

עתיד החינוך במדינת ישראל הוא מקור עוצמתה החברתית, הכלכלית והביטחונית

תא"ל רם שמואלי, טייס קרב, מקדיש את כל שנותיו מאז השתחרר מצה"ל לנושא שבוער בעצמותיו - מערכת החינוך בישראל. הוא מאמין בשילוב כוחות ולצורך כך הקים את "הקבינט הציבורי לחינוך", שמאגד את כל הגופים והארגונים העוסקים בחינוך, כדי שיישאו עמו את דגל השינוי ■ "זו לא פחות משעת חירום", אומר שמואלי ערב חשיפת תוכנית הפעולה של הקבינט



"לאחר הלחם, החינוך הוא צורך האומה"
(ד"ר ד' דנטון, 1759-1794)

11 שנים, כאמור, עוסק שמואלי בחינוך, אפשר אפילו לומר שזה עיסוקו היחיד מאז השתחרר מצה"ל ב-2008. הוא מאמין בשינוי וביכולתו לחולל אותו. הוא מזכיר כמעט בכל ראיון עמו את דברי סבו, איש העלייה השלישית: אם אנחנו יכולים - אנחנו חייבים.

העניין הזה תמיד בער אצלו בעצמות. מאחר ולא היה יכול לממש זאת כטייס קרב (טייס קורס טיים במגמת קרב כחי"ן מצטיין - ד.ג.), הוא השתחרר ב-1989, הגם שלא בשמחה יתירה. "אהבתי את הצבא, אהבתי לטוס, ידעתי כמה חשוב התפקיד, אבל הייתי רק בורג במערכת, חשוב ככל האפשר, אך עדיין בורג... ראיתי סביבי בעיניים כלות את חברי מחילות היבשה עושים מסלול פיקודי, מקבלים דרגות קצונה ומונילים אחרים חילים בדרך אותה התור".

הפרידה לא ארכה זמן רב והוא "נקרא לדגל" שוב. "הציעו לי תפקיד פיקודי, מזכר שמואלי, ומאז מילא שורת תפקידי פיקוד ומטה ובהם בין השאר: מפקד טייסת המיון של בית הספר לטיסה בחצרים, מפקד טייסת 101 הראשונה שהפעילה מטוסי F-16, ראש ענף אימוני קרב במטה חיל האוויר, ראש ענף קרב במחלקת מבצעים ומפקד בסיסי עובדה ורמת דוד. לאחר שסיים לימודי תואר שני בממשל ציבורי באוניברסיטת הרווארד,

מאת: דוד גרין

"היזהר במה שאתה משקה את חלומותיך... השקה אותם בדאגה ובפחד והם יצמיחו עשבים שיחנקו את חלומותיך. השקה אותם באופטימיות ובפתרונות - ותקצור הצלחה" (לאו דזה, המאה השישית לפני הספירה)

מדא שחרורו כראש להק מודיעין אוויר ב-2007, טייס הקרב תא"ל רם שמואלי מטפח חלומות, משקה אותם באופטימיות וקוצר הצלחה. אלא שהחלום הבא שלו, הגדול, הלאומי - זה שרבים ניסו להתמודד עמו וכשלו - עומד עדיין לפניו: לחולל מהפיכה במערכת החינוך בישראל באמצעות "הקבינט הציבורי לחינוך", שאותו הקים עם **אבי קמינסקי**, יו"ר איגוד מנהלי מחלקות החינוך ברשויות המקומיות. משאלת לב? חוסר חיבור למציאות? אי הכרת השטח או הנפשות הפועלות? אי אפשר להאשימו בכך. 11 שנים אינטנסיביות של עיסוק בחינוך, לא רק שאינן מרפות את ידיו אלא מעצימות את תחושותיו - לא רק בדבר הכורח בשינוי אלא גם באשר ליכולת לחולל אותו, "זו לא פחות משעת חירום. סכנה אמיתית רובצת לפתחנו. שעון החול אוחל. נשארו לנו אולי עשר שנים, ואחריו לא תהיה דרך חזרה.

