

האוניברסיטה העברית
בית הספר למדיניות ציבורית

התפקוד התקשורתי של משרדי הממשלה בישראל בעת קידום רפורמות

מקרה בוחן: רפורמות זוח דברת ואופק חדש

עבודת גמר לתואר מוסמך במדיניות ציבורית

בהדרכת ד"ר ענת גופן

מוגשת על-ידי:

הילה בארי אוליאל

מס' ת"ז: 043547652

דצמבר 2010

ירושלים

הקדמה

עבודה זו עוסקת בבחינת אסטרטגיות התקשורת ותהליכי ההסברה הננקטים במסגרת קידום רפורמות בישראל, תוך התייחסות למקרה בוחן – רפורמות דוח דברת ואופק חדש, שהוביל משרד החינוך בעשור האחרון.

הרצון לעסוק בבחינת התהליכים התקשורתיים המתקיימים במשרדי ממשלה בישראל, בוערת בעצמותיי מזה מספר שנים. תחום העיסוק שלי הנו הסברה במשרד ממשלתי ושנות פעילותי במסגרת המערכת המוסדית בתחום זה, לימדו אותי כי כמספר משרדי הממשלה, כך מספר יחידות הדוברות וההסברה השונות אחת מהשנייה באסטרטגיות התקשורת שבהן הן נוקטות, בדרכי הפעולה שלהן ובהתמודדות עם אתגרי הדרך.

עמדה זו, שפיתחתי לאורך השנים, גרמה לי לרצון עז לנסות ללמוד ולהבין כיצד היחידות האלו פועלות, מה מניע אותן, מה משפיע עליהן, על מנת לשרטט התוויה של דרך בסיסית שתהא נכונה ומתאימה לכלל יחידות ההסברה והדוברות הממשלתיות, ותסייע להן לקיים תהליכי הסברה איכותיים ואפקטיביים יותר, זאת מתוך למידה אודות התהליכים המתקיימים. עבודת מחקר זו הנה צעד ראשון להשגת יעד זה.

ברצוני להודות לדי"ר ענת גופן, אשר ליוותה אותי בכתיבת עבודה זו החל מזרעי המחשבה ועד לגיבוש הכתיבה הסופי. תהליך כתיבת העבודה היה עבורי דרך מלמדת, מאתגרת ובונה, ועל כך אני אסירת תודה.

תוכן עניינים

4	א. מבוא
6	ב. רקע תיאורטי
6	הסברה וחשיבותה לקידום רעיונות הארגון
8	אסטרטגיה תקשורתית
10	אפקטיביות של פעולות הסברה ומדידתה
12	מודלים לבחינת אפקטיביות של פעולות הסברה
16	מה נבדק במחקרים שבדקו פעולות יחסי ציבור
18	כח המשימה הלאומי לקידום החינוך בישראל (דוח דברת)
20	רפורמת אופק חדש
22	ג. מסגרת מתודולוגית
27	ד. ממצאים
27	פרק 1: בעלי תפקידים בהסברת הרפורמה
33	פרק 2: אסטרטגיית ההסברה לרפורמה
43	פרק 2.1: העסקת שירותי יעוץ תקשורת חיצוני
47	פרק 3: פעולות ההסברה – הלכה למעשה
49	פרק 4: התנגדויות – הלכה למעשה
52	פרק 5: תהליך למידה בין הסברת רפורמת דוח דברת להסברת רפורמת אופק חדש
54	ה. מסקנות והצעות למחקר עתידי
59	ו. ביבליוגרפיה
65	ז. נספח מס' 1 – הודעות לעיתונות

א. מבוא

מטרת עבודתי היא לבחון היבטים שונים של אסטרטגיות התקשורת הנקטות במסגרת קידום רפורמות בישראל, תוך השוואת מאפיינים של הסברה ובחינת תהליך למידה שהתקיים בין רפורמה אחת לשנייה, בהיבט של ההסברה.

משרדי ממשלה וגופים אחרים המעוניינים בקידום רפורמות או במניעת יישומן, משקיעים משאבים מרובים בקידום האג'נדה שלהם באמצעות כלי התקשורת. סוגייה זו של האסטרטגיה התקשורתית, בעיקר בהתייחס ליישומה, נבחנה אך מעט בישראל. בעולם סוגיה זו נבחנת יותר, אך השאלה המרכזית עליה מנסה המחקר לענות היא אודות השפעת מאמצי ההסברה על העיתונות ועל קהלי היעד. המתדולוגיה הרווחת במחקר הנה: 1. כמותית – ספירת אייטמים ומדידת שטחי פרסום - במחקר הבוחן השפעת הסברה על העיתונות; 2. איכותנית - קיום ראיונות ופאנלים עם קהלי יעד – במחקר הבוחן השפעת הסברה על קהלי יעד.

תרומת המחקר הנוכחי באה לידי ביטוי במספר היבטים:

1. בחינה לראשונה של תהליכי הסברה של מספר רפורמות אשר בוצעו במשרד ממשלתי אחד, דבר שלא נעשה עד כה במחקרים.
2. בחינת סוגיית ההסברה מנקודת מבטם של העוסקים בכך, תוך העמקה בתהליכים שהתרחשו בדרך לפעולות ההסברה ובמהלכן, ותוך שימוש במתודולוגיה שאינה מקובלת בארץ בתחום זה, היא ראיונות עומק עם דוברים וגורמים מעורבים נוספים בתהליך.
3. הבחירה להתמקד בשתי רפורמות שקידם משרד החינוך בזו אחר זו – דוח דברת ואופק חדש, מאפשרת לראשונה בחינה של תהליך הלמידה שקיים המשרד בין הסברת רפורמה אחת לשנייה. באמצעות בחינת תהליך הלמידה שביצע המשרד, אנסה לשרטט מודל שיכול לשמש דוברים בבואם ללמוד כיצד לקדם הסברת רפורמה בכלי התקשורת.

העבודה מתמקדת, כאמור, בשתי רפורמות שקודמו בשנים האחרונות על ידי משרד החינוך, רפורמת דוח דברת ורפורמת אופק חדש. ההחלטה להתמקד במשרד החינוך נובעת ממספר סיבות: ראשית, מעצם היותו משרד מרכזי המשפיע על אחוז ניכר מהאוכלוסייה, בזה כלל המשפחות בישראל שלהן ילדים בגילאי בתי הספר והגן וכן, כלל העוסקים בחינוך בישראל. עוד

ניתן לומר, כי משרד החינוך הינו משרד הנהנה מחשיפה תקשורתית רחבה (על פי דוחות של חברת התקשורת "יפעת" וכן, על סמך עדויות דוברי משרד החינוך) וכן, כי הרפורמות שקודמו על ידו בשנים האחרונות הושמו במרכז תשומת הלב הציבורית. הטענה האחרונה באה לידי ביטוי גם במחקרים המעידים כי בשנים האחרונות מושם דגש משמעותי בהרבה, ביחס לעבר, על פעולות יחסי ציבור המלוות את הפעולות השלטוניות (רבין ופרנזן, 1981; צפריר, 2000).

סיבה נוספת לבחירה נעוצה בעובדה לפיה שתי רפורמות אלו קודמו ממש אחת אחרי השנייה מבחינה כרונולוגית. רפורמת דוח דברת החלה את דרכה בשנת 2003 במהלך כהונתה של שרת החינוך דאז, לימור לבנת. לימור לבנת כיהנה עד שנת 2006 ובשנת 2008 כבר יצאה לדרך רפורמת אופק חדש, בהנהגתה של שרת החינוך דאז, פרופ' יולי תמיר. פרק זמן זה מאפשר לבחון את תהליך הלמידה שבוצע במשרד בין הסברת הרפורמה הראשונה להסברת הרפורמה השנייה, וכן מאפשר לבחון את התהליכים כאשר הסביבה התקשורתית דומה בשני המקרים.

לאור זאת, **שאלות המחקר** בהן תדון עבודה זו:

1. מהם תהליכי האסטרטגיה התקשורתית המלווים את קידום כל אחת מהרפורמות, דוח דברת ואופק חדש, מתוך תפישתם של בעלי התפקידים שעסקו בכך?
2. מה הפעולות התקשורתיות אשר בוצעו הלכה למעשה לשם קידום רפורמות אלו, מתוך תפישתם של בעלי התפקידים שעסקו בכך?
3. מה היה, אם בכלל, תהליך הלמידה שביצעו המשרד ויחידת הדוברות בין קידום רפורמה אחת לשנייה, מתוך תפישתם של בעלי התפקידים שעסקו בכך?

עבודה זו מציגה מארג של עמדות ודעות של בעלי תפקידים שונים במשרד החינוך ומחוצה לו, אשר לקחו חלק בתהליכי ההסברה של הרפורמות הנדונות. התייחסות בעלי התפקידים השונים לסוגיות עיקריות הקשורות בהסברת הרפורמות, בהן: מה היתה האסטרטגיה התקשורתית לקידום כל אחת מהרפורמות, אילו בעיות עיקריות אפיינו את תהליכי ההסברה ועוד, משרטטות תמונה המלמדת מה התרחש "מאחורי הקלעים" בהסברת הרפורמות במשרד החינוך. תמונה זו מקדמת את המחקר אודות פעולות ההסברה הנערכות במשרדים ממשלתיים ומסייעות ביצירת המלצות מדיניות בתחום זה.

ב. רקע תיאורטי

הסקירה התיאורטית שלהלן תעסוק במספר היבטים עיקריים הנוגעים להסברה ולאסטרטגיה תקשורתית: א. הגדרות רווחות במחקר למושגים 'הסברה' (Public Diplomacy) ו'אסטרטגיה תקשורתית' (Communication Strategy); ב. החשיבות שבביצוע פעולות הסברה; ג. היבטים שונים של אסטרטגיה תקשורתית: קהלי יעד, ניסוח מסרים, בעלי עניין – מתוך מערכת התקשורת ומחוצה לה, מקום הדובר בארגון, אופי הארגון; ד. חשיבות מדידת האפקטיביות של פעולות הסברה ומודלים המציעים כיצד יש למדוד פעולות הסברה; ה. ממצאי מחקרים המודדים הלכה למעשה תהליכי הסברה; ו. היכרות עם הרפורמות בהן עוסקת עבודה זו.

הסברה וחשיבותה לקידום רעיונות הארגון

על פי תיאוריית האינטראקציה הסימבולית (Symbolic interactionism Theory), המציאות נקבעת על פי האופן שבו אנשים תופשים אותה ובהתאם, אינטראקציה חברתית נקבעת על ידי המשמעויות שיוצקים לתוכה המשתתפים בה (רביד ורוזן, 2000). בדומה לכך, גם ארגונים יכולים להשפיע על התפישה של קהליהם אודותם (רביד ורוזן, 2000).

על מנת שארגון יוכל להשפיע על האופן בו תופש אותו קהל היעד שלו, עליו לקיים מערך הסברה. פעולות ההסברה של ארגון מבוצעות ככלל על ידי מחלקת יחסי ציבור / דוברות ומטרתן ליידע את הציבור אודות פעולות הארגון ומדיניותו וליצור דעת קהל חיובית סביבו (הלפרין, 1999, 2004; ראובן, 2000). ההסברה מסייעת בקידום יעדים של ארגון, קידום מודעות למוצרים ולשירותים שהארגון מספק ולמעשה מלווה את הארגון מההיבט התקשורתי בכל ההתמודדויות שהוא מנהל – בניית מוניטין, התמודדות עם משברים ועוד (לפידות, 2000).

ההסברה היא כלי חשוב לארגון בכל מערכת הקשרים שהוא מנהל עם קהלי היעד שלו (הלפרין, 1986). במיוחד כאשר מדובר בארגון ציבורי, מערכת שלטונית או גוף לאומי או בינלאומי, ישנה השפעה רבה מאוד למסרים המועברים לתקשורת על קביעת סדר היום הציבורי (Dearing & Rogers, 1996; Shaw & McCombs, 1974; Gilboa, 2005), וכך על קידום מדיניות כזו או אחרת. מחקרים מלמדים כי במיוחד בעידן הנוכחי, יחסי הציבור יוצרים את הדימוי והתדמית

לאנשים, גופים, ממשלות ומדינות. שעה שהתקשורת משמשת בבואה להתרחשות, יחסי הציבור כמעט ויוצרים אותה (הלפרין, 2004). דוגמא מצוינת לכך היא נסיוןן של ממשלות ישראל לקדם את ה"שלוש", כמדיניות המחליפה את יחסי האיבה עם אויב. ממשלה לא יכולה לקדם רעיון זה ללא תמיכה של דעת הקהל הציבורית. לצורך כך, מגייס מערך יחסי הציבור את אמצעי התקשורת ועל הממשלה להשקיע משאבים רבים בלכידת תשומת הלב הציבורית באמצעות יצירת "חדשות" לגבי המסרים שהיא מעונינת להעביר (ראובן, 2000).

חשיבותה של פונקציית יחסי הציבור והשפעתה הרבה עלתה רק בשנים האחרונות. עד אמצע המאה הקודמת לא היה כלל מושג של יחסי ציבור אקטיביים. רק החל משנות ה-50 נצפתה התפתחות של דברור ציבורי אקטיבי. עד אז השלטון בעיקר הגיב לפניות מהתקשורת ולא ביצע פעולות אקטיביות לשם ידוע הציבור אודות פעולותיו. עיקר הפעילות האקטיבית החלה במקביל להתפתחות מערכות המחשוב והבקרה בממשל האמריקאי, אך התעכבותה לא הייתה כרוכה רק במניעים טכנולוגיים כי אם גם בהנחה הרווחת באותה התקופה כי הדוברים הם אינם חלק מהנהלת הארגון (רבין ופרנזון, 1981). בדומה לעולם, גם בישראל ניתן לזהות תהליך ארוך של התפתחות תחום ההסברה ויחסי הציבור. בשנת 1994 רק כ-9% מהגופים הכלכליים בישראל העסיקו משרד יחסי ציבור. ב-1999 המספר כבר עלה ל-40% (נאור, 1999). בשנים האחרונות החל נושא ההסברה לפרוח בישראל ולקבל מקום מהותי בקרב ארגונים. הפריחה ניכרת מבחינת התמקצעות העוסקים בתחום, ההכרה המקצועית הגוברת בחשיבות הפונקציה והגידול הניכר בכמות העוסקים בכך (צפריר, 2000).

בדומה לטענותיהם של רבין ופרנזון (1981), עם קום המדינה פעולות ההסברה שבוצעו על ידי מוסדות השלטון, היו בעיקר מענה לפניות עיתונאים. עם השנים הפך תפקיד הדובר לפונקציה ניהולית ועם מהפך זה השתנתה גם מערכת ההסברה כולה, כפונקציה מתכננת, מייעצת ובעלת אחריות ציבורית. קפיצת המדרגה בתחום החלה במחצית שנות ה-80, בעקבות תכנית הייצוב בשנת 1985 ששמה לה למטרה להקטין את משקל הסקטור הציבורי בתוצר הכולל של הכלכלה הישראלית. עוד תרמו להתפתחות התחום, תהליך הדמוקרטיזציה שהוביל לביקורת ציבורית על נושאים שונים והגדיל את הנגישות לתקשורת ולמידע (צפריר, 2000).

אסטרטגיה תקשורתית

אסטרטגיה תקשורתית היא כלל תהליכי ההכנה וההתארגנות שמבצעת היחידה לקראת ביצוע פעולות ההסברה. המונח אסטרטגיה תקשורתית נחלק לשני תחומים: אסטרטגיה תקשורתית לטווח הארוך, ככלי לארגון להשגת יעדיו, ואסטרטגיה תקשורתית לטווח הקצר, ככלי לארגון לשם קידום נושאים נקודתיים כאלו ואחרים (הלפרין, 2004). ברמת הטווח הארוך, האסטרטגיה התקשורתית מלווה את מחלקת דוברות הארגון בכל פעולותיה, במסגרתה מנסחת יחידת הדוברות מה מטרות הארגון בהיבטים של תדמית. ברמת הטווח הקצר, האסטרטגיה התקשורתית משמשת את מחלקת הדוברות לשם קידום מדיניות מסוימת, רפורמה או מהלך נקודתי (הלפרין, 2004).

האסטרטגיה התקשורתית כוללת התייחסות למספר היבטים, המוצגים בסקירה זו: קהלי יעד, ניסוח מסרים, הבנת המערכת התקשורתית, הכרת בעלי העניין, זהות הדובר / איש יחסי הציבור ואופיו של הארגון (ציבורי או פרטי).

אחד האלמנטים החשובים ביותר הוא **זיהוי קהלי היעד הרלוונטיים לארגון או לפעולת הסברה נקודתית** והערכת עמדות קהלי היעד ביחס לארגון ולנושא ההסברה הספציפי (קונפילד ומור, 1973; הלפרין, 2004). ללא איפיון של קהלי היעד והכלים המתאימים לעבודה מולם, לא ניתן יהיה להעביר את המסרים של הארגון.

לאחר מכן, האסטרטגיה התקשורתית כוללת **ניסוח מקדים של מסרים ברורים**, פשוטים ואמינים (ראובן, 2000). המסרים צריכים להיות בעלי עניין ציבורי מובהק ובעלי יכולת להעשיר את הציבור, על מנת שיענו על צורכי הארגון ביצירת קשר עם הציבור ובהשפעה על עמדותיו (הלפרין, 2004).

היבט נוסף וחשוב של האסטרטגיה התקשורתית הוא **הכרת הדוברים את בעלי העניין הרלוונטיים** לארגון בכלל, ולנושא הספציפי המקודם בפרט. במסגרת זו נכללים: ארגוני התקשורת, מערכות עיתונים, טלוויזיה, אינטרנט וכדומה, וכן, בעלי אינטרס שונים המושפעים ומשפיעים על פעילות הארגון. באשר **לאמצעי התקשורת**, מחלקת הדוברות נדרשת להבין את דפוסי ההתנהגות של כתבים, עורכים, מפיקים וכדומה, על מנת למנוע מצבים של סיקור יתר חטטני או רמת סיקור נמוכה מדי ועל מנת ליצור מסגרת מתאימה של שיתוף פעולה, ממנה יוכל הדובר להפיק את המיטב (הלפרין, 2004). על הדוברים ליצור אווירה אמינה ושאינה עוינת, על מנת שהמסרים יועברו לקהלי היעד, כשם שנוסחו על ידיהם (ביאור ורוזן, 2000). חשיבות היבט

זה של אסטרטגיה תקשורתית היא גבוהה היות וניכר כי חלקים נרחבים מהמידע המפורסם בתקשורת, מקורו בפריטים שהגיעו מדובריות שונות (אורי סלע, 1983). סלע בדק עיתונים במשך תקופה ארוכה ומצא כי כמחצית מהידיעות הקיימות בעיתון הן פריטי מידע שנמסרו על ידי "גורמים מעוניינים", כלומר, דוברים ואנשי יחסי ציבור. נתון זה תואם מחקרים שנעשו בארה"ב, המלמדים כי 40%-50% מהמידע שהתפרסם בעיתונות נבע ממקורות יחסי ציבור (זקסמן, 1976; וילקוקס ושות', 1995). הכמות הגבוהה של פריטי מידע "מטעים" נובעת לא רק מפעילותם של דוברי הארגונים, כי אם גם לאור לחצים כלכליים המופעלים על מערכות עיתונים ועליית נפח המידע באופן משמעותי עם השנים (פיקארד, 1993). גרוניג (1987) והאנט וגרוניג (1994), מצאו כי עיתונאים רואים באנשי יחסי ציבור של ארגונים כזרוע שלהם המספקת ידיעות מתוך הארגון. מצד שני, טורק (1985) טוענת כי עיתונאים דווקא מדגישים את עצמאותם המקצועית והתפקודית ולכן, לטענתם, לא תלויים בדוברים ובאנשי יחסי ציבור וקובעים את סדר היום בעצמם. עוד נמצא כי למרות התלות הרבה בפריטי מידע יחסי ציבור, כפי שהוצג לעיל, כ- 90% מההודעות לעיתונות נזרקות מיד לפח (אלפנביין, 1986) וכי העיתונאים מגלים זלזול בעבודת אנשי יחסי הציבור. מגמה זו משתנה ופוחתת עם השנים (פינקוס ושות', 1993), זאת, לאור ההתמקצעות המאפיינת את התחום ולנוכח העובדה כי על אף שמתגלעים ניגודי אינטרסים לא אחת, נדרשים העיתונאים ואנשי יחסי הציבור לעבוד בשיתוף פעולה לצורך ביצוע תפקידם (רימון, 1995). נתונים אלו מלמדים כי מערכת היחסים הסבוכה המתקיימת בין דוברים לארגוני התקשורת מחייבת קיום של אסטרטגיה לנושא זה בפני עצמה, על מנת שהיחסים לא יהוו מכשול להעברת מסרי הארגון, ואולי אף יהוו גורם אשר מקדם את המסרים.

באשר לבעלי אינטרס, מחלקת הדוברות נדרשת, כאמור, להבין גם את דפוסי ההתנהגות של ארגונים פוליטיים ושל גופים בעלי עניין העשויים להשפיע על קידום מדיניות, כדי לדעת אילו התנגדויות יעלו, כיצד להתמודד מולן ברמה התקשורתית וכיצד ניתן לנצל את עמדות בעלי העניין לקידום מדיניות הארגון ברמה התקשורתית. ידע חשוב זה יכול לסייע למחלקת הדוברות בעיצוב מסרים והגשתם תוך השגת השפעה מקסימלית ויצירת נזקים מעטים ככל הניתן (מנהיים, 1994). ניתן להגדיר היבט זה של אסטרטגיה תקשורתית כדיפלומטיה ציבורית-אסטרטגית (מנהיים, 1994) או כרגישות תקשורתית מקצועית (הלפרין, 2004).

בניהול האסטרטגיה התקשורתית של הארגון נלקחים בחשבון היבטים נוספים, בהם **מי עושה את פעולות ההסברה עבור הארגון – מי הדובר**. האם מדובר באיש הארגון, המשמש כדובר? או האם מדובר בגוף חיצוני המעניק לארגון שירותי יחסי ציבור? לסוגיה זו ישנה השפעה על האסטרטגיה

התקשורתית והאופן בו מנוהלות ומבוצעות פעולות ההסברה של הארגון. דובר הוא עובד הארגון, לרוב בדרג בכיר, בדומה לעוזר מנכ"ל, הנחשב לאיש אמון של מנהל הארגון. איש יחסי ציבור חיצוני, לעומת זאת, פחות מחויב לארגון, יש לו לקוחות נוספים והמחויבות שלו כלפי הארגון היא מוגבלת. דוברים, לרוב, חולשים על מידע רב יותר, משתתפים בדיוני הארגון ולכן יכולים לספק לעיתונאים מידע רב יותר, אמין יותר ובמהירות רבה יותר (ביאור ורוזן, 2000).

כמו כן, האסטרטגיה התקשורתית מושפעת גם מאופיו של הארגון. דובר בארגון ציבורי מתמודד עם ביקורת ציבורית רחבה וציפיות ציבוריות נרחבות. סיקור תקשורתי אוהד או, לחילופין, מבקר, עשוי להשפיע באופן קריטי על תפישת הציבור את הארגון המדובר ואת יכולתו לקדם תהליכים. דובר ארגון ציבורי צריך לקחת בחשבון אלמנטים בהם, מידת העמידה של החלטות המתקבלות ב"מבחן הציבור" ועד כמה החלטות מסוג זה יגרמו נזק תדמיתי לארגון ויפגעו באמון שהציבור רוכש לו (סוליציאנו ובארי, 2000). לשם השוואה, דובר בארגון עסקי רואה לנגד עיניו בעיקר את חשיבות הטמעת המוצרים החדשים של הארגון. בתכנון האסטרטגיה התקשורתית שלו, נדרש לבחון כיצד המוצר החדש משפיע על תדמיתו הקיימת של הארגון, כיצד המוצר החדש משפיע על הלקוחות הקיימים, למי כדאי לפנות בפרסום, איך כדאי לפנות ועוד (גרדמן, 2000).

אפקטיביות של פעולות הסברה ומדידתה

מדידה והערכה של פעולות הסברה נחלקות לשני תחומי מחקר עיקריים: הטווח הקצר והטווח הארוך. מדידת הטווח הקצר הנו הערכה של פעולות יחסי ציבור נקודתיות ואילו מדידת הטווח הארוך הנו הערכה של פעולות ההסברה בהתייחס לאסטרטגיה התקשורתית ארוכת הטווח של הארגון. בחינת אפקטיביות יחסי הציבור בטווח הקצר מסייעת להגדיר האם תכנית יחסי הציבור הצליחה או נכשלה, ובאמצעותה ניתן להסיק מסקנות אודות פעולות הסברה נוספות באותו נושא או פעולות הסברה עתידיות. בטווח הארוך, בחינת האפקטיביות נעשית על האסטרטגיה התקשורתית הרחבה של הארגון, שמטרתה לשפר מערכת יחסים קיימת בין ארגון מסוים לבין קהל היעד שלו (לינדמן, 2003).

התחום של מדידה והערכה של יחסי ציבור מתפתח בשנים האחרונות, במקביל להתפתחות תחום יחסי הציבור עצמו, וככל שאנשי יחסי הציבור התבקשו להעביר מדדים כמותיים על פעולותיהם. בין השאר שואלים הארגונים: האם יחסי הציבור באמת משיגים את התוצאות הרצויות? איך

אפשר לראות את זה במחקר? האם זה באמת משנה את מה שאנשים יודעים על הארגון וחושבים על הארגון? האם זה משנה את התנהגותם? (לינדמן, 2003).

מדידת האפקטיביות של פעולות הסברה ושל אסטרטגיה תקשורתית היא הכרחית במסגרת משימתו של איש יחסי הציבור. הערכות אפקטיביות של פעולות יחסי ציבור קודמות שנעשו יכולות לסייע בהגדרת המטרות והיעדים של פעולות הסברה חדשות (הייברט ורבין, 1981). מדידת האפקטיביות של הסברה נעשית באמצעות כלים שונים, בהתאם ליעד הבדיקה (טווח ארוך או טווח קצר) ובהתאם לכלים ולמשאבים העומדים לרשות הארגון לטובת הנושא. ניתן למדוד אפקטיביות של פעולות הסברה בהתייחס לקהל היעד של הארגון ובהתייחס לאמצעי התקשורת אליהם הופנו פעולות ההסברה (הייברט ורבין, 1981). ממצאי מחקרים מלמדים כי רבים מאנשי יחסי הציבור מעידים על עצמם כי הם אכן מודדים את אפקטיביות פעילויותיהם (רוזן, 2000), אך במקביל, נראה כי יש חוסר תאימות בין המדידות שמבצעים אנשי יחסי הציבור לבין הציפיות של ראשי הארגונים לגבי מדידת האפקטיביות. מרבית אנשי יחסי הציבור מעידים כי הם סופרים את כמות הידיעות החיוביות המופיעות בכלי התקשורת אודות הארגון (כלומר, מדידה כמותית של אפקטיביות בהתייחס לאמצעי התקשורת), בעוד שראשי הארגונים מעידים כי הערכת האפקטיביות בהם מעוניינים יותר מכל היא בחינה של עמדות קהלי היעד כלפי הארגון, (כלומר, מדידה איכותנית רחבה של אפקטיביות בהתייחס לקהלי היעד) (וינר, 1995; הון, 1997).

לא רק חוסר תאימות בציפיות לתוצאות מדידת אפקטיביות בין אנשי יחסי הציבור לראשי הארגונים מאפיינת את התחום, כי אם גם התפישה כי הערכת אפקטיביות של פעולות יחסי ציבור ושל אסטרטגיה תקשורתית היא קשה במיוחד לביצוע. קשה להעריך את האפקטיביות ביחס לעלויות המושקעות בפעולות יחסי ציבור וקשה להעריך את הפעולות ביחס לתועלות מקבילות שניתן היה להפיק אילו הושקעו המשאבים בכלים אחרים (צפרייר, 2000). עוד סיבה שבגינה קשה למדוד את האפקטיביות היא שלעיתים נדרש הדובר למנוע תוצאות שליליות לארגון ואז כמובן שקשה למדוד את מה שנמנע עקב פעילות דוברותית מוצלחת (למשל, משבר שנמנע, תקנה שלא נחקקה וכדומה) (רוזן, 2000).

לפיכך, אחת משיטות המדידה המקובלות היא בדיקת שטחי החשיפה המושגים במדיה כתוצאה מפעילות הסברה והשוואת עלותם למחיר של רכישת שטח זהה לפרסום. דעות חוקרים לגבי

היעילות של שיטת מדידה זו חלוקות. יש חוקרים הטוענים כי שיטה זו מהווה אינדיקציה לאפקטיביות של פעולות יחסי ציבור (אביבה קרול, 1994), ומנגד, יש הטוענים כי ישנם רבדים נוספים לחשיפה התקשורתית, כמו רדיו וטלוויזיה, אותם לא ניתן למדוד באינצ'ים (טולדנו, 1994; ג'פקינס, 1993). מבקרי השיטה טוענים עוד כי יש למדוד את הכלי באיכות ולא בכמות. מה שמשפיע על קהל היעד הוא לא בהכרח גודל הכתבה כי אם גם התוכן, האמינות, המוניטין וההתמדה. כמו כן, טוענים כי לכל אחת ממטרות הארגון (יצירת תדמית לארגון, יצירת מודעות קהלי יעד למוצרי הארגון וכדומה) ישנן שיטות שונות לבדיקה (ג'פקינס, 1993). בעולם נהוג לשלב בין שיטות מדידה כמותיות ואיכותיות (רענן רוגל, 1998). במסגרת שיטות אלו נבדקות תפישות העיתונאים, השוואה מול מתחרים, מעקב אחר מודעות קהלי היעד כלפי הארגון ועמדותיו ועוד. נכון להיום, רבות מהשיטות אינן מיושמות בישראל (הייברט ורביץ, 1981; טולדנו, 1994).

מודלים לבחינת אפקטיביות של פעולות הסברה

להלן יוצגו שני מודלים העוסקים במדידת אפקטיביות של הסברה. שניהם מציגים גישה רחבה ורב מימדית לפיה ישנן מספר רמות אפשריות של מדידה, אך המודל הראשון (הייברט ורביץ, 1981) מציע מספר כלי מדידה נפרדים, אשר כל אחד מסייע בהבנת היבטים שונים של אפקטיביות ההסברה, ואילו המודל השני (לינדמן, 2003) מציע מספר כלי מדידה המהווים נדבכים אחד של השני, אשר שילובם הוא הכלי המוצע לבחינת אפקטיביות של פעולות הסברה.

1. הייברט ורביץ (1981) מציעים מספר כלים למדידת אפקטיביות של פעולות הסברה, כאשר כל אחד מהכלים מיועד להיבטים שונים של פעולות הסברה. לפיכך, ניתן לבחור בכלי אחד מתוך הכלים המוצעים לבחינת פעילות הסברה ספציפית.

כלי המדידה המוצעים על פי המודל:

1. הערכת קהל חיצונית (External Audience Evaluation) – מחקר מסוג זה יכול לסייע לארגון להבין מי קהל היעד שלו, מה הצרכים והרצונות שלו, מה העמדות שלו, מה דעתו על השלטון ועוד.

2. הערכת קהל פנימית (Internal Audience Evaluation) – הרבה ממחקרי הסקר הנעשים בארה"ב, מבוצעים על קהל המועסקים של הארגון, מתוך ראייה כי הם נושאים את תדמית

הארגון על כתפיהם. המוביל בתחום זה הוא צבא ארצות הברית שמקיים לאורך שנותיו מחקרי סקר רבים בקרב מועסקיו.

3. הערכת מסרים (Message Evaluation) – לפני הוצאתם לתקשורת: ישנן דרכים שונות לבחינת מסרים לפני הוצאתם, בעיקר כאשר מדובר בקמפיינים. החוקרים מציעים לבחון סיסמאות קמפיינים באמצעות פאנלים של קבוצות מיקוד בהן המשתתפים חווים דעה על הסיסמאות המוצעות. בדיקת המסרים באמצעי זה יכולה לסייע בהבנה האם המסר שמועבר נשמע לציבור אמין, הגיוני, מעניין, רלוונטי, איזה חלקים ממנו חזקים יותר ואילו פחות ועוד. פאנלים מסוג זה יכולים לשמש גם ככלי המסייע בקביעת היבטים אחרים באסטרטגיה התקשורתית.

לאחר הוצאת המסרים לתקשורת: הערכת מסרים שמטרתה לבחון מה הבין הקורא, אם בכלל. לדוגמא, שירות בריאות הציבור בארה"ב ערך סקר במסגרתו בדק מה המסרים שקלטו העובדים במסגרת קריאת מגזין פנימי שמופק עבורם מדי חודש בעלות של כרבע מיליון דולר בשנה. מהסקר התברר שרק 44% מהעובדים בכלל מעיינים במגזין. מנתון התחלתי זה ניתן היה ללמוד על רמת העניין שיוצר המגזין בקרב קהל היעד שלו.

עוד הערכת מסרים בדיעבד שנעשתה על ידי הממשל האמריקאי היא בדיקת מסרים מול עורכי עיתונים. משרד החקלאות האמריקאי שלח שאלון מפורט לכ- 3,500 עורכי עיתונים מזון לגבי הודעה לעיתונות שמועברת אליהם מדי שבוע, שכותרתה "Food and Home Notes". בזכות הסקר למד משרד החקלאות כיצד, מתי ועד כמה משתמשים עורכי העיתונים בחומר המועבר אליהם באמצעות הודעה לעיתונות זאת, וכך יכול היה לשפר את החומר המועבר ולהתאים אותו לצרכים שהעלו העורכים, כך שתעלה אפקטיביות השימוש בו.

4. הערכת השפעה (Impact Evaluation) – ההערכה המסובכת אך החשובה ביותר היא הערכת ההשפעה. בוחנים כיצד מסרים שהועברו על ידי הארגון השפיעו על הגישה הציבורית / הדעות הציבוריות / ההתנהגות. הערכה מסוג זה היא לרוב מסובכת יותר לביצוע, דורשת זמן רב יותר ומבוססת על מספר שיטות בדיקה משולבות. בהתאם, הערכה זו יקרה יותר.

2. לינדנמן (2003) מציע מודל להערכה של אפקטיביות יחסי הציבור, הכוללת התייחסות לרמות שונות של מדידה. לפיו, רק באמצעות שילובן ניתן להגיע ללמידה של התהליכים שהתקיימו. הנחות היסוד של המודל:

- יחסי ציבור טובים מבוססים על הגדרה ברורה של אסטרטגיה תקשורתית: כלומר, מסרים, קהלי היעד, כלים העומדים לרשות פעולות ההסברה, ערוצי התקשורת והתוצאות המצופות.
- על האסטרטגיה התקשורתית להיות תואמת את ערכי ויעדי הארגון.
- ביצוע הפרדה בין מדידה של תפוקות (למשל, מספר הכתבות בעיתון שבהן הוזכר המסר), מדידה של התייחסות הקהל (למשל, האם אנשים ראו את הכתבות, מה חשבו עליהן) ומדידה של תוצאות (האם אנשים שינו את דעתם ואת התנהגותם בעקבות הפרסומים).
- הערכת יחסי ציבור תהיה אופטימלית באמצעות שילוב של מספר כלי מדידה.
- באמצעות שילוב כלי מדידה בוחנים גם את פעולות יחסי הציבור בטווח הקצר (למשל, קמפיין) וגם את פעולות יחסי הציבור בטווח הארוך (כיצד נתפש הארגון בקרב קהלי היעד שלו).

כלי המדידה המוצעים על פי המודל:

1. בדיקת מטרות פעולת יחסי ציבור – מה הגדיר הארגון כיעד לפעולת יחסי הציבור, מה מעוניין הארגון להשיג באמצעות פעולה זו.
2. מדידת התפוקות (outputs) – התפוקות הן התוצאות המיידידות של פעילות יחסי ציבור ספציפית. מדידה זו באה לידי ביטוי באמצעות ספירת הכתבות שהופיעו בעיתון בנושא, ספירת האזכורים של הנושא באופן כללי במדיה וכדומה. בנוסף, ניתן לבדוק כמה פעמים היו דוברים מטעם הארגון בתקשורת, מי היו הדוברים, כמה זמן דיברו וכדומה. תפוקות יכולות לבוא לידי ביטוי בדרכים נוספות, במידה ופעולת יחסי הציבור הייתה, למשל, אירוע – כמה אנשים הגיעו לאירוע, כיצד נציגי הארגון התנהגו בכנס של הארגון, מה התכנים שהועברו בדפי המידע וכדומה.
3. מדידת התייחסות הקהל (outtakes) – האם הקהל שהוגדר מראש קיבל את המסר, מה הבינו מהמסר שהתקבל, מה הקהל לקח מתוך המסרים שהועברו (בין אם הועברו בכתבה, באירוע, באתר אינטרנט, בדף מידע או באמצעי מדיה אחר).
 - א. רמה ראשונה - האם המסר התקבל באופן אוהד על ידי קהל היעד, האם ה"אריזה" של יחסי הציבור התקבלה באהדה? האם ה"שפה" התקבלה באהדה?
 - ב. רמה שנייה - הבנת המסר. כיצד הבינו הנמענים את המסר? עד כמה נקלט מהר? האם הוא הגיוני בעיניהם? האם הם מסוגלים להכניס את המסר אל תוך הקונטקסט הרחב יותר?

- ג. רמה שלישית - האם קהל היעד יוכל וירצה לזכור את המסר? האם המסר יהפוך לידע עבור קהל היעד, וישמש אותו לאורך זמן ולא רק ברמה המיידית?
- ד. רמה רביעית - האם קהל היעד עשה משהו עם הידע החדש? האם ניסה להעביר את הידע הלאה? האם ניסה ללמוד על זה יותר באמצעות כניסה לאתר האינטרנט של הארגון או באמצעות צעדים אחרים?
4. מדידת תוצאות פעולת יחסי הציבור (outcomes) – כמובן שמדידה זו היא המסובכת ביותר, שכן בניגוד לספירת אייטמים וכדומה, כאן (ובסעיף שלעיל) צריך לשאול את קהל היעד, לנסות להבין מה למדו ומה עשו. מדידה זו היא, כאמור, מסובכת יותר ולפיכך יקרה יותר. המדידה יכולה להיעשות באמצעות סקרים, קבוצות מיקוד, סקרי לפני ואחרי ועוד.
- א. מדידת העדפות ועמדות – מדידה זו מבוססת על בירור עמדות קהלי היעד. יש מרחק בין מה שאנשים כותבים / אומרים לגבי עמדתם ובין הידע הקוגניטיבי והמנטלי שלהם לגבי נושא מסוים, המחשבות שלהם והמעשים שלהם לגבי הנושא. כלומר, לא ניתן לשאול את השאלות באופן ישיר על מנת לקבל את התשובות המצופות. על מנת להגיע באמת לרמה זו של תשובות מומלץ לבצע קבוצות מיקוד, פאנלים מיוחדים, מחקרים משולבים כמותיים ואיכותניים.
- ב. מדידת התנהגות – מדידה מסובכת כי לרוב קשה להוכיח שהתנהגות שונתה באמת בגלל פעולת יחסי הציבור. לפיכך, קל יותר יהיה למדוד התנהגות ככל שמטרת הארגון ומטרות יחסי הציבור מוגדרות וברורות יותר. לדוגמא: מטרת קמפיין היא לעודד מתן תרומות לארגון ואכן, לאחר הקמפיין נצפית עלייה בתרומות. ניתן להניח (ולבדוק באמצעות מחקר) כי אכן הייתה השפעה לפעילות יחסי הציבור על התנהגות קהל היעד. מדידת התנהגות מצריכה בסיס מידע רחב וכלים מורכבים לאיסופו, ביניהם, למשל, ביצוע מחקר לפני ואחרי.
5. מדידת תוצאות הארגון – יחסי הציבור המבוצעים אמורים לענות על מטרות הארגון בכללותו. מדידה זו, משמעותה לחפש קשר בין תוצאות יחסי הציבור לתוצאות פעילות הארגון במסגרת נתונה. קשרים אלו יכולים להיות למשל עלייה במכירות, אם מדובר בארגון עסקי, או הוצאה לפועל של תכנית מסוימת בארגון ממשלתי. חשוב לשים לב להגדיר בצורה המדויקת ביותר מה הארגון רוצה להשיג ומה יחסי הציבור מוכוונים להשיג.

המודל של לינדנמן, שהוצג לעיל, משמש בעבודה זו ככלי לבחינת הפעולות שנעשו במסגרת תכנון פעולות ההסברה של דוח דברת ושל רפורמת אופק חדש והפקת הלקחים מפעולות ההסברה. המודל משמש בסיס לשאלות בראיונות עם אנשי המקצוע. על בסיס המודל נבדקת השאלה: האם האסטרטגיה התקשורתית ופעולות יחסי הציבור השתנו בין הסברת הרפורמה הראשונה לשניה.

מה נבדק במחקרים קודמים שבחנו פעולות יחסי ציבור

עבודה זו בוחנת את פעולות יחסי הציבור, כאמור, מנקודת מבטם של העוסקים בדבר – ראיונות עם הדוברים הממשלתיים ועם יועצי התקשורת החיצוניים שעסקו בהסברת הרפורמה, ראיונות עם בעלי תפקידים שקידמו את יישום הרפורמות, ראיונות עם מנכ"לים העומדים בראש המשרד וכדומה. מחקרים קודמים בנושא פעלו בשלוש שיטות עיקריות:

1. בחינת האסטרטגיה התקשורתית והמהלכים שבוצעו, באמצעות סקירת מקרי בוחן (למשל, רבין, 1981).
 2. בחינת פעולות ההסברה באמצעות מחקרי תוכן - בחינת חומרי ההסברה, הודעות לעיתונות, הסיקור התקשורתי, הכתבות וכדומה (למשל, וולי, 1972; בנט וסטמבלר, 1994).
 3. בחינת עמדות הציבור בהתייחס לפעולות הסברה שבוצעו על ידי ארגון (למשל, ווסט, הייט וגודווין 1994).
- ניתן לראות כי שתי שיטות המדידה האחרונות (2 ו-3) מוצעות במודלים שהוצגו למעלה.

בחינת האסטרטגיה התקשורתית והמהלכים שבוצעו, באמצעות סקירת מקרי בוחן

בין החוקרים שסקרו את פעולות ההסברה והאסטרטגיה התקשורתית של ארגונים לגבי פעילות הסברה ספציפית, הם רבין (1981) ולינדמן (2001). אלו סוקרים את המהלכים שביצעו ארגונים במסגרת קידום פעולת הסברה נקודתית. סקירות אלו יכולות לשמש את הארגונים הנבחרים עצמם, או ארגונים אחרים, ללמידה כיצד לבצע באופן אופטימאלי פעולות הסברה עתידיות וכן כיצד לשפר מהלכים קיימים. רבין (1981) מציג את האסטרטגיה התקשורתית והפעולות שביצע "הארגון הלאומי ללב, דם וריאות" בארצות הברית, עת ניסה לקדם את 'התכנית הלאומית לחינוך בריאותי בנושא לחץ דם'. ממצאי המחקר מלמדים כיצד הוגדרה מטרת פעולות ההסברה, כיצד הוגדרו קהלי היעד והמסר שכל אחד מהם צריך לקבל, האמצעים בהם הוחלט להעביר את המסר וכיצד הוחלט על המסר הסופי. לינדמן (2001), פעל בשיטה דומה כאשר סקר אסטרטגיה

תקשורתית של ארגון, גם הוא בתחום בריאות הציבור. ממצאי המחקר סוקרים את הפעולות שביצע ארגון לחלוקת מזון הפועל בארצות הברית, במסגרתם: כיצד הוגדרה מטרת פעולות ההסברה - קידום מודעות לתזונה נכונה בקרב הציבור, מי קהלי היעד שנבחרו וכיצד נבחרו, באילו אמצעים הוחלט להעביר את המסר – הפקה והפצה של דיסק בקרב קבוצות מסוימות, ומה המסר שהועבר. על פי ממצאי המחקר, גם הארגון עצמו ביצע מהלכים פנימיים לבחינת האפקטיביות של פעולות ההסברה שביצע. שני מחקרים אלו סוקרים את התהליכים ההסברתיים שבוצעו.

