

## איכות השירות - מחלקה לחינוך על יסודי במינהל החינוך והתרבות

דוח מס' 29 לשנת 2000

### הביקורת המליצה:

1. להגדיר תקציב ייעודי לנושאים אלה בכל יחידות העירייה, תוך מתן עדיפות ליחידות הבאות במגע ישיר עם התושב בשלב ראשון.
2. להגביר את המודעות לשירות מכוונות ללקוח ומיומנות השירות בקרב נותני השירות.
3. לפעול להטמעת הסדרים ארגוניים שיתמכו במתן השירות ובמכוונות ללקוח ויתרמו לשיפור ה"תדמית" השירותית של העירייה.
4. להנהיג הסדר קבוע בכל יחידות העירייה הנותנות שירות לתושב לקיים פעילות סדירה של בדיקת שביעות רצון הלקוחות.
5. לאתר מוקדים של מחסור במידע ולפעול להפצת מידע לתושבים לגבי חובותיהם וזכויותיהם.
6. לפעול להתאים את מועדי מתן השירות לצרכי התושבים, תוך התחשבות באילוצי הסכמי העבודה, עלויות עבודה בשעות אחר הצהריים וכדומה.
7. למפות את צרכי יחידות נותנות השירות הישיר לתושב ולגבש בנושא זה תכנית מתמשכת לשדרוג האמצעים העומדים לרשותם ועשויים לשפר ולייעל את תהליכי מתן השירות.
8. להדריך את המשתמשים ביחידות השונות לשם ניצול מיטבי של המערכות שכבר עומדות לרשותן ועשויות, כאמור, לתרום לייעול מתן השירות ולשמש כמקור מידע וככלי ניהולי בניהול השירות ושיפורו.
9. לבחון ולגבש פתרון כולל לבעיית זמינות המענה הטלפוני – אם ברמת מיומנויות נותני השירות ואם ברמת האמצעים הטכנולוגיים העומדים לרשותם בהקשר זה.
10. לגבש תוכנית ארוכת טווח לבחינה יזומה של תהליכי השירות בעירייה לשם מתן משוב ליחידות והתנעת פעילות לשיפור וייעול תהליכי מתן השירות.
11. לגבש נוהל מסודר של טיפול בתלונות, כולל: הגדרת ערוצים לפניית ותלונות של לקוחות, הגדרת הגורמים המטפלים ומשך הטיפול המכסימלי, אופן עדכון הלקוח בתהליך הטיפול בתלונה, תיעוד תלונות והטיפול בהן לשם איתור תלונות חוזרות וגורמים מתמשכים לקיומן, וקיום פעילות מתמדת של מעקב אחר טיפול והפקת לקחים, תיקון ליקויים ובדיקת משוב מהמתלונן.

## ראש העירייה הודיע בדברי תשובתו:

1. חיזוק מכוונות השירות של המחלקה לחינוך על יסודי - אגף החינוך הציב כיעד מרכזי, בת"ע לשנת 2001, מתן שירות איכותי המכוון לצרכי הלקוחות, תוך גילוי יושר ושקיפות מידע.
2. המבנה הפנימי של המחלקה והיערכות לשינוי
  - א. שינוי המבנה הארגוני של המחלקה לחינוך על יסודי - במסגרת רה-ארגון מינהל החינוך, הבחינה הארגונית במחלקה לחינוך על יסודי, תחל ברבעון השני של שנת 2001.
  - ב. ויתור על גורם קשר אחד לכל ביה"ס - הנושא יבחן במסגרת רה-ארגון המינהל.
  - ג. הפצת מידע למנהלי בתי"ס על השינויים במחלקה - תבוצע לאחר השלמת הרה-ארגון. כפילויות בתחומי אחריות של היחידות השונות - הנושא ייבדק במסגרת רה ארגון המינהל.
3. שירות מכוון לקוח
  - א. הגדרת הלקוחות של המחלקה לחינוך על יסודי - הלקוחות הראשיים של המחלקה, הינם מנהלי בתי"ס.
  - ב. זמינות גבוהה ללקוחות - במהלך שנת 2001 ישתלבו במסגרת המחלקה 2 - 3 עובדים בתפקידים ניהוליים ופדגוגיים. כניסת העובדים, תשפר את הקשר בין המחלקה למנהלי בתי"ס ותביא לשיפור בכל הקשור לזמינות ומתן מענה לבעיות המנהלים וכד'.
  - ג. טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות - בימים אלה, פותח מודול למתן מידע ומשוב למנהלי בתי"ס בתחומי מעקב אחר תלמידים.
  - ד. הפצת מידע לציבור על מהות השירות המסופק ע"י המחלקה - הסוגייה תבחן בסיום רה-ארגון המינהל.
  - ה. שיפור מתן המידע הניתן למנהלים בנושאי הבחירה והתקציב השנתי העומד לרשותם - כל המידע העומד לרשות המחלקה בנושא תקציב, מועבר למנהלים, כמו גם המידע הרלוונטי בנושא הבחירה.
  - ו. שיפור ההיערכות להפעלת הפיילוט לניהול עצמי - הניהול העצמי מופיע כיעד מרכזי בת"ע של אגף החינוך לשנת 2001. במהלך שנה"ל תשס"ב, המינהל נערך לכניסת בתי"ס נוספים לתהליך הניהול העצמי. בראשית שנה"ל תשס"א, הופצה חוברת נהלים לכל בתי"ס הפועלים בניהול עצמי וניתנו הנחיות לפעולה עפ"י הכללים המחייבים. כל הנושאים הקשורים בהפעלת הניהול העצמי, בהיבטים של הקצאות תקציביות, יכנסו במהלך שנת 2001 לבקרת היחידה לתכנון הערכה ובקרה. תהליך הבקרה יתפרס על פני שתי שנות עבודה.
4. קביעת קריטריונים מוגדרים לכל בית ספר, להקצאת תקציבים לפעילויות חינוכיות חברתיות, תבוצע במסגרת הבקרה על פרויקט הניהול העצמי ותוצג בחודש פברואר 2001.

5. דיווח מפורט לעירייה בנוגע לבקרה על קבלת כספים ממשרד החינוך יוצג בחודש פברואר 2001 במסגרת הבקרה על הפרוייקט הניהול העצמי.
6. באחריות היחידה לתכנון הערכה ובקרה לקיים בקרה על תהליכי שיפור שונים שבוצעו ע"י המחלקה עבור בית הספר, ובחינת ההשלכות ומידת שיפור השירות בפרוייקט הבחירה. ל"ז לביצוע – סוף רבעון ראשון 2001.

### **בבדיקת מעקב שנערכה בחודש אוקטובר 2001 עלה כי:**

1. מכוונות השירות של המחלקה לחינוך על יסודי היא אכן יעד מחוייב המציאות. עובדה זו באה לידי ביטוי בכך שיעד זה נמצא ברשימת יעדי המחלקה הן בתוכניות העבודה לשנת 2001 והן בתוכניות העבודה לשנת 2002.
2. במסגרת שינוי סדרי עדיפויות בתוך מינהל החינוך והתרבות הוחלט, כי עבודת אגף ארגון ותקינה תופנה לאגפים אחרים ולא למחלקה לחינוך על יסודי. לפיכך לא בוצע רה-ארגון במחלקה לחינוך על יסודי כחלק מאגף החינוך כולו.
- למרות זאת במסגרת ההתייעלות בתוך המחלקה, שודרג אחד התפקידים ובעלת התפקיד עוסקת אף בהיבטים פדגוגיים בתחום הקשרים שבין מנהלי בתיה"ס למטה המחלקה. כמו כן עובה "המערך המסייע" בעובדת נוספת, עובדה המחזקת את מתן השירות למנהלי בתיה"ס בכל הקשור בטיפול באוכלוסיות חלשות. במסגרת חיזוק הקשר ומתן השירות למנהלי בתיה"ס התרחבה עבודת היחידה לתכנון הערכה ובקרה אשר עובדת מול המנהלים בקבוצות עבודה בכל נושא ההתמדה והבחירה ומחוייבות מנהל ביה"ס לאחריותו.
- מנהלת מינהל החינוך ציינה, כי החלטות העירייה על קיצוצים תקציביים מביאות לכך שעל מינהל החינוך לצמצם בכ"א במטה על מנת למזער את הקיצוצים בשדה ובמקביל יש שאיפה להתייעל בעבודה מול המנהלים בקבוצות עבודה בהנחיה ומיקוד הנושאים.
3. נושא הבחירה לבתיה"ס, והמשתמש בנושא הבחירה, הן מבחינת מטרות הבחירה: התמדה, מניעת נשירה, זכאות לבגרות, והן מבחינת העברת המידע לבתיה"ס בנושא זה, עבר בשנה האחרונה מהפך רציני בכל הקשור בבקרה והערכה.
- היחידה לתכנון הערכה ובקרה קיבצה את כל המידע הרלוונטי בנושא זה בדרך ובאופן המאפשרים ראייה מערכתית ראייה בית-ספרית הן מצד ביה"ס המזין והן מצד ביה"ס המוזן. מנהלי בתיה"ס קיבלו לידם כלי מידע בהיר המשקף את נושא הבחירה מאז החל תהליך זה ועד לעצם יום זה. הכלי שהובא בפני המנהלים כדוח בית ספרי, תוך השוואה לנתונים עירוניים, מהווה כלי עבודה להערכה בית-ספרית בנושא הבחירה וההתמדה.

מידע זה יופיע באתר האינטרנט של מינהל החינוך והתרבות ויהיה זמין לכל הורה בעיר ת"א-יפו, מתוך מגמה להגיע לשקיפות ציבורית. למידע זה יתווסף אף מידע רלוונטי לבחירה על כל בי"ס על יסודי. מינהל החינוך צופה כי מערכת הבחירה תופעל באופן אינטרנטי החל מהבחירה לשנה"ל תשס"ג.

4. נושא בחינת והערכת נושאים שונים בתחום הניהול העצמי נכנס למהלך של עבודה שיטתית באמצעות היחידה לתכנון הערכה ובקרה. לוח הזמנים אינו זה שנקבע ע"י הסמנכ"ל לתכנון ביולי 2000 מסיבות תקציביות וארגון היחידה.