



עיריית תל-אביב - יפו

סניף החינוך: התרבות והמפורס, המחלקה לחינוך על-יסודי

ב.א.ה.

בטאון מערכת החינוך העל-יסודי בת"א-יפו



יולי 2004, תשס"ד, גליון מס' **10**

בין מירכוז לביזור

סוגייה בחלוקת סמכויות מחודשת בין מרכז לפריפריה בנושאי חינוך

רמי הוכמן, מנהל מינהל החינוך התרבות והספורט

הוא יבוא, זה היום

כך אראה ואין זה חלום

נמשה במרומי הר נבו וזאת נדע

הוא כבר בא, הוא כבר בא, הוא כבר בא

("יום יבוא" דן אלמגור)

נגזרים ממנה במבנה המשרד ובאצילת סמכויות לכיוון הרשויות המקומיות, כוונתנו לתהליך העצמה (empowerment) שכיוונו ברור: התלמיד (עילת העילות לקיום המערכת) והמחנכים הבאים עמו במגע (לא במקרה המינוח הכולל הינו "מחנכים" ולא מינוח אחר, שכן אנו עוסקים באנשי חינוך בין אם הם "מורים מקצועיים" ובין אם הם "מחנכים" במובן ההיסטורי של המינוח).

עיקרי התפיסה שתנחה חלוקת סמכויות מחודשת יהיו כלהלן: **המשרד**, כמטה כללי, יקבע מדיניות החינוך, מטרותיו ויעדיו ברמה של אינטרסים לאומיים ומדיניות נגזרת, ימדוד ויעריך את הרשות המקומית ויפקח על אפקטיביות כאשר:

א. **באחריות המשרד ובביצועו:** מדיניות, דגשים, כיוונים ומגמות, הגדרת דמות הבוגר העתידי ונגזרותיה, תוכניות לימוד בין-תחומיות, הכשרת עובדי הוראה ומנהלים, הערכה, מדידה ובקרה. ב. **באחריות משותפת ובביצוע משרד החינוך והתרבות (המשרד מתייעץ עם הרשות המקומית):** הבטחת הישגים, שיבוץ מנהלים ומחנכים.

הרשות המקומית תקבל אוטונומיה ניהולית ותהיה אחראית להפעלת המערכת, לפיתוחה ולקידומה ברמה הפדגוגית והפיסית, תוך נידוד משאבים, הפעלת שימושים אלטרנטיביים ומניעת גירעונות כאשר:

א. **באחריות משותפת ובביצוע הרשויות (הרשות מתייעצת עם משרד החינוך והתרבות):** מערך פיקוח פדגוגי, פורום חינוכי, טיוב ההוראה.

ב. **באחריות הרשות ובביצועה:** חזון חינוכי רשותי, בתי-ספר אוטונומיים, איגום משאבים והקצאתם לפי צורך, אחריות חינוכית, אמנות-שרות, אחריות פיסית ותפעול שוטף.

זאת, כמובן, תוך דאגה שביזור הסמכות לא ייעצר ברשות אלא יגיע לרמת בית-ספר והגן, והמדיניות תחלחל עד לאחרון התלמידים. נראה שחלק מתהליכים בלתי-נמנעים אלה כבר מידפק על דלתנו, וכגישה מעשית עדיף לרשויות (המרכזיות והשלטון המקומי) ליזום תהליכים ולשלוט בהם, ולא רק להיסחף ולהיות נשלטות על-ידם. שינוי שכזה שילווה בחשיבה אסטרטגית מקיפה ובמחקרי הערכה, יוכל לאפיין תהליכים ולשמש בסיס לשינוי ולהתאמה מתמידים.

בשנים האחרונות ניכרת מגמה חברתית של מעורבות תושבים מוגברת בעיצוב חייהם ובשליטה במתרחש בסביבתם. מגמה זו באה לידי ביטוי גם בשיטות ניהול חדשניות שמאפייניהן שיתוף עובדים ומנהלים בקבלת החלטות, במעורבות גוברת והולכת של תושבים במתרחש בקהילתם, בהפרטת שירותים שעד כה היו נחלת השלטון המרכזי ובהתחזקות מגמות ביזור, בין אם כאידאולוגיה ובין אם כתוצאה מלחצים העולים מ"השטח".

מגמות אלו לא פסחו על תחום החינוך ובאו לידי ביטוי ברצון של רשויות מקומיות להיות משמעותיות בתחום זה ולא רק להיות גורם פסיבי או מתווך בין השלטון המרכזי לתושבים. הדיון נמצא על סדר היום הציבורי בעיקר לנוכח העובדה כי ראש הרשות המקומית המוגדר על פי חוק כ"ראש ראשות החינוך" נבחר בבחירה אישית כשנושא החינוך הוא אחד הנושאים המרכזיים העולים בעת בחינת תיפקודו.

שינוי ארגוני מתוכנן של מערכות הגומלין: משרד החינוך - רשות מקומית - מוסדות החינוך, כמערכת ממוקדת לקוח, הינו שינוי החותר להעצמה של מערך החינוך בדגש על תלמידים ומחנכים כחלק מהמציאות המתהווה.

השינוי מחייב צוותי חשיבה ברמה הלאומית וברמת הרשויות המקומיות, כמו גם של ארגוני המורים והקהילה. דיון שכזה, לא רק שיישיב לחינוך את ההילה לה הוא זקוק, אלא יהווה שינוי מבני מהותי שיאפשר בו-זמנית שיוויון ומצינונות. שוויון - שכן המשאבים יוקצו באופן דיפרנציאלי על-פי צרכים לצורך השגת נקודות זינוק שוות מתוך ראייה מערכתית כוללת. מצינונות - שכן מעבר לשוויון, תשאף כל מערכת למיצוי הפוטנציאל הטמון בה בין אם בעזרה מערכתית ובין אם בתמיכה מקומית, והכל על פי קריטריונים מובנים, גלויים וידועים מראש, כיאות למדינה דמוקרטית נאורה.

בדברנו על שינוי ארגוני מקיף החל בחקיקה, ועד לשינויים