



'שגרה לשם שינוי'

מדריך לבניית מפגשי למידה מנתונים



מהי הערכה אדפטיבית?

הגישה האדפטיבית להערכה ומדידה הינה תפיסת עבודה אשר באה לתת מענה לצרכים המשתנים במהירות של ארגונים חברתיים. כאשר עוסקים באופן מסורתי בהערכה ומדידה, עמותות רבות פונות תחילה לפיתוח עתיר משאבים וממושך של מודלים מיטביים בסגנון "תקן הזהב". פיתוח מערכי מדידה מסוג זה הם בעל ערך ומתאימים במצבים מסוימים, אך לעתים קרובות אינם תואמים למציאות המשתנה של חדשנות חברתית. תפיסת העבודה של הערכה אדפטיבית מניחה שניתן לייצר ערך משמעותי ממאמץ קטן יותר, על ידי ביסוס תשתית של מיצוי משאבים קיימים ואימוץ חשיבה של ביצוע התאמות ולמידה מתמדת.



עקרונות עבודה להערכה אדפטיבית

1 התייחסות להערכה ומדידה כרכיב "חי" | שימוש בהערכה ומדידה לתקשורת שוטפת וביצוע התאמות בפעילות מחד ועדכון המדידה בהתאם לצרכים באופן מתמיד מאידך.

2 מיקסום הידוע כאן ועכשיו | שימוש אפקטיבי במשאבים קיימים ומיצוי ערך מהידוע ברגע נתון, גם אם לא מדובר ב"תמונה המקסימלית".

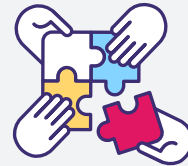
3 ביזור הלמידה מנתונים בכלל הארגון | עיסוק בנתונים והתהליכים הנלווים על ידי כלל העובדים והיחידות, בתהליכי הפיתוח והחשיבה כמו גם במיצוי התובנות ויישומן.

4 תשתית למידה זמינה | יצירת פלטפורמות וכלים מובנים ללמידה וקבלת החלטות מבוססת נתונים שהיו מצע זמין לביצוע שינויים והתאמות במבנה התוכנית.

5 פשוט וקל לביצוע | שימוש במודלים פשוטים של עבודה, הניתנים ליישום בקלות ברחבי הארגון וברמות מורכבות שונות.

שגרות ומפגשי למידה מנתונים הן כלי ארגוני המאפשר יישום של עקרונות העבודה ודרך מצינת להטמעת הערכה אדפטיבית בארגון חברתי

למה להבנות שגרות ומפגשי למידה מנתונים?



הנחת היסוד היא שארגונים טובים פועלים במצב מתמיד של למידה ושיפור, אולם לעתים קרובות הלמידה בעמותות היא אינדיבידואלית ומזדמנת. בנוסף, עמותות רבות מתקשות לייצר קשר ברור בין הנתונים הנאספים לבין תהליכי עבודה קונקרטיים, קבלת החלטות וביצוע שיפורים והתאמות בתוכניות ובפעילות. זאת עקב עודף נתונים או בשל העדר תשתית מדידה ולמידה. לאור זאת, השקעה בתשתיות למידה מנתונים מעוגנות בשגרות ארגוניות תסייע:

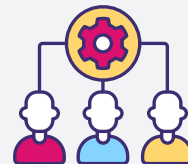
✚ לייצר **יישור קו ארגוני** (פנים ארגוני או חוץ) סביב מה חשוב ומה מטרות פעילות העמותה.

✚ **לנצל באופן מיטבי את ממצאי** המדידה וההערכה לביצוע שינויים ועדכונים אסטרטגים וטקטיים בתוכניות ולהגביר את הסבירות לשימוש בנתונים הנאספים בתהליכי קבלת החלטות.

✚ לשמור על **מערכי הערכה ומדידה עדכניים ורלוונטיים**.

✚ לבסס **תרבות עבודה התומכות ברפלקציה ולמידה מבוססת נתונים** כדרך לקבלת החלטות.

מי שותף לתכנון שגרת הלמידה מנתונים?



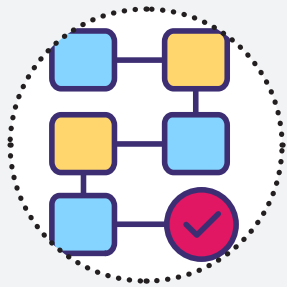
ניתן להבנות שגרות של מפגשי למידה ארגוניים בתהליך קצר של תכנון משותף. בניית מפגש הלמידה בתהליך צוותי היא הזדמנות להניח תשתית מתוכננת היטב מחד וגמישה מאידך לתהליכי חשיבה דינאמיים. זו גם דרך להתמקצע בהבניית תהליכי עבודה וקבלת החלטות בארגון. מומלץ שבצוות התכנון ייקחו חלק כשלושה עובדים ובתוכם:

- איש.ת הערכה מדידה/ מוביל.ת נתונים
- מוביל.ת תחום אסטרטגי בארגון
- מנהל.ת מקצועית מהתוכנית במוקד

מסמך זה הוא תוצר של שיתוף פעולה בין עמותת נובה, ORS Impact וקרן יד הנדיב, בהמשך לביצוע תוכנית מעבדת MLE לבניית יכולות בתחומי הערכה, מדידה ולמידה לעמותות בישראל

איך מתכננים שגרת למידה מנתונים?

הבנייה של שגרה או מפגש למידה מנתונים
דורשת התייחסות לשלושה מרכיבים:



הגדרת מבנה



תשתית נתונים



מיקוד במטרה

צוות התכנון ייפגש וידון בשלושת המרכיבים הללו,
בתהליך מובנה בן כמה שלבים

מיקוד במטרה | שלב א'



הגדירו נושא ומטרה למפגש:

זהו את הצורך הארגוני שנמצא כעת בראש סדר העדיפויות ומקדו מאמץ ברכיב שהייתם רוצים כארגון ליעל/לשפר. הגדירו מה המטרה של שיתוף אחרים (עובדים, מנהלים, שותפים) בשגרת הלמידה בארגון. מטרת לדוגמה:

- ✚ ללמוד על התקדמות תוכניות ומה תרם או עיכב
- ✚ להעלות או לחדד רעיונות לאסטרטגיית פעולה
- ✚ לשתף אודות העשייה/התוצאות של העמותה עם שותפים בארגון או מחוצה לו
- ✚ לקבל החלטות על שינויים, התאמות או שיפורים בדרכי העבודה

נושא המפגש שלנו

משימה מרכזית

מטרת המפגש שלנו

1 | הגדירו איזה החלטות תרצו לקבל במסגרת מפגש הלמידה

חישוב

- לאור נושא ומטרת המפגש חישובו:
- איזה החלטות תרצו לקבל במסגרת המפגש?
- איזה החלטות לא תרצו לפתוח לדיון?

החלטות שנרצה לקבל

משימה מרכזית

החלטות ונושאים שלא יעלו לדיון

2 | הגדירו מי ייקח חלק במפגש

חישוב

- ✚ מי בעל הסמכות לקבל את ההחלטות הרצויות?
- ✚ מי מתוך הארגון חשוב שייקח חלק במפגשים?
- ✚ על מי ישפיעו ההחלטות שיתקבלו והאם נכון לערב אותם בקבלתן?
- ✚ למי יש ידע מקצועי בעל ערך?
- ✚ האם יש שותפים מחוץ לארגון שחשוב לשתף?

תפקיד במפגש

תפקיד בארגון

משתתף

משימה מרכזית

3 | הגדירו את המועד האופטימלי

חישוב 

- ✚ האם מדובר בסדרת מפגשים קבועים או במפגש חד פעמי?
- ✚ אם מדובר בסדרה - מה תדירות המפגשים? מתי במהלך השנה יתקיימו?
- ✚ האם יש חשיבות לתיאום מועד המפגש ביחס לאירועים אחרים? (לפני סיכום שנה, אחרי מפגש עם XXX)
- ✚ האם יש אפשרות לסנכרן בין מפגש הלמידה למועד ידוע שבו מתקבלות ההחלטות הרלוונטיות?

מועד קיום מפגש

משימה
מרכזית

קבלו משוב משותפים בארגון

שתפו עם עובד נוסף מהארגון את מטרות מפגש הלמידה שהוגדרו, השותפים שנקבעו והמועד שנקבע.

בחנו יחד איתם האם יש היבטים חשובים נוספים שלא עלו בקבוצה המצומצמת, בצעו התאמות.

סגירת
שלב 

שלב ב' | תשתית נתונים



הגדירו מהו המידע הדרוש להשגת מטרת המפגש ולקבלת ההחלטות שהוגדרו

כתבו באופן אינטואיטיבי את המידע שיסייע לכם להשיג את מטרת המפגש. השתדלו לא להיות מוגבלים למה שידוע לכם שכבר קיים בארגון. בשלב שני צמצמו את הנתונים שהיו מסייעים לכם לקבל את ההחלטות שהגדרתם. העזרו בתבנית:

אם הינו יודעים ... א'

אז הינו יכולים ב'

בשביל ש.... ג'

לדוגמה

אם היינו יודעים מה המאפיינים של משתתפים שנושרים מהתוכנית
אז היינו יכולים לדעת מראש איזה משתתפים זקוקים לשעות יעוץ פרטניות
בשביל לצמצם את נשירת המשתתפים מהתוכנית

1 | הרכיבו רשימה של הנתונים שתוצאו להציג ורמות הפירוט, בחרו רמת פירוט בהתאם למטרת המפגש, להרכב המשתתפים ולהחלטות שנדרשות

חשבו

- באיזה רמת חיתוך תוצאו להציג מידע (קבוצות, תוכניות, ישובים, פרטים דמוגרפיים וכו')?
- איזה נתונים תוצאו להראות כמגמה לאורך זמן?
- איזה נתונים תוצאו להראות בהשוואה ולמה?

רמת החיתוך ואופן ההצגה

נתונים רלוונטיים

מידע נדרש

משימה מרכזית

2 | בדקו איזה נתונים זמינים לכם או יהיה זמינים לקראת מועד מפגש הלמידה, בדקו:

חשבו

- האם ממצאי הערכה ומדידה רלוונטית יתקבלו במועד המתאים ובנגישות הנדרשת?
- האם יש שותפים בארגון שמחזיקים בנתונים שיהיו רלוונטיים עבורכם?
- האם יש צורך באיסוף נתונים נוספים לקראת המפגש (סקר קצר, תיעוד פעילות וכו')?

זמינות/פעולה נדרשת

מקור

נתון

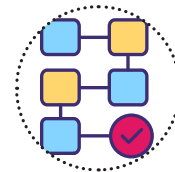
משימה מרכזית

בהתאם לאפיון הנתונים הנדרשים הכינו את תשתית הנתונים החסרה לקראת המפגש

סגירת שלב

שלב ג' | הגדרת מבנה

תכנון מפגש למידה מנתונים



1 | הגדירו את אופן ההכנה של המשתתפים לקראת המפגש:

חישוב

- האם יתרום למשתתפים לקבל את הנתונים מראש? אם כן, באיזה פורמט?
- האם יש מידע נוסף שסייע למשתתפים לדעת לפני המפגש?
- האם המשתתפים נדרשים להגיע עם החלטות/ תובנות מוכנות מראש למפגש?

נתונים שנעביר מראש ובאיזה פורמט

מידע נוסף שיש להעביר מראש

שאלות למחשבה/ הכנות נדרשות

משימה מרכזית

2 | הגדירו את מבנה ומהלך המפגש

חישוב

- איך הקבוצה לומדת בצורה אפקטיבית? מה המינון הנכון של עבודה עצמאית, שיח בקבוצות קטנות, דיון של כלל הקבוצה וכדומה.
- כמה זמן יוקדש לדיון וכמה לקבלת החלטות?
- איך יוצגו הנתונים למשתתפים במהלך המפגש? (במצגת, במסמכים, תחקור במחשבים אישיים וכו')
- באיזה אופן יתקבלו ההחלטות במפגש? (הצבעה דמוקרטית, דיון לכדי הסכמה, העלאת רעיונות והחלטה של XXX במקום, הצפת דעות ללא החלטה במקום)

נושא | אופן הדיון/העבודה | משך הדיון/העבודה | תוצר/תוצאה/החלטה

משימה מרכזית

3 | הגדירו את אופן התיעוד של התובנות שיעלו וההחלטות שיתקבלו

חישוב

- איך נארוז את הלמידה במפגש כך שנוכל לשמר אותה ולעשות בה שימוש בעתיד? (אבל גם לא נעסוק בתיעוד יתר)
- מי יתעד את התובנות/החלטות במהלך המפגש?
- כיצד יופצו למשתתפים התובנות/החלטות לאחר המפגש? מי יעביר אותן?

ממונה תיעוד | מידע שישלח לאחר המפגש

משימה מרכזית

חישוב על מספר אפשרויות למבנה מפגש הלמידה והציעו חלופות, קיימו פגישה מסכמת לסגירת פרטי המפגש וחלוקת משימות.

סגירת שלב



פורמט עבודה
לבניית מפגש למידה מנתונים

	נושא המפגש שלנו:	מטרה
	מטרת המפגש שלנו:	

	נושא המפגש שלנו:	החלטות
	החלטות שנרצה לקבל:	
	החלטות ונושאים שלא יעלו לדיון	

משתתף	תפקיד בארגון	תפקיד במפגש	משתתפים

	מועד קיום מפגש:	מועד
--	------------------------	-------------

פורמט עבודה
לבניית מפגש למידה מנתונים

	נתונים שנעביר מראש ובאיזה פורמט:	הכנות
	מידע נוסף שיש להעביר מראש:	
	שאלות למחשבה/ הכנות נדרשות:	

נושא	אופן הדיון/העבודה	משך הדיון/העבודה	תוצר/תוצאה/החלטה	מבנה מפגש

	ממונה תיעוד:	תיעוד וסיכום
	מידע שישלח לאחר המפגש ולמי	