

יישום מודל קולקטיב אימפקט: תובנות מהשנה הראשונה

יוזמת 2015 – הרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי

נכתב ע"י ענבר הורביץ בשיתוף עו"ד שירי אלון

פברואר 2015

תקציר



יוזמת 2015, להרחבת מעגל המצוינות המדעית-טכנולוגית, יצאה לדרך ביולי 2013 ביוזמת גורמים פילנתרופיים ועסקיים, מתוך מטרה להניע מהלך מערכתי המשלב את כלל בעלי העניין הפועלים בשדה ולחולל שינוי ברמה הלאומית. כיום שותפים ליוזמה כ-60 ארגונים מגוונים משלושת המגזרים (הציבורי, העסקי והשלישי הפילנתרופי) הפועלים יחד לקידום המשימה. היוזמה פועלת על פי מודל קולקטיב אימפקט (Collective Impact) ובהשראת יוזמות בארצות הברית המכוונות לקידום חינוך מדעי-טכנולוגי (STEM Education) ומיישמות מודל זה. "שיתופים" הוא ארגון השידרה המוביל את התהליך ומנהל אותו. הוא פועל לקידום אסטרטגיות להשפעה חברתית, ובמסגרת זו משלב בין למידה ופיתוח של הידע בתחום לבין הובלה בפועל של יוזמות להשפעה חברתית ברמה הלאומית. פי2 היא היוזמה הראשונה ששיתופים מוביל במודל קולקטיב אימפקט.

במאמר זה מתואר יישום מרכיביו של מודל קולקטיב אימפקט בתהליך העבודה של יוזמת פי2, ומוצגות תובנות מרכזיות מנקודת המבט של מגוון הארגונים השותפים ביוזמה בתום השנה הראשונה. תובנות אלה מבוססות על 20 ראיונות עומק שנערכו עם חברי ועדת ההיגוי, ארגונים שותפים, הגורמים היוזמים וצוות שיתופים. במסגרת הראיונות נדרשו השותפים לתאר את חווייתם הסובייקטיבית ביחס ליוזמה, את תוצריה, את היחסים ביניהם ואת הפוטנציאל להובלת שינוי.

יוזמת פי2, ככל יוזמות קולקטיב אימפקט, היא דינמית ומעלה אתגרים והזדמנויות משמעותיים לאורך הדרך. אנו תקווה שהתובנות המוצגות במאמר זה יסייעו ליוזמות נוספות הפועלות על פי מודל קולקטיב אימפקט. הן ללא ספק תורמות להמשך עיצוב יוזמת פי2 ולתכנונה.

פרק א: היציאה לדרך

בחודש מרץ 2013 פנו לשיתופים נציגי קרן טראמפ, קרן רש"י ואינטל ישראל, בבקשה לבחון אפשרות להתניע יוזמה ברמה הלאומית המקדמת שינוי מערכתי במגמות הקיימות בנושא מצוינות בחינוך מדעי-טכנולוגי. היוזמים, גורמים פילנתרופיים ועסקיים, הציגו שני מניעים עיקריים בקריאתם לפעולה:

1. הנתונים והמגמות של השנים האחרונות מצביעים על בעיה מורכבת המהווה אתגר לאומי. בשנים האחרונות יש ירידה משמעותית בשיעור התלמידים המסיימים בהצלחה את לימודי התיכון ברמה של 5 יחידות לימוד במתמטיקה, בתי ספר רבים אינם מציעים מגמות לימוד בפיזיקה ובכימיה, קיים מחסור הולך וגובר במורים לתחומים אלו, ואיכות ההוראה אינה תואמת את החדשנות והרלוונטיות הנדרשות לאור אתגרי המאה ה-21. פחות תלמידים מעוניינים לממש את הפוטנציאל שלהם וללמוד ברמת מצוינות, הולכים וגדלים הפערים בהישגים, על פי מבחנים ארציים ומבחנים בינלאומיים בין מרכז ופריפריה, בין שכבות סוציו-אקונומיות שונות, ביו תלמידים לתלמידות ובין המגזרים השונים בחברה הישראלית. למגמות אלו השלכות ניכרות על ענפי ההייטק ותעשיות ההנדסה שממשיכים לצמוח מדי שנה, ונדרשים לאיש משרות רבות הדורשות תלמידים בוגרי 5 יחידות במתמטיקה ובמדעים.

במאה ה-21, המתמטיקה והמדעים הם מפתח חשוב לחיזוק הביטחון והכלכלה, לצמצום פערים, לריפוי מחלות ולהבטחת איכות חיים. בוגרי מערכת החינוך שסיימו את לימודיהם ברמת מצוינות בתחומים אלה, נחשבים מוכנים לאתגרים ולהזדמנויות של דורנו, ונמצאים בעמדה של יתרון יחסי כדי לבנות עתיד טוב יותר לעצמם ולמשפחתם ולתרומם לחוסן ולשגשוג של המדינה והחברה בישראל. לכן, הרחבת מעגל המצוינות חייבת להיות אתגר בעל דחיפות לאומית.

2. הארגונים הפועלים בשדה של מצוינות מדעית-טכנולוגית, עושים עבודה מצוינת לאורך השנים, כל אחד בזירתו שלו. הנתונים והמגמות מראים כי דרך זו אינה מספיקה; לשינוי מערכתי כולל נדרש מהלך משותף של כל השחקנים.

באמצעות הברית קיימות כמה יוזמות לקידום חינוך מדעי-טכנולוגי (STEM Education) הנוקטות את גישת קולקטיב אימפקט במטרה להניע מהלך מערכתי ומשותף. הגורמים היוזמים ביקשו משיתופים ללמוד את המודל ולבחון את מידת ישימותו לישראל. צוות שיתופים התניע תהליך למידה ותכנון שארך כארבעה חודשים וכלל למידה של המודל התיאורטי ושל יוזמות הפועלות על פיו¹ ותכנון והבניה של התנעת היוזמה בארץ.² בסוף תהליך הלמידה הגענו למסקנה משותפת כי קיים פוטנציאל גדול במודל הקולקטיב אימפקט, המכנס את בעלי העניין הרלוונטיים משלושת המגזרים לגבש הסכמה סביב משימה, יעדים ומדדים משותפים

¹ רום, מ', הורוביץ, ע', ותמיר, ע' (2014). "ללמוד מנסיונם של אחרים: על יוזמות Collective Impact לקידום החינוך המדעי והטכנולוגי בארה"ב. שיתופים – לקידום החברה האזרחית. נדלה מאתר שיתופים, אוקטובר 2014.
² את תהליך התכנון הובילה עו"ד עירית תמיר, יועצת אסטרטגית ליוזמה מטעם שיתופים.

ולפעול תוך תיאום ואיגום משאבים להשגתם. עוד הסקנו כי קיימת היתכנות גבוהה ליישום מוצלח של המודל בשדה של מצוינות מדעית-טכנולוגית בישראל.

ביולי 2013 יצאנו לדרך וכינסנו את המפגש הראשון של היוזמה בהשתתפות 60 נציגי ארגונים מגוונים שהגיעו מתוך תחושת מחויבות, התגייסות והתלהבות להוביל מהלך משותף ואסטרטגי לשינוי ולהשתתף בו.



Collective Impact



Isolated Impact

פרק ב: רשת השותפים ומבנה הובלת היוזמה

בניית רשת השותפים של היוזמה התבססה על מיפוי השדה של מצוינות מדעית-טכנולוגית ועל סדרת מפגשים עם מגוון שחקנים ומובילי דעה משלושת המגזרים (הציבורי, העסקי והשלישי). במהלך שנת הפעילות הראשונה של היוזמה חברו אליה כ-100 נציגים של כ-60 ארגונים מובילים מהשירות הציבורי: משרד החינוך, משרד הביטחון, צה"ל, השלטון המקומי ונציגות של מנהלי בתי ספר ומורים; מהתעשייה – חברות עסקיות וחברות היי-טק, מהאקדמיה וממכללות להכשרת מורים, ומהמגזר השלישי – עמותות וארגוני חינוך, רשתות בתי ספר, מוזיאונים של מדע וקרנות פילנתרופיות. 100 נציגים אלה מהווים את "רשת השותפים". בשנת הפעילות הראשונה של היוזמה, בתקופה שבין יולי 2013 לאוגוסט 2014, נפגשה רשת השותפים ארבע פעמים למפגשי למידה וחשיבה שמטרתם הייתה לבנות ולבסס את ההיכרות, את הקשרים ואת האמון ביניהם ולגבש את המצע המשותף. בכך נוצרה פלטפורמה משותפת חדשה לארגונים הפועלים בשדה של מצוינות מדעית-טכנולוגית. פלטפורמה זו, נוסף על קידום השיח על מטרות משותפות, עודדה שיתופי פעולה חדשים שייתכן כי לא היו נוצרים בלעדיה.



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

1. משרד החינוך – שותף אסטרטגי ומוביל ביוזמה

מהלך מערכתי להרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי מחייב מעורבות משמעותית של משרד החינוך והובלה משותפת עמו. רתימת משרד החינוך כשותף מוביל ביוזמה היוותה אחד המהלכים המרכזיים בשנה הראשונה של היוזמה, זאת מתוך הסכמה רחבת היקף על כך שבשלות השדה להוביל מהלכים משמעותיים תלויה במידה רבה בשותפות עם משרד החינוך. רק שיתוף פעולה של המשרד והתגייסותו עם מדיניות ברורה ומשאבים ניכרים יובילו לשינוי משמעותי ובר-קיימא.

במהלך השנה התקיים שיח עם הנהלת המשרד ועם הדרגים המקצועיים בו לחיבור למהלך המשותף. נציגי המשרד השתתפו במפגשי היוזמה שהתקיימו במהלך השנה, ובהדרגה עלה הנושא על סדר היום של המשרד. במאי 2014 החליט המשרד להניף את דגל המצוינות ולהתניע את התכנית "מתמטיקה תחילה", ומר מוהנא פארס מונה כמתכלל התכנית למצוינות במתמטיקה ומדעים במשרד. יוזמת 2015 פועלת בשותפות הדוקה עם המשרד לקידום היעדים לטווח הקצר והארוך. בספטמבר 2014 התכנס לראשונה צוות היגוי "מתמטיקה תחילה" שבו חברים נציגי משרד החינוך ונציגי היוזמה.

2. הצוות המוביל

הצוות המורכב מהגורמים המממנים של היוזמה, הוביל אותה בחודשיה הראשונים. הצוות המוביל התכנס בדחיפות משתנה ולפחות אחת לרבעון, והיה אחראי לאישור תכנית העבודה והתקציב ליוזמה. הוא גם שימש פורום לקבלת ההחלטות בתחילת הדרך לגבי אופן התנעת היוזמה והתקדמותה.

בצוות המוביל חברים הגופים היוזמים והמממנים: קרן טראמפ, קרן רש"י, ואינטל ישראל. בשלבים הראשונים של היוזמה הצטרפה לצוות המוביל חברת סנדיסק ישראל, ובהמשך הצטרף ארגון "קדימה מדע" – World Ort

3. ועדת ההיגוי

ועדת ההיגוי של היוזמה היא הגוף המוביל את השותפות, קובע את המדיניות ומקבל את ההחלטות ברמה האסטרטגית. הוועדה התכנסה לראשונה בדצמבר 2013 ומתכנסת אחת לרבעון, וחברים בה – נוסף על "הצוות המוביל" – כ-12 נציגים מגוונים של ארגונים החברים ברשת השותפים: חותם, חמד"ע, מוזיאון המדע בירושלים, המחלקה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון, מטח, מכון דוידסון, קרן וולף, עתודה בצה"ל, נציגי מורים ונציגים בכירים מהנהלת משרד החינוך.

פרק ג': יישום מודל הפעולה על פי עקרונות קולקטיב אימפקט

יוזמת 2015 פועלת כאמור על פי מודל לקידום קולקטיב אימפקט, שפותח בארצות הברית כמתודולוגיה לקידום פתרון לבעיות חברתיות מורכבות. המודל מבוסס על ההנחה שכדי ליצור שינוי חברתי משמעותי חובה לגייס כוחות רבים ומגוונים משלושת המגזרים לפעולה סביב הגדרה משותפת של המשימה. בארצות הברית פועלות כמה יוזמות על פי מודל זה לקידום החינוך המדעי-טכנולוגי, ועל הידע והניסיון שצברו מתבססת היוזמה הנוכחית.

בפרק זה מתואר אופן היישום של חמשת המרכיבים של מודל קולקטיב אימפקט במהלך שנת הפעילות הראשונה של היוזמה: (1) גיבוש מצע משותף; (2) מדידה משותפת; (3) מערך פעילות מתואם; (4) תקשורת רציפה ומתמשכת; (5) קיומו של ארגון שידרה.





1. גיבוש מצע משותף (common agenda)

גיבוש מצע משותף הכולל הסכמה על הגדרת הבעיה וגיבוש חזון, משימה ויעדים משותפים, הוא המרכיב הראשון ונקודת ההתחלה להתנעת היוזמה. שיתופים כינס את רשת השותפים לסדרה של ארבעה מפגשים במטרה לגבש ולהוביל להסכמה על חזון, משימה ויעדים משותפים, שיהוו את המצפן לפעולת היוזמה.

הגדרת הבעיה והסכמה על חזון

המפגש הראשון של רשת השותפים של היוזמה, שנערך ביולי 2013 בהשתתפות כ-60 נציגים של ארגונים מגוונים, הוקדש לדיון בהגדרת הבעיה ולגיבוש חזון מוסכם. מסמך מסכם של המגמות, האתגרים והמנופים לשינוי בחינוך המדעי-טכנולוגי, שערך מכון סאלד לבקשת היוזמה – היווה בסיס של נתונים ומחקר להגדרת גבולות ומוקדי הבעיה.³ דיונים בקבוצות קטנות הובילו לגיבוש החזון.

החזון:

"בשנת 2025 תשתלב ישראל בין חמש עשרה המדינות המובילות בעולם באיכות החינוך למצוינות מדעית וטכנולוגית, ובכך תתייצב בעמדת זינוק לקראת הרבע השני של המאה ה-21. תלמידי תיכון רבים מכל המגזרים ושכבות האוכלוסייה יממשו את זכותם ללימודים ברמת מצוינות במתמטיקה, במדעים ובטכנולוגיה, ובכך יפתחו בפניהם הזדמנויות לחיים של שגשוג ותרומה".

משימה משותפת ויעדים לטווח רחוק

שלושת המפגשים הבאים של רשת השותפים (אוקטובר 2013, ינואר 2014, אפריל 2014) הוקדשו לניסוח ולגיבוש הסכמה על המשימה המשותפת ועל יעדים לטווח הרחוק. המפגשים התקיימו במתכונת דיונים בקבוצות עבודה בנושאים הבאים: מורים, תלמידים ושיטות לימוד. נוסף על כך התכנס צוות של ועדת ההיגוי שניסח הגדרה משותפת ומוסכמת על שני מושגי יסוד – מצוינות בלמידה והוראה איכותית.

המשימה המשותפת:

"הכפלת מספר הלומדים במגמות המתמטיקה, הפיזיקה, הכימיה וההנדסות, תוך שימור איכותן, כך שלפחות 20 אחוזים מהתלמידים בכל מחזור יגיעו לרמת מצוינות בסטנדרטים ארציים ובינלאומיים".

יעדים לטווח הרחוק (10 שנים), בשני קהלי היעד המרכזיים – תלמידים ומורים:

1. הכפלת מספר התלמידים הבוחרים 5 יחידות מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה ומסיימים את הלימודים במגמות אלו.

³ ד"ר מני איקן ע' ורוזן, ד' (יולי 2013). הוראת המדעים בישראל: מגמות, אתגרים ומנופים לשינוי. מכון סאלד.

2. הגדלת מספר התלמידים המוכיחים כישורים גבוהים במיומנויות חקר ולמידה התואמים למאה ה-21 במתמטיקה, במדעים ובטכנולוגיה.
3. הגדלת מספר התלמידים מאוכלוסיות היעד – פריפריה, תלמידות, המגזר הלא-יהודי והמגזר החרדי – הבוחרים 5 יחידות מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה ומסיימים את הלימודים במגמות אלו.
4. הגדלת מספר המורים והמורות הבוחרים בלימוד הוראת מתמטיקה ומדעים ומתמידים בכך.
5. הגדלת מספר המורים והמורות למתמטיקה ולמדעים שיש להם הכשרה ומיומנויות להוראה איכותית ורלוונטית.

גבולות היוזמה

במטרה להבטיח מיקוד ואפקטיביות בקידום המשימה המשותפת, נערך דיון נוקב בוועדת ההיגוי להגדרת גבולות הפעילות של היוזמה ביחס לשני נושאים: קשת המקצועות שתקדם היוזמה וטווח הגילאים. להלן גבולות היוזמה שנקבעו:

היוזמה מקדמת מצוינות בחינוך המדעי והטכנולוגי, ופועלת בהקשר הגלובלי של קידום מקצועות ה-STEM (Science, Technology, Engineering, Math). **המקצועות המדעיים שבהם תתמקד היוזמה לקידום מצוינות הם מתמטיקה, פיזיקה וכימיה.** במקצועות אלה יש מגמות ברורות של ירידה במספר התלמידים ומחסור במורים. **המקצועות הטכנולוגיים שבהם תתמקד היוזמה הם** מקצועות ההנדסה בדגש על מדעי המחשב, בהתאם למתאם הגבוה בין המקצוע הטכנולוגי לשיעור הלומדים 5 יחידות מתמטיקה ופיזיקה.

היוזמה תתמקד בקידום מצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי בגילאי חטיבת הביניים ותיכון. זוהי נקודת זמן קריטית שבה התלמידים מקבלים החלטות לגבי מסלול הלימודים ומשתלבים במגמות הרלוונטיות. היוזמה מכירה בחשיבות של חשיפה לנושאים מדעיים-טכנולוגיים ושל עידוד מצוינות בגילאים צעירים יותר ובכיתות סוף בית הספר היסודי כנקודת זמן קריטית נוספת. לפיכך תקדם פעילות בגילאים צעירים יותר בהמשך ועל פי החלטת ועדת ההיגוי.

תובנות עיקריות

- **ניסוח מצע משותף, ובעיקר גיבוש הסכמה בקרב כלל השותפים, הוא תהליך מתמשך הדורש שיח מתמיד וליבון התנגדויות וחילוקי דעות לאורך זמן.** כל המראיינים, ביניהם חברי ועדת היגוי, ארגונים שותפים וגורמים מממנים, ציינו כי הם מסכימים ומזדהים עם המצע המשותף כפי שהוגדר. עם זאת, רבים מהם ציינו כי יש סוגיות עקרוניות שעל אף שגובשה סביבן הסכמה במפגשי רשת השותפים והתקבלה לגביהן החלטה בדיוני וועדת ההיגוי – אלה סוגיות שנתרו שנויות במחלוקת ודורשות המשך דיון וליבון. סוגיות אלה כוללות למשל החלטה על המקצועות, הדגש הניתן על הכפלת מספר הניגשים לבחינת בגרות 5 יחידות לימוד שאינו נותן מענה רחב היקף לבעיה החברתית. כמו כן, גופים עסקיים הביעו חשש כי ליווי תלמידים רק עד סיום לימודי התיכון לא יענה על הצורך בהכפלת מספר המהנדסים:

"אני מזדהה עם החזון עם הסתייגות מסוימת, כי להבנתי לא כל השותפים רואים את המצע המשותף אותו דבר. הגדרת המשימה – להגדיל את מספר הבוגרים שיגיעו למצוינות מדעית טכנולוגית וקביעת בוגרי 5 יחידות לימוד כמטרה – מצמצמת מאוד את היוזמה. ניתן דגש גדול על מערכת החינוך ופחות מדי באזורים אחרים".

"עם החזון אני מסכימה, אך מבחינתי חלק מהמשימה היא שאנשים ירצו ללמוד את המקצועות גם אחרי התיכון. הייתי רוצה להרחיב את ההגדרה של איך מודדים הצטיינות, ואני בטוחה שעל מנת להגיע למספר התלמידים הרצוי יש להרחיב את טווח הגילאים ולהתחיל לפעול בגילאים יותר צעירים".

• **חלק ניכר מהארגונים רואים במצע המשותף מצפן שיכון וימקד את פעילותם בהמשך.** רוב המרואיינים ציינו כי המצע המשותף שיקף נאמנה את עבודתם המשותפת. חלק מהמרואיינים טענו שהחזון, המשימה, היעדים והגדרת גבולות היוזמה ישפיעו הלכה למעשה על פעילות הארגון, ושהם יאמצו את עקרונות המצע. אחרים הביעו ספקות לגבי המשמעויות הנגזרות וטענו כי כדי להעריך את מידת האפקטיביות של המצע המשותף יש לקדם ולעקוב אחר העשייה בשטח של הארגונים החברים ביוזמה:

"גיבוש המצע המשותף הוא חשוב, כי ברגע שהסכמנו עליו, אנו מחויבים לו. החזון לא משנה את פניו של הארגון, אך הוא כן מכווון את הפעילות שלו. לדוגמה: המאמצים העיקריים שלנו היו לגילאים נמוכים, עכשיו אנו מטים חלק גדול מהאנרגיות לגילאים יותר מאוחרים. לא היינו עושים את זה ביוזמתנו כרגע".

"בתהליך קצר יחסית הוגדר חזון שכולם יכולים לחיות איתו. בתחילת הדרך אפשר היה להכניס כמעט הכל לחזון. בשלב מסוים ראינו שכל אחד מתייחס למצוינות באופן אחר. הבנו שלא ניתן להתקדם בלי לחזור למסמך ולהגדיר מצוינות באופן תכליתי... כרגע למצע המשותף יש ייעוד: הוא יצר מצב שכולם אומרים 'אנחנו חלק מהדבר הזה'. זאת הזדהות של הקולקטיב".

"מה שיצביע על משמעות המצע המשותף הוא אם במהלך הדיונים, כתוצאה מחשיבה משותפת, ארצה לעשות משהו שלא עשיתי קודם".

2.מדידה משותפת (shared measurement)



אחד המנועים המרכזיים ליצירת תיאום ולהשגת תוצאות, הוא בניית מערך מדידה משותפת. מערך זה צריך לכלול מדדים משותפים ומוסכמים לבחינת העמידה ביעדים והתוצאות של הפעולה המשותפת בטווח הקצר ובטווח הארוך. מערך המדידה מחייב יצירת תשתית משותפת לאיסוף ולניתוח

נתונים וכן לדיווח ולשיתוף בידע. מערך מדידה משותפת יבטיח הסכמה על היעדים ועל התוצאות הנדרשות לאורך הדרך המשותפת. במידה רבה, מרכיב זה הוא אחד המרכיבים הקשים ביותר ליישום ומלמידה של יוזמות קולקטיב אימפקט בארצות הברית נראה כי יוזמות מצליחות לפתח ולהטמיע מדדים משותפים רק בשנה השנייה או השלישית.

בשנת הפעילות השנייה של היוזמה יחל תהליך פיתוח המדדים משותפים וגיבוש הסכמה עליהם. התהליך יבוצע בצוותי עבודה בין-מגזריים שבהם חברים נציגי ארגונים ביוזמה המתמחים בסוגיות המרכזיות של קהל היעד – מורים ותלמידים. תהליך העבודה יבוצע בהנחיה ובליווי של יועצת מומחית למדידה והערכה ובשיתוף עם ראמ"ה – הרשות הארצית למדידה והערכה של משרד החינוך.

תובנות עיקריות

- פיתוח מערך המדידה המשותפת מחייב הבשלה של התהליך ושל גיבוש ההסכמות של השותפים. יש לתת לכך את הזמן הנדרש ולהידרש לנושא המדידה בהמשך:

"מה שמייחד את מודל קולקטיב אימפקט היא העובדה שיש חזון, יעדים ומדדים משותפים שכולם מתחייבים אליהם יחד, ולא מודדים ביצוע אלא השפעה. יוזמת 2015 עובדת מול מדדים מאוד ברורים – להרחיב את מעגל הלומדים ולמנוע נשירה. בינתיים הייתה בנייה של מדיניות משתפת, הובלה ממשלתית ובנייה והגדרה של יעדים, אך שלב היישום והמדידה טרם בא לידי ביטוי".

"המבחן של הערכת הפוטנציאל של מודל קולקטיב אימפקט יקבל ביטוי כשנגיע לשלב המדידה המשותפת. לכן המבחן עוד לפנינו. מרכיב המדידה המשותפת הוא אחד מהיתרונות תאורטיים של המודל. זה לא קורה בדרך כלל בשותפויות אחרות".

- הארגונים ברשת השותפים מכירים בערך המדידה המשותפת כמקדמת הגדרות ברורות וכמכוונת לתכנית פעולה:

"אני מצפה מהשותפות שתהיה הגדרה ברורה של יעדים לטווח הבינוני והארוך ושיהיו דרכים לבצע את היעדים. שנכין תכנית עבודה רב-שנתית. חשוב שיהיו יעדים אופרטיביים ומדידים, לא רק תאורטיים, שנעמוד בהם. לא חשוב איך, חשוב שהיעדים יגרמו לשינוי אמיתי ושהנתונים ידברו בעד עצמם.

"היוזמה חייבת לנסח מדדים משותפים. עלינו לשאול את עצמנו מה יוביל לשינוי, ומה אנו רוצים ללמוד דרך איסוף הנתונים. אם לא נשאל עצמנו את זה – לא רק שלא נגיע ליעדים שקבענו; לא נדע מה עשינו נכון ומה לא".

- נושא המדידה המשותפת מציף ומחדד את ההבדלים בגישות בין ארגונים שונים: חלק מהארגונים מאמינים כי מדידה והערכה הן מרכיבים נדרשים, ואחרים חוששים מהיצמדות דווקנית למדדים, שלדעתם לא בהכרח תקדם מצוינות מדעית, ואף עשויה לעשות ההפך ולעודד צעדים שישגו תוצאות מידיות של הצלחה:

"היוזמה חייבת להתייחס לנושאים יותר רכים גם אם הם קשים למדידה. הנחת העבודה ש-5 יחידות לימוד במדעים יקדמו מצוינות, היא הנחה חלקית. המהות היא למידה משמעותית. אני מסכים שצריך להגדיר משהו מדיד לטווח הקצר. אבל אין פתרונות קסם, אחרי שהגדרנו לטווח קצר צריך לחשוב על הטווח הארוך. דיברנו על מהי מצוינות, ובאופן טבעי הולכים למשהו מדיד אבל מצוינות היא יותר רחבה בעיני".

3. יצירת מערך פעילות מתואם (mutually reinforced)

(activities)



בגישת קולקטיב אימפקט כל ארגון וכל שחקן שותף ממשיך לפעול באופן עצמאי באופנים שבהם הוא מצטיין תוך זיהוי הערך המוסף הייחודי שלו. ההצלחה טמונה לא באחידות אלא בתיאום ובסנכרון הארגונים ופעילותם אל מול המשימה המשותפת במסגרת תכנית כוללת אחת, ולפי מדדים משותפים. מיפוי אסטרטגיות הפעולה השונות ויצירת מערך פעילות מתואם הוא אחד האתגרים המרכזיים בשנת הפעילות השנייה של היוזמה.

יוזמת 2015 טרם גיבשה תכנית כוללת אחת, אך במהלך השנה הראשונה החלו להתהוות מספר מעגלים של שיתופי פעולה רחבים המקדמים את המשימה

ואת היעדים המשותפים ואת הגדרת השותפות עם משרד החינוך. דוגמה מרכזית היא קואליציית החברות העסקיות.

תובנות עיקריות

- לגיבוש המצע המשותף ולקידום המדיניות המשותפת עם משרד החינוך נדרש זמן רב, אך אלה הכרחיים לפני מימוש הפוטנציאל של העשייה המשותפת. לאורך התהליך הביעו השותפים רצון, ציפייה ולעתים אף חוסר סבלנות להגיע לשלב העשייה בשטח ולהגדרתה של תכנית עבודה כוללת:

"אני מאוד רוצה שנגיע לפסים קונקרטיים של תכנית עבודה ברורה, יעדים מדויקים, ושל חלוקת תפקידים בין השותפים. כל אחד יקבל משימה שתחומה בזמן וניתנת למדידה ושהוא יהיה מחויב לה, כאשר יהיה מי שאחראי על המדידה".

- מערך הפעילות המתואם יכול לפעול בכמה מעגלים: כלל השותפים ביוזמה (מערך בין-מגזרי) וגם בקבוצה של נציגי אחד המגזרים המחליטים על פעולה משולבת ומתואמת ביניהם.

קואליציית החברות העסקיות היא דוגמה לכך. הקואליציה הוקמה במסגרת יוזמת 2015 וחברות בה כ-11 חברות היי-טק: אינטל, אמדוקס, מיקרוסופט, מארוול, נס טכנולוגיות, סאנדיסק, פיליפס, קוואלקום, IBM, Ebay, Redhat. חברות אלה הכירו בחשיבות היוזמה לעתיד המשק הישראלי ותעשיית ההיי-טק בפרט, והחליטו לפעול בשיתוף פעולה ובתיאום כדי להניע מטרות משותפות ולקדם את מצע היוזמה. קואליציית החברות פועלת בתכנית עבודה כוללת אחת היוצרת תיאום בהפעלת מתנדבים של החברות העסקיות בבתי הספר התיכוניים, ובאירוח סוירים להגברת המוטיבציה של תלמידים לבחור 5 יחידות מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה. לפעילות הקואליציה חברו גם נציגי צה"ל ותכניות הסייבר, ובשנת פעילותה הראשונה היא פעלה בתיאום בכ-100 בתי ספר ברחבי הארץ. הקואליציה יצרה ערוץ לעשייה בשטח והמחישה את הפוטנציאל של השפעה משותפת.

4. תקשורת פתוחה ורציפה (continuous communication)



מודל הקולקטיב אימפקט בנוי על אמון, על יצירת שפה משותפת ועל ביסוס מערכות יחסים. תקשורת פתוחה ורציפה באמצעות כלים ותשתיות פורמליים ובלתי-פורמליים, אינטרנטיים ובינאישיים מהווה גורם מכריע בבניית האמון ומערכות היחסים בין השותפים. בשלב הראשון, יש לייצר מנגנוני תקשורת לבניית הרשת והזירה החדשה לפעולה, זאת באמצעות עדכונים שוטפים, שקיפות ושיתוף בידע. בהמשך, מנגנוני התקשורת המגוונים מהווים את הפלטפורמות לבניית האמון, להתמודדות עם המחלוקות ולהנעה לפעולה.

תובנות עיקריות

- תהליך בניית האמון הוא מורכב, איטי ורצוף עליות ומורדות. האמון אינו רק בין הארגונים השותפים אלא גם בתהליך העבודה המשותף:

"יש התחלה של בניית אמון ושיתופי פעולה שנוצרו שלא ביד מכוונת. נראה שיש מגמה חיובית של בניית אמון, אם כי איטית ומורכבת. מטבע הדברים, הקהל המגוון וההטרוגני הוא גורם מעכב. הרבה יותר קל ומהיר לדבר עם קבוצות דומות מאשר לנהל שיח בין קבוצות שונות".

- המפגשים הפיזיים של השותפים הם מכריעים לבניית ההיכרות האישית, ליצירת שיתופי פעולה חדשים ולביסוס האמון. במהלך שנת הפעילות הראשונה התכנסה רשת השותפים של יוזמת 2015 לארבעה מפגשים, ונוסף עליהם התקיימו מפגשים שונים של ועדת ההיגוי וצוותי עבודה. השותפים העידו כי עבודה בקבוצות קטנות ומפגשים תכופים מסייעים לבניית האמון והדריכות הנדרשים לשמירה על מחויבות גבוהה:

"אין ספק שמפגשי היוזמה מהווים מצע טוב לנטוורקינג ועשיית המשך. בזכות היוזמה נוצרה קואליציה של החברות העסקיות והתעשייה שעבדו בתוך בתי הספר. בקרב חברי הצוות המוביל וגם בקרב ועדת ההיגוי יש

אמון. בין רשת השותפים יש היכרות ושותפות, אך בניית האמון ביניהם עדיין בראשיתה. כשייווצרו קשרי עבודה קונקרטיים, יתחזק האמון".

• עדכונים שוטפים, דיווחיות ושקיפות הם מרכיבים הכרחיים לבניית התקשורת המתמשכת:

"היוזמה פעלה בשני נתיבים – בנתיב הכללי של היוזמה ובנתיב הקשר עם הממשלה. אני חושבת שהיה ניסיון אמיתי לשתף במידת האפשר, אבל בסופו של דבר, הדיווחיות היא מורכבת והיו כל מיני רמות של דיון. אחד הכוחות של יוזמה שכזאת לחזק ארגונים שונים שממילא פעילים ולאפשר להם לעשות דברים בצורה רחבה יותר, עמוקה יותר, ושונה ממה שעשו. שקיפות מלאה היא הכרחית בתהליכים של יוזמה משותפת וקולקטיב אימפקט".

"תוצר מרכזי של היוזמה הוא הקשב, המודעות וההירתמות של השותפים. זה לא משהו מוחשי, אבל זה הדבר הכי חשוב. כמו שאני מציע זווית ראייה מסוימת, חשוב לי להיות בצד ששומע זוויות ראייה נוספות".

5. ארגון שידרה (backbone organization)



קיומו של ארגון שידרה, עם תשתית ארגונית נפרדת וצוות מקצועי ייעודי להובלת השותפות, הוא מאפיין ייחודי למודל הקולקטיב אימפקט ומבחין אותו משיתופי פעולה אחרים הקיימים בשדה החברתי. ארגון השידרה הוא גוף ניטרלי, הזוכה לאמון בעלי העניין השונים, ותפקידו לעצב את התהליך, לנהל, ללוות ולתמוך בו. על ארגון השידרה להחזיק את מרכיבי התהליך השונים ולהבטיח שהספינה מתקדמת בכיוון הנכון תוך שיתוף כל הגורמים ותיאום ביניהם.

ארגון שיתופים מהווה את ארגון השידרה ליוזמת 2015, ויחד עם הגורמים המייסדים הוביל את הקמתה. לתפקידו כארגון שידרה, שיתופים מביא מומחיות וניסיון רב בליווי תהליכי שיח מורכבים חד-מגזריים ("מרחבי השפעה במגזר השלישי"⁴) ובין-מגזריים (שולחנות עגולים במשרדי ממשלה) ותהליכי עומק בקידום ובחיזוק של ארגוני החברה האזרחית. נוסף על כך, שיתופים נותן את התשתית הארגונית הנדרשת של פלטפורמות אינטרנטיות, כמו אתר שיתופים ואיגרת המידע, בית שיתופים כמקום כינוס ליוזמה ותמיכה אדמיניסטרטיבית.

הצוות המקצועי של היוזמה מטעם שיתופים כולל: מנהלת היוזמה (משרה מלאה), יועצת אסטרטגית (משרה חלקית) ורכזת (משרה מלאה). כמו כן, צוות שיתופים משתף פעולה עם בעלי מקצוע שונים כדי לתת מענים לצרכים שונים של היוזמה – מחקר, תיעוד, הערכה ומדידה, הפצת חומרים שיווקיים, יחסי ציבור ופלטפורמות אינטרנטיות.

⁴ ויינהבר, ב', שדה, ע', דורה, ל', ולונדון, ד' (2013). "רכיבים בעיצוב מרחב השפעה או איך מגבשים מרחב להשפעה חברתית. שיתופים – לקידום החברה האזרחית.

תובנות עיקריות

- לארגון השידרה תפקיד מרכזי כמכנס התהליך וכיוצר זירה משותפת חדשה שלא הייתה קיימת קודם עבור הארגונים השותפים. היותו גוף ניטרלי מאפשר את בניית האמון ואת התנעת התהליך המשותף:

"תרומתו העיקרית של שיתופים בשנה האחרונה הייתה בגיוס החברים ליוזמה. בלי שיתופים זה לא היה קורה".

"תכלול ואינטגרציה הם עניינים חשובים מאוד: החל בארגון המפגשים, סדר היום, המחשבה על צורת העבודה, איסוף חומרים ועיבודם, ניסיון להבין כיצד לגרום לכך שלא יהיה פיצוץ, וכלה בעבודה שהייתה קשורה להקמת הקשר עם משרד החינוך. הגוף המתכלל, בהיותו ארגון ניטרלי שלא מזוהה עם אף אחד מבעלי העניין, מאפשר לפרויקט הזה לקרות".

- הארגונים השותפים מדגישים את החשיבות של האחריות על קידום מהלכים הנדרשים למימוש יעדי היוזמה.

"שיתופים צריך לדאוג שבפרקי זמן קצרים נראה השפעה גדולה ככל האפשר. הוא צריך להיות הגוף שדואג לאופרציה ולביצוע, הגוף המוודא שאנו עומדים גם במדד תפוקות וגם במדד זמן. שיתופים צריך לחתור לסיום שלב התכנון ולהפוך לגוף אופרטיבי שאפשר לזקוף לזכותו תוצרים מרכזיים".

"הגוף המתכלל מניע את התהליך, את גלגל השיניים ואת הגוף הקבוע שמבטיח כי המהלך יימשך גם במצבים של שינויים פוליטיים וכדומה".

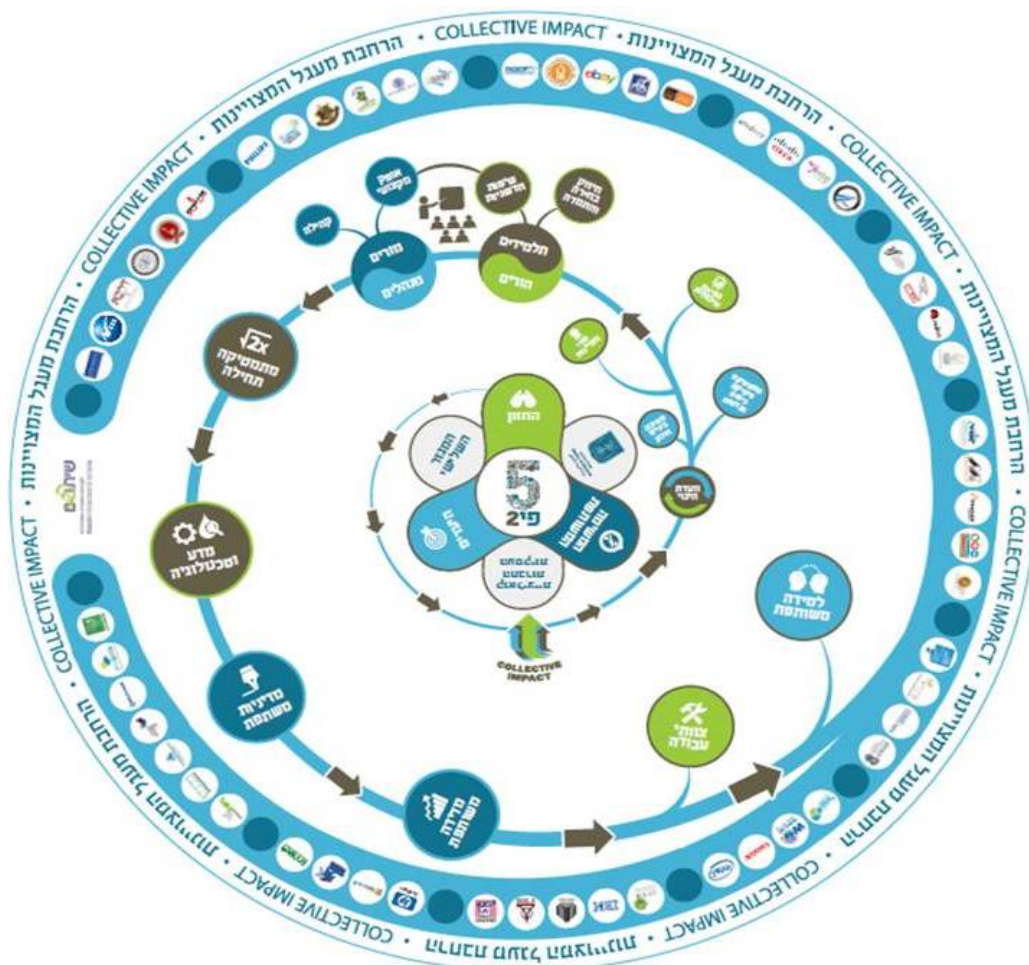
"תרומתו של שיתופים היא להביא מתודה, להציג, לתעד. יש לו תפקיד קריטי. הגורמים היוזמים מהפילנתרופיה ומהמגזר העסקי הגיעו עם רצון, ושיתופים, כגוף אובייקטיבי עם ניסיון ויכולות מקצועיות, שיקף להם את החוזקות והחולשות של היוזמה, ואף בנה וחיזק את הקשר עם משרד החינוך".

"תרומתו העיקרית של הגוף המתכלל הייתה בדחיפת הוועדות, בתיאום פגישות ובחלק ניכר בהובלה בין התוכן לבין הלוגיסטיקה – הממשק ביניהם הוא דק".

פרק ד': סיכום ומחשבות להמשך

ההירתמות המהירה של ארגונים רבים ומגוונים בהתנעת יוזמת פ25 ביטאה בעוצמה את תחושת הדחיפות הקיימת בשדה למצוינות מדעית-טכנולוגית מצד אחד, ואת המוטיבציה הגבוהה להניע מהלך מערכתי בהתגייסות כל השחקנים המרכזיים מצד אחר. גישת קולקטיב אימפקט הציעה לרשת הארגונים דרך משותפת חדשה שמטרתה לחולל שינוי משמעותי כך שיותר תלמידים ותלמידות, מכל רחבי הארץ, מכל שכבות האוכלוסייה ובקרב המגזרים השונים, יממשו את זכותם למצוינות בלמידה ולהוראה איכותית. הצורך ביצירת פלטפורמה משותפת לכלל השחקנים, בהגדרת משימה, יעדים ומדדים משותפים מוסכמים ובקידום עשייה משותפת, נתפס בעיני השותפים כהכרח המציאות וכדרך היחידה שעשויה להצליח לשנות את המגמות הקיימות.

לצד ההירתמות לרעיון ולגישת הפעולה, חוו חלק מהשותפים חששות ולעתים אף תסכול מהדרך הארוכה ומהתהליכים המורכבים של דיונים משותפים ובניית הסכמות. גישת קולקטיב אימפקט מחייבת התמסרות ונכונות להשתתף בתהליכים ארוכי טווח המתפתחים לאורך הדרך ואינם תמיד יכולים להיות מתוכננים מראש. הניסיון בעולם מראה כי חלק ניכר מהפתרונות המערכתיים והיצירתיים מתהווים לאורך הדרך ככל שמתחדד המצע המשותף וככל שמתבססים ההיכרות והאמון בין השותפים. תפקיד ארגון השידרה הוא להוביל ולקדם את התהליך, תוך מתן מענה לטווח הרחב של התחושות והמוטיבציות של הארגונים השונים.



נסיים בכמה מחשבות להמשך יישום מודל קולקטיב אימפקט:

- **מתח מובנה בין החשיבות של תהליכים ארוכי טווח לבין הרצון לקדם תוצרים קונקרטיים ועשייה בשטח** – קולקטיב אימפקט מקדמת שינוי עומק מערכת, מתבססת על בניית אמון וגיבוש הסכמות בין מספר רב של שחקנים, מחייבת אורך רוח וסבלנות רבה של השותפים לאורך זמן. אל מול אלה קיימת תחושת דחיפות ורצון לקדם עשייה בשטח כחלק מתהליך השינוי. בהבניית תהליך העבודה של היוזמה יש צורך לתת מענה לשני ממדים אלה וזהו אחד מתפקידי החשובים של ארגון השידרה. מצד אחד, להקדיש את הזמן הנדרש לתהליכים ארוכי הטווח ולא לקצר את הדרך בתהליכי בניית האמון, גיבוש ההסכמות ורתימת השותפים. מצד אחר, כדי לשמור על מוטיבציה, מומנטום ורמת דריכות ומעורבות גבוהה יש צורך לפתח במקביל ערוצים לעשייה בשטח ולתוצרים קונקרטיים המערבים את הארגונים השותפים.
- **חשיבות הבסיס התיאורטי של שיח בין-מגזרי ושותפויות בין-מגזריות** – גישות אלה מדגישות את ההכרה בערך המוסף הייחודי של כל מגזר (הציבורי, העסקי והשלישי) כחלק מתהליך משותף. יש מקום לפתח ולהטמיע מרכיבים אלה גם בתהליכי קולקטיב אימפקט.
- **הפוטנציאל במרחבים חד-מגזריים לקידום היוזמה המשותפת** – תהליך העבודה ביוזמת 2015 חשף את הצורך של המגזר העסקי להקים פלטפורמה ייעודית המכנסת את כלל החברות העסקיות ביוזמה. קואליציית החברות העסקיות היא דוגמה לפוטנציאל הקיים בבניית פעילות מתואמת המכנסת גורמים מאותו מגזר למהלך משותף וממנפת את שיתוף הפעולה ביניהם, כל זאת במסגרת המהלך הבין-מגזרי הרחב. כינוס השותפים לטובת הרחבת ההיכרות ובניין האמון בתוך אותו מגזר, קידום תיאום עמדות ופעילות ובחינת האינטרסים המגזריים המשותפים – יכולים לתרום למפגש ולשיתוף פעולה יעיל יותר בין המגזרים השונים.⁵
- **המרכזיות של רתימת המגזר הציבורי** – בתהליכים שבהם הגורמים היוזמים והמתניעים הם גופים מהמגזר השלישי והפילנתרופי ומהמגזר העסקי, יש להקדיש זמן לתהליך הרתימה של המגזר הציבורי כשחקן מרכזי ומוביל. החלטת משרד החינוך להצטרף להובלה משותפת ולקדם את נושא המצוינות במתמטיקה, במדעים ובטכנולוגיה ברמת המדיניות, להיות מחויב ליעדים, לבנות תשתיות ולהקצות משאבים, היא אחד ההישגים המשמעותיים של היוזמה בשנתה הראשונה. מודל השותפות בין היוזמה למשרד הוא ייחודי, שכן אין כל חוזה פורמלי ביניהם אלא הסכמה על מטרות ויעדים משותפים והחלטה לפעול יחד בצוות היגוי משותף תוך שיתוף בידע, נתונים ותכנון לטווח ארוך.

⁵ גישה זו מפותחת בשיתופים במסגרת מודל "מרחבי השפעה של המגזר השלישי".

ביבליוגרפיה

ויינהבר, ב', שדה, ע', דורה, ל', ולונדון, ד' (2013). רכיבים בעיצוב מרחב השפעה או איך מגבשים מרחב להשפעה חברתית. שיתופים – לקידום החברה האזרחית. נדלה {אוקטובר 2014} מתוך:

http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_110613_33309.pdf

מני-איקו, ע', ורזן, ד' (2013). הוראת המדעים בישראל: מגמות, אתגרים ומנופים לשינוי. מכון הנרייטה סאלד – המכון הארצי למחקר במדעי ההתנהגות. נדלה {אוקטובר 2014} מתוך:

<http://www.szold.org.il/Uploads/dbsAttachedFiles/skirahoraatmadim.pdf>

רום, מ', הורוביץ, ע', ותמיר, ע' (2014). ללמוד מנסיונם של אחרים: על יוזמות *Collective Impact* לקידום החינוך המדעי והטכנולוגי בארה"ב. שיתופים – לקידום החברה האזרחית. נדלה {אוקטובר 2014} מתוך:

http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_290514_282180.pdf

Kania, J. & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review* 36–41

Kania, J., & Kramer, M. (2013). Embracing Emergence- How Collective Impact Addresses Complexity. *Stanford Social Innovation Review* 1–8

Kania, J., Kramer, M., & Hanleybrown, F. (2012). Challenging Change: Making Collective Impact Work. *Stanford Social Innovation Review* 1–8

Turner, S., Merchant, J. K. & Ellen, M. W. (2011). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review* 1–8