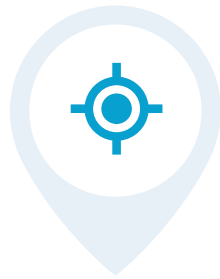


04



03



02



01

אסטרטגיות להשפעה חברתית
שיתופים



שלב שני: ממיפוי רשותי למשימה ויעדים

יצירת תמונת מצב רשותית, גיבוש משימה רשותית
והגדרת יעדים

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

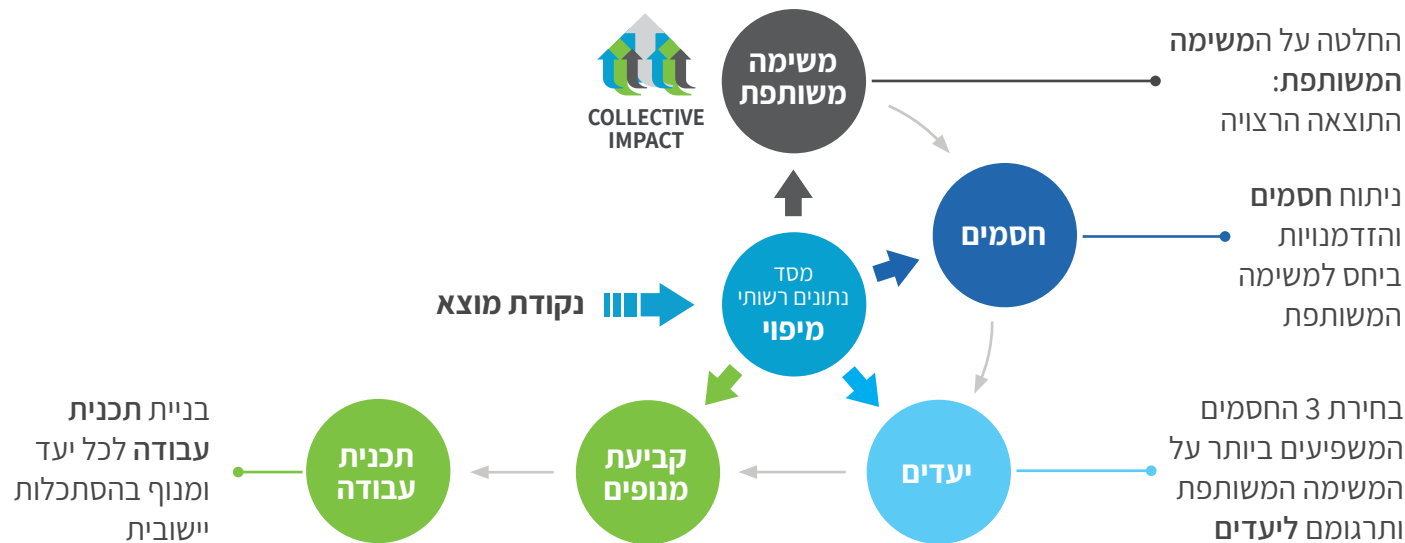
בשלב השני מתבצע מיפוי של כלל הנתונים שנאספו לטובת יצירת תמונת מצב רשותית בתחום התוכן של המהלך. הנתונים משמשים כבסיס להגדרת המשימה הרשותית, לסימון חסמים להשגתה ולגזירת יעדים בהתאם.

תיאור כללי

מה כולל שלב זה?

- יצירת תמונת מצב עדכנית של הרשות על בסיס מאפיינים רלוונטיים בתחום התוכן של המהלך
- גיבוש משימה רשותית
- סימון חסמים להשגת המשימה הרשותית
- הגדרת יעדים להשגת המשימה

תרשים זה ממחיש את הרחבת מסד הנתונים לאורך המהלך, בהתאם לצורך. נקודת המוצא היא בעיגול האמצעי, מסד הנתונים הרשותי שנוצר בעקבות תהליך המיפוי שתואר בשלב הראשון הקודם.



תמונת מצב רשותית

1 תמונת המצב הרשותית נבנית בתהליך מתמשך. תחילה מתבצע מיפוי לצורך קביעת המשימה הרשותית ולאחר מכן התמונה מורחבת ומעובה בהתאם לחסמים מרכזיים שסומנו, ליעדים שהוגדרו ולמנופים שזוהו (המנופים יתוארו בשלב השלישי).

3

STEM

נביא דוגמא מתהליך עיצוב אקוסיסטם הממוקד ב-STEM ברשויות מקומיות בפריפריה (כחלק מיוזמת 2015): בתחילת הדרך, מופו בין השאר נתוני הבוגרים באקדמיה ברמת מקרו (מסלולי לימוד, אחוזי לומדים, נשירה ועוד), אולם בהמשך לאחר שהוגדר כי אחד היעדים יעסוק בלומדי ה-STEM באקדמיה, נדרשה העמקה ופילוח משמעותיים יותר בנתונים נוספים כגון - סיבות הנשירה, פילוח מגדרי מדויק ע"פ מסלולים וכדומה.

תמונת המצב הרשותית נבנית במספר צעדים הדרגתיים. ראו בתרשים בעמוד הבא את תיאור התהליכים ורשימת התוצרים.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



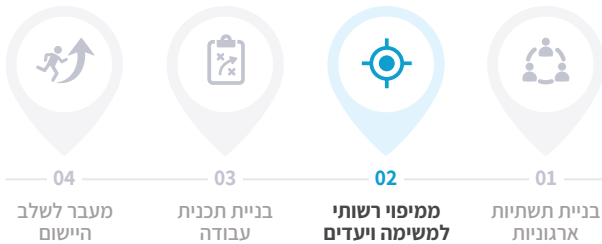
01

בניית תשתיות ארגוניות

פירוט השלבים המוצגים בכלי זה למטרת יצירת תמונת מצב רשותית

התוצר	מה עושים?	כיצד מתבצע?
פורמט לאיסוף נתונים	א איסוף הנתונים	<ul style="list-style-type: none"> באמצעות שאלות מנחות מ-5 נקודות מבט על ידי איסוף נתונים ממקורות מידע משניים וראשוניים עקרונות מנחים
טבלאות רישום ועיבוד	ב עיבוד הנתונים	<ul style="list-style-type: none"> על פי עקרונות מנחים לאור תובנות מניתוחים קודמים
דגשים לקראת הצגת הממצאים	ג תיקוף ממצאי העיבוד	<ul style="list-style-type: none"> על פי שאלות מנחות לתיקוף הצעה לגורמים מתקפים
דו"ח תמונת מצב רשותית, פוסטרים	ד הצגת הממצאים	<ul style="list-style-type: none"> המלצות עשה ואל תעשה בהצגת הממצאים דרכים וכלים להצגת הממצאים

תמונת מצב רשותית



איסוף נתונים

רגע לפני שמתחילים - על אתיקה ואובייקטיביות:

כלי זה עוסק באיסוף נתונים רשתיים ויש חשיבות גבוהה לשמירה על כללי אתיקה: יש לפעול ברגישות בכל מה שנוגע לחשיפת נתונים אישיים או ציבוריים; יש לשמור על התייחסות והצגה מכבדת של ארגונים, גופים ובעלי תפקידים ברשות המקומית אשר מהם נאספים הנתונים. לכל אורך הדרך, אין כוונה לסמן אדם, מוסד או תחום אחריות ספציפי אלא ללמוד מהנתונים לטובת קידום תחום התוכן ברשות המקומית.

STEM

לדוגמא: בעיצוב אקוסיסטם בתחום ה-STEM ברשויות מקומיות בפריפריה, נדרשו מובילי המהלך: לשמור על אתיקה בנוגע לחשיפת נתוני הצלחה בבתי"ס ספציפיים, באופן השוואתי, כמדד רשותי ובכלל; לשמור על התייחסות והצגה מכבדת של אופן עבודת רשתות החינוך, לרבות תלמידים, מורים ומנהלים; ולהדגיש כי המטרה של איסוף הנתונים ושל המיפוי הם לטובת קידום מצוינות מדעית טכנולוגית ברשות.

בנוסף, אחד ממפתחות ההצלחה הוא החיבור הבינאישי בין מובילי התהליך לבין השותפים השונים ברשות. יחד עם זאת, על מובילי התהליך לשמור על **אובייקטיביות**, על מנת שהתהליך לא יושפע מקשרי חברות או רגשות שאינם ענייניים ליצירת תמונת מצב עדכנית בפרט ולקידום תחום התוכן של המהלך בכלל.



04

מעבר לשלב
היישום

03

בניית תכנית
עבודה

02

ממיפוי רשותי
למשימה ויעדים

01

בניית תשתיות
ארגוניות

איסוף נתונים יתבצע בצורה שיטתית ויתבסס על הנחות היסוד של תחום התוכן לבחינת שדה הפעולה: הנושאים המקצועיים, נקודות המבט הייחודיות, הארגונים וגופים ברשות המקומית, שותפים רלוונטיים, כגון: משרדי ממשלה, ארגונים עסקיים, גופים פילנתרופיים ועוד.

איסוף נתונים

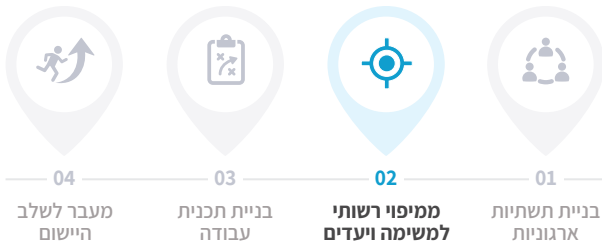
בעיצוב אקוסיסטם בתחום ה-STEM ברשויות מקומיות בפריפריה, לדוגמא, איסוף הנתונים התבצע על פי הנחות יסוד של היוזמה לבחינת שדה הפעולה, המשלבות בין 5 נקודות מבט, 7 תחומי הדעת של ה-STEM ועיקרון הרצף הגילאי. כל אלו היוו עוגן מקצועי לאיסוף המידע ביחס לתמונת המצב המבוקשת.

1. חמש נקודות מבט

- א. תלמידים ובוגרים: הישגים, תפיסות ומוטיבציה, השתלבות באקדמיה ובתעסוקה
- ב. מורים, רכזים ומנהלים: מספר המורים, אופי הכשרתם, תכניות ופיתוח, עמדות מנהלים ורכזים
- ג. תשתיות בבתי הספר וברשות: מעבדות, מוזיאונים וכדומה
- ד. קהילה: עמדות של הורים וקיומן של דמויות מפתח בקהילה
- ה. ניהול: רצף לימודי אורכי, שיתוף רוחבי, קשרי אגף החינוך וכדומה

2. כל 7 תחומי הדעת של ה-STEM: מתמטיקה, פיזיקה, כימיה, ביולוגיה, מדעי המחשב, חשיבה הנדסית, טכנולוגיה

3. רצף הגילאים בתחום ה-STEM: החל מבית הספר היסודי, דרך חטיבת ביניים, תיכון, חינוך טכנולוגי י"ג-י"ד, צה"ל, אקדמיה ותעסוקה



איסוף נתונים

נושאי בדיקה



התבוננות משולבת על 5 נקודות המבט, 7 תחומי הדעת של ה-STEM והרצף הגילאי, איפשרה יצירת תמונת מצב רלוונטית, לצורך גיבוש משימה רשותית.

תשתיות

- מעבדות, כיתות ייחודיות וגני מדעים
- כיתות ממוחשבות ותקשורת wifi
- מוסדות מעשירים: מוזיאון, מכון מחקר, גן חיות

קהילה

- מגזר עסקי / תעשייה
- דמויות מודל בקהילה והשפעתן
- מעורבות הורים ומודעות ציבורית

תלמידים ובוגרים

- יסודי: הישגים, עמדות
- חטה"ב: הישגים, סקרנות ללמוד ולהתפתח, עמדות
- חטיבה עליונה: מספר בוחרים ומתמידים
- חטיבה עליונה: מוטיבציה והישגים
- בוגרים: מס' לומדים באקדמיה
- בוגרים: מועסקים בתעשייה

מורים, רכזים ומנהלים

- מסלולי הכשרה, תכניות: פיתוח, ליווי וחניכה
- מספר והתאמה לצורך, סוג תעודה
- מנהלים: קידום מדיניות

ניהול

- רצף חינוכי אורכי
- יצירת מרחבי למידה משותפים ברשות
- תכלול תכניות
- קשרי אגף החינוך



איסוף נתונים

איסוף הנתונים מתאפשר על ידי סדרה של שאלות ואיתור התשובות להן מתוך מגוון מקורות מידע קיימים וכן תשאל השותפים. גורמים רבים אוספים נתונים רלוונטיים באופן מתמשך, לכן יש לשאוף לאסוף תחילה את הנתונים הקיימים. אלו הם נתונים ממקורות גלויים – לדוגמא: מידע של המשרד הממשלתי הרלוונטי וגופים ממשלתיים נוספים כגון הלמ"ס²; מידע ברשות המקומית (אגפי העירייה / מועצה מקומית; מתנ"ס וכד'); ארגונים חברתיים ועסקיים רלוונטיים למהלך. במידה וישנם נתונים שחשובים לנו ולא קיימים באף מאגר רלוונטי, ניתן להשתמש בקבוצות מיקוד ליצירת מדגם, אך יש להתחשב בגורם הזמן ובגורם התקציב. לאחר איסוף המידע מהמקורות הגלויים, חשוב לשמוע גם מידע ממקורות ראשוניים כלומר בעלי תפקידים, שותפים, ומומחים מהאגפים המתאימים ברשות, מבעלי תפקידים ברשות עצמה וכד'. מידע זה ייאסף באמצעות ראיונות, קבוצות מיקוד ותצפיות. ניתן לבצע איסוף נתונים ויצירת תמונת מצב בכוחות עצמיים, אולם מומלץ להיעזר במידת הניתן בחוקר/ת מומחה/ית.



בעיצוב אקוסיסטם בתחום ה-STEM ברשויות מקומיות בפריפריה, המקורות הגלויים היו מידע של משרד החינוך, למ"ס, ראמ"ה - גופים ממשלתיים נוספים (דו"חות, נתונים השוואתיים, ציוני מבחנים, נתונים על כמויות תלמידים / מורים וכד'); מידע ברשות המקומית (אגפי העירייה / מועצה מקומית; מתנ"ס; בתי ספר בעיר וכד'); נתונים של יוזמת 5פ2. בהיבט זה של מקורות גלויים, יש לציין כי קיימים אתגרים בהשגת מגוון הנתונים הנדרש, למשל קושי בהשגת נתונים מצה"ל לגבי השילוב ביחידות איכות טכנולוגיות או נתונים לגבי מגזרים ספציפיים (חרדים, יוצאי אתיופיה). לעיתים ניתן להיעזר בארגונים הפועלים במגזרים אלו אולם חתך הנתונים לא תמיד יתאים לצורך. במידע ממקורות ראשוניים נכללו, בין היתר, בעלי תפקידים, שותפים, ומומחים באגף החינוך ברשות, מנהלי בתי ספר, מנהל/ת מתנ"ס, מובילי תכניות בבתי הספר, מנכ"לי עסקים מקומיים רלוונטיים ועוד. מידע זה נאסף באמצעות ראיונות, קבוצות מיקוד ותצפיות³.

² מניסיונו בעיצוב אקוסיסטם בתחום ה-STEM ברשויות מקומיות בפריפריה, מצאנו כי קיימים בלמ"ס נתוני נתוני עומק ורוחב משמעותיים בנוגע למידע העוסק בקשר שבין השכלה תיכונית, השכלה גבוהה ותעסוקה, אך על מנת לנתח נתונים אלה יש צורך להיעזר בחוקר/ת מומחה/ית או לחילופין להיעזר בלמ"ס בתוספת תשלום.

³ שימו לב כי בניית מחקר אורכת זמן, מחייבת מומחיות בתחום ולרוב דורשת תקציבים רבים. בנוסף, לפני ביצוע מחקר בבית ספר נדרש תהליך אישור מעמיק וארוך של משרד החינוך, שעשוי לעכב את התהליך הרשותי, מה גם שקבלת אישור אינה מובטחת.



איסוף נתונים

עקרונות מנחים לאיסוף הנתונים

- יש לקחת בחשבון את השפעת גודל הרשות - ברשות גדולה שאין לה גוף איסוף נתונים משלה, איסוף הנתונים יהיה מורכב יותר.
- חשוב לאסוף מידע לפחות 3 שנים לאחור. במידה ויש קושי באיסוף הנתונים לפרק זמן זה, יש לנסות ולבחון רחוק כמידת האפשר. נתונים לאורך זמן יכולים להצביע על מגמות ותופעות- לחיוב או לשלילה- והמידע חיוני ליצירת תמונת מצב משקפת, לבחירת משימה רשותית ולהצבת יעדים בהתאם.
- חשוב להקפיד על התייחסות מקיפה לכל נקודות המבט, לכל תחומי הדעת ולכל הנקודות על הרצף הגילאי, כדי לאפשר התבוננות רחבה על הרשות. לשמור על פתיחות וגמישות מחשבתי, להתמקד בשאילת שאלות פתוחות ולא באמירות מקבעות או סגורות.
- יש לפעול מתוך התאמה לרשות ומודעות לתרבות המקומית ולמבנה שלה, למשל: האם הרשות מורכבת מקהילות משפחתיות או מקהילות ממגזרים שונים (חרדים, יוצאי אתיופיה, וכד'). התהליך כולו מושפע מהרשות עצמה ומייחודיותה במבנה התהליך, בנתונים הקיימים, בשותפים ברשות, בשאלות ועוד.
- לקראת הפגישות עם המקורות הראשוניים (למשל בעלי תפקידים בבתי ספר ברשות), חשוב להגיע מוכנים לאחר שלמדנו לעומק את מה שקיים ומה שעלה ממקורות המידע הגלויים. מומלץ גם להתייעץ עם מומחי תוכן בתחום בו עוסק המהלך ו/או עם עמיתים שהובילו או מובילים תהליכים קהילתיים/רשותיים דומים. הלמידה המקדימה והמעמיקה של הנתונים תאפשר להעלות שאלות והשערות, ולקיים פגישות אפקטיביות ומשמעותיות. בנוסף, ההבנה והידע יבססו את מעמדכם כמובילים מקצועיים ורציניים ויסייעו לרתימה של המרואיינים השונים לתהליך.
- המידע מהמקורות הראשוניים יאסף באופן פרטני וספציפי מאנשים שונים, במפגשים אחד על אחד או קבוצתיים, אבל חשוב לזכור כי המטרה היא לזהות מאפיינים, מגמות וחסמים על פני הרשות כולה, וכי הצגת הנתונים תעשה בצורה כללית ובלתי מזהה.
- מוצע להגביל את טווח הזמן שיש להקדיש לאיסוף הנתונים בעיקר ביחס להיבטי מהלך נוספים שיש לבצע במקביל.
- מקור הסמכות של תהליך איסוף הנתונים - האם הרשות מגבה את התהליך ועד כמה מתקיים בתהליך שיתוף פעולה עם גורמי הרשות השונים.



איסוף נתונים

תובנות מנסיון קודם...



באיסוף הנתונים קיים מתח תמידי אינהרנטי: מחד, הרצון לאסוף הרבה ידע רחב ומגוון ככל האפשר, לגעת בכמה שיותר נקודות מבט, נושאים, אתגרים, הזדמנויות וחסמים. מאידך, ברגע שנוגעים בנושא מסוים, יש פיתוי גדול להמשיך ולהעמיק בו, להבין יותר לעומק. בשלב זה של איסוף הנתונים יש להתמקד באיסוף מקיף על פני נקודות המבט, תחומי הדעת והרצפים, ולהימנע מלהעמיק חקר לתוך נושא מסוים. המטרה היא להביא את תמונת המצב הרחבה לוועדת ההיגוי. על סמך תמונת המצב הזו תיבחר המשימה הרשותית וייקבעו היעדים שעל פיהם ימשיך התהליך בהעמקה בנושא/ים ספציפיים.

לדוגמא, כפי שתאר מוביל תהליך ברשות מקומית בפריפריה: "עם הכניסה לרשות, בשלב הלמידה הראשוני, סימנו השותפים ברשות אתגר במספר הלומדים ובעיקר במספר המסיימים תואר ראשון במסלולי STEM במוסדות השכלה גבוהה בארץ. הם תיארו נשירה של סטודנטים, ריחוק ממוסדות השכלה גבוהה ועוד. הנתונים הראשונים הראו שהצדק עימם. הבחירה במשימה רשותית העוסקת בנושא זה נראתה ברורה. למרות זאת, הובלנו בנחישות לאיסוף נתונים רחב, על פי הנחות היסוד הנדרשות, וכך זיהינו עוד נתונים חשובים. למשל: גילינו שיש ברשות מחסור גדול במורים בתחומי הדעת של ה-STEM ושהמורים הקיימים מלמדים, באופן מובהק, רק מתמטיקה וביולוגיה; בניסיונות לאסוף קבוצת מיקוד של הורים וממידע בנושא, למדנו שקיים פער תפיסתי גדול ברשות וההורים אינם מחוברים לחשיבות של לימודים בתחומי הדעת של STEM; העמקה במגזר העסקי בתחומי ה-STEM ברשות העלתה כי ישנם מעט מעסיקים בתחום זה. תמונת המצב הרשותית שהתקבלה אפשרה לנו להבין טוב יותר את המצב ברשות ולבחור משימה רשותית שתיתן מענה מדויק ונכון יותר."





התוצר של איסוף הנתונים:

לטובת איסוף הנתונים בנינו טבלת אקסל המהווה תשתית לאיסוף המידע. כפי שניתן לראות בקישור שבדוגמא, הטבלה נשענת על תחום התוכן של המהלך. ניתן להעזר בטבלה זו ולבנות על בסיסה טבלה שמתאימה לצרכי המהלך שלכם.

איסוף נתונים



הדוגמא בקישור **כאן** שימשה לאיסוף נתונים בעיצוב אקוסיסטם רשותי בתחום ה-STEM בפריפריה. בטבלת האקסל שאלות רבות ומגוונות, המיועדות לכסות את כל ההיבטים של תמונת מצב בתחום ה-STEM. חשוב להיעזר בהכוונה של וועדת ההיגוי הרשותית לטובת מיקוד בנקודות מבט מסוימות או בנושאים רשומים רלבנטיים, לבחון אם יש עוד נושאים או שאלות שמעניינים אותם, ולהציע תעדוף לחקר הנושאים. יחד עם זאת, חשוב לשים לב כי חברי הוועדה שותפים לתהליך אבל ההכוונה המקצועית הינה של מובילי התהליך ברשות (ראש הרשות/ראש אגף החינוך, צוות מוביל). בנוסף, המטרה היא ליצור תמונת מצב רחבה ולא להתמקד באופן ספציפי בנקודת מבט אחת/שתיים, תחום דעת אחד, או בנקודת זמן אחת על פני הרצף הגילאי.



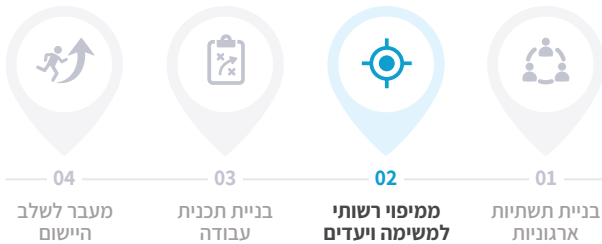
להלן מספר עקרונות מנחים לעיבוד הנתונים עם דוגמאות מעולם ה-STEM:

- להתחיל מבחינת הנושאים שהעלתה וועדת ההיגוי: מה היה חשוב לוועדת ההיגוי בתחילת הדרך?
 - לזהות פערים על פי הנתונים שעלו מהשטח. למשל: כמות מעבדות ביחס לכמות תלמידים וכד'. לשים לב לחוסרים ברשות, כגון: העדר תכניות לימודים בתחום מסוים; העדר חברות עסקיות בתחומי ה-STEM; מחסור בתקנים של מורים בתחומי ה-STEM וכד'.
 - להשוות נתונים בכדי לזהות מגמות בולטות:
 1. השוואה לפי שנים - מה היה המצב ברשות לפני 3 שנים (ויותר, אם יש מידע) במס' הנבחרים לבגרות במתמטיקה ומה המצב כיום?, למשל.
 2. השוואה בין קבוצות אוכלוסייה - מס' התלמידים ב-5 יח"ל במדעי המחשב ברשות, לעומת מספר הניגשים במגזר, במחוז או בכל הארץ.
 - אבחנה בין סימפטומים לבין סיבות השורש - ככל שניתן, חשוב להתחיל ולשער מה יכולות להיות סיבות השורש. למשל: נניח שזיהינו חוסר השתתפות של ילדי בית ספר יסודי בתכניות העשרה בלתי פורמליות וסגירה של תכניות מסוג זה לפני סוף השנה. חשוב להבין שאלו הם סימפטומים המעידים על בעיה עמוקה יותר. יש לנסות ולזהות את הסיבות העומדות מאחורי סימפטומים אלו ולהביא נתונים שיכולים להצביע על הבעיה/ות, כגון: מחסום השפה; תפיסות הורים שאינן מקדמות למידת STEM; מיקום התכניות במרחק פיזי גדול מבתי הילדים ועוד.
- עיבוד הנתונים מאפשר לנו להתבונן על הנתונים ולזהות הזדמנויות אפשריות וחסמים אפשריים ברשות ולהתחיל להעלות תובנות וסוגיות.

עיבוד הנתונים

לאחר איסוף הנתונים, יש חשיבות גדולה לאופן עיבוד הנתונים והמידע. המטרה כעת היא להחליט: מה נבחר להציג לוועדת ההיגוי? מה נבליט מתוך הנתונים שנאספו? מה יהפוך נתון זה או אחר לרלוונטי או ללא רלוונטי להמשך הדרך? עיבוד הנתונים ישפיע על דרך הצגתם בהמשך ויכול להשפיע על המשימה הרשותית שתיבחר והיעדים שייקבעו.

התוצר של עיבוד הנתונים: דוגמאות לטבלאות סיוע לרישום ולעיבוד הנתונים - [ראו קישור](#).



תיקוף ממצאי העיבוד

רגע לפני הצגת הממצאים, יש חשיבות לתיקוף מעמיק של הממצאים. התיקוף יסייע לנו להחליט מה נבחר להציג לוועדת ההיגוי? מה נבליט מתוך הנתונים שנאספו? מה יהפוך נתון זה או אחר לרלוונטי או ללא רלוונטי להמשך הדרך? הבחירות הללו משפיעות באופן ישיר על תמונת המצב הרשותית וגם על המשימה הרשותית שתיבחר והיעדים שייקבעו ועלינו לבצע אותן ככובד ראש ובשיקול דעת.

שאלות מנחות לתיקוף

- האם הממצאים נותנים מענה מקיף על פי הנחות היסוד של תחום התוכן לבחינת שדה הפעולה: הנושאים המקצועיים, נקודות המבט הייחודיות, הארגונים וגופים ברשות המקומית, שותפים רלוונטיים, כגון: משרדי ממשלה, ארגונים עסקיים, גופים פילנתרופיים ועוד.
- עד כמה ברורים ממצאי העיבוד? האם מדויקים ההזדמנויות והחסמים המוצגים? האם יש היבטים נוספים שלא מוזכרים?
- האם ניתן מענה מספק לבקשות ולכיוונים שעלו מתוך ועדת ההיגוי בתחילת הדרך?
- התמודדות עם הטיות ותפיסות מוקדמות - בתהליך איסוף הנתונים מעמיקים מובילי התהליך בפרטים וחשופים להטיות תפיסה שונות, כגון: אפקט הרושם הראשוני שאנו דבקים בו, למרות שאינו משקף את המציאות; סטריאוטיפים כלפי קבוצה זו או אחרת באוכלוסייה; אפקט הניגוד - הערכת נתונים ביחס לנתונים אחרים בצורה מחמירה או לא מחמירה. בתהליך התיקוף יש לבחון שהטיות אלו לא השפיעו על הנתונים ולא ישפיעו על תמונת המצב.

עם מי לתקף את הממצאים?

קבוצת עמיתים	מומחי תהליך	מומחי תוכן
מנהלים רשותיים שנמצאים בשלבים שונים בתהליך דומה ברשות שלהם.	מי שהתנסו בהובלת תהליכים קהילתיים או תהליכי שיתוף רשותיים; מי שהובילו וועדות עירוניות מסוג זה; מנהלים רשותיים שכבר ביצעו את התהליך ברשות אחרת.	מומחים בתחום בו עוסק המהלך. לדוגמא: מומחים בתחומי חינוך טכנולוגי ומדעי ו/או באחד או יותר מתחומי הדעת של ה-STEM בדוגמא שאנו מציגים לאורך מסמך זה.

התוצר של עיבוד הנתונים:

- סימון מגמות ודגשים לקראת הצגת הממצאים: בחירה של ממצאים להצגה / הדגשה (לצד ויתור על ממצאים)
- נורות אדומות: במידה ויש נתונים חסרים או הטיות או היבטים נוספים המצריכים לחזור אחורה לאיסוף הנתונים או עיבוד הנתונים, זה הרגע האחרון לעשות זאת.



הצגת הממצאים

לאחר עיבוד הנתונים, יש להחליט על הדרך שבה הם יוצגו וייצרו תמונת מצב עדכנית של הרשות על בסיס המאפיינים הרלוונטיים למהלך עצמו. כאמור, תמונת המצב תסייע לגבש משימה רשותית, בדוגמא שלנו – כזו שתקדם מצוינות מדעית וטכנולוגית בחינוך ברשות.

המלצות מעשיות ביצירת תמונת מצב רשותית:

- הצגת הנתונים תתבצע על פי הנחות היסוד של תחום התוכן לבחינת שדה הפעולה, אלו ששימשו אותנו לאורך כל התהליך.
- חשוב להציג את הנתונים בצורה כללית, ללא חשיפת נתונים פרטנית של ארגון / גוף / בעל תפקיד זה או אחר, או של תכנית ספציפית זו או אחרת. המטרה היא לראות תמונת מצב רחבה ולסמן מאפיינים, מגמות, חסמים ואתגרים בנושא זה ברשות.
- יש לציין את המקור של כל נתון ונתון שמוצג וכן את הזמן שבו נאסף.
- יש לבחון האם נדרשת הפרדה בין הפורמלי לבלתי פורמלי בהקשר של תכניות, גופים פועלים, נתונים, וכד'.
- מומלץ להשתמש בנתונים השוואתיים (ארציים, מחוזיים, מגזריים, בינ"ל) במקומות הרלבנטיים.
- מומלץ להשתמש ככל שניתן בתרשימים ובגרפים המסייעים לבחון במהירות נתונים רבים ולהבין את משמעותם. דו"חות כתובים וארוכים יש לשלוח מראש וגם בהם רצוי לסמן דגשים ופערים.
- מומלץ להציג את הממצאים תחילה לוועדה מצומצמת ברשות ורק לאחר מכן לוועדת ההיגוי המלאה.



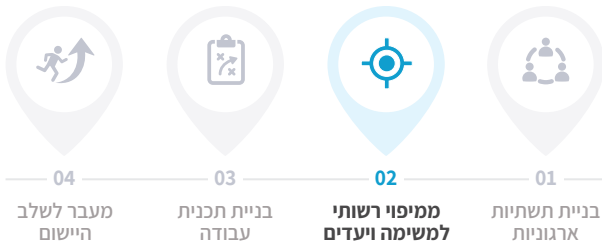
תובנה מנסיון קודם... יש לשים לב כי תמונת המצב כוללת מאפיינים, הזדמנויות וחסמים, מגמות והשערות אך אינה כוללת מסקנות או קביעות אשר עשויות להטות את קבלת ההחלטה של הוועדה בעת גיבוש המשימה הרשותית.

פוסטרים לתליה על קירות
למפגש וועדה / אחר

מצגת PPT

דו"ח אקסל

כלים אפשריים להצגת הממצאים:



גיבוש משימה רשותית

בחלק זה נתייחס לנושאים הבאים:

- 1 מהי משימה רשותית? כולל דוגמאות
- 2 עקרונות לגיבוש משימה רשותית
- 3 כלים מעשיים והמלצות

מהי משימה רשותית?

המשימה הרשותית היא מרכיב מרכזי באג'נדה המשותפת של המהלך, היא ראש החץ שאליו מתכווננים כלל השותפים ביוזמה והיא מגדירה את גבולות המהלך כולו ברשות. המשימה הרשותית יכולה להצטרף לחזון ויעוד רשותיים בתחום בו עוסק המהלך אך יכולה גם לעמוד בפני עצמה. המשימה הרשותית נשענת על תמונת המצב הרשותית, מוגדרת לאורה ומהווה את "קפיצת המדרגה" הרצויה של הרשות בתחום בו עוסק המהלך.



בתהליך עיצוב אקוסיסטם בתחום ה-STEM ברשויות מקומיות בפריפריה: המשימה הרשותית יכולה להתמקד באחד מהשלבים המאוחרים יותר של הרצף הגילאי, כגון: צבא או לימודים אקדמיים או תעסוקה. במקרה כזה, כשתוגדר המשימה נשאל - איפה נרצה לראות את השינוי על פני הרצף הזה? משימה מסוג כזה תהיה בעלת דגש על שלב או תוכן מסוים. המשימה הרשותית יכולה גם להדגיש את התהליך על פני הרצף כולו ומיצוי הזדמנויות בכל שלב. משימה מסוג זה תעסוק במיצוי הפוטנציאל לאורך שלבי הרצף ובחיבורים שברצף.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

משימה רשותית - המשך

דוגמאות למשימות רשותיות⁴

STEM

משימות המתמקדות ברצף	משימות המתמקדות בשלב כלשהו - מיקוד תוכן
<ul style="list-style-type: none"> טיפוח תפיסה ותודעה של מצוינות מדעית בקרב כל ילד ובוגר ברשות המקומית תוך מיצוי ההזדמנויות בכל השלבים, מיסודי ועד תעסוקה הגדלת מספר הבוגרים במגוון מקצועות ה-STEM, המשתלבים ביחידות איכות טכנולוגיות בצה"ל, בהשכלה הגבוהה ובתעשייה מקומית מתקדמת וחדשנית, תוך מתן שוויון הזדמנויות והבטחת ייצוג הולם לכלל המגזרים 	<ul style="list-style-type: none"> הגדלה משמעותית של מספר הסטודנטים מהרשות המקומית, הלומדים והמתמידים בתואר ראשון במקצועות ה-STEM במוסדות אקדמיים בישראל הגדלת מספר בוגרי מערכת החינוך וההשכלה הגבוהה ברשות המקומית, במגוון מקצועות ה-STEM, המשתלבים בתעשייה מקומית מתקדמת, חדשנית ובעלת פרויקט גבוה

עקרונות לגיבוש משימה רשותית

הסכמה וקבלת החלטות

- מכיוון שאפשר לארגן את הבעיות ואת הצרכים בדרכים שונות ואין פתרון אחד לבעיות המורכבות שאיתן מתמודדים, הדבר החשוב הוא ההסכמה המשותפת!
- יש לקחת בחשבון את סוגיית היחסים – אינטרסים, רגישויות, בניית אמון. כל אלה רלוונטיים ליצירת הסכמה
- גבולות הדיון במפגש העוסק במשימה הרשותית נשענים על סיכום ועדת ההיגוי שעסקה בתמונת המצב
- את המשימה צריך להגדיר צוות מצומצם מתוך ועדת ההיגוי, המייצג את השטח
- מקבל החלטות לגבי המשימה הוא נציג הריבון. הוא הקובע בין האפשרויות

⁴ הדוגמאות לקוחות מרשויות מקומיות אשר ביצעו מהלך של עיצוב אקוסיסטם רשותי.



04

מעבר לשלב
היישום



03

בניית תכנית
עבודה



02

**ממיפוי רשותי
למשימה ויעדים**



01

בניית תשתיות
ארגוניות

עקרונות לגיבוש משימה רשותית - המשך

אופי המשימה: ישומית וריאלית

- המשימה צריכה להגדיר גבולות גיזרה למהלך
- המשימה המוגדרת צריכה להיות רחבה מחד, אך ניתנת למדידה ומבוססת נתונים, מאידך
- יש להגדיר את משך הזמן של המשימה – מתי נרצה לראות את השינוי?
- יש לשמור על כך שהמשימה המשותפת תהיה ישימה ביחס לזמן ולמשאבים העומדים לרשות המהלך

עיצוב המשימה

- המשימה צריכה להיות מוגדרת ברמת הרשות, גם אם הבעיה רחבה מעבר לרשות או קיימת במקומות נוספים
- המשימה צריכה להיות מחוברת גם לתהליכים ברמה הלאומית, הן ביחס לחזון שקיים בתחום והן ביחס לתהליכים שכבר מתרחשים ברמה הלאומית בהקשר זה
- המשימה צריכה להתחבר לחזון הרשותי (בכלל ובתחום התוכן בפרט) ולתכנית האסטרטגית הרשותית במידה ויש כאלו

להרחבה, מומלץ לעיין בכלי "גיבוש הסכמות - בניית מצע משותף" ולהשתמש בו בשלב זה.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

כלים מעשיים והמלצות

- את המשימה צריך להגדיר צוות מצומצם המייצג את השטח, כפי שצויין לעיל
- יש לגבש מתודולוגיה ברורה לדיןן אשר תאפשר דיון פתוח (סיעור מוחות) וגם התכנסות ומיקוד, תוך מתן הזדמנות לכל המשתתפים להביע דעה ותוך עמידה בלוח הזמנים
- יש חשיבות גבוהה למעורבות של ראש הרשות המקומית ו/או מוביל המהלך מטעם הרשות המקומית - הם אלו שיקבלו את ההחלטות בסופו של דבר ויגדירו את המשימה הרשותית. מוצע לקיים פגישות מקדימות עם ראש הרשות או להזמין אותו להשתתף בצוות המצומצם אשר מגדיר את המשימה
- למרות שתהליך הגדרת המשימה הינו קוגניטיבי ושכלתני, מוצע להשתמש במתודות אשר יאפשרו להתרחק, לעשות zoom out, מהנתונים, ולהשתמש בדימיון ובאסוציאציות של המשתתפים

כיצד נוכל לסייע למשתתפי הצוות

להגדיר את המשימה הרשותית?

כיצד נבצע יחד את הקפיצה מהנתונים

המוצגים בתמונת המצב אל עבר משימה

בעתיד הלא רחוק (לא חזון או חלום)?

כיצד נגדיר משימה רחבה מספיק אך

יישומית (ואינה אוסף של יעדים)?

להלן כמה רעיונות מעשיים - שיושמו במהלך עיצוב אקוסיסטם בתחום ה-STEM בפריפריה:

- להזמין את המשתתפים לדמיין שהם מבקרים ברשות המקומית בעוד 5 או 10 שנים - מה הם יראו בתחום בו עוסק המהלך וביחס לתמונת המצב הנוכחית?
- לתת למשתתפים להשלים את הכותרת בעמוד הראשון של העיתון בעוד 10 שנים, למשל: "המהלך שצלח: הרשות המקומית שהשכילה לטפח תפיסה ותודעה של מצויינות מדעית בקרב כל ילד ובוגר בעיר תוך מיצוי ההזדמנויות בכל השלבים עד תעסוקה. קראו על מפתחות ההצלחה של הרשות המקומית".
- סיפורי הצלחה - לחלק את המשתתפים לקבוצות קטנות ולבקש מכל קבוצה לכתוב את סיפור ההצלחה של המהלך כפי שיספרו אותו תלמידים / מורים / הורים / ארגונים ומקומות תעסוקה באזור של הרשות / שותפים נוספים.
- מטאפורה - כל משתתף מתאר מטאפורה של הרשות המקומית בתחום ה-STEM כפי שהוא רואה אותה כיום, בהתאם לתמונת המצב, ומטאפורה של הרשות המקומית בתחום ה-STEM בעוד 10 שנים.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

במטרה לזהות את החסמים המרכזיים, מתוך כלל החסמים שזוהו, עלינו לבחון את הקשרים ביניהם:

- האם ניתן לזהות קשרים בין כלל החסמים שמופזו? קשרי השפעה- חסם שמספיע על חסם/ים אחר/ים; או קשרי היררכייה- חסם שהוא יותר מרכזי מאחרים או יכול להכיל כמה חסמים אחרים; או כל קשר אחר.
- האם ניתן לחלק את החסמים לקבוצות? מהן הקבוצות הללו?
- לטובת מענה על השאלות שלעיל ניתן להשתמש ב"תרשים עצם הדג" שמציג באופן היררכי ופשוט את הגורמים התורמים להיווצרות בעיה, או בכלי של "מפת חשיבה" (mind map), שמשמש לייצוג של מילים, רעיונות, משימות או פריטים אחרים המקושרים לרעיון או מילת מפתח מרכזית - ראו דוגמאות בהמשך.

עקרונות מנחים

- החסמים נגזרים מתוך התייחסות להנחות היסוד של תחום התוכן לבחינת שדה הפעולה, אלו ששימשו אותנו לאורך כל התהליך.
- מומלץ לזהות 2-4 חסמים מרכזיים – ולא יותר.
- זיהוי החסמים המרכזיים מחייב דיון מעמיק (נוסף) של וועדת ההיגוי (או כל פורום רשותי שייבחר) בכלל החסמים שזוהו ברשות בתחום התוכן. עצם הדיון הינו חשוב ומשמעותי: מאפשר שיחה גלויה ופתוחה על אתגרים וקשיים. העיבוד - בכל דרך וכלי שייבחר - מאתגר את דרכי החשיבה הקבועות ומאפשר 'יציאה מהקופסא' וסיעור מוחות יצירתי ואפקטיבי. שיח זה הוא בסיס חשוב להמשך התהליך.
- חשוב לשמור על דיון מבוסס נתונים שקיימים מהצעד של המיפוי הרשותי - ולא דיון המבוסס על תחושות ורגשות.

סימון חסמים מרכזיים

בתהליך המיפוי הרשותי זוהו מגוון חסמים ואתגרים רשותיים בתחום התוכן של המהלך. מה שנדרש כעת הוא לזהות אלו חסמים משפיעים על המשימה הרשותית? אלו חסמים הינם החסמים המרכזיים שמעכבים את השגת המשימה הרשותית?



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים

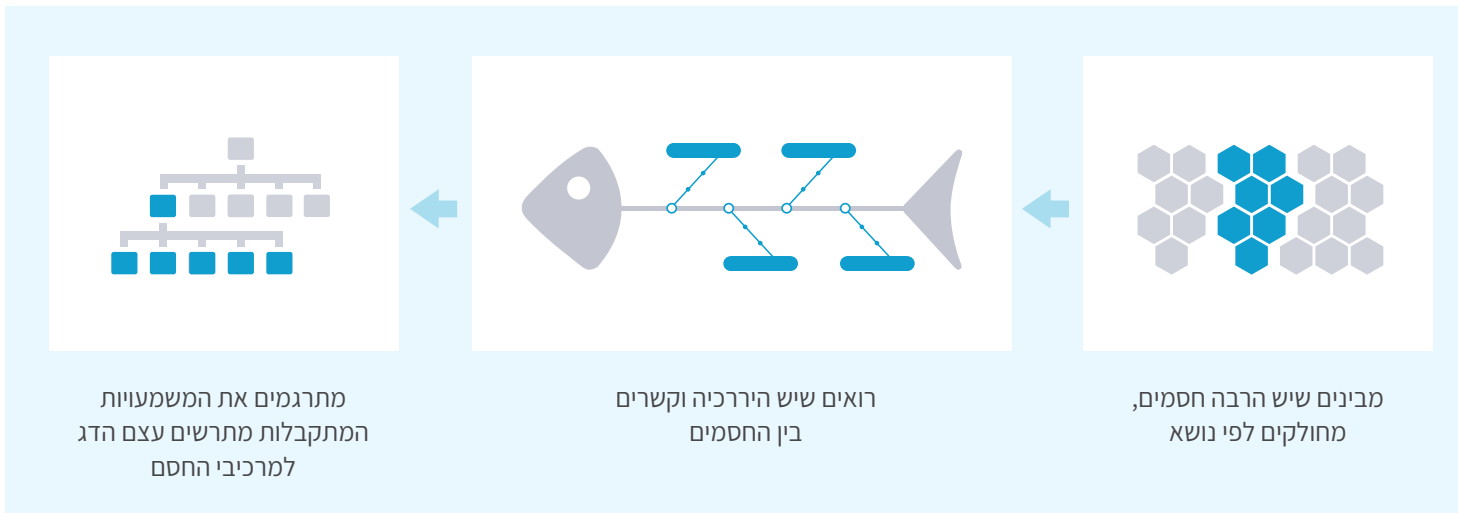


01

בניית תשתיות ארגוניות

להלן תרשים המדגים תהליך חשיבה לסימון חסמים מרכזיים מתוך כלל החסמים שזוהו בתהליך המיפוי. ראו נספח מס' 1 להרחבה על תרשים עצם הדג.

סימון חסמים מרכזיים





04

מעבר לשלב הישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

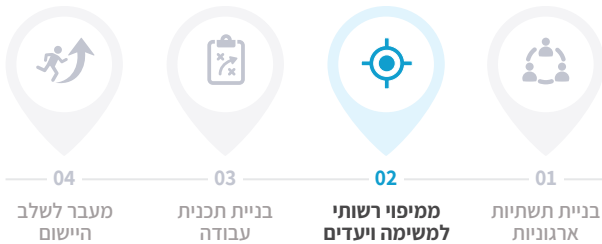
STEM

דוגמא מתוך עיצוב אקוסיסטם בתחום ה-STEM ברשויות מקומיות בפריפריה: אם פיתוח מורים למדעים סומן כחסם, כעת הזמן להעמיק ולהבין מדוע אין מספיק השתלמויות והזדמנויות למידה למורים למדעים? אילו הזדמנויות קיימות ומה רמת שביעות הרצון מהן? אם סימנו את נשירת סטודנטים למקצועות STEM בשנה הראשונה ללימודים באקדמיה כחסם, עתה הזמן להעמיק בסיבות לכך: בהיבט החברתי ובהיבט הלימודי. ראו את התרשים שלהלן:

הגדלה משמעותית של מספר הסטודנטים מהרשות המקומית הלומדים והמתמידים בתואר ראשון במקצועות ה-STEM במוסדות אקדמיים בישראל					משימה
נשירת סטודנטים למקצועות STEM בשנה הראשונה					חסמים
לימודי		חברתי			חסם
תעודת בגרות: פער בין הציונים לרמת הידע	חוסר בסביבה תומכת לימודים	חסרה הכוונה אקדמית ותעסוקתית	נשירה על אף ותמיכה	סיבות כלכליות	

ניתוח חסמים מרכזיים

לאחר זיהוי החסמים המרכזיים ננתח כל חסם ונפרק אותו למרכיבים. מרכיבי החסם משקפים את הקשרים שבין החסמים ומביאים לידי ביטוי חסמים רבים נוספים. זה המקום להרחיב ולהעמיק בחסמים המרכזיים.



עקרונות מנחים לצעד זה:

- היעדים יוגדרו תוך התייחסות לתמונה הכוללת: החל מיוזמות לאומיות וכלה בחסמים מקומיים

רמות פעילות לדוגמא:

STEM

- יוזמה לאומית - מהלך לאומי פורץ דרך להרחבת מעגל המצוינות במתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה, 2015
- תכנית לאומית של משרד החינוך "מזניקים את הפריפריה" להרחבת המהלך לרשויות מקומיות בפריפריה
- הרשות המקומית עצמה - שותפים מרכזיים, ביניהם גופי פילנתרופיה
- המיפוי הרשותי - המשימה הרשותית והחסמים המרכזיים שזוהו בדרך להשגתה

גזירת יעדים

לאחר זיהוי החסמים המרכזיים ופירוק כל אחד מהם למרכיבים, ניתן להגדיר יעדים. היעדים נותנים מענה לחסמים המרכזיים אך גם נקבעים תוך הבנת התמונה הרחבה.

- היעדים יוגדרו עפ"י עקרונות SMART: יעדים ספציפיים, מדידים, ברי השגה, רלוונטיים למשימה הרשותית ועונים על החסמים המרכזיים והשגתם קצובה בזמן מוגדר. בהגדרת היעד ניתן לשלב מדדים להשגת היעד בטווח קצר ומדדים להשגתו בטווח הארוך.
- מומלץ להגדיר יעד אחד לכל חסם מרכזי, כך שסה"כ יתקבלו 3-4 יעדים. העבודה על כל אחד מהיעדים היא רבה מאוד ומקיפה בדרך כלל עשייה רחבה שיש לקיים, לבחון, לעקוב ולמדוד.
- חובה לשלב מדדים בהגדרת היעד - המדדים יתייחסו לתפוקה הסופית, "ללקוח הקצה" ולא מדדים לתהליך. במידת הצורך, יש לחזור ולהרחיב את המיפוי כדי להגדיר מדד מתאים.

STEM

לדוגמא: אם הוחלט להגדיר יעד שמתייחס לאחוז מסיימי בגרות 5 יחידות בפיסיקה בעוד 5 שנים, יש למפות את הנתונים המדויקים של אחוז הלומדים בשלב הנוכחי בכל שנות התיכון על מנת להציב מדד כמותי מתאים



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

דוגמא מתוך עיצוב אקוסיסטם בתחום ה-STEM ברשויות מקומיות בפריפריה:

STEM

הגדלה משמעותית של מספר הסטודנטים מהרשות המקומית הלומדים והמתמידים בתואר ראשון במקצועות ה-STEM במוסדות אקדמיים בישראל					משימה
נשירת סטודנטים למקצועות STEM בשנה הראשונה					חסמים
פוטנציאל נמוך של בוגרי תיכון שיכולים להשתלב באקדמיה בתחומי ה-STEM					מרכיבי החסם
תרבות המעכבת למידה משמעותית מגיל צעיר					
לימודי		חברתי			יעדים
תעודת בגרות: פער בין הציונים לרמת הידע	חוסר בסביבה תומכת לימודים	חסרה הכוונה אקדמית ותעסוקתית	נשירה על אף תכניות ליווי ותמיכה	סיבות כלכליות	
80% מהמתקבלים לאקדמיה בתחום ה-STEM מהרשות המקומית, יסיימו שנה ראשונה של לימודים אקדמיים					

גזירת יעדים



יעדים שנוספו להגדרת המשימה על בסיס תמונת המצב הרשותית

בשלב השני של עיצוב אקוסיסטם רשותי נבנית תמונת מצב רשותית על בסיס המאפיינים בתחום התוכן של המהלך; בהתאם למיפוי הרשותי מגובשת משימה רשותית. לאחר מכן מזהים את החסמים המרכזיים המשפיעים על קידום המשימה הרשותית ומבוצע ניתוח של כל אחד מהחסמים למרכיביו. בסוף שלב זה, נגזרו יעדים כמענה לחסמים המרכזיים ולטובת השגת המשימה.

לסיכום



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



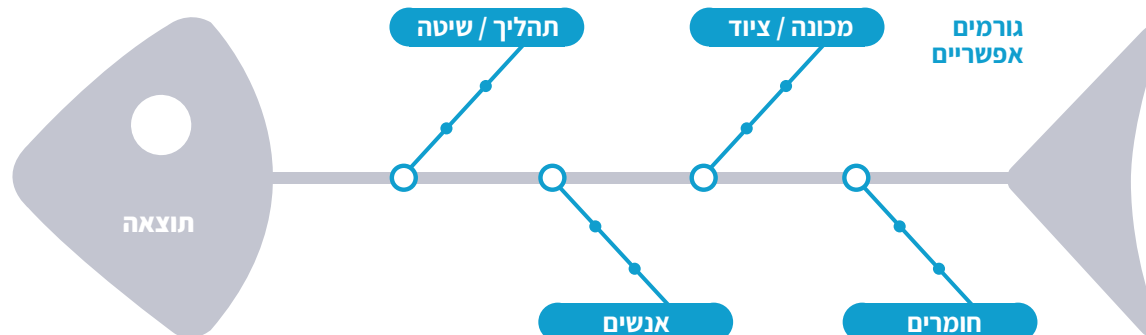
01

בניית תשתיות ארגוניות

Fish-Bone Diagram

תרשים עצם הדג נקרא גם דיאגרמת סיבה ותוצאה או תרשים אישיקאוהו, על שם היוצר שלו. מטרת התרשים היא לסייע להבנת שורש הבעיה: זיהוי הסיבות, הגורמים או השינויים המובילים לתוצאה סופית בלתי רצויה. התרשים מציג בצורה מוחשית את השתלשלות הסיבות - מסיבות עיקריות לסיבות המשנה.

מתחילים מניהול סיעור מוחות, להעלאת מגוון גורמים לבעיה שמוצבת בראש הדג. תחילה נשאל "למה" הגענו לבעיה הנדונה? לאחר מכן נשאל "למה?" ביחס לכל אחד מהגורמים שנעלה, וכך נגיע לסיבות משנה שהביאו לגורם זה. כדי להגיע למגוון רחב של סיבות, יש לעבוד באופן שיטתי על קטגוריות שונות: אנשים, תהליך, ציוד, ניהול, סביבה, חומרים או כל קטגוריה אחרת שמתאימה לבעיה בה אנו עוסקים. באופן הצגתו היוזואלית הפשוטה, תרשים עצם הדג מסייע לתהליך סיעור מוחות ואיתור נקודות תורפה, הגורמים לכשל במוצר או תהליך. לדוגמא:



נספח 1