

TOP 15

מרחיבים את מעגל המצוינות  
نوسح دائرة التميز



שידוקים  
בית לקולקטיב אימפקט

# קבוצת העבודה לקידום מצוינות מדעית-טכנולוגית בחברה הערבית:

תובנות מנקודת המבט  
של ארגון השדרה  
ביוזמת קולקטיב אימפקט

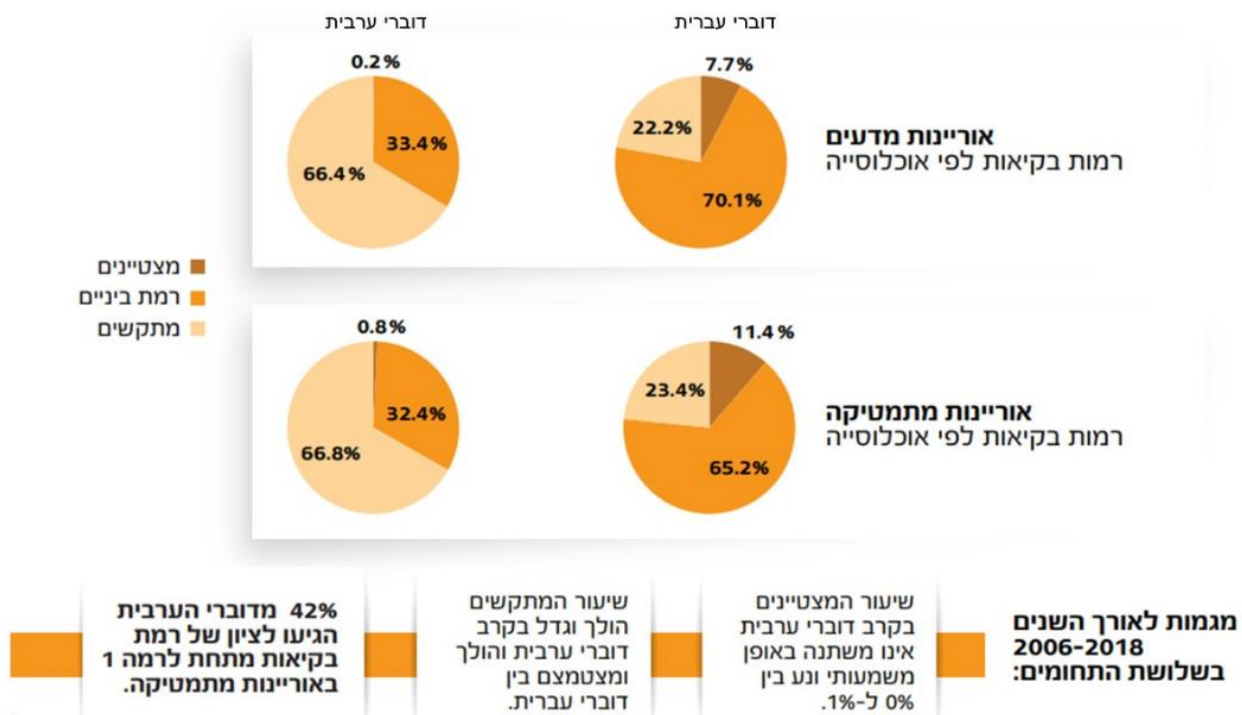
ד"ר גילי ברוך  
ויסמין באבאטונדי

אפריל 2024

# פרק א': הרקע להקמת קבוצת העבודה

ההחלטה לפעול בצורה ממוקדת בחברה הערבית, התקבלה נוכח נתוני [מחקר פיז"ה](#), שהראו כי הישגיהם של התלמידים דוברי ערבית בישראל נמוכים משמעותית מהישגי התלמידים דוברי העברית, ונמוכים גם מהישגי תלמידים במדינות אחרות. להישגים אלה השלכות דרמטיות על סיכויי השתלבותם של תלמידים מהחברה הערבית בעולם ההשכלה הגבוהה והתעסוקה בעתיד. מכיוון נוסף, להישגים אלו יש השלכות דרמטיות גם על האפשרות של ישראל לשפר את מצבה בדירוג העולמי של נתוני המחקר. במילים אחרות, ניכר היה כי ללא מאמץ ממוקד ומכוון לשיפור הישגי התלמידים והתלמידות בחברה הערבית, לא ניתן יהיה להשיג את מטרתה של היוזמה להיות בין 15 המדינות המובילות במדד פיז"ה. על כן הוחלט להקים קבוצת עבודה ייעודית שתפעל בנושא זה. החלטה זו עלתה בקנה אחד עם ייעוד היוזמה באשר לערך השוויון בהזדמנויות לכלל תלמידי ישראל, והביאה, לראשונה ביוזמה, לגיוס מנהלת שותפויות לחברה הערבית.

## תרשים 1: הישגי תלמידים/ות דוברי ערבית בהשוואה לדוברי עברית בתחום האוריינות מחקר פיזה 2018



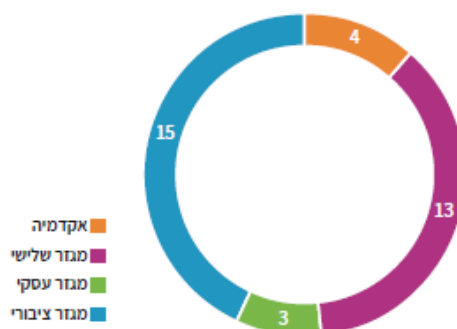
מקור: פיזה 2018, אוריינות בקרב תלמידים בני 15, מתוך מצגת '[מחקר מלווה לקבוצת העבודה](#)' של חברת המחקר והיעוץ נאס-נאס שהוצגה במפגש העבודה הראשון של הקבוצה.

הפניית תשומת לב מיוחדת לחברה הערבית נעשתה תוך הבנה של האתגרים הצפויים הנובעים ממעמדה של החברה הערבית במציאות הישראלית: פערים בהקצאת משאבים ובאופן מימושם לאורך השנים, לצד הדרה של האוכלוסייה מתהליכי קבלת החלטות בתחום החינוך, כמו גם העדר ניסיון קודם של ארגון השדרה בעבודה עם האוכלוסייה הערבית. דווקא משום כך, קבוצת העבודה הייתה מנגנון חשוב: היא איפשרה למקד מאמץ, להעמיק בלמידה ובאיסוף נתונים ייחודיים, ולהתאים את המשימה הרחבה מבחינה תרבותית לאוכלוסיות הערביות. הלכה למעשה, גורמים וארגונים מהחברה הערבית יכלו באמצעות השתתפותם בקבוצה לקחת חלק במהלך הרחב שהובילה היוזמה, להשמיע את קולם, ולהיות מיוצגים באופן בלתי אמצעי.

