

התנועה  
הקיבוצית



אגף חינוך

חוברת הכנס

8

כנס

החינוך ה-

חינוך קיבוצי - ניהול צופה עתיד



# דבי ברא"ס ראשת אגף החינוך



כנס החינוך ה-8 התקיים כשמדינת ישראל חווה זמנים קשים וקודרים למדינה, למוסדותיה, מערכותיה, לאזרחיה וגם למערכת החינוך. הדמוקרטיה, עוגני הבטחון הערכי של המדינה שלנו מתערערים... והדאגה תפסה לה מקום בלבבות והרגליים נושאות את רובנו אל ההפגנות.

ההפגנות, ההשבתות, קולות המחאה יעטפו את שגרת יומנו

ואנו....? מנהיגי ומנהיגות החינוך מתווי דרך

האם נוכל להמשיך ולקיים את החינוך שלנו?

האם נוכל להמשיך ולקבל משאבים מהמדינה?

האם נסכים לקבל הנחיות שנוגדות את רוחו של החינוך הקיבוצי?

מה נבחר לעשות? מתי נכון להצטרף? איך נכון להתנגד?

האם נדרש תיווך והסברה לצוותי החינוך? לילדים ובני הנוער?

האם הקהילה חווה את בעתה מהבאות? או שהיא בוחרת להישאב לבועתה המוכרת?

הקו הכחול שמגדיר את שטח המחנה בקיבוץ לא יוכלו להשאיר את המחאה בחוץ. כנס החינוך ה-8 הוא הזמנה מהמנהיגות החינוכית לאחוז באחריות ולמצוא דרך לשלב, לחבר ולהניע לפעולה את הילדים, הנוער, הצוותים והקהילה – שתמצאו יחד איתם את קול המחאה המתאים ונכון להם.

זו לא עת הסתגרות, זו לא עת התבדלות, שבעים וחמש שנים אחרי הקמת המדינה, החינוך הממלכתי והערכים הליברליים עומדים מול התקפה חסרת תקדים עליהם.

החינוך הממלכתי כשמו כן הוא – מבקש לכנס תחת כנפיו הרחבות כמה שיותר ילדים ונוער תחת מכנה משותף רחב, ממלכתי, ומתוכו לתת ביטוי לזרמים והאמונות והערכים החשובים לקבוצות וזרמים בחברה הישראלית

**זו עת פעולה!**



הקיבוצים ראו ורואים בחינוך כמשימה מרכזית ועיקרית בחוסנה של המדינה ובחוסנם שלהם, נמשיך לחנך לאורם של הערכים האוניברסליים ובהם סולידריות, צדק חברתי, שוויון ערך האדם, שוויון הזדמנויות וקידום נשים והזכות לכבוד ולחרות.

יש בנו ודאות, שמשנתפי כנס החינוך ה-8 וכל השותפים שנבצר מהם לקחת חלק בכנס השנה, מחזקים את האמונה שגם בימים סוערים ואפלים, בזכות היותנו חלק מתפיסה שיש לה שורשים וערכים – נדע לעמוד חסונים ויכולים אל מול החושך המאיים.

כדי שנצליח, אנחנו חייבים וחייבות להיות הכי מקצועיים. הכי נחושים, הכי רותמים ומהווים דוגמה אישית – חשוב לשנן שקהילה קיבוצית במיטבה חייבת מערכת חינוך קיבוצית, כזו המחברת אל קהילתה, מחנכת לערכיה ורואה באנשי ונשות החינוך את המשאב המרכזי לטובת חינוכו.

חוברת סיכום הכנס נוצרה עבורכם, מנהיגות ומנהיגים בחינוך, המבינים שהיכולת והחובה להבטיח את המשכיותה של הקהילה הקיבוצית מחייבת את מעורבותה המלאה של מערכת החינוך בכל נתיבי הפעולה הקהילתיים לצד התמקצעות תמידית ומתמשכת של מערכת החינוך וצוותיה בהובלת מנהלת החינוך.

בחוברת תמצאו את כל מה שפגשתם לאורך הכנס: מצגות, מתודות, סיכומים ותמונות שיזכירו את רגעי היחד, מזמינים אתכם לעשות בהם שימוש בעבודה אל כלל מעגלי השותפות של מערכת החינוך ולראות בנו, צוות אגף החינוך ומערך ההדרכה של התנועה הקיבוצית שותפי דרך הנכונים לכל קריאה מצדכם.

מוקירה ומעריכה את המחויבות האינסופית של כל אחת ואחד מכם  
להוביל את מערכת החינוך הקיבוצית בהווה ואל עתיד חינוכי מיטבי

וכבר מצפה למפגש הבא!

דבי ברא"ס – ראש אגף חינוך, התנועה הקיבוצית

"לא לבד אני בדרך  
ההולכת אל ביתי,  
יש חבר אחד או שניים  
שהולכים הביתה איתי"

מתוך השיר סימני דרך  
מאת נעמי שמר



# כנס החינוך ה-8

## מלון יערים - מעלה החמישה 24-25.1.2023

### לו"ז הכנס

24.1.2023

- 17:00 שיח עמיתים באתגרי מערכת החינוך והקהילה - בקבוצות מעורבות גיל רך וחינוך חברתי - סבב 2
- 18:00 חלוקת מפתחות לחדרים, מנוחה והתרענות
- 19:00 ארוחת ערב
- 20:30 נהנים ביחד כמיטב המסורת - ערב תרבות מגבש ומהנה - בהופעה של האחד והיחיד - דן תורן

- 09:00 מגיעים, נרשמים ונפגשים
- 10:00 הרצאת פתיחה: החינוך הקיבוצי בראי הזמן - ד"ר מוטי זעירא יקח אותנו למסע היסטורי בעקבות החינוך בבית הקיבוצי ומיטל טרבלסי תלווה בשירים
- 11:15 החינוך הקיבוצי - מעגלי שיח לפתיחת כנס החינוך ה-8
- 12:45 ארוחת צהריים
- 14:00 ברכות ומשיכים...

25.1.2023

- 07:30 ארוחת בוקר
- 08:30 הכרות עם מעגל השותפים של החינוך הקיבוצי במטה התנועה הקיבוצית - ראשי האגפים בתנועה הקיבוצית מדברים חינוך: אגף חברה וקהילה, אגף צעירים ומעורבות בחברה הישראלית, אגף כלכלה ואגף הרכזים האזוריים
- 09:30 הזהות המקצועית של מנהלי החינוך. הרצאה של דני שטיינר, מנחה קבוצות ויועץ ארגוני. "מאמין ביכולת לתמוך בשינוי שאנשים מבקשים לעשות שמתעצם כשעובדים יחד בקבוצה"
- 10:45 מעגלי שיח ייעודיים לגיל הרך ולחינוך החברתי - כעיבוד להרצאה
- 11:45 משיכים במעגלי סיכום של הכנס - חושבים ביחד מה ניקח איתנו הכנס אל הקהילה הקיבוצית ואל מערכת החינוך שלנו
- 12:45 22 שנה ל"מבצע סבתא" - מפגש עם היוצר דרור שאלו הכולל סיפורים מכל זמני הקיבוץ מתובל בהומור ונוסטלגיה
- 13:45 מודים, מסכמים ולאן ממשיכים מכאן?
- 14:00 ארוחת צהריים ו... הביתה

- 14:30 ריבוי שפות וזהויות בקהילה ובמערכת החינוך - ההרצאה תתמקד בשאלת ריבוי הזהויות בקיבוץ והשפעתן על תחושת השייכות של הפרט, תוך קיום דיון במושגים של זהות קהילתית ומרכיבי הקהילה. ההרצאה תועבר על ידי הגב' איילה וול, יועצת מובילה של 'מרכז ורדה' - המרכז הבינלאומי לבינוי קהילה
- 15:30 שיח עמיתים באתגרי מערכת החינוך והקהילה - בקבוצות מעורבות גיל רך וחינוך חברתי - סבב 1
- עבודה עם שותפים - במעגל נעסוק בזיהוי השותפים הפוטנציאליים בקהילה ומחוצה לה, רתימתם לעבודה משותפת וגיבוש תוכניות עבודה משותפות
- עבודה עם וועדת חינוך / יו"ר חינוך - במעגל נעסוק בחשיבותם של ממשקי העבודה בין מנהל/ת המערכת, וועדת חינוך, יו"ר והקהילה ונגדיר עוגני עבודה ועקרונות פעולה ובמילים פשוטות - איך לעזאזל עובדים ביחד לטובת מערכת החינוך
- מיפוי קהילתי כבסיס לעבודת מנהל/ת החינוך - מהו מיפוי קהילתי, למה הוא חשוב ואיך עושים אותו.
- מערכת החינוך והתהליכים הקהילתיים - מעגל זה מדבר על מרכיב ההדדיות בין התהליכים הקהילתיים ומערכת החינוך. מיצוב מערכת החינוך כשחקן משמעותי בעיצוב הקהילה ואורחות חייה
- הורים ומערכת החינוך - ריבוי שפות וזהויות בשיח עם ההורים - כיצד אנחנו רותמים את ההורים והופכים אותם לשותפים

מחכים לראותכם!

## תוכן עניינים

|    |   |
|----|---|
| 6  | 'טוב לי בקיבוץ'/דר' מוטי זעירא- תקציר הרצאה                                       |
| 7  | שיח עמיתים: החינוך הקיבוצי-הצעד הבא קדימה   |
| 9  | מפגש מנחי ומנחות תכנית העשרה ש"ש  |
| 10 | ריבוי שפות וזהויות בקהילה/איילה וול- תקציר הרצאה                                  |
| 11 | שיח עמיתים: עבודה עם הנהלת חינוך  |
| 12 | שיח עמיתים: עבודה במעגל שותפות  |
| 13 | שיח עמיתים: מיפוי קהילתי ככלי עבודה למנהל.ת חינוך                                 |
| 14 | כלי למיפוי משאבי הקהילה   |
| 17 | שיח עמיתים: קשר עם הורים  |
| 19 | שיח עמיתים: החינוך כחלק מתהליכים קהילתיים   |
| 20 | הזהות המקצועית של מנהלי החינוך/דני שטיינר-תקציר הרצאה                             |
| 20 | באתי לנהל - מעגלי שיח עמיתים של מנהלי ומנהלות שבילים                              |
| 22 | מצפן השאלות - מעגלי שיח עמיתים של מנהלות ומנהלי הגיל הרך                          |
| 24 | מחוברים- ראשי וראשות אגפים בתנועה הקיבוצית מדברים חינוך                           |
| 24 | עמוס פרג'ון- ראש אגף כלכלה  |
| 25 | עפרי רביב- ראש אגף צעירים ומעורבות בחברה  |
| 27 | אילת גלס- ראשת אגף חברה וקהילה  |
| 28 | צחי רם- רכז הרכזים האזוריים ורכז אזור הנגב המערבי                                 |
| 30 | מערכים ועזרים של מעגלי שיח עמיתים   |
| 31 | מערך מעגל פתיחה   |
| 32 | מערך שיח עמיתים בנושא עבודה עם הנהלת חינוך  |
| 34 | מערך שיח עמיתים בנושא מיפוי קהילתי ככלי עבודה למנהל.ת חינוך                       |
| 38 | מערך שיח עמיתים בנושא עבודה במעגל שותפות  |
| 40 | מערך שיח עמיתים בנושא קשר עם הורים  |
| 41 | מערך שיח עמיתים בנושא החינוך כחלק מתהליכים קהילתיים                               |
| 42 | האוטובוס מוכן להדפסה  |
| 43 | מאמר- בינוי קהילה: תפיסת המאמ"ש. בינוי קהילה כמסד לשינוי חברתי וליצירת חוסן מקומי |

**החברת מנוסחת בלשון  
זכר/נקבה מטעמי נוחות  
אך מיועדת לכל המגדרים**

# 'טוב לי בקיבוץ'/דר' מוטי זעירא תקציר הרצאה

הקיבוץ נחשב במשך שנים רבות כסמל לכל הטוב, החדשני, המוסרי והערכי של החברה הישראלית. חיי השותפות, התרבות המפותחת, המשימתיות, החינוך הייחודי – כל אלה הפכו מקור לגאווה ולעוצמה. מה היה בקיבוץ שנתן לו את מקומו המיוחד וכיצד ירד ממרום מושבו אל הירכתיים האחוריים של החברה הישראלית? דרך השירים העבריים, המוכרים והאהובים, ניתן לגלות חלק מן ההסברים הסמויים לתופעה זו.

מוטי זעירא, מיטל טרבלסי ותומר קלינג חברו יחד לעריכת מסע תרבותי מרגש, המשלב שירה וסיפור, ניגון ודיבור, תוך האזנה דרוכה למילים, לצלילים, ולמה שביניהם.

ד"ר מוטי זעירא הינו חבר קיבוץ גבעת חיים איחוד, היסטוריון וחוקר הזמר העברי, מחבר הביוגרפיות של דוד זהבי, נעמי שמר, תרצה אתר, חיים חפר, ועוד; מיטל טרבלסי היא זמרת אהובה ויקרה, בעלת קול ייחודי ומרגש; תומר קלינג הוא פסנתרן, מעבד, זמר ואיש נשמה.

בין השירים שהושרו במופע: אגדת דשא, לילה, כמו צמח בר, בלדה לעוזב קיבוץ, צל ומי באר, ועוד.



לא אהב אני בדרכ  
ההולכת אל ביתי  
יש חבר אחד או שניים  
שהולכים הביתה איתי  
ובמשך השקצת  
בדינדון פצמונים  
הם ידעו לפצנח  
פי את כל הסימונים

מתוך השיר 'סימני דרך'  
מילים ולחן נעמי שמר

# שיח עמיתים: החינוך הקיבוצי-הצעד הבא קדימה

מעגלי הפתיחה של הכנס עסקו בחיבור בין עבר הווה ועתיד.

מעגלים אילו היוו עיבוד והמשך להרצאה הראשונה שעסקה בחינוך הקיבוצי בעבר דרך מילים ושירים. המעגל נפתח בשיח עמיתים על החיבור של מנהלי ומנהלות החינוך לבחירה שלהם במקצוע, מדוע בחרו ומה הם אוהבים. את בתפקיד לצד האתגרים בו.

בעקבות ההרצאה עסקנו בערכי החינוך הקיבוצי בהווה ובעתיד כפי שהיינו רוצים לראותו. בקבוצות קטנות מנהלי. את החינוך דנו בעקרונות ובערכים של החינוך הקיבוצי בהווה, והיו צריכים. את להגיע להסכמה על הערכים אותם בחרו להציג. בנוסף, התבקשו להציג ערכים שהיו רוצים לשמר ולראות בעתיד של החינוך הקיבוצי. בדיון במליאה עלו סוגיות כגון- מה נכון לשמר מערכי העבר, מה רלוונטי היום, מה כבר לא מתאים וצריך אולי לשנות, של מי הילד. בחינוך הקיבוצי, מקומו של החינוך בקהילה ושל הקהילה בחינוך, האם הילד. "במרכז החינוך הקיבוצי"? מקומה של הקבוצה, חיבור לאקולוגיה המקומית, לטבע ותחושת שייכות ועוד.

דיון נוסף במעגל היה על הצעדים שאנו צריכים. ויכולים. ואת לנקוט כדי לממש את הערכים/העקרונות שהיינו רוצים לראות בחינוך הקיבוצי כיום ובעתיד. מה עלינו לעשות היום על מנת שיתקיימו בעתיד?

בסיכום הוצג כלי- שאילת שאלות פתוחות, שיכול לעזור למנהלים לפתח דיון וחשיבה עם השותפים שלהם על ערכים אלו. בסיכום המנהלים/ות הציגו שאלה שהם/ן יוצאות איתה מהמעגל.

התוצרים מהמעגלים יהוו חלק ממסמך על חינוך קיבוצי במיטבו, הנכתב בימים אילו.

## ערכים, מאפיינים ועקרונות של החינוך הקיבוצי היום, כפי שעלו במעגלים:

- שייכות (לקבוצה, למקום)
- חיבור לקהילה ולמקום, מקומיות, מסורות נרטיב, מורשת
- כבוד למקום, לאנשים, לדעות, לסביבה, לרכוש
- חיבור לטבע ולסביבה
- רצף חינוכי בקיבוץ
- מרחב התנסות
- קבוצת שווים
- שוויון ערך האדם, קבלה
- חשיבות הפרט- לראות כל ילד ולתת מענה פרטני

## המשך-ערכים, מאפיינים ועקרונות של החינוך הקיבוצי היום, כפי שעלו במעגלים:

- המערכת משקפת את הקהילה
- ערבות הדדית
- שימור חלק מהמסורות ורענון מסורות
- חופש פעולה (גמישות מאפשרת)
- שחיקה של ערכים
- למידה דרך חוויה, חינוך מצמיח, חינוך לעצמאות
- שותפות
- גאונות יחידה
- תקנים של יחס מבוגר-ילד
- אי יציבות כלכלית ובכח אדם

## ערכים, מאפיינים ועקרונות של החינוך הקיבוצי בעוד 5 שנים, כפי שעלו במעגלים:

- מערכת מותאמת לכלל ילדי הקהילה ונותנת מענה לכל הילדים!
- תחושת שייכות למקום. החינוך כמרכז הקהילה, מייצג את הקהילה ובונה קהילה
- החינוך מתאים לקהילה המשתנה, הקהילה מבינה את חשיבות החינוך
- חיבורים רב דוריים
- שותפות עם גורמים פנים וחוץ קהילתיים
- חיבור בין כל הגורמים המטפלים בילד מתוך שותפות אמיתית
- איזון בין חשיבות הקבוצה וחשיבות הפרט, קבוצת שווים מעודדת צמיחת הפרט
- צוות חינוכי איכותי, מקצועי ומוכשר, מתוך הקהילה. מבוגרים משמעותיים
- אקטיביזם וקשר לחברה הישראלית, חשיבה ביקורתית
- חיבור לטבע ולסביבה, קיימות
- קהילתיות, וחיבורים בתוך הקהילה, מעורבות
- כבוד לאחר, קבלת האחר, שוויון
- נתינה לקהילה ולחברה
- חיבור לקהילה ולתרבות
- מערכת ברת קיימא
- שימור מסורות, מורשת והכרות עם הנרטיב הקהילתי, חידוש מסורות שנעלמו
- הקהילה תכיר את מערכת החינוך ואת מה שקורה בה
- התייחסות לצרכים מיוחדים
- החינוך באחריות הקהילה-תקנים, משאבים, יציבות (לא עול)
- הכרה ארצית בחינוך הקיבוצי כזרם
- שימור הטוב הקיים תוך התאמה למציאות המשתנה
- רצף חינוכי מחובר הרואה את הילד ומאפשר לילד ולמשפחה תמיכה בכל שלב
- מרחב המאפשר התנסות, חוויות, עצמאות, מיצוי כישורים וגדילה
- תוכן חברתי משמעותי, ניהול עצמי
- קשר עם מערכות חינוך בקיבוצים אחרים



## מפגש מנחי תכנית העשרה ש"ש

זוהי השנה השנייה בה מנחי תכנית העשרת ש"שנים משתתפים בכנס החינוך של התנועה הקיבוצית. תכנית העשרת ש"שנים היא שיתוף פעולה בין התנועה הקיבוצית, ארגון בינ"ה ותכנית יהב. התכנית כוללת סדרת מפגשי לימוד, לאורך השנה, שמטרתם היא לאפשר למידה חווייתית ומשמעותית בנושא מעגלי זהות מנקודת מבט- התיישבותית, ישראלית, יהודית ואישית. בשנה זו התכנית מתקיימת ב- 90 קומונות של התנועה הקיבוצית ולוקחים בה חלק כ-900 ש"שנים.

קבוצת מנחי התוכנית מורכבת מאנשי חינוך שהם מנחים מקצועיים, המחברים לתכני התוכנית ומטרותיה, לתפיסת העולם ולערכיה של התנועה הקיבוצית ויוצרים מפגשים מעשירים ומשמעותיים עם הש"שנים. השתתפות מנחי תכנית העשרה בכנס מגיעה מתוך תפיסה הרואה את המנחים כשליחי התנועה המייצגים אותה במפגשים עם הש"שנים ומתוך רצון להידוק חיבור זה.

במהלך הכנס עסקנו בשיח הערכי המתקיים במפגשים תוך העמקת ההיכרות עם הקוד האתי למתנדבי שנת שירות בתנועה הקיבוצית (המהווה את הבסיס הערכי לשנת השירות בתנועה הקיבוצית ובסיס רעיוני לתכנית העשרה) ובחנו כיצד ניתן לקיים שיח ערכי משמעותי ו"בגובה העיניים" עם הש"שנים.



# ריבוי שפות וזהויות בקהילה/דר' איילה וול

איילה וול, עובדת סוציאלית קהילתית ויועצת ארגונית, יזמת חברתית, מרצה בתחום קהילה ומנהיגות באוניברסיטה העברית בירושלים ובמכללה למינהל. דוקטורנטית באוניברסיטת חיפה בתחום של התקשרות למקום בערים מעורבות. לשעבר מנחה לבינוי קהילה בחברה למתנסים וממונה על המנהלים הקהילתיים בעיריית ירושלים, מייסדת בנק הזמן בישראל ותחום הגינות הקהילתיות והפליסימייקינג בירושלים.



ההרצאה עסקה בריבוי שפות וזהויות בקהילה ובמערכת החינוך: ההרצאה התמקדה בהגדרת קהילה וקהילתיות, זהות קהילתית, שאלת ריבוי הזהויות בקיבוץ והשפעתן על תחושת השייכות של הפרט, ותפקיד מערכת החינוך הקיבוצית בביסוס זהות קהילתית משותפת לצד מתן ביטוי לזהויות מגוונות בקהילה.

### מערכת החינוך כקהילה - דרכי הפעולה:

- 1 הגדרת המטרה - קהילתיות
- 2 מיפוי קהילתי: זיהוי הנכסים, סוגי ההון, השחקנים
- 3 יצירת שותפויות וחיבורים: בתוך מערכת החינוך ובין מערכת החינוך לקהילה

### ממשקים בין מערכת החינוך והקהילה

**התאמה בין:**

**המטרה:** העלאת רמת הקהילתיות בקיבוץ של כלל השחקנים.

**דרכי הפעולה:** יצירת רשתות חברתיות בין השחקנים בקיבוץ המבוססים על מערך מאפיינים קהילתיים.

**המדדים להצלחה:** הון חברתי גבוה מתבטא ב: משמעותיות, שייכות, מחויבות של כלל השחקנים.

# שיח עמיתים

## עבודה עם הנהלת חינוך

במבנה הארגוני של מערכות, אנו רואים חשיבות לקיום של הנהלת חינוך ציבורית כמעורבת בתפיסת החינוך. במפגש זה עולים קולות רבים: קול פרטי מול קול ציבורי, הקול ההורי, הקול המערכתי, הקול הפדגוגי חינוכי והקולות הרבים יוצרים מתח מובנה.

המעגל נועד לתת בסיס לחשיבה כיצד עונים על הצרכים השונים של כל קול? איך מנהלים אותו? איך מנרמלים אותו? והבנה מי אחראי על קידום התהליכים.

במעגל הייתה הזדמנות לשמוע כיצד בכל יישוב הדברים נראים טיפה אחרת, לבחון ולשתף בדילמות שעולות ובהרכבים שונים הנהלות חינוך/ ועדת חינוך:

יו"ר בשכר או שכולם בהתנדבות, מינוי לוועדה דרך בחירות או מי שרוצה, כמות משתתפים והאם רק הורים או אנשי חינוך ללא ילדים במערכת, באיזה נושאים נוגעים ואיזה לא? פורום הנהלה פעילה.

### מושגים ותאוריות שהוצגו במעגל:

#### 1. מסמך עוגן להנהלת חינוך ציבורית

המסמך מציג את מהות תפקידה וייעודה של ההנהלה, את מטרותיה ותחומי האחריות שלה.

#### 2. כלים לניהול קונפליקטים:

**כלים שעובדים – ליצירת עבודה מערכתית טובה עם ועדת חינוך/ הנהלת חינוך ציבורית**

- מחויבות למבנה הארגוני - חידוד הגדרת סמכויות ותפקידים
- עבודה אישית פרטנית עם מנהל הקהילה ויו"ר הנהלה ציבורית לחינוך
- מה מידת העניין והמעורבות של מנהל הקהילה? כמה הוא מנהיג?
- הפיכת הנהלה פעילה לגוף פעיל ומשמעותי - לטיפול בסוגיות ניהוליות ומקצועיות. מסן פניות להנהלה הרחבה, פורום ניהולי לקידום נושאים מקצועיים ניהוליים, סמכות לסוגיות פרטניות וחריגות.
- נוהל טיפול בפניות - למי פונים? איך? מניעה מראש של חיכוכים
- חיזוק המשמעותיות וההשפעה של חברי הנהלת החינוך - להביא להנהלה הציבורית נושאים וסוגיות מקצועיות וניהוליות להחלטה.
- שיתוף שיתוף שיתוף - כל הזמן, מה שלא משתפים לא יודעים.. שיתוף של התמודדויות, של רצינות שמנחה החלטות או סוגיות. שיתוף על פי כללי האתיקה.
- מיפוי - זיהוי עמדות, קולות וצרכים, יותר מפעם בשנה, מי השותפים שלי? את מי אני יכול לרתום באיזה נושא? איזה כובע חובש כל שותף, מהם הקולות השונים, מה הצרכים.
- מפגשים אישיים אחד על אחד עם חברי הוועדה ליצירת ערוץ אישי, היכרות, תיאום ציפיות ותיאום המפגשים.
- מומלץ ללמוד את הכלי-תקשורת מקרבת
- יצירת אקלים מיטבי בישיבות- יצירת קבוצת עניין ולא רק קבוצות משימה - מפגשי למידה ועניין, מפגשי חוויה - לייצר אוירה טובה, אקלים נעים וקרבה.
- סיוור של הנהלת החינוך בבתים ומפגש ישיר עם הצוותים
- בניית יחסי אמון, שיתוף ושותפות אישיים עם מנהל/ת הקהילה ועם יו"ר הנהלת החינוך
- קביעת מנגנון מוסכם מראש ליישוב קונפליקטים ומחלוקות, לערעורים ולפרסומם.
- גיבוש כללי אתיקה ברורים ומחייבים.
- ליווי היו"ר והוועדה על ידי המדריכה/ היועץ של המערכת.

בהצלחה

# שיח עמיתים

## עבודה במעגל שותפות

מעגלי השיח בנושא זה עסקו בשאלה 'כיצד נקדם שותפויות', דרך למידה מהצלחות של המנהלים שהשתתפו במעגל.

המתודה במרכזית במעגלים אילו היתה של חקר מוקיר, וממנה נאספו עקרונות מקדמי שותפות לשימוש עתידי.

### מושגים ותאוריות שהוצגו במעגל:

#### חקר מוקיר:

חקר מוקיר הוא מודל ללמידה דרך הצלחות בארגון, גישה לאיסוף מידע על נושא וליצירת עתיד נבחר. היא מבוססת על מחקרים המראים כי התמקדות בהצלחות ובשאיפות עתידיות יעילה יותר לקידום ויצירת שינוי לכיוון רצוי. יצירת שינוי מתוך בחינת הטוב והמוצלח מפחיתה התנגדויות, מעלה אנרגיות ליצור את השינוי וניתנת לשימור לאורך זמן.

על פי מודל זה, אנו לומדים ומתפתחים דרך חקירה של מצבים אותם אנו תופסים כמשמעותיים ובהם לדעתנו תפקודנו היה טוב. בדרך זו אנו מתמקדים בחקירת הנכסים והיכולות של הפרט והארגון, ובכך יוצרים אקלים חיובי ומעודד דיאלוג.

הלמידה מכוונת לחשוף את החוזקות שלנו ואת גורמי הכוח והחיוניות שהיו בנו ובסביבתנו ושאפשרו את ההצלחה. בחינת כוחות אלה יכולה לכוון אותנו ביצירת שינוי בעתיד. המגמה בחקר מוקיר היא להתגבר על הפער בין המצב הנוכחי לעתיד רצוי דרך שאלות כמו: מה עובד? מה אפשרי? מה נעשה כדי להשיג זאת?

#### ❖ עקרונות מקדמי שותפות שנאספו מתוך החקר המוקיר במעגלים:

- ❖ הגדרת חזון/מטרה משותפת, מטרות ביניים ויעדים בדרך שניתן לספור כהצלחה
- ❖ מחוייבות: לעניין, לשותפים, לתהליך. תחושת אחריות משותפת, אקטיביות ומעורבות
- ❖ תקשורת טובה פתוחה ורציפה, שיח מכבד, שיתוף ושקיפות
- ❖ תיאום ציפיות, חלוקת תפקידים והגדרת לוח זמנים
- ❖ משוגע לדבר/תשוקה
- ❖ השקעה ברתימה וגיוס
- ❖ יצירת קשרים אישיים
- ❖ תחזוקה של השותפות
- ❖ אינטליגנציה ריגשית- סבלנות, סובלנות, יכולת להכיל את האחר, ויתור על האגו, פירגון וגיבוי
- ❖ דיבור, שקיפות החוצה, הסברה של החשיבות, תיווך
- ❖ חוויה חיובית
- ❖ WIN WIN - תחושה ששני הצדדים מקבלים מהשותפות, ושהחיבור משמעותי יותר מהעבודה לבד.