כבר היום, כשאנו מנבשים את "הקבינט הציבורי לחינוך", לא נתקלתי ולו בנורם או בנזף אחד שאינו מודע לקריטיות הנושא או שסרב לשתף עמו פעולה".

שמואלי, 59, נשוי, אב לארבעה וסב לשניים, מודע היטב לכך שרבים וטובים ניסו במשך שנים ארוכות לעשות זאת לפניו. 16 רפורמות הוביל משרד החינוך ב-25 שנים - אך הפעם, לדבריו, זה יהיה שונה. "בעוד עשרה חודשים נציג תוכנית סדורה ויישומית שתכלול את כלל הגורמים והמערכות בישראל שיש להם נגיעה כלשהי לנושא החינוך. התוכנית הזו לא תישאר על הנייר, כי מי שיוביל אותה יהיו לא רק משרד החינוך, אלא כל הגופים העושים חינוך בפועל - וההתלהבות עצומה. ראינו את הברק בעיניים של המשתתפים בכנס הייסוד של הקבינט שערכנו לפני שלושה חודשים בבניי האומה בירושלים. הם עושים חינוך יום יום, בשטח, הם יודעים את האמת, הם ילכו לפני המחנה".

האתגר הוא כמובן יצירת תהליך שיש בו תכנון מראש ומחויבות להמשכיות, כמו שיש במשרד הביטחון, שמשנתו הסדורה מתבססת על תוכניות ארוכות טווח. וכשכך, כששר חדש מגיע (והתחלפו לאחרונה כמה כאלה), הוא לא יכול לומר באמצע תהליך - עצרו הכל



” יוצאי מערכת הביטחון מביאים את הבגרות, הניסיון, הרצינות, הערכים לתוך קודש הקודשים של מערכת החינוך - כיתת הלימוד. אני מכיר זאת מקרוב, כי מספר מורים בוגרי תוכנית 'הטובים בחינוך', מלמדים בכפר גלים ומחוללים פלאים ”

לפעול את התוכנית. הקבינט אמור להיות מכפיל כוח למשרד החינוך, אך גם מנוף שיכול להפעיל כוח על מקבלי ההחלטות. לחלק גדול מהנופים והארגונים בקבינט - שהם מהחזקים במשק - יש 'אצבע על השלטר'. המטרה קדושה והם לא יהססו לנקוט באמצעי לחץ.”

- שרים באים ושרים הולכים, וגם אם הם נשאים קצת יותר, הם רוצים לנזור את הסרט... אתה מדבר על תוכנית של עשור, זהו נצח מבחינתם. נכון, אך אנו נבנה אותה בחלקים, כך שתוכל לשאת פירות כל שנתיים. באופן זה יוכל השר - ואולי בצדק מבחינתו כי שיתף פעולה עמו וכי הדבר היה חשוב לו - להתהדר בהישגיה.

האתגר הוא כמובן יצירת תהליך שיש בו תכנון מראש ומחויבות להמשכיות, כמו שיש במשרד הביטחון, שמשנתו הסדורה מתבססת על תוכניות ארוכות טווח. וכשכך, כששר חדש מגיע (והחלפלו לאחרונה כמה כאלה), הוא לא יכול לומר באמצע תהליך - עצרו הכול.”

- אם היית צריך להצביע על גורם אחד בתוך המערכת, בבית הספר, שבידי לחולל שינוי אם יתנו לו את המנדט לכך, מי זה היה?

“המנהלים! מנהלי בתי הספר. הדרישות מהם עצומות, אחריות כבדה מוטלת על כתפיהם, אך הסמכות שניתנת להם חלקית ומחולקת בין גורמים רבים. אנו חייבים לקיים תהליך של 'העברת המקל לשטח' והמנהלים הם המפתח.”

אני מכיר את זה מחיל האוויר, ממפקדי טייסות - חיבור סמכות לאחריות, נכון, זה דורש מנהיגות, יכולת אישית, שיעור קומה - ולכן גם בנושא המנהלים אני מדבר על תהליך, שראשיתו באיתור אלה שמסוגלים לקבל סמכות ואחריות. הם יהיו דוגמא לחיקוי, ישמשו כמנטורים וייסחפו את האחרים.

האמון במנהלים יביא יזמות, ואומר לך שבשנותיי במערכת הכרתי איים של יזמות חינוכית שאין כמותם בעולם. מיזמים חינוכיים מעוררי השראה, שניתן ללמוד מהם, ליישם במקומות אחרים ולתת תקווה למערכת כולה.”

קודם לדרגת תת-אלוף ומונה לראש להק המודיעין. הוא כיהן בתפקיד בעת מלחמת לבנון השנייה, במהלכה השמיד חיל האוויר את מרבית מערך הרקטות ארוכות-הטווח של חזבאללה.

עכשיו הוא מוכן לקרב חיו - עתיד החינוך במדינת ישראל - שהוא מקור עוצמתה החרבתית, הכלכלית והביטחונית.

את המשימה לא לקח כ"קידום לחפור בך" - ההיפך הוא הנכון. כל מה שעשה ב-11 שנות חינוך היה בהתנדבות. "יש לי את הפנסיה הצבאית ועוד קצת משמך זית", הוא אומר בחיוך ומצביע על כרם הזיתים הוותיק הסמוך לביתו ביישוב כרם המהר"ל. "אנחנו חקלאים בנשמה, מכפר יהושע. אז אי אפשר אחרת.”

למשימה הוא בא עם קבלות: ב-2008 הקים יחד עם יצחק אוחיון, מנכ"ל אינטל ירושלים, מינהלת ייחודית עם משרד החינוך להכשרה להוראה של יוצאי הייטק ומערכת הביטחון; ב-2009 נבחר לאחד מ-50 המובילים בחינוך בישראל כשהיה שותף ומייסד תוכנית "ערי חינוך"; ב-2010 מונה ליו"ר ארגון "השומר החדש" המוביל עשייה חינוכית חסרת תקדים במסגרתה משתתפים עשרות אלפי בני נוער בפעילויות המחברות אותם לחקלאות, לאדמה ולמורשת.

ב-2012 הקים את "מתחברים לעתיד משותף", במסגרתה מתקיימים מפגשים של עשרות אלפי אזרחים ב"שולחנות עגולים" ברחבי הארץ, לחיזוק הליכודות החרבתית ולבניית עתיד ישראלי חדש. פרויקט הדגל של הפעילות הוא צעדה לאומית-חרבתית הנערכת תחת הכותרת - "מתחברים בדרך לירושלים". משנת 2014 משמש שמואלי יו"ר עמותת כפר גלים, בו מתחנכים כ-1,400 תלמידים מהם 300 בפנימייה. ב-2015 זכה שמואלי בפרס ירושלים לאחדות ישראל.

“תיקון עולם משמעו תיקון החינוך” (יאנוש קורצ'אק, 1878-1942)

- רם שמואלי, יש ודאי מי שתווה ואומר: מי שמך? מה מקור הסמכות שנטלת על עצמך? למה שמישהו יטרח להאזין לך או לשתף פעולה?

“מי שמונח עשרות נופים - ציבוריים, ממלכתיים והתנדבותיים - שחברו לקבינט הציבורי לחינוך שהקמנו, שחינוך הוא עיסוקם המרכזי. מקור הסמכות? ערכי, מוסרי ונבע מהשותפים הללו, שהעשייה החינוכית עומדת בראש סדר היום שלהם. אלה שבחרו בחינוך כדרך חיים.”

אני מדבר על ארגוני גג יצינים בתחום החינוך, שני ארגוני המורים שלא ניתן להמעיט בעוצמתם, אינדו מנהלי מחלקות החינוך ברשויות המקומיות, האוניברסיטאות והמכללות, התאחדויות הסטודנטים, ארגוני ההורים והתלמידים, ארגוני הנוער, מחלקות הנוער, המכונות ועוד ועוד. כולם מודעים למצבה הקשה של המערכת, כולם יודעים שצריך לתקן, לשנות, לרפא. כן, גם משרד החינוך.

