



מודל לוגי - המכון הדמוקרטי

2021

נכתב ע"י תחום מחקר והערכה המכון הדמוקרטי, ענת להט וד"ר יעל שטימברג

תוכן עניינים

1	מודל לוגי - המכון הדמוקרטי
1	תוכן עניינים
2	החזון
2	מטרות על
2	מהי תרבות דמוקרטית: הזדמנות – חוויה - אחריות
3	מהי תרבות דמוקרטית: ארבעת העקרונות הדמוקרטיים
3	מרחבי השפעה מרכזיים בהם פועל המכון
4	איך נדע שהצלחנו? מדדי הצלחה
4	השורה התחתונה (הפיץ' המכוני)
4	גרף 1. מתווה בסיסי - תיאוריית השינוי של המכון הדמוקרטי
6	מרחב השפעה 1: מערכות דמוקרטיות (ארגונים/ קהילות)
6	הנחות יסוד – בבסיס הטמעת תרבות דמוקרטית במערכות
7	מערכת המטמיעה תרבות דמוקרטית
8	מדידת תרבות דמוקרטית במערכות - תו תקן
8	גרף 2. מבנה תו תקן מערכות דמוקרטיות
8	טבלה 1. תו תקן מערכות דמוקרטיות
10	פעולות נדרשות לשם השגת תו התקן - מערכות דמוקרטיות
10	טבלה 2. מודל לוגי מערכות דמוקרטיות
12	מרחב השפעה 2: פיתוח מנהיגות דמוקרטית
12	הנחות יסוד – בבסיס מערך מנהיגים דמוקרטיים
12	מנהיג המטמיע תרבות דמוקרטית
13	בחינת מנהיגות דמוקרטית - תו תקן

- 14 _____ גרף 3. מבנה תו תקן מנהיגות דמוקרטית.
- 14 _____ טבלה 3. פירוט תו תקן מנהיגות דמוקרטיות.
- 16 _____ אילו פעולות נדרשות לשם השגת תו התקן - מנהיגות דמוקרטית.
- 16 _____ טבלה 4. מודל לוגי מנהיגות דמוקרטיות.
- 18 _____ מרחב השפעה 3: פיתוח רשת דמוקרטית**
- 18 _____ הנחות יסוד – בבסיס מערך רשת דמוקרטית.
- 19 _____ רשת המטמיעה תרבות דמוקרטית.
- 20 _____ בחינת רשת דמוקרטית - תו תקן _____
- 20 _____ גרף 4. מבנה תו תקן רשתות דמוקרטיות.
- 20 _____ טבלה 5. תו תקן רשתות דמוקרטיות.
- 23 _____ פעולות נדרשות לשם השגת תו התקן - רשתות דמוקרטיות.
- 23 _____ טבלה 6. מודל לוגי רשת דמוקרטית.

החזון

חברה שוויונית, הוגנת וצומחת, המאפשרת ויוצרת מקום לביטוי שונות וייחודיות; מייצרת הזדמנויות להשפעה ומעודדת לקיחת אחריות לפעול למען טוב משותף.

מטרות על

קידום תרבות דמוקרטית במרחבי חיים שונים בחברה הישראלית; באמצעות חיזוק המוטיבציה והיכולת של קהלים מכל הקשת החברתית לקדם ארבעה עקרונות:

1. שותפות והשתתפותיות בתהליכים מערכתיים
2. דיאלוג בין אנשים וקבוצות
3. אחריות הדדית בין פרט ומערכת
4. אחריות חברתית פעילה

מהי תרבות דמוקרטית: הזדמנות – חוויה - אחריות

המכון הדמוקרטי מגדיר תרבות דמוקרטית דרך מספר רבדים – מחד, קבלת הזדמנות לחוות ולהתנסות בתרבות דמוקרטית, ומאידך לקיחת אחריות דמוקרטית מצד הפרט:

❖ **הזדמנות שמעניקה המערכת - ביסוס תשתיות כהזדמנות להתנסות בעקרונות:** מנגנונים ופעולות (משאבים, רוח גבית) התומכים בקידום העקרונות הדמוקרטיים.

❖ **חווית הפרט במערכת:** מקום לביטוי עצמי, תחושת השפעה, שייכות ואמון; מוטיבציה, יכולת ותנאים לקידום העקרונות.

❖ **אחריות שלוקח הפרט:**

- **אחריות הפרט במרחב הפעולה המקצועי שלו** - התנהגויות להטמעת העקרונות הדמוקרטיים במרחב המקצועי.
- **אחריות הפרט בעולם (האימפקט)** - התנהגויות להטמעת העקרונות הדמוקרטיים בחברה/קהילה.

מהי תרבות דמוקרטית: ארבעת העקרונות הדמוקרטיים

לפי המכון, תרבות דמוקרטית שואפת לקדם הזדמנות, חוויה ואחריות בארבעה תחומים/ היבטים מרכזיים. אלו הם ארבעת העקרונות הדמוקרטיים:

❖ **שותפות והשתתפותיות בתהליכים מערכתיים** - הזדמנות להשפיע; חוויה של שייכות ומעורבות במערכת; ואחריות לקדם החלטות/ להשפיע.

❖ **דיאלוג בין אנשים וקבוצות** - הזדמנות לבטא; חווית בטחון ואמון במערכת; ואחריות לאפשר ביטוי.

❖ **אחריות הדדית בין פרט למערכת** - הזדמנות לצמיחת הפרט; חווית צמיחה ומשמעות במערכת; לצד האחריות להצמחת המערכת.

❖ **אחריות חברתית פעילה** - הזדמנות לצד אחריות להיטיב את החברה/קהילה; חווית שייכות ומחויבות כלפי החברה.

ההנחה הינה שהתנסות וחוויה יומיומיות בעקרונות התרבות הדמוקרטית, תעמיק את התפיסה והאמונה בדרך זו ותעצים את המוטיבציה והיכולת לקדם עקרונות אלו באופן עצמאי.

לכן, על מנת לקדם ת"ד במרחב החברתי/ ציבורי, בחר המכון הדמוקרטי לפעול בשלושה מרחבים אסטרטגיים מתוך תפיסתם כמרכזיים והכרחיים:

מרחבי השפעה מרכזיים בהם פועל המכון

1. **פעולה במערכות (ארגונים, קהילות):** לקראת תרבות דמוקרטית במערכת - ארגון/ קהילה הפועלת ברוח ארבעת העקרונות, מייצר מוטיבציה ויכולת בקרב השותפים לקחת אחריות לקידום תרבות דמוקרטית בתוך ומחוץ למערכת.

2. **פעולה עם מובילים בהווה ולעתיד:** לקראת מנהיגות דמוקרטית - הכשרה וליווי של מובילים/ מנהיגים שהם בעלי מוטיבציה ויכולת לקחת אחריות לקידום תרבות דמוקרטית ולהטמיע עקרונות דמוקרטיים במרחבי מקצועיים וקהילתיים.