## פרק ב': תהליך העבודה בחברה הערבית

לקראת הקמת הקבוצה, הצטרפה כאמור לצוות ארגון השדרה מנהלת שותפיות מהחברה הערבית. עם כניסתה לתפקיד החל תהליך מיפוי שכלל מחקר ראשוני וגיוס שותפים רלוונטיים מהמגזרים השונים: משרד החינוך, רשות מקומית, ארגוני מגזר שלישי, פילנתרופיה, אקדמיה ומגזר עסקי, העוסקים כולם בקידום מצוינות מדעית-טכנולוגית בחברה הערבית. עקרון מרכזי בתהליך המיפוי, שנוסף לצד עקרון הרב מגזריות, היה השילוב בין גורמי מטה ושטח לצורך הרחבת הפרספקטיבות, ובכלל זה, שילוב מורים ומורות בדיוני הקבוצה. סה"כ מנתה הקבוצה כ- 35 משתתפים ומשתתפות, מכלל המגזרים – ראו בתרשים מס' 2 את הרכבה בחלוקה לפי מגזרים, ובנספח את רשימת החברים והחברות בקבוצה. הקבוצה כינסה גורמים בכירים בשדה, ופעלה בהובלה משותפת של פורום חשיבה ייעודי יחד עם צוות היוזמה.

### תרשים 2: הרכב קבוצת העבודה לפי מגזרים



תהליך העבודה עם השותפים היה דינאמי לאורך כל הדרך, כאשר תשומת לב מרובה הוקדשה להגברת המעורבות של המשתתפים. צוות ארגון השדרה פעל כדי לרתום אותם לקחת חלק בדיונים, ולשלב אותם בלמידה, תוך כדי עדכון ושיתוף גם בעשייה של הרשת הרחבה. ציר התפתחות נוסף היה עבודת המחקר המתמשכת. זו עירבה את השותפים הן בבחירת המיקוד לשלב השני של המחקר והן בעשייה באופן ישיר, כמו למשל, בתיקוף נתונים וכלי

מחקר ובחיבור למרואיינים. הדינמיות של התהליך הייתה חשובה גם ליכולת לעדכן ולהתאים את התכנים בהם עסקה הקבוצה. כך, בתחילת הדרך עסקו השותפים בבחינת המאפיינים, הנכסים והאתגרים הייחודיים לחברה הערבית, במטרה להביא לשיפור ההישגים במחקר פיז"ה. בהמשך, חברה קבוצת העבודה למהלך הלאומי להכפלת כיתות עמ"ט (עתודה מדעית-טכנולוגית) עליו הכריז משרד החינוך בשותפות עם היוזמה.

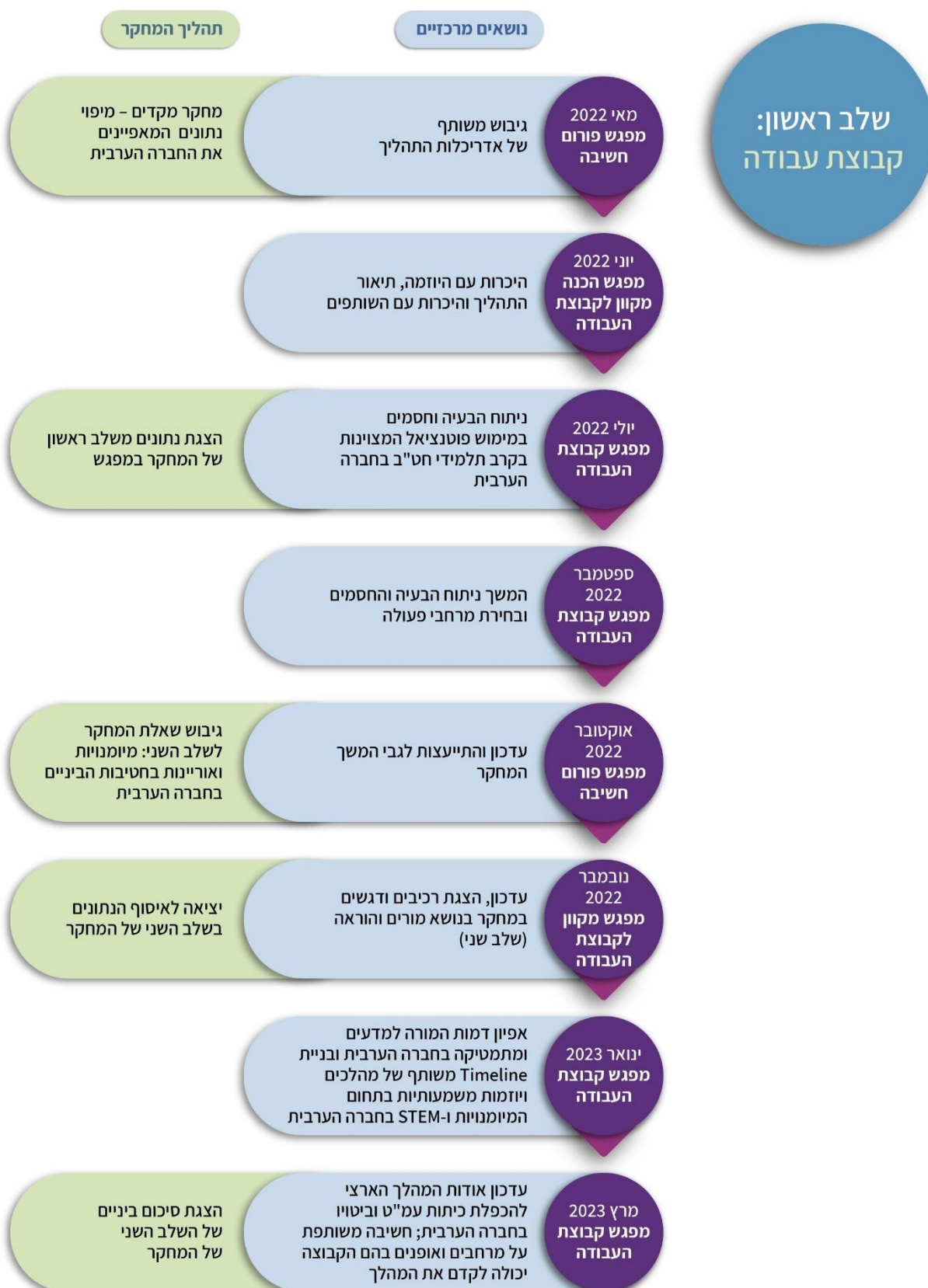
כחלק מתפיסת העבודה של היוזמה, תהליך העבודה של הקבוצה שאף לקדם קבלת החלטות מבוססת נתונים. בהתאם לכך, התעצבה עבודת הקבוצה לאורו של מחקר מלווה ייחודי, שבחן בכלים כמותניים ואיכותניים את סוגיית הוראת המיומנויות והאוריינות בחטיבות הביניים בחברה הערבית. המחקר נערך על ידי חברת המחקר נאס-נאס בהזמנת ארגון השדרה של היוזמה והוא היווה ציר מלווה מרכזי לעבודת הקבוצה. בתהליך מכוון ומורכב שהובילו יחד מנהלת המחקר והמדידה בשיתופים עם צוות ארגון השדרה ועם צוות המחקר של נאס-נאס, נוצרה השפעה הדדית, מעצבת, בין תהליך המחקר לתהליך העבודה של הקבוצה. המחקר נבנה בכוונה מראש בשני שלבים: שלב ראשון של איסוף ידע קיים והנחת תשתית נתונים לעבודת הקבוצה, בעקבותיו בחרה הקבוצה להתמקד, בשלב השני, בנושא המורים והוראת המיומנויות בחברה הערבית. בהתאם, הוגדרו המרכיבים הבאים של המחקר ([לעיין בממצאי המחקר ראו כאן](#)).

