

# מאזן ההון האינטלקטואלי של מינהל החינוך, התרבות והספורט כמבטא גישה שירותנית במגזר הציבורי

## רמי הוכמן

תשס"א 2001

*"אין לפאות את הפעמים אלא הלא הלא"  
כי הפעם החשוב סאוי אן פ'סין."*

אנטואן דה סנט אכזופרי

### מבוא

הגישה השירותנית מעמידה את התלמיד ואת הוריו כלקוחות מינהל החינוך התרבות והספורט, מתוך הבנה כי השירות האיכותי הניתן להם, הוא עילת קיומה של עיריית חולון כמערכת שירות ציבורי. זאת למרות היות השירות הציבורי ספק יחיד, קרי: לכאורה, אין למערכת גורם חיצוני מדרבן, להתחדש ולהשתפר תדיר.

בדברנו על גישה שירותנית אנו מתייחסים לשירות מכוון לקוח שפירושו: שירות הנבחן ומותאם לצרכיו ולציפיותיו של הלקוח; בהתאם להוראות החוק; מקצועי, יעיל, זמין, נגיש ומגוון; בסביבה נעימה ובתנאי בטיחות; בטכנולוגיה חדשנית ובתהליכים ממוכנים (המרכז לאיכות ולמצוינות 1995).

מאזן ההון האינטלקטואלי של מינהל החינוך התרבות והספורט בחולון הינו כלי להשגת הגישה השירותנית. מאזן ההון האינטלקטואלי של מינהל החינוך התרבות והספורט בחולון, מציג את חזון המינהל, את ערכי הלב, את יכולות המינהל ואת גורמי המפתח להצלחה: ערכים סמויים ובלתי מוחשיים (הון לקוחות, הון תהליכי, הון אנושי והון חדשנות וצמיחה) בצד ערכים מוחשיים (הון פיננסי), המקנים למינהל, יתרונות יחסיים בהשוואה למערכות דומות, תוך זיהוי פוטנציאל הצמיחה שלו.

ככל הידוע לנו, מינהל החינוך התרבות והספורט בחולון, הנו הגוף הציבורי נותן השירות, היחיד, בארץ ובעולם, המפתח מאזן הון אינטלקטואלי, דבר המציב בפנינו אתגר משמעותי, שכן אנו לומדים ומלמדים תוך ניסוי לטעייה, בבחינת: "נעשה ונישמע".

מאמר זה מפרט התפישה שבבסיס הכנת מאזן ההון האינטלקטואלי, במינהל שפניו לתושב ותכליתו: מתן מענה איכותי למכלול צורכי החינוך, תרבות הפנאי, הספורט והחינוך הגופני, מלידה ועד לזקנה.

המאמר סוקר את תהליך העבודה ואת פוטנציאל הפיכת המאזן לכלי רבעוצמה, בארגון ציבורי הרואה בלקוח עילת-קיומו, השואף להשתפר תדיר ולתת לציבור מענים עדכניים ואיכותיים.

## התפישה

הון אינטלקטואלי הנו ביטוי לסך הידע, החוכמה, היכולות והמומחיות המקנים לארגון יתרון על-פני ארגונים אחרים.

מאזן ההון האינטלקטואלי מצביע על פוטנציאל הצמיחה של הארגון בעתיד (1996 Advinson).

הכנת מאזן הון אינטלקטואלי מחייבת בראש ובראשונה מודעות ומחויבות עמוקה לתפישות שבבסיסן:

- א. **איכות**: מכלול התכונות והמאפיינים של מוצר או של שירות, המבטאים את יכולתו לספק צרכים מפורשים או משתמעים (שפת האיכות 1995).
- ב. **מצוינות**: היות מצוין, טוב בצורה בולטת, מעולה (ספיר 1997).
- ג. **שירות**: מענה לדרישות, לצרכים, לציפיות ולערכים המוגדרים או נעשים על ידי הלקוח (המרכז לאיכות ולמצוינות 1995).
- ד. **ארגון לומד**: ארגון המעודד תהליכי רכישת ידע והפצתו בצד שיתוף במידע, הפקת לקחים, נקיטת פעולות מתקנות בעקבות כשלים, ושיפור מתמיד כדרך חיים (הוכמן 1996).

מבסיסים אלה נגזרת תרבות ארגונית שמאפייניה: שירות מכוון לקוח, שיתוף עובדים ומנהלים, תכנון, תקנון, מדידה, הערכה ובקרה, הפקת לקחים, פעולות מתקנות, תיעוד ושיתוף במידע.

מאזן ההון האינטלקטואלי של מינהל החינוך, התרבות והספורט בחולון הינו כלי משמעותי להשגת הגישה השירותנית. יחודו של מאזן ההון האינטלקטואלי, להבדיל ממאזנים אחרים העוסקים בעיקר בהון הפיננסי, בכך שהוא עוסק גם ובעיקר, בסמוי מן העין. בדבריו של Stake (1978) ניתן לבטא (אף שלא עסק בנושא), את החיוניות של מאזן ההון האינטלקטואלי, ייחודו, נקודות החוזקה והאוטנטיות שלו, בהבחנה בין הבנה להסבר. ההסבר, לדבריו, שייך לתחום הידע הגלוי, הנצפה בחפצים, בתופעות ובאירועים. ההבנה שייכת לתחום הידע הסמוי (tacit) שמקורו, בהתנסותם של אנשים בתופעות ובאירועים, זה שאינו נצפה בגלוי, אבל הוא מיושם ובר הבנה.

מאזן ההון האינטלקטואלי משקף את מחויבות ההנהלה ואת הגיבוי הניתן עלידה לצוותי השיפור ולתפישה הרחבה של שיתוף עובדים בחזון של הארגון, במטרות העל, ביעדים ובדרכים להשגתם. בד בבד הוא מבטא הלכה למעשה מחויבות דיווח (accountability) שמשמעותה: איסוף מידע, תכנון מדוקדק, ביצוע מדויק, תהליכי הערכה, מדידה ובקרה, תחקירים, הפקת לקחים ושמירת הזיכרון הארגוני.

הכנת מאזן הון אינטלקטואלי משמעותה הגדרת החזון, מטרות ויעדי הארגון הנגזרים ממנו וזיהוי לקוחותיו וספקיו. במקביל מאפשר המאזן נקיטת צעדים אופרטיביים ליישום, לרבות תהליכי הדרכה והפנמה לצורך יצירת תרבות ארגונית ושפה משותפת לעובדי הארגון, ללקוחותיו ולספקיו.

מאזן ההון האינטלקטואלי מאפשר לארגון לנתח את הפוטנציאל הטמון בו כנותן שירות, לאתר נקודות חוזקה וחולשה, ולאפשר פתח לשינוי ארגוני מתוכנן במציאות דינאמית ומשתנה. יתרה מזאת, מאזן ההון האינטלקטואלי, מהווה כלי רבעוצמה לתחזוקתו השוטפת של הארגון. תרבות ארגונית זו, מעודדת כשגרה, ניתוח תהליכים ארגוניים על בסיס מדדים שהותוו מראש.

תהליך הפקת מאזן ההון האינטלקטואלי מקדם את האינטגרציה בין היחידות השונות בארגון ומחוצה לו. זאת באמצעות עבודת צוותים בין מקצועיים, פיתוח תרבות ארגונית של איכות ומצוינות החותרת לשיפור מתמיד ואינה מסתפקת בהישגים קיימים ושיתוף עמיתים, כפיפים, מנהלים, לקוחות וספקים.

התיעוד, המהווה קוהיכר מאפיין של מאזן ההון האינטלקטואלי, הוא חלק בלתי נפרד מתהליכי איכות של ארגון הדואג לתיעוד שוטף של תהליכים ומגמות, הישגים וכישלונות. התיעוד מאפשר לקיים זיכרון ארגוני שאינו תלוי בנפשות פועלות בלבד ומהווה תנאי הכרחי אך בלתי מספיק לקביעת סטנדרטים ומדדים, כדרך חיים. זאת כדי להעלות את התפוקות ולתת שירות איכותי המבטיח את שביעות רצון הלקוחות.

תיעוד שוטף של הארגון יכול להוות גם בסיס להערכה השוואתית (benchmarking) בין ארגונים. כיוון שתחרות בין ארגונים אינה פוסקת, וכיוון שלעולם, אסור "לדרוך במקום", הרי שתהליכים כגון אלה, מדרבנים את המערכת כולה ומחייבים גם את הארגון שהתחיל והיה חלוץ ומוביל, להמשיך ליזום, לחדש ולהשתפר.

בסיס המידע מאפשר יצירת קו-בסיס (base line) ונקודת השוואה, לאורך זמן ליעדים שנקבעו בתכנית העבודה כבני שיפור. התיעוד הוא תנאי לעבודה על בסיס נתונים ובגישה מקצועית. התיעוד יוצר מציאות וסביבה דינמית המבטיחה המשך תיעוד כחלק מהתרבות הארגונית המתהווה ומתגבשת. זאת כיוון שבסיס הנתונים מחייב התעדכנות תדירה והטמעת תרבות ארגונית המבוססת על מוסר תוצאות ולא רק מוסר כוונות. כך עשויה להתגבש תרבות ארגונית שתחילתה בתכנון מקיף, והמשכה במדידה סטטיסטית, באיסוף מידע ובשימורו, בסקרי עמדות ושביעות רצון של עובדים, מנהלים ולקוחות, ובהערכת עובדים. כך ניתן גם לזהות כיוונים, מגמות וצווארי בקבוק, וליצור בסיס איתן לתהליך מקצועי של קבלת החלטות.

פרסום מאזן ההון האינטלקטואלי, מהווה הלכה למעשה כריתת אמנת שירות בין הארגון לבין עובדיו ומנהליו ובין הארגון לבין לקוחותיו וספקיו. בתפישת המאזן כסוג של אמנת שירות, יש אמירה ארגונית משמעותית לגבי מדיניות האיכות של מנהליו. זאת, בין השאר, כיוון שאמנת שירות מתייחסת למרכיבי הניהול האיכותי: מכוונות ללקוח, מעורבות ניהולית לשיתוף עובדים, איכות התהליך, תקנון ומדידה (ויטנברג, טוביה, 1996).

## התהליך

הכנת המאזן כוללת מפגשים מובנים, מונחים על ידי יועץ ארגוני חיצוני למערכת. במפגשים משתתפים צוותי עבודה בין מקצועיים ורב מקצועיים, המקיפים את מכלול העבודה השוטפת של המינהל, ולהם נגיעה, ישירה ועקיפה לתוצריו. הצוותים כוללים לפיכך: גורמי פנים וגורמי חוץ, לקוחות וספקים, כפיפים ומנהלים, עמיתים, יועצים ארגוניים ואנשי תוכן מעולם התיאוריה והמעשה.

עבודת הצוותים מבוצעת בטכניקה של "קפה ידע" על פי השלבים הבאים:

- צוותי העבודה המשולבים, מקבלים משימות הנוגעות לתוצר הסופי: גיבוש/עדכון החזון, אפיון ערכי הליבה וזיהוי יכולות המינהל וגורמי המפתח להצלחה (הון לקוחות, הון תהליכי, הון אנושי, הון צמיחה והתחדשות והון פיננסי).
- תוצרי הצוותים מוצגים על ידי הצוותים, לצוותים עמיתים לקבלת משוב.
- טיטות העבודה עוברות עיבוד על ידי צוות מצומצם.
- החומר המעובד, מועבר לעיון ולהערות של: הצוותים, של מומחים חיצוניים ושל קובעי המדיניות בארגון.
- נקבעים מדדים תצפיתיים (אופרציונאליים), לגורמי המפתח להצלחה.
- מעובדות הטיטות הסופיות.
- התוצר הסופי מופץ לעיון ולשימוש, תוך עדכון שוטף, בהתאם להתפתחות הארגון והסביבה הארגונית.

## התוצרים

פרק זה יציג מדגם מייצג בלבד של התוצר המוגמר. תשומת לב המעוניינים לעיין בתוצר עצמו, מופנית לפריט מספר 8 ברשימה הביבליוגרפית.

### א. החזון

החזון הארגוני הינו היעד העיקרי לשמו קיים הארגון והפילוסופיה המנחה את פעולתם של כלל חבריו (שפת האיכות, 1995). על החזון לבטא את הייחודיות ואת הרוח המאפיינת את המינהל, את מטרותיו ואת הכיוון והדרך להשגתם. זוהי דרך נוספת להתגבשות הצוות סביב המנהל, כדמות חינוכית ערכית מובילה, שיש לה מסר וכיוון, אך לא פחות מכך יכולת לממש רעיונות ותכנים ולהוציאם מהכוח אל הפועל. מכאן עולה לא רק חשיבות ניסוח החזון אלא גם דרך הטמעתו, בחינתו המתמדת, עדכנו בעת הצורך והפיכתו לדרך חיים.

להלן החזון שגובש:

**המינהל המוביל בארץ ובעולם בחשיבה ובעשייה חדשניות שתכליתן פיתוח מכלול צורכי החינוך, התרבות והספורט, מלידה ועד לזקנה.**

המינהל מחויב לפיתוח **תרבות ארגונית** הבאה לידי ביטוי בערכים: טיפול בפרט, מיצוי הפוטנציאל, גישה קהילתית, ארגון לומד, שירות מכוון לקוח, איכות, מצוינות, חדשנות ויצירתיות.

תוצרי החזון חולקו לשני רבדים:

### ברמת התושבים

- מתן תשובות ערכיות חברתיות המותאמות לשונות התושבים.
- הכשרת הבוגרים לחיים בעולם עתידי משתנה.
- מחויבות לקהילה ויצירת פתרונות איכותיים, ייחודיים, כוללים והולמים בתחומי הרובע.
- פיתוח מערך השירותים וההזדמנויות הניתן לתושבים.
- שביעות רצון התושבים ברמת הפרט והקהילה.

### ברמת העובדים

- גיבוש וטיפוח צוות בעל רמה מקצועית גבוהה, חדור הניעה, חדות יצירה וגאווה במקום עבודתו.
- דרגות חופש גבוהות וחירות רבה לכל עובד, מנהל ומוסד חינוכי, ליזום ולעצב את יעדיו, בדרכיו הייחודיות.
- שיפור מתמשך בכל מדדי הביצוע של הרשות תוך דגש על מיסוד רמת שרות גבוהה.

## ב. ערכי הלבה

ערכי הלבנה נגזרים מחזונו של המנהיג העומד בראש מינהל החינוך, התרבות והספורט. ערכים אלה צריכים לבטא גם את תפישת עולמו של ראש העירייה, הקובע את חזון העירייה ואת המדיניות הכוללת.

להלן ערכי הלבנה שנקבעו:

1. שוויון הזדמנויות.
2. הכרה בשונות כערך.
3. ראייה כוללת ורבהיבטית.
4. מקצוענות פדגוגית.
5. מחויבות לאיכות החינוך וההוראה.
6. טיפול איכותי בפרט והתאמת הסביבה הלימודית לצרכיו תוך דגש על המימדים: ההכרתי, הריגושי וההתנהגותי.
7. טיפוח ייחודיות, יוזמה וחדשנות.
8. מצוינות בניהול ובעשייה החינוכית.
9. מחויבות לשרות הלקוחות ולשביעות רצונם.

### ג. היכולות

היכולות כוללות את תחומי הידע של הארגון (אלה הקיימים ואלה שצריך לפתח), הנחוצים עלמנת לממש את החזון שהוגדר.

להלן היכולות שגובשו:

1. ניהול מקצועי ואוטונומי של מוסדות חינוך.
2. טיפול איכותי בלומדים.
3. פיתוח בתיספר ניסויים, מגמות ייחודיות ותוכניות לימודים.
4. התאמת המבנה הפיזי של המוסד החינוכי לתפישה הפדגוגית.
5. פיתוח ערוצי תקשורת עם הקהילה.
6. קשרי חוץ עם מוסדות אקדמאים.
7. עבודת צוות ברמה עירונית.
8. השקעה בחינוך הבלתיפורמאלי ובתרבות הפנאי.
9. שילוב החינוך הפורמאלי והבלתיפורמאלי.
10. שילוב החינוך הממלכתי דתי והחינוך הממלכתי.
11. פיתוח וטיפוח כוח הוראה איכותי.
12. הבנייה ופיתוח מחלקות מחקר ופיתוח.
13. השקעה בטכנולוגיה מתקדמת.
14. ארגון לומד.
15. שימוש בטכנולוגיות מתקדמות בסביבה הלימודית.
16. נאמנות עובדים למערכת.
17. ראייה כוללת ורבהיבטית (תפישות: הוליסטית, אינטגרטיבית, אינטרדיסציפלינרית).

### ד. מוקדי ההון

מוקדי ההון מבטאים ערכים סמויים ובלתי מוחשיים של הארגון: הון לקוחות, הון תהליכי, והון חדשנות וצמיחה (המרכיבים את מאזן ההון האינטלקטואלי), וערכים מוחשיים: הון פיננסי (המהווה את המאזן החשבונאי, המקובל).

התייחסות לשני המאזנים, מקנה לארגון יתרונות יחסיים בהשוואה למערכות דומות, תוך זיהוי פוטנציאל הצמיחה האמיתי שלו.

להלן יוצגו שני מוקדי ההון:

**א. הון אינטלקטואלי:**

**(1) הון תהליכי:**

שיתוף והזרמת הידע דורשים נכסים אינטלקטואליים מבניים כגון: מערכות מידע, חומרה, תוכנה, בסיסינתונים, מבנה ארגוני, תפישה ניהולית, תהליכי פיתוח וייצור, התומכים ומגבירים את תפוקות ההון האנושי תהליכי.

**(2) הון אנושי:**

ידע, חוכמה, מומחיות, אינטואיציה, יכולות ומיומנויות של העובדים לקדם את הארגון במימוש משימותיו ויעדיו.

/7...

**3) הון לקוחות:**

הנכסים הטמונים במערכת היחסים של הארגון עם לקוחותיו. מוקד הון זה כולל נכסים כגון: נאמנות לקוחות, שיעור שביעות רצון של לקוחות ומותגים.

**4) הון חדשנות וצמיחה:**

היכולות וההשקעה של הארגון בפיתוח ובחדשנות לצורך צמיחה בעתיד. הון זה כולל נכסים כגון: השקעות במחקר ובפיתוח, פטנטים, שימוש בטכנולוגיות מתקדמות ומוצרים חדשים.

**ב. הון פיננסי:**

נתונים מספריים המבטאים את הנכסים המוחשיים המשקפים את פוטנציאל הצמיחה של המינהל.

**ה. גורמי מפתח להצלחה**

בכדי לכמת את ההון האינטלקטואלי והפיננסי, יש להגדיר, בתחילה, את גורמי המפתח להצלחה באמצעותם ניתן יהיה לתרגם את מוקדי ההון שנבחרו, למונחים אופרטיביים. גורמי המפתח שיבחרו יהוו ראשי פרקים, בהמשך התהליך לקביעת מדדים ספציפיים.

עקב מיקודו של המאמר בהון האינטלקטואלי, יתייחס המשך הדיון לדוגמאות המבטאות הון זה בלבד.

**להלן גורמי מפתח להצלחה שגובשו לבחינת ההון האנושי:**

1. מקצועיות עובדי ההוראה.
2. כושר אינטלקטואלי מקצועי.
3. חינוך ערכי חברתי.
4. איכות המערך התומך.
5. ארגון הלומד תדיר.

**ו. מדדים להצלחה**

המדדים "פורטים לפרוטות" את גורמי המפתח להצלחה ולמעשה מאפשרים מדידתו הלכה למעשה על בסיס נתונים מוצקים, תוך הבניית יכולת השוואה לאורך זמן או בנקודת זמן, בתוך הארגון או בין ארגונים, בתהליך השוואתי.

**להלן מדדים להצלחה שנבחרו לגורם המפתח ארגון הלומד תדיר:**

1. קיום חזון בית ספרי ועדכונו.
2. קיום תוכניות לימודים בית ספריות.
3. מספר השתלמויות פנים מוסדיות.
4. נושאי ההשתלמות הפנים מוסדית.
5. מספר המורים מבית הספר המשתלמים בהשתלמות הפנים מוסדית.
6. אחוז המורים מבית הספר הלומדים מחוץ לו.
7. הפקת לקחים ויישומם בעשייה העירונית.

/8...

8. סיור במוסדות חינוך בעיר ומחוץ לעיר.
9. קריאת חומר עיוני מעודכן.
10. ארגון המשכיל להשתמש בהון האינטלקטואלי של חבריו באמצעות ועדות היגוי ופורומים עירוניים.

## סיכום

הכנת המאזן האינטלקטואלי הינה שלב מרתק ובעל תוצרים חשובים מעין כמותם: גיבוש או עדכון חזון, ברור ערכי הלבָה והיכולות, זיהוי מוקדי ההון, הגדרת גורמי מפתח להצלחה וקביעת מדדים לגורמי המפתח להצלחה, בחינת נקודות חוזקה ונקודות חולשה בארגון.

יחד עם זאת, פרסום מאזן הון אינטלקטואלי הינו תנאי הכרחי אך בלתי מספיק. מאזן שכזה הינו בסיס הכרחי בלבד לכל ארגון לצורך שימור ידע, שכן הזיכרון הארגוני הינו בסיס לניהול הידע וליצירת אבני דרך בבחינת: "דע מאיין באת ולאן אתה הולך", (כחלק מבקרת איכות כוללת (Total Quality Control – TQC), תוך הצלבה, ניתוח וקישור של מידע כמותי ואיכותי נאסף באופן שיטתי ממגוון של מקורות מידע.

מאזן ההון האינטלקטואלי לעולם אינו קופא על שמריו. עליו להתעדכן תדיר כיאה לארגון לומד הפועל על פי עקרונות גישת הלמידה הכוללת ובאמצעותם מעודד רכישת ידע והפצתו. זאת תוך שיתוף במידע, מתן וקבלת משוב, הפקת לקחים מאירועים, פעילות מתקנת ושיפור מתמיד כדרך חיים.

## ביבליוגרפיה

1. איתן אבניון, עורך ראשי (1977), מילון ספיר, מילון עברי עברי מרוכז בשיטת ההוות, הד ארצי, הוצאה לאור, איתאב בית הוצאה לאור, תלאביב.
2. רמי הוכמן (1998), בין מרכז לביזור, סוגייה בחלוקת סמכויות מחודשת בין מרכז לפריפריות בנושאי חינוך, חולון.
3. רמי הוכמן (1996), ניהול איכותי, הרצליה.
4. רמי הוכמן (1995), התרומה של שיתוף עובדים בניהול, התכנית החברתית לשיתוף עובדים ב"כור תעשיות", אוניברסיטת תלאביב, הפקולטה לניהול, בית הספר למינהלעסקים, תלאביב.
5. רמי הוכמן (1990), הכשרת יזמים צעירים, מכון ון ליר בירושלים, ירושלים.
6. יעקב ויטנברג, פיטר טוביה (1996), אמנה לשיפור איכות השרות, גיוינט ישראל - אלכ"א, מדינת ישראל, נציבות שרות המדינה, משרד ראש-הממשלה, המרכז לאיכות ולמצוינות, ירושלים.



/9...

7. לשכת הפרסום הממשלתית (1995), שפת האיכות, לקסיקון למונחי איכות, המרכז לאיכות ולמצוינות, משרד ראש הממשלה, ירושלים.
8. עיריית חולון, דר' עדנה פשר, יועצים לניהול (2000), מאזן ההון האינטלקטואלי של מינהל החינוך, התרבות והספורט בעיריית חולון, חולון.
9. אנטואן דה סנטאכזופרי (1988), הנסיך הקטן, עס'עובד, תל אביב.
10. נעמה צבר בניהושע (1995), המחקר האיכותי בהוראה ובלמידה, מודן הוצאה לאור בע"מ, ספרי מסדה - מודן.
11. דוד קאר, איאן ליטמן (1995), מצוינות בשרות הציבור, מדריך לניהול האיכות בשנות ה - 90, משרד ראש הממשלה, המרכז לאיכות ולמצוינות, מטר, ספריית המרכז הישראלי לניהול, תל אביב.

1. Edvinson Leif & Malone S. Michal (1997), Intellectual Capital, Realizing your company's true value try finding its hidden roots, Harper Business.
2. Stake, R.E. (1978), The case study method in the social inquiry, Educational Researcher 7 (2), PP 5-8.