3. **הקמת רשת דמוקרטית:** לצורך חיבור בין פרטים ומערכות, לצורך הרחבת אדוות ההשפעה של המכון והפצת עקרונות דמוקרטיים במרחבים שונים.

איך נדע שהצלחנו? מדדי הצלחה

המכון שואף לבחון את איכות הפעולה שלו והמידה בה משיג יעדים במרחבים בהם פועל מתוך הנחה שבמידה וישיג את יעדיו במרחבים אלו - תהיה לכך השפעה מצטברת על מרחבים נוספים.

במילים אחרות, המכון שואף לבחון:

1. באיזו מידה במרחבים בהם פועל מוטמעים ארבעת העקרונות של תרבות דמוקרטית? האם ניתנות הזדמנויות דמוקרטיות לשותפים; האם שותפים חווים תרבות דמוקרטית; האם שותפים לוקחים אחריות לקידום תרבות דמוקרטית?
2. באיזו מידה השותפים מולם פועל הינם בעלי מוטיבציה ויכולת לקדם תרבות דמוקרטית? האם מיישמים עקרונות אלו הלכה למעשה במרחבים שונים?¹
3. באיזו מידה תורמת הרשת שמפעיל המכון לקידום תרבות דמוקרטית ע"י השותפים בה?

המכון שואף לפתח סל מדדים שיסייעו בהיבטים הבאים:

1. חידוד השפה הפנים ארגונית של המכון הדמוקרטי
2. חידוד השפה החוץ ארגונית, אל מול שותפי המכון הדמוקרטי
3. הנעה לפעולה משותפת של המכון עם שותפיו
4. בחינת השגת היעדים של המכון ושותפיו - האם מקדמים תרבות דמוקרטית הלכה למעשה? האם העבודה עם מערכות ומנהיגים השותפים גם ברשת - מסייעת לקדם תרבות דמוקרטית במרחבים בהם פועל המכון?

השורה התחתונה (הפיץ' המכוני)

אנו במכון הדמוקרטי שואפים לקדם חברה ישראלית המתבססת על ערכים ועקרונות של תרבות דמוקרטית - השתתפותיות, דיאלוג, אחריות הדדית בין המערכת פרט ואחריות חברתית. חברה בה ניתנות לפרט הזדמנויות להשפעה, לביטוי עצמי ולצמיחה, לצד מחויבות ללקיחת אחריות מערכתית וחברתית.

אנחנו מאמינים שהתנסות יומיומיות בעקרונות התרבות הדמוקרטית, תעמיק את התפיסה והאמונה בדרך זו ותעצים את המוטיבציה והיכולת לקדם עקרונות אלו באופן עצמאי במרחבים נוספים.

לשם כך, בחרנו לפעול ולקדם את העקרונות הדמוקרטיים בקרב ארגונים, קהילות ומנהיגים, הקשורים ביניהם ברשת מקצועית, תומכת ומעשירה שתרחיב את אדוות ההשפעה.

גרף 1. מתווה בסיסי - תיאוריית השינוי של המכון הדמוקרטי

¹ מורכבות במדידת מרכיב זה

חברה שווינונית, הוגנת וצומחת, המאפשרת יוצרת מקום לביטוי שונות וייחודיות: מייצרת הזדמנויות להשפעה ומעודדת לקיחת אחריות לפעול למען טוב משותף

קידום תרבות דמוקרטית במרחבי חיים שונים בחברה הישראלית: באמצעות חיזוק המוטיבציה והיכולת של קהלים מכל הקשת החברתית לקדם את ארבעת העקרונות - השתתפותיות, דיאלוג, אחריות הדדית בין המערכת והפרט ואחריות חברתית

התנסות בתרבות דמוקרטית, תעצים את המוטיבציה והיכולת לקדמה באופן עצמאי. לשם כך בחר המכון הדמוקרטי לפעול ב-3 מרחבים אסטרטגיים:



מרחב השפעה 1: מערכות דמוקרטיות (ארגונים/קהילות)

המכון הדמוקרטי פועל במרחבים ארגוניים וקהילתיים שונים, בהם שואף לקדם ולהטמיע את עקרונות התרבות הדמוקרטית. זאת במטרה שהשותפים יהיו בעלי מוטיבציה ויכולת לקדם תרבות דמוקרטית בתוך המערכת ומחוצה לה.

הנחות יסוד – בבסיס הטמעת תרבות דמוקרטית במערכות

1. הזדמנות – חוויה - אחריות

המכון פועל באמצעות הטמעת תרבות דמוקרטית במערכת (ארגון/קהילה); דהיינו, דרך ביסוס סביבת עבודה/קהילה המושתתת על עקרונות תרבות דמוקרטית.

ההנחה היא שכתוצאה משלל ההזדמנויות שהמערכת מייצרת עבור הפרטים בה - תיווצר אצלם חוויה חיובית ומעשירה - המחזקת את המוטיבציה והיכולת שלהם לקדם עקרונות אלו בתוך המערכת ומחוצה לה. עצם החוויה האישית/פנימית של אדם השווה בסביבה בה התרבות המערכתית היא תרבות דמוקרטית, יוצרת אצלו את האחריות להתנהל בהלימה לעקרונות אלו ולקדם במרחבי חיים שונים.

2. במערכת שפועלת על בסיס העקרונות הדמוקרטיים, קיימת בקרב המובילים והפרטים הבנה מעמיקה של התפיסה הרעיונית העומדת בבסיס העקרונות – תפיסת עולם דמוקרטית בהירה. מתוך כך המובילים והפרטים יהיו בעלי מוטיבציה ויכולת מקצועית לקידום העקרונות. תפיסת עולם זו נחוותה והעמיקה במהלך העבודה עם המכון הדמוקרטי.

3. במערכת המאמצת עקרונות דמוקרטיים כתרבות וכדרך פעולה, יש אמון שעקרונות אלו יסייעו למערכת לקדם את מטרותיה בצורה יעילה יותר. אמון שהעקרונות הדמוקרטיים הינם דרך הפעולה המיטבית לקידום המטרות והמשימה של המערכת.

4. על המובילים במערכת שחותרת לקדם תרבות דמוקרטית, מוטלת האחריות לייצר את ההזדמנויות הבסיסיות – תנאים הנדרשים לביסוס העקרונות המרכזיים במערכת.

5. כדי שתהליכים מערכתיים יהיו ברי קיימא, יש חשיבות שהמכון יעבוד עם מעגלים מתרחבים – מובילים, הנהלת ביניים, ועד לכלל המערכת. השינוי המערכתי מתרחש באופן ספיראלי, כאשר כל שלב נוגע בשותפים נוספים.