במבט לאחור, אפשר לזהות **שלושה שלבים עיקריים בהתפתחות תהליך העבודה של הקבוצה:**

**השלב הראשון** מתייחס למסגרת העבודה הסדורה, עם הקמתה של הקבוצה במאי 2022 ועד לסיום הפעילות המובנית שלה במרץ 2023. במסגרת הזאת, הקבוצה נפגשה 6 פעמים וקיימה תקשורת שוטפת של היועצויות בין המפגשים. לאחר המפגש האחרון והמסכם, התגבשה הבנה שקבוצת העבודה צריכה להמשיך לפעול יחד, תוך שינוי של אופן ההתכנסות והמיקוד שלה: מקבוצת עבודה משימתית לפורום היועצות משותף שילווה את פעילות היוזמה בחברה הערבית. זהו **השלב השני** בתהליך, שהיה אמור לכלול שני מפגשים: מפגש אחד בנושא פיתוח הציר המנטאלי בהתאמה לצרכי תלמידים בחברה הערבית, ומפגש שני לכלל הגופים העוסקים בקידום STEM בחברה הערבית. שני המפגשים הללו לא יצאו אל הפועל בסופו של דבר, בשל פרוץ המלחמה. אז החל למעשה **השלב השלישי**, המתייחס לפעילות חברי הקבוצה יחד עם צוות ארגון השדרה בעקבות אירועי ה-7 באוקטובר, ולנוכח משמעויות ההחלטה על סגירת היוזמה.

תרשים מס' 3 שלהלן, מציג את אבני הדרך העיקריות בדרכה של קבוצת העבודה בשלושת שלבי החיים שלה שתוארו לעיל. בהמשך, מתוארת בקצרה כל אחת מאבני הדרך העיקריות.

## תרשים 3: אבני הדרך העיקריות בתהליך העבודה





תהליך המחקר

נושאים מרכזיים

שלב שני:  
מקבוצת עבודה  
לפורום היועצות  
משותף

קידום כיתות העמ"ט בחברה  
הערבית ותיקוף כיווני העבודה  
שהקבוצה בחרה

יוני-2023  
שולחן דיונים  
ייעודי בכנס רשת  
השותפים של  
היוזמה

עיבוד ממצאי המחקר  
וגיבוש המלצות

העמקה בכיווני הפעולה שנבחרו

יולי-אוגוסט  
2023  
שיחות היועצות  
ומיפוי עם חברי  
הפורום

הצגת הדו"ח המסכם  
של המחקר יחד עם תובנות  
והמלצות להמשך

ספטמבר  
2023  
מפגש רשת  
מקוון

שלב שלישי:  
בעקבות אירועי  
ה-7 באוקטובר,  
ולנוכח סגירת  
היוזמה

גיבוש מענים למצב החירום  
ו"העברת מקל"

אוקטובר  
2023-ינואר  
2024  
שיחות היועצות  
עם חברי  
הפורום

## השלב הראשון: מסגרת עבודה סדורה נקבוצת העבודה

**מאי 2022 ואוקטובר 2022.** מפגשי פורום חשיבה. פורום רב מגזרי בכיר התכנס להתייעצות, על מנת לגבש ולתקף את תהליך העבודה שנבנה על ידי ארגון השדרה עבור הקבוצה, כמו גם את כיווני המחקר.

**יוני 2022.** מפגש הכנה ראשוני התקיים במתכונת של שתי קבוצות דיון מקוונות. מה שהיה במקור אילוץ על רקע שביתת המורים שהתרחשה באותה עת, התגלה כמוצלח, במיוחד משום שהוא איפשר להתמקד בהצגת נתוני פיז"ה, בדיון יסודי ברקע לבעיה ובהגדרתה. בנוסף המשתתפים עשו היכרות עם עולם הקולקטיב אימפקט ולקחו חלק בתכנון מפגש העבודה הראשון.

**יולי 2022. מפגש עבודה** שהוקדש לרתמת המשתתפים למטרות התהליך. הוצגו בו נתונים ראשוניים המאפיינים את החברה הערבית מתוך מחקר שנעשה על ידי נאס-נאס. התוצר המרכזי של מפגש העבודה היה זיהוי של האתגרים העיקריים<sup>1</sup> לקידום מצוינות בחברה הערבית:

- חינוך בלתי פורמלי מוגבל בהיקפו ואיכותו
- אוריינות קריאה נמוכה וסוגיית כפילות השפה (דיגלוסיה) בערבית<sup>2</sup>
- הוראה מסורתית שאינה מעודדת הוראת מיומנויות (מיקוד בהכשרות מורים)
- מיעוט מסגרות מצוינות ורמה נמוכה של המסגרות הקיימות

**ספטמבר 2022. מפגש עבודה לבחירת מנוף ההשפעה העיקרי.** במפגש הוחלט עם חברי הקבוצה שמנוף ההשפעה העיקרי הוא מורים והוראת מיומנויות. בהתאם הוחלט כי השלב השני של המחקר יתמקד בנושא אוריינות והוראת מיומנויות במקצועות ה-STEM בחטיבות הביניים בחברה הערבית.

**נובמבר 2022. מפגש מקוון לעדכון** על ממצאים ראשוניים של השלב השני במחקר נאס-נאס וקבלת התייחסויות מחברי הקבוצה.

**ינואר 2023. מפגש עבודה.** הקבוצה בנתה תמונת מצב רחבה של מהלכים מערכתיים ויוזמות משמעותיות בתחום המיומנויות וה-STEM בשדה על גבי ציר זמן. בנוסף, הקבוצה עבדה על יצירת 'פרסונות' – מאפיינים של דמות המורה הרצוי למתמטיקה ומדעים בחט"ב. עוד הוצג במפגש סיכום ביניים של המחקר.

**מרץ 2023. מפגש עבודה אחרון** שהחל בהצגת שותפות היוזמה במהלך הלאומי להכפלת כיתות העמ"ט, ואפשרויות החיבור אליו. הקבוצה קיבלה החלטה על שלושה כיווני פעולה לקידום כיתות העמ"ט בחברה הערבית:

- פיתוח מודל רשותי לתמיכה בכיתות עמ"ט
- בניית קהילות של מורי כיתות העמ"ט
- העלאת מודעות לנושא המצוינות הטכנולוגית וכיתות העמ"ט בקרב צוותי הוראה וסוכני שינוי

## השלב השני: מקבוצת עבודה משימתית לפורום היוועצות

עם סיום סדרת המפגשים המתוכננת של הקבוצה, ועל רקע ההבנה העמוקה שנוצרה לגבי התרומה החשובה של המשתתפים להמשך העשייה, הוצע שמנקודת זמן זו ואילך, תשמר מעורבות השותפים כפורום היוועצות מלווה. בהתאם לכך התקיימו הפעילויות המתוארות בעמוד הבא.

<sup>1</sup> ארבעת האתגרים שמופיעים כאן נבחרו בתהליך צמצום ומיקוד שערכה הקבוצה.

<sup>2</sup> מצב לשוני-חברתי, שבו הפער בין השפה הכתובה לשפה המדוברת גדול מאוד, עד כדי כך שדוברי השפה נאלצים ללמוד את השפה הכתובה כאילו הייתה שפה זרה.

**ביוני 2023** התקיים **שולחן דיונים של הקבוצה**. במסגרת כנס הרשת של היוזמה, בו הושק המהלך הלאומי להכפלת כיתות עמ"ט, נבחנו כיווני הפעולה שהומלצו על ידי קבוצת העבודה, לקידום כיתות העמ"ט בחברה הערבית. נציגים בכירים משלושת המגזרים השתתפו בכנס ובדיונים וההמלצות קיבלו את תמיכת הרשת.

במהלך **יולי אוגוסט 2023** הוביל ארגון השדרה **בהתייעצות עם חברים וחברות מקבוצת העבודה**, מיפוי של המצב הקיים והמהלכים הנדרשים בכל אחד משלושת הכיוונים שהוצגו במפגש העבודה האחרון שהתקיים במרץ 2023. המיפוי הציף, בין היתר, את עומס התוכניות וההכשרות ואת היעדר התיאום בשטח. לאורו, הוחלט על קיום בירור עומק ברמת בתי הספר, כדי לגבש עבורם מדיניות מותאמת לכיתות העמ"ט.

ב**ספטמבר 2023** התקיים **מפגש מקוון של רשת השותפים** ביוזמה, בהשתתפות כ-60 חברי רשת, שהיווה חוליה נוספת בשרשרת מתמשכת של למידה משותפת בנושא החברה הערבית. במפגש הוצג הדו"ח המסכם של המחקר שנעשה על ידי חברת נאס-נאס בנושא "**הוראת מיומנויות ואוריניות במקצועות STEM בחטיבות ביניים בחברה הערבית**", על בסיס המחקר הוצגו גם תובנות והמלצות לפעולה.

## השלב השלישי: מצב החירום ולקראת סגירת היוזמה

**אירועי ה-7 באוקטובר** והשלכות מצב הלוחמה על המציאות בישראל, על מערכת החינוך בכלל, ועל האוכלוסייה הערבית בפרט, דחפו את צוות היוזמה לקידום מהלכי סיוע בחירום עם כלל השותפים ברשת, ובכלל זה גם עם חברי קבוצת העבודה שעסקו בנושא החברה הערבית.

במהלך **אוקטובר 2023** נערך מיפוי צרכים מהיר על בסיס שיחות עם השותפים בקבוצה, וזה הוליד מיקוד בחברה הבדואית בנגב והמלצה לגיבוש חבילת תמיכה הכוללת ערכות ציוד טכנולוגי לתלמידים להמשך למידה מרחוק, וליווי פסיכו-חינוכי לתלמידים ומשפחותיהם. המיפוי שיקף בעוצמה כיצד נושא 'המצוינות המדעית-טכנולוגית' נדחק הצידה על ידי סוגיות דוגמת חוסן מנטלי, שייכות וזהות, כנושאים המרכזיים המעסיקים בעת הזאת את כלל האוכלוסייה, את מערכת החינוך ואת אנשי המקצוע. היכולת לבצע במהירות את המיפוי יחד עם ארגונים השותפים ברשת, נזקפה לטובת יחסי האמון והנכונות לשיתוף פעולה דווקא ברגעי קושי ומשבר. אלו נבנו בחודשים שקדמו לפרוץ המלחמה, במהלך העבודה המשותפת, ועל בסיסם זוהה במהירות יחסית הצורך הממוקד וגויסו משאבים חדשים כמענה לצורך זה.

**דצמבר 2023 - ינואר 2024**. האירועים שהתחוללו מאז 7 באוקטובר ובחודשים שלאחריו, הובילו את ארגון השדרה ואת ועדת ההיגוי של היוזמה להחליט לסיים את פעולת היוזמה. תהליך הסגירה כלל, בין היתר, שיחות עם השותפים וגיבוש דרכים להעברת המקל בחלק מהנושאים המרכזיים בהם עסקה היוזמה, ובכלל זה גם בנושא קידום המצוינות המדעית טכנולוגית בחברה הערבית. בפאנל שנערך במפגש המסכם של היוזמה, השתתפו גם נציגים מקבוצת העבודה ואלו סיפרו על המהלך ועל ותוצריו ומשמעותיו לשדה, והתייחסו לצורך בהעברת המקל של פורום חברה ערבית לשותפים ברשת.



## פרק ג': דילמות מרכזיות

בפרק זה נציג שלוש דילמות מפתח שהעסיקו אותנו כארגון שדרה, אשר נבעו ישירות מתפיסת העבודה של גישת הקולקטיב אימפקט המנחה אותנו ב'שיתופים'. דילמות אלו עלו בתהליך העבודה של היוזמה בחברה הערבית. חלקן נובעות ממאפייני תהליך העבודה הדינמי הייחודי לקולקטיב אימפקט, וחלקן נגזרות ממאפייני קהל היעד של התהליך – החברה הערבית, כקבוצת אוכלוסייה המהווה מיעוט דתי ולאומי בישראל.

### התהוות (Emergence): התקדמות תוך כדי התאמות

כיצד מיישבים מתחים בין מהלך עבודה מתוכנן מראש לבין התפתחויות הנובעות מאירועים במציאות, המשפיעים בפועל על התקדמות עבודת הקבוצה?

זהו מתח מובנה שניהולו מחייב עבודה בדינמיקה של 'התהוות' (emergence) כעקרון מנחה. ההטמעה של עקרון זה בתפיסת העבודה של ארגון השדרה, מכוונת להובלה של תהליכי שינוי אפקטיביים, באופן גמיש ויצירתי, ומתוך דריכות לזיהוי הזדמנויות חדשות העולות מהשטח. עקרון ההתהוות מעודד עריכת התאמות למול האופי הבלתי צפוי של המציאות, והוא מאפשר לשלב ולמנף את ההתרחשויות לטובת השגת סדר היום המשותף. למעשה, הובלת מהלכים בתפיסת עבודה זו היא שמאפשרת התמודדות עם מורכבות, תוך כדי למידה, פיתוח ידע חדש ותגובה בזמנית<sup>3</sup>. מלאכת ההתאמות מתייחסת לשלוש זירות המוצגות בסעיפים הבאים:

#### התאמות במתווה העבודה

היציאה לדרך עם קבוצת העבודה כללה מתווה סדור של מפגשים מתוכננים, אולם בפועל, כבר מהמפגש הראשון חלו שינויים במתווה והתהליך מכאן ואילך התהווה תוך כדי חיבור הדוק לשטח – לסדרי היום והמציאות של השותפים. ההתאמה נועדה להבטיח גם התכווננות (alignment) לעבר המשימה של היוזמה, וגם רלוונטיות ודיוק בעשייה. כך למשל, המפגש הראשון כלל, על רקע תגובות המשתתפים, הרחבה של השיח לסוגיות כלליות, שאינן ממוקדות במצוינות, אך קריטיות להבנת מציאות החיים של החברה הערבית.

#### התאמות לנוכח אירועים בסביבה החיצונית

חשוב שארגון השדרה ימנע מיצירת סביבת עבודה 'סטטילית' כדי שתהליך העבודה ותוצריו לא יהיו מרוחקים מהמציאות של השותפים. בהקשר הספציפי שלהלן, עצם הבחירה להתייחס לאירועים, ולא להשאירם מחוץ לחדר הדיונים, היוותה בסיס מהותי בבניית יחסי המשתתפים מהחברה הערבית. כך למשל, העובדה שבספטמבר 2022 הגיעו אירועי האלימות בחברה הערבית לשיא מבחינת היקפם, חייבה את הקבוצה להתייחס בדיוניה לאווירה

<sup>3</sup> על הדינמיקה של התהוות המאפיינת את מציאות זמננו ועל הפיכתה לעקרון עבודה בהובלת תהליכי Collective Impact ראו במאמרם של ג'ון קניה ומארק קרמר (כאן בתרגום לעברית).

הכללית ולהשלכות שיש למצב על השותפים, גם מבחינה אישית וגם מבחינה מקצועית. אלו הציפו את הקושי לעבוד על 'מצוינות' לנוכח האלימות הקשה והמציאות הקיומית היומיומית. לא ניתן היה להתעלם מההשלכות הישירות והקשות של תחושות האיום הממשי, והפגיעה בפועל, על התפקוד של מורים ובעלי תפקידים אחרים, כמו גם על הילדים ועל הקהילה כולה. לפיכך קיים צוות ארגון השדרה סדרה של שיחות והתייעצויות, פורמליות ולא פורמליות, כדי לגבש תובנות כיצד נכון יהיה להתמודד עם המצב המתגבר. ברגע כזה מתבהרת החשיבות שיש למערכות יחסים בין-אישיות שיש לצוות ארגון השדרה המוביל את עבודת הקבוצה עם בעלי עניין ושותפים ביוזמה ובקהילה הרחבה. מעבר ליכולת להידבר ולחשוב יחד, היחסים הבין-אישיים מתגלים כדבק משמעותי המחזיק את השותפות הנדרשת בבסיס עבודת היוזמה – גם בשוטף וגם בעתות משבר. ההתייעצויות היו בסיס להסכמה על גישת העבודה להמשך: הנכחת הסוגייה והעלאת מודעות אליה, ובה בעת – המשך עבודה לקידום מצוינות. ניתוח הדברים הבהיר למעורבים ביוזמה, שמצוינות תתרום גם לשיפור כללי בחיי החברה הערבית ובכלל זה תתרום גם למאבק באלימות.

## התאמות בין מנגנוני העבודה של היוזמה

צורך נוסף, טכני לכאורה אך מרכזי מנקודת המבט של ארגון השדרה, הוא ההתאמות שיש לבצע בין המנגנונים השונים הפועלים במסגרת היוזמה. כך, לאחר שבועדת ההיגוי הוחלט על עדכון משימת היוזמה והתמקדות בתמיכה בכיתות העמ"ט כמנוף לשינוי, הנושא הוצג לקבוצת העבודה שבהתאם דייקה את כיווני הפעולה בהתאמה לחברה הערבית. לאחר מכן, כיווני הפעולה שקבוצת העבודה גיבשה הוצגו, נידונו ונתמכו בכנס רשת השותפים, ובכך הושלמה למעשה ההתאמה.

## עבודה עם נתונים, מחקר ויצירה של ידע משותף

כיצד מגשרים על פערים בין עבודת מחקר שיטתית לבין השינויים המתרחשים במקביל בשטח?

מצד אחד, עבודה עם נתונים ופיתוח ידע משותף הם מפתח בתהליך העבודה ביוזמת קולקטיב אימפקט. מידע וידע הם התשתית לקבלת החלטות לגבי מה צריך לעשות כדי להשיג את מטרות העל של היוזמה.<sup>4</sup> ברוח זאת יצאה הקבוצה לדרך והמחקר בוצע בשני שלבים: בשלב ראשון המחקר הניח תשתית נתונים וסייע למקד את הבעיה, ובשלב השני העמיק בחקר האתגר הנבחר – מורים והוראת מיומנויות. למעשה, תהליך מחקרי זה העמיד לראשונה תשתית נתונים סדורה ומתוקפת מחקרית בנושא זה.

מצד שני, תהליכי העבודה והאירועים בשטח ובמחקר התנהלו במקביל בקצבים שונים, וכללו מספר תפניות בהגדרת יעדי הקבוצה. לכן נדרשה עבודת גישור, כשהאחריות על התאמת תהליך המחקר לקצב ההתקדמות של

<sup>4</sup> להרחבה בנושא ראו [מחקר הסוקר חמישה מאפיינים ייחודיים של אופן השימוש בנתונים ביוזמות קולקטיב אימפקט](#); יצירת אג'נדה משותפת מבוססת נתונים; הגדרה מחדש של הבעיה והפתרון על בסיס נתונים; שיתוף מידע רב-כיווני ותקשורת מתמשכת; גישה אסטרטגית וגמישה למחקר ומדידה; ושימוש בנתונים כחלק מניהול מערכות היחסים ביוזמה.

הקבוצה, למתווה המפגשים ולהתרחשויות במציאות, הייתה של ארגון השדרה, שהוביל את התהליך בתפיסה דיאלוגית ומאפשרת, יחד עם המשתתפים בקבוצת העבודה. ועדיין, למרות האתגרים, מחקר כבסיס ללמידה משותפת הוא מנוף משמעותי לקראת הטמעה של ידע חדש ותובנות חדשות, לצד יצירה של מוטיבציה לפעולה ברמה המערכתית.

בהסתכלות על תרומת המחקר ליוזמה, עולה כי המהלך המחקרי על כל מרכיביו – איסוף נתונים, ניתוח וגיבוש תובנות ודיון ביישומים אפשריים – תרמו לפעולה מתואמת של הרשת כולה.

## בניית שותפות, רתימה ומעורבות החברה הערבית

כיצד מגייסים שותפים מהחברה הערבית למסגרת עבודה חדשה, רב מגזרית, בהינתן העומס הרב המונח לפתחם עוד קודם לכן?

עם היציאה לדרך, הסתבר שההזמנה לקחת חלק בקבוצת העבודה פוגשת את הארגונים ובעלי התפקידים הרלוונטיים במציאות מרובת דרישות. על פניו, כל השותפים מהמגזרים השונים 'סובלים' כולם מעומס, כל אחד בגיזרה שלו. אלא שבחברה הערבית העומס רב במיוחד משום שמדובר במגזר חברתי קטן יחסית. כלומר שהחברה האזרחית הפועלת במסגרתו מצומצמת יחסית, וגם הארגונים הקיימים קטנים בהשוואה לאלו שבחברה האזרחית היהודית. בהתאמה, גם המשאבים העומדים לרשות הארגונים הערבים קטנים יותר. התמונה דומה גם במגזר העסקי הערבי, שמתאפיין במספר עסקים גדולים קטן, כשהקיימים מתקשים להתפנות לשיח בין-מגזרי.

גורם מעכב נוסף היה חוסר ההיכרות של הארגונים בחברה הערבית עם 'שיתופים', ולהיפך. אם מה שסייע לרתימה במגזר הציבורי היה ההיכרות של משרד החינוך עם יוזמת 2015, גיוס המשתתפים לקבוצה מהמגזר החברתי נשען בעיקר על היכרויות ורשתות אישיות, למשל של מנהלת השותפויות, שהגיעה בעצמה מהחברה הערבית. גורמים מרתיעים נוספים היו עייפות כללית שיש בקרב ארגונים רבים ממפגשי 'שולחנות עגולים' המסתיימים בעצם הדיון, וכן, חוסר היכרות עם התפיסה והשפה של 'הקולקטיב אימפקט'.

דווקא על רקע אלה, הצלחה ראשונית של תהליך הרתימה התבטאה בנוכחות המרשימה של נציגים בכירים מהחברה הערבית גם בקבוצת העבודה עצמה, ובהמשך גם בכנס הרשת שהתקיים ביוני 2023. תרומה עצומה הייתה לרשת הקשרים האישית שהייתה למנהלת שותפויות חברה ערבית שהובילה את המהלך.

גורם משיכה נוסף ליוזמה בכלל ולקבוצת העבודה בפרט היה ההקשר הרב-מגזרי. בשונה מהחברה היהודית, סגנון עבודה זה לא רווח בחברה הערבית וקבוצת העבודה ב Top15 הייתה למעשה הפורום הרב מגזרי הראשון שהתכנס בנושא קידום מצוינות STEM בחברה הערבית. רב-מגזריות הייתה על כן גורם מגייס, שייצר מוטיבציה גם בקרב שותפים עסוקים במיוחד, הן מתוך הבנה בצורך בשילוב זרועות לקידום המשימה, והן כמסר של תקווה בסביבת חיים לא פשוטה. בהמשך, עקרון העבודה הרב-המגזרית הפך חלק מהשפה המשותפת בקבוצה.

## פרק ד': תובנות לעתיד

סיכום תהליך העבודה עם קבוצת העבודה בשלבי החיים השונים שלה הוליד מספר תובנות, שגם הן, כמו הדילמות שתוארו לעיל נובעות בחלקן מעבודה עם החברה הערבית כקהל יעד מובחן, ובחלקן רלוונטיות, באופן כללי, להובלה של קבוצות עבודה כמנגנון עבודה מרכזי בקולקטיב אימפקט.

### החברה הערבית בישראל כקהל יעד מובחן

התובנה המרכזית לעניין החברה הערבית משתמעת מההקשר הכללי של החברה בישראל ומהעבודה בסביבה רבת-תרבותית. החברה הערבית היא קבוצת אוכלוסייה מובחנת המהווה מיעוט דתי ולאומי בקרב רוב של חברה יהודית, דוברת עברית. עובדה זו משתקפת במערכת החינוך הנפרדת, עם מגזר פיקוח מובחן, חומרי לימוד ותקציבים ייעודיים. בתנאים אלו, ארגון שדרה המחויב לקדם שוויון ואמון נתקל באתגרים מהותיים, כמו, למשל, כיצד מנהלים שיח שוויוני ככל האפשר? כיצד בונים יחסי אמון? כיצד מייצרים סביבה שתאפשר שיח פתוח כך שגם מי שמקבוצת מיעוט יוכל לחוש נוחות ו/או להשמיע דברי ביקורת?

כך למשל התבטא הדבר בשאלת השפה שבה התנהלה עבודת הקבוצה. מחד, כל אנשי המקצוע והשותפים שולטים היטב בשפה העברית, אולם רק מי שמגיעים מהחברה הערבית דוברים את השפה הערבית. רוב השותפים ביוזמה ורובו של צוות ארגון השדרה, מלבד מנהלת השותפויות בחברה הערבית, דוברים עברית בלבד. מאידך, לשפה יש משמעות מיוחדת, בעיקר מבחינה חברתית וסימבולית, ולכן הבחירה בשפה העברית כשפת עבודה אינה עניין ניטרלי ואינסטרומנטלי בלבד. בנוסף, ומאחר שזו אינה השפה בה עובדים במערכת החינוך הערבית, הבחירה בה משקפת ומשחזרת יחסי כוח לא שוויוניים שיש בחברה כולה.

בהקשר זה חשוב לכן להבין כי עבודה בסביבה רבת-תרבותית מחייבת את ארגון השדרה להיערך מראש בכל ההיבטים, טכניים ומהותיים; לבחון לאורך כל הדרך את משמעות העבודה בסביבה רבת-תרבותית; ולאמץ גישה לא שיפוטית ולייצר את התנאים המיטיבים. לשם כך, גויסה מנהלת שותפויות מהחברה הערבית, נעשתה למידה מוקדמת של מאפייני החברה הערבית בנושא זה, ונידונו המשמעויות הארגוניות שיבטיחו בניית אמון. בסופו של דבר, מה שהכריע בשאלות ההתאמות של מתווה העבודה היה קולות המשתתפים הערבים בקבוצה בנושא.

סוגיה אחרת היא כיצד נכון לקדם שיטת עבודה שהיא חדשה יחסית לאוכלוסיית היעד, כשבמקרה שלפנינו מדובר בעבודה רבת-מגזרית במסגרת קולקטיב אימפקט. מאחר שהשיטה לא היתה מוכרת לשותפים מהחברה הערבית, עלתה השאלה מהם תהליכי ההתאמה וההטמעה הנדרשים כדי להבטיח רתימה, מעורבות ולא פחות חשוב – המשכיות של העבודה בנושא המצוינות המדעית-טכנולוגית?

גישת הקולקטיב אימפקט היא מהלך מערכתי מתמשך הדורש מחויבות ואורך-רוח שהוא מעבר למה שכבר מוכר בשטח בדמות שיתופי פעולה נקודתיים, בעיקר בין מגזר ציבורי ומגזר חברתי. במיוחד משום כך, התאמות אלו

חיוניות לקידום אותנטי ומשמעותי של המשימה, והן דורשות למידה מתמדת של השטח. הניסיון מלמד שדיונים רב-מגזריים אפקטיביים מביאים לשולחן המשותף מגוון נקודות מבט, התורם ליצירה משותפת של ידע חדש ורלוונטי לשדה. במקרה הזה, השותפים מהחברה הערבית הבינו את הערך שיש לאסטרטגיה הרב-מגזרית להתמודדות עם האתגרים המתוארים.

## קבוצות עבודה כמנגנון בקולקטיב אימפקט

התובנות הבאות גובשו כחלק מתהליך הלמידה של צוות ארגון השדרה, והן מוצעות כאן בהיבט הכללי יותר, ביחס להובלה של קבוצות עבודה כמנגנון מרכזי בגישת הקולקטיב אימפקט.

בדרך כלל מתנהלות קבוצות עבודה רב-מגזריות במסגרת הרשת הרחבה, כאשר הן מכוונות להשגת משימה ממוקדת, ובהתאם מוגדר מראש גם טווח ומבנה תהליך עבודתן. ניסיונו בתהליך העבודה שתואר כאן מלמד כי תשומת לב לנקודות הבאות יכולה לתרום למימוש אפקטיבי של מסגרת ההתכנסות הייחודית הזאת:

- לקבוצת עבודה חייב להיות ערך מוסף ייחודי (לדוגמא, רב המגזריות) כדי שלא תיווצר כפילות מיותרת עם מהלכים אחרים בשטח, באופן המכביד על משתתפים – במקרה זה היו אלו המורים והארגונים השותפים שנקראים לקחת חלק במספר רב של תוכניות ומהלכים בו זמנית באופן שמייצר מעמסה עצומה על סדר היום שלהם.
- חשוב להקנות למשתתפים בקבוצה את עקרונות גישת הקולקטיב אימפקט ויסודות של החשיבה המערכתית כחלק מבנייה של שפה משותפת, כתפיסת פעולה מתמשכת וכמיומנות למיפוי וניתוח המצב<sup>5</sup>.
- יש חשיבות עצומה לעבודה עם גורמי שטח שהם 'מומחים מניסיון', לטובת העמקת ההיכרות וההבנה של המציאות. זאת גם כדי לגשר על פער התקשורת הגדול שקיים בין דרגי מטה לשטח וגם כי עצם הישיבה המשותפת מאפשרת למטה לשמוע איך הדברים מנהלים בשטח ולגשר על פערי ידע. לא פחות חשוב, גם כדי שאלו יהיו שותפים משפיעים בעיצוב מציאות חדשה הנוגעת להם ולעבודתם. במקרה זה, היו אלה המורים ותלמידים בחברה הערבית.
- חייבת להיות מעורבות פעילה של דרגי ביניים במסגרות היוזמה, ולא רק נציגות של דרג מקצועי בכיר. במקרה שתואר כאן, המעורבות של בעל תפקיד בכיר מהמגזר הציבורי, כלומר משרד החינוך, הייתה חשובה כדי לייצר לגיטימציה ומחויבות לסדר היום ולתהליך הקבוצתי. אולם בה בעת, התברר שחשוב היה לרתום לפעילות גם איש/ת צוות מהמשרד בדרגה בכירה פחות, כאלו שיכולים להתפנות בהיקף הנחוץ לתהליך העבודה בקבוצה.

<sup>5</sup> עוד על [שינוי מערכת](#) ראו בספריית הידע של ['שיתופים'](#)

## אחרית דבר

ב 24 בינואר 2024 התקיים המפגש המסכם של יוזמת Top15. בין היתר, היוזמה נפרדה ממוהנא פארס שמילא עד אז את תפקיד סמנכ"ל וראש מינהל החינוך הטכנולוגי במשרד החינוך, והיה חבר בפורום החשיבה שגיבש את אדריכלות התהליך של קבוצת העבודה בנושא חברה ערבית. תרומתו להצבת נושא המצוינות המדעית-טכנולוגית בכלל ולקידומה בחברה הערבית, בפרט, הייתה משמעותית ביותר.

בפאנל מסכם שכלל שותפים של היוזמה לאורך השנים (חלקם עוד מתקופת 2015) השתתפו גם שותפים שלקחו חלק חשוב בתהליך העבודה של הקבוצה: לצד

מוהנא פארס היו גם אשרף ג'אבור מנכ"ל 'מאתין' (מיסודה של קרן יד הנדיב), ויסאל גנאים מייסדת עמותת 'אלרואד למדע וטכנולוגיה', ותומר סיימון, המדען הראשי של חברת מייקרוסופט, שהיה גם הוא חבר בקבוצה ובפורום החשיבה. השתתפותם ביטאה באופן מהותי וסמלי את השינוי שהיוזמה בכלל וקבוצת העבודה בפרט חוללו: נושא המצוינות בחברה הערבית קיבל מקום משמעותי על סדר היום. הוא הפך מסוגיה 'שחשוב לטפל בה' לנושא מפותח, שיש לגביו ידע עדכני ועשייה משמעותית. כך, כל העוסקים בתחום המצוינות STEM בישראל מודעים להכרח בקידום אותה מצוינות גם בחברה הערבית, תוך היכרות עם אתגרים הייחודיים לה.

עם סגירת היוזמה, עלתה שאלה מרכזית בדבר 'העברת המקל': האם וכיצד קבוצת העבודה ממשיכה לפעול? כיצד שומרים על המיקוד בחברה הערבית ואף ממנפים את המומנטום שהיוזמה הצליחה ליצור? נראה כי רמת הבשלות הגבוהה אליה הגיעה קבוצת העבודה, לצד הרישות המבוססת על יחסי אמון שנבנו בין השותפים מהמגזרים השונים, עשויים להיות בסיס מבטיח להמשך פעולה משותפת. תקוותנו שהיסודות שהנחנו במהלך השנתיים האחרונות של העבודה המשותפת יאפשרו, למשל, המשך כינוס של פורום המומחים שיצרנו והמשך שתוף הפעולה ביניהם, לטובת קידום המשימה המשותפת.



פאנל הדוברים/ות בכנס הסיכום. צילום: שיתופים



מוהנא פארס ושלמה דושי. צילום: שיתופים



**ניתוח וכתיבה:**

ד"ר גילי ברוך, מו"פ שיתופים

יסמין באבאטונדי, מנהלת שותפויות חברה ערבית ביוזמת Top15

**ליווי מקצועי ועריכה:**

ד"ר מיכל רום, מנהלת מו"פ שיתופים

פזית הוכמן, מנהלת יוזמת Top15

**הפקה:**

דורין גבאי, מנהלת למידה, מו"פ שיתופים

**הובלת המחקר בקב' העבודה:**

ליאת בן משה ליבנה, מנהלת מחקר ומדידה, מו"פ שיתופים

**ליווי מקצועי לתהליך:**

ליאת גוברין, מיכל לוקיץ'-ירום, שיתופים

**מעטפת מקצועית:**

טל ילון, אמבת דויד ויפית מיכאלי, צוות ארגון השדרה, יוזמת Top15

חומרים נוספים על גישת [קולקטיב אימפקט](#) ויישומיה בארץ ובעולם ניתן למצוא [בספריית הידע של שיתופים](#). תגובות, שאלות, הארות והערות ניתן ורצוי לשלוח אלינו לכתובת [yeda@sheatufim.org.il](mailto:yeda@sheatufim.org.il)

## נספח: משתתפים/ות בקבוצת העבודה

מגזר ציבורי			
מנהלת האגף לחינוך ערבי	شيرين ناظر حافي	שירין נאטור חאפי	משרד החינוך
מנהלת אגף חטיבת ביניים	ايمان خليفه	אימאן חליפה	משרד החינוך
מנהל אגף חינוך, אום אל פחם	د.مجمود زهدي	ד"ר מחמוד זוהדי	ועד ראשי הרשויות הערבית
אוריינות מתמטיקה	فاتنه سرجيه	פאתנה סרג'יה	משרד החינוך
מפקח ארצי חברה ערבית - מדעים	شفيق الجمال	שפיע אלג'מאל	משרד החינוך
מנהלת תחום חברה ערבית אגף ע"י	حنين منصور عزام	חנין מנסור עאזם	משרד החינוך
מנהל ארצי -חברה ערבית	يوسف حمدان	יוסף חמדאן	עובדי הוראה
אגף פיתוח מקצועי חברה ערבית	سهير حسن- غزال	סוהיר חסן-גזאל	משרד חינוך
מנהלת פרויקטים במנהל לחינוך טכנולוגי	الماس غنايم شرقيه	אלמאס גנאיים שרקיייה	משרד החינוך

מורה למתמטיקה - סחנין	عامر بدارنه	עאמר בדארנה	משרד חינוך
מנהל מצוינות STEM חברה הבדואית	علي أبو عجاج	עלי אבו עג'ג'	אשכול דרום
ראש עיריית אם אל פחם	د.سمير محاميد	ד"ר סמיר מחמיד	עיריית אם אל-פחם
מנהלת תחום בכירה פיתוח עתודות למקצועות STEM	نوعا حداد	נועה חדאד	משרד המדע
מתכללת תחום תומכי הוראה חברה ערבית	ليلى عبد العزيز	לילה עבד אלעזיז	עובדי הוראה

### מגזר עסקי

מדען ראשי	تومر سيمون	תומר סיימון	מיקרוסופט
מנהל קשרי ממשל	عدي بار تسفي	עדי בר צבי	GOOGLE
	عينا ب ناطور شامي	עינאב נאטור שאמי	אמדוקס

### מגזר שלישי

מנהלת מחלקת חינוך	منال صعابنه	מנאל סעאבני	צופן
מנהלת משותפת קו אימפקט	رفثال دوك	רביטל דואק	צופן
כלכלן ראשי	اوري جباي	אסף פתיר	מכון מחקר SNPI
מנהלת פרויקטים	سيجال عتسمون	סיגל עצמון	מט"ח

מנכ"ל ומייסד	رمزي أبو فريح	רמזי אבו פריח	סיינס קלאב
מנהל תחום חינוך	خليل شداقنه	חליל שדאפנה	מעאלי להכוון אקדמי וחברתי
מנהל שותפויות	صباحي صغير	סובחי סג'ייר	MOONA
מנכ"ל עמותה	اشرف جبور	אשרף ג'בור	אלרואד
מנהלת תחום חינוך	وصال غنايم	וסאל גנאים	אלרואד למדע וטכנולוגיה
מנהלת חברה ערבית	ايناس زبيدات	אינאס זבידאת	עמותת אחריי
מנהלת תוכנית HELLO TECH		תמר קניג	המרכז לחינוך סייבר
מנכ"ל ומייסד	يوسف عارف اغباريه	יוסף עארף אג'באריה	אלמעאלי להכוון אקדמי וחברתי

### אקדמיה ומחקר

	عمران عمارنه	עמראן אמארנה	מכון ויצמן - דוידסון
חוקרת ויזמת	د.ماي عنبساوي- عثامنة	ד"ר מיי ענאבוסי- עתאמנה	חוקרת ויזמת

נאם - מחקר וייעוץ	د.نسرین حاج یحیا	ד"ר נסרין חאג' יחיא	נאם
נאם - מחקר וייעוץ	افیفیت حای	אביבית חי	נאם
נאם - מחקר וייעוץ	أران زیننر	ארן זינר	נאם
הוראה למדעים	د.نایف عواد	ד"ר נאיף עוואד	מכללת הוראה סכנין

### קרנות פילנתרופיות

מנהל תחום חברה ערבית	احمد مواسي	אחמד מואסי	קרן רוטשילד
מנהלת תוכניות	رفتال دروري	רויטל דרורי	קרן טראמפ
יועצת	خلود عیوטי	ח'ולוד עיוטי	קרן ערמוני
	جیسون هیני	ג'יסון הינה	קרן קראון