

# ניהול היעדרויות מורים תיכון "בגין"

## ניהול שעות היעדרות מורים

### בית ספר תיכון "בגין"

#### כללי

במהלך שנת הלימודים תשע"א עלתה וצפה פרשת ניהול שעות היעדרות מורים בבית ספר תיכון "בגין" אשר קבלה בהמשך נפח מעבר להיבטים המנהליים הכרוכים במנהל תקין. תחילתה של הפרשה החלה עקב תלונתה של סגנית הנהלת המופקדת על ניהול היעדרות מורים מיד עם שובה משנת שבתון בחודש ספטמבר 2010. לטענתה בעת היעדרותה נהגו בבית הספר למחוק שעות היעדרות שלא ידווחו לכאורה לרשות ויש בכך משום מנהל לא תקין שלא הייתה מוכנה להיות שותפה לו.

#### מטרות הביקורת

בחינת ניהול היעדרות מורים לשנת תש"ע על רקע התלונה בנושא.  
 בחינת ניהול היעדרות מורים לשנים החובקות את שנת התלונה.  
 נהלי הרשות והמוסד המבוקר  
 נהלי אבטחת מידע במוסד הלכה למעשה  
 ניהול משברים ומבחן המנהיגות על רקע התלונה ובעקבותיה.

#### היקף הביקורת

- לצורך הביקורת נערכו הפעולות הבאות:
- פגישות ראיונות עם: מנהלת בית ספר "בגין", ס. המנהלת (המתלוננת), מנהל אגף החינוך, המפקחת החינוכית, איש המחשוב בבית הספר וגזבר הרשות.
  - חומרים שהתקבלו בגין השנים: תשס"ט עד תשע"א.
  - מסמכים הקשורים לנושאי הביקורת.
  - נתוני הנח"ש ברשות.

הדו"ח כולל את הפרקים הבאים:

- ❖ עיקרי הממצאים וההמלצות.
- ❖ הדו"ח המפורט – כולל המלצות.

## תמצית הממצאים

תיכון "בגין" נוסד בשנת 1992 והינו תיכון ממלכתי יחיד בראש-העין, בתיכון מלמדים כ- 120 מורים, כולם אקדמאים, חלקם בעלי תואר שני ושלישי. בית הספר צמח בשנים האחרונות מ- 800 תלמידים ל- 1400 תלמידים הלומדים ב- 44 כיתות (י-י"ב) לקראת תעודת בגרות מלאה, לרבות כיתות תגבור לימודי (מב"ר ו"אתגר"). השכבות בנויות מכיתות עיוניות הטרוגניות לצד כיתות טכ"מ, אומנות, מוסיקה, מב"ר, אתגר כיתה קטנה. בשנת תשע"א נפתחו מגמות נוספות ביניהן מגמת רפואה ורובוטיקה. היקף שעות ההוראה הכוללת בשבוע כ- 2,500 שעות ובמונחים שנתיים כ- 90,000 שעות.

במהלך שנת הלימודים תשע"א עלתה וצפה פרשת ניהול שעות היעדרות מורים בתיכון "בגין" הפרשה קבלה נופח בעניינים אחרים מעבר להיבטים המנהליים הכרוכים בניהול תקין. הפרשה נחשפה בעקבות תלונתה של סגנית המנהלת המופקדת על ניהול שעות (להלן הסגנית) לאחר ששבה משנת שבתו בחודש ספטמבר 2010.

לטענת המתלוננת משסקרה את הקלסר המפורט משנה"ל הקודמת, נמצאו לצד שמם של חלק מהמורים בחודשי הדיווח הופיעו מחיקות רבות כך שהדו"ח המעודכן אינו כולל שעות היעדרות רבות אשר לא דווחו לעירייה (ובסה"כ - 900 שעות במהלך כל השנה).

לדברי המנהלת, חלק מהשעות שנספרו על ידי הסגנית אלו שעות שהמורים אכן נתנו באותה העת בביה"ס, או ששמרו על מבחן, או שבחנו בבחינות מתכונת או שבנו את תערוכת אומנות בביה"ס. חלק מהשעות הן שעות סוף יום בהן מורות הוזעקו לקחת ילדים מהגן/ביה"ס או מורות שהגיעו שעה מאוחר יותר לעבודה עקב בדיקות דם וכד'. בחלק האחר את השעות שהוחזרו בתוך שעות הלימוד רשמנו (97 שעות מילויי מקום).

מתוך תגובת המנהלת :

***"לצערי לא ערכתי רישום על השעות הרבות הנוספות שהחזירו המורים בלמידה בקבוצות קטנות ובתגבורים כיתתיים, שגיתי לא ניהלתי רישום החזרת שעות לא דיווחתי לעירייה על חיסורים אלה מאחר והמורות החזירו את השעות במהלך השנה".***

עוד טענה המתלוננת כי על רקע חשיפת שיטת הדיווח הפגומה, התחילה מסכת "התעללות" בה שכללה: מידורה הפתאומי משיבות צוות, אי שיתופה בישיבות והחלטות תכנון בנעשה בבית הספר, מידורה מאירועים ומביקורים ביניהם של ראש העיר, בהם לא שותפה ובחלקן אף לא ידעה על קיומם.

היעדרויות מורים-כללי

סוגי היעדרויות ( שלא ידווחו ) על סיבותיהן השונות, לא גובו בשום נוהל או הנחייה של אגף החינוך ובכל מקרה ככל שהדבר מתיישב עם ההיגיון ושיקול הדעת, היה ראוי אם בכלל שהתרת חופש פעולה זה יעשה בדרך של נוהל ברור ומצמצם. ראוי לציין כי, בעקבות הפרשה הדבר קיבל גיבוי בדיעבד ע"י מנהל אגף החינוך שמאפשר למנהלת חופש פעולה של עד 15 שעות בחודש (היקף שבין 100 ל- 150 שעות בשנה). ההיבט המנהלי מחייב רישום מדויק להיעדרות מורים וככל שהיה מקום לניהול החזר שעות היעדרות(דבר שאינו מומלץ), היה מקום לניהול ראוי ושקוף כמתבקש עפ"י כללי מנהל תקין.

משום חשיבות קיומה של מערכת לימודית נאותה וסדירה, הדבר מחייב הגדרת קטגוריות היעדרות מורים כמוצדקת או לא מוצדקת וזאת מעבר לצד הטכני לעניין תשלום או אי תשלום שכ"ע בגין שעות אלה עפ"י המקרה. ככלל היעדרות מוצדקת עפ"י חוק ללא צורך בהנמקה (מלבד הודעה למען הסדר הטוב), מתייחסת בדרך כלל לאותן היעדרויות שהחוק מגבה אותן ובד"כ בשכר כגון: ימי מחלה, ימי אבל, חופשת חתונה וכו'.

פגישת בירור עם המתלוננת באגף החינוך

בתאריך 17.5.2011, התקיימה פגישה במשרדו של מנהל אגף החינוך בעניין תלונתה של הסגנית. בחלקה הראשון של הפגישה השתתפה גם מפקחת חינוך על יסודי ובחלקה השני של הפגישה הצטרפה מנהלת בית הספר. הפרוטוקול הפגישה אינו מפרט את נושא הפגישה ומטרתה והסיכום קיים קושי לעקוב אחר הדברים בחלקים השונים של הפגישה בשל העריכה הלא מסודרת. יתר על כן, היה מצופה שפגישה זו תניב תוצאות חיוביות בתנאי שתוכן מראש בכוון זה- הפגישה לא רק שלא הניבה תוצאות חיוביות ביחסים הבין אישיים, אפשר שאף החריפה אותם.

לא הוגדרה מטרת הפגישה מעבר לעצם קיומה וממילא גם לא נקבעה אסטרטגיית נכונה לניהולה (אם באמת חפצו להסדיר את היחסים). הליך הבירור במתכונת זו רק חרף את מערכת היחסים שבין הצדדים והדבר לא הניב את התוצאה הרצויה ובכלל זה ייצוב מערכת היחסים הבינאישיים שבין המנהלת וסגניתה והנחת יסודות להתנהלות נאותה ובריאה בעתיד. מעין עימות בין הצדדים-אינו תורם בהכרח.

זאת ועוד, בתאריך 9.6.2011, מנהל אגף החינוך ברשות, שיגר מכתב לסגנית (להלן המתלוננת) שבבסיסו התרסה והתראה ברוח הטענות כלפיה ועל התנהגותה לכאורה על רקע השמועה (הובא לידיעתי כלשון בכותב) שזו מזמנת מורים לפגישות אישיות ופורסת בפניהם את טענותיה כלפי המנהלת. עיתוי הוצאת מכתב זה לידיעת מנהל משאבי אנוש, אינו מקרי ויש בו משום חוסר תום לב ומגמתיות לכאורה כלפי המתלוננת (מכתב התרסה ראשון לאחר 19 שנה).

במקרה שלפנינו מוכיח בעליל כי, לא ניתנה הזדמנות ראויה למתלוננת לשטח את תלונתה באופן חופשי וללא מורא. נהפוכו היא זכתה לייחס עוין, מכתב התרסה בעיתוי תמוה, קשיים להתקבל לשיחה להשמעת תלונתה וכו'. יתר על כן גם כאשר התקיימה שיחה עם מנהל אגף החינוך, הדבר הסתייע רק בעקבות התערבותו של ח"כ איתן כבל ומשנתקיימה לבסוף זו נערכה במסגרת פגישה מרובעת או משולשת במקרה הטוב.

תגובת מנהל האגף: הפגישה נקבעה למרות התערבותו של חבר הכנסת ולא בעקבותיה.

טענות והסתייגויות המנהלת בגין תפקודה של הסגנית כאמור בתגובתה, לא קבלו ביטוי או תיעוד בשום מקום וממילא לא בתיקה אישי- מתברר אגב כך כי אין מנהלים תיקים אישיים למורים בבית הספר, (סוגיה בפני עצמה). לטעון כיום בדיעבד על יחסים מלפני שנתיים- תמוהה בהעדר אסמכתא ראויה (כגון תכתובת, פנימית או מאגף החינוך או כל מסמך שיאושש טענה זו, יחד עם זאת כי לא ניתן לשלול לחלוטין אפשרות זו על רקע האווירה הקיימת בחדר המורים..

#### מכתבי תמיכה והבעת עמדה מצד מורים

הפרשת, חשפה והניבה, גם מערכת יחסים ונקיטת עמדה של המורים ביחס כלפי הסגנית (בהיבט השלילי) ובינם לבין המנהלת (בהיבט החיובי) וזאת במידה לא מבוטלת בניצוחה של המנהלת שראתה עצמה פגיעה. על רקע הדינאמיקה הקבוצתית שהתחוללה בבית הספר עם חשיפת הפרשה מורים רבים מצאו עצמם נתונים לסערה המתחוללת בחדר המורים ואווירה העכורה בו.

לביקורת הועברו ע"י המנהלת מעל 20 מכתבים שונים מטעם מורים ובעלי תפקידים בבית הספר שעניינם תמיכה על רקע פרשת הסגנית ומנהלת בית הספר. חלק מהמכתבים מופנים "לכל מאן דבעי" חלק מופנה "למנהלת בית הספר" ואחד המכתבים מהווה **עצומת תמיכה** במנהלת המיועד לעיריית ראש העין/ אגף החינוך הפותח במילים "אנו החתומים מטה.....". המתואר במכתבים הנ"ל הינו רק קצה הקרחון לכלל המלל שנכתב בעטיה של פרשה זו. ניכר כי, מרבית המכתבים לנוכח עיתוים "הוזמנו" ע"י המנהלת.

מכתבים כאמור צצו בעקבות הפרשה ומבטאים מעבר לאמור בהם, סערות רגשות פנימית שהיו נתונים בה המורים בדינאמיקה החברתית בחדר המורים. בתוך כך התהוו שתי קצוות במחלוקת, "הטובים" (להלן המנהלת) ומנגד הסגנית מי שממלאת את התפקיד "הרעה" בפרשה. כמות המכתבים וכמות המורים אשר נשאבו למערבולת זו בנקיטת עמדה ועל רקע העיתוי המוזמן, חושפים למעשה כשל מנהיגותי לחובת המנהלת במשבר זה, שבעטיו נזקקה למכתבי תמיכה כאמור. מאידך, לא ניתן להתעלם מאווירה השלילית המאיימת כלפי מנהלת ביה"ס, לרבות איומים והטחות האשמות על שחיתות לכאורה כמעט מידי יום- כנסיבות מקלות בהתנהלותה.

**עצומת תמיכה** - הצורך בעצומת התמיכה במנהלת בית הספר, מבטא במידה רבה את חולשתה ומנהיגותה בנסיבות אלה, גם אם כוונת העצומה לאזן בין הדברים. חשוב לציין, כי הזמנת מכתבי תמיכה הגם שנכתבו מתוך רצון כן ואמיתי מצד הכותבים, **עלול בעתיד ליצור "מחויבות הכרת תודה" מצד המנהלת כלפיהם משמע תלות לא רצויה במערכת היררכית.**

#### **סיכום - מבחן מנהיגות על רקע הפרשה-**

מעבר להיבט המנהלי הלקוי שנחשף בעניין ניהול היעדרות מורים, הפרשה הציבה אגב כך למנהלת בית הספר מבחן מנהיגותי לעת ניהול משברים, נושא חשוב ממעלה ראשונה מבחינה אסטרטגית. במבחן זה מצופה היה ממנהלת בית הספר הגם שהינה במרכז הפרשה ואולי בשל כך, לייצב את המערכת לנתק את ההיבט האישי בפרשה ולא להיגרר לתוכה או להיות חלק ממנה כפי שקרה בפועל. הפרשה יצרה רעידת אדמה פנים בית ספרית בה היו מעורבים מורים רבים בין ברצונם ובין שנגררו לכך במידה רבה בניצוחה של המנהלת דבר שקיבל ביטוי בין השאר במכתבים מטעמים כאמור לעיל.

#### **מחשוב בי"ס "בגין" ואבטחת המידע**

במהלך הביקורת נחשף באופן אקראי מחדל בתחום אבטחת מידע ושמירה על צנעת הפרט בכל הקשור למחשוב בבית ספר "בגין" והמשתמשים בו. הביקורת הופתעה לדעת את חוסר הידע וההבנה הבסיסית של איש המחשוב לעניין אבטחת המידע והנהגת סיסמאות אישיות במובן האמיתי של הדבר היינו, סיסמאות אישיות שאיש המחשוב לא אמור לדעת. עוד עולה, כי הדבר חדש לו לחלוטין ואף אינו יודע טכנית כיצד לעשות זאת. באופן מעשי איש המחשוב שמבין בכך אמור וצריך לפתוח לכל המשתמשים את האפשרות לקביעת סיסמה אישית ובכלל זה נוהל החלפת סיסמאות תקופתיות. (בשיחה ציין כי אין לו ידע בנושא הפעלת שרת – נושא שראוי לטיפול)

קיימת חוסר מודעות מוחלטת בבית הספר (לרבות המפקחת) בנושא אבטחת מידע ושמירה על צנעת הפרט כמתבקש בסביבה ממוחשבת הכוללת מאגר מידע. כמו כן הנהלת בית הספר אינה מודעת כלל לחוזר מנכ"ל משרד החינוך בנושא זה. טענתה של הסגנית במקרה זה אינה נטולת סימוכין וחזקה היה להעניק לה כמו למשתמשים אחרים סיסמה אישית.

**הממצא העיקרי והבולט, בכל נושא שנבחן ע"י הביקורת, הוא כי נושא אבטחת המידע חדש ולא מוכר כלל להנהלת בית הספר ומשום כך טרם קיבלה התייחסות ממוסדת הראויה לו למרבית התמיהה. נדרש לבחון מיידי את כל נושא אבטחת המידע בבית הספר תוך יישום נהלים והטמעת המודעות בקרב המשתמשים ואיש המחשוב בפרט.**

סוף דבר

התלונה עסקינן חשפה התנהלות לא נאותה לכאורה בניהול שעות היעדרות מורים . על רקע זה נחשפה אגב כך מערכת יחסים עכורה בחדר המורים והשחקנים בפרשה כאשר סוגית המנהיגות צפה במקרה זה ביתר שאת. התלונה חשפה בין השאר וכתוצר לוואי ברקע הדברים את תופעת היעדר נהלים סדורים בתוך בית הספר לעניין ניהול היעדרות שעות מורים וממילא לא קיימים נהלים או הנחיות בכתב מצד הרשות המקומית הממונה על כך מטבע הדברים. בשולי התלונה התבררה לביקורת תופעת העדר נהלי אבטחת מידע במכלול הכולל ובהקשר לגוף התלונה.

אפשר שלא התפתחה כימיה בין שתי הגברות הנכבדות בתחילת הדרך גם בשל העובדה שהמנהלת הנהיגה דלת פתוחה לרכוזת השכבות, דבר שפגע לכאורה בסמכויות הסגנית שנהנתה עד מועד זה בכוח הסמכות. היחסים החריופו עם חזרתה של הסגנית משנת השבתון כאשר העילה על רקע אופן ניהול היעדרות מורים עם כל המשתמע מכך ובשל כך זכתה ליחס עיין כדבריה מצד המנהלת.

ככל שהיו יחסים רעועים בתחילת הדרך, לא מובן מדוע הדברים לא באו לידי יישובם עוד בשנה הראשונה שבה המנהלת החלה את בתפקידה. מאחר שכאמור לא נמצא סימוכין לטענות המנהלת שיאוששו את טענותיה קיים קושי כיום להתייחס במכלול היחסים לטענה זו.

**מוטת השליטה ונהלים**

בית ספר תיכון "בגין" הינו בית הספר בין הגדולים ביותר בארץ אם לא הגדול מכולם, מסגרת זו בשל גודלה מחייבת מוטת שליטה ואחריות רבה מצד מי שמופקד על ניהול בית הספר. בתוך כך במכלול זה נדרש קיום עקרון של קבלת מרות בין הממונה לכפופים, היות ובמערכת היררכית, זהו תנאי הכרחי לשליטה וניהול נאות ממי שמופקדת ונושאת באחריות הכבדה. כמו"כ, מצב זה דורש בהכרח קיומם של נהלים ברורים לכל תחומי החיים בביה"ס, גם בהיבט המנהלתי והניהולי השוטף כגון: ניהול מערכת שעות והיעדרות מורים.

**נהלי עבודה:** למרות שבית ספר בגין קיים שנים רבות, בית הספר לא השכיל להניח תשתית נהלים וטפסים ראוייה בניהול היעדרות מורים. **העדר נהלים מטעם משרד החינוך הינם ליקוי בפני עצמו אולם אין בכך בכדי לפטור או למנוע יוזמה עצמית בבניית תשתית נהלים נאותה בהתאמה לאופי הניהול ורמות הבקרה הנדרשות קל וחומר כאשר עובדת עוסקת בכך שנים רבות.**

חושף שחיתויות או מנהל לא תקין, נהנה אמנם מחסינות מסוימת כחושף, מאידך אין בכך להקנות לו זכויות עודפות, בוודאי זה אינו מתיר לו להלך אימים מתוקף זאת כלפי מי מהשחקנים בפרשה. טוב הייתה עושה הסגנית אילו הסתפקה במכתב תלונה והתנהלות מכובדת יותר ולא לעסוק בין השאר גם בהצדקת עמדותיה בקרב המורים ולהפוך את הפרשה לנחלת הכלל.

מנגד לא ניתן להתעלם מבידודה של הסגנית ע"י מנהלת בית הספר ובהמשך גם מצד הסגנית תוך הפיכתה למעין "מצורעת" בפרשה לפחות עפ"י תחושתה, קל וחומר כאשר זו לא זכתה לתמיכה ממשית בלשון המעטה מאף גורם ובכלל זה גם לא מאגף החינוך בשלבים השונים. תחושת המצור שהסגנית הייתה נתונה בה הובילה מצידה לפרקים להתנהלות מעבר למקובל ובכך תרמה בעצמה לאווירה הלא נעימה כלפיה בחדר המורים על רקע הפרשה וגם זאת יש לומר.

כמות המכתבים וכמות המורים אשר נשאבו למערבולת זו בנקיטת עמדה ועל רקע העיתוי המוזמן, חושפים למעשה כשל מנהיגותי לחובת המנהלת במשבר זה, שבעטיו נזקקה למכתבי תמיכה כאמור. מאידך, לא ניתן להתעלם מאווירה השלילית המאיימת כלפי המנהלת, לרבות איומים והטחת האשמות על שחיתות לכאורה כמעט מידי יום כנסיבות מקלות בהתנהלותה.

אין ספק, כי גם אם מקצת העובדות המתוארות במכתבים (תמלול שיחות עם הסגנית) נכונים, הדבר מצביע גם על תרומתה הנכבדה של הסגנית בליבוי האווירה העכורה בחדר המורים. בתוך כך יצוין, כי השימוש במונח "שחיתות" קבל עם ועדה בהתייחסותה של הסגנית כלפי המנהלת בקרב המורים, לא הייתה ראויה בלשון המעטה ואין בכך בכדי להמעיט מהתלונה כנגד שיטת ניהול שעות היעדרות.

### המלצות כלליות

מעבר להיבטים המנהליים המחייבים תיקון לאלתר כפי שפורט בדו"ח. הדבר החשוב והדחוף ביותר לעת הזו, כרוך בפעולות הדרושות לייצוב המערכת ומחיקת המשקעים הבינאישיים ככל שניתן, הדרוש כל כך לטובת ביה"ס. טוב יעשו שתי הגברות הנכבדות (המנהלת וסגניתה) באם ימצאו את הדרך הנאותה לשיתוף פעולה מלא ולאלתר ואין בכך בכדי לפגום ביחסי מרות, שכן המנהלת בסופו של דבר נושאת באחריות הכוללת בניהול ביה"ס.

קבלת מרות כפיפים ובכלל זה של הסגנית, מהווה תנאי הכרחי במערכת היררכית בהיקף זה וחזקה על הסגנית לקבל את מרות המנהלת ואין בכך לשלול, או להמעיט ביחס להיבטים המנהליים שנחשפו עקב התלונה. גם מתוך דבריה של הסגנית, זו מוכנה לשתף פעולה ולקבל את מרות המנהלת. בסיכומו של דבר בהיבט הבינאישי שנחשף כאן, אין מנצח או מנוצח בסיפור הזה, יש רק מפסיד אחד, וזו המערכת הבית ספרית.



אין לפגוע במתלוננת בשל ועקב תלונתה וכנובע ממנה ויש להשיב לה את סמכויותיה ותפקידיה נכון למועד תחילת הפרשה. יחד עם זאת, חשוב להדגיש, כי אין הדבר מקנה לה חסינות על אוטומטית בשאר הנושאים וככל שאלה אינם בהקשר זה. מצופה מהסגנית לפעול לשיתוף פעולה מלא עם המנהלת תוך נכונות לשדרוג ולשפר רמת הניהול ובכלל זה השתלמות בתוכנת אקסל.

### **באשר להיבטים המנהליים**

בכפוף להמלצות וההערות המפורטות בדו"ח, יש לפעול לאלתר להסדרת נהלים בתחום ניהול היעדרות שעות מורים באופן שקוף וברור. ובכלל זה, תוך שדרוג הטפסים הקיימים ומחשובם. מומלץ בתוך כך, כי בדיווחים המועברים לרשות יינתן ביטוי נאות ושקוף לסך שעות היעדרות (ברוטו) לצד סך היעדרות המדווחות לרשות, תוך מתן הסבר שקוף להפרש וסיבותיו שבין הנתונים הנ"ל (גם לידיעת מנהל אגף החינוך). מנגד על הרשות להכניס בנהליה קבלת דו"ח התאמה בנוסף לדווח השוטף כנוהל מחייב לצורכי הפיקוח והבקרה.

**באשר לנושא אבטחת מידע ושמירה על צנעת הפרט**, יש לפעול לאלתר להסדרת נוהלי אבטחת מידע הלכה למעשה (ראה חוזר מנכ"ל משרד החינוך תשע/3(א), י"ד בחשוון התש"ע, 01 בנובמבר 2009) והרשות נדרשת לתרום את חלקה בפיקוח מתוקף אחריותה הכוללת בנושא. (ראה פירוט המלצות בגוף הדו"ח).

**תגובות לדו"ח - ראה עמודים 85-82**

## הדו"ח המפורט

### תיכון בגין- כללי

תיכון "בגין" נוסד בשנת 1992 והינו תיכון ממלכתי יחיד בראש-העין, בתיכון מלמדים כ- 120 מורים, כולם אקדמאים, חלקם בעלי תואר שני ושלישי. בית הספר צמח בשנים האחרונות מ- 800 תלמידים ל- 1400 תלמידים הלומדים ב- 44 כיתות (י-י"ב) לקראת תעודת בגרות מלאה, לרבות כיתות תגבור לימודי (מב"ר ו"אתגר"). השכבות בנויות מכיתות עיוניות הטרוגניות לצד כיתות טכ"מ, אומנות, מוסיקה, מב"ר, אתגר כיתה קטנה. בשנת תשע"א נפתחו מגמות נוספות ביניהן מגמת רפואה ורובוטיקה. היקף שעות ההוראה הכוללת בשבוע כ-2,500 שעות ובמונחים שנתיים כ-90,000 שעות.

במהלך שנת הלימודים תשע"א עלתה וצפה כאמור פרשת ניהול שעות היעדרות מורים בתיכון "בגין" הפרשה קבלה נופח בעניינים אחרים מעבר להיבטים המנהליים הכרוכים בניהול תקין. הפרשה נחשפה בעקבות תלונתה של סגנית המנהלת המופקדת על ניהול שעות (להלן הסגנית) לאחר ששבה משנת שבתו בחודש ספטמבר 2010. בתוך כך ח"כ איתן כבל המצוי בקרבה משפחתית עם המתלוננת, פנה למנהל אגף החינוך בעניין וביקש שיקבל לשיחה את הסגנית לביורור תלונתה. בהמשך פנה גם למנכ"ל משרד החינוך אשר גילה התעניינות עקב זאת במהלך הביקורת. כל האמור היה ברקע בהתנהלות הכללית בבית הספר ובחדר המורים עם כל המשתמע מכך.

### כרונולוגיה של העניינים

עיתוי	פרטים	הערות
ספט' 2010	הסגנית שבה לעבודה לאחר שנת שבתון	
אוק' 2010	הסגנית טענה כלפי המנהלת כנגד שיטת מחיקות שעות היעדרות ומכאן תחילתה של הפרשה	
אפר' 2011	המתלוננת ביקשה לשוחח עם מנהל אגף החינוך וזה התנה את נוכחות המנהלת (עפ"י המתלוננת)	
אפר' 2011	המתלוננת פנתה לח"כ איתן כבל (בקרבה משפחתית) ובעקבות התערבותו המתלוננת זומנה פגישה	
מאי 2011	המתלוננת פנתה במקביל בע"פ לגזבר העירייה אשר העביר את המידע לביקורת בחודש מאי 2011	
17.5.11	פנייתה של הסגנית למנהל אגף החינוך במכתב תלונה רשמי	מסמך
17.5.11	פגישה בירור בהשתתפות מנהל אגף החינוך, מפקחת, המנהלת והמתלוננת – יצא סיכום בכתב	מסמך
27.5.11	מכתב איש המחשוב למנהל אגף החינוך בבקשת עצה והנחיות	מסמך
29.5.11	מכתב איש המחשוב למנהלת עפ"י בקשתה	מסמך
6.6.11	מכתב התייחסות ותגובת המנהלת לטענות המתלוננת	מסמך

### 29.5.11 פגישה מבקר העירייה עם המתלוננת ותחילתה של הביקורת על רקע התלונה.

#### מהות התלונה-על רקע מכתבה ופגישה עם המתלוננת

בביה"ס מכהנות 3 סגניות ומתוכן המתלוננת המשמשת בתפקידה כסגנית מנהלת ביה"ס תיכון בגין מזה 11 שנה ברציפות. בתחום אחריותה כסגנית היא מופקדת על שיבוץ מורים במערכת השעות ובכלל זה ניהול דיווחי הנוכחות החודשיים של המורים המועברים לעירייה. בשנה"ל תש"ע הסגנית יצאה לשנת שבתון ראשון לאחר 19 שנות עבודה.

במהלך השבתון מונתה אחת המורות כמחליפתה לנושאים שהייתה מופקדת עליהם היינו, מערכת השעות הבית ספרית וניהול מעקב, דו"ח נוכחות (היעדרות) מורים. עם תום שנת השבתון, בשנה"ל תשע"א הסגנית (להלן המתלוננת) חזרה לעבודתה הרגילה. לדבריה בתחילת חודש אוקטובר 2010 הגישה, כהרגלה למנהלת ביה"ס דו"ח היעדרות מורים ובו הנתונים המלאים המדויקים כלשונה של כל המורים שנעדרו במהלך חודש ספטמבר (מפאת מחלה או מכל סיבה אחרת). במהלך היום נקראה לחדרה של המנהלת ובו הוצג לה על ידי דו"ח מתוקן ובו סימנה מחיקות של היעדרויות רבות של מורים בדרך של סימון איקסים וכתבת המילים "למחוק מהטבלה" את שמות המורים שלדעתה אין לדווח על היעדרות מסיבות שונות.

לטענת המתלוננת המנהלת ביקשה גם למחוק אותם מהמחשב, כאילו הם הופיעו לעבודה כרגיל במהלך חודש ספטמבר, זאת למרות שהם דיווחו על היעדרות. במעמד זה הסגנית סירבה לשתף פעולה ואמרה לה כי, להבנתה מדובר בדיווחים כוזבים ואיננה מוכנה להיות שותפה להם.

המנהלת הורתה לה ליטול את קלסר הנוכחות של שנה"ל תש"ע לידיה על מנת שתלמד כיצד היא מבקשת "להגיש את דו"ח" לאחרי התאמות (השמטת ומחיקת) של חלק ניכר מהיעדרויות המורים לפי שיקול דעתה של המנהלת. המתלוננת מציינת כי, כי בשום מקרה לא התכחשה בגין אותן היעדרויות שביקשה למחוק ולא הלינה מעולם על הדיוק בדו"ח, כלומר, ביקשה למחוק היעדרויות שהיו ואשר לדעתה אין להכלילם בדו"ח לעירייה.

לטענת המתלוננת משסקרה את הקלסר המפורט משנה"ל הקודמת, נמצאו אומנם דווחים מדויקים שערכה המורה שהחליפה אותה בשנת השבתון, לרבות פירוט של כל המורים שאכן נעדרו, אולם לצד שמם של חלק מהמורים בחודשי הדיווח הופיעו מחיקות רבות כך שהדו"ח המעודכן אינו כולל שעות היעדרות רבות אשר לא דווחו לעירייה (ובסה"כ כ- 900 שעות במהלך כל השנה).

לטענת המתלוננת ביום 10.10.10, המועד שבו הודיעה למנהלת כי אינה מוכנה לשתף פעולה עם דיווח פגום מסוג זה, קיימה המנהלת בעקבות זאת פגישה עם המתלוננת ובו מסרה כי בהמשך לפגישה שהייתה לה עם מנהל אגף החינוך בעירייה לעניין דווחי שעות היעדרות מורים, סוכם על אופן דיווח לפיו, מורים שנעדרים במהלך יום לימודים לא ייכנסו לדיווח הנמסר לעירייה ובתנאי שאלו ישלימו את השעות האמורות לצורכי בית הספר, וזאת עד למכסה של 15 שעות בחודש.

בנסיבות אלה המתלוננת סברה כדבריה כי פגישה זו תוביל לתקינות הדיווחים ולהשבת היחסים בינה ובין המנהלת לקדמותם והחלה לבצע את עבודתה עפ"י ההנחיות כאמור של מנהל אגף החינוך.

עוד טענה המתלוננת כי על רקע חשיפת שיטת הדיווח הפגומה, התחילה מסכת "התעללות" בה שכללה: מידורה הפתאומי משיבות צוות, אי שיתופה בישיבות והחלטות תכנון בנעשה בבית הספר, מידורה מאירועים ומביקורים ביניהם של ראש העיר, בהם לא שותפה ובחלקן אף לא ידעה על קיומם (כגון: ביקור ראש העיר עליו התוודעה רק כ- 20 דקות לפני הביקור), אי שיתופה בהצגת תכנים בימי עיון של החינוך המיוחד ובהצגת תוכניות הלימודים בישיבות המורים (שבהן נטלו חלק שתי הסגניות האחרות), מידורה מפעילויות חברתיות וכד'.

לדבריה כל הנ"ל לא היה נחלתה - בכל 11 שנות כהונתה בתפקידה, ורק ממועד חשיפת שיטת הדיווח הפגומה כאמור, החלה לטענתה הפגיעה המכוונת בתנאי עבודתה.

המתלוננת טענה כי יזמה לא מעט שיחות עם המנהלת, על מנת לנסות ולתקן את מצב הדברים, והמנהלת מצידה טענה לצדקתה והבינה את טענותיה ואף התחילה לשפר את המצב, אולם במבחן המעשה החרם והמידור כלפיה נמשך, מצב דברים זה כטענת המתלוננת נמשך כמעט כ- 9 חודשים (ממועד החשיפה ועד לבירור התלונה).

יצוין כי העניין הובא לידיעת מנהל אגף החינוך לראשונה בחודש אפריל 2011 מהלך חופשת הפסח וזאת משכלו כל הקיצין כדבריה ועל רקע החרם והמידור כלשון המתלוננת שנמשכו, כנובע ומאז שחשפה את שיטת הדיווח הפגומה בפני המנהלת.

במכתב מיום 17 מאי 2011 פנתה המתלוננת בכתב למנהל אגף החינוך ברוח הדברים המפורטים בתלונה. בתוך כך ציינה כי פנייתה נעשית לאחר זמן רב בו היא חווה יחס פוגעני והתנכלות אישית מצד מנהלת בית הספר וזאת על רקע סירובה לשתף פעולה עם השיטה, שלהבנתה, הייתה נהוגה בביה"ס בשנה שבה שהתה בשנת שבתון.

#### הערה

תגובת המנהלת לגוף התלונה הנ"ל כלולה בהמשך במסגרת הפרק הבוחן את הניהול בפועל  
הלכה למעשה בשנים: תשס"ט - תשע"א.

#### היעדרות מורים-כללי

עקרון ניהול שעות היעדרות מורים והיעדרויות בכלל מובנה על פי ברירת המחדל כלהלן: לכל מורה נקבעה בתחילת השנה היקף שעות עבודתו במסגרת המערכת הכוללת, הוא נחשב כנוכח במערכת בימי הפעילות כברירת מחדל, אלא אם כן דיווח על היעדרותו.

בכל מקרה היעדרות מורים באה לידי ביטוי באופן מובנה ומעשי בזמן אמת, שכן בתוך דקות תלמידים צובאים במזכירות לקבלת פרטים האם יתקיים שיעור (בתקווה לשיעור חופשי) מערכת הדיווח על היעדרות מורים מנוהל ע"י הסגנית ובמקביל מובא לידיעת המנהלת ומדווח בסוף כל חודש באופן מרוכז לרשות המקומית.

### **מהי היעדרות מוצדקת/לא מוצדקת**

משרתם של מורים כיום נחשבת כמשרה רגילה לכל דבר (ע"ב שעות עבודה בכוח) ולא כמשרה גלובלית. כמו כן לא מקובל לאשר שעות נוספות וכך מוצאים עצמם לא אחת מורים שאינם מקבלים גמול על שעות השקעה נוספות במסגרת שלהם ויש בכך משום דילמה לא פתורה. היעדרויות מורים מטבע הדברים יוצרים בהכרח שיבוש במערכת הלימודים באותן המסגרות מהן נעדרו. מובן מאליו, כי בעקבות היעדרויות, הנהלת בית הספר באמצעות הסגנית פועלת במידת האפשר, למתן מענה מקומי בגין "החלונות" שנוצרו (שיבוץ מ"מ התאמת מערכת וכו').

משום חשיבות קיומה של מערכת לימודית נאותה וסדירה, הדבר מחייב הגדרת קטגוריות היעדרות מורים כמוצדקת או לא מוצדקת וזאת מעבר לצד הטכני לעניין תשלום או אי תשלום שכ"ע בגין שעות אלה עפ"י המקרה. ככלל היעדרות מוצדקת עפ"י חוק ללא צורך בהנמקה (מלבד הודעה למען הסדר הטוב), מתייחסת בדרך כלל לאותן היעדרויות שהחוק מגבה אותן ובד"כ בשכר כגון: ימי מחלה, ימי אבל, חופשת חתונה וכו'.

סוג אחר של היעדרויות מנגד שיחשבו כמוצדקות (לרבות גריעה בשכר) מתייחס לאותם המקרים הנובעים מסיבות שונות בעיקר אישיות ובלתי צפויות (כגון: השתת' בלוויית חבר, מחלת ילד, פקקי תנועה וכדו'). מובן מאליו, כי כל היעדרות שאינה בקטגוריות הנ"ל, לא תחשב מוצדקת ולו מההיבט של גרימת שיבוש מערכת הלימודים לה מחויב המורה. במלים אחרות, לא מתקבל על הדעת שמורה יעדר מהלימודים ללא סיבה מוצדקת גם בידעה שהדבר יגרע משכרו, שכן כאמור מעבר לסוגיית השכר יש טעם בשמירה על מערכת לימודית סדירה ותקינה.

### **סוגי היעדרויות**

במהלך הביקורת נצפו ארבעה סוגי היעדרויות שנחשבו כמוצדקות עפ"י תפיסת מנהלת בית הספר ומנהל אגף החינוך. האחרון שנדרש בעניין זה טען בדיעבד כי, קיימים סוגי היעדרויות אשר בגינם מצאה לנכון המנהלת שלא להכלילן כהיעדרות לצורכי דיווח כלהלן.

**היעדרות מסיבות אישיות** - (מה שמכונה "מחלת סוף יום") נובעות בעיקר לאחר שהמורה המסוים ביצע את המוטל עליו באותו יום ומדובר בחצי שעה עד שעה ליציאה בסוף היום בשל עייפות ובכל מקרה אין ביציאה מוקדמת בכדי לפגוע במערכת הכוללת או במסגרות הלימוד.

**היעדרות מורים בתפקיד** - הכוונה למורים שלא נמצאים במערכת הלימודית בבית הספר מאידך, הם נמצאים במסגרת מילוי תפקיד שלא בתוך מתחם בית הספר כגון: מלווים בטיולים, השתלמות ועוד. משום כך לא נכון לדווח על היעדרות במובנה הרחב של המילה. לכל היותר היעדרותם של מורים משום מילוי בתפקיד אחר, נועדה לטובת גיבוי מערכת הלימודית באותו יום ומתן מענה לאותן מסגרות שהיעדרות הנ"ל עלולה לפגוע בהם.

**סוג היעדרות השלישי** - בהגדרת מנהל אגף החינוך, הינן היעדרויות המאושרות עפ"י שיקול דעת המנהלת, מעין מרווח תמרון בייחסי הצדדים בעיקר ככל שמדובר בסוגיות המחייבות שיקול דעת בשל נסיבות אישיות, משפחתיות המיוחסות להיעדרויות אלה וזאת בהתחשב בעובדה כדברי המנהלת, שמורים אלה תורמים מעבר גם בשעות וגם במאמצים נוספים ולא יהיה נכון לדעתה להתחשבנות קטנה במקרים מסוימים כאמור. בכל מקרה לדעתה היקף השעות הכולל אינו גבוה ועומד במבחן המידתיות.

**סוג היעדרות רביעי** - מתייחס להיעדרותם של מורים מסיבות שונות תוך התחייבות להחזר השעות בעתיד הנראה לעין, במסגרת פעילותם השוטפת או כממלאי מקום בנסיבות אחרות.

### **הערת הביקורת**

סוגי היעדרויות הנ"ל (שלא ידווחו) על סיבותיהן השונות, לא גובו בשום נוהל או הנחייה של אגף החינוך ובכל מקרה ככל שהדבר מתיישב עם ההיגיון ושיקול הדעת, היה ראוי אם בכלל שהתרת חופש פעולה זה יעשה בדרך של נוהל ברור ומצמצם. ראוי לציין כי, בעקבות הפרשה הדבר קיבל גיבוי בדיעבד ע"י מנהל אגף החינוך שמאפשר למנהלת חופש פעולה של עד 15 שעות בחודש (היקף שבין 100 ל- 150 שעות בשנה). ההיבט המנהלי מחייב רישום מדויק להיעדרות מורים וככל שהיה מקום לניהול החזר שעות היעדרות(דבר שאינו מומלץ), היה מקום לניהול ראוי ושיקוף כמתבקש עפ"י כללי מנהל תקין.

### **התלונה על רקע חוק הגנה על חושפי שחיתויות ו/או מנהל לא תקין**

חוק הגנה על חושפי שחיתויות משנת 2008 בא להגן על חושפי שחיתויות/מנהל לא תקין. החוק הפך על פיו את המצב שהיה קיים עד אז, שבו עובדים אשר חשפו שחיתות הפכו ליעד לפיטורין, לרדיפה ולנידוי. החוק יצר מצב חדש שבו עובד אשר גילה אומץ לב, הסתכן וחשף עבירות שהיה עד להן במקום עבודתו, והוכח כי צדק יהיה מוגן לחלוטין מהתנכלות.

כפועל יוצא מכך, חזקה על ארגונים ורשויות ציבוריות בפרט, להעניק לחושפי שחיתויות או מנהל לא תקין כבר בשלב הגשת התלונה, את הפלטפורמה והסביבה הראויה והבלתי עוינת לשטח את טענותיו באופן חופשי וללא מורא.

סוגיית ההגנה על חושפי שחיתויות או במקרה שלפנינו חשיפת מנהל לא תקין, נבחנה בין השאר במהלך הביקורת במטרה לבחון באיזו מידה אם בכלל המערכת פתוחה לפניות מעין אלה ובאיזה מידה זוכה המתלוננת לגיבוי ותמיכה בהתאמה. לצורך זה נבדק הליך הגשת התלונה והצעדים שנקטה המערכת קרי אגף החינוך ברשות בעניין זה.

### **פגישה בירור אגף החינוך**

בתאריך 17.5.2011, התקיימה פגישה במשרדו של מנהל באגף החינוך בעניין תלונתה של הסגנית. בפגישה בחלקה הראשון השתתפה גם מפקחת חינוך על יסודי ובחלקה השני של הפגישה הצטרפה מנהלת בית הספר.

קדמה לפגישה הנ"ל בקשה מצד המתלוננת לפגישה עם מנהל אגף החינוך בנושא. אולם לדברי המתלוננת מנהל האגף התנה את קיום הפגישה רק בנוכחות מנהלת בית הספר. לימים נטען בעניין זה ע"י מנהל האגף שנדרש לכך כי, לא התנה את הפגישה כאמור אלא ביקש שטרם הפגישה שהדבר יבוא לידיעת מנהלת בית הספר כמתבקש לדעתו במנהל תקין.

מתוכן הפרוטוקול (בחלקו השני) עולה, כי הפגישה התקיימה בסופו של דבר רק בעקבות פנייתו והתערבותו של ח"כ איתן כבל המקורב למתלוננת. כמו"כ, המתלוננת תיארה כי בעת זימונה לפגישה נאמר לה (ע"י המזכירה) שמדובר בשימוע לה ולמנהלת. משום כך המתלוננת נאלצה לערב את ארגון המורים ואף הצמידו לה עו"ד, במהלך הפגישה הובהר לה שלא מדובר בשימוע.

פרוטוקול הפגישה במתכונת עריכתו הלא מסודרת, אינו שופך אור ברור באופן כרונולוגי על מהלך הדברים בפגישה. מה שברור על פניו, כי פגישה זו נערכה רק בעקבות פנייתו של ח"כ הנ"ל למנהל אגף החינוך בבקשה לקיים שיחה עם הסגנית. (מנהל האגף אישר קיומה השיחה עם הח"כ הנכבד).

הסגנית תיארה והסתייגה מדרך ניהול שעות היעדרות מורים כפי שנוהלו בהעדרה בשנת השבתון ובשנה הנוכחית (לפחות בתחילתה) ומשום כך מודרה והוחרמה כדבריה ע"י המנהלת. מנגד המנהלת מצרה על כך שהסגנית אינה מקבלת אותה כמנהלת ולא מכירה בסמכויותיה והנחיותיה. לדעתה אין מדובר בעניין השעות, שכן טוב שהסגנית העירה לה וזו גם חובתה מאידך הסגנית טרם הפנימה את ההיררכיה ביחסי הצדדים.

בסיכום הפגישה הוחלט, כי לאחר בחינת הנושא (דיווח שעות), יוחלט על המשך הליך בירור מערכת היחסים בין המנהלת וסגניתה. עם זאת נקבע, כי "בשום צורה לא תוכל המנהלת לפגוע בשכרה של הסגנית". המפקחת ביקשה מהסגנית שתקבל את הנחיות המנהלת ותבצע את המשימות עפ"י הנחיותיה, במקרה של מחלוקת, פתוחה בפניה הדרך לפנות למפקחת, או למנהל אגף החינוך.

**הערות הביקורת**

הפרוטוקול אינו מפרט את נושא הפגישה ומטרתה והסיכום קיים קושי לעקוב אחר הדברים בחלקים השונים של הפגישה בשל העריכה הלא מסודרת. יתר על כן, היה מצופה שפגישה זו תניב תוצאות חיוביות בתנאי שתוכן מראש בכוון זה- הפגישה לא רק שלא הניבה תוצאות חיוביות ביחסים הבין אישיים, אפשר שאף החריפה אותם.

לא הוגדרה מטרת הפגישה מעבר לעצם קיומה וממילא גם לא נקבעה אסטרטגית נכונה לניהולה (אם באמת חפצו להסדיר את היחסים). הליך הבירור במתכונת זו רק חרף את מערכת היחסים שבין הצדדים והדבר לא הניב את התוצאה הרצויה ובכלל זה ייצוב מערכת היחסים הבינאישיים שבין המנהלת וסגניתה והנחת יסודות להתנהלות נאותה ובריאה בעתיד. מעין עימות בין הצדדים-אינו תורם בהכרח.

זאת ועוד, בתאריך 9.6.2011, מנהל אגף החינוך ברשות, שיגר מכתב לסגנית (להלן המתלוננת) שבבסיסו התרסה והתראה ברוח הטענות כלפיה ועל התנהגותה לכאורה על רקע השמועה (הובא לידיעתי כלשון בכותב) שזו מזמנת מורים לפגישות אישיות ופורסת בפניהם את טענותיה כלפי המנהלת.

עיתוי הוצאת מכתב זה לידיעת מנהל משאבי אנוש, אינו מקרי ויש בו משום חוסר תום לב ומגמתיות לכאורה כלפי המתלוננת. בתגובה תמהה המתלוננת ובצדק כיצד המכתב יכול להיות כל כך מגמתי והכל במהלך של בירור תלונה שהגשה בקשר לפגמים ודיווחי שעות בבית הספר ומשטרם שמע את התייחסות לכך.

המתלוננת בתגובתה תמהה ובצדק בשאלה כיצד יכול להיות שמי שמעזה להציף ולברר פגם במערכת תהפוך לקרבן של התנכלות. זו עוד דוגמא כיצד לא צריך לפעול כלפי מי שחושף מנהל לא תקין והדבר מבטא פגם מהותי בתפיסה עם כל הכבוד לשחקנים בפרשה.

**במקרה שלפנינו מוכיח בעליל כי, לא ניתנה הזדמנות ראויה למתלוננת לשטח את תלונתה באופן חופשי וללא מורא. נהפוכו היא זכתה לייחס עוין, מכתב התרסה בעיתוי תמוה, קשיים להתקבל לשיחה להשמעת תלונתה וכו'. יתר על כן גם כאשר התקיימה שיחה עם מנהל אגף החינוך, הדבר הסתייע רק בעקבות התערבותו של ח"כ איתן כבל ומשנתקיימה לבסוף זו נערכה במסגרת פגישה מרובעת או משולשת במקרה הטוב.**  
**תגובת מנהל אגף החינוך: הפגישה נקבעה למרות התערבותו של חבר הכנסת ולא בעקבותיה.**



הניהול בפועל- לשנים תשס"ט- תשע"א.

הביקורת בחנה את הניהול בפועל של היעדרות מורים בבית ספר בגין לתקופה של 3 שנים הכוללת שנה נוכחית, שנת השבתון (ממנה נעדרה הסגנית) ושנה טרום שנת השבתון שבניהול הסגנית. בשנים הנ"ל כפי שעולה מהנתונים שהועברו לביקורת, לא דווחו לכאורה על היעדרות מורים סך כולל של כ- 1,577 שעות כמפורט להלן :

פרטים	תשס"ט	תש"ע	תשע"א
היעדרות ברוטו (גולמי)	2,029	2,887	2,540
נטו	1,993	1,941	1,945
לא דווחו	36	946	595

הניהול בשנת השבתון תש"ע

בשנה זו הסגנית יצאה לשנת שבתון והמנהלת מינתה במקומה את אחת המורות כמ"מ כאחראית על המערכת וניהול היעדרות מורים (להלן מ"מ). לדברי המנהלת מורה שלא הגיע לעבודה התקשר אליה ובמקביל גם ל-מ"מ והודיע על אי הגעתו. מורה שהרגיש לא טוב עבר דרך המנהלת וקיבל שחרור. לדעת המנהלת חיסורי המורים צומצמו באופן משמעותי, כמו כן מורים נכנסו למילוי מקום במהלך היום ומעט מאוד תלמידים הסתובבו בחוץ בשעות הלימודים באותה השנה חווינו גם מספר אסונות שאירעו למורים.

ברקע הדברים המנהלת מציינת בתגובתה כי בשנה זו אחת המורות חלתה במחלה קשה, מורה אחרת איבדה את השמיעה באוזן אחת, מורה שלישית לקתה במחלה עיניים, ובנה של המורה הרביעית חלה במחלה קשה. בסיכומו של דבר השנה נפתחה ללא ארבע מורות ומשום כך חדר המורים נרתם לעזרה ולמילוי מקום כדברי המנהלת. המורות עצמן הגיעו ככל שיכלו ועשו כל מאמץ להגיע גם כשהיו להם אישורים רפואיים על מנת לא לפגוע בסדר העבודה של בית הספר. התחילה להבנות מחויבות אמיתית.

בשלב זה למורות שהחסירו שעות, קבלו את אישורה להחסיר והיה ברור לכל הנוגעים בדבר כדבריה שכל השעות שהחסירו יוחזרו למערכת בדרך זו או אחרת. עוד מציינת כי רוב המקרים נגעו בדילמות אישיות ומוסריות והבינה שכמנהלת בית הספר יש לה מנדט לגלות הבנה, אמפטיה ולתת סיוע לצוות המורים.

כזכור הסגנית חזרה לעבודה בשנת תשע"א, טענה כנגד שיטת ניהול השעות כפי שנוהלו בשנת תש"ע, בה הייתה בשנת שבתון ובכלל זה גם על המשך השיטה השנה נוכחית (תשע"א). הביקורת בחנה את החומר שהוצג לה בגין שנת תש"ע, שהיה בניהולה של אחת המורות שמילאה את מקומה של הסגנית בשנת השבתון. בתוך כך, הועברו לביקורת קלסר הדיווחים, טבלאות וטופסי מחשב לבחינה.

**מבחינת החומרים הנ"ל עולים הממצאים הבאים:**

בשנת תש"ע נרשמו היעדרויות מורים בהיקף של 2887 שעות מתוכם לא דווחו לרשות כ- 900 שעות והדיווח נטו שהועבר לרשות היה נמוך בסכום זה היינו, כ- 1950 על הסיבות ראה בהמשך.

**אופן הניהול**

בשונה משנים קודמות הניהול התבסס במידה רבה תוך הסתייעות במחשב, היות ובשנה זו נכנסה תוכנת מחשב חדשה לניהול היעדרויות מורים בשם "סמארט סקול". כמו"כ, ממלאת המקום נצלה את כישוריה בתחום הגיליון האלקטרוני ועשתה בכלי זה שימוש משולב בניהול היעדרויות מורים (אם כי לא באופן מושלם, יפורט בהמשך).

מהתוכנה הנ"ל אליה מוזרמים הנתונים נתוני היעדרות, ניתן להפיק דוחות היעדרות חודשית ותקופתית. נתונים אלה בהמשך הועלו על גיליון אלקטרוני (אקסל) הגיליונות האלקטרוניים בגין כל חודש בחודשו מתכונת ניהול טבלאית הכוללת רשימה שמית של המורים שנעדרו ורישום, סך שעות היעדרות לפי תאריכים. כמו"כ, נוהלו במקביל טבלאות עזר יומיות אשר מפרטים תנועות היעדרויות וסיבותיהן לצד הערות הקשורות בניהול מערכת הלימודים כמענה לחלונות שנוצרו עקב היעדרויות אלה.

**להלן ריכוז היעדרויות חודשי בשנת תש"ע**

שנה	חודש	ברוטו	נטו	הפרש
2009	ספטמבר	431	409	22
2009	אוקטובר	219	169	50
2009	נובמבר	462	307	155
2009	דצמבר	408	243	165
2010	ינואר	351	285	66
2010	פברואר	292	209	83
2010	מרץ	255	72	183
2010	אפריל	224	148	76
2010	מאי	163	70	93
2010	יוני	82	29	53
<b>סה"כ באקסל</b>		<b>2,887</b>	<b>1,941</b>	<b>946</b>

מהנתונים הנ"ל עולה, כי סך ההיעדרויות ברוטו היו 2887 שעות ומתוכן נגרעו 946 שעות, כך שהדיווח נטו לרשות עמד על 1941 שעות. בהתחשב בעובדה שסך השעות שלא שולמו עפ"י נתוני הרשות הינן כ- 400 שעות, משמע שכל יתרת השעות שדווחו ושולמו חרף ההיעדרות, הינן בגין שעות מחלה המוכרות בשכר.

### **ניהול הממוחשב- ניתוח נתונים**

אין ספק, שהמעבר לניהול הממוחשב בהשוואה לשנים קודמות עד שנה זו, מהווה שדרוג משמעותי. מצב זה מאפשר ביתר קלות לפלח את נתוני ההיעדרות, הן באופן שמי, תקופתי, והן בפן המערכתי ושכבתי כלהלן.

להלן התפלגות שעות היעדרות מורים בשנת תש"ע:

מ	עד	סה"כ מורים	שיעור מורים
0	4	30	26%
5	10	16	14%
11	20	23	20%
21	30	13	11%
31	40	10	9%
41	50	10	9%
51	60	6	5%
61	ומעלה	9	8%
סה"כ		117	100%

### **ניתוח הנתונים הממוחשבים מעלה את הממצאים הבאים:**

כמחצית מההיעדרויות בשנה זו (כ-1350) מקורן נובע בשל היעדרותם של 19 מורים מתוך 117 הקיימים היינו, כ- 16% מהמורים. כמו"כ, כפי שניתן לראות כ- 26% מהמורים החסירו עד 4 שעות בלבד ומנגד כ- 22% מהמורים החסירו בין 41 ועד 61 שעות ומעלה. בתוך כך נמצאו שלושה מורים, אשר נעדרו בין 100 ל- 144 שעות בשנה זו.

נתונים אלה במצטבר, צריכים להוות ככלי בקרה ובחינה בראיה כוללת מערכתית להיקף היעדרויות הכולל גם בהתפלגות עפ"י שכבת הלימוד וזאת על מנת לעמוד על היקף "החלונות" בהתאמה וכך לאתר את השכבה "שסבלה" ביותר מחלונות אלה. בהיעדר פרמטר סימון שכבתי קיים קושי לפלח נתון חשוב זה. בסיכומו של דבר, על אף שקיים כלי פילוח כאמור, הנהלת בית הספר אינה מודעת לו מבחינה ניהולית וממילא אינה מפלחת את הנתונים לשימושה הניהולי.

**שיטת הרישום**

מתוך המערכת הממוחשבת מפיקים דו"ח חודשי שמי ובו פירוט כמות השעות לכל מורה שהחסיר בחודש המסוים. הפלט כולל תאריך, שם המורה, סך שעות היעדרות והסיבה להיעדרות.

כמו"כ, מופיע טור שבו נרשמת בכתב יד הסיבה להיעדרות כגון: מחלה וכו' ובמקרים אחרים לא מעטים מופיע בכתב יד "להוריד מהטבלה" היינו, שעות שלא ידווחו כהיעדרות. במקרים מסוימים אף נימצא שסומנו איקסים היינו, למחיקת שעות היעדרות שנבעו ממחלה (יש להניח בטעות). ברור מאלינו, כי לא היה מקום למחוק אותן שכן ההיעדרות אכן הייתה ואין לכך קשר לעניין השלכות השכר, היות והיעדרויות עם אישור מחלה משולמת עפ"י חוק.

**הסבר המנהלת לפערי הדווח בסך כ-900 שעות – להלן מחיקות**

על רקע התלונה בעניין מחיקת השעות, הועברו לביקורת ולמערכת החינוך, הסברים כמותיים כמפורט להלן וזאת לאחר עבודת מיפוי ומיון מחדש בגין שנה זו באמצעות תוכנת אקסל:

**לדברי המנהלת**

- ✓ חלק מהשעות שנספרו על ידי הסגנית אלו שעות שהמורים אכן נתנו באותה העת בביה"ס, או ששמרו על מבחן, או שבחנו בבחינות מתכונת או שבנו את תערוכת אומנות בביה"ס.
- ✓ חלק מהשעות הן שעות סוף יום בהן מורות הוזעקו לקחת ילדים מהגן/ביה"ס או מורות שהגיעו שעה מאוחר יותר לעבודה עקב בדיקות דם וכד'.
- ✓ בחלק האחר את השעות שהוחזרו בתוך שעות הלימוד רשמנו (97 שעות מילויי מקום).

עפ"י הסבר המנהלת נמחקו כ- 577 שעות, אשר לטענתה אין בהן משום היעדרות של ממש, שכן מדובר במורים שהיו בתפקידים אחרים שלא בשטח בית הספר כגון: השתלמות, תפקיד מילוי מקום בטיולים ומסגרות שונות ועוד.

כמו"כ, המנהלת דיווחה כי 321 שעות נמחקו באישורה מסיבות מוצדקות, הומניות ומוסריות, בעניינים אישיים כאלה ואחרים של מורים, בין אם מדובר באיחורים עקב אירועים בלתי צפויים (ילד חולה, רכב מקולקל וכו') ובין אם מדובר במה שמכונה בעגה הבית ספרית, "מחלת סוף יום" היינו, אותם המקרים שמדובר בסוף היום מסיבה מוצדקת ושאין בשחרור המורים בכדי לפגוע במערכת מסיבות אלה.

כמו"כ, המנהלת מציינת כי, מתוך 321 שעות כאמור נכללות 97 שעות, אשר הוחזרו בהמשך ע"י המורים שנעדרו, אם כי היא מודה בהתייחסותה על טעותה באי ניהול היעדרות מורים והחזר שעות בהתאמה ככל שהדבר מקובל. בהערת אגב יצוין, כי נושא זה הופסק כמעט לחלוטין וכלקח משנת תשע"א – ראה בהמשך. יתרת השעות בסך 48, מקורן בשל מחיקת שעות מחלה שלא לצורך

ובטעות. **סה"כ - 946 שעות**

**מתוך תגובת המנהלת :**

**"לצערי לא ערכתי רישום על השעות הרבות הנספות שהחזירו המורים בלמידה בקבוצות קטנות ובתגבורים כיתתיים, שגיתי לא ניהלתי רישום החזרת שעות לא דיווחתי לעירייה על חיסורים אלה מאחר והמורות החזירו את השעות במהלך השנה".**

לסיכום מציינת המנהלת במכתבה כי, המוטיבציה בחדר המורים לעבודה הייתה בשיאה, למורים היה ברור שיש עם מי לדבר, שאם מישהו נקלע למצוקה או בעיה יש למי לפנות והוא מצידו ייתן את כל מה שהוא יכול למערכת התוצאות לא אחרו לבוא עלינו משמעותית באחוזי הזכאות לבגרות, המורים עבדו עד ליום הלימודים האחרון ונתנו ימים מרוכזים, הוראה בקבוצות קטנות וביה"ס עבד (ועודנו עובד) עד לשעות הערב המאוחרות כאשר המורים נותנים מזמנם מבלי לבקש תמורה. התמורה הייתה היחס והמשפחתיות והמחויבות ההדדית.

**סקר שביעות רצון - אבחון ארגוני-מטרת על**

המנהלת ציינה בסיפוק כי בתחילת השנה הזו נערך אבחון ארגוני המעיד על שביעות רצון גבהה ביותר של המורים בביה"ס ועל דיווח המורים על עבודה יותר קשה שנצפית מהן. בחודשים יולי אוקטובר 2010, נערך אבחון ארגוני בבי"ס תיכון "בגין" וזאת לאחר כשנתיים שהמנהלת הנוכחית ממלאת את תפקידה.

במטרות הסקר, העלאת רמת שביעות הרצון העצמת צוות הניהולי ומורי בית הספר (כיצד). צילום תמונת מצב בתחומים: מטרות ואסטרטגיה, מבנה ארגוני, סמכויות וכפיפויות, ממשקי עבודה וזרימת מידע, נהלי עבודה, תקשורת, קונפליקטים ודרכי התמודדות, אפיון מוקדי התערבות עיקריים אשר יעלו את רמת שביעות הרצון ויעצימו את צוות הניהול ומורי בית הספר.

סקלת רמת שביעות הרצון בכל השאלות הינה 1 – 4 כאשר 1 הינו הציון הנמוך ביותר ו-4 הינו הציון הגבוה ביותר.
---

**מתוך עיון בממצאי הסקר עולה, כי ממוצע רמת שביעות הרצון של מורי בית הספר גבוהה, 3.33 (מתוך 4) וסטיית התקן נמוכה 0.6 כלומר, כמעט ולא קיימת שונות ברמת שביעות המורים בקרב כלל המשיבים. ניתן לראות כי מבין כל בעלי התפקידים, המחנכים בעלי רמת שביעות הרצון הגבוהה ביותר (3.57 =) והמורים בעלי שביעות הרצון הנמוכה ביותר (3.17 =)**

**אווירה בחדר המורים ותרבות ארגונית**

מן הממצאים עולה, כי המשיבים גאים להיות מורים בבית הספר (3.45 =) מרגישים כי "בגין" מקום שכיף לעבוד בו (3.32 =) ומאמינים בדרך שמנהלת בית הספר נוקטת לקידום בית הספר (3.38 =) עם זאת ניכר, כי אוירה חופשית המעודדת השמעת ביקורת והערות קיימת במידה מעטה עד רבה (2.77 =) לאור ממצא זה, לדעת הסוקרים, תחושת הפתיחות עדיין אינה עוצמתית דיה.

**המלצות הסקר בין השאר..**

- \* להקים צוות לגיבוש דרכים נוספות ונהלי עבודה להעברת מידע לכל מורי בית הספר
- \* לגבש דרכי פעולה נוספות לחיזוק אווירת פתיחות המעודדת השמעת ביקורת להטמיען בתרבות הארגונית הבית ספרית.

**לסיכום**

תוצאות הסקר בסיכומו של דבר מצביעות על רמת שביעות רצון טובה בדרך כלל בקרב המורים וסגל ההנהלה וזאת ניתן לזקוף לזכותה של המנהלת הנוכחית. מאידך, נקודת התורפה כפי שבאה לידי ביטוי בסקר, הינה העדר פתיחות מספיקה בעניין השמעת ביקורת והערות. יצוין כי בהעדר סקר קודם קיים קושי להשוואת תוצאות רמת שביעות הרצון ביחס לשנים שקדמו לסקר, עם זאת, סקר זה יכול להוות עוגן להשוואה בעתיד וראוי להמשיך בכך.

**הניהול בשנה הנוכחית תשע"א.**

הביקורת בחנה את שיטת ניהול שעות היעדרות מורים לשנת תשע"א, היינו השנה שבה הסגנית שבה לפעילות שלאחר שנת השבתון. כזכור עם תחילת שנת הלימודים בחודש ספטמבר 2010, הסגנית נכנסה לחדר המנהלת וקבלה כלפיה כנגד שיטת מחיקת שעות היעדרות מורים שלא דווחו לרשות כפי שבא לידי ביטוי בדיווח מחודש ספטמבר.

לדברי המנהלת במעמד זה הודתה לסגניתה על הסבת תשומת ליבה ובעיקר לענייני הטעות באי ניהול שעות החזר מורים (שהחסירו בעבר). לטענתה ולנוכח הערות הסגנית, החל מחודש אוקטובר 2010 יישמה את ההערות והפסיקה לסמן מחיקות על גבי טופסי הדיווח ובכלל זה חדלה מנוהג ניהול החזר שעות מורים וזאת כחלק מיישום לקחים.

**השיטה- כללי**

הדיווח בשנה זו התבסס על נתוני מחשוב ראשוניים והתאמות ידניות, לרבות טבלת הדיווח הסופית לרשות המקומית. נתוני הדיווח של המורים מועלים במחשב ומנוהלים באמצעות תוכנה החדשה שנכנסה בשנתיים האחרונות בשם "סמארט-סקול". בסוף כל חודש ניתן להפיק ממנה בין השאר דוח פלט היעדרות מורים חודשי לפי א' – ב'. בהמשך הנתונים הגולמיים עוברים בחינתה של המנהלת מצינת בהערות (בכתב יד) ככל שניתן את הסיבות והאישורים כגון: אישור מיוחד, מחלה, השתלמות וכו'. בהמשך הנתונים לאחר התאמות מועלים על טבלה חודשית מובנית המיועדת כדיווח לרשות וכוללת תאריכים ושמות המורים לפי סדר א'-ב'. הנתונים מועתקים בכתב יד לצד שם המורה לפי התאריכים המתאימים בהן דווחה ההיעדרות.

**חסרונות טופס הדווח לרשות**

הטופס במתכונתו זו בנוי לניהול באקסל אולם, משום מה מתבצע ידנית? משום כך, לא קיימים סיכומים שתי וערב, דבר שיאפשר בקרה נאותה לכמות שעות היעדרות המדווחות ביחס לשעות היעדרות שצוינו בדווחו הגולמי הראשוני. זאת ועוד, סיכומים כאמור יאפשרו בחינה וראיה כוללת הן של היעדרות מורים כוללת באופן יחידני מחד והן בראיה מערכתית את סך היעדרויות המורים בימים המסוימים בחודש המדווח.

עפ"י נתוני המערכת סך היעדרויות מורים בשנת תשע"א כ- 2500 שעות, לרבות התאמות כתוספת בסך 162 שעות כפי שיפורט בהמשך. סך שעות היעדרות שהועברו בדיווח מרוכז לרשות המקומית כ- 2000 שעות כלומר, ההפרש כ- 600 שעות נגרעו מהנתונים הגולמיים הראשוניים עפ"י החלטת המנהלת בנסיבות מסוימות כגון: ביטול היעדרות במקום שהמורים שנכחו בתפקידים אחרים מחוץ לבית הספר (השתלמות, מלווים בטיולים וכו'). ובחלק אחר של ביטול שעות נוכחות נבע משקולי המנהלת בנסיבות מיוחדות כגון: מחלת סוף יום, התעכבויות אישיות של מורים בשל אירועים משפחתיים וכו'.

**להלן נתוני שעות היעדרות מורים בשנת תשע"א:**

דווח נטו לרשות	גריעות	סה"כ ברוטו	תוספות ידניות	סמרט סקול דווח-מער'	תשע"א	
					חודש	שנה
113	3	116		116	ספטמבר	2010
206	81	287	15	272	אוקטובר	2010
214	48	262		262	נובמבר	2010
228	80	308		308	דצמבר	2010
310	82	392	63	329	ינואר	2011
264	129	393	12	381	פברואר	2011
268	118	386		386	מרץ	2011
72	18	90		90	אפריל	2011
164	36	200	32	168	מאי	2011
106	-	106	40	66	יוני	2011
1,945	595	2,540	162	2,378	סה"כ	

עפ"י נתוני התוכנה סך ההיעדרויות לשנה זו 2,493 שעות לעומת הדיווח עפ"י הטפסים הגולמיים בסך 2,540 שעות. ההפרש מהווה 47 שעות הגם שאינו מהותי. חשוב לצורכי הבקרה להתאים ולבחון את הדיווחים בהתאם.

**ממצאים****שיטת הדיווח**

הדיווחים מוזרמים לתוכנה הקיימת בביה"ס משנת תש"ע בשם "סמארט סקול" בסוף החודש מפקים מהמערכת פלט מחשב שמפרט את סך ההיעדרויות ואת התאריכים למורים שנעדרו, הדוח מועבר לעיון ולהערות המנהלת בהמשך ולאחר התאמות וסימון לצד שמות המורים שעות שלא ידווחו. הנתונים מועלים ידנית בצורה לא ממוחשבת על טופס ריכוז המועבר כדיווח לרשות המקומית.

מורי בית הספר שנעדרו נהגו להודיע למנהלת בית הספר ביום ההיעדרות ולסירוגין גם לסגנית המופקדת על ניהול היעדרות מורים. שיטה זו הוכתבה ע"י מנהלת בית הספר יש להניח בין השאר על רקע היחסים הרעועים בינה ובין סגניתה ( הממונה על ניהול שעות). המנהלת הכתיבה למורים לדווח לה על כל היעדרות ואם ימצאו לנכון רשאים לדווח גם לסגנית. סימוכין לשיטה זו ניתן למצוא מתוך הודעה למורים מטעמה במערכת המשוב בחודש אפריל 2011 בנוסף כלהלן :

יקירי, משנה שעברה כל מי שעובד ב"בגין" יודע שעל אי הגעה לביה"ס מודיעים למנהלת. מי שלא אכפת לו להודיע גם לסגנית מודיע לה. מי שלא מעוניין לערוך 2 טלפונים וזה בסדר גמור, לא חייב להודיע לענת אני מודיעה לה. (ההדגשות אינן במקור)

**הערות הביקורת**

נוסח הודעת המנהלת מזמין בהכרח העדר דווח מלא לסגנית. במתכונת זו כל בר דעת מבין, שיש לדווח למנהלת כדיווח חובה ומנגד רק אם ירצו ידווחו לסגנית. בשל שיטה נתבקשו מעת לעת תוספות והתאמות שלא נכללו בדיווח שהסגנית ערכה מידי חודש.

בשיטה זו למנהלת מידע מלא ולסגנית מידע חלקי משום כך המנהלת ציינה מעת לעת במזכר פנימי או על גבי הדיווח החודשי המופנה לסגנית, פירוט היעדרויות נוספות שלא קבלו ביטוי בדוח ההיעדרות של הסגנית. מרבית דיווחי ההשלמה שהתבקשו נובעים בעיקר בשל שיטת הדיווח הפגומה כפי שהוכתבה ע"י המנהלת. מנגד המנהלת ראתה בכך אי ניהול מלא לכאורה (להלן השלמות) כמחדל של הסגנית.

טענה מסוג זו כפי שהוצגה לביקורת כתוכחה כלפי הניהול של הסגנית, תמוהה ומוטב שלא הייתה נטענת. שכן בשיטה כאמור מובנה פוטנציאלית העדר שלימות בדווח ויתרון יחסי של



מנהלת על פני מי שאמורה לנהל שעות היעדרות מורים. הדעת נותנת, כי מי שמופקד על ניהול שעות היעדרות מורים, חייב לקבל במקביל את הדיווחים ישירות מהמורים עצמם ולא במתכונת לסירוגין ובלתי מחייבת.

### **העדר קשר בין הטופס הגולמי לבין טופס הדיווח לרשות**

בטופס פלט המחשב, לא נהוג לסמן לצד שמו של המורה את השעות שלא ידווחו מהסיבות שנמנו לעיל ומשום כך קיים קושי לבחון ולקשר בין טבלת הדיווח המועברת לרשות (להלן דיווח נטו) לבין הנתון הגולמי כפי שלהופיע בפלט, כל מה שניתן להפיק מהדוחות רק את סך הדיווח החודשי לכלל המורים ברוטו ונטו לאחר גריעה וגם זה לא לפני עיבוד של הביקורת, מאחר וטופס הדיווח לרשות אינו ממוחשב ואינו כולל סיכומים שתי וערב.

מסקירה של דוחות הדיווח ובהיעדר ניהול ממוחשב נמצא, שכ- 100 שעות היעדרות עניינן מורים שהיו בתפקיד ואין עילה לרישום היעדרותם.

אין שקיפות והתאמה בין הטופס הגולמי לטופס הדיווח לרשות באופן שיסביר את הפער הפרטני בין הדיווח הגולמי לבין הדיווח בנטו בפרמטרים של סיבות להיעדרות, דבר שהיה מאפשר פילוח איכותי לסוג ההיעדרות.

סך שעות היעדרות שקיבלו ביטוי בשכר עפ"י נתוני המערכת ברשות המקומית - 144 שעות בלבד. בנתונים אלה ולאחר גריעת כ- 100 שעות של מורים בתפקיד, אזי סך השעות שהמנהלת מצאה לנכון שלא ידווחו עפ"י שיקוליה הינן כ- 300 שעות.

כלקח משניים קודמות, הביקורת סקרה קיומם של מחיקת שעות בתמורה לניהול החזר ע"י המורים בהתאמה. ממצאי הביקורת מצביעים על כך, כי בשנה זו התופעה של ניהול החזר שעות מורים הצטמצמה משמעותית וזאת לנוכח התערבותה של מפקחת משרד החינוך.

בשל היעדר ניהול ממוחשב מלא, לא ניתן לבצע פילוח והתפלגות שמית, או מערכתית בשנה זו. בשונה משנה קודמת שבה השלמת הניהול התבצעה בתוכנת האקסל ע"י מי שמילאה את מקומה של הסגנית, השנה הדבר לא נעשה יש להניח משום העדר שליטה של הסגנית בתוכנת האקסל.

אפשר והתוכנה (סמארט סקול) יכולה להניב יותר אם רק יודעים לתפעל אותה. נראה כי, טרם הפנימו בבית הספר את יכולות התוכנה. בתוך כך יצוין כפי שנבדק בביקורת, כי באפשרות התוכנה לייצא נתונים לאקסל, דבר שיכול לסייע בניהול המשלים מה שלא היה כאמור בשנה זו.

### **הערות נוספות**

מתוך סקירת הדיווחים כאמור ניתן לציין כי, נבלמה כמעט לחלוטין תופעת ניהול שעות היעדרות להחזר כפי שקרה בשנה שקדמה תש"ע. בתוך כך בחלק מהדיווחים החודשיים בטופס הגולמי

מופיעים במספר מקרים הערות המנהלת לסגנית לעניין תוספות של דיווחי היעדרות כפי שהודיעו לה ולנוכח אישורים שהעבירו לה במהלך החודש.

אפשר להניח בסבירות די גבוהה, כי שיטת ההשלמות נובעת בשל שיטת הדיווח כפי שהמנהלת הנהיגה בשנה זו, שכן הנחיותיה בשנה זו היו שהמורים ידווחו לה ישירות ואם ירצו ידווחו גם לסגנית (שאמורה לנהל את ההיעדרויות). מתכונת זו בהכרח תניב התאמות ותוספות כאמור.

לסיכום ובכפוף לאמור, מתכונת הדיווח והפקת הלקחים יושמה במידה רבה. יחד עם זאת, מתבקשות השלמות כמולץ להלן: יש למחשב את טבלת הדיווח למחשב ולוודא סיכומים של היעדרויות שתי וערב לצורכי בקרה ושקיפות.

בטופס הגולמי באשר לשעות שלא ידווחו מסיבות מיוחדות כגון: מחלת סוף יום, או אירועים חד פעמיים בבוקר על פי שיקול דעת המנהלת, יש לסמן במרקר זאת, על מנת לעמוד על היקף האישורים שניתנו בחודש זה.

בשל היעדר ניהול ממוחשב באופן מלא החל מהטופס הגולמי ועד לדיווח לרשות, נמצאו פה ושם פספוסים של אי דיווח שעות, יש להניח היו מתגלים אילו כל ההליך היה ממוחשב.

### **המלצות**

מומלץ לעמוד על טיבה של תוכנה החדשה ולהפיק ממנה את המיטב. בתוך כך יצוין, כי התוכנה מאפשרת המרת נתוני היעדרות לטבלאות אקסל דבר שיכול לסייע בניהול. זאת ועוד יש לבחון התאמת התוכנה באותם המקרים שזו אינה מתאימה לצרכים כגון: דיווח חסר מובנה בתוכנה בגין היעדרות יומית בסך שעה אחת בלבד (באג). ככל שמדובר בתפקיד ניהולי (מנהלת, סגנית, מנהלת וכו') הדבר נובע מכך שהתוכנה גוררת אוטומטית את שעות ההיעדרות עפ"י שעות המערכת של המורה, מה שלא קיים כאמור בתפקידי הניהול.

### **הניהול בשנה שלפני שנת השבתון תשס"ט.**

הסגנית (להלן המתלוננת) מופקדת על ניהול המערכת וניהול היעדרויות מורים פעלה בתפקידה זה במשך כ- 10 שנים. לדבריה נהגה לקבל דיווח מהמורים על היעדרויות באותם ימים שמורים נעדרו, או לחלופין במהלך היום עפ"י המקרה. הניהול כפי שמתברר מתבצע באופן ידני בכל שלביו, החל משלב רישום היעדרויות מורים על גבי ניירות עבודה בכתב יד ובהמשך העתקת הדיווח לטופס מרכז גם בכתב יד. אומנם בשנה זו לא הייתה עדיין תוכנת "סמארט סקול" במוסד (נרכשה בשנה העוקבת) מאידך לא נעשה שימוש חלופי בגיליון אלקטרוני.

מתוך בחינת הניירת ואופן הניהול הידני בשנה זו עולה, כי עפ"י הדיווח הכולל סך היעדרויות בשנה זו 2,029 שעות, בטבלת הריכוז המועברת כדיווח לרשות נוקפו 1993 שעות היעדרות כלומר, הפרש לא מהותי של 36 שעות (21 שעות בחודש אוקטובר ועוד 15 שעות בחודש מאי), יש להניח כטעויות כנובע מהניהול הידני. עפ"י הדיווחים הנ"ל לא נמצאו מרכיבים של מחיקת שעות שלא ידווחו, מאידך, עולה השאלה, האם נרשמו מלכתחילה כל שעות היעדרות? תהייה זו עולה על רקע התייחסותה של המנהלת לתקופה שקדמה לשנת השבתון (ראה בהמשך).

מנגד, יש לציין כי התייחסות המנהלת לתקופה הנ"ל הינה בדיעבד ומשקל הטענות ככל שהיו נכונות אינן נתמכות בתיעוד, שכן לא נמצאו כל עקבות ממוסמכות אשר ישפכו אור על יחסי שתי הגברות הנכבדות (המנהלת וסגניתה) בתקופה זו ככל שהיו, אם כי לא ניתן לשלול אפשרות זו על רקע היחסים הרעועים הקיימים.

**להלן נתוני היעדרויות בשנה זו**

חודש	דווח גולמי	מתוך ריכוז דווח לרשות	הפרש
2008 ספטמבר	243	243	0
2008 אוקטובר	160	139	21
2008 נובמבר	163	163	0
2008 דצמבר	243	243	0
2009 ינואר	326	326	0
2009 פברואר	403	403	0
2009 מרץ	187	187	0
2009 אפריל	51	51	0
2009 מאי	214	199	15
2009 יוני	39	39	0
<b>סה"כ</b>	<b>2029</b>	<b>1993</b>	<b>36</b>

**סיכום**

ניהול היעדרות מורים עד שנה זו נעשה ע"י הסגנית בכלים פשטניים (באופן ידני) וללא תמיכת מחשוב בסיסי כגון "גיליון אלקטרוני". משום כך לא ניתן לפלח את הנתונים שמית ותקופתית בדומה לשנה שבה מחליפתה מלאה את מקומה. כמו כן לא ניתן לבצע התאמה בין הדווח הגולמי וטבלת הדווח לרשות (טבלה זו טרם מוחשבה גם בשנים שבהמשך).

מתוך תגובת המנהלת כרקע לתקופה בתחילת הדרך.

לפני שלוש שנים (אוגוסט 2008) קיבלתי מינוי כמנהלת תיכון בגין בראש העין. באותה תקופה תיכון בגין היה לאחר משבר גדול בתוכו, בין המנהלת לסגניותיה ובין צוות מורים והנהלה. התבקשתי "לעשות סדר" בתיכון, לאושש את חדר המורים המרוסק.

המטרה הראשונה שלי הייתה להפסיק את מה שנקרא עד אז "בגין שוק" משמע שחרורי כיתות לפני הצלצול, ביטול שיעורים, יד קלה מדי של מורים על אי הגעה לבתי הספר, עזיבת מורים לבתי ספר אחרים, חוסר אמון מוחלט.

בשנה הראשונה לכניסתי לתיכון בניתי יחסי אמון עם ההנהלה המורחבת ועם חלק מההנהלה המצומצמת כלומר, שתי הסגניות שלי ובאשר לסגנית השלישית (להלן הסגנית המתלוננת) כבר אז נתקלתי בחוסר רצון בולט (עד התעלמות מבקשותיה) לשיתוף פעולה.

הסגנית התבקשה להניח על שולחני מדי בוקר את רשימת המורים החסרים ומדי צהריים את רשימת המורים שהשתחררו במהלך היום וזאת בנוסף לבקשה קודמת שמורה שמשתחרר במהלך היום יעבור דרכה, בקשה שלא מולאה במלואה ובחלק שכן מולא זה תמיד לווה בטענות מול המורים על ההגזמה של הבקשה והצבעה על חוסר האמון שלי בהם.

את הדיווח היומי כמעט ולא קיבלתי רק כאשר בקשתי חזור ובקש, הגיעה לשולחני פיסת נייר עם שמות המורים. המצב הגיע לכדי כך שמזכירתי הייתה נגשת בבוקר לפלזמה על מנת להעתיק משם את שמות המורים שלא הגיעו.

הערות הביקורת

טענות והסתייגויות המנהלת בגין תפקודה של הסגנית כאמור, לא קבלו ביטוי או תיעוד בשום מקום וממילא לא בתיקה אישי- מתברר אגב כך כי אין מנהלים תיקים אישיים למורים בבית הספר, (סוגיה בפני עצמה). לטעון כיום בדיעבד על יחסים מלפני שנתיים-תמוהה בהעדר אסמכתא ראויה (כגון תכתובת, פנימית או מאגף החינוך או כל מסמך שיאושש טענה זו, יחד עם זאת כי לא ניתן לשלול לחלוטין אפשרות זו על רקע האווירה הקיימת בחדר המורים.

**מנהיגות ומכתבים על רקע הפרשה****כללי**

מנהיגות נתפסת כאחד מתפקידיו העיקריים של המנהל ומתבטאת בחזון, אתגר אינטלקטואלי הצבת יעדים ברורים, יצירת חזון משותף ברמה המערכתית וברמה האישית תוך הנעה השראתית להגברת האופטימיות וההתלהבות של סגל המורים והתלמידים. מנהיגות באה לידי ביטוי גם בהשפעת המנהל כמודל לחיקוי וההזדהות של סגל המורים בעת שגרה ובודאי בעיתות משבר. מנהיגות חינוכית היא קודם לכל דוגמה אישית – כל מנהיג חינוכי צריך לזכור שתלמידיו וסגל המורים צופים בו ועוקבים אחרי כל פעולה שלו. **בתוך כך מנהיגות בעת משבר** מדברת על היכולת של מנהיג/מנהל לפעול בניגוד לאינסטינקטים הכי טבעיים שלו בשעות חירום. היכולת הזו לפעול הפוך ממה שהדחפים בבטן מורים לך, או לחילופין לפעול הפוך ממש ממה שמקובל ב"עדר" – יש אומרים – מעידה על מנהיגות, על עמוד שדרה פנימי.

**מכתבי תמיכה והבעת עמדה מצד מורים**

הפרשת, חשפה והניבה, גם מערכת יחסים ונקיטת עמדה של המורים ביחס כלפי הסגנית (בהיבט השלילי) ובינם לבין המנהלת (בהיבט החיובי) וזאת במידה לא מבוטלת בניצוחה של המנהלת שראתה עצמה פגיעה. על רקע הדינאמיקה הקבוצתית שהתחוללה בבית הספר עם חשיפת הפרשה מורים רבים מצאו עצמם נתונים לסערה המתחוללת בחדר המורים ואווירה העכורה בו.

לביקורת הועברו ע"י המנהלת מעל 20 מכתבים שונים מטעם מורים ובעלי תפקידים בבית הספר שעניינם תמיכה על רקע פרשת הסגנית ומנהלת בית הספר. חלק מהמכתבים מופנים "לכל מאן דבעי" חלק מופנה "למנהלת בית הספר" ואחד המכתבים מהווה **עצומת תמיכה** במנהלת המיועד לעיריית ראש העין/ אגף החינוך הפותח במילים "אנו החתומים מטה.....". המתואר במכתבים הנ"ל הינו רק קצה הקרחון לכלל המלל שנכתב בעטיה של פרשה זו. ניכר כי, מרבית המכתבים לנוכח עיתונים "הוזמנו" ע"י המנהלת.

בסיכומו של דבר ניתן לסווג את המכתבים בקטגוריות כלהלן:

- מכתבי תמיכה ועידוד במנהלת על רקע הפרשה.
- מכתבי הסבר של חלק מהמורים בגין היעדרותם והנימוקים לכך.
- מכתבים שמהותם תיעוד תקצירי שיחות של הכותבים עם הסגנית בקשר לפרשה.

אחד המכתבים הבולטים מתעד לכאורה שיחה אישית שהתקיימה בין הכותבת ובין הסגנית, היוצא חוצץ כנגד התנהגות הסגנית והתנהלותה על רקע הפרשה ותפקידה במכלול שיחותיה עם מס' מורים ועם הכותבת כדוגמא.

המכתב פותח כלהלן: "לאור אירועי התקופה האחרונה החל שיח בחדר המורים לגבי התרחשויות והעובדות. הסגנית אשר יודעת שאני (כותבת המכתב) ועוד רבות מחברותי ומהמורים בכלל תומכים במנהלת החלה לזמן לשיחות אישיות מורות אלו ולקרוא לזה שיחת הבהרה)...."

הכותבת מציינת בהמשך כי, הסגנית ציינה בשיחה המתומללת כלהלן :

"מנהלת בית הספר מושחתת וכי היא לא הייתה מוכנה לתת יד לשיחות הזו. עוד אמרה כי, המנהלת הטעתה בכוונה את המורים וכי היא נותנת פרטים שקריים על המתחולל כרגע. לדבריה הדברים הגיעו לערכאות עליונות, שותפים לסיפור ח"כ איתן כבל, ארגון המורים, אגף החינוך והיא נתמכת ע"י עו"ד מהארגון...., תראי הדברים הם כאלה, אני מוגדרת חושפת שחיתויות, לא ניתן לגעת בי המנהלת מואשמת בשחיתות ובעבירה פלילית. לכן יש שתי אפשרויות שהמנהלת תעוף, לחלופין אני פונה למשטרה ומגישה תלונה פלילית, על שידול ודיווח כוזב בעבירה, אבל אין סיכוי שתישאר, היא מושחתת....".

מנגד במס' מכתבים הכותבים מביעים תמיכה והערכה למנהלת על שהביאה אתה רוח חדשה, תוך הטבת סטנדרטים גבוהים, אשר אותם הצליחה לשלב בהתנהלות בית הספר באמצעות דרישה לעבודה קשה כמו גם הבעת הערכה על סגנונה האנושי כלפי המורים והמורות בעבודתה השוטפת.

### לסיכום

מכתבים כאמור צצו בעקבות הפרשה ומבטאים מעבר לאמור בהם, סערת רגשות פנימית שהיו נתונים בה המורים בדינאמיקה חברתית בחדר המורים. בתוך כך התהוו שתי קצוות במחלוקת, "הטובים" (להלן המנהלת) ומנגד הסגנית מי שממלאת את התפקיד "הרעה" בפרשה.

הביקורת מייחסת למכתבים אלה חשיבות נמוכה יחסית הן בשל עיתוי כתיבתם הלא מקרי ובמידה רבה משום הזמנתם היזומה ע"י המנהלת. תופעת המכתבים מעידה בין השאר, על המצוקה האישית שבה הייתה נתונה מנהלת בית הספר לנוכח פגיעותה על רקע הפרשה.

בפן העקרוני, כמות המכתבים וכמות המורים אשר נשאבו למערבולת זו בנקיטת עמדה ועל רקע העיתוי המוזמן, חושפים למעשה כשל מנהיגותי לחובת המנהלת במשבר זה, שבעטיו נזקקה למכתבי תמיכה כאמור. מאידך, לא ניתן להתעלם מאווירה השלילית המאיימת כלפיה, לרבות איומים והטחת האשמות על שחיתות לכאורה כמעט מידי יום- כנסיבות מקלות בהתנהלותה.

אין ספק, כי גם אם מקצת העובדות המתוארות במכתבים (תמלול שיחות עם הסגנית) נכונים, הדבר מצביע גם על תרומתה הנכבדה של הסגנית בליבוי האווירה העכורה בחדר המורים. בתוך כך יצוין, כי השימוש במונח "שחיתות" קבל עם ועדה בהתייחסותה של הסגנית כלפי למנהלת בקרב המורים, לא הייתה ראויה בלשון המעטה ואין בכך בכדי להמעיט מהתלונה כנגד שיטת ניהול שעות היעדרות.

חשוב לציין, כי חושף שחיתויות או מנהל לא תקין, נהנה אמנם מחסינות מסוימת כחושף, מאידך אין בכך להקנות לו זכויות עודפות, בוודאי זה אינו מתיר לו להלך אימים מתוקף זאת כלפי מי מהשחקנים בפרשה. טוב הייתה עושה הסגנית אילו הסתפקה במכתב תלונה, והתנהלות מכובדת יותר ולא לעסוק בין השאר גם בהצדקת עמדותיה בקרב המורים ולהפוך את הפרשה לנחלת הכלל.

מנגד לא ניתן להתעלם מבידודה של הסגנית ע"י מנהלת בית הספר ובהמשך גם מצד הסגניות תוך הפיכתה למעין "מצורעת" בפרשה לפחות עפ"י תחושתה, קל וחומר כאשר זו לא זכתה לתמיכה ממשית בלשון המעטה מאף גורם ובכלל זה גם לא מאגף החינוך בשלבים השונים. תחושת המצור שהסגנית הייתה נתונה בה הובילה מצידה לפרקים להתנהגות מעבר למקובל ובכך תרמה בעצמה לאווירה הלא נעימה כלפיה בחדר המורים על רקע הפרשה וגם זאת יש לומר.

#### עצומת תמיכה

הצורך בעצומת התמיכה במנהלת בית הספר, מבטא במידה רבה את חולשתה ומנהיגותה בנסיבות אלה, גם אם כוונת העצומה לאזן בין הדברים. חשוב לציין, כי הזמנת מכתבי תמיכה הגם שנכתבו מתוך רצון כן ואמיתי מצד הכותבים, עלול בעתיד ליצור "מחויבות הכרת תודה" מצד המנהלת כלפיהם משמע תלות לא רצויה במערכת היררכית.

#### מבחן מנהיגות על רקע הפרשה- סיכום

מעבר להיבט המנהלי הלקוי שנחשף בעניין ניהול היעדרות מורים, הפרשה הציבה אגב כך למנהלת בית הספר מבחן מנהיגותי לעת ניהול משברים, נושא חשוב ממעלה ראשונה מבחינה אסטרטגית. במבחן זה מצופה היה ממנהלת בית הספר הגם שהינה במרכז הפרשה ואולי בשל כך, לייצב את המערכת לנתק את ההיבט האישי בפרשה ולא להיגרר לתוכה או להיות חלק ממנה כפי שקרה בפועל. הפרשה יצרה רעידת אדמה פנים בית ספרית בה היו מעורבים מורים רבים בין ברצונם ובין שנגררו לכך במידה רבה בניצוחה של המנהלת דבר שקיבל ביטוי בין השאר במכתבים מטעמם כאמור לעיל.

**מחשוב בי"ס "בגין" ואבטחת המידע**

במהלך הביקורת נחשף באופן אקראי מחדל בתחום אבטחת מידע ושמירה על צנעת הפרט בכל הקשור למחשוב בבית ספר "בגין" והמשתמשים בו. במכתב איש המחשוב המופנה למנהלת בית הספר דיווח כי הסגנית (להלן המתלוננת) טענה, כי מישהו כנראה השתמש במחשב שלה ושינה דברים וזאת לנוכח קובץ שעות (באקסל) שמצאה במחשבה האישי.

במכתב אחר של איש המחשוב בעניין זה מיום 27.5.11 המופנה למנהל אגף החינוך, ביקש לקבל הנחיות בעניין תלונתה של הסגנית על רקע החדירה למחשבה האישי ומשום בקשתה לקבלת סיסמה אישית. עפ"י תוכן המכתב איש המחשוב הסביר לה מתוך חוסר ידע, כי המחשב האישי שלה מחובר לשרת והסיסמאות ניתנות מהשרת. עוד הוסיף, כי מקובל בכל מקום עבודה שלאיש המחשוב תהיה גישה למחשבים לטיפול בתקלות ולצורך זה משתמש בסיסמה האישית של המשתמש. עוד עולה ממכתבו, תוך שהוא מחזק את הצורך שהסיסמה האישית תיקבע על ידו ולידיעתו לצורך שימוש.

**הערות הביקורת**

מתוכן דבריו כאמור של איש המחשוב ועל רקע שיחה עמו עולה, כי לא נהוג לתת סיסמאות אישיות וככל שאלה קיימות הוא חייב לדעת אותן כדבריו לצורך שימוש בטיפול במחשבים ועל כן אינו מבין מה לנה המתלוננת. נראה, כי על כך נאמר "הפוסל במומו פוסל".

הביקורת הופתעה לדעת את חוסר הידע וההבנה הבסיסית של איש המחשוב לעניין אבטחת המידע והנהגת סיסמאות אישיות במובן האמתי של הדבר היינו, סיסמאות אישיות שאיש המחשוב לא אמור לדעת. עוד עולה, כי הדבר חדש לו לחלוטין ואף אינו יודע טכנית כיצד לעשות זאת. באופן מעשי איש המחשוב שמבין בכך אמור וצריך לפתוח לכל המשתמשים את האפשרות לקביעת סיסמה אישית ובכלל זה נוהל החלפת סיסמאות תקופתיות. (בשיחה ציין כי אין לו ידע בנושא הפעלת שרת – נושא שראוי לטיפול)

על רקע כל האמור נמצא לנכון, לבחון את נושא אבטחת מידע בבי"ס "בגין" :

בית הספר מנהל מאגרי מידע ממוחשבים. המידע המצוי בהם הנו חיוני לפעילותה השוטפת, ולכן חובה עליה לנקוט במכלול אמצעי אבטחה פיסיים ולוגיים, על מנת למנוע כל פגיעה בהם. אבטחת המידע הנה הכרחית, שכן פגיעה בחיסיון המידע, בשלמות ו/או בשרידותו עלולה לגרום לנזקים רבים לעירייה עצמה וגם לכל מי שפרטיו כלולים במאגרי המידע שלה.



**ההיבט החוקי והנורמטיבי**

על פי הוראות החוק להגנת הפרטיות התשמ"א-1981 (להלן "החוק"), נדרשים כל מאגרי המידע העומדים בקריטריונים הקבועים בחוק להיות רשומים בפנקס מאגרי המידע המנוהל על ידי רשם מאגרי המידע ברשות למשפט, טכנולוגיה ומידע במשרד המשפטים כתנאי לשימוש במאגר. בנוסף, על בתי הספר להקפיד, כי יהיו ברשותם אך ורק מאגרי מידע הדרושים להם לצורך מילוי תפקידי בית הספר וניהול עבודתו. יש להגן על המידע האגור במאגר מידע מפני חשיפה, שימוש או העתקה בניגוד לחוק וללא רשות כדן ואין לעשות במאגר מידע כל שימוש החורג ממטרותיו כפי שאושרו ונרשמו בפנקס מאגרי המידע.

חוזר מנכ"ל תשע"ג/3(א), י"ד בחשוון התש"ע, 01 בנובמבר 2009 מפרט בנוהל מסודר ומחייב את נושא אבטחת מידע במוסדות חינוך. בשל חשיבות הנושא להלן תמצית החוזר על רקע הממצאים:

**ניהול ואבטחה של מאגרי מידע ומערכת המנב"ס-לכלל בתי הספר**

אבטחת המידע ומאגרי המידע ברשות בתי הספר תבוצע בהתאם להוראות של חוק הגנת הפרטיות, התשמ"א-1981, ותכלול שליטה ובקרה של השימוש במאגרי המידע ובנתוני המידע. לצורך אבטחת המידע, השליטה בו והבקרה על השימוש בו על מנהל בית הספר לוודא את יישום הפעולות האלה:

א. אבטחה פיזית של המחשבים וסביבתם ושל ה"מידע", הן זה השמור במחשבים והן זה השמור בעותקים מודפסים (למשל באמצעות הקפדה על נעילת המשרדים שמצויים בהם מחשבים המכילים מאגרי מידע והקפדה על מניעת גישה פיזית למחשבים אלה של גורמים שאינם מורשים לעיין במידע המצוי במחשבים או לעשות שימוש בו).

ב. אבטחה לוגית של הגישה למידע ושל השימוש המותר בו באמצעות סיסמאות גישה חסויות שתימסרנה רק למורשי גישה למאגר מידע, מעקב אחר השימוש בהן והחלפתן כמה פעמים בשנה.

ג. אבטחת תקשורת המידע והנתונים ברשתות המחשוב במבנים ובחצרות של בתי הספר.

**האחריות על מאגרי המידע**

האחריות על דיווח למשרד על קיומם של מאגרי מידע (ובכלל בתי הספר) ועל רישום מאגרי המידע (בבתי הספר שאינם רשמיים), כמפורט ב-4 וב-5 לעיל, הוא של מנהל בית הספר, בין אם המידע מוחזק בבית הספר ובין אם הוא מוחזק אצל ספק/נותן שירות מטעם בית הספר

האחריות על מתן הרשאות שימוש במידע ובמאגרי מידע והפיקוח על קיום נוהלי השמירה והאבטחה, לרבות דיווח על אירועי אבטחת מידע (גניבה, כניסה לא מורשית למאגרי המידע או למערכות המחשוב בבית הספר) היא של הממונה על אבטחת המידע- בפיקוח של מנהל בית הספר.

**ניהול המערך של אבטחת המידע**

בבית הספר יוגדר ממונה על אבטחת המידע על ידי המנהל, והוא יהיה אחראי על ביצוע הפעולות האלה:

א. ניהול משתמשים: הוספה וביטול של משתמשים, שינוי הגדרות למשתמשים כתוצאה משינוי תפקיד, הרשאות גישה ומידור,

ב. עדכון והחלפה של סיסמאות פעמיים בשנה, בחודשים אוגוסט ואפריל (לגבי החלפת סיסמאות במערכת המנב"ס ראה "במדריך שימוש במערכת המנב"ס").

### **גיבוי**

1. הגיבוי ייעשה בתדירות שבועית לפחות, ויישמרו ארבעת הגיבויים האחרונים לפחות.
2. יש לגבות את כלל הנתונים וכן יישומים ששחזורם לא יתאפשר כדי למנוע אבדן נתונים.
3. אפשר להשתמש בשירות חיצוני לגיבוי, בתנאי שהוא אושר על ידי צוות אבטחת המידע של מנהלת המנב"ס.

### **ממצאים**

בבי"ס "בגין" קיימים כ- 190 מחשבים אישיים, כאשר מרביתם (155) ממוקמים בכיתות מעבדות מחשב והיתרה משמשת את סגל המורים ומזכירות ביה"ס. כמו כן קיימת רשת מחשבים פנימית עם שרת התומך ב-3 עמדות (תפקידי הנהלה). על נושא המחשוב, אחזקתו והטיפול בו, מופקד עובד רשות ברמת טכנאי מחשבים אישיים המשמש בתפקידו משנת 2003.

קיימת חוסר מודעות מוחלטת בבית הספר (לרבות המפקחת) בנושא אבטחת מידע ושמירה על צנעת הפרט כמתבקש בסביבה ממוחשבת הכוללת מאגר מידע. כמו כן הנהלת בית הספר אינה מודעת כלל לחוזר מנכ"ל משרד החינוך בנושא זה. טענתה של הסגנית במקרה זה אינה נטולת סימוכין וחזקה היה להעניק לה כמו למשתמשים אחרים סיסמה אישית.

**מדיניות אבטחת המידע** - לא קיימת מודעות כלל לנושא וממילא לא נקבעה מדיניות אבטחת המידע במוסד.

**אין מנהל אבטחת מידע** - לא מונה מנהל אבטחת מידע לתפקיד כמתבקש בחוזר מנכ"ל משרד החינוך בשל חוסר ידיעה כאמור.

**נוהלי עבודה** – בשל העדר מודעות, לא קיימים נוהלי עבודה כתובים המפרטים את הפעולות שנדרשות בביצוע בתחום אבטחת המידע ושמירה על צנעת הפרט. בתוך כך לא ידוע דבר קיומן של חוזר מנכ"ל לעניין זה.

### **גיבוי חיצוני-חסר תוחלת**

קלטות הגיבוי מאחסנות משום מה בתוך בחדר השרת (להלן המקור והגיבוי גם יחד) הדבר מרוקן מתוכן את מטרות הגיבוי אשר נועד להבטיח שמירת הקבצים למקרה משבר (שריפה, פריצה וכו') מה שעלול להביא להשמדת כל הנתונים והמידע של הבית ספרי. יש לשמור את קלטות הגיבוי בכספת חסינת אש במקום המרוחק מהשרת.

**הערכה כללית**

**הממצא העיקרי והבולט, בכל נושא שנבחן ע"י הביקורת, הוא כי נושא אבטחת המידע חדש ולא מוכר כלל להנהלת בית הספר ומשום כך טרם קיבל התייחסות ממוסדת הראויה לו למרבית התמיהה,**

**המלצות**

**נדרש לבחון מיידית את כל נושא אבטחת המידע בבית הספר תוך יישום נהלים והטמעת המודעות בקרב המשתמשים ואיש המחשוב בפרט.**

- נדרש לקבוע מדיניות אבטחת המידע של בית הספר בכפוף לנהלי חוזרי מנכ"ל בנושא.
- הגדרת בעל תפקיד לנושא אבטחת מידע - זיהוי סיכונים ואיומים על מערכות המידע ועל המידע של בית הספר.
- יש לקבוע תוכנית פעולה ליישום אבטחת מידע לרבות תהליכים ואמצעים לאבטחת המידע.
- הטמעת נהלים מקיפים לכלל הנושא (ובכתב)
- קביעת תוכנית הדרכה הטמעה והעלאת המודעות בנושא אבטחת המידע בקרב סגל ההוראה וההנהלה ובקרב משתמשי מערכות המידע.
- הערכות והכנת תוכנית ההמשכיות וההתאוששות במקרה מאסון (משבר).
- יש להקפיד כי הגישה למידע והשימוש המותר בו רק באמצעות סיסמאות גישה חסויות תוך מעקב אחר השימוש בהן והחלפתן כמה פעמים בשנה.
- מומלץ לרשות ליטול אחריות פיקוח מטעמה מבחינה מקצועית באמצעות למנהל המחשוב בעירייה לרבות ביקורות והנחיות מקצועיות.

סוף דבר

התלונה עסקינן חשפה התנהלות לא נאותה לכאורה בניהול שעות היעדרות מורים. על רקע זה נחשפה אגב כך מערכת יחסים עכורה בחדר המורים והשחקנים בפרשה כאשר סוגית המנהיגות צפה במקרה זה ביתר שאת. התלונה חשפה בין השאר וכתוצר לוואי ברקע הדברים את תופעת היעדר נהלים סדורים בתוך בית הספר לעניין ניהול היעדרות שעות מורים וממילא לא קיימים נהלים או הנחיות בכתב מצד הרשות המקומית הממונה על כך מטבע הדברים. בשולי התלונה התבררה לביקורת תופעת העדר נהלי אבטחת מידע במכלול הכולל ובהקשר לגוף התלונה.

אפשר שלא התפתחה כימיה בין שתי הגברות הנכבדות בתחילת הדרך גם בשל העובדה שהמנהלת הנהיגה דלת פתוחה לרכזות השכבות, דבר שפגע לכאורה בסמכויות הסגנית שנהנתה עד מועד זה בכוח הסמכות. היחסים החריפו עם חזרתה של הסגנית משנת השבתון כאשר העילה על רקע אופן ניהול היעדרות מורים עם כל המשתמע מכך ובשל כך זכתה ליחס עיין כדבריה מצד המנהלת.

ככל שהיו יחסים רעועים בתחילת הדרך, לא מובן מדוע הדברים לא באו לידי יישובם עוד בשנה הראשונה שבה המנהלת החלה את בתפקידה. מאחר שכאמור לא נמצא סימוכין לטענות המנהלת שיאוששו את טענותיה קיים קושי כיום להתייחס במכלול היחסים לטענה זו.

מוטת השליטה ונהלים

בית ספר תיכון "בגין" הינו בית הספר בין הגדולים ביותר בארץ אם לא הגדול מכולם, מסגרת זו בשל גודלה מחייבת מוטת שליטה ואחריות רבה מצד מי שמופקד על ניהול בית הספר. בתוך כך במכלול זה נדרש קיום עקרון של קבלת מרות בין הממונה לכפופים, היות ובמערכת אנרכית זו זהו תנאי הכרחי לשליטה וניהול נאות ממי שמופקדת ונושאת באחריות הכבדה. כמו"כ, מצב זה דורש בהכרח קיומם של נהלים ברורים לכל תחומי החיים בביה"ס, גם בהיבט המנהלתי והניהולי השוטף כגון: ניהול מערכת שעות והיעדרות מורים.

**נהלי עבודה** - למרות שבית ספר בגין קיים שנים רבות, בית הספר לא השכיל להניח תשתית נהלים וטפסים ראוייה בניהול היעדרות מורים. **העדר נהלים מטעם משרד החינוך הינם ליקוי בפני עצמו אולם אין בכך בכדי לפטור או למנוע יוזמה עצמית בבניית תשתית נהלים נאותה בהתאמה לאופי הניהול ורמות הבקרה הנדרשות קל וחומר כאשר עובדת עוסקת בכך שנים רבות.**

חושף שחיתויות או מנהל לא תקין, נהנה אמנם מחסינות מסוימת כחושף, מאידך אין בכך להקנות לו זכויות עודפות, בוודאי זה אינו מתיר לו להלך אימים מתוקף זאת כלפי מי מהשחקנים בפרשה. טוב הייתה עושה הסגנית אילו הסתפקה במכתב תלונה והתנהלות מכובדת יותר ולא לעסוק בין השאר גם בהצדקת עמדותיה בקרב המורים ולהפוך את הפרשה לנחלת הכלל.

מנגד לא ניתן להתעלם מבידודה של הסגנית ע"י מנהלת בית הספר ובהמשך גם מצד הסגניות תוך הפיכתה למעין "מצורעת" בפרשה לפחות עפ"י תחושתה, קל וחומר כאשר זו לא זכתה לתמיכה ממשית בלשון המעטה מאף גורם ובכלל זה גם לא מאגף החינוך בשלבים השונים. תחושת המצור שהסגנית הייתה נתונה בה הובילה מצידה לפרקים להתנהגות מעבר למקובל ובכך תרמה בעצמה לאווירה הלא נעימה כלפיה בחדר המורים על רקע הפרשה וגם זאת יש לומר.

כמות המכתבים וכמות המורים אשר נשאבו למערבולת זו בנקיטת עמדה ועל רקע העיתוי המוזמן, חושפים למעשה כשל מנהיגותי לחובת המנהלת במשבר זה, שבעטיו נזקקה למכתבי תמיכה כאמור. מאידך, לא ניתן להתעלם מאווירה השלילית המאיימת כלפי המנהלת, לרבות איומים והטחת האשמות על שחיתות לכאורה כמעט מידי יום כנסיבות מקלות בהתנהלותה.

אין ספק, כי גם אם מקצת העובדות המתוארות במכתבים (תמלול שיחות עם הסגנית) נכונים, הדבר מצביע גם על תרומתה הנכבדה של הסגנית בליבוי האווירה העכורה בחדר המורים. בתוך כך יצוין, כי השימוש במונח "שחיתות" קבל עם ועדה בהתייחסותה של הסגנית כלפי מנהלת בקרב המורים, לא הייתה ראויה בלשון המעטה ואין בכך בכדי להמעיט מהתלונה כנגד שיטת ניהול שעות היעדרות.

### המלצות כלליות

מעבר להיבטים המנהליים המחייבים תיקון לאלתר כפי שפורט בדו"ח. הדבר החשוב והדחוף ביותר לעת הזו, כרוך בפעולות הדרושות לייצוב המערכת ומחיקת המשקעים הבינאישיים ככל שניתן, הדרוש כל כך לטובת ביה"ס. טוב יעשו שתי הגברות הנכבדות (המנהלת וסגניתה) באם ימצאו את הדרך הנאותה לשיתוף פעולה מלא ולאלתר ואין בכך בכדי לפגום ביחסי מרות, שכן המנהלת בסופו של דבר נושאת באחריות הכוללת בניהול ביה"ס.

קבלת מרות כפיפים ובכלל זה של הסגנית, מהווה תנאי הכרחי במערכת היררכית בהיקף זה וחזקה על הסגנית לקבל את מרות המנהלת ואין בכך לשלול, או להמעיט ביחס להיבטים המנהליים שנחשפו עקב התלונה. גם מתוך דבריה של הסגנית, זו מוכנה לשתף פעולה ולקבל את מרות המנהלת. בסיכומו של דבר בהיבט הבינאישי שנחשף כאן, אין מנצח או מנוצח בסיפור הזה, יש רק מפסיד אחד, וזו המערכת הבית ספרית.

אין לפגוע במתלוננת בשל ועקב תלונתה וכנובע ממנה ויש להשיב לה את סמכויותיה ותפקידיה נכון למועד תחילת הפרשה. יחד עם זאת, חשוב להדגיש, כי אין הדבר מקנה לה חסינות על אוטומטית בשאר הנושאים וככל שאלה אינם בהקשר זה. מצופה מהסגנית לפעול לשיתוף פעולה מלא עם המנהלת תוך נכונות לשדרוג ולשפר רמת הניהול ובכלל זה השתלמות בתוכנת אקסל.

**באשר להיבטים המנהליים**

בכפוף להמלצות וההערות המפורטות בדו"ח, יש לפעול לאלתר להסדרת נהלים בתחום ניהול היעדרות שעות מורים באופן שקוף וברור. ובכלל זה, תוך שדרוג הטפסים הקיימים ומחשובם. מומלץ בתוך כך, כי בדיווחים המועברים לרשות יינתן ביטוי נאות ושקוף לסך שעות היעדרות (ברוטו) לצד סך ההיעדרות המדווחות לרשות, תוך מתן הסבר שקוף להפרש וסיבותיו שבין הנתונים הנ"ל (גם לידיעת מנהל אגף החינוך). מנגד על הרשות להכניס בנהליה קבלת דו"ח התאמה בנוסף לדווח השוטף כנוהל מחייב לצורכי הפיקוח והבקרה.

באשר לנושא אבטחת מידע ושמירה על צנעת הפרט, יש לפעול לאלתר להסדרת נוהלי אבטחת מידע הלכה למעשה (ראה חוזר מנכ"ל משרד החינוך) והרשות נדרשת לתרום את חלקה בפיקוח מתוקף אחריותה הכוללת בנושא. (ראה פירוט המלצות בגוף הדו"ח).

**תגובות לדו"ח כלהלן :**

- תמצית תגובת המבוקר (מנהלת תיכון "בגין")
- תמצית תגובת מנהל אגף החינוך ברשות

**תמצית תגובת מנהלת בית הספר**

2.10.11

לכבוד,  
מר משה כהן  
מבקר העירייה  
כאן

נכבדי,

**הנדון: תגובה לדוח הביקורת בעניין ניהול שעות היעדרות מורים בבית הספר "בגין"**

במענה לטיוטת הדוח שבסימוכין ובקשתך לקבל תשובה לטיוטת הדו"ח, הריני להעלות על הכתב את התייחסותי.

1. בהתאם להנחיות, בסוף כל חודש נדרש בית הספר לדווח לעירייה, בדבר חוסר שעות של מורים. מדיניותי בעניין הייתה שמורים אשר מחזירים את שעות היעדרות ע"י השלמת שעות או מילוי מקום של מורים אחרים, השעות שבהם החסירו אינן מדווחות כשעות היעדרות. בפועל, לדאבוני ניהלתי רישום לא מסודר של החזר השעות המתואר לעיל, וזאת למרות שבאופן שאינו משתמע לשני פנים **שעות החסר הוחזרו למערכת**. אני יכולה לציין ברמת וודאות כמעט מוחלטת כי לפחות 80% משעות החסר שנרשמו, הושלמו על ידי המורים שהחסירו באמצעות מילוי מקום או השלמה ורק מיעוט מהשעות לא הושלמו בפועל.
2. זאת בשעה, שאני הייתי זו שדיווחה מיד הן לעירייה והן למפקחת משרד החינוך על התקלה, וכפי שפורט לעיל, המתלוננת ידעה היטב כי התקלה שנפלה בדיווח השעות תוקנה (עניין שלגביו אף הודיתי לה כאשר פנתה אליי בעניין), וכי כל טענותיה בעניין הינם בגדר טענות שחלפו מהעולם, וחסרי כל משמעות במצב הדברים החדש שנוצר. לצערי, מסכת האיומים לא חדלה, ולדאבוני, אף התגברה.
3. צר לי שהגענו למצב בו חדר המורים "נקרע" בין "מחנות", וכי באופן שיטתי המורים מוזמנים לחדרה של המתלוננת על מנת ליידע אותם ב"שחיתות", שחשפה כביכול. אכן, וכפי שנכתב בדו"ח הביקורת, למתלוננת תרומה נכבדת בליבוי האווירה העכורה בחדר המורים – ואם יורשה לי, **המתלוננת היא שגרמה באופן מזוהק ביותר לליבוי האווירה העכורה בחדר המורים**. העובדה הברורה היא כי התנהלות בדומה לזו אינה קיימת ביני ובין שאר סגניותי בבית הספר וכפי הנראה לא בכדי.
4. בניגוד לדרך הצגת הדברים בדו"ח הביקורת, איננה סבורה כי התיאור לפיו גרמתי לבידודה של המתלוננת, הינו צודק ונכון, אולם בכל מקרה למתלוננת אין להלין אלא על עצמה שעה שמסעה הנקמני שלה כנגדי לא צלח. אינני כמובן אחראית ליחס שמורי בית הספר העניקו לה לאחר ששמי הוכפש בפניהם על-ידיה, וכמובן שאין לי אפשרות להתייחס להרגשתה הסובייקטיבית של המתלוננת כ"מצורעת".
5. יותר מהכול, אינני סבורה כי נפל פגם באופן שבו הנהגתי את המשבר, כמתואר בסעיף האחרון בעמוד 24. בניגוד לדרך הצגת הדברים, אני מלכתחילה ביקשתי להימנע מהמשבר שיצרה המתלוננת – במודע וממניעים פסולים – וגם כאשר פרץ המשבר, ברור היה כי המתלוננת לא מנסה להוביל לסיומו.

6. אלא רק להגברת הלהבות וליצירת אפקט "השחיתות" אותו יש לשיטתה לבער מבית הספר. ברור כי במצב זה, וכאשר צד אחד מעוניין לייצר רעידת אדמה, הקושי בייצוב המערכת הינו מורכב ובעייתי, אולם לעניות דעתי, עמדתי בו בכבוד.
7. לסיכום עינינו הרואות כי במשך תקופה ארוכה, וכפי שנקבע בדו"ח הביקורת, הילכה המתלוננת אימה "כלפי השחקנים בפרשה", וזאת הגם שבכל התקופה הזאת, בית הספר כבר תיקן את התקלה המצערת שהתגלתה. מדובר בהתנהלות הראויה לגינוי מכל וכל.
- התייחסות פרטנית לפרק ההמלצות**
8. ההמלצות המופיעות בדו"ח הביקורת (בנושא המחשוב) ייושמו בהקדם האפשרי.
9. באשר להמלצות הכלליות, כולי תקווה כי המתלוננת תשכיל לקבל את המערכת ההיררכית בבית הספר ותתחיל לשתף עימי פעולה לשדרוג ושיפור רמת הניהול. בטוחני כי שיתוף פעולה של שתינו יניב אך תוצאה של ניהול טוב יותר אשר יצמיד את בית הספר ואת סגל המורים והעובדים בו למקום איכותי יותר.
10. באשר להיבטים המנהליים, כאמור בהרחבה לעיל, בית הספר פעל ופועל להסדרת נהלים בתחום ניהול היעדרויות שעות מורים באופן שקוף וברור. בנוסף, פועל בית הספר להסדרת נוהלי אבטחת מידע הלכה למעשה.
11. לא ניתן לסכם תגובה זו מבלי לציין כי הביקורת שמועלית במסגרת טיוטת הדו"ח והמיוחסת לי, מצביעה על התנהלות לא תקינה לכל היותר, שהייתה בעבר וכבר תוקנה וסודרה מבחינת ניהול תקין. בכל הכבוד נראה כי חרף העובדה כי הליקויים תוקנו עוד בטרם נכתב דוח הביקורת, הוטחה ביקורת כלפיי הן לגבי נושא זה והן לגבי מבחן מנהיגות שלדעת המבקר נכשלת בו. למיטב הכרתי, קביעות מסוג זה הינן סובייקטיביות ואינן משקפות ביקורת אובייקטיבית מדידה על בסיסה אוכל להסיק ולהפיק לקחים. לעניות דעתי מערכת היחסים העכורה ביני לבין המתלוננת שהעיבה גם על התנהלות גורמים נוספים ועל הלך הרוח בחדר המורים של בית הספר היא אך תולדה של התנהלות המתלוננת שלא הותירה בידי ברירה אלא להתנהל כ"מגיבה" על מעשיה.
12. לבסוף, אביע גם אני את אותה תקווה כי עם סיומה של פרשה עגומה זו, נשכיל גם המתלוננת וגם אני לגשר על הפערים שבינינו ונלמד לעבוד יחדיו תוך שימת משקעי העבר בצד.

**תגובה נוספת שהתקבלה בהמשך על רקע הערות הביקורת לתגובה הראשונית כלהלן:**

קראתי את טיוטת הדו"ח ואת מכתב תגובתך בעיון רב, אני מקבלת את כל הערותיו וכיוון ביקורתו כפי שהן. יחד עם זאת אני מבקשת להאיר נקודות מסוימות: להבנתי, תיקנתי את דרך ביצוע הדיווחים, במכל מקום לא נעשה כאן דבר וחצי דבר בכונת מכוון, ובוודאי לא הייתה כוונה להעלים שעות ממערכת הדיווח כפי שנטען כלפי. איני מקלה ראש בהאשמות שהופנו נגדי, ומהרגע הראשון לקחתי אחריות על טעותי. כל כוונתי בתגובה הייתה להבהיר את עמדתי בנושא ולהדגיש את חשיבות הנושא וחובת הדיווח המלא תוך ציון כל השעות שהושלמו בפועל על מנת למנוע חשש לניהול שאינו תקין. תגובתי על מערכת היחסים העכורה ביני לבין המתלוננת נתנה כתגובה על הכתוב בטיטת דו"ח המבקר. לתחושתי לא הובנתי נכונה. מכל מקום בדעתי להפנים את הערות הביקורת כלשונן.

בברכה,

זהבית גולדמן



מנהלת תיכון בגין  
MUNICIPALITY OF ROSH-HA'AYIN



אגף החינוך

### תמצית התגובה

עיריית ראש העין

בס"ד

לכבוד  
מר משה כהן  
מבקר העירייה  
נכבדי,

### הנדון: תגובה לדוח הביקורת בעניין ניהול שעות היעדרות מורים בביה"ס "בגין"

קראתי את הדוח המעמיק בעיון רב ולהלן התייחסותי לטיוטת הדוח. בפתח דברי אציין כי ההמלצות הכלליות בדו"ח מקובלות עלי כלשונן.

#### פתח דבר

המרחק הראוי שבין "תקלה" ובין חלילה "שחיתות" ראוי לו שישמר במערכות עליהם אנו מופקדים, ובמיוחד במערכת החינוך בראש העין. במקום בו אנשים פועלים מתרחשות תקלות. כך גם בבתי הספר המאופיינים במשאבי מערכת מצומצמים, פעולה חינוכית הנעשית בצפיפות גדולה, שחיקה גדולה וחיכוכים מתמידים בין תלמידים/מורים/הורים. מנהיגות ומנהל תקין נמדדים לא מעט ביכולת לאתר תקלה, בדרכים שונות וביניהם חשיפה של תקלה ע"י אחד העובדים במערכת, טיפול בתקלה ותיקונה (ללא מורא וללא טיוח), הפקת לקחים ומציאת פתרונות מערכתיים למניעת תקלות עתידיות דומות. הצבעה על מצב כנ"ל כעל "שחיתות" עלול להביא חלילה למצב של טאטוא התקלה מתחת לשטיח, במקום להתמודד אתה מחשש של תיוג כמושחת.

**לעניין הערת הביקורת לסוגי היעדרויות -** דיווחי השעות של מורים הם נושא המטופל באופן בלעדי, מקדמת דנא, ע"י גזברות העירייה. לפיכך, דיווחי השעות של כלל המורים בראש העין ובתוכם מורי תיכון "בגין" מועברים ישירות לגזברות העירייה ומטופלים באופן מלא ובלעדי על ידיה. חשיבותם של נהלים בעניין זה, כמו גם בעניינים נוספים, אינה מוטלת בספק, אך כחלק מהטיפול הכולל של הגזברות מן הראוי שיוצאו על ידה. מתן הגיבוי בדיעבד לחופש פעולה של עד 15 שעות בחודש למנהלת ביה"ס, נעשה על ידי, בזמן אמת, אגב למידת הנושא וכחלק ממתן פתרון אד-הוק לתקלה שהתגלתה ובהעדר תקנים ברורים. יצוין כי חופש הפעולה מהווה 0.125% מכלל השעות החודשיות להן אחראית המנהלת. אני מצדד בהמלצתך לכתיבת נוהל מדויק, אך מן הראוי שזה ייכתב ע"י הגזברות שהיא כאמור, היחידה האחראית לנושא זה.

**לעניין פגישת הבירור באגף החינוך -** בתאריך 17.5.2011 אכן התקיימה פגישה במשרדי בהשתתפות המפקחת, הסגנית והח"מ. בניגוד למצוין בדוח, פגישה זו התקיימה לאחר פנייה **אחת** בלבד מצד הסגנית שנעשתה במהלך חופשת הפסח של מוסדות החינוך. הבקשה החריגה לפגישה בארבע עיניים נשקלה על ידי, כמפורט בהמשך. מספר ימים בודדים לאחר מכן חזרתי ביוזמתי אל הסגנית והודעתי לה כי אשמח לפגשה ובלבד שמנהלת בית הספר תודע בעניין. הסגנית אמרה כי עליה לחשוב בעניין. בביקור בביה"ס, לאחר החופשה פגשתי את הסגנית והזכרתי לה שטרם חזרה אלי בעניין (כלומר בעוד שהיא פנתה פעם אחת בלבד אני פניתי אליה פעמיים בעניין). הפנייה הבאה באותו עניין הגיעה לא מהסגנית אלא מצדו של ח"כ איתן כבל, שהציג את עצמו כקרוב משפחה של הסגנית. פנייתו של חבר הכנסת דווחה הן למנכ"לית העירייה והן לראש העיר. הפגישה נקבעה למרות התערבותו של חבר הכנסת ולא בעקבותיה.

היותה של הפגישה פגישה רגילה, שאינה כוללת "שימוע" במינוח המשפטי שלו הובהר לסגנית מטלפון מקדים ולפיכך לא היה מקום לציינו בפרוטוקול.

#### **לעניין מכתב התרסה כלפי הסגנית-**

אכן על רקע היחסים הלא תקינים בין המתלוננת והמנהלת אין כל תיעוד וכפי שאין תיעוד בין מערכות היחסים הלא תקינות שהיו גם למנהלות בית הספר לדורותיהן, יחד עם זאת לאחר שקיבלתי, ובוודאות מלאה, כי הגב' ענת ישעיהו מזמנת חלק ממורי התיכון ומתוך כך גם ציטוט מהמורים- "מנהלת ביה"ס לא תישאר בביה"ס עד השנה הבאה", מצאתי לנכון להוציא מכתב מסוג זה (ואף קיבלתי גיבוי מהנהלת העירייה). חשוב לציין כי ציטוט מסוג הנכתב לעיל הובא לידיעתי ממספר מורים וזאת ובנוסף קיים איום מתמשך כלפי מנהלת ביה"ס בכל שנת הלימודים תשע"א מצד סגניתה.

#### **לסיכום :**

התודענו אל התקלה מפי המנהלת שדיווחה על התקלה ללא משוא פנים, לקחה אחריות עליה ופעלה בהקדם לתיקון הליקוי על מנת שלא יחזור על עצמו. לא הקלנו ראש בתקלה, המנהלת זמנה ותוחקרה הן ע"י פיקוח משרד החינוך והן על ידי. גובשה דרך פעולה, בזמן אמת, בעניין דיווח השעות אותה יישמה המנהלת בייעילות ובאופן מידי, זאת למרות שמדובר בשה"כ בתקלה שנגעה לאחוז מינורי ביותר מסך כל שעות התקן של ביה"ס, מתוך הבנה שדין פרוטה כדין מאה.

ואולם, סגנית מנהלת בית הספר ננעלה בעמדה כי המדובר בפרשיית שחיתות והמשיכה לנגח את מנהלת בית הספר, תוך פיזור איומים לכל עבר, לאורך כל השנה תוך חשש ממשי לפגיעה במערך העבודה השוטף של בית הספר. מנהיגותה של מנהלת בית הספר הועמדה למבחן. בפגישות שקיימנו בעניין עם הפיקוח של משרד החינוך (הגיעו אלי אף שמועות שהסגנית טוענת בפני חבריה בחדר המורים כי המנהלת "תעוף" בשנה הבאה והיא דואגת לכך). הגענו למסקנה המקצועית כי עלינו לתת למנהלת בית הספר, שהישגיה החינוכיים אינם מוטלים בספק, את מלוא הגיבוי על מנת שתוכל לצלוח את המשבר ולהמשיך לתרום למערכת החינוך בראש העין גם בשנים הבאות. פעולות אלו זכו לגיבוי הנהלת העירייה.

כאמור, מסקנותיו הסופיות של הדוח מקובלות עלי. יחד עם זאת, עתה כשכל העובדות לנגד עיניך אבקשך לבחון את הערותיי ולתקן את המבוקש בגוף הדוח.

בכבוד רב ובהערכה,

אבי קמינסקי  
מנהל אגף החינוך

## הערות ראש העיר לדו"ח מבקר העירייה

### היעדרות מורים תיכון "בגין"

בעניין דיווח על היעדרות מורים בבגין - יש לזכור שמדובר בבית ספר תיכון בין הגדולים בארץ ומוטת השליטה היא מאוד מורכבת. בית הספר בניהול המנהלת הנוכחית הגיע להישגים גבוהים ביותר מאז הקמתו ועל כך הערכתי למנהלת מאוד גבוהה. להבנתי הדיווחים תוקנו מיד עם חשיפתם, ובכך בא הנושא על תיקונו.

יש לזכור, כי ניהול של בית ספר בגודל זה מחייב עבודה בהרמוניה עם ההנהלה הבכירה של בית הספר ועם סגלי ההוראה וזאת על מנת לשמר ולשפר את האיכויות של התוצאות אליהם מגיעים התלמידים, כתוצאה מניהול נכון ומשאבים שמועברים על ידי הרשות לשיפור תוצאות הברורות וכן על מנת להביאם להיות אזרחים טובים לצד ההישגים הלימודיים.