

שיווק מוסדות החינוך: קרש קפיצה להעצמת מערכת החינוך

רמי הוכמן¹

שיווק מוסדות החינוך הוא נושא שעולה לא אחת בשנים האחרונות על סדר היום במערכת החינוך על כל גווניה. מאמר זה מניח, ששיווק מוסדות החינוך הוא הליך טבעי, כחלק מהשינויים שעוברת מערכת החינוך, והוא ילך ויגבר עם השנים. עניינו של מאמר זה בהוצאת "מתוק מעז", ובהפיכת השיווק לנקודת זינוק לשיתופי פעולה בתוך מוסדות החינוך, בינם לבין עצמם ובינם לבין ההורים, לרווחת התלמידים כולם.

למה זה קורה?

מהן הסיבות הגורמות לכך שהליך שיווק מוסדות החינוך תופס תאוצה? סקירה של שינויים ומגמות במערכת החינוך מצביעה על ארבע סיבות אפשריות:

1. אמצעי התקשורת ההמוניים

נגישות המידע, מודעות הציבור, הופעת המקומונים, הטלביזיה הקהילתית, כמו גם האינטרנט, הפכו מידע לזמין ונגיש. מרכזיות אמצעי התקשורת ההמוניים הגבירה את המודעות לקורה בין כותלי מערכת החינוך. כיוון שסוגיית החינוך נוגעת לכל אדם כמעט, הרי שהעניין שהנושא מעורר, מושך אליו את אור הזרקורים.

2. עלייה במודעות לשירות

מודעות לשירות בכלל ולשירות איכותי בפרט, בצד חוק חופש המידע התשמ"ח (1998), שעניינו זכות הציבור לדעת, מונע מהרשויות לדחות פניות לגיטימיות של התושבים באמצעות מגוון סיבות ותירוצים לא ענייניים.

3. סטנדרטים בחינוך

מאז ומתמיד השוו בני האדם בין כל דבר כמעט. החינוך, בהיותו תהליכי, וכיוון שתוצריו אינם מובנים תמיד לכל, נתונים לפרשנות ומושפעים מגורמים מתערבים רבים, הדגיש על פי רוב את התהליך ולא את תוצריו, כמו גם את התשומות ופחות את התפוקות. המגמה של מערכת החינוך בשנים האחרונות לקבע סטנדרטים שעל פיהם יפעלו מוסדות החינוך, כמו גם תוכנית לימודים בסיסית (ליבה), הובילו למעשה למצב שכל מי שיש לו קשר לחינוך (הורה, מורה, מנהל), יכול לכמת את התוצרים וכך גם להשוות בין מוסדות החינוך השונים.

כניסת קרנות ותורמים למערכת החינוך, בעיקר ברבע האחרון של המאה העשרים, לוותה פעמים רבות בדרישה להערכה, ולעתים אף הוקצה חלק מובחן מהתקציב לשם כך. נתון זה אפשר למתעניינים לבחון לא רק את התוצרים החינוכיים של המוסד לפי בחינות סטנדרטיות (מיצ"ב, בגרות וכיו"ב), אלא גם את מה שיש למוסד להציע

¹ מנהל "רמי הוכמן- ייעוץ אסטרטגי למערכות חינוך ורווחה".

שימש כמנהל מנהלי החינוך התרבות והספורט (במשך שש עשרה שנים), בעיריית: הרצליה, חולון ותל אביב – יפו. להרחבה ראו WWW.RHOCHMAN.COM

בנוסף; שיעורי עזר למתקשים, מגמות ייחודיות, תוכניות לימודים לא שגרתיות וכיו"ב.

פרסום תוצאות המבחנים המשויים (עירוניים וארציים), כמו גם פרסום ציוני בחינות ה"בגרות", אפשרו לאנשי חינוך ולאזרחים לקבל נתונים לגבי המוסד הבודד אך לא פחות מכך להשוות את ההתפתחות שחלה בו לאורך השנים, ולבחון את המתרחש במגוון חתכים באותו איזור, באותה מדינה ואפילו בהשוואה לשאר מדינות העולם.

4. בחירת הורים את מוסדות החינוך

קביעת "אזורי הרישום" היא אחד ממספר צעדים שנוקטת מערכת החינוך על מנת להבטיח את ניהולו התקין של המערך החינוכי. הנושא מעוגן בחוק לימוד חובה התש"ט (1949), החוק המרכזי עליו מושתת החינוך הפורמאלי בישראל. יישומו מוטל על הרשות המקומית בתאום עם משרד החינוך.

