

# פמ"ע, ימ"ע, המוחות הכושלים של משרד החינוך<sup>1</sup>

## יורם הרפז

המוחות של משרד החינוך אינם יודעים לחשוב חינוך, והם מובילים את בתי הספר למבואות סתמיים וסתומים. לאחר שמגפת הקורונה תחלוף, כדאי שמשרד החינוך יקדיש קצת מחשבה למערכת הדו-מוחית שלו

באפריל 2008 פורסם בכתב העת **הד החינוך**, בעריכתי, מאמר של יעל ליטמינוביץ' תחת הכותרת "דרוש מוח למשרד החינוך". נטען בו שלמשרד החינוך, המשרד האזרחי הגדול ביותר, "אין מוח" – יחידת תכנון החושבת לטווח בינוני ורחוק. המשרד, העוסק בתחום שעל פי מהותו מכון אל העתיד, עסוק כל כולו בהווה, ומתנהל בין משימות דחופות למשברים תכופים. עוד נכתב באותו מאמר, שתובנה זו חלחלה לתודעתן של השרה והמנכ"לית דאז, יולי תמיר ושלומית עמיחי, וכי הן נערכות להקמת יחידת תכנון. בשנים שחלפו מאז הושלמה במשרד החינוך הקמתן של לא יחידת תכנון אחת, אלא שתיים – אגף מחקר ופיתוח, ניסויים ויזמות ואגף בכיר אסטרטגיה ותכנון. למשרד החינוך שלנו יש עכשיו שני מוחות, טובים השניים מן האחד. האמנם? האם שני המוחות של המשרד יודעים לחשוב חינוך? האם המחשבות שלהם מובילות את מערכת החינוך שלנו לעתיד מבטיח? בואו נבדוק.

## מוח 1: כשלים בהיגיון

בדצמבר 2016 פרסם מוח 1, המוח של אגף מו"פ, כרך מושקע בשם **מתווה מדיניות מו"פ לפדגוגיה מוטת עתיד**. שנתיים לאחר מכן, בינואר 2019, הוא פרסם כרך מושקע נוסף בשם **פדגוגיה מוטת עתיד 2: מגמות, עקרונות, השלכות ויישומים**, שהתרכז במשמעויות הפדגוגיות של המתווה שפורסם בכרך הראשון. שני הכרכים אינם ניירות למגירה; הם עובדו למדיניות חינוך המשפיעה על בתי הספר בארץ, במיוחד על בתי הספר של מחוז הצפון, שהתנדב ליישם אותה באדיקות ולהיות מופת של פדגוגיה מוטת עתיד (פמ"ע) למערכת החינוך כולה.

נאמר מיד וללא שהיות: המוח של אגף מו"פ מוטה על ידי דפוס חשיבה כושל המייצר מחשבות כושלות, המבלבלות את בתי הספר ומובילות אותם למבואות סתמיים וסתומים. הכיצד? התחשיב של מוח מו"פ הוא כזה: אם אצליח לאתר, לזהות ולחזות את המגמות ואת התופעות שיעצבו את העולם במאה ה-21, אוכל לגזור מהן יעדים למערכת החינוך ולעשות

---

<sup>1</sup> המאמר פורסם במוסף סוף השבוע של עיתון **הארץ** ב-19.3.2020.

"חינוך של המאה ה-21" – חינוך הנובע בהכרח מהמציאות של המאה הנוכחית. מה רע? מיד נראה.

