

מורים ובוכים: לקראת שיח מיטיב

סוגיות כגון שכר המורים, ימי החופשות והקביעות, כמו גם התנהלות ארגוני המורים, הן מקור לאי-הבנה ולפגיעה במערכת החינוך. רק כאשר נפסיק להתייחס לכלל עובדי ההוראה כמקשה אחת נוכל להתקדם לפתרונות בונים

אינספור מילים נכתבו על בעיותיה של מערכת החינוך במדינת ישראל, ואינספור פתרונות הוצעו לליקויים השונים שנמצאו בה. אכן, דומה כי מבין כלל הסוגיות הנידונות, לסוגיה אחת בולטות ציבורית מיוחדת, והדיון בה – החוזר על עצמו לדעת, ללא חידוש – מרחף בחלל האוויר בכל עת ומדי פעם ניצת ומתלקח בחוזקה. כוונתי כמובן לסוגיית תנאי ההעסקה של המורים. ליתר דיוק: לשכר המורים ולהיקף ימי החופשה שלהם ושל בתי הספר.

סוגיות אלו נתפסות כשני צדדיו של אותו מטבע אשר מתהפך ומתגלגל הלוך ושוב בין המורים לבין ההורים. בתקופת הקורונה, שבה מרחבי בית הספר והבית התערבבו ועבודת המורה על קשייה ואתגריה הפכה לנחלת הרבים, הטענות והטענות-שכנגד הנוגעות לסוגיית השכר, החופשות ותנאי העבודה של המורים רק הלכו והחריפו.

מדובר בסוגיה מורכבת – ולא בסוג של "משחק סכום אפס", כפי שנוטים לעיתים לחשוב. בעמודים הבאים אבקש לפרוש יריעה סבוכה זו באופן מסודר – קצת היסטוריה, עובדות, והאופן שבו נתפסות עובדות אלו בעיני המורים ובעיני כלל הציבור. מסקירת המצב אפנה להצגת הפשל המחשבתי המרכזי המקשה על תיקון המצב: ראיית עובדי ההוראה כמקשה אחת וייצוגם בידי ארגוני המורים. אסיים בכמה הצעות לשיפור המצב הקיים.

טל לוריא הוא מורה בתיכון שש-שנתי, סטודנט לתואר שני במדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית, פעיל חינוכי ובעל הבלוג "יומנו של מורה".

כמורה מן המניין, המדבר מתוך המערכת, אבקש בעיקר להשמיע כאן את קולם של המורים עצמם (כפי שאני מבין אותו), קול שכמעט שאיננו נשמע בשיח הציבורי. בהזדמנות זו אנסה להשמיע גם בפני חבריי המורים את קולם של ההורים.

אם אין קמח

באוגוסט 2020 פורסמה ב'ישראל היום' כתבה שעסקה בתנאי השכר של עובדי ההוראה על פי דו"ח משרד האוצר.¹ הכתבה עוררה סערה לא קטנה ברשתות החברתיות שכן העובדות שהעלתה היו מפתיעות: שכרם הממוצע של עובדי ההוראה בשנת 2018 עמד על 12,644 שקלים בעוד השכר הממוצע במשק עמד על 10,500 שקלים; ושכרם החציוני של המורים עמד אז על 11,525 שקלים בעוד השכר החציוני במשק עמד על 7,988 שקלים. על פניו, הייתה זו טענה ניצחת כנגד עובדי ההוראה הטוענים במשך שנים רבות ששכרם נמוך מדי. אלא שמורים רבים טענו בתגובה שרובם המוחלט של עובדי ההוראה הם אקדמאים בעלי תואר ראשון, ועל כן השוואת השכר צריכה להיות לבעלי תואר ראשון.

טרם שכחו הלהבות שהלהיטה אותה כתבה, ובפברואר 2021 התפרסם דו"ח נוסף של משרד האוצר אשר העלה נקודות מעניינות נוספות.² לפי הדו"ח, מאז 2018 עלה שכר המורים עד שנכון למועד פרסום הדו"ח עמד שכרם הממוצע על 13,688 שקלים; ואף השכר החציוני עלה ועמד על 12,282 שקלים (שניהם נותרו גבוהים מהממוצע ומהחציון במשק, בהתאמה). עוד קבע הדו"ח כי הפער בין שכר המורים (לא כולל מנהלים) לבין אקדמאים בעלי תואר ראשון בארץ קטן מהפער המקביל במדינות ה-OECD: מורה בחינוך היסודי מרוויח כ-85% משכר האקדמאים המקביל; ואילו מורה בתיכון מרוויח כ-97% משכר האקדמאים המקביל – לעומת 80% ו-90% בהתאמה בממוצע מדינות ה-OECD. מאידך גיסא, הדו"ח קבע כי פערי השכר בין המורים הוותיקים לצעירים הם מהגבוהים ב-OECD.³

כמורה אני יכול להעיד שהסערות המתעוררות בעקבות פרסומים מעין אלה לא נותרות במרחב הווירטואלי של הרשתות החברתיות. בכל פעם שמתפרסם דו"ח מעין זה, הנושא הרגיש מעורר תסכול רב וחדרי המורים מתלקחים. "כיצד ייתכן", יטען המורה המצוי, "שהשכר הממוצע הוא כזה ואילו אני, מורה בעל ותק של כמה וכמה שנים, מרוויח הרבה פחות? כיצד ייתכן שאינני מכיר ולו מורה אחד שזהו שכרו?".

האמת היא שהנתונים הללו מבלבלים – שלא לומר מטעים. נתוני השכר הללו מייצגים שכר ממוצע או חציוני של מורה בתחשיב לפי משרה מלאה; אולם רוב המורים אינם מועסקים במשרה מלאה ואינם מגיעים למשכורות אלו. כפי שאסביר בהמשך, היקף המשרה אינו תמיד תלוי ברצונו של המורה – בייחוד בשלבי הכניסה למקצוע. נוסף על כך, כ-40% מן המורים בישראל הם בעלי ותק של פחות מעשר שנים.⁴



האם שמתם לב לנתון האחרון מן הדו"ח של משרד האוצר – על כך שפערי השכר בין מורים צעירים לוותיקים בארץ הוא מהגבוהים במדינות ה-OECD? ובכן, זהו נתון הראוי לתשומת לב מיוחדת. בעוד מורה בעשירון השכר התחתון מרוויח שכר ממוצע של 7,818 שקלים (מתוקנן למשרה מלאה), הרי מורה בעל ותק של כ-30 שנה משתכר בממוצע 17,115 שקלים מדי חודש (בהנחה שאין לו תואר שני; אם הוא בעל תואר שני, השכר גבוה יותר). זהו פער עצום: פי שניים וחצי!

זאת ועוד. כפי שציינתי לעיל, הנתונים הללו הם ממוצע בלבד של עשירון השכר התחתון. אין זה חריג שמורה מתחיל בחינוך היסודי ירוויח כ-6,000 שקלים בעבור 100 אחוזי משרה. בשורה התחתונה, הפער בפועל בין שכרו של מורה צעיר לשכרו של מורה ותיק גדול עוד יותר, ומשכורתם ההתחלתית של מורים צעירים אכן עלולה להיות משכורת רעב – פשוטו כמשמעו.

בהקשר זה ראוי לציין שלא רק שמערכת החינוך בישראל מובילה בקרב מדינות ה-OECD בפערי השכר בין מורים ותיקים למורים צעירים, אלא שמגזר עובדי ההוראה מתייחד בעניין זה גם משאר עובדי המגזר הציבורי בישראל. אומנם גם במגזר הציבורי בכלל מושפע השכר מוותק, אך אין מתקיימים בו פערים קיצוניים עד כדי כך. השילוב בין חלקיות המשרות לבין העובדה שכמעט חצי מהמורים הם מורים צעירים בלי ותק מוביל לכך שבפועל הכנסתם של חלק נכבד מן המורים בישראל אכן נמוכה ביחס לכלל המשק.

ועדיין, מורים רבים – למעשה רובם – מרוויחים סכומים נאים מאוד. כיצד נוצרה התחושה שאף אחד איננו מכיר אותם? ובכן, משום שרובנו נוטים להסיק מסקנות על פי ההיכרויות שלנו. מורים צעירים מכירים בעיקר מורים צעירים אחרים. ומורים ותיקים? הם כנראה נוטים פחות לשתף את תלוש השכר שלהם בפוסטים זועמים בפייסבוק.

ובכן, מי צודק? האם שכר המורים נמוך בצורה שערורייתית או שמא הוא ממוצע ואף נאה? התשובה המדויקת היא "גם וגם": שכרם של מורים ותיקים מכבד את בעליו בהחלט; שכרם של מורים צעירים מפיר.

כך או כך, נוכח העובדות הללו לא יהא זה מפתיע לגלות שאחד מכל חמישה מורים חדשים במערכת החינוך עוזב אותה בתוך חמש שנים⁵; וכי למורים העוזבים יש בממוצע ציוני פסיכומטרי גבוהים יותר מאשר לאלו שנשארים במערכת.⁶

באין תמריצים

עשינו קצת סדר בנתונים, אולם בכך אין די. ההבדל בין מאפייני שכרם של עובדי ההוראה לבין שכרם של שאר העובדים במשק איננו מתמצה רק בגובהו. במידה רבה, זה אפילו איננו העיקר.

כיצד נקבע שכרם של עובדים "רגילים" בשוק הפרטי? ממה הוא מורכב? ממה הוא מושפע? התשובה הפשוטה היא שהשכר נקבע על פי מה שהמעסיק מוכן לשלם ועל פי מה שהעובד מוכן לקבל. מה שקובע את שכרו ההתחלתי של עובד קשור בעיקר לסוגיות של היצע וביקוש של עובדים ולמשכורות המקובלות בשוק; ומה שמשפיע על תנודות בשכר הוא בעיקר המידה שבה המעסיק מעריך את העובד לאור כישוריו ותפוקותיו. על המשתנים הראשוניים – היצע וביקוש, שכר מקובל בשוק וכיוצא באלו – אין ביכולתו של העובד להשפיע במידה ניכרת; אולם המשתנים האחרונים, כישורים ותפוקות, נמצאים בידי ומאפשרים לו אפיק לשיפור תנאיו.

לא כך אצל המורים.

מערכת החינוך בארץ ריכוזית, והשכר בה נקבע על ידי הממשלה במנותק מהתנהגות השוק. לכאורה, עובדה זו נכונה לא רק למורים אלא לעובדי המגזר הציבורי בכללם; אלא שבכל זאת הבדל קטן שורר בין השניים. גובה המשכורות במרבית מקצועות המגזר הציבורי מושפע מהנעשה בשוק, כיוון שהמגזר הציבורי מתחרה עם המגזר הפרטי על אותם בעלי מקצוע: אדם יכול לבחור לשמש בתפקיד ניהולי ברשות מקומית או בתפקיד ניהולי בחברה עסקית; עורך דין יכול לעבוד כיועץ במשרד ממשלתי או כעמית במשרד פרטי.

לא כן בנוגע לעובדי הוראה. מורה יכול אומנם לפרוש ממערכת החינוך – כאמור אין זה תרחיש תיאורטי, ו-20% מהמורים הצעירים עושים זאת – ולבצע הסבה למקצוע אחר; אולם בתחום המקצוע הספציפי שלו, הוראה, אין ממש מתחרים. ל-75% מן המורים יש מעסיק אחד בלבד – המדינה; ואילו 25% הנותרים מועסקים על ידי עמותות ורשויות מקומיות, ומאפייני שכרם ותנאי עבודתם נקבעים על ידי ההסכמים הקיבוציים שעליהם חתומים המדינה והארגון היציג. בכל מקצוע אחר, עובד שאיננו מרוצה משכרו הנוכחי יכול לנסות לפנות למעסיק אחר. מורה, לעומת זאת, יכול לנסות לעבור לבית ספר אחר אך מפתח שכרו יוותר זהה. השכר במקצוע ההוראה כבול בתוך שוק ריכוזי, והתנאים וגובה השכר נקבעים באופן אחיד על ידי הסכמים קיבוציים באמצעות ארגוני המורים.

משמצא המורה משרה, יש מעט מאוד שהוא יכול לעשות כדי להשפיע על שכרו, מלבד הגדלת אחוזי המשרה. מעט? כמעט כלום. שכר המורים איננו קשור בכישוריהם, ביכולותיהם או בתפוקותיהם. הוא מושפע בעיקר משני משתנים: השתלמויות וותק. כל שמורה החפץ להיטיב את תנאי שכרו יכול לעשות הוא ליטול השתלמויות (בין אם הן מועילות להוראה ובין אם לא) או ללמוד לתואר מתקדם – וכמובן, להמתין. שכר עובדי הוראה גדל ביחס ישר לוותק. עובדה זו מעוגנת בהסכמי השכר ומופיעה בטבלאות שכר קבועות שבמסגרתן משמש הוותק כמרכיב אחוזי – שנת וותק מעניקה תוספת של אחוז עד שני אחוזים בשנה, תלוי בהסכם השכר ובוותק.

כמו בכל מנגנון של "ריבית דריבית", גם כאן מקדם התגמול הופך להיות משמעותי יותר ככל שהמורה ותיק יותר.

שני מאפיינים אלו מהותיים במיוחד לגבי עובדי ההוראה. טלו לדוגמה שני מורים למתמטיקה, אחד בעל ותק של שלושים שנה ואחד בעל ותק של שלוש שנים. שניהם מגיישים לבחינת הבגרות את אותן כיתות; שניהם עובדים אותן שעות ובאותו היקף משרה; תלמידיהם דומים והישגיהם זהים. אולם המורה הוותיק ישתכר פי 2.5 (!) מהמורה הצעיר. נבהיר כי אין פסול עקרוני בכך שמורה ותיק ירוויח יותר ממורה צעיר, ובאופן כללי אין פסול בתגמול המתחשב בוותק. יש בכך אף מן ההיגיון, בהינתן ההנחה – הסבירה – שניסיון הוא נכס לא פחות מכישורים. אולם פער של פי 2.5 בין עובדים העושים אותה עבודה ולא ניכרים ביניהם הבדלי תפוקה משמעותיים? אין זה מופרך להניח שבמקרים רבים, המורה הצעיר אף נמרץ ומשקיע יותר. ברור לכול כי מחוץ למערכת החינוך דבר כזה לא היה מתרחש, ולו היה מתרחש, המעסיק היה מוצא עצמו מתמודד עם עובד מתוסכל מאוד או עם עובד אחד פחות.

אלא שאצל המעסיק הנקרא "מערכת החינוך", שאלת איכותו של המורה לא נמדדת כלל ושאלת התפוקות של המורה נשארת יתומה. דבר זה פוגע במורים, וכמובן בטווח הארוך פוגע בתלמידים ובציבור כולו. מורה, על כל מעלותיו, הוא רק בן אדם. כאשר אין כל ביטוי בשכרו למוטיבציה שלו או להתמקצעות ולהשקעה שלו – בחלוף השנים, הללו יפחתו במידה ניכרת.

נקודה זו מובילה אותנו לנושא הקביעות. לאחר שנתיים במערכת, מורה מקבל קביעות. משמעות הדבר היא שמאותו רגע כמעט שלא ניתן לפטרו או לשנות את משרתו. למורה בעל קביעות לא נותר שום תמריץ חיצוני להשתפר או להצטיין, שכן לא רק ששכרו איננו מושפע מכך אלא שגם משרתו איננה מאוימת בידי תפקוד בינוני או לקוי. מורה יכול להיות לא רלבנטי לתלמידיו בשום צורה, אך די שישנה הקביעות וכל שעליו לעשות הוא להמתין ולצפות בשכרו עולה.

הפגמים שיוצרת הקביעות במגזר הציבורי ובמערכת החינוך מוכרים ומדוברים בציבור,⁷ אך מעטים מכירים לעומק את העיוותים המשניים שהיא מייצרת. הקביעות יוצרת עיוות נוסף החשוב לענייננו. ראשית, כמות השעות שמנהל בית הספר מסוגל לתת למורים נקבעת מראש על ידי משרד החינוך והיא מוגבלת. סוגיית הקביעות מחייבת אותו לוודא שכל המורים זכאי הקביעות "קיבלו" את השעות בהתאם להיקף משרתם. המשמעות היא שמורה צעיר יכול להיות מצטיין ומוערך ועדיין להיות מרותק ללא היקף משרה משמעותי. על המורים הצעירים נגזר לנדוד בין בתי ספר שונים הכבולים כולם בשל הקביעות למורים לא בהכרח מוצלחים.

שנית, במרבית המקרים כל מורה מקבל קביעות לאחר שנתיים במערכת. המנהלים יודעים שכך יקרה, בין אם ירצו ובין אם לאו, אך שנתיים אינן בהכרח פרק זמן

המאפשר למנהל לעמוד על איכותו של המורה ולהכריע לגבי הרצון להעסיקו לטווח ארוך. לחלופין גם אם מדובר במורה מוצלח, בכל מנהל מקנן תמיד החשש שלא כך יהיה בעתיד. לכן, מנהלים נוטים להעסיק מורים צעירים במשרה חלקית וזאת על מנת לצמצם נזקים עתידיים אפשריים.

אם תהיתם מה פשר הנתון דלעיל שלפיו מורים צעירים נוטים לעבוד במשרה חלקית ומצומצמת יותר משל הוותיקים, הרי לכם התשובה. לקביעות קיים אפקט מצנן נוסף: לעיתים, מנהל לא יקבל מורה שהוא מתלבט לגבי איכותו רק בשל החשש "להיתקע" איתו בעתיד, וכך לעיתים מורים צעירים לא זוכים אפילו להזדמנות. מנהלים קוראים לזה "נגעת, נסעת" ו"אם יש ספק, אין ספק".

עניין נוסף המשפיע על שכר המורים וגורם לפערים משמעותיים – ומלאכותיים – ביניהם, הוא ההסכמים השונים שתחתיהם הם מוצאים את עצמם מבלי כל אפשרות בחירה. שכר המורים נקבע באופן מרוכז ואחיד במשא ומתן בין ארגוני המורים לבין משרד החינוך. מפאת קוצר היריעה, לא ארחיב כאן על התקופה שקדמה לשתי הרפורמות המשמעותיות שהתחוללו בעשור האחרון ואתמקד בהשלכותיהן של הרפורמות הללו. פערים משמעותיים שוררים בין המורים המקבלים את שכרם על פי כל אחת מן הרפורמות הנזכרות. לצורך העניין, תיתכן סיטואציה שבה מורה מתחיל בתיכון במשרה מלאה ישתכר כ-8,000 שקלים מדי חודש, בעוד מורה מתחיל אחר באותו תיכון ישתכר כ-5,800 שקלים.⁸ מדוע? ובכן, בשנת 2008 נחתם הסכם הנקרא "אופק חדש" בין הסתדרות המורים המייצגת את מורי החינוך היסודי וחטיבות הביניים לבין משרד החינוך. החלקים הרלבנטיים לענייננו בהסכם זה היו מסגור משרת המורים והוספת שעות תקן המוגדרות כשעות עבודה בבית הספר שאינן שעות הוראה בפועל בכיתה. המשמעות הייתה הגדלת היקף המשרות ואיתה העלאת שכר של כ-20%. בשנת 2013 נחתמה בחטיבות העליונות רפורמת "עוז לתמורה": השינוי היה בעל מבנה דומה, אך השעות והשכר עלו בכ-50%. במקרים רבים, בית הספר התיכון הוא שש-שנתי וכולל הן את חטיבת הביניים הן את החטיבה העליונה. כך, מורים שעושים עבודה דומה למדי יכולים לקבל שכר שונה לחלוטין כתלות בשכבת הגיל שהם מלמדים.

על מנת לסבר את האוזן, אספר לכם כיצד הדינמיקה המשונה של הסכמי השכר השפיעה עליי. בשנת הלימודים תש"ף עבדתי בהיקף של 115 אחוזי משרה, שהם 45 שעות שבועיות, בעבור שכר של כ-9,200 שקלים (ברוטו כמובן); למורים רבים יש משום מה נטייה לדבר על שכרם במונחי נטו). בשנת תשפ"א עבדתי בהיקף של 105 אחוזי משרה, שהם 40 שעות שבועיות, ושכרי נשאר זהה. הבדל של 20 שעות עבודה בחודש ושכר זהה. הא כיצד? הסיבה האחת היא עליית שכר שנתית של 1.2% – כתוצאה מעלייה בוותק. הסיבה המשמעותית יותר היא שבבשנת תש"ף לימדתי תחת הסכם אופק חדש 70% אחוז ממשרתי; ואילו בשנה האחרונה קיבלתי שכר על

פי רפורמת אופק חדש רק בעבור 35% אחוז ממשרתי, ואת היתר על פי רפורמת עוז לתמורה – כלומר בעבור הוראה בחטיבה העליונה. פער זה נבע מאילוצים בית-ספריים שבעקבותיהם עבדתי בהיקף גדול יותר בחטיבה עליונה ובהיקף פחות בחטיבת הביניים. לכן, ירידה של 10% בהיקף המשרה שלי לא שינתה את שכרי. הפער הזה חשוב משום הוא מסמל את הבעיה: אף שאינני סבור ששכרי נמוך ביחס להיקף העבודה הנדרש ממני, אני מתוסכל מהעובדה ששכרי נקבע לפי רפורמות אחדות ולא לפי יכולתי, תפוקתי ותוצרי העבודה שלי. שכרי נקבע יחד עם עוד 200 אלף עובדי הוראה באופן שרירותי בעליל.

נסכם. השוואת גובה השכר הממוצע והחציוני של כל עובדי ההוראה לשכר הממוצע והחציוני במשק היא השוואה בעייתית המציגה תמונה חלקית ביותר של עולם שכר עובדי ההוראה. שכר המורים איננו מתנהג כשכר של עובדים במשק; אין להם דרך לשפר אותו, וכתוצאה מכך אין להם תמריץ להשתפר. השוואות השכר המחושבות לפי משרה מלאה מעלימות את העובדה ששכרם של מורים, בייחוד אלה הצעירים, נמוך במידה ניכרת ממה שמוצג בשיח הציבורי; ובשנים הראשונות, שבהן קריטי לשמר את כוח העבודה האיכותי,⁹ הוא נמוך להחריד – בגלל המנגנון המעוות של תגמול מסיבי לפי ותק ובשל מנגנון הקביעות אשר במידה מסוימת מכריח מנהלים להגביל את היקף המשרה של מורים מתחילים.

כל ותיק קרבות בוויכוחים על גובה שכר המורים יודע שבמוקדם או במאוחר תתפרץ אל הוויכוח סוגיית התנאים הנלווים. בשלב מסוים תופיע הטענה כי שכר המורים אולי נמוך (מה שכאמור נכון ביחס לרבים מהם), אך בהתחשב בכמות ימי החופשה, הרי ששכרם גבוה מאוד. משם ימשיך כדור השלג ויתגלגל במורד הר הוויכוחים האינסופי: המורים יטענו שהם עובדים לילות שלמים; המגיבים ישיבו שהם אינם אמורים לעבוד בחינם; והמורים יטענו לבסוף שהם שם מאידאולוגיה ולא בגלל הכסף – ואין כל חדש תחת השמש...

ובכן, הבה ננסה לעצור לרגע את הכדור.

תן לשים ת'ראש

עובדה: סך ימי החופשה של עובדי ההוראה גבוה בערך פי ארבעה מימי החופשה של שאר העובדים במשק הישראלי.

מדוע זה כך? מדוע בעצם קיים פער כה גדול במספר ימי החופשה בין עובדי הוראה לבין שאר האוכלוסייה? מדוע נקבעו ימים אלה דווקא ומדוע כמות זו? ובכן, אין לדעת. באמת.

במסמך הרשמי היחיד הנוגע לימי החופש של המורים נכתב כי כל מורה שעובד בחינוך היסודי מקבל שישה ימי חופשה על כל חודש עבודה, וכל מורה בתיכון מקבל שבעה

ימי חופשה על כל חודש עבודה.¹⁰ זהו. ללא פירוט מתי וללא הסבר מדוע. לעומתם, עובד רגיל במשק זכאי לשבוע חופש על כל 4–6 חודשי עבודה. מלבד זאת, המורים זכאים לחופשות בפרגרות החגים – מדובר בימי חופשה נוספים מעבר לחגים עצמם (שאינם ימי עבודה), דוגמת חול המועד, אסרו-חג וחופשת חנוכה – בהתאם ללוח חופשות שמפרסם משרד החינוך בכל שנה. מסמך זה, המגדיר את כמות ימי החופשה של המורים, אינו נגזרת של חוק או הסכם פורמלי כלשהו; אלו פשוט הנחיות שמשרד החינוך מפיץ מדי שנה ואשר ניתנו בסוף שנות השישים בידי גופים כ"האחראי לתקנות שירות", "מנהל המחלקה לכוח-אדם בהוראה" ו"הוועדה הפריטטית".¹¹ נדגיש: כמות החופשות הללו ומועדיהן מעולם לא עוגנו בחוק או בהסכם כלשהו.

ראוי להתעכב לרגע ולהסביר, בעיקר לטובת ציבור עובדי ההוראה, מה חורה כל כך לציבור במספר הרב של ימי החופשה של מורים ביחס לשאר העובדים במשק. אפשר לחלק את הקושי לארבעה חלקים. הראשון הוא הפער בין ימי החופשה של המורים לבין ימי החופשה של ההורים. במשך שבועות רבים במהלך השנה, נזקקים ההורים להוציא כספים רבים בעבור קייטנות או מסגרות משלימות לילדיהם, ולחלופין לנצל את כל ימי החופשה שלהם בכפוף ללוח החופשות של בית הספר או לקחת ימי חל"ת. בעבור רבים, מדובר בעניין מעיק עד מאוד. יש לומר בכנות: מורים רבים, ואני ביניהם, אינם מכירים את הקשיים הללו. אני, למשל, מעודי לא הזדקקתי לקייטנה לילדי, ואני חופשי לעשות בחופשים ככל העולה על רוחי, ובכלל זאת להרוויח שכר כפול – בעבור עבודתי כמורה ובעבור עבודות נוספות.

הקושי השני נובע מן העובדה ששכר המורים, שאותו הם מקבלים גם בימי החופשה הארוכים, ניתן מהמדינה, מכספי משלם המיסים. יושב לו האזרח הפשוט עם עצמו ותמה: הרי במקום לבלות בבית בנעימים, יכולים היו אותם מורים לעבוד, להתפתח מבחינה מקצועית או לייצר תפוקה אחרת כלשהי למשק המכלכל אותם. במקום זאת הם מקבלים שכר, ממני האזרח, בעבור, ובכן, כלום.

הקושי השלישי כרוך בעובדה שהילדים מבלי ימים כה רבים מבלי ללמוד ולהתקדם. מצבם הלימודי של תלמידי ישראל אינו מזהיר ואינו משתפר עם השנים.¹² לכאורה, אילו היו יותר ימי למידה אמיתיים במערכת החינוך בישראל – ולא קייטנות "העברת זמן" מסוגים שונים – אפשר שניתן היה להתגבר על הפגמים בהשכלתם של ילדי ישראל. יושב לו אפוא ההורה המודאג בביתו ואינו מבין מדוע המדינה, המתיימרת לספק לו שירותי חינוך, גוזרת על ילדיו לבלות בקייטנות חודשיים תמימים – במקום שיעשו מגמה נוספת בחודש יולי או ישלימו פערי לימוד באסרו-חג.

לבסוף, תלונה חוזרת היא סוגיית מועדי החופשים: האומנם מן ההכרח לקיים חודשיים מרוכזים של חופשה? האומנם אסרו-חג שבועות הוא זמן מתאים לחופש? הורים רבים חשים שמועדי החופשים נקבעו באופן שרירותי לחלוטין וכי ההתנגדות

להזותם נובעת מקיבעון מחשבתי ולא מטעמים הגיוניים. "אסרו-חג" מציג אולי את העניין בצורה הנלעגת ביותר: אחד המושגים השוליים ביותר בלוח השנה היהודי הפך, בחסות משרד החינוך בישראל, למושג השגור על פיהם של תלמידים והורים – יותר מהרבה מושגים בסיסיים אחרים.

לעיתים רבות, כאשר נושא החופשים עולה על סדר היום הציבורי, הטענה הנשמעת מפי ראשי ארגוני המורים – וגם מפיהם של מורים רבים – היא שמורים זקוקים לחופשות הרבות שלהן הם זכאים.¹³ אלא שאין טיעון מכאיב, מרחיק, מרתיע ומעמיק את הקרע וחוסר ההבנה בין המורים לשאר המשק מאשר הטיעון הזה. ההורה הממוצע יטען בחזרה כי הוא עובד לא פחות קשה מהמורה של בנו. אמת נכון הדבר: מקרב עובדי הצווארון הלבן, עבודת המורים נחשבת לקשה ותובענית מאוד. אולם גם אם אכן יש מן הצדק בטענה זו, מה לגבי עובדי עבודות הכפיים? הם בוודאי עובדים שעות רבות ומלאכתם דורשת מאמץ רב יותר. ומה לגבי עובדי צווארון לבן שבכל זאת עובדים עשר שעות ויותר ביום, ונתונים ללחצים כבירים במקום עבודתם כאשר כל טעות עשויה למוטט עסקאות בעלויות גבוהות מאוד? ומה לגבי רופאים, שוטרים ועובדים סוציאליים? כיצד ייתכן שכל אלו ואחרים "מסתדרים" עם פחות ימי חופש? האם רק מורים עובדים כה קשה, יותר מכולם, כדי כך שבלי 90–110 ימי חופשה בשנה (כתלות בלוח השנה העברי ואם מדובר בתיכון או בבית ספר יסודי) עבודתם לא תהא בת ביצוע?

סבורני כי אין מענה ראוי לשאלות הללו וכי טענה זו איננה "מחזיקה מים". באופן אישי, העובדה שיש לי כל כך הרבה ימי חופשה גורמת לי לתחושה רעה. אכן, אני עובד קשה יותר מחלק מחבריי, אבל גם פחות קשה מאחרים. נוסף על כך, אני, ומורים רבים אחרים, עובדים בחופשות ומשלימים הכנסה ממקורות נוספים. גם מורים, לפחות אלו מהם המתבוננים בכנות בתנאיהם, יודעים שמדובר במיתוס. כן, העבודה שוחקת; וכן, מנוחה – גם בדמות חופשה ארוכה מרוכזת – היא דבר מועיל מאוד ונצרך. ובכל זאת, בטענה זו לא ניתן להצדיק את היקפם העצום של ימי החופש במערכת החינוך.

ואחרי שאמרתי כל זאת, חיוני להעיר דבר-מה משמעותי מנקודת מבטו של המורה. בדומה למתרחש בנושא השכר, גם בנושא החופשים חווייתו של המורה שונה בתכלית מזו של העובד הרגיל – הן מבחינת האופן שבו זכות זו ניתנת להן, הן מבחינת האופן שבו נתפסים ימי החופש. לשני ההבדלים הללו השלכות חשובות מאוד.

מהם ימי חופשה? מהי מהותם? למה הם משמשים? הציגו שאלות אלו בפני שני עובדים שאין דמיון בין תחומי עבודתם – נניח עורך דין שכיר ופועל כפיים – ותקבלו תשובה דומה: ימים שנועדו למקרים שבהם נדרש, מסיבה כזו או מסיבה אחרת, להיעדר ממקום העבודה לטובת אירוע או פעילות כלשהי; ימים שאפשר לנצל לטובת

סידורים שאין זמן לטפל בהם ביומיום; ימים שניתן לצאת בהם לחופשה בארץ או בחו"ל עם בני הזוג או המשפחה. בקיצור, ימים המאפשרים לעשות את מה ששגרת העבודה והמנוחה השבועית אינה מאפשרת.

מתי אתם ביום חופש? בגדול, כשצריך: מודיעים למעסיק זמן-מה מראש (בהתאם למקובל במקום העבודה, פרק זמן הנע בין כמה ימים לכמה דקות) על הרצון לקחת יום חופש, ולוקחים. כמה ימי חופשה מקבלים? יש חוק; והמעסיק רשאי לתת יותר. לא מתאים לך? אתה יכול לנסות לנהל משא ומתן, ואם התוצאה בלתי מספקת, אתה מוזמן לעזוב ולחפש מעסיק שיציע לך תנאים המקובלים עליך.

לא כך אצל עובדי הוראה.

ראשית, ישנה הציפייה ממורים לעבוד בחופשות.

חלק ניכר מן המורים אינם מחזיקים במשרה קבועה. יש להם קביעות אומנם, אך הכיתות ורמות הלימוד משתנות משנה לשנה. אם נעזוב לרגע את הזמן שצריך וראוי להשקיע בפיתוח מקצועי, הרי שחלק ניכר מהמורים נדרש להכין את שנת הלימודים לפני שהיא נפתחת. הכנה זו כוללת בעיקר את רענון החומר הנלמד והכנת מערכי שיעור. מתי מורים יכינו את שנת הלימודים? בחופש הגדול כמובן. כי מה עושים מורים "בחופש"? כמובן, נחים להם בבית! ובימי מנוחה, אפשר לתת שעה פה שעתיים שם; לעבוד כל יום או יומיים. אף אחד לא ימות מזה, נכון? ומי מאיתנו איננו סוגר בסופ"ש איזו פינה שלא הספיק לסיימה במהלך השבוע? ובכן, אצל המורים, כך זה תמיד. אין "אל תיגעו בי היום; אני בחופש".

לא כל המורים עובדים בחופש בצורה אינטנסיבית (וחלק מהם איננו עובד בו כלל, אך ללא ספק חלק ניכר מהמורים אכן עושה זאת. כמובן, אפשר לטעון שכיוון שהחופשה גדולה באופן חריג, הרי זה הגיוני שהמורה יעבוד בחלק קטן ממנה; אפשר גם לטעון שרק מורים לא יעילים נדרשים לעבוד בחופשות. כך או כך, טענות אלו אינן משנות את חוויית החופשה של המורים: לא מדובר בחופשה באותו מובן שבו מרבית הציבור תופס את החופשה שלו.

לכך מצטרף הבדל נוסף ומשמעותי בין ימי החופש של מורים ושל עובדים אחרים: הגמישות, וליתר דיוק – היעדרה. בזמן כתיבת שורות אלו אני לומד לתואר שני במקביל לעבודתי כמורה. יש לי יום לימודים קבוע במשך השבוע, ולצורך כך הקטנתי את היקף המשרה שלי. הלמידה מתקיימת בימי שני שבהם אני מלמד; אולם מלבד יום הלימודים השבועי, התוכנית כוללת שני ימי לימוד נוספים, מרוכזים, במהלך השנה. ימי הלימוד המרוכזים מתקיימים בימי חמישי, יום שבו אני מלמד. "מה הבעיה", יאמר עובד רגיל, "נצל שניים מימי החופשה השנתיים שלך לימים אלו. רק שים לב שאתה מודיע למנהל זמן רב מראש. אל תפתיע אותו, כדי שיוכל למצוא

לך מחליף או משהו". פתרון פשוט אומנם, אך למרבה הצער – והאבסורד – בלתי אפשרי. למורים אין מכסת ימי חופשה גמישה והם אינם יכולים לקחת ימי חופש כשהם זקוקים להם. לא לחתונה של חבר; לא לפגישה חשובה עם עורך דין. כלום; ואפילו אם הבוס – המנהל – רוצה לאפשר זאת. זה פשוט לא עובד כך. מסתמא יהיה מי שיקפוץ מיד ויטען "יש לך מספיק ימי חופשה, מה אתה מתלונן?", אלא שהעניין כשלעצמו באמת איננו הוגן. עובד אמור להיות מסוגל לקחת ימי חופשה כשהוא נדרש לכך. זוהי מטרתם. העובדה שתנאי התעסוקה, בחישוב כללי של עלות-תועלת, טובים לכאורה – אין משמעה שהם ראויים.

מורים ממאדים, גננות מנוגה

כפי שציינתי בסוף החלק הקודם, הדיון בימי החופש נוטה להופיע בעקבי הדיון בשכר, ודיון המתחיל מהחופשות ימצא דרכו לשכר בשלב כלשהו. אלא שנקודה חשובה ביותר – וקריטית לדיון – זוכה להתעלמות: עובדי ההוראה אינם עשויים מקשה אחת והכנסתם תחת מטרייה אחת נעשית שלא בטובתם.

כיצד נראה יום בחייו של עובד הוראה? לכשעצמי, איני מסוגל לחשוב ולו על מאפיין אחד המשותף לכל עובדי ההוראה. אחד.

הוראה פרונטלית מול כיתה – לא קיימת אצל גננות; סיוע לילדים בנוחיות – קיים רק בעבודתן של גננות. חטיבות הביניים שונות באופיין מן החטיבות העליונות; בדיוק בשל כך הובדלו מן החטיבות העליונות. המטרות החינוכיות שלהן נוגעות להתפתחות הייחודית הנוגעת לגיל המעבר בין היסודי לתיכון ומטרותן המקצועית היא להשלים פערים מבתי הספר היסודיים מחד גיסא, ולהכין את התלמידים ללמידה לבגרות בחטיבה העליונה מאידך גיסא. הגשה לבגרויות, סיוע רגשי, סיוע טיפולי, ניהול, יציאה לטיולים – כל אלו ועוד הם מאפיינים שפעמים רבות מגדירים את מהות העבודה או ממלאים חלק ניכר מיום העבודה של חלק מעובדי ההוראה, ונעדרים לחלוטין ממשרתם של אחרים.

ההבדלים הללו אינם רק טכניים; יש להם השלכות. מעורבים בהם קשיים שונים, תפוקות שונות והשפעות מגוונות על החיים, האישיים והסביבה; הם דורשים תכונות שונות, כישורים שונים, מידת השקעה והקרבה שונה וזמינות שונה.

חשבו על זאת כך: בעבור חלק ניכר מעובדי ההוראה – שכאמור אנו נוטים להתייחס אליהם כמקשה אחת – יהיה קל וטבעי יותר לעבור למשרה שהיא מחוץ למערכת החינוך מאשר להחליף משרה בתוך המערכת. מורה למדעים תמצא את מקומה במעבדה אך אפשר שתלך לאיבוד לחלוטין בגן; מורה לחינוך גופני יוכל בנקל להשתלב כמאמן כושר אישי אך עשוי להחוויר אם יידרש לנתח רומאן עם שלושים בני נוער. לא זו אף זו, לגבי חלק מעובדי ההוראה החלופות בחוץ מאופיינות בשכר

גבוה יחסית, לגבי אחרים בשכר נמוך, ולחלק אחר, כאמור, אין חלופות של ממש. התוצאה היא שמקצועות עם ביקוש גבוה בשוק ייצאו במחסור במערכת החינוך, בעוד שמקצועות אחרים, עם ביקוש חסר, ייצאו בעודף.

לא רק אופי העבודה משתנה בין עובדי ההוראה השונים; גם סוגיות טכניות כמו מבנה שבוע העבודה ומבנה השכר שונות לעיתים מאוד. כדי לסבר את האוזן, הגננות עובדות (באופן רשמי) פחות שעות ומקבלות יותר ימי חופשה משל מורים; משרה מלאה של גננת מורכבת מ-30.4 שעות שבועיות לעומת מורים בבתי ספר יסודי (36) ומורים בחטיבה עליונה (40). עובדי הוראה עובדים כמות שעות שונה ומתוגמלים בצורה שונה.

ושוב, כמובן, ההבדלים בין מורים ותיקים למורים צעירים. נכון לשנת 2019, 35% מהמורים במערכת החינוך בישראל הם בעלי ותק של יותר מ-21 שנים ו-40% מהם הם בעלי ותק של פחות מ-10 שנים.¹⁴ ישנו דמיון מועט ביותר בתנאים ובזכויות התקציביות של שתי הקבוצות הללו. נוסף לכך את העובדה שכל עובד הוראה שהחל את עבודתו לפני שנת 2002 זכאי לפנסיה תקציבית ונגלה שפער התנאים גדול אף יותר.

אם כך, ציבור עובדי ההוראה מורכב באופן שאיננו מאפשר התייחסות אחידה. חשבו על סוג הקריאות הנשמעות בנוגע לתנאי המורים. "צריך להעלות את שכר המורים" – את השכר של אילו מורים? של כולם? האם פערי השכר והמהות השונה של העבודה אינם מחייבים יחס שונה? "צריך לקצץ בימי החופשה" – של מי? חשבו על הסיבות שבגינן נשמעת קריאה זו; למשל, העובדה שמשקי בית נאלצים להוציא כספים רבים על פתרונות השגחה על ילדיהם. אם זו הבעיה, אין סיבה לשנות את ימי החופשה של מורי התיכון למשל.

האבסורד בצורת ההתייחסות הכוללנית בא לידי ביטוי, באופן צורם ביותר, בשנת הקורונה, סביב דרך עיצובה של מדיניות הלמידה מרחוק. הוויכוחים על האפשרות שבמקום למידה מרחוק, בתי הספר יצאו לחופשה וימי הלמידה יושלמו בחודשי הקיץ נטו להיכנס לסחרור ולערבב את ילדי הגנים יחד עם תיכוניסטים שמתכוונים לבגרויות. הרי הצרכים והשיקולים שונים בעליל! מהו ההיגיון בקביעת מדיניות אחת לכולם?

הנפגעים העיקריים מהעובדה שכל עובדי ההוראה נכללים באותו שיח הם המורים עצמם.

אם כן, מדוע שיח החירשים הבלתי-מועיל הזה חוזר על עצמו שוב ושוב? מי מרוויח מהמצב הקיים? מי מגדיל את כוחו עקב ההתייחסות האחידה ל"עובדי ההוראה"? התשובה גלומה במרכיב נוסף של הפאזל שטרם התייחסנו אליו: ארגוני המורים – מרכיב שבעיניי ובעיני רבים הוא גם אחד מן החסמים המרכזיים לכל רפורמה ושיפור של מערכת החינוך.

הרפורמה לא תעבור

ראשית, קצת סדר בזהות ארגוני המורים. 'הסתדרות המורים' מייצגת את מורי בתי הספר היסודיים ומורי חטיבות הביניים כולל המנהלים ושאר תומכי ההוראה כגון יועצים, ובהסכם נפרד אף את הגננות. 'ארגון המורים' הוא הגוף המייצג את המורים והמנהלים בחטיבות העליונות. החלוקה בין ארגוני המורים איננה הרמטית לגמרי. ישנם בתי ספר רבים הפועלים במתכונת שש-שנתית, כלומר מורכבים מחטיבות ביניים וחטיבות עליונות גם יחד. למורים ולמנהלים בחטיבות הביניים בבתי ספר אלה עומדת הזכות להיות מיוצגים הן על ידי הסתדרות המורים, הן על ידי ארגון המורים, בהתאם לבחירתם.

ראשי ארגוני המורים מספקים הצהרות למכביר באשר למדיניותם כלפי העסקת עובדי הוראה ותמציתן: שיפור תנאים ללא פגיעה בזכויות. להלן מקצת הצהרותיה של יפה בן-דוד, מזכ"לית הסתדרות המורים, לדוגמה: "מציעה לכולם להפסיק להתעסק בחופשות המורים";¹⁵ "רק העלאת שכר, הקטנת מספר התלמידים בכיתה והפחתה במספר השעות הפרונטליות של כל אנשי החינוך יובילו לקידום המצב".¹⁶ גם רן ארז, יו"ר ארגון המורים, מפיק התבטאויות דומות: "הואיל והמדינה מעוניינת בלימודים לסגירת פערים לתלמידים בחודש יולי, מורה אשר יסכים לכך זכאי לתשלום מלא לפי 124%";¹⁷ "לא נהיה 'יו-יו' – החופשות לא ישתנו בגלל כמה אימהות שמחפשות שמרטף".¹⁸

כיוון שארגונים אלה שואבים את כוחם ממספר העובדים המיוצגים על ידם כקבוצה, חשוב להם להציג חזית אחידה כלפי חוץ. כלומר אף שהסכם השכר בין מורי היסודי לגננות שונה, הסתדרות המורים תיטה להתייחס אליהם כקבוצה אחת ככל האפשר.

ראשי ארגוני המורים שוללים כל שינוי – ולו הקטן ביותר – העוסק בלוח החופשות, הן בנוגע לשינוי זמני החופשות, הן בנוגע לביטול חלק מהן בתמורה להעלאה בשכר. שני שרי חינוך בעבר ושני יו"ר ועדת החינוך של הכנסת טענו בפני כי אין היתכנות לשינוי בנושא החופשות, או אפילו לשיה רציני בנושא, מאחר שזוהי "מלחמה אבודה מראש". לדבריהם, מוטב להתמקד במאבקים קטנים מאשר להיכנס למערכה גדולה מול ארגוני המורים.

מציאות זו דומה למה שנטען לעיתים בנוגע לאקטיביזם של בית המשפט העליון, בתשובה לטענה שכמות החוקים שביטל-בפועל מועטה: האקטיביזם של בית המשפט העליון איננו מתבטא בעיקר בביטול חוקים שחוקקו אלא באי-העלאתם לסדר היום מלכתחילה – מחשש שיבוטלו. הוא הדין באשר לארגוני המורים: הם לא צריכים להכשיל רפורמות; הם הצליחו להרגיל את המערכת שלא לנסות לקדם רפורמות מלכתחילה.

אם כך – אם ארגוני המורים הם מכשול כה חמור ומוחלט בפני שיפור במצבם של המורים ושל מערכת החינוך – הרי הצעד המתבקש הוא לחולל רפורמות בארגונים

אלה עצמם וראשית כול להחליף את העומדים בראשם. לכאורה, כיוון שמדובר באיגוד עובדים, אם אינני מסכים עם הדרך שבה פועל הארגון, עומדת לי הזכות לבחור הנהגה אחרת או אפילו להתמודד על ההנהגה בעצמי; אלא שלמרבית הצער, למורים כמעט אין יכולת להשפיע על הארגונים המייצגים אותם.

משחקי הבחירות

נתחיל בארגון המורים, המייצג את עובדי ההוראה בתיכונים ומעלה, ונבחן את היכולת שלנו המורים להשפיע עליו, באמצעות עיון בתקנון הארגון.¹⁹ למרות מצג השוויון של הארגון כמייצג נאמן של המורים, נגלה מיד כי הוא פועל באופן לא דמוקרטי, לא מוסרי ולא שקוף.

לארגון המורים שלושה מוסדות מרכזיים: הוועידה הארצית, המועצה וההנהלה – ובכלל האחרונה היו"ר. הוועידה הארצית, המונה כ-950 צירים מכלל חברי ארגון המורים, מתכנסת אחת לארבע שנים (פרט לכינוסי חירום, שעד עת כתיבת שורות אלו לא התרחשו מעולם). בסמכות הוועידה לבקש דו"חות כספיים ולהכניס שינויים בתקנון, ובאופן כללי היא מוגדרת כמוסד העליון של הארגון. אלא שבאופן אבסורדי, סדר היום של הוועידה המפקחת על ההנהלה נקבע על ידי ההנהלה עצמה. ממילא ברור מהו הסיכוי ששינויים כאלה יתרחשו, ואילו יתרחשו, את מי ישרתו.

תהליך הבחירות לוועידה הוא עניין מסובך למדי. כל חברי הארגון העומדים בתנאי ותק ותשלום מיסים רשאים לשלוח צירים מבית הספר שבו הם עובדים, וכמות הצירים שכל בית ספר רשאי לשלוח תלויה בכמות חברי הארגון הנמצאים בו – מה שקרוי "המודד". המודד מקביל למושג המנדט בבחירות הארציות; אלא שבניגוד לבחירות הארציות שבהן "המודד", דהיינו המנדט, קבוע – סך המצביעים חלקי 120 מושבים – בארגון המורים, המודד משתנה מבחירות לבחירות (כמו גם כמות הצירים, העומדת על כ-950; כך נכתב בתקנון). מי שקובעת את המודד, וכך יכולה להשפיע על השאלה אילו בתי ספר מקבלים יותר צירים בדיעבד, היא המועצה.

צירי הוועידה בוחרים 52 מבין 59 חברי המועצה לפי מפתח המחוזות של בתי הספר שהם מייצגים. רבים מחברי המועצה מכהנים בתפקידים שונים בסניפי המחוז ומקבלים על כך שכר. מלבדם, חברים במועצה נציגי תא המנהלים, נציגי המפקחים וחמישה נציגי גמלאים. המועצה היא גוף המתכנס באופן קבוע וקובע את מדיניות הארגון באופן מפורט, כביכול לפי מה שקובעת הוועידה. המועצה היא זו הבוחרת את חברי ההנהלה ואת יו"ר ארגון המורים, אחת לחמש שנים, על פי התקנון.

ההנהלה היא הגוף העיקרי, המרכזי והבסיסי המייצג והמפעיל את ארגון המורים. להנהלה סמכויות רבות, אך בין היתר היא אחראית על סניפי המחוז. מה פירוש "אחראית"? היא מקימה את הסניפים; היא ממנה את מזכירי הסניפים ואת כל

מקבלי השכר בהם; היא קובעת את סמכויותיו של כל סניף ואת תחומי אחריותו; והיא מפקחת על הסניפים. מדוע זה חשוב? ובכן, כזכור, 52 מתוך 59 חברי המועצה הבוחרים את ההנהלה הם נציגי סניפים, ורבים מהם בעלי תפקידים ומקבלי שכר. במילים אחרות, ההנהלה קובעת את שכרם של מי שעתידי לבחור בה לאחר מכן.

על הנייר, אם כן, המורים בוחרים נציגים בית-ספריים אשר בוחרים חברי ועידה; חברי הוועידה בוחרים נציגים למועצה לפי המחוזות; ונציגי המועצה בוחרים את היו"ר וההנהלה. בפועל, יו"ר ארגון המורים הנוכחי מכהן בתפקידו 25 שנה. בעשורים האחרונים אירעו בחירות ספורות בלבד לראשות ארגון המורים. הצירים בוועידה פעמים רבות משמשים בתפקיד אך ורק משום שאין אף מורה אחר בבית הספר שמעוניין בכך, והם אינם טורחים אפילו לנסות להשפיע על דמות הארגון.

בפועל, היכולת להתמודד מול הנהלת הארגון במגרש הביתי שלה שואפת לאפס. בתקנון הארגון אין חובה לפרסם לכלל המורים בדיוור אישי את מועדי הבחירות, את שינויי התקנון ואת החלטות המועצה, וכדי להיות מעורבים נדרשים המורים לעשות מאמצים גדולים. אלה מהם שמנסים – נכשלים כישלון חרוץ והרפיון גדל. האווירה הכללית בקרב המורים ביחס לארגון המייצג אותם היא אפתיות, ולא מעורבות פוליטית בריאה.

איני מדבר באופן תיאורטי. לפני כעשור, קבוצת מורים אמיצים הקימה סיעה ושמה 'רוח חדשה' וניסתה להתמודד מול יו"ר הארגון. על פי התקנון, אין שום סעיף המורה על מסירת פנקס הבוחרים לידי המתמודדים. על כן, אנשי רוח חדשה לא קיבלו את שמות חברי ארגון המורים ואף לא את שמות חברי המועצה, ולפיכך לא יכלו לפנות ולהציג את עצמם בפני מי שעשויים לבחור בהם. ביום הבחירות, נפסלו עשרות קלפיות שבהן היה לחברי רוח חדשה רוב – בלא כל נימוק ראוי. מי מפקח על הליך הבחירות בארגון? הארגון עצמו. בניגוד למאתגרים אותו, רן ארוז עצמו יכול לפנות לחברי המועצה ולכלל חברי הארגון כיו"ר הארגון. כך, המתמודד היחיד שחברי המועצה מכירים הוא רן ארוז.

נוסף על כך, בתקנון המקורי נקבע כי ברגע שיו"ר מכהן שתי קדנציות בתפקיד, עליו לזכות לפחות ב-64% מן הקולות כדי לזכות בקדנציה נוספת. בסבב הבחירות האחרונות למועצה, כשהתבררה זהות חבריה, וארוז הבין כי יזכה רק ב-60% מהקולות – הוא דאג כי ועידת הארגון תכניס שינוי בתקנון כך שהרף הנדרש ירד ל-60%. סעיף התקנון שלפיו שינויי תקנון מתבצעים לפני בחירת חברי המועצה זכה להתעלמות נחרצת. ומי יכול לעשות דבר לאחר שמופר התקנון? בית הדין של הארגון, שמנוהל על ידי הארגון, לא יסייע; בית הדין לעבודה עוסק בסכסוכים בין מעסיקים לעובדים; ובג"ץ עוסק ביחסים עם מוסדות השלטון.

בהסתדרות המורים המצב דומה. היא מורכבת מוועידה כללית, ממועצה, ממרכז ומהנהלה. בבחירות הכלליות נבחרים 401 צירים לוועידה (שמשנה תקנון בכינוסה לאחר הבחירות); הוועידה בוחרת את המועצה; המועצה בוחרת את המרכז (שמוציא לפועל את החלטות הוועידה והמועצה); והמרכז בוחר את ההנהלה (שהיא הגוף המבצע של המרכז). כלומר – ההנהלה היא הגוף המבצע של המרכז שהוא הגוף המבצע של המועצה (באמת!) שנבחרת על ידי הוועידה, שבוחרת גם את המזכ"ל. הבחירות לוועידה הכללית ולהנהלת הסניפים נעשית באמצעות בחירת סיעות.²⁰

על פניו מדובר בהליך דמוקרטי (אם כי מסורבל), אולם השטן נמצא בפרטים הקטנים. מורה המעוניין להתמודד לתפקיד מזכ"ל הסתדרות המורים יזדקק לסכום כסף גדול על מנת להירשם כסיעה (27,500 שקלים כעירבון שיחולט אם הסיעה לא תעבור את אחוז החסימה).²¹ לאותו מורה לא תהא גישה לפרטי הקשר של המורים והוא לא יוכל להשתמש באמצעי התקשורת של ההסתדרות.

נוסף על כך, מזכ"לית הסתדרות המורים, יפה בן-דוד, מיסדה את השימוש ב"הוראות שעה" המאפשרות לה להקים ועדות אד-הוק לעניינים מסוימים. מטרת הוועדות הללו, כמובן, היא שליטה. הנה כך, כאשר בבחירות האחרונות בפתח-תקווה סיעת נח"ל, שהתמודדה מול בן-דוד, זכתה ב-60% מהקולות וכתוצאה מכך יו"ר הסניף הוחלף לנציג מסיעת נח"ל, העניין נפתר באמצעות ועדה: יפה בן-דוד הקימה "ועדת גבולות", שהעבירה את עובדי ההוראה מגני-תקווה ויהוד מסניף פתח-תקווה לסניף גוש דן, ואת עובדי ההוראה מכפר-קאסם וג'לג'וליה מסניף פתח-תקווה לסניף השרון.²² כלומר, עובדי הוראה שהיו כפופים לאחר הבחירות לסיעת נח"ל הוכפפו חזרה לסיעתה של בן-דוד. לשינוי זה יש השפעה על כוחו היחסי של היו"ר, על שכרו, ועל טיב השירות לאותם עובדי הוראה.

לאחר הבחירות שקדמו לבחירות האחרונות, בשנת 2017, בן-דוד צמצמה את תקציבן הכללי של הסיעות במידה דרסטית: משני מיליון ומאתיים אלף שקלים – לרבע מיליון בלבד.²³ לכאורה, צמצום יעיל; אולם קיצוץ כזה לא נעשה לאחר שלוש מערכות הבחירות הקודמות. מדוע? התשובה טמונה בעובדה שלראשונה בעשורים האחרונים ישנה סיעה אפוזיציונית לסיעת אמ"י (סיעתה של יפה בן-דוד, ושל קודמה בתפקיד, יוסי וסרמן, שבשלהי 2017 הורשע בעבירות שוחד ועוד, ובעקבותיהן נגזרו עליו ארבע שנות מאסר), והיא סיעת נח"ל. בעוד כל סיעות הקואליציה מקבלות משרד ופועלות מתוך בית הסתדרות המורים, סיעת נח"ל פועלת לבדה, ללא משרד; לכן, הוצאותיה גדולות יותר וצמצום תקצוב הסיעות משפיע עליה יותר מאשר עליהן.

מעל הכול, מי שירצה להתמודד מול בן-דוד יידרש להתמודד מול מי שיכולה לעשות שימוש לטובת סיעתה הפרטית בכל משאבי הארגון בלי שאף אחד ידע על כך כיוון שאיננה מחויבת בשקיפות.

תקציבים לא שקופים

הסתדרות המורים, כמו גם ארגון המורים, הם אגודות עות'מאניות ועל כן חוק העמותות אינו חל עליהם.²⁴ אגודות עות'מאניות אינן מחויבות בפיקוח, בקרה, שקיפות או אכיפה, ונהנות משליטה מלאה וחסרת מעצורים בתקציביהן שעומדים על כ-600 מיליון שקלים בשנה.²⁵ ייתכן מאוד כי חלק ממאות מיליוני שקלים המיועדים לרווחת המורים אובדים להם בנבכי ונפתולי הברוקרטיה ההסתדרותית עד שרק שאריותיהם מגיעות למורים בדמות השתלמויות והטבות. אינני טוען שהמורים אינם "מרוויחים" דבר מארגוני המורים; אולם אין לנו כל דרך לדעת אם ההטבות והרווחים שמגיעים אליהם בפועל משקפים את תקציביהם האדירים של גופים אלה שכן אין להם כל מנגנון ביקורת השקוף לציבור. ההסתדרות אמנם מפרסמת פירוט מסוים על הנעשה בתקציבה השנתי, אך הפירוט חלקי מאוד (ולא כולל למשל הוצאות שכר והכנסות מנכסים) ובלתי מפקח על ידי רשם העמותות או כל גורם בלתי תלוי אחר.

תקציבי הארגונים מבוססים הן על דמי החבר (כ-60 שקלים בחודש), הן על תקציבי עתק המועברים על ידי המדינה.²⁶ חלק מתקציב זה, כ-100 מיליון שקלים, נועד כנראה להשלים את דמי הארגון שהארגונים זכאים לגבות (כ-0.8% מהמשכורת); חלק נוסף, כ-230 מיליון שקלים, מבוססים על הסכמים עלומים.²⁷ בצר לי, למרות אינספור ניסיונות, לא הצלחתי להגיע למסמך, הסכם, מזכר הבנות או כל טופס רשמי אחר המתווה מדיניות זו. בקשת חופש המידע שהגשתי בעניין זה טרם נענתה. בכיר במשרד האוצר טען באוזניי שהכספים מועברים על בסיס הבנות מלפני עשרות שנים; וזהו.

ארגוני המורים חרטו על דגלם מנגנון שכר המושפע מוותק ומקדש את הקביעות. שני מאפיינים אלה משפרים באופן ישיר את תנאיהם של המורים הוותיקים במערכת. על כן, ותיקי מערכת החינוך אינם ממהרים, בלשון המעטה, לתמוך בניסיונות רפורמה ושינוי מדיניות הארגונים. כל ניסיון של מורים להציג אלטרנטיבה נבלם באיבו ואותם מורים נרדפים ומוחרמים. ללא שינויים מהותיים בארגוני המורים, כל רפורמה העשויה להטיב עם המורים הצעירים של היום – ובטווח הרחוק עם המורים כולם – נידונה להיקבר בטרם נולדה.

עם הפנים קדימה

סוגיות השכר, חופשות המורים וארגוני המורים הן סוגיות סבוכות, שהדיון בהן לא מוצה במאמר זה. עם זאת, יש לקוות שתמונת המצב הבסיסית והפרסקטיבות של הצדדים השונים הובהרו וכי עלה בידי לשכנע את הקורא שחשיבה על פתרונות בעבור "המורים" היא משהגה. אין – ולא יכולה להיות – חליפה אחת המתאימה לכל המידות; ניסיון לכפות חליפה כזו על "המורים" יותיר רבים מדי לבושים בבגדים מרופטים.

משבאנו לכאן, אבקש להציע, לאור התובנה הזו, כיוונים לפתרונות בעבור הסוגיות שנידונו: פתרונות מצד החזון הראוי, כיעד אסטרטגי ארוך טווח; ופתרונות שהיתכנות הביצוע שלהם גבוהה, כיעד ביניים למימוש בטווח הנראה לעין.

שכר

מבחינה אידיאלית, הדבר הטוב ביותר שיכול לקרות למערכת ולמורים הוא ביטול מבנה השכר כפי שהוא קיים כיום; כלומר הפסקת הסכמי העבודה הקיבוציים ומעבר להעסקה בחוזה אישי על ידי משרד החינוך או להעסקה עקיפה בידי רשתות החינוך והעיריות שמתפקדות בפועל כמנגנון העברת שכר. פעולה כזאת יכולה להיות באמצעות מתן אוטונומיה ניהולית למנהלים עם סעיפי תקציב קשוחים וקבועים מראש, שיטת השוברים, הפרטה מלאה ועוד. קיימות הצעות רבות ברוח דומה. המשותף להן הוא הקניית היכולת למורים לנהל משא ומתן על שכרם מול המנהל הישיר שלהם בלי תלות באף גורם חיצוני, ובמתן אפשרות למנהלים לתמרץ שיפור של מורים בדמות תוספת תגמול.

זהו חלום רחוק, ודאי באקלים האידאולוגי המקובל בארץ. מבחינת פרקטיות, די לנו בערעור קטן של יסודות מבנה השכר כדי להכניס שיפור משמעותי למערכת. כמה ממסקנותיו של דו"ח דברת שפורסם בשנת 2005 נוגעות לעניין זה,²⁸ וביניהן העסקה של 5 אחוזים מהמורים בבתי הספר בחוזים אישיים, אפשרויות לעליית שכר למורים שאינן תלויות בוותק ובהשכלה, ומתן אפשרות לתגמול מורים מצטיינים. אף לא אחת מהמלצות אלו של הדו"ח יושמה. די שתתקבל המלצה אחת מאלו, אפילו לא במלואה, כדי שהציבור הישראלי – וציבור המורים – יוכל לראות את היתרונות הגלומים בשינויים כאלה. אחוז אחד מהמורים בבית הספר שיקבלו כל שנה מענק הצטיינות;²⁹ שינוי מרכיב קטן מהשכר כך שיהיה תלוי פחות בוותק ויותר במקצועיות; מתן אפשרות להעסקת מורה אחד בבית הספר תחת חוזה אישי – שינויים אלה, קטנים וחלקיים ככל שיהיו, יצליחו ליצור סדק קטן וחיובי בחומת השרירותיות של שכר המורים, להעצים מורים מצטיינים ולשנות את מערך התמריצים של המקצוע כולו.

חופשות

בעולם אידיאלי, לוח החופשות הבית-ספרי ייקבע בכל בית ספר על ידי המנהל שיידרש להתחשב בצורכי המורים מחד גיסא וצורכי ההורים מאידך גיסא. בתרחיש כזה, מנהל יוכל לבנות משרות למורים עם שכר גבוה יותר ופחות חופשות. כך נקבל גמישות בשימוש בימי חופש, ומערכת ימי למידה המתאימה לאוכלוסיית ההורים. אפשר ורצוי כמובן להכניס למערכת השיקולים גם את הרשויות המקומיות כגורם מסייע ומגשר. סבורני שהפתרון הטוב ביותר חייב להתבסס על משא ומתן בין מורה למנהל: אנו אנשים שונים, צרכינו שונים, ותהא זו טעות לכפות על כולנו כמות ותזמון

ימי חופשה אחידים. זהו חזון רחוק, אך אני מאמין שאפשר ליישם את האידיאל שהוצג עתה, ולו בצורה ראשונית וחלקית, במסגרת של פיילוט.³⁰

אם נניח לחזון הרחוק ונשוב אל האפשרי, ראוי לבחון כמה הצעות שעלו לאחרונה לשיח הציבורי ואשר בכל אחת מהן יש משום צעד בכיוון הנכון: (א) פיצול החופש הגדול ופיזור ימי חופשה של חודש אחד בצמוד לחופשות הגדולות של החגים; (ב) אינטגרציה עם לוח השנה העברי; (ג) מעבר לשבוע למידה של חמישה ימים תוך קיזוז ימי השישי עם ימי חופשה; (ד) ביטול ימי חופשה במהלך השנה תמורת תוספת שכר ועוד. היתרון בכל ההצעות הללו הוא שהן מקילות על ההורים, אך החיסרון הוא שהן אינן נותנות מענה לצורכי המורים. לכן, בעיניי, על כל רפורמה כזאת לכלול מתן כמה ימי חופשה גמישים למורים, לניצול לפי בקשה; וכמובן, כל עוד רפורמה מעין זו תבחן בעיניים אחידות את ציבור עובדי ההוראה, היא תהיה פגומה.

ארגוני המורים

הנצחתה התמידית של ההתייחסות לכל המורים כמקשה אחת וההתעקשות על הקביעות ועל מנגנון השכר על פי ותק שואבות את כוחן מארגוני המורים ומהיותם "ארגון יציג" של עובדי ההוראה בעיני משרד האוצר ומשרד החינוך. כאמור, עצם העובדה שארגונים אלה הם אגודות עות'מאניות נטולות שקיפות מקשה על הצבת תחרות בארגונים פנימה או על הקמת ארגונים מתחרים.³¹

בחלומי, כל מורה יהא רשאי להקים ארגון מורים ולפעול כעמותה מקצועית ללא כוונת רווח; והתחרות תוביל לאיכות. אלא שנדמה שאין חלום רחוק מזה. ועדיין, צעד פשוט יחסית עשוי לחולל שינוי רב משמעות ולחייב את ארגוני המורים בשקיפות המתבקשת. בשנת 2018 יזמה שרת המשפטים דאז, איילת שקד, פרסום תקנות שקיפות באגודות העות'מאניות; בשל לחצים פוליטיים שונים, החתימה על תקנות אלו נדחתה עד לאחרונה. שר המשפטים גדעון סער חתם ביולי האחרון על התקנות, אך החריג את ארגוני העובדים כך שהם מחויבים לחשוף את הדו"חות הכספיים רק לחבריהם באופן שרשם העמותות יאשר. עדיין לא ברור כיצד יתפתח מהלך זה, אך ההתנגדות העזה של ארגוני העובדים רק מצביעה על חשיבותו. סבורני כי משעה שיפורסמו דו"חות השכר של בעלי התפקידים, אופן הניהול והשימוש בתקציב, יאבדו ארגוני המורים במהירות את הלגיטימציה שלהם, הפנימית והציבורית. זהו צעד קטן נוסף העשוי להוביל להישגים כבירים.

נוסף על כך, וחשוב ובסיסי לא פחות, עלינו לדרוש קיום בחירות דמוקרטיות והוגנות המבוקרות על ידי גורם בלתי תלוי. מילת הקסם כאן היא פשטות. ריבוי גופים יוצר בירוקרטיה מסורבלת והליכי בחירות מיושנים.

ארגוני המורים צפויים כמונן להתנגד לכול – מחוט ועד שרוך נעל; אולם השילוב בין נחישות לשעת כושר יכול לחולל יותר ממה שאנו נוטים לדמיין. נכון למועד כתיבת שורות אלו, אנו נמצאים בסופה של שנה שבה העיוותים במערכת החינוך צפו על פני השטח יותר מאי פעם; שנה שבה הופנה זרקור בהיר לאטימותם של ארגוני המורים. הזעם והתסכול הציבוריים כלפי המערכת מעולם לא התרוממו לטונים הנוכחיים. במקום לתת לכל זה להתפוגג ולהתפזר, עלינו לתעל זאת – עכשיו – ללחץ חד וממוקד על אישים מסוימים לטובת צעדים כירורגיים; אפילו רק אחד מאלה שהוצעו כאן.

*

מרגע שייפתח הפתח, השמיים הם הגבול – ועתיד טוב יותר לילדינו, למוריהם ולמדינתנו כולה יהיה מובטח. זמן רב מדי קפאנו על השמרים; זמן רב מדי עסקנו בוויכוחים שהגדילו את הפערים ומנעו מאיתנו לקדם את מערכת החינוך בישראל. כעת, משהנחנו את הדברים על השולחן, משביארנו את הסוגיות, עלינו להתחיל ולחולל שינוי. מורכבותן של הבעיות, ההיסטוריה הארוכה שלהן והמונוליתיות של ההתייחסות למורים לסוגיהם – כל אלה יצרו יחד מעין חומה בצורה העומדת איתן בפני רוחות השינוי הנדרשות. כל שעלינו לעשות הוא לייצר סדק, סדק קטן בחומה. ההמשך יבוא.

1. אמילי עמרוסי, "משרד החינוך מנותק: הארגון שרוצה לעשות סדר בעבודת המורים", ישראל היום, 13.8.2020.
2. דו"ח השכר של משרד האוצר התייחס רק למורים שמקבלים שכר ממשרד החינוך באופן ישיר; רובם המוחלט תחת רפורמת אופק חדש (גנים, יסודי ורוב חטיבות הביניים). הדו"ח איננו מתבסס על שכרם של עשרות אלפי המורים המלמדים בחטיבות העליונות. שכרם של עובדי הוראה אלו גבוה הרבה יותר משלוש סיבות: (1) שכר המורים המתחילים גבוה ב-2,000 שקלים לפחות מזה של מקבליהם שברפורמת אופק חדש (בגלל הסכום טוב יותר); (2) מורים בחטיבות העליונות מגישים לבגוריות ולכן מקבלים תוספת אחוית על כל קבוצה שהם מגישים לבגרות; (3) מכל קבוצה שמגישים לבגרות נגזרות גם תוספת שעות עבודה – מה שמגדיל את היקפי המשרה ואת השכר.
3. עידן כהן ויאיר קמה, דין וחשבון על הוצאות השכר בשירות המדינה וגופי הביטחון לשנת 2019, ירושלים: משרד האוצר, 2020, עמ' 151.
4. מרכז המחקר והמידע של הכנסת, "המורים במערכת החינוך בישראל", יולי 2020.
5. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, "הודעה לתקשורת: ניידות פנימית ועויבת המערכת בקרב עובדי הוראה, 2000-2018", 12.6.2019. זמין במרשתת.
6. שם.
7. ראו מתן רוטמן ואלון תובל, "מיתוס הקביעות בשירות המדינה: גורמים ופתרונות", השילוח, 19 (2020), עמ' 49-68.
8. ההשוואה נערכה במונחי כוח הקנייה, PPP, לפי נתוני ה-OECD.
9. על החשיבות וההשפעה של שכר מורים מתחילים על מערכות החינוך ועל תוצרי התלמידים ראו דו"ח מקינזי הנ"ל: Michael Barber, Mona Mourshed & McKinsey and Company, *How the world's best performing schools systems come out on top*, McKinsey & Co.: 2007, pp 4, 26, 30.
10. חופשת הקיץ, תקנון שירות עובדי הוראה, הלשכה לתנאי שירות עו"ה, אתר משרד החינוך.
11. ראו תקנון שירות עובדי הוראה, סעיף 1.2 ו-1.25.
12. ראו אצל אברהם תומר, מודל העסקת המורים בישראל ושיפור מערכת החינוך, פורום קהלת, פברואר 2021.

- המורים: תקציב של 154 מיליון שקלים – אפס שקיפות ומנגנון מנופח”, גלובס, 19.3.2018.
26. דין וחשבון שנתי 2021, משרד החינוך. זמין במרשתת.
27. תקציבי הארגונים מורכבים גם מנכסים שבבעלותם. לדוגמה, הסתדרות המורים מחזיקה באחוזים נרחבים מבנק מסד, ארגוני המורים מחזיקים בבעלות על חברות לניהול קופות גמל לחבריהם ועוד.
28. המלצות כוח המשימה הלאומי לקידום החינוך בישראל (“ועדת דוברת”), 16.1.2005. וכן, פירוט על המלצות אלו אצל תומר, מודל העסקת המורים בישראל, עמ’ 29–30.
29. כיום, מונהג מענק הצטיינות לבתי ספר על פי קריטריונים מסוימים. אולם, תגמול זה חל רק על חטיבות עליונות והוא מחולק באופן אחיד לכלל המורים בבית הספר ולא למורים מצטיינים באופן אישי.
30. משרד החינוך יוכל לדוגמה לבחור בית ספר, שכונה או עיר ולטובת ניסוי שיוגדר מראש כתחום בזמן להפעיל את הניסוי הבא: כל בית ספר יערוך בתחילת שנת הלימודים סקר הורים ובו ישאל בכמה ימי לימוד הם מעוניינים במהלך השנה. בהתאם לכך יתווה בית הספר תוכנית לימודים ייעודית שתתפרש על כמות ימי הלמידה בהתאם להעדפות ההורים – וישלם שכר נוסף למורים ייעודיים לטובת תוכנית זו. אותם מורים יקיימו משא ומתן עם המנהלים על כמות השעות הנדרשות לעבודתם ועל כמות ימי החופש שהם זקוקים להם. הפיילוט יכול להיערך בגילי יסודי או חטיבת ביניים עם פריסה שונה של שנת הלימודים או בגילי תיכון עם מועד מיוחד לבגרות, חוזיים אישיים למורים וחופשות לפי העדפת הורים. כך ניתן להימנע מקריאה מיידית לרפורמה כוללת ולנקוט צעד קטן שאם יעלה יפה יוכל לחולל שינוי גדול.
31. גם לאחר שקם ארגון מתחרה ושמך ‘ציגים’, הוא איננו יכול לייצג את המורים בפני המעסיקים שכן בית הדין לעבודה החליט ביולי 2019 שלא להכיר בו כארגון עובדים. ביוני 2020 הוגש ערעור על החלטה זו.
- עמ’ 29–30. הנתונים מפורסמים באתר הרשות הארצית למדידה והערכה (ראמ”ה) בלשונית “מחקרים בינלאומיים”.
13. בת-חן אפשטיין-אליאס, “לא נחזיר ימי לימודים, אין שום סיבה. לא היה רגע אחד שעובדי ההוראה לא עבדו”, ישראל היום, 25.2.2021; תמר טרבלסי-חדד, “הסתדרות המורים: לא נאפשר לימודים בחנוכה”, ynet, 24.11.2020.
14. אלירן זרד, המורים במערכת החינוך בישראל, ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 2019.
15. “יפה בן דוד: ‘מציעה לכולם להפסיק להתעסק בחופשות המורים ולהתעסק במהות’, מעריב, 16.2.2021.
16. דוד טברסקי, “שכר המורים / מחלוקת בין האוצר להסתדרות המורים בנוגע לנתוני השכר”, דבר, 9.2.2021.
17. שחר אילן, “המורים דורשים: 224% תשלום למי שיעבדו ביולי”, כלכליסט, 2.3.2021.
18. ליאור דטל, “רן ארו למורים: לא נהיה ‘יו-י’ – החופשות לא ישתנו בגלל כמה אמהות שמחפשות שמרטף”, The Marker, 30.4.2013.
19. ארגון המורים בבתי הספר העל-יסודיים, תקנון ארגון המורים בבתי הספר העל-יסודיים ובמכללות.
20. חוקת הסתדרות המורים, 2010. זמין במרשתת.
21. הסתדרות המורים, ועדת הבחירות לוועידה ה-ל”ד ולוועדי הסניפים: טיוטת לוח זמנים לבחירות, 2020.
22. על פי מכתב של יפה בן-דוד לעופר ארביב מיום 16 במאי 2018, זמין אצל המחבר.
23. תקציב הסתדרות המורים 2020; תקציב הסתדרות המורים 2017. זמין במרשתת.
24. להרחבה על האגודות העות’מאניות ראו מאמרן המקיף של נילי אבן-חן ומיקה שינוקי-קרטן, “המגזר השליילי: תופעת האגודות העות’מאניות”, השילוח, 10 (2018), עמ’ 87–108.
25. תקציבה של הסתדרות המורים עומד על 425 מיליון שקלים, כמפורט ב”תקציב הסתדרות המורים 2020”, זמין במרשתת. תקציבו של ארגון המורים אינו מפורסם באופן רשמי אך נחשף בעבר כי הוא עומד על סך 154 מיליון שקלים. עמרי זרחוביץ’, “ארגון