בחינת פעולות ההסברה באמצעות מחקרי תוכן

בין החוקרים שבחנו תכנים לשם הבנת אפקטיביות של פעילות הסברה וולי (1972) בנט וסטמבלר (1994). וולי בחנה תכנים השייכים לפעילות ההסברה עצמה ואילו בנט וסטמבלר בחנו את הסיקור התקשורתי לו זכה קמפיין תקשורתי. וולי ביצעה את מחקרה אודות פעילות יחסי ציבור שבוצעה לשם שיווק של מספר ערים מסביב ללונדון, והיא מתבססת על בחינת התוכן שהופק. חשוב לזכור כי בבחינת פעולות יחסי ציבור ברמה המוניציפלית מצטרף פרמטר נוסף והוא עובדת היות הדובר פעמים רבות "משרתם של שני אדונים" - של ראש העירייה ושל העירייה עצמה. הדבר עלול ליצור לעתים קונפליקטים, העשויים להשפיע על פעולות ההסברה (רוזן, 2000). ממצאי המחקר מלמדים אודות התכנים השונים שהופצו: אילו הודעות לעיתונות הוצאו, אילו מודעות פורסמו תמורת תשלום, באילו עיתונים ובאיזה תזמון, אילו פליירים ופוסטרים הופקו והיכן הופצו. כמו כן, מלמדים ממצאי המחקר אילו פעולות נוספות בוצעו על ידי הרשויות המקומיות על מנת למשוך תושבים פוטנציאליים, כדוגמת סיורים מאורגנים, הקמת דוכני מידע וכדומה. וולי בודקת מה המסרים שנבחרו על ידי הרשויות המקומיות בכל שלב של התהליך. מחקרים של בנט וסטמבלר (1994), כאמור, שונה בתחום הנחקר אך משתמש באותה מתודה, היא בחינת התכנים. במקרה הזה, ממצאי המחקר עוסקים בסיקור התקשורתי לו זכו פרסומות של ארגונים שונים בנושא רפורמת הביטוח הרפואי בארה"ב. החוקרים בדקו כמה זמן אוויר ניתן לסיקור הפרסומות (לא לפרסומות עצמן), באילו ערוצי טלוויזיה שודרו, כמה דקות ניתנו לכל אייטם כזה, תוך חלוקת זמן הסיקור לפרסומות של כל ארגון וארגון.

בחינת עמדות הציבור בהתייחס לפעולות הסברה שבוצעו על ידי ארגון

תחום מחקרי מרכזי נוסף הוא, כאמור, בחינת עמדות הציבור בהתייחס לפעולות הסברה שבוצעו על ידי הארגון. ווסט, הייט וגודוויין (1994) בחנו את תוצאות פעולות ההסברה שנעשו על ידי הממשל האמריקאי לקידום הרפורמה בביטוח הרפואי בארה"ב. החוקרים בחרו במתודה של בחינת סקרי דעת קהל שבוצעו בהתייחס להסברת הרפורמה. החוקרים דנים בסקרים שבחנו עד כמה הציבור הבין את הרפורמה, עד כמה הציבור תומך בקיומה, עד כמה הציבור חושב שהוסברה היטב באמצעי התקשורת, עד כמה הציבור מבין את השלכות הרפורמה לגביו ועוד. כלי מחקרי זה יכול לשמש את הממשל האמריקאי ללמידה עבור הסברת רפורמות עתידיות.

סקירה תיאורטית זו מציגה את העולם המושגי של הסברה ואסטרטגיה תקשורתית והאופן בו הם משתלבים במוסדות ציבור. כמו כן, מציגה הסקירה את סוגיית מדידת האפקטיביות של ההסברה, מודלים למדידת אפקטיביות ומחקרים שבחנו אפקטיביות של פעולות הסברה שונות. על מנת לבחון את ניהול האסטרטגיה התקשורתית והפעולות התקשורתיות שבוצעו בעת קידום דוח דברת ורפורמת אופק חדש, אסקור בקצרה את הרפורמות עצמן. שתי רפורמות אלו נולדו בין השנים 2003 – 2008. רפורמת דוח דברת החלה את דרכה במהלך כהונתה של שרת החינוך דאז, לימור לבנת, אשר כיהנה במהלך התקופה 7.3.2001 – 14.1.2006. עם סיום כהונתה של לימור ליבנת מונה לתפקיד השר מאיר שטרית לתקופה קצרה 18.1.2006 – 4.5.2006, ולאחריו מונתה לתפקיד השרה פרופ' יולי תמיר, שבמסגרת כהונתה קודמה רפורמת אופק חדש. יולי תמיר כיהנה כשרת חינוך בתקופה 4.5.2006 – 31.3.2009.

כח המשימה הלאומי לקידום החינוך בישראל (דוח דברת)

כח המשימה הלאומי לקידום החינוך בישראל מונה בספטמבר 2003 על ידי ממשלת ישראל, וביוזמת שרת החינוך המכהנת באותה תקופה, לימור לבנת. על הכח הוטל לבצע בחינה מקיפה של מערכת החינוך בישראל ולהמליץ על תכנית כוללת – ארגונית, מבנית ופדגוגית לשינוי המערכת וכן, להתוות את דרך יישומה. הכח כלל צוות של 18 חברים מתחומים מגוונים, בהם אנשי חינוך, כלכלה, אנשי עסקים, אנשי ציבור ועוד (התכנית הלאומית לחינוך - חלק א', עיקרי ההמלצות, מאי 2004).

עם סיום כתיבת הדו"ח, שיכונה במהלך עבודה זו דוח דברת, אישרה הממשלה ביום 16.5.2004 הצעת החלטה שעיקרה לראות ביישום דו"ח דברת תכנית משימה לאומית מועדפת. הממשלה הודיעה כי היא נחושה לבצע רפורמה כוללת במערכת החינוך וקראה לרפורמה "התכנית הלאומית לחינוך". בהתאם, החליטה הממשלה להקצות לטובת העניין משאבים מלאים – תקצוב, כח אדם מתאים, גמישות תפעולית וכל הנדרש ליישום הדו"ח (הודעה לעיתונות של מזכיר הממשלה, עו"ד ישראל מימון, מיום 16.5.2004).

שלמה דברת, כיו"ר הוועדה, הציג דוח ביניים במסיבת עיתונאים שנערכה ביום אימוץ התכנית על ידי הממשלה, ב- 16.5.2004. הוא טען כי מערכת החינוך נמצאת במשבר עמוק, רמת הפערים באוכלוסייה ובהישגים היא עצומה, ההישגים הלימודיים נמוכים מכל אחת ממדינות ה-OECD. הוא טען להצטברות של שנים רבות של כשלים במערכת החינוך. על פי דוח הוועדה, נמצאה שחיקה במעמד המורה ופגיעה גדולה באיכותו ובמקצועיותו, החינוך הציבורי חלש ומפוצל ועומד בתחרות בלתי אפשרית מול החינוך הפרטי, האלימות בבתי הספר גוברת ואלו מקנים ידע ולא ערכים וחינוך. מערכת החינוך לא מבצעת מספיק מדידה והערכה, לא נבדקה יעילותן של תכניות לימוד ועוד (התכנית הלאומית לחינוך - חלק א', עיקרי ההמלצות, מאי 2004).

לפי דברי דברת במסיבת העיתונאים (16.5.2004), העקרונות העיקריים של הדו"ח הינם: חיזוק בתי הספר, חיזוק החינוך הציבורי, שיפור במעמד המורה, חיזוק החינוך בשלבים המוקדמים, צמצום פערים, מדידה והערכה ותקצוב ריאלי. ההמלצות העיקריות העולות מדוח דברת (התכנית הלאומית לחינוך - חלק א', עיקרי ההמלצות, מאי 2004) הן: הענקת אוטונומיה נרחבת - ניהולית, פדגוגית ותקציבית לבתי הספר, כולל בחירת כח האדם לבית הספר באופן עצמאי; הדו"ח ממליץ על קיום יום לימודים מלא, חמישה ימים בשבוע, משמונה עד ארבע; חיזוק החינוך הציבורי באמצעות פתיחת בתי הספר הציבוריים לכלל התלמידים, ללא מיון ותוך מתן אפשרות להורים לבחור בית ספר לילדיהם; קיום תוכנית ליבה מחייבת; הגבלה של תשלומי הורים.

בהיבט ההוראה והמורים, ממליץ הדוח על אקדמיזציה מלאה של מקצוע ההוראה עם שנת התמחות ובחינת רישוי; שדרוג מכללות וסגירת אחרות ושינוי תוכנית ההכשרה; הקטנת מספר המורים, העלאה משמעותית של שכר המורה ושינוי מבנה המשרה.

בהתייחס לנושא הפערים בחינוך, ממליץ הדוח על הרחבת התקצוב הדיפרנציאלי שהוחל עם דו"ח שושני לכל שלבי החינוך; לקיחת אחריות על ידי המערכת להישגיו של כל ילד; החלת סטנדרטים בכל המקצועות; יצירת רצף פדגוגי מגיל 3 עד גיל 18; ביטול חטיבות הביניים; הפיכת גני הילדים למוסדות חינוך; קיום מבחן הישגים ארצי לתלמידי כיתה ב'.

עוד ממליץ הדוח על הרחבה של ביצוע פעולות מדידה והערכה על תוכניות לימוד - הקמת רשות ארצית סטטוטורית עצמאית למדידה והערכה, שתהיה המוסד העליון והסמכותי בנושא; קביעת סטנדרטים ויעדים לגבי מה ילד צריך לדעת בכל שלב בהיבטים לימודיים וערכיים; פרסום דו"ח שנתי בית ספרי; הקמת מנהלי חינוך אזוריים, בשיתוף הרשויות המקומיות, שיהיו אחראים להפעלת מערכות החינוך באזור; יצירת מאגר תקציב מרכזי לכל בית ספר שיאפשר למנהל להחליט כיצד להשתמש בו ועוד.

רפורמת "אופק חדש"

רפורמת אופק חדש הוצגה לראשונה ב- 24.3.2008. הרפורמה קודמה ביוזמת שרת החינוך המכהנת באותה תקופה, פרופ' יולי תמיר, ועת הוצגה הרפורמה באופן פומבי, נחתם הסכם עם הסתדרות המורים על יישום הרפורמה הלכה למעשה, באותו החודש. הרפורמה החלה להיות מיושמת בשנת הלימודים העוקבת, שנת תשס"ח, עם כ- 400 בתי ספר יסודיים. בשנת תשס"ט הצטרפו כ- 400 בתי ספר נוספים וכך גם בשנת תש"ע.

היעדים העיקריים של הרפורמה הנם הענקת שיעורים פרטיים לתלמידים מתקשים ולתלמידים מצטיינים, צמצום הפערים בחינוך, שיפור משמעותי בהישגי התלמידים, טיפוח תלמידים מתקשים ומצטיינים, הכפלת שכר מורים חדשים, שכר הוגן למורים, חיזוק מעמד המורה בחברה, זמן איכות לכל תלמיד (מתוך אתר האינטרנט של "אופק חדש" בתוך אתר משרד החינוך - <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Ofek/MaBaofek>).

שרת החינוך דאז, יולי תמיר, מסבירה בדבריה באתר האינטרנט של משרד החינוך כי המפתח לשינוי אותו היא מעוניינת להוביל נמצא בהקצאה נדיבה של "זמן חינוך" – זמן המוקצה למורה כדי לטפח עבודה איכותית ואישית עם תלמידיו. לטענתה, כאשר מקצים שעות לימוד איכותיות ובעלות אופי ייחודי, נפתחת אפשרות ליטול חלק בהתמודדות עם תהליך למידה, שיש בו מגע

אישי ונטילת אחריות על כל תלמיד. כמו כן, מתאפשר אבחון קשיי למידה, סיוע לכל תלמיד ותלמיד על-פי צרכיו ומתן הזדמנות לכל מורה לבטא את יכולותיו ותחומי העניין שלו.

אחד המרכיבים העיקריים של הרפורמה הנו הרכבת הסכם שכר חדש למורים. הסכם השכר של אופק חדש שונה באופן משמעותי מכל הסכמי השכר שהיו בעבר. כניסת עובדי ההוראה למערכת השכר במסגרת אופק חדש, מותנית בכך שיהיו בעלי תואר ראשון לפחות ותעודת הוראה. הסכם זה משנה את טבלאות השכר הקיימות, כמו גם את מבנה משרתו של המורה המתחיל. (חוברת מידע למורים בנושא אופק חדש, דצמבר 2008, לשכת הפרסום הממשלתית; מצגת "התחדשות בחינוך – אופק חדש, כנסי מנהלים", אתר האינטרנט של "אופק חדש" בתוך אתר משרד החינוך; מערכת החינוך בישראל – סוגיות מיוחדות בעבודתה של ועדת החינוך, מרכז המידע והמחקר של הכנסת, 19 מרץ 2009).

רכיב עיקרי נוסף ברפורמה הנו הוספת שעות פרטניות למורים שמטרתן לקדם את הקשר בין המורים לתלמידים, בין המורים להורים וכן, בתוך מערכת בית הספר - בין המורים והנהלת בית הספר. בשעות הפרטניות נדרש המורה לבצע פעולות שונות ביניהן, תגבור תלמידים בעלי קושי או מצטיינים, ליווי תלמידים בפעילויות העשרה המשרתות את המטרות החינוכיות, הכנת חומרים לקראת שיעורים, קיום ישיבות מורים ועוד (אתר האינטרנט של "אופק חדש" בתוך אתר משרד החינוך; מצגת אופק חדש בחינוך המיוחד, בתוך אתר האינטרנט של "אופק חדש").

ג. מסגרת מתודולוגית

עבודה זו מבוססת בעיקרה על בחינה איכותנית של הפעילות התקשורתית הסובבת שתי רפורמות שקודמו על ידי משרד החינוך בין השנים 2003-2008: רפורמת דוח דברת שקידומה החל במהלך שנת 2003 ויושמה באופן חלקי, ורפורמת אופק חדש, המיושמת הלכה למעשה, שקידומה החל בשנת 2008 ומתבצע עד היום. העבודה מבוססת על קיום ראיונות עם בעלי תפקידים שלקחו חלק בהסברת הרפורמות והצגת הסוגיות הנדונות מנקודות מבטם של המרואיינים.

שאלות המחקר:

1. מהם תהליכי האסטרטגיה התקשורתית המלווים את קידום כל אחת מהרפורמות דוח דברת ואופק חדש, מתוך תפישתם של בעלי התפקידים שעסקו בכך?
2. מה הפעולות התקשורתיות אשר בוצעו הלכה למעשה לשם קידום רפורמות אלו, מתוך תפישתם של בעלי התפקידים שעסקו בכך?
3. מה היה, אם בכלל, תהליך הלמידה שביצעו המשרד ויחידת הדוברות בין קידום רפורמה אחת לשנייה, מתוך תפישתם של בעלי התפקידים שעסקו בכך?

השערות המחקר

השערה 1: אסטרטגיות תקשורת שונות ופעולות שונות מלוות את קידום דוח דברת ואת רפורמת אופק חדש.

הרציונל העומד מאחורי השערה זו הוא העובדה כי חלק ניכר מבעלי התפקידים שלקחו חלק בקידום הרפורמות שונים, ובהתאם ניתן להניח כי האסטרטגיה והפעולות שבוצעו הן שונות בין רפורמה אחת לשנייה, על אף שהן מקודמות על ידי אותו משרד. לרציונל זה מצטרפות שיחות עם עובדי משרד החינוך המעידים על אסטרטגיות תקשורת ופעולות שונות בקידום דוח דברת ובקידום רפורמת אופק חדש.

השערה 2: התבצע תהליך למידה של הסברת דוח דברת לפני ההיערכות לביצוע הסברת רפורמת אופק חדש. ניתן לשער כי בוצע תהליך למידה אודות התחומים בהם האסטרטגיה התקשורתית יכולה היתה לסייע יותר בקידום דוח דברת, ולא עשתה זאת, או תחומים בהם אסטרטגיה תקשורתית הייתה חסרה, ובהתאם קודמה רפורמת אופק חדש.

הרציונל להנחה זו הוא הישענות על מחקרים המלמדים כי רבים מגורמי יחסי הציבור מבצעים הערכה של פעולותיהם (רוזן, 2000) וכן, מסמכי משרד החינוך שנכתבו עבור המורים, קהל היעד העיקרי של רפורמת אופק חדש, המוצגים כהעברת מידע למורים המבוצעת כחלק מהליך הפקת לקחים שקוים לאחר רפורמת דוח דברת.

המתודה שבחרתי הנה ייחודית בתחום. השיטות המקובלות לבחינת מאמצי הסברה הן ספירת האיטמים החדשותיים אודות אירוע מסוים וניתוח תוכן של כתבות שפורסמו (וינר, 1995). יחד עם זאת, מחקרים המוצגים בעבודה זו מלמדים כי שיטות אלו אינן מספקות ועל מנת להבין עד כמה פעולות יחסי ציבור הן אפקטיביות ותואמות את קהלי היעד אליהן הן מופנות, **יש לבצע מחקרים מעמיקים יותר המלמדים על התהליך התקשורתי כולו** ועל עמדות קהלי היעד שאליהם הופנו המסרים התקשורתיים (גיפקינס, 1993; הייברט ורביץ, 1991; לינדמן, 2003). **באמצעות מחקר זה ניתנת נקודת מבט נוספת לבחינת אפקטיביות של פעולות הסברה: תפישתם של אנשי המקצוע אשר עסקו ועוסקים בביצוע פעולות הסברה הלכה למעשה.**

בחירת הרפורמות המשמשות כמקרה בוחן לעבודה זו נובעת ממספר מניעים: שתי הרפורמות עוסקות בתחום אחד – חינוך; נחשבות על ידי אנשי מקצוע כרפורמות גדולות במיוחד ביחס לאחרות שקודמו במערכת; שתיהן קודמו במהלך השנים האחרונות (2003-2008) – מספר מועט של שנים אך עדיין מספק עבור קיום תהליך למידה בין רפורמה אחת לשנייה; האמצעים הטכנולוגיים העומדים לרשות המשרד לשם הקידום התקשורתי של שתי הרפורמות הם דומים.

אוכלוסיית המחקר

כאמור, המתודה שנבחרה לעבודה זו היא קיום ראיונות עומק חצי-מובנים. עבור כל אחת מהרפורמות נבחרו מספר בעלי תפקידי מפתח עמם קיימתי ראיונות בני כשעה, אשר באמצעותם ניסיתי להבין את התהליך התקשורתי שמלווה את קידום הרפורמות. הראיונות קוימו עם בעלי התפקידים הבאים:

- מנכ"ל משרד החינוך בתקופת דוח דברת
- דוברת ועדת דברת ועוזרת דוברת משרד החינוך בתקופת אופק חדש
- דובר משרד החינוך בתקופת דוח דברת
- רמ"ט משרד החינוך בתקופת דוח דברת ורכז ועדת דברת

- מנכ"ל משרד החינוך בתקופת אופק חדש
- עוזרת דובר משרד החינוך בשתי התקופות
- יועצת תקשורת חיצונית למשרד החינוך בתקופת רפורמת אופק חדש
- רמ"ט היישום של רפורמת אופק חדש
- סגן מנהלת המינהל הפדגוגי ומנהל אגף בכיר לארגון לימודים במשרד החינוך

בחירת המרואיינים נעשתה לאחר מיפוי בעלי התפקידים הרלוונטיים ועם קבלת הסכמתם. יש לציין כי ישנם בעלי תפקידים נוספים שהתבקשו על ידי להתראיין אך סירבו לעשות זאת וכן, בעלי תפקידים שלא תכננתי לראינם מלכתחילה, אך שמם עלה לא אחת בראיונות ולפיכך, הנחתי כי חשוב לשוחח גם איתם, ואלו אכן בין המרואיינים. הראיונות תומללו באישור המרואיינים.

שיטת המחקר

ניתוח הראיונות בוצע בגישת "תיאוריה מעוגנת בשדה" (Grounded Theory). עם סיום הראיונות, גובשו הרעיונות המרכזיים לכדי נושאים והאמירות קודדו תוך ביצוע השוואה שיטתית של ההתייחסויות השונות לנושאים דומים (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1994). למשל, אמירה כי לא היה מספיק כסף ליציאה לקמפיין תוייגה תחת קטגוריית 'תקציב', ובהתאם לנושאים שנדונו בעבודה, הוכנסה קטגורייה זו בשלב מאוחר יותר תחת הקטגורייה 'אסטרטגיה תקשורתית'. לצד העדויות המצוטטות בממצאי העבודה צירפתי מספרי מרואיינים, לשם שמירה על פרטיותם.

מטרת הראיונות היתה לנסות ללמוד ולהבין מתי החל התהליך התקשורתי המלווה את הרפורמות, האם קדמו לו תכנון ויצירת אסטרטגיה, עד כמה הדוברים היו שותפים בישיבות הוועדות שדנו בפרטי הרפורמות, כיצד הם תופסים את תפקידם ואת תרומתם לקידום התהליכים, האם הוקצו תקציבים מיוחדים לקידום הרפורמות בתקשורת. דגשים מיוחדים בראיונות ניתנו להיבטי האסטרטגיה, הפעילות התקשורתית הלכה למעשה והתהליך שהתקיים בין קידום רפורמה אחת לשנייה – האם בוצע תהליך למידה ביניהן, מתי בוצע התהליך, כיצד הוא בוצע, מה נלמד ממנו, האם לתהליך הייתה השפעה על האופן שבו קודמה תקשורתית רפורמת אופק חדש, האם בוצע תהליך למידה במהלך קידום רפורמת אופק חדש לטובת מהלכים

הסברתיים עתידיים ועוד. שאלותיי במסגרת הראיונות התבססו, בין השאר, על המודל של לינדמן (2003) למדידה והערכה של אפקטיביות יחסי ציבור. שאלות לדוגמא מתוך הראיונות:

שאלות לדוגמא בנושא תכנון וקביעת האסטרטגיה התקשורתית:

1. האם הוקצו למשימה משאבים נפרדים? אם כן, מהם?
2. מי התווה את האסטרטגיה?
3. האם הגדרתם מראש יעדים לדברור הרפורמה? אם כן, האם זה נעשה בפורום מצומצם של הדוברות או בפורום רחב יותר? מי נכח בהגדרת היעדים וכיצד התקבלו החלטות?
4. האם בוצעה הגדרת קהלי יעד עמם יש להתמודד בדברור הרפורמה? כיצד הוגדרו? באיזה פורום? מי קהלי היעד שהוגדרו?

שאלות לדוגמא בנושא הסברת הרפורמה הלכה למעשה:

1. מי היו אנשי הקשר שלך במהלך כל הטיפול התקשורתי ברפורמה?
2. עד כמה היית מעורה בפעילות הוועדה? האם ישבת בדיוניה? בדיוני תת ועדות? קיבלת חומרים כתובים של עבודת הוועדה?
3. מה היו הפעולות הלכה למעשה שביצעת ואילו תחומים זה כלל? האם גם פרסום? הכנת חומר הסברתי לקהלי יעד רלוונטיים כמורים? אתר האינטרנט של משרד החינוך? דברים אחרים?
4. כיצד פעלת הלכה למעשה מול כל אחד מקהלי היעד שהגדרתם?

שאלות לדוגמא בנושא תהליך הלמידה שבוצע לקראת הסברת הרפורמות:

1. האם ביצעתם למידה מדברור של תחומים אחרים?
2. האם בחנתם את פעילות המתנגדים לאורך תקופת הדברור?
3. האם ביצעתם תהליך של בחינת פעולות ההסברה שנעשו על ידיכם בדיעבד?
4. מה היה תהליך הבחינה? כיצד בוצע?

המתודה שבחרתי מאפשרת לי להציג תמונה מעמיקה אודות התהליך התקשורתי שהתקיים, ומתקיים, בעת קידום הרפורמות דוח דברת ואופק חדש. באמצעות ראיונות העומק ניתן להכיר את נקודות המבט של אנשי התקשורת ואנשי החינוך שפועלים היה כרוך בקידום הרפורמות, מה היה תפקידם בקידומה, כיצד קידמו את יישומה ועוד. נקודות מבט אלו מסייעות בהבנה של שני תהליכים חשובים: האחד, התהליך האסטרטגי של קידום רפורמה ממשלתית בתקשורת; השני, תהליך הלמידה של היבטי אסטרטגיה תקשורתית, המתקיים במהלך קידום של שתי רפורמות בזו אחר זו, בשירות המדינה.

מגבלות המחקר

מחקר איכותני זה עוסק במקרה בוחן – תהליכי ההסברה שבוצעו במסגרת שתי רפורמות שהוביל משרד החינוך. המחקר מעניק תמונה רחבה ומעמיקה אודות פעולות ההסברה שנערכו במקרה הנדון, ואינו מקיים הכללה על תהליכי ההסברה שמתקיימים במשרדי ממשלה אחרים, בקידום רפורמות או תהליכים משמעותיים אחרים.

ד. ממצאים

בפרק הממצאים מוצגות התייחסויות המרואיינים לנושאים שונים. האמירות קובצו לכדי מספר נושאים עיקריים ואלו מוצגים בהתייחס לכל אחת מהרפורמות. בסיום כל פרק נושאי, מוצגים סיכום והשוואה הדנים בהבדלים בין שתי הרפורמות בפרק זה. הנושאים שידונו בפרק הממצאים: 1. בעלי תפקידים בהסברת הרפורמה; 2. אסטרטגיית הסברה לרפורמה; 3. פעולות ההסברה – הלכה למעשה; 4. התנגדויות – הלכה למעשה; 5. תהליך למידה בין הסברת רפורמת דוח דברת להסברת רפורמת אופק חדש.

פרק 1: בעלי תפקידים בהסברת הרפורמה

דוח דברת –

בהסברת רפורמת דוח דברת לקחו חלק: דובר המשרד, עוזרת הדובר, דוברת הוועדה, משרדי יחסי הציבור "ארד תקשורת" ו"פרסום יהושע", יועצת התקשורת לשרה, שרת החינוך, מנכ"ל המשרד, ראש ועדת דברת.

מדברי המרואיינים עולות מספר נקודות עיקריות באשר לבעלי התפקידים אשר לקחו חלק בהסברת הרפורמה:

1. **ריבוי בעלי תפקידים באופן שפוגע בעבודה** - סוגיה שעלתה בראיונות של בעלי תפקידים ברפורמת דוח דברת. "חלקי אנשים בחלקי תפקידים. היו יותר מדי ידיים שניהלו את זה. היו יותר מדי זרמים בתוך המערכת" (מרואיין מס' 1). דבר זה ניכר גם מההודעות לעיתונות שיצאו על ידי המשרד בתקופת הסברת דוח דברת. על מדגם של 14 הודעות לעיתונות שיצאו במהלך התקופה המדוברת חתומים 6 בעלי תפקיד שונים (ראה נספח מס' 1). בהם חלק מהמרואיינים בעבודה זו, ובעלי תפקידים נוספים מהמשרד וממשרד יחסי הציבור החיצוני שהעניק שירותים למשרד החינוך בתקופה הנתונה.
2. **חוסר בהירות באשר לגבולות התפקיד של כל אחד מבעלי התפקידים** – ניתן לזהות בדברי המרואיינים מגמה לפיה כל אחד תיאר בצורה שונה את חלוקת התפקידים, על אף שמרביתם מהווים חלק אינטגרלי מהצוות ולא גורמים מן החוץ, ולפיכך, ניתן היה להניח כי הם אמורים לדעת מה בדיוק חלוקת העבודה. כמו כן, חלקם טענו כי אינם יודעים מה תפקידו של זה או אחר והציגו כמכשול חוסר בהירות זה.

לפי מרואיין מס' 1: "יועצת התקשורת של השרה טיפלה בענייני השרה, משרדי יעוץ תקשורת חיצוני טיפלו בתכנים תדמיתיים של השרה, עוזרת הדובר גוייסה לוועדה עצמה והתעסקה רק עם הדוח, דוברות המשרד כמעט לא התעסקה ברפורמה, מלבד שאילתות רוחביות שקשורות גם לרפורמה. בפועל - שאילתות שוטפות על הדוח טופלו על ידי דוברת הוועדה, שאילתות רוחביות יותר שקשורות לרפורמה אבל בעלות השפעות רוחביות על המשרד - אני התערבתי וטיפלתי".

לפי מרואיין מס' 3: "אנחנו תרמנו את התוכן המקצועי והם (משרד יעוץ תקשורת חיצוני "ארד תקשורת" - ה.ב.) הוציאו מהמכלול את האמירות התקשורתיות... הם יותר פעלו ברמה האסטרטגית. כשהתחילו ההתנגדויות הדוברות המשיכה לעבוד מול כתבי חינוך, בעיקר בתגובות. פה ושם הם הוציאו הודעות לעיתונות, תדרוכי עיתונאים וכו'. המשיכו בשלהם אבל בעיקר בתגובות. המשרד החיצוני בעיקר עבד על אסטרטגיה והוא הוציא את התוצר. לגבי יועצת התקשורת של השרה - אני לא זוכרת במדויק מה היא עשתה בתהליך".

לפי מרואיין מס' 4: "אחרי כל ישיבה הדוברות ביצעו את המטלות, כמו כתיבת הודעות לעיתונות וכדומה. יועצת התקשורת של השרה היתה יותר יועצת כזו, יד ימינה של השרה, פחות עבודה הלכה למעשה. את האסטרטגיה והקשר עם משרד ראש הממשלה עשה איל ארד. רמי יהושע עשה קמפיין... הדוברות עשו את עבודת השטח הלכה למעשה".

3. מחסור במנהל מקצועי אחד לניהול המהלכים התקשורתיים הוביל לקבלת החלטות

תקשורתיות שגויות - אחד הגורמים האפשריים לחוסר הבהירות בהגדרת התפקידים הנו העובדה שלא היה מנהל מקצועי אחד שהוביל את התהליך, כי אם הרבה גורמים מקצועיים, שכל אחד ביצע תפקידו מנקודת ראותו וללא לקיחת אחריות על המהלך. הדבר ניכר גם בתוצאות המהלכים, כאשר נשאלו המרואיינים מהן הבעיות המאפיינות את תהליכי ההסברה. ניתן לראות מהדוגמאות שניתנו, כי אכן היה חסר מנהל מקצועי אחד שיקבל החלטות תקשורתיות - מקצועיות. להלן מספר דוגמאות להתנהלות המוצגת כשגויה מול כתבים, עליה אף לא אחד מהמרואיינים לוקח אחריות: "היתה מלחמה בין העיתונים מי יפרסם את הדוח. היתה החלטה מודעת בלשכת השרה, שהחליטו בלי להתייעץ איתי, להוציא את הדוח באופן בלעדי באחד העיתונים וזה עורר אנטגוניזם נוראי ויצא מפרופרציות" (מרואיין מס' 1); "הדוח הודלף ביום חמישי כשביום רביעי עוד עשינו תדרוך עיתונאים, אבל רק על ההיבטים הכלכליים של הרפורמה. אני אמרתי להם

יבואו ניתן לכתבים ולמערכות את הדוח עם אמברגו' אבל הם לא קיבלו את דעתי. ידעתי שברגע שזה יעבור כהחלטת ממשלה, חברי הכנסת לא ישאירו את זה אצלם וזה מיד יצא לעיתונות. כשאור קשתי (כתב חינוך במעריב – ה.ב.) הוציא ראשון את ההדלפה הוא הודיע לילה לפני כן ליועצת התקשורת של השרה. מיד התחילו להכין משהו גם לתמר טרבלסי (כתבת חינוך בידיעות אחרונות – ה.ב.), כדי שיהיה גם בידיעות אחרונות. אני בכלל לא ידעתי מכל זה. הופתעתי לגלות למחרת בבוקר כשהמון כתבים התקשרו זועמים בטירוף" (מרואיין מס' 2). כאמור, דוגמאות אלו מלמדות על מחסור חמור במנהל מקצועי אחד שיקבל החלטות.

4. **קיום ישיבות קבועות בנוכחות בעלי התפקידים הרלוונטיים** - מרבית המרואיינים ציינו כי קיימו ישיבות קבועות בהן דנו בהסברת הרפורמה וכי כל בעלי התפקידים שצויינו נהגו להשתתף בישיבות אלו. "מיסדנו מערכת ישיבות קבועה של הנהלת המשרד, הדוברות והם (משרד יעוץ תקשורת חינוכי – ה.ב.) היינו יושבים לפחות פעמיים - שלוש בשבוע בקביעות" (מרואיין מס' 3); "עבדתי עם השרה ועם כל הצוות, דובר המשרד... גם היה בהתייעצויות, היועצת תקשורת של השרה גם" (מרואיין מס' 2); "האסטרטגיה התקשורתית היתה מבוססת על ישיבות אצל השרה, בהן לקחו חלק יועצת התקשורת של השרה, דוברת הוועדה, דובר המשרד, לפעמים המנכ"לית, עוזרת המנכ"לית" (מרואיין מס' 1); "בישיבות האסטרטגיות ישבו השרה, עוזר השרה, יועצת התקשורת של השרה, הדוברות בדרך כלל, איל ארד או יובל ארד ורמי יהושע, רכז ועדת דברת והמנכ"לית. זה היה הצוות שסביבו נקבעה האסטרטגיה" (מרואיין מס' 4).

5. **דומיננטיות גבוהה של השרה והשפעת תדמיתה על תהליכי ההסברה** – עלה לאורך הראיונות כי השרה היתה מאוד דומיננטית בתהליך כולו, וכי הדבר השפיע באופן שלילי על ההסברה, לאור דימוי אישי שלילי לו זכתה ברמה התקשורתית. "יועצי התקשורת צריכים להיות השכפ"ץ אבל על לימור לבנת הם לא יכלו כי היא הר געש. האישיות החזקה שלה חסמה את היכולת שלהם לעשות משהו" (מרואיין מס' 6); "הכל היה מבוסס על ישיבות אצל לימור לבנת, היא היתה הדומיננטית בסיפור" (מרואיין מס' 1); "במשרד החינוך השר מאוד דומיננטי בכל התהליכים" (מרואיין מס' 2); "היא (לימור לבנת – ה.ב.) ניהלה הכל, גם את המנכ"לית" (מרואיין מס' 6).

6. **יריבות וחוסר הרמוניה בין לשכות השרה והמנכ"לית** – בסעיף שלעיל מסתמן כי דומיננטיות השרה המכהנת השפיעה, בין השאר, על היחסים עם מנכ"לית המשרד, באופן

שהשפיע גם על תהליכי ההסברה. "היריבות בין לשכת השרה ללשכת המנכ"לית היתה מאוד בולטת. היו מתיחויות... המנכ"לית לא יישרה קו עם השרה. היא קיימה פגישות אופף דה רקורד עם כתבים בלי להבין איזו השפעה יש לשיחות האלו" (מרואיין מס' 1); "בתוך המשרד היה מתח מאוד גדול בין רונית תירוש ללימור לבנת, חוסר הרמוניה ביניהן בתחום הרפורמה" (מרואיין מס' 4).

אופק חדש –

בהסברת רפורמת אופק חדש לקחו חלק: דוברת המשרד, משרד יחסי ציבור חיצוני – רבקה שרגא, יועצת התקשורת לשרה, שרת החינוך, מנכ"ל המשרד, רמ"ט יישום הרפורמה ומשרד האוצר.

מדברי המרואיינים עולות מספר נקודות עיקריות באשר לבעלי התפקידים אשר לקחו חלק בהסברת הרפורמה:

1. **דיוני הסברה רבי משתתפים** - מדברי המרואיינים עולה כי בישיבות שעסקו בהסברת רפורמת אופק חדש ישבו לא אחת בעלי תפקידים רבים מהמשרד, במיוחד בעלי אוריינטציה ליישום הרפורמה, אשר אינם נמנים עם צוות ההסברה הבסיסי. הדבר יכול להעיד על שימת דגש בהסברת הרפורמה על אוכלוסיות המושפעות במיוחד מיישומה. "בדיונים ישבו בדרך כלל מנכ"ל המשרד, ראש המינהל הפדגוגי, המשנה למנכ"ל, רמ"ט היישום, הדוברת כמובן. היה גם החשב. בנוסף היו פורומים קטנים יותר שישב בהם רמ"ט היישום, האחראית על בניית האתר שהיא מחברה חיצונית, גרפיקאים, הדוברות, עוד מישהי מהמינהל הפדגוגי וזהו בערך" (מרואיין מס' 9); "הצוות שהוביל את יישום הרפורמה היו אנשי המינהל הפדגוגי, המשנה למנכ"ל, מנהלי מחוזות. היה פורום שדן כל שבוע ברפורמה וביישום יחד איתי. בפורום הזה עלו גם סוגיות של הסברה. דוברת המשרד היתה ממש שותפה ויועצת התקשורת של השרה, גם נכחה לפעמים. לפעמים היו גם נציגי הסתדרות המורים" (מרואיין מס' 7).

2. **דומיננטיות גבוהה של השרה** - מדברי המרואיינים עולה כי השרה היתה מאוד דומיננטית בתהליך, אך בניגוד לרפורמת דוח דברת, לא ניכר מדברי המרואיינים כי הדומיננטיות של השרה השפיעה באופן שלילי על התהליך. "אני מגוייסת לתהליך של ההסברה, אבל זה היה בניהול השרה ובאחריות שלה" (מרואיין מס' 7); "אופק חדש זה רק יולי תמיר... היא אשפית מילים ומסרים, מקבצת מילים, מדויקת. היא עבדה עם אנשי תקשורת, אבל

ההסברה הגיעה ממנה. היא השתמשה ביועצי תקשורת ככלים להעברת המסרים... אבל היא לקחה על עצמה את הכל!" (מרואיין מס' 6); "השרה השקיעה ימים ולילות בהסברה מול המשרד" (מרואיין מס' 7); "כל הרפורמה וההסברה שלה נסגרו בחדרי חדרים עם יולי תמיר" (מרואיין מס' 5); "היא ניתחה את התהליך בכוחות עצמה וגיבשה עמדה והיתה נחושה לגביה, אך היא היתה מאוד בודדה" (מרואיין מס' 6). ניתן להניח כי אחת הסיבות שדומיננטיות השרה לא תוארה באור שלילי על ידי עובדי המשרד, היא העובדה כי השרה נקטה באסטרטגיה של שיתוף עובדי המשרד בכל התהליכים. "האסטרטגיה של יולי תמיר היתה שיתוף, שיתוף, שיתוף ובניית קואליציות. זה הוביל לכך שאפשר היה לרתום את המשרד לשינוי. האסטרטגיה היתה לגרום לאנשים להרגיש שיש להם בעלות על התהליכים" (מרואיין מס' 8); "היא אף פעם לא אמרה שהמערכת לא טובה" (מרואיין מס' 6).

3. **חוסר שיתוף פעולה והרמוניה בין לשכות השרה והמנכ"לית** – על אף הפרטים שנמסרו בסעיף לעיל, מתוך הראיונות עולה כי השקפות שונות של השרה ושל המנכ"לית אודות אסטרטגיית ההסברה השפיעו על קבלת ההחלטות בהסברה הלכה למעשה. "המנכ"לית לא האמינה לגמרי במה שיוולי (תמיר – ה.ב.) עשתה אבל לא רצתה להתנגד לה ולהתעמת איתה, הרי גם מנכ"לים התחלפו תוך כדי הרפורמה. השוני בין לשכות המנכ"לית והשרה היה בעיה רצינית. לרוב שר נותן למנכ"ל יד חופשית מאוד בתחומים האלו, הוא מחווה דעה על הקמפיין, על דרך, על כיוון, אבל אם הוא מעורב - הוא מעורב ביחד. ופה זה לא היה" (מרואיין מס' 9).

4. **דומיננטיות גבוהה של דוברת משרד** – בניגוד לרפורמת דוח דברת, שב ועולה בדברי המרואינים שמה של דוברת המשרד כגורם עמו עבדו באופן שוטף בעת ביצוע פעולות הסברת רפורמת אופק חדש. אף אחד מהמרואינים לא ציין כי היא אדם דומיננטי, אך כולם ציינו כי עבדו איתה באופן שוטף. הדבר מעיד על מרכזיותה בתהליך, וייתכן כי אף מעיד על מקצועיותה ודימוי התפקיד שבנתה לעצמה בקרב עמיתיה. "מי שטיפל בעיקר בדברור אופק חדש היו יועצת התקשורת של יולי תמיר, ודוברת המשרד נוכחית" (מרואיין מס' 2); "דוברת המשרד היתה ממש שותפה" (מרואיין מס' 7); "הדוברות לקחה חלק גדול מעניין האסטרטגיה של ההסברה למורים... עשינו כנס גדול שאותו אני והדוברת הובלנו ביחד. זה היה ממש חגיגת הסברה. הפקנו ביחד עם הדוברות חומרים, הייתי בקשר צמוד מאוד עם הדוברות במשך כל התקופה" (מרואיין מס' 8).

5. **ניתוק עוזרת הדוברת מצוות ההסברה של אופק חדש** – בעלי התפקידים היחידים אשר השתתפו בקידום שתי הרפורמות – גם ברפורמת דוח דברת וגם ברפורמת אופק חדש - הן עוזרות הדובר, או במילים אחרות – צוות הדוברות. שתיהן שימשו כעוזרות דובר לפני רפורמת דוח דברת, ביצעו תפקידים שונים בהסברת דוח דברת, ולמרות זאת לקחו חלק מאוד מינורי בהסברת רפורמת אופק חדש, על אף שהמשיכו לכהן בתפקידים רלוונטיים. הדבר בולט במיוחד אצל אחת מהן, שהורחקה באופן שאינו רשמי מהסברת רפורמת אופק חדש. מתוך הראיונות עולה כי הסיבה לכך נעוצה בהיותה מזוהה פוליטית עם השרה היוצאת, לימור לבנת. יש לציין כי, דוברות המשרד אינה אמורה להיות משוייכת פוליטית – אין זו משרת אמון, אלא תפקיד מקצועי בשירות המדינה. "לא היה לה חלק בדברור הרפורמה, למרות שהיא בדוברות המשרד. היא לא הייתה שותפה לדיונים כלל, הייתה מסומנת כבן אדם שנחשב מזוהה עם לימור לבנת... בזמן דברור הרפורמה עסקה בדברור שוטף של המשרד וקצת בתגובות של הרפורמה, אבל לא מעבר לזה" (מרואיין מס' 2).

6. **הגדרת תפקיד ברורה למשרד יחסי הציבור החיצוני** – בניגוד לחוסר הבהירות שעלה מדברי המרואיינים באשר להגדרת התפקידים של השותפים להסברת רפורמת דוח דברת, נראה כי ברפורמת אופק חדש התפקידים הובהרו טוב יותר, והדבר ניכר גם בהתייחס למשרד יחסי הציבור החיצוני. "הגדרת התפקיד נוצרה בשיתוף המנכ"לית והיא היתה לסייע בהטמעה, בשיווק, בהסברה, בדרך שבה פונים למורים. המשרד החיצוני התעסק בכלל רק בציבור המורים, לא בציבור הרחב. ההחלטה מה בדיוק יהיה התפקיד היתה מתוך התדיינות" (מרואיין מס' 9).

7. **משרד האוצר כבעל תפקיד בתהליך ההסברה** – מדברי המרואיינים עולה כי בהסברת אופק חדש לקח חלק גם משרד האוצר ושיתוף פעולה זה תרם באופן משמעותי לקידום פעולות ההסברה. "לדעתי בגלל שמשרד האוצר התגייס להסברה של אופק חדש וגייס כתבים כלכליים זה השפיע לטובה. בדוח דברת האוצר לא השתתפו בדברור הרפורמה כמו שעשו באופק חדש כי רן ארז התראיין בטירוף נגד הרפורמה, התפרע לגמרי, וביבי שהיה אז שר אוצר לא רצה להתלכלך ותפס קצת מרחק" (מרואיין מס' 2).

השוואה וסיכום

אופק חדש	דוח דברת	מאפייני סוגיית בעלי תפקידים	
דומיננטיות גבוהה שאינה מצוינת לשלילה. יתכן כי הדבר נבע מאסטרטגיה של שיתוף בה נקטה השרה	דומיננטיות גבוהה המצוינת לשלילה, כגורם אשר פגע בקידום המהלכים	דומיננטיות של השרה המכהנת	מאפיינים עיקריים בשתי הרפורמות
בשני המקרים מתוארת יריבות בין לשכות השרה והמנכ"לית, אשר השפיעה על תהליכי ההסברה			
ריבוי בעלי תפקידים שאינו מתואר כגורם בעייתי. יתכן כי הדבר נובע ממנהיגותה המקצועית של דוברת המשרד. גם תפקיד משרד יחסי הציבור החיצוני הוגדר באופן ברור	מתואר ריבוי בעלי תפקידים, ללא הגדרה ברורה של גבולות תפקיד ותחומי אחריות, באופן שפגע בקידום המהלכים. הורגש מחסור במנהל מקצועי	ריבוי בעלי תפקידים והגדרת תפקידים	
בשני המקרים תוארו ישיבות צוות קבועות אשר כללו את מרבית או כל בעלי התפקידים		קיום ישיבות צוות קבועות	
משרד האוצר הוגדר כשותף במסגרת בעלי התפקידים		מאפיינים יחודיים לכל רפורמה	
עוזרת הדובר הורחקה באופן שאינו רשמי מצוות ההסברה, עקב היותה מזוהה עם השרה היוצאת			

פרק 2: אסטרטגיית הסברה לרפורמה

אסטרטגיית ההסברה היא למעשה כל תהליכי ההכנה וההתארגנות שמבצעת היחידה לקראת ביצוע פעולות ההסברה. האסטרטגיה התקשורתית כוללת התייחסות למספר היבטים: קהלי יעד, ניסוח מסרים, הבנת המערכת התקשורתית, הכרת בעלי העניין הנוספים לתחום ומטרות הארגון (הלפרין, 2004). בפרק זה אציג את התייחסות המשרד להיבטים השונים של אסטרטגיית ההסברה בכל אחת מן הרפורמות. ניכר מדברי המרואיינים כי בכל אחת מהרפורמות הושמו דגשים על היבטים שונים.

בהתייחס לאסטרטגיית ההסברה של דוח דברת חזרו המרואיינים על כך שקיימו ישיבות צוות שבועיות מסודרות, אך מעבר לכך טענו מרביתם כי למעשה לא נקבעה אסטרטגיית פעולה ברורה וכי המשרד בעיקר נגרר להגיב בהתאם למציאות בשטח, אך לא יזם פעולות הסברה, הן פנים ארגוניות, הן בקרב המורים וארגוני המורים והן בקרב הציבור הרחב. יש לציין כי דוח של "ארד תקשורת" מחודש מאי 2004, משרד יחסי הציבור החיצוני שהעניק שירותים למשרד החינוך בעת הרפורמה, מלמד כי הוצעה תכנית אסטרטגית מפורטת הכוללת רשימת קהלי יעד, רשימת מתנגדים פוטנציאליים ועוד. פרטי דוח זה לא הועלו בראיונות כלל ולפיכך יתכן ולא היה מרכזי בעבודת המשרד, על אף שהוכן.

להלן אציג את ההיבטים העיקריים שעלו בראיונות בהתייחס לאסטרטגיית ההסברה של דוח דברת:

1. **אי הגדרת קהלי יעד** – אחד האלמנטים החשובים ביותר באסטרטגיית ההסברה הוא זיהוי קהלי היעד הרלוונטיים לארגון או לפעולת הסברה נקודתית. ללא איפיון של קהלי היעד והכלים המתאימים לעבודה מולם, לא ניתן יהיה להעביר את המסרים של הארגון (קונפילד ומור, 1973; הלפרין, 2004). השלב של הגדרת קהלי יעד בתוך האסטרטגיה התקשורתית, על אף חשיבותו הרבה, כמעט ולא עלה בראיונות, וייתכן כי זה מלמד על הליקויים בתכנון תהליכי ההסברה של הרפורמה. לדברי המרואיינים, החשיבות של הגדרת קהלי היעד ברורה להם, אך לא צוין באף אחד מהראיונות כיצד הגדרה זו נעשתה בפועל, אילו קהלי יעד נלקחו בחשבון וכדומה. "ההסברה מאוד חשובה. צריך לדעת להסביר - מול הכנסת, מול מורים, מול מועצות תלמידים, מול ארגונים" (מרואיין מס' 6). במהלך הראיונות נמסרו התייחסויות שונות לפרטים כאלו ואחרים מתוך קהלי היעד, אך כאמור, לא דובר על הגדרה מסודרת של קהלי היעד והאופן בו פונים אליהם. "לא הגדרנו כל כך את הציבור הרחב כקהל יעד של הרפורמה והציבור באמת לא כל כך הבין" (מרואיין מס' 5); "ידענו שהמורים הם קהל יעד משמעותי אבל חסמו אותנו בדרך אליו" (מרואיין מס' 4).

2. **אי היערכות להתנגדויות** – מדברי המרואיינים עולה כי לא עסקו באופן מהותי ומבעוד מועד במחשבה על מתנגדים פוטנציאליים לתהליך, וגם כאשר דנו בכך, לא העריכו את עוצמת ההתנגדויות ובהתאם, לא נערכו אליהן. מדברי המרואיינים עולה כי זו אחת הבעיות העיקריות בהסברת רפורמת דוח דברת וכי במידה והיו נערכים טוב יותר להתנגדויות, ייתכן

כי היו מגיעים להישגים גבוהים יותר. "בשלב הראשוני לא חשבנו על ההתנגדויות וזה בסופו של דבר מה שהוביל את העניין. לא חשבו על הארגונים כעל מתנגדים ולא חשבו עליהם בכלל. אחרי שההתנגדויות כבר החלו בשטח דיברנו על איך לתקוף אותם בחזרה, את רן ארז בעיקר, שתקף את השרה באופן אישי. היו הרבה ישיבות לילות. דיברנו על איפה לתקוף, איפה לא" (מרואיין מס' 1); "לא נערכנו בכלל למתנגדים" (מרואיין מס' 2); "היינו צריכים לעשות הכל מראש כדי למנוע את האפשרות שתצוץ התנגדות כזו. בדיעבד, היינו צריכים לחשוב על ההתנגדויות מראש. לא חשבנו שזה יהיה עד כדי כך. זה היה ממש אג'נדה ואנחנו חשבנו שבמו"מ אפשר ליישר ההדורים" (מרואיין מס' 3). מול דברים אלו עלה באחד מהראיונות כי כן היתה חשיבה על התנגדויות, אך יתכן שלא הוגדרו כל המתנגדים, ובהתאם לא ניתן היחס הנדרש למתנגדים העיקריים. "החשיבה האסטרטגית היתה בסדר, הגדרנו מתנגדים, הנחנו למשל שראשי הרשויות יתנגדו והלכנו אליהם, הסברנו להם" (מרואיין מס' 4).

3. **אי שיתוף עובדי המשרד בתהליכים** – אחת הנקודות הבעייתיות שהועלו בהתייחס לתהליך האסטרטגי הנה העובדה כי עובדי המשרד לא היו חלק מהתהליכים, לא שותפו בדרך ולפיכך לא היו יכולים לקחת חלק פעיל במערך ההסברה של הרפורמה לקהלי היעד השונים. בחלק מהראיונות הוזכר הנושא תוך האשמת השרה כי חוסר השיתוף נבע ממנה, מתוך ריכוזיות וכוחניות. "היה תכנון, השרה שלטה... השרה לא שיתפה את המשרד ואת ארגוני המורים וזו היתה הבעיה" (מרואיין מס' 1); "היינו קוראים עיתונים כדי לדעת מה קורה, היינו ניזונים מהתקשורת על התהליך שאנחנו עושים... למיטב ידיעתי לא הנחו את אנשי המקצוע במשרד כיצד להתנהל בתקשורת ולהעביר מסרים" (מרואיין מס' 6); "החטא הקדמון של הדוח זה שהוא היה של השרה והיא לא שיתפה בכלל את הדרג המקצועי. בדיעבד האסטרטגיה היתה צריכה להיות שונה. הרפורמה היתה עוברת אם ההתנהלות היתה פחות כוחנית" (מרואיין מס' 1).

4. **תקציב ומשאבים דלים** - טענה שעלתה בדברי המרואיינים היא כי התקציב שהעמידו לטובת פעולות ההסברה של משרד החינוך היה נמוך מאוד בהשוואה לתקציב שעמד לרשות ארגוני המורים לביצוע פעולות ההסברה שלהם. לטענת חלק מהמרואיינים, זה הנושא שעליו יכול לקום וליפול דבר וכי העובדה שהמשרד פעל להסברת הרפורמה בתקציב נמוך היא זו שהכריעה את ה"קרב" מול ארגוני המורים. מדברי המרואיינים עולה בבירור כי התקציב היה לא מספק אך בשום שלב לא נמסרה התייחסות להיבט האסטרטגי ולשאלה האם תוכנו מראש התקציב והמשאבים שיוקצו לטובת ההסברה, וכיצד. "אנחנו השקענו הרבה פחות

כסף בהסברה מהארגונים. לא עברנו את ה- 5 מיליון ש"ח בעוד שהם לדעתי, הגיעו ל- 20 מיליון ש"ח... לא היה מספיק כסף. חד משמעית. הם הריצו במשך חודש שלם את הילבנת חבלה' הזו (קמפיין של הסתדרות המורים – ה.ב.) ואנחנו בקושי עשינו מודעת פרסום" (מרואיין מס' 2); "היינו מוגבלים תקציבית. התקציב שלנו היה קמצוץ מהתקציב שהם הקצו לזה, לא נגע אפילו במה שארגוני המורים גייסו... אם אני מסכמת את הבעיה הראשית שלנו - היא שהכסף שיחק את התפקיד הראשי ולא היה לנו מספיק" (מרואיין מס' 3); "אם לא היינו מתמודדים מול גוף עם תקציבי עתק לקמפיינים, תקשורתית זה היה נראה אחרת. אני לא זוכר את סדרי הגודל של התקציב של משרד החינוך לטובת העניין, אבל זה היה בסדרי גודל אחרים לגמרי משל הארגון" (מרואיין מס' 1); "הציבור הרחב באמת לא כל כך הבין. הם ראו את השילוט על האוטובוסים ולנו לא היה התקציב שהיה לארגונים" (מרואיין מס' 4).

5. תכנון פעולות ההסברה "תוך כדי תנועה" - על אף קיום ישיבות צוות קבועות ומסודרות,

עולה מדברי המרואיינים כי לא תוכננו הפעולות מבעוד מועד וכי עיקר ההסברה היתה למעשה תגובה לקולות ולמעשים מהשטח ולא יוזמה או החלטה שקדם להן תכנון אסטרטגי. "הרעיון העיקרי של האסטרטגיה היה להסביר את החשיבות שלה (של הרפורמה – ה.ב.) והשרה התראיינה בנושא. זו כל האסטרטגיה שהיתה כי היתה פשוט תחושה שיש משהו מצויין ביד ולא צריך יותר מזה. לא חשבנו שיצוצו כאלו התנגדויות. בדיעבד האסטרטגיה היתה צריכה להיות שונה... אם היינו מתכננים אסטרטגיה תקשורתית מאוד מובנית ולא מתעסקים בכיבוי שריפות, יכול להיות שתקשורתית זה היה נראה אחרת" (מרואיין מס' 1); "לא היתה אסטרטגיה, ממש לא. דוברת הוועדה לא ירשה בדיונים, קיבלה חומרים מהם ועבדה עם יועצת התקשורת של השרה, אבל זה היה התנהלות תוך כדי תנועה, לא קביעת מדיניות מראש... הכוונה היתה שעד פרסום הדוח לא מדברים שום דבר. האסטרטגיה היתה רק לשלבים שלאחר פרסום הדוח" (מרואיין מס' 2); "האסטרטגיה השתנתה כל הזמן... העובדה שהתכנסנו וניתחנו את האירועים שקרו זה כבר טוב מבחינתי. אולי לא ניתחו מספיק טוב" (מרואיין מס' 4); "בדברת לא היתה אסטרטגיה. היה פינג פונג, לא הידברות אפילו. זרקו בוץ אחד על השני. זה היה אירוע יומיומי. העיתונאים גרמו לנף-נף של הגחלים. אנשי המשרד היו עסוקים בלהשתתף בוועדות כל הזמן. היו קוראים עיתונים כדי לדעת מה קורה, היו ניזונים מהתקשורת על התהליך שעושים" (מרואיין מס' 6). מהדברים עולה כי על אף שישבו צוותי העבודה הרלוונטיים, האסטרטגיה לא נקבעה או נדחתה לשלבים מאוחרים והמהלכים שנעשו היו בעיקר "תוך כדי תנועה" ובהתייחס למציאות חדשה שנוצרה מדי יום.

6. **שלמה דברת בחזית ההסברה** – אחד הדברים שעולים מדברי המרואיינים הוא שלמה דברת, אשר עמד בראש ועדת דברת, היה דמות בולטת תקשורתית והוביל מהלכים תקשורתיים רבים במסגרת פעולות ההסברה של הרפורמה. נראה כי לא מדובר בהחלטה אסטרטגית של הצוות, כי אם מציאות שהתהוותה באופן זה. יתכן כי הדבר קרה כתוצאה מניסיונו מול התקשורת, רצונו להיות בחזית התקשורתית והיכרותו עם כתבים כלכליים, דבר שהיווה עבורו יתרון על פני דוברת הוועדה, אשר העידה על עצמה כי הכירה עד אותה עת בעיקר כתבי חינוך. "דברת לא רצה להתעסק בכלל עם כתבי חינוך... שלמה הכתיב את הקצב ואת התקשורת. בדרך כלל אנחנו עובדים עם כתבי חינוך. הוא יותר רצה לדבר עם כתבים כלכליים, זה הרקע שלו. אז הוא נפגש עם כל מיני אנשים, לא רק כתבים, אלא גם עורכים, כותבי דעה, וזה דברת קבע בעצמו. למפגשים עם כתבים, עורכים וכדומה הוא הגיע לפעמים לבד, לפעמים עם לימור (לבנת – ה.ב.), אפילו דוברת הוועדה לא היתה" (מרואיין מס' 2). סוגיה זו, שלא הוסדרה אסטרטגית, בסופו של דבר השפיעה רבות על תוצאות ההסברה. על פי דיווחי המרואיינים, שלמה דברת התנהל באופן עצמאי מול התקשורת ולא אחת הדברים לא תאמו את עמדות משרד החינוך או את כוונות הדוברים שעסקו בהסברת הרפורמה. "דברת ניהל מערכת עצמאית, ואגב, הוא עשה את זה במידה של צדק. הוא בן אדם פרטי, לא עובד במערכת. הפעילות התקשורתית שלו היתה מנוהלת אבל גם היתה לו אגנדה פרטית. הוא איש עסקים ויכול לעשות מה שהוא רוצה" (מרואיין מס' 1); "דברת התראיין בעצמו בלי לתאם עם דוברת הוועדה. הוא איש כריזמטי וחשב שיוכל להתראיין אבל לא תמיד זה היה במקום" (מרואיין מס' 4). היבט נוסף של התנהלותו העצמאית של שלמה דברת במערכת התקשורתית עולה בשלבים מאוחרים של הסברת הרפורמה, כאשר ההתנגדויות מגיעות לרמות גבוהות, ואז, מעידים המרואיינים, הוא בוחר שלא להתראיין עוד ולא להיות מזוהה עם מהלך שזוכה להתנגדויות כה רבות – "דברת בעצמו עשה אחורה פנה באיזשהו שלב, הוא פשוט נעלם. נשארנו להתמודד לבד, כבר לא שמעת אותו מתראיין וגם לא אף אחד אחר מחברי הוועדה" (מרואיין מס' 2).

7. **ניתוק כתבי החינוך מוועדת דברת** – כתבי החינוך מהווים את הגורם המרכזי בתקשורת המסקר נושאי חינוך, ועימם מורגל צוות הדוברות של משרד החינוך לעבוד באופן שוטף. בשפת הדוברים הם מכונים "כתבי הבית" של המשרד. על אף זאת, עולה כי דווקא כתבי החינוך הורחקו מהזירה ובהמשך סיקרו את הרפורמה באופן מאוד לא אוהד. יתכן כי תשומת לב שונה אל כתבי החינוך היתה משנה, ולו במעט, את מאזן הכוחות בין המשרד

למתנגדיו ברפורמה. מתוך הראיונות לא עולה בבירור עד כמה ההחלטה לא לשתף כתבים בתהליכים היא החלטה אסטרטגית או מציאות שנוצרה מתוך הבחירות של הגורמים המובילים את הרפורמה. "דברת לא אהב תקשורת, לא רצה להתעסק בכלל עם כתבי חינוך... בדרך כלל אנחנו עובדים עם כתבי חינוך. הוא יותר רצה לדבר עם כתבים כלכליים... עם הכתבי חינוך היינו פשוט שרופים!... זה שהוועדה היתה סגורה בפני כתבים זה גם היה טעות. אם היינו מכניסים את כתבי החינוך היינו יכולים לגייס אותם. לפחות היינו עושים תדריכים פעם בחודש או משהו כזה. זה גרם לריחוק מהם" (מרואיין מס' 2); "לדעתי גם אם התקציב היה גדול פי חמישה, לא היינו מצליחים. כתבי החינוך היו הופכים את זה - לא משנה מה. הם לא אהבו את דברת, תייגו אותנו ואת הרפורמה ככלכלית" (מרואיין מס' 5); "אולי היינו יכולים לחבק יותר את התקשורת" (מרואיין מס' 4). עוד ניכר מדברי המרואינים כי הניתוק מכתבי החינוך הביא לשימוש רחב ולא מאוזן בהדלפות מתוך חדרי ועדת דברת. ייתכן כי להדלפות היה ערך חדשתי נמוך יותר בעיני הכתבים אילו היו חשופים לעבודת הוועדה באופן שוטף, באמצעות הדוברות, אך היות והאסטרטגיה היתה, כאמור, לא לשלב כתבים בתוך עבודת הוועדה, הרי שלהדלפות היה ערך חדשתי גבוה במיוחד. כמו כן, סביר להניח כי הכתבים היו פחות נכונים להציג באופן מאוזן טענות שעלו מההדלפות, כל עוד לא זכו לשיתוף "און דה רקורד" מטעם דוברות המשרד. "זה משרד מאוד מאוד דולף. ניירות מודלפים לעיתונות, רעיונות מודלפים. אנשים לא לויאלים למערכת במשרד החינוך. לא היתה גאווה יחידה" (מרואיין מס' 1); "דברת רצה להוציא הכל לתקשורת רק בדוח אבל דברים דלפו החוצה במהלך הדרך. עדויות דלפו... וזה השפיע. איך שהתחילו ההדלפות התחיל גם החשש בקרב ארגוני המורים והם ישר התחילו בקמפיין המטורף" (מרואיין מס' 5); "מתוך הוועדות דלפו דברים, השרה אמרה, המנכ"לית אמרה, רן ארז דיבר... נפתחו אתרים. זה היה תהליך עם עודף מילים ומניפולציות" (מרואיין מס' 6).

8. **אי שיתוף ארגוני המורים בתהליכי הרפורמה ואי חתימה על הסכם עמם** – סוגיה זו עלתה

מספר פעמים בהתייחס לשאלה מה היו הבעיות שעמן התמודד המשרד בהסברת הרפורמה. אי שיתוף ארגוני המורים מהווה גורם שאכן הפריע בהסברת הרפורמה, בעיקר בהיבט של מניעת ההתנגדות האפשרית, במידה והיו שותפים. "אם היו משתפים את הארגונים המקצועיים.... המלחמה איתם לא היתה כל כך גדולה" (מרואיין מס' 1); "הבעיה שלנו היתה שלא היינו מחוברים פוליטית לאף אחד מהמתנגדים. יולי רתמה אותם באמצעות המפלגה, ואז הם לא תקפו אותה והסכימו להתפשר. גם אנחנו הצענו את אותן הפרשות בדיוק אבל הם

רצו לחסל את הרפורמה" (מרואיין מס' 3); "הבעיה היתה חוץ המשרד – הארגונים... אני לפעמים תוהה מה היה קורה אם היינו מכניסים את הארגונים לתוך דיוני הוועדה. הסיבה שלא הכנסנו אותם זה שחששנו שהם יעשו שמות... במבט לאחור אני לא חושב שהיה לנו סיכוי להעביר את הרפורמה, הקואליציות לא היו מספיק חזקות" (מרואיין מס' 4).

אופק חדש –

במסגרת אסטרטגיית ההסברה של אופק חדש ניכר כי ניתנה תשומת לב רבה לשני קהלי יעד עיקריים: עובדי המשרד והמורים, פחות דגשים הושמו על הציבור הרחב. באשר לעובדי המשרד, ניכר כי הוחלט לשתפם באופן אקטיבי בתהליכים, בשונה מדוח דברת, במסגרתו עולה כי העובדים לא שותפו בתהליכים. להלן אציג את ההיבטים העיקריים שעלו בהתייחס לאסטרטגיית ההסברה של אופק חדש:

1. **הגדרת קהלי יעד** – בשונה מהסברת דוח דברת, במקרה זה עלו בראיונות התייחסויות רבות לסוגיית הגדרת קהלי יעד. המרואיינים ידעו לציין כי בוצעה הגדרת קהלי יעד וחלקם אף עסקו באופן אינטנסיבי במסגרת תפקידם בפנייה לקהלי היעד. "קודם כל מול קהל יעד צוותי ההוראה - היינו צריכים להתמודד עם השכיחה ולהסביר להם שהרפורמה טובה... אוכלוסיית היעד השנייה היתה ראשי רשויות, לרתום אותם שיבינו שיש משהו שמטרתו לקדם את החינוך בעיר. אוכלוסיית היעד השלישית היתה ההורים, הציבור. רצינו להגיד להם שהרפורמה טובה, שיראו את העובדות, כי הפרסומים של הארגון היו מאוד אגרסיביים. יעד נוסף ואחרון היה עובדי המשרד עצמו" (מרואיין מס' 7). ניכר עוד כי קהל היעד שקיבל תשומת לב מירבית והשקעת משאבים ניכרת הוא אוכלוסיית המורים, המנהלים וצוותי החינוך. "אני הייתי עסוק בהסברה למורים, כי המהפכה למורים באופק חדש היא מאוד משמעותית. כל בן אדם נורמלי היה מתמלא חששות ופחדים מול שינוי כל כך מהותי במקום העבודה שלו, כך שהאתגר מול המורים הוא גדול... לכן היה ברור לנו שהשלב הראשון הוא הסברתי... את אסטרטגיית ההסברה למורים יצרנו כבר מהיום הראשון של הרפורמה... המנהלים והמורים היו קהלי היעד העיקריים, כסוכני שינוי, כל עובדי הוראה בכללם היו קהל יעד. מה שמאוד עזר לדעתי היה האסטרטגיה של לכבד את המורים ואת ההתנגדויות ולתת מידע כי מידע זה כוח" (מרואיין מס' 8). משרד היעוץ התקשורת החיצוני גויס גם הוא במטרה לעבוד מול קהל היעד מורים. "הגדרת התפקיד היתה לסייע בהטמעה, בשיווק,

בהסברה, בדרך שבה פונים למורים. העיסוק היה רק בציבור המורים, לא בציבור הרחב" (מרואיין מס' 9). במקביל להתייחסות חד משמעית באשר לקהל היעד מורים, נמסר בראיונות כי בפועל הורגש חוסר תשומת לב מספקת לקהל היעד הורים, אשר גרם לנזקים בתהליך ההסברה והביא לכך שהמסר של המשרד לא עבר אל קהל יעד זה, אשר שולח את התלמידים אל בתי הספר. "הציבור ידע מעט מאוד על הרפורמה וסבל מאוד מהשביתה, ואז נוצר מצב שההסברה היא כבר מכובע של התנצלות וזה בעייתי. ניתן היה לעשות את זה אחרת... עד היום יכול להיות שהציבור לא יודע מה יכול היה לקרות אם הארגון היה מתנהג אחרת ומצטרף לרפורמה. יכול להיות שהיינו צריכים להיות יותר ברורים לגבי אלו שלא נכנסו - מה היה קורה אילו היו נכנסים" (מרואיין מס' 7).

2. **אי היערכות להתנגדויות** – גם במקרה זה, כמו בדוח דברת, עולה מהראיונות כי היה חוסר היערכות להתנגדויות. "לא עשינו מראש את משחקי התפקידים והסימולציות לימה יכול להיות וימה נעשה אם". אם היינו עושים את זה, אולי היינו מוכנים יותר ויותר יעילים בצעדים שלנו... לא צפינו שתהיה שביתה כזו! ובהינתן שיש שביתה לא היינו מוכנים... לא היו מסרים ספציפיים שניסחנו במסגרת ההתמודדות עם המתנגדים. האסטרטגיה היתה לדבר פוזיטיבי בלבד. גם אם רן ארז הרגיז אותנו. ציבור המורים זה ציבור שאנחנו צריכים אותו, שאין לנו מאבק איתו, ולכן אנחנו לא נלחמים עם המורים. יש ארגון מקצועי ותפיסת העולם של יולי תמיר היתה שלא צריך להילחם בו, הוא נבחר ויש לכבד אותו" (מרואיין מס' 7); "הנחנו שתהיה התנגדות טבעית לשינוי באשר הוא שינוי אבל להתנגדות הארגון לא היינו מוכנים" (מרואיין מס' 8); "הם לא צפו את גודל ההתנגדות. אחת התובנות הגדולות ביותר שצריך בהובלה של מהלך כזה זה כל הזמן לחשוב מה יהיו ההתנגדויות ומאיפה יבואו" (מרואיין מס' 9).

3. **שיתוף פנים ארגוני כצעד אסטרטגי** – עולה מהראיונות באופן ברור כי נעשו הרבה מאמצים לשתף את עובדי המשרד בתהליכים, מתוך הכרה בכך שגם הם משפיעים על תהליך ההסברה כנותני שירותים לקהל היעד העיקרי – המורים והמנהלים במערכת החינוך. "האסטרטגיה של יולי תמיר היתה שיתוף, שיתוף, שיתוף ובניית קואליציות. זה הוביל לכך שאפשר היה לרתום את המשרד לשינוי. האסטרטגיה היתה לגרום לאנשים להרגיש שיש להם בעלות על התהליכים. קהל היעד הראשון שהגדרנו היה פנימי: פקידות כח אדם וגזברות, כאמור כדי לתת שירות טוב יותר למורים" (מרואיין מס' 8); "יולי תמיר היתה מאוד מתוכננת וחשפה את הרפורמה בצורה שיטטית - לאוצר, לממשלה ולמערכת החינוך. היא עברה בעצמה מחוז-

מחוז ב"יולי בוס". זה אוטובוס שבו היו כל ראשי המשרד ובו גם התקיימו דיונים איך עושים את הרפורמה. זו יצירה של יחידה לוחמת למען מטרה וכך היא גייסה את האנשים בתוך המשרד" (מרואיין מס' 6); "...יעד נוסף ואחרון היה עובדי המשרד עצמו, שזה מבחינתי מובן מאליו" (מרואיין מס' 7).

4. **תקציב ומשאבים** – מדיווחי המרואיינים עולה כי המשרד בחר לא להשקיע משאבים רבים בהסברה, מתוך חשש לביקורת ציבורית. בחירה זו, כמובן שיש בה השפעה ישירה על איכות פעולות ההסברה וסביר להניח כי בעקבותיה תבוא בחירה להתמודד עם הצורך להסביר בכלים מינימאליים. "צריך אומץ בשביל להסביר, אומץ לא להרגיש שזה בזבוז כסף ולהשקיע בזה למרות הביקורת האפשרית... מרבית הפעולות שעשינו היו ללא תקציב כלל, ולמרות זאת, היתה ביקורת בעיתון על איזו מודעה אחת ששילמנו עליה. בדיעבד, צריך להשקיע כספים בהסברה ומשרד צריך תקציב לכך. במיוחד ברפורמה כזו, שהמעגלים שלה הרבה יותר רחבים ממעגל המורים" (מרואיין מס' 7).

5. **גיוס משרד האוצר כצעד אסטרטגי** – מתוך הראיונות עולה כי לצוות ההסברה של אופק חדש הצטרף שחקן משמעותי נוסף, משרד האוצר. נראה כי הסיוע של משרד האוצר היה משמעותי הן בהיבט של תקציב להסברה והן ביצירת דימוי רציני לרפורמה. "בגלל שמשרד האוצר התגייס להסברה של אופק חדש וגייס כתבים כלכליים זה השפיע לטובה. לגייס את האוצר זה היה אסטרטגיה... האוצר הביא את הידע, השת"פ והכסף. תקציב הדוברות לא מחזיק כלום, אז הם גם תקצבו את המשרד וזה חלחל. היה באז תקשורת" (מרואיין מס' 2).

6. **האינטרנט כזירה תקשורתית** – אחד הנושאים שעלו בראיונות הוא העובדה שחלק ניכר מההתנהלות התקשורתית התקיים באינטרנט, תוך דגש על מתנגדי הרפורמה, שפעלו באמצעות מדיום זה. המשרד, לעומת זאת, לא סיגל מענה לסוגייה זו או כלים להתמודדות עמה ולכן לא השיב למתנגדיו "באותה השפה". מהדברים העולים מהראיונות ניכר כי: א. למשרד לא היו הכלים להתמודדות עם האינטרנט כזירה תקשורתית פעילה; ב. היתה התנגדות ממשית לפעולה בכלים אינטרנטיים. "כשמדברים על אמצעי הטמעה ושיווק, מדברים היום קודם כל על אינטרנט ואיך מתמודדים עם הסוגייה האינטרנטית. צריך חברה של תגובות כל הזמן, צריך אתר פעיל, חדש. צריך צוות תגובות און ליין. צריך סטודנטים שיגיבו כל הזמן. צריך הפצות ויראליות של סרטונים והפקות שמפיצים באינטרנט. חייבים להיות מעודכנים כל הזמן. וזה פוגע גם בהורים, בתלמידים ובמורים. זה דברים שחייבים לעשות" (מרואיין מס' 9); "אני המלצתי להכניס עשרה טוקבקיסטים, שיענו למתנגדים

באותם הכלים אבל המשרד סרב. מעניין אותי לדעת אם בהמשך הדרך של המשרד הוא יהיה יותר עוצמתי ויקח לעצמו גם איזה מוטי מורל, איזה משרד יחסי ציבור ככה רציני וייתן לטוקבקיסטים לעשות את העבודה מול טוקבקיסטים של הארגונים" (מרואיין מס' 8); "אי אפשר שאחד יתעסק במים ואחד בשמן. היא (ענת שניידרמן – ה.ב.) הלכה על אתר אינטרנט - תלך אתה על יוטיוב. הם במקום זה הלכו על רדיו, מקומות אחרים לגמרי" (מרואיין מס' 9).

השוואה וסיכום

אסטרטגיות ההסברה של שתי הרפורמות, דוח דברת ואופק חדש, שונות מאוד וניכר כי בכל אחת מהרפורמות הושמו דגשים על נושאים אחרים. בשתי הרפורמות משפיעים על אסטרטגיית ההסברה בעלי התפקידים שלקחו חלק בתהליך ותנאי המציאות הקיימים באותה תקופה. אציג את ההיבטים העיקריים של האסטרטגיות השונות בטבלה מסכמת:

אופק חדש	דוח דברת	מאפייני האסטרטגיות	
בוצעה הגדרה ברורה של קהלי יעד, תוך שימת דגש משמעותי על קהל היעד מורים. לא הושם דגש מספק על קהל היעד הורים	לא בוצעה הגדרה ברורה של קהלי יעד	הגדרת קהלי יעד	מאפיינים עיקריים בשתי הרפורמות
עובדי המשרד שותפו בתהליכי הרפורמה כחלק מהאסטרטגיה להסברתה לקהל היעד מורים	עובדי המשרד לא שותפו בתהליכי הרפורמה וההסברה	שיתוף פנים ארגוני	
בשני המקרים המרואיינים מייחסים היבט זה של שיתוף פנים ארגוני למדיניות והתנהלות של השרה המכהנת.			
בשני המקרים לא בוצע תהליך מספק של היערכות להתנגדויות		היערכות להתנגדויות	
תקציב נמוך מתוך החלטה אסטרטגית לא להשקיע משאבים בהסברה	תקציב נמוך שלא תאם את צרכי ההסברה. לא ברור האם היתה החלטה אסטרטגית קודמת בדבר גובה התקציב	תקציב ומשאבים	
גיוס משרד האוצר כצעד אסטרטגי	שלמה דברת בחזית ההסברה במקום מי מעובדי המשרד או מהנהלתו. היותו עצמאי ולא תלוי הנחייה, פגע במהלכי ההסברה	מאפיינים ייחודיים לכל רפורמה	

<p>האינטרנט פעל כזירה תקשורתית להתנגדויות וברמה האסטרטגית לא הושם דגש מספק על נושא זה</p>	<p>ניתוק כתבי חינוך מוועדת דברת הביא לסיקור לא מאוזן ולשימוש נרחב בהדלפות</p>	
	<p>אי שיתוף ארגוני המורים בתהליכי הרפורמה ואי חתימה על הסכם עמם ייתכן והביאו לעליה בהתנגדות</p>	

פרק 2.1: העסקת שירותי יעוץ תקשורת חיצוני

תחום העסקת שירותי יעוץ תקשורת חיצוני נכלל בתוך נושא האסטרטגיה התקשורתית. מוקדש לו תת-פרק נפרד, לאור ההתייחסויות הרבות שניתנו לנושא זה על ידי המרואיינים, וכן לאור ההיבטים הרבים שעלו בהתייחס לנושא זה. בשתי הרפורמות הועסקו משרדי יחסי ציבור חיצוניים לשם הסברת הרפורמה, אך בכל אחד מהמקרים ניכר כי הסיבות להעסקת המשרדים החיצוניים היו שונות, תהליכי ההעסקה היו שונים, הגדרות התפקיד היו שונות ומכאן, כמובן, הביצוע היה שונה. כמו כן, ניכר מהראיונות כי בשני המקרים עובדי המשרד לא היו מעורים בתהליך העסקת משרדי היעוץ החיצוניים וכי הגורם העיקרי שהיה מעורב בתהליך זה הוא השרה המכהנת.

דוח דברת –

מתוך הראיונות עולה כי במהלך הסברת דוח דברת לקחו חלק שני משרדי יעוץ תקשורת חיצוניים, האחד הוא משרד "ארד תקשורת" והשני הוא משרד "פרסום יהושע". "ארד תקשורת" החל בתפקידו זמן מה לאחר שוועדת דברת החלה לפעול, ולא מיד עם הקמתה. דוח הצעה לתכנית הסברה אסטרטגית הוגש על ידו במהלך חודש מאי 2004, ולכן ניתן להניח כי זה מועד תחילת ההתקשרות. במהלך הדרך נכנס לתמונה משרד "פרסום יהושע" ו"ארד תקשורת" סיימו את התקשרותם עם משרד החינוך בנושא זה.

1. העסקת יועצי תקשורת חיצוניים בהחלטת השרה המכהנת – מדברי המרואיינים עולה כי

ככל הנראה ההחלטה על ההעסקה לא התקבלה במסגרת צוות ההסברה, כי אם על ידי השרה עצמה. "אני לא יודע מי החליט את זה אבל היו רמות של החלטות שבכלל לא הייתי חלק מהן, זה לא היה בישיבת הנהלה או משהו כזה. לדעתי זו היתה החלטה של לימור (לבנת –

ה.ב.) ... היא הכניסה לבד משרדי יעוץ תקשורת חיצוניים" (מרואיין מס' 1).

2. הגדרת תפקיד משרד הייעוץ התקשורתי החיצוני וביצוע הפעולות בפועל – מדברי

המרואיינים עולים תפקידים שונים שביצעו משרדי הייעוץ התקשורתי החיצוניים. לא ברור מי הנחה את המשרדים החיצוניים ומי הגדיר את תפקידם.

לפי מרואיין מס' 1: "איל ארד וליאור חורב, השותף שלו, את ההתמודדות בפועל עם ההתנגדויות בעיקר הם עשו. הם עשו תדרכים תקשורתיות לכתבים, ספינים תקשורתיות".
לפי מרואיין מס' 3: "נעזרנו בשני משרדים חיצוניים. התחלנו עם אחד והחלפנו באמצע. זה לא קמפיין, זה משהו דו כיווני, זה להתנגח, להלחם, פינג פונג... אנחנו תרמנו את התוכן המקצועי והם הוציאו מהמכלול את האמירות התקשורתיות. הם כיוונו אותנו - שאלו מה התרומה של הצעד הזה, מה טוב בו, מה לא טוב בו, מה יגידו עליו אחרים וכו'. הם יותר פעלו ברמה האסטרטגית. למשל הציעו שנראיין ראשי ערים שלרפורמה אצלם יש חשיבות גבוהה ושנציא את הראיונות איתם לתקשורת במקום שנתראיין בעצמנו. זה דבר שלא היינו חושבים עליו לבד. דובר משרדי, עד כמה שיהיה מקצועי, הוא לא יהיה מקצועי כמו משרד יח"צ חיצוני".

לפי מרואיין מס' 2: "היתה בחורה במשרד של איל ארד שהיתה המקבילה שלי. ליאור חורב הצמיד אותה אלינו... הם סייעו בניסוח שאלות, סייעו לנו למפות מי יכול לכתוב טורי דעה בנושא, הם דיברו עם מובילי דעת קהל. לקראת סוף העבודה של הוועדה הכנסנו גם את "פרסום יהושע" שעשו בשבילנו כמה מודעות. זה היה יותר בשביל היישום של הרפורמה".
לפי מרואיין מס' 5: "איך שהתחילו ההדלפות התחיל גם החשש בקרב ארגוני המורים והם ישר התחילו בקמפיין המטורף. שכרו את מורל - צור ואת גיתם והשקיעו מליונים. פרסום יהושע עבדו בשבילנו, עשו סלוגנים, זה היה מאין קמפיין בהתייחס לקמפיין של ארגוני המורים".

לפי מרואיין מס' 4: "את האסטרטגיה והקשר עם משרד ראש הממשלה עשה איל ארד. רמי יהושע עשה קמפיין".

אם כן, ניכר כי כל אחד מבעלי התפקידים מתאר בצורה שונה את התפקיד של הייעוץ התקשורתי החיצוני, במיוחד במקרה של "ארד תקשורת", שככל הנראה היה מאוד מעורב בתהליך. לפיכך, ניתן להניח כי לא בוצעה הגדרה מסודרת של תפקיד המשרד החיצוני וכי ניתנה לו יד חופשית להשפיע. במקרה של "פרסום יהושע" ההגדרה יותר ברורה וחוזרת על עצמה בקרב המרואיינים.

מתוך הראיונות עולה כי במהלך הסברת אופק חדש לקח חלק משרד יעוץ תקשורת חיצוני אחד, משרדה של רבקה שרגא, שהייתה בעברה גם דוברת משרד החינוך. רבקה שרגא החלה את תפקידה כיועצת תקשורת חיצונית באופק חדש בחודש יולי 2008, כשכבר החלו התנגדויות ממשיות לרפורמה ואלו כבר סוקרו בתקשורת. ניכר כי תפקידה הוגדר באופן מאוד ברור, לעסוק בקהל היעד מורים. אף כי עובדי המשרד ורבקה שרגא בעצמה מגדירים באופן מעט שונה את התפקיד שביצעה בפועל, הרי שההגדרה הכוללת אחידה בקרב כל המרואיינים.

1. **העסקת יועצי תקשורת חיצוניים בהחלטת השרה המכהנת** – מדברי המרואיינים עולה כי גם ברפורמה זו, ככל הנראה ההחלטה על ההעסקה לא התקבלה במסגרת צוות ההסברה, כי אם על ידי השרה בעצמה. "אני לא יודע באיזה שלב הוחלט על הוספת משרד יעוץ תקשורת חיצוני, זה היה החלטה של השרה" (מרואיין מס' 8). יחד עם זאת, מדבריה של יועצת התקשורת החיצונית שהועסקה, רבקה שרגא, עולה כי הגדרת תפקידה לא הגיעה מהשרה, כי אם מעובדי המשרד, וכן כי עבדה באופן שוטף עם עובדי המשרד.

2. **הגדרת תפקיד משרד הייעוץ התקשורתי החיצוני וביצוע הפעולות בפועל** – בניגוד לרפורמת דוח דברת, באופק חדש הגדרת התפקיד של משרד הייעוץ התקשורתי החיצוני היא ברורה וחוזרת על עצמה בדברי המרואיינים הן מהמשרד והן מחוצה לו. "הגדרת התפקיד באה מאבי אופק ובשיתוף המנכ"לית והיא היתה לסייע בהטמעה, בשיווק, בהסברה, בדרך שבה פונים למורים. העיסוק היה רק בציבור המורים, לא בציבור מהרחבי" (מרואיין מס' 9). ניכר מדברי המרואיינים כי באופק חדש המשרד ניסה להימנע ככל הניתן מהעסקת משרדי יעוץ תקשורת חיצוני, בעיקר מתוך היבטי נראות ציבורית - הרצון להימנע מלהשקיע משאבים בנושא זה. מדיניות זו בולטת מאוד בדברי מרואיין מס' 7: "אני לא זוכרת שהיה בכלל משרד יעוץ חיצוני. לגבי כל העבודה מול קהלי היעד היה ברור שלא שוכרים משרד יחסי ציבור חיצוני כי לא רצינו להוציא על זה כספים. אולי נעזרנו מאוד בקטן באיזה פרוספקט פה ושם אבל התקמצנו מאוד על הכסף למטרות אלו, למרות שידענו שהארגון משקיע בכך הרבה מאוד ועושה את זה בגדול. בתוך הפעולות המעטות שקבענו להשקיע בהן כסף, חוברות הסבר, מודעות פה ושם... בין השאר חשבנו להפיק כנסים למורים ורק לשם כך שכרנו את רבקה שרגא, שזה כבר היה במהלך היישום עצמו. לא שכרנו אותה כמשרד יחסי ציבור אלא רק לארגון הכנס". בחלק מהראיונות מועברת ביקורת על מדיניות זו, לפיה כן היה צורך

בהעסקת משרד יעוץ תקשורת חיצוני לסיוע בתחומים שונים שאותם ייתכן ועובדי המשרד לא היו יכולים לעשות לבד במשאבים העומדים לרשותם. "אני המלצתי להכניס עשרה טוקבקיסטים, שיענו למתנגדים באותם הכלים אבל המשרד סרב. בנוסף, היה צריך משרד יחסי ציבור. רבקה שרגא נשכרה רק בשביל ללוות את הכנס הגדול שעשינו. לא ידוע לי על עוד דברים שהיא עשתה" (מרואיין מס' 8).

השוואה וסיכום

העסקת משרד יעוץ תקשורת חיצוני נעשתה על ידי המשרד בעת הסברת שתי הרפורמות. בשני המקרים נראה כי המינוי בוצע על ידי השרה המכהנת, ולא על ידי הצוות שעסק בהסברה, אך מעבר לכך - בכל אחד מן המקרים ההעסקה ושיתוף הפעולה נעשו באופן שונה.

אופק חדש	זוח דברת	מאפייני העסקת משרד יעוץ תקשורת חיצוני
	השרה המכהנת מינתה את משרדי הייעוץ התקשורת חיצוני וככל הנראה הדבר נעשה ללא מעורבות רבה של גורמי המשרד	מינוי לתפקיד
משרד אחד	שני משרדים	מספר משרדים מועסקים
בחדש יולי 2008, בשיא העבודה על קידום הרפורמה, לאחר שההתנגדויות כבר החלו מסוקרות בתקשורת	"ארד תקשורת" – ככל הנראה בחודש מאי 2004. "פרסום יהושע" - לא ברור, אך הדבר בוצע בשלבי עבודה מתקדמים של הוועדה	מועד תחילת ההעסקה
הגדרה ברורה אך מוצגת כרחבה יותר על ידי יועצת התקשורת החיצונית מאשר על ידי עובדי המשרד. טענה בקרב חלק מהמרואינים כי הגדרת התפקיד היתה מצומצמת מדי ולא ענתה על כל צרכי ההסברה	לא היתה הגדרה ברורה, ניכר כי ביצעו סוגי תפקידים רבים. "ארד תקשורת" הגישו תכנית הסברה אסטרטגית מגובשת ומלאה אך ניתן להניח מתוך הראיונות כי לא נעשה בה שימוש	הגדרת התפקיד

פרק 3: פעולות ההסברה - הלכה למעשה

להלן יוצגו פעולות ההסברה שבוצעו הלכה למעשה, כפי שמשקפות מדברי המרואיינים, והאופן בו רואים המרואיינים פעולות אלו.

דוח דברת –

פעולות הסברה הלכה למעשה - אחת הסוגיות המעניינות שעולות לאורך הראיונות עם בעלי התפקידים ברפורמת דוח דברת, היא כי אלו מיעטו לדווח על פעולות הסברה שביצעו, על אף שנעשו פעולות כאלו ואחרות. יתרה מכך, רבות מהפעולות שדווח כי בוצעו, יוחסו למשרדי יחסי הציבור החיצוניים שהועסקו על ידי משרד החינוך לשם קידום הרפורמה, ולא לעובדי המשרד. המעט שעלה מהראיונות היה פעולותיהן של דוברת ועדת דברת ועוזרת הדובר. "אחרי כל ישיבה הן ביצעו את המטלות, כמו כתיבת הודעות לעיתונות וכדומה" (מרואיין מס' 4); "מה שעשתה דוברת הוועדה היה בעיקר ליווי, לא היו הרבה תגובות להוציא, כמעט לא הוצאנו הודעות. יותר ברמה של עזרה בהכנת סקר וכאלו... במסגרת דברור היישום עשינו יותר הסברה למורים, לרשויות, כמעט לא לעיתונאים. פה ושם נתנו מורים שיתראיינו ויספרו על טובת הרפורמה, אבל לא פירסמנו מודעות ולא יצאנו בקמפיינים. היו כנסים להסברה למורים, לא חילקנו חומרים או משהו כזה... בשלב היישום, כשכולם נעלמו, בעיקר ענינו לפנייות, אבל לא עשינו משהו יותר מדי אקטיבי. לא הצלחנו לגייס את האנשים להתראיין" (מרואיין מס' 2). לעומת זאת, באשר למשרדי יחסי ציבור חיצוניים, צויין כי: "את ההתמודדות בפועל עם ההתנגדויות בעיקר הם עשו. הם עשו תדרוכים תקשורתיים לכתבים, ספינים תקשורתיים" (מרואיין מס' 1); "הם סייעו לנו בניסוח שאלות, סייעו לנו למפות מי יכול לכתוב טורי דעה בנושא, הם דיברו עם מובילי דעת קהל. לקראת סוף העבודה של הוועדה הכנסנו גם את "פרסום יהושע" שעשו בשבילנו כמה מודעות" (מרואיין מס' 2). ניתן לראות מתוך הציטוטים את הנטייה לראות באור מאוד דל את הפעילות שנעשתה על ידי המשרד במסגרת פעולות ההסברה.

אופק חודש –

פעולות הסברה הלכה למעשה – פעולות ההסברה של אופק חדש מתוארות בהרחבה על ידי המעורבים. ניכר כי רבות מהפעולות שבוצעו יועדו לקהל היעד מורים, כפי שעלה גם בפרק האסטרטגיה, שם הודגש קהל יעד זה על פני האחרים. "היה לנו את ה"יוליבוס" שבוע אחד. הנהלת המשרד לקחה כתבים במשך שבוע ימים ולקחו אותם להראות להם את בתי הספר...

היתה הרבה פעילות הסברתית שנעשתה מול המורים. ה"יוליבוס" למעשה לקח את המנהלים ואת הכתבים לכנסים שנערכו בבתי הספר" (מרואיין מסי 2); "יצאנו עם ברושורים למורים שמסבירים, חוליות של אנשים מתוך המשרד עברו בין בתי הספר והסבירו למורים, עשינו קו פתוח למורים, היה אתר אינטרנט שכל הזמן פעל עם צוות מומחים שענה על שאלות, הוקם פורום למורים" (מרואיין מסי 7); "עבדנו עם הדוברות על כנסי המנהלים, כתבות ויצירת דעת קהל חיובית. עשינו כנס גדול שאותו אני והדוברת הובלנו ביחד. זה היה ממש חגיגת הסברה. הפקנו ביחד עם הדוברות חומרים... הכשרנו את כל פקידי המשרד שנותנים שירות למורים כדי שיוכלו לענות על שאלות ולסייע. את בכירי המשרד הוצאנו לשטח, לקחנו אותם אל בתי הספר, הרצנו להם, הסברנו להם, כל מטה משרד החינוך הוגדר כקהל יעד" (מרואיין מסי 8); "הפקנו כנס של למעלה מ-1,000 מורים, משהו מאוד הייטקי, הכי חדשני שיש, בחנוכה 2008. זה היה דבר שהעין לא ראתה. ואז חילקנו להם חוברות הסברה ועשינו סדנאות עבודה ויצרנו שותפות שלהם. הם יצאו פשוט בהיי, המורים שהשתתפו, המנהלים שהשתתפו, המפקחים שהשתתפו. הם יצאו בתחושה שכיבדו אותם כמו אנשי הייטק ולא ברמת מתנ"ס" (מרואיין מסי 9).

השוואה וסיכום

להלן אציג טבלה המסכמת את עיקר פעולות ההסברה שבוצעו בכל אחת מן הרפורמות ומבצעהן העיקריים. חשוב להבהיר כי לפי הטבלה ניכר כי בשתי הרפורמות נעשו פעולות הסברה מגוונות ורבות. יחד עם זאת, בדוח דברת במרבית המקרים מתוארות הפעולות כספורות, כמעטות ולא כשגרת העבודה של הסברת הרפורמה. למשל, מתואר כי כמעט ולא נכתבו הודעות לעיתונות, מעט מאוד אנשים התראיינו בנושא ועוד, בעוד שבאופן חדש, כל אחת מפעולות ההסברה מתוארת בהרחבה ובהתלהבות רבה מצד המרואיינים.

אופק חדש		דוח דברת	
פעולות הסברה	מבצעים עיקריים	פעולות הסברה	מבצעים עיקריים
הודעות לעיתונות	דוברת המשרד	הודעות לעיתונות	דוברת הוועדה, עוזרת הדוברת, גורמים נוספים *
תגובות	דוברות המשרד	תגובות	דוברת הוועדה בסיוע דובר המשרד
ביקור יוליבוס – כתבים ומנהלי משרד החינוך בבתי ספר	התקשורת יועצת לשרה	מפגשים אישיים בין שלמה דברת לעורכים, כתבים ועוד.	שלמה דברת

דוברת הוועדה	יזום ראיונות	הנהלת המשרד בסיוע משרד יעוץ תקשורת חיצוני	הקמת אתר אינטרנט יעודי עבור המורים
רמ"ט משרד החינוך	כנסי הסברה למורים	רמ"ט היישום של אופק חדש	הכשרת מטמיעים לבתי הספר
משרדי יעוץ תקשורת חיצוניים	תדרכים עיתונאיים	רמ"ט היישום של אופק חדש ביחד עם דוברת המשרד	הפצת דפי מידע וחומרי הסברה למורים
משרדי יעוץ תקשורת חיצוניים	ספינים תקשורתיים	רמ"ט היישום של אופק חדש ביחד עם משרד יעוץ תקשורת חיצוני	כנסי הסברה למורים
משרדי יעוץ תקשורת חיצוניים	שיחות עם מובילי דעת קהל	רמ"ט היישום של אופק חדש	הכשרת נותני שירות בתוך משרד החינוך
משרדי יעוץ תקשורת חיצוניים	קמפיינים פרסומיים	דוברת המשרד	יזום כתבות וראיונות

* מדגם הודעות לעיתונות העוסקות ברפורמת דוח דברת מציג מגוון רחב של בעלי תפקידים החתומים על ההודעות (ראה נספח מס' 1).

פרק 4: התנגדויות - הלכה למעשה

להלן יוצגו ההתנגדויות שעלו במהלך הסברת הרפורמות, כפי שמשקפות מדברי המרואיינים וניתוח של חוסר יכולת המשרד להתמודד עם התנגדויות אלו.

דוח דברת –

סוגיית ההתנגדות ברפורמת דוח דברת מאופיינת באמצעות שני היבטים עיקריים:

א. המשרד לא העריך נכונה את עוצמת ההתנגדויות הצפויות.

ב. ההתנגדויות היו על רקע אישי נגד שרה.



התוצאה של שני היבטים אלו היא שהמשרד לא הצליח להתמודד עם ההתנגדויות. להלן אציג את התייחסות המרואיינים להיבטים אלו:

לעומת פעולות ההסברה, שהוגדרו על ידי המרואיינים באופן מצומצם, ההתנגדויות תוארו על ידי מרבית המרואיינים בהרחבה. "גם בדברת וגם באופק חדש הזמינו כתבים לכנסים. אבל באופק חדש הם באו ובדברת הם לא באו כי היה להם יותר מעניין להיות בהפגנות שמחוץ לכנסים. כל

כנס שעשינו, היו בחוץ הפגנות שלקחו את הזרקור. רן ארז השתגע, התראיין בטירוף, ההתבטאויות שלו בתקשורת היו קיצוניות ובעייתיות" (מרואיין מס' 2); "הם (ארגוני המורים – ה.ב.) השקיעו בטירוף בקמפיין שלהם נגד הרפורמה ואנחנו פשוט לא היינו מסוגלים להגיב לכל פרסום ופרסום שלהם... ארגנו כנסים וימי עיון למורים, השתלמויות. אבל הארגונים פשוט אמרו להם לא לבוא! הארגונים הגיעו לכנסים והוציאו את המורים החוצה" (מרואיין מס' 3); "כאשר התחיל המאבק, ארגוני המורים עשו דברים שלא עשו לפני כן מעולם. כמעט מרד אזרחים ודיסאינפורמציה רבה... הארגונים פשוט השתגעו, הנאום של רן ארז ביד אליהו - לקחו את המורים משום מקום והביאו אותם לשמוע דמוגוגיה! הם השקיעו משאבים מטורפים, נפגשו עם מורים והם היו פשוט מורעלים נגדנו" (מרואיין מס' 4). נוסף על עוצמת ההתנגדויות, ניכר מדיווחי המרואיינים כי הרבה מההתנגדויות היו על רקע אישי נגד השרה. "השרה היא אישיות מאוד דומיננטית, לחיוב ולשלילה, ולכן עמדה במרכז הקמפיין. בגלל זה הקמפיין פשוט איבד את הערך התוכני שלו והפך לכלי להכפשות הדדיות. כבר אף אחד מהעיתונים לא התעסק בתוכן של הרפורמה. כולם התעסקו רק בקרב. דוח דברת עלה לכותרות בגלל המאבקים האישיים ולא היה כמעט דברור אידיאולוגי" (מרואיין מס' 1); "היא (לימור לבנת – ה.ב.) אדם שהתקשורת אוהבת לשנא" (מרואיין מס' 2); "השרה כבר הצטיירה כמכשפה של המדינה ולא היה אפשר לעשות כלום" (מרואיין מס' 3); "באחד העיתונים כתבו שלימור לבנת לא מסוגלת לחנך את הילדים שלה וסיפרו שהילד שלה מסומם. ירדו לפסים מאוד אישיים" (מרואיין מס' 1).

אופק חדש –

סוגיית ההתנגדות ברפורמת אופק חדש מאופיינת באמצעות שלושה היבטים עיקריים:

- א. המשרד לא העריך נכונה את עוצמת ההתנגדויות
- ב. המשרד מלכתחילה לא רצה להתמודד מול ארגוני המורים
- ג. המשרד החל את פעולות ההסברה מול ההתנגדויות מאוחר מדי



גם במקרה זה, כמו בדוח דברת, היבטים עיקריים אלו הובילו לחוסר יכולת להתמודד באופן ראוי עם ההתנגדויות שעלו. להלן אציג את התייחסות המרואיינים להיבטים אלו:

בגזרת ההתנגדויות עולה כי גם ברפורמה זו נאלץ המשרד להתמודד עם התנגדויות מרובות, אך בניגוד לדוח דברת, הסתדרות המורים חתמה על הסכם, ולכן לא לקחה חלק בהתנגדויות, וכן,

ההתנגדות העיקרית היתה מקצועית, לא אישית נגד השרה המכהנת. "ההסברה של הארגון היתה עתירת ממון ומאוד אגרסיבית והיו בה אמירות רבות לא נכונות, אבל הם היו מתוחכמים. הסתדרות המורים מנגד היתה מאוד עדינה, אפילו עדינה מדי. רצתה להיות בסדר עם כולם, לא להרגיז מורים... אז ההסברה שלהם לא תפסה בכלל מקום ומי שתפס את כל המקום היה ארגון המורים, שהתנגד לרפורמה. וחשוב לציין שהתזמון היה מאוד בעייתי, כי הכל קרה בתוך חודשיים שלא לומדים בהם, בגלל השביתה, אז היו הרבה מאוד כעסים של כולם" (מרואיין מס' 7); "החזית היחידה שלא התארגנו מולה ולא התמודדו איתה היתה ארגון המורים, והמצב הבריא היה לחתום איתם על הסכם. בהעדר הסכם, היה צריך להתמודד בכלים שלהם, משמע בלוגרים, טוקבקיסטים, כי זה המרחב שבו הם עבדו" (מרואיין מס' 8); "כשרן ארז פרסם מודעות נגד הרפורמה היא ישר רצתה לפרסם מודעות נגד, אני הצעתי להם לארגן משלוח מנות גדול, זה היה ערב פורים... ולקרוא לכל צלמי הפפראצי ללשכה שלו בעת מתן המשלוח מנות והבסתם אותו. יולי תמיר לא רצתה. היא רצתה מודעת פרסום נגדית. היא אמרה 'הוא עשה מודעה באדום - אנחנו נעשה מודעה בכחול'... בשלב הזה כבר התחילו כתבות ענק בעיתונים נגד הרפורמה, כתבו שהמטמיעים צועקים על המורים, מתוך השטח קמה תסיסה" (מרואיין מס' 9). ניכר מדיווחי המרואיינים, כי חוסר ההתמודדות עם התנגדויות מקורו בהחלטה קודמת של המשרד שלא להתמודד מול ארגוני המורים, בשילוב עם חוסר מוכנות לעוצמת ההתנגדויות. בראיונות נמסר כי מנכ"ל המשרד והשרה המכהנת, ראו לנכון לא להתייחס לארגוני המורים כמתנגד. "ארגון שנלחם יש לו יותר אינטרס ואנרגיות להסביר את עצמו. אנחנו הריבון, לא נלחמים בארגונים, לא יכולים להרשות לעצמנו" (מרואיין מס' 7). כאשר החליט המשרד כן להתמודד עם ההתנגדויות של ארגון המורים באמצעות הסברה, הפעילות החלה בשלבים מאוחרים, לאחר שהשפעות ההתנגדות כבר ניכרו. "הרפורמה יצאה לדרך בשנת 2007. חומרי ההסברה הוכנו בסוף 2008. חומרים כאלו היו צריכים להיות מוכנים מראש ומחולקים על ההתחלה" (מרואיין מס' 9); "בשביל משרדי ממשלה התקשרות עם חברה חיצונית זה עניין שלוקח חודשים אז בין הצורך והיכולת... זה מסובך" (מרואיין מס' 7).

השוואה וסיכום

בגזרת ההתנגדויות ניתן למצוא מאפיינים דומים ושונים בין שתי הרפורמות:

מאפייני ההתנגדות	דוח דברת	אופק חדש
גופים מתנגדים עיקריים	ארגון המורים והסתדרות המורים	ארגון המורים והמורה ענת שניידרמן, שהקימה אתר אינטרנט
אמצעים עיקריים ששימשו להתנגדות	מודעות פרסום בעיתונות, שלטי חוצות ואוטובוסים, כנסים, כתבות חדשותיות בעיתונים ובטלוויזיה	מודעות פרסום, כנסים, כתבות חדשותיות בעיתונים ובטלוויזיה, אינטרנט (כולל ניו מדיה – טוקבקים, בלוגים וכדומה)
העסקת משרד יעוץ תקשורתי חיצוני לטובת התמודדות עם ההתנגדויות	כן – במסגרת ההתקשרות עם מולם עבדו	משרדי יחסי הציבור הקיימים
סוג התנגדות	אישית ומקצועית	מקצועית בעיקרה

פרק 5: תהליך למידה בין הסברת רפורמת דוח דברת לבין הסברת אופק חדש

בנוגע לשאלה אודות תהליך למידה שהתקיים במעבר בין הסברת רפורמת דוח דברת להסברת רפורמת אופק חדש, הטענה הרווחת בקרב המרואיינים היא כי לא בוצע שום תהליך למידה. הסיבות בגינן לא בוצע תהליך למידה, על פי המרואיינים:

1. **תחלופה מאסיבית של בעלי תפקידים** – מרבית המרואיינים העלו סוגייה זו כהסבר ראשי לעובדה שלא בוצע תהליך למידה. "לא היתה חפיפה בין האנשים בכלל... באופק חדש אף אחד לא היה קשור לדברת" (מרואיין מס' 1); "אין לי מושג איך עשו את זה בדוח דברת. אני לא מכירה במציאות של חיינו סגנון של דיון ולקחים בהסברה, בייחוד כי זה מאוד תלוי שר. יועצים מתחלפים עם כל שר שמגיע והדיון על זה הוא אוטופי, לא מציאותי שיקרה" (מרואיין מס' 7); "לא היה תהליך למידה. החלפת מנכ"ל ושר גורמת לחיתוך מוחלט של כל התהליכים. רוב הצוות המקצועי העוסק בהסברה התחלף, היתה אולי בחורה אחת שנשארה והיתה בשתי הרפורמות. לא התקיים שום תהליך למידה" (מרואיין מס' 6). על אף הטענות העולות בדברי המרואיינים, חשוב לציין כי צוות הדוברות כן שמר על אחידות לאורך השנים ונכח בשתי

הרפורמות. מדברי המרואיינים עולה כי הם לא שמים דגש על נוכחות זו כמשפיעה על האפשרות לקיים תהליך למידה בין שתי הרפורמות.

2. דומיננטיות של השרה הנכנסת – טענה נוספת מעניינת שעולה מדברי המרואיינים היא כי

השרה הנכנסת, יולי תמיר, ביטלה את כל המהלכים שביצעה השרה היוצאת, לימור לבנת, ובכך לא הותירה כל אפשרות לבצע תהליך למידה בין רפורמה אחת לשנייה. מעניין לראות כי עד נקודה זו הצטיירה יולי תמיר בדברי המרואיינים כשרה שבחרה אסטרטגית לשתף את עובדי המשרד בכל המהלכים, ואילו כשעולה השאלה אודות תהליך למידה, מדווחים המרואיינים כי היא עבדה לבד ולא שיתפה. "לא יכול היה להיות תהליך של הפקת לקחים בין דוח דברת לאופק חדש כי יולי תמיר הגיעה והכריזה הכרזות על דברת וביטלה את החלטת הממשל בעניינינו" (מרואיין מס' 4); "יולי והצוות של לשכת השר עבדו באופן מאוד אישי, בחדרי חדרים, ולא היתה להם דרך. הם לא עצרו והתייעצו" (מרואיין מס' 2).

עוד מעניין לראות כי חלק מהמרואיינים מצאו לנכון לתאר תהליך זה כדו – כיווני, תהליך שבו השרה הנכנסת בוחרת לצאת לדרך חדשה, ואילו עובדי המשרד מתאימים עצמם אליה. "המעט שהיו במשרד שנשארו, עם חילופים של שר, מתאימים עצמם להנהגה חדשה. זה לא מציאותי לדעתי לחשוב שאפשר לקיים דיון כזה, לא סביר ולא נראה לי שקיים" (מרואיין מס' 7); "במשרד החינוך הרבה מהאנשים ... לא באו עם מומחיות וכך גם השרים מתייחסים אליהם. לא "סופרים" אותם והם לא באמת מתמרדים, הם מאוד ממושמעים, רוצים לשמור על פרנסתם. אף אחד לא אמר ליולי, רגע בואי נעצור ללמוד" (מרואיין מס' 9).

אם כן, ניכר מדברי המרואיינים כי באופן בסיסי וארגוני, הם אינם מוצאים מקום לתהליך למידה. ניכר מדבריהם כי תהליך הלמידה הוא תלוי אנשים אשר לקחו חלק בקידום התהליכים בלבד ואינו נתפס ככלי מקצועי אשר שימוש בו הוא משמעותי גם בעת קידום תהליך מקצועי חדש, על ידי בעלי תפקידים חדשים.

כמו כן, המרואיינים לא העלו אפשרות של ביצוע תהליך הלמידה באמצעות גורמים חיצוניים למערכת.

ה. מסקנות והצעות למחקר עתידי

עבודה זו הנה מארג יחודי של אמירות, אשר ביחד ביכולתן לשפוך מעט אור על סוגיית עבודה הממשלה בכל הקשור להסברת רפורמות. מקרה הבוחן שהוצג לעיל מלמד על העבודה שביצע משרד החינוך בניסיונו לקדם ולהסביר תקשורתית שתי רפורמות במהלך העשור האחרון. מתודת הראיונות שנבחרה מאפשרת לנו לחדור לעולם המורכב הזה, הכולל בתוכו בעלי תפקידים רבים, אינטרסים רבים ומנוגדים, כוחניות, אסטרטגיות פעולה ועוד.

בפרק זה אתייחס לשאלות המחקר אשר הובילו עבודה זו וכן, אציג התייחסות לנושאים בולטים שעלו בכתיבת הממצאים.

בהתייחסותי בפרק זה לשאלות המחקר בחרתי להתחיל דווקא מהסוף, בשאלת המחקר השלישית, היא: **האם בוצע תהליך למידה בין הסברת רפורמת דוח דברת להסברת רפורמת אופק חדש? בהתייחס לסוגיה זו עולה מדברי המרואיינים כי לא בוצע תהליך למידה.** בניגוד לרבים מפרקי העבודה, כאן הצטיירה תמימות דעים בקרב המרואיינים – תהליך למידה בין הסברת רפורמה אחת לשנייה - לא היה מנת חלקם. נשאלת השאלה, **מדוע?** התשובות הבסיסיות והמתבקשות לשאלה זו, אשר עלו גם בדברי המרואיינים, הן: **1. חילופי בעלי תפקידים; 2. דומיננטיות של פוליטיקאים מכהנים.** אך אלו תשובות קלות מדי, שהרי הבסיס המקצועי של היחידה המופקדת על ההסברה, יחידת הדוברות, נותר איתן על כנו בשתי הרפורמות. בסיס זה כולל אנשי מקצוע הנמצאים בתפקיד מספר שנים ומכירים היטב את המערכת. עובדה זו מלמדת כי **יחידת הדוברות במשרד החינוך לא מהווה גורם משמעותי הקובע מדיניות הסברה ומכתיב אסטרטגיה ארוכת טווח להסברת הארגון ופעולותיו.** ניכר מהדברים כי **יחידת הדוברות מהווה בעיקר גוף מבצע ופחות מתכנן.**

ממצאי מחקרים מלמדים על חשיבותה של מדידת אפקטיביות של הסברה, אך נראה כי היבט מחקרי זה אינו חילחל לעולם המעשה במשרד החינוך. יתכן כי כך הדבר במשרדי ממשלה אחרים ויתכן כי במשרדים אחרים נושא זה הופנם וכן מתקיימים תהליכי למידה בעקבות ביצוע פעולות הסברה. ממצא מעניין נוסף, בדברי המרואיינים כלל לא עלתה אפשרות של ביצוע תהליך הלמידה כמחקר חיצוני לפעילות, אשר אינו תלוי בבעלי תפקידים ובתחלופתם.

יחד עם זאת, על אף שלא בוצע תהליך למידה, ניכר מפרקי הממצאים כי בחלק מתהליכי ההסברה יש שיפור בהסברת רפורמת אופק חדש בהתייחס לרפורמת דוח דברת, מנקודת מבטם של המרואיינים. שיפורים אלו, כאמור, אינם מיוחסים לתהליכי למידה ועשויים לנבוע מגורמים אחרים. שאלת המחקר הראשונה של עבודה זו מבקשת ללמוד מהם תהליכי האסטרטגיה התקשורתית אשר ליוו את כל אחת מהרפורמות, דוח דברת ואופק חדש, מתוך תפישת העוסקים בדבר. ממצאי העבודה מלמדים כי כל אחת מהרפורמות לוותה באסטרטגיה תקשורתית שונה, בעלת דגשים בנושאים שונים. ישנם ליקויים בתהליכים האסטרטגיים בשתי הרפורמות, אך, כאמור, ישנו שיפור בתהליך האסטרטגי שליווה את הסברת אופק חדש, בהשוואה לתהליך האסטרטגי שליווה את הסברת דוח דברת. ניכר הן מפרק האסטרטגיה התקשורתית והן מפרק ההתנגדויות, כי בשתי הרפורמות לא היתה היערכות מספקת להתנגדויות. מרואיינים רבים העידו כי בשתי הרפורמות לא הוגדרו בצורה מספקת המתנגדים לתהליך ולא הוערכה עוצמת ההתנגדויות, פרמטרים שהובילו בסופו של דבר להתמודדות לקויה עם ההתנגדויות בשתי הרפורמות. בשתי הרפורמות דיווחו המרואיינים על פליאה מול עוצמת ההתנגדויות שעלו וחוסר יכולת להתמודד עמן. זה המקום לציין כי ברפורמת דוח דברת היו רבות מההתנגדויות על רקע אישי, דבר שהקשה מאוד על ההתמודדות עמן, בעוד שבאופק חדש עיקר ההתנגדויות היו על רקע מקצועי. היבטים אחרים של האסטרטגיה התקשורתית להסברת הרפורמות מלמדים על תהליכים הפוכים שבוצעו בין רפורמה אחת לשניה. למשל, בדוח דברת לא הוגדרו קהלי היעד באופן מאורגן ובאופק חדש כן הוגדרו קהלי יעד. באופק חדש אף הוחלט לשים את קהל היעד המורים בראש סדרי העדיפויות של ההסברה והדבר ניכר בפעולות שנעשו מול קהל יעד זה, לעומת קהל היעד ציבור רחב. עוד ניכר בפרק האסטרטגיה כי בדוח דברת לא בוצע שיתוף פנים ארגוני בעת קידום הרפורמה, לעומת אופק חדש, במסגרתה כן בוצע שיתוף פנים ארגוני. שיתוף פנים ארגוני הנו נושא המקבל מקום משמעותי על ידי המרואיינים, כסוגיה שלה יכולת השפעה מהותית על ביצוע יעיל של תהליכי קידום הרפורמה, ובהם תהליכי ההסברה. ניגוד נוסף עולה בסוגיית התקציב והמשאבים. בדוח דברת מדווח על מחסור חמור בתקציב ובאופק חדש מדובר על בחירה מודעת שלא להקצות משאבים רבים לטובת ההסברה. כך או כך, ניכרות השפעות של היבט זה על מהלכי ההסברה בפועל.

תחום נוסף שנדון בעבודה זו הנו בעלי התפקידים אשר לקחו חלק בהסברת הרפורמה. ניכר כי בשני המקרים לקחו חלק בהסברת הרפורמות בעלי תפקידים רבים, החל מדוברי המשרד, דרך

מנכ"לים, משרדי יעוץ תקשורת חיצוניים ועוד. **ניכר כי שותפים רבים עשויים ליצור כאוס ואי לקיחת אחריות על התהליכים, במידה ואין מנהיג מקצועי אחד לתהליך.** במילים אחרות, נוכחות של מנהיג מקצועי בתהליך יכולה להביא ללקיחת אחריות והגדרת תפקידים ומשימות ברורה יותר בקרב המעורבים. בדוח דברת עולה מהממצאים כי אכן אין לקיחת אחריות על התהליכים, אין חלוקת תפקידים ברורה בקרב כל השותפים ואין מנהיג מקצועי המתווה את הדרך ומבהיר את תחומי האחריות של כל שותף. בפועל, המנהיגה העיקרית של הסברת דוח דברת היתה השרה המכהנת, המהווה גורם מאוד דומיננטי, אך לא גורם מקצועי מתוך המשרד. גם באופק חדש ניכר כי השרה המכהנת מאוד דומיננטית, אך יחד עם זאת התהליך בוצע באופן מאורגן, תוך חלוקת תפקידים ברורה. עובדה זו ניתן לייחס לכך שבאופק חדש ישנה דוברת משרד דומיננטית המהווה גורם מקצועי אשר הוביל את התהליך ואת כל השותפים הלוקחים בו חלק.

שאלת המחקר השנייה בעבודה זו עוסקת בפעולות התקשורתיות אשר בוצעו הלכה למעשה בעת הסברת הרפורמה. ניכר מפרק הממצאים כי בשתי הרפורמות בוצעו מהלכים תקשורתיים מגוונים, אך בדוח דברת הביצוע מוצג כפעולות מעטות ומינוריות המאופיינות בלקיחת אחריות מינימאלית, בעוד שבאופק חדש, מוצגים תהליכים רבים ומשמעותיים המאופיינים בלקיחת אחריות מקסימאלית ובהתלהבות יתרה בקרב המרואיינים. ביצועי ההסברה של אופק חדש מדווחים על ידי המרואיינים כתהליכים משמעותיים וגדולים על אף שהמשרד החליט אסטרטגית שלא להשקיע משאבים מרובים בהסברה. יתכן כי הדבר נובע מאסטרטגיית השיתוף שנקטה בעת הסברת אופק חדש.

ככלל, ניתן לראות כי הגורמים אשר השפיעו על מהלכי ההסברה של שתי הרפורמות הם **מקצועיים, אישיים ונסיבתיים, הקשורים למציאות בתקופה הנתונה.** יחד עם זאת, ממצאי עבודה זו מלמדים כי הרבה מהמהלכים הם תלויי אסטרטגיה ולכן הרבה נמצא בשליטת הגורמים המקצועיים והפוליטיים, במידה ואלו לוקחים אחריות על מהלכי התכנון ומהלכי הביצוע.

עוד ניתן לראות, כי משרד החינוך אינו מקיים מדיניות של תכנון ארוך טווח בהיבט ההסברה, על אף שמדובר במשרד שמקדם מהלכים ציבוריים רחבי היקף הזוכים לתשומת לב תקשורתית רבה.

על אף שלא בוצע תהליך למידה בין רפורמה אחת לשנייה, ניכר כי בהיבטים בהם בוצע תהליך אסטרטגי מוקפד, התהליך ההסברתי היה טוב יותר בפועל. כאשר ניתנת תשומת לב לתכנון אסטרטגי מוקפד, ניתן להגיע להישגים גבוהים יותר ולהתמודדויות מעטות יותר עם בעיות.

הצעות מדיניות

ניתן ללמוד מממצאי עבודה זו על מספר היבטים בולטים שבהם יכול גוף ממשלתי להשפיע באופן ודאי על איכויות פעולות ההסברה שיבצע.

1. **תהליכים תקשורתיים צריכים להיות מנוהלים על ידי איש מקצוע אחד.** לתהליך יכולים להיות שותפים רבים, מקצועיים, פוליטיים ואחרים, אך ניהול של איש מקצוע אחד יכול לקדם באופן מיטבי את פעולות ההסברה.
2. **יש להגדיר עבור כל שותף לתהליך מה תפקידו באופן מדויק,** על מנת לקדם לקיחת אחריות והובלת תהליכים אפקטיבית ולמנוע אי לקיחת אחריות ואי ביצוע משימות עקב חוסר בהירות בתחומי האחריות.
3. אסטרטגיה תקשורתית היא כלי בסיסי משמעותי מאוד בעבודת ההסברה. ניכר מממצאי עבודה זו כי **היבטים אסטרטגיים שעליהם הושם דגש, הביאו בהמשך להישגי הסברה טובים יותר.** לפיכך, נדרשת יחידה המקדמת פעילות הסברה להגדיר מבעוד מועד: **קהלי יעד, בעלי עניין – תומכים ומתנגדים, מסרים עיקריים, דרכי העברת מסרים מול כל קהל יעד, התמודדות עם התנגדויות צפויות, תקציב, שיתוף עובדי המשרד כסוכני שינוי.**
4. מדידת אפקטיביות של פעולות הסברה יכולה לסייע ליחידה בהצלחת פעולות הסברה עתידיות. יש להביא בחשבון את האפשרות שתהליך המדידה יכול להתבצע באופן חיצוני למערכת.

הצעות למחקר עתידי

מחקר זה מתמודד עם סוגיית ההסברה של ארגון ציבורי מנקודת מבטם של הגורמים אשר לקחו חלק בתהליך. על מנת להבין את התהליך ההסברתי במלואו, לבחון כיצד השפיע על קהלי היעד ומה היו תוצאותיו, נדרשת גם בחינה של היבטים נוספים בתהליך – קהל היעד והסיקור התקשורתי. באמצעות מחקר עתידי בתחום ניתן לבחון מה היה הסיקור התקשורתי בהיבט העיתונאי, מה פורסם, האם הידיעות היו חיוביות או שליליות, ובמקביל לבדוק מה קיבלו קהלי היעד, מה הבינו, מה ידוע להם על הרפורמות ומה עמדתם כלפיהן.

נוסף על בחינה מעמיקה של התהליך ההסברתי של הרפורמות שנבדקו מכל כיוונו, ניתן להרחיב מחקר זה באמצעות בחינה רחבה יותר של ההתנהגות הממשלתית בתחום הסברת רפורמות. כיצד מסבירים עצמם משרדי ממשלה נוספים שמובילים רפורמות, האם יש הבדל מהותי בין משרד למשרד וכן האם יש הבדל לאורך השנים בהתנהגות התקשורתית של משרדי הממשלה השונים, האם במשרדי ממשלה אחרים הופנמה חשיבות מדידת האפקטיביות של פעולות ההסברה ואם כן, כיצד הדבר מבוצע בפועל במשרדים אחרים.

ו. ביבליוגרפיה

- ביאור, ח., רוזן, א., (2000), "יחסי ציבור ועיתונות – דילמות ושיתופי פעולה", מתוך: אביבה רוזן (עורכת), **דיבור עם הציבור: יחסי ציבור ודוברות כחלק מתהליך הניהול**, פקר, תל אביב.
- גרדמן, א., (2000), "דוברות במגזר הציבורי", מתוך: אביבה רוזן (עורכת), **דיבור עם הציבור: יחסי ציבור ודוברות כחלק מתהליך הניהול**, פקר, תל אביב.
- הלפרין, נ., (2004), **הכל על תקשורת פוליטית ודוברות**, הוצאת שפע.
- הלפרין, נ., (1999), **בשערי תקשורת**, מודום יעוץ והכוונה.
- לפידות, א., דוריס, ר., (2000), "מהם יחסי ציבור", מתוך: אביבה רוזן (עורכת), **דיבור עם הציבור: יחסי ציבור ודוברות כחלק מתהליך הניהול**, פקר, תל אביב.
- סוליציאנו, א., בארי, א., (2000), "הדובר בארגון ציבורי", מתוך: אביבה רוזן (עורכת), **דיבור עם הציבור: יחסי ציבור ודוברות כחלק מתהליך הניהול**, פקר, תל אביב.
- צפרי, י., (2000), "ענף יחסי הציבור בישראל", מתוך: אביבה רוזן (עורכת), **דיבור עם הציבור: יחסי ציבור ודוברות כחלק מתהליך הניהול**, פקר, תל אביב.
- רביד, ג., רוזן, א., (2000), "תיאוריות ומודלים בתחום הניהול ויחסי הציבור", מתוך: אביבה רוזן (עורכת), **דיבור עם הציבור: יחסי ציבור ודוברות כחלק מתהליך הניהול**, פקר, תל אביב.

Benet, Lorenzo, Lyndon Stambler, (1994), "Spin Doctors", **People**, 11, 105-107.

Dearing J. M., Rogers E. M., (1996), **Agenda Setting Thousand Oaks**, Sage Publications, California.

Gilboa, E., (2005), "The CNN effect: The search for a Communication theory of international relations", **Political Communication**, 22, 27-44.

Glaser, B., Strauss, A., (1967), **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**, New York: Aldine.

Helm, L., (1981), Strategic Use of the News Media in: Helm, L., Hiebert, R., Naver, M., Rabin, K. (ed), **A Public Affairs Handbook: Informing The People**, Longman, New York.

Hiebert, R., Rabin, K., (1981), Completing the Process: Research and Evaluation in: Helm, L., Hiebert, R., Naver, M., Rabin, K. (ed), **A Public Affairs Handbook: Informing The People**, Longman, New York.

Lindenmann, W., (2001), **Spotlight on Public Health A Benchmark Content Analysis of Press Coverage for the Robert Wood Johnson Foundation**, The Institute for Public Relations.

Lindenmann, W., (2003), **Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities**, The Institute for Public Relations.

Lindenmann, W., (2001), **Measuring Public Relations Effectiveness for the Dole Food Company and the Society for Nutrition Education**, The Institute for Public Relations.

Manheim, J.B., (1994), **Strategic public diplomacy and American foreign policy: The evolution of Influence**, Oxford University Press, New York.

McCombs, M. E., Shaw, D. R., (1974), "The Agenda Setting Function of the Mass Media", **Public Opinion Quarterly**, 36, 176-186.

Mechanic, D., (2001), **The Managed Care Backlash: Perceptions and Rhetoric in Health Care Policy and the Potential for Health Care Reform**, Rutgers University, The Milbank Quarterly.

Rabin, K., (1981), Social Marketing: A New Tool in: Helm, L., Hiebert, R., Naver, M., Rabin, K. (ed), **A Public Affairs Handbook: Informing The People**, Longman, New York.

Rabin, K., Franzen, R., (1981), Increasing the Role of Planning in: Helm, L., Hiebert, R., Naver, M., Rabin, K. (ed), **A Public Affairs Handbook: Informing The People**, Longman, New York.

Rhoades, M., (1981), Potentials in Use of the News Media in: Helm, L., Hiebert, R., Naver, M., Rabin, K. (ed), **A Public Affairs Handbook: Informing The People**, Longman, New York.

Strauss, A., Corbin, J., (1994), Grounded Theory Methodology: An Overview". In Denzin, N., Lincoln, Y. (ed), **Handbook of Qualitative Research**, Thousand Oaks, CA: Sage.

West, D. M., Heith, D., Godwin, C., (1996), "Harry and Louise Go to Washington: Political Advertising and Health Care Reform", **Journal of Health Politics, Policy and Law**, 21.

Whalley, A., (1972), **Advertising Overspill: Can Advertising prevent urban ghettos developing in Britain**, PEP study, the advertising association, London.

דוחות ואתרי אינטרנט

ארד תקשורת, (2004), תכנית אסטרטגית לפרסום עיקרי מסקנות ועדת דברת.

וורגן, י., פידלמן, א., (2009), **מערכת החינוך בישראל – סוגיות מיוחדות בעבודתה של ועדת החינוך**, מרכז המחקר והמידע, כנסת.

משרד החינוך, (2004), התכנית הלאומית לחינוך – חלק א' – עיקרי ההמלצות.

משרד החינוך, (2008), חוברת מידע למורים בנושא "אופק חדש", הוצאת לשכת הפרסום הממשלתית.

משרד החינוך, מצגת התחדשות בחינוך – אופק חדש – כנסי מנהלים.

משרד החינוך, מצגת אופק חדש בחינוך המיוחד.

אתר האינטרנט של "אופק חדש", בתוך אתר האינטרנט של משרד החינוך -

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Ofek/MaBaofek>

הודעות לעיתונות

משרד החינוך התרבות והספורט, (21.9.2003), ממשלת ישראל אישרה היום פה אחד את הצעת המחליטים שהעלו רה"מ אריאל שרון ושרת החינוך, התרבות והספורט, לימור לבנת – להקמת כח משימה לאומי לקידום החינוך.

משרד ראש הממשלה, (2004), הודעה לעיתונות של מזכיר הממשלה – עו"ד ישראל מימון.

משרד ראש הממשלה, (2004), תמליל מסיבת עיתונאים בנושא החלטת הממשלה ליישם את דוח דברת.

משרד החינוך התרבות והספורט, (21.1.2004), כח המשימה הלאומי לקידום החינוך קורא לציבור להביע עמדותיו והצעותיו לקידום מערכת החינוך בישראל.

משרד החינוך התרבות והספורט, (5.5.2004), דברים של רה"מ אריאל שרון ושרת החינוך התרבות והספורט, לימור לבנת במסיבת העיתונאים.

משרד החינוך התרבות והספורט, (13.5.2004), ביום ראשון בבוקר יגיש כוח המשימה הלאומי לקידום החינוך, בראשות שלמה דברת, את "התכנית הלאומית לחינוך" לחברי הממשלה.

משרד החינוך התרבות והספורט, (20.5.2004), ראשי הרשויות המקומיות מביעים תמיכה בדוח דברת.

משרד החינוך התרבות והספורט, (23.5.2004), שרת החינוך התרבות והספורט, לימור לבנת ויו"ר כוח המשימה הלאומי לקידום החינוך, שלמה דברת, העניקו היום לנשיא המדינה, משה קצב את דו"ח דברת.

משרד החינוך התרבות והספורט, (29.6.2004), בהמשך להחלטת ממשלה בנושא כוח המשימה הלאומי, תתקיים מחר ישיבה ראשונה של ועדת ההיגוי העליונה והמועצה הציבורית המייעצת ליישום התכנית הלאומית לחינוך.

משרד החינוך התרבות והספורט, (19.12.2004), תגובת ועדת דברת למסיבת העיתונאים של ארגוני המורים.

משרד החינוך התרבות והספורט, (6.1.2005), הזמנה למסיבת עיתונאים – הרפורמה בחינוך יוצאת לדרך – פרסום הדו"ח הסופי של כוח המשימה הלאומי לקידום החינוך בישראל בראשותו של שלמה דברת.

משרד החינוך התרבות והספורט, (9.1.2005), שרת החינוך התרבות והספורט, לימור לבנת, מצרה על כך שראשי ארגוני המורים ביטלו את הפגישה עמה, עם מנכ"לית המשרד, ויו"ר כוח המשימה, אשר נקבעה היום בצהריים.

משרד החינוך התרבות והספורט, (16.1.2005), הממשלה אישרה ברוב קולות מכריע של 20 שרים את המלצות ועדת דברת.

משרד החינוך התרבות והספורט, (1.2.2005), הרפורמה בחינוך – פורום מנכ"לי משרדי הממשלה.

משרד החינוך התרבות והספורט, (3.4.2005), תדרוך כתבים – ישיבת ממשלה – דיווח של שרי החינוך והאוצר בעניין התקדמות בדבר יישום דוח דברת.

משרד החינוך התרבות והספורט, (24.8.2008), הזמנה למפגש כתבים בנושא אופק חדש.

משרד החינוך התרבות והספורט, (24.12.2008), רפורמות אופק חדש בכנס ארצי ראשון מסוגו – "יום עם אופק חדש".

משרד החינוך התרבות והספורט, (1.7.2009), אופק חדש בגני הילדים: החל משנת הלימודים הקרובה, תשי"ע: 500 גני ילדים יפעלו במתכונת של ה"אופק החדש".