

## תשלום למורים עבור שעות תגבור

### מבוא

1. רפורמת "אופק חדש" היא תכנית חינוכית המיושמת בבתי ספר יסודיים ובחטיבות ביניים החל משנת הלימודים תשס"ח, הכוללת ארבעה יעדים עיקריים, שיש ביניהם יחסי גומלין והם משלימים זה את זה: חיזוק מעמדם של המורים והעלאת שכרם; שוויון הזדמנויות לכל תלמיד, העלאת הישגי התלמידים וצמצום פערים; שיפור האקלים בבתי הספר; העצמה והרחבה של סמכויות מנהל בית הספר<sup>1</sup>.
2. במסגרת הרפורמה, התווספו למערכת החינוך מאות אלפי שעות לימוד פרטניות בהן מלמד המורה קבוצת תלמידים קטנה המונה עד חמישה תלמידים. הוראה בקבוצות קטנות מאפשרת למורה להיענות לצרכים השונים של התלמידים, תוך התייחסות לנקודות חוזק של כל תלמיד ולקשייו בתחומים שונים והתאמת המשימות הלימודיות לכל אחד מהתלמידים באופן אישי<sup>2</sup>.
- השעות הפרטניות הן חלק ממשרתו של מורה ותשובצנה במערכת השעות האישית והבית ספרית כשעות הוראה לכל דבר.
3. בבתי הספר מופעלות גם תכניות לימוד נוספות (להלן - **שעות תגבור**):
  - א. **שעות תגבור לצמצום פערים במקצועות הליבה בתום יום הלימודים** (כגון: מרכז ידע, שעות תגבור לעולים ותגבור אנגלית).
  - ב. **תכניות העשרה המתקיימות במהלך יום הלימודים** (כגון: גינה חקלאית, שעות העשרה בתחומי דרמה או מחול).
  - ג. **תכניות ייחודיות** (כגון: תגבור תורני או חינוך משלב).
4. שעות פרטניות ושעות תגבור מועברות לתלמידים בידי מורי בית הספר. העירייה, באמצעות החברה העירונית ראשון לציון - לתרבות, ספורט ונופש בע"מ (להלן - **החברה העירונית**), משלמת את שכר המורים עבור שעות תגבור.
5. בשנת 2017 שילמה העירייה לחברה העירונית כ-3,800,000 ש"ח עבור העסקת מורים בשעות תגבור.

### עבודת הביקורת

1. מטרת הביקורת הייתה לבחון את נאותות תשלום השכר למורים בגין שעות תגבור, לרבות בדיקת התאמת השעות המדווחות לשעות במערכת הלימודים הבית ספרית, בדיקת הדיווחים לחברה העירונית והתאמתם לביצוע בפועל והשוואה בין דיווחי השעות שנמסרו לחברה העירונית לדיווחי היעדרויות של המורים.
2. הביקורת נערכה במדגם שכלל שמונה בתי ספר יסודיים.
3. הביקורת כללה בין היתר, את הפעולות הבאות:

<sup>1</sup> מאתר משרד החינוך.

<sup>2</sup> מתוך מדריך לעבודה בשעות פרטניות, גוף הפרסומים, משרד החינוך.

## מבקרת עיריית ראשון לציון

- א. שיחות עם מנהלת אגף חשבות במינהל חינוך, סגנית מנהלת אגף חינוך יסודי, מנהלת מחלקת שכר בחברה העירונית, רכזת תגבורים ושעות עירייה בחברה העירונית ומנהלות ומזכירות בתי הספר שנדגמו.
- ב. סקירת דיווחי שעות לתשלום, מערכת שעות של מורים ודיווחי נוכחות והיעדרויות של המורים.
- ג. סקירת מדגם שכלל 21 תלוישי שכר של מורים המועסקים בארבעה בתי ספר.
4. התקופה שנבדקה היא שנות הלימודים תשע"ח (1 בספטמבר 2017 עד 30 ביוני 2018) ותשע"ט (1 בספטמבר עד נובמבר 2018), אלא אם נרשם אחרת.
5. הליך איסוף ממצאי הביקורת נערך בחודשים יוני 2018 עד ינואר 2019.
6. טיוטות הדוח הועברו להתייחסות המבוקרים.

## ממצאים

### 1. רקע

1.1 באוגוסט בכל שנה, מעבירים מנהלי בתי ספר לאגף חינוך יסודי במינהל חינוך, את תכניות הלימודים הנוספות המתוכננות לשנת הלימודים הבאה. לאחר בדיקת האגף, מתקבל אישור לכל תכנית.

תגובת מנהלת אגף חשבות וסגנית מנהלת אגף חשבות:  
"העירייה מאשרת את התקציב לא לשעות פרטניות, אלא לתכניות פדגוגיות ועבודה פרטנית עם התלמידים בתחומי הליבה ובמסגרת תכניות העשרה."

1.2 בשנות הלימודים תשע"ח ותשע"ט הפיקה העירייה לחברה העירונית הזמנות עבודה עבור העסקת מורים בשעות תגבור, כמפורט בדוגמאות שלהלן:

שם התכנית	מספר בתי ספר בהם פועלת התכנית	ביצוע בשנת 2017 (שנת לימודים תשע"ז ינואר עד יוני, ושנת לימודים תשע"ח ספטמבר עד דצמבר), בש"ח	תקציב עירייה לשנת 2018 (שנת לימודים תשע"ח ינואר עד יוני ושנת לימודים תשע"ט ספטמבר עד דצמבר), בש"ח
תכנית "מפרש" לפיתוח יזמות וחדשנות בחינוך	3	98,462	63,643
תגבור לבתי ספר חרדים	7	361,584	488,558
מרכזי ידע - תגבור מקצועות הליבה	31	765,055	801,245
מרתון לימודי (לקראת מבחני מיצ"ב)	14	299,353	382,240
תכניות תגבור לתלמידים עולים	15	205,974	288,960
מרכז לימודי לכיתות א' ובי	28	226,502	222,639
העשרה חינוכית	26	329,132	638,328
מרכזי ידע - הוראת האנגלית	13	116,167	196,000
מדריך תומך הוראה והעצמה לימודית	23	849,944	923,584

שם התכנית	מספר בתי ספר בהם פועלת התכנית	ביצוע בשנת 2017 (שנת לימודים תשע"ז ושנת לימודים תשע"ח עד יוני, ושנת לימודים תשע"ט עד דצמבר), בש"ח	תקציב עירייה לשנת 2018 (שנת לימודים תשע"ח ינואר עד יוני ושנת לימודים תשע"ט ספטמבר עד דצמבר), בש"ח
תוספת שעות רוחב תגבור יסודי	4	-	118,520
הפעלת גינות חקלאיות - הדרכה כללית	17	178,573	267,050
תכנית חומש - הוראה	10	283,796	242,000

בקשת הביקורת לקבל סיכום ישיבה שבה הוחלט על מימון שעות תגבור בבתי הספר נענתה בידי סגנית מנהלת אגף חשבות, כי "הקריטריונים ונוהל מתן וביצוע שעות העירייה מאושרים על ידי מנהלי האגפים וראש מינהל החינוך (כמובן בשיתוף הפעולה עם הפיקוח) ומופיעים מדי שנה בחוברת היערכות למנהלי בתי הספר לקראת פתיחת שנת הלימודים (מצ"ב דוגמאות משנת הלימודים תשע"ד ותשע"ט)".

## 2. דיווח שעות

2.1 נוהל נוכחות בעבודה לעובד הוראה, שפרסם משרד החינוך, מגדיר את חובת המורים בבתי הספר היסודיים, לדווח נוכחות בתחילת יום העבודה ובסיומו, באמצעות שערן נוכחות.

2.2 בבתי הספר מותקנים שעוני נוכחות אלקטרוניים, באמצעותם מדווחים עובדי ההוראה על תחילת יום העבודה ועל סיומו, בגין שעות הוראה הכלולות בתכנית הלימודים הרגילה.

נמצא כי שעות פרטניות ושעות תגבור אינן מדווחות בשערן אלקטרוני, אלא כדיווח ידני. נוסף על כך, לא נקבע פורמט אחיד לרישום של המורים את ימי ההיעדרות מהעבודה ושעות תגבור. בפועל, בכל בית ספר הונהגה שיטת רישום שונה, בהתאם להחלטת המורים והמנהלים.

לביקורת הוצגו שני סיכומי דיונים שנערכו בשנת 2018 בלשכת מנכ"ל העירייה, בנושא "בקרה על דיווח שעות נוכחות של עובדי הוראה המועסקים על ידי החברה העירונית":

- ב-30 באפריל 2018 התכנסו נציגי העירייה והחברה העירונית לדוח ב"בחינת דרכים להתייעלות בתהליך הבקרה על דיווח שעות הנוכחות של עובדי החברה העירונית אשר מועסקים במוסדות חינוך". מהסיכום עולה כי כ-500 עובדים (מורים, מפעילי תכניות חינוך וסייעות ועוד) ממלאים דיווח נוכחות ידני **וכבר בשנת 2015 החלה עבודת מטה על מנת למחשב את התהליך** והתקבלה הצעת מחיר, אך תהליך המחשוב לא יצא לפועל. ראש מינהל משאבי אנוש ורכש בעירייה מסר כי "כיום [אפריל 2018], העירייה בוחנת הפעלת אפליקציה כאשר העובד יכול לדווח מהמכשיר הנייד שברשותו את שעת ההתחלה, שעת הסיום ומיקום... קיימת אפשרות לפתיחת 'מפעל נוסף', (חשבון) בשעוני הדיווח הקיימים במוסדות החינוך... בהתייחס למוסדות בהם אין שערן נוכחות של העירייה, ניתן לייצר הליך

דיווח על בסיס קווי טלפון כאשר העובד יזדהה בשיחת טלפון על-פי מספר תעודת זהות וידווח על התחלה וסיום העבודה."

- ב-29 ביולי 2018 נערך דיון מעקב בו עדכן ראש מינהל משאבי אנוש ורכש כי "אותר פתרון טכנולוגי, לפיו ניתן לדווח ע"ב שעוני הנוכחות של העירייה הקיימים במוסדות החינוך... התהליך יופעל החל משנת הלימודים הבאה (תשע"ט)".

נמצא כי נכון לשנת הלימודים תשע"ט, השעות הפרטניות מדווחות באופן ידני<sup>3</sup>. ב-8 במאי 2019 מסר ראש מינהל משאבי אנוש ורכש: "בימים אלו אנו מסיימים הליך התאמת מערכת ממוחשבת אשר תבצע ניהול של כל מאגר המורים בחברה. הכוונה שלאחר סיום הפיילוט והתאמות ייחודיות נדרשות, המערכת תפעל החל משנת הלימודים הקרבה, קרי ספטמבר 2019."

2.3 מערכת השעות של המורים והתלמידים נקבעת בתחילת שנת הלימודים. שעות תגבור שממנת העירייה משולבות במהלך יום הלימודים או בסופו, בהתאם למערכת הלימודים הרגילה.

2.4 לעיתים, שעות תגבור ניתנות בימים אחרים או בשעות אחרות במהלך יום הלימודים ולא לפי התכנון השבועי המקורי. זאת, עקב אילוצים חד-פעמיים, כגון חופשות או היעדרות מורה בשעה השבועית הקבועה. הני"ל נתון לשיקול דעתם של מנהלי בתי הספר במסגרת תקציב השעות שהוקצה לבית הספר.

2.5 המורים מנהלים רישום ידני של שעות תגבור במהלך החודש. בסוף כל חודש, מוסיפים המורים את השעות הני"ל לטופס דיווח נוכחות המנוהל בגיליון אלקטרוני (קובץ אקסל), שנערך בחברה העירונית ומאשרים את הדוח בחתימתם. הדוח מאושר אף בחתימתו של מנהל בית הספר.

2.6 החברה העירונית משלמת למורים בהתאם לדיוחי הנוכחות שמועברים בסוף חודש, לאחר בדיקה וביצוע תיקונים נדרשים, כגון דיווח נוכחות ביום חופשה.

2.7 נמצא שכל בית ספר עורך בקרה משלו על דיווח שעות הנוכחות של העובדים, או שלא נערכת בקרה כלל. מנהלים מסרו כי הם מבצעים מעקב אחר ביצוע שעות התגבור בפועל, אולם לא באופן שיטתי ומתועד באופן המאפשר לעיין במעקב, במקביל לדיווח של המורה בסוף החודש, ולבצע בדיקה על נאותות הדיווחים ונכונותם. בהיעדר מעקב שוטף, ייתכן שמורה תגבור ידווח בסוף החודש על שעות תגבור בהתאם למערכת השעות המקורית שנקבעה, אף אם הוא נעדר באחד הימים ולא ביצע את השעות בפועל, או לחילופין, השלים את השעות במועד אחר.

#### תגובת מנהלת אגף חשבונות וסגנית מנהלת אגף חשבונות:

"מדי שנה מינהל החינוך מפיץ את נוהל עבודה והנחיות לביצוע מעקב ובקרה אחר דיווחי הנוכחות של המורים. ההנחיות מופיעות בחוברת היערכות שנשלחת למנהלי בתי הספר לקראת פתיחת שנת הלימודים... במקביל, החברה העירונית מעבירה הנחיות המעקב למנהלי בתי הספר."

<sup>3</sup> בישיבת הצוות לתיקון ליקויים שהתכנסה בתאריך 30 באפריל 2019 מסרו נציגי מינהל חינוך כי המורים עדיין ממלאים דוח נוכחות ידני.

**תגובת מנהלת אגף חינוך יסודי דאז :**

”א. לא ברור מה הכוונה: 'באופן מתועד'...?”

ב. כל דוח המתקבל אלינו ולחברה העירונית לבדיקה חתום על ידי מנהלת בית הספר. הנחת המוצא היא שדוח החתום על ידי מנהל בית ספר משמע שהמנהל בדק את הדוח. המנהלים עורכים מעקב, כדי לא לחרוג מהשעות שהוקצו להם.  
ג. לכל בית ספר מוקצות שעות, וחל איסור על בתי הספר לחרוג מהשעות. ואכן בתי הספר אינם חורגים מהשעות, מה שמוכיח שמנהל בית הספר עורך בדיקה ומעקב...”

**תגובת סגנית ראש מינהל חינוך וסגנית מנהלת אגף חינוך יסודי :**

”קיים נוהל למנהלים בנוגע לתהליך הבקרה שלהם על שעות העירייה שמופץ בתחילת כל שנת לימודים. הנוהל מכיל את אופן השימוש בשעות, אופן הפיקוח והמעקב שהמנהלת צריכה להפעיל בעקבות השימוש בשעות וכן הגדרת אפיון השימוש בשעות על-פי קטגוריות ולוחות זמנים לתפעול. כמו כן, מפקחת בית הספר חתומה על יידועה במכסת השעות המוקצות לבית הספר כמו גם במורים שנבחרו לעבודה בשעות אילו. מצ”ב דוגמה לנהלים משנת 2013, 2018. יחד עם זאת, כמו בכל שנה נעשה זאת גם השנה, נחדד, נדגיש ונפרט הן בתיק היערכות והן בהצגה פרונטלית פנים מול פנים בעל פה אל מול המנהלים ביום ההיערכות לפתיחת שנה.”

יש לציין כי מנהלי בתי הספר אמנם חותמים על דיווחי הנוכחות, אך חלק ממנהלי בתי הספר שנדגמו מסרו שהם אינם מבצעים בקרה קפדנית על דיווחי הנוכחות של העובדים, והם מאשרים בחתימתם את דיווחי הנוכחות בהסתמך בין היתר, על יחסי אומון וזיכרון, ולא על דוחות מעקב בכתב ו/או השוואה לדיווחי היעדרות. להלן דוגמאות:

**א. בית ספר מעלה שמעוני**

- מנהל בית הספר מינה רכז שעות תגבור, המנהל רישום מרוכז של שעות התגבור לכל המורים ובדק את דיווחי השעות של המורים בסוף כל חודש. מנהל בית הספר מקבל את דיווחי המורים לאחר שהרכז בדק אותם, ומאשרם בחתימתו.
- נמצא כי רכז שעות תגבור אינו חותם על דיווחי השעות של המורים ואין תיעוד לכך שבדק את הדיווחים. בפועל, כפי שעלה מבדיקת הביקורת ויובא בהמשך, המורים דווחו על שעות שלא ביצעו בפועל, ומנהל בית הספר אישר את הדיווחים בחתימתו.

**תגובת מנהלת אגף חינוך יסודי דאז :**

”הנושא יובהר למנהל בית הספר הנוכחי. מנהל בית הספר הקודם שבזמנו אותרו הליקויים, הוחלף.”

**ב. בית ספר יסוד המעלה**

- דיווח שעות העבודה של המורים אושר בחתימת המורה ומנהלת בית הספר.

- לא נמצא תיעוד לבדיקת שעות הלימוד שביצעו מורי התגבור בשנת הלימודים תשע"ח, ככל שבוצעה בדיקה כאמור, כגון השוואה בין הדיווחים למערכת השעות המתכוננת, לדיווחי נוכחות אלקטרוניים ו/או לדיווחי היעדרות.
- אחת המורות נתנה שיעורי העצמה אישית לתלמידים בביתם הפרטי, לאחר שעות הלימודים. בית הספר לא דרש אישור מהורי כל תלמיד, כאסמכתה לביצוע השעות, אלא נסמך על דיווחי המורה כי אכן ביצעה את השעות בפועל. בהיעדר רישום שוטף ואסמכתה לביקורים בבית התלמיד, לא ניתן לקיים בקרה אחר ביצוע השעות בפועל.

#### תגובת מנהלת אגף חינוך יסודי דאז :

"חשוב לציין, שסוכם בין ההורה לבית הספר מהם שעות הלימודים והמועדים שתגיע מורה לבית התלמידה. אם המורה הייתה מחסירה ולו מועד אחד, ההורים היו פונים מיידית לבית הספר. יחד עם זאת, אנו רואים חשיבות גדולה ומשמעות לחתימת ההורים על דוח הנוכחות של התלמידה, ולכן הנושא יובהר למנהלת בית הספר ומעתה נקפיד על חתימת ההורים על הדוח. ללא חתימת ההורים המהווה אסמכתה לקיום השיעור הדוח לא יועבר לתשלום..."

#### תגובת סגנית ראש מינהל חינוך וסגנית מנהלת אגף חינוך יסודי :

"נחدد את הנוהל הקיים למנהלים בדבר עריכת בקרה מתועדת על שעות העירייה לקראת שנת הלימודים תש"ף ונרענן הנחיותיו בהפצה חוזרת והן בכנס ההיערכות העירוני של המנהלים, במיוחד בכל הנוגע לשעות תגבור הניתנות בבית התלמיד לאור מחלה ו/או בעיה רפואית."

#### **ג. בית ספר שלמון**

- בקשת הביקורת לקבל את דיווחי שעות התגבור של מורי בית הספר בשנת הלימודים תשע"ח נענתה כי מנהלת בית הספר וסגניתה לא מילאו את התפקיד בשנה המבוקשת, ומשכך, לא ניתן להמציא לביקורת אסמכתאות לבדיקת שעות התגבור ששולמו למורים ו/או להסביר את תהליך הבקרה על דיווח שעות אלה.
- מנהלת בית הספר מסרה כי המעקב ששעות תגבור מתקיימות במועד מבוצע באופן שוטף: היא רואה את המורות במתחם בית הספר, וכן לא מתקבל מידע מתלמידים שהשיעור לא התקיים עקב היעדרות מורה. לדברי מנהלת בית הספר, מורה מדווחת למזכירה ולמנהלת על היעדרות, אולם לא נערך רישום מסודר של דיווחי ההיעדרות של המורות. בתגובתה לטיטוט הממצאים הראשונה, כתבה מנהלת בית הספר כי היא וסגניתה רושמות ביומנים את ימי ההיעדרות של מורי התגבור.
- מזכירת בית הספר המרכזת את דיווחי הנוכחות, אינה מבצעת בקרה אחר דיווחי הנוכחות של המורים.

**תגובת מנהלת בית ספר שלמון :**

"הבקר שהגיע מטעמכם הגיע לשם בקרה על המתרחש בתשע"ח וכפי שצוין בדוח, אין לי את האפשרות להגיב בשם מנהלת אחרת, על ביצוע שעות תגבור... הכול נכתב ביומני וביומנה של הסגנית (על כך לא נשאלנו בכלל)... מערכת השעות כתובה למורי התגבור בדיוק כפי שכתובה למורים בבית הספר. ישנה מערכת מסודרת וקבועה לכל מורה ומורה מבלי יכולת לנייד שעות..."

מנהלת בית הספר השיבה לבקשת הביקורת לקבל אסמכתה לבדיקה שהיא וסגניתה ערכו כבקרה על קיום התגבורים בפועל: "אין דבר כזה!!! בדיוק כמו שלא קיימת כזו אסמכתא שמורה נעדר. במידה וקיימת היעדרות, המורה מדווחת על פחות שעות. לשמחתי לא הייתה היעדרות של אף אחת מהמתגברות מתחילת שנה."

**ד. בית ספר נווה חוף**

- לא נמצא תיעוד לדיווחי שעות הנוכחות של המורים במסגרת תכניות תגבור, פרט להעתק דיווח שנשלח לחברה העירונית.
- לדברי מנהלת בית הספר, הבקרה על ביצוע שעות תגבור היא באמצעות דיווח של המורות על היעדרותן.
- מנהלת בית הספר מסרה שהיא רושמת ביומן את היעדרויות המורים, ובסוף החודש היא מוודאת כי דיווח השעות של המורים אינו חופף לימי היעדרות. בקשת הביקורת לקבל את פירוט היעדרויות המורים בחודשים אפריל 2018 ונובמבר 2018, נענתה כי בעבר נהגה המנהלת לרשום את ימי היעדרות של המורים על דפי יומן זמניים אשר לא נשמרו.
- לביקורת הוצג רישום של היעדרויות מורים בחודש ינואר 2019, אשר תועד ביומנה האישי של המנהלת, שנשמר לאורך כל השנה.

**תגובת מנהלת בית ספר נווה חוף :**

"ההיעדרויות נרשמות אצלי ולאחר הדיווח לחברה העירונית, אנו שומרים העתק של הדוח בקלסר בבית הספר."

**ה. בית ספר ישורון**

- לא נמצא רישום מסודר של שעות תגבור ו/או תיעוד לדיווחי שעות הנוכחות של המורים במסגרת תכניות תגבור, מאחר שבית הספר אינו שומר תיעוד של העתקי דיווחי שעות התגבור לכל מורה אשר נשלחו לחברה העירונית.
- מנהלת בית הספר מסרה כי הבקרה על ביצוע שעות תגבור היא באמצעות דיווח תלמידים על כך שמורה לא הגיע. לדבריה, היא אמנם חותמת על דיווחי שעות הנוכחות שמועברים לחברה העירונית לצורך תשלום שכר למורים, אך היא אינה מנהלת מעקב אחר ביצוע השעות.
- תכנית התגבור כוללת שש שעות מחול שבועיות עליהן אחראית מורה ייעודית שאינה מצוות בית הספר, אשר מגיעה לבית הספר פעם בשבוע למשך מספר

## מבקרת עיריית ראשון לציון

שעות: המורה מגיעה מידי יום ראשון, אולם במידה שאין באפשרותה להגיע ביום זה, היא מגיעה ביום אחר, באופן חד-פעמי.

- לא נמצא רישום שיטתי ומעקב אחר שעות התגבור בפועל. נראה לכאורה, כי הדיווח החודשי של המורים מאושר בחתימת מנהלת בית הספר ומועבר לחברה העירונית לצורך הפקת תלוש שכר, ללא בדיקה מספקת.

### 1. בית ספר נגבה

- בקשת הביקורת לקבל את דיווחי שעות התגבור של מורי בית הספר בשנת הלימודים תשע"ח נענתה כי מנהלת בית הספר וסגניתה לא מילאו את התפקיד בשנה המבוקשת ומשכך, לא ניתן להמציא לביקורת אסמכתאות לבדיקת שעות התגבור ששולמו למורים.

פרט לדיווחי הנוכחות הסופיים המאושרים בחתימת מורה ומנהלת בית הספר הקודמת, לא הוצג לביקורת מידע העשוי להעיד על שעות התגבור במערכת הממוחשבת וביצוע השעות בפועל. זאת, מכיוון שמנהלת בית הספר הקודמת לא העבירה להן, לדבריהן, מידע על אודות התנהלות בית הספר בשנה הקודמת, בין היתר, מערכת השעות של המורים, מעקב נוכחות שניהלה סגנית המנהלת וימי ההיעדרות של המורים בבית הספר.

#### תגובת סגנית מנהלת בית ספר נגבה:

"בשנת תשע"ח הסגנית הקודמת ניהלה את רישום שעות התגבור. בביקורת הוצגו דיווחי השעות הסופיים, אך לא נמצאו הטיטות שהסגנית הקודמת ניהלה. לדברי המזכירה... הסגנית אכן ניהלה רישום מפורט במקביל לרישום המורות ולאחר התאמת הרשימות, הועבר אליה סך השעות לדיווח סופי. על כן, ברשותנו היום אך ורק סך השעות (לא מצאנו את הקלסר של הסגנית הקודמת)."

- בשנת הלימודים תשע"ט אחראית סגנית מנהלת בית הספר על רישום נוכחות של המורים בשעות תגבור: בסוף כל חודש מעבירים המורים את שעות הנוכחות הידניות וסגנית המנהלת בודקת שהדיווח תואם את המעקב שברשותה.

לאחר בדיקת הסגנית, חותמת מנהלת בית הספר על דיווח הנוכחות של המורים והוא מועבר לחברה העירונית.

### 3. דיווח נוכחות לעומת מערכת שעות

3.1 המורים משובצים ללימוד כיתה או פרטני/תגבור בהתאם לתכנית הלימודים השנתית.

3.2 מערכת השעות כוללת את תכנית הלימודים של משרד החינוך ואת שעות התגבור ולכן יש לשלב את השעות באופן מיטבי, לרבות שיבוץ שעות תגבור במהלך יום הלימודים.

3.3 הדיווחים המועברים לחברה העירונית לצורך תשלום הם בגין ביצוע בפועל של שעות תגבור.



3.4 בבדיקת הדיווחים שהגישו מורים בבית ספר **מעלה שמעוני**, נמצאו מקרים בחודש אוקטובר 2018 בהם דווחו שעות תגבור במועדים שונים מאלה שנכללו במערכת השעות הקבועה של המורים. להלן דוגמאות:

מורה	שעות לפי מערכת שעות	שעות שדווחו בפועל
1	יום ב' - שעה ראשונה יום ג' - שעה ראשונה יום ה' - שעה ראשונה יום ו' - שעה ראשונה סך הכל 4 שעות שבועיות	בשבוע הראשון של החודש - 4 שעות ביום ה'. ביתר השבועות: יום ב' - שעה ראשונה ושנייה יום ג' - שעה ראשונה יום ה' - שעה ראשונה סך הכל 4 שעות שבועיות
2	יום ג' - שעה ראשונה ושלישית יום ד' - שעה ראשונה ושלישית יום ה' - שעה שלישית ורביעית סך הכל 6 שעות שבועיות	בשבוע הראשון של החודש - 4 שעות ביום ד' ושעתיים נוספות ביום ה'. ביתר השבועות: יום ג' - שעתיים ראשונות יום ד' - שעתיים ראשונות יום ה' - שעתיים ראשונות סך הכל 6 שעות שבועיות
3	יום ב' - שעה רביעית יום ד' - שעה ראשונה יום ה' - שעה שנייה ושלישית סך הכל 4 שעות שבועיות	4 שעות בימי רביעי סך הכל 4 שעות שבועיות

להלן דוגמאות משנת הלימודים תשע"ח:

מורה	שעות לפי מערכת שעות	שעות שדווחו בפועל																												
1	יום א' - שעה חמישית ושישית יום ה' - שעה חמישית, שישית ושביעית	בחודש דצמבר 2017 דיווחה העובדת על השעות הבאות:																												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>יום בשבוע</th> <th>תאריך</th> <th>שעות שדווחו</th> <th>הערות</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ה'</td> <td>13.12.17</td> <td>5</td> <td>חופשת חנוכה</td> </tr> <tr> <td>ב'</td> <td>18.12.17</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ג'</td> <td>19.12.17</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ד'</td> <td>27.12.17</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ה'</td> <td>28.12.17</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>א'</td> <td>31.12.17</td> <td>4</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	יום בשבוע	תאריך	שעות שדווחו	הערות	ה'	13.12.17	5	חופשת חנוכה	ב'	18.12.17	5		ג'	19.12.17	5		ד'	27.12.17	3		ה'	28.12.17	3		א'	31.12.17	4	
יום בשבוע	תאריך	שעות שדווחו	הערות																											
ה'	13.12.17	5	חופשת חנוכה																											
ב'	18.12.17	5																												
ג'	19.12.17	5																												
ד'	27.12.17	3																												
ה'	28.12.17	3																												
א'	31.12.17	4																												
	סך הכל 5 שעות שבועיות	כמות שעות משתנה - עד 10 שעות שבועיות																												

שעות שדיווחו בפועל	שעות לפי מערכת שעות	מורה
דיווחה על 6 שעות לימוד "תגבור תורני" מידי שבוע בחודש נובמבר 2017.	מלמדת אנגלית במרבית השבוע, פרט ל-3 שעות לימוד "פרטני"	3

יש להדגיש כי לעיתים חלים שינויים במערכת שעות הלימוד בשל אילוצים חד-פעמיים או באופן קבוע. עם זאת, הדוגמאות המוצגות בטבלה שלעיל מצביעות לכאורה, על דפוס פעולה בו המורים מדווחים על שעות עבודה קבועות מידי שבוע, אשר אינן תואמות לשעות שנקבעו בתכנון המערכת. ממצא זה מעלה חשש כי הדיווח אינו תואם את הביצוע בפועל.

במקרים המוצגים בלוח, הביקורת אינה מצביעה על דיווח שעות לימוד מעבר לשעות המתוכננות, אלא על ימים שאינם תואמים למערכת הלימוד המתוכננת.

#### תגובת מנהלת אגף חינוך יסודי דאז :

"הליקויים שנמצאו בבית ספר מעלה שמעוני, התרחשו בתקופה שבה ניהל המנהל הקודם את בית הספר אשר פרש. כל הליקויים יובהרו למנהל בית הספר הנוכחי. חשוב להדגיש :

- א. לעיתים יש אילוצים ושינויי מערכת רבים המצריכים שינויים בפועל של השעות. חשוב לציין, כי מורים רבים חולים ו/או נעדרים בעקבות מחלות ילדים, מורות רבות יוצאות לשמירת היריון ו/או חופשות לידה, ולאור המחסור הגדול במורים והקושי במציאת מורים בעיקר באמצע השנה אנו עדים לשינויים הרבים. באגף החינוך היסודי יש הסכמה לכך שיש שינויים בין התכנון לביצוע בפועל (ולכן אין כאן סוג של דפוס כזה או אחר) כל עוד השעות בסוף מנוצלות ואין חריגה מהשעות שהוקצו לבית הספר. יתרה מכך, אנו לא יכולים לספק לבתי הספר מוצר גנרי שאינו מתאים לצרכים המשתנים והדינאמיים של בתי הספר. יש לזכור שבית ספר הוא ארגון דינאמי ומשתנה ועלינו להתאים את המוצר שלנו אליהם, אחרת אין לבתי הספר טעם לקבל את השעות שהעירייה מקצה. החשיבות בגמישות והתאמת המענה בדיוק לחליפה של כל בית ספר היא משמעותית לעין שיעור.
- ב. **בנושא השעות בחנוכה** - בית הספר קיבל מאגף החינוך היסודי היתר ושעות מיוחדות לצמצום פערים במקצועות הליבה בחנוכה לאור קשיים נקודתיים והחלטות עירוניות.
- ג. **בכל הנוגע ללימודי אנגלית בתכנון ובדיווח לימודי תגבור תורני** - הליך זה אינו תקין ואנו נדגיש זאת בנוהלי העבודה. [ההדגשות במקור]

#### תגובת המנהל לשעבר של בית ספר מעלה שמעוני :

"...בשל מצבו של בית הספר ולמרות הייחודיות התורנית, השתמשתי בחלק מהשעות התורניות לטובת הוראת לימודי ליבה (כגון אנגלית) בשל העובדה כי היה צורך להקפיץ את הסטטוס הלימודי בבית הספר. זו הנחייה שקיבלתי מהרשות כי אפשר לעשות זאת על מנת לקדם את הסטטוס הלימודי בבית הספר."

[תגובה מלאה - ראו נספח א' המצורף בזה]

#### 4. דיווחים בבית ספר מעלה שמעוני

- 4.1 מערכת השעות הכוללת את תכנית הלימודים של משרד החינוך מנוהלת במערכת ממוחשבת, בעוד שדיווח הנוכחות של המורים למשרד מבוצע בשעון נוכחות אלקטרוני המוצב בכל אחד מבתי הספר בעיר.
- 4.2 דיווחי היעדרות של מורים מבוצעים בטופס דיווח ידני ומוזנים למערכת ממוחשבת נוספת. במערכת זו מנוהלות השעות השבועיות והיעדרויות.
- 4.3 עובד הוראה המדווח על היעדרות נדרש לציין את סיבת ההיעדרות ולהגיש אישור בגין ההיעדרות, ככל שרלוונטי, כגון בגין מחלה או מחלת ילד. עובד יכול להיעדר בתחילת יום הלימודים ולהגיע בסיומו, על מנת ללמד את שעות התגבור.
- 4.4 **דיווחים בימי היעדרות**  
הביקורת איתרה מקרים בהם מורים המועסקים בבית ספר מעלה שמעוני דיווחו למשרד החינוך על היעדרות, בעוד שבגין אותם ימים דווחו לחברה העירונית על שעות תגבור לתשלום:

מורה	תאריך	דיווח למשרד החינוך על היעדרות	דיווח שעות תגבור לחברה העירונית	הערות
1	22.4.18	לא צוינה סיבה	10:15 עד 11:50	לפי מערכת השעות, בימים א' ו-ב' (תאריכים 22 ו-23 באפריל 2018) שיעורי תגבור באנגלית, פרט לשעה אחת ביום א'. לחברה העירונית דווח על "תגבור תורני" במשך שתיים בכל יום.
	23.4.18	מחלה	10:15 עד 11:50	
	25.4.18	לא צוינה סיבה	10:15 עד 11:50	
2	31.12.17	מחלה	9:00 עד 12:00	אישור מחלה לתאריכים 31 בדצמבר 2017 עד 8 בינואר 2018
	1.1.18	לא צוינה סיבה	9:00 עד 14:15	
	3.1.18	מחלה	12:00 עד 13:30	
	7.1.18	מחלה	9:00 עד 14:15	
3	10.4.18	מילואים	8:00 עד 12:00	אישור שירות מילואים מתאריך 8 באפריל 2018 עד 10 באפריל 2018
4	23.10.17	חתונה	8:00 עד 9:45	
	24.10.17		8:00 עד 9:45	
	25.10.17		8:00 עד 9:45	
	27.9.17	מחלה	8:00 עד 9:30	
5	21.3.18	לא צוינה סיבה	12:00 עד 15:45	
6	12.12.17	לא צוינה סיבה	10:15 עד 11:50	אישור מחלה מתאריך 8 בדצמבר 2017 עד 12 בדצמבר 2017

מורה	תאריך	דיווח למשרד החינוך על היעדרות	דיווח שעות תגבור לחברה העירונית	הערות
	21.1.18	מחלת ילד	10: 15 עד 11: 50	בדיווח הנוכחות לחברה העירונית רשום בטעות תאריך שגוי 2 בינואר 2018 באותו יום (לא ניתן לשנות את התאריך)
7	6.12.17	מילואים	09: 45 עד 8: 00	לפי מערכת שעות, בימי ד' (6 בדצמבר 2017) השיעור הפרטני ניתן בשעות 10: 15 עד 11: 50
	31.1.18	מחלה	13: 30 עד 11: 50	
8	11.2.18	אישור מחלה	15: 00 עד 14: 15	הוצג אישור מחלה מתאריך 11 בפברואר 2018 עד 13 בפברואר 2018
	13.2.18	אישור מחלה	15: 00 עד 13: 30	

כאמור בלוח, מהדיווחים עולה כי בימים בהם דווחו שעות תגבור לתשלום מהחברה העירונית, דווח למשרד החינוך על היעדרות המורה.

תגובת מנהלת אגף חינוך יסודי דאז :

"הליך לא תקין... הנוהל יופץ לכל המנהלים ולחברה העירונית הן במייל והן בחוברת ההיערכות שמינהל החינוך מכין לכל מנהלי בתי הספר ומחלק בחודש אוגוסט בכנס ההיערכות העירוני השנתי. בנוסף נדגיש זאת בנוהלי העבודה שאנו כבר מעבירים למנהלי בתי הספר בחוברת ההיערכות בחודש אוגוסט את הנושא."

תגובת סגנית ראש מינהל חינוך וסגנית מנהלת אגף חינוך יסודי :

"אנו רואים באירוע זה אירוע חמור... יצוין שמנהל זה אינו נמצא בין שורותינו בתפקידו הנוכחי... יחד עם זאת, נמשיך ונרענן את הנהלים הנדרשים ואף ניתן את האירוע כדוגמת 'אל תעשה'."

מורים בבית ספר מעלה שמעוני ומורים בבתי הספר האחרים מסרו כי ככל שהובא לידיעתם, מורי תגבור המועסקים על בסיס שעתו באמצעות החברה העירונית אינם זכאים לשכר בגין שעות היעדרות ולכן זו הסיבה שהם אינם מדווחים על ימי ההיעדרות לחברה העירונית. מהאמור עולה כי ייתכן שלא ניתנו שיעורי תגבור באותם ימים על אף שהמורים דיווחו על ביצוע השעות.

תגובת מנהלת אגף חינוך יסודי דאז :

"חשוב לציין, כי בחוזה העבודה שהמורים חותמים אל מול החברה העירונית הפרטים אודות שכר בימי היעדרות מצוין, וחובתנו של כל מורה/עובד החותם על החוזה לקרוא. יחד עם זאת, נשמח לסייע לחברה העירונית (קרי המעסיק) בהכנת דף מרכז 'זכויות/נהלים/חובות' מקוצר ומתומצת לעובדים שבו יוכלו לקרוא את פרטי ההעסקה שלהם ולעבוד על פי הנהלים והזכויות המגיעות להם."

מבדיקת תלושי השכר של המורים עולה, כי החברה העירונית משלמת את שכרם של העובדים על-פי חוק, כולל תשלומים בגין ימי היעדרות, במקרים בהם מדווחים העובדים לחברה העירונית על סיבת ההיעדרות, מציגים אישורים רלוונטיים ומקיימים את תנאי הזכאות שנקבעו בחוק.

#### 4.5 דיווחים בחופשות

בימי חופשה קבועים (כגון ימי חג ויום בחירות) לא מתקיימים לימודים בכלל בתי הספר בארץ. מורה זכאי לקבל שכר בגין חלק מימי החופשה (תשעה ימי חג בשנה, יום בחירות לכנסת ולרשויות המקומיות ועוד), בהתאם לוותק העובד ולהיקף משרתו. החברה העירונית חסמה את האפשרות לדווח בטופס הדיווח הייעודי (גיליון האקסל) נוכחות בימים אלה, ככל שהחופשה הייתה ידועה מראש בהתאם ללוח השנה. זאת, על מנת למנוע דיווח שעות תגבור בימים אלה.

נמצא כי המערכת לא נחסמה להקלדת נוכחות בימים שאינם ידועים מראש כימי חופשה (כגון יום בחירות לרשויות המקומיות) או בימים שאינם ימי חופשה מלאים (כגון ערב יום העצמאות).

נמצא דיווח של מורה על שעות תגבור ביום הזיכרון לחללי צה"ל בשעות 12:00 עד 14:15 המוגדרות במשרד החינוך כשעות חופשה: חוזר מנכ"ל משרד החינוך תשע"ז/8 קובע בין היתר, כי ביום הזיכרון לחללי צה"ל החל ביום רביעי, ג' באייר תשע"ח, 18 באפריל 2018, יסתיימו הלימודים בשעה 12:00.

אחראי שעות תגבור בבית הספר מסר לביקורת כי ב-18 באפריל 2018 הסתיימו הלימודים בבית הספר בשעה 12:00. משכך, החברה העירונית לא שילמה שכר בגין שעות אלה.

#### תגובת המנהל לשעבר של בית הספר:

"אני יכול להעיד שלגבי עובדת אחת דווח בתום לב שעבדה ביום הזיכרון לחללי צה"ל לאחר השעה 12:00. לאחר שנבדק הדוח והוחזר לבית הספר, הוחלט ביחד עם נציגת החברה העירונית לבטל את השעות הרשומות בדוח והעובדת לא קיבלה שכר על שעות אלו (למיטב זכרוני הגשתי לחברה העירונית דוח מתוקן)".

#### 5. דיווחים בתלוש שכר

- 5.1 החברה העירונית אחראית על שמירת זכויותיהם של המורים שהיא מעסיקה.
- 5.2 סעיף 24 לחוק הגנת השכר, תשי"ח-1958 (להלן - **חוק הגנת השכר**) קובע בין היתר, כי על המעסיק להעביר לעובד תלוש שכר הכולל מידע מפורט בנוגע למספר ימי העבודה החודשיים, מספר שעות העבודה, הערך לשעת עבודה ששולם לעובד, מספר ימי החופשה שניתנו בתקופת התשלום ויתרת ימי החופשה, מספר ימי המחלה שנוצלו בתקופת התשלום ויתרת תקופת המחלה הצבורה ועוד.
- 5.3 בסוף כל חודש מועברים דיווחי הנוכחות המאושרים של המורים לרכזת תגבורים שעות עירייה בחברה העירונית. הרכזת בודקת את דיווחי המורים ומעבירה את הנתונים למחלקת השכר להפקת תלושי שכר.
- 5.4 מסקירת תלושי השכר של המורים נמצא כי בחלק מהתלושים לא מצוינים מספר ימי החופשה והמחלה שניתנו לעובדים ויתרת ימי החופשה והמחלה.

5.5 רכזת תגבורים מסרה כי במערכת השכר ישנם שני מפעלי שכר שונים: "החברה העירונית ראשל"צ לתרבות וספורט" שהיא המפעל הגדול, ו"החברה העירונית ראשל"צ מורים" שהיא המפעל הקטן. הליקוי האמור מופיע בתלושי השכר המופקים מהמפעל הקטן. לדבריה, היא התריעה על כך מספר פעמים למחלקת השכר בחברה העירונית, אך היא קיבלה תשובה שמדובר על בעיה טכנית בתוכנת השכר והנושא נמצא בטיפול מחלקת תוכנה של החברה המתפעלת את המערכת.

5.6 המשמעות היא שנכון לחודש דצמבר 2018 (מועד הביקורת), החברה העירונית אינה מקיימת את הוראות סעיף 24 לחוק הגנת השכר במלואן בנוגע לשכרם של עשרות עובדים.

#### תגובת מנכ"ל החברה העירונית:

"מעבר להערת הביקורת לכך שלא נרשמו למורים בתלוש השכר יתרת ימי חופשה/מחלה כמחויב בחוק (אנו נתקן את הליקוי במייד, מופיע רק במפעל הקטן של מספר מורים. במפעל הגדול תקין). אין ביכולתה של החברה העירונית לבצע מעקב ואו יכולת לסכרן שעות הוראה בתוכנית הלימודים ואף לא מתפקידה. אציין כי העירייה מצאה בחברה מנגנון להסדרת התשלומים למורים תמורת דמי ניהול מזעריים ואין לנו המשאבים לאסדרת מנגנון שליטה ובקרה לנעשה בתוך בתי הספר, זה בתחום אחריות מינהל חינוך."

#### תגובת סמנכ"לית כספים:

"מנהלת אגף שכר ביצעה פנייה לחברת ח', הגדירה את השינוי הנדרש בהסכם וחברת ח' עובדת על עדכון ההסכם בתחום ימי מחלה וחופשה למורים."

## **ריכוז ממצאים והמלצות**

1. מורי התגבור מדווחים נוכחות באופן ידני, ללא שימוש במערכת ממוחשבת כלשהי. זאת, אף שכבר בשנת 2015 הוחלט למחשב את תהליך הדיווח, ובדיון שנערך בשנת 2018 נמסר שבשנת הלימודים תשע"ט הדיווח יהיה ממוחשב.

יש לפעול בהקדם להסדרת דיווחי נוכחות ממוחשבים של העובדים שמעסיקה החברה העירונית בבתי הספר, לרבות מורי התגבור. הדיווח יבוצע באמצעות מערכת דיווח הנוכחות הקיימת בבית הספר או מערכת ממוחשבת אחרת המאפשרת דיווח בזמן אמת.

2. מורים המועסקים הן על ידי משרד החינוך והן באמצעות החברה העירונית, דיווחו לזו האחרונה על ביצוע שעות תגבור בימים בהם הם דיווחו למשרד על היעדרות מהעבודה. המשמעות היא שיתכן שהחברה העירונית שילמה לעובדים בגין שעות לימוד שלא בוצעו בפועל.

3. דיווחו שעות תגבור במקצוע שונה מזה שאישר מינהל חינוך.

יש לחדד למנהלים את ההנחיות, כי עליהם להקפיד ולוודא שהדיווחים לתשלום תואמים את הביצוע, לרבות שינוי מקצוע תגבור באישור מראש של מינהל חינוך, ולהחתים אותם על טופס ההנחיות.

✓ בישיבת הצוות לתיקון ליקויים הוחלט שההמלצות מקובלות ותבוצענה.

## נספח א'

תגובת המנהל לשעבר של בית ספר מעלה שמעוני

"קראתי בעיון את המסמך שכתבתם, אני מעוניין להבהיר כמה הבהרות. בשנת הלימודים תשע"ח עבר בית הספר בקרה תחת משרד החינוך. בקרה זו נערכת אחת לשלוש/ארבע שנים בכל מוסד חינוכי. בקרה כגון זאת נערכת במשך יומיים בבית הספר ובדקת באופן מדוקדק את הנעשה בבית הספר. ה בדקה בין היתר, את ניצול מערכת השעות תוך שימת דגש לשעות המשרד ושעות הניתנות מהרשות. בית הספר עבר בהצלחה יתירה את הבקרה כמעט ללא הערות לשיפור.

כמו כן בשנת הלימודים האחרונה (תשע"ח) החלה לפעול בבית הספר מטעם משרד החינוך תוכנית 'מרום'. במסגרת התוכנית נבדק על ידי נציגת הפיקוח ניצול שעות ההוראה הניתנות בבית הספר מטעם הגורמים השונים (רשות, משרד החינוך וכדומה) והושם דגש על ניצול שעות מיטבי לטובת הצלחת התלמידים וסגירת פערים לימודיים. בית הספר אינו מסגרת מקובעת ונעשים בו שינויים רבים תוך כדי מהלך השנה ועל מנת לייצר ניצול שעות מיטבי של מערכת השעות לטובת סגירת פערים נערך בין היתר, שינוי משמעותי למערכת השעות ארבע בפעמים במשך השנה שכלל גם שינוי בזמני סיום יום הלימודים. כל אלו פעולות שנעשו מתוך מחשבה לטובת העלאת רמת למידה בבית הספר וסגירת פערים לימודיים, ובאמת חלה התקדמות מרשימה בסטטוס הלימודי בבית הספר.

כיום איני משמש כמנהל בית הספר ולכן הדיווחים אינם לפניי וכן אין לי גישה אליהם, אלא למי שהחליף אותי בתפקיד ולבטח שאיני זוכר בעל-פה כמה שעות דיווח קיבל כל מורה. יש לציין כי בתור מנהל בראש מעייני הייתה העובדה כי מורה צריך לבצע את השעות שהוא מקבל עליהן שכר וייתכן כי לעיתים מורה דיווח על שעות שהוא ביצע, אך לא באופן מדויק מבחינת ימים ושעות מדויקות (יכול להיות שגם דיווח זה היה שגוי בשל העובדה שמערכת השעות השתנתה באופן משמעותי מספר פעמים במהלך השנה). כמו כן, יכול להיות שדווחו שעות על מורה שהיה במחלה או במילואים, אך אני מניח שברוב מוחלט של המקרים נעשה הדבר בתום לב.

וכן יכול להיות שמורה למרות מחלתו הגיע לבית הספר לבצע את שעות התגבור שבדרך כלל נערכו בחלקו השני של היום ובקבוצה קטנה, כלומר המורה ביצע את שעות התגבור, אך לא ביצע את שעות המשרד.

בנוסף ישנם מורים בצוות אשר משרתם הייתה מורכבת משעות הוראה של משרד החינוך ושעות הוראה של הרשות ויתכן שבתום לב דווחו שעות כביכול כפולות, אך אני יכול לומר בוודאות ששעות אלו בוצעו לפי המערכת.

אני מקבל את תגובת מנהלת אגף החינוך היסודי [דאז] שכתבה:

'לעיתים יש אילוצים ושינויי מערכת רבים המצריכים שינויים בפועל של השעות. חשוב לציין, כי מורים רבים חולים ו/או נעדרים בעקבות מחלות ילדים, מורות רבות יוצאות לשמירת הריון ו/או חופשות לידה, ולאור המחסור הגדול במורים והקושי במציאת מורים בעיקר באמצע השנה או עדים לשינויים הרבים. באגף החינוך היסודי יש הסכמה לכך שיש שינויים בין התכנון לביצוע בפועל ולכן אין כאן סוג של דפוס כזה או אחר כל עוד השעות בסוף מנוצלות ואין חריגה מהשעות שהוקצו לבית הספר. יתרה מכך, אנו לא יכולים לספק לבתי הספר מוצר גנרי שאינו מתאים לצרכים המשתנים והדינאמיים של בתי הספר. יש לזכור שבית ספר הוא ארגון דינאמי ומשתנה ועלינו להתאים את המוצר שלנו אליהם, אחרת אין לבתי הספר כל טעם לקבל את השעות שהעירייה מקצה. החשיבות בגמישות והתאמת המענה בדיוק לחליפה של כל בית ספר היא משמעותית לאין שיעור.'

לגבי השעות בחנוכה - כמנהל קיבלתי אישור מיוחד מאגף החינוך להפעיל מרכז למידה לטובת סגירת פערים לימודיים במהלך חופשת חג החנוכה. יש לציין כי שעות אלו נוצלו באופן מיטבי.

בנוסף אני חייב לציין כי בשל מצבו של בית הספר ולמרות הייחודיות התורנית, השתמשתי בחלק מהשעות התורניות לטובת הוראת לימודי ליבה (כגון אנגלית) בשל העובדה כי היה צורך להקפיץ את הסטטוס הלימודי בבית הספר, זו הנחיה שקיבלתי מהרשות כי אפשר לעשות זאת על מנת לקדם את הסטטוס הלימודי בבית הספר.

לגבי דיווח בחופשות, כאן אני יכול להעיד שלגבי עובדת אחת דווח בתום לב שעבדה ביום הזיכרון לחללי צה"ל לאחר השעה 12:00, לאחר שנבדק הדוח והוחזר לבית הספר, הוחלט ביחד עם נציגת החברה העירונית לבטל את השעות הרשומות בדוח והעובדת לא קיבלה שכר על שעות אלו (למיטב זכרוני הגשתי לחברה העירונית דוח מתוקן).

באופן כללי אני חייב לציין שהרבה מורים לא ששים לעבוד בשעות הוראה המשולמות דרך החברה העירונית מכיוון שחשים לא מתוגמלים מספיק. יכול להיות כי זו הסיבה לכך שמורים שנעדרו לא דיווחו על היעדרותם ודיווחו על שעות מכיוון שהבינו שלא יתוגמלו על כך. דוגמה לכך היא העובדה שבשנת הלימודים החולפת הוקם בעיר מערך תגבור עירוני לילדי כיתות ו' כחלק מתוכנית הרצפים העירונית, פתיחת מרכז הלמידה התעכבה בין היתר, בשל העובדה שהיה קושי בגיוס מורים בגלל שהרבה מורים לא רצו לעבוד עם שכר של שעות תגבור.

חשוב לי לציין שכל שנעשה, נעשה לטובת הציבור ולטובת קידום הישגי התלמידים ואם נעשו טעויות, הדברים נעשו בתום לב."