

אוגדן נהלים בתי ספר בניהול עצמי

מעודכן 2012

מעודכן 2017

מעודכן 2021

**"ומי שרודף אחרי הקלות – אל ילך בדרך זו.
אבל, מי שיש לו אלוהים בליבו
ומרגיש צורך ויכולת להשתתף במעשי בראשית – זו הדרך".**

ניהול עצמי – המושג טומן בתוכו את מהותו ומעיד על הדרישות ליישום דפוס הניהול העצמי מנהל בית הספר במרכז המעגל הבית ספרי קושר ומוביל את כל המעגלים הבית ספריים באופן עצמאי כארגון: מעגלי הפדגוגיה, ההוראה, הלמידה, ההדרכה, ההובלה הארגונית, ניהול תקציב בית הספר וכל ההתחשבות הכספית - הפעלת שיקול דעת של המנהל גם מבחינה תקציבית לטובת התלמידים, קשרי החוץ והפנים הבית ספריים, הרחבת הסמכויות והעצמת מנהל/ת בית הספר בכל תחומי ביה"ס והעברת האוטונומיה והגמישות למנהל/ת ביה"ס.

מערכת החינוך בזכרון יעקב יישמה את דפוס הניהול העצמי עוד בשנתו הראשונה בשנת 2000 עם כניסתו כמהלך ארצי בבתי"ס היסודיים. בנינו יחד עם מנהלי בתי הספר והפיקוח את שלבי הניהול העצמי והגדרנו כמטרה שהאוטונומיה תוביל את המנהל/ת וצוותו ליצור קדימויות וסדרי עדיפויות שיובילו את ביה"ס להישגים מיטביים, זאת תוך ראיית צרכי ביה"ס וקהילתו, בעיקר המטרה שהניהול העצמי יישרת את דרכי התלמידים וייענה על דרכי התלמידים המגוונים. ניכר כי לאורך השנים ההעצמה הניהולית בתחום הפדגוגי והכלכלי יצרו שילוב מנצח שמאפשר למנהל/ת את יישום דפוס הניהול העצמי בשנים האחרונות יותר משנים קודמות. המנהל וצוותו מקבלים גיבוי מהמערכת, המערכת סומכת על שיקוליהם ומעריכה את יכולותיהם המקצועיים ובכך מעצימה אותם ואת עשייתם – מובילה לעשייה נכונה יותר, שותפות, אחראית ובונה.

אנו במערכת החינוכית, רואים בתהליך זה מקדם מקצועי ואישי לך מנהל/ת ביה"ס כדמות מנהיגה – סמכותית ופרופסיונאלית - המובילה תהליכים בית ספריים, למורים, להורים ולתלמידים. מנהל/ת נדרש היום לשמש כמרכז, כמגשר, כמפתח, כיחם, כמדריך, כמוביל, כמנחה, כמפשר, מכיל, מווסת, ועוד ועוד תפקידים במעגלי הקשרים הבית ספריים, אנו במחלקת החינוך עומדים לצידך ומובילים בקצב אחיד ביחד בהתאם לסדרי עדיפויות של ביה"ס.

ואכן, לאורך השנים בבתי"ס מוכיחים עשייה אתגרית, יזמות מבוקרת, הובלה איכותית וראייה חדשנית ובמיוחד אחראית מאוד ומקדמת למנהל/ת אוטונומיה וגמישות שבאה לידי ביטוי בדפוס הניהול העצמי, במטרה להוביל את כל קהיליית בית הספר למימוש מרבי והמיטבי, הערכי והחינוכי. אנו במחלקת החינוך מסייעים, מלווים, מנחים בכל דרך להצלחת דפוס הניהול העצמי בהובלתך והנהגתך. אנו רואים עצמנו כשותפים מלאים להצלחתך האישית ולהצלחת ביה"ס.

תודה לשותפינו במשרד החינוך לאורך כל הזמנים: לגב' רחל מתוקי (ז"ל), לגב' לאה יגור, זלי מרון, גבי אמסלם, חגית שוהם, זיוה רון – ששימשו מפקחי בתי"ס. לאתני סאסי, שאולי כהן - שהובילו את המנהלת הארצית של בתי ספר בניהול, ולסיגל כהן – ששמשה ממונה מחוזית

מנהל/ת יקרה, אנו לצידך ככל שיידרש, בחשיבה, יוזמה, לבטים, ליווי ובעשייה משותפת, הרבה הצלחה לכולנו.

ד"ר מרים פאנויאן
מנהלת מחלקת החינוך

" הילד הוא אדם.

צריך לכבד את האדם הטוב והרע כאחד.

אם תכבד את הילד הטוב, הוא יעזור לך,

תכבד את הילד הרע, לא יפריע לך.

אם אוהב אתה את הילד הטוב,

תתחיל בסופו של דבר, לאהוב גם את הילד הרע.

איך קורה הדבר? אין אני יודע.

זה בא מאליו. אין הסבר לכך.

ילד אחד – עולם גדול ורחב.

שני ילדים – שלושה עולמות:

עולמו של כל ילד לחוד ושל שניהם יחד.

שלושה ילדים הם לא רק אחד ועוד אחד.

נוסף לשלושה – ראשון ושני יחד, שני ושלישי יחד

ונוסף עליהם עולמם של כולם יחד.

והרי לך שבעה עולמות - אי רצון, ידידות, ריב, שמחה ועצב.

צא וחשוב כמה עולמות גנוזים בעשרה, עשרים, שלושים ילד,

עולמות רבים וקשים.

לבדך, בלי עזרת הילדים, לא תכיר עולמות אלה

ואז מלאכת החינוך שלך לא תצליח "

("כללי החינוך", דת הילד, קורצ'אק)

רקע

בתי הספר בישראל ובעולם מתמודדים עם אתגרים רבים ומורכבים. בנוסף למורכבות הגדילה מושם דגש רב, בעשור האחרון. על האחריותיות¹ של בתי הספר הציבוריים ומנהליהם.

המנהלים וסגלי החינוך צריכים לעמוד בתפוקות, לשפר את האקלים החינוכי ואת ההישגים הלימודיים וכל זאת תוך עמידה בסטנדרטים ארציים ובינלאומיים.

אחת מהגישות הרווחות כיום היא מתן אוטונומיה וסמכות לבתי הספר תוך העברת המשאבים אליהם, תתרום לשיפור ההישגים והאקלים החינוכי, זאת ממספר טעמים מרכזיים: בית הספר יידע לזהות טוב יותר את הצרכים המקומיים וליצור להם מענים: אוטונומיה גדולה יותר תגביר את המוטיבציה של הגורמים המעורבים; איגום המשאבים והאוטונומיה התקציבית תאפשר ייעול והקצאת משאבים בהלימה גבוהה יותר למטרות הפדגוגיות של בית הספר; והרחבת הסמכות תאפשר מחויבות לתוצאות ואחריות עליהן. במדינות שונות בעולם, כגון: אנגליה, שוודיה, נורבגיה וקנדה התבצעו רפורמות להעברת בתי"ס לניהול עצמי. בישראל החלה ב-1982 הנהגת מדיניות של "בתי ספר בניהול עצמי".

הבשורה המשמעותית ביותר במעבר של בתי הספר לניהול עצמי היא קבלת אוטונומיה פדגוגית, מנהלתית ותקציבית שהופכת את הפירמידה ומעבירה את מוקד קבלת ההחלטות לתוך בית הספר במקום מחוצה לו. ביסוד הניהול העצמי עומדת העברת סמכויות בתחומי כוח אדם, ניהול המשאבים ופדגוגיה ממשד החינוך ומהרשויות המקומיות למנהל בית הספר ולצוות החינוכי שלו. בד בבד, הניהול העצמי משקף את הצורך ביצירת הלימה בין סמכות לאחריות.

חוקרים שונים² הציעו הגדרה לבית ספר בניהול עצמי:

"בית ספר בניהול עצמי הוא בית ספר המציב לעצמו מטרות חינוכיות, חברתיות ומנהליות ברורות, ובו המורים, התלמידים, ההורים והקהילה שותפים בקבלת ההחלטות וחותרים במשותף ובאופן נחוש להגשמתן. הפדגוגיה והמינהל בבית הספר גמישים ומשתנים במשך הזמן בפתיחות וברגישות לצרכים ולמשאלות של השותפים השונים לתהליך החינוכי. בית הספר עצמאי במידה רבה בהפעלת משאבי האנוש והמקורות הכספיים שלו והמשאבים זמינים לאנשי הצוות, הרשאים לעשות בהם שימוש בהתאם למטרות שהוגדרו. האקלים הארגוני בבית הספר פתוח ומבוסס על אוטונומיה ואמון. בית הספר מדווח לרשויות המרכזיות על המטרות שהציב לעצמו, על האופן שבו הקצה את משאביו וקבע את סדר העדיפויות שלו ועל התפוקות החינוכיות והחברתיות שלו"

המעבר לניהול עצמי מחייב התייחסות לסוגיות רבות ומתן מענה לשאלות שונות: תפיסת תפקיד המנהל בהתייחס לכלל השותפים הפנימיים והחיצוניים, כיצד תבוא האוטונומיה לידי ביטוי? כיצד זושפיע האוטונומיה על שותפי התפקיד והממונים? כיצד ייצור המרחב הכלכלי מרחב ניהולי חדש? ואיך ישפיע מרחב זה על חיי היום יום בבית הספר? כיצד ישפיע הניהול העצמי על התמודדות עם כלל הסוגיות הניהוליות, גם אלה שלכאורה אינן קשורות? כיצד ישפיע השינוי על המורה? על התלמיד בכיתה? על ההישגים לטווח הקצר ולטווח הארוך? לבסוף, האם יצמצם השינוי את הפער שבין הרצוי למצוי ויביא להישגים גבוהים יותר של התלמידים?

הרציונאל

ביסוד הניהול העצמי עמדו השאלות מהו בית ספר אפקטיבי? מה צריך להתרחש כדי שבתי ספר יובילו את תלמידיהם להישגים המצופים? מדוע, למרות התכניות החדשות, היחזמות וההדרכה מטעם הפיקוח, בתי"ס לא מגיעים לתוצאות הרצויות להם ולממונים עליהם. מה צריך להשתנות כדי שניתן יהיה להגיע לתוצאות המצופות ולצמצום הפער בין המצב הרצוי למצוי.

¹ אחריותיות (accountability) – מושג המצביע על המכלול של: אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון.
² פרדימן, ברמה ותורן (1998) רמת הניהול העצמי של בתי הספר, מסמך מדיניות למשרד החינוך

יחסי סמכות – אחריות: ממונהגים למנהיגים

על פי גישת הניהול המסורתית, קיים מדרג היררכי רחב בין מקבל ההחלטה ובעל המשאבים לבין ההתרחשות בשדה. כך קורה שמורים רבים מזהים את הצרכים של תלמידיהם, אך עומדים חסרי אונים בהיעדר משאבים זמינים. הפיכת המשאבים לזמינים בבית הספר מאפשרת את הקצאתם המיידית בהתאם לסדרי העדיפויות שנקבעו ולצרכים המשתנים ואת צמצום הפער בין איתור הצורך למילויו. מתן מענה מקצועי ומדויק במוקד הפער שזוהה ובהתאם לצורך יכול להיעשות אך ורק בזירת ההתרחשות: כיתת הלימוד, בית הספר והקהילה.

הרחבת הסמכות והאצלתה לבתי הספר מחייבת בנייה מחודשת של הקשרים בין כל הגורמים, הפנימיים והחיצוניים, המשפיעים על בית הספר: רשויות ומינהל; מנהל וסגל, מפקח ומנהליו ועוד. הגברת האמון ובניית תשתית ערכית של שקיפות, ישרה ואמון הם מצע הכרחי לבית ספר בניהול עצמי.

העצמת מנהל בית הספר והרחבת סמכויותיו בניהול כוח אדם

ביזור הסמכויות שביסוד הניהול העצמי מחייב בנייה מחודשת של הקשרים בין הסמכויות לבית הספר על כל זירותיו. בחירה מושכלת ונבונה של מנהל מנהיג בעל תפיסה של אוטונומיה ואחריות, בוגר אשר יכול לקחת על עצמו את המשימה, היא אחד המרכיבים המשמעותיים בהצלחת בית הספר. מנהיגות מוצלחת מתאפיינת ברמה גבוהה של מודעות והכוונה עצמית, ביכולת לברור עדיפויות ולסדר קדימויות, לפענח מצבים ולפתור בעיות. בדרך להשגת היעדים נדרש המנהיג להציב יעדים לטווח הארוך ולקבוע אבני דרך ויעדים לטווח הקצר, לראות בבאי ביה"ס שותפים הכרחיים לשיפור בית ספרי וליצור קשרי גומלין עם מערכות חוץ בית ספריות.

