

חשיבה יזמית

ספר לימוד ביזמות

על פי תוכנית הלימודים ביזמות

של משרד החינוך,

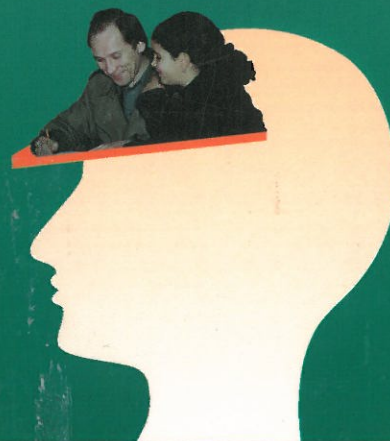
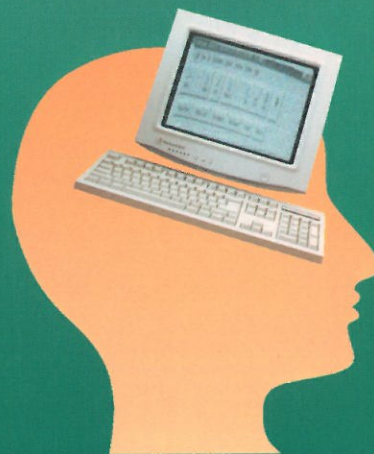
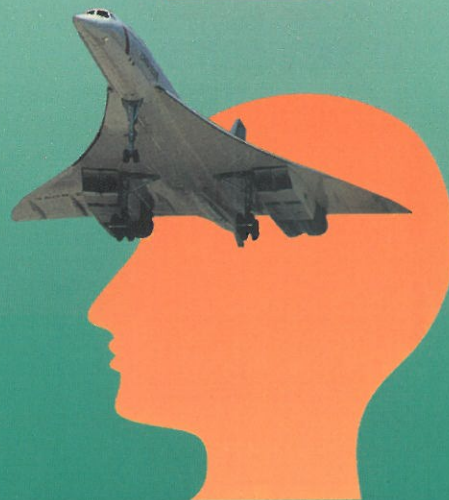
התרבות והספורט



משרד החינוך, התרבות והספורט
המינהל הפדגוגי
האגף לשירותי חינוך ורווחה



מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה



חשיבה יזמית

ספר לימוד ביזמות

על פי תוכנית הלימודים ביזמות של משרד החינוך, התרבות והספורט



משרד החינוך, התרבות והספורט
המינהל הפדגוגי
האגף לשירותי חינוך ורווחה



מכון ברנקו וייס
לטיפוח החשיבה

חשיבה יזמית

ד"ר אריה פלד	כתיבה:
גדעון ונר	
דליה שרון	עריכה:
דליה שרון	עיצוב והפקה:
דורית אבידן, הילה בלום	עריכת לשון:
דורית אבידן	הגהות לדפוס:
בנצי רוזנסקי	איורים:

חברי ועדת פרסומים

ד"ר אבי לוי	יו"ר:
חיים נבון	מרכז, חבר:
ד"ר דן שרון	חבר:
פרופ' יצחק יוחאי	חבר:
חוה ארזי	חברה:
גדעון ונר	חבר:

אין להעתיק, לשכפל, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע או להפיץ ספר זה או קטעים ממנו בשום צורה ובשום אמצעי, אלקטרוני, אופטי, או מכני (לרבות צילום והקלטה) ללא אישור בכתב מהמוציא לאור.

© 1999

כל הזכויות שמורות
למשרד החינוך, התרבות והספורט
המנהל הפדגוגי, האגף לשירותי חינוך ורווחה
ולמכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה
ת"ד 648, ירושלים 91006

מסת"ב: ISBN 965-7050-04-9

לוחות והדפסה: דפוס מאור-ולך בע"מ
נדפס בישראל

תוכן העניינים

IX	דבר מנהל אגף שחר
	פתח דבר X
	מבוא XI
	פרק 1: היזמות
1	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין
3	גוף ידע הגדרה של יזמות, תפקיד היזם בתהליך היזמות, צרכים אנושיים, מניעי המעורבים בתהליך היזמות, חשיבתו של היזם, התהליך היזמי
13	דיון מטקוגניטיבי
13	העברה
14	סיכום
15	נספח: כלי עזר לאיתור צרכים ולמיונם
17	פרק 2: היזם ותכונותיו
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין (מציאת הדומה והשונה, מתכון חשיבה, מארגן חשיבה גרפי, שאלת שאלות)
23	גוף ידע מיהו היזם? השערות לגבי מאפיינים של יזמים, היבטים סביבתיים, היזם העצמאי והיזם המוסדי, ריאיון עם יזם
38	דיון מטקוגניטיבי
38	העברה
39	סיכום
	נספחים:
40	נספח א': מסקנות הסקר על תכונות היזמים המצליחים בישראל
42	נספח ב': מציאת הדומה והשונה בין יזם עצמאי ליזם מוסדי
43	נספח ג': מציאת הדומה והשונה בין יזם לבין מנהל
44	נספח ד': פתרון לתרגיל "מצא את ההבדלים" מעמ' 21
47	פרק 3: הגדרת בעיות
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין
48	גוף ידע כיצד תפיסת הבעיה משפיעה על החשיבה ועל הטיפול בה, חשיבות התפיסה (Perception) בחשיבה: הדגמות, ראיית דברים מנקודות מבט שונות: חשיבה גמישה הגדרת בעיות כבסיס למיזם שיפותח במסגרת הקורס
54	דיון מטקוגניטיבי
55	העברה
56	סיכום
	נספחים:
57	נספח א': ציור לתרגיל על חשיבות התפיסה
57	נספח ב': "מתכון חשיבה" להגדרת בעיה
58	נספח ג': מארגן חשיבה גרפי להגדרת בעיה: "רחב" ו"ממוקד"

59	פרק 4: העלאת רעיונות
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין
60	גוף ידע
	העלאת רעיונות ואיתור צרכים או בעיות ("מה קודם למה?"), טכניקות להעלאת רעיונות, גירוי אקראי, סיעור מוחות, הגדרת הבעיה, הדגמת החלק הקבוצתי-יצירתי של סיעור מוחות, סיעור מוחות והתהליך היזמי
68	דיון מטקוגניטיבי
69	העברה
69	סיכום
70	נספח: סיעור מוחות כתוב
71	פרק 5: מיון וניפוי רעיונות למיזמים
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין
73	גוף ידע
	קריטריונים יסודיים למיון רעיונות למיזמים, התאמת הרעיון למיזם לצרכן והתאמתו ליצרן, קריטריונים הקשורים בסביבה ובמוצר (חלון הזדמנויות, עקרונות לקביעת מוצר ייחודי), קריטריונים למיון ולניפוי רעיונות, השימוש בקריטריונים למיון ולניפוי רעיונות
83	דיון מטקוגניטיבי
84	העברה
84	סיכום
85	פרק 6: ניתוח סביבת המיזם
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין – סביבה, תהליך החשיבה, מתכון חשיבה ומארגן חשיבה גרפי להערכת ההצלחה של מיזם
91	גוף ידע
	הסביבה השיווקית, המתחרים, קהל היעד (הלקוחות), חשיבה גמישה, ספקי חומרי הגלם והשירותים, גורמים נוספים בסביבה השיווקית שהיזם צריך לשקול (מחסומי כניסה, מחסומי יציאה, הגנה על המוצר), הסביבה הטכנולוגית, הסביבה הכלכלית, הסביבה הדמוגרפית, סביבת המטרה, סיווג סביבות של מיזם, ארבעת היסודות של האסטרטגיה התחרותית (היתרון היחסי בטכנולוגיה ובכלכלה, היתרון היחסי בייצור, כלים וטכניקות בסביבה הטכנולוגית)
109	דיון מטקוגניטיבי
110	העברה
110	סיכום
111	נספחים:
111	נספח א': מארגן חשיבה גרפי להערכת ההצלחה של מיזם
112	נספח ב': דוגמא להערכת ההצלחה של מיזם ספציפי
114	נספח ג': הערכת העוצמות והחולשות של יבואנים בענף המשאיות
115	פרק 7: עקרונות השיווק
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין (חשיבה מערכתית)
117	גוף ידע
	הגדרת השיווק, תמהיל השיווק, השיווק והתהליך היזמי, שיווק ≠ מכירות, ההתפתחות ההיסטורית: העברת זירת התחרות מהייצור לשיווק, הבנת השוק, דגמי חליפין, ניהול הביקוש, הגדרת העיסוק של החברה, המחרה, אסטרטגיית הפצה, מכירה, שיפור תדמית המוצר: מיצוב, מיתוג, מארז
144	דיון מטקוגניטיבי
144	העברה
144	סיכום

	נספחים:
145	נספח א': תרגיל בתמהיל השיווק
145	נספח ב': ניתוח שיווק של חברת "אופנת סגל"
146	נספח ג': שיווק בין-לאומי
151	
155	פרק 8: עקרונות סקר השוק
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין
	גוף ידע
157	שלב ראשון: הגדרת הבעיה המרכזית, שלב שני: ניסוח השערות, שלב שלישי: דגם גרפי, שלב רביעי: איסוף הנתונים למדידת משתנים, שלב חמישי: עיבוד הנתונים וניתוחם, שלב שישי: ריכוז הממצאים והצגתם, שלב שביעי: מסקנות והמלצות
	דיון מטקוגניטיבי
170	העברה
170	סיכום
170	נספח: סקר שוק בסין בתחום המזון
171	
179	פרק 9: ניתוח כלכלי של מיזם
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין
	גוף ידע
180	חלק א': מדידת הפוטנציאל הכלכלי של המיזם, תהליך השימוש בתוכנה העסקית "איזי פלאן" מדידת מדד הנזילות על ידי תזרים המזומנים, איתנות פיננסית, מאזן חזוי לפי שנים
	חלק ב': ניתוח כלכלי בתנאי אי-ודאות, כיצד מודדים רמת סיכון עסקי?
	העברה
196	סיכום
196	
197	פרק 10: תוכנית עסקית לשם מה?
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין (רוח אסטרטגית)
	גוף ידע
200	גורם הסיכון ביוזמות, עסקים קטנים בישראל וסיבות לכישלונם, תפקידי התוכנית העסקית, התכנון ככלי עסקי וככלי חשיבה, עריכת התוכנית העסקית, השימוש בתוכנית העסקית, מה חושבים אחרים: התוכנית העסקית בעיני זרים, תפקידה של התוכנית העסקית במפגש יום-זרים, תכנון עסקי בצוות יזמי, מצוות עשה ואל תעשה לתכנון התוכנית העסקית
	דיון מטקוגניטיבי
214	סיכום
214	
215	נספח: גובה ההשקעה שמבקשים למיזם
217	פרק 11: כתיבת התוכנית העסקית
	יעדים, שאלות מרכזיות, יצירת עניין (הבנת יחסי השלם עם חלקיו)
	גוף ידע
219	שלבים בגיבושה של תוכנית עסקית, מבנה התוכנית העסקית, תמצית המנהלים (Executive Summary), התוכנית העסקית המפורטת
	דיון מטקוגניטיבי
226	העברה
226	סיכום
226	
227	נספח: סיכום כלכלי ושיווקי בדוכן הפלאפל לתמצית המנהלים
	נספחים
229	נספח א': מונחים ומושגים
229	נספח ב': ביבליוגרפיה
239	

דבר מנהל אגף שח"ר

אחד המאפיינים המרכזיים של החיים בעולם המודרני הוא השינוי. שינויים מתרחשים במדע, בטכנולוגיה, בתפיסות חברתיות וכלכליות, בתקשורת, בפוליטיקה, בשיטות ניהול וארגון וגם בחינוך.

לפיכך, החיים בעולם המודרני מחייבים יכולת להסתגל לשינויים ולעודד חדשנות ויצירתיות. את החשש משינוי יש להמיר בפתיחות לשינוי ובראייתו כהזדמנות וכמנוף לשיפור. יש לדעת כיצד להגיב לשינויים ואף לזוזם אותם. צורך זה נובע מטובת הפרט ומהתועלות הכלכליות והחברתיות הצפויות מהפניית משאבי עבודה ויצירה להקמה ולניהול של מיזמים.

עיצובה של תוכנית היזמות מבטא מאמץ ממוקד שעל מערכת החינוך לעשותו, על מנת לחנך לקראת עולם משתנה.

בבסיס הרעיון של חינוך ליזמות עומדת התפיסה של יזמות כגישה למצבים ולאירועים שכרוכים בה התבוננות, חשיבה ופעולה. הגישה היזמית מאופיינת ביכולת לנתח מצבים ולשנותם וביכולת ליצור מצבים חדשים.

טיפול של גישה יזמית כרוך בפיתוח עצמאותו המחשבתית של הלומד, בעידודו ליצירתיות, לחדשנות ולנטילת אחריות ובעידודו להוציא רעיונות מן הכוח אל הפועל.

תוכנית הלימודים ביזמות משלבת את טיפוח הגישה היזמית עם עולם העסקים, שבו מתבקשת גישה זו ביתר שאת מאשר בתחומים אחרים.

כפועל יוצא מן האמור לעיל, תוכנית הלימודים ביזמות מדגישה עשייה והתנסות אישית, תוך התמקדות בתכנון ובמימוש של מיזמים. עם זאת, נטפח ממדים מסוימים של הגישה היזמית גם בדרכים אחרות, ובהן ניתוח אירועים יזמיים ומפגשים עם יזמים.

הדגש ההתנסותי שבתוכנית מחייב את הצורך ברכישת ידע וכלים. התלמידים נתקלים בצורך זה כאשר הם נדרשים לתכנן ולממש מיזם, ועל כן זהו ההקשר המועדף לרכישת ידע יזמי וכלים יזמיים.

ספר זה מציג את הקשר שבין רכישת ידע יזמי לכלים יזמיים, תוך שימת דגש על התבוננות וחשיבה, המאפיינים את הגישה היזמית.

הספר משמש מדריך למורה ולמנחה להוראה ולהתנסות במקצוע היזמות, וכן נותן מענה הולם בהתאמת חומרי הלימוד לעקרונות התוכנית ולדרישות השדה החינוכי.

מבקש אני להודות למר חיים נבון, מנהל המחלקה למרכזי חינוך ולכיתות הכוון, על היוזמה להוציא את הספר לאור, לגבי חוה ארזי, מנחה ארצית ליזמות, לצוות התוכנית, ואחרון חביב, למכון ברנקו וייס לטיפול החשיבה, בראשותו של ד"ר דן שרון, יו"ר ועדת המקצוע, אשר נטלו על עצמם את הוצאת הספר ויחד עם אגף שח"ר הביאו את התוכנית להישגיה הנוכחיים.

ד"ר אבי לוי
מנהל אגף שח"ר

פתח דבר

הספר **חשיבה יזמית**, ספר הלימוד ביזמות על פי תוכנית הלימודים ביזמות של משרד החינוך, התרבות והספורט, מוגש לציבור המורים והמנחים למקצוע היזמות ומשקף את נטייתו של אגף שח"ר לקידום של התלמידים ולהכנתם לקראת עולם חברתי וכלכלי דינמי ומשתנה.

בעת האחרונה, מתמודדת מערכת החינוך עם תהליכי שינוי החלים במערכות החברתיות.

תהליכים אלה דורשים ממנה להכשיר את התלמיד להיות אזרח בחברה משתנה, ובד בבד, לעסוק בצרכי המשתנים אף הם.

ספר זה נותן ביטוי לצורכי התלמיד ולתוכנית הלימודים, כפי שהוצעה בועדת התוכנית למקצוע היזמות.

הספר מטפל בנושאי התוכנית מהיבט החשיבה היזמית. הוא נועד לפתח:

- תלמיד החושב באופן עצמאי תוך התבוננות, דמיון ויצירתיות
- תלמיד היודע לטפל בבעיות ולהגיע לפתרון
- תלמיד המשתתף בתהליך קבלת החלטות ובעל יכולת ביטוי עצמי.

אני מקווה שהשילוב שבין התכנים היזמיים לדרך החשיבה היזמית יתרום לקידום מקצוע היזמות ולפיתוח דרכי הוראה נוספות.

חובה נעימה לי להודות לד"ר אבי לוי, מנהל אגף שח"ר, שלא חסך מאומה בטיפוח וקידום תוכנית היזמות, לד"ר גד אביקסיס, סגן מנהל אגף שח"ר וסמנכ"ל כיום, על הדבקות והאמונה בתוכנית, לד"ר דן שרון, מנכ"ל מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה ויו"ר ועדת מקצוע, שהפך חזון למציאות מתוך אמונה וראיית החשיבות של הנושא.

לחברי ועדת המקצוע, לצוות מכון ברנקו וייס, ובמיוחד למר גדעון ונר ולמר יוסף גביר, אחרונים חביבים העושים הכול למען קידומה של תוכנית היזמות.

חיים נבון
מנהל המח' למרכזי חינוך,
לכיתות הכוון ולמפתנים

מבוא

הספר "חשיבה יזמית" הוא ספר לימוד למקצוע היזמות בבית הספר העל יסודי, בהיקף של חמש יחידות לימוד. הוא מיועד לעזור ללומד להכיר את תחום היזמות ולפתח גישה יזמית.

אפשר להגדיר יזמות כפעילות אנושית, שנועדה לממש רעיון העונה על צורך. הגישה היזמית היא צירוף של תכונות, נטיות, מיומנויות חשיבה ומיומנויות פעולה, המאפשרות ליזם לאתר צורך, לתכנן ולבצע רעיונות העונים על צורך זה.

במקרים רבים, יזמים הם אנשים מובילים בחברה, המקימים מוסדות ומפעלים בתחומים עסקיים וחברתיים. ואולם, החשיבה היזמית יכולה להתבטא גם בעניינים אישיים ויום-יומיים. הגדרה מחדש של בעיה, דימוי מצב עתידי רצוי וחתירה לקראתו, התמקדות במטרות ובתוצרים - אלה הם ביטויים אחדים של חשיבה יזמית, שבכוחם להועיל לכל אחד מאתנו.

כיצד נאפיין את חשיבתו של היזם? יש שיאמרו שהוא חייב להיות אדם יצירתי ומקורי; אחרים ידגישו את יכולתו להגדיר מטרות ולדבוק בהן, או את יכולתו לחזות מבעוד מועד התפתחויות חברתיות או עסקיות. על פי תפיסתנו, היזם המצליח מפעיל סוגי חשיבה שונים על פי הצורך והעניין. הוא חייב לדעת כיצד ומתי להפעיל כל אחד מסוגי החשיבה הבאים: חשיבה יצירתית, חשיבה ביקורתית וחשיבה מעשית. כדי לעשות זאת, עליו להיות מודע לחשיבתו ולהרהר בה לעתים מזומנות.

במונח "חשיבה יצירתית", אנו מתכוונים לחשיבה לטרלית (רוחבית), לחשיבה פתוחה, לחשיבה אסוציאטיבית, לשימוש בדמיון ועוד. חשיבה יצירתית עוסקת ביצירת אפשרויות, בהעלאת רעיונות ובשינוי של רעיונות ותפיסות. היא משמשת את היזם, בין השאר, בפתרון בעיות, בעיצוב דרכי פעולה חדשות ובהתוויית שינויים בתכנון המקורי של המיזם.

במונח "חשיבה ביקורתית", אנו מתכוונים לחשיבה אנליטית, לחשיבה מסודרת ושיטתית, לחשיבה המבוססת על קריטריונים ועל נימוקים, לחשיבה שבמסגרתה מטיילים ספק ובוחנים הנחות יסוד. היא משמשת את היזם, בין השאר, כאשר הוא מנתח את סיכויי הצלחת המיזם, כאשר הוא בוחן ומעריך הזדמנויות, כאשר הוא בוחר בין אפשרויות ועוד.

"חשיבה מעשית" כרוכה ביכולות ובנטיות המאפשרות להשיג תוצאות ממשיות בחיי היום-יום. היא כוללת יכולת להגדיר מטרות, יכולת להפריד בין עיקר לטפל, ידע ומיומנויות הנוגעים להנעת אנשים ולהשגת תוצאות ועוד. החשיבה המעשית משמשת את היזם כאשר הוא בונה צוות יזמי, מגייס משאבים, מיישם החלטות ומוציא לפועל תכנונים.

פרופ' רוברט סטרנברג מאוניברסיטת ייל רואה בשלושת סוגי החשיבה שתוארו לעיל אבני יסוד של כל חושב טוב. אם כך, מה ההבדל שבין "חשיבה יזמית" לסתם "חשיבה טובה"? ראשית, לעתים קרובות מייחסים חשיבה טובה לאדם שמצטיין רק באחד מסוגי החשיבה שנמנו לעיל, למשל, לאדם בעל יכולת ניתוח מעולה או לאדם יצירתי במיוחד. היזם, לעומת זאת, חייב להיות מסוגל לחשוב גם כך וגם כך - אוסף טכניקות החשיבה העומדות לרשותו צריך להיות רחב ועשיר. שנית, החשיבה היזמית מתקשרת ישירות לעשייה. היא מהווה חלק ממכלול רחב יותר של חשיבה ופעולה, שכינינו אותו "גישה יזמית". כל מי שהוגה ופועל לשינוי מצבים קיימים וליצירת מצבים חדשים בכל תחומי החיים, מבטא למעשה גישה יזמית זו.

ספר זה עוסק בחשיבתו של היזם במקביל לעיסוק בתהליך היזמי, שתחנותיו העיקריות הן: הגדרה של בעיות, העלאת רעיונות, מיון רעיונות, ניתוח סביבת המיזם, שיווק המיזם, ניתוח כלכלי של מיזם וגיבוש התוכנית העסקית. התהליך היזמי הוא השלד שסביבו שלובות פעילויות החשיבה. התלמידים יתנסו בתכנון של מיזם, החל משלב איתור הצורך ועד לכתובת תוכנית עסקית. בכך עונה הספר על תוכנית הלימודים בהיקף של חמש יחידות לימוד ביזמות.

פרקי הספר מחולקים על פי התחנות העיקריות בתהליך היזמי ובחשיבתו של היזם. תחנות אלה מלוות את מהלך הספר בעזרת סמלים הממוקמים בתחתית כל עמוד, כשהסמל הרלוונטי לאותו הפרק מסומן ב-P.

פרקי הספר הם:

?	הגדרת בעיות (פרק 3)
⚙	העלאת רעיונות (פרק 4)
←	מיון וניפוי רעיונות למיזמים (פרק 5)
⊙	ניתוח סביבת המיזם (פרק 6)
✕	עקרונות השוק והשיווק (פרקים 7 ו-8)
💻	ניתוח כלכלי של מיזם (פרק 9)
📁	התוכנית העסקית (פרקים 10 ו-11)

פרק 1 מגדיר את היזמות ומתייחס לרכיבים מרכזיים בחשיבת היזם; פרק 2 מרחיב את העיסוק ביזם, בתכונותיו, ובממדיו אישיותו התורמים להצלחתו. בפרק זה שלובים שני כלים לחשיבה שיטתית: "מתכון חשיבה" ו"מארגן חשיבה גרפי".

פרקים 3 ו-4 עוסקים בהגדרת בעיות ובהעלאת רעיונות - תהליכי חשיבה שהם מרכזיים לתהליך היזמי ומשמעותיים גם בתחומים אחרים. פרקים 5 ו-6 עוסקים במיון רעיונות ובניתוח סביבת המיזם. כמות המידע שעל היזם לנתח בהקשרים אלה היא רבה, ועל כן שלובים בהם כלי חשיבה שנועדו לעודד חשיבה מסודרת ושיטתית.

פרקים 7 ו-8 עוסקים בשיווק המיזם: מוצגים בהם הממדים הרבים של השיווק, וכן השלבים בתהליך בניית סקר השוק. פרק 9 עוסק בניתוח כלכלי של המיזם, ומבטא פן אנליטי-כמותי של חשיבת היזם. פרקים 10 ו-11 עוסקים בתוכנית העסקית, שבה מצרפים יחד את תוצרי הפרקים הקודמים. התוכנית העסקית מכוונת את היזם בגיוס משאבים למימוש המיזם ובתהליך המימוש עצמו. היבטי החשיבה המרכזיים הנדונים בפרקים אלה הם הרוח האסטרטגית של היזם - נטייתו ויכולתו לחתור בהתמדה ומתוך ראייה ארוכת טווח אל היעדים שהגדיר לעצמו מראש; וכן יכולתו של היזם לראות את היער ואת העצים גם יחד, כלומר, לראות את השלם ועם זאת להתמצא בפרטים.

קיימים שלבים בתהליך היזמי, שמתאים להם סוג מסוים של חשיבה. למשל, בניתוח סביבת המיזם, חשובה החשיבה הביקורתית: השימוש בקריטריונים מוגדרים, כמו הבחנה בין עיקר לטפל. עם זאת, קיימות הזדמנויות להפעלת כל אחד מסוגי החשיבה לכל אורך התהליך היזמי. כדי לעודד זאת, שלובים בספר תרגילים רבים. ביניהם, תרגילים שנועדו לעורר הפעלת דמיון וחשיבה יצירתית, תרגילים שנועדו לעורר הטלת ספק ולהפעיל את חוש הביקורת, ותרגילים שנועדו לעודד חשיבה מעשית.

כל פרק נפתח בהגדרה של יעדים בהוראת אותו פרק ובשאלות מרכזיות. סעיף "יצירת עניין" נועד לעורר אצל התלמידים עניין הן בתוכן, והן בטכניקת חשיבה רלוונטית לתוכן הפרק. בהמשך מופיע גוף הידע היזמי, שבו שלובים תרגילים. סעיפי המטקוגניציה (חשיבה על חשיבה) וההעברה נועדו לעורר את התלמידים להרהר בטכניקות החשיבה שהפעילו, ביעילותן ובאפשרויות נוספות ליישומן. המושגים המרכזיים מרוכזים בנספח שבסוף הספר.

הספר הוא תוצר של עבודה ממושכת שהיו שותפים לה מספר אנשים. ד"ר אריה פלד עמל על כתיבת הגרסה הראשונה, ותרם עוד שעות רבות בשיחות לליבון העקרונות, הדוגמאות והפרטים הקטנים. הח"מ הוסיף את פרקים 3 ו-4 וערך את שאר הפרקים בהיבטי התוכן, הדידקטיקה והחשיבה. דליה שרון עברה במסירות על כל פרקי הספר, חיפשה הבהרות והסברים, ושילבה אותם בטקסט. דליה שרון טיפלה גם בהיבט החזותי של הספר ובעיצוב הסופי של כל דף ודף. ד"ר דן שרון קרא, העיר וסיפק השראה לאורך כל התהליך. דורית אבידן והילה בלום ערכו את הספר מבחינה לשונית ודורית אבידן הגיחה אותו לדפוס.

תודות שלוחות למר אמנון אליאן, אשר התבסס על הספר בשעה שלימד חשיבה יזמית לתלמידים בכיתה י' בשנה"ל תשנ"ז, ותרם הערות והמלצות; למורים, למנחים ולבוחנים אשר השתלמו בחשיבה יזמית וסיפקו משובים; לחברי צוות המכון אשר קראו והעירו, ולגב' אסתר קנלר אשר הפיקה את הספר והביאה את הפרויקט לסיומו המוצלח.

גדעון ונר

מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה