

כשמנערים את המערכת – קורים דברים טובים

שיחה עם ח"כ רם שפע

לקראת כנס 'משלטון מרכזי לאחריות מקומית' שיתקיים במכללת אורנים ב-24.11.21, שוחחנו עם ח"כ רם שפע על האיזון העדין שבין השלטון המרכזי לבין הכוחות המקומיים, בחינוך ובכלל.

השיחה הייתה מרתקת ותודה לרם שפע.

תוכלו לשמוע אותה כפודקסט בבית 12 - <https://bit.ly/3aPGzIz>

כמי שנמצא היום בצמתי ההחלטות המרכזיים בשלטון, והיה בעבר מורה ואיש חינוך, איך אתה רואה את הפער שבין השלטון המרכזי למערכות המקומיות?

קיים חוסר איזון בין הכוח המוגזם שיש לשלטון המרכזי לבין המגבלות האדירות שעומדות בפני המערכות המקומיות, והוא צריך להשתנות. יחד עם זאת, רצוי לחשוב אילו אלמנטים צריכים לעבור לשטח והאם נכון לעשות את המהלכים האלה באופן מהיר ומיידי או בשלבים.

קל להעלות טענות כנגד השלטון המרכזי ולומר שהוא מנותק מהשטח, אבל יש לקחת בחשבון שהאנשים בירושלים לא יושבים סתם כך ומקבלים החלטות. שלטון לא קשור רק לתאוות הכוח, כפי שנוטים לחשוב, אלא יש את שאלת האחריות.

ניתן להדגים את הסוגיה כפי שהיא באה לידי ביטוי במערכת החינוך. אני חושב שצוותי החינוך בשטח - מנהלי בתי הספר, רכזי השכבות ובעלי התפקידים בשלטון המקומי ובמכללות לחינוך מבינים את מערכת החינוך המקומית שלהם טוב יותר ממני ומאנשים רבים במשרד החינוך עצמו. השאלה היא כיצד לייצר מציאות שבה המדינה תדע שאחריותה לספק את החינוך הטוב ביותר שהיא יכולה לילדים משתלבת היטב מתן האוטונומיה לכוחות בשטח. המדינה אחראית כלפי ההורים לספק לילדיהם ביטחון ובטיחות, פדגוגיה מתאימה ועוד. אם יהיו תלונות של הורים ותעלה סוגיית האחריות, לא בטוח שהשלטון המקומי או בית הספר ירצו לקחת על עצמם את האחריות. מדובר במתח שחייבים לעסוק בו כדי להצליח לפתור את הסוגיה והוא התחדד ביתר שאת בתקופת הקורונה. פעמים רבות

"קיים חוסר איזון בין הכוח המוגזם שיש לשלטון המרכזי לבין המגבלות האדירות שעומדות בפני המערכות המקומיות, והוא צריך להשתנות"



כשניסיתי, יחד עם חברי וועדת החינוך ועם מומחים ואנשי שטח, לשכנע את אנשי משרד החינוך לשחרר חלק מהדברים, לא מצאתי אנשים רעים ותאבי כוח אלא אנשים שפחדו שאם ישחררו יקרו גם דברים לא טובים.

אז ניקח לדוגמא את מנהלי בתי ספר. אנשים שלקחת אחריות היא טבע שני אצלם, שזו מהות תפקידם. האם אתה לא חושב שאפשר לתת להם את האחריות מתוך הבנה שיקחו אותה ולא יתנערו?

קיימת כאן שאלה של אמון: האם משרד החינוך מאמין בצוותי ההוראה ובבתי הספר שלו? ניתן היה לראות זאת בשנה שעברה, בשינוי שחל באופן שבו נאספו ציוני בחינות הבגרות בתקופת הקורונה. חלק מהסמכות למתן הציונים הועבר לבתי הספר, אך משרד החינוך לא סמך עליהם באופן מוחלט והשאיר חלק מן הסמכויות בידי. דבר זה מסביר את קיומו של מנגנון פיקוח אדיר, שבחלקו הוא מוגזם ובחלקו מיותר לחלוטין. זה נובע ממשבר אמון דו-צדדי שקיים במערכת כבר שנים רבות. בנושא זה נחוץ מינוי של שר או שרת חינוך בעלי אומץ, שיאמצו את השינוי הנדרש, ישחררו את את הפיקוח ויאפשרו לשטח לצמוח וליישם את הידע והיכולות של האנשים בשטח. כמובן שהשינוי צריך להתקיים בתוך המסגרת, מכיוון שהמשרד אחראי על התלמידים ומחובתו לספק למורים ולמנהלים את צורכיהם.

דוגמה נוספת היא נושא תוכנית הלימודים. יש יכוח מורכב מאוד בעניין הזה ואני חושב שאפשר וצריך לתת למערכות המקומיות חופש רב יותר ממה שהן מקבלות כרגע. המערכת המרכזית יכולה לקבוע מסגרת כללית של נושאי ליבה שאי אפשר להתעלם מהם, אבל יש לתת לצוות שבשטח להרגיש את התלמידים וללכת איתם גם למחוזות אחרים, לאו דווקא אלו שהמדינה מכתיבה.

אז כיצד יוצרים מצב שבו יחסי הכוחות משתנים? שבו יותר אחריות וסמכות עובדים מהמדינה לשטח?

יש צורך לבצע שינוי משמעותי ביחסי הכוחות. התפקיד שלי ושל כולנו הוא להמשיך לייצר לחץ ליצירה של שינוי כל הזמן. יש דרכים רבות לבצע שינוי ואני באופן אישי הייתי מקבע חלק גדול מהשינוי שבוצע במתן ציוני הבגרויות, ואני מאמין שמשם השינוי יחלחל לכל המישורים בתוך המערכת. יש תחומים רבים נוספים שבהם ניתן ליצור שינוי, כמו למשל גודל הכיתה, מספר המורים בכיתה, העולם הפדגוגי בכלל ועוד.

כשהייתי חבר בוועדת החינוך הרגשתי שהתפקיד העיקרי שלי, כמי שבא מהכנסת, הוא לאזן כל הזמן בין הממשלה לבין השטח ולא ניתן לעשות זאת בלי ציבור רציני ואקטיבי, אשר גם כשהוא מוחה וכוועס זוהי דרך לייצר שינוי. גם כאשר הדבר אינו נוח לממשלה, לאזרחים יש תפקיד ללחוץ עליה כל הזמן ולוודא שהיא לא שוכחת מה קורה בשטח ומה נכון ומה פוגשים בסופו של דבר ההורים והתלמידים בתוך בית הספר.

אני מגיע מתפיסת עולם כלכלית-סוציאלית ואחד החששות הגדולים ביותר שלי בנוגע להרחבת האוטונומיה של השטח, לצד ההכרה בחשיבותה הגדולה, הוא שמקומות מוחלשים יותר, שהמשאבים בהם קטנים יותר, כגון בחברה הערבית או החרדית, יתקשו להתמודד עם אוטונומיה מורחבת. לכן חשוב לוודא שבכל מהלך כזה המשאבים יחולקו בצורה דיפרנציאלית ויהיה סיוע במימון ובתמיכות לאלו שיש להם פחות, אחרת יהיה קשה מאוד קשה להצליח והפערים עלולים להתרחב במקום להצטמצם.

המתחים האלה לא נמצאים רק בין שלטון מקומי לשלטון ארצי. בתוך הרשות יש את ראש הרשות ואת מי שמנהל את החינוך ואת מי שמנהל את אשכול בתי הספר ואת מי שמנהל את בית הספר, וגם ביניהם יש מתחים לא מעטים. פעמים רבות מדובר בתהליכים ארוכים שדורשים אומץ שלא לכל אחד יש.

כמי שמוביל תהליכים ברמה הארצית, האם אתה מצליח לראות באמת את הילד בביה"ס בדימונה, או ברעננה או בסכנין דרך טבלאות אקסל ודו"חות? האם באמת רואים דברים משם?

ברמה האישית, אני ח"כ ויו"ר ועדת החינוך לשעבר, אבל אני גם אבא. אני גר בקיבוץ שיש בו שני בתי ספר, יש לי אחיינים כמעט בכל שכבת גיל, יש לי חברים מנהלים וחברים מחנכים וכמו מרבית האנשים, גם אני נתקל באין-ספור סיטואציות שנוגעות למתח הזה. אני חושב שלנבחר הציבור יש בחירה תמידית, עד כמה הוא רוצה לפגוש כל הזמן את מה שקורה בשטח או עד כמה הוא אומר לעצמו שהוא מכיר את המציאות וטבלת האקסל מספיקה לו. אני השתדלתי ובוודאי לא תמיד הצלחתי, אבל אני יוצא לסיורים רבים וגם השתתפתי בעשרות מפגשי חשיבה עם מנהלים, מורים, ראשי רשויות וצוותי רפואה, על מנת להבין את נקודת מבטם בסיפור. ניסיתי להיות כל הזמן בפרספקטיבה שרואה מנעד של אינטרסים וצרכים רחב עד כמה שאפשר, על מנת להקל על עצמי בקבלה של החלטות.

אני חושב שהתובנה המרכזית הנכונה לכל אחד מאיתנו בכל זירה שבה הוא נמצא היא שבתוך המערכת הכול נראה מורכב ומסובך, רוב האנשים לא יאהבו את ההחלטה שלך ויש הרגשה שצריך להזיז מערכות בשביל ליישם אותה. אבל ברוב המקרים, כשאתה מזיז את הגבינה, קורים בסופו של עניין דברים טובים. זה נכון עבור מורה שלא תמיד ברור לו מה צריך לעשות בכיתה, זה נכון עבור מנהל וזה נכון גם עבור ראש רשות או ח"כ ויו"ר ועדה. זה נכון עבור כולנו. חשוב לקדם שינויים וכל עוד אתה מונע מהאינטרס הנכון ופועל ממקום נכון וערכי, גם אם אינך בטוח בדרך, לרוב שווה ללכת על זה. דבר זה נכון לגבי כל רמות ההשפעה, הן בשלטון המרכזי והן בשלטון המקומי.