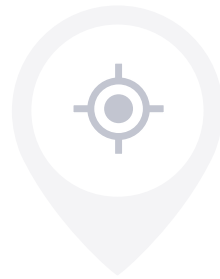




04



03



02



01

אסטרטגיות להשפעה חברתית  
שיתופים



# שלב רביעי: מעבר לשלב היישום

# 04

כותבת: זהר פרופר | צוות הפיתוח: ד"ר מיכל רום, ליאת גוברין, יפעת ברנשטין,  
נתנאל בוכניק, עינב קורן, האלה אבו-שארב, שחר רוזנק

התש"ף 2020



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

בשלב הרביעי מתקיים מעבר לשלב היישום של תכנית העבודה: החל מסיכום שנת התכנון והצגת ההישגים, עיצוב והתאמת המנגנונים השונים (ועדת היגוי וקבוצות עבודה), רתימת הקהילה ועד לבניית מנגנון מדידה והערכה.

## תיאור כללי

### מה כולל שלב זה?

- עיצוב והתאמת מנגנוני התשתית לשלב היישום
- היערכות למימוש תכנית העבודה הרב-שנתית
- בניית מנגנון המדידה וההערכה

סיכום שנת התכנון הוא מהלך חשוב מכיוון שבנקודת זמן זו משתנה אופן הפעולה של האקוסיסטם. חשוב לציין ולחגוג את הישגי שנת התכנון ובמקביל להכין את השותפים לאופן העבודה של האקוסיסטם בשנות ההפעלה. לכן מומלץ לקיים מפגש חגיגי של וועדת ההיגוי ובו להציג את שלבי העבודה על פני ציר הזמן, לסמן את ההישגים והתוצרים של המהלך ולהדגיש את השלבים השונים של המשך העבודה המשותפת. ניתן להציג תוצרים משמעותיים שחשובים למהלך באותה רשות, למשל: ניתן להציג את מגוון בעלי העניין שנרתמו למהלך לאורך השנה מהמגזרים השונים והשפעת האקוסיסטם על פעילותם. בדרך זו מועצמת עבודת השותפים וניתן להוקיר את עבודתם ומחויבותם. לצד המצגת, ניתן להכין עלון מודפס כמסמך מסכם של התהליך (ברושור/פליייר) שיחולק למשתתפים. ראו דוגמא כאן.

## סיכום שנת התכנון



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים

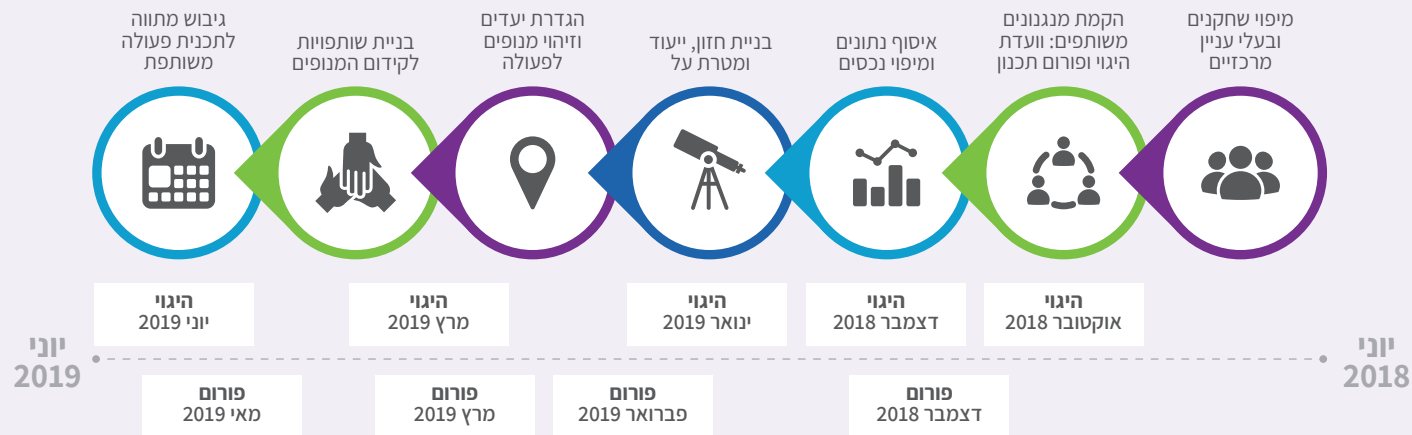
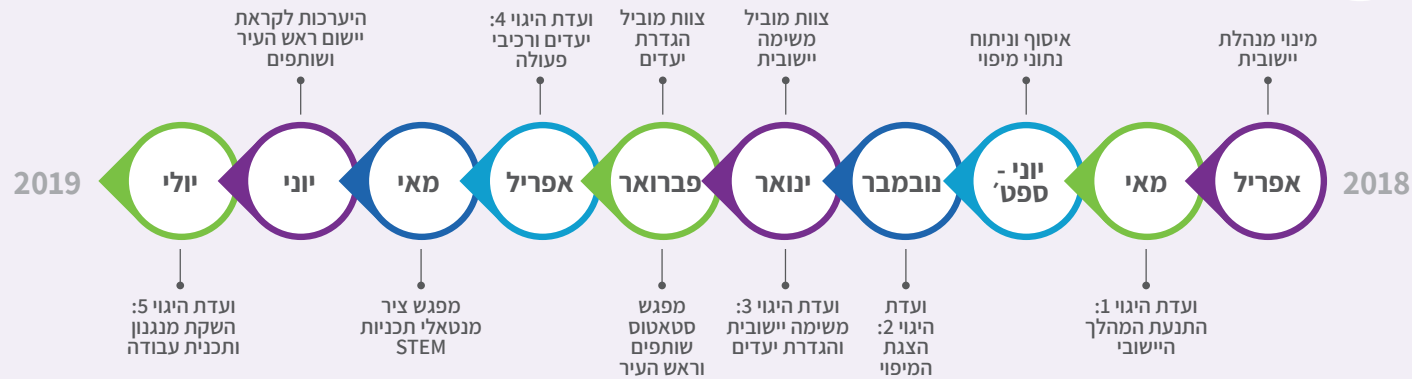


01

בניית תשתיות ארגוניות

ראו להלן דוגמא של שלבי העבודה על פני ציר הזמן. הדוגמאות לקוחות מתוך וועדות היגוי להקמת אקוסיסטם בתחום ה-STEM בפריפריה.

STEM



# סיכום שנת התכנון



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



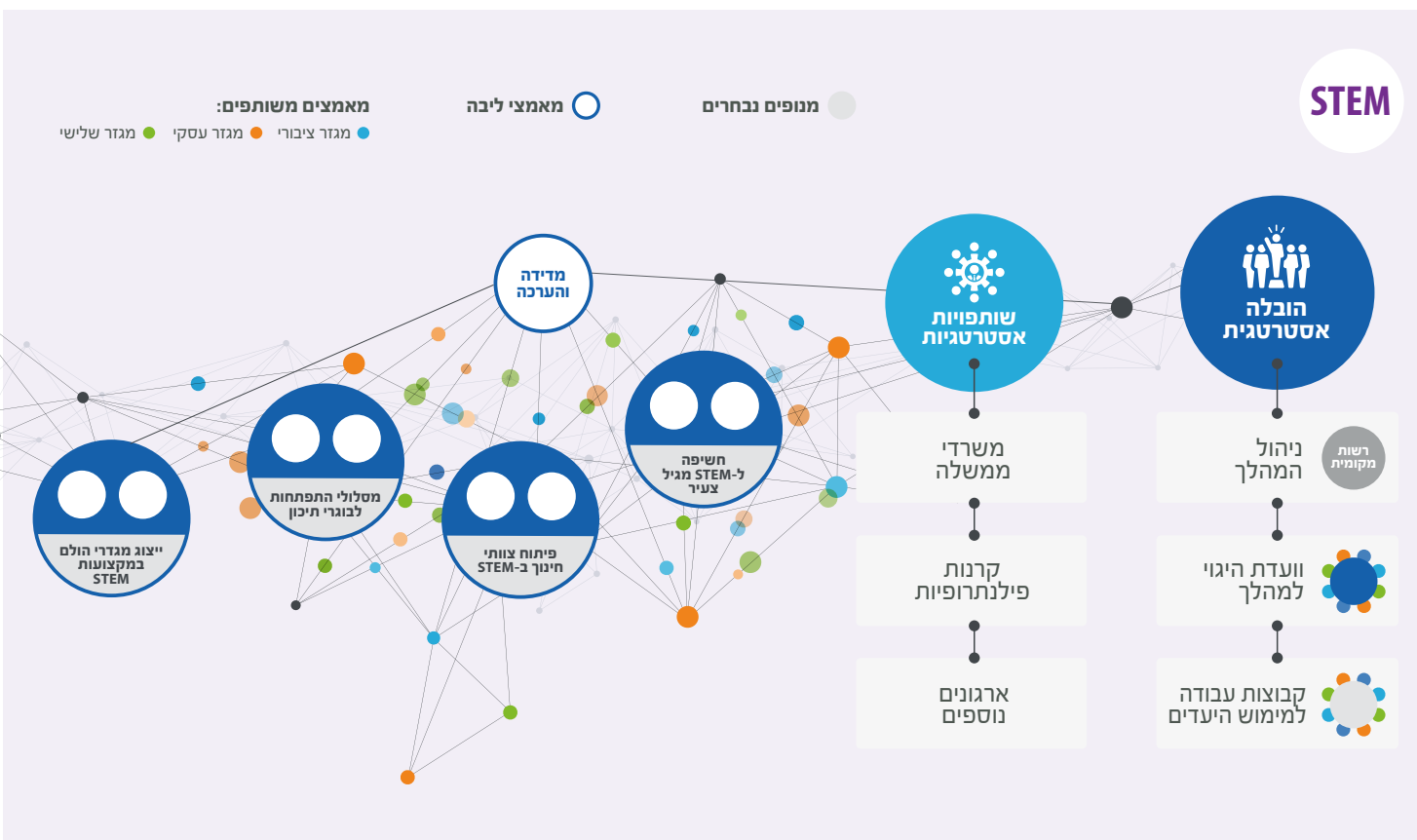
02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

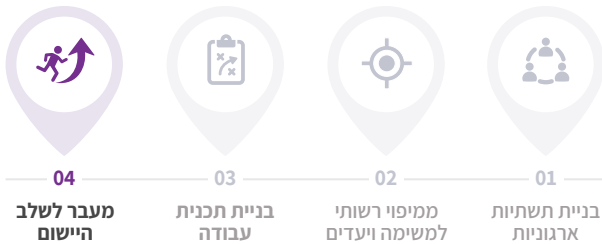
בניית תשתיות ארגוניות



## מודל הפעולה הרשותי

מודל הפעולה הרשותי הוא הבסיס להמשך העשייה של הרשות בתהליך. הובלת המהלך נמשכת על ידי מתן מענה למגוון התחומים המופיעים במודל. מודל הפעולה לקוח ממהלכים של קולקטיב אימפקט.

בעמודים הבאים נפרט לגבי כל אחד מחלקי מודל ההפעלה. ראו הסבר מפורט על התרשים תחת הסעיף תכנית עבודה רשותית בעמוד 11.



## הובלה אסטרטגית

לאורך שנת התכנון פעלו בעלי העניין לעיצוב האקוסיסטם בשני מנגנונים מרכזיים: וועדת היגוי ופורום תכנון (אופציונלי). עם היציאה לשנת היישום ישנם שינויים במנגנונים המובילים את המהלך ברשות. ברור, כי ישנם הבדלים בין רשות לרשות במגוון ובאופי מנגנוני העבודה. אנו נביא את הדגשים המרכזיים על פי ניסיונונו לשלב הרביעי בעיצוב האקוסיסטם. התוספת המשמעותית בשלב זה, היא הקמתן של קבוצות עבודה, אשר פועלות לקדם את היעדים שנבחרו בשנת התכנון. בנוסף ניהול המהלך כולו מתבצע על ידי מנהל האקוסיסטם הרשותי וגם תפקידו משתנה בשלב זה.

### להלן פירוט לגבי התפקיד והמנגנונים:

- **ניהול המהלך:** תפקיד מנהל/ת האקוסיסטם הרשותי/ת מקבל תפנית בשלב זה והתפקיד הופך להיות חלק אינטגרלי מעשיית הרשות המקומית ובהובלתה. העיסוק המרכזי הוא הובלה של האקוסיסטם משנת התכנון לשנת היישום. מנהל/ת האקוסיסטם הרשותי/ת מנהיג/ה את ההובלה האסטרטגית ואת ניהול השותפויות האסטרטגיות.

