

סיפור יזמת פי5

כיצד פעלו יחד הציבורי, העסקי, והחברתי-חינוכי לקידום מצוינות מדעית-טכנולוגית בחינוך בישראל?

תקציר המאמר

כתבה: ד"ר יעל בן דוד

ליווי מקצועי: ענבר הורביץ, שחר רוזנק, ד"ר מיכל רום

תמוז תשע"ח | יוני 2018

שותפים יקרים,

יוזמת 5פ2 סללה דרך ייחודית עבור כ-100 ארגונים, המחויבים להרחבת המציאות במתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה, להתכנס סביב שולחן אחד, ולפעול יחד, מתוך תחושה משותפת של דחיפות. יצרנו שותפות ייחודית עם משרד החינוך, אשר קידמה מיקוד, העמקה ולמידה, שפה משותפת, יחסי אמון ושיתופי פעולה. הדרך הזו הוכיחה שכך ניתן, ואולי יש לומר שרק כך ניתן, להשיג תוצאות, ולקדם יעדים חברתיים ברמה הלאומית.

לציון 5 שנים לפעילות היוזמה, שמחים להביא לעיונכם את תקציר המאמר המתאר את סיפור יוזמת 5פ2, ונותן נקודת מבט על הדרך המשותפת.

אנו מודים לכם, השותפים לדרך, אשר יחד הפכנו תיאוריה למעשה. הדרך עוד לפנינו והמשימה לא הושלמה.

בהערכה רבה ובחברות,
צוות יוזמת 5פ2
שיתופים

לקריאת המאמר בגרסה המלאה, סירקו את הקוד
או היכנסו לאתר היוזמה: <https://www.5p2.org.il/casestudy2018>



יוזמת 5פי2 יישמה, לראשונה בישראל, את **מודל קולקטיב אימפקט** באמצעות מהלך נרחב ברמה הלאומית, של יצירת רשת שותפים של ארגונים מובילים מכל המגזרים - ציבורי, עסקי, פילנתרופי וארגוני חינוך מהמגזר השלישי. ארגונים אלו חברו לשם קידום מצוינות מדעית-טכנולוגית בחינוך ולבניית שותפות ייחודית עם משרד החינוך. מסמך זה מתאר את תהליך הקמת היוזמה, התגבשותה ואת הסיבות להצלחתה, על סמך ראיונות עם 12 שותפים מרכזיים ביוזמה וניתוח טקסטים וחומרים שנוצרו מאז הקמתה.

ראשיתה של היוזמה בשנת 2013, כאשר גורמים עסקיים ופילנתרופים מובילים: **קן טראמפ**, **קן רש"י** וחברת **אינטל**, העוסקים בעידוד מצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי, זיהו צורך לפעול במשותף לנוכח מגמה מדאגה של ירידה במספר התלמידים הניגשים לבחינת בגרות בחמש יחידות מתמטיקה. נוספה לכך העובדה כי בבתי ספר רבים נסגרו מגמות הלימוד לפיזיקה ולכימיה וניכר היה כי קיים מחסור במורים למקצועות אלו. מגמות אלה במערכת החינוך, לצד תחושת משבר בתעשיית ההייטק על רקע מחסור גובר בכוח אדם איכותי, יצרו תחושת דחיפות משותפת. הדיאלוג שנוצר בין שלושת הגופים קידם את ההבנה כי מדובר בבעיה שהטיפול בה דחוף והכרחי וכי יש להניע מהלך רחב, מערכתי ולאומי כדי לפתור אותה. לשם כך, פנו שלושת הגופים לשיתופים, המתמחה בהובלת תהליכי עבודה תלת-מגזריים, וביקשו ממנו ללמוד את מודל קולקטיב אימפקט שהצלתו בארה"ב החלה להתרחב, ולבחון את האפשרות ליישמו בשדה החינוך המדעי-טכנולוגי בישראל. לאחר תהליך למידה והערכת המוכנות, הגיע צוות שיתופים למסקנה כי בשלו התנאים ליישום המודל בישראל, במטרה ליצור מסגרת פעולה שתסייע בקידום המצוינות המדעית-טכנולוגית.

