

# הפעלת סל התרבות היישובי

## הקדמה - עקרי הממצאים וההמלצות

### 1. כללי

- 1.1 במסגרת חונכות סטודנטים הלומדים לקראת תואר מ.א. בביקורת פנים, שהתבצעה במשרד מבקר העירייה, נערכה בחודשים מרץ - מאי 2001, ביקורת בנושא סל תרבות יישובי. דוח הביקורת של הסטודנטית נבדק ונערך מחדש על-ידי מבקר העירייה.
- 1.2 סל התרבות היישובי פועל במסגרת סל התרבות הארצי, המהווה תוכנית חינוכית לצפייה במופעי אמנות, הפועלת בשיתוף משרד החינוך, החברה למתנ"סים והרשויות המקומיות. התוכנית פועלת בשעות הבוקר ובשעות אחר-הצהריים במסגרת החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, והוכרה על-ידי משרד החינוך והתרבות כתוכנית מובילה לחינוך באמנות.
- 1.3 אגף תרבות, נוער וספורט אחראי באמצעות רכזת סל התרבות היישובי להפעלתו של סל התרבות היישובי במוסדות החינוך של העיר בת-ים.

### 2. תוכנית הביקורת

- 2.1 הביקורת בחנה את אופן הפעלתו של סל התרבות היישובי בשנת הלימודים תשס"א, כמפורט להלן:
  - 2.1.1 מטרות סל התרבות הארצי והיישובי.
  - 2.1.2 התקשרות העירייה עם החברה למתנ"סים.
  - 2.1.3 היקף השתתפות בתי-הספר בסל התרבות היישובי.
  - 2.1.4 תפקידי רכזי סל התרבות היישובי והבית-ספרי.
  - 2.1.5 תכנון וניהול סל התרבות היישובי והבית-ספרי.
  - 2.1.6 קשרי הגומלין עם בתי-הספר המשתתפים בתוכנית סל התרבות היישובי.
  - 2.1.7 ניהול תקציב סל התרבות והמעקב התקציבי.

### 3. סיכום הביקורת

- 3.1 בתום הביקורת נדונו ממצאיה עם מנהל אגף תנ"ס ורכזת סל התרבות היישובי והערותיהם לממצאי הביקורת מובאות בגוף הדוח.

3.2 הביקורת מציינת **בהערכה רבה** את שיתוף הפעולה המלא של מנהל אגף תנ"ס ורכות סל התרבות היישובי עם הביקורת, ובעיקר את נכונותם הרבה לסייע להצלחתה של הסטודנטית שבדקה את הנושא, ולאחר מכן עם הביקורת שהשלימה וערכה את הדוח המלא מחדש.

### **ממצאי הביקורת העיקריים:**

#### **4. כללי**

4.1 סל התרבות הארצי עוסק בחינוך להתבוננות מושכלת באמנות. מטרתה של תוכנית סל התרבות היא לחשוף את התלמיד באופן שיטתי ומובנה למיטב האמנות הישראלית, היהודית והכלל עולמית, מתוך הבנה שהיכרות מסוג זה מזמנת לתלמיד אפשרות לחוויה רגשית ואינטלקטואלית והתנסות בסוג למידה אחר.

4.2 החברה למתנסי"ם, המפעילה במשותף עם משרד החינוך את תוכנית סל התרבות הארצי, התקשרה בהסכם בכתב עם העירייה, המהווה את הגורם האחראי להפעלת תוכנית סל התרבות היישובי במסגרת מערכת החינוך הפורמלי.

4.3 הסכם ההתקשרות נחתם, בחודש ספטמבר 1999, לתקופה של חמש שנים. תנאי ההסכם מבוססים על המבנה, השיטה והעקרונות הפדגוגיים המופיעים ומנוסחים בפרסומים השונים של סל התרבות הארצי.

4.4 תקציב סל התרבות היישובי לשנת הלימודים תשס"א הסתכם בכ- 1,213,000 ש"ח. מקורות התקציב מתבססים בעיקר על גבייה מהורי התלמידים, הנוטלים חלק בתוכנית זו, ובמידה חלקית גם על סבסוד של סל התרבות הארצי. העירייה אינה מקצה תקציב מיוחד למימון תוכנית זו, להוציא מימון שכרן של שתי עובדות אגף תנ"ס, האחראיות על הפעלת סל התרבות היישובי והוצאות משרדן.

#### **5. פעילות סל התרבות**

5.1 ההשתתפות בתוכנית סל התרבות היישובי הינה רשות ולכן הנהלות בתי-הספר רשאיות להחליט האם להשתתף בתוכנית אם לאו, או להשתתף בה באופן חלקי בלבד.

5.2 בשנת הלימודים תשס"א, נטלו חלק בסל התרבות היישובי כ- 17,000 תלמידים, מ- 34 בתי-ספר יסודיים ועל-יסודיים במגזרי החינוך הממלכתיים, הממלכתיים-דתיים והחינוך מיוחד. שיעור ההשתתפות של תלמידי העיר בת-ים בתוכנית סל התרבות היישובי הינו 91% מכלל התלמידים הלומדים במוסדות החינוך בעיר.

5.3 בתי-הספר שלא נטלו כלל חלק בתוכנית סל התרבות היישובי הינם בתי-הספר הדתיים-תורניים "אורות התורה", "בנות ציון", "בני ציון", "נתיבות רבקה" ו"אולפנת צביה" שתוכנית זו אינה עונה על צרכיהם המיוחדים, ובתי-הספר העל-יסודיים השייכים לרשת אורט "מרכז חינוך" ו"תל"ס", שלא עמדו בקריטריונים של מטה סל התרבות הארצי להכללת שלושה תחומי אמנויות שונים לפחות בתוכנית סל התרבות הבית-ספרי.

5.4 אוכלוסיית ילדי הגיל הרך אינה משתתפת בתוכנית סל התרבות היישובי. סל התרבות לאוכלוסייה זו הופעל באמצעות עמותת "מרכז הילד", ללא כל קשר לחברה למתנסי"ם או/ו לסל התרבות היישובי.

לטענת הגורמים המעורבים בהפעלת סל התרבות בגני הילדים, קרי הנהלת עמותת "מרכז הילד" והנהלת המחלקה לגיל הרך, אין התאמה בין צורכי אוכלוסיית ילדי הגן ובין התנאים בהם מפעילה החברה למתנסי"ם את סל התרבות היישובי. אולם, הביקורת סבורה, כי גם בגני-הילדים ניתן היה להפעיל את סל התרבות באמצעות החברה למתנסי"ם ולו באופן חלקי, על מנת ליהנות מההיצע הרחב של הסל ומהעלויות הנמוכות באופן יחסי. יתרה מכך, ילדי הגיל הרך אינם נהנים מהסבסוד שמעניק סל התרבות הארצי לתלמידי בתי-הספר ומהפיקוח הפדגוגי על תכני הפעילות של סל התרבות.

בתום הביקורת סוכם, כי מנהל אגף תנ"ס יפעל בשיתוף עם מנהלת המחלקה לגיל הרך, לכלול את אוכלוסיית גני הילדים בסל התרבות היישובי על מנת שתוכל ליהנות מיתרונותיו.

## **6. מטה סל התרבות הארצי**

6.1 מטה סל התרבות הארצי, המופעל באמצעות החברה למתנסי"ם בשיתוף עם משרד החינוך, ממונה על ביצוע העבודה הארגונית, המינהלית והתיפעולית והוצאתן אל הפועל של תוכניות סל התרבות היישובי, בהתאם לעקרונות הפדגוגיים של התוכנית. במסגרת תפקידיו, תומך המטה מבחינה מקצועית במערך היישובים, מספק להם מידע רחב ככל האפשר ומייעץ להם בבניית תוכניות ייחודיות.

6.2 אחת לשנה מפרסם סל התרבות הארצי ספר היצע, הכולל את היצע המופעים על-פי סיווגים לפי תחומי האמנויות השונים, שכבות הגיל, היקף המשתתפים ומשך המופע. בספר זה נכללים גם מחירי המופעים והאחראים על הרכבת תוכנית סל התרבות אמורים לברור מהיצע זה את המופעים המתאימים לאוכלוסיית התלמידים שלהם.

## **7. מטה סל התרבות היישובי**

7.1 אגף תרבות, נוער וספורט אחראי באמצעות רכזת סל התרבות היישובי להפעלתו של סל התרבות היישובי בעיר בת-ים. אגף החינוך שמוסדותיו הם אלו הנהנים משירות זה אינו מעורב בהפעלת תוכנית סל התרבות היישובי. אחריותו של אגף תרבות, נוער וספורט להפעלת סל התרבות היישובי נובעת מהעובדה, כי החברה למתנסי"ם פועלת

במסגרת מינהל חברה ונוער במשרד החינוך אשר ממנו נגזרים תחומי פעילותו של אגף תרבות, נוער וספורט בעירייה.

7.2 רכזת סל התרבות היישובי מועסקת מזה כ- שמונה שנים בתפקידה במשרה מלאה ולצידה עובדת נוספת במשרה מלאה שהצטרפה אליה לפני כשנה, ומסייעת לה בעבודתה בעיקר בתחום הניהול הכספי. בנוסף, מסייעת עובדת זו גם לעוזרת מנהל האגף בנושאים נוספים.

7.3 רכז סל התרבות היישובי נדרש לבקיאות רבה ברפרטואר, הבנה בתחומי האמנויות השונים ומיומנות ארגונית גבוהה. בנוסף, עליו להכיר את העקרונות הפדגוגיים עליהם מושתתת תוכנית סל התרבות ואת נוהלי העבודה ולהבטיח, כי אלה ימומשו.

7.4 אופי עבודתה של רכזת סל התרבות היישובי דורש שעות עבודה רבות מחוץ לשעות העבודה הרגילות בצפייה במרתונים, בליווי תלמידי בתי-הספר בפעילותם בשעות אחר-הצהריים ועוד. זאת, בנוסף לעבודתה המורכבת בהכנתה ובהוצאתה אל הפועל של תוכנית סל התרבות היישובי. אין ספק, כי מדובר בעבודה הכרוכה בהקפדה על כל פרט ובאחריות עצומה המוטלת על רכזת סל התרבות היישובי.

7.5 רכזת הסל רכשה את הכשרתה המקצועית במהלך עבודתה, תוך כדי התנסות בפועל בארגון תוכניות הסל והוצאתן אל הפועל, וכן בהשתלמות בנושא פיתוח מקצועי שיועדה לרכזי סל תרבות יישוביים. אולם, רכזת הסל לא השתתפה בהשתלמויות הנוגעות לתחומי האמנויות השונים, להוציא שני קורסים כלליים, העשויות לסייע לה בבואה לייעץ לרכזי סל התרבות הבית-ספריים בבניית תוכנית הסל.

7.6 רכז סל התרבות היישובי אמור להפעיל ולרכז את שתי הוועדות האחראיות על עיצוב תכני הסל: ועדת התכנים המקצועית וועדת ההיגוי החינוכית. ממצאי הביקורת העלו, כי אף לא אחת מוועדות אלו הוקמה, וכתוצאה מכך, לא גובשו תוכניות שנתיות ורב שנתיות לתכנון מערך סל התרבות היישובי ולמימוש ההדגשים החינוכיים של סל התרבות הארצי.

7.7 בסיום הביקורת מסר מנהל אגף תרבות, נוער וספורט, כי בכוונתו להקים צוות מקצועי שבו ישתתפו נציגים מקצועיים מהעירייה וממוסדות החינוך, שיהיה אחראי על עיצוב תכני הסל וגיבוש התוכניות השנתיות והרב-שנתיות. צוות זה יהווה צוות נסיוני לבחינת הנושא.

7.8 הביקורת בדקה את תפקידי רכז סל התרבות היישובי ואת אופן ביצועם על-ידי רכזת סל התרבות היישובי, ואלו מצאיה:

7.8.1 **הפצת רעיון** - רכזת סל התרבות היישובי הפיצה את טבלת ההדגשים של סל התרבות הארצי לכל מוסדות החינוך הנוטלים חלק בתוכנית סל התרבות היישובי, זאת בנוסף להפצת ספר המידע על ההיצע של סל התרבות הארצי.

7.8.2 **בניית תוכנית רב-שנתית מגן הילדים ועד כיתה י"ב** - תוכנית רב-שנתית לפעילות סל התרבות היישובי לא נבנתה, וכן לא הוקמה ועדת היגוי למטרה זו.

לטענת רכזת סל התרבות היישובי, הנסיון להכנת תוכנית זו נכשל בשל מורכבותה. עם זאת, בונה הרכזת מדי שנה תוכנית בסיסית המבוססת על חוות דעת של מורים הצופים צפייה מוקדמת במופעי סל התרבות ממנה בוחרים הרכזים החברתיים את תוכנית סל התרבות הבית-ספרי השנתית.

7.8.3 **הרכבת תוכנית שנתית** - רכזת סל התרבות היישובי הפיצה בחודש יוני לרכזים החברתיים את כל הנתונים החשובים לבניית תוכנית סל התרבות הבית-ספרי השנתית. כמו כן, פרסמה הרכזת שורה של הנחיות ונוהלי עבודה הנוגעים לאופי התקשרות בית הספר עם סל התרבות היישובי.

7.8.4 **תפעול התוכנית היישובית** - לאחרונה, סופקה לעירייה על-ידי מטה סל התרבות הארצי תוכנית מחשב לניהול הנושאים הארגוניים הנוגעים להפעלת תוכנית סל התרבות היישובי. רכזת סל התרבות היישובי שיבצה את תוכניות סל התרבות הבית-ספריות לכלל תוכנית אחת, אולם עדיין נותרו נושאים שבהם לא הושלמה מלאכת המחשוב והרכזת פועלת להשלימה.

תיאום הסעות התלמידים למופעים נעשה על-ידי מנהלי בתי-הספר ללא מעורבותה של רכזת סל התרבות היישובי, זאת בשל מורכבות הנושא והטיפול השוטף הנחוץ לעניין זה. הביקורת סבורה, כי רצוי שנושא ההסעות ירוכז על-ידי גורם יישובי ולו מההיבט הבטיחותי והחסכוני.

7.8.5 **בקרות** - תהליך הבקרה הנערך על-ידי רכזת סל התרבות היישובי כולל את בדיקת תוכנית סל התרבות הבית-ספרי שהכין הרכז החברתי והתאמתה לדרישות סל התרבות הארצי.

7.8.6 **הזרחה** - במרבית ממופעי סל התרבות מומלץ, כי תתבצע הכנה מראש של התלמידים האמורים לצפות בהם. הרכזים החברתיים או המורים מכינים את התלמידים לקראת המופעים בהתאם לדפי הכנה הנשלחים ממטה סל התרבות הארצי באמצעות רכזת סל התרבות היישובי. בנוסף, מקיימים חלק מהתיאטראות מפגשי הכנה מקצועיים. כמו-כן, נודעת חשיבות רבה לניהול דיון עם התלמידים לאחר הצפייה במופע.

בפועל, לדברי הרכזת מפגשי ההכנה והדיונים לאחר הצפייה במופע אינם מתקיימים בכל בתי-הספר ולא לכל המופעים, למרות שרכזת סל התרבות היישובי מקפידה ליידע את הרכזים החברתיים בדבר מפגשי ההכנה ושולחת לבית-ספרם את דפי ההכנה. עם זאת, בעידודה ובסיועה של רכזת סל התרבות היישובי השתפר בשנים האחרונות נושא הכנתם של התלמידים לצפייה.

בנוסף, הרכזים החברתיים אינם מקפידים על העברתם של דפי המשוב למתן חוות דעתם על המופע לרכזת סל התרבות היישובי. הדבר נובע מחוסר מודעותם לחשיבות חוות דעתם בהחלטות על אופי תוכנית סל התרבות בעתיד.

#### 7.8.7 הכשרה למורים וטיפוח תלמידים שוחרי תרבות - סל התרבות הארצי

קיבל על עצמו לקיים השתלמויות למורים על מנת להכשיר את המורים בתחומי האמנויות השונים, אולם השתלמויות אלו לא התקיימו. רכזת סל התרבות היישובי השתדלה לערוך מפעם לפעם מפגשי מורים בהם התקיימו הרצאות בנושאים הנוגעים לסל התרבות.

לדברי רכזת סל התרבות היישובי, קיימות מספר בעיות בארגון השתלמויות אלו, כגון: תקצוב ההשתלמויות, הפניית כוח-אדם מתאים לטיפול בארגון ההשתלמויות וביצוען, הסדרת גמול ההשתלמות למורים המשתלמים ועוד. הביקורת סבורה, כי בעיות אלו ניתנות לפתרון בסיועם של סל תרבות ארצי, העירייה וציבור המורים.

בעקבות הערת הביקורת, נטלה על עצמה עוזרת מנהל האגף את ארגון ההשתלמויות למורים באמצעות המרכזיה הפדגוגית בעיר ובסיועו של סל התרבות הארצי.

בעיר בת-ים קיימות מגמות לימוד מיוחדות בבתי-הספר העל-יסודיים בתחומי התיאטרון, המוסיקה והמחול, אולם סל התרבות היישובי אינו מקיים פעילות מיוחדת לתלמידי מגמות אלו.

לטענת רכזת סל התרבות היישובי, למרות השתדלותה הרבה בעניין זה, רק לעתים רחוקות נענים המורים המקצועיים במגמות אלו לפעולות יזומות של רכזת סל התרבות היישובי.

הביקורת סבורה, כי היה על רכזת סל התרבות היישובי לפנות למנהלי בתי-הספר העל-יסודיים בהם קיימות מגמות אלו על מנת לרתום אותם לעניין זה.

#### 7.8.8 גיוס כספים וניהול תקציב - סל התרבות היישובי נתמך כספית מעבר

לגבייה מהורי התלמידים, בעיקר על-ידי סבסוד של סל התרבות הארצי. תמיכת העירייה באה לידי ביטוי במימון שכרן של רכזת סל התרבות היישובי והעובדת המסייעת לה ובהוצאות משרדן.

לא נעשו פעולות לגיוס כספים, כגון: תרומות או חסויות למימון או/ו הרחבת תוכנית סל התרבות.

הבטחת תמיכה של ועדי ההורים בתשלומים בגין סל התרבות נעשתה באמצעות מפגשים עם בהתאם ליוזמתם בלבד. (ניהול התקציב של התוכנית מפורט בחלק ב' של הדוח).

7.8.9 **פרסום מידע** - רכזת סל התרבות היישובי לא פרסמה את פעילויות סל התרבות היישובי בקרב ההורים והתושבים, להוציא את המידע שהעבירה לבתי-הספר לצורך בניית התוכנית. בעקבות הערת הביקורת הוחל בתהליך הכנתו של עלון לפרסום פעילות סל התרבות היישובי בקרב ההורים והתושבים, באמצעותה של דוברת העירייה.

7.8.10 **קשר עם מטה הסל הארצי** - רכזת סל התרבות היישובי מקיימת קשרי עבודה שוטפים עם מטה הסל הארצי לשם קידום העבודה ולקבלת סיוע מקצועי.

7.9 לסיכום, הביקורת התרשמה לטובה ממאמצי הרבים של רכזת סל התרבות היישובי להצלחת התוכנית לרווחתם של התלמידים והמורים. יחד עם זאת, על הרכזת לפעול בכל אותם תחומים שטיפולם לא הושלם וזאת על-פי המלצות הביקורת.

## **8. רכז סל בית-ספרי**

8.1 רכז הסל הבית-ספרי אחראי, יחד עם צוות ההוראה, על בחירת התכניות לבית ספרו. הרכז מלווה את הפעולות, אחראי על הקשר עם עובדי ההוראה, על קיום פעולות חינוכיות לפני המופעים ואחריהם, על ריכוז ועדכון הנתונים השנתיים והרב שנתיים של התוכניות וכן על המעקב הסדיר אחר התכניות.

8.2 הביקורת בדקה ומצאה, כי בכל אחד מבתי-הספר שהשתתפו בסל התרבות היישובי מונה רכז לנושא זה. בידי רכזת הסל היישובי רשימה של כל הרכזים הבית-ספריים והיא מנהלת עמם קשר שוטף במהלך שנת הלימודים החל מעריכת תוכנית הסל הבית-ספרי וכלה בהוצאתה לפועל.

8.3 הביקורת ערכה סקר מדגמי בקרב רכזי סל התרבות הבית-ספרי שתוצאותיו הוכיחו, כי באופן כללי קיימת שביעות רצון של הרכזים מאופן הפעלת תוכנית הסל ומקשרי העבודה המתקיימים בינם לבין רכזת סל התרבות היישובי.

## **9. שילוב מוסדות התרבות היישוביים בתוכנית סל התרבות**

9.1 שילובם של מוסדות התרבות היישוביים חשובה הן לתלמידים והן למוסדות עצמם. בית-הספר מספק את ההזדמנות למפגש הראשון עם יצירות אמנות ועם מוסדותיה. לכן, רצוי שהמנהלים במוסדות אלו יתרמו מהידע המקצועי שלהם לתוכנית הסל היישובית וישולבו בוועדות ההיגוי של העיר.

9.2 בנוסף, קיים חסכון בזמן בשל זמן ההגעה הקצר יחסית ונחשכות עלויות הסעתם של התלמידים אל מחוץ לעיר. כמו-כן, מתווספת הכנסה לעירייה והצדקה נוספת לקיומם של מוסדות אלו בעיר.

9.3 עם זאת, יש להקפיד לא להגיע למצב שמטעמים של נוחות או מסיבות כלכליות יהפכו מוסדות התרבות היישוביים למקור תרבות יחיד של תוכנית סל התרבות.

9.4 הביקורת מצאה, כי כ-85% מהמופעים שהתקיימו בשנת הלימודים תשס"א נערכו במוסדות התרבות היישוביים ויתרת המופעים כ-15% נערכו במוסדות מחוץ לעיר. הדבר המעיד על שימוש ברמה סבירה ביותר של מוסדות התרבות היישוביים לצורך הפעלת תוכנית סל התרבות היישובי.

## **10. מחשוב**

10.1 רכזת סל התרבות היישובי פועלת בסיוען של מספר תוכנות מחשב, כדלקמן: תוכנת עיבוד תמלילים להתכתבויות, תוכנת אקסל לניהול הפעילות הכספית של הסל ותוכנה ייחודית של מטה סל תרבות ארצי לתכנון והוצאה לפועל של תוכנית סל התרבות היישובי.

10.2 רכזת סל התרבות עדיין אינה מיומנת דיה לשימוש בתוכנה של מטה סל התרבות הארצי, בשל הזמן הקצר שחלף מאז קבלת התוכנה. אולם, היא משתדלת להשקיע זמן ומאמצים מרובים על מנת ללמוד את תכונות התוכנה ודרכי השימוש בה, וכן להקליד לתוכה את הנתונים הרלוונטים.

## **11. סקר בקרב רכזי סל התרבות הבית-ספריים**

11.1 הביקורת ערכה סקר בקרב רכזי סל התרבות בבתי-הספר, בו נשאלו הרכזים שאלות הנוגעות לאופן הפעלת סל התרבות בבית-ספרם. תשובותיהם של רכזי סל התרבות בבתי-הספר על שאלות הסקר מלמדות, כי:

11.1.1 בבתי-הספר מתקיימת הכנה לצפייה במופעי סל התרבות ולעתים קרובות גם מתקיים דיון לאחר הצפייה במופע.

11.1.2 היזון חוזר לאחר הצפייה במופע מתקיים בדרך כלל בכתב, בטופס המיועד לכך, אולם לעתים בעל-פה, בשיחה עם רכזת סל התרבות היישובי.

11.1.3 קשרי העבודה של בתי-הספר עם רכזת סל התרבות היישובי הינם שוטפים והדוקים ביותר בכל הנוגע לבניית תוכנית סל התרבות הבית-ספרי ועדכונה, קבלת מידע על מופעים חדשים ועוד.

11.1.4 נושא ההשתלמויות למורים והכשרתם בתחומי האמנויות לוקה בחסר.

11.1.5 הקשיים בגביית הכספים עבור סל התרבות מהתלמידים רבים ואין מקורות מימון מספקים דיים על מנת להתגבר על קשיים אלו.

## **12. תעריפי סל התרבות**

12.1 סל התרבות הבית-ספרי מוצע כשירות להעשרת הפעילות החינוכית, החברתית והתרבותית של התלמידים ורכישתו מותנית ברצון ההורים. התעריפים המירביים עבור שירות זה נקבעים בכל שנה על-ידי משרד החינוך וכוללים לפחות ארבע פעילויות בשנה והוצאות הסעתם של התלמידים למקום הפעילות.



12.2 מועצת ההורים והנהלת בית-הספר רשאיות, במשותף, ליזום ולקיים יותר מארבע פעילויות בשנה, בתנאי שמחירן יותאם יחסית לתעריפי משרד החינוך.  
על-פי ממצאי הביקורת, בתי-ספר רבים יזמו פעילות נרחבת יותר של סל התרבות הבית-ספרי, אולם מאידך נמצאו גם מספר בתי-ספר שגבו תעריפים נמוכים יותר בשל מצבה הסוציו-אקונומי של אוכלוסיית תלמידי בית-הספר.

### **13. הגבייה עבור סל התרבות**

13.1 ניהול הגבייה עבור סל התרבות נערך בבתי-הספר בהתאם להנחיות משרד החינוך בנושא סל התרבות בפרט, וגביית כספים במוסדות חינוך בכלל. הביקורת בדקה את שיעורי הגבייה עבור סל התרבות באופן יחסי לפוטנציאל הגבייה ומצאה, כי שיעור הגבייה הממוצע הסתכם בשנת הלימודים תשס"א ב- 81%.

13.2 שיעור זה מלמד על הקושי בגביית מלוא התשלום עבור הסל, וכתוצאה מכך הקושי לעמוד בהתחייבות הכספית לסל התרבות היישובי העומדת על 100% תשלום בהתאם לתעריפי משרד החינוך ומספר התלמידים בבית-הספר.

13.3 מתן הנחות לאוכלוסייה הנזקקת העשוי לסייע במציאת פתרון ולו חלקי לבעייה זו, אינו מוסדר על-פי נוהל או/ו קריטריונים בכתב. יתרה מזאת, לא ברור אלו מקורות מימון יהיו להנחות אלו באם יוחלט להעניקם. בפועל, העניקה רכזת סל התרבות היישובי הנחות למספר קטן של בתי-ספר על-פי פנייתם. הנחה זו מומנה מיתרת הכספים שנבעה מכך, שהסבסוד שהוענק על-ידי הרכזת לכלל בתי-הספר היה נמוך ב- 4% מהסבסוד של סל התרבות הארצי לתוכנית סל התרבות היישובי. אין ספק, כי הענקת הנחה צריכה להיות מלווה בקריטריונים ברורים וכתובים שמקבלה אמור לעמוד בהם, אולם לא כך נהגה הרכזת.

### **14. תמחור המופעים**

14.1 רכזת סל התרבות היישובי מחשבת את עלות המופע לתלמיד לגבי המופעים שנבחרו על-פי המחירים המופיעים בספר ההיצע של החברה למתנס"ים. הרכזת עושה כל שביכולתה על מנת להוזיל עלות זו, כגון על-ידי קיום שני מופעים או יותר ברצף.

14.2 הביקורת בדקה ומצאה, כי רשימותיה בדבר תמחור המופעים נערכו באופן ידני ובלתי מסודר, ולכן לא ניתן היה לבדוקן ללא סיועה בהסברת אופן התמחור. השימוש בתוכנת מחשב שהנפיק מטה סל התרבות הארצי מאפשר כיום לתמחר עלות מופע אולם זוהי עלות כוללת לבתי-הספר הנוטלים חלק במופע ולא עלות לתלמיד.

### **15. תוכנית תקציבית**

15.1 רכזת סל התרבות היישובי לא הכינה תוכנית תקציבית המפרטת את הפעילות הכספית של סל התרבות היישובי. הכנתה של תוכנית זו מאפשרת מעקב שוטף אחר ביצוע הפעולות הכספיות בהתאם למתוכנן.

15.2 תוכנית זו נחוצה ביותר בשל הפערים הקיימים בין עלות הסל כפי שנקבע על-ידי מטה סל התרבות הארצי לבין עלות הסל הנקבעת לבתי-הספר על-ידי רכות סל התרבות היישובי, וכן בשל הזיכויים והחיוביים המועברים משנת לימודים אחת לשנייה.

#### **16. התחשבות עם בתי-הספר שבתוכנית**

16.1 בחודש ספטמבר מחשבת רכות סל התרבות היישובי את עלות סל התרבות לכל בית-ספר בהתאם לתוכנית שבחר. עלות הסל מתבססת על תעריפי משרד החינוך המאושרים לנושא זה ועל תוספת תקציבית באם אושרה על-ידי ועד ההורים המוסדי.

16.2 רכות סל התרבות היישובי אינה מחתימה את מנהלי בתי-הספר על התחייבות בכתב לתשלום עלות הסל במלואה, וזאת על מנת למנוע חילוקי דעות בין הנהלות בתי-הספר ורכות סל התרבות היישובי לגבי הסכומים אותם יש לשלם.

לדברי הרכות, מנהלי בתי-הספר לא הוחתמו על התחייבות בכתב, משום שעל-פי חוות הדעת שהתקבלה מהיועץ המשפטי בעירייה התברר, כי אין אפשרות מעשית לתבוע אותם משפטית במקרה של אי-עמידתם בהתחייבות זו. אולם, באמצעות התחייבות בכתב ניתן להשיג מטרות חשובות אחרות, כגון פירוט התנאים לרכישת סל התרבות והבהרתם על מנת להימנע ככל האפשר מחילוקי דעות בעתיד.

16.3 המעקב אחר פיגורים בתשלומי בתי-הספר עבור סל התרבות היה לוקה בחסר, וזאת משום שהעדכונים בחיובי בתי-הספר ובזיכויים נעשו ללא ציון תאריך העדכון, וכן לא הוצאה יתרה לתשלום לכל אחד מבתי-הספר. בעקבות הערת הביקורת חל שיפור באופן המעקב אחר תשלומי בתי-הספר לסל התרבות. העדכונים נושאים תאריך וכן מוצאת יתרה לתשלום לאחר כל עדכון.

16.4 עם זאת, רכות סל התרבות היישובי פעלה לאורך כל השנה במאמצים מרובים על מנת לגבות את התשלומים עבור סל התרבות מבתי-הספר, משום שבתי-הספר ככלל לא עמדו במועדי התשלומים ונוצרו פיגורים רבים. יש לציין, כי מרבית התשלומים נדרשים בטרם קיבל בית-הספר את מלוא השירות, ולעתים קיימת התנגדות מצד הנהלת בית-הספר לשלם בטרם התקבל השירות במלואו.

#### **17. התחשבות עם החברה למתנסי"ם**

17.1 בנספח א' להסכם בין העירייה לחברה למתנסי"ם מפורטת התחייבות העירייה לביצוע התשלומים עבור סל התרבות היישובי במועדים הנקובים. הביקורת בדקה את אופן ביצוע התשלומים לחברה למתנסי"ם ומצאה, כי קיימים פיגורים בתשלומים בשל מצבה הכספי של העירייה. העירייה לא עמדה בהתחייבותה לגבי שלושת התשלומים האחרונים של שנת הלימודים שהסתכמו ב-300,000 ש"ח. בפתחת שנת הלימודים החדשה פרעה העירייה באמצעות המחאות דחויות את יתרת החוב.

## 18. דיווח מסכם

18.1 סל התרבות הארצי מעביר אחת לתקופה דוח כספי מפורט הכולל את עלות סל התרבות היישובי ואת גובה הסבסוד. הביקורת התרשמה, כי לא נערכת בדיקה מדוקדקת אחר הרישום בדוח זה לבדיקת נכונותו.

18.2 על-פי הנתונים המופיעים בדוח זה, רכשה רכזת סל התרבות היישובי סל שהיקפו הביא לניצול מלא של מקסימום הסבסוד של סל תרבות ארצי.

## 19. הביקורת ממליצה :

א. לשתף את אוכלוסיית ילדי הגיל הרך בתוכנית סל התרבות היישובי ולו באופן חלקי, על מנת שגם אוכלוסייה זו תוכל ליהנות מההיצע הרחב של סל התרבות הארצי ומהעלויות הנמוכות באופן יחסי. בתום הביקורת סוכם, כי מנהל אגף תני"ס יפעל בשיתוף עם מנהלת המחלקה לגיל הרך לשתף את אוכלוסיית ילדי הגיל הרך בסל התרבות היישובי.

ב. לפרסם את תוכנית סל התרבות היישובי בקרב מערכת החינוך בכלל וההורים בפרט באמצעים שונים. זאת, על מנת להגביר את המודעות לחשיבותה ופיתוח שיתוף הפעולה עם גורמים העשויים לסייע בהפעלת התוכנית.

ג. לעודד את הרכזים החברתיים בבתי-הספר ולסייע להם לערוך מפגשים עם מנהלי בתי-הספר, ועדי ההורים ומועצת התלמידים וכן לקיים דיונים במסגרת ישיבות מורים והרצאות בחדרי המורים, במטרה להגביר את המודעות לנושא החינוך לצריכה מושכלת של אמנות וכן לשמיעת ציפיותיהם מסל התרבות היישובי. רצוי לקיים מפגשים עם ועדי הורים ומועצת התלמידים גם למטרת רתימתם לסיוע בגביית הכספים עבור פעילות חשובה זו.

ד. להקים ועדת תכנים מקצועית המורכבת ממחנכים, מורים לאמנות, יועצים חינוכיים ואנשי רוח מקומיים (מקרב ההורים) לבניית תוכנית רצף רב-שנתית, שתתייחס לתחומי האמנות השונים בפריסה לאורך כל שנות הלימוד של התלמיד.

ה. להקים ועדת היגוי יישובית אשר תבחר את התוכניות בתחומי האמנות השונים המשותפות לכל שכבת גיל ברמה היישובית. מנהל אגף תרבות, נוער וספורט מסר, כי יוקם צוות מקצועי לבחינת תכני הסל ולגיבוש התוכניות השנתיות והרב-שנתיות. הצוות שיכלול נציגים מקצועיים מהעירייה וממוסדות החינוך, יהווה צוות נסיוני לבחינת הנושא.

ו. מנהל האגף ישלח את רכזת סל התרבות היישובי להשתלם גם בנושאים הנוגעים לתחומי האמנויות השונים, על מנת שהייעוץ הניתן על-ידה לרכזי סל התרבות הבית-ספרי יהיה מקצועי יותר.

- ז. לדרוש מרכזי סל התרבות הבית-ספרי להכין תוכנית רצף רב שנתית בהתאם להדגשים של סל התרבות הארצי. תוכנית זו תכלול חשיפתם של התלמידים לכל שישה תחומי האמנויות הבאים: אמנות פלסטית, מוסיקה, מחול, ספרות, קולנוע ותיאטרון באופן מחזורי לאורך השנים. כמו-כן, חשוב לבנות תוכנית זו כך שהתלמיד ייחשף בכל שנתון ליותר ויותר מופעים. מומלץ להתחיל משלושה מופעים בשנה לתלמידי גן-ב' ולהגדיל את מספר הפעולות לאורך השנתונים עד לשש פעולות ויותר בכל שנה לתלמידי החטיבה העליונה.
- ח. לערוך מעקב אחר קיום פעולות הכנה לקראת הצפייה במופעי התרבות בקרב התלמידים. רכזת הסל היישובי תבקר בבתי-הספר ותצפה בפעולות הכנה אלו על מנת לפקח ולהדריך את המחנכים והמורים המקצועיים בפעולות אלו.
- ט. לוודא, כי רכזי סל התרבות הבית-ספריים יענו על שאלוני המשוב הנוגעים לחוות דעתם וחוות דעת התלמידים על מופעי התרבות בהם צפו. שאלונים אלו יישלחו לרכזת סל התרבות היישובי על מנת שזו תרכיז את חוות הדעת ותעבירן לרכז סל התרבות הארצי. משוב זה חיוני ביותר להכנת התוכניות העתידיות ולהחלטה אלו מופעים לכלול בהיצע, וכך עשוי לסייע למורים שטרם צפו במופעים אלו על מנת לקבל חוות דעת של עמיתיהם שצפו בהם.
- י. לשתף ככל האפשר גם את אוכלוסיית התלמידים בכל שכבות הגיל ב"מרתונים" למתן חוות דעת בנוגע למופעים האמורים להכלל בתוכנית סל התרבות היישובי, גם כשקיימת בעייה של כמות הזמנות למופעים שאינה מספקת.
- יא. להקליד את כל הנתונים הרלוונטים, כגון: תוכניות סל התרבות של כל אחד מבתי-הספר, עלות המופע לתלמיד ועוד, הנחוצים לתפעול תוכנת המחשב הייחודית של סל התרבות הארצי, על מנת שניתן יהיה להפיק את מלוא התועלת מתכונות תוכנה זו.
- יב. לרכז באמצעות גורם יישובי את נושא הסעתם של התלמידים למופעים, על מנת לחסוך בעלויות ההסעה, ובעיקר על מנת לוודא, כי ההסעות מבוצעות באופן בטיחותי. לשם כך, יש לערוך מכרז, או, לחילופין, להעסיק את קבלני ההיסעים שזכו במכרז של אגף החינוך להסעת תלמידים למוסדות החינוך.
- יג. רכזת סל התרבות היישובית בשיתוף הוועדות המקצועיות תיזום תוכניות ייחודיות בתחום האמנות לתלמידים שוחרי אמנות בתחומים השונים, ובעיקר לתלמידי בתי-הספר העל-יסודיים הלומדים במגמות התיאטרון, המוסיקה והמחול. לשם כך, על רכזת סל התרבות היישובי לפנות למנהלי בתי-הספר העל-יסודיים בהם קיימות מגמות אלו.

- יד. רכזת סל התרבות היישובי תיזום בשיתוף עם החברה למתנסי"ם והמרכזיה הפדגוגית בעיר עריכת השתלמויות מקצועיות לרכזים החברתיים, למורים המקצועיים ולמחנכי הכיתות על מנת לקרבם לנושאי תרבות ואמנות, להעמיק את היכרותם עם היצירה התרבותית, היוצרים ומוסדות התרבות בישראל, פיתוח כלים פדגוגיים להפנמה ולהעמקה של החוויה האמנותית בקרב התלמיד ועוד. כמו-כן, ניתן לקיים ימי עיון מרוכזים בהם יתקיימו הרצאות, דיונים בהשתתפות פאנל של מרצים ומנחה או צפייה במופע אמנותי והתייחסות אליו.
- טו. רכזת סל התרבות היישובי תפנה למטה סל התרבות הארצי בבקשה, כי יפיץ את סדרת "מפתחות" שפותחה על-ידו על מנת להכשיר את עובדי ההוראה המלווים את התלמידים למופעים, לבתי-הספר הנוטלים חלק בתוכנית הסל. רכזת סל התרבות היישובי תוודא, כי הסדרה תופץ באמצעותה.
- טז. לערוך את רשימות תמחור המופעים שנבחרו בתוכנית סל התרבות היישובי באופן מאורגן ומסודר, כך שניתן יהיה לדעת לגבי כל מופע את אופן תמחורו.
- יז. להחתים את מנהלי בתי-הספר על תוכנית סל התרבות הבית-ספרי והתחייבותם לתשלום מלוא עלותה. התחייבות זו תכלול את כל תנאי ההתקשרות של הנהלת בית-הספר עם סל התרבות היישובי, בהתאם לתנאי ההתקשרות של העירייה עם החברה למתנסי"ם.
- יח. להכין תוכנית תקציבית לפירוט כל ההכנסות וההוצאות הצפויות במהלך שנת הלימודים בנושא סל התרבות היישובי ולעקוב אחר אופן ביצועה בפועל. יש לציין, כי בעקבות הערת הביקורת הכינה רכזת סל התרבות היישובי תוכנית תקציבית לשנת הלימודים תשס"ב.
- יט. לערוך את המעקב אחר תשלומי בתי-הספר עבור סל התרבות באמצעות תוכנת המחשב (אקסל), כך שניתן יהיה לקבל תמונת מצב מיידי על עלות הסל, סך תשלומי בית-הספר ומועדיהם והיתרות לתשלום. כמו-כן, יש להכין דוח שיערוך מעקב אחר פיגורי בתי-הספר בתשלום, וזאת בהתאם למועדי התשלום שקבעה הרכזת בעת עריכת תוכנית סל התרבות הבית-ספרית. דוח זה יאפשר להתריע מיידי על פיגור בתשלום.
- כ. לציין בכל הדוחות הכספיים המופקים את תאריך עדכון הדוח על מנת שניתן יהיה לערוך השוואה בין דוחות מתקופות שונות.
- כא. להסדיר את מתן ההנחות בתשלומים עבור סל התרבות היישובי באמצעות קריטריונים ברורים שיסוכמו על-ידי ועדה שתוקם לצורך עניין זה.
- כב. לוודא, כי התשלומים לחברה למתנסי"ם עבור סל התרבות היישובי יבוצעו במועדים שנקבעו בהסכם.

כג. לערוך בדיקה מדוקדקת של הנתונים המופיעים בדוחות הכספיים התקופתיים שמעביר מטה סל התרבות הארצי לרכזת סל התרבות היישובי ולוודא, כי החיובים והזיכויים המופיעים בדוחות אלו אכן מתאימים לנתונים הקיימים אצל רכזת הסל.

**פרק א': הפעלת סל תרבות יישובי**

**1. כללי**

1.1. בחוזר מנכ"ל משרד החינוך בנושא "תשלומי הורים" ממליץ משרד החינוך, כי מוסדות החינוך לסוגיהם - גני-ילדים (חובה), בתי-ספר יסודיים, חטיבות ביניים וחטיבות עליונות - יקיימו לפחות ארבע פעילויות תרבות בשנה, ובכללן הצגות תיאטרון, קונצרטים, ביקורים במוזיאונים, פגישות עם סופרים ועם אנשי רוח, הרצאות וכיו"ב. הפעילויות השונות תתקיימנה בבית-הספר או מחוצה לו, במהלך יום הלימודים או בשעות אחר-צהריים.

1.2. מטה סל התרבות היישובי מסייע למוסדות החינוך להוציא אל הפועל המלצה זו על-ידי כך שהוא מספק להם את הכלים והאמצעים לרכישת סל התרבות הבית-ספרי. מטה סל התרבות היישובי מסתייע לשם כך במטה סל התרבות הארצי אותו מנהלת החברה למתנסי"ם במשותף עם משרד החינוך.

1.3. הנהלות בתי-הספר רשאיות לבחור האם להשתתף בסל התרבות היישובי אם לאו. היתרון הבולט של ההשתתפות בסל התרבות היישובי נעוץ בעובדה, שסל התרבות הארצי מסבסד באמצעות משרד החינוך והתרבות את עלויות הסל וכן מאפשר את הפעלתו במחירים מוזלים. בנוסף לכך, קיים פיקוח פדגוגי של אנשי מקצוע על תכני המופעים.

## 2. מטרות תוכנית סל התרבות

2.1. סל התרבות הארצי, בהיותו תוכנית חינוכית לצפייה במופעי אמנות שואף להשגת המטרות הבאות:

2.1.1. היכרות עם התרבות העכשווית, הישראלית והכלל עולמית במיטבה.

2.1.2. יצירת תשתית תרבותית משותפת.

2.1.3. חינוך לפלורליזם תרבותי ולכבוד לתרבות הזולת.

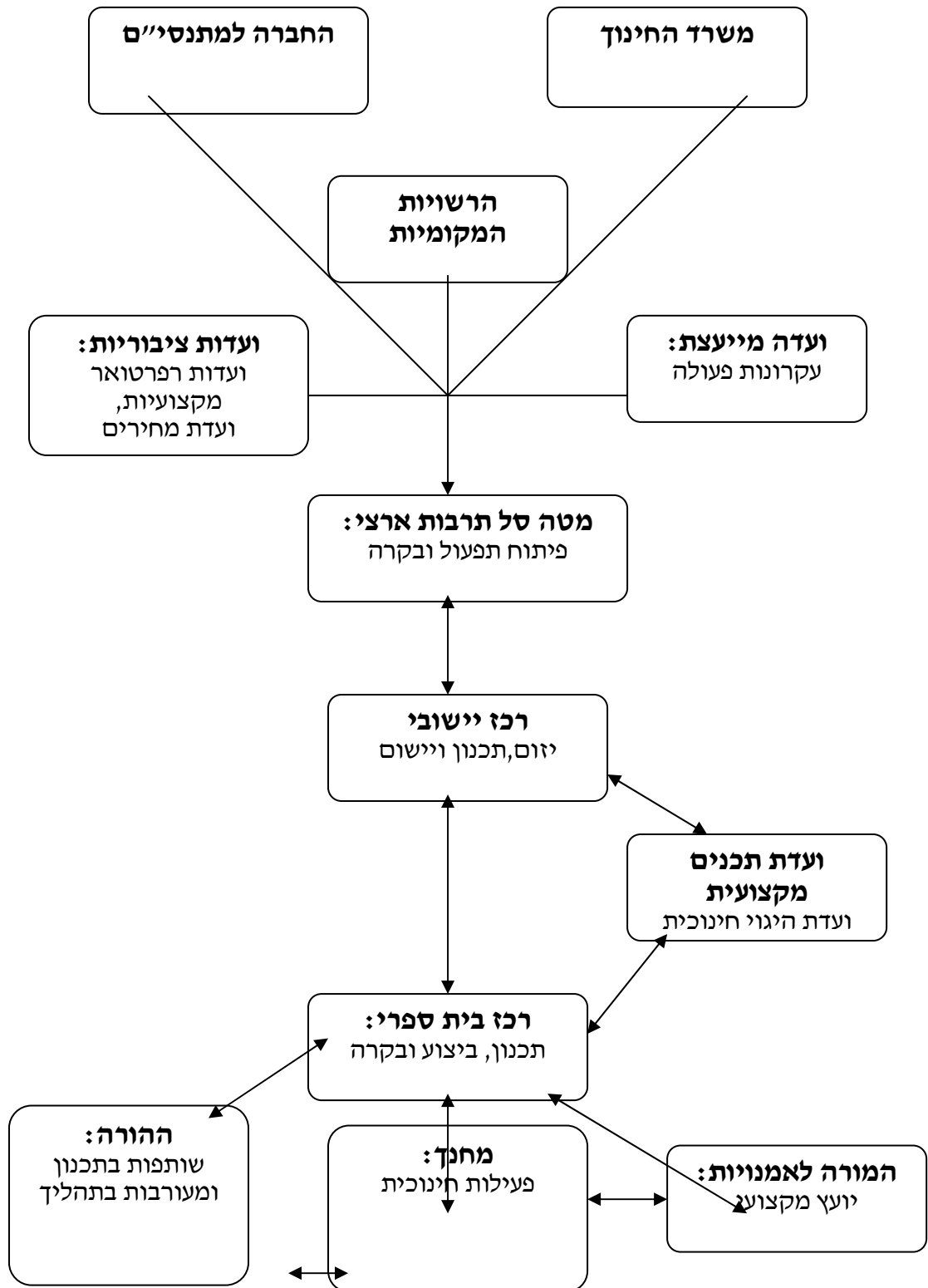
2.1.4. חינוך לאסתטיקה.

2.1.5. פיתוח כישורי הערכה וביקורת.

2.1.6. טיפוח טעם אישי.

2.2. סל התרבות הארצי עושה כל שביכולתו להבטיח השתתפותם במופעים של כל התלמידים בעיר שבעבורם נועדה תוכנית סל התרבות, ולהבטיח שזכות זו לא תמנע מאף תלמיד בבתי-הספר המשתתפים בתוכנית.

3. מבנה ארגוני



4. מטה סל התרבות הארצי



4.1. המטה ממונה על ביצוע העבודה הארגונית, המנהלית והתפעולית והוצאתן לפועל של התוכניות. מעבר לכך, מופקדים עובדי הסל על הבטחת היישום של עקרונותיה הפדגוגיים של התוכנית. ביניהם - חשיפה לכל האמנויות, איזון בין פעולות המתקיימות במסגרות אינטימיות לבין פעולות גדולות, פרישה ססגונית והבטחת הזדמנות הוגנת לחוויה משמעותית.

4.2. במסגרת תפקידיו, מוטלת על מטה הסל גם חובת התמיכה המקצועית במערך היישובים, הספקת מידע רחב ככל האפשר ומתן ייעוץ לבניית תוכניות ייחודיות.

## **5. התקשרות העירייה עם החברה למתנסי"ם**

5.1. בחודש ספטמבר 1999, התקשרה העירייה עם החברה למתנסי"ם באמצעות הסכם בכתב, לצורך הפעלת סל התרבות היישובי. ההסכם נחתם לתקופה של חמש שנים.

5.2. על-פי הסכם זה, התחייבה החברה במשותף עם משרד החינוך, להפעיל בכל מוסדות החינוך בעיר בהם לומדים ילדים מגיל 5 ועד גיל 18, סל תרבות המורכב ממופעים ואירועים בכל אחד מתחומי האמנות על-פי המבנה, השיטה והעקרונות הפדגוגיים, כפי שהם מופיעים ומנוסחים בפרסומים השונים של סל תרבות ארצי.

5.3. העירייה מצידה, התחייבה להסמיך ולהעמיד לצורך הנושא איש מטעמה בתפקיד רכז סל תרבות שיעסוק בהיבטים הארגוניים-חינוכיים של הפעולה.

5.4. הביקורת מצאה, כי החברה למתנסי"ם הפעילה תוכנית זו בבת-הספר היסודיים והתיכוניים בלבד. בגני-הילדים הופעל סל התרבות היישובי באמצעות עמותת "מרכז הילד", ללא כל קשר לחברה למתנסי"ם.

לטענת הגורמים המעורבים בהפעלת סל התרבות בגני-הילדים, אין התאמה בין צורכי ילדי הגן ובין התנאים בהם מפעילה החברה למתנסי"ם את סל התרבות היישובי, לדוגמה: השתתפותם של מספר רב של ילדים במופעים (כגון אלו המתקיימים בהיכל התרבות העירוני) עלול לפגום בריכוזם של ילדי הגן בעת המופע. עם זאת, הביקורת סבורה, כי גם בגני-הילדים ניתן היה להפעיל את סל התרבות באמצעות החברה למתנסי"ם ולו באופן חלקי, על מנת ליהנות מההיצע הרחב של הסל ומהעלויות הנמוכות באופן יחסי. יתרה מכך, ילדי הגנים אינם נהנים מהסבסוד שמעניק סל התרבות הארצי ומהפיקוח הפדגוגי על תכני פעילות סל התרבות. מנהל אגף תרבות, נוער וספורט מסר לביקורת, כי ייעשה נסיון בשיתוף מנהלת המחלקה לגיל הרך לשיתופה של אוכלוסיית ילדי הגנים בסל התרבות היישובי.

5.5. אישורה של התוכנית על-ידי רכזת סל התרבות היישובי מהווה התחייבות למימושה. אי-לכך, ביטולו של מופע שלא מתוך הסכמה הדדית או כוח עליון, יחייב את העירייה לשאת בהוצאותיו כאילו התקיים.

5.6. העירייה התחייבה למלא על חשבונה ואחריותה אחר מספר תנאים הנוגעים לביצוע הפעילות בהתאם לסוגה. התנאים כוללים בין השאר, העמדת אולם מתאים לקיום המופע, הקפדה על כך שמספר התלמידים הנוטלים חלק בפעילות לא יעלה על המספר המירבי לפעילות הספציפית, העברת התוכניות, חומרי הרקע ודפי ההסבר של החברה למתנסים למוסדות החינוך, עריכת ביטוח צד ג' וחבות מעבידים, הסעת התלמידים למופעים ועוד.

## 6. רכז סל תרבות יישובי

6.1. רכז הסל היישובי מתמנה על-ידי ראש הרשות, כדי לעמוד בראש המפעל ביישובו. רכז הסל נדרש לבקיאאות רבה ברפרטואר, הבנה בתחומי האמנות השונים ומיומנות ארגונית גבוהה. כמייצג של מדיניות הסל בפני מערכת החינוך, עליו להכיר את העקרונות הפדגוגיים ואת נוהלי העבודה, ולהבטיח שאלה ימומשו על-ידי מערכת החינוך במקום. רכז הסל היישובי מפעיל ומרכז את שתי הוועדות האחראיות על עיצוב תכני הסל, את ועדת התכנים המקצועית ואת ועדת ההיגוי החינוכית.

6.2. רכזת סל התרבות בעירייה מועסקת מזה שמונה שנים בתפקידה במסגרת אגף תרבות נוער וספורט. בשנה האחרונה (שנת הלימודים תשס"א) הצטרפה עובדת נוספת המסייעת לה בעבודתה, בעיקר בתחום הניהול הכספי. שתיהן מועסקות במשרה מלאה. בנוסף, מסייעת עובדת זו גם לעוזרת מנהל האגף בנושאים אחרים.

6.3. אגף החינוך, שמוסדותיו הם אלו הרוכשים את שירותי סל התרבות אינו מעורב כלל וכלל בתהליכים, החל מקביעת המדיניות של הפעלת סל התרבות וכלה בארגון סל התרבות לכל מוסד והוצאתו אל הפועל. אחריותו של אגף תרבות, נוער וספורט להפעלת סל התרבות היישובי נובעת מהעובדה, כי החברה למתנסים פועלת במסגרת מינהל חברה ונוער במשרד החינוך אשר ממנו נגזרים תחומי פעילותו של אגף תרבות, נוער וספורט בעירייה.

6.4. רכזת הסל רכשה את הכשרתה המקצועית לתפקיד זה במהלך שמונה השנים בהן היא עוסקת בארגון סל התרבות למוסדות החינוך בעיר. הכשרתה באה לידי ביטוי בהשתתפות בהשתלמות בנושא "פיתוח מקצועי לרכזי סל תרבות יישוביים" שנערכה בחודשים ינואר - מאי 2001 ואורגנה על-ידי החברה למתנסים. השתלמות זו עסקה בנושאים של ארגון, תכנון וניהול סל התרבות, אולם לא עסקה בנושאים הנוגעים לתחומי האמנויות השונים. כמו-כן, השתתפה רכזת הסל בשני קורסים כלליים בתחום זה.

לדבריה של רכזת הסל, היא מרבה לצפות במופעים מסוגים שונים של אמנויות, על מנת לאסוף מידע רב ככל האפשר לצורך ייעוץ למוסדות החינוך בבחירתם את תכני סל התרבות. עם זאת, הביקורת סבורה, כי על רכזת הסל להשתלם גם בנושאים

הנוגעים לתחומי האמנויות השונים על מנת שהייעוץ הניתן על-ידיה יהיה מקצועי יותר.

## **7. תפקידי רכז סל התרבות היישובי**

### **7.1. הפצת הרעיון**

הגברת המודעות ביישוב לנושא חינוך לצריכה מושכלת של אמנות, וגיוס הרשות והמערכת החינוכית לתמיכה במטרות התוכנית ובאידיאולוגיה שלה. קיום פגישות בנושא עם מנהלי בתי-הספר, ועדי הורים ומועצת תלמידים, דיונים במסגרת ישיבות מורים והרצאות בחדרי מורים.

### **7.2. בניית תוכנית רב שנתית מגן עד כיתה י"ב**

מימוש התוכנית החינוכית הרב-שנתית באמצעות תוכנית שלד יישובית שתתייחס לז'אנרים השונים בפריסה לאורך כל שנות הלימוד של התלמיד. מומלץ להקים למטרה זו ועדת היגוי המורכבת ממחנכים, מורים לאמנות, יועצים חינוכיים ואנשי רוח מקומיים (מקרב ההורים).

### **7.3. הרכבת תוכנית שנתית**

ניווט העבודה של רכזי בתי-הספר בתהליך בחירת המופעים ועידוד המחנכים והמורים לאמנויות למעורבות בה. בניית תוכנית משותפת לכלל היישוב.

### **7.4. תפעול התוכנית היישובית**

הוצאה לפועל של תוכנית המופעים: שיבוץ תאריכים, תיאום הסעות לתלמידים, תיאום אולמות תוך מודעות לדרישות מיוחדות לכל מופע, כל זאת בעזרת מערכת מחשוב ותוכנה ייחודית שתסופק על-ידי סל תרבות ארצי, הכוללת את כל מאגרי המידע.

### **7.5. בקרה**

קיום תהליך בקרה שיטתי ומובנה של כל שלבי העבודה בכל אחד מבתי-הספר וביישוב כולו.

### **7.6. הדרכה**

הדרכת רכזי הסל בבתי-הספר, המחנכים, המורים וכל המעורבים בתוכנית, בהכנת התלמידים לקראת המופע. קבלת האמנים, הצגתם בפני התלמידים, הנחיות

לתלמידים לגבי ההתנהגות במופע, טיפול במשובים על הפעולות הבודדות ועל התוכנית כולה. ההנחייה תיעשה ברמה האישית וברמה של מפגשים קבוצתיים עם מורים ורכזים.

#### **7.7. הכשרה למורים וטיפוח תלמידים שוחרי תרבות**

הפעלת תוכניות ייחודית (פרוייקטים מיוחדים המוצעים על-ידי המטה) בתחום האמנות לתלמידים שוחרי אמנות בתחומים השונים, ומסלולי השתלמות למורים בהתאם לאפשרויות השונות הקיימות בתחום זה במסגרת מטה הסל. הענקת מסגרת יוקרתית לתוכנית ויצירת תשתית משותפת לעבודה על-ידי כנסים וארועים יזומים בנושא.

#### **7.8. גיוס כספים וניהול תקציב**

גיוס תמיכה כספית מהעירייה ומקורות נוספים (תרומות, חסויות וכו'). הבטחת תמיכה של ועדי ההורים בתשלומים. ניצול יעיל של התקציב העומד לרשות הנושא. ניהול התקציב של כל בית-ספר בנפרד ושל התוכנית היישובית כולה. דיווחים שוטפים לכל בעלי העניין בתוכנית.

#### **7.9. פרסום המידע**

פרסום חוברת פעילויות שנתית. יידוע רחב ככל האפשר בתוך מערכת החינוך ובקרב ההורים של תוכניות הסל באמצעי התקשורת המקומיים ובכלים נוספים. מתן פרסום מיוחד לתמיכה החינוכית אותה ניתן לקבל.

#### **7.10. קשר עם מטה הסל הארצי**

הרכזת המקיימת קשרים שוטפים עם המטה, תיעזר בו לקידום העבודה ולקבלת סיוע מקצועי. המטה מופקד על גיבוש המדיניות החינוכית, פיתוח התורה ובניית כלים מקצועיים ומינהליים למימוש התוכנית. המטה יעמיד לצורך זה סיבסוד, מערך פרסומים מקצועיים, השתלמויות למורים ולנושאי תפקיד, הרצאות והדרכה אישית.

7.11. הביקורת בדקה את אופן ביצוע תפקידים אלו על-ידי רכזת סל התרבות היישובי, ואלו ממצאיה:

7.11.1. רכזת סל התרבות היישובי פועלת להפצת מטרות סל התרבות הארצי והאידיאולוגיה שלו על-פי ההדגשים המפורטים בספר ההיצע של סל התרבות הארצי. טבלת ההדגשים לפי שכבת הכיתה ותחומי האמנות מופצת על-ידי הרכזת לכל בתי-הספר יחד עם ספר ההיצע של סל התרבות הארצי.

מנהלי בתי-הספר והרכזים החברתיים נדרשים לפעול בהתאם לעקרונותיה. מפגשים עם מנהלים ורכזים חברתיים נערכו בשנים הראשונות לפעילות סל התרבות היישובי, להוציא המפגש השנתי לקראת פתיחת שנת הלימודים.

כיום נערכים מפגשים אלו בעיקר למנהלי בתי-הספר והרכזים החברתיים החדשים. רכזת הסל היישובי נפגשה גם עם נציגים מועדי ההורים בהתאם לבקשתם. יחד עם זאת, הביקורת סבורה, כי על רכזת סל התרבות ליזום מפגשים תקופים יותר עם נציגי המערכת החינוכית (מנהלים, מורים והורים) ואף עם נציגי התלמידים על מנת להתרשם מציפיותיהם מסל התרבות היישובי, ועל מנת להגביר את המודעות לנושא צריכת סל התרבות והעמקת הגבייה עבור שירות זה.

7.11.2. תוכנית רב שנתית לפעילות סל התרבות היישובי לא נבנתה וכן לא הוקמה ועדת היגוי למטרה זו. לטענת רכזת סל התרבות היישובי, הנסיון להכנת תוכנית זו נכשל בשל מורכבותה ובשל נושא הסעות התלמידים שמעצים את מורכבותה. יחד עם זאת, בונה הרכזת מדי שנה תוכנית בסיסית לכלל בתי-הספר בהתאם לשכבת הכיתות ותחומי האמנות ממנה בוחרים הרכזים החברתיים את תוכנית סל התרבות הבית-ספרי. תוכנית זו מבוססת על חוות הדעת שהתקבלו ממורים שצפו במרתונים של מופעים שהתקיימו במהלך השנה החולפת. בסיום הביקורת, מסר מנהל אגף תרבות, נוער וספורט כי בכוונתו להקים צוות מקצועי שבו ישתתפו נציגים מקצועיים מהעירייה וממוסדות החינוך, שיהיה אחראי על עיצוב תכני הסל וגיבוש התוכנית השנתיות והרב-שנתיות. צוות זה יהווה צוות נסיוני לבחינת הנושא.

7.11.3. רכזת סל התרבות היישובי מפיצה לרכזים החברתיים בכל שנה החל מחודש יוני את כל הנתונים והפרטים החשובים לבניית תוכנית סל התרבות הבית-ספרי.

כמו-כן, פרסמה הרכזת שורה של הנחיות ונוהלי עבודה הנוגעים לאופי התקשרות בית הספר עם סל התרבות היישובי, כגון: תיאום פגישה לתכנון ושיבוץ מופעי סל התרבות הבית-ספרי עם רכזת סל התרבות היישובי עד לראשית חודש ספטמבר, חובת בדיקתו של הרכז החברתי את הרפרטואר הבית-ספרי של כל שכבת כיתה בשנים עברו, הצגת מספר אלטרנטיבות בכל אחד מתחומי האמנות בכל שכבת כיתה ועוד.

7.11.4. רכזת סל התרבות היישובי משבצת את תוכניות סל התרבות הבית-ספריות לכלל תוכנית אחת באמצעות תוכנת מחשב שסופקה לה על-ידי סל תרבות ארצי. יש לציין, כי תוכנה זו סופקה לאחרונה והרכזת החל עבודתה על תוכנה זו רק בשנת הלימודים הנוכחית (תשס"ב). הרכבת התוכנית היישובית הינה מורכבת ביותר, אולם תוכנת המחשב הכוללת בין השאר מאגרי מידע על המופעים ועל מספרי התלמידים בכל בית-ספר מסייעת רבות בהרכבתה. הרכזת משתדלת לציין גם את מופעי התרבות שבית-הספר רוכש באופן עצמאי שלא באמצעות סל התרבות היישובי לצורך מעקב בשנים הבאות.

תיאום הסעות התלמידים למופעים נעשה על-ידי מנהלי בתי-הספר ללא מעורבותה של רכזת סל התרבות היישובי, זאת בשל מורכבות הנושא והטיפול השוטף הנחוץ לעניין זה. הביקורת סבורה, כי רצוי שנושא ההסעות ירוכז על-ידי גורם יישובי ולו מההיבט הבטיחותי והחסכוני.

7.11.5. תהליך הבקרה הנערך על-ידי רכזת סל התרבות היישובי כולל בדיקת התוכנית הבית-ספרי שהכין הרכז החברתי והתאמתה לדרישות סל התרבות הארצי. הרכזת מקפידה על בחירתם של לפחות שלושה תחומים שונים בתוכנית סל התרבות, ובתי ספר שלא נוהגים כך מתבקשים לבצע את השינויים הדרושים בתוכנית. כמו כן, מקפידה הרכזת שלא יקוימו מופעים חוזרים או מופעים הדומים לאלו שכבר נצפו על מנת לגוון את תחומי האמנות בהם נוטלים חלק התלמידים.

לשם כך, מעבירה הרכזת לבתי-הספר את המידע המרוכז על ידה על פעילות סל התרבות בבית ספרם בשנים עברו. חשיבות יתרה מוקנית גם להשתתפותה של כל שכבת הכיתות באותם המופעים ללא פיצולה, וכן להשתתפותם של כל תלמידי בית הספר בתוכנית סל התרבות.

7.11.6. מרבית ממופעי סל התרבות מחייבים הכנה מראש של התלמידים האמורים לצפות בהם. לשם כך, מעבירה רכזת סל התרבות היישובי דפי הכנה הכוללים מידע על המופעים לרכזים החברתיים במטרה שהם ו/או המורים המקצועיים יכינו את התלמידים לקראת המופע. בנוסף, מקיימים חלק מהתיאטראות מפגשי הכנה מקצועיים הנערכים באמצעות מנחים כשבוע לפני המופע. פעילות זו כרוכה בתשלום סמלי ולעתים אף מוצעת לבתי-הספר ללא תמורה כספית.

לדברי הרכזת, מפגשי ההכנה אינם מתקיימים בכל בתי-הספר ולא לכל המופעים. עם זאת, בעידודה ובסיועה של רכזת סל התרבות היישובי השתפר בשנים האחרונות נושא הכנתם של התלמידים לצפייה.

כמו-כן, נודעת חשיבות רבה לניהול דיון עם התלמידים לאחר הצפייה במופע. אולם, גם פעולה זו אינה מתבצעת באופן שוטף בכל בתי-הספר.

הרכזים החברתיים נדרשים למלא את דפי המשוב שרכזת סל התרבות היישובי מעבירה אליהם. אולם, גם בנושא זה אין הקפדה מלאה מצד הרכזים החברתיים.

7.11.7. סל התרבות היישובי אינו מקיים פעילות מיוחדת לתלמידים שוחרי אמנות, וזאת חרף העובדה, כי בעיר בת-ים קיימות מגמות לימוד מיוחדות בבתי-הספר העל-יסודיים בתחומי התיאטרון, המוסיקה והמחול.

לטענת רכזת סל התרבות היישובי לא קיים שיתוף פעולה מצד המורים במגמות אלו, למרות שמטה סל התרבות הארצי מיידע את הרכזים החברתיים באופן ישיר על הפעילויות המיוחדות הללו. רק לעתים רחוקות נענים המורים המקצועיים במגמות אלו לפעולות יזומות של רכזת סל התרבות היישובי.

רכזת סל התרבות היישובי השתדלה לערוך מפעם לפעם מפגשי מורים בהם התקיימו הרצאות בנושאים הנוגעים לסל התרבות. אולם, השתלמויות מרוכזות למורים לא נערכו. סל התרבות הארצי קיבל על עצמו לקיים השתלמויות אלו על מנת להכשיר את המורים בתחומים הרלוונטים לסל התרבות, אולם כפי שצויין לעיל לא נערכו השתלמויות אלו.

לטענת רכזת סל התרבות היישובי, קיימות מספר בעיות בארגון השתלמויות אלו, כגון: תקצוב ההשתלמויות, הפניית כוח אדם מתאים לטיפול בארגון ההשתלמויות וביצוען, הסדרת גמול ההשתלמות למורים המשתלמים, היענות המורים והשתתפותם בהשתלמויות אלו ועוד.

הביקורת סבורה, כי בעיות אלו ניתנות לפתרון בסיועם של סל תרבות ארצי, העירייה וציבור המורים.

7.11.8. סל התרבות היישובי אינו נתמך כספית על-ידי שום גורם להוציא סל התרבות הארצי. העירייה אינה תומכת כספית בתוכנית זו, אף לא למימון הנחות לתלמידים נזקקים. אולם, כאמור שכרן של רכזת סל התרבות היישובי והעובדת המסייעת לה ממומן על-ידי העירייה.

לא נעשו פעולות לגיוס כספים, כגון: תרומות או חסויות למימון או/ו הרחבת תוכנית סל התרבות.

הבטחת תמיכה של ועדי ההורים בתשלומים בגין סל התרבות נעשתה באמצעות מפגשים עמם בהתאם לבקשתם. (ניהול התקציב של התוכנית מפורט בחלק ב' של הדוח).

7.11.9. רכזת סל התרבות היישובי לא פרסמה את פעילויות סל התרבות היישובי בקרב ההורים והתושבים, להוציא את המידע שהעבירה לבתי-הספר לצורך בניית התוכנית.

7.11.10. רכזת סל התרבות היישובי מקיימת קשרי עבודה שוטפים עם מטה הסל הארצי לשם קידום העבודה ולקבלת סיוע מקצועי.

## 8. רכז סל בית - ספרי

8.1. רכז הסל הבית- ספרי אחראי, יחד עם צוות ההוראה, על בחירת התוכניות לבית- ספרו. הרכז מלווה את הפעולות, אחראי על הקשר עם עובדי ההוראה, אחראי על קיום פעולות חינוכיות לפני המופעים ואחריהם, על ריכוז ועדכון הנתונים השנתיים והרב שנתיים של התוכניות וכן על המעקב הסדיר אחר התוכניות. מטה סל התרבות הארצי ממליץ להקדיש לפחות שלוש ישיבות מורים בשנה לנושא סל התרבות, ולקיים בהן דיון על התוכנית ועל מטרותיה, על דרך ההתאמה לאוכלוסייה ועל המשמעות של תוכנית אב לכל התלמידים בבית- הספר.

8.2. הביקורת בדקה ומצאה, כי בכל אחד מבתי-הספר שהשתתפו בסל התרבות היישובי מונה רכז. רכזת הסל היישובי ערכה רשימה של הרכזים הבית-ספריים ונהלה עמם קשר שוטף במהלך שנת הלימודים החל מעריכת תוכנית הסל הבית-ספרי וכלה בביצועה. הקשר ושיתוף הפעולה ההדוק בין רכז הסל היישובי לבין רכז הסל הבית-ספרי הוא ערובה להצלחת התוכנית, ברמת הביצוע.

8.3. אחת לחודש הפיצה רכזת סל התרבות היישובי לכל בתי-הספר המשתתפים בתוכנית סל התרבות היישובי, דוח מפורט לגבי המופעים שיערכו בחודש זה. דוח זה נועד לתזכורת ולבקרה. לדוח זה צרפה הרכזת מידע בכתב על המופעים על מנת שיהיה לעזר למורים במפגשי ההכנה לקראת המופעים.

8.4. סל התרבות הארצי דורש כאמור, כי הרכזים הבית-ספריים בשיתוף עם רכזת הסל היישובי יכינו את התלמידים לקראת המופע בו הם עומדים לצפות. ההכנה צריכה לכלול את תוכן המופע, היוצרים, סוג המופע וכו'. מומלץ כי את ההכנה למופעי המוזיקה והספרות יעשו המורים המקצועיים בתחומים אלו ולשאר המופעים תיערך הכנה על-ידי מחנכי הכיתות.

כמו- כן, יש לקיים פעולות נלוות גם לאחר המופע, כדי להבטיח את הטמעתה של החוויה האמנותית ולפתח את כושר האבחנה והביקורת בקרב התלמידים באמצעות כתיבה בקורתית, דיונים או פעולות התנסות בהפעלה בעקבות המופע.

8.5. על- פי שיחות שקיימה הביקורת עם מספר רכזי סל תרבות בית-ספריים עולה, כי מחנכי הכיתות והמורים המקצועיים לספרות מקיימים שעורי הכנה ודיון בכיתה לקראת מופעי התרבות הצפויים.

ההכנה נעשית בהתאם לרפרטוארים שמעביר מטה סל התרבות הארצי ובעיקר התיאטראות שבהם מועלים המופעים השונים באמצעות רכזת הסל היישובי לבתי-הספר וכן בהתאם לאינפורמציה המתפרסמת בספר המידע של החברה למתנסיים.

פעולות נלוות לאחר הצפייה במופעי התרבות נערכות בהתאם לשיקול הדעת של המחנכים והמורים המקצועיים. במופעים בהם מתקבל הרושם, כי התלמידים הפנימו את המסר ומיצו את הנושא אין נערכות פעולות נלוות לאחר המופע. אולם, אם נראה



כי המסר של מופע התרבות לא ברור ונשאר "עמום" בעיני התלמידים אזי, משתדלים לקיים את אותן פעולות נלוות לאחר המופע במטרה להפנים את המסר.

8.6. יחד עם זאת, לדברי רכזת הסל היישובי משיחות עם תלמידים המגיעים לצפות במופעי התרבות עולה, כי אין הקפדה על הכנתם של התלמידים למופע בכל בתי-הספר ולכל המופעים. בעידודה של רכזת סל התרבות היישובי השתפרה בשנה האחרונה הכנתם של התלמידים לקראת הצפייה במופעים.

8.7. הביקורת ערכה סקר מדגמי בקרב מספר רכזים בית-ספריים בחינוך היסודי ובחינוך העל-יסודי ומצאה, כי:

8.7.1. קיימת שביעות רצון כללית של הרכזים מאופן הפעלת סל התרבות הבית-ספרי וכן מקשרי הגומלין המתקיימים בינם לבין רכזת הסל היישובי. הרכזים דיווחו על קשרי עבודה שוטפים הכוללים מידע, עדכונים, תזכורות וכו' המועברים אליהם באופן שיטתי על-ידי רכזת סל התרבות היישובי.

8.7.2. לרוב מתקיימת פעולת הכנה של התלמידים לפני הצפייה במופע באמצעים שונים (צפייה בקלטת וידאו, דפי מידע של סל התרבות הארצי, הכנה מקצועית של נציגי התיאטרון ועוד), ולעיתים אף מתקיים דיון לאחר הצפייה במופע.

8.7.3. קיים קושי אצל הנהלות בתי-הספר במימון תלמידים נזקקים שאין ביכולתם לשלם את עלות סל התרבות בהעדר מקורות מימון מספקים.

8.7.4. לא מתקיימות השתלמויות למורים בתחומי האמנויות השונים, וכן לא מופצת בבתי-הספר חוברת "מפתחות" שפיתח סל תרבות ארצי להכשרת המורים המלווים את התלמידים למופעים.

## 9. המורה המחנך

9.1. כתוכנית חינוכית המתבצעת במסגרת החינוך הפורמלי, מביאה תוכנית סל התרבות בחשבון את מעורבותו של המורה המחנך בכל שלבי הפעילות, החל מהכנת התלמידים וכלה בתהליך ההפנמה וההטמעה של המופע. המורה המחנך צריך ללוות את התלמידים למופע. נוכחותו במקום המופע מתחילתו ועד סופו, היא דוגמה לתלמידיו.

9.2. על סמך דבריה של רכזת סל התרבות היישובי, לרוב מתלויים המורים המחנכים לתלמידיהם לצפייה במופעים, אולם לא תמיד הדבר מתאפשר ואז בולטת לעין אי

נוכחותו של המורה המחנך על פי התנהגותם של התלמידים הפוגעת במהלכו התקין של המופע.

## 10. השתלמויות

10.1. סל התרבות הארצי מציע תוכניות השתלמות בהיקפים משתנים, השתלמות לרכזי הסל הבית-ספריים ולאנשי חינוך, בתחומי האמנות השונים, וכן היכרות קרובה עם יצירות ישראליות, פגישות עם אמנים ויוצרים, פגישות עם חוקרים ואנשי אקדמיה, התוודעות לסוגיות נבחרות באמנות, הבנה של יצירות אמנות לסוגיהן והתוודעות לשפות של האמנויות השונות. רצוי כי כל המורים העשויים ללוות את התלמידים בפעולות תרבות ואמנות, ישתלבו בהשתלמויות אלה, וחשוב במיוחד שהמחנכים ורכזי סל התרבות הבית - ספריים יקחו בהן חלק. ההשתלמות מוכרת על-ידי משרד החינוך ומקנה זכות לגמול השתלמות במסלול האישי.

תוכנית ההשתלמות כוללת שני מסלולים חלופיים ונערכת בשתי מסגרות אפשריות: האחת, באמצעות הרשות המקומית והשנייה במסגרת השתלמות בית-ספרית.

10.2. בנוסף, מפרסם סל תרבות ארצי סדרת עיונים באמנויות בשם "מפתחות" המיועדת להכשרת המורים המלוים את תלמידיהם למופעי סל התרבות, הרחבת אופקיהם והשכלתם. עותקים מסדרה זו מועברים לכל בתי-הספר הכלולים בתוכנית סל התרבות הארצי.

10.3. בחודש יולי 1999 נערכה ישיבה בהשתתפותם של רכזי סל התרבות בבתי-הספר, נציגי העירייה ונציגי סל התרבות הארצי לשם גיבוש עניינים הנוגעים לפעילות סל התרבות בשנת הלימודים תשס"א. במהלכה של הישיבה נקבע, כי אחת לחודש יתקיים מפגש השתלמות למורים. בפועל, השתלמות זו לא התקיימה.

10.4. כמו-כן, דיווחו הרכזים החברתיים, כי סדרת העיונים "מפתחות" אינה מצוייה בבית ספרם והם לא שמעו אודותיה.

## 11. ועדות

### 11.1. ועדת תכנים מקצועית ביישוב

ועדה זו תתכנס לצורך גיבוש תוכנית רצף רב-שנתית, שתהיה מימוש מעשי של ההדגשים החינוכיים. הועדה תהיה מורכבת מאנשי חינוך לאמנות ורצוי לגייס אליה גם תושבים, שעיסוקם המקצועי הוא אמנות ושאינם בהכרח עובדי מערכת החינוך.

הועדה צריכה להתחשב במוסדות התרבות המקצועיים הקיימים ביישוב, ולשבץ אותם באופן מבוקר בתוכנית הסל.

הועדה תגבש תפישה כוללת, המתייחסת לשיטתיות שבחשיפת התלמידים לאמנות, לעקרונות הפלורליזם המתחייבים מתוכנית סל התרבות, וכן שהחשיפה תהיה לאמנות איכותית.

## **11.2. ועדת היגוי יישובית**

ועדה זו תיבחר, על סמך ההמלצות שבידיה, את התוכניות בתחומי האמנות השונים, המשותפות לכל שכבת גיל ברמה היישובית. זכות הבחירה במופע שונה או נפרד תשמר בידי בתי-הספר, למרות השתתפות נציגיהם בוועדה זו.

11.3. הביקורת בדקה ומצאה, כי אף אחת מועדות אלו לא הוקמה ולא הופעלה בעיר. כתוצאה מכך, לא גובשה תוכנית רצף רב שנתית יישובית המתחשבת במוסדות התרבות המקצועיים הקיימים בעיר ובשיטתיות שבחשיפת התלמידים לאמנות. כמו כן, לא גובשו תוכניות משותפות לכל שכבת גיל ברמה יישובית. זאת למרות, שבהסכם ההתקשרות הקיים בין העירייה ובין החברה למתנסים התחייבה העירייה ליזום הקמתה של ועדת היגוי שתהיה פעילה בטיפוח, קידום ופיתוח נושאי התרבות בעיר.

11.4. העדרם של ועדות אלו והתוכניות שחבריהם אמורים לגבש פוגם ביותר בתכנון מערך סל התרבות במוסדות החינוך בעיר ובתועלת העשויה לצמוח מסל זה. לדברי רכזת סל התרבות, הרכזים החברתיים פועלים על בסיס טבלת ההדגשים בבניית תוכנית רב שנתית של סל התרבות הארצי בבואם להכין את תוכנית סל התרבות הבית-ספרי השנתית.

## **12. תהליך העבודה**

### **שלב הבחירה - חודש יוני**

12.1. העבודה על התוכנית מתחילה בחודש יוני לקראת שנת הלימודים הנפתחת בספטמבר. עם קבלת ספר ההיצע האמנותי המעודכן, יכולים בתי-הספר לגבש את תוכנית הסל הרצויה להם לשנת הלימודים הבאה, תוך התייעצות עם המורים לאמנויות, ההורים, התלמידים ואנשי המקצוע.

12.2. ההיצע המרוכז בספר זה מתבסס על כלל ההיצע האמנותי בארץ בעונת הפעילות האמנותית הנוכחית. היצע זה מתחדש כל העת, ועל כן יש לעקוב אחר העדכונים במהלך שנת הלימודים. היצע זה אושר על-ידי ועדות רפרטואר ציבוריות.

12.3. בחודש יוני מעוצבת התוכנית הכוללת של הסל לכל תלמידי היישוב, על פי שנתונים, בכל תחומי האמנות. רצוי לציין ליד כל פעולה שנבחרה שתי אלטרנטיבות, בעדיפות שנייה ושלישית.

12.4. רכזת סל התרבות היישובי מפיצה בחודש יוני בקרב רכזי סל התרבות הבית-ספריים את ספרי ההיצע של סל התרבות הארצי הכולל את רשימת מופעי התרבות המוצעים על פי תחומים ושכבות גיל. הספר כולל גם מידע בסיסי על שלבי בניית תוכנית סל התרבות הבית-ספרי.

#### **בניית התוכנית - חודשים יולי-אוגוסט**

12.5. בחודשים יולי-אוגוסט, במהלך חופשת הקיץ, מתקיימות במשרדי מטה סל תרבות הארצי פגישות ייעוץ ותכנון עם כל יישוב. בפגישות אלה, התוכנית היישובית מקבלת ביטוי מעשי ומתורגמת לכמויות ולמספרים, נבדקות ההתאמות לעקרונות התוכנית, תוך מעקב אחר הצריכה בשנים הקודמות, האפשרויות הטכניות והכספיות, האילוצים של בתי-הספר (כגון מועדי טיולים שנתיים) ונקבעים מקומות קיום המופעים והנהלים הקשורים בקיום המופע. לפגישות עבודה אלו, המתקיימות עם רכזי סל תרבות ביישוב, מוזמנים נציגים מבתי-הספר.

12.6. רכזת סל התרבות היישובי הכינה בשיתוף מטה סל התרבות הארצי את תוכנית סל התרבות היישובי על-פיה נקבעים מופעי התרבות שיתקיימו במוסדות החינוך בעיר לשנת הלימודים.

#### **גיבוש סופי של התוכנית לקראת שיבוץ**

12.7. התוכנית מוחזרת לרכזי הסל, ובאמצעותם לבתי-הספר, לאישור סופי ולעיון נוסף, אם יש צורך בכך. בשלב זה יכולים בתי-הספר לשנות את התוכניות, לבטל פעולות ולשנות סדרי עדיפויות. יש להם די מידע על ההיקף הכספי ומושג על סוג ההתחייבויות שהם מקבלים על עצמם, הכרוכות בהתארגנות מיוחדת, או פעולה באולם הנמצא מחוץ ליישוב. נתונים אלה יש להביא בחשבון בתכנון לוח הפעולות הכללי בבית הספר.

#### **שלב השיבוץ**

12.8. האישור לשיבוץ התאריכים תוך תיאום עם האמנים והגופים האמנותיים, מתבצע על-ידי מטה סל תרבות ארצי רק לאחר שכל ההיבטים הפורמליים והכספיים הושלמו, לאחר שהוסדר התשלום עבור התוכנית, וכן לאחר אישור התוכנית על-ידי רכזי הסל בבית הספר וביישוב.

12.9. לכאורה, אין השיבוץ כרוך אלא בהתאמת תאריכים לפעולות, אולם שיבוץ על-פי מופעים בפרישה נכונה לאורך שנת הלימודים הוא מלאכת מחשבת מורכבת וקשה שהאחריות עליה מוטלת על רכזת סל התרבות היישובי.

מטה סל התרבות הארצי מכבד את כל האילוצים המגיעים לידיעתו בעוד מועד, ומתכנן את הפעולות כך, שלא יפגעו בתוכניות אחרות של בתי-הספר. בית הספר,

מצדו, נדרש לכבד אף הוא את התאריכים שאושרו, לשבץ אותם בלוח האירועים הכללי של בית הספר, ולא לשנותם במהלך שנת הלימודים.  
על-ידי פעולת השיבוץ מתבצעת ההזמנה מן האמנים ומן הגופים האמנותיים.  
החל משלב זה ואילך לא ניתן לשנות את הפעולות שנבחרו וגם לא את מועדיהן.

### **פרסום וידוע**

12.10. התוכנית על מועדיה, מופצת על-ידי רכז הסל היישובי בכל מוסדות החינוך ביישוב, כדי שאלה יוכלו להביאה לידיעת התלמידים והוריהם, ולהיערך לקראתה מבעוד מועד.

### **תיפעול**

12.11. קיום הפעולה מבוסס על תיאום מלא של מועדים, שעות וקהלים בין נושאי תפקיד רבים, והבנת הדרישות הטכניות. היעדרו של מרכיב טכני כלשהו, עלול לפעמים לגרום לביטול המופע.

### **משוב מערכת החינוך למופעים**

12.12. סל תרבות ארצי מבקש לקבל את תגובתה של מערכת החינוך למופעים. תגובות אלו משמשות את מטה הסל למטרות חינוכיות רבות, כגון: סיוע בהערכת המופעים למורים שטרם צפו בהם ומבקשים לקבל חוות דעת של עמיתיהם שצפו בהם. מטרה אחרת היא להבטיח, שהמופעים המנויידים למקומות מרוחקים או מועלים פעמים רבות - לא חל בהם פיחות בעטיים של המרחק והזמן. טפסי ההיזון החוזר נשלחים מראש לרכז הסל היישובי, ויש למלא אותם ולהחזירם למטה הסל. חשוב מאד שגם נציגי התלמידים ימלאו טופס זה.

12.13. הביקורת בדקה ומצאה, כי טפסי ההיזון הנשלחים על-ידי רכזות סל התרבות היישובי לבתי-הספר אינם מטופלים על ידם, ואין הרכזות מקבלת משוב באמצעותם.

עם זאת, ציינה הרכזות, כי במפגשים המתקיימים בינה לבין הרכזים החברתיים הן במהלך העבודה השוטפת והן ב"מרתונים" המתקיימים מפעם לפעם, היא מקבלת משוב בעל-פה מהרכזים החברתיים על מופעי התרבות בהם צפו.

12.14. ההזמנות ל"מרתונים" נשלחות לרכזים החברתיים ולמחנכים, אולם לא לאוכלוסיית התלמידים האמורה לצפות במופעים. הביקורת סבורה, כי יש לשתף גם את אוכלוסיית התלמידים בכל שכבות הגיל למתן חוות דעת בנוגע למופעים האמורים להיכלל בתוכנית סל התרבות היישובי. לדברי רכזות סל התרבות קיימת בעייה של כמות ההזמנות העומדת לרשותה לחלוקה בכל מופע.

עם זאת, הביקורת סבורה, כי מעת לעת חיוני לחלק הזמנות אלו גם לתלמידים (בעיקר בוגרים) על מנת לקבל את חוות דעתם החשובה על המופע.

### 13. השתתפות בתי-הספר בסל התרבות היישובי

13.1. בתוכנית סל התרבות היישובי השתתפו בשנת הלימודים תשס"א כל בתי-הספר היסודיים והעל יסודיים הממלכתיים והממלכתיים-דתיים וכן בתי-הספר לחינוך מיוחד, להוציא את בתי-הספר הדתיים-תורניים שתוכנית זו אינה עונה על צרכיהם המיוחדים ואת בתי-הספר העל-יסודיים אורט מרכז חינוך ותל"ם. אוכלוסיית ילדי הגיל הרך אינה משתתפת בתוכנית זו, כפי שכבר הוזכר לעיל.

13.2. יש לציין בחיוב את מאמציה של רכזת סל התרבות היישובי לשלב את תלמידי החינוך המיוחד בתוכנית סל התרבות היישובי למרות הקשיים הנובעים הן ממגבלותם בצפייה בחלק מהמופעים הכלולים בתוכנית זו, בעיקר תלמידי ביי"ס "רעות" המוגדרים כאוטיסטים, והן מהקושי בגביית הכספים עבור השתתפותם במופעים, בעיקר מתלמידי בתי"ס "יעד" ו"מסילות".

רכזת סל התרבות שילבה תלמידים אלו במופעים המתאימים להם, וכן השתדלה לשבצם במופעים שנרכשו על-ידי בתי"ס אחרים ונותרו בהם מקומות פנויים ובכך להוזיל מאד את עלות השתתפותם. רגישותה לעניין זה ראויה לציון לשבח.

13.3. אוכלוסיית התלמידים שנטלה חלק בתוכנית זו מנתה בשנת הלימודים תשס"א כ- 17,000 תלמידים מ- 34 בתי ספר. השתתפותם של חלק מבתי-הספר בתוכנית היתה חלקית בלבד.

13.4. להלן הנתונים על שיעור ההשתתפות של בתי-הספר בסל התרבות:

שיעור ההשתתפות	סה"כ תלמידים משתתפים	סה"כ תלמידים	מספר המוסדות	בתי - ספר
100%	9,878	9,878	18	יסודי ממלכתי
100%	1,218	1,218	4	יסודי ממלכתי-דתי
0%	0	308	1	יסודי - תורני
100%	292	292	3	חינוך מיוחד יסודי ותיכון
100%	2,074	2,074	3	תיכון-עיוני
100%	541	541	1	תיכון-עיוני

שיעור ההשתתפות	סה"כ תלמידים משתתפים	סה"כ תלמידים	מספר המוסדות	בתי - ספר
				דתי
0%	0	555	3	תיכון- תורני
78%	2,636	3,396	6	תיכון- מקצועי
100%	372	372	1	תיכון- מקצועי דתי
<b>91%</b>	<b>17,011</b>	<b>18,634</b>	<b>40</b>	<b>סה"כ</b>

**הערה:** חטיבות הביניים נכללו בבתי-הספר התיכוניים.

13.5. בשנת הלימודים תשס"א, בתי-הספר מרכז חינוך ותל"ם לא נטלו חלק בתוכנית סל התרבות היישובי משום שלא עמדו בקריטריונים שנקבעו על-ידי המפעילים של מינימום שלושה תחומי פעילות שונים.

13.6. הנהלות בתי-הספר מחוייבים לפעול על-פי קריטריונים של סל התרבות הארצי, כדלקמן:

13.6.1. תוכנית סל התרבות הבית-ספרי תכלול לפחות שלושה תחומי פעילויות שונים מהתחומים הבאים: אמנות פלסטית, מוסיקה, מחול, ספרות, קולנוע ותיאטרון.

13.6.2. סל התרבות הארצי מבקש לחשוף את התלמידים בכל שנה לכל שישה תחומי האמנויות, לפחות פעם אחת לכל אחד מהם. עם זאת, ברור, כי אין הדבר אפשרי בכל מקום ולכן יש להבטיח שהחשיפה לשישה תחומי האמנויות תיעשה באופן מחזורי לאורך השנים.

13.6.3. תוכנית הרצף הרב-שנתית של סל התרבות תיבנה כך שהתלמיד ייחשף בכל שנתון ליותר ויותר מופעים. תלמידי א'-ב' ייחשפו לשלושה מופעים בשנה ומספר הפעולות לאורך השנתונים יילך ויגדל עד לשש פעולות ויותר בכל שנה לתלמידי החטיבה העליונה.

13.6.4. הביקורת בדקה ומצאה, כי מטה סל התרבות הארצי הקפיד על קיומו של הקריטריון הראשון, קרי הכללת שלושה תחומי פעילויות שונים לפחות בתוכנית הסל. אי לכך, לא נכללו בסל התרבות בתי-הספר שלא קיימו קריטריון זה.

13.6.5. אולם, לא נמצאו תוכניות רצף רב-שנתיות לתכנון סל התרבות היישובי למרות המלצתו של סל התרבות הארצי לבניית תוכנית זו. בפרסומי מטה סל התרבות הארצי מופיעים הדגשים לבניית התוכנית הרב שנתית לפי שכבות הגיל.

13.6.6. רכזת סל התרבות היישובי הכינה טבלה מסכמת של פעולות סל התרבות בשמונה השנים האחרונות, לכל אחד מבתי-הספר המשתתפים בסל התרבות היישובי, ושלחה אותה אליהם על מנת שתסייע לרכזי הסל בבניית התוכנית לשנה החדשה וכן לבניית התוכנית הרב שנתית.

13.6.7. הטבלה המסכמת של פעולות סל התרבות הבית-ספריות בשנים עברו מצביעה על כך שלא מתקיימת עלייה הדרגתית במספר הפעולות אליהם נחשפים התלמידים במהלך שנות לימודיהם. משיחה עם רכזי סל התרבות הבית-ספריים עולה, כי הסיבה העיקרית לכך נעוצה בעלויות הגבוהות של פעולות סל התרבות בעיקר בחטיבות העליונות, בהשוואה לתעריפי הגבייה של משרד החינוך להם מחוייבים הנהלות מוסדות החינוך.

#### **14. שילוב מוסדות התרבות היישוביים בתוכנית סל התרבות**

14.1. שילובם של מוסדות התרבות היישוביים - תיאטראות, אודיטוריום, מוזיאונים, תזמורות וכו' בתוכנית הסל חשובה הן לתלמידים והן למוסדות עצמם. הבית מספק את ההזדמנות למפגש הראשון עם יצירות אמנות ועם מוסדותיה. לכן, חשוב שבמסגרת התוכנית של סל התרבות יוכל התלמיד לערוך היכרות עם האמנות ועם מוסדותיה וכן רצוי וגם אפשרי, שהמנהלים במוסדות אלו יתרמו מצדם לתוכנית הסל היישובית מהידע המקצועי שלהם וישולבו בוועדות ההיגוי של העיר.

14.2. פעולות תרבות המתקיימות באחד ממוסדות התרבות היישוביים חוסכות את עלויות הסעתם של התלמידים אל מחוץ לעיר וכן מהוות הכנסה לעירייה והצדקה נוספת לקיומם של מוסדות אלו בעיר. בנוסף, קיים חיסכון בזמן בשל זמן ההגעה הקצר יחסית וכך לא הולכות לאיבוד שעות לימוד רבות.

14.3. יחד עם זאת, יש להקפיד לא להגיע למצב שמטעמים של נוחות או מסיבות כלכליות יהפכו מוסדות התרבות היישוביים למקור תרבות יחיד של תוכנית סל התרבות.

14.4. הביקורת מצאה, כי כ-85% מהמופעים שהתקיימו בשנת הלימודים תשס"א נערכו במוסדות התרבות היישוביים ויתרת המופעים כ-15% נערכו במוסדות מחוץ לעיר. הדבר מעיד על שימוש ברמה סבירה ביותר של מוסדות התרבות היישוביים לצורך הפעלת תוכנית סל התרבות היישובי.

#### **15. מחשוב**



15.1. רכזת סל התרבות היישובי פועלת בסיוען של מספר תוכנות מחשב, כדלקמן: תוכנת עיבוד תמלילים להתכתבויות, תוכנת אקסל לניהול הפעילות הכספית של הסל ותוכנה ייחודית של סל תרבות ארצי לתכנון והוצאה לפועל של תוכנית סל התרבות היישובי.

15.2. תוכנית הסל צריכה להתחשב במרכיבים רבים, כגון: מועדי חופשות וימים מיוחדים שבהם לא ניתן לקיים פעולות של סל התרבות היישובי, פעולות אחרות של בית-הספר (טיולים, חגיגות ועוד), מועדים רלוונטים של כל אחת מהפעולות, קיום פעולה ברצף על מנת לחסוך בעלויות ועוד. התוכנה הייחודית שנמסרה לעירייה על-ידי סל התרבות הארצי מסייעת רבות בעבודתה של רכזת סל התרבות היישובי בארגון ותכנון פעולות הסל.

15.3. כמו-כן, מסייעת תוכנת המחשב בריכוז תוכניות סל התרבות הבית-ספריות ושליחתן לכל אחד מבתי-הספר בעיר וכן למטה סל התרבות הארצי, ומאפשרת מעקב אחר מספר הפעולות המינימלי (ארבע) שהתקיימו בבתי-הספר ובניית התוכנית הרב שנתית.

15.4. רכזת סל התרבות עדיין אינה מיומנת דיה לשימוש בתוכנה זו בשל הזמן הקצר שחלף מאז קבלת התוכנה. אולם, היא משתדלת להשקיע זמן ומאמצים מרובים על מנת ללמוד את תכונות התוכנה ודרכי השימוש בה, וכן להקליד לתוכה את הנתונים הרלוונטים.

## **16. סקר בקרב רכזי סל התרבות הבית-ספריים**

16.1. הביקורת ערכה סקר בקרב רכזי סל התרבות בבתי-הספר בו נשאלו הרכזים שאלות הנוגעות לאופן הפעלת סל התרבות בבית-ספרם.

16.2. תשובותיהם של רכזי סל התרבות בבתי-הספר על שאלות הסקר מלמדות, כי:

16.2.1. בבתי-הספר מתקיימת הכנה לצפייה במופעי סל התרבות ולעתים קרובות גם מתקיים דיון לאחר הצפייה במופע.

16.2.2. היזון חוזר לאחר הצפייה במופע מתקיים על-ידי המורים והתלמידים ולפעמים גם על-ידי ההורים המלווים בדרכי כתיבה בטופס המיועד לכך, אולם לעתים בעל פה בשיחה עם רכזת סל התרבות היישובי.

16.2.3. קשרי העבודה של בתי-הספר עם רכזת סל התרבות היישובי הינם שוטפים והדוקים ביותר בכל הנוגע לבניית התוכנית סל התרבות הבית-ספרי ועדכונה, קבלת מידע על מופעים חדשים ועוד.

16.2.4. נושא ההשתלמויות למורים והכשרתם בתחומי האמנויות לוקה בחסר. אמנם רכזת סל התרבות היישובי מזמנת מרצים אורחים למפגשי השנתיים עם הרכזים החברתיים אולם אין פעילות זו מספיקה. כמו- כן, ציינו הרכזים, כי אין הם מקבלים לבית- ספרם עותק מסדרת "מפתחות" המופקת על-ידי סל התרבות הארצי במטרה להכשיר את המורים המלווים את התלמידים למופעי סל התרבות.

16.2.5. הקשיים בגביית הכספים עבור סל התרבות מהתלמידים רבים ואין מקורות מימון מספקים דיים על מנת להתגבר על קשיים אלו.

## **פרק ב' : התקציב והניהול הכספי**

### **1. כללי**

1.1 סל התרבות הבית- ספרי מוגדר כשירות המוצע על-ידי בית- הספר להעשרת הפעילות החינוכית, החברתית והתרבותית של התלמידים ורכישתו מותנית ברצון ההורים.

השירות מיועד בין השאר לחסוך בהוצאות על ידי רכישה מרוכזת. הגבייה עבור סל התרבות הבית-ספרי חייבת לקבל את אישור ועד ההורים המוסדי.

1.2 משרד החינוך ממליץ לקיים לפחות ארבע פעילויות בשנה. המחירים המירביים לארבע פעולות הנקבעים על ידי משרד החינוך כוללים הוצאות נלוות בפועל של הסעות התלמידים ושל מלויים מבוגרים, במידת הצורך. התחשיב של הוצאות אלו ייעשה בהתאם להוצאות בפועל, לפי פירוט העלויות והצגת קבלות כנדרש.

1.3 מועצת ההורים והנהלת בית הספר רשאיות, במשותף, ליזום ולקיים יותר מארבע פעילויות בשנה, בתנאי שמחירן יותאם יחסית לתעריפי משרד החינוך. כל תוספת של פעילויות תרבות מעבר לארבע המומלצות תהיה רק בשעות אחר הצהריים, וכל בקשה לתשלום נוסף תהיה כרשות בלבד.

## 2. תעריפי סל התרבות

2.1 תעריפי סל התרבות נקבעים על פי חוזרי מנכ"ל משרד החינוך ומתעדכנים אחת לשנה. אי לכך, יש להתאים את עלויות סל התרבות לתעריפים אלו.

2.2 להלן תעריפי הגבייה עבור סל התרבות לשנת הלימודים תשס"א:

## 3. הגבייה עבור סל התרבות

3.1 ניהול הגבייה עבור סל התרבות נערך בבתי הספר בהתאם להנחיות משרד החינוך בנושא סל התרבות בפרט וגביית כספים במוסדות חינוך בכלל. הכספים מופקדים לחשבון הבנק של ביה"ס אשר ממנו מבוצעים מאוחר יותר התשלומים בגין סל התרבות.

3.2 הביקורת בדקה את אחוזי הגבייה בנושא סל התרבות באופן יחסי לפוטנציאל הגבייה, דהיינו תעריפי משרד החינוך כפול מספרי התלמידים בבית- הספר לפי שכבת הגיל.

3.3 להלן פירוט אחוזי הגבייה של סל התרבות בבתי- הספר:

שם ביה"ס	מספרי תלמידים	סה"כ פוטנציאל הגבייה	גבייה בפועל	אחוז הגבייה בפועל	הערות
ראשונים	1,104	116,428			גבייה בתעריפים
		(195,140)	185,774	( 95% )	גבוהים יותר

שם ביה"ס	מספרי תלמידים	סה"כ פוטנציאל הגבייה	גבייה בפועל	אחוז הגבייה בפועל	הערות
יצחק שדה	790	83,744	118,058	(67%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
גורדון	593	61,446	58,749	96% (81%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
התחיה	404	42,993	35,750	83% (89%)	גבייה בתעריפים נמוכים יותר
יד מרדכי	467	53,414	45,405	85% (84%)	
הנשיא	390	41,869	36,796	88% (92%)	גבייה בתעריפים נמוכים יותר
ירושלים	658	70,655	57,988	82% (81%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
סוקולוב	576	60,371	61,170	(77%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
שרת	585	62,340	78,278	(85%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
הרצל	569	60,211	39,651	66% (72%)	גבייה בתעריפים נמוכים יותר
גבעתי	302	35,761	29,740	83% (79%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר

שם ביה"ס	מספרי תלמידים	סה"כ פוטנציאל הגבייה	גבייה בפועל	אחוז הגבייה בפועל	הערות
טבנקין	652	71,957	99,854	(74%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
בן-גוריון	410	43,358	49,233	(72%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
היובל	396	43,688	41,460	95% (73%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
אלון	622	71,290	76,497	(85%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
מאיר	224	14,228	55,871	(93%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
דוד אלעזר	446	47,655	55,165	(79%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
תחכמוני	233	20,729	22,274	(92%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
עקיבא	187	17,250	5,186	30% (77%)	גבייה בתעריפים נמוכים יותר
ציפורי	506	45,313	34,754	77% (81%)	גבייה בתעריפים נמוכים יותר
הראל	266	23,828	15,455	65% (75%)	גבייה בתעריפים נמוכים יותר

שם ביה"ס	מספרי תלמידים	סה"כ פוטנציאל הגבייה	גבייה בפועל	אחוז הגבייה בפועל	הערות
חשמונאים	628	106,100	200,223	(79%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
רמות	717	116,197	241,423	(80%)	גבייה בתעריפים גבוהים יותר
<b>סה"כ</b>	<b>11,725</b>	<b>2,042,978</b>	<b>1,644,754</b>	<b>(81%)</b>	

### הערות לטבלה:

- 3.3.1 התעריף שנלקח בחישוב הגבייה הפוטנציאלית הינו התעריף המירבי לסל התרבות בהתאם לשכבות הכיתות.
- 3.3.2 תלמידי החינוך המיוחד לא נלקחו בחשבון בשל ההנחה המיוחדת הניתנת להם בתשלומים עבור סל התרבות.
- 3.3.3 המספרים בסוגריים משקפים את פוטנציאל הגבייה ואת אחוז הגבייה בהתאם לתעריפים שנגבו בפועל בביה"ס במקרים בהם התעריפים היו שונים (נמוכים או גבוהים יותר) מהתעריפים שקבע משרד החינוך.
- 3.3.4 סה"כ הגבייה עבור סל התרבות אינו כולל את ההקצבות שהועברו לבתי-הספר ממפעל הסטיפנדיות וממשרד הקליטה עבור מלגות לתלמידים נזקקים ולילדי עולים. הקצבות אלו עשויות להעלות את שיעור הגבייה במספר אחוזים.
- 3.4 הנתונים המופיעים בטבלה מלמדים, כי:
- 3.4.1 ישנם בתי ספר הגובים עבור סל התרבות על-פי התעריפים המירביים של משרד החינוך, מאידך ישנם בתי ספר הגובים בתעריפי גבוהים יותר וזאת על מנת לממן פעילות נרחבת יותר של סל התרבות. עם זאת, נמצאו גם מספר בתי-ספר שגבו בתעריפים נמוכים יותר בשל מצוקתה הכלכלית של אוכלוסיית בית-הספר.
- 3.4.2 שעורי הגבייה עבור סל התרבות הבית-ספרי נעו בשנת הלימודים תשס"א מ- 67% ועד 95%. בממוצע עמד שיעור זה על 81%. שיעורים אלו מלמדים על הקושי בגביית הכספים בבתי הספר ועל אי-יכולתן של הנהלות בתי-הספר לגבות את מלוא התשלום עבור הסל, למרות העובדה שהתחייבותן

הכספית לסל התרבות היישובי עומדת על 100% תשלום בהתאם לתעריפי משרד החינוך ומספר התלמידים הלומדים בבית הספר.

#### **4. תמחור המופעים**

4.1 בספר ההיצע המופץ על ידי החברה למתנסי"ם מופיעים מחיריהם של המופעים השונים והכמות המקסימלית של תלמידים היכולים לצפות במופע אחד. על סמך נתונים אלו מחשבת רכזת סל התרבות היישובי את עלות המופע לתלמיד לגבי המופעים שנבחרו בתוכניות סל התרבות של כל אחד מבתי-הספר.

4.2 רכזת סל התרבות ערכה את רשימותיה הנוגעות לתמחור המופעים באופן ידני שאינו מאורגן ומסודר. כתוצאה מכך, לא ניתן היה לבדוק את אופן התמחור ללא סיועה בהבנת הכתוב ברשימותיה. השימוש בתוכנת מחשב שהנפיק מטה סל התרבות הארצי מאפשר כיום לתמחר עלות מופע אולם זוהי עלות כוללת לבתי"ס הנוטלים חלק במופע ולא עלות לתלמיד.

4.3 במקרים בהם מוזמן יותר ממופע אחד והמופעים נערכים ברצף, ניתנת הנחה הנובעת מחיסכון בהוצאות פירוק והרכבת התפאורה ותעריף מיוחד של השכרת האולם להצגה נוספת לאותו היום. מקרים בהם נערכים שלושה מופעים ברצף, הינם נדירים ביותר, אולם במקרים אלו ההנחה גבוהה במיוחד.

4.4 רכזת הסל היישובי עושה כל שביכולתה לקיים שני מופעים ברצף על מנת לחסוך בעלויות, אולם במקרים בהם אין ביקוש רב למופע, וביה"ס מתעקש לצפות במופע זה, היא מאפשרת זאת.

4.5 מופעים מסויימים מחייבים תוספת של תשלום עבור הוצאות נסיעה לאמנים (בדרי"כ במפגשי סופרים או משוררים המגיעים לבתי הספר) שאינו כלול במחיר המופע.

4.6 מופעים המתקיימים בהיכל התרבות היישובי או באולם "מופת" בעיר, מחייבים תוספת של עלות שכירת האולמות.

4.7 להלן תעריפי שכירת האולמות לשנת הלימודים תשס"א :

#### **הערות לטבלה :**

- 19.1.1 המחירים כוללים מ.ע.מ.
- 19.1.2 אולם היכל התרבות מעניק הנחה בגובה 10% מהמחירים הנקובים בטבלה להוציא את תעריף השכרת האולם לכל שעות היום.
- 19.1.3 תעריפי השכרת אולם "מופת" המפורטים בטבלה מיועדים למופעי סל התרבות בלבד.
- 19.1.4 התעריפים כוללים שירותי שמירה בכל האולמות.
- 19.2 יש לציין, כי סל התרבות הארצי משקיע מאמצים רבים לעריכת הסדרים עם מפיקים על מנת לקיים מופעים בעלויות נמוכות ככל האפשר.

## 20. מימון תוכנית סל התרבות היישובי

20.1 תוכנית סל התרבות היישובי מסובסדת על ידי משרד החינוך באמצעות סל התרבות הארצי. גובה הסבסוד הוא על פי אמות מידה מוסכמות ואחידות והוא מחושב על פי מספר התלמידים המשתתפים בתכנית בכל יישוב.

20.2 הסבסוד הניתן על ידי סל תרבות ארצי הוא סיבסוד לפעולה. הסבסוד הוא דיפרנציאלי ולוקח בחשבון את המצב הסוציו-אקונומי של היישוב (על-פי פרסומי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה). הסבסוד נע בין 20% ל- 40% מעלות הפעולה. במקביל אמורה הרשות המקומית להשלים מתקציביה שלה את הסיבסוד של משרד החינוך, לסבסד את האוכלוסיות החלשות בכל בית-ספר שבתחומה ולממן את עלות כוח האדם וההוצאות הנלוות לתפעול.

תמיכת המדינה והרשות המקומית בתכנית באה לאשר את הפעלתה לכלל אוכלוסיית התלמידים כחלק מן החינוך הפורמלי. המדינה, באמצעות משרד החינוך, והרשות באמצעות תקציביה מממנות גם את העלויות הנלוות, כמו משכורות לעובדים והוצאות הקשורות להפקה של חומר חינוכי נלווה. אין בשום אופן להטיל הוצאות אלו על שכם ההורים, הנוטלים על עצמם ממילא עול תשלומים כבד.

20.3 סל התרבות הארצי מסבסד את עלויות המופעים של תוכנית סל התרבות היישובי בעיר בת-ים בסכום השווה ל-12 ש"ח לתלמיד, בהתאם למספר התלמידים בביה"ס, כך שביה"ס יכול לרכוש סל תרבות בעלות הנמוכה ב- 12 ש"ח מהעלות המקורית. סה"כ הסבסוד לשנת הלימודים תשס"א הסתכם ב- 210,565 ש"ח המהווים כ- 20% הנחה מסך עלות סל התרבות היישובי שהסתכם בשנה זו ב- 1,009,553 ש"ח.

20.4 בפועל, מקזזת רכזת הסל היישובי 4% מגובה ההנחה שמעניק סל התרבות הארצי, כך שביה"ס מקבל למעשה הנחה בגובה של 16% בלבד. הפרש זה משמש את רכזת סל התרבות היישובי למתן הנחות לבתי ספר בהם קיימת אוכלוסייה בעלת רמה סוציו-אקונומית נמוכה או למקרים בלתי צפויים שלא נלקחו בתחשיב עלויות הסל.

20.5 מימון תוכנית סל התרבות היישובי על ידי העירייה בעיר בת-ים, בא לידי ביטוי בתשלום הוצאות שכרן של רכזת סל התרבות היישובי והעובדת המסייעת לה וכן הוצאות המשרד בו הן פועלות. מעבר לכך אין העירייה מממנת הוצאות נוספות, כגון: הסעות תלמידים למופעים, מתן הנחות וכו'.

## 21. מתן הנחות



21.1 מתן הנחות בתשלום עבור סל התרבות היישובי אינו מוסדר באמצעות הנחיות או/ו קריטריונים ברורים בכתב. גזבר העירייה לא נתבקש לאשר מתן הנחות בתשלום זה ואי לכך לא אישר זאת.

21.2 רכזת סל התרבות היישובי העניקה הנחות בתשלום לסל התרבות לבתי-הספר במספר דרכים:

21.2.1 בתי-הספר לחינוך מיוחד: יעד, מסילות ורעות וכן תלמידי הכיתות לליקויי למידה בבתי הספר לחינוך הרגיל, זכו בהנחה בגובה 50% מהתשלום. כמו-כן, כשהתברר לרכזת, כי קיימים מקומות פנויים במופע כלשהו היא איפשרה לתלמידי החינוך המיוחד לצפות במופע ללא תשלום.

