



8 תובנות מ-8 שנים של תהליכי שיתוף במשרד החינוך

צוות מלווה מטעם 'שיתופים'
ד"ר בת חן וינהבר
ד"ר גלי סמבירא

משרד החינוך, המינהל הפדגוגי
מיכל עוז ארי
לילך אפלטון

צוות מקצועי
לתהליכי השיתוף:

אוגוסט 2020, אלול תש"ף

כתיבה: יעל מעוז שי



שותפי חינוך יקרים,

מסמך זה מסכם שמונה שנים של תהליכי שיתוף במשרד החינוך וקידום מדיניות של משילות משתפת. תהליכים אלו לוו על ידי ארגון 'שיתופים', הגוף המסייע ליחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות בתהליכי שיתוף בין השנים 2012 - 2020.

מראשית הדרך, עברנו ביחד כברת דרך ארוכה וחשובה, דרך שהמחישה לכולנו את חשיבותה של השותפות וחשיבותם של השותפים.

ביחד, יצרנו בסיס ידע רחב ועדכני לתהליכי שיתוף ידוע, שחלקו מובא במסמך שלפניכם.

תודה מעומק הלב לד"ר בת חן וינהבר וד"ר גלי סמבירא, הצוות המוביל מטעם 'שיתופים' לתהליכי השיתוף במשרד החינוך, על המקצועיות, המסירות, היצירתיות, על החברות והשותפות לדרך.

לצידין ואיתן עבדו לאורך השנים נשות ואנשי צוות נוספים מטעם 'שיתופים'. גם לכל אלו מגיעה תודה על התרומה לקידום תהליכי משילות משתפת במשרד החינוך, ובכלל זה: שלמה דושי, ענבר הורביץ, מירי יעקובי-הורוביץ, אברהם אסבן, עו"ד ירון קידר, מור שחם, רות נעים שמעון, נעם לוי ארז, מעין גרוס שפירא, קארן אייזנברג, הדס שמריהו ועדי שילינג גלזר.

בברכה ולהמשך שותפות,

מיכל עוז ארי
ממונה על תכניות ושותפויות בין מגזריות
המינהל הפדגוגי
משרד החינוך



תוכן העניינים

1	הקדמה
1	מבוא
2	שיטת העבודה ומבנה המסמך
3	טבלת תהליכי שיתוף והיוועצות שנערכו במסגרת השולחן העגול במשרד החינוך בין השנים 2012 - 2020
8	רגע לפני התובנות: זרקור על השולחן העגול כנקודת מפנה
9	שמונה תובנות משמונה שנים של תהליכי שיתוף במשרד החינוך
9	1. למה בכלל לשתף?
11	2. תיאום ציפיות: חשיבותה של מפת דרכים ברורה
13	3. שאלה קטנה, השפעה גדולה
14	4. הגורם המוביל: בחזית תהליך השיתוף
15	5. הגוף המסייע והדרג הממונה: היסודות התומכים
18	6. זמן תכנון תהליך השיתוף שווה לזמן הביצוע של תהליך השיתוף
19	7. מי עוד משחק במגרש הזה?
21	8. לנהל את האגו בתוך האגו-סיסטם
23	”להעביר את זה הלאה”: תוכנית אדריכלי שיתוף
24	נספח: רשימת תהליכי השיתוף שנערכו במסגרת השולחן העגול במשרד החינוך



הקדמה

בשנת 2008 קיבלה ממשלת ישראל את [החלטה מס' 3190](#) העוסקת ביחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי הפועל להשגת מטרות ציבוריות. המהלך נבע מהבנת הערך הטמון בשיתוף בעלי עניין בתהליכי קבלת החלטות, ומתוך רצון להגביר את שילובם של ארגוני החברה האזרחית בהפעלת שירותים חברתיים ולקדם תהליכים שיתרמו להעצמה, התמקצעות, בקרה ושקיפות בחברה האזרחית בממשלה ובמגזר העסקי¹. בעקבות החלטה זו הוקם באותה שנה [השולחן העגול במשרד ראש הממשלה](#), ולאחריו החלו להיערך בישראל תהליכים של שיח בין מגזרי במשרדי ממשלה נוספים. ארבע שנים מאוחר יותר, הוקמה במשרד החינוך היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין מגזריות, שתפקידה להוביל תהליכים של משילות משתפת לקידום אתגרים חינוכיים מורכבים.

מסמך זה שופך אור על פועלה של היחידה בשמונה השנים שחלפו מאז הוקמה, ומציע תובנות שגובשו על סמך ניסיון עשיר ומגוון, ייחודי באופיו ובהיקפו, בתחום תהליכי השיתוף בממשלה בישראל.

מבוא

מאז ומתמיד נדרש משרד החינוך להתמודד עם מגוון רחב של סוגיות חינוכיות, חברתיות וערכיות. אחת הדרכים שאימצה המשרד לשם כך הינה יצירת תשתית של שותפויות המבוססת על אמון ושקיפות. תשתית זו משמשת קרקע מיטבית לקיום תהליכים של משילות משתפת.

תהליכים של שיח בין מגזרי, במתודות שיתוף שונות, מאפשרים ליחידות במשרד החינוך לקבל מידע ורעיונות חדשים, לתכנן באופן רלוונטי וטוב יותר, לזהות חסמים והתנגדויות, להגביר אמון ולגיטימציה בציבור, לאפשר לציבור להיחשף ולהכיר את עבודת המשרד, ולרתום שותפים לתהליך היישום. במבט לאחור ניתן לומר כי תהליכי שיתוף שהובלו בצורה מדויקת ומותאמת, סייעו בקבלת החלטות טובה יותר והובילו, בשלב יישום ההחלטות, לביצוע מקיף יותר. לא בכדי, רואה המשרד חשיבות רבה בקידום תפיסת השותפות כערך וכדרך לטיוב החלטות מדיניות וליישומן בפועל, ועל כן מעודד יחידות להוביל תהליכים ברוח משילות משתפת בבואם להתמודד עם אתגרים חינוכיים שונים.

בשנת 2013 הושק לראשונה תהליך מסוג זה במשרד החינוך עם השולחן העגול הבין מגזרי להסדרת התוכניות החיצוניות במערכת החינוך. התהליך ותוצריו היוו פריצת דרך בעבודת משרד החינוך ומהווים מאז דוגמה למשרדי ממשלה אחרים². בשמונה השנים שחלפו, הושקו במשרד החינוך תהליכי שיתוף רבים בנושאים מגוונים. הביקוש הגובר לתהליכי שיתוף הוביל ליצירת תוכנית הכשרה ייחודית, ['אדריכלי שיתוף'](#), שמטרתה הכשרת בעלי תפקידים לתכנון ולהובלת תהליכי שיתוף. תוכנית זו התקיימה לראשונה בשנת 2020 והיא מתוכננת להיערך שוב בעתיד.

שינוי הפרדיגמה ביחס לשיתוף הפעולה הבין מגזרי נשא פרי; בסקר שנערך בשנת 2016³ בקרב 49 משתתפים שלקחו חלק בתהליכי שיתוף, נמצא כי רוב הנשאלים מאמינים כי התהליכים הללו מקדמים את מערכת החינוך ומדיניותה ומשפיעים עליהן לטובה. בנוסף, רוב הנשאלים סברו כי תהליכי שיתוף מביאים להעמקת היכרות עם שותפים פוטנציאליים ולחשיפה לידע ומקצועיות הקיימים גם מחוץ למשרד החינוך, וכך, בבד, מיעילים את שלב הטמעת המדיניות.

¹ ד"ר וינהר, בת חן, ד"ר סמבירא, גלי ועוז-ארי, מיכל; [תוכניות של החברה האזרחית במערכת החינוך מקרה בוחן של הסדרה משותפת - בשולחן עגול בין מגזרי](#) (2015)

² היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין מגזריות, המינהל הפדגוגי, משרד החינוך; [תוצרי השיח הבין מגזרי במשרד החינוך 2012-2016](#)

³ היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין מגזריות, המינהל הפדגוגי, משרד החינוך; השולחן העגול הבין מגזרי במשרד החינוך, מליאת משילות משתפת - סקר עמדות (הוצג בתאריך 27.12.2016)



לאחר שמונה שנות פעילות של השולחן הבין מגזרי במשרד החינוך, הוכח מעל לכל ספק כי החלטות שמתקבלות באמצעות שיתוף מגוון בעלי עניין מובילות למדיניות רלוונטית יותר, מקדמות הטמעה בצורה טובה יותר ומרחיבות את השפעתו של משרד החינוך על פעולתם של גורמים נוספים בשדה החינוכי. מרבית התהליכים שנערכו בהובלת היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין מגזריות הסתיימו בהצלחה עם תוצר מעשי שהוביל לפעולה, בעוד מיעוטם לא צלח מסיבות שונות. אלו וגם אלו, הינם תוצר של זירת העשייה השוקקת של תהליכי השיתוף במשרד החינוך. מסמך זה, פורש כאמור את עיקרי התובנות והלקחים שנאספו במהלך השנים על ידי היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות והשולחן העגול הבין מגזרי, בשיתוף עם הצוות המלווה מטעם ארגון 'שיתופים'.

שיטת העבודה ומבנה המסמך

נקודת המוצא לכתיבת מסמך זה ולפרסומו הינה ברצון לחלוק את הידע שנצבר במהלך השנים בכל הנוגע לתהליכי שיתוף. את מלאכת איסוף החומרים הניעה האמונה כי שיתוף פירושו מתן גישה לידע ולכלים לקהילה רחבה ככל האפשר.

בתהליך חשיבה משותף עם כותבת חיצונית, זיקקנו תובנות מן הידע שצברנו. במסגרת זו ערכה הכותבת ניתוח של חומרים עיוניים, סיכומים ותוצרים של תהליכי השיתוף שהתקיימו בשמונה השנים האחרונות במשרד החינוך, וכן ראיונות עומק עם הגב' מיכל עוז ארי, מנהלת היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין מגזריות, עם הגב' לילך אפלטון, ממונה שותפויות ומשאבי קהילה, ועם היועצות מטעם 'שיתופים': ד"ר בת חן וינהב וד"ר גלי סמבירא. כל הציטוטים המופיעים במסמך זה נגזרו מתוך הראיונות הללו ומשקפים, לפיכך, את נקודת מבטן של נשות הצוות המקצועי לתהליכי השיתוף במשרד החינוך.

כלל תהליכי השיתוף וההיוועצות שנערכו במסגרת השולחן העגול במשרד החינוך מאז הוקמה היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות, ועד קיץ 2020 מופיעים בטבלה המוצגת בעמודים הבאים. על בסיס תהליכים אלו גובשו התובנות המוצגות במסמך זה (וראו גם רשימה מפורטת בנספח). בהתאם, בחרנו ללוות כל תובנה במספר דוגמאות מתהליכים אלו. בגרסה הדיגיטלית של המסמך, כל דוגמא מהווה קישור לחיץ למקור שבו מופיע פירוט נרחב יותר על התהליך ועל תוצריו, לטובת מי שיבקשו להעמיק בנושא. לצד התובנות והדוגמאות צירפנו גם המלצות מעשיות ביחס למגוון ההיבטים של תהליכי שיתוף והיוועצות שמוצגים במסמך.

בנוסף, מצאנו לנכון לתאר בקצרה גם את נקודת הפתיחה ממנה יצאנו לדרך בפרק "רגע לפני התובנות: זרקור על השולחן העגול כנקודת מפנה", וכן את הנקודה שבה אנו מצויות כיום בפרק המסכם שנקרא "להעביר את זה הלאה": תוכנית אדריכלי שיתוף". כפי שניתן לקרוא בהמשך, שתי נקודות אלו היוו אבני דרך משמעותיות בעבודתה של היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין מגזריות במשרד החינוך, ובמסע שלנו לקידום, פיתוח והטמעה של תהליכי משילות משתפת במשרד החינוך.

תהליכי שיתוף והתייעצות מהווים מסלול אפשרי להתמודדות עם האתגרים העתידיים העומדים בפני מדינת ישראל. אנו מאמינות כי המסמך אותו יצרנו, על בסיס הידע והניסיון שנצבר בעקבות שנים של פעילות שיתופית, ובפרט ההמלצות המעשיות המופיעות בו, יוכלו לסייע לכל העוסקות והעוסקים בפיתוח, הובלה ויישום של תהליכי שיתוף והתייעצות במשרדי ממשלה בישראל.



טבלת תהליכי שיתוף והיוועצות שנערכו במסגרת השולחן העגול במשרד החינוך בין השנים 2012-2020

מס'ד	שם התהליך	תאריך	מטרה	משתתפים	תוצר	צוות מוביל
1	השולחן העגול במשרד החינוך: הסדרת תוכניות חיצוניות	ינואר 2013 עד ינואר 2014	גיבוש המלצות למדיניות בנושא הכנסת תוכניות חיצוניות למערכת החינוך	נציגי מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, מנהלי/ות מוסדות חינוך, מורים/ות, אקדמיה, רשויות מקומיות, הורים	<p>1. מאגר התוכניות - מיפוי כל התוכניות החיצוניות המוצעות למוסדות חינוך באמצעות מסלולים וחוות דעת של אנשי חינוך</p> <p>2. מודל לשילוב תוכניות חיצוניות בבתי ספר (כהצעה למנהלים)</p> <p>3. אמנה להסדרת תוכניות - מסמך הצהרתי שמציג את 'רוח השותפות' הבין-מגזרית כפי שהוסכמה בין השותפים</p> <p>4. סיכום גרפי של השולחן העגול</p>	מיכל כהן (מנכ"לית משרד החינוך בין השנים 2013-2017), גב' מיכל עוז ארי, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, ירון קידר, גב' מור שחם
2	השולחן העגול במשרד החינוך: מנגנוני תאום בשגרה ובחירום	ינואר 2015 עד אוקטובר 2015	גיבוש מנגנוני תיאום ושותפות בראיה אסטרטגית, בשגרה ובחירום	נציגי מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, מנהלי/ות מוסדות חינוך, אקדמיה, רשויות מקומיות	<p>מפת מנגנוני השותפות הבין מגזרית</p> <p>בראייה אסטרטגית בשגרה ובחירום</p>	ד"ר מיכל טביביאן מזרחי (סמנכ"לית ומנהלת אגף בכיר תכנון ואסטרטגיה), גב' מיכל עוז ארי, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' מור שחם
3	צוות בין-מגזרי לעידוד תרבות יזמית במערכת החינוך	פברואר 2015 עד אוקטובר 2016	מטרת התהליך: קידום מדיניות לעידוד תרבות יזמית במערכת החינוך	נציגי מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, מנהלי/ות מוסדות חינוך, מורים/ות, אקדמיה, רשויות מקומיות, הורים	<p>מדיניות ומודל להצמחת תרבות יזמית במערכת החינוך</p>	גב' מירב זרביב (מנהלת אגף מו"פ), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר בת חן וינהבר, ד"ר גלי סמבירא, גב' רות שמעון נעים



מס'ד	שם התהליך	תאריך	מטרה	משתתפים	תוצר	צוות מוביל
4	קידום בריאות במערכת החינוך	פברואר 2016 עד נובמבר 2016	'מגיעים לכל בית ספר וגן עד 2020'- כל מוסדות החינוך בישראל יהוו סביבה מקדמת בריאות עד שנת 2020	נציגי מגזר ציבורי (משרד החינוך ומשרד הבריאות), מגזר שלישי, מגזר עסקי, מנהלי/ות מוסדות חינוך, מורים/ות, אקדמיה, רשויות מקומיות, הורים, תלמידים/ות, רופאים/ות	האמנה לקידום בריאות במערכת החינוך	גב' עירית ליבנה (מנהלת תחום קידום בריאות), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר בת חן וינהבר, ד"ר גלי סמבירא, גב' רות שמעון נעים
5	להיות תלמיד ומורה להטב"י במערכת החינוך בישראל	מאי 2017 עד 2020 בפורמטים שונים, סביב נושאים שונים	יצירת שיתופי פעולה של משרד החינוך עם החברה האזרחית לצורך גיבוש תכנית עבודה לתלמידים, למורים ולהורים קביעת מדיניות בנושא להטב"ים במערכת החינוך ומתן מענה לצרכים ייחודיים	1. אגפי הגיל: על יסודי, יסודי, קידום נוער, מנהלת חברה ונוער, אגף עו"ה, מפקחת זכויות הילד, לשכה משפטית, מפמ"ר מדעי החברה, מפמ"ר אזרחות, אגף ייעוץ, ארגונים גאים, נציגות תלמידים 2. אגף עו"ה, מפקחת זכויות הילד, לשכה משפטית, מפמ"ר מדעי החברה, מפמ"ר אזרחות, אגף ייעוץ, ארגונים גאים, נציגות תלמידים 3. אגף עו"ה, מפקחת זכויות הילד, לשכה משפטית, מפמ"ר מדעי החברה, מפמ"ר אזרחות, אגף ייעוץ, ארגונים גאים, נציגות תלמידים 4. אגף עו"ה, מפקחת זכויות הילד, לשכה משפטית, מפמ"ר מדעי החברה, מפמ"ר אזרחות, אגף ייעוץ, ארגונים גאים, נציגות תלמידים 5. אגף עו"ה, מפקחת זכויות הילד, לשכה משפטית, מפמ"ר מדעי החברה, מפמ"ר אזרחות, אגף ייעוץ, ארגונים גאים, נציגות תלמידים 6. אגף עו"ה, מפקחת זכויות הילד, לשכה משפטית, מפמ"ר מדעי החברה, מפמ"ר אזרחות, אגף ייעוץ, ארגונים גאים, נציגות תלמידים	1. מסמך קווים מנחים לעבודה עם תלמידים טרנסג'נדרים 2. תקנה תקציבית המזמינה רשויות ובעלויות להזמין סדנאות והרצאות בנושא הלהט"ב 3. הסדרת הקשר עם ארגונים גאים בעלי זיקה לחינוך בכניסה אל בתי הספר (כניסה למסלול הירוק במאגר התוכניות) ולמסלול הכחול 4. קשר שוטף ותקשורת עם הארגונים הגאים במגוון נושאים 5. סרטון הדרכה למורים בנוגע לאמירות להטבופוביות 6. יוזמות ייחודיות של זכויות הילד, קידום נוער ומנהל חברה ונוער בנושא	גב' איריס (מנדה) בן יעקב (ממונה חינוך למיניות), גב' מיכל עוז ארי, ד"ר גלי סמבירא, גב' חנה שדמי, גב' עינב לוק



מס'ד	שם התהליך	תאריך	מטרה	משתתפים	תוצר	צוות מוביל
6	השולחן העגול במשרד החינוך: מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי	פברואר 2017 עד אוקטובר 2017	גיבוש תוכנית מיטבית להרחבת ה'ניהול העצמי' לכלל חטיבות הביניים במערכת החינוך, יצירת שפה אחידה של מושגי ה'ניהול העצמי' בשכבות הגיל השונות, תיאום ויצירת ממשקי עבודה יעילים	נציגים ממינהלת משרד החינוך, ממונים מחוזים, מפקחים על-יסודיים, נציגים משלטון מקומי, ארגוני מורים, מנהלי/ות מחלקות חינוך, גזברים וחשבי חינוך, נציגי מנהלי בתי ספר מהחינוך העל-יסודי והיסודי, נציגות הורים, נציגי משרדי ממשלה ועוד	סט המלצות לאנשי המטה, למנהלי בתי ספר ולמנהלי אגפי חינוך וגזברי הרשויות המקומיות	גב' רחל אלניר (ממונה ניהול עצמי ותוכנית מרום), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר בת חן וינהבר, ד"ר גלי סמבירא, גב' קארן אייזנברג
7	השולחן העגול במשרד החינוך: תהליך היועצות בנושא תיק תלמיד	2018 עד 2019	הסדרת הניהול והשימוש בנתוני תלמידים במערכת החינוך	נציגי משרד החינוך, נציגי רשויות מקומיות, ארגוני מגזר שלישי, נציגי האקדמיה, תלמידים/ות, הורים, מנהלי/ות מוסדות חינוך ומורים/ות	המלצות להמשך יישום המהלך	גב' רותי רוזה (מנהלת תחום בכיר פרויקטים רוחביים), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' הדס שמריהו
8	תהליך שיתוף בנושא תעסוקה והשכלה של גברים דרוזים	ינואר עד יוני 2019	בניית תכנית יישומית לקידום השתלבות של גברים בוגרי צבא מהעדה הדרוזית בהשכלה הגבוהה ובשוק התעסוקה	נציגי מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, אנשי צבא, אנשי הייטק	מפת הזדמנויות השכלה ותעסוקה של גברים צעירים בעדה הדרוזית	גב' איה חיראדין (מנהלת אגף, חינוך במגזר הדרוזי), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' הדס שמריהו, גב' עדי שילינג גלזר



מס'ד	שם התהליך	תאריך	מטרה	משתתפים	תוצר	צוות מוביל
9	יישום מיטבי של מתווה ההכלה וההשתלבות ברמת בית-הספר והקהילה	יוני 2018 עד אוגוסט 2019	גיבוש מודלים ליישום מיטבי של מתווה ההכלה וההשתלבות ברמת בית-הספר והקהילה	נציגי מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, מנהלי/ות מוסדות חינוך, מורים/ות, אקדמיה, רשויות מקומיות, הורים, תלמידים	צעדים להכלה ושילוב מיטביים בבית הספר	גב' מירי נבון (מנהלת אגף בכיר שילוב והכלה), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר בת חן וינהבר, ד"ר גלי סמבירא, גב' הדס שמריהו, גב' עדי שילינג גלזר
10	מהלך היועצות בנושא מרחב דיגיטלי	דצמבר 2018	פיתוח מרחב דיגיטלי לאיגום הקשרים והשותפויות בין ארגוני החברה האזרחית לבין משרד החינוך	נציגי מגזר ציבורי, מגזר עסקי וחברה אזרחית	הוצגה תכנית ראשונית להקמת מרחב דיגיטלי שיהווה תשתית טכנולוגית ליידוע, היועצות, תאום ושותפויות בין-מגזרית ופנים-מערכתית בשגרה ובחירום	גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' הדס שמריהו
11	קורס אדריכלי שיתוף	ספטמבר 2019 עד מרץ 2020	לפתח בקרב גורמי מטה יכולות, ידע וכלים מקצועיים לתכנון ולהובלת תהליכי שיתוף. תהליכי שיתוף אלו יאפשרו לקדם מדיניות או לעצב החלטות במגוון אתגרים מורכבים תוך שילובם של מגוון בעלי עניין	בעלי תפקידים במטה ובמחוז משרד החינוך, שותפים ממשרדי ממשלה נוספים	עמוד הקורס באתר שיתופים	גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' עדי שילינג גלזר



מס'ד	שם התהליך	תאריך	מטרה	משתתפים	תוצר	צוות מוביל
12	תהליך שיתוף בנושא גיוס כח אדם להוראה	אוגוסט 2019 עד יולי 2020	לזמן נקודות מבט שונות על שלבים שונים בתהליך ולסייע להבין את האתגרים והצרכים לשיפור הגיוס של כח אדם איכותי להוראה	משרד החינוך (מינהל עובדי הוראה), נציבות שירות המדינה, לשכת התעסוקה, מפעל הפיס, מכללות להוראה, מנהלי/ות מוסדות חינוך, מורים/ות, סטודנטים במסלול הסבה להוראה	סיכום מפגשי היועצות להגדלת האיכות והכמות של הפונים ללימודי הוראה: <ul style="list-style-type: none"> מפגש 1-2: סיכום 10 הרעיונות הנבחרים ביחס לקריירה ראשונה ושניה סיכום מפגש 3: הסבת אקדמאים להוראה בעקבות משבר הקורונה סיכום מפגש היועצות בין מגזרי מקוון 	גב' איריס וולף (מנהלת אגף בכיר הכשרה והתמחות), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' עדי שילינג גלזר
13	שותפויות ומשאבי קהילה, בשגרה ובחירום	2019 עד 2020	שיח בין מגזרי לגיבוש מודל הפעלה רשותי	משרד החינוך (היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין מגזריות), משרד ראש הממשלה, רח"ל, פיקוד העורף, משרד הרווחה, משרד הפנים, המשרד לשוויון חברתי, מרכז השלטון מקומי, רשויות מקומיות, מגזר שלישי, מגזר עסקי ואקדמיה	סיכום הקבוצות בדיון - בסיס לקול קורא עתידי לתפקיד מנהל שותפויות ומשאבי קהילה בשגרה ובחירום	גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' עדי שילינג גלזר



רגע לפני התובנות: זרקור על השולחן העגול כנקודת מפנה⁴

בין השנים 1998 ל-2011 נערכו במשרד החינוך ניסיונות רבים להסדרת הקשר עם ארגוני המגזר השלישי והמגזר השני המפעילים תוכניות במערכת החינוך⁵. ניסיונות אלו לא נתנו מענה למיפוי ולניהול אלפי התוכניות החינוכיות שפעלו בשטח. על כן, עלה הצורך בהבניית מהלך שנשען על תפיסות ודרכי עבודה חדשניות ומתקדמות. לאור זאת, הוחלט לצאת לתהליך שיתוף שבבסיסו הרצון להיחשף לנקודות מבט מגוונות, לידע חדש ורלוונטי וליצירת מערכת יחסים בין מגזרית המושתתת על אמון.

בחודש ינואר 2014 לאחר ארבעה מפגשי התייעצות והשלמת מתווה התהליך, נערך הכינוס הראשון של [השולחן העגול להסדרת תוכניות חיצוניות](#) בראשות שר החינוך דאז, הרב שי פירון ומנכ"לית משרד החינוך, הגב' מיכל כהן. במפגש זה הוצגה מטרת השולחן העגול, הוגדרו משימות המשנה והורכבו צוותי התכנון. צוותי התכנון עבדו בין כינוסי השולחן, כך שבכינוס השולחן השני הוצגו תוצרי הביניים של הצוותים וכן שאלות מרכזיות לדיון בשולחן. במפגש השלישי והמסכם הוצגו התוצרים הסופיים לצורך קבלת הסכמה בשולחן.

התהליך נמשך כארבעה חודשים ובסיומו הוצגו שלושה תוצרים: [מאגר התוכניות](#), [מודל לשילוב תוכניות חינוכיות חיצוניות למנהלי בתי ספר ואמנה בין מגזרית](#). בנוסף לתוצרים המקצועיים, הניע [השולחן העגול להסדרת תוכניות חיצוניות](#) מספר תהליכים בעלי השלכות חיוביות בטווח הרחוק:

- נבנה בסיס לתהליכי עבודה שיתופיים מרובי משתתפים בנושאים מורכבים ומאתגרים במשרד.
- השתנו עמדות, נבנה אמון ונשברו סטריאוטיפים בקרב רבים מן המשתתפים בתהליך. בסיום התהליך עלו קולות מכל המגזרים אשר ביקשו להמשיך ולהרחיב תהליך זה לתהליכים דומים נוספים.
- הובעה נכונות של אנשי מטה משרד החינוך לקדם נושאים מגוונים באמצעות שיח בין מגזרי מתוך אמונה בדרך של שילוב כוחות, דעות ומשאבים.

למרות ראשוניותו, הצליח השולחן העגול להסדרת תוכניות חינוכיות חיצוניות לגשר על פני הפערים בין המגזרים והארגונים השותפים ולהוליד, כתוצאה מהחיבור ביניהם, תוצרים מעשיים וערכיים בעלי השפעה מרחיקת לכת⁶.

הצלחת השולחן העגול הראשון, הובילה לכינוס [שולחן עגול שני](#) שעסק ביצירת מנגנוני שיח קבועים ומתמשכים, בשגרה ובחירום. המנגנונים נשענים על התוכנית האסטרטגית של המשרד, כאשר חלק מנושאי השיח נגזרים מתוכה.

כיום, ועל סמך התהליכים הקודמים, מתקיימים במקביל מספר תהליכים של שיח ושותפויות בין מגזריות במגוון נושאים ובמגוון כלים במטרה לשתף בתהליכי עיצוב מדיניות ובתהליכי קבלת החלטות.

⁴ ד"ר וינהבר, בת חן, ד"ר סמבירא, גלי ועוז-ארי, מיכל; [תוכניות של החברה האזרחית במערכת החינוך מקרה בוחן של הסדרה משותפת - בשולחן עגול בין מגזרי](#) (2015)

⁵ אבגר, עדו; [תוכניות חינוך חיצוניות במערכת החינוך](#), הכנסת, מרכז המחקר והמידע (2014)

⁶ פרופ' שמיד, הלל וד"ר אלמוג-בר, מיכל; [שותפויות בין מגזריות בישראל: תשואות, תהליכים ותוצרים](#), המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים (2016)



שמונה תובנות משמונה שנים של תהליכי שיתוף במשרד החינוך

1. למה בכלל לשתף?

”בדומה לתיאום ציפיות מדויק ולשאלה מדויקת, כך ה'למה בכלל?’, שמהווה את המניע ליציאה לתהליך, צריך להיות מנוסח באופן מדויק”

לפני הכניסה לתהליך שיתוף עלינו לנסח, עבורנו כמובילי תהליך ועבור שותפינו לדרך, את הסיבה בגללה יצאנו לתהליך מלכתחילה; מה הניע אותנו לפנות לדרך השיתוף ומה אנחנו מבקשים להשיג באמצעותה. הבנה עמוקה וברורה של התשובות לשאלות 'למה בכלל?' ו'לשם מה אנחנו משתפים?', מאפשרת לזהות אתגרים והתנגדויות, אצלנו, כמובילי התהליך, ובמקביל, אצל השותפים. בירור ראשוני ומעמיק כזה יאפשר לנו להבין האם התשובות לשאלות אלה מצויות בתחום ההשפעה ובמנדט של הגורם המוביל ושל השותפים.

שמונה השנים בהן הובלנו וסייענו בהובלת תהליכי השיתוף לימדו אותנו כי בבסיסו של תהליך מוצלח עומדת ההבנה וההכרה בכך שהידע לא נמצא אצל אף אחד מאיתנו באופן בלעדי. זאת ועוד, השותפים בזירה בה אנו פועלים, מחזיקים בידע ייחודי שלא נמצא אצל מובילי התהליך או אצל מי שיזמו אותו. זהו ידע בעל ערך וחשיפה אליו משפרת את המהלך אליו המשרד מתכוון לצאת ומשדרגת אותו.

כל התשובות לשאלה 'לשם מה לשתף?' הן לגיטימיות. ראו בתרשים רצף תשובות אפשריות לדוגמא.



⁷ המידע המופיע בסעיפים הבאים מקורו במדריך להבניית שותפויות בין-מגזריות, משרד החינוך, השולחן העגול הבין מגזרי במשרד החינוך.



מדוע חשוב להבין לשם מה לשתף? דוגמאות מתהליכי השיתוף במשרד החינוך

תהליך שיתוף בנושא הסדרת ניהול נתוני תלמידים (2018):



מובילת התהליך יצאה לדרך מתוך אמונה שהיא אינה מחזיקה בבעלות בלעדית על הידע הקשור בנושא. כוונתה הייתה לנסח מסמך מדיניות והיא רצתה להקשיב לשותפים ולשמוע את התובנות שלהם ביחס למדיניות הצפויה. כתוצאה מההבנה הברורה שלה באשר למניעים ליציאה לתהליך, היא זיהתה את האתגרים הצפויים לה והתמודדה איתם בהצלחה.

שולחן עגול בנושא מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי (2018):



מספר מניעים הביאו להחלטה לצאת לתהליך זה, ובראשם ההבנה כי הרפורמה שעתידה להיות מיושמת בחטיבות הביניים מורכבת מאוד, ויש צורך 'לפצח' את יישומה המיטבי. בנוסף, הבחירה בשיתוף נבעה מכך שרפורמה דומה הוטמעה בבתי ספר יסודיים ולמנהלים שהתנסו בה יש ידע שניתן ללמוד ממנו. לבסוף, מובילת התהליך הבינה שבאמצעות תהליך שיתוף היא תקדם את הטמעת הרפורמה בבתי הספר ובעיריות.

שולחן עגול להגדלת כמות ואיכות הפונים ללימודי הוראה (2020):



סוגיית המחסור במורים בכלל ובמורים איכותיים בפרט, הניעה את מובילת התהליך לגבש תהליך שיתוף במטרה לייצר תובנות ולשמוע הצעות חדשניות ומקוריות לגיוס כוח אדם איכותי להוראה.

המלצות לביור התשובות לשאלה 'לשם מה לשתף?'

- על מנת להבין 'למה אנו יוצאים לתהליך שיתוף?' כדאי לענות בכנות על השאלות הבאות:
- ✓ מה אנו מבקשים להשיג בתהליך השיתוף?
 - ✓ מה המשרד מבקש להרוויח מתהליך השיתוף?
 - ✓ מה הוא התוצר שאנו מבקשים להגיע אליו בסיום תהליך השיתוף?
 - ✓ האם השותפים בזירה בה אנו פועלים יכולים לתרום להשגת התוצר, ואם כן, כיצד?
 - ✓ מה איננו יודעים על הסוגיה בה אנו עוסקים?
 - ✓ איפה קשה לנו להצליח וריבוי דעות יסייע לנו?
 - ✓ עד כמה אנחנו פתוחים לקבל/לשמוע דעות של בעלי עניין מגוונים בלי להירתע מהאינטרסים שלהם?
 - ✓ עד כמה אנו מוכנים להתרחק מהעמדות/פתרונות איתם נכנסנו לתהליך?



2. תיאום ציפיות: חשיבותה של מפת דרכים ברורה

"תיאום ציפיות שנעשה בצורה מקיפה הוא בעל השפעה מכרעת על הצלחת התהליך: הוא מאפשר למי שמוביל את התהליך להיכנס אליו עם יותר בטחון, ולמשתתפים להיכנס עם ידיעה ברורה לקראת מה הם באים, מה הם יכולים להשיג ומה לא"

לתיאום הציפיות משמעות ארוכת טווח; אף שנדמה כי מדובר בתהליך טכני, תיאום ציפיות מאפשר לנו 'להחליף צד' בתקליט של השיח, למסגר מחדש את הרגלי העבודה בין המגזרים ואת מערכת היחסים ביניהם ולהתקדם לשיח של הקשבה, הכרה בערך וחיבור כוחות. בנוסף, תיאום ציפיות שנערך באופן מקיף מאפשר לגורם המוביל להיכנס לתהליך בתחושת ביטחון ולשדר זאת לשותפים.

חשוב לקיים תיאום ציפיות ביחס למספר מרכיבים שהשפעתם על הדיאלוג מכרעת (וראו גם בתרשים הבא):

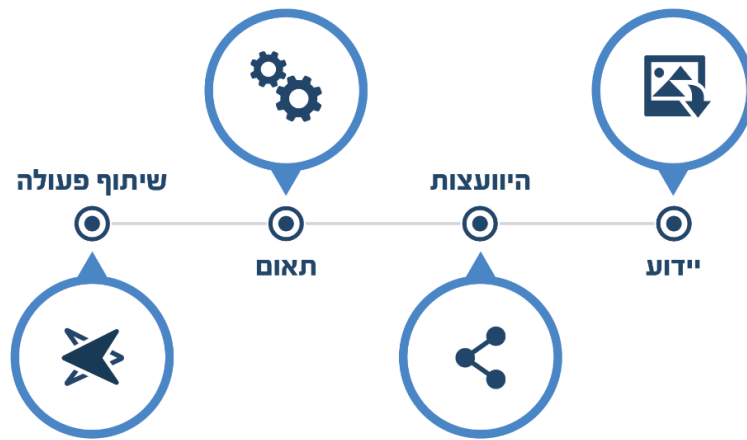
- **ביחס לתוכן התהליך** - מהו הנושא שבו יעסוק התהליך ועל מה ידובר בו?
- **ביחס לצורת התהליך** - באיזה אופן ייערך התהליך, כמה מפגשים יערכו, איך ומתי?
- **ביחס למטרת התהליך** - האם מטרת התהליך היא ידועה, היועצות, תיאום או שיתוף פעולה?
- **ביחס לציר השיתוף (טווח השיח)** - האם אנו מזמינים את השותפים להקשיב, לנהל דיאלוג, או לקבוע מדיניות? כך למשל, תהליך שיתוף שנערך לפני כתיבת מסמך מדיניות (בו נשאל את המשתתפים אילו נושאים צריכים להיות במוקד הדיון?) לא יהיה דומה לתהליך שיתוף שנערך כאשר המסמך שעל הפרק מוצג כטיוטה להתייחסות (אז השאלות תהיינה ממוקדות ופחות פתוחות).
- **ביחס לתוצר המצופה** - קיים מגוון רחב של תוצרים אפשריים הנובעים ממטרת התהליך ומשאלת השיתוף, ביניהם: אגמנות לשיתוף פעולה סביב הסוגיה שבמוקד התהליך, תוכניות פעולה כמו מאגר התוכניות הממוחשב, מפות חשיבה אסטרטגיות ביחס לסוגיה, כלים ליישום והטמעת מדיניות, ועוד.
- **ביחס למגבלות העומדות בפנינו** - תהליך שיתוף אינו תהליך הכרעה, אלא תהליך שבו לומדים מתוך הידע של השותפים ומשקללים את עמדותיהם. חשוב להבהיר לשותפים כי הדברים שיאמרו יובאו בחשבון בשיקול הדעת הסופי, אולם תחת מגבלות.

לפני תהליך השיתוף נתאם ציפיות ביחס לתחומים הבאים:





בנקודה זו, חשוב להבהיר כי תיאום ציפיות ביחס לציר השיתוף⁸ מתייחס גם לשאלה מה נרצה להשיג באמצעות תהליך השיתוף: יידוע, התייעצות, תיאום או שיתוף פעולה. ראו בתרשים הבא את ציר השיתוף עליו נשענו תהליכי השיתוף במשרד החינוך.



מדוע חשוב לקיים תיאום ציפיות? דוגמאות מתהליכי שיתוף במשרד החינוך

[קידום בריאות במערכת החינוך](#) (2016):



בשלב המוקדמים של תכנון תהליך השיתוף בנושא קידום בריאות במערכת החינוך, זיהינו כי סוגיה זו טומנת בחובה חפיפה בין משרדי ממשלה שונים (משרד החינוך ומשרד הבריאות). לכן, לתיאום הציפיות הייתה חשיבות מיוחדת. בהתאם לכך, הקפדנו להגדיר את סוגיית הובלת התהליך: מה תפקידו של המשרד השותף, מי ייקח חלק בתהליך, באילו נושאים יוכלו המשתתפים לדון ומה נמצא מחוץ לטווח השיח. תיאום הציפיות קיצר את התהליך באופן משמעותי וייעל אותו, ובסופו הצליחה המובילה להגיע לתוצר מעשי ומועיל.

[תהליך שיתוף בנושא הסדרת ניהול נתוני תלמידים](#) (2018):



תיאום הציפיות היה מעמיק, מדויק וברור. המובילה הגיעה עם רצון עז ללמוד מהשטח ומצוידת בהכרה שמדובר באתגר רב ממדי המחייב סוגים שונים של מומחיות. הייתה לה הבנה עמוקה ביחס למגבלות המשפטיות של התהליך, היא ידעה מראש מהם גבולות הדיון והבהירה אותם לשותפים. תיאום הציפיות מול השותפים לתהליך איפשר לה להיכנס לשיח הבין מגזרי כשהיא ושותפיה מכירים בגבולות המנדט של התהליך, יודעים מה הם האתגרים שעומדים בפניהם, מה טווח השיח, מה טווח הזמן המוקצה למהלך ולאיזה סיוע המובילה מצפה מהשותפים. ההזמנה הברורה שנשלחה לשותפים הביאה לידי ביטוי את תיאום הציפיות המדויק, איפשרה למשתתפים לדעת בדיוק לאיזה תהליך שיתופי הם נכנסים ותרמה להפקתו של תוצר סופי מוצלח ושימושי.

[תהליך שיתוף בין מגזרי בנושא מודלים ליישום מיטבי של מתווה ההכלה וההשתלבות ברמת בית-הספר והקהילה](#) (2019):



תהליך הושק לאחר אישור התיקון לחוק החינוך המיוחד. התיקון לחוק מיסגר את שלב תיאום הציפיות והתווה את מה שניתן להשיג בתהליך. כתוצאה מכך, התמקדנו בשיתוף פעולה ולמידה מן הידע שנצבר אצל המשתתפים לשם פיתוח מודל יישומי עבור המוסד החינוכי.

⁸ טווח השיח וציר השיתוף הם שני מושגים בעלי משמעות זהה. לקריאה נוספת על ציר השיתוף ראו גם אצל קבילי, ענת וקוטנר, רן; [סקיבה](#) [בינלאומית: תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי](#) (2014), ופולד אמיר, תמר וורדי, סיוון; [מדריך שיתוף ציבור בעבודת הממשלה](#) (2017).



המלצות לגבי תיאום ציפיות בתהליכי שיתוף:

- **עיצוב מפת דרכים ברורה:** על המפה להבהיר מה טווח השיח ולאיזה סוג של מפגש אנחנו מזמינים, ולצמצם את האפשרות למשברים כתוצאה מאי התאמה בציפיות של המשתתפים ביחס לתהליך.
- **הזמנה מגייסת:** ניסוח ההזמנה מחייב אותנו להתכנס ולתמצת את כל מרכיבי תיאום הציפיות באופן מדויק. הזמנה כתובה היטב משדרת שמי שניסח את ההזמנה באמת מעוניין להקשיב למי שהוזמן לתהליך, ומבהירה לקורא האם התהליך רלבנטי עבורו, האם כדאי לו להשתתף בו ומה הוא יכול ומצופה לתרום.
- **שאלות שנשאל את עצמנו:**
 - ✓ למה מצפים השותפים לתהליך?
 - ✓ האם הציפיות הללו מתאימות למטרות שלנו?
 - ✓ האם ניתן למקד את השיח בתיאום עם השותפים גם ביחס למה **שלא** יעלה או **לא** יקרה בתהליך?

3. שאלה קטנה, השפעה גדולה⁹

”גם אם אנחנו כמשרד ממשלתי עושים בתהליך השיתוף מעשה נקודתי, בפועל, אנחנו בונים פרדיגמת עבודה לטווח הרחוק. המעשה הוא ספציפי, אבל המנגנונים נבנים וכל תהליך שיתוף הוא חתיכה במהלך גדול של בניית תמונה גדולה”

בדומה למשרדי ממשלה אחרים, משרד החינוך עוסק בנושאים רחבים ומופשטים ולפעילותו זרועות רבות ומורכבות. למרות המורכבות, קידום סוגיה באמצעות תהליך שיתוף, מחייב התכנסות וטיפול בזווית אחת בעלת פוטנציאל השפעה. ניתן להשיג זאת באמצעות ניסוח שאלה מדויקת וממוקדת לתהליך השיתוף. שאלה כזו מבוססת על זיהוי אי נחת שמציק לכל השותפים הפוטנציאליים, במטרה להניע שיתוף פעולה למציאת פתרון.

שאלת שיתוף טובה מנוסחת באופן רציני, ומכבדת את הנשאלים בכך שהיא מאפשרת להם להשפיע. ניסוח שאלת השיתוף צריך להיות מחד **ממוקד** מספיק כדי שבתהליך תתקבלנה תשובות שאפשר לעבוד איתן, ומאידך, **מרחיב** את המבט של מי שמניע את התהליך לעבר פרדיגמת העבודה השיתופית של המשרד. במובן זה, שאלה שמנוסחת היטב יכולה לספק תוצר מוצלח, שיהווה בסיס לתהליכי שיתוף עתידיים במשרד כולו. לבסוף, מכיוון שהמשאבים העומדים לרשותנו מוגבלים, השאלה צריכה להיות מתוחמת כך שניתן יהיה למצות את הדיון בה לנוכח משאבים מוגבלים, כמו היקף התהליך ושעות העבודה של השותפים.

שאלה קטנה, השפעה גדולה: דוגמאות מתהליכי שיתוף במשרד החינוך

[שולחן עגול בנושא מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי \(2019\):](#)

השאלה שהוגדרה לתהליך הייתה 'מה יסייע לך במעבר מיטבי לניהול עצמי?'. כתוצאה מהניסוח הממוקד והבהיר, השותפים ידעו באופן ברור מה נדרש מהם. התהליך היה מוצלח, ובהמשך הדרך הפכו השותפים לתהליך לשותפים גם בשלב היישום בשטח.



⁹ לצורך כתיבת תובנה זו נעזרנו בחוברת [אדריכלי שיתוף](#), תוכנית לתכנון וניהול תהליכי שיתוף, משרד החינוך, המנהל הפדגוגי, היחידה לניהול תוכניות לשותפויות בין מגזריות (2020).



תהליך שיתוף בין מגזרי בנושא מודלים ליישום מיטבי של מתווה ההכלה וההשתלבות ברמת בית-הספר והקהילה (2019):



במהלך ההכנה לתהליך שיתוף בנושא יישום רפורמת ההכלה וההשתלבות, התחווור לנו כי ישנן עשרות שאלות שניתן לעסוק בהן. מתוך המנדט שניתן למובילה, הבנו שעלינו לייצר מודל עבור מנהלי בתי הספר משום שהם יופקדו על יישום הרפורמה. המובילה הניעה את התהליך מתוך הנחת עבודה שהחקיקה היא עובדה קיימת, ולכן יש לבדוק איך בתי הספר צריכים להיערך לשינוי שנובע ממנה (מבלי להיכנס לשאלות ערכיות ביחס לחקיקה ולרפורמה). כתוצאה מהשאלה הממוקדת, הצלחנו להגיע, במהירות יחסית, לתוצר מעניין שמאגם ידע רב ומועיל.

המלצות לגבי אופן הניסוח של שאלת השיתוף:

- **רחבה וממוקדת בו זמנית:** רחבה ומשמעותית מספיק כדי שתהיה מעניינת עבור המשתתפים בתהליך, וקונקרטית במידה שתאפשר מיקוד ותצמצם אפשרות זליגה לסוגיות נוספות.
- **נוגעת בהווה ובעתיד:** תהליכי שיתוף אינם מתקיימים במנותק מן השדה בו אנו פועלים או מן היחסים שלנו עם השותפים בשדה. כמובילים, עלינו לזכור כי השותפים שלנו יחלקו איתנו אתגרים מורכבים גם בעתיד, ולכן עלינו לבחור שאלת שיתוף קונקרטית, תוך כדי ראיית שדה הפעילות שלנו כמשרד ממשלתי. תהליך שיתוף אינו עומד בפני עצמו, אלא מהווה לבנה בבניית עתיד של משילות משתפת.
- **בדיקה מוקדמת:** אפשר ורצוי לבדוק את איכות השאלה במהלך ארוחת ערב משפחתית, או בהזדמנויות אחרות שבהן ניתן להציג את שאלת השיתוף, ולבקש מן הנוכחים לומר האם השאלה ברורה וקונקרטית? האם השאלה מובילה לתשובות שמשלימות את הידע שלנו בנושא? האם שאלה טריוויאלית או כללית מדי?

4. הגורם המוביל: בחזית תהליך השיתוף

”התפיסה של מוביל התהליך קריטית להצלחתו של התהליך”

מוביל התהליך מופקד על הובלת המהלך, אך גם על מהותו - על עצם המחויבות להקשבה למשתתפים ולשיתוף מלא שלהם. ככל שיש למוביל רצון אותנטי בלמידה מהידע שיש לשותפים, כך יעלה הסיכוי להצלחה בגיבוש תוצר וביישומו. המשתתפים בתהליך יזהו חוסר נכונות להקשיב או עשיה שאינה נובעת מרצון כן בשיתוף. מוביל תהליך המזמין שיתוף מתוך הכרה כי הוא או האגף שהוא מייצג אינם בעלי בלעדיות על הידע, יקבל תוצר מגוון, חכם ומפתיע. במקרים רבים, יישום ההחלטות יהיה קל יותר בעקבות רתימת השותפים לשלבים הבאים של המהלך.

מדוע עמדת המוצא של המוביל קריטית להצלחת התהליך? דוגמאות מתהליכי שיתוף במשרד החינוך

קידום בריאות במערכת החינוך (2016) ו- **תהליך שיתוף בנושא הסדרת ניהול נתוני תלמידים** (2018): מובילות התהליכים הגיעו אליהם כשהן מעוניינות בתהליך השיתוף. הן נכנסו לתהליכים כשהן מבקשות ללמוד מן השותפים כיצד להתמודד עם האתגרים שעמדו בפני המשרד. שתיהן התגלו כבעלות יכולות הקשבה ושיתוף, כסקרניות ובקיאיות בעולם התוכן בו פעלו. תכונות אלו איפשרו ליצור דיאלוג חיובי ואפקטיבי עם השותפים ולהטמיע את התוצר בשטח בשלב מאוחר יותר.





שולחן עגול בנושא מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי (2018):

המובילה נכנסה לתהליך באומץ רב, למרות מידה רבה של סיכון ולנוכח אי הוודאות ביחס לתוצר הצפוי. נכונותה ללמוד מניסיונם של מי שהתנסו במעבר לניהול עצמי ומדרגי השטח שעתידיים ליישם את הרפורמה, ורצונה הכן בשיתוף הפכו את התהליך למוצלח מאוד.



שולחן עגול להגדלת כמות ואיכות הפונים ללימודי הוראה (2020):

מובילת התהליך הובילה אותו כשהיא נכונה להקשיב לכל השותפים באופן מעמיק וגילתה גמישות בשינוי הזירה לנוכח המציאות שנכפתה עלינו כתוצאה ממגפת הקורונה.



המלצות בנוגע לעמדת המוצא של הגורם המוביל:

- מאפייני המוביל האידיאלי: סקרן, מעוניין ללמוד ויודע להקשיב.
- הצגה מגייסת: בתהליך ההכנה כדאי לוודא שפתיחת התהליך והצגת שאלת השיתוף יניעו בקרב השותפים תחושות של שיתוף ושילוב.
- 'אלמנט הלא נודע': כדאי לקחת בחשבון שתהליך השיתוף טומן בחובו את 'אלמנט הלא נודע'; כמובילים אתם יודעים מה אתם צריכים, לאן אתם צריכים להגיע, מה המסגרת, אבל אתם לא יודעים מה יהיה בחדר. למרות הסיכון, לא כדאי לוותר על הסיכוי לרווח הפוטנציאלי מתהליכי שיתוף.
- שאלות שנשאל את עצמנו: האם התהליך נוגע לעוד גורמים במשרד? אילו? האם כדאי להזמין להוביל את התהליך במשותף?

5. הגוף המסייע והדרג הממונה: היסודות התומכים

תהליך שיתוף מוצלח מבוסס על בניית תשתית של מערכות יחסים חיוביות בין הגורם המוביל את התהליך לבין שותפיו. במקביל, גם לדיאלוג שמקיים הגורם המוביל עם הדרג הממונה עליו ועם הגוף המסייע לתהליך, יש השפעה עמוקה על האופן בו מתנהל התהליך ועל תוצאותיו. אופיו של הקשר בין הגורם המוביל לדרג הממונה, ובינו לבין הגוף המסייע, והפעולות הנגזרות מקשרים אלו, משפיעים באופן ישיר ועקיף על תהליך השיתוף, על תוצריו ועל יישומם העתידי. לכן, אין להתייחס ליחסים אלו כמובנים מאליהם, ויש לזהות את המרכיבים אשר יאפשרו לבנות את מערכות היחסים הללו בצורה חיובית, התומכת בתהליך השיתוף ובהצלחתו.

חשיבותו של הגוף המסייע: אבחון, תמיכה והעצמה¹⁰

"כשאומרים לי 'את מגשרת', אני משיבה שאני לא מגשרת, אני מגדירה את עצמי כפיגום, אני לא 'בין הצדדים', אלא מלמדת את הממשלה איך לעבוד עם החברה האזרחית"

היחסים בין הגוף המסייע לגורם המוביל מתקיימים על רצף סיוע שנע בין 'הכל כלול' (תכנון, תפעול והנחיה) לבין סיוע ממוקד-צורך ופרטני 'מאחורי הקלעים'.

¹⁰ ד"ר וינהבר, בת חן, ועו"ד קידר, ירון; תפקיד הגורם המאפשר בשיח תלת מגזרי בישראל.



חלק מן המובילים נזקקים לעזרה מינימלית ואחרים זקוקים לפתרון כולל (למשל פתרון מתודולוגי, בחירת האתר בו יתקיים התהליך, בניית אמון מול השותפים וכיו"ב). הגוף המסייע יכול לעזור לגורם המוביל לאבחן לאיזה סוג של סיוע הוא נזקק כדי להוביל תהליך מוצלח. כאשר שני גורמים מובילים את התהליך במשותף, הגוף המסייע עוזר להם למצוא את מרחב השיתוף שיאפשר להם להוביל יחד. לאופי היחסים בין הגורם המוביל לגוף המסייע חשיבות רבה; מכיוון שתהליכי שיתוף הם תהליכים מאתגרים, יש לבסס את היחסים הללו על אמון הדדי. הגורם המוביל צריך לחוש כי הגוף המסייע מסוגל להבין את התמונה הרחבה ולהגן על האינטרסים שלו ושל המשרד אותו הוא מייצג.

בראש ובראשונה, מטרת הגוף המסייע היא יצירת תשתית לאפשרויות פעולה עתידיות. כדי להשיג זאת, על הגוף המסייע לשתף את הגורם המוביל בכלים ובניסיון שרכש. גוף מסייע העובד בצורה נכונה הממוקדת בצרכי הלקוח לו הוא מייצג, יפעל לצמצום מקומו שלו ובהעצמת הגורם המוביל.

חשיבותו של הגוף המסייע: דוגמאות מתהליכי שיתוף במשרד החינוך

להיות תלמיד ומורה להטב"י במערכת החינוך בישראל (2017):

אגף שפ"י ונציגותו שהובילה את התהליך, זיהו את היכולת שלהם להוביל את התהליך השיתופי באופן עצמאי. הסיוע אותו ביקשו היה מינימלי ובא לידי ביטוי בעיקר בשלב ההכרחי של בניית האמון בין ארגוני השטח למשרד החינוך.



תהליך שיתוף בין מגזרי בנושא מודלים ליישום מיטבי של מתווה ההכלה וההשתלבות ברמת בית-הספר והקהילה (2019):

בתהליך רוחב זה השתתפו בעלי עניין רבים ושונים ללא היררכיה ברורה ביניהם. עובדה זו השפיעה על יכולת התיאום בתהליך, והגוף המסייע נדרש לייצר באופן עדין את התיאום המתבקש ולקדם התגייסות לתהליך. בתהליך זה, הגוף המסייע עזר לגורמים השותפים בהובלת התהליך להבין כיצד ניתן להוביל אותו במשותף, ותוך שיח על הלימת אינטרסים (למשל באמצעות שתי נציגות שהובילו את אחד המפגשים, שילוב של ידע כתוב מטעם כמה גורמים כבסיס לתהליך, ועוד).



המלצות לגבי עבודה עם גוף מסייע:

- **היקף הנושא קובע את היקף המעורבות:** ככל שהנושא בעל חשיבות אסטרטגית רבה יותר כדאי להיעזר בגוף מסייע באופן מקיף יותר.
- **הערכת צורך:** כדי להבין האם כמובילי תהליך תזדקקו לסיוע ומהו היקפו, כדאי להתייחס בצורה כנה ומעמיקה לתובנות שפירטנו במסמך זה (למשל, לשם מה אתם נכנסים לתהליך? מה תרצו להשיג? ועוד). כדי לאבחן את הצורך ולהתאים לכם סיוע באופן מדויק, כדאי להגיע עם ההתייחסויות הללו לשיחה עם האגף האחראי על שיתוף בין מגזרי במשרד.
- **אמון כתשתית:** מידת האמון של הגורם המוביל בגוף המסייע והמידה בה הגוף המסייע מסוגל לקדם יצירת אמון בין הגורם המוביל לשותפים, הינם מרכיבים קריטיים להצלחת התהליך.
- **קדמת הבמה ואחורי הקלעים:** המשתתפים בתהליך שיתוף הגיעו כדי לדבר עם בעל התפקיד האמון על ניהול התהליך וביצועיו, ולא עם הגוף המסייע. לכן, חשוב מאד שהמקשיב יהיה בקדמת הבמה במפגשים ולא הגוף המסייע והיועצים מטעמו.
- **שאלות שנשאל את עצמנו:**
 - ✓ האם תיאמנו תפיסות תפקיד בין הגורמים השונים בתהליך?
 - ✓ מתי הגוף המסייע מסיים את עבודתו?



הדרג הממונה: גיבוי, תמיכה ומנדט להוביל

"תהליך המתנהל ללא גיבוי מן מהדרג הממונה יצור אפקט פחות משמעותי"

גיבוי מן הדרג הממונה בא לידי ביטוי בכמה רמות - גיבוי לעצם העיסוק בסוגיה ולרצון לקדם אותה, גיבוי למהלך השיתופי עצמו, גיבוי לתוצר ולשלב יישום התוצאות. על הגורם המוביל להיות מודע לחשיבות מעורבותו של הדרג הממונה בכל השלבים: לפני הכניסה לתהליך יש להבין מהי עמדתו של הדרג הממונה ומהי תפיסתו ביחס לגבולות הסמכות של הגורם המוביל. כדאי גם לברר מה מידת המעורבות הצפויה של הדרג הממונה - למשל האם ישתתף בתהליך באופן חד פעמי או באופן רציף?

מעורבות הדרג הממונה: דוגמאות מתהליכי שיתוף במשרד החינוך

[השולחן העגול להסדרת תוכניות חיצוניות במערכת החינוך \(2013\):](#)

בשל היותו תהליך שיתוף ראשון בעל השלכות רחבות ברמת המטה והשטח, לא ניתן היה לקיימו ללא גיבוי מוחלט ממנכ"לית משרד החינוך, הגב' מיכל כהן. המנכ"לית הורתה לכל הגורמים הרלבנטיים במשרד להתגייס לתהליך רוחבי ומקיף זה, וליוותה אותו באופן מלא עד לסיומו. הגיבוי המוחלט שהמנכ"לית נתנה לתהליך ולמוביליו דחף להשגת תוצר משמעותי וליישומו המוצלח.



[שולחן עגול להגדלת כמות ואיכות הפונים ללימודי הוראה \(2020\):](#)

מובילת התהליך דאגה לשתף ולרתום בכל שלב את הדרג הממונה, שאף נכח פיזית במפגשים עצמם. נוכחותו של הדרג הממונה ומחויבותו לתהליך סייעו הן בהתאמת התהליך לנסיבות המשתנות והן בשלב היישום.



המלצות לגבי חשיבות מעורבותו של הדרג הממונה:

- **עומק הגיבוי כעומק התהליך:** ככל שלתהליך השיתוף צפויה משמעות רחבה יותר ועומק תקציבי דרמטי יותר, כך הגיבוי שנזדקק לו צריך להיות עמוק יותר.
- **לשמור את הדרג הממונה בתמונה:** גיבוי מן הדרג הממונה לא נגמר ברגע שהתהליך יצא לדרך, הגיבוי צריך להימשך כל זמן שהתהליך נמשך, וגם לאחריו. כדי לשמר את הגיבוי, הגורם המוביל נדרש לעדכן באופן רציף את הדרג הממונה בהתפתחות התהליך, בכדי לאפשר לו להיות חלק מהתוצאות המתגבשות, ולהימנע ממצב של הפתעה ואי הסכמה עם סיום תהליך השיתוף.



6. זמן תכנון תהליך השיתוף שווה לזמן הביצוע של תהליך השיתוף¹¹

”כדי להיות אפקטיביים ומדויקים במפגשים עצמם, זמן התכנון חייב להיות, לכל הפחות, זהה למשך הזמן שיארך התהליך עצמו”

תהליך שיתוף אפקטיבי דומה לקרחון; החלק הגלוי לעין, המצוי מעל פני הים, הוא קטן וצר. מתחתיו מצוי בסיס רחב ובלתי נראה. כך גם בעולמות השיתוף: מפגש השיתוף אותו חולקים מובילי התהליך עם השותפים הינו קצר ומצומצם. בהשוואה לבסיס הקרחון, הרחב והעמוק, זהו חלק זעיר מן הקרחון כולו. בדומה לכך, בתהליך השיתוף, השלב שכולל את הוצאת כלי השיתוף לפועל (מפגשי היוועצות, שיתוף מקוון, שולחנות עגולים, וכו') מהווה רק את קצה הקרחון של עבודת השיתוף כולה, שכוללת עבודת הכנה נרחבת ומעמיקה המתרחשת מאחורי הקלעים, וכן עבודת סיכום ועיבוד של המידע שנאסף, לאחר תום המפגש או השיתוף המקוון.



לשלב התכנון יש השפעה מכרעת על קצהו של הקרחון - על המפגשים, היעילות שלהם ועל התוצר שיגובש בסופם. הניסיון לימד אותנו כי דילוג על שלב התכנון או הימנעות מהקדשת זמן הולם עבורו, יפגעו בתהליך, במפגש ובתוצר. לכן, בעוד שהמפגשים עצמם ממוקדים וקצרים, בתהליך התכנון שלהם מושקעות שעות רבות. היחס בין משך ההכנה שווה למשך הזמן שיידרש להשלים את התהליך בפועל. במילים אחרות, היחס בין זמן התכנון לזמן הביצוע הוא 1:1. כלומר, לתהליך שיתוף שיימשך שישה חודשים ידרשו כשישה חודשי הכנה ותכנון.

תכנון מוקדם יביא את הגורם המוביל מוכן לתהליך במידה מיטבית, כשהוא מכיר את שאלת השיתוף ואת ההיגיון מאחוריה, את מגבלות התהליך ואת המהלך הצפוי על בוריו. במקביל, תכנון מעמיק יגרום למשתתפים לחוש שהמתכננים התעמקו בהיערכותם לתהליך וכי הם מתייחסים אליהם ואל התהליך בצורה רצינית, כי נוכחותם משמעותית ותרומתם זוכה להתייחסות מכובדת.

זמן תכנון = זמן ביצוע: דוגמאות מתהליכי שיתוף במשרד החינוך

[השולחן העגול להסדרת תוכניות חיצוניות במערכת החינוך \(2013\):](#)



לנוכח הראשוניות של התהליך ומורכבותו, שלב התכנון היה מעמיק ונרחב. השולחן העגול הראשון היה משמעותי לא רק בהקשר לנושא בו הוא עסק, אלא גם מפני שעולם המושגים של השיתוף לא היה קיים בארגון. לכן, סברנו כי כדי לבסס את השיתוף כתפיסת עולם ושיטת פעולה יש להשתמש בתהליך הזה כמהלך בונה אמון. תוכנית העבודה תוכננה לפרטי פרטים, ובשלב התכנון התקיימו מפגשי הכנה לפי מגזרים. במפגשים הללו נכחה מנכ"לית המשרד, הגב' מיכל כהן, וכדי לבנות יחסי אמון בין המגזר השלישי למשרד החינוך ביקשנו מהמנכ"לית להסתפק בהקשבה לדברים הנאמרים ולהימנע מלהגיב. לאחר שמונה חודשים של בניית אמון, זיהו קשיים פוטנציאליים ופיתרון, הגענו למפגש הראשון בתהליך השיתוף. ההכנה הייתה מדויקת ומשתתפים רבים דיווחו על חוויה חיובית ומעצימה. ההכנה הקפדנית באה לידי ביטוי בירידה מדוקדקת לפרטים: משתתפים סיפרו כי האתר שנבחר לארח את המפגש הראשון הרשים אותם, כי האופן בו התקבלו למפגש גרם להם לחוש רצויים ומוערכים, וכי מגוון הפעילויות עודד אותם לשתף פעולה ולתרום.

¹¹ לצורך כתיבת התובנה נעזרנו ב**דף עבודה לזיהוי מוקשים בתהליך היוועצות**, משרד החינוך, השיח הבין מגזרי במשרד החינוך, **ובציר העבודה על מפגש היוועצות**, שיתופים - אסטרטגיות להשפעה חברתית.



שולחן עגול להגדלת כמות ואיכות הפונים ללימודי הוראה (2020):

בתהליך זה, אשר נמשך זמן קצר, משך התכנון היה זהה למשך הביצוע, אך לא במידה שפגעה באיכותו. כלומר, גם כאשר התהליך קצר בזמן, עדין יש להשקיע משך זמן משמעותי בתכנונו.



המלצות לגבי שלב התכנון של תהליך השיתוף:

- חשוב לתת את הדעת בשלב התכנון על מיקוד שאלת השיתוף, זיהוי ואיתור שותפים באופן יצירתי, זיהוי המכשולים ואמצעי ההתמודדות איתם.
- יש לתכנן את המפגשים לפרטי פרטים: החל מתכנון הכניסה לחלל ועד הקפדה על גיוון ויצירתיות במתודות ובפעילויות בהן ישתתפו השותפים.
- כדאי להקדיש זמן למציאת אתר מעורר השראה בו יתקיימו המפגשים, זיהוי הגורמים שיאפשרו לשותפים לחוש שהשתתפותם בעלת משמעות, הצגת לוחות הזמנים והפעילויות מראש ועוד.

7. מי עוד משחק במגרש הזה?¹²

”חשיבה מחוץ לקופסה ביחס לשותפים האפשריים הופכת את תהליך השיתוף ותוצריו לעמוקים ויצירתיים יותר”

תהליך שיתוף נשען על השחקנים והשותפים אותם אנו מזמינים לשולחן. כדי להפיק את התועלת המירבית מהתהליך ולהימנע מבזבז משאבים, יש למפות באופן מעמיק את הסביבה בה אנחנו פועלים. בשלב הראשון, נזהה את כל השחקנים הרלבנטיים אשר יכולים להוביל את התהליך או להשתתף בו, במשרד ומחוצה לו. ככל שהנושא רחב יותר, נגלה שיש יותר שותפים פוטנציאליים באגפים אחרים במשרד או במשרדי ממשלה אחרים, והבנה זו תוביל לשיתופי פעולה גם בהובלת תהליך השיתוף. לאחר מכן, נמפה את הפוליטיקה הקשורה ביחסים בין השותפים ואת הבשלות שלהם להיכנס לתהליך שיתוף. למיפוי נרחב ומדויק יש השפעה מכרעת על הצלחתו של תהליך השיתוף.

גם אם נוח לנו כבני אדם וכקובעי מדיניות לנהל דיאלוג עם קולות מוכרים ועם שותפים ותיקים, מומלץ לא להסתפק ב'חשודים המיידים' ולנסות לחשוב מחוץ לקופסה ביחס לשותפים ולשחקנים שאנו מזמינים לתהליך השיתוף. תרומתם של שחקנים חדשים מרעננת את השיח, מחדדת אותו ומאפשרת את הרחבת תהליך הלמידה של הקבוצה ושל הגורם המוביל. קול קורא מדויק וברור שמופץ כמהלך ראשוני עוד לפני תחילת התהליך, הוא מכשיר אפקטיבי להזמנת קולות לא מוכרים. הקול הקורא נותן נראות לתהליך אליו אנו עתידים להיכנס ובמקביל, מבקש להזמין לתהליך שותפים מגוונים.

גודלם העצום של משרדי הממשלה מוביל לכך שלעיתים יתקיימו תהליכים חופפים בכמה משרדים, או בתוך אגפים שונים באותו משרד ממשלתי. לכן, במהלך שלב המיפוי, חשוב לוודא שאנחנו לא עומדים לחזור על תהליך שמתבצע כיום, או התבצע בעבר.

¹² לצורך כתיבת טובנה זו נעזרנו בחוברת אדריכלי שיתוף, תוכנית לתכנון וניהול תהליכי שיתוף, משרד החינוך, המנהל הפדגוגי, היחידה לניהול תוכניות לשותפויות בין מגזריות (2020).



מי עוד משחק במגרש הזה? דוגמאות מתהליכי שיתוף במשרד החינוך

[תהליך שיתוף בנושא תעסוקה והשכלה של גברים דרוזים \(2018\):](#)



אחרי כמה ניסיונות התייעצות עם השותפים המובנים מאליהם, התגבשה התובנה כי יש לחשוב מחוץ לקופסה ולהזמין גם שותפי רחב, כלומר ארגונים המתמודדים עם אתגרים דומים במגזרים אחרים (כמו 'מובילות' ו'עולים ביחד', ארגוני מגזר שלישי שפועלים כדי לקדם מנהיגות תעסוקתית של נשים חרדיות וצעירים וצעירות ממוצא אתיופי, בהתאמה). ההחלטה נבעה מההכרה שאפשר ללמוד מצורה ולא רק מתוכן. כלומר, גם אם הארגונים הללו פועלים בעולמות תוכן אחרים ומול אוכלוסיות שונות, עדיין ניתן ללמוד מדרכי הפעולה שלהם משום שהם שותפים לאתגר השילוב של אוכלוסיות מודרות. כניסתם של גורמים חדשים אלו יצרה ידע חדש והביאה ערך משמעותי לתהליך.

[תהליך שיתוף בין מגזרי בנושא מודלים ליישום מיטבי של מתווה ההכלה וההשתלבות ברמת בית-הספר והקהילה \(2019\) ו- \[תהליך שיתוף בנושא הסדרת ניהול נתוני תלמידים \\(2018\\):\]\(#\)](#)



מתוך ניסיון להרחיב את השיח השתתפו בתהליכים הללו נציגי התלמידים. אף שלכאורה ברור מאליו כי יש לשמוע את קולותיהם של מי שפוקדים את מערכת החינוך, לא תמיד אלו הם פני הדברים. נקודות המבט של התלמידים תרמו מאוד לתהליכים הללו והפכו את התוצר הסופי לרלבנטי יותר.

[שולחן עגול בנושא מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי \(2018\):](#)



כדי להניע את המהלך הרחבי המגולם בנושא בו התמקד השולחן העגול, נערך מיפוי מעמיק של כל האגפים הרלבנטיים במשרד החינוך. את עבודת השטח והגיוס שקדמו לתהליך הניעה ההבנה כי ללא שיתוף פעולה מצד כל הגורמים הרלבנטיים, התהליך והתוצר שלו לא יוכלו לצאת לפועל.

[שולחן עגול להגדלת כמות ואיכות הפונים ללימודי הוראה \(2020\):](#)



על מנת להגיע לרעיונות יצירתיים ומקוריים גויסו לתהליך אנשי מקצוע מתחומים מגוונים כגון, אנשי שיווק, בעלי תפקידים בצבא ובחברות הייטק.

המלצות לגבי בחירת שחקנים בעלי ערך לתהליך:

- **מיפוי השדה:** לפני יציאה לתהליך שיתוף יש לבצע מיפוי של 360 מעלות בתוך המשרד ומחוצה לו, תוך שימת דגש על חשיבה מחוץ לקופסה ולמידה רוחבית ביחס לשותפים אפשריים. מומלץ לזהות ולהזמין לתהליך דווקא את הארגונים הפחות מוכרים והפחות חזקים, משום שהם יוכלו להביא את הקולות האחרים אשר עשויים לתת ראייה עמוקה יותר של השטח.
- **מיפוי היחסים:** יש למפות היטב את היחסים בין השחקנים ולבחון האם הגורם המוביל יכנס לסביבה שהיא שדה מוקשים או זירת פעילות ידידותית ופרודוקטיבית? לתשובה על שאלה זו יש השפעה מכרעת על התהליך ותוצריו.
- **מיפוי המצב:** כדי למצות את הזמן הקצר והמשאבים המוגבלים של תהליכי שיתוף, חשוב להתחיל את התהליך מהנקודה הכי מתקדמת שאפשר. כדאי לעשות יישור קו ביחס למקום בו נמצאת המערכת כרגע באשר לשאלת השיתוף, לבדוק מה נעשה בכל הקשור לטיפול בשאלת השיתוף עד כה, ומשם להתחיל את התהליך.
- **מיפוי סוגיות מקבילות:** נבדוק באופן רחב ככל האפשר אילו ארגונים מבצעים פעילות דומה בתחום אחר ונגייס אותם לתהליך (למשל, מי שעוסקים בגיוס אחיות יצורפו לתהליך שמבקש לפתור את סוגיית המחסור במורים).



8. לנהל את האגו בתוך האגו-סיסטם

”ההכרה ההדדית בערך, ביכולות ובתפקידים הייחודיים של כל הצדדים, היא המפתח לניהול האגו של המוביל והמשתתפים”

תהליך שיתוף הוא טנגו מורכב בין הגורם המוביל לשותפים. בריקוד לוקחים חלק הרקדנים עצמם, אבל לצידם משחקת גם ההיסטוריה של היחסים ביניהם והתפיסה העצמית של כל אחד מהשחקנים. כתוצאה מכך, תהליך השיתוף עלול להתנהל כמערכת מורכבת של מפגשי אגו, ולהפוך לזירת התלקחות פוטנציאלית שתמנע כל התקדמות מועילה. כדי שהריקוד יהיה חלק ואפקטיבי, חשוב להתייחס לסוגיית ניהול האגו.

ראשית, עלינו להבין לאיזו סביבת אגו אנחנו נכנסים ומול מי אנו עתידים לפעול. ניתוח הרכב הקבוצה וזיהוי יחסי הכוח וההיסטוריה שהשותפים חולקים, עשויים להקל עלינו לסייע למשתתפים להתעלות מעל האינטרסים או המאבקים הפנימיים.

כמובילים, אם נצא מנקודת הנחה שהידע נמצא במקומות שונים, נוכל להתחיל את האינטראקציה עם השותפים ממקום מקבל יותר; באמצעות ביסוס הבנה משותפת שלכולנו יש מה להרוויח מתהליך השיתוף, ניתן להשפיע לטובה על התגייסות השותפים ולהחליש את עוצמתן של מיגננות הנובעות מאגו. בהתאם לכך, חשוב להכיר ביכולותיהם של השחקנים (כפרטים וכארגונים) שהוזמנו לקחת חלק בתהליך ולתת להם את המקום לתרום לתהליך.

אין ספק כי הגורם המוביל מגיע עם ידע מקיף משלו ביחס לשאלת השיתוף ועם תובנות על האופן בו ניתן לענות עליה. עם זאת, חשוב שידע להניח את האגו שלו עצמו בצד ולהקשיב, גם אם הדברים שנשמעים על ידי שותפים אחרים אינם מתיישבים עם נקודת מבטו. רק כך ניתן להפיק מתהליך השיתוף תוצר משמעותי יותר ולייצר דיאלוג פורה עם המשתתפים.

ניהול האגו בתוך האגו-סיסטם: דוגמאות מתהליכי שיתוף במשרד החינוך

[תהליך שיתוף בנושא הסדרת ניהול נתוני תלמידים \(2018\):](#)



המובילה והשותפים הגיעו לתהליך בלב פתוח ומתוך מודעות למקומו של האגו. כתוצאה מכך, השותפים הרגישו נוח לתרום בצורה גלויה ומיטבית לתהליך השיתוף. למובילת התהליך היה ידע רב בתחילת הדרך, אולם היא הקפידה להקשיב לדוברים בצורה מכבדת, התנהלות שאיפשרה לה להציג תוצר מדויק ויעיל בסופו של התהליך.

[שולחן עגול בנושא מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי \(2018\):](#)



אף שמדובר בתהליך פנים משרדי, בירוקרטי וכלכלי, הוא עלול היה להיות מוקד למתיחות; האגפים המובילים את התהליך התמודדו עם שאלת האחריות החופפת, וחלק מהמשתתפים הביעו התנגדות למהלך. מובילת התהליך הגיעה אליו לאחר הכנה הולמת, והתנהלה מול האתגרים הללו בזירות ובכנות. היא הקשיבה לשותפים - למנהלים בעלי הניסיון מבתי הספר היסודיים, למנהלי חטיבות הביניים ולדרגי המטה, אולם הבהירה כבר בתחילת הדרך כי לא כל התובנות של השטח תתקבלנה. ההקשבה והתייחסות הכן של מגבלות תהליך השיתוף סייעו בהרגעת התסיסה.



שולחן עגול להגדלת כמות ואיכות הפונים ללימודי הוראה (2020):



המובילה נכנסה לתהליך כשהיא נכונה להקשיב לרעיונות חדשים וללמוד מהם, תוך כוונה כנה ליישם בעבודתה. ואכן, למרות הידע הרב והניסיון שעמדו לרשותה ולרשות הצוות שלה, היא האזינה לשותפים, העמיקה בלמידת הרעיונות שהועלו בתהליך ופנתה ליישם אותם בשטח.

המלצות לגבי ניהול האגו בתוך האגו-סיסטם:

- **הכרה:** כדאי להתחיל תהליך שיתוף בהכרה פומבית והדדית בערך הייחודי שמביא איתו כל שותף לתהליך. לעיתים, השותפים מתבצרים בעמדה שמשמעותה 'אני לא עובד/ת אצלו/ה'. חשוב שנזכור בעצמנו ונזכיר לשותפים שיש עוד אופציות מלבד 'מי עובד אצל מי'. עם תחילת התהליך כדאי להוריד מתחים באמצעות הכרה בערך הייחודי של המגזרים השונים השותפים, וביכולות הייחודיות של כל אחד מהם. הכרה כזו מורידה הגנות ומאפשרת לשותפים לצאת לדרך מתוך עמדה של בטחון.
- **הקשבה:** חשוב להקשיב למשתתפים באופן מלא ולא לפסול את אמירותיהם, גם אם ההצעות שלהם מורכבות או קשות ליישום; הקשבה כנה ומעמיקה תעודד אנשים לומר את דעתם ולתרום לתהליך.
- **שוויון בתהליך:** כדי להפחית מאבקי אגו כדאי שתהליכי השיתוף יהיו מאופיינים בכמה שפחות היררכיות, וישענו על מתודולוגיות שמפרקות היררכיות בין השותפים. המובילה צריכה ליצור איזון בין הגורמים ולתת לכל אחד תחושה שלידע שלו יש ערך, מתוך הכרה שכולם שווים בפני התהליך השיתופי; כך ניתן להשתמש בכלים שמגבילים את זמן הדיבור של כל הדוברים כדי לייצר שוויון, למנוע השתלטות על התהליך באמצעות שיחות אישיות, ולהחליף נאומים ארוכים בבקשה להכנת חומרי רקע.
- **סימון הצלחות במהלך הדרך:** כאשר מזהים הצלחה או פריצת דרך שהושגו באמצעות שיתוף כל הנוכחים בחדר, ומשקפים זאת לשותפים, מתבססת ההבנה כי תוצר מוצלח הוא תוצאה של שיתוף פעולה ושוויון בהבעת עמדות.
- **שאלות שנשאל את עצמנו:** לפני תחילת התהליך נבדוק האם יש בעלי תפקידים שעשויים לפגוע בתהליך וביישומו כי לא שיתפנו אותם?



'להעביר את זה הלאה': תוכנית אדריכלי שיתוף

כדי להפוך את תהליכי השיתוף לחלק מהתרבות הארגונית במשרד, יש צורך לפתח את היכולות של מנהלות ומנהלים להפעיל תהליכי שיתוף כחלק משגרת העבודה. ככל שהלך ועלה הביקוש לתהליכים כאלו, החלה היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין-מגזריות להדריך בעלי תפקידים במשרד, וללוות אותם בעת שהובילו תהליכי שיתוף באופן עצמאי.

במהלך שנת 2020, במטרה להעמיק את תפיסת השותפות, להעצים ולמנף את תהליכי השיתוף ולהנחיל את הידע בקרב בעלי תפקידים מובילים במשרד החינוך, הוחלט לבנות תוכנית הכשרה בת 30 שעות. לתוכנית נבחרו, באמצעות תהליך מיון קפדני, כעשרים משתתפים שהוכשרו לתכנן ולהוביל תהליך שיתוף קונקרטי.

בין הנושאים שנלמדו [בתוכנית ההכשרה לאדריכלי שיתוף](#): היתרונות והאתגרים שבתהליכי שיתוף, ציר השותפויות, מתווה לתהליך שיתוף, חברה אזרחית ועוד. המפגשים התקיימו במקומות ייחודיים שתרמו להבנת נושא השותפויות.

[תוכנית ההכשרה לאדריכלי שיתוף](#) יצרה מצב בו בעלי תפקידים שונים מיחידות מטה שונות, מחזיקים כעת בנקודת המבט ובכלים המעשיים המאפשרים לקדם שיח משתף בתחומי אחריותם. כמו כן, כיוון שהרכב המשתתפים כלל גורמים בכירים במערכת, הם יכולים להשפיע על היחידות אליהן הם שייכים, ולעודד את עובדיהן להשתמש בכלי השיתוף גם בהקשרים רחבים מעבר לתפקידים. אנו רואות חשיבות רבה בכך שתפיסת השיתוף וכלי השיתוף יהפכו להיות כלי מרכזי בפעילותם של קובעי מדיניות בחינוך.



נספח: רשימת תהליכי השיתוף שנערכו במסגרת השולחן העגול במשרד החינוך

1. **השולחן העגול במשרד החינוך: הסדרת תוכניות חיצוניות**, ינואר 2013 עד ינואר 2014.
 - מטרת התהליך: גיבוש המלצות למדיניות בנושא הכנסת תוכניות חיצוניות למערכת החינוך.
 - משתתפים: נציגי מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, מנהלי בתי ספר ומורים, אקדמיה, רשויות מקומיות והורים.
 - תוצרים:
 - **מאגר התוכניות** - מיפוי כל התוכניות החיצוניות המוצעות למוסדות חינוך באמצעות מסלולים וחוות דעת של אנשי חינוך.
 - **מודל לשילוב תוכניות חיצוניות בבתי ספר** (כהצעה למנהלים).
 - **אמנה להסדרת תוכניות** - מסמך הצהרתי שמציג את 'רוח השותפות' הבין-מגזרית כפי שהוסכמה בין השותפים.
 - **סיכום גרפי של השולחן העגול**
 - צוות מוביל: גב' מיכל עוז ארי, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, עו"ד ירון קידר, גב' מור שחם.
2. **השולחן העגול במשרד החינוך: מנגנוני תאום בשגרה ובחירום**, ינואר 2015 עד אוקטובר 2015.
 - מטרת התהליך: גיבוש מנגנוני תיאום ושותפות בראיה אסטרטגית בין משרד החינוך והרשויות המקומיות לבין החברה האזרחית והקהילה העסקית.
 - משתתפים: נציגי מגזר ציבורי, מגזר עסקי, מגזר שלישי, מנהלי בתי ספר, אקדמיה, רשויות מקומיות.
 - תוצר: מפת **מנגנוני השותפות הבין מגזרית בראייה אסטרטגית בשגרה ובחירום**.
 - צוות מוביל: ד"ר מיכל טביבאן מזרחי (סמנכ"לית ומנהלת אגף בכיר תכנון ואסטרטגיה), גב' מיכל עוז ארי, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' מור שחם.
3. **צוות בין-מגזרי לעידוד תרבות יזמית במערכת החינוך**, פברואר 2015 עד אוקטובר 2016.
 - מטרת התהליך: קידום מדיניות לעידוד תרבות יזמית במערכת החינוך.
 - משתתפים: נציגי מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, מנהלי בתי ספר ומורים, אקדמיה, רשויות מקומיות והורים.
 - תוצר: **מדיניות ומודל להצמחת תרבות יזמית במערכת החינוך**
 - צוות מוביל: גב' מירב זרביב (מנהלת אגף מו"פ), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר בת חן וינהבר, ד"ר גלי סמבירא, גב' רות שמעון נעים.
4. **קידום בריאות במערכת החינוך**, פברואר 2016 עד נובמבר 2016.
 - מטרת התהליך: 'מגיעים לכלל בית ספר וגן עד 2020' - כל מוסדות החינוך בישראל יהוו סביבה מקדמת בריאות עד שנת 2020.
 - משתתפים: נציגי מגזר ציבורי (משרד החינוך ומשרד הבריאות), מגזר שלישי, מגזר עסקי, מנהלים ומורים, אקדמיה, רשויות מקומיות, הורים, תלמידים, רופאים.
 - תוצר: **האמנה לקידום בריאות במערכת החינוך**.
 - צוות מוביל: גב' עירית ליבנה (מנהלת תחום קידום בריאות), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר בת חן וינהבר, ד"ר גלי סמבירא, גב' רות שמעון נעים.



5. להיות תלמיד וזורה להטב"י במערכת החינוך בישראל, מאי 2017 - 2020.
- מטרת התהליך: יצירת שיתופי פעולה של משרד החינוך עם החברה האזרחית לצורך גיבוש תוכנית עבודה לתלמידים, למורים ולהורים. קביעת מדיניות בנושא להטב"ים במערכת החינוך ומתן מענה לצרכים ייחודיים.
 - משתתפים: אגפי הגיל: על יסודי, יסודי, קידום נוער, מנהלת חברה ונוער, אגף עו"ה, מפקחת זכויות הילד, ליסכה משפטית, מפמ"ר מדעי החברה, מפמ"ר אזרחות, אגף ייעוץ, ארגונים גאים, נציגות שפ"ח, נציגות מועצת תלמידים.
 - תוצרים:
 - מסמך קווים מנחים לעבודה עם תלמידים טרנסג'נדרים (בעבודה).
 - תקנה תקציבית המזמינה רשויות ובעלויות להזמין סדנאות והרצאות בנושא הלהט"ב.
 - הסדרת הקשר עם ארגונים גאים בעלי זיקה לחינוך בכניסה אל בתי הספר (כניסה למסלול הירוק במאגר התוכניות) ולמסלול הכחול.
 - קשר שוטף ותקשורת עם הארגונים הגאים במגוון נושאים.
 - סרטון הדרכה למורים בנוגע לאמירות להטבופוביות.
 - יוזמות ייחודיות של זכויות הילד, קידום נוער ומנהל חברה ונוער בנושא.
 - צוות מוביל: גב' איריס (מנדה) בן יעקב, גב' מיכל עוז ארי, ד"ר גלי סמבירא, גב' חנה שדמי, גב' עינב לוק.
6. השולחן העגול במשרד החינוך: מעבר חטיבות הביניים לניהול עצמי, פברואר 2017 עד אוקטובר 2017.
- מטרת התהליך: גיבוש תוכנית מיטבית להרחבת ה'ניהול העצמי' לכלל חטיבות הביניים במערכת החינוך, יצירת שפה אחידה של מושגי ה'ניהול העצמי' בשכבות הגיל השונות, קידום פעולה מתואמת ויצירת ממשקי עבודה יעילים.
 - משתתפים: נציגים ממינהלת משרד החינוך, ממונים מחוזים, מפקחים על-יסודיים, נציגים משלטון מקומי, ארגוני מורים, מנהלי מחלקות חינוך, גזברים וחשבי חינוך, נציגי מנהלי בתי ספר מהחינוך העל-יסודי והיסודי, נציגות הורים, נציגי משרדי ממשלה ועוד.
 - תוצר: סט המלצות לאנשי המטה, למנהלי בתי ספר, למנהלי אגפי חינוך ולגזברי הרשויות המקומיות.
 - צוות מוביל: גב' רחל אלניר (ממונה ניהול עצמי ותוכנית מרום), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, גב' קארן אייזנברג.
7. השולחן העגול במשרד החינוך: תהליך שיתוף בנושא תיק תלמיד, 2018 עד 2019.
- מטרת התהליך: הסדרת הניהול והשימוש בנתוני תלמידים במערכת החינוך.
 - משתתפים: נציגי משרד החינוך, נציגי רשויות מקומיות, ארגוני מגזר שלישי, נציגי האקדמיה, תלמידים, הורים, מנהלי בתי ספר ומורים.
 - תוצר: המלצות להמשך יישום המהלך.
 - צוות מוביל: גב' רותי רווה (מנהלת תחום בכיר פרויקטים רוחביים), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' הדס שמריהו.
8. משרד החינוך - תהליך שיתוף בנושא תעסוקה והשכלה של גברים דרוזים, ינואר 2019 - יוני 2019.
- מטרת התהליך: בניית תוכנית יישומית לקידום השתלבות מוגברת של גברים בוגרי צבא מהעדה הדרוזית בהשכלה הגבוהה ובשוק התעסוקה.
 - משתתפים: נציגי מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, אנשי צבא, אנשי הייטק.
 - תוצר: מפת הזדמנויות השכלה ותעסוקה של גברים צעירים בעדה הדרוזית.
 - צוות מוביל: גב' איה חיראדין, גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' הדס שמריהו, גב' עדי שילינג גלזר.



9. [שיתוף בין מגזרי בנושא מודלים ליישום מיטבי של מתווה ההכלה וההשתלבות ברמת בית-הספר והקהילה](#), יוני 2018 - אוגוסט 2019.
- מטרת התהליך: גיבוש מודלים ליישום מיטבי של מתווה ההכלה וההשתלבות ברמת בית-הספר והקהילה.
 - משתתפים: נציגי מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, מנהלי בתי ספר ומורים, אקדמיה, רשויות מקומיות, הורים ותלמידים.
 - תוצר: [צעדים להכלה ושילוב מיטיבים בבית הספר](#).
 - צוות מוביל: גב' מירי נבון (מנהלת אגף בכיר שילוב והכלה), גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' עדי שילינג גלזר.
10. [משרד החינוך - מהלך שיתוף בנושא מרחב דיגיטלי](#), דצמבר 2018.
- מטרת התהליך: פיתוח מרחב דיגיטלי לאיגום הקשרים והשותפויות בין ארגוני החברה האזרחית לבין משרד החינוך.
 - משתתפים: נציגי מגזר ציבורי, מגזר עסקי וחברה אזרחית.
 - תוצר: הוצגה [תוכנית ראשונית](#) להקמת מרחב דיגיטלי שיהווה תשתית טכנולוגית ליידוע, התייעצות, תאום ושותפויות בין-מגזרית ופנים-מערכתית בשגרה ובחירום.
 - צוות מוביל: גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' הדס שמריהו.
11. [קורס אדריכלי שיתוף](#), ספטמבר 2019 - מרץ 2020.
- מטרת התהליך: לפתח בקרב גורמי מטה יכולות, ידע וכלים מקצועיים לתכנון ולהובלת תהליכי שיתוף. תהליכי שיתוף אלו יאפשרו לקדם מדיניות או לעצב החלטות במגוון אתגרים מורכבים תוך שילובם של מגוון בעלי עניין.
 - משתתפים: בעלי תפקידים במטה משרד החינוך ובמחוזות, שותפים ממשרדי ממשלה נוספים.
 - תוצר: [עמוד הקורס באתר שיתופים](#)
 - צוות מוביל: גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' עדי שילינג גלזר.
12. [הגדלת כמות ואיכות הפונים ללימודי הוראה וקליטה מיטבית בהוראה של אקדמאים מוסבי קורונה](#), אוגוסט 2019 עד יולי 2020.
- מטרת התהליך: לזמן נקודות מבט שונות על שלבים שונים בתהליך ולסייע להבין את האתגרים והצרכים לשיפור הגיוס של כח אדם איכותי להוראה.
 - משתתפים: משרד החינוך (מינהל עובדי הוראה), נציבות שירות המדינה, לשכת התעסוקה, מפעל הפיס, מכללות להוראה, מנהלי בתי ספר ומורים, סטודנטים במסלול הסבה להוראה.
 - תוצרים:
 - סיכום [הרעיונות הנבחרים ביחס לקריירה ראשונה ושנייה](#).
 - גיבוש [המלצות להסבת אקדמאים להוראה בעקבות משבר הקורונה](#).
 - צוות מוביל: גב' איריס וולף (מנהלת אגף בכיר הכשרה והתמחות), גב' מיכל עוז ארי, לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' עדי שילינג גלזר.



13. השולחן העגול במשרד החינוך - שותפויות ומשאבי קהילה בשגרה ובחירום, 2019 עד 2020.
- מטרת התהליך: תכלול כלל הכוחות האזרחיים ברשות שיכולים לתרום לחוסנה ולפעולתה של הרשות בחירום, תוך שמירה על ערכם המוסף וייחודם.
 - משתתפים: משרד החינוך (היחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין מגזריות), משרד ראש הממשלה, רח"ל, פיקוד העורף, משרד הרווחה, משרד הפנים, המשרד לשוויון חברתי, מרכז השלטון מקומי, רשויות מקומיות, מגזר שלישי, מגזר עסקי ואקדמיה.
 - תוצר: **בסיס לקול קורא עתידי לתפקיד מנהל שותפויות ומשאבי קהילה בשגרה ובחירום.**
 - צוות מוביל: גב' מיכל עוז ארי, גב' לילך אפלטון, ד"ר גלי סמבירא, ד"ר בת חן וינהבר, גב' עדי שילינג גלזר.

מסמך זה מסכם שמונה שנים של תהליכי שיתוף במשרד החינוך וקידום מדיניות של משילות משתפת. תהליכים אלו לוּו על ידי ארגון 'שיתופים' ששימש כגוף המסייע ליחידה לניהול תוכניות ושותפויות בין מגזריות.

תחקיר, ראיונות וכתבייה: יעל מעוז שי
פיתוח והיגוי: משרד החינוך - מיכל עוז ארי, לילך אפלטון; שיתופים - ד"ר בת חן וינהבר, ד"ר גלי סמבירא
עריכה וליווי מקצועי: ד"ר מיכל רום, שיתופים
ריכוז והפקה: עדי שילינג גלזר, שיתופים
עיצוב: סטודיו אורית חן צדוק

לקריאה נוספת על תפקידו של הגוף המסייע לתהליכי שיתוף בממשלה ועל אסטרטגיות נוספות להשפעה חברתית משותפת ראו באתר sheatufim.org.il