



קהילות לומדות
בשלטון המקומי

המדריך השלם להקמה והובלה

של קהילות
מקצועיות
לומדות
בשלטון
המקומי



”
בקהילה אנחנו
יורדים לשטח,
רואים את האתגרים
בעיניים ומעלים
פתרונות ביחד



על המדריך

"קהילות לומדות בשלטון המקומי" הוא מיזם משותף למשרד הפנים וקרן רש"י, שפעל בין השנים 2022-2024.

במסגרת המיזם הקמנו ארבע קהילות לומדות למנהלים בכירים ברשויות המקומות שתוחזקו והופעלו באופן רציף על ידי מובילי המיזם וחברי הקהילה. במהלך השנתיים הכנו עשרות מפגשי קהילה ותכנים ייחודיים, ערכנו מחקרי הערכה וצברנו הרבה ידע, תובנות, כלים ופרקטיקות שהגיעו מהשטח. כתבנו מדריך מקיף במטרה לשתף את הידע שיצרנו, כך שכל מי שרוצה להקים קהילה מקצועית לומדת יוכל לעשות זאת. חוברת זו מהווה הרחבה, העשרה והעמקה לאתר שהקמנו, בו תוכלו ללמוד כל מה שצריך לדעת על קהילות לומדות בשלושה פרקים: למה - הצורך, האימפקט והמטרות. מה - מאפיינים, עקרונות הפעלה ופרקטיקה. איך - להקים ולהפעיל קהילה, שלב אחר שלב.

כתיבה והפקה: אריאל פיכמן

עריכת תוכן: אסנת נוימן

כותבים נוספים: יעל יחיאלי,

חן עברון, תרצה מרגולין, עידן

גולדברג, דניאל ביכלר

עיצוב: אנטונינה ג'ולי



תוכן עניינים

למה

להקים קהילות מקצועיות לומדות?

- 4 _____
5 _____ על המיזם, רקע ורציונל
6 _____ קרן רש"י ומשרד הפנים: שיתוף פעולה שמחזק את השלטון המקומי
8 _____ רקע תיאורטי – Communities of Practice
12 _____ רתימת שותפים להובלת הקהילה הלומדת
13 _____ מחקרי הערכה ומדידה – איך נדע שהקהילה יוצרת אימפקט?

מה

הן קהילות מקצועיות לומדות?

- 18 _____ מאפייני הקהילה הלומדת
19 _____ מבנה ארגוני, פורומים והגדרות תפקידים במיזם ובקהילות
22 _____ המפגשים בקהילה
30 _____ ידע, למידה ותוצרים
37 _____

איך

מקימים קהילות מקצועיות לומדות?

- 42 _____ איך מקימים קהילה?
43 _____ איך מחליטים על תכנים וסילבוס הקהילה?
46 _____ איך בונים מפגשי קהילה?
49 _____ איך מקימים ומפעילים צוותי עבודה?
53 _____ איך יוצרים תוצרים טובים?
56 _____ איך מובילים קהילה בזמן מלחמה?
63 _____ יוצאים מגבולות הקהילה: איך מקימים רשת ידע מקצועית?
64 _____ תרשים מסכם – הקמה והובלת קהילה, שלב אחר שלב
70 _____ מקורות
72 _____



למה להקים קהילות מקצועיות לומדות?



”
אנחנו מפתחים
פרויקטים חדשים,
יש עשייה בשטח,
התושב מקבל
שירות טוב יותר
בזכות הקהילה

תיאור הצורך והאימפקט

על מיזם קהילות לומדות: רקע ורציונל

מיזם "קהילות לומדות בשלטון המקומי" הוא מיזם חדשני בשיתוף קרן רש"י ומשרד הפנים, שתכליתו הקמת קהילות לומדות עבור בעלי תפקיד ברשויות המקומיות ברחבי הארץ. המיזם עוסק באיתור, בנייה ופיתוח קהילות מקצועיות לשם הרחבת ההשפעה, הקיימות, ההתמקצעות וכן הפיתוח האישי, הארגוני והיישובי. מטרותיו של המיזם הן בניית היכולות המקצועיות של הרשויות המקומיות, שיפור השירות לאזרח על ידי פיתוח ההון האנושי וכן קידום מוביליות חברתית בפריפריה החברתית-גיאוגרפית. בבסיס הרעיון של המיזם עומד צורך בהנגשת ידע ויצירת מרחב בטוח להתייעצות, רישות ופיתוח אישי-מקצועי עבור עובדי הרשויות, בנוסף למקורות העשרה והכשרה (On-the-job training). כמו כן, הקהילות המקצועיות ממקסמות את הידע הנרחב הקיים ברשויות המקומיות אודות הצרכים והפתרונות הקיימים בעולם השירותים לאזרח והצורך בגיבוש ופיתוח משותף של פרקטיקות מוצלחות תוך שיתוף הידע הקיים.

על איזה צורך עונה "קהילה מקצועית לומדת"?

◀ הנגשה ושיתוף הידע הקיים ברשויות המקומיות ופיתוח פרקטיקות יעילות (Best Practices) המבוססות על צרכי השטח.

◀ חוסר במקורות העשרה תוך כדי עשייה (On-the-job training) ומרחב בטוח להתייעצות.

◀ קבוצת עמיתים הנותנת מענה לשחיקה ובדידות בתפקידים בכירים בשלטון המקומי.



מה האימפקט שיוצרת קהילה?



קידום מוביליות
חברתית בפריפריה
הגיאוגרפית-חברתית
בישראל



חיזוק ובניית
יכולות מקצועיות
של הרשויות
המקומיות



שיפור
השירות
לאזרח



פיתוח ההון
האנושי ברשויות
המקומיות



קרן רש"י ומשרד הפנים: שיתוף פעולה שמחזק את השלטון המקומי

קרן רש"י – בין "קהילות מקצועיות לומדות" למוביליות חברתית

הקרן פועלת במספר זירות על מנת להשיג אימפקט חברתי משמעותי וארוך טווח. באמצעות עשרות תוכניות ופרויקטים, אנו שואפים להעלות נושאים של שוויון הזדמנויות וצמצום פערים לראש סדר היום הציבורי, ובכך להשפיע על עיצוב המדיניות ברמה הלאומית. העשייה של הקרן ממוקדת בקידום מוביליות חברתית בפריפריה החברתית והגיאוגרפית בישראל. תחומי הליבה בהם עוסקת הקרן משקפים את ההבנה כי מימוש מלא של יכולות האדם בכל שלב משמעותי בחייו – מינקות ועד בגרות – חיוני ליצירת "סולם מוביליות" ושבירת הקשר בין מקום הלידה של הילד לבין ההזדמנויות המסתייעות לו למימוש עצמי ולהצלחה.

איך "קהילות מקצועיות לומדות" מעודדות מוביליות חברתית?

מחקר "מפת הידע" (2021) אשר נערך 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. 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: הסביבה הביתית, הסביבה הלימודית ומאפייני שכונה/ישוב. מפת האקוסיסטם שגובשה במחקר מצאה 28 מאפיינים אשר תומכים בהתפתחות מיטבית ומשפיעים על סיכויי ההצלחה של הפרט, ביניהם נמצאים: שירותים ציבוריים וקהילתיים, תחושת שייכות, אמון, חיבוריות, נורמות ועוד. בין המשתנים המוגדרים כ"ג'וקרים", ניתן למצוא גורמים המושפעים ממאפייני שכונה/ישוב כגון – יציבות האוכלוסייה, סדר ציבורי, תחושת ביטחון ומסוגלות קולקטיבית.

כלומר, נמצא כי למאפייני הרשויות המקומיות השפעה מכרעת על הצלחתם של הילדים בעתיד ומכאן ברמת המאקרו על מוביליות חברתית. כתוצאה מכך, מטרת המיזם "קהילות לומדות" הוא לחזק את הרשויות המקומיות, לשפר את השירות שהן נותנות לאזרח ובכך לקדם מוביליות חברתית.



משרד הפנים –

חיזוק ההון האנושי ברשויות המקומיות

בשנים האחרונות משרד הפנים מקדם את התפיסה כי ההון האנושי הוא הנכס החשוב ביותר ברשויות המקומיות. תפיסה זו הביאה להבנה שפיתוח הנהגת הרשויות ובעלי התפקיד הינו כלי משמעותי ביותר לשם יצירת שינויים מיטיבים. במהלך אסטרטגי לפיתוח העובדים ברשויות המקומיות, הקים המשרד בשיתוף קרן רש"י את מיזם "קהילות לומדות", יוזמה חדשנית שמטרתה לקדם את הלמידה ההדדית וההתפתחות המקצועית של עובדי הרשויות.

בהשתתפות בקהילות, העובדים יכולים להרחיב את ארגז הכלים המקצועי שלהם, להיחשף לחידושים בתחום השלטון המקומי ולפתח מיומנויות חדשות שיאפשרו להם לתת מענה יעיל ואפקטיבי לאתגרים המשתנים של המאה ה-21. כעת, עם המעבר ל"מקומות", בית הספר להכשרת מנהלים בכירים של משרד הפנים, מצופה כי הקהילות הלומדות ימשיכו לפעול תחת פלטפורמה המציעה מגוון נוסף של כלים ומשאבים לתמיכה בלמידה ובפיתוח המקצועי של עובדי הרשויות.



"מדברים, משתפים רעיונות,
התכנים לא נשארים על
הנייר, אלא יוצאים החוצה"



רקע תיאורטי

Communities of practice

COP – "קהילות מקצועיות לומדות"

ההגדרה המקובלת כיום מדברת על 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 כבר בשנות התשעים ע"י לווא וונגר, אך בשנים האחרונות הוא זוכה להתייחסות ותשומת לב גוברת במגוון תחומים, מגזרים ומקצועות כגון תחום הבריאות, החינוך, החברה ועוד.

חישבו למשל על קבוצת מהנדסות ומהנדסים הפועלים לפתרון בעיות דומות, מורות ומורים המנסים לאפיין זהות בית ספרית או קבוצת מנהלות ומנהלים צעירים המסייעים אחד לשני לצלוח את אתגרי התפקיד. בכל הדוגמאות מדובר ב-COP, קבוצות אנשים המעורבים בתהליך למידה קולקטיבי בעל מכנה משותף מבחינת התחום או המאמץ כלפיו הוא מופנה, באמצעות למידה מקצועית בלתי פורמלית ופורמלית גם יחד.

מדוע למידה מקצועית כל כך חשובה?

למידה וידע הם נושאים רחבים, אך ישנה הסכמה כי אנחנו לומדים בארבע דרכים עיקריות: (לוי, 2007)





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% מכלל העובדים מוגדרים כלומדים "כבדים", 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, הנתונים מראים שהם פחות לחוצים ב-47% לעומת חבריהם שאינם לומדים "כבדים".

מטרתן של הקהילות המקצועיות הלומדות היא אם כן, 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.



יתרונות הקהילות המקצועיות הלומדות

המהות המרכזית של קהילות מקצועיות לומדות קשורה בלמידת העמיתים המתרחשת במסגרתן. משכך, חברי הקהילה חולקים חזון, ערכים ונורמות משותפים, ופועלים יחד כדי להגשימן. 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 וכן בוחנים ראיות בנוגע לקשרים שבין הפרקטיקה לבין תוצריהם המקצועיים. מחקרים מצביעים על כך שהקהילות המקצועיות מעודדות צמיחה והתפתחות ומביאות 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 הקהילה ובארגון בו הם עובדים

לסיכום - מטרות הקהילה המקצועית הלומדת



יתרונות הקהילה המקצועית הלומדת

טווח קצר	טווח ארוך
- מסייע בהתמודדות עם אתגרים - גישה למומחיות - חיזוק הבטחון - הנאה ממפגש עם עמיתים - למידה משמעותית	לעובד  - פיתוח אישי - נטוורקינג וחשיפה עצמית - פיתוח זהות תפקידית - קול והשפעה
- פתרון בעיות - חוסך זמן - שיתוף ידע - חיבור בין יחידות מקצועיות - מיצוי משאבים מיטבי	לארגון  - פיתוח אסטרטגיות חדשות - להישאר מעודכנים - חדשנות - שימור כח אדם מוכשר



יישום של קהילות מקצועיות לומדות בשטח

COP ידוע ככלי עבודה אפקטיבי לפיתוח מקצועי ולמעשה מיושם כבר בכלל המגזרים. בכל מגזר המתודולוגיה מיושמת כמענה לאתגרים הייחודיים לו בהתאם למבנה הארגוני, אופן ניהול ושיתוף הידע, החזון ועוד.

במגזר העסקי



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

במגזר הציבורי



כמו בארגונים העסקיים, גם ממשלות מתמודדות עם אתגר ניהול ושימור ידע אשר רק הולך ונהיה מורכב ונרחב יותר. המגזר הציבורי אימץ את פרקטיקת הקהילות המקצועיות 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 חוצה דיסציפלינות ולכן מודל "קהילות לומדות" מתאים להם במיוחד. משרד החינוך מפעיל בשנים האחרונות קהילות לומדות של צוותי הוראה "קהילות השקפה" הנתפסות כאיכותיות ומשמעותיות לחבריהן.

במגזר השלישי



בעולם החברתי ובארגוני החברה האזרחית מתהווה בשנים האחרונות ההכרה בצורך של הקהילות המקצועיות 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.



רתימת שותפים להובלת הקהילה הלומדת

הקהילה פועלת בתוך אקוסיסטם מקצועי רחב, ולכן צריכה להיות פרי של שיתוף פעולה בין כמה גורמים. השותפויות יכולות לשלב שחקנים ממגזרים שונים כשכל אחד מביא את הידע, הניסיון והמשאבים הייחודיים לו. מתוך השילוב בין הגורמים נוצר ידע מקצועי איכותי ורעיונות ייחודיים שלוקחים בחשבון היבטים רבים.

השותפויות מעצם טבען יכולות להיות מאתגרות כשהשחקנים בעלי אינטרסים מנוגדים, התרבות הארגונית וכן הערכים והמטרות שונים. מצב כזה יכול להקשות על העבודה המשותפת ולכן יש לנהל את השותפות ברגישות ותשומת לב רבה, כבר משלב ההקמה ולאורך כל מחזור חיי הקהילה.

מהשלבים הראשונים של הקמת המיזם והקהילה, חשוב לעשות מיפוי מקיף של האקוסיסטם בו כל קהילה פועלת, מי השחקנים המרכזיים בזירה הרלוונטית, ולבחור את מי נזמין לשותפות בהובלת הקהילה. בשלבי ההתנעה, חשוב למפות את האינטרסים של כל שותף, בבהירות ושקיפות רבה ככל הניתן.

ככל שהמטרות השונות של כל שותף יהיו גלויות, כך השותפות תעבוד בצורה טובה יותר לאורך הדרך. קהילה לומדת היא גוף חי ונושם, חשוב שהשותפות לא תהיה גורם שמעכב או מכביד על הקהילה מלפעול בדינמיות ואוטונומיה. תוצר טוב של תהליך רתימת השותפות יהיה מסמך חזון משותף, בו מטרות ויעדים ברורים לכל קהילה, חלוקת אחריות ותפקידים, פורומים מוסכמים ושגרות מפגשים של כל פורום. בסופו של דבר, מטרת הקהילה היא ליצור קבוצת עמיתים שמבוססת על אמון, שייכות ושיתופי פעולה. על כן, מערכות היחסים הנרקמות בין השותפים, צריכות להוות מודל לחיקוי לערכים אלו.

במיזם "קהילות לומדות בשלטון המקומי", יצרנו כמה סוגים של שותפויות כשהשותפים המרכזיים להקמה של המיזם היו משרד הפנים וקרן רש"י. בנוסף לכך, בכל קהילה איתרנו שותפים נוספים שרלוונטיים לשדה הפעולה הספציפי בו היא פועלת.

בהמשך המדריך נפרט על המבנה הארגוני של הקהילות, הובלת השותפות בפורומים השונים וכן מודלים ספציפיים לניהול השותפות באופן שוטף.

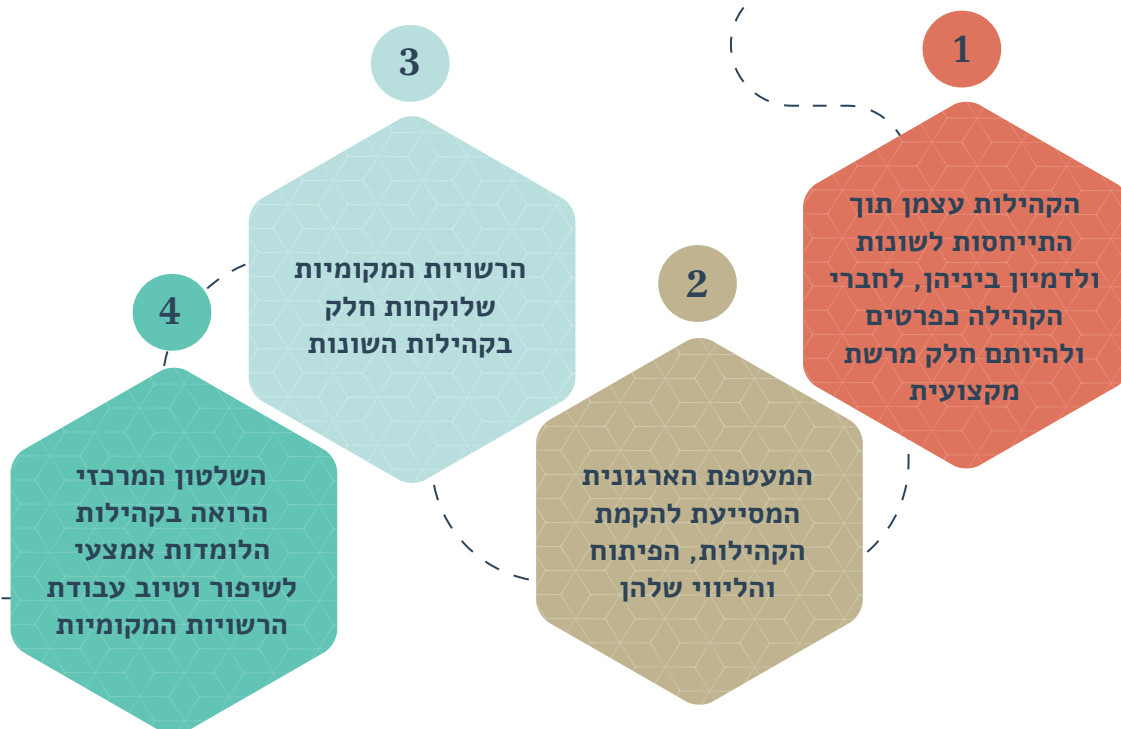


מחקרי הערכה ומדידה - איך נדע מה ההשפעה שהקהילה יוצרת?

לאורך כל תקופת פעילות המיזם, מחלקת המו"פ בקרן רש"י ערכה מחקרי הערכה ומדידה, שנועדו לבחון את יעילות המיזם, השפעתו ואיכותו. בנוסף, המחקרים שימשו ככלי מסייע לקבלת החלטות ולחיזוק השותפות עם משרדי הממשלה והרשויות. נערכה הערכה מעצבת, דרך כלי מחקר איכותניים לבחינת יישום התכנית תוך כדי הפעלתה. זאת בבמקביל להערכה מסכמת העוקבת אחר ההשפעה של התוכנית על המוטבים שלה, בהתאם למודל הפעולה והיעדים דרך שימוש בכלים כמותיים, נתונים מוסדיים וכו'.

המודל הלוגי: ארבע זירות פעולה

כדי לדייק את מתווה ההערכה ואת יעדי המיזם, שורטט מודל לוגי המתמקד בארבע זירות פעולה:



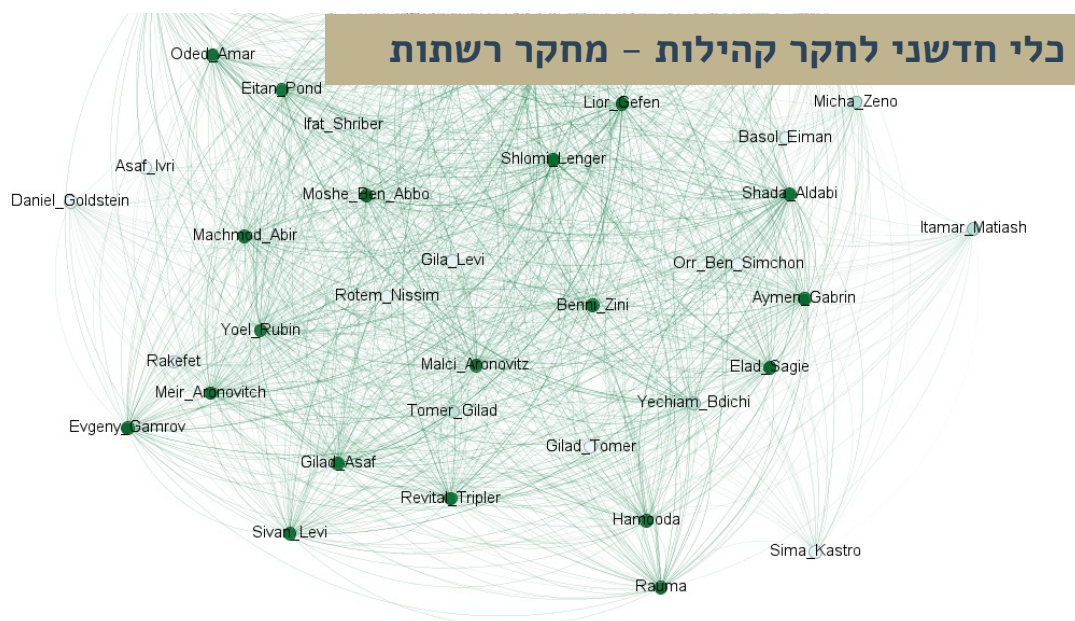
מטרות ההערכה

◀ לבחון כיצד המיזם מיושם בפועל בתוך הקהילות, מה הם הגורמים המקדמים ומעכבים את הצלחתו ומה עוד נדרש לפתח ולשפר.

◀ לעקוב אחר השימוש של חברי הקהילות בידע, התוצרים והכלים שפותחו במסגרת המיזם וכן הקשרים שנוצרו בין חברי הקהילות לאורך זמן בהיבטים כמו שותפות, איגום ידע ומידע, אמון ועוד.

◀ לבדוק את השפעת המיזם על האופן בו פועלות הרשויות המקומיות בהקשר של טיוב ההון האנושי, שיפור השירות לאזרח וקידום מוביליות חברתית.

◀ להעריך כיצד השלטון המקומי תופס את הקהילות והמיזם כתשתית לטיוב עבודת הרשויות המקומיות.



לצד כלי מחקר איכותניים וכמותיים מסורתיים (ראיונות, קבוצות מיקוד וסקרים) המיזם מלווה במרכיב חדשני של מחקר רשתות. מתודולוגית ניתוח רשתות מאפשרת לזהות ולמדוד את הקשרים בין חברי הקהילה ועוצמתם, מיפוי החברים המרכזיים והפריפריאליים בקהילה, שיתוף במשאבים ואופי השותפויות. השימוש בניתוח רשתות מאפשר לבחון את התפתחות ההון החברתי לאורך זמן, מכיוון שרשתות מורכבות מצמתים וחלק מצמתים אלו מחוברים זה לזה בקשרים. הרשת חושפת את המבנה החברתי, בכך ששמה דגש על הקשרים והצמתים בהם נוכחים חברי הקהילה. הון חברתי בהקשר זה מתמקד במיקום חברי הקהילה ברשת ומעיד על הפוטנציאל של אותם חברים לחלוק משאבים.

המדדים לניתוח רשתות קשורים בשלושה תחומים:

3	2	1
מאפיינים מבניים של הרשת המסייעים להבנת מצבה של הקהילה ולהתערב בהתאם	טבעם של הקשרים בין חברי הקהילה ואיכות הקשרים	התוכן המועבר בין חברי הקהילה



א. מודל הפעולה של המיזם

מודל הפעולה מציב אתגרים רבים הנובעים מהצורך לגשר בין תפיסות שונות, ליצור למידה מהשדה לצד השאיפה להביא תכנים חדשניים ולהרחיב אופקים. ניכר כי מודל הפעולה הוא ספירלי המייצר במשך הזמן מקום משמעותי יותר לחברי הקהילה בהובלה, בניהוג ובעיצוב התכנים והתוצרים של הקהילה.

מודל הפעולה של המיזם מצריך התמדה ותחזוקה הן של הקהילות במפגשים הפורמליים והבלתי פורמליים והן של השותפים הבאים עם אג'נדות שונות. זאת ועוד, מצאנו כי המיזם פועל בתוך מתחים אינהרנטיים בין תפיסות וגישות המתקיימות במקביל. נוכל למצוא למשל צורך בהבאת תכנים מקצועיים חיצוניים וחדשים לבין תכנים הצומחים מתוך הקהילה, הרצון ליצור אחדות במודל הפעולה לבין הקשב לשונות והצרכים השונים של כל קהילה, הרצון לייצר קהילה מובחנת לבין רשת שיש לה גבולות פתוחים ועוד. נתאר את הצירים המרכזיים המזמנים תנועה מתמדת בין קצוות:



תכנים כלליים הקשורים בביסוס קהילה לומדת לעומת תכנים ייחודיים לתחום התוכן

מומחיות התוכן המקצועי נמצאת אצל חברי קהילה ולא אצל מובילת הקהילה



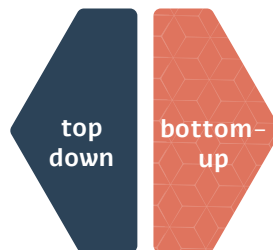
רצון לאחידות במודל הפעולה לצד שונות בין הצרכים של כל קהילה
הבדלים בין חברי קהילה: תפקיד, רשויות, סמכויות וכו'
אוכלוסיות מגוונות לצד תתי ייצוג של מגוון תרבותי



בעלי עניין שונים עם צרכים ומטרות שונות
הבדלים ברמת שותפות ובעלות על המיזם והקהילות
שאלות על ביטויים למעורבות ומומחיות של כל שותף



בחירת תכנים ע"י מובילה. הקהילה ושותפים
הרחבת המעורבות של חברי הקהילה בעיצוב המפגשים והתכנים



הנחת תכנים מלמעלה ומעורבות המשרד הממשלתי
שאיפה של חברי הקהילות להשפעה על קובעי המדיניות בהתאם לצרכי השטח



מיקוד בקהילה, התהליך שהיא עוברת והשפעתה על חברה
רצון להרחיב שורות והשפעה על השדה בהיקפים רחבים



ב. איכות המפגשים



לאורך הדרך נרשמה שביעות רצון גבוהה מאוד מהמפגשים, התכנים שהוצגו ומקום הפעילות (80% מדווחים על שביעות רצון גבוהה). ניכר כי ההשקעה של המיזם בתשתיות וההובלה של מנהלות הקהילות הייתה משמעותית גם ביצירת האווירה הטובה והיכולת למנף את הידע מהשטח כדי להבטיח מפגשים משמעותיים.

ג. קהילה וקהילתיות



הממצאים מסוף השנה הראשונה העידו על רמת אמון גבוהה בין חברי הקהילות שרק הלכה וגברה. העמיתים דיווחו על סביבת למידה בטוחה ואווירה ייחודית וכן ניכר קשר משמעותי של היועצות ותמיכה בין העמיתים. 80% מחברי הקהילות העידו על כך שנוצרו שיתופי ידע וחשיבה על נושאים שונים וכמחצית דיווחו על שיתופי פעולה שסייעו להם לקדם נושאים ספציפיים. כמעט כל המשתתפים דיווחו על שביעות רצון גבוהה מהשתתפותם בקהילה והאווירה שנוצרה (-98% 100%). כ-80% ממשיכים בקשר הדוק עם חברי קהילה אחרים לצורך התייעצות ודיון בוואטסאפ, במייל וכד'. חברי הקהילה העידו כי דווקא השונות מזמנת חשיפה חדשה לנושאים שונים ולמידה.

ד. השפעות המיזם באופן אישי ומקצועי על חברי הקהילה



שיעור גבוה מאוד מחברי הקהילות (90% ומעלה) העידו על כך שאימצו או מתכננים לאמץ כלי או רעיון שלמדו במיזם במסגרת התפקיד המקצועי וגם במישור האישי. זאת ועוד, ניכר כי חברי הקהילה מתייחסים לתוצרי הקהילה כמשהו השייך להם ומסייע להם בעבודתם. כ-70% העידו על כך ששיתפו את הקולגות והעובדים שלהם ברעיונות להם נחשפו לעיתים קרובות או קרובות מאוד.

ה. השפעת המיזם על הרשויות המקומיות וסביבת העבודה



נושא זה נמצא בליבת ההערכה בסוף השנה השנייה של המחקר מתוך רצון לראות עדויות להשפעת המיזם על מעגלים רחבים יותר. מרבית חברי הקהילות (70%) העידו על כך ששיתפו את הממונים עליהם ברשות בידע או רעיון לו נחשפו בקהילה. בנוסף, חלק מהמפגשים עצמם נערכו ברשויות ובכך ניתנה הזדמנות לחשיפה מוגברת של המיזם והתרומה שלו.



1. הרשתות שנוצרו בקהילות

כדי לאפיין את אופי הקשרים בקהילה, ערכנו מחקר רשתות בשתי קהילות שונות: מנהלי אגפי חינוך ופיתוח כלכלי. בתחילת הדרך, שתי הקהילות אופיינו במבנה קהילתי דומה – מספר חברי קהילה בולטים המובילים קשרים בין שאר חברי הקהילה ובתת קבוצות ורשתות של חברי קהילה.

במשך הזמן הצטמצמו הרשתות הקטנות ונוצרה רשת המחברת יותר ויותר חברות וחברים המקיימים קשרי גומלין בעוצמות שונות. קהילת החינוך בלטה ברשת שנהייתה צפופה יותר וגדלו הקשרים הישירים בין חבריה. קשרים אלה בלטו בעוצמתם במדידה השניה ופחתו בהדרגה. עם זאת, חברי הקהילה מעידים על כוחה של הרשת והקשרים בין חבריה למטרות פונקציונליות, היועצות ועוד. קהילת פיתוח כלכלי חיזקה לאורך הדרך את הקשר בין חבריה והרשת שנוצרה בולטת בעוצמה גבוהה והתועלות לחברי הקהילה, גם באופן בו הם מעוניינים בשמירה על קשר ומינוף הרשת לצרכים שונים.



"למדנו לדחוף רעיון או מודל מאפס ולא לחשוש להיות חלוצים בתחום"





מה הן קהילות מקצועיות לומדות?



”
נוצרה קבוצת
עמיתים תומכת
ומחזקת, הרגשתי
שרואים אותי, שיש
לי משמעות חדשה
לתפקיד



מאפייני הקהילה המקצועית הלומדת

במיזם "קהילות לומדות" נוצר מבנה ארגוני ייחודי שתמך בקהילות ופיתח מתודות עבודה ששילבו בין התיאוריה לשטח. בפרק זה נציג את בעלי התפקיד השונים שלקחו חלק במיזם, חלוקת העבודה בין השחקנים השונים וכל מה שצריך לדעת על COP, מתכנון המפגשים ועד הפצת הידע.

ב"קהילה מקצועית לומדת", העמיתים חולקים תפקיד מקצועי דומה ומביאים את התכנים והרעיונות מתוך הנושאים הבווערים בהם. בניגוד לתוכנית הכשרה, פורום או קבוצת פייסבוק, הקהילה שייכת למשתתפיה ומתעצבת בהתאם לצרכיהם. הדגש הוא למידת עמיתים היוצרת ידע חדש ומתפתחת ביחד.





על הקהילות במיזם

מי הם החברים והחברות בקהילה?



◀ בעלי ובעלות תפקיד מקבילים מרשויות שונות - למשל מנהלי ומנהלות אגפי חינוך ביישובים שונים ברחבי הארץ.

◀ מגוון של בעלי ובעלות תפקיד שונים, שעוסקים באותו תחום תוכן - לדוגמה, מי שעוסקת בפיתוח כלכלי ברשויות:

גזברים, מנהלי חברות כלכליות, מנהלי אגף פיתוח כלכלי וכדומה.

תמהיל משתתפי ה-COP

חשוב להגדיר מראש מי הם בעלות ובעלי התפקיד שנרצה לגייס לקהילה כשהשאפה היא להרכב מגדרי שוויוני אך מגוון מבחינה דמוגרפית ומגזרית. לעיתים נרצה שהקהילה תכיל עובדים עם דרג, ותק וניסיון שונים כדי לייצר נקודות מבט רבות ללמידה משותפת. במקרים מסוימים נרצה דווקא אחדות מבחינת דרג, למשל בקהילה של בעלי תפקיד בכירים שמתמודדים עם אתגרים ניהוליים ייחודיים.

מה עושים בקהילה?

הקהילה מייצרת תוצרים בנושאים שנדונו ומפצה אותם בשלטון המקומי ובזירה המקצועית

הלמידה מתבצעת במתודולוגיות של למידת עמיתים, חשיבה עיצובית ושיתוף בידע ופרקטיקה

בכל מפגש לומדים על נושא מקצועי מסוים אותו הקהילה בחרה מראש בתחילת השנה

נפגשים אחת לחודש ליום מלא, בשביל פעם רשות מקומית אחרת מארחת את המפגש

בשנה ב' הקהילה מתחלקת לצוותי עבודה של פרויקטים ארוכי טווח אותם החברים מחליטים שחשוב להם לקדם

לקהילה יש קבוצת וואטסאפ ערה שמאפשרת היועצויות ומענה מהיר על בעיות וסוגיות מהשטח



מה?

מי מוביל את הקהילה

- ◀ במיזם 'קהילות לומדות', לכל קהילה היתה מובילת קהילה מטעם קרן רש"י שהיא מנחת קבוצות, המתכללת את הקהילה ואחראית על הציר הקהילתי.
- ◀ שותף מקצועי מטעם המשרד הממשלתי הרלוונטי, שאחראי על הציר המקצועי.
- ◀ גרעין מוביל שמורכב מחברי הקהילה.
- ◀ ועדה מייעצת שמורכבת מהשותפים שמובילים את המיזם.

”

התפקיד שלנו מאוד סוליסטי ומצריך פתרון בעיות דחופות ומיידיות. הקהילה היא הזדמנות לפתוח את הראש ולהיחשף לרעיונות חדשים





מה?

מבנה ארגוני, פורומים והגדרות תפקידים במיזם ובקהילות

כדי להקים מיזם חדשני שמתחזק ארבע קהילות מקצועיות שונות באופן יום-יומי, בנינו צוות שתפקידו היה להקים את הקהילות, לפתח אותן ולהפיץ את הידע המקצועי שנוצר בהן. כדי להקים קהילה מקצועית לומדת אין בהכרח צורך בכל בעלי התפקידים שנפרט בהמשך, כבר בשלב ההקמה חשוב להבטיח תקציב ולהתייחס למרכיבים של תפעול, הפקה ופיתוח תוצרי ידע.

מבנה ארגוני, פורומים והגדרות תפקידים במיזם

הרכב ותפקידים בצוות:





תפקיד מרכזי אשר תכליתו היא "לאפשר" את קיומה של הקהילה. בין תפקידיה של מובילת הקהילה – לכתוב את תכנית העבודה ויעדיי הקהילה, לגייס את המשתתפים ולעקוב באופן תדיר אחר "הדופק", צרכי השטח, הקולות, הרצונות והדינמיקות המתרחשות. על מובילת הקהילה לתרגם את כל אותם הצרכים לכדי פרקטיקה מתודית והגדרת שגרות הקהילה. עליה לשים לב כל העת כי הכיוונים המקצועיים אליהם צועדת הקהילה תואמים ליעדיה, ולשמור על המצפן בעת הצורך. תפקידה הוא גם לטפל באתגרים שונים העולים מעת לעת כמו למשל קונפליקטים בין חברי הקהילה, "עבירות" על כללי הקהילה ועוד. באופן אידיאלי הדומיננטיות שלה הולכת ופוחתת ככל שהקהילה מתבססת.



אחריות על תהליכי ומנגנוני הלמידה במיזם והובלת מתווה התוכן של מפגשי הקהילה בשיתוף עם מנהלת המיזם ומובילת הקהילה. תפקידה ליצור תשתית של מקורות ידע, מתודולוגיות למידה השתתפותיות ותהליכים קהילתיים שמהווים בסיס עבור ארבעת הקהילות. מובילות הקהילה עושות התאמה עבור האופי השונה של כל קהילה, אולם באחריות מובילת הידע לנסח ולהוביל את תפיסת הידע והלמידה המקצועיים של המיזם ולהטמיע אותה בסדירויות השונות של המיזם והקהילות, בשיח עם השותפים של המיזם ובכל קהילה.

באחריות מובילת הידע:

- ◀ חילוץ ידע רלוונטי לקהילות הלומדות – ממפגשי הקהילות, מהעשייה ברשויות המקומיות והפלטפורמות הווירטואליות.
- ◀ המשגה ותיעוד איכותי ורלוונטי של הידע.
- ◀ הנגשת הידע באופן יצירתי לשימוש של חברי הקהילות ולהפצה נרחבת כמדריכים וכלים יישומיים עבור הרשויות המקומיות.
- ◀ הובלה של פורומים והכשרות במסגרת המיזם.



הפקה וחווית משתמש מהווים חלק משמעותי מתהליכי העומק המתרחשים בקהילות וקשורים בחווית הלמידה הכוללת הנלווית אליהם. האחריות לנושא זה מוטלת על רכזת ההפקה במיזם, שתפקידה הוא לספק לצוות בסיס יציב ורחב לקיומם של מפגשי הקהילה על ידי היערכות מוקדמת, תכנון מקיף ומיפוי הצרכים הספציפיים שעולים מתוך מטרות המפגשים. רכזת ההפקה שותפה לכל שלבי התכנון המקדים של המפגשים ועליה לספק את המעטפת התפעולית, הלוגיסטית והחוויתית למפגשים – הן עבור המשתתף הבודד והן עבור חברי הקהילה כקבוצה. היא אחראית לעבודה מול הספקים השונים, שמירה על סטנדרט תפעולי גבוה וסגירת כלל הקצוות הנחוצים.



הפצה דיגיטלית והובלת פלטפורמות דיגיטליות מהוות נדבך חשוב ביצירת חיבורים בין חברי הקהילות ובהשפעה של המיזם בשדה המקצועי בשלטון המקומי.

תפקידיה של רכזת הדיגיטל ורשת הידע:

- ◀ **הובלה של הפלטפורמות הדיגיטליות** בקהילות כגון קבוצות וואטסאפ, אתר המיזם ועוד.
- ◀ **תכנון, הפקה והובלה של אירועים דיגיטליים** כמו וובינרים, מפגשי היוועצות רחבים לבעלי עניין בשלטון המקומי ובניית גאנט של אירועים דיגיטליים עבור כל קהילה בהתאם לצרכיה.
- ◀ **שימור והפצת הידע:** הפצת הידע הרלוונטי בכלל הפלטפורמות השונות בשלטון המקומי. עבודה עם השטח, איתור פלטפורמות וגורמים בשטח שיוכלו לקדם את הפצת הידע לבעלי עניין רלוונטיים.
- ◀ **ניהול המיתוג והשיווק של המיזם והקהילות:** שימוש בנכסים הדיגיטליים למיתוג ושיווק הקהילות כלפי בעלי עניין ושותפים רבים.



אחראית לניהול תקציב המיזם, הצוות, השותפויות ומובילות הקהילה. היא אמונה על שגרות העבודה והלמידה של הצוות כולל בניית הכשרות בשיתוף מובילת הידע. באחריותה להוביל את השותפות של משרד הפנים וקרן רש"י והיא אמונה על שגרות המפגשים של הפורומים המובילים כמו ועדת ההיגוי והצוות המוביל. בנוסף, היא מנחה את מובילות הקהילה ומייצרת פתרונות לבעיות וחסמים שעולים בניהול השוטף של הקהילות.

”

"כיף גדול לחוות
את הפתיחות
והחשיבה מחוץ
לקופסא, להתייעץ
ולהעמיק את
הקשרים"



שגרות עבודה ולמידה של הצוות

צוות המיזם מתכנס אחת לשבועיים לישיבת צוות הכוללת למידה משותפת ותפעול העבודה השוטפת. בנוסף, צוות המיזם לוקח חלק במפגשים של צוותי רוחב בקרן רש"י ובמפגשים עם הדמויות הרלוונטיות במשרד הפנים ועם שותפים ובעלי עניין נוספים.



פורומים להובלת השותפות של קרן רש"י ומשרד הפנים

כפי שכתבנו בחלקו הראשון של המדריך, ניהול השותפות הוא סוגיה מהותית וחשובה בהצלחת המיזם והקהילות. לשם כך, כבר בתחילת הדרך יש להסכים על פורומים וצוותים מרכזיים, תדירות מפגשים ותחומי אחריות של כל פורום. במיזם קהילות לומדות בשלטון המקומי הופעלו שני צוותים מרכזיים להנהגת השותפות בין משרד הפנים לקרן רש"י: ועדת היגוי וצוות מוביל.

ועדת ההיגוי

ועדת ההיגוי מתכנסת שלוש פעמים לאורך השנה וכוללת נציגות מאוזנת בין שני השותפים – קרן רש"י ומשרד הפנים. מטרתה של ועדת ההיגוי לקבל החלטות ברמת המאקרו כשבאחריותה לאשר מידי שנה את תוכנית העבודה, התקציב, התוויית התפיסה הקהילתית וקידום המצוינות במיזם.

צוות מוביל

מורכב מהגרעין המייסד של המיזם וכולל נציגות שוויונית של שני השותפים (קרן רש"י ומשרד הפנים). תפקידו לנווט את המיזם ברמה הכוללת ובמבט על. הצוות המוביל מתכנס לפחות אחת לחודש למשך מספר שעות לקבל את ההחלטות הפרקטיות הכוללות התוויית המדיניות, יישום התקציב ותכניות העבודה.

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 שמאפשר ליותר ויותר חברים לקחת על עצמם תפקידי הובלה, במקביל להפחתת מידת ריכוזיות ההובלה של מוביל. ת. הקהילה.



מבנה קהילה לומדת במיזם



מובילת קהילה

מייצרת את התשתית לצמיחתה של הקהילה, מתכללת את הפעילויות והמבנים החברתיים בקהילה

צוות מוביל לקהילה

< 5-8 משתתפים

10-8 מפגשים. נפגשים אחת לחודש, מציפים סוגיות ליבה, מתייעצים ומקבלים החלטות מהותיות של הקהילה ביחד עם מובילת הקהילה

קהילה גרעינית COP

< 30-40 משתתפים

10-8 מפגשים פרונטליים ומפגש דו-יומי אחד בשנה. הקהילה עסוקה בשיתוף ידע ופרקטיקות וכן על ההשפעה ברשויות

גרעיון מוביל

צוות עבודה המורכב ממספר חברי קהילה האחראים על הובלתה במגוון היבטים. הגרעין פועל, בשיתוף עם מובילת הקהילה, להקמה וביסוסה של קהילה מקצועית לומדת; ניווט ההתנהלות, תוכן המפגשים והיבטים תפעוליים שונים. בנוסף, הגרעין יוביל תחומי רוחב שנתיים שימצא לנכון לקדם בשיתוף ובאמצעות הקהילה. הגרעין המוביל מונה 5-10 חברים בעלי זיקה לקידום התחום המקצועי באמצעות הקהילה המקצועית הלומדת. החברים נדרשים למחויבות לתהליך כולו ולקידום התחום המקצועי בפרט, ונכונים להקדיש מזמנם ולפעול לשם כך.

רשת הידע המקצועית

מדובר במעגל רחב של בעלי תפקיד ברשויות המקומיות אשר הידע שנוצר ב-COP רלוונטי להם. רשת הידע מתקיימת במרחב הווירטואלי ובמפגשים פנים אל פנים ונתרמת משיתוף התכנים וקיום התייעצויות באמצעות פלטפורמות שונות לדוגמה ניוזלטרים, פורומים וכדומה. כמות המשתתפים ברשת הידע אינה מוגבלת והיא מובלת על ידי רכזת הדיגיטל במיזם. הקמת רשת הידע דורשת תוכנית עבודה וניהול יום-יומי ונרחיב על כך בחלקו השלישי של המדריך, פרק ה"איך".

רשת הידע המקצועית

< מאות משתתפים

וובינרים מקצועיים, מרחב שיתוף והיועצות בקבוצות "וואטסאפ", הפצת תוצרים מהקהילה הגרעינית, אתר להפצת ידע



הובלת הקהילה מטעם משרד הפנים והשותפות המקצועית



תפקיד השותף המקצועי

לכל קהילה במיזם ישנו שותף מקצועי מטעם משרד הפנים או ממשרד ממשלתי אחר שרלוונטי להנהגת הקהילה. תפקידו של השותף המקצועי להתוות את דרכה המקצועית של הקהילה, להגדיר מטרות ויעדים, לספק ידע מקצועי עדכני ולחבר את הקהילה לדיונים ולמהלכים אסטרטגיים במשרדי הממשלה. מובילת הקהילה והשותף המקצועי מהווים את הצוות שאמון על הובלת הקהילה ביום-יום ובשוטף. אי לכך, מערכת יחסים זו צריכה להיות מבוססת על אמון, הדדיות ואחריות משותפת.



ועדה מייעצת

לכל קהילה מקצועית לומדת תוקם ועדה מייעצת המורכבת מנציגות של חברי הקהילה, שותפים מובילים ובעלי עניין. הועדה כוללת 5-7 משתתפים והיא מתכנסת בין 3-4 פעמים לאורך השנה באופן שוטף, בנוסף על מפגשים מקצועיים ספציפיים אד-הוק. תפקיד הועדה לדון בנושאים ואתגרים רחבים העולים באמצעות הקהילה, לסייע בהתנהלות ברמה המערכתית, רמת המדיניות, לקשור קשרים משמעותיים עם שותפים נוספים ועוד. לועדה זו אין סמכות עליונה לקבלת החלטות אלא ניתן לה המנדט הייעוצי בלבד.

תפקידי הועדה המייעצת

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 שמאפשר ליותר ויותר חברים לקחת על עצמם תפקידי הובלה, במקביל להפחתת מידת ריכוזיות ההובלה של מובילת הקהילה.



מה?

משתתפי הועדה המייעצת



כל ועדה תמנה בין 5-7 משתתפים קבועים שיביעו עניין לקחת בה חלק.

שגרות ותכנים

הועדה תתכנס 4 פעמים בשנה וכן בהתאם לצרכי הקהילה.
נושאי רוחב קבועים שיועלו לדיון בוועדה:

- ▲ תכנית עבודה
- ▲ תקציב
- ▲ מדידה והערכה – מודל לוגי
- ▲ אתגרים מקצועיים ספציפים



נוצרה פה קבוצת
עמיתים תומכת
ומחזקת





מפגשים בקהילה

סטינג, שגרות, ערוצי תקשורת

כל קהילה נפגשת במרחבים פרונטליים ומקוונים כך שכל מרחב מאפשר תקשורת בעלת מאפיינים שונים והעמקת מערכות היחסים במינונים משתנים.

שגרות

- ◀ הסטינג הקבוע של המפגשים יוצר תחושת ארגון, מאפשר מיצוי זמן ותורם לאפקטיביות מקצועית.
- ◀ לפני כל מפגש ימולא על ידי מובילת הקהילה דף תכנון מפגש מפורט המהווה "פקודת מבצע" לכל הנוגעים בדבר: רכזת ההפקה, מובילת הידע, השותפים וכו'.
- ◀ כל קהילה נפגשת כעשר פעמים לאורך השנה, בחלוקה בין מפגשים פרונטליים למפגשים מקוונים בהתאם להחלטת הגרעין המוביל ומובילת הקהילה.
- ◀ לכל קהילה מתקיים סמינר "דו יומי" אחד בשנה שכולל לינה. סמינר זה הוא נקודת ציון משמעותית עבור הקהילה, היות ופרק זמן איכותי של יומיים בו הקהילה משקיעה לגיבוש ולמידה, מאפשר לחברות וחברי הקהילה להכיר אחד את השני באופן שלא בהכרח מתאפשר במפגשים חד יומיים. חברי הקהילה מתכוננים לקראת הסמינר, לוקחים חלק בבנייה ובהובלה שלו, ובכך הוא מהווה אירוע שיא קהילתי ותשתית חשובה לקיימות הקהילה.
- ◀ אחת לשנה מתקיים כנס לכלל קהילות המיזם שיקיף נושאים הרלוונטיים לכלל בעלי התפקיד בשלטון המקומי.
- ◀ בין לבין המפגשים נשמר קשר רציף בפלטפורמות דיגיטליות.





מפגשי הקהילה

לכל מפגשי הקהילה יש מבנה קבוע, "סטינג" מוסכם ושגרות שחוזרות על עצמן בין מפגש למפגש. לא צריך "להמציא את הגלגל" בכל פעם, אלא לעבוד עם תבנית תוכן מוסכמת ובכל מפגש לערוך התאמות נדרשות. בפרק הבא נפרט ונדגים כיצד בונים מפגש קהילה

מבנה מפגש קהילה קבוע:



על חיבוריות ואמון בקהילה

אחת מסוגיות המפתח לביסוס קהילה היא תחושת החיבוריות, האחריות ההדדית והשותפות בין חבריה. תחושות אלו הן המפתח ליצירת שותפות איתנה הכרוכה בין היתר בכנות וחשיפה הנלוות לשיתוף הלבטים והאתגרים המקצועיים. כל אלה חשובות על אחת כמה וכמה כאשר מדובר בקהילה מקצועית לומדת, שכן המכנה המשותף הבסיסי בין חבריה הוא תחום עיסוקם המקצועי והוא קודם לכל מכנה



משותף אישי-רגשי-חברתי אחר. על מנת שהמשתתפים יחוו חיבוריות, אחריות ושותפות – עליהם לבנות אמון הדדי ברמה גבוהה.

מדובר בתהליך המתפתח לאורך זמן וכדי לעודד את היווצרותו, ישנה חשיבות גבוהה ליצירת "זירות" מפגש מגוונות ותכופות המאפשרות לכל אחד מהחברים את הבמה הנוחה לו לבוא לידי ביטוי.

מכאן, שזירת התקשורת ההדדית שבין המפגשים הקבועים מראש היא זירה קריטית להצלחת הקהילה ויש לטפל בה ככזו. לכן, בקהילה מקצועית לומדת (לעומת קהילות אחרות) אין לצפות כי מארג הקשרים יתפתח מעצמו, אלא נדרשת מחשבה, תכנון והתערבות של מובילי הקהילה.

חלק זה מבקש להסביר ולהגדיר את מגוון הפעולות שניתן וכדאי לבצע בין מפגשי הקהילה על מנת לעודד את המשתתפים להדק את מערכות הקשרים האישיות והמקצועיות ביניהם.

איך עושים זאת?

בתחילת דרכה של הקהילה המקצועית הלומדת מי שיצור את זירות התקשורת שבין המפגשים יהיה מוביל הקהילה. ככל שיתהדקו הקשרים בין חברי הקהילה והיא תתקדם בתהליך שלבי התהוותה בקבוצה, האחריות והיוזמה יעברו באופן הדרגתי וטבעי לחבריה. אם בתחילת הדרך, רוב התוכן שישותף ויעבור בפלטפורמות השונות יגיע ממובילי הקהילה, במשך הזמן ישנה ציפייה מהמוביל לאפשר לחברי הקהילה לשתף ולייצר תוכן בעצמם (בתחילה מלמעלה-למטה ולאט לאט גם מלמטה-למעלה).





וואטסאפ: ניהול קהילה בין המפגשים

העולם שלנו הופך דיגיטלי יותר ויותר ולכן חלק מהפלטפורמות הקהילתיות נמצאות גם במרחב הווירטואלי.

אחת הפלטפורמות החשובות לשיח קהילתי היא הוואטסאפ, האפליקציה הכי פופולארית בישראל (מעל 93% שימוש).
לוואטסאפ יש פוטנציאל להעצים את הקהילה וליצור בה שיח גם בין המפגשים ולכן הקבוצה דורשת ניהול ותחזוקה.

טיפים ורעיונות לניהול קבוצת וואטסאפ עם ערך:

ארבעה צרכים עליהם עונה וואטסאפ קהילתי

- 1 / השראה – פרויקט מהעולם, פודקאסט רלווטי
- 2 / שייכות – תחביבים, תחומי עניין, דברים שעלו בקהילות עצמן
- 3 / עזרה – שיתוף והתייעצות בין חברי הקבוצה
- 4 / הווי קבוצתי – ברכות, ימי הולדת, חגים

1 / **בחינה של סוגי קבוצות שונות לבעלי התפקיד הללו** (ניהול, קבוצה לעדכונים וכו') – יש להבין מה קיים בשטח ומה מטרות הקבוצות האחרות על מנת לבדל את הקבוצה שלכם. במידה ויש להם למשל קבוצת התייעצות אין סיבה לייצר אחת נוספת ואז זה משנה את אופי הקבוצה שלנו.

2 / **יצירת שגרות** – רצוי לייצר פינות שבועיות של תוכן שיהיו חלק משגרת הקהילה למשל פינת "הכר את חבר הקהילה", סיכום שבועי, קריאה לסופ"ש, היכרות עם מיזם חדש מהשטח ועוד. מומלץ לגבש צוות מהקהילה שיוביל יחד אתכם את לו"ז התכנים.

3 / **סטינג** – מההתחלה חשוב לייצר חוקים ברורים לגבי שעות פעילות הקבוצה, גבולות השיח וכדומה.

4 / **מינון ההודעות והתכנים** – כדי שהקבוצה תהיה רלוונטית ומקצועית, חשוב לשים לב שהדיונים שמתפתחים קשורים לאופי הקבוצה ובעלי ערך.

5 / **תוצרים ושימור ידע** – מומלץ לאסוף את הידע שעובר בקבוצה בדיונים והתייעצות ולערוך אותו למסמך מעובד שיחזור לשימוש חברי הקבוצה.



מה?

6 / הזדמנות לשיתוף וחיבור – ככל שנצליח לייצר אקלים שיתופי גם בפלטפורמה הזו, הקהילה תהיה משמעותית יותר בחיי היום היום של חברי הקהילה.

7 / בדיקת צרכים קבועה – הזדמנות למדוד את הדופק של הקהילה דרך שאילת שאלות גם בפלטפורמה הזו ותשומת לב לשיח שעולה בה. עודדו את החברים לקחת אחריות על הקבוצה ולהציף בה נושאים שחשובים להם.





העקרונות הפעלה לצוותי עבודה

כאשר חברי הקהילה כבר ביססו היכרות ואמון, הם יכולים לעלות שלב בעשייה המשותפת שלהם ולעבוד ביחד בצוותים המקדמים פרויקטים בשטח



מיקוד פרויקטים

בתחילת השנה הקהילה בוחרת את הנושאים המרכזיים אותם תרצה לקדם במסגרת העבודה בצוותים. חברי הקהילה מתחלקים לצוותים לפי תחומי עניין וחשיבות הפרויקט עבורם.

התוצר

חשוב להחליט בתחילת הדרך על התוצר, לאפיין את קהל היעד, השימוש בתוצר והפצתו. דוגמאות לתוצרים: הפקת סרטון, פודקאסט, מפגש למידה לקהילה, בנס איזורי.



הרכב זליווי הצוותים

כל צוות מורכב מ-5-8 משתתפים, מלווה על ידי מישהו מצוות המיזם, ועובד על פי מודל עבודה בנוי, מלווה על ידי כלי עבודה וטמפלטים מנחים, עם תיקיית מסמכים משותפת שתתמוך את עבודת הצוות.

מפגשים

במהלך מפגשי הקהילה יש זמן משמעותי לעבודה בצוותים, ובנוסף כל צוות עובד באופן עצמאי בפגישות זום שהם קובעים לעצמם.



תקציב

לצוותים יש תקציב שתומך את עבודתם ומיועד להרצאה או סיור שהם זקוקים לו, הנחיה או כלי ספציפי ולתפעול היבטים נוספים של המפגשים.

קו הסיום

חשוב להגדיר תאריך יעד משותף לכל הצוותים, בו כולם מציגים פרויקטים מוכנים. לדוגמה - כנס סיכום שנה במיזם קהילות לומדות, בו הוצגו כל התוצרים של צוותי העבודה בקהילות. לינק למאגר תוצרי הכנס >>

לתוצרי הכנס >>

” בתפקיד שלי אני כל הזמן רצה ומכבה שריפות. הקהילה היא הדרך שלי לעצור רגע, לעלות למרפסת, להתמודד עם הבדידות ולחשוב. הקהילה היא לפני הכל אוויר לנשימה





ידע, למידה ותוצרים

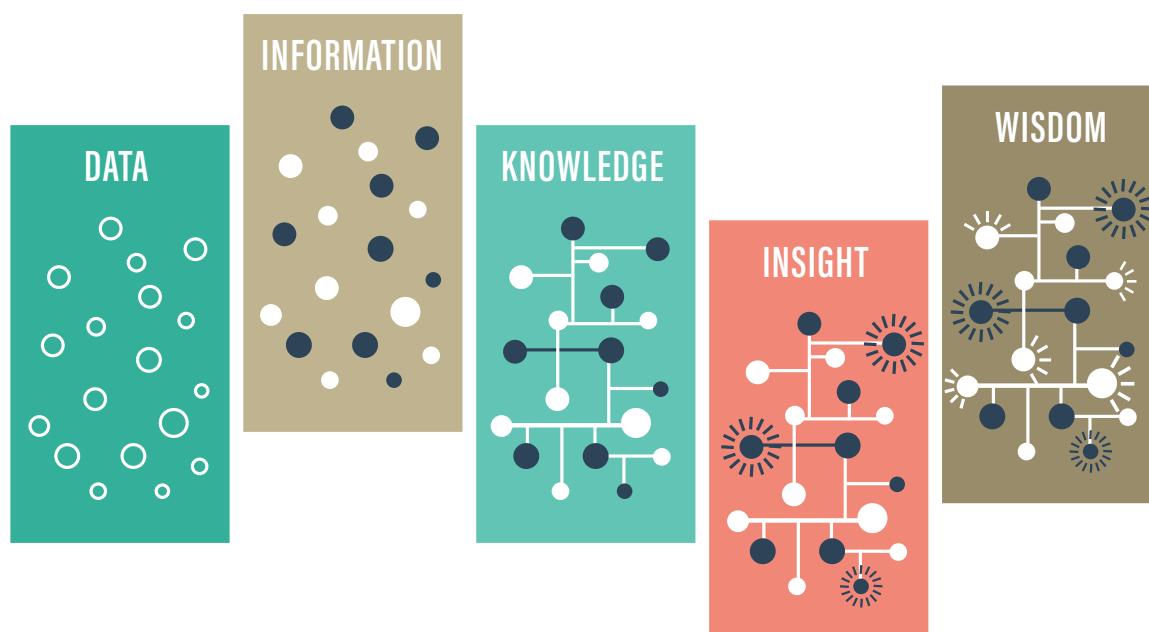
קהילה מפתחת ידע

1 / **יצירת בסיס ידע** בתחומים המקצועיים של הקהילות השונות וסיוע בהבניית תהליכי הלמידה שיתרחשו בהן. המשגה ותייעוד של ידע רלוונטי מהארץ ומהעולם עבור מפגשי הקהילות ומתוכם.

2 / **מינוף הידע** המקצועי שייאסף בקהילות לכדי תוצרים שימושיים כך שישמר, יופץ ויונגש לשימוש בסקיילים רחבים.

3 / **From DATA to WISDOM** – גיבוש מתודולוגיות רלוונטיות להקמת ולהפעלת מפגשי הקהילה מתוך שילוב פדגוגיות חדשניות בתהליכי הלמידה המקצועיים של הקהילות.

4 / **ביסוס המיזם** כ"מוקד ידע" מקצועי לתחום.





מה?



שני צירי יצירת תשתית הידע במיזם

הידע נאסף / מועבר באמצעות חברי הקהילה ומופץ הלאה

כלים / חומרים המועלים ע"י חברי
הקהילה לפלטפורמות השונות
-
מתודות שימושיות, קיים סטאדיס
ותוכן מקצועי שחברי הקהילה
מובילים
-
פרויקטים המובילים ע"י הקהילה,
ידע חדש שנוצר בקהילה

חומר מקצועי כתשתית למפגשי
הקהילות לפי תחומי התוכן
-
מצגות / כלים / מסמכים
המועברים במפגשים ומופצים
אחריהם
-
הנגשת ידע ומחקר עדכני מהארץ
ומהעולם
-
מרצים חיצוניים, תכנית רב
קהילות

הידע נוצר
ע"י צוות המיזם,
מעובד לתוצר
ומופץ לחברי הקהילה



הרגשתי שנותנים לי
במה ליצירה חדשנית
בתחום המקצועי שלי



מה?

תהליך יצירת הידע - COP - במצב אופטימלי



איתור צרכים

◀ בשלבי ההקמה הראשונים של הקהילה, חברי הקהילה מתבקשים לדרג האמצעות שאלונים את הנושאים המקצועיים הרלוונטים להם. כאן מתחיל תהליך הממפה את תחומי הידע בהם תתמקד הקהילה

סילבוס/תכנית אב למפגשי הקהילות

◀ הסילבוס למפגשי הקהילה יבנה בשיתוף מובילי הקהילה ויתבסס על הנושאים שעלו בשלב איתור הצרכים. התוכנית תכלול את תוצרי הידע שרלוונטים לכל אחד מהמפגשים

ניהול ידע - טרום מפגש

◀ ההכנה למפגשים כוללת עבודת תחקיר לאיסוף חומרים עדכניים מהארץ ומהעולם וכן התייעצות עם חברי הקהילה שיכולים לתרום ממומחיותם

ניהול ידע - לאחר מפגש

◀ עיבוד התכנים שעלו במפגש וגיבושם לכדי תוצר ידע מקצועי ומוכן להפצה שמוסיף על הידע הקיים בתוך הקהילה ומחוץ לה



תוצרי ידע ולמידה הם פרי של תהליך למידה ופיתוח מקצועי משמעותי אותו עוברים חברי הקהילה. התוצרים נועדו לשמש את חברי הקהילה בעבודתם ולהוות מקור ללמידה, השראה, ועשייה עבור משתמשי רשת הידע ועמיתים מרחבי השלטון המקומי.

מטרות תוצרי ידע ולמידה עבור חברי הקהילות הגרעיניות

- ◀ לסכם ולאסוף ידע שעבר במפגשי הקהילה
- ◀ לתת תזכורת ללמידה מעמיקה שנעשתה במפגשי הקהילה
- ◀ להוסיף כלים מעשיים לשולחן העבודה
- ◀ לחבר בין חברי הקהילה על בסיס הידע הקיים ביניהם
- ◀ לעורר השראה ולעודד למידה ועשייה



מטרות תוצרי ידע ולמידה עבור רשת הידע

- ◀ לעורר סקרנות ורצון ללמוד ולהעמיק
- ◀ לעורר מוטיבציה להכיר, להתרשת ולהתחבר לעמיתים במקצוע ברשויות
- ◀ לתת כלים מעשיים לשולחן העבודה
- ◀ להנגיש מקורות ידע חדשניים מהארץ ומהעולם
- ◀ לעורר השראה ולעודד למידה ועשייה



השלם גדול מסך חלקיו

—

החיבור בין הידע של כולם יוצר את כוחו של התוצר כשהדגש הוא לא על יצירת "המצאה", אלא החיבור בין האנשים יוצר את החידוש.

שימושי ונגיש

—

נוצר כלי בידי חברי הקהילה לחולל את השינוי באדוות רחבות עם אפשרות פרקטית ליישום, הטמעה והפצה.

תחושת גאווה והישג

—

חברי הקהילה גאים בתוצר, מוצאים בו ערך ורוצים לשתף אותו.

ביטוי לקולם של חברי הקהילה

—

התוצר מבטא בתוכו את התוכן שלמדה הקהילה והתהליך שעברה.

נוצר מתוך השטח

—

התוצר נוצר בין תיאוריה לפרקטיקה מהשטח, בתהליך קהילתי, שיתופי, יצירתי ומהנה.

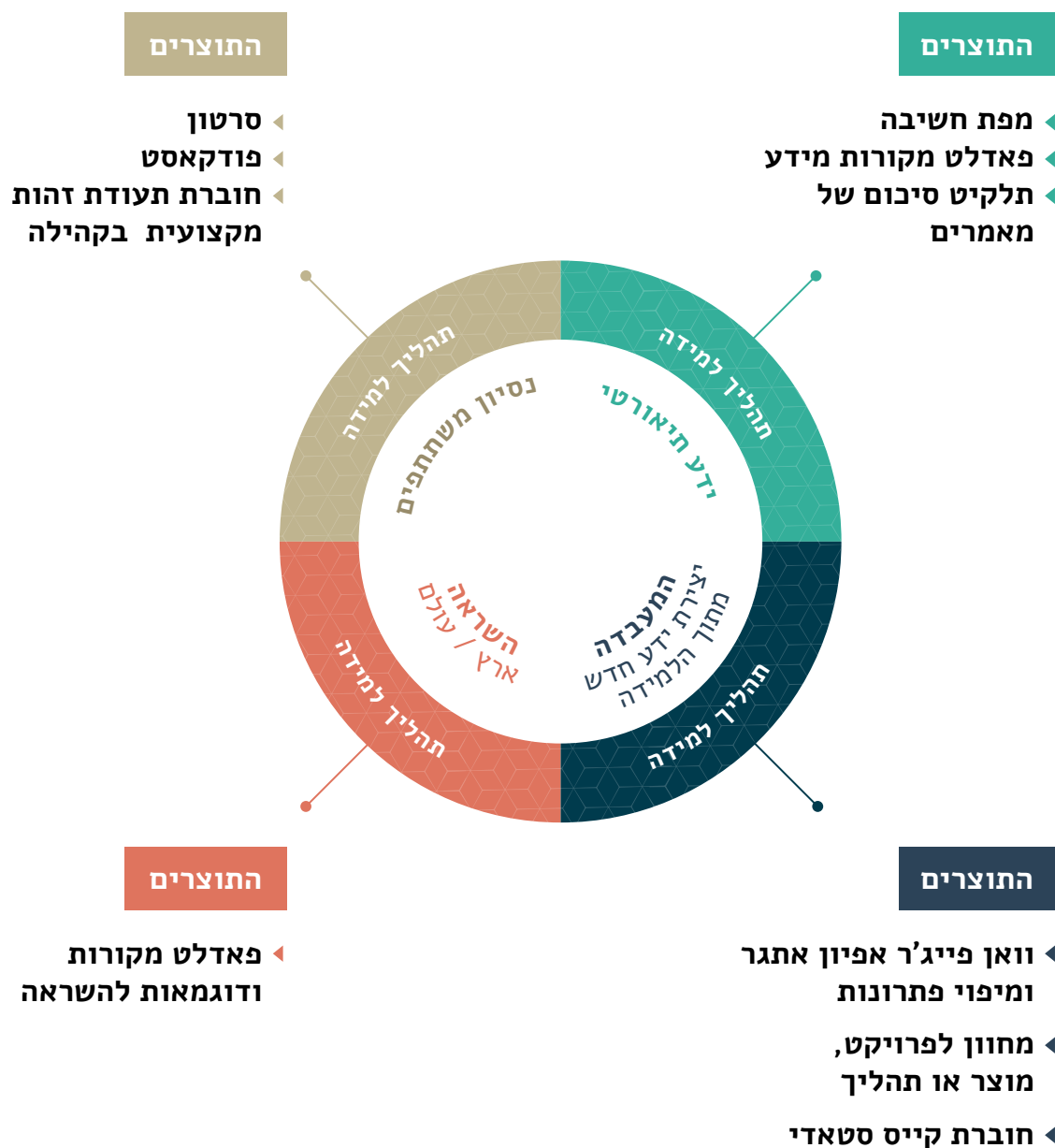
איך נזהה תוצר טוב?



מה?

קשר בין ידע, למידה ותוצרים

סוג התוצר	איך לומדים	סוגי מקורות ידע
פאדלט מקורות מידע	סקירת ספרות, קריאה ומחקר	ידע תיאורטי
מדריכים, קייס סטאדי	חקרי מקרה, למידת עמיתים	ניסיון המשתתפים
מיפוי דוגמאות להצלחות	סיורים, לוחות השראה	השראה ממודלים בארץ ובעולם





איך מקימים קהילות מקצועיות לומדות?



”גם בשיא הלחץ
בעבודה, אני לא
מפספס מפגש
קהילה. אני מרוויח
כל כך הרבה
מהמפגשים האלו



איך מקימים קהילה?

איך נגייס חברים לקהילה?



איך מחליטים על התכנים והסילבוס של הקהילה?

קהילה היא לא תכנית הכשרה. כלומר אין סילבוס קבוע מראש, אלא חברי הקהילה מחליטים על התכנים. אז איך גורמים ל-40 אנשים שלא מכירים אחד את השנייה, להחליט במשותף על תכני הלמידה שלהם? ואיך עושים זאת בצורה מפעילה וחדשנית ולא מתישה, שתוביל לתוצרים קונקרטיים?

המפגש הראשון של הקהילה מוקדש לבחירת התכנים. בעזרת כלים של חשיבה עיצובית ומתודולוגיות השתתפותיות, אוספים מכלל המשתתפים את הידע, הניסיון, האתגרים והשאיפות ואורזים את הכל לתוצר קהילתי שלם. לפניכם הדגמה של מפגש ראשון בקהילת מנהלות ומנהלי אגף חינוך, המציג את שלבי העבודה של הקהילה בקבוצות קטנות, עד לתוצר הסופי שמהווה את הסילבוס השנתי של הקהילה. כל שנותר הוא לשבץ את התכנים בגאנט, ולהתחיל לבנות את המפגשים עצמם.



דוגמה לסילבוס של קהילת פיתוח כלכלי ושל קהילת חינוך

לאחר שהקהילה החליטה על התכנים, והגרעין המוביל שיבץ את התכנים לפי תאריכים וביקורים ברשויות:



גאנט קהילת פיתוח כלכלי





גאנט קהילת מנהלי.ות אגף חינוך





איך בונים מפגשי קהילה?



דוגמה למערך מפגש קבוע

מפגש שני קהילת פיתוח ושינוי ארגוני / ניהול אמיץ ויוזם

מטרות המפגש – מקצועיות

- ◀ השראה ושיתוף להחלטות ניהוליות אמיצות ותהליכי רוחב חדשניים ברשויות השונות.
- ◀ יצירת שפה משותפת לקהילה בהובלת תהליכי שינוי פנים ארגוניים שדורשים אומץ ויוזמה.
- ◀ פיתוח תוצר/כלי/מתודולוגיה שתסייע בהטמעה בעבודה היומיומית בכל רשות.

מטרות המפגש – קהילתיות

- ◀ המשך היכרות וגיבוש הקהילה
- ◀ חיזוק תחושת האמון והפתיחות דרך למידת עמיתים ושיתוף בדילמות מהשטח.

**תוצר רצוי מהמפגש:**

עמוד שדרה ניהולי אישי, סיכום קיים סטאדי + המלצות הקהילה על הובלת מהלכי שינוי אמיצים בארגון

לו"ז המפגש:

09:00	התכנסות
10:00	פתיחת יום
10:45	הפסקה
11:00	למידת עמיתים - ניהול מקצועי ואמיץ
12:00	אהרון אטיאס - על לוד וניהול הרשות כארגון
12:30	ארוחת צהרים
13:30	איציק דבש - ניהול הון אנושי בשלטון המרכזי
14:30	סיכום המפגש
15:00	סיום משוער

יחידה א' - שפה משותפת**מטרות:**

- 1 / הצפה וגירוי למושג "ניהול אמיץ ויוזם"
- 2 / לייצר תמונה מורכבת של הנושא דרך צירים ומתחים שמתקיימים במקביל ולא בהכרח מבטלים אחד את השני
- 3 / לעודד חשיבה אישית שלהם על עצמם כמנהלות ומנהלים אמיצים

נספחים ועזרים:

- ◀ ברטיסיות צירים
- ◀ נספח צירים אישי לכל המשתתפים והמשתתפות

מהלך היחידה:

- 1 / **פתיחה:** 5 דקות - להציג את הסילבוס של הקהילה השנה, להציג את הדרייב המשותף של הקהילה, להסביר על שני המפגשים הקרובים, הבא יהיה עם דיגיטציה, מעבר על הלו"ז של היום.



2 / הצפה וגירוי - מה זה ניהול אמיץ ויוזם?

שאלי - מה זה ניהול אמיץ? איך יודעים שמנהלת היא אמיצה?
מה ההיפך מניהול אמיץ?

אמרי - ניהול אמיץ ויוזם הוא מאתגר, בטח במגזר הציבורי וברשויות המקומיות, אם זה היה פשוט, כולם היו יוזמים ועושים מהלכים אמיצים כל הזמן. מדובר בסוגיה מורכבת שדורשת מאיתנו להתמודד עם מציאות שלא פשוט לשנות אותה. בחלק הבא ננסה לתת תמונה מורכבת של הנושא.

3 / מתחים:

הניחי על הרצפה כרטיסיות בשני צידי החדר, ובכל פעם בקשי מהמשתתפים לעמוד על ציר דמיוני בין שתי הכרטיסיות האלו, לפי איפה שהם רואים את עצמם עומדים בסקאלה שבין שתי הכרטיסיות. בכל פעם נבקש מהם בפעם הראשונה להתמקם לפי איפה הם כמנהלים ומנהלות על הסקאלה, ובפעם השנייה איפה הרשות שלהם כארגון עומדת על הסקאלה. חשוב להסביר שהמתחים הם לא נכון/לא נכון או טוב/רע. אפשר לתת דוגמה על כיבוי שריפות לעומת תכנון ארוך טווח, כביכול אנחנו מנהלות יותר ערכיות כשמתכננות לטווח ארוך, אך גם לדעת לכבות שריפות זו מיומנות חשובה לרשות, ראינו את זה בצורה טובה במלחמה כשעלתה החשיבות של מתן מענה מהיר בחירום.

המתחים:

- ◀ תכנון ארוך טווח - מענה מיידי לבעיות בשטח
- ◀ תגובה למציאות - פרואקטיביות
- ◀ החלטות מבוססות נתונים - מבוססות אינטואיציה
- ◀ מלמעלה למטה - מלמטה למעלה
- ◀ כבוד לניסיון המצטבר - פתיחות לרעיונות חדשים
- ◀ עבודה על פי נהלים ברורים - גמישות וספונטניות

4 / דיון תוך כדי הצירים

- ◀ על כל ציר נשאל כמה משתתפות - מדוע בחרת לעמוד איפה שאת עומדת?
- ◀ נדון ביתרונות והחסרונות של כל אחד ממאפייני הניהול.
- ◀ לסיכום: ניהול אמיץ ויוזם הוא תמיד שילוב של כמה מאפיינים והיכולת לנוע על הצירים השונים שהצגנו. לאורך שני המפגשים הקרובים נחזור למאפיינים ולצירים שפרשנו עכשיו, הם יהיו רלוונטים בהמשך ובפרט לניסוח עמוד השדרה הניהולי שלכם.
- ◀ הסבר על העמוד השדרה הניהולי והאישי.



עמוד השדרה הניהולי שלי

אספו ערכים מרכזיים שמהווים את תפיסת הניהול האמיץ שלכם, מה הכי חשוב לכן. בניהול אמיץ, מקצועי ויוזם. ערכים אלו מהווים את עמוד השדרה הניהולי שלכם.

The diagram shows a side view of a human spine. Five specific vertebrae are highlighted with black dots. From each dot, a horizontal line extends to the right, connecting to a hexagonal box. The boxes are arranged in a staggered fashion: the top box is connected to the first dot, the second box is connected to the second dot, the third and fourth boxes are connected to the third dot, the fifth box is connected to the fourth dot, and the sixth box is connected to the fifth dot. Each hexagonal box contains several horizontal lines for writing.

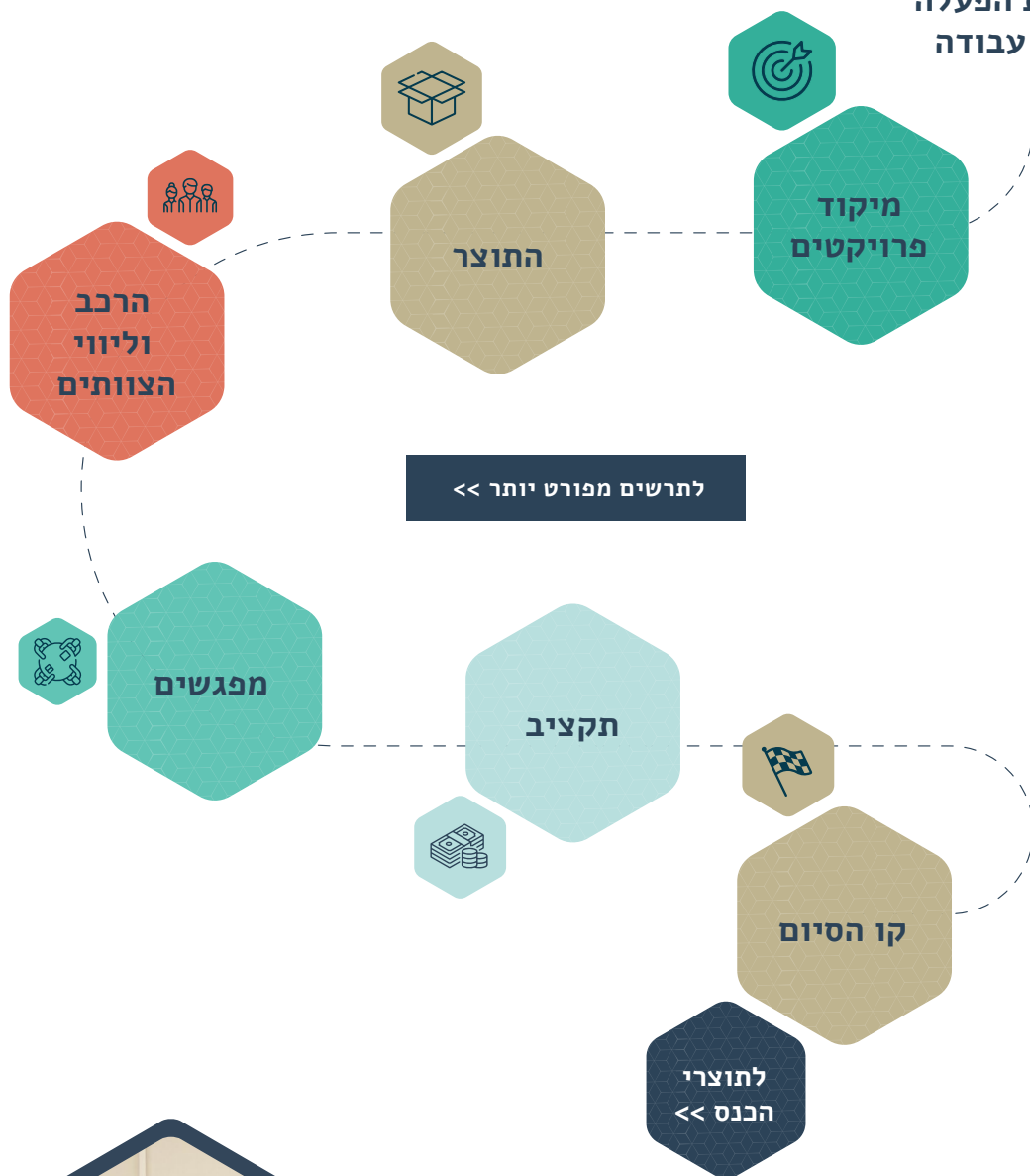


איך?

איך מפעילים צוותי עבודה?

הקהילה המקצועית היא מרחב ללמידה, אך גם מרחב לעשייה וקידום פרויקטים בשטח. מתוך כך פיתחנו מודל של צוותי עבודה שמופעל בשנה השנייה, כאשר חברי הקהילה כבר ביססו היכרות ואמון, וכעת עולים שלב בעשייה המשותפת שלהם.

עקרונות הפעלה
לצוותי עבודה



”
זמן ללמידה,
לעצור את השגרה
ולהקשיב לעשייה
אחרת



לפניכם דוגמה לפרוטוקול עבודה שנכתב עבור המפגש הראשון של צוותי העבודה
בקהילת פיתוח כלכלי. פרוטוקול זה מסייע לצוות שבחר לכתוב מסמך מדיניות,
קהל היעד, אפיון השימושים של המסמך ועוד:

20/2/24

מפגש 1 / התנעה לצוות עבודה – כתיבת נייר מדיניות

מבוא:

ברוכות וברוכים הבאים למפגש הראשון של צוות העבודה שלכם!
מטרת התהליך היא יצירת תוצרים איכותיים אותם תוכלו לקדם ברשויות שלכם
ובכלל בשלטון המקומי והמרכזי.

מבנה התהליך:

אנו נעבוד בצוותי עבודה עצמאיים, מעכשיו ועד כנס הצגת התוצרים של כלל
הקהילות ב-15.7.
בכל מפגש קהילה יהיה זמן לצוותי העבודה להתקדם, ובנוסף אתם תקבעו מפגשים
באופן עצמאי מקוון או פיזי, בין לבין המפגשים. כמות המפגשים בין לבין נתונה
להחלטתכם.
כמובן שיהיה לכל צוות את רגע השיא שלו (בהתאם לסוג התוצר שלכם) ולקראתו
אתם תגבירו קצב.

שלבי העבודה:

שלב 1: בחירת נושא, חלוקת תפקידים וקביעת מועד למפגש הבא –
אתם נמצאים כאן!

שלב 2: תכנון התוצר וחלוקת אחריות לתחומים בין חברי הצוות, כתיבה ובניית
התוצר בין לבין המפגשים.

שלב 3: כל אחד/כל זוג מציגים מה הכינו/כתבו, מעירים ומתקנים

שלב 4: עבודה נוספת והכנות אחרונות

שלב 5: פרזנטציה – חתימת התוצר

שלב 6: סיכום ומשוב



רגע לפני שצוללים, כדי שתוכלו לנהל את עצמכם טוב בצוות עבודה, אנו ממליצים לבחור נושאי תפקידים למספר תפקידים מרכזיים:

א / חלוקת תפקידים

תפקיד	מחויבויות
מנחה ונציג.ת קשר	לאסוף את הקבוצה, להנחות את המפגשים לפי הפרוטוקולים ולהיות איש או אשת הקשר מול הצוות.
מתעד.ת	אוסף.ת את הנקודות החשובות בשיחה. דואג.ת לשקיפות ונגישות של הסיכום. מעלה לדרייב המשותף את חומרי הקבוצה.
שומרת הזמנים	בתוך הפעילות, עוזר.ת לקבוצה לעמוד בזמנים, מכנס.ת תחילת עבודה ומשחרר.ת להפסקות
תיאום יומנים	לוודא יצירת זימונים למפגשים המתוכננים, לדאוג ללינק לזום, במידה ויש איזה שיבוש בתוכנית - למצוא תאריך חלופי.

ועכשיו לעבודה...

ב / בחירת נושא

בשלב זה עליכם לבחור על מה תכתבו את נייר המדיניות. שאלו את עצמכם: על מה תרצו לכתוב מסמך מדיניות? דמיינו את נייר המדיניות שלכם מוגש לשולחן של מנכ"ל המשרד ושר הפנים - מה הסוגיה הכי בוערת מבחינתכם? איזה מסמך מדיניות יכול להיות הכי ישים ואפקטיבי בתקופה זו? נזכיר את הנושאים שהקהילה בחרה לעסוק בהם השנה, תוכלו להיעזר בנושאים אלו כדי לבחור את הנושא עליו תרצו לכתוב נייר מדיניות: תיירות כמנוע כלכלי, אנרגיה מתחדשת, קידום עסקים קטנים ובינוניים, יזמות מניבה.

הנושא הנבחר: _____

ג / קביעת הפגישה הבאה

זה הזמן לקבוע את מפגש העבודה הבא שלכם בזום.
מועד הפגישה: _____

ד / מה אתם צריכים מאיתנו?

צוות המיזם יוכל לסייע לכם במשאבים כמו ליווי, חומרים, שעות ייעוץ וכו'.
מה יכול לעזור לכם? _____



איך?

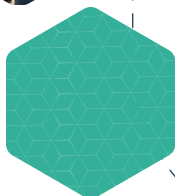
איך יוצרים תוצרים טובים?

מקיימים למידת עמיתים
איכותית ומייצרים
תוצרים לקהילה

עבודה מקדימה -

◀ לאחר שנבחר הנושא ללמידה,
לדוגמה "נכסים מניבים ברשות
מקומית"

◀ יש לשאול בקהילה - למי יש "קיים
סטאדי", דוגמא טובה לנכס מניב,
שנוכל לקיים עליו למידת עמיתים?



◀ לפני המפגש, נקיים שיחה עם כל
חבר בקהילה שמעוניין להציג
"קיים סטאדי", נחלץ ממנו חומרי
רקע ונקודות מרכזיות. את הכל
נאגד למסמך

◀ במפגש עצמו, הקהילה מתחלקת
לקבוצות קטנות, ומקיימת למידת
עמיתים על כל קיים סטאדי, לפי
פרוטוקול מובנה





בכל קבוצה יש חבר או חברת קהילה שרושמים את התובנות שעולות בקבוצה. תובנות אלו, ביחד עם חקרי המקרה שהוצגו, מאוגדות לתוצר – מדריך הפעלה ממוקד לשימוש בכלל השלטון המקומי



- ◀ המדריך מורכב ממושגי יסוד ורקע בסיסי
- ◀ בלים פרקטיים ליישום
- ◀ חקרי המקרה שהוצגו במפגש הקהילה



- ◀ המדריך מסכם את התובנות שנאספו מלמידת העמיתים, ומציג את המלצות הקהילה להפעלת נכסים מניבים ברשויות מקומיות



איך מפיקים פודקאסט קהילתי?

הפודקאסט "תן לי שנייה לדבר עם מישהו" הוקלט כתוצר של צוות עבודה בקהילת פיתוח כלכלי. הרצון להקליט פודקאסט עלה מתוך צורך אותו אפינו חברי הקהילה, יצירת "מדריך ליזם המתחיל" – טיפים ותובנות ליוזמה של פרויקט כלכלי מניב ברשות מקומית. רק לאחר שהצוות אפיין את הצורך, עלה הרעיון להציג את הטיפים והתובנות בצורה של פודקאסט. כלומר פודקאסט הוא כלי טוב לאריזה והפצה של ידע איכותי, ולא המטרה בפני עצמה. בתרשים הבא נציג כיצד הופק הפודקאסט בצורה קהילתית ושיתופית.



לאחר שהחלטנו על מהות התוצר "מדריך ליזם המתחיל" – טיפים ותובנות על ייזום פרויקטים כלכליים ברשות מקומית, ערכנו מפגש בצוות לסיעור מוחין – מה מטרת הפודקאסט? מי קהל היעד שלו? מה חשוב לנו שיאמר בו? לאפשר הצפה כללית של רעיונות ולא לחתור להחלטות מהירות, כל תהליך יצירה כרוך באי וודאות.

הסכמה על מטרות, קהל יעד וראשי פרקים: לפני היציאה לדרך, חשוב לאסוף את כל מה שנאמר במפגשי הצוות לכדי מסמך מרכז אחד, ולהסכים עליו עם כל השותפים וחברי הצוות. חשוב שהמסמך ישב בתיקייה משותפת ויהיה נגיש לכולם.



דוגמה לראשי פרקים בתכנית הפודקאסט

שם הפודקאסט: "תן לי שנייה לדבר עם מישהו" קידום פרויקטים כלכליים ברשויות המקומיות

קהל היעד לפודקאסט:
כל העוסקים בפיתוח כלכלי ברשויות מקומיות

תיאור הצורך:

כאשר ניגשים להובלה של פרויקט כלכלי, בין אם כגזבר, חברה כלכלית או בעל תפקיד אחר בתוך הרשות, אין מקור ידע ברור להובלה והתנעה של פרויקט כזה. צריך לצבור הרבה ניסיון בכדי לדעת לעשות זאת טוב ואין פלטפורמה טובה ללמידה מטעויות והצלחות של אחרים או לשאוב השראה מפרויקטים של רשויות אחרות.

יש צורך לשמוע איך פרויקטים עובדים ברשויות אחרות, לרתום שותפים, לעבוד נכון עם מגזר עסקי, להתמודד עם רגולציה, לפתור בעיות ועוד.

אפיון הפודקאסט

מטרות:

- ◀ לתת השראה, רעיונות וכלים למי שניגש לקדם פרויקט כלכלי
- ◀ לעזור לפתור בעיות ולהסיר חסמים בקידום פרויקט כלכלי
- ◀ לתת רעיונות וליצור חיבורים בין רשויות שונות, לעודד אנשים להתייעץ, להרים טלפון ולשתף

בכל פרק מדברים שני אנשים על דוגמאות וסיפורים מהשטח. חשוב להעביר את רוח הקהילה, רוח היזמות, יצירתיות, פרואקטיביות, רוח השיתופיות, נכונות לעזור ולשתף בידע.

ראשי פרקים לפודקאסט:

פרק ראשון: איך מתחילים פרויקט?

פרק שני: איך רותמים שותפים לפרויקטים?

פרק שלישי: השיח עם הזכיה (המגזר העסקי)

איך מלווים פרויקט בשלבים ואיך פותרים בעיות



ההפקה

יש צורך לבחור ספק מקצועי שיפיק את הפודקאסט ויעבוד עם הצוות על הכנה איכותית על התוכן. חברי הקהילה הם מומחים בתחומם, אך אינם בהכרח מכירים את הפלטפורמה של פודקאסט, ולכן חשוב לעשות התאמה של התכנים והכנה טובה לקראת ההקלטות

- ◀ חלוקה לזוגות, כל זוג בוחר פרק בו ירצון לדבר
- ◀ תיאום מפגש הכנה בזום לכל זוג עם המפיק של הפודקאסט

דוגמה לתסריט של פרק הפודקאסט הראשון

פרק ראשון: רויטל ותומר – מאיפה מתחילים פרויקט?

דוגמה לפתיח

שלום! אנחנו רויטל ותומר ואנחנו שמחים לפתוח את הפרק הראשון בפודקאסט "תן לי שנייה לדבר עם מישהו" שנועד לעזור לכל מי שמוביל או מובילה תהליכים של פיתוח עסקי ברשויות המקומיות. (מה זה בעצם פיתוח עסקי ברשויות מקומיות – 3 דוגמאות קצרות כמו פוד טראק, חממה לטיפול יזמות או שימוש בשטח לא מנוצל לטובת פרויקט מחזור פסולת אלקטרונית) בפרקים הבאים שלנו תשמעו סיפורים ממקור ראשון על יזמויות ופרוייקטים שאנחנו והחברים שלנו לקהילה הלומדת... קידמנו ברשויות שאנחנו עובדים בהן

הצגה עצמית רויטל (כולל כמה מילים על המועצה האזורית אילות)

הצגה עצמית תומר (כולל כמה מילים על גני תקוה)

לפני שנתחיל חשוב לציין כמה דברים:

לא לחפש את המטבע מתחת לפנס – התקציב של רשות מקומית לא חייב להגיע רק מהארנונה או מתקציבים ממשלתיים אלא יכול להגיע גם מיחידות רווח בתוך הרשות – איך זה קורה? בדיוק על זה נדבר בפודקאסט בואו ללמוד איתנו ולקחת השראה מהסיפורים שלנו. אנחנו כאן כדי לשתף ולחלוק איתכם את הדברים שלמדנו מהפרוייקטים המוצלחים וגם מהטעויות שלנו – הקהילה שלנו...

שאלה מנחה 1 – אז איפה מתחילים?



אמירות:

- ◀ **תומר** – אין תשובה חד משמעית לשאלה מאיפה מתחילים פרויקט זה יכול להיות מענה לצורך שעולה מהציבור או מהרשות זה יכול להיות רעיון שלי או של יזם זו יכולה להיות העתקה ממקום אחר – במגזר העסקי או ברשות מקומית אחרת. מה שבטוח – יש חשיבות עצומה לזיהוי ההזדמנויות, לשמירה על פתיחות לרעיונות
- ◀ **רויטל** – על כוחו של שיתוף הציבור כתשובה לשאלה מאיפה מתחילים פרויקט (מתקשר לסיפור על כנס שבו הובלתי תהליך של שיתוף התושבים ובו עלה מאחד המשתתפים מענה לצורך של המועצה ותושביה בגיוון תעסוקתי – תעשייה בטחונית)
- ◀ **רויטל** – חייב להיות בעלים – OWNER לכל פרויקט – אחרת זה לא נוסע (יש העדפות לגורמים שיהיו הבעלים של הפרויקט – מתוך המועצה? יזמים חיצוניים?)
- ◀ **תומר** – עידוד חשיבה באגפים של הרשות – לא להיות פקידים עייפים, להימצא כל הזמן במצב של נכונות להקשיב, לדבר, להתייעץ.
- ◀ **רויטל** – לפעמים יחידת הרווח נמצאת באגפים שלא חשבנו עליהם כיחידות רווח כמו קצין הבטחון של המועצה

דוגמאות וסיפורים:

רויטל –

- ◀ חילופי שטחים עם רשות שכנה
- ◀ פרויקט בית הספר המנותק מרשת החשמל – מבוסס אנרגיות מתחדשות (אגירת חשמל) – חוסך חצי מליון שקל בשנה (!) – הכוח שעומד מאחורי זה ("בעלים") הוא ראש המועצה והאג'נדה של המועצה לקידום שימוש באנרגיות מתחדשות. אפשר לדבר פה על פרויקט מוצלח שהופך להוכחת היתכנות (POC) והשראה עבור פרויקטים נוספים ברשות ומחוצה לה.
- ◀ מכרות תמנע – 14 אלף דונם שטח מופר שאפשר לממש את הפוטנציאל שלו באמצעות אחסנה של הרכבים שמגיעים בייבוא דרך נמל אילת או להטמנת פסולת או ל-DATA CENTER שגם יכול להיות מנותק מרשת החשמל – התחיל מהצורך "לעשות משהו" עם השטח ועם הזמן הגיעו הרעיונות.

תומר –

- ◀ קפיטריה בקריית חינוך
- ◀ פוד-טראק בפארקים ברחבי העיר – מודלים שונים להקמה ותפעול.
- ◀ איך ישיבה שנתית בוועדת חינוך מציפה הזדמנויות להשכיר גני ילדים שאינם בשימוש למפעילי מעונות יום פרטיים.

סיכום:

אין מעבירים את ההשראה הזאת לאנשים אחרים ולאגפים אחרים ברשות? בפרק הבא נצלול עמוק יותר אל הפרוייקטים ונדבר על איך רותמים שותפים לפרוייקט בתוך הרשות ומחוצה לה



איך?

נפגשים להקליט

לאחר שכל הזוגות ישבו ועשו הכנה איכותית עם המפיק של הפודקאסט, קובעים יום אחד בו כולם נפגשים באולפן ומקליטים!



וכמובן שהולכים לאכול
ביחד בסוף היום!



השקת הפודקאסט:

חברי הצוות מציגים את
התוצר שלהם בבנס הצגת
התוצרים בסוף שנה,
הם מתארים את תהליך
העבודה ומה למדו ממנו, וזו
גם נקודת ההשקה המרגשת
של הפודקאסט

לסיכום

למדנו

שהחכמה לא נמצאת רק
אצלנו

הבנו

שבמעגלי ההשפעה אנו
צריכים להגיע לכמה שיותר
גורמים

הרחבנו

את התפיסה לגביי שותפים
פוטנציאליים





איך מובילים קהילה בזמן מלחמה?

מיזם "קהילות לומדות בשלטון המקומי" היה בתחילת שנתו השנייה כשהחלה מלחמת "חרבות ברזל". התדהמה הכתה את המדינה כולה ומתוך השבר התחלנו להתאים את הפעילות למציאות החדשה. העבודה בזמנים אלו אפשרה לנו לגבש עקרונות מנחים לניהול קהילה מקצועית לומדת בזמן משבר.

התמדה ביחס האישי

לדאוג ולתמוך בחברי הקהילה דרך הודעות וטלפונים, מתנות המראות תשומת לב וכדומה.

הקוד הקהילתי

עקרון חשוב הוא שהקהילה מובילה ומכתיבה את סדר היום שלה וחבריה יקבעו מה צריך להיות תפקידם בעת הזו. המוטיבציה הפנימית של הקהילה היא שתניע לפעולה.

בדיקת סטטוס

בשלב הראשון יש הלב ראשוני שכולם חווים אותו. חשוב לעצור ולבדוק מה שלום כל המשתתפים במעגלים מתרחבים. לוודא מה שלום הצוות ולאחר מכן לבדוק ברמה האישית מה מצבם של חברי וחברות הקהילה.

שמירה על הפורומים המוסכמים של הקהילה

חשוב להפגיש את הגרעין המוביל, להתייעץ ולעודד אותם ל"אוטונומיה של דאגה" - לדוגמה: כל חבר בגרעין המוביל לוקח על עצמו רשימה של כמה אנשים מהקהילה לדאוג ולהתקשר אליהם.

פעילות מתוך המציאות החדשה

בתחילת המיזם, הסכמו שכוחנו טמון בקהילות ותפקידנו ליצור פלטפורמה לקהילות להיפגש, לתמוך ולשתף בידע. בשעת חירום נפעל מאותו חזון, תוך כדי שאנחנו מתאימים אותו למצב וקשובים לצרכי השטח.

מפגשי הקהילה בזמן משבר

אנשים שונים זקוקים למענים שונים במצב חירום. חלק זקוקים לשיתוף ותמיכה, חלק נמנעים ממעגלי שיתוף וזקוקים לעשייה מקצועית. מפגשי הקהילה מגוונים ונותנים מענה לצרכים שונים.

מרחבים שיתופיים של ונטילציה - הקהילה היא מקום שבו חולקים דאגות וסוגיות שמעסיקות את חברה ולכן חשוב לשמור על טקסים קהילתיים לתמיכה ומסורות קהילתיות.

דגש על פרקטיקה - עשייה יוצרת תחושה של שליטה והתמודדות עם המצב. בנוסף, מתוך העשייה לעיתים יותר נוח לפרוק ולשתף.

מרחב להתייעצות מקצועית מיידית - במציאות חירומית אנו נדרשים לפעול בגמישות ולתת מענה מהיר וספונטני מיום ליום ומשבוע לשבוע.

לחתור למפגשים הפיזיים כשניתן - בסופו של דבר הקהילה מתרחשת במפגש פנים אל פנים ובכך טמון כוחה.

**מספר
עקרונות
לאופי מפגשי
הקהילה
בזמן חירום:**



יוצאים מגבולות הקהילה: איך מקימים רשת ידע מקצועית?

”רשת הידע” היא למעשה כל אותם בעלי עניין שלא לוקחים חלק ב-COP אבל יכולים להיתרם ולתרום לידע. הרשת לא מוגבלת במשתתפים ועיקר פעילותה מתרחשת במרחב הדיגיטלי במטרה להפיץ את הידע המקצועי שנוצר ב-COP ליותר ויותר בעלי תפקיד רלוונטים. כדי שרשת הידע תהיה משמעותית לשדה, נדרשת תחזוקה יומיומית: יצירת מספר פלטפורמות דיגיטליות לשיח מקצועי, כתיבת תוכן מעורר השראה, חיבור בין עולמות תוכן ומעורבות של המשתתפים.

רשת ידע	קהילה מקצועית לומדת
היכרות שטחית	היכרות עמוקה בין החברים
תדירות מפגשים נמוכה	תדירות מפגשים גבוהה
בעיקר מפגשים מקוונים	בעיקר מפגשים פיזיים
50-250 חברים ויותר	15-35 חברים
היכרות רוחבית עם מגוון נושאים	נושאים ספציפיים הנלמדים לעומק
מחויבות שטחית יותר	מחויבות גדולה יותר להשתתפות ושיתוף
קל יותר להצטרף וקל להיפרד	תהליך קבלה ופרידה מעמיק יותר
לכל אחד ואחת יש השפעה על הצלחת הרשת	לכל אחד ואחת יש השפעה על הצלחת הקהילה



שלב א' – הקמה

בהנחה שהרשת מבוססת על קבוצה או קהילה קיימת

- 1 / דיוק מודל פעילות הרשת מול הקהילה הלומדת – שיח בקהילות על מנהיגות רשתית וחשיבות פיתוח רשת ידע מקצועית. הצוות המוביל מהקהילה מסייע באפיון פעילות הרשת תוך התייחסות לצרכים בשטח.
- 2 / סקר צרכים עם בעלי.ות תפקיד רלוונטיים לרשת.
- 3 / הגדרת מטרות הרשת ויצירת חזון שניתן להעביר בכמה משפטים פשוטים. חברי הרשת צריכים לדעת לומר בפשטות למה הרשת קיימת ובמה היא תורמת להתנהלות המקצועית שלהם.
- 4 / איתור פרסונות מובילות בשדה הידע הרלוונטי והיכרות איתם (אנשים אלו יהיו את מוקד הידע בדיונים השונים).
- 5 / עבודה מול הקהילה הלומדת ומיפוי רשתות הידע שכל אחד מהם מחזיק כיום. יש לשים לב שהמיפוי וההבנה איפה נמצא הידע בתחום המקצועי היא קריטית למובילי רשתות.



שלב ב' – ההכנות

- 1 / כתיבת נוסח הצעה להצטרפות לרשת והכנת שאלון פרטים אישיים.
- 2 / פנייה לפרסונות ברשויות וארגונים המתאימים לרשת ושליחת שאלון ברשתות לב-80-60 משתתפים.
- 3 / היעד להשקת הרשת הוא כ-30-20 בעלי תפקיד ראשוניים שענו על השאלון. נאסוף את פרטיהם ונשלח מייל הכנה נלהב (!) בו יפורטו מועדי הדיונים ברשת, השגרות וכן אופי ההתנהלות.
- 4 / הכרזת Save The Date על מועד ושעת ההשקה לרשת – נבקש מכל משתתף ומשתתפת לצרף תמונה עם כמה מילים, כך יוכלו לזהות אחד את השנייה בפורומים שונים בעולם הפיזי.
- 5 / הכנת מאגר תוצרי ידע מוכן מראש לתקופה הראשונית – פוסטים, קישורים ורקע לסוגי ידע הרלוונטיים לרשת.



שלב ג' – ההשקה



1 / פתיחת הפלטפורמה המקוונת בה תתנהל פעילות הרשת בשוטף. בשלב זה הקבוצה תכיל בעלי תפקיד במיזם, נציגי משרד הפנים וצוות מוביל מהקהילה הלומדת.

◀ כתיבת נהלי קבוצה הכוללים את סוג השיח ושעות מוגדרות לדיונים.

◀ צירוף לינקים לפאדלט ו/או לכל תוצר ידע קיים שכדאי להכיר. להוסיף טבלה של כלל החברים ברשת עם פרטים אישיים ותחומי העיסוק (לפי שאלון הכניסה).

2 / מצרפים את חברי הרשת הראשונים –

לאחר צירוף 20-30 המשתתפים הראשונים, מעלים את פוסט ההיכרות הכולל את מודל הרשת ואת שגרות הפעילות בקבוצה. יש חשיבות להזכיר יותר מפעם אחת את הסיבה להקמת הרשת חוקי/נורמות הקבוצה וגם את החשיבות באקטיביות של החברים בתוך הרשת.

מה עוד חשוב לזכור?

בהתחלה, הרוב המוחלט של המצטרפים הם צופים פאסיביים, הרוצים קודם כל להרגיש את הרשת. בשבועות הראשונים נצטרך להחיות את הרשת באופן מלאכותי, לייצר את הדיונים ולעשות הרבה עבודה מאחורי הקלעים לעודד את החברים לשתף תובנות ולעלות נושאים לדיון.

1 / לשדר יוקרה, בשפה ובנראות כך שהקבוצה תהיה אקסקלוסיבית ומושקעת.

2 / חשוב לבסס אמון ולא לוותר עד שחברי הרשת מרגישים בנוח לשתף. אפשר לשלוח קישור של רשימת שמות ובעלי תפקיד בקבוצה כדי שידעו מי לוקח בה חלק.

3 / בחודש הראשון לא נבקש ישירות מחברי הרשת להעלות תכנים או דיונים, אלא נפעיל דיון שבועי ונעלה תכנים ותוצרים שהוכנו מראש. בחודש ההשקה הפרסומים ברשת יעסקו במהות של רשתות והחשיבות של החברות ברשת כולל דוגמאות מקהילות ורשתות אחרות.

4 / לאורך חודש הפעילות הראשון, נצרף בהדרגה, כ-10-5 משתתפים חדשים בכל פעם. חשוב לא לגדול מהר מדי ולייצר את הערך ממש מהרגע הראשון כדי לא לאבד את סבלנותם של המשתתפים.

5 / יש להחזיק היטב את הנורמות וחוקי הפורמט ולתזכר עליהם בצורה נעימה בכל פעם שעולה צורך.

שלב ד' – הפעלה ומעורבות

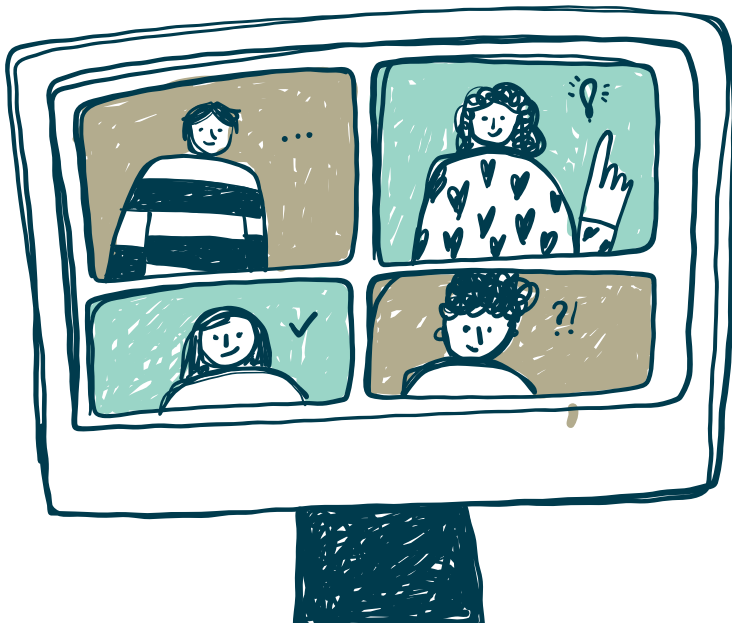
1 / הנעת משתתפי הרשת לפעולה – נציג בקבוצה פירוט מעמיק יותר של מודל הרשת, שגרות הפעילות, המטרות והבקשה מהמשתתפים למעורבות.

2 / לאחר שנבנים משתתפים נוספים ונגיע לכמה עשרות חברים דרך ריאצ'ינג אאוט קבוע, נשתף בכל שבוע, ביום ושעה מוגדרים, תוצר ידע או שאלה לדיון ונבקש מחברי הרשת להתייחס לפי סבב. המטרה היא לשתף בכמה שורות בתוכנית, תוצר או מודל פעילות שנוצר בארגון בו חבר הרשת עובד. מומלץ ליצור בהדרגה מחויבות לשיתוף למשל לפחות פעמיים בשנה.

3 / בכל חודש נעלה לשיחה מקוונת שנמשכת כשעה ובה נציג נושא/אתגר/שאלה לדיון שעסקנו בה בדיונים במהלך החודש. נצרף לדיון מוביל מתוך או מחוץ לרשת שהוא אוטוריטה בתחום הידע. נציג לעיתים בקצרה תוצר ידע מתוך הקהילה הלומדת הקשור לנושא או בלי דיגיטלי שיכול לייעל לנו את העבודה. מומלץ להפיץ את תאריכי המפגשים המקוונים בתחילת השנה בגאנט קבוע אל חברי הרשת.

4 / בכל רבעון/חודשיים (תלוי בנפח הפעילות) נאגד את התוצרים הדיגיטלים וההצגות שנאספו ונפיץ בניוזלטר ובערוצי התקשורת השונים בשדה המקצועי. בנוסף, נקיים הרצאה איכותית בה נלמד כלי ישים או נצלול לבעיה בה עסקנו בחודשים הקודמים בדיונים ברשת.

5 / בכל שנה נארגן כנס פיזי לכלל חברי הרשת בו יציגו חברי הקהילה הלומדת מהלכים ברשות, אתגרים בעבודה ותוצרים.





לאחר שסקרנו בקצרה את מודל ההפעלה של הרשת, נעבור לכמה שאלות שתמיד רלוונטיות בהפעלת רשתות ידע דיגיטליות:

איך יודעים שהרשת מוצלחת ומקימת את תפקידה?

כדי שנעקוב אחר האימפקט שנוצר ברשת, חשוב שנגדיר מטרה מדידה, כמותית/איכותית ונשאל את החברים מדי רבעון/חציון על השיפור בעבודתם ביחס להשתתפותם ברשת.

עם הזמן נשאף שהחברים יפעלו יחד מול אתגרים שונים שהם חווים באופן רוחבי, ייתנו המלצות על תוכניות או על אנשי מפתח בתחום ואף ייצרו שיתופי פעולה בין חברי רשת שונים.

בשלב מתקדם יותר, לאחר מספר חודשים, הקבוצה תהפוך למוקד ידע בשדה המקצועי. הדיונים והתוצרים ישמרו בצורה נוחה שאותם ניתן לשלוף וחבריה אף יחוו בהעצמה שהם נותנים ומקבלים בהיותם חברים ברשת.

מה עושים אם הרשת מקבלת כיוון שונה ממה שהתכוונו אליו?

חשוב מאוד לתזכר מדי פעם, במיוחד בזמן הדיונים השונים, מה מטרת הרשת ולתת גם התראה אישית למי שנראה כסוטה מדי מהדיון לשמו התכנסנו. כמוצא אחרון אפשר להוציא אותו מהקבוצה או לסגור את הקבוצה לתגובות בשאר הזמן בו לא מתקיים דיון. אם חברי הרשת מנווטים את הפעילות לכיוונים חדשים, ניתן לעודד זאת כל עוד המסגרת והכותרת המקורית לשמה הוקמה הרשת נשמרת. לדוגמה, אם מטרת הרשת היא פיתוח כלכלי ברשויות, ניתן לחשוב על מספר דרכים שונות לקדם את המטרה.

מה קורה אם אנשים לא ממש מתעניינים או מגיבים?

אם נראה שלאורך מספר חודשים של עבודה והעלאה תכנים באופן שבועי, אין כמעט פידבק והתעניינות, יש לשקול שינוי או הפסקה של הפעילות לתקופה, לפני שמחליטים על סגירה סופית.

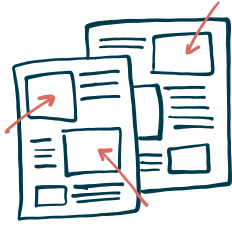
איך הופכים דיון לתוצר ידע ואיך שומרים אותו?

כל תוצר ידע שקיים בתחום המקצועי יכול למעשה להתפרק למגוון ביטים קטנים יותר של מידע. למשל מסמך ארוך יכול להפוך לפוסט קצר עם 3-4 נקודות מרכזיות או לסרטון קצר. מה שחשוב הוא התדירות בה מתווכים את המידע והפשטות היחסית בה הוא עובר ברשת.





טיפים ורעיונות ליצירת ידע ומעורבות



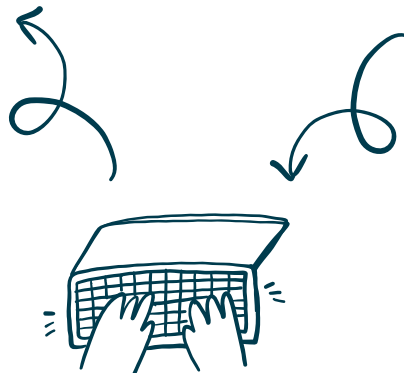
לבחור נושאים אקטואליים

שווה לעורר דיונים סביב
נושאים שרלוונטים לתחום
ועלו לכותרות לאחרונה.



לקיים דיון שבועי ברשת על סוגיה שבה עסק תוצר הידע

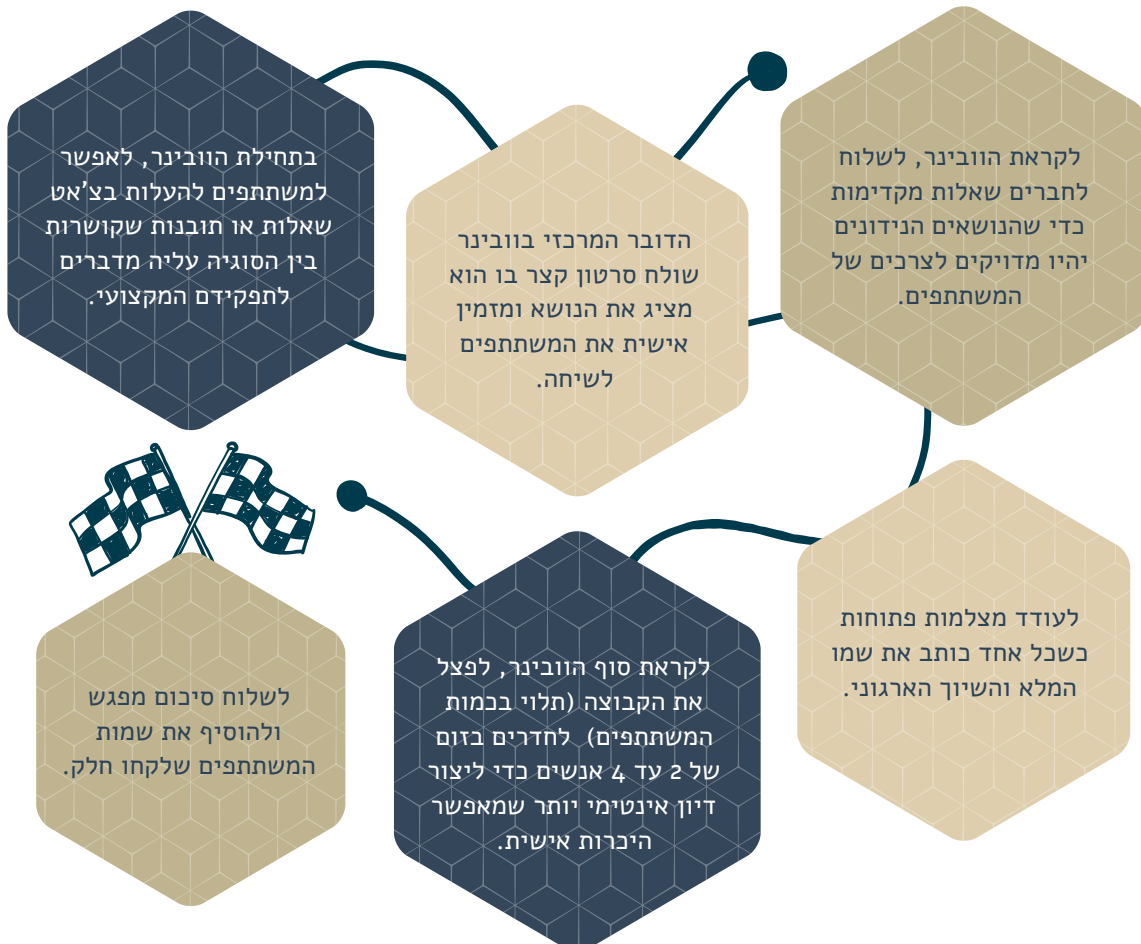
לשאול את חברי הרשת איך
מטפלים בנושא הזה ברשות
שלהם? האם הם יכולים
להטמיע משהו ברשות
שלהם ממה שלמדו?



בקשה לשיתוף

מנהל הרשת יכתוב מדי פעם
לכל משתתף ומשתתפת באופן
אישי בהצעה לשתף באתגרים
ובהצלחות.

איך יוצרים תחושה של קהילה מקצועית בוובינר?



לסיכום -

כל השלבים בהקמת קהילה מקצועית לומדת ובמחזור חייה

הקמה

רתימת שותפים

איתור שותפים רלוונטים והסכמה על התקציב

הגדרת הצורך

איסוף נתונים ומיפוי הצרכים בשטח

הסכמה על מטרות ויעדים

הגדרת תוצאות רצויות בהסכמה של כל השותפים

הערכה ומדידה

הגדרת מחקר הערכה מלווה

תמהיל הקהילה

הסכמה על קהל היעד והרכב המשתתפים בכל קהילה



שנה א' - ביסוס הקהילה

גיוס איתור ומיון

גיוס חברי הקהילה והסכמה על הרכב הקהילה

הקמת פורומים מלווים

בחירת הגרעין המוביל והועדה המייעצת

מפגש ראשון

בחירת נושאים, הסכמה על נורמות למידה בקהילה

מפגשי הקהילה

בנייה, הנחייה ותפעול. חידוד מטרות הקהילה תוך כדי תנועה, ביסוס שייכות ואמון

תוצרים

התנסות בתוצרים ראשוניים פשוטים, חווית הצלחה מיידית

רשת הידע

הקמת פלטפורמה דיגיטלית מוסכמת, תחילת הפצת תוצרי הקהילה

סיכום שנה

חשיפת תוצאות מחקר הערכה לשנה ראשונה, סיכום אישי וקהילתי ומטרות לשנה הבאה



שנה ב' – צוותי עבודה ויצרנות

פורומים מלווים

התחדשות בגרעין המוביל

התחדשות המשתתפים הקהילה

פרידה מחברים שלא ממשיכים וגיוס חברים חדשים

מפגש ראשון

בחירת נושאים ומיקוד פרויקטים

מפגשי הקהילה

יותר ויותר אחריות עוברת לחברי הקהילה, סיורים בשטח, מפגשים בין קהילות שונות

צוותי עבודה ותוצרים

העברת המשקל לעבודה אוטונומית בצוותים, הפקה של תוצרים מתקדמים יותר

רשת הידע

שגרות של פעילות דיגיטלית: וובינרים, ניוזלטר, היועצות מקצועית

סיכום שנה וכנס הצגת תוצרים:

הצגת תוצרי הקהילה, תוצאות מחקר הערכה



שנה ג' – השפעה ופרידה

פורומים מלווים

התחדשות בגרעין המוביל

התחדשות מעגל המשתתפים בקהילה

פרידה מחברים שלא ממשיכים וגיוס חברים חדשים

מפגש ראשון

בחירת נושאים, בחירת מסלולי השפעה: הקמת קהילה מקצועית ברשות או ברמה איזורית, הובלת פרויקט ארוך טווח

מפגשי הקהילה

בבניה ובהובלה של חברי הקהילה, סיורים בשטח, מפגשים בין קהילות שונות

ליווי אפיקי השפעה

ליווי הקהילות המקצועיות בהובלת חברי הקהילה

רשת הידע

הרחבת רשת הידע ברמה ארצית ואיזורית, הפצת תוצרים רשתית

תהליך סיכום פרידה

הקהילה מסכמת שלוש שנות פעילות, אינטרוספקציה של התהליכים האישיים והקבוצתיים, תוצאות מחקר הערכה מסכם



מקורות

כהן זאדה, א. (2020). קהילות מקצועיות לומדות ככלי לניהול קונפליקטים בקהילות הטרוגניות. סטטוס כתב עת לחשיבה ניהולית ואסטרטגית. ספטמבר 2020. מתוך האתר >>

לוי, מ. (2007). Community of Practice ידע להצלחה עסקית. ירחון Know2 לניהול ידע. מתוך האתר >>

קרן רש"י מפת הידע לקידום מוביליות חברתית. מאתר קרן רש"י >>

Bersin, J. (2018). New Research Shows "Heavy Learners" More Confident, Successful, and Happy at Work. Insights on Corporate Talent, Learning, and HR Technology. from LinkedIn >>

Wenger, E. (2011). Communities of Practice: A Brief Introduction. from Research Gate >>



קהילות לומדות בשלטון המקומי