מערכת המטמיעה תרבות דמוקרטית

פעילות המכון במערכות, נועדה להטמיע בהן תרבות דמוקרטית ולקדם מוטיבציה ויכולת של השותפים ליישם באופן דמוקרטי הלכה למעשה. לשם כך נפעל במספר רבדים:

1. רובד 1 | ההזדמנויות:

❖ ההזדמנויות שקיימות במערכת (ארגון/קהילה)

- באיזו מידה יוצרת המערכת הזדמנויות (תנאים) דמוקרטיות עבור הפרטים בה? אווירה ושפה; סדירויות - מסגרות תומכות, מנגנונים, תנאים, כ"א ועוד.

2. רובד 2 | החוויה של הפרטים במערכת:

❖ החוויה של הפרטים במערכת, שנוצרת כתוצאה מההזדמנויות

- חוויה חיובית – באיזו מידה פרטים חשים שיש להם במערכת תחושת השפעה, ביטוי עצמי, שייכות, התפתחות אישית ואחריות חברתית?
- חיזוק מוטיבציה ויכולת (MOA) - באיזו מידה פרטים במערכת הינם בעלי מוטיבציה ויכולת ליישם ולקדם את עקרונות התרבות הדמוקרטית?

3. רובד 3 | לקיחת אחריות על ידי פרטים:

רובד האחריות במעגלים מתרחבים: נתבונן על ביטויים התנהגותיים ליישום עקרונות התרבות הדמוקרטית הלכה למעשה, אחריות להשתמש בהזדמנויות שקיבלו מהמערכת.

❖ אחריות הפרט בתוך המערכת, במרחב הפעולה המקצועי

- המידה בה פרטים לוקחים אחריות לעשות שימוש במגוון ההזדמנויות שקיבלו מהמערכת, ומיישמים את עקרונות התרבות הדמוקרטית בתוך המערכת. נתבונן על איכות ותדירות הפעולות שנוקטים הפרטים לקידום העקרונות במרחב המקצועי/קהילתי שלהם. למשל: במסודות חינוך - בעבודה עם תלמידים, הורים; בקהילות - בעבודה עם רשויות, אזרחים וכד'.

❖ אחריות הפרט מחוץ למערכת, בעולם (האזויות, האימפקט)

- המידה בה פרטים לוקחים אחריות ופועלים לקידום עקרונות התרבות הדמוקרטית במרחבי חיים מעבר למערכת – בקהילה, בחברה הישראלית?

² תתכן מדידה חלקית, מוגבלת

מדידת תרבות דמוקרטית במערכות - תו תקן

ככדי למדוד את המידה בה המכון הדמוקרטי מקדם תרבות דמוקרטית במערכות הלכה למעשה, פותח "תו תקן מערכת דמוקרטית", המבוסס על המשגות שתוארו לעיל.

גרף 2. מבנה תו תקן מערכות דמוקרטיות



טבלה 1. תו תקן מערכות דמוקרטיות

להתנסות בתו התקן - קישור

רובד 1 הזדמנויות שמייצרת המערכת; תשתית מערכתית			
התבוננות על מובילי המערכת			
אחריות חברתית פעילה	אחריות הדדית בין פרט ומערכת	דיאלוג בין אנשים וקבוצות	שותפות והשתתפותיות בתהליכים מערכתיים
חשוב למובילים שהפרט יהיה מעורב/ת במערכת, מעבר לנדרש	חשוב למובילים שהפרט יהיה בצמיחה והתפתחות אישיים ומקצועיים מתמידים במסגרת העבודה	שיח בין דעות והשקפות מגוונות נתפס ע"י המובילים כהכרח (עידוד של ביטוי דעות, פתיחות לביקורת וכד')	המובילים מאמינים בחשיבות של שיתוף כלל הרמות בתהליכי קבלת החלטות (עידוד מעורבות, שקיפות)

חשוב למובילים שהפרט יהיה מעורב/ת/ מעורה חברתית	יש לפרט אפשרויות להתפתחות מקצועית ואישית במערכת, פיתוח יכולות וחוזקות (מנגנון, שעות, תקציב, כלים)	קיים מנגנון המאפשר לפרט לפרט לפרט לקיים שיח ודיאלוג עם אנשים אחרים במערכת (תקציב, שעות, כלים דיאלוגיים)	קיים מנגנון המאפשר לפרט להיות שותפים ומעורב/ת בהחלטות מערכתיות (תקציב, שעות, כלים השתתפותיים)
קיים מנגנון המאפשר לפרט לקדם יוזמות ולהיות מעורב/ת במערכת, מעבר לנדרש (שעות, תקציב, כלים)	היחס והתנאים שהפרט מקבל/ת במערכת הינו הוגן (מענה לצרכים ייחודיים וכד')	המערכת מורכבת מאנשים בעלי מגוון דעות והשקפות	
קיים מנגנון המאפשר לפרט לקדם יוזמות בקהילה/ בחברה (שעות, תקציב, כלים)			

רובד 2 | מהזמנות לחוויה - חווית הפרטים במערכת

התכונות על הפרטים במערכת -

א. חוויה דמוקרטית (עמדות, רגשות)

ב. מוטיבציה ויכולת לקידום העקרונות (MOA)

אחריות חברתית פעילה	אחריות הדדית בין פרט ומערכת	דיאלוג בין אנשים וקבוצות	שותפות והשתתפותיות
פרטים חשים בטחון ומחויבות למערכת, מעוניינים להיות מעורבים ולתרום	פרטים חשים משמעותיים במערכת, יכולים להתפתח ולבטא את כישוריהם	פרטים חשים בטחון לבטא ערכים, דעות ורעיונות במערכת (לרבות התנגדויות)	פרטים חשים שייכות למערכת
פרטים חשים מחויבות לקהילה/לחברה, מעוניינים להיות מעורבים ולתרום	פרטים חשים בטחון ואמון מול מובילי המערכת, חשים שאכפת מהם	פרטים חשים בטחון ואמון מול אנשים במערכת	פרטים חשים שיכולים להשפיע על המתרחש במערכת
	פרטים גאים להשתייך למערכת		

רובד 3 | מחוויה לפעולה - אחריות הפרטים ליישום העקרונות

התכונות על התנהגויות של פרטים במערכת

אחריות חברתית פעילה	אחריות הדדית בין פרט ומערכת	דיאלוג בין אנשים וקבוצות	שותפות והשתתפותיות
פרטים מקדמים יוזמות/ מעורבים במערכת מעבר לנדרש	פרטים תורמים למערכת מהידע	פרטים מבטאים דעות ורעיונות	פרטים מעורבים ומשפיעים על המערכת ככל שיכולים

	והחזקות שלהם, מעבר לנדרש	במערכת, שותפים לשיח	
פרטים מקדמים יוזמות/ מעורבים בקהילה/בחברה	במרחבי השפעתם, פרטים מעודדים ומאפשרים צמיחה של אחרים, מתנהלים באופן הוגן ומיטיב	במרחבי השפעתם, פרטים מעניקים לאחרים תחושת בטחון ואפשרות לקיים שיח מכבד ולבטא מגוון דעות	במרחבי השפעתם, פרט מעודדים ומאפשרים קבלת החלטות משותפת

פעולות נדרשות לשם השגת תו התקן - מערכות דמוקרטיות

על מנת לקדם מערכות דמוקרטיות העומדות בתו התקן המתואר לעיל, נדרש המכון לייצר תשתית פנים מכונית מתאימה וכן לקדם פעולות שונות מול המערכות בהן פועל. לשם כך פותח מודל לוגי ייחודי לקידום מערכות דמוקרטיות

טבלה 2. מודל לוגי מערכות דמוקרטיות

תוצאות רצויות - הטמעת תרבות דמוקרטית			פעולות המכון בעולם עשייה בתכניות	פעולות פנים מכוניות לקידום מערכות דמוקרטיות
הפצת ת"ד בקרב כלל שותפי המערכת	עמידה בתו תקן מערכת דמוקרטית	תוצאות ישירות של הכשרת המכון		
עבודה במעגלים מתרחבים עד לכלל שותפי המערכת	<u>(הישגים ברובד ההזדמנות)</u> תשתית מערכתית לקידום ת"ד	שביעות רצון מההכשרה	חידוד מטרות המערכת והדרך להשגתן ברוח ת"ד	בהירות רעיונית של המטרות והשפה המכוניות מוטיבציה ואמון המנחים בקידום ת"ד במערכות
	<u>(הישגים ברובד החוויה)</u> חוויה דמוקרטית MOA לקידום ת"ד	הצטרפות לרשת	הטמעת מנגנונים תומכים בת"ד במערכת - כ"א, תקציב, שגרות	מנגנונים תומכים בקידום ת"ד במערכות - כ"א, שעות, תקציב
	<u>(הישגים ברובד האחריות)</u> אחריות ליישום ת"ד במערכת	גידול לקוחות המכון	גילום ת"ד בהכשרה ובליוי המערכת הנגשת ידע וכלים לשם הטמעת ת"ד במערכת	הכשרות מקצועיות לקידום ת"ד במערכות

	אחריות ליישום ת"ד בעולם		שת"פ בכלים וברוח ת"ד מינוף מנהיגות פנים מערכתית	שיתופי פעולה מכוניים ברוח ת"ד, מנהיגות מאפשרת
			מיפוי ומדידה	מיפוי ומדידה
				שיווק ומיתוג תכניות

מרחב השפעה 2: פיתוח מנהיגות דמוקרטית

המכון הדמוקרטי פועל להכשרה ופיתוח מערך מנהיגים ומובילים בעלי מוטיבציה ויכולת לקדם תרבות דמוקרטית, זאת במטרה שיטמיעו תרבות דמוקרטית במעגלי השפעתם המקצועיים והחברתיים.

הנחות יסוד – בבסיס מערך מנהיגים דמוקרטיים

- 1. חוויה, מוטיבציה ויכולת - כבסיס ללקיחת אחריות**
המכון מכשיר מנהיגים ומובילים שיהיו בעלי מוטיבציה ויכולת לקדם עקרונות של תרבות דמוקרטית במרחבי השפעתם.
ההנחה הינה שכתוצאה מההזדמנויות שהמכון מייצר עבור המנהיגים שמכשיר (לחשיפה, למידה והתנסות חיובית ומעשירה בתפיסות ובפרקטיקות הדמוקרטיות) – יתחזקו המוטיבציה והיכולת שלהם לקדם תפיסות אלו - ותיווצר תחושת אחריות ליישם ולקדם את העקרונות הדמוקרטיים במרחבי חיים שונים מעבר לתכנית.
- 2. ההזדמנות והחוויה שהמכון מעניק למנהיגים מגולמות באופן ההתנהלות של תכניות המנהיגות, שיתנהלו ברוח העקרונות הדמוקרטיים ויקדמו הכשרה וליווי מקצועיים אודותיהם. כך, תתבסס אצלם הבנה מעמיקה של עקרונות אלו – תפיסת עולם דמוקרטית, ואמון כי תפיסה זו מהווה דרך פעולה נכונה עבור המרחבים בהם פועלים ועבור החברה.**
- 3. התכניות יקדמו בקרב מנהיגים תחושת אחריות להשתמש בהזדמנויות שקיבלו כדי ליישם ולקדם עקרונות דמוקרטיים במרחבי פעולתם המקצועיים/קהילתיים – בדרך התנהלותם ובייצור הזדמנויות נדרשות (משאבים, ידע וחוויה). בכך ניתן יהיה להאיץ את הפצת העקרונות בחברה הישראלית.**
- 4. כדי שאסטרטגיית המנהיגות הדמוקרטית תהיה בת קיימא, יש חשיבות שהמכון יעבוד בשני אופנים- א. פיתוח מנהיגות דמוקרטית בקרב מובילים לעתיד; ב. פיתוח מנהיגות דמוקרטית בקרב מובילים ובעלי תפקידים בהווה. פעילות זו תאפשר שינוי רחב היקף "מלמעלה למטה" ומ"למטה למעלה".**

מנהיג המטמיע תרבות דמוקרטית

תכניות המנהיגות שמפעיל המכון נועדו לחזק בקרב מנהיגים מוטיבציה ויכולת ליישם תרבות דמוקרטית הלכה למעשה במרחבי השפעתם המקצועיים/קהילתיים בחברה הישראלית. לשם כך נפעל במספר רבדים:

- 1. רובד 1 | ההזדמנויות שמייצרות תכניות המנהיגות:**

- ❖ ההזדמנויות שמקבלים המנהיגים לאורך ההכשרה והליווי במסגרת תכניות המנהיגות
- ההזדמנויות נגזרות מאופן ההתנהלות של תכניות המנהיגות והתשתית המקצועית שמקבלים במסגרתן, והינן באחריות המכון הדמוקרטי. הן ניתנות כחלק מהשתתפות המנהיגים בתכניות המנהיגות של המכון וכוללות - הטמעת שפה ותפיסות דמוקרטיות, ידע וכלים, דיון והעמקה, השראה ומודלינג של תפיסות דמוקרטיות.

2. רובד 2 | החוויה של המנהיגים:

- ❖ החוויה של משתתפי תכניות המנהיגות, שנוצרת כתוצאה מההזדמנויות שקיבלו בהן
- חוויה ותפיסה חיובית אודות תרבות דמוקרטית - באיזו מידה המנהיגים חשים שייכות ושותפות לתכנית ולמכון, מקום לביטוי והשפעה, צמיחה אישית ומקצועית?
- חיזוק מוטיבציה ויכולת (MOA) - באיזו מידה נוצרות בקרב המנהיגים מוטיבציה ויכולת ליישם ולקדם את תפיסות התרבות הדמוקרטית במרחבים מקצועיים/קהילתיים נוספים, מעבר לתכנית?

3. רובד 3 | לקיחת אחריות על ידי המנהיגים:

- רובד האחריות במעגלים מתרחבים: נתבונן על ביטויים התנהגותיים ליישום עקרונות התרבות הדמוקרטית הלכה למעשה, אחריות להשתמש בהזדמנויות שקיבלו בתכנית המנהיגות.
- ❖ לקיחת אחריות בתוך מרחב התכנית של המכון
 - המידה בה המנהיגים לוקחים אחריות להשתמש בהזדמנויות שקיבלו בתכנית, ומיישמים את עקרונות התרבות הדמוקרטית בתוך מרחב התכנית. נתבונן על מידת המעורבות ואופן התנהלותם במסגרת התכנית.
 - ❖ לקיחת אחריות מחוץ למרחב התכנית, במרחב ההשפעה המקצועי
 - המידה בה המנהיגים לוקחים אחריות להשתמש בהזדמנויות שקיבלו בתכנית ולקדם תרבות דמוקרטית במרחבי פעולתם המקצועיים. דהיינו, יישמו את העקרונות הדמוקרטיים ויקדמו בעצמם הזדמנויות ותשתית שתאפשר לשותפים במרחב המקצועי לחוות תרבות דמוקרטית.
 - ❖ לקיחת אחריות בעולם/ בחברה (האזוּת, האימפקט)
 - המידה בה המנהיגים לוקחים אחריות ופועלים להפצת תרבות דמוקרטית במרחבי חיים שונים מעבר לתכנית ולמרחב המקצועי בו פועלים.

4. רובד 4 | מוטת השפעה - היקף ותדירות השפעה של מנהיגים:

- נתבונן על המידה בה מנהיגים מייצרים השפעה רחבה ועקבית:
- ❖ היקף המנהיגים - מספר הולך וגדל של משתתפים בתכניות המנהיגות.
 - ❖ הרכב הרשת - מנהיגים בעלי השפעה רחבה; מנהיגים מגוונים בהשתייכותם המקצועית/ארגונית/ חברתית; תפקיד ויכולת השפעה במערכת.
- **נדרשת הכרעה באשר למוטת השפעה הרצויה.**

מדידת מנהיגות דמוקרטית - תו תקן

בכדי למדוד את המידה בה המכון הדמוקרטי מקדם תרבות דמוקרטית בקרב מנהיגים הלכה למעשה, פותח "תו תקן מנהיגות דמוקרטית", המבוסס על ההמשגות שתוארו לעיל.

גרף 3. מבנה תו תקן מנהיגות דמוקרטית



טבלה 3. פירוט תו תקן מנהיגות דמוקרטיות

להתנסות בתו התקן - קישור

רובד 1 הזדמנויות שמייצר המכון הדמוקרטי במסגרת תכניות המנהיגות			
התבוננות על תכנית המנהיגות			
אחריות חברתית פעילה	אחריות הדדית בין פרט ומערכת	דיאלוג בין אנשים וקבוצות	שותפות והשתתפותיות בתהליכים מערכתיים
ניתנת בתכנית הזדמנות לקדם יזמות חברתיות ומעורבות בקהילה	בתכנית ניתנת למנהיגים הזדמנות להתפתח, לפתח את כישוריהם	בתכנית ניתנת למנהיגים הזדמנות לבטא דעות ורעיונות (פתיחות, עידוד של ביטוי עצמי)	ניתנת למנהיגים הזדמנות להשפיע על המתרחש בתכנית (מנגנון לשיתוף, שקיפות וכד')

		בתכנית מנהיגים נחשפים לאנשים בעלי מגוון השקפות ודעות	
--	--	--	--

רובד 2 | מהזמנות לחוויה - חווית המנהיגים בתכנית
 התבוננות על חווית המנהיגים שהשתתפו בהכשרת המכון -
 א. חוויה דמוקרטית (עמדות, רגשות)
 ב. מוטיבציה ויכולת לקידום העקרונות (MOA)

אחריות חברתית פעילה	אחריות הדדית בין פרט ומערכת	דיאלוג בין אנשים וקבוצות	שותפות והשתתפותיות
מנהיגים חשים מחויבות לקהילה/ לחברה, מעוניינים להיות מעורבים ולתרום	חשוב למנהיגים להיות בהתפתחות מתמדת, אישית ומקצועית	מנהיגים מאמינים בדיאלוג בין דעות והשקפות מגוונות כהכרח	מנהיגים חשים אחריות כלפי הארגון שלהם, בעלי מוטיבציה להיות מעורבים ולהשפיע
יש למנהיגים את היכולת (שעות, כלים) לקדם יוזמות ולהיות מעורבים בקהילה/ בחברה	יש למנהיגים את היכולת (שעות, ידע, כלים) ללוות תהליכי התפתחות של כפיפים/ קולגות	מנהיגים חשים בטחון לבטא ערכים, דעות ורעיונות במערכת שלהם (לרבות דברי ביקורת ביקורת)	יש למנהיגים את היכולת להשפיע על המערכת שלהם, העכשווית או העתידית (ידע, כלים, בטחון עצמי, יכולת ביטוי)
	פרטים גאים להשתייך למערכת שלהם	יש למנהיגים את היכולת להוביל שיח מגוון בין כפיפים/ קולגות (מתודות דיאלוגיות, שעות)	יש למנהיגים את היכולת להוביל תהליכי שיתוף והתייעצות עם כפיפים/ קולגות (שעות, כלים השתתפותיים)

רובד 3 | מחוויה לפעולה - אחריות המנהיגים ליישום העקרונות
 התבוננות על התנהגויות של מנהיגים שהשתתפו בהכשרת המכון

אחריות חברתית פעילה	אחריות הדדית בין פרט ומערכת	דיאלוג בין אנשים וקבוצות	שותפות והשתתפותיות
מנהיגים מקדמים יוזמה/ מעורבים בתהליך שמתרחש בקהילה	מנהיגים תורמים לארגון מהידע המקצועי והחוזקות האישיים שלהם, מעבר לנדרש	מנהיגים מבטאים את דעותיהם ורעיונותיהם במערכת שלהם באופן מכבד	מנהיגים מעורבים ומשפיעים על המתרחש במערכת שלהם ככל שיכולים
מנהיגים מעודדים ומקצה משאבים	מנהיגים מעניקים לכפיפים/ קולגות	מנהיגים מעורבים בקידום שיתופי פעולה	מנהיגים מעודדים ומקצה משאבים (במסגרת יכולתי)

למידה יזומה של חברתיות של כפיפים/ קולגות	תחושה משמעות, יכולת להתפתח ויחס אישי	שיח בין כפיפים/ קולגות	לשם קבלת החלטות משותפת עם כפיפים/ קולגות
		מנהיגים מעניקים לכפיפים/ קולגות תחושה בטחון ואפשרות לבטא מגוון דעות באופן מכבד	מנהיגים מחזקים בקרב כפיפים/ קולגות תחושה שייכות ומחויבות למערכת שלהם

רובד 4 | מוטת השפעה – היקף ותדירות ההשפעה של המנהיגים

היקף התכניות	הרכב המנהיגים	איכות התכניות
היקף המנהיגים הרצוי בכל התכניות	% מנהיגים בתפקיד מפתח	% הנושרים מהתכנית/ שביעות הרצון ממנה
	% המנהיגים ממגזרים/ השתייכות מקצועית	% הרואים את התכנית כקהילה מקצועית ומפרה
	% הפעולות שמייצרות התכניות	

אילו פעולות נדרשות לשם השגת תו התקן - מנהיגות דמוקרטית

על מנת לקדם מערך מובילים שיפיצו את עקרונות התרבות הדמוקרטית במרחבי פעולתם, שיעמדו בתו התקן המתואר לעיל, נדרש המכון הדמוקרטי לייצר תשתית פנים ארגונית מתאימה ולפעול בדרכים שונות למול המנהיג שמכשיר. לשם כך פותח מודל לוגי ייחודי לקידום מנהיגות דמוקרטית

טבלה 4. מודל לוגי מנהיגות דמוקרטית

תוצאות רצויות – הטמעת תרבות דמוקרטית			פעולות המכון בעולם	פעולות פנים מכוניות
הפצת ת"ד בקרב מנהיגים	עמידה בתו תקן מנהיגות דמוקרטית	תוצאות ישירות של תכנית המנהיגות	עשייה בתכניות המנהיגות	לקידום מנהיגות דמוקרטית
	(הישגים ברובד ההזדמנות)	שביעות רצון מההכשרה, רצון להמשיך	דברור - השפה המכונית, מטרת	בהירות רעיונית של אסטרטגיית מנהיגות

<u>היקף ותדירות השפעה</u>	קידום ת"ד		התכנית והדרך להשגתן - למנהיגים	אמון המכון באסטרטגיה
היקף המנהיגים	<u>הישגים ברובד החוויה</u>	תפיסת תפקיד המנהיג כסוכן שינוי	מנגנונים תומכים לניהול תכניות מנהיגות ברוח ת"ד - כ"א, תקציב, סדירויות	מנגנונים תומכים בקידום מנהיגות-כ"א, שעות, תקציב
הרכב המנהיגים - תפקידים, מגוון חברתי, מגוון ארגוני	חוויה דמוקרטית MOA לקידום ת"ד			
	<u>הישגים ברובד האחריות</u>	הכרות עם העקרונות הדמוקרטיים, המכון הדמוקרטי ומנהיגות דמוקרטית	הכשרות וליווי להנגשת ידע וכלים דמוקרטיים - עבור מנהיגים ומובילים מהמגזר הציבורי/חינוכי/ חברתי וסטודנטים	הכשרות מקצועיות בנושא מנהיגות דמוקרטית מאגר ידע בתחום
	תפיסות דמוקרטית מחוץ לתכנית	% מצטרפים לתכנית ולרשת גידול לקוחות המכון	גילום ת"ד בהכשרה ובליווי	שת"פ ברוח ת"ד, מנהיגות פנים ארגונית כמודלינג
			גיוס המנהיגים למעורבות עולה בתכנית	שיווק ומיתוג המכון כמומחה תוכן
			גיוס המנהיגים לשותפות בפורומים מכוניים	
				מיפוי ומדידה

מרחב השפעה 3: פיתוח רשת דמוקרטי

המכון הדמוקרטי פועל ליצירת רשת דמוקרטית פתוחה ומתרחבת, שתפעל באופן דמוקרטי ולמען הפצת העקרונות הדמוקרטיים. זאת דרך חיזוק המוטיבציה והיכולת של מערכות ופרטים לקדם תרבות דמוקרטית וחיזוק שיתופי הפעולה ביניהם שיצמיחו יוזמות משותפות.

הנחות יסוד – בבסיס מערך רשת דמוקרטית

- 1. הזדמנות – חוויה – אחריות**

המכון יקדם רשת של פרטים החולקים תפיסות עולם דמוקרטיות, כבסיס ללקיחת אחריות להטמעת ת"ד בעולם.

ההנחה היא שכתוצאה מההזדמנויות שהרשת תייצר עבור חבריה (ללמידה והתנסות בתפיסות הדמוקרטיות, לצד יצירת חיבורים ושיתופי פעולה לשם יישומן) - יתחזקו המוטיבציה והיכולת של חברי הרשת לקדם תפיסות אלו – ותיווצר תחושת אחריות ליישם ולקדם את העקרונות הדמוקרטיים במרחבי חיים שונים.
- 2. ההזדמנות והחוויה שהרשת תעניק לחבריה מגולמות באופן הפעילות של מרחבי הרשת, שיתנהלו ברוח העקרונות הדמוקרטיים ויקדמו למידה מקצועית ומפרה אודות התפיסות הדמוקרטיות.**
- 3. החברות ברשת המתנהלת ברוח העקרונות הדמוקרטיים ומהווה עוגן מקצועי ומפרה אודות התפיסות הדמוקרטיות, תבסס אצל החברים הבנה מעמיקה וזיקה כלפי תפיסת העולם הדמוקרטית. כך, יתחזקו האמון וראיית החשיבות של תרבות דמוקרטית כדרך פעולה נכונה עבור המרחבים בהם פועלים ועבור החברה.**
- 4. ההשתייכות לרשת הדמוקרטית, תקדם בקרב החברים את תחושת האחריות ליישם ולקדם את העקרונות הדמוקרטיים במרחבי פעולתם המקצועיים וקהילתיים. מצופה כי % כלשהו מתוך חברי הרשת יקחו אחריות לעשות שימוש בהזדמנות שקיבלו מהרשת לשם הצמחת מיזמים ושיתופי פעולה שיקדמו תרבות דמוקרטית במרחבים מקצועיים וקהילתיים. בכך למעשה ניתן יהיה להאיץ את הפצת העקרונות בחברה הישראלית.**
- 5. כדי שהרשת תהיה ברת קיימא יש חשיבות להיותה פתוחה ומתפתחת ולפעילותה במספר חזיתות: א. אל מול שותפי המכון בהווה ובעבר; ב. אל מול שותפים אסטרטגיים נוספים בעלי השתייכות למגוון מגזרים חברתיים/פוליטיים, תחומים ורקעים. פעילות זו תאפשר שינוי רחב היקף.**

