

לימין שור: בעקבות הספר "שישה מבטים על חינוך"

קובי גוטרמן

משה (קינלי) טורפז (2019). עיניים בגב: שישה מבטים על החינוך. ראשון לציון: משכל הוצאה לאור מייסודן של ידיעות ספרים וספרי חמד. 376 עמודים

ספרו של משה (קינלי) טורפז מנסה להיות עוד אחד מהספרים הפופולריים המציגים עקרונות במינהל החינוך בבתי ספר וברשויות חינוך, אך זהו אינו עוד ספר רגיל בתחום: הוא אינו משרת את הרחבת הידע האקדמי, לא כל שכן השיטתי, על ניהול, אם כי הצגת הדברים הנרטיבית לצד דילמות מקצועיות בתחום העשייה החינוכית תורמת ערך על דרך ההעשרה וההשראה.

הספר ערוך בשישה פרקים שטורפז מכנה "שישה מבטים על חינוך", אך פרקים אלה ערוכים יותר כספר זיכרונות המלווה את התפתחותו מילדות לבגרות אישית ומקצועית. את הפרק הראשון מייחד המחבר לילדותו בבית הספר. ילדות של ילד דתי ציוני בחיפה "האדומה" של שנות השישים, לאב עסקן ציוני. ילדות פריבילגית שמתחילה בכיתת בנים-בנות מעורבת ומסתיימת בישיבה תיכונית לבנים בלבד. טורפז מעיד על עצמו שהוא אופטימי חסר תקנה, ואכן געגועיו לשנותיו בבית הספר היסודי נצבעים בגווני סנטימנטליים שזורים באופטימיות. את השנים הראשונות הוא "זוכר לטובה", ומשליך מכך כי רוב הילדים בגילאים הצעירים "אוהבים ללמוד ואוהבים את בית הספר" (עמ' 20). ממבט מרחוק הוא מנסה לזהות את הקלקול בהמשך הדרך, ומצביע על שאלה שחוקרי חינוך לדורותיהם מנסים לענות עליה. אותו קלקול, עונה טורפז בפשטות, הוא תחושת התסכול והשעמום שתלמידי בתי הספר חווים, לצד התעלמות מצורכי התלמיד כפרט, חוסר רלוונטיות של חומר הלימודים והעדר ביטחון אישי, אותו מרכיב הנטוע בבסיס פירמידת הצרכים של מאסלו, שלפיה הצרכים הפיזיולוגיים ותחושת הביטחון מצויים בבסיס הקיום, בעוד צורכי הכרה ומימוש עצמי ממוקמים בראשה.

הפרק הראשון רווי אנקדוטות על ילדותו של המחבר ועל מעברים בין אזורי מגורים שנבעו מעיסוקיו של האב, ובכלל זה שנת מגורים בלונדון של שנות השבעים בעקבות שליחות משפחתית, וחזרה ארצה לבית הספר "קדימה" בירושלים. תפיסת עולמו של טור־פז וגישתו התועלתנית מתעצבת כתוצר של חוויות אישיות ומשפיעות. מתוך עולמו של הכותב אני נזכר בפסוק מספר דברים: "הַעֲדֹתִי בְכֶם הַיּוֹם אֶת הַשָּׁמַיִם וְאֶת הָאָרֶץ הַחַיִּים וְהַמּוֹת נָתַתִּי לְפָנֶיךָ הַבְּרָכָה וְהַקְּלָלָה וּבַחֲרַתְּ בְּחַיִּים לְמַעַן תִּחְיֶה אִתָּה וְזָרְעֶךָ" (דברים ל, יט). פילוסופיית חיים מקראית זו מהדהדת מסיפור השתלבותו כתלמיד בבית הספר "קדימה", כפי שהכותב עצמו משתף: "באותן שנים בבית הספר יכולת להיות אוהד בית"ר, או לא להיות", והוא לדבריו, "בחר בחיים", כלומר בבית"ר ירושלים (עמ' 37). לימודיו התיכוניים בישיבה מלווים בנרטיבים ובחוויות חינוכיות השזורות סיפורי גבורה של בני נוער המזהים את נקודות התורפה של מוריהם ונוהגים בליצנות בסגנון הרשליה מאוסטרופול. לצד סיפורי התבגרות אלה, עולים גם אירועים בעלי מסרים חינוכיים. אחד המשמעותיים שבהם מתאר את חוסר היכולת שלו להתמודד עם מקצוע הפיזיקה בכיתה י"א והמעבר למגמת ההיסטוריה. אמנם "לא הפכתי להיסטוריון מקצועי", מעיד טור־פז על עצמו, אך לימודי ההיסטוריה הם שהניעו לדבריו את המטא־חשיבה שעזרה לו רבות בהמשך עיסוקיו האינטלקטואליים. נרטיב נוסף הנקשר בסיפורי הישיבה הוא היחס האישי החם שזכו לו הוא וחבריו מחלק מהמחנכים והמורים. כל אירוע, קטן כגדול, זוכה לסיפור משלו, ולצדו מוסר השכל, בדומה לעיקרון בספר המעלות הטובות (The Book of Virtues) מאת ויליאם בנט, שר החינוך של ארצות הברית בשנות התשעים (Bennett, 1993). אם יש מסר שראוי לנצור מסיפורי ההתבגרות של טור־פז בישיבה התיכונית, הרי שאלה הם שני התהליכים המקבילים שחווה: פיתוח חשיבה וראיית האחר.

ב"מבט השני" נוטל אותנו טור־פז למסע רווי תובנות על מעשה ההוראה. מה צריכים מורים טובים, ומה עושה מורים רגילים למורים משובחים. פרק זה, כקודמו, רווי אף הוא בהכללות ובעצות המלוות בהיסטוריה אישית רצופת חוויות. בעוד המחקר החינוכי בעשור האחרון מתמקד בזיהוי הגורמים המשפיעים על ההוראה ומקדמים הישגים לימודיים (Hattie, Marzano), טור־פז מציע לנו את חמשת כללי הזהב שלו להוראה איכותית: לדבר עם תלמידים בגובה העיניים, להוות דוגמה אישית, לשמור על מערכת יחסים חיובית עם מורים עמיתים, להמשיך ללמוד ולהתפתח, ליזום ולהמציא את ההוראה כל הזמן. למרות חשיבותם, רק אחד מכללי

זהב אלה מצוי ברשימת התנהגויות ההוראה המהוות תשתית להוראה אפקטיבית, איכותית ומיטבית על פי המחקר החינוכי של השנים האחרונות (הטי, 2012; McTighe & Silver, 2020). אם כי תמיד טוב לשמור על מערכת יחסים טובה עם עמיתך, להוות דוגמה אישית, ללמוד, להתפתח ולהמציא את עצמך כל פעם מחדש. אלה אף אלה טובים כעצות זהב גם לרופאים, לאחיות, ובעצם למי לא?

מסמך קורות החיים האישי של הכותב נחשף לפנינו טפח אחר טפח. הנה הוא סטודנט באוניברסיטה העברית, ומחזיק בתעודת הוראה ממכללת הרצוג באלון שבות. והנה הוא מורה ומלמד בבית ספר "פלך" לבנות, ירושלמי תושב הקטמונים, אב לשלושה, מתרגל ומורה בתוכנית "רביבים", וכל זאת לצד שירות מילואים מלא, עלייה בדרגות וקידום עד לסמג"ד במילואים, שהרי קורות חיים ישראליים נאים יותר כשהם מעוטרים בדרגות. כמעט מתחשק לומר: "התקבלת!".

ההיסטוריה האישית שזורה גם תובנות חינוכיות מבית הציונות הדתית, שכמה מהן טובות כמובן גם לציבור המורים בחינוך הכללי, לרבות היכרות עם התלמידים, ו"פשוט היה עצמך". החינוך הדתי של בן ישיבה פוגש את "בעל העצות", וכך למידה חדשנית וטכנולוגית היא למעשה "עקרונות לימוד יהודיים קדומים" המוצעים כבר בגמרא, ולימוד דיאלוגי הוא "שקלא וטריא". לזכותו ייאמר שגם מקומם של אפלטון וסוקרטס אינו נפקד מהאזכורים. אליבא דטורפז, גמרא והלכה חשובות כמקצועות קיומיים, ומחשבת ישראל מציעה דרך לחיים אמיתיים. ואולם מהו אותו "מקצוע קיומי", ומהי הדרך ל"חיים אמיתיים" – אין המחבר מסביר. נותר לנו רק לשאול: "חיים אמיתיים", על פי מי ועל פי מה? ניתן להניח כי אלה הם החיים על פי הגמרא וההלכה, החיים חיי אמת, וכל השאר – סביר להניח נידונו לחיי שקר. אדם הוא תבנית נוף מולדתו, ובהתאם מתבסס טורפז על ארון הספרים שלו.

עוד הוא מעיד על אופיו כמספר "סיפורי גבורה", וכך כבר בימיו כמורה ב"פלך" הוא "מספר" לתלמידותיו על ימיו בישיבה ועל תחושותיו כתלמיד בבית המדרש, סיפורים המשמשים אותו כגיבוי לתפיסת הקרבה הרצויה לשיטתו בין מורה לתלמידיו. הפרק משובץ בטיפים, בהמלצות ובהצעות, לרוב מתובלים בדוגמאות ולעיתים בביקורת אופיינית למורים על אופי ניהול בית הספר. על חשיבותם של חלק מהערותיו אין חולק. "ההפסקות בבתי הספר בישראל קצרות מדי", מורים ותיקים מקבלים "מערכת שעות טובה ומהודקת", לעומת מורים צעירים המקבלים "שעות קשות" ו"אין זמן לנשום בין השיעורים". בין הסוגיות הנדונות בפרק כדאי לציין את העצות המועילות לקשר שבין הורים לילדיהם, ובהן לאפשר לילדים

לחלום בגדול וללמוד גם מהילדים. עצות אלה מבליטות את תפיסת העולם ההומנית שמקבלת ביטוי גם בדוגמאות הרבות המציפות את הטקסט. גם שיטת המבחנים וההערכה הבית-ספרית זוכות לביקורת מצדו, ותפיסותיו מלוות באלטרנטיבות מוכרות והגיוניות כל כך, כגון כתיבת עבודות או חיבור שאלות מבחן על ידי התלמידים, עד כי לא ברור מדוע אינן קוננות אחיזה בבתי הספר.

טור-פז מספר כי כבר בסוף שנתו הראשונה כמורה קודם לתפקיד רכז המערכת, ולאחר שנים ספורות בתפקיד הוא מתמנה לרכז מקצוע. מסלול מהיר שקידם אותו בזריזות לכיסא המנהל בגיל 34. לצד עיבוי קורות חייו בפרטים, עולות תוכנות הנעשות יותר ויותר מרובדות ומציגות תפיסת עולם ניהולית הנשענת בחלקה על שימוש באזכורים מתוך המקורות היהודיים, ובחלקה על חוויית הישראליות המוכרת, כגון שירות בסיירת או עברית גשית. לצד אלה, לטור-פז יכולת זיהוי חדה של תחלואי החינוך. בולט בהקשר זה הניתוח הפירמידאלי שהוא מציע למבנה מערכת החינוך (עמ' 100). במבנה זה הוא מזהה חמש שכבות – שלוש מהן חזקות, ושתיים חלשות וראויות לתיקון. הוא מצביע על קשיים אינהרנטיים בניהול בתפקידי הביניים בבית הספר, ויש בידו גם עצות לשיפור המצב, אך הוא עצמו נכנע למגבלות המערכת, ולטענתו לא היה בידו לפעול לשינוי.

אופיו כמספר וכ"עייצעס גיבר" נמשך גם בפרק על תקופתו כמנהל בית ספר. הוא מעיד על עצמו כי לא השתתף בתוכנית להכשרת מנהלים, אלא העדיף ללמוד ממנהלים שהעריך וביקש לשמוע את עצתם. האם טור-פז מציע בין השורות לחדול מהכשרות מנהלים בתחום החינוך בישראל? שמא אפשר לוותר על הוצאה של כ-20 מיליון שקלים בשנה, לסגור את מכון אבני ראשה וללמוד ניהול מנותני עצות מקצועיים? אחד מנותני העצות שהכותב מציין את שמו הוא הרב ירמי סטביצקי, מנהל תיכון "הימלפרכ", תיכון ציוני דתי לבנים בירושלים המחנך לחיבור התורה עם מדע והשכלה, תרבות כללית ויצירה, חיי עשייה עמל ותיקון חברתי, יישוב הארץ וחיבור לעם ולמדינה. לא בכדי הלך טור-פז ללמוד מהרב סטביצקי, המשקף תפיסות עולם זהות. לאורך כל "קורות החיים" הנפרשים לנגד עינינו הוא מציין את חשיבות השירות בצה"ל, הטיפוס בדרגות הקצונה ומחויבותו לשירות מילואים מלא שנה בשנה. ובכלל, עולם הדימויים הצה"לי מלווה אותנו לאורך הקריאה, בין שמדובר בכותרות "מורה במדים" (עמ' 107) או "המחנך: חינוך כצוות בסיירת" (עמ' 110), ובין שאלו הם לקחים שלמד מגנרל פאנפילוב על הצבא הסובייטי במלחמת העולם השנייה (עמ' 154).

שלושים השנים האחרונות של תפיסת הניהול הבית-ספרי בעולם המערבי מאופיינות במנהיגות חינוכית המבליטה את תפקידו של מנהל בית הספר כמנהיג פדגוגי, לכל המשתמע מכך. בהתאמה, תפיסת ההכשרה בישראל בשני העשורים האחרונים ממוקדת בתפקיד המנהל כמנהיג פדגוגי ובדרכים לחיזוק מנהיגות זו. טור-פז חולק על תפיסה זו ומטעים כי פדגוגיה היא רק עוד אחד מהיבטי הניהול "אך בוודאי לא הראשון או החשוב שבהם" (עמ' 154). הוא מסתייג מראיית המנהל כמנהיג פדגוגי, ובתוך כך מציין את שלל תפקידי המנהל, תפקידים שאינם סמויים גם מעינם של מכשירי המנהלים, הרואים בהם כלי לחיזוק המנהיגות הפדגוגית. ואכן, אם כפי שטוען הכותב, השפעתו של בית הספר מתבטאת רק בשלושה אחוזים מתהליך החינוך – הרי שההתמקדות סביב המנהיגות הפדגוגית כערך מיותרת מיסודה. אלא שהמחקר החינוכי, החל בדוח קולמן (Coleman, 1966) עבור דרך מרזאנו ואח' (Marzano et al., 2001) וכלה בהטי (2012), מצביע על נתונים שונים. חשדו של טור-פז ביחס למהפך שחל בתפקיד המנהל נובע, לתפיסתו, מרצונם של מנהלים, "לדלג מעל משוכות ערכיות של מדרג הערכים ויחסם זה לזה, כדוגמת מדינה יהודית מול מדינה דמוקרטית" (עמ' 155). כדאי אולי להזכיר לו שמי שנמנע בעקביות מדיון בערכים – ובוודאי בערכים אוניברסליים של כבוד האדם וחירותו כגוברים על ערך של אדמה או כיבוש ושליטה על עם אחר זה יותר מחמישה עשורים – היו ועודם מנהיגי הימין והציונות הדתית שממנה הוא יונק ומטיף, ציבור ששליחים אחדים מקרבו כיהנו כשרי חינוך בתריסר השנים האחרונות ויזמו בשיטתיות התרחקות מתכנים מעוררי מחלוקת, תוך התמקדות בהקניית ידע אזרחי טכני (גוסקוב, 2020). יש מקום לדיון פתוח וערכי במערכת החינוך, אך אלה המנסים לעשות זאת (וראו פרשיית המורה לאזרחות אדם ורטה, כדוגמה) נפלטים בשיטתיות על ידי מנהיגי המערכת שאינם מעניקים גיבוי לשיח פתוח בבתי הספר. עם זאת, מרתקת תפיסתו ההומנית של טור-פז העולה וצפה מבין דפי הספר. תפיסה זו שזורה באירועים פדגוגיים וניהוליים לרוב. דמות המורה והמנהל המוצגת היא בלי ספק של אדם רגיש, סובלן, מכיל, נבון ורהוט. מישהו שאילו גדלנו יחד באותו בית גידול, מן הסתם היינו נשארים חברים טובים עד היום. ניתן להזדהות בקלות רבה עם חלק גדול מהגישות החינוכיות המוצגות בספר. דוגמה בולטת, אם כי לא יחידה, היא קליטתה של נערה מבית שאן לתיכון הדתי הקיבוצי שק"ד בשדה אליהו בתקופת ניהולו. קליטה שפתחה את הדרך לקליטתם של תלמידים נוספים משכבות סוציו-אקונומיות נמוכות אל בית הספר הקיבוצי. כמנהל בית ספר

לשעבר, מצאתי שאני מזדהה בקלות עם רעיונות פדגוגיים של חדשנות שמן הסתם הקדימו את זמנם, כדוגמת צפייה הדדית בשיעורי מורים או שינוי אקלים פדגוגי כמקדם הישגים לימודיים (SEL). רבים מרעיונות אלו, כפי שמורה טור-פז, כשלו בשלב יישומם, אם עקב מהמורות בדמות ריכוזיות וביורוקרטיות שמציב משרד החינוך ואם בשל התנגדות פנימית של מורים בבתי הספר.

בתפקידו האחרון עמד הכותב בראש מנח"י (מנהלת חינוך ירושלים) – מערכת חינוך של עיר מקוטבת, ענייה ומורכבת פוליטית – תפקיד שהציב בפניו אתגרים מורכבים, הכרוכים בהתמודדות מול מצבי קיטוב – אוכלוסייה חזקה ממערב העיר, אוכלוסייה חרדית לגווייה ואוכלוסייה ערבית, ובעיקר זו של מזרח העיר. לצד הצלחות בהתמודדות עם מתחים אידאולוגיים בתוך העולם החרדי, עם צמצום הנשירה ועם שינויים ארגוניים, דווקא פתיחת אזורי הרישום לא היטיבה עם העיר והעצימה את הקיטוב. מן הראוי היה ללמוד מערים אחרות, ובראשן תל אביב, שהתנסו במהלך דומה וחזרו בהן.

גישתו ההומנית של טור-פז בולטת בהתייחסותו לחינוך הערבי במזרח העיר, והוא מצטייר כאדם פתוח, ישיר ואכפתי בהקשרים שהוא מעלה: צנזור ספרי הלימוד של בתי הספר במזרח העיר, ההתמודדות עם שתי תוכניות בגרות מקבילות, זו הישראלית וזו הפלסטינית, וכן הניסיון לבסס אמון בין עיריית ירושלים לבין תושבי מזרח העיר. מעיב על מעורבותו במזרח העיר הוא האירוע שבו הוא נפגש עם כ-50 מנהלי בתי ספר במגזר הערבי בתקופת מבצע "צוק איתן" ומבקש מהם "להנמיך את גובה הלהבות" של תלמידי בתי הספר. תיאור המפגש משתרע על פני ארבעה עמודים (עמ' 302-305), והוא חוזר בו אל אהבתו השנייה: צה"ל ושירות המילואים. ההתפייטות שלו על אנשי פאנפילוב, ספר שהיה התנ"ך של הפלמ"ח וחובת קריאה בקורס קצינים הצהל"י משנות החמישים ועד תחילת שנות השמונים, מתגלה עתה כאקדח מהמערכה הראשונה. התפיסות החינוכיות הפלורליסטיות והמתקדמות משמשות בערבוביה עם עוגנים צה"ליים. "החלטתי לשמוע אותם לפני הכול... אחרי ששמעתי... עברתי להתקפה" (עמ' 304). ריח חריף של אינדוקטרינציה וקולוניאליות נודף מהתיאור.

מבין השורות, לעיתים בגלוי ולעיתים בסמוי, עולה ביקורת קשה על משרד החינוך. על חוסר הקשר בין מחלקותיו, אגפיו ושלוחותיו, על החלטות קריטיות שמתקבלות בחטף, על בלבול ועל ערכים סותרים. למרות היושרה, ההגינות הבסיסית והישירות, הביקורת על כלכול שעולה מבין דפי הספר יפה אולי גם ביחס

בלבול של הציונות הדתית כולה: גישות לתיקון עולם ולעשיית הטוב והנכון, לצד חוסר יכולת לראות כיצד ערכים אלו מתנגשים בעוצמה עם כיבוש, עם התיישבות בשטחים כבושים ועם שליטה בעם אחר.

המלצה לחנויות הספרים, במבט ראשון נראה שכדאי להניח את הספר על מדף הספרים בין ספרו של ליאור הלוי "להיות מורה" לבין "מקום בעולם" של השר חילי טרופר, אבל לאחר עיון מעמיק ולמרות התובנות החינוכיות העולות ממנו, כדאי אולי להניח אותו על מדף הביוגרפיות, בין "חיי" של גולדה מאיר ל"יומן שירות" של יצחק רבין.

מקורות

גוטרמן, י' (2012). בדרך למנהיגות חינוכית. החינוך וסביבו: שנתון סמינר הקיבוצים 34, 52-39.

גוסקוב, ע' (2020). למה לי פוליטיקה עכשיו: על שאלת היתכנותו של חינוך פוליטי-אזרחי בישראל. גילוי דעת 16, 149-125.

הטי, ג' (2012). למידה נראית למורים: כיצד מורים יכולים להעצים את הוראתם. קרן טראמפ ומכון ברנקו וייס (אמיר צוקרמן, מתרגם). תל אביב: ספרי משכל מייסודן של ידיעות ספרים וספרי חמד.

Bennett, W. J. (Ed.) (1993). *The Book of Virtues: A Treasury of Great Moral Stories*. New York: Simon and Schuster.

Coleman, J. S. (1966). *Equality of Educational Opportunity*. National Center for Educational Statistics. Report number 38001.

Marzano R. J., Waters T., & McNulty B. A. (2001). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Virginia: ASCD.

McTighe, J., & Silver, H. F. (2020). *Teaching for Deeper Learning: Tools to Engage Students in Meaning Making*. Virginia: ASCD.