

מה שרואים מכאן יכולים לראות גם משם

שיווק מוסדות החינוך: קרש קפיצה

רמי הוכמן*

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 "מתוך 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? סריקה של שינויים ומגמות במערכת החינוך מצביעה על ארבע סיבות אפשריות:

1. חשיפה לתקשורת – 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. **שירות ומידע** – עלייה במודעות 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.

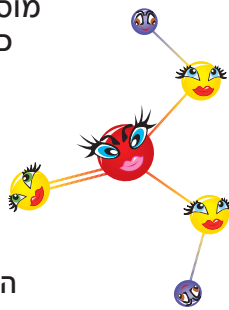
3. **סטנדרטים בחינוך** – מאז ומתמיד השוו בני האדם בין כל דבר כמעט. החינוך, בהיותו תהליכי, וכיוון שתוצריו אינם מובנים תמיד לכל, נתונים לפרשנות ומושפעים מגורמים מתערבים רבים, הדגיש על פי רוב את התהליך ולא את תוצריו, כמו גם את התשומות ופחות את התפוקות. המגמה של

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 להתחיל 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 איפשר למתעניינים לבחון לא רק את התוצרים החינוכיים של המוסד לפי בחינות סטנדרטיות (מיצ"ב, בגרות וכיו"ב), אלא גם את מה שיש למוסד להציע בנוסף; שיעורי עזר למתקשים, מגמות ייחודיות, תוכניות לימודים לא שגרתיות וכיו"ב.

פרסום תוצאות המבחנים המשווים (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. **הזכות לבחור** – קביעת "אזורי הרישום" היא אחד ממספר הצעדים שנוקטת מערכת החינוך על מנת להבטיח את ניהולו התקין



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.

רעיון: שיווק כאמנת שירות

בעידן שבו כלי התקשורת תופשים מקום מרכזי, שסטנדרטים הופכים להיות חלק ותברות 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 שישקף עשייה חינוכית בת השוואה בין מוסדות שונים? איך נגשר בין צורכי הפרט לבין צורכי המערכת? האם לכפות כיוון אחד 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?

אמנת שירות מבטאת תפישה הרואה באזרח לקוח ולפיכך מגדירה את עקרונות השירות הרצוי ומגדירה מדדים ליישום.

של המערך החינוכי. הנושא מעוגן בחוק לימוד חובה התש"ט (1949), החוק המרכזי עליו מושת 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 ילדי, אני יכול להשפיע!"

תשובות מערכת החינוך היישובית, הנשענות על הגיון מנהלי, שנועד להבטיח את ניהולו התקין של המערך החינוכי, כפי שפורט לעיל, אינן מספקות להורים, בהכרח, מענה הולם. 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 "יחודיים" (דמוקרטיים, אמנויות, מדעים...) וכלה ברישום מחוץ לאזור



החזון, ערכי הליבה, המחויבות והתוצרים, ניתן לגבש צוותי עבודה משולבים, העוסקים בכל הרמות בהם מעורב המוסד הקהילתי. צוותים אלה יסוּכְּרוּ על ידי ועדת היגוי, שתראה לנוכח עיניה את המכלול כולו.

התוצר יכול 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 הדיוח (Accountability), יוצג דו"ח תקופתי, שיפרט את שלוש שאלות היסוד: מה הבטחנו? מה מימשנו? ולמה אנו מתחייבים בעתיד? האמנה תעודכן מידי תקופה שתקבע מראש.



* האמנה היא הצהרה מערכתית של נותן השירות על מחויבותו ומכּוּוֹנוֹתוֹ 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 יעשה על בסיס נתוני אמת אותם ניתן למדוד ולכמת.

למה זכאי הלקוח?

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

אמנת שיווק מוסדות החינוך הלכה למעשה

פרק זה יציג מדגם נושאים שראוי שיופיעו באמנת השיווק ויאפשרו בו זמנית להנהלת בית הספר לבחון לאן ברצונה להגיע ומה תמונת המצב הנוכחית. ניתן יהיה לתת להורים ולתלמידים תמונת מצב עדכנית של נושאים העשויים להשפיע על הרצון להשתייך לקהילת בית הספר כמוסד העומד בפני עצמו ובהשוואה למוסדות אחרים.

נושאי אמנת השיווק

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,

האמנה כגורם מזמן

אמנת שיווק מוסדות חינוך היא גורם מזמן לעשייה חינוכית איכותית. כתיבת אמנת שיווק היא דיאלוג מתמשך שאינו נפסק לעולם. התהליך עשוי להוות מנוף לשינוי ארגוני ותוכני של המוסד החינוכי. לכתובת אמנה על ידי שותפי המעשה החינוכי, פוטנציאל ליצירת שיתופי פעולה ברמה שלא הייתה מקובלת קודם לכן. באמצעותה ניתן 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 והמערך המסייע), הלקוחות הישירים (תלמידים והורים) והקהילה. על התהליך להיות מעגלי ולהתחיל בצוות הניהול. לאחר בירור ראשוני והתוויית קווי

למדו באוניברסיטה ולאיזה תארים זכאים, השתלבות הבוגרים בתפקידי מפתח בחברה ובמשק).

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 השיווק 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.

* רמי הוכמן שימש כמנהל מינהלי החינוך התרבות והספורט בעיריית הרצליה, חולון ותל אביב-יפו. כיום הוא מנהל את "רמי הוכמן – יעוץ אסטרטגי למערכות חינוך ורווחה".

לפרטים נוספים; www.rhochman.com

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 – האם קיימות תוכניות לימוד בית ספריות? האם קיימת הערכה חלופית? האם נשמר 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



קו לחינוך

פורטל החינוך של ישראל

הקו שלך למידע חינוכי

כל חדשות החינוך כל יום

ארכיון של כל כותרות החינוך במהלך השנתיים האחרונות
דפי חינוך – המדריך המקוון למערכת החינוך
 ארבעה עיתוני רשת – כולם בחינוך; **עכבר כיתה** – לתקשוב החינוך, **ציון דרך** – להדרכה ולהשכלה גבוהה, **ציפור הנפש** – למטפלים וליועצים, **חינוך נכון** – להורים
עיתון קו לחינוך למקבלי החלטות במערכת החינוך

הכניסה לאתר ללא עלות למעט לעיתון קו לחינוך שהוא עיתון למנויים.
 אתר: www.kavnet.co.il; דוא"ל: Kav1@bezeqint.net; טל: 03-6354483; 03-6354483; 03-6354490