

## היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות

מאי 2016

### רקע

היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות ("היחידה") התחילה את פעילותה בשנת 1995 במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. את היחידה הקים פרופ' יונה רוזנפלד אשר עוסק שנים רבות ברעיון של למידה מהצלחות. היחידה מלווה את למידתם של ארגונים למען פיתוח למידה מתמשכת, ולמען קידום מטרותיהם של ארגונים אלה.

### חזון היחידה

חזונה של היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות במכון הוא לסייע לארגונים להעניק לאוכלוסיות היעד שלהם, ובהן אוכלוסיות החיות בהדרה, שירות איכותי, הולם ומיטיב. החזון מתמקד בקידום פרקטיקות, היערכויות ארגוניות, תכנון מדיניות ודפוסי הכשרה, תוך התבססות על הידע הסמוי בארגונים אלה ועל הצלחותיהם.

היחידה מונחית על פי הנחת היסוד שבארגונים אלה מצויים אנשי צוות שהידע הסמוי שלהם יכול וצריך להפוך לגלוי ושמיש לכל. על פי אמונה זו ניתן ליצור צוותי עבודה נלהבים וחדורי שליחות על-ידי התמקדות בהצלחות ובלמידה מהן.

### אופי הפעילות

במהלך השנים פותחה באמצעות היחידה וגופים שותפים שיטה מובנית ותכליתית המקנה לארגונים כישורי למידה מתמשכת ויכולת לפתח תכניות פעולה מוצלחות על סמך למידה מהצלחות העבר.

תכנית הפעולה של שלוש המתודות שפותחו על-ידי היחידה<sup>1</sup> מאפשרת לצוותים בארגונים לעבד ידע מקצועי שהיה עד כה סמוי ולהפכו לגלוי ומכוון לפעולה. זאת תוך ליווי של תהליכי שינוי הצומחים מהשטח, ותוך למידה משותפת העוסקת בבוננות תוך כדי עשייה.

כדי לקדם את חזונה היחידה פועלת במספר דרכים:

- **פיתוח מתודות למידה** שעל פיהן פועלת התכנית באופן מובנה ושיטתי בכל ארגון. שלוש המתודות<sup>1</sup> מותאמות לכל ארגון עמו עובדים, בהתאם לאופיו ולצרכיו. המתודות מגלמות בתוכן את השיטה ואת השלבים שבעזרתם משיגה התכנית את מטרותיה.
- **למידה מהצלחותיהם של אנשים הפועלים בתוך ארגונים**: חילוץ הידע הסמוי והגלוי, עיבוד הידע, הכללתו והפצתו לשימושם של אחרים.

- **הפצת ידע** באמצעות פרסומים, הרצאות וכנסים, ובאמצעות אתר האינטרנט של מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.
- **כתיבה עיונית** המפתחת שפה ומושגים המהווים בסיס לשיח חדש ביחס ללמידה על העשייה המקצועית בארגונים.
- **מפגשי למידה להיכרות** ראשונית עם התפיסה והפרקטיקה של "למידה מהצלחות" ולמידה מתמשכת.
- **הטמעת "למידה מהצלחות" ולמידה מתמשכת** באמצעות שיתוף פעולה עם ארגונים עמם מפתחים תכניות למידה מקיפות. תכניות אלה מתבצעות במקביל במספר זירות, כולל ליווי תהליכי למידה במספר ארגונים באותה עת.
- **הכשרת "מלווי למידה"**, המפיצים את תורת הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת בארגון שלהם ובארגונים אחרים. בין המשתתפים בסדנאות להכשרת "מלווי למידה" ישנם אנשים מארגונים חברתיים ועסקיים.
- **ליווי "מלווי למידה"** למען למידה ארגונית מובנית ושיטתית על פי המתודות שבבסיס התכנית. הליווי כולל למידה משותפת, תיעוד וניתוח של התהליך הלימודי, ייעוץ והכוונה.

## **שיטות העבודה**

הלמידה הארגונית מלווה על-ידי מנחה חיצוני שהוכשר על ידי היחידה, שנקרא "מלווה הלמידה" של הארגון. המלווה מסייע להוביל את הלמידה בארגון ולקדם את הלמידה מהצלחות באמצעות מתודות הלמידה.

שיטות העבודה מבוססות על שלוש מתודות למידה<sup>1</sup> שפותחו ע"י היחידה, והן נועדו לתרום לשיטת עבודה מעגלית - אנשי הארגון לומדים באמצעות המתודות השונות שלושה סוגים של למידה המזינים זה את זה: (א) כיצד ללמוד מהצלחות העבר; (ב) כיצד להתמודד עם אתגרי העתיד באמצעות מה שלמדו מהצלחות העבר; (ג) כיצד לסגל לעצמם תרבות ארגונית של למידה מתמשכת מיטבית ומתחדשת.

במתודה הראשונה שעוסקת בלמידה מהצלחות העבר נשאלות עשר שאלות מנחות שבעזרתן ניתן לנתח את הפעולות שהביאו להצלחה בעבר, וללמוד מהן למען העתיד. שיטת עבודה זו מותאמת לכל ארגון המעוניין לפתח תרבות של למידה בין עובדיו, ובה בעת לפתור סוגיות ואתגרים שטרם נמצא להם פתרון. לאחר שאנשי הארגון אימצו את שפת המתודה ואת תרבות הלמידה כאורח חיים, הם פונים בעזרת מלווה הלמידה לפתרון בעיות ואתגרים חדשים באמצעות המתודה השנייה שעוסקת בהתמודדות עם סוגיות לא פתורות, ובאמצעות המתודה השלישית שמזהה דרכים לקידום ושיפור הלמידה המתמשכת במערכת הארגונית.

## **הפעילות - תחומים ושיתופי פעולה**

היחידה ללמידה מהצלחות ולמידה מתמשכת במערכות חברתיות יצרה קשרים מקצועיים עם משרדי החינוך, הרווחה והבריאות, וכן עם גורמים שונים בארץ ובעולם, כגון עמותות, ועדות, וארגונים לזכויות אדם.

להלן מובאות מספר דוגמאות ממבחר תחומי הפעילות :

**שיתוף פעולה עם משרד החינוך:** התכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית" היא תכנית משותפת שפותחה ומופעלת משנת 2002 ואילך על-ידי היחידה ללמידה מהצלחות והאגף לחינוך על-יסודי במשרד החינוך. השתתפו בתכנית זו עשרות בתי-ספר המשרתים אוכלוסיות מגוונות מכל המגזרים: יהודים, ערבים, דרוזים ובדואים. במהלך התכנית הוכשרו בתי-ספר והפכו לארגונים שיש בהם למידת עמיתים מתמשכת המתבססת על איתור הצלחותיהם בעבר, ותכנון הצלחותיהם לעתיד. התקיים שיתוף פעולה ייחודי עם כלל בתי-ספר היסודיים בנתניה בתמיכה המפקחת הכללית של בתי-הספר ועיריית נתניה.

**שיתוף פעולה עם אגף מחקר ופיתוח, בתי ספר ניסויים ויזמות במשרד החינוך** לאיתור המשגה וכתובה של דפוסי ההפצה וההטמעה של הידע הניסויי של מרכזי ההפצה ושל האגף.

**שיתוף פעולה עם משרד הרווחה ושירותים חברתיים - פרויקט ניהול ידע:** היחידה ניהלה קשר רציף ופורה עם היחידה לניהול ידע במשרד הרווחה. התכנית עסקה בלמידה ארגונית בכלל, ובלמידה מהצלחות בפרט, וליוותה מחלקות רווחה ושירותי רווחה שונים מספר שנים.

**ייעוץ וליווי של גורמים שונים בארץ ובחו"ל:** הענקת ליווי קבוע מאפשרת למידה מתמשכת ויצירת תכניות פעולה לרווחת אוכלוסיית היעד. ייעוץ וליווי מתמשך ניתן, למשל, לגופים כמו: אחיות טיפות חלב; שירות מבחן לנוער; תכנית עתידים-צוערים למנהל הציבורי; מרכזי תמיכה לסטודנטים עם לקויות למידה; ארגון אשלים-גיונט ישראל; ותנועת העולם הרביעי - פעילות בנושא העוני.

**הכשרת "מלווי למידה" בצה"ל:** פיתוח ויישום סדנה ייחודית להכשרת "מלווי למידה", המיועדת לקצינים בכירים בצה"ל, המשמשים כ"מפתחי הדרכה" בחיילות השונים. הסדנה ציידה את המשתתפים בתפיסה ובמתודות הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת, וליוותה אותם בתהליך יישומן בצה"ל.

**שיתוף פעולה עם משטרת ישראל:** שיתוף פעולה בין היחידה לבין המטה הארצי של המשטרה הביא לאיתור סיפורי הצלחה מקצועיים של תחנות שונות במשטרה, תשאול אודות סיפורי הצלחה אלה ותיעודם. תוצר תהליך זה כולל מצגת מפורטת המתארת את כל סיפורי ההצלחה והיא עומדת לרשותם ולשימושם של גורמים שונים במשטרה.

**כתיבת ספר העוסק בסיפורי הצלחה בעבודה עם דיירי עלה:** הארגון עלה מקדם ומטפל באוכלוסיית ילדים, בני נוער ובוגרים בעלי מוגבלות שכלית התפתחותית ולעיתים, הסובלים גם מבעיות רפואיות מורכבות. הספר הוא תוצר של שיתוף פעולה בין היחידה לבין פורום מוביל בעלה, הכולל בעלי תפקידים שונים מכל ארבעת מרכזי עלה הקיימים בארץ. הספר מתאר בהרחבה עשרה סיפורי הצלחה אשר מתמקדים בקידום ובטיפול באוכלוסיית היעד של עלה. בנוסף כולל הספר עקרונות פעולה משותפים לכל עשרת הסיפורים.

**למידה מהצלחות בראייה כלל יישובית ביישוב הערבי קלנסואה:** הנחלת הלמידה מהצלחות והלמידה מתמשכת בקרב מגוון רחב של גורמי חינוך, חברה ורווחה ביישוב הערבי קלנסואה. גורמים אלה כוללים גני ילדים, בתי-ספר יסודיים, חטיבות ביניים ובעלי תפקידי מפתח בעיר. לאור זאת, קלנסואה כיום היא עיר

המקיימת למידה מתמשכת של אנשי הצוות בארגונים, המבוססת על איתור הצלחות העבר, ותכנון הצלחות לעתיד.

## 1. מתודות הלמידה

מתודות אלה פותחו ביחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות עם השותפים שלה.

המתודה הראשונה - "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית", נועדה לפתח את יכולתו של הארגון ללמוד באופן רטרופקטיבי מהצלחות. לצורך הפעלתה מתקיימת סדנת למידה של אנשי צוות שעניינה איתור הצלחות בעשייתם. זאת, בדרך של "הרהור ותהייה" הבאים לזהות את העשיות שאפשרו את ההצלחה. הלמידה המשותפת מאפשרת להפוך את הידע הסמוי ("ידע בשימושי") שבעזרתו אנשי הצוות פעלו, ל"ידע גלוי" בלשון "מכוונת-לפעולה" הניתן ליישום בהקשרים אחרים.

המתודה השנייה - "המסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית", נועדה לפתח עשייה ארגונית בהתאם לאתגרים שהארגון מציב לעצמו, המוצגים כ"שאלות למידה". שאלת הלמידה מתייחסת לסוגיה חיונית ובלתי פתורה העומדת בלב העשייה של כל צוות או חלק ממנו.

המתודה השלישית - "למידה על למידה: איתור דפוסי הלמידה הארגונית והנחלתם", נועדה לזהות ולפתח את דפוסי הלמידה המשותפים והמתמשכים של הארגון. בסדנת הלמידה בוחנים יחד, שוב באמצעות הרהור ותהייה, כיצד מתרחשת ומתפתחת הלמידה במהלך התכנית, וכן את התהליכים שנקטו בארגון לקידומה. זאת, תוך כדי ניסיון לאתר את העשיות, את סוגי ההערכות, את דפוסי השיח ואת דרכי ההפצה של הלמידה.

## פרסומים ומאמרים חיצוניים בתחום למידה מהצלחות וללמידה מתמשכת

### במערכות חברתיות

אלנבוגן-פרנקוביץ, ש. 2012. **אם תפרגנו, תלמדו**. סטטוס-יריחון לחשיבה ניהולית, תל-אביב.

רוזנפלד, י. (1997). "למידה מהצלחות - כיצד לעצב עבודה סוציאלית ההולמת את מיועדיה". חברה ורווחה יז' (4), 361-377.

רוזנפלד, י.; סייקס, י.; וייס, צ.; דולב, ט. (2002). **כיצד להפוך "למידה מהצלחות" למנוף לפיתוח הלמידה הבית-ספרית**. משרד החינוך, האגף העל-יסודי ומאירס-גיוינט-ברוקדייל, ירושלים.

רוזנפלד, י.; שון, ד.א.; סייקס, י. (1996). **ביציאה מן המיצר**, ירושלים: גיוינט - מכון ברוקדייל.

Rosenfeld, J. (1964). "The Strangeness between Helper and Client: A Possible Explanation for Non-use of Available Professional Help" *Social Service Review*, 38:1: 17-25.

Rosenfeld, J. (1981) “**Learning From Success: Changing Family Patterns and the Generation of Social Work Practice**”: in Family Life in the South African Indian Community, Occasional Paper #20, University of Durban, Westville Institute for Social and Economic Research.

Rosenfeld, J. and Krim, A. (1983). “Adversity as Opportunity: Urban Families Who Did Well After a Fire”, **Social Casework**, 64, (561-565).

Rosenfeld, J. (1989). **Emergence From Extreme Poverty** (With a monograph by Brigitte Jaboureck), Paris: Landover MD, Fourth World Publications.

Rosenfeld J., Schon D. A., Sykes I. J. (1995). **Out From Under: Lessons from Projects for Inaptly Served Children and Families**. JDC-Israel Children-at-Risk Area, JDC-Brookdale Institute, Jerusalem.

Rosenfeld, J., and Tardieu, B. (2000). **Artisans of Democracy: How Ordinary People, Families in Extreme Poverty, and Social Institutions become Allies to Overcome Social Exclusion**. University Press of America, Maryland.

Schechter, C., Sykes, I., & Rosenfeld, J. (2004). Learning from success: A Leverage for Transforming Schools into Learning Communities. **Planning and Changing**, 35 (3&4): 154-168.

Sykes, I.; Friedman, V.; Rosenfeld, J. & Weiss, T. (2004). Collective Reflection at Work through Learning from Success. In the book **Productive Reflection and Learning at Work**, SALTSA Programme, National Institute of Working Life, Stockholm, Sweden.

לפרטים נוספים ולעיון בפרסומי היחידה ראו באתר מאיירס-ג'וינט מכון ברוקדייל :

<http://brookdaleheb.jdc.org.il>