



# סנחה לסנהל המוסד החינוכי ברשות המקומית

תמוז תשע"ג  
יולי 2013

מפעם < לכיוון הרשות המקומית

יו"ר ועדת ההיגוי: ד"ר **איציק תומר** - (לשעבר) משנה למנכ"לית משרד החינוך

חברי ועדת ההיגוי: גב' **דגנית פוקס** - מנהלת מפעם מעלה אדומים, מתמחה בחינוך

מר **אבי קמינסקי** - יו"ר האיגוד למנהלי מח' חינוך ומנהל אגף החינוך בעיריית ראש העין

גב' **סוניה פרץ** - מנהלת תחום תיאום ויזום פעולות לשכת המשנה למנכ"ל

גב' **סוני בנט** - לשעבר סמנ"ל הדרכה מרכז השלטון המקומי

כתיבה: מר אלחנן אופנהיים  
מר אלי מלמד  
גב' ציפי לבקוביץ

עריכה, הפקה והבאה לדפוס: מפעם מעלה אדומים - מתמחה בחינוך

פרסום זה מהווה חומר עזר שנועד לסייע בלימוד הנושא. למען הסר ספק, אין

הוא בא במקום הנחיות הניתנות ע"י

הגורמים המוסמכים ואינו מהווה אסמכתא משפטית.

החומרים המתפרסמים יעודכנו מעת לעת.

ניתן לצפות בחומר באתר האינטרנט של המפעם בכתובת:

[www.mifam.gov.il](http://www.mifam.gov.il)

ובאתר האינטרנט של משרד החינוך ואיגוד מנהלי מח' חינוך.

## תוכן העיניינים

דבר המנכ"לית משרד החינוך

דבר יו"ר איגוד מנהלי מח' חינוך

הקדמה

### עמ'

#### 1. תשתיות

- 9 א. [משאבי אנוש בבתי הספר](#)
- 14 ב. [בינוי ופיתוח מוסדות חינוך](#)
- 19 ג. [מחשוב ותקשוב](#)
- 24 ד. [מערך הרכש](#)

#### 2. שיגרת ביה"ס

- 30 א. [ביקור סדיר](#)
- 35 ב. [הסעות תלמידים ועובדי חינוך](#)
- 42 ג. [רישום והעברות](#)
- 47 ד. [השירות הפסיכולוגי \(שפ"י\)](#)
- 53 ה. [אירועי סוף שנה \(מסיבות וטקסים\)](#)

#### 3. תוכניות וכיתות לימוד מיוחדות

- 57 א. [העשרה בית ספרית - פרויקטים לימודיים וחינוכיים](#)
- 61 ב. [החינוך המיוחד - תלמידים בעלי צרכים מיוחדים בבי"ס בחינוך רגיל](#)
- 69 ג. [מסגרות לימוד ייחודיות](#)

#### 4. חירום וביטחון

- 72 א. [ביטחון ובטיחות סביבתית](#)
- 80 ב. [חירום, מל"ת, צל"ח](#)

#### 5. ניהול:

- 91 א. [ניהול עצמי](#)
- 103 ב. [פורום מנהלים יישובי](#)

#### נספחים

## דבר המנכ"ל לית משרד החינוך

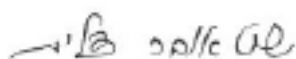
החוברת העדכנית "מנחה למנהל המוסד החינוכי ברשות המקומית" המוגשת לכם בזאת משקפת את חשיבות השותפות בין השלטון המרכזי והשלטון המקומי להחלת חוק לימוד חובה, וכן את ההבנה ששותפות זו היא הכרחית לביצוע יעיל ואיכותי של המחויבויות המעשיות והמוסריות הנובעות מחוק זה. טיב השותפות משפיע ישירות על איכותה של מערכת החינוך ועל רמת השירות הניתנת לתלמידיה.

בשנים האחרונות אנו שותפים להטמעתן של רפורמות בכל שכבות הגיל - חינוך חנם לגילאי 3-4, "אופק חדש" ו"עוז לתמורה" - לצד מהלכים המקדמים ניהול עצמי ופתיחת אזורי רישום באופן מבוקר, השאלת ספרי לימוד, קידום אורח חיים פעיל ובריא ועוד. בכל אלה ועוד ניכר שככל ששיתוף הפעולה בין המוסד החינוכי לרשות המקומית הוא טוב יותר - כך משתפרת איכות הביצוע, והתועלת לתלמידים ולמשפחותיהם גדולה יותר.

חוברת זו היא בבחינת מורה נבוכים וכלי עבודה המכיל ידע ועקרונות פעולה רלוונטיים לעבודתו של מנהל המוסד החינוכי מול ממשקי העבודה הקיימים והנחוצים בינו לבין גורמים ברשות המקומית שבה הוא פועל, כדי לבנות קשרי גומלין פוריים ולשמרם לאורך זמן. רק בדרך זו נוכל להציע את המוסד החינוכי כארגון מקצועי, מתקדם ומגובש למימוש מלא ומוצלח של כל המטרות, היעדים ותכניות העבודה.

תודה לכל השותפים שתרמו להפקת החוברת ולכל הפועלים לקידום החינוך.

**בברכת הצלחה,**



**דלית שטאובר**

## דבר יו"ר איגוד מנהלי מח' חינוך

בשנים האחרונות נמצא הדיון על דמות החינוך ועל מקומו בסולם העדיפויות של הרשות המקומית, במקום גבוה בסדר היום הציבורי. זאת בעיקר לנוכח העובדה כי הרשויות המקומיות ניצבות בחזית השירותים של התושבים ומצויות עמם במגע יום-יומי.

ראש הרשות המקומית, מוגדר על-פי חוק כ"ראש רשות החינוך". הוא נבחר בבחירה אישית כשנושא החינוך הוא אחד הנושאים המרכזיים העולים בעת בחינת תפקודו. אך טבעי הוא, כי במהלך השנים החלו ראשי הרשויות לשאוף להיות משמעותיים באחד התחומים החשובים ביותר לכל תושב: **החינוך**. מכאן, קצרה הייתה הדרך למינוי אנשי חינוך מקצועיים שיובילו תפישה חינוכית וינחו את יישומה במוסדות החינוך, שלובי זרוע עם משרד החינוך.

החוברת שלפניך החוברת, היא פרי יוזמתם של מנהלי מפעם מעלה אדומים, המפעם המתמחה והמרכז את תחום החינוך בשלטון המקומי. היא נכתבה כמענה לצורך של מנהלי בתי הספר ומנהלי החינוך ברשויות המקומיות כאחד. זאת במטרה לאפשר להם ממשקי עבודה שיניבו תוצרים משמעותיים, לרווחת הקהילה.

אני תקווה כי החוברת תספק מענה לצורך האמתי אשר לשמו נועדה וכי היא תקנה לכל שותפי העשייה החינוכית מיומנויות, ידע וכלים רלוונטיים לעבודתם.

בטוחני כי אנשי החינוך ברשויות המקומיות ובמוסדות החינוך, ימצאו בה כלי

שימושי שיאפשר להם להתמקצע ולספק שירות חינוכי איכותי לתושבים!

תודתי נתונה לכל השותפים בהכנתה של החוברת ובהפקתה.

בברכת חג שמח!

**אבי קמינסקי**

**יו"ר איגוד מנהלי החינוך ברשויות המקומיות**

**וראש אגף החינוך בעיריית ראש העין**

**ערב פסח ה'תשע"ג**

## הקדמה

### **א. כללי:**

החברת שלפניך נכתבה כמענה לצורך שעלה מגורמי שטח ומטה ברשויות המקומיות, להקנות למנהל מוסד החינוך ידע רלוונטי אודות ממשקי העבודה הקיימים והנחוצים בינו לבין גורמים ברשות המקומית שבה הוא פועל. השימוש בידע נועד לסייע למנהל לבנות קשרי גומלין פוריים עם כל גורמי הממשק, ולשמר אותם לאורך זמן.

מפעם מעלה אדומים, כמפעם מתמחה ומרכז את תחום החינוך בשלטון המקומי, נענה לצורך שעלה ויזם פרויקט לכתיבת חוברת זו.

### **ב. אוכלוסיית היעד:**

מנהלי מוסדות החינוך: בתי ספר יסודיים וחיטובות ביניים, ובתי ספר על יסודיים שברשות המקומית.

### **ג. מטרת החוברת:**

להקנות למנהל המוסד החינוכי ידע ועקרונות פעולה הרלוונטיים לעבודתו מול ממשקי העבודה שברשות המקומית. זאת, על מנת לשפר את תפקודו, ובכך גם לקדם את תפקוד המוסד החינוכי אשר בראשו הוא עומד. החוברת תוכל לסייע למנהל:

1. לקצר את תהליך הלמידה הנדרש מהמנהל החדש עם כניסתו לתפקיד.
2. לפתור בעיות ולקדם נושאים ביעילות, במינימום טעויות וכישלונות.
3. לצמצם את שחיקתו בתפקידו.
4. לבסס יחסים נעימים ואפקטיביים עם הגורמים השונים ברשות.
5. ליצור לעצמו תדמית ומעמד של מנהל מקצועי, תכליתי ומשפיע (מול גורמי הרשות, עמיתים וכפיפים במוסד החינוכי).

### **ד. עקרונות מנחים:**

החוברת נכתבה תוך יישום העקרונות הבאים:

1. מתן **ידע כללי ולא ספציפי** - הידע והמידע יתייחסו למקובל, לרוב. עם זאת, בהתאם לצורך יוצגו גם שונות, הבדלים והבחנות בנושאים מסוימים.
2. מתן **תמונה כוללת ושלמה** לגבי כל הממשקים שהוגדרו במיפוי כמשמעותיים לתפקוד המנהל. בכל ממשק יוצגו הנושאים בשלמותם. יחד עם זאת, החוברת תהיה **רלוונטית**, ממוקדת ועניינית, ולא ספר לימוד עיוני, או תחליף להכשרה מסודרת, או לפרסומים רשמיים כגון: חוזרי מנכ"ל משרה"ח ועוד.

### **3. מתן ידע עדכני**

4. התבססות על **מסמכים רשמיים** - המידע והעקרונות שיוצגו לקורא יהיו מבוססים ומעוגנים במסמכים רשמיים, אם קיימים, כגון: נהלים, חוזרים וכיוב'.

5. שילוב **ידע פרקטי** - בחוברת ישולבו רעיונות, עצות שימושיות ותובנות שנצברו אצל מנהלי מוסדות חינוך ואצל גורמים ותיקים ומנוסים ברשויות המקומיות.

## ה. תהליך העבודה

פרויקט כתיבת החוברת התבצע בשלושה שלבים:

השלב הראשון כלל מיפוי בקרב מנהלי בי"ס, לבחינת הצורך במנחה זה. נערכו שיחות והועברו שאלונים בקרב קבוצות מנהלים: מנהלי בי"ס על יסודיים ומנהלי בי"ס יסודיים וחט"ב בעיר ובמועצה אזורית. התקיימו מספר ראיונות עם מנהלי מוסדות חינוך ברחבי הארץ, ועם גורמי חינוך ברשויות המקומיות. בנוסף, נערכה סריקה של מסמכים קיימים בנושא. המיפוי אימת באופן חד משמעי את חשיבותה של חוברת - מנחה לתפקודו המוצלח של מנהל המוסד החינוכי. המיפוי גם מיקד את נושאי הממשק הרלוונטיים לתפקודו של המנהל, וכולם מופיעים בחוברת.

השלב השני כלל הקמת ועדת היגוי לחוברת, הצגת ממצאי המיפוי לגורמים במשרד החינוך וקבלת ברכת הדרך. לאחר שמשרד החינוך נתן את ברכתו לכתיבת החוברת, החל השלב השלישי.

בשלב השלישי נכתבה החוברת. נבחר צוות כותבים, הוגדר רציונאל ומבנה לכל פרק ולתהליך העבודה המשותף. הכותבים שנבחרו הינם אנשי חינוך ותיקים, כאלה שמילאו בין היתר תפקידי ניהול בי"ס ואגף חינוך ברשות המקומית. נושאי הממשק חולקו ביניהם, בהתאם לידע ולניסיון הספציפי של כל אחד ואחד מהם. במהלך הכתיבה יצרו הכותבים קשר עם בעלי תפקידים רלוונטיים במשרד החינוך וברשויות המקומיות - לשם התעדכנות, השלמת מידע, היוועצות וקבלת חוות דעת.

**אנו מקווים שהחוברת תספק מענה לצורך האמיתי אשר לשמו נועדה, ובכך תסייע למנהל לקדם את המוסד החינוכי בראשו הוא עומד.**

בחשיבה ובגיבוש הידע שבחוברת, הושקעו מאמצים רבים ואני מודה לכל אלה שסייעו לנו:

ועדת ההיגוי - תודה מיוחדת ליו"ר ועדת ההיגוי, ד"ר **איציק תומר**, לשעבר המשנה למנכ"לית משרד החינוך על הובלת הפרוייקט והחיבור לאנשי המקצוע במשרד החינוך.

לגב' **סוניה פרץ**, מנהלת תחום תיאום וייזום פעולות לשכת המשנה למנכ"ל, על תיקוף החומר מול הגורמים המקצועיים במשרד החינוך וריכוז הפרוייקט מול המפעם.

למר **אבי קמינסקי**, יו"ר איגוד מנהלי מח' חינוך, על הערותיו הבונות שהעשירו את החוברת בידע מעשי.

לגב' **סוני בנט** - על השותפות המקצועית בעבודה.

הכותבים - למר **אלחנן אופנהיים**, ששקד והשקיע עבודה רצינית באיסוף החומר העדכני והבאת הידע הרב שבחוברת.

למר **אלי מלמד**, על השלמת הידע המקצועי בכתיבת החוברת.

לגב' **ציפי לבקוביץ**, על איסוף מקצועי של החומרים שנכתבו ויצירת חוברת מקצועית המאפשרת לקורא למידה משמעותית.

משרד החינוך - תודות **למנהלי האגפים** שהקדישו מזמנם למתן הידע המקצועי לחוברת.

תודה לגב' **אסתר בר נתן**, לשעבר מנהלת מפעם מעלה אדומים, על התנעת התהליך וגיוס השותפים בתחילת הדרך.

ותודה אחרונה למר **ישראל גולדשטיין**, איש אשכולות, שנטע את הרעיון ליצירת החוברת במפעם ולווה את גיבושה עד לתוצר הסופי.  
על כולם התודה והברכה,

### **דגנית פוקס,**

מנהלת מפעם מעלה אדומים

לאזור יהודה והשומרון

מתמחה בחינוך



# משאבי אנוש בבית-הספר

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. עובדי מינהל, עובדי הוראה ותקנים
3. ציפיות המנהל ממחלקת החינוך: לעובדי מינהל, לעובדי הוראה
4. ציפיות הרשות ממנהל ביה"ס: לעובדי מינהל, לעובדי הוראה
5. לוח זמנים לפעילות

### 1. פתיחה

צוות העובדים של ביה"ס מהווה את המרכיב העיקרי במימוש יעדיו של ביה"ס ובהובלת המוסד להצלחה.

משאב כוח האדם הינו כלי מרכזי בידי המנהל להובלת ביה"ס להישגים חינוכיים. ככל שהצוות מרגיש שייך, נלהב ומאוחד - כך ביה"ס יפרח וישגשג.

צוות עובדי ההוראה נבחר על-ידי הנהלת ביה"ס בשיתוף עם משרד החינוך והפיקוח, לעיתים בהתערבות ובסיוע הרשות. איתור וגיוס עובדי ההוראה מתבצעים על-פי כללים ונהלים של משרד החינוך, המפורטים באתר כוח אדם בהוראה:

<http://cms.education.gov.il/educationcms/units/owl/hebrew/sherutimtfasim>

לצד עובדי ההוראה, מפעיל המנהל צוות עובדי מינהל שירותים וסיוע, על-פי תקנים שנקבעו על-ידי משרד החינוך, מתוקצבים על ידו ומתפרסמים בחוברת המתעדכנת מדי שנה. (חוברות מערכת שכר לבתי ספר עיוניים בחטיבה העליונה, והשתתפות משרד החינוך בתקציב הרשויות המקומיות בהוצאת משרד החינוך, המינהל לכלכלה ותקציבים).

### 2. עובדי מינהל, הוראה ותקנים

#### עובדי מינהל

היקפי המשרה של עובדי המינהל נקבעים על-פי אופי ביה"ס ומספר הכיתות במוסד (ראה טבלה).

עובדי המינהל הינם עובדי הרשות. על הרשות להקצות לבתי הספר עובדים על-פי התקנים שנקבעו על-ידי משרד החינוך ואשר מתוקצבים על ידו.

תקנים בסיסיים לעובדי מינהל שירותים וסיוע

תקן משרה לכיתה				
חטיבת עליונה	חטיבת ביניים	יסודי	בעלי תפקידים	
1:4	1:4	1:4 (1:13מנב"ס)	מזכיר, הנה"ח כתבן טלפונאי מזכיר פדגוגי	עובדי מינהל
1:6.15	1:6.15	1:4.44	שרת ראשי עובדי ניקיון	עובדי שירותים
	1:3.8		טכנאי מעבדה (לבורנט) מתאם מחשבים מפעיל ציוד אור קולי	סיוע טכני
	1:14			יועץ
	1:25			ספרן
	1:60			רכז חינוך
	1:80			אחות
	1:200			רופא
<p>הרשות ממירה לעיתים את משרות עובדי הניקיון - חלקן או כולן - בחברת ניקיון. הרשות מסייעת לביה"ס, על-פי הצורך, בעבודות קבלן למינהל ותחזוקה.</p>				

במערך ניהול עצמי, הנהלת ביה"ס רשאית - במסגרת תקציבה - לקלוט עובדי מינהל ולקבל שירותי ייעוץ והדרכה בהעסקה ישירה (ראה פרק הניהול העצמי).

עובדים ייעודיים נוספים - כגון סייעות לכיתות חינוך מיוחד, סייעים לתלמידים בעלי רמות נכות וכד' - מוקצים על-פי נוהלי המשרד. (השתתפות משרד החינוך בתקציב הרשויות המקומיות בהוצאת המנהל לכלכלה ותקציבים בהוצאת משרד החינוך גף פרסומים)

### עובדי הוראה

עובדי ההוראה מקבלים את אישור העסקתם ממשרד החינוך. בבית הספר היסודי וחטיבת הביניים, איתור עובדי הוראה, גיוסם והעסקתם חלים על משרד החינוך - אשר מסתייע במנהלי בתי הספר וברשות - והוא אשר קובע ומשלם את שכרם.  
בחטיבות העליונות השכר משולם באמצעות הרשות/ הרשת/ העמותה או הבעלות האחרת.

עבודת איתור וגיוס עובדי ההוראה כאן חלה על בית הספר והרשות, בכפוף לאישור משרד החינוך.  
יש והרשות מתגברת את בית הספר בשעות ובתקציבים משלה, ולפיכך האחריות לאיתור, גיוס ותשלום יחולו על הרשות בכפוף לנהלים.

תקני עובדי הוראה  
תקן עובדי ההוראה מותנה בגודל ביה"ס, מדד הטיפוח, מספר הכיתות, אופי הכיתות, הפרדת בנים בנות, עולים חדשים ופרופיל התלמידים. התקן נקבע מעת לעת על-ידי משרד החינוך, ומוצג לביה"ס על-ידי הפיקוח. המפתחות מתפרסמים מעת לעת על-ידי משרד החינוך, על-פי המרכיבים שהוזכרו.

### **3. ציפיות המנהל ממחלקת החינוך**

#### לעובדי מינהל:

- א. לקבל את עובדי המינהל, לכל הפחות על-פי התקן המגיע ועל-פי הצרכים המיוחדים הבית-ספריים.
- ב. לקבל את כל סמכויות ההפעלה של העובד וכפיפותו לביה"ס, להגדיר לעובד את מעמדו, את תפקידיו ואת כפיפותו למנהל ביה"ס.
- ג. לשמור על יציבותם של העובדים, למנוע מעברים לא רצויים בין בתי הספר ובין הרשות.
- ד. להחליף/ להעביר עובדים שחוקים או בלתי יעילים.
- ה. להקפיד על זכויותיו ועל רווחתו של העובד - שכר, ביגוד ותנאים סוציאליים.
- ו. לתאם וליידע את הנהלת ביה"ס בדבר הוצאה לחופשות.
- ז. לשלוח את העובדים להשתלמויות מקצועיות.
- ח. להציב עובדים חילופיים בימי חופשה/ מחלה/ של העובדים.
- ט. לצייד את העובד בצידוד ייעודי.
- י. לפתור בעיות מינהל ותחזוקה במידת הצורך באמצעות עבודה קבלנית.
- יא. ליידע את מנהל בית-הספר בגין תקציבי משרד החינוך המוקצים מעת לעת לטובת עבודותיהם של עובדי המנהל והתחזוקה (שיפוצים).

#### לעובדי הוראה

- א. לסייע באיתור עובדי הוראה על-ידי פרסומים.
- ב. לקבל מידע והפניות של עובדי הוראה שפנו לרשות בבקשת עבודה.
- ג. למנוע הפעלת לחצים על-ידי גורמים שאינם מקצועיים לקבלת עובדי הוראה.
- ד. לשלם את שכרם של המורים שבתחום אחריותו בהגינות, בדיוקנות ובזמן.

- ה. להעסיק בחוזים נפרדים עובדי הוראה מחוץ לתקן.  
ו. לתת סיוע כללי ומשפטי בהוצאת עובד הוראה או בפיטורים - מסיבה כלשהי.  
ז. לסייע למורים בהשגת מקום מגורים.  
ח. לתקצב פעילויות גיבוש, פעילויות חברה והשתלמויות למורים.

#### **4. ציפיות הרשות ממנהל ביה"ס לגבי עובדי המינהל**

- א. להפעיל את עובדי המינהל על-פי הכללים שהרשות קבעה.  
ב. לשלב את העובד בצוות בית הספר.  
ג. להגדיר את תפקידו של העובד בבית-הספר, לתאם ציפיות בין המנהל לעובד.  
ד. לדאוג לרווחתו של העובד, לשלוח אותו להשתלמויות, להמליץ על קידומו בדרגה.  
ה. להכיל, לפתח ולהעצים את העובד.  
ו. לקיים הערכה תקופתית ושיחות משוב.  
ז. לשתף את הרשות בבעיות רלוונטיות מבעוד מועד.

#### **5. ציפיות הרשות ממנהל ביה"ס לגבי עובדי הוראה המועסקים על-ידי הרשות המקומית**

- א. לעדכן את הנתונים של עובדי ההוראה.  
ב. להעביר לגזברות הרשות, בתיאום עם מחלקת החינוך, את רשימת עובדי ההוראה ואת פירוט מרכיבי שכרם.  
ג. לעדכן מדי חודש, במועד שייקבע, את השינויים החלים בשכרו של כל עובד הוראה.  
ד. להתריע בזמן על חוסר בעובדי הוראה.  
ה. לגבש את הצוות, לקיים מערך השתלמויות, ולדאוג לרווחתו.

## 6. לוח זמנים לפעילות

### לעובדי מינהל

חודש	ביצוע
מאי	שיחת משוב עם העובדים ומילוי חוות דעת
יוני	תיאום וסיכום עם הרשות לגבי העובדים בשנת הלימודים הבאה
יולי	כינוס העובדים, הגדרת תפקידיהם והסבר על היעדים לשנה הבאה
אוגוסט	ביצוע הכנות לקראת פתיחת שנת הלימודים
יולי אוגוסט (ובמהלך השנה)	השתלמויות מקצועיות
ספטמבר	השתתפות בימי הערכות

### לעובדי הוראה

נקבע בכל בית ספר על-פי אופיו, מבנהו הארגוני, תוכנית הלימודים, פעולות מתוכננות ואירועים. מנהל ביה"ס, בשיתוף עם צוות ההנהלה, יציג בימי הערכות את תוכנית העבודה השנתית לעובדי ההוראה והצוות החינוכי.

לוח הזמנים של עובדי ההוראה- כפוף ומותנה בלוח.

# בינוי ופיתוח מוסדות חינוך

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. הגדרות ומושגים
3. תפקידי מנהל ביה"ס
4. תפקידי הרשות המקומית
5. במה מסייעת הרשות המקומית למנהל
6. מה מצפה הרשות המקומית מהמנהל
7. לוח זמנים

### 1. פתיחה:

תחום הבינוי והפיתוח נועד לתת מענה פיזי לצרכים בכל הקשור למבנים בבתי הספר. התחום כולל גם הקמת בתי-ספר חדשים ומתן מענה בבתי-ספר קיימים: תוספת חללים, שינויים והתאמות, פיתוח חצרות.

משרד החינוך, באמצעות מינהל הפיתוח, מופקד על תכנון, ארגון ופיתוח מערכות החינוך בארץ, לכל גווניהן ולכל שלבי הגיל. המינהל פועל מול הרשות המקומית ולא מול מנהל בית הספר. יחד עם זאת, למנהל ביה"ס יש אפשרות/ הזדמנות להשפיע על פעולות הרשות המקומית, שנועדו לתת מענה לצורכי ביה"ס. משרד החינוך והרשות המקומית משקיעים משאבים רבים על מנת להגיע לתוצאה הטובה ביותר והמתאימה ביותר לצורכי ביה"ס. חלק מהצלחה זו מושגת על מעורבותו של המנהל בתהליך. ביה"ס הוא הלקוח שמשרה"ח והרשות המקומית פועלים למענו.

**אחריותה של הרשות המקומית להשגת אישור ותקצוב לבניית בי"ס, מתחילה בהקצאת מגרשים מתאימים למוסדות חינוך כבר בשלב של הכנת תוכנית מתאר לשכונה חדשה, בהתאם ועל-פי ההנחיות שפרסם מינהל הבינוי והפיתוח.**

**חשוב לדעת!:** משרד החינוך מתקצב את בינוי ביה"ס רק לאחר שהתקיימו השלבים הבאים:

1. משרה"ח הכיר בצורך לבניית בי"ס
2. משרה"ח אישר את הפרוגרמה הפיזית של ביה"ס
3. הרשות המקומית הכינה את התוכנית האדריכלית לביה"ס

#### 4. משרד החינוך אישר את התוכנית האדריכלית.

משרד החינוך והרשות המקומית פועלים במסגרת של מדיניות התקציב המחייבת אותם. לכן לעיתים, חרף ההצדקה האובייקטיבית לבינוי בביה"ס, תיתכן תקופה של מתן פתרונות זמניים, עד לתקצוב פתרון הקבע.

פרק זה יפרט מה יכול המנהל לעשות, על מנת שהרשות המקומית ומשרה"ח יתנו את המענה המתאים ביותר לצורכי ביה"ס.

במקרים בהם מתקיים תהליך בנייה של ביה"ס חדש, הרשות עושה את המיטב על מנת שהתוצר המוגמר ייתן מענה לפרוגרמה החינוכית של ביה"ס כאשר יופעל.

בבתי"ס קיימים ייתכנו פעולות של תוספת בנייה למבנה הקיים, ו/או שינויים והתאמות במבנה קיים (כגון: חציית חדרים, צירוף מספר חדרים לחלל אחד גדול, ועוד). פעולות אלה נחשבות בפרק זה לבנייה חדשה, כיוון שהן מעניקות למנהל הזדמנות לבחון מחדש את התאמת המבנה הפיזי של ביה"ס, לצורכי הפרוגרמה החינוכית של ביה"ס. הציפיות מהמנהל (המפורטות להלן) בתחום הבנייה החדשה, מכוונות גם לתוספת בנייה ולשינויים והתאמות. במקרים מסוימים, נבחר מנהל לבי"ס חדש עוד לפני הפעלת ביה"ס, ובזמנית מתקבלת החלטה לבנות מבנה חדש, או לערוך שינויים והתאמות במבנה קיים, או במבנה שמיועד להסבה לבי"ס.

## 2. הגדרות ומושגים:

### א. מינהל הפיתוח:

מופקד על תכנון, ארגון ופיתוח מערכות החינוך בארץ: בניית מוסדות חינוך חדשים ו/או חידוש מבנים קיימים, הבטחת אמצעים לוגיסטיים חלופיים לבניית קבע (מבנים זמניים, הסעות, שכר דירה), סיוע בעיצוב מבנה ביה"ס, והשתתפות במימון הצטיידות בסיסית של כיתות חדשות.

הרשויות המקומיות הן הלקוחות העיקריים של מינהל הפיתוח. עבודת המינהל נעשית בשיתוף מלא עם נציגי הרשויות, ומטרתה - שיפור השירות והשבחת איכותו.

שני אגפים במינהל הפיתוח פועלים בקשר ישיר עם הרשויות:

אגף מיפוי ותכנון: אחראי למיפוי עירוני והכנת תוכנית-אב לחינוך, הכוללת תוכנית להקצאת מגרשים למוסדות חינוך, והכנת פרוגרמה חינוכית ופרוגרמה פיזית למוסדות חינוך.

אגף בינוי ותקצוב: אחראי על אישור התוכניות האדריכליות, לבניית מוסדות חינוך חדשים והרחבת בתי ספר קיימים. אחראי גם על הפעלת תקציב הפיתוח ותקציב התמיכות, כגון: מימון תכנון מוקדם, בנייה חדשה, שינויים והתאמות, מיגון וגידור, הסדרת נגישות, איטום אקוסטי, עיצוב חזות מוסדות חינוך, והסרת מפגעי בטיחות.

**ב. פרוגרמה חינוכית:** מגדירה את אופי המוסד ואת גודלו, המתכננים לפי המאפיינים הבאים: סוג המוסד (חינוך רגיל או חינוך מיוחד), טווח הכיתות, מספר הכיתות והתלמידים. הפרוגרמה החינוכית יכולה לשקף גם את החשיבה הרעיונית של הפעלת ביה"ס, כגון: מרחבים פתוחים, הפרדת אגפים לפי שכבות גיל, מיקום חדרי ספת, מיקום חדרי מנהלה (לאפשר פיקוח ובקרה), פינות תומכות הוראה ולמידה פרטנית למורים (בהתאם להנחיות תוכנית "אופק חדש")<sup>2</sup>, מגרשי חנייה (להסעות תלמידים), ומבנים שאינם באחריות תקצוב של משרה"ח והרשות (כגון: חדר-אוכל, פנימייה) אך צריך לכלול אותם בפרוגרמה ולשריין להם קרקע בשטח המיועד לביה"ס.

**ג. פרוגרמה פיזית:** מגדירה ומאפיינת את הפונקציות וגודלי השטחים הבנויים הדרושים לביה"ס המתוכנן, בהתאמה לפרוגרמה החינוכית. לאגף המיפוי יש מפרטים של פרוגרמות פיזיות סטנדרטיות עבור סוגים שונים של מוסדות. הפרוגרמה הפיזית, שנועדה לשקף את הפרוגרמה החינוכית, צריכה להתחשב באילוצי הקצאת שטחי בנייה, כפי שנקבע במפרטים הרגילים של האגף<sup>3</sup>. שלבי הביצוע של הפרוגרמה הפיזית, מושפעים מהיקף האוכלוסייה ומשלבי התפתחותה העתידית ביישוב.

### 3. תפקידי מנהל בית הספר:

- א. להתריע על מחסור צפוי בכיתות לימוד לטווח המידי (עד שנתיים) ולטווח הבינוני (מעל שנתיים).
- ב. לגלות ערנות כלפי תהליכי שינוי דמוגרפי באזור הרישום<sup>4</sup> של ביה"ס, ולהתריע בפני הרשות המקומית על ההשלכות האפשריות של תהליכי שינוי אלה על ביה"ס.
- ג. להגיש בקשות לרשות בתחומים: מיגון וגידור, הסדרת נגישות, איטום אקוסטי, עיצוב חזות מוסדות חינוך, והסרת מפגעי בטיחות - במועד, ועל-פי הנחיות הרשות (כגון: אופן הפנייה, ומועדה)<sup>5</sup>.
- ד. להסביר ולשכנע את הרשות המקומית, על מנת שתציב את בקשתו בסדר העדיפות הראוי, במגעים עם משרד החינוך.
- ה. ליזום תהליך של תיאום ציפיות בינו לבין הרשות המקומית, על מתכונת שיתופו בשלבי התכנון והבנייה.
- ו. לבדוק שהתוכנית האדריכלית המוצעת לבניית ביה"ס החדש, לתוספת בנייה בבי"ס קיים, ואו לשינויים והתאמות, תואמת את ההחלטות שסוכמו עם הרשות המקומית (כגון: כמות חדרי הכיתות, פריסת הכיתות לפי שכבות גיל, כפי שסוכם), ואת הפרוגרמה החינוכית של ביה"ס.
- ז. לוודא בבתי"ס הכלולים בפרויקט "אופק חדש", שתכנון הבנייה והתוספות כולל גם פינות תומכות-הוראה ולמידה פרטנית למורים<sup>6</sup>.
- ח. ליידע את קב"ט מוסדות החינוך אודות פעולות הבנייה, השינויים והשיפוצים המתוכננות, ולקבל ממנו הנחיות בכל הקשור לביטחון ולבטיחות.

2 ראה: אתר משרד החינוך, בינוי ותקצוב, הרפורמה בחינוך: "אופק חדש"

3 כגון: מגרש מישורי לעומת מגרש באיזור שיפועי, אפשרות למקם מתקנים ( כגון: אולם ספורט) שיכולים לתת מענה לשני בתי"ס סמוכים.

4 ראה פרק: רישום והעברות.

5 משרד החינוך מסייע לרשויות בתחומים אלה, ע"פ קריטריונים, ובהתאם לגודל התקציב העומד לרשותו.

6 ראה: אתר משרד החינוך, בינוי ותקצוב, הרפורמה בחינוך: "אופק חדש"



- ט. להתאים את מתכונת הפעלת ביה"ס בתקופה שבה מבוצעות תוספות בנייה ושינויים, כך שניתן יהיה לקיים את מהלך החיים של ביה"ס במקביל לביצוע העבודות. לדוגמה: שימוש בדרכי גישה חלופיות, שינוי בהקצאת שטחים לפעילות בהפסקות, הקפדה על אי כניסה לאזורים אסורים, שילוט והכוונה.
- י. לסכם עם הרשות מהו הצידוד והריהוט שתספק לו עבור הבנייה החדשה?

#### **4. תפקידי הרשות המקומית:**

- א. לגלות ערנות לתהליכים דמוגרפיים ברשות (שינוי באופי הזרמים בשכונות, שכונות צעירות ו/או מזדקנות, שינויים דמוגרפיים ברשויות שכונות), ולעבד את השלכות תהליכים אלה על פריסת בתיה"ס ברשות. לדוגמה: בתי"ס שמתרוקנים, לעומת בתי"ס שחסרות בהם כיתות לימוד; הרחבת אזור הרישום גם לתלמידים מרשות מקומית שכנה; בניית ב"ס נוסף.
- ב. לקדם את השלבים המוקדמים, הנדרשים על-ידי משרד החינוך, כדי לקבל הכרה של משרד החינוך בצורך לבנייה, ולהוציא פרוגרמה פיזית לביה"ס, כגון: הקצאת מגרשים מתאימים שאין מניעה חוקית או התנגדות ציבורית לבנות עליהם<sup>8</sup>.
- ג. להשיג תקציב לקידום התכנון, על מנת לקצר את תקופת הבנייה לאחר שיאושר תקציב הבנייה.
- ד. לבצע את כל שלבי התכנון והבנייה של ביה"ס, תוך שיתוף מנהל ביה"ס בנושאים עליהם סוכם.
- ה. לבצע שינויים והתאמות במבנים קיימים על-פי סיכום משותף עם המנהל.
- ו. ליידע את קב"ט מוסדות החינוך על פעילות הבנייה/שינויים הצפויה, ולהנחות אותו לרכז את צורכי הביטחון והבטיחות הרלוונטיים. הקב"ט ינחה את מנהל ביה"ס ואת האגפים הרלוונטיים ברשות.
- ז. להבטיח תנאי בטיחות, נגישות ותפעול נאותים בביה"ס הקיים, בעת שמתבצעות עבודות בנייה, התאמות, פיתוח והסדרת מפגעי בטיחות.

#### **5. במה מסייעת הרשות המקומית למנהל:**

- א. ייצוג צורכי הבנייה של בתיה"ס מול משרד החינוך, על-פי כללים שפרסם משרד החינוך ועל-פי סדרי עדיפויות שנקבעו בתוך הרשות.
- ב. שיתוף המנהל בצוות ההיגוי, לגיבוש הפרוגרמה החינוכית של ביה"ס.
- ג. הדרכת המנהל באיתור מפגעי בטיחות ובאופן הדיווח עליהם.
- ד. ייעוץ למנהל בתחום שינויים והתאמות במבנה, כדי להתאימו לצורכי ביה"ס.
- ה. יידוע המנהל בדבר מועד ביצוע עבודות הבנייה והפיתוח בביה"ס הקיים, על מנת שיוכל לארגן את התנהלות ביה"ס בתקופת העבודות.

7 אגף המיפוי במשרד החינוך מתקצב את הרשות להצטיידות כיתות בבנייה חדשה (ע"פ קריטריונים).  
8 משרד החינוך מעוניין, שניתן יהיה לנצל את תקציב הבנייה באותה שנת תקציב שאושר, ושלא יקרה שמחד - הוקצה תקציב לפרוייקט א' שאי אפשר לממשו, ובו זמנית נמנע תקציב מפרוייקט ב', שאין מניעה לבנותו.

## 6. מה מצפה הרשות המקומית מהמנהל:

- א. שותפות בוועדת היגוי לגיבוש הפרוגרמה החינוכית של ביה"ס.
- ב. התחשבות באפשרויות ובאילוצים העומדים בפני הרשות כדי לקדם את הבינוי והפיתוח, וכיבודם.
- ג. העברת רשימת הצרכים בתחום השיפוצים, השינויים והסרת מפגעי הבטיחות במועד - אל הרשות המקומית.
- ד. ארגון ההתנהלות של ביה"ס בתקופת העבודות, כך שאורחות החיים והאווירה הלימודית לא ייפגעו.

## 7. לוחות זמנים לפעילות

כל רשות מתאמת עם מנהלי ביה"ס שבתחומה את לוח הזמנים בתחום הבינוי והשיפוצים. יחד עם זאת, קיים לוח זמנים המחייב את הרשות המקומית בהגשת בקשותיה אל מינהל הפיתוח במשרד החינוך (רצ"ב).

<b>לוח זמנים - להגשת בקשות של הרשות המקומית אל מינהל הפיתוח</b>		
<b>הבקשות מיועדות לשנת התקציב שאחרי שנת ההגשה</b>		
<b>(ע"פ חוזר מנכ"ל תשעא/5, כ"ו בטבת התשע"א, 02 בינואר 2011) באתר מינהל הפיתוח</b>		
השלב	חודש	הפעולות
<b>הגשת הבקשה</b>	עד ה-31 במרץ	הגשת כל בקשות הרשות המקומית למנהל אגף א' מיפוי ותכנון במינהל הפיתוח, בצירוף כל החומר המבוקש.
<b>תשובות אגף המיפוי</b>	עד ה-31 בספטמבר	סיום בדיקת הבקשות ומתן תשובות לרשות המקומית.
<b>ערעור הרשות</b>	עד ה-30 באוקטובר	ערעור על התשובות בעניין הגדרת הצרכים, בפני סמנכ"ל ומנהל מינהל הפיתוח. במהלך הדיונים, יובאו בחשבון גם נתוני התלמידים המעודכנים בשנת הלימודים הנוכחית. תשובות יועברו לרשויות עם סיום הדיון בערעורים.

# מחשוב ותקשוב

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. הגדרות
3. תפקיד מנהל בית הספר
4. תפקיד הרשות המקומית
5. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל
6. ציפיות המנהל מהרשות המקומית
7. לוח זמנים להפעלה

### 1. פתיחה:

בתי הספר נמצאים בתהליכי שינוי, המונעים - בין השאר - על-ידי מהפכת המידע והתקשורת במערכת החינוך. תהליכי שינוי אלה מנגישים את בתי הספר אל מגוון גישות פדגוגיות עדכניות, כמו גם סביבות למידה חדשניות. גם התפעול המנהלתי של בתיה"ס נדרש לשינוי ארגוני, על מנת להטמיע תרבות ארגונית המשתלבת, בין השאר, בסגנון עבודה של ממשל זמין (e-gov), והשתלבות בתוכנית התקשוב הלאומית "התאמת מערכת החינוך למאה ה-21", שהחלה את פעילותה ביוזמת ממשלת ישראל ב-2010, ומובלת על-ידי משרד החינוך.

### יעדי תוכנית התקשוב הלאומית:

התוכנית מיישמת שילוב של טכנולוגיית המידע, ומטרתה להביא לשיפור בחינוך. לתוכנית מסמך אב ונספחים, ובהם פרטים על מטרות התוכנית, תפוקות ותשומות. את המסמכים ניתן למצוא באתר המינהל.

### 2. הגדרות:

- א. תוכנית התקשוב הלאומית להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21. התוכנית הינה מהלך שמטרתו להקנות ללומדים את אוריינות המאה ה-21 ולהוביל לקיומה של פדגוגיה חדשנית בבתיה"ס, המשלבת הטמעה של טכנולוגיית מידע ותקשורת. התוכנית כוללת ארבעה עוגנים, והצלחתה מותנית בביצוע כל מרכיביה בו-זמנית:  
1) תשתיות פיזיות - המוגדרות על-ידי משרד החינוך בסטנדרט המתעדכן מעת לעת.

9 לפירוט מלא של מסמכי תוכנית התקשוב הלאומית, באתר משרד החינוך

2) תחזוקה שוטפת - טכנאי בהיקף ובמימון המסוכמים בין הרשות לבין משרד החינוך.

3) הכשרת כוח ההוראה ליישום תוכנית התקשוב, בקרב כלל סגל ההוראה של כל בית ספר שבתוכנית.

4) פיתוח תכנים דיגיטאליים במקצועות הליבה בכל שכבות הגיל<sup>10</sup>.

הטמעת התוכנית במוסד החינוכי נמשכת כשלוש שנות לימוד, כאשר בסיומן אנו מצפים שכל צוות ההוראה בביה"ס ישלב את הטכנולוגיה - הן במהלך ההוראה-למידה-הערכה, והן בארגון הלמידה בשגרת ההתנהלות. במהלך שנים אלה יזכו בתי הספר לתמיכה משתנה ולהדרכה ביישום הפדגוגיה החדשנית, להקניית מיומנויות תקשוב ומחשוב ואוריינות מידע, לשימוש בפורטל הבית ספרי, לשילוב החומר הדיגיטאלי המוצע על-ידי משרד החינוך וכיו"ב. כמו כן, יינתן סיוע נדרש בהטמעת הציוד שהתקבל במסגרת התוכנית.

ב. רכז תקשוב בית ספרי<sup>11</sup>:

משרד החינוך מעמיד רכז תקשוב בית ספרי לרשות כל ביה"ס שבתוכנית. רכז התקשוב אחראי לקיום ולתיאום של מערך ההפעלות הלימודיות של בית הספר, בהלימה לדרישות הפיקוח וצורכי מורי בית הספר, להכשרת מורים לתפעל למידה מרחוק, להכשרת תלמידים (בשיתוף עם המחנכים) ולעבודה באמצעות פורטל בית ספרי. בין תפקידיו הרבים הוא אחראי על הקשר עם איש תחזוקת המחשבים מטעם הרשות המקומית.

### **3. תפקיד מנהל בית הספר:**

הובלת בית הספר להטמעת תוכנית התקשוב הלאומית על כל שלביה, בתיאום עם משרד החינוך והרשות המקומית.

### **4. תפקיד הרשות המקומית:**

א. אחראית לרכישת הציוד ולאספקתו, בהלימה לדרישות משרד החינוך, תוך כדי התייעצות עם מנהל ביה"ס, וכן לוודא שהציוד תואם את צורכי ביה"ס - וכל זאת בשיתוף עם נציגי משרד החינוך ותוך תגבור וסיוע מתקציבים קיימים אחרים (מקומיים או משאבי מפעל הפיס).

ב. אחראית להכנת התשתית המלאה שתישא את כל ההצטיידות הדרושה: חשמל, תקשורת, רשתות, מבנים וכיו"ב, מתקצוב שמעמיד המשרד ומתקציבי הרשות.

ג. ליווי הטמעת השימוש בציוד בעזרת ספקי הציוד וגורמי תמיכה והדרכה, כגון: רכז התקשוב הבית ספרי, מדריכים מטעם משרד החינוך.

ד. סיוע בהכשרת הצוות המנהלי להשתמש בכלי מינהל מקוונים שסיפקה הרשות, ובהטמעת השימוש בהם.

ה. סיוע ועזרה בכל בדיקות איכות התקנת הציוד והטיפול בנושא הקרינה, על-פי

10 באחריות וביצוע של משרד החינוך. אין לסעיף זה נגיעה לבית הספר או לרשות.

11 ראה: בתוך נספח 3 הגדרת תפקיד רכז תקשוב

הסטנדרטים והתקנים שנקבעו לכך וכפי שיתעדכנו מעת לעת בהמשך.

1. סיוע בגיוס טכנאי בית ספרי, כמו גם עזרה וליווי של השירות בנושאים הטכניים שניתן לבתי הספר על-ידי המשרד (בהמשך הדרך, בכוונת משרד החינוך להפעיל את הטכנאי הבית ספרי באמצעות זכיינים).

## **5. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל:**

- א. הרשות מצפה שמנהל ביה"ס יצליח להטמיע את תוכנית התקשוב, וישדרג את ביה"ס לבי"ס חדשני של המאה ה-21. מפעולות המנהל:
- ב. להציב את יישום תוכנית התקשוב על תפוקותיה לפי השנים (שנה ראשונה, שנייה ושלישית) בראש סדר הקדימויות של תוכנית העבודה השנתית של ביה"ס.
- ג. לפעול על-פי כל הנחיות משרד החינוך להטמעת תוכנית התקשוב, ושיתוף פעולה באירועים ובקשות מיוחדות הקשורות לה.
- ד. לעודד תרבות ארגונית-פדגוגית של שימוש בתקשוב כחלק בלתי נפרד מהפעילות היומיומית של ביה"ס.
- ה. להשביח את איכות ההתנהלות של המנהלה באמצעות שימוש בכלי עבודה מקוונים.
- ו. ליידע את הרשות בקשיים המונעים ממנו יישום שוטף של חלק מתוכנית התקשוב, עקב בעיות הצטיידות. זאת, כדי לטכס עצה כיצד לפתור קשיים בעודם באיבם.
- ז. לשתף פעולה עם אנשי הרשות ולנהל תהליכי שקיפות.
- ח. לנהל את ביה"ס בצורה מיטבית למימוש תוכנית התקשוב, בהתאם להנחיות משרד החינוך.
- ט. לעמוד בלוחות זמנים המוכתבים על-ידי משרד החינוך.
- י. להעביר מידע אמין ומדויק לגבי צורכי בית הספר למימוש התוכנית.
- יא. לסייע לבעלי תפקידים, ספקים, אנשי שירות ותחזוקה במילוי תפקידיהם, במסגרת יישום התוכנית.

## **6. ציפיות מנהל ביה"ס מהרשות המקומית:**

- א. הכללת ביה"ס בתוכנית התקשוב בסדר עדיפות גבוה, ותקצובה.
- ב. התקנת התשתיות שהוגדרו בתוכנית, במועד ובתיאום זמנים עם ביה"ס, על מנת לצמצם את הפגיעה במהלך הלימודים של ביה"ס.
- ג. התקנת תשתית חשמל המספקת את צורכי בית הספר, ראויה ועומדת בתקנים.
- ד. התקנת תשתית תקשורת אלחוטית המספקת את צורכי בית הספר, ראויה ועומדת בתקנים, ובכלל זה נקודות גישה קוויות או אלחוטיות (Access Points) על-פי תקנים שקבע המשרד: ארונות תקשורת, נתבים, מתגים, חיווט ושקעים.

- ה. התקנת חיווט פנימי (קול, תמונה) לצורך השימוש בחיבור הציוד המסופק לבית הספר.
- ו. התקנה ראויה, בטוחה ומאובטחת של ציוד נייד ונייד בחדרי הלימוד, במסדרונות ובחדרי הספח.
- ז. קניית הציוד הנדרש בהתאם לנספח הסטנדרטים של משרד החינוך.
- ח. אספקת הציוד במועד, התקנתו ובדיקת תקינותו.
- ט. וידוא כי הסכמי הרשות עם נותני השירותים ( אחזקת מחשבים, ספקי אינטרנט וספקי תוכן), יתנו מענה הולם לצורכי ביה"ס.
- י. העמדת תקציב ראוי ובמועד לפעילות המחשוב של ביה"ס.
- יא. סיוע בהכשרת מנהלת ביה"ס לאספקה ולעבודה עם כלים מקוונים, כגון: תוכנות לניהול פדגוגי וניהול תקציב.
- יב. וידוא כי לבורנט המחשבים בחטיבת הביניים עומד בתנאי הסף של טכנאי מחשבים - הן ברמת השכלתו והן ברמת מומחיותו, על-פי הסטנדרטים של משרד החינוך.
- יג. יידוע והתייעצות עם מנהל בית הספר והפיקוח על התקשוב במחוז, על הכללת בית הספר בפרויקט בתחום התקשוב, דוגמת "מחשב לכל מורה". הכנסת ספק תוכן, מחשב כת"ם ועוד.
- יד. טיפול בבעיות קרינה, ישירות מול בית הספר.

## רכש ומימון

1. שיתוף פעולה בכל הקשור לפעילות רכש ומימון במסגרת תוכנית התקשוב.
2. עמידה בלוחות זמנים כפי שנקבע על-ידי המשרד ובהתאם לאילוצי בית הספר.
3. שימוש בכספי בית הספר המופקדים בידי הרשות בצורה יעילה ומיטבית, תוך ניצול כוחות השוק לטובת בית הספר.
4. פעולה תוך ניקיון כפיים ושקיפות מלאה בניצול התקציבים.
5. וידוא כי משאבים וציוד מגיעים ליעדיהם המדוייקים.
6. אבטחת תחזוקה שוטפת במועדים ראויים, ותקינות לאורך זמן של התשתיות לעיל.
7. הזמנה ורכישה של קו גישה לאינטרנט ברוב פס המספק את דרישות וצורכי בית הספר, ושאינה נופלת מהמצוין במסמך הסטנדרטים.
8. הזמנה ורכישה של שירותי אינטרנט (ISP) ברוב פס המספק את דרישות בית הספר וצרכיו, ושאינה נופלת מהמצוין במסמך הסטנדרטיים.
9. הזמנה ורכישה של מקרני לוח או מקרנים אינטראקטיביים במספר שאושר על-ידי משרד החינוך ובאיכות טובה, ובלבד שאינה נופלת מהמינימום המפורט במסמך הסטנדרטים.
10. הזמנה והתקנה של אמצעי מיגון למניעת גניבות.
11. הזמנה, רכישה והתקנה של תוכן דיגיטלי על-פי דרישות ואפיון בלעדיים של בית הספר.

12. הזמנה ורכישה של מחשבים ניידים לפי מספר המורים הזכאים בבית הספר, על-פי רישומי משרד החינוך.
13. רכישת מחשבים ניידים כאמור לעיל, בתצורה שאינה נופלת מהמינימום המחייב לפי מסמך הסטנדרטים של משרד החינוך, ובכלל זה אחריות מורחבת לתקופה של לא פחות משלוש שנים.
14. ביטוח הציוד הנרכש ובכלל זה המחשבים הניידים למורים, הן מנזקי צד ג' והן מפני גניבות.

## שירות טכני

1. איתור ורכישה של שירות טכני לבית הספר בצורה ובהיקף המוכתבים על-ידי משרד החינוך.
2. קביעת הימים והשעות בהם יינתן השירות הטכני בחדרי בית הספר, על-פי מתווה השירות של משרד החינוך ובאופן שישרת את בית הספר בצורה מיטבית.
3. פיקוח על יעילות השירות הטכני הניתן לבית הספר.

## חלוקת מחשבים ניידים

1. ביצוע החלוקה על-פי רשימות משרד החינוך ובמועד המתוכנן על-פי התוכנית.
2. החתמת מקבלי המחשבים על אחריותם, שאינה מכוסה בהסכם האחריות ובפוליסת ביטוח.
3. ניהול ספר מלאי של מחשבים שחולקו ומחשבים שהוחזרו, ומעקב למניעת אובדן.
4. טיפול מול עובדי ההוראה במקרים של תקלות ציוד.

## 7. לוחות זמנים:

1. הרשות מקבלת הודעה על הצטרפות בתי ספר בתחום שיפוטה לתוכנית להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21;
2. מתחילה בתהליכי מכרז לספקי ציוד ותשתית אינטרנט.
3. דואגת לחיווט מתאים ולהתקנת רשת קווית או אלחוטית, בהתאם לסטנדרטים ולתקנים שנקבעו.
4. קובעת את ספקי הציוד והתחלת הצטיידות בתי ספר.
5. מבצעת בקרה שהציוד אכן הותקן כהלכה.
6. לאחר בקרה של חברה מטעם משרד החינוך, מקבלת תקציבי הפעלה שוטפים.
7. ממנה טכנאי מחשבים לבתי הספר על-פי הסטנדרטים של משרד החינוך.
8. מבצעת התקשרות מול ספקי תוכן שבית הספר ביקש. בהמשך תשע"ג תבוצע ההתקשרות על-ידי משרד החינוך ישירות מול הספקים ולא באמצעות הרשות.

## מערך הרכש

### חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. מושגים
3. תפקיד הרשות המקומית
4. תפקיד מנהל ביה"ס
5. ציפיות המנהל מהרשות המקומית
6. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל
7. לוח זמנים לפעילות

#### 1. פתיחה:

לאופן הטיפול ברכוש, על מכלול הנושאים הקשורים בו, יש השלכה ישירה על התנהלותו של ביה"ס. הצורך באינטגרציה בין מספר תחומים - כגון: הצורך לרכוש ציוד או שירותים, להתאים את המוצר או השירות לצורכי ביה"ס, לשלוט במלאי ובעיתוד מלאי, להתנהל כספית על-פי אפשרויות התקציב ועל-פי ההנחיות לניהול כספים - הופך את תחום **מעריך הרכש של ביה"ס** לתחום המשפיע על ההתנהלות היום יומית של ביה"ס ועל ההיערכות לעתיד.

מעריך הרכש מתנהל בממשקים עם מגוון גורמים: רשות מקומית, משרד החינוך, הורים, תלמידים, ספקים ונותני שירות. תקלות בציוד ו/או באספקת שירותים, מקרינות מיידית על מורים, תלמידים והורים, ומאידך - מציאות של העדר תקלות, מעניקה לביה"ס דימוי של ארגון מקצועי - "מכונה משומנת היטב".

פרק זה נוגע במגוון התחומים הקשורים למעריך הרכש הבית ספרי, וחשוב ביותר שמנהל ביה"ס יעמיק את ידיעתו בתחומים המפורטים.

#### 2. מושגים:

**א. רכש:** פעולות שנועדו לכלול מוצר מסוים במלאי הרכוש הפיזי והשירותים של ביה"ס. במונח זה נכללים: 1. רכוש פיזי (כגון: מחשב, מדפסת, שולחן), 2. כלים וירטואליים (כגון רכישת תוכנות מחשב, או קניית זכות שימוש באמצעי מחשב: אתר אינטרנט, תוכנה לניהול חשבונות, תוכנה ללמידה מקוונת), 3. קניית שירות מספקים (כגון: שירותי אחזקה למכונות צילום, שירותי אינטרנט, הרצאות של מרצים בתשלום, הסעות



בתשלום), 4. ציוד מתכלה (כגון: חומרים למעבדות, אבזרי כתיבה, נייר, חומרי ניקיון).

**ב. מערך הרכש<sup>12</sup>:** מכלול הנהלים ובעלי התפקידים בביה"ס, הממונים על ניהול הרכש, בתחומים כגון: הגדרת מוצר, בחירת ספקים, ניהול מלאי, תחזוקת מלאי וחידוש הסכמים. הגדרות כגון אלה מתאימות בדרך כלל לארגונים גדולים, אך יכולות להוות בסיס להתארגנות נכונה של ביה"ס. ישנם בתי"ס בהם מוגדר תחום זה במסגרת תפקידו של המנהל, וישנם בתי"ס בהם נחלקים התפקידים בין מספר עובדים כגון: מזכירה, איש אחזקה ורכזי תחום (רכז מחשוב, רכז מדעים). בכל ב"ס יש לעבוד על-פי נהלים שיתאימו למציאות האירגונית שלו, ולסטנדרטים הנהוגים בתחום ניהול הרכש.

**ג. רכישות מרוכזות:** צורת רכישה מרוכזת/ קבוצתית במחירים נמוכים מרכישה אישית. לדוגמה: ארגון ועד ההורים הארצי אירגן מיזם, שבו מוצעים שלושה מסלולים המיועדים לתלמידים:

(1) רכישה מרוכזת באחריות בית הספר, על-פי המתכונת הקיימת היום במסגרת תשלומי ההורים.

(2) רכישה מרוכזת באחריות ועד ההורים הארצי, ושיתוף פעולה עם נציגי הורים בשטח.

(3) רכישות אישיות באמצעות אתרי האינטרנט של חברות המספקות את השירותים והמוצרים, ומחויבות למתן הנחות לתלמידים והורי התלמידים הפונים דרך אתר "לתלמיד"

**(4) השאלת ספרים<sup>13</sup>:** שירות של משרד החינוך המיועד לתלמידי כיתות א - יב. מאפשר להורים להשיג את ספרי הלימוד לילדיהם בתעריפי השאלה, הזולים בהרבה מרכישת הספרים. ביה"ס אחראי להתארגן ולהפעיל את שירות השאלת הספרים, בסיוע הרשות המקומית ועל-פי הנהלים שפרסם משרד החינוך. דמי השאלה ייגבו במסגרת תשלומי הרשות, על-פי הנחיות משרד החינוך.

12 על חשיבות מערך הרכש ניתן להתרשם מגופים במגזר הפרטי, כגון: ראיון עם מנכ"ל חברת RE: "היא יחידה שמקיימת יחסי גומלין עם כל היחידות בארגון, נותנת שירות לכל המחלקות ומדווחת להרבה יחידות. תפקיד זה מחייב אותה להיות מאוד שירותית, שיטתית ומקצועית. צריך שהיחידה תיטמע נכון בארגון כדי שתוכל לקיים את כל האינטראקציות עם יתר היחידות על הצד הטוב ביותר. אם המחלקה תהיה מאוד מקצועית אבל תרכוש מוצרים שלא מתאימים למשתמשי הקצה בארגון למשל- היא לא מילאה את תפקידה. יש ארגונים שבהם רק הרכש אחראי על הקשר עם גורם חיצוני, אם מנהל משאבי אנוש לדוגמה, מעוניין לפנות לחברת השמה לצורך גיוס וסינון מועמדים לעבודה, הוא יקבע את השירותים והסטנדרטים המקצועיים שהא זקוק להם, אבל מחלקת הרכש היא זו שתנהל את המשא ומתן עם חברות השמה ותחתום על ההסכם. מכאן החשיבות של קשר טוב ומסודר עם כל יחידות הארגון, כדי שיחידת הרכש תספק לא רק מוצר שיחוסך לארגון כסף - אלא את המוצר שהמחלקה, במקרה זה משאבי אנוש, זקוקה לו. דוגמה נוספת זה אירועי החברה. לרוב האחריות על האירועים היא של משאבי אנוש, אבל מי שמוציא את המכרזים זה הרכש".

13 ראה: חוזר מנכ"ל תשעב/8(א), ט' בניסן התשע"ב, 01 באפריל 2012, היערכות להרחבת התכנית להשאלת ספרי לימוד בשנה"ל התשע"ג

- 1) הקלת נטל התשלומים על ההורים, באמצעות הוזלת ההוצאה על ספרי לימוד.
- 2) מתן הזדמנות שווה לכל התלמידים להצטייד ב"סל ספרים" מלא.
- 3) חינוך הילדים ליחס של כבוד לספר, ופיתוח תחושת האחריות האישית שלהם לרכוש.
- 4) שיפור הליך הבקרה על המילוי אחר הנחיות המשרד בנושא ספרי לימוד (לדוגמה: הקפדה על שימוש בספרי לימוד המאושרים על-ידי משרד החינוך, ועל ההוראה לרכוש אך ורק ספרים שייעשה בהם שימוש פעיל).

### **3. תפקיד הרשות המקומית**

- א. להכשיר ולהנחות את בעלי התפקידים בביה"ס האחראים לניהול וביצוע הרכש.
- ב. להעמיד לרשות ביה"ס את הכלים לניהול הרכש, כגון: תוכנות רכש ומלאי.
- ג. להקצות לביה"ס תקציב שנתי, מפורט ליעדים ולסעיפים.
- ד. להנחות את ביה"ס בכללים לניצול התקציב שמקצה לו הרשות.
- ה. לסייע לביה"ס בקניינות, בעזרת מחלקת הרכש של הרשות.
- ו. לפרסם נוהלי הזמנת עבודה על-ידי בעלי מקצוע (חשמלאי, טכנאי מיזוג...): מה טעון אישור מוקדם מהרשות, מה מבוצע על-ידי הרשות המקומית, ומה באופן עצמאי על-ידי ביה"ס, את מי צריך ליידיע ברשות ובאילו מקרים<sup>14</sup>.
- ז. לפרסם נוהל עבודה בנושא קבלת שירותים בתשלום, ממרצים, אמנים ומדריכים.
- ח. לפרסם נוהל לקבלת הצעות מחיר.

### **4. תפקיד מנהל ביה"ס**

- א. לוודא שרכישות ייעשו על-פי יעדי התקציב. להגדיר מוצר שיתאים לצורכי ביה"ס ולתוכנית הלימודים, ולרכוש מספקים רשמיים ומורשים.
- ב. לשלם לספקים על-פי כללי המינהל התקין - חשבונית/ קבלה, מע"מ, אישור שאכן סופק, והבטחת שירות ואחריות במוצרים הרלוונטיים.
- ג. למנות אחראים לרכש ( בהגדרת התפקיד של מנהלן)<sup>15</sup>, ולקבוע נהלים המחייבים אותם ואת צוות ביה"ס, לדוגמה: מי מורשה לרכוש עבור ביה"ס, מי מוסמך לאפיין מוצר

14 לדוגמה: האם נקודת חשמל מחייבת לקבל אישור מוקדם מהרשות, אורק ליידיע אותה, ובתנאי שביה"ס ישתמש בחשמלאי מוסמך.

15 מנהלן או בעל תפקיד אחר (מזכירה), שיטפל בתחומים הבאים: ניהול מערך הרכש וההצטיידות של בית הספר, כולל ניהול מלאי הציוד של ביה"ס, הזמנתו ע"י הצרכים של בית הספר, קבלת הציוד ובדיקתו, אישור התשלומים לספקים (באישור המנהל), חלוקת הציוד ווידוא תחזוקתו התקינה ע"י הנהלים, בתיאום עם גורמים רלוונטיים ברשות.

- שרוצים לרכוש, מי מוסמך לחתום על המחאות, החובה לחתום בשתי חתימות.
- ד. לנהל את חשבון ותקציב ההורים בנפרד מחשבון ותקציב הרשות.
- ה. לנהל חשבון נפרד ל"סל תלמיד", אם ביה"ס כלול בפרויקט ניהול עצמי.
- ו. לקדם, בשיתוף עם הרשות המקומית, את הפיתוח המקצועי של עובדי המנהלה הרלוונטיים.
- ז. לוודא ניהול מלאי על-פי הנדרש, כולל תחזוקת המלאי. לבצע ספירת מלאי על-פי הנחיות הרשות.
- ח. לדעת את ההבחנה בין ציוד קבוע לציוד מתכלה.
- ט. לקיים את הנהלת החשבונות בספרי החשבונות על-פי הכללים. בתי"ס גדולים ישתמשו בשירותיו של מנהל חשבונות, בהתאם להנחיות הרשות המקומית.
- י. לנקוט בצעדים הנדרשים לאבטחת מידע ולגיבוי מידע, על-פי הנחיות הרשות המקומית.
- יא. להדגיש את חשיבות השמירה על רכוש, גם כערך חינוכי וגם לשם חיסכון בהוצאות.
- יב. ברכישת שירותים, לוודא מראש שהתנאים מתאימים לצורכי ביה"ס ולאפשרויותיו. לוודא שאין אותיות קטנות בהסכם השירות, העלולות לפגוע באיכות השירות.<sup>16</sup>
- יג. לקדם פרויקטים שיוזילו את הוצאות ההורים, כגון: פרויקט השאלת ספרי לימוד.<sup>17</sup>
- יד. לנהל מעקב אחר מועד חידוש הסכמים עם נותני שירותים, לשקול מחדש המשך ההסכם, ולחדשו במועד.
- טו. בבתי"ס הנכללים בפרויקט "ניהול עצמי", יפעל המנהל על-פי ההנחיות המפורטות בפרסומי משרד החינוך והרשות המקומית (ראה פרק: ניהול עצמי).<sup>18</sup>

## 5. ציפיות המנהל מהרשות המקומית

- א. ליידע את ביה"ס אודות ספקים שיש לרשות המקומית הסכמי רכישה ושירות איתם, במחיר מוזל ובפיקוח הרשות.
- ב. לרכז נתונים מכל בתי"ס אודות צורכי הרכש, ולהגיע להסכמים עם ספקים ונותני שירותים, בתנאים מועדפים וברמת שירות טובה.<sup>19</sup>
- ג. לפעול להיות בין הרשויות המקימות חברות שנועדו לסייע למוסדות החינוך, ולהקל על

### המנהלים במגוון תחומי תפעול, כולל רכש.<sup>20</sup>

- 16 כגון: שירותי אחזקה לציוד הדפסה וצילום, שאכן יגיעו אל ביה"ס למתן השירות. או, ספק האינטרנט יקיים בפועל את תנאי הגלישה שעליהם סוכם.
- 17 ראה: אוח השאלת ספרי לימוד. חוזר מנכ"ל (תשעב/8א), ט' בניסן התשע"ב, 01 באפריל 2012
- 18 ראה באתר אוח, אתר בתי"ס בניהול עצמי, תקציר מנהלים
- 19 כגון: סיכום עם חברה המספקת מכונות צילום בשכירות, כולל מתן שירותי אחזקה ותיקונים, בתעריפים מוזלים. בכך חוסכים מביה"ס (ומהרשות) לעסוק ברכש מוצרים אלה, אשר אחזקתם והצורך להחליפם כל תקופה, הינו עול שביה"ס מעוניין לחסוך מעצמו.
- 20 כגון: חב' יובל חינוך בע"מ, שהוקמה ע"י עיריית תל-אביב, ובין מטרותיה: "...מסייעת בידי בתי הספר בכל הקשור להתקשרויות עם גורמים שונים, מכרזים ועוד".

- ד. לפעול להשגת תקציבים ייעודיים לביה"ס.
- ה. לספק לביה"ס כלי ניהול מתאימים (תוכנה לניהול מלאי, לניהול חשבונות).
- ו. לקבל אפשרות להסתייע בשירותי הקניינות של הרשות.
- ז. לסייע למנהל להפעיל את פרויקט השאלת הספרים.<sup>21</sup>
- ח. לתקצב את ביה"ס בהגינות, ולעקוב אחר הוצאותיו בשקיפות.
- ט. להפנות אל ביה"ס ציוד שאושר על-ידי משרד החינוך לצורך ייעודי עבור בית ספר ספציפי, כגון: ציוד למעבדות ומגמות טכנולוגיות, ריהוט לכיתות חדשות.
- י. להבטיח שיהיה ביטוח למלאי של ביה"ס ולציוד החדש שנרכש.

## **6. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל:**

- א. להקפיד על שמירת הרכוש הקיים.
- ב. בתחומים בהם הרשות היא זו הרוכשת ומספקת את הציוד, המנהל יעביר אל הרשות את רשימת הצרכים - בהתאם להנחיות הרשות ובמועדים שקבעה הרשות.
- ג. לספק לרשות נתונים, היכולים לסייע לרשות לקדם מהלכים של רכישה מרוכזת של ציוד ושירותים.
- ד. להפעיל שירות השאלת ספרים בביה"ס, על מנת להוזיל עלויות להורים.
- ה. להקפיד על ניהול חשבונות ולדווח בזמן על תקלות.
- ו. לסמן את הציוד "הכבד" בסימון מיוחד, למניעת גניבות.
- ז. לדווח על כל פריצה, גניבה או חוסר ציוד.

21 ראה: אוח השאלת ספרי לימוד. חוזר מנכ"ל תשעב/8(א), ט' בניסן התשע"ב, 01 באפריל 2012.

## 7. לוח זמנים לפעילות :

לוח זמנים לפעילות מערך הרכש הבית ספרי יש רשויות המפרסמות לוח זמנים שונה		
התקופה	חודש	הפעולות
במהלך כל השנה		השלמת מלאי, ציוד מעבדות וציוד מתכלה.
		חידוש הסכמים עם נותני שירותים (כגון: מדפסות, שימוש בתוכנה).
במהלך השנה	אפריל	הכנת התקציב לשנה הבאה.
	מאי	ספירת מלאי.
	יוני	ריכוז משימות הרכש לשנה"ל הבאה.
		השאלת ספרים: הכנת הזמנות ומשלוח לספקים.
סוף השנה	יוני	תכנון הרכש לשנה הבאה על-פי לוח זמנים ומסגרות התקציב.
לקראת תחילת השנה	יולי	רכישת ריהוט בסיסי (כגון: שולחנות וכסאות לתלמידים ומורים).
		השלמת מלאי של ציוד ללמידה (ציוד מעבדה) וציוד מתכלה
	אוגוסט	ניהול אספקת הרכש החדש, והצבתו במקום המיועד (כיתה, חצר, מחסן)

## ביקור סדיר

### חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. הגדרות ומונחים
3. תפקיד הרשות המקומית
4. תפקיד מנהל ביה"ס
5. אחריות מנהל ביה"ס בביקור הסדיר
6. לוח זמנים לפעילות ביה"ס בביקור הסדיר

### 1. פתיחה:

התמדה הינה ההתארגנות היזומה והמוסדרת, אשר נועדה להבטיח את המשכיות הלמידה המשמעותית של התלמיד במישור הבית ספרי, היישובי והמחוזי.

ביקור סדיר - משמעותו נוכחות רצופה של התלמיד בביה"ס ובכיתה, נוכחות פיזית והשתלבות בהוויה הלימודית, חינוכית וחברתית. ביקור שאינו סדיר עלול לגרום לנשירת התלמיד ממערכת החינוך, ולדרדרו למצבים ולתחושות של תלישות, אכזבה וכישלון. תלמיד כזה מוגדר כ"נער בסיכון". הקפדה על ביקור סדיר, ואבחון הסתברות לנשירה, או נשירה סמויה - הם היעד של ביה"ס, הרשות המקומית ומשרד החינוך.

ממנהל ביה"ס מצופה להיות הראשון לזהות בעיות ביקור סדיר, עוד בראשיתן. תשומת לב ופעולות מניעה מטעם ביה"ס, במועד מוקדם, יכולות לסייע יותר מאשר התערבות בזמן משבר.

מעבודה נכונה של ביה"ס בתחום הביקור הסדיר יוצאים כולם נשכרים:

- ✓ יותר תלמידים מצליחים לסיים את לימודיהם בתחושה של מימוש עצמי ושמחה.
- ✓ האקלים החינוכי-חברתי של ביה"ס - טוב יותר.
- ✓ מתחזק מעמדו של ביה"ס כבי"ס מצליח עם שיעור מסיימים גבוה.
- ✓ מתחזק מעמדה של מערכת החינוך ברשות המקומית כמערכת חינוך מוצלחת, בכל הקשור להישגי התלמידים, לתרומתם לחברה ולהשתלבותם בה.

## 2. הגדרות ומונחים

**נשירה** - היפלטות של תלמיד ממוסד חינוכי שבו הוא רשום, ו/או ממערכת החינוך.

**הנשרה** - גרימה לנשירת תלמיד על-ידי פעולה ו/או מחדל של המערכת.

**נשירה סמויה** - סימנים מעידים על נתק בין התלמיד לביה"ס למרות נוכחותו הפיזית

בביה"ס. איתור סימני נשירה סמויה מבעוד מועד, מסייע למניעת הנשירה.

**הכוון** - הכוונת תלמידים המסיימים את הכיתה האחרונה בביה"ס, למסגרת המשך (כגון:

מעבר מבי"ס יסודי לעל-יסודי, מחטיבת ביניים לחטיבה העליונה), ויידוא שאכן התקבלו במסגרת ההמשך.

**קב"ס** - קצין ביקור סדיר, עובד הרשות המקומית מטעם משרד החינוך, אשר פועל

להבטחת ביקור סדיר של תלמידים בבתי"ס ולמניעת נשירתם הגלויה והסמויה.

הקב"ס שותף בהשמת תלמידים למוסדות חינוך, בוועדות לתכנון טיפול בתלמידים, ובפרויקטים הקשורים לנוער בסיכון.

תחומי פעילותו של הקב"ס כוללים:

✓ איתור תלמידים בסכנת נשירה בבתי"ס: תלמידים נעדרים, או שביקוריהם בביה"ס

אינם סדירים, ותלמידים עם היעדרויות תכופות מביה"ס ו/או משיעורים.

✓ איתור תלמידים בסכנת נשירה ברשות המקומית: חייבי רישום שלא נרשמו במועד,

תלמידים שמסרבים להירשם לביה"ס שיעודו אליו, מעקב אחר תלמידים העוברים למסגרת חינוכית מחוץ לרשות.

✓ מניעה וטיפול: הפצת מידע לבתי"ס, קשר קבוע עם גורמי טיפול מקצועיים,

השתתפות בישיבות צוות מקצועי בביה"ס ובוועדות מקצועיות<sup>22</sup>.

**מועדונית משפחתית** - מסגרת המשך לגיל בי"ס יסודי, אחרי הלימודים עד השעה 18:30,

בשיתוף עם מחלקת הרווחה. אוכלוסיית היעד - ילדים עם בעיות ביקור סדיר וסבירות

לנשירה, עקב מצב לימודי, חברתי ומשפחתי. המועדונית לא חייבת לפעול בביה"ס.

**ועדת התמדה** - ועדה ברמה המחוזית וברמה היישובית, שמטרתה לתמוך בתלמיד הנמצא

בסכנת נשירה, מתוך ראייה הוליסטית של איגום כל השותפים - ביה"ס, מינהל החינוך

וצוותו, הרווחה, שפי" ופיקוח משרד החינוך - לתמיכה בתלמיד.

**ועדת השמה**<sup>23</sup>: מוסמכת לקבל החלטות באשר לזכאותו של תלמיד בעל צרכים מיוחדים,

ו/או בעל לקות משמעותית, להיכלל בחינוך המיוחד (בכיתת חינוך מיוחד בבי"ס רגיל, או

בבי"ס לחינוך מיוחד). כמו כן, הוועדה מוסמכת להחליט על השמתו של תלמיד במסגרת

22 ועדת השמה, ועדת החלטה, ועדת התמדה, ועדת הכוון.

23 ראה פרק: החינוך המיוחד

חינוכית אחרת ההולמת את צרכיו, בהתאם למסגרת התקציבית הנקבעת מדי שנה. בנוסף, ועדת ההשמה משמשת ועדת ערר על החלטותיה של ועדת השילוב הבית ספרית.

**ועדת החלטה:** מחליטה על המשך טיפול מעמיק בתלמיד, בחיק המשפחה ובמסגרת הקהילה; או על הוצאתו מהבית, למסגרת פנימייתית או לאומנה יומית, או למשפחה אומנת. בהחלט ייתכנו מקרים, שבהם התלמיד יגור בפנימייה, או אצל משפחה אומנת, וילמד בחינוך הרגיל.

### **3. תפקיד הרשות המקומית:**

#### **א. איתור תלמידים נושרים, או בסכנת נשירה:**

- (1) בבתי"ס: ריכוז דיווחים על תלמידים בסיכון נשירה בבתי הספר, על סמך דיווחי ביה"ס על ביקור לא סדיר (איחורים, היעדרויות תכופות, היעדרויות משיעורים, היעדרויות לתקופות).
- (2) ברשות המקומית: איתור תלמידים שאינם נמצאים במסגרת חינוכית (חייבי רישום שלא נרשמו, הופנו למסגרות חינוך אך ההורים ו/או התלמידים מסרבים להשתבץ בהן).

#### **ב. מניעת נשירה וטיפול בנושרים:**

- (1) הפצת מידע לבתי"ס: בתחילת כל שנה מפיץ הקב"ס לבתי הספר איגרת מידע בנושא הביקור הסדיר ודרכי פעולה על-פי חוזר מנכ"ל.
- (2) הדרכת ביה"ס: הקב"ס משתתף בישיבות ההערכה בתחילת השנה, ומדריך את צוות ביה"ס בנוהלי העבודה של ביה"ס עם הקב"ס.
- (3) השתתפות בישיבות צוות רלוונטיות, ובישיבות צוות בין-מקצועיות הדנות במצבו של תלמיד ובסכנת נשירה גלויה או סמויה.
- (4) השתתפות בישיבות ועדות מקצועיות בקהילה לגבי תלמידים שבטיפול הקב"ס: ועדות השמה, ועדות החלטה, ועדות ערר, ועדות התמדה.
- (5) השלמת שיבוץ תלמידים במסגרות המשך, במהלך חופשת הקיץ.
- (6) ייזום תוכניות למניעת נשירה בשיתוף ביה"ס (כגון: מועדונית משפחתית, כיתת מב"ר).<sup>24</sup>
- (7) שילוב נושרים במסגרות חינוך חלופיות (ראה פרק: מסגרות חינוך מיוחדות).

#### **ג. סיוע באכיפת חוק חינוך חובה** (לאחר שביה"ס עשה את המוטל עליו).

- (1) שכנוע ההורים ו/או התלמיד ללמוד במסגרת חינוך מתאימה.
- (2) הובלת ההליכים המשפטיים לאכיפת חוק חינוך חובה.
- (3) טיפול בפניות ל"פטור", כגון: פטור ללימודים אקסטרניים, פטור מלימודים לתלמידים חולים, פטור לעבודה, פטור ללמידה בבית.



#### 4. תפקידיו של מנהל ביה"ס

- א. לטפח אקלים בית ספרי וכיתתי המעודד ומסייע להתמדה בלמידה.
- ב. להיות האחראי על הביקור הסדיר בביה"ס, גם אם נעזר בגורמים נוספים.
- ג. ליזום בתקופת ההיערכות לשנת הלימודים, פגישה של הקב"ס עם צוות המורים, לריענון ולהדרכה.
- ד. לנהל מעקב נוכחות וטיפול בהיעדרויות באמצעות המחנך וההורים, על-פי הנחיות הקב"ס.
- ה. לדווח על תלמידים שעברו מביה"ס למסגרות חינוך אחרות - למנהל אגף החינוך, למפקח בית הספר ולמנהל המחוז במשרד החינוך.
- ו. לאתר ניצנים של נשירה ולשתף את הצוות המקצועי בדרכים למניעתה.
- ז. לדווח לקב"ס על ניצני נשירה ו/או נשירה סמויה, ולקיים היועצות של הצוות המקצועי עם הקב"ס לגבי הצעדים שמומלץ לנקוט.
- ח. לטפל בהכוון של בוגרי ביה"ס אל מוסדות ההמשך.
- ט. לאתר חייבי רישום שלא נרשמו ולדווח לקב"ס.
- י. ליזום ו/או לאפשר הפעלת מסגרות עזר, כגון: מועדונית משפחתית, שיעורי הטרמה.

#### 5. ציפיות המנהל מהרשות המקומית:

- א. לקבל סיוע וייעוץ לביה"ס בבניית אקלים בית ספרי המעודד למידה והתמדה.
- ב. לקבל ייעוץ לצוות ביה"ס לגבי דרכי העבודה עם הורים ותלמידים שבסכנת נשירה.
- ג. לקבל הדרכה וכלים לביה"ס, לאיתור מוקדם של סימנים המתריעים על סכנת נשירה.
- ד. לקבל ייעוץ ומידע אודות מסגרות המשך, ולסייע ביצירת אווירת שיתוף פעולה בין אגפי החינוך, שתקל על קליטת התלמידים והשתלבותם.
- ה. לאתר מקורות תקציב עבור הפעלת תוכניות העשרה ומניעת נשירה בביה"ס.
- ו. לקחת אחריות להמשך הטיפול בבעיות ביקור סדיר ונשירה של תלמידים, לאחר שכל מאמצי ביה"ס לא הועילו.
- ז. לפתח מסגרות של הרשות המקומית לסיוע לתלמידים בסיכון.
- ח. ליצור תנאים שיאפשרו מימוש החלטות על הכוון, כגון הסדרת פתרון הסעות אל מסגרות ההכוון.

#### 6. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל

- א. ליזום פגישה של הקב"ס עם צוות המורים, לקראת פתיחת שנה"ל, לשם ריענון נהלים של תפקיד המורה במניעת נשירה.
- ב. להוביל מדיניות ואווירה של הכלת התלמיד השונה, כדי למנוע תופעות של הנשרת תלמידים.

- ג. לוודא פגישות תכופות בין הקב"ס ליועצת.
- ד. לעדכן את הרשות - מבעוד מועד - בבעיות של ביקור סדיר, כדי שתוכל לסייע/ לייעץ לו בדרכי טיפול.
- ה. להיעזר בתוכנות מינהל כגון: משוב, מנב"ס, המאפשרות לגלות סימנים לנשירה סמויה.
- ו. לפרסם חוזר להורים, בתחילת השנה, בנושא הביקור הסדיר, ולהבהיר את מדיניות ביה"ס.
- ז. ליזום קבלת נתונים בעניין הביקור הסדיר, באמצעות יועצת ביה"ס.
- ח. לוודא הצלחת הכוון התלמידים - קבלתם למסגרות ההמשך.

## 7. לוח זמנים לפעילות

לוח זמנים לפעילות בתחום הביקור הסדיר		
הפעולות	חודש	התקופה
מפגש ריענון ועדכון של הקב"ס עם צוות המורים - לקראת פתיחת שנה"ל או בחודש הראשון.	ספטמבר	תחילת השנה
איגרת מנהל ביה"ס אל ההורים בכל הקשור לביקור סדיר ולמניעת נשירה.		
הכוון בחינוך הרגיל - תחילת התהליך.	ינואר- פברואר	
דיווח לרשות המקומית על חייבי רישום שלא נרשמו בתקופת הרישום.		
הכוון בחינוך הרגיל - השלמת התהליך.	מרץ-אפריל	
הכנת רשימת מועמדים למועדונית משפחתית.	יוני	
הכוון בחינוך הרגיל - באחריות המנהל עד תום שנת הלימודים. לאחר מכן - באחריות הקב"ס.		
מפגש ריענון ועדכון של הקב"ס עם צוות המורים - לקראת פתיחת שנה"ל או בחודש הראשון.	יולי - אוגוסט	לקראת תחילת השנה
הכוון בחינוך הרגיל - המשך טיפול על-ידי הקב"ס.		

# הסעות תלמידים ועובדי חינוך

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. הגדרות ומושגים
3. תפקידי משרד החינוך
4. תפקידי הרשות המקומית
5. תפקידי מנהל ביה"ס
6. הציפיות ממנהל ביה"ס
7. הציפיות מהרשות המקומית
8. לוח זמנים
9. נספחים

### **1. פתיחה**

מערך הסעות התלמידים והמורים משפיע על שגרת החיים בביה"ס, ועל הממשקים בין מנהל ביה"ס לבין הרשות המקומית.

מערך ההסעות חייב להיות מתואם עם מערכת שעות הלימוד, תוך התחשבות בצורכי המורים המוסעים, העדפות, ועל-פי כללי משרד החינוך.

כל רשות מקומית מפרסמת מי מטעמה מטפל במכלול הנושאים הקשורים להסעות. הצגת תוכנית ההסעות הבית ספרית - בתזמון נכון ובאיכות גבוהה (נתונים מדויקים) - תסייע לרשות המקומית בתכנון מערך ההסעות, המותאם יותר לשגרת החיים של ביה"ס. משרד החינוך מנחה את הרשות המקומית לארגן את מועדי ההסעה כך, שיתנו מענה למספר בתי"ס באותה הסעה.

בבתי"ס אזוריים - התיאום מורכב יותר, כיוון שיש להתחשב גם במספר בתי"ס וגם במספר רשויות מקומיות שונות, השולחות תלמידים אל אותו ביה"ס אזורי. לכל רשות יש כללים משלה.

במקרים של העדר תקן שעות סופי לביה"ס, לפני תחילת שנה"ל, התכנון עלול להידחות עד לרגע האחרון. יש מקרים שבהם מעדכנים את מערך ההסעות לאחר התייצבות תקן השעות של ביה"ס.

הפעלת ההסעות במהלך השנה מחייבת בקרה והתמודדות עם נושאים כגון: צפיפות

בהסעות, בעיות התנהגות של התלמידים המוסעים, איחורים והיעדרויות של תלמידים ומורים.

היערכות מוקדמת, כמו גם בקיאות ושליטה בנתונים, מסייעות למזער את הקשיים. חשוב שמנהל ביה"ס יכיר את הנחיות משרד החינוך והרשות בכל הקשור להסעות. כך יידע המנהל מה חייבת הרשות לעשות ומה אינה חייבת, ומה הן זכויותיו.<sup>25</sup>

### לסיכום: "סע לשלום! המפתחות בפנים" (פנייה אל מנהל ביה"ס).

אכן, סוגיית ההסעות הינה משימה יום יומית, ועל פיה ייקבע אם יום הלימודים שתכננת אכן יפעל כמתוכנן וברגיעה, או שמא תיאלץ לעסוק ב"כיבוי שריפות".  
ככל שיידעו כי אתה והצוות בקיאים במערך ההסעות, יודעים מה צריך לקרות ומתי - כך גם יפחתו המקרים בהם תהיה מופתע ותזעק (בלבך): "אבל היה מנוע?!...".  
ככל שיידעו המורים, הרשות המקומית, הנהגים וחברות ההסעה, שאתה חי את הנושא - כך תקבל שירות טוב יותר, והנהגים יחייכו אליך: "סע לשלום! המפתחות בפנים".

## 2. הגדרות ומושגים:

### א. זכאות תלמידים להסעה:

- i. זכאות להסעה מאורגנת, או בתחבורה ציבורית:  
משרד החינוך קובע את הזכאות על-פי אפיון התלמידים ומרחק מגוריהם מביה"ס. בעדיפות א' - החזר הוצאות בתחבורה ציבורית. בהעדר תחבורה ציבורית - יאושרו הסעות על-פי הכללים המפורטים:  
הסעות למוסדות בזרם "מוכר שאינו רשמי" ולמוסדות פטור, בחינוך הרגיל, מטופלות על-ידי האגף לחינוך "מוכר שאינו רשמי" במשרד החינוך.

<b>המרחק המזערי בין מקום המגורים לבית הספר הקרוב ביותר, המצדיק השתתפות בהוצאות ההסעה</b>	
אפיון התלמיד	המרחק המזערי
<b>החינוך הרגיל מגן חובה ועד כיתה ד' (ועד בכלל)</b>	2 ק"מ
<b>החינוך הרגיל מכיתה ה' ומעלה</b>	3 ק"מ
<b>החינוך המיוחד, החל מכיתות הגן של גילאי 3 ועד גיל 21, הסובלים מ:</b> פיגור קשה/ עמוק וסיעודי; משותקי מוחין ובעלי נכויות פיזיות קשות; אוטיסטים/ P.D.D; בעלי הפרעות נפשיות קשות וחולי נפש; בעלי פיגור בינוני רב-בעייתי.	זכאים להסעה מאורגנת מיוחדת, ללא קשר להגבלת המרחק.

## ב. פנימיות, הוסטלים, משפחות אומנות / מאמצות:

המקומות הנ"ל נחשבים מקום מגוריו של התלמיד. חובת הסעתו אל ביה"ס חלה על הרשות המקומית שבתחומה נמצאים מוסדות ומשפחות אלה. מוסדות אלה אינם מוגדרים כמוסד חינוך של משרד החינוך, ולכן העובדים בהם אינם זכאים להסעות/ החזר הוצאות ממשרה"ח, אלא מהגוף שמפעיל/ מממן אותם, כגון: משרד הרווחה.

## ג. הסעות מורים עובדי משרד החינוך:

משרד החינוך - הוא הקובע את זכאותו של מורה להסתייע בתחבורה ציבורית (קצובת נסיעה), או בהסעה מאורגנת.

אם בתחבורה ציבורית - יפעל המורה ישירות מול משרד החינוך - על-פי ההנחיות - להחזר הוצאות הנסיעה.

אם בתחבורה מאורגנת - ימלא המורה "טופס ויתור על קצובת נסיעה". מנהל ביה"ס יאשר את הפרטים, יחתום, ויעביר אל הרשות המקומית.

## חשוב לדעת!!

משרד החינוך אינו חייב לארגן ולממן הסעות של עובדי הוראה בהסעה מאורגנת מיוחדת. במקרים שבהם עובדי הוראה נזקקים להסעה מאורגנת (כמפורט להלן), ובהעדר אפשרויות להשתמש בתחבורה ציבורית, **רשאי** המשרד להחליט על הסעה מאורגנת. שיבוץ מורים הכרוך בהסעה מאורגנת, טעון המלצת מנהל מחוז, או נציגו, ואישור אגף כוח אדם בהוראה.

## הנחיות משרד החינוך לארגון הסעת עובדי הוראה (עו"ה):

- i. ההחלטה על "הסעה מאורגנת" טעונה אישור מוקדם של ועדת ההסעות המחוזית
- ii. הרשות המקומית שעו"ה מוסעים אליה, אחראית לארגון ההסעות, ותקבע - במידת הצורך - מקום איסוף מרכזי לעו"ה המוסעים.
- iii. הרשות המקומית גם תבצע את ההסעות המאורגנות, תוך חיסכון מרבי - גם אם הדבר מחייב שילוב הסעות מורים מרשויות שונות בהסעה אחת.
- iv. אין לארגן הסעת מורים מיוחדת או לשלם קצובת נסיעה למורים, במקרים שבהם ניתן לשלבם בהסעות תלמידים הקיימות באזור, ובמידת האפשר - יש לבצע הסעות ברכב הרשות המקומית כשעלות ההסעה הזו זולה יותר.
- v. מנהלי ביה"ס מתבקשים לגלות ערנות ולא לאשר בקשה לקצובת נסיעה למורים המצטרפים להסעות תלמידים.
- vi. אין לארגן הסעת מורים מיוחדת כאשר ניתן להשתמש בתחבורה ציבורית רגילה.
- vii. הסעה מאורגנת לשני הכיוונים תאורגן פעם ביום, לפי לוח זמנים המתואם עם מנהלי בתי הספר. מנהלי בתי הספר חייבים לבנות את מערכת השיעורים כך, שאפשר יהיה להסתפק באיסוף אחד ובפיזור אחד בלבד.
- i. לא תאורגן הסעה מיוחדת למורים במקום שבו התלמידים עושים דרכם ברגל.

## ד. הסעת עובדים אחרים

סדרי ההסעה של מורים המועסקים על-ידי מעסיק אחר (כגון: רשתות חינוך ו/או תאגידים), ושל עובדים אחרים בביה"ס (כגון: אב-בית, מזכירה, פסיכולוג), תסוכם בין העובד לבין מעסיקו.

### 3. תפקידי משרד החינוך:

- א. קביעת זכאות התלמידים והמורים להסעה מאורגנת, ו/או בתחבורה ציבורית.
- ב. קביעת תקציב ההסעות, והעברת השתתפותו במימון ההסעות שאושרו.
- ג. קביעת כמות המלווים שיועסקו בהסעות החינוך המיוחד, והשתתפותו בעלות העסקתם.
- ד. פרסום הנוסח המחייב של חוזה ההסעות, ונספח הביטחון והבטיחות.

### 4. תפקידי הרשות המקומית:

- א. לקבוע אילו תלמידים ישובצו לכל ב"ס (אזורי רישום, זרם חינוכי, תלמידים עם צרכים מיוחדים...).
- ב. להגדיר את זכאות התלמידים להסעה מאורגנת או להחזר הוצאות נסיעה בתחבורה ציבורית, ולהפיץ להורים את נוהל הדיווח לקבלת החזר הוצאות נסיעה.
- ג. לאתר ולהעסיק מלווה בהסעות לילדים עם מוגבלויות.
- ד. לתכנן את מערך ההסעות בהתאם להנחיות משרה"ח, ובזיקה לצורכי ביה"ס.
- ה. להפיץ למנהלים את הנוסח המלא של הנחיות הביטחון והבטיחות שפרסם אגף הביטחון במשרד החינוך.
- ו. אחראית להתקשר רק עם מסיעים העונים לקריטריונים שקבע משרד החינוך (ראה נספח לאבטחת הסעות תלמידים).<sup>26</sup>
- ז. אחראית לוודא הימצאות ביטוח בתוקף אצל המסיעים, המכסה את הנוסעים מעלייתם אל הרכב ועד תום רדתם ממנו.<sup>27</sup>
- ח. אחראית לוודא שההסעות מתבצעות בכלי רכב תקינים ומתאימים, הנהגים כשירים, פועלים על-פי לוח הזמנים שנקבע ובהתאם לתקנות הבטיחות.
- ט. אחראית לוודא שהנהגים עורכים סריקה ביטחונית לפני כל נסיעה.
- י. אחראית לארגן את הסעות המורים עובדי משרד החינוך, בהתאם להנחיות המשרד.
- יא. אחראית למנות רכז הסעות מטעמה, אשר ישמש כתובת לביה"ס ולהורים בכל הקשור לתכנון ההסעות, הפעלתן, טיפול בתקלות ופתרון.
- יב. אחראית לפרסם מי הגורם מטעמה המטפל בתקלות, גם בתקלות בזמן אמת (כגון: המוקד העירוני [106], מחלקת תחבורה, קב"ט).
- יג. אחראית לאיתור מלווים להסעות הרלוונטיות בחינוך המיוחד, ולהעסקתם.

26 הנחיות ביטחון ובטיחות - הוראות האגף הבכיר לביטחון, לבטיחות ולשעת חירום, חוזר מנכ"ל ס"ז / 3

27 בנוסף, התלמידים מבוטחים ע"י הרשות המקומית בביטוח תאונות אישיות, 24 שעות ביממה, במסגרת תשלומי החובה של ההורים

## 5. תפקידי מנהל ביה"ס:

- א. לתאם עם הרשות את רשימות התלמידים והמורים הזכאים להסעה.
- ב. לקיים פגישת תיאום ציפיות עם הרשות בהיערכות לארגון ההסעות, תוך הדגשת הבעיות המיוחדות של ביה"ס.
- ג. לתאם עם הרשות את מערכת שעות הלימודים, בזיקה למכסת ההסעות המאושרת ובזיקה ללוח התחבורה הציבורית.
- ד. לתאם נתונים על תלמידים בעלי מוגבלות הזקוקים וזכאים למלווה מבוגר בהסעה. (ייתכן מסלול הסעה משותף למספר רשויות ולמספר מוסדות חינוך).
- ה. להבטיח את ביטחון התלמידים ובטיחותם, מרדתם מההסעה אל ביה"ס, ועד עלותם להסעה בתום הלימודים (באמצעות רכז הסעות, או בעל תפקיד אחר), בהתאם לאמור בהנחיות אגף הביטחון במשרד החינוך.
- ו. לתאם עם הרשות את הפעלת משמרות הזה"ב (אם רלוונטי).
- ז. להסביר להורים את אחריותם לשלום ילדיהם ולבטיחותם מעת צאתם מהבית עד עלותם להסעה, ובחזרה - מעת רדתם מההסעה עד הגיעם הביתה.
- ח. לנקוט בפעולות הסברה אצל המורים, התלמידים וההורים, בנושאים כגון: הרגלי נסיעה בהסעה (איך לעלות לרכב ואיך לרדת, ישיבה, חגורות בטיחות...), מניעת אלימות ודיווח עליה, התנהגות נכונה בדרך מהבית להסעה ובחזרה.
- ט. לסכם נוהל דיווח וטיפול בתקלות בהסעות.
- י. לאתר מפגעי בטיחות הקשורים להסעות, ולדווח לרשות (כגון: מיקום תחנות ההסעה של ביה"ס, סימון, גידור).
- יא. מינוי רכז הסעות שיהיה בקיא במערך ההסעות, יהיה איש הקשר עם המסיעים והרשות המקומית, ויהיה אחראי על תוכנית אבטחת בטיחותם של התלמידים בהגיעם מההסעה אל ביה"ס, ובחזרתם, על-פי הנחיות אגף הביטחון והבטיחות במשרד החינוך.
- יב. לתחקר אירועים חריגים במהלך ההסעות, להפיק לקחים ולפרסמם.
- יג. הסעות תלמידים בחינוך המיוחד: לוודא שהמלווים מתודרכים בכל הנוגע לבטיחות ולהתנהגות נאותה בהסעה.
- יד. הסעות מורים: לבנות את מערכת השעות בצורה היעילה ביותר, כזו שתאפשר להסתפק באיסוף אחד ובפיזור אחד בלבד.
- טו. הסעות מורים: לגלות ערנות, ולא לאשר בקשה לקצובת נסיעה למורים המצטרפים להסעות תלמידים.
- טז. מינוי נציג מטעמו, לקבלת דיווח על תקלות (בזמן אמת, וגם לאחר מעשה), וגם התראות על תקלות צפויות (כגון: כוננות שלג).
- יז. תרגול הצל"ח (צוות לשעת חירום) לטיפול באירועי חירום הקשורים להסעות.<sup>28</sup>

## **6. הציפיות ממנהל ביה"ס:**

- א. הצגת צורכי ההסעות, בהלימה להנחיות הרשות.
- ב. העברת נתוני התלמידים בחינוך המיוחד, הזכאים לליווי מבוגר בהסעות.
- ג. בקיאות במערך ההסעות ובמסלוליהן.
- ד. מודעות לכך, שלרכבי ההסעות יש משימות נוספות, ושיבוש לוח הזמנים פוגע בבת"ס נוספים.
- ה. הטמעת כללי התנהגות הולמים בקרב התלמידים, בעת הנסיעה ובתחנות ההסעה.
  - ו. ייצוב מערכת השעות, מוקדם ככל האפשר.
  - ז. הימנעות משינויים במערכת השעות, המשבשים את מערך ההסעות.
  - ח. עידוד מעורבות ההורים בהדרכת ילדיהם להתנהגות נאותה ובטיחותית בנסיעה.
  - ט. יידוע הרשות המקומית, מבעוד מועד, על שינויים במערכת השעות המשליכים על מערך ההסעות.
- י. תיאום ציפיות עם מנהלי בתי"ס הנעזרים באותם מסלולי הסעה (כגון: מועדי תחילה וסיום של יום הלימודים, התמודדות משותפת עם תקלות ועם בעיות התנהגות בהסעות).

## **7. הציפיות מהרשות המקומית:**

- א. הבנה מצידה כי שיבושים בהסעות מקשים על הפעלה נאותה של ביה"ס.
- ב. מתן פתרונות מהירים לתקלות בזמן אמת, תוך יידוע הגורמים הרלוונטיים.
- ג. פתיחות לקבל ביקורות ותלונות על מערך ההסעות, ומתן תשובות ענייניות.
- ד. הפקת לקחים מתקלות, על מנת שלא תחזורנה.
- ה. ייזום פעולות הסברה ובקרה בקרב המסיעים, להבטחת רמת שירות נאותה.
  - ו. סיוע במציאת פתרונות, לפני משורת הדין, לצורכי הסעות ייחודיים (כגון: מתן אפשרות לפיזור תלמידים נוסף, על-ידי שילובם בקו הסעה של בי"ס אחר).



## 8. לוח זמנים:

לוח זמנים לפעולות בתחום ההסעות		
התקופה	חודש	הפעולות
לקראת שנה"ל	ימי היערכות	לוודא שנתוני התלמידים תואמים לנתונים ברשות.
		לתאם ציפיות עם הרשות בהיערכות לארגון ההסעות, ולהדגיש את הבעיות המיוחדות של ביה"ס.
		לסכם נוהל דיווח וטיפול בתקלות בהסעות.
		לתאם ציפיות עם מנהלי בתי"ס הנעזרים באותם מסלולי הסעה.
		לתאם עם הרשות את הפעלת משמרות הזה"ב (אם רלוונטי).
תחילת שנה"ל	ספטמבר	לוודא שהרשות ו/או ביה"ס מפרסמים מידע להורים, הכולל: מיקום תחנות ההסעה, והדגשת אחריותם לילדיהם, בדרך מהבית אל ההסעה - ובחזרה.
		לעדכן רשימות תלמידים מוסעים על-פי מסלולי ההסעה. להדריך את התלמידים בכל הקשור לנסיעה בטוחה ולהגעה בטוחה הביתה.
מהלך השנה		לאתר מפגעי בטיחות הקשורים להסעות, ולדווח לרשות (כגון: מיקום תחנות ההסעה של ביה"ס, סימון, גידור).
		להפעיל אחראי הסעות מטעם ביה"ס ולקבל ממנו דיווחים שוטפים.
		לעדכן רשימות תלמידים מוסעים על-פי מסלולי ההסעה.
		להגביר ערנות אצל המורים לבעיות במהלך ההסעה (אלימות, הטרדה, נהיגה).
סוף השנה	מאי	להכין דוח מסכם על כל אירועי ההסעות שקרו במהלך השנה, דיונים וקבלת החלטות.
		לקיים פגישת סיכום שנתית עם הגורמים הרלוונטיים ברשות המקומית.
		לקיים פגישת סיכום שנתית עם הגורמים הרלוונטיים ברשויות השולחות תלמידים אל ביה"ס.
סוף השנה	יוני	לארגן נתוני תלמידים לפי כיתה, כתובת, טלפונים של ההורים, רשות מקומית וזכאות להסעות.
		להכין רשימת ילדי החינוך המיוחד, לפי רשויות מקומיות, הזקוקים להסעות נפרדות ולמלווה מבוגר.
קיץ	יולי-אוגוסט	לתאם עם הרשות המקומית את רשימות התלמידים המוסעים.
		לתאם עם רשויות אחרות את רשימות התלמידים ומערך ההסעות שלהן.

# רישום והעברות

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. מושגים
3. תפקיד הרשות המקומית
4. תפקיד מנהל ביה"ס
5. ציפיות המנהל מהרשות המקומית
6. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל
7. לוח זמנים לפעילות

### 1. פתיחה:

רישום תלמידים לביה"ס והעברת תלמידים מבי"ס לבי"ס, הינם חלק מזכויות ההורים ומחובותיהם. הורים לילדים בגיל חינוך חובה, חייבים לשולחם ללמוד במוסדות חינוך. המדינה מכירה בשלושה זרמים עיקריים בחינוך<sup>29</sup>: ממלכתי, ממלכתי דתי<sup>30</sup>, ומוכר שאינו רשמי<sup>31</sup>. ההורים זכאים לבחור בזרם החינוך המועדף על ידם, והמדינה חייבת - באמצעות הרשות המקומית - לספק להורים את האפשרות המתאימה בהתאם להעדפתם. לשם כך קבעה המדינה מועד לרישום למוסדות חינוך - תקופת הרישום. כמו כן, הרשות המקומית (באישור משרד החינוך) מארגנת את פריסת בתי הספר בהלימה לפריסה הדמוגרפית ברחבי היישוב (אזורי רישום). כל זאת, על מנת להבטיח היצע נאות של בתי ספר בזרם הממלכתי והממלכתי-דתי (ממ"ד), קרוב ככל הניתן למקום מגורי התלמידים. בנוסף, מאפשר החוק להורים בתקופת הרישום, לבקש להעביר את ילדם מזרם ממלכתי לממ"ד, ומממ"ד לממלכתי, ללא צורך בנימוק הבקשה, והרשות המקומית חייבת להיענות לבקשתם<sup>32</sup>.

המדינה, באמצעות הרשות המקומית, מסייעת בהסדרי נסיעות לתלמידים הלומדים באזור הרישום, ו/או בחינוך המיוחד, ו/או בהתאם למפורט בבקשת ההעברה שאושרה על-ידי הרשות.

### הרשות המקומית ומנהל ביה"ס מעוניינים ומחוייבים להיערך מבעוד מועד לספק היצע

29 על התפתחות הזרמים בחינוך בישראל, ע"ע "חוק חינוך ממלכתי" בויקיפדיה.  
30 שני הזרמים: ממלכתי וממלכתי דתי נחשבים לקטגוריה של "מוכר ורשמי". במונח "מוכר", הכוונה היא, שבי"ס זה מוכר ע"י המדינה, לצורך מילוי חובתם של ההורים לקיים "חוק חינוך חובה" עבור ילדיהם. גם בזרם ה"מוכר שאינו רשמי", מוכר ביה"ס לקיום חוק חינוך חובה. סוג נוסף של בתי"ס - "מוסד פטור", כלומר: השולח ילדו לבי"ס זה פטור מאי-קיום חוק חינוך חובה, כגון: מסגרות לימוד אצל ציבור שלא מכיר במדינת ישראל.

31 בתי"ס של הציבור החרדי משתייכים ל"מוכר שאינו רשמי".

32 ראה הסבר מקיף בעניין בסעיף בקשות העברה במועד, ושלא במועד.

של מקומות לימוד, מורים ותנאי למידה נאותים, לטווח הקצר והארוך. תכנון הקמת בתי"ס מושתת על הנתונים והתחזיות הדמוגרפיים של היישוב<sup>33</sup>. לכן, שיתוף הפעולה בין ההורים, הרשות המקומית וביה"ס הוא הכרחי. כאשר כל בתי"ס ברשות נחשבים לבתי"ס ראויים וטובים, הדבר מקל על רישום התלמידים בהתאם לאזורי הרישום ביישוב, ומפחית את הצורך להתמודד עם בקשות העברה הנובעות מאכזבת הורים מבי"ס מסוים. התנהלות נאותה של ביה"ס והרשות המקומית לקראת תקופת הרישום ובמהלכה, משפיעה על ההורים בבחירתם את ביה"ס היסודי והעי"ס המועדף על ידם.

## 2. מושגים:

### א. אזור רישום<sup>34</sup>:

אזור רישום הינו מונח המבטא את החלטות משרד החינוך בשיתוף הרשות המקומית, על מיפוי מקומות הלימוד של תלמידי היישוב בהתאם לכתובת מגוריהם, לדרגת ביה"ס (יסודי, חטיבת בינים, חטיבה עליונה), וזרם החינוך (ממלכתי, דתי). במקרה שמספר התלמידים של מספר רשויות אינו מצדיק הפעלת בי"ס בכל אחת מהן בנפרד, רשאי משרד החינוך להחליט על מיפוי בין-יישובי, כלומר: בי"ס אחד יהווה איזור רישום למספר יישובים ממספר רשויות מקומיות. להחלטות המיפוי יש השלכות תקציביות גם בבינוי מוסדות חינוך וגם בסיוע בהסעות למי שלומד באיזור הרישום. בית ספר על אזורי הינו בי"ס שאושר על-ידי משרד החינוך כאיזור רישום למספר רשויות, וכן: בי"ס ברשות מקומית הכלולה בניסוי של פתיחת אזורי הרישום, ואשר קולט תלמידים ממספר אזורים באותה עיר. בית ספר ייחודי על-אזורי: בית ספר בעל "אני מאמין" בית ספרי שנגזרות ממנו כל פעולותיו ותוכניות הלימוד והפדגוגיה שלו, הפועל כבית ספר אוטונומי ואשר יוכלו לבחור בו תלמידים מאזורים שאינם אזורי הרישום הטבעיים שלו. אישור מעמדו כבי"ס על-אזורי, טעון אישור הוועדה הארצית לבתי"ס ייחודיים<sup>35</sup>. משרד החינוך אינו משתתף במימון הסעות לבתי ספר על-אזוריים, ניסויים וייחודיים, ואולם, אם בית הספר הקרוב ביותר למקום מגורי התלמיד הוא על-אזורי - תינתן השתתפות המשרד על-פי הנהלים, כמקובל<sup>36</sup>. חוזר מנכ"ל סז 8

### ב. חייבי רישום: תלמידים חייבי רישום הינם:

1) תלמידים העולים לכיתה א', או לחטיבת הביניים.

2) תלמידים חדשים בביה"ס.

3) תלמידים חדשים בחטיבה העליונה (י' - יב')

4) תלמידים הנרשמים לבי"ס לחינוך מיוחד<sup>37</sup>.

33 עיין פרק תשתיות פיזיות ובינוי.

34 החל משנת הלימודים תשע"ג ייערך במספר רשויות, ניסוי של פתיחת אזורי רישום: מתן אפשרות לתלמידים, לבחור היכן ילמדו. בשלב זה, יחד עם הבשורה של הנהגת חופש בחירה, יש גם חששות והתבטאויות של התנגדות למהלך, כגון: הפרטה ומסחר בחינוך הציבורי בישראל, אורית איכילוב, הוצאת רמות של אוניברסיטת תל אביב, פתיחת אזורי רישום - טלאי על טלאי, אברהם פרנק, פרק זה דן בסוגיית רישום והעברות במציאות של הנהגת אזורי רישום.

35 ראה: חוזר מנכ"ל תשס"ג (ג), ל' שבט תשס"ג, 2 בפברואר 2003

36 ראה: חוזר מנכ"ל סז 8

37 השיבוץ לחינוך המיוחד נעשה ישירות על-ידי הפיקוח באמצעות הרשות המקומית.

**ג. מועד הרישום:** מועד הרישום הוא תקופת הרישום למוסדות חינוך, כפי שפורסמה על-ידי הרשות המקומית, באישור משרד החינוך. למועד הרישום יש השלכה על תוקף בקשותיהם של הורים להעביר את ילדיהם בין זרמי החינוך (ממלכתי, ממ"ד), ועל בקשותיהם לשנות בחירתם את ביה"ס המועדף על ידם (ראה בקשות העברה). אופן רישום התלמידים נקבע על-ידי הרשות המקומית, ועשוי להיות שונה מרשות לרשות. עם העמקת השימוש באינטרנט ככלי הבא להגיש את השירותים המוניציפאליים, יש רשויות מקומיות המאפשרות (לאחר אישור משרד החינוך) רישום למוסדות חינוך באמצעות האינטרנט.<sup>38</sup>

**ד. בקשות העברה:** בקשת העברה הינה הליך המאפשר להורה לבקש מהרשות המקומית להתיר העברת ילדו מסוג מוסד אחד לאחר. הבקשות ממוינות לשני סוגים: בקשות העברה במועד הרישום, ובקשות העברה מעבר לתקופת הרישום. הרשות המקומית חייבת לדון בבקשות העברה שיפורטו להלן. כמו כן, הרשות המקומית אינה חייבת לדון בבקשות אחרות.<sup>39</sup> ההורים רשאים לערער בפני מנהל המחוז על החלטת הרשות המקומית<sup>40</sup> תוך 7 ימים. החלטת מנהל המחוז הינה סופית, והיא מחייבת את ההורים, הרשות המקומית וביה"ס.

#### בקשות העברה שרשאים להגיש במועד הרישום:

1. ממוסד רשמי אחד למשנהו; 2. ממוסד רשמי למוסד פרטי; 3. ממוסד רשמי למוסד פטור; 4. ממוסד רשמי למוסד מיוחד; 5. ממוסד פרטי למוסד רשמי; 6. ממוסד פטור למוסד רשמי.

#### בקשות העברה שרשאים להגיש מעבר למועד הרישום<sup>41</sup>:

1. ממוסד רשמי למוסד מיוחד; 2. ממוסד פרטי למוסד רשמי; 3. ממוסד רשמי אחד למשנהו, מטעמים חינוכיים אלה: א. אי התאמת התלמיד לחברת הילדים; ב. קשיים של הורים או של תלמידים עם מנהל המוסד או עם מוריו; ג. בעיות הסתגלות. 4. ממוסד רשמי אחד למשנהו, משום שהתלמיד העתיק את מקום מגוריו בתחום השיפוט של רשות החינוך המקומית; 5. ממוסד רשמי אחד למשנהו, בשל מחלת התלמיד; 6. ממוסד פרטי אחד למשנהו.

למנהל ביה"ס יש זכות ערעור: מנהל ביה"ס שקיבל הודעה על העברת תלמיד למוסדו, רשאי להגיש למנהל המחוז ערעור בכתב, תוך 3 ימים מיום שקיבל את ההודעה. החלטת מנהל המחוז היא סופית ומחייבת את מנהלי המוסדות, את רשות החינוך המקומית ואת הורי התלמיד.

**ה. תלמיד חוץ:** תלמיד חוץ הינו תלמיד תושב רשות מקומית אחת הלומד בבי"ס בבעלות של רשות מקומית אחרת. קבלתו מותנית באישור הרשות הקולטת, לאחר שהגיעה להסדרים הנדרשים עם הרשות השולחת<sup>42</sup>.

38 ראה דוגמה מעיריית ירושלים. (קישור לאתר מנחי ירושלים)

39 מתוך אתר אוח משרד החינוך, פניות הציבור, רישום והעברות

40 ההורים רשאים לערער בפני מנהל המחוז על החלטת הרשות המקומית תוך 7 ימים. החלטת מנהל המחוז הינה סופית ומחייבת את ההורים, הרשות המקומית וביה"ס.

41 בתנאי שהתלמידים כבר משובצים במוסדות חינוך.

42 לדוגמה: תשלום "אגרת תלמידי חוץ" ע"י הרשות השולחת לרשות הקולטת, וכן - אחריות הרשות השולחת

### 3. תפקיד הרשות המקומית:

- א. לקבוע ולפרסם את אזורי הרישום.
- ב. לקבוע סדרי רישום ולפרסמם בציבור, במגוון כלים, כגון: מודעות קיר, אתרי אינטרנט, דיוור ישיר<sup>43</sup>.
- ג. להעביר מראש למנהל ביה"ס את רשימת התלמידים הזכאים להירשם לבית ספרו.
- ד. להחליט אם לקבל תלמידים שמחוץ לאזור הרישום (כולל תלמידים מרשות מקומית אחרת).
- ה. להשיב להורי התלמיד על בקשת העברה שבמועד, ושלא במועד, וליידע את מנהל ביה"ס<sup>44</sup>.
- ו. לווסת בעת הצורך את מספר התלמידים על-ידי הפניית תלמידים מבית ספר לבית ספר.
- ז. להנחות את המנהלים בשמירה על האתיקה המקצועית, בהפצת מידע ובקבלת תלמידים.

### 4. תפקיד מנהל ביה"ס<sup>45</sup>:

- א. לוודא שהרשות מעבירה אליו את רשימת התלמידים הזכאים להירשם לבית ספרו.
- ב. לעקוב אחר רישום התלמידים בהתאם לרשימות, ולנקוט בפעולות כדי לעודד את המתמהמהים לסיים את תהליך הרישום.
- ג. לאתר את מי שלא נרשם (מבקש זרם אחר, או ב"ס אחר), ולדווח על כך לרשות המקומית.
- ד. לעקוב אחר הרשמת בוגריו למוסדות המשך<sup>46</sup> ולדווח לרשות על מי שנרשמו ועל מי שטרם התקבלו למוסד המשך. קב"ס הרשות יסייע להם.
- ה. לתאם עם הרשות המקומית את מספר הכיתות שיפעלו, בזיקה לתוצאות הרישום.
- ו. בפתיחת שנה"ל, לוודא התייצבות התלמידים שנרשמו, לברר סיבת אי התייצבות ולדווח לרשות המקומית.

### 5. ציפיות המנהל מהרשות המקומית:

- א. לסכם את פריסת אזורי הרישום בהסכמה עם משרד החינוך וההורים.
- ב. לגבות אותו בהחלטותיו בעניין קבלה/ אי קבלת תלמידים.

### 6. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל:

- א. לנהוג בקבלת תלמידים על-פי הנחיות הרשות המקומית בכל הקשור לאזור הרישום.
- ב. לקבוע מועדי רישום וסדרי רישום, ולפרסמם.

לסוגיית ההסעות.

43 לוחות מודעות, אתרי אינטרנט, דיוור ישיר...

44 גם את מנהל ביה"ס שממנו עובר התלמיד וגם את מנהל ביה"ס שאליו הוא עובר.

45 אם מדובר בב"ס בבעלות אגד רשויות מקומיות, או של רשת חינוך (כגון: אורט, צביה), על המנהל לפעול כך מול כל רשות מקומית שיש לה הסכם התקשרות עם בית הספר.

46 כגון מבי"ס יסודי לעל-יסודי, מחט"ב לחטיבה עליונה.

- ג. לוודא זמינות שירותי המנהלה, להבטחת נוחות השירות.
- ד. לעודד המאחרים לסיים את תהליך ההרשמה במועד.
- ה. לדווח לרשות על אלה שהיו מיועדים להירשם אך לא נרשמו.
- ו. לסייע לבוגרים בהכוננה ובקבלה למוסדות המשך (כגון: במעבר לחט"ב ולחטיבה עליונה).
- ז. לדאוג לנראות של ביה"ס (כגון: דפי קשר, אתר אינטרנט בית-ספרי), כדי לספק מידע מוקדם להורי הנרשמים.
- ח. להותיר מקומות פנויים בשיבוץ תלמידים בכיתות, כדי לתת פתרון לקליטת תלמידים שיופנו על ידי הרשות המקומית במועד מאוחר יותר.

## 7. לוח זמנים לפעילות

לוח זמנים לפעולות בתחום רישום והעברות		
התקופה	חודש	הפעולות
קיץ	ימי היערכות	לסכם שיבוץ תלמידים בכיתות וליידע את ההורים והמחנכים.
תחילת שנה"ל	ספטמבר	לוודא התייצבות התלמידים שנרשמו ולדווח בהתאם.
		לוודא עם הרשות המקומית תיאום הנחיות הרישום לביה"ס.
מהלך השנה	אוקטובר נובמבר דצמבר	להשלים היערכות ביה"ס לקראת תקופת הרישום.
		להפיץ להורי הנרשמים הפוטנציאליים דף קשר אודות ביה"ס, והכנה לקראת מועד הרישום.
		להפיץ להורים את ההנחיות לרישום לשנה"ל הבאה.
		תקופת הרישום - ביצוע, מעקב וסיכום.
	ינואר פברואר מרץ	סיכום תוצאות הרישום והשלכתן על הפעלת ביה"ס בשנה"ל הבאה.
סוף השנה	אפריל מאי	הודעה להורים על שיבוץ ילדיהם בביה"ס.
		לסכם עם הרשות המקומית את מספר הכיתות שיופעלו, בזיקה לתוצאות הרישום.

## השירות הפסיכולוגי - חינוכי

1. הגדרת המונחים: שפ"י ושפ"ח
2. התפיסה המקצועית בעבודת השפ"ח
3. עקרונות יסוד בעבודת השפ"ח
4. תרומת השפ"ח לאקלים הבית ספרי
5. כיצד יכול מנהל ביה"ס להיעזר בשפ"ח להשגת היעדים הבית ספריים?
6. דגשים לעבודה אפקטיבית עם השפ"ח
7. לוחות זמנים לפעילות

### 1. הגדרת המונחים: שפ"י ושפ"ח.<sup>47</sup>

**א. שירות פסיכולוגי ייעוצי (שפ"י) -** אגף א' במשרד החינוך, שתפקידו: להעניק שירותים פסיכולוגיים ושירותי ייעוץ חינוכי לתלמידים, להורים ולאנשי החינוך העובדים במערכת. בשפ"י ארבעה אגפים הכוללים:

- 1) אגף הייעוץ החינוכי - מופקד על היועצים החינוכיים שבביה"ס.
- 2) אגף הפסיכולוגיה - מופקד על הפסיכולוגים החינוכיים העובדים בשפ"ח (שירות פסיכולוגי חינוכי) שברשות המקומית.

### תחומי הסיוע של השירות הפסיכולוגי הייעוצי (שפ"י)

הפסיכולוגים והיועצים החינוכיים מספקים שירותי תמיכה וסיוע, פרטניים וקבוצתיים, לתלמידים ולהוריהם, ושירותי הדרכה והנחיה לצוותי החינוך ולהנהלות בתי הספר.

**3) תחומים נוספים** בהם מתמקד השירות הפסיכולוגי הייעוצי הם: קידום האקלים הבית ספרי וצמצום האלימות, הטמעת תוכנית כישורי חיים בבתי הספר, מניעת השימוש בסמים, אלכוהול וטבק, מניעת התעללות בילדים ופגיעות מיניות, חינוך מיני וחינוך לחיי משפחה, התמודדות במצבי לחץ וחירום, מניעת אובדנות, למידה, אבחון וטיפול בליקויי למידה. בכל התחומים הנ"ל העבודה יכולה להתבצע באופן פרטני, עם הילד ומשפחתו ו/או ברמה המערכתית ובהנחיית צוותי החינוך בתחום.

**ב. שירות פסיכולוגי חינוכי (שפ"ח) -** השפ"ח הינו חלק ממינהל/ אגף או מחלקת חינוך ברשות המקומית (או באגד רשויות), ותפקידו להעניק את השירותים הפסיכולוגיים למערכת החינוך של הרשות המקומית - לתלמידים, להורים ולאנשי מערכת החינוך.

47 עיין: מתווה השירות הפסיכולוגי חינוכי, חוזר מנכ"ל משרה"ח, תשע/8(א), כ"ג בניסן התש"ע, 07 באפריל 2010

מדיניות הפעלת השירות הפסיכולוגי-חינוכי (שפ"ח) ברשויות המקומיות נקבעת על-ידי השירות הפסיכולוגי-ייעוצי במשרד החינוך (שפ"י), בשיתוף ובתיאום עם מרכז השלטון המקומי, ובהתאמה לצרכים מגוונים ברשויות המקומיות. שפ"י מתווה את המדיניות של עבודת השפ"ח, קובע נהלים וסטנדרטים לעבודה מקצועית בכפיפות לחוקים המחייבים את העיסוק בפסיכולוגיה, ומספק תשתיות הכשרה וידע תוך הקפדה על אתיקה מקצועית. הפיקוח על עבודת השפ"ח מתבצע על-ידי המערך הארצי והמחוזי של אגף הפסיכולוגיה בשפ"י.

**ייעוד השפ"ח** - לקדם את רווחתם ואת בריאותם הנפשית של כלל התלמידים במערכת החינוך. ייעוד זה מתממש בעבודת השירותים הפסיכולוגיים-החינוכיים (שפ"ח) ברמת מערכת החינוך והקהילה, הפרט והמשפחה, בעיתות שגרה ובעיתות חירום.

השירות הפסיכולוגי-חינוכי מיועד לתלמידים, להורים, לצוותי החינוך בגני הילדים ובבתי הספר ולגורמים הקהילתיים. חשיבות יתירה נוגעת לנגישותם של הפסיכולוגים החינוכיים כגורמי בריאות ורווחה נפשית. הסיכוי לאפשר לילדים את הזכות לשירות פסיכולוגי-חינוכי בצומתי דרך במהלך התפתחותם, ובעיקר בשלבים המוקדמים של ההתפתחות, מותנה בקרבה ובנגישות של השירות לילד ולמשפחתו.

השפ"ח שואף להקצות פסיכולוג לכל בית ספר על בסיס רציף. על-פי מתווה השירות הפסיכולוגי חינוכי (סעיף 4.4), נקבעת רמת השירות הניתנת לבית הספר - זאת, בהתאם ל"אחוז הכיסוי" של השפ"ח ובשיתוף עם מנהל אגף החינוך ברשות המקומית.

## 2. התפיסה המקצועית בעבודת השפ"ח<sup>48</sup>

עבודת השפ"ח מתבצעת על פני כמה רצפים:

- א. רצף התפתחותי: השפ"ח שואף לספק שירות לגילאי 3-18 שנים, ובחינוך המיוחד - לגילאי 3-21. בשלב זה ניתן השירות במרבית הרשויות לגילאי 5-15, ובחינוך המיוחד - לגילאי 3-21.
- ב. רצף אוכלוסיות: עבודת השפ"ח מיועדת לאוכלוסיות מגוונות: תלמידים, צוותים חינוכיים ייעוציים וטיפוליים, הורים ומשפחות, וגורמים רב-מקצועיים התומכים במסגרות החינוך. חשיבות מיוחדת ניתנת לעבודה עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים וילדים בסיכון, כדי לאפשר שוויון הזדמנויות וקידום מרבי, וזאת תוך ראיית צורכי כלל המערכת על תלמידיה וצוותיה.
- ג. רצף מניעה-התערבות (מערכתי ופרטני): רצף **מניעה-התערבות** מייצג את חשיבות האיתור המוקדם של צרכים התפתחותיים, ובכלל זה פגיעות לסיכון, צרכים מיוחדים, משברי חיים וכו'. השפ"ח מסייע לצוותי החינוך באיתור מוקדם ובהתערבות. במקביל, הפסיכולוג החינוכי שותף בעיצוב תפיסת המסגרת החינוכית בכל הנוגע לרווחה ולקלים ביה"ס.



### 3. עקרונות יסוד בעבודת השפ"ח

- א. תפיסה הוליסטית: התייחסות לכלל תחומי ההתפתחות: קוגניטיבי, רגשי, התנהגותי וחברתי, תוך התייחסות למאפיינים האישיים והייחודים של הילד.
- ב. תפיסה אקולוגית: התייחסות לסביבות החיים השונות של הילד: המשפחה, מסגרת החינוך והקהילות השונות בחייו (סביבת המגורים, חברת השווים, קהילות ההשתייכות השונות) כבעלי השפעה על ההתפתחות האישית. חשיבות מרכזית נודעת להעצמתן של דמויות משמעותיות להתפתחות הילד: הורים, בני משפחה ומחנכים.
- ג. איתור מוקדם: מתן דגש לאיתור מוקדם של קשיים בהתפתחות, כדי לטייב את תהליכי ההתערבות.
- ד. ליווי ההתפתחות: ליווי המשפחה ומסגרות החינוך בתהליכי הגדילה של התלמיד.
- ה. פיתוח חוסן ועמידות: פיתוח וחיזוק משאבי חוסן ועמידות של הילד בהתמודדות בשגרה, במצבי לחץ ובחירום.

### 4. תרומת השפ"ח לאקלים הבית ספרי<sup>49</sup>

קידום אקלים בטוח ומניעת אלימות הן משימות משותפות לכל חברי קהילת בית הספר והקהילה שבית הספר ממוקם בה. במערך זה יש חשיבות רבה לקשר שבין מנהל בית-הספר לבין הרשות המקומית. חיוני ליצור שיתופי פעולה בין כל הגורמים הרלוונטיים - צוות המורים ואנשי מקצוע, התלמידים, הורי התלמידים וגורמים בקהילה וביישוב.

לרשות המקומית יש יכולת להבנות תפיסה מערכתית יישובית הכוללת זיהוי צרכים, איגום משאבים ומתן מענים בפריסה יישובית. ראייה זו הכרחית לצורך צמצום האלימות והגברת תחושת המוגנות של כלל התושבים. על מנהל בית הספר לחבור לתפיסה זו, המקדמת הן את האקלים הבית-ספרי והן את האקלים היישובי.

הפסיכולוג החינוכי, יחד עם היועץ החינוכי בבית הספר, מקדמים תפיסה מערכתית לקידום אקלים בטוח ועוסקים בפיתוח מענים מערכתיים ופרטניים המותאמים לצורכי בית הספר, כולל התמודדות עם אירועים חריגים.

### 5. כיצד יכול מנהל ביה"ס להיעזר בשפ"ח להשגת היעדים הבית ספריים?

הפסיכולוג הינו נציג השפ"ח בביה"ס, והוא מהווה משאב להתערבות פסיכולוגית שהמנהל יכול להיעזר בו.

שירות פסיכולוגי-חינוכי במיטבו מחייב שילובם של שני רבדים - מערכתי ופרטני.

**העבודה המערכתית** כוללת הערכה והתערבות במערך החינוכי שברשות המקומית

<sup>49</sup> אקלים בית ספרי (אקב"ס): "איכות המושגת לאורך זמן של סביבתו הפנימית של בית הספר ש: (א) נחוית ע"י חבריו (תלמידים, מורים, אנשי הנהלה, מזכירות, יועצים); (ב) משפיעה על התנהגותם; וכן (ג) יכולה להיות מתוארת במושגים של ערכים, נורמות ואמונות המתקשרים להוויית המוסד" סאקני (Sackney, 1988).

ובמסגרת החינוכית, לצורך סיוע בפתרון בעיות בתחום הרווחה הנפשית בכל המישורים המשמעותיים: הקהילה, המוסד החינוכי, שכבת הגיל, הכיתה, הקבוצה והפרט.

**העבודה הפרטנית** של הפסיכולוג החינוכי היא התערבות ברמת המשפחה, הילד, ההורים וצוותי ההוראה והשילוב בבית הספר, ויכולה לכלול עבודה ייעוצית עם צוותי המורים, התערבות ברמת הכתה, עבודה עם המשפחה, תרפיה לילד, הדרכת הורים והערכה פסיכולוגית בעת הצורך.

ההחלטה לגבי זהותו של מקבל ההתערבות ואופי ההתערבות הפסיכולוגית (הערכה ו/או טיפול) מבוססת על צורכי הילד, על עמדת ההורים, על צורכי המסגרת החינוכית ועל מרחב היחסים שביניהם. היא נתונה לשיקול דעתו המקצועית של הפסיכולוג, בתיאום עם מנהל המסגרת החינוכית שהוא משרת, על-פי מדיניות השפ"ח ותוכנית העבודה השנתית.

המנהל יוכל להיעזר בפסיכולוג בית הספר במספר תחומים:

- א. בהגדרת צורכי המוסד החינוכי, בתחומים הנוגעים ללמידה, והתפתחות קוגניטיבית, רגשית וחברתית של הילדים.
- ב. הערכה מערכתית דינאמית של מאפייני המסגרת החינוכית וצרכיה, בשיתוף עם יועצת המוסד החינוכי.
- ג. היועצות (קונסולטציה) עם צוותי חינוך ועם צוותים רב-מקצועיים, לצורך סיוע בפתרון בעיות בתחום הרווחה הנפשית, ההכלה וקידום הלמידה.
- ד. הערכה פסיכולוגית של צרכים התפתחותיים והיבטים תפקודיים של ילדים.
- ה. התערבויות פסיכולוגיות (טיפול, ייעוץ והדרכה) המיועדות לילדים, להורים ולמשפחות, וכוללות טיפולים פרטניים ו/או קבוצתיים, קצרי מועד או ארוכי טווח.

## **6. דגשים לעבודה אפקטיבית עם השפ"ח**

מגוון השירותים שמספק השפ"ח והיקפם שונים בכל רשות, והם מושפעים מכמות התקנים שמקצה משרד החינוך, ומאפשרויות התקצוב הנוסף של הרשות המקומית. המציאות של מחסור בתקנים, מחייבת את השפ"ח, הרשות המקומית ומנהל ביה"ס לערוך סדרי קדימויות בניצול משאב חשוב זה. משאבי הזמן של הפסיכולוג מוגבלים, ויש להשתמש בהם באופן מושכל:

יש לגבש במשותף תוכנית עבודה שנתית בהלימה לתוכניות העבודה של משרד החינוך, הרשות המקומית, בית הספר והשפ"ח. תוכנית זו תביא בחשבון את הצרכים המערכתיים של בית הספר (משברים, אוכלוסיות מגוונות, רב תרבותיות, מנהל חדש, שינויים בצוות ועוד), ואת צורכי התלמידים ומשפחותיהם.

יש לבנות מרחב עבודה המאפשר שימוש נכון על-ידי תכנון שעות העבודה, מציאת האיזון המתאים בין העבודה המערכתית לפרטנית, הכנה מראש של ישיבות הצוותים הטיפוליים, תכנון זמן לפגישות עם צוותי המורים בקבוצה או באופן פרטני, תכנון והכנת ועדות.

## 7. לוחות זמנים לפעולה

שפ"חים רבים מפרסמים בתחילת כל שנת לימודים לוח זמנים לפעילות ועבודת השפ"ח. חשוב להכיר את הל"ז ולפעול בהתאם, תוך שיתוף פעולה עם פסיכולוג ביה"ס. להלן הל"ז המוצע, במידה ולא מתקבלות הנחיות אחרות ברשות.

לוח זמנים לפעילות עם השפ"ח	
זמנים	פעילות
אוגוסט:	
ימי ההיערכות לשנה"ל הבאה	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>שילוב הפסיכולוג בימי ההיערכות לצורך:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- היכרות עם הצוות.</li> <li>- גיבוש דגשים בתוכנית העבודה השנתית של ביה"ס.</li> <li>- העשרת הצוות בידע ובמימוניות בתחום הפסיכולוגיה החינוכית.</li> </ul> </li> <li>• קביעת מועדי הפגישות הסדירות של הפסיכולוג והמנהל במהלך השנה.</li> <li>• תיאום עבודת הפסיכולוג, הייעוץ החינוכי, גורמי מתי"א.</li> </ul>
ספטמבר- אוקטובר	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>קביעת חוזה העבודה בשיח מנהל/ת - פסיכולוג:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ תיאום ציפיות - תיאום עמדות - קביעת מטרות - מעבר על הל"ז - ריענון נהלים ועוד.</li> </ul> </li> </ul>
תכנון והתחלת עבודה	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ מומלץ להתייחס לסיכום שנת העבודה החולפת כחוליה מחברת בתוכנית השנתית החדשה.</li> <li>○ הכרת המערכת, ההנהלה וצוות המורים (אבחון מערכת).</li> <li>• <b>שיחת פתיחה עם גורמים בביה"ס:</b> יועצת - מחנכות כיתות ח"מ - צוות טיפולי.</li> <li>• <b>בניית תוכנית עבודה.</b></li> <li>• <b>המשך שיחות שוטפות:</b> מנהל/ת, יועצת, מחנכות כיתות ח"מ וצוות טיפולי.</li> <li>• <b>ועדות שילוב לילדי כיתות א' וילדים נוספים</b> על-פי בקשת ההורים.</li> <li>• <b>ישיבות תל"א</b></li> </ul>

זמנים	פעילות
<p>נובמבר - אפריל</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>המשך עבודה שוטפת על-פי תוכנית העבודה:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ פגישות קבועות עם: מנהל/ת, יועצת, צוות טיפולי ומחנכות בכיתות ח"מ, למעקב כללי ופרטני.</li> <li>○ <b>חינוך מיוחד - ביצוע הערכות פסיכולוגיות חוזרות, במידת הצורך:</b> בכתות ג'-ד' לקראת חידושי ועדות השמה, ובכתות ו' לקראת המעבר לחט"ב.</li> <li>○ <b>התערבויות בהתאם לצורך:</b> עבודה עם הצוות החינוכי (ברמה מערכתית, הדרכת מורים). הדרכת הורים אישית או קבוצתית. התערבויות טיפוליות אישיות, משפחתיות ו/או קבוצתיות.</li> </ul> </li> <li>• <b>הכנה לוועדות ההשמה - חשוב לזכור:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ תנאים לתחילת תהליך ההערכה: קבלת טופסי הפניה מלאים והסכמת הורים לאבחון.</li> <li>○ <b>תהליך העבודה:</b> כולל תצפית (מחייב אישור הורים בכתב), INTAKE, אבחון, כתיבת חו"ד פסיכולוגית, משוב והמלצות להורים ולצוות. ישיבת צוות בין-מקצועי - הכנה לוועדות ההשמה.</li> </ul> </li> </ul>
<p>מאי-יוני</p> <p>סיום וסיכום</p>	<p><b>עבודה במסגרת החינוכית:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ועדות שילוב בית ספריות לקראת שנה"ל הבאה.</li> <li>• המשך ועדות השמה וסיומן עד אמצע מאי.</li> <li>• הכנת רשימת התלמידים המועמדים לאבחון לשנת הלימודים הבאה.</li> <li>• <b>תהליכי סיכום:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• סיכום העבודה בכיתות ח"מ.</li> <li>• ישיבת סיכום צוות בין-מקצועי:</li> <li>• שיחות סיכום עם מנהל/ת ביה"ס, יועצת, מחנכת כיתת ח"מ, ו/או גורמים אחרים במערכת.</li> </ul> </li> </ul>
<p>כל השנה</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• התערבויות בשעת חירום, משבר ובמקרה של חשד לפגיעה מינית.</li> </ul>
<p>יולי-אוגוסט</p>	<p>חופש בית ספר</p>

# אירועי סוף השנה (טקסים ומסיבות)

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. מושגים
3. תפקידו של מנהל ביה"ס
4. ציפיות המנהל מהרשות המקומית
5. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל
6. לוח זמנים לפעילות

### 1. פתיחה:<sup>50</sup>

אירועי סוף שנת הלימודים נערכים בכל בתי"ס מדי שנה, וכוללים טקסים שונים ומסיבות. לאירועים אלה מספר מטרות חשובות:

- א. לציין בחגיגות ובטקסיות את סיום שנה"ל.
  - ב. בביה"ס היסודי, לאפשר לתלמידים לסכם שנת לימודים באופן רפלקטיבי, ולשתף בלמידות אישיות, ברגשות ובציפיות.
  - ג. להיפרד מבוגרי ביה"ס בדרכם אל דרך חדשה.
  - ד. לסכם את העשייה החינוכית במהלך שנת הלימודים, לתת במה לכל השותפים בה ולהציג את הישגי ביה"ס.
  - ה. לאפשר לתלמידים לחגוג את סיום השנה באווירה פתוחה ופחות רשמית ממסגרת ביה"ס, להם מחויבים במהלך שנה"ל.
  - ו. לטפח את צוות העובדים והמחנכים, ולבטא הוקרה לפועלם.
- ראוי, אפוא, שאירועים אלה ייתנו ביטוי מסכם לעשייה הבית-ספרית על מכלול ערכיה והישגיה, לנושאים שהתלמידים עסקו בהם במהלך השנה ולחוויות שחוו. חשוב לשמור על מתאם מלא בין אוירת הטקס לבין המורשת החינוכית שבית-הספר החליט לאמץ כ"אני מאמין" שלו. כדי שאירועי הסיום ייזכרו בתודעה כחוויה חיובית, יש להקפיד על תכנון וכללים בבחירת סוג האירועים, ההיערכות לקראתם וביצועם הלכה למעשה. קושי שעלול להתעורר במתכונת אירועי הסיום הוא - עלותם הכספית הגבוהה. לצורך כך, פרסם משרד החינוך הנחיות בעניין אירועים וטקסים לסיום שנה"ל בבתי-הספר העל-יסודיים<sup>51</sup>.

### 2. מושגים

ועדה משותפת לאירועי הסיום בביה"ס העי"ס: ועדה המורכבת מנציגי תלמידים, הורים, מחנכים והנהלת ביה"ס. מטרתה לגבש ולתכנן את אירועי סוף השנה במספר תחומים:

תכנים, עלויות, נורמות התנהגות ודרכי תגובה של ביה"ס במקרה של הפרת נהלים.

50 ראה חוזר מנכ"ל משרד החינוך 3.7 תשס"ג, אירועים וטקסים לסיום שנה"ל בבתי-הספר העי"ס

51 ראה חוזר מנכ"ל משרד החינוך 3.7 תשס"ג, אירועים וטקסים לסיום שנה"ל בבתי-הספר העי"ס

ועדה זו מכוונת בעיקרה לבתי"ס על יסודיים. ביסודי מומלץ לקיים ועדה דומה, שתתמקד בעיקר בתכנים, באופי הפעילות, במוזמנים, במקום הפעילות, ובדרכים להבטיח את שלומם וביטחונם של המשתתפים.

### 3. תפקיד מנהל ביה"ס

- א. להקים ועדה משותפת לאירועי הסיום בביה"ס, להובילה ולפקח על פעילותה.
- ב. להוביל מהלך של בחירת התכנים באירועי הסיום בבתי"ס ע"ס, באמצעות ועדה משותפת למורים, לתלמידים ולהורים.
- ג. במידת האפשר, להיות נוכח בחזרות ולהכיר את הטקסט של ההופעה.
- ד. ליצור הפרדה בין אירועים וטקסים לסיום השנה, שהם חלק בלתי נפרד מהפעילות התרבותית הבית ספרית, לבין מסיבות סיום "פרטיות" המאורגנות על-ידי התלמידים או ההורים לאחר סיום הלימודים הסדירים ומחוץ למסגרת בית הספר.
- ה. להבהיר שהתארגנות הורים ותלמידים למסיבות "פרטיות" אינה באחריות ביה"ס, ואין נציגי ביה"ס רשאים להשתתף בהן.
- ו. לוודא שאירועי הסיום ייערכו בהתאם להנחיות הביטחון והבטיחות של הרשות המקומית ומשרד החינוך.
- ז. בביה"ס העל יסודי, לקבוע נורמות התנהגות ונוהלי משמעת במהלך האירועים והטקסים ולאחריהם, ולפרסם אותם בקרב התלמידים והוריהם.
- ח. בביה"ס העל יסודי, להגדיר את התגובה של בית הספר ודרכי הענישה במקרה של אי-ציות והפרת הנהלים, ולפרסמם בקרב התלמידים והוריהם.
- ט. לוודא שתשלומי ההורים למסיבות לא יעלו על התעריפים המפורסמים על-ידי משרד החינוך<sup>52</sup>.
- י. לוודא כי ההכנות לאירועי הסיום לא יפגעו בצורכי הלימודים של ביה"ס והתלמיד הבודד.
- יא. לשלב את ההכנות לאירועי הסיום בתוך תוכנית העבודה השנתית של ביה"ס, לדוגמה: טיפוח מקהלה ואו תזמורת ביה"ס, הן כחלק מפעילות ההעשרה והן כחלק מתוכנית אירועי הסיום.
- יב. להציע להורים להיות נוכחים בשטח של המסיבה, לאחר סיום המסיבה, בחלק שאחרי (AFTER PARTY).

#### 4. ציפיות המנהל מהרשות המקומית:

- א. לתת סיוע לוגיסטי כגון: אנשי תחזוקה, ריהוט, בימות, הסעות.
- ב. לפרסם את אופן הסיוע של הרשות המקומית לאירועי סוף השנה, את נוהלי הפנייה ולוח הזמנים.
- ג. להשתתף במימון אירועי סיום שנה"ל בכסף ובשירותים.
- ד. להבטיח נוכחות של נציג בכיר מהרשות המקומית במסיבת הסיום.
- ה. לתאם בין בתי הספר את מועדי המסיבות, כדי לאפשר להורים של מספר תלמידים להיות נוכחים במספר מסיבות סיום, וכדי לאפשר לראש הרשות או לנציגו להיות נוכח באירועי סיום אחדים.

#### 5. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל:

- א. לפרסם הנחיות לבתיה"ס ולוועדי ההורים בכל הקשור לאירועים ולטקסים בביה"ס, בהלימה לחוזר מנכ"ל משרד החינוך<sup>53</sup>.
- ב. לייעץ למנהל ביה"ס, ולהנחותו בכל הקשור לביטחון ולבטיחות באירועים.
- ג. לסייע לביה"ס, על-פי הצורך, לתכנן ולבצע אירועי סוף שנה איכותיים.
- ד. להפוך את אירועי הסיום למנוף להעצמת ביה"ס, ולחיזוק הקשר עם השותפים (רשות מקומית, הורים, תלמידים ומשרד החינוך).
- ה. לתאם עם הרשות המקומית, מבעוד מועד, את מועד האירוע שבו הוא מצפה לנוכחות נציג בכיר מטעם הרשות המקומית.
- ו. להגיש את בקשותיו לסיוע הרשות, בהתראה מוקדמת, ולתאם את ביצוען עם המחלקות הרלוונטיות.
- ז. לדאוג למתן שוויון הזדמנויות לכל התלמידים לקחת חלק פעיל באירועים.

#### 6. לוח זמנים:

דוגמה ללוח זמנים להכנת אירועי הסיום (טקסים ומסיבות) (ישנן רשויות המפרסמות לוח זמנים שונה)		
התקופה	חודש	הפעולות
במהלך כל השנה		טיפול קבוצות תלמידים בתחומי העשרה, שגם יוכלו להשתלב בתוכנית אירועי הסיום של ביה"ס, כגון: מקהלה, תזמורת ואומנות (תערוכה).
תחילת השנה	ספטמבר אוקטובר	ישיבת סיכום לקחים מאירועי הסיום של השנה הקודמת, והמלצות למתכונת אירועי הסיום של השנה הבאה.

53 ראה חוזר מנכ"ל משרד החינוך 3.7 תשס"ג, אירועים וטקסים לסיום שנה"ל בבתי-הספר הע"ס

התקופה	חודש	הפעולות
במהלך השנה	נובמבר דצמבר	ישיבה ראשונה של הוועדה המשותפת לאירועי הסיום.
		קביעת אופיו של האירוע: מתכונת, תכנים, מיקום, תאריכים אפשריים.
		קביעת משימות ולוחות זמנים לבעלי תפקידים.
		קביעת מסגרת תקציבית ומקורות מימון.
מרץ	פברואר	יידוע ההורים על מתכונת אירועי הסיום שגיבשה הוועדה המשותפת, ונכונות לקבל מהם התייחסויות עד מועד שיוחלט.
		פנייה אל הרשות לסיוע, ותיאום איתה בתחומים לוגיסטיים כגון: אולם, ציוד הגברה, הסעות, בימות.
		פנייה אל קב"ט מוסדות החינוך לקבלת הנחיות בתחומי הביטחון והבטיחות.
אפריל		ישיבת הוועדה המשותפת למעקב אחר התקדמות, ולהחלטות נדרשות.
		החלטה סופית על מתכונת האירועים, בהתאם לתגובות הרשות המקומית וההורים.
		מינוי מנהל אירוע.
מאי		אישור סופי של מנהל ביה"ס לתכנים ולטקסטים.
		פנייה ראשונה לרשות המקומית לתיאום תאריך האירוע, כדי לאפשר נוכחות נציגי בכיר מטעמה.
		חזרות לקראת אירוע הסיום.
		ישיבת הוועדה המשותפת למעקב אחר התקדמות, ולהחלטות נדרשות.
		הכנת רשימת תפוצה למוזמנים לאירוע.
		השלמת סיכומים והתקשרויות עם נותני שירותים, כגון: תאורה, הגברה וריהוט, גורמי הביטחון והבטיחות.
		אישור סופי למועד האירוע, כולל תיאום עם הרשות המקומית.
עדכון כלל צוות ביה"ס על אירועי הסיום, הנחיות וציפיות מהצוות.		
סוף השנה	יוני	הודעה להורים על אירועי הסיום (הזמנה תופץ בחודש הבא).
		סיור בשטח (גם אם מתוכנן האירוע במתחם ביה"ס) בהשתתפות הגורמים הרלוונטיים (אנשי הוועדה המשותפת, ספקי שירותים [תאורה, הגברה, ריהוט], נציגי ביטחון ובטיחות מטעם הרשות המקומית).
		קבלת החלטות סופיות בהתאם לתנאי המקום המיועד לאירוע.
		הפצת הזמנות ומעקב אחר התשובות.
		ישיבה אחרונה של הוועדה המשותפת, למעקב אחר התקדמות ולהחלטות נדרשות.
		סיכום הנחיות לפעולות הנדרשות בתום האירוע (כגון: החזרת ציוד, ניקיון המקום, החזרת המקום למתכונתו הרגילה).
		תשלום לספקים.
		מכתבי סיכום ותודה להורים ולשותפים להפקת האירוע.



# העשרה בית ספרית - פרויקטים לימודיים וחינוכיים

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. מושגים
3. תפקידיו של מנהל בית-הספר
4. ציפיות מנהל ביה"ס ממחלקת החינוך
5. ציפיות מחלקת החינוך מהמנהל
6. לוח זמנים לפעילות

### 1. פתיחה

כהשלמה לתוכנית הלימודים הפורמאלית, בתי הספר מפעילים מגוון של תוכניות העשרה. זאת, בנוסף למסלולי למידה מיוחדים, המותאמים לתלמידים במסגרת החינוך הפורמאלי (ראה פרק מסגרות לימוד מיוחדות).

תוכניות העשרה מתבצעות במהלך יום הלימודים או לאחריו, ביוזמת מנהל ביה"ס, ביוזמת ההורים, הרשות המקומית או במשותף. תוכניות העשרה אחדות מתקיימות ברמה היישובית. חלק מן התוכניות מתקיימות בהשתתפות כספית של ההורים, וחלקן ממומנות על-ידי גוף חיצוני ו/או הרשות המקומית.

בתי הספר רשאים - בהתאם להוראות חוזר המנכ"ל ובאישור הפיקוח ועל-פי הנהלים - להפעיל תוכנית לימודים נוספת (תל"ן) במימון ההורים.

קרן "קרב" - תוכנית ארצית רחבת היקף - לדוגמה, מהווה גוף מאושר על ידי משרד החינוך להפעלת תוכניות ייחודיות לא פורמאליות בבתי הספר, במימון משותף של ההורים והרשות.

### מטרות תוכניות העשרה:

- א. לחשוף את התלמידים לתחומי הדעת השונים - האומנות, התרבות - תחומים הנלמדים בהיקף מצומצם ואינם נלמדים בתוכנית הלימודים הרגילה.
- ב. לגלות כישרונות חבויים, לפתח ולחזק יצירתיות ולעודד את האוטונומיה של התלמיד.
- ג. לעודד ולפתח מצוינות של תלמידים, או לחזק מצוינות קיימת.
- ד. להכין תלמידים לקראת המעברים בין ביה"ס היסודי לחט"ב, ובין חט"ב לחטיבה העליונה.
- ה. להגביר את המודעות לנושאים חברתיים ערכיים, לדוגמה איכות הסביבה, ולרכוש כלים להתמודדות עמם.

- ו. לקדם תלמידים בעלי צרכים מיוחדים ותלמידים בסיכון.
- ז. להתמודד עם נושאים ערכיים כקליטת עולים, הכנה לצ.ה.ל, מניעת שימוש בסמים ואלימות.
- ח. לתת פתרונות לאוכלוסיות ייחודיות (עולים חדשים, רמות סוציו-אקונומיות נמוכות וכד').
- ט. לתת פתרונות לתלמידים בעתות חירום, ולשעות הפנאי.
- י. לשלב פעילות עם גופים לא פורמאליים, כגון תנועות הנוער והמתנ"ס.
- יא. להפעיל תוכניות התנדבות בקהילה (יום ניקיון, סיוע לקשישים, טיפוח אתר וכדומה).

## 2. מושגים:

- א. תל"ן - תוכנית לימודים נוספת במימון הורים.
- ב. "ק.ר.ב" - תוכנית העשרה בבתי ספר ובגני ילדים בהשלמה לתוכנית הלימודים הפורמאלית.
- ג. "מצוינות 2000" - תוכנית לתלמידים מצטיינים המופעלת על-ידי המרכז הישראלי למצוינות בחינוך, בשיתוף משרד החינוך- המינהל הפדגוגי.
- ד. פעילות לאורך השנה - פעילות המתקיימת כל השנה במועדים לפי תכנון.
- ה. פעילות חד פעמית - פעילות/ פרויקט שנעשית פעם אחת בלבד (סדנא/ התנדבות / ניקיון...).
- ו. פעילות לפי בחירה - פעילויות המוצעות לכלל התלמידים - לבחירה. משתתף מי שבוחר.
- ז. פעילות בית ספרית - פעילות העשרה מחייבת שאינה ניתנת לבחירה.

## 3. תפקידי מנהל ביה"ס

- א. לקבוע מדיניות של הפעלת תוכניות העשרה, בהתאם למדיניות והנחיות משרד החינוך.
- ב. להתעדכן בתוכניות חיצוניות המאושרות על-ידי משרד החינוך.
- ג. למפות את התוכניות, לברור את הפעולות המתאימות ביותר ולהתאימן לאופיו של ביה"ס, לאוכלוסייה ולצרכים.
- ד. לתכנן תוכנית שנתית כוללת ולהבטיח מקורות מימון.
- ה. לשלב את ההורים ואת המורים בתכנון.
- ו. לקבוע בעל תפקיד שיהיה אחראי לכל תוכנית.
- ז. לוודא שכל התלמידים הזכאים ישתתפו בתוכניות.
- ח. לאגם משאבים, להבטיח מקום, ביטחון ובטיחות.
- ט. לדעת לסגן ולבלום חברות, עמותות וגופים חיצוניים.
- י. להשתלב בתוכניות ההעשרה היישוביות.

- יא. לקיים מעקב ומערך של הערכה לתוכניות.  
יב. לעודד ולשתף פעולה בין בית הספר לתנועת הנוער ולמתנ"ס.

#### **4. ציפיות מנהל ביה"ס ממינהל מחלקת החינוך**

- א. למנוע "הנחתות" - הנחיות בלתי מתוכננות מראש של הרשות לפעילות בזמן התראה קצר.  
ב. להבטיח מימון או סבסוד של תוכניות.  
ג. לקבל גיבוי ארגוני: למקום, לביטחון, לבטיחות ולהסעות.  
ד. לשתף את המנהל בתכנון תוכניות העשרה יישוביות.  
ה. לקבל במועד את כל המידע הרלוונטי אודות פעילות העשרה בבתי הספר וביישוב.  
ו. לגשר ולתאם בין הנהלת ביה"ס וגופים אחרים כגון מתנ"ס, תנועות נוער - על-פי הצרכים (מניעת כפילויות ותחרות).  
ז. לקיים מערך של תוכניות העשרה, שיאפשר לכל תלמיד למצוא את מקומו ולהשתלב.  
ח. למנוע כפילויות של תוכניות בין בתי הספר, לבין פעילויות לא פורמליות שביישוב.  
ט. לשתף את ההורים בכל התהליך של תכנון והפעלת תוכניות העשרה.  
י. לפרסם ולשווק את התוכניות בדיוור ישיר ובעיתונות המקומית.

#### **5. ציפיות מינהל מחלקת החינוך ממנהל ביה"ס**

- א. להשתתף בוועדת ההיגוי לתכנון הפרויקטים היישוביים.  
ב. לשלב את ביה"ס במערכת תוכנית העשרה היישובית.  
ג. לגבות כסף מן ההורים על-פי הנהלים.  
ד. להציג תוכנית בית ספרית ולקבל אישור ממינהל מחלקת החינוך.  
ה. לעקוב ולדווח במהלך השנה ולהגיש למנהל המחלקה סיכום שנתי.  
ו. להיות אחראי על הפעלת התוכניות שבתחומו, כולל פיקוח פדגוגי, ביטחון ובטיחות והסעות.  
ז. לעודד תלמידים להשתתף בפעילויות היישוביות.  
ח. לגייס עובדי הוראה ואנשי צוות המתאימים להעביר תוכניות העשרה.

## 6. לוחות זמנים לפעילות

פעולות	חודש	
תכנון כולל של מחלקת החינוך וועדת ההיגוי היישובית לשנת הלימודים הבאה. קביעת בעל תפקיד אחראי שילווה את הפעלת התוכנית כל השנה.	מרץ - אפריל	1
תכנון ראשוני של תוכניות ההעשרה של בתי הספר כך שיהיו מותאמות לתוכנית היישובית לשנת הלימודים הבאה, קבלת הסכמה מההורים, מהרשות, ממשרד החינוך.	אפריל - מאי	2
פרסום חוברת המפרטת את תוכניות ההעשרה היישובית וכוללת את התוכנית הבית ספרית.	מאי - יוני	3
פירוט תכנון תוכנית העשרה בית ספרית וקביעת בעלי תפקידים.	יוני	4
פרסומי הרשות (במקביל לפרסומי המתנ"ס) אודות התוכנית, ימי פעילות, סדרי הרשמה ותשלום.	יולי אוגוסט	5
סיכום פעילות שנתית של בית הספר וכתובת דו"ח על תוכניות ההעשרה שהופעלו בשנה הקודמת.	קיץ	6
עדכון המורים בתוכנית ההעשרה.	ספטמבר - ימי הערכות	7
תחילת הפעלת התוכניות - ליווי, מעקב והערכה.	ספטמבר-יוני	8

# החינוך המיוחד - תלמידים בעלי צרכים מיוחדים<sup>54</sup>

## בבית הספר בחינוך הרגיל<sup>55</sup>

### חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה: "תלמידים בעלי צרכים מיוחדים"
2. הגדרות ומונחים
3. תפקידי מנהל ביה"ס
4. תפקידי הרשות המקומית
5. ציפיות המנהל מהרשות המקומית
6. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל
7. לוחות זמנים: לוח זמנים להפעלת תוכנית השילוב, לוח זמנים להפעלת החינוך המיוחד בבי"ס רגיל.

### 1. פתיחה

המונח "תלמידים בעלי צרכים מיוחדים" מקובל כיום בילדים בעלי חריגויות (לקויות), שזכאים לחינוך מיוחד. כיום רווחת הגישה של שילוב ילדים אלה בחינוך הרגיל, ככל האפשר, תוך התאמת שירותי החינוך הנדרשים. ניתן לחלק את הלקויות לשתי קבוצות עיקריות:

- א. **ילדים עם לקויות שאינן ניתנות לשינוי** אך ניתן לשפר את מצבם בעזרת חינוך מיוחד (עיוורים, מפגרים, נכים, חירשים וכו'...).
- ב. **ילדים בעלי קשיים לימודיים-חינוכיים (לקויי למידה)**, שבעזרת טיפול חינוכי מתאים ניתן לעזור להם להתגבר על בעיותיהם. **ליקויי-למידה** הוא מושג המקיף תחומים רבים: תחומי השפה, ארגון המידע, זיכרון, התארגנות, התמצאות במרחב ובזמן, התנהגות, הסתגלות, חברה, קשב וריכוז והתחום המוטורי.<sup>56</sup>

תלמיד יוגדר כבעל ליקויי למידה רק אם יתקיימו אצלו שני התנאים הבאים:

- א. קיים פער משמעותי ומתמשך בין הישגיו הלימודיים של התלמיד, לבין ההישגים המצופים ממנו על פי גילו ורמת כיתתו.
- ב. קיים פער משמעותי בין הישגיו הלימודיים של התלמיד, לבין כישוריו האינטלקטואליים, כפי שנמצאו במבחני משכל אובייקטיביים.<sup>57</sup>

54 חוזר מנכ"ל משרה"ח 1.2-37. תוכנית השילוב במסגרת החינוך המיוחד, חוזר מנכ"ל תשסח/3(ד), כ' במרחשוון התשס"ח, 01 בנובמבר 2007

55 פרק זה מיועד למנהל ב"ס בחינוך הרגיל, אשר בבית ספרו מופעלות שעות שילוב ו/או כיתות של חינוך מיוחד. לבי"ס אשר מוגדר כ"בי"ס לחינוך מיוחד", יש הנחיות נפרדות, שאינן כלולות במדריך זה.

56 בחוזר מנכ"ל (1/12/03) מופיעה ההגדרה הבאה של לקויי למידה כאשר מדובר בנושא בחינות

57 בחוזר מנכ"ל (1/12/03)

מערכת החינוך מפעילה שלושה מסלולי סיוע למען תלמידים בעלי צרכים מיוחדים: מוסדות לחינוך מיוחד, כיתת חינוך מיוחד בבי"ס רגיל, ושילוב תלמיד בעל צרכים מיוחדים בכיתת חינוך רגיל, בבי"ס רגיל.

פרק זה מתמקד במסלולי הסיוע במסגרת ביה"ס הרגיל (תוכנית השילוב, וכיתת חינוך מיוחד בבי"ס רגיל).

המשנה החינוכית:<sup>58</sup>

המשנה החינוכית גורסת, כי חלק ניכר מהתלמידים בעלי הצרכים המיוחדים יכולים להשתלב במסגרת הכיתה הרגילה, ולהפיק תועלת רבה מכך - הן מבחינה לימודית והן מבחינה חברתית. בנוסף, הימצאותם של תלמידים בעלי מגוון צרכים מיוחדים בכיתה, מזמנת אתגר חינוכי-חברתי הן לצוותי החינוך והן לכלל התלמידים. מנקודת מוצא זו, מורה חוק החינוך המיוחד להעדיף את השמתו של תלמיד בעל צרכים מיוחדים במסגרת החינוך הרגיל, על פני השמתו במסגרת החינוך המיוחד. בכך יש משום: "הכרה ביכולתם של כל התלמידים ללמוד, וזכותם ללימודים, מתוך הכרה וקבלה של שונות בין בני אדם כמרכיב בסיסי וטבעי".

ההחלטה על השמת התלמיד גוררת עימה מחויבות של משרד החינוך ושל הרשות המקומית, לסייע במשאבים (על-פי חוק החינוך המיוחד). בהתאם לכך, מתקבלות החלטות ההשמה על-ידי ועדות מקצועיות מארבעה סוגים (בהמשך).

לקראת כינוס ועדת ההשמה מומלץ לקיים ישיבת היערכות עם הרשות המקומית, ולגבש המלצות לוועדת ההשמה. מישיבת היערכות, כולם ייצאו נשכרים:

✓ מנהל ביה"ס - ביה"ס יוכל להתרכז בטיפול רק בבעיות שהוא מסוגל לטפל בהן.

✓ התלמיד - ילמד במקום המתאים לו.

✓ הרשות המקומית - לא תהיה נתונה ללחצי ההורים.

✓ כל הגורמים השותפים - האקלים הבית ספרי ישתפר וכן הישגי התלמידים.

## **2. הגדרות ומונחים**

**א. ועדת שילוב בית ספרית (באחריות מנהל ביה"ס):** קובעת את זכאותו של תלמיד בעל צרכים מיוחדים לקבל תמיכה מקצועית, תוך שילובו בכיתה לחינוך רגיל, בביה"ס הרגיל, בהתאם למסגרת התקציבית הנקבעת מדי שנה. התמיכה תינתן על-ידי צוות החינוך המיוחד של ביה"ס ושל המתי"א, בהתחשב במשאבים הזמינים העומדים לרשותה (שעות ההוראה, כוח-האדם והתנאים הפיזיים). התמיכה כוללת הוראה מתקנת, טיפולים ביצירה ובהבעה, טיפולים פרא-רפואיים, סיעת ושירותים פסיכולוגיים - הכל על-פי תוכנית חינוך ייחודית (תח"י) שתוגדר לכל

58 מתוך חוזר חוזר מנכ"ל תשסח/3(ד),

תלמיד כדי לאפשר לו להמשיך ללמוד במסגרת החינוך הרגיל ולהשתלב בה. על-פי רוב, יקבל התלמיד במסגרת ביה"ס, את הסיוע בתחום ההוראה המתקנת, ובשאר התחומים ינתן הסיוע באמצעות מתי"א והשירות הפסיכולוגי.<sup>59</sup> ועדת השילוב מוסמכת להחליט, שאין אפשרות להעניק לתלמיד את המענה המתאים בתוכנית שילוב בכיתה רגילה, ולכן תפנה את עניינו להחלטת ועדת השמה, שהיא המוסמכת להפנות את התלמיד לכיתת חינוך מיוחד בבי"ס רגיל, או לבי"ס לחינוך מיוחד, או להשאירו במסגרת החינוך הרגיל.<sup>60</sup> כיוון שלוועדת השילוב יש משקל רב בקביעת המסגרת החינוכית שאליה יופנה התלמיד, עליה לפעול במקצועיות, ברגישות ובעיתוי הנכון, כדי לאפשר לתלמיד ולמשפחתו, לרשות המקומית, לביה"ס ולמשרד החינוך, להיערך מבעוד מועד, ולשבצו במסגרת המתאימה והטובה ביותר עבורו.<sup>61</sup> יש לזכור - כל עוד לא התקבל התלמיד למסגרת החינוכית שאליה הוכווו, ייחשב כתלמיד ביה"ס הקודם.

**ב. מתיא (מרכז תמיכה אזורי) או מת"י (מרכז תמיכה יישובי) הוא מרכז חינוכי-מקצועי, המיועד לשמש מערכת תומכת למסגרות החינוך הרגיל ולמסגרות החינוך המיוחד ביישום חוק החינוך המיוחד, בתחומים שנדרשת בהם היערכות ברמה יישובית או אזורית. כמו כן, הוא נועד להעמיד לרשות מסגרות החינוך כלים יעילים ומועילים להתמודדות עם המשימות המוטלות עליהן.<sup>62</sup>**

**ג. ועדת השמה (באחריות רשות החינוך המקומית)<sup>63</sup>: מוסמכת לקבל החלטות לגבי זכאותו של תלמיד בעל צרכים מיוחדים, ו/או בעל לקות משמעותית, להיכלל בחינוך מיוחד (בגן לחינוך מיוחד, בכיתת חינוך מיוחד בבי"ס רגיל, או בבי"ס לחינוך מיוחד). כן מוסמכת הוועדה להחליט על השמתו של תלמיד במסגרת חינוכית אחרת ההולמת את צרכיו, בהתאם למסגרת התקציבית הנקבעת מדי שנה. כמו כן, ועדת השמה משמשת ועדת ערר על החלטותיה של ועדת השילוב הבית ספרית. הקשר בין ועדת השמה לבין מנהל ביה"ס: על אף שהאחריות לקיום ועדת השמה מוטלת על הרשות, למנהל יש אחריות ועניין רב בפעולתה של ועדה זו.**

ועדת השמה דנה בגורלם של תלמידים, ויש להתייחס לכך כאל "דיני נפשות". מחד - חשוב שתלמיד יקבל את כל הזכויות המגיעות לו על-פי חוק החינוך המיוחד, אם אכן מצבו מחייב זאת. אי הקפדה על ביצוע התהליך בשלמותו, עלולה לקפח את זכויותיו של התלמיד. מאידך, הבאת עניינו של תלמיד אל ועדת השמה מבלי שמוצו האפשרויות הפחות חריפות, עלולה לגרום לו עוול, גם אם בסופו של דבר יוחלט שלא להשימו בחינוך המיוחד.

59 המתכונות שונות בין רשות מקומית לאחרת, בהתאם לסל השירותים הניתן ע"י המתי"א והשירות הפסיכולוגי.

60 ועדת השמה גם מוסמכת שלא לקבל המלצת ועדת השילוב, ולהורות על תוכנית לשילוב בכיתה רגילה.  
61

62 במקומות רבים אין די היצע של מסגרות מתאימות, והמאחרים ניזוקים, כי נאלצים הם להתפשר על מסגרת חינוכית מתאימה פחות.

62 להרחבה ראה: חינוך מיוחד, מרכז תמיכה יישובי אזורי, חוזר מנכ"ל תשע"א/4(א), כ"ד כסלו תשע"א, 01 בדצמבר 2010

63 ראה חוזר מנכ"ל תשס"ו/8 (ב) - יישום חוק החינוך המיוחד

חשוב לדעת! – תלמיד עולה חדש לא יופנה לוועדת ההשמה עד שנתיים מיום עלייתו, אלא אם הוריו מבקשים זאת, ויש בידם מסמכים עדכניים וקבילים.  
חשוב לדעת! – העברה מחינוך מיוחד לחינוך הרגיל לא מחייבת כינוס ועדת השמה.

**ד. ועדת השמה נוספת לתלמיד:** ועדת השמה נוספת תתכנס במקרים הבאים:  
1) סיום הלימודים והכוונה למסגרת המשך.  
2) אי התאמה למסגרת הקיימת.

**ה. ועדת שיבוץ (באחריות רשות החינוך המקומית):** קובעת את המוסד החינוכי שאליו יישלח התלמיד, בהתאם להחלטות ועדת ההשמה.

**ו. ועדת החלטה (באחריות מחלקת הרווחה):** מחליטה על המשך טיפול מעמיק בתלמיד בחיק המשפחה ובמסגרת הקהילה, או על הוצאתו מהבית, למסגרת פנימייתית, לאומנה יומית או למשפחה אומנת. בהחלט ייתכנו מקרים שבהם התלמיד יגור בפנימייה, או אצל משפחה אומנת, וילמד בחינוך הרגיל.

### **3. תפקידי מנהל ביה"ס**

א. איתור מועמדים לוועדת שילוב של שנה"ל הבאה.

ב. ידוא העברת "שאלוני הפניה לוועדת השילוב", על-ידי המחנכים, במועד.

ג. עדכון הרשות המקומית בתמונת המצב לאחר סיום דיוני ועדת השילוב, ובקשת סיוע, על-פי הצורך, בתחומים:

1) תוספת שעות שילוב מטעם משרד החינוך.

2) הוספת כוחות עזר (כגון: שירות לאומי).

3) צורך בהסעות מיוחדות לכיתות החינוך המיוחד, בנוסף להסעות החינוך הרגיל.

ד. חלוקה פנימית, (על-ידי צוות ההחלטה של ועדת השילוב<sup>64</sup>), של משאבי תוכנית השילוב, לזכאים ולתלמידים חדשים בלתי מתוכננים.

ה. קביעת התח" (תוכנית חינוך ייחודית) לכל תלמיד, על-ידי צוות ההחלטה של ועדת השילוב, והעברתה להורים.

ו. ידוא העמקת הקשר ותיאום ציפיות בין המורה המשלבת לבין המחנך והמורה המקצועי.

ז. עדכון הורים של תלמידים המועמדים לתוכנית השילוב. מתן יעוץ והנחיה.

ח. קיום מפגש, על-ידי צוות השילוב, עם התלמידים וההורים החדשים, לקראת תחילת הלימודים ל"הכשרת הלבבות" למתכונת השילוב.

ט. קבלת אישור ממפקח ביה"ס, להפנות תלמיד לוועדת השמה.

י. שיתוף ההורים והתלמיד בניסיונות להתמודד עם קשייו, ותיעוד של שלבי הטיפול בתלמיד.

יא. ידוע הורים של תלמידים על הכוונה להעביר את עניינם לדין בוועדת ההשמה.

יב. ידוא שהפניית התלמיד לוועדת ההשמה תיעשה רק לאחר ששולב בתוכנית השילוב,

64 צוות ההחלטה של ועדת השילוב כולל את: נציגת מתי"א, פסיכולוגית, יועצת, ומורת שילוב.



- בבניית תח"י (תוכנית לימודים יחידנית), ותהליך היישום של התוכנית תועד במלואו.  
ג. יודא שיש אבחון פסיכולוגי או הערכה פסיכולוגית לתלמיד המועמד לוועדת השמה.  
ד. קיום ישיבת היערכות עם הרשות המקומית, לקראת כינוס ועדת השמה.

#### **4. תפקידי הרשות המקומית**

- א. לקבל משפ"ח (שירות פסיכולוגי חינוכי) וממת"א מידע על תלמידים מועמדים לוועדת השמה.  
ב. קיום ועדת השמה מבעוד מועד, על-פי הנהלים, כדי למנוע פגם חוקי בהחלטותיה.  
ג. הפעלת ועדת השיבוץ לאיתור בתי"ס לחינוך מיוחד, שיתאים לקליטת התלמידים אשר הוחלט לגביהם בוועדת השמה. כל עוד לא נמצאה המסגרת המתאימה, נחשב התלמיד כשייך לביה"ס הקודם.  
ד. כינוס ועדת החלטה (באחריות מחלקת הרווחה), ושיתוף נציגי ביה"ס ואגף החינוך בדיוניה.  
ה. ארגון הסעות לתלמידי החינוך המיוחד, על-פי מערכת השעות המיוחדת להם.  
ו. איתור סייעות לחינוך המיוחד והעסקתן.

#### **5. מה מצפה הרשות המקומית ממנהל ביה"ס**

- א. הובלת ביצוע שלבי הפעולה של ועדת השילוב על-פי ההנחיות המחייבות, תוך עמידה בלוח זמנים.  
ב. עדכון הרשות במועד, אודות תחומי הסיוע הנדרשים להפעלת תוכנית השילוב בשנה הבאה.  
ג. העברת הנתונים הנדרשים, במועד, כדי שהרשות תוכל להשיג ממשרד החינוך את המשאבים הנדרשים (כגון: תקן שעות, תקן סייעות, הסעות).  
ד. ארגון מערכת שעות הלימוד באופן שיאפשר הפעלת הסעות תלמידים בהתאם לכללי משרד החינוך.  
ה. יצירת אוירת עבודה שתסייע לשלב את הסייעות בצוות ביה"ס.

#### **6. מה מצפה המנהל מהרשות המקומית**

- א. איתור סייעות מתאימות, והעסקתן בתנאים שיעודדו אותן להתמיד בעבודתן.  
ב. סיוע בהשגת משאבים להפעלת מסגרות החינוך המיוחד בביה"ס.  
ג. קידום המת"א בשיתוף עם משרד החינוך, להעשרת מגוון תחומי הסיוע לתלמידים.

## 7. לוחות זמנים לפעילות

בשני נושאים:

א. לויז לפעילות תוכנית השילוב.

ב. לויז להפעלת כיתת חינוך מיוחד בביה"ס הרגיל.

א. לוח זמנים לפעילות תוכנית השילוב:

לוח זמנים לפעילות תוכנית השילוב		
התקופה	חודש	הפעולות
תחילת השנה	ספטמבר	1. חלוקה פנימית של המשאבים לזכאים, ולתלמידים חדשים בלתי מתוכננים (בשל העתקת מקום מגורים). צוות ההחלטה: נציגת מתי"א, פסיכולוגית, יועצת, ומורת שילוב. 2. סיום קביעת התח"י (תוכנית חינוך ייחודית) לכל תלמיד, והעברתה להורים.
		העמקת הקשר בין המורה המשלבת לבין המחנך והמורה המקצועי: תיאום ציפיות.

התקופה	חודש	הפעולות
במהלך השנה	אוקטובר- נובמבר	איתור מועמדים לוועדת שילוב של שנה"ל הבאה: 1. בישיבות מורים כיתתיות. 2. תצפית של יועצת ביה"ס + מורה משלבת (בהסכמת ההורים).
	עד דצמבר	באסיפת ההורים הראשונה: 1. תלמידים בתוכנית השילוב: עדכון ההורים באשר למצב התלמיד, ובמקרים הרלוונטיים יידוע על הכוונה להעביר את עניינו לדין בוועדת ההשמה. 2. תלמידים מועמדים לתוכנית השילוב: עדכון ההורים, מתן ייעוץ והנחיה.
	מרץ	1 במרץ - העברת "שאלוני הפניה לוועדת השילוב" אל מנהל ביה"ס, כשהם חתומים על-ידי מחנך הכיתה. עד 31 במרץ - סיום הפניית בקשות לעריכת ועדת השמה.
	סוף אפריל	עדכון אגף החינוך בתמונת המצב ובקשת סיוע על-פי צורך בתחומים: 1. תוספת שעות שילוב מטעם משרד החינוך. 2. הוספת כוחות עזר (כגון: שירות לאומי). 3. הפעלת מיזמים לקידום אוכלוסיות מתקשות. 4. סיוע הרשות בהשגת משאבים ממשרד החינוך. <u>ועדת שילוב</u> 1. סיום דיוני ועדות שילוב. 2. הכנת מטרות התח"ל לתלמיד (תחומים, מטרות וסייעת). 3. יידוע ההורים (בכתב) על זכאות התלמיד לסייעת ועל דרגת תפקודו.
	מאי	<u>גמר דיוני ועדות ההשמה:</u> לכיתות ב' ומעלה - עד 15 במאי, לילדי גן ולכיתות א' - עד 31 במאי.
	סוף השנה	עד 10 ביוני
לקראת תחילת השנה	יוני - יולי	לקבל ממשרד החינוך את תקן השעות, וממתי"א - את שיבוץ שעות מתי"א והמורים.
	אוגוסט	לקראת תחילת הלימודים, לקיים מפגש עם התלמידים וההורים החדשים, ל"הכשרת הלבבות" למתכונת השילוב.

ב. לוח הזמנים להפעלת כיתת חינוך מיוחד בביה"ס הרגיל:

לוח הזמנים להפעלת כיתת חינוך מיוחד בביה"ס הרגיל	
התקופה	הפעולות
תחילת השנה	<p>1. עד <b>אמצע אוגוסט</b> - לקבל משפ"ח וממתי"א מידע על התלמידים.</p> <p>2. לזמן הורה ותלמיד לפגישת תיאום ציפיות - לפני תחילת שנת הלימודים.</p> <p>3. לזמן פגישה משותפת להורי התלמידים ולמחנכת.</p>
מהלך השנה	<p>עד סוף אוקטובר - לגבש תח" (תוכנית חינוך ייחודית): לכנס ישיבה הכוללת את מורי הכיתה, נציג מתי"א, הפסיכולוגית, היועצת (רצוי - גם המנהל). המורה תדווח על חוזקות וחולשות, והצוות יבנה במשותף את תוכנית העבודה עם התלמיד.</p>
	<p>מרץ - בדיקת תח"י: השוואה בין תוכנית לתוצרים ועדכון התח"י, על-ידי הצוות שגיבש את התח"י בתחילת השנה.</p>
סוף השנה	<p>מאי - סיכום שנה אישי, לכל תלמיד, והחלטה על המשך לימודים בשנה הבאה.</p>

# מסגרות לימוד ייחודיות

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. תפקידי מנהל ביה"ס
3. תפקידי הרשות המקומית
4. ציפיות המנהל מהרשות המקומית
5. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל
6. לוח זמנים לפעילות
7. נספחים

### **1. פתיחה:**

מערכת החינוך פועלת כיום להבאת כל ילדי ישראל להשלמת 12 שנות לימוד, ולזכאות (ולו חלקית) לתעודת בגרות. זו אחת ממטרותיה המרכזיות והחשובות ביותר.

מערכת החינוך הפורמאלית, נותנת מענה לימודי למרבית התלמידים. יחד עם זאת, ישנם תלמידים הזקוקים למסגרות לימוד ייחודיות, ולהזדמנויות שתסייענה להם לממש את הפוטנציאל הגלום בהם. לצורך זה, מפעיל משרד החינוך - באמצעות יחידותיו השונות - מסגרות תוכניות ומסגרות לימוד ייחודיות למגוון אוכלוסיות תלמידים.

בנוסף לתוכניות המופעלות על-ידי משרד החינוך, קיימים גופים נוספים המפעילים תוכניות בתחום זה.<sup>65</sup>

מצופה ממנהל ביה"ס, שיהיה בקיא ומעודכן במגוון התוכניות הייחודיות, וידע להפעיל בביה"ס את התוכניות המתאימות, תוך שיתוף הרשות המקומית בתוכניות שבהן גם לרשות יש חלק בהפעלתן (כגון: הסעות למרכזי מחוננים).

### **2. תפקידי מנהל בית הספר:**

- א. איתור צרכים ייחודיים של תלמידי ביה"ס.
- ב. איתור מסגרות לימוד ייחודיות, שעשויות לסייע לתלמידים מתקשים ולטפח תלמידים מחוננים ומצטיינים (כגון: כיתות מב"ר, מרכזי מחוננים ותוכניות לקידום נוער).
- ג. איתור תלמידים מתקשים, הכוונתם ושיבוצם בתוכניות מתאימות (כגון: כיתת מב"ר).
- ד. איתור תלמידים מועמדים לתוכניות לטיפוח מוכשרים, הכוונתם ושיבוצם (כגון: תוכניות למחוננים).

65 כגון: מיכאל (מיצוי כשרונות צעירים למצוינות), קרן רש"י, הל"ה (למען החינוך), אשלים

ה. מחוננים: תיאום עם הרשות את ארגון ההסעות אל מרכזי המחוננים, בצירוף המסמכים והנתונים הנדרשים לאישור זכאותם להסעות.

### **3. תפקידי הרשות המקומית:**

- א. השגת אישורים משרד החינוך להסעת התלמידים הזכאים, והפעלת ההסעות.
- ב. הפעלת תוכניות סיוע רשותיות כדי לסייע לתלמידים בהשגת בגרות, כשאינן די לתלמידים להפעלה מקומית בביה"ס, כגון: תוכנית המחצית השלישית.
- ג. הנחיית הקב"ס לסייע בהובלתן ובהקמתן של מסגרות לימוד ייחודיות.
- ד. עידוד פעולות לאיתור תלמידים מחוננים ושילובם בתוכניות למחוננים.
- ה. סיוע לבתיה"ס, באמצעות הקב"ס, בחשיבה ובתכנון פתרונות מתאימים לתלמידים הנזקקים (גם לתלמידים התת-משיגים וגם למחוננים).
- ו. פעילות מול מוסדות משרד החינוך לאישור המסגרות והתוכניות.

### **4. ציפיות המנהל מהרשות המקומית:**

- א. יזום פעילות בקרב המנהלים, להגברת המודעות להסתייע במסגרות לימוד ייחודיות ולגבש דרכי פעולה להשגתן.
- ב. יזום פעילות במשרד החינוך למציאת פתרונות/ מענים נדרשים לתלמידים הזקוקים למסגרות לימוד ייחודיות.
- ג. התארגנות עם רשויות נוספות למציאת פתרונות המחייבים התארגנות משותפת.
- ד. סיוע בפרסום ובהסברה בקרב ההורים, להגברת מודעותם לאפשרויות הסיוע לילדיהם.
- ה. תקצוב תוכניות שטרם אושרו על-ידי משרד החינוך ואשר **חשוב** להפעילן בדחיפות.
- ו. הפעלת מרכזי למידה במסגרת תוכנית: המחצית השלישית.<sup>66</sup>

### **5. ציפיות הרשות המקומית מהמנהל:**

- א. בקיאות במגוון מסגרות הלימוד הייחודיות, ובאגפי משרד החינוך הרלוונטיים.
- ב. יזום הפעלת מסגרות רלוונטיות בבית ספרו.
- ג. ידע בהתאמת תלמידים נזקקים למגוון המסגרות המתאימות, גם אם אינן פועלות בבית ספרו.
- ד. שיתוף פעולה עם גורמי הרשות המטפלים בתלמיד כפרט, לפיתוח מסגרות חינוך ייחודיות אזוריות.
- ה. הפניית בקשותיו אל הרשות, במועד, בצירוף כל הנתונים הנדרשים.
- ו. תיאום עם הרשות בפניותיו אל משרד החינוך בעניין מסגרות לימוד ייחודיות.
- ז. העברת בקשות ונתונים אל גורמי משרד החינוך בהתאם להנחיות משרד החינוך, ויידוע הרשות בפעילותו.

66 יש השתתפות במימון ע"י משרד החינוך והתלמידים.

## 6. לוח זמנים לפעילות

לוח זמנים - מסגרות חינוך מיוחדות		
התקופה	חודש	הפעולות
הערכות לשנה"ל	יולי אוגוסט	תיאום לו"ז, מועדי הסעה ורשימות תלמידים עם המרכזים למחוננים.
		עדכון כל הצוות אודות סדרי ההפעלה של המסגרות הייחודיות, ומחוייבות כל הצוות לאפשר לתלמידים להשתלב במסגרות מבלי להתנתק מהכיתה.
תחילת שנה"ל	ספטמבר	וידוא רשימות התלמידים וסדרי ההפעלה של המסגרות הייחודיות.
מהלך השנה	אוקטובר נובמבר דצמבר	ישיבות מעקב ומשובים ראשוניים על המסגרות הייחודיות. מחוננים - איתור מועמדים למבחני קבלה, וידוע ההורים.
		אגף שח"ר, תוכנית אומ"ץ, ותל"ם - איתור מועמדים מכיתות ט'. מחוננים - מבחני קבלה לשנה הבאה.
	ינואר פברואר מרץ	ישיבת מעקב שנייה ומשובים על המסגרות המיוחדות.
		שח"ר: כיתות ז', איתור ובחינות מיון למועמדים לפרויקט טיפוח מוכשרים במתמטיקה.
סוף השנה	אפריל מאי יוני	סיכום עם משרד החינוך אילו מסגרות יפעלו בשנה הבאה, ואת משובי משרד החינוך.
		סיכום עם הרשות המקומית מהם סידורי ההסעה למסגרות המיוחדות.
		שיבוץ מורים, רכזים ויועצים למסגרות המיוחדות.
		סיכום עם ההורים על שיבוץ התלמידים ועל הסדרי התשלום.

# ביטחון ובטיחות סביבתית

חזרה לראשי הפרקים

## קשרי גומלין - מנהל מוסד חינוכי ורשות מקומית: ביטחון, בטיחות ושע"ח

### 1. רקע כללי

א. תפקידיו ומעמדו של מנהל מוסד חינוכי בתחומי הביטחון, הבטיחות ושע"ח הוגדרו בחוזר מנכ"ל משרד החינוך כדלקמן:

**מנהל המוסד החינוכי ינהל את הביטחון, הבטיחות וההיערכות לחירום במוסד החינוכי ובפעילות חוץ בית ספרית, ויפעל ליישום דרישות החוק והתקנים, דרישות משרד החינוך ודרישות הרשות המקומית (הבעלות).**

ב. הרשות המקומית, המהווה בדרך כלל גם את "גורם הבעלות" על מוסדות החינוך, הינה זרוע שלטונית מקומית אשר בסמכותה, ביכולתה ובהגדרת תפקידה לסייע למנהלי מוסדות החינוך במילוי תפקידיהם בהיבטי הבטיחות, הביטחון וההיערכות לשעת חירום, הן בפעילות שבתוך מוסד החינוך והן בפעילות שמחוצה לו.

ג. להבנת מערך קשרי הגומלין בין הנהלת המוסד החינוכי ובין הרשות המקומית, יש חשיבות רבה בקידום נושאים חיוניים אלה ובהפעלתם השוטפת לרווחת התלמידים ואיכות הלמידה לאורך השנה כולה.

### 2. ריכוז תפקידי המנהל - בתחומי הביטחון, הבטיחות והחירום

- א. הכנת תוכנית בית ספרית להבטחת הביטחון, הבטיחות וההיערכות לחירום.
- ב. שילוב נושאי חינוך לביטחון, בטיחות וחירום במסגרת תוכנית הלימודים.
- ג. יישום תוכנית "חינוך לחירום" לסגלי ההוראה ולתלמידים על פי תוכנית פיקוד העורף.
- ד. שילוב ותרגול למידה מרחוק באמצעות האתר הבית ספרי, כחלק מהיערכות לשעת חירום.
- ה. ניטור, מעקב ודיווח לרשות המקומית על סילוקם של מפגעי בטיחות.
- ו. דיווח והפקת "דוח תאונת תלמידים" בעקבות אירוע בטיחות.
- ז. קיום פעילות הדרכה והסברה בנושאי ביטחון, בטיחות, חירום ולמידה בחירום באמצעות סביבה מקוונת.
- ח. מינוי מורה לתפקיד רכז ביטחון ובטיחות והיערכות לחירום.



### **3. ממלאי תפקיד עיקריים העוסקים בביטחון, בטיחות ושע"ח**

#### **א. בתוך המוסד החינוכי**

- (1) מנהל בית הספר
- (2) רכז ביטחון בטיחות והיערכות לחירום בית ספרי
- (3) רכז טיולים
- (4) מורה מקצועי
- (5) מחנך הכיתה
- (6) רכז תקשוב

#### **ב. ברשות המקומית**

- (1) מנהל מחלקת חינוך
- (2) קב"ט/מנהל בטיחות מוסדות חינוך ברשות המקומית
- (3) מנהל אחזקת מוסדות חינוך

### **4. קשרי גומלין בתחום הבטיחות**

#### **א. ציפיות ממנהל בית הספר**

- (1) "לחשוב ביטחון ובטיחות": להביט על המתרחש והמתוכנן להתרחש בבית הספר, בראייה המתחשבת בשיקולי הביטחון והבטיחות. להציב את ניהול הבטיחות והגיהות כמחויבות עליונה של ההנהלה.
- (2) להכיר בהבטחת הבטיחות והגהות כחלק בלתי נפרד מהמאמץ להקנות חינוך, ערכי תרבות וידע.
- (3) לקבוע יעדים ומשימות בטיחות פנימיים ולפרסם אותם לכלל העובדים בבית הספר, התלמידים, ההורים ובעלי התפקידים ברשות המקומית - בין היתר, באמצעות הפורטל הבית ספרי.
- (4) לוודא כי כלל צוות המורים והתלמידים מתורגל בפעילות למידה מרחוק בימי שגרה כהיערכות לשעת חירום, וכי הפורטל הבית ספרי כולל את כלל המידע והקישורים הנחוצים לשעת חירום, ובהם הפורטל ללמידה מרחוק של משרד החינוך ופורטל הרשות.
- (5) לפרסם (בתיאום עם הקב"ט) הוראות כתובות לכללי הביטחון והבטיחות של בית הספר.

- 6) לגרם למעורבות ולמחויבות של מורים, עובדים, תלמידים והורים למדיניות הביטחון והבטיחות וליישומה.
- 7) לוודא שרכז הביטחון הבטיחות והיערכות לחירום פועל על-פי תוכנית העבודה השנתית.
- 8) לבצע בקרה על דו"ח הפעילות החודשי של רכז הביטחון הבטיחות והיערכות לחירום, ולוודא שהוא מועבר לקב"ט. בתחום הבטיחות הסביבתית יכלול הדו"ח: ארגון החצר, גידור, שערים, מגרשי ספורט, מתקני חצר, מדרגות, חלונות, דלתות וחשמל.
- 9) להזמין את הקב"ט לימי היערכות של בית הספר.
- 10) לוודא ביצוע ביקורות שוטפות למאבטח, הכוללות הופעה בלבוש חברת האבטחה, מיקום בעמדה, ביצוע סריקות ועוד...

## **ב. נושאים בהם מנהל בית הספר יכול להסתייע בקב"ט**

- 1) ייעוץ וסיוע באופן כתיבת תיק ביטחון מוסדי ותיק שטח.
- 2) ריענון הוראות בטיחות וביטחון לקראת חגים, חופשות, קיץ וחורף.
- 3) תחקור והפקת לקחים באירועים מיוחדים.
- 4) סיוע בארגון וניהול תרגיל חשיבה לצוות החירום הבית-ספרי (צל"ח).
- 5) הנפקת אישורי בטיחות לבית הספר.
- 6) עריכת מבדקי בטיחות בבית הספר על-ידי גורמי הבטיחות, ובניית תיק ריכוז מסמכי בטיחות.  
מעקב אחר טיפול הרשות בתיקון מפגעי בטיחות וביטחון.
- 7) הדרכה בניהול הבטיחות הכוללת מגוון נושאים, כגון: זיהוי מפגעי בטיחות והתראה על הימצאותם.
- 8) הקפדה על הבטיחות בתחנות ההסעה של בית הספר, ארגון טיולים ופעילויות חוץ בית-ספריות, הפצת חוזרי בטיחות רלוונטיים לתקופות השנה.
- 9) סיוע בטיפול בתחום כיבוי האש.

## **5. קשרי גומלין בתחום ביטחון ושעת חירום**

### **א. מאפייני מצבי חירום במוסד החינוכי**

- 1) מערכת החינוך, על כלל מרכיביה, עלולה להיקלע, במפתיע, לאירועי חירום. אירועים אלה, קרוב לוודאי, יפגעו בשלומה ובתפקודה של אוכלוסיית בית הספר (מורים, תלמידים והורים).

- 2) בית הספר מהווה מרחב מרכזי לעיבוד אירועי משבר, ולסיוע לתלמידים להתמודד עם האירוע והשלכותיו.
- 3) הנחת היסוד היא, כי צוותי החינוך של בית הספר הם גורמי התמיכה הטבעיים לסיוע לתלמידים.
- 4) מצופה מצוות בית הספר, ומהמנהל בראשו, להנהיג את אוכלוסיית בית הספר גם במצב חירום.
- 5) בשעת חירום, הפורטל הבית ספרי בפרט והסביבה המקוונת בכלל, יהוו כלי תקשורת, תמיכה וסיוע עבור המוסד החינוכי, צוות המורים, הלומדים והוריהם.
- 6) לעיתים, מחייבים אירועי החירום התערבות של גורמי חוץ (רשות מקומית, צבא ומשטרה, כוחות חילוץ והצלה).
- 7) גם באירועים מסוג זה חשוב כי הנהגת בית הספר תמשיך ותנהיג את בית הספר, וייתכן כי תחת הנחיות של רשות ביטחונית. יש חשיבות רבה לרצף ניהולי זה, לקראת חזרה חלקה לשגרה.
- 8) ברוב המקרים, לא ניתן למנוע את אירועי החירום אך יש להיערך לקראתם. ההיערכות מושתתת על סדרה של פעולות לא מסובכות, אשר רכישת מיומנות בהן בימי רגיעה, תקל על התפקוד במצבי חירום.

## **ב. קשרי גומלין וסיוע בין רשות מקומית ומנהל מוס"ח בחירום**

- 1) ברגיעה: הרשות המקומית/ מחלקת החינוך, מכינה תוכנית להפעלת בית הספר בעת מצב חירום, כחלק מתוכנית ההיערכות הכללית של הרשות.
- 2) ב"מצב מיוחד בעורף" ו/או בעת הכרזה על מצב הפעלה של מל"ח: הרשות המקומית קובעת את מתכונת הפעלת בית הספר, ומספקת את האמצעים לכך, כגון: עובדים ותחבורה.
- 3) בשגרת חירום: מכשירה את המנהל כראש הצל"ח (באמצעות השפ"ח המקומי, או על-ידי גורם חוץ).
- 4) בשגרת חירום: מסייעת בהקמת צל"ח של בית הספר ובהכשרתו.
- 5) בשגרת חירום: מסייעת בהפעלת תרגילי הדמיה לצל"ח, בשיתוף גורמי התערבות חיצוניים.
- 6) בחירום: מסייעת בתגבור כח אדם חיצוני על-פי הנדרש, תוך כיבוד תפקידי ההנהגה של צוות החירום המוסדי.

## ג. ציפיות הרשות המקומית ממנהל בית הספר

- 1) להפגין הבנה ובקיאאות בתוכניות ההפעלה של בית הספר במצב חירום.
- 2) בעת רגיעה, להיות בקשר עם בעלי התפקידים המתוכננים להיות מרותקים בחירום, לצורך סיוע בהפעלת בית הספר.
- 3) לפעול במצב חירום על-פי ההנחיות שיינתנו על-ידי ועדת מל"ח היישובית.
- 4) בעת רגיעה (שגרת חירום), להקים צוות לשעת חירום מוסדי.
- 5) לדאוג להכשרת צוות החירום המוסדי.
- 6) לתרגל את צוות החירום המוסדי ברגיעה (שמירת כשירות).
- 7) לסכם פעילות, להפיק לקחים ולקבוע יעדים המשכיים.

## 6. לוחות זמנים לפעולה

להלן ריכוזי מועדים חיוניים בעבודה המשותפת בין מנהל המוס"ח והרשות המקומית בהיבטי בטיחות וביטחון, כבסיס לתוכנית העבודה בנושא.

מועד	נושאי פעילות אופייניים
שופף לאורך השנה	לבצע ביקורות שוטפות על מאבטח בית הספר.
	לוודא את השתתפות רכז הביטחון הבטיחות וההיערכות לחירום, בהשתלמויות שמארגן הקב"ט.
	תחקור והפקת לקחים באירועי בטיחות וחירום.
	איתור ליקויים ומפגעי בטיחות (גלויים לעין) במוסד החינוכי.
	לשלוח דו"ח פעילות חודשי - על-ידי רכז הביטחון הבטיחות וההיערכות לחירום, אל קב"ט הרשות.
	תדרוך מורים ותלמידים בנושאי ביטחון ובטיחות לקראת חופשות חגים (חגי תשרי, חנוכה, ט"ו בשבט, פורים, פסח, ימי הזיכרון, יום העצמאות, ל"ג בעומר).
	תרגול למידה מרחוק ושימוש בפורטל הבית ספרי בימי שגרה, כמו גם במצב חירום.
	יצירת מערך למידה בחירום בפורטל הבית ספרי, הכולל הפניות לפורטל החירום של משרד החינוך, פורטל הרשות, נוהלי חירום ומאגר פעילויות עבור התלמידים.
	לבצע בדיקת בטיחות בית הספר (איתור ליקויי מפגעי בטיחות הגלויים לעין).
	לוודא השתתפות המאבטח בכנס מאבטחים.
	להשתתף בתרגיל הדגמה לרכזי ביטחון, לקראת תרגיל מוס"ח ארצי.
	לבצע תרגיל מכין לקראת התרגיל השנתי.
	לנהל את תרגיל החשיבה לצוות החירום הבית ספרי, בסיוע קב"ט הרשות.
	לנהל ולבצע תרגיל מוס"ח ארצי מדי שנה.
לבצע סיכום התרגיל ברמה בית ספרית.	
לוודא השתתפות רכז הביטחון בסיכום רשותי של התרגיל.	

מועד	נושאי פעילות אופייניים
ספטמבר	לעדכן תיקי ביטחון מוסדי, תיק שטח מוסדי, מינוי צוות לשעת חירום (צל"ח).
	לתכנן שיבוץ הדרכה בנושא "חינוך לחירום" למורים ולתלמידים.
	המנהל יוודא מול רכזי השכבות שהם מקיימים תוכנית חינוכית להפעלת תלמידים בחירום, הכוללת פעילות מקוונת ומידע בפורטל הבית ספרי.
	להעביר תוכנית טיולים שנתית לקב"ט.
	להכין נוהל כניסת אנשים לשטח בית הספר.
	לוודא כי רכז הביטחון והבטיחות מדווח לקב"ט הרשות על מצב המקלטים - הימצאות דלתות, חלונות וציוד חירום.
	להעביר את תוכנית העבודה השנתית של רכז הביטחון והבטיחות וההיערכות לחירום, לקב"ט הרשות.
לתרגל את כל תלמידי בית הספר בתרחיש ירי טילים/ רעידת אדמה.	
נובמבר	לבצע ביקורת תקינות מרכיבי ביטחון
	לתדרך מורים ותלמידים בנושאי ביטחון ובטיחות לקראת החורף.
דצמבר	לוודא שרכז הביטחון והבטיחות ביצע הדרכת צוותי כיבוי אש, עזרה ראשונה, סורקים וסדרנים - בסיוע הקב"ט.
	לתדרך מורים ותלמידים בנושאי ביטחון ובטיחות, ולרענן נהלי עבודה בלמידה מרחוק.
	לוודא כי רכז הביטחון מדווח לקב"ט הרשות על מצב המקלטים, כשירות ותקינות ציוד חירום.
ינואר	לבצע תרגיל "חפץ חשוד" בסיוע הקב"ט.
פברואר	לבצע תרגיל מוס"ח ארצי.
מאי	לוודא שרכז הביטחון והבטיחות משתתף ברענון לרכז ביטחון ובטיחות בנושאי בטיחות.
	לתדרך מורים ותלמידים בנושאי ביטחון ובטיחות לקראת הקיץ.
יוני	לבצע בדיקת ריכוז מפגעי בטיחות והעברתם לרשות.
	לבצע ביקורת תקינות מרכיבי ביטחון - תחילת ההיערכות לשנה הבאה.
	להעביר דו"ח סיכום פעילות שנתית.
יולי	להכין תוכנית עבודה לשנת הלימודים הבאה.

נושאי פעילות אופייניים	מועד
לוודא הכשרת רכז ביטחון בטיחות והיערכות לחירום חדש, והשתלמות ריענון כנדרש.	אוגוסט
להכין, יחד עם רכז הביטחון הבטיחות וההיערכות לחירום, את תוכנית העבודה השנתית של רכז הביטחון הבטיחות וההיערכות לחירום.	
לבצע שיחת היכרות ותדרוך עם המאבטח החדש/ הוותיק, לקראת פתיחת השנה	

## 7. סיכום

- א. מערכת יחסי הגומלין בין מנהל המוסד החינוכי ובין הרשות המקומית, מהווה כלי עזר חיוני בתפקוד מנהל בית הספר באותם תחומים בהם הוא עשוי להזדקק לסיוע.
- ב. יש לעודד את מנהלי בתי הספר לקיים את קשרי הגומלין באופן שוטף, ולהשתמש בהם לשיפור מצב הבטיחות במוסד עצמו ובפעילויות הבית ספריות בתחומי הביטחון, הבטיחות וההיערכות לשעת חירום.

# חירום, מל"ח, וצל"ח

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. הגדרות
3. תפקידי המנהל במל"ח
4. תפקידי המנהל בצוות לשעת חירום (צל"ח)
5. במה מסייעת הרשות המקומית למנהל
6. מה מצפה הרשות המקומית מהמנהל
7. מה מצפה המנהל מהרשות המקומית
8. לוחות זמנים לפעולה
9. נספחים: הקמת צל"ח

### 1. פתיחה:

מערכת החינוך על כלל מרכיביה, עלולה להיקלע, במפתיע, לאירועי חירום. אירועים אלה, קרוב לוודאי, יפגעו בשלומה ובתפקודה של אוכלוסיית ביה"ס (מורים, תלמידים והורים). לעיתים אירועי החירום מתרחשים בתחומי ביה"ס, ולעיתים גם מחוצה לו, ועדיין עלולים להשפיע על אוכלוסיית ביה"ס<sup>67</sup>.

ביה"ס מהווה מרחב מרכזי לעיבוד אירועי משבר, ולסיוע לתלמידים להתמודד עם האירועים והשלכותיהם. הנחת היסוד היא, כי צוותי החינוך של ביה"ס הם גורמי התמיכה הטבעיים לסיוע לתלמידים<sup>68</sup>.

מצופה מצוות ביה"ס ומהמנהל בראשו, להנהיג את אוכלוסיית ביה"ס גם במצב חירום. לעיתים, מחייבים אירועי החירום התערבות של גורמי חוץ (רשות מקומית, צבא ומשטרה, כוחות חילוץ והצלה). בכל אירוע חירום, הנהגת בית הספר היא שתנהל באופן ישיר האירוע, ותנהיג את ביה"ס כך, שגם בשלבי החזרה לשגרה, בתום האירועים, תוכל ההנהגה להמשיך את תפקידה כמנהיגות עצמאית. תפקוד ההנהלה כהנהגה אינו סותר את הסתייעותה בגורמים מקצועיים חיצוניים לביה"ס.

ברוב המקרים, לא ניתן למנוע את אירועי החירום, אך יש להיערך לקראתם. ההיערכות מושתתת על סדרה של פעולות לא מסובכות, אשר רכישת מיומנות בהן בימי רגיעה, תקל על התפקוד במצבי חירום<sup>69</sup>.

67 מקרי מוות פתאומי של אדם מאוכלוסיית ביה"ס, או של בן משפחה של אחד מאוכלוסיית ביה"ס, עלולים להתפתח למצב בעל סממנים של מצב חירום, ומצריך התארגנות נכונה של ביה"ס.

68 לצמוח ממשבר, היערכות והתמודדות בית ספרית עם אירועי חירום ומשבר, משרד החינוך, שפ"ו, תשע"א 2011, ע' 7

69 ב - 1.06.1985 התרחש "אסון הבונים", בעקבות התנגשות בין רכבת לבין אוטובוס תלמידים, נהרגו 22 איש, תלמידים, מורה, אם מלווה ונהגת האוטובוס. הרצון העז של גורמי חוץ לסייע לאותו ביה"ס, גרם להתערבות ישירה של גורמי החוץ, ולנטרול תפקודה של הנהלת ביה"ס, והמורים. מאז, התגבשה ההכרה, להעצים ולהכשיר כמה שיותר את צוות ביה"ס, כדי שיוכל לתפקד במצבי חירום, גם אם יצטרך להסתייע בגורמי חוץ.



משרד החינוך, באמצעות אגף א' שירות פסיכולוגי ייעוצי, פרסם בשנת תשע"א 2011 את הספר: **"לצמוח ממשבר** - היערכות והתמודדות בית ספרית עם אירועי חירום ומשבר". הספר כולל מאמרים תיאורטיים ולציידים - תדריכים מעשיים. פרק זה מתבסס גם על עיון בספר זה, וגם על ספרו של פרופ' אביגדור קלינגמן, **"התמודדות בית-ספרית בעת אסון"**<sup>70</sup>. הבנה מעמיקה של הנושא, והכרת ההנחיות המלאות והכלים להתמודדות עם אירועי החירום, מחייבות הכרת הספרים הנ"ל.

## 2. הגדרות:

### א. משק לשעת חירום (מל"ח):

משק לשעת חירום (מל"ח) הוא גוף בין-משרדי המופקד על הכנת מפעלים, רשויות מקומיות, שירותים ומוצרים חיוניים במשק, לקראת שעת חירום. זאת, כדי לאפשר שגרת חיים תקינה ככל האפשר בעורף, וכדי לתת מענה לצורכי צה"ל וגופי החירום האחרים<sup>71</sup>. מטה מל"ח הארצי פועל במסגרת רח"ל (רשות החירום הלאומית)<sup>72</sup>. על אף שמאז מלחמת יום כיפור (1973) לא הכריזה הממשלה על מצב מל"ח, בכל זאת, כל רשות מקומית חייבת (ע"פ חוק) להקים ועדת מל"ח יישובית, שתפקידה: לתכנן את הפעלת השירותים החיוניים במצב מל"ח, ולספקם. יש חשיבות רבה להפעלת שירותי החינוך במצב מל"ח, שבאה לחזק את תחושת הביטחון אצל מי שגויסו והתנדבו לתפקידי חירום, ביודעם שהעורף אכן מתפקד. בנוסף, הפעלת בתי הספר מאפשרת להורים לצאת לעבודה ולאפשר את המשך פעילות המשק. הרשות המקומית אחראית להיערך להפעלת מערכת החינוך במצב מל"ח, באמצעות כוח אדם חליפי, או התארגנות חליפית (כגון: לימודים בשתי משמרות). חשוב שמנהל ביה"ס יהיה בקיא בתכנוני ההפעלה של בית ספרו במצב מל"ח<sup>73</sup>, וישתדל להכיר את האנשים המיועדים להפעיל את בית ספרו במצב זה.

### ב. מצב חירום:

מצב חירום הינו אירוע חיצוני, דרמטי ופתאומי, המאיים על תחושת שיווי המשקל הפסיכולוגי. בעת אירוע אסון ייתכנו סכנה פיזית, מתח נפשי וחרדות, העלולים לעורר גם קשיים ארגוניים<sup>74</sup>. הגדרה נוספת למצב חירום ("לב אחד")<sup>75</sup>: מצב בו משתבשים ונפגעים החיים האזרחיים באופן חמור. חרדה או כל סיבה אחרת, המונעות מאזרחים ביצוע פעולות הכרחיות לקיום התא המשפחתי, והפוגעות בתפקוד נותני השירותים החיוניים לתושב, בתשתיות קהילתיות, וגורמות לפגיעה הולכת וגדלה באוכלוסיות חלשות ונזקקות. במצב חירום משתבש גם תפקודה של הרשות המקומית. כמות הצרכים מהשטח גדלה באופן דראסטי, מחלקות הרשות המקומית פועלות במצבת כח אדם חסרה, ועובדי הרשות המקומית ובני משפחותיהם - גם הם בין הנפגעים.

70 התמודדות בית ספרית בעת אסון, פרופ' א. קלינגמן, משרה"ח, המינהל הפדגוגי, שפ"י, התשנ"ח - 1997

71 עיין: תכנון ותפעול מל"ח ברשות המקומית, מטה מל"ח ארצי, כסלו תשס"ה - דצמבר 2004

72 עיין באתר רשות החירום הלאומי

73 ייתכן שחלק מצוות ביה"ס יגויס למאמץ הלאומי, ואז לא יוכל להגיע אל ביה"ס עקב קשיים לוגיסטיים (כגון: צמצום/ הפסקת התחבורה הציבורית)

74 ראה קלינגמן א. (1997) "התמודדות בית ספרית בעת אסון", ע' 2

75 ע"פ "לב אחד" - כח אזרחי לסיוע במצב חירום

**היערכות ביה"ס למצב חירום**<sup>76</sup>: בעת מצב חירום, נדרשת המערכת החינוכית לתפקד בצורה אפקטיבית, תוך התמודדות עם קשיים ארגוניים ועם קשיים הקשורים למצב הרגשי-פסיכולוגי של תלמידים, של אנשי צוות ושל הורים. ההיערכות מתמקדת בשלוש פעולות מרכזיות: 1. הקמת צל"ח, 2. הכשרה ותרגול על-ידי הדמיה (סימולציות) לצל"ח, 3. הכנת תיק חירום בית ספרי.

### ג. צוות לשעת חירום (צל"ח) בביה"ס<sup>77</sup>

צוות בבית הספר אשר מוטלת עליו האחריות הארגונית, הניהולית והטיפולית לנעשה בבית הספר בשעת חירום ובחזרה לשגרה. הצל"ח הוא הגרעין המכין את המערכת הבית ספרית למצבי חירום, והוא האחראי להתזרת המערכת לתפקוד לאחר האירוע. תהליך הקמת הצל"ח והמודעות לקיומו, משפיעים על חיזוק החוסן של ביה"ס ומסייעים לו בהתמודדות עם מצבי חירום<sup>78</sup>.

הקמת הצל"ח ותרגולו מוגדרים כשגרת חירום.

מנהל ביה"ס אחראי להקמת הצל"ח, לתרגולו, ולהכנת תיק חירום בית ספרי.

מי בצוות הצל"ח?<sup>79</sup>

ראש הצלח - מנהל ביה"ס. הצל"ח צריך לכלול ייצוג של כל בעלי התפקידים, שיפורטו להלן (ויורחב בהתאם לאירוע ולצורכי ביה"ס):

1) סגן ראש הצל"ח ואחראי מידע (סגן מנהל בית-הספר).

2) מרכז צוות הייעוץ (יועץ או פסיכולוג).

3) מזכירה/מרכזת צל"ח (מזכירת בית-הספר).

4) אחראי ציוד ומקלט (מנהל ביה"ס, בעזרת השרת).

5) יועצות ומרכזי שכבות.

6) מנתב קהל - עדיפות להורה המתנדב במשמר האזרחי או איש הג"א.

7) איש-קשר להורי בית-הספר (ראש ועד ההורים).

### ד. תיק חירום:

תיק נתונים המרכז את הכלים (הנתונים) הנדרשים לניהול מצב חירום על-ידי הצל"ח.

כלים אלה יש להכין ולתרגל בעיתות שיגרה טרם מצבי החירום.

תכולת תיק חירום<sup>80</sup>:

1) שמות חברי הצל"ח, חלוקת התפקידים והמחליפים.

2) רשימת שמות התלמידים, כולל טלפון בבית, נייד, דוא"ל.

76 ראה: לצמוח ממשבר, ע' 89

77 ראה שפי" net, הקמת צוות לשעת חירום. ראה: "לצמוח ממשבר", ע' 89 - 99

78 ראה: "לצמוח ממשבר", ע' 106

79 לפירוט התפקידים של כל אחד מאנשי צוות הצל"ח (לפני האירוע, בעת האירוע, ואחרי האירוע), ראה:

"לצמוח ממשבר", ע' 90 - 95

80 מתוך מסמך שפרסם שפי" מחוז ירושלים, ינואר 2009, נכתב ע"י יועצות בכירות: יהודית אפרמן, דיאנה זדול,

וזוהרם פלורסהיים

- 3) טבלת תכנון נוכחות יומית של בעלי התפקידים - היכן נמצא כל אחד, והדרכים לאיתורו.
- 4) רשימת גורמי חוץ שיש להיות איתם בקשר (מועצה, שפ"ח רווחה וכו').
- 5) רשימת מתנדבים (במידה וביה"ס מעוניין).
- 6) רשימת מקורות עזר (מד"א, בתי חולים, אתרים באינטרנט, וכו').
- 7) רשימת תלמידים בסיכון: תלמידים שאותרו כשייכים למעגלי הפגיעות ברמות השונות
- 8) תרשים מצולם של ביה"ס.
- 9) מערכי שיעורים לשעת חירום: על-פי שכבות הגיל וטווחי הזמן.

#### ה. מודל ההתערבות במצבי חירום:<sup>81</sup>

מודל ההתערבות של הצל"ח בנוי על-פי לוח זמנים עוקב של התפתחות משבר, הנחלקת לארבעה פרקי זמן:

- 1) שלב ההכנה המטרימה.
- 2) שלב הפגיעה - תחילתו עם התרחשות האסון.
- 3) שלב ההסתגלות בטווח הקצר - מתחיל כ-24 שעות ויותר לאחר התרחשות האסון, ונמשך עד כמה שבועות.
- 4) שלב ההסתגלות בטווח הארוך - כולל "החלמה" כתוצאה מאינטגרציה מחדש, ושיפור ביכולתם של יחידים, קבוצות וארגונים, להתאושש ולנהל שגרת חיים מסתגלת.

#### פירוט מישורי ההתערבות:

- 1) ההכנה המטרימה (התערבות מקדימה) - נעשית בתקופת רגיעה, לפני שמתרחש אירוע חירום.

כוללת:

- א) הקמת צוות לשעת חירום (צל"ח).
- ב) ניסוי ותרגול הצוות על-ידי הדמיות (סימולציות).
- ג) הפניית תשומת הלב להימצאותם של אמצעים חיוניים (מערכת כריזה, מקלטים, חוליות כיבוי אש), לתקינותם ולמוכנותם לשימוש.

- 2) התארגנות חירום אד הוק - מתרחשת מיד עם תחילתו של אירוע החירום.

כוללת:

- א) כינוס והפעלת הצל"ח.
- ב) הקמת מרכז חירום (אד הוק) במקום האירוע.
- ג) הערכת מצב ראשונית כבסיס לקבלת החלטות ראשונות.
- ד) תיאום מיידית וחלוקת כוח עבודה מקצועי.

81 ראה, א קלינגמן, לצמוח ממשבר, התערבות מערכתית מונעת בעת אסון וטראומה, ע' 15 - 42

- 3) מניעה ראשונית - מופנה אל כלל האוכלוסייה השרויה תחת לחץ, ושעדיין לא חוותה קשיי הסתגלות (בדרך כלל עד 48 שעות מתחילת האסון). כוללת פעולות התערבות מיידיות, במטרה לענות על הצרכים המידיים המשותפים לכלל האנשים הנתונים במצב לחץ. ההתערבות צריכה להיות מיידית, בסביבה הטבעית של התלמיד, תוך הדגשת הציפייה לחזור לאיזון, וחזרה הדרגתית (ולו גם חלקית ביותר) לשגרה<sup>82</sup>.
- 4) מניעה שניונית מוקדמת - פעולות הננקטות ע"י הצוות החינוכי, תוך כדי התערבות המניעה הראשונית, במטרה לזהות מקרים של קשיי הסתגלות ולסייע להם בנפרד. על-פי הצורך, נדרשת התערבות גורמי מקצוע המטפלים בתגובות פוסט טראומטיות הרבה מפעולות ההתערבות של הצוות הפסיכולוגי נשענות על מידע ושיתוף פעולה עם הצוות החינוכי. מנהל ביה"ס צריך להיערך למענה הארגוני המתבקש מפעולות המניעה השניונית המוקדמת, כגון: הקצאת חדרי כיתות והתאמת מערכת השעות. כך יתאפשרו פעולות לימודיות בו-זמנית עם פעולות קבוצתיות של השירות הפסיכולוגי<sup>83</sup>.
- 5) מניעה שלישונית - התערבות המיועדת לתלמידים שעברו טיפול פסיכולוגי בסביבה מוגנת, או שאושפזו עקב פגיעה גופנית ואמורים לשוב ולמלא תפקיד פעיל בלימודים ובמסגרת החברתית של בית הספר. בית הספר נערך להקנות לתלמיד כשירות שהיו לו בעבר, כמו גם כשירות חדשות<sup>84</sup>.

### 3. תפקידי המנהל במל"ח

ברגיעה:

- א. לוודא קיומה של תוכנית להפעלת ביה"ס המותאמת למצב מל"ח, ולהיות בקיא בה.
- ב. לוודא שוועדת מל"ח יישובית שיבצה כוח אדם חלופי למצב מל"ח.
- ג. להקים קשר עם המשובצים, מטעם ועדת מל"ח היישובית, ברשימת כוח במצב מל"ח, ולעדכן אותם במידע שיקל עליהם את מילוי תפקידם בביה"ס במצב מל"ח (כגון: סוג ביה"ס, מספר תלמידים וכיתות, מהיכן התלמידים, הצוות הקבוע של ביה"ס שאמור לפעול גם במצב מל"ח).
- ד. לשתף פעולה עם הרשות המקומית, אם וכאשר תערוך תרגיל מל"ח, בהתאם להנחיות שיקבל ממנה.

בחירום (מצב מל"ח)<sup>85</sup>:

- א. להפעיל את ביה"ס על-פי תוכנית המל"ח, ועל-פי כוח האדם שיגיע בפועל.
- ב. להיות בקשר שוטף עם ועדת המל"ח היישובית, לעדכן ולהתעדכן, ולפעול על-פי הנחיותיה<sup>86</sup>.
- ג. לשקול הסתייעות בצוות הצל"ח, במקרה של התרחשויות המצדיקות צעדים אלה.

82 קלינגמן, 1997 - התשנ"ח, התמודדות בית ספרית בעת אסון, ע' 22 - 49

83 ראה גם: קלינגמן, 1997 - התנ"ך, התמודדות בית ספרית בעת אסון, ע' 53-58

84 א. קלינגמן, 1997 - התשנ"ח, התמודדות בית ספרית בעת אסון, ע' 65-67

85 רלוונטי כאשר מנהל ביה"ס - הוא המנהל גם במצב מל"ח. בהעדרו - עוברת האחריות לממלא מקומו.

86 קיימים נהלי דיווח, כולל דו"חות וטבלאות, שאותם עליו למלא, ע"פ הנחיות ועדת המל"ח היישובית.

#### 4. תפקיד המנהל בצוות לשעת חירום (צל"ח):

##### לפני האירוע:

- א. להקים בעת רגיעה את הצל"ח ולרעננו בכל שנה.
- ב. לעמוד בראש הצל"ח ברגיעה ובחירום.
- ג. לעקוב ולוודא ביצוע היערכות מקדימה על-ידי כל אחד מבעלי התפקידים בצל"ח.
- ד. לגבש עם הרשות המקומית מדיניות התערבות מוסכמת ומתואמת, הנגזרת מהתנאים הספציפיים של בית הספר והרשות המקומית.
- ה. לדאוג (בשיתוף ובסיוע הרשות המקומית) להכשרת הצל"ח ולתרגולו.
- ו. לערוך תרגיל הדמיה לצל"ח ולכלל ביה"ס, עד תאריך 31.12 בכל שנה.
- ז. להכין/ לעדכן את תיק החירום הבית- ספרי, עד תאריך 31.12 בכל שנה.
- ח. לסכם פעילות הצל"ח ולקבוע יעדים לשנה"ל הבאה.
- ט. לארגן את ביה"ס לקליטה ולהעסקה של ילדי העובדים בעת חירום.
- י. לשקול הכשרתם של תלמידים בוגרים, המשתתפים בפרויקטים של חונכות תלמידים צעירים, כעתודת כוח סיוע בשעת חירום.

##### בעת האירוע:

- א. ניהול אירועי חירום בית-ספריים באמצעות הצל"ח הבית-ספרי.
- ב. לעדכן את כוחות ההצלה המגיעים לאירוע על מצב בריאותם של יחידים (תלמידים, אנשי צוות...).
- ג. כינוס מורי ביה"ס ומתן מידע, הנחיות וסדר יום מעודכן.
- ד. דיווח לגורמים במשרד החינוך וברשות המקומית.
- ה. יידוע ההורים והפעלת מערכת הקשר איתם.
- ו. התייעצות עם מנהל שפ"ח ויועצת ביה"ס בקשר להכנסת גורמי טיפול חיצוניים.
- ז. כניסת עיתונות באישור דוברות משרד החינוך בלבד.
- ח. אישור כל דפי המידע המופצים לתלמידים, למורים ולהורים.

##### לאחר האירוע:

- א. הכרזה רשמית על סיום האירוע וחזרה לשגרה, בהיוועצות עם ראש הצוות הטיפולי.
- ב. הגדרת משימות מתמשכות בהתאם לאירוע, במקביל לחזרה לשגרה.
- ג. בתום שבעה ימים מתום האירוע: עריכת ישיבה להפקת לקחים, ועדכון תיק החירום.
- ד. דאגה למימוש הלקחים שהופקו, סמוך ככל האפשר לאירוע.
- ה. בתקופת חירום שמתמשכת: קיום ישיבות מעקב וקבלת תמונת מצב.

## 5. במה מסייעת הרשות המקומית למנהל?:

מל"ח:

- א. מל"ח בתקופת רגיעה: מכינה תוכנית להפעלת ביה"ס בעת מצב מל"ח, כחלק מתוכנית המל"ח הכללית של הרשות, מסייעת בהדרכה ואימון הצוותים.
- ב. מל"ח בתקופת רגיעה: מסייעת להיערכות הפיזית של ביה"ס לקראת מצב מל"ח (כגון: תקינות מקלטים, ציוד כיבוי אש, עזרה ראשונה).
- ג. מל"ח בתקופת חירום: קובעת את מתכונת הפעלת בית הספר, ומספקת את האמצעים לכך, כגון: עובדים ותחבורה.<sup>87</sup>

במצב חירום

- א. בשגרת חירום: מכשירה את המנהל כראש הצל"ח (באמצעות השפ"ח המקומי, או על-ידי גורם חוץ).
- ב. בשגרת חירום: מסייעת בהקמת צל"ח של ביה"ס ובהכשרתו.<sup>88</sup>
- ג. בשגרת חירום: מסייעת בהפעלת תרגילי הדמיה לצל"ח, בשיתוף גורמי התערבות חיצוניים.
- ד. בחירום: מסייעת בזמינות כוחות סיוע חיצוניים על-פי הנדרש, תוך כיבוד תפקידי ההנהגה של הצל"ח.
- ה. בחירום: בשלבי המניעה השניונית והשלישונית, מסייעת בתהליכי החזרה לשגרה.

## 6. מה מצפה הרשות המקומית מהמנהל?:

מל"ח:

- א. להיות בקיא בתוכניות ההפעלה של בית הספר במצב מל"ח.
- ב. להיות בקשר בעת רגיעה, עם בעלי התפקידים המשובצים במל"ח להפעלת ביה"ס.
- ג. לפעול במצב מל"ח, על-פי ההנחיות שיינתנו על-ידי ועדת המל"ח היישובית.

חירום

בעת רגיעה (שגרת חירום)

- א. להקים צל"ח (צוות לשעת חירום).
- ב. להכשיר את הצל"ח ולתרגלו (שמירה מתמדת על כשירות הצל"ח).

87 ועדת המל"ח היישובית תקבע אילו בתי"ס יפעלו, ובאיזו מתכונת.

88 סיוע הרשויות בהכשרת הצל"ח, מתקיים כיום רק בחלק מהרשויות, אך מספרן הולך וגדל. המודעות של הרשות בנחיצות הצל"ח - קיימת, ולכן כדאי שמנהל ביה"ס יזום בקשת מעורבות וסיוע של הרשות בהכשרת הצל"ח.

- ג. לשלב את הצל"ח בתרגילים הנערכים בביה"ס בתחום הביטחון, לשם יצירת אינטגרציה של החלקים התפעוליים-חירומיים של ביה"ס ביחד עם ההיבטים הפסיכולוגיים מנהיגותיים.<sup>89</sup>
- ד. לסכם פעילות הצל"ח ולקבוע יעדים לשנה"ל הבאה.
- ה. לעדכן באופן שוטף את תיק הצל"ח.

## 7. מה מצפה המנהל מהרשות המקומית?

מל"ח ברגיעה:

- א. תכין תוכניות הפעלה למצב מל"ח, שיאפשרו את פעילות ביה"ס במצב מל"ח.
- ב. תשבץ אנשים מתאימים לתפקידים המאושרים לאיוש במצב מל"ח.
- ג. תיידע את המנהל בשמות המשובצים, ותעדכן אותו בדבר שינויים בשיבוץ.
- במצב מל"ח:

- א. תממש את תוכנית ההפעלה ( כוח אדם חלופי, מערך הסעות תלמידים).
- ב. תסייע בפתרון תקלות בזמן אמת (היעדרות עובדים, שיבושים בהסעות).
- ג. תעדכן מבעוד מועד אודות שינויים ואו שיבושים צפויים בהפעלת ביה"ס.

## 8. לוחות זמנים לפעולה<sup>90</sup>

לוח זמנים לפעולות בתחום החירום		
התקופה	חודש	הפעולות
קיץ	ימי היערכות	לרענן אצל הצוות את הידע והדגשים בנושאים: מצב חירום, שגרת חירום וצל"ח.
תחילת שנה"ל	ספטמבר	להקים צל"ח או לעדכן רשימת בעלי תפקידים בצל"ח קיים.
		לעדכן את הנתונים בתיק החירום.
מהלך השנה	אוקטובר נובמבר דצמבר	לקיים תרגיל שלדי של הצל"ח על-פי הנחיות הרשות והדרכתה.
		לקיים תרגיל הדמיה לצל"ח בשילוב גורמי חוץ - על-פי הנחיות הרשות והדרכתה עד תאריך 31.12 .
		לעדכן נתונים בטבלאות המל"ח.
		לסיים את עדכון תיק החירום עד תאריך 31.12.
		להקים או לרענן את הקשר עם האנשים המשובצים לתפקידי מל"ח בביה"ס.
סוף השנה	מאי	לסכם פעילות הצל"ח ולקבוע יעדים לשנה"ל הבאה.

89 מתוך מהו"ת (מרכז היערכות להתמודדות בחירום), מצגת: הצעה להכשרת מנחי צל"חים

90 לוח הזמנים - הינו בגדר המלצה ע"פ ניסיון מעשי מצטבר

**הקמת צל"ח (צוות לשעת חירום)**

מתוך שפ"י NET, חירום לחץ ומשבר

**ממלאי התפקיד בצל"ח**

ראש הצל"ח (מנהל בית הספר)  
 סגן ראש הצל"ח ואחראי מידע (סגן מנהל בית הספר)  
 מרכז צוות הייעוץ (יועץ או פסיכולוג)  
 מזכירה / מרכזת צל"ח (מזכירת בית הספר)  
 אחראי ציוד ומקלט (מינהלן ביה"ס, בעזרת השרת)  
 יועצות ורכזי שכבות  
 מנתב קהל (עדיפות להורה המתנדב במשמר האזרחי או איש הג"א)  
 איש קשר להורי בית הספר (ראש ועד ההורים)

תפקיד	תיאור התפקיד
ראש הצל"ח (מנהל בית הספר)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- כינוס וניהול ישיבות הצל"ח.</li> <li>- עריכת תרגולי סימולציות לעת חירום.</li> <li>- אישור או הכנה של הודעות לעיתונות בזמן חירום.</li> <li>- אישור כל דפי המידע המופצים לתלמידים, למורים ולהורים.</li> <li>- עבודה רצופה עם סגן הצל"ח ומרכז צוות הייעוץ הפסיכולוגי.</li> </ul>
סגן ראש הצל"ח וממלא מקומו בעת הצורך  ואחראי מידע (סגן מנהל בית-הספר)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הגשת עזרה לראש הצל"ח.</li> <li>- פיקוח על הוצאה נכונה אל הפועל של החלטות הצל"ח.</li> <li>- תיאום התקשורת הבית ספרית.</li> <li>- כינוס וקישור בית הספר עם גורמי חוץ.</li> <li>- דובר רשמי ויחיד מתוך בית הספר לפניות אמצעי התקשורת.</li> </ul>
מרכז צוות הייעוץ (יועץ או פסיכולוג)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- עבודה רצופה עם ראש הצל"ח וסגנו.</li> <li>- אימון הצל"ח וצוות בית-הספר (מורים ומנהלה) בהתמודדות פסיכולוגית (סימולציות).</li> <li>- העברת מידע פסיכולוגי לגורמים הטיפוליים בקהילה.</li> <li>- הכוונת צוות היועצים לטיפול נכון באוכלוסייה הזקוקה לייעוץ: תלמידים, הורים ומורים - קביעת היקף וסוג ההתערבות.</li> </ul>



תיאור התפקיד	תפקיד
<ul style="list-style-type: none"> <li>- אחריות לדפי הקשר, לשם יידוע הצל"ח וצוות בית-הספר על אסון וכינוסו.</li> <li>- העברת הודעות על-פי הנדרש.</li> <li>- עריכת מעקב אחר התקשורת הבית-ספרית (מענה, רישום וסינון כל שיחות הטלפון הנכנסות והמתייחסות לאסון).</li> <li>- תיאום וארגון שיחות הטלפון של תלמידים להוריהם ומהוריהם.</li> </ul>	<p>מזכירה/מרכזת צל"ח</p> <p>(יכולה להיות מזכירת בית-הספר)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- עריכת רישומים של צרכים מיוחדים לאוכלוסיית בית הספר (לדוגמה: סוג דם מיוחד לתלמיד, רגישות לתרופות).</li> <li>- אחריות על ציוד עזרה ראשונה בבית-הספר, תקינותו וריעונו.</li> <li>- דיווח על צרכים שיגרתיים ו/או מיוחדים של ציוד רפואי לסגן מנהל בית-הספר (סגן ראש הצל"ח).</li> <li>- מתן עזרה ראשונה בעת הצורך, עד להגעת צוותי החירום הרפואיים.</li> <li>- העברת מידע רפואי רלוונטי לצוותי החירום בעת הגעתם.</li> </ul>	<p>אחות בית-ספר</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- הכנת ציוד נדרש לעת חירום בהתאם להחלטות הצל"ח וחוזרי מנכ"ל.</li> <li>- אחריות על ציוד כללי בבית הספר, תקינותו וריעונו (מטפי כיבוי-אש).</li> <li>- דיווח על צרכים שגרתיים ו/או מיוחדים לסגן מנהל בית הספר (סגן ראש הצל"ח). לדוגמה: הוספת נקודות למערכת הכריזה.</li> <li>- הכשרת המקלט ואחזקתו השוטפת.</li> <li>- בעת חירום: פינוי והכשרת מקום לאנשי התקשורת.</li> </ul>	<p>אחראי ציוד ומקלט (מינהלן בית-הספר, בעזרת השרת)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- זיהוי מערך הפגיעות ברמת הפרט והקבוצה.</li> <li>- הדרכה ראשונית למורים המחנכים.</li> <li>- הפעלת מערך עבודה עם כיתות בהתאם לתוכניות מגירה מתאימות.</li> </ul>	<p>יועצות ומרכזי שכבות (תפקוד בשעת חירום)</p>

תיאור התפקיד	תפקיד
<ul style="list-style-type: none"> <li>- הכוונת האנשים המעורבים באירוע והלוקחים חלק בניהולו ובהתמודדות עמו.</li> <li>- בתיאום עם הרשויות (משטרה, מכבי-אש ומד"א) - פינוי צירים: בתוך בית הספר ובסביבתו הקרובה.</li> <li>- ניתוב והגבלת כניסה לשטח בית הספר.</li> <li>- הכוונת נציגי התקשורת למקום שהוקצה להם מראש.</li> <li>- הכנת שילוט בהתאם לנ"ל.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">מנתב קהל (עדיפות להורה המתנדב במשמר האזרחי או איש הג"א)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ריכוז מידע רלוונטי להורי התלמידים והעברתו.</li> <li>- סיוע באיתור וגיוס מתנדבים מקרב ההורים בעת אסון.</li> <li>- סיוע באיתור וגיוס ציוד וחומרים מההורים (לפי צורך ומומחיות ההורים).</li> <li>- הכנת צוותים ראשוניים לעזרה, תוך תיאום עם ראש הצל"ח או סגנו.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">איש קשר להורי בית-הספר (ראש ועד ההורים)</p>

## ניהול עצמי

1. תפיסה, רקע ורציונל
2. עקרונות ומושגים של מודל מעבר בתי"ס לניהול עצמי
3. מרחבי הגמישות, מערך ההכשרה והתמיכה, ומנגנונים תומכים
4. ציפיות מנהל ביה"ס מהרשות בשלב המעבר
5. ציפיות הרשות ממנהל ביה"ס בשלב המעבר
6. לוח זמנים להטמעה ולוח זמנים לפעילות

### 1. תפיסה, רקע ורציונל

ניהול עצמי של בתי-ספר הוא תפיסה ניהולית-חינוכית, שבבסיסה מתן אוטונומיה וסמכות לבית הספר - דבר המאפשר לבית הספר גמישות ומרחב שיקול דעת, הן בהיבטים פדגוגיים, הן בהיבטים ארגוניים והן בהיבטים כלכליים. תפיסה זו הופכת את הפירמידה ומציבה את מוקד קבלת ההחלטות בתוך בית הספר, במקום מחוצה לו. משאבים פדגוגיים וכלכליים מועברים ממושרד החינוך ומהרשויות המקומיות, ישירות למנהל בית הספר ולצוות החינוכי שלו, ומוקנית לבית הספר גמישות וסמכות בניהול משאבים אלה. בית הספר מגבש חזון, מטרות, יעדים וסדרי עדיפויות, ומפנה את המשאבים לטובת היעדים והצרכים שהגדיר לעצמו. כמו כן, הוא בונה תשתית ארגונית של העצמה והאצלת סמכויות, כך שכלל הצוות החינוכי שותף בקבלת ההחלטות וחותר במשותף להגשמת היעדים. בד בבד, הניהול העצמי מייצר הלימה רבה יותר בין סמכות לאחריות, כאשר בית הספר נדרש לקחת אחריות על התוצרים החינוכיים שלו.

הגישה הרווחת כיום היא כי מתן אוטונומיה וסמכות לבתי הספר - תוך העברת משאבים לניהולו - תורמת משמעותית למתן מענה לצרכיה הייחודיים של הקהילה הבית ספרית, לשיפור ההישגים ולטיוב האקלים החינוכי.

הרציונל עליו מושתתת תפיסת הניהול העצמי הוא, שהידע מצוי הכי קרוב לתלמיד, צורכי התלמידים משתנים, וביה"ס - על צוות מוריו ומנהליו - יודע לזהות היטב מהם הצרכים ומהם המענים המתאימים ביותר לתלמידים. יש לאפשר לביה"ס לקדם יעדים חינוכיים ייחודיים לקהילה הבית ספרית. העברת משאבים זמינים, כלים ומרחב שיקול דעת לביה"ס, מאפשרת מתן מענה מהיר ומגוון לצורכי התלמידים וליעדים הבית ספריים. איגום המשאבים והעברתם לבתי"ס מאפשרת גם תכנון וניהול מושכל של משאבים בהלימה גבוהה יותר ליעדים החינוכיים של ביה"ס. בנוסף, הרחבת האוטונומיה והסמכות מעצימה את מנהלי בתי הספר והמורים. המוטיבציה, היצירתיות ושביעות הרצון עולות בקרב מנהלים ומורים, שמרגישים כי יש בידם את הכלים והמקום לממש את מקצועיותם. לבסוף, מתן אוטונומיה וסמכות לביה"ס מאפשרת גם לדרוש מביה"ס להיות מחויב ואחראי לתוצרים החינוכיים שלו, קרי: לחזק את האחריות של ביה"ס.

מטרות המעבר לניהול העצמי הן יצירת תשתית פדגוגית, ניהולית וכלכלית, שתאפשר העלאת הישגי התלמידים ומתן מענה מיטבי להבטחת רווחתם הלימודית, הרגשית והחברתית של התלמידים; העצמת המנהל וצוות המורים; השבת תרבות הניהול והלמידה של בתי"ס; חיזוק האחריות והמחויבות של בתי הספר לתפוקות ולתוצאות (אחריותיות); ולבסוף, הרחבת מעגל השותפים המעורבים והפועלים לקידום החינוך בבתי"ס.

ברבות מהמדינות המערביות המתקדמות, כגון: אנגליה, שוודיה וקנדה, נעשו רפורמות משמעותיות לקראת ביזור הסמכות והאחריות לבתי הספר, באמצעות מעבר בתי הספר לניהול עצמי (Self Management Schools). בישראל, מדיניות הניהול העצמי החלה להיות מיושמת בשנות ה-90 ויושמה באופן חלקי עד אמצע שנות ה-2000, וכיום ישנם כ-560 בתי"ס יסודיים המוגדרים כניהול עצמי.

במרץ 2011 התקבלה החלטת ממשלה בדבר הרחבה, הסדרה והעמקה של מעבר בתי"ס היסודיים לניהול עצמי. **התוכנית למעבר בתי הספר לניהול עצמי תיושם באופן הדרגתי**, משנה"ל תשע"ב ועד שנה"ל תשע"ה, בכלל בתי הספר היסודיים הרשמיים בישראל (כ-1,600 בתי"ס). התוכנית כוללת הן החלה הדרגתית של מודל הניהול העצמי על בתי הספר שטרם עברו לניהול עצמי, והן העמקה והרחבה בקרב רשויות ובתי"ס שהחלו מעבר לניהול עצמי בתחילת שנות ה-2000.

בשנה"ל תשע"ב החל פיילוט במחוזות ת"א וחיפה בקרב 166 בתי"ס ו-17 רשויות מקומיות. בשנה"ל תשע"ג התוכנית יוצאת למהלך ארצי במחוזות ת"א, חיפה, צפון וירושלים. עד תשע"ה, כלל בתי"ס היסודיים בישראל צפויים להתחיל במעבר לניהול עצמי.

לצורך היישום הוקמה במינהל הפדגוגי מינהלת בתי"ס בניהול עצמי, הכוללת מנהלת פדגוגית ומנהל כלכלי, וכן, ממונים מחוזיים על יישום הניהול העצמי בכל אחד מהמחוזות הנכנסים למהלך. לצורך הצטרפות למהלך, הרשות המקומית נדרשת לחתום על 'מסמך הבנות' המסדיר את מחויבות המשרד, הרשות ובתי"ס במעבר לניהול עצמי.

## **2. עקרונות ומושגים במודל בתי"ס בניהול העצמי**

### **א. העקרונות הפדגוגיים-ניהוליים של בתי"ס בניהול עצמי**

- 1. מיקוד שליטה פנימי** - בית הספר פועל מתוך הכוונה עצמית ומיקוד שליטה פנימי, ומגבש חזון בית ספרי, מטרות ויעדים - בשיתוף צוות ביה"ס - המותאמים לצורכי התלמידים והקהילה. כמו כן, הוא מנהל באופן מושכל את המשאבים, בהלימה ליעדים ולמטרות ביה"ס.
- 2. האצלת סמכויות והעצמה (גישה ביזורית)** - בית הספר מאמץ גישה ביזורית. תוכנית העבודה היא תוצר של תפיסה ביזורית. כלל סגל המורים שותף בתכנון, בביצוע ובהערכה. נבנים מנגנונים קבועים ומשתפים, בין היתר לגיבוש מדיניות, לאיתור צרכים ולהערכת תוכניות ותוצרים חינוכיים. מועברים משאבים לצוות החינוכי וניתנת גמישות בייעוד המשאבים, כמו גם מרחב וכלים לקידום תוכניות ייחודיות. קבלת עובדי הוראה ועובדי מינהל תתבצע בשיתוף ובהסכמת מנהל ביה"ס, ומורים בעלי פוטנציאל יופנו לניהול ולהדרכה.
- 3. ביה"ס כארגון לומד** - בית הספר מפתח ומטפח פרקטיקה של קהילה לומדת. תוכנית העבודה מבוססת על למידה מתמשכת ופיתוח ידע ארגוני, באמצעות הקמת מסגרות למידה פנים בית ספריות, השתלמויות פנים בית ספריות, רכישת הדרכה על פי בחירה, ניצול שעות מומחים, ליווי מורים וכדומה.

4. **אחריותיות** - במסגרת הניהול העצמי, מודגשת האחריות שביה"ס לוקח על התוצרים החינוכיים שלו. מוגדרים מדדי ביצוע, מדדי תפוקה ומדדי תוצאה, וכן לוחות זמנים, שיטות יישום ואחראים לביצוע. ממוסדים מנגנונים לדיווח ולמתן דין וחשבון. תוכנית העבודה הבית ספרית מקושרת למשאבים, והאופן בו היא מתפתחת מוצגת ומאושרת בפני ועדה מלווה בית ספרית.

5. **פיתוח יחסי בי"ס-סביבה** - הרחבת מעגל השותפים המעורבים בקידום החינוך בביה"ס, הקמת ממשק מובנה עם הרשות ומשרד החינוך. בתוכנית העבודה יצוינו השותפויות והקשרים שביה"ס מקיים עם הקהילה, וכן שותפות במיזמים חינוכיים בקהילה.

## **ב. ערכים ומושגים נוספים**

1. **גמישות ועצמאות** - ביה"ס נהנה מגמישות ועצמאות בהפעלת מכלול המשאבים שלרשותו.

2. **שותפות** - המורים, התלמידים, ההורים והקהילה שותפים בקבלת ההחלטות וחותרים להגשמתן.

3. **שקיפות** - מתקיימת פתיחות ושקיפות ביחסי הגומלין בין בית הספר, הרשות המקומית, משרד החינוך והקהילה הבית ספרית.

4. **ניהול מושכל של משאבים** - ביה"ס נדרש לתכנן ולנהל באופן מושכל את כלל המשאבים העומדים לרשותו - לרבות שעות הוראה, תקציב, הדרכה, השתלמויות וזמן צוות, במכוון ליעדיו וצרכיו.

## **ג. המודל הכלכלי-תפעולי**

המודל הכלכלי-תפעולי נועד להבטיח העברת תקציב בית ספרי אופטימאלי, ומרחב אוטונומי לשימוש בו, אשר יאפשרו את עצמאותו הניהולית והפדגוגית של בית הספר.

1. **סל התלמיד הרשותי** - לביה"ס מועברים תחומי אחריות מנהלתיים שהיו באחריות הרשות המקומית, והמשאבים למימונם, וכן תקציב תוספתי ממשרה"ח עבור תוכניות ויוזמות פדגוגיות. העברת המשאבים לבתי הספר מתבצעת על-ידי הרשות המקומית, באמצעות איגום של משאבי הרשות המקומית ומשרד החינוך, והקצאתם לבתי הספר באמצעות מפתח תקצוב שקוף ושוויוני המכונה 'סל תלמיד'. סל התלמיד הרשותי לא יפחת מסל תלמיד מינימאלי שנקבע על-ידי משרה"ח, ולא יפחת מהקצאת המשאבים הנהוגה ערב כניסת הרשות המקומית למודל הניהול העצמי.

2. **ניהול כספים בחשבון בנק נפרד באמצעות 'מטריה' משפטית של הרשות המקומית**

- בתיה"ס אינם הופכים ליישות משפטית נפרדת, אלא הופכים להיות שלוחה כלכלית עצמאית של הרשות המקומית. המשאבים מועברים לחשבון בנק רשותי

על שם ביה"ס, המופרד מחשבון ההורים ומשמש לניהולו השוטף של ביה"ס כמשק כספים סגור. ביה"ס יוכל לבצע העברות בין סעיפי התקציב, ולהעביר תקציבים בלתי מנוצלים משנה לשנה. עם זאת, ביה"ס מחויב לעמוד בכללי ניהול כספים כפי שחלים על הרשויות המקומיות, ולא תתאפשר חריגה בחשבון הבית ספרי.

**3. הוצאות תפעול משולמות מחשבון ביה"ס -** לבתיה"ס נפתחים מונים נפרדים של הוצאות התפעול (כגון: מים, חשמל, טלפון), ודוחות התשלום יישלחו לביה"ס וישולמו על ידו. הרשות המקומית תבצע הפרדת מונים, ככל שהדבר נחוץ, וינתן מענה בסל התלמיד לשימוש ציבורי או רשותי במתקני ביה"ס. לביה"ס ניתן תמריץ לחסוך בהוצאות התפעול ולהפנות משאבים לטובת תוכניות חינוכיות.

**4. רכישות והתקשרויות עם נותני שירותים -** בתיה"ס יוכלו לבצע רכישות ולהתקשר באופן עצמאי עם נותני שירותים, בהתאם לנהלים החלים על הרשויות המקומיות. בתיה"ס יוכלו לצרוך שירותים באופן ישיר גם מהרשות המקומית, או מחברת שירות מטעמה, או מספקים שנבחרו במכרזי הרשות המקומית.

**5. הפעלה של פעילויות נוספות והשכרת מתקני בי"ס -** ביה"ס בניהול עצמי הופך למוקד חינוכי בקהילה ומקבל סמכות ואחריות גם עבור פעילויות אחר הצהריים המתקיימות בו. ביה"ס יוכל להשכיר את מתקניו לגורמים חיצוניים, ולהפעיל פעילויות נוספות בביה"ס, בתיאום עם הרשות המקומית. לביה"ס ניתן תמריץ כלכלי להשכרת מתקני ביה"ס, כאשר שיעור מירבי מרווחי ההתקשרות מועבר לחשבון הבית ספרי לטובת קידום והצמחת ביה"ס.

**6. העסקת כוח עזר -** הרשות תאפשר לבית ספר בניהול עצמי להעסיק כוח עזר פדגוגי נוסף וזמני, באמצעות הרשות המקומית. משרד החינוך ומשרד הפנים יגבשו חוזר מפורט להעסקת כוח עזר בבתי הספר באמצעות הרשות המקומית, אשר יפורסם בהמשך. הרשות תהיה אחראית לוודא כי ההעסקה היא בהתאם להוראות החוזר ובהתאם להוראות כל דין. נושא זה יוחל באופן הדרגתי, בכפוף להסדרת אפשרויות העסקת כוח העזר באמצעות הרשות.

### 3. מרחבי הגמישות, מערך התמיכה והליווי והמנגנונים התומכים

#### א. מרחבי גמישות למנהלי בתי הספר בניהול עצמי:

להלן טבלה לסיכום מרחבי הגמישות הניתנים בשלב זה לבתי"ס בניהול עצמי. מובהר כי מרחבי הגמישות יעודכנו ויורחבו בהתאם ללקחים שיופקו במהלך הפעלת המהלך.

מס	נושא	סמכות מנהל בית ספר
1	שעות לימוד מחייבות	10% גמישות בשימוש בשעות הלימוד המחייבות בחוברת המתנ"ה.
2	תקציב בית ספרי ומרחב תפעולי	אוטונומיה וגמישות בשימוש במשאבים (סל תלמיד), מרחב תפעולי לניהול התקציב הגמיש, יכולת להסיט ולנצל משאבים לטובת פעילות פדגוגית.
3		השכרת מתקני בי"ס ויוזמות כלכליות המגדילות את "עוגת התקציב".
4	הדרכה	גמישות בבחירת היקף ותחום ההדרכה באמצעות "שובר הדרכה".
5	השתלמויות	תוספת 30 שעות להפעלת השתלמות פנים בית ספרית.

## ב. מערך ההטמעה והליווי

- 1) **ממונה מחוזי על יישום הניהול העצמי** - בכל מחוז קיים תקן של ממונה מחוזי בתפקיד פיקוח, שתפקידו יישום הניהול במחוז - לרבות רתימת הרשויות ובתיה"ס, תכלול ותיאום מערך ההכשרה והליווי, מתן מענה לבעיות העולות מהשטח ועוד. הממונה המחוזי מהווה כתובת הן עבור הרשויות והן עבור בתיה"ס.
- 2) **מערך ייעוץ ארגוני לרשויות ולבתיה"ס** - בשנת הכניסה לניהול העצמי, כל רשות מקומית וכל בי"ס יקבלו כ-25 שעות ייעוץ ארגוני. זאת, לשם סיוע בהטמעת העקרונות הארגוניים והפדגוגיים במעבר לניהול עצמי, סיוע בריענון מדיניות החינוך היישובית בהלימה לניהול העצמי, סיוע בגיבוש תוכנית העבודה מקושרת התקציב, וסיוע במיסוד הוועדה המלווה הבית ספרית ועוד.
- 3) **מערך ייעוץ כלכלי לרשויות ולבתיה"ס** - בשנת הכניסה לניהול עצמי, רשות מקומית תקבל בין 40 ל-60 שעות ייעוץ כלכלי לסיוע בבניית סל התלמיד, בגיבוש ספר הנהלים ובהיערכות תפעולית לקראת המעבר. בית ספר יקבל כ-20 שעות ייעוץ כלכלי לסיוע בהטמעת נוהלי עבודה תפעוליים, דיווח כספי וגיבוש תקציב.
- 4) **מפגשי למידה במסגרת פרום המ"מים** - מפגשי מנהלים ברשות המקומית, בשיתוף המפקח, מנהל אגף החינוך ויועץ מלווה של הרשות המקומית - ללמידה, הפריה הדדית ומתן מענה לצורכי השטח.
- 5) **קורס ניהול עצמי למנהלי בתיה"ס** - קורס ניהול עצמי ללמידה ולהעמקה בתפישת הניהול העצמי, הכולל הן יחידות הכשרה בתחומים הארגוניים והפדגוגיים והן יחידות הדרכה בתחום החשיבה הכלכלית.
- 6) **הכשרה ייעודית למנהלים ומזכירים בביה"ס** - הכשרה אינטנסיבית בתחילת שנת ההטמעה, לעובדי המינהל בביה"ס האחראים על הנהלת החשבונות, בשיתוף גוף הבקרה ברשות המקומית.
- 7) **ימי עיון וכנסים** - כנס התנעה מחוזי, וימי עיון טרום כניסה ובמהלך ההטמעה למנהלי בתי ספר, מפקחים ומנהלי מח' חינוך ברשויות המקומיות.

## ג. תשתיות ומנגנונים תומכים

- 1) **הקמת ועדת יישום יישובית להטמעת הניהול העצמי** - הוועדה תעקוב אחר יישום הניהול העצמי ביישוב. היא תורכב מחברים המייצגים בעלי תפקידים רלוונטיים, ותייצג את השונות הקיימת בין בתיה"ס ובין מנהלי בתיה"ס. בוועדה זו יוצפו צורכי השטח ויפעלו לגיבוש פתרונות לסוגיות העולות. הוועדה תוכל להסתייע ביועצים ארגוניים וביועצים כלכליים שילוו את הרשות במעבר לניהול העצמי.



**2) ועדה מלווה בית ספרית** - למוסדות החינוך תוקם ועדה מלווה בית ספרית שנועדה לסייע, לייעץ ולתמוך בגיבוש וביישום המדיניות הבית ספרית. מוסדות החינוך יידרשו, במהלך שנת הלימודים, להציג ולאשר - בפני ועדה מלווה בית ספרית - תוכנית עבודה מקושרת למשאבים, כדי להראות תכנון מול ביצוע. הוועדה המלווה כוללת את מנהל ביה"ס, מפקח כולל, מנהל מחלקת חינוך או נציג, נציג גזברות הרשות, נציג מורים ונציג הורים. בוועדה זו מוצגים ונדונים, בין היתר, המטרות, היעדים וסדרי העדיפויות של ביה"ס, התהליכים הבית ספריים, והקצאת המשאבים במכוון לסדרי העדיפויות. בוועדה זו גם מוצגים התוצרים החינוכיים של המוסד, ויש מקום לבחון משנה לשנה האם התנהלות המוסד וניהול המשאבים מסייעת לקדם את המוסד בפרמטרים השונים.

**3) הקמה/ מיסוד "פורום המ"מים"** - מפגשים שיטתיים של מנהלי בתי"ס, מפקח ומנהל מח' החינוך, ללמידה והפרייה הדדית ומתן מענה לצורכי השטח. הפורום יפעל באופן קבוע (כ-6 מפגשים בשנה), ויוכל אף הוא להסתייע ביועצים הרשותיים מטעם המנהלת.

**4) גיבוש ספר נהלים רשותי** - הרשות תגבש ספר נהלים רשותי לבתי הספר בניהול עצמי, בשיתוף מנהלי בתי הספר והמפקחים הכוללים על בתי הספר. הספר יפרט עקרונות, כללים ונהלי עבודה בהתנהלות הרשות המקומית עם בתי הספר, ובהתנהלות בתי הספר עם הרשות המקומית במסגרת מודל בתי הספר בניהול העצמי. הרשות, המשרד ובתי הספר, ידאגו להטמיע עקרונות, כללים ונהלים אלה בבתי הספר.

**5) הבניית מערך דיווח ובקרה כספית** של בתי הספר מול הרשות המקומית. הדיווח הכספי של בתי"ס לרשויות, יתבצע - בין היתר - באמצעות דיווח תקופתי **"למאגר מידע כספי"**, שפותח על-ידי משרה"ח ואשר יאפשר לרשויות ובתי"ס לצפות בממשק אינטרנטי בדוחות כספיים בית ספריים, בפורמט סטנדרטי.

#### **4. ציפיות מנהל ביה"ס מהרשות בתהליך המעבר**

המעבר לניהול עצמי הינו מהלך רשותי בבסיסו. הרשות המקומית נדרשת לחתום על מסמך הבנות המסדיר את מחויבותה של הרשות, המשרד ובתי"ס במעבר לניהול עצמי. הסכמת הרשות היא תנאי להצטרפות.

למעשה, במעבר לניהול עצמי הרשות משנה את תפקידה ומעבירה את עצמה ממקום של ניהול מנהלתי בלבד של ביה"ס, למקום של שותפה משמעותית בחיי בית הספר. כמו כן, היא מגבשת מדיניות חינוך יישובית אשר באה לידי ביטוי במערכת החינוך ביישוב, לרבות בבתי הספר.

הרשות מאפשרת לביה"ס מרחב גמישות ושיקול דעת, תוך דיאלוג מתמיד, ויחד עם זאת תפקידה לקיים בקרה על התנהלותם התקינה של בתי הספר. מנהל בית הספר מצפה מהרשות המקומית לתמיכה ולסיוע בתהליך השינוי, באמצעות ביצוע מגוון הפעולות הבאות:

#### **א. חשיפה ורתימה**

- ✓ חשיפה של תפיסת המדיניות הכוללת של הרשות בנושא הניהול העצמי, בפני מנהלי בתי"ס ובפני ראשי אגפים ברשות.
- ✓ הבנת משמעות תהליך המעבר, וחתימה על מסמך ההבנות המעגן את התשתית הכלכלית והתפעולית בניהול עצמי.

#### **ב. היערכות להפעלה:**

- ✓ גיבוש מתווה יישום רשותי למימוש מסמך ההבנות.
- ✓ גיבוש 'סל תלמיד' בסיוע הייעוץ הכלכלי ובשיתוף עם מנהלי בתי"ס.
- ✓ סיוע בהבניית תשתית תפעולית לבית הספר: חשבונות בנק, תוכנה כספית, הפרדת מונים ועוד.
- ✓ גיבוש ספר נהלים וכללים ברורים בשיתוף מנהלי בתי"ס, להתנהלות כספית תקינה וברורה של בתי הספר.
- ✓ הקמת ועדת יישום יישובית למעקב אחר יישום הניהול העצמי והטמעתו באופן מיטבי.
- ✓ הקמה/ מיסוד "פורום המ"מים" (מנהלי בתי"ס, מפקח ומנהל מח' חינוך)
- ✓ השתתפות בתהליך הכשרת מזכירות ושרתים בבתי הספר.
- ✓ סיוע לביה"ס להתמודד עם קשיים נקודתיים העולים בתהליך ההצטרפות לניהול עצמי.

#### **ג. יישום והטמעת השינוי:**

- ✓ גיבוש מדיניות חינוך יישובית, בהלימה לניהול העצמי.
- ✓ הבניה ומתן תוקף לתשתית תפעולית עצמאית של בתי"ס.
- ✓ העברת סל התלמיד במלואו לחשבון ביה"ס, באופן שקוף, שיטתי, מבוקר ומלא.
- ✓ שותפות של הרשות המקומית בוועדות המלוות הבית ספריות (מנהל מח' חינוך ונציג הגזבר).

- ✓ הפעלת מנגנוני שיח, למידת עמיתים ושותפות (רשות משרה"ח, בתיה"ס), כגון פורום המ"מים.
- ✓ המשך הפעלת מערך תומך למנהלים ולעובדי המינהל, בהיבטים המינהלתיים.
- ✓ מעקב, דיווח ובקרה של הרשות המקומית מול בתי הספר ומשרה"ח.

## 5. ציפיות הרשות ממנהל ביה"ס בשלב המעבר

### א. חשיפה ורתימה

- ✓ חשיפת תפיסת הניהול העצמי בפני צוות ביה"ס והקהילה הבית ספרית - קיום מפגשי חשיפה, ושיתוף סגל ביה"ס וועד ההורים בתהליך הצטרפות ביה"ס לניהול עצמי.

### ב. היערכות להפעלה:

- ✓ שותפות בגיבוש סל התלמיד - הגדרת נושאים העוברים לאחריות בתיה"ס, העלאת צרכים, אישור. השתתפות במסגרות פיתוח מקצועי בתחום הניהול העצמי.
- ✓ שותפות בגיבוש בספר הנהלים, במעבר לניהול עצמי. העלאת צרכים, גיבוש מנגנונים מותאמים ושותפות בבניית מענים אפשריים.
- ✓ שיתוף פעולה בהיערכות התפעולית: חשבון בנק, תוכנה כספית, הפרדת מונים או הערכת שימוש.
- ✓ הטמעת נוהלי עבודה כספיים בביה"ס. שיתוף פעולה עם היעוץ הכלכלי.
- ✓ הכשרה - בניית מערך למידה ופיתוח מקצועי פנים בית ספרי על-פי צרכי ביה"ס, ויצירת מסגרת זמן לעובדי המינהל בביה"ס להכשרה כלכלית - בתחילת שנת ההטמעה.

### ג. יישום והטמעת תרבות ארגונית של בי"ס בניהול עצמי:

- ✓ גיבוש תפיסה חינוכית וניהולית, הגדרת יעדים והבניית מערך ארגוני ניהולי המאופיין בשיתוף.
- ✓ הטמעת תרבות ניהול עצמי בבית הספר - אבחון התרבות הארגונית בבית הספר אל מול תרבות הניהול העצמי, סימון הפערים, החוליות החזקות והחוליות החלשות, בניית תוכנית להטמעת תרבות הניהול העצמי בבית הספר בשיתוף עם הרשות, משרד החינוך ויועצים חיצוניים.

- ✓ גיבוש תוכנית עבודה פדגוגית וקישורה לתקציב, תכנון תקציב מאוזן בהתאם לסל התלמיד ומעקב אחר ביצועו.
- ✓ ניהול הרכש, ההתקשרויות והכספים בהתאם לנהלים כספיים מתחייבים, בביצוע ניתוחים, מעקבים ודיווחים לפי הנדרש. העברת דיווחים לרשות ואו למאגר המידע הכספי בהתאם לנדרש.
- ✓ ניצול משאבים - תכנון מוקדם לחיסכון בהוצאות התפעול, ויצירת יוזמות להגדלת התקציב לטובת תוכניות פדגוגיות.
- ✓ שימוש מושכל במשאבים לקידום ביה"ס.
- ✓ הצגת תוכנית עבודה מקושרת תקציב בפני הוועדה המלווה במהלך חודש מאי; והצגת התפתחות תוכנית העבודה: תכנון מול ביצוע, במהלך החודשים ינואר-פברואר.

## 6. לוח זמנים להטמעה ולפעילות

### א. לוח הזמנים להטמעה

קיימים שני מועדים לתחילת העברת הכספים לבתיה"ס, בהתאם להסכמה המתגבשת עם הרשות המקומית: ספטמבר וינואר. בהתאם לכך, גם נקבע מתווה היישום וההטמעה.

לפיכך, מועדי היישום בטבלה שלהלן מחולקים לשניים:

הערות	השלב והפעילות	כניסה בינואר	כניסה בספטמבר
נציגי המשרד עם הרשות והייעוץ	מפגשי חשיפה, גיוס רשויות ובתי-ספר	יוני - אוגוסט	פברואר - יוני
הרשות עם נציגי המשרד והייעוץ	חתימת רשויות על מסמך הבנות	עד סוף ספטמבר	עד סוף יולי
הרשות, מנהלי בתי"ס והייעוץ	גיבוש סל תלמיד רשותי	ספטמבר - דצמבר	יולי - אוגוסט

הערות	השלב והפעילות	כניסה בינואר	כניסה בספטמבר
הרשות, מנהלי בתי"ס והייעוץ	היערכות ארגונית ותפעולית של הרשות וביה"ס <b>היערכות פדגוגית חשיפת מנהלי בתי"ס לתוכנית בניית תוכנית מעבר הרשות לניהול עצמי</b>	<b>ספטמבר - דצמבר</b>	<b>יולי - ספטמבר</b>
הרשות, מנהלי בתי"ס והייעוץ	גיבוש ספר נהלים רשותי	<b>דצמבר - פברואר</b>	<b>ספטמבר - נובמבר</b>
פורום רשותי	ריענון הכשרות לכ"א אדמיניסטרטיבי.	<b>נובמבר - דצמבר</b>	<b>אוגוסט - ספטמבר</b>
בשנת ההטמעה	ייעוץ ארגוני לבתי"ס	<b>נובמבר - אפריל</b>	
בשנת ההטמעה	ייעוץ כלכלי לבתי"ס	<b>ינואר - מאי</b>	<b>ספטמבר - דצמבר</b>
באמצעות המאגר מידע כספי	דיווח בתי"ס על ביצוע תקציב.	<b>אוקטובר, ינואר, אפריל, אוגוסט</b>	
בתי"ס עם הרשות והפיקוח	פורום המ"מים, קורס ניהול עצמי למנהלים וימי עיון.	<b>נובמבר - אפריל</b>	
פנים בית ספרי	סיכומים ומסקנות בית ספריות לגבי השנה החולפת.	<b>אפריל - מאי</b>	
הרשות, הפיקוח, בתי"ס והקהילה	מפגש ראשון של הוועדה המלווה לאישור תוכנית עבודה מקושרת-תקציב עבור שנה"ל הבאה.	<b>מאי</b>	

**ב. לוח הזמנים לפעילות (לאחר שנת ההטמעה)**

הערת	השלב והפעילות	העיתוי
פנים בית ספרי	ריענון והכשרה לעובדי ההוראה - ימי הערכות.	יוני - יולי
הרשות עם בתיה"ס	מעקב אחר דוחות כספיים שנתיים של בתיה"ס.	אוגוסט - אוגוסט
בהתאם לנדרש	ריענון ספר נהלים רשותי.	ספטמבר - נובמבר
עם אישור התקציב הרשותי	ריענון סל תלמיד רשותי	דצמבר - ינואר
פורום רשותי	ריענון הכשרות לכ"א אדמיניסטרטיבי	אוגוסט - ספטמבר
הרשות עם בתיה"ס	קיום פורום המ"מים, הכשרות, ימי עיון	נובמבר - אפריל
באמצעות המאגר מידע כספי	דיווח בת"ס על ביצוע תקציב	אוקטובר, ינואר, אפריל, אוגוסט
הרשות, הפיקוח, בתיה"ס והקהילה	התכנסות ועדה מלווה - תכנון מול ביצוע	ינואר - פברואר
פנים בית ספרי	סיכומים ומסקנות בית ספריות לגבי השנה החולפת	אפריל - מאי
הרשות, הפיקוח, בתיה"ס והקהילה	מפגש הוועדה המלווה לאישור תוכנית עבודה מקושרת תקציב עבור שנה"ל הבאה	מאי

# פורום מנהלים יישובי

## חזרה לראשי הפרקים

1. פתיחה
2. הגדרות
3. מה יכול מנהל ביה"ס לצפות ממנהל מחלקת החינוך?
4. תפקידו של מנהל ביה"ס
5. נספח - דוגמאות

### 1. פתיחה

ניהול בית ספר הוא תפקיד מורכב, הכולל בתוכו אחריות על מספר גדול של תלמידים, מורים, ציוד ותקציבים. מנהל בית הספר נדרש לקבל החלטות פדגוגיות, מנהלתיות וחברתיות, לתת פתרונות מערכתיים ולהתמודד עם שינויים ואי וודאות רבה. עבודתם של המנהלים מתבצעת במצב של מחסור במשאבים, תוך כדי התמודדות עם מגוון רחב של חסמים. נראה כי על מנהל בית הספר להתמודד בו-זמנית עם מספר חזיתות - וכל זאת לבד.

פורום המנהלים היישובי, בכל מבנה שהוא, מחלץ את המנהל מבידודו, מאפשר לו להשתלם ולהתמקצע, להיות חלק מקבוצת תמיכה, להשתתף בסיעור מוחות בעניינים המשותפים לו ולעמיתיו המנהלים, להתייעץ עם עמיתים, ולקבל החלטות ברמות שמעבר לחצר בית הספר. הפורום מהווה מעין מארג של בתי הספר, האוצר בתוכו מידע על ההתרחשויות במערכת החינוך במרחבי הרשות וברצף החינוכי, והוא שותף לקביעת מדיניות החינוך ברשות.

### 2. הגדרות

הפורום הוא מקום מפגש פתוח לדין בנושאים שונים. הרעיון המרכזי של הפורום הוא לאפשר לאנשים לדון בנושאים שיש להם עניין משותף בהם, וכן לקבל החלטות. מקור השם פורום (FORUM) ברומא העתיקה, שם שימש כאזור הציבורי שריכז בתוכו את מוסדות השלטון, הדת והמשפט של העיר, וכן שימש כמרכז מסחרי וחברתי שוקק. פורומים:

מערכת החינוך, העוסקת בתחומים רבים, רוויה בפורומים. מנהל ביה"ס כמשפיע, יוזם חלק מהם ומזומן לאחרים.

פורומים מתקיימים בהתאם לאופיים של בתי הספר, גודלה של הרשות, מערכת החינוך והעניין המשותף של מוסדות החינוך השותפים לפורום.

דוגמאות:

פורום מנהלי בתי"ס היסודיים שברשות

פורום מנהלי בתי"ס העל יסודיים שברשות

פורום כלל המנהלים שברשות

פורום מנהלי בתי הספר הטכנולוגיים שברשות

פורום בתי הספר הייחודיים - מוכרים שאינם רשמיים ברשות

פורום מנהלי אזור, אחד האזורים של הרשות (ברשות גדולה)

פורום על-פי מפקח - המפקח על מספר בתי ספר שברשות

פורום מנהלי בתי הספר הממ"ד, מתוך בתי הספר של הרשות

פורום בתי ספר התיישבותיים - ברמה ארצית

הפורומים מגוונים בהיקפם, בתוכנם, במטרותיהם ובמשך הזמן שבו הם מתקיימים. ישנם פורומים קבועים ויש המוקמים לצורך עניין מסוים.

דוגמאות:

**פורום יישובי** - הפורום היישובי מנוהל על-ידי מנהל מחלקת החינוך ומתקיים באופן עיתי. לפורום היישובי תפקידים שונים.

- א. ניהול החיים השגרתיים של בתי הספר. הפורום עוסק בנושאי שגרה של הפעלת בתי הספר, חלוקת משאבים, תיאומים בין בתי הספר, לוחות זמנים, אירועים וכדומה.
- ב. הגדרת הייחודיות של בתי הספר. השלמת המרחב והרצף החינוכי בין הרמות השונות של בתי הספר, והקשר בין בתי הספר בתחומים הפדגוגיים להעשרה הדדית.
- ג. נושא ייחודי - פורום לנושא שעלה מתוך צורך מיוחד בהיבט היישובי, כגון פורום לענייני אלימות, פורום העוסק במניעת סמים ואלכוהול, לקביעה ויישום של מדיניות אחידה.
- ד. נושא "אד הוק" - פורום המתגבש למקרה ספציפי, שלכל המשתתפים בו יש עניין משותף. לדוגמה: פורום המתכנס לאירוע של שביתה ארצית ומטפל במשמעויות היישוביות.
- ה. פורום להשתלמות ולמידה - פורום מקצועי, העוסק בנושא הלמידה השנתי שנבחר על-ידי הרשות ואו על-ידי חברי הפורום. אפשרי שגוף חיצוני מקצועי ילווה את הפורום.
- ו. פורום של תוכנית אסטרטגית, חזון - פורום משולב של אנשי ציבור, חינוך ומנהלים, לקביעת תוכנית אסטרטגית יישובית, או להפעלת שינוי וכדומה.



**פורומים חיצוניים** - מנהלים ייקראו להשתתף בפורומים שונים של גופים חיצוניים אליהם הם משתייכים, כגון: משרד החינוך והתרבות, מוסדות להשכלה גבוהה, ועדות ממונות העוסקות בשאלות פדגוגיות, תוכניות לימודים, ארגון, השתלמויות.

- א. פורום מנהלים שנה א' ושנה ב' - מנהל על-ידי מכון "אבני הראשה", עוסק בפיתוח ובהעצמת מנהלים ומיועד למנהלים בשנת עבודתם הראשונה והשנייה.
- ב. פורום מנהלי מחלקות החינוך - של כלל מנהלי מחלקות החינוך. הפורום כולל השתלמויות מקצועיות.
- ג. פורום בחינת תוכנית ערכים ארצית - נושא ייחודי שנקבע על-ידי משרד החינוך. מזמן מנהלים שיגבשו תוכנית ויציגו אותה בפני מטה משרד החינוך.
- ד. פורום מנהלי בתי"ס הדמוקרטיים - פורום על-אזורי המתמקד באופי המיוחד של קבוצת בתי ספר, המשויכים לעמותה הרלוונטית.
- ה. פורום מנהלי בתי"ס העל יסודיים של מחוז הצפון - רשת אורט - פורום המשלב בתוכו אפיון של בתי ספר המשתייכים לרשת טכנולוגית והם בעלי עניין משותף.

בשיקולים להקמת פורום יש להתחשב בגורמים הבאים:

- א. היעדים ומטרות הפורום.
- ב. מי מוגדר כאחראי להתנהלותו.
- ג. האם יש צורך בגורם חיצוני מקצועי לניהולו.
- ד. מהו הרכב אוכלוסיית המנהלים, מספר המשתתפים והתאמתם לנושא הפורום.
- ה. משך קיומו של הפורום ומועדי ההתכנסות.
- ו. מה הם הנהלים לפורום (מספר נוכחים, דיסקרטיות, הצבעות תיעוד, וכד').
- ז. המנדט של הפורום להמליץ/ לקבל החלטות.
- ח. אילו משאבים ואיזה תקציב מוקצים לפורום.
- ט. העומס המוטל על מנהלים בהתחייבויות ובפורומים אחרים.

### 3. מה יכול מנהל ביה"ס לצפות ממנהל מחלקת החינוך?

- א. לאפשר לו להעלות נושאים שיש לו בהם עניין משותף עם חבריו המנהלים.
- ב. לתאם פעילויות יישוביות בהן נוטלים חלק מנהלי בתי"ס.
- ג. לקבל גיבוי, תמיכה ועידוד למהלכים הנעשים בתוך ביה"ס.
- ד. לכוון את המנהלים לפעולה המותאמת למדיניות הרשות.
- ה. לאגם משאבים.
- ו. לקבל את לוחות הזמנים של הפורומים בחודש מאי, לקראת השנה הבאה.

לעיתים, מסקנות פגישות הפורום אינן תואמות את מדיניות הרשות (ראה דוגמה של "הפורום הירושלמי"). כאן המקום לפתח דיאלוג כדי להגיע לדרך פעולה מוסכמת.

#### **4. תפקידו של מנהל ביה"ס**

- א. נוכחות קבועה, השתתפות פעילה, שקיפות, ודיסקרטיות כאשר המצב מחייב.
- ב. לאתר נתונים, להכין נייר עמדה, להיפגש עם גורמים נוספים כדי לקדם עניין כלשהו - הכל בהתאם להחלטות הפורום.
- ג. למנהל בית ספר שנתקל באירוע שיש בו עניין לחבריו המנהלים, תהיה אפשרות להעלות נושא שלדעתו יש לעמיתיו עניין בו.
- ד. להעלות נושאים עקרוניים.

#### **5. לוח זמנים**

לוחות הזמנים לפורומים קבועים יופצו על-ידי הרשות למנהלי בתי הספר **עד חודש יולי**, לקראת שנת הלימודים הבאה.

#### **6. נספח - דוגמאות:**

שתי דוגמאות להתנהלות פורום מנהלים:

##### 1. "פורום המנהלים הירושלמי" - "עץ המדדים"

מזה שנים, מתקיים "פורום המנהלים הירושלמי" - פורום של מנהלי בתי הספר העל-יסודיים בירושלים. הפורום מאורגן ומתוקצב על-ידי מינהל החינוך ירושלים (מנח"י), מתנהל באמצעות מנחה חיצוני ודן בענייניהם של המנהלים ובתי הספר שבאחריותם.

לאחרונה פורסמה בעיתונות ידיעה על כוונת העירייה - מנח"י, לפרסם את "עץ המדדים" של בתי הספר העל יסודיים. "עץ המדדים" הוא מעין תעודת הערכה שנתית הניתנת לכל אחד מבתי הספר בעיר. ההערכה מורכבת, בין השאר, מתוצאות בחינות הבגרות של התלמידים, שיעור ההתגייסות לצ.ה.ל, נתוני נשירה וסקר שביעות רצון של ההורים.

פורום המנהלים הירושלמי בכינוסו התייחס לנושא בטענה ש"עץ המדדים" אינו משקף באופן נכון את מצב בתי הספר, מגלה חוסר הבנה בסיסי ב"מה זה חינוך" ובשונות בין בתי הספר שלא ניתנת להשוואה, טובע סטיגמה כשהוא קובע איזה בית ספר מוערך כבית ספר טוב ואיזה לא, ופוגע במוטיבציה של צוותי החינוך. הפורום קיבל החלטה, כגוף, לפנות לראש העירייה בנושא.

## 2. פורום לנושא ייעודי (פתיחת אזורי רישום)

על-פי המלצת משרד החינוך, המועצה המקומית מבשרת ציון קיבלה החלטה להצטרף לפרויקט ניסויי של פתיחה מבוקרת של אזורי הרישום של בתי הספר היסודיים, לפי בחירת ההורים.

הוקם פורום מיוחד בראשותו של ראש מינהל החינוך ובהשתתפות כל מנהלי בתי הספר היסודיים, שימליץ כיצד לממש את התוכנית, מה הייחודיות שתהיה לכל בית ספר, כיצד לרסן תחרות בין בתי הספר, וכיצד תישמר האינטגרציה. מפגשי הפורום מתקיימים אחת לשבועיים, הדיונים שקופים לכל וההמלצות מוגשות לאישור משרד החינוך והתרבות.

## נספחים

נספח ח' משרד החינוך, הנחיות אגף הביטחון: ביטחון ובטיחות בהסעות

### חזרה לראשי הפרקים

#### אגף בכיר לביטחון, בטיחות ושעת חירום

##### ראשי פרקים:

##### כללי

1. הנחיות ומרכיבי אבטחה וביטחון:
  - א. חימוש ומיגון
  - ב. אבטחה וביטחון, כולל אבטחת האוטובוס בחניה.
  - ג. אמצעי קשר
  - ד. טופס בדיקה ביטחונית לאוטובוס המסיע תלמידים.
2. אבטחת הבטיחות בהסעות מאורגנות
  - א. הסכנות בהסעות מאורגנות.
  - ב. בעלי תפקידים המשפיעים על אבטחת הבטיחות בהסעות מאורגנות אל מוסד החינוך וממנו.

#### הנחיות ביטחון ובטיחות

##### א. כללי

1. ההנחיות בנושא אבטחת הסעות תלמידים הן פועל יוצא של מצב הביטחון באזורים השונים.  
ההנחיות מתואמות עם גורמי הביטחון האחראים: צה"ל ומשטרת ישראל.
2. בנוסף למובא בהמשך, מוסמכים גורמי הביטחון והבטיחות האחראים לקבוע ולשנות את סדרי האבטחה של הסעות התלמידים, בהתאם לצורכי הביטחון והבטיחות שייקבעו מעת לעת.
3. נהג המסיע תלמידים יהיה בעל אזרחות ישראלית.
4. אפשר לסווג את ההסעות כדלקמן:  
הסעות בתחום היישוב העירוני.  
הסעות בתחומי המועצות האזוריות/ המועצות המקומיות/ עיריות בקו עימות  
ובמרחב התפר ורשויות "קו התפר".  
הסעות ביהודה ושומרון.

## ב. הנחיות ומרכיבי אבטחה וביטחון:

### 1. חימוש ומיגון

- א. בכל הסעה בתחום העירוני רצוי שהנהג יהיה חמוש, ויש לעשות את כל הניתן לשם כך.
- ב. בהסעות תלמידים במועצות אזוריות, וכן במועצות מקומיות ובעיריות שבמרחב התפר ובקו העימות, יהיה הנהג חמוש באקדח.
- ג. בהסעות ברחבי יהודה ושומרון, שבהן האחריות על הביטחון השוטף ובכלל זה אבטחת הסעות התלמידים היא על צה"ל, יהיה הנהג חמוש באקדח.

### 2. אבטחה וביטחון

- הסעות תלמידים באזורי יהודה ושומרון תתבצענה אך ורק בכלי רכב ממוגני ירי ו/או על-פי הנחיות צה"ל.
- דלתות הרכב וחלונותיו יהיו סגורים בכל השלבים של הסעת התלמידים בשטחי יהודה ושומרון.

#### אבטחת האוטובוס בחניה

- 1.1.1.1 בעת חניית האוטובוס, יש לוודא שהדלתות והחלונות נעולים.
- 1.1.1.2 אין להחנות אוטובוסים בחניונים לא מוסדרים.
- 1.1.1.3 אין לבצע הסעות של תושבי השטחים/ הרשות הפלשתינית ברכבים להסעות תלמידים בכל עת.
- 1.1.1.4 לפני כל העלאת תלמידים לאוטובוס, יש לבצע בדיקה על-פי הטופס הרצ"ב.

### 3. קשר

- כל רכב המסיע תלמידים יצויד במכשיר קשר למוקד כלשהו.
- בהסעות המבוצעות על-ידי המועצות האזוריות בתחומי הקו הירוק ורשויות "קו התפר", יהיו כל כלי הרכב מצוידים במכשיר קשר למוקד ביטחוני - הממשל הצבאי או המשטרה או הרשות המקומית - או למוקד ביטחוני אחר.
- בכל רכב המסיע תלמידים ביהודה ושומרון יותקנו לחצני מצוקה מפרויקט "ברק" של חברת "מוטורולה". ציוד זה יאפשר פתיחת ערוץ דיבור דו-כיווני בין הרכב למוקד הביטחון, ואזעקת כוחות לסיוע בזמן אמת.
- אחריות ההתקנה היא על הרשות, ומשרד החינוך - אגף הביטחון, יממן את עלות האחזקה השנתית רק ברכבים השייכים ישירות לרשות המקומית ולא לקבלן פרטי.

## טופס בדיקה ביטחונית לאוטובוס המסיע תלמידים

\_\_\_\_\_ החודש:

\_\_\_\_\_ מס' הרישוי של האוטובוס:

\_\_\_\_\_ שם הרשות:

הערות	חתימת הנהג	מקומות הבדיקה באוטובוס						שם הנהג	שעה	תאריך
		פנים האוטובוס	גחון האוטובוס	אזור מיכל הדלק	אזור הגלגלים	תא המנוע	תאי המטען			

## א. ג. אבטחת הבטיחות בהסעות מאורגנות

### 1. מאפייני הפעילות והנחיות כלליות:

- במוסדות רבים ברחבי הארץ קיימות הסעות מאורגנות המובילות את התלמידים למוסד החינוך.
- משרד החינוך רואה חשיבות עליונה בסיוע לתלמידים, בעיצוב ובהקניית התנהגות נכונה ובטוחה של תלמידים במהלך ההסעות המאורגנות.
- ההסעה המאורגנת, בדרך כלל, אינה באחריותו הישירה של בית הספר. האחריות הישירה מוטלת על ההורים ועל הרשות המקומית, וזאת בהתאם לסוג ההסעה בה מגיע הילד למוסד החינוך. למרות זאת, רואה מערכת החינוך את חובתה לבצע פעילות חינוך והדרכה לבטיחות, לשתף את ההורים והרשות המקומית, לערב את המשטרה המקומית או כל גורם קהילתי אחר - וזאת כדי להבטיח באופן המרבי את שלומם וביטחונם של הילדים בהסעות.
- היערכותו של המוסד החינוכי לבטיחות בהסעות מאורגנות אל מוסד החינוך וממנו, חייבת להתחיל בחופשת הקיץ ולהשתלב במהלך ההיערכות לקראת פתיחת שנת הלימודים. פעילות זו מבוססת על עבודה משותפת של התלמידים עם ההורים וכל המשפחה, בנושא הבטיחות בהסעות.
- הנהלת המוסד תקבע הנחיות ברורות לדיוות, תחקור והפקת לקחים מאירועים חריגים, כולל אירועי "כמעט ונפגע" של תלמידים במהלך הסעות מאורגנות.

### 2. הסכנות בהסעות מאורגנות:

- תאונה במהלך העלייה והירידה מרכב ההסעה.
- אלימות והתפרעות תלמידים במהלך הסעה מאורגנת.
- חוסר תשומת לב של נהג והשארית ילד ברכב ההסעה בתום הנסיעה.
- תאונה של ילד היורד מההסעה ונדרש לחצות כביש בדרך לביתו.

### 3. בעלי תפקידים המשפיעים על אבטחת הבטיחות בהסעות מאורגנות אל מוסד החינוך וממנו:

#### מנהל המוסד

**3.1 פעולות לתכנון:** מנהל המוסד, יחד עם צוות עובדיו - לרבות רכז הסעות במידה וקיים - יאבחן וימפה את הסיכונים שבהסעות מאורגנות של תלמידים לסוגיהם. מומלץ שיעשה זאת במהלך החופש עוד לפני תחילת השנה - וכל זאת בישיבת צוות בה יגדיר ויקבע את כלל ההנחיות בנוגע לסידורי הבטיחות בהסעות. בין השאר, ישקול את הדברים הבאים: מינוי רכז הסעות, מינוי נאמני הסעות, מקום, שליטה ובקרה על תחנות ומסוף ההסעות.

**3.2 פעולות חינוך והסברה:** מנהל המוסד ידאג לקיים פעולות הסברה, חינוך והוראה לתלמידים, אשר יכללו הוראות ערכים מחייבים והנחיות להתנהגות התלמידים בהסעות.

**3.3 שיתוף ההורים:** מנהל המוסד ישתף את ההורים, ידריך וינחה אותם באבטחת הבטיחות של ילדיהם בהסעות. כמו כן, יבהיר להורים את אתרייתם הישירה בכל הנוגע להתנהגות הילדים בתחנת האיסוף וההורדה, בזמן הנסיעה, בחציית כביש וכדומה.

**3.4 מינוי רכז הסעות:** במוסד חינוך שבו מעל 300 ילדים מוסעים בהסעות מאורגנות - או פחות, לפי שיקול המנהל - ימונה רכז הסעות אשר יהווה סמכות מקצועית במוסד החינוך. רכז ההסעות יעסוק בריכוז הדרכות התלמידים, יקבע נהלים פנימיים לקליטת התלמידים המגיעים בהסעות ופיזורם בתום הלימודים, ויהיה בקשר עם ההורים ועם הגורמים ברשות המקומית ובמשטרת התנועה.

**3.5 דיווח, בדיקה של אירועים חריגים והפקת לקחים:** מנהל המוסד יקבע נהלים פנימיים במצב שבו ילד אינו מגיע לבית הספר. כמו כן, ידאג לתחקר ולבדוק כל אירוע חריג לפי שיקול דעתו, ידאג להפיץ את סיכומי הבדיקה והפקת הלקחים לכלל צוות המורים, ובמידת הצורך יפיץ גם להורים ולתלמידים.

**3.6 חינוך מיוחד:** בהסעות לתלמידים בחינוך המיוחד, ידאג לוודא שהמלווים מתודרכים בכל הנוגע לבטיחות ההסעה, קיים דיווח על אירועים מיוחדים, על צרכים ייחודיים של תלמידי החינוך המיוחד, וכן על סידורי העלייה והירידה ביציאה ובכניסה של התלמידים למוסד החינוך וממנו.

### רכז הסעות בית ספרי

(במידה והוחלט שלא למנות פונקציה כזו במוסד, יגדיר מנהל בית הספר מי יבצע את הפעולות הבאות)

**3.7 קבלת כתב מינוי:** יקבל כתב מינוי והגדרת תפקיד ממנהל בית הספר. כמו כן, ידאג לקבל תדרוך וחניכה במידת הצורך ממנהל בית הספר, שיגדיר את מכלול הציפיות ממנו בתפקיד.

**3.8 קביעת תקנון ונהלים בהסעות:** יקבע נהלים ותקנון ברור להתנהגות בהסעות, העוסקים במשמעת ובהתנהגות בזמן ההסעות, באלימות, בירידה ובעלייה מרכב ההסעה, ובחציית כבישים.

**3.9 חגורות בטיחות בכל כלי הרכב:** יודא קיומן של חגורות בטיחות בכלי הרכב המסיעים, וידאג לפעולות הסברה והטמעה בעניין חובתו של הילד לחגור חגורת בטיחות במהלך הנסיעה.



**3.10 תדרוך מלווים:** במידה וישנם מלווים בהסעות, או מלווים לחינוך המיוחד, יתדרך את המלווים ויקבע דרישות ברורות לפעולותיו של המלווה בתחילת ההסעה, במהלכה, בסיוע לתלמידים לחצות כביש, בסיום הנסיעה ובבקרה על הורדת כלל הילדים מרכב ההסעה וכדומה.

**3.11 נאמני הסעות:** יקבע מתוך השכבה הבוגרת, נאמני הסעות שיסייעו לשליטה ובקרה בהסעות, ויקבל מהם דיווח על אירועים חריגים.

**3.12 בדיקת אירועים חריגים:** יתחקר אירועים חריגים המדווחים לו, יפיק מהם לקחים, יפעל לשיפור ההסעות ויפיץ עדכונים ולקחי אירועים לכלל המורים והתלמידים.

**3.13 פעולות חינוכיות:** ייזום פעילויות חינוכיות בשיתוף עם הרכז לבטיחות בדרכים ועם צוות בית הספר, לעיצוב התנהגות תומכת בטיחות, כמו גם התנהגות נאותה של תלמידים בזמן ההסעות.

**3.14 קשר עם הרשות המקומית וחברת ההסעות:** יהיה בקשר עם רכז התחבורה ברשות או הבעלות, ועם חברת ההסעות אשר תעביר דיווח מהנהגים על אירועים חריגים במהלך ההסעות.

## מחנך

3.15 מחנך הכיתה יתדרך את תלמידיו בהנחיות ובהוראות להתנהגות בטוחה בהסעות.

3.16 מחנך הכיתה יעודד ויטפח אצל תלמידיו את הדיווח על אירועים חריגים בהסעות. עליו לבדוק אירועים אלה, לנתח אותם עם התלמידים ולהעביר את הלקחים מהם להנהלת בית הספר.

## מורה תורן

3.17 המורה התורן המגיע בשעות הבוקר (ב-07:30) לבית הספר ועוזב את בית הספר בסוף היום, ייתן את דעתו בין השאר גם לכל הקשור בהסעות: עלייה בטוחה להסעה, איסור מעבר מאחורי רכב הסעה, סיוע לילדים קטנים סביב ההמולה וההתגודדות במסופים, שמירה על סדר והתנהגות הגונה במסופי ההסעה.

## רכז התחבורה ברשות המקומית

**3.18 מיפוי נקודות ההורדה והאיסוף:** רכז התחבורה ברשות המקומית ידאג למפות את כל תחנות האיסוף וההורדה של ילדים ברשות המקומית, וידאג שתחנות אלה מאפשרות גישה בטוחה לרכב ההסעה ללא הפרעה לתנועה הזורמת.

**3.19 קביעת נקודת איסוף והורדה בטוחה ללא חציית כביש:** רכז התחבורה יתכנן וישאף כי ההורדה של הילדים תתבצע בצד שבו נמצא מוסד החינוך ובצד שבו נמצא ביתו של התלמיד, זאת כדי למנוע חציית כבישים מיותרת.

**3.20 תדרוך חברות ההסעה:** רכז התחבורה ידאג לתדרך את חברות ההסעה והנהגים שבה, ובין השאר ידגיש את הנושאים הבאים: עלייה וירידה של ילדים בדלת הקדמית בלבד, דיווח לרכז ההסעות הבית ספרי ולרכז התחבורה על אירועים חריגים, ציון נקודות האיסוף המדויקות, סריקות רכב בתום הנסיעה, פעולות במצבי חירום ובמצב של תאונה, חשיבות חגירת תגורות בטיחות, התנהגות תלמידים בזמן נסיעה, דגשים לגבי ילדים מהחינוך המיוחד ועוד.

**3.21 בדיקת אירועים חריגים:** יתחקר כל אירוע חריג במהלך ההסעות ויהיה בקשר רצוף עם הנהלות מוסדות החינוך ורכזי ההסעות, כדי לעדכן אותם בממצאי בדיקות האירועים החריגים ובטיפול המחייב הנדרש.

**3.22 עמידה בתקנות התעבורה:** רכז התחבורה ידאג שכלי הרכב של חברות ההסעה יעמדו בדרישות משרד התחבורה ובתקנות המחייבות להסעות ילדים, ביניהן: קצין בטיחות תעבורה אשר בודק את כלי הרכב וכשירות הנהגים, תקינות תגורות בטיחות במושבים, ערכת עזרה ראשונה בכל רכב וכדומה.

#### **4. הסעת תלמידים בהסעות מאורגנות**

##### **4.1 חברת ההסעה וכלי הרכב שברשותה**

4.1.1 חברת ההסעה מחויבת לשאת רשיון הפעלה בתוקף מהמפקח על התעבורה במשרד התחבורה.

4.1.2 לחברה מינוי בתוקף של קצין בטיחות בתעבורה, אשר קיבל מינוי מהאגף לקציני בטיחות במשרד התחבורה.

4.1.3 נהג המסיע 9 תלמידים או יותר, בכל גיל, יהיה בעל רשיון להסעת תלמידים. על הרישיון שברשותו תהיה חותמת "רשאי להסיע תלמידים" (תקנה 84 לתקנות התעבורה).

4.1.4 חברת ההסעה תקפיד על הנחיות תקנה 168 בעניין שעות נהיגה ומנוחה. תקנה זו מפרטת את שעות הנהיגה והמנוחה של הנהג. התקנה מדגישה בין השאר כי נהג לא יתחיל את עבודתו אלא לאחר מנוחה שמחוז לעבודה במשך 7 שעות רצופות לפחות. היא מציינת כי נהג לא ינהג יותר מ-12 שעות בכל תקופה של 24 שעות, ולא יותר מ-68 שעות בכל תקופה של 7 ימים. כמו כן, יפסיק את נהיגתו לחצי שעה לפחות לאחר נהיגה של 4 שעות רצופות. נהג לא ינהג יותר מ-9 שעות אלא אם הפסיק את נהיגתו לשעה לפחות אחרי נהיגה של 6 שעות רצופות. יתר ההנחיות מופיעות בתקנה 168/ שעות נהיגה, תקנות התעבורה, תשכ"א - 1961, פרק 230 - תעבורה.

- 4.1.5 בכל מקום שקיימת בו הסעת תלמידים מאורגנת אל מוסד החינוך וממנו, היא תבוצע ברכב שהותאם להסעת נוסעים והורשה לכך על-ידי רשות הרישוי - כגון אוטובוסים או אוטובוסים זעירים ציבוריים ומוניות - ושמותקנות בו חגורות בטיחות.
- 4.1.6 רכב ההסעה יהיה אך ורק מחברה המעסיקה קצין בטיחות בתעבורה. במקרה של פיטוריו/ התפטרות קצין הבטיחות, על בעל החברה להודיע למזמין תוך יומיים מיום עזיבת קצין הבטיחות ולשכור קצין בטיחות חלופי תוך שבועיים מעזיבת קודמו.
- 4.1.7 הסעות לא תבוצענה בשום מקרה ברכב מסחרי בלתי אחוד (כגון טנדרים).
- 4.1.8 רכב הסעה יהיה תקין, בן 10 שנים לכל היותר, עבר את כל הבדיקות הנדרשות ונמצא תחת פיקוח של קצין בטיחות בתעבורה.
- 4.1.9 כלי הרכב יכללו את כל האביזרים והציוד, הנדרשים על-ידי משרד התחבורה מכלי רכב המשמשים להסעת נוסעים ולהסעת תלמידים - לרבות ערכת מילוט, מזגן, פנסי סימון ואיתות, חגורות בטיחות ושילוט, ערכת עזרה ראשונה וערכת כיבוי אש.
- 4.1.10 כלי הרכב המסיעים תלמידים יצינו באופן בולט, באמצעות שלט "הסעת תלמידים", ובשלט נוסף המפרט בצורה ברורה את יעדי הנסיעה.
- 4.1.11 הנסיעה תתבצע רק כאשר התלמידים ישובים במושבי הרכב וחגורים בחגורות בטיחות ובהתאם לרשיון. לא יוסעו תלמידים בעמידה גם אם רשיון הרכב מתיר זאת.
- 4.1.12 כלי הרכב המיועדים להסעת נכים ומוגבלים יהיו בהתאם למפרט הטכני להסעת נכים, של אגף הרכב במחלקת התקינה במשרד התחבורה.
- 4.1.13 ברכב ההסעה יהיו חגורות בטיחות תקינות ותקינות.

## 4.2 ארגון סדרי ההסעה במסוף ההסעות הבית ספרי

- 4.2.1 הרשות המקומית, תוך שיתוף פעולה עם מנהל בית הספר, תקבע את תחנות האיסוף וההורדה. מומלץ כי תחנות אלה תיקבענה במקומות שבהם הילדים לא יוכרחו לחצות כבישים לפני עלייתם על הרכב המסיע ואחרי רדתם ממנו.
- 4.2.2 במידה וישנם תלמידים המסיימים מוקדם יותר את הלימודים ואמורים להמתין להסעה, על מנהל בית הספר לקבוע סידורים מתאימים שיבטיחו כי התלמידים נמצאים תחת השגחה. התקנתן ותחזוקתן של תחנות הסעה לתלמידים היא באחריות הרשות המקומית/ בעלות.
- 4.2.3 מסוף ההסעות הבית ספרי :
- 4.2.3.1 המסוף יאושר על-ידי הרשות המוסמכת, וכל קווי ההסעה ישולטו.

- 4.2.3.2 תוקמנה גדרות-מגן להפרדת התלמידים מאזור התנועה, והתלמידים לא יורשו להימצא באזור זה.
- 4.2.3.3 יש לשאוף כי מסלול התנועה בתחנה יאפשר יציאה ללא שימוש בהילוך אחורי. במקרים שבהם חייבים להשתמש בהילוך אחורי, יפעל הנהג על-פי ההנחיות הבטיחותיות המחייבות בתקנות התעבורה.
- 4.2.3.4 תחנת ההסעה תשולט באופן ברור. תותקן מדרכה מוגבהת מעל פני הכביש, כמו גם תותקן סככה שבה יוכלו הילדים לחכות מחוץ לאזור התנועה של המכוניות.
- 4.2.3.5 האחריות לסדר ומשמעת במסוף הינה של הנהלת המוסד החינוכי. מנהל המוסד ימנה מורים תורנים במידה מספקת, שיפקחו על הסדר בעת העלאת התלמידים ויודאו שהתלמידים לא ייכנסו או יחצו את אזור התנועה.
- 4.2.4 מומלץ לבית הספר לקבוע נאמני הסעות מתוך תלמידי הכיתות הבוגרות, ולהכשיר אותם לפעול כמסייעים על שמירת הסדר והבטיחות בתחנות ההסעה.
- 4.2.5 האחריות לתקינות הפיזית, להסרת מפגעים, לסדרי ההיסעים ולמילוי ההנחיות על-ידי הנהגים, הינה של הבעלות/ הרשות המקומית.
- 4.2.6 העלאת תלמידים והורדתם במסוף תתבצע באמצעות הדלת הקדמית בלבד.
- 4.2.7 העלאת תלמידים והורדתם במסוף תתבצע בתחנה המיועדת, בצמוד לפתח ההעלאה וההורדה בלבד.
- 4.2.8 יותקן שילוט אזהרה בולט "שטח תמרון אוטובוסים - הכניסה אסורה".
- 4.2.9 סדרי ההסעה יהיו ברורים, ויובאו לידיעת התלמידים והוריהם. סדרים אלה יכללו התנהגות באירועים חריגים (תאונות, פגיעה חבלנית, שריפה).
- 4.2.10 מנהל בית הספר ומוריו יסבירו לילדים את כללי ההתנהגות והזהירות בדרכים (עלייה על הרכב וירידה ממנו, איסור הוצאת ראש או ידיים מן הרכב, חציית כבישים תוך שימת לב וכדומה).
- 4.2.11 מנהל בית הספר ידאג להעביר לתלמידים הוראות התנהגות בתחנת הסעה ובזמן הנסיעה, ובנוסף - יעביר דף להורים כדי לסייע להם להדריך את ילדיהם בהוראות הבאות:
- 4.2.12 אין לרוץ אל רכב הסעה העומד בתחנה או מתחיל בנסיעה.
- 4.2.13 בשעת המתנה להסעה יש לעמוד על המדרכה, במרחק של צעד אחד לפחות משפתה. במקום שאין מדרכה, יש להמתין ליד עמוד התחנה במרחק שני צעדים משפת הכביש.
- 4.2.14 אין לשחק בתחנת ההסעה.

- 4.2.15 הגיע רכב ההסעה לתחנה, יש להמתין עד שהוא נעצר לחלוטין ולעלות אליו בטור ולפי התור.
- 4.2.16 הכניסה לרכב ההסעה והיציאה ממנו, היא בדלת המיועדת לעליית נוסעים, בדלת הקדמית בלבד!
- 4.2.17 הנסיעה תהיה כאשר התלמיד חגור בחגורת בטיחות.
- 4.2.18 אין להוציא את היד או הראש מהחלון.
- 4.2.19 אין לרדת מהרכב כל עוד הוא בתנועה.
- 4.2.20 יש לרדת מהרכב בזהירות ובמתינות, ורק מהדלת הקדמית. יש לזכור כי באוטובוס גובה המדרגות עולה על הגובה המקובל.
- 4.2.21 אסור באיסור חמור להפריע לתלמיד אחר לרדת מרכב ההסעה או לדחוף אותו החוצה.
- 4.2.22 אחרי הירידה יש להתרחק מיד מרכב ההסעה ולחכות על המדרכה עד שייסע. אין לחצות את הכביש לפני רכב ההסעה או מאחוריו.
- 4.2.23 מנהלי בתי הספר ומוריו יבהירו לילדים כי במקרים של התפרעות ברכב בעת הנסיעה או גרימת נזק לרכב בעת הנסיעה, תופעלנה סנקציות נגד המתפרעים או גורמי הנזק, ובכלל זה השעיה מההסעה לתקופה מסוימת וכן תשלום פיצויים עבור הנזק שנגרם.
- 4.2.24 ההשעיה תבוצע בתיאום עם הרשות המקומית, עם מנהל בית הספר ועם הורי התלמיד, וכל הגורמים הללו יקבלו דיווח על משך ההשעיה.

### 4.3 ליווי בהסעה על-ידי מבוגר

- 4.3.1 רצוי שרכב המסיע ילדים ילווה על-ידי אדם מבוגר (הורה, מורה וכדומה).
- 4.3.2 ליווי על-ידי מבוגר הוא חובה בהסעת תלמידים של מוסדות החינוך המיוחד, בהתאם לתקנות המשנה של החוק להסעה בטיחותית של ילדים ופעוטות עם מוגבלות התשנ"ד-1994.
- 4.3.3 מומלץ כי בהסעות אזוריות, שבהן מסלול הנסיעה ארוך, יהיה מלווה.
- 4.3.4 בהסעה מאורגנת של תלמידי פנימיות למוסד חינוכי או לבתיהם, תלווה הסעה זו על-ידי מבוגר או על-ידי תלמיד כיתה י"ג שעבר הכשרה מתאימה.
- 4.3.5 מלווה יעבור הכשרה ותרגול בבית הספר, שיכללו את הגדרת תפקידיו בהסעה ותרגול ההתנהגות במצבי חירום ובמצב של תאונה. המלווה גם יקבל רשימה של מספרי טלפון של המוסד ושל הורי התלמידים.
- 4.3.6 במצב שבו ילד יורד מרכב ההסעה ועליו לחצות כביש, יעשה זאת המלווה יחד איתו, מאחורי רכב ההסעה. המלווה יפקוד את התלמידים, לפי רשימה, בתחילת הנסיעה, יעקוב אחר מהלך האיסוף וההורדה, ויוודא שלא נשאר תלמיד ברכב בסיום הנסיעה.

4.3.7 בהסעת תלמידים נכים, הליווי ייעשה על-ידי אדם מבוגר, על פי החוק להסעה בטיחותית של ילדים ופצועות עם מוגבלות, התשנ"ד - 1994, שנכנס לתוקפו ביום 1.9.95.

#### 4.4 הסעת תלמידי החינוך המיוחד

4.4.1 התלמידים הבאים זכאים להסעה מיוחדת ללא הגבלת מרחק:

תלמידים אוטיסטים

תלמידים חולי נפש

תלמידים עם נכויות פיזיות קשות

תלמידים עם פיגור קשה

תלמידים עם פיגור בינוני

תלמידים עיוורים

תלמידים חירשים.

4.4.2 בהסעת תלמידי החינוך המיוחד, ללא קשר לסוג הלקות, כולל לקויות קלות, חובה על ההורים לדאוג כי בהסעת האיסוף בבוקר ימתין עם התלמיד ליד ביתו אדם מבוגר עד הגעת רכב ההסעות. בהסעת הפיזור בצהריים מבית הספר לבית התלמיד, ימתין בתחנת ההורדה ליד בית התלמיד אדם מבוגר שיקלוט את התלמיד ויוביל אותו לביתו.

4.4.3 אין לאפשר המתנת התלמיד לבדו עד להגעת רכב ההסעה בבוקר, ואין לאפשר הורדה ליד הבית והשארת התלמיד לבדו בדרכו לביתו בצהריים. זאת, למעט מקרה בו ההורים יעבירו למנהל אגף החינוך ברשות המקומית הצהרה בכתב כי התלמיד מסוגל ורשאי להישאר לבד, וכי הם אחראים בלעדית לילדם בכל אירוע שעלול לקרות (תאונה, היעלמות, חטיפה, אסון וכיו"ב).

4.4.4 כמו כן, ההורים ידאגו לקבל אישור מהמפקח על החינוך המיוחד המכיר את התלמיד(ה), והמאשר כי במקרה של תלמיד מסוים ניתן לאפשר למלא את רצון ההורים.

4.4.5 בהתאם לתקנות החוק להסעה בטיחותית לילדים ולפצועות עם מוגבלות התשנ"ד - 1994, הסעות של תלמידים מהחינוך המיוחד תלווה על-ידי מבוגר שיוצב לתפקידו על-פי קביעת מנהל המוסד החינוכי או הרשות המקומית או הבעלות של המוסד. המלווה יעבור תהליך הכשרה הכולל הדרכה למצבי חירום, יכיר את דרכי התקשורת להורי הילדים, למוקד עירוני וכן למשרדו של רכז התחבורה וההסעות של הרשות.

4.4.6 כלי הרכב המסיעים ילדי חינוך מיוחד, אשר מגבלותיהם מפורטות ברשימה דלעיל, יהיו מצוידים במושב בטיחות המיועד לילדים עד גיל 3, במושב מגביה (בוסטר) המיועד לילדים מגיל 3 ועד גיל 8, כמתחייב מתקנת התעבורה בנושא זה, ובחגורות בטיחות תקניות לכל הנוסעים.

- 4.5.1 הנהג אינו רשאי לשנות את מסלול הנסיעה על דעת עצמו.
- 4.5.2 מורים אחראים על הסעות, מורים תורנים בתחנות הסעה או פיקוח מטעם הרשות/ בעלות, ינחו את הנהגים ויבדקו את עמידתם בדרישות הבאות:
- 4.5.2.1 כשמגיעים לתחנת האיסוף, על הנהג לפתוח את הדלת הקדמית בלבד ולדאוג שהתלמידים ייכנסו לרכב בצורה מסודרת.
- 4.5.2.2 אין להסיע תלמידים בעמידה.
- 4.5.2.3 במהלך הנסיעה, על הנהג להיות ערני גם למתרחש בתוך הרכב (הוצאת ידיים וראש מחוץ לרכב, התנהגות פרועה של תלמידים והתנהגויות מסוכנות אחרות).
- 4.5.2.4 כשמגיעים לתחנת היעד, יאפשר הנהג ירידה מהרכב אך ורק דרך הדלת הקדמית.
- 4.5.2.5 יש לשאוף כי הורדת הילד תבצע בצד שבו נמצא מוסד החינוך או ביתו של התלמיד, כדי שלא יאלץ לחצות כבישים.
- 4.5.2.6 התלמידים ייאספו בתחנות הסעה קבועות ומוסדרות מראש. אין להעלות או להוריד תלמידים במקומות מזדמנים.
- 4.5.2.7 הנהג יבדוק את הרכב בתום ההסעה, כדי לוודא שלא נשאר בו ילד או חפץ.

#### 4.6 גיל ילד היושב ליד הנהג בהסעת תלמידים מאורגנת (לא במכוניות פרטיות)

- תקנה 83 א' לתקנות התעבורה עודכנה לפני מספר שנים, ומאז העדכון חלו שינויים לגבי גיל הילד שמותר להושיב במושב הקדמי ליד הנהג.
- בהתאם לעדכון, מותר להושיב במושב הקדמי של הרכב ילד מגיל 3 עד גיל 8, בתנאי שהוא יושב על מושב מגביה (בוסטר).
- עקרונית, במקרים כאלה אין חובת ניתוק כרית האוויר המותקנת מול הילד, אך מומלץ שלא להושיב ילדים בגילאים אלה (8-3 שנים) מול כרית אוויר, מאחר שהפעלת הכרית במקרה של תאונה עלולה לסכן את שלום הילד.
- החל מגיל 8 שנים, מותר להושיב ילד במושב הקדמי ללא כל אמצעי עזר, פרט לחגירתו בחגורת הבטיחות התקנית של הרכב.
- יש לדאוג לכוונון גובה החגורה בהתאם לגובה הילד.

אשר למושב האחורי של הרכב, בכלי הרכב של חברות ההסעה -  
אוטובוסים, אוטובוסים זעירים ציבוריים או מוניות - אין חובת שימוש במושב  
מגביה (בוסטר) לגבי ילד מגיל 3 עד גיל 8, אך יש חובה לחגור חגורות  
בטיחות.  
ואולם, מאחר ורק חגורות מותניים הינן בטיחותיות בגילאים אלה, אין להושיב  
ילדים במושבים בהם יש חגורה אלכסונית.

#### **4.7 תוקפן של הוראות הבטיחות בהסעות מאורגנות על-ידי הרשות או הבעלות**

4.7.1 הרשות המקומית או הבעלות, ידאגו לביצוע כל הוראות הבטיחות  
המתחייבות מתקנות התעבורה של משרד התחבורה ומהוראות  
הבטיחות של משרדנו.

4.7.2 הוראות והנחיות אלה בנושא בטיחות, ייכללו בנוסח האחיד של  
המכרז והחווזה להסעות תלמידים.

אי קיום הוראות הבטיחות על-ידי מסייע כלשהו, יגרום לקיזוז  
תשלומים המגיעים לו בגין ההסעה, עד כדי הפסקת ההתקשרות  
עם החברה.



## רשימת בדיקה לבטיחות בהסעות תלמידים במוסד החינוכי

רשימה זו מטרתה לסייע למנהל מוסד החינוך, לרשות המקומית, ליועץ הבטיחות, למפקח ולכל אחד אחר, לבדוק את מכלול הגורמים המשפיעים על בטיחות בהסעות תלמידים. רשימה זו מרכזת את עיקרי הנושאים הקשורים לנושא זה, ומאפשרת לקבל תמונת מצב כללית בכל הנוגע לעניין זה.

הבטיחות ברכב ההסעה
<b>גיל הרכב:</b> גיל רכב ההסעה לא יעלה על 10 שנים.
<b>חגורות בטיחות:</b> ברכב מותקנות חגורות בטיחות.
הרכב אינו רכב מסחרי והוא רכב אחוד (ללא תא נוסעים המופרד מתא הנהג).
<b>שילוט:</b> לרכב שלט "הסעת תלמידים" ושלט נוסף המפרט את יעד הנסיעה.
<b>עמידה בזמנים:</b> ההסעה עומדת בלוחות הזמנים שנקבעו לה.

התנהגות התלמידים ברכב ההסעה בעלייה ובירידה ממנו
<b>חגורות בטיחות:</b> התלמידים חגורים בחגורות בטיחות.
<b>מספר תלמידים מול מספר מושבים:</b> מספר התלמידים תואם את מספר המושבים.
אין תלמידים או מלווים העומדים ברכב.
<b>ירידה בדלת הקדמית:</b> הורדת התלמידים ועליית התלמידים מתבצעת בדלת הקדמית בלבד.
<b>סריקה בתום הנסיעה:</b> מתבצעת סריקה של הנהג בתום הנסיעה, ובדיקה שלא נשאר ילד ברכב.

חינוך מיוחד
קיים ברכב ההסעה מעלון לנכים ומוגבלים על כיסא גלגלים, בהתאם להוראות סימן ו' לפקודת הבטיחות בעבודה (נוסח חדש), תש"ל-1970 (רק בהסעת נכים עם כסאות).
קיימים מתקני עגינה לעגלות.
קיים מלווה בהסעה.
המלווה יושב בחלק האחורי של הרכב.

תחנת ההסעה והמסוף הבית ספרי, וההכוונה והבקרה בהם
<b>גדרות בטיחות:</b> קיימות גדרות המפרידות בין הכביש למדרכה בתחנת העלייה לאוטובוס. התחנות מתעלות את התלמידים לנקודת העלייה לרכב ההסעה.
<b>שילוט והכוונה:</b> קיים שילוט והכוונה לתחנות ההסעה לפי "עדי הנסיעה".
<b>השגחה של מורים תורנים:</b> קיים ליווי והשגחה של מורים תורנים ומבוגרים מטעם בית הספר בעת העלייה לרכבי ההסעה.
<b>סיכונים בהילוך אחורי:</b> במידה ורכב ההסעה מבצע הילוך אחורי, ננקטות פעולות מניעת סיכונים לתלמידים במהלך זה: ישנן הנחיות מפורטות לנהגים ולתלמידים ברציף ההסעה, קיים איסור מוחלט על נסיעה לאחור - למעט יציאה מרציף התחנה.
קיים שלט אזהרה "שטח תמרון אוטובוסים - הכניסה אסורה".

## פעולות לחינוך והסברה, להגברת הבטיחות בהסעות במוסד החינוך

**רכז הסעות בית ספרי:** קיים רכז הסעות בבית הספר.

**תורנות מורים:** קיימת תורנות מורים להשגחה בזמן העלייה והירידה מההסעות.

**נאמני הסעות:** קיימים תלמידים "נאמני בטיחות בהסעות", ומתקיימות פגישות חניכה לתלמידים אלה.

**חינוך הסברה:** קיימות פעולות הסברה וחניכה בבית הספר.

**תדריך למלווים:** האם קיים תדריך ובקרה למלווים (אם ישנם) ולמלווים בחינוך המיוחד, במיוחד מטעם בית הספר והרשות המקומית. האם למלווים ישנם נהלים קבועים, רשימות טלפון ודיווח למוקד, למד"א ולהורים.

**בדיקת אירועים חריגים:** האם ישנה בדיקה של אירועים חריגים יחד עם התלמידים, בבית הספר, ברשות המקומית ובחברת ההסעות.

**קשר בין חברת ההסעה לרכז ההסעות:** האם ישנה תקשורת בין חברת ההסעות לרכז ההסעות בבית הספר, ובין חברת ההסעות ורכז התחבורה ברשות, בכל הקשור לאירועים חריגים, אלימות, תאונות, ומתבצעת הפקת לקחים.

## נקודות לבדיקה לרשות המקומית/ בעלות

**קצין בטיחות:** לחברת ההסעה ישנו קצין בטיחות בתעבורה לפי תקנות התעבורה המחייבות.

רכז התחבורה של הרשות המקומית/הבעלות, תדרך את הנהגים ונציגי חברת ההסעות בכל הקשור לקשר רצוף, לדיווח, מסלולי הסעה, אירועים חריגים ובטיחות בהסעות.

**מלווים:** המלווים בחינוך המיוחד ומלווים בכלל, תודרכו וניתנו להם נהלים והוראות קבע לשגרה ולמצבי חירום בעת נסיעה. קיימת לכל מלווה רשימה מעודכנת של התלמידים המוסעים.

**תחנות הסעה:** מופו ונקבעו נקודות האיסוף והפיזור, וניתנו דגשים בטיחותיים בנקודות אלה.

**אירועים חריגים:** מתבצעות בדיקות לאירועים חריגים, וקיים תהליך של הפקת לקחים.