כיום, מהווה גישת קולקטיב אימפקט כלי מפתח בשינוי חברתי והיא מיושמת בעולם בתחומים מגוונים. הגישה מציעה מסגרת פעולה המאפשרת לבעלי עניין שונים לחבור יחד כדי לקדם את פתרון של בעיות חברתיות מורכבות. לגישה חמישה מרכיבים הכרחיים להצלחת יוזמות המכוונות לשינוי חברתי: **גיבוש מצע משותף, בניית מערך מדידה משותף, פעולה מתואמת של השחקנים השונים, תקשורת פתוחה ורציפה וקיומו של ארגון שדרה ניטרלי** שינהל את התהליך. בנוסף מגדירה הגישה שלושה תנאים מקדימים: **תחושת חירום ודחיפות לפעולה בקרב מנהיגות משפיעה** אשר מוכנה **להשקיע בפתרון משאבים כספיים**.

תקציר

יציאה לדרך

בנפרד) ואת התוצאות המצופות בכל שלב. המפה משמשת גם כמסגרת מושגית לצורך פיתוח מערכת מדידה משותפת למעקב אחר התקדמות היוזמה. במבט לאחור ניכר כי מפת הדרכים סייעה ליצירת שפה משותפת בין מגוון השותפים, ואיפשרה לארגוני רשת השותפים למקם ולמקד את פעילותם, כחלק מהתמונה הרחבה.

תמצית מפת הדרכים להרחבת מעגל המצוינות במתמטיקה, פיסיקה, כימיה וטכנולוגיה



למפת הדרכים המלאה ראו את אתר היוזמה www.5p2.org.il

מפגש ההתנעה של היוזמה נערך ביולי 2013 והשתתפו בו כ-60 ארגונים משלושת המגזרים. נציגי הארגונים תיארו תחושה של התרגשות והתלהבות לנוכח ההתגייסות המשותפת, ובד בבד, גם ציפייה כי משרד החינוך ייקח על עצמו אחריות רחבה ביחס לתהליך. בפגישה זו גובש החזון של היוזמה המתמקד בהנגשת לימודים ברמה גבוהה במתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה למספר הולך וגדל של תלמידי תיכון. כמו כן, הוחלט על הקמת ועדת היגוי ליוזמה. על רקע מגוון השותפים ביוזמה, בלטו, כבר בתחילת הדרך, הפערים באינטרסים, בתפיסות העולם, ובציפיות הקיימות ביחס לתוצאות הפעולה המשותפת. הצורך לגבש מצע משותף ולמקד את השותפות עלה במלוא חריפותו כבר אז. לאחר תהליך מורכב של פירוק המחלוקות, בניית אמון והסכמות הוחלט למקד את המשימה המשותפת של היוזמה בהכפלת מספר הלומדים בהצלחה במגמות מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה בבתי הספר התיכוניים, כך שתוך עשר שנים לפחות 20% מהתלמידים בכל מחזור יעמדו במדדי מצוינות במקצועות אלו. להגדרה ולבניית ההסכמות על יעדים מדידים, וליצירת המחויבות המשותפת לפעול על מנת לקדם את השגתם, היה תפקיד חשוב בהידוק תחושת השותפות ובשמירה על מומנטום לאורך זמן.

ייעוד היוזמה הוגדר כך:

אנחנו רואים את ייעודינו בקידום **מצוינות בחינוך מדעי טכנולוגי** כמנוע לפיתוח **תרבות כללית של מצוינות בחינוך**, ומחויבים לעשות זאת תוך **צמצום פערים ומתן הזדמנויות שוות** לתלמידות ולתלמידים בחברה הישראלית לגווניה.

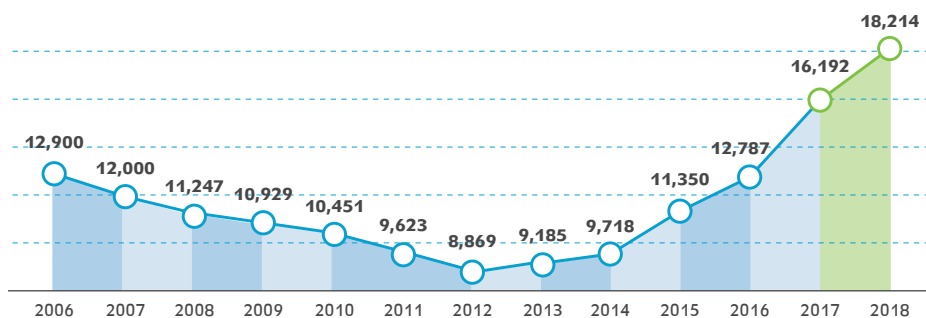


לאחר שגובשו החזון והמשימה המשותפת, הוקדשו עיקר המאמצים לניסוח מפת הדרכים של היוזמה, שעיקרה זיקוק המרכיבים הקריטיים להצלחה בהתקדמות לעבר הרחבת מעגל המצוינות. בתהליך ארוך ומעמיק של חשיבה משותפת, פותחה מפת הדרכים בהתבסס על הניסיון המקצועי של החברים בצוותי העבודה, בשילוב עם ידע מחקרי קיים, ובסיוע מומחים מהאקדמיה. המפה כוללת את השלבים במסלול התפתחותם של מורים ותלמידים (כל אחד

יש לנו מהפך: שינוי המגמה וגידול במספר התלמידים הנבחרים ברמת 5 יחידות מתמטיקה

בקיץ 2016 פרסם משרד החינוך נתונים שהצביעו על היפוך מגמת הירידה במספר הניגשים לבחינת בגרות ברמת 5 יח"ל במתמטיקה. נתונים אלו היוו אינדיקציה להצלחת ההתגייסות התלת מגזרית ולאפקטיביות של היוזמה. רבים מן השותפים מעידים כי הפעילות בגישת קולקטיב אימפקט נשאה פרי: היוזמה הפכה למרחב פעולה מתואם ומסונכרן אשר השותפים בו פועלים למען מטרה משותפת, ללא פיקוח או שליטה בפעולות השונות.

מספר הניגשים לבגרות ברמת 5 יחידות מתמטיקה בישראל



נתונים: משרד החינוך

צפי

את עבודות ההכנה והתשתית הנרחבות שבוצעו עוד לפני היוזמה של רשת השותפים, ניתן למנות כגורם נוסף שתרם להשגת מטרתה של היוזמה. אלו היו לרוב יוזמות של ארגונים חינוכיים מן המגזר השלישי שפעלו בתמיכת הפילנתרופיה במגוון תחומים, במסגרת החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי. תשתית זו אפשרה לארגונים להגיב במהירות ולספק את התמיכה המרבית כאשר הכריז משרד החינוך על תכנית "מתמטיקה תחילה".

שותפות אסטרטגית עם משרד החינוך

לקראת תום שנת הפעילות הראשונה של היוזמה (מאי 2014), הודיע משרד החינוך על הצטרפותו למהלך המשותף בעמדת הובלה, והכריז על החלטתו להוציא לפועל את התכנית הלאומית "מתמטיקה תחילה", שמטרתה להעלות את מספר הניגשים לבחינת בגרות ברמת חמש יחידות במתמטיקה. בעקבות זאת החליטו השותפים ביוזמה להתכנס סביב תכנית זו ולהפכה למהלך ראשון ביוזמה. גובשה הסכמה כי המיקוד בתחום המתמטיקה יכול להוות מנוף להנעת המערכת כולה ולקידום תחומי המדעים והטכנולוגיה. בעקבות לקיחת האחריות של משרד החינוך, הובהר עוד כי תפקידה של רשת השותפים הינו לייצר המלכים ותוכניות משלימות, אשר יתמכו ביעדי התוכנית הלאומית. מתיאורי השותפים עולה כי שלב זה היה הרגע בו חשו שנוצר המרחב לשיח תלת מגזרי, ללמידה ולפעולה - מרחב המבוסס על מערכת יחסי אמון ודיאלוג פתוח.

שותפים רבים עולמות שונים

הצורך לגשר על העולמות השונים מהם הגיעו השותפים ביוזמה היווה אתגר לא פשוט. בכדי להתמודד עם הפערים בתפיסות העולם, בז'רגון המקצועי ובתרבות הארגונית, פעלה היוזמה בשלושה מעגלי שותפים מקבילים: המנהיגות המשפיעה (היזמים וארגון השדרה), ועדת ההיגוי האחראית על התוויית המהלכים האסטרטגיים, ורשת השותפים הרחבה. מתוך הדיאלוג הבין מגזרי, שיזם וטיפח שיתופים כארגון השדרה של היוזמה, חלחלה הבנה כי כל השותפים, מכל המגזרים, מגיעים אל היוזמה מתוך מחויבות אזרחית וחברתית עמוקה. רבים מהשותפים חשו כי הם משפיעים על השגתה של המטרה המשותפת ובה בעת, הם עצמם מושפעים משותפיהם לדרך ומן המהלך עצמו. בתוך כך, נוצרו שותפויות פנים מגזריות (למשל, קואליציית העסקים לקידום לימודי מדעים בבתי הספר התיכוניים) ובין מגזריות (צוותי עבודה שפעלו לקידום סוגיות ספציפיות) שפעלו כל אחת בדרכה כדי לסייע לקידום מטרת היוזמה.

כותבת המאמר, **ד"ר יעל בן דוד**, היא פסיכולוגית חברתית, יועצת ארגונית ומנחת קבוצות, עמיתת מחקר במכון טרומן באוניברסיטה העברית. תקציר המאמר נערך על ידי **יעל מעוז שי**.

צוות מקצועי מטעם **ארגון שיתופים** סייע בכתיבת המאמר:

ענבר הורביץ, מנהלת יוזמת 2015 ומנהלת תחום קולקטיב אימפקט בארגון שיתופים

שחר רוזנק, רכזת יוזמת 2015, ורכזת תחום קולקטיב אימפקט בארגון שיתופים

ד"ר מיכל רום, מנהלת מחקר ופיתוח ידע בארגון שיתופים

ארגון שיתופים הוקם ב-2006 על ידי פילנתרופיה ויזמים חברתיים, שביקשו לקדם חזון משותף למען חברה אזרחית, פלורליסטית ויוזמת, שתיצור שיח מחבר ושיתופי פעולה בין ארגונים חברתיים, משרדי ממשלה, ארגונים עסקיים ופילנתרופיים. כיום עוסק הארגון בייעוץ וליווי תהליכי שיתוף ציבור במשרדי הממשלה, ובקידום יוזמות לאומיות לפתרון בעיות חברתיות מורכבות, הפועלות בהשראת מודל קולקטיב אימפקט.

נקודת המבט הרחבה וארוכת הטווח של השותפים המובילים תרמה גם היא להצלחת היוזמה - רבים מהם ביטאו דאגה ממשמעותה של הנסיגה במצוינות בחינוך הטכנולוגי, והביעו רצון בשינוי עומק של החברה הישראלית. מטרת השותפים המובילים הייתה ליצור שינוי אשר יבטיח לצעירים ולצעירות מכל המגזרים בחברה הישראלית עתיד טוב יותר. ההכרה בבעיה ובחריפותה, כמו גם הצורך להשפיע על עתיד החברה, אפשרו את החיבור המוצלח והנדיר בין השותפים מכלל המגזרים.

מבט קדימה: כיוונים אסטרטגיים ואתגרים לעתיד

פרסום הנתונים החיוביים ושינוי המגמה העלו שאלות ביחס לדרכי הפעולה העתידיות של רשת השותפים. תהליך חשיבה אסטרטגית, אשר החל בחודש ספטמבר 2016 ונמשך חמישה חודשים, הגדיר את המיקוד הכפול של היוזמה בשלוש השנים הקרובות - **הרחבת מעגל המצוינות בפריפריה וחזוקתם של תלמידי חטיבות הביניים**. עוד הוחלט כי שתי מטרות אלו יושגו תוך מחויבות לפיתוח תרבות כללית של מצוינות בחינוך, צמצום פערים ושוויון הזדמנויות לכל תלמידי ישראל. ההחלטה להתמקד בחיזוק המצוינות בפריפריה הביאה להכרה כי מדובר באתגר מורכב המחייב התייחסות מעמיקה שתיקח בחשבון את שורשי הפערים בין המרכז לפריפריה, כמו גם את המשאבים הנדרשים כדי להתמודד איתם. נוסף על כך, מחייבת התמקדות זו את חיזוקה של המנהיגות המקומית ואת שילובה ביוזמה.

סיפורה של יוזמת 2015 ממחיש את מסעם המשותף של שחקנים מעולמות שונים אל עבר היעד של קידום מצוינות מדעית-טכנולוגית בחינוך בישראל. המהלך המשותף יצר לאורך הדרך שפה משותפת, תקשורת טובה, שיח ער ועמוק והזדמנויות לשיתופי פעולה, בתוך מהלך נרחב שבו כוחות שונים ומגוונים יוצרים תנועה משותפת בכיוון ממוקד אחד, ברור ומדיד. מערכת יחסי האמון והשותפות הייחודית שנבנו בין מנהיגות משרד החינוך והנהלתו לבין נציגי הארגונים מהמגזרים השונים מהווה גורם מפתח ביצירת הפאזל הייחודי לקידום התכנית הלאומית של המשרד ולהשגת היעדים המשותפים. קיומם של דיונים פתוחים ומשתפים אשר התנהלו באופן מקצועי ומבוסס ידע ונתונים, בהם ניתן היה להעלות קולות שונים ללא חשש, הפכו את היוזמה למרחב משמעותי לקידום המשימה המשותפת עבור מגוון השחקנים. כעת נותר לראות כיצד הבשלתה של רשת השותפים הבין מגזרית תעמוד לה בהתמודדותה עם האתגרים העתידיים העומדים לפתחה.

