

בזבזים, כפילויות וחוסר תיאום: כך מבזבז משרד החינוך מיליונים על המנגנון המנופח שלו אף שהתחייב להתייעל

מטה מסורבל, יקר ולא יעיל, אגפים כפולים עם כוח אדם מיותר וחוסר סנכרון בין הגופים שפוגע בתלמידים • משרד החינוך התחייב איספור פעמים להתייעל, אך עדיין מיליונים מתבזבזים • משרד החינוך בתגובה: "בוחנים את הסדרת המטה ושלוחותיו"

נועם (דבול) דביר **ישראל היום**

19/7/2022, 06:47 עדכן 18/7/2022, 23:50,

משרד החינוך הבטיח ייעול, אך זה לא קורה. תחת זאת קיים מטה מסורבל שמגביר את הביורוקרטיה ומקשה על קבלת ההחלטות. כך, למשל, אגפים שונים עוסקים באותם תחומים - אך עובדים בנפרד. חוסר הסנכרון פוגע בתלמידים בסופו של דבר.

כבר שנים יש תוכנית לצמצם את המטה המסואב והיקר של משרד החינוך, שבו עובדים מעל 2,250 עובדים (כולל מחוזות). קיימות תוכניות להעברת סמכויות לרשויות המקומיות, פחות פיקוח ויותר אוטונומיה למנהלים. אלא שהן מתנהלות בעצלתיים. המבנה עדיין כולל כפילויות, ואפילו תפקידים שכבר מזמן לא צריך ממשיכים להתקיים רק כי לאף אחד אין אומץ לעשות את השינוי.

נתחיל בדוגמה קטנה על הסיאוב הביורוקרטי. המשרד מעסיק כ-165 אלף עובדי הוראה וגננות, ונותן שירות לעוד כ-90 אלף מורים בתיכונים. במערכת מתוקנת כל העובדים שעוסקים בתחום ההוראה היו יושבים יחד, אלא שבמשרד החינוך יש שני גופים כאלה: אגף כוח אדם בהוראה שאחראי על תנאי העסקת המורים (אך מתקשה לספק נתונים עליהם), ואגף מינהל עובדי הוראה שאחראי על הכשרת עובדי ההוראה, השתלמויות ועוד. העבודה של האגפים כרוכה זו בזו, אך לכל אגף יש לשכה ועובדים, והוא מקבל החלטות שמשפיעות גם על האגף השני אך בפועל - עובד בנפרד ממנו.

במשרד החינוך יש גם שני גופים נפרדים, שנושאים כמעט אותו שם - אבל עובדים בנפרד. האחד הוא המינהל הפדגוגי, תחתיו יש את אגפי החינוך (גנים, יסודי ועל-יסודי, השירות הפסיכולוגי, ועוד). הגוף השני הוא המזכירות הפדגוגית - שם מקבלים את כל ההחלטות על תוכני הלימודים, ושם גם יושבים המפקחים על המקצועות השונים. טבעי שהגופים הללו יאוחדו? לא בעיני משרד החינוך.

כבר לפני כעשרים שנה נכתב בדו"ח ועדת דוברת כי מבנה משרד החינוך "אינו יעיל ואינו מאפשר הפעלה אפקטיבית". הוועדה קראה למנוע כפילויות ומאבקי סמכויות ולבטל את המזכירות הפדגוגית במתכונתה הנוכחית, אבל כלום מזה לא קרה.

גופים כפולים, שכר כפול

דוגמה נוספת היא ההפרדה בין האגף העל-יסודי, שאחראי על תלמידי התיכון, לבין אגף הבחינות - שני אגפים חשובים שעובדים ללא סנכרון. לפני כשנתיים, בזמן הקורונה, החליט האגף העל-יסודי על נוסחת ציונים, אך לא עדכן ולא עבד בשיתוף עם אגף הבחינות (כך על

פי ועדת תירוש שדנה בנושא). זה הביא לפגיעה ולירידה בציוני התלמידים, ומשרד החינוך נאלץ לתקן בסופו של דבר עשרות אלפי ציונים.

מבנה משרד החינוך (שתקציבו הכולל עומד על כ-70 מיליארד שקלים) עוצב כטלאי על טלאי. תפקידים התווספו, אך לא בוטלו אחרים. למשרד יש **אגף שעוסק בתוכניות מיוחדות, אגף אחר שעוסק באסטרטגיה, ואגף נוסף שעוסק במחקר ופיתוח**. הראשות הארצית למדידה והערכה (ראמ"ה), מעסיקה לבדה כ-50 עובדים.

4 מסמכים, 0 תוצאות

כאמור, לא מדובר רק בהיבט הכספי אלא גם בחוסר תיאום וביורוקרטיה שמונעים ממערכת החינוך להתקדם. בדו"ח מבקר המדינה (מארס 2021) שעסק בכך נכתב כי משרד החינוך לא מכין את התלמידים לשוק העבודה ולא מקנה להם מיומנויות. בדו"ח הוסבר כי במשך שלוש שנים גיבשו יחידות מטה שונות במשרד החינוך מסמכי מדיניות שעסקו בדיוק בנושא הזה - אבל ללא כל תיאום ביניהן. המסמכים היו לא אחידים ו"דיברו בשפות שונות". מסמך אחד נכתב בידי מנכ"ל משרד החינוך דאז, מסמך אחר על ידי אגף תכנון ואסטרטגיה, מסמך שלישי על ידי המזכירות הפדגוגית, ומסמך נוסף על ידי אגף מחקר ופיתוח. בסופו של דבר נדהם המבקר לגלות שהמשרד לא עשה שימוש באף אחד מהמסמכים הללו.

מיליונים לציון משרדי

בשנה שעברה, הגיע מנכ"ל משרד החינוך לשעבר יגאל סלוביק לכנסת והבטיח כי מטה משרד החינוך יצומצם. "נהיה חייבים לבחון את המבנה הארגוני שלנו פנימה בתוך המשרד. אין ספק שהמטה יצטרך להצטמצם, על מנת להוריד אותם משאבים לבתי הספר, למנהלים ולמחוזות", אמר סלוביק. כאמור, זה לא קרה.

לצד הביורוקרטיה, המטה המנופח גם עולה לא מעט. לבקשת "ישראל היום" נחשפות העלויות: בשנת 2021 ההוצאות של משרדי המטה בלבד (שם יושבות, בין היתר, לשכות שרת החינוך והמנכ"לית), בו עובדים 992 עובדים, היו יותר מ-16 מיליון שקלים - לא כולל משכורות. ב-2021 הוציא המטה למעלה מ-2 מיליון שקלים רק על ציוד משרדי, וב-2020 סכום שנושק ל-4 מיליון שקלים. הוצאות הארנונה בגין המשרדים בירושלים ובתל אביב חצו את ה-10 מיליון שקלים. מיליון שקלים עלתה החניה לעובדי המשרד, חשבון החשמל עמד על 1.8 מיליון שקלים.

ממשרד החינוך נמסר בתגובה: "שרת החינוך הצהירה כי המשרד צריך לפעול יותר כרגולטור ופחות כגוף מבצע, והיא פועלת לצמצום ההליכים הביורוקרטיים והליכי הפיקוח המכבידים על המנהלים והמורים. יצא לדרך מהלך הכולל העברה של יותר מ-2 מיליארד ש"ח תקציב גמיש למנהלי בתי הספר. מנכ"לית המשרד דלית שטאובר מקיימת תהליך בחינה אסטרטגי של הסדרת פעילות המטה ושלוחותיו, כדי לצמצם את הביורוקרטיה ולמנוע כפילויות. חשוב לציין כי מערכת החינוך מצויה במגמת גידול, ובהתאמה גם גדלים היקף ועומק הצרכים."