

קהילות לומדות בשלטון המקומי

בין התיאוריה לפרקטיקה

קהילות לומדות
בשלטון המקומי



3	מבוא
8	פרק ראשון
9	רקע מקצועי community of practice
9	COP – קהילות לומדות / קהילות התנסות: למה הכוונה?
9	מטרתן של הקהילות הלומדות
10	איך זה מיושם בשדה?
11	מאפייני הקהילה הלומדת
13	יתרונות הקהילה הלומדת
13	סיכום
14	שלבים בהקמת קהילה לומדת
15	מנהיגות הקהילה הלומדת
17	פרק שני: בין התאוריה לפרקטיקה
25	פרק שלישי: דוגמאות לקהילות קיימות
27	האנשים שמאחורי המיזם
29	רשימת מקורות

מה צריך אדם? / לאה

מה בסך הכול צריך אדם?

לפחות אדם אחד

שישקף לו את עיניו

שיהדהד לו את קולו

אדם בסך הכול צריך אדם.

בני אדם זקוקים לבני אדם, לקהילה. קהילות אנושיות היו קיימות מאז ומעולם, וכך גם הצורך האנושי בלמידה, אתגר והתפתחות.

למעשה, כולנו שייכים לקהילה כלשהי. אם זה במסגרת פרטית או מקצועית, במסגרת התחביבים שלנו או במסגרת לימודים. לאורך חיינו אנחנו שותפים לקהילות שונות ומגוונות אותן אנחנו משנים או מחליפים בהתאם להתפתחות האישית והצרכים האישיים או המקצועיים שלנו. הקהילות מאפשרות לנו ללמוד ולתת משמעות לדברים, כמו גם לעצב את מי שאנחנו ואת הזהות שלנו.

בשנים האחרונות הולך וגובר העיסוק בעולמות הקהילתיים ככלי מקצועי, מתוך הבנת הערך האדיר שהללו יוצרות עבור עובדים וארגונים, והקרע הבטוחה שהן מאפשרות להתפתחות, התחדשות ולמידה. הן מבטאות הלכה למעשה את ההבנה כי החוכמה ניתנה לאלו החיים את השטח.

בשנה האחרונה יצא לדרך מיזם חדשני ומשותף למשרד הפנים ולקרן רש"י שתכליתו הקמת רשת קהילות לומדות ברשויות המקומיות ברחבי הארץ. מיזם הקהילות הלומדות בשלטון המקומי עוסק באיתור, הקמה ופיתוח קהילות מקצועיות של בעלי תפקיד שונים בשלטון המקומי, להרחבת ההשפעה, הקיימות, ההתמקצעות והפיתוח האישי, הארגוני והרשותי.

מטרותיו של המיזם הן שיפור השירות לאזרח על ידי פיתוח ההון האנושי ברשויות המקומיות ובניית היכולות המקצועיות של הרשויות המקומיות, וכן קידום מוביליות חברתית בפריפריה החברתית-גיאוגרפית.

בבסיס הרעיון של המיזם עומד צורך רב בהנגשת ידע ויצירת מרחב בטוח להתייעצות, רישות ופיתוח אישי – מקצועי עבור עובדי הרשויות, בנוסף למקורות העשרה והכשרה ("on the job training").

כמו כן, קהילות מקצועיות יביאו לידי ביטוי את מקסום הידע הנרחב הקיים ברשויות המקומיות אודות הצרכים והפתרונות הקיימים בעולם השירותים לאזרח והצורך בגיבוש ופיתוח משותף של פרקטיקות מוצלחות תוך שיתוף הידע הקיים:



להרחבה על מיזם קהילות לומדות בשלטון המקומי **לחצו כאן**.

משרד הפנים וקהילות לומדות – חיזוק ההון האנושי ברשויות המקומיות

משרד הפנים אמון על פיתוח וחיזוק הרשויות המקומיות בישראל, באמצעות רגולציה והסדרה וכן בפיתוח מענים וכלי סיוע. בין תפקידיו משרד הפנים אחראי על קידום ההון האנושי ברשויות ועושה זאת במגוון דרכים. פיתוח ארגוני, עתודות ניהוליות, תכניות מנהיגות, הטמעת חדשנות, הכשרות בכירים וכן דרך קידום הלמידה המקצועית של עובדי ומנהלי הרשויות. ההבנה כי נשיה ואנשיה של הרשות הם המשאב היקר ביותר המוביל כל צעד בשירותי הרשות, וככל שהם יהיו מקצועיים יותר כך התושבים יקבלו יותר. בשנים האחרונות המשרד מתקדם רבות גם בהתאמת מענים דפרנציאליים לצרכי השטח. ביניהם, מיזם קהילות לומדות בשלטון המקומי. ייחודיות המיזם הוא בהיותו פלטפורמה הנותנת לשטח אפשרות להעלות, ללמוד ולייצר פתרונות לאתגרים המעסיקים אותם בהווה. העמדת פלטפורמה על ידי המשרד, מקפלת בתוכה אמון רב בשטח בהיותו יודע את אתגריו וגם מוצא ביזמותו את פתרונותיו. לכל רשות יש מה ללמוד ומה ללמד, בעזרת למידת עמיתים ומעטפת מתאימה נציגי הרשויות, חברי הקהילה, הופכים יצרנים וצרכנים של ידע, קודם כל עבורם וגם עבור מעגלים רחבים יותר בשלטון המקומי. הקהילות הלומדות יהוו מרחב ללמידה ולא פחות חשוב מכך מרחב ליצירת ידע חדש ורלוונטי עבור כלל הרשויות ואנשיהן העוסקים באתגרים דומים.

המסמך שלהלן מכיל סקירת תשתית בנושא קהילות מקצועיות לומדות. הוא מבקש לאפיין את סוג ואיכויות הקהילות המקצועיות הלומדות (COP), להגדיר את אבני הדרך המשמעותיות להקמתן והפעלתן וכן להביא דוגמאות לקהילות שכאלו הפועלות בישראל ובעולם ויכולות לשמש דוגמא מוצלחת ומקור ללמידה, לקראת גיבוש מודל הפעלה ותכנית עבודה למיזם המשותף.



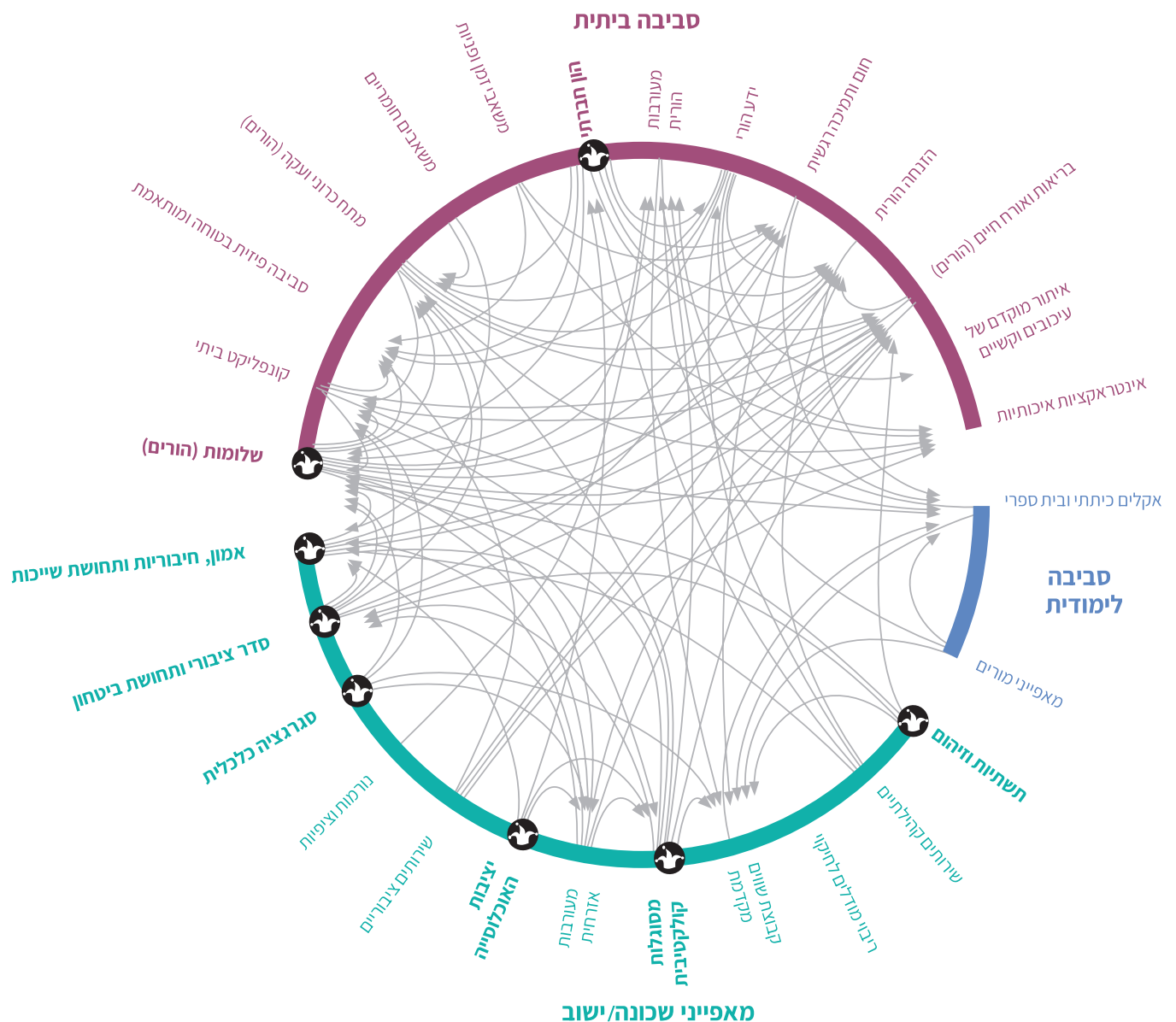
בין קהילות מקצועיות לומדות למוביליות חברתית: קרן רש"י מקדמת סוכני שינוי בשלטון המקומי