# שיח עמיתים

## מיפוי קהילתי ככלי עבודה למנהל. תחינוך

מיפוי קהילתי הוא כלי להעמקת ההכרות של מנהל מערכת החינוך עם הקהילה. בעזרת מיפוי אנו רוכשים את היכולת להכיר את הקהילה שלנו טוב יותר, לזהות את ה"נכסים" הנסתרים והחבויים, ואת הגלויים והידועים לנו, וכך לאפשר את החיבור הכל-כך מתבקש בין מערכת החינוך לקהילה.

במעגלי שיח העמיתים בנינו יחד כלי מיפוי ייחודי וייעודי למנהלי מערכות חינוך בתוך הקהילה הקיבוצית.

מושגים ותיאוריות שהוצגו במעגל:

במעגלים הוצגו שלושה סוגי הון המהווים "נכסים" למערכת החינוך, ואותם נרצה לזהות בקהילה:

### הון אנושי

תורת ההון האנושי היא תורה כלכלית העוסקת בשוק העבודה, המניחה כי כוח עבודתו של אדם הוא רכוש שעשוי לשנות את ערכו לאורך זמן ובאופן שונה מעובד לעובד, בהתאם לשינויים המתרחשים באיכותו של העובד. "ויקיפדיה"

הון אנושי הינו מאגר של מיומנות, ידע, ותכונות אישיות שמאפשרות לבצע עבודה או לייצר תועלת. אלו הן תכונות שנרכשות על ידי עובד או אדם על ידי השכלה וניסיון.

כאשר אנו אומרים הון אנושי בקהילה, אנו מתכוונים למכלול הידע, מיומנויות, קשרים, תכונות אישיות, כישרון ויכולות שיש לפרטים בקהילה ובצוות החינוכי, וניתן לרתום אותם לטובת מערכת החינוך.

### הון פיזי

בתורת הכלכלה הקלאסית, התייחס המושג בעיקר לציוד, מבנים ומכונות המשמשים בהליך ייצור של מוצרים בידי יצרנים. הוא נחשב ככלי כלכלי לרוב והינו חלק חשוב בקידום מטרות הארגון.

במיפוי קהילתי המושג מתייחס לכלל המשאבים הפיזיים (מוחשיים), הטבעיים ושאינם טבעיים של הקהילה. למשל: מבנים, מתקנים, כלי רכב, ציוד וכד'.

### הון ארגוני-קהילתי

המשאבים הבלתי חומריים העומדים לרשות החברים ברשת חברתית מסוימת מכוח שיתוף הפעולה, האמון וערוצי המידע ביניהם. הון חברתי כולל את הקשרים שבין חברי הקהילה, הבאים לידי ביטוי בכמות הקשרים, איכות הקשרים, ומידת השימוש בהם.

אנשי מקצוע ועוד פרטים בקהילה פועלים יחד על מנת לקדם את מטרות המשותפות, בהתבסס על רשתות חברתיות, ערכים משותפים, ורמה של אמון, בין חברי הקהילה.

# כלי למיפוי משאבי הקהילה

## שנבנה על ידי מנהלי החינוך במעגלים

מיפוי הוא הכלי הראשון בו נשתמש לפני שאנחנו נכנסים לביצוע של פעולה, ולכן חשוב שנסמן לעצמנו עוד לפני המיפוי, מה אנחנו רוצים להבין וללמוד ביחס לקהילה. מיפוי טוב יעזור לנו לזהות את היתרונות והחוזקות של הקהילה, לצד פערים. המידע שייאסף יסייע לנו ולשותפינו לתכנן את התהליך/פעילות בצורה מותאמת לקהילה, יפחית התנגדויות ויאפשר לנו לזהות שותפים נוספים ומעגלים נוספים לפעולה.

**אז בואו נתחיל:**

### שלבים במיפוי קהילתי

1. הגדרת מטרות
2. תכנון המיפוי
3. המיפוי עצמו
4. עיבוד המיפוי

### 1. הגדרת מטרות:

על מנת שנוכל להתחיל עם המיפוי שלנו, אנחנו צריכים לשאול את עצמנו למה אנחנו ממפים? מה היינו רוצים להשיג ממיפוי זה. רק לאחר שענינו על השאלות הללו והגדרנו לנו מספר מצומצם של מטרות, נוכל לעבור לשאלה הבאה: את מי נרצה לשתף במיפוי? את מי נרצה לרתום לסייע בתהליך? שלב הגדרת המטרות הוא קריטי על מנת ליצור מיפוי מדוייק לצרכים שלנו.

### 2. תכנון המיפוי:

לאחר שהגדרנו את המטרות, נוכל לתכנן את מרכיבי המיפוי עצמו על ידי זיהוי מקורות המידע שלנו (את מי אנחנו שואלים) ותכנון המתודה (איך אנחנו שואלים).

קיימות מתודות רבות לאיסוף מידע כמו ראיון אישי או קבוצתי, שאלון, למידה ממקורות כתובים, מקורות אינטרנטיים, תמונות/סרטים, תצפיות, סיורים ועוד.

**בחירת שאלות המיפוי:** כל השאלות שנשאל במהלך המיפוי צריכות להיות רלוונטיות למידע שעלינו לאסוף על מנת לענות להגדרת המטרות שלנו. בעמוד הבא ניתן למצוא את השאלות שנכתבו על ידי מנהלי החינוך לצורך מיפוי קהילתי

### 3. המיפוי:

במידה וכחלק מהמשוב אנו פונים אל אנשים מהקהילה ומחוצה לה, חשוב ליצר בקרב הנשאלים אווירה נעימה ופתוחה. אווירה כזו, וראיון/סקר מכבד יעודדו שיתוף פעולה.

חשוב לרכז את כל תוצרי המיפוי, ולהקפיד לכתוב עליהם כיצד הם נאספו, מי אסף ותאריך (ולעיתים גם הערות), על מנת להקל עלינו בשלב עיבוד העיבוד.

# כלי למיפוי משאבי הקהילה

## נושאים ושאלות שנכתבו על ידי מנהלי החינוך:

### הון אנושי-נושאים למיפוי ושאלות:

#### צוות-נושאים למיפוי:

- מי הצוות שלי? מה DNA שלו? גילאים? השכלה? כמה אנשי צוות מתוך הקהילה? כמה מבחוץ?
- כיצד אנשי ונשות הצוות עובדים-ות יחד? האם הם פועלים כצוות וחשים מחוייבות?
- עד כמה הצוות מחובר לקהילה ומכיר את ההיסטוריה של המקום? מכיר את החינוך הקיבוצי?
- חוזקות – איך הצוות יכול להביא את עצמו בתוך החינוך?

#### צוות-שאלות למיפוי:

- סמן שלושה מאפיינים שהם לדעתך הבולטים ביותר בקהילה.
- מה אתה אוהבת במערכת שלנו. מה היית משנה?
- מהם תחומי העניין שלך? האם תרצה להעביר אותם במערכת (לצוות או לילדים)
- כתוב/כתבי שלושה תחומים בהם תרצה להתפתח
- מה החוזקות שלך שבאות לידי ביטוי בצוות/בעבודה? מה החוזקות שלא באות לידי ביטוי?
- מה החלומות שלך? (למערכת ובכלל)

#### הורים וקהילה נושאים למיפוי:

- אילו קבוצות יש בקהילה? הורים / סבים / ותיקים/סטודנטים/קומונה ועוד
- איך החינוך נתפס על ידי ההורים בקהילה? מהם הקולות ההוריים בנוגע למערכת החינוך?
- אילו שותפויות יש עם ההורים? עם אנשים אחרים בקהילה?
- מי בקהילה יכול להיות פונקציה תומכת במערכת? גיוס, העשרה, התנדבות
- איזה חיבורים אני יכולה לייצר באמצעות מערכת החינוך?
- אילו תחומי עניין/מקצועות יש לחברי קהילה, שיכולים לתמוך במערכת?
- מי בקהילה מעוניין להיות שותף?

#### הורים וקהילה דוגמאות לשאלות למיפוי:

- במה תוכל לתת יד למערכת החינוך או לילדים ולנוער? חוג, גינה, ספורט, שעורים פרטיים, הסעות, אבטחה, רפואה..
- כיצד אתה רואה את הקשר בין החינוך לקהילה?
- אילו שותפויות קיימות עם חברי הקהילה? כיצד לדעתך החינוך יכול לתרום לקהילה
- האם יש ילדים בקהילה שאין במערכת החינוך? איזה קשר יש לי איתם?
- איזה מענה יכולה לתת המערכת לילדים בעלי צרכים מיוחדים? אילו מענים אינה יכולה לתת ואיך ניתן לגשר על הפער?

# כלי למיפוי משאבי הקהילה

## שאלות:

### הון פיזי-נושאים למיפוי ושאלות:

#### נושאים למיפוי:

מבנים (מבני חינוך ומבנים אחרים)      מרחבים  
תקציבים      ענפים

#### שאלות למיפוי:

מהם המבנים, פינות עניין והמרחבים שיש לקהילה? מה מצבם?  
מי אחראי על המבנים ועל התחזוקה? כיצד משתפים פעולה?  
האם קיימים גורמים שעלולים להקשות על שימוש במבנים/מרחבים קהילתיים?  
איזה ציוד/ריהוט יש לקהילה? האם ניתן להשתמש בחלקו? מתי?  
אילו ענפים יש בקיבוץ? מהם שיתופי הפעולה שניתן לעשות? מי אנשי הקשר?  
האם צפויים משאבים נוספים לקהילה?  
כיצד הקהילה יכולה להשתתף בעלויות החינוך  
כיצד ניתן ליצור שת"פ עם המפעל בקיבוץ?  
כיצד נשפר את תנאי ההעסקה של הצוות? (למשל דירות במשק..)

### הון ארגוני-קהילתי, נושאים למיפוי:

כיצד ניצר שת"פ עם וועדת קליטה? מי המשפחות שעתידות להגיע לקיבוץ?  
מהם ממשקי העבודה עם הענפים השונים?  
מהם התהליכים המתרחשים עכשיו בקיבוץ?  
מה מהבנה הארגוני של הקיבוץ? מי בעלי התפקידים? מי מקבלי החלטות?  
מה החיבורים הפרסונליים הלא פורמליים שקיימים?  
מי הקבוצות המרכיבות את הקהילה?  
מה תפקידיה של הנהלת חינוך? של יו"ר חינוך?  
כיצד נעדכן את הקהילה בפעילויות החינוך?  
האם הקהילה מכירה את חזון מערכת החינוך? האם מכירה אותי ואת הצוותים?

### 4. עיבוד המיפוי:

אז חקרנו, שאלנו, חיטטנו בארכיון, סיירנו וצילמנו, אספנו כמות גדולה של מידע, מה עכשיו?  
עכשיו מומלץ לחבר את כל המידע למסמך אחד מרוכז, אשר בסופו חלק של מסקנות.  
המסקנות יעזרו לנו לזהות שותפים, צרכים, כוחות וכלים, בהתאם למטרות שכתבנו.



# שיח עמיתים

## קשר עם הורים

במעגל 'תקשורת עם הורים' עסקנו במאפייני ומרכיבי ההורות, ובגורמים המשפיעים עליה, העמקנו במושגים כמו העברה בין דורית והזדהות השלכתית, ובחנו כיצד כל אלה משפיעים על התקשורת בין ההורים לבין הצוות.

### מושגים ותיאוריות שהוצגו במעגלי:

#### העברה בין דורית – מה הורישו לי הוריי, מה אוריש לילדיי?

- חוקרים רבים מדגישים כי משתנה משמעותי בקביעת המודל שמיושם על ידי אדם עם כניסתו לתפקיד ההורה הוא סוג הקשר ואיכותו, כפי שחווה אותו בילדותו.
- בספרות המקצועית הסבר זה מכונה "העברה בין דורית" ומשמעותו, התפתחות שרשרת העברות של יחסים בין דור לדור בעיצוב התפקיד ההורי.
- כוחו הפסיכולוגי של מנגנון העברה הבין דורית מול מאפיינים אלו הוא בתפקידו המארגן, המרגיע והמכוון עבור כל הורה.

#### הורות כפרט – יחסים ומאבקים בין שלושת מבני העצמי:

##### העצמי הפרטי, העצמי המקצועי והעצמי ההורי.

- **העצמי הפרטי:** המכיל חוויות וייצוגים הנוגעים להגדרת הזהות, כפי שעוצבה בשלהי גיל ההתבגרות ומכילה תפיסות וחוויות בהמשך, הנוגעים לזוגיות ולאדם כפרט משמעותי.
- **העצמי המקצועי:** מתייחס להיבטי הזהות המקצועית ומשמעותה בחייו של האדם.
- **העצמי ההורי:** מבנה נפשי ייחודי המכיל את מלוא ההתייחסויות הנוגעות לאדם כהורה.

#### התפתחות יחסי הגומלין בין שלושת מבני העצמי

- יחסי גומלין אלה נוטים לקיים ביניהם מגוון של השפעות בעלות אופי מגוון. למשל, משבר באחד ממבנה העצמי יכול לעיתים לאפשר לאדם להעצים את משמעותו של עצמי אחר, ולראות בו גורם מפצה על פגיעה בראשון. לחילופין, עלול משבר במבנה עצמי אחד להרחיב את עצמו ולחולל משבר המשכי במבני עצמי נוספים.
- העצמי ההורי הינו הפגיע ביותר מכל שלושת מבנה העצמי
- פגיעות נרקסיסטית יכולה להיווצר ממגוון סיבות אפשריות:
  - פערים בין הילד הפנטזמטי לילד הקונקרטי
  - העברה בין דורית ואימוץ מודלים של חינוך שאינם מותאמים לצרכי הילד
  - התמודדות עם שינויים והגמישות הנדרשים מהורה
  - התעוררות תמות מעברו של ההורה הנוגעות לתקופה זו או ליחסיו עם הוריו ואחרים משמעותיים.
  - רפליקציה מכאיבה מצד הסביבה החינוכית.

- פגיעה בעצמי ההורי, עשויה פעמים רבות לגייס אצל ההורה הפגוע משאבים ייחודיים משני מבנה העצמי האחרים.
- חילוקי דעות בין הורים לגבי פרשנותם את צורכי הילד בגילאים השונים, עשויים לגייס אצל כל אחד מהם הפעלת יתר של מבני עצמי אחרים, על מנת להכהות את הכאב ההורי.
- פגיעה בעצמי ההורי מחבלת גם ביכולתו של ההורה להביא את עצמו לשלב של זהות הורית מאורגנת. במקרים אלו, ההורה לובש "תחפושת" הגנתית הבאה להסתיר או להסוות את עוצמת הכאב של העצמי ההורי הרגיש.

### אז מהי הזדהות השלכתית?

את המונח טבעה פסיכואנליטיקאית בשם מלאני קליין, בהתבסס על מונח חשוב אחר בפסיכואנליזה – ה"השלכה" של פרויד. פרויד התייחס להשלכה כתהליך בו האדם משייך את הדחפים הפנימיים שלו לרעהו. קליין לקחה את התפיסה הזו והרחיבה אותה מעט. לפי התפיסה, האדם נוטה לשייך לאחרים חלקים שלמים של העצמי שלו, מכיוון שהוא מעוניין "להיות עם ולהרגיש בלי" – כלומר לא מעוניין שהחלקים האלו יהיה חלק מהאישיות שלו, אבל כן שהם יהיו בקרבת מקום אליו. כאשר הוא "משליך" את חלקי אישיות אלה על אדם אחר, מרגיש אותו אדם הזדהות עם החלקים האלה. הזדהות זו מביאה לכך שהוא מתנהג באופן אשר מבוטא בחלקי אישיותו.



## סיכום ומסקנות יישומיות

- הכשרת המנהלת/ גננת/ מטפלת/ מדריך. ה להבין את ה'קול ההורי' הינה משימה חשובה. ללמדם לפנות אל ההורה בזהירות וברגישות המתבקשת. פיתוח הידע והטרמינולוגיה הנגזרת ממודל זה עשויה לסייע להם בבואם לקשר החינוכי עם הורי הילדים שבטיפולם.
- הבניית הצעדים להתערבות עם 'הקול ההורי' מחייבת הליכה בו זמנית בין שני "עולמות": עולם הפנים (תהליך אמפתי למצוקות ההורה) ועולם החוץ (תפיסת עמדה מרוחקת אובייקטיבית ויודעת כדי להעניק עזרה).
- היכולת להיות בשני העולמות בו זמנית מאפשרת למתערב להיות בעמדה המחזיקה יחס אמפתי, תומך ומכיל, יחד עם דחיפה לשינוי והתערבות. בכך מתאפשר חיבור בין ה'קול ההורי' הקונקרטי ל'קול ההורי' הפסיכולוגי ויצירת אינטגרציה בין השניים.

## שיח עמיתים

# החינוך כחלק מתהליכים קהילתיים

מערכת החינוך היא הבטן הרכה של הקהילה.

מעגלי השיח שעסקו בחינוך כחלק מתהליכים קהילתיים יצאו ממספר הנחות יסוד:

- קיימת שונות בתפיסה המקצועית של המערכות (בגיל הרך ובחינוך החברתי) וכתוצאה מכך גם במעורבות שחברי הקהילה מצפים או דורשים מהן.
  - לכל תהליך שמורגש במערכות החינוך יש שותפים ושותפות מחוץ לה.
  - אין תהליך בקהילה שלא יורגש במערכת החינוך ואין כמעט תהליך בתוך המערכת שלא יהיו לו אדוות בקהילה.
- במעגלים שיחקנו משחק לוח בשם 'קהילה בגליץ' שפותח על ידי מערך ההדרכה. דרך משחק הועלו נושאים חשובים לדין וללמידת עמיתים.

## שאלות מרכזיות שעלו במעגלים :

מערכת החינוך כמי שמייצרת או מקדמת תהליכים בקהילה- באיזו סמכות? האם רק ביוזמת מובילי המערכת או גורמים נוספים? שינויים בקהילה לא תמיד תואמים את טובת המערכת ונשאלת שאלת השאלות של מי המערכת? ומי משרת את מי?

## תובנות שעלו:

- החינוך הוא משאב קהילתי - והקהילה היא משאב של החינוך.
- הצוותים החינוכיים הם שותפים ושותפות בקידום הקהילתיות בקיבוצים בהם הם עובדים.
- קיימת שונות משמעותית בין קיבוצים שיתופיים למתחדשים בסוגיות שעולות.
- ככל שהקיבוץ משתנה יותר, המערכת מעורבת יותר בשינוי ובהשפעה.

# הזהות המקצועית של מנהלי החינוך/דני שטיינר

**דני שטיינר** - מנחה קבוצות ויועץ לארגונים.

הרעיון המרכזי בהרצאה עוסק במעבר בין פרדיגמות משתנות של מערכות החינוך הקיבוציות בהתאמה לשינויים התרבותיים, דמוגרפיים ומבניים שעוברת הקהילה. הדגש בעבודת מנהל המערכת הוא בכך שעיסוקו העיקרי במודל החדש הוא איתור, גיוס וליווי עובדי חינוך פרופסיונליים, החשים מסוגלות לקיים שותפות עם הורים,



לעבוד ממצב ריאקטיבי של "קליטת המשתתפים" ליישוג (Reaching out) לכל אחד מבני הנוער והילדים שבמערכת. המגמה המרכזית היא לממש ארבעה עקרונות מובילים במערכת - מבוגר משמעותי, קבוצת שווים ברת קיימא, רשת בטחון של שותפות מבוגרים ובמה לעידוד מימוש עצמי וביטוי אותנטי לכל ילד.ה/מתבגרת.

## חינוך קיבוצי – דור 4.0

- דור ראשון – ענף במשק
- דור שני – שירות ולקוחות
- דור שלישי – חינוך בונה קהילה
- דור רביעי – קהילה של קהילות של פרטים



## קישור למצגת ההרצאה

## 'באתי לנהל' מעגלי שיח עמיתים של מנהלי החינוך החברתי-קהילתי



כנס החינוך עסק בניהול מערכות החינוך בראי ההיסטוריה, ההווה והעתיד מתוך תפיסה שהערכים אשר עליהן מושתתות מערכות החינוך שלנו עוברים התאמה עם השינויים אשר עוברים הקיבוצים, עם זאת- אופן ההפעלה של מערכות החינוך השתנה מאוד בשלושים השנה האחרונות ועתיד לעבור התאמות גם בעתיד לבוא.

כאשר אנו באים למפות את הכוחות אשר יכולים לסייע להוביל את מערכות החינוך החברתי יש להביט בתוך הקופסא ולמפות את מעגל השותפות הקיבוצי-

בעלי תפקידים, צוות חינוכי, הורים, ילדים, בני נוער, משאבי הקיבוץ ועוד ועוד.

כאשר ההבנה היא "מי שיש לו 'איזה למה' שלמענו יחיה יוכל לשאת כמעט כל איך" (ניטשה)

במעגלי השיח אשר עסקו בחינוך החברתי שאלנו את עצמנו-

- (ל)מה אני עושה כשאני ק.מ.ה בבוקר?
- מה המהות של התפקיד שלנו?
- מה מניע אותנו לקום בבוקר ולנהל מערכת של חינוך חברתי בקיבוץ? (כאשר ברוב המקרים הוא גם לא הקיבוץ שלנו).

מטרות המפגש והכנס מבחינת ניהול מערכות החינוך החברתי:

- זיהוי הכוחות הפנימיים.
- זיהוי המשמעות בתפקיד
- זיהוי הצרכים שיביאו להצלחה,
- להציב מטרה חדשה להמשך עבודת הניהול, על בסיס התכנים שהועברו בכנס.

אז הכנס מאחורינו, ואיך אומר השיר- "ועכשיו? מה עכשיו? מסמרים ונוצות? ציפור שלא עפה?"  
(מיכה שיטרית)

אז לא.

עכשיו הזמן להציב מטרות אשר יקדמו את מערכת החינוך בקיבוץ בהלימה לתהליכים אשר הקיבוץ מוביל, ביחד מעגלי השותפות והכוחות הפנימיים שזוהו במיפוי.

עכשיו הזמן להזכיר לקיבוץ שהמשאבים של מערכת החינוך הם השקעה בעתיד.

עכשיו הזמן לפתח את צוות ההדרכה בהכשרות שייתנו מענה לצרכי במערכת.

עכשיו הזמן להתפתח גם בתחומי הניהול שתמצאו לנכון להעשיר בהם את הידע.

עכשיו הזמן לאתגרי ניהול חדשים, ולהעזר איפה שיש צורך.

עכשיו הזמן לזכור שאנחנו נגיע לכל קיבוץ, בכל זמן, בכל מזג אוויר, ובכל דרך אפשרית, משום שבאחת המערכות שלנו, ממש ברגעים אלו, מתחנכת ההנהגה הבאה של הקיבוץ, המועצה והמדינה, ועלינו מוטלת האחריות לתמוך בעיצוב הזהות וההתפתחות שלהן.ם.

אורי פלד נקש

מנהל שבילים

# מצפן השאלות מעגלי שיח עמיתים של מנהלי החינוך הגן הקיבוצי



כנס החינוך עסק בחינוך הקיבוצי מתחילת הדרך, תוך ניסיון להבין מהו החינוך הקיבוצי היום, כיצד ייראה בעתיד ובניהול של מערכת חינוך לאור שינויים ערכיים שמביאים איתם את הצורך-אך גם את ההזדמנות- לעצור ולשאול לאן עכשיו?

מושב הגיל הרך עסק בקשר שבין הגדרת התפקיד לבין תפיסת התפקיד, בהתמודדות עם הסוגיות השונות העולות לאורך הדרך.



במעגלי השיח, סביב כלי "האוטובוס" עסקנו באופן בו כל מנהלת מגדירה את תפקידה ותופסת את מקומה בניהול המערכת, הצוות והיחסים עם השותפים השונים.

אדריאנה סלום, מדריכה במערך ההדרכה של התנועה הקיבוצית ומנהלת הגיל הרך בקיבוץ רוחמה, הציגה למנהלות את 'מצפן השאלות', כלי עבודה באמצעותו, בכל סוגיה בה הן עוסקות, יוכלו למפות את תפקידן, לזהות תפיסות שלהן ושל המערכת ולבחור מהי הדרך המיטבית לטפל בסוגיה.

שלבי העבודה עם 'מצפן השאלות':

- הגדרת הסוגייה- מה הם הערכים העומדים בבסיסה? מהו הרציונל החינוכי שעומד בבסיסה? מה הם האתגרים העיקריים שהקהילה נדרשת להתמודד איתם? למידה מהצלחות, למידה מהעבר.
- בדיקת הגדרת התפקיד בסוגייה - מה הציפיות של השותפים השונים
- בניית שאלון לראיון עצמי ולראיון השותפים
- בירור מי הם השותפים להתמודדות עם הסוגייה
- מענה של המנהלת על השאלון- בירור עצמי
- בחינת הפערים וניסוח של הסכמות ונושאים לדין והחלטה

## ועוד שאלות לדוגמא:

- איך הייתם מגדירים את אוירה ואקלים?
- האם היו משברים במערכת בחמש השנים האחרונות? מהם?
- אלו חוויות הייתם מגדירים כ"מכוננות" במערכת?
- כמה מנהלות כיהנו בתפקיד ב-10 השנים האחרונות, ב-5 שנים האחרונות?
- מי קובע את המדיניות החינוכית בקהילה הספציפית?
- באילו פורומים מתקבלות ההחלטות במערכת?
- מאילו מקורות מגיעים המשאבים של המערכת?
- מהן המסורות הקבועות במערכת?
- מהן שגרות ההדרכה במערכת?
- אלו השתלמויות התקיימו לאחרונה במערכת?
- האם מתקיימות סדרי צוות קבועות במערכת? למשל ישיבות צוות, פורום גננות/ מובילות וכדומה...
- אלו ממשקים מתקיימים בין ההורים/ שותפים בקהילה לבין המערכת?

## מאגר שאלות נוספות לדוגמא:

- מה הערכים שמובילים אתכם?
- איך הערכים הללו באים לידי ביטוי בימינו?
- מהם השותפים?
- מהם הנתונים רלוונטיים- מספר יחידות, מספר ילדים, מספר אנשי צוות, תקציב, מהיכן מגיעים אנשי הצוות?
- מהם האתגרים המרכזיים איתם מתמודדת המערכת בעת הזו?
- מהם האתגרים המרכזיים שהעסיקו את המערכת בחמש השנים האחרונות?
- האם יש חזון למערכת? מהו? האם הוצג לאנשי הצוות?
- האם הוגדרו בהתאם לחזון זה מטרות ויעדים לשנה זו?
- בעזרת אלו תהליכים משיגים את המטרות הללו?
- כיצד אתם מעריכים את מצב המוטיבציה של אנשי ונשות הצוות?
- כיצד אתם מגדירים את אופי היחסים בין נשות הצוות? אופי היחסים בין נשות הצוות להורים במערכת? אופי היחסים בין הנהלה לנשות הצוות?

המפגש בין הגדרות התפקיד, כפי שניתנו לנו עם כניסתנו לעבודה, לבין האופן בו המנהלת תופסת את תפקידה, בין ערכיה לבין ערכי הקהילה והמערכת החינוכית, מגלם בתוכו פעמים רבות קונפליקטים

ומתחים. לא תמיד אנו מודעים לפערים, לא תמיד יודעים לסמן לעצמנו מה הפעיל אותנו. כלי העבודה והשאלות שהוא מביא מאפשר לנו-בעמדות הניהול שלנו-לבחון מה קורה לנו במפגש בין הערכים שלנו לאלה של המערכת? מה הם הדברים שחשוב לנו שיתקיימו בתוך קהילה ומערכת חינוך בה אנחנו מנהלות? איזו תקשורת חשוב לנו לקיים ושתתקיים בין השותפים? כאשר אנו מצליחות לקיים ראשית



עם עצמנו ולאחר מכן עם השותפים שלנו את הבירור, היכולת שלנו להוביל תהליכים שמקדמים את ערכי המערכת (ולא רק את אלו שלי כמנהלת) גדלה. אז אנו מצליחות לנהל באופן מקצועי יותר, שבין היתר גם מסמן לנו מה הא הדרך המיטבית עבור כל השותפים ועבור עצמנו.

מערכות הגיל הרך עברו שינויים רבים בשנים האחרונות- מחוק חינוך חובה חינוך, מעבר מעונות היום למשרד החינוך, מעורבות המדינה בתהליכים ארגוניים וחינוכיים. לאור שינויים אלה, ואלה שעתידיים לבוא, חשוב שכל קיבוץ יבין איזו מערכת חינוך הוא רוצה שתתקיים אצלו. אלו ערכים יובילו אותה, האם וכיצד הקהילה לוקחת אחריות על המערכת. מה תפקידה של מערכת החינוך בקיבוץ?

השיח הזה צריך להתקיים ברמת ההנהלה של הקיבוץ, בוועדת חינוך ועם כלל חברי הקיבוץ. בזכות שיח כזה, תדע המערכת לשם מה היא קיימת, והצוות החינוכי יידע כיצד לממש את זה. מנהלת הגיל הרך תוכל אז, יחד עם הצוותים, להוביל את המערכת למקום אליו הקהילה רוצה.

אני מזמינה אתכן, מנהלות יקרות, להיעזר בנו. אנחנו כאן עבורכן. יחד עם מערך ההדרכה שלנו נדע לתמוך, לסייע, ובעיקר לקיים יחד איתכן את השיח הקהילתי שחשוב כל כך שיתקיים על מנת שמערכות החינוך שלנו יוכלו להמשיך להתקיים.

סינטיה כהן

מנהלת הגן הקיבוצי



# מחברים - ראשי וראשות אגפים בתנועה הקיבוצית מדברים חינוך

## עמוס פרג'ון-ראש אגף כלכלה

שמי עמוס פרג'ון מקיבוץ נען, נשוי לבינה, גננת בגן הבוגר בנען ואבא לאורי, בת 19, ליהיא, בת 16.5 ורוני, בת 15. מנהל את אגף הכלכלה בתנועה הקיבוצית.



אמנם לא גדלתי בקיבוץ, אבל כמו שאתם מבינים, אני מכיר את מערכת החינוך הקיבוצית מכל הכיוונים, מחובר דרך אשתי למעגל השנה של הגן, וחושב שהחינוך הקיבוצי הוא אחת הסיבות המרכזיות שבזכותן אנשים בוחרים לחיות בקיבוץ ושכנראה אין אף

אחד בקהילה שהחינוך לא קשור אליו, בלי קשר לגיל או מצב משפחתי.

### קצת על פעילות האגף -

אגף כלכלה בתנועה פועל בשלושה מישורים עיקריים – סיוע כלכלי וליווי לקיבוצים, קידום אינטרסים משותפים וניהול נכסי התנועה.



בדומה לקיבוץ, האגף שלנו אמון על חיזוק התשתית הכלכלית שמאפשרת לקיבוצים לצמוח ולהתפתח תוך שמירה על הזהות שלהם וטיפוח של הנכסים המשותפים.

הרבה מהאתגרים שפוגשים את הקיבוצים היום בהיבטים של התכנון והבנייה, הפעילות בתחום

האנרגיה, המיסוי והחקלאות, משפיעים עליו בהיבטים העמוקים של זהות הקיבוץ ובאופן טבעי גם על מערכת החינוך – למשל, צמיחה דמוגרפית מואצת ושינוי בהרכב הקהילה, החוסן הכלכלי, הרגולציה התכנונית ועוד.

### אז איפה הכלכלה פוגשת את החינוך?

בדרך כלל, כשנשות ואנשי החינוך מדברים עם אנשי הכלכלה, הם מדברים בשתי שפות שונות לגמרי: שפת התורה מול שפת הקמח.

כשאין שפה משותפת, קשה לקדם דברים ביחד ולא מעט פעמים נוצרים קונפליקטים.



הייתי שמח שאנשי החינוך יהיו מצויידים בהבנה כלכלית, ויגיעו לשיח עם אנשי הכלכלה עם נתונים מספריים (ולא רק אמירה כללית שנדרשת תוספת של אש למערכת, אלא ממש להציג את המקור לפער או אולי אפילו לבנות אותו במשותף עם ההנהלה הכלכלית).

באותה מידה, הייתי רוצה שאנשי הכלכלה יגיעו לשיחה הזאת מתוך תחושה של אחריות שווה על החינוך ורצון להשפיע עליו ולחזק אותו לא כסגירת "בור תקציבי" של החינוך אלא מההבנה שמדובר בהשקעה.

בעיניי, המפתח הוא שלמנהלות ומנהלי החינוך, וגם למובילות ומובילי הבתים, יהיו הכלים, בוודאי הבסיסיים, לניהול כלכלי של הפעילות החינוכית. התקציב של החינוך צריך להיבנות מלמטה למעלה – מהגדרת המטרות, היעדים והצרכים של כל בית ועד לתקציב הכולל של המערכת כולה. זה אומר – יותר עצמאות ויותר אחריות בידיים שלכם.

האתגר הכי גדול הוא שהחזון של החינוך הקיבוצי והמחויבות לממש אותו, יהיו משהו שאנשי הכלכלה מדברים אותו ומתחברים אליו, לא פחות מאנשי החינוך.

## עפרי רביב- ראש אגף צעירים ומעורבות בחברה

שמי עפרי רביב, נשוי באושר לניצן ואבא לארבעה - איתמר, שקד, אסף וארבל. בן קיבוץ גשר וכיום חבר קיבוץ חנתון, ראש אגף צעירים ומעורבות בחברה.

אני מרגיש שאני חייב להתחיל בווידי: בתור ילד תמיד הייתי בורח מהפעילויות של החינוך החברתי. הייתי עושה עיקופים כדי להתחמק מללכת לבית הילדים, הייתי אגוז קשה לפיצוח... היום אני רואה כמה הילדים שלי מחוברים לטבע, את היכולת והאהבה לטיול, את המשמעות שיש למשחק בחצר הגרוטאות לדמיון, ליכולת לשחק עם אחרים.

היום אני גם מבין מה אני קיבלתי מחוויית ההתבגרות בקיבוץ, בראש ובראשונה את התחושה המאוד עמוקה של עצמאות, יוזמה ואחריות.



## קצת על פעילות האגף -

אגף צעירים ומעורבות בחברה עוסק בשני תחומים עיקריים המתחברים האחד לשני: הדור הצעיר ומעורבות בחברה הישראלית. אנחנו מלווים את הדור הצעיר של הקיבוצים, מגיל 18-45, ובמובן הזה מהווים את החוליה המקשרת בין החינוך החברתי ובין השתלבות מלאה בקיבוץ כבוגר פעיל ומעורב.

חשוב להזכיר את שלב המלש"בים בו באמצעות מחלקת הבטחון אנחנו מעודדים לשירות משמעותי ומלווים את הצעיר ומשפחתו מיום קבלת צו ראשון.

אנחנו עובדים עם דור צעיר שחי בתקופה של אינדיבידואליזם, הפרט, היחיד הוא אוטונומי ועצמאי, הצעירות והצעירים רואים את עצמכם כבעלי ערך וקובעים מה נכון עבורם. אמיל"י = אני מה יוצא לי מזה? מכירים. ות? המודלים שהם פוגשים הם לעבוד בהייטק, בתפקידים עם יוקרה ותגמול כלכלי.



עלות המחיה הכוללת ונורמות התעסוקה במשק מביאות את הצעירים להיות מושקעים מאוד בפרנסת המשפחה ופנימה, במשפחה. הרבה פעמים זה מתנגש עם הרצון שלנו לראות צעירים בתפקידי מנהיגות ואחריות בתוך הקיבוצים ובחברה הישראלית.

במסגרת הרשת-קהילת הצעירות והצעירים של התנועה הקיבוצית אנחנו פועלים לשילוב הדור הצעיר בצורה מיטבית בקהילה ומעודדים מנהיגות צעירה, התשתית לכך הן ועדות הצעירים בקיבוצים שבשנים האחרונות בפריחה, בקיבוצים קמות ועדות או כאלה שקיימות הפכות רלוונטיות יותר, אנו עוסקים בפיתוח התחום ומלווים את מובילי ומובילות תחום הצעירים בקיבוצים. כדי לבנות את המנהיגות הצעירה - פנימה והחוצה ולהעמיק את תחושת השייכות שלהם לקיבוץ ולתנועה.

## מה האתגרים המשותפים?-

לנו ולאגף חינוך יש כמה אתגרים משותפים: המרכזי שבהם הוא העברת המקל, ואיך לייצר המשכיות של שיח עם הצעירים שלנו שימור וחיזוק תחושת השייכות שלהם אחרי שהם מסיימים י"ב.

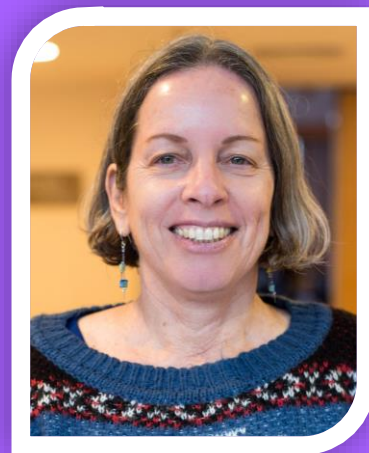
מעבר לזה, איך הבוגרים שלנו במערכות החינוך הקיבוציות יוצאים לעולם עם תפיסה של אחריות לקהילה שלהם ולחברה שסביבם, של תחושת מסוגלות ורצון להוביל ולהשפיע במיוחד מעבר לגבול הקיבוץ ברמות האזורית והלאומית.

החלום שלי הוא שנחזק את החיבור בין האגפים כדי להעמיק את שיתופי הפעולה בין ועדות הצעירים למערכת החינוך ואת התוכן של מעורבות חברתית ופוליטית בחינוך הקיבוצי.

## אילת גלס- ראשת אגף חברה וקהילה

שמי אילת גלס, ראשת אגף חברה וקהילה, חברת קיבוץ פלמחים, נשואה לעידו ואמא של אמיתי, נויה ויהל, בני 30, 28 ו-23.

לא נולדתי בקיבוץ, אלא בחרתי פעמיים, בחרתי בעידו ובחרתי להיות חברת קיבוץ. התפקיד הראשון שלי בקיבוץ בתור נקלטת צעירה היה מטפלת מספר ארבע בגן חרוב. תוך זמן לא ארוך הפכתי להיות מנהלת מערכת הגיל הרך. 2 תהליכים משמעותיים שהייתי מעורבת בהם הם גיוס ההון האנושי החזק בפלמחים וגם מחוצה לה למערכת.



חוללנו שינוי בתפיסה של מי נכון שיעבוד עם הילדים – המתאימות, המחויבות, הדוברות את השפה החינוכית וחושבות שזה ערכי. התהליך השני הוא מיתוג המערכת וחיזוק תחושת המשמעות בקרב נשות הצוות ובעיניים של הקהילה כולה. המשכתי להיות מחוברת למערכת הזאת והתובנה שזה אחד מהעוגנים של הקהילה הקיבוצית נשתלה אז. ואח"כ כשעברתי לנהל קהילות זה הוביל אותי – ההבנה שיש אחריות משותפת של הקהילה לחינוך ושהוא לא שייך רק להורים ולמנהלת החינוך.

### קצת על פעילות האגף -

אגף חברה עוסק בחיזוק מרכיבי הזהות בקיבוצים לפי תפיסת קהילה קיבוצית במיטבה – תפיסה חזונית של זהות. החינוך נמצא ונוכח בכל אחד ממרכיבי הליבה של התפיסה (בית ודרך – להנחיל את הערכים ולייצר את השייכות. קהילה רב דורית ומלוכדת, מנהיגות מקומית, ערבות הדדית, איכות חיים).



תחומי התוכן שלנו הם – תרבות, בריאות ורווחה, זקנה מיטבית, צמיחה וקליטה, ניהול ההון האנושי וקידום שוויון מגדרי. בכל התחומים יש לנו חיבור הכרחי ובלתי נפרד עם החינוך, כי ביחד אנחנו עוסקים בחיזוק, בהנחה וגם בעדכון ובהתאמה של הזהות המקומית.

## אז איך מחברים קהילה וחינוך?

אני מאמינה שהשיח הזהותי חייב להתקיים לא רק איתכם, ממלאות וממלאי התפקידים, אלא גם עם הקהילה ועם הנוער שלנו – הוא חייב להיות שותף בדיאלוג, בעיצוב ההווה והעתיד שלנו, לראות איך מממשים בפועל וביומיום את המשמעות של להיות קיבוצניק וקיבוצניקית.

החלום שלי הוא שיהיו לי נכדים במערכת, שאגיע בתור סבתא להוציא אותם בארבע מגן חרוב. לראות המשכיות ורב דוריות גם במשפחה שלי. זה דורש להתגבר על חסמי השיוך וערכי הקרקע הגבוהים ולראות איך מייצרים פתרונות כמו דיור בר השגה ואפשרויות קליטה לבנים שלנו.

איך עושים את זה? כמו תמיד, ביחד: זה דורש מאיתנו לפעול במעגלי שותפות סביב הקליטה, התכנון, הדיור והבנייה, לייצר חשיבה יצירתית וארוכת טווח שתאפשר לנו לגדול, להשתנות ולהישאר קיבוץ.

## צחי רם- רכז הרכזים האזוריים ורכז אזור הנגב המערבי

שמי צחי רם, חבר קיבוץ רביבים, נשוי לסיגל ואב לרועי, ניצן, עדי ונטע, רכז אזור של אזור הנגב המערבי בתנועה ומייצג פה היום את מחלקת רכזות ורכזי האזור.

הצטרפתי לתנועה הקיבוצית במסגרת גרעין נח"ל של תנועת הצופים. כחניך הצופים השתתפתי בתהליך העדכון של מטרות תנועת הצופים שהפסקה הראשונה בהן היא: "חינוך הנוער לערכי הרוח של עם ישראל ועקרונות מדינת ישראל תוך חתירה לאחדות לאומית" כך חונכתי.



כשהייתי חבר במליאת המועצה האזורית רמת הנגב קיימנו פגישה עם יצחק רבין שהיה אז ראש ממשלה. רבין אמר אז שתפקידה של המדינה הוא ליצור ולתחזק תשתיות כדי לאפשר פעולה של כל הגופים במדינה בכל תחום שהוא.

רבין שם בראש סדר העדיפויות הלאומי את החינוך.

אני אימצתי את גישתו ולתפיסתי החינוך הוא תשתית ממדרגה ראשונה בקיבוץ. החינוך הוא של הקהילה כולה, הוא לא רק של ההורים, הילדים והעובדים החינוך.

בתפקידי כמזכיר רביבים לא הייתי חלק מהנהלת החינוך, חשבתי שזה לא נכון והפכתי את עצמי למוזמן קבוע בישיבות ההנהלה ואני מאמין שהשפעתי על פעילות החינוך באותה תקופה. הכפלנו את תקציב החינוך מתוך ראייה שהחינוך של הילדים זה אחד הדברים הכי חשובים שהקיבוץ מקיים והוא חלק מתפיסה קהילתית שלמה כוללת.

## על פעילות המחלקה-

מחלקת רכזות ורכזי האזור מונה 8 פעילות ופעילים שכל אחת ואחד מהן מלווה עשרות קיבוצים. הרכז מהווה ציר מקשר בין מטה התנועה לבין הקיבוצים ועובד בשיתוף פעולה עם המועצות האזוריות וארגון הקניות האזורי.

תחומי העיסוק המרכזיים של הרכזים הם:  
העברת מידע בין המטה לשטח, ליווי מנהלים ומנהלות, השתתפות בהנהלות וועדים ממונים, השתתפות והנחיית פורומים אזוריים.



ברמה האישית, אני משתתף בכל המפעלים של אגף חינוך – כי אני מאמין שהמפעלים יוצרים ערך משמעותי לקיבוצים ולכן ההשתתפות בהם היא חלק בלתי נפרד מהתפקיד שלי כרכז אזור.

מנקודת המבט שלי היום, שני האתגרים הגדולים ביותר של החינוך הקיבוצי הם:  
**הראשון** – להפוך את השיח הקהילתי לשיח ערכי, ופחות שיח של תקציב ושעות פנאי.  
**השני** - אתגר ההון האנושי.

העבודה שלנו, כרכזים, היא לזהות היכן קיים הצורך אצל הקיבוץ והמועצה האזורית ולחבר את הצינור – בין אגף החינוך ומערך ההדרכה לכל קיבוץ ומועצה.



# מערכים ועזרים של מעגלי שיח העמיתים

**קהל יעד:** מנהלי.ות חינוך,

**משך הפעילות:** כשעה וחצי

**עזרים:** קלפים,  
כרטיסיות ריקות/דפים,  
טושים ועטים.

**המערך מנוסח בלשון נקבה  
מטעמי נוחות, אך מיועד לכל  
המגדרים**

## מערך מעגל פתיחה

### מטרות:

- חברות הקבוצה יזכרו ויעבדו את הבחירה שלהן במקצוע ניהול המערכת.
- חברות הקבוצה יפגשו וישמעו עמיתות למקצוע ובכך יעצימו את תחושת השותפות.
- חברות הקבוצה יפגשו/יעבדו את ערכי החינוך הקיבוצי ואת היחודיות של החינוך הקיבוצי כאידיאולוגיה חינוכית בעלת פרקטיקה ופדגוגיה מובדלת ומובחנת.
- חברות הקבוצה יתאמנו בחיבור בין הערכים למעשה

### מהלך הפעילות:

#### הכרות - 20 דק'

יושבים במעגל. במרכז - על שולחן או על הרצפה מפוזרים קלפים עם ציורים ותמונות ללא מילים. המנחה מזמינה את המשתתפות לבחור קלף שמתאר או מייצג - למה בחרתי בתפקיד, מה מדליק אותי היום בתפקיד, או מה הדליק אותי אז כשהחלטתי לקחת את התפקיד. להגיד בסבב שם, תפקיד, מאיפה, כמה שנים בתפקיד ולשתף בקלף ומה מתאר מייצג.

#### החינוך הקיבוצי היום ובעוד 5 שנים - 20 דק'

המנחה אומרת שבהרצאה שמענו סקירה על החינוך הקיבוצי בעבר, ועכשיו נוסיף את החינוך הקיבוצי בהווה ובעתיד. כך שנוכל לראות רצף של השתנות והתפתחות. נחלק ל- 3 קבוצות.

כל קבוצה מסכימה על 2-3 עקרונות/ערכים/מאפיינים של החינוך הקיבוצי היום, ו 2-3 עקרונות/ערכים/מאפיינים של החינוך הקיבוצי הרצוי בעוד 5 שנים כל עקרון כותבים עם טוש על דף 4A.

#### במליאה - 20 דק'

כל קבוצה מניחה על הרצפה או על השולחן, את הדפים עם העקרונות - בצד אחד העקרונות של היום, ובצד השני העקרונות של בעוד 5- שנים. נציגה מכל קבוצה מספרת מה היה בקבוצה (על מה הסכימו ועל מה לא, איפה היה קשה ואיפה קל וכו), ומסבירה על העקרונות שנבחרו

דיון פתוח בסוגיה שעולה מתוך דברי הנציגות. / מתוך העקרונות שעלו מהקבוצות המנחה פותחת לדיון: מה הוא הצעד הראשון שעלינו לעשות כדי להגיע למימוש העקרון (אפשר לבחור אפילו עקרון אחד- ולמצוא לו "צעד ראשון")

#### סגירה - 10 דק'

המנחה אומרת שאחד הכלים הניהוליים הוא שאילת שאלות. זהו כלי חשוב ומקדם ויש לנו כאן עכשיו הזדמנות להתאמן עליו.

מזמינה את המשתתפות לשתף עם איזה שאלה אני יוצאת מהמעגל. חשוב לבקש לחשוב על שאלות מקדמות, שאלות שייסייעו לי להתחיל במסע למימוש העקרונות שבחרתי.

**קהל יעד:** מנהלי.ות חינוך,

**משך הפעילות:** כשעה וחצי

**עזרים:**  
סרט צבעוני ליצירת סרגל על הרצפה.  
דף עם הגדרת התפקיד של וועדת חינוך.  
כרטיסים ועליהם רשומים כלים להתמודדות עם אתגרי העבודה המשותפת עם וועדת חינוך.

**המערך מנוסח בלשון נקבה מטעמי נוחות, אך מיועד לכל המגדרים**

## מעגל שיח עמיתים עבודה עם הנהלת חינוך

הנהלה החינוך הציבורית - קול פרטי מול קול ציבורי - יש מתח מובנה/ קונפליקטים מובנים

### מטרות:

1. המנהלים יקבלו כלים לזיהוי ולהבנת המתח המובנה (בין הקול הפרטי לקול הציבורי של חברי הוועדה), וניהולו באופן מיטבי.
2. המנהלים יקבלו כלים להובלת שיח של שותפים ועבודה מערכתית מיטבית בסביבה מרובת קולות ואינטרסים מגוונים.

### מהלך הפעילות:

1. **פתיח** – מייצרים סרגל של בין 1 ל - 10 ( באמצעות סרט דביק על הרצפה), ומבקשים מהמשתתפים לעמוד או לשים חפץ בה תאם למיקום שלהם ביחס למשפטים הבאים (בכל פעם משפט אחר):

- אני יודע מה התפקיד וההגדרה של ועדת חינוך
- ועדת חינוך אצלי בקיבוץ עובדת בצורה מיטבית ותקינה
- אנו מקיימים ישיבות הנהלה פעילה באופן סדיר ותדיר
- הקשר שלי עם יור' חינוך הוא קשר טוב
- מנהלת הקהילה של הקיבוץ שותפה בוועדת חינוך
- במפגשי הנהלת החינוך עולים נושאים לדיון/ הרוחות סוערות לעיתים
- חברי הוועדה הם חותמת גומי להחלטות המנהלת החינוכית

המנחה יפתח שיח קצרצר אחרי כל משפט בהתאם למיקום כל חברי הקבוצה - לא חייבת להיות התייחסות של כולם.

2. **רגע של אמת** – פתיח שלנו על קיומו של מתח מובנה בעבודה עם הנהלת חינוך / ועדת חינוך בגלל הכובעים המרובים שנמצאים על רבים מהחברים בה.

3. **חלוקה מסמך העוגן- 'הנהלת חינוך ציבורית'** עוברים על הדברים ומבקשים תגובות הערות או הארות.



## 4. כלים – מנגנונים שעובדים:

נפזר על הרצפה כרטיסיות עם כלים אופציונליים (הפוכים כך שהכיתוב מוסתר. בכל פעם משתף אחר מרים כרטיס, מקריא את הכתוב, מנסה למצוא דוגמה לסיטואציה/ דילמה/ אתגר, עליו הכלי הזה יכול לתת מענה.

### הכלים:

- מחויבות למבנה הארגוני - חידוד הגדרת סמכויות ותפקידים
- עבודה אישית פרטנית עם מנהל הקהילה ויו"ר הנהלה ציבורית לחינוך
- מה מידת העניין והמעורבות של מנהל הקהילה? כמה הוא מנהיג?
- הפיכת הנהלה פעילה לגוף פעיל ומשמעותי - לטיפול בסוגיות ניהוליות ומקצועיות. מסן פניות להנהלה הרחבה, פורום ניהולי לקידום נושאים מקצועיים ניהוליים, סמכות לסוגיות פרטניות וחריגות.
- נוהל טיפול בפניות - למי פונים? איך? מניעה מראש של חיכוכים
- חיזוק המשמעותיות וההשפעה של חברי הנהלת החינוך - להביא להנהלה הציבורית נושאים וסוגיות מקצועיות וניהוליות להחלטה.
- שיתוף שיתוף שיתוף - כל הזמן, מה שלא משתפים לא יודעים.. שיתוף של התמודדויות, של רצינות שמנחה החלטות או סוגיות. שיתוף על פי כללי האתיקה.
- מיפוי - זיהוי עמדות, קולות וצרכים, יותר מפעם בשנה, מי השותפים שלי? את מי אני יכול לרתום באיזה נושא? איזה כובע חובש כל שותף, מהם הקולות השונים, מה הצרכים.
- מפגשים אישיים אחד על אחד עם חברי הוועדה ליצירת ערוץ אישי, היכרות, תיאום ציפיות ותיאום המפגשים.
- מומלץ ללמוד את הכלי-תקשורת מקרבת
- יצירת אקלים מיטבי בישיבות- יצירת קבוצת עניין ולא רק קבוצות משימה - מפגשי למידה ועניין, מפגשי חוויה - לייצר אוירה טובה, אקלים נעים וקירבה.
- סיור של הנהלת החינוך בבתיים ומפגש ישיר עם הצוותים
- בניית יחסי אמון, שיתוף ושותפות אישיים עם מנהל/ת הקהילה ועם יו"ר הנהלת החינוך
- קביעת מנגנון מוסכם מראש ליישוב קונפליקטים ומחלוקות, לערעורים ולפרסומם.
- גיבוש כללי אתיקה ברורים ומחייבים.
- ליווי היו"ר והוועדה על ידי המדריכה/ היועץ של המערכת.

5. נבקש מהמשתתפים להציע כלים נוספים שהם מכירים

6. אם רוצים ואם יש זמן- ניתן לחלק את הכלים לנושאים/ כותרות משותפות או לעשות שוב סרגל אנושי איפה כל אחד נמצא...

### לסיכום:

1. ע"י המנחה. זיהינו את האתגרים, והצגנו כלים או דרכים שיכולים לסייע להתמודד איתם ניתן להדפיס את ריכוז הכלים שהוצגו בחלק האחרון.
2. סבב: משהו חדש או מעניין שאני לוקח.

**קהל יעד:** מנהלי.ות חינוך,

**משך הפעילות:** כ-70 דקות

**עזרים:**

סרט צבעוני ליצירת סרגל על הרצפה.  
דף עם הגדרת התפקיד של וועדת חינוך.  
כרטיסים ועליהם רשומים כלים להתמודדות עם אתגרי העבודה המשותפת עם וועדת חינוך.

**המערך מנוסח בלשון נקבה מטעמי נוחות, אך מיועד לכל המגדרים**

## מעגל שיח עמיתים

### מיפוי קהילתי ככלי עבודה למנהלת חינוך

תפקידו של מיפוי קהילתי הוא הכרות טובה יותר של מנהל מערכת החינוך עם הקהילה, במטרה לחזק הן את הקהילה והן את מערכת החינוך. במיפוי טוב נזהה כוחות

#### מטרות:

- הבנת החיבור שבין מערכת החינוך והקהילה
- שימוש מנהל החינוך במיפוי קהילתי ככלי לזיהוי מטרות ולבניית תוכניות.

#### מהלך הפעילות:

#### פתיחה והכרות (10 דקות):

סבב פתיחה – כל משתתף מספר מה שמו, היכן מנהל ומאפיין ייחודי בעיניו של הקהילה בה הוא מנהל את מערכת חינוך.

#### עבודה בזוגות (10 דקות)

חלוקה לזוגות לפי הישיבה במעגל. כל אחד ישתף את בן זוגו בנושא:

(אחרי 5 דקות יש לעדכן את המשתתפים בזמנים ולשים לב ששני בני הזוג מקבלים זמן לשיתוף)

#### איך הכרת את הקהילה אותה אתה מנהל כרגע?

שאלות מנחות (עברו על השאלות ובחרו שאלה או שתיים דרכן תספרו לבן זוגכם):

- האם אני מנהל חינוך בקהילה בה אני גר?
- האם הקדשתי זמן מתוכנן/מובנה להכרות עם הקהילה?
- מי היו האנשים המשמעותיים ביותר להכרות?
- האם היה אירוע שגרם לי להבין טוב יותר את הקהילה בה אני עובד?
- מי היו השותפים שלי להכרות הקהילה?
- האם היו אמצעים נוספים באמצעותם הכרתי את הקהילה?

## המשך-מיפוי קהילתי ככלי עבודה למנהלת חינוך

### דיון מונחה והמשגה (10 דקות)

- יש לשים לב לזמן ביחידה זו כדי שישאר זמן לבניית כלי המיפוי בהמשך המפגש.
- ניתן להיעזר בכרטיסיות עם המידע (לפתוח את השאלה לתשובות המשתתפים ולסכם את הנושא באמצעות המידע המצ"ב):

#### מהו מיפוי קהילתי?



מיפוי הינו צעד פרו-אקטיבי הבא להשיג מטרות אותן יש להגדיר מראש. שאילת שאלות ואיסוף מידע בנוסח תהליך של יצירת ציפיות ומשפיעים על התבססות האמון ועל מערכת היחסים שבין הגורם המקצועי לבין חלקי הקהילה.

לאור זאת, כל ממד הקשור במיפוי - מי עורך אותו, מתי, איך ולאורך כמה זמן, חייב להיות מבוסס על מה נכון לקהילה ומה תהיה השפעתו עליה. חשוב מאוד לשים לב, כי מטרת המיפוי אינה רק איסוף מידע עבור הגורם המקצועי, אלא בעיקר פעולה בעלת השפעה על הקהילה.

#### למה מיפוי קהילתי?

"ידע הוא כוח"



המיפוי הוא כלי חשוב ומשמעותי למימוש תהליך של בנין קהילה ופיתוח הקשר עם מערכת חינוך.

באמצעות המיפוי הקהילתי ניתן לזהות את הפוטנציאל הגלום במקום, את הכוחות והחולשות שבו, את הקבוצות המחייבות התייחסות, את הסוגיות הנדרשות לעבודה ואת המשאבים הפוטנציאליים הקיימים. המידע הנאסף בתהליך המיפוי צריך להיות בסיס לקבלת החלטות וליישומן.

#### מי ממפה? עם מי נרצה לדבר במיפוי?



מנהל החינוך הוא היוזם של תהליך המיפוי הקהילתי, בעזרת שותפים כמו מנהלת חינוך, מנהלת קהילה, בעלי תפקידים נוספים ונציגים נוספים מהשכונה.

ככל שמגוון רחב יותר של אנשים ישתתפו בתהליך המיפוי, כך התמונה שתתקבל תהיה אמיתית ומקיפה יותר.

#### מתי ממפים?

תהליך המיפוי הינו ספירלי ומתמשך בעבודתו של מנהל החינוך, בהתאם לצרכים של אותה העת.

## המשך-מיפוי קהילתי ככלי עבודה למנהלת חינוך

### בניית כלי מיפוי (10 דקות)

אחרי שהבנו מהו כלי המיפוי, למה נועד ומתי, נבנה כעת יחד את הכלי עצמו – את שאלת השאלות שירכזו את המידע הדרוש למנהל לביסוס הקשר עם הקהילה.

נתחלק לשלוש קבוצות:

- הון אנושי (צוות / הורים / קהילה)
- הון ארגוני
- הון פיזי

כל קבוצה תקבל הגדרה של סוג ההון עליו היא עובדת ותנסח את השאלות אותן צריך לשאול מנהל החינוך ביחס לאותו הנושא.

### הון אנושי

תורת ההון האנושי היא תורה כלכלית העוסקת בשוק העבודה, המניחה כי כוח עבודתו של אדם הוא רכוש שעשוי לשנות את ערכו לאורך זמן ובאופן שונה מעובד לעובד, בהתאם לשינויים המתרחשים באיכותו של העובד. "ויקיפדיה"

הון אנושי הינו מאגר של מיומנות, ידע, ותכונות אישיות שמאפשרות לבצע עבודה או לייצר תועלת. אלו הן תכונות שנרכשות על ידי עובד או אדם על ידי השכלה וניסיון.

כאשר אנו אומרים הון אנושי בקהילה, אנו מתכוונים למכלול הידע, מיומנויות, קשרים, תכונות אישיות, כישרון ויכולות שיש לפרטים בקהילה, וניתן לרתום אותם לטובת מערכת החינוך

**נסחו 4 שאלות שיעזרו למפות את ההון האנושי בקהילה.**

### הון פיזי

בתורת הכלכלה הקלאסית, התייחס המושג בעיקר לצידוד, מבנים ומכונות המשמשים בהליך ייצור של מוצרים בידי יצרנים. הוא נחשב ככלי כלכלי לרוב והינו חלק חשוב בקידום מטרות הארגון.

במיפוי קהילתי המושג מתייחס לכלל המשאבים הפיזיים (מוחשיים), הטבעיים ושאינם טבעיים של הקהילה. למשל: מבנים, מתקנים, כלי רכב, ציוד וכד'

**נסחו 4 שאלות שיעזרו למפות את ההון הפיזי בקהילה.**

## המשך-מיפוי קהילתי ככלי עבודה למנהלת חינוך

### הון ארגוני-קהילתי

המשאבים הבלתי חומרניים העומדים לרשות החברים ברשת חברתית מסוימת מכוח שיתוף הפעולה, האמון וערוצי המידע ביניהם. הון חברתי כולל את הקשרים שבין חברי הקהילה, הבאים לידי ביטוי בכמות הקשרים, איכות הקשרים, ומידת השימוש בהם.

אנשי מקצוע ועוד פרטים בקהילה פועלים יחד על מנת לקדם את מטרות המשותפות, בהתבסס על רשתות חברתיות, ערכים משותפים, ורמה של אמון, בין חברי הקהילה.

**נסחו 4 שאלות שיעזרו למפות את ההון הארגוני בקהילה.**

### חזרה למליאה (10 דקות)

כל קבוצה מציגה את השאלות אותן כתבה. המנחה יוסיף שאלות מתוך הקובץ אותו הכנו. בנוסף המנחה ישתף את המשתתפים בשאלות מיפוי קהילתי בנושאים נוספים (קיימות בקובץ). השאלות של המשתתפים ושל המנחים יאספו לקובץ אותו נשלח למשתתפי הכנס.

**קהל יעד:** מנהלי.ות חינוך,

**משך הפעילות:** כ-70 דקות

**עזרים:**

- 2 בריסטולים
- לורדים עבים
- דף למראיין (בחקר המוקיר)
- דפים למתעד (בחקר המוקיר)
- סימניות של השיר שותפים
- וכלי כתיבה

**המערך מנוסח בלשון נקבה  
מטעמי נוחות, אך מיועד לכל  
המגדרים**

## מעגל שיח עמיתים עבודה במעגל שותפים

העולם שלנו עובד עם שותפויות, ובודאי מנהל-ת מערכת חינוך קיבוצית במערך הבא נבחן מיהם השותפים של מנהל-ת החינוך, ומהם העקרונות המסייעים בקיום שותפות טובה ומקדמת

**מטרות:**

- מנהל-יות החינוך יוכלו להגדיר לעצמן מה זה שותפים, ולדייק לעצמם מי הם השותפים המיידים שלהם, ומי עוד יכולים להיות שותפים שלהם
- המנהלים-ות יכירו גורמים מעכבים וגורמים מקדמים את העבודה בשותפות, אישיים ואובייקטיביים

**מהלך הפעילות:**

**פתיחה והכרות: בואו נבדוק: (20 דק')**

- מוציאים טלפונים
- בודקים מי היו שלוש שיחות העבודה האחרונות שניהלו
- סבב שמות, מאיפה, מי היו שלוש השיחות - ומי מהם אני מגדיר.ה כשותף.ה
- המנחה – רושם על גיליון את השותפים תוך כך שהוא מכנס לקבוצות של שותפים... ( - לדוגמא: מנהלים בקיבוץ, ספקים חיצוניים, דמויות חיצוניות, הורים, קולגות וכו' או דוגמא נוספת לחלוקה: שותפים שבחרנו לנו, שותפים מכורח נסיבות)

**חקר מוקיר : (20 דק') - בקבוצות**

- פרוטוקול - מתחלקים לשלוש, מספר, מראיין ומתעד. המספר מספר סיפור הצלחה של שותפויות - שותפות מוצלחת. המראיין, והמתעד משתמשים בדף ההנחיות שלהם.
- **מספר-ת:** תפקידו.ה להיות הוא/היא עצמו.ה, לספר את הסיפור שלו.ה
- **מראיין-ת:** לראיין את המספר תוך הקשבה אמיתית, סקרנות לסיפור, והוקרת המספר על האומץ להיות בתוך חווית שיבוש ושונות.
- **מתעד -ת:** לרשום מילים/משפטים/דימויים עיקריים שעולים בסיפור, בשפת המספר, על הדף המשותף העומד לרשותכם. כשנתכנס נדבר על העקרונות שעלו בכל סיפור
- (10 דק' לסיפור, ו-10 דק' לריכוז העקרונות שמקדמים שותפויות שעלו מהסיפור).
- עד לתוצר של עקרונות מקדמים שותפויות.

## המשך-עבודה במעגל שותפים

**הצגת העקרונות במליאה (20 דק') - כל קבוצה משתפת בעקרונות שעלו אצלם - המנחה אוסף את כל העקרונות, ומציין את אלה שחוזרים יותר מפעם אחת.**

### **השיר 'שותפים' (5 דק'):**

מקבלים סימניה עם מילות השיר בצד אחד - וכל אחד רושם לעצמו - את העקרונות הרלוונטיים עבורו מבין העקרונות שהוצגו.

## נספחים:

### **הנחיות למראיין (חקר מוקיר):**

ספרי-י לי סיפור על זמן/אירוע שבו הצלחת לקיים שותפות טובה ומקדמת וחשת גאה, מסופק וחיוני בהיותך חלק ממנה. דרך התמודדות שאפשרה למשהו חדש ושונה להתרחש.

- מה היה האירוע ומי היו שם איתך?
- מה הפך אותו למשמעותי עבורך ועבור המשתתפות?
- כיצד פעלתם, נכחתם, הרגשתם?
- מה אפשר את האירוע?
- מה רצף הפעולות שאת עשית שסייעו להצלחת האירוע?
- בהתבוננות על הסיפור כעת –אם תתבקשי לתאר את הקוד המיוחד - את אופן הפעולה שאפשרה את ההתמודדות עם האתגר - כיצד תתארי- אותה?

### **דף למתעד:**

נא לרשום, מילים/משפטים/דימויים עיקריים שעולים בסיפור, בשפת המספר, שיכולים לעזור לזקק עקרונות שסייעו למספר בהצלחת השותפות אותה תיאר:

**קהל יעד:** מנהלי.ות חינוך,

**משך הפעילות:** כ-70 דקות

**עזרים:**

דף בנק רגשות אישי לכל  
משתתף/ת  
בריסטול גדול  
3 חצאי בריסטול  
טושים עבים  
עטים  
דפי ממו נדבקים בצבע אחד

**המערך מנוסח בלשון זכר  
מטעמי נוחות, אך מיועד לכל  
המגדרים**

## מעגל שיח עמיתים ההורה הזה הוא אני.. קשר עם הורים

**מטרות:**

- המנהלים ישפרו את יכולת העבודה שלהם עם סגנונות הורות מגוונת ומשתנה, הורות שונה של דורות שונים.
- המנהלים יקבלו כלים שיתמכו בהכשרת הצוותים בעבודתם עם הורים.

**מהלך הפעילות:**

1. פתיחה והכרות - 15 דק', כדקה לכל משתתף/ת.

שם, מאיזה קיבוץ, מה הבטחתי לעצמי שאני לא אעשה כמו ההורים שלי ואני מוצאת את עצמי עושה?

ברמת ההנחיה - לזקק מהדברים את המשמעות של העברה בן דורית (להבין מהו המושג) וההשפעה שלה על ההורות 2-3 ד'

2. התייחסות לרב גוניות של ההורות - 15-20 ד'

שאלה לדין: חוץ מהעברה בן דורית מאילו עוד מרכיבים מורכבת ההורות ואילו כוחות משפיעים עליה, באופן כללי ובקיבוץ בפרט? לכתוב על בריסטול את הדברים שנאמרים.

ברמת ההנחיה - חשוב להדגיש את ההבדל בין: מה הם מרכיבי ההורות ומה הם הגורמים שמשפיעים על ההורות.

3. מה זה מעורר בנו? 10 ד'

כשפוגשים את התמונה הזו, מה זה מעורר בכם? איזה רגש מתעורר? (להיעזר ברשימת רגשות).

לכתוב על דף ממו במילה ולהדביק על בריסטול.

ברמת ההנחיה - לכוון למנעד רגשות רחב ומגוון, להדגיש את סיפור האמפתיה והחמלה, לשאול ולשער מה ההורה מרגיש, להגיד איך הרגשתי ולשאול איך הם מרגישים?

מי עוד בסיטואציה הזו עשוי להרגיש כך?

4. הלכה למעשה... - 10 ד'

איך אנחנו מתכוננים לשיח/ מפגש/ עבודה עם הורים כאשר אלו הרגשות שעולים בנו ובהם? אוספים רעיונות שעולים במעגל.

ברמת ההנחיה - חשוב לדעת, להבין ולהחזיק בראש את המושג "הזדהות השלכתית", "ירידת ערך של הזהות ההורית"

5. סיכום של המנחה של מה עשינו ומה אפשר לקחת הלאה לעבודה שלהם.

מיומנות שאילת שאילות



**קהל יעד:** מנהלי.ות חינוך,

**משך הפעילות:** כ-70 דקות

**עזרים:**  
דף בנק רגשות אישי לכל  
משתתף/ת  
בריסטול גדול  
3 חצאי בריסטול  
טושים עבים  
עטים  
דפי ממו נדבקים בצבע אחד

**המערך מנוסח בלשון זכר  
מטעמי נוחות, אך מיועד לכל  
המגדרים**

## מעגל שיח עמיתים החינוך כחלק מתהליכים קהילתיים

### מטרות:

1. הבנה שחינוך וקהילה כרוכים זה בזה. החינוך הוא משאב קהילתי - והקהילה היא משאב של החינוך.
2. חידוד של המושגים קהילה וקהילתיות. מתי מרגישים שותפים לחיי הקהילה?
3. עידוד המשתתפים לפעול מתוך הבנה שהם שותפים ושותפות משמעותיים בהבנייה של הקהילה בקידום תחושת הקהילתיות בקהילות בהן הם עובדים.

### מהלך הפעילות:

1. פתיחה והכרות – כ 8 דק

כל משתתף יחפש בתיק שלו משהו שמעיד על המקום שממנו הוא בא ומציג את שמו.

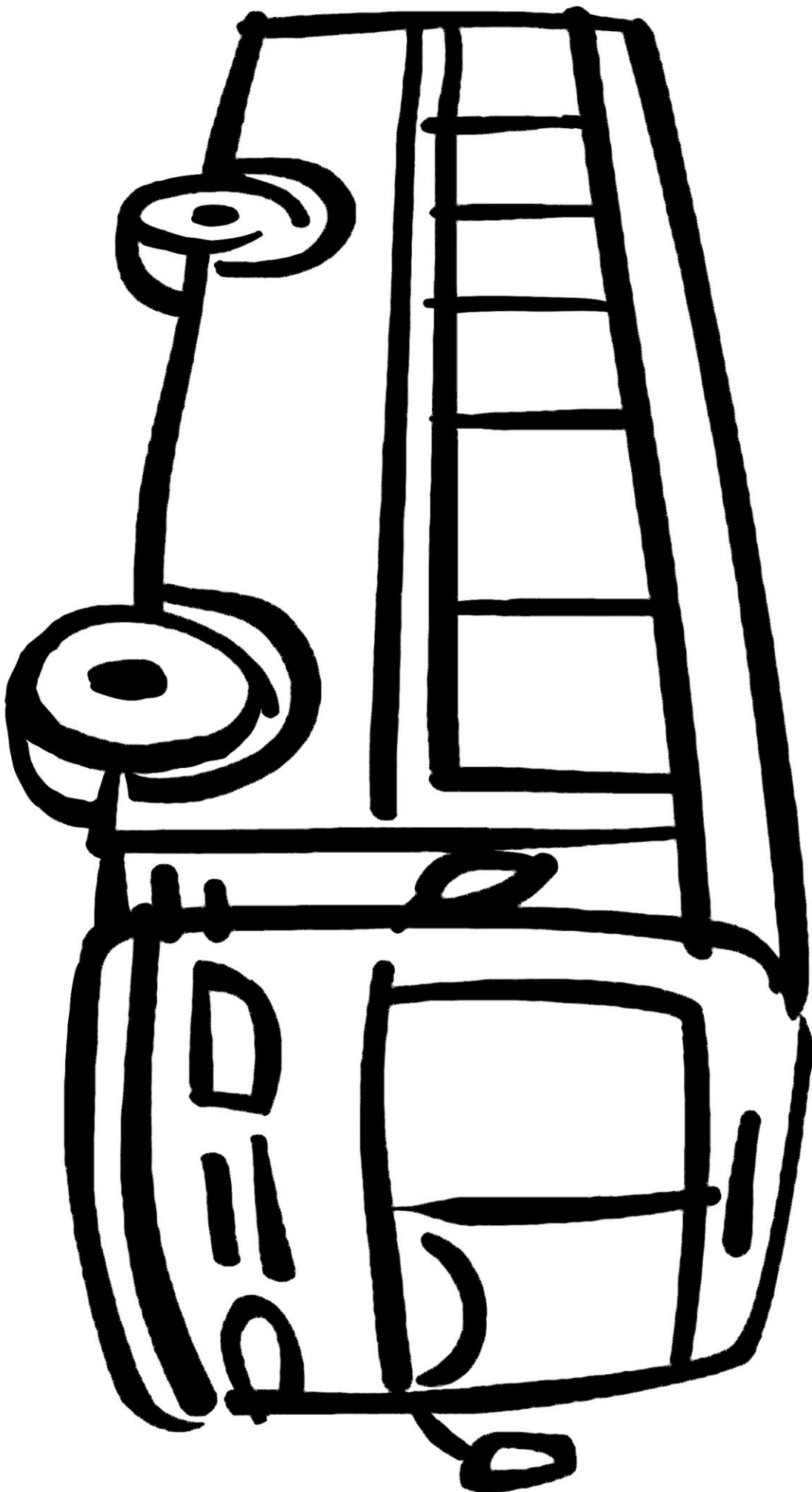
### 2. משחק:

המשתתפות והמשתתפים צועדים על גבי לוח משחק ספיראלי (כי קהילה ומערכת חינוך שניהם יצורים חיים ומשתנים כל העת). מטרת המשתתפים להתקדם למרכז הספירלה. (40-30 דקות).