בהיבט השותפויות: באחריותו/ה להוביל את מפגשי וועדת ההיגוי, לבסס שגרת עדכון והתייעצות עם השותפים האסטרטגיים, לקדם את גיבוש קבוצות העבודה ושגרת המפגשים. על המנהל/ת הרשותי/ת למפות שותפים פוטנציאליים (תכניות ומימון) לשנים הבאות ולבדוק היתכנות לשיתופי פעולה.

בהיבט תוכניות עבודה: מנהל/ת האקוסיסטם הרשותי/ת מוציא/ה לפועל את תכנית העבודה הרשותית - תכניות ליבה וניהול תהליכים מרכזיים ברשת.

בהיבט של האחריות התקציבית: לבצע מעקב ובקרה, איגום משאבים ולרתום שותפים חדשים.

בהיבט הערכה ומדידה: לבנות תכנית הערכה ומדידה למהלך כולו ולממשה.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

## הובלה אסטרטגית

- **וועדת ההיגוי:** הוועדה אחראית להובלה האסטרטגית של המהלך, כפי שתואר בשלב הראשון של ארגז הכלים. תפקידה של הוועדה להציב כיווני פעולה, לקבל החלטות ולהמליץ למנהל/ת הרשות/ת כיצד לפעול, מה נכון ומתאים לרשות שלנו- בנושא זה, בזמן הזה וכדי להשיג את מטרות המהלך. הוועדה מכוונת לטווח ארוך ומניעה את הפעילות של שאר הצוותים קדימה. תפקיד זה ממשיך גם לשנות היישום. בשלב זה חשוב שייכנסו לוועדת ההיגוי גורמים נוספים אשר מפעילים תכניות ומובילים נושאים במסגרת תכנית העבודה. בנוסף, יש לתאם את המשך מפגשי הוועדה הבאים תוך התאמה לשנת היישום- מבחינת תדירות המפגשים ואורכם, מעורבות של משתתפים חדשים וכו'.
- **קבוצות עבודה<sup>1</sup>:** לאחר שנבנתה תכנית העבודה, מגובשות קבוצות העבודה אשר תפקידן לקדם את השגת היעדים. קבוצות העבודה מסייעות לבחור וליישם אסטרטגיות לטובת הנעת התהליך ומסייעות במעקב אחר ההתקדמות לקראת היעדים שהוגדרו. מומלץ להקים קבוצת עבודה לכל יעד שהוגדר ורצוי לשקול גם הקמת קבוצה לנושא המדידה וההערכה. קבוצות העבודה הן קבוצות, המדווחות לוועדת ההיגוי. כל קבוצת עבודה כוללת 10-20 משתתפים, הרלוונטיים לאותו יעד שיש להשיג ואשר מתחייבים לקדם אותו במפגשים משותפים ובעבודה ביניהם. המשתתפים הם מומחי תוכן בתחום וביעד הספציפי, מייצגים עמדות מפתח או היבטים מרכזיים בשותפות וכן מפעילי תכניות לקידום היעד. רצוי שיו"ר הקבוצות יהיו חברים גם בוועדת ההיגוי. האופי של קבוצות העבודה, שלבי העבודה שלהן והניהול שלהן משתנים בין רשות לרשות ובין תחום לתחום. לעיתים מגיעים לשלב גיבוש קבוצות עבודה כאשר היעדים ורכיבי הפעולה ברורים וקבוצת העבודה מקדמת את היעד ברמת תכנית העבודה ולמול הקהילה. פעמים אחרות, על קבוצת העבודה להתגבש סביב יעד ולבנות יחד את רכיבי הפעולה אשר יסייעו לקידום היעד. לטובת זה, יש לגבש קבוצת עבודה שכוללת את השותפים הרלוונטיים. קבוצות העבודה מסתכלות מעבר לתכניות ליבה אשר כבר קיימות, הן בונות את התכנית ע"ב הקיים ומרחיבות לטווח הארוך.



04

מעבר לשלב  
היישום

03

בניית תכנית  
עבודה

02

ממיפוי רשותי  
למשימה ויעדים

01

בניית תשתיות  
ארגוניות

## תחומי האחריות של קבוצות עבודה

### 1. פיתוח אסטרטגיה ומדדים:

- הבנה טובה יותר של המצב הנוכחי: שימוש בנתונים הקיימים או איסוף נתונים חדשים רלוונטיים
- סקירת מחקרים על אסטרטגיות יעילות בהקשר המקומי ושיטות עבודה מומלצות
- התבססות על נתונים קיימים על מנת לייעל את האסטרטגיות הנבחרות, למשל: שיפור השירות בתכניות הקיימות על מנת לקדם השגת היעדים, או מציאת דרכים חדשות למימוש של תכניות קיימות ושיטות עבודה חדשות על מנת למקסם את יעילות התכניות.
- זיהוי הזדמנויות לשינוי מדיניות
- פיתוח מדדים לבקרה

### 2. הנעה ויישום של האסטרטגיה:

- תיאום הפעילויות בין חברי קבוצת העבודה, ארגונים ושותפים רלוונטיים אחרים- לעיתים יש להוביל שינוי תפיסתי בקרב השותפים 'מתחרות לשותפות' ולמקד את כולם ביעד הנבחר. יש לעסוק בבניית קשרים בין חברי הקבוצה.
- זיהוי משאבים נדרשים לצורך תמיכה ו/או הובלת אסטרטגיות- אנשי מפתח, אפשרויות מימון, בעלי עניין
- למידה תוך התנסות: להתחיל ביישום על ידי השותפים בקבוצה אשר מחויבים לתהליך, ללמוד מהניסיון ולאחר מכן להרחיב את הפעילות
- עדכון שוטף של וועדת ההיגוי בהתקדמות קבוצת העבודה ובתוצריה
- למידה והתעדכנות של הקבוצה מוועדת ההיגוי ומקבוצות עבודה נוספות

