



קמבס מנהיגות

לאכנון אסטראגי



של
תוכנית קהילות
חקצועיות לומדות

פותח על ידי מנחות
ומשתתפי קהילת מנהיגות
תשפ"ב



הקדמה

קנבס מנהיגות הוא כלי עזר עבור צוות המוביל של תוכנית הקהילה.*
הוא מאפשר לאפיין, למפות ולשקף את צורכיהם של חברי הקהילה, את מטרות הקהילה ויעדיה, את בעלי העניין, השותפים וקהלי היעד, ואת המשאבים שנדרשים כדי להתפתח יחד לכיוונים הרצויים לאורך השנים.

למה משמש הכלי?

⌘ **בסיס לתכנון תוכניות חדשות:** הכלי עשוי לסייע בגיבוש חשיבה על התוכנית, מטרותיה ויעדיה, על החסמים האפשריים והדרכים להתמודד איתם, ועל השותפים הפוטנציאליים והתשומות הרצויות שיקדמו את הצלחת התוכנית.

⌘ **תשתית להערכת התוכנית:** הערכת תוכנית דורשת הבנה עמוקה שלה והיכרות עם המטרות שלה ועם הצרכים שהיא מבקשת לתת להם מענה. הכלי מאפשר היכרות זו.

⌘ **תקשורת אחידה וברורה בנוגע לתוכנית:** באמצעות בניית הסכמה רחבה (קונצנזוס) בין בעלי העניין השונים וקהלי היעד השונים על מהות התוכנית ומטרותיה.

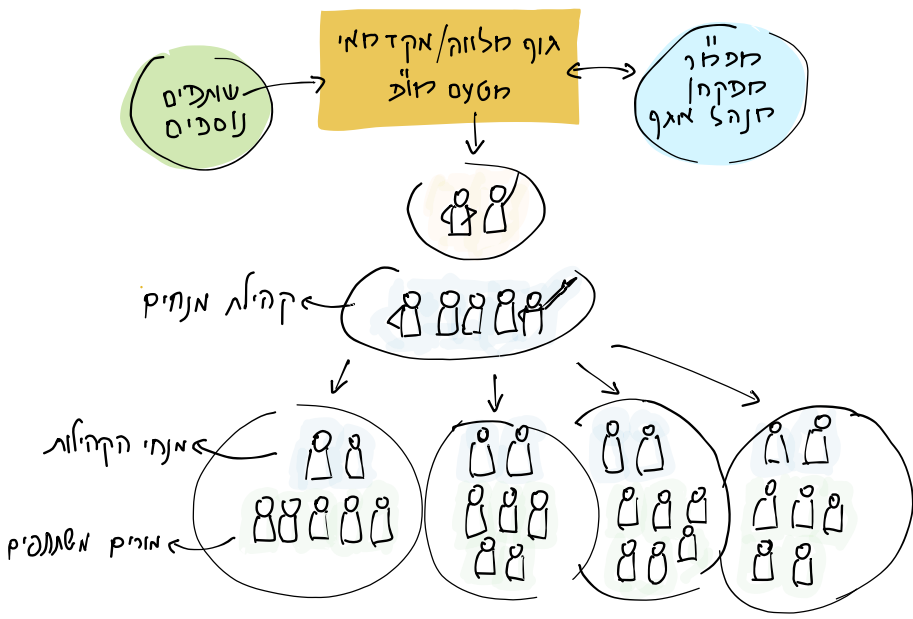
ניתן להתייחס לכל סעיף בקנבס בנפרד ואין צורך לעבוד באופן לינארי (ניתן, למשל, לעבוד על מספר סעיפים במקביל). עם זאת, רצוי להתחיל מסעיף 1: זיהוי הצרכים וקביעת המטרות.

* בכלי זה המושג "קהילה" מתייחס לקהילה מקצועית לומדת.

// מודל של קהילת רשת/מניפה

המודל הרווח של קהילה מקצועית לומדת דיסציפלינרית (קמל"ד) במערכת החינוך בישראל הוא מודל של קהילת רשת (או מניפה). במודל זה כמה רמות (ראו איור 1).

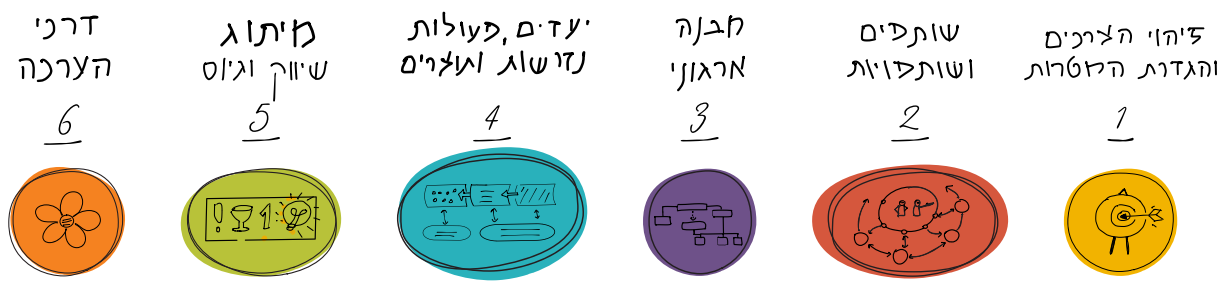
המושג "תוכנית של קהילה" מתייחס לתוכנית הכוללת את כל רכיביו של המודל הרשתי, קרי: גוף מלווה אקדמי ומובילי קהילת המנחים, קהילת מנחים, קהילות מורים אזוריות ושותפים נוספים.



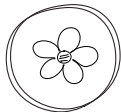

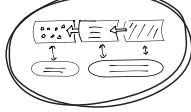
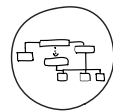
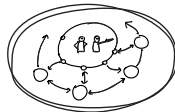

איור 1. מודל רשת של קהילות מקצועיות לומדות דיסציפלינריות/בעלי תפקידים.

// מבנה הקנבס

הקנבס מחולק לשישה חלקים (ראו איור 2). כל סעיף כולל הסבר, שאלות מנחות, דוגמאות והפניה למשאבים שעשויים לעזור בתהליך החשיבה על אותו סעיף.



איור 2. מבנה הקנבס המנהיגותי.

דרכי הערכה	חיתוג שיווק וגיוס	יעדים, פעולות נדרשג ואגרים	חבנה ארגוני	שותפים ושותפויות	דיהוי הצרכים והגדרת הדטרות
6	5	4	3	2	1
					

// מה צריך להשתנות?

תיאור הצורך: תוכניות נבנות במטרה לתת מענה לצרכים או מצבים לימודיים וחברתיים. בשלב הראשון יש להגדיר את הצורך/המצב שהתוכנית שואפת לתת לו מענה.
הגדרת המטרה: מה מנסים להשיג באמצעות תוכנית הקהילות? איזה מענה תיתן התוכנית לבעיה שהוגדרה בסעיף הקודם? יש להגדיר מטרות ממוקדות ושימוש.

13 עקרונות

בשאלון שהופץ בקרב צוות הוראה עירוני הועלה הצורך של מורי פיזיקה בבית הספר בפגישות עם עמיתים למקצוע.
 בבית הספר אין צוותי פיזיקה, והמורים רוצים מכגשים שיאפשרו להם להיעזר בעמיתים כדי לגוון את שיטות ההוראה שלהם.
מטרה: להיות מקום למפגש של מורי פיזיקה בעיר ראש העין.

פערים בין מצוי לרצוי

- ⌘ אילו פערים לימודיים עוררו את הצורך בתוכנית הקהילות?
- ⌘ אילו פערים חברתיים ורגשיים עוררו את הצורך בתוכנית הקהילות?
- ⌘ מי הגדיר את הפערים הללו, ומהן העדויות להם (מצב מצוי)?

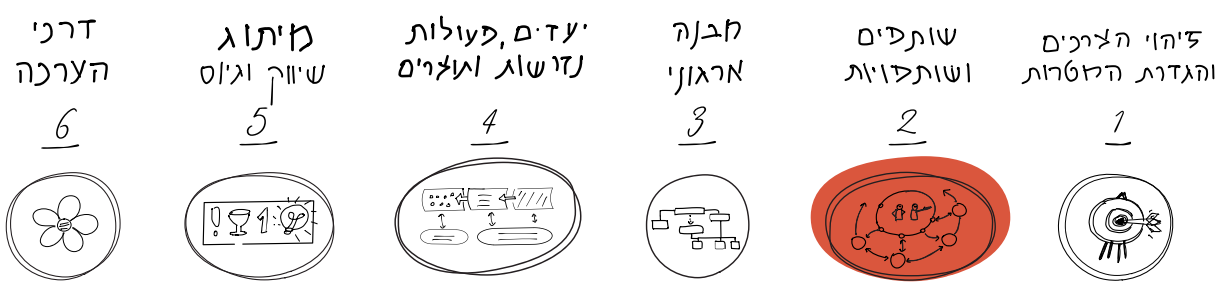
ההקמה

שיטות לאיסוף מידע מהשטח
 ⌘ שאלונים ⌘ קבוצות מיקוד ⌘ איתור צרכים בבית הספר

שיטות לבניית מטרות מודל SMART

מטרות

- ⌘ מה התוכנית אמורה לכתור?
- ⌘ מה ישתנה בעקבות התוכנית?
- ⌘ מי הגדיר את המטרה (מצב רצוי)?
- ⌘ באיזה אופן תוכנית הקהילה תיתן מענה לצרכים שהועלו?
- ⌘ מי הם קהלי היעד?
- ⌘ האם תוכנית קהילות מותאמת לצרכיו של קהל היעד? מהן העדויות לכך?

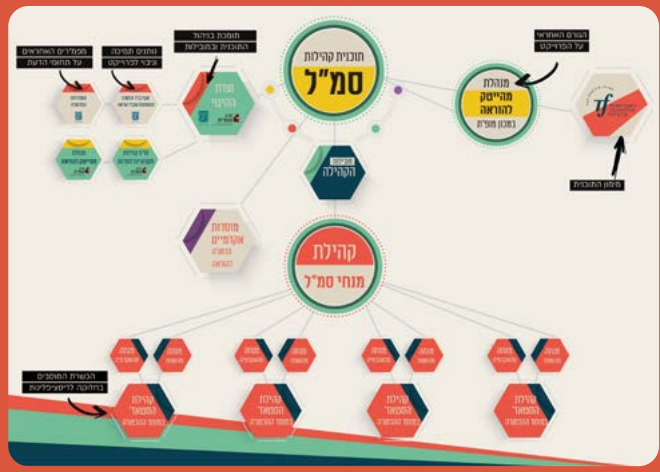


// מי הם השותפים לדרך?

יצירת שותפויות עם גורמים משפיעים ומושפעים היא הכרחית להשגת יציבות לאורך זמן. עם זאת, שותפות היא תהליך מאתגר. מדובר בתהליך דינמי, המחייב את כל המעורבים לגלות רגישות כלפי שותפיהם, ולהבין את התועלות, החסמים והתפקידים של כל אחד מהגורמים המעורבים. כדי ליצור שותפות יש צורך בבניית אמון, כבוד הדדי, ביסוס ערוצי תקשורת, הכרת הערך של כל שותף ויצירת מנגנונים שיאפשרו לקיים שיתוף הפעולה לאורך זמן.

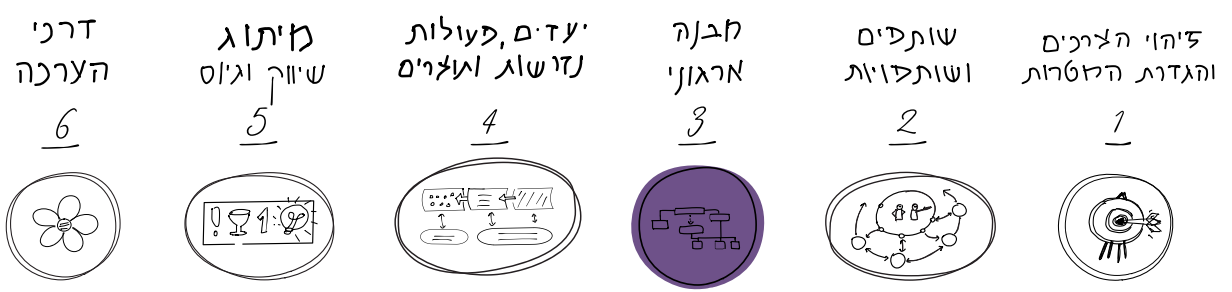
יצטרטג

- ✘ מי הם השותפים לבניית תוכנית הקהילה?
- ✘ מה תפקידו של כל שותף?
- ✘ כיצד נגייס את השותפים? איך נבנה את השותפות?
- ✘ איך ניצור שפה משותפת בין השותפים?
- ✘ מהי התפיסה הקהילתית של כל שותף?
- ✘ אילו אינטרסים וצרכים יש לכל שותף בהקמת הקהילה?
- ✘ מה עלולות להיות ההתנגדויות של כל שותף להקמת התוכנית? איך מתגברים על כך?
- ✘ מה יקרה בהיעדר שותפות בין כל הגורמים?



האיור מתאר את המבנה הארגוני של קהילות סמ"ל - קהילות סטאז' מהיי-טק להוראה, ואת השותפים:

יצטרטג



// מהו המודל הארגוני של התוכנית?

מבנה ארגוני הוא כלי מפתח מרכזי לעבודה מיטבית של כל ארגון, בהיותו בעל השפעה רבה על יעילות העבודה ועל השגת מטרותיו של הארגון. מבנה ארגוני משקף את האופן שבו הארגון תופס את מטרותיו ואת תרבותו, ופורס את מיקומן של היחידות השונות.

מבנה ארגוני צריך להיות מבוסס על הכרת המשימות השונות, ידע בתחומי התוכן של התוכנית והבנה מעמיקה של הארגון ותרבותו.

שאלות מנחות

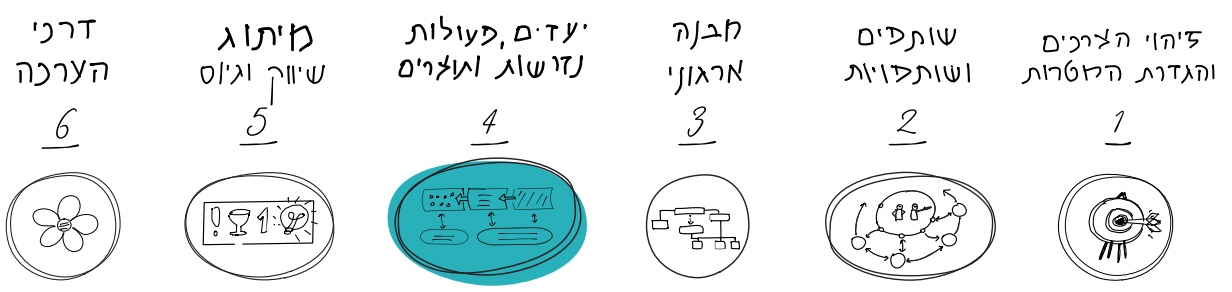
- ✘ מי חבר בוועדת ההיגוי?
- ✘ כל כמה זמן מתכנסת ועדת ההיגוי?
- ✘ אילו בעלי תפקידים נוספים קיימים במערך?
- ✘ מה אופי הקשר בין בעלי התפקידים השונים (ייעוץ/הכוונה/שותפות מימון)?
- ✘ האם יש בעל תפקיד שאינו חלק מהמבנה הארגוני של התוכנית, אולם הוא בעל השפעה?
- ✘ מי מתכנן את מפגשיה של קהילת המנחים?
- ✘ מה יהיה סוג הקהילות שבתוכנית?
- ✘ לאיזה סוג של קהילות התכנית מיועדת: קהילות אזרחיות ארציות/ הכשרת מנחים/קהילות משתתפים

3 אג'נדה

מודל ארגוני של אלו"ט
מבנה ארגוני - המחלקה לפיתוח תוכן אקדמי וההוצאה לאור

"כל מה שצריך לדעת על מבנה ארגוני"
סוגים של מבנה ארגוני
מבנה ארגוני - מצגת של אוניברסיטת בן-גוריון

הערה



// לאן אנו שואפים?

המודל הלוגי הוא מודל לתכנון ולהערכה של ביצועים, הרלוונטי בעיקר במגזר החברתי. המודל מתאר סכמה לינארית של התשומות, הפעולות, התפוקות והתוצאות/השלכות של פעולת הארגון. המודל נוצר מתוך צורך לטייב את תהליכי התכנון של ארגונים במגזר החברתי, בחתירה להשפעה (impact) ברורה. זאת עקב הנטייה של ארגונים אלו להעריך את התפוקות שהוציאו לפועל, ולא את התוצאות בקרב מקבלי השירותים עצמם.

האם המודל הלוגי שלכם: **שאלות מנחות**

- ☞ מבהיר היטב אילו פעולות נדרשות כדי להשיג את המטרות?
- ☞ כולל את כל התשומות, הפעילויות, התפוקות והתוצאות החשובות?
- ☞ מבחין בבירור בין תפוקות לבין תוצאות, ובין תוצאות לטווח הקצר לבין תוצאות לטווח הרחוק?
- ☞ ממחיש את מהות התכנית ואת הקשר בין המטרות והיעדים לתוצאות ותפוקות?

האם הפעולות:

- ☞ ברורות וניתנות לביצוע בזמן סביר?
- ☞ בנות ביצוע בהתחשב בתשומות?

האם התוצאות המזוהות:

- ☞ קשורות למטרות שברצונכם להשיג?
- ☞ מייצגות שינוי משמעותי עבור המשתתפים?
- ☞ ניתנות למדידה?

האם התשומות:

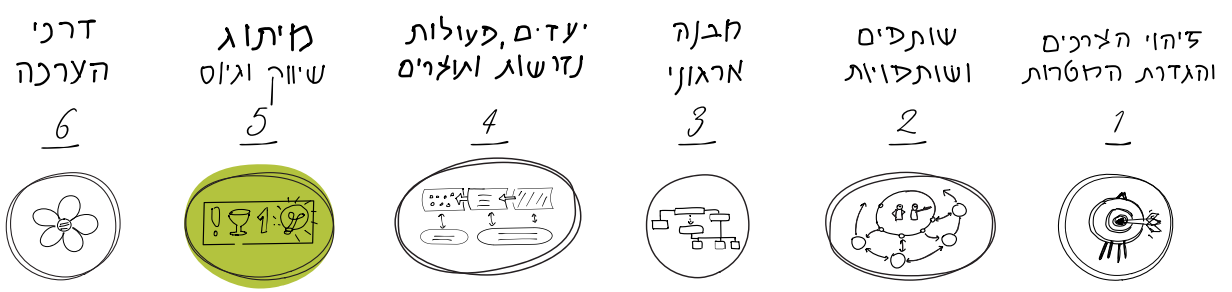
- ☞ מספיקות (מבחינת הכמות והאיכות) כדי לתמוך בכל הפעילויות?

ההתקנה

- ☞ המודל הלוגי
- ☞ מדריך להערכת תוכניות בארגונים לשינוי חברתי (עמודים 5-11)
- ☞ אתר שיתופים - המודל הלוגי

דוגמה

- ☞ דוגמה מתוך אתר ויקי
- ☞ דוגמה מאתר שיתופים



// איך נמשוך את האנשים לקהילה?

יצירת תחושת חשיבות, שייכות ותחושת "גאווה יחידה" לקהילת המנחים

כדי לעורר בקרב משתתפי/מנחי הקהילה מוטיבציה להשתתף בקהילות ו/או להנחות אותן, חשוב ליצור בקרבם תחושת שייכות, "גאווה יחידה" ומשמעות בנוגע למקצוע בכלל, ולמיזם בפרט. בדקו שתוכנית הקהילה אכן חשובה לכל השותפים (מכמ"ר/מדריך/בעלי עניין אחרים), ושהם מבינים את התרומה שיש לטיפוח קבוצת מנהיגות למקצוע.

מיתוג הקהילה הוא מהלך אסטרטגי שנועד לבדל את קהילת המנחים ו/או את מיזם הקהילות הספציפי מקהילות אחרות, והוא בא לידי ביטוי גם בשפה חזותית. רצוי שהמיתוג ישקף את הערכים, ההוויה והמסרים שאתם מקדמים.

כדי ליצור את תחושת השייכות ו"גאווה יחידה", יש להבטיח שני היבטים עיקריים:

ההיבט האישי: המשתתף מרגיש שהוא חשוב לקהילה ולמקצוע/לתפקיד.

משתתף שמרגיש כי הוא חשוב יהיה גאה מאוד בתפקידו ובקהילתו, וירבה לספר עליהם לחבריו.

ההיבט הקבוצתי: המשתתף מרגיש שהקהילה שהוא משתייך אליה היא מקום להתגאות בו.

חשוב לשלב פעילויות היוצרות לכידות קבוצתית והכרות מתמשכת לאורך חיי הקהילה.

נוסף על כך, חשוב לבטא כלפי המשתתפים הערכה בדרכים שונות, שכן הערכה היא כלי חזק מאוד להנעה וליצירת גאווה.

שייכות, גאווה יחידה וגיוס משתתפים

- ✂ באיזו מידה המנחים מרגישים שהם תורמים להצלחת המיזם? להצלחת המקצוע/התפקיד?
- ✂ האם יש מיתוג של קהילת המנחים? של קהילות המורים? (שם מיוחד, ביטוי ויזואלי)
- ✂ באילו דרכים מבטאים הערכה והוקרה כלפי מנחי הקהילות והמורים המשתתפים בקהילות?
- ✂ באיזו מידה מושקעים משאבים (זמן, כוח אדם, כסף) בגיבוש הקהילה?
- ✂ מהו תהליך גיוס המנחים/המורים? האם יש פרסום ייעודי? האם מתקיימים ראיונות?
- ✂ באילו פלטפורמות יתבצע תהליך הגיוס? (באמצעות מדריכים / מפקחים / בדיגיטל / מרכזי פסג"ה).

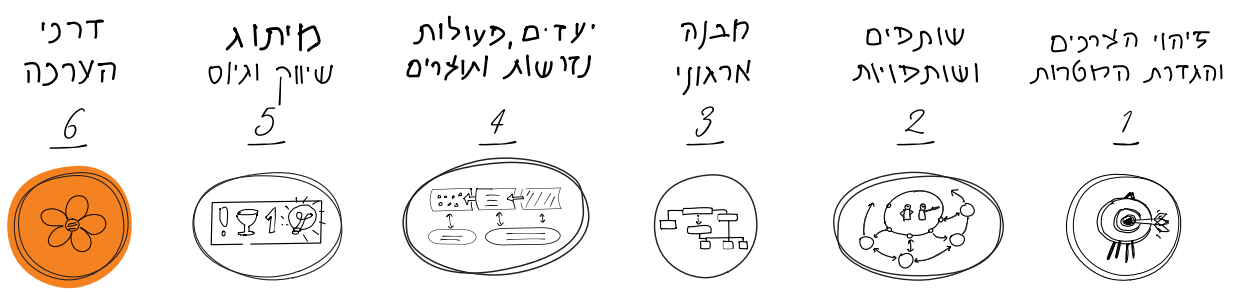
תחושת חשיבות למקצוע

- ✂ האם בעלי העניין מבינים את התרומה האפשרית שיש לטיפוח קבוצת מנהיגות למקצוע/ לתפקיד?
- ✂ האם מתוכננים מפגשים של המנחים עם בעלי העניין, שבהם המנחים יוכלו להעלות לדיון סוגיות המעסיקות אותם?
- ✂ שקיפות: באיזו מידה מנחי הקהילות מעורבים בנעשה "מאחורי הקלעים" של תכנון המפגשים?
- ✂ באיזו מידה מעורבים בקבלת ההחלטות (הן בנושא הקהילה הן החלטות הקשורות באופן כללי למקצוע/לתפקיד)?
- ✂ באילו דרכים תיצרו "גאווה יחידה" בקרב קהילת המנחים? בקרב קהילות המורים?

ההקמה

- ✂ עצות למיתוג
- ✂ דרכים ליצירת מוטיבציה בקרב מורים
- ✂ כיצד לעודד תחושת שייכות?
- ✂ דרכים לפרסום





// הערכת הפעילות בקהילה: מי, מה ומתי?

הערכת מיזם הקהילות בכלל, ועבודת כל קהילה וקהילה במיזם בפרט, חשובה מאוד לקידום ולטיוב עבודת הקהילה. רצוי להעריך את התפתחות המאפיינים והממדים השונים של הקהילה לאורך זמן, ולנקוט פעולות מתאימות כדי להפיק את המרב מפעילות הקהילות.

יש דרכים שונות להעריך את התפתחות הקהילה. מומלץ להיעזר בחוברת **"מהי הצלחה של קהילה"**, המפרטת ממדים ואינדיקציות של פעילות קהילה.

- ☘ האם הקהילה דנה על אופן וזמן הערכת התפקוד שלה?
- ☘ אילו ממדים של פעילות הקהילה יוערכו בכל שלב של פעילותה?
- ☘ מי מבצע את תהליך ההערכה?
- ☘ מתי מתבצע תהליך ההערכה?
- ☘ כמה פעמים בשנה מתקיים התהליך?
- ☘ מי משתתף בתהליך ההערכה?
- ☘ מי מנתח את הממצאים, ובאיזה אופן הממצאים מובאים בפני המשתתפים בתהליך?
- ☘ איזה תהליך יתבצע בעקבות תהליך ההערכה?
- ☘ באיזה כלי יתבצע תהליך ההערכה?

שאלות מנחות

- ☘ מהי הצלחה של קהילה
- ☘ כלי SMART
- ☘ מדריך להערכת תוכניות בארגונים
- ☘ לשינוי חברתי

ההתקנה