



מדיניות לעידוד תרבות יזמית במערכת החינוך

תרבות יזמית נתפסת כיום במגוון תחומי חיים כבסיס לצמיחה והצלחה. מערכת החינוך הציבורית בישראל, כמו מערכות ציבוריות אחרות, הייתה עד לא מזמן מערכת ריכוזית. במהלך השנים האחרונות, משרד החינוך הולך ומרחיב את האוטונומיה של מנהל בית הספר מתוך אמונה כי הכוח המקצועי, ה"קרוב לשטח", המודע לצרכים ולאתגרים הוא הכוח המרכזי ביזום והובלה של מענים איכותיים ומדויקים שיובילו לשיפור מערכת החינוך בישראל.

התרבות היזמית מורכבת משלושה רכיבים מרכזיים (מדד יזמות בחינוך¹ 2016): **המוטיבציה הארגונית** - חשיבה ופעולה יזמות כערך חשוב ונחשק בארגון. **ההזדמנויות** - אוטונומיה, פרואקטיביות, משאבים, סדירויות, שיתופיות, תמרוץ ועידוד. **מימוניות** - הידע הנדרש של אנשי השטח לפיתוח וקידום יזמות

לשם קידום מדיניות תומכת בתרבות יזמית יש לוודא כי קיימת מנהיגות חזקה וגמישה הפועלת על בסיס יחסי אמון עם גורמי הביצוע, מוכנה להכיל סיכונים, לערער על הקיים ולאפשר מרחב להתנסויות חדשות.

קידומה של תרבות יזמית בכל בתי הספר, בכל המגזרים, בקרב מנהלים, מורים, תלמידים וקהילה יהווה מנוע מרכזי להתפתחות מתמדת, לשאיפה למצוינות ולשיפור בהישגים המגוונים שמערכת החינוך יכולה להגיע אליהם.

1

מהלך זה ניבנה בהשראת "מודל החממות הטכנולוגיות" של משרד הכלכלה² כמו גם על בסיסם של הניסיון המצטבר של משרד החינוך ואגף מו"פ, בתי"ס ניסויים ויזמות וניסיונם של גורמי המגזר השלישי והעסקי השותפים בשיח הבין מגזרי³.

מודל התמיכה של המדען במשרד הכלכלה נשען על התפיסה הבאה:

- **כוחות "השטח"** - לשטח ולגורמים המעורבים בו יש את המוטיבציה, ההכרות עם האתגר/הצורך והיכולות לקדם את מערכת החינוך. מודל זה מעביר את הפיתוח והכוח "לשטח" ומאפשר לו להיות הפעיל והיזום.
- **תפקיד הממשלה**- על הממשלה לייצר מנגנון תומך ומאפשר לצמיחת אותה יזמות ובמקביל לקבוע מדיניות (לאתגרים או אזורים) ולאפשר את ניתוב הכוחות בהתאם לתפיסתה
- **שותפות בין מגזרית**- שיתוף פעולה בין אינטרסים מקומיים עם אינטרסים לאומיים, מהווה קרקע פורייה ומצמיחה.

¹ מדד יזמות בחינוך פותח על ידי תכנית מפרש בשיתוף נציגי משרד החינוך מאגף ניסויים ויזמות, נציגי אקדמיה: ד"ר מירי ימיני, ד"ר אורי אייל, נטע שגיא וד"ר יעל שטיימברג

² מודל זה נבנה בישראל לפני כעשרים שנה ונתפס כאחד מהמנועים המרכזיים שהובילו את מדינת ישראל להיות מדינת "סטארט-אפ" מובילה בעולם.

³ ראו נספח 1 – מיפוי פעילות של חברי השיח הבין מגזרי, לקידום תרבות יזמית.



עקרונות מנחים לעיצוב תרבות יזמית בחינוך

במהלך העבודה בשיח הבין מגזרי עלו מספר עקרונות שיש לאמץ ולממש במגוון אופנים על מנת לייצר תרבות יזמית במערכת החינוך:

- **מרחב פעולה** - יש לקדם מרחב וחופש פעולה במגוון הדרגים של המערכת
- **סוגי יזמות** - היזמות והחדשנות בחינוך תהיינה לרוב בטווח שבין האינקרמנטליות (תוספתיות) לרדיקליות (מהפכניות) ותלויות בהקשר שבו הן מתקיימות
- **בחירה** – היזמות חייבת לצמוח מתוך בחירה⁴, כל ניסיון להכתיב יזמות יהווה מכשול למימוש התרבות.
- **תנאים תומכים** - קידום יזמות דורשת: הקצאת משאבי זמן ייעודיים, תגמול (לאו דווקא כספי), תמיכה בהתנסויות ואי הצלחות לצד עידוד ותמרוץ הצלחות, שילוב מדדי הערכה תומכים כחלק מתפיסתה המערכתית.
- **תרבות יזמית** (אקו סיסטם) - יש לייצר מערכת תומכת של רגולציה, מנגנונים ושגרות שמעודדות יזמות מלמעלה ומלמטה, בשותפות של בעלי העניין השונים
- **טווח ארוך** - יש צורך בתשתיות ומנגנונים מערכתיים ומקצועיים יציבים ושיטתיים
- **שיתוף בידע** - יש לפתח תרבות ותשתיות תומכות לשיתוף והנגשת הידע המצטבר בכל המרחבים
- **מידה** – יש לקדם מדדי הערכה, שיהוו בסיס לבחינת הצלחות ולהמשך למידה ופיתוח

2

הגדרת קהלי היעד לפיתוח היזמות

קהלי היעד של תהליך היזמות הם מגוונים. ההנחה היא כי קהלי היעד המרכזיים הם בתי הספר אך גם לקהלים נוספים צריכה להינתן הזדמנות לקדם את החשיבה היזמית בחינוך:

- מנהלים/ בתי ספר
- מורים (הכשרה ופיתוח מקצועי)
- תלמידים
- גורמי מערכת תומכת לבתי הספר - רשות, פיקוח, מטה
- קהילה (הורים ובעלי עניין אחרים)

פיתוח תשתיות ומנגנונים תומכים

חברי השולחן זיהו מספר צרכים מרכזיים שיש לקדם כתשתית לצמיחה של תרבות יזמית: **ידע** - ידע על אופן קידום יזמות לצד ידע מצטבר על יוזמות וחדשנות חינוכית, בארץ ובעולם, מהווים קרקע הכרחית לפיתוח.

משאבים - מימון, תמיכה שוות כסף, זיהוי מקורות תמיכה, המרה של משאבים קיימים, פינוי או הכרה בזמן פיתוח ויזום ומרחבי גיוס.

ליווי ותמיכה - ליווי מקצועי בתהליכי פיתוח ויזום, לצד התמודדות עם אתגרים בתוך ומחוץ לבית הספר וידע וניסיון מעשי.

הסרת חסמים - שחרור/הסרת חסמים מנהליים ותרבותיים

⁴ בתוך כך גם ביטול החובה הקיימת בדרגות 7-9



מיפוי התחלתי של גורמים המעורבים בקידום יזמות – לפי קהלי יעד, נכון לחודש יוני 2016

מנהלים	מורים וצוות חינוכי	תלמידים	כלל בית הספר	רשות מקומית	מטה משרד החינוך
מפרש – 120 בתי"ס	MindCet – מט"ח	מכון סאלד – תכנית מנחים – עמיתים עבור האגף למחוננים. איתור וליווי תלמידים שמפתחים פרויקטים עם מומחים בתחומים שונים. 95 תלמידים מכל הארץ	בתי"ס ניסויים (אגף מו"פ, בתי"ס ניסויים ויזמות – 180 בתי"ס	אריאל – מערכת החינוך מעודדת יזמות כתרבות בבתי"ס – 5 בי"ס.	
	ישראל דיגיטלית – עידוד יזמות טכנולוגיות – 30 בתי"ס	מעבדות ניסוייות - בתי"ס – 55 (תשע"ו) 200 (תשע"ז)	מרכזי השראה ניסויים (אגף מו"פ בתי"ס ניסויים ויזמות) – 5 בתי"ס	דרור בתי חינוך – "חברותאים" – 15 בתי"ס	3
	"מאיצים בחינוך" חממות עובדי הוראה – 36 יזמים, 9 חממות במרכזי פסגה ו-30 מוצרים	פרויקט מנהיגות צעירה על שם הילה בצלאלי (ירושלים והסביבה) – (מינהל חברה ונוער, בית אביחי, עמותת דרייב)	מתחם גוגיה ורשת אמי"ת – 34 בתי"ס בתהליך, פיתוח יזמות של מנהלים, מורים ותלמידים	נתניה: מעודדת יזמות ממנהלים, מגזר שלישי, צוותים, הורים ועוד. חלוץ עירוני.	
	חלוצים בהערכה – 38 בתי"ס	Innovate for Good – מיקרוסופט עם עמותת תפוח ומשרד החינוך – בתשע"ו פיילוט ב-7 בתי ספר, בתשע"ז הטמעה רחבה במאות בתי ספר	מכון סאלד – יזמות בהטמעת פדגוגיה מתקשבת, הערכה של פעולות ויזמות שונות במאות בתי ספר בארץ	"מנהלים ביחד" – בתי"ס יהודים וערבים לומדים ביחד	
	הקן לעידוד יזמות – 100 בתי"ס	דרור בתי חינוך – רשתות, 60 בתי"ס – 20 מסגרות בלתי פורמליות. שותפים – 4 בתי"ס	דרור בתי חינוך – "בית ספר למקצועות המחר"	תכנית רשותית – מטה יהודה – מנהיגות יוצרת מנהיגות	
			מובילי פדגוגיה – 157 בתי"ס		
			תכניות ייחודיות לבגרות – 60 בתי"ס		