

תוכן עניינים

עמ'

139	כללי
141	מבנה המחלקה
145	מחויבות ומעורבות המנהלים
146	שירות מכוון לקוח
155	יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל שירות
156	הפצת מידע
156	מערך פיזי
157	שירות יעיל ואמין
160	קיום שגרה ממוסדת של פעולה מתקנת
160	ניצול מיטבי של מסגרות תקציב נתונות לשם היענות לצרכי הלקוחות
168	בקרה על תהליכי שיפור שירות מבוצעים
169	שרשרת שירות: שירות ללקוחות חוץ
171	מסקנות והמלצות

- שירות טיפול בכ"א : שיבוצי מורים, ויסות מורים וגיוס מורים, ליווי העסקת מנהלי בתי"ס (כולל טיפול בתלונות על תפקודם)
- פיקוח על עמידה בתקנים – כיתות, מורים וויסות מגמות לימוד בפריסה עירונית
- תקציבים לציוד, תחזוקה ובינוי
- טיפול בבעיות קריטיות בבתי"ס (בשיתוף עם צוות ביה"ס)

7. שינויים סביבתיים:

שינוי באופן הניהול של בתי הספר: משרד החינוך מתכנן מעבר של כל בתי הספר לניהול עצמי. השנה מבוצע פיילוט לשינוי זה בבתי ספר על יסודיים ומינהל החינוך והתרבות בעיריית ת"א יזם את השתתפותו במהלך ראשוני זה. 6 מתוך בתי הספר העירוניים משתתפים בפיילוט. שינוי זה צפוי להשפיע גם על השירות שיידרש מהמחלקה בעתיד.

ה. הביקורת נערכה על ידי חברה חיצונית בהנחיית מר יעקב וייסמן, מבקר חוקר בכיר א'. מטרת הביקורת לבחון את תהליכי מתן השירות לתושב ופעילויות לשיפורם ביחידה המבוקרת. הבדיקה כללה ראיונות אישיים עם מנהלי יחידות במחלקה ואיסוף מסמכים ונתונים המעידים על פעילות המחלקה. כמו כן רואיינו מדגם מלקוחות המחלקה.

8. רשימת המרואיינים:

(1) בעירייה:

- מנהל אגף החינוך
- ס. מנהלת אגף התקציבים

(2) במחלקה:

- מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי
- מנהל המחלקה הפדגוגית
- הממונה על תחום הפרט
- מנהל מנהלת הבחירה
- הממונה על משאבי הוראה
- הממונה על מנהל ומשק.

(3) לקוחות :

- בי"ס עירוני ד' (צפון): מנהלת ביה"ס, מנהלת החטיבה הצעירה (ז-ח), הרכות החברתית, יועצת בכירה ומנהלן ביה"ס.

- תיכון עירוני ז' (יפו) : מנהל בית הספר ומנהלן ביה"ס.

- בי"ס עירוני י"ד (צפון): מנהל ביה"ס, מנהלת חטיבה ז' – ח', מנהל חטיבה י"א – י"ב, יועצת החטיבה הצעירה, מנהלנית ביה"ס ונציגי מועצת התלמידים.

- תיכון עירוני ח' (דתי) : מנהל ביה"ס ומינהלן ביה"ס.

- אורט סינגלובסקי (בעלות משותפת) : מנהל ביה"ס ומנהלת חטיבת הביניים.

ז. הביקורת בחנה את היחידה המבוקרת לפי רשימת קריטריונים לאיכות השירות והממצאים מוצגים בהתאם.

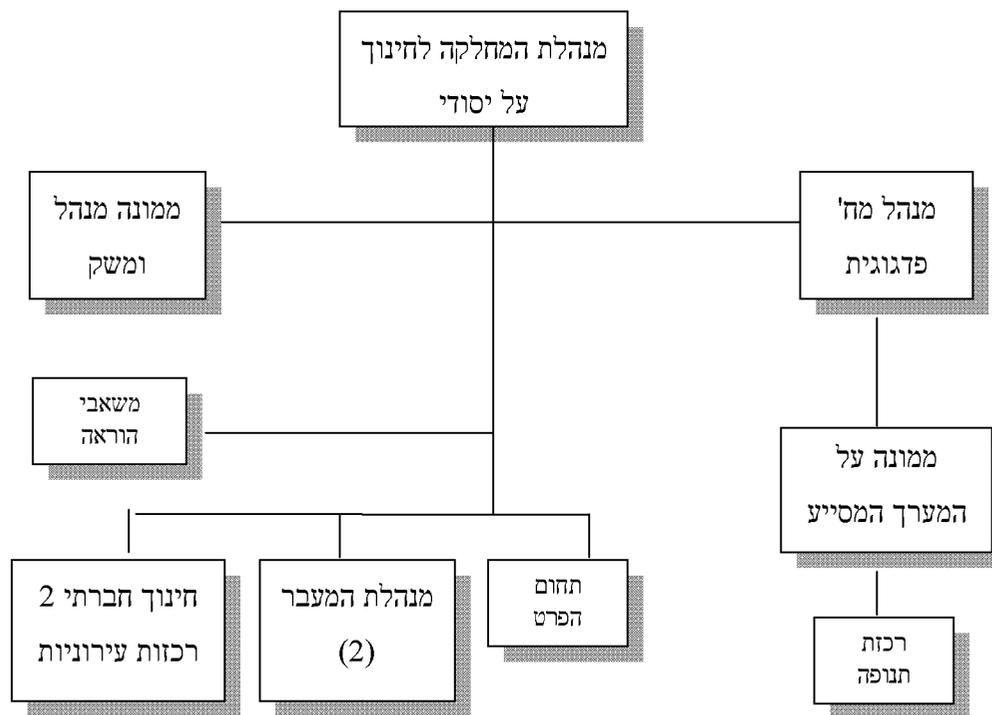
2. מבנה המחלקה

א. המחלקה כפופה, כאמור, למנהל אגף החינוך (המאוחד), במינהל החינוך.

ב. יחידות נושקות במינהל החינוך, אשר פעילות המחלקה לחינוך על יסודי קשורה בהם :

- גביית אגרת חינוך מתלמידים מטופלת באגף גביית אגרות שירותים.
- שכר המורים ועובדי המנהל המשולמים ע"י העירייה (כ1200 - מורים וכ- 195 עובדי מנהל - מזכירות, שרתים, לבורנטים וספרנים, מטופלים ע"י מחלקת כ"א, המחלקה לשירותי חינוך והמחלקה לשירותים מינהליים במינהל החינוך. 880 מורים המועסקים בבתי הספר בעיר משולמים ע"י משרד החינוך.
- יחידת ההיסעים של מינהל החינוך
- מחלקת הכספים של מינהל החינוך
- המחלקה לחינוך יסודי (בתחומי המעבר מבי"ס יסודי לחטיבה, מח' חינוך מיוחד, פנימיות ובתי ספר קהילתיים)
- אגף משאבי חינוך (מח' להצטיידות ואספקה, מח' שירותי בינוי, מח' לשירותי חינוך, מח' לשירותים מינהליים).

ג. במסגרת השינוי הארגוני שעבר מינהל החינוך ביצעה כאמור גם המחלקה שינוי בארגון הפנימי שלה. בעבר היו 3 מנהלות מחלקה שהיוו אנשי הקשר לבתי הספר (כל אחת לחלק מבתי הספר) בנוסף לבעלי התפקידים המקצועיים והאגף מנהל 27- עובדים. המחלקה מונה כיום מנהלת 14- עובדים וחלוקת התפקידים באגף היא פונקציונלית ב-6 תחומי התמחות :



במחלקה גם 4 עובדות מנהל. מנהל הזקוק לשירות יפנה למנהלת המחלקה או לבעל התפקיד הייעודי במחלקה.

7. המבנה החדש נבנה בעבודה משותפת של עובדי האגף לאור השינויים הצפויים בתפקוד בתי הספר והמעבר ל"ניהול עצמי". עם זאת, מנהלי בתי הספר לא שותפו בבניית המערך הארגוני החדש של המחלקה. מנהלת המחלקה ציינה שהיא נעזרה והתייעצה עם מספר מנהלים שהייתה איתם בקשר ועם גורמים מקצועיים נוספים לגבי מהות השינוי.

ה. הערכת המבנה החדש של המחלקה: כמה מהלקוחות שרואיינו התלוננו על פגיעה בשירות היות וכיום אין לכל מנהל כתובת אחת אליה הוא יכול להפנות את דרישותיו ואין גורם אחד שמכיר את ביה"ס בראייה מערכתית. לקוחות אחרים מרוצים מהשינוי היות ותורם לקיצור תהליכים, ואחרים ציינו שעדיין אינם חשים בשינוי מאחר והתהליך מצוי כרגע בראשיתו ועדיין לא נזקקו לשירותי המחלקה. מרואיינים המחלקה הכירו בכך שהשינוי יורגש תחילה ע"י המנהלים כפגיעה בשירות.

ו. הערכת המרואיינים, הן באגף והן בבתי"ס, הייתה כי המעבר לניהול עצמי יקטין את הצורך של המנהלים בשירותי המחלקה, ואולי אף יעורר צרכים שונים מהניתנים היום. לא נעשה מיפוי מסודר של צרכי המנהלים בהקשר זה. יש לציין כי השינוי באגף עדיין בהתהוות וכן תהליך המעבר לניהול עצמי (6 בתי"ס בלבד, זו השנה הראשונה). המנהלים, בעיקר אלה שעדיין לא נכללו בתהליך, אינם יודעים עדיין כיצד ישפיע עליהם השינוי ולאילו שירותים יידרשו.

ז. מנהלים ותיקים ציינו כי הם עוקפים לעיתים את המחלקה ופונים ישירות אל בעלי התפקידים להם הם נדרשים במינהל החינוך, מאחר והם מעורים בתהליכים ויש להם היכרות מוקדמת איתם. בעיקר הוזכר הקשר עם מחלקת הבינוי והאחזקה של החינוך. בתגובה לממצאים העיר מתאם פעולות במינהל החינוך כי מדיניות המחלקה היא לעודד קשר ישיר בין המנהלים למחלקות נותנות השירותים ולהתערב רק במקרים בהם חל עיכוב משמעותי בקבלת השירות ממחלקות אלה. נראה עם זאת כי מדיניות זו לא הובילה די הצורך למנהלים.

ח. פירוט תחומי האחריות של היחידות במחלקה:

(1) מנהלת המחלקה: מגדירה את תפקידה כסיוע לכפיפים במחלקה, ושמירה על קשר עם מנהלי בתי הספר – מנהלתית, פדגוגית וחברתית, וכן גיבוש מדיניות המחלקה ועיצוב מטרותיה וביצוען בתכנית העבודה.

(2) התחום הפדגוגי כולל את :

(א) המחלקה הפדגוגית.

(ב) מערך מסייע.

(ג) פרויקטים בתחום: תנופה, התמדה וכד'

תחומי הפעילות העיקריים:

- מתן שירותים למנהלי בתי הספר בכל היעדים הפדגוגיים והארגוניים : תכנית עבודה שנתית, היערכות לשנת הלימודים, הצבת יעדים חדשים בפני בתי הספר.
- המערך המסייע – טיפול בתלמידים בעלי צרכים מיוחדים ופעילות לצמצום נשירת תלמידים מבית הספר.
- הזדמנות שניה – בתי ספר המטפלים בתלמידים שנכשלו במערכת אחת ומתן הזדמנות לסיום מקסימום שנות לימוד.
- בתי ספר במיקוד – ליווי מנהלים חדשים.
- תמיכה במגוון מסגרות חינוכיות ייחודיות : כתות מב"ר, מחוננים, אולפן עולים וכד'.
- פעילות להשגת יעדים כלל עירוניים כגון : שיפור תרבות הניהול, שיפור רמת ההישגים בבחינות הבגרות וכד'.
- סיוע לנזקקים
- ניהול השעות האפקטיביות

(3) מנהלת המעבר:

ממונה על ניהול הבחירה המבוקרת על כל היבטיה. פרוייקט ייחודי בעיר ת"א שנוסד כמענה לשתי בעיות: שיעור נשירה גבוה ויישום מועט של האינטגרציה בחינוך.

תפעול הפרוייקט מזה כ-7 שנים הביא לשינוי תפיסה : מעתה לא ביה"ס הוא הבוחר את תלמידיו אלא התלמידים הם הבוחרים את ביה"ס.

(4) תחום משאבי הוראה:

ממונה על : גיוס מורים, ניווד מורים בין בתיה"ס, הפסקות עבודה ופרישת מורים, יעוץ למנהלים, הסמכות נדרשות של מורים, טיפול בזכויות מורים וכד'.

(5) תחום מנהל ומשק :

ממונה על :

- סיוע למנהלים ומינהלנים בבתי הספר בכל הנוגע לטיפול באחזקה ומינהל
- ניהול תקציב מחלקת החינוך העל יסודי מול בתי הספר
- ניהול תקציב משרד החינוך המיועד לבתי הספר
- ניהול תקציבים המתקבלים עבור בתי הספר ממשרדים אחרים

(6) תחום הפרט :

ממונה על :

- טיפול בבעיות פרט : תלמידים עם בעיות מיוחדות, ייעוץ והכוונה.
- טיפול בתלמידים המיועדים לנשירה וריכוז נושא ההתמדה
- בקשות העברה (כולל מעבר תלמידים מבתי"ס פרטיים לבתי"ס עירוניים)
- טיפול בתלמידים הפונים ללמוד מחוץ לעיר (לגבי השתתפות באגרת לימודי חוץ)

- טיפול בתלמידים חדשים בעיר וקליטתם בבי"ס
- טיפול וקשר עם בתי הספר להזדמנות שניה ושלישית
- טיפול בבקשות ייחודיות להשתתפות בנסיעות
- הוצאה לאור של פרסומים הקשורים לרישום ומידה

(7) תחום החינוך החברתי :

ממונה על : הקצאת משאבים, ייעוץ מקצועי ומתן מידע, וייזום פעילות עירונית בכל הנוגע לפעילויות בתחום החינוך החברתי.

ט. נראה כי ההבחנה בין התפקידים החדשים אינה ברורה לחלוטין עדיין. ישנם תחומים המטופלים על-ידי כמה גורמים במחלקה (סיוע לנזקקים, טיפול בבתי הספר "החלשים", טיפול בערעורים על הבחירה ועוד).

י. קיים חשש בשני מוקדים במחלקה מאובדן ידע משום שעובד יחיד וותיק חולש על כל התחום ואין תיעוד מספק לידע שלהם (הממונה על משאבי הוראה שנתיים לפני פרישה ומנהל מנהלת המעבר (בחירה) פרש והוחזר שוב לעבודה משום שמחליפתו לא הצליחה לתפקד ברמתו...).

3. מחויבות ומעורבות המנהלים

א. הגדרת הלקוחות:

- מנהל האגף לחינוך ומנהלת המחלקה לחינוך על יסודי מגדירים את הלקוח העיקרי כמנהלי בתי"ס "ובסופו של דבר גם התלמידים וההורים".
- מנהלת המחלקה ציינה כי בעקבות המהלך של מעבר לניהול עצמי בבתי הספר – המנהלים עשויים להזדקק פחות לשירותי המחלקה, וייתכן שמוקד השירות שלה ישתנה ויתמקד יותר בשירות ישיר לתלמידים.
- השירות של המחלקה ניתן על בסיס פילוח של הלקוחות לפי שני פרמטרים – סוג הבעלות (מלאה או משותפת) ורמת ביה"ס : בתי ספר "חלשים" הוגדרו כ"בתי"ס במיקוד" ויזכו ליותר תשומת לב מהמחלקה.
- מידת השירות הישיר לבעלי תפקידים אחרים בביה"ס תלויה במידת ריכוזיותו של מנהל ביה"ס. כאשר המנהל ביזורי קיים קשר ישיר עם המחלקה גם של בעלי התפקידים : רכזי חינוך חברתי, רכזי שכבות וגושים, יועצות, מנהלנים, רכזי מועצות תלמידים, נציגי ועדי הורים, מחנכים, מורים, ועוד.

לקוחות נוספים שהוגדרו :

- הרשתות והבעלים השותפים בבעלות ובניהול בתי הספר בבעלות משותפת.
- הקהילה (ועדי שכונות למשל, השותפים לפעילות חינוך חברתי ורווחה).
- משרד החינוך הוגדר כספק ולקוח לסירוגין – היות והמחלקה מבקרת את הקצאת הכספים של המשרד לבתי"ס.

ב. מחויבות מוצהרת לשירות

- (1) מנהלים ביחידה ציינו שהם קיבלו הנחיה ברורה מראש העירייה החדש, לפיה עליהם לענות קודם כל לפניות מנהלים והורים ורק אחר כך לטפל בפניות של עמיתים בעירייה.
- (2) מנהלת המחלקה ציינה כי שאיפתה היא שהמחלקה תיתן לבתי"ס שירות שהולם את הצרכים שלהם ושלשם כך יש לגבש תפיסת עולם חינוכית משותפת של המחלקה ובתי הספר ועל המחלקה להתעדכן ולשמור על רמה גבוהה של רלוונטיות ומקצועיות. עוד ציינה המנהלת כי בשירות הישיר לתלמידים היא שואפת ליישם

ולממש את הערך של "שוויון הזדמנויות בחינוך" וכן שואפת לשפר את השירות הפנימי במחלקה על מנת להשיג עבודת צוות לטובת הלקוחות.

שילוב נושא השירות בתכנית העבודה (3)

תכנית העבודה של המחלקה לשנת 2000 מציינת :

(א) ערכים : "שוויון הזדמנויות לכל תלמידי החינוך העל-יסודי לפי צרכיהם ורצונותיהם" וכן " מקצועיות – מתן השירות הטוב ביותר ללקוחות האגף בסטנדרטים המקצועיים הגבוהים ביותר".

(ב) ייעוד/חזון : "מערכת חינוך שוויונית ואיכותית לפי קריטריונים מוגדרים, הנותנת מענה לתלמידים לפי צרכיהם ויכולותיהם להשגת השכלה תיכונית מרבית ומיטבית".

(ג) אין אזכור מפורש בתכנית העבודה האופרטיבית לנושא ניטור ושיפור השירות. שיפור השירות מוטמע במימדים השונים של פעילות המחלקה וביעדים שהציבה לעצמה לשנה הקרובה :

שמירה על מצב קיים בתחומים הישגי בגרות, התמדה, קידום אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים, קידום הניהול העצמי בבתי"ס בהם הופעל השינוי. **הרחבה או שיפור שירותים** : הפחתת רמת האלימות בבתי"ס, הגדלת מעורבות מועצות התלמידים, קידום אינטגרציה, הפעלת הניהול העצמי ב-5 בתי"ס נוספים, הרחבת תחולת פרויקט הבחירה, העצמת בעלי תפקידים בתחום הלא פורמלי.

הוספת שירותים חדשים : פתיחת חט"ב מיפתנית למגזר הערבי.

4. שירות מכוון לקוח

א. שירות מכוון לצרכי הלקוחות

(1) כל מנהלי היחידות במחלקה הביעו בראיונות מודעות רבה לכך שהלקוח הסופי שלהם הוא התלמיד. מנהלי בתי הספר וסגל ההוראה נתפסים ע"י רובם כאמצעי למתן השירות ללקוח הסופי.

מנהלים וצוותים בבתי ספר הביעו שביעות רצון לגבי השירות הענייני שנותנת המחלקה, השיפור בזמן התגובה, והנכונות לסייע בכל פניה.

(2) האחראית על משאבי הוראה, המטפלת בשיבוץ וגיוס מורים :

(א) תופסת את התלמידים כלקוח העיקרי שלה ("אם מועסק מורה גרוע או אם חסר מורה בכיתה, התלמידים סובלים"). נותנת שירות גם למנהלי בתי"ס ולמורים.

- (ב) מטפלת בבעיות של היעדרויות גם במקרים של מורים עובדי משרד החינוך, על אף שמחוץ לאחריותה, על מנת לא לפגוע בהוראה.
- (ג) כשמראינת מורים "נכנסת לנעליים שלהם" ומאוד רגישה לקושי שלהם להתראיין.
- (ד) תומכת במורים שיש להעבירם לבי"ס אחר בגלל מחסור בשעות לימוד. משקיעה מאמץ להקל על המעורבים את המעבר, משום שאח"כ משפיע על תפקודם בכתות.
- (ה) מבקרת היעדרויות מורים ומילוי מקום כדי לאתר מורים שחסרים בהיקף מופרז – שפוגעים ברמת הלמידה וגוררים תלונות הורים ומנהל ביה"ס. מזמינה את המורים הנ"ל לשיחה, לבדוק את מהות ההיעדרות, אם יש קושי לאותו מורה וכיצד ניתן לסייע. במקרים הדרושים מתריעה בפני מורים החורגים מהמקובל.
- (ו) בשיבוץ מורים ותיקים : מנהלי בתי"ס העידו כי על אף הנכונות הרבה לסייע בתחום זה קיים לעיתים ניגוד אינטרסים בין ביה"ס לבין העירייה בכל הנוגע להמשך העסקתו של מורה בעל קביעות: העירייה מחויבת לדאוג לאותו מורה לעבודה ללא תלות ברמתו, גם אם מנהל ביה"ס אינו מרוצה מרמתו של אותו מורה. כמה מהמנהלים אף העידו כי הם פועלים עצמאית לגיוס מורים המתאימים לצרכיהם, ללא הסתייעות ביחידה הנ"ל.

(3) תחום הפרט :

- (א) בכל מקרה של בקשה להעברה מקפידה הממונה על תחום זה לשמוע גם את עמדתו של התלמיד, מעבר לעמדות הוריו, היות ולדעתה הלקוח העיקרי הוא התלמיד.
- (ב) לפי עדות הממונה על תחום זה, כל התהליכים מכוונים לכך שהתלמידים יהיו מרוצים וישלימו את לימודיהם, בתנאים המתאימים להם. מודעת לחשיבות מהירות התגובה ויעילותה.
- (ג) הממונה על תחום זה נותנת גם תמיכה לצוותי בתי"ס במהלך הטיפול במקרים מיוחדים (כגון : איתור ילדים שאינם לומדים, ילדים עם בעיות מיוחדות וכו').
- (ד) במסגרת פעילות המחלקה בנושא ההתמדה, נעשית פעילות ממוקדת במועמדים להנשרה, במטרה להשיג התמדה מרבית במערכת החינוך. הממונה על תחום הפרט מקיימת במהלך השנה ישיבות עם צוותי בתי"ס בהן נערך דיון פרטני בכל המועמדים להנשרה לשם קביעת מדיניות טיפול.

יש לציין כי לעיתים קיים ניגוד אינטרסים בין ביה"ס לבין העירייה בהקשר זה : העירייה שואפת לצמצם את היקפי ההנשרה כדי להרחיב את היקף המסיימים 12 שנות לימוד ואילו בתי"ס מעוניינים לשמור על פרופיל הישגים גבוה, והתלמידים החלשים אינם תורמים לכך. בנוסף לכך מתכנסת אחת לשנה ועדה עירונית שמחליטה למי מהתלמידים לאשר הנשרה ולמצוא למונשרים מסגרת חליפית.

(ה) מנהלים וצוותים בבתי ספר אישרו כי הטיפול בפרט נעשה בתאום עם ביה"ס והחלטות הנוגעות לביה"ס נעשות בשיתוף צוות ביה"ס ולא "בהנחתה".

(ו) לדברי המרואיינים מציאת פתרונות ייחודיים לתלמידים בעלי צרכים מיוחדים אינה מספקת (כגון לקויי למידה, או מקרים ייחודיים של חינוך מיוחד שבתיה"ס הקיימים אינם מתאימים להם). בתגובה לממצאים ציין מתאם פעולות במינהל החינוך כי "אכן הנושא מורכב והתהליך הינו לעיתים ממושך עקב בעיותיהם של התלמידים".

(ז) לדברי כמה מהמרואיינים תהליכי טיפול בהעברות תלמידים בעייתיים ממושכים מדיי והדבר פוגע בביה"ס.

(4) מנהלת הבחירה:

(א) התלמיד והוריו הם הלקוח העיקרי, אך השירות מסופק במידה רבה בתיווך ביה"ס.

(ב) השירות ניתן גם לבתי הספר בצורת ויסות שיבוץ התלמידים בצורה מאוזנת (מבחינת היקף, הרכב והישגים).

(ג) הביטוי לכך שהלקוח העיקרי הוא התלמיד והוריו ניתן למצוא בהגדרת היעדים של המנהלת: שאיפה להיענות לבקשתם של לפחות 80% מהבקשות. בפועל נענו כ- 95% אחוז מהבקשות בשנת 1998.

(ד) בי"ס בצפון: המינהלת מתחשבת בצרכי ביה"ס בקביעת ימי ביקורים וקביעת ביה"ס היסודיים שניתנת להם בחירה בביה"ס. בשנת תש"ס חל שיפור בתהליכי הבחירה : יותר סדר וארגון ונהלים ברורים יותר.

(5) תחום החינוך החברתי:

מנהלים וצוותים בבתי ספר הביעו שביעות רצון מאופן פעילות היחידה, והערכה לפעילותה ולידע המקצועי שבה. היחידה יוזמת רעיונות חדשים, מציעה פעילויות בהתאם לרוח ביה"ס, מעדכנת את ביה"ס לגבי זכויות ותקציבים. היחידה פועלת במתכונת "דחיפה" של השירות, כלומר לא רק כהיענות לבקשות המנהלים וצוותים

בבתי ספר. מסייעת גם לבתי"ס שפונים ביוזמות מקומיות : הן במידע והן בתקציבים.

מינהל ומשק: (6)

(א) הממונה על תחום זה הגדירה מספר רב של לקוחות, החשובים שבהם מנהלי בתי"ס והמנהלנים. מיעוט מקרים של טיפול ישיר בהורים בהקשרים כספיים (בעיקר מתן מידע לגבי אגרות, תשלומים והטבות שונות). הנ"ל ציינה גם גורמים פנימיים רבים במינהל החינוך ובעירייה כלקוחות: כל אנשי מחלקת חינוך על יסודי, מחלקות ייעודיות במינהל החינוך (כספים, בינוי, כ"א – מספקת להם נתונים), מנהלי מחלקות במינהל החינוך ומנהלי מחלקות אחרות בעירייה (בעיקר לגבי נתונים על בתי"ס המשפיעים על תכנון שירותים נוספים).

(ב) בתחום זה שמעה הביקורת את מירב הביקורת ממנהלים וצוותי בתי ספר שרואיניו :

- עיכובים בהעברת כספים
 - עיכוב בטיפול בפעילות אחזקה ובנין
 - אי ידיעה לגבי כספים שמגיעים לביה"ס (כולל בבתי"ס בבעלות משותפת עם רשות חינוך כמו "אורט" או "עמל")
 - סרבול ו"סחבת" בתהליכי הטיפול בבקשות
 - ההיערכות לניהול העצמי (ראה להלן)
- בתגובה לממצאים ציין מתאם פעולות במינהל החינוך כי :
- "א. עיכובים בהעברות כספים ובפעולות אחזקה ובנין אינם קשורים בממונה על מינהל ומשק, אלא בתהליכים עירוניים שלממונה מינהל ומשק אין שליטה עליהם.

ב. "אי ידיעה" על כספים הוא נכון בחלקו. אי הידיעה הינה לגבי פירוט וסיעוף פנימי של ההקצאה והדבר נובע ממגבלות במחשוב בגזברות העירייה."

תהליך ההיערכות לפיילוט בניהול עצמי (7)

השנה הוגדרו 6 בתי ספר עירוניים במסגרת הפיילוט של משרד החינוך לשינוי באופן ניהול בתי"ס. לפי כל המרואיינים המעורבים נראה שתהליך זה לא נוהל כיאות :

(א) "נכנסו לתהליך בחופזה, לא הכינו תוכנית עבודה תקציבית לפני תחילת השנה". גם השניים שהגישו תכנית, לא ערכו אותה כנדרש. "לא נקבע בבי"ס סדר עדיפות להוצאות. העלויות לא ידועות לביה"ס."

הממונה על מנהל ומשק ציינה כי היה עליה לבקר בבתי הספר ולסייע למנהלים בהכנת התכנית התקציבית, אך בגלל עומס מטלות שוטפות אחרות לא הספיקה לעשות זאת.

(ב) צוותי בתי הספר עברו השתלמות בת 3 ימים, אך נראה כי היא לא הספיקה. גם ההכשרה על התוכנה המשמשת לניהול הכספים בביה"ס לא בוצעה במועד. יש לציין כי במזכר ההבנה בין ביה"ס לעירייה (שנמסר לביקורת ע"י ממונה מנהל ומשק) מצוין כי האחריות להדרכה לקראת המהלך הנ"ל באחריות משרד החינוך. כמו כן הפיקה המחלקה חוברת הדרכה לבתי"ס בניהול עצמי ובה הנחיות מפורטות לגבי הדרישות מביה"ס, מידע על תקנים ותקציבים והנחיות מפורטות לבניית תקציב עבודה.

בתגובה לממצאים ציין מתאם פעולות במינהל החינוך כי: המחלקה לחינוך על יסודי אחראית להשתלמויות והן ממומנות ע"י משרד החינוך וכי מערכת ההשתלמויות נמשכת במהלך השנה.

(ג) אחת המנהלות שרואיינה הגדירה צורך שאינו נענה בהקשר זה : לקבל סיוע מהמחלקה במידע ובאיתור זכויות תקציביות ומקורות תקציביים אפשריים. העידה על תחושה שלא מקבלת כספים המגיעים לביה"ס (הקצבות ייחודיות, תקנים), ללא גילוי עצמי של זכויות ביה"ס.

לפי הממונה על מנהל ומשק : בניהול העצמי מוגדרים מנהלי בתי"ס כאחראים לתקציב ביה"ס, בכלל זה איתור מקורות תקציביים נוספים. כאשר המחלקה מקבלת מידע על מקורות כאלה, מעדכנת את המנהלים, אך לא מחפשת עבורם בצורה מקיפה.

בתגובה לממצאים ציין מתאם פעולות במינהל החינוך כי "מנהלי בתי הספר מיועדים בכל המקורות התקציביים המסדיים ומקבלים את כל הכספים המגיעים להם" וכי להערכת המבוקרים המרואיינת התייחסה למקרה ספציפי שארע לפני 4 שנים.

(ד) במסגרת המעבר לניהול עצמי נראה כי ישנם צרכים נוספים של מנהלי בתי הספר שטרם אותרו ע"י המחלקה. לפי המנהלים שרואיינו, דרוש:

- גוף ידע מקצועי מעודכן לגבי חידושים בחינוך ומתן אפשרות לחשיבה משותפת – מקרו (למשל, תפקיד ביה"ס בקהילה, רענון תכנית הלימודים וכד')

- סיוע במימון השתלמויות רלוונטיות לניהול העצמי לצוות ביה"ס
- מימון ייעוץ ארגוני ופיתוח צוות לביה"ס
- להפחית בירוקרטיה ולסמוך יותר על המנהלים
- לבחור מנהלים מקצועיים בעלי מיומנויות תכנון וניהול תקציב

(ה) תפקיד מנהלני ביה"ס (הכפופים מקצועית לממונה על מינהל ומשק ומינהלית למנהל ביה"ס) מוגדר כ"מרכז ומטפל בכל הבעיות בנושאים מינהליים ומשקיים (שאינם מוגדרים בנושאים פדגוגיים) של כל הפעילויות המתקיימות בתחום ביה"ס, בהאצלת סמכויות מנהל ביה"ס" תחומי העיסוק שלו מוגדרים כ"מינהל כללי בביה"ס, כספים, כ"א, משק ואפסנאות". בין היתר כולל תאור תפקידו:

"- אמן על שמירת המערכת הכספית של ביה"ס מטעם ההנהלה - משתתף בהכנת תקציב ביה"ס ומקיים מעקב תקציבי במשך השנה השוטפת".

בפועל, נראה כי יישום תפקידים אלה לא הוטמע במלואו ומעורבות המנהלנים בנושאי הניהול העצמי תלויה במידה רבה ביחסיו עם מנהל ביה"ס ובכונותו של כל מנהל להיעזר במינהלן בנושאים הכספיים.

(8) תמיכה במנהלים חדשים:

מנהל חדש, ציין שלא לווה בתהליך כניסתו לתפקיד, וכן לא הועברו לו בצורה מסודרת נהלים ומידע לגבי התקציבים והסיוע שבי"ס שלו זכאי להם מהעירייה. אותו מנהל טען שלא זכה לגיבוי מהמחלקה בבעיה עם עובדת בביה"ס. מנהלת המחלקה הסבירה את המקרה בכך שהמנהל חדש במערכת ואינו מכיר את צורת הטיפול בעובדים ותיקים. בתגובה לממצאים ציין מתאם פעולות המינהל כי "המנהל בו מדובר לווה בראשית כניסתו לעבודה ע"י אחת ממנהלות המחלקות הפדגוגיות, שהיו בעבר באגף לחינוך על יסודי, וע"י הממונה על מינהל ומשק. טבעי הדבר שמנהל חדש אינו בקי בראשית עבודתו בכל הנהלים הקשורים בניהול ביה"ס".

ב. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות

(1) הקשר ואיתור הצרכים של הלקוחות, בעיקר מנהלי ביה"ס וצוותיהם, מבוסס רבות על הקשר השוטף עימם: קיים קשר טלפוני מתמיד של מרבית בעלי

התפקידים במחלקה עם המנהלים וכן מתקיימים מפגשים סדירים עם מנהלים וסוירים שנתיים בבתי הספר לאיתור צרכים.

(2) מנהלת המחלקה ציינה כי לאחר שהמבנה החדש של המחלקה יוטמע ויתגבש היא תוכל להתפנות להרחיב את הקשר עם מנהלי בתי"ס. כיום הקשר נפגם מעט משום שהמחלקה עדיין בתהליכי מעבר וחלק מזמנה מוקדש לארגון הפנימי ולביצוע משימות שיטופלו בעתיד ע"י בעלי התפקידים.

(3) סקר שביעות רצון פנימי משירותי המחלקה הופץ בקרב המנהלים בשנה שעברה, תחת מנהלת האגף הקודמת (הביקורת לא קיבלה לידיה העתק שלו, למרות בקשותיה החוזרות). בתגובה לממצאים נמסר לביקורת כי הדו"ח המדובר הלך לאיבוד.

(4) מעקב אחר שביעות רצון ממורים חדשים: במהלך 3 השנים הראשונות להעסקת מורה שולחת הממונה על משאבי הוראה טופס התייחסות למנהל ביה"ס ומבקשת חוות דעת לגבי המורה. כמו כן היא נפגשת מדי שנה (בחודש מרץ) עם מנהלי בתי הספר ומפקח משרד החינוך ומבררים לגבי כל מורה שאין לו קביעות אם ניתן וראוי להמשיך להעסיקו.

(5) לטענת כמה מהמרוואיינים תדירות מפגשי פורום מנהלי בתי"ס אינה מספקת. מנהלים חשים שאינם מעורבים דיים בהחלטות המחלקה הנוגעות לביה"ס שלהם. בתגובה לממצאים ציין מתאם פעולות המינהל כי לטעמם "נערכים מספיק מפגשים עם פורום מנהלי בתי"ס" וכי "כל החלטה לגבי ביה"ס זה או אחר נעשית בשיתוף עם מנהלי בתי"ס. לא תמיד המנהל מסכים למדיניות מינהל החינוך והתרבות אך אין לפרש אי הסכמה כאי שיתוף".

ג. ריכוז מתן השירות במקום אחד ככל שניתן (וקרוב עד כמה שניתן למקום בו הוא

נדרש)

- (1) המחלקה מרוחקת פיסיית מלקוחותיה – כפי שהוגדרו על ידה. מתן השירות מרוכז רובו ככולו במבנה העירייה אולם עובדי המחלקה משלימים זאת ע"י יציאה לשטח ופגישה עם מנהלים ועם הסגל בבתי הספר עצמם, הן בשגרה והן במועדים הקשורים בפעילות נרחבת (למשל, בעת ההערכות למעבר תלמידים לחטיבה, נערכות ישיבות והרצאות למורים בבתי הספר עצמם).
- (2) כאשר קיימות בעיות בביה"ס והורים מתלוננים, משתדלים עובדי המחלקה לפתור את הבעיות בביה"ס. רק במקרים חריגים מוזמנים התלמיד והוריו אל המחלקה.
- (3) טיפול בפונים בתחום הפרט מבוצע בפגישות אישיות בחדר הממונה במחלקה.
- (4) גם ביחידה המטפלת במשאבי הוראה, משתדלים לפתור את הטיפול בשיחת טלפון על מנת לחסוך מהפונה הגעה לעירייה. במקרים מיוחדים, מגיעים המורים אל משרדה של הממונה על התחום.

ד. מתן שירות שוויוני ללא משוא פנים

- (1) טיפול בפרט ניתן לכל הסקטורים, כולל: דתיים וחרדיים, תלמידי חינוך מיוחד המבקשים השמה חוזרת בחינוך הרגיל, נוער שנשר ומבקש לחזור למסגרת לימודית, תלמידים חדשים בעיר, תלמידים חוזרים ותלמידי בתי"ס פרטיים הרוצים להשתלב במערכת העירונית.
- (2) השתתפות באגרת לימודי חוץ לתלמידי העיר הלומדים בערים אחרות : היקף אישורי ההשתתפות הנ"ל לתלמידים הפונים לחינוך העצמאי צומצם עקב הגידול בהיקפי הבקשות בתחום זה, עקב הצמצומים בתקציב ועקב פתיחת מסגרות לימוד חדשות לבנות.
- (3) בעלי תפקידים בבתי הספר שהם ותיקים בתפקידם ובעלי קשרים אישיים עם נותני השירות ציינו שקל להם לקבל שירותים.
- (4) ממינהלת הבחירה נמסר לביקורת כי לעיתים התערבות הדרג הפוליטי עשוי לפגוע בשמירה על עקרונות השוויון והשיקולים המקצועיים עליהם הם מקפידים בתהליך (למשל, פנית הורים לראש העיר עשויה לגרום לשינוי החלטה מקצועית שנתקבלה ע"י ועדת הבחירה).

ה. מתן השירות בהתאם להוראות החוק והתקנות הרשמיות

בתגובה לשאלת הביקורת נמסר כי המחלקה פועלת לפי הוראות והחלטות משרד החינוך, כפי שמופצות בחוזרי מנכ"ל המשרד והחלטות המשרד. למרות בקשות הביקורת, לא הוצגו הנ"ל.

ו. מקצועיות נותני השירות

(1) הרקע המקצועי של אנשי המחלקה :

(א) מנהלת המחלקה שימשה כסגן מנהל בי"ס על יסודי והיא בעלת תואר שני במינהל חינוכי.

(ב) האחראית על תחום הפרט - יועצת חינוכית במקצועה (קודמתה בתפקיד הייתה פקידה).

(ג) ממונה מינהל ומשק - מורה בהכשרתה, סיימה לימודיה לתואר שני במינהל חינוכי, ושימשה כרכזת אזורית לחינוך חברתי באגף לחינוך על יסודי.

(ד) מנהל המחלקה הפדגוגית שימש בעבר מנהל חט"ב, והוא בעל תואר שני במינהל חינוכי.

(ה) הממונה על משאבי הוראה למדה 3 שנים לתואר בפסיכולוגיה (ללא תעודה).

(ו) מנהל מנהלת הבחירה איש חינוך ותיק (מורה ומנהל בי"ס בעבר), בעל תואר שני במינהל חינוכי ושימש בעבר גם כמפקח במשרד החינוך.

(2) מנהלת המחלקה ציינה בפנינו שנערכת ישיבת צוות אחת לתקופה. כמו כן ישנם צוותים שמתקף תפקידם אמורים לעבוד בשיתוף פעולה, כמו: מנהל המחלקה הפדגוגית ומנהלת תחום הפרט. חלק מעובדי המחלקה משתתפים יחדיו בועדות ייעודיות.

ז. זמינות :

(1) נותני השירות זמינים למנהלים וצוותים בבתי ספר בשעות הפעילות הרגילות של העירייה. במקרים בהם נרקמו קשרים אישיים בין לקוח לנותן שירות – יוצרים קשר גם מחוץ לשעות העבודה (מיעוט). בתגובה לממצאים ציין מתאם פעולות המינהל כי "האופציה לקשר מחוץ לשעות העבודה פתוחה בפני כל מנהל".

(2) הלקוחות יכולים לפנות למחלקה בפניה ישירה (הורים ותלמידים עם בעיות פרט מגיעים פיזית למחלקה), בטלפון או בפקס (מנהלים ובעלי תפקידים בבתי"ס) וכן בדואר (פניות של הורים ותלמידים בבעיות פרט או בנושא הבחירה).

3) תחום הפרט : הממונה על תחום זה מפעילה תא קולי טלפוני, על מנת שהפונים יוכלו להשאיר הודעה גם כשאינה יכולה לענות (משום שבפגישות ייעוץ עם פונים) ואח"כ חוזרת אליהם.

4) המרואיינים בבתי הספר ציינו שאינם חשים בבעיה בקשר עם המחלקה פרט למנהל אחד שציין שכמעט ואינו חש את פעילות המחלקה למרות שהוא נדרש לה ביותר.

5) שניים מן המינהלנים ציינו שיש להם קושי להשיג את הממונה על מנהל ומשק מאחר והיא עסוקה מאוד והם מנסים לפנות ישירות אל המחלקות הייעודיות במינהל מבלי לערב אותה. בתגובה לממצאים ביקש מתאם פעולות המינהל להבהיר שוב כי מדיניות המחלקה היא לאפשר פנייה ישירה למנהלי המחלקות הייעודיות.

ח. טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות

1) מאגר המורים בתחום משאבי הוראה מנוהל ידנית.

2) תכנית מחשב ייחודית תומכת בפעילות מנהלת הבחירה. מאגר הנתונים במערכת הממוחשבת משמש את מנהל היחידה בקבלת החלטות, בויסות וניהול נכון של התהליך תוך הסתמכות על נתונים נגישים ומידיים במחשב.

המנהל ציין שלא נעשה שימוש בנתונים לצרכי בקרה והפקת לקחים פדגוגיים לשיפור התהליך.

3) מגבלת מיחשוב קיימת בתחום המעקב הכספי, משום שתוכנות שונות משמשות את ביה"ס ואת המחלקה. לדוגמא, מנהל בית הספר מחויב לדווח בנפרד למשרד החינוך לגבי מצבת התלמידים וליחידה (תוכניות עבודה), אך לא תמיד קיימת התאמה בין הדיווחים שהוגשו לשני המוסדות. (ראה הרחבה בסעיף על שימוש בתקציב).

5. יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל שירות

א. יחס של אמון וכבוד לכל הלקוחות ונכונות לסייע בכל מצב
מתוך הראיונות עם מרבית בעלי התפקידים באגף ועדויות המנהלים והצוותים בבתי ספר : כולם שיבחו את היחס של נותני השירות ואת נכונותם לעזור.

ב. מענה טלפוני כנדרש

מנהלי יחידות במחלקה ציינו שעל מנת למנוע ממנהלים לכתת רגליהם ועל מנת לחסוך זמן, חלק מהמגע שלהם על לקוחותיהם נעשה באמצעות הטלפון. לא נבדק אופן המענה לטלפון.

ג. שמירת צנעת הפרט (חסיון מסמכים, פרטיות בקבלת קהל)

הממונה על משאבי הוראה ציינה כי מורים פונים אליה לעיתים בנושאים דיסקרטיים וסומכים על כך שלא תעביר המידע למנהלים שלהם.

6. הפצת מידע

- א. מרואיינים במחלקה ובבתי"ס מסרו לביקורת כי חלק גדול מהתלמידים וההורים כלל לא מודעים לשירות שהמחלקה נותנת.
- ב. הממונה על תחום הפרט הפיקה דף מידע המפרט את כל המסמכים הנדרשים להגשה עם בקשת העברה על מנת להקל את התהליך על הפונים. תלמידים שטרם נקלטו בעיר – מעבירה להם את דף המידע בפקס או בדואר על פי מידת הדחיפות על מנת שיוכלו להקדים ולהסדיר את שיבוץ התלמיד בבי"ס לפני המעבר לעיר.
- ג. כל שנה לקראת הרישום לבתי הספר (בערך בחודש פברואר מרץ), הממונה על תחום הפרט בשיתוף עם מנהלת הבחירה מפיקים מדריך על בתי"ס העל-יסודיים, המפרט מה מציע כל אחד מהם (לסייע בתהליך הבחירה). בתגובה לממצאים ביקשו המבוקרים להבהיר כי מופקות למעשה שתי חוברות מידע: הממונה על תחום הפרט מפיקה תדריך לבתי"ס העל יסודיים ומטרתו לאפיין את בתי"ס הנ"ל לקראת מועד הרישום אליהם; ומינהלת הבחירה מפיקה חוברת "דפי מידע לבוגרי כיתות ו'", המיועד רק לבוגרי כיתות ו' ומפרט את הנחיות תהליך הבחירה, מדיניות השיבוץ, תהליך השיבוץ וכו'.
- ד. פרויקט הבחירה: מינהלת הבחירה מכשירה את היועצות בבתי"ס לשמש כיועצות להורים ולתלמידים בתהליך הבחירה. היועצות אינן ממליצות על בתי"ס אלא מדריכות את ההורים כיצד לבצע את תהליך הבחירה בצורה הטובה ביותר. היועצות עובדות גם עם התלמידים על הכנה למעבר. המינהלת מארגנת גם ביקורים בבתי"ס המיועדים: לתלמידים בשעות היום (תאום היסעים מטעם העירייה) ולהורים בשעות אחה"צ. פרסום ניכר מבוצע גם לגבי הבחירה עצמה.
- ה. מספר מנהלים ציינו כי חסר להם מידע בנושא הבחירה: מהם הקריטריונים לשיבוץ ולויסות, הערכת השלכות הבחירה על ביה"ס וכד'. בתגובה לממצאים ביקשו המבוקרים להבהיר כי להערכתם "כל מנהל בעיר ת"א יפו אמור להיות מודע לקריטריונים לשיבוץ וויסות".
- ו. מרבית המנהלים ציינו שהפצת המידע מגיעה אליהם באופן שוטף על ידי חוזרים.
- ז. מספר מנהלים ציינו שלא ראו ואינם מודעים לתקציב השנתי העומד לרשותם.

7. מערך פיזי

- א. החזות הפיזית של המשרדים אינה מהותית במקרה זה היות ומרבית השירות ניתן מרחוק.
- ב. האחראית על משאבי הוראה חולקת חדר עם עובדת נוספת, מה שמקשה במצבים של ראיון מורים (העדר פרטיות). העובדת העידה כי לעיתים נמנעת מלשאול שאלות רגישות משום שיש אדם נוסף בחדר.

ג. ביחידות המיועדות לקשר ישיר עם האזרח, ניתנת האפשרות למפגש עם התלמיד והוריו בחדרים פרטיים.

8. שירות יעיל ואמין

א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל נתני השירות

הביקורת לא ראתה נהלים כתובים של המחלקה אך מנהלת המחלקה ציינה בפנינו שהם עובדים בעיקר על פי נהלי משרד החינוך. המחלקה לא חידשה, שיפרה או כתבה נהלים חדשים.

ב. מתן שירות על פי מדדים כמותיים הניתנים למדידה ולבקרה :

(1) תכנית העבודה לשנה הקרובה כוללת הגדרת יעדים ומדדים, שבחלקם מוגדרים במונחים כמותיים.

(2) בשנה החולפת :

- בתחום הפרט : אין איסוף נתונים שיטתי לגבי היקפי הפונים ומשך הטיפול בהם.

הביקורת לא הצליחה, בהעדר נתונים, להעריך את שיעור הבקשות שנענו או נדחו. כמו כן אין הגדרת יעדים כמותיים לפעילות בתחום זה. הדבר אינו מאפשר מעקב ובקרה על יעילות השירות בתחום זה.

כאשר יש תיעוד הוא ברמת דפי סיכום פגישות לכל מקרה פרטני או שהוא מתויק בתיק התלמיד שבביה"ס (מעקב של יועצות ביה"ס). ההסבר שניתן לביקורת להעדר הנתונים הוא ש"אין דרך לערוך דו"ח מאחר וילדים רבים מטופלים במספר פורומים ואז עלול להיות כפל דווח". שני התחומים היחידים בהם הצליחה הביקורת לקבל נתונים חלקיים הם שיבוץ תלמידים חדשים (מאז ה- 1.9.99, 129 ילדים בכתות ז' – ט', שובצו במסגרות חדשות במערכת החינוך) ולימודים מחוץ לעיר (עד לחודש ינואר, אושרה בקשה זו לכ- 70 פונים).

(3) השתתפות באגרת לימודי חוץ לתלמידי העיר הלומדים בערים אחרות : הוגדרו קריטריונים לזכאות. עם זאת, מי שפונה מראש לקבל אישור על לימוד מחוץ לעיר, מקבל אישור השתתפות. מי שהחליט על דעת עצמו בלי להתייעץ – לא מקבל אישור. בתגובה לממצאים ביקשו המבוקרים להדגיש כי החלטה על אישור השתתפות בלימודי חוץ מתקבלת לאחר דיון פרטני בכל מקרה.

ג. תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים

(1) תהליך הטיפול בפרטים המבקשים העברה לבי"ס אחר (במסגרת תהליך הבחירה):

(א) מטופל ע"י הממונה על תחום הפרט. לפי עדותה בקשות אלה מטופלות רק עד אוקטובר. בקיץ מתכנסות שלוש הערכאות הדנות בהעברות. פונה שלא ביקש העברה עד אוקטובר ימשיך ללמוד עד סוף השנה, מלבד מקרים חריגים במיוחד.

(ב) בקשות להעברה בהקשרים אישיים (כגון בעיות לימודים, בעיות חברתיות, בעיות משפחתיות, בעיות בריאותיות) מטופלות במהלך כל השנה בשיתוף גורמים מעורבים אחרים (כגון: רווחה, פקידות סעד, שירות פסיכולוגי, שירותי בריאות לתלמיד, עובדות נערות במצוקה, קציני ביקור סדיר וכד').

(ג) כל בקשות ההעברה מטופלות בעירייה רק אחרי שמוצו כל ההליכים בביה"ס.

(ד) בשנת הלימודים הקודמת ביקשו 64 תלמידים בכתה ח' לעבור מבית ספרם. מכיוון שאין סיכום של ועדות העברה, אין מספר מדויק לגבי כמות הילדים שאושרה להם העברה. ההערכה שרק לכ- 10% מהתלמידים לא אושרה העברה.

בתגובה לממצאים ציין מתאם פעולות המינהל כי "אין נתונים ממוחשבים אך יש נתונים ידניים".

כאמור כמה מהמרוואיינות ציינו כי לעיתים תהליכים אלה אורכים זמן רב מדי והישארותו של התלמיד בביה"ס פוגעת בו ובביה"ס.

(2) תהליך הבחירה:

(א) הכנה במנהלת

בניית האשכולות לבחירה: עבור כל אחד מ-43 בתי הספר היסודיים מוגדר אשכול בחירה של 5 בתי"ס על יסודיים מהם רשאי כל תלמיד לבחור. כל אשכול כולל מגוון של בתי"ס באזור המגורים ובאזורים אחרים, וכן בתי"ס עיוניים ולא עיוניים.

הגדרת לוח זמנים של התהליך והפצתו לבתי"ס.

הכנה ופרסום חוברת המידע על בתי הספר המיועדים לבחירה.

(ב) הכנה בבתי"ס

הדרכת הורים ותלמידים לקראת הבחירה, הפצת מידע, ארגון ביקורים בבתי הספר המיועדים, וארגון ימי הבחירה בבתי"ס. מיידעים את ההורים על מגמות ייחודיות בבתי"ס המיועדים.

(ג) תהליך הבחירה

בשני ימי הבחירה המוגדרים (בתחילת פברואר) נדרשים ההורים להגיע לבתי"ס ולמלא את טופס הבחירה – לדרג את בתי"ס המוצעים באשכול לפי סדר העדפה. בנוסף לכך ממלאים התלמידים שאלון "סוציומטרי" – כל אחד בוחר מספר חברים עימם הוא רוצה להמשיך ללמוד. הורה שמעוניין בבתי"ס מחוץ לאשכול, חייב לדרג בטופס הבחירה את בתי"ס באשכול המוצע לו ולצרף ערעור.

(ד) בניית תכנית השיבוצים

הטפסים מועברים מבתי"ס למנהלת הבחירה להקלדה. כמו כן מוזנים למערכת קיבולת בתי"ס וציוני התלמידים. ארבעת המשתנים הללו משוקללים בעזרת מערכת המחשב ליצירת מספר חלופות למפת השיבוץ העירונית לבתי"ס העי"ס. מינהלת הבחירה מציגה את החלופות לוועדת השיבוץ העירונית, אשר מחליטה על עקרונות השיבוץ. לאחר השיבוץ נשלח לבתי התלמידים טופס השיבוץ ואיגרת להורים (ייחודית לכל בתי"ס). בשיבוץ הראשוני נענות כ-85% מהבקשות בעדיפות ראשונה, השאר משובצים להעדפה השניה שלהם.

(ה) ערעורים

להורים יש זכות ערעור על ההחלטה, תוך שבועיים, וכן יש להם אפשרות להמשיך ולערער לשתי ערכאות נוספות (סה"כ שלוש ערכאות ערעור): ועדת ערעורים, ועדת ערעורים מחלקתית וועדת ערעורים של המינהל. בועדות הערעורים יושבים נציגי המחלקה בעירייה וכן נציגי מינהל, ונציג משרד החינוך. הועדות דנות לפי קריטריונים מוגדרים המופיעים בחוברת המידע. אחרי כל התהליך נותרים רק כ-50-70 תלמידים שלא קיבלו את מבוקשם.

7. קביעת הסדרים לויסות העומס במתן השירות

מרואינים במחלקה ציינו שכיום נפגע השירות שהם נותנים (בעיקר מהירות התגובה) עקב התרבות המשימות מחד והצמצום בכ"א ובתקציבים מאידך. לא ברור כיצד מווסת העומס,

מלבד עדותה של מנהלת המחלקה שציינה כי כיום, כל עוד המבנה החדש בהתהוות, היא מסייעת על-ידי ביצוע מטלות שיבוצעו בעתיד על ידי בעלי התפקידים.

9. קיום שיגרה ממוסדת של פעולה מתקנת

א. הקמת המערך המסייע במסגרת המבנה החדש של המחלקה נועד לבקר טוב יותר את חלוקת שעות העזר לבתי הספר. הוועדה המטפלת בנושא זה מתוכננת גם לבחון ולשפר את הקריטריונים להקצאת השעות לבתי הספר.

ב. טיפול בערעורים על הבחירה : בשנת הלימודים תשנ"ט, מתוך 1,001 תלמידים, ב- 16 בתי ספר יסודיים שלהם ניתנה אפשרות בחירה (הזנת חובה), הוגשו 241 בקשות ערעור ומתוכן נענו כ- 90% מהפונים.

ג. תלונות על מורים מגיעות למחלקה ומטופלות מול ביה"ס.

ד. לביקורת לא נמסר על מנגנון מסודר לטיפול בתלונות.

10. ניצול מיטבי של מסגרות תקציב בתזונה לשם היענות לצרכי הלקוחות

א. תחומי אחריות

1) העירייה מטפלת בשני סוגי תקציבים לחינוך : הקצבת כספי עירייה ותיווך ובקרה לגבי תקציבי משרד החינוך (ומשרדים אחרים).

2) מחלקת הכספים של מינהל החינוך ממונה על נושא הכספים (אנשי כספים שאחראים על כל התחשיבים, ביצוע תשלומים, בקרה על חלוקת כספים בין רשתות לעירייה ובקרה על תקציבי בתיה"ס). מחלקת הכספים מבצעת את הוראות המחלקה לחינוך ע"ס.

הממונה על מינהל ומשק במחלקה מיועדת להיות גורם מתווך בעל הבנה לצרכים פדגוגיים

בין בתיה"ס ומחלקת הכספים של המינהל. המנהלים פונים לעיתים רבות ישירות למחלקת הכספים ורק כאשר לא מצליחים מולם פונים לקבל את הסיוע שלה.

3) האחריות לכיסוי שכר המורים בחט"ב היא כולה על משרד החינוך : מורים עובדי המשרד מקבלים שכר ישירות מהמשרד. מורים עובדי עירייה מקבלים שכר מהעירייה, והעירייה מקבלת החזר עבור שכרם ממשרד החינוך. מורי חט"ב שמלמדים גם בחטיבה העליונה : העירייה מחזירה את חלק שכרם בעבור שעות אלה למשרד החינוך.

4) האחריות לכיסוי שכר המורים בחטיבות העליונות חלה על העירייה : משרד החינוך מתקצב את בתיה"ס בסך כללי לתלמיד, וסכום זה משמש גם לכיסוי שכר המורים. העירייה מתקצבת כ"א במלואו, לפי התקנים (בהתאם למפתחות משרד החינוך

ובתוספת שעות התגבור העירוניות), ובנוסף לכך מתקצבת "סל" לכל תלמיד להוצאות נוספות.

ב. בניית תקציב בתי הספר

- (1) באחריות אגף תקציבים, בשיתוף עם מחלקת הכספים והמחלקה לחינוך ע"ס לפי צרכי בתי"ס ולפי קריטריונים.
- (2) השנה הוחל בתהליך הגדרת תקציב בית ספרי לכלל בתי"ס, אך בשלב זה רק חלק מההוצאות נזקפות לחובת ביה"ס. תהליך שיוך המורים לבתי"ס ארך כחצי שנה (היות וחלקם מלמדים בכמה בתי"ס). לפיכך לא ניתן לבקר לגבי שנת 1999 ביצוע למול התקציב.
- (3) לכלל בתי"ס התקציב מפורט לפי סעיפים. לבתי"ס בניהול עצמי ניתן כיום סכום אחד ללא פירוט סעיפים, לחלוקה לפי שיקול דעתו של המנהל. ההקצבה : פר תלמיד. לבתי"ס בבעלות משותפת משולם מדי חודש סכום כולל על-חשבון השתתפות העירייה בהוצאות ביה"ס (תקציב שנתי מחולק ל-12).
- (4) בדברי ההסבר לתקציב עדיין נדרשת הפרדה בין חטיבת ביניים לחטיבות עליונות (לפי הנחיות משרד הפנים) ולכן, על אף שבתי"ס בת"א הם שש שנתיים מבוצעת הפרדה מלאכותית (ולכן קיים אי דיוק בהפרדה).

ג. הכנסות בתי הספר

- (1) בתי"ס עירוניים : כל הכנסותיהם, כולל ממשרד החינוך ומהורים, מרוכזות במחלקת הכספים של מינהל החינוך – כ-פול (POOL), בלי שניתן יהיה לדעת מה ההכנסה של כל בי"ס. לפיכך, אין לבתי"ס בניהול עצמי מידע מדויק על ההכנסות העומדות לרשותם. נמסר לביקורת כי מבוצעת השנה פעילות בעירייה לייחוס ההכנסות לביה"ס הרלוונטי. בתגובה לממצאים ציין מתאם פעולות מינהל החינוך כי "כל ההכנסות מהורים מועברות ישירות לחשבון ביה"ס, למעט אגרות במסגרת תשלומי חובה הנגבות ע"י האגף לגביית אגרות, "הזדמנות שנייה", שרות של העירייה כגון : קניית שעות לימוד השתתפות ברכש מחשוב, תשלום בגין בחינות בגרות." וכן "ההכנסות המגיעות ממשרד החינוך מיוחסות ומופרדות לכל בי"ס כך שאין מצב בו בי"ס אינו יודע מהן ההכנסות העומדות לרשותו".
- (2) בתי"ס בבעלות משותפת : ההקצבה ממשרד החינוך מועברת ישירות לביה"ס או לרשת ובנוסף לכך העירייה מתקצבת שעות תגבור. שיעור הבעלות של העירייה בחטיבה העליונה בבתי"ס אלו שונה ממקרה למקרה ומגיע עד ל-75%. על-פי שיעור הבעלות מועברים דמי ההשתתפות אחת לחודש.

-בתי ספר בבעלות משותפת עם גופים פרטיים (שאינם רשתות) תלויים בתקציב העירייה לתפקודם. העברת כספים באיחור מהעירייה גורמת ליתרת חוב כבדה של ביה"ס בבנק.

-בתי ספר בבעלות משותפת עם רשת מקבלים את כספי העירייה דרך הנהלת הרשת, שמעבירה אותם לביה"ס לפי דיווח של מנהל ביה"ס. לגבי שעות תקניות ואפקטיביות מקבל ביה"ס מהעירייה דו"ח מפורט בכתב לגבי הכספים המגיעים לו. אולם בתחום הרווחה והפעילות החינוכית-חברתית אינו מקבל דיווח ואינו יודע אילו כספים מועברים עבורו בהקשר זה לרשת, כך שאינו יכול לבקש אותם. בתגובה לממצאים העיר מתאם פעולות המינהל כי "המחלקה לחינוך על יסודי מיידעת את המנהלים מהו הסכום העומד לרשותם" ו"מה שהמנהל אינו יודע הוא מועד העברת הכספים מגזברות העירייה לרשת".

הוצאות בתי הספר .7

(1) בתי"ס עירוניים שלא בניהול עצמי: כל חשבונות ההוצאות שלהם מגיעים למחלקת הכספים של מינהל החינוך ומשולמים במרוכז. אם ביי"ס חרג מהוצאה שהוגדרה בתקציב, חשב מינהל החינוך גדרש למצוא מקור חליפי לכיסוי החריגה ולהסביר לאגף התקציבים מהיכן כוסה הגירעון. העירייה מכסה את כל החשבונות.

(2) בתי"ס עירוניים בניהול עצמי: החשבונות עבור ההוצאות מגיעות לביה"ס עצמו. מנהל ביה"ס יכול לבקר את ההוצאות ולווסת אותן. תקציב תיקונים הוקצה לבתי"ס רק בחלקו, ונתח ממנו שוריין כעתודה לתיקונים קריטיים - למחלקה לבינוי במינהל החינוך.

בתגובה לממצאים העירו המבוקרים כי הם מניחים "כי הכוונה להוצאות בגין מים וחשמל בלבד".

(1) העירייה מתקצבת שעות אפקטיביות לכל בתי הספר. בשנה"ל תש"ס הוקצו השעות לפי המפתח הבא:

מיקום ביה"ס	צפון	דרום
חטיבת ביניים	אין	0.25 ש"ש לכל תלמיד
חטיבה עליונה	0.05 ש"ש לכל תלמיד מהדרום	0.15 ש"ש לכל תלמיד

ש"ש : שעות שבועיות אפקטיביות

(*) גם חטיבות עליונות במרכז העיר נהנות מההקצאה בשיעור דומה לחטיבות עליונות בצפון.

בתי הספר מקבלים שעות אלה כ"סל" וכל בי"ס משתמש בהן לפי צרכיו, עבור כל התלמידים הזקוקים לתגבור בביה"ס, כולל תלמידים מהצפון. גם תזמון ניצול השעות נתון בידי ביה"ס : חלק מהשעות ניתנות במהלך השנה, וחלקן כתגבור במהלך החופשות.

(2) העירייה מתקצבת גם שעות תקן כדלקמן:

● בתי"ס בצפון שקולטים תלמידים מהדרום מתוקצבים לשם מתן תגבור ותמיכה נוספת לתלמידים אלה (תוספות הוראה ותמיכה ייעוצית פסיכולוגית), במטרה להעלות את רמתם האישית, לשפר את הישגיהם ולצמצם את הנשירה ממערכת החינוך. הקצבה זו מעודדת מנהלים לקלוט תלמידים אלה. מנהלים שלא קולטים תלמידי דרום אף התלוננו שביה"ס נפגע מכך.

● בתי"ס בדרום מקבלים הקצבה לסיוע ותגבור, לכל התלמידים הלומדים בביה"ס. מנהל ביה"ס ראשי להחליט כיצד לנצל את ההקצבה - בין לתגבור תלמידים ובין להקטנת כיתות או שילוב ביניהם בנוסף לכך זוכים בתי"ס אלה (בהקטנת כיתות) : בחטיבות הביניים תקן משרד החינוך לכתה נקבע כ-40 תלמידים בכיתה, כאשר המשרד מתקצב את ביה"ס פר תלמיד (מפתח שמעודד למעשה הגדלת הצפיפות בכיתות). בת"א, מאפשרת העירייה לבתי"ס בדרום לפתוח כיתות בנות עד 30 תלמידים לכתה, ומנהל ביה"ס ראשי לכסות את ההפרש ע"י הקצבת העירייה.

(3) בקרה על ניצול שעות התגבור :

- בבתי"ס העירוניים : מורים מגישים טפסים על שעות תגבור שלימדו למנהל המחלקה הפדגוגית, והוא מעביר את הנתונים למחלקת הכספים של המינהל לתשלום. את סיכומי ניצול השעות הוא מעביר לממונה על מינהל ומשק לבקרה.

- בבתי"ס בבעלות משותפת : מנהלי בתי"ס מבקרים הנ"ל על בסיס תלושי השכר של המורים (למול החוזים איתם), ומגישים דו"ח ניצול לעירייה. הממונה על מינהל ומשק בודקת התאמה בין ניצול לבין התכנית שהגיש מנהל ביה"ס ולהקצאה של העירייה. הנתונים מועברים למחלקת הכספים במינהל לתשלום. התשלום מועבר לבתי"ס, שמשלם את שכר המורים. למעשה אין כאן בקרה של העירייה על ביצוע השעות בפועל.

- בקרה פדגוגית על ניצול שעות התגבור נעשית באמצעות מעקב אחר שיפור ציונים של התלמידים בסוף השנה. השנה הוחלט על הוספת נקודות בקרה כאלה גם במהלך השנה, כדי לייעל את ניצולת השעות לטובת התלמידים הזקוקים לכך. מנהלים יידרשו לדווח 3 פעמים בשנה לגבי כל תלמיד הנזקק לתגבור (ציון 60 ומטה), כמה שעות קיבל ומה השינוי שחל בציוניו בתקופה המבוקרת.

- השנה הוחלט על הגברת הבקרה על ניצול תקציבי העירייה עבור תגבור : בימים אלה מבוצע מהלך של הקמת מערך מסייע, כולל מינוי ממונה חדש על התחום במחלקה בעירייה, הבניית תפקיד רכז מערך מסייע בבתי"ס והכשרת יועצים בבתי"ס לתפקיד, בניית טפסי דיווח ומעקב על התלמידים הנהנים מתגבור ותמיכה, הגברת הפיקוח על מנהלי בתי הספר במהלך השנה, לגבי ניצול מיטבי של התקציבים ועמידה ביעדים שלשמן הוקצו. הממונה העירוני החדש על המערך המסייע יהיה בקשר עם רכז המערך מסייע הבית ספרי ויוודא שכל המשאבים שנועדו למערך זה אכן ינוצלו כשורה.

(4) תמיכה בפרט ניתנת גם לתלמידים מבתי"ס שאינם בבעלות עירונית (מלאה או חלקית) – כרטיסיות לנסיעות, מלגות לנזקקים וכד'.

(5) המחלקה לחינוך על-יסודי יוזמת פעילויות ייחודיות במסגרת תקציבה לשם השגת מטרות מוגדרות בשיפור רמת ההישגים בבתי"ס בדרום או בבתי"ס בעלי בעיות מיוחדות, למשל :

- עירוני ו' – רוגוזין, זכה לתמיכה ולפעילות ממוקדת של המחלקה, בתהליך הפיכתו לתיכון דמוקרטי, על מנת לעצור את ההידרדרות הנמשכת במספר תלמידיו

בעשור האחרון. לדוגמא הופעל עד לפני שנתיים בביה"ס פרוייקט סחל"ב ("סיכוי חדש לבגרות) – שנועד להגביר את סיכוי התלמידים לבגרות. העירייה שכרה את שירותיהם של סטודנטים, שיכנה אותם באזור, הם הודרכו ותודרכו באמצעות אנשי אקדמיה על מנת לטפל בתלמידים ולשפר את סיכוייהם להגיע לתעודת בגרות.

- בימים אלה נבחן רעיון של הקמת קריית חינוך דמוקרטית באזור התחנה המרכזית הישנה. קריה זו מיועדת לתת מענה למצוקה הפיסית הקשה וחסר האטרקטיביות של מערכת החינוך באזור הדרום מערבי של העיר. התכנית אמורה להתמודד גם עם צרכי ילדי העובדים הזרים וילדים בעלי צרכים טיפוליים מיוחדים.

(6) תקצוב פעילות חינוכית חברתית

- העירייה מתקצבת תחום פעילות זה פר כיתה, עבור כיתות החטיבה העליונה. כיתות חטיבת הביניים לא מתקצבות לנושא זה. רכזת חברתית שרואיינה סיפרה שהיא מחלקת את הסכום המתקבל בין כל שש השכבות בביה"ס (בהסכמת העירייה).

- התקציב ניתן תמורת קבלות על הוצאה בפועל. לדברי המרואיינת ישנם בתי"ס שלא מנצלים את כל התקציב שלהם בתחום זה כי לא יודעים כמה מגיע להם. העודפים מועברים למי שיוזם ומנצל יותר. בתגובה לממצאים ציינו המבוקרים כי "המנהלים יודעים בדיוק כמה מגיע להם".

- מקורות כספיים נוספים: גבייה מהורים (בביה"ס שרואיין – 90% מתקציב הפעילות בתחום זה מבוסס על גבייה מהורים); הטבות והנחות ממחלקת התרבות בעירייה (כפילות); ומקורות חיצוניים נוספים, שאיתורם תלוי ברכות החברתית בביה"ס.

- צוות ביה"ס בדרום ציין כי סיוע העירייה במימון פעילות תרבותית אינו מספיק לו היות ושיעורים גדלים מהאוכלוסייה שלו אינה מסוגלת לעמוד בתשלומים עבור פעילות זו. בתגובה לממצאים העירו המבוקרים כי "תקציב נזקקים אמור לסייע בסוגיה זו עד כמה שניתן".

(7) **הסעים :**

-העירייה ממנת הסעים לתלמידים. מרואיינים בבתי"ס ובמחלקה העירו כי הצמצום בהיסעים השנה פוגע בתהליך הבחירה, היות והוא גורם משפיע מאוד על הורים בבחירת בי"ס על יסודי.

-העירייה מספקת כרטיסיות לתלמידים עד כיתה י'. בכיתות י"א-י"ב לא מאשרים מימון הסעות ואין דרך לסייע לנזקקים בנושא זה (אם כי נטען שיש לעיתים המתחזים לנזקקים ואינם באמת כאלה).

-בי"ס בדרום קיבל מהעירייה כרטיסיות לכ10- תלמידים בלבד. ישנם תלמידים שגרים במרחק 40 דק' הליכה ובאים ברגל בגלל חוסר יכולת ההורים לממן את הנסיעות לביה"ס.

1. **תיווך והקצאה של תקציבי משרד החינוך**

(1) **בכתות מב"ר - מסלול בגרותי בחטיבות העליונות** (כיתות מיוחדות לתגבור לקראת בגרות) מאפשר משרד החינוך לפתוח כתות בנות 18-25 תלמידים, לפי קריטריונים מוגדרים, והדבר דורש דיווח פרטני לגבי כל תלמיד. כל תלמיד בכיתה כזו מתוקצב פי שניים מתלמיד רגיל. תפקיד העירייה – לוודא שהמנהל דיווח כנדרש למשרד החינוך על מנת שהעירייה תקבל את התקציב הנדרש עבור כיתות אלה.

(2) **תקציב הצטיידות** (למגמות טכנולוגיות):

(א) מנהל הנדרש לתקציב לרכישת ציוד נדרש להפנות בקשה למפקח המתאים ולממונה על מנהל ומשק במחלקה. הכסף מועבר ממשרד החינוך לעירייה והממונה על מנהל ומשק מיידעת את המנהל לגבי קבלת הכספים המיועדים לו.

הנ"ל מתווכת גם בין בתי"ס ומחלקת ההצטיידות של המינהל (בכל הנוגע לכיתות מחשבים, כיתות אומנויות וכו'), מסייעת לבתי"ס בניצול התקציב ממשרד החינוך ושולחת דו"חות למשרד על ניצולו. היא מבקרת גם אם הרכישות שנעשו היו בהתאם לתכנית הרכישה שהגיש המנהל.

(ב) תהליך האישור וקבלת התקציב ממשרד החינוך נמשך לעיתים שמונה חודשים ויותר, ועקב משך הזמן הארוך שעובר מרגע בקשת התקציב ועד לאישורו, משתנים צרכי ביה"ס ועליו להגיש בקשה לשינוי יעוד התקציב או להחזירו אל משרד החינוך.

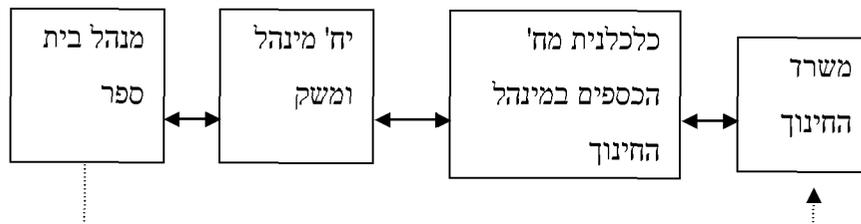
ג) לעיתים נוצר מצב שמנהל אינו מודע לכסף שהתקבל עבורו במחלקת הכספים בגלל הזמן שנדרש מקבלת הכסף ממשרד החינוך ועד לשיוכו לביה"ס המבקש.

כך קורה שלקראת סוף שנת תקציב מתגלות יתרות תקציב והממונה על מנהל ומשק מודיעה למנהלים שעליהם לבצע הזמנה תוך זמן קצר, על מנת לא לאבד את התקציב. אחד המנהלים שרואינו במסגרת הביקורת קיבל בנוכחות המבקר הודעה טלפונית על יתרת תקציב של כ- 60,000 ש"ח, והוא התבקש לרכוש ציוד מחשבים באותו היום!

בתגובה לממצאים העירו המבוקרים כי: "אין מצב כזה. התקציב אינו "מתגלה" אלא מתקבל. המקרה המתואר נבע מחילופי מנהלים בביה"ס. המנהל הנוכחי ידע על התקציב ועל הנהלים המתבקשים להתבצע עוד בחודש אוגוסט. "ההודעה הטלפונית" לא הייתה על גודל ההקצבה אלא על כך שאושרה לו מקדמה בהזרמת מזומנים לקופת ביה"ס, מאחר וקופת ביה"ס הייתה ריקה".

3) תהליך העבודה מול משרד החינוך

א) הבעיה העיקרית בהקצאת כספים ממשרד החינוך נובעת מתהליך העבודה בהקשר זה:



ב) ביה"ס מגיש תקציב שנתילשעות ייחודיות למשרד החינוך על סמך קריטריוני זכאות. משרד החינוך מאשר את התקציבים ישירות למנהלי בתי הספר אבל מעביר את כספים למחלקת הכספים של מינהל החינוך, לשימוש ע"י בתי הספר בתיווך ממונה מנהל ומשק במחלקה לחינוך על יסודי. האישור על התקציב המאושר נשלח בכתב למנהל ביה"ס, אך לא תמיד מועבר גם ליחידה בעירייה, כך שהממונה על מינהל ומשק אינה יודעת מה מגיע לביה"ס מהמשרד.

בתגובה לממצאים הבהיר מתאם פעולות המינהל כי אין להבין מהכתוב כי פעילות ביה"ס תלויה בקבלת הכספים. לפי תגובתו, מנהל ביה"ס מפעיל את

השעות לאור ההרשאה שקיבל, ללא תלות בקבלת הכספים ממשד החינוך.

"אי קבלת הכסף במועד היא בעיה של העיריה ולא של מנהל ביה"ס."

ג) לגבי הקצבות מיוחדות, על מנהל ביה"ס לשלוח דיווח ממוחשב (על דיסקט)

למשד החינוך (על מספר תלמידים בעלי זכאויות מיוחדות למשל). מכיוון

שביחידה בעירייה אין את התוכנה המתאימה, היחידה מקבלת דו"ח מקביל

בכתב (שאינו תואם במדויק את הדו"ח הממוחשב שנשלח למשד החינוך).

ד) משד החינוך מעביר כסף אחת לחודש כולל דו"ח גלויה עם פירוט לגבי כל

בי"ס. הממונה על מנהל ומשק בודקת את הדו"ח למול ההגדרות במערכת

שלה ולמול דיווחי המנהלים. כאשר לא מגיעה הקצבה מתאימה בודקת

באמצעות מחלקת הכספים של המינהל מול משד החינוך. במקרים בהם

הדו"ח הכתוב שבידיה אינו כולל את כל זכאויות ביה"ס אינה יכולה אף

לבקש את המגיע להם. לעיתים רק לקראת סוף השנה מצליחים ליישר קו

עם המשד לגבי אי ההתאמות.

כך קורה שבת"ס אינם יודעים אם קיבלו את הכסף שאושר להם ומתי,

ולעיתים מקבלים אותו באיחור ניכר, רק לאחר שאותר מקורו. לעיתים,

משום שלא ידעו שהכסף זמין עבורם במועד ולא ביצעו הוצאה, עשוי

להיות כסף עבור ביה"ס בעירייה, שאינו מנוצל.

ה) לדברי ממונה על מנהל ומשק, במבנה הקודם של המחלקה הפיקוח והבקרה

על התקציבים היה הדוק יותר, באמצעות הרכוזות שהיו בקשר עם בתיה"ס,

עקבו אחר המגיע להם ואף וידאו עם המנהלים את ביצוע ההוצאה. כיום,

הממונה על מינהל ומשק לא מספיקה לטפל בכל יתרות התקציב.

11. בקרה על תהליכי שיפור שירות מבוצעים

א. בקרה על פרויקט הבחירה

במנהלת המעבר קיימים נתונים ממוחשבים שאינם מנוצלים במלואם לשם הערכה לאורך

זמן אחר השתלבות התלמידים בבתי הספר בחטיבות העליונות, שביעות רצונם, נשירה מול

התמדה וכד'.

בשנת 1998, פורסם מחקר הערכה לפרויקט. המחקר, שבוצע על ידי גורם חיצוני בחן

בקרב תלמידי כתות ז' ו-ח' את מידת שילובם ושביעות רצונם מתהליך הבחירה המבוקרת.

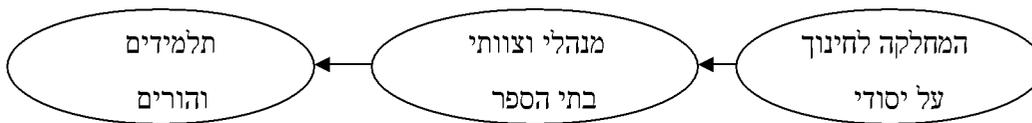
המחקר מצא כי באזור בו לא הופעל מנגנון הויסות (אזור 8) לא הושגו יעדי התכנית

במלואם. אך תלמידי דרום ששובצו בבתי"ס צפוניים על פי עקרונות הבחירה המבוקרת,

הביעו שביעות רצון דומה לזו של תלמידים מאזורים אחרים. מאז לא נערך סקר נוסף.

א. כללי

- (1) שרשרת שירות מתייחסת לקיומם של מספר מעגלי מתן שירות בתוך הארגון : יחידות מטה הנותנות שירות ליחידות אחרות בארגון, ומשפיעות בכך על השירות הניתן בסופו של דבר ללקוח החיצוני, הסופי.
יישום המושג בהקשר של היחידה הנבדקת, פירושו :



- (2) הביקורת התמקדה בשירות הניתן למנהלי בתי"ס וצוותיהם ע"י המחלקה לחינוך על יסודי בעירייה, אך משום שצוותי בתי"ס מהווים במקרים רבים זרוע הביצוע של מדיניות העירייה, מצאה הביקורת לנכון להביא גם ממצאים ראשוניים שעלו במהלך הבדיקה לגבי השירות שנותנים בתי הספר ללקוחות החוץ : התלמידים. הביקורת מבקשת להבהיר כי אין בסעיף זה למצות את הערכת השירות במימד זה היות והביקורת הנוכחית לא התמקדה בו וכל המפורט להלן הוא מידע שהתקבל כתוצר לוואי לבדיקה הנוכחית.

ב. מכרונות מנהלים

- (1) מנהלי בתי הספר הגדירו את מטרות בית הספר במונחים של : הגדלת כמות הבוגרים העוברים את בחינות הבגרות ושביעות רצון התלמידים מבית הספר.
(2) בתי ספר בדרום (עירוני ז' ועירוני ח') הגדירו כמטרה נוספת וחשובה ביותר את שוויון ההזדמנויות בחינוך והגברת האטרקטיביות של בתי הספר בדרום מתוך כוונה לשמור על רצף לימודי והעלאת רמתם של תלמידי הדרום בתוך אזור מגוריהם על ידי הפיכת בתי הספר בדרום לאטרקטיביים יותר.
(3) הגדרת הלקוחות:
מנהלי בתי הספר הגדירו את לקוחותיהם כתלמידים ובני משפחותיהם. בחלק מבתי הספר הוגדרה הקהילה כלקוח חשוב נוסף.

ג. שירות מכון לקוח

- (1) הגברת המכוונות ללקוח : פרוייקט הבחירה המבוקרת יצר תחרות בונה בין בתי הספר והם משקיעים כעת מאמצים לשפר את תכנית הלימודים שלהם ואת התדמית

שלהם על מנת למשוך תלמידים. העירייה מסייעת בהקשר זה, בין היתר בתמיכה בפתיחת מגמות ייחודיות.

למשל, באחד מבתי הספר בדרום נפתחה מגמה ייחודית לרדיו ותיאטרון תוך שיתוף מוסדות אקדמיים ורשות השידור, מתוך מגמה להעלות גם את דימויים העצמי של התלמידים העוסקים בכך ולחשוף אותם לתחומים חדשניים.

מעורבות הורים וקהילה: (2)

(א) בעירוני ז' : ועד ההורים וועד השכונה מעורבים בקבלת החלטות מהותיות הנוגעות לבית הספר

(ב) בעירוני י"ד : ועד ההורים המרכזי מחזיק בידו את כל הכספים המיועדים לפעילות חברתית של ביה"ס ומחליט ביחד עם ביה"ס ועם נציגי התלמידים על מטרות משותפות לפעילויות.

כמו כן, הוקמה בביה"ס מכללה ל"גיל הזהב" ומכללת "יד"ע". חוגי הלימוד במכללות אלה, נולדו לאחר בחינת צרכי הקהילה ונועדו לשרת בעיקר את התושבים בשכונות הסובבות את בית הספר.

(ג) לתלמידים המגיעים משכבות סוציאקונומיות נמוכות מוצעות מגמות המחייבות אותם להיות בקשר עם האוניברסיטה, להיפגש עם מרצים וסטודנטים, להיחשף לקונצרטים, להצגות ופעילויות נוספות.

(ד) מיזוג תלמידים שאינם יהודים מהווה ערך מכונן בקביעת הפעילויות : כל תלמידי ביה"ס, כולל ילדי עובדים זרים וילדי מיעוטים, משתתפים בהרצאות המועברות על ידי קציני צה"ל לקראת גיוס או שבוע פעילות של"ח.

(ה) בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות

באחד מבתי הספר, מועבר שאלון שביעות רצון תלמידים מן המורים. לדברי מנהל ביה"ס, מועבר משוב אישי לכל מורה על בסיס תוצאות השאלון וכן משמשים הממצאים כבסיס לשינוי ולהחלטות בבית הספר.

(ו) טכנולוגיות מתקדמות במתן השירות

על פי עדות המרואיינים בבתי"ס הם מנסים להגיע אל אמצעי ההוראה העדכניים ביותר על מנת להתאים את עצמם לסביבה המשתנה. במידה ואין לתלמידים אמצעים טכנולוגיים בבית, כמו מחשבים, מנסה בית הספר לפצות כך באמצעות מגמות מחשבים, שימוש מוגבר בטכנולוגיה וכו'.

מסקנות והמלצות

1. כללי

מסקנות

באופן כללי מצאה הביקורת מכוונות שירות ברמה גבוהה במחלקה לחינוך על-יסודי, רמה מקצועית גבוהה בקרב גותני השירות ופעילות ניכרת בתקופה האחרונה להתאים את מערך השירות הניתן לשינויים שחלו במינהל החינוך ולשינויים המתוכננים באופן תפקוד בתי הספר. מנהלים וצוותים בבתי ספר הביעו שביעות רצון לגבי השירות הענייני שנותנת המחלקה, השיפור בזמן התגובה, והנכונות לסייע בכל פניה.

המלצות

יש להמשיך ולחזק את מכוונות השירות הקיימת במחלקה ע"י מתן הכרה ושבח לנותני השירות על אירועים מיוחדים של מתן שירות איכותי לפי הקריטריונים שהוגדרו בעבודת הביקורת. ניתן אף לארגן טקס פנימי במחלקה או במינהל לבחירת עובד השירות המצטיין של השנה. אחריות לביצוע: מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי ומנהל אגף חינוך. במקביל ניתן להקדיש זמן בישיבות צוות של המחלקה לדיון באירועי שירות בעייתיים ואופן הטיפול בהם (כגון תלונות של מנהלים או תלמידים וכד'). אחריות: מנהלת המחלקה ובמידת האפשר יועצים חיצוניים.

2. מבנה המחלקה

מסקנות

א. הגדרת המקרים בהם נדרש בית הספר לפנות ישירות למחלקה היעודית במנהל החינוך או באמצעות המחלקה לחינוך על יסודי אינה ברורה במידה מספקת. מנהלים רבים עוקפים לעיתים את המחלקה ופונים ישירות אל בעלי התפקידים ביחידות היעודיות.

ב. השינוי בארגון הפנימי של המחלקה:

(1) מנהלי בתי הספר לא שותפו בבניית המערך הארגוני החדש של המחלקה, על מנת לוודא שהוא תואם את צרכיהם.

(2) כמה מהלקוחות עדיין אינם מודעים או חשים בשינוי שבוצע במחלקה.

(3) כיום אין לכל מנהל כתובת אחת שאליה יכול לפנות לגבי כל צרכיו ואין גורם אחד שמכיר את ביה"ס בראייה מערכתית. מנהל הזקוק לשירות נדרש לפנות למספר גורמים במחלקה.

(4) קיימת שונות בקרב מנהלי בתי הספר בשביעות רצונם מהשינוי (חלקם חשים פגיעה בשירות בעוד אחרים מרוצים מהשינוי).

ג. היערכות לשינוי באופן הניהול של בתי הספר – המעבר לניהול עצמי:

המעבר לניהול עצמי צפוי ככל הנראה להקטין את הצורך של מנהלי בתי הספר בשירותי המחלקה, ואף לעורר צרכים שונים מהניתנים היום.

לא נעשה מיפוי מסודר של צרכי המנהלים בהקשר זה, ואף נמצאו צרכים נוספים כנ"ל, שטרם אותרו או טופלו ע"י המחלקה.

גם הכנת המנהלים והמנהלנים בבתי הספר לתהליך הניהול העצמי לא נעשה בצורה מובנית תוך הקניית כלים וידע מספיק להתמודדות עם כל הכרוך בשינוי זה.

ד. הגדרות התפקידים במחלקה:

(1) נראה כי הגדרות התפקידים החדשות טרם הוטמעו במלואן. מנהלת המחלקה מקדישה מזמנה למילוי מטלות שבעתיד תטופלנה, לדבריה, ע"י בעלי התפקידים, על-חשבון זמן הניהול שלה.

(2) קיימת כפילות מסוימת בתחומי האחריות של היחידות השונות: מספר נושאים מטופלים במשולב ע"י כמה מהיחידות.

דוגמאות:

- פעילות לצמצום נשירת תלמידים, הזדמנות שניה וסיוע לנזקקים: המחלקה הפדגוגית ותחום הפרט.

- טיפול בערעורים על הבחירה: מנהלת הבחירה ותחום הפרט.

- ניהול השעות האפקטיביות: המחלקה הפדגוגית ותחום מנהל ומשק.

(3) להערכת הביקורת לא נעשית פעילות מספקת לתייעוד הידע המצטבר של עובדים ותיקים במחלקה, הממונים באופן בלעדי על תחום אחריותם (הממונה על משאבי הוראה ומנהל מנהלת המעבר).

המלצות

א. הקשר עם היחידות הייעודיות במינהל החינוך: יש להבהיר את תפקידה של המחלקה לחינוך על-יסודי בקשר של בתי הספר למגוון היחידות הייעודיות במינהל החינוך, תוך בחינה של יעילות התיווך של המחלקה במקרים אלה. כחלק מבחינה זו יידרש מיפוי הצרכים של בתי הספר בנושא הכספים וניהול התקציבים והיערכות מתאימה להיענות לצרכים אלה. אחריות לביצוע: מנהל מינהל החינוך בשיתוף מנהלת המחלקה.

ב. המבנה הפנימי של המחלקה וההערכות לשינוי:

- 1) באחריות מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי ובסיוע אגף ארגון ותקינה לבחון שוב את המבנה הפנימי של המחלקה לאור השינויים הצפויים בשירות שיידרש ממנה עם המעבר של בתי הספר לניהול עצמי, ויש לשתף את המנהלים בהתאמת המבנה לצרכיהם.
- 2) יש לשקול שנית את הויתור על גורם קשר אחד לכל בי"ס, שיכיר את ביה"ס בראייה מערכתית ויהווה כתובת אחת ללקוח (על פי דגם "בנקאות אישית").
- 3) להפיץ את המידע על השינוי למנהלים על מנת שיהיו מודעים לעקרונות שהנחו את עיצוב המבנה החדש ושידעו למי עליהם לפנות בכל מקרה.
- 4) הכרחי לארגן תיעוד מסודר של הידע והניסיון של עובדים ותיקים במחלקה, הממונים באופן בלעדי על תחום אחריותם, כדי למנוע אובדן ידע עם פרישתם.
- 5) יש לבחון שוב את הגדרות התפקידים של נותני השירות השונים ולהימנע מכפילויות ופיצולים בנושאים השונים על מנת לייעל את ניצול משאבי כח האדם שצומצמו ממילא.

3. מחויבות מנהלים לשירות

מסקנות

- א. קיימת מחויבות מוצהרת של המנהלים לשירות הן לתלמידים והן לצוותי בתי הספר. המחויבות באה לידי ביטוי גם בתפיסת העולם של מנהלת המחלקה והממונים עליה וגם בתכנית העבודה של המחלקה. מתן שירות מקצועי ואיכותי מוגדר בכל הרמות של תכנית העבודה של המחלקה.
- ב. עם זאת, אין אזכור מפורש בתכנית העבודה האופרטיבית לנושא ניטור ושיפור השירות. שיפור השירות מוטמע במימדים השונים של פעילות המחלקה וביעדים שהציבה לעצמה לשנה הקרובה.
- ג. מנהלת המחלקה מודעת גם לחשיבות של שירות פנימי לעובדי המחלקה לטובת השירות ללקוח החיצוני.

המלצות

על מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי לשלב להבא את נושא ניטור ושיפור השירות במפורש בתכנית העבודה של המחלקה, מעבר לשילובו במימדים המקצועיים בהם מתפקדת המחלקה.

מסקנות

א. הגדרת הלקוחות:

- (1) המחלקה והאגף מזהים מגוון רחב של לקוחות המקבלים שירות מהמחלקה. קיימת התייחסות לרמות שונות של לקוחות, מיידים ומשניים.
- (2) קיימת שונות בין עובדי המחלקה בהתמקדות בלקוח : חלקם מדגישים יותר את התלמידים והוריהם, ואחרים מדגישים יותר את מנהלי בתי הספר וצוותיהם. עם זאת, גם מרבית המתמקדים בבתי הספר וצוותיהם מבינים כי הלקוח הסופי שלהם הוא התלמיד וכי מנהלי בתי הספר וסגל ההוראה הם אמצעי למתן השירות ללקוח הסופי.
- השונות שנצפתה נובעת הן מתחומי ההתמחות של כל יחידה במחלקה וייתכן כי גם מהשינוי הצפוי באופן ניהול בתי הספר בעקבות המעבר לניהול עצמי , כך שמוקד השירות של המחלקה יעבור לדגש רב יותר בתלמידים והוריהם.
- (3) המחלקה פועלת מול בתי הספר בפילוח מסוים, תוך זיהוי בתי ספר בעלי מאפיינים שונים ובעלי צרכים שונים/מיוחדים (רשתות, בתי ספר "במיקוד" וכד').

ב. שירות מכון לצרכי הלקוחות

- (1) הביקורת זיהתה במוקדים רבים במחלקה פעילות תוך רגישות גבוהה לצרכי הלקוחות, הן הישירים (מנהלי בתי"ס) והן הסופיים (התלמידים והוריהם).
- (2) בתחום משאבי הוראה: ניכרת מכוונות לקוח גבוהה, בעיקר בכל הנוגע לצרכי התלמידים והמורים העובדים במערכת וכן קיימת נכונות רבה לסייע ללקוחות בתחום זה. עם זאת, מנהלי בתי הספר חשים לעיתים כי בכל הנוגע לשיבוץ מורים ותיקים, עשוי להתקיים ניגוד אינטרסים בין ביה"ס לבין העירייה בכל הנוגע להמשך העסקתו של מורה בעל קביעות (העירייה חייבת לדאוג לתעסוקתם של מורים בעלי קביעות שלא תמיד תואמים בהכרח את צרכיו של המנהל). משום שהצורך של מנהלי בתי"ס אינו נענה במלואו בהקשר זה כמה מהם פועלים עצמאית לגיוס מורים המתאימים לצרכיהם, ללא הסתייעות ביחידה הנ"ל.
- (3) בתחום הפרט נעשה מאמץ ניכר להתחשב בצרכי התלמידים ובתי הספר, והלקוחות (משני המעגלים) שותפים לתהליכי פתרון הבעיות. עם זאת, זהו מספר קשיים בהיענות לצרכי הלקוחות בהקשר זה:
 - א) בנושא ההתמדה, ייתכן לעיתים ניגוד אינטרסים בין ביה"ס לבין העירייה בהקשר זה: העירייה שואפת לצמצם את היקפי ההנשרה כדי להרחיב את

היקף המסיימים 12 שנות לימוד ואילו בתי"ס מעונינים לשמור על פרופיל הישגים גבוה, והתלמידים החלשים אינם תורמים לכך.

(ב) לקוחות ציינו כי מציאת פתרונות ייחודיים לתלמידים בעלי צרכים מיוחדים אינה מספקת.

(ג) לעיתים, תהליכי טיפול בהעברות תלמידים בעייתיים ממושכים מדוי והדבר פוגע בביה"ס ובתלמיד.

(4) בתחום הפדגוגי התמיכה במנהלים חדשים אינה מספקת ואינה עונה על צרכיהם.

(5) מנהלת הבחירה: זוהתה מכוונות גבוהה קודם כל לצרכי התלמידים והוריהם אך גם לצרכי בתי הספר.

(6) תחום החינוך החברתי: נראה כי לקוחות מעריכים את היענות היחידה לצרכיהם, את התאמת הפעילויות המוצעות למאפיינים הייחודיים של ביה"ס ואף את גישתה למתן השירות ב "דחיפה", כלומר גם באופן יזום ולא רק כהיענות לבקשות המגיעות מבתי הספר.

(7) מינהל ומשק:

ממצאי הביקורת עולה כי בתחום זה קיימים הליקויים הרבים ביותר בהיענות לצרכי לקוחות. תחום מרכזי בו לא נענים כהלכה צרכי בתי הספר הוא ההיערכות להפעלת הפיילוט לניהול עצמי:

- ההכנה להפעלת השינוי לא הייתה מספקת. לצוותי בתי הספר חסר ידע, או לחליפין תמיכה מקצועית, לשם ביצוע המטלות הנדרשות מהם במסגרת הפיילוט, בעיקר בתחום ניהול התקציב.

- על אף שמשרד החינוך מוגדר רשמית כאחראי על ההדרכה לקראת הפיילוט, נראה כי מנהלי בתי הספר ציפו לקבל תמיכה משלימה מהמחלקה בעירייה, ציפיה שנתמכת גם ע"י הממונה על מינהל ומשק. על אף שהמחלקה הפיקה חוברת הדרכה למנהלים לקראת המעבר לניהול עצמי, נראה שחוברת זו לא ענתה על צרכי המשתמשים. זוהי דוגמא טובה לכך שהמחלקה טרם נערכה להיענות לצרכים הנובעים מהמצב החדש בבתי הספר.

- כאמור, זוהו מספר צרכים נוספים להם נדרשים מנהלי בתי הספר במסגרת הניהול העצמי אך לא נראה כי המחלקה מודעת להם.

- נראה כי העברת המידע לגבי זכאויות וכספים המגיעים לבית הספר לוקה בחסר.

הממונה על מינהל ומשק אינה רואה את ההיענות לצורך זה חלק ממחויבותה.

- תפקיד מנהלני בתי"ס, שעשויים היו להוות גורם מסייע למנהלי בתי הספר בניהול עצמי, לא יושם והוטמע במלואו ומעורבות המנהלנים בנושאי הניהול העצמי תלויה במידה רבה ביחסיו עם מנהל ביה"ס ובכוננותו של כל מנהל להיעזר במינהלן בנושאים הכספיים.

ג. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות

- (1) פעילות מסוימת מבוצעת לניטור שוטף של צרכי הלקוחות, בעיקר מנהלי בתי"ס וצוותיהם, באמצעות קשר טלפוני, מפגשים סדירים וסדורים שנתיים בבתי הספר.
- (2) עם זאת פעילות שיטתית וקבועה לניטור צרכים מבוצעת רק במספר מוקדים ובמידה מצומצמת (כדוגמת מעקב אחר שביעות רצון ממורים חדשים וסקר שביעות הרצון הפנימי משירותי המחלקה שהופץ בשנה שעברה).
- (3) מנהלים חשים שאינם מעורבים דיים בהחלטות המתקבלות על ידי מחלקת החינוך הנוגעות לביה"ס שלהם.

ד. ריכוז מתן השירות במקום אחד ככל שניתן (וקרוב עד כמה שניתן למקום בו הוא

נדרש)

המחלקה מתפקדת כיחידת שרות – מטה. היא מרוחקת פיסיית מלקוחותיה ומתן השירות מרוכז רובו ככולו במבנה העירייה אולם עובדי המחלקה משלימים זאת ע"י מאמץ לסייע ללקוחות ולפתור בעיות או בבתי הספר עצמם (לנוחות צוותי בתי הספר והתלמידים והוריהם) או בטלפון.

רק במקרים חריגים נדרשים מורים או תלמידים והוריהם להגיע למחלקה בעירייה.

ה. מתן שירות שוויוני ללא משוא פנים

ככל שניתן להסיק מהבדיקה הנוכחית, נראה כי במרבית המקרים ניתן טיפול ללא משוא פנים לכל הפונים, מכל מגזר שהוא.

חריגות קלות מכלל זה עשויות לנבוע:

- (1) ממדיניות ראש העיר ונבחרי הציבור (כגון צמצום ההשתתפות באגרת לימודי חוץ לתלמידים הפונים לחינוך העצמאי, או התערבות הדרג הפוליטי בהחלטות מקצועיות בתהליך השיבוץ במסגרת פרויקט הבחירה).
- (2) מהכרות אישית של בעלי תפקידים ותיקים בבתי הספר עם נותני השירות.

ו. מקצועיות נותני השירות

- (1) לרוב עובדי המחלקה רקע מקצועי המתאים לתפקידם. לממונה על מינהל ומשק אין רקע השכלתי בנושאים תקציביים.
- (2) ישיבות צוות מתנהלות לעיתים במחלקה, אם כי לא בתדירות קבועה.

ז. זמינות:

- 1) נראה כי מרבית נותני השירות זמינים ללקוחות במידה מספקת. תלונות לגבי אי זמינות הועלו לגבי ממונה מינהל ומשק בלבד. הנ"ל הודתה אף היא בקיומה של בעיה בהקשר זה ומסרה לביקורת כי העסקת פקידה בתחום זה הקלה את המצוקה בהקשר זה.
- 2) הביקורת לא יכלה להעריך במסגרת הבדיקה הנוכחית אם המחלקה זמינה לכל מקבלי השירות במידה דומה.

ח. טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות

- 1) תוכנות ייעודיות משמשות בתחום משאבי הוראה ובמנהלת הבחירה. נראה כי יכולות המערכות הללו להניב נתונים תומכי החלטות אינן מנוצלות במלואן.
- 2) מגבלת מיחשוב קיימת בתחום המעקב הכספי, משום שתוכנות שונות משמשות את ביה"ס ואת המחלקה.

המלצות

א. הגדרת הלקוחות

- 1) לאור השינויים הצפויים באופן הניהול של בתי הספר, מומלץ לבחון מחדש את הגדרת הלקוחות הראשוניים של המחלקה, ובמידת הצורך לשנות או להבהיר את סדרי העדיפויות בטיפול בלקוחות ברמות השונות. באחריות מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי.
- 2) מתן השירות לבתי הספר לפי פילוח וזיהוי צרכים מיוחדים הוא חיובי ויש להמשיך בדרך זו.

ב. שירות מכוון לצרכי הלקוחות

- 1) על מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי בשיתוף מנהל האגף לחינוך לבחון שוב את המקרים בהם חשים הלקוחות ניגוד אינטרסים בין העירייה לבנינם (בנושאים שיבוץ מורים ותיקים, ופעילות ההתמדה) ולנסות לצמצם פער זה בין אם ע"י שיפור השירות ובין אם ע"י הסברה.
- 2) בנושאי גיוס ושיבוץ מורים נראה כי הצורך של המנהלים בתחום זה אינו נענה במלואו. מומלץ לכן לבחון בצורה שיטתית את הצרכים שלהם ושל העירייה ולאתר דרכים אפשריות לשיפור השירות בתחום זה.
- 3) על מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי לדאוג לשיפור השירות הנדרש גם בכל הנוגע לתהליכי הטיפול בהעברות תלמידים בעייתיים.

4) מומלץ לבחון מהם הצרכים של מנהלי בתי ספר חדשים ולפעול להיענות להם ככל האפשר. באחריות : מנהלת מחלקת החינוך העל יסודי.

- 5) מומלץ לשפר את ההיערכות להפעלת הפיילוט לניהול עצמי :
- יש לארגן הדרכה נוספת למנהלי בתי הספר (אלו שבפיילוט ואף לאחרים, טרם החלת השינוי עליהם) או לספק תמיכה מקצועית בנושאי הכנת תכנית עבודה וניהול התקציב.
 - יש לבחון אילו צרכים נוספים נדרשים למנהלים אלו, לשם היערכות להיענות להם כחלק ממתן השירות ע"י המחלקה.
 - יש לשפר את מתן המידע למנהלים לגבי זכויות וכספים המגיעים לבית הספר.
 - ניתן לבחון את האפשרות להרחיב את היעזרות מנהלי בתי הספר בניהול עצמי במנהלנים בניהול ההיבטים הכספיים בבית הספר, בהתאמה להגדרת התפקיד של האחרונים.
- באחריות מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי והממונה על מינהל ומשק.

ג. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות

- 1) על מנהלת מחלקת החינוך העל יסודי להפעיל תהליך מסודר ומובנה של ניטור שביעות רצון הלקוחות באופן מתמיד, למשל ע"י הפצה קבועה של סקר שביעות רצון, אחת לפרק זמן (שייקבע על פי אילוצי התקציב), מעבר לקשר השוטף עימם.
- 2) סקר איתור צרכים של המנהלים מהמחלקה עשוי לסייע לה להתאים בצורה מיטבית את השירות שהיא נותנת, באופן שיתאים להם ביותר.

ד. ריכוז מתן השירות במקום אחד ככל שניתן (וקרוב עד כמה שניתן למקום בו הוא

נדרש)

אין המלצות לשיפור.

ה. מתן שירות שוויוני ללא משוא פנים

מומלץ כי המחלקה תבחן את עצמה לגבי המידה בה היא נוהגת שוויוניות במתן השירות לבתי הספר השונים.

ו. מקצועיות נותני השירות

- 1) על מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי מוטל לדאוג להשלמת הכשרה בנושאים תקציביים לכל מי שיטפל בנושא זה מול מנהלי בתי הספר.
- 2) מומלץ למנהלת המחלקה לחינוך על יסודי לקבוע ישיבות צוות קבועות במחלקה.

ז. זמינות:

להמשיך ולשמור על זמינות גבוהה ללקוחות ולבדוק מעת לעת אם מתעוררים מוקדי קושי בנושא זה ולהתארגן לפתרונם.

ח. טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות

- 1) לבחון דרכים לניצול מיטבי של התוכנה הייעודית במנהלת הבחירה.
 - 2) למחשב את ניהול מאגר המורים בתחום משאבי הוראה.
 - 3) לספק לתחום המינהל והמשק את התוכנה המשמשת את בתי הספר לדיווח למשרד החינוך ולאפשר העברת נתונים אלקטרונית.
- באחריות רכז המיחשוב של האגף לחינוך או יחידת מערכות מידע בעירייה.

5. יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל שירות

מסקנות

- א. יחס של אמון וכבוד לכל הלקוחות ונכונות לסייע בכל מצב : קיים ברמה טובה.
 - ב. מענה טלפוני כנדרש: נעשה מאמץ לפתור בעיות בטלפון על מנת להקל על מקבלי השירות. אופן המענה לא נבדק.
 - ג. שמירת צנעת הפרט (חסיון מסמכים, פרטיות בקבלת קהל) : קיים ברמה טובה.
- הליקוי היחיד נמצא בעובדה שהאחראית על משאבי הוראה חולקת חדר עם עובדת נוספת, והדבר פוגע לעיתים בפרטיות המורים הפונים לשיחה אישית עם נותנת השירות בתחום.

המלצות

בכל המימדים הקשורים לקריטריון שירות זה אין לביקורת המלצות בשלב זה. ההצעה היחידה היא לבחון אפשרות לספק לממונה על משאבי הוראה חדר עבודה לצרכי ריאיון מורים.

6. הפצת מידע

מסקנות

- א. הביקורת מצאה כי מבוצעת פעילות רבה ביחידות השונות לשם הפצת מידע למקבלי השירות – בעיקר ללקוח הסופי (תלמידים והוריהם).
- ב. עם זאת, נראה כי לעיתים חסר מידע בנושאים מסוימים ללקוחות השונים:
 - חלק גדול מהתלמידים וההורים כלל לא מודעים לשירות שהמחלקה נותנת.
 - למנהלים חסר מידע בנושא הבחירה : מהם הקריטריונים לשיבוץ ולויסות, הערכת השלכות הבחירה על ביה"ס וכד'.
 - למנהלים חסר מידע לגבי התקציב השנתי העומד לרשותם.

המלצות

- א. על מחלקת החינוך העל יסודי ודובר עיריית תל אביב לפרסם לציבור את מהות השירות שהמחלקה מספקת, בכל הנושאים הבאים לידי ביטוי בשירות שמקבל התלמיד.
- ב. על מחלקת החינוך העל יסודי מוטל לשפר מתן מידע למנהלי בתי הספר בנושא הבחירה.
- ג. על המחלקה המבוקרת להרחיב המידע הניתן למנהלים לגבי התקציב השנתי העומד לרשותם.

7. **מערך פיזי :**

מסקנות

החזות הפיזית של המשרדים אינה מהותית במקרה זה היות ומרבית השירות ניתן מרחוק וקיימת קבלת קהל מועטה במשרדי המחלקה.

המלצות

אין המלצות בנדון.

8. **שירות יעיל ואמין**

מסקנות

א. **מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל צינור השירות**
לא קיימים נהלים עירוניים או פנימיים המסדירים את מתן השירות. נראה כי המחלקה פועלת בעיקר על פי נהלי משרד החינוך.

ב. **מתן שירות על פי מדדים כמותיים הניתנים למדידה ולבקרה**

(1) תכנית העבודה לשנה הקרובה כוללת הגדרת יעדים ומדדים, שבחלקם מוגדרים כמותית.

(2) בשנה החולפת הוגדרו קריטריונים למימון שעות עזר ולהשתתפות באגרת לימודי חוץ.

(3) **בתחום הפרט :** אין איסוף נתונים שיטתי לגבי היקפי הפונים ומשך הטיפול בהם ואין הגדרת יעדים כמותיים לפעילות בתחום זה. הדבר אינו מאפשר מעקב ובקרה על יעילות השירות בתחום זה. על פי ההסבר שניתן לביקורת עולה כי מספר גורמים עשויים לטפל באותו תלמיד ואין מעקב על טיפול מפוצל או כפול כזה.

ג. **תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים**

(1) **תהליך הטיפול בפרטים המבקשים העברה לבי"ס אחר:**

(א) תזמון הטיפול בבקשות אלה עשוי ליצור מצב בו תלמיד נאלץ להמשיך ללמוד בבית הספר עד סוף השנה למרות בקשתו למעבר, והדבר פוגע הן בתלמיד והן בבית-הספר.

(ב) בקשות בהקשרים אישיים מטופלות כל העת ובתאום עם כל הגורמים המעורבים.

(ג) אין איסוף נתונים שיטתי לגבי מספר בקשות ההעברה שאושרו.

(2) תהליך הבחירה :

- תהליך זה מובנה ומוגדר במספר שלבים וכולל הכנה של כל המעורבים בתהליך, לוחות זמנים המופצים לבתי הספר, הפצת מידע מקיף לתלמידים והוריהם.
- בניית תכנית השיבוצים הנתמכת בתוכנה ייעודית מביאה להתאמה בשיעור גבוה לבקשות הלקוחות (בשיבוץ הראשוני נענות כ-85% מהבקשות בעדיפות ראשונה).
- קיים תהליך מובנה ומוגדר לטיפול בערעורים, והדיון בערעורים מבוסס על קריטריונים המופצים ללקוחות. לאחר הטיפול בערעורים רק מיעוט מהמבקשים אינו נענה.

7. קביעת הסדרים לויסות העומס במתן השירות

כיום נפגע השירות שהמחלקה נותנת עקב התרבות המשימות מחד והצמצום בכ"א ובתקציבים מאידך. לא זוהו הסדרים מוגדרים לויסות העומס במתן השירות.

המלצות

א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל נתני השירות

מומלץ לבחון את הצורך בכתיבת נהלי עבודה פנימיים של המחלקה, לאור המבנה החדש, לשם הסדרת מתן השירות ללקוחות. רצוי להתמקד תחילה בנושאים הפחות מוסדרים ע"י נהלי משרד החינוך (כגון התמיכה בפעילות חינוכית חברתית). באחריות אגף ארגון ותקינה והמחלקה לחינוך על יסודי.

ב. מתן שירות על פי מדדים כמותיים הניתנים למדידה ולבקרה

חיוני להטמיע שימוש בנתונים מסודרים לגבי הפעילות בתחום הפרט, על מנת לאפשר בקרה, שיפור השירות במידת הצורך וניצול מיטבי של משאבי העירייה בנושא זה. באחריות מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי.

ג. תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים

תהליך הטיפול בפרטים המבקשים העברה לבי"ס אחר: מומלץ לבחון דרכים ליעול תהליך זה וקיצורו לשם צמצום הפגיעה בתלמיד ובביה"ס – כגון קביעת לוח"ז מכסימלי להחלטה וטיפול.

כמו כן ממליצה הביקורת לעקוב לאורך זמן אחר תלמידים ואופן שילובם במסגרות החדשות וזאת ע"מ שניתן יהיה לאתר את "המתקשים הכרוניים" ולסייע להם על פי צרכיהם המיוחדים.

באחריות : מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי.

ד. קביעת הסדרים לריסות העומס במתן השירות

יש לבחון הסדרים מוגדרים בנושא זה, מכיוון שלא נקבעו מדדים ובקורות כאלה עד כה. אחריות ביצוע: מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי.

9. קיום שיגרה ממוסדת של פעולה מתקנת

מסקנות

על אף שלא נמצא מנגנון מסודר לטיפול בתלונות הרי שבתחומים השונים מבוצעת פעילות מתקנת על-פי תחומי האחריות של היחידות השונות :

- הקמת המערך המסייע לשיפור הבקרה על ניצול השעות המוקצות לבתי"הס מתקציב העירייה.

- תהליך מסודר ומובנה לטיפול בערעורים על הבחירה (מתוכם נענים כ- 90% מהפונים).

- תלונות על מורים מגיעות למחלקה ומטופלות מול ביה"ס.

המלצות

א. ניתן להגדיר תהליך מובנה לטיפול בתלונות בתחומים בהם נושא זה אינו מוסדר עדיין.

ב. מומלץ להציב יעד שיחייב את המחלקה לבצע פעילות שיפור כלשהי בשירות מדי שנה.

אחריות ביצוע: מנהלת מחלקת החינוך העל יסודי.

10. ניצול מיטבי של מסגרות תקציב נתונות לשם היענות לצרכי הלקוחות

מסקנות

א. תחומי אחריות

האחריות לטיפול בנושאי כספים מפוצלת בין מחלקת הכספים של מינהל החינוך לבין הממונה על מינהל ומשק: הגדרת תפקידו של כל אחד משני הגורמים הללו אינה ברורה לחלוטין. כמו כן לא ברור הערך המוסף של הממונה על מינהל ומשק בתהליך, והראיה לכך, העובדה שמנהלים פונים לעיתים קרובות ישירות למחלקת הכספים.

ב. בניית תקציב בתי הספר

1) רק השנה הוחל בתהליך הגדרת תקציב בית ספרי לכלל בתי"ס, אך בשלב זה רק חלק מההוצאות נזקפות לחובת ביה"ס. כלומר עד היום לא הוגדר תקציב מוגדר לבית הספר, ואף משהחל תהליך זה עדיין תקציב ביה"ס אינו מקיף את כל הוצאותיו.

2) לאור הימצאותו של תהליך הגדרת תקציב בית ספרי בעיצומו ולאור התקלות במהלך השנה, לא ניתן עדיין לבדוק את האיזון התקציבי של בתי הספר השונים או את הביצוע למול התקציב בשנת 1999.

3) קיים אי דיוק בהפרדת ההקצבה בין חטיבות ביניים לחטיבות עליונות משום שהנחיות משרד הפנים, הדורשות הפרדה זו, אינן תואמות את מבנה בתי הספר בת"א, שהם כידוע, 6 שנתיים.

יוצא מכל אלה שביה"ס אינו יכול כיום לקבל תמונה מהימנה של התקציב העומד לרשותו.

ג. הכנסות בתי הספר

1) בתי"ס עירוניים: כל הכנסותיהם, כולל ממשרד החינוך ומהורים, מרוכזות במחלקת הכספים של מינהל החינוך – כ-POOL, בלי שניתן יהיה לדעת מה ההכנסה של כל ביה"ס. לפיכך, אין לבתי"ס, בעיקר אלו שבניהול עצמי, מידע מדויק על ההכנסות העומדות לרשותם. נמסר לביקורת כי מבוצעת השנה פעילות לייחוס ההכנסות לביה"ס הרלוונטי.

2) בתי"ס בבעלות משותפת:

- בתי ספר בבעלות משותפת עם גופים פרטיים (שאינם רשות) תלויים בתקציב העירייה לתפקודם. העברת כספים באיחור מהעירייה גורמת ליתרת חוב כבדה של ביה"ס בבנק.

- בתי ספר בבעלות משותפת עם רשת מקבלים את כספי העירייה דרך הנהלת הרשת, שמעבירה אותם לביה"ס לפי דיווח של מנהל ביה"ס. לגבי שעות

תקניות ואפקטיביות מקבל ביה"ס דו"ח מפורט בכתב לגבי הכספים המגיעים לו. אולם בתחום הרווחה והפעילות החינוכית-חברתית אינו מקבל דיווח ואינו יודע אילו כספים מועברים עבורו בהקשר זה לרשת, כך שאינו יכול לבקש אותם.

ד. הוצאות בתי הספר

מהממצאים עולה כי הגעת החשבונות עבור הוצאות, ישירות לבתי הספר בניהול עצמי, עשויה לתרום ליתר הקפדה על חסכון לעומת המצב הקיים בשאר בתי הספר, לפיו העירייה מכסה מתקציבה כל גירעון בהוצאות בתי הספר, ומנהל בית הספר אינו מודע להוצאות הנדרשות בגין פעילות בית הספר עליו הוא ממונה.

ה. תקציבי עירייה

(1) קיימת הגדרה ברורה של הקריטריונים להקצאת שעות תגבור לבתי"ס ע"י העירייה. הקצאה זו תומכת בבירור בבתי ספר בדרום העיר ובתלמידים מדרום העיר הלומדים בבתי ספר בצפון.

(2) הקצאת העירייה לבתי הספר בצפון כ"סל" ומתן אפשרות לכלל ביי"ס להשתמש בה לפי צרכיו, עשויה להביא לכך שכוונת העירייה לתמוך בתלמידים מהדרום לא תתממש במלואה, במידה וביה"ס מנצל את ההקצאה גם לטובת תלמידים מהצפון.

(3) הבקרה על ניצול שעות התגבור, חלקית, בעיקר בבתי"ס בבעלות משותפת. כאמור, הקמת המערך המסייע מיועדת לשפר את הבקרה בנושא זה, ולהשיג ניצול מיטבי יותר של תקציבי העירייה באופן התואם את כוונותיה.

(4) המחלקה לחינוך על-יסודי יוזמת פעילויות ייחודיות במסגרת תקציבה לשם השגת מטרות מוגדרות בשיפור רמת ההישגים בבתי"ס בדרום או בבתי"ס בעלי בעיות מיוחדות.

(5) תקצוב פעילות חינוכית חברתית

- העירייה מתקצבת תחום פעילות זה פר כיתה, עבור כיתות החטיבה העליונה. נראה כי לעיתים נהנות מהקצבה זו גם כיתות חטיבת הביניים, לפי שיקול דעתה של הרכזת החברתית בביה"ס.

- לא קיימת הקצאה מראש על בסיס קריטריונים מוגדרים לכלל ביי"ס והחלוקה מבוססת על ניצול בפועל. בתי ספר שלא יוזמים פעילות עשויים שלא ליהנות ממלוא התקציב המגיע להם בתחום זה. נראה כי בתי הספר אינם יודעים איזה תקציב עומד לרשותם מהעירייה לנושא זה.

- לבתי ספר בדרום צרכים שונים בתקציבים בתחום זה, משום שלהורי התלמידים בבתי ספר אלה קשה יותר לשלם את חלקם, בעוד שבבתי ספר בצפון הגבייה מההורים מהווה שיעור ניכר מהמשאבים העומדים לרשות בית הספר בנושא זה.

(6) הסעים:

- הצמצום במימון היסעים ע"י העירייה השנה פוגע בתהליך הבחירה, היות והוא גורם משפיע מאוד על הורים בבחירת ב"ס על יסודי.
- על אף מדיניות המחלקה והעירייה לתמוך ב"התמדה" (השלמת 12 שנות לימוד), העירייה אינה מספקת כרטיסיות לתלמידי י"א-י"ב.
- ההקצבה לכרטיסיות לתלמידי בתי"ס בדרום אינה עונה על צרכי כל התלמידים.

1. תיווך והקצאה של תקציבי משרד החינוך

- (1) תהליך בקשת וקבלת כספים ממשרד החינוך מוגש הן על ידי העירייה והן על ידי מנהל ביה"ס כשתהליכי הדיווח אינם מאפשרים מעקב ובקרה יעילים. קיים קשר ישיר בין מנהלי בתי הספר לבין משרד החינוך ולא בכל המקרים מועבר דיווח מלא ומדויק במקביל לעירייה, מצד שני הגורמים הנ"ל. העברת הכספים לבתי הספר דרך העירייה, מקשה על ניהול יעיל של העברת הכספים לבתי הספר הזכאים ללא הדיווח הנ"ל.
- (2) היעדר תוכנה המשמשת את מנהלי בתי הספר ואת משרד החינוך ביחידה הרלוונטית בעירייה תורמת אף היא לקושי בניהול יעיל של העברת הכספים לבית הספר, מלבד תהליך העבודה כפי שתואר לעיל.
- (3) כתוצאה מליקויים אלה נמשך לעיתים תהליך שיוך הכספים המתקבלים מהמשרד לבית הספר המבקש זמן ממושך וכך קורה שהכספים אינם מגיעים במועד לבית הספר. הממונה על מינהל ומשק אינה יודעת אילו כספים מגיעים לבית הספר ובתי הספר אינם יודעים אם קיבלו את הכסף שאושר להם ומתי.
- (4) הכספים שלא שויכו נותרים בקופת העירייה עד לאיתור הזכאים.
- (5) תקציב הצטיידות ממשרד החינוך מאופיין בקשיים דומים למתואר לעיל ובנוסף לכך:
 - תהליך האישור וקבלת התקציב נמשך לעיתים שמונה חודשים ויותר, כך שלעיתים עד לקבלת התקציב משתנים צרכי ביה"ס ועליו להגיש בקשה לשינוי יעוד התקציב או להחזירו אל משרד החינוך.

- משך התהליך של שיוך הכספים כפי שתואר לעיל יוצר מצב בו לקראת סוף שנת תקציב מתגלות יתרות תקציב והממונה על מנהל ומשק מודיעה למנהלים שעליהם לבצע הזמנה תוך זמן קצר, על מנת לא לאבד את התקציב.

(6) צמצום הקשר עם בתי הספר במסגרת המבנה החדש של המחלקה (ביטול תפקידי הרכזות) והגדלת העומס על הממונה על מנהל ומשק פגעו ביכולת המחלקה לבקר ולעקוב על קבלת הכספים ובכך נפגעו השירות שמקבלים בתי"ס מהעירייה בנושא זה.

המלצות

א. תחומי אחריות

כאמור חשוב להבהיר את תפקידם של הגורמים המעורבים בנושא ולבחון את הערך המוסף הנדרש מהממונה על מנהל ומשק לטובת הלקוחות. הביקורת מאמינה כי הבהרה זו וזיהוי צרכי הלקוחות בנושא תתרום במידה ניכרת לשיפור השירות. אחריות ביצוע: מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי.

ב. בניית תקציב בתי הספר

(1) חיוני להשלים את הפעילות להגדרת תקציב בית ספרי בצורה מקיפה על מנת לאפשר לבתי הספר (בעיקר לקראת המעבר לניהול עצמי) לקבל תמונה מהימנה של הכנסותיהם והוצאותיהם ולבנות תכנית עבודה תקציבית תקפה. הדבר יקל גם על העירייה לבקר את הביצוע למול התקציב. אחריות לביצוע: אגף התקציבים.

(2) מומלץ לפעול מול משרד הפנים להתאמת דרישותיו להגדרת התקציב באופן התואם את מבנה בתי הספר בת"א או לחלופין לשפר את אופן ביצוע הפרדת ההקצבה בין חטיבות הביניים לחטיבות העליונות לשם השגת דיוק מירבי. אחריות: אגף תקציבים.

ג. הכנסות בתי הספר

(1) חיוני להשלים בהקדם את פעילות ייחוס ההכנסות המתקבלות בעירייה לבתי הספר המקבלים אותם, על מנת לאפשר לכל מנהל לקבל מידע מקיף ותמונה מהימנה לגבי הכספים העומדים לרשותו. ללא מידע זה לא יוכלו בתי הספר, בעיקר אלו שבניהול עצמי, לנהל כראוי את תקציביהם ופעילותם. השלמת תהליך זה גם לגבי הכספים המתקבלים ממשרד החינוך ייעל את ניצול התקציבים מהמשרד, ישפר את השירות לבתי הספר וימנע חוסר הגינות אפשרית בהקצאת הכספים לבתי הספר.

(2) להקפיד על העברת כספים במועד לבתי הספר, בעיקר אלו שבבעלות משותפת עם גופים פרטיים.

(3) מומלץ לשלוח לבתי הספר בבעלות משותפת עם רשתות דיווח מפורט בכתב גם לגבי הכספים המגיעים לו בתחום הרווחה והפעילות החינוכית-חברתית, על מנת שיוכל לדרוש ולקבל אותם במועד מהרשת, המקבלת את הכספים הללו. תהליך כזה יבטיח שביה"ס הזכאי לכספים אלה אכן יקבל אותם במלואם ובמועד. אחריות ביצוע: הממונה על מינהל ומשק ומחלקת הכספים של מינהל החינוך.

7. הוצאות בתי הספר

ניתן לבצע פעילות מכינה להרחבת ההחלה של הניהול העצמי בבתי הספר ולהעביר גם למנהלים שעדיין לא ביצעו את השינוי דו"ח תקופתי על הוצאות התפעול של בית הספר, אף אם הן משולמות ע"י העירייה. משוב זה עשוי להשיג חסכון ראשוני, מתן כלים להגדרת התקציב הבא עוד טרם הוגדר המנהל אחראי לתקציב בית הספר. באחריות הממונה על מינהל ומשק.

ה. תקציבי עירייה

(1) תקצוב פעילות חינוכית חברתית

- מומלץ לקבוע קריטריונים מוגדרים לכל בי"ס להקצאת התקציבים בנושא זה, באופן שיאפשר חלוקה הוגנת יותר של התקציב, שאינה תלויה דווקא ביוזמת ביה"ס. יש ליידע את המנהלים לגבי הקריטריונים שייקבעו ולגבי התקציב שיעמוד לרשותם. ייתכן שבדרך זו ינצלו גם בתי הספר "הפחות יוזמתיים" את התקציב בנושא זה לטובת התלמידים שלהם.

- בעת קביעת הקריטריונים מומלץ להתחשב באילוצים של הורי תלמידים בדרום, על מנת לאפשר גם לבתי הספר בדרום לבצע פעילות מקבילה לזו שמבצעים בתי הספר בצפון.

באחריות: מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי.

(2) הסעים:

יש לבחון שוב את ההקצבה לנושא זה משום שבכל ההיבטים שהוזכרו בממצאים ההחלטות בנושא זה מתנגשות עם המטרות המוצהרות של העירייה: צמצום מימון ההיסעים פוגע במימוש מלא של מטרות תהליך הבחירה; אי מתן כרטיסיות לתלמידי י"א-י"ב, אינה תואמת את מדיניות המחלקה והעירייה בנושא ה"התמדה"; ומיעוט ההקצבה לכרטיסיות לתלמידי בתי"ס בדרום אינה תואמת את

מדיניות העירייה לתמוך בתלמידים מאזורים אלה. ביצוע נתון להחלטת הנהלת העירייה.

1. תיווך והקצאה של תקציבי משרד החינוך

- (1) במידה ולא תסופק ליחידת המינהל והמשק התוכנה המשמשת את מנהלי בתי הספר לדיווח למשרד החינוך, יש לאלץ את המנהלים להקפיד על דיווח מפורט ומלא לעירייה במקביל לדיווח למשרד החינוך. אחריות ביצוע: מנהלת מחלקה לחינוך על יסודי.
- (2) יש לפעול גם מול משרד החינוך לגבי הדיווח שהוא מעביר לעירייה בצמוד לכספים שהוא מעביר עבור בתי הספר, על מנת להקל את תהליך שיוך הכספים המתקבלים מהמשרד לבית הספר המבקש ולאפשר בקרה וניצול טוב יותר של הכספים הללו. אחריות ביצוע: מחלקת הכספים של מינהל החינוך וממונה מינהל ומשק.
- (3) במקביל יש לבחון את תהליכי השיוך המבוצעים בעירייה לשם שיפורם ויעולם במידת האפשר. התהליך הקיים והשלכותיו אינו תואם נהלים של מינהל תקין והוא מאלץ את מנהלי בתי הספר לבצע לעיתים רכישות באופן שאינו מבטיח ניצול מיטבי של הכספים. אחריות ביצוע: מחלקת הכספים של מינהל החינוך וממונה על מינהל ומשק.
- (4) ההמלצה בנוגע למבנה הפנימי של המחלקה עשויה לתרום גם בהקשר זה, היות ורפרנט אחד לביה"ס, כפי שנאמר לביקורת, עשוי לצמצם את התופעות שנמצאו בהקשר של ניצול כספים והמעקב הבקרה עליהם. אחריות: מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי ואגף ארגון ותקינה.

11. בקרה על תהליכי שיפור שירות מבוצעים

מסקנות

- א. לא זוהו פעולות בקרה על תהליכי שיפור שונים שבוצעו ע"י המחלקה עבור בתי הספר.
- ב. מחקר הערכה על פרוייקט הבחירה בוצע בשנת 1998 ע"י גורם חיצוני ומאז לא נערך סקר נוסף.
- ג. במנהלת המעבר קיימים נתונים ממוחשבים שאינם מנוצלים במלואם לשם הערכה לאורך זמן של משתנים שונים המושפעים מפעילות הבחירה.

המלצות

מומלץ לבצע בקרה על תהליכי שיפור שונים שבוצעו ע"י המחלקה עבור בתי הספר, ולבחון באופן מתמיד את ההשלכות ואת מידת שיפור השירות בפרוייקט הבחירה. אחריות: מנהלת המחלקה לחינוך על יסודי.

מסקנות

א. במסגרת הבדיקה שבוצעה על מתן השירות של המחלקה לחינוך על יסודי למנהלי בתי הספר וצוותיהם עלו גם ממצאים חלקיים בנוגע לשירות שנותנים בתי הספר ללקוחות הסופיים, התלמידים והוריהם. להלן המסקנות.

ב. מכוונות מנהלים והגדרת הלקוחות

כל המנהלים שרואינו הביעו מכוונות ברורה למתן שירות לתלמידים, והגדירו מטרות המתייחסות להישגי התלמידים ומשתנים פדגוגיים נוספים במונחים כמותיים ואיכותיים. ההורים והקהילה הוגדרו אף הם כלקוחות.

ג. שירות מכוון לקוח

(1) הגברת המכוונות ללקוח : פרוייקט ה"בחירה המבוקרת" יצר תחרות בונה בין בתי הספר והם משקיעים כעת מאמצים לשפר את תכנית הלימודים שלהם ואת התדמית שלהם על מנת למשוך תלמידים. העירייה מסייעת בהקשר זה, בין היתר בתמיכה בפתחת מגמות ייחודיות.

(2) מעורבות הורים וקהילה : במספר בתי ספר שרואינו נמצאה מעורבות פעילה של ההורים והקהילה בקבלת החלטות בבית הספר ופעילות לטובת הקהילה.

(3) בתי הספר יוזמים גם פעילות העשרה וחינוך חברתי לתלמידים, בנוסף לתכנית הלימודים, ויש בכך משום העשרת השירות הניתן לתלמידים וגיוונו.

(4) מיזוג תלמידים שאינם יהודים מהווה ערך מכוון בקביעת הפעילויות.

(5) בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות

גישה שירותית בבית הספר כוללת גם את הצורך לנטר את שביעות רצון הלקוחות. שאלון שביעות רצון תלמידים מן המורים ושימוש בתוצאותיו הוא כלי מקצועי ומוכר למטרה זו. השימוש בתוצאות השאלון לשיפור השירות משלים את התהליך.

6) טכנולוגיות מתקדמות במתן השירות

המאמץ המושקע בבתי הספר להפעיל אמצעי הוראה ועזרים עדכניים מהווה מימד חשוב בשירות הניתן לתלמידים, תוך התייחסות לצרכיהם ודרך שילובם לקהילה בעתיד.

המלצות

מומלצת בדיקה מקיפה ויסודית של תהליך מתן השירות ברובד שבין בתי הספר ללקוחות הסופיים, התלמידים והוריהם, באופן דומה לביקורת על השירות שהמחלקה בעירייה נותנת לבתי הספר, כפי שבוצעה במהלך הנוכחי. בנוסף לכך, להלן מספר המלצות ראשוניות, שעלו מהביקורת הנוכחית, ליישום ע"י המחלקה לחינוך על יסודי :

- א. על המחלקה לשאול את עצמה אם יש ביכולתה למלא תפקיד גם בהכוונת בתי הספר לגבי מתן השירות ללקוחותיהם, על פי המימדים שנבדקו במהלך הביקורת.
- ב. הפצת שאלוני שביעות רצון בקרב התלמידים ושימוש בתוצאותיהם לשיפור השירות הניתן ע"י בתי הספר עשוי להיות רעיון הראוי להפצה גם לבתי ספר אחרים.
- ג. ניהול פורום מנהלי בתי ספר שישמש ללמידת עמיתים בנושאים שונים הקשורים לניהול בית הספר, בין היתר, ניהול עצמי ומתן שירות לתלמידים, עשוי להיות יוזמה מועילה של המחלקה.