



והוא אופטימי. ריאיון

"הכול מדיד"

ד"ר שמשון שושני סוגר קדנציה שלישית כמנכ"ל משרד החינוך והולך להפליג בספרים ובים. מהי האסטרטגיה שהנחיל למשרד והאם יש לנו סיבות טובות לשמוח בה?

יורם הרפז

לטפל גם בכעיות שנמשכו עוד מהקדנציה הראשונה שלי.

היו הבדלים ברמות הקושי בין שלוש הקדנציות?

כן, בוודאי. הם באו לידי ביטוי סמלי בטיפוס על המדרגות ללשכת המנכ"ל. בקדנציה הראשונה, בשנות השמונים, אצל

אסע לכן שלי במיאמי. יש לו יכטה גדולה ואבלה כמה ימים טובים על הים.

אתה אוהב את הים. בים אתה מנווט את הכפינה.

גדלתי בנהריה ונקשרתי לים. שיט הוא ההובי שלי עוד מגיל צעיר. אני מאוד אוהב את הים. גם ביבשה גיווטתי, אבל, נכון, היה יותר קשה. במשרד יש המון משפטיזציה והמון חשיבוזציה וזה מקשה על הניווט.

ואחרי הים?

עוד לא החלטתי. זורמות המון הצעות ואני צריך לבחור ביניהן. ברור שלא אבחר תפקיד ביצועי. די, מספיק. אני חושב שאבחר בתפקיד ייעוצי.

בריאיון קודם שעשינו אתך, טרם בניספתך לקדנציה האחרונה (הד החינוך, אפריל 2007), אמרת שבקדנציה הראשונה והשנייה היית פותח בכל בוקר עיתון לראות

ד"ר שמשון שושני חוגג החודש יום הולדת 75 ויוצא לחופשה. שלוש פעמים מנכ"ל משרד החינוך ולפני ובין לבין באיך

ספור תפקידים ביצועיים – מגיעה לו חופשה. לקראת כניסתו לתפקיד מנכ"ל בפעם השלישית כתבנו עליו ובאחד הגיליונות של הד החינוך ש"יש לו הכול. רק חסר לו קצת חוסר ניסיון; הוא ראה הכול ויודע שזה וזה לא עובדים; הוא משרד עייפות". טעינו. שושני היה חיוני מאוד לאורך הקדנציה האחרונה שלו

חרף אתגרי הגיל והניסיון העודף, וחשב שיש דברים שעובדים – בעיקר מאמץ שיטתי לשפר את ההישגים של תלמידי ישראל במבחנים הלאומיים והבינלאומיים.

ד"ר שמשון שושני נע לקראת לחיצת יד טרום ריאיון בקלילות מרשימה. הפעם השלישית כמנכ"ל משרד החינוך הייתה תובענית, ורואים שהוקל לו.

נשיא אמריקני אחד אמר למועמד להחליפו: "אם אתה שומח להיכנס לבית הלבן בשם שאני שומח לצאת ממנו, אתה המאושר באדם".

לא אמרתי ככה למנכ"לית שהחליפה אותי, אבל כן, יש הקלה. לא צריך לקום בחמש בבוקר ולסיים יום עבודה ב-11 בלילה. ירד נטל. בטח. והנטל הפעם היה קשה במיוחד, כי נאלצתי

"מה שמדיד דורש התייחסות, אי-אפשר להתעלם ממנו. הנתונים מראים שאצלנו הפערים בחינוך הם הגדולים ביותר בקרב מדינות OECD. אתה יכול להתעלם מזה?"

יצחק נבון, דיילגתי עליהן בקלילות, לפעמים על שתיים במכה אחת. בקדנציה השנייה, בשנות התשעים, אצל אמנון רובינשטיין, טיפסתי במרץ מאחת לשנייה. בקדנציה הזאת, אצל גדעון סער, טיפסתי לאט, לעתים נחתתי קצת בין מדרגה למדרגה. אבל זהו, לא צריך לטפס יותר. מעכשיו אפשר לעשות מה

אם הכתבים לחינוך תוקפים אותך. בדרך כלל הם תקפו ואתה היית מרוצה; ידעת שעשית משהו חשוב. בקדנציה הזאת לא תקפו אותך. נכון, אבל לא בגלל שלא עשיתי משהו חשוב, אלא בגלל ששמרתי על פרופיל תקשורתי נמוך. התרכזתי בעיקר בגורמים בתוך המשרד ולא בגורמים בחוץ. ידעתי שזמני קצוב כי באתי רק לחצי קדנציה, ואני חייב להשיג את המטרות שהצבנו למערכת. גם התקשורת השתנתה. כתבי החינוך כיום שטחיים יותר ואינם יורדים לעומק. איכשהו לקדנציה השלישית שלך אין זהות ברורה. אם אשאל מנהלים ומורים בשטח מה שושני רצה להשיג בקדנציה הזאת, הם יוכלו לענות? על הקדנציה שקדמה לך הם היו אומרים "אופק חדש" ו"אופק פדגוגי". לקדנציה הזאת היה אופק? תשאל מנהלים ומורים והם יגידו לך בדיוק מה "שושני רצה להשיג". לקדנציה הזאת יש אופק ברור. אנחנו הרי הצבנו מטרות ויעדים ברורים ומדידים. כל אדם במערכת החינוך –

צילום: רפי קוץ

שמשון שושני: "אחד רוצה הישגים, השני רוצה ערכים והשלישי רוצה שהילד יהיה מאושר. אני לא יודע מה הציבור רוצה וגם הציבור לא יודע"

בבגרויות ובמבחנים הבינלאומיים. אני רציתי להוכיח שאם מגדירים למערכת מטרות ויעדים ונותנים לה אמצעים נאותים, היא יכולה להשיג אותם.

הוכחת?

אני בטוח שכן. יש שיפור במבחנים הלאומיים, ובשנת 2012 ו-2013 יתפרסמו תוצאות המבחנים הבינלאומיים; אין לי ספק שגם שם נראה שיפור ונשנה את הדירוג שלנו ביחס למערכות חינוך אחרות של מדינות OECD.

שיפור מוקדמוני בליגה למערכות חינוך של OECD הוא מטרה פוליטית, מטרה חסרת השראה פדגוגית, לא?

תראה, במדינת ישראל אין הסכמה על מטרת החינוך. אחד רוצה הישגים, השני רוצה ערכים והשלישי רוצה שהילד יהיה מאושר. אני לא יודע מה הציבור רוצה וגם הציבור לא יודע. מה שבטוח הוא שכולם, במיוחד מקבלי ההחלטות, רוצים לשפר את מעמדה של מערכת החינוך שלנו בקרב מערכות החינוך האחרות. אתה הרי חייב להסביר לציבור

ממנהל מחוז דרך מנהל בית ספר ועד אחרון המורים – מכיר אותם. זה ההישג הגדול ביותר שלך.

ושל השר גדעון סער, שעברתי אתו בתיאום מלא ומתוך ידידות אישית למרות הפרשי הגילים בינינו. כן, ההישג החשוב ביותר שלנו הוא שהמערכת יודעת לאן היא רוצה להגיע ומהן הציפיות ממנה. בשביל זה הגעתי למערכת בפעם השלישית – כדי להציב לה מטרות ויעדים ברורים ומדידים. אחרת, בשביל מה אני צריך את זה, בשביל הכבוד? למה חשוב כל כך מטרות ויעדים ברורים ומדידים?

כי כמה אפשר לשמוע שהמערכת כושלת? המנהיגים והציבור רואים נתונים, רואים שההשקעות פרתלמיד בישראל גבוהות יחסית למדינות OECD, אבל התפוקות קטנות יחסית. אם המערכת כזאת, הם אומרים, אז אין טעם להשקיע בה ואפשר לקצץ.

אם יש מטרות ויעדים מדידים אפשר להראות תפוקות. נכון. תפוקות מדידות הן העיקר – במיץ"ב,

ולמקבלי ההחלטות למה אתה בשליש האחרון בטבלה ואיך אתה יוצא משם.

חשוב מאוד לצאת משם.

בוודאי ישנם מחקרים שמראים שכל נקודה במבחן פיזה תורמת אחוז מסוים לצמיחה הכלכלית. כך שיש כאן תרומה לכלכלת המדינה, והחינוך הופך מהוצאה להשקעה. שיקולים בחינוך צריכים להתחשב באינטרס הלאומי.

התוצאות הטובות – הבה נקווה – במבחנים הבין־לאומיים יתפרסמו בשנים 2012–2013 וייזקפו לזכותו של מנכ"ל אחר, המנכ"ל המכהן. אתה תאכל את הלב.

אני לא אוכל את הלב, אלא אשמה מאוד. את הלב אולי יאכלו אלה שלא האמינו שמערכת החינוך שלנו יכולה להשפר. מה שחשוב לי הוא שהתדמית של מערכת החינוך בעיני הציבור ומקבלי ההחלטות ובעיני מדינות אחרות בעולם תשתנה לטובה.

פעם התדמית של מערכת החינוך שלנו הייתה טובה יותר.

בקדנציה השנייה שלי, בתקופתו של יצחק רבין, הגיעו לכאן לכנס 21 שרי חינוך מכל העולם כדי ללמוד על היוזמות וההצלחות שלנו. שרי החינוך של דרום קוריאה וסינגפור, למשל, באו ללמוד על תכנית התקשוב שלנו. הם למדו ועשו תכנית רבישנית. היום שתי

המדינות הללו נמצאות בשלב מתקדם מאוד, ואנחנו נתקענו בשלב הקודם. בקדנציה הזאת עשינו השקעה ענקית, כחצי מיליארד ש"ח, בתקשוב מערכת החינוך. אני מקווה שנוכל להדביק את הפער שנוצר בתחום זה בתוך שנים אחרות.

אילו צעדים עשית כדי לשפר את מצבה של מערכת החינוך שלנו ותדמיתה ביחס למערכות חינוך אחרות?

דבר ראשון, תוספת שעות לימוד במקצועות הרלוונטיים – מתמטיקה, מדעים ושפת אם. לא רק כהכנה לבחינות, אלא בעיקר ככסיס ללמידה וידע. התוספת ניתנה בכיתות ז'–ח', בשלב המעבר מיסודי לתיכון. דבר שני – מורים. מורים הם המפתח להצלחה או לכישלון של מערכת חינוך. חלק מהמורים אינם בקיאים בחומר שעליהם ללמד ואת זה היה צריך לתקן. הצמדנו מדריך במקצועות הרלוונטיים לכל חמישה בתי ספר – יום הדרכה למורים בכל בית ספר. הדבר השלישי – הקפדה על קיום ימי לימודים ושעות לימודים. העברנו מסר "אם לא לומדים – לא יודעים" והורדנו את כמות הביטולים. דבר רביעי, התאמנו את חומר הלימודים למבחנים ולסטנדרטים בין־לאומיים, ותרגמנו את המבחנים הבין־לאומיים למונחים בעברית ובערבית המקובלים בתכניות הלימודים

שלנו. רצינו להראות שאם המטרות והיעדים ברורים ואם נותנים אמצעים, אפשר לשפר את ההישגים ואת מיקומנו ביחס למדינות OECD. כאשר יש מדידה אפשר להראות הצלחה.

כאשר יש מדידה אפשר להראות גם כישלון. לקחת סיכון עם המדידה הזאת.

שר החינוך לקח סיכון שאף שר לפניו לא העז לקחת. נקבעו מדרים כמותיים, מספריים, להישגים. בהחלט יש אפשרות עקרונית שהם לא יושגו. בגלל הנכונות הזאת של השר לקחת סיכון חזרתי. הרי אתה לא יכול לשמוע בכל כנס שהתלמידים המצוינים שלך הם התלמידים החלשים ביותר בקרב התלמידים המצוינים של מדינות OECD ושהתלמידים החלשים שלך הם התלמידים החלשים ביותר בקרב התלמידים החלשים של מדינות OECD. צריך לעשות עם זה משהו. היתרון של המבחנים הוא שאתה לא מברר הרבה. אתה יכול להראות תוצאות בטווח הקצר – בכל ארבע שנים.

אומרים שבחינוך מה שמדיד אינו חשוב ומה שחשוב אינו מדיד.

הכול מדיד, גם חינוך לערכים. ומה שמדיד דורש התייחסות, אי־אפשר להתעלם ממנו. הנתונים מראים שאצלנו הפערים בחינוך הם הגדולים ביותר בקרב מדינות OECD. אתה יכול להתעלם מזה?

מה עשית עם הנתון הזה?

השקענו המון במגזר הערבי; עשינו הפליה מתקנת. וגם הגדלנו את ההשקעה במסגרות של כיתות מב"ר, אומ"ץ, אתגר ופנימיות יום. הקצנו שעות ביחס הפוך למעמד הסוצי־אקונומי. עם חיווק החלשים חזקנו גם את המצוינים בשלוש הקטגוריות – מחוננים, מצטיינים ומוכשרים.

בפינלנד אומרים שלא אכפת להם מהבחינות. הם עסוקים בחינוך.

כשנגיע למקום שלהם, גם לנו יהיה מותר להגיד את זה.

בסינגפור אומרים שהם מוכנים להחליף את ההישגים במבחנים הבין־לאומיים בהישגים שלנו בתעשיית ההיי־טק, במדע ובאמנות.

"מה שבטוח הוא שכולם, במיוחד מקבלי ההחלטות, רוצים לשפר את מעמדה של מערכת החינוך שלנו בקרב מערכות החינוך האחרות. אתה הרי חייב להסביר לציבור ולמקבלי ההחלטות למה אתה בשליש האחרון בטבלה ואיך אתה יוצא משם"

כל זה במחיר משטר של בחינות.

יש הכנה טכנית לבחינות ויש הכנה משמעותית אליהן, הכנה שיש בה למידה. לא כל הכנה לבחינה פוגעת בהכרח בלמידה. היא יכולה גם לתרום ללמידה, ואנחנו הנחינו להכין לבחינות באופן משמעותי. נכון שבחינות עלולות לגרום רמאויות שונות, אבל עשינו מאמץ לשמור על טוהר הבחינות – ערך חינוכי מהמעלה הראשונה.

ההישגים הבאים במדע ובתעשייה יגיעו מסינגפור, דרום קוריאה, סין ומדינות אחרות שנמצאות במקום טוב בטבלאות הבין־לאומיות של ההישגים בחינוך. כעוד עשרים שנה פרסי הנובל יבואו ממזרח אסיה. אירופה ואמריקה שוקעות ומזרח אסיה עולה. אם אנחנו רוצים להיות חלק מאסיה, אנחנו חייבים ללמוד ולמרוז.

להקשר התרבותי יש משמעות. אנחנו

לא מזרח אסיה.

אני לא אומר לעשות כמוהם. אני לא רוצה לחקות אף אחד. אנחנו צריכים לעשות את המהלכים הנכונים בדרך שלנו. יש לנו דברים ייחודיים שצריך לטפח. יש לנו נוער מעורב ומתנדב; אצלנו יודעים לעבוד בצוות. יש אצלנו הרבה מאוד מאפיינים תרבותיים שמתאימים לאתגרי המאה העשרים ואחת. יש אצלנו הרבה פוטנציאל לא מנוצל. אם נרע לנצל אותו, נגיע רחוק.

אתה אופטימי.

אני אופטימי מאוד. אם משקיעים, משיגים. למשל, לא יכולתי להשלים עם כך שבשנים האחרונות אנחנו נמצאים במקומות הנמוכים באולימפיאדות במתמטיקה, במדעים ובמחשבים. אז התחלנו להשקיע בזה והתוצאות מעולות. אני מאמין גדול במורים שלנו. לפחות שני שלישים מהם ראויים להערצה. נוכחתי בואת שוב ושוב. כאשר הם מקבלים ולוקחים משימה הם מבצעים אותה.

אתה מביט אחרה בסיפוק.

בסיפוק רב. היו עוד הרבה הישגים ולא דיברנו על כולם. יכולתי, למשל, לדבר אתך על "עוז לתמורה". לא ישנתי בגללו הרבה לילות וכסוף ההסכם נחתם. אבל זה הישג מקומי, לא אסטרטגי. אני דיברתי אתך בעיקר על ההישגים האסטרטגיים. ■

מחשבות על אסטרטגיית שושני

לא נהוג שהמראיין יבטא את דעתו על דעתו של המרואיין, ובכל זאת – ד"ר שמשון שושני הולך אבל האסטרטגיה שלו נשארת, והיא תכתוב למשרד החינוך את צעדיו בשנים הקרובות ותשפיע על המורים והתלמידים בישראל. כדאי אפוא להציג אותה בבהירות, להביע עליה דעה ולהזמין את המורים להביע את דעתם.

זהו הרציונל של אסטרטגיית שושני: הציבור וההנהגה הפוליטית שלו איבדו את אמונם במערכת החינוך ולכן תקציביה מקוצצים או מועמדים לקיצוץ. הציבור וההנהגה הפוליטית שלו איבדו את אמונם במערכת החינוך בגלל הישגיה הירודים. הישגיה הירודים של מערכת החינוך ירודים עוד יותר מאז שמדינת ישראל התקבלה ל־OECD. מצבה של מערכת החינוך – כפי שהוא משתקף בהישגי תלמידיה במבחנים הבין־לאומיים – ביחס למערכות החינוך של מדינות OECD מערער את הדימוי העצמי

שלה ואת הדימוי שלה בעיני מדינות אחרות. לכן משרד החינוך צריך לרכוז את עיקר המאמץ שלו בשיפור ההישגים של תלמידי ישראל בבחינות הבין־לאומיות והלאומיות ולמצב מחדש את מערכת החינוך הישראלית בדירוג הבין־לאומי. מהלך כזה ישקם את האמון של הציבור וההנהגה הפוליטית שלו במערכת החינוך ויעצור את גלי הקיצוצים בתקציב החינוך.

מהן החולשות של הרציונל הזה? הנה כמה:

1 ניל פוסטמן כתב ספר בשם "קץ ספרית פועלים", (בתרגום אמיר צוקרמן, ספרית פועלים, 1998), במקור – The End of Education. הרעיון הוא שכאשר למערכת חינוך אין מטרה (end) בעלת ערך ומלהיבה, מגיע הקץ (end) שלה. בתי הספר אולי ימשיכו לתפקד מכוחן של התניות שונות, אבל חינוך לא יהיה שם. מה היה אומר

פוסטמן על מטרה רוגמת "שיפור המיקום של מערכת חינוך בטבלאות משוות של מערכות חינוך בעולם"? הוא היה אומר: "קץ החינוך". אין אף מורה או תלמיד אחד ששיפור המיקום בטבלה כזאת או אחרת יכול להליב אותם ולהניע אותם להוראה וללמידה. למטרה כזאת אין מספיק דלק להניע מערכת חינוך.

2 מה משפר את מיקומה של מערכת חינוך בטבלאות משוות של מערכות חינוך בעולם? הישגי התלמידים במבחנים משווים. במקרה כזה הצלחה במבחנים הופכת למטרה, ומערכת החינוך כולה מתמסרת להכנה למבחנים. למבחנים יש תכונה "קוונטית" – ברגע שצופים בתלמיד לצורך הערכה שלו הוא משנה את מיקומו, כלומר את התנהגותו; הוא לומד לצורך מבחן. וכאשר הישגי התלמידים במבחן הם המבחן של המורים, המורים מלמדים למבחן. מבחנים מזהמים את הסביבה החינוכית ומורידים את הלמידה וההוראה ממסלולן התקיף. יש

להמעיט בהם (ובתנאים אידאליים – לוותר עליהם). אנשי חינוך ידועים בארצות הברית עושים כיום חשבון נפש – איך הם תמכו במשטר המבחנים של הנשיא בוש או שתקו. שם מתפכחים ומחפשים מוצא מחרושת המבחנים, וכאן נכנסים אליה. נכון, לא המבחנים הם המטרה וגם לא המיקום ההיבטים שהמבחנים והטבלאות בודקים. אבל בחינוך אמצעים נוטים להפוך למטרה – אין לחינוך נטייה מובהקת מזה.

3 ונגיד שאסטרטגיית שושני תצליח וישראל תקפוצ, למשל, ממקום 35 למקום 30 בליגת מערכות החינוך של OECD, או מה? האם הציבור ומנהיגיו יחדשו את האמון בה? יחסו של הציבור ומנהיגיו אל מערכת החינוך שלהם מורכב יותר מיחסם של אוהדים לקבוצת הכדורגל שלהם. אוהדים רוצים מהקבוצה שלהם מקום טוב יותר בליגה; הציבור ומנהיגיו רוצים יותר ממערכת

החינוך שלהם. באופן כללי הם רוצים שהיא "תייצר" אורחים טובים וחברה טובה ובאופן פרטי – להורים יש ילדים במערכת החינוך והם שופטים אותה דרכם. רוב הילדים הרי ייכשלו או ידרו במערכת החינוך, שכן הצלחה של מיעוט מחייבת כישלון של הרוב; שום מסיבת עיתונאים שבה השר והמנכ"ל יציגו סטטיסטיקות נאות לא תפצה אותם.

4 ואם נקפוצ בקרוב למקום ה־30 בליגה, האם מגמה זו תימשך ונגיע לחמישייה, או מספיק לעשירייה, הפותחת? נראה שלא. יש מתאם ברור בין מצבה הסוציאקונומי העולמית. ישראל היא מדינת מהגרים ומיעוטים ענייה יחסית ועוסקה בהישרדות; היא נידונה למקום ממוצע, מתסכל, בליגת החינוך. כך שלאסטרטגיית העלייה בליגה אין אופק.

5 ונגיד שנגיע לחמישייה, או מספיק לעשירייה, הפותחת, האם זה באמת

יועיל לכלכלה שלנו או ל־"אינטרס הלאומי"? אין שום מחקר רציני שמצביע על קשר סיבתי משכנע בין הישגים במבחנים בין לאומיים ולאומיים לבין עלייה בפריון העבודה או בתמ"ג או באיזה היבט כלכלי אחר. וגם אם יש – ואין – מי אמר שמטרת החינוך היא לראוג לכלכלת המדינה? לחינוך יש מטרות אחרות, חינוכיות יותר.

6 בקיץ האחרון הייתה כאן מחאה חברתית ומורים רבים השתתפו בה והקימו את "ח" – זה חינוך" ואת "ועדת החינוך של רוטשילד", שיזמו "קונגרסים" חינוכיים ברחבי הארץ. המסר שעלה מהמחאה החברתית־חינוכית של המורים היה שהמורים לא באו למערכת החינוך להכין תלמידים למבחנים; הם באו לחנך. הם רוצים ויכולים לעשות יותר מלהזיז את מדינת ישראל על הגרפים של ה־OECD. המנכ"ל, השר ומערכת החינוך לא היו כאן בקיץ האחרון.