

**לכב'
ועדת החינוך של הכנסת
יו"ר הוועדה – חה"כ שרון השכל**

תפוצת המסמך :

כב' שרת החינוך, ד"ר יפעת שאשא-ביטון
מנכ"ל משרד החינוך, מר יגאל סלוביק
יו"ר מרכז השלטון המקומי, מר חיים ביבס
חברינו מנהלות ומנהלי בתי הספר

שלום רב,

מעמד מנהלי בתי הספר בישראל – בעיה אסטרטגית של מערכת החינוך

מוגש לדיון בוועדת החינוך בנושא: "מחסור במנהלות/ים"

א. "מנהיגים" – שינוי מיטיב בחינוך. "תקציר מנהלים"

1. מעמד מנהלי¹ בתי הספר בישראל הוא סוגיה משברית; מערכת החינוך משוועת לטיפול שורש ושינוי יסודי. לכך השלכות נרחבות בכל מעגלי הפעולה, החל בסוגיית תנאי העסקתם של המנהלים והמיונים לקבלתם, דרך הבטחת ייצוגם וכלה במכלול רב של סוגיות מקצועיות שתיקונן נדרש באופן דחוף וחינוכי לטובת שיפור מערכת החינוך הישראלית.
2. בעשורים האחרונים מערכת החינוך מצויה בהתדרדרות עקבית, תוך שמדיניות משרד החינוך לדורותיו משקפת כישלון הן בדרך קביעת המדיניות והן בישומה. לכך השלכות מובהקות בהתדרדרות ישראל במדדי ההישגים הבינלאומיים ובהגדלת הפערים החברתיים כאחד.
3. מנהלי בתי הספר בישראל אינם שותפים – בכוונת מכוון – לקביעת מדיניות משרד החינוך, הנתק בין מטה המשרד למציאות בשטח החרף בשנים האחרונות, והתוצאה היא, בין היתר, מחסור חמור של מנהלי בתי הספר. התופעה חמורה במיוחד בחינוך היסודי.
4. ארגון מנהלי בתי הספר - **מנהיגים** (ע"ר) הוקם על יסוד תחושת שליחות והבנה שמושתתת הן על הניסיון הבינלאומי בשדה, והן על היכרות מעמיקה עם כלל מעגלי העשייה בשטח. מטרתו העיקרית של ארגון "מנהיגים" היא לסייע בידי גורמי משרד החינוך, ולהיות שותפים מרכזיים להובלת השינוי הנחוץ במערכת. אנו רואים את מערכת החינוך כבבת עינינו ומושא שליחותנו החברתית.
5. במשך 73 שנות המדינה מנהלות ומנהלי בתי הספר לא זכו לכל ייצוג, והתוצאה של לאקונה זו פגעה מהותית באיכות העשייה החינוכית. מערכות חינוך מתקדמות בעולם הפנימו זה מכבר את חשיבותם הקריטית של המנהלים, ואימצו מדיניות שונה בתכלית באשר למיצוב מעמדם. החברה הישראלית וילדי ישראל בפרט משוועים לשינוי כזה.
6. מסמך זה משקף את הסוגיות העיקריות שמחייבות שינוי מדיניות דחוף בנוגע למעמד מנהלי בתי הספר. המסמך מרכז תובנות שהובאו על ידי מאות מנהלות ומנהלים.

¹ מנהלות ומנהלים כאחד. מרבית מנהלי בתי הספר הן נשים, ולכך גם השלכה מהותית על תוכן הדברים ויש אף הסבורים שיש בכך גם כדי להסביר חלק מן התובנות שיפורטו. על כל פנים, במסמך זה עשינו שימוש חליפי בלשון זכר או נקבה, ובכל מקום במסמך ההתייחסות לנשים או אל גברים היא יחד.

- א. "מנהיגים" – שינוי מיטיב בחינוך. "תקציר מנהלים"..... 1
- ב. מפת דרכים..... 2
- ג. סוגיות המפתח / היבטי מאקרו החייבים בשינוי..... 2
1. אמון כתפיסה על פני רגולציה הדוקה – התאמה למאה ה-21..... 2
2. מנהלי בתי הספר – מעמד..... 2
3. מנהלי בתי הספר – תנאי העסקה..... 3
4. מנהלי בתי הספר – היעדר גיבוי וחוסר מוגנות..... 3
5. ליקויים רגולטיביים..... 4
- ד. ריכוז ליקויים – דוגמאות מפתח לסוגיות שמחייבות תיקון..... 4
1. דוגמאות לעניין מעמד ותנאי העסקה..... 4
2. דוגמאות לעניין חוסר גיבוי והיעדר מוגנות..... 6
3. דוגמאות לבעיות עומק במערכת וכן לליקויים רגולטיביים שונים..... 6
- ה. סיכום דברים – פנינו לבאות..... 8

ג. סוגיות המפתח / היבטי מאקרו החייבים בשינוי

1. אמון כתפיסה על פני רגולציה הדוקה – התאמה למאה ה-21.

העידן הנוכחי מחייב מערכות חינוך בעולם לשנות מושכלות יסוד מהמאה ה-20, ולהמיר את היסוד המארגן של פעולתן משליטה ובקרה הדוקות לעבר מתן אמון. כך צריך היה להיעשות במשרד החינוך כלפי מנהלי בתי הספר, כך צריכים מנהלים לעשות במגעם עם המורים וכך צוותי חינוך צריכים לרתום את תלמידיהם, שכן מיומנויות המאה ה-21 מחייבות למידה שונה. לא עוד מיקוד בשינון ידע, העברתו ומסירתו בדרך היררכית, אלא חינוך לערכים ופיתוח שלל כישורים בהתאמה לצרכי המאה ה-21.

מתן אמון במנהלים/ות, מתן גיבוי והגנה להם בפעילותם לצד הבטחת תנאי עבודה ראויים, תוך הענקת סמכויות והבטחת מעמדם בתהליכי קבלת החלטות מדיניות – כל אלה הם צו השעה.

2. מנהלי בתי הספר – מעמד

שורש הבעיה נעוץ בעובדה שמנהלות ומנהלי בתי הספר מעולם לא זכו לייצוג, וקולם לפי רוב כלל לא נשמע בעת קבלת החלטות מדיניות. יתרה מכך, הלכה למעשה מעמדם של המנהלים מעולם לא הוגדר והם נחשבים כ"עובדי הוראה". פרדוקס זה מתחדד לאור היות מנהלים/ות בתי הספר חיל החלוץ של המנהיגות החינוכית; כך בעולם וכך בישראל.

מעמדם הנוכחי של מנהליות בתי הספר בישראל מצוי, לצערנו, במשבר היסטורי חריף, מאות תקנים אינם מאוישים או במקרים רבים מאוישים על בסיס ברירות מחדל בלתי מיטביות של משרד החינוך, או מינהלי החינוך ברשויות המקומיות. הנושא טומן בחובו שלל רב של סוגיות משנה שמחייבות תיקון וטיפול מערכתי, תוך הטמעת שינוי תפיסה מערכתי עמוק.

קצרה היריעה במסמך זה מלפרט את שלל הקשיים, ובפרק ד' להלן נפרוס כמה דוגמאות מפתח שאין בהן כדי למצות את מכלול הדברים. שני מוקדים עיקריים לאמור:

(1) מנהלי בתי הספר אינם שותפים כלל לגיבוש מדיניות משרד החינוך (וזאת כחלק מתרבות ארגונית ארוכת שנים);

(2) תנאי הפעולה של מנהלי בתי הספר הורעו קשות בשנים האחרונות והפירוט להלן.

3. מנהלי בתי הספר – תנאי העסקה

ראשית, שכר מנהלי בתי הספר נמוך וחלק ניכר מהמנהלים משתכר פחות מאשר רבים ממוריהם. אנומליה זו היא תולדה של היעדר ייצוג, לצד אזלת יד מתמשכת של משרד החינוך בנדון, ועיוות בניהול מערכת חינוך מודרנית. אך לסבר את האוזן, מנהלת בית ספר שאחראית על חייהם וחינוכם של מאות רבות, לעתים אלפים, של ילדים, ונדרשת במקביל להנהיג קהילת הורים (בעידן הנוכחי זו משימה מאתגרת במיוחד) משתכרת פחות מ- 50% מסגן אלוף בצבא (בתפקיד עורפי) או מסגן ניצב במשטרה, זאת עוד בטרם מתחשבים בהבדלים הדרמטיים בתנאים הפנסיוניים בין הנ"ל. הסיבות לעיוותים הקיצוניים הללו הן היסטוריות ומגדריות כאחד, והגיעה העת לשנות את חלוקת העוגה הציבורית, ולהבין כי השפעתה של מנהלת בית ספר על עתיד החברה הישראלית ושגשוגה לא נופל מן הערך המוסף שתורמים אותם קצינים.

שנית, סוגיית התגמול השפיעה במישרין על המחסור החריף שקיים, כאמור, בשנים האחרונות במנהלות ובמנהלי בתי ספר, וכן השפיעה על התופעה הרחבה של פרישת מנהלים לאחר שנים ספורות בלבד. העיוותים באשר לסוגיית תגמול המנהלים רבים ורציניים, ואנו נפרט כמה דוגמאות לכך בפרק ד' להלן.

4. מנהלי בתי הספר – היעדר גיבוי וחוסר מוגנות

מנהלות ומנהלים נמצאים באופן יום-יומי בצמתי חיכוך בין תלמידים, מורים, קהילות הורים, שלל גורמי פיקוח, שלל בעלויות, אגפי ומינהלי חינוך ועוד. בפועל, מנהלות נדרשות להתמודדות יום-יומית עם אלפי ממשקי פעולה. היקפי המשימות והמידע המונחים לפתחם של מנהלים מדי יום גוזר בהכרח צורך בקבלת החלטות שחשופות לטעויות.

התרבות הארגונית של משרד החינוך אינה סובלנית כלפי טעויות מנהלים, ויתרה מכך שוררת בקרב מנהלות/ים רבים (בעיקר בחינוך היסודי) אווירה של פחד מפני דרג הפיקוח. בהתאמה, משרד החינוך מהווה כתובת לרבבות תלונות מצד הורים שרובן הגדול מופרך לחלוטין, ונשען על תרבות של כוח המופעל על ידי בעלי עניין שונים, מתוך הבנה שמשרד החינוך חותר, לפי רוב, ל"שקט תעשייתי", חושש ממעורבות תקשורתית ונוטה לרצות בעלי עניין חזקים.

לתרבות זו מחירים חברתיים וערכיים שלא ניתן להפריז במשמעותם. לטווח ארוך תרבות זו מסבירה גם את המחסור במנהלים וגם פוגעת באיכות ניהול מערכת החינוך.

מעבר לכל זאת, במערכת החינוך הישראלית קיימת לאקונה חמורה של הסדר חקיקתי הולם שיגן על מנהלות ומנהלים מפני תביעות אישיות, בגין פועלם בכובע של מנהלי בתי ספר. לא יעלה על הדעת כי מנהלים ייתבעו באופן אישי בגין מחדלים בתחום תפקידם, הגם אם פעלו ברשלנות (להבדיל מפעולה בזדון). לשם כך, קיימת מערכת דינים משמעתית.

חזקה על מערכת מתוקנת שלא תחשוף את מנהליה לסיכון אישי בלתי מידתי. מערכת הדינים שמגנה על עובדי ציבור (שוטרים, פקידי ממשלה וכו') אינה חלה באופן מקביל לגבי מנהלי בתי ספר, שהלכה למעשה נותרים "חשופים בצריח", ונדרשים להתמודד עם סיכונים בלתי נסבלים, עובדה שבפועל גורמת לרבים פשוט להרים ידיים ולפרוש.

5. ליקויים רגולטיביים

במהלך השנים האחרונות הוכבד עולה של הביורוקרטיה המערכתית ביתר שאת, כאשר מנהלות ומנהלי בתי הספר נמצאים לא אחת בסיטואציות בלתי נסבלות. ההשלכות של מדיניות ניהולית שגויה זו רבות, והנזק המעשי הנגרם לעשייה החינוכית עצום. סוגיית מתן האמון במנהלים צריכה להיות העוגן לפתרון. דוגמאות מסוימות לאמור יפורטו בפרק ד' להלן.

ד. ריכוז ליקויים² – דוגמאות מפתח לסוגיות שמחייבות תיקון

1. דוגמאות לעניין מעמד ותנאי העסקה

- **סוגיה 1. מנהלים נחשבים ל"עובדי הוראה"**. מעמדם כלל אינו מוסדר. מנהל בית ספר אינו "מורה משודרג", אלא תפקיד ניהולי מורכב בעל מאפיינים ייחודיים משלו.
- **סוגיה 2. מנהלים אינם מיוצגים בעת מו"מ קיבוצי**, ובהתאם תנאי שכרם מקופחים במובהק. למשל, שכיה ביותר שמנהלי בתי ספר משתכרים פחות ממוריהם. דוגמה שכחה נוספת היא מצב בו סגנית מנהל ממונה כמנהלת בית ספר, וכתוצאה מאותו קידום – שכרה דווקא נפגע לרעה!
- **סוגיה 3. היעדר חופשת קיץ**. מנהלים נדרשים על ידי מעסיקהם, כמו גם נאלצים מכורח התפקיד, לעבוד ברציפות חלק ניכר מזמן חופשת הקיץ, וזאת ללא וללא התחשבות מינימאלית בזכויותיהם. בגין הלנת שכר הקיץ – תתכן נקיטת הליך משפטי כנגד משרד החינוך.
- **סוגיה 4. היעדר חופשה – 24/7**. מנהלים, על אף שאינם נהנים מחופשת קיץ, ולפי רוב גם אינם נהנים מחופשות מלאות במהלך השנה (מנהלים כדרך קבע נדרשים לזמינות 24/7 גם בעת חופשות החגים השונות), אינם רשאים ליטול חופשות קצרות במהלך שנת הלימודים, זאת בשונה, למשל, ממנהלי אגפי חינוך או מגורמי הפיקוח במשרד החינוך.
- **סוגיה 5. הפליית שכר (גיל)**. מנהלים, בניגוד לציבור המורים, אינם נהנים מתוספות שכר אפקטיבית בהגיעם לגיל 50 ולגיל 55 (זאת בשל הפחתת היקף המשרה ללא הפחתה בשכר). סוגיה זו משקפת הפלייה לרעה בוטה ודרמטית יחסית בין ציבור מנהלי בתי הספר לבין ציבור עובדי ההוראה (הפחתת היקף משרת המנהל היא פעולה פיקטיבית חסרת כל משמעות מעשית, ורק ראייה נוספת ליחס הבלתי מכבד מצד משרד החינוך כלפי מנהלים).

² היקף הלאקונויות והסוגיות שמחייבות טיפול ותיקון רב ביותר. מסמך זה נכתב לבקשת וועדת החינוך של הכנסת בטווח זמן קצר, ואין בו בכדי למצות את מכלול הסוגיות המחייבות זאת.

- **סוגיה 6. הפליית שכר (הורות).** מנהליות בתי ספר אינן זכאיות/ים ל 7% תוספת שכר בגין "משרת אם" (לרבות אב שיש להכיר בו כהורה העיקרי).
- **סוגיה 7. הפליית שכר (אזורי עדיפות).** מנהלי בתי ספר הפועלים באזורי עדיפות פריפריאליים אינם זכאים לתמריץ בגין עבודתם כמנהלים, אלא אם הם מלמדים "מקצוע נדרש". ודוק: אנו למדים שניהול אינו מקצוע נדרש על פי אמות המידה של משרד החינוך.
- **סוגיה 8. הפלייה בהכרה בוותק.** מנהלים מופלים לרעה על ידי משרד החינוך בדרכי הכרה בוותק לשכר, ולמעשה מדיניות משרד החינוך בנושא הכרה בוותק היא בלתי סבירה בעליל בכל הנוגע למנהלי בתי ספר (למשל, אין הכרה בוותק ניהולי).
- **סוגיה 9. הלנת שכר מנהלים חדשים.** מנהלים חדשים במערכת נדרשים לעבוד בחודש אוגוסט (לעתים גם כחודשיים, במהלך יולי-אוגוסט) זאת ללא כל שכר ותוך הלנת שכר ביוזעין על ידי משרד החינוך. זאת כעניין של מדיניות!
- **סוגיה 10. עיוותים אקוטיים בהכרת "מורכבות" המשרה שגוזרת את שכר המנהל.** דרכי ההכרה ב"דרגת מורכבות" של משרת המנהלות נתונה לעיוותים.
 - דוגמה 1 - חישוב המורכבות בהתאם למספר כיתות בביה"ס הוא שגוי ופוגע במנהלים של בתי ספר גדולים מאוד (מנהלים מתוגמלים רק עד 36 כיתות, גם אם מנהלים בפועל בתי ספר גדולים בהרבה). דוגמה 2 - מנהלים של בתי ספר צומחים (בהקמה), נפגעים קשות בשכרם שכן מחד גיסא ביה"ס קטן ומאידך גיסא מורכבות ניהול הקמת בית ספר היא רבה. יתרה מכך, תנאי שכר המנהל נגזרים מגודל ביה"ס נכון לשנה קודמת, תוך התעלמות מהיות ביה"ס צומח.
- **סוגיה 11. היעדר תשתיות ניהוליות.** חסרים תקני ניהול חיוניים רבים בתוך כתלי ביה"ס, עובדה שמעמיסה על כתפי המנהלות עומס משימות בלתי סביר. גם התקנים הקיימים סובלים מתת תגמול חריף (להלן ראה גם בסעיף קטן 3 סוגיה 2).
- **סוגיה 12. מינוי מנהלים.** קצרה היריעה כאן מלפרט את עומק הבעיות בתחום. נסתפק בלומר כאן כי מנהלי בתי הספר מודרים ממעורבות בסוגיה אקוטית זו ולחוות דעתם ניתן משקל נמוך יחסית. זאת ועוד, התהליכים אינם שקופים ומשרד החינוך אינו פועל על פי אמות מידה ברורות. ארגון "מנהיגים" חייב לקבל מעמד בתהליכי המכרזים למינוי מנהלים.
- **סוגיה 13. תהליכי הכשרת מנהלים.** התהליכים הקיימים לוקים בחסר. נסתפק בציון כמה עובדות בולטות: (1) מועמדים מצוינים מקרב בתי הספר לא אחת נדחים בקבלתם לתכנית ההכשרה, ללא מתן משקל ראוי להמלצת מנהל ביה"ס; (2) מספר המכסות לקבלה לתכניות ההכשרה אינו מספק; (3) מנהלים רבים מדווחים כי תכניות ההכשרה הקיימות אינן מכינות אותם לאתגרי התפקיד.
- **סוגיה 14. השתלמויות.** הכרה במפגשי הפיקוח המחייבים כהשתלמות מוכרת. מנהלי בתי הספר נדרשים להגיע במהלך השנה למפגשים רבים מצד הפיקוח או הרשות המקומית. מרבית המפגשים מנהלים באופן מקצועי וחשיבותם המקצועית מוסכמת עלינו. עם זאת, מובן מאליו כי יש להכיר במפגשים אלה אוטומטית כ- "השתלמות מקצועית" (שכן כך היא), וזאת ללא הכבדה מיותרת של דרישות בירוקרטיות. אמון זו לא סיסמה בעלמא.
- **סוגיה 15. כאוס ניהולי בשדה העסקת עובדי ההוראה.** כמות "המעסיקים" השונים של עובדי ההוראה מקשה על ניהול שוטף של בתי הספר, כאשר מעמד המנהלים אינו ברור בתוכם, ונתון לא אחת לגחמות דרג הפיקוח בשטח.

2. דוגמאות לעניין חוסר גיבוי והיעדר מוגנות

- **סוגיה 1. פער בלתי נסבל בין היקף האחריות להיקפי סמכויות מנהלות ומנהלים.**
- **סוגיה 2. היעדר הסדר להגנה מפני אחריות מקצועית / ביטוח.** קיימת לאקונה חמורה של הסדר חקיקתי הולם שיגן על מנהלות/ים מפני תביעות אישיות, בגין פועלם בכובעם כמנהלי בתי"ס.
- **סוגיה 3. היעדר גיבוי.** משרד החינוך מותיר, לא פעם, מנהלים בבדידות מוחלטת בעת קרות אירוע של כשל לכאורה בביה"ס. יש להבין כי כמות האילוצים ומורכבות הפעולה בבתי הספר גוזרים באופן בלתי נמנע גם אירועי כשל (לעתים גם באחריות מנהל ולעתים מבלי שלמנהל היתה דה-פקטו יכולת שליטה אמיתית על האירועים בשטח).
התרבות הארגונית של משרד החינוך אינה של הכלה ותמיכה, ולמעשה מתקיים דיסוננס בלתי נסבל בין האופן בו מצפים (בצדק!) מאנשי החינוך לנהוג כלפי ילדי ישראל, לבין היחס אליו זוכות מנהלות בתי הספר מצד דרגי פיקוח רבים.
- **סוגיה 4. איומים.** מנהלים רבים (בעיקר ביסודי) נתונים לאיומים מצד גורמים בקהילה, מצד הורים, ואף לעתים מצד בעלי תפקידים בארגוני המורים שמגנים בכל מחיר על מורים שסרחו או כשלו בתפקודם. ישנם בידיעתנו מקרים בהם משרד החינוך היה מודע לדברים אך נמנע מלנקוט פעולה בנושא מאותו יסוד מארגן של שמירה על "שקט תעשייתי" בכל מחיר, גם אם המחיר משמעותו פיטורי המנהל שלא בצדק.
- **סוגיה 5. לשון הרע.** מנהלים רבים חשופים להוצאת לשון הרע על ידי גורמים מקהילת ההורים, או גורמי תקשורת. משרד החינוך וכן הרשויות המקומיות נמנעים בדרך כלל מלהעניק למנהלים את ההגנות המתחייבות.
- **סוגיה 6. התעמרות בעבודה.** מנהלים רבים נדרשים לספוג כעניין שכיח מקרים של התעמרות בעבודה מצד דרגי פיקוח. הדוגמאות שנמצאות בידיעתנו צריכות לקומם כל גורם ציבורי שאחראי על קידום מערכת החינוך. משרד החינוך מגבה כעניין שבשגרה את דרגי הפיקוח, והמציאיות הזו שכיחה בפרט בחינוך היסודי ובאזורי פריפריה, ויש בה גם כדי לגרום להגדלת פערים חברתיים.

3. דוגמאות לבעיות עומק במערכת וכן לליקויים רגולטיביים שונים

- **סוגיה 1. חוסר הקשבה למנהלים. דוגמת מפתח – יישום לקוי של הרפורמות הגדולות בביה"ס העל יסודיים.** מנהלים אינם שותפים לקבלת החלטות מדיניות. דוגמה מהדהדת לכך ניתן לראות למשל במבנה הרפורמות הגדולות שנעשו במערכת – "עוז לתמורה" ו- "אופק חדש". לצד היותן חשובות ונושאות בשורה בהיבטים חשובים (ובפרט בנושא הגדלת משרות המורים), לא נתנו בהטמעתן דגש לסוגיות קריטיות מהשטח.
למשל, בבתי הספר העל יסודיים השש-שנתיים וכן הארבע-שנתיים, יושמו שתי הרפורמות במקביל, תוך העמדת מנהלי בתי הספר בפני מציאות בלתי הגיונית בה באותו ארגון נמצאים עובדים בעלי מעמד נפרד, עם זכויות שונות, שלא אחת גורמת לנזקים ישירים בדרכי הפעולה כלפי התלמידים.
- **סוגיה 2. מבנה תמריצים לקוי במערכת (פירמידה הפוכה).** בעיית עומק זו חורגת מגדר מסמך זה, אך היא מהווה אבן נגף בפני מנהלי בתי הספר. הוותק הוא הכלי העיקרי לתמריץ מורים, ואילו משרות בעלי התפקידים בתוך בתי הספר מוגדרות באופן לקוי מיסודו. אך לסבר את האוזן, אין תמריץ כלכלי להתקדם בשדה בתי הספר. למשל, תפקידי חינוך כיתה וריכוז שכבה - השדרה המרכזית של העשייה החינוכית - אינם מתוגמלים כראוי, ומציבים בפני מנהלים סיטואציות בלתי סבירות.

- **סוגיה 3. מחסור במורים.** כמובן שבעיה זו נוגעת למעמד החינוך בישראל בכללו, ולא נוכל למפותה כאן. עם זאת, משרד החינוך מחמיר בפעולתו את הבעיה במגוון דרכים. למשל, המשרד מכביד את עולו כלפי מנהלים ומונע מהם לגייס מורים ללא הכשרה לתקופת ניסיון. למשל, המשרד מנהל את סוגיית הפרישה המוקדמת של מורים באיחור, כך שמנהלים לא יודעים עד הרגע האחרון (גם אם בתוך השנה עצמה!) על אפשרות הפרישה, ובהתאמה לא יכולים להיערך עם כוח האדם הנחוץ.
- **סוגיה 4. היעדר אוטונומיה בניהול תקציב.** למנהלות בתי הספר ניתנת דרגת חופש קטנה ביותר בהיבט של ניהול תקציב. לכך השלכות שליליות מהותיות על תהליכי הפעולה בבתי הספר. גם נציין בהקשר זה כי מודל הניהול העצמי אינו מעניק מענה הולם לבעיה.
- **סוגיה 5. ריבוי "קולות קוראים" והכבדה בירוקרטית רבה ללא צורך.** יש לבטל את מנגנוני התקצוב הספורדיים שמשרד החינוך מחיל מעת לעת (לא אחת בדקה ה-90), ולהעניק למנהלים תקציב גמיש במישרין, וללא פיקוח מכביד לגביו.
- **סוגיה 6. דרישות תקן מיושנות שאינן תואמות את צרכי הילדים בבתי הספר.** קצרה היריעה כאן מלבאר את מכלול היבטי הסוגיה. יש בה היבטים תקציביים אך גם היבטים של ניהול לקוי, ללא תלות בניהול תקציבי. מספרי התלמידים בכיתות בישראל נקבעים באופן בלתי מיטבי, ותוך היעדר השפעה, או השפעה מזערית, של מנהלים. מעבר לכך, ישנן תקציבים מסוימים המנוהלים על בסיס מפתחות רטרואקטיביים של שנה קודמת, תוך פגיעה בתלמידים.
- **סוגיה 7. הצפת דרישות ומידע.** מנהלים חשופים לאין ספור פניות מצד גורמי משרד חינוך ורשויות מקומיות, לא אחת ללא סנכרון ביניהם ותוך חוסר התחשבות מינימלי בלוח הזמנים של מנהל בית הספר שהינו עמוס באופן קיצוני. למשל, שכיח כי מיילים מצד גורם אי של משרד החינוך יגיע אל המנהלת במקביל מצד גורמים רבים נוספים מצד המשרד.
- **סוגיה 8. עודף / הצפה במערכות טכנולוגיות.** מערכת החינוך משופעת במערכות מידע שונות שאינן "מדברות" זו עם זו באופן שתואם את הסטנדרט הטכנולוגי בשדות פעולה אחרים. מציאות זו מחייבת מנהלים לפעול מול כמות בלתי סבירה של ממשקים.
- **סוגיה 9. שימוש בטלפון הנייד וברשת הווטסאפ.** עשרות גורמים מטעם המשרד נוהגים כעניין שבשגרה לפנות ישירות לטלפון הנייד של מנהל ביה"ס, מבלי לכבד את זמנו של המנהל, או ללא הלימה עם דחיפות העניין.
- **סוגיה 10. התנהלות בראי "משבר הקורונה".** מתווים והנחיות רבות ניתנו ללא שיתוף מנהלים ותוך הצבת דרישות בלתי ניתנות ליישום. משרד החינוך נוהג כמדיניות לפרסם את הנחיותיו באמצעי התקשורת מבלי להידבר עם המנהלים. משבר הקורונה הוכיח כי לנתק בין דרגי המטה לדרגי השטח מחיר גבוה. כן ראוי לומר, שבתי הספר הוכיחו בעת המשבר יכולות פעולה יצירתיות נפלאות, וניתן דווקא ממשבר זה ללמוד על הצורך החיוני בשינוי התפיסה מרגולציה לעבר אמון.

ה. סיכום דברים – פנינו לבאות

תפילה, לאה גולדברג.

לְמַדְנִי, אֱלֹהֵי, בְּרֵךְ וְהַתְּפַלֵּל
עַל סוּד עֲלֶה קָמַל, עַל נְגַה פְּרִי בְּשֵׁל,
עַל הַחֲרוּת הַזֹּאת: לְרֵאוֹת, לְחוּשׁ, לְנֶשֶׁם,
לְדַעַת, לְיַחַל, לְהַכְשֵׁל.
לְמַד אֶת שְׁפָתוֹתַי בְּרֵכָה וְשִׁיר הַלֵּל
בְּהַתְחַדֵּשׁ זְמַנְךָ עִם בְּקָר וְעִם לַיִל,
לְבַל יִהְיֶה יוֹמֵי הַיּוֹם כְּתִמּוֹל שְׁלֹשׁוֹם.
לְבַל יִהְיֶה עָלַי יוֹמֵי הַרְגֵל

מסמך זה נכתב על ידינו לא בלב קל ובחרדת קודש. הדברים המובאים כאן מבטאים את רחשי הלב של מאות מנהלות ומנהלים ואנו מודים לכל אחת ואחד מחברינו שתרם לתובנות המופיעות כאן. מערכת החינוך היא כאמור בבת עינינו, וכמנהיגיה אנו חרדים לגורלה.

ארגון "מנהיגים" קם בשנים האחרונות, יש מאין, מתוך מצוקה. מנהלי בתי הספר בישראל זו קבוצה יוצאת דופן של אנשים שהשליחות החברתית מובילה אותם, אך במדינה מתוקנת אין די בלסמוך על כך, ויעידו הישגיה המתדרדרים של מערכת החינוך והנתונים על הגדלת הפערים בה.

ארגון "מנהיגים" פנה בשנתיים האחרונות לשרי החינוך שהתחלפו, וכן למנכ"לים האחרונים תוך הושטת יד; לדאבון הלב, עד כה לא זכינו למענה רציני מנגד. אנו תקווה כי ידנו המושטת תיענה ברצינות ותוך גילוי קשב יסודי ומעשי למכלול הדברים. לא ניתן לתקן את כלל תחלואי מערכת החינוך ביום אחד, אולם חזקה על קברניטי החינוך כי ישימו מסמך זה לנגד עיניהם ויפעלו בשום שכל וברגישות, תוך כדי שותפות ושקיפות לטובת תיקון הדברים לפי סדרם בהקדם האפשרי.

אנו בארגון "מנהיגים" מצפים להיות שותפים לגיבוש תהליכי התיקון המיוחלים, ונושאים תפילה לבל יהיה יומה של מערכת החינוך הרגל.

בברכה,

אורית גור כהן, אביגיל סאמין, יואב פרידן

יו"ר משותפים, "מנהיגים" - ארגון מנהלי בתי הספר