

“ללמד דובים לרקוד: למידה ארגונית וניהול הידע בבירוקרטיה ממשלתית”

ד"ר אמתי ניב, ד"ר איוה חגי-ניב, קותי צבע

ברור לגמרי שארגונים ביורוקרטיים הנהנים מעמדת מונופול בסקטור הציבורי אינם צריכים או רוצים להשקיע את הזמן והמאמץ הדרושים על מנת ללמוד מתוך מה שהם עושים ולשפר את תפקודם. מארגון הפועל בסביבה תחרותית נדרש, כל הזמן, לסגור את הפער בין התנהגותו בהווה לבין מה שדורשות ממנו הנסיבות המשתנות. בזמן שהוא צריך ללמוד ולהפעיל כלים ותכניות חדשים לבקרים מול סביבה מאיימת, פועלים ארגונים ביורוקרטיים מתוך בטחון יחסי ש'מה שהיה הוא מה שיהיה'. עד שמשתנים התנאים גם עבורם, נמוג המונופול וצריך ללמוד להשתנות במהירות. דוגמאות מוכרות הן רשות הדואר, בתי החולים או סניפי הבנקים. מרבית הארגונים מתקשים לעשות את השינוי (זאת אומרת, ללמוד להשתנות) בהיקף ובקצב הנדרשים. את המחירים הכבדים משלמים כולם.

האם אפשר אחרת?

פרויקט ניהול הידע במשרד העבודה והרווחה, במסגרת התכנית הלאומית של טיפול בילדים בסיכון (משרד העבודה והרווחה) הוא מאמץ שיטתי וממוקד ליצור תהליכי למידה בארגון גדול וביורוקרטי המצוי, באופן כללי, בשליטה טובה על סביבתו ואינו מאויים על ידה.

האם אפשר ללמד את ה'דוב' הזה ריקוד חדש?

להפחית אלימות, לעזור לילדים בסיכון וללמוד לנהל ידע

התכנית הלאומית לטיפול בילדים בסיכון ובאלימות במשפחה מכוונת לטיפול בבעיה חברתית קשה ומורכבת. ב-1998 הצליחו השר והמנכ"ל להציב את חומרתה של האלימות במשפחה וסבלם של הילדים המצויים בסיכון בסדר היום הלאומי ולגייס לטיפול בבעיה נתח נכבד מתקציב המדינה. הידע המקצועי הנדרש להפעלה נכונה של המשאבים שהועמדו לרשות העניין אינו קיים במתכונת של משנה סדורה. קיימות אמנם תיאוריות 'מקומיות' המסבירות תופעות שונות של אלימות, וקיימים כלים לטיפול במקרים ספציפיים. אלא שכל אלה אינם מצטברים ל'מודל' המכיל את כל המורכבות של משפחות במצוקה, על רקע של תרבות קהילתית של כשלון.

נקודת ההתחלה היתה, איפוא, אופיינית למדי. כמו בארגונים רבים אחרים, הבהיר האתגר החדש של טיפול בילדים בסיכון לעומדים בראש הארגון את הצורך ללמוד. לרשות העניין הועמדו משאבים אבל לא היה ברור מה וכיצד לעשות. הצעד הראשון היה להבין שקימת כאן הזדמנות **להתבונן בלמידה הארגונית ובניהול הידע לא רק דרך קביעות נורמטיביות**

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

ומודלים כלליים אלא כתהליך חי בהיקף גדול. ידע ולמידה הפכו בנקודה זו למרכיב מרכזי בתכנית:

"אחת המטרות של תוכנית האב היא לבנות תשתיות ידע שישמשו את העוסקים בילדים לשנים רבות. לצורך כך, יש להקים מערכת של למידה ארגונית שתאפשר איסוף וריכוז נתונים מסודר ושיטתי מהשטח, העברת מידע מהשדה למטרה וההפך, בניית ידע מקצועי, קביעת סדרי עדיפות בהקצאת משאבים על בסיס נתונים מסודרים, בניית מערכת מובנת לקבלת החלטות, ויצירת תהליכים מתקדמים לתקשורת שוטפת בין כל העוסקים במלאכה". (עמוד 96).