לטענת הרכזת, מדיניות זו הונהגה עוד בתקופתו של מר יוס אלדר מנהל אגף תרבות, נוער וספורט לשעבר.

21.2.2 הנהלות בתי-הספר שבהם קיימת מצוקה בנוגע לגביית כספים מההורים, פנו לרכזת בבקשה להפחית את סך התשלום. לטענתם, אחוזי הגבייה בבית-ספר נמוך באופן יחסי לבתי הספר האחרים. רכזת סל התרבות נענתה לפניוטיהם והפחיתה את סך התשלום של בתי הספר הללו. (ראה פירוט בטבלה שבסעיף 8.5 בהמשך). לדבריה, ההנחה ניתנה באישורו של מנהל האגף.

21.3 מתן ההנחות התאפשר בשל העובדה, כי רכזת סל התרבות העניקה לבתי הספר הנחה בגובה של 16% בלבד מעלות המופעים לעומת ההנחה בגובה 20% שהעניק מטה סל התרבות הארצי.

21.4 יש לציין, כי באמצעות מערך ההנחות הקיים בבתי הספר (מלגות של מפעל הסטפנדיות לתלמידים נזקקים וסל קליטה לעולים חדשים) ממומנת פעילות סל התרבות הבית-ספרי לתלמידים המתקשים לשלם את עלות הסל במלואה.

## **22. תוכנית תקציבית**

22.1 רכזת סל התרבות היישובי לא הכינה תוכנית תקציבית המפרטת את ההכנסות וההוצאות הצפויות במהלך שנת הלימודים בתחום סל התרבות היישובי. כתוצאה מכך, לא ניתן היה לקבל תמונת מצב מסכמת של הפעילות הכספית של סל התרבות היישובי.

22.2 תוכנית זו נחוצה ביותר בשל הפערים הקיימים בין עלות הסל כפי שנקבע על-ידי מטה סל התרבות הארצי לבין עלות הסל הנקבעת לבתי-הספר על-ידי רכזת סל התרבות היישובי. הפערים נובעים מאחוז הנחה נמוך יותר הניתן לבתי-הספר לעומת ההנחה הניתנת על-ידי סל תרבות ארצי. בנוסף, קיימים מרכיבים נוספים הנוגעים להכנסות והוצאות של סל התרבות היישובי שיש להתחשב בהם, כגון: זיכויים או

חיובים משנה קודמת, חיוב על פי מספר תלמידים נמוך יותר בהתאם לסיכום עם בית-הספר ועוד.

22.3 הכנתה של תוכנית זו מאפשרת מעקב שוטף אחר ביצוע הפעולות הכספיות בהתאם למתוכנן.

### 23. התחשבות העירייה עם בתי הספר המשתתפים בתוכנית

23.1 עלות סל התרבות הבית-ספרי נקבעת בחודש ספטמבר בהתאם לתוכנית סל התרבות שבחר כל אחד מבתי הספר. עלות סל התרבות לתלמיד מתבססת על תעריפי משרד החינוך המאושרים לנושא זה ובחלק מבתי הספר גם על החלטת ועד ההורים המוסדי על תוספת תקציבית בנושא זה.

23.2 תחשיבי עלות הסל מבוצעים על ידי רכזת סל התרבות היישובי והם מחייבים את בתי הספר המשתתפים בתוכנית סל התרבות היישובי. עם זאת, אין רכזת סל התרבות היישובי מחתימה את מנהלי בתי הספר על התחייבות בכתב לתשלום עלות הסל במלואה, וזאת לטענתה על פי המלצתו של היועץ המשפטי בעירייה, כי בתי-הספר העירוניים אינם מהווים גוף משפטי שניתן לתבוע אותו.

23.3 יש לציין, כי לא אחת מתגלעים חילוקי דעות בין הנהלות בתי הספר ורכזת סל התרבות היישובי לגבי הסכומים אותם יש לשלם, זאת על רקע הקשיים שיש לבתי-הספר בגביית הכספים מהורי התלמידים ולעתים גם על בסיס השתתפות בלתי מלאה של התלמידים במופעי סל התרבות היישובי.

23.4 הביקורת סבורה, כי החתמתם של מנהלי בתי-ספר על מסמך המפרט את עלות הסל והתחייבותם לתשלום וכן את התנאים או/ו המקרים בהם ניתן להפחית מעלות זו, תמנע את חילוקי הדעות ואת סרובם של מנהלי בתי הספר לתשלום מלוא עלות הסל.

23.5 להלן פירוט עלויות הסל ואופן ביצוע התשלומים :

יתרה לתשלום	סה"כ תשלומים	תשלומים ישירות לספק	תשלומי ביה"ס לעירייה	עלות הסל	ביה"ס
—	77,385	1,200	76,185	77,385	ראשוניים
(150)	65,203	11,674	53,529	65,053	יצחק שדה
(480)	56,121	—	56,121	55,641	גורדון
—	31,347	5,354	25,993	31,347	התחיה
—	45,134	—	45,134	45,134	יד מרדכי
—	44,219	1,144	43,075	44,219	נחשוניים
—	31,842	—	31,842	31,842	הנשיא
—	49,383	1,070	48,313	49,383	ירושלים

יתרה לתשלום	סה"כ תשלומים	תשלומים ישירות לספק	תשלומי ביה"ס לעירייה	עלות הסל	ביה"ס
(400)	47,320	1,070	46,250	46,920	סוקולוב
—	49,620	—	49,620	49,620	שרת
(2,266)	39,651	—	39,651	37,385	הרצל
—	23,920	—	23,920	23,920	גבעתי
—	47,650	—	47,650	47,650	טבנקין
—	43,304	2,970	40,334	43,304	בן-גוריון
—	31,335	—	31,335	31,335	היובל
—	44,793	—	44,793	44,793	יגאל אלון
—	15,818	—	15,818	15,818	גולדה מאיר
—	35,194	3,630	31,564	35,194	דוד אלעזר
(350)	11,939	—	11,939	11,589	תחכמוני
—	6,700	—	6,700	6,700	עקיבא
*1,180	22,430	—	22,430	23,610	ציפורי
*1,268	11,406	—	11,406	12,674	הראל
—	1,752	—	1,752	1,752	מסילות
—	1,457	—	1,457	1,457	רעות
—	2,400	—	2,400	2,400	יעד
(306)	27,666	—	27,666	27,360	חשמונאים
—	58,280	—	58,280	58,280	רמות
—	46,513	—	46,513	46,513	שז"ר
—	13,688	770	12,918	13,688	המר
—	37,510	—	37,510	37,510	בית וגן
—	43,610	—	43,610	43,610	אורט מלטון
(1,202)	46,007	—	46,007	44,805	אורט הבונים
—	55,226	—	55,226	55,226	אורט רמת יוסף

יתרה לתשלום	סה"כ תשלומים	תשלומים ישירות לספק	תשלומי ביה"ס לעירייה	עלות הסל	ביה"ס
—	47,785	—	47,785	47,785	אורט רמת עופר
<b>(2,706)</b>	<b>1,213,608</b>	<b>28,882</b>	<b>1,184,726</b>	<b>1,213,168</b>	<b>סה"כ</b>

#### 23.6 הערות לטבלה:

23.6.1 היתרה לתשלום המופיעה בסוגריים הינה יתרת זכות של ביה"ס בשל הפחתות בעלויות הסל לאחר שבוצע מלוא התשלום. יתרות אלו נזקפות לזכות ביה"ס בשנת הלימודים החדשה.

23.6.2 היתרה לתשלום המופיעה בציון \* הפכה בסוף השנה להנחה בתשלום ביה"ס לסל התרבות.

#### 24. המעקב אחר תשלומי ביה"ס עבור סל תרבות

24.1 בתום גיבוש תוכנית סל התרבות לכל אחד מבתי הספר מעבירה רכות סל התרבות היישובי לבתי הספר הוראת תשלום המתבססת על עלות הסל. על פי הוראת התשלום לשנת תשס"א נדרשו בתי הספר לפרוע את חובם בגין סל התרבות בשלושה תשלומים במועדים קבועים מראש בחודשים נובמבר, דצמבר ומרץ. התשלום הראשון מהווה מקדמה בסכום קבוע לכל בתי הספר בהתאם למספר התלמידים הלומדים בו. בשנת תשס"א נגבה סך של 25 ש"ח מכל תלמיד כמקדמה. תשלום רביעי קיים רק במקרים בהם במהלך השנה חלה הרחבה כלשהי בתוכנית סל התרבות, כגון: ביקור במוזיאונים.

24.2 בתי הספר נדרשו להעביר את ההמחאות לתשלום לרכות סל התרבות היישובי אשר הנפיקה קבלות למשלמים והפקידה את ההמחאות בקופת העירייה לסעיף התקציבי המתאים. בתי הספר לא הורשו להפקיד את התשלומים ישירות בקופת העירייה וזאת לאור טעויות בהפקדת הכספים לסעיפי תקציב שאינם שייכים לסל התרבות היישובי.

24.3 הביקורת בדקה את הזיכויים שזוכו בתי הספר ברשימות הרכות והשוותה אותם עם ההפקדות בקופת העירייה. נמצאה התאמה מלאה בין הרישומים ובין ההפקדות.

24.4 עם זאת, המעקב אחר פיגורים בתשלומי ביה"ס עבור סל התרבות היה לוקה בחסר וזאת משום שהעדכונים בחיובי ביה"ס ובזיכוי נעשו ללא ציון תאריך העדכון והדבר הקשה על המעקב. בנוסף לכך, לא הוצאה יתרה לתשלום לכל אחד מבתי"ס ולא ניתן היה לסכם את סך היתרות לתשלום בזמן נתון.

על מנת לבדוק באלו בתי-ספר קיים פיגור בתשלום היה על הרכזת לבדוק את בלוח הארועים של כל אחד מבתי-הספר את עלות הסל ואת סכומי התשלומים ומועדיהם. מעקב מסוג זה הינו מסורבל ולא יעיל.

24.5 הנתונים על עלויות הסל ותשלומי ביה"ס רוכזו בדוח כספי אחד, אולם נמצאו אי התאמות רבות בין הנתונים שהופיעו בדוח זה ובין הנתונים המופיעים בלוחות האירועים של בתי הספר. הטעויות נבעו בעיקר מחוסר עקביות בעדכונים של עלויות הסל ותשלומי בתי הספר. בנוסף, לא מופיע תאריך עדכון אחרון על גבי הדוח ולכן לא ניתן לדעת לאיזה תאריך הדוח מעודכן. בעקבות הערת הביקורת חל שיפור באופן המעקב אחר תשלומי ביה"ס לסל התרבות. העדכונים נושאים תאריך וכן מוצאת יתרה לתשלום לאחר כל עדכון.

24.6 רכזת סל התרבות העבירה מפעם לפעם הודעות תזכורת לבתי הספר שלא עמדו במועדי התשלום וחל פיגור בתשלומיהם לסל התרבות היישובי. תזכורות אלו פרטו את עלות הסל, סך התשלומים שבוצעו עד ליום התזכורת והיתרה לתשלום שנותרה לבית הספר. לדבריה של הרכזת הפיגורים בתשלומי בתי הספר לסל התרבות היישובי נובעים בין היתר מהעובדה, כי חלק ממועדי התשלום חלים לפני קיום המופעים והנהלות בתי הספר מסרבים לעתים לשלם את כל עלות התוכנית לפני קיום המופעים.

24.7 הביקורת מצאה מספר טעויות רישומיות באופן הצגת עלויות סל התרבות במקרים בהם נתנו זיכויים לבתי הספר מסיבות שונות (כגון: ביטול תשלום דמי נסיעות לאמנים). על-פי הרישום נותרו לכאורה יתרות זכות לביה"ס בעוד שבפועל היה על הרכזת להפחית את סך הזיכוי מעלות הסל.

24.8 רכזת סל התרבות היישובי פעלה לאורך כל השנה במאמצים מרובים על מנת לגבות את התשלומים עבור סל התרבות מבתי הספר, זאת משום שבתי הספר ככלל לא עמדו במועדי התשלומים ונוצרו פיגורים רבים.

24.9 בשנת הלימודים תשס"א נותרו שני בתי-ספר ביתרת חוב כוללת בסך 2,448 ש"ח שהפכה למעשה להנחה בתשלום חובם לסל התרבות. שבעה בתי ספר נותרו ביתרת זכות בשל שינויים שבוצעו לאחר שבוצעו התשלומים ויתרה זו נזקפת לזכותם בשנת הלימודים תשס"ב.

24.10 תשלומי רשת אורט לסל התרבות היישובי התעכבו מאד וזאת בשל ביצוע התשלומים במסגרת של התחשבות כוללת של בתי הספר השייכים לרשת אורט עם העירייה. המידע על התחשבות זו לא הגיע בזמן לרכזת הסל היישובי ונוצר קושי לערוך מעקב אחר תשלומים אלו. בעקבות כך, סכמה רכזת הסל היישובי עם הנהלות בתי-הספר של רשת אורט, כי התשלומים יבוצעו אך ורק באמצעות המחאות שיועברו באמצעותה ויופקדו בחשבון העירייה.

## 25. התחשבות העירייה עם החברה למתנסי"ם

25.1 בנספח א' להסכם בין העירייה לחברה למתנסי"ם מפורטת התחייבות העירייה לביצוע התשלומים עבור סל התרבות היישובי במועדים הנקובים. ביצוע התשלומים מתפרס לאורך כל שנת הלימודים החל מחודש אוקטובר וכלה בחודש יוני, סה"כ עשרה תשלומים המסתכמים ב- 1,250,000 ש"ח לשנת הלימודים תשס"א. התשלומים מועברים לאוצר השלטון המקומי אשר מעבירם לחברה למתנסי"ם.

25.2 להלן פרטי התשלומים המופיעים בהסכם :

תאריך התשלום	סכום התשלום
30.10.00	50,000
30.11.00	200,000
30.12.00	200,000
30.1.00	100,000
28.2.00	200,000
30.3.00	100,000
30.4.00	100,000
30.5.00	150,000
15.6.00	100,000
1.7.01	50,000
<b>סה"כ</b>	<b>1,250,000</b>

25.3 בשנת הלימודים תשס"א הסתכמה עלות סל התרבות היישובי של כל בתי הספר שהשתתפו בתוכנית בסך של 1,009,553 ש"ח (לא כולל עלויות ששולמו ישירות על ידי בתי הספר, כגון: שכירת אולמות וכניסה למוזיאונים). עלות זו נמוכה מההתחייבות העירייה לסל התרבות הארצי.

25.4 בפועל, שילמה העירייה את שבעת התשלומים הראשונים המסתכמים ב- 950,000 ש"ח באמצעות חשבונה באוצר השלטון המקומי ולאחר מכן הופסקו התשלומים בשל בעיות מימון של העירייה.

25.5 לאחר מספר חודשים בחודש אוקטובר 2001 עם פתיחת שנת הלימודים ובשל הצורך להתחיל בפעילות סל התרבות נדרשה העירייה לשלם את חובה לסל התרבות הארצי.

11.1 סל התרבות הארצי מעביר אחת לתקופה דוח כספי הכולל את עלות סל התרבות היישובי ואת גובה הסיבסוד. הדוח הינו מפורט על-פי פעילויות, תאריכים, עלויות ותשלומים. הביקורת התרשמה, כי לא נערכת בדיקה מדוקדקת אחר הרישום בדוח זה לבדיקת נכונותו.

על-פי הנתונים המופיעים בדוח זה, רכשה רכזת סל התרבות היישובי סל שהיקפו הביא לניצול מלא של מקסימום הסבסוד של סל תרבות ארצי. פעולות שנרכשו במהלך השנה לאחר שנוצל מקסימום הסבסוד לא סובסדו על-ידי סל תרבות ארצי, אולם עלותן היתה נמוכה באופן יחסי בשל ההתקשרויות שביצע מטה סל התרבות הארצי עם נותני השירותים.