על גבי הלוח ארבעה סימנים, כל סימן מפנה לקבוצת קלפים:

1. קלפי סיטואציות בתוך מערכות החינוך שמקדמות / לא מזיזות / פוגעות בתחושת הקהילתיות- בהתאם יזוזו. (סבתות מכינות אזני המן עם ילדי הגיל הרך בפורים, השתתפות קבוצות גיל שונות באירועים קהילתיים, הזמנה של הורים וילדים לאירוע שבו הכל עומד מוכן עבורם).
2. קלפים שמעוררים דיון - שינויים בקהילה כאיום או הזדמנות עבור המערכת. בדיון מזמינים להתייחס ברמת שותפים להתמודדות עם אותם אתגרים (הורה לא משלם מעבר לשכ"ל משרד החינוך, אין צעירים בישוב, תהליכי הפרטה, אנשי צוות מתוך הקהילה).
3. קלפי מעודדי סיפורי הצלחה - שאלות ספציפיות; מקרה ששילב משפחה, מקרה של יצירת משמעות עבור מישהו או מישהי, יצירת/ שימור מסורות בתוך מערכות החינוך שמחזקות את זהות הקהילה.
4. קלפי משחק - בשביל הכיף וכמטאפורה לתחושה הנעימה בקבוצת שייכות- משחקים שמחברים; מעגל של מסז' נעים, משחק הכיסאות בשיטה היפנית שכולם אחראיים למצוא פתרון כך שלכולם יהיה איך לשבת...

**עיבוד:** סבב שבו כל משתתף בוחר סוגיה/מחשבה/דילמה שהוא לוקח איתו אל הקהילה ואל המערכת שבתוכם הוא פועל. (15 דקות)



## בינוי קהילה: תפיסת המאמ"ש

### בינוי קהילה כמסד לשינוי חברתי - ליצירת חוסן מקומי

מהי חוויית קהילת משמעותית? את השאלה הזו שאלנו קבוצות ברחבי העולם, והתשובות, בקהילות שונות, תמיד דומות. המשתתפים סיפרו על תחושת שייכות, מוגנות, אמון במנגנונים בסביבה ובחברים, הם דיברו על הבטחון האישי שלהם בכל המימדים, על עזרה הדדית, ועל החוויה של להשתייך למשהו בעל ערך גדול ממך עצמך.

נראה שלחוויה הקהילתית שתי פנים; מחד, חוויית ההשתייכות והמידה שבה הקבוצה הופכת לקהילה עבור הזולת הינה חוויה סובייקטיבית, היא קשורה בפרשנות האישית ובהנחות ובחוויות המוקדמות של כל אחת ואחד מאיתנו.

מאידך, האמונה המלווה אותנו בעשייה הקהילתית בכל מקום במהלך כל השנים, מוכחת שוב ושוב – רב המשותף על השונה: אדם הוא אדם הוא אדם וקהילה היא קהילה היא קהילה. הממדים האוניברסליים של קבלת משמעות ותחושת ערך מהייחודיות שלנו ומהתרומה שלנו לאחרים, מקבלת את ביטויה העוצמתיים ביותר במסגרת הקהילתית.

#### מהי תפיסת המאמ"ש? מהו תהליך בינוי קהילה - מה בכלל אנו בונים?

אם כך, מהי תפיסת המאמ"ש. ניתן לומר שבינוי קהילה הוא תהליך (ארגוני, חברתי קבוצתי או קהילתי) המבטא את היכולת לחבור, לפעול זה בעבור זה וגם יחד עבור האתגרים המרכזיים בסביבתנו. זהו תהליך המבסס מבנים, מסגרות, תפקידים ומסורות המעצבים את אורחות חיינו כקבוצה בשלושה מרחבי חיים:

**תורה:** זהותינו הקבוצתית-קהילתית

**עבודה:** מערך הערבות ההדדית והאימון בין יחידים ותת קבוצות הנמצאות בתוכנו

**גמילות חסדים:** ההתארגנות שלנו והיכולת לקדם ולהתמודד עם האתגרים המרכזיים שלנו ושל סביבתנו לפיכך, יצירת המבנים, התפקידים והמסורות בשלושת מרחבי החיים הללו היא שהופכת אותנו לקהילה, ומבססת את המחויבות שלנו ליצור מערכת חברתית חסונה, הנמשכת לאורך זמן, ובזאת מעלה את רמת הקהילתיות בתוכנו.

אם כך, מהי קהילתיות? רמת הקהילתיות מתייחסת ליכולת שלנו כקהילה, יכולתם של כלל חברי הקבוצה, לפעול יחד זה למען זה ולמען הקבוצה. למעשה, לכונן יחסים של אמון וערבות הדדית באופן שגורם לחברי הקבוצה להרגיש בעלי ערך, משמעות והשפעה ולחוש גאווה קבוצתית.

#### למה זה כדאי לנו?

להרגיש טוב זה לעשות טוב: כך שיותר נתינה, יותר מעורבות ויותר שותפות מחזקת את רמת הקהילתיות. קהילתיות גבוהה מבטיחה חוסן מקומי ויוצרת קהילה בריאה מתפקדת, כזו שמקדמת את חבריה לאורך שנים. קהילה מעין זו תבטא בשני סוגי מדדים:

מדדים תחושתיים, אישיים - סובייקטיביים:

- **משמעותיות** - המידה בה כל אחד ואחת מאתנו מרגישים בעלי ערך ומשפיע
- **אימון והדדיות** - הנכונות של יחידים לתמוך ולסייע לאחרים במרחב הקבוצתי וזאת ללא תלות בהיכרות אישית ומבלי ציפייה לתמורה מיידית, אלא אך ורק מתוך אמונה בנורמות המשותפות של חברי הקבוצה. אימון והדדיות גבוהים משפיעים באופן ישיר ועקיף על חוויית ביטחון בינאישי חזק ומבוסס.
- **מחויבות** - תחושת אחריות אישית - מידת הנכונות והיכולת של הפרט לפעול למען טובת הכלל.
- **שייכות** - המידה בה פרטים מרגישים כי להיות חלק מהמסגרת הזו הוא מרכיב מרכזי מזהותם, מהגדרתם העצמית וכך הם חשים זיקה וגאווה וחולקים נרטיב משותף.

## מדדים התנהגותיים:

תחושות לא משנות את המציאות אלה רק משפיעות עליה. התנהגות היא זו שמשנה את המציאות ולכן

בנוסף לממדים התחושתיים נראה שינוי התנהגותי במספר מימדים:

מעורבות - עלייה בנכונות לתת ולהביא ממשאבים אישיים: זמן, כישורים אישיים, קשרים וכדומה.

- **התמדה והמשכיות** - מוטיבציה מתמשכת להמשיך ולקחת חלק בפעילויות כחלק מוצהר של שייכות לקבוצה: "באתי בגלל המשימה נשארתי בזכות האנשים."
- **יצירת שותפויות** – נכונות ואף העדפה לשתף פעולה ולעשות יחד עם אחרים.
- **העלאת יוזמות** - עלייה בנכונות לקחת סיכון לעלות יוזמות ולקדם מהלכים חדשים: רעיונות ופעולות חדשות מבוססי עניין אישי וקבוצתי.

## **בינוי קהילה: מה זה דורש ממני? מה זה מחייב?**

בינוי קהילה, על כל מטרותיה וזירות פעולתיה, באם היא נועדה לחזק קבוצה ולהופכה לקהילה, להעלות את רמת הקהילתיות ביישוב מסוים או ליצור תרבות של שייכות בארגון מכל סוג **מחייבת פעולה מכוונת להעלאת מדדי המאמ"ש**. אנו פועלים מתוך ראייה שממקדת את הפעולה סביב המדדים הללו, במיקוד נקודת המבט, אנחנו מעבירים את משקל הכובד, מגדירים מחדש את הקריטריונים להצלחה, ואת מטרותם ותפקודם של מבנים ובעלי תפקיד בתוך הקבוצה. כלומר, אנחנו עושים הכל בכוונה תחילה. בינוי קהילה הינו שינוי פרדיגמטי וככזה הוא מחייב שינוי תפיסה של המציאות בה אנו פועלים כמו גם שינוי נקודת המבט לגבי עקרונות הפעולה (- כוונה תחילה). זהו שינוי שמתבטא במעבר תפיסתי במספר מימדים:

- מעבר משירותיות - לקהילתיות
- מתפיסת לקוח - לשותף
- ממכוונות למשימה - למוכוונות לאנשים
- מאירועים חד פעמיים - ליצירת מסורות
- מגיוס מתנדבים - למעורבות חברים
- מלעשות עבור אחרים - ללעשות עם אחרים

עבורנו כמובילי שינוי וסוכני שינוי, המניע המרכזי הוא אותה מחויבות לקדם את המסגרת בה אנו פועלים

באמצעות הובלת השינוי והבטחתו לאורך זמן. כעומק השינוי עומק המחויבות שלנו והיכולת שלנו להשתנות בתוכו. שינוי פרדיגמטי דורש התבוננות מחודשת על המציאות בה אנו פועלים והיכולת שלנו להוביל אחרים להכיר בשינוי ולאמץ אותו. ההתבוננות המחודשת תאפשר לנו להתמודד עם שלושת ההיבטים שמביא כל שינוי:

1. לשמר את מה שמקדם
2. לוותר על מה שמעכב ולהיפרד ממה שכבר לא רלוונטי
3. לחדש נקודות מבט במבנים שעד היום לא היו מנת חלקנו

## איך עושים את זה?

החוסן הקהילתי תלוי ברמת הקהילתיות. תהליך בינוי קהילה מבקש לבסס רמה גבוהה של מאמ"ש בקרב כלל קבוצות השותפים, החברים והחברות וזאת באמצעות יצירת הזדמנויות להכרות ולפעולה משותפת המחזקים את הזדהותם של חברי הקבוצה עם הזהות הייחודית המקומית. מתוך ההזדהות מתגברת תחושת הגאווה על השתייכותם לקבוצה.

כמו כן, תהליך בינוי קהילה מבקש להשפיע על האופן, החוזק, האיכות והכמות של הקשרים והערוצים בין כל חבריה ומוסדותיה של הקהילה בשלושת ממדי החיים: החזון, היחסים והמשימה.

יחד עם זאת, מערך הקשרים בין יחידים וקבוצות נמדד על ידי ההון החברתי רמתו איכותו וסוגו. השפעה על ההון החברתי נוצרת ממערך היחסים בין קבוצות ויחידים ומתבטאת בהשפעתה על שלושה מימדים:

כמות הקשרים  
איכות כלומר, רמות ההיכרות  
ומידת השימוש בקשרים.

## **תרבות של שייכות: למי זה רלוונטי?**

לכל מסגרת ולכל קבוצה שבה יש צורך ורצון יש לבנות מסגרות השתייכות קהילתיות. כלומר, לחזק תרבות של שייכות. תפיסת המאמ"ש ויכולתה לפעול ברמות שונות ובזירות מגוונות הופכת אותה למתאימה ליישום בכל מסגרת חברתית, יישובית, קבוצתית, ארגונית.

קבוצות מכל הסוגים: קבוצות זהות, קבוצות עניין, קבוצות מקומיות, אתניות, מגדריות, קבוצות פוליטיות,

אידיאולוגיות, כלכליות, קבוצות ספורט, הורים בבית ספר, צוות משימה, חבר נאמנים, כיתות, קבוצות בוגרים ועוד רבות אחרות.

התפיסה מתאימה ליישום גם בארגונים מכל סוג ומכל מגזר פעולה - חברתית, כלכלית, ממשלתית, ציבורי: בתי ספר, עמותות, מפלגות, חברות כלכליות, מוסדות דת, ארגוני בריאות, מרכזים קהילתיים וכדומה. וכמובן ניתן ליישמה גם במקומות יישוב - בנייני מגורים, שכונות, ערים, מרחבים כפריים וכו'.

## **עשרת העקרונות לתפיסת המאמ"ש**

- על בסיס העבודה, ניסחנו בעבורך את עשרת עקרונות העשייה לבינוי קהילה:
1. לבנות לכל אחד ואחת קבוצה של השתייכות ושייכות.
  2. לכלול מדד לקהילתיות כחלק ממדדי ההצלחה של הארגון.
  3. ליצור הזדמנויות למפגשים וחוויות פנים אל פנים.
  4. לחבר יחידים, צוותים ומחלקות לחזון ומשימה משותפת לקידום המטרה ולהשגת יעדי הארגון.
  5. להזמין חברים לקחת יוזמה, ולעודדם להפוך לשותפים בפעילות ולא ללקוחות שלה.
  6. לחלק תפקידים ותחומי אחריות מבוססי יכולות ונכסים של החברים/ עובדים.
  7. לפתח מסגרות להעמקת הקשרים בין חברי הקבוצה ולקידום המשימה.
  8. להדגיש את היכולת והתרומה של כלל הקבוצה להשגת המטרה.
  9. לייחד לכל קבוצה תרומה יחודית להצלחת המשימה המשותפת, תוך הבטחת שיתופי פעולה וחיבורים.
  10. למסד נוהגים, מסורות וריטואלים ברמת הקבוצות/ המחלקות והארגון, המגבירים תחושת גאווה וזהות הארגונית.

**תפיסת המאמ"ש של בינוי קהילה מבוססת תיאוריה שפיתחה ד"ר שרה שדמי וורטמן**

## צוות אגף חינוך

### רות ברנד

מנהלת תחום העשרת  
ש"ש ruthb@tkz.co.il  
052-4400989

### לירז ברנד

מנהל מחלקת שנת שרות  
lirazb@tkz.co.il  
052-2232303

### דבי ברא"ס

ראשת אגף החינוך  
deby@tkz.co.il 052-  
2755323

### גיא גרסול

רכז מפעלים  
guy@tkz.co.il  
050-7659399

### יוחאי גרוס

צוות שנת שירות  
yochai@tkz.co.il  
054-7427024

### גלי גרוס

צוות שנת שרות  
gali.g@tkz.co.il  
050-7579204

### סינטיה כהן

מנהלת הגן הקיבוצי  
cintia@tkz.co.il  
050-7438619

### אוסנת חביב גל

מנהלת פיתוח תוכן  
והדרכה osnat@tkz.co.il  
0546693232

### רון ויצנר

צוות שנת שרות  
ron@tkz.co.il 054-  
5637634

### אורי פלד נקש

מנהל שבילים  
oripn@tkz.co.il  
053-8268090

### רויטל נאמן

מזכירה אגפית  
revital@tkz.co.il  
09-9755008

### נעה שחר פיצר

מנהלת מערך  
ההדרכה והייעוץ  
noashfi@tkz.co.il  
050-5791269

### עופר רימון

צוות שנת שרות  
ofer@tkz.co.il 052-  
5013060

# נתראה בכנס הבא