



מדור ראיונות

כל יום הוא עבורי תיקון עולם

ראיון עם אורית אסייג

ראשת מינהל החינוך בעיריית עכו



ראיינו: אריה רשף ושי צפריר

העיר עכו היא בין חמש הערים שזכו בפרס החינוך הארצי לשנת תשע"ו – 2016. הזכייה בפרס החינוך היוקרתי באה לאחר שתי זכיות בפרס החינוך המחוזי, וגם לאחר זכיית בתי הספר התיכוניים בפרסי חינוך והצטיינות ארצית. לתנופה במערכת החינוך בעכו אחראים עובדי מערכת החינוך בעיר ובראשם הגב' אורית אסייג, ראשת מינהל החינוך בעיריית עכו. ביקשנו לראיין את אורית אסייג על מנת להבין מה אופי הניהול של מערכת חינוך ברשות מקומית בישראל, וכיצד היא תופסת את תפקידה. אורית נבחרה לתפקיד לפני עשר שנים בהיותה בת 32 בלבד, והיא מנהלת בהצלחה רבה את מערכת החינוך בעיריית עכו בעשר השנים אחרונות. אורית היא אם לשני בנים בני 17 ו-14, והיא בעלת תואר ראשון בחינוך מיוחד ותואר שני במנהל ציבורי.

מה כולל תפקיד ראש מנהל החינוך?

ראשת מערכת החינוך אחראית על הפעלה וניהול של כל מערכת החינוך בעיר, מגני הילדים עד התיכון. אנחנו עוסקים בהכנה לצה"ל, כמו גם בשירות לאומי למגזר הערבי. באופן כללי, מדובר בניהול תקציב של 130 מיליון שקלים, לא כולל תב"רים (תקציבים בלתי רגילים, א.ר.), וכספים מקרנות ומשאבים נוספים שאנחנו מגייסים. זה אומר, לנהל צוות של מאות אנשים שעובדים תחתיי, ולעבוד עם המון שותפי תפקיד, אם זה במשרדים השונים בעיקר משרד החינוך, מנהלי קרנות שאנחנו עובדים איתם, גופים מלווים ואנשי המערכת העירונית. כמובן, התפקיד כולל הרבה עבודה עם תושבים. התפקיד דורש ממשקים רבים עם התושבים, המהווים גורם חשוב שיכול לתרום ותרום להצלחת המערכת.

מה היה מסלול הקריירה שלך?

אני מתקרבת לגיל 42. גדלתי בעכו ויש לי הרבה פטריוטיות לוקאלית, אשר בהחלט משפיעה על העשייה שלי ועל הרצון שלי להשפיע ולחולל שינוי בעיר בה גדלתי. הגעתי לתפקיד מנהלת מח' החינוך של עיריית עכו אחרי שנים רבות של עבודה בחינוך הבלתי פורמלי. ניהלתי שלוחה של מתנ"ס ומילאתי תפקיד

רוחב בחברה למתנסים. התפקיד התמקד בהנחיה בתחום הגיל הרך, כך שהגעתי לתפקיד הנוכחי מרקע של עבודה עם אנשים בתחום החינוך. יש לי תעודת הוראה ועבדתי בבית ספר שנה אחת. מההתנסות הזו הבנתי מה אני רוצה לעשות. ניהלתי פרויקטים גדולים ומיזמים קהילתיים והייתי מאוד מעורה בעשייה החינוכית ביישוב. לפני כ-10 שנים פורסם מכרז לראשות מחלקת החינוך של עיריית עכו, וזה עניין אותי מאוד ונראה לי אתגר גדול. הצגתי בפני הוועדה, שהייתה מורכבת מנציגי משרד הפנים ואנשי מקצוע, את החזון שלי בנוגע למערכת החינוך בעיר ומקומה. ידעתי מה אני רוצה לעשות, והצגתי משנה סדורה של התוכניות שלי, אם אבחר. דיברתי הרבה על מנהיגות חינוכית ועל הצורך לסנכרן בין החלקים השונים של מערכת החינוך היישובית, על מנת להביא אותה להצלחות. לפני 10 שנים אמרתי: "אני אביא פרס חינוך לעכו". חברי הוועדה, אשר כללה אנשי אקדמיה בחינוך ומנהלים בכירים, הרימו גבה, אבל החליטו להניח על כתפיי את האתגר.

מאז אני מנהלת את מינהל החינוך בעיר. המחלקה שקיבלתי לידי, הייתה ללא שגרות עבודה, המערכת הייתה בכאוס, והיה צריך להתחיל כמעט מהתחלה. השנה ראשונה הוקדשה ללמידת המערכת. השקעתי את כולי ברכישת פלטפורמות של ידע שהיה חסר לי. בזה שהגעתי דווקא לא מהמערכת הפורמלית, אני רואה יתרון. ניסיון זה הקנה לי אפשרות להסתכל על המערכת מבחוץ, ללא הטיות, וללמוד על חסמים וחולשות הקיימים במערכת. לשמחתי, יש לי ראייה מרחבית מערכתית טובה, וזה מאוד עזר לי להבין את המערכת. אני מאוד מאמינה בעבודה עם אנשים, ומגדירה את עצמי כמכוונת לאנשים. מאוד מהר אנשים התחברו אליי, ובניתי קבוצה של מנהיגות חינוכית-יישובית עם כל מנהלי בתי הספר וכלל מסגרות החינוך בעיר. הדגשתי את הצורך בשיתופי פעולה בין המרכיבים השונים במערכת. באתי עם תפיסה, כי חייב להיות רצף חינוכי וצריך לבנות תוכנית עבודה יישובית. כך היה, ובאמת הצלחתי לרתום אנשים, וזו הייתה ההתחלה. היום כעבור 10 שנים, הגענו לכך שקיבלנו את פרס החינוך הארצי.

איך קיבלו אותך כאשה צעירה?

בהתחלה בהרבה הרמת גבות, אבל מהר מאוד למדו להכיר אותי ואת הרצון שלי מחד, לסחוף אנשים לעשייה, ומצד שני לייצר שגרות עבודה אחרות ממה שהם הורגלו. לאט לאט רכשתי את האמון של עובדי המערכת ושולחי התפקיד מחוץ לארגון: במשרד החינוך, בקרנות, וכל השותפים הרבים האחרים. היום העשייה נמצאת במקום אחר - הגדרנו סטנדרטים וקבענו מטרות ויעדים, והצלחנו להביא את המערכת למקום בו היא נמצאת כיום.

האם ניתן לדבר על סגנון ניהול נשי?

בפירוש אפשר לדבר על סגנון ניהול נשי. אפשר לחלק את זה לשניים: יש נשים שסגנון הניהול שלהם הופך להיות מאוד גברי, והן מנסות להוכיח שהן יודעות לנהל טוב יותר מגברים. מאידך, ישנו סגנון נשי שנובע ממהלך ההתפתחות האבולוציונית שלנו כנשים וממוקד ברגישות לבני אדם. חשוב להבין, שנשים רבות שמגיעות לתפקידי ניהול הן קודם לכן אמהות, שיש להן רגישות שלא תמיד קיימת אצל מנהלים גברים. כמה שאבא יכול להיות אבא מכיל, עדיין זה לא מה שחשה האמא. תהליך ההורות מאוד משפיע עליך כאדם וכאשת מקצוע ובעלת תפקיד, בעיקר בשדה של החינוך. אנחנו יכולות להסתכל אחרת על הדברים. אנחנו יודעות לאסוף וללקט מידע, ויש לנו יכולות קצת שונות. כן, אני בהחלט חושבת שיש לנו סגנון ניהול נשי, והוא משפיע על תהליך הניהול. יש לנו בעירייה יועצת משפטית אשה, מהנדסת עיר אשה, ראשת מינהל חינוך אשה, ראשת מינהל רווחה אשה. יש בעיריית עכו תפקידים מאוד משמעותיים שנשים מובילות אותם, ואני חושבת שזה תורם המון לעיר.

כיצד משפיעה העובדה שעכו היא עיר מעורבת, על הניהול שלך? איך מתמודדים עם מצב כזה?

יש לנו אתגרים רבים, אבל באחריות שלי כאמונה על מערכת החינוך אנחנו לומדים להפוך את האתגרים להזדמנויות. עכו מדורגת בדירוג הסוציאקונומי ברמה 4. זה אומר שיש כאן מכל קצוות ההתפלגות, יכולות להיות משפחות שהדירוג הסוציאקונומי שלהן ברמה 1 וברמה 2, שזה הכי מאתגר על כל רמות המורכבות, שאפשר לדמיין לאור בעיות משפחה, מגורים ועוד פערים, אשר משליכים על הילדים. מהצד השני, יש לנו גם משפחות שמדורגות בשלוש הרמות העליונות מרמה 8 ועד רמה 10, משפחות אשר יכולות להצליח בקלות ללא תמיכת מערכת החינוך והם לא תמיד צריכים אותה. תוסיף למצב הסוציאקונומי את העובדה שאנחנו פריפריה גיאוגרפית בצפון הארץ, ולא בתל אביב. תוסיף את העניין של יהודים-ערבים, עולים חדשים וותיקים, דתיים וחילוניים, ותראה שיש כאן מיקרוקוסמוס של הכל. אנחנו כמערכת חינוך למדנו להפוך את זה להזדמנויות ולא לחסמים. נכון שיש לנו ילדים בסיכון, שיש צורך לטפל בהם. הם לא אשמים שהם נולדו למשפחות עניות שנלחמות את מלחמת הקיום בכל שעה מהיום.

התפקיד שלי, להנהיג כאן את התוכניות הטובות ביותר ולהוציא אותם ממעגלי הסיכון. לדוגמה, במצב שלהורים שלהם אין כסף לשיעורים פרטיים, יאפשרו להם לקבל תגבורים בבתי הספר אחה"צ, כי זה שהם נולדו למצב הנתון הזה לא אומר שאני צריכה להנציח את הפערים הללו. אחת העשיות המרכזיות שלנו בתחום החינוך, זה לאפשר לאנשים שכאלה לעבור מנקודה אחת לנקודה שנייה בהתפתחות החינוכית שלהם, כי הם חלק מהמסה הקריטית שמשפיעה על איכות החינוך. יש בעכו 11,000 תלמידים שכ- 20% מהם נמצאים בסיכון. 20% הללו משפיעים על השלם, על 80% האחרים. ביצענו לפני מספר שנים מיפוי של השכונות המאתגרות וכל שכונה עברה שינוי. העירייה יזמה תהליך של שיפוץ המבנים ושיפוץ הכניסות לבתים ושיפוץ המדרכות, הרחובות, והבניינים בשיתוף התושבים. אמרנו להם: "אתם רוצים לחיות במקום שנעים לחיות בו, תעזרו לעצמכם". במקביל בנינו במרכזי השכונות הללו מרכזי ילדים ונוער אליהם מגיעים התלמידים לאחר שהם חוזרים מבית הספר. פיתחנו מודל אינטגרטיבי מאוד מיוחד של מרכזי הילדים והנוער. מבנים יפהיים שמהווים מוקד משיכה. אנחנו מפעילים את הילדים במגוון נושאים, כמו שחמט. יש לנו 8 שכונות כאלו, וליד מרכז הילדים והנוער בנינו גני משחקים, מגרשי כדורגל וכדורסל. השכונות שינו את פניהן. אלו שכונות שעד לפני מספר שנים נפגשנו בהן עם תופעות של ונדליזם שעלה לנו כסף רב. היום בעקבות המאמץ שהשקענו, זה כמעט לא קורה. למה? כי פיצחנו את ה-DNA של השכונה, עבדנו עם הילדים ועם התושבים וחוללנו שינוי חברתי ראשון במעלה, יחד עם מחלקות העירייה שהיו שותפות למאמץ. תפעול רשת כזו של מרכזי נוער וקהילה עולה לעיר בין 4 ל-5 מיליון ₪ בשנה.

למזלי הגדול, בורכתי בראש רשות, במנכ"ל ובהנהלת עיר אשר חרטה על דגלה את החזון החינוכי חברתי הזה, אשר משמשים עבורי בסיס ופלטפורמה ליצירת השינוי. ראש הרשות קיבל אותי לעבודה כסטודנטית בשנה הראשונה לתואר הראשון וזאת בכובעו הקודם כמנהל רשת המתנ"סים בעיר עכו. שמעון לנקרי הוא ראש רשות קהילתי וחברתי קודם כל, המאפשר למנהל או למנהלת מחלקת חינוך להצליח בתפקידים.

רצף חינוכי אמיתי הוא משהו שכולם היום מבינים כדבר הכי מהותי, בכך שהוא נותן מענה לצורכי האוכלוסייה ומשנה את פני עיר. לילד יש היום מקום שאליו הוא יכול ללכת אחה"צ. אם הוא מנגן הוא יילך לקונסרבטוריון, ויש פה קונסרבטוריון מדהים שלומדים בו 850 ילדים. יש פארק אתגרי חדש ומגרשי כדורגל, אם בזה מעוניין הילד. יש כאן רצף חינוכי לא כסיסמה, אלא כדרך חיים. הילדים לומדים בבוקר בבתי הספר, ואחר הצהריים מוצע להם שפע מאוד רחב של פעילויות, כולל תנועות נוער, כשכל זה מאורגן ומתורגם לתוכנית עבודה עם מטרות ויעדים. אנחנו יודעים היום מה קורה עם הילדים. אין נתק בין מערכת החינוך

הפורמלית למערכת החינוך הבלתי-פורמלית, וזהו אחד הדברים שעליהם קיבלנו את הפרס. המערכות משלימות אחת את השנייה. מנהל בית ספר שיש לו תלמיד בשכונה מאתגרת, יודע מה קורה עם התלמיד אחת"צ במרכז הקהילתי. הצוותים של בתי הנוער מגיעים בבוקר לבתי הספר, משוחחים עם המורים ומעבירים מידע באופן שוטף למערכת החינוכית. אנחנו לא מוותרים לילדים. זה לא פשוט. זה קשה. לא כל מי שאתה רוצה לעזור לו רוצה את העזרה. היום, אחרי 10 שנים, אני בהחלט יכולה להגיד שהמודל המאוד ייחודי הזה שפיתחנו, מוכיח את עצמו.

דיברנו על אתגרים נוספים. נושא יחסי יהודים-ערבים יכול להוות קרקע פורייה לעשייה משמעותית. יש לנו כאן פרלמנט נוער משותף. יש לנו תוכניות לחינוך לחיים משותפים- מגני הילדים, גם ילדים יהודים וגם ילדים ערביים, באים לפעילות משותפת. הם יכולים להגיע למרכז הטניס בבקר לחוות פעילות משותפת, ואחר הצהריים אנחנו מחברים למעגל הזה את ההורים. ילדים בבית הספר היסודי "אל אעמל" עם ילדים בבית הספר היסודי "גורדון", או כל בית ספר אחר, עושים ביחד המון פרויקטים משותפים. הבוגר המיטבי שלנו הוא שונה מהבוגר המיטבי במקומות אחרים. יש פה תבלינים ייחודיים שאנחנו יצקנו במערכת החינוך שלנו, שלא תמיד רואים אותם במקומות אחרים, אם בכלל. *אנחנו מדגישים במערכת החינוך את הסובלנות, את קבלת האחר ואת קבלת השונה.* אנשים נפגשים כאן במהלך היום בסופר, ברחוב, וחיים באזורי מגורים משותפים. ברגע ששמים בצד את "הערמונים הלוהטים", כמו שירת התקווה ועוד, ומעודדים את האנשים להיפגש אחד עם השני, כבני אדם, קורים דברים מדהימים. כשוועדת הפרס הגיעה לביקור, לא הייתי צריכה להכין את בני הנוער, הם פשוט באו ואמרו את הדברים בנושא החינוך לדו קיום מהלב, וזה היה פשוט ברור לכולם שזה תוצר של תהליך חינוכי. הם דיברו על חיים משותפים ודיברו על הערכים המוספים שהם מקבלים, שאיתם הם יוצאים כאנשים הרבה יותר טובים ל לחיים בחברה במדינת ישראל, יותר מאשר במקומות אחרים, כי אנחנו מדגישים את זה במערכת החינוך.

נכון, היו אירועי יום כיפור, שהתרחשו לפני מספר שנים, בהם עלה הקונפליקט על פני השטח. הגענו באותו לילה ללשכת ראש העיר - כל מנהלי בתי הספר ואני, מבוישים, והחלטנו שיותר לא יהיה כדבר הזה. לא בעיר שלנו עם ילדינו. הגדרנו את זה כנרטיב מרכזי של מערכת החינוך בעיר. אנחנו עוסקים בזה כל הזמן, גם כשיש חילוקי דעות, גם כשקורים דברים בשכונה הכי הזויה בעולם - המזרח התיכון. כל הזמן קורים דברים, ואנחנו לא נותנים להם להשפיע עלינו, וזה מוכיח את עצמו - המסה הקריטית של כל כך הרבה תלמידים, מחנכים, מנהלים והורים בתוך מערכת החינוך, שעוסקים בזה. כל הזמן יש נגיעה בילדים באמצעות תוכניות שונות בכל רמות החינוך. לדוגמה: תלמידי התיכון שלנו לומדים פיזיקה לבגרות בסדנא משותפת של התיכון היהודי והתיכון הערבי. אלו שני מנהלים שפועלים לשיתוף בכל דרך, אם זה דרך החינוך הערכי או דרך לימודי הליבה.

האם זה עובר חלק?

אנחנו משקיעים בתלמידים. המסר הוא, שאי אפשר שאני אוותר על הזהות שלי ואתה תוותר על הזהות שלך. כל אחד מאיתנו יישאר כמות שהוא, אבל אנחנו יכולים להיות יותר פתוחים להקשיב אחד לשני, ללמוד אחד על התרבות של השני ולקבל אחד את השני. יכולים להיות בתוך זה המון חילוקי דעות, אבל ברגע שאתה בא מנקודת מבט שוויונית, הדיאלוג הוא אחר. עוד דבר שנעשה כאן במהלך השנים - אין מערכת חינוך ערבית ומערכת חינוך יהודית בנפרד. אחד הדברים הראשונים שעשינו - קלטנו סגנית ערבייה, שהיא בעצם יד ימיני ושותפה בכל מה שמתרחש במגזר הערבי. לא מתוך פטרונות, נהפוך הוא אלא מתוך רצון לשקיפות מירבית בנושאים של תקציבים, דיונים, ישיבות הצוות והתהליכים שאנחנו מעבירים במסגרות החינוך. היא שותפה מלאה. היא מדברת בשפה שלהם מתוך הכרת התרבות שלהם. מקבלים את זה באהבה גדולה. ועוד דבר, המהפכה בתשתיות הפיזיות שבאה לידי ביטוי במגזר הערבי: גני ילדים חדשים שנבנים ושיפוצים בבתי

הספר. התושבים הערבים מרגישים שהם מקבלים באופן שוויוני שירותים, תוכניות פדגוגיות, תוכניות טיפוליות ועוד, וזה מרגיע את האדם, שמרגיש השפעה על איכות החיים שלו. במרכזי הנוער ביצענו הערכה מלווה לתוכנית הטיפולית במרכזי הנוער, כולל נושא המגזר הערבי. התוצאות מצביעות באופן חד חד ערכי, שיש השפעה על התוצרים החינוכיים. לא סתם אחוז גבוה (86%) מהמגזר הערבי בחרו בראש העיר הנוכחי.

אחד הנושאים המדוברים באופן שכיח במערכת החינוך, הוא האלימות בבתי הספר. איך היית מגדירה אלימות? האם נתקלת בתופעה?

אפשר להתייחס לזה בממד המיידית כביטוי של תסכול. ברמת הילדים, זה עולה משום שילדים אין כלים להשתמש בשפה אחרת שהיא יותר דיאלוגית. אני מאמינה שילדים לא מגיבים סתם בתוקפנות. לפעמים הם נתקלים בסיטואציות חינוכיות או במורה בכיתה שמוציאים מהם את התוקפנות. לא תמיד הם מתכוונים להיות תוקפנים. מערכת החינוך צריכה לפתח כלים לאפשר לילדים מנעד רחב של תגובות וכלים להתמודדות עם אירועים. הכנסנו לפני חמש שנים תוכנית עם המכון לדמוקרטיה שמתמקדת בשית. מדי בוקר כל כיתה מתפצלת לשניים, והתלמידים מספרים איך היה היום שלהם וכיצד התמודדו עם בעיות. בתוכנית הזו נותנים לילדים כלים. יש לנו בתי ספר שעוסקים בדיאלוג ממש מיטבי ונותנים לילדים כל מיני כלים. לדוגמה: ילדים שמגשרים בין ילדים. אם יש מחלוקת לא המבוגרים פותרים אותה, אלא ילדים.

מה הסיבות לתוקפנות בגילאים מבוגרים יותר?

מאפייני גיל ההתבגרות. בראש ובראשונה, מתבגרים חווים דברים גם בגיבוש האישיות שלהם וגם דברים פיזיולוגיים שקורים בגופם ומשפיעים עליהם. אני חושבת, שבני נוער אשר מגיבים באלימות רבה, זה יושב על הרבה היבטים, היבטים אשר אנחנו שומעים ורואים אחר כך בוועדות השמה. למשל, הפרעות קשב וריכוז שאינן מטופלות. אני חושבת שהרקע של הבית הוא מאוד משמעותי. אם ילד חווה בבית או בשכונה אירועים שאין מי שינתב את תגובותיו לכיוון מסוים, הוא עלול לפתח תגובות אלימות.

האם יש אלימות של הורים כלפי מורים?

כמעט לא נתקלנו באירועים דרמטיים. עד לפני 10 שנים הייתה אלימות בבתי הספר ולא תמיד מנהלים דיווחו, לא חשוב מה כתוב בחוזר מנכ"ל. לפני 9 שנים החלטתי שכמו שיש מנגנונים של ועדות שונות, נדרש להקים מנגנון שולחן עגול לטיפול באירועי אלימות. כאשר מתרחש אירוע חריג, הוא לא נשאר בין כותלי בית הספר, וזה מגיע ל"שולחן העירוני" ודנים בו. בשולחן משתתפים עובדי חינוך ורווחה, עובדי נוער, מנהל בית הספר, התלמיד וההורים שלו, מנהל תוכנית "עיר ללא אלימות", וקב"ט מוסדות חינוך. כשיש אירוע אלימות, המערכת מגיבה מיידית. לדוגמה: תלמיד שפגע בפארק ברשת הצללה. הוא הגיע לכאן עם ההורים שלו. האמירה היא: זה שעשית משהו אחר הצהריים או בבוקר, זה לא יעבור לסדר היום. יש אמירה ברורה, שהרשות מפגינה אפס סובלנות לנושאי אלימות. יש מצלמות ויש שיטור עירוני. אנשים צריכים להרגיש מוגנים כשהם הולכים לבית הספר, נמצאים בגן כילדים, ומוגנים גם כשהם נמצאים אחר הצהריים בקהילה. כשהתחלתי את הטיפול בנושא, מנהלים אמרו לי "אף אחד לא ידווח לך", "מי ידווח שיש בעיה בבית הספר". תתפלאו, הראשון שדיווח הרגיש שהוא מוגן. חשובה המקצועיות של איש המקצוע שנותן משוב מכוון ולא רק ביקורת. אנשים מרגישים היום בטוחים לשתף את האחרים, כי הם מבינים שהחשיבה הבין-מקצועית שמשלבת בין כל עולמות התוכן הקשורים לבית הספר, תורמת להם. הם לא מתביישים לדווח על אירועי קצה שקרו אצלם. זהו תהליך מרתק. יש לנו אולי שלושה מקרים בשנה שמגיעים לשולחן העגול. כל המקרים האחרים מטופלים במוסדות עצמם. החלטנו גם שניתן לאירועים כאלו תהודה, כמובן ללא שם הילד. המקרים מאוד מגוונים. לפני שלוש שנים החליטה קבוצת ילדים שהיא מביאה וודקה לכיתה, והילדים

שתו וודקה בבית הספר. אתה יכול להשאיר את זה בגבולות בית הספר, אך האירוע הגיע לשולחן. החוכמה היא לקחת את האירועים האלו כשהם קורים ולמנף אותם ללמידה מערכתית של התלמידים ושל המורים. ככל שמדברים יותר על הדברים, אנחנו יודעים לתת מענה רחב יותר לבעיות שכאלו. אין כמו קבוצת שווים וקבוצת עמיתים לעשות את הדברים ביחד.

זה נשמע אידאלי. האמנם זה כך?

זה קשה. יש אתגרים כל הזמן. יש אתגרים במיוחד בעבודה עם בני נוער. בעיקר בעידן הנוכחי. למשל, השימוש בוואטסאפ. יש המון עניינים ברמת בית ספר וברמה של השולחן העירוני, כמו חרמות, תכנים לא ראויים. אנחנו מקדישים מדי שנה שבוע מיוחד שבו עוסקים בכל העיר בנושא המדיה, אבל עדיין אתה מתמודד כל הזמן. היום הטלפון הוא כלי נשק לכל דבר.

האם נתקלת בתוקפנות כלפי מורים?

תוקפנות מילולית של הורים יכולה להיות. יחד עם זאת, היום הורה לא יכול להגיע לבית הספר סתם כך. הוא צריך לקבוע פגישה מסודרת. ומי שבא טעון וכעוס, מרגיעים אותו ומציבים גבולות. הצבת גבולות גם עם הורים זה חלק מההתמודדות שלנו, ועם הורים שמשתייכים לרקעים הסוציאקונומיים הנמוכים, שדיברתי עליהם קודם, זה הרבה יותר קשה. "מה את מבלבלת לי את המוח", "תעשי מה שאני רוצה", "מתי שאני רוצה", "אני רוצה את הגן הזה, ואני אשרוף את כל הגן במידה והילד שלי לא יעבור". אנחנו משדרים גם להורים אפס סובלנות כלפי אלימות. הורה שיצעק פה, לא יוכל להמשיך לצעוק ונוציא אותו החוצה. המסר להורים הוא: "דברו בכבוד לעובדי מערכת החינוך". אני לא מתרגשת מאיומים על שריפת צמיגים וכדומה. כוחות הרשע נמצאים תמיד וצריך להתמודד איתם.

האם יש פעולות של מניעת אלימות?

דיברנו על נרטיבים של מערכת החינוך. אחד הנרטיבים זה שיח הדדי והפחתת אלימות. פה יש עדיין הרבה עבודה וזו התמודדות בלתי פוסקת. כרגע הכלי המהימן למדוד אקלים חינוכי במדינת ישראל זה המיצ"בים, שהם בעצם מביאים את קולם של הילדים. אתה לא יכול לשלוט בתיכון בכיתות בנות 34 תלמידים עם כל ההורמונים שיש לילדים. יש גם דברים שב DNA של המערכת שיצטרכו להשתנות.

כמו מה?

כמות קטנה יותר של תלמידים בכיתות. הכנסת תכנים ערכיים. יש בתי ספר שבהם החינוך הערכי מאוד מפותח. כל בית ספר צריך להגיש תוכנית עבודה שתואמת ליעדי משרד החינוך ובה התייחסות לדרך בה תוקפים את הנושא. לדוגמה, העלאת ילדים מ-4 ל-5 יחידות מתימטיקה, הכנה לצבא. צריך לתת לבתי הספר יותר משאבים. זה הגיל של גיבוש הזהות ובדיקת הגבולות. לא לכולם יש את המחון הפנימי לדעת מה טוב ולהבחין בין טוב לרע, מתי חציתי את הגבול, מתי דיברתי למורה בחוצפה, מתי פגעתי בחבר שלי.

בכל בתי הספר היסודיים יש לנו לוחות לעיצוב התנהגות במסגרת התוכנית הלאומית למניעת אלימות. עיצוב התנהגות יומיומי, שהמורה עובדת במסגרתו על הרגלים, כמו דיבור ברשות, ומשתמשת בחיזוקים להתנהגויות ראויות. חלק מהתוכניות נבנו בשיתוף התלמידים. אתה יכול להביא את השינוי מלמעלה למטה, ואתה יכול להביא אותו גם מלמטה למעלה - ואז התפוקות של התהליך הרבה יותר משמעותיות.

מהן העצות הטובות ביותר שאת יכולה לתת למי שנכנס לתפקיד מנהל מחלקת חינוך?

קודם כל לנשום עמוק. האינטנסיביות והדינמיות של האתגרים רבות, ואפשר להישחק מהר מאוד. צריך הרבה אורך רוח - במגזר הציבורי אי אפשר לראות שינוי מעכשיו לעכשיו. זו לא סביבה עסקית. לעבוד בזירה פוליטית זה משהו מורכב מאוד. צריך לדעת כיצד להפעיל את הפוליטיקה לטובתך. זה משהו שאני מאוד טובה בו, והוא עזר לי להגיע למקומות שאתה צריך להיות בקשר איתם. צריך עמוד שדרה, אתה צריך לדעת מה אתה רוצה ולהיות מסוגל להתמודד עם לחצים, מהי צדקת הדרך שאתה מאמין בה. אם בדקת את הדברים, תילחם על האמת שלך. אם תפתח עמוד שדרה, יעריכו אותך. אם תתכופף, תאבד מוניטין. אתה צריך אמונה פנימית עמוקה ביכולת שלך לגייס את האנשים המתאימים, שיעזרו לך לבצע שינוי. מי שעוסק בחינוך עוסק בתיקון עולם יום יום. לא תמיד אתה קוטף את הפירות מיד. לפעמים זה מתסכל. ב-4 השנים הראשונות לכהונתי בכל פעם שהיו מפרסמים את תוצאות בחינות הבגרות בקיץ, הסביבה הייתה באה בטענות אליי, וזה לא היה פשוט. זה לא פשוט להתמודד עם כתבות בעיתונים וטענות של הציבור. תמיד אמרתי: "אני יודעת מה יקרה בעוד מספר שנים", והייתי בטוחה בדרכי. אמרתי לכולם: "דברו איתי בעוד חמש שנים", וכך היה. כלומר, אם אין לך את היכולת הפנימית הזאת להתמודד עם לחצים ולדעת לאן אתה הולך, לא תצליח.

מי קובע את היעדים של הבגרויות?

אחד החולאים של מדינת ישראל, שלא היה עד לפני כמה שנים, הוא תקנון של תהליכים. בשנים האחרונות גם משרד החינוך, וגם אנחנו קצת לפני משרד החינוך, ניסינו. לקחנו את כל התלמידים מכיתה ז' עד כיתה י"ב, אפיינו את כל אחד מבתי הספר בממדים הייחודיים לו, ואפיינו את התלמידים שנדרש לסייע להם. בנינו לכל תלמיד תוכנית, אשר תסייע לו בצמצום פערים לימודיים מכיתה ז' עד כיתה י"ב. זה דורש תקציבים נוספים. זה דורש לשכנע את מועצת העיר והנהלת העיר שכדי לעשות חינוך בעכו, מעבר לתקציבים שנותן המשרד, אנחנו חייבים כסף. זה אומר לגייס את כל בתי הספר לדבר באותה שפה. זה לא פשוט, אבל בסוף זה מתחבר לשלם אחד.

האם היום מגיעים תושבים חדשים לעכו בגלל החינוך?

כן. שכונות חדשות, משפחות צעירות.

אמרת שאחד הדברים החשובים בניהול מחלקת חינוך, זה חוט שדרה. קרו לך מקרים שהיית בקונפליקט עם הנהלת העיר?

זה קורה לא מעט. עבודה בזירה פוליטית היא מפגש של אינטרסים. ראש רשות רואה קהל של בוחרים שהוא צריך להשביע את רצונם. לעתים צריך לשמור על המערכת מפני המערכת. כולנו מחויבים לפעול על פי חוק. אז גם אם מבקשים ממני משהו שאני לא חושבת תמיד שהוא נכון, לא יבקשו ממך לעבור על החוק. אבל בקשות לא שגרתיות, להתגמש, להגדיל ראש, אני יכולה לתת מענה חלקי. המתח קיים כל הזמן. לפני בחירות זהו מצב בלתי נסבל, ומנסים ללחוץ על הנבחרים. אני יודעת להתנהל בסיטואציות האלה. מתקשרים לראש העיר החל מתלונה, שהמורה לא דיברה יפה לילד. ראש העיר שלי למד במשך השנים לסמוך עלינו. אחד ההישגים הגדולים שלנו הוא, שראש העיר סומך על ההחלטות שלנו. אנחנו מנסים לעזור כמה שניתן לתושבי העיר עכו, כל זאת בגבולות ההיגיון והשכל הישר, ועפ"י מה שהחוק מאפשר לנו.

אחד הדברים הראשונים שעשיתי: מסמתי אזורי רישום. כלומר, הבנתי שאם לא נגדיר, נהיה חשופים ללחצים בלתי פוסקים. אי אפשר לעבוד כשיש כזה כאוס. אתה מגדיר גבולות גזרה, ואז פחות מתמודד עם לחצים. תמיד יהיו חריגים, אבל זה הרבה יותר בשליטה. כשאתה בונה עקרון מנחה, אנשים יודעים להתיישר לפיו.

מה החזון שלך לשנים הבאות?

עברנו הרבה ב-10 השנים האחרונות בכדי לטייב את המערכת, וזכינו בפרס חינוך מחוזי ובפרס חינוך ארצי, שזה מבטא הערכה רבה למערכת החינוך בעכו. בעוד 10 שנים ארצה שהמערכת תמשיך ותעמוד בכל היעדים שהצבנו לעצמנו. לעבוד על איכות הברורות, כך שיותר סטודנטים בוגרי מערכת החינוך בעכו יוכלו להגיע ליותר חוגים יוקרתיים במערכת ההשכלה הגבוהה ושיאפשרו להם להתברג בתפקידים משמעותיים בחברה ובמדינת ישראל. נמשיך לעסוק בנושא היהודי-ערבי כל הזמן. אנחנו רוצים להציג מודל חיובי. כפי שאמרתי, כל יום מחדש הוא תיקון עולם. מאוד מרגשים כל המפגשים הבין-תרבותיים שקיימים אצלנו. זהו נושא ייחודי לעיר שלנו. אנחנו רוצים להגיע לאחוזי גיוס גבוהים יותר לצה"ל, במיוחד ליחידות משמעותיות. אנחנו רוצים שהיציאה של בוגרינו מהפריפריה לעולם הגדול תהיה קלה יותר. הרמטכ"ל היה אצלנו לפני חצי שנה, וזאת כדי ללמוד איך אנחנו משפרים את הגיוס לצה"ל. כמו שעשינו בתחומים אחרים, אנחנו עושים זאת גם בנושא הזה. אנחנו עוזרים לילדים להסתנכרן עם הצבא. יש בכל שנה 60 תקנים של בני נוער מהמגזר הערבי, שעושים שירות לאומי בקהילה. הם מרגישים חובה להחזיר לעיר, ואנחנו נגדיל את מספרם.

אנחנו רוצים לטייב את המערכת ולהרים אותה הרבה מעבר למקום שבו אנחנו נמצאים היום. יש צורך לפתח את מערכת החינוך, בד בבד עם תהליכים אורבניים שיתרחשו בעיר בשנים הקרובות. הולכים להקים בעכו כמעט 17 אלף יחידות דיור, שהמשמעות עבור העיר היא כמעט להכפיל את כמות התושבים בעיר. נהיה עיר בת 100 אלף תושבים, ומערכת החינוך תצטרך לתת תשובה הולמת. אנחנו שותפים מלאים בתהליך התכנון. אני מקווה, שזו תהיה המהפיכה הבאה, ושנוכל לקלוט כוח הוראה איכותי וצעיר שרואה בחינוך שליחות. היותי תושבת עכו, שנתקלת בתושבים יום יום בסופרמרקט ובמקומות אחרים, רק מוסיף למוטיבציה שלי. גם דרך המקרים הפרטיים שלי, כאמא לילדים במערכת החינוך, אני לומדת המון. כשאני סיימתי י"ב, המון חברים שלי בתיכון עזבו. אלו היו השנים הקשות של עכו. גלי הגירה שלילית. לא הייתה מנהיגות, ואני זוכרת עד היום את תחושת ההחמצה של אנשים שעזבו. התחושה הזו מלווה אותי כל השנים, והיא מדרבנת אותי להביא את העיר למקום אחר, ואנחנו בדרך הנכונה. היום כשמשפחות חוזרות, זה ממש מרחיב את הלב. אין לי ספק, שבעוד חמש שנים נגיע להישגים רבים ואיכותיים יותר.