הקביעה של אזורי הרישום באה לתת מענה לבעייתיות שנוצרה בשטח, שלא אפשרה מתן שירות חינוכי הולם המבוסס על חוק חינוך חובה. קביעת אזורי הרישום נתנה מענה לסוגיות שעלו ברשות בתחום הארגוני, הערכי והפדגוגי. בתחום הארגוני, למשל, היה על הרשות לתת מענה בנושאים כמו הבטחת חלוקה מאוזנת של התלמידים באזור נתון מבחינה מספרית, הרכב מאוזן של בנים ובנות וכדומה. בתחום הערכי מצאה עצמה הרשות מתחבטת בנושאים כמו אינטגרציה וצמצום פערים. בתחום הפדגוגי היה על הרשות להבטיח, למשל, רמה אחידה של מוסדות החינוך ביישוב. הרצון של ההורים והתלמידים לשלוט בבחירת המוסד החינוכי הוא הגיוני ומובן, ומתלווה אליו המחשבה הבאה: "אני שולט בחיי, בוחר איפה אגור, מה אלבש, עם מי אפגש, ועל הדבר הכי משמעותי בחיי: חינוך ילדיי, איני יכול להשפיע?!"

תשובת מערכת החינוך היישובית, הנשענת על הגיון מנהלי, שנועד להבטיח את ניהולו התקין של המערך החינוכי, כפי שפורט לעייל, אינם מספקים להורים, בהכרח, תשובה הולמת. כך קורה, שבפועל מתקיים מאבק בין ההורים לרשויות: ההורים עושים כל מה שיש לאל ידם כדי לרשום את ילדם למוסד חינוכי בו הם חפצים, בעוד הרשויות מנגד מערימות קשיים על ידי אכיפת החוקים והתקנות. ההורים מצידם לא תמיד מוותרים ומסתייעים בפרצות בחוק, המאפשרות להם למצוא "דרכים עוקפות רשות": החל מהקמת בתי ספר ייחודיים (דמוקרטיים, אמנויות, מדעים...) וכלה ברישום מחוץ לאזור הרישום המוכתב. לא פעם מגיעה ההכרעה לפתחו של בית המשפט, שדומה שנוטה עם השנים להיענות לתביעות ההורים ביתר פתיחות מבעבר.

בתי הספר מוצאים עצמם בין הפטיש לסדן: מחד גיסא רצונם להיענות לדרישות הורים (בעיקר ה"חזקים") ומאידך גיסא מחויבותם לחוק ולתקנות.

נראה שהפתרון המסתמן יהיה גוונים של בחירת הורים מבוקרת, קרי: שילוב של בחירה בצד בקרה, שתבטיח איזונים שונים, כאשר בו זמנית באים לידי ביטוי רצונות הורים ותלמידים ומובטחת מדיניות חברתית-ערכית.

אמנת השירות

בעידן שבו כלי התקשורת תופשים מקום מרכזי, שסטנדרטים הופכים להיות חלק מתרבות ארגונית, ושסוגיית בחירת המוסד החינוכי על ידי לקוחותיו הופכת למרכזית,

עולות שאלות סבוכות הנוגעות בשיווק יזום: כיצד על המוסד חינוכי לשווק עצמו? מה ייחשב לגיטימי ומה אסור? איך נבנה מנגנון שיישקף עשייה חינוכית בת השוואה בין מוסדות שונים? איך נגשר בין צורכי הפרט לבין צורכי המערכת? האם לכפות כיוון אחיד וכללי "עשה ואל תעשה", או לחילופין לקבוע מספר כללים מנחים ולאפשר בחירה מושכלת של ההורים במוסד שבו הם חפצים? השאלות משותפות לרשויות (משרד החינוך והרשויות המקומיות), למוסדות החינוך ולהורים, ועל כן מוצע שצוותים משותפים יכינו אמנה חברתית שתסדיר (לפחות) את סוגיית השיווק.

מהי אמנת שירות?²

- אמנת שירות מבטאת תפישה הרואה באזרח לקוח ולפיכך מגדירה את עקרונות השירות הרצוי ומגדירה מדדים ליישום.
- * האמנה היא הצהרה מערכתית של נותן השירות על מחויבותו ומכוננותו ללקוח.
 - * האמנה קובעת את הגישה השירותית לפיה האזרח כלקוח עומד במרכז.
 - * האמנה מבטאת דיאלוג מתמשך בין נותן השירות למקבל השירות.
 - * האמנה נותנת ביטוי לצרכים עכשוויים ועתידיים של הלקוח.
 - * יישום האמנה ייעשה על בסיס נתוני אמת אותם ניתן למדוד ולכמת.

למה זכאי הלקוח?³

- * לשירות מכוון ללקוח.
- * לקבלת מידע מקיף על השירות.
- * ליחסי אנוש נאותים בקשרי הגומלין עמו.
- * לשירות יעיל ואמין העומד בתקני ביצוע.
- * לשמירה על זכויותיו כמקבל שירות.

אמנת שירות מוסדות חינוך כגורם מזמן לעשייה חינוכית איכותית

כתיבת אמנת שירות היא דיאלוג מתמשך שאינו נפסק לעולם. התהליך עשוי להוות מנוף לשינוי ארגוני ותוכני של המוסד החינוכי. לכתיבת אמנה על ידי שותפי המעשה החינוכי, פוטנציאל ליצירת שיתופי פעולה ברמה שלא הייתה מקובלת קודם לכן, להבהיר תפישות ועמדות ולחדד את השייכות והמחויבות הארגונית של קהילת בית הספר. ההתנסות יכולה להפוך את המוסד החינוכי למוסד קהילתי המשתף את כלל הגורמים המקצועיים (משרד החינוך, הרשות המקומית, צוותי החינוך והמערכת המסייע), הלקוחות הישירים (תלמידים והורים) והקהילה.

² להרחבה ראו: יעקב ויטנברג, פיטר טוביה (1996), **האמנה לשיפור איכות השירות**, ג'וינט ישראל- אלכ"א, מדינת ישראל: נציבות שירות המדינה, המרכז לאיכות ולמצוינות, ירושלים.

³ פיטר טוביה (שם), המרכז לאיכות ולמצוינות במשרד ראש הממשלה, מאיר אהרנוב, נציבות שירות המדינה, ניהול איכות בשירות המדינה.

על התהליך להיות מעגלי ולהתחיל בצוות הניהול. לאחר בירור ראשוני והתוויית קווי החזון, ערכי הליבה, המחויבות והתוצרים, ניתן לגבש צוותי עבודה משולבים, העוסקים בכל הרמות בהם מעורב המוסד הקהילתי. צוותים אלה יסוכרנו על ידי ועדת היגוי, שתראה לנוכח עיניה את המכלול כולו. התוצר יכיל מסמך מפרט, הכולל את התקן ואת רמת השירות במונחים מדידים, תוך שקיפות מלאה (כנגזרת מחוק חופש המידע התשמ"ח (1998)). המסמך אינו תוצר עבודה חד פעמית. מידי תקופה שתוגדר ותפורסם, וכחלק מאחריות הדיווח (Accountability), יוצג דו"ח תקופתי, שיפרט את שלוש שאלות היסוד⁴: מה הבטחנו? מה מימשנו? ולמה אנו מתחייבים בעתיד? האמנה תעודכן מידי תקופה שתקבע מראש.

אמנת שירות מוסדות החינוך הלכה למעשה

פרק זה יציג מדגם נושאים שראוי שיופיעו באמנת השירות ויאפשרו בו זמנית:

* **להנהלת בית הספר** - לבחון לאן ברצונה להגיע ומהי תמונת המצב הנוכחית.

* **להורים ותלמידים** - תמונת מצב עדכנית של נושאים העשויים להשפיע על הרצון להשתייך לקהילת בית הספר כמוסד העומד בפני עצמו ובהשוואה למוסדות אחרים.

נושאי אמנת השירות

החזון - היש חזון? האם הוא ייחודי, מקיף ומעורר השראה? האם הינו מעודכן? **תוכניות עבודה** - האם קיימות? האם הן נגזרות מהחזון? האם מפורט בהן: תמונת מצב נוכחית, פעולות לביצוע, נתונים/תנאים נדרשים, שותפים לביצוע, גופים אחראים, מדדי הצלחה, לוחות זמנים?

הצוות החינוכי - * מדיניות (השכלת אנשי החינוך והמערך המסייע, השתלמויות ליחידים ולצוותים - נושאים, תדירות).

* תמונת מצב - חתכי מין, גיל, השכלה, השתלמויות, בעלי תפקידים.

משמעת - * מדיניות (היעדרויות אנשי החינוך, המערך המסייע והתלמידים, דיווחים והתייחסות לבעיות אלימות ומשמעת).

* תמונת מצב.

המעשה החינוכי - הקיימות תוכניות לימוד בית ספריות? הקיימת הערכה חלופית? הנשמר עקרון ההתמדה? האם נמצאים פתרונות הולמים לכלל התלמידים במסגרת המוסד החינוכי? האם משולבים התלמידים במסגרות נורמטיביות? **חדשנות ויזמות** - בחשיבה ובעשייה, פריצות דרך.

עבודה קהילתית - האם המוסד החינוכי משמש אבן שואבת לקהילתו הרחבה ולא רק לקהילה המיידית?

תוצרים - הישגים בכל סוגי הפעילויות (ערכיות, קהילתית, הישגים לימודיים).

הבוגרים - סקר בוגרים (כמה שרתו בצה"ל בכלל ובתפקידים משמעותיים בפרט, כמה למדו באוניברסיטה ולאיזה תארים זכאים, השתלבות הבוגרים בתפקידי מפתח בחברה ובמשק...).

⁴ וינברג, טוביה, שם.

סיכום

שיווק מוסדות חינוך עשוי לשמש מנוף לשינוי ארגוני ותכני, כחלק מאחריות דיווח של כלל שותפי העשייה החינוכית ובכלל זה הורים ותלמידים, כמנוף להתמקצעות וכגורם מדרבן לעשייה חינוכית איכותית על בסיס הערכה השוואתית (Benchmarking). כתיבת אמנת השירות עשויה לדרבן רב שיח מקצועי, לעודד צרכנות נבונה, לבחון עשייה חינוכית במיטבה ולאפשר בחירת מוסדות חינוך על בסיס נתונים ומידע ולא על בסיס מיתוסים לא מבוססים. נראה שכל שותפי העשייה ייצאו מכך נשכרים.