קרן רש"י פועלת במספר זירות על מנת להשיג אימפקט חברתי משמעותי וארוך טווח. באמצעות עשרות התוכניות והפרויקטים שמפעילה הקרן, אנו חותרים להעלות נושאים הקשורים לשוויון הזדמנויות וצמצום פערים לראש סדר היום הציבורי, ובכך להשפיע על עיצוב המדיניות ברמה הלאומית. הנושא אותו חרטה קרן רש"י על דגלה הוא **קידום מוביליות חברתית**. מכאן, שתחומי הליבה בהם עוסקת הקרן משקפים את ההבנה כי מימוש מלוא היכולות של האדם בכל צומת משמעותי, מינקות ועד בגרות, הוא חיוני ליצירת "סולם מוביליות" ושבירת המשוואה בין המקום בו נולד הילד לבין ההזדמנויות העומדות בפניו למימוש עצמי והצלחה.



מחקר "מפת הידע" (2021) שנערך ע"י מחלקת המו"פ של הקרן בשיתוף עם מכון ERI בחן מה נדרש בכדי לשבור את הקשר בין מאפייני רקע לבין סיכויי ההצלחה בחיים הבוגרים לאורך הרצף שמגיל לידה ועד גיל 35. המחקר בדק מה הם המאפיינים המשפיעים, במה צריך להשקיע וכיצד כדאי להשקיע על מנת לקדם מוביליות חברתית. מפת ההשפעות של המחקר איתרה 3 תחומי השפעה מרכזיים: סביבה ביתית, סביבה לימודית, ומאפייני שכונה/ ישוב. מפת האקוסיסטם שגובשה במחקר מצאה 28 מאפיינים בסביבה הביתית, הסביבה הלימודית ובסביבת המגורים אשר תומכים בהתפתחות מיטבית המשפיעים על סיכויי ההצלחה של הפרט. בין המאפיינים נמצאים שירותים ציבוריים, שירותים קהילתיים, אמון, חיבוריות ותחושת שייכות, נורמות וציפיות ועוד. זאת ועוד, בין המשתנים המוגדרים כ"ג'וקרים" ניתן למצוא גורמים סביבתיים רבים כגון – יציבות האוכלוסייה, סדר ציבורי ותחושת ביטחון ומסוגלות קולקטיבית. כלל הגורמים הללו, המשפיעים באופן ישיר ומובהק על סיכויי המוביליות החברתית של ילדי הישוב, הם כאלו שיושפעו עד מאוד באמצעות פיתוח קהילות לומדות בתוך הרשות המקומית.

המשמעות היא – **שאם ברצוננו לקדם מוביליות חברתית, עלינו לשים דגש חשוב על מאפייני השכונה והישוב בהם גדל הילד כמעגל השפעה ראשון במעלה. נוכל לסייע לפיתוח המאפיינים הללו באמצעות קהילות לומדות שיופעלו ברשויות המקומיות.**



רקע מקצועי – Communities Of Practice

COP הוא תחום המקיף קהילות שמטרתן למידה משמעותית-מקצועית של המשתתפים אליהן באמצעות התנסות ושותפות. הלמידה בקהילות הללו מתרחשת במגוון דרכים, אם באופן מודע ופורמלי או אם באמצעות למידה התנסותית שלעתים אינה מודעת.

- למידה וידע הם נושאים רחבים, אך ישנה הסכמה כי אנחנו לומדים בארבע דרכים עיקריות: (לוי, 2007)
- **למידה התנסותית Practice:** תוך כדי עשייה.
 - **למידה מתוך נסיון עבר Meaning:** תוך מתן משמעות.
 - **למידה מהתהוות Identity:** תוך יצירת זהות.
 - **למידה מתוך שייכות Community:** תוך כדי השתייכות לקהילה.

מדוע זה חשוב?

למידה היא מנוף משמעותי להתקדמותם של יחידים ושל ארגונים גם יחד. היא מדרבנת את העובדים להתקדם ומעצימה אותם, וכן גורמת לצוותי עובדים למעורבות גדולה יותר בעבודתם. לפי מחקרו של Bersin (2018), אצל כהן זדה (2020), כ-7% מהעובדים בכל עובדים מוגדרים כ"לומדים", המשקיעים למעלה מחמש שעות למידה שבועיות. הם מאופיינים בהיותם פרודוקטיביים יותר, מצליחים יותר, מעורבים יותר ואפילו שמחים יותר בעבודתם ביחס לעמיתיהם. הסיכוי שהם יקחו על עצמם תחומי אחריות נוספים בעבודתם גבוה ב-23% ביחס לעמיתיהם, והם דיווחו על תחושת משמעות בעבודה ב-48% יותר ביחס לחבריהם. אם לא די בכך, הם אפילו הרבה פחות לחוצים (47% הפרש לעומת חבריהם שאינם לומדים "כבדים").

מטרתן של הקהילות הלומדות היא **רתימת "העובד הממוצע" לתוך תהליכי למידה מקצועיים**, כך שליותר ויותר עובדים מן המניין תינתן ההזדמנות, האפשרות והפלטפורמה היישומית להפוך לאותם לומדים "כבדים" ולהפיק מכך את כלל התועלות שתוארו קודם לכן.



COP – קהילות מקצועיות לומדות: למה הכוונה?

ההגדרה המקובלת כיום לקהילות למידה היא: **קבוצת אנשים החולקים דאגה משותפת, בעיות דומות או עניין, תאווה ותשוקה לנושא כלשהו. הם מעמיקים את הידע שלהם ומשפרים את ביצועיהם בנושא זה על ידי אינטראקציה שוטפת ושיתוף פעולה.**

המושג COP נטבע בשנות התשעים ע"י לווה וונגר, אך בשנים האחרונות הוא זוכה להתייחסות ותשומת לב גוברת במגוון תחומים, מגזרים ומקצועות. בין היתר במקצועות הבריאות, החינוך, החברה ועוד. (Li, ואחרים, 2009)

מדובר בקבוצות אנשים המעורבים בתהליך למידה קולקטיבי בעל מכנה משותף מבחינת התחום או המאמץ כלפיו הוא מופנה, באמצעות למידה מקצועית א-פורמלית ופורמלית גם יחד. זו יכולה להיות למידה שבטית הממוקדת הישרדות, קבוצת אמנים המחפשים דרכי הבעה חדשות, קבוצת מהנדסים הפועלים לפתרון בעיות דומות או קבוצת מורים המנסה לאפיין זהות בית ספרית, או קבוצת מנהלים צעירים המסייעים אחד לשני לצלוח את אתגרי התפקיד. המאפיין של כולם היא העובדה כי הם חולקים את אותו תחום העניין, דאגה משותפת, בעיות דומות או תשוקה בנוגע לנושא כלשהו, כך שבאמצעות האינטראקציה המשותפת ביניהם הם מעמיקים את הידע שלהם בנושא ולומדים כיצד לבצעו באופן מוצלח יותר. (Wenger, 2011)

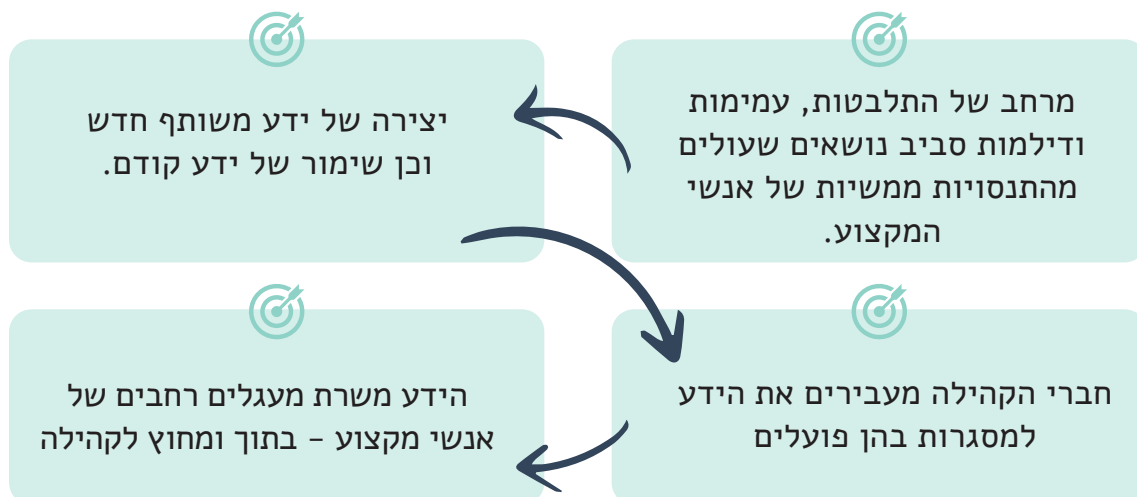
ניתן לומר כי COP מתאפיינת ע"י תחום – קהילה – פרקטיקה משותפים (Wenger et. Al., 2002).

מטרתן של הקהילות הלומדות:

מטרתן העיקרית של קהילות הלמידה היא פיתוח ידע מעמיק יותר באמצעות פעילויות, שיתופי פעולה וקשרים בין חברי הקהילה. בנוסף, מטרת הקהילה הן גם להוות מרחב של התלבטות, עמימות והעלאת דילמות סביב נושאים שעולים מהתנסויות ממשיות של אנשי המקצוע ויצירה של ידע משותף חדש לצד שימור ידע קודם. הידע שנוצר אמור לשרת לא רק את חברי הקהילה המקצועית, אלא לעבור הלאה לתוך המסגרות השונות בהן פועלים המשתתפים ומשם להפוך לנחלת אנשי המקצוע בתחום בכלל.

הכלי המרכזי שנעשה בו שימוש בדיונים בקהילה הוא רפלקציה על ההתנסות שנעשית במשותף ומתוך התבוננות ביקורתית על האירועים או הדילמות המגיעות לקהילה. הרפלקציה שנעשית בדיאלוג בקהילה, מאפשרת חקירה משותפת של דרכים חלופיות לנהוג בסיטואציות מקצועיות שונות (Buysse, Sparkman & Wesley, 2003).

לסיכום – מטרת הקהילה המקצועית הלומדת:



איך זה מיושם בשדה?

קהילות לומדות מתקיימות בתוך ארגונים ובאחריותם, או מחוצה להם באופן החוצה ארגונים שונים (קהילה המורכבת מאנשי מקצוע בתפקידים דומים המגיעים ממגזרים/ ארגונים/ תעשיות שונות). משכך, הן יכולות לקום ביוזמת הארגון עצמו או על ידי אנשי מקצוע המעוניינים לקדם תחום תוכן או מומחיות ומעוניינים לשתף בידע ובאתגרי העיסוק. הן אומצו כפרקטיקה מקובלת בעסקים, במגזר הציבורי – ממשלתי, בתחום החינוך, בארגונים מקצועיים ובארגוני חברה אזרחית.

בקהילה הלומדת **העובדים** חוקרים יחדיו ומעמיקים באפשרויות שיפור פרקטיקות העבודה שלהם, מתנסים ולומדים האחד מן השני. חברי הקהילה בוחנים באופן משותף את הידע שלהם ודנים בו על מנת להתפתח ולהתמקצע. לחברי הקהילה מגובש חזון משותף, הם תומכים האחד בשני ועובדים בקבוצה לשם הגשמת החזון והמטרות המשותפות.

ארגונים יוצרים קהילות שכאלו ונעזרים בהן ככלי ליצירת תרבות ארגונית, לקליטת עובדים חדשים, לשמירה וקידום מקצועיות העובדים, ולגיבוש זהות ארגונית.

קהילות הללו משלבות בדרך כלל אלמנטים של בינוי קהילה פרונטלי – פיזי יחד עם אלמנטים של קהילות אונליין. קהילה שכזו מאפשרת תהליכים של שיתוף פעולה בין עובדים שונים, היכרות עם שוני והבדלים בין קבוצות עובדים שונות ואפשרות להסתגל לשוני של כל אחת מהן תוך יצירת תרבות ארגונית מכילה, גמישה ופתוחה המהווה הזדמנות לעבודת צוות איכותית. (כהן זדה, 2020)



במגזר העסקי

הפרקטיקה של COP אומצה במהירות בקרב ארגונים עסקיים מתוך ההבנה כי הידע הוא קריטי לפיתוח ארגוני אסטרטגי. מאמצים רבים של ניהול ידע פנימי התמקדו במערכות ניהול ידע שהובילו לא פעם לתוצאות מאכזבות. בנוסף, שיטות העברת הידע המסורתיות – בהן הידע מועבר מהמנהל לעובדים/ הידע עובר ע"י מדריכים ולומדות (top down) הן בעלות מגבלות ברורות. COP מביאות מתודולוגיה שונה, המתמקדת באנשים ובמבנים החברתיים המאפשרים להם ללמוד עם ומקולגות. היום קשה למצוא ארגונים עסקיים שאינם מקיימים קהילות למידה פנים או חוצות ארגונים.



מגזר ציבורי – ממשלתי

כמו בארגונים העסקיים, גם ממשלות מתמודדות עם אתגרי ניהול ושימור ידע אשר רק הולך ונהיה מורכב ונרחב יותר. המגזר הציבורי אימץ את פרקטיקת הקהילות הלומדות מסיבות דומות לזה של המגזר העסקי, אף על פי שלא פעם הבירוקרטיה והפורמליות המאפיינת את המגזר הזה עומדת בדרכן של הקהילות הללו, בעיקר בהקשרי שיתוף הידע הזמין והגלוי לכולם. אף על פי כן, ישנם אתגרים ציבוריים, בעיקר מעולמות הבטחון, החינוך והבריאות, הדורשים תיאום ושיתוף ידע חוצי דיסציפלינות.



מגזר שלישי

בעולם החברתי ובארגוני החברה האזרחית מתהווה בשנים האחרונות ההכרה בצורך של הקהילות הלומדות. הצורך נובע, בין היתר, מהרצון של פילנתרופים ומשקיעים למנף את השקעותיהם גם על בסיסן של מערכות ידע ולמידה. בנוסף, אנשי המקצוע השונים במגזר החברתי "מצביעים ברגליים" למול הצורך בהזדמנויות ללמידה פנים אל פנים, במפגש חברתי למטרות למידה והתפתחות מקצועית והעמקת הפרופסיה החברתית, עם או ללא תמיכת הארגונים אליהם הם משתייכים. (Wenger, 2011)

מאפייני הקהילה המקצועית הלומדת:

על מנת שקהילה מקצועית כלשהי תוגדר כקהילה לומדת, עליה לעמוד בשלושת הקטריונים הבאים:

נושא / תחום מקצועי משותף (Domain): מרכזה של הקהילה הלומדת אינו מפגש חברתי אלא צריך להיות לה תחום ברור, מוגדר ומובדל היוצר את זהותה. על חברה להתחייב לעסוק בו, וצריכים להיות להם הכישורים לעשות זאת. בפועל – מדובר בחברי קהילה בעלי עניין מקצועי משותף החווים אתגרים דומים באופן יומיומי בעבודתם ומעוניינים לקדם את אותו התחום או העיסוק.

קהילה (Community): מתוך הרצון והמחויבות לנושא, חברי הקהילה יהיו מעורבים (engage) ויצטרפו באופן פעיל למגוון הפעילויות שבה, כמו גם לדיונים, פעולות סיוע הדדי ושיתוף ידע. הם יבנו קשרים שיאפשרו להם ללמוד האחד מהשני. לפיכך, למשל, אתר אינטרנט אינו קהילה בפני עצמה משום שבאמצעותו ניתן אמנם לחלוק ידע מקצועי, אך אין בו מערכת יחסים ואינטראקציה. או למשל מספר אנשים בעלי אותה הגדרת תפקיד אינם קהילה לומדת, אלא אם הם מקיימים ביניהם אינטראקציה ולמידה משותפת. מן הצד השני, חברי קהילת למידה לאו דווקא עובדים האחד עם השני ביום יום ואינם בהכרח מגיעים מרקעים מקצועיים אחידים. המכנה המשותף שלהם יהיה התחום המקצועי בו עוסקת הקהילה. מערכות היחסים בתוך הקהילה אמורות לעזור לחברי הקהילה להתפתח מקצועית.

עיסוק והתנסות (Practice): גוף הקהילה הוא הידע המקצועי הנדון בה באופן דינאמי ומתפתח. חברי הקהילה צריכים להיות כאלה אשר בפועל עוסקים בנושא או האתגר שהקהילה עוסקת בו. הם קבוצה המפתחת יחד רפרטואר משאבים מקצועי – יוצרת נסיון מקצועי משותף, כלים מקצועיים, דרכי התקשרות, דרכי פתרון בעיות ועוד. זה דורש זמן ואינטראקציה ממושכת ויציבה. פיתוח הפרקטיקות המשותפות צריך להיעשות במודע וצריך להתפתח באמצעות השיחות הללו סט של סיפורים, מקרים או פרקטיקות שהופכות לרפרטואר ידע משותף. (Wenger, 2011)

שלושת רכיבי היסוד של קהילות מקצועיות לומדות



מתוך: Ogneva, 2011

קהילות מפתחות את הלמידה המקצועית שלהן דרך מגוון פעילויות. טבלה זו מספקת מספר דוגמאות טיפוסיות לפיתוח שכזה:

פתרון בעיות	"האם נוכל לעבוד על העיצוב הזה ולקיים סיעור מוחות על רעיונות נוספים? אני תקוע"
חיפוש מידע	"איפה אני יכול למצוא את הקוד כדי להתחבר לשרת?"
חיפוש בעלי ניסיון	"האם מישהו התמודד עם לקוח במצב שכזה?"
שימוש מחודש בנכסים ובכלים	"יש לי הצעה שכתבתי ללקוח בשנה שעברה בנושא רשת אזורית. אני יכול לשלוח לך את זה ותוכל להתאים את ההצעה ללקוח החדש"
תיאום וסינרגיה	"האם אנחנו יכולים לשלב את הרכישות של כדי להשיג הנחות משמעותיות (יתרון הגודל)?"
דיון על התפתחות	"מה אנחנו חושבים על המערכת החדשה? האם היא באמת עוזרת?"
תיעוד פרויקטים	"פגשנו את הבעיה הזאת כבר חמש פעמים. תנו לנו לכתוב את הפתרון פעם אחת ולתמיד"
ביקורים	"האם נוכל לבוא ולראות את מערך הצהרונים? אנחנו צריכים להקים מערך כזה ברשות שלנו"
מיפוי ידע ואבחון פערים	"מי יודע האם ומה אנחנו מפספסים? עם איזה קבוצות נוספות אנחנו צריכים להיות בקשר?"

מתוך: Wenger, 2011

הקהילה מבוססת על שותפות והיעדר היררכיה ועל שיתוף ולמידה הדדית, ברמות שונות של מומחיות.

ההשתתפות בקהילה היא וולנטרית, והיא מחייבת את המשתתף לקחת חלק פעיל, ללמוד את האופן בו הקהילה עובדת ולהתפתח כשותף בה.

יתרונות הקהילה המקצועית הלומדת:

המהות המרכזית של קהילות מקצועיות לומדות קשורה **בלמידת העמיתים המתרחשת במסגרתן**. משכך, חברי הקהילה חולקים חזון, ערכים ונורמות משותפות, ופועלים יחד כדי להגשים. הקהילה מאפשרת לחבריה לחקור את עשייתם באופן מתמשך, על ידי ביצוע רפלקציה ולמידה כוללת, דיאלוג רפלקטיבי שוטף ובחינה ביקורתית של הפרקטיקות שלהם לעומת היעדים שהציבו לעצמם. הם אוספים ומנתחים נתונים ובוחנים ראיות בנוגע לקשרים שבין הפרקטיקה לבין תוצריהם המקצועיים. כל אלה מעודדים צמיחה והתפתחות. זאת ועוד, שמחקרים מצביעים על כך שהקהילות המקצועיות מביאות ליצירת חברויות ויחסי גומלין חברתיים, אמון, פתיחות ולכידות קבוצתית. בנוסף, עם הזמן, השותפים לקהילה מפתחים אחריות משותפת להתפתחותם המקצועית של יתר חברי הקהילה כמו גם לפיתוח הידע המקצועי שלהם. הם מתאפיינים בהתלהבות, התמדה ו"תשוקה" להשתייך, להתפתח ולפעול במסגרת ומחוץ למסגרת הקהילה. החוויה של חברי הקהילה היא חוויה חברתית רבת משמעות ומשמעותיות. מכאן, שלקהילות מקצועיות נודעת השפעה חיובית על שיפור עבודת צוות בין עמיתים. (כהן זדה, 2020; לוי, 2007)

סיכום יתרונות הקהילה המקצועית הלומדת

טווח קצר

מסייע בהתמודדות עם אתגרים
גישה למומחיות
חיזוק הביטחון
הנאה עם קולגות
למידה משמעותית

טווח ארוך

פיתוח אישי
נטורקינג וחשיפה עצמית
פיתוח זהות תפקידית
יכולת שיווקית של המוצר
קול והשפעה



פתרון בעיות
חוסך זמן
שיתוף ידע
חיבור בין יחידות מקצועיות
מיצוי משאבים מיטבי

יכולות אסטרטגיות
להישאר מעודכנים
חדשנות
שימור כח אדם מוכשר
אסטרטגיות חדשות



שלבים בהקמת קהילה מקצועית לומדת ובמחזור חייה:

ישנם מודלים שונים להקמתה של קהילה מקצועית לומדת, ניתן לאפיין מספר שלבי מפתח עיקריים בבואנו ליצור קהילה שכזו:



מטרות הקהילה

- מה הקהילה נועדה להשיג? (עידוד למידה ארגונית/ חדשנות/ מיתוג של מקצוע מסוים וכו)
- יעדים לטווח קצר וארוך
- רכיבי זהות



חברי הקהילה

- אנשי מקצוע בלבד? שילוב בין לקוחות ועובדים? מומחים ממחלקות שונות?
- מינוי מתאמים ומובילים לפעילות השוטפת
- בניית דרכי הפעולה לגיוס משתתפים רלוונטיים לקהילה



ערכים ועקרונות פעולה

- יקבעו בהתאם למטרת הקהילה, מאפייני חבריה וצרכיהם
- ניתן לערוך סקר צרכים ע"מ לאפיין את האתגרים המהותיים ביותר של המשתתפים
- יצירת תכנית עבודה



סטינג ותשתית פעילות

- תדירות ומקומות המפגש
- אונליין/ אופליין (פלטפורמה דיגיטלית הכוללת אזור להעלאת חומרים, חיפוש, חדשות וצ'אט)
- חשיבה על דרכים להגברת מעורבות, פלטפורמות לשיתוף וניהול המידע
- יצירת פלטפורמות שונות למפגש, כולל פגישות וירטואליות או פנים אל פנים בנושאים שונים, וובינרים, שיחות קבוצתיות מתוכננות לדיון בסוגיה רלוונטית



תוצרי הקהילה

- ניירות עמדה, מדריכים שונים, דפי מידע, פניות רשמיות למקבלי החלטות בתחום, פרסום מאמרים, ידיעונים, newsletters ועוד
- הגדרה האם והיכן יפורסמו התוצרים



הערכה דינמית

- עירנות לצרכים המשתנים של הקהילה
- הוספת משתתפים והרחבת הקהילה

מנהיגות הקהילה הלומדת:

מנהיגות הקהילה היא רכיב קריטי ונכון יהיה לתכננו מראש, שכן יכולות הלמידה של הקהילה תלויות במידה רבה במנהיגותה הפנימית. כמו כן, העיסוק בנושא המנהיגות מאפשר גם רענון וחיזוק קשרי העבודה בין חברי הקהילה, משום שהוא מכיר בתרומה הייחודית של כל אחד מן המשתתפים. קבוצות רבות בתחילת דרכן מובלות על ידי אדם אחד, אך היכולת ליצור לאורך זמן מנהיגות מבוזרת מאפשרת לחברי הקבוצה לקחת על עצמם את האחריות להובלת תחומים שונים. בנוסף, לאורך זמן נצפה להתפתחות הקהילה באופן כזה שיאפשר ליותר ויותר חברים לקחת על עצמם תפקידי הובלה, במקביל להפחתת מידת ריכוזיות ההובלה של מנהל הקהילה. אטיין ובוורלי וונגר – טריינר (2013) מציעים מודל מבוזר של מנהיגות בקהילה מקצועית לומדת על ידי חלוקה לשבעה תחומי אחריות מנהיגותית.

מתעדי הקהילה social reporters

- יוצרים זכרון משותף
- המתעדים עוזרים ליצור את ההיסטוריה של הקהילה באמצעות תיעוד האירועים שהתרחשו, מנקודות המבט השונות של מגוון החברים.
- התיעוד מאפשר לחברים חדשים להשלים פערים, ומשמש עבור חברים ותיקים מקור להתייחס אליו בעת הצורך
- סגנון התיעוד הוא בדרך כלל בלתי פורמלי, ונוסף לרשימת הערות יש בו עדויות, דעות, תמונות וצילומי וידאו

שומרי הקהילה community keepers

- פעילים ביצירת המארג החברתי, אחראים לדינמיקה בקהילה ולהשפעתה על הלמידה
- עליהם להיות קשובים לקולות, לרצונות ולצרכים השונים, למידת ההשתתפות של חברי הקהילה וליחסי הכוחות ביניהם
- עליהם לוודא כי בקהילה נשמר מקומם של החדשים, וגם זה של הוותיקים
- מטפחים את האמון ואת מערכות היחסים

מובילי אג'נדה Agenda activists

- מניעים את הלמידה קדימה
- עליהם להיות ערים לצרכים ולהזדמנויות ללמידה, לעקוב אחרי ההתפתחות של התהליכים ושל נושאי הלמידה בקהילה, לוודא שנושאים חשובים אינם "נופלים בין הכיסאות", וליזום פעילויות, דיונים ופרויקטים שיעזרו לקהילה להתקדם בלמידתה
- הם שדוחפים את התהליך החקרני קדימה, מטילים ספק בהנחות יסוד ומספקים משאבים רלוונטיים ללמידה

מנהיגות הקהילה הלומדת:

מתווכים ארגוניים organizational brokers

- אחראים לקשרים עם בעלי עניין ארגוניים
- עליהם למצוא את הדרך לשלב בין האג'נדה של הקהילה, פעילותה ותוצריה לבין האסטרטגיה הארגונית הרחבה, ולהוביל לכך שהעבודה של הקהילה תתרום לאסטרטגיה זו

שליחי חוץ external messengers

- מתווכים בין הקהילה לבין קהלים חיצוניים
- אחראים לזהות מי עשוי להתעניין בקהילה, מהם סוגי התוצרים או התקשורת שיהיו בעלי ערך עבורם, וכיצד אפשר להציג להם בצורה הטובה ביותר את המסרים היוצאים מהקהילה
- עליהם לשים לב לתובנות, להצהרות או לתוצרים שאפשר לשתף בהם, ולעצב אותם כך שיתאימו לקהל החיצוני

חברים ביקורתיים critical friends

- משקפים את התהליך ומספקים חוות דעת עליו
- עליהם לשים לב לרכיבי התהליך הקבוצתי – הפעילויות המרכיבות אותו, הקצב שלו, ארגונו הלוגיסטי, ע"מ לזהות מה עובד באופן מוצלח ומה פחות
- עליהם לאסוף משוב מחברי הקהילה, לסכמו, להציג אותו ולשמור את המסקנות כך שישמשו לאורך זמן

משקפי ערך value detectives

- הופכים את הערך הנוצר בקהילה לגלוי
- למידה משותפת נועדה ליצור ערך עבור אנשים וארגונים כאחד, בכך שהיא משפרת את היכולות האישיות ואת הביצועים
- עליהם לזהות את הערכים ולהופכם לגלויים לעין בעזרת עדויות מתוך סיפורים אישיים וקבוצתיים, הערכה ומדידה. עליהם לפתח תבחינים, לבחור בסיפורים רלוונטיים ולתכנן שיטות לאיסוף נתונים
- הם מעריכים מי צריך לדעת ומה צריך לדעת, ומפיקים דוחות שישרתו את בעלי התפקידים השונים.

בין התאוריה לפרקטיקה – מה עובד בשטח?

לצורך כתיבת מסמך זה התקיימו שיחות למידה עם מספר מובילי ומומחי קהילות שחלקו מהידע ומהניסיון שלהם. על בסיס השיחות הללו וכן על בסיסה של שנת הפעלה של מיזם קהילות לומדות בשלטון המקומי, במסגרתו פועלות כיום ארבע קהילות לומדות, מוקדו מספר "עצות הזהב" – עשה ואל תעשה בבואך להקים קהילה לומדת. את ההמלצות איגדנו למספר מוקדים:

חברי הקהילה – הקבוצה היא המפתח

הקהילה מבוססת על תוכן מקצועי ומתן ערך

אתגר המעורבות

שגרות: בין online ל onlife, בין דניאמיות ליציבות

תוצרי הידע

מבנה ארגוני ומחזור חיי הקהילה

תמרוני אזהרה

חברי הקהילה – הקבוצה היא המפתח:

מעורבות מנהלים:

בשלב הגיוס, בהתאם למיקום המשתתפים בהיררכיה בארגון ממנו הם מגיעים, חשוב לידע את המנהלים, לערב אותם בתהליך ולקבל את הסכמתם הפורמלית להשתתפות העובד בקהילה. גיבוי המנהל משמעותי לפניותו של העובד לקחת חלק פעיל בקהילה.



גיוס ורתימת המשתתפים:

הם מפתח להתמדה ומעורבות, לאורך חיי קהילה מיטביים. על המשתתפים להצטרף לקהילה מתוך בחירה ורצון, אך עם תנאי מחויבות ומסגרת ברורה.



תמהיל חברי הקהילה:

מומלץ ליצור תמהיל משתתפים יחסית הומוגני בדרגתם המקצועית. תמהיל המערב משתתפים בפערי דרגות גבוהים מדי (רכזת כוח אדם לעומת מנהלת כוח אדם שהיא גם חלק מפורום ההנהלה) יצור מורכבות במידת הפתיחות, הדילמות שיעולות והאפשרות לשתף וללמוד.



מיתוג ומיצוב:

ע"מ להצליח לגייס די משתתפים, מומלץ למתג את הקהילה כמועדון מקצועי ואקסלוסיבי, בקבוצת איכות. ישנן דרכים מגוונות לעשות זאת. בין היתר להגביל מראש את מספר המקומות למשתתפים, לערוך מיונים (מסויימים), לפנות לדרגות בכירות כקהל טבעי של משתתפים, להבליט את הערך שהקהילה מציעה למשתתפיה (התמקצעות, השתייכות חברתית, הרחבת אופקים וכ"ו), לצאת עם קול קורא לאיתור משתתפים לקהילה ("האגף מחפש חלוצים וחלוצות" ועוד).



הקהילה מבוססת על תוכן מקצועי – Design for value:

התכנים מוכרחים להיות רלוונטיים למשתתפים, מעשירים, דינאמיים ונתונים לגמישות ושינויים בהתאם לצרכי הקהילה. יצירת תוכן איכותי תבטיח התמדה ומעורבות גבוהה של המשתתפים. על כן, חשוב להזין את הקבוצה בתכנים.

איך עושים זאת?

פרקטיקות העמקה / למידה של תכנים מקצועיים:



ישנן גישות שונות ביחס לאופן בו יש "לטפל" בנושאים מקצועיים שהוגדרו כחשובים ע"י חברי הקהילה ומובילה. גישה אחת אומרת שעדיף לגבש פרקטיקה מובנית באמצעותה מקיימים את המפגשים. גישה אחרת טוענת שהבניה הופכת את המפגש למלאכותי, פחות אינטואטיבי, ומקשה על התכנים האוטנטיים לבוא לידי ביטוי ולכן עדיף לנהל את השיח מהמקום של הערכים – שאילת שאלות בנוגע לתופעה ולא בנוגע לאדם ספציפי וכו'. חשוב למצוא את האיזון המתאים לכל קהילה על בסיס חבריה, אך מומלץ לבסס שגרות קבועות יחסית (ראה בהמשך). המלצתנו היא ליצור סטינג מפגש קבוע שבחלקו מאורגן ומתוכנן ובחלקו האחר מאפשר זמן לדיון פתוח וספונטני.

אפיון צרכים ותאום ציפיות:



בכל תהליך הקמה מומלץ לבצע אפיון צרכים ותיאום ציפיות, באמצעותם מאפיינים את המכנה המשותף של אתגרי המשתתפים. בפועל ניתן לבצע זאת ע"י שאלונים / סקרים וכן ע"י שיחות אישיות של מוביל הקהילה עם כל אחד מהמשתתפים. הסקרים הללו יכולים לאפיין את התכנים המבוקשים באופן ישיר ("באיזה נושא היית רוצה להעמיק במסגרת מפגשי הקהילה?") או באופן הנגזר מאפיון האתגרים והדילמות המשותפות של המשתתפים ("דרג את הנושאים המעסיקים אותך במיוחד בשגרת היום יום המקצועית שלך"). בנוסף – חשוב לבצע אפיון צרכים גם של הארגונים מהם מגיעים משתתפי הקהילה. שילוב צרכי המשתתפים וצרכי הארגונים – ימקד את מהות התוכן הרלוונטי ביותר.

עדכון צרכים:

לאורך משך פעילות הקהילה, מומלץ לבצע "עצירות יזומות" להתבוננות על הצרכים הנוכחיים ועל בסיסם לעדכן את תכנית העבודה.



בין כוחות פנימיים למומחים חיצוניים:



חלקים נרחבים מהלמידה, שהם יקרים מפז, מתרחשים מתוך ועל בסיס חברי הקהילה. עם זאת, חשוב לשלב בין מומחי ידע חיצוניים המגיעים לקהילה להעביר יחידת תוכן מקצועית. השילוב בין מומחי ידע לבין חברי הקהילה עצמם המשתתפים כל אחד בתחום המומחיות שלו, לבין למידה מתוך case studies מספק השראה והרחבת אופקים. העיבוד שלו מבפנים יוצר עומק ומביא לחדשנות. מעבר להשראה, מומחי ידע חיצוניים מסייעים בהמשגה וביצירת שפה משותפת מקצועית של תחום התוכן בו עוסק מפגש הקהילה.