לעשרות הנופים שנטלו מחויבות לעשייה במסגרת הקבינט, יחברו עוד עשרות נופים נוספים שאני רותם לרעיון. בשיחות עימם הם לא מבינים 'איך לא חשבו על זה קודם'. שם המשחק הוא חיבור. העוצמה שהקבינט יבוא עימה תנבע מהשותפים - הם יחוללו את השינוי, עליהם יקום או ייפול דבר...”

משרד החינוך הוא ללא ספק הגורם המרכזי - ברצותו יקום הקבינט וברצותו ידעך... איפה בכל זאת טמון המפתח לפתרון?
“למשרד החינוך חובה, סמכות ויכולת להוציא



© iStockphoto.com



בבחירות הלפני אחרונות נכנסת לפוליטיקה והצטרפת למפלגת כולנו של כחלון. האם המהלך היה רחום לטרתות קידום האג'נדה שלך?
 "כנראה שכן. חשבתי - זו לא טעות - שאפשר לקדם דרך הפוליטיקה אג'נדה חברתית-חינוכית. זה לא צלח, אך איני מצטער שעשיתי זאת.
 במהלך הקמפיין המפלגתי יצא לי לפגוש אנשים רבים, להיחשף לציבורים שונים בחברה הישראלית ולשמעו מנוון דעות. ההתנסות הזו עזרה לי בהבנת התהליכים העוברים על החברה הישראלית והיא משרתת אותי גם היום בקבינט. בקיצור, לא מצטער שהלכתי - אבל גם שמח שאני לא שם".

ארנון "צוות" מעורב בעשייה חינוכית כבר 25 שנים במסגרת "הטובים בחינוך". אולי גם הוא צריך להיות חלק מהקבינט?

"בוודאי, 'צוות' כארנון - וגם כל חבר שנמצא בעמדת מעורבות והשפעה. יתרה מכך, אנו אפילו מבקשים את עזרתם של אנשי 'צוות' בתמיכה לקידום הרעיון לפיו מערכת החינוך, כמו הביטחון, זכאית לתר"ש (תוכנית רב-שנתית). 'צוות' זה כוח אמיתי ולו כי אנשינו באו מתרבות של שירות - שירות למען המדינה.

'צוות' נכנס לתחום החינוך מלמטה, בענווה הראויה. בוגרי תוכנית 'הטובים בחינוך' יורדים לרצפת הייצור, מתחככים בעשייה היומיומית - ומהו חינוך אמיתי אם לא הקשר האישי, הבלתי אמצעי, עם התלמיד.

לשמחתי, הבנתי את זה כשהשתחררתי מצה"ל, וכדי לחוות ולהבין את מהות תפקיד המורה והמחנך התנדבתי במשך שלוש שנים בבית ספר יסודי ארלזרחוב בחדרה.

יצרתי קשר עם מורים, מנהלים, הורים ותלמידים. הבנתי שלנו כאנשי צבא יש יכולת לגעת בילדים ולהוות גורם משפיע על המערכת. אנו מביאים את הבגרות, הניסיון, הרצינות, הערכים לתוך קודש הקודשים של מערכת החינוך - כיתת הלימוד. אני מכיר זאת מקרוב, כי מספר מורים בוגרי תוכנית 'הטובים בחינוך', מלמדים בכפר גלים ומחוללים פלאים.

ההכרה הזו הובילה אותי לנסות ולגייס גם את צה"ל כשותף לרעיון הקבינט. כעת אנו פועלים מול ראש אכ"א, אלוף מוטי אלמח, במטרה לקדם שילובם של פורשים 'חזקים' במשרות ניהול בתי ספר והוראה. זה תהליך שיש לעשותו בתבונה. מערכת החינוך צמאה להרחבת השורות במנהלים ראויים, ואלה יכולים להגיע הן מצה"ל והן מכוחות הביטחון האחרים".

"החינוך אינו בבחינת הכנה לחיים, אלא החיים עצמם"
 (ב'ן דינאי, 1859-1952)

לדברי שמואלי, ישראל אינה המדינה היחידה שעברה או עוברת משבר עמוק בתחום החינוך. "כדי ללמוד מניסיונם של אחרים, ביקשתי לשמוע את הסיפורים שלהם, כפי שהתרחשו במדינות שלהם להבין מה הוביל אותם לפעול. מסתבר, כי קודם כל זו הייתה ההכרה שמדובר בסכנה לפגיעה בעתיד החברה והכלכלה במדינותם.

הם זיהו משבר שהתבטא בביצועים נמוכים כמעט בכל פרמטר חינוכי. הם הציגו נתונים על פריון עבודה נמוך והתאמה כושלת של החינוך לצרכי המשק, הם דיברו על משבר אמון ביכולתה של מערכת החינוך הוביל שינוי וסיפירו על חוסר שיתוף פעולה בין השותפים הרבים במערכת החינוך.

”אנו חייבים לקיים תהליך של 'העברת המקל לשטח' ומנהלי בתי הספר הם המפתח. אני מכיר את זה מחיל האוויר, ממפקדי טייסות - חיבור סמכות לאחריות. נכון, זה דורש מנהיגות, יכולת אישית, שיעור קומה - ולכן אני מדבר על תהליך, שראשיתו באיתור אלה שיהוו דוגמה לחיקוי וישמשו כמנטורים לאחרים.”

כל אלה הובילו אותם להכרה שלא איחוד הכוחות של כל גורמי החינוך, החברה הממשלה והמשק - לא ניתן יהיה להציל את החינוך בארצם. הפתרון היחיד שלהם היה התווית תוכנית אסטרטגית לאומית ארוכת טווח, שבבסיסה הקמת קואליציה של כל גורמי החינוך. אתן לך כמה דוגמאות להדגשת החשיבות שבה ראו את הנושא במספר מדינות, אומר שמואלי. "במחוז אונטריו, קנדה, הובילו את המהלך פרופ' מייקל פולן, פרופ' אנדי הרגרייבס ופרופ' קרול קמפבל - היועצים האישיים של ראש ממשלת המחוז. נפשתי עימם ונחשפתי לשינוי הגדול שחוללו במערכת החינוך בארצם. פנשתי שם גם את לינדי אטמו והצוות הבכיר של ארגון הגג של ארגוני המורים שם, אשר בלעדיהם לא ניתן היה להוביל את המהפכה.

ביקרתי גם בפילנד, אליה נושאים רבים עיניים כיום. למדתי רבות מאנלי רוטסהין, מי שעומדת בראש מובילי השינוי בחינוך במדינתה - מהלך שנמשך מה 20 שנה".

שמואלי נחשף לפעילויות במדינות נוספות, בהן מיושם שינוי מהותי: "פורטוגל מובילה תהליך בעזרת ה-OECD, של מתן יותר עצמאות למורים ולמנהלים. מדובר בתהליך מורכב, שהחל בחקיקת חוק שהניע את נגלג השינוי. בסקוטלנד הוקמו שתי מועצות לאומיות לחינוך - האחת ברמת ראש הממשלה והאחרת ברמת שר החינוך.

גם בקוריאה הדרומית, שמודעת היטב לבעיות הביטחון שלה מול השכנה הגרעינית, מבינים עד כמה החינוך הוא המפתח לחוסן הלאומי העתידי ושר החינוך מכהן שם כסגן ראש הממשלה.

מתוך כל הנאמר עד כה אפשר להבין כי השורה התחתונה היא איחוד כוחות, התווית תוכנית ארוכת טווח ובינתי מנגנונים כדי לוודא את ביצועה. זה היעד שלנו בקבינט הציבורי לחינוך - זו תהיה הדרך שלנו לחולל מהפכה בחינוך בישראל. ♦