מוח מו"פ איתר חמש מגמות עולמיות: חברתיות, טכנולוגיות, כלכליות, סביבתיות ופוליטיות. בכל מגמה הוא זיהה וחזה תופעות טיפוסיות. למשל, ב"מגמות חברתיות" הוא זיהה וחזה תופעות כגון הופעת סוגים שונים של משפחות, הגירה, עלייה ברמת ההשכלה, כניסת נשים לשוק העבודה והשמנת יתר; ב"מגמות טכנולוגיות" הוא זיהה וחזה תשתיות מחשוב זולות וזמינות, מחשוב ענן, האינטרנט של הדברים, מרחבי פעולה וירטואליים ורבודים, ממשקי מוח-מחשב ועוד. ב"מגמות כלכליות" הוא זיהה וחזה כלכלת ידע גלובלית, עלייה של מעצמות כלכליות חדשות, גידול בפערים ובאי-שוויון, אוטומציה של העבודה, היעלמותם של מקצועות ישנים והופעתם של מקצועות חדשים ועוד. ב"מגמות סביבתיות" הוא זיהה וחזה גידול באוכלוסיית כדור הארץ, מעבר לתרבות הצריכה המערבית, התחממות גלובלית, התרחבות התודעה הסביבתית ועוד. ב"מגמות פוליטיות" הוא זיהה וחזה גלובליזציה וגלוקליזציה, צמצום תקציבים, הרחבת הביזור וההפרטה, הגברת השקיפות, לגליזציה של סמים קלים ועוד. למה מגמות ותופעות אלה ולא מגמות ותופעות אחרות? שיהיה.

עתה הגיע תורו של החינוך לעשות את המהלך המכריע. עליו לגזור מהמגמות שאותרו ומהתופעות שזוהו ונחזו עקרונות חינוכיים שינחו את בתי הספר. החינוך לא אכזב וגזר שישה עקרונות: פרסונליות – הלומדים יבחרו ללמוד בדרכם שלהם; שיתופיות – הלומדים ישתפו פעולה; אי-פורמליות – הלומדים ילמדו בכל מקום; גלוקליות – הלומדים יבינו נושאים מהרמה הלוקלית עד הגלובלית; תמורתיות – הלומדים יסתגלו למציאות משתנה; תכלול – הלומדים יגבשו זהות עצמית.

יפה מאוד! מוח מו"פ איתר, זיהה וחזה מגמות ותופעות מכוננות במאה ה-21 וגזר מהן שישה עקרונות חינוכיים. עבודה טובה. מה הבעיה? יש הרבה בעיות, נסתפק בשתיים, מתודולוגיות. בעיה ראשונה, לא ברור כלל כיצד נגזרו דווקא ששת העקרונות החינוכיים האלה מהמגמות והתופעות שאותרו, זוהו ונחזו (לא ברור כיצד) במאה ה-21. אפשר לגזור ממגמות ותופעות אלה עקרונות אחרים ואף סותרים. האמת...? הם לא נגזרו; הם היו, חלקית לפחות, מוכנים מראש ו"שיחקו אותה" כאילו נגזרו ממגמות ותופעות. ולא, מוח 1 אינו מרמה אותנו, הוא אינו מוח זדוני; הוא פשוט אינו מודע לכך.

הבעיה השנייה מהותית יותר: המהלך של הפקת עקרונות חינוכיים ראויים ממגמות ותופעות מצויות כושל מעיקרו. סטודנטים לפילוסופיה לומדים על הכשל הזה בשנה א' או ב'. קוראים לו "הכשל הנטורליסטי". הרעיון הוא שאי אפשר לגזור ראוי ממצוי, ערכים מעובדות, "חינוך של המאה ה-21" מתיאור של המאה ה-21, "פדגוגיה מוטת עתיד" ממגמות ותופעות עתידיות. הראוי והמצוי – למרות נקודות מפגש ביניהם – הם ממלכות נפרדות; אי אפשר

לגזור את האחת מהאחרת. החינוך שייך במהותו לממלכת הראוי, ולכן הוא אינו יכול להפיק את עצמו מתיאור המצוי. כאשר למשל, ספרי פמ"ע קובעים שהמאה ה-21 תהיה עתירת טכנולוגיה דיגיטלית, מה זה אומר לחינוך? הוא יכול למלא את בתי הספר בכלים דיגיטליים, אבל גם להכריז עליהם מתחמים סטריליים לכלים דיגיטליים, כפי שאכן נעשה בכמה מקומות בעולם שבהם רוצים שהתלמידים יעמיקו בטקסטים מודפסים, ישוחחו עליהם עם מוריהם וייהנו מ"רווחה דיגיטלית". החינוך, אם כן, יכול, ולדעת רבים אף צריך, לפעול נגד המציאות ולא איתה. תפקידו לבקר ולשפר את המציאות ולא רק להסתגל אליה. כך או כך, המציאות אינה מאלצת את החינוך לפעול באופן מסוים; החינוך נידון לחופש.

מדוע החינוך נופל שוב ושוב לכשל הבסיסי הזה? משום שהוא רוצה להיות מדע או מקצוע מבוסס מדע, כמו רפואה למשל. למדעים יש תיאוריות, שיטות, תצפיות, מדידות ומכשירים הלוכדים את המציאות "כהווייתה" – קשה להתווכח אתם. ומה יש לחינוך? בעיקר מהוויי לב, כוונות טובות, חלומות מוטי ערכים, אוטופיות. איך אפשר לסמוך על חומרים מפוקפקים כאלה? החינוך רוצה להיות מדעי, רוצה עובדות בטוחות, רוצה חסינות מפני ויכוחים, רוצה כוח. לכן הוא נדחף לאוניברסיטאות ומקים שם בתי ספר לחינוך (שהאוניברסיטאות מתייחסות אליהם קצת בזלזול); אנשי החינוך בבתי הספר האלה ובמכללות לחינוך מייצרים אינספור מחקרים "מדעיים" (שמעטים קוראים והשפעתם על החינוך מועטה); ומשרד החינוך מפיק ניירות מדיניות "מדעיים" כמו ניירות פמ"ע.

צריך לומר לחינוך את האמת: "חינוך יקר, זה מה יש; מהוויי לב, כוונות טובות, חלומות מוטי ערכים, אוטופיות, או במילה אחת חזון. נכון, יש גם ידע מחקרי – על החברה, על התרבות, על ההוראה, על הלמידה ועוד – אבל בהקשר שלך, הידע המחקרי מופק מחזון ולא להיפך. אתה צריך להפעיל דמיון וליצור חזון משכנע – המתכתב עם המציאות אך לא נובע ממנה – ואז לגייס ידע מחקרי שיסייע לך לממש אותו. נקודת המוצא שלך היא חזון מוטי ערכים של חברה ובוגר ראויים. הניסיון שלך לגזור חזון, או עקרונות חינוכיים, מידע אודות המציאות הוא הונאה עצמית והונאת הציבור, והוא מפיק בהכרח ניירות נטולי היגיון ונטולי השראה".

בקיצור, מוח מו"פ אינו יודע לחשוב חינוך, וכנראה – גם מפחד לחשוב חינוך. הוא מפחד להציג לבוס שלו, המפחד מהבייס שלו, חזון אמיתי, פמ"ע אמיתית – פדגוגיה מוטת ערכים, כלומר, פדגוגיה מוטת עבר, שכן לערכים, בהבדל ממינומניות, יש עבר ארוך, וגם עתיד ארוך. בחברה השבטית והמקוטבת שלנו מסוכן להציג חזון אמיתי מבוסס דימוי אוטופי של הראוי, ולא דימוי דיאגנוסטי כביכול של המצוי, משום שהוא מאיים על החזונות, כלומר הזהויות, של השבטים האחרים, והם עלולים להגיב בתוקפנות, כמו שיחידים וציבורים מגיבים כאשר מאיימים על הזהות שלהם. במצב חברתי-זהותי כזה מוח מו"פ מעדיף לפברק מסמכים

"מדעיים" ולהפיק מהם "חזון מבוסס ראיות", נייטרלי ומשמים, חזון נטול חזון שאינו מאיים על אף אחד ואינו מניע אף אחד. אפשר להבין את הפחד של מוח מו"פ. יש לנו אמפתיה אליו.

## מוח 2: כשלים בהבחנה

בואו נראה מה מצבו של מוח 2, המוח של אגף אסטרטגיה. הגיע תורו. לאחרונה הודיע מנכ"ל המשרד, שמואל אבואב (השר הנוכחי, רפי פרץ, לא ממש בעניינים) לכפיפו שהמשרד עובר ממוח מו"פ למוח אסטרטגיה, מפמ"ע לימ"ע – ידע, מיומנויות, ערכים". ימ"ע הוא ההישג של מוח אסטרטגיה. המוח הזה זהיר וחסכני יותר. הוא לא יצא לציבור עם כרכים צבעוניים, אלא עם מצגת בשם **מערכת החינוך 2030**. ובכן, גם מוח 2 רוצה להיות מדעי, רוצה חינוך הנובע מהמציאות עצמה ולא סתם מדמיון חופשי. המצגת פותחת בתיאור וניתוח של העשור הקרוב, "העתיד הסביר". העתיד הסביר מתואר ומנותח בעזרת ארבעה "ממדים" – היחיד, החברה, שוק התעסוקה והטכנולוגיה. עכשיו מגיעות שקופיות עתירות מאפיינים של "ממדים" אלה – ערמות מכל הבא ליד, ללא הגיון מאחד, ללא צידוק, ללא תיאוריה. אחר כך מגיעות שקופיות על מערכת החינוך שלנו בהשוואה למערכות חינוך בעולם. אחר כך, כאילו נובעות ממה שהוצג עד כה, מגיעות שקופיות המגדירות עשרה אתגרים הניצבים לפני מערכת החינוך שלנו, ועוד כל מיני שקופיות מרובות טבלאות וגרפים. ואחר כך מגיע העיקר – "אתגר הלמידה". אתגר הלמידה כולל שלושה יסודות: ידע, מיומנויות וערכים, ימ"ע. ומוח אסטרטגיה החליט משום מה (המצגת כולה משרה תחושה של "משום מה") להתרכז ביסוד השני, במיומנויות. כמובן שכל זה נסמך על ניירות של ה-OECD ושל עוד כמה גופים יוקרתיים ומרתיעים.

אם עד עכשיו הצופה החזיק מעמד נוכח שטף שקופיות בעל חיבורים רופפים, שיא המצגת – "אתגר הלמידה" המתכנס למיומנויות – מאתגר אותו באופן קשה במיוחד. בואו נעיין קצת ב"מיומנויות". הן מחולקות לשלוש קבוצות: מיומנויות חשיבה, מיומנויות רגשיות ומיומנויות חברתיות. הקבוצה הראשונה כוללת אנליזה וסינתזה, חשיבה ביקורתית ויצירתית, מיומנויות חשיבה על חשיבה ומיומנויות אורייניות בסיסיות; הקבוצה השנייה כוללת חיבור לרגשות ומודעות עצמית, שליטה והכוונה עצמית ואמפתיה; הקבוצה השלישית כוללת מערכות יחסים ועבודה שיתופית. מה רע? מי לא רוצה מיומנויות כאלה?!

מה רע: ראשית, ה"מיומנויות" הן מקבץ מקרי, מהיקב ומהגורן, כלומר מהטרנדים החינוכיים שהולכים בשנים האחרונות. רשימת מיומנויות נבונה זקוקה לצידוק, לנימוק, למה היא ולא אחרת. למשל, למה אנליזה וסינתזה ולא, נגיד, השוואה או הסקה או הבחנה (מיומנות שמוח 2 מתקשה בה במיוחד)? שנית, רוב ה"מיומנויות" אינן מיומנויות כלל. מיומנות היא דפוס עשייה הנרכש באמצעות חיקוי ותרגול לצורך השגת שליטה אוטומטית, מיומנות נהיגה