### 3. הובלה:

- קידום מאמץ משותף עם בעלי העניין הרלוונטיים
- ניתוב עבודתם של הארגונים השותפים לטובת מטרות, מדדים ואסטרטגיות של קבוצת העבודה
- מיצוב קבוצת העבודה כגורם משמעותי להשגת היעדים בדיוני וועדת ההיגוי

# הובלה אסטרטגית



04

מעבר לשלב  
היישום

03

בניית תכנית  
עבודה

02

ממפוי רשותי  
למשימה ויעדים

01

בניית תשתיות  
ארגוניות

## הובלה אסטרטגית

לצד תחומי האחריות הללו, חשוב לפתח ולתחזק כל העת את תחושת השותפות בקרב חברי קבוצת העבודה. ראו בנספח 1 בסוף המסמך כלים וטיפים ליצירת אווירת שותפות. קבוצת העבודה נפגשות בהתאם לצורך של השלב בו נמצאים. בשלב בניית תכניות העבודה, נראה כי תדרש אינטנסיביות רבה של מפגשי הקבוצות. יש חשיבות לקיום מפגשים יעילים תוך הקפדה על תכנון סדר היום, הכנת חומר רלוונטי, שליחה מראש של סדר היום והמטרות, עמידה בלוח הזמנים שנקבע, רישום הערות וסיכום המפגש. ראו בנספח מס' 2 המלצה של ארגון FSG להגדרת המשימות של קבוצת עבודה בחצי שנה הראשונה לפעולתה<sup>2</sup>.

### יו"ר קבוצת העבודה

אנו ממליצים שלכל קבוצת עבודה ימונו 2 יושבי ראש, אשר אחד מהם לפחות חבר בוועדת ההיגוי. אחד היו"רים הוא מומחה מקצועי אשר יביא לקבוצה מומחיות מקצועית והעמקה בתחום התוכן. היו"ר השני הוא נציג הרשות, אשר מכיר ומחובר לשותפים רלוונטיים ולתהליכים מקבילים, ויוכל להוביל ולקדם את פעילות הקבוצה. יו"ר הקבוצה צריכים להיות בעלי יכולת לפנות זמן עבודה מתאים, הן לעבודת הקבוצה והן לתכנון עבודת הקבוצה.

באחריות מנהל המהלך לתמוך וללוות את יו"ר קבוצת העבודה במשימות הבאות:

- בניית סדר היום והתוכן לכל מפגש של קבוצת העבודה - כולל ייצוג של כלל השותפים.
- ניהול הדיונים וקבלת ההחלטות במפגשים - על יו"ר הקבוצה לעודד מגוון דעות והתייחסויות, חשיבה יצירתית והקשבה לרעיונות מגוונים. זאת, לצד איסוף הדברים וקבלת החלטות מקדמות.
- ניהול חברי קבוצת העבודה - הכרות של כל אחד ואחת מחברי הקבוצה ותפקידיהם ועדכון חברי הקבוצה החסרים; טיפוח הקשרים בתוך קבוצת העבודה לטובת קידום היעדים.
- שימוש כמגשר לפעילות באקוסיסטם - רתימה של בעלי עניין רלוונטיים, השתתפות באירועים של האקוסיסטם.
- עדכון חברי וועדת ההיגוי לגבי הנעשה בקבוצות העבודה.

<sup>2</sup> לחצו כאן - לדוגמה לערכה גנרית לחברי הקבוצה





04

מעבר לשלב  
היישום

03

בניית תכנית  
עבודה

02

ממיפוי רשותי  
למשימה ויעדים

01

בניית תשתיות  
ארגוניות

## גיוס חברים לקבוצות העבודה

קבוצות העבודה הן המנגנון המרכזי של האקוסיסטם להנעת התהליך ולהשגת היעדים. על כן, קיימת חשיבות רבה לבחירת המשתתפים בקבוצה בכלל ולמינוי יו"ר הקבוצה בפרט. חשוב לפרסם את דבר קיומן של קבוצות העבודה בפני כלל חברי האקוסיסטם; לתת הזדמנות לחברי האקוסיסטם ווועדת ההיגוי להמליץ על נציגים/ות מארגונים; לגייס חבר/ת ועדת היגוי לתפקיד יו"ר קבוצת העבודה; לפנות לבעלי עניין רלוונטיים אשר עלו במיפוי שחקנים. במקרים רבים קיימת כבר קבוצה של בעלי עניין בנוגע לסוגיות הנידונות בקבוצות העבודה. לאור זאת, יש לנצל את הרשתות הקיימות ושיתופי הפעולה הקיימים כמקור לגיוס חברים לקבוצות העבודה.

# הובלה אסטרטגית

### מאפייני החברים/ות בקבוצות העבודה:

- בעלי/ות ניסיון ממקור ראשון עם הסוגיה (חברי האקוסיסטם, חברי ארגונים העוסקים בסוגיה)
- בעלי/ות רצון להשפיע ובעלי מחויבות לצמצום פערים באותה הסוגיה
- בעלי/ות מחויבות ומסוגלות להשתתף בכל אחד ממפגשי קבוצת העבודה
- בעלי/ות סמכות לייצג את הארגון שלהן/ם



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

STEM

**לדוגמא:** בתהליך עיצוב אקוסיסטם הממוקד ב-STEM ברשויות מקומיות בפריפריה (כחלק מיוזמת 2פי5), משרד החינוך מוביל ומממן את התכנית הלאומית לקידום המצוינות בפריפריה, אשר מהווה תכנית דגל של המשרד לתמיכה במצויינות במתמטיקה ומדעים. גם פדרציית קליבלנד מעורבת במהלך באחת הרשויות בפריפריה ומממנת תוכנית דגל המקדמת את אחד היעדים וכן תומכת במנגנוני התשתית של האקוסיסטם.

לאורך כל שנת התכנון מתקיימות פגישות רבעוניות שוטפות עם השותפים האסטרטגיים. בפגישות אלו מעדכנים את השותפים בהתקדמות המהלך. עם היציאה ליישום, יש חשיבות לגבש את הדרכים המתאימות להמשיך לחזק ולתחזק את השותפויות הללו. במידה וקבוצת השותפים המממנים ממשיכה לתמוך בתשתית האקוסיסטם (אם טרם הועבר המקל לרשות או למשרד ממשלתי), חשוב להמשיך ולקיים מפגשי שותפים מממנים, ע"מ לעדכן אותם בפעולת ארגון השידור של האקוסיסטם.

