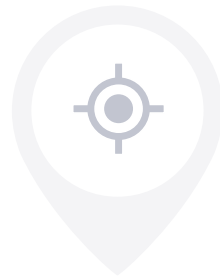


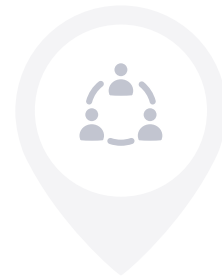
04



03



02



01

אסטרטגיות להשפעה חברתית  
שיתופים



# שלב שלישי: בניית תכנית עבודה

# 03

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

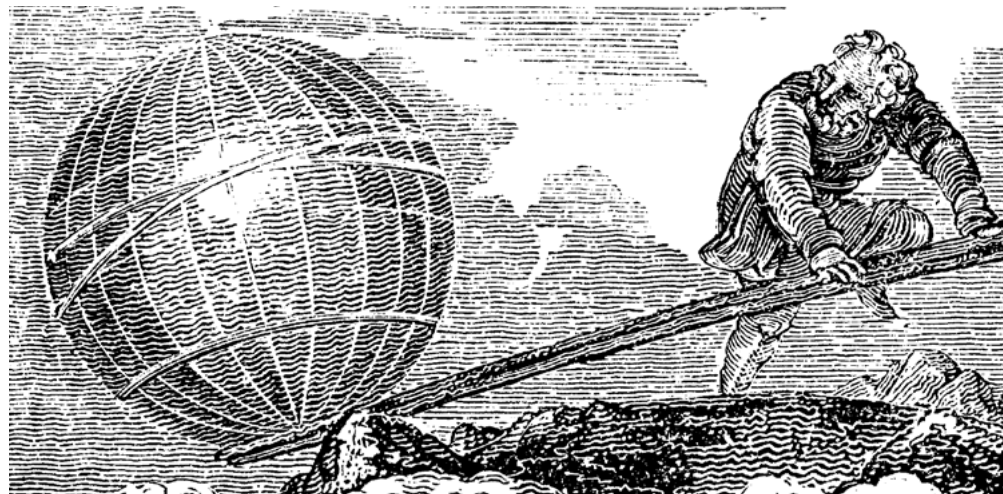
בניית תשתיות ארגוניות

בשלב השלישי מתקיים תהליך לוגי ומובנה אשר משמש בסופו כבסיס לתכנית עבודה.

## תיאור כללי

### מה כולל שלב זה?

- זיהוי והגדרת מנופים שיסייעו להשגת היעדים, כבסיס לתכנית עבודה יישומית
- בניית תכנית עבודה רב שנתית (5 עד 10 שנים)
- גיוס בעלי עניין נוספים ובניית שותפויות סביב היעדים



ציור של ארכימדס מרים את העולם פורסם בעיתון Mechanics Magazine בלונדון ב-1824 (התמונה מתוך וויקיפדיה)



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

זיהוי מנופים שיסייעו להשגת היעדים



ניתוח מעמיק של כל אחד מהמנופים כבסיס לתכנית עבודה יישומית והגדרת מרכיבי פעולה להשגתם



בניית מודל הפעולה לשותפות בשנות היישום והמנגנונים שיפעלו באורח קבע



בניית תכנית עבודה יישומית - לשנה הראשונה שאחרי התכנון בהסתכלות לשנים



גיוס בעלי עניין נוספים ובניית שותפויות ייעודיות



## שלבי העבודה



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

א

**מנוף הינו עצם המקל על הרמת עצם אחר** - באופן תאורטי באמצעות מנוף מתאים ניתן להרים עצמים בכל כובד, ואכן ניתן לראות זאת באתרי בנייה ובנמלי ים. לא לחינם טבע ארכימדס את האמרה "תנו לי נקודת משען ואוכל להזיז את העולם".

**מנוף בהקשר הנדון כאן מתייחס לפעולה ממוקדת המשפיעה על מרכיבים מהותיים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר להשפיע על מעגלים רלוונטיים עד לתמונת עתיד רצויה.** מנוף מוביל מ-A ל-B תוך מינימום השקעה ומקסימום השפעה על גלגלים אחרים, הוא נשאר ברמת מאקרו ולא יורד לרזולוציה נמוכה יותר.

**מנוף עונה לשאלות הבאות:** איזה גלגל צריך לסובב? או במילים אחרות, איזו פעולה תסייע להתמודדות עם כמה שיותר חסמים / מרכיבי חסם? מתי נכון לפעול? באילו מערכות צריך לפעול?

בהקשר שלנו, המנוף הוא למעשה פעולה קיימת או תכנית שהבשילה. המנופים מסייעים להתמודד עם היעדים, משפיעים על חסם מרכזי או מרכיבי חסם ולעיתים על כמה חסמים. המנופים הם התחלת הפעולה להשגת היעדים ומימוש המשימה הרשותית באופן מעשי.

### כיצד נגדיר מנופים למהלך?

#### הגדרת המנופים

המנופים יהיו המרכיבים בעלי התעדוף הגבוה ביותר.

#### סדר עדיפויות

יש לבצע סדר עדיפויות במרכיבי החסמים- מהמרכיבים המשפיעים ביותר על השגת היעד ועד למרכיבים המשפיעים הכי פחות. סדר עדיפויות זה יבליט את המרכיב המרכזי של החסם, יציף את סיבות השורש לחסמים.

#### התבוננות חוזרת

יש לחזור ולהתבונן על כלל המרכיבים של החסמים המרכזיים - כלל המרכיבים המונעים את השגת היעד.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

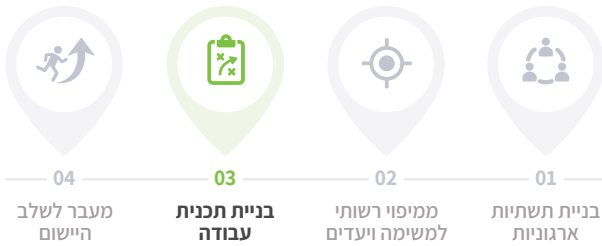
## זיהוי מנופים

להלן דוגמא למנופים שהוגדרו בתהליך עיצוב אקוסיסטם רשותי בתחום ה-STEM בפריפריה: הבסיס להגדרת החסמים הוא המשימה הרשותית, החסמים, מרכיבי החסם והיעדים שנגזרו בהתאם.

STEM

### הגדלה משמעותית של מספר הסטודנטים מהרשות המקומית הלומדים והמתמידים בתואר ראשון במקצועות ה-STEM במוסדות אקדמיים בישראל

הגדלה משמעותית של מספר הסטודנטים מהרשות המקומית הלומדים והמתמידים בתואר ראשון במקצועות ה-STEM במוסדות אקדמיים בישראל			משימה
נשירת סטודנטים למקצועות STEM בשנה הראשונה	פוטנציאל נמוך של בוגרי תיכון שיכולים להשתלב באקדמיה בתחומי ה-STEM	תרבות המעכבת למידה משמעותית מגיל צעיר	חסמים
80% מהמתקבלים לאקדמיה בתחום ה-STEM מהרשות המקומית, יסיימו שנה ראשונה של לימודים	הרשות המקומית תגיע לממוצע הארצי של בוגרי 5 יח"ל מתמטיקה ומדעים	כ-40% מהילדים ברשות מקומית יגלו רצון לבחור בעתיד תעסוקתי במקצוע STEM מתוך הבנת ערך המקצועיות המדעית	יעדים
סביבה תומכת למידה לסטודנטים של STEM בשנה הראשונה	פיתוח מורים לכלל הגילאים בהיבטים פדגוגיים ומקצועיים	בניית תמונת עתיד ופיתוח ההון המדעי בקרב הורים, ילדים ומורים	מנופים



ב

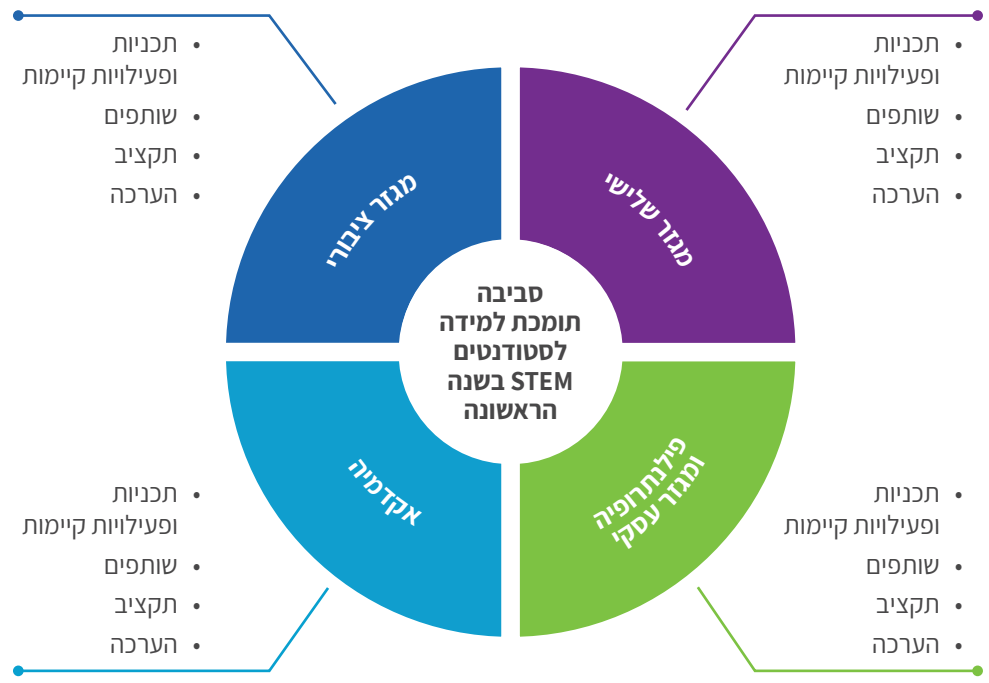
# ניתוח מעמיק של כל אחד מהמנופים כבסיס לתכנית עבודה יישומית

כדי שהמנופים אכן יסייעו להשגת היעדים, עלינו להבין אותם לעומק, לבחון שותפים ופעולות במגזרים השונים. לאחר מכן, נידרש להגדיר לו"ז לבדיקה והערכה ולרתום את מובילי המנופים הללו.

STEM

לדוגמא, אחד המנופים שתוארו לעיל הינו "סביבה תומכת למידה לסטודנטים STEM בשנה הראשונה". יש לבחון תכניות ופעילויות קיימות בהיבט של מנוף זה בכלל המגזרים, לזהות את השותפים וכן להעריך את התקציב הנדרש לפעילויות אלו וכיצד נוכל להעריך אותן. תכניות ופעילויות קיימות אלו מהוות את הבסיס הראשוני לתכנית העבודה- הן מקדמות את הרשות להשגת היעדים ולמימוש המשימה הרשותית שהוגדרה.

לכל מנוף נערך מיפוי ולאחר מכן יש לקבל החלטות לגבי כלל התכניות והפעילויות ולבצע תעדוף. המטרה היא לבחור תכניות ופעילויות קיימות אשר יהוו את מעגל השותפות הישיר. תכניות ופעילויות אלו יתוקצבו על ידי האקוסיסטם הרשותי וגם ינוהלו ויערכו על ידו. מובילי התכנית יהיו חלק מהאקוסיסטם או שותפים קרובים לו. במעגל הבא יהיו תכניות ופעילויות שתומכות בהשגת היעדים אך אינן מתוקצבות ומנוהלות על ידי האקוסיסטם וכן הלאה.





04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

ב

ניתוח מעמיק של כל אחד מהמנופים  
כבסיס לתכנית עבודה יישומית

## מעגלי השותפות בקידום המנופים

לכל מנוף שזוהה יש לנתח  
מי הם השחקנים הרלוונטים על פי  
מעגלי השותפות, מה תפקידם,  
מה מידת מעורבותם, מה מצופה מהם,  
מה המחוייבות כלפיהם, וכדומה.



### מעגל שותפות רחב

בעלי העניין בהשגת המשימה המשותפת  
שלא פועלים באופן ישיר לקידום המשימה  
המשותפת (רמה ארצית, אזורית ומקומית)



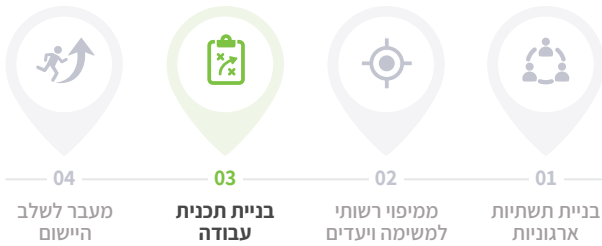
### מעגל שותפות ישיר

התכניות, הפעילויות והגורמים שמקדמים  
את השגת המשימה המשותפת



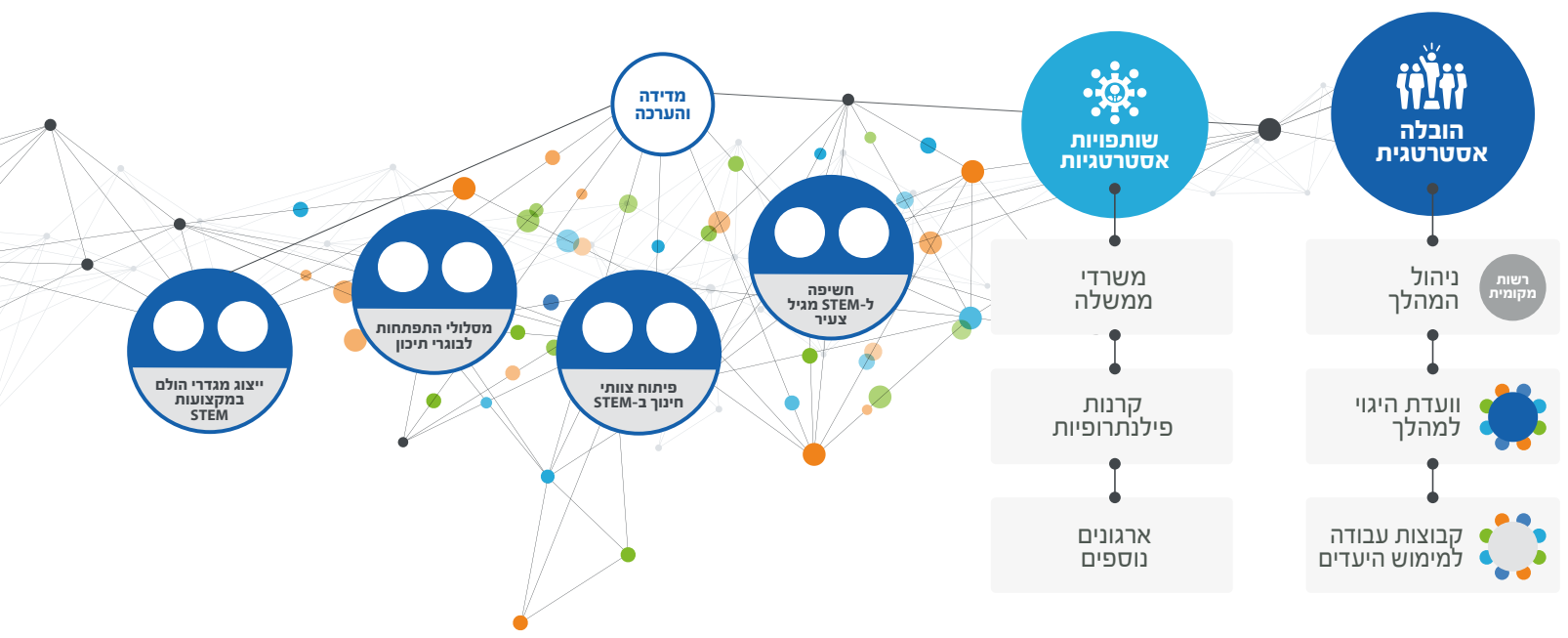
### מעגל שותפות אסטרטגי

תכניות, מימון



# מודל פעולה

דוגמא למודל הפעולה של האקוסיסטם, שצריך להיות בבסיס תכנית העבודה. תהליך בניית מודל פעולה זה יפורט ויורחב בשלב הרביעי.

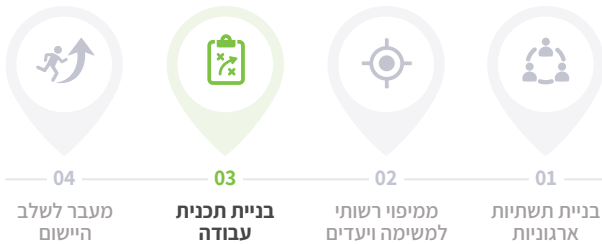


מאמצים משותפים: מגזר ציבורי (●), מגזר עסקי (●), מגזר שלישי (●)

מאמצי ליבה (○)

מנופים נבחרים (●)





## תכנית עבודה

בתהליך המיקוד הוגדרו: משימה רשותית, חסמים, יעדים ומנופים. איך מתרגמים את כל אלה לתכנית העבודה? מה המרכיבים שהיא כוללת? וכיצד קשורה תכנית העבודה למהלך הכולל של עיצוב אקוסיסטם רשותי?

תכנית העבודה של האקוסיסטם מתייחסת הן להיבטי **המשימה** והן להיבטי **השותפות**.

בהיבט **המשימה**, תכנית העבודה כוללת את התכניות והפעילויות הנבחרות של כל מנוף, מתורגמות למשימות ברורות ושימות. לכל תכנית / פעילות ייקבע מימון מתאים, מדדים ברורים להצלחה, אבני דרך להערכה ומדידה, אחראי מטעם וועדת ההיגוי וכד'. חשוב לציין כי כל תכנית / פעילות במנופים מופעלת על ידי גוף מסויים הפועל ברשות. תכנית העבודה תכלול את התכניות והפעילויות הנמצאות במעגל השותפות האסטרטגי כפי שתואר לעיל. התכנית צריכה להתייחס הן לשנת היישום הראשונה והן להניח יסודות למה שיתרחש בהסתכלות רב שנתית. במובן הזה, הדבר המרכזי שצריך להשתנות בין השנים, הוא רכיבי הפעולה ביחס להשגת היעד.

תכנית העבודה בהיבט **השותפות** כוללת 2 היבטים:

- **הובלה אסטרטגית** - ניהול המהלך וכיצד תתנהל השותפות בשנות היישום, איזה מנגנונים יפעלו וכיצד תפעל הרשת של האקוסיסטם. תכנית העבודה תתייחס למשימות ומפגשי וועדת ההיגוי בשנות היישום, לקבוצות העבודה שיוקמו לכל מנוף ולאופן שבו תפעל הרשת לקידום השותפויות.
- **מעורבות ושיתוף קהילה** - האופן שבו יפעל האקוסיסטם ליצירת רתימה של הקהילה - מפגשים ייחודיים, פעילויות שבהן תשולב הקהילה וכד'.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

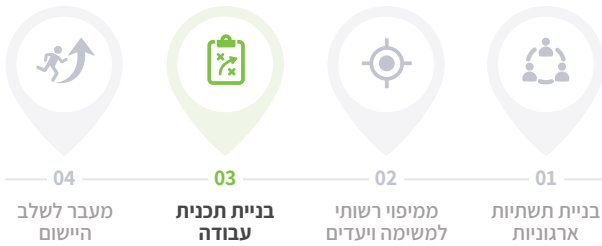
T

## תכנית עבודה

על בסיס מודל הפעולה של האקוסיסטם, יש לבנות טבלה של תכנית העבודה הכוללת את – היעד, המנוף, רכיבי הפעולה שיבוצעו בשנת היישום הראשונה, הגורם המבצע לכל רכיב וכן תקציב.

### דוגמא מתוך טבלת תכנית עבודה לאחד היעדים ברשות: STEM

יעד כללי	מנוף	רכיבים בפעילות
כ-40% מהילדים יגלו רצון לבחור בעתיד תעסוקתי במקצוע STEM מתוך הבנת ערך המקצועיות המדעית	פיתוח הון מדעי ובניית תמונת עתיד ע"י, הורים ומורים בגיל היסודי והמעבר לחט"ב	קייטנות קיץ לפיתוח ההון המדעי ולעידוד מצוינות בקרב תלמידים ביסודי העולים מכיתה ג' ל-ד' ולעולים מכיתה ו' ל-ז'. הקייטנות יעשו בשילוב הורים במהלך הרישום ובאירוע שיא
		תכנית הורים וילדים לבנייה ופיתוח תמונת עתיד
		<ul style="list-style-type: none"> <li>תכנית למורי STEM ביסודי</li> <li>(3-4 בי"ס): הכרות עם תעשיית</li> <li>ההיי-טק, סיורים, שת"פ</li> </ul>
קידום ערך המצוינות ב-STEM ע"י הקהילה	ימי שיא: פעילות העלאת מודעות ורתימת קהילה למצוינות ב-STEM	



ה

# גיוס בעלי עניין נוספים ובניית שותפויות יעודיות

לאחר שרכיבי הפעולה בתכנית העבודה קיימים ונעשה מיפוי מקדים של בעלי העניין שיכולים לתת מענה בתחום, סביר להניח שיוותרו רכיבים אשר בשלב הנוכחי אין להם מענה או שהמענה הקיים אינו מספק ביחס לצורך. בשלב הזה חשוב למפות בעלי עניין נוספים אשר יכולים להצטרף לאקוסיסטם ולבנות תכנית לרכיב הדרוש או להגביר/לשנות תכנית אשר מתייחסת לרכיב זה. למשל, אם במרחב האקוסיסטם אין אף גורם אשר מטפל ברכיב של בניית תמונת עתיד ע"י ההורים, ניתן לבדוק האם קיימים גורמים אשר נותנים לכך מענה מעבר במרחב גאוגרפי אחר או שקיים גורם אשר מקיים תכניות להורים ויכול לעשות התאמה של התכניות שלו לצורך הייחודי של הרשות (מאפייני ההורים, שפה, היעדים הספציפיים).

לצורך מיפוי זה, ניתן להיעזר בכלי של מיפוי השחקנים אשר הוזכר בשלב הראשון. בין אם המענים והתכניות חדשים ובין אם מדובר בתכניות אשר כבר פועלות ברשות, נדרש לתת מענה משאבי / תקציבי לתכנית העבודה. חלק מהמשאבים יגיע כתוצאה מאיגום משאבים ותכניות קיימות וחלק צריך להגיע מגיוס של שחקנים חדשים אשר יצורפו לאקוסיסטם.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

## רצף הפעולות בשלב השלישי

1	כתיבת הנחות עבודה לתכנית העבודה	6	בניית טבלת תכנית העבודה והחלטה על הרכיבים לפעולה שיתבצעו בכל יעד
2	הגדרה משותפת של המנופים להשגת היעדים	7	מיפוי בעלי עניין נוספים היכולים להצטרף כשותפים
3	מיפוי כלל הפעולות המתבצעות כבר במרחב ביחס למנופים	8	בניית התקציב למימוש תכנית העבודה
4	מיפוי שותפים פוטנציאליים ובדיקת התכונות לשיתוף	9	בניית תכנית הערכה לכלל יעד
5	בניית מודל פעולה		

### שימו לב!

בשלב זה של שנת התכנון, בניית תכנית העבודה אינה הליך פרוצדורלי המאפיין תהליכים ארגוניים אחרים. הצורך לייצר מיקוד בצד הסכמה רחבה על המנופים לפעולה מחייב עיסוק משמעותי בציר השותפות – יצירת אמון, הבנת אינטרסים משותפים, תקשורת פתוחה (במיוחד לגבי אופן בחירת גורמי הביצוע ברשות) ועוד. בנוסף, גיוס ורתימה של השותפים הקיימים ושותפים חדשים הינם מאמצים חשובים של המנהל הרשותי בשלב זה, על מנת לאפשר את קיום תכנית העבודה. תכנית העבודה נכתבת בפירוט לשנת היישום הראשונה, אולם יש לראותה כנקודת התחלה של תכנית רב שנתית להשגת היעדים והמשימה.

## לסיכום