**יוזמת 5פי2 להרחבת המצוינות המדעית-טכנולוגית בישראל:**

**קולקטיב אימפקט כמודל של משילות משולבת**

ענבר הורביץ ומיכל רום

**תקציר**

פרק זה מתאר את יוזמת 5פי2 הפועלת בישראל במודל קולקטיב אימפקט לקידום מצוינות מדעית בחינוך, כמקרה בוחן של משילות משולבת. מוצג בו סיפור הקמתה ופעולתה של היוזמה, שהייתה הראשונה ליישם בישראל את גישת קולקטיב אימפקט, המגדירה עקרונות פעולה למהלכים מערכתיים שמטרתם לפתור בעיות חברתיות מורכבות, באמצעות שותפות ייחודית בין מגוון בעלי עניין. סיפור היוזמה מתואר לאורך ציר הזמן ומדגיש את התפתחות מנגנוני המשילות המשולבת ומאפייניהם במסגרת מרכיבי פעילותה של היוזמה. כמו כן, מתואר תהליך בניית מערכות היחסים והאמון בין השחקנים משלושת המגזרים המהווה בסיס מרכזי בקידום מנגנוני המשילות המשולבת וביכולתם לפעול בהצלחה.

**מבוא**

סיפור יוזמת 5פי2 מתחיל בשיח בין שתי קרנות פילנתרופיות וחברת הייטק אחת, שלושתן שחקניות מרכזיות ובעלות ניסיון בשדה החינוך המדעי בישראל. השלוש חברו זו לזו לאור תחושה משותפת כי המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי הגיעה לנקודת שפל, המחייבת העלאת הנושא על סדר היום הציבורי. למרות מגוון התכניות שפעלו בתחום, ברמה הלאומית לא חל שינוי: נמשכה מגמת הירידה במספר מסיימי תיכון עם מתמטיקה ומדעים ברמה גבוהה, המחסור במורים בעלי הכשרה מתאימה החריף, הישגי ישראל במבחנים הבינלאומיים הוסיפו להיות נמוכים, הפערים בין רמות סוציו-אקונומיות גדלו, והתחזיות על צרכי המשק התעשייה והחברה הראו כי ישראל נמצאת על סף משבר (גולדשמיט, 2010; ויסבלאי, 2012, 213; מני-איקן ורוזן, 2013, 2012).

גישה חדשה בשם "**קולקטיב אימפקט**" (Kania & Kramer, 2011) משכה את תשומת ליבם של השחקנים. גישה זו מנסה להתמודד עם מצב של הימשכות אתגרים חברתיים לאורך זמן, על אף משאבים מרובים ותכניות מגוונות. הגישה מגדירה עקרונות פעולה למהלכים מערכתיים, באמצעות שותפות ייחודית בין מגוון בעלי עניין מהמגזרים השונים: הציבורי, העסקי והשלישי, לרבות פילנתרופיה. נקודת המוצא היא כי רק פעולה משותפת של כל המגזרים יחד, יכולה להביא לפתרון של בעיות חברתיות מורכבות. בשנים האחרונות מיושמת גישת קולקטיב אימפקט במגוון רחב של יוזמות ומהלכים בארה"ב ובמקומות נוספים בעולם, בהצלחה רבה ותוך השגת תוצאות מרשימות[[1]](#footnote-1).

באפריל 2013 פנו מנהלי שלושת הגופים לארגון *שיתופים*, המתמחה בהובלה ועיצוב של תהליכי שיח ופעולה בין-מגזריים לקידום השפעה חברתית, בבקשה לבחון האם גישת קולקטיב אימפקט יכולה להתאים לשינוי תמונת המצב בחינוך למצוינות מדעית בישראל. צוות *שיתופים* נענה לאתגר, ובסיום תהליך למידה ובדיקת היתכנות קבע כי יש מקום להתנעת מהלך משותף. ביולי 2013 יצאה לדרך יוזמת 5פי2, שהפכה ברבות הימים ליוזמת קולקטיב אימפקט הראשונה בישראל.

בחמש השנים שחלפו מאז הצטרפו ליוזמה כ-100 ארגונים משלושת המגזרים, ביניהם אירגוני חינוך של המגזר השלישי, מכללות להכשרת מורים, מוזיאוני מדע, גופי מחקר ואקדמיה, חברות הייטק, צה"ל, נציגי רשויות מקומיות, ונציגי משרד החינוך. החל משנת 2014 היוזמה פועלת בשותפות אסטרטגית ייחודית עם הנהלת משרד החינוך, אשר הביאה להתנעת התכנית הלאומית לקידום מצוינות במתמטיקה ומדעים בקיץ 2015.

המאמר יתאר את יוזמת 5פי2 כמקרה בוחן של משילות משולבת, ויציג את התפתחותה לאורך ציר הזמן ולפי מרכיבי פעילותה השונים. נרחיב על תהליך בניית מערכות היחסים והאמון בין השחקנים השונים, המהווה בסיס מרכזי בקידום מנגנוני המשילות המשולבת וביכולתם לפעול בהצלחה. לבסוף, נציג את האתגרים העומדים לפתחה של היוזמה, המלמדים על אתגרי המשילות המשולבת בישראל כיום.

**יוזמת 5פי2: תנועה על ציר הזמן**

**שלב ראשון: התארגנות חוץ ממשלתית (2013-2014)**

תחושת המשבר בשדה החינוך למצוינות מדעית-טכנולוגית בישראל, על השלכותיו בטווח הארוך לכלכלה ולחברה, החלה להתגבש בשנת 2013. מגוון רחב של נתונים ממערכת החינוך תיארו תמונת מצב ברורה ועגומה המורכבת ממגמת ירידה קבועה של כ–30% במספר התלמידים הלומדים מתמטיקה ברמת 5 יחידות[[2]](#footnote-2) בין השנים 2006-2013, בשיעור נמוך של תלמידות בלימודי 5 יחידות פיסיקה, במחסור גדל במורים מעולים במקצועות אלה, ובהישגים נמוכים במיומנויות המאה 21 כפי שהם באים לידי ביטוי במדרג המדינות במבחן הבינלאומי PISA.[[3]](#footnote-3) כל זאת לצד פערים חריפים בין מרכז ופריפריה ובין יהודים וערבים, הן במספר תלמידי התיכון הבוחרים ללמוד את תחומי המדעים והמתמטיקה, והן בהישגים במבחנים הבינלאומיים ובמבחנים הארציים. מבחינת תעשיית ההייטק, ניכר מחסור הולך וגדל במהנדסים, שהיווה איום על יכולתה לשמר את מגמת הצמיחה בשנים הקרובות. נתונים שונים[[4]](#footnote-4) העידו על מחסור שנתי של כ–7,000 מהנדסים, בעיקר בתחומי המחשוב, לצד מחסור גדל והולך בהנדסאים במגוון תחומים.

תמונת המצב הובילה את קרן טראמפ, העוסקת בקידום הוראת המדעים, את קרן רש"י המתמקדת בקידום נושאי חינוך ורווחה בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, ואת חברת אינטל ישראל, לחבור יחד להנעת מהלך ברמה הלאומית. לצד ההבנה כי מדובר במצב חירום, התגבשה אצל שלושת הגופים ההכרה שפעולתם הנפרדת של מערכת החינוך, הארגונים העסקיים הפועלים בשדה החינוך וארגוני החינוך של המגזר השלישי, לא הצליחה להביא לשינוי ברמה הלאומית. עוד התחזקה ההבנה כי שורשי הבעיה טמונים במגוון רחב של גורמים, ביניהם: מדיניות משרד החינוך, מדיניות בית-ספרית, מודעות של הורים וקהילה, מוטיבציה של תלמידים, מחסור במורים ואיכות הוראה נמוכה, ועוד. נראה היה כי שינוי ארוך טווח יתאפשר רק באמצעות שותפות בין שפע של שחקנים, בעלי ניסיון ומומחיות מגוונים, אשר יוכלו להסכים על גורמי הבעיה ולהתמקד בפעולה למען מטרה משותפת.

**גישת קולקטיב אימפקט נראתה כדרך פעולה מתאימה.** הגישה, אשר מכנסת את מגוון בעלי העניין סביב מטרות ויעדים מוגדרים ומוסכמים ומייצרת עבורם תשתיות לפעולה משותפת ומתואמת, שואבת מתיאוריות של שינוי מערכתי (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012). יתרונה נעוץ בכך שהיא מציעה מודל פעולה יישומי, המאפשר לשחקנים ממגזרים שונים לחבור יחד ליצירת השפעה חברתית, לצורך קידום פתרון של בעיה חברתית מורכבת. המודל מבוסס על שילוב בין חמישה מרכיבים המתקיימים בו-זמנית, הוא מוכוון תוצאות מדידות, ומחויב ללמידה פעילה ולהשתנות מתמדת. הלכה למעשה, המודל מתמקד ביצירת עקרונות פעולה אפקטיביים, המוודאים כי מתקיים תיאום בין כל השותפים, ומגבירים את הסיכוי שהרעיונות שעולים במהלך האינטראקציות ביניהם יביאו לפתרון לבעיה (וויבר, 2015; פסטה שוברט, 2015).

**תרשים מס' 1: חמשת מרכיבי מודל קולקטיב אימפקט**



בתהליך הלמידה מקדים נבחן לעומק מצבו של שדה החינוך המדעי (מני-איקן ורוזן, 2013), ונלמדו מהלכים קודמים לקידומו. כמו כן, נלמדו מודל קולקטיב אימפקט ויישומיו בארצות הברית בסוגיות של חינוך מדעי-טכנולוגי (STEM Education) (רום, הורביץ ותמיר, 2012). במקביל, נערכו מפגשים אישיים עם מגוון בעלי עניין בשדה. כל אלו הניבו שלוש מסקנות מרכזיות:

* **קיימת תחושת דחיפות משותפת:** ארגונים שונים היו שותפים להבנה כי אם לא יועלה הנושא לסדר העדיפויות הלאומי, ההשלכות על הצמיחה הכלכלית ועל צמצום פערים תהיינה חריפות.
* **יש בשלות למהלך משותף:** ארגונים שונים העידו על נכונות להרחיב את שיתופי הפעולה הקיימים לכדי מהלך משותף. גם נציגי משרד החינוך העידו על נכונות המשרד לפתוח את שעריו לדיאלוג ולפעולה משותפת עם נציגי המגזר השלישי והמגזר העסקי. באותה תקופה החל לפעול השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך,[[5]](#footnote-5) וניכר היה שפעולה בין-מגזרית נמצאת על סדר יומו של המשרד.
* **נחוצה מעורבות של משרד החינוך:** כל השחקנים התייחסו להכרח שנציגות המשרד תהיה שותפה להתנעת המהלך. בשלב זה עדיין לא הוגדרו באופן מדויק מאפייני השותפות עם משרד החינוך, אולם היה ברור כי שותפות כזו צריכה להתממש כדי להשיג שינוי.

תהליך בחינת ההיתכנות הסתיים בהבנה כי קיים פוטנציאל להתנעת מהלך משותף על פי עקרונות גישת קולקטיב אימפקט. כמו כן, גובש נוסח ראשוני של הגדרת הבעיה המערכתית על מרכיביה המרכזיים. במפגש הראשון של היוזמה השתתפו נציגים של 60 ארגונים מכל המגזרים, שהגיעו מתוך תחושת מחויבות, התגייסות והתלהבות להוביל מהלך משותף ואסטרטגי לשינוי. ארבעת החודשים הראשונים הוקדשו להגדרת החזון, הייעוד והיעדים המרכזיים של היוזמה. כל זאת במסגרת האג'נדה המשותפת, שהיא המרכיב הראשון בגישת קולקטיב אימפקט. כך הוחלט כי היוזמה תתמקד בשני קהלי יעד מרכזיים, מורים ותלמידים. עבור כל קהל יעד הוגדרו יעדים ספציפיים שהתייחסו הן להיקפים המספריים והן לאיכות המיומנויות הנדרשים לצורך הגשמת החזון. ההגדרות היו תוצר הדיונים שנערכו במסגרת תהליך בניית הסכמות בין כלל בעלי העניין, וכך הם נוסחו אז:

**חזון:**

בשנת 2025 ישראל עתידה להימנות בין חמש-עשרה המדינות המובילות בעולם באיכות החינוך, בתחומי המתמטיקה, המדעים והטכנולוגיה. הגשמתה של מטרה זו תצמצם פערים, תקדם את פיתוח המדע, תחזק את הביטחון, תביא לשיפור באיכות החיים ותציב את ישראל בעמדה של זינוק, לקראת הרבע השני של המאה ה-21.

By 2025, Israel will be among the top fifteen countries in the world based on the quality of excellence in STEM education, and will be in a position to leap forward as the second quarter of the 21st century begins. High school students from all sectors and strata of the population will exercise their right to study STEM at a high level, thus opening up opportunities for a life full of success, prosperity and contribution

**ייעוד:**

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

We see our mission in promoting excellence in STEM education, as a driver of a broad educational culture of excellence. We are committed to achieve that, while striving to narrow the social gaps and provide equal opportunities to every student in Israeli society.

**משימה:**

הכפלת מספר הלומדים בהצלחה ומפגינים מיומנויות חקר וחשיבה גבוהות במגמות מתמטיקה, פיסיקה, כימיה וההנדסה בבתי-הספר התיכוניים בישראל. תוך עשר שנים, לפחות 20% מהתלמידים בכל מחזור יעמדו במדדי המצוינות בסטנדרטים הארציים והבינלאומיים.

Doubling the number of high-achieving students who display strong inquiry and analytical skills in math, physics, chemistry and engineering track offered in Israeli high schools. In 10 years, at least 20% of all students in each year will cross the national and international standard test of Excellency.

מקרב משרד החינוך השתתפו בתהליך בשלב זה בעיקר נציגים מקצועיים של תחומי הדעת הרלוונטיים (מתמטיקה, פיסיקה, כימיה) ומורים. בשלב זה משרד החינוך לא ביקש עמדת הובלה, ואף איפשר את התקדמות השיח תוך מידה רבה של אי-וודאות לגבי אופן התפתחות המהלך.

לשם קידום המהלך הוקמה בשנה הראשונה וועדת היגוי בין-מגזרית. הועדה מוגדרת כגוף הקובע מדיניות ומקבל ההחלטות ברמה האסטרטגית, והיא מורכבת מכ-18 חברים, נציגי המגזרים השותפים ביוזמה.

ועדת ההיגוי היא הגוף המוביל את השותפות הלכה למעשה. הוועדה היא המעצבת את כיווני הפעולה, על בסיס ההחלטות שמתקבלות בכלל מסגרות השיתוף והשיח הפועלות ביוזמה. דוגמא לכך היא בקבלת ההחלטות לגבי גבולות המיקוד של היוזמה ביחס לקשת המקצועות שתקדם היוזמה (מתמטיקה, פיזיקה, כימיה ומדעי המחשב), וביחס לטווח הגילאים שבו היוזמה תעסוק (חטיבת ביניים ותיכון). החלטות אלו התקבלו בוועדת ההיגוי, מתוך הצורך לייצר מיקוד וסדרי עדיפויות לפעולה המשותפת, ועל בסיס הנתונים הקיימים.

תהליכי בניית ההסכמות וקבלת ההחלטות בנושאים אלו היו כרוכים בדיונים מורכבים, אשר הציפו את חילוקי הדעות ואת תפיסות העולם השונות של מגוון השחקנים. חלק מהשותפים סברו כי ההחלטה למקד את הפעולה בחינוך העל-יסודי עשויה לצמצם את קידום המודעות למדע וטכנולוגיה מגיל צעיר, ואת האפשרות לעורר עניין במדע גם במרחבים אחרים של החברה.

למרות המחלוקות, נציגי וועדת ההיגוי והארגונים שהשתתפו בשלב הראשון ציינו בסיומו כי הם שותפים לשתי הנחות יסוד: הראשונה התייחסה **לערך המוסף של רשת השותפים,** כזירה המקדמת שפה ומסרים משותפים; מנכיחה מומחיות ונכסים ייחודיים לארגוני המגזר השלישי והמגזר העסקי; יוצרת ומגבירה תיאום, סנכרון ושיתופי פעולה בין הגופים השונים. על בסיס זה התגבשה ההכרה המשותפת כי רשת השותפים היא חיונית להשגת המטרה, וכי לא ניתן יהיה לייצר שינוי מערכתי בלעדיה. ההנחה השנייה התייחסה **לתפקידה של המדינה,** ולהבנה כי רק עם הובלה ברורה של משרד החינוך, אשר תבוא לידי ביטוי בצעדי מדיניות, תצליח היוזמה לקדם את המטרות המשותפות ולייצר שינוי מערכתי וארוך טווח.

**שלב שני: משרד החינוך מכיר בצורך של מהלך משותף ובערכו (2014-2015)**

בנובמבר 2013 נוצרה הזדמנות לשינוי במאפייני השותפות עם משרד החינוך. כניסתה לתפקיד של מנכ"לית חדשה, שבמסגרת תפקידה הקודם ניהלה את השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד החינוך, הביאה הכרה בערך של שיח פתוח עם המגזר השלישי והעסקי לקידום מטרות משותפות. הנהלת המשרד זיהתה גם הזדמנות במודל העבודה הייחודי שהביאה היוזמה, בשלושה צירים מרכזיים:

* **הגדרת היעדים על בסיס ניתוח הנתונים יצרה קרקע לדיון ולשיח ענייניים וממוקדים, והזדמנות לבניית הסכמות משותפות.**

מדידה משותפת והתבססות על נתונים מהווים מרכיב מרכזי בגישת קולקטיב אימפקט. עם צאתה לדרך, היוזמה מיפתה את האתגרים והחסמים הקיימים בשדה לקידום מצוינות במתמטיקה ומדעים. תוצאות המיפוי העידו על מורכבות הבעיה והצביעו על המגמות בתחומי הדעת השונים. בהתבסס על ניתוח השוואתי למדינות אחרות הוסכם כי יש לסמן את היעד של הכפלת מספר התלמידים על מנת להגיע לכ–20% משכבת הגיל הלומדים ברמת מצוינות במקצועות ה-STEM. ניתוח הנתונים העביר מסר לגבי חשיבות המיקוד והבהירות בדרך לפתרון הבעיה, כמו גם לגבי הצורך בניהול מתואם של המהלך, ושל מדידה להערכת השגת היעדים.

* **הניתוח של מורכבות הבעיה הדגיש את הערך המוסף של פעולה בין-מגזרית ואת ההזדמנות ליצירת קואליציה רחבה של ארגונים, המחויבת למטרה ומבקשת לפעול בשיתוף פעולה עם המשרד.**

הנהלת משרד החינוך זיהתה כי היוזמה מביאה פרדיגמה חדשה לשילוב כוחות עם המגזר השלישי והעסקי, ולרתימה של נכסים קיימים בקרב מגוון בעלי העניין, אשר יחזקו את ההיתכנות לשינוי מערכתי.

ארגוני המגזר השלישי צברו ידע ומומחיות בפעילות בשטח עם מגוון קהלי יעד (תלמידים, מורים והורים) ולמטרות מגוונות כגון חיזוק הידע והמיומנויות של תלמידים בפריפריה; עידוד בנות לבחירה מקצועות מדעיים; חיזוק ההון המדעי והחשיפה לעולם המדעי. ארגוני המגזר העסקי הביאו עימם מחויבות לחזון המשותף מתוך צורך אמיתי באיכות גבוהה של בוגרים בעלי מגוון בסיסי ידע ומיומנויות המאה ה-21. הארגונים רתמו את מובילי התעשייה לפעולה משותפת ואת מערכות קשרי הקהילה שלהם ליצירת מערך מתואם של התנדבות מהנדסים בבתי-הספר ברחבי הארץ. מערכת היחסים בין משרד החינוך לארגוני המגזר השלישי והעסקי, שהתאפיינה לאורך השנים בחשדנות, ביקורתיות וציניות, הציבה כנקודת הפתיחה תהליך הכרחי של בניית יחסי אמון בין השחקנים השונים. ואולם, תפיסת העולם הברורה של היוזמה בדבר מרכזיותו של משרד החינוך למהלך מתוקף תפקידו כמי שנושא באחריות, סייעה בבניית יחסי האמון ובהנעת המשרד לפעולה המשותפת.

* **בלטה החשיבות והתרומה של גוף מתכלל חיצוני, הקרוי בשפת המודל "ארגון שדרה".**

תפקיד ארגון השדרה הוא לנהל ולהוביל את היוזמה ולהוות את הגורם המכנס את מגוון בעלי העניין. הוא מהווה את הפלטפורמה המקצועית לניהול הקשר והשיח בין השותפים, לקידום בניית אמון ובניית ההסכמות. ברמה המעשית מיתרגמים תפקידים אלה לאחריות יומיומית על תכנון, הובלת והנחיית התהליכים באופן שיביא לקבלת החלטות מיטביות; באיסוף מידע ותמיכה בלמידה ובעדכון הדדיים; בטיפול בקונפליקטים, בלוגיסטיקה ובאדמיניסטרציה. העובדה כי ארגון שיתופים אינו שחקן בשדה החינוך המדעי-טכנולוגי, וכי מומחיותו היא בעיצוב וניהול תהליכים בין-מגזריים, חיזקה את המנדט והאמון שניתנו לו. הן הנהלת המשרד והן השחקנים הנוספים סמכו על שיתופים בהובלת המהלך מנקודת מבט מקצועית ואובייקטיבית.

בעקבות הבנות אלה, משרד החינוך הכריז על הצטרפותו להובלת יוזמת 5פי2. נציגים בכירים הצטרפו לוועדת ההיגוי של היוזמה, והדיאלוג על קידום יעדים משותפים עלה מדרגה.

במאי 2014 העלה משרד החינוך את סוגית המצוינות המדעית לסדר עדיפות גבוה, עם ההחלטה להתניע את התכנית "מתמטיקה תחילה". התכנית התמקדה במקצוע המתמטיקה כשלב ראשון בקידום האג'נדה הרחבה של STEM Education, לאור הירידה המתמשכת במספר הלומדים 5 יחידות מתמטיקה. בנוסף לתחושת הדחיפות, הייתה גם התפיסה כי מתמטיקה "כמלכת המדעים" תהווה מנוף להנעת המערכת כולה ותצליח להביא לשינוי גם במקצועות המדעיים האחרים.

וועדת ההיגוי של היוזמה נדרשה לקבל החלטה האם להירתם לסדר העדיפויות שהציב המשרד ולמקד גם את פעילות היוזמה כולה במקצוע המתמטיקה. חלק מארגוני החינוך התנגדו לתפיסה המתמקדת בתחום דעת אחד מתוך העולם המולטי-דיסציפלינרי של STEM. ארגוני המגזר העסקי התנגדו מתוך ההכרה בקריטיות של מקצועות הפיסיקה והטכנולוגיה לצרכי התעשייה. עם זאת, התגבשה הסכמה כי יהיה נכון לחבור למשרד, מתוך אמונה כי המיקוד יצליח להניע את גלגלי המערכת והשותפות, וכך ניתן יהיה להמשיך לקידום היעדים הנוספים.

התכנית המשותפת יצאה לדרך בקיץ 2014, כקול קורא ל-100 בתי-ספר ברחבי הארץ אשר קיבלו תקציבים ייעודיים של משרד החינוך להרחבת סל השעות ללימודי המתמטיקה, ומגוון פעילויות שמטרתן לעודד תלמידים לבחור ולהתמיד בלימודים ברמת 5 יחידות. סך התקציב השנתי עמד על 15 מיליון₪, ומתכלל מיוחד מונה לעמוד בראש התכנית.

הפיכתו של משרד החינוך לשחקן מוביל ומרכזי הצריכה אם כן מאמץ מכוון ומודע. החלטת משרד החינוך להצטרף להובלה המשותפת ולהיות מחויב ליעדים שנקבעו ביוזמה, לבנות תשתית ולהקצות משאבים, היא אחד ההישגים המשמעותיים של היוזמה בשנתה הראשונה. ראוי לציין את ייחודיותו של מודל השותפות בין המשרד ליוזמה, שאינו מעוגן בחוזה פורמלי, ושמהותו בהסכמה על מטרות ויעדים, ובהחלטה לפעול יחד, תוך שיתוף בידע, בנתונים ותכנון לטווח ארוך.

בביסוס השותפות האסטרטגית של משרד החינוך עם יוזמת 5פי2, טמונים המרכיבים להצגת היוזמה כמקרה בוחן של משילות משולבת. מודל הפעולה המשולב החל בהשפעה של גורמים חוץ ממשלתיים על סדר היום של הממשלה ועל מדיניותה, באמצעות היוזמה. ההכרה בצורך להעלות את נושא המצוינות בחינוך המדעי לסדר היום הציבורי, והמוטיבציה להניע מהלך ברמה הלאומית, נבעה מנציגי הפילנתרופיה והמגזר העסקי, שיזמו את הקמת השותפות הרחבה עם שחקנים נוספים מכל המגזרים. כל השחקנים הכירו בשלב מוקדם של הפעולה המשותפת כי שינוי מערכתי ראוי, נכון והכרחי שיתקיים בהובלת משרד החינוך. הכרה זו היוותה בסיס ערכי משותף שהיה תנאי הכרחי לרתימת המשרד לפעולה, להצלחת המהלך ולהשגת היעדים.

**שלב שלישי: פעולה משותפת - יישום התכנית הלאומית למצוינות במתמטיקה ומדעים (2015-2017)**

במאי 2015, עם כניסתו של שר חדש, הכריז משרד החינוך על עידוד לימודי 5 יחידות מתמטיקה כאחד היעדים המרכזיים במדיניות המשרד, ועל התנעת התכנית הלאומית למצוינות במתמטיקה, בהיקף של 75 מיליון ₪. בתוך כך, הכיר המשרד בערך הגבוה של השותפות הבין-מגזרית והזמין את וועדת ההיגוי של יוזמת 5פי2 להוות את פורום ההיגוי הציבורי של התכנית.

התכנית הלאומית הניעה מספר מהלכים אסטרטגיים בשני צירים מרכזיים:

1. **החלטות מדיניות כפעילות ליבה של משרד החינוך**

משרד החינוך נקט במספר מהלכים שנועדו להעלות את הנגישות של תלמידים ללימודי 5 יחידות מתמטיקה, ביניהם: הוספת 15,000 שעות הוראה לפיצול כיתות ולתגבור, הקלת הקריטריונים לפתיחת מגמות של 5 יחידות, ופתיחת כיתות בתיכונים בהם לא לימדו בעבר חמש יחידות מתמטיקה. נעשו גם מהלכים משמעותיים ליצירת תמריצים לתלמידים, כגון יצירת 'רשת ביטחון' למי שלא צלח את בחינת הבגרות ב-5 יחידות מחד, והעלאת נקודות הבונוס שמקנות 5 יחידות מתמטיקה בסף הקבלה לאוניברסיטאות מאידך.

מרכיב חשוב נוסף היה פרסום נתוני החינוך של הרשויות המקומיות ב-2016, שבו לראשונה הושם דגש על שיעור המקבלים תעודת בגרות הכוללת 5 יחידות מתמטיקה, כנקודת ההתייחסות המרכזית לאיכות מערכת החינוך היישובית. פרסום הנתונים היה בעל חשיבות רבה לעידוד מדיניות של מצוינות, הן בשל ההשפעה על השיח הציבורי ברמה הלאומית והמקומית, והן בשל היותם בסיס חשוב להתוויית האסטרטגיה החינוכית ברשויות מקומיות.

במסגרת השותפות עם היוזמה פרסם המשרד דו"ח ראשון מסוגו, שביקש לשרטט תמונה מקיפה על לימודי המתמטיקה ממגוון הנתונים המערכתיים הקיימים. הדו"ח היווה צעד חשוב ביצירתה של תמונת נתונים משותפת, והוא אף עוצב בהתאמה ל"מפת הדרכים" של היוזמה אשר הגדירה את המרכיבים הקריטיים להצלחה בקידום מצוינות במתמטיקה ובמדעים.[[6]](#footnote-6)

כל המהלכים הללו נועדו לייצר תשתית לפעולה ארוכת טווח של משרד החינוך, מנהלי בתי-הספר והרשויות המקומיות, מתוך כוונה משותפת של הנהלת המשרד ויוזמת 5פי2 להבטיח כי תהליך השינוי יהיה מערכתי, מקיף ובר-קיימא.

1. **מהלכים אסטרטגיים בשותפות עם ארגוני מגזר שלישי וקואליציית העסקים ביוזמת 5פי2**

לצד שינויי המדיניות, קיים משרד החינוך גם מהלכים אסטרטגיים בשיתוף פעולה עם הארגונים השותפים ביוזמת 5פי2, בשלושה נושאים מרכזיים לגביהם הוסכם כי לשותפים החיצוניים ערך מוסף מובהק. כך למשל, ארגונים בעלי ידע ומומחיות חיזקו את פעילות הליבה של משרד החינוך אל מול קהלי היעד של תלמידים ומורים, וקרנות פילנתרופיות סיפקו משאבים משלימים להרחבת מהלכים ולחיזוק תשתיות. משרד החינוך הקצה משאבים כספיים ליצירת שיתופי פעולה חדשים ולמינוף והרחבה של שיתופי פעולה קיימים, בהתאם לכיוונים האסטרטגיים שנבחרו:

* **חיזוק הוראה איכותית**: צורך מרכזי זה יושם הן על ידי פיתוח המורים הקיימים, והן ביצירת אפיקים לגיוס מורים חדשים בעלי השכלה וכישורים מתאימים. עמותות, קרנות פילנתרופיות ואוניברסיטאות לקחו חלק במהלכים המרכזיים שהופעלו: הרחבת ההסמכה של מורים קיימים להוראת רמת 5 יחידות מתמטיקה, הקמת קהילות מורים לקידום מצוינות פדגוגית, הרחבת תכנית תומכי הוראה המשלבת מתנדבים בשיעורים באופן קבוע.
* **הגדלת נגישות לתלמידים:** נועדה לאפשר לימוד ברמת מצוינות במתמטיקה ומדעים, גם כאשר בבית-הספר לא קיימות מגמות לימודים מותאמות. בשיתוף עמותות השותפות ליוזמה הורחבו המענים הטכנולוגיים של למידה מקוונת כגון התיכון הווירטואלי.
* **חיזוק מוטיבציה של תלמידים לבחור:** בניתוח הנתונים זוהתה כיתה ט' כצומת בה התלמידים מקבלים החלטה על המשך דרכם, ולפיכך הוחלט לפעול במטרה לחזק את תפיסת הרלוונטיות של מקצועות המתמטיקה והמדעים לתמונת העתיד של תלמידים בשלב זה. ארגוני הייטק ביוזמה התגייסו לפעולה על ידי אירוח סיורי מוטיבציה של תלמידים במשרדי החברות, ורתימת מהנדסים ומתכנתים מהתעשייה להתנדבות בבתי-הספר. בשיתוף משרד החינוך הוקם מערך פעילות מתואם שהסדיר את פריסת פעילות ההתנדבות ברחבי הארץ, תוך מיקוד בפריפריה ובבתי-ספר דוברי השפה הערבית. הפעולה חידדה את הערך המוסף של "קואליציית העסקים" ביוזמה, וסייעה בהגדרת מסרים משותפים לחשיבות לימודי המדעים והטכנולוגיה כשלבים בדרך למוביליות חברתית והשתלבות תעסוקתית.

**הפעולה הממוקדת של יצירת שיתופי פעולה בין משרד החינוך לבין ארגוני המגזר השלישי והמגזר העסקי, שהתבססה על בחינה משותפת של החסמים המרכזיים, הובילה אם כן לתיאום מוגבר, ולעליה באפקטיביות של הפעולה המשותפת לקידום היעדים.**

תיאורית השינוי של היוזמה טוענת כי מורכבות הבעיה מחייבת שינויים מערכתיים לא רק ברמת המדיניות, אלא גם באופן בו פועלים ארגוני המגזר השלישי והמגזר העסקי. לשם כך קיימה יוזמת 5פי2 מספר מהלכים משלימים שתרמו ליצירת שפה, בסיסי ידע ומסרים משותפים. אלו חיזקו את מידת הסנכרון בין הארגונים השונים, ומיקדו את דרכי הפעולה וסדרי העדיפות.

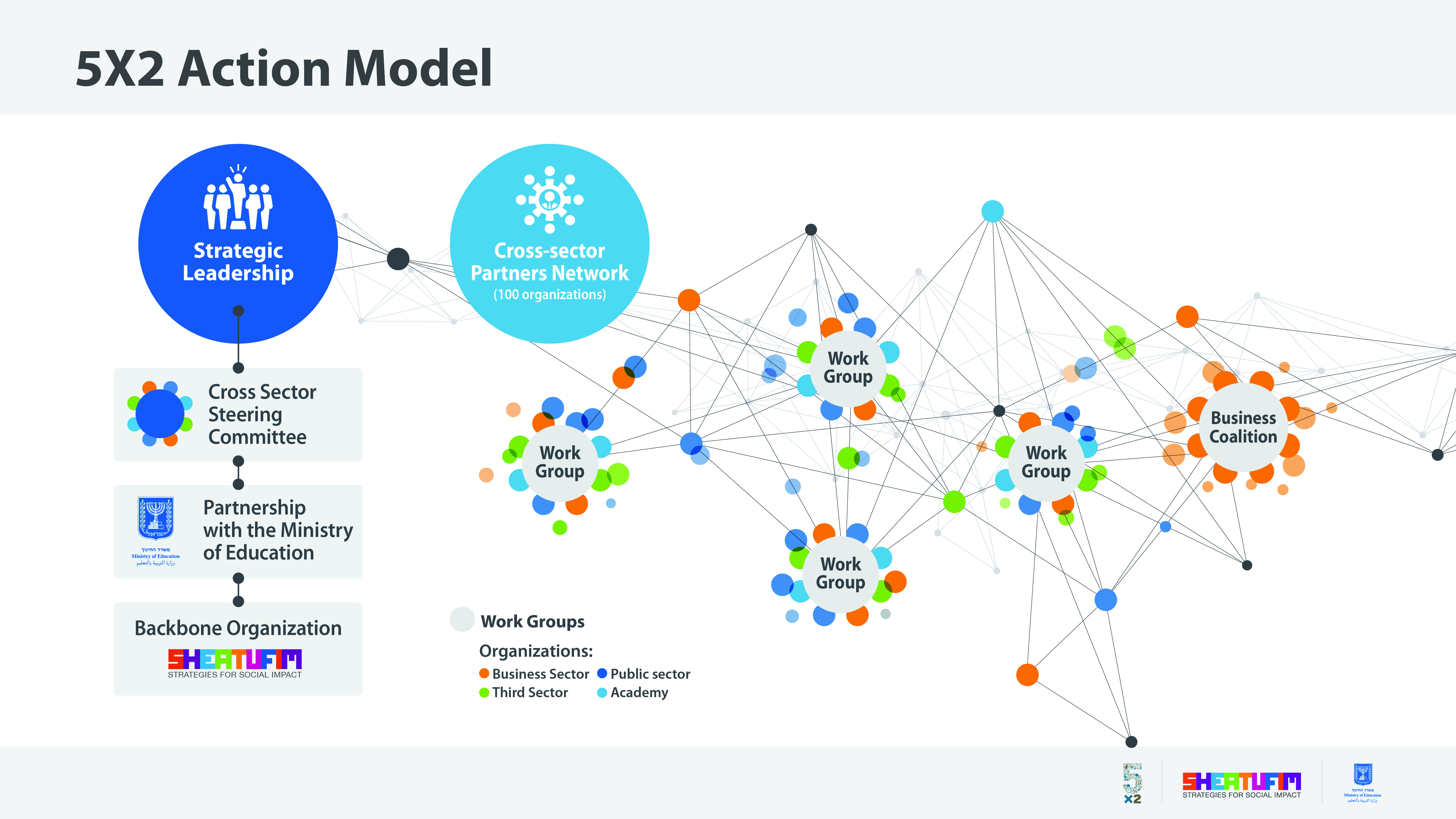
כך למעשה, כשהוכרזה התכנית הלאומית בשנת 2015 על ידי משרד החינוך, כבר הייתה בשטח תשתית מבוססת שיכלה ליישם את שינוי המדיניות ולהוציאם לפועל. להבדיל ממקרים בהם מוכרזת מדיניות חינוכית חדשה והשטח מרגיש מנוכר ולא מעורב, כאן הוכרזה המדיניות כאשר גורמי החינוך בשטח כבר הזדהו עם המדיניות ופעלו ברוחה. התנועה הדו-כיוונית שנוצרה בין עבודת השטח והתשתית לבין תהליכי שינוי המדיניות, אפשרה לשינוי לפעול בעוצמה ובמהירות. הדדיות זו בין כלל השחקנים מהווה יותר מכל ביטוי למאפייני המשילות המשולבת במהלך.

**ככלל, רשת השותפים ביוזמה פועלת באמצעות מספר מנגנוני עבודה בין-מגזריים, בנוסף לוועדת ההיגוי:**

**1) צוותי עבודה** מקדמים נושאים מרכזיים באמצעות תהליכי חשיבה וניתוח, איסוף ידע, והגדרת דרכי פעולה משותפות. צוותי העבודה מנוהלים על ידי ארגון השדרה, וחברים בהם מומחי תוכן ונציגים רלוונטיים ממגוון הארגונים החברים ברשת השותפים. לאורך השנים פעלו צוותי עבודה במספר נושאים: מוטיבציה של תלמידים, הסבה מהייטק להוראה, מצוינות מדעית בפריפריה ומצוינות טכנולוגית. תוצרי העבודה של הצוותים מגוונים, והטמעתם מתקיימת בשותפות עם משרד החינוך.

2**)** מדי שנה מתקיים **מפגש שנתי של רשת השותפים** עם כלל נציגי הארגונים החברים ביוזמה. המפגשים מהווים פלטפורמה לחיזוק שיתופי הפעולה, ללמידה וליצירת ידע ושפה משותפים.

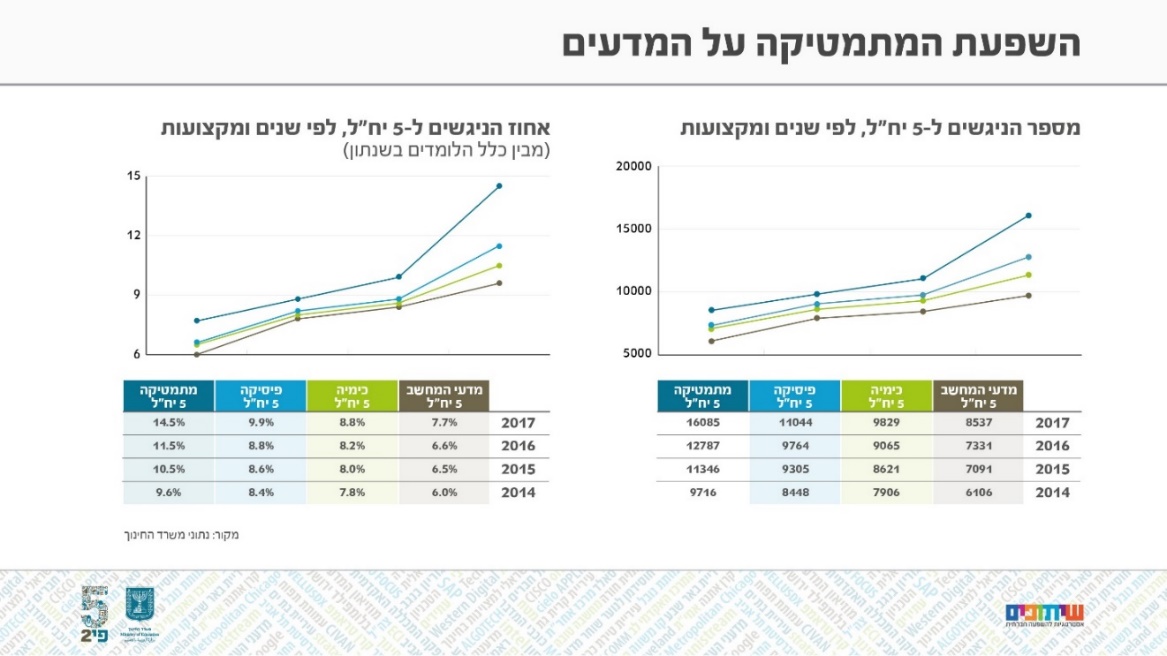
**3) תקשורת שוטפת מקוונת** שמטרתה לחזק את השקיפות והתיאום בין מגוון השחקנים.



**שלב רביעי: תוצאות (2016-2017)**

היעד המרכזי של יוזמת 5פי2, הכפלת מספר התלמידים הניגשים לבחינת הבגרות במתמטיקה ברמת 5 יח"ל, הושג בתקופה של 4 שנים בלבד. החל משנת 2014 חל היפוך במגמת הירידה שאפיינה את השנים הקודמות: משפל של 8,869 ניגשים בשנת 2012, ל-16,085 תלמידים בשנת 2017, וצפי לעלייה נוספת עד 2019.שינוי המגמה במתמטיקה השפיע גם על מספרי הלומדים ברמת 5 יחידות במקצועות המדעיים פיסיקה וכימיה. כמו כן, חלה התקדמות משמעותית ביעדים לגיוס מורים חדשים, ולשיפור הוראה איכותית במקצועות אלה.

היפוך המגמה התרחש בכל זרמי החינוך בישראל, לרבות בישובים הנמצאים בדירוג סוציו-אקונומי נמוך. נראה כי המהלכים לפתיחת כיתות, הקצאת המשאבים הגדולה ועידוד מדיניות בית-ספרית למצוינות הביאו לשינוי. עם זאת, ניכר היה מהנתונים כי העלייה המשמעותית חלה בעיקר ביישובים במעמד סוציו-אקונומי גבוה וכי הפערים בין המגזרים השונים לא הצטמצמו[[7]](#footnote-7).

****

**השלב הבא: עם הפנים קדימה (2017-2020)**

הנתונים שהראו כי היוזמה צפויה לעמוד ביעדי ההכפלה גרמו לתחושות הצלחה וסיפוק מהעבודה המשותפת. בה בעת, עלו שאלות לגבי צעדיה הבאים של היוזמה. בספטמבר 2016 ערכה ועדת ההיגוי הליך של חשיבה אסטרטגית, אשר בסופו הוחלט כי על מנת להבטיח ששינוי המגמה אינו נקודתי, וכי אכן קיימות בבסיסו התשתיות הנדרשות לשינוי בר-קיימא, יש צורך בהמשך הפעולה המשולבת של מגוון השחקנים, במסגרת השותפות האסטרטגית עם משרד החינוך. בה בעת הוגדרו שני מיקודים אסטרטגיים לפעולת היוזמה בשנים 2017-2020: הרחבת מעגל המצוינות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית; וחיזוק הידע, המיומנויות ותחושת המסוגלות בקרב תלמידי חטיבת הביניים.

מקורה של העלייה המרשימה במספר הניגשים לחמש יחידות במתמטיקה היה כאמור בעיקר באזור המרכז, במגזר היהודי וביישובים חזקים. המיקוד בפריפריה הדגיש את חשיבות ומרכזיות הפעולה ברמה המקומית, וחייב חשיבה והתייחסות מעמיקה יותר לשורשי הפערים בין מרכז לפריפריה בתחומי החינוך המדעי. לשם כך נדרשה היוזמה, אשר פעלה בשנותיה הראשונות להנעת מהלך ברמה הלאומית, לחיזוק ההבנה ושיתופי הפעולה עם הרשויות המקומיות. בהתאמה, החליט משרד החינוך על הרחבת התכנית הלאומית באמצעות קול קורא ייחודי לרשויות מקומיות בפריפריה.

תהליך התכנון האסטרטגי, אם כן, שב וחידד את הערך של פעולה בין-מגזרית לקידום היעדים המשותפים. כמו כן הוגדרו בתהליך היתרונות היחסיים של יוזמת 5פי2: נקודת מבט רחבה על השדה ומגוון קהלי היעד; ניהול רשת שותפים פתוחה לכל ארגון רלוונטי המעוניין להצטרף למהלך משותף; ניהול ובניית השותפות, יחסי האמון ומנגנוני ההובלה המשותפים עם משרד החינוך; פלטפורמה להתנעת מהלכים מערכתיים המשלבת באופן אפקטיבי וממוקד מגוון ארגונים מהמגזר השלישי והעסקי. עוד הודגש תפקיד היוזמה בהסתכלות ארוכת טווח, החוצה קדנציות של ממשלות ושרים, ומאפשרת המשכיות, חיזוק תשתיות, ומעקב אחר השגת היעדים לאורך זמן.

**האמנם משילות משולבת?**

למשילות משולבת רבדים שונים: הנחות מקדימות, מהות של הסדרי המשילות עצמם, תהליכי קביעת המדיניות וקבלת ההחלטות, והמימוש באמצעות יישום המדיניות. סיפור יוזמת 5פי2 מלמד כי רבדים שונים של משילות משולבת באו לידי ביטוי באופן שונה בשלבים השונים של המהלך המשותף, כפי שיוצג להלן.

**ברובד ההנחות המקדימות**

מטרת המשילות המשולבת ביוזמת 5פי2 הינה לקדם מטרה ציבורית של הרחבת מעגל המצוינות המדעית בחינוך, בכדי לתת מענה למגמת הירידה במספר התלמידים הבוחרים מקצועות אלה מחד, וכצעד לצמצום הפערים בין מרכז ופריפריה ובין המגזר היהודי לערבי מאידך. ההחלטה לייצר מנגנונים של משילות משולבת נשענה על ההבנה כי רק כך ניתן יהיה לחולל שינוי, כלומר להשיג תוצאות ולייצר ערך ציבורי. מורכבות הבעיה על מגוון וריבוי ממדיה חייבה פעולה משולבת של שחקנים משלושת המגזרים. בנוסף, רשת השותפים הבין-מגזרית יצרה ערך ציבורי ונתנה ביטוי לערכים דמוקרטיים של קול הציבור, באמצעות ארגוני החברה האזרחית הפעילים בשדה החינוך.

היוזמה יצאה לדרך עם הנחה מקדימה כי משרד החינוך הוא הגורם שצריך להוביל את השותפות לקידום השינוי המערכתי, באמצעות קביעת מדיניות והגדרת סדרי עדיפויות. בהתאם לכך, אסטרטגית הפעולה של השותפות הבין-מגזרית במהלך השנה הראשונה, אותה הובילו גורמים פילנתרופיים, עסקיים וארגוני חינוך מהמגזר השלישי, התמקדה ביצירת דיאלוג, בניית אמון ורתימה של הנהלת משרד החינוך להובלת המהלך המשותף. השותפות הבין-מגזרית נשענה על תפיסת עולם המדגישה את אחריות המדינה על נושאים ציבוריים וחינוכיים ובהתאם לכך עוצבו דרכי הפעולה המשולבות והמשלימות.

**ברובד המהות**

יוזמת 5פי2 יצאה לדרך כמהלך בין-מגזרי שהניעו גורמים חוץ ממשלתיים מהמגזר הפילנתרופי והעסקי. עם כניסת משרד החינוך ליוזמה כשותף מוביל, ובוודאי מהתנעת התכנית הלאומית בשנת 2015, התבסס הלכה למעשה הסדר של משילות משולבת, כאשר יוזמת 5פי2 מהווה כוח מרכזי, הן כיוזם והן כמוציא לפועל של מהלכים בשדה המשפיעים באופן ישיר על הפעולה הספציפית של משרד החינוך. הסדרי המשילות המשולבת גובשו ועוצבו בשלב השני והשלישי של המהלך המשותף, כאשר קביעת היעדים המשותפים ומהלכי המדיניות התקיימו תוך היוועצות ושיתוף במסגרת דיוני וועדת ההיגוי הבין-מגזרית.

לרמת הפתיחות הגבוהה של **משרד החינוך** ולהכרה בפוטנציאל של מהלך בין-מגזרי היה תפקיד מפתח באפשרות לייצר מנגנוני פעולה משותפים לאורך זמן. באופן ספציפי, ניסיונו של משרד החינוך בתהליכי השיתוף שהוביל השולחן העגול הבין-מגזרי יצר הכרה מצד הנהלת המשרד בערך של בניית אמון ושיח משותף עם ארגוני המגזרים העסקי והשלישי. יוזמת 5פי2 הצטרפה למגמות אלה ונתנה ביטוי לאפשרות להניע ולבסס מנגנונים משולבים סביב מגוון רחב של נושאים, מתוך אמונה כי בכך תתחזק מערכת החינוך והחברה הישראלית כולה.

אפקטיביות הפעולה המשותפת תלויה ביצירת בהירות סביב המיקום המדויק והתרומה הייחודית של כל שחקן, ובמקרה זה, של המגזר העסקי והמגזר השלישי כתומכים ומשלימים את מהלכי הליבה בהובלת משרד החינוך. בהירות זו נוצרה ביוזמת 5פי2 בתהליכים הדרגתיים, תוך גיבוש הסכמות בין הארגונים השייכים לכל אחד מהמגזרים: קואליציית העסקים, מפגשי ארגוני המגזר השלישי ביוזמה, ודיוני וועדת ההיגוי הבין-מגזרית.

כך, **משרד החינוך** קידם את מסלול הליבה של התכנית הלאומית במסגרת החלטות מדיניות והקצאות תקציביות לתגבור שעות לימוד, פתיחת כיתות לימוד חדשות, הרחבות הסמכה למורים, וקידום תמריצים במוסדות להשכלה גבוהה ובקרב רשויות מקומיות.

**ארגוני המגזר העסקי** גיבשו בהדרגה את הגישה כי מאחר שהם אינם מומחים בנושאי הליבה החינוכיים, יש חשיבות במיקוד הפעולה שלהם באזורים הנשענים על הערכים המוספים שלהם: גיוס והפעלת מתנדבים למגוון פעילויות תומכות, הנגשת תמונת עתיד לתלמידים, וחיזוק תחושת מסוגלות באמצעות מודלים לחיקוי. בנוסף, השקיע המגזר העסקי משאבים כספיים לטובת הקמת תשתיות בבתי-ספר ומימון תכניות המחזקות את לימודי המתמטיקה והמדעים.

**ארגוני המגזר השלישי והפילנתרופיה**, המחוברים לשטח ולאקדמיה, ובעלי ניסיון רב בשיתופי פעולה, הביאו עימם את היכולת לקדם מענים משלימים בתחומי החדשנות הפדגוגית, ביצירת פלטפורמות וירטואליות, ובחיזוק הקשר והרצף בין החינוך הפורמאלי לבלתי פורמאלי.

כמהלך בין-מגזרי של משילות משולבת, יוזמת 5פי2 מתבססת על בניית אמון הדדי בין השחקנים השונים.בשל ריבוי המשתתפים והמגוון שלהם, והן בשל התפיסות החברתיות השונות העומדות בבסיס פעולתם, חשוב היה לבסס את ההבנה כי אין פתרון אחד לבעיה, אלא שנדרש שילוב כוחות אפקטיבי ומתואם בין ריבוי פרספקטיבות, מומחיות מסוגים שונים, וניסיון מגוון[[8]](#footnote-8). האמון נבנה באמצעות תהליכי עבודה מגוונים: שקיפות ושיתוף בנתונים, הגדרה וחלוקת סמכויות בין המגזרים השונים, שיח משותף להבנת הבעיות המערכתיות, ותהליכים של בניית הסכמות וקבלת החלטות משותפת.

בנוסף לכך, ישנה חשיבות לראיה מערכתית המתייחסת להקשר הרחב, למבנים המערכתיים ולתרומה הייחודית של כל אחד מהשחקנים לאורך הדרך[[9]](#footnote-9). תפקיד ארגון השדרה הוא לוודא שהפעולה המשותפת ממשיכה להתקיים מתוך ראיה מערכתית המשלבת מגוון נקודות מבט, ושפעילות רשת השותפים אינה נבלעת בפעילות המדינה ומאבדת את הערך האזרחי הוולונטרי שלה. המחויבות לערך הייחודי של עצמאות ארגוני המגזר השלישי נשענת על ההבנה כי יש להם תפקיד חשוב בתוצרי המשילות המשולבת ובקידום הפתרונות המערכתיים. במילים אחרות, לולא המנגנונים של משילות משולבת שנבנו כחלק מהמהלך המשותף, לא ניתן היה להשיג את המטרה הציבורית של הרחבת מעגל המצוינות המדעית וקידום החזון החברתי-כלכלי המשותף.

**ברובד קביעת המדיניות וקבלת ההחלטות**

בשלבים הראשוניים של תהליכי קביעת המדיניות, כאשר סוגית המצוינות במתמטיקה ומדעים עלתה לסדר עדיפות גבוה של המשרד, התקיימו דיונים והתקבלו החלטות משותפות בוועדת ההיגוי הבין-מגזרית של היוזמה על בסיס העקרונות הבאים: פורמאלי, קולקטיבי (עם מגוון בעלי עניין), דליברטיבי (שיתופי), ומכוון לקונצנזוס. מרגע יציאתה לדרך של התכנית הלאומית, קבלת החלטות קונקרטית של הקצאת משאבים, קביעת קריטריונים לקולות קוראים ומהלכים פורמליים נוספים, נעשו תוך היוועצות עם המנגנונים המשולבים, אך לא התבצעה קבלת החלטות משותפת.

עם זאת, המנגנונים הבלתי פורמאליים בהובלת ארגון השדרה המשיכו לפעול בתהליכי עבודה שיתופיים המבוססים על בניית הסכמות וקונצנזוס. מנגנון היוזמה אינו מאוגד כישות משפטית פורמאלית, וכלל השותפויות, לרבות עם משרד החינוך, מתקיימות באמצעות מנגנונים וולונטריים של פורום ההיגוי הציבורי, וועדת היגוי, צוותי עבודה ומליאת רשת השותפים. פורום ההיגוי הציבורי של התכנית הלאומית אינו פועל מכוח חוק או מעוגן בהתקשרות פורמאלית, אלא מבוסס על מחויבות בלתי פורמאלית לשותפות, הנשענת על הבנת ערכה המוסף, על יחסי האמון והמחויבות המשותפת להשגת היעדים. מנגנונים בלתי פורמאליים אלה פועלים במשך חמש שנים תוך מחויבות הולכת וגדלה של השותפים השונים לתוצרים ולפעולה המשותפת.

לצד המנגנונים הפורמאליים, ארגוני המגזר השלישי והמגזר העסקי המשיכו לקיים פעילות עצמאית בשטח לקידום המטרות המשותפות, שאינה נתונה בהכרח לפיקוח, מעקב ובקרה פורמאליים מצד משרד החינוך. לצד התכנית הלאומית בהובלת משרד החינוך, ארגון שיתופים ממשיך לשמש כארגון השדרה המכנס ומוביל את תהליכי העבודה המשותפים הבלתי פורמאליים, ואשר מקדם את הפעולה, השיח, והלמידה המשותפת של רשת השותפים הבין-מגזרית הרחבה.

**ברובד המימוש**

בשלב היישום והמימוש של התכנית הלאומית, וועדת ההיגוי הפכה בהדרגה לפורום מייעץ המהווה פלטפורמה לחשיבה ולהפניית הזרקור לסוגיות מרכזיות ולחסמים מרכזיים. המנגנונים המשולבים אינם מופקדים על הכרעות תקציביות ואינם מנהלים באופן ישיר תכניות משותפות. סוגיה זו מהווה אתגר למהלך היוזמה כמשילות משולבת, ומעלה את השאלה האם וכיצד ניתן לחזק את הסדרי המשילות על מנת שיפעלו באופן אפקטיבי ויביאו לידי ביטוי את נקודות המבט השונות גם בשלב המימוש והיישום.

**סיכום**

יוזמת 5פי2 היא שותפות בין-מגזרית שנוצרה בין רשת שותפים מהמגזר החברתי, העסקי והפילנתרופיה, שחברו יחד עם משרד החינוך, והוצגה כאן כמקרה פרטי של משילות משולבת. מודל קולקטיב אימפקט אותו אימצה היוזמה מבוסס על עקרונות פעולה מתוך התרבות, המבנים הפוליטיים, ומערכות היחסים הבין-מגזריות בחברה האמריקאית, השונים במהותם ממקביליהם הישראלים. מי שהגו ופיתחו את המודל אינם ממשיגים אותו כמהלך של משילות משולבת. עם זאת, אנו מבקשות לטעון כי יישום מודל הפעולה בחברה הישראלית, לצד תפיסת הריבון ותפקיד המדינה בתהליכי שינוי, ולאור הדיאלוג הבין-מגזרי שנוצר ורמת האמון שנבנתה בין רשת השותפים למשרד החינוך, הובילו בפועל לבנייה של מנגנוני משילות משולבת. כל אלו מסבירים במידה רבה את הצלחתה של היוזמה.

יחסי האמון והשותפות הייחודית שנבנו בין הנהלת משרד החינוך לבין נציגי הארגונים מהמגזרים השונים, מהווים גורמי מפתח בקידום התכנית הלאומית ובהשגת היעדים המשותפים. היוזמה יצרה פלטפורמה משמעותית לקיומם של דיונים פתוחים ומשתפים, אשר התנהלו באופן מקצועי ומבוסס ידע ונתונים, בהם ניתן היה להעלות קולות שונים ולקדם פעולה משותפת עבור מגוון השחקנים. מנגנוני המשילות המשולבת היו אפקטיביים ביותר בשלב התכנון וקביעת המדיניות, ואפשרו קבלת החלטות משותפת. בשלבי היישום וההטמעה שינו המנגנונים את תפקידם והפכו לגופים מייעצים, תוך שקבלת ההחלטות מתבצעת על-ידי משרד החינוך. כעת נותר לראות כיצד רשת השותפים והפעולה הבין-מגזרית תשמור על המומנטום והמחויבות של כלל השחקנים ותמשיך לקדם התמודדות עם האתגרים הגדולים של הבטחת חיזוק התשתיות ושימור ההישג לאורך זמן ושל חיזוק מצוינות בפריפריה ובקרב כלל הקבוצות בחברה הישראלית.

**מקורות מידע**

בן דוד, יעל (2017). סיפור יוזמת 5פי2: כיצד פעלו יחד הציבורי, העסקי, והחברתי-חינוכי לקידום מצוינות מדעית-טכנולוגית בחינוך בישראל? שיתופים לקידום החברה האזרחית.

גולדשמידט, רועי (2010). ["החינוך למדעים ולטכנולוגיה"](http://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m02519.pdf). מרכז המחקר והמידע של הכנסת

וויבר, ליז (2015). [ההבטחה והסכנה הטמונה בקולקטיב אימפקט](http://www.ashalim.org.il/collective). עט השדה, 15, עמ' 30-38.

וייסלבאי, אתי (2012). תפקידה של מערכת החינוך בזיהוי ובאיתור של ילדים בסיכון. מרכז המחקר והמידע של הכנסת

להט, ליהיא, ונטע שר-הדר (2017). [משילות משולבת: סקירת ספרות (טיוטה לדיון](http://www.academia.edu/37417915/%D7%9C%D7%94%D7%98_%D7%9C%D7%99%D7%94%D7%99%D7%90_%D7%95%D7%A0%D7%98%D7%A2_%D7%A9%D7%A8-%D7%94%D7%93%D7%A8_2017._%D7%9E%D7%A9%D7%99%D7%9C%D7%95%D7%AA_%D7%9E%D7%A9%D7%95%D7%9C%D7%91%D7%AA_%D7%A1%D7%A7%D7%99%D7%A8%D7%AA_%D7%A1%D7%A4%D7%A8%D7%95%D7%AA_%D7%98%D7%99%D7%95%D7%98%D7%94_%D7%9C%D7%93%D7%99%D7%95%D7%9F_%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A9%D7%9C%D7%99%D7%9D_%D7%94%D7%9E%D7%A8%D7%9B%D7%96_%D7%9C%D7%A6%D7%93%D7%A7_%D7%97%D7%91%D7%A8%D7%AA%D7%99_%D7%95%D7%93%D7%9E%D7%95%D7%A7%D7%A8%D7%98%D7%99%D7%94_%D7%A2_%D7%A9_%D7%99%D7%A2%D7%A7%D7%91_%D7%97%D7%96%D7%9F_%D7%91%D7%9E%D7%9B%D7%95%D7%9F_%D7%95%D7%9F_%D7%9C%D7%99%D7%A8_%D7%91%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A9%D7%9C%D7%99%D7%9D_%D7%9E%D7%A7%D7%95%D7%95%D7%9F_)), ירושלים: המרכז לצדק חברתי ודמוקרטיה ע"ש יעקב חזן במכון ון ליר בירושלים (מקוון).

מני-איקן, עדית, ורוזן, דנה, בשן, צ, ברגר-טיקוצ’ינסקי , ט, (2013, 2012), [מגמות עיקריות בשילוב מחשבים ניידים בלמידה בבית-ספר יסודי – פרויקט שדרות שלנו](https://www.szold.org.il/he/%D7%9E%D7%97%D7%A7%D7%A8-%D7%95%D7%94%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%94/%D7%A4%D7%93%D7%92%D7%95%D7%92%D7%99%D7%94-%D7%9E%D7%AA%D7%95%D7%A7%D7%A9%D7%91%D7%AA/). דוח מחקר, מכון הנרייטה סאלד.

פסטה שוברט, ענת (2015). "[מחשבים מסלול מחדש" קולקטיב אימפקט כפלטפורמה לקידום שינוי חברתי משמעותי.](http://www.ashalim.org.il/collective) עט השדה, 15, עמ' 39-47.

תמונת מצב לימודי המתמטיקה בישראל: מגמות וממצאים ממערכת החינוך", [דו"ח מס' 1 (נובמבר 2016)](http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/HaarachatProjectim/Math_report.htm) [ודו"ח מס' 2 (מרץ 2017),](http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/HaarachatProjectim/Math_report.htm) הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך, משרד החינוך.

Kania, J. & Kramer, M. (2011). [Collective Impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact). *Stanford Social Innovation Review* 36–41.

Kania, J., & Kramer, M. (2013). [Embracing Emergence: How collective Impact Addresses Complexity](https://ssir.org/articles/entry/embracing_emergence_how_collective_impact_addresses_complexity). Blog entry.

Hanleybrown, F., Kania J. & Kramer M. (2012). [Channeling Change: Making Collective Impact Work](https://ssir.org/articles/entry/channeling_change_making_collective_impact_work)

Manny-Ikan, E. & Rosen, Y. (2013). [Teaching Science in Israel: Trends, Challenges and Leverage for Change](https://www.szold.org.il/wp-content/uploads/2016/09/Maday-8.pdf). Henrietta Szold Institute [Heb].

Rom, M., Hurvitz, I. & Horowiz, M., (2014). [Four Insights on Process and Methodology: Following Implementation of Collective Impact in Israel.](http://wiki.sheatufim.org.il/w/upload/sheatufim/3/3e/Collective_impact_insights.pdf) *Sheatufim* Strategies for Social Impact. [Heb.].

Rom, M., Hurvitz, I. & Horowiz, M., (2015). [Collective Impact 2015: Current Perspective on Theory and Practice](http://wiki.sheatufim.org.il/w/upload/sheatufim/0/00/%D7%A1%D7%A7%D7%99%D7%A8%D7%94_-_%D7%A7%D7%95%D7%9C%D7%A7%D7%98%D7%99%D7%91_%D7%90%D7%99%D7%9E%D7%A4%D7%A7%D7%98_%D7%9E%D7%91%D7%98_%D7%A2%D7%93%D7%9B%D7%A0%D7%99_%D7%A2%D7%9C_%D7%94%D7%AA%D7%99%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%94_%D7%95%D7%94%D7%A4%D7%A8%D7%A7%D7%98%D7%99%D7%A7%D7%94.pdf). *Sheatufim* Strategies for Social Impact. [Heb.].

Rom, M., Hurvitz, I., & Tamir, O. (2012). [Learning from the Experience of Others: On Collective Impact Initiatives to Promote STEM Education in the US](http://wiki.sheatufim.org.il/w/upload/sheatufim/9/9d/%D7%9C%D7%9C%D7%9E%D7%95%D7%93_%D7%9E%D7%A0%D7%99%D7%A1%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%9D_%D7%A9%D7%9C_%D7%90%D7%97%D7%A8%D7%99%D7%9D_%D7%A2%D7%9C_%D7%99%D7%95%D7%96%D7%9E%D7%95%D7%AA_Impact_Collective_%D7%9C%D7%A7%D7%99%D7%93%D7%95%D7%9D_%D7%94%D7%97%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%9A_%D7%94%D7%9E%D7%93%D7%A2%D7%99_%D7%95%D7%94%D7%98%D7%9B%D7%A0%D7%95%D7%9C%D7%95%D7%92%D7%99_%D7%91%D7%90%D7%A8%D7%94%27%27%D7%91.pdf). *Sheatufim* Strategies for Social Impact. [Heb.].

1. ראו למשל: [Strive Together](http://www.strivetogether.org/) בחינוך; [Memphis Fast Forward](http://memphisfastforward.com/) ו-[Greater Cincinnati foundation](https://www.gcfdn.org) לחיזוק וקידום הקהילה; [The Global Alliance for Improved Nutrition](http://www.gainhealth.org/)(GAIN) ו-[Communities That Care Coalition](http://www.communitiesthatcarecoalition.org/) בבריאות הציבור (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012). [↑](#footnote-ref-1)
2. מקצועות הלימוד בתיכונים בישראל נלמדים ברמות קושי שונות, הבאות לידי ביטוי במספר יחידות הלימוד בהן נבחן התלמיד בבחינות הסיום. הרמה הגבוהה ביותר נקראת 5 יחידות. [↑](#footnote-ref-2)
3. ראו "תמונת מצב לימודי המתמטיקה בישראל: מגמות וממצאים ממערכת החינוך", [דו"ח מס' 1 (נובמבר 2016)](http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/HaarachatProjectim/Math_report.htm) [ודו"ח מס' 2 (מרץ 2017),](http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/HaarachatProjectim/Math_report.htm) הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך, משרד החינוך. [↑](#footnote-ref-3)
4. למשל "[המחסור בכוח אדם בטכנולוגיה עילית: המלצות הצוות הבין משרדי](http://www.pmo.gov.il/Lists/FAQkalkala/Attachments/21/tech.pdf)", המועצה הלאומית לכלכלה, 2012; וגם "ה[גדלת היצע כוח אדם מיומן הנדרש לתעשייה עתירת הידע](http://economy.gov.il/Publications/PresSReleases/Documents/HiTechManpowerReport.pdf)" דוח ועדת ההיגוי במשרד הכלכלה, אוגוסט 2014. [↑](#footnote-ref-4)
5. השולחן העגול הבין-מגזרי של משרד החינוך הוקם בשנת 2013, ופעל כתשתית לקיום שיח בין-מגזרי באמצעות התכנסות של נציגים מהמגזר הציבורי, העסקי והשלישי. השולחן עסק במגוון נושאים, ביניהם: הסדרת תכניות חיצוניות במערכת החינוך, תיאום בין המשרד לחברה האזרחית בשגרה ובחירום, עידוד תרבות יזמית במערכת החינוך, קידום בריאות במערכת החינוך, ומעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי. ארגון שיתופים משמש כגוף המסייע בהפעלת השולחן, במקביל ובלי קשר לעבודתו ביוזמת 5פי2. [↑](#footnote-ref-5)
6. ראו "תמונת מצב לימודי המתמטיקה בישראל: מגמות וממצאים ממערכת החינוך", [דו"ח מס' 1 (נובמבר 2016)](http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/HaarachatProjectim/Math_report.htm) [ודו"ח מס' 2 (מרץ 2017),](http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/HaarachatProjectim/Math_report.htm) הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך, משרד החינוך. [↑](#footnote-ref-6)
7. [פרסום הלמ"ס מיום 30.1.2018 "מגמות במתמטיקה ובמדעים בחטיבה העליונה 2006-2016](http://www.cbs.gov.il/reader/newhodaot/hodaa_template.html?hodaa=201806027). לנתונים על שינויים בממדים אחרים של מצוינות מדעית בחינוך ראו <http://www.trump.org.il/scoreboard> [↑](#footnote-ref-7)
8. עוד על התובנות לגבי המודל ומרכיביו, ראו רום, יעקובי-הורוביץ, והורביץ, 2015ב. [↑](#footnote-ref-8)
9. משילות משולבת – סקירת ספרות, ד"ר ליהיא להט וד"ר נטע שר-הדר, המרכז לצדק חברתי ודמוקרטיה ע"ש יעקב חזן במכון ון ליר בירושלים, עמוד 6 [↑](#footnote-ref-9)