## שותפויות אסטרטגיות

שותפויות אסטרטגיות של המהלך מתייחסות לממשקים עם משרדי ממשלה, קרנות פילנתרופיות וארגונים נוספים המעורבים בצורה עמוקה במהלך ברשות. גורמים אלו הם גם גורמי המימון של המהלך כולו.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

לתכנית העבודה הרשותית יש שני היבטים:

2 ניהול רשת השותפים אשר פועלים בנושא ומסייעים לקידום היעדים

1 ניהול והוצאה לפועל של תכניות ליבה אשר תומכות בהשגת היעדים

## תכנית עבודה רשותית

שני ההיבטים הללו מוצגים באופן גרפי במודל הפעולה הרשותי שבעמ' 4. בחלק השמאלי של מודל הפעולה הרשותי מסומנים עיגולים במגוון עיצובים: בעיגולים הגדולים המוקפים בצבע כחול, מצויינים על רקע אפור היעדים של הרשות לטובת השגת המשימה הרשותית, לאור החסמים המרכזיים ולצד המנופים שזוהו. העיגולים הלבנים שבתוכם מסמנים את תכניות הליבה. העיגולים הצבעוניים הנמצאים באותו שטח של המודל, מסמנים את התכניות והפעולות המתקיימות ברשות באופן כללי על ידי שלושת המגזרים: ציבורי, עסקי ושלישי.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

## תכנית עבודה רשותית

# 1 ניהול תכניות ליבה

לכל אחד מהיעדים שנבחרו יש בדרך כלל 2-3 תכניות ליבה. תכניות אלו הן תכניות אסטרטגיות, אשר מנוהלות וממומנות על ידי שותפים אסטרטגיים. תכניות אלו יופיעו בטבלת תכנית עבודה מובנית שמציגה את היעדים הנבחרים, את המנוף ואת רכיבי הפעולה לכל יעד, פירוט של הגורם המבצע ושל התקציב.

דוגמא לתכנית עבודה מתהליך עיצוב אקוסיסטם הממוקד ב-STEM באחת מהרשויות המקומיות בפריפריה (כחלק מיוזמת 5פי2):

STEM

יעד נבחר	מנוף	רכיבי פעולה	גורם מבצע	תקציב
בסוף שנת תשפ"ב, הרשות תעמוד בממוצע הארצי של שיעור הניגשים לבגרות ברמת 5 יח"ל (במתמטיקה, בפיזיקה ובמדעי המחשב), ולאחר מכן תיצמד ליעד הארצי למשך 4 שנים נוספות	פיתוח מורים בהיבטים פדגוגיים ומקצועיים	בניית קהילת מורים: למידת עמיתים, מנטורינג לכל מורה וליווי אישי	קרן טראמפ	
		השתלמויות לפי מקצוע: ראייה אזורית	התוכנית הלאומית של משרד החינוך	
		סדנאות למורי מתמטיקה: סדנאות העצמה, ידע והעברת תוכן וארגון	עמותה מקומית ברשות	
חיזוק ידע ומיומנויות תלמידים	תוספת שעות מתמטיקה ואנגלית, פתיחת מגמות	התוכנית הלאומית של משרד החינוך		



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

## תכנית עבודה רשותית

# 1 ניהול תכניות ליבה

### רשימת המשימות שיש לבצע במסגרת ניהול תכניות הליבה

- תכלול כלל מפעילי התכניות - הכרות ותמיכה בתכניות, חיבור לגופים הרלוונטיים ברשות, בקרה, פתרון בעיות, קיום מפגשים שוטפים עם המפעילים. אין המשמעות שמנהל/ת האקוסיסטם הוא הגורם שמנהל את התכניות עצמן, אלא שהוא/היא מתכלל/ת את העשייה. עם זאת, ישנה אפשרות שמנהל/ת האקוסיסטם יהיה/תהיה גם מנהל/ת של אחת מתכניות הליבה.
- ניהול מסגרת תקציב לכלל התכניות המופעלות בשנה ראשונה
- עדכון גורמי הרשות וחיבורם לתכנית העבודה
- ביצוע מדידה והערכה לתכניות השונות ולתכנית העבודה הכוללת
- בניית תכנית עבודה לשנה העוקבת כנגזרת של התכנית הרב שנתית (יעדים) ושל הפעולות וההישגים בשנה הראשונה
- עדכון התכנית הרב שנתית

חשוב לציין כי בשנת היישום הראשונה יש צורך בניהול צמוד יותר של הוצאה לפועל של תכניות הליבה. באחריות המנהל/ת הרשותי/ת לעקוב ולפקח אחר היישום, מתיאום בין המפעילים השונים, דרך אחריות לנושאי ביטוח ועד לסנכרון לוחות זמנים לפעילויות השונות.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

## תכנית עבודה רשותית

# 2 ניהול רשת שותפים

הכוונה כאן היא לשותפים שאינם חלק מוועדת ההיגוי או מהמנגנונים האחרים של המהלך, אך פועלים בתחום האקוסיסטם וחשוב לשמר אותם ברשת השותפים הרחבה. גורמים אלו יכולים להיות בכל אחד מהמגזרים - הציבורי, העסקי והשלישי.

STEM

**לדוגמא:** בעיצוב אקוסיסטם בתחום STEM משרד החינוך הינו אחד השותפים האסטרטגיים של המהלך וכמובן שמוביל תכניות ליבה. יחד עם זאת, גם משרד העלייה והקליטה והמשרד לשיוויון חברתי (ואחרים) פועלים בתחומים אלו ויש חשיבות לחבר אותם לרשת השותפים של המהלך באותה הרשות. בנוסף, ישנם ארגונים חברתיים שלקחו חלק במהלך מתחילתו ומובילים תכניות ליבה, לצד ארגונים אחרים שפועלים לקידום STEM אך לא היו שותפים במאמצי הליבה של המהלך.

חשוב לשמור עם כלל שותפי הרשת על קשר מתמשך באמצעות דיוור או מפגשים, לעדכן על העשייה בתכניות הליבה ולהתעדכן על העשייה שלהם ואף להזמין אותם להצטרף לקבוצות עבודה ו/או למפגשי שיא רלוונטיים. באחריות המנהל/ת הרשותית/ת וועדת ההיגוי לגבש את הדרכים המתאימות לניהול רשת השותפים מבחינת מטרות הקשר, ערוצי התקשורת עם השותפים השונים, תדירות הקשר ועוד.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

במונח קהילה אנו מתכוונים לנציגי מוסדות ציבוריים נוספים בתחומים רלוונטיים ברשות המקומית, גורמי הביצוע ברשות, אנשי דת וגם בני ובנות משפחה של מי ששותף למהלך. נדרשת רתימה של כל אלו מתוך הבנה וניסיון שחיבור שלהם יסייע להשגת היעדים והמשימה הרשותית. רתימת הקהילה מתבצעת על ידי מיתוג ושיווק ברשות, כגון: שלטי חוצות, ועל ידי מפגשים ופעילויות לקהל ספציפי או רחב.

## רתימה נרחבת של הקהילה

STEM

**לדוגמא:** בתהליך עיצוב אקוסיסטם הממוקד ב-STEM באחת מהרשויות המקומיות בפריפריה (כחלק מיוזמת 5פי2), זוהה כי מעורבות הורים היא קריטית לטובת שינוי תפיסה ומימוש המשימה הרשותית. לאור זאת, בעת רישום של ילדים לקייטנה מסובסדת המקדמת STEM, קיבלו ההורים חומר כתוב וכן השתתפו במפגש הכנה שמיועד להורים בלבד. בדרך זה, רתמו את ההורים למהלך הרשותי הרחב.

ברשות אחרת, קיימו שבוע מדענים שיועד לקהל הרחב. במסגרת הפעילויות נחשפו התושבים למהלך הרחב, למשימה הרשותית ולמטרות- בחומר כתוב, בשלטים, בנאומי הפתיחה ובפעילויות עצמן.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

כמו בכל תהליך רחב הפועל במודל של קולקטיב אימפקט, תהליך המדידה וההערכה גם הוא משותף, והוא חלק בלתי נפרד מהעשייה. הערכה ומדידה משמשות את כלל השותפים ואת מנהלי ומנהלות האקוסיסטם לבחינת התקדמות התהליכים והעמידה ביעדים המשותפים.

## בניית מנגנון הערכה ומדידה

### מנגנון המדידה וההערכה של אקוסיסטם צריך להתייחס לשלושה צירים:

- **ציר תכנית העבודה:** מדידת רכיבי תכנית העבודה והיבטים של תכנון מול ביצוע כולל הערכה ומדידה של היעדים, מטרת העל והמשימה הרשותית.
- **ציר תשתית אקוסיסטם:** מדידת הצלחת המהלך והמנגנונים של שותפות. כולל הערכה ומדידה של אפקטיביות התהליכים המתחייבים מהיות המהלך חלק מיוזמת קולקטיב אימפקט, כגון אפקטיביות ועדת ההיגוי וקבוצות העבודה, תקשורת בין השותפים, אופן פעולת ארגון השידור ועוד.
- **ציר מיפוי מתמשך של תמונת המצב הרשותית:** בצד המדידה היחודית לתכנית העבודה, רשות צריכה לסגל לעצמה תהליכים ומנגנונים קבועים של מדידה והערכה בנושא של האקוסיסטם. אלו הם פרמטרים המהווים בסיס מידע עקבי ומתמשך לקבלת החלטות רשותיות.





04

מעבר לשלב  
היישום

03

בניית תכנית  
עבודה

02

ממיפוי רשותי  
למשימה ויעדים

01

בניית תשתיות  
ארגוניות

## בניית מנגנון הערכה ומדידה

# נקודות למחשבה

- **שותפות:** בניית תהליך/מנגנון הערכה ומדידה יתבצע בשותפות מלאה עם וועדת ההיגוי ו/או קבוצות העבודה. השיתוף הוא עיקרון מנחה בכל תהליך העבודה בבניית האקוסיסטם ויש חשיבות לכך שהוא יתקיים גם בתהליכים אלו. בנוסף, חלק מהשותפים באקוסיסטם מבצעים תהליכי מדידה והערכה לפעילויות שלה ו/או מתמחים בנושא זה. חשוב לנצל את המשאבים של האקוסיסטם ולהיעזר במנגנונים שלהם, במומחיות ואף בתוצאות שהם מציגים.
- **שקיפות לצד שמירה על כללי האתיקה:** מחד, הרעיון של הערכה ומדידה הוא להציג תוצאות, להראות כיצד מתקדמים לכיוון היעדים והמשימה המשותפת. אך מאידך, חשוב לזכור, כי תהליכי מדידה והערכה מחייבים שמירה על דיסקרטיות, טיפול זהיר במידע וחשיפה מקצועית ומתאימה.
- **העדפה לשימוש במקורות מידע נגישים:** בגיבוש מדדים להערכת הצלחה יש לקחת בחשבון מקורות מידע נגישים וזמינים כגון נתונים שיש לרשות המקומית – למשל מספרי תלמידים או מורים.
- **מידת הנוחות של שיטת איסוף הנתונים:** מוצע לגבש שיטה נוחה וישימה לאיסוף הנתונים למשל על ידי העברת שאלונים. כחלק מקבלת ההחלטה, יש להבין לעומק מה נדרש לטובת בניית השאלונים והעברתם.
- **אופן ניתוח הנתונים:** יש לבחון האם מדובר בניתוח איכותי או כמותי? איזה ידע קודם נדרש לטובת ניתוח הנתונים? מי ינתח את הנתונים? במידה ועובדים עם חברה חיצונית, מוצע לגבש שיטה שבה הרשות לא תסתמך על חברה חיצונית לאורך זמן. בנוסף, יש לקחת בחשבון היבטים של זמן וזמינות לטובת ניתוח הנתונים.



04

מעבר לשלב  
היישום

03

בניית תכנית  
עבודה

02

ממיפוי רשותי  
למשימה ויעדים

01

בניית תשתיות  
ארגוניות

## בניית מנגנון הערכה ומדידה

# נקודות למחשבה

### • שיקולים הנוגעים למשאבים:

נתייחס לשלושה היבטים של משאבים:

1. היבטי כח אדם: מי יבצע את תהליכי המדידה? מי יגבש את כלי המדידה וההערכה? מי יאסוף את הנתונים? מי ינתח אותם? האם נדרשת מיומנות או הכשרה ייחודיות לשם כך? היבט זה משפיע גם על היבטי תקציב ולוח זמנים.
2. תקציב: יש להתאים את שיטת המדידה לתקציב המוקדש לנושא. לא נוכל לבחור שיטת מדידה או אופן ניתוח שהם יקרים מידיי או דורשים אנשי מקצוע שעלותם גבוהה, במיוחד לאורך זמן. היבטי עלות כוללים גם זמן עבודה של עובדי הרשות או של מי שאמור לבצע את המדידה וההערכה.
3. זמן: ראשית, יש להתייחס ללוח הזמנים למדידה בכל ציר וציר: יש מדידה אחת לחודש או אחת לשנה; שנית, יש לחשוב כמה זמן אורכת כל מדידה ומה נדרש לטובת עיבוד הנתונים. שיטה שתהיה יעילה ומהירה לאיסוף אך ארוכה מידיי לניתוח הנתונים, יתכן שלא תהיה אפקטיבית בסופו של דבר. ואחרון, יש לתת את הדעת על מדידה שתתאים גם לאורך זמן ותשמש את האקוסיסטם בצורה אפקטיבית לטווח ארוך.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

## בניית מנגנון הערכה ומדידה

# מדידה בציר תכנית העבודה

בציר זה ימדדו מרכיבים שונים בתכנית: תחילה יש להגדיר מדדים להצלחת כל רכיב פעולה, מדדים להשגת היעדים ומדדים להשגת המשימה הרשותית. ברור כי הצלחה ברכיב פעולה תתמוך בהשגת היעדים והשגת היעדים תתמוך בהשגת המשימה הרשותית.

STEM

במסגרת אקוסיסטם STEM רכיב פעולה יהיה, למשל, תכנית הכשרה למורים. ניתן למדוד רכיב זה על ידי מספר מדדים כמותיים, כגון: מספר מורים שנרשמו וסיימו את ההכשרה, ציוני המורים במבחן או עבודת גמר. בנוסף, ניתן להגדיר מדדים איכותיים, כגון: שינוי תפיסה של המורים ביחס לנושא מסויים או תחושת מסוגלות וכד'.

מידת הציר של תכנית העבודה הינה באחריות קבוצות העבודה. על הקבוצה לתכנן הערכה ומדידה של רכיבים בתכנית שעליהם היא אחראית ובהתאם לכך גם הערכה ומדידה ליעד שהיא מובילה. במילים אחרות, עליה להגדיר כיצד יושג היעד וכיצד תימדד השגתו.

STEM

דוגמא מהקמת אקוסיסטם STEM אשר תדגיש את המורכבות שבגיבוש מנגנון מדידה: באחת הרשויות שהקימו אקוסיסטם בנושא STEM זיהו מנוף שיכול לסייע להשגת המשימה הרשותית: ייצוג מגדרי הולם של בנות במקצועות STEM. לטובת זאת הוגדר יעד למימוש: "הגדלה משמעותית של מספר הבנות הלומדות במגמות מדעיות וטכנולוגיות בתיכון ובהשכלה הגבוהה. הגדלת מספר הנשים המועסקות בעוגני ההיי-טק והכימיה ברשות". עלתה השאלה לפיכך מהי "הגדלה משמעותית"? כיצד נמדוד אותה? כיצד נדע כמה בדיוק נשים מועסקות היום בעוגני ההיי טק והכימיה ברשות? רק אם נדע כמה מועסקות כיום נוכל לפעול להגדלת המספר הזה. בנוסף, עלה הצורך לבחון את רכיבי הפעולה- התכניות והפעולות בתכנית העבודה - אשר תומכות ביעד זה ולהגדיר להם מדדים להצלחה. לאור המורכבות שהתבררה בגיבוש מנגנון מדידה בהקשר זה, בחרה הרשות להסתייע בגורם חיצוני מקצועי לטובת גיבוש מדדים ריאליים (כלומר כאלו שניתן אכן לבחון לאור העלויות, דרישות כ"א ולו"ז לביצוע).

אפשרות נוספת למדידת ציר תכנית העבודה היא להחליט שאחת מקבוצות העבודה תהיה קבוצה שעוסקת בהערכה ומדידה. בקבוצה זו יהיו שותפים גורמים רלוונטיים ומומחים בנושא מדידה והערכה והיא תרכז את הנושא עבור כל קבוצות העבודה ותציג תוצאות בהתאם. היתרונות בשיטה זו הן שהקבוצה מתמחה בנושא, משקיעה בו זמן ומשאבים, ויכולה לנתח ולהציג תוצאות הן עבור כל קבוצת עבודה והן ברמת האקוסיסטם כולו.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

## בניית מנגנון הערכה ומדידה

# מדידה בציר תשתית האקוסיסטם

בציר זה נמדדת הצלחת תשתית האקוסיסטם עצמה, הן בשנה הראשונה, היא שנת התכנון, והן בשנות היישום.

## בניית מנגנון הערכה ומדידה

# מדידה בציר מיפוי מתמשך של תמונת המצב הרשותית

הנה כמה מדדים אשר יכולים להוות מדדי הצלחה להערכת תשתית האקוסיסטם:

- **מידת ההשפעה והרתימה:** נמדדת באמצעות מספר אנשים שהגיעו לוועדות היגוי (מתוך כל אלו שהוזמנו), וכן מידת העקביות וההתמדה שלהם (השתתפות חוזרת, בניגוד למצב שבו בכל פגישה יש משתתפים אחרים).
- **מידת שיתוף פעולה:** נמדדת למשל על ידי שיעור המשימות שבוצעו בין מפגשי וועדת היגוי, מספר היוזמות שעלו בוועדות היגוי, וכד'.
- **עמידה בזמנים ובסדר יום:** עד כמה עמדנו בתכנון שלנו? האם הספקנו בכל וועדת היגוי את הנושאים שהוגדרו? האם הספקנו לאורך השנה את הנושאים שהוגדרו והמשימות שהצבנו לעצמנו ולרשות?
- **קבוצות העבודה:** עד כמה קבוצות העבודה פעילות ומממשות את מטרותיהן? עד כמה קבוצות העבודה מגוונות במשתתפיהן?

