

## למה כדאי לך לקרוא?

מאמר זה נותן כלים לחשיבה על תפקידי מנהיגות בקהילה, וחלוקת האחריות עליהם במטרה ליצור קהילת למידה אפקטיבית ותוססת.

# מנהיגות – לא למובילים בלבד

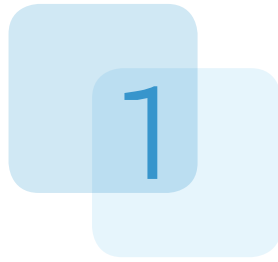
## מאת טל כרמי

מנהיגות בקהילה לומדת אינה עניין פורמלי בלבד; היא נובעת גם מהמרקם האנושי בקהילה ומהתפקידים השונים שממלאים החברים בה. עם זאת, מנהיגות היא רכיב קריטי שרצוי לתכנן אותה, ולא להשאירו ליד הגורל. החשיבה עליו מזמינה גם כענון, התחדשות וחיוזוק של קשרי העבודה, בזכות ההכרה בתרומתם הייחודית של המשתתפים ורתימתם להובלה משותפת של הקהילה. אטיין ובורלי וונגר-טריינר מציעים הסתכלות מרעננת על נושא זה בעזרת חלוקה לשבעה תחומי אחריות שבהם דרושה מנהיגות מבוזרת בין חברי הקהילה. זהו למעשה מודל מבוזר של הנהגת תהליך הלמידה, והוא יכול לשמש גם כמשקפיים המסייעים בבחינת המארג שנוצר או שיכול להיווצר בין חברי הקהילה מתוך חלוקת התפקידים ביניהם. במאמר מוצגים שבעת התפקידים, חשיבותם והאפשרות שלהם לסייע בקידום הלמידה המשותפת של הקהילה.<sup>1</sup>

אחת מהנחות היסוד במאמר היא כי יכולות הלמידה של קבוצה תלויות במידה רבה במנהיגות הפנימית שלה, ובמגוון הצרכים שמנהיגות זו יכולה לספק לחברי הקבוצה (אתגרים אינטלקטואליים, יצירת לכידות חברתית, ארגון סוגיות לוגיסטיות ועוד). קבוצות בתחילת דרכן מובלות לא אחת על ידי אדם אחד, אך היכולת ליצור לאורך זמן מנהיגות מבוזרת מאפשרת לחברי הקבוצה לקחת על עצמם את האחריות להובלת תחומים שונים.

הכותבים מזהים, כאמור, שבעה תפקידי מנהיגות המסייעים בפיתוח יכולת הלמידה המשותפת בקהילה. כל אחד מהם מייצג תחום אחריות שונה שיש לשאת בו למען ובשם הקהילה כולה:

1. **מובילי אג'נדה** (agenda activists) – מניעים את הלמידה קדימה
2. **שומרי הקהילה** (community keepers) – פעילים ביצירת המארג החברתי
3. **חברים ביקורתיים** (critical friends) – משקפים את התהליך ומספקים חוות דעת עליו
4. **מתעדי הקהילה** (social reporters) – יוצרים זיכרון משותף
5. **שליחי חוץ** (external messengers) – מתווכים בין הקהילה לבין קהלים חיצוניים
6. **מתווכים ארגוניים** (organizational brokers) – יוצרים קשרים עם בעלי עניין ארגוניים
7. **משקפי ערך** (value detectives) – הופכים את הערך הנוצר בקהילה לגלוי



## מובילי אג'נדה

כל קבוצה הממוקדת בלמידה משותפת זקוקה לאג'נדת למידה. זו יכולה להיות מפורשת יותר או פחות, ועליה להיות מורכבת מאתגרים, מהזדמנויות, מנושאי מפתח ומשייפוט של חברי הקהילה. מובילי האג'נדה הם האחראים לזיהוי הנושאים הרלוונטיים ולהובלתם קדימה. עליהם להיות ערים לצרכים ולהזדמנויות ללמידה, לעקוב אחרי ההתפתחות של התהליכים ושל נושאי הלמידה בקהילה, לוודא שנושאים חשובים אינם "נופלים בין הכיסאות", וליזום פעילויות, דיונים ופרויקטים שיעזרו לקהילה להתקדם בלמידתה. הם שדוחפים את התהליך החקרני קדימה, מטילים ספק בהנחות יסוד ומספקים משאבים רלוונטיים ללמידה. לאורך זמן הם יכולים גם לתכנן תהליכי למידה ארוכי טווח.

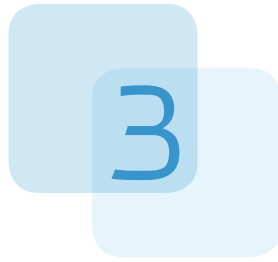
### שאלות וכיווני חשיבה למובילי אג'נדה

- מה הם הנושאים המרכזיים שיש להציף בפני חברי הקהילה?
- בהתחשב בזמן העומד לרשות הקהילה, באילו אתגרים והזדמנויות כדאי להתמקד (במפגש הנוכחי, במהלך השנה)?
- במה (היכן/באילו תחומים) הקהילה "תקועה"? האם יש הנחות יסוד שחוסמות את היכולת להיות חקרניים?
- היכן אפשר למצוא משאבים שיסייעו לקהילה להתקדם? איזה תהליך הכשרה (training) נדרש כדי לאפשר התקדמות בנושאים שונים?
- האם הקהילה פועלת בצורה טובה? מה עוד היא יכולה לעשות?
- מי יהיה אחראי לוודא שזה יקרה? אילו משאבים דרושים לשם כך?

יש לציין כי התפקידים אינם בהכרח קבועים; אפשר להחליף תפקידים ואף למזג בין תחומי אחריות. זאת ועוד, מנהיגות, לפי תפיסה זו, היא ההפך מהיררכיה, ומשמעותה שימוש בתפקיד לטובת כלל הקהילה באמצעות לקיחת אחריות לתחום מסוים. אין בכך כדי להמעיט בחשיבותם של תפקידי המנהיגות. להפך, יש לראות בנושאים בהם שותפים בעיצוב תהליך הלמידה בקהילה. לא די בכך שדעותיהם יישמעו, אלא צריכה להיות לדעות אלו השפעה על תכנון המשך העבודה. ללא השפעה זו התפקידים ייתפסו כחסרי חשיבות וכחסרת דעת מעבודת ההוראה עצמה.

חלוקת התפקידים יכולה להיעשות בדרכים שונות ולהתקיים בטווחי זמן משתנים. היא יכולה להיות מאורגנת ומתוכננת מראש, להתבצע בספונטניות תוך מתן אפשרות לבחירה אישית של חברי הקהילה, או אף להיערך באופן רנדומלי. החלוקה יכולה להיות בתוקף לזמן קצר, ואף למפגש קהילה אחד בלבד, או לזמן ארוך – עד שנה ויותר. לכל חלוקה יתרונות משלה, ואפשר להתאים אותה לצורכי הקהילה ולאופייה.

להלן יוצגו תפקידי המנהיגות השונים, האחריות הכרוכה בכל אחד מהם, וחומר למחשבה שיכול לסייע למי שממלא כל אחד מהתפקידים.

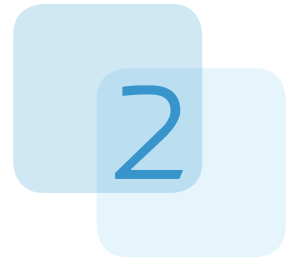


## חברים ביקורתיים

למידה משותפת תלויה באיכות התהליך: בפעילויות המרכיבות אותו, בקצב שלו, בארגונו הלוגיסטי ובהקצאת התשתית הארגונית הנדרשת לקיומו. חברים ביקורתיים שמים לב לרכיבים אלו, לתהליך כולו ולמשוב עליו, כדי לזהות מה בו עובד טוב ומה לא. עליהם לפקוח עין על מידת המעורבות, על התגובות כלפי פעילויות שונות, ולהיות ערים לאווירה כללית. זהו תפקיד הכרחי בעיצוב הקהילה. תפקידם של החברים הביקורתיים אינו מסתכם במתן משוב; עליהם לאסוף אותו מחברי הקהילה, לסכמו, להציג אותו ולשמור את המסקנות כך שישמשו לאורך זמן. לעיתים עליהם גם לבחון את המשוב שהציגו קודמיהם בתפקיד כדי לוודא שהקהילה ממשיכה להתפתח לאורו. עוד עליהם להתערב במהלך מפגשים אם הם חשים שהדברים אינם מתקדמים בצורה חיובית, או במקרה שיש להם הצעות לשיפור.

### שאלות וכיווני חשיבה לחברים ביקורתיים

- אילו סוגי משוב עלינו לאסוף מחברי הקהילה? כיצד?
- מה עובד בצורה טובה? ומה לא?
- אילו סוגי פעילויות למידה וחיידושים מביאים למעורבות גבוהה של חברי הקהילה?
- כיצד אפשר לנצל טוב יותר את הזמן המשותף שאנו מקדישים לפעילות הקהילה?
- האם אנו לומדים מאירועי העבר ומיישמים המלצות שניתנו?
- כיצד יש להבנות את המשוב ולהציגו? מי צריך לשמוע אותו?



## שומרי הקהילה

איכותה של הלמידה המשותפת קשורה במידה רבה בדינמיקה הקבוצתית של הקהילה: יחסי האמון, יחסי הכוח, האגו, הקולות העולים בקבוצה – וגם הקולות שאינם מושמעים או אינם נשמעים. כל אלו משפיעים על היכולת לבחון את הפרקטיקה, לזהות טעויות, להטיל ספק במוסכמות, ולנצל את ההזדמנויות הטמונות באיכויות האישיות ובמגוון המחשבות של חברי הקהילה.

שומרי הקהילה הם האחראים לדינמיקה בקהילה ולהשפעתה על הלמידה. עליהם לחשוב על טבעה של הקהילה הנבנית, על מה שגורם לחבריה להתקבץ יחד, ועל מה שעלול להעיב על יכולתה להתפתח. עליהם להיות קשובים לקולות, לרצונות ולצרכים השונים, למידת ההשתתפות של חברי הקהילה וליחסי הכוחות ביניהם. עליהם לוודא כי בקהילה נשמר מקומם של החדשים, וגם זה של הוותיקים. הם מטפחים את האמון ואת מערכות היחסים, ובמקרה הצורך עליהם להתערב ולהשפיע על הדינמיקה.

### שאלות וכיווני חשיבה לשומרי הקהילה

- מה היא החלוקה הפנימית בתוך הקהילה? האם זו קהילה אחת שלמה, קהילה המורכבת מתתי-קבוצות, או כמה קהילות הפועלות במקביל?
- האם "גבולות" הקהילה מנוהלים היטב? האם מורים חדשים יכולים להצטרף אליה ולמצוא בה את מקומם?
- מי נוכח במפגש (או במפגשים)? מי נעדר? האם כל מי שאמור להיות נוכח אכן נמצא?
- האם מתפתחות בקהילה מערכות יחסים חיוביות? האם נבנים בקהילה יחסי אמון ומחויבות?
- הקולות של מי מתוך הקהילה נשמעים? הקולות של מי אינם נשמעים? מדוע? מה אפשר לעשות בעניין?
- האם יחסי כוחות כלשהם מעכבים את הלמידה?



## שליחי חוץ

בעוד המוקד בפעילותן של קהילות למידה הוא לרוב פנימי, יש חשיבות רבה לתשומת לב גם למסרים היוצאים מהקהילה אל קהלים חיצוניים. שליחי החוץ אחראים לזהות מי עשוי להתעניין בקהילה, מהם סוגי התוצרים או התקשורת שיהיו בעלי ערך עבורם, וכיצד אפשר להציג להם בצורה הטובה ביותר את המסרים היוצאים מהקהילה. על שליחי החוץ לשים לב לתובנות, להצהרות או לתוצרים שאפשר לשתף בהם, ולעצב אותם כך שיתאימו לקהל החיצוני.

### שאלות וכיווני חשיבה לשליחי חוץ

- מי הם הקהלים החיצוניים, ומהן הדרכים הטובות ביותר ליצור עימם קשר?
- מה הם המסרים המרכזיים שאנו רוצים לתקשר החוצה מתוך המפגש הנוכחי (או התקופה האחרונה)?
- מי אחראי לעריכה הסופית ולפרסום של המסרים החיצוניים? באמצעות אילו ערוצי תקשורת? כיצד אפשר לערב את כל הקהילה כך שתגיב על המסר לפני שהוא יוצא?
- האם הקהילה צריכה להשתמש במדיה אינטרנטית לטובת קהלים חיצוניים? באילו כלים יש להשתמש (אתר, בלוג, פייסבוק, טוויטר וכו')?
- האם הרצון לדברר מסרים אל מחוץ לקהילה מציף סוגיות או אתגרים כלשהם?



## מתעדי הקהילה

קהילת למידה זקוקה בין יתר הדברים לזיכרון ארגוני. הכוונה היא לתיעוד של רגעים משמעותיים בחיי הקהילה ושל הלמידה המתרחשת לאורך זמן. המתעדים עוזרים ליצור את ההיסטוריה של הקהילה באמצעות תיעוד האירועים שהתרחשו, מנקודות המבט השונות של מגוון החברים. התיעוד מאפשר לחברים חדשים להשלים פערים, ומשמש עבור חברים ותיקים מקור להתייחס אליו בעת הצורך. סגנון התיעוד הוא בדרך כלל בלתי פורמלי, ונוסף לרשימת הערות יש בו עדויות, דעות, תמונות וצילומי וידאו. לכן כלים טכנולוגיים חדשים הם שימושיים במיוחד למתעדי הקהילה, והם יכולים להשפיע על האופן שבו קהילות יוצרות את הזיכרון הארגוני שלהן, שומרות אותו ומשתמשות בפריטים מתוכו. נוסף לכך, זמינותה של המדיה החברתית מגדירה מחדש מי הם השותפים ביצירת הזיכרון המשותף ולמי יש גישה אליו. למעשה, טלפון חכם הוא כמעט כל שדרוש כדי לתעד.

### שאלות וכיווני חשיבה למתעדי הקהילה

- אילו תובנות, סיפורים ותוצרים כדאי לתעד במהלך המפגש או האירוע הנוכחי? מאילו פרספקטיבות יש לתעד?
- כיצד אפשר לחלק את משימת התיעוד? כיצד אפשר לערב אנשים נוספים בתיעוד? מי יהיה אחראי לעריכת החומרים ולהפקתם?
- אילו כלים עומדים לרשותנו כדי לתעד זיכרונות, ובאילו אמצעים נשתמש כדי להציג את התיעוד?
- היכן נשמור את החומר שאספנו? כיצד נתייג אותו?
- איזו רמת פרטיות של אופן התיעוד ושל הצגת החומרים תאפשר לשמור על פתיחות מצד המשתתפים? כיצד ומתי יש לקיים דיון בעניין זה עם כל הקהילה?



## משקפי הערך

למידה משותפת נועדה ליצור ערך עבור אנשים וארגונים כאחד, בכך שהיא משפרת את היכולות האישיות ואת הביצועים. עם זאת, לא תמיד הערך הוא מוחשי, בעיקר למי שאינו חלק מהקהילה, והפיכתו לערך גלוי יכולה לתרום לכל הנוגעים בדבר. עבור חברי הקהילה הערך הגלוי נותן השראה והבנה מעמיקה, למובילים הוא מאפשר לזהות אילו פעילויות הן הפרודוקטיביות ביותר, ולבעלי עניין חיצוניים הוא עוזר להבין מהי התועלת בצידה של ההשקעה הכרוכה בקיום הקהילה. משקפי הערך הם אלו המזהים את הערכים והופכים אותם לגלויים לעין בעזרת עדויות מתוך סיפורים אישיים וקבוצתיים, הערכה ומדידה. עליהם לפתח תבחינים, לבחור בסיפורים רלוונטיים ולתכנן שיטות לאיסוף נתונים. הם מעריכים מי צריך לדעת ומה צריך לדעת, ומפיקים דוחות שישרתו את בעלי התפקידים השונים.

### שאלות וכיווני חשיבה למשקפי הערך

- מי צריך להיות מודע לערכים הנוצרים במסגרת הקהילה? מה הם צריכים לדעת, ומדוע? מה הם יוכלו לעשות בעזרת המידע הזה?
- מה הם המדדים שיוכלו להדגים את יצירת הערך? כיצד יש לאסוף את הנתונים?
- למי יש סיפור על יצירת ערך שאפשר לשתף בו?
- מה הן מטרות הקהילה במובן של יצירת ערך? כיצד נדע אם מטרות אלו מושגות? אילו סיפורים בעתיד יעידו על הצלחה?



## מתווכים ארגוניים

רוב קהילות הלמידה מקיימות קשרי גומלין עם בעלי עניין שונים דוגמת מממנים והנהלה. המתווכים הארגוניים הם האחראים לקשר שבין הקהילה לבין בעלי עניין אלו. עליהם למצוא את הדרך לשלב בין האג'נדה של הקהילה, פעילותה ותוצריה לבין האסטרטגיה הארגונית הרחבה, ולהוביל לכך שהעבודה של הקהילה תתרום לאסטרטגיה זו. עליהם לשים לב לקשר של הקהילה עם הארגון, ולחפש את הדרכים לערב את בעלי העניין המתאימים בשיח בדבר היחסים שבין הקהילה לארגון.

### שאלות וכיווני חשיבה למתווכים ארגוניים

- כיצד הקהילה משתלבת בהקשר של הארגון ובמטרות שהוא שם לעצמו? מה הן הטענות האסטרטגיות התומכות בקיומה של קהילה זו?
- אילו משאבים ארגוניים נדרשים לקהילה? ולאילו תמיכה היא זקוקה?
- מי הם בעלי העניין החשובים? וכיצד אפשר ליצור עימם קשר?
- מה הן הציפיות של בעלי העניין (באופן כללי וביחס לקהילה)?
- אילו משאבים בעלי העניין מציעים? האם קיימת התאמה – ואיזו – בין המשאבים המוצעים לבין הציפיות? האם יש הסכם (פורמלי או בלתי פורמלי) בין הקהילה לבין בעלי העניין?
- מה בעלי העניין צריכים לדעת? באילו אופנים יש לשמור על קשר עימם?
- איזו השפעה צריכה להיות לבעלי העניין על אג'נדת הלמידה של הקהילה?
- איזו הכרה צריך בית הספר לתת לחברי הקהילה כדי שיוכלו להשתתף, להוביל ולתרום?

## ומה עכשיו?

שבעת תפקידי המנהיגות הם נקודת מוצא. הם מאפשרים לעורר את תהליך ביזור המנהיגות ואת רתימת חברי הקהילה ללקיחת אחריות להובלה, בכך שהם מסייעים בהגדרת התחומים השונים שבהם נדרשת מנהיגות. זהו עניין ארגוני – חלוקת תפקידים, ואנושי – חלוקת אחריות, גם יחד.

### נקודה להשקפה: לבזר את המנהיגות בקהילות המהלך?

המאמר המקורי מכוון לקהילות בעלות אופי שונה מזה של קהילות השקפה. ראשית, חלק מסגנונו מותאם יותר לשפה המשמשת בארגונים עסקיים, ויכול להיראות זר מעט בעיני מורים. שנית, המושג קהילה מתפרש בו כקבוצה הגדולה במידה ניכרת מרוב קהילות השקפה, כיוון שההצעה המופיעה בו היא להתחלק לשבע קבוצות מנהיגות (בתחומים שתוארו לעיל). העיבוד שהובא כאן נעשה מתוך ניסיון להתאים את המושגים ולקרבתם לעולם החינוך, ולהציע מילוי של תפקידי המנהיגות כפרטים ולא כקבוצות קטנות. זאת בהנחה שהרעיון העומד בבסיס המאמר – השתתפות חברי הקהילה בהנהגתה במסגרת שבעת התפקידים – יכול לסייע לקידום עבודתן של הקהילות.

נוסף לכך, המאמר המקורי נכתב במידה רבה ככלי עבודה, ומציע שיטות להנחיית הדיון בכל אחת מקבוצות המנהיגות השונות. על כן הוא רלוונטי ושימושי עבור קהילות השקפה במידה רבה. אבל הואיל והוא לא נכתב כמאמר תיאורטי חסרות בו לעיתים הבחנות חדות בין מושגים מסוימים. עובדות אלו יכולות לשמש פתח לדיון (למשל בתוך הקהילה) ברעיונות שהמאמר מעלה, סביב כמה שאלות:

- האם וכיצד אפשר לעשות שימוש ברעיון של תפקידי מנהיגות מרובים ושיתוף חברי הקהילה בתפקידים אלו בתוך ההקשר שאנו פועלים בו?
- האם האפיון של כל אחד מתפקידי המנהיגות ברור? מה חסר? מה כדאי לשנות? מדוע?
- מה בחלוקת תפקידי המנהיגות שהמאמר מציע מתאים לנו, ומה לא? מדוע?
- האם חברי הקהילה יכולים לשאת בכל התפקידים המוצעים? כיצד כדאי לבצע את החלוקה בפועל?
- איזה תפקיד מתאים לי? אילו תפקידים מתאימים לחברים האחרים בקהילה?
- מה מבין התפקידים המוצעים יכול לקדם באופן מיוחד את פעילות הקהילה, וכיצד אפשר לקדמו בפועל (אולי כניסוי)?