

שולחן עגול - ממשקים בין נציבות שירות המדינה לבין גופי מחקר ואקדמיה

סיכום המפגש השלישי | יום ה', ט' בחשוון תשע"ו, 22.10.15

המפגש השלישי החותם את הסדרה של השולחן העגול לממשקי נציבות שירות המדינה - גופי מחקר ואקדמיה, התקיים ביום ה', ט' בחשוון תשע"ו, 22 באוקטובר 2015 בקריה החקלאית, בין דגן. במפגש נכחו כ-22 חוקרים בכירים מהאקדמיה ומגופי מחקר וצוות מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה.

מטרות המפגש היו השקת "תכנית ממשקים"-תכנית העבודה לשנת 2016, ויציאה לדרך והתנעה של הוועדה המייעצת.

להלן סיכום תמציתי של המפגש:

1. חלק I - סקירות ועדכונים

א. ד"ר איריס נחמיה, מנהלת אגף תורה, מחקר וניהול ידע, מטה הרפורמה, נציבות שירות המדינה הציגה

ארבעה נושאים:

1. סקירת הפעילות שנעשתה מאז המפגש השני (אשר נערך ב-25.6.15): התקיימו מפגשים אישיים עם חברי הפורום כדי ללמוד מהו מודל הפעולה שקיים במל"ג, במכוני המחקר או באוניברסיטאות, וזאת כדי לנסות לעשות התאמה בין לוחות הזמנים של הנציבות ושל האקדמיה. בתחנות המתאימות נתקבלו פניות ממוסדות להשכלה גבוהה שביקשו להכניס מתמחים לנציבות שירות המדינה. במטה עובדים על אישור תכניות המתמחים ועל חיזוק ההבנה בתוך שירות המדינה לערך של מתמחים המונחים על ידי אנשים כמו אלו השותפים בפורום זה.
2. חזון 'תכנית ממשקים': השירות הציבורי יתבסס על גוף ידע עשיר שמכוון לקידום הרווחה הציבורית שעומדת ביסודות בניין חברת מופת בישראל; השדה הציבורי יתעשר באמצעות שיתופי פעולה בין מגזריים על בסיס ערכי עשייה משלבת ומכלילה, היוצרים יחד רשת של העברה ויצירת ידע חדש. כל זה תוך מחויבות לסטנדרטים מחקרניים בינ"ל, לאיכות ומצוינות על בסיס עצמאות ויזרה אינטלקטואלית. מטרת העל היא פיתוח התשתית האנושית, קבלת החלטות מבוססות ידע, ויצירת מדיניות חדשה ומיטבית. (ראו מצגת ליתר פירוט).
3. דגש על מדדי הצלחה לתהליך ולתוצרים (ראו מצגת) שיאפשרו בבוא הזמן לשכפל את המודל לגופים אחרים בממשלה.
4. שותפות אקדמיה-נציבות: השותפות הזו אמורה להניב עוד הרבה תוצרים בהמשך ולכלל השותפים, ואם לא כולם יחושו נתרמים ממנה- המודל לא יצליח. בהמשך לנאמר, הציגה ד"ר נחמיה פרויקט שנקרא 'עץ הדעת' בו צוותי מדיניות ובהם נציגי אקדמיה והשירות הציבורי יושבים לוועדה משותפת ומפתחים מדיניות מתוך עולמות תוכן משותפים, תוך ערעור לראשונה על הסטטוס קוו, שאילת שאלות ובדיקה כיצד אפשר לאמץ גישות שונות מהעולם. בפברואר ייצא לדרך מערך נוסף של צוותי מדיניות בעולמות תוכן הנוגעים לליבת העשייה הנציבותית ויצא קול קורא ספציפי בו תוערך שותפותכם.

ב. גב' **עיינה אדלר**, מנהלת תחום מדיניות וקשרי אקדמיה במטה הרפורמה, נציבות שירות המדינה, הציגה

את סיכום העבודה בשני המוקדים המרכזיים שנקבעו לעבודה המשותפת: **יצירת קהילה מחקרית**

ויצירת מנגנוני תיאום ועבודה משותפת (ראו גנט במצגת המצורפת):

- **אתר ומאגר מחקרים (ראו מצגת)**- נוצר בתוך ממשל זמין אתר קהילה של קשרי אקדמיה, כאשר הפונקציה המשמעותית היא המאגר האקדמי אליו אפשר להעלות מחקרים רלוונטיים ותכניות עבודה של שירות המדינה. [לאתר לחצו כאן](#)
- **כנס שנתי** מקצועי שייבנה המשותף לנציבות ולאקדמיה בנושאי התוכן הנציבותיים שיקבעו בידי הוועדה המייעצת

- **מפגשי חשיפה** - מפגשים דו שנתיים של מנהלים מהשירות הציבוריים להם פרויקטים רוחביים משמעותיים שיוכלו לחשוף את אנשי האקדמיה והדוקטורנטים לגבי נושאים המקודמים עכשיו, לתת רעיונות למחקרים ולייצר סוג של שיתוף פעולה שהוא לאו דווקא דרך הנציבות ישירות
- **כתב עת מחקרי** בטווח הרחוק - דבר שמצריך יותר חשיבה של הוועדה המייעצת והכוונתה. אכן היו ניסיונות כאלה בעבר וזה דורש חשיבה מאומצת כדי שיהפוך להיות משמעותי
- **מחקרים משותפים** - נעשתה עבודת התשתית המשפטית למחקרים משותפים - נפתר אחד החסמים הגדולים ביצירת ההתקשרות מול מוסד מחקרי, וכעת אין צורך במכרז והליך תחרותי מתוך ההבנה שהון אינטלקטואלי הוא הון מסוג אחר. יש להסדיר את ההתקשרויות הללו באמצעות הוועדה המייעצת. בנושא הגנה על פרטיות - תהיה אנונימזציה של נתוני פרט
- **ועדה מייעצת** - בהמשך הדיון נעסוק בקביעת הכללים המנחים ומסגרת העבודה של הוועדה
- **תכניות מתמחים** - התקדמות משמעותית וקביעת קריטריונים ברורים בהרצה ואיפיון לכדי יצירת תהליך סדור של גיוס מתמחים לתוך שירות המדינה ולא רק בתוך הנציבות
- **חדר מחקר** - הסדרת גישה נוחה בתוך הנציבות. בממשל זמין מתקיים ניסיון הקמה של חדר מחקר אינטרנטי לו הרשאה וגישה לנתוני המשרד (פיילוט כעת במשרד הבריאות)
- **תכנית דוקטורנטים** - התמחות של דוקטורנטים ופוסט דוקטורנטים בנציבות המדינה בטווח הרחוק

2. חלק II: דיון השולחן העגול על הסקירות ועדכונים

אתר ומאגר מחקרים

- עליו להיות מעוצב באופן פחות ממשלתי שכן לעיתים בשירות המדינה זה עלול להיות מחשיד שאין הוא אובייקטיבי
- חשוב שחוקרים יוכלו לקבל גישה לנתוני הגלישה לטובת ניטור כחלק משת"פ - שאנשים ידעו כמה קראו את התכנים שלהם
- לאקדמיה יש מאגר מידע על חוקרים ישראלים בחו"ל אליו ניתן יהיה ליצור קישור מהאתר של האקדמיה הלאומית - מאגר שכדאי להכיר כדי לאפשר לאנשים לחזור
- יש לשמור שהשיתוף בידע לא יגרר אל תוך מודל תחרותי
- יש לנסות ולאותת שהאתר הוא לא רק של שוחרי ידע מסוימים ואנשי ממשל בכירים אלא משהו מונגש, ובכך גם להנגיש את המידע לגופי ידע שונים שצורכים את זה בחברה האזרחית הפעילה
- בהיבט הפנימי - יצירת ערוץ ל-OECD שיחבר לאתרים נוספים עם חלק באנגלית כי חלק מהמאמרים והמחקרים כתובים באנגלית והם רלוונטיים לממשק בינלאומי
- מחקרים באנגלית - חשוב לתרגם תקצירים על מנת להנגיש את המידע לבכירים בשירות הממשלתי

כנס

- על הראשון להיות חשיפתי ומעורר עניין ופחות מדעי
- בכנסים - הבאת מומחים מחו"ל וקיום סדנא מקצועית לקבוצה קטנה יגרום לתפוקה גדולה יותר מהכנס צריך לראות אם מתכננים את כל התכנים מראש או רק נותנים מסגרת ומאפשרים סימני שאלה ואפשרות לסטייה מהנושאים

חדר מחקר

- חדר המחקר של משרד החינוך - כדאי ללמוד ממה שהם חשפו, ויש שם ניסיון אמיתי לשיתוף בנתונים. לכאורה אם המודל שלכם יתן פיתרון לחיבור בין בסיסי נתונים אקדמיים וממשלתיים זה יהיה שירות ענק לאקדמיה וגם לממשלה

כתב עת מחקרי

- עד תהליך האיפיון כדאי לעשות סקירה ולמידת לקחים מתחומים רבים בעולם

'תכנית ממשקים'

- אחריותיות- מושג מפתח בהתנהלות של הנציבות בכל שלוחותיה שתהיה בין היתר קשורה לערך הדיווחיות. כך שכל הפעילות הממשקית והחשיבה צריכות לערב פיזית את הקהילה האקדמית המדעית כדי שהגישה לא תהיה מוגבלת. כדי לפתוח את זה ולקבל אינפורמציה מרשת בה הקהילה האקדמית היא רק גוף אחד בה אבל לא היחיד- צריך שיהיה פן של דיווחיות סדורה ורציפה לכל מי שיכול לתרום לתוך פיתוח הקהילה בגדול; קב' אוכלוסיה שונות.
- התקציב- כדי שזה באמת יוכל להיות מתופעל ולא רק פרויקטלית בשביל ההזנקה, יש למצוא מקורות מימון שלא יהיו פרויקטלים אלא רצופים שיטייבו את גוף הידע
- מנגנוני הערכה- הטמעה רצינית לאורך כל הפרויקטים והתהליך. הצלחה תהיה בניית סולם של מדדי הערכה ברורים ומוגדרים. אפשר ללמוד מהאקדמיה את מנגנון הערכה, אך יש גם מודלים שמצליחים בתוך המנהל

3. חלק III: עדכון לגבי המדרשה הלאומית

גב' **ענת אסרף חיוט**, מנהלת אגף הדרכה במטה הרפורמה, הציגה את רעיון המדרשה הלאומית, במסגרתה הצורך המרכזי יהיה לתת לקבוצת הבכירים מכל משרדי הממשלה היכרות מעמיקה עם אתגרי החברה הישראלית כדי שהמנהל הבכיר יכיר לעומק את המשמעויות והמחירים של החלטות שהוא יקבל. בתוך המדרשה יהיה מיקוד בנושא מנהיגות, ניהול וממשקים בקבוצה. מכיוון שהעבודה בשירות המדינה היא לפי משרדים קיימת מחויבות פנימית לפני משותפת. הפיתרון הוא רשת עמיתים שידברו בינם ובין עצמם, החל מהלימודים בהם יקדמו סוגיות מהותיות לסדר היום. שלושה מתוך נציגי הוועדה המייעצת של 'תכנית ממשקים' יהיו חברים גם בוועדה המייעצת של המדרשה לטובת שת"פ מלא גם בין הגופים.

4. חלק IV: הוועדה המייעצת לנציב ולאגף תורה וניהול ידע בנש"מ

לאחר **שעינה אדלר** הציגה את 'טיוטת ההצעה למתווה עבודה הוועדה המייעצת לנציב ולאגף תורה, מחקר וניהול ידע בנציבות שירות המדינה לטובת הדיון (ראו מסמך "וועדה מייעצת"), הועלו הנקודות הבאות לדיון:

א. מנגנון עבודה

- יש להגדיר מטרות ברורות לוועדה
- קביעת מנגנון קבלת החלטות בוועדה; ייצור תכנית העבודה
- יש להחליט מה קודם: מומחיות או ייצוגיות. לא ניתן לקבל את שניהם באופן מלא
- יש לקשור את התכנים להרכב-יש לזכור שאנשי אוניברסיטה ומכללות לא מכירים את הוועדות המייעצות של השירות הציבורי ולשם כך יש לתאם ציפיות
- הוועדה צריכה לתת את הייעוץ, התכנים וההמלצה לנציב ולא לבצע
- הערכה של הפעילויות צריכה להיות כלפי ביצוע התוכן והתוצרים ולא של התהליך. הערכה והמלצה של התכנון אל מול ביצוע ברמת המאקרו. ברמת המיקרו- אחרי פרק זמן לבדוק הישגים ותוצאות שלאחר הפעולה
- ניתן ליצור תת וועדה בה יהיו שני חברים לטובת הערכה חיצונית של העבודה של הוועדה

ב. 'מפתח ייצוגים' ואורך קדנציה

- הוספת היו"ר למסמך; האדם הבכיר ביותר ללא דעה מוקדמת
- הקדנציה של שנתיים קצרה, ויש להאריכה לשלוש. כמו כן יש להבטיח מראש החלפה מדורגת ויש לקבוע מספר מינימלי של אנשים לקיום מליאה של הוועדה
- יש להפנות את תשומת הלב לשונות הגדולה בין המכללות השונות ומכאן להגדיל את הייצוג של המכללות במפתח הייצוגים
- החברים בוועדה מייצגים את עצמם, כמומחי תוכן ולא את המוסד בו הם חברים

- יש לדאוג לאינטרדיסציפלינריות
- יש לדאוג למיפוי בייצוג הולם של אוכלוסיות שונות; ערבים, חרדים, נשים ופריפריה
- יש לדאוג שבועדה יוקדשו חלק מהכסאות לחוקרים המובילים בתחומם מהשורה הראשונה

ג. מנגנון בחירה לחברים

- אולי הדרך הנכונה היא יצירת מאגר מעוניינים ובחירה על ידי הנציב לפי קריטריונים?
- יש להכריע האם זו וועדת מומחים או וועדה מייצגת, כי העקרונות סותרים זה את זה; עלה כי אפשר לפנות רק לציבור הרלוונטי ולקבל דעות מאנשים ואף להזמין לדבר אל מול הוועדה וכך תושג ההטרונגיות באופן טבעי
- אם יהיה שימוש בקולות קוראים צריך לרתום אנשים עם מניע ולא מישהו שהוא שבע ורק בא לייעץ
- יש לאסור שליחת סגנים או מחליפים כדי שהוועדה תיוותר מקצועית אישית ולא כייצוג של הגוף. מי שלא ישתתף יבוטל מינויו

ד. שגרות עבודה

- תדירות המפגשים- מציאת המתאם בין אפקטיביות וכמות השקעת המשאבים. מפגש רבעוני הוא כזה שיאפשר עבודה בין המפגשים בשגרות ניהול ומפגשי עבודה כאשר רוב העבודה תיעשה מאחורי הקלעים
- בדיקה אם יהיה צורך בעוזרי מחקר מהנציבות שיעשו את העבודה מאחורי הקלעים

5. חלק V: סיכום

מר רון צור, ראש מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה, סיפר כי הראשוניות הזו שנעדרה מהממשלה לפני הרפורמה, היא תפירה עדינה ומשותפת של ממשק חדשני שמוביל לתיאבון לעשייה. מה שנעשה כאן היום זה חיפוש החיבורים מתוך הסתכלות לטווח הרחוק, של מחקר ומגמות וכתבת תורה ולא את הדחוף והרגעי. זה הכוח הגדול של אגף תורה, מחקר וניהול ידע, וגם אם ההקשר כאן מאד ספציפי- בראיית השלם ייעשה כאן יותר טוב. **מר צור** הוסיף שהוא מברך את העובדה שגוף חיצוני 'מנער' את המערכת ממקום של שותפות ושינוי משותף. אנו קוראים לכם לעבור מהצד הבוחן והמעריך ולהצטרף אלינו אל הצד של העשייה.

ד"ר נחמיה הוסיפה לסיכום שנעשתה כברת דרך משמעותית, וכן שיש ציפייה רבה מהמשתתפים למשוב על מסמך תכנית ממשקים שהוצגה בפניהם היום. ד"ר נחמיה הוסיפה שנעשה מאמץ עילאי להבאת תוצרים מוחשיים כמו בנושא קהילת הידע, אותה מאד קל להקים, אך קשה לתחזק. ומכאן- אם לא תפיצו, תעלו ותעשו בה שימוש היא תלך ותדעך. כמו כן, אנו נתכנס שוב לאחר תקופה בה נראה שהפעילות מכה שורשים ואנו מצפים לשיתוף פעולה. הקשר הבין אישי מאד חשוב ואנו מזמינים אתכם לפנות אלינו לכל סיוע ונושא והצעות.

גב' עיינה אדלר הוסיפה לסיכום שלשותפות הזו יש משמעות גדולה והאינפוט שהתקבל לכל אורך הדרך מעצב את התהליך והתוצרים. כמו כן, לעצם קיומו של השולחן העגול יש משמעות ואנחנו מעריכים את תרומת הפורום לעיצוב התוכנית.

רשימת המשתתפים במפגש לפי א'-ב' של ש"מ

משרד המדע	אבו-חאמד	ד"ר טארק
מטה יישום הרפורמה, נש"מ	אדלר	עינה
אוניברסיטת חיפה	אופק	ד"ר יובל
המכללה האקדמית עמק יזרעאל	אלפסי קקון	שני
מטה יישום הרפורמה, נש"מ	אסרף חיוט	ענת
האוניברסיטה הפתוחה	אריאלי	ד"ר שרון
המכללה האקדמית בית ברל	בינס	ד"ר עדי
אוניברסיטת בן גוריון	בן פורת	פרופ' גיא
האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים	דרמון	ד"ר אביטל
האוניברסיטה הפתוחה	וסרמן	ד"ר ורדה
מכון ירושלים	חושן	ד"ר מאיה
מטה יישום הרפורמה, נש"מ	כהן	רועי
מוסד שמואל נאמן	לביד	ד"ר נועה
מרכז מילקן לחדשנות, מכון ירושלים	מובשוביץ-לנדסקרוןר	אורלי
אוניברסיטת בן גוריון	מזרחי	פרופ' שלמה
האקדמית תל אביב יפו	מידני	פרופ' אסף
מטה יישום הרפורמה, נש"מ	נחמיה	ד"ר איריס
מטה יישום הרפורמה, נש"מ	צור	רון
האוניברסיטה העברית	שגיב	פרופ' לילך
המכללה האקדמית עמק יזרעאל	שהרבני	פרופ' שוש
המכללה האקדמית בית ברל	שנקר	ד"ר דניאלה

צוות שיתופים: אברהם אסבן, נעם לוי, לאה לנדמן