

מעמדם ותנאי עבודתם של מנהלי בתי הספר נייר עמדה לעת המשא ומתן על הסכמי השכר בבתי הספר העל יסודיים

רקע

במשך עשרות שנים נחתמו הסכמי השכר של עובדי ההוראה בישראל, על ידי נציגי המעסיקים השונים ועל ידי ארגוני המורים, כאשר מנהלי ומנהלות בתי הספר, חוליה שאין חולק על חשיבותה, נעדרו לחלוטין מהשיח, מהמשא ומתן ומהשיקולים.

מעבר לפגיעה בתנאי ההעסקה של המנהלים עצמם, הביא הדבר לפגיעה ביכולת לנהל את בתי הספר בפועל ולמחסור ניכר במנהלים ומנהלות. אלו בעיות אשר פוגעות עמוקות בטיבה של מערכת החינוך כולה ומאיימות גם על עתידה. תנאי עבודתם ושכרם של המנהלים אינם הולמים את השכלתם, הכשרתם ובעיקר את האחריות העצומה המוטלת על כתפיהם. הם אינם תואמים את עומס ומורכבות העבודה ואינם מצויים בהלימה, ולו מרומזת, לתנאים להם זוכים בעלי תפקידים דומים בתחומים אחרים.

במסמך שלהלן נבקש להציע קווים לעיגון מעמדם של מנהלי בתי הספר כפרופסיה מובחנת ממקצוע ההוראה, הדורשת תגמול שונה ונפרד. קווים אלו נועדו לענות על המשבר הקיים, ביכולת לאייש את תפקידי הניהול באנשי חינוך מוכשרים שיתמידו בתפקידם החשוב לאורך שנים, ויוכלו להצעיד את מערכת החינוך הישראלית לעבר ההישגים אליהם היא יכולה וצריכה להגיע.

הבעיות המרכזיות

- א. שכר מנהלי בתי ספר כיום אינו הולם את היקפי העבודה הנדרשים מהם, ואינו משקף את העבודה הנוספת (למשל בימי חופשה וסופי שבוע) הנדרשת מהם והאחריות הכבדה המונחת על כתפיהם. בנוסף, בהשוואה לשכר המורים אף נוצר עיוות מובנה שבו מנהלים פעמים רבות משתכרים פחות ממורים אותם הם מנהלים.
- ב. קיים קושי גדול באיוש תקני ניהול ובהכשרה של מנהלים בעלי יכולות וכישורים, המסוגלים לעמוד במשימה המורכבת של ניהול בית ספר. דו"ח מבקר המדינה משנת 2021 בנוגע למינוי מנהלי בתי ספר הצביע על "ירידה במספר המועמדים הממוצע שהגישו את מועמדותם למכרזים למשרות ניהול פנויות במוסדות החינוך הרשמי" והמליץ לבחון את החסמים הגורמים לירידה במספר המגישים.
- ג. ישנו קושי בשימור מנהלים בתוך תפקידיהם. דו"ח המבקר מאותה שנה מצא גם כי "מתוך 1,999 בוגרי השנים התשע"א- התשע"ח (באבני ראשה), 1,268 כיהנו כמנהלים במשך שנה אחת לפחות; 150 מתוכם (כ-12%) עזבו את התפקיד לאחר שכיהנו כמנהלים במשך שנה עד שלוש שנים בלבד" גלי עזיבה שכאלה מביאים לחוסר יציבות בבתי הספר ובמצטבר פוגעים פגיעה אנושה במערכת כולה.
- ד. במקרים רבים מנהלים נעדרים סמכויות ממשיות לניהול בתי הספר: אין בידם הכלים המתאימים לקדם ולתגמל שדרת מנהיגות ביניים חזקה או להיפרד באופן סביר ממורים שאינם מתאימים למערכת. אלו כלים משמעותיים ביד המנהל שבהיעדרם קשה מאוד לייצר אקלים של מצוינות בקרב מערכת החינוך – כזה שמדרבן אנשי חינוך מעולים לקחת על עצמם תפקידים רבים יותר, ולליעד עצמם בבוא היום לתפקידי ניהול.

הפתרונות המוצעים

- א. הגדלה משמעותית של שכר היסוד למנהלי בתי הספר, באופן שישקף את השכר הריאלי במשק, למנהלים עם רמת אחריות וקושי דומים במגזר הציבורי. את זאת יש להשיג באמצעות:

1. שכר מנהלים שייקבע במסלולים ובפרמטרים נפרדים לחלוטין מאלה של המורים, ואשר יבדל את המנהלים מהמורים במידה ניכרת ויתמרץ מורים מצוינים ובעלי כישורים מתאימים, להתמודד על תפקידי ניהול. פתרון זה קיים בתפקידים רבים במגזר הציבורי.
 2. בנייה ויישום של מטריצת שכר פשוטה וברורה עבור המנהלים. כזו אשר תבטא מחד את דרגת מקצועיותם של המנהלים (למשל: 'מתחילי', 'מנוסה', 'מומחה') ומאידך את רמות האתגר והקושי בבתי הספר אותם הם מנהלים (למשל: ביי"ס צומח, ביי"ס משלב או קולט, גודל ביי"ס וכדומה).
 3. במעברים של מנהלים בין מוסדות, תנאיהם לא יפגעו. כך מנהל יוכל להיקרא לנהל ביי"ס בו הוא נחוץ מבלי שתהיה לכך השלכה על שכרו.
 4. שיפוי מתאים למנהלים בגין חודש העבודה הנוסף שלהם במהלך הקיץ, היות והמנהלים הם היחידים שעובדים לפחות חודש מלא נוסף, כאשר ביה"ס ריק מעובדי הוראה (לגבי שבועיים נוספים ראה סעיף ג' בהמשך).
 5. הסרת מגבלת הגמול לפי כיתות ויצירת גרף שכר שעולה ככל שמספר הכיתות עולה, גם מעבר לכיתה ה 36 (שם התקרה כיום).
 6. קביעת מנגנון 'שכר צל' הנלווה לשנות הניהול עבור מנהלים הבוחרים לשוב להוראה, באופן שישמר את זכויותיהם בכל הקשור לוותק, דרגה וקביעות.
- א. **יצירת מודל חופשה גמישה למנהלי בתי הספר**, אשר יאפשר למנהלים לקחת כ 14 ימי חופש לאורך שנת הלימודים, כפיצוי חלקי על תקופת הקיץ אשר בחלק נרחב מתוכה המנהלים אינם יכולים כלל לממש את החופשה.
 - ב. **ביטול חובת ההוראה הסדירה בכיתות**. כחלק מסדר יומם מנהלי בתי ספר גם מלמדים בכיתות לפי צורך ובחירה, מנחים ומלמדים קהילות מורים, אך הוראה סדירה ראוי שתהא בחירה של מנהל ולא חובה, דווקא מתוך האחריות הנדרשת להספק תכנית הלימודים המחייבת.
 - ג. **אסדרה מחייבת של סוגיית הביטוח לנושאי משרה בכירים עבור מנהלי בתי הספר**. כל גורם המשמש כמעסיק עבור מנהלי בתי ספר (משרד החינוך, רשות מקומית, רשת וכדומה) יחויב ליישם ביטוח שכזה.
 - ד. **מתן כלים לקידום מורים מצוינים לתפקידי ניהול** באמצעות שני צעדים מרכזיים: (1) הגדלת התגמול השעתי וגמולי התפקיד בקרב מורים אשר לוקחים על עצמם תפקידי הובלה וניהול ביניים בבתי הספר, החל מגמול חינוך כיתה, ריכוז שכבה, ריכוז מקצוע, ריכוז פדגוגי, סגנות וכלה בסל שעות וגמולי ריכוז מותאמי צורך בית ספרי. (2) הרחבת הגמישות במתן גמולי תפקיד והובלה על ידי המנהלים. יצירת קופת שעות שבועיות גמישה (שנחשבות לפרונטאליות, אך זמניות לשנה וללא קביעות). דבר שיחזק גם את הכלים הניהוליים וגם את מעמד המנהל כמי שמסוגל להרכיב צוות ניהולי אפקטיבי ומותאם לצרכי המוסד הספציפי.
 - ה. על מנת לאפשר למנהלי בתי הספר לקחת אחריות אמיתית על מוסדות החינוך בראשם הם עומדים, נדרש לפשט, להגמיש ולקצר את **תהליך סיום העסקתם של מורים** אשר פוגעים הן ברמת הפדגוגיה והן באקלים בית הספר, בתלמידים ובחדרי המורים.

ארגון 'מנהלים', ארגון המנהלים היחיד בארץ, מחויב לכל מהלך אשר יביא לקידום מצוינות במערכת החינוך הישראלית. זאת, מתוך תפיסה מוכחת שמנהלי בתי הספר הם השדרה הקריטית להשגת היעד. הפתרונות המוצעים במסמך זה מהווים צעד הכרחי על מנת לחזק את מעמד מנהלי ומנהלות בתי הספר בישראל בדרך שתביא לשיפור הנצרך – לשינוי המיטיב החיוני כל כך במערכת החינוך הישראלית.