אחד האמצעים המרכזיים להעצמת המנהל, מעבר למתן אוטונומיה וסמכות בתחומים פדגוגיים ומנהליים, הוא הרחבת הסמכויות בניהול כוח האדם, מנהל בית ספר שבוחר את מוריו, שמקבל החלטה לגבי מתן קביעות, שמשבץ מורים בוועדות שונות ושמצמצם להם סמכויות, וכן שיחם ושמוחלל תהליכי פיתוח פדגוגיים, יש סמכות ניהולית גבוהה מזו הניתנת למנהל בית ספר שנעדר את האמצעים הללו. מנהל שידוע לעשות שימוש מושכל באמצעים הללו, יכול לייעל באופן משמעותי את איכות עבודת הצוות החינוכי בבית הספר.

מתן הסמכויות הרחבות לביה"ס הן בתחום הפדגוגי והן בתחום התקציבי מחייב אמון ומרחב פעולה ניכר למנהל בית הספר. ריבון שלא ישלים את מרכזיותו של המנהל, לא יוכל ליישם את העקרונות של הניהול העצמי בבית הספר. **חובת ההוכחה היא על מנהל בית הספר והוא נדרש לדווח לממונים על הישגיו הפדגוגיים והתנהלותו הכספית:** עליו להביא תימוכין להצלחותיו ולהישגי בית הספר, אולם יחד עם האחריות הרחבה והמקיפה דרושים למנהל תנאים של מרחב, אהדה ואמון מצד כל הממונים.

העצמה ושיתוף של הצוות החינוכי

שיתוף צוות בית הספר בתהליכי קבלת ההחלטות, בקביעת המטרות וסדרי העדיפויות וביישום תכניות העבודה מחייב חשיבה מעמיקה בכל הקשור לכלים, לפלטפורמות הארגוניות ולפיתוח המקצועי הדרוש לצוות החינוכי של בית הספר. המנהל ישאף לספק את התנאים המיטביים להצלחת הצוות, האמון, הישרה והשקיפות הדרושים למנהל נוכח ממוניו, דרושים גם לנוכח עיני אנשיו לצורך השגת המטרות. האצלת הסמכות לא מתבצעת רק מהרשויות לבית הספר, אלא גם מהמנהל לצוותו. כל מחנך הוא מנהל כיתה הנהנה מתקציב לכיתתו, וכל רכז מנהל תחום מתוקצב. היכולת של בעלי התפקידים בבית הספר לזהות את הצרכים ולהשתמש במשאבים העומדים לרשותם בצורה מושכלת מחייבת למידה והתמקצעות. ניתן להעריך כי התמקצעות זו תעשה את אחד ההבדלים בין בית ספר בניהול עצמי ליתר בתי הספר.

הכוונה עצמית, מיקוד וקביעת סדרי עדיפויות

בית ספר בניהול עצמי פועל מתוך הכוונה עצמית: מפתח ומנסח תפיסת עולם חינוכית, מגבש על פיה סדרי עדיפויות ותכנית עבודה ומתאים את שיטות ההוראה למציאות הבית ספרית. על בית הספר להיות מודע לצרכים ולמגבלות המשתנות, לעסוק בלמידה ארגונית מתמשכת וליצור תרבות של צמיחה ושאיפה להתמקצעות ולקדמה, עיקרון ההכוונה העצמית מחייב את בתי הספר לפתח מומחיות בתחומים שונים ולפעול כארגון אינטליגנטי, גמיש ומגיב³.

- ✚ בתי ספר אפקטיביים יודעים להציב מטרות ולהגדיר יעדים בהתייחס לתפיסות העולם של בית הספר ולצרכים של קהליו ולדחות פרויקטים שאינם משרתים את מטרות בית הספר. היכולת לבנות תפיסה חינוכית ומסגרת ערכית משותפת ובהתאם לכך להגדיר את החזון, המטרות והיעדים של בית הספר, מאפשרת לצוות החינוכי לערוך סדרי עדיפויות, להתמקד בעיקר ובחשוב ולהוביל את תלמידיו להישגים המצופים.
- ✚ חמש הנקודות של הניהול העצמי – עפ"י פרופ' אמנון רובינשטיין, שר החינוך והתרבות דאז: הגדרה בית ספרית של מטרות פדגוגיות ברורות עבור צוות העובדים.
- ✚ התאמת תכניות הלימודים למטרות הפדגוגיות של בית הספר.
- ✚ ביצוע משוב פנימי בבית הספר לצורך קידום אוכלוסיות תלמידים רלוונטיות.
- ✚ הרחבת הסמכויות של בית הספר בתחום כוח האדם.
- ✚ הגברת העצמאות של בית הספר בניהול תקציביו.

אוטונומיה וסמכות כלכלית-העברת משאבים לרשות בתי הספר ("סל תלמיד")

כדי לאפשר לבית הספר לנצל ביעילות את התקציבים המיועדים לו ולהשתמש בהם בזמן אמת, נעשה איגום של המשאבים השונים המוקצים לבתי הספר ממקורות שונים זה מועבר ישירות לבתי הספר באמצעות מודל ההקצאה "סל תלמיד". הקצאת הסל מתבצעת על פי נוסחה שקופה, שוויונית ודיפרנציאלית המבטיחה את העמקת יסודות השוויון בין בתי הספר, מכיוון שתקציבי השירותים ותקן השעות מחולקים גם הם על פי מדד הטיפוח של בתי הספר.

תקציב בית הספר שקוף וידוע מראש, כך אפשר לתכנן באופן מדוקדק את התשומות הכספיות לטובת הצרכים הפדגוגיים והמנהליים של בית הספר ולעודד ניצול מלא של התקציב לצורכי התלמיד.

גבולות הסמכות של "בתי ספר בניהול עצמי"

- ✚ בד בבד עם האמור לעיל, ישנם כמובן גבולות לסמכות ולאוטונומיה של בתי ספר בניהול עצמי ועליהם הוא מחויב לשמור:
- ✚ תכנית הלימודים הממלכתית הרשמית היא המחייבת.
- ✚ בית ספר בניהול עצמי יפעל על פי חוקי החינוך, התקנות והכללים.
- ✚ העסקת כוח האדם בבתי ספר בניהול עצמי תהיה על פי הסכמי העבודה עם ארגוני המורים או עם ארגוני עובדים אחרים (על פי העניין) ועל פי הנחיות המנהל הכללי של משרד החינוך.
- ✚ מספר שעות הלימוד השבועיות לא יפחת, ואורך יום הלימודים לא יהיה קצר מהנקבע מעת לעת על ידי משרד החינוך.
- ✚ על בית ספר בניהול עצמי לפעול על פי ההנחיות ותחת בקרת הכספים הנהוגה והנקבעת בידי הרשות המקומית ועל פי נוהלי משרד החינוך ומשרד הפנים המתואמים עם מרכז השלטון המקומי.

³ פרידמן יצחק (2003) בית ספר בניהול עצמי כארגון אינטליגנטי, בתוך: ולנסקי, ע', ופרידמן, י' (עורכים) בתי ספר בניהול עצמי, מבט בין לאומי (2003)

הנחות היסוד

הנחות היסוד העומדות בבסיס המעבר של בתי ספר לניהול עצמי הן:

1. **צוות ביה"ס מכיר את צורכי תלמידיו ואוכלוסייתו:** לצוות בית הספר היכרות מעמיקה עם תלמידיו ועם צורכיהם. בהינתן לצוות מרחב אוטונומי, משאבים מגוונים, כלים מתאימים והכשרה במקומות הנדרשים, יידע צוות בית הספר להתאים את אמצעי ההוראה לצורכי התלמיד באופן מיטבי.
 2. **צורכי התלמידים משתנים:** נדרשת גמישות ותגובתיות בהתאמת תכנית ההוראה לצרכים המשתנים של התלמידים. העברת אוטונומיה ומשאבים לרשות בתי הספר צפויה לצמצם נוקשות מנהלית וסחבת בירוקרטית ולשפר משמעותית את יכולת התגובה של בתי הספר לצרכים המשתנים של התלמידים.
 3. **הרחבת האוטונומיה הפדגוגית, הניהולית והכלכלית תורמת להעצמתם של מנהלים ומורים, מעמיקה את מקצועיותם ומגבירה את תחושת השייכות, המחויבות, המסוגלות, והאחריות שלהם:** האוטונומיה עשויה לתרום לשיפור יכולת ההשפעה של מורים ומנהלים, לחיזוק שביעות הרצון של מורים ומנהלים ולהפחתת נשירה של מורים חדשים וותיקים.
 4. **ניהול עצמי פדגוגי מיטבי מצריך משאבים ותקציבים ומתן מרחב לשיקול דעת בהפעלת המשאבים:** איגום של משאבים ממקורות שונים והעמדתם לרשות בתי הספר צפוי לאפשר לבית הספר להפעיל את המשאבים באופן המקדם את מטרותיו בהלימה לצרכים שזיהה ולשפר את יעילות ההקצאה של המשאבים. בית ספר שבידו האחריות התקציבית, יפעל ביתר שיקול דעת וביתר חיסכון בשימוש במשאבים. בית ספר כאמור גם צפוי לפתח מודעות גבוהה יותר ליתרונות בשימוש יעיל במשאבים לטובת יעדים פדגוגיים ולהפנות זמן ותשומות גם לגיוס משאבים נוספים.
 5. **מתן אוטונומיה וסמכות לבתי הספר מאפשר גם לדרוש מבתי הספר להיות אחראים ומחויבים לתוצרים החינוכיים של בית הספר, קרי, לפתח "אחריות":** כל מערכת מנהלית אחראית גורסת כי כפי שניתנת לארגון עצמאות ואוטונומיה, כך הוא צריך להפגין אחריותיות. פיתוח "אחריותיות".
פיתוח "אחריותיות" כרוך בדיווח על התוצרים החינוכיים של בית הספר לאור המשאבים השונים שהוקצו ועמדו לרשותו. לשם כך נדרש בית הספר לאסוף נתונים, לנתחם, לעבדם ולגבש תגובה הולמת לצרכים שעולים. אימוץ תרבות ארגונית של אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון על התוצרים החינוכיים אל מול יעדים ברורים שבית הספר הגדיר לעצמו, צפוי לייעל ולכוון טוב יותר את בית הספר להשגת היעדים הללו.
- הניהול העצמי על מאפייניו, תפיסתו, מאביו ועקרונותיו מהווה חלון הזדמנויות למינוף בתי הספר ויוצר להם תנאים המגבירים את סיכויי הצלחתם לשפר, הישגים, לשפר את האקלים החברתי והחינוכי ולעמוד בסטנדרטים הנדרשים.

מטרות התוכנית

"מעבר בתי ספר לניהול עצמי"

1. העלאת רמת ההישגים הלימודיים של התלמידים
2. הבטחת רווחתם הלימודית, הרגשית והחברתית של התלמידים ומתן מענה מיטבי לצרכים הייחודיים של כל תלמיד.
3. השבחת הניהול של בתי"ס בכלל והשבחת התחום הפדגוגי בבתי"ס בפרט.
4. הגברת המודעות של הנהלות בתי"ס לכך שהן אחראיות ומחויבות לתפוקות ולתוצאות (אחריות) תוך שימוש מושכל במשאבים שהועמדו לרשותן כדי להשיג את מטרותיהן.
5. הרחבת מעגל השותפים המעורבים בפעילות בבתי הספר והפועלים לקידום החינוך בבתי"ס.

בתי הספר בניהול עצמי – השאיפה בהלימה למטרות:

הניהול העצמי **ישביח את תרבות הניהול של בתי הספר**, והיפוך אותו לארגון אינטליגנטי, לומד, יחם, מגיב ומעריך את תוצריו. כלל הצוות החינוכי יהיה שותף לקביעת החזון הבית ספרי. המטרות והיעדים, לצוות החינוכי יינתנו מרחבים של אוטונומיה וסמכות, ולבית הספר יהיו מנגנוני למידה ופיתוח מקצועי מובנים.

בבתי הספר בניהול עצמי **יועצמו המנהלים והמורים**. תחושת השייכות, המחויבות, המסוגלות והאחריות של הצוות החינוכי תעלה ותביא עימה מחויבות לשיפור איכות ההוראה בבית הספר ולהפחתה ניכרת של היעדרויות מורים ושל נשירה של מורים חדשים וותיקים ובנוסף תעלה שביעות הרצון של באי בית הספר.

לרשות בתי הספר בניהול עצמי יעמדו מירב המשאבים המוקצים לבתי הספר ממקורות שונים. למעט הקצאת שעות הלימוד, ייבנו ויוטמעו מנגנונים מתאימים שיאפשרו להם גמישות מרבית בניהול המשאבים הללו במסגרת הגבולות המתבקשים. בתי ספר בניהול עצמי יפעלו ביתר יעילות. חיסכון ושיקול דעת בשימוש ובהקצאה של **משאביהם לטובת היעדים הפדגוגיים** שהגדירו לעצמם, ויפנו כלים ותשומות זמן גם לגיוס של משאבים נוספים. בתי הספר **ישפרו באופן משמעותי את המענים והתגובות לצרכים המשתנים של התלמידים**.

בתי הספר בניהול עצמי **יהוו מוקד מרכזי המשפיע על חיי החברה והקהילה בהווה ובעתיד**. יורחבו הגורמים ובעלי העניין התופסים את החינוך כהשקעה ואלו יפעלו ויסייעו לבית הספר להגשים את מטרותיו. הידוק השותפות בין בעלי העניין ויצירת ממשקים משמעותיים יבטאו את האחריות המשותפת לתפוקות החינוך. לבתי הספר בניהול עצמי יהיה ממשק ותהליך עבודה קבוע. מובנה ומפרה עם המחוז והרשות המקומית לצמיחת בית הספר ולמתן פתרונות פדגוגיים, כלכליים וארגוניים.

בתי ספר בניהול עצמי יחזקו "אחריותיות" ויראו עצמם אחראים ומחויבים להצלחת כלל תלמידי בית הספר. בתי הספר יאספו נתונים, ינתחום יעבדום, ויתנו דין וחשבון לעצמם ולגורמים הממונים על המשאבים השונים שמוקצים ועל התוצרים החינוכיים המתקבלים מהם.

בבתי ספר בניהול עצמי יעלו ההישגים הלימודיים של התלמידים, והזכות והתנאים המיטביים ללמוד ולהתפתח תינתן לכל ילד. בבתי ספר בניהול עצמי תגבר תחושת הערכה ושביעות הרצון מבית הספר של התלמידים, המורים וההורים והאקלים הלימודי, החברתי והרגשי ישתפר משמעותית.

המנוף לניהול עצמי הינו

השותפות בחשיבה, ביוזמות, בעשייה.

אנו מחלקת החינוך, הרשות המקומית,

ביחד אתכם מנהלים יקרים לצדכם

בליווי ובשותפות אמיתית חובקת ומקדמת.

מטרות ועקרונות בית הספר בניהול עצמי

מטרת התכנית:

יצירת תנאים מרביים לביה"ס למימוש החזון והמטרות שהציב לעצמו, הממוקדות במיצוי יכולתו של התלמיד ובהתחשב בשונות בין בתי הספר וקהילותיהם.

- ✚ הגדרת מטרות פדגוגיות בית ספריות – ברורות ומוסכמות
- ✚ התאמת תכנית הלימודים למטרות הפדגוגיות של בית הספר.
- ✚ הפעלת משוב פנימי לשם קידום אוכלוסיות תלמידים.
- ✚ הרחבת סמכויות בתחום כוח האדם.
- ✚ הגברת העצמאות של ביה"ס בניהול התקציב.

עקרונות:

- ✚ ראיית בית הספר כמוקד קבלת ההחלטות לגבי ניהולו והנושא באחריות לפעילותו.
- ✚ מנהל ביה"ס יהיה אחראי לעמידה ביעדי התכנית ולוח הזמנים שהציב לעצמו.
- ✚ קידום העבודה הפרופסיונלית הצוותית של סגל ביה"ס.
- ✚ התאמת תכניות העבודה לצורכי ביה"ס ותלמידיו.
- ✚ איגום כלל המשאבים הבית ספריים במסגרת תכנית העבודה.
- ✚ קיום הערכה ומשוב בית ספרי וחוף בית ספרי.

בית הספר בניהול עצמי יגבש תכנית עבודה המתבססת על שלושה מקורות:

- ✚ החזון החינוכי שלו.
- ✚ מדיניות משרד החינוך והרשות המקומית
- ✚ צרכיו ומאפייניו המקומיים.

תקציב בית הספר ישקף את תכנית העבודה הבית ספרית ויכלול את כל המשאבים העומדים לרשותו. התכנון התקציבי הכולל של המוסד – ייגזר מן היעדים הפדגוגיים המוגדרים והממוקדים שיקבע המוסד לעצמו, לרבות בנייה והתאמה של תכנית הלימודים למטרות שייקבעו. מהלכים אלו יגבירו את מחויבותיו ואחריותו של הצוות לתוצאות החינוכיות, מאחר שמעתה יישא גם בנטל הסמכות ולא רק בנטל האחריות הפדגוגית.

סוגיות מהותיות במעבר לניהול עצמי

1. בי"ס מוקד קבלת החלטות. שינוי מערכת היחסים בין בי"ס לבין אילו שבעבר קיבלו את ההחלטות, שינוי טיב היחסים בין בי"ס לבין לקוחותיו.
2. **Accountability** - אחריות, מחויבות, מתן דין וחשבון.
דין וחשבון – למי, מתי, איך, על מה, מי השותפים? איזה סוג של שותפות? האם לבי"ס יש גם אחריות שהלקוח יהיה שבע רצון ואם כן – מה סוג האחריות של בי"ס לכך? בצד ההישגים שביעות רצון של הלקוח על כל רמותיו – מורים, הורים וכו'.
3. **האצלת סמכויות והעצמה** - עצירה, העברת כוח שנעצרת, העברת ידע, העברת סמכויות שנעצרת – כל אלה בתוך בי"ס. מעבר של אנשים מראות את עצמם ממלאי תפקיד לשותפים. "כל פרט חושב ארגון" - בי"ס בונה תפקידים מחדש.
4. **ראיה מערכתית** – בי"ס כארגון לא יכול לראות את עצמו כמי שיש לו מימד אחד בלבד, בי"ס כיוון שהוא מערכת עם היבטים פדגוגיים, פיזיים, כוח אדם, ניהול כלכלי – כל זה מחייב לראות ארגון שלם ולא חלקי, בי"ס הוא בי"ס על כל מכלול ההיבטים ותפקידיו. האחריות היא על מכלול המרכיבים.
5. **מיקוד הלקוח** – משתמש = תלמיד, לקוח = בוחר, בעל עניין = כל מי שנמצא בקהילה מידית והרחבה. מיהו הלקוח? מיהו המשתמש? מיהו בעל עניין? מה סוג הדו"ח? מהי סוג המחויבות?

אחריות מנהל בית הספר:

מנהל בית הספר מוסמך מטעם משרד החינוך ורשות החינוך המקומית לטפל בכספי ביה"ס והוא האחראי לכל הפעולות הכספיות של ביה"ס.
על מנהל ביה"ס חלה האחריות לפקח על עבודת המנהלן ולוודא שאמנם הוא ממלא אחר ההוראות.

אחריות מנהלן/נית ביה"ס:

מנהלן ביה"ס אחראי אישית לניהולו התקין של ספרי החשבונות ולשמירה נאותה של הכספים וכל המסמכים הכספיים שבשימוש בית הספר.

מנהל ביה"ס אחראי בתוקף תפקידו בפני מנהל ביה"ס ובפני הרשות המקומית לניהול תקין ויעיל של ענייני הכספים של ביה"ס כמפורט בהוראות אלו.

המנהלן יפעל בהתאם לחוקי המדינה, ולהוראות הרשות המקומית ומנהל ביה"ס.

נוהלי עבודה:

הוראות כלליות :

כל הפעולות הכספיות והמשקיות של מוסדות החינוך ייעשו בהתאם לחוקי המדינה על פי הנחיות רשות החינוך המקומית והוראות אלו.

כל פעולה כספית תירשם, ותהיה מלווה באסמכתאות מתאימות. האסמכתאות וספרי החשבונות יישמרו בשלמותם במשך שבע שנים מתום השנה שאליה מתייחסים, כולל גיבויים וכל שיטה קיימת אחרת.

אין להעביר הוצאות/הכנסות מסעיף לסעיף ללא תיעוד.

כל הכנסות בית הספר יופקדו בחשבון הבנק של ביה"ס.

כל הוצאות בית הספר יוצאו מחשבון הבנק שלו.

ביה"ס יבטא את כלל הפעילויות הכספיות במערכת הכספית של ביה"ס אין לנהל קופות נוספות / צדדיות.

רישום מסמכי הנהלת החשבונות ירשמו במערכת סמוך ככל הניתן למועד קבלתן. תקבולים ירשמו מיד עם קבלתן!

בית הספר ינהל שני חשבונות בנק נפרדים ושני מערכות רישום נפרדות:
א. חשבון לניהול כספי הורים בלבד
ב. חשבון לניהול יתר כספי ביה"ס (שאינם כספי הורים).

עם סגירת השנה יועברו יתרות פתיחה לשנה העוקבת:
א. בחשבון ההורים יועברו יתרות הפתיחה לפי סעיפים.
ב. בחשבון הניהול העצמי יועברו יתרות הפתיחה כסך כל יתרת העודף/הגירעון לסעיף ניהול עצמי למעט סעיפים צבועים שחלה עליהם הגבלה מטעם משרד החינוך או הרשות המקומית (כגון דמי שתייה או פרויקטים ייעודיים) – תועבר יתרת הפתיחה לפי סעיפים.

פעם בחודש, תוך 15 יום מסיום החודש הקודם, יעביר המנהל למנהל בית הספר את הדוחות הבאים: דוח התאמת בנק, דוח תקציב מול ביצוע, דוח אחוזי גבייה מההורים, דוח חייבים, יתרות בבנק, יתרות בסעיפים, יתרות חוב לספקים וכו'. ויבחנו ביחד את הנתונים.

חלק מרכזי בהליך הבקרה ושמירה על ניהול תקין בהתאם לחוקים והנהלים מתבצע בדרישה ל-2 חתימות. באחריות כל אחד מהחותמים לבדוק היטב שהתהליכים שקדמו להתחייבות הכספית עליהם חתמו, בוצע כראוי!

למשל: עליהם לבדוק כי להמחאה עליה חתמו מצורפת חשבונית. על החשבונית יש אישור שהשירות אכן התקבל ובוצע.

תקציב בית הספר:

בהלימה וכחלק בלתי נפרד מהתוכנית הפדגוגית

עקרונות תקציב בית ספר

1. התקציב הינו פועל יוצא מתכנית העבודה הפדגוגית והמנהלית של ביה"ס. התקציב ייתן ביטוי ליעדים לקדימויות ולדגשים שקבע ביה"ס.
2. שנת תקציב של בית הספר היא שנת לימודים אחת- מ-1 לאוגוסט ועד ל 31 ליוני.
3. ההקצאה נעשית בעיקר עפ"י נוסחה קבועה וקריטריונים פומביים ושוויוניים. תוספות דיפרנציאליות מוקצים עפ"י צרכים ומאפיינים ייחודיים של ביה"ס.
4. שיטת ההקצאה השוויונית מבוססת על מפתחות לתלמיד. ההקצאה מתייחסת לשעות הוראה, כוח אדם מנהלי ותקציבי פעולה.
5. ההקצאה נעשית עפ"י נושאים ומבוססת על איגום הקצבות הרשות. לביה"ס יש את מרחב הגמישות בשימוש במשאבים, כולל המרה של שעות הוראה לכסף והפוך בכפוף לדרישות משרד החינוך במגבלות העסקת כוח האדם ובהתאם לתוכנית עבודה מאושרת.
6. כל חסכון בגין התייעלות יישאר כולו לטובת ביה"ס.

הרשות לא תתערב בהחלטת מנהלת ביה"ס בנוגע ליתרות התקציב או העברתו משנה לשנה. כמו כן, הרשות לא תשתמש בנתון זה בתקצוב סל התלמיד – תקציב ביה"ס לשנה הבאה.

הכנת התקציב:

תקציב ביה"ס יבטא את תוכנית העבודה השנתית שלו ויהיה חלק בלתי נפרד מתוכנית העבודה הפדגוגית, אותה יכינו מנהל ביה"ס, צוות ניהול ומנהלנית ביה"ס, תוך התייעצות, בהתאם לצורך, עם תקציבאית מח. החינוך.

1. תקציב בית הספר יכלול את **כל המקורות** העומדים לרשות בית הספר. מקורות בית הספר, למעט כוח אדם המועסק ע"י משרד החינוך או הרשות, יירשמו במונחים כספיים. כוח האדם המועסק ע"י משרד החינוך או הרשות המקומית יירשם במונחי שעות תקן ומשרות. כמו כן יכלול יתרות משנים קודמות
2. לא יאוחר מסוף מאי תעביר הרשות למנהל בית הספר מידע על כל המשאבים והתקציבים שיועמדו לרשותו בשנת הלימודים הבאה. בו בזמן מנהל ביה"ס יגבש את מטרותיו הפדגוגיות ואת הפעילות הפדגוגית לשנת הלימודים הקרובה.
3. עד סוף יוני מנהל ביה"ס יכין את תקציבו הכולל על בסיס ההקצבות וצפי התלמידים.
4. מנהל ביה"ס יתרגם את תכנית העבודה השנתית למונחים כספיים, בד בבד עם תכנון היקף כוח אדם שיועסק בביה"ס: הוראה + עובדי סיוע. המנהל יתכנן גם את כל יתר ההוצאות כגון: הצטיידות, תיקוני בלאי, חשמל, מים, סל תרבות, טיולים וכו'.

חשוב לשריין בצד ההוצאות כ 10% מסך כל התקציב להוצאות בלתי נצפות מראש.

עד סוף ספטמבר ייעשה עדכון סופי של תקציב ביה"ס:

- א. עפ"י מספרי התלמידים והכיתות בפועל.
- ב. עפ"י חזר תשלומים להורים.

חריגים:

1. סוף ספטמבר הגשת העתקי תכנית עבודה מעודכנת למפקח/ת ביה"ס, מנהלת מח' החינוך ותקציבאית מח' החינוך.
2. מפגשי משוב והערכה ועמידה ביעדים יערכו ע"י הועדה המלווה של הניהול העצמי, במועדים הבאים:
 - א. בחודש ינואר – למשוב והערכה של תכנון מול ביצוע פדגוגי ותקציבי.
 - ב. בחודש מאי – תכנון מול ביצוע והסתכלות על שנת הלימודים הבאה דגשים פדגוגיים ותקציביים בהתאם לצרכי ביה"ס.

הכנת חוזר תשלומים:

1. ביה"ס יתכנן את חוזר התשלומים לאחר גיבוש תכנית לימודים פדגוגית והחלטות צוות ביה"ס סכום הגבייה בכל סעיף יקבע בהתאם לתוכנית מפורטת ומתומחרת.

לדוגמא:

סעיף טיולים

- קביעת מסלולי טיול לכיתה /שכבה.
- בקשות להצעות מחיר עבור כל מרכיבי הטיול בהתאם לנוהל הצעות מחיר.
- בחירת ההצעות הטובות ביותר.
- איחוד כלל עלויות הטיול לכל כיתה/שכבה בנפרד.
- חישוב עלות הטיול פר תלמיד. ובדיקת עמידתו בהתאם לחוזר משרד החינוך.

2. הגשת הצעת החוזר + ניירות עבודה המפרטים את חישובים + הצעות המחיר לבדיקה ואישור של תקציבאית מח' חינוך.

- הצגת חוזר התשלומים לאישור ועד ההורים
- הזנת חוזר התשלומים בתוכנת "אפיק" לאישור משרד החינוך
- הפצת חוזר חתום ע"י מנהל/ת ביה"ס + יו"ר ועד הורים + מנהל/ת מח' חינוך. (חובה 3 חתימות).

מועד אחרון להפצת חוזר התשלומים להורים - ספטמבר.

תרשים תהליך תקציב ביה"ס



מימוש התקציב:

על מנהל בית הספר ליישם את תכנית העבודה במסגרת התקציב השנתי המאושר ואסור לו לחרוג מתקציבו.

1. מנהל ביה"ס יבטיח "כיסוי" תקציבי למימוש ההוצאות "הקבועות" (חשמל, טלפון, וכו').
2. בית הספר יעשה כל הנדרש למימוש כל סעיפי ההכנסה בתקציבו.
3. בית הספר לא יתחייב להוציא הוצאה שאינה כלולה בתקציבו.
4. מנהל בית הספר יגיש לתקציבאית מח' החינוך דיווח תכנון מול ביצוע של תכנית העבודה הפדגוגית המתקצבת יהיה במועדים הבאים:

1. בסוף חודש דצמבר.

2. בסוף חודש אפריל.

בצרוף הדו"חות הבאים: התאמת בנק, יתרות בסעיפים + יתרות חוב לספקים.

בדו"חות אלו יתריע המנהל על בעיות תקציביות במידה ויתעוררו במהלך השנה.

בסוף חודש אוגוסט - יוגש דו"ח שנתי לשנת הלימודים שהסתיימה, דוח נפרד לכל חשבון בצירוף **המסמכים הבאים**: דוח יתרות בסעיפים, דוח התאמת בנק, תדפיס יתרת בנק לתקופת הדיווח שיכלול יתרות עו"ש ופיקדונות.

לדוח חשבון כספי הורים יצורף גם דוח חובות תלמידים.

5. בסוף חודש אוגוסט/תחילת ספטמבר יש להציג לוועד ההורים המרכזי דוח יתרות בסעיפים של חן ההורים לשנת הלימודים הקודמת. לאחר מכן יחתם הדוח ע"י יו"ר ועד ההורים. הדוח חתום יתויק בביה"ס והעתק יועבר לתקציבאית מח' החינוך.

מקורות המימון

א. משרד החינוך ו/או רשות מקומית.

הכספים יועברו בהתאם לתקציב שנת הלימודים שאושר ע"י הרשות.

כספי משרד החינוך

הרשות המקומית תעביר את ההקצבות שיתקבלו ממשרד החינוך לבתיה"ס סמוך למועד קבלתם.

כספי הרשות

הרשות המקומית תעביר לבתי הספר את ההקצבות שלה בכל חודש לפי אחד חלקי שתיים עשרה.

מספר התלמידים להקצבות הרשות יילקחו מתוך דוחות משרד החינוך = מצבת.

ב. כספי הורים:

איסוף כספי הורים

ייעשה באישור משרד החינוך, ועד הורים ורשות מקומית.

השימוש בכספי הורים יעשה אך ורק למטרה לשמה הוא נאסף.

למען הסר ספק מודגש שאין להשתמש בכספי הורים למימון פעולות ושירותים או רכישת מוצרים כגון: שכר עובדים במוסד החינוך, אחזקה שוטפת של המוסד: טלפון, חשמל, דואר, הוצאות משרדיות, חומרי ניקיון, הוצאות בינוי ותיקונים (כגון: החלפת שמשות, תיקוני צנרת), רכישת ריהוט וציוד בסיסי של חדרי הכיתות, חדרי המזכירות וחדרי המורים.

תשלומי הורים

מדיניות משרד החינוך מכוונת להקל ככל האפשר על נטל ההוצאות הנלוות במערכת החינוך. הנהלים המחייבים את מערכת החינוך בנוגע לתשלומי הורים מתפרסמים בסעיף 9-3.11 בחוזר הוראות הקבע סג/3(א), "תשלומי הורים". כמו כן פורסמו תיקונים לחוזר זה בסעיף 10-3.11 בחוזר הוראות הקבע סג/6(א) ובסעיף 11-3.11 בחוזר הוראות הקבע סד/2(א). פורסמה השלמה בנושא תל"ן בסעיף 12-3.11 בחוזר הוראות הקבע סד/4(א). סעיף 50-3.7 בחוזר הוראות הקבע סה/4 (א) - ניהול הגבייה והכספים במוסד החינוכי הוראת קבע מספר 222 הענקת מלגות לתלמידים שהוריהם מתקשים לשלם. הוראת שעה 258 / הוראת קבע 204 - גביית תשלומי הורים עבור מקצועות לימוד ברמה מוגברת, תוכנית לימודים נוספת תורנית ובמוסד חינוך ניסויי וייחודי.

להלן נקודות מספר להדגשה מתוך הוראות קבע אלו:

- ✚ התשלומים נחלקים לתשלומים עבור שירותי חובה ולתשלומים עבור שירותי רשות. שירותי חובה הם שירותים שחייבים לשלם עבורם גם אם אין צורכים אותם, ועמם נמנים ביטוח תאונות אישיות לתלמידים וביטוח מקיף של בריאות השן ברשויות שבהן השירות הזה ניתן. כל שאר השירותים הניתנים הם שירותי רשות, והורה רשאי להחליט שילדו לא יצרוך שירות מסוים, ובמקרה זה לא ישלם עבור שירות זה.
- ✚ אין למנוע מתלמידים להשתתף בפעילויות בשל אי תשלום עקב קשיים כלכליים. על הרשות המקומית והנהלת בית הספר למצוא לכך פתרונות.
- ✚ על הנהלת בית הספר לוודא שכל התלמידים הזקוקים לסיוע יהיו מודעים לקיומו של תקציב המלגות של משרד החינוך. הפרסום ייעשה בחוזר התשלומים המוסדי וכן על לוחות המודעות במשרדי בית הספר.
- ✚ אין להתנות מתן שירות אחד בתשלום עבור שירות אחר.
- ✚ התשלומים ייעודיים ואין להעבירם מסעיף לסעיף.
- ✚ גביית תשלומי ההורים תיעשה אך ורק על ידי המוסד החינוכי או הרשות המקומית/הבעלות על מוסד החינוך. גבייה באמצעות גוף אחר אינה מותרת.
- ✚ אין להתנות חברות בעמותה הקשורה למוסד החינוך או בכל עמותה אחרת כתנאי ללימודי התלמיד בו, ואין לדרוש תשלומים מהורים באמצעות עמותה כלשהי.
- ✚ תוכנית לימודים נוספת תל"ן מותנית בהסכמה אישית בכתב של כל אחד ואחד מן ההורים לתוכנית ולתשלום עבורה. אין די בהסכמה של נציגות ההורים המוסדית. יש לשבץ תל"ן בסופו של יום הלימודים ולאפשר לתלמידים שהוריהם מבקשים שלא ילמדו בתוכנית להשתחרר לביתם. אם תוכנית לימודים נוספת שובצה באמצעו של יום הלימודים.
- ✚ יש לאפשר לכל התלמידים להשתתף בה, גם אם הוריהם לא שילמו בעבורה, או להציע לתלמידים שהוריהם מבקשים שלא ישתתפו, פעילות חינוכית אחרת, את התל"ן יש לאשר באמצעות מנהל המחוז או מורשה מטעמו.
- ✚ גבייה עבור רכישת שירותים מרצון מותנית בהסכמה אישית בכתב של כל אחד ואחד מן ההורים לתשלום ולשירות. אין די בהסכמה של נציגות ההורים המוסדית. אם הוחלט לקיים את השירות במהלכו של יום הלימודים, ישותפו בו כלל התלמידים.
- ✚ כל פעילות העוסקת בגביית הכספים תיעשה תוך שמירה על צנעת הפרט.
- ✚ חוזר התשלומים המוסדי מחויב באישור ועד ההורים המוסדי, ובאישור הגורם המוסמך מטעם המחוז. האישור ייעשה באמצעות המערכת הממוחשבת "אפיק".

✚ על בית הספר להעביר לידי ההורים את חזר התשלומים המוסדי מאושר, ובו פירוט סעיפי הגבייה על פי השירותים הניתנים במוסד החינוך חתום ע"י מנהלת ביה"ס, יו"ר ועד ההורים מנהלת מח' חינוך.

משרד החינוך מפרסם בכל שנה את הסכומים המרביים המותרים לגבייה עבור כל אחד מן השירותים. אין לגבות מחירים גבוהים יותר מן המחירים המאושרים, אפילו רוב ההורים מוכנים לשלם סכום גבוה יותר. בתום כל שנת לימודים ידווח בית הספר להורים על ניהול הכספים שנגבו במסגרת תשלומי ההורים על פי המתחייב מסעיף 3.7-50 בחזר הוראות הקבע סה/א4- ניהול הגבייה והכספים במוסד החינוכי". הדיווח יימסר לנציגות ההורים המוסדית, ועותק שלו יישמר במזכירות ביתהספר לעיונם של ההורים המבקשים זאת.

בסוף הישיבה יחתום על הדוח יו"ר ועד ההורים. הדו"ח יתויק בבי"ס ועותק יועבר לתקציבאית מח' החינוך.

