

# משטרת ישראל לומדת מהצלחות: תיעוד סיפורי הצלחה בעבודת המשטרה

טלי רוטשילד<sup>1</sup> שרית אלנבוגן-פרנקוביץ<sup>2</sup> עירית אייזיק<sup>3</sup>

## תקציר

במהלך שנות המפנה, הגיעו יחידות רבות להישגים גבוהים ויוצאי דופן, אשר להערכתנו חייבו למידה רוחבית על-ידי החצנת הידע שפותח ביחידה והנחלתו לכלל הארגון.

במהלך שנת 2014 התבצע תהליך מובנה ושיטתי של למידה מהצלחות ביחידות משטרתיות שונות ברחבי ארץ. התהליך כלל איתור סיפורי הצלחה מקצועיים, תשאול אודות סיפורי ההצלחה, תיעוד סיפורי ההצלחה וזאת בסיוע היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות במאירס-גוינט מכון ברוקדייל.

בתהליך שהתבצע נבחרו חמישה סיפורי הצלחה בהם הצלחה בהגשת כתבי אישום במרחב נגב, הצלחה בסקר שירות הפנים בתחנת רמלה, הצלחה בקירור נקודות חמות בתחנת חיפה, הצלחה בנתוני השירות במוקד חוף שבמחוז חוף, והצלחה בהפחתת תאונות דרכים בהן מעורבים כלי רכב מסוג דו-גלגלי בימת"א שרון. במאמר זה יוצגו באופן מפורט יותר שני סיפורי ההצלחה הראשונים.

בתהליך זה נחשפו סיפורי הצלחה עשירים בידע, מידע וניסיון, הופקו תובנות ועקרונות פעולה אשר מהווים משאב ללמידה ארגונית מתמשכת.

<sup>1</sup> רב פקד טלי רוטשילד, קצינת מחקר במדור מחקר וסטטיסטיקה, מחלקת אסטרטגיה באגף התכנון והארגון במשטרת ישראל  
<sup>2</sup> שרית אלנבוגן-פרנקוביץ משמשת כראש היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות ומנהלת פיתוח ארגוני במאירס-גוינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.  
<sup>3</sup> עירית אייזיק משמשת כחוקרת בכירה בתוך היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות במאירס-גוינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

## מבוא

בשנת 2012 יצאה לדרך "תכנית המפנה" כתהליך תלת שנתי שתכליתו חיזוק הביטחון האישי והעלאת אמן הציבור במשטרה.

בד בבד עם תכנית זו, נבנתה באג"ת מערכת המדידה "מפנה" אשר תרגמה את מטרת העל הזו לכדי מדידת תפוקות המבטאות איכות ויעילות. המערכת מקיפה את כל יחידות המשטרה האופרטיביות, מציבה יעדים אתגריים מידי שנה וסביבה נערכים דיוני סטטוס והערכות מצב.

במהלך שנות המפנה, הגיעו יחידות רבות להישגים גבוהים ויוצאי דופן, אשר להערכתנו חייבו למידה רוחבית על-ידי החצנת הידע שפותח ביחידה והנחלתו לכלל הארגון.

אחד האתגרים המרכזיים העומדים בפני ארגונים הוא שמירה על יכולת התחדשות והערכות מתמדת למציאות ולתנאים המשתנים תדיר, באופן שימשיך לשרת כראוי את קידום מטרותיהם. בעידן הגלובליזציה, שבו קצב השינויים מהיר ולעתים בלתי צפוי, העמידה באתגר זה הולכת ונעשית מורכבת עוד יותר, וקריטית לשמירה על ההמשכיות של מערכות אלה ועל מידת הרלוונטיות שלהן.

היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות במאיר-סג'וינט מכון ברוקדייל, מנסה להתמודד עם אתגר זה. היחידה מעניקה כלים ללמידה ארגונית מתמשכת ולשיפור השירות של ארגונים ומערכות. מתודות הלמידה שפותחו ביחידה מאפשרות לצוותים בארגונים לעצב ידע מקצועי שהיה עד כה חבוי ולהפכו לגלוי ומכוון לפעולה, תוך הבנייה של תהליכי שינוי ופיתוח הנובעים מן השטח, ותוך למידה משותפת העוסקת בהרהור ותהייה תוך כדי עשייה.

הידע המופק בתהליך התשאול מתועד ומופץ לצורכי למידה ויישום בקרב אנשי מקצוע שונים בארגון בו בוצע ומחוצה לו. חשוב לציין, שייחודה של המתודה הוא בכך שלצד איתור ולמידה מתוך סיפורים ואירועים של הצלחה היא מאפשרת גם לאתר סוגיות לא פתורות להמשך למידה. התמודדות ולמידה בסוגיות אלה מאפשרים למערכת לקיים למידה מתמשכת תוך שהיא משפרת בהתמדה גם את מה שכבר הצליח.

במהלך שנת 2014 התבצע תהליך מובנה ושיטתי של למידה מהצלחות ביחידות משטרתיות שונות ברחבי ארץ. התהליך כלל איתור סיפורי הצלחה מקצועיים, תשאול אודות סיפורי ההצלחה ותיעודם.

## סקירת ספרות

ארגונים רבים נוטים ללמוד בדרך כלל מכישלונות או מקשיים ולא מאירועים או מתהליכים שבהם הם נָחֵלו הצלחה. תהליכים "מוצלחים" משמשים מנוף לפיתוח וללמידה תוך-ארגונית רק לעתים רחוקות, בעוד שדווקא השימוש התכוף בהם יכול להוות בסיס איתן להשגת תוצאות מיטביות, לקידום הארגון לעבר מימוש שליחותו וכן ליצירת אווירת למידה אופטימית ומעצימה.

במאמר זה ברצוננו לפרוס בפני הקורא את התפיסה העומדת בבסיס ה"למידה מהצלחות", להציג בקצרה את מתודת ה"למידה מהצלחות העבר-המתודה הרטרופקטיבית" ולשתף את הקורא בדוגמאות ביישום אלה במגוון ארגונים.

### מהותה וייחודה של ה"למידה מהצלחות"<sup>4</sup>

למידה מתוך הצלחות מתרחשת לאורך חייו של כל אדם, בין אם במודע ובין אם לא במודע. אנו מסיקים מתוך "מה שעובד", משכפלים ומשכללים זאת בהקשרים ובמצבים אחרים. כך, למעשה, בתחומים רבים בחיינו אנו מחזיקים ב"תיאוריות שבשימוש" (theory in use) לאורך אנו פועלים. בעוד שפעילות זו מתרחשת לרוב באופן אינדיבידואלי, לא מודע ושאינו שיטתי, החידוש במתודה "למידה מהצלחות העבר-המתודה הרטרופקטיבית" (להלן המתודה) הינו, שהיא מציעה שיטה לפעולה מודעת ומכוונת, כך שהתיאוריות החבויות הופכות לתיאוריות גלויות (explicitated theory). ייחודה של המתודה הוא בדרך בה מחולץ הידע הסמוי המצוי במערכת, ובכך שהיא הופכת ידע זה לידע "מכוון לפעולה" (actionable knowledge). בדרך זו מצטבר בפני הלומדים הפרטואר של חלופות לפעולה תקפות ורלוונטיות להם. לא פעם הידע המתקבל הוא מחדש ויצירתי ומערער על אמינות או על תיאוריות מקצועיות מוכרות הנחשבות אוניברסליות או בלעדיות (Schon, 1991).

בנוסף, השימוש במתודה מעלה על סדר היום הארגוני את הצלחות במערכת. המתודה מאפשרת לקדם תרבות של הוקרה ונתינה, ולהטמיע שיטות למידה תכליתיות המלוות את העבודה היום-יומית. ההתמקדות בסיפורי הצלחה מעניקה ללומדים זמן לשהות עם הסיפור ועם המספר לשם הבנה עמוקה, ולשם חשיבה המאפשרת להפיק את הידע הסמוי. זאת, בשונה מלמידה המבקשת תוצר של הוראות מוכללות ברוח "עשה ואל תעשה".

היבט נוסף הינו, שהמתודה נסמכת על תהליך פנימי של הלומד להתבוננות על פעולותיו, הן מתוך מבט לאחור (reflection on action), והן מתוך מבט המשלב התבוננות על עשייה נוכחית (reflection in action). בתהליך זה, בו נוצר ידע המעוגן לחלוטין בעשייה, מתגלים לא פעם תוצרים מפתיעים שאינם צפויים ואינם מוכרים. רוחה והשראתה של המתודה משמעותיים אף הם. השימוש במתודה נוח וידידותי. היא מחזקת אופטימיות ואווירה נעימה בשל העיסוק בהישגים, במה שהצליח, במה שיעבד. למידה זו נסמכת על חליפין של ידע ועל התפתחות הדדית של הלומדים זה מזה, כך שסיפור הצלחה המתגלה הופך רכיב בסיפור הצלחה המשותף. ההתרחשות החברתית בין המשתתפים הנה אמצעי לקידום הלמידה בעקבות תחושת ההזדהות ורוח הנדיבות המשתקפים במוכנות לחלוק זה עם זה ידע מועיל, וברצון לשמוח זה בהצלחתו של זה. הלומדים הם בבחינת "ממציאים חברתיים", אשר אינם שומרים את המצאתם לעצמם, אלא בניגוד למשפט הידוע מתוך השיר מהמחזמר "אני אוקלי אשת לפידות: Anything you can do I can do better" הם פועלים ברוח המשפט: "Anything I can do you can do too".

<sup>4</sup>הסבר מפורט על המתודה ועל שלבי החקר ניתן למצוא ב: סייקס, י.; רוזנפלד, ימ.; וייס, צ. 2006. למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית: תכנית פיילוט - 2005-2002. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית. דמ-473-06. האגף העל-יסודי במשרד החינוך עם מאירס-גוינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

ערך נוסף הינו, שהמתודה מהווה מנוף ללמידה מתמשכת. אחת המטרות המרכזיות של הלמידה היא הטמעתה באורח חיי הארגון כמשימה שגרתית וטבעית. למרות העיסוק בהצלחות, אין המתודה מתפשרת על התמודדות עם ההיבטים הפחות מוצלחים של העשייה. בלמידה מהצלחות מובנים שלבים המיועדים לעסוק ב"סוגיות הלא פתורות" ובמחירים המתלווים להצלחה. שלבים אלה פותחים אופק ללמידה המשולבת בפעולה לשם פתרון הסוגיות הלא פתורות. סוגיות שאינן פתורות הן אותן הבעיות שאותרו בעת למידת סיפור ההצלחה, והן כוללות אי-הצלחות, קשיים, דילמות וקונפליקטים. מכיוון שתהליך הלמידה נסמך על תיאור הסיפור השלם על מורכבותו, קיימת הכרה בכך שבסיפורי הצלחה טמונים גם בעיות וכישלונות, ומועבר מסר בלתי מתפשר כי הכרחי להכיר בכך ולהתמודד עם היבטים אלה.

## **"למידה מהצלחות" - מהלכה למעשה**

המתודה "למידה מהצלחות העבר-המתודה הרטרואספקטיבית" המוצגת להלן, נועדה לפתח את יכולותיהם של אנשים בארגונים השונים ללמוד מהצלחותיהם בעבר, כלומר באופן רטרואספקטיבי (retrospective). לצורך הפעלתה, מתקיימים סדרה של מפגשי למידה בשיתוף בעלי עניין שונים ושעניינה זיהוי ההצלחות בעשייה. למידה זאת מאפשרת להפוך את הידע הקומי לידע גלוי ובלשון "מכאנת-לפעולה", כך שהידע המופק מתהליך הלמידה יהיה ניתן ליישום בהקשרים אחרים. המתודה מתבצעת על ידי **עשרה שלבי החקר** המוגדרים מראש כפי שמתואר להלן:

### **"למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרואספקטיבית": עשרת שלבי החקר**

#### **שלב 1 - תיאור ההקשר הארגוני**

תיאור תמציתי של מהות הארגון ואופיו.

#### **שלב 2 - איתור הצלחה ראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה**

מנתב החקר מבקש מהמשתתפים לתאר בקצרה הצלחות ולבחור אחת מהן לחקר משותף. ההצלחה הראויה ללמידה נבחרת על פי תוצאות חיוביות שניתן ליחסן לפעילותם המכאנת של השותפים לעשייה. מדובר בדרך כלל בפעולות מקצועיות ואחרות, אשר תרמו להגשמת ייעודו של הארגון.

#### **שלב 3 - תיאור תמציתי של ההצלחה, במונחים של "לפני ו"אחרי"**

תיאור המצב "לפני" העשייה שהובילה להצלחה ותאור המצב "אחרי" - לאחר ההצלחה. תיאורים אלה מעידים כי התחולל שינוי שנתפס כמוצלח וכי ננקטו פעולות שהובילו לכך.

#### **שלב 4 - זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה**

באמצעות הבוננות, הקבוצה מבררת ומגדירה הן את ההצלחות האובייקטיביות והן את הסובייקטיביות. ההצלחות נבחנות הן מנקודת הראות של הניסיון האישי, הבין-אישי והתפקודי, והן מבחינת התהליכים המתחוללים במערכות.

#### **שלב 5 - זיהוי של תוצרי לוואי שליליים ושל מחירי ההצלחה**

זיהוי תוצרי הלוואי השליליים שנבעו מהשגת השינוי שתואר בשלבים הקודמים. כאן מדובר בפגיעה באנשים שהפסידו מן התהליך או נותרו מאחור, או בנקיטת פעולות הנוגדות את ערכי הולמים. הזיהוי כולל גם את המחירים של ההצלחה מנקודת הראות של התשומות שהושקעו כגון משאבים כספיים או השקעת זמן ואנרגיה.

#### **שלב 6 - בחינת השאלה האם אמנם מדובר ב"הצלחה" המצדיקה המשך למידה**

לאור תיאור ההצלחה והשלכותיה, הקבוצה בוחנת מחדש האם סיפור ההצלחה שנבחר אכן ראוי

ללמידה. במקרה של הטלת ספק בהצלחה מתקיים דיון לאורו מוסכם האם להמשיך בחקר ההצלחה או לחזור לשלב 2 ולבחור סיפור הצלחה אחר.

### שלב 7 - פירוט הפעולות שהביאו להצלחה

שלב זה מהווה את המרכיב העיקרי במתודה. באמצעות הבוננות, הדוברים מתבקשים לתאר באופן קונקרטי ומפורט ברמת פירוט גבוהה מאוד, את הפעולות בהן נקטו לאורך התהליך שחל בין "לפני" ו"אחרי".

### שלב 8 - איתור נקודות המפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי"

מסקירת הפעולות ניתן לזהות נקודות מפנה שאלמלא ההצלחה בהן, לא היו מושגים התוצרים החיובים.

### שלב 9 - הפקת עקרונות הפעולה שביסוד הפעולות שהביאו להצלחה (ראו שלב 7)

הפשטת הפעולות שתרמו להצלחה בלשון מכוונת לפעולה המנוסחים כעקרונות למידה כך שאפשר יהיה ליישמן במסגרות אחרות.

### שלב 10 - זיהוי סוגיות בלתי פתורות להמשך הלמידה

זיהוי סוגיות מורכבות או בעייתיות שמשמעויות מסיפור ההצלחה. סוגיות אלה אינן מועלות לדיון בעת חקר ההצלחה כדי שהמיקוד בהן לא יחבל בחקר הפעולות שתרמו להצלחה. עם זאת, הן זוכות להתייחסות משמעותית בשלבים מאוחרים יותר של עבודת הקבוצה, או בפורום הארגוני המתאים. המידע שנאסף בתהליך החקר, מתועד על פי תבנית תיעוד שפותחה לצורך כך, ומופץ במגוון רחב מאוד של דרכים בקרב בעלי העניין. בדרך זו, הולך ומתפתח מאגר עשיר של סיפורי הצלחה, בתחומים שונים, מהם ניתן להפיק ידע מעשי, המנוסח בלשון מכוונת לפעולה, הן ביחס לפעולות והן ביחס לעקרונות פעולה בהם ניתן לנקוט בהקשרים דומים ואף שונים.

## מתודולוגיה

במהלך שנת 2014 התבצע תהליך מובנה ושיטתי של למידה מהצלחות ביחידות משטרתיות שונות ברחבי ארץ. התהליך כלל כמה רכיבים:

### 1. איתור סיפורי הצלחה מקצועיים: תהליך האיתור נעשה בשיתוף צוות מלווה, הכולל נציגים מהיחידות השונות

במשטרה (כגון: אח"מ, אג"מ, את"ן, אמ"ש, יחידת השירות, יחידת ההתייעלות) בראשות רמ"ד מחקר וסטטיסטיקה- סנ"צ לילך לאופמן ובליווי ק' מדור מחקר וסטטיסטיקה- רפ"ק טלי רוטשילד. בחירת הסיפורים הייתה בהתאם לקריטריונים אשר נקבעו על ידי צוות המשטרה:

- יחידות משטרה הנמדדות במפנה בהצלחה
- סיפורים בנושאים שהם בליבת העשייה של המשטרה
- סיפורים הכוללים תהליכי העבודה שהובילו להצלחה ולשיתופי פעולה בין המגזרים בתחנה
- סיפורי הצלחה שיש בהם חדשנות ויצירתיות

### 2. תשאול אודות סיפורי הצלחה: התשאולים התבצעו על ידי עיריית אייזיק ושרית אלנבוג-פרנקוביץ'

מהיחידה ללמידה מהצלחות במאיירס-ג'וניט-מכון ברוקדייל ורפ"ק טלי רוטשילד ממדור מחקר וסטטיסטיקה, באמצעות תפיסת העולם ומתודת ה"למידה מהצלחות העבר - המתודה רטרוספקטיבית" (שתוארה לעיל).

3. **תיעוד סיפורי ההצלחה:** המידע שנאסף בתשאולים אלו תועד על פי תבנית תיעוד סיפורי הצלחה שפותחה ביחידה ללמידה מהצלחות.

בתהליך שהתבצע נבחרו חמישה סיפורי הצלחה בהם הצלחה בהגשת כתבי אישום במרחב נגב, הצלחה בסקר שירות הפנים בתחנת רמלה, הצלחה בקירור נקודות חמות בתחנת חיפה, הצלחה בנתוני השירות במוקד חוף שבמחוז חוף, והצלחה בהפחתת תאונות דרכים בהן מעורבים כלי רכב מסוג דו-גלגלי בימת"א שרון. במאמר זה יוצגו באופן מפורט יותר שני סיפורי ההצלחה הראשונים. תשאול סיפור ההצלחה במרחב נגב התבצע בהשתתפות סני"צ משה לוי - ק' אח"מ מרחב נגב, ק' אח"מ תחנת באר שבע- רפ"ק דורון אלוני וק' אח"מ תחנת אופקים- רפ"ק שמעון זוהר. תשאול סיפור ההצלחה בתחנת רמלה התבצע בהשתתפות סני"ץ שלומי שגיא שהיה בתפקיד מפקד תחנת רמלה משנת 2011 עד שנת 2013.

## ממצאים

### מרחב נגב- הגשת כתבי אישום

#### תמצית סיפור ההצלחה

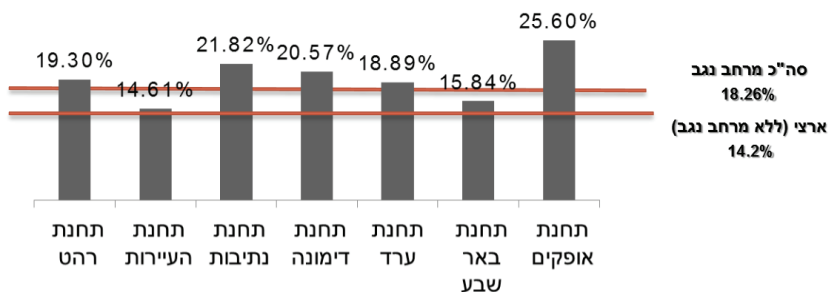
בשנים האחרונות הצליח מרחב הנגב:

- להעלות באופן משמעותי את שיעורי הגשת כתבי האישום ולשמר את הרמה הגבוהה;
- לאור זאת, להוריד באופן משמעותי את שיעורי הפשיעה בתחום אלימות חמורה, אלימות במשפחה, ואלימות כלפי חסרי ישע.
- כל זאת, ללא "אפקט הבלון", כלומר, ההתמקדות בטיפול במרחב הנגב, לא גרמה לעלייה בשיעורי הפשיעה באזורים אחרים.

#### תיאור הקונטקסט האירגוני

- מרחב הנגב חולש על שטח המהווה כ-60% משטחה של מדינת ישראל.
- במרחב שבע תחנות, שלוש נקודות משטרה, שלושה אורגנים ושתי יחידות מיוחדות.
- שנת 2004 הייתה שנת שיא בהיקף הפשיעה במרחב הנגב
- פעילות מאומצת ועבודה שיטתית ומקצועית הביאו לעלייה בשיעור הגשת כתבי אישום ותוך כך לירידה בשיעורי הפשיעה.

**אחוז הגשת כתבי אישום תחנות מרחב נגב - 2014**



שנה	2011	2012	2013	2014
מרחב נגב	18.36%	17.47%	17.55%	18.26%
ממוצע ארצי	11.8%	12.6%	13%	14.5%

**לוח מס' 1:** תמונת המצב לפני ואחרי ביצוע הפעולות שנעשו לשם העלאת שיעורי הגשת כתבי אישום

לפני	אחרי
שיעורים נמוכים יחסית של הגשת כתבי אישום מסך כל התיקים	שיעורים גבוהים של הגשת כתבי אישום
שיעורי פשיעה גבוהים	שיעורי פשיעה נמוכים יחסית
עבודה לפי חלוקה של תאי שטח	עבודה מול מחוללי הפשיעה
חוקרים משתתפים בתגבורים	חוקרים מנוטרלים מתגבור, ומתמקדים בעבודתם המקצועית
שוטרים לא בקיאים בכתיבת דוח, עובדה הגורמת להארכת תהליכים בחקירות	שוטרים בקיאים בכתיבת דוח, עובדה המקצרת תהליכים בחקירות

## תוצרי לוואי חיוביים של תהליך העשייה

- נוצרה גאווה יחידה בקרב העובדים בתחנות.
- מרחב הנגב משמש משאב ללמידה והתייעצות בנושאים מקצועיים, עבור מרחבים ותחנות אחרות.
- הצמצום בשיעורי הפשיעה במרחב הנגב, מוביל לצמצום בשיעורי הפשיעה גם באזורים אחרים, לאור לכידתם של עבריינים הפועלים ברחבי הארץ.

## תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

"יש תחושה של לחימה עיקשת על כל תיק ותיק, גם על עבירות קלות!  
לפעמים נתפסים עבריינים שאומרים לשוטרים שבאזור אחר, על עבירה כזו, לא היו מתייחסים אליהם כלל!"

### 1. שיתוף פעולה מרחבי

- ממ"ר ותיק המלווה תהליכים לאורך שנים
- התחנות מטפלות בפרשיות גדולות שהימ"ר אמור לטפל בהם וההפך, תורם לגאווה יחידה והתמקצעות
- תגבור הדדי בין הימ"ר לתחנות
- סיוע מהמש"קים - בביקורי עצורי בית
- נעשה שימוש בכל אמצעי אפשרי כדי להשיג ראיות: האזנות סתר, דיבוב, עיקוב, בדיקות מעבדה, מחקרי תקשורת, צילומים בתצפיות, הפעלת מסוק, זמני חקירה ארוכים, הסתייעות בימ"ר - החוקרים יודעים על קיומם של כל האמצעים להשגת ראיות ויודעים להיעזר בהם.

### 2. שיתוף פעולה תחנתי

- מתקיימות ישיבות משותפות לחקירות ולמודיעין, בהם מתקיימת חשיבה ובניית תכנית פעולה על אף ניגוד מובנה לעיתים באופי הפעילות.
- מפקדים מעורבים באופן אישי באירועים קטנים וגדולים: "עוזר לפצח הרבה תיקים".
- קציני אח"מ בעלי רקע מתחום החקירות והמודיעין והם מובילים תהליכי חקירה בשילוב שתי היחידות.

### 3. התייעצות עם התובע:

- "אם הוא אומר שתיק זה לא למעצר, מפנים את הכוחות לתיקים אחרים".
- משלימים את הנתונים והמידע הנדרש בתיקי מעצר בהתאם לחוות הדעת של התביעה. *"לנובע המעצרים נותן הנחיות מדויקות לגבי ההשלמות שיש לבצע בתיק"*
- "בתחנת באר שבע יש הכי פחות תיקים שמוחזרים להשלמות. כ-15 אלף תיקים בשנה, עם אפס תיקים להשלמה. ישנו עו"ד שעובד מול התביעות, והוא לא מעביר תיק לתביעות מהתחנה אם הוא לא פיקס. גם אם הוא כן חוזר, הוא מוכיח להם שהם טעו."

### 4. למידה מתוך תיקים עם המלצה לסגירה:

- החוקרים מכינים טבלה של תיקים אשר חזרו עם המלצה לסגירה.
- מעיינים לעומק בחומרים שמצויים בתיקים אלה.
- לומדים תוך כך האם טעו בהגשת החומר ובמה טעו.
- לעיתים מתעקשים ופונים לדרגות בכירות יותר.
- לומדים מתוך חוות הדעת של הדרגות הבכירות.

### 5. פיקוח ובקרה:

- בסוף כל שנה בודקים מה הושג בשנה הקודמת. מחלקים זאת לשנה הבאה בפריסה חודשית סדורה ושיטתית. לאור זאת, כל אחד יודע מה היעד שלו לכל חודש: כמה כתבי אישום ובאילו עבירות.
- מבצעים מעקב על בסיס שבועי החל מרמת התחנה ועד לרמת המרחב: "הם יודעים כל שבוע מה היעד וכמה צריך להשיג, ומעדכנים אחת לשבוע. לא מחכים לעדכון במפנה".
- החוקרים עובדים שעות נוספות.
- תיקים להשלמה עוברים דרך קצין אח"מ מרחבי, והוא ממשב את החוקר לצורך למידה.
- שוטרים לומדים ויודעים איך לכתוב דוח באופן מפורט, כדי שלא ייחסר מידע בהמשך.

### 6. גיוס וניהול המשאב האנושי:

- בחירה נכונה וקפדנית של אנשים לתפקיד.
  - לא משאירים אדם בתפקידו כאשר אינו מתאים לכך.
  - השוטרים יודעים לקבל ביקורת.
  - כל אחד חייב ללמוד ולהתפתח כל הזמן, מנקודת המוצא ממנה הגיע. לא נשארים במקום מבחינת מקצועיות.
  - בתחנה קטנה (אופקים) נותנים תשומת לב לכל חוקר: מדריכים אותו ועוקבים אחר התקדמותו.
  - במידת הצורך שני חוקרים עובדים על אותו תיק כדי לקדמו.
  - לא מזניחים תיקים ולא נותנים לתיקים להיערם.
  - שומרים על כמות מוגבלת של תיקים לכל חוקר (20-25)
- "כאשר מנטרלים עבריינים, כלומר, הם נעצרים ונשלחים לכלא, יש באותה תקופה פחות עבירות ופחות תיקים לחוקר".



## עקרונות פעולה

- לחימה עיקשת על כל תיק, קטן כגדול
- יצירת מחויבות החוקרים להגשת כתבי האישום
- יצירת גאונות יחידה
- שימוש במגוון רחב של אמצעים כדי להשיג ראיות
- הכרות החוקרים עם מגוון האמצעים וידיעה כיצד להשתמש בהם
- שיתוף פעולה מיטבי בין חקירות למודיעין
- שמירה על כמות מוגבלת של תיקים לחוקר
- לא מזניחים תיקים ולא נותנים להם להיערם-פועלים בזמן אמת
- מטפלים לעיתים בתיקים יוקרתיים ומורכבים (של הימ"ר)
- מקבלים תגבור בעת הצורך (מהימ"ר ומהש"קים)
- קציני אח"מ בעלי רקע מתחום החקירות והמודיעין
- התייעצות שוטפת עם התובע במהלך הגשת התיקים והשלמת המידע ע"פ המלצתו
- למידה שוטפת גם מתוך תיקים עם המלצה לסגירה
- הצבת יעדים בפריסה שנתית
- פיקוח ובקרה שוטפים על בסיס שבועי
- הצבת יעדים על בסיס רטרוספקטיבי ובפריסה שנתית
- בחירה קפדנית של כוח אדם
- דרישה ומחויבות ללמידה ולהתפתחות מקצועית שוטפת.

## תחנת רמלה - סקר שירות פנים

### תמצית סיפור ההצלחה

- בשנת 2012 קיבלה תחנת רמלה ציון 91 במפנה בנושא שרות פנים. הציון הממוצע הארצי עמד על 76.
- איוש מלא של התקנים בתחנה: כאשר נכנס סניצ' שלומי שגיא לתפקיד, אישן בתחנה 61% מהתקנים.
- כיום 100% מהתקנים מאוישים.

### תוצרי לואי חיוביים

- במקביל לשינוי באווירה בתחנה, ועם הכנסת נוהלי העבודה החדשים, ניתן היה לראות שיפור בתפקוד השוטרים בעבודתם.
- השינוי בתחושת השוטרים היה חלק מההצלחה של התחנה גם במדדים של לחימה בפשיעה:
- אחוז הפשיעה ירד ב 21%.
- ירידה בפתחת תיקי אלימות במשפחה - מכ- 120 תיקים לכ- 12-15 תיקים במהלך שבוע.
- עלייה בתחושת הביטחון של האזרחים, שגם מתבטאת בעליה של 101% בערך הנדל"ן בעיר רמלה.

## לוח מס' 2: תמונת המצב לפני ביצוע הפעולות שנעשו לשם קירור נקודות חמות ואחרי

אחרי	לפני
155 שוטרים משרתים בתחנה (מתוך 155 תקנים) - 100% איש	76 שוטרים משרתים בתחנה (מתוך 124 תקנים) - 61% איש
שוטרים רבים רוצים לעבור אל התחנה	שוטרים רבים בתחנה נמצאים בתהליך של מעבר לתחנות אחרות
התחנה מטופחת ושמורה - נצבעה מחדש, המחסנים והארונות פונו. הוכנסו רהיטים חדשים, כולל מסכי פלזמה בכל משרד. הכניסה לתחנה שופצה וחודשה	התחנה מוזנחת - ארונות ישנים, ריהוט ישן, מחסנים מלאים בדברים לא נחוצים, התחנה לא צבועה
לכל שוטר וחוקר יש מחשב אישי	אין לכל שוטר וחוקר מחשב
כלי רכב נקיים, במצב מכני תקין, ומטופלים באופן שוטף	כלי הרכב אינם שמורים ונקיים וחלקם במצב לא תקין
קיימת תכנית רווחה לשוטרי התחנה, הכוללת: תכנון שנתי של החופשות של כל השוטרים, תכנית סיורים מושקעת, אירועים למשפחות ועוד	לא קיימת תכנית רווחה מסודרת לשוטרי התחנה
קיים צוות חווי וחברה ובו נציגות של כל משרד בתחנה. הצוות קובע את התכנית השנתית	פעילויות הרווחה נקבעות על ידי המת"ח
התחנה מקיימת נשף פורים מפואר, שנהפך למסורת, בהשתתפות 300-350 אנשים	בתחנה מארגנים נשף פורים אליו מגיעים רק מקצת מהשוטרים (50-60 איש)
התחנה סיימה את שנת 2011 בהצטיינות ב"בוחן סייר"	התחנה הגיעה למקום אחרון ב"בוחן סייר"
קיים שיטור עירוני פעיל, שיתוף פעולה בין פקחים ושוטרים. נוספו 3 מבנים יבילים חדשים לשיטור העירוני והוא מהווה מודל ברמה ארצית.	לא היה קיים שיטור עירוני, ואף לא היה בתכנון

## תיאור הפעולות שהביא להצלחה

### 1. פעולות שנעשו בתחילת דרכו של המפקד בתחנה:

#### פגישות ראשונות עם הצוות:

- הקצינים בתחנה הוזמנו לשיחת הכרות, בה מפקד התחנה הציג את עצמו בקצרה.
- אחרי כשבוע זומנו כל שוטרי וקציני התחנה למפגש עם המפקד.
- לקראת המפגש, נפגש סניצ' שגי'א עם חבר שהוא גם פסיכולוג, וביחד הכינו את המסר לשוטרים ואת הדברים שבכוונתו לומר. משך הפגישה עם השוטרים היה כ- 20 דקות.
- הדגשים בשיחה היו:
  - פותחים דף חדש
  - דלת משרד המפקד תמיד פתוחה לכל שוטר
  - "אנחנו תחנה מצטיינת ואנחנו נראה זאת לכולם"
  - באו נתחיל לעבוד!

## סיפור פני התחנה:

- בסיוור הראשוני ראה כי דלתות חדרי השירותים ישנות ורקובות, יש מחסנים מלאים בזבל וכן הריהוט והמדפים בחלק מהחדרים ישנים ולא מתאימים.
- הקפדה על כך שהתחנה תהיה נקיה ועם ריח טוב בכל יום. הקפדה יתרה על עובדי הניקיון; בדק מה כלול בחוזה מול חברת הניקיון ודאג שהניקיון יתבצע לפי החוזה.
- במחלקת רישום ראה מדפי עץ רעועים שלא הוחלפו משנות השבעים. החליף אותם בארונות חדשים. עובדות הרישום העריכו זאת ואף אמרו לו "מעולם לא השקיעו בנו".
- התחנה הייתה זקוקה לצביעה. כדי לצבוע את התחנה קרא נהלים של השב"ס וראה כי אפשרי להעסיק עובדי שירות אם יש שעון נוכחות. לאור זאת התקין שעון נוכחות בתחנה למטרה זו ועובדי שירות של השב"ס צבעו את התחנה. החדר של המפקד נצבע אחרון.
- כאשר ממחלקת הבינוי אמרו שנגמר הצבע ניצל המפקד את הקרבה של התחנה למפקדת המחוז, ואיתר משאית עם צבע שנכנסה למחוז, משם נילקח הצבע הדרוש לסיום הפרויקט.

### 2. סדר וארגון בנושאים מנהליים:

- לא מעביר שוטרים בין תפקידים ללא אישור מטא"ר על מנת לא לפגוע בשוטרים וליצור אכזבות.
- כל שינוי בכוח אדם נעשה על פי הכללים, על בסיס וועדות, הכשרות, אחרי סימומלציות שכר וכדומה, "לפי הספר".
- כל אחד מהשוטרים היה בתפקיד בפועל כפי שהוא רשום בתקינה.

### 3. קיומו של הטיול המתוכנן לאילת:

- זמן קצר לאחר כניסתו לתפקיד היה מתוכנן טיול של כל השוטרים ובני משפחותיהם לאילת. סגן המת"ח שהיה אחראי על האירוע, נעצר על ידי מח"ש. למרות זאת, החליט המת"ח לא לוותר על הטיול. בירר עם הסגן את פרטי הטיול, ודאג שהטיול יצא לפועל.
- בחדרים שמו מתנות למשפחות, ביום אחרי חולקו כיצה ופירות.

### 4. יצירת אוירה של בית בתחנה:

- בשבועיים האחרונים של חודש אוגוסט, איפשר לשוטרים להביא את הילדים לתחנה ואף עשו לילדים סיור בשוק ובמידת הצורך, קצין ניהול יפזר את הילדים לבתים.
- אם יש אבל של שוטר בתחנה כל הצוות מתגייס לסייע: מביאים כסאות, כלים חד פעמיים, אוכל, שתיה, "כל מה שאפשר".
- מגיע לכל אירוע: בר מצווה, בת מצווה, ברית, חתונה וכו' ולא רק לאירועים של הקצינים בתחנה.
- מקפיד כי המפקדים יתקשרו לשוטרים חולים ואף יבואו לבקדם. במידה והחולי מתמשך, הולך בעצמו לבקר אותם.
- מבקר אצל שוטרות בחופשת לידה בליוויית מש"קית אמ"ש.
- לא לוחץ על שוטרות לחזור מחופשת לידה. רק שואל מתי יחזרו.
- בקיץ מתקיים יום שיא למשפחות בבריכה ברמלה, הכולל ארוחה ופעילויות.
- כל יום הולדת המפקד מטלפן באופן אישי לברך וכן משק"ית האמ"ש.
- בפעם הראשונה ששוטר בתחנה קיבל דרגת רב נגד, כל התחנה חגגה.
- כאשר קיבלו פרס אמ"ש על הצטיינות המפקד ביקש כפרס "כרטיס זוגי לכל שוטר בתחנה". כך כל השוטרים ובני זוגם יצאו להופעה של אלי יצפאן.
- המת"ח לא חותם חתימה אישית על ברכות ותעודות אלא "בהוקרה -משטרת רמלה".

- המבקרים בתחנה, כולל מהפיקוד הבכיר, מקבלים מתנה מהמת"ח עט ועליו חרוט "משטרת רמלה", ללא ציון שמו של מפקד התחנה.
- יש קבוצת WhatsApp לקצינים וגם לכלל התחנה.

#### 5. פעילויות רווחה:

- הקמת צוות הווי וחברה - הצוות כולל נציגות מכל משרד בתחנה, ומתבסס בעיקר על שוטרים ותיקים. הצוות אחראי על הפעילויות השונות לרווחת השוטרים.
- כדי לעודד אנשים להגיע לנשף הפורים השנתי קנה טלוויזיה 32 אינץ' כפרס ראשון וכן פרסים נוספים. שכר אולם מפואר ("חצר המלכה") והזמין את השוטרים ובני/בנות זוגם. בנשף הראשון הגיעו יותר מ- 200 אנשים. לאחר מכן המספר עלה.
- מכיר כל שוטר: יודע במה בן/בת הזוג עובדים, מכיר את המצב בבית ואת כל בעיות הרווחה של כל שוטר בתחנה.
- דואג לתלושי רווחה, לשוטרים אשר זקוקים להם ודואג להזמין אותם כמה חודשים מראש.
- שוטרים שחולים במחלות קשות, מקבלים יחס מיוחד. למשל, לשוטרת חולת סרטן: "תעבדי כפי יכולתך", יש כזה סעיף בחוקי העבודה. כמו כן, סייע לה בהסעות לטיפולים בבית חולים ובחזרה.
- כאשר ילד של שוטר מאושפז עוזרים בהסעות למשפחה.
- מעניקים מתנות לילדי בר/בת מצווה.
- שיתוף של שוטרי התחנה בפרסים בהם זוכה התחנה. למשל, כאשר קיבלו פרס של 4,000 ₪ על תחנה נקיה השקיע סכום זה בקניית ארון ומראות לשירותים.
- החליט לשים פלזמה בכל משרד. כל פעם מצא דרך להשיג עוד מסך פלזמה אחד. לאט לאט, בכל התחנה היו טלוויזיות וגם כבלים.

#### 6. הקפדה רבה על נושא המשמעת:

- הקפדה על הופעה חיצונית: תספורת, איסוף שיער, גרביים לבנות, סיכות, ציפורנים.
- הקפדה על התנהגות הולמת (לא לקלל) ולבוש מסודר בשעות העבודה וגם באירועים חברתיים.
- שמירה על ניידת נקיה והקפדה על האיסור לעשן בניידת. מקיים מסדר לרכבים כל יום רביעי כחלק משגרת מטה.
- שוטר שנתפס לא מסודר, "או שאני מעיר לו או שאני "הורג" את המפקד שלו".
- שוטרים אשר אינם מקפידים על הכללים, מעיר להם פעם או פעמיים ואחר כך פועל. לדוגמה, היה רכז סיור שלא הגיע לאירועים חברתיים. המת"ח העיר לו פעמיים "לא יתכן שאתה רכז ולא מגיע". לאחר מכן, כאשר המשיך לא להגיע, הוא הודח והועבר לתפקיד של שוטר תנועה.

#### 7. הקשר עם מש"קית האמ"ש:

- עדכון על בסיס יום יומי.
- מש"קית האמ"ש משתתפת בישיבות הספ"כ - יושבת ליד המת"ח.
- בישיבות: סמת"ח הוא זה שמסכם ראשון את האירועים, ואחריו - מש"קית האמ"ש.

#### 8. שגרת היום:

- מגיע בשעה 6.00 בבוקר. פוגש את משמרת הלילה.
- שיחת טלפון ראשונה ביום שמבצע היא לקצין התורן, כדי לקבל עדכון.
- אם שוטר עשה משהו חיובי הוא דואג להחמיא לו.

- מקיים ישיבה קצרה - עד חצי שעה, עם צוות הפיקוד.
- מסתובב בין כל המחלקות, נכנס אליהן ומדבר עם האנשים שפוגש, למשל, שואל את השקמיסטית "מה נשמע?", שותה קפה במחלקת מנהל ועוד.
- שואל את האנשים על נתונים הקשורים לעבודתם.
- בשעה 07:00-08:00, עומד בכניסה לתחנה ואומר שלום לשוטרים הנכנסים.
- מגיע בכל יום לתחנה כולל שישי שבת.

#### 9. שיטור עירוני:

- השיטור העירוני יושב במתחם התחנה. זה ייחודי בתחנת רמלה.
- מרכזי השיטור היו בעבר לפי חלוקה גיאוגרפית. השינוי שנעשה הוא חלוקה על פי מגזרים: בוכרי, ערבי, אתיופי וכו'. המש"ק המגזרי דובר את השפה ומכיר את התרבות.
- השיטור העירוני הוקם במבנים חדשים.
- השיטור העירוני הוריד מהעומס המוטל על השוטרים. מ-3-2.5 ניידות למשמרת עלו ל-6-7 ניידות במשמרת.

#### 10. חיזוק המסר: "באנו לעבוד, להיות בשטח"

- מקיים ישיבות בוקר קצרות, עד חצי שעה.
- המוטו בישיבות: "לא מעודדים, לא מחדדים ולא מצדדים".
- מסמך שגרת מטה נכתב בתמציתיות, על כחצי עמוד, וזאת, כדי לשחרר את הקצינים מישיבות מיותרות ולאפשר להם להיות בשטח.
- כאשר יש אירוע, למשל הפגנה, גם המת"ח יוצא למקום האירוע ונמצא עם השוטרים.
- לכל אירוע מגיע מספר רב של ניידות. הדבר יוצר אלמנט של הרתעה ומחזק את השוטרים בשטח.

#### 11. קידום שוטרים בתחנה וגיוסם של שוטרים חדשים:

- כל השוטרים הועברו למסלול של קידום ושיפור מיומנויות. קיים ישיבות משותפות עם ק' האמ"ש בהן בדקו מסלולי קידום, בנו תכנית קידום תהליכית וסימנו שוטרים מהגיוס לתפקידי ר' משמרת בסיוע.
- בסיום של כל קורס אשר בו משתתף שוטר מהתחנה משתתף קצין כנציג התחנה.
- ליווי גיוסם של מועמדים מרגע שליחת קורות החיים ועד קליטתם בתחנה.
- מועמדים שנמצאים מתאימים, נשלחים לקורס הכנה למבחנים.
- בכל יום ראשון מתקשרים לאחל להם בהצלחה באותו שבוע.
- במקרה ומועמד מגיע לוועדת הדחה - אחד הקצינים מייצג אותו בוועדה.
- בתחנה יש לוח גאנט ובו מצוין באיזה שלב נמצא כל אחד מהמועמדים (בדיקות רפואיות, בטחון שדה וכו').
- לקראת התחלת קורס, כל מועמד מוזמן לפגישה עם המת"ח.
- מפקדי תחנות מגיעים, כל אחד בתורו, לבקר את השוטרים שבקורס. כאשר הגיע תורו של מפקד התחנה הביא אתו מתנה לשוטרים המיועדים לתחנת רמלה.

## 12. שיווק הצלחות של התחנה דרך התקשורת ופעולות אשר מקדמות את התדמית של התחנה:

- פרסום קבלת פרס תחנה מצטיינת בעיתונות המקומית.
- אימוץ של עמותות בעיר וקיום אירועים משותפים למשל הרמת כוסית בעמותת אנוש.
- הימנעות מפרסומים רבים של דברים הנוגעים לפשיעה, מאחר והדבר מלחיץ את התושבים.

## נקודה מפנה בין המצב לפני לאחרי

אחרי כמה חודשים בתפקיד, רצה מפקד התחנה להדיח שוטרת ולהעבירה לתחנה אחרת. הדבר עורר הרבה התנגדות ו"בלגן" בתחנה. אז הבין כי מגמת העזיבה בתחנה השתנתה ואנשים רוצים להישאר.

## עקרונות פעולה

- "איש של הפרטים הקטנים", לדוגמה, "קניתי עצי ריח לרכבים".
- נותן דוגמה אישית, המתחילה עם הופעה נקיה ומסודרת, ושמירת הרכב במצב מסודר ונקי.
- הדוגמא האישית גם ממשיכה ביציאה לשטח עם השוטרים במקרים של אירועים שונים.
- בקרה שוטפת על ביצוע של כל המטלות ועמידה בדרישות.
- מיצוב התחנה כבית לשוטרים, מקום שמהווה גיבוי ומקור כוח עבורם. "כל שוטר שנמצא במצוקה, אנחנו אמו ואבא שלו".
- הקפדה על משמעת: "כשאינ משמעת מתחיל ברדק ואז לא טוב לאנשים".
- הופעה מסודרת בכל מקום, גם באירועים משפחתיים וחברתיים.
- ניצול המשאבים הקיימים במשטרה לטובת שוטריה, כגון הזמנה של תלושי רווחה בזמן, השגת עליה בדרגה עבור השוטרים.
- הקפדה על קידום בדרגות בזמן לשוטרי התחנה, וקידום המקצועי דרך קורסים רלוונטיים.
- תשומת לב אישית לכל שוטר.
- שיתוף פעולה הדוק עם משקית אמ"ש.
- נותן לאנשים המון משימות, להשאיר אותם ברמת עיסוק גבוהה.
- מביע אמון בשוטרים ובמקצועיותם ובבקרה העצמית שלהם. לדוגמה: קיים מסך פלזמה בכל משרד ללא חשש שהשוטרים ישבו סתם ויצפו בטלוויזיה.
- מבקש מהשוטרים נתונים באופן קבוע, כך שכולם שולטים בנושא ומוכנים בכל רגע לספק נתונים מעודכנים.
- יצירת גאווה יחידה כבר משלב הגיוס למשטרה. מדבר ברבים: "עשינו, הצלחנו, קידמנו".
- שיווק הצלחות התחנה דרך התקשורת.
- כמפקד, צריך לדעת להחליט מהר ולחתוך.
- נותן גב לשוטרים גם באירועי משבר כדוגמת בריחת עציר: "נלמד, נפיק לקחים ורצים קדימה".
- "צריך להיות איש של אנשים - להקשיב להם. לדרוש מהם ברמה גבוהה. להוות דוגמא אישית".

## עקרונות פעולה משותפים וייחודיים

1. **"השוטר לפני הכול"** - אבן היסוד של תפקוד המשטרה היא השוטר בשטח. לאור זאת, בכל סיפורי ההצלחה, הודגשה באופנים שונים ומגוונים, הדאגה לרווחתו, לשביעות רצונו מעבודתו וכן לפיתוח המקצועי של השוטר באופן מתמיד. אלה באו לידי ביטוי בסיפורים במגוון רחב של דרכים, בהם: יצירת תנאי עבודה הולמים לשוטרים, ביסוס גאוות יחידה, יציאה לקורסים והשתלמויות, פעילויות רווחה מגוונות תוך התייחסות לצרכי ולמאפייני התא המשפחתי של השוטר, מיצוב התחנה כבית לשוטרים והבעת אמון בשוטרים ובמקצועיותם.
2. **בניית תכנית עבודה המבוססת על ניתוח ועיבוד נתונים** - עקרון זה צוין כעקרון בולט ומשמעותי בכל אחד מסיפורי ההצלחה. מכולם עולה החשיבות של ביצוע תהליכי איסוף מידע מובנים ושיטתיים וניתוחם כבסיס לבניית תכנית עבודה ויישומה בשטח. העבודה השיטתית, מבוססת הנתונים, הביאה במקרים רבים לנקודת מפנה ואפשרה שינוי משמעותי תחום בעיית.
3. **ליווי ובקרה שוטפים** - תכניות התקיפה ותכניות העבודה של השוטרים מלוות בתהליך שוטף של בקרה, על מנת למדוד האם הם מגיעים ליעדם, וכן כדי לקבוע יעדים חדשים. לדוגמה, במרחב הנגב בסוף כל שנה נבדקים ההישגים של השנה הקודמת, מחלקים נתונים אלה לשנה הבאה בפריסה חודשית סדורה ושיטתית, ולאור זאת כל שוטר יודע מה הם היעדים שלו לכל חודש, כלומר, כמה כתבי אישום עליו להגיש ובאילו עברות. זאת ועוד, מתבצע מעקב על בסיס שבועי על מימוש היעדים החל מרמת התחנה ועד רמת המרחב. דוגמה נוספת: בתחנת רמלה מתבצעת בקרה שוטפת על ביצוע המטלות ועמידה בדרישות, הבאה לידי ביטוי, למשל, במסדר רכבים בתחנה ביום קבוע בשבוע.
4. **חשיבה יצירתית כבסיס לפתרון בעיות** - לצד דרכי העבודה והנהלים הקיימים במשטרה, עלה בכל סיפורי ההצלחה עקרון פעולה מוביל של חשיבה יצירתית ומציאת פתרונות חדשניים לסיטואציות מורכבות.
5. **מעורבות אישית של המפקדים בתהליכי עבודה** - התעניינות של סגל הפיקוד הבכיר ומעורבות שוטפת בפעילות השוטר בשטח מעודדת ומחזקת את השוטרים ותורמת לתהליכי עבודה. כך לדוגמה, במרחב נגב, תיקים שחוזרים להשלמה עוברים דרך קצין אח"מ מרחבי, אשר ממשב את החוקר לצורך למידה והתמקצעות. זאת ועוד, מפקדים מעורבים באופן אישי באירועים קטנים וגדולים. דוגמה נוספת, בתחנת רמלה, המת"ח נוהג לעבור בתחנה בבוקר, לשוחח עם השוטרים ולשאול אותם אודות נתונים מעודכנים לגבי עבודתם.
6. **מקצוענות השוטרים ללא פשרות** - דרישה מהשוטרים לבצע את תפקידם ברמה גבוהה, במקצועיות ובמסירות. בתחנת מרחב הנגב לא משאירים בתפקיד אדם שלא מתאים. כמו כן, כל שוטר נדרש לדעת לקבל ביקורת, ועל כל שוטר להיות בתהליך מתמיד של למידה והתפתחות. בתחנת רמלה, קיימת הקפדה רבה על הופעה חיצונית; תספורת, סיכות, גרביים לבנות, וכן הקפדה על הופעה מסודרת ולבוש הולם בשעות העבודה וגם באירועים חברתיים.

לצד העקרונות המשותפים אשר בלטו בכל אחד מסיפורי ההצלחה, נמצאו מספר **עקרונות פעולה ייחודיים**, והם:

1. **מיצוי אמצעים להשגת ראיות במרחב הנגב** - שוטרי המרחב מכירים מגוון נרחב של דרכים להשגת ראיות, ופועלים בנחישות למיצוי כל הדרכים במהלך חקירה, בהם: האזנות סתר, דיבוב, עיקוב, בדיקות מעבדה, מחקרי תקשורת, צילומים בתצפיות, הפעלת מסוק, זמני חקירה ארוכים, הסתייעות בימ"ר, ועוד.
2. **שיתוף פעולה עם גורמים מחוץ למשטרה** - עקרון פעולה אשר בלט בסיפור ההצלחה של תחנת חיפה. בתחנת חיפה קיים שיתוף פעולה עם גורמים בעירייה כדי לקרר נקודות חמות וכדי לתת מענה לאזרחים בנושאים המטרידים אותם.
3. **יצירת דוחות דינאמיים** - כחלק מתהליך של התמקצעות ולמידה, במוקד חוף יצרו דו"חות דינמיים אשר ניתן להתאימם באופן שוטף למתרחש בשטח, תוך שינוי המשקל שמקבל כל פרמטר בדו"ח בהתאם לצרכים. כך ניתן לקיים תהליך למידה מתמשך ומותאם אישית לכל מוקדן.
4. **התמודדות עם תיקים מורכבים אשר שייכים לימ"ר** - במרחב נגב מטפלים השוטרים לעיתים בתיקים יוקרתיים ומורכבים של הימ"ר. הדבר מחזק את גאוות היחידה אצל השוטרים, ומסייע להתפתחותם המקצועית ולעניין שלהם בתפקידם.

לסיום, מאמר זה מרכז מידע אודות תהליך למידה מהצלחות במשטרת ישראל. בתהליך זה נחשפו סיפורי הצלחה עשירים בידע, מידע וניסיון ואשר מהווים משאב ללמידה ארגונית מתמשכת. מתהליך זה ניתן ללמוד כי קיים ידע סמוי רב בשדה העשייה של הקצינים והשוטרים העובדים בשטח יום יום, שעה שעה, במסירות רבה. הלמידה מתוך סיפורי הצלחה מאפשרת לבעלי תפקידים בארגון לחשוף, לגבש ולנסח ידע מכוון לפעולה, ולשתף בידע זה את היחידות השונות בתחנות המשטרה הפרושות ברחבי הארץ. האתגר הבא והחשוב לא פחות מכתובת מאמר זה הוא מציאת דרכים להפצת והטמעת הידע הרב הטמון בה, כחלק מתהליכי פיתוח מתמשכים במשטרת ישראל, וכן הפיכת תהליכי למידה מהצלחות לאורח חיים בארגון.



## מקורות

- אלנבוגן-פרנקוביץ, ש.; רוסו, ל.; רוזנפלד, י.מ. 2011. "כזה ראה והתחדש" - דפוסי הפצה והטמעה של גף ניסויים ויזמות ומרכזי ההפצה, באמצעות המתודה הרטרופקטיבית- "למדה מהצלחות העבר". מ-11-68. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- אלנבוגן-פרנקוביץ, ש. שמר, א. רוזנפלד, י. 2011. **קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תדריך להכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת. מ-11-138.** מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ. 2008. **למידה מהצלחות בחינוך היסודי בעיר נתניה וסביבתה.** דמ-520-08. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, בשיתוף עם מחוז מרכז במשרד החינוך, ירושלים.
- וייס, צ.; גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ.; אלנבוגן-פרנקוביץ, ש.; סייקס, י. 2007. **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית, תכנית פיילוט 2002-2005. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית.** דמ-489-07. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- נמיר, א. 1996. **"הייתה גם תקווה" - תיאור פרויקט חונכות עם משפחת יפה.** מ-89-99. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- סייקס, י.; רוזנפלד, י.מ.; וייס, צ. 2006. **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית: תכנית פיילוט - 2002-2005. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית.** דמ-473-06. האגף העל-יסודי במשרד החינוך, עם מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- סייקס, י.; גולדמן, מ. 2000. **למידה מהצלחות: הפקת ידע מכוון לפעולה. מהרהור על עבודת מרכז "קשר".** דמ-337-00. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י.מ. 1997. "לימוד מהצלחות - כיצד לעצב עבודה סוציאלית ההולמת את מיועדיה". חברה ורווחה, 361-377.
- רוזנפלד, מ.י.; אלנבוגן-פרנקוביץ, ש.; אלק, פ. שמר אורנה (עומד להתפרסם). **המתודה השלישית: הלמידה על הלמידה. המתודה לקידום הלמידה המתמשכת למען העשייה.** מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י.מ.; רוזנברג, ל.; אלק, פ. 2009. **"למידה מהצלחות" והשלכותיה על תכנית "אורות לתעסוקה" בחברת "אמין"- תיעודי הצלחות כמקור לעקרונות עשייה למען הקידום התעסוקתי 2006-2008.** דמ-534-09. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י.מ.; סייקס, י.; וייס, צ.; דולב, ט. 2002. **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית.** משרד החינוך, האגף העל-יסודי עם ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י.מ.; שון, ד.א.; סייקס, י. 1996. **ביציאה מן המצר - לקחים מתרומתם של אנשי מקצוע בשירותי הרווחה ולמשפחות ולילדים שלא נמצא להם מוצא.** פמ-41-96. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י.מ.; נמיר, א.; לוי, ב. 1996. **"להיות הורה טוב דיו", ילדים בסיכון ומשפחותיהם - תכנית של למידה פעילה לאחיות בריאות הציבור - סיכום הפעילות 1991-1996.** מ-80-97. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- Argyris, C. 1993. **Knowledge for Action.** Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Argyris, C. 1992. **On Organizational Learning.** MA: Blackwell Publishers, Cambridge.
- Argyris, C.; and Schon, D. 1975. **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness,** Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Beresford, P. 2000. "Service Users' Knowledge and Social Work Theory: Conflict or Collaboration?"

**British Journal of Social Work** 30:489-503.

Chaskin, R.J.; Rosenfeld, J.M. (eds.) 2008. **Research for Action: Cross National Perspectives on Connecting Knowledge, Policy, and Practice for Children**. Oxford University Press, New York.

Robert, J.C.; and Rosenfeld, J.M. (eds.) 2008. **Research for Action, Cross-National Perspectives on Connecting Knowledge, Policy and Practice for Children**. Oxford University Press, New York.

Schechter, C.; Sykes, I.; and Rosenfeld, J. 2004. "Learning from Success: A Leverage for Transforming Schools Into Learning Communities". **Planning and Changing** 35 (3 & 4).

Schon, D.A. (Ed.) 1991. **The Reflective Turn**. Teachers College, Columbia University, New York.

Schon, D.A. 1987. **Educating the Reflective Practitioner**. Pp. 3-40. Jossey Bass, San Francisco.

Schon, D.A. 1983. **The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action**. Temple Smith, London.

Schon, D.A. 1982. **The Reflective Practitioner**. pp. 266-287. Basic Books, New York.

