



מיזם קהילות לומדות בשלטון המקומי

ממצאים ממחקר הערכה מלווה מו"פ קרן רש"י

על מה נדבר היום?

מה זה בכלל מיזם קהילות לומדות?

מה למדנו מההערכה בסוף השנה הראשונה של המיזם

מטרות מחקר הערכה ומתווה המחקר

ממצאים מהמחקר בשנה השנייה של המיזם:
יישום והשפעה ולקראת הטמעה

סיכום הצלחות ואתגרים

מהו מודל Community of Practice?

קבוצת אנשים החולקים דאגה משותפת, בעיות דומות או עניין, תאווה לנושא כלשהו מעמיקים את הידע שלהם ומשפרים את ביצועיהם בנושא על ידי אינטראקציה שוטפת ושיתוף פעולה

עקרונות משותפים: יחסי אמון, שיתוף בידע ולמידת עמיתים, התפתחות מקצועית ואישית, השתתפות וולונטרית הנתמכת בקשרים פרונטליים ותפיסת חברי הקהילה "מלקוח לשותף"

תפיסה של
תהליך ספירלי
מתמשך שמכוון
לקשרים ושיתוף
בין חברי קהילה
ותוצרים

התנסות תוך כדי
פעולה בשאיפה
להטמעה
ולהשפעה בקהילה
ומעבר לה

שותפות: משרד
הפנים, משרדי
ממשלה נוספים
וקרן רש"י

ארבע קהילות
מקצועיות:
מנהלי אגפי חינוך,
פתכ"ל, מובילי
פיתוח ושינוי ארגוני
ומובילי דיגיטציה



מחקר הערכה מטרות המחקר, מתווה ומקורות מידע



מטרות הערכה

היעד: חיזוק היכולות
המקצועיות של הרשויות



היעד: בניית יכולות
הרשות המקומית
באמצעות חיזוק ההון
האנושי



היעד: פיתוח קהילות
מקצועיות לומדות
שמקדמות את ההון
האנושי ברשויות
המקומיות



בחינת האופן בו הקהילה
משפיעה על עבודת
הרשות: פרקטיקה, ידע,
טיוב שירותים, מכוונות
למוטיבציה

זיקות בין שלטון מרכזי
למקומי

בחינת האופן בו
הקהילה מייצרת ידע
חדש לטובת הרשות

בחינת ההשפעה של
הפרקטיקות והיעד
החדש על ההון האנושי
(ברשות (אדוות)

בחינת היישום של
מרכיבי המיזם והפעילות
בקהילות ובמעטפת

בחינת הקשרים בין חברי
הקהילה וביטויים לאמון,
שיתופיות ואיגום ידע

מערך המחקר

מתווה הערכה גנרי המבקש לבחון יישום והשפעה בארבע זירות, עם התאמות לקהילות שונות

משך המחקר כשנתיים



רשויות
מקומיות

ראיונות עם צוות ושותפים,
קב' מיקוד גרעינים מובילים,
סקר משתתפים, ניתוח
רשתות, ראיונות עם נציגי
רשויות מקומיות



קהילות

דיווח מובילים, קב' מיקוד
גרעינים מובילים, סקר
משתתפים, ניתוח
רשתות, ראיונות עם נציגי
רשויות מקומיות



מעטפת
המיזם

ראיונות עם
צוות ושותפים,
מסמכים, סקר
משתתפים

זירות

מרכיבי
המידה

מקורות מידע לדוח המסכם



משובים
שוטפים בסוף
מפגשים וסקר
"מה נשמע?"
בתום סמינר
2024

תשתית ידע ובחינת
השפעה



ניתוח רשתות
עבור קהילות
מנהלי פיתוח
כלכלי ומנהלי
אגפי חינוך

ביטויים לקשר
ורשות הקהילות
בשלבי פעילות



סקר מקוון לחברי
קהילה: אמון,
שיתופי פעולה
והשפעה במרחב,
תרומה נתפסת
ושביעות רצון

93 השיבו בתחילת
הפעילות; 67 בסוף
תשפ"ג ו- 38 בסוף
תשפ"ד



ראיונות מובנים
למחצה עם
שותפים, צוות
וחברי קהילות
(המשך למדידות
קודמות)

16 ראיונות
במדידה המסכמת



קהילות לומדות
בשלטון המקומי



תובנות מרכזיות מהערכה בסוף 2023

הצלחות מרכזיות בסוף השנה הראשונה בהתבסס על הסקרים, ראיונות וקבוצת מיקוד

השותפות במיזם, למרות המורכבת שלוותה את המיזם, הצליחה להתממש וניכר כי בסופו של יום ישנה התכווננות משותפת ומחויבות הדדית ליעדים, לתהליך ולתוצרים

התגבשו שלוש קהילות מקצועיות הבולטות ברמת המחויבות של הקהילה השותפים, רמת עניין גבוהה ונכונות להשפיע במרחב

צוותי גרעינים מובילים של הקהילות, התופסים עצמם כמי שתפקידם להניע את הקהילות, להיות בקשב לצרכים והזדמנויות

דווחה שביעות רצון גבוהה מצוות המיזם, הפעילות, התכנים והמפגשים, כמו גם רצון לחולל שינוי משמעותי בעקבות הידע שיש לחברי הקהילה

חל שיפור מובהק ביחסי האמון בין חברי הקהילה ורמת השותפות מדווחת כגבוהה, חברי קהילות מעידים על **יוזמות משותפות** ולמידה הדדית מעבר למפגשים הפורמליים

מרבית חברי הקהילות העידו על כך שהם **משתפים בתכנים** את הכפופים להם, עמיתים וממונים ואף ידע וכלים בעקבות החשיפה

המשגה של המודל: כיוונים וכוחות כמאפיינים את המיזם



➤ בחירת תכנים ע"י מובילה ושותפים
➤ הרחבת המעורבות של קהילה בעיצוב המפגשים והתכנים

➤ הנחלת תכנים מלמעלה ומעורבות משה"פ
➤ רצון שתוצרים ותהליכי סנגור ישפיעו על קובעי מדיניות

➤ מיקוד והשפעה בקהילה הלומדת
➤ רצון להרחיב שורות והשפעה לקהילה רחבה

➤ תכנים הקשורים בביסוס קהילה לומדת – גנרי
➤ תכנים ייחודיים לתחום תוכן ושאלת בעלות וממחיות
➤ הכרה בהדדיות

➤ רצון לאחידות במודל שונות בין קהילות ותפקידים
➤ רצון למגוון רחב יותר (אוכלוסייה ערבית וחרדית)

➤ בעלי עניין שונים
➤ שונות ברמות שותפות ובעלות שאלות על ביטויים למעורבות ומומחיות
➤ מקבלת החלטות עד הנחיה

האתגרים שסומנו בסוף השנה הראשונה

בהתבסס על הסקרים, ראיונות וקבוצת מיקוד

תשומת לב למובחנות בין הקהילות החל מהגדרת יעדים, דרכי פעולה ועד לתוצרים



הידוק שותפויות, וכן ברור וחיזוק מקומה של הוועדה המייעצת כמשאב



הרחבת האחריות והבעלות של הגרעינים המובילים בקביעת תכנים ונושאים לתוצרים



דיוק מרכיבים ביישום לרבות הרחבת משאבים, לוחות זמנים, עומס ופעולות בין מפגשים



סימון הקהילות כמשפיעות על מדיניות בזירת שלטון מקומי ומרכזי



פיתוח של תוצרים המשקפים עשייה וצרכים מהקהילה וניתנים ליישום במהירות



הבטחת תהליכים לקראת הרחבה והטמעה



הרחבת ההשפעה לקהילה רחבה, לחברים חדשים ומגוונים וגורמים ממשרדי ממשלה





קהילות לומדות
בשלטון המקומי



ממצאים בסוף שנת הפעילות השנייה של המיזם



ביסוס הקהילות ומחויבות חבריה

בהתבסס על הסקרים והראיונות

מפתחות להצלחה והבטחת המחויבות



אקטיביות ומעורבות גבוהה של חברי הקהילה במפגשים

מעורבות גבוהה של חברי הקהילה גם בארגון ובהובלה

התגייסות לאור מטרה מתמשכת וברורה

הכרה בחשיבות הקהילה ונכונות להמשיך גם מעבר למיזם

העידו כי יש להם 2-3
חברי קהילה שהם בקשר
הדוק עימם

92%

המשיכו בפעילות לפחות שנתיים
(60% מהמשיבים על הסקר)

80%

השתתפו בכל המפגשים השנה או
במרביתם, זאת למרות המלחמה
והשפעותיה

83%

מתייעצים עם חברי קהילה
בווטסאפ הפרטי או
הקהילתי

84%

נפגשים עם חברי
הקהילה באופן פיזי

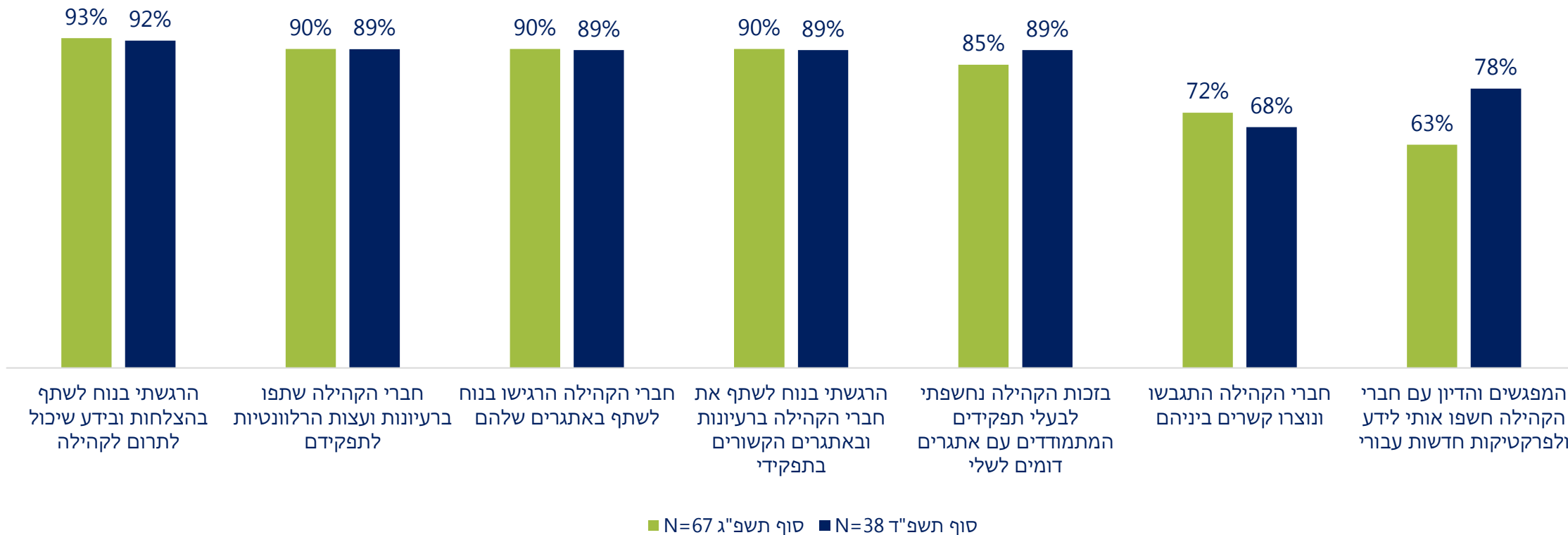
47%



ביסוס הקהילות ומחויבות חבריה

בהתבסס על הסקרים והראיונות

% המביעים הסכמה גבוהה



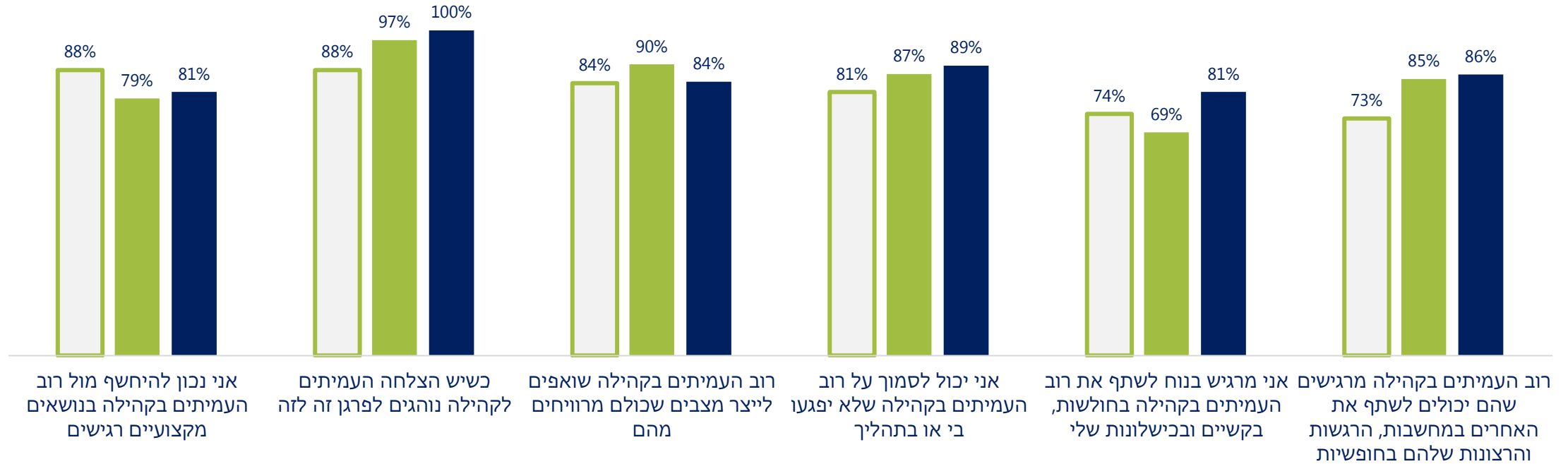
מקומה הבטוח של הקהילה כזירה לשותפות ברעיונות ואתגרים, של חבריה, בלט כבר בסוף השנה ובולט בסוף השנה השנייה, גם מפי המצטרפים "החדשים".
בשנה השנייה, עם התגבשות הקהילות ניתן היה לפנות לפרקטיקה וחדשנות



ביסוס הקהילות ומחויבות חבריה

יצירת אמון בין חברי הקהילה

% המביעים הסכמה גבוהה



■ תשפ"ד N=36 ■ תשפ"ג N=67 ■ תחילת פעילות N=93

האמון בין חברי הקהילה היה גבוה והמשיך להיות משמעותי מעבר לציפיות



תפקיד הקהילה והשפעתה על חברה

בהתבסס על הסקרים והראיונות

המוטיבציות להשתתפות בקהילה קשרו בין צורך בקבוצת עמיתים מתפקידים דומים לבין תפיסת הקהילה כמקום להתפתחות אישית ומקצועית



בעבר לא הייתי מרים טלפון לרשות שכנה כדי להתייעץ, אבל היום זה קורה באופן טבעי

התפקיד של מנהל חינוך הוא לבד בשטח, ומה שהכי צריך זה תמיכה של קולגות, ליווי והכשרה. הקהילה סיפקה את זה וזה לא היה קיים קודם



לא מסתכם ל 100% מכיוון שניתן היה לבחור מאפשרות אחת



תהליכי למידה ופיתוח ידע ותוצרים

בהתבסס על הסקרים והראיונות

הקהילות היו מכוונות לבסס תהליך למידה משותף אשר יבוא לידי ביטוי בתוצרים משותפים. אתגר שהונח לפתחו של המיזם מתחילת דרכו

- חברי קהילות ושותפים התייחסו לכך שמפגש הקהילה היה אזור בו שתפו בידע ובפרקטיקה ואף נוצר ידע חדש. הגם שהופקו תוצרים משמעותיים, המרכיב לא היה מובנה דיו וקיים פער בין ציפיות ליישום
- עלה הצורך במתודולוגיה סדורה לפיתוח ידע שיניב תוצרים ויושקע גם בהפצה שלו. דבר שסומן כחסר.
- חברי הקהילות התייחסו לתרומה המשמעותית לסמינר הדו יומי כתשתית למידה וחשיפה לרעיונות ושיטות.
- חברי הקהילות התייחסו ליתרון של הגדרת נושאים מראש ומיקוד בסוגיות יומיות כאמצעי להעצמת הלמידה, וכן לאפשרות להקים קבוצות משימה, כמו אלו שהובילו בכנס.

96%

סימנו את תכני הסמינר הדו יומי כרלוונטי עבורם

51%

אימצו כלי או רעיון במסגרת עבודתם

34%

אימצו כלי או רעיון ברמה אישית

בתשובות לשאלות פתוחות התייחסו חברי הקהילות לשימוש שלהם בידע שרכשו, החל ממערכות, מערכי פעילות והנחיה, מפת הידע, מודלים כלכליים וניהוליים ועוד



יישום המפגשים והפעילות

בהתבסס על הסקרים והראיונות

הפעילות התנהלה בצל המלחמה והבחירות לרשויות המקומיות. ההתארגנות לפעילות סדורה הייתה מהירה ואף קמה קהילה של פיתוח ושינוי ארגוני ברשויות.

חברי קהילות ושותפים התייחסו לחשיבות הליווי ולכך שהושקעו משאבים רבים בתפעול ובתחזוקה, הגם שנראה היה כי יש צורך בהרחבת משאבים וכ"א.

חברי קהילות העלו צורך בהבאת מרצים ויועצים מבחוץ כמומחים ולשלבם בפעילות. המשובים השוטפים מצביעים על שביעות רצון גבוה מהפעילות והתכנים.

כל המשיבים (100%) הביעו שביעות רצון גבוהה מהאופן שבו הקהילה והצוות גילו גמישות בהפעלת התוכנית לאור המלחמה

כמחצית (51%) ציינו כי הקהילה סייעה להם בהתמודדות עם המלחמה

הקשרים בין חברי קהילה סייעו בקליטת מפונים ולתמיכה רגשית בין חבריה



יישום המפגשים והפעילות

בהתבסס על הסקרים והראיונות

% המביעים הסכמה גבוהה

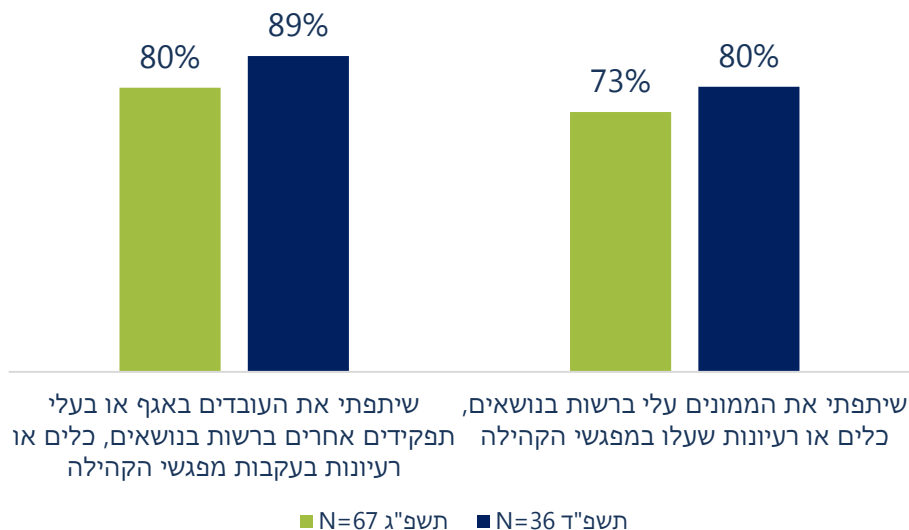


נרשמה שביעות רצון גבוהה מהפעילות ומרכיביה, בדומה לשנה קודמת, ניכר כי חברי הקהילה מרוצים מעצם השתתפותם, מהניהול ומהתכנים



ההשפעה מחוץ לקהילה: הרשות המקומית בהתבסס על הסקרים והראיונות

% שציינו לעיתים קרובות או לעיתים



המיזם סימן את זירת הרשות המקומית וההשפעה עליה כאחד מיעדיה המתקדמים. עם זאת, לא ניתן לכך ייצוג פומבי בפעילות. עם זאת הביקורים והסיורים, נתפסו כמשמעותיים עבור חברי הקהילה וכזירה ללמידה על אתגרים ופתרונות.

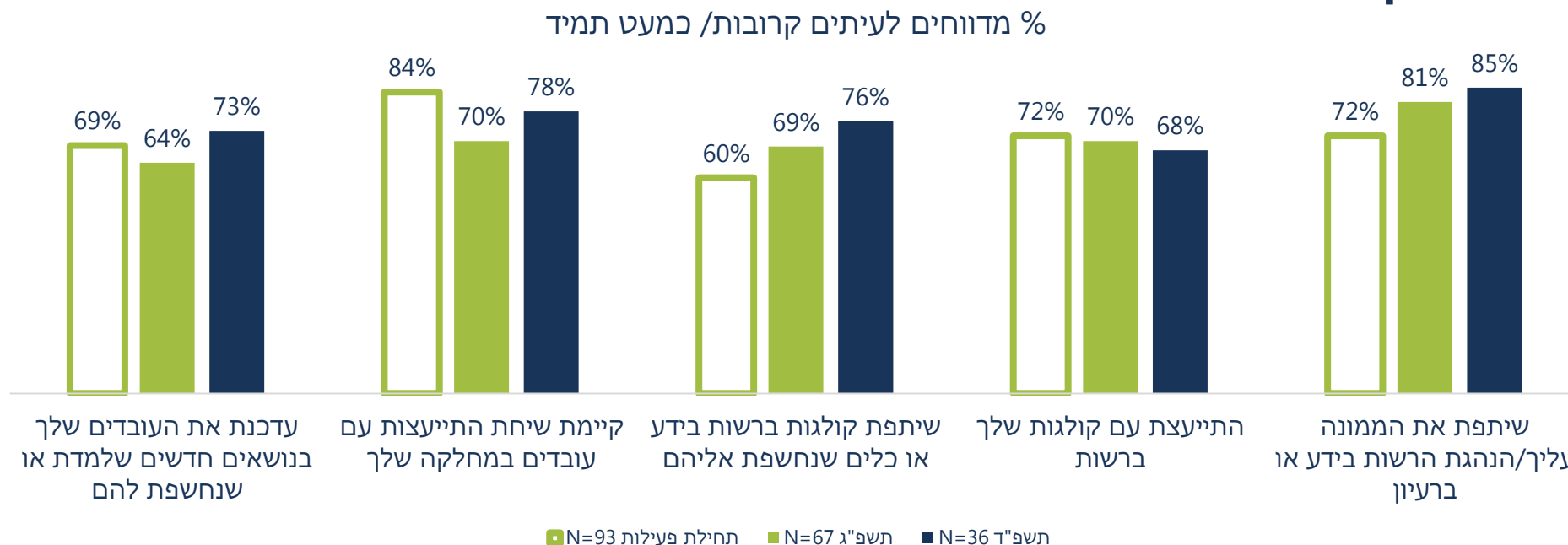
היו רשויות מקומיות שנציגיהם היו חברים בכמה קהילות, דבר שסייע לחיזוק קשרים ביניהם שהיו להם ביטויים פרקטיים בעשייה משותפת ברשות (למשל, בתכנון פרויקט אזורי בדגש כלכלי, או שת"פ עם מערך הדיגיטל) וגם במרחב האזורי של רשויות סמוכות (למשל, הגדרת תפקיד ושת"פ בתחומי תחבורה ותעסוקה).

חל שיפור צנוע בשיתוף של חברי הקהילה
את בעלי העניין השונים ברשות

כשליש (34%) תפסו את ההשתתפות
 שלהם בקהילה כתורמת לחיזוק ההון
 האנושי ברשות (במידה רבה/ רבה מאוד)



ההשפעה מחוץ לקהילה: הרשות המקומית בהתבסס על הסקרים והראיונות



חל שיפור בעדכון ובשיתוף של חברי הקהילות את העובדים שלהם, קולגות ואף את הנהגת הרשות.

"אני כבר חמש שנים ברשות. חיפשתי קבוצת השתייכות שנוכל לחשוב ביחד ולהעשיר את הידע שלי, אז ראיתי בזה גם מקום ללמידה של תכנים חדשים."

"נכנסתי לקהילה סקפטי, אבל אני שמח שהצטרפתי. העבודה שנעשתה הייתה מקצועית, והיה ניכר שמובילי הקהילה השקיעו מחשבה רבה. מה שכן, הרגשנו שאנחנו ברשות מתקדמים יותר, ולכן בעיקר נתנו ידע ולא קיבלנו משהו חדש"

"אני הצטרפתי כי רציתי להיחשף לרעיונות חדשים או למיזמים שכבר קורים ברשויות אחרות. בסוף, מה שהכי עזר לי זה דווקא הקשרים האישיים שנוצרו, שפשוט מאפשרים לי לעשות טלפון לחבר קהילה ולשאול: 'איך אתם עושים את זה?', ולקבל תשובה מיידית."

"מה שחשוב זה האמון והיכולת לשתף. אני עדיין בקשר איתם [עם חברי הקהילה] עם אחד מהם גם יצא שיתוף פעולה שיזמנו ברשות".



ההשפעה מחוץ לקהילה: השלטון המרכזי ושותפים במיזם בהתבסס על הראיונות

תפיסת חברי הקהילה

שותפות בין משרדי הממשלה
לקהילה יכולה להרחיב את
מוטת ההשפעה ושיפור השירות
הציבורי

חסמים בירוקרטיים וחוסר
יציבות שותפים הובילו לכך
שרעיונות משותפים לא
התממשו

בצל חוסר האמון ההדדי עלה
צורך להשקיע במרחב של
אמון לפני נקיטה בפעולות
ממשיות

מרחב ההשפעה של המיזם

תחושה כי משרדי הממשלה
לא מבינים את הפוטנציאל

התפיסה כי הקהילה יכולה
להיות גורם מתווך בין שלטון
מקומי למרכזי לא מוצתה

קהילת פתח"ל כמודל
הדדיות ומעורבות

האפשרות להרחבת מוטת
ההשפעה לקהילה הרחבה
לא התממשה הגם
שפותחו תשתיות

מקום השותפים במיזם

נבנו מנגנונים ומוסדו
תהליכים לביסוס שותפות

פער בין מעורבות ברמת
מטה לשותפים של
הקהילות, ובין הקהילות
עצמן. פער שהתבטא
ברמת בציפיות ובסיכויי
הטמעה

תחלופת כ"א והמלחמה
השפיעו על ביסוס
השותפויות



השלב הבא והמעבר למקומות

בהתבסס על הסקרים והראיונות

המיזם הוגדר כ"פיילוט" אשר מכוון לביסוס המודל והקהילות לקראת הטמעה בבית הספר "מקומות" בינואר 2025.

חברי קהילות פתכ"ל, חינוך ושפ"א התבקשו לציין שלושה דברים הכרחיים להמשך קיום הקהילה לאחר המעבר המקומות



ננקטו פעולות להבטחת המהלך ושימור הידע כחלק מתיאום בין צוות קרן רש"י, משרד הפנים ומקומות, לרבות שיתוף בידע, כלים ותוצרים

התבצע תהליך מידול לרבות אתר ייעודי הנמצאים בישורת אחרונה

בפועל ההטמעה ב"מקומות" התעכבה בשל הצורך בהבטחת משאבים ושותפות סטטוטורית לפעילות. שתי קהילות משתלבות בימים אלה ב"מקומות"

מערך הדיגיטל בחר לפעול בערוצים אחרים. העדר שת"פ עם משרד החינוך הוביל לכך שקהילת חינוך לא השתלבה ב"מקומות"

חברי הקהילות הביעו לאורך הדרך הסתייגות מהמהלך וחשש, שאף אומת עבור חלקן, כי לא תתבצע הטמעה. לצד זאת שלוש הקהילות המרכזיות הוכיחו איתנות בזכות כוחות פנימיים

"הקהילה יכולה לקחת תובנות מהשטח ולהשפיע

ברמה הארצית, אבל לא ניצלנו את זה מספיק.

היינו יכולים לקבוע סדר יום חינוכי אמיתי."

"משרד הפנים צריך להיות לא רק שותף אלא חלק

מהקהילה, כדי לפתור חסמים וליצור חיבורים

אפקטיביים"

"הייתה מחשבה להקים תתי רשתות, תתי קהילות. אז

לייצר בכל תחום גרעין שיפעל כמעט כמו סטארטאפ

קטן ואז לחבר לרשת גדולה יותר".

מישהו בכיר מאוד ברמת מנכ"ל צריך להגיד – 'יש

פה קהילה של פיתוח כלכלי שמצביעה על חסם

מרכזי, אז בואו נעשה עם זה משהו'. כרגע, זה לא

קורה"

סיכום הצלחות ואתגרים



הצלחות מרכזיות

בצל המלחמה והבחירות לרשויות המקומיות המשיך המיזם לפעול ואף הוקמה קהילת פיתוח ושינוי ארגוני, התקיים כנס רב משתתפים ופותחו תוצרי מידול

המיזם הצליח לבסס ארבע קהילות המאגדות בעלי תפקידים משמעותיים ברשויות המקומיות המבטאים **מחויבות גבוהה לקהילה ולחבריה**. הקהילות מהוות פלטפורמה בטוחה **להיוועצות ושיתוף**, גם מעבר למפגשים הפורמליים

הקהילות היו **מרחב לשיתוף ידע ופרקטיקה ואף פותחו תוצרי ידע**. כמחצית העידו כי **אימצו ידע או רעיון** בעקבות המפגשים

צוותי גרעינים מובילים של הקהילות, תופסים עצמם כמי שתפקידם להניע את הקהילות, להיות בקשב לצרכים והזדמנויות

דווחה **שביעות רצון גבוהה** מצוות המיזם, הפעילות, התכנים והמפגשים, כמו גם רצון לחולל שינוי משמעותי בעקבות הידע שיש לחברי הקהילה

ישנן עדויות ראשוניות **להשפעה על מרחב הרשות המקומית**, בעיקר סביב **שיתוף בידע** של עובדים, עמיתים וממונים, כמו גם **פעולות משותפות** של חברי קהילות שונות או חברי קהילה מרשויות סמוכות

מעורבות השותפים השונים, המלווים את הקהילות אופיינה בשונות הן במידת המעורבות והן באופי המעורבות. **היכן שסומנה מעורבות גבוהה ניתן היה לזהות השפעה חיובית על הקהילה ועל הקשרים עם נציגות הממשלה**

אתגרים

מודל קהילות לומדות הוא מודל ספירלי המתפתח לאורך זמן. בשלב זה ובהינתן ביסוס הקהילות, **האתגר הוא בשימור מעמדן לצד חתירה לניהוג של חברי הקהילה והפקה של תוצרים**

השפעת הפעילות בקהילה על חברה מצריכה דיוק והנכחה גם **בהקשר המקצועי וגם בזירת הרשות המקומית**, כמקור ידע ובסיס אפשרי לשיתופי פעולה

בשל המורכבות בקשרים עם משרדי הממשלה והשותפים, וכן השונות בין הקהילות, רצוי לבחון הזדמנויות **למינוף יחסי שלטון מרכזי ושלטון מקומי בעזרת הקהילה**

ההטמעה של המיזם והקהילות ב"מקומות" מצריכה חשיבה על ההשתלבות במארג העשייה של מקומות ועל האופן בו **תהליך ההתפתחות של הקהילות מתקדם ומתחזק.**



**זאת הזדמנות לומר
תודה על ההזדמנות
והשותפות**