כך הפך הפרויקט הלאומי ל'בי"ס שדה ללמידה ארגונית' שבמסגרתו אפשר ללמוד תוך כדי תנועה' על הנושא (ילדים בסיכון) ועל בניית מערכת כזו של למידה ארגונית: להתערב במציאות המורכבת (שלשכות הרווחה, הקהילות והמשפחות הן רק חלק ממנה), לפעול לשינוי שלה וכך להבין לעומק את מורכבות המצב ואת סיבות הקושי לעשות בו שינוי.

לצורך פיתוח הנושא הוקם צוות בראשות יקותיאל צבע, מנהל האגף לתכנון אסטרטגי במשרד, שתפקידו לתכנן את המהלך, להגדיר את הצרכים ולבצע את המעקב אחרי הביצוע.

הארגון הלומד: שמונה לשכות, מטה מקצועי ושתי מטרות

התכנית הלאומית לטיפול בילדים בסיכון החלה לפעול בשלהי 1997 ב-8 יישובים שהוגדרו כיישובי 'פיילוט' המייצגים את מגוון צורות ההתיישבות בישראל: נצרת, נצרת-עלית, בני-ברק, רמלה, לוד, באר-שבע, מועצה אזורית אשכול ומועצה אזורית מטה יהודה. בכל ישוב כזה לשכת רווחה, שבה יותר מעשרה עובדים מקצועיים המעורבים בתהליך. סדר היום הראשוני כלל יצירת מטה מקצועי, הגדרת היעדים והתארגנות לפעולה.

באוקטובר 1998, לאחר שניצנים ראשונים של יישום התכנית ניכרו ביישובים, פנה מנכ"ל המשרד למנהלי המחלקות לשירותים חברתיים ביישובים אלו והציע להם להשתתף בפרויקט שמטרתו לבנות תשתיות של ידע כפי שתוכנן מלכתחילה. כל מנהלי הלשכות נענו לאתגר. כך נוצרה מערכת של 'בתי ספר שדה' המשולבים בתהליך ההתערבות והלמידה ממנה.

א. בניית צוות מוביל

ניהול הפרוייקט הוטל כאמור על מר יקותיאל צבע, העומד בראש האגף לתכנון אסטרטגי במשרד העבודה והרווחה. בעצה אחת עם דון שוהן, מחלוצי הלמידה הארגונית, נבנה

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

המטה המקצועי של הפרויקט: פרופ' יונה רוזנפלד, ראש היחידה ללימוד מהצלחות בשרותי הרווחה של המרכז לילדים ונוער במכון ברוקדייל, דר' נפתלי הלברשטאט מ"אשלים" (עמותה חדשה לטיפול בילדים שהוקמה כשותפות של משרדי ממשלה וגו"ינט-ישראל), שלושה יועצים ארגוניים, דר' אמיתי ניב, מר תני כץ ומר בני ששון. כן צורפו עובדי היחידה ללימוד מהצלחות דר' ברברה רוזנשטיין ומר ישראל סייקס. כך התגבש צוות שהוביל את הפרוייקט כמעט מראשיתו. למרות שלצוות לא היה כל מעמד פורמלי, הוא הפך לזירה חשובה לליבון ולתהייה וסייע לצבע לנהל את הפרוייקט ולנסח החלטות שיושמו לאחר מכן בשדה.

ב. המטרות

כאמור, הוגדרו לפרויקט ניהול הידע שתי מטרות. ראשית, לבנות זיכרון ארגוני: לצבור את הידע המקצועי של העובדים בלשכות הפיילוט על מנת לשפר את איכות השירותים החברתיים המוצעים לאוכלוסיית היעד, הילדים ובני משפחותיהם. שנית, לבנות מתודולוגיה של למידה ארגונית: ללמוד כיצד עובדים סוציאליים בפרט וארגוני רווחה בכלל לומדים, יוצרים ורוכשים ידע יישומי.

התיאוריה, ההנחות והקושי הראשוני

התשתית המושגית של הפרויקט היא זו של ארג'ריס ושוהן. עיקריה יפורט בהמשך. ארגון לומד, גורסת הגישה, פועל מתוך כמה הנחות בסיסיות, שניתן לנסח אותן כדלקמן:

- הידע המצוי אצל העובדים בשדה הוא ידע בעל ערך. בלעדיו לא ניתן להשיג את היעדים האסטרטגיים של הארגון.
- הידע המצוי אצל העובדים בשדה הוא רב, יישומי, וסמוי ברובו. "העובדים יודעים יותר ממה שהם חושבים שהם יודעים".
- הפיכת ידע יישומי סמוי - practical tacit knowledge - לידע העומד לרשות הקהילה המקצועית - actionable knowledge - מחייב הבנייה של תהליכי הלמידה בשדה.
- הבניית ידע שימושי הוא תהליך חברתי. זהו תהליך הכרוך בדיאלוג שיטתי עם עמיתים (community of practice) ועם לקוחות.
- טכנולוגיות המידע החדשות עשויות לסייע מאוד בהבניית הדיאלוג ובהפצת הידע.

פרויקט ניהול הידע מכוון ליצירת התנאים ללמידה בשלושת הלולאות במשרד העבודה והרווחה, מתוך ההתמקדות במאמץ הלאומי לטיפול בילדים בסיכון. הקושי העקרוני ביצירת התנאים ללמידה כזו נובע מעצם הדרישה שהוא להיפוכו של ה'ראש הביורוקרטי' ודפוסי החשיבה והעבודה של משרד ממשלתי גדול. כאן מניחים שהמרכז (קרי, המשרד על מנגנוניו ואנשיו) מחזיק בידיו את הידע, את המשאבים

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

ואת הכוח להפעלתם; שהוותק בתפקיד מייצג את הניסיון המצטבר ויוצר, אוטומטית, את הידע הדרוש לעבודה; ש'עבודה' מוערכת על פי תשומות (תקנים ותקציבים) אבל אי אפשר להגדיר את תפוקותיה (תוצאות מדידות); שלקוחות הם רע הכרחי, אך בוודאי שלא שותפים לחשיבה.

כיצד ניתן להעמיד לבחינה הנחות כאלה, לשנות אותן ולאפשר למידה ארגונית? ראשית, הדרישה המוצהרת של המשרד לפתוח פתח ללמידה ארגונית העמידה במרכז את הידע של העובדים בשדה. שנית, פיתחנו מתודולוגיה מתאימה על מנת להבנות את תהליכי הלמידה בשדה, בדרך להפיכתם לידע מוצהר. שלישית, יצרנו מבנה של קהילה לומדת במסגרתה הופך הידע הזה לתיאוריה מקצועית משותפת.

המתודולוגיה: ניתוח הצלחות ועריכת 'ניסויים טבעיים'.

העשייה היומיומית בלשכת רווחה מורכבת ממאות עניינים, פעילויות, שאלות והחלטות. מה מכל אלה צריך לשמש ללמידה? למידה טובה מחייבת מיקוד, אבל הבנת נושאים מורכבים מצריכה הסתכלות רחבה. מתוך ההתלבטות נוצרו שני מסלולים לחקירה וללמידה. בראשון לומדים מתוך הצלחות: מסתכלים על מה שהיה, ומכלילים אל העתיד. בשני עורכים 'ניסויים טבעיים': בונים מודל הנותן תשובה לצורך ספציפי, מיישמים אותו, מתבוננים בעשייה בזמן שהיא קורה ומסיקים מתוכה הכללות.

לימוד מתוך הצלחות. תנאי הכרחי לטיפול אפקטיבי בבעיות של אלימות במשפחה הוא איתור מוקדם ככל האפשר של ילדים המצויים בסיכון. התפקיד הזה מצוי בידי 'גורמים מוסמכים' – עובדים סוציאליים, מורים, מנהלי מועדוני נוער ואנשי משטרה. בפועל, רק בחלק מהמקרים מגיע לידי גורמים אלה מידע רלבנטי. הסיבות לכך רבות ומגוונות – נגישות מצומצמת, חשש מהסתבכות עם השלטונות ונורמות חברתיות המונעות הוצאה החוצה של ה'כביסה המלוכלכת'.