האתגר: מעורבות

ההבדל בין פורומים שונים (ארגוני בוגרים / קהילות פייסבוק סטנדרטיות / קורסים מקצועיים) לבין קהילה לומדת הוא המעורבות, ההתמדה וההרתמות של חברה לטובת התפתחות משותפת ואישית של כל אחד מהמשתתפים.

למה חשוב לשים לב?

בין הכאן ועכשיו לבין המפגשים הסדורים:

המרחב הדיגיטלי מאפשר היברדיות, ומאפשר להיות "כאן ועכשיו". הוא מספק פתרון להתרחשויות / דילמות / אתגרים שעולים למשתתפי הקהילה בזמן שבין המפגשים. ניהול נכון של המרחבים הדיגיטליים יאפשר התמודדויות בזמן אמת ולא רק בדיעבד עם תכנים שעולים מהשטח.

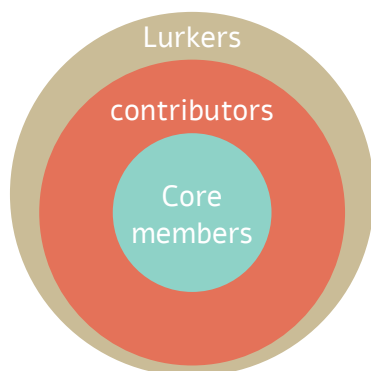


בין האישי למקצועי:

על משתתפי הקהילה לחוש שהיא נותנת להם אנרגיה ולא גוזלת אותה מהם. לכן, חשוב לתת מקום וביטוי גם לשיח אישי לצד השיח המקצועי. הפן האישי קשור קשר הדוק לפן המקצועי ולכן אין להתעלם ממנו. העיסוק בו מאפשר רב מימדיות שכן הוא מכניס אל השיח רבדי חיים והתמודדויות שונות, מאפשר גיוון בשיח ותחושת פתיחות.



Community personas



יש מקום לכולם:

מידת המעורבות משתנה בין המשתתפים השונים. לפעמים מנהלי קהילות יוצרים ציפייה שאינה ריאלית. יש לאפשר מקום לכולם, בכל רמת מעורבות, ולזכור שגם אלו השקטים נהנים לא פחות מהעברת הידע.



שגרות: בין ה-online ל-online, בין דינאמיות ליציבות

לקהילה יש יכולת השתנות מהירה לעומת קבוצות אחרות (קורסים וכ"ו). משכך, יש לה פוטנציאל רב להפוך למעגל תומך ובונה חוסן בקרב חבריה. כדי שזה יקרה – לצד הגמישות והדינמיות חשוב לבסס גם שגרות וריטואלים חוזרים, שיספקו יציבות ועוגנים. השגרות מספקות תחושת בטחון, תורמות ליצירת הרגלים ויוצרות ציפייה. הן אלו שבסופו של דבר יוצרות את הקצב הפנימי של הקהילה.

שגרות לדוגמא:

בכל יום שני משתפים בכלי דיגיטלי חדש שהשתמשנו בו והקל לנו על החיים. פעם בחודש מנהל הקהילה מבצע מפגש זום אישי עם אחד החברים להעמקת ההיכרות איתו, מפגשים בהם מתארחים ברשות/ במשרד של חבר קהילה שונה בכל פעם כדי ללמוד לעומק על עבודתו ועוד.



תדירות מפגשים מומלצת היא בין חודש לחודשיים, בעדיפות למפגשים פרונטליים.



אונליין ואופליין:

חשוב לקיים במקביל למפגשים פלטפורמות אונליין פעילות: לוח פאדלט המרכז את החומרים מכל אחד מהמפגשים, קבוצת ווטסאפ (בעלת גבולות ברורים) וכו.



מרחבי מפגש מגוונים:

חשוב לאפשר סוגים שונים של מפגשים – תמיד יהיו חברים שיעדיפו את המליאה, ואחרים שיעדיפו את ההתייעצות השקטה בפינת הקפה עם עוד קולגה או שניים. לחילופין – יהיו חברי קהילה שיעדיפו לקרוא מייל סיכום עם היילייטים ברורים, לעומת באלו שמאמר אקדמי הוא זה שיעשה להם סדר. חשוב לודא שמייצרים מרחבי מפגש מגוונים, פרטיים וציבוריים, העונים על הצרכים של כלל חברי הקהילה.



מבנה מפגש אחיד?

אין הסכמה מוחלטת בנוגע למבנה אחיד למפגשי הקהילה (ראה סעיף "תכנים"), כן חשוב מאוד לבנות תכנית עבודה/ סילבוס בתחילת השנה, שהוא כמובן דינאמי.



גבולות השיח הדיגיטלי:

מה גבולות הפעילות? שעות וימי פעילות (למשל – הקבוצה סגורה במהלך סופ"ש/ מודעות דרושים ופרסומים עולים רק בימי ראשון), אילו נושאים עולים בדיגיטל ואילו לא?



ערבוב המפגשים:

פיזיים ומקוונים



תוצרי הקהילה:

הספרות המקצועית שנסקרה קודם לכן נותנת מקום רב להפקת תוצרים כחלק מהתהליך הקהילתי. ואכן, אחד החידושים הגדולים של הקהילות המקצועיות הלומדות לעומת קהילות מסוגים אחרים ואפילו פורומים שונים, הן היכולת שלהן לאסוף, לעבד ולארגן ידע חדש ולהפיץ אותו הלאה גם למי שלא נבח בחדר ושאינו חבר בקהילה הגרעינית. **הרעיון העומד בבסיס התפיסה הזו אומר קודם כל שחברי הקהילה עוברים ממצב של צרכנים למצב של יצרנים של ידע.**

תוצרים שמטרתם הפצת הידע:

תוצריה המקצועיים של הקהילה יכולים לשרת (ואף רצוי שישרתו) גם אוכלוסיות מקצועיות שאינן חלק ממנה. באופן זה ניתן להרחיב עד מאוד את מידת השפעתה. למשל, ניתן לקיים מפגשים מקצועיים שונים (מפגשי שיא) הפתוחים לקהל הרחב, המפורסמים במעגלים רחבים ומזמינים אנשי ונשות מקצוע נוספים לקחת חלק חד פעמי במפגש. לחילופין, ניתן להפיץ ניוזלטר / סקירות מקצועיות בדיוור רחב ועוד.



תיאום ציפיות:

מוכרח להתקיים תיאום ציפיות ברור עם חברי הקהילה בנוגע לחשיבות ולרצון שלהם ליצור ולהפיץ ידע מקצועי לשימוש השדה הרחב. זאת גם על לרתום אותם למלאכת יצירת התוצרים וגיבושם וליצור מחויבות למנגנוני הפקת התוצרים.



מיזמים:

קהילות מסוימות מפיקות תוצרים בדמות מיזמים משותפים (למשל – קהילת South HR שיצרה ועידת משאבי אנוש בנושא העסקה מגוונת. 30 ארגונים שונים היו שותפים למיזם בהובלת הקהילה). ישנן קהילות המבוססות על הפקה של מיזמים שכאלו, וניגשות לטיפול בהם ממש בשלבי חייה הראשונים של הקהילה.



מנגנוני הפקת תוצרים:

על מנת להצליח להפיק תוצרי ידע "סטנדרטיים" כתוצאה מהמפגשים (ניירות עמדה, סיכומי חקרי מקרה ועוד), יש ליצור מנגנוני עבודה סדורים ולמנות לכך אחראיים. ניתן ללמוד ממנגנוני ניהול הידע של מיזם קהילות לומדות בשלטון המקומי במודל ההפעלה של המיזם.



תוצרים יכולים להיות גם יצירת

מאגרי ידע משותפים עם נושאים הקשורים לקהילה. סיכומים פרקטיים של המפגשים השונים והפצתם, כתיבת מאמרים בנושאים אקוטיים העולים בקהילה ופרסומם, הנגשת חומרים מחקריים, תיקיות עם דוגמאות לתוצרים שעשו קולגות משובים אחרים ועוד.



הנהגת הקהילה ובעלי תפקידים: ישנם בעלי תפקידים שונים השותפים להובלת קהילה, ומשתנים לפי צרכיה, גודלה, מידת אינטנסיביות הפעלתה ועוד.

א. מוביל/ מנהל הקהילה: תפקיד מרכזי עד מאוד, אשר תכליתו הוא להיות "המאפשר" לקיומה של הקהילה. בין תפקידיו של מוביל הקהילה – לכתוב את תכנית העבודה ויעדיי הקהילה, לגייס את המשתתפים ולעקוב באופן תדיר אחר "הדופק", צרכי השטח, הקולות, הרצונות והדינמיקות המתרחשות. על מוביל הקהילה לתרגם את כל אותם הצרכים לכדי פרקטיקה מתודית והגדרת שגרות הקהילה. עליו לשים לב כל העת כי הכיוונים המקצועיים אליהם צועדת הקהילה תואמים ליעדיה, ולשמור על המצפן בעת הצורך. תפקידו הוא גם לטפל באתגרים שונים העולים מעת לעת כמו למשל קונפליקטים בין חברי הקהילה, "עבירות" על כללי הקהילה ועוד. באופן אידיאלי הדומיננטיות שלו הולכת ופוחתת ככל שהקהילה מתבססת.

