

## הכל עניין של בניית אמון ושותפות שיחה עם השר חילי טרופר על מערכת היחסים שבין השלטון המרכזי למקומי

### מה צריך להיות לדעתך לב הדיון בשאלת היחסים בין שלטון מרכזי לשלטון המקומי?

לב הדיון צריך להיות כיצד בונים אמון בין שני הכוחות האלה, מתוך הבנה שלכל אחד מהצדדים יש יתרונות וחסרונות ויש להכיר בהם ולכבד אותם. צריך לצאת מהמשוואה שנמצאת בשורש היחסים בין שלטון מרכזי למקומי – אלו שבמשרד טוענים שאי אפשר לסמוך על מי שבשטח, והכוחות המקומיים אומרים שאנשי המשרד מנותקים מהמציאות. מי שמשלם את המחיר על יחסים כאלו של חוסר אמון הם האזרחים. מרגע שנבנית מערכת של אמון על בסיס הבנת היתרונות והחסרונות של כל צד, אפשר לבנות פרקטיקה שטובה לכולם, וזה חייב להיות לב הדיון.

### מה אתה, כנציג של הרשות המבצעת, מבקש מהשלטון המקומי כדי שוכל לבצע את התפקיד שלך באופן מיטבי?

אני מחפש בעיקר שותפות, ולא להיות רק 'כספומט', כלומר מקור מימון. כמי שהיה פעם בצד של הרשות, כמנהל מחלקת החינוך של ירוחם, אני מבין מהיכן מגיעה הגישה של "תנו לי משאבים מספקים ואני כבר אטפל בעצמי בבעיות המקומיות", ולעיתים הגישה הזו מוצדקת ועובדת. מצד שני הממשלה היא זו שאמורה לקבוע מדיניות, לנהל סדרי עדיפויות, והרשות רואה את הצרכים שלה ופחות את התמונה הרחבה. הייתי רוצה שהרשות תבין גם את האילוצים הכוללים של סדרי עדיפויות התקציביים, ותראה את הממשל לא רק כמקור מימון.

בנוסף הייתי רוצה שרשויות יקפידו יותר על ניהול מקצועי של פרויקטים: עמידה בלוחות זמנים ובהתחייבויות חוזיות, תוך ניהול ללא תירוצים ועם כמה שפחות דחיות, כיוון שבסופו של דבר יש תושבים שמשלמים על התנהלות כזו. לעיתים רשויות מבקשות את אמון השלטון המרכזי, אולם כאשר הן לא מצליחות לנהל בהתאם לסטנדרט או למה שנקבע, אנחנו מתערבים ולעיתים אפילו לוקחים בחזרה את ההרשאה שניתנה לרשות לבצע או מטילים קנסות. מנקודת המבט של הרשות זה לא מובן, כי מה אכפת למדינה לתת הארכה ועוד הארכה לפרויקט. אולם מהמקום שלי, כמי שעובד עם רשויות רבות, כאשר מאושר תקציב לעיר מסוימת והיא לא מנצלת אותו כיאות, המשמעות היא שעיר אחרת לא קיבלה. זו הכוונה שלי בבקשה מהרשות לראות את התמונה הרחבה ולא רק את הזווית המקומית.

### מהצד השני של המטבע, מה אתה והמשרד שאתה מוביל יכולים לעשות אחרת כדי לעבוד טוב יותר עם רשויות מקומיות?



"בעולם החדש החלוקות הדיכוטומיות בין מגזר ציבורי לעסקי, שלישי לראשון, ובין ממשלה לרשות הן מיושנות והן אמורפיות"

להתרחק, לשחרר קצת ולאפשר יותר אוטונומיה. בניגוד לדעה שאולי רווחת – רוב מוחלט של ראשי הרשויות הם אנשים הגונים וישרים שמכירים מצוין את צרכי הקהילה שלהם. זה מחייב אותי ובכלל את השלטון המרכזי לקצת יותר צניעות ומתן קרדיט. אני מצפה מעצמי לשחרר ולסמוך על ראש הרשות. בתוך מסגרת חוקית ברורה – השלטון המרכזי ראוי שיסמוך יותר, וזה בהחלט אתגר עבורנו.

## **כמי שמרבית הקריירה שלו היתה במערכות חינוכיות. היכן לדעתך המדינה צריכה להתערב יותר והיכן פחות, באיזון שבין המטה או משרד החינוך לבין אגפי החינוך ברשויות?**

שני עקרונות צריכים להנחות אותנו בהקשר הזה. הראשון, הגברת האוטונומיה לרשויות, מנהלי בתי הספר ומורים. כלומר אם יש מנהל טוב בשטח צריך לתת לו כמה שיותר קרדיט להחליט ולפעול אוטונומית. השני, להעמיק יותר את התקצוב הדיפרנציאלי. אסור לנו להתעלם מהשונויות הסוציו-אקונומיות בין הרשויות. יש רשויות שאם תיתן להם אוטונומיה בחינוך הן לא ידעו לבצע זאת כמו שצריך ללא תמיכה. זה לא אומר שרשות חלשה כלכלית לא יכולה להיות חזקה חינוכית וערכית ולהיפך, אולם יש צורך בתקצוב דיפרנציאלי במידה ורוצים לסייע לרשות חלשה כלכלית לממש את הפוטנציאל המלא שלה כאשר נותנים לה יותר חופש לפעול.

אוטונומיה משרתת בעיקר את החזקים שיודעים למצות אותה עד תום ולהוסיף תקציבי הורים וגורמים נוספים. אני טוען שמדובר בעסקת חבילה – הענקת אוטונומיה צריכה לבוא יחד עם הענקת תקצוב דיפרנציאלי – רשויות מוחלשות יותר יקבלו יותר כסף מהמדינה לכל ילד.

מבחינת תכנית הלימודים בהקשר הזה, מדינת ישראל צריכה להחליט מה המינימום הנדרש מבחינתה – לדוגמה לא ניתן יהיה שלא ללמוד על השואה, העליות, או חורבן המקדש. אולם על המדינה להשאיר מרחב גדול לבחירה של בית הספר או הרשות בהכנסת נושאים ופדגוגיה לתכניות הלימודים.

## **סיכום, שאלה אישית. כיצד השתנה אופי המנהיגות שלך במהלך מסלול קריירה ממנהל בית ספר, לראש מחלקת חינוך ולשר? היכן אתה רואה את ההבדל בין מנהיגות ברמה הבית-ספרית, המקומית והארצית?**

יש דברים שלא השתנו. בסיס המנהיגות – שהוא כובד האחריות ובד בבד הזכות להוביל, ולא משנה באיזה תפקיד אני נמצא – אלו נמצאים שם בכל תפקיד.

ככל שעולים בסולם מתרחקים מפנים ושמות. מנהל בית ספר מכיר את צבע העיניים של התלמידים שלו, שר רואה בעיקר סטטיסטיקות. אהבתי את שני סוגי התפקידים, שניהם משפיעים מאוד על חיי אזרחים, ואני מזכיר לעצמי כשגם שאני מתעסק במדיניות, מאחורי כל מספר יש פנים ושמות. ביום שאפסיק לראות אנשים, אבין שאני צריך כנראה לחזור אחורה.

## **כמה מילים שלך לבעלי תפקידים המגיעים לכנס 'משלטון מרכזי לאחריות מקומית' שיתקיים ב 24.11 במכללת אורנים?**

בעולם החדש החלוקות הדיכוטומיות בין מגזר ציבורי לעסקי, שלישי לראשון, ובין ממשלה לרשות הן מיושנות והן אמורפיות. אני קורא לשיתופי פעולה, לגמישות מחשבתית רחבה יותר. כל צד מביא לשולחן יתרון מסוים וחסרון מסוים וצריך להכיר בהם. לכל צד יש משהו שלאחרים אין, וטוב שכך. ברגע שמזיזים את החלוקות ואת האגו ונשארים עם העניין עצמו – ממילא קורים דברים טובים.