למשל. חשיבה ביקורתית אינה מיומנות, דפוס חשיבה הנרכש באמצעות אימון והופך אוטומטי. חשיבה ביקורתית היא נטיית חשיבה המבוססת על השקפת עולם ועל הבנה של הנושא המבוקר. או בנוסח אחר, חשיבה ביקורתית היא נכונות ויכולת לראות סוגיות מרכזיות מנקודות מבט שונות ואף סותרות, למשל את ההיסטוריה של "הסכסוך" מנקודת מבט יהודית ופולסטינית (זוכרים איך הגיב משרד החינוך על הניסיון ללמד היסטוריה באופן כזה? בהיסטוריה). גם חשיבה יצירתית אינה מיומנות הנרכשת באמצעות אימון ("כמה שימושים תוכלו להמציא לשדכן הזה?..."), ואינה הופכת להתנהגות אוטומטית. חשיבה יצירתית היא נטיית חשיבה המבוססת על גישה לחיים והבנה מעמיקה בתחום שבו מנסים ליצור. גם מודעות עצמית אינה מיומנות, דבר שמתרגלים ורוכשים אחת ולתמיד. מודעות עצמית היא פרויקט לכל החיים. וכך גם אמפתיה, וכך גם "מיומנויות" נוספות הכלולות ברשימה. שלישית, למה בכלל מיומנויות? ויותר מכך, למה בכלל ימ"ע? הדבר החשוב ביותר שיש להקנות לתלמידים, או לסייע להם לפתח, הוא לא ידע, מיומנויות וערכים, אלא הבנות – הבנות של תכנים בעלי ערך, של "רעיונות גדולים", רעיונות בעלי כושר הסברי, היבט מוסרי ונוכחות בחיים. הבנות כאלה הם כלי החשיבה הטובים ביותר שיש לנו, הן ליבת התבונה שלנו. רביעית, בית הספר במתכונתו הנוכחית לא מסוגל להקנות את ה"מיומנויות" הללו (כשם שאינו מסוגל להקנות את העקרונות החינוכיים שאותם "גזר" מוח 1). לצפות מבית הספר להקנות "מיומנויות" כאלה זה כמו לצפות מבית חולים לתקן מכוניות או ממסוך לרפא חולים. בית הספר הרגיל, זה שמשרד החינוך מתחזק בקנאות, אינו בנוי לכך. הוא יודע להקנות ידע שטחי ומיומנויות בסיסיות. הוא לא יודע, למשל, כיצד לגדל אנשים ביקורתיים או אנשים המודעים לעצמם. בית הספר, כלומר המשרד שמתחזק אותו, כלומר המדינה שמתחזקת את המשרד, גם לא ממש רוצים אנשים כאלה, ביקורתיים ומודעים, או יצירתיים ואמפתיים. הם רוצים בעיקר אנשים קונפורמיים; תלמידים, חיילים, עובדים ואזרחים המתפקדים ביעילות במסגרות שלהם.

מוח 2 לא רק לוקה באותו כשל הגיוני של מוח 1, הוא גם אינו מסוגל לבצע הבחנות בסיסיות (לחשוב זה להבחין), וגם מנותק מהשטח, ממערכת החינוך ובתי הספר שלה. בקרוב המוח הזה יתחיל לטרטור את השטח. המנכ"ל ילחץ על ראשי המחוזות שילחצו על המפקחים שילחצו על המנהלים שילחצו על המורים שילחצו על התלמידים לעשות ימ"ע.

מה שירסן קצת את מוח 2 הם מוחותיהם של המורים. המורים בישראל פתחו מנטליות של "גם זה יעבור". הם יודעים ששרי חינוך והאג'נדות החינוכיות שלהם (המיועדות גם, אם לא בעיקר, לתקשורת) מתחלפים מהר, בקצב הקדנציות הקצרות של השרים. המורים יעשו תנועות של פמ"ע, סליחה, של ימ"ע, בכיתות וימתינו בסבלנות שגם זה יעבור.

לסיכום, משרד החינוך שלנו על שני מוחותיו אינו יודע לחשוב חינוך ופּוּחַד לחשוב חינוך. ניירות המדיניות שהוא מייצר כושלים ומכשילים. אולי משרד החינוך צריך לוותר בכלל על חשיבה, על מוח, ולהסתפק בתחזוק ובנייה של בתי ספר. לחצים פוליטיים מחוץ למשרד ובתוכו משבשים את החשיבה שלו ומייצרים פדגוגיה מוטת פוליטיקה (במגעי המעטים עם בעלי תפקידים במשרד אני נחרד תמיד מהחשבונאות הפוליטית ומאווירת הפחד השולטת בו). את החשיבה הוא יכול למסור למוחות אחרים, למשל למוסדות אקדמיים, לרשויות מקומיות, לארגוני המורים, לרשתות חינוך, או להקים "רשות חושבת חינוך" עצמאית. "האנושות", אמר פעם מישהו, "מתקדמת הודות לכישלונות החינוך". בתי הספר יתקדמו, יש לקוות, למרות הכשלים של מוחות משרד החינוך. כאשר מגפת הקורונה תחלוף והמערכות השונות ישתקמו וישובו לפעול כרגיל, כדאי שמשרד החינוך יקדיש מעט מחשבה למערכת הדו-מוחית שלו.