רשת המטמיעה תרבות דמוקרטית

קידום הרשת הדמוקרטית, נועד לחזק בקרב מנהיגים ומערכות מוטיבציה ויכולת לקדם את עקרונות התרבות הדמוקרטית במרחבים מקצועיים וקהילתיים בחברה הישראלית, וכן להצמיח מיזמים ושיתופי פעולה המבוססים על עקרונות אלו. לשם כך נפעל במספר רבדים:

1. רובד 1 | ההזדמנויות שמייצרת הרשת:

- ❖ ההזדמנויות (ידע, כלים, התנסות וממשקים) שמקבלים חברי הרשת הדמוקרטית
 - ההזדמנויות נגזרות מהתשתית ואופן ההתנהלות שמתווים מובילי הרשת, והינם באחריות המכון הדמוקרטי. הן ניתנות כחלק מההשתתפות במרחבי הרשת הדמוקרטית וכוללות - הטמעת שפה ותפיסות דמוקרטיות, ידע וכלים, דיון והעמקה, השראה, הכרות וחיבורים עם אנשים החולקים תפיסות דמוקרטיות.

2. רובד 2 | החוויה של חברי הרשת:

- ❖ החוויה של חברי הרשת, שנוצרת כתוצאה מההזדמנויות שקיבלו
 - חוויה ותפיסה חיובית אודות תרבות דמוקרטית – באיזו מידה חברי הרשת חשים שייכות ושותפות ברשת, מקום לביטוי והשפעה, למידה אישית ומקצועית?
 - חיזוק מוטיבציה ויכולת (MOA) - באיזו מידה נוצרות בקרב חברי הרשת מוטיבציה ויכולת לקדם את תפיסות התרבות הדמוקרטית במרחבים מקצועיים/קהילתיים נוספים ולהצמיח מיזמים ושיתופי פעולה לקידום עקרונות אלו?

3. רובד 3 | לקיחת אחריות על ידי חברי הרשת:

רובד האחריות במעגלים מתרחבים: נתבונן על ביטויים התנהגותיים ליישום עקרונות התרבות הדמוקרטית הלכה למעשה, אחריות להשתמש בהזדמנויות שקיבלו מהרשת.

❖ לקיחת אחריות בתוך מרחב הרשת

- המידה בה חברי הרשת לוקחים אחריות להשתמש בהזדמנויות שקיבלו מהרשת, ומיישמים את עקרונות התרבות הדמוקרטית בתוך מרחב הרשת. נתבונן על איכות ותדירות השתתפותם של החברים בפעילות הרשת – מידת המעורבות בפעילויות השונות שמפעילה הרשת (מפגשים, הכשרות וכד') ובשיתופי פעולה עם חברי רשת אחרים (שיתוף ידע, מיזמים וכד').
- ❖ לקיחת אחריות מחוץ למרחב הרשת (האזוות, האימפקט)
 - המידה בה חברי הרשת לוקחים אחריות ופועלים לקידום תרבות דמוקרטית מעבר לרשת. נתבונן על איכות והיקף המעורבות של חברי הרשת במיזמים ובשיתופי פעולה עם חברי רשת אחרים לשם הטמעת העקרונות הדמוקרטיים במרחבים מקצועיים, קהילתיים ובחברה הישראלית.

4. רובד 4 | מוטת השפעה – היקף ואיכות הרשת:

- נתבונן על המידה בה היקף ואיכות הרשת מאפשרים השפעה רחבה ועקבית:
 - ❖ גודל הרשת – מספר הולך וגדל של חברים ברשת.

- ❖ הרכב הרשת – חברים בעלי השפעה רחבה; גיוון החברים (רקע, מרחבי השפעה).
 - ❖ איכות הרשת – מידת המעורבות; היקף ואיכות החיבורים (בקצה- מיזמים משותפים).
- **נדרשת הכרעה באשר למוטת ההשפעה הרצויה.**

מדידת רשת דמוקרטית - תו תקן

בכדי למדוד את המידה בה המכון הדמוקרטי מקדם תרבות דמוקרטית בקרב חברי הרשת הלכה למעשה, פותח "תו תקן רשת דמוקרטית", המבוסס על המשגות שתוארו לעיל.

גרף 4. מבנה תו תקן רשתות דמוקרטיות



טבלה 5. תו תקן רשתות דמוקרטיות

להתנסות בתו התקן - קישור

רובד 1 הזדמנויות שמייצרת הרשת			
מתן ההזדמנויות באחריות מובילי ומשפיעני הרשת			
אחריות חברתית פעילה	אחריות הזדדית בין פרט ומערכת	דיאלוג בין אנשים וקבוצות	שותפות והשתתפותיות
ניתנת לחברי הרשת הזדמנות להיות מעורבים/ לקדם יוזמות	ניתנת לחברי הרשת הזדמנות להתפתח אישית ומקצועית	ניתנת לחברי הרשת הזדמנות לבטא את דעותיהם ורעיונותיהם	ניתנת לחברי הרשת הזדמנות להשפיע על המתרחש ברשת

במרחבים שונים מחוץ לרשת (פלטפורמה, כלים, שיתופי פעולה)	במסגרת הרשת (פלטפורמה, כלים)	(פלטפורמה, פתיחות, עידוד ביטוי)	(פלטפורמה, שקיפות וכד')
	היחס שמקבלים חברי הרשת הוגן ומותאם לצרכים ייחודיים וכד'	ניתנת לחברי הרשת הזדמנות לקיים שיח וחיבורים עם אנשים אחרים ברשת (פלטפורמה, עידוד וכד')	
		הרשת מורכבת וחושפת את חבריה לאנשים בעלי מגוון דעות והשקפות	

רובד 2 | מהזדמנות לחוויה – החוויה של החברים ברשת

התכונות על חברי הרשת -

א. חוויה דמוקרטית (עמדות, רגשות)

ב. מוטיבציה ויכולת לקידום העקרונות (MOA)

אחריות חברתית פעילה	אחריות הדדית בין פרט ומערכת	דיאלוג בין אנשים וקבוצות	שותפות והשתתפותיות
חברי הרשת חשים מחויבות לקהילה/ לחברה, מעוניינים להיות מעורבים ולתרום	חברי הרשת חשים משמעותיים ברשת, נמצאים בלמידה מקצועית ואישית	חברי הרשת חשים בטחון לבטא ערכים, דעות ורעיונות ברשת (לרבות התנגדויות)	חברי הרשת חשים שייכות לרשת
לחברי הרשת ישנה היכולת לקדם יוזמות ולהיות מעורבים במרחבים שונים (מוטיבציה, ידע, כלים)	חברי הרשת חשים בטחון ואמון מול מובילי הרשת, חשים שאכפת מהם	חברי הרשת חשים בטחון ואמון מול חברים רשת אחרים	חברי הרשת חשים זיקה ואמון בערכי הרשת הדמוקרטית
לחברי הרשת ישנה יכולת לקדם תפיסות של אחריות חברתית מחוץ לרשת (מוטיבציה, ידע, כלים)	חברי הרשת גאים להשתייך לרשת	חברי הרשת מאמינים בדיאלוג בין דעות והשקפות מגוונות כהכרח	חברי הרשת חשים שיכולים להשפיע על המתרחש בה
	לחברי הרשת ישנה יכולת להשתמש בכישוריהם בכדי	לחברי הרשת ישנה יכולת ליצור חיבורים ושיתופי פעולה עם	חברי הרשת חשים אחריות כלפי ערכי

הרשת, בעלי מוטיבציה לקדם אותם	חברי רשת אחרים (פלטפורמה, מוטיבציה, כלים וכד')	לתרום למרחבי השפעתם (מוטיבציה, ידע, כלים)
לחברי הרשת ישנה יכולת לקדם תפיסות השתתפותיות במרחבי השפעתם (מוטיבציה, ידע, כלים)	לחברי הרשת ישנה יכולת לקדם תפיסות דיאלוגיות במרחבי השפעתם (מוטיבציה, ידע, כלים)	לחברי הרשת ישנה יכולת לקדם תפיסות של הצמחת הפרט במרחבי השפעתם (מוטיבציה, ידע, כלים)

רובד 3 | מחוויה לפעולה – אחריות חברי הרשת ליישום העקרונות

התכונות על התנהגויות של חברי הרשת

שותפות והשתתפותיות	דיאלוג בין אנשים וקבוצות	אחריות הדדית בין פרט ומערכת	אחריות חברתית פעולה
חברי הרשת מעורבים ומשפיעים על הרשת ככל שיכולים	חברי הרשת מבטאים בה דעות ורעיונות, שותפים לשיח	חברי הרשת תורמים לה מהידע והחזקות שלהם	חברי הרשת מקדמים יוזמות/ מעורבים במרחבים אחרים מחוץ לרשת
חברי הרשת מעורבים בתהליכי קבלת החלטות במרחבים נוספים מחוץ לרשת	חברי הרשת מבטאים את דעותיהם ורעיונותיהם ברשת באופן מכבד	חברי הרשת מתנהלים באופן הוגן ומיטיב גם במרחבים מחוץ לרשת	חברי הרשת מקדמים תפיסות של אחריות חברתית במרחבים מחוץ לרשת
חברי הרשת מקדמים תפיסות השתתפותיות במרחבים שונים מחוץ לרשת	חברי הרשת מעניקים לחברים אחרים בטחון ואפשרות לבטא מגוון דעות	חברי הרשת מקדמים תפיסות של הצמחת הפרט במרחבים מחוץ לרשת	
	חברי הרשת מייצרים חיבורים ושיתופי פעולה עם חברי רשת אחרים		
	חברי הרשת מעניקים בטחון ואפשרות לבטא מגוון דעות גם במרחבים מחוץ לרשת		
	חברי הרשת מקדמים תפיסות דיאלוגיות במרחבים שונים מחוץ לרשת		

רובד 4 | מוסת השפעה – היקף ואיכות הרשת

גודל הרשת	הרכב הרשת	איכות הרשת
% החברים/ צמיחה שנתית רצויה ברשת	% החברים בתפקידי מפתח	% הנושרים מהרשת/ שביעות הרצון ממנה % הרואים את הרשת כקהילה מקצועית ומפרה
	% החברים ממגזרים/ רקעים/ מאפיינים שונים	% המעורבים במידה גבוהה ברשת % החיבורים שמייצרת הרשת % היוזמות שמייצרת הרשת

פעולות נדרשות לשם השגת תו התקן - רשתות דמוקרטיות

על מנת לקדם רשת של מובילים שיפיצו את עקרונות התרבות הדמוקרטית במרחבים חברתיים שונים ולעמוד בתו התקן לעיל, נדרש המכון לקדם תשתית פנים ארגונית ואופני פעולה מתאימים במרחב הרשת. לשם כך פותח מודל לוגי ייחודי לקידום רשת דמוקרטית

טבלה 6. מודל לוגי רשת דמוקרטית

תוצאות רצויות – הטמעת תרבות דמוקרטית			פעולות הרשת בעולם	פעולות פנים מכוניות במרחב הרשת
הפצת ת"ד בקרב חברי הרשת	עמידה בתו תקן רשת דמוקרטית	תוצאות ישירות של הרשת		
(היקף השפעה) % חברי הרשת	(הישגים ברובד ההזדמנות)	שביעות רצון מהרשת, רצון להמשיך	דברור - השפה המכונית, מטרת הרשת והדרך להשגתן - לחברי הרשת	בהירות רעיונית של אסטרטגיית הרשת ומטרותיה מוטיבציה ואמון המכון בקידום הרשת
הרכב הרשת – בעלי השפעה, גיוון חברים	תשתית הרשת לקידום ת"ד	% מצטרפים	ניהול הרשת והפורומים השונים בה ברוח ת"ד הנגשת ידע וכלים	הכשרות מקצועיות בנושא רשת ורשת דמוקרטית
איכות הרשת – כמות הקשרים ברשת, שביעות רצון, פניות והסתייעות ברשת	(הישגים ברובד החוויה) חוויה דמוקרטית			

	MOA לקידום ת"ד		אודות תפיסות דמוקרטיות	מאגר ידע מיפוי ומדידה – צרכים, תוצאות
	(הישגים ברובד האחריות) אחריות ליישום ת"ד ברשת אחריות לקידום תפיסות דמוקרטית מחוץ לרשת	תפיסת תפקידי כסוכן שינוי	מנגנונים תומכים לניהול הרשת, ברוח ת"ד - כ"א, תקציב, סדיריות (פורומים וירטואליים ופיזיים, ניוזלטר) מנגנונים התומכים בקידום שיתופי פעולה ויוזמות – תקציב, פורומים, מנטורינג	מנגנונים תומכים בקידום הרשת – כ"א, שעות, תקציב
		הכרות עם העקרונות הדמוקרטיים והמכון הדמוקרטי	מינוף מנהיגות פנים רשתית, צוות היגוי	שיתופי פעולה פנים וחוץ מכוניים מנהיגות מאפשרת
		גידול לקוחות המכון	גיוס חברי רשת – שותפי המכון/ חברים פוטנציאליים גיוס למעורבות עולה ברשת ובשיתופי פעולה חברי הרשת שותפים בפורומים מכוניים	שיווק ומיתוג הרשת והמכון כחומחה תוכן