במגזר הציבורי. כן, במגזר הציבורי של מדינת ישראל. אנו עושים זאת על-ידי הכשרת ההון החשוב ביותר, ההון האנושי, אלה הם צוערינו. זוהי תכנית ששייכת לאותו זן נדיר של חולמים-מאמינים, אותם אלה שהקיטור בסלון בערב שיש מהווה את הכוח המניע לעשייתם בשבוע שאחרי. טקס הסיום של מחזור ג' מהווה נקודת ציון לתחילת הדרך בשירות הציבורי, תום פרק ההכשרה ותחילת הפרק העיקרי, פרק המעשה.

בשלוש השנים האחרונות, ניסינו לצייד את הצוערים באותם כלים, אשר יאפשרו לכל אחד ואחת מהם להשתלב במגזר הציבורי, כמשרת ציבור מקצועי, מסור, יחוס ובעל ערכים ואתיקה ראויה. מכאן ואילך הדרך היא שלהם, הם אשר ישרטטו את הנתבי, הם אשר ישפיעו על הקצב, הם אלה שיגדירו את המטרות, והם, ורק הם, יקבעו אם הן תוגשמה.

צוות התוכנית מאחל לבוגרים הטריים שישכילו תמיד לכוון רחוק וגבוה, שישאפו וגם יגיעו.



מנהיג מקומי - מכניזם של שינויי עומק בפריפריה, ירוחם: 1983 - 2006

מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית, 2009

מאת ד"ר יצחק דהן, מרצה בבית הספר למדיניות ציבורית, itsikd@mscc.huji.ac.il

על עיצוב התרבות הפוליטית המקומית). כיצד ניהל ראש המועצה משא ומתן מול פקידים רמי דרג בשלטון המרכזי? נמצא כי האחד הפעיל לחץ כוחני ושידר מצוקה ובאסטרטגיה זו הוא השיג מבוקשו בטווח הקצר, אך בטווח הארוך הביא נזק ליישוב. לעומתו, השני פעל באופן רציונאלי, המשוקע בטענת-יסוד על חוסר הוגנות ביחסי המרכז כלפי הפריפריה, אסטרטגיה שהביאה, בסופו של דבר, לפתיחת לבבות ודלתות של מקבלי החלטות.

המסקנה העולה מן הממצאים היא, כי כאשר אנו מעוניינים להסביר את מכניזם הפיתוח העירוני, את איכות השירותים העירוניים ואת התרבות הפוליטית העירונית, לא ניתן להסתפק בסדרת משתני-רקע כלליים, מאקרו-מערכתיים (כגון: תהליכי הגירה, גלובליזציה, מדיניות השלטון המרכזי וכד'). אלא, יש לקחת בחשבון גם את מערכת הגורמים הקשורים לדמותו של המנהיג המקומי (חזון, תפישה, סגנון, אופי

וכו'). מכאן, נגזרות הצעות לעניין הדרך בה ראוי להתמודד מול סוגיית הפיתוח העירוני ועיצוב מדיניות, כלפי עיירות בשוליים הגיאוגרפיים של ישראל.



מחקר זה עורך השוואה בין שני ראשי מועצה, שהנהיגו את עיירת הפיתוח ירוחם בשנות השמונים, התשעים והאלפיים. הממצאים מראים כי ראשי המועצה, שפעלו תחת תנאים דומים, מבחינה כלכלית, גיאוגרפית ותרבותית, גילמו טיפוס-מנהיגות שונים זה מזה באורח ניכר. המחקר משרטט את דיוקנם של המנהיגים, תוך שיקוע הדיון בתיאוריות ובדגמים של מנהיגות מקומית. ההשוואה בין טיפוס המנהיגים התייחסה להיבטים ולערוצי-השפעה שונים: החזון העירוני, התפישה הפוליטית והחברתית, אסטרטגיית גיוס המשאבים ובעיקר הסגנון וגישת הפעולה של המנהיגים, הן מול התושבים בני המקום והן מול מוקדי כוח ברמה הלאומית (משרדי-ממשלה, תקשורת וכו'). עוד מראה המחקר, כי מערכת הגורמים הקשורים בדמותו ואישיותו של המנהיג השליכה באופן ברור על אופי הפיתוח העירוני, על איכות השירותים ועל שינויים בתרבות הפוליטית של תושבי ירוחם.

כיצד, למשל, נוהג ראש המועצה לפנות אל הציבור הרחב? נמצא כי האחד נטה לסגנון ספונטאני, ובו בזמן היררכי, ואילו השני נטה לאוריינטציה פורמליסטית ושוויונית (עניין לו השלכות מרחיקות לכת

הטיה סוציו-אקונומית בהצבעה לכנסת

מאת ד"ר מומי דהן, חבר סגל בית הספר, momidahan@mscc.huji.ac.il

ואבישי אפריאט, בוגר בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל, avishai.afriat@mail.huji.ac.il

עבודה זו, חוקרת האם הצליחה בשיעור ההצבעה (כ-20 נקודות אחוז) שהתרחשה בין הבחירות לכנסת ה-14 (1996) לבחירות לכנסת ה-17 (2006) הייתה דיפרנציאלית, לפי מעמד כלכלי-חברתי. מחקר זה חושף, כי הירידה בשיעור ההשתתפות בעשור האחרון הייתה חריפה יותר, ככל שהדירוג הכלכלי-חברתי בשנת 1996 היה נמוך יותר, וזאת בנוסף להטיה סוציו-אקונומית שנמצאה בהשתתפות בכל אחת מארבע מערכות הבחירות שנבדקו. התרחבות ההטיה הסוציו-אקונומית בהצבעה בין הבחירות לכנסת ה-14 (1996) לבחירות לכנסת ה-17 (2006) נמצאה, אפילו אם היא נמדדת על בסיס השוואת עוצמת הירידה של שיעור ההצבעה, בהתאם לקצב הצמיחה של הכנסת תושבי היישוב (לגבי רשויות יהודיות). הירידה בשיעור ההצבעה ברשויות, שהכנסת תושביהן צמחה בקצב איטי, הייתה חדה יותר בהשוואה לרשויות שהכנסת תושביהן צמחה במהירות.



המשבר ברשויות המקומיות -

”מחצית מהרשויות המקומיות בישראל נמצאות בתהליך הבראה”

מאת דולב גוטליב, תכנית המצטיינים, dolevgot@gmail.com



מבחינת התנהגות הממשלה, זו אפשרה למעשה לאורך השנים, בשתיקתה, את התמודדות הרשויות עם גירעון התקציבי על ידי עיכוב ומניעת תשלום משכורות לעובדים. התנהגות כזו מעבירה מסר רע לרשויות המקומיות, שמתנהלות תוך כדי התחייבויות כספיות חסרות כיסוי. שר הפנים לשעבר, אברהם פורז, הגדיר זאת כמצב שבו אין שכר ועונש, בו לפעמים כדאי להיות "הילד הרע" ומתוקף זה לקבל מענקי ממשלה. הממשלה אינה עומדת לבדה במערכה זו - הבנקים שותפים גם הם למדיניות זו, כשלאורך השנים אפשרו לרשויות המקומיות להימצא בחובות גדולים ללא הגבלה, בהנחה שהשלטון המרכזי יספק בסופו של דבר רשת ביטחון.

מערכת הבקרה של משרד הפנים מזהה את הגרעון בשלב מאוחר מדי, כשאין בידה תמריצים לשינוי המצב.

הבעיה האחרונה שהעלה פינצ'י, ואולי החשובה מכולן, היא חוסר היכולת לזהות את הכניסה לגרעון. לטענתו, מערכת הבקרה של משרד הפנים מזהה את הגרעון בשלב מאוחר מדי, כשאין בידה תמריצים לשינוי המצב. כיום, אין מדדי ביצוע שעוקבים אחר הרשויות, כך שאין אפשרות לזהות משבר או כישלון לפני ההגעה לנקודת האל-חזור. שר הפנים לשעבר חזק דברים אלה והאשים בכך את התנהגות הממשלות ומשרד הפנים לאורך השנים. בנוסף, ציין את תמיכתו במדיניות מינוי וועדות קרואות בישובים בהם יש משבר פיננסי, מינוי שמהווה, לטענתו, פתרון יעיל לבעיה.

בעוד שחלו תהליכי העברת אחריות מהממשלה לרשויות, תהליכים אלה לא גובו בהכנסות חדשות או בסבסוד תקציבי מהממשלה

מנגד עמד ראש עיריית בית שמש, מר דניאל ועקנין, שתקף את התייחסות הממשלה לשלטון המקומי. ועקנין טען לנתק מוחלט בין משרד הפנים לבין הרשויות המקומיות. לטענתו הרשויות נדרשות לספק שירותים רבים לאזרח ללא קבלת גיבוי פיננסי. במצב כזה, רשויות בעלות הכנסות נמוכות מוצאות עצמן בגירעון הולך וגדל, ללא אפשרות אמיתית לצמצמו.

לסיום, עלו מספר מסקנות לעתיד: ראשית, הדוברים הסכימו, שחייבת להיות יציבות ממשלתית בהתנהלות מול הרשויות המקומיות. שנית, הומלץ לממשלה להימנע ככל האפשר מפעולות שעלולות להוביל את הרשויות המקומיות להוצאות נוספות. שלישית, בהתייחס לקשיים המקצועיים של ראשי הערים, הוצע לקיים מנגנון חונכות, במסגרתו יוצמדו לראשי עיר חדשים שני חונכים, שילוו אותם באתגרים שעולים לאורך הדרך. עם זאת, הודגש הצורך בהחמרת היחס כלפי ראשי ערים שלא מצליחים לנהל תקציב באופן מאוזן.

הרשויות המקומיות בישראל הן גורם מרכזי המשפיע ישירות על איכות חיינו. לא יהיה זה יומרני לומר, שהשפעתן הישירה אף גדולה מזו של השלטון המרכזי. תוצאות תפקודן באות לידי ביטוי החל באיכות המים שאנו שותים ועד לרמת החינוך של ילדינו, מהניקיון ואיכות הסביבה באזור מגורינו ועד להיצע בתרבות הפנאי.

בעשרים השנים האחרונות אנו עדים לתהליך של ביזור שירותים, אשר עווד את הגדלת נפח הפעילות המוניציפאלית, אולם במקביל, לא הורחבו היכולות של הרשויות המקומיות ומשאביהן. תהליך זה לא נבע ממדיניות מוצהרת ומכוונת, אלא מוואקום ממשלי בשלטון המרכזי. מאז שנות השמונים, נוצר "ביזור ספונטני" של שירותים עירוניים רבים, והשלטון המקומי מצא עצמו נדרש לתחומים נרחבים אשר השלטון המרכזי לא הצליח לקיים, הן בשל מגבלות תקציביות והן בשל חוסר היכולת של הממשלות לגבש מדיניות מרכזית קוהרנטית.

אל מול השפעתן הניכרת של הרשויות המקומיות על חיי אזרחיהן, בולט המשבר העמוק אליו מידרדרות רבות מן הרשויות בישראל. הגירעון הולך וגדל מדי שנה ומוביל לקריסתן. בכנס המסוקר, עלו מקצת הקשיים המובילים למשבר, אך למרבה הצער לא נשמעו הצעות מהותיות לפתרון.

כיום, בהתאם לחוק העיריות, יש לשר הפנים אפשרות (ולעיתים אף חובה), להדיח מתפקידו ראש רשות או לפזר את

המועצה, במידה וכשלו בניהול הפיננסי של הרשות. לשם ההדגמה, סדר העדיפויות של השלטון המרכזי מאפשר לו לחיות בשוויון נפש עם ראש רשות מקומית שאיכות החינוך בתחומו כושלת, רמת שירותי הרווחה חלשים ורמת התברואה נמוכה, אולם אם ייכשל בהעברת התקציב השנתי או יתקשה בצמצום הגרעון ברשותו, יצדיקו אלה את העברתו מתפקידו. משמעות התערבות משרד הפנים בתחום הפיננסי בלבד היא הזנחה בפועל של מרכיבים נוספים, החיוניים לקיומה התקין של רשות מקומית.

סדר העדיפויות של השלטון המרכזי מאפשר לו לחיות בשוויון נפש עם ראש רשות מקומית שאיכות החינוך בתחומו כושלת, רמת שירותי הרווחה חלשים ורמת התברואה נמוכה, אולם אם ייכשל בהעברת התקציב השנתי או יתקשה בצמצום הגרעון ברשותו, יצדיקו אלה את העברתו מתפקידו

כסף זה לא הכל: מאמר עמדה בעקבות כנס המשבר ברשויות המקומיות

מאת דולב גוטליב, תכנית המצטיינים; לשעבר מנהל פרויקט "עיר ללא אלימות" בלוד, dolevgot@gmail.com

צעד קיצוני זה, של הפקעת הסמכות מידי הציבור, מחייב התבוננות מקיפה יותר בדרך להגברת האיוון ומתן המענה הנדרש לתפקוד הרשות. הדחת ראש רשות או מועצה נבחרת מתפקידם מקורם, בדומה למרבית החקיקה בישראל, בפקודות המנדט הבריטי. ישנה, אולי, הצדקה לשלטון זר להפקיע מידי הציבור את הזכות הדמוקרטית לבחור את מנהיגיו, לשם בחירת שלטון נאמן או מקצועי יותר בתפקודו מול השלטון המרכזי, אך צעד זה חריג בכל קנה מידה בשלטון עצמאי ודמוקרטי. שר פנים, כדרג פוליטי נבחר, רשאי להדיח דרג פוליטי נבחר אחר, אשר עשוי להיות במפלגה הנמצאת ביריבות פוליטית עימו, או חולקת עליו אידיאולוגית. תופעה זו, של מועצה או וועדה קרואה, היא ייחודית לישראל ואינה מוכרת במדינות המערב. השימוש הנעשה בוועדות הקרואות התרחב מאז שינוי החקיקה והרחבת סמכות שר הפנים, בשנת 2003. רק בממשלה

האחרונה העביר שר הפנים מתפקידם עשרה אחחים מהמועצות המקומיות או מראשי הרשויות.

בעבודת התזה שאני כותב בימים אלה, אני מנסה לבחון האם החלפת השלטון ברשויות המקומיות מעודדת את שיפור השירותים המוניציפאליים, או שמא רק גורמת לשינוי המצב הפיננסי. שאלה זו חשובה מנקודת מבטו של האזרח. כמו כן, אני בוחן האם הכלי בו בוחרים לרסן את מערכת השלטון המקומי בישראל מיטיבה עם איכות השירותים להם זקוקים אזרחיה.

יהיה זה יומרני לנסות ולהציע פתרון כולל

לבעיה כה סבוכה. אולם, אני מאמין שפיקוח נכון, ליווי והדרכה מצד השלטון המרכזי עשויים להביא לפתרון חלקי של התופעה. אני מציע לממשלת ישראל לראות את משבר הרשויות המקומיות באופן רחב יותר, ולבחור שלא להסתפק בתבחינים פיננסיים בלבד, אלא לבחון את מצבן של הרשויות בתחומים נוספים עליהם הן אמונות. מודל דומה לזה המוצע פועל בבריטניה, שם הוקמה רשות למדדי ביצוע של הרשויות המקומיות. רשות זו מונה מאות בעלי תפקידים מתחומים שונים, הבוחנים, אחת לתקופה, את כל הרשויות המקומיות במגוון נושאים, החל ברמת השירותים וכלה בשביעות רצון התושבים, החל מהאיוון הפיננסי וכלה בשחיתות השלטונית. מדדי הרשויות הבריטיות מפורסמים לציבור וכך נוצרות תחרות ואמות-מידה לבחינת הצלחת ראש עיר. במונחים של בית הספר למדיניות ציבורית, הקמת רשות כזו, הדומה לקיים בבריטניה, תאפשר לשלטון המרכזי לאתר את הבעיות הנובעות מתופעת המשבר ברשויות המקומיות, ובכך תוכל הממשלה ליצור חלופות יעילות יותר לפתרון.



צדק ושוויון בטכנולוגיות פריון

מאת ד"ר דניאל שפרלינג, חבר סגל בבית הספר, dsperling@mscc.huji.ac.il



טכנולוגיות פריון הן טכנולוגיות מודרניות, שנועדו לסייע למי שאינו יכול להיכנס להריון או לשאת הריון. בעוד שהספרות דנה בפן התיאורטי של זכות הגישה לטכנולוגיות אלו, מחקרים בודדים בודקים אם קבלת טיפולי-פוריות כפופה לעקרונות של צדק ושוויון. מחקר, שנערך בשנים האחרונות בלמעלה מ-95% מיחידות ההפריה החוץ-גופית בארה"ב מעלה, שמרבית היחידות (72%), פועלות ללא כל הנחיות מדיניות בנושא סינון מועמדים לטיפולי-פוריות. עוד עולה שכל יחידה קובעת עבור עצמה את המידע המבוקש ממועמדים, את הפרמטרים החשובים לסינונם לטיפול ואת המשקל היחסי שיש להעניק לפרמטרים אלה. כך, למשל, ב-95% מהיחידות מבררים את מצבו המשפחתי של המועמד, בעוד שב-89% מהם שואלים על הרקע הנפשי שלו ו/או של בן זוגו, וב-71% בודקים את טיב הקשר הזוגי של המועמדים. המחקר האמריקאי חושף גם מעורבות אקטיבית של רופאים בקביעת הזכאות לטיפולי-פוריות. הוא מצביע על קשר ישיר בין עמדותיו האישיות של הרופא והרקע שלו, לבין החלטתו אם להיענות לבקשה לטפל, אם לאו - קשר המוסבר בתפיסה, לפיה לרופא יש הזכות ומוטלת עליו האחריות לסנן מועמדים לטיפולי-פוריות, בין היתר, לפי מסוגלותם לשמש הורים "טובים".¹

שאלת תחולת עקרונות הצדק והשוויון במישור טכנולוגיות הפריון,

1. A. Gurmankin et al. 2005. Screening Practices and Beliefs of Assisted Reproductive Technology Programs. Fertility & Sterility 83(1): 61-67.



קריירה אקדמית של נשים מצטיינות במדעים המדויקים

מאת ד"ר ענת גופין-שריג, חברת סגל בבית הספר, anatgo@mscc.huji.ac.il

תת הייצוג של נשים באקדמיה זוכה לתשומת לב מחקרית רבה ולניסיונות התערבות מגוונים בעולם המערבי. דיון בהגדלת הייצוג של נשים מלווה כמעט תמיד, אם בסמוי ואם בגלוי, בטענה שהתערבות כזאת או אחרת, ואפליה מתקנת במיוחד, פותחת פתח לשילוב נשים שלא על בסיס מצוינות מחקרית אלא על בסיס מגדרי. במחקר זה, המבוצע בשיתוף עם יד הנדיב, ההתמודדות עם סוגיית המצוינות נעשית על ידי התמודדות בקריירה האקדמית של נשים בתחומי המדעים המדויקים, שלגביהן, שאלת המצוינות אינה עומדת על הפרק. במחקר נערכת השוואה בין מסלול הקריירה האקדמית של אותן הנשים לבין מסלולם של גברים.

בשלב ראשון, נחקרה הקריירה של נשים אשר זכו במלגת רוטשילד. נבדקו המוטיבציה לתחום העיסוק, תהליך ההחלטה על קריירה אקדמית, החסמים במהלך הדרך, נקודות ציון מרכזיות בהתפתחות

היא רלוונטית ביותר בהקשר הישראלי, בו המדינה מממנת מספר בלתי מוגבל של טיפולי-פוריות עד ללידת שני ילדים. בכך היא מנהלת ומעודדת מדיניות פרו-נאטאלית ברורה, המציבה את ישראל כמדינה בעלת שיעורי פריון ולידה מהגבוהים בעולם, במיוחד בהשוואה למדינות מפותחות אחרות. במחקר, שנערך בימים אלה (בשיתוף עם ד"ר יעל סימון), נבחנות עמדות כל רופאי ההפריה החוץ-גופית בישראל, בנוגע לזכאותם של מטופלים לקבל טיפולי-פוריות, באשר לתפקידם ואחריותם של הרופאים לקבוע ולהחליט בשאלת הזכאות, וביחס למידע ולמסמכי המדיניות שעל-פיהם הם פועלים בעת אישור או דחיית בקשה לקבלת טיפולי-פוריות. המחקר כולל גם מצבים היפותטיים, בהם הצוות הרפואי נדרש להכריע בשאלת הסינון של המועמדים, ומבקש לבחון אם קיימת התאמה בין עמדות הצוות בדילמות מוסריות נוספות הקשורות בתחום המיילדות והגניקולוגיה (ביצוע ניתוח קיסרי לפי דרישת מטופלת, שיבוט לצרכי רבייה, שימוש באם פונדקאית מטעמי "נוחות" ועוד), ומאפיינים אישיים נוספים של הצוות, לבין החלטתו בשאלת הסינון של מועמדים לטיפול. נכון למועד כתיבת מאמר זה, מרבית השאלונים נאספו בחזרה מהיחידות השונות. בחודשים הקרובים ייעשה ניתוח מקיף של הממצאים ודיון בהם, לקראת חשיבה והערכה של מדיניות הענקת טיפולי פוריות בארץ, תוך בחינה ביקורתית של טכנולוגיות הפוריות, לאור עקרונות הצדק והשוויון.

פורום ביה"ס

הפורום מהווה מסגרת משותפת לכלל הסטודנטים הלומדים בביה"ס,

במסגרת זו מתקיימות הרצאות אורח של ראשי המשק והממשל בישראל העוסקות בסוגיות העומדות על סדר היום של החברה הישראלית והממשל.

הפורום מתקיים בימי שלישי בשעה 18:30 בחדר 1741.

31 במארס 2009

ניהול משרד הרווחה: מבט מלשכת השר

דובר: שר הרווחה, יצחק (בוז'י) הרצוג

19 במאי 2009

ניהול משרד הבריאות: מבט מלשכת השר

דובר: שר הבריאות, לשעבר אפרים סנה

16 ביוני 2009

ניהול משרד ראש הממשלה: מבט מלשכתו של

מזכיר הממשלה

דובר: מזכיר הממשלה, לשעבר עובד יחזקאל

טקס:

טקס הענקת מלגות הצטיינות

ע"ש דוד דיאגו לדובסקי [ז"ל]

יום שלישי 23 ביוני 2009 בשעה 18:30

כנס של מרכז שאשא

חופש הביטוי ואמונה דתית בחברה דמוקרטית -

האם דו קיום ביניהם אפשרי?

אורח הכבוד: העיתונאי פלמינג רוז

22 באפריל, 2009, אולם טרומן

פורום דוקטורנטים

בפורום זה נפגשים הדוקטורנטים של ביה"ס כדי לשמוע

ולדון על נושאי המחקר של עמיתיהם. מועדי המפגשים

של פורום הדוקטורנטים בסמסטר ב'.

בימי שלישי מהשעה 12:30 ועד 14:00 בחדר 1737.

יום שלישי 21 באפריל 2009

אסטרטגיות השפעה של ארגוני סנגור

והאפקטיביות שלהם

מרצה: יהודה צור

יום שלישי 26 במאי 2009

טרם פורסם

סמינר בית ספרי

במסגרת הסמינר מוצגים מחקרים של חוקרי ביה"ס

ושל חוקרים נוספים מהארץ ומחו"ל.

הסמינר מתקיים בימי שלישי מהשעה 10:30 ועד השעה

12:00

בחדר 1747.

תאריך	מרצה
21.04.09	ד"ר מומי דהן (או ד"ר רענן סולציאנו-קינן)
05.05.09	ד"ר טלי גל
26.05.09	ד"ר גדי טאוב
09.06.09	ד"ר רותם ברסלר-גונן
23.06.09	גב' ג'ני אושר

האוניברסיטה העברית בירושלים

שואפים

להשפיע על דמותה של החברה הישראלית?
לעצב מדיניות ציבורית?
להנהיג תהליכים שיקבעו את אופייה של מדינת ישראל?

ביה"ס מציע לכם מגוון תכניות:

* תכנית המצטיינים ללימודי מוסמך במדיניות ציבורית

פטור משכר לימוד בשנה א למתקבלים
פרטים נוספים בטלפון 02-5881533 או 02-5880048

* תכנית מנהלים ללימודי מוסמך במדיניות ציבורית - EMPP

אפשרות לקבלת מלגה
פרטים נוספים בטלפון 02-5881934 או 02-5882248

* תכנית עתידים - צוערים לשירות הציבורי

פטור משכר לימוד ומלגות מחייה
פרטים נוספים בטלפון 09-9505027

אתר ביה"ס: <http://public-policy.huji.ac.il>



בית הספר ע"ש פדרמן
למדיניות ציבורית וממשל
The Federmann School of
Public Policy and Government