עובדת רווחה באחת מהלשכות המשתתפות בפרויקט גילתה שמספרה בשכונה המצויה בטיפול מהווה מקום התכנסות של נשים רבות בשכונה. הספרית, בזכות 'מיקומה האסטרטגי' וכישוריה הבינאישיים היא שותפה בשמיעה ובעצה לבעיותיהן ומצוקותיהן של לקוחותיה. כך מגיע אליה מידע חיוני על מקרים של אלימות ועל ילדים במצוקה. במקום להעביר את המידע הזה ל'גורמים הרשמיים' העדיפה הספרית לשתף את עובדת הרווחה בפגישות לא פורמליות עם נשות השכונה לדיון ולטיפול בשאלות האלה. המפגשים האקראיים הפכו, עד מהרה, למסגרת של חוגי דיון והתייעצות. המשתתפות, אמהות החוות את האלימות במשפחותיהן מצאו בחוגים האלה שותפות לגורל והרבה אוזניים קשובות. הן גם נטלו יוזמה פעילה באיתור משפחות נוספות המצויות במעגל האלימות וצרפו את הנשים לחוגים

ניב יעוצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

שלהם. יותר מאוחר אף פנו לגברים. צירופם של אלה היווה דחף לייזום פרויקטים שונים המכוונים להגברת רווחתם וביטחונם של ילדי השכונה. 'סיפורה של הספרית' תועד, במסגרת פרויקט ניהול הידע, ומשמש כמודל להתערבות אפקטיבית בבעיה קשה ומורכבת. ניתן לגזור ממנו רכיבים חשובים לבניית תיאוריה של שירותי רווחה לא פורמליים וחוץ-ממסדיים. ברמה הבסיסית מספק התייעוד השיטתי של מקרים ואירועים כמו זה של הספרית בסיס נתונים עשיר ומגוון. ניתן להפוך אותו לידע שימושי באמצעות שילוב של טכניקות שונות של ניתוח תוכן והצגת החומר באתר אינטרנט של הפרויקט. השימוש בטכנולוגיה הדיגיטלית – הצגת המקרים, קבוצות דיון, הפניות למקורות תיאורטיים ותכונות ושירותים נוספים – מזמין יצירת קהילה לומדת וירטואלית: עשרות עובדי הלשכות המעורבים הנוטלים חלק פעיל בפרויקט, מומחים המלווים אותו, מנהלים ואנשי מקצוע במשרד ומחוצה לו.

ניסויים טבעיים. לימוד מהצלחות 'ספונטאניות' מבוסס על אירועים מקריים שנמצאו, לאחר מעשה כדוגמאות מעניינות. 'ניסוי טבעי', לעומת זאת, הוא מאמץ מתוכנן כמענה לשאלה או בעיה המצויות על סדר יומה של המערכת. דוגמא לשאלה כזו היא ההתארגנות הנדרשת בלשכה העירונית לטיפול אפקטיבי בבעיה מורכבת כמו "ילדים בסיכון". 'מפה' של בעיה כזו כוללת את המשפחה המיידית, חברים, גן הילדים או ביה"ס, סוכנויות שונות המופקדות על הטיפול בצדדים שונים של התופעה והקהילה כולה. ריבוי הגורמים המעורבים מחייב הפעלת מגוון רחב של מוסדות, גופים ציבוריים ובעלי מקצוע. מרביתם מתמחים בתחומי ידע צרים: מלחמה בסמים, מומחיות בחוק הנוער, מפעילי מרכזים חינוכיים ומטפלים אישיים. כמו בתעשייה, ברפואה ובחינוך, ככל שמעמיקות ההתמחות והדיפרנציציה, דרושה יותר אינטגרציה להשגת תוצאה אפקטיבית של המאמצים השונים. ראש פרויקט ומנהל מוצר הם המענה השגור בתעשייה, רופא המשפחה והאחות המתאמת בביה"ח מייצגים את תשובתם של מוסדות הרפואה לשאלת האינטגרציה. בשירותי הרווחה מצויה ההתמודדות עם הדילמה הזו רק בתחילתה. העיסוק בשאלת האינטגרציה באה לידי ביטוי במחלוקות סביב התפקיד של 'מנהל המקרה' (case manager): עצם הצורך בו, התכנים שלו ודפוסי הפעולה הנדרשים בו. אין כמו הטיפול בבעיות המורכבות של ילדים בסיכון כזירה לבחינת שאלות עקרוניות ועניינים מעשיים הכרוכים בהפעלת מודל העבודה של ה-CM. אכן, בשלוש לשכות מתוך השמונה הכלולות בפיילוט הוחלט לשלב פעולה ולמידה סביב השאלות האלה.

במסגרת הפרויקט לניהול הידע נבחרו באחת הלשכות 9 מקרים קשים של משפחות המטופלות בידי עובדי הלשכה בבעיות של אלימות. לטיפול בכל מקרה נקבע צוות

בין תחומי, הוגדרו תפוקות הניסוי הטבעי -- השיפור שיחול בתפקוד המשפחה בעקבות הטיפול -- ונבנתה תכנית פעולה מפורטת על מנת להשיגן. טווח הזמן הוא של שלשה חדשים: מספיק זמן כדי להשיג תוצאות ברות-מדידה. כל צוות מתעד את פעילותו ונפגש לפגישות קבועות להעריך את התקדמות הטיפול, לפתור את השאלות והקשיים ובעיקר, להפיק לקחים וללמוד מתוך המעשה היומיומי. מתקיימים גם מפגשים סדירים של כלל העובדים המעורבים בניסוי לניתוח משותף של החומר המצטבר ולהפקת לקחים משותפים ממנו. בפגישות האלה משתתפים גם מפקחים מקצועיים של המשרד.

עיקרי האירועים והלקחים המופקים מהם יוצגו באתר האינטרנט של הפרויקט. הדיון האלקטרוני במשמעות הנתונים יהפוך את כלל המשתתפים בפרויקט ובעלי עניין במשרד ובקרוב אנשי המקצוע לקהילה לומדת.

המבנה: שמונה לשכות כקהילה לומדת

לשכת הרווחה המקומית, על עשרות עובדיה מהווה את היחידה הבסיסית ליצירת הידע בתחום האלימות והילדים בסיכון. כאשר קיימים מאמצים דומים בשמונה לשכות כאלה נוצרת אפשרות ללמוד על תופעה בהיקף רחב. לכן הפכנו את המפגשים התקופתיים של נציגי שמונת הלשכות עם הצוות המוביל למפגשי קהילה לומדת (community of practice).

כיצד עשינו זאת? מהן השאלות הכרוכות ביצירתה ופעולתה השוטפת של קהילה כזו?

א. העקרונות ליצירת קהילה של פעולה ולמידה.

הספרות מציעה הסדרים ארגוניים המסייעים ללמידה ולהיווצרות של קהילה לומדת (ראה למשל Wagner, 1998). על פיהם קבענו את עקרונות הפעולה הבאים בעבודה מול ועם הלשכות:

1. לצד המפגשים של נציגי שמונת הלשכות, קיימנו דיונים ארוכים וממצים עם הצוותים המקומיים בלשכות. הפכנו עצמנו לזמינים והעמדנו יועצים ארגוניים לרשותם של הלשכות.
2. קבענו שהשתתפות במפגשים (מקומיים וכלליים) היא וולונטרית אך דרשנו מחויבות של מי שבחר להשתתף.
3. הקפדנו לתת משקל שווה-ערך לכל חבר בקבוצה ללא קשר למעמדו הארגוני במקום עבודתו.

4. חזרנו וקבענו שאין לנו תשובות מוכנות לשאלות ושמדובר בניסיון לבנות יחד מענה לשאלה משותפת.
5. הגדרנו שוב ושוב את היעד המשותף לכל המשתתפים בלי קשר לשיוכם הארגוני וחתרנו להגדרת תוצרים ספציפיים ללמידה.
6. הקפדנו להקדיש את כל הזמן הדרוש למיצוי הדיונים והצדקנו כל התלבטות ותהייה.
7. דרשנו שוב ושוב לבחון מחדש הצעות של הלשכות ולא התפשרנו עד ששוכנענו שההצעות טובות ומקובלות על כל הצוות המחלקתי.
8. חזרנו והדגשנו שהלקוחות הסופיים, אלו שדרושה מחויבות מוחלטת כלפיהם, הם הילדים בסיכון ובני משפחותיהם.

ב. יצירת שפה משותפת

אחת מנקודות המפנה בפרוייקט נוצרה בעזרת הצגה פשטנית עד מאוד של מודל הבניית הלמידה שכלל מספר מושגי יסוד (המושגים **מודגשים** להלן) והתבסס על עבודותיהם של שוהן וארגיריס (למשל Schon & Argyris, 1996). לפי המודל "למידה בעבודה" היא תהליך תלת-שלבי החוזר על עצמו. בשלב הראשון פועל "העובד-הלומד" וחווה חוויות מקצועיות שונות כאשר הוא מונחה בפועל על ידי מכלול של הנחות. הוא אינו בוחן את ההנחות הללו אך בוחן את התנסויותיו, את הצלחותיו ואת קשייו בתהליך של רפלקציה תוך כדי עבודה - **reflection in action**. העובד מסתכל על תוצאות פעולתו ומתקן את עצמו תוך כדי ביצוע עבודתו. תיקון כזה מאפיין את הלולאה הראשונה של הלמידה, **למידה ממעגל ראשון**.

כך לדוגמא, עו"ס יכול לטפל בילדים בסיכון על פי מתודה או מתודות אחדות שמתבססות על הנחות יסוד כגון "מרכזיות המשפחה בטיפול בילדים". במהלך הקשר עם ילדים ובני משפחותיהם, לומד העו"ס לשפר את שיטות עבודתו על בסיס הצלחותיו וקשייו. יש כאן למידה תוך כדי עבודה אך אין ערעור על הנחות היסוד.

בשלב מסוים, כאשר נצבר ידע תוך כדי פעולה ושיפור שיטות, מעמיד העובד את הנחות היסוד שלו לבחינה בתהליך רפלקטיבי המכונה **reflection on action**. על פי המודל, יגיע העובד הלומד, **the reflective practitioner** בלשונו של שוהן, הבוחן את מכלול ההתנסויות שלו לגרסה מתוקנת של הנחות או לאישוש ההנחות הקיימות ולניסוחן מחדש. שינוי הנחות על בסיס רפלקציה זו קרוי **למידה מהמעגל השני**. בדוגמא שלנו יכולה הקהילה להתווסף כגורם מכריע בתמונה של מניעת סיכון במשפחה. הנחה חדשה

כזו פותחת פתח ליישומים חדשים (למשל, פעילות בבתי ספר או מרכזים קהילתיים). כאן נסגר מעגל הלמידה הישן והעובד עובר לרמה חדשה של שאלות, העולות מתוך ההתנסויות החדשות, ובחינתן השיטתית.

הוספנו לטרמינולוגיה שטבע שוהן **מעגל למידה שלישי**. כאן מסתכל העובד-הלומד על הדרך בה הוא מייצר את הידע הנדרש לשני המעגלים הראשונים ונותן תשובה לשאלה הכללית: כיצד לומדים, או, מהו המנגנון שבעזרתו אני עובר בתוך המעגלים וממעגל אחד לשני.

כחלק בלתי נפרד מהמעבר ממודל למידה של העובד הסוציאלי הבודד למודל של צוות לומד התווספו מונחים בתחום התייעוד לשפה המשותפת לחברים בקהילה הלומדת. ה**תייעוד השוטף** הוא כלי מוכר באמצעותו מתעד העו"ס את התנסויותיו, במונחי בסיס נתונים. התייעוד השוטף של כל אחד מהחברים בצוות העובדים העוסקים בפרוייקט ניהול הידע משמש בסיס **לרפלקציה קבוצתית** בישיבות הצוות התקופתיות. כאן מסתכלים בבסיס הנתונים המורכב מההתנסויות המקצועיות של החברים, מאתרים תמות מרכזיות, מעלים שאלות והשערות ומנסחים מכלול הנחות יסוד חדשות בצוות. לתהליך זה קראנו **תיעוד רטרוספקטיבי**. הדגשנו שתיעוד זה, להבדיל מהתייעוד השוטף, הוא התמחות הדורשת הכשרה.

זהו כמובן מודל פשטני אך הוא סייע מאוד להבנת המושגים של למידה וניהול ידע. יתרה מכך, הוא נתן לגיטימציה כפולה ללמידה בשדה: לגיטימציה אקדמית בדמות של יישום מודל תיאורטי ולגיטימציה ארגונית בכך שיישום המודל התפרש כהבניה של אופני למידה קיימים ולא כפסילה של דפוסים ישנים.

ג. ניסוח שאלת למידה

הצעד הבא היה ניסוח **שאלת למידה**. שאלת למידה היא שאלה שהתשובה לה היא במתכונת של ידע יישומי המתגבש תוך כדי הפרקטיקה. ניסוח שאלת למידה מאפשר הגדרה של ניסוי, כלומר, של עשייה מקצועית למציאת התשובה לשאלה.

אימוץ המונח שאלת למידה מלשון "שאלת מחקר", בא לתת לגיטימציה נוספת לעיסוק של "השדה" בפיתוח ידע פרופסיונאלי. המונח מרמז על כך שלצד פיתוח ידע על פי שיטות מחקר מדעיות, יש מקום לפיתוח ידע בשיטה של collaborative inquiry של עמיתים בשדה. פרופ' יונה רוזנפלד הטיב להגדיר את ההבדל בין שני סוגי הידע ונתן אגב כך מעמד

שווה-ערך ללמידה בשדה: בעוד שהידע פרי מחקר אקדמי מסייע יותר בהסבר תופעות, הידע היישומי המתפתח בשדה מסייע לעובדים בפעולתם למען לקוחותיהם.

ד. ניסוח התכניות המקומיות

"מצוידים" בלגיטימציה, בשאלה ובשפה מוסכמת, ניגשו הלשכות לניסוח תכניות מקומיות. הם נתבקשו להגישן על פי מבנה קשיח יחסית. אך, שוב לפי העיקרון הדיאלקטי שהזכרנו לעיל, עם הרבה חופש פעולה לגבי התוכן עצמו.

התכניות כללו ניסוח של שאלת למידה על ידי צוות הלשכה, פרוט ההסדרים הארגוניים המבטיחים למידה, פירוט התוצרים במונחים של ידע ופרוט המשאבים הדרושים. הקשיים בשלב זה הבהירו לנו עד כמה הפרקטיקה של עבודת הרווחה הממוסדת בישראל אינה כוללת הגדרת תפוקות ובניית כלים להשגתן.

התכניות הוצגו בפני הנהלת המשרד ושאר הגופים השותפים בכנס באפריל 1999. הכנס הרשמי הראשון של הקהילה הלומדת הוכתר בהצלחה.

סיכום ביניים

מחצית השנה הראשונה חלפה וניתן לערוך סיכום ראשוני של הצלחות וקשיים שבדרך. בצד הצלחות, אין ספק שקיימת מחויבות אמיתית של הצוותים בלשכות המשתתפות בפרויקט והעובדים המקצועיים בהן הם שותפים ליעדים שהציב המשרד. עובדים רבים בלשכות הפרוייקט, גם אלו שאינם עוסקים בילדים, מבקשים להצטרף למעגל הלומדים. השפה על מונחיה אומצה על ידי הצוותים והיא מוכיחה עצמה ככלי יעיל לתקשורת ולהבניית הלמידה. הצוותים המקומיים והצוות המוביל הופכים לקהילות לומדות. ברמה הכלל-משרדית, המושג של ניהול ידע שהיה זר כמעט לחלוטין לז'רגון המקצועי אומץ ושירותים נוספים מבקשים לעסוק בו.

עם זאת, עוד רבה הדרך עד שנדע כיצד ארגוני רווחה לומדים וכיצד הם מנהלים את הידע הפרופסיונלי שלהם. די אם נציין כאן שלשה קשיים עקרוניים:

ראשית, יישום התכניות מחייב הקדשת זמן על ידי עובדים העמוסים לעיפה בעבודה שוטפת ושוחקת. בין השאר, צריך לצרף ללשכות עובדים נוספים. צירופם של אלה שלא היו שותפים מלאים למהלך הפרוייקט עד כה, מחייב השקעה נוספת ואנו לומדים שאין "קפיצות דרך".

שנית, בכל פעם אנו נתקלים מחדש בכך שעוס"ים מתקשים להגדיר במונחים אופרטיביים את התוצרים שהם מבקשים להשיג. המעבר משלב לשלב מלווה, ברוב המקרים, בחזרה לאחור, בבחינה מחודשת של סוגיות שנראו פתורות.

ומעל לכל - אנחנו ממצאים מתודולוגיה חדשה ואין על מה להתבסס. בניית בסיס הנתונים איטית ודורשת זמן ומיומנות הנמצאים בחסר. יש מעט מאוד שימוש במחשוב לתיעוד לצורך למידה בשרותי רווחה ויש מעט מאוד ניסיון בתיעוד על גבי רשת האינטרנט. לפעמים נראה לנו, אכן, שיותר קל ללמד דוברים ...