



# חוברת קליטה לצוביל/ה החדש/ה בחברת הילדים בצרחב ההתיישבותי

תוצר של פשתתפי פחזור א'  
קורס צובילים בחברות הילדים  
תשע"ח

## **נושאים בחוברת:**

- **ערכים צובילים בחברת הילדים**
- **"שגרה עם הורי הילדים"**
- **חיבור לזהות היישובית**
- **תרוגת ישיבות צוות קבועות לשיפור האפקטיביות של עבודת הצוות בחינוך החברתי.**
- **כללי עשה ואל תעשה בחינוך - גיכל אליאססם**
- **קליטת גזריך חדש בחינוך החברתי קהילתי**

# ערכים טובילים בחברת הילדים

## מגישה : שירה חסין

תוכן עניינים:

מבוא : ..... החינוך חברתי קהילתי וערכים טובילים

1. הצוות כמוביל פעילות חברתית ולמידה ערכית
2. אתגרים העומדים לפנינו
3. מטרות ודרכי מימוש
4. סיכום

### מבוא:

בית הילדים הוא בית המאפשר כר פורה ובטוח לפיתוח הקשרים החברתיים וההומניים של ילדינו. הוא מאפשר לילדים להתנסות בהתנסויות חברתיות שונות ומגוונות המבוססות על ניסוי וטעיה, על למידת השתלבות חברתית בקבוצת השווים. **פיתוח אדם חברתי בעל כלים להתנהלות בקבוצה ובחברה באופן עצמאי, חיובי ותורם.** הבתים, התכנים, הפעילויות והצוות החינוכי כולם מוכוונים למטרה זו. במסגרת הפעילות מזמנת לילדים השתתפות פעילה בחלקים מובנים ופתוחים, במטרה לפתח מגוון של מיומנויות חברתיות : כיצד לפתור בעיות בדרכים שונות, להתבלט יותר או פחות, לשתף פעולה בקבוצה, לעמוד מול קונפליקטים, לקבל ולתת, להנהיג, המקום של הרב גילאיות, להתחרות ולהפסיד ועוד...

עבודת המדריכים מהווה דוגמא אישית ברמה היומיומית וילד המשתתף בפעילות לאורך זמן צובר חוויות ומפתח התייחסות ודימוי עצמי בהלימה לכך.

בנוסף, הזיקה לקהילה בה אנו פועלים, היא ייחודית במסגרת החינוך החברתי המתקיים בלב הקהילה. זיקה זו ראוי שתהיה חזקה ותבוא לידי ביטוי בעשייה חינוכית- קהילתית מתמשכת.

אני מאמינה בהשפעה של מדריכים על הדור הצעיר, כאשר מדריכה מעבירה לילדים חוויות של כיף והנאה' ערכים חברתיים ועוזרת להם להטמיע אותם, מובילה ומלמדת אותם ללכת עם "ארגז כלים" של התמודדויות חברתיות הם ירגישו יותר ביטחון להתמודד עם מצבים שונים בחברה בבגרותם.

אני עובדת עם כיתות א', הם רכים וקשובים ומוכנים לספוג וללמוד דרכים חדשות או לשפר דרכים קיימות בהשתלבותם בחברת הילדים.

בחרתי 5 ערכים טובילים שמטווים את הדרך בעשייה החינוכית בבית הילדים שבו אני עובדת

### הערכים הנבחרים הם:

- אחריות ומחויבות אישית
- כבוד הדדי

- מיצוי וביטוי אישי
- נתינה ומעורבות חברתית
- שיתוף ועבודת צוות.

הערכים הנבחרים נמצאים במרכז הלמידה וההתנסות, אני (והצוות) נותנות דגש על ההיבטים החברתיים הנגזרים מכל אחד מהערכים .

### **הצוות כמוביל פעילות חברתית ולמידה ערכית**

צוות החינוך החברתי עובד ע"פ תכנית פעולה בעלת תכנים חברתיים וערכיים, המאפשרת לכל ילד וילדה להשתתף בפעילות שמאפשרת אינטראקציה ושיתוף פעולה בין הילדים .  
התכנית בנויה בצורה בה היא מקדמת תרבות חברתית המאופיינת במעורבות חברתית ומקדמת את פיתוחם האישי, רגשי וחברתי של הילדים.  
הערכים שנבחרו הם המובילים אותנו במשך כל השנה ומתואמים לחזון המערכת החינוכית חברתית, כאשר פעילות בנושאים ערכיים מתבצעת בהתמדה ובצורה מובנית המותאמת לצרכי הילדים מסייעת בפיתוח תרבות החינוך החברתי הדוגל בסובלנות, אכפתיות, שיתופיות והעצמת הילדים והמדריכים.

### **אתגרים העומדים לפנינו:**

בבתי הספר מעודדים את התלמידים להגדיל את ההישגים הלימודיים, כמדד למצוינות אישית, העולם שמחוץ למערכת החינוך הפורמאלית מזמן שינויים מהירים ומגוונים, שחושפים את הילדים והנוער לכמות מידע גדולה ולעיתים בלתי נתפסת ולאפשרויות מרובות. ילדים שחווים חוויה של קושי בהשגת ציונים מרגישים שהם נשארו מאחור החינוך החברתי מאפשר להם להתנסות בעוד חוויות שמביאות אותם להישגים לאו דווקא בציונים ומעלות את הערך העצמי שלהם .

כהנא (2007) סבור שאת ההתמודדות האופיינית של הנוער, במציאות המובנית של מערכת החינוך, ניתן להבין על רקע המציאות החברתית הפוסט מודרנית. הוא מגדיר חברה פוסט מודרנית כזו שבה מאפיינים מודרניים, כגון: מורכבות, דיפרנציאציה ושינוי, הגיעו לשיא. בתפיסתו, זהו סדר חדש שמאופיין בעיקר בכאוס, אי וודאות והתנהגות החורגת ממסגרות מוסדיות, שמחזקת ללא הרף על ידי פעילות שרירותית של המסגרות המוסדיות.

בשל שינויים שחלו על הקיבוץ במבנה שלו – הפרטה ופתיחת שעריו להרחבות, החל שינוי גם בערכים, היום לכל ילד יש טלפון חכם, קונסולות משחק ממוחשבות והילד יותר מחובר למסכים מאשר לסביבה שלו. התפקיד שלנו כמדריכים לשמור על הקצב בהתקדמות טכנולוגית ולשלב אותה בפעילויות שונות על מנת למשוך את הילדים או לחלופין לאסור את השימוש בטלפונים חכמים בזמן פעילות משותפת.

ההרחבה הביאה אתה תושבים עם אידאולוגיות שונות מאלה אשר גדלו בקיבוץ ובבתי הילדים של פעם, עם לינה משותפת וחיי חברה פעילים 24/7. עלינו כמדריכים לחבר גם את ההורים שהגיעו מבחוץ לרעיון השוויוני ולשיתופי פעולה עם מערכת החינוך החברתי

### **מטרות ודרכי מימוש:**

1. ליצור אוירה מתאימה לנתינה ועשייה חברתית במסגרות השונות תוך ביטוי ויישום הערכים הנבחרים.
2. הקניית מיומנויות חברתיות, אישיות ולימודיות שיביאו לידי ביטוי את חברת הילדים ויצמיחו את המערך החברתי והחוויה האישית של כל ילד.
3. להביא לשיתוף פעולה אמתי בין ילדים ולקרב ביניהם, כך שירגישו שייכים ובטוחים.
4. לאפשר לכמה שיותר ילדים לקחת חלק בפעילויות קהילתיות שתחזקנה את תחושת התרומה, העשייה, המחויבות והשייכות.

בהתייחסותי לכל אחד מהערכים שבחרתי חיברתי אותם אל (חלק) מרכיבי הצופן הבלתי פורמלי של ה, כהנא.

#### אחריות ומחויבות אישית- וולונטריזם:

לכל ילד יש מחויבות אישית כלפי בית הילדים, כבר בתחילת השנה אנו יוצרות פעילויות אשר מחברות את הילדים אל הבית ומתמידות אתה במשך השנה. אנחנו נותנות להם תחושת שייכות דרך העשייה ומעודדות אותם לקחת חלק בקישוט הבית, תורנויות סידור וניקיון. כל אחד מהילדים יכול בחור את תחום האחריות שלו בבית לדוגמה: בתחילת השנה למדנו לשמור על הבית ובהמשך על הקיבוץ ולאחר מכן על כל מקום שהוא הבית שלנו, כל אחד מהילדים מרגיש את המחויבות שלו לשמור על הסביבה.

#### כבוד הדדי - סימטריה:

דרך הפעולות ומשחקים אנחנו לומדים לכבד את האחר, כמדריכות אנחנו לא לוקחות חלק במשחקי דמיון של הילדים למשל חדר קוביות או משק בית. אנו מאפשרות להם מרחב פתוח לדמיון וליצור. אנחנו מזכירות להם שברגע שעולה קונפליקט הם מוזמנים לשתף אותנו ואנחנו מוצאים יחד פתרון דרך הקשבה לשני הצדדים. אנחנו עוזרות להם לזכור את הצורך לכבד את החבר שעומד מולם, לראות את הקושי או הצורך שלו ולמצוא פתרון שמתאים לשניהם.

#### מיצוי וביטוי אישי- רב מימדיות:

הילדים במשך השנה מעלים הצגות ומציגים אותם לנו ולילדי הבית. אנחנו מעודדות אותם להביא לידי ביטוי את הרעיון שלהם מעודדות אותם להשתמש/ליצור אביזרים נלווים להצגה. אנחנו מאפשרות להם מרחב לחזרות ובמה פתוחה להצגה. כמובן שאנחנו מקדישות זמן בסיום כל יום עבור כל מי שמעוניין להציג. המרחב הזה מאפשר גם לילדים שלא מתבלטים בד"כ להביא את עצמם לקדמת הבמה או לקחת חלק בהפקת ההצגה.

#### נתינה ומעורבות חברתית- מודולריות:

בקיבוץ אשדות יעקב ככיתה א' היא בית נפרד משאר בתי הילדים. בגלל כמות הילדים ומתוך המחשבה שצריך לאפשר להם מרחב מבודד פחות תחרותי ומאיים, שיקל עליהם את המעבר מהגן לבית הילדים ויאפשר להם להיות יותר פנויים לתוכן מותאם גיל ולקבוצת השווים. על מנת לא להיות מופרדים באופן מוחלט אנחנו מקיימים במשך השנה שיתופי פעולה עם קבוצות גיל אחרות. אנחנו מארחים את גני הילדים במרב שלנו, מתארחים בבתיים בוגרים ויוצרים פעילויות משותפות. כמוכן אנחנו לוקחים חלק בפעילויות עבור הקהיל -בעיקר השתתפות בטקסים .

### שיתוף ועבודת צוות:

חשוב לנו המדריכות לראות את כל ילדי הבית משתתפים בפעילויות שאנחנו מפעילות, חשוב לנו יותר להעביר לילדים את המסר שכולנו יחדיה אחת וכולם משתתפים. בבית הילדים יש ספסל במרכז הבית שנקרא ספסל החברות ואם מישהו מהילדים רואה חבר שיושב שם הוא צריך לגשת אליו ולהזמין אותו למשחק. הילדים בבית שלנו תמיד משתתפים אחד את השני במשחקים ומצרפים חברים אחרים למשחק קיים, כמעט ואין הפרדה בין בנים לבנות, כולם משחקים יחד. השיתוף מגבש את הקבוצה ואנחנו רואות את העשייה המשותפת בפעילויות מובנות, את הנתונה הדדית ועבודת הצוות.

### סיכום:

במציאות המשתנה בקיבוץ ובעולם מכולו, כשנראה כי הילדים מתרחקים מהחברה ומקובעים יותר על מסכים, שוכחים מהי חברות קודים חברתיים וערכים חברתיים, אני רואה את הצורך הגדל במרכזי חינוך חברתיים שמאמינים בחינוך לערכים, שמחברים את הילדים של היום ודור העתיד אל המציאות המשתנה מבלי לוותר על ערכיות ועל חברויות אמיתיות.

ללמד אותם להיות מוכנים להתמודדויות חברתיות בקבוצת השווים.

כמדריכה מובילה לילדי כיתה א' אני רואה כמה משמעותי לתת לילדים כלים מגיל צעיר ולהשריש בהם את הערכים שמחברים אותם אל האחר.

ללמד אותם לראות את האחר ולא רק את העצמי, להיות בקבלה ובנתינה לחברים ואח"כ לקהילה כולה. להבין שיש סיפוק עניין ומשמעות בעשייה חברתית.

לתת להם תחושת ביטחון של בית שתמיד יקבל אותם בחום וייתן להם מענה לקושי או לצורך ביטוי עצמי.

### ביבליוגרפיה:

\*לקראת תיאוריה של בלתי פורמליות והשלכותיה לנעורים – ר.כהנא 2000

\* מה חושבים מדריכי החינוך הבלתי-פורמלי על המסגרת הפורמלית בחינוך? - שרה זמיר ויסמין לסרי-

רוש

\* הקוד הפתוח בחינוך -ד"ר יוסי סורוקה

# "שגרה עם הורי הילדים"

מאת: מיטל פריזרבנד

## תוכן עניינים

### 1. פתיחה

- תיאור האתגרים – עמוד..... 3
- בחירת הנושא, חוויה אישית – עמוד..... 4

### 2. אידיאלים

- כלי מקצועי בנושא שגרה עם הורי הילדים – עמוד..... 5-6
- רעיונות פרקטיים למימוש – עמוד..... 7

### 3. סיכום:

- טיפים, עשה ואל תעשה – עמוד..... 8-9

## פרק 1 - פתיחה

### תיאור האתגרים:

בתחילת עבודתנו וההכרות עם הילדים והוריהם ישנה התמודדות עם מספר מצבים:

ילדים ממשפחות מורכבות (גרושים, ללא מעורבות או הכרה מצד אחד ההורים, חוסר תפקוד וכיוב')

מעורבות יתר (הורים מתערבים) של ההורים בסיטואציה בה מעורבות הורית הכרחית במידתיות מסוימת, במקרים בהם ההורה לא נותן אמון במערכת ומאפשר לה לקבל את החלטות החינוכיות הנדרשות ומבקש להתערב בתהליכים החינוכיים או כיצד ואילו תכנים יועברו לילדים, נוצר חוסר אמון וזלזול של ההורים והילדים מול הערכת

מעורבות חסר של הורים (הורים שקופים) כאשר חוסר שיתוף פעולה פוגע בתהליך החינוכי מול הילדים, חוסר תקשורת או תגובה למקרים בהם חשוב שהילדים יראו את המערכת החינוכית וההורים כאחד.

חוסר אמון או כבוד במערכת (השלכה ממפגשים קודמים) בעקבות מקרי עבר או חיבור עם המערכת/מנהלי החינוך. במקרים בהם אחד מההורים נתקל בעבר בבעיות מול אחד המחנכים, לדוגמא בני משפחה שהיו במערכת או חיבור אישי לקוי, מצבים בהם אחד ההורים או בני משפחה עבדו במערכת וסיימו את עבודתם באופן שלילי.

הורים "מובסים" קשיי תקשורת בין הילדים להורים דבר המשפיע על התנהלות יומיומית בבית ומחוצה לו, יחסי כוחות לא מאוזנים ואי מתן גבולות מגיל קטן, דבר המשפיע על הילד בהתנהלות במסגרות במהלך התבגרותו.

### בחירת הנושא, חוויה אישית

אני מסיימת בימים אלו את השנה השנייה שלי בחינוך החברתי קהילתי בקיבוץ כמובילה ומדובר בעבודה הראשונה שלי בתחום החינוך, אחד האתגרים הכי מורכבים שהיו לי היה הקשר בין ההורים.

והבנתי שמדובר בסיטואציה בה ההורים מפקידים בידי המערכת את הדבר הכי חשוב להם, ילדיהם והבנתי שעל מנת שהקשר עם הילדים והתהליכים שעלינו לעבור יחד חייב בשיתוף פעולה, עזרה ותמיכה מהוריהם

בשנה הראשונה היו מקרים בהם הקשר התחיל בצורה פחות טובה, אך לאט לאט קשר נותן אמון בנינו ההצלחה הניבה פרות וההשלכה הטבעית היתה תהליכים מוצלחים שעברתי עם הילדים.

כיום, בסוף השנה השנייה שלי במערכת, עם ארגז כלים מצויין שקיבלתי מהמערכת בה אני עובדת, הכרות המערכת וסגנון הורי הקיבוץ, מהניסיון של שנה קודמת ומליווי צמוד של היועצת החינוכית, "קטיפת הפירות" היתה מהירה ויעילה הרבה יותר.

## פרק 2- אידיאלים

### כלי מקצועי בנושא שגרה עם הורי הילדים

#### המאמר של בן-ציון כהן: "גישת הכוחות בע"ס"

בחרתי במאמר של בן ציון כהן, בה הנחת היסוד היא, שבכל אדם יש כוחות שאיתם צריך ואפשר לעבוד. הכוחות סייעו לאדם להתמודד עד כה עם קשייו ויש לשכללם ולרתמם להתמודדות עם ההווה והעתיד. לדעת לגייס ולמצות את כלל כוחותיו

לא להתמקד בבעיות, בחולי ובפתולוגיה במהלך השיקום וההתערבות, דבר שמוביל לסטיגמות ותיוג, אלא להשתמש בכוחותיו ויכולותיו החיוביות להצלחת התהליך

עו"ס סיגלו השקפת עולם ושפה מקצועית רווית סטיגמות כשדיברו על המטופלים. הזהות של האדם הופכת להיות: אלכוהוליסט, מפגר, נכה, תשוש-נפש, מובטל, חסר בית וכו'. יש להשתמש בשפה מקצועית ונקייה ממינוחים רפואיים או מתייגים שבה נשתמש גם מול המטופלים. יש להתמקד בכוחות, בהצלחות, ההישגים, השאיפות, הרצונות של המטופלים. כך נועיל באמת.

| <b>גישת הכוחות</b> |   |
|--------------------|---|
| תפיסת הפונה        | שותף מלא בתהליך הטיפול. הטיפול יותאם לכוחותיו ולמשאביו ולא לפי בעיותיו וחולשותיו        |
| תפיסת המטפל        | המטופלים הם המומחים והטיפול הוא פרי מ"מ כשותפים. המטפל והמטופל שניהם שותפים, בודקים יחד |
| הפוטנציאל לשינוי   | תלוי ביכולת המטופל לגייס את כוחותיו (אלה שאפשרו לו להתמודד בעבר ואלה שטרם הופעלו)       |

הפונה = הורה

מטפל = מדריך, מחנך

**לסיכום:** ראייה במטופל כשותף מומחה מצמצמת את הפער ותורמת לשת"פ בין המטפל והמטופל. יש לתת יחס גם לסביבה החברתית בה נמצא האדם (שכונת מצוקה, אפליה, מצב בריאתי או חברתי) כחלק ממערך הטיפול. איך האדם מתמודד מול המציאות החברתית בעבר ובהווה ולתת לו כלים להתמודד בעתיד.

העזרה לא תהיה בפתרון בעיות או הקלה בסימפטומים, אלא בגיוס כוחות ומשאבים לשיפור דרכי ההתמודדות ואיכות חיי האדם

סלייבי מזהיר שגישת הכוחות טרם הגיעה למעמד התיאוריה, אמנם מציעה כיון מחשבתי אולם לא מסבירה תופעות אמפיריות ולא מציעה טכניקות טיפוליות ספציפיות

כהן, ב. (2000). "גישת הכוחות בעבודה סוציאלית", חברה ורווחה, כ'(3), 291-302.

### רעיונות פרקטיים למימוש הנושא:



## תחילת עבודה כמוביל במרחב:

- שיחה ראשונית בחפיפה (תחילת העבודה) על הילדים, העלאת האתגרים הקריטיים, החברתיים ובין אישיים
- משלוח הודעה כללית לכל הורי המרחב הכפרי עם הצגה אישית והזמנה לשיחה ביוזמתם לכתוב + פרטי יצירת קשר
- בשיחה הראשונית לפתוח בשיחת חולין ואז לבדוק מול ההורים את מצב הילד בבית, בחברה.

## בשגרה, מהלך השנה:

- חשוב לקיים את הקשר עם ההורים על בסיס עקבי (לא רק כאשר עולות בעיות) יצירת קשר טלפוני עם ההורים לדיווח על שיפור או התקדמות (גם אם היא קלה), זימון ההורים גם כאשר אין בעיות לצורך דיווח ושיתוף.
- הדיאלוג בין המורה להורה צריך להתבסס על שיח של שיתוף ולמידה בו המורה מבקש גם ללמוד מההורה ולא רק "להעביר לו מסר".
- חשוב להימנע בשיח מנימה מאשימה ולבסס אותו על נימה אוהדת, מפרגנת ומעריכה את המאמץ ההורי.

עבודה עם הורים בהדרה / יעל בר-סלע: שינויים

## פרק 3 - סיכום

### עשה אל תעשה, טיפים

- בתחילת העבודה כמוביל **הצג את עצמך** (הודעה, שיחה אישית), הייה פנוי לשיחות ראשוניות, להכרות אישית מול ההורים
- יש לפתוח בשיחת חולין ולהדגיש את **חשיבות שיתוף הפעולה** בין המערכת להורים, להצלחת הילד
- **הימנע משיפוט כלפי ההורות** ההתייחסות צריכה להיות תמיד **עניינית**, לא ערכית או שיפוטית.
- **חיזוק האמון של ההורה במערכת** החינוכית, ניתן לנסות "לגייס" את ההורים לפעילויות, לשאול מהם הדברים שאהב בילדות, שיכול לטעמו להתאים לילדים
- **שתף ועדכן** את ההורה בכל שינוי (לחיוב ולשלילה) שהילד עובר במרחב הכפרי.
- **חיזוק הגאווה בין ההורה לילד**, התייחסות להיבטים חיוביים של הילד: הכוחות של הילד, הצלחות והתחומים בהם השתפר לתת להורה סיבות לגאווה בילד. וכן התייחסות להיבטים חיוביים בהורות: ייחוס הצלחות ו/או היבטים של תיפקוד חיובי של הילד לתיפקוד הורי טוב (כגון: הילד מגיע מסודר, מתייחס באופן יפה לחברים וכדומה)
- שמירה על **קשר עיקבי** ופתוח עם הורי הילד, תוך כדי שמירה על גבולות, ז"א שעות בהם ניתן לפנות אל צוות המדריכים/ מוביל
- על השיחות והקשר עם ההורים להתבסס על **שיתוף ולמידה** בו המורה מבקש גם ללמוד מההורה ולא רק "להעביר לו מסר." על מנת לתת לו תחושה שהוא חלק מתהליך ההצלחה וליצור שיח פתוח מול המערכת
- **אל תתייחס בזילזול** לרצונותיו של ההורה לגבי צרכי הילד ושינויים בהתנהלות הילד. לדוג' מעבר ושינוי חברתי שהילד עובר, שינוי תזונה (מעבר לתזונה טבעונית, צמחונית)

### מצורפים סרטוני הדרכה לשיחות אישיות מול ההורים:

דוגמא לשתי שיחות, הראשונה רצויה פחות והשניה רצויה יותר

<https://www.youtube.com/watch?v=o-7Abcl2tbQ&t=628s>

### רמת הקהילתיות:

חברת הילדים הינה חלק בלתי נפרד מקהילת הקיבוץ ומהווה כח מאד משמעותי לקיבוץ ותרומה לקהילה, במהלך השנים התקיימו מסורות שונות בשיתוף עם הקיבוץ (מרוץ הלפיד, חגיגות לחג השבועות וכיו"ב)

לאחר הקמת השלט גם חניכי הנעורים יהיו שותפים להצבת השלטים, חלק מהסוגייה היא לבצע גם חיבור "אוטומטי" בין חברת הילדים לנעורים

הורי הילדים, הן בחברת הילדים והן בנעורים היא גבוהה מאד, ישנם כ 150 ילדים בחברת הילדים, שיתוף פעולה מצויין . קשרי החברות הינם גבוהים מאד על אף (ובזכות) ההרחבה הקיימת בקיבוץ זה מספר שנים

רמת הקהילתיות של אחד השותפים המרכזיים, צוות התרבות והנוי הינה עד כה ברמה טובה, בגלל חגיגות שנות ה 70 ישנה ציפייה לשיתוף פעולה פורה במיוחד בשנה הנוכחית .

יועצת חיצונית שתגיע להקמת הפרויקט תכניס חלק מקצועי לבניית והצלחת הפרוייקט

### תאור הפעולה:

חברת הילדים החליטה להקים שלטי כניסה ויציאה לקיבוץ העשויים מפסיפס לצורך כך יוקם צוות המורכב מילדי חברת הילדים וחלק ממדריכי התלוננים.

כל ילדי שירצה להשתתף, מוזמן להיות חלק מהצוות המבצע והמקים. בנוסף, תגיע יועצת חיצונית שתלווה ותייעץ לצוות הקמת השלטים.

כל יום שישי בבוקר הצוות ייפגש ויעבוד על הכנת השלטים, בשיתוף עם צוות הנוי לאחר סיום בניית השלט.

חלק מהנעורים, צוות הנוי והתרבות יקחו חלק שיווקי ותפעולי בהצבת השלטים עצמם

### השותפים הפוטנציאליים ההון האנושי לקידום הפעולה:

- צוות חברת הילדים והנערים של חברת הילדים, ילדי התלתונים, וילדי הנעורים
- צוות התרבות של הקיבוץ – סוג שחקן שלטוני
- סיוע בשיווק הפעולה לחברי הקיבוץ, ובטקס הצגת השלטים
- צוות הנוי של הקיבוץ – סוג שחקן שלטוני
- סיוע בתליית השלטים, גידור וגינון הכיכר בה יתלה השלט
- מיכל חומסקי – סוג שחקן, מגזר עסקי מארגנת חוגי פסיפס, מגיעה להסבר מקצועי והכוונת הילדים לבניית השלט
- הורים מתנדבים – סוג שחקן, תושב
- סיוע וליווי של הכנת השלטים במהלך העבודה וכן בסידור וגידור הכיכר, עליה יוצבו השלטים

#### **מיפוי הנכנסים הנדרשים לקיום הפעולה:**

- הון פיזי - בכניסה לקיבוץ כיום, ישנה כיכר אחת מרכזית מאד, לידה מוצב "לוח מודעות" לאירועים המתקיימים בקיבוץ, בתוף הכיכר ישנה צמחייה ובתוכנה ישנה מוט עליו נוכל לתלות את שלט הכניסה ומצד שני את שלט היציאה
- הון חברתי - ההון החברתי ומוטיבציה לסייע בבניית השלט גבוהה מאד, הקשרים עם צוות התרבות והנהלה הקיבוצית גבוהים מאד, ההנהלה הקיבוצית, בה חברים בעיקר תושבי הקיבוץ שחלקם הורים לילדים בחברת הילדים .
- הון ארגוני - כחלק משנת ה 70 לרמות מנשה הוחלט לקדם מספר פרויקטים סביבתיים לטובת ולמען הקיבוץ, חברת הילדים היא חלק בלתי נפרד ממערכת זו ושותפה מלאה לרכי הקיבוץ

#### **תיאור הפעולה במפורט וסיכום:**

עוד לפני תחילת השנה הוחלט שחברת הילדים תיקח על עצמה מספר פרויקטים לקידום ולציון חגיגות שנת ה 70 ל"רמות מנשה"

אחד הפרויקטים שנבחר הוא הקמת שלטי כניסה ויציאה מפסיפס ע"י ילדי חברת הילדים

נקבעה פגישה עם מיכל חומסקי שבנתה שלט דומה בקיבוץ שריד ונרשמה סקיצה ע"י מדריכי חברת הילדים.

אריחים לבית הפסיפס נקנו מבעוד מועד, ועל הילדים להדביקם לפי הסקיצה שנבנתה. בכל יום שישי במהלך שבועיים נבחרים בין 6-8 ילדים שונים המעוניינים לקחת חלק בבניית השלטים. הפעילות הינה כחלק בלתי נפרד מפעילות שישי, והילדים מחויבים לפרויקט מתחילתו עד תומו. בסיום הבנייה יפורסם מועד אליו יוזמנו חברי ותושבי הקיבוץ לטקס חגיגי לחשיפת השלטים.

התחלנו בפרויקט בשישי האחרון, מצ"ב מספר תמונות של חלק מהילדים המשתתפים:

הערכים אותם אנו מנסים לשמר ולקדם הם ערכי השותפות, מהות היצירה והחשיבות של חברת הילדים חלק בלתי נפרד בנראות הקיבוץ. וכמובן אחריות הילדים בפרויקט מתמשך, וגאוות היחידה ששלטי הכניסה ויציאה לקיבוץ נבנו על ידם.

# חיבור לזהות היישובית

גילי אשל

תוכן עינינים:

1. מבוא
2. האתגרים שהצבתי עבורי
3. מאמר קהילה בונה חינוך בונה קהילה
4. רעיונות פרקטים
5. עשה ואל תעשה
6. פעילות בנושא הזהות היישובית
7. סיכום
8. בביולגרפיה

מבוא:

המסגרת החינוכית קהילתית  
מאפשרת מתן ביטוי לכל ילד  
לפיתוח קשר למקום,  
תוך חיזוק תחושת השייכות והמשמעות  
בדרך לגיבוש זהותו האישית.

## תאור האתגרים:

האתגר המשמעותי ביותר במשימה שלקחתי על עצמי היא לשמר את הניצוץ של המקום, "דע מאין באת ולאן אתה הולך". לגרום לחיבור טוב יותר ולהנחלת ערכי המקום לחברת הילדים שאני עובדת עימה ומלוות אותה.

הזהות היישובית נטמעת בחברת הילדים תוך תיווך שלנו המבוגרים, הזיקה למקום, ההיסטוריה, השייכות מועברת להם מדור לדור ואנו בתור מדריכים חובתנו להנחיל להם ולו מעט מהחיבור החשוב הזה.

לילדים היום מוצע היצע רב של משחקי מסכים השואב אותם לעולם מדיה לא אמיתי ולאט לאט הם נשאבים לשגרת חיים של שיח והכרת חברים במדיה ולעיתים אינם יוצאים מהבית בשעות אחר הצהריים.

לנו כמובילי חינוך בישובים ישנו תפקיד חשוב בלחבר את הילדים לזהות המקום, להיסטוריה, למסורת החגים ובפעילויות של הישוב.

אני רואה בדבר זה חשיבות גדולה מאוד.

הישוב שבו אני גרה וחייה את חיי לא יוכל להמשיך להיות מה שהוא במידה ולא תהיה המשכיות למהות שלו ללא חיבור הילדים והרתמות לשמירה על ערכים אלו.

בחרתי בנושא זה כי הוא קרוב לליבי מאוד, כפר המכבי הישוב שלי עבר הפרטה ועבר שינויים רבים במהלך השנים החולפות, השינויים הובילו להתנהלות חדשה שלעיתים נשכחה או נותרה מאחור הזהות של הישוב.

אני מתפקדת כבר 5 שנים כרכזת תרבות של הקיבוץ ולקחתי על עצמי להחזיר את התרבות הישנה והמסורתית לקיבוץ, לקח זמן מה אבל היום אנו מתגאים בעשייה תרבותית ענפה של חגים, ערבי הווי ועוד פעילויות חברתיות אחרות.

החזרנו את המסורת לקיבוץ והדבר ניכר מאוד בהתגייסות של החברים לחגים וההיענות האדירה להשתתפות.

את כל זה אני מעבירה גם לידים בבית הילדים שלי.

את חשיבות החגים והתוכן שלהם, פעילויות מסורתיות אחרות שנהוג לקיים בכל שנה, האני מאמין של החינוך בקיבוץ.

מאוד חשוב לי לשמר את כל אלא כי זה בעצם תכלית הישוב שלי.

### **מתוך: קהילה בונה חינוך בונה קהילה/ שבילים התנועה הקיבוצית**

לעיתים נראה כי ילד המסיים את בית הספר בשעות הצהריים המאוחרות ועוד יש לו חוגים, שיעורי בית, פעולה בצופים וחברים של אחר הצהריים

בעצם לא זקוק למערכת נוספת או אולי מספיק

בייבי סיטר עד המפגש עם ההורים.

המערכת הבלתי פורמאלית הינה מערכת דינאמית המחויבת לדיאלוג מתמשך עם הקהילה, ההורים, בית הספר, המועצה ועוד....

לכל קהילה יש קודים ושפה משלה

● הקודים האלה מצטרפים לקודים משפחתיים איתם כל ילד בא מהבית – כך הוא מחבר בין המעגלים השונים – הבונים אותו כישות בוגרת.

● המערכת הבלתי פורמאלית לוקחת אחריות על יצירת קשר עם כל ילדי הקהילה – גם על אלה הבוחרים לא להיות חלק.

אנחנו מדברים על מערכת המתקיימת בקיבוץ

הפועלת כל השנה בימי החול ובחופשים

ונותנת תשובות מגוונות:

· עוסקת במערכות יחסים בין ילדים.

· עוסקת בתרבות הקהילה ואורחות חייה.

· עוסקת בחיבור לטבע לנוף הכפרי שלנו.

· חיבור והיכרות לדמויות מתוכו.

· מערכת המביאה לידי מימוש בתוכניתה ערכים קהילתיים, ישראלים, ציוניים.

המדריך

הוא המבוגר האחראי מאפשר את האימון החברתי תוך הוספה והעשרה של הקבוצה בתכנים ומטרות מותאמות:

- גיבוש הקבוצה ושייכות אליה.
  - קבלה, סובלנות וכבוד הדדי, זימון חוויות של הצלחה
  - כלים לפתרון בעיות, התמודדות עם תסכול ואי הצלחות
  - משחקי חוץ ופנים
  - קשר לסביבה ולטבע, לתרבות ולמסורות הקהילה
- המדריך כמבוגר אחראי, אח בוגר ומודל חיקוי עבור הילדים המחוייב לקשר מתמשך המבוסס על היכרות עם הילדים ובניית אמון עם ההורים.

המערכת הבלתי פורמאלי

היא חוליה חשובה לקהילה

בחיבור הישוב הותיק לאוכלוסייה החדשה.

בחיבור בין שכבות הגיל השונות

- ילדי הקיבוץ מתאחדים לקבוצת שייכות בעלת זהות ישובית
- העיסוק החברתי היומיומי מאפשר היכרות, בניית שייכות וזהות אישית, קבוצתית ויישובית.
- הם לומדים להתגאות ב"בית" ומחזקים את הקבוצתיות. ההורים

- מטרת המערכת החינוכית חברתית לענות על צרכים התפתחותיים של הילדים, ועל כן עליה להתייחס להיבט ההתפתחותי של הורה – ילד. המערכת מחוייבת לתקשורת עם ההורים במהלך השנה ובאופנים שונים: תקשורת כתובה, שיחות הורים, שיחות אישיות, מסיבות ואירועים ובאירועים עם ולמען הקהילה

#### רעיונות פרקטים למימוש הנושא:

- להכין תוכנית כתובה שממפה את כל מה שאנו מצפים ורוצים להשיג,
- לרתום את מוסדות הקיבוץ לנושא
- לרתום את ההורים לנושא
- להשיג תקציבים מבעוד מעוד
- לערב כמה שיותר אנשים מכל שכבות הגיל

#### טיפים לעשה ואל תעשה:

- עשה הקדמה לילדים ולמעורבים
- תן להם להיות שותפים לדרך, לרתום אותם כשוויים
- חלוקת תפקידים ברורה (מי אחראי על מה)
- להכין הכל מראש שהכל יהיה מסודר ומאורגן

- לדעת למי לפנות כשצריך ושידע שיש פעילות שבה הוא לוקח חלק

### פעילות בנושא הזהות הישובית

הפעילות שאנו עורכים כל שנה וקשורה מאוד לזהות היישובית שלנו.

### "האולימפיאדה השנתית".

**מבוא:** קיבוץ כפר המכבי הינו ישוב שהוקם ע"י תנועת המכבי הצעיר.

מזה כ – 80 שנה עורך הקיבוץ בימי החופשה הגדולה שבוע אולימפיאדה.

בכל חופש גדול מוקדש שבוע לנושא שבו נערכים כלל הילדים מכיתה א' ועד לכיתה י"ב .

אנו עורכים לילדים מפגש עם ותיקי הקיבוץ בו הם מספרים להם על העלייה לקרקע ומה הביא אותם לכאן, הם מספרים לילדים על תנועת המכבי הצעיר ואיך נולד רעיון האולימפיאדה בכפר המכבי.

הילדים שומעים את הסיפור ומתחברים מיד לנושא בהתלהבות.

לאחר מכן לקראת השבוע המדובר

הילדים מתחלקים ל 3 קבוצות בדרך כלל (תלוי במספר הילדים) שכל קבוצה בוחרת לה את המדינה שאותה תייצג, כל קבוצה מכינה המנון משלה שלטים, דגלים, הצגה שמייחדת אותה וההכנות נמשכות יומיים וחצי שבערה היום השלישי ישנו טכס שנערך בערב בהשתתפות כל הקיבוץ וההורים שבו הנבחרות עולות לדגל מדליקות את הלפיד האולימפי מציגות את ההצגות שלהם מול חבר שופטים (חברי הקיבוץ) את הטכס מובילים ותיקי הקיבוץ.

ביומיים שלאחר מכן הנבחרות מתחרות בשלל תחרויות הן היתוליות והן ספורטיביות ומקבלים ניקוד מהשופטים.

ביום האחרון – יום הנעילה הנבחרות עולות לרחבת הדגל ומקבלות תעודות השתתפות ומדליות.

זהו אחד האירועים הכי משמעותיים בחופשה הגדולה והילדים וחברי הקיבוץ מאוד מחכים לשבוע זה.

זה אחד מהפעילויות בונות הקהילה בעיני הכי יפות בכפר המכבי

כמו כן אנו השנה בזמן החופשה מתכוונים לערוך שלל פעילויות בונות קהילה בשיתוף עם חברי החיבוץ כמו:

- שיקום וטיפוח פינת הפיקניק שלנו,
- שיפור חזות הישוב
- עבודה בגינות הותיקים
- ועוד



# תרוגת ישיבות צוות קבועות לשיפור האפקטיביות של עבודת הצוות בחינוך החברתי.

איילת הלוי

1. פתיחה: תיאור האתגרים בעבודת הצוות ומדוע בחרתי בנושא זה

2. אידיאל שאין לו סוף: עבודת צוות

2.1 הגדרת צוות ועבודת צוות

2.2 חשיבות עבודת צוות בארגונים שונים

2.3 מאפיינים צוותים אפקטיביים

2.4 גורמים המשפיעים על אפקטיביות עבודת הצוות

3. סיכום: ישיבות צוות קבועות – מהנחות אקדמיות ליישום וטיפים בנושא

1. פתיחה – מדוע בחרתי לעסוק בנושא זה והנחות המוצא שלי

בכל ארגון, קבוצה או חברה השואפים לקיים בתוכם יחסי עבודה תקינים, נכונים ולפתח אצלם את העובדים האיכותיים ביותר שתפקידם לבצע את העבודה הטובה ביותר, קיים הצורך ואולי ההכרח לשאוף לעבודת צוות ברמה הגבוהה ביותר. עבודת צוות (ולא משנה באיזה תחום מדובר), שמתבטאת ביחסי עבודה טובים בין העובדים, ערוצי תקשורת פתוחים והתנהלות מקצועית ואישית חיובית ותקינה. כדי ליצור עבודת צוות ברמה הזו אני מאמינה מהמקום המקצועי שלי וגם כאדם, שעל המובילים באותה הקבוצה/ארגון, לקיים לוח זמנים קבוע של פגישות עם העובדים. פגישות קבוצתיות בהן יוכלו העובדים לומר את אשר על יבם, להתעדכן, לקבל משוב ולתת משוב מקצועי אחד לשני ובעיקר לקבל את ההרגשה שיש מי שנותן להם את ההזדמנות להשמיע, לשמוע, לשאול ולהשפיע. צוות שחבריו ירגישו וידעו שרואים אותם וגם להם יש הזדמנות לומר ולשמוע, אני מאמינה שתרומתם המקצועית תעלה וכך גם הרמה המנטלית שלהם בזמן העבודה. אני כמובילה חברתית שמאמינה בעבודת צוות, בגיבוש צוות ובזה שעובד שמרגיש מופרה אישית ומקצועית הוא עובד טוב יותר, חוויתי השנה (וגם בשנים עברו), את חוסר היציבות בצוות ההדרכה שלי, דבר שגרם לקושי גדול בבניית תכנית עבודה מסודרת לאורך השנה, קושי בבניית אמון בצוות המדריכים ובין הצוות להורים ולילדים. בתחום החינוך החברתי בו אנו שמים דגש רב על מיומנות חברתית, ורכישת תקשורת בין אישית בין הילדים כבני אדם, במידה ויש חוסר יציבות בצוות המוביל שאמור להתוות את הדרך, קיימת הרגשה שמהו חסר. הרצון קיים אבל בפועל קשה לי מאוד כמובילת צוות לקדם תהליך משמעותי ואיכותי לאורך זמן.

במצב שמתקיים מידי פעם בו הצוות מצליח להתארגן (בעיקר מול בעיות כוח אדם), אני מקיימת שיחות צוות קבועות במהלך לוח הזמנים השבועי, בהן יש הזדמנות לכל מדריך להשמיע את דבריו, לשאול שאלות, לתת ולקבל משוב ממני ומשאר המדריכים. בשיחות אלו אני שמה דגש גדול גם על למידה מקצועית של התחום בו אנו עוסקים, בהנחה שתמיד יש עוד מה ללמוד.

לי כמדריכה מובילה יש את היכולת להפרות את צוות המדריכים שלי. לעיתים אני מביאה לשיחות הללו אנשי מקצוע נוספים שמכתיבים לנו הצוות את הידע המקצועי בתחומים שקשורים לעולם החינוכי בו אנו עוסקים. בנוסף לשיחות הצוות הקבועות אני משתדלת ליישם את האני מאמין שלי כמובילת צוות ולהיות תמיד קשובה וקשורה עם כל מדריך שלי באופן אישי. לדבר גם לא בזמן מוגדר ולתת לו את ההרגשה שאני רואה אותו ותרומתו לצוות היא אדירה.

אני מאמינה שמדריך טוב וכל עובד בכל תחום שהוא, כאשר הוא מקבל פידבק חיובי, מרגיש שהוא נחוץ, תכונותיו וכישרונותיו באים לידי ביטוי, ותפוקת העבודה שלו עולה. בתחום החינוך החברתי קיים חוסר יציבות בכוח האדם. קשה למצוא מדריכים טובים, מקצועיים ומסורים לאורך זמן, אך הצורך שלנו כחברה שמאמינה בבני אדם ו"העקשנות" שלנו כאנשי חינוך למצוא את הטובים ביותר לעבודה החינוכית וטוב שכן. כאשר האנשים המתאימים נמצאים, תפקידנו לקיים מערכת עבודה נכונה, מסודרת ומקצועית שתכין את הצוות להיות אפקטיבי ולתת את החינוך הטוב ביותר. כל זאת ע"י תקשורת טובה בין העובדים, שיחות צוות קבועות, שיחות אישיות עם יכולת לתת ולקבל משוב והעלאת הרמה המקצועית של המדריכים. הפרק השני נותן תמונה מחקרית אקדמית. עבודת צוות אפקטיבית ומאפייניה ומהם הגורמים המשפיעים עליה. סיכום העבודה עושה שימוש בממצאים המחקריים כדי לבסס את הנחותיי על ישיבות צוות קבועות וחשיבותן, כפי שבאו לידי ביטוי לעיל.

## **2. אידיאל שאין לו סוף: עבודת צוות**

**(בעזרת עבודה אקדמאית המתבססת על מאמרים מקצועיים וניסיוני האישי)**

### **2.1 הגדרת צוות ועבודת צוות**

Henkim&Egley (2005), מגדירים את הצוות כקבוצת אנשים השייכים לאותה קבוצה או עובדים במשותף, המתאמים את ההחלטות והפעולות שלהם ע"י שיתוף מידע ומשאבים כדי להשיג מטרות משותפות.

Raily&Jones (1989), מגדירים צוות כקבוצה של אנשים שצריכים לעבוד ביחד ובתלות הדדית בכדי להשיג את היעדים האישיים והארגוניים.

אדיגס (2010), מוסיף שצוות מתפקד על פי כללי התנהגות ברורים ומוסכמים על חברי הצוות. Steve(2004), מוסיף ומגדיר צוות כקבוצה של אנשים שצריכים לעבוד במסגרת שלתלות הדדית, בכדי להשיג מטרות אישיות וקבוצתיות.

- תלות הדדית מוגדרת על ידו כמצב שבו חייבים חברי הצוות לסמוך אחד על השני וכאשר חבר צוות אחד אינו עומד בתנאי זה, כל הצוות נפגע.
- Smit & Katzemha (1999), סבורים שעבודת צוות מבוססת על ערכים שהצוות בוחר לפעול על פיהם באינטרקציה המתרחשת ביניהם.
- ערכים כמו: אמון, שותפות ועזרה הדדית.
- לפי בלנצ'ארד (2008), עבודת צוות מאופיינת ע"י 4 גורמים:
- (א) למידה מקשיים ומכישלונות, כאשר הכישלון הופך להיות הזדמנות ללמידה וחברי הצוות לומדים אחד מהשני.
- (ב) מערכת היחסים מבוססת על אמון, דבר הגורם ליצירת שיתוף פעולה בין חברי הצוות במקום התחרות, שיתוף בחוויות, ההצלחות, בקשיים וברעיונות.
- (ג) מערכת היחסים מבוססת על כבוד הדדי וקבלת השונה, דעות ורעיונות שונים.
- (ד) ראיית הצוות כמכלול אחד ולא כאוסף אנשים.

## 2.2 חשיבות עבודת הצוות בארגונים שונים

המחקרים השונים מלמדים שקיימת חשיבות רבה לעבודת צוות.

Henkim & Egley (2005), קובעים שארגונים המבוססים על עבודת צוותים הפכו בהדרגה ליותר אטרקטיביים מכיוון שעבודת הצוות נחשבת לעיתים קרובות כדרך הטובה ביותר לספק ביצועים טובים יותר.

התועלת הארגונית של הצוותים כוללת יצרנות מוגברת במקום העבודה, שיפורים באיכות השרות, רמה נמוכה יותר של היעדרות ותחלופה מופחתת של עובדים. בנוסף לכך עבודת הצוות יוצרת אקלים עבודה חיובי יותר עבור חברי הצוות.

גורדון (1999), מוסיף שעבודת הצוות היא בעלת פוטנציאל לשיפור התקשורת בעבודתם, את האחריות המשותפת שלהם לגבי עבודתם, את התלות ההדדית, את תיאום העבודה עם האחרים ואת הידע לגבי תחומי האחריות החינוכיים.

מחקרים נוספים טוענים כי העבודה בצוות מאפשרת הסתגלות רבה יותר לשינויים ולחדשנות.

Grady & Wilson (1998), מוסיפים שהצוותים עשויים להיות מקומות שבהם העובדים מבססים ומחזקים את הנטיות החיוביות לשינוי ולחדשנות בפתרון בעיות מורכבות.

עבודת צוות מחזקת את החיבורים במבנה האירגוני והופכת את העבודה החינוכית ליותר מאשר מהלך אינדיבידואלי של המדריכים, כל אחד מול קבוצתו מבחינה מקצועית. היא מאפשרת תהליך של צמיחה מקצועית בין המדריכים הלומדים במשותף וחולקים ידע ומומחיות.

ריצ'רד וטימותי (1995), מוסיפים חיזוקים מעולם ההוראה, שלפי דבריהם תופסים גם בחינוך הבלתי פורמלי. הם קובעים שההוראה כמקצוע מאופיינת בבדידות. מועטות ההזדמנויות הקיימות בבתי הספר ללמוד מעמיתים. הם טוענים שהשיחות בין חברי הצוות תורמות ליצירת שיתוף פעולה בין המורים (המדריכים), לחיפוש דרכים חדשות בהוראה (בעבודה החינוכית), לביטויי זוויות ראייה ואמונות חדשות ושינויות.

הדיאלוג מתרחש בין המורים (וכך גם בצוותי החינוך הבלתי פורמלי), מעורר מחדש צמיחה אינטלקטואלית.

גלעד (2001), אומר שהמפגשים הקבוצתיים ועבודת צוות אפקטיבית מספקת את העוסק במלאכת החינוך מבחינה אישית ומבחינה מקצועית, תורמת להגברת תחושת השייכות והמחויבות שלו למימוש החלטות שהתקבלו במשותף.

## 2.3 מאפייני צוותים אפקטיביים

- אפקטיביות מוגדרת במונחים של הצלחה או כישלון בהשגת המטרות הרצויות Henkin&Egley (2005), סבורים שהצלחת הצוות היא שילוב של הכישרונות של חברי הצוות, המשאבים הקיימים והתהליכים שחברי הצוות מפעילים כדי ליצור קשר הדדי האחד עם השני, בכדי להשלים את העבודה.
- ההצלחה של הצוות תלויה במידה רבה במיומנות של עבודת הצוות שכוללות: תקשורת, אוריינטציה צוותית מנהיגות צוותית, פיקוח, משוב, התנהגות מגבה ותיאום.
- התקשורת כרוכה בחילופי מידע בין חברי הצוות.
- אוריינטציה צוותית מתייחסת לעמדות חברי הצוות אחד כלפי השני וכלפי משימת הצוות.
- היא משקפת את הקבלה של נורמות הצוות, את רמת הלכידות של הצוות ואת מקומה וחשיבותה של המנהיגות הצוותית. המנהיגות הצוותית פירושה מתן כיוון ותמיכה בין חברי הצוות.
- הפיקוח מתייחס להשגחה על ולמודעות לגבי פעילויות וביצועים של חברי צוות אחרים.
- נקודת המוצא היא שכל חבר צוות מסוגל לספק משוב והתנהגות מגבה.
- המשוב כרוך בנתינה, בחיפוש ובקבלת מידע.
- התנהגות מגבה קשורה בסיוע לביצועים של חברי הצוות. נקודת המוצא היא שלחברי הצוות יש הבנה לגבי המשימות של חברים אחרים ושהם מוכנים ומסוגלים לחפש ולספק סיוע כאשר הדבר נדרש.
- התיאום מתייחס לחברי הצוות שמתפקדים באופן מתוזמן ומשולב.
- בלנצ'ארד (2008), מציין 7 מאפיינים עיקריים של צוות מצליח ואפקטיבי:
- א. מטרה וערכים – צוותים אפקטיביים חולקים חזון, מטרות, מערכת ערכים ונורמות משותפות.
  - ב. העצמה – חברי צוות אפקטיבי הם בעלי סמכות ועצמאות לפעול, לקבל החלטות ולבחור בין חלופות בגבולות ברורים. הם חולקים מידע ועוזרים זה לזה.
  - ג. יחסים בין אישיים זורמים ותקשורת פתוחה בצוות – ניתן לחלוק עם האחרים דעות ומחשבות, מכבדים דעות שונות והשונות נתפסת כערך. מפגשים אפקטיביים הם מפגשים בהם מתקיימת הקשבה רבה, דיבור ענייני, פתיחות, תרומה, העצמה ושיפור האיכות.
  - ד. גמישות – בין חברי הצוות קיימת תלות הדדית. כל אחד אחראי לביצועי הצוות כולו, להתפתחותו ולהנהגתו.
  - ה. חברי הצוות מבינים ששינויים הם הכרחיים ומסתגלים לתנאים המשתנים. הסביבה היא תחרותית ודינמית, שמצריכה גמישות והסתגלות למצבים חדשים.
  - ו. במאמץ להשיג חדשנות פונים ארגונים לעיתים קרובות להתארגנות על בסיס של שיתופי פעולה על בסיס צוותי עבודה.
  - ז. חדשנות במסגרת הצוות באה לידי ביטוי באימוץ ויישום של רעיונות, תהליכים או נהלים חדשים בצוות.
  - ח. פרוץ מיטבי – חברי הצוות מחויבים לאיכות ולסטנדרטים גבוהים, לעמידה בלוחות זמנים ולהשגת מטרות. הם שואפים לשיפור מתמיד.
  - ט. מורל – המורל הינו תוצאה של כל הנאמר לעיל. כאשר כל מרכיבי הצוות באים לידי ביטוי המורל של הצוות גבוה, חברי הצוות נלהבים מעבודתם וחשים גאווה על השתייכותם לצוות.
  - י. הכרה והערכה – חברי הצוות נהנים ממשוב חיובי ומההכרה שנותנים להם חבריהם, רכז הצוות ומנהל הארגון. ההכרה והערכה הן דרכים רבות עוצמה להגברת המוטיבציה והביצועים.

## 2.4 הגורמים המשפיעים על האפקטיביות של עבודת הצוות

סומך ודרך זהבי (2003), מציינים שעבודת צוות אפקטיבית מושפעת ממספר גורמים המחולקים ל2 קבוצות:

גורמים ברמת הארגון וגורמים ברמת הצוות והפרט.

### א. גורמים ארגוניים המשפיעים על עבודת הצוות

הספרות המקצועית מראה שקיימים שני תנאים מרכזיים המשפיעים על עבודת הצוות: תדירות המפגשים - מפגשי הצוות הם תנאי מקדים לכל שיתוף פעולה. קיים קשר בין תדירות מפגשי הצוות לבין רמת הביצוע של הצוות. ככל שתדירות המפגשים בין חברי הצוות עולה, כך מתחזקת המחויבות והמוטיבציה של חברי הצוות להשגת מטרות ויעדים.

הרכב הצוות – מידת ההטרוגניות של הצוות מבטא את ההיגיון הבסיסי של עבודת צוות. הרעיון של פרטים העובדים במשותף מתבסס על ההנחה כי מפגש בין אנשים השונים במאפיינים אישיים כמו: השכלה, תחום מומחיות, וותק ואישיות, מייצר יותר רעיונות, יותר נקודות מבט, יותר ידע ויותר פתרונות איכותיים.

### ב. גורמים צוותיים: דפוסי אינטרקציה כמשפיעים על עבודת הצוות:

עבודת צוות אפקטיבית דורשת שיתוף פעולה, ומכאן גם הפוטנציאל לקונפליקטים. שיתוף פעולה מהווה מרכיב חיוני בעבודת צוות אפקטיבית.

רביקה וכריסטופר (2008), מציינים שכדי לשפר את שיתוף הפעולה בצוות, יש לחזק ארבעה מרכיבים עיקריים:

- א. דיאלוג – מתייחס למרכיב החברתי העקרוני בדפוסי האינטרקציה של הצוות שמשמעותם שהצוות מאפשר לכל אחד מחבריו להשפיע במהלך הדיונים כדי להגיע להסכמה משותפת לגבי מטרות הצוות והאמצעים להשיג אותן.
- ב. החוקרים הראו שהעלאת דעות מנוגדות, אי הסכמות, הכרה בחילוקי דעות, טיפול בהן ופתרון בדיוני הצוות, כל אלה, מביאים לעלייה באפקטיביות הצוות.
- ב. הערכה – צוות אפקטיבי הינו צוות האוסף נתונים ומידע. מנתח אותם ומקבל החלטות לאור הממצאים.
- ג. קבלת החלטות - קבלת החלטות צריכה להתבסס על ממצאי הערכה.
- ד. פעולה – צוות אפקטיבי הינו צוות הנוקט בפעולות בעקבות החלטותיו. שינוי מדיניות חינוכית, מחייב מידה של תחכום אינטלקטואלי.

### 3. סיכום – ישיבות צוות קבועות

#### 3.1 מהנחות אקדמיות ליישום

הממצאים המחקריים המדעיים שהבאתי על קצה המזלג, מדגישים שברובה של העבודה החינוכית הפורמלית והבלתי פורמלית, נמצא איש החינוך בבדידותו: מול קבוצת בני הגיל, מול הכיתה וכ'ו. את ההתנסות החינוכית הוא עובר לבד. טיבן של התנסויות אלה שהן אינטנסיביות ומזמנות הרבה חוויות אנושיות ודינמיות, לעיתים חיוביות ומעניינות ולעיתים שליליות ומטרידות. רוב המחקרים מראים שעובדים בכלל, ואנשי חינוך בפרט, מצפים למפגשי צוות. הם רוצים לספר (לעיתים לפרוק...), לשתף ולהתייעץ. לוקח זמן ליצור אמון, נכונות ותודעה למפגשי צוות. לוקח גם זמן להפוך את המפגש הצוותי לאפקטיבי-חיובי. צריכה לעבור תקופה מסוימת עד שמפיקים מיישבות הצוות ערכים מוספים של ממש: דיונים בנושא נתון מראש, הקשבה, הרגשת שייכות וגאווה יחידה, נכונות לשיתוף פעולה ובשלבם מאוחרים יותר חיפוש דרכים חדשות לפעילויות ומדיניות חינוכית. הדיאלוג שמתרחש, חלוקת משימות, לימוד צוותי (כפי שנאמר בפתחה), כלומר עבודת צוות אפקטיבית, מעוררת צמיחה אינטלקטואלית, מחזקת את המחנך מבחינה אישית ומקצועית ומגבירה את תחושות השייכות והמחויבות למימוש החלטות הצוות שהתקבלו במשותף. נתינה וקבלת משוב עשויים להוות כלים משמעותיים למרב חברי הצוות. התנאי לכך הוא שימוש נכון בהם. כאן ללימוד, להתנסות ולמוביל הצוות (למנהיגות), יש תפקיד משמעותי. מדוע ישיבות צוות רציפות וקבועות? גם המחקרים מדברים על תדירות המפגשים כגורם מרכזי. מדובר על תהליכי אינטראקציה רציפים, בתוך הצוות. מניסיונם של אחרים, ותיקים ומנוסים ממני, למדתי שישירות צוות שאינן מתקיימות בתדירות קבועה וברציפות, נפסקות אחרי זמן מה והצוות חדל לתפקד כצוות אפקטיבי. הוא נהפך לאוסף של פרטים. כל אחד שקוע בעבודתו, מול חניכיו ונמצא בקשר רק עם המוביל-רכז. חלק מחברי הצוות לא משתלב בעבודה המשותפת, דבר היוצר מתחים וקונפליקטים. ניסיוני מראה שאין כמעט אנשים שבחרו בעבודה החינוכית והם אינם מסוגלים להיות חלק פעיל בעבודת צוות. לפרקים ישנה בעיה בהגדרת תפקידי חברי הצוות. אי בהירות לגבי המטרות, אי הקדשת מספיק זמן לישיבות צוות, כלומר, הטיפול צריך להתמקד בנושאים ארגונים תוך אי ויתור על מחויבות למפגשי הצוות.

- א. עבודה לפי תוכנית ידועה, מקובלת ומאושרת.
- ב. תוכנית מאוזנת מבחינת חלוקת הפעילויות והעומס שהן מטילות.
- ג. בהתאם לכך יש לקבוע את תאריכי הפעילויות ביומן וחלוקת אחראים ומשימות.
- ד. לישיבות צוות שבועיות מומלץ לקבוע יום ושעה קבועים, שעת התחלה ושעת סיום ולהקפיד עליהן. (לא רק להכניס ליומנים).
- ה. תכני הישיבות:
- חלק ה"מה נשמע" סבב קצר בו כל חבר צוות אומר בקצרה מה שלומו ומה מצבו... (בעיקר בשביל ההרגשה הטובה והפחות פורמלית לפתיחה).
  - חלק ארגוני: עדכוני קצר.
  - חלק לימודי+ שיחה או דיון חינוכי בשאלה שעלתה מפעילותו ומניסיונו של אחד המדריכים

### ביבליוגרפיה

- אדיג'ס, י' (2010). ניהול מהו? צה"ל: הוצאת מערכות, משרד הביטחון.
- בלאנצ'ארד, ק' (2008). תורת המנהיגות של בלאנצ'רד, מטר הוצאה לאור.
- גורדון, ד' (1999). התפתחות תפיסת הדעת במערכת החינוך בישראל. בתוך: א' פלד (עורך): יובל למערכות החינוך בישראל – א', עמ' 181-192.
- ריצ'רד, ד' וטימותי, ב' (1995), תפקיד המנהל בפיתוח צוות. תרגום כהן א'. אוהזר מתוך: [www.avmevrosh.org.i/layouts/Avmerosha/print.aspx](http://www.avmevrosh.org.i/layouts/Avmerosha/print.aspx)
- סומך, א' ודרך זהבי. ע' (2003). המעבר לעבודת צוות בבית הספר: בחינת הגורמים ברמת הארגון, הצוות והפרט, המעכבים או מעודדים אפקטיבית עבודת צוות. עבודת מחקר, אוניברסיטת חיפה.
- רביקה, ג' וכריסטופר ג' (2008). הערכת שיתוף הפעולה בין המורים ושיפור איכותו: מודל שטח למנהיגים חינוכיים בבית ספר תיכון.

## כללי עשה ואל תעשה בחינוך - גיכל אליאסס

| עשה בחינוך   | אל תעשה בחינוך  |
|--|---|
| שמירה על ביטחון הילדים – פיזית ורגשית                    | אל תפתח אדישות  |
| יצירת קשר משמעותי עם הילד                                | אל תתייחס לקבוצה כאל מקשה אחת, כל אחד הוא יחיד ומיוחד               |
| שמירה על יציבות ועקביות                                  | אל תנסה להציב גבולות בצורה נוקשה וכוחנית                            |
| שותפות בין מערכת החינוך-ילד- הורה- קהילה                 | אל תעשה איפה ואיפה  |
| העצמת הילד על ידי מתן הזדמנויות למימוש הפוטנציאל האישי   | אל תלך "ראש בראש" עם הורי הילד                                      |
| העצמת תחושת שייכות בתוך חברת הילדים, לבית הילדים ולקיבוץ | אל תביא את השמועות והדעות הקדומות לתוך מערכת היחסים עם הילד והמשפחה |
| פיתוח תחושת עצמאות, אחריות ומסוגלות                      | אל תישאר לבד – תשתמש בכוח הצוות                                     |



|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| אל תביא את הצרות שלך לעבודה     | פיתוח מיומנויות תקשורת- ניהול שיח והקשבה<br>ופתרון בעיות               |
| אל תעשה במקומם, תעשה איתם       | הרחבת אופקים בנוגע לאורחות חיים שונות, סוגי<br>אוכלוסיות, לסביבה ולטבע |
| אל תשכח שגם אתה היית פעם ילד... | עשה בחיך – שמש דוגמא אישית   |

# קליטת גזריך חדש

נועם גורן מירי כהן

תוכן העניינים

| נושא   | עמוד |
|--|------|
| • פתח דבר.....3  |      |
| • פרק 1 – למה בחרתי לעסוק בנושא זה (חוויה אישית).....4 |      |
| • פרק 2 – האידיאל שאין לו סוף.....5-10                 |      |
| • פרק 3 – סיכום.....11                                 |      |
| • חלק א' – טיפים – עשה ואל תעשה בנושא.                 |      |
| • חלק ב' – מה אני מתכוון לממש כבר בקיץ הקרוב.          |      |
| • בבליוגרפיה.....12                                    |      |

## פתח דבר

תחלופת עובדים הינה נושא יקר הגוזל זמן ומשאבים מכל ארגון, על אחת כמה וכמה כאשר הדבר מתרחש לאחר קליטת עובד חדש שרק גויס לאחרונה.

בניה נכונה של תהליך קליטת עובדים תצמצם את אחוז העזיבה במערכת, תביא לשיפור ברמת הביצועים ותעלה את רמת שביעות הרצון של העובדים בחברה. לצערנו, המציאות ברוב הארגונים, אפילו המובילים, לא רחוקה מכך, על פי סקר שנערך על ידי העמותה האמריקאית לניהול משאבי אנוש (SHRM), עלה ש 77%- מהעובדים החדשים הולכים מוקדם הביתה מפני שהחברה לא הייתה מוכנה לגמרי להגעתם.

לתהליך קליטת עובדים משמעות אדירה על ההשתלבות שלו בארגון-

- האם יפתח מחויבות ארגונית .
- האם העובד יהיה מעורב וייקח חלק בקבלת החלטות .
- האם יהיה עובד פרודוקטיבי במהירות .

התנאי לכל זאת הוא תהליך קליטת עובדים שמנוהל נכון תהליך זה הוא חיוני גם לארגון וגם לעובד הנקלט- תהליך הקליטה, הוא המעורר תחושות שייכות אצל העובד ובכך מייצר את אותה מחויבות ארגונית.

לקיחת התהליך ברצינות והשקעת הזמן הנכון לו, בנייה נכונה של תהליך החניכה והקליטה, משרים על העובד תחושת בטחון, נוחות ויציבות ומאפשרים לו להשקיע את ראשו מזוטות ולהשקיע את האנרגיה שלו בתפקידו ובתחומי האחריות שלו.

תהליך מסודר ישקף לעובד הנקלט את התרבות והשפה הארגונית, את הסטנדרטים המקובלים בארגון ואת שיטות העבודה, כך שיעודדו אותו להתנהלות ולהתנהגות שבהלימה עם אלו המערכות ויאפשרו לארגון לתפקד בצורה חלקה יותר.

מה שחשוב להבין, שתוכנית קליטה משתנה מארגון לארגון ויש להתאים אותם בהתאם. יש לבנות את החניכה, ההטמעה וקליטת העובד, בהתאם למטרות התפקיד, מטרות הארגון ודרישות השטח.

כל אלו יביאו לכל התוצאות הרצויות של קליטה מהירה, פרודוקטיביות ומחויבות.

## פרק 1- החוויה האישית שלי

## נועם

לאחר 8 שנים במקצוע כמוביל חברתי בקיבוץ שריד, נפל בחלקי להיות שותף בקליטת עובד חדש במערכת, בעקבות כך החלטתי להעמיק בנושא יותר וללמוד את התהליך, דבר שיעזור לי בהמשך דרכי בחינוך החברתי.

## מירי

הנני במערכת 5 שנים כרכזת ומדריכה מובילה במקום מגוריי, בתחילת דרכי לא הייתי שותפה בתהליך הגיוס והייתי פעילה רק בתהליך הלמידה בשטח, דבר שהעלה ועדיין מעלה משברים וחילוקי דעות רבים בקרב הצוות, כמו האצלת סמכויות, אחריות, משימות וכיוצא בזה.

בעקבות כך הבנתי שיש צורך לשים דגש יותר על תהליך הקליטה ולמצוא את האדם המתאים למערכת שהנני עובדת בה.

## פרק 2- תהליך קליטת עובד במערכת

תהליך קליטה יסודי להתייחס להיבטים ארגוניים, מקצועיים, אדמיניסטרטיביים-תפעוליים, ואישיים-רגשיים.

### בהיבט הארגוני

יש לכלול הצגה של התרבות הארגונית, המבנה הארגוני והיכרות אישית עם בעלי התפקידים הרלוונטיים לאותו עובד כמו גם סיור מקיף בכלל מתקני החברה.

### בהיבט המקצועי

יש להגדיר ולנסח באופן מדויק את התפקיד: המטרות, היעדים והתפוקות הרצויות ממנו. מומלץ לרדת לפרטים ברמת תיאור יום עבודה טיפוסי.

יש לקיים שיחות משוב לתהליך הקליטה ובשיחה זו לתת מקום גם לכלל ההיבטים המקצועיים תוך התייחסות גם להערכת ביצועים עצמית.

### בהיבט האדמיניסטרטיבי-תפעולי

להגיש לעובד בכתב חוזה העסקה וטופס סיכום תנאים. לבקשו למלא טפסי פרטים אישיים פנימיים וחיצוניים (101) ולספק לו פרטי התקשרות על כלל גורמי הארגון.

נכון לדאוג לפרטים הטכניים בהתאם לאופן העבודה כמו עמדת מחשב: " בניית תוכניות עבודה, הדפסות למינהם, צילומים וכו..

### בהיבט האישי-רגשי

חשוב לזכור, הימים הראשונים בתפקיד הם רצופי מתחים, חוסר וודאות, מבוכה, ספקות, טינה ופסימיזם בנוגע להצלחה העתידית במשרה, העובד הנקלט עובר תקופה לא פשוטה! ולפעמים נמצא בסערת רגשות של ממש. הכל חדש ולא מוכר לו ובמקביל הוא עושה כל מאמץ לעשות רושם טוב, התחלה גרועה זו, עלולה לחלחל ולהשפיע בטווח הארוך על השקפת העובד בנוגע לתפקידו במערכת. - מדובר באתגר אמיתי. בתוך כך, השתדל להשרות נינוחות ולהקרין נכונות לעזור.

קשר אותו עם דמויות מפתח בארגון שיעזרו לו להשתלב חברתית ולמצוא את מקומו...

ואחרי כל זה, עדיין נדמה לך שתהליך קליטה הוא מיותר ושעדיף לזרום??

ממש לא!

הכנה מראש והכרה בחשיבות התהליך תהפוך כל קליטת עובד חדש לחלקה בהרבה.

## המדריך בחברת הילדים

המדריך הוא הדמות המובילה בתוך מסגרת בלתי פורמלית חינוכית כמו תנועת נוער, ארגון נוער, מרכז קהילתי וכדומה. בראש ובראשונה המדריך הוא מחנך.

המדריך אחראי על ארגון פעילות הקבוצה (פעילות, טיולים ואירועים שונים), על העברתה, על הדינמיקה בקבוצה, ועל כל חניך כפרט בקבוצה. לרוב, המדריך מבוגר מחניכיו בשנים ספורות. מושג זה מושאל גם לקבוצות למידה או רכישת מיומנויות שונות על מנת לנכס למורה תכונות של מדריך כגון קרבה ונגישות.

אתגרים שיש לקחת בחשבון בעת כניסת מדריך חדש למערכת:

- התאמה וחיבור של העובד לצוות
- חפיפת העובד בזמן עבודה
- טלטה בקרב הקבוצה והצוות עקב כניסת עובד חדש, ויציאה משגרה לתוך כניסה לשגרה ( גרסיה קבוצתית)
- הטמעת שייכות למקום והרגשה של בן בית.
- צפייה מהצד על הכישורים המקצועיים של העובד

הגדרת תפקיד המדריך מחולק למספר גורמים:

- א. תפקיד:
- תכנים וידע
  - תהליכים קבוצתיים וערכיים
  - החניך המודרך
  - מסגרת ההדרכה
- ב. תכונות המדריך
- ג. המדריך כחניך
- ד. עמידה מול קבוצה:
- שפה מילולית
  - שפת גוף
  - סביבה
- ה. מתודיקת ההדרכה ומטרותיה
- ו. מקורות ההשפעה והדילמות של המדריך

א. תפקיד המדריך

#### תכנים וידע

המדריך אחראי על תכנון התכנים שיועברו לקבוצה והעברתם. עליו לוודא שתוכן הפעילות עונה על המטרות החינוכיות ואינו פוגע בחניך. עליו להתאים את הפעילות לקבוצה וליכולתה. המדריך הוא מקור ידע מקצועי ומקור ידע דידיקטי-פדגוגי. תכונה זו מתבטא בפעולות השונות בתכניהן ובמתודיקה בה הוא בוחר להשתמש.

#### תהליכים קבוצתיים וערכיים

המדריך מעורר את חניכי הקבוצה להתפתחות ערכית באמצעות תוכני הפעולות ובאמצעות הפגנת דוגמה אישית. על המדריך להיות ער לתהליכים המתרחשים בתוך הקבוצה ולנתב אותם על פי המטרות החינוכיות, מצפונן, ערכיו וכללי המסגרת. לפני גיבוש החניכים לכדי קבוצה עשוי להדרש המדריך לגיבוי ובניית הקבוצה. שלב הגיבוי נעשה לרוב כחלק מגיבוי קהל היעד על ידי המסגרת הכוללת של הפעילות, אך תהליך בניית הקבוצה מוטל על המדריך ובתוכו היכרות, גיבוש, קביעת נהלים או חזרה קבוצתיים והגדרת מטרות. תהליך זה נוצר על מנת ליצור קביעות ומחויבות של החניכים אל הקבוצה והפעילות.

#### החניך המודרך

המדריך מטפח את החניך כאינדיבידואל, מסייע בידו להתפתח אישית בתפקידו ומציע אופן קשבת לחניך. עליו לדאוג שהחניך מרגיש חלק מהקבוצה בה הוא פועל וחלק מהמסגרת לה שייכת

הקבוצה. המדריך צריך להיות ער במיוחד לחניכים שהתנהגותם חריגה ולמצוא יחד איתם את מקומם בדינמיקה הקבוצתית. במקרים מיוחדים יש באפשרותו להתייעץ עם הסמכות המתאימה.

המדריך דואג לביטחון האישי של החניך, אם במקום הפעילות הקבוע או בפעילויות חוץ. בתחומים הנוגעים לביטחון הפיזי או הנפשי של החניך, עליו לפעול בגבולות האחריות שלו ולערב את הגורמים המוסמכים לכך במידת הצורך.

### מסגרת ההדרכה

המדריך הוא נציג המסגרת, ערכיה ומדיניותה. מדריכים רבים משמשים כ"אנשי שיווק" של תוכניות, פעילויות, מסרים ושל חידושים שמקורם במסגרת הפעילות. מסיבה זו ניתן דגש גם על הופעתו של המדריך אם בלבישת מדים מסוימים או ברושם אותו הוא מותיר. המדריך הוא נציג הקבוצה בתוך המסגרת. עליו להבהיר את צורכי הקבוצה ויכולותיה על מנת להתאים את המסגרת אל הקבוצה עצמה. ברוב המקרים נדרש המדריך לעבוד בצוות עם מדריך נוסף. לשם כך עליהם להיות מתואמים במסרים אותם הם רוצים להעביר, בשיטות הפעולה ובחלוקת התפקידים ביניהם. במצבים מסוימים פועל המדריך כחלק מצוות מדריכים איתם הוא נדרש לשתף פעולה. התקשורת בין המדריכים, תרבות הדיון ונוהלי עבודה מאפשרים עבודה צוותית זו.

### ב. תכונות המדריך

המדריך האידיאלי ראוי שיהיה אדם כריזמטי, אחראי, סבלני, מקצועי וסמכותי. עליו לדעת לקיים קשר איכותי עם חניכיו כקבוצה וכיחידים. עליו להכיר את הערכים אותם הוא מעביר לחניכיו על בוריים ולממשם. עליו להיות בעל גישה חינוכית ובעל ידע בשיטות חינוך. חשובה מכל היא יכולתו לתת לחניכיו דוגמה אישית.

### ג. המדריך כחניך

המדריך עצמו שייך לקבוצה הכוללת מדריכים אחרים ובמסגרת זו הוא מקבל ליווי בהדרכת הקבוצה, הכשרה נוספת והכוונה רציפה בנוגע לתוכני הפעילות. לעיתים קבוצה זו היא גם קבוצת בני גילו, חניכים בקבוצה משל עצמם, ולעיתים קבוצה זו מורכבת ממדריכים בלבד (כמו בצוותי הדרכה או בצוותים של רכזי תנועות) אך גם קבוצות מסוג אלו הן קבוצות מודרכות. בנוסף, מקבל המדריך הנחיה אישית לפתרון בעיות איתן הוא נתקל במסגרת הפעילות.

### ד. עמידה מול קבוצה

המדריך, כמחנך, נדרש לעמוד מול הקבוצה וליצור בהם הנעה ללמידה או לעשייה. מעבר למסרים המילוליים מעביר המדריך מסרים גם באמצעות קולו, גופו והסביבה בה הם נמצאים.

- **שפה מילולית** - חשוב שהניסוח יהיה מתאים לגיל החניכים ולרמת הבנתם. לא להשתמש במילים לועזיות מפוצצות או בסלנג לא מובן ולא מוכר. חשוב לקרוא קריאה מוקדמת של טקסט לפני שמקריאים אותו.
- יש לווסת את עוצמת הקול בהתאם לתוכן ולסיטואציה בהדרכה. קולות רמים וצורמים מדי יעייפו את השומע. מנגד, קולות שקטים ובלתי ברורים יעמעמו את המסר ויעייפו את השומעים. קצב הדיבור קצבי ומהיר או דיבור איטי ומפוזר, יותירו את המדריך כפי הנראה ללא קהל שומעים.
- **שפת גוף** - באמצעות התנועה אנו יוצרים שיח נוסף לזה המילולי. התנועות מעבירות מסרים מודעים ובלתי מודעים. תנועותינו צריכות להשתלב במרחב בו מתנהלת האינטראקציה עם הקבוצה. תנועות המשדרות כעס, אי-נוחות וקצרות רוח, כמו גם תנועות של זלזול או אדישות, ייצרו ניכור בין המדריך והקבוצה. על המדריך להפגין ביטחון עצמי שעה שהוא עומד מול חניכיו. ביטחון עשוי לבוא לידי ביטוי בשליטה בחומר, באופן העברתו והזדהות עם המסרים. שפת הגוף מקרינה גם רמת התלהבות ועניין המשתקפת בתגובת הקבוצה.
- **סביבה (setting)**
- החלל בו מתקיימת הפעילות משפיעה על אופייה. סביבת פעילות שקטה מרעשים ומהסחות דעת מסייעת לריכוז החניכים והתמקדות במסרים. סביבת הפעילות יכולה לספק גירויים מכוונים מראש שיסייעו להעברת המסר.

## ה. מתודיקת ההדרכה ומטרותיה

ההדרכה היא תהליך של הקניית יכולת כלשהי או יצירת הנעה לפעולה. את תהליך השינוי מוביל לרוב מדריך שמקנה יכולת מסוימת לחניכיו. היכולת המוקנת בתהליך ההדרכה יכולה להיות פרקטית, קוגניטיבית, או אחרת. להבדיל מהוראה לשמה, בה מעביר המורה/מדריך ידע לתלמיד/חניך על ידי הצגתו, יוצר המדריך את השינוי בחניכיו באמצעות מתן גירויים, המפתחים מיומנויות גופניות או פנימיות. השינוי, בין אם הוא ההתפתחות של יכולות או יצירת הנעה, צריך להיעשות באופן הדרגתי ומבוקר.

ההדרכה מתבססת על ידע או ניסיון קודם של המדריך וכן, לרוב, על היכרותו את הקבוצה אותה הוא מדריך. ההדרכה היא פרי תכנון מקדים השואף להשגת יעדים מסוימים. האווירה הקבוצתית צריכה להיות אוהדת ותומכת על מנת לאפשר את השגת היעדים.

### סוגי השינויים שניתן להוביל אליהם באמצעות הדרכה הינם:

- הנעה לפעולה - הנעה למעורבות חברתית, הנעה לשינוי פנימי, הנעה ללמידה.
- יכולות אישיות- ריכוז, שלווה, ביטחון עצמי, התמודדות עם משברים.
- יכולות בין אישיות- אמון, שיתוף פעולה, תרבות דיון, תקשורת בינאישית, ניהול צוות.
- יכולות פיזיות- הרפיה גופנית, תנועה, גמישות.
- יכולות מקצועיות- כשרון נגינה, לימוד שפה, לימוד מקצוע.

**המתודה** בתחום ההדרכה היא שיטה להעברת מסר, העברת מידע או חקירת נושא המשמשת במסגרת של פעולה. השימוש בהן מאפשר חוויה עשירה יותר של החניך, מגדיל את רמת המעורבות ושיתוף הפעולה ומסייע להפנמת הנושא. המתודה מגבירה את העניין בנושא על ידי שימוש באמצעים שאולים מתחומים מגוונים: דרמה, בידור, ועוד. ניתן למצוא שימוש במתודות אלו גם במסגרות הוראה וטיפול.

**מטרות המתודיקה** משמשות למטרות שונות כגון בדיקת ידע, איסוף ידע, חילופי דעות, ניתוח והפעלת שיקול דעת, וגיבוש קבוצה. המתודה יכולה לשרת מספר מטרות או מטרה ספציפית בהתאם לשלב בתוך הפעולה או בתוך מערך הפעולות. למשל, בתחילת פעולה יעשה לרוב שימוש במתודות שמטרתן להציג את הנושא ולהעביר מידע עליו, ובמהלכן על המשתתף לעיין בחומר כתוב או לבצע תצפית בנושא הפעילות. במהלך הפעולה יעשה לרוב שימוש במתודות המאפשרות לחניכים להביע את עמדתם ולשמוע עמדות אחרים, וכן לנתח נתונים שנאספו. בסוף הפעולה ייתכן ויעשה שימוש במתודות שבדקות את הידע שנצבר במהלכה.

## התאמת המתודה לנושא הקבוצה

בבחירת המתודה לפעולה על מדריך להתחשב במספר רב של פרמטרים. ההתאמה העיקרית תלויה בנושא ומטרות הפעולה. בנוסף, צריכה להיות התאמה בין המתודה לגודל הקבוצה. בקבוצות גדולות, אם רוצים להפעיל את כל החניכים, אפשר לחלק את הקבוצה לתתי קבוצות ובכך לתת לכולם הזדמנות להיות שותפים במשימות. לחלופין, אפשר להגדיר כי חלק מהחניכים צופים בפעילות שנערכת על ידי נציגים קבועים או מתחלפים. לבסוף, בחירת המתודה תלויה ביכולת של הקבוצה ליצור דיון, באמון שיש בחניכים וביכולת שלהם לשתף זה את זה בדעות וחוויות.

### ו. מקורות ההשפעה והדילמות של המדריך

מקורות ההשפעה של המדריך כוללים שישה עקרונות בהם משתמש המדריך על מנת ליצור הנעה בקרב חניכיו. עקרונות אלה באים לידי ביטוי בדרכי השכנוע של המדריך ובהתנהגותו מול הקבוצה והיחידים בה. בחירה בשימוש במקור השפעה מסוים יצור דיאלוג מתאים בין המדריך והחניכים. מקורות ההשפעה של המדריך מוכרים גם כ"מקורות הכוח של המדריך", "של המפקד" או "של המנהיג" וכדומה.

בשלבים רבים של עבודתו נדרש המדריך להתמודד עם משימות רבות המתלוות ליחסים בינו לבין הקבוצה והמסרים החינוכיים אותם הוא מבקש להעביר. אחד המוקשים הגדולים, בעיקר במסגרות שיעקר הקשר של החניך אל הקבוצה הוא חברתי, הוא התנהגות החניכים. המדריך מתמודד עם בעיות של הגעה בזמן, שמירה על שקט, ריכוז, הקשבה ותרבות דיון.

### דוגמאות לפעילויות חיבור לעובד חדש מול חברת הילדים:

- משחקי הכרות עם כדור והוספת מידע על החניך והמדריך (תחביב, צבע אהוב, מאכל וכו'...)
- משחקים בחלוקה לקבוצות כדי שלמדריך יהיה זמן לבטא את עצמו.
- שיחות אישיות.
- ערבי צוות ושיחות צוות.
- בניית תוכנית עבודה משותפת.

### פרק 3 - סיכום

#### חלק א' - עשה ואל תעשה

| עשה                                    | אל תעשה                         |
|--|---------------------------------|
| להוות דוגמה אישית                      | לא להיכנס למלחמות               |
| להציב גבולות                           | אל תשבור מילה לאיש צוות         |
| לעזור במצבי תסכול                      | הישאר נאמן למקום עבודתך ולמערכת |
| לגלות אמפתיה ורגישות                   | הכרת ההיררכיה ומקומי בה         |
| הפעלת שיקול דעת                        | לא לרדת לפסים אישיים            |
| ראיה מרחבית                            | אין לנהל ויכוח מעל ראש הילדים   |
| קח יוזמה והגדל ראש                     | אל תשאיר חניכים ללא השגחה       |
| שיתוף פעולה ועבודת צוות                | אל תפחד לשאול שאלות             |
| שתף את הצוות והנהלה ברשותיך ורעיונותיך | אל תנסה להמציא את הגלגל         |
| לשמר את החוקים של המערכת               | אל תאפשר חציה של קווים אדומים   |
| היה אסרטיבי                            | אל תיפגע בקלות                  |

#### חלק ב' - מה אני מתכוונת לממש כבר בקיץ הקרוב?

##### מירי

לאחר שהקמתי את מערכת החינוך החברתי בשוב הקהילתי (מקום מגורי) השנה אני מסיימת 5 שנים של הובלה כרכזת ומדריכה מובילה (א'-ג') משמעותית .

בחרתי נושא זה על מנת להשתפר בנושא קליטת עובדים וניהולם, תוך כדי כתיבת העבודה קיבלתי תובנות לשיפור קליטת העובדים בצוות.  
עקב כך שהגעתי למערכת נבנת ולא קיימת, האמצעים היו דלים ולא היה מי שידריך וייעץ לי בתחום קבלת עובדים ובכלל.  
מרגישה שכתבת העבודה הזאת פתחה לי עולם חדש וחשוב שיש להתייחס אליו בכובד ראש ואין ספק שזה תהליך שיוסיף לאווירה פרודקטיבית היום-יומית במערכת החינוך.

#### **נועם**

השנה החלטתי לסיים את משרת המוביל לכיתות א'-ב' ולעבור לקבוצת הבוגרים (ג'-ד') ולכן אני בתהליך חפיפה מול המובילה החדשה.  
אני לוקח את כל הנקודות ואבני הדרך שציינתי בעבודה כחלק גדול ומשמעותי שיעזור לי ללוות אותה בתהליך הקליטה שלה, אם זה בהכנת תוכנית ולפרוט אותן, הזמנת ציוד ושיחות עם הורים, עבודה מול הילדים והצוותים והיערכות בהתאם לצורך בכלל המערכת.  
כמובן שתוך כדי הליווי אני לוקח צעד אחורה ומפנה לה את במת ההובלה ואהיה זמין לכל בקשה או צורך.

#### **ביבליוגרפיה**

- המדריך האידיאל - <https://www.shoresh.org.il/spages/articles/article359.htm>
- מדריך נוער - [https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%93%D7%A8%D7%99%D7%9A\\_%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%A8](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%93%D7%A8%D7%99%D7%9A_%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%A8)
- המקראה השלמה לתהליך קליטה והטמעת עובדים חדשים - <http://www.profil-design.co.il/var/952/540666-%D7%94%D7%9E%D7%93%D7%A8%D7%99%D7%9A%20%D7%94%D7%A9%D7%9C%D7%9D%20%D7%9C%D7%A7%D7%9C%D7%99%D7%98%D7%94%20%D7%95%D7%98%D7%9E%D7%A2%D7%AA%20%D7%A2%D7%95%D7%91%D7%93%D7%99%D7%9D.pdf>



# קליטת צדריך חדש בחינוך החברתי קהילתי

אחינועם לסקר ת"ז: 201377413

"אמור לי ואשכח, למד אותי ואזכור, שתף אותי... ואלמד.."

(-בנג'מין פרנקלין-)

## **מבוא:**

לתהליך קליטה אפקטיבי ישנו תפקיד מכריע בהשתלבות טובה של העובד החדש בארגון ובהקניית תחושות שייכות ובטחון. מעבר לכך, תכנית קליטה טובה מספקת יתרונות נוספים עבור העובד והארגון כאחד, בהם:

**-שימור העובד לאורך זמן בארגון - מחקרים מצביעים על כך שלקליטה אפקטיבית של עובדים ישנה השפעה משמעותית על מידת המוטיבציה שלהם לביצוע העבודה לאורך זמן ועל משך הישארותם בארגון. קידום תהליך ההכשרה תוך קיצור משך הזמן להשגת פרודוקטיביות - ככל שהעובד החדש משתלב טוב יותר בסביבה הארגונית ומכיר את התרבות הארגונית, מקבל את הידע והכלים הנדרשים לתפקודו באופן מובנה ומבין את הציפיות ממנו, כך הוא יוכל לתרום לארגון תוך פרק זמן קצר משמעותית.**

**-מיצוב החברה כ"מקום שטוב לעבוד בו" - "עובד חדש שעובר תהליך קליטה אפקטיבי ובנוי היטב, יסדר את התחושות הללו גם כלפי האחרים בסביבתו, מה שישיע על התפיסה שיש לאחרים, מחוץ לארגון, כלפי החברה.**

## **מה כולל תהליך קליטת עובדים איכותי:**

על תהליך קליטה יסודי להתייחס להיבטים ארגוניים, מקצועיים, אדמיניסטרטיביים-תפעוליים, ואישיים-רגשיים.

**בהיבט הארגוני-**

יש לכלול הצגה של התרבות הארגונית, המבנה הארגוני והיכרות אישית עם בעלי התפקידים הרלוונטיים לאותו עובד כמו גם סיור מקיף בכלל מתקני החברה.

**בהיבט המקצועי-**

יש להגדיר ולנסח באופן מדויק את התפקיד: המטרות, היעדים והתפוקות הרצויות ממנו. מומלץ לרדת לפרטים ברמת תיאור יום עבודה טיפוסי.

יש לקיים שיחות משוב לתהליך הקליטה ובשיחה זו לתת מקום גם לכלל ההיבטים המקצועיים תוך התייחסות גם להערכת ביצועים עצמית.

**בהיבט האדמיניסטרטיבי-תפעולי-**

להגיש לעובד בכתב חוזה העסקה וטופס סיכום תנאים. לבקשו למלא טפסי פרטים אישיים פנימיים וