

הכנסת השביעית
מושב שני

פרוטוקול מס' 46
מישיבת ועדה החינוך והמנוחה
יום ד', כ"ו בחשוון תשל"א - 25.11.70, שעה 09.00

נכחו:

חברי הוועדה:
היו"ר א. כץ
ח. גרוסמן
י. גולדשמידט
ז. הרמן
ש. לויין
צ. נריה
ע. פיינברג-סרני
מ. פרוש
א. רזיאל-נאור

מוזמנים:
א. פלד - מנכ"ל משרד החינוך
ש. בנדור - משרד החינוך

ד"ר מ. כספי - ביה"ס לחינוך, אוניברסיטה העברית

מזכירת הוועדה:
ד. פלד

רשמה:
א. עצמון

סדר היום: מצב המנהלים בבתי-הספר היסודיים בארץ.

(הישיבה ננעלה בשעה 11.20)

ועדת החינוך - 25.11.70

(לפני כן רשמה דנה פלר)

ש. בנדור:

אתן כמה מספרים לגבי עלות הסטודנט. בשנת 1969
עלות הסטודנט ברפואה הגיעה ל-25 אלף ל"י, מדעי
הטבע והחקלאות 13,500 ל"י. הנדסה בין 12-13 אלף ל"י. כל השאר - 3,000 ל"י בערך.

אם נסכם את המספרים שקבלנו מהמוסדות להשכלה גבוהה;
לגבי אלה שנרשמו השנה, המספר היה 25,200 סטודנטים.
ואני רוצה לציין שמחזור מקבלי תעודת הבגרות מגיע ל-10,500 בערך בשנתיים האחרונות. להלכה
נרשמו פי 2.5 מועמדים מאשר גומרי מחזור אחד של מקבלי תעודת הבגרות. מספר הסטודנטים שנתקבלו
הוא 15,500.

מספר הסטודנטים הזרים מחו"ל שנתקבלו ללימודים
סדירים במוסדות ההשכלה בארץ, לא כולל את אלה

שנתקבלו לקורסים קצרים, מגיע ל-2,500 איש.

לגבי השאלה - כמה נוסעים לחו"ל - אין רישום בשום
מקום. יש לנו ידיעות מן הלשכה לסטודנטים שבמשרד

החינוך על מה שנעשה בשנים האחרונות. לשכה זו ממליצה בפני משרד האוצר על הקצבת מט"ח לאלה
הרוצים ללמוד בחו"ל.

יש לפני טבלה שמראה כמה סטודנטים קבלו בשנה שעברה
הקצבות במט"ח לפי המדינות ולפי המקצועות.

איטליה - 1,053 סטודנטים. מזה ברפואה - 848 סטודנטים; הנדסה - 92; אדריכלות - 59; רפואה
וטרנירית - 23; אומנות - 16; מדעי הטבע - 11; תורגמנות - 2.
ארה"ב - 791 סטודנטים. מזה הנדסה - 211; מינהל עסקים - 112; מדעי החברה - 109; אמנות - 77.
אנגליה - 187 סטודנטים. מזה אמנות - 66; הנדסה - 29; מדעי החברה - 28; טכסטיל - 22;
מדעי הטבע - 15; מדעי הרוח - 15.
שוויץ - 117 סטודנטים. מזה ברפואה - 48. צרפת - 116 סטודנטים. מזה ברפואה 76.
גרמניה - 68 סטודנטים. מזה בהנדסה - 22; רפואה - 16; אמנות - 11.
סה"כ - 2,538 סטודנטים קבלו הקצבות במט"ח.

להלן החלוקה לפי המקצועות:-

רפואה - 1081 סטודנטים; הנדסה - 403;
מדעי החברה - 169; אמנות - 164; מדעי הטבע - 137; מינהל עסקים - 132; אדריכלות - 116;
מדעי הרוח - 96; רפואה וטרנירית - 73; טכסטיל - 38; סלביזיה - 19; תורגמנות - 19;
תרפיה של דבור - 3; אופטומטריה - 5.

בשנת 1966	מספר הסטודנטים שבקשו הקצבה במט"ח הגיע ל-	629
בשנת 1967	" " " " " "	697
בשנת 1968	" " " " " "	721
והשנה	" " " " " "	880

אמציא להלן כמה נתונים על מספר הסטודנטים הערבים
והדרוזים במוסדות להשכלה גבוהה. החלוקה היא לפי

אוניברסיטאות ולפי מקצועות.

באוניברסיטה העברית למדו בשנה שעברה	205 ערבים - מהם 2 דרוזים.
באוניברסיטה בחיפה	222 ערבים - מהם 47 דרוזים.
בטכניון בחיפה	50 ערבים - מהם 2 דרוזים.
באוניברסיטת בת"א	69 ערבים - מהם 5 דרוזים.
באוניברסיטה בר-אילן	50 ערבים ללא דרוזים
באוניברסיטת הנגב	9 ערבים ללא דרוזים
במכון ויצמן - אף לא אחד.	

החלוקה למקצועות:-

פקולטה למשפטים -	37	23 חלמידים באוניברסיטה העברית; 14 חלמידים באוניברסיטה בת"א.
" לרפואה -	27	13 " " " " " "
רפואת שיניים -	4	כולם בירושלים.
לוקחות -	9	כולם בירושלים.
מדעי הרוח והחברה -	392	
מדעי הטבע -	45	31 חלמידים באוניברסיטה העברית; 14 חלמידים באוניברסיטה בת"א.

ועדת החינוך - 25.11.70

חקלאות - 8 כולם ברחובות; עבודה סוציאלית - 7 כולם בירושלים.
קרימונולוגיה - 1; ספרנות - 1; לימודי חואר ראשון בטכניון - 43;
לימודי חואר שני בטכניון - 7; לימודי חואר שני באוניברסיטה - 2; בחוכם היו 47 נשים.

היו"ר א. כץ: מודה למר בנדר על המספרים המאלפים.
ומקדם בברכה את ד"ר כספי, מבי"ס להינוך
באוניברסיטה העברית, שהוזמן להרצות בפנינו על מצב המנהלים בבתי-הספר היסודיים בארץ.

ז. הרמן: האם יש ייעוץ והכוונה לסטודנט בבית-הספר או
באוניברסיטאות?

א. פלד: לצערי, עדיין אין. במידה ויש יעוץ והכוונה זה
נמצא בדריגה נמוכה.

ש. בנדר: אני רוצה למסור ידיעה לא בשם משרד החינוך -
באוניברסיטת הנגב מקבלים לקורס הראשון חיילים
משוחררים שיש להם חודת בגרות אך חסר להם מקצוע מסוים. שנת הלימודים הראשונה מחולקת
ל-4 זמנים כולל הקיץ, כדי שיוכלו להיות בשנה השניה תלמידים רגילים.

א. פלד: פנינו לכל המוסדות להשכלה גבוהה וביקשנו מהם
לעשות פעולה בשטח זה, כדי לאפשר לחיילים
משוחררים - שלא עמדו בבחינות כניסה מכל מיני סיבות - להחקבל לכחה קדם-אקדמית ובכך
להכניסם כתלמידים רגילים לקראת שנת הלימודים הבאה. אני מוכרח לציין בשמחה שיש היענות
מצד האוניברסיטאות, במיוחד מאוניברסיטת ירושלים, שהיחה הראשונה להביע נכונות לקלוט
400 תלמידים. בצורה זו נוכל לקלוט בין 1000-1200 תלמידים לשנה.

ע. פיינברג-סרני: היה פרסום במעריב בענין אחוז התלמידים מעדות
המזרח הלימודים באוניברסיטאות. הואיל והענין
מתקשר לנושא שלנו - מה אנחנו עושים לגבי הבעיה שלדעתי היא מדהימה.

היו"ר א. כץ: בשתי הישיבות הקודמות התייחסנו לנושא זה ואפשר
לעייץ בפרוטוקולים.

מ. כספי: 1. הרקע למחקר; 2. מי הם המנהלים כיום; 3. מה בדקנו וכיצד; 4. מה מצאנו; 5. מה ניתן
לעשות לגבי רעיונות כלליים.

הרקע למחקר זה הינו המצב האבסורדי - ככל שהאדם
ממלא חפקיד נכבד יותר ההכשרה שלו בחינוך נמוכה
יותר. לגבי הענין הספציפי - המנהלים. שום מנהל לא עבר הכשרה כדי להיות מנהל. אנו מחפשים
דרך להקנות לו השתלמויות בנושא החינוך. קורסים אלה מתקיימים ברמת-רחל. רוב האנשים
שהשתתפו במעולות אלה הביעו אי-שביעות רצון מרמת המנהלים, ועל-סמך דעותיהם החלטנו שצריך
לבדוק מה הם הנתונים שלהם, מי הם המנהלים, מה כושר החשיבה שלהם, המיומנות הניהולית שלהם,
באיזו מידה הם יודעים לטפל בבעיות של מורים וכו'.

בשנת תשכ"ח - השנר האחרונה שבה ערכנו את המחקר -
היו אז בארץ 2247 בתי-ספר יסודיים. בתרנו מדגם
של 250 מנהלים, כלומר למעלה מ-20% מכלל המנהלים. הממצאים מתייחסים ל-159 מנהלים אשר ענו
בצורה סבירה לשאלונים. המדגם משקף 12 בחינות של אוכלוסיית המנהלים: גיל, וותק, ארץ המוצא,
גודל בית-הספר וכו'. אין להניח שהמצב השתנה מאז שנת תשכ"ח ואט השתנה, השתנה בכיוון שאינו
מעורר. מספר יוצאי אירופה מבין המנהלים קרוב ל-60%. מספר יוצאי אסיה ואפריקה, כולל ישראל,
כ-30% והיתר מארצות אחרות. רוב אוכלוסיית המנהלים הם בגיל שבין 40-60 שנה; 12 מנהלים
נמצאים מתחת לגיל 30. ואין אף מנהל שנמצא פחות מ-11 שנים בארץ. אין ביניהם עולים חדשים.
לגבי ההכשרה - 48% מן המנהלים רכשו השכלת סמינר סדירה ו-38% מבין המנהלים יש השכלה
על-סמינר ברמות אקדמיות שונות.

צ. נריה:

האם אין חובת השתלמות למנהלים?

מ. כספי:

אין חובה.

למעלה מ-50% של המנהלים, אין להם השכלה על-תיכונית. רוב המנהלים נוטים ללמד בכיתות הגבוהות של בית-הספר ורוב השיטות והחידושים שהם מציעים אינם לכיתות ז-ח, והמנהלים אינם מתמצאים בנושא. גילאי 40-50 מורכבים בעיקרם מיוצאי אירופה והט יוצאים בהדרגה ממחזור הניהול בבתי-הספר היסודיים, ואילו הצעירים יותר מורכבים מיוצאי ישראל, אסיה ואפריקה. מגמה זו הולכת ומתפתחת ואם תתפתח כך, בלי שיחולו שינויים מסויימים, ייצאו האירופאיים מהתמונה תוך כמה שנים. החלק הנשי מגיע ל-18.2%. בעלי ההשכלה הגבוהה מבין המנהלים הינם ברובם מבין יוצאי אירופה. במידה שזמנהלים רכשו השכלה גבוהה או אף השתלמו באוניברסיטה - זה היה לאחר שהם כבר עבדו כמנהלים שנים אחדות, אך הם לא באו מהתחלה עם רקע של השכלה גבוהה. המנהלים בבתי-ספר טיעוני טיפוח - רובם יוצאי עדות המזרח ורמת השכלתם נמוכה ממנהלים בבי"ס אחרים.

נקודה אחרונה - שהיא בעלת משמעות לגבי תכנון העתיד - הבעיה של מוביליות כלומר, באיזו מידה המנהלים מרוצים מתפקידם, באיזו מידה הם רוצים לעבור לפיקוח, באיזו מידה הם רוצים ללמד בבתי-ספר תיכוניים, או לעסוק במשהו אחר. כ-30% מהם שואפים ללמד בבתי-ספר תיכוניים ואלה מביניהם שהם חסרי ההשכלה הנדרשת ללמד בבי"ס תיכון, מוכנים לעבור השתלמות נוספות. חצי מזה אין להם הרקע המתאים ומוכנים לשפר וללמוד, 37% מעוניינים להשאר בתפקידם ורוצים להשתלם.

סה"כ - מכל האוכלוסייה של המנהלים כ-45% מעוניינים להשאר בתפקידם באותו בי"ס ולא לעבור לתפקידים אחרים. כלומר, 55% שואפים למשהו אחר, וגם אצל אלה אחוז האנשים הוא בעיקר בגילים הגבוהים סביבות 50 ומעלה, שלא רוצים לעבור לתפקידים חדשים, מאחר וחסרה להם ההכשרה המתאימה ואין להם סיכוי לקבל תפקיד אחר.

מה היו המכשירים של המחקר עצמו - אפרט את הכלים שבעזרתם בדקנו. הבאנו בפניהם שאלה כגון: "מה זה ביורוקרטיה?" - עם 4 אפשרויות לחשובה, וברור שישנה תשובה אחת נכונה. התברר שרק כרבע מהם יודע מה זה ביורוקרטיה. ישנן דוגמאות נוספות. מי שהשיב נכונה על כל השאלות עשוי היה לקבל 55 נקודות. מבין 159 מנהלים, רק אדם אחד, גבר בן 32, אקדמאי, קיבל 45 נקודות. הממוצע של כל המנהלים הוא 11.6% מתוך 55 הנקודות. הממוצע של המנהלים בעלי הרמה האקדמית הוא 13.63 והממוצע של המנהלים חסרי השכלה אקדמית הוא 10.30.

מתוך ניתוח דרך התגובה למבחן - עולה מימצא פסיכולוגי והוא הגישה השלילית של המנהלים לחשיבה פורמלית בכלל. אין התייחסות אלמנטרית אל המבחן. האנשים מוסיפים דיעות קדומות.

מתחום האישיות - בתחום זה בדקנו 8 תכונות של בני-אדם בכלל, ואסביר בקצרה את התכונות ומשמעותן. 1. מידת ההסתמכות על התחושה מול ההסתמכות על האינטואיציה. כלומר, אנחנו מבחינים בעבודת ההוראה, שהמורה זקוק לאינטואיציה פדגוגית משום שהוא עוסק במספר רב מאד של גורמים; הרבה ילדים, עבודה תחת לחץ, וצריך לסמוך על האינטואיציה שלו ויכולתו למצוא פתרון מידי, על-סמך מעט נתונים, תוך תפיסה גלובלית בלי לעבור שלבים אנליטיים. כלומר, לפעול מהר ונכון. יש שני בני-אדם שהם טיפוסים שונים. האחד הוא טיפוס אינטואיטיבי, הרואה הרבה אפשרויות והסתברויות; והטיפוס החושי, המוגבל ומצומצם במה שהוא רואה. חשוב מאד שהמנהלים והמורים יסתמכו יותר על האינטואיציה ואילו מה שאנחנו מוצאים שהוא ההיפך הנכון. אם צריך להיות 70% אינטואיציה ו-30% חושיות - הרי אצלם הכיוון הוא הפוך לגמרי.

באספקט אחר - חשיבה והרגשה - פעולה של חשיבה שיטתית, בגלל לחץ הזמן. פה אנו מוצאים אצל מורים טובים איזון מסויים בין הגבה רגשית לבין הגבה חשיבתית. התפיסות אצל המנהל הן יותר חשיבתיות, אי הסתמכות על רגשות, אבל לא בצורה בולטת.

לעניין הטיפוס האינטרוורטי והאקסטרורטי - כלומר, כיצד הוא מתייחס אל מה שנעשה סביבו ואיך הוא מגיב על אירועים חברתיים - פה המנהלים דומים לכל בני-האדם, ואנו מוצאים התפלגות הדומה לאוכלוסייה כולה. מספר האינטרוורטים והאקסטרורטים שווה פחות או יותר.

ועדת החינוך - 25.11.70

מ. כספי:

התכונה הרביעית - שפיטה מול תפיסה. זהו אחד המרכיבים החשובים ביותר אצל אנשים העובדים עם בני-אדם וחפקידו של המנהל מחייבו, בין יתר הדברים, לעסוק גם בשטח זה. באוכלוסייה של מורים טובים אחוז הטיפוס הפרצפטיביים, הפתוחים והקולטים רשמים, המוכנים לקלוט דברים חדשים, לבדוק כל דבר ולקבל זאת, הוא 51%. כלומר, הפרופורציה באוכלוסייה זו היא חצי חצי. לעומת זאת באוכלוסייה של המנהלים אצלנו אחוז הטיפוס הפרצפטיביים הוא 32%. כלומר, רוב המנהלים - 67% הם טיפוסים שפיטתיים שיוועים כבר מראש מה טוב ומה לא טוב.

בתשובה לשאלה איך נקבע מורה טוב? - מורה טוב הוא זה שהחלמידיים שלו מצליחים בסקר ואשר נחשב ע"י המנהלים כטוב. נוסף לכך הדרך הרכילותית היא הדרך הטובה לקבוע מי זה מורה טוב או לא. כי כל דרך אחרת היא פיקציה.

האם זה מתחלק לפי גיל?

ע. פיינברג-סרני:

מ. כספי:

אחוז השפיטתיים עולה עם הגיל. לסיכום - דרכי החגובה של המנהלים על המבחנים הם: אוכלוסיית המנהלים היא מגוונת מאד - הטרוגנית. אינם קשורים קשר ישיר עם רמת ההשכלה. כלומר, ראינו בבדיקת השאלונים שהיה הבדל של 3 נקודות בין מנהלים בעלי השכלה אקדמאית והאחרים. ההתייחסות של המנהלים לסיטואציה הזו שנקראת בחינה היא שלילית. מוברר שהם אוהבים לעשות בחינות לאחרים ומגליט חרדות איומות כאשר הם צריכים להבחן. לפי המבחנים החברר שאין למנהל מיומנות אלמנטרית של שיקול דעת והיכולת לראות מזווית הנכונה. כמו-כן כאשר נתבקשו לענות על חוזר מסויים נכתב למשרד החינוך החברר שאינם מבינים מה שכתוב בחוזר אלא הבינו אותו בצורה שטחית והוא הדין לגבי השאלונים והשאלות בכלל.

הערות לגבי מה שחושבים לעשות עם עובדות אלה. האינפורמציה של המנהל, החינוכית לעבודתו, איננה מצוייה בשליטתו במידה מספקת. כושר החשיבה שלו לנסח דברים במושגים ולהבינן; היכולת לפתור בעיות מעשיות בעזרת חשיבה - חלשים ביותר. כושר החשיבה הבקורחית וכושר החשיבה היוצות חלש ביותר. שואפים לאפס. הוא הדין לגבי מיומנות מינהליות - היכולת שלהם להתמודד עם הבעיות קלושה ביותר.

המוסד ברמת-רחל עורך השחלמויות עפ"י תכנית למנהלים ברמות השונות, שמלמדות אותם כושר חשיבה, שאני קורא לו שיקול-דעת פדגוגי, שהוא הדבר המרכזי שחסר להם, כפי שמסחר מן המחקר הזה. בקורסים הללו צריך לשים דגש על עבודה אינדיבדואלית, מכיון שהם באים מרקעים רבים ושונים.

היו"ר א. כץ:

אני מבין שהדברים שנאמרו מפי ד"ר כספי מעוררים לכל הכיוונים. לא נוכל להחלם מהבעיה של מנהלים

בתי-הספר היסודיים בארץ.

אבקש לקבל בכחב את רשימת הקריטריונים שעל-פיהם נקבעו 350 המנהלים.

ש. לוי:

- מ. כספי:
1. מיץ; 2. יבשות; 3. מוצא;
 4. גיל; 5. וותק; 6. סוג הישוב בו נמצא ביה"ס;
 7. סוג ביה"ס, האם רגיל או טעון טיפוח; 8. מגמת ביה"ס, הכוונה, ממלכתי, ממלכתי דתי, או עצמאי; 9. מס' הכחות בבית-הספר; 10. ארץ רכישת ההשכלה החינוכית; 11. מספר הכיתות שלמד; 12. כיתות בהם מלמד, גבוהות או נמוכות. - יש כאן 30 אספקטים.

ש. לוי: לא הופיעו בשאלון שאלות שאפשר להגדיר אותן כשאלות בתחום הערכים. אין לנו כל מסקנה בנוגע למנהל כאישיות מחנכת. - האם יש אפשרות לקבל את המחקר הזה במלואו כדי שחברי הוועדה יוכלו לעיין בו.

מ. כספי:

המחקר יסתיים בעוד מספר חודשים. לגבי הערכים - זה נבדק במחקר זה. ישנו מבחן שבדק שישה ערכים: באיזו מידה יש לו ערכים כלכליים, שאלה הם ערכים חועלתיים, ובאיזו מידה יש להם ערכים פוליטיים, ערכים דתיים, ערכים סוציאליים, כלומר אהבת הזולת, ערכים תיאורטיים.

ועדת החינוך - 25.11.70

א. רזיאל-נאור:

מה ביקש המחקר הזה לקבוע, מהן מטרות המחקר ומה מסיק מכך. האם מותר להסתמך באופן כולל וסתמי על נוסחה מבלי להביא בחשבון את האדם הנבחן. חלק גדול מן השאלות האלה יכולות אולי לקבוע מי הוא פקיד טוב ומוכשר, אך לא יכולות לקבוע מיהו מנהל טוב. כי מנהל הוא לא רק אדם שעונה על חוזרים ומכתבים של משרד החינוך. מנהל טוב הוא אוחז מנהל שביח טפרו מסודר, התלמידים וההורים שמחים, התלמידים מקבלים ערכים של חינוך וכו'. הטענות האלה שהמנהלים לא השיבו חשבות הגיוניות ולא הקדישו מחשבה לפי כל הניסוחים והדיוקים, זה בודאי דבר רציני מאד, אבל אינני יודעת מה היה קורה לו ערכו השוואת כאלה בין כל מיני ממלאי תפקידים אחרים. המסקנה - שמנהלים צריכים להשחלם היא אקסיומה. מורים ומנהלים שאינם משתלמים, הם מפגרים במקצוע. אך מכאן להוציא מסקנות כאלה, שמחוך 159 מנהלים ענו חשבות כאלה וכאלה, צריך להיות הקובע לגבי כלל המנהלים בבתי-הספר היסודיים? מניין לנו זאת. בסטטיסטיקה אפשר להוכיח את הכל, ואפשר להוכיח שזה לא הוכח.

אני מצטרפת לרעתו של מר לוי - לגבי הערכים - שלא באו לידי ביטוי במחקר זה. כמו-כן לא באו לידי ביטוי דרכי לימוד חדשות ומיושנות. האם בכלל החדשות טובות מהישנות? נוסף לכך - אינני מבינה את המשפט שנאמר כאן ש"הדרך הרכילות היא הדרך הטובה ביותר לקביעת דברים". למה היחה הכוונה? לגבי השאלה מיהו מורה טוב או מנהל טוב. לדעתי, הוא אוחז מנהל או מורה שתלמידיו מספרים להוריהם עליו. - האם לזו הכוונה "רכילות"?

מ. כספי: זו היחה הכוונה במילה "רכילות" מכיון שזה עובר מפה לאוזן על-סמך החרשמות.

כאשר רוצים להכין חכנית עבודה עם קבוצה כסריימת של אנשים, בין אם הם מנהלים או בעלי מקצוע אחרים. צריך לדעת את הנחונות ההתחלתיים כדי לדעת מאיפה להתחיל, מה חסר להם, ובמה הם מצטיינים. בדרך העבודה החינוכית מתחילים עם הנקודות הטובות שיש לכל בני-האדם ולא מנקודת התורפה שלהם כדי לגלות מה הם, ובמה הם חלשים. המחקר בא לגלות את שהי קבוצות של נתונים אלה.

א. הרמן: קשה להביע דיעה על המחקר ולהסיק מסקנות לפני שהוא הסתיים. המסקנה היחידה שאפשר להגיע אליה היא שיש מקום רציני מאד לדאגה. השאלה שנשאלה ע"י ח"כ רזיאל-נאור - מה היחה המטרה של העניין, מביאה אותי לשאלה - על-סמך מה נקבעו השאלות. מהן התוכנות שצריכות לאפיין מנהל והאם ידעתם מראש מה צריך להיות מנהל טוב ורק אח"כ הכנתם את השאלות?

מ. כספי: שאלה זו היא שאלה מרכזית וחשובה. את ההגחה מה זה מנהל טוב הגדרנו אותה בעזרת שלושה תחומים: מנהל טוב, הוא זה שמסוגל לבצע שיקול-דעת פדגוגי, הפותר את כל הבעיות המינהליות והטכניות בתחום האישי והחברתי ומבצע הלכה למעשה בבית-ספרו את שיקול-דעתו. בעקבות זאת בנינו את השאלות.

י. גולדשמידט: נניח שלמנהלים יש נטייה להיות שפיטהיים יותר מאשר המורים. לדעתי, מהמנהל נדרש יותר להפעיל את הכח השפיטתי מאשר המורה, כיון שמן המנהלים דורשים יותר הכרעות והחלטות. לכן רצוי לירוש מן המנהל שיכשיר עצמו לשפיטחיות גדולה יותר.

אני לא פוטר את משרד החינוך מן החובה לתת את הדעת איך לשפר את העניין. מסקנה אחת שהמחקר מחזק אותה היא, שיש צורך להכשיר מנהלים, ולא רק לבחור ולמנות אותם. הבעיה איך עושים זאת, מעסיקה את משרד החינוך במשך 10 השנים האחרונות. אני לא בטוח אם חלה התקדמות רבה בעניין. במחקר, יש נטייה מובהקת, שעליה אפשר להחובת, שהשאלות היו בעיקר אינטלקטואליות והיאורשיות.

אפשר לנסח את עניין הערכים כך:
 1. אדם נותן ערכים, מעביר אותה לאנשים, במקרה זה המג"ח הוא אשי בין התלמידים והמחנך ואין צורך להגיע למאמצים אינטלקטואליים מודעיים מצד המחנך. אם זו הגישה, אין החייחטות לבעיית הערכים שבמחנך, העומדת בזכות עצמה, אם אין אותה בודק את הכישורים האינטלקטואליים.

ועדת החינוך - 25.11.70

י. גולדשמידט:

2. יכולה להיות גישה שגם החינוך לערכים לא
חחכן בצורה מחבלת על-הדעה ויעילה, בהתאם
לנתונים של הנוער שלנו, אלא אם כן מבוססת על שיטות אינטלקטואליות.

אני חושב שמחבקש כאן בירור מהותי של השקפות
שהביאו לשאלות אלו. כאן, לדעתי, מתבטאת השקפת

העולם של אלה שעסקו בעריכת מחקר זה.

הערה נוספת - מהי דעתם של מפקחי משרד החינוך
על מנהלים אלה, האם הם ניהלו בהי-ספר טובים,
או לא. טוב היה אם לפני כל פרסום של תוצאות ומסקנות, לבקש את עזרת משרד החינוך, כדי

להשלים את החמונה.

מהו אחוז עדות המזרח בחינוך הממלכתי, ממלכתי
דתי והעצמאי?

מ. פורוש:

היתה פעם הצעה לחלק את תפקיד המנהל לשניים:
מנהל אדמיניסטרטיבי ומנהל פדגוגי, שיכול להתמנות
מבין המורים המוכשרים שבבית-הספר. לגבי הכשרת מנהלים ומורים בחינוך העצמאי - מעט מאד
נעשה בשטח זה, מכיון שאין לנו הכלים לכך. רצוי לחח את הדעה על ארגון קורסים ואולי יש
מקום לחשוב על תמריצים למנהלים המכשירים עצמם לתפקידם.

אנו מוכנים לקלוט אותם ברמת-רחל.

א. פלד:

אני אינני חולק ומקבל את המתודה הסטטיסטית.
אנליטית של המחקר וסומך על אנשי מדע מובהקים
שיודעים לעשות מחקר. זה לא נושא לדיון צבורי, זה ענין בדוק בכלים מדעיים. שמענו כאן
רק חלק מן הדברים, ומציע לכולם, להזהר מהסקת מסקנות כי יש חומר נפץ עצום במחקר הזה.

אם המנהלים הם טובים או רעים - אלה הם המנהלים
שלנו.

מנסיוני, בחחום הצבא, אני יודע שנושא של חשיבה,
הוא אחר הנושאים המרכזיים בהכשרת קציין. החומר

הוא דבר משני.

רשמתי לעצמי מספר דברים:-

1. לבדוק כיצד ולפי איזה קריטריונים אנו בודקים. 2. לבדוק את תכנית ההסתלמויות, באיזה
מירה שמים את הדגש על הקניית חכונות ומחודות, לעומת הקניית חומר.

היו"ר א. כץ:

לא אתייחס לדברים שהושמעו פה. אני לא שייך
לקבוצת הנרהמים. ניהמתי לפני מספר חודשים
והרושם הראשון כבר פג. אבקש מיו"ר כספי לבוא אלינו פעם נוספת כדי להמשיך בנושא.

וברשוחכט אני נועל את הישיבה.