כאמור לעיל, הקמתו של האקוסיסטם החלה במיפוי רשותי מעמיק של הנושא בו עוסקים. לאחר מכן גובשה תמונת מצב רשותית אשר סייעה להגדרת המשימה הרשותית של האקוסיסטם. תמונת המצב הרשותית הינה רחבה יותר ומקיפה יותר מהמנופים ומהיעדים הקונקרטיים שנבחרו בסופו של דבר. לאור זאת, יש חשיבות רבה להמשיך בתהליך מיפוי בצורה קבועה, כלומר לגבש סט של מדדים שאותם מודדים באופן קבוע בתחום הנבחר. חשוב שהמדדים יהיו רחבים ומקיפים ולא דווקא מצומצמים רק ביחס למשימה הרשותית שנבחרה. הכוונה היא להמשיך לקבל נתונים אשר יתנו תמונת מצב רשותית אחת לכמה זמן, במטרה לזהות מגמות חדשות בתחום, שינויים לאור פעילות האקוסיסטם ועוד.

STEM

**דוגמא:** באחת הרשויות בהן הוקם אקוסיסטם STEM כללה תמונת המצב הרשותית נתונים רבים ומקיפים בתחום ה-STEM בכל הרשות - גיל ביה"ס יסודי ועד לשלב תעסוקה, במגוון מקצועות STEM, בכל בתי הספר. המשימה הרשותית שהוגדרה והיעדים והמנופים שנגזרו ממנה היו מצומצמים מתמונת המצב הרחבה והתמקדו בשכבת גיל ספציפית. המדידה בציר הראשון של תכנית העבודה מתמקדת במשימה זו. לצד זאת, ממשיכים ברשות בתהליך מיפוי של מספר מדדים שהוגדרו לגבי כלל שכבות הגיל, מיפוי זה יתקיים בשנים הקרובות, ויעניק לרשות תמונת מצב כוללת ועקבית לגבי החינוך המדעי - טכנולוגי.



04

מעבר לשלב  
היישום

03

בניית תכנית  
עבודה

02

ממיפוי רשותי  
למשימה ויעדים

01

בניית תשתיות  
ארגוניות

חברי קבוצת העבודה מגיעים מארגונים שונים, מגזרים שונים והינם בעלי רקע שונה. חוויות קודמות של שיתוף פעולה עשויות להיות מוגבלות ואף מאכזבות. בתנאים אלו, יצירה של אווירת שותפות המתבססת על גילוי לב, כבוד, מחויבות ליצירת שינוי ואמון בין חברי הקבוצה מאוד חשובה להצלחתה של קבוצת העבודה. משימה זו הינה עבודה מתמשכת הדורשת השקעה ותשומת לב. זהו תהליך אשר יוצר אצל המשתתפים מרחב בטוח אשר מאפשר להם לפתח אמון.

### להלן כמה עקרונות חשובים אשר יסייעו ליצירת אווירת השותפות:

#### לפני המפגש:

- במידה וצפויים לעלות בפגישה נושאים רגישים עבור חלק מחברי הקבוצה, יש לקיים שיחה מוקדמת עימם ולהכין אותם לנושאים אלו
- הכנת המפגש מראש, כולל תרגילי היכרות ושיתוף פעולה
- התאמה של נושאים טעונים עם משהו קליל יותר, כך שהמפגש לא יהיה מאתגר לכל אורכו

#### במהלך המפגש:

- לשאול שאלות כמו: "למה העבודה בקבוצות העבודה חשובה לך באופן אישי?" על מנת לתת לחברי הקבוצה הזדמנויות להיפתח לקבוצה (במיוחד בפגישות הראשונות)
- יש לקבוע כללים המעודדים כבוד והערכה של כל החוויות, הרעיונות והאנשים
- יש לשים לב למתחים, לדינמיקה הפוליטית, לאופן בו המשתתפים מתייחסים למידע ולרמת השיתוף של משתתפי הקבוצה

#### לאחר המפגש:

- יש להשתמש בתובנות המפגש הקודם על מנת לשפר מפגשים עתידיים
- יש להבין על בסיס חששות או מתחים שעלו במפגשים הקודמים מי מבין המשתתפים זקוק לליווי או לתמיכה ולזמן אותם לשיחה קצרה
- יש לתת אפשרות נוספת למשתתפים אשר לא הרגישו בנוח להביע את דעתם במפגש לעשות זאת באופן אישי מול יו"ר הקבוצה

# נספח 1

## כיצד ליצור אווירת שותפות בקבוצות העבודה?



04  
מעבר לשלב  
היישום



03  
בניית תכנית  
עבודה



02  
ממיפוי רשותי  
למשימה ויעדים



01  
בניית תשתיות  
ארגוניות

ההמלצה שלהלן הינה של ארגון FSG, שהינו ארגון מוביל בתחום פיתוח ידע והובלה בפועל של יוזמות קולקטיב אימפקט<sup>3</sup>.

### במה צריכות קבוצות עבודה להתמקד בששת החודשים הראשונים לעבודתן?

- שימוש בנתונים ובידע על מנת להבין לעומק את הסוגיה ולפתח שיטה ללמידה מתמשכת של הקבוצה את התחום
- זיהוי אסטרטגיות ומנופים לקידום היעדים
- בניית קשרים בינאישיים בין חברי הקבוצה ושימור תחושת ההתלהבות
- מיצוב תפקידם של היו"רים בהובלה ובניהול הפעילויות והפגישה של קבוצת העבודה

### תכנית פעולה מוצעת לששת החודשים הראשונים

חודש	הנושא במוקד העשייה של קבוצת העבודה
1	גיבוש קבוצה, בניית אמון ובסיס משותף
2	זיהוי הבעיה / הסוגיה שעל קבוצת העבודה לפתור ואת השחקנים המעורבים
3	למידה של המצב הקיים בעזרת נתונים ואבחון 'מה מצליח'
4	שימוש בידע מקומי ושל ההקשר על מנת לפתח אסטרטגיות ברמה מערכתית
5	דיון בהחלטות מרכזיות - פיתוח דרכים למדידת ההתקדמות וההצלחה
6 ואילך	הטמעת אסטרטגיות על ידי זיהוי "מי", "מה" ו-"איפה", הנדרשים על מנת להפוך אותן למציאות

## נספח 2

### רשימת המשימות של קבוצת עבודה בחצי השנה הראשונה לפעולתה