ב. מומחים מקצועיים/ מנהלי תוכן: מכיוון שתכליתן של קהילות מקצועיות הוא תחום התוכן המקצועי, חשוב לשלב אנשי מקצוע בקאדר בעלי התפקידים של הקהילה. תפקידם של אנשי המקצוע הוא למקד ולאפיין את הצרכים המקצועיים ולתת עליהם את המענה הרלוונטי ביותר וכן לבצע הנחייה מקצועית של מפגשי הקהילה. בנוסף, מנהלי התוכן מסייעים בהפקת התוצרים ומוודאים את איכותם.

ג. מומחי קהילות רשת/ מנהלי מדיות/ תפקידי אדמיניסטרציה: כל קהילה מפעילה פלטפורמות שונות (כפי שתואר קודם לכן). בהתאם לגודל הקהילה, חשוב למנות בעל תפקיד האמון על אותן הפלטפורמות – העלאת/ סינון תכנים, דרבון תגובתיות, דיוור והנגשת הידע ועוד.



מחזור חיי קהילה: כפי שתואר בסקירת הספרות, על אף ההבדלים בין קהילה לקהילה וה DNA הייחודי המתפתח בקרב כל קהילה מקצועית, ישנם שלבים מסויימים המשותפים למרביתן. בדיוק כמו בהתפתחות אנושית, השלבים הם דינמיים וגמישים, וחשוב שלא לדלג על אף אחד מהם:

יחד עם זאת, איך הגדרת זמן קבועה או מומלצת למשך חיי קהילה. קהילה יכולה לפעול עד שהשיגה את יעדיה המקצועיים או לחילופין – להמשיך ולתמוך את בעלי התפקידים לאורך שנים, ולעדכן את מטרותיה מעת לעת. על מוביל הקהילה לחוש "את הדופק" כל הזמן ולקבל החלטות בהתאמה. בנוסף, לא פעם עוזבים חברי קהילה מסויימים ומנגד מצטרפים חדשים, כך שהקהילה נעה הלך וחזור בתוך חמשת השלבים.

קהילה היא מרקם חי, דינאמי ומתפתח. היא מושתתת על אנשים – ועל מידת המעורבות, ההתמסרות וההתמדה שלהם היא עשויה לקום וגם ליפול. בחלק הבא ריכזנו מספר "תמרורי אזהרה" – נושאים רגישים או מאתגרים שיש לתת עליהם את הדעת, שכן הם עלולים ליצור מורכבויות בתוך הקהילה הלומדת:

אמון:

לכל קהילה נקבעים כללים שונים. החל מכללים גנריים כמו "זמן שקט" בקבוצת הווטספ ועד לכללים מהותיים הנוגעים לשמירה על פרטיות המשתתפים וחסינו נושאי הדיונים המתקיימים בתוכה. על מנת שחברי הקהילה ירגישו בטוחים להביא את עצמם ואת אתגריהם לדיון פתוח ושיתוף כנה, יש להקפיד על שמירה על כללי הקבוצה. המשתתפים מוכרחים לחוש "מוגנים" ו"מוחזקים" ע"י גבולות הקהילה. יש לטפל באופן מידי במקרים של מעבר על חוקי הקבוצה, כמו זליגת תכני דיונים אל מחוצה לה, פרסום תכנים מקצועיים שאינם מאושרים להפצה ועוד. האחראי לטיפול במקרים שכאלו הוא מנהל הקהילה, בשיתוף עם חברה.

סטינג ושגרות:

כאמור, ישנם מודלים שונים ואפשרויות רבות לשגרות של קהילה. כל מודל שנבחר הוא לגיטימי, כל עוד הוא מייצר שגרה בעלת סטינג ברור וקבוע. סטינג שכזה תורם משמעותית לתחושת ההחזקה של חברי הקהילה, לציפיות הדדיות ברורות בין המשתתפים לבינם, ובין המשתתפים לבין הנהלת הארגון בו הם עובדים וכמובן – שומר מפני איבוד עניין ו"זליגות". בנוסף, סטינג ושגרות קבועות מאפשרים עבודה מקצועית יותר.

תוכן ורלוונטיות:

כפי שנכתב קודם לכן – חברי הקהילה מוכרחים לחוש שהם נתרמים ממנה. לפיכך, יש לפעול כל העת על מנת לאפיין את הצרכים המשתנים של החברים (הן מבחינה מקצועית והן מבחינה אישית), וליישם את שעולה באפיון הצרכים באופן ממשי באמצעות התכנים המובאים לשיח בקהילה. בנוסף, חשוב "לארוז" את אותם התכנים, לדוור ולהפיץ אותם על מנת להנגיש את התוכן המקצועי. במידה ולא עושים כך, תיווצר תחושת החמצה/התפזרות וידע רב יאבד.

לסיכום חלק זה

ישנן קהילות לומדות רבות ומגוונות. כל אחת מהן התפתחה באופן המתאים ביותר עבור חברה ועבור הארגונים השונים. ההבדלים בין קהילה לקהילה הם משמעותיים – הן מבחינת התחום המקצועי, הן מבחינת סדרי הגודל וההיקפים והן מבחינת השגרות והתוצרים. אף על פי כן, קיימים שבעה צירים (שתוארו להלן) שניכר כי הם חוצים את מרבית הקהילות הפועלות ומספקים תמונה ברורה בנוגע ל"כללי זהב" בהפעלת קהילה לומדת איכותית.

פרק שלישי: דוגמאות לקהילות קיימות

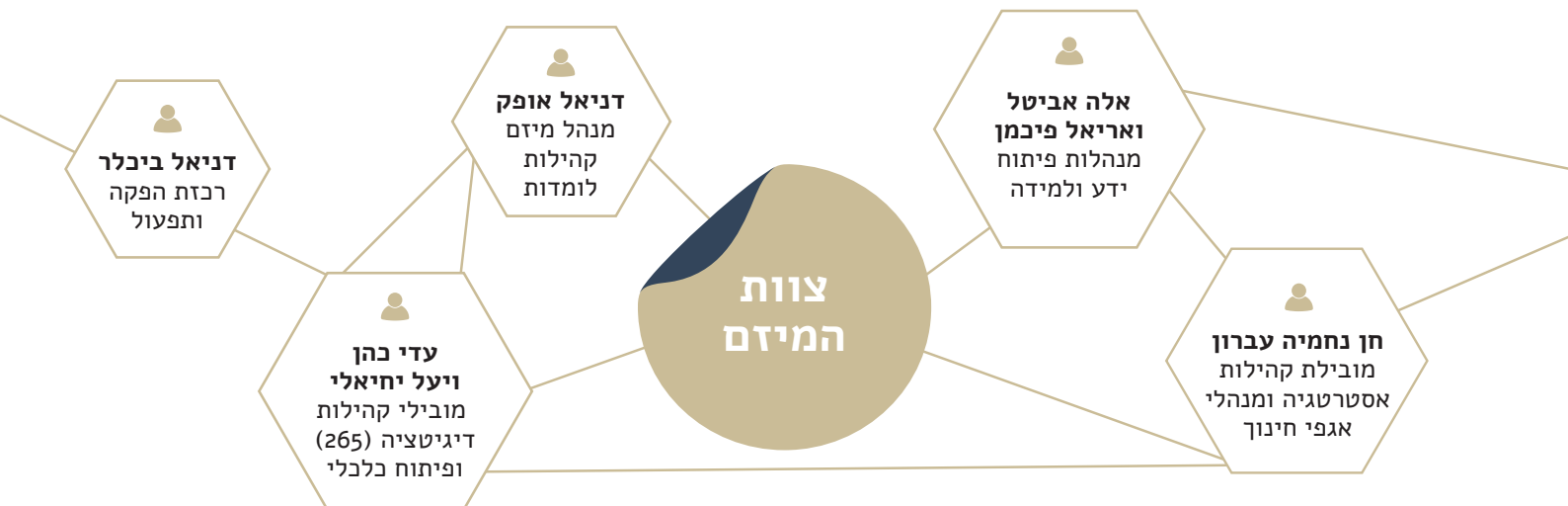
שם הקהילה	מגזר	פירוש	להעמקה (הקליקו על הלוגו)
המיזם הלאומי 265	ציבורי – רשויות מקומיות	”המיזם הלאומי 265 לפיתוח ושיתוף ידע לקידום דיגיטציה ברשויות המקומיות” מתבצע בשיתוף פעולה של משרד הפנים באמצעות מפעם עמק יזרעאל ומשרד הדיגיטל הלאומי – מטה ישראל דיגיטלית. מטרת המיזם להרחיב ולהנגיש שירותים דיגיטליים לתושבי הרשויות המקומיות וכן לצמצם פערים בין הרשויות המקומיות באמצעות כלים דיגיטליים. הפלטפורמה הביצועית לכך היא קהילה המתנהלת הן באמצעות קבוצת פייסבוק והן באמצעות מפגשי תוכן תדירים.	
קהילות חדשנות במשרד הכלכלה	עסקי, אקדמיה, ציבורי	קהילות חדשנות שמטרתן ביסוס אקוסיסטם משמעותי בישראל הפועל סביב תחום תוכן מסוים על מנת להציב את ישראל כמובילה בתחום זה. בין הקהילות: בריאות דיגיטלית, חקלאות, בנייה, תחבורה חכמה, מים, פינטק, חלל, אנרגיה, סייבר ועוד.	
המשתלה	ציבורי – מ. החינוך	פורום אשר מפגיש אנשי מטה, אקדמיה ושטח ללמידה שיתופית והעלאת יוזמות חדשות בתחום הקהילות המקצועיות הלומדות – משרד החינוך.	
צעירות בראש- סבאיא אוואלאן	שת”פ ציבורי – חברה אזרחית	המיזם מפעיל החל משנת 2018 קהילות אקטיביסטיות של צעירות במצבי סיכון הקהילות פועלות ברמה הארצית וכוללות צעירות מכל המגזרים והדתות. והדרה.	
מו”פ קהילות מקצועיות לומדות	משרד החינוך והרווחה	שני מהלכים מרכזיים של מכון מופת ומשרד החינוך – הקמ”ל (קהילה מקצועית לומדת) ומהלך ”השקפה” של קהילות מורים מובילים כסוכני שינוי בבתי הספר וכן תהליכים אותם מוביל ארגון ”אבני ראשה”. קיימות גם קהילות במספר רשתות פדגוגיות (רשת עמל, ברנקו וייס ועוד).	

