

פרק ה' : הארגון והניהול

1. כללי

1.1 הביקורת בדקה את ההיבטים הניהוליים והארגוניים הכרוכים בהפעלת השירות הפסיכולוגי חינוכי.

1.2 בחלק ניכר של הנושאים שנבדקו נמצא כי יש מקום רב לשיפור כמפורט בהמשך.

2. נהלים והוראות עבודה

2.1 הוראות העבודה הספציפיות לעבודת הפסיכולוגים בשירות הפסיכולוגי חינוכי הן שתיים בלבד: "הפניות תלמיד ממערכת החינוך לשירות הפסיכולוגי" ו"שפ"ם - שירות פסיכולוגי משלים".

2.2 בנוסף, קיימים נוהלי עירייה רוחביים בתחום המנהלי - ארגוני המתייחסים גם לצוות העובדים בשירות הפסיכולוגי חינוכי ולעבודתם.

2.3 הביקורת סבורה כי שתי הוראות העבודה אינן מקיפות את קשת הפעולות של השירות הפסיכולוגי חינוכי, כגון: פעילות במצבי חירום, ויש לפעול להשלמת הוראות העבודה בתחומים השונים.

3. הצעה לקביעת תיקנון לשירותים פסיכולוגיים, מבנה, ציוד קבוע ושירותי

מזכירות

3.1 בחודש נובמבר 1996, ערך השירות הפסיכולוגי ייעוצי (שפ"י) מסמך המהווה הצעה לקביעת תיקנון לשירותים פסיכולוגיים, מבנה, ציוד קבוע ושירותי מזכירות. הביקורת מציגה מספר נושאים מתוך מסמך זה.

3.2 בהתאם למסמך זה, השירות הפסיכולוגי חינוכי בבת ים מוגדר שירות פסיכולוגי גדול מאוד משום שקיימות בו למעלה מ- 20 משרות של פסיכולוגים. נכון לשנת תשע"ז 26.1 משרות.

3.3 בכול מבנה של שירות פסיכולוגי, על פי הצעה זו, יש לדאוג בין היתר לקיום התנאים הבאים:

3.3.1 רצוי שיהיה חדר עבודה לכול פסיכולוג ובלבד שסך חדרי העבודה לא יפחת מסך משרות הפסיכולוגים בשירות, ובתוספת חדר נפרד למנהל השירות.

3.3.2 בכול שירות פסיכולוגי חינוכי יש לדאוג ל-2-3 חדרי טיפול, הכוללים ריהוט המאפשר מפגש עם ארבעה מבוגרים, ארוניות לשמירת חומר מסווג, שולחן חול, משחקים, מראה חד כיוונית אחת בין חדר טיפול וחדר אחר: החדר יצוייד במגבר ורמקול.

השירות הפסיכולוגי חינוכי

- 3.3.3 יש לקבוע תקן של מזכירה במשרה מלאה על כול 6 משרות של פסיכולוגים. בשירות פסיכולוגי גדול מאוד יש להעסיק מנהלת משרד בנוסף למזכירות.
- 3.3.4 הביקורת בדקה ומצאה כי השירות הפסיכולוגי חינוכי בבת ים אינו עומד בהצעת תיקנון זה כפי שיפורט בהמשך.

