

מ-5 פי 2 ל-TOP15: תובנות מתקופת ההקמה של יוזמה מתחדשת

ד"ר גילי ברוך, יולי 2023

מסמך זה מתאר ומנתח את תקופת ההקמה של יוזמת קולקטיב אימפקט TOP15, כיוזמה שקמה מתוך ובהתבסס על יוזמה קודמת – יוזמת 5 פי 2 – שהגיעה ליעדה. תקופת ההקמה נמשכה מאמצע 2019, עם התחלת גיבוש משימה חדשה ועד להשקתה במפגש הרשת שהתקיים ביוני 2021. במרכז המשימה החדשה: חיזוק הידע והמיומנויות הנדרשות למצוינות מדעית-טכנולוגית בחט"ב תוך מיקוד בכריפריה ובחברה הערבית.

התובנות המובאות במסמך מתבססות על תהליך תיעוד מתמשך ולמידה מתוך ניסיון שערכו צוות היוזמה וצוות המו"פ של 'שיתופים'. במוקד הלמידה עמדו **שאלות הקשורות למעבר למשימה חדשה**: האתגרים וההזדמנויות העומדות בפני יוזמת קולקטיב אימפקט המוקמת מצד אחד סביב משימה חדשה, ומצד שני – כפעילות שנולדה כהמשך ישיר של יוזמה קיימת.

ארגון 'שיתופים' מילא את תפקיד ארגון השידרה ביוזמת 5 פי 2 ולקח על עצמו להמשיך בתפקיד זה גם ביוזמה המתחדשת. בהקשר זה שאף ארגון השידרה לשמר את הנכסים והמשאבים שהצלחה של 5 פי 2 השיגה ואף למנפם לטובת היוזמה והמשימה החדשה. לשם כך, מרכיבים שונים של היוזמה הישנה המשיכו לפעול במסגרת התהליך המובנה של יוזמת קולקטיב אימפקט, ואחרים חדשים התעצבו לצידם. מצב ייחודי זה של **הקמה מתוך יוזמה קיימת** נתקל באתגרים משמעותיים, חלקם בלתי צפויים, שארגון השידרה נדרש לנהל. המסמך מתמקד בסוגיות ייחודיות אלה, ומציע תובנות מפתח על האתגרים ואופני ההתמודדות איתם. התובנות אמנם מנוסחות מנקודת המבט של ארגון השידרה, אך הן מובאות גם כמשוב, ומהדהדות את חוויית כלל השותפים ביוזמה: ועדת ההיגוי, רשת השותפים ובעלי העניין האחרים.

לדיון שיוצג במסמך זה שתי מטרות עיקריות: ראשית, כחלק מפיתוח הידע והלמידה המקצועית הארגונית שלנו בשיתופים; ושנית, כבית לקולקטיב אימפקט בישראל, משימתנו היא לשתף בידע ולהרחיב את מעגלי הלמידה בקרב הקהילה המקצועית – בעלות ובעלי מקצוע העוסקים/ות ביוזמות קולקטיב אימפקט ובמהלכים משותפים רב-מגזריים, נשות ואנשי תוכן בתחומי החינוך המדעי-טכנולוגי, חברי וחברות רשת השותפים של יוזמת TOP15 – ובכלל, כל מי שיש לו עניין בקולקטיב אימפקט' כאסטרטגיה להובלת שינוי מערכתי ופתרון בעיות חברתיות מורכבות.

הרקע למעבר מיוזמת פי5 ליוזמת TOP15

יוזמת פי5 נוסדה בשנת 2013 במטרה להרחיב את מעגל המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי, כמנוע לפיתוח תרבות כללית של מצוינות, זאת תוך צמצום פערים ומתן הזדמנויות שוות. הקמת היוזמה התבססה על גישת [קולקטיב אימפקט](#) (Collective Impact) כמודל פעולה להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות. ארגון [שיתופים](#) מילא את תפקיד ארגון השדרה של היוזמה מהקמתה. חזונה של יוזמת פי5 כיוזמה לאומית היה להציב את ישראל כאחת מ-15 המדינות המובילות בעולם באיכות החינוך הטכנולוגי-מדעי, ולהכין את בוגרי מערכת החינוך להזדמנויות ואתגרי המאה ה-21. היוזמה נוצרה משותפות של קרן טראמפ, קרן רש"י ואינטל, אליה חוברו וחברו גורמים רבים נוספים משלושת המגזרים.

בשנים הראשונות לפעולתה, הוגדרה [המשימה](#) של יוזמת פי5 כהכפלת מספר התלמידים והתלמידות הניגשים/ות לבגרות ברמה של 5 יחידות במתמטיקה. בתחילת שנת 2019 הראו נתוני משרד החינוך כי המשימה שהוגדרה ליוזמה בשנת 2013, עתידה להגיע בקרוב לכדי מימוש: מספר התלמידים והתלמידות שניגשים לבגרות ברמת 5 יחידות מתמטיקה אכן הוכפל בהשוואה לנתוני הניגשים/ות לבגרות בעת הקמת היוזמה. השגת היעד משקפת שינוי מערכתי, ובכלל זה: שינוי במדיניות ובפעולות הליבה של משרד החינוך, נושא המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי עלה באופן בולט על סדר היום הציבורי, ארגונים שונים מרשת היוזמה חברו כדי לשתף פעולה לטובת קידום חזון היוזמה וגופים עסקיים חברו לפעילות בהקשר. על רקע ההצלחה, קבעה ועדת ההיגוי של יוזמת פי5, כיווני עשייה חדשים ליוזמה במסגרת [החזון הקיים](#) – להוביל את ישראל אל בין 15 המדינות המובילות בעולם בחינוך מדעי-טכנולוגי. כיוונים אלו התבססו על מחקר ותובנות שעלו מפעולת פי5, לדוגמה: צוות בין-מגזרי חקר את סוגיית חטיבות הביניים בחינוך המדעי-טכנולוגי וגיבש [רציונל והמלצה לדרך פעולה מערכתית לקידום מצוינות תוך התמקדות בחט"ב](#), צוות נוסף התמקד [בנושא מיצוי פוטנציאל המצוינות המדעית-טכנולוגית בכריפריה](#) ובחברה הערבית, סימן פערים והמליץ על פעולה במבנה ייחודי כלפי אוכלוסיות אלה, נושא המיומנויות הנדרשות למצוינות מדעית-טכנולוגית קיבל מקום נרחב בהמלצות היוזמה. בתהליך מיקוד אסטרטגי [הוגדרה המשימה החדשה](#), ועם עדכונה שונה גם שמה של היוזמה: מ-פי5 ל-TOP15.

מעבר בשני שלבים מובחנים

הלכה למעשה, תהליך הקמת היוזמה החדשה נמשך החל משלב גיבוש המשימה החדשה שנערך במהלך שנת 2019, ועד מפגש הרשת שהתקיים ביוני 2021. בתקופה זו היה מעבר מהיעד הראשון של היוזמה (הכפלת בוגרי 5 יחידות מתמטיקה) ליעד החדש – קידום המיומנויות הנדרשות למצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי.

1 לקריאה נוספת והרחבה, ראו את [סיפור יוזמת פי5 2 ו-סיפור קואליציית העסקים](#)

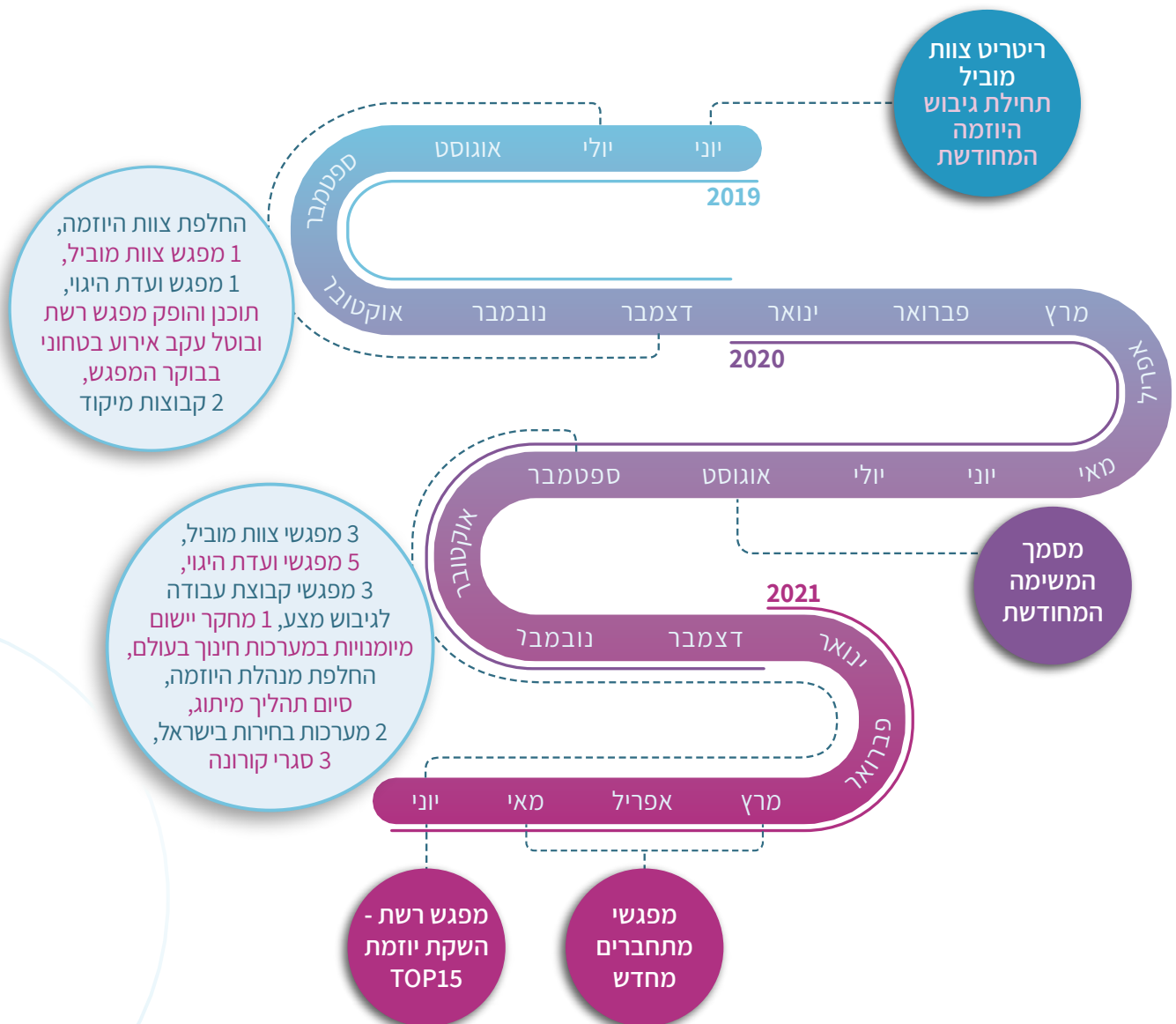
המעבר נעשה בשני שלבים מובחנים:

א תהליך מובנה לגיבוש המשימה של היוזמה המחודשת – תהליך שיטתי, מכוון ומובנה שהחל עם ריטריט לצוות המוביל והסתיים ביצירת מסמך המשימה המחודשת (יוני 2019 עד אוגוסט 2020).

ב התאמת המשימה החדשה למציאות המשתנה, שכללה 2 מערכות בחירות ו-3 סגרי קורונה. אירועים מטלטלים אלה, לצד שינויים שחלו בצוות היוזמה, חייבו התאמות בדרכי ההתנהלות גם של ארגון השדרה וגם של רשת השותפים. שיאה של ההתארגנות המחודשת היה במפגש הרשת שהתקיים ביוני 2021 (ספטמבר 2020 עד יוני 2021).

ראו בתרשים את תהליך המעבר על פני ציר הזמן, והאירועים המרכזיים במהלכו. בהמשך, פירוט הסוגיות המרכזיות שעלו בניתוח שערכנו ביחס לכל אחד מהשלבים.

ציר הזמן ואירועים מרכזיים



שלב א: תהליך ארגוני מובנה לגיבוש המשימה של היוזמה המתחדשת

I. הריטריט כצומת החלטה. כדי להחליט על צעדי ההתמודדות עם האתגרים שזוהו בתחילת 2019, לנוכח ההבנה כי הושג היעד שהוצב, הוחלט לקיים מפגש חשיבה מעמיק (ריטריט) בו התכנסו נציגי הצוות המוביל ביוזמה. לריטריט קדם סבב שיחות שערך צוות ארגון השדרה עם כלל נציגי ועדת ההיגוי סביב שאלת עתידה של היוזמה: האם להמשיך עם היוזמה? האם יעודה והחזון שלה עדיין רלוונטיים? מהי רמת המוטיבציה של השותפים? מהם כיווני היישום החדשים?

הכיוונים למיקוד היוזמה כללו הצעות כגון: מיקוד בחטיבת ביניים (בהמשך להמלצת **צוות מצומצם שבחן את הנושא בשנת 2019**) דגש על מיומנויות STEM וחשיבה חישובית (בהמשך להמלצת צוות מצומצם שעסק במצוינות טכנולוגית בשנת 2016); דגש על מיקוד בכריפריה ואוכלוסיות בתת-ייצוג (בעקבות **קבוצת עבודה פריפריה בשנת 2016**); מיקוד בהיבטים מגדריים; ועיסוק ברצף גילאי מגן ועד תעסוקה.

בדיעבד ניתן לומר כי הריטריט סימן נקודת מפנה בחיי היוזמה. בסיומו הייתה הסכמה מלאה שישנן נכונות ומוטיבציה של השותפים להמשיך ולפעול במסגרת היוזמה, תוך שינוי הגדרת המשימה.

II. מפגשי ועדת ההיגוי. לאחר הריטריט וההחלטה להמשיך לגיבוש משימה חדשה, קיימה ועדת ההיגוי סדרת מפגשים נוספים, בהם נדונו מגוון נושאים שעמדו על הפרק. בין היתר, חידוד המשימה חייב למידה של נושא המיומנויות ומבחן פיז"ה המשמש מדד בינלאומי למיומנויות ואוריינות מתמטית ומדעית. הוועדה נעזרה לשם כך במאמרים ומחקרים יזומים כגון: **סקירת מחקר בנושא חשיבה חישובית ומחקר בנצ'מרק** הסוקר את אופן ההטמעה וההערכה של מיומנויות המאה ה-21 במערכות חינוך בעולם. בנוסף קיימה היוזמה היועצות בשולחנות ובקבוצת עבודה נושאיות, כפי שיפורט להלן.

לאורך כל התהליך שמרה ועדת ההיגוי על קשר רציף עם משרד החינוך, למרות קושי רב בגיוס קשב ומעורבות של המשרד, גם בשל השינויים הפוליטיים שהתרחשו במערכת השלטונית (תחלופת שרי החינוך), וגם בשל מגפת הקורונה והשלכותיה, ביניהם המעבר ללמידה מרחוק.

III. שולחנות היועצות (נובמבר – דצמבר 2019). במסגרת זו נערך תהליך בירור צרכים באמצעות קבוצות מיקוד עם נציגי "תחנות המשך" של מערכת החינוך – יחידות טכנולוגיות בצה"ל, אקדמיה ותעשייה. תוצר התהליך היה **מסמך ובו דירוג המיומנויות** הנדרשות למצוינות ב-STEM.

IV. ניסוח משימה חדשה בקבוצת עבודה רב מגזרית (ינואר – מרץ 2020). הקבוצה, שכללה 25 נציגים מכל המגזרים, נפגשה שלוש פעמים לטובת דיון בהגדרת הבעיה, ניסוח משותף למשימה החדשה, והגדרת מדדים מתאימים להערכת המשימה. תוצרי קבוצת העבודה הובאו לאישור ועדת ההיגוי ופורסמו ב**מסמך המשימה** החדשה, המתאר את הבעיה, מגדיר את המשימה החדשה ואת המנופים לביצוע. על פניו, נראה היה שתהליך הגדרת המשימה הושלם, וכעת הדרך להוצאתה לפועל ברורה, אך שינויים רבים – פנימיים ביוזמה וחיצוניים לה, הסיטו את היוזמה ממסלולה. בפרק הבא נתאר את השינויים הללו, כיצד השפיעו על היוזמה, ומה ניתן ללמוד מכך.

שלב ב': התאמת המשימה החדשה למציאות המשתנה

אירועים בסביבה הרחבה שהשפיעו על היוזמה

אירועים ושינויים יצרו סביבת עבודה אינטנסיבית המתאפיינת ברמה גבוהה במיוחד של אי ודאות. הגורמים העיקריים שיצרו את אי הוודאות המתמשכת, ושהיקשו מאוד על עבודת ארגון השדרה היו: **מגפת הקורונה**. אוגוסט 2020 התגלה כחודש מתעתע במהלכו נדמה היה שיוצאים ממשבר הקורונה, והגל הראשון מאחורינו. לא ניתן היה לצפות שלושה גלי תחלואה ושני סגרים נוספים שהגיעו, ואיתם שיתוק של המשק, לצד ריבוי חל"טים בארגונים השותפים. אי הוודאות ביחס לפעילות היוזמה נגעה למעורבות השותפים בקבוצות העבודה, למידת הפניות של משרד החינוך, כמו גם לאפשרות לקיים מפגשים ותקשורת עם חברי ועדת ההיגוי והרשת (איסור מפגשים פיזיים ו/או הגבלות מספר משתתפים, מעבר לשיחות זום וכו').

חוסר יציבות שלטונית שהביאה ל-4 מערכות בחירות תוך שנתיים בלבד ולשיתוק בתהליכי קבלת ההחלטות במשרד החינוך שהוא שותף פעיל ומוביל ביוזמת TOP15.

חילופי כוח אדם בניהול היוזמה ובארגון השדרה. בזמן גיבוש המשימה החדשה, שארך למעלה משנה, התחלף צוות היוזמה כולו. מטבע הדברים, נדרש היה להקדיש זמן להתארגנות, למידה והיכרות עם השותפים. האירועים המתוארים לעיל יצרו התארכות של תהליכים, קשב מוגבל של השותפים, אי וודאות ויצירת פערים בין תפיסות וציפיות בעלי עניין לבין ההתרחשות בפועל. שותפים, מממנים, וחברי ועדת ההיגוי חשו קפאון מסוים. כתוצאה מכך, לאחר גיבוש המשימה החדשה ועם פרסום **'מסמך המשימה החדשה'** באוגוסט 2020, ארגון השדרה והצוות המוביל נקטו במגוון צעדים שנדרשו כדי להתאים את המשימה למציאות המשתנה.

מענים והתמודדות עם אתגרי השעה מחוץ ומבפנים

כדי להתמודד עם הטלטלות החיצוניות והפנימיות, ארגון השדרה עסק בשימור היוזמה וריענון המנגנונים שלה באמצעות מספר פעולות:

- מסגור אירועים משבריים כתומכים את תחושת הדחיפות באופן שיתרום להבנת נחיצות הקולקטיב: כך לגבי הסגרים שהניחו על סדר היום הציבורי את מצבן של חטיבות הביניים, **דו"ח מבקר המדינה** אשר הציג את חומרת המצב בחינוך, הפנה תשומת לב לנחיצות הקניית המיומנויות לתלמידי חט"ב כממד מרכזי בצורך ההולך וגובר בעובדים לתעשיית ההיי טק.
- קידום **מסמך המשימה החדשה** – מסמך המשמש כתשתית רעיונית המגדירה את המרכיבים הקריטיים להצלחה, ואמור להוות בסיס לגיבוש מפת הדרכים החדשה. מפה זו נועדה להציג את המנופים שהוגדרו במסגרת המשימה החדשה, לפרוט אותם לקבוצות עבודה ולהצביע על התוצאות המצופות בכל שלב של היוזמה. (לדוגמא, ראו את **מפת הדרכים של יוזמת 5כפי2**).

● סדרת פעילויות שנועדו הן למתן מענה לצרכי השעה בתקופת מגיפת הקורונה והן לשימור מעורבות השותפים הוותיקים ולצירוף חדשים:

1. פרויקט 'עסקים וחונכים' בהובלת קואליציית העסקים, חיבר בין מהנדסים/ות מתנדבים/ות ותלמידים/ות מכיתות בפריפריה, כמענה למשבר הקורונה.
2. עדכון מפת התוכניות של הארגונים החברתיים בתחום המדעי-טכנולוגי, ביחס לקהלי יעד חדשים ותוך התייחסות לצרכי השעה.
3. הרחבת ועדת ההיגוי וקיום מפגשי סנכרון לחברים המצטרפים.
4. מיפוי מחדש של חברי הרשת וארגון מפגשים מקוונים 'מתחברים מחדש' שחיברו את המצטרפים החדשים למטרות היוזמה המתחדשת ולתפיסת הקולקטיב אימפקט.

ניתוח: המעבר בין 'הישן' והחדש

פרק זה מנתח היבטים מבניים הקשורים למהות של תהליך המעבר ולמתח המתמשך בין 'הישן' ל'חדש'. מדובר בהשפעה הדדית: המתחים והשינויים החיצוניים והפנימיים השפיעו על המעבר, והמעבר השפיע על ההתמודדות עם המתחים והשינויים. יחד, הם הציבו מורכבות ואתגר כפול לניהול של ארגון השדרה את ההקמה של היוזמה המתחדשת: ניהול תהליכי העבודה, היחסים, המנגנונים והדינמיקות ביוזמה.

הזמנה למפגשי
הרשת בזום

נקודת המוצא להבנת האתגר הכפול בניהול המצב המתמשך של 'המעבר' מיוזמה וותיקה ליוזמה חדשה, נמצאת ברצון של ארגון השדרה והצוות המוביל לשמר ולמנף נכסים קיימים של 5 פי2 כמו רשת השותפים, הקשרים והמנגנונים – לטובת הקמת TOP15. אלא שבכופעל, ניהול המעבר בין 'הישן' ל'חדש' התקשה להתמודד עם מיזוג ה'רושה' הוותיקה בתהליך המובנה של יוזמה חדשה. במילים אחרות, כמו שראינו מתיאור ההתפתחויות ומניתוח ההשפעות, תקופת המעבר התנהלה במתח בלתי פוסק בין ההדים והמחויבויות של יוזמת העבר, לבין הצרכים והאתגרים של יוזמת העתיד. הניתוח שלהלן, מצביע על ההשלכות של הבחירה לנסות לאחוז בשני קצוות

המקל: לשזור מרכיבים מהיוזמה שהסתיימה, במבנה עבודה שיתאים להשגת המשימה החדשה. אלא שההשפעות החיצוניות והפנימיות גרמו לכך שתקופת המעבר והניסיון להחזיק את שני הקצוות התארכו מאוד, מה שהוביל למצב מעבר זמני-קבוע. מדובר בהשפעה הדדית: **המצב המעברי** המתמשך מצידו, העצים את אי-ודאות שהולידו מגיפת הקורונה והאירועים החיצוניים והפנימיים האחרים שתוארו לעיל, ואלו העצימו את המצב המעברי.

המצב המעברי

ה'מצב המעברי' הוא מצב ביניים שיש לו מאפיינים וקיום בפני עצמו. מצבים מעבריים מתוארים בספרות הסוציולוגית והאנתרופולוגית כמצב, או כשלב, של 'לימינליות' (liminality). המושג לימינליות ('סיפיות' בעברית, מלשון סף), הוצע על ידי **ארנולד ון גנפ (Van Gennep)** וחוקרים אחרים והוא מתייחס לשלב האמצעי בטקסים בכלל, ובעיקר טקסי מעבר. מהותם של טקסי מעבר, על פי התיאוריה הזאת, הוא המעבר ממצב או מסטטוס אחד למצב או סטטוס אחר. המצב הראשון במקרה הנדון כאן הוא הסטטוס הישן (יוזמת 5 פ"2 במקרה שלנו), שלב המעבר הוא שלב הביניים (השלב הלימינאלי), והשלב החדש שאחרי המעבר – יוזמת TOP15 במקרה שלפנינו. שלב הביניים מתאפיין בכך שהוא לא הישן ולא החדש, הוא מצב של 'לא זה ולא זה' או של 'גם זה וגם זה'. מצב המעבר הוא מצב רווי בחוסר בהירות, חוסר אוריינטציה וקושי בהבנת הגדרות וציפיות חברתיות: לא ברור האם הגדרות המצב השייכות למצב הישן הן אלה שתופסות ואמורות להנחות את ההתנהגות שלנו, או ההגדרות החברתיות של המצב החדש הן אלה שלפיהן צריך לפעול. כשהציפיות לא ברורות, קשה מאוד לבנות יחסי אמון ויחסים חברתיים נוסים להתערער.

להלן 5 סוגיות, שאפיינו את תקופת המעבר, שהפכו מוקד להתפתחות מתחים ומחדדות את המשמעות של השלב הלימינאלי:

1 2 משימות בו זמנית: במסמך המשימה החדשה נכתב שהיוזמה פועלת 'תוך שימור הישגי היוזמה עד כה', מה שהתברר כאתגר כפול שחייב היערכות מורכבת. אל תבנית זו המנכיחה שימור הישגים, פעפעה ההבנה כי הצלחת המשימה הראשונה, והשגת היעד של הכפלת מספר הניגשים ל-5 יחידות מתמטיקה, לא 'חלחלו' לאזורי פריפריה וכי לא הושג שוויון הזדמנויות. בין היתר, שאלה שהתעוררה הייתה האם המשימה באמת הושגה והושלמה, או שהיוזמה צריכה גם להרחיב את עבודתה על מנת להשלים את המשימה הראשונה לאזורי פריפריה (לא שימור, אלא עבודה), **וגם** לקדם את המשימה החדשה? תשובה לשאלה זו מחייבת השקעת משאבים בתהליכי מדידה, מפגשים של המנגנונים השונים, העמקה במחקר ונתונים, ייזום פעילות בשטח, מעקב אחר החלטות ממשלה ועוד. בכל אלו עלתה שוב ושוב השאלה היכן עומדת השלמת המשימה הקודמת לצד המשימה החדשה? והאם ניתן בכלל לקדם שתי משימות במשולב במסגרת יוזמה אחת ובמשאבים הנתונים?

2

פיתוח ועבודה עם ידע:

האתגר בכל יוזמת קולקטיב אימפקט הוא לזהות מהו הידע הנדרש והיצירה שלו כבסיס לעבודת קבוצות העבודה והרשת. בעוד שבמסגרת היוזמה הוותיקה הושלם במידה רבה מהלך פיתוח הידע (בתחומי מצוינות מדעית-טכנולוגית, במיומנויות השונות שזוהו, בשיתוף פעולה עם מומחים ותעשייה בנושא), הרי ש'כניסת' היוזמה למשימה החדשה גרמה לתחושת רגרסיה, מעין חזרה לשלב גישוש ובירור. לא נעשה תקשור לגבי שינוי בסטטוס 'הידע', למשל מעבר מהזרמה של ידע שכבר גובש (ואף עומד למדידה), ללמידה תוך גישוש, קריאה להשתתפות פעילה בלמידה משותפת ביחס לסוגיות החדשות. בהעדר כל אלו, נוצרה תחושה של נסיגה לאחור לכאורה וזו לוותה בתסכול שעורר גם התנגדות בעיקר בקרב השותפים הוותיקים.

3

אתגר המדידה:

מדידה חברתית היא סוגיה שארגונים רבים מתמודדים עמה. במעבר מ5פי2 ל-15פי2 הסוגייה אפילו בוערת יותר שכן בעוד ש'הגדלת מספר הניגשים לבגרויות' הוא יעד בהיר למדידה, מיקוד המשימה החדשה ב'מיומנויות' ייצר אתגר משמעותי למדידה. זאת ועוד, לא ניתן להתעלם מאלמנט ההשוואה שעמד ברקע, בין המשימה הקודמת לבין זו החדשה. ההצלחה של המשימה הקודמת ייצרה קושי לעמוד בציפיות המופנות ליוזמה החדשה, שנוטות להתעלם מהמורכבות בעצם יכולת המדידה: בעוד שעולם התוכן של 5פי2 התמקד ביעד מדיד של זכאות לבגרות, עולם המיומנויות הוא נזיל הרבה יותר מבחינת הגדרתו, וככזה קשה למדידה. גם היכולת להצביע על השפעות בטווח זמן נתון מצומצמת בהרבה. למעשה, המשימה החדשה דרשה שינוי פרדיגמטי – נוסף על הקנייה של ידע דיסציפלינרי גם דגש על הקניית מיומנויות, שהיא מסובכת יותר למדידה, ומעוררת דילמה האם לאמץ שיטות מדידה קיימות אך פחות מתאימות (כדי לא לעכב את התקדמות היוזמה), או, להשקיע ב'קפיצה גדולה' יותר של עבודת ידע ולפתח כלי מדידה חדשים מתאימים יותר. נדבך נוסף הוא העמידה החלקית והפחות ברורה של משרד החינוך באשר לתחום המיומנויות אל מול מבחני הבגרות. המשימה הישנה הייתה מותאמת מבחינת התפיסה וכלי המדידה אל המהלכים הכלליים ואל אופני המדידה של המשרד. המשימה החדשה היוותה אתגר גם עבור המשרד, אשר 'פוגש' את הנושא שבמרכזה דרך מגוון פונקציות במשרד ובאופן מבוזר. בנוסף, משרד החינוך אינו מנהל הערכה ומדידה סדורים של הנושא באופן מערכתי וגם לא רתום אל הנושא ואל הגדרות מוסכמות של התחום, ובעיקר של יישומו במרחבים השונים – מהכשרות מורים ועד קוריקולום בדיסציפלינות השונות ב-STEM. קושי פרקטי נוסף נבע מכך שבעולם התוכן של הרחבת מיומנויות מאתגר לייצר מפת שותפים מובחנת וברורה, לעצב מדידה על ידי מספר שותפים בעיקר על רקע מתחים בין ממשלה ורשתות חינוך, עומס של פרקטיקות, פיילוטים ותוכניות המקשה על איגום הידע.

4

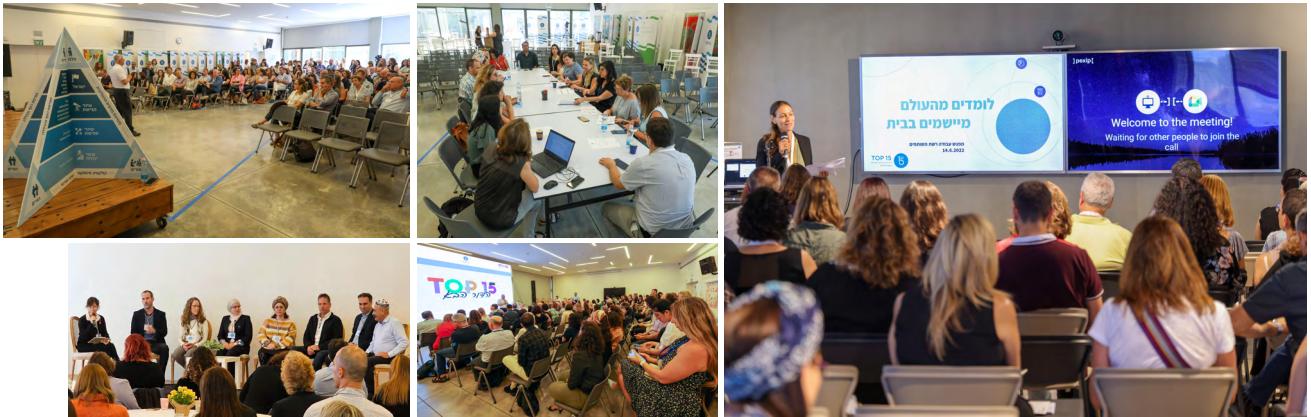
יצירת בהירות:

ארגון השדרה צריך, כחלק מתפקידיו המרובים, לשאוף ליצירת בהירות בקרב כלל השותפים ביוזמה. בכל מקרה מדובר בבהירות מוגבלת יחסית משום שתהליך הקולקטיב הוא תהליך הבונה את עצמו תוך כדי תנועה: כשכלל השותפים לוקחים חלק

בגיבוש השאלות, עיצוב דרך תוך כדי חיפוש אחר מענים ופיתוח שלהם בעבודה ממשיית וכן הלאה. הבהירות מושפעת מהיכולת לתקף את החזון, היעדים והמנופים לאורך זמן ובעיקר, לנוכח המציאות המשתנה כל הזמן. לדוגמא, בפועל נוצר מתח קבוע **בין מסמך המשימה החדשה** שנוסח בנקודת זמן מסוימת, לבין המציאות המשתנה, המושפעת מגורמים חיצוניים ופנימיים, והכיוונים השונים שהדרך מקבלת. גורם נוסף שהקשה על יצירת בהירות בגיבוש המשימה היה ההתמקדות בתחום המיומנויות כחלק מתוכן המשימה, נושא רחב ומורכב כשלעצמו, אשר גם מטה משרד החינוך היה מצוי בשלבים ראשוניים של הגדרות וגיבוש תפיסה לגביו. לכך יש להוסיף את העובדה שעוד לא גובשה בישראל שיטת המדידה וההערכה של מיומנויות, בעוד שהיוזמה שמה על שולחנה את המדידה כנושא מהותי לשם יצירת שינוי מערכת. וכאילו לא די בכך, היוזמה הייתה צריכה להתמודד גם עם פערים בין תפיסות והגדרות מקומיות של מיומנויות לבין אלו הקשורות במדדים וגורמים בינלאומיים (דוגמת **מחקר PISA של ה-OECD** ונוספים). במקרה שלנו, אי הבהירות שנלוותה לתהליכי הכניסה ליוזמה החדשה הייתה מתסכלת במיוחד לשותפים שלקחו חלק בתהליך ההתבהרות סביב היוזמה הוותיקה. יתר על כן, הנחה סמויה הייתה שיוזמת 5כפי2 כבר פיתחה 'תשובות' והציפייה מיוזמת TOP15 הייתה לקחת את האתגר צעד קדימה, בתחושה שהכניסה למשימה חדשה מגיעה עם ניסיון והבנה ברורים.

5 ניהול הרשת והשותפים במעבר למשימה חדשה: ההצלחה, השגת היעד במשימה של 5כפי2, היוותה "נקודת יציאה" נוחה לעבודה עם השותפים השונים, אך גם הכילה בתוכה מספר אתגרים. מלכתחילה היה ברור כי נכס חשוב של היוזמה החדשה הוא שותפיה הוותיקים והקשרים שנבנו בעבר עם שחקנים חזקים ומחויבים. אולם לא ברור היה כיצד ניתן לשמר נכסים יקרים כמו שותפים וותיקים וקשרים עם שחקנים חזקים ומחויבים? כיצד מבטיחים את מעמדם מבלי לייתר ולהדיר אחרים במעבר בין משימה אחת לשנייה? כיצד לרתום אותם מחדש למשימה חדשה? כיצד נותנים 'מקום' לשותפים אסטרטגיים חדשים והאם וכיצד הרשת החדשה יכולה להתמודד עם דומיננטיות של שותפים וותיקים? במצב זה, פערים הלכו ונפערו בין שותפים וותיקים לחדשים: רמות אנרגיות שונות, צרכים וציפיות, כמו גם פערים משמעותיים בידע וניסיון. אתגר משלים התגלה במהלך הרתימה של שותפים וקהלים חדשים, שהגיבו ליוזמה הממותגת כלפי חוץ על פי הגלגול הקודם שלה. ביחס אליהם עלו השאלות כיצד להביא שחקנים מחוץ ליוזמה להכיר כי המיקוד שלה השתנה? למשל, כיצד ניתן לייצר שיתוף פעולה ברמה האזורית בצפון כאשר היוזמה כבר מזוהה מאוד עם מהלך באזור הדרום? וכיצד ניתן לעמוד במחויבויות ולהעמיק שותפות שכבר קיימת עם אקו-סיסטם מקומי, כמו זה הפועל בנגב, המצפה מהיוזמה להמשיך לעסוק בנושאים מסוימים (כמו, מיקוד בגילאי תיכון ובידע הדיסציפלינרי), בעוד שעל סדר יומה החדש נמצאים נושאים אחרים (גילאי חט"ב ומיומנויות)?

אתגר נוסף, עדין יותר אך לא פחות קריטי, נובע מסוגיית הפרידה משותפים קיימים, שהם פחות רלוונטיים ליוזמה החדשה, ועימו שאלות כגון: כיצד ניתן להיפרד משותפים שאינם פעילים ואינם מחוברים למשימה החדשה? האם מנגנון בירוקרטי של הגבלת כהונה מתאים בצורה של כזו התארגנות בעלת אופי דמוקרטי? האם חשיבות האמון וחוזק מערכות היחסים ברשת השותפים מאלץ יוזמה להישאר עם שותפים רלוונטיים? ומעל לכל, כיצד ניתן לנהל שינוי שכזה באופן שמחזק את רשת השותפים, ומכבד ומוקיר את אלה העוזבים?



מפגש הרשת, יוני 2021

ניהול מיטבי של המעבר על ידי ארגון השדרה

ההבנה לעומק של מהות השלב המעברי שנמשך לאורך כשנתיים, כפי שתואר לעיל, מציעה בפנינו הזדמנות ללמידה על המשמעויות הגלומות בהקמת מיזם 'מחודש'. בהמשך לניתוח ההשפעות, וההתנהלות 'במצב מעברי', להלן מספר תובנות מפתח שיכולות לצייד ארגוני שדרה בכלים מיטביים לניהול מעבר כזה בעתיד:

1 תחזוקה מתמדת של מנהיגות משפיעה. אנשי המפתח, אלו אשר מובילים אסטרטגית ויוצרים את השותפויות הפנימיות ואת ה"קסם" של יוזמות קולקטיב אימפקט, הם חברי המנהיגות המשפיעה ביוזמה. תפקידם קריטי במיוחד בשלבים של שינוי כיוון וחשיבה מחדש, ולכן חשוב לתחזק את התקשורת מולם, ולשמור עליהם מעודכנים באופן תדיר ומנוהל היטב. שימור תקשורת שוטפת עמם על בסיס **תיאום ציפיות קבוע** הוא קריטי בזמנים של שינוי משימה והתכווננות מחדש. תיאום ציפיות כזה יכול לשרת את היוזמה בשלב ההוצאה לפועל של המשימה החדשה, ויכול להפוך את חברי המנהיגות המשפיעה לשגרירים של היוזמה, בצורה טבעית ומהירה יחסית. עם זאת, יש לזכור שתהליכים אסטרטגיים עמוקים מצריכים זמן הבשלה של בעלי עניין, בעיקר אלה הבכירים, שמעורבותם אינה יומיומית. בעוד שחברי ארגון השדרה "חיים" את היוזמה ואת השינויים שמתעצבים בה באופן תדיר, חברי המנהיגות המשפיעה לא חווים את אותה החוויה. ארגון השדרה נדרש לסייע גם בצמצום הפער הזה.

לשם כך צריך לקיים תקשורת שוטפת, התייעצות משותפת וקבלת החלטות משותפת, כמפתחות לבניית יחסים אפקטיביים וליצירת אמון בקרב המנהיגות המשפיעה. דיאלוג פתוח יכול להבטיח שיתוף פעולה מתמשך, ומרגע שנוצר אמון בקרב המנהיגות המשפיעה וועדת ההיגוי, ניתן להתקדם יותר במהירות בקבלת החלטות.

2 יוזמות נקודתיות/פרוייקטליות בשטח לצד בניית אסטרטגיה חדשה. השילוב בין שיטות עבודה המכוונות לטווחי זמן שונים מסייע במעבר, בגישור בין הסיום של המשימה הוותיקה לבין המשימה החדשה ואף בהתמודדות עם גלי השפעות ושינויים מטלטלים (כמו מגיפת הקורונה). **עם זאת**, חייב להיות קשר פנימי בין המהלכים השונים: תיאום תוך מיקסום הפוטנציאל להעצמה הדדית ביחס למשימה שבמיקוד. כך, למשל, הזכרנו לדוגמא את פרויקט 'עסקים וחונכים' בהובלת קואליציית העסקים של היוזמה, שהמשיך להתקיים ולהשתכלל גם לאחר הסגרים, והיווה עוגן והזדמנות לשותפים לחיבור מתמשך עם היוזמה, גם כאשר היא עצרה כדי לייצר כיוון פעולה חדש. הפרוייקט אפשר ליוזמה להיות רלוונטית גם בזמנים של אי וודאות חיצוניים ופנימיים. הפעולה המחישה שמיקוד היוזמה אינו top down בלבד (תיאום אסטרטגי ושותפות עם משרד החינוך), אלא גם ביצירת פעולה bottom up - פיתוח מנגנון יישומי שנבט מהשטח עם המוטבים.

3 תזמון המיתוג מחדש. איך מסנכרנים בין תהליכי מיתוג לפעילות במצב מעברי? האם ממתגים את השינוי עצמו? מיתוג היוזמה חשוב לזהות השותפות, הוא מהווה כלי לרתימת שותפים ולהעברת מסרים לקידום הפעילות בשדה. כיוזמה ממותגת, 5 כפי2 הייתה הזדמנות לשימור השותפים הוותיקים שהזדהו איתה, אך באותו זמן, ההזדהות שימרה את ההקשר של המשימה הראשונה. כל עוד המיתוג הקודם עדיין ב"פרונט" היה קושי להמחיש לסביבה החיצונית (וגם לרשת השותפים) כי משהו חדש משמעותי התרחש כאן, ונוצר שינוי בכיוון הפעולה של היוזמה. תהליך המיתוג מחדש ארך מספר חודשים, כלל השקעת משאבים לא מבוטלים ומעורבות של צוות מצומצם מקרב חברי ועדת ההיגוי. הוא התקיים תוך כדי עיצוב מחדש של היוזמה, בשל אילוצים שונים. בדיעבד חשוב לומר כי קיימת מורכבות בקיומו של מהלך מיתוגי בזמן התעצבות של משימה חדשה, כאשר ההסכמות עודן טריות, ועדיין אין עשייה ניכרת בשדה הפעולה אותה ניתן להציג כלפי חוץ.

4 מאמצים ליצירת בהירות על ידי ארגון השדרה

ארגון שדרה הוא הגוף שמנהל את זירות הפעולה והמנגנונים של היוזמה בפועל, כאשר אחד מתפקידיו המרכזיים הוא תחזוקת השותפות והכוונה לכיוון אליו צועדים השותפים, על ידי יצירת בהירות ביחס למשימת היוזמה. את זאת, על ארגון השדרה לעשות דווקא מתוך הבנה שאי-ודאות היא מאפיין מובנה ומתמשך בתהליכי העבודה ביוזמות קולקטיב². על ארגון השדרה

² דיון מרתק בנושא ה-mindset של ארגון השדרה בכלל ובהקשר של הגישה לאי-ודאות ובהירות, ראו **בתקציר בעברית והרצאה מוקלטת** בנושא של מכון Tamarack הקנדי.

להחזיק את 'המצפן' – החזון, היעוד, הבעיה המשותפת, המשימה וקהלי היעד – לנגד עיני כלל השותפים. אמירה זאת נכונה לכלל יוזמות קולקטיב אימפקט, והיא מקבלת משנה תוקף לנוכח המצב המעברי של המקרה הייחודי שלפנינו והשפעותיו. האתגר של יצירת הבהירות מחדד את הצורך באימוץ כלים לניהול אי-ודאות, דוגמת: סגירה ברורה (closure) של מה שניתן מהיוזמה הוותיקה; או בניית סיפור (storytelling) של היוזמה אשר כולל באופן בולט את המעבר והשינוי כבר מהשלבים הראשונים, תוך הפחתת אי ודאות באמצעות מיסגור מחדש (re-framing) המותאם למצב.

5 יחסי אמון, סבלנות והכלה. יחסי אמון הם הדבק שמאפשר עבודה מתואמת והוא חשוב כבסיס לשיתוף הפעולה הכה מורכב בין בעלי עניין מגוונים. האירועים החיצוניים ליוזמה - חוסר היציבות הפוליטית ואחרים שתוארו לעיל, פגעו ביחסי האמון. כך גם המעבר המתמשך מ-5 לפי2 ל-7 TOP15 פגע בתהליכי בנית האמון הנדרשים בין השותפים לארגון השדרה ובין לבין עצמם: בין התהליכים הפנימיים שפגעו ביכולת לבסס אמון ניתן להצביע על הציפייה מהצוות החדש בארגון השדרה לממש יחסי אמון שנבנו בעבר, מבלי שהייתה לו היכרות משמעותית עם השותפים. קושי נוסף עלה בתהליך הרתימה של שותפים חדשים שאמנם הצטרפו ליוזמה והתחברו לחזון שלה, אך בפועל לא חוו תרגום של החזון לכדי מעשה, על רקע השהייתה של הפעילות. גם הפערים שנפערו בין שותפים וותיקים שכבר לקחו חלק בעשייה אינטנסיבית וחוו הצלחה, לבין מצטרפים חדשים, הקשו על טיפוח אמון. כתוצאה מהמצב המעברי המתמשך, נדרש מכולם לאמץ תרבות עבודה סבלנית, פתיחות והכלה מצד השותפים בעוצמה ובהיקף שהם מעבר למקובל בתהליך הקמה 'רגיל' של יוזמת קולקטיב אימפקט. תהליך הרתימה הנדרש הוא תהליך ספיראלי מתמשך שכולל: עדכון מחדש של השפה המשותפת, תיאום ציפיות בין השחקנים, תזכורת של המסרים העיקריים והשינויים המתקיימים מסביב, הגדרה משותפת מחודשת של לוח הזמנים להתקדמות, ובעיקר: התייחסות מפורשת לפערים הקיימים בין בעלי עניין שלקחו חלק ביוזמה הישנה ומכירים את 'כללי המשחק' לבין המצטרפים החדשים.

6 מנגנונים ותשתיות ארגוניות. נכס מרכזי במעבר מיוזמה קיימת ליוזמה חדשה, הוא התשתיות, המנגנונים והשותפים שכבר קיימים. עם זאת, יש לקיים חשיבה "נקייה" לגבי משמעות ההתאמה של המנגנונים הקיימים לנושא שבמיקוד החדש. ככל שהזמן עובר היוזמה החדשה מתרחקת מהיוזמה הקודמת, והתוכן החדש מתגבש ונהיה מובחן מהקודם. יש בזה יתרונות מובנים של עצמאות היוזמה, לצד צורך בבחינה מתמדת של שינוי מנגנונים ודרכי פעולה שאולי כבר לא מתאימים למשימה החדשה. היוזמה צריכה לעצב את הפרק החדש שלה, לא מתוך אינרציה, אלא מתוך מבט ביקורתי שיסייע לזהות איזה מנגנון משרת את היוזמה באופן מיטבי ואיזה מנגנון נכון לשחרר כשעוברים ליוזמה חדשה. כדאי לחשוב באופן יצירתי על המבנה ועל אופן הפעולה של המנגנונים – ולזכור שמה ששירת את היוזמה בשלב הראשון לא בהכרח מתאים למה שיתפתח בשלב החדש, לאחר גיבוש המשימה החדשה.

סיכום

האתגר הגדול שהוצב בפני יוזמת TOP15 היה לבדל עצמה ולייצר מטרה, יעדים ומדידה חדשה מבלי לשמוט את נכסיה והישגיה הרבים של יוזמת 5פ2. לכאורה, קישור תמידי לפעילות 5פ2 וציפיות לפעול באותו עולם תוכן אמורות היו לאפשר ליוזמת TOP15 להתבסס על הצלחות ומוניטין של 5פ2. השאלה הנשאלת היא עד כמה 'הישן' ו'החדש' יכולים לדור יחד? מעבר שיטתי מהישן לחדש כרוך בדרך כלל בהחלטות על סגירה ופרידה, העברת מקל ואז הקמה מחדש בתהליך מובנה וסדור מבחינת סדר פעולותיו. נדמה כי הבידול חייב פרידה עמוקה יותר ממטעני עבר, כתנאי להמראה לעבר יעד חדש.

התנהלות בתוך מעבר מתמשך עלולה לשחוק את הכוחות של מי שפועל בה. מחקר הלימינליטי מלמד אותנו על חשיבות המעבר לשלב השלישי – שאחרי השלב הלימינלי. עוד מראים מחקרים על חשיבות קיומם של כלי ניהול והתמודדות מותאמים למצב מעברי. במעבר מיוזמה אחת לשנייה, יש חשיבות עליונה להגדרה המפורשת של המצב כ'מצב מעברי', הן עבור ארגון השדרה והן עבור כלל המשתתפים. אם כל השותפים יבינו את המהות של המצב המעברי, יש סיכוי שהם יפתחו סבלנות, סובלנות ואמון – גם בארגון השדרה וגם בינם לבין עצמם.

בשורה התחתונה, יוזמה מתחדשת צריכה לפלס את דרכה באופן המכוון לעתיד, לסיים את המצב הלימינלי ולהתמצב בשלב שאחריו – בהקשר ובסטטוס חדש, וכל זאת בתפיסת הקולקטיב אימפקט: תוך תיאום, שיתוף פעולה חוצה מגזרים ובהובלה של ארגון השדרה.

עד שהמעבר יושלם, ה'מצב המעברי', על כל המשתמע ממנו, דורש מארגון השדרה ומכל השותפים – ותיקים וחדשים – אורך רוח, גמישות ובעיקר נכונות של השותפים הוותיקים, שכבר חוו בהירות והצלחה, להתחיל שוב, כמעט מהתחלה: ללמוד, למקד, לעבוד עם שותפים חדשים, לגבש מפת דרכים חדשה ולחתור יחד, בכוחות משותפים, ליישום מיטבי ולהצלחת המשימה החדשה.

ניתוח וכתיבה: **ד"ר גילי ברוך**, כיתוח ידע, שיתופים

ליווי מקצועי והנחיה: **ד"ר מיכל רום**, מנהלת מחקר וכיתוח
ידע, שיתופים

המסמך נכתב יחד עם צוות היוזמה: **פזית הוכמן, טל ילון, אמבת דויד, יפית מיכאלי ויסמין באבאטונדי**, והוא מבוסס על מסמכי תיעוד וגרסאות קודמות שנכתבו בשנת 2021 על ידי **שני גלעדי וזוהר פרופר**.

חומרים נוספים על **גישת קולקטיב אימפקט** ויישומיה בארץ ובעולם ניתן למצוא **בספריית הידע של שיתופים**. תגובות, שאלות, הארות והערות ניתן ורצוי לשלוח אלינו לכתובת yeda@sheatufim.org.il

יולי 2023