שם הקהילה	מגזר	פירוט	להעמקה (הקליקו על הלוגו)
מרכזי לאודר	שלישי – ארצעיר	מרכזי לאודר בשיתוף JNF ארה"ב. פורום מנהלי משאבי אנוש הגדול בדרום, הפועל בשיתוף התאחדות התעשיינים. פורום ארגוני התעסוקה, לארגונים המטפלים באוכלוסיות מגוונות בנגב: עולים חדשים, צעירים, בדואים, חרדים, בעלי צרכים מיוחדים ועוד.	
קהילת רשת מרכזי הצעירים	שלישי – עמותה רשומה	הרשת פועלת ומקדמת את המרכזים והמנהלים שממטרותיהם: קידום תעסוקה, הכשרות, לימודים באקדמיה, קידום מעורבות חברתית, יזמות עסקית, הורות צעירה, ליווי חייליים משוחררים, השתלמויות, אירועים, כנסים, ימי עיון ועוד. בנוסף לכך הרשת מקדמת ומציבה את נושא הצעירים על סדר היום הלאומי וקידום מענים רלוונטיים ברמה הארצית והמקומית.	



האנשים שמאחורי המיזם

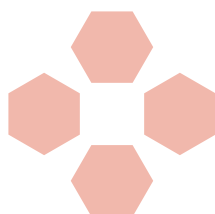
מודל קהילות לומדות בשלטון המקומי 2021-2023 פותח על ידי צוות המיזם וחברי הצוות המוביל בקרן רש"י ובמשרד הפנים.



זה המקום להודות למגוון אנשים שחלקו עמנו מהידע והנסיון הרב שלהם בעולמות הקהילה לסיוע בכתיבת מסמך זה ולאורך הדרך בשנת ההקמה של מיזם קהילות לומדות בשלטון המקומי:



כתיבה ופיתוח: אלה אביטל
ליווי מקצועי: דניאל אופק, עמרי זגן, נתנאל רובינשטיין
גרפיקה: אפרת קרוב



A Guide to Division for Early Childhood Communities of Practice . (2020). Retrieved from Council of Exceptional Children: <https://www.dec-sped.org/communities-of-practice>

Bersin, J. (2018). New Research Shows "Heavy Learners" More Confident, Successful, and Happy at Work. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/want-happy-work-spend-time-learning-josh->

Buyse, V., Sparkman, K., & Wesley, p. (2003). Communities of Practice: Connecting What We Know with What We Do. Council for Exceptional Children(69), 263--277.

Cambridge, D., Kaplan, S., & Suter, V. (2005). Community of practice design guide. Educause: Louisville, CO. Retrieved from <https://library.educase.edu/-/media/files/library/2005/1/nlio531-pdf.pdf>

Li, C. L., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, C. I. (2009, March). Evolution of Wenger's concept of community of practice. Implementation Science, 4(11).

Lupton, C., Webne-Behrman, H., Hunt Johnson, J., Merrill, M., & Schneider, T. (2017). Communities of Practice Guide: Creating, reinvigorating or transforming a community of practice. Community of Practice (CoP) Network. Retrieved from <https://www.talent.wisc.edu/home/LinkClick.aspx?fileticket=B6rgxakCMtl%3D&portalid=o>

Ogneva, M. (2013, 4 17). Internal Communities Of Practice. Retrieved from <https://www.slideshare.net/Yammer/communities-of-practice-playbook>

Quick start-up guide for communities of practice. (2021, 12 9). Retrieved from EB: <https://wenger-trayner.com/project/community-of-practice-start-up-guide/>

Syahidah Alim, N., & Selvaraju, N. (2012, 4 23). Retrieved from Community of practice proposal: <https://www.slideshare.net/NirmalaSelvaraju/communities-of-practice-12652884>

Trayner-Wenger, B., & Trayner-Weng, E. (2013). leadership Distributed: groups Leadership groups:Distributed leadership in social learning. Retrieved from <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2013/03/13-11-25-Leadership-groups-V2.pdf>

TXPOST Strategic Plan: 2020–2023. (יוני 20, 2021). Retrieved from TXPOST : <https://www.txpost.org/>

University of Wisconsin–Madison. (n.d.). The 5 Phases of CoPs. Retrieved from <https://hr.wisc.edu/professional-development/communities/how-to-create-a-community-of-practice/the-5-phases-of-cops/>

Wenger, E. (2011). Communities of practice: A brief introduction. Retrieved from <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11736/A%20brief%20introduction%20to%20CoP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

יעקובזון, י., צדיק, י., & בניה, י. (2013). קהילה מקצועית לומדת בבית הספר. אבני ראשה.

כהן זדה, א. (2020). קהילות מקצועיות לומדות ככלי לניהול קונפליקטים בקהילות הטרוגניות. סטטוס: כתב עת לחשיבה ניהולית ואסטרטגית. Retrieved from <https://status.co.il/%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%A7%D7%A6%D7%95%D7%A2%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%9C%D7%95%D7%9E%D7%93%D7%95%D7%AA-%D7%9B%D7%9B%D7%9C%D7%99-%D7%9C%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C-%D7%A7%D7%95>

ברמי, ט. (2021). מנהיגות – לא למובילים בלבד. Retrieved from https://hashkafa.macam.ac.il/research/wenger_trayner_leading החינוך:

לוי, מ. (2007). Communities of Practice. ירחון 2Know לניהול ידע. Retrieved from <http://www.kmrom.com/Site/Articles/ViewArticle.aspx?ArticleID=1005>

מכון מופת – משרד החינוך. (2020, אוגוסט 6). קהילות מקצועיות לומדות. Retrieved from <https://kehilotmorim.macam.ac.il/data> בין קהילה מקצועית לומדת (PLC) לקהילת אנשי מקצוע (COP):

מרטנס, ג. (2019, נובמבר 6). Blocal. קהילות מקצועיות: Retrieved from [https://www.blocal.co.il/%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%A7%D7%A6%D7%95%D7%A2%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%9B%D7%A4%D7%AA%D7%A8%D7%95%D7%9F-%D7%9C%D7%94%D7%A2%D7%91%D7%A8%D7%AA-%D7%99%D7%93%D7%A2-%D7%91%D7%90%D7%A8](https://www.blocal.co.il/%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%A7%D7%A6%D7%95%D7%A2%D7%99%D7%95%D7%AA)

מרטנס, ג. (2020, 12 6). קהילות מקצועיות כפתרון להעברת ידע בארגונים. Retrieved from BLocal: <https://www.blocal.co.il/%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%A7%D7%A6%D7%95%D7%A2%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%9B%D7%A4%D7%AA%D7%A8%D7%95%D7%9F-%D7%9C%D7%94%D7%A2%D7%91%D7%A8%D7%AA-%D7%99%D7%93%D7%A2-%D7%91%D7%90%D7%A8>

קרן רש"י. (2021). מפת הידע לקידום מוביליות חברתית – כלכלית. Retrieved from <https://socialmobility.org.il>