4. סביבת העבודה

- 4.1 מבנה השירות הפסיכולוגי חינוכי בבת ים ממוקם ברחוב חשמונאים בסמוך למבנה אגף החינוך, בחלקו התחתון של מבנה בית מגורים.
- 4.2 חלל העבודה מחולק ל-17 חדרים קטנים באופן יחסי המיועדים לפסיכולוגים ולמנהלת השירות הפסיכולוגי חינוכי, וכן עמדת מזכירות, לובי המיועד לשיבות והמשמש גם כחדר האוכל, מטבח קטן, חדר המתנה להורים ולילדים ששופץ ושודרג על ידי הפסיכולוגים, חדר טיפולים קטן, ארכיב בו מאוחסנים תיקי התלמידים ומחסן.
- 4.3 הביקורת מצאה כי סביבת העבודה בשירות הפסיכולוגי החינוכי ותנאיה אינם הולמים את צרכי העבודה ונדרשת השקעה נוספת בתשתיות ובציוד על זו שנעשתה בשנים האחרונות, על מנת לאפשר סביבת עבודה הולמת לצוות העובדים ולקהל מקבלי השירות, כמפורט:
- 4.3.1 מספר חדרי העבודה בשירות הפסיכולוגי החינוכי קטן משמעותית ממספר הפסיכולוגים. מרבית החדרים מאכלסים שניים עד שלושה פסיכולוגים. במשרדים אלו קיימת עמדת מחשב אחת בלבד.
- 4.3.2 אמנם לרוב לא כול הפסיכולוגים החולקים אותו חדר שוהים בו באותה עת מאחר שחלק ניכר מהעבודה נעשית במסגרות החינוך והפסיכולוגים מועסקים באופן חלקי, כך, שהם לא נמצאים בכול ימות השבוע. אולם, עדיין פעמים רבות יש צורך למצוא פתרונות בשעות אחר הצהריים כאשר הפסיכולוגים שבים ממוסדות החינוך אל המשרדים, או כאשר החדר דרוש לפגישה מקצועית של אחד הפסיכולוגים עם הורה ו/או תלמיד, או לצורך כתיבת חומר מקצועי.
- 4.3.3 בנוסף, קיימות תקופות בהן הפסיכולוגים מרבים לשהות במשרדים, כגון: בעונת השיא לקראת ההכנות לוועדות ההשמה, בחופשות מלימודים וכד'.
- 4.3.4 בולטת לעין עובדת חסרונם של שולחנות עבודה בחדרי הפסיכולוגים. שולחן עבודה אחד משמש מספר פסיכולוגים (בשיטת "השולחן החס"). הדבר בולט באותם מועדים שבהם כול צוות הפסיכולוגים נמצא בשירות הפסיכולוגי חינוכי, כגון, בימי שני בשבוע המוקדשים לשיבות צוות, הדרכה והשתלמויות, או בתקופות של חופשה מגני הילדים ובתי הספר, ובעיקר בתקופת ה"שיא", מחודש דצמבר- אפריל, לעריכת אבחונים לקראת ועדות

השירות הפסיכולוגי חינוכי

- ההשמה והשילוב הנמשכת כשלושה ארבעה חודשים. במצבים אלה "מאלתרים" הפסיכולוגים "פינות ישיבה" בניסיון לקיים את שגרת העבודה.
- 4.3.5 הריהוט בחלק מהחדרים חלקי ואינו מספיק לכול "דייריו" וחלקו אף מיושן.
- 4.3.6 בחלק מהחדרים קיימים וילונות על החלונות, אולם משום שמדובר בוילונות שרכשו הפסיכולוגים מכספם הפרטי, לא קיימת אחידות, והדבר ניכר מבחינה אסתטית.
- 4.3.7 חדרי המשרדים מצויים אחד בסמוך לשני וסובבים את לובי המבנה. בשל העובדה כי מדובר בקירות גבס, לא ניתן לשמור על צנעת הפרט והשיחות המבוצעות בחדרים אלו נשמעות מבחוץ.
- 4.3.8 חדר ההמתנה המיועד לקהל אטום, ללא חלונות, ללא שולחן או ריהוט סביר, למעט מספר כסאות מסוגים שונים (כסאות בית-ספר, כסא של בית מגורים וכו'), וכמה צעצועים לילדים. יש לציין כי הפסיכולוגים נרתמו לשיפוץ ושדרוג חדר ההמתנה ביוזמתם.
- 4.3.9 במבנה השירות הפסיכולוגי קיים חדר "טיפולים" אחד בלבד. חדר זה, שהינו קטן ואטום (ללא חלון) אינו מהווה מענה לצרכים הקיימים בנושא זה, ולמעשה מגביל באופן משמעותי את יכולתם של הפסיכולוגים לטפל בתלמידים הזקוקים לחדר המותאם לכך.
- 4.3.10 חלק מתיקי המטופלים הנמצאים בטיפולם השוטף של הפסיכולוגים אינם מוצנעים בארונות סגורות בחדרי הפסיכולוגים, אלא, נמצאים גלויים על גבי מדפים או שולחן העבודה. רק בתום הטיפול השוטף התיק מתויק באופן מסודר בתיקייה סגורה.
- 4.3.11 בשל העובדה כי במשרדים מותקנים מזגנים ישנים, קיימות תקלות והשבתות של המזגנים לעיתים קרובות.
- 4.3.12 בעבר, בתקופת החורף, היו נזילות מים מהתקרה כולל בארכיון ובחדר התיקיה, אשר חלחלו מעל מערכת החשמל. כמו כן, במספר מקרים הושחתו מקצת מהמסמכים בתיקים כתוצאה מחדירת מים.
- 4.4 בצמוד למבנה זה קיים מבנה עירוני נוסף בו פועל מועדון קשישים. לא פעם דובר על כך שמועדון הקשישים יעבור לפעול במבנה אחר של העירייה, וכך ניתן יהיה להוסיף תוספת משמעותית למבנה השירות הפסיכולוגי לרווחת העובדים בו ולרווחת ההורים והתלמידים.
- 4.5 עד היום הצעה זו לא יצאה לפועל, משום שטרם נמצא פתרון לאכלוסם של הקשישים הפועלים במועדון.

השירות הפסיכולוגי חינוכי

4.6 הביקורת סבורה כי יש לשפץ את מבנה השירות הפסיכולוגי חינוכי, והמבנה הצמוד אליו, ולהתאימם לצורכי השירות הפסיכולוגי החינוכי, ובכך לאפשר סביבת עבודה מכובדת יותר מאשר במצב הקיים.

5. מחשוב

5.1 בכול אחד מחדרי העבודה של הפסיכולוגים בשירות הפסיכולוגי חינוכי קיימת עמדת מחשב המשמשת שניים שלושה פסיכולוגים. בנוסף, מצויים שלושה מחשבים ניידים. אולם, בסך הכול מצויות בשירות הפסיכולוגי שלוש מדפסות. מכאן, שהיקף ציוד זה המצוי בשירות הפסיכולוגי אינו מספק את צורכי העבודה.

5.2 לרשותם של כלל הפסיכולוגים בשירות הפסיכולוגי עומדים אמצעי מחשוב כגון: דואר אלקטרוני ואינטרנט, שהינם כלי עבודה הכרחיים לקבלת מידע מקצועי רב המסייע לפסיכולוגים במהלך עבודתם.

5.3 השירות הפסיכולוגי החינוכי אינו משתמש בתוכנת מחשב לניהול העבודה על כלל היבטיה אף על פי שקיימות תוכנות מדף לתחום זה.

5.4 לדברי מנהלת השירות הפסיכולוגי החינוכי, היא בחנה בעבר תוכנות "מדף" אלו, אולם, התקציב לרכישת התוכנה לא אושר. מנהלת השירות הפסיכולוגי חינוכי ערה לעובדה כי בשלבים הראשוניים של הטמעת התוכנה בקרב הפסיכולוגים ומזכירות השירות, יתגלו בעיות וייתכנו עיכובים מסוגים שונים והיא צריכה להיערך לכך.

6. שימוש במחשבים ניידים

- 6.1 בשירות הפסיכולוגי מצויים שלושה מחשבים ניידים שנרכשו לשימוש הפסיכולוגים.
- 6.2 הביקורת בדקה ומצאה כי מנהלת השירות הפסיכולוגי מבצעת מעקב אחר השימוש במחשבים אלו.
- 6.3 המחשבים מאוחסנים בארון נעול ועל פי ההנחיות הקיימות, אין להוציאם ממבנה השירות הפסיכולוגי.

7. אב בית

- 7.1 בשירות הפסיכולוגי אין אב בית ולכן כול העבודות השוטפות הקיימות בשירות מבוצעות על ידי צוות העובדים על חשבון זמן עבודתם (כגון: איסוף ופיזור דואר, הפקדת כספים בקופת העירייה וכו').
- 7.2 בנוסף, מבצע צוות העובדים בשירות הפסיכולוגי עבודות תיקונים קטנים שבמבנים אחרים של העירייה מבוצעות על ידי אב הבית.

8. שמירה על המידע

- 8.1 תוכן תיקי המטופלים והחומר הנוגע להם הנמצאים בשירות הפסיכולוגי חינוכי, לרבות במערכת הממוחשבת, הוא רגיש וסודי, ובהתאם לחוק יש לנקוט בצעדים המתאימים על מנת להגן עליו ולמנוע את הגעתו לידי מי שאינו מוסמך לכך.
- 8.2 יש לנעול ארונות בהם מאוחסנים תיקי המטופלים עם היציאה מהחדר ולא להשאיר תיקים גלויים.
- 8.3 כאמור לעיל, הביקורת מצאה בחלק ממשרדי הפסיכולוגים תיקי מטופלים, המאוחסנים על גבי מדפים גלויים ולא בארונות נעולים.
- 8.4 לגבי חומר על מטופלים הנמצא במערכת הממוחשבת: לכול פסיכולוג יש קוד כניסה אישי למחשב.
- 8.5 הביקורת סבורה כי יש לקבוע נהלים והנחיות בכתב בתחום השמירה על המידע בהתאם לחוק ולקיים בקרה קפדנית על יישומם.

9. ביעור תיקי מטופלים

- 9.1 בהתאם לחוק (תוספת ראשונה ל"תקנות בדבר ביעור חומר ארכיוני במוסדות המדינה וברשויות המקומיות – התשמ"ו, 1986), ניתן לבער "סיכום אישי ותיק טיפול" של השירות הפסיכולוגי לאחר 20 שנים או בהגיע המטופל לגיל 22, לפי המוקדם.
- 9.2 לדברי מנהלת השירות הפסיכולוגי, תיקי המטופלים מועברים לארכיון העירוני.

10. שיתופי פעולה עם אגף הרווחה

- 10.1 במהלך הביקורת, תוך כדי המפגשים עם הפסיכולוגים בשירות הפסיכולוגי חינוכי, עלה לא אחת נושא שיתופי הפעולה עם העובדים הסוציאליים באגף הרווחה.
- 10.2 מרבית הפסיכולוגים ציינו כי שיתוף הפעולה לוקה בחסר והבעייה מתמקדת בעיקר באי קבלת מידע הקיים באגף הרווחה על משפחה מטופלת, החיוני לאבחון וטיפול בילדים/משפחות המצויות בטיפול השירות הפסיכולוגי חינוכי.
- 10.3 מנהלת השירות הפסיכולוגי מציינת כי עם חלק מהעובדים הסוציאליים קיים שיתוף פעולה מלא ועם חלקם לא. השאיפה היא לפעול בשיתוף פעולה מלא יותר.

11. בקרה מנהלית

- 11.1 השירותים הניתנים על ידי השירות הפסיכולוגי חינוכי לכלל הלקוחות במוסדות החינוך, תלמידים, הורים, צוותי הוראה וכו', נבחנים באופן שוטף בהיבט המקצועי באמצעות דיווחים בעל פה ובכתב, פגישות מקצועיות, דיונים במהלך ההדרכות ועוד.

השירות הפסיכולוגי חינוכי

11.2 לעומת זאת, הבקרה המנהלית כמותית, האמורה להצביע על היקף ההדרכות שניתנו להורים, היקף המפגשים הפרטניים שנערכו, היקף ההדרכות לצוותי החינוך ועוד, מתבססת רק על דיווח שנתי חד פעמי שמבוצע ללא תמיכה של מערכת ממוחשבת בסיום כול שנת לימודים.

11.3 דיווח זה למעשה, משחזר את הפעילויות שבוצעו בשירות הפסיכולוגי חינוכי לאחור לגבי השנה שחלפה, בהתאם לרישומים המתועדים על ידי הפסיכולוגים.

11.4 הביקורת סבורה כי תוכנת מחשב המתאימה לעבודתם של הפסיכולוגים תוכל לקבץ מידע זה באופן מהיר ולעיתים קרובות יותר. זמינות ונגישות מידע זה עשויות לשפר ולייעל את עבודתם של הפסיכולוגים בתחומים השונים.

12. נתונים על הפעילות

12.1 אחת לשנה נדרשת מנהלת השירות הפסיכולוגי להעביר נתונים על הפעילות למשרד החינוך. הדיווח על הנתונים נעשה בהתאם לתחומים אותם קובע משרד החינוך.

12.2 בשירות הפסיכולוגי חינוכי מבחינים בין שני סוגי טיפול: הטיפול הישיר והטיפול העקיף.

12.3 הטיפול הישיר מתייחס למפגשים עם הילד/התלמיד ועם הוריו ומתן טיפול אישי או קבוצתי.

12.4 הטיפול העקיף מתייחס למתן ייעוץ לאנשי הצוות החינוכי בגני הילדים או/ו בתי הספר ללא מפגשים ישירים על הילדים/תלמידים, כגון: יועצת בית הספר המתיעצת עם הפסיכולוג על דרכי העבודה עם התלמיד, ישיבות צוות בהן דנים על תלמידים ומכינים עבורם תוכנית.

12.5 כאמור לעיל, אין בידי מנהלת השירות הפסיכולוגי דיווחים שוטפים ונתונים כמותיים על הפעילויות המפורטות לעיל, במהלכה של השנה, אלא, רק בעת שנדרש הסיכום השנתי. יתרה מכך, הנתונים המשוחזרים לאחור בסוף השנה אינם מדויקים.

12.6 אי לכך, שיטה זו לוקה בחסר ואינה מאפשרת את הפיקוח הנדרש לצורך תכנון, הפקת לקחים, הכוונה, והתייעלות.

12.7 הביקורת סבורה כי תוכנת מחשב תוכל לתת מענה לכך ולנושאים מקצועיים נוספים, משום שמדובר בתוכנה מקצועית ייעודית לניהול השירות הפסיכולוגי חינוכי.

12.8 בשוק קיימים שני סוגי תוכנות: משפח"ה וקד"ם אשר פותחו על ידי אנשי מקצוע מתחום המחשוב ומתחום הפסיכולוגיה החינוכית. תוכנות אלו נמצאות בשימוש במספר רשויות מקומיות.

12.9 באמצעות תוכנה זו ניתן יהיה לנהל את תהליכי העבודה מההיבטים הבאים:

12.10 תיקיות אישיות של התלמידים המטופלים (סיכומים כמותיים ודיווחים על פגישות והערכות שבוצעו).

השירות הפסיכולוגי חינוכי

- 12.11 נתונים הנוגעים למסגרת החינוכית בה ניתן השירות.
- 12.12 נתונים הקשורים לעבודת הפסיכולוג - לרבות יומן פעילויות.
- 12.13 כמו כן, ניתן יהיה באמצעות התוכנה להפיק דוחות מנהלים ונתונים סטטיסטיים – אשר יאפשרו ריכוז ממוחשב של נתונים, ואפשרות ניתוח המידע, הפקת לקחים ובקרה.
- 12.14 להדגשה, כחלק מהפעלת התוכנה אמורים להיקבע כללים קפדניים של סביבה "סגורה ומאובטחת" של כלל הפעילויות בשירות הפסיכולוגי חינוכי, אבטחת מידע, הרשאות וכד', וזאת לצורך שמירת המידע והגנה על החסיון.
- 12.15 בעת רכישת התוכנה והשימוש בה יש לוודא כי תתקיימנה הדרכות כלליות ופרטניות למשתמשים בה: מנהלת השירות הפסיכולוגי חינוכי, פסיכולוגים ומזכירות.
- 12.16 לדברי מנהלת השירות הפסיכולוגי, מונה אחד הפסיכולוגים לאחראי בנושא המחשוב, והביקורת סבורה כי כאשר תירכש תוכנת המחשב תהיה חשיבות נוספת לתפקידו כאחראי לריכוז הנושא.
- 12.17 עד לרכישת התוכנה והטמעתה, ממליצה הביקורת, שהפסיכולוגים ינהלו כול אחד בתחום עיסוקו דוחות חודשיים כמותיים על פעילותם, כגון: פגישות פרטניות, איבחונים, פגישות עם מנהלי מוסדות החינוך, השתתפויות בוועדות, פגישות עם יועצות חינוכיות וכו' כולל היקף השעות של כול פעילות, על מנת שניתן יהיה לרכז את המידע.
- 12.18 לסיכום, הביקורת סבורה כי תרומת הטמעת תוכנת מחשב ושימוש שוטף בה עשוייה להיות רבה ביותר ליעילות עבודת השירות הפסיכולוגי חינוכי, לתכנון, לבקרה ולניהול.