הנחות ומלגות בתשלומי הורים

בית הספר יקיים ועדת הנחות, שתכלול 3 אנשים לפחות, ביניהם מנהלת מח' החינוך, מנהל בית הספר ומזכירתו. הנחות לתלמידים ייקבעו אך ורק בוועדת ההנחות ויתועדו בפרוטוקול מסודר, תוך שמירה על צנעת הפרט. ההנחות יינתנו אך ורק על בסיס קריטריונים שוויוניים שיגובשו ברמה הבית-הספרית שיאושרו על ידי הרשות המקומית. סכום ההנחה יבוא לידי ביטוי במערכת הנהלת החשבונות, באמצעות חיוב ההורה על הסכום המלא חיכויו בסכום ההנחה. הענקת מלגות לתלמידים שהוריהם מתקשים בתשלום עבור אבזרי לימוד ופעילויות חינוכיות וחברתיות תיעשה בהתאם להנחיות בחזר הוראות הקבע ע/ג1(א), סעיף 3.7-74, בנושא זה.

תרומות :

- ✚ ביה"ס רשאי לקבל תרומות מידי כל אדם זולת מפלגה. בתנאי שקיבל את הסכמת הרשות החינוך המקומי + מנהל המחוז לקבלת התרומה.
- ✚ מנהל ביה"ס ישתמש בכספי התרומה כפי שקבעו הוא ורשות החינוך המקומית.
- ✚ יש להימנע מקבלת תרומה ישירה מהורים לתלמידים בבית-הספר ומכל גורם פוליטי או אחר, הדורשים להשפיע בדרך זו או אחרת על בית-הספר.
- ✚ תרומות לטובת בית הספר מהורי תלמידים בבית הספר יועברו לחשבון הבנק הבית-ספרי המיועד לתשלומי הורים.
- ✚ תרומות שגויסו לטובת בית הספר ממקורות אחרים, שאינם הורי התלמידים בבית הספר, יועברו לחשבון הניהול העצמי.
- ✚ התרומות יהיו כלולות בתקציב בית הספר ויהיו נתונות לבקרה כספית של הרשות המקומית.
- ✚ בית-הספר ינהל כרטיס הנהלת חשבונות נפרד לנושא התרומות ורישום מפורט של כל ההוצאות בגין ייעוד התרומה.

גביית כספים:

כל הכנסה ממקור כלשהו המתקבלת עבור ביה"ס תירשם מיד בספרי החשבונות של ביה"ס. נתקבלה הכנסה באמצעות זיכוי בבנק או באמצעות המחאה לפקודת ביה"ס יש לרשמה מיד בהיוודעה במערכת הכספים.

איסוף כספים באמצעות גיליון איסוף כספים:

בכל מקרה שנדרשת גבייה מעבר לתכנית הגבייה מההורים עבור פעילות כיתתית חד-פעמית (עד 50 שח לתלמיד לפעילות) שלא היה אפשר לצפות אותה בתחילת שנת הלימודים ולא התבצעה גבייה עבורה במסגרת חוזר הגבייה, אך היא מאושרת לגבייה עפ"י חוזר התשלומים שפירסם משה"ח, אפשר לגבות באמצעות גיליון איסוף כספים כיתתי בלי להנפיק קבלה פרטנית לכל משלם במועד קבלת התקבול.

עוד לפני תחילת איסוף הכספים יפיק המנהלן גיליון איסוף עבור הכיתות, בו ירשם הסעיף עבורו נגבה התשלום וסכום הגביה.

עם גמר הגבייה יסכם הגובה את הגיליון וימסרו למנהלנית ביה"ס מלווה בחתימות של שניהם על הסכום ותאריך המסירה.

מנהלנית ביה"ס תקלוט מיד את הגיליון ותנפיק קבלה מרוכזת לכיתה.

יבקש הורה לקבל אישור תשלום שנרשם בגיליון איסוף כספים, יינתן להורה אישור רשמי של ביה"ס שבו יציין הסכום ששילם, מספר הגיליון ומספר הקבלה המרוכזת.

**בשום מקרה אחר לא תתאפשר גבייה באמצעות גיליון איסוף כספים.
הגבייה באמצעות גיליון איסוף כספים מותנית באיסוף במזומן או
בשיק שמועד פירעונו מייד.**

בכל מקרה אחר של גבייה, אין לבצע גבייה באמצעות קבלה מרוכזת. תונפק קבלה אישית לכל משלם.

מזומנים:

1. יש לשמור מזומן בכספת מיד עם קבלתו ועד להפקדתו בבנק.
2. על המנהלן ביה"ס החובה לדאוג להפקדת כל המזומנים לא יאוחר משלושה ימים לאחר קבלתם.
3. אין להעביר מזומן שהתקבל לקופות קטנות או לתשלומי ספקים.

המחאות:

רשאי ביה"ס לקבל המחאות דחיות.

מנהלן ביה"ס ידאג לקבל המחאות הרשומות לפקודת ביה"ס במידה ונשלחו פתוחות עליו למלאם .

מנהלן ביה"ס יחתים את ההמחאה בלא סחיר ולמוטב בלבד.

עד להפקדתם בבנק , יש להחזיק את הכספים המתקבלים בכספת מקום נעול.

במועד הפקדת ההמחאה יש להטביע את חותמת בית הספר על גבי ההמחאה.

יודגש כי אין להטביע את חותמת בית הספר בגב ההמחאה בעת קבלתה אלא בעת ביצוע

ההפקדה בחשבון הבנק.

המחאות דחיות יוחזקו בקופת בית הספר ויועברו לחשבון הבנק בהתאם למועד פירעונן ללא השהיה.

יש לספור פעם בחודש את ההמחאות שטרם הופקדו ולבדוק את ההתאמה לרישום בספרי הנהלת

החשבונות.

תקבולים באשראי:

בית הספר רשאי לגבות בכרטיס אשראי בכפוף להסדרת ההסכם עם חברות האשראי על ידי הרשות

המקומית. אין לבצע הסדר בית ספרי פרטני עם אמצעי גביה שלא אושרו מראש על ידי הרשות.

במקרה של תקבול באמצעות כרטיסי אשראי מחולקים לתשלומים תיערך קבלה על מלוא הסכום

בדומה לקבלת שיקים דחויים.

מדי יום יש לבצע פעולת סנכרון בין תוכנת אסיף לאתר התשלומים.

בסוף כל יום יש לבדוק האם התקבלו הכנסות באשראי ולבצע שידורי אשראי.

הוראת קבע:

במקרה של קבלת תשלומים בדרך של הוראת קבע, יש לחדש מדי שנה את הוראת הקבע- אין

להשתמש בנתוני החשבון הנמצאים בביה"ס לגבייה עבור שנה נוספת. בכל שנה יש להחתים מחדש

את ההורים על אישור גבייה בהוראת קבע.

במקרה של תקבול באמצעות הוראות קבע המחולקים לתשלומים תיערך קבלה על מלוא הסכום

בדומה לקבלת שיקים דחויים.

יש לבצע שידורי הוראות קבע בהתאם למועדי החיוב . חובה לשמור עותקים מקובצי השידור.

הפקת קבלה:

תירשם מיד בספרי החשבונות של ביה"ס.

הקבלה תמולא בכל הסעיפים הדרושים ובפירוט מרבי.

הקבלה תכלול את הסעיפים שעבורם נגבה התשלום.

הקבלה תופק בשני עותקים : מקור והעתק. המקור יימסר למשלם **וההעתק יתויק בתיק התקבולים של**

ביה"ס.

בהנהלת החשבונות ינוהל חשבון קופה שיותאם למצב הקופה בפועל בכל אחד מאמצעי התשלום.

קופת בית הספר תישמר בכספת המעוגנת לקיר ובתוך ארון נעול.

חל איסור לבטל קבלות ללא תיעוד מתאים. במקרה של ביטול קבלה יש להצמיד את התיעוד וההסבר

לקבלה המבוטלת.

החזרת אמצעי תשלום:

במקרה שאחד מאמצעי התשלום (כגון המחאות, כרטיסי אשראי, הוראות קבע) לא כובד בבנק יש לפעול כדלקמן:

- ✚ יש לבצע רישום של החזרת אמצעי התשלום במערכת הכספים.
- ✚ יש לתייק בתיק הבנק, בחוץ "המחאות חוזרות", את טופס הקבלה מקופה + טופס המחאה חזרת מהבנק או הוראת קבע חוזרת.
- ✚ יש להודיע טלפונית ובמייל למשלם על ההמחאה או על הוראת הקבע שלא נפרעו בבנק ולחייבו פעם נוספת.
- ✚ רק לאחר שישולם החוב תימסר ההמחאה שלא נפרעה למשלם.
- ✚ המחאות שלא כובדו יוחזקו בקופה.
- ✚ אם אמצעי התשלום מופקד בשנית תירשם העברה מהקופה לבנק.
- ✚ עמלות הבנק בגין החזרת ההמחאה או הוראת הקבע יחולו על הגורם המשלם.

שמירת ערך הכסף:

בית הספר יהא רשאי להגן על ערך הכספים שבחשבונו בתכנית חיסכון, בלא סיכונים (תכניות סולידיות, פק"מים תפ"סים).

✚ הכנסות מריבית על פיקדונות יירשמו בעת קבלתן בפועל.

נוהל רכישות טובין

הרכישות או הזמנות העבודה יועמדו בתקני הבריאות, הגיהות והבטיחות.

מטרת הנוהל:

להסדיר רכישות של שירותים וטובין על פי כללי מינהל תקין ולהבטיח אפשרויות של השוואת מחירים ואיכויות.

- ✚ אין לפצל רכישות המהווים בפועל רכישה שלמה אחת בכדי להימנע מנוהל רכישות .
- ✚ למען הסר ספק אין להעביר מידע של הצעת ספק א' לספק ב'.

נוהל קבלה וטיפול בהצעות מחירים:

"ספק": אדם או גוף שהוא עוסק זעיר, או עוסק מורשה ואשר הציג את האישורים הבאים: אישור ניהול ספרים + אישור ניכוי מס.

הזמנת שירותים או טובין עד 3,000 ₪:

- ✚ תתבצע ע"י קבלת הצעת מחיר ממנימום שני ספקים.
- ✚ ניתן לקבל הצעות בפקס / מייל בצרוף אישור ניהול ספרים וניכוי מס.

הזמנת שירותים או טובין מ 3,001 ₪ ועד 9,999 ₪:

מבקש ביה"ס לבצע רכישה, או עבודה, או לקבל שרות מעל 3,000 ₪ יכין בקשה להצעת מחיר ויפנה אותה לשלושה ספקים לפחות.

בקשת הצעת מחיר תכלול את הפרטים הבאים:

- ✚ שם המוצר המבוקש עם פירוט רב ככל הניתן (חברה, דגם וכו').
- ✚ יש לציין שביה"ס **אינו מתחייב** לקבל את ההצעה הזולה או הצעה כל שהיא.
- ✚ בקשה להמצאת אישור ניהול ספרים וניכוי מס.
- ✚ מועד אספקת השרות/הטובין.
- ✚ מועד אחרון להגשת ההצעה בציון תאריך ושעה וכן מקום הגשת המעטפות (פרק הזמן שיינתן לספק להגשת הצעת המחיר יהיה שבוע ימים לפחות)
- ✚ כל המסמכים הללו ישלחו במעטפה למזכירות בית הספר.

בתאריך שיקבע תפתחנה הצעות המחיר בנוכחות מנהל/ת ביה"ס + מנהל/נית.

הזמנת שירותים או טובין מ 10,000 ₪ ומעלה:

- ✚ מבקש ביה"ס לבצע רכישה, או עבודה, או לקבל שרות מעל 10,000 ₪
- ✚ יפנה למנהלת מחלקת חינוך לקבלת אישור רכישה.
- ✚ עם קבלת האישור יפנה ביה"ס לקבלת מספר בקשת הצעת מחיר/ מכרז למנהל הרכש ברשות בציון אומדן עלות הרכש.
- ✚ ביה"ס יכין בקשה להצעת מחיר ויפנה אותה למספר ספקים בהתאם להנחיית מנהל הרכש.

בקשת הצעת מחיר תכלול את הפרטים הבאים:

- שם המוצר המבוקש עם פירוט רב ככל הניתן (חברה, דגם וכו')
- יש לציין שביה"ס **אינו מתחייב** לקבל את ההצעה הזולה או הצעה כל שהיא.
- בקשה להמצאת אישור ניהול ספרים וניכוי מס.
- מועד אספקת השרות/הטובין.
- מועד בציון תאריך ושעה וכן מקום הגשת המעטפות (פרק הזמן שיינתן לספק להגשת הצעת המחיר יהיה שבוע ימים לפחות)
- כל המסמכים הללו יוכנסו לתיבת הצעות המחיר אצל מנהל הרכש ברשות בצרוף חותמת "התקבל" ורישום שעת מסירה.

בתאריך שיקבע תפתחנה הצעות המחיר ע"י וועדת הרכש במועצה + נציג מביה"ס.

במקרים מיוחדים בהן ביה"ס מבקש לרכוש שירות (לא ציוד) מספק מיוחד ללא נוהל הצעת מחיר בטרם הזמנת השירות והתחייבות.
מנהל ביה"ס יבקש אישור בכתב להוצאה מתקציבאית מח' החינוך (יש לתייק את האישור ביחד עם החשבונית).

רכש מחשבים:

אין לבצע רכישת ציוד מחשוב לרבות שרתים, עבודות רשת, תקשורת ואינטרנט ללא אישור (בכתב) מאיש המחשבים ברשות (ארז קדוש) .

לפני הרכישה:

ביה"ס יקבל אפיון + הגדרת ציוד המאושר לרכישה ויצא להצעות מחיר בהתאם לנהלים. את מועד ביצוע העבודה יש לתאם עם אחראי המחשוב ברשות . התשלום לספק יהיה לאחר חתימת איש המחשבים על החשבונית. (שבדק ואישר את קבלת הסחורה וביצוע העבודה בהתאם לנדרש).

כללי:

ביה"ס רשאי לנהל משא ומתן עם כל מציע בקשר לכל סעיף בהצעתו, כולל המחיר. בתום הדיון והמשא ומתן תתקבל החלטה על בחירת הספק. אם תתקבל החלטה לקבל הצעה שאינה הזולה ביותר היא תנומק בכתב. הצעות המחיר + נימוקים לבחירת הספק ישמרו ויתויקו בביה"ס. אין להודיע למציע אחד, פרטים על גובה הצעות המחירים של מציעים אחרים. יש להקפיד לשמור על העתקי אישור משלוח פקסים/ מיילים לספקים להם נשלחו בקשות לקבלת הצעות מחיר כהוכחה לכך שההודעה נשלחה למספר המשתתפים המינימלי הנדרש.

התקשרות עם ספק נבחר:

בית הספר יעביר לספק הזמנת רכש מפורטת (ידינית או ממוחשבת) הכוללת:

- כמות.
- מחיר.
- זמן אספקה.
- תנאי תשלום וכל מידע רלוונטי נדרש אחר.

ההזמנה תהיה חתומה על ידי מורשי החתימה.

לצורך תיעוד ההזמנה יש לשמור: העתק הזמנה ואת ההתכתבויות שקדמו להתקשרות, כגון: הצעות מחיר, פרוטוקולים של ועדת רכש/מכרזים, הסכמים עם הספק וכדומה.

בעת קבלת הטובין/השירות מקבל הטובין/השירות יודא התאמה מלאה בין מפרט ההזמנה לבין השירות/הטובין שהתקבלו בפועל. ויאשר את קבלתם לשביעות רצונו בחתימת ידו על גבי תעודת המשלוח/החשבונית שתתקבל מהספק (בנוסף לחתימה יש לרשום שם פרטי + שם משפחה כך שיתאפשר זיהוי ודאי של מקבל השירות/הטובין).

נוהל דגשים לסוגי הוצאות שונות:
נוהל זה דן בסוגי הוצאות שיש עימם הגבלות ו/או הערות.

1. הוצאות כיבוד ואירוח יוגשו **באירועים מיוחדים בלבד בצניעות ובמשורה.**
2. בנושא מתנות לצוות, ימי גיבוש, ימי היערכות, פתיחת שנה, סגירת שנה, חגים וכו' **יש לשמור על צניעות, כמקובל בשירות הציבורי.**

למען הסר ספק ולהבהרת המושגים בצניעות ומשורה וכמקובל בשירות הציבורי יודגש שהסכום השנתי המקסימלי לסעיפים 1+2 (שניהם יחד) יקבע ע"פ הנוסחא הבאה:
מספר אנשי צוות בבית ספר * 130 ₪ = סך תקציב מאושר לסעיפים 1+2.
כלל ההוצאות (סעיפים 1+2) ירשמו בסעיף הוצאות כיבוד ואירוח.
באחריות מנהלנית בי"ס לערוך טבלת מעקב ודיווח יתרה תקציבית למנהל/ת בי"ס.

3. הוצאות מאושרות בתפקיד הוצאות נסיעה:
הוצאות נסיעה באוטובוס מאושרות על פי מחירי כרטיס אוטובוס.
הוצאות נסיעה במונית בתוך העיר – מנהל המוסד רשאי בהתאם לשיקול דעתו ובצירוף נימוקו בכתב לאשר הוצאות נסיעה במונית בתוך העיר כאשר לא מתאפשרת נסיעה בתחבורה ציבורית בשל נשיאת חבילות כבדות כגון: חבילות דואר, טפסי מבחני בגרות וכיו"ב.
הוצאות נסיעה במונית מחוץ לעיר – אין אישור לנסיעה מיוחדת במונית מחוץ לעיר.
4. השכרת מבנים /שימוש בציוד:
בית הספר רשאי להשכיר את חדריו ו/או ציוד ביה"ס לשימוש גורמים חיצוניים **לאחר שעות פעילות ביה"ס. להלן ההנחיות והטיפול בבקשה:**

- ✚ פנה אל ביה"ס גורם המעוניין בשכירות, יפנה מנהל ביה"ס למזכיר המועצה ויקבע פגישה בה שותפים כל הצדדים לצורך תיאום ציפיות והבהרות.
- ✚ הגיעו הצדדים להבנה ורצון לשיתוף פעולה, יחתים מזכיר המועצה את הגורם החיצוני על חוזה.
- ✚ בעת חתימה על ההסכם, על הגורם השלישי להכין את כל ההמחאות בהתאם לתקופת ההתקשרות לפקודת הרשות.
- ✚ סעיף הכנסות ביה"ס ברשות יזוכה בהתאם והכסף יועבר לביה"ס.

יש להדגיש בפני הגורם החיצוני בעת תיאום הציפיות וההבהרות:
כי בימים בהם מתקיימים פעילויות מיוחדות של ביה"ס בשעות אחה"צ (ימי הורים וכו') לא יוכל לפעול המפעיל.
ביה"ס יפיץ את לוח הפעילות המיוחדת מראש, בקרב המפעיל כדי להתארגן.

נוהל העסקת כוח אדם:

מטרת הנוהל :

להסדיר העסקת כוח אדם במסגרת בתי הספר בניהול עצמי בנוסף לעובדים הקיימים הנחשבים ל"עובדי רשות" ו/או כ"עובדי משרד החינוך" וע"ח תקציב ביה"ס. נוהל זה אינו מיועד למקרים של הזמנת עובד תקני קבוע מכל סוג שהוא. הנוהל נכון אך ורק למקרים של תוספת כ"א או למשימות מיוחדות מוגבלות בזמן. מנהל ביה"ס החליט להעסיק עובדים נוספים בביה"ס על חשבון תקציבו יבצע המנהל את הפעולות הבאות:

- ✚ מנהל בית הספר יאתר מועמד מתאים לתפקיד ויפנה אותו למח' החינוך ברשות.
- ✚ מנהל ביה"ס יבקש ממחלקת שכר ברשות תחשיב עלות לתקופה שנקבעה עפ"י נתוני ההעסקה הרצויים.
- ✚ ייחתם הסכם העסקה בינו לבין הרשות, באמצעות אגף משאבי אנוש, כמקובל, לתקופה שנקבעה ע"י מנהל ביה"ס, אך לא מעבר למועד תפוגת התקציב.
- ✚ שכר העובד כולל עלות מעביד ישולם מכספי בית הספר באמצעות הרשות.
- ✚ ביה"ס ימציא המחאה בגובה עלות השכר לזכות הרשות.

הוצאות אישיות:

- א. טלפון סלולארי – ממלא תפקיד המחזיק טלפון סלולארי במימון בית-הספר, חייב לדווח על כך לחשב שכר ויחויב במשכורתו בזקיפת שווי לטלפון סלולארי. ללא זקיפה מסודרת על פי חוק, נעשית עבירת מס
- ב. רכישת ציוד אישי כגון מחשב נייד, יומן אלקטרוני, פאלם פיילוט – לא תמומן מקופת בית-הספר.
- ג. ביה"ס רשאי לרכוש מחשב נייד לצורכי בית הספר. באחריות מנהל המוסד לדווח ולרשום את המחשב הנייד במצאי הבית ספרי ולהדביק עליו מדבקה שתונפק ע"י הרשות אשר תציין שהמחשב הנייד הינו רכוש הרשות.
- ד. מנוי אישי לעיתון יומי, ירחון או ספרות מקצועית – לא יירכש מקופת בית-הספר. ניתן להשתמש במנויים הנרכשים לספריית בית-הספר.

הוצאת הציוד מבית הספר

**חייבת להיות באישור בכתב של מנהלת מחלקת חינוך.
באחריות המוציא לדאוג לביטוח הציוד מחוץ למבנה בית הספר.**

- ✚ אין לתת הלוואות לכל גורם שהוא, או לקבל הלוואות מכל מקור.
- ✚ אין לאשר לעובדים הלוואות ו/או מימוני ביניים מקופת בית הספר.
- ✚ אין לערבב כסף פרטי עם כספי קופת בית הספר. אין להחזיק בכספת בית הספר כספים פרטיים.
- ✚ אין להמיר המחאות של עובדי בית הספר למזומנים מקופתו.

מנהלים נדרשים להקפיד הקפדת יתר בנושאים רגישים וטעונים אלה, שיש בהם מן ההטבה האישית.

רישום חשבוניות / קבלות:

כל הוצאה תיעשה אך ורק במסגרת התקציב המאושר של ביה"ס, באישורו המוקדם של מנהל ביה"ס.

חשבוניות מס מקור / קבלה (עוסק פטור) ירשמו מיד עם קבלתן ללא קשר למועד התשלום.

כל חשבוניות הממוענות לבית הספר חייבות להירשם גם אם בגינן ניתן זיכוי!
עם קבלת החשבונית או הקבלה יש לוודא שקיימת התאמה מלאה בין ההזמנה המאושרת לבין החשבונית או הקבלה ותתעד כל אי-התאמה.

באחריות מנהלנית ביה"ס לוודא שהחשבונית:

- 🚩 ממוענת לבית הספר,
- 🚩 חשבונית מקור/ נאמן למקור
- 🚩 רשומים פרטי ספק מלאים, (שם, כתובת ח.פ./ ע.מ.)
- 🚩 מופיע תאריך
- 🚩 פרטי הרכש מפורטים: חשבונית המס / קבלה חייבת לכלול את רכיבי הרכישה.
- 🚩 אין לקלוט חשבוניות מס שאינן כוללות פירוט (למשל, במקרה בו נרכשו ספרים ו/או משחקים
- 🚩 דידקטיים יש לפרט על גבי החשבוניות את שמות המשחקים / ספרים או לצרף תעודת משלוח ו/או הצעת מחיר תואמת עם הפירוט הנדרש).
- 🚩 מופיעה חתימה של מקבל הסחורה.

החשבונית תוקלד לפי הרשום ע"ג חשבונית המס בלבד - 4 ספרות אחרונות של מספר החשבונית + תאריך הפקת החשבונית + סכום.

בשורת הפרטים חייב למלא מידע על הרכישה ותשוך לסעיפי התקציב.

תשלומים:

בית הספר יזמין מהבנק פנקסי המחאות על שם בית הספר ממוספרים ברציפות, **הכוללים ספחים להמחאות עם ציון "למוטב בלבד"**, וינהל רישום של השימוש בפנקסים. השימוש בפנקסים ייעשה בצורה רציפה ולפי המספרים הסידוריים של ההמחאות. פנקסי ההמחאות וחותרמת ביה"ס ישמרו במקום נעול. חל איסור מוחלט על מנהל ביה"ס והמנהלן לחתום על המחאה ריקה, שעדיין לא נרשמו בה הפרטים ובטרם הוכן עבורה שובר תשלום מאושר. חל איסור מוחלט על מנהלנית ביה"ס בהכנת המחאה בגין רכש שבוצע שלא עפ"י הנהלים והחוקים. (כולל רכישות ע"י בעלי סמכות גבוהה / צוות ביה"ס) מנהל ביה"ס ירכוש שירותים או טובין, אצל ספקים מורשים בלבד, ככל הניתן מספקים בעלי ניכוי במקור אפס – פטור מלא. התשלום יעשה באמצעות המחאה שתימשך מחשבון הבנק של ביה"ס. תשלומים יתבצעו בהמחאות בלבד, למעט תשלומים מקופה קטנה. אין לבצע תשלומים במזומנים מכספים שנתקבלו בביה"ס. אין לתת המחאות דחיות.

התשלום יינתן על סמך המסמכים המפורטים להלן:

- ✚ חשבונית מס כחוק (הכוללת את המילים חשבונית מס מספר _____, עוסק מורשה מספר _____, מקור), חתומה ע"י מקבל השירות ומאושרת לתשלום.
- ✚ קבלה במקרה של עוסק פטור הכוללת את המילים קבלה מספר _____, עוסק פטור מספר _____, מקור), חתומה ע"י מקבל השירות ומאושרת לתשלום.
- ✚ אישור על ניהול ספרים כחוק משלטונות מס הכנסה.
- ✚ אישור מס הכנסה על גובה ניכוי המס במקור.

ההמחאה תירשם לפקודת בית העסק כפי שמופיע על החשבונית בלבד!

חשבונית המקור, בתוספת סעיף ההוצאה שאליו תשויך, תאושר על ידי מנהל בית הספר

מנהל ביה"ס יחתום על שובר התשלום ורק אחרי כן יחתום על ההמחאה.

(חתימה תהווה אישור שבדק את החשבונית והשיוך התקציבי)

שובר התשלום בצירוף חשבונית מס /קבלה מפורטת של פרטי הציוד שנתקבל + העתק הזמנה וההתכתבויות שקדמו להתקשרות, כגון הצעות מחיר, פרוטוקולים של ועדת רכש/מכרזים, הסכמים עם הספק וכדומה + אישור ניהול הספרים וניכוי מס שנתקבלו יתווקו בביה"ס ויהוו את ספר התשלומים.

המחאה שהתקלקלה תבוטל מיד בצורה שיימנע השימוש בה, היא תשודך לפנקס ההמחאות ותישמר בביה"ס.

על ההמחאה והספח שבוטלו תירשם, לאורכם, המילה "מבוטל".

ספחי ההמחאות ישמרו בביה"ס לתקופה הנדרשת בחוק הארכיונים ויציגו אותם לביקורת בכל עת שיידרש.

חל איסור לבטל שובר ללא תיעוד מתאים במקרה של ביטול שובר יש להצמיד את התיעוד וההסבר לשובר המבוטל.

תשלום לספקים כולל ניכוי מס במקור:

התשלום לספק יעשה בהמחאה המשוכה מחשבון הבנק של ביה"ס.

בהמחאה יירשם סכום הנטו לספק. לאחר ניכוי המס ששיעורו יקבע עפ"י האישור שימציא הספק.

הסכום שינוכה לטובת מס הכנסה יועבר לרשות המקומית עד ל10 לכל חודש בצירוף העתיקים של חשבונית המס, אישור על גובה ניכוי המס במקור, והעתק שובר התשלום.

התאמת בנקים:

התאמת בנק:

התאמת בנק כוללת תערוך אחת לחודש.

פעם בחודש, תוך 15 יום מסיום החודש הקודם, תסגור מנהלנית בית הספר את כל התאמות הבנק, תבצע סקירת נתונים ותעביר דוחות למנהל בית הספר, אשר יכללו את הנתונים האלה:

📌 דוח תקציב מול ביצוע,

📌 דוח התאמת בנק

📌 דוח גבייה מההורים

📌 נתונים מאזניים: יתרות בבנק, חייבים וספקים.

יש לוודא שיתרת חשבון הבנק במערכת הכספים זהה ליתרה הרשומה בדף הבנק. מנהל/ת ביה"ס יחתום על התאמות הבנק וכלל הדוחות המפורטים לעיל יתוקן.

המנהל והמנהלן, כמי שהופקדו על הטיפול בכספים בבית הספר, נושאים באחריות לאובדנם או לחסרונם בכל צורה שהיא של כספים שלא נשמרו ולא נהגו בהם לפי הנחיות חחה זה. במידה של חוסר התאמה יש ליידע את מנהל ביה"ס + תקציבאית החינוך.

ניהול קופת מזומנים – קופה קטנה:

קופת "המזומנים" היא אמצעי תשלום לביצוע הוצאה.

קופת מזומנים מנוהלת באחריותו ובפיקוחו של מנהל ביה"ס והמנהלן.

היא משמשת לתשלום הוצאות דחופות חד פעמיות, כאשר אופי ההתקשרות חייב לכלול תשלום עם קבלת השירותים או הטובין.

בתחילת שנת הלימודים ימשוך ביה"ס המחאה מחשבון הבנק של ביה"ס בסכום שלא יעלה על 500 ₪. ומצטבר שנתי עד 4000 ₪ בלבד.

גובה ההוצאה החד פעמית – 100 ₪ ח לעסקה כולל מע"מ.

כל הוצאה במסגרת קופה זו תיזקף לחובת סעיף ההוצאה המתאים בתקציב ביה"ס.

כדי לאפשר את המשך השימוש בקופה, יש לקבל החזר של סכומי ההוצאה מחשבון הבנק של בית הספר. החזר סכומי ההוצאה ייעשה באמצעות העברת מסמכי ההוצאה חשבונית מס ושובר הוצאה שיופק מתוכנת הנה"ח של ביה"ס.

יש לסגור את קופת המזומנים בסוף שנת הלימודים עד ה 10 ליולי.

החובה להתקשר רק עם ספקים המנהלים ספרים לפי "חוק עסקאות גופים ציבוריים" ולנכות מס במקור בהתאם למסמכים תקפה גם בקופה זו.

1. גיבויים:

איש המחשבים של בית הספר יגבה את כלל המידע באופן שוטף בשרת חיצוני (כונן רשת\שרת\מחשב ייעודי),

בנוסף בכל יום יבוצע גיבוי במדיה נפרדת ומאובטחת(כגון תיקייה, ענן, disk on key).

הגיבויים יישמרו במקום מאובטח ומוגן משרפה(כספת המוגנת אש).

בסוף השבוע יבוצע גיבוי כפול: אחד יישמר בבית-הספר, במקום מאובטח וחסין אש, והשני יישמר מחוץ לבית הספר.

2. שימוש במידע:

המידע הכספי של ביה"ס יישאר חסוי ומוצנע.
כל מסמך שהופק מהמחשב ו/או צולם ואין בו שימוש יועבר לגריסה בלבד.
אין לאפשר לגורמים שלא הוסמכו על ידי הרשות ו/או מנהל/ת ביה"ס לעיין בדוחות/תיקים/מסמכים, וכן כל מי שאין לו נגיעה למערכת הכספית של ביה"ס.
על ביה"ס לעמוד בכל הסטנדרטים של אבטחת המידע כפי שפורסמו ע"י משה"ח כולל רישום מערכות מידע על פי חוק מאגרי המידע.

3. ניהול רשומות- חומר ארכיוני:

ביה"ס יפעל בהתאם להוראות חזר מנכל תשס"א/8 - ניהול רשומות בחזר מפורט החומר שיש לשמור ותקופות החזקה של רשומות חלק מחומר הנמצא בביה"ס הוא בעל ערך לשמירה לתקופות ארוכות או לצמיתות מבחינה מנהלית, משפטית ומחקרית.
חומר ארכיוני המיועד לשמירה לצמיתות יופקד ב סוף כל שנת לימודים בארכיון הרשות המקומית.

ארגון משרדי:

בכל בית ספר ולכל חשבון יפתחו התיקים הבאים:

- + תקבולים – העתקי קבלות יתויקו לפי סדר רץ עולה.
- + תשלומים – יתויקו בחוצצים לפי ספק בסדר א- ב.
- + בחוצץ של כל ספק יתויקו שובר ההוצאה + חשבוניות + הזמנה + הצעות מחיר + אישור ניהול ספרים וניכוי מס.
- + הפקדות בנק – יופרד בחוצצים לנושאים הבאים
- + הפקדות מזומן
- + הפקדת המחאות
- + התאמות ודפי בנק - יופרד בחוצצים לנושאים הבאים
- + התאמת בנק חתומות ע"י מנהל ביה"ס
- + תדפיסי בנק על פי סדר רץ תאריכים עולה
- + התאמות אשראי + חשבוניות חברת אשראי
- + דוחות כספים-
- + תקציב ביה"ס + דוחות תכנון מול ביצוע
- + דוח יתרות בסעיפים
- + חובות תלמידים לפי כיתה
- + מאזן שנתי
- + דוח יתרות חוב לספקי אינוונטר + ביטוחים + תעודות אחריות (מאוחד לשני החשבונות).

נוהל אינוונטר מועצה מקומית זכרון יעקב:

רכוש קבוע הנמצא בבית הספר ידווח לרשות המקומית לצורך ניהול המצאי ברשות המקומית.
פריט אינוונטר הינו כל פריט או נכס אשר נרכש, נתנם או הושאל לשימוש בית הספר והוא בר קיימא ואינו מאבד צורתו תוך כדי השימוש בו.

רשימת אינוונטר הינה הכרחית לצורך ביטוח ציוד ביה"ס, יש לעדכן את הרשימה בכל פעם שמתווסף ציוד שאינו מתכלה לביה"ס, ללא קשר לגורם שרכש/נתנם (ביה"ס, מועצה, וכו') והאם הוא חדש/משומש.

1. יש לדאוג לסמן באופן אחיד ומיוחד את הציוד ניתן לקבל חותמת לסימון ציוד ממנהל הרכש.
2. יש להתייחס ולרשום גם ציוד שנתרם.
3. במוצרים או שירות שניתנת אחריות על המוצר, טיב השירות או איכות המוצר על המזמין לתיק את תעודת האחריות ולשמור אותה.
4. בביה"ס ינהל תיק אינוונטר בו יתועדו רשימת מלאי+ דיווח עדכוני מלאי + צילומי חשבוניות שהתווספו תעודות אחריות + בקשות לגריעת ציוד ואישור
5. **רשימת אינוונטר מעודכנת תועבר פעמים בשנה** בינואר ובאוגוסט למנהל הרכש בפירוט: שם המוצר, דגם, כמות, עלות, שם ספק, תאריך רכישה

גריעת ציוד:

מטרה:

מטרת נוהל זה לקבוע את אופן גריעת ציוד אינוונטר וציוד המנוהל כמותית מרישומי המלאי של המועצה. הגריעה תכלול, "ציוד מושבת" (ציוד בלתי תקין שאי אפשר או לא כדאי לתקנו), "ציוד מיושן" (ציוד תקין שאינו בשימוש מהיותו מיושן), "ציוד מיותר", (ציוד תקין שאין בו צורך וככל הנראה לא יהיה בו צורך בעתיד).

ציוד מושבת:

1. יגלה האחראי ציוד לא תקין שתקופת האחריות לגביו פגה ולא חל עליו הסכם שירות, ישקול הוא את כדאיות תיקון הציוד האמור.
- בבואו לשקול את כדאיות תיקון הציוד יבחן האחראי את מחיר התיקון מול עלות רכישת ציוד חדש, את שווי תקופת האחריות של הציוד החדש, את יתרונות הציוד החדש לעומת הציוד המיועד לתיקון, את המועד, המשוער, להשלמת התיקון מול המועד, המשוער, לאספקת הציוד החדש וכל שיקול, ענייני, אחר.
2. יגיע האחראי למסקנה כי לא כדאי לתקן את הציוד הבלתי תקין ימלא הוא טופס "בקשה להשבתת ציוד" שאליו יצרף הוא מסמך המנמק את בקשתו מלווה בהצעת מחיר לתיקון והצעת מחיר לרכישת ציוד חדש.
- חוות דעתו בשאלה האם ניתן לנצל את הציוד הבלתי תקין כחלקי חילוף, לפירוק לצורכי הוראה או למכירה.
3. את הטופס ונספחיו יעביר האחראי למנהל הרכש ברשות. (דוגמא טופס מופיע כנספח)
4. מנהל הרכש ייכנס מעת לעת את ועדת הרכש לדיון בבקשות להשבתת הציוד בהתאם למידת הדחיפות שתוסכם בינו לבין האחראי.
5. מנהל הרכש יהיה רשאי לבקש מהאחראי הסברים והבהרות נוספים ו/או לבקש חוות דעת נוספת ממי שתמצא לנכון.
6. הועדה תחליט אם יש להשבית את הציוד או שיש לנסות ולהשמישו ואם תחליט היא להשביתו תקבע היא מה יעשה בו.
7. החליטה הועדה להשבית הציוד יועבר הפרוטוקול עם החלטתה לממונה על האינוונטר שיעביר את פרטי הציוד מספר גריעת ציוד מהאינוונטר.

ציוד מיושן או מיותר:

1. אחת לששה חודשים יבדוק כל אחראי על ציוד אם מצוי בתחמו ציוד מיושן או מיותר.
2. ימצא האחראי ציוד שאינו בשימוש מיושן או מיותר ואשר לפי הערכתו לא יהיה בו צורך בעתיד הנראה לעין, ימלא הוא טופס "בקשה לגריעת ציוד" שאליו יצרף הוא:
מסמך המבהיר אם הציוד מיושן או מיותר ומחווה דעה לגבי הסיכוי לשימוש בו בעתיד הנראה לעין.
3. חוות דעת בשאלה האם ניתן למכור את הציוד או שניתן להשתמש בו לצורכי חלקי חילוף או לפרוק לצורכי הוראה.
4. את הטופס ונספחיו יעביר האחראי למנהל מח' הרכש. (דוגמא טופס מופיע כנספח) מנהל מח' רכש יכנס את הוועדה לדון בבקשה.
5. הוועדה תהיה רשאית לבקש מהאחראי הסברים והבהרות נוספים ו/או לבקש חוות דעת נוספת ממי שתמצא לנכון.
6. הוועדה תחליט אם יש לגרוע את הציוד מרישומי המלאי של המועצה ואם תחליט לגרוע תקבע היא מה יעשה בו. ותעדכן את רישומי המלא

בדק בית:

תוכנית עבודה שנתית בבתי ספר ומוסדות חינוך

תוכנית מוצעת:

- תוכנית שיפוצים שנתית לבתי הספר, תגובש ע"י מנהלי בית הספר, אבות הבית וצוות בית הספר.
- התוכנית תוגש לאישור מח' חינוך ותפעול בין חודשים אוקטובר לנובמבר.
- תקופת השיפוצים, תחולק לשלושה מועדי ביצוע עיקריים: חנוכה, פסח וחופשת הקיץ.
- עם קבלת אישור לביצוע השיפוצים, תועבר רשימת ליקויים למחלקות המועצה השונות בהתאם לאחריות ביצוע.
- ליקויים שאינם בסמכות המחלקות השונות, תועברנה לקבלן חיצוני עפ"י נוהל הצעות מחיר.
- השיפוצים, אינם באים במקום התחזוקה השנתית השוטפת של אבות הבית, אלא מהווים חלק משלים.

ביצוע בפועל:

- בהתאם לרשימת ליקויים מוצעת, תבוצענה הכנות/רכישות רלוונטיות ע"י מחלקות המועצה השונות.
- בסמוך למועד הביצוע, תוגש תוכנית עבודה פרטנית למנהלות בית הספר ולמח' חינוך.
- אבות הבית, יהיו נוכחים במועדי השיפוץ וייקחו בהן חלק פעיל.
- בתום ביצוע העבודות, יבוצע סיור שטח בבתי הספר של מנהלי המחלקות המבצעות.
- לאחר הסיור יוגש דוח ביצוע למחלקת חינוך.

תפקיד ואחריות אב הבית במוסדות חינוך

כללי:

- אבות הבית מהווים חלק אינטגרלי ממערך האחזקה היישובי למוסדות החינוך.
- אבות הבית, אחראיים לשמירה על רמת תחזוקה נאותה וניקיון של מוסדות החינוך.
- האחריות המלאה על תפקוד אבות הבית לרבות פיקוח על ביצוע עבודתם, חלה על מנהלי בית הספר ומח' חינוך.
- עבודת אבות הבית תבוקר אחת לחודש ע"י נציג מחלקת תפעול (יוגש דוח תכנון מול ביצוע בפועל).
- אבות הבית יקבלו עפ"י דרישה ובמידת הצורך, ליווי מקצועי ממחלקות המועצה השונות.
- כל ביצוע עבודה נדרשת, לרבות רכישת ציוד שאינה לצורכי תשתיות, תמומן מסעיף תקציבי של בית הספר/מח' חינוך.

נהלי עבודה – אבות בית:

תוכנית עבודה שבועית:

- בתחילת כל חודש, יגישו אבות הבית תוכנית עבודה חודשית.
- התוכנית תכיל ליקויים שאותרו, משימות שוטפות ומועדי ביצוע.
- התוכנית תיבנה יחד עם מנהלי בתי הספר – העתק ישלח למחלקת חינוך ותפעול.
- במידת הצורך ובצמוד לתוכנית, תוגש למנהלי בית הספר בקשה לרכישת ציוד נדרש וזאת בכפוף לסעיף 1.6. לעיל.
- אב הבית ידאג לביצוע כלל המשימות שבתוכנית העבודה החודשית (מצ"ב טבלת אחריות).
- בתום החודש, יימסר דיווח למנהלי בתי הספר על עמידה ביעדי התוכנית.

עבודה מול מחלקות המועצה השונות:

- נושאים שאינם בסמכות/אחריות אבות הבית, ידווחו למוקד 106.
- בסוף כל שבוע (חמישי), יגישו אבות הבית רשימת משימות מרוכזת למוקד 106.
- לא יבוצע דיווח חוזר על משימות שכבר עודכנו במוקד 106.
- במקרים דחופים, יבוצע דיווח למוקד 106 ובמקביל למנהל המחלקה הרלוונטית.
- אופן חמני טיפול במשימות, ימסרו לאבות הבית ע"י נציג המחלקה המטפלת.
- הגעת נציג מחלקה, לביצוע עבודה בבית הספר, תתואם מראש עם אבות הבית.
- בסיום עבודת המחלקה המטפלת, יעבירו אבות הבית דיווח למנהלי בית הספר.
- נושאים שאינם בסמכות/אחריות אבות הבית, ידווחו למוקד 106.
- בסוף כל שבוע (חמישי), יגישו אבות הבית רשימת משימות מרוכזת למוקד 106.
- לא יבוצע דיווח חוזר על משימות שכבר עודכנו במוקד 106.
- במקרים דחופים, יבוצע דיווח למוקד 106 ובמקביל למנהל המחלקה הרלוונטית.
- אופן חמני טיפול במשימות, ימסרו לאבות הבית ע"י נציג המחלקה המטפלת.
- הגעת נציג מחלקה, לביצוע עבודה בבית הספר, תתואם מראש עם אבות הבית.
- בסיום עבודת המחלקה המטפלת, יעבירו אבות הבית דיווח למנהלי בית הספר.

רשימת נושאים שבאחריות אבות הבית:

| תדירות ביצוע | אחריות ביצוע | נושאים לטיפול |
|--------------|--|--------------------------|
| על בסיס יומי | ביצוע סיורים ברחבי בית הספר לאיתור ליקויים. | ליקויים |
| עפ"י צורך | אספקה של ציוד מתכלה ובלתי מתכלה לכיתות, חדרי מורים והנהלה. | אספקה |
| עפ"י צורך | תיקון/החלפה | ברזים |
| עפ"י צורך | החלפת נורות | תאורה |
| עפ"י צורך | תיקון/החלפת צירים, מנעולים, צילינדרים, מגני אצבעות. | דלתות |
| אחת לחודש | ניקוי ותחזוקה כללית | מרחבים |
| אחת לחודש | ניקוי ותחזוקה כללית והחלפת רעפים שבורים | גגות |
| עפ"י צורך | החלפת חלונות, מנעולים, מקבילים, איטום נזילות, הזמנת זגג. | חלונות |
| אחת לשבועיים | ניקוש עשבייה במשטחים המרוצפים, השקיה, – קשר רציף עם קבלן הגינון ודיווח לקבלן על עבודות גיזום ואחזקת צמחיית ביה"ס | גינון |
| אחת לשבוע | וידוא תקינות. | מתקני ספורט |
| כל יום | דיווח באם לא בוצע הניקיון הלילי, הקפדה על כך שעובדת הרצף מנקה את שרותי האולם פעמיים ביום, מילוי נייר טואלט בתאי השירותים | אולמות הספורט |
| אחת לשבוע | וידוא תקינות. | גדרות (היקפיות/פנימיות) |
| אחת לשבוע | וידוא תקינות ודיווח במידת הצורך לקב"ט מועצה. | מערכות כיבוי אש |
| אחת לשבוע | וידוא תקינות, שמירה על מעברים פתוחים. | דלתות חירום/יציאות חירום |
| על בסיס יומי | איסוף פסולת ברחבי בית הספר וריקון פחי האשפה בחצר, טיאוט וגירוף עלים משבילי ביה"ס. | ניקיון |
| עפ"י צורך | ביצוע מתיחות, ניקוי פסולת. | הצללות |
| עפ"י צורך | השלמת קוביות אקוסטיות חסרות, דיווח על פגיעות בתקרה האקוסטית, כשלים ויזואליים. | תקרה אקוסטית |
| עפ"י צורך | העברת דוח ליקויים לזכיון. | מזגנים |
| על בסיס יומי | כיתות – תיקונים יומיים, פרזדורים – תיקונים יומיים, מקלטים, ספסלים, פחי אשפה, גדרות, מתקני משחקים. | צביעה |
| על בסיס יומי | תיקוני שפכטל, גבס וטייח. | עבודות קבלניות |
| עפ"י צורך | לוחות לימוד, ארונות, מדפים, תמונות, קולרים, ספסלים. | התקנה/תליה/קיבוע |
| על בסיס יומי | לוחות לימוד, שולחנות לימוד, כסאות, מדפים, ארונות, ספסלים, צביעת תיקוני קיר. | תיקון/צביעה |
| עפ"י צורך | הקמה/פירוק. | אירועים |
| על בסיס יומי | פתיחת בית הספר/נעילתו/תזמון צלצולים/שליחויות/פיקוח על עובדי קבלן. | כללי |
| עפ"י צורך | הזמנת קבלן חיצוני לטובת עבודות נדרשות בבית הספר | קבלן חיצוני |

סעיפים שלא נכללים במסמך "רשימת נושאים שבאחריות אב הבית"

- עבודות שרברבות - תשתיות
- עבודות חשמל ותיקונים - ביצוע בידי חשמלאי מוסמך
- תחזוקה וטיפול מיזוג
- טיפול חצרות, גינות והדברה
- גדרות ברזל חיצוניים לביה"ס
- איטום ותיקון גגות פרט להחלפת רעפים שבורים.
- בדיקת ציוד כיבוי אש
- שיפוצי קיץ - פרט לסעיפים הכלולים במסמך רשימת נושאים שבאחריות אב הבית.

סל תלמיד בסיסי ביישוב זכרון יעקב:

| סכום | מפתח | נושא |
|----------------------------------|---|----------------------|
| 32 ₪ 42.35 ₪ 44 ₪ | פר תלמיד כיתות א-ו + ח. מיוחד פר תלמיד ילדי גנים פר תלמיד ז-ח | מלאכה |
| 18.15 ₪ 467.5 ₪ | פר תלמיד כיתות א-ח ח. מיוחד – פר כיתה | שכפול |
| 87 ₪ 50 ₪ | פר תלמיד תלמידי א-ו כולל ח. מיוחד תוספת פדגוגית | ניהול עצמי |
| 110 ₪ 150 ₪ 500 ₪ 130 ₪ | פר תלמיד כיתות א-ו פר תלמיד גן פר תלמיד בחינוך המיוחד פר תלמיד כיתות ז-ח | הוצאות שוטפות |
| 60 ₪ 80 ₪ | פר תלמיד בתיה"ס למעט יעבץ פר תלמיד בבי"ס יעבץ | הצטיידות |
| 3000 ₪ | פר בית ספר | יחמות |
| 7500 ₪ | פר בית ספר | תמיכה להדרכה פדגוגית |
| 28 ₪ | פר תלמיד גן | חומרי ניקיון |
| 7000 ₪ | פר בית ספר | אינטרנט |
| 5000 ₪ | פר בית ספר | בדק בית |
| 135 ₪ | פר תלמיד | חשמל |
| 65 ₪ | פר תלמיד | מים |
| 180 ₪ | פר עובד משרה מלאה | שתיה עובד רשות |

טופס בקשה להשבתת ציוד

שם המבקש _____ תפקידו _____

פרטי הציוד שהשבתתו מבוקשת _____

מחיר תיקון הציוד _____

מחיר ציוד חדש _____

האם ניתן להשתמש בציוד לצרכי חלקי חילוף _____

הערות ונימוקים נוספים (אם ישנם כאלה) _____

חתימה _____

תאריך _____

טופס בקשה לגריעת ציוד

שם המבקש _____ תפקידו _____

פרטי הציוד שגריעתו מבוקשת _____

מצ"ב מסמך בחתימת _____ המבהיר כי הציוד מיושן/מיותר * ומחווה דעה לגבי סיכויי השימוש בו בעתיד הנראה לעין.

מצ"ב מסמך בחתימת _____ המחווה דעה בשאלה האם ניתן למכור את הציוד, או להשתמש בו כחלקי חילוף או לפרקו לצרכי הוראה

הערות ונימוקים נוספים (אם ישנם כאלה) _____

_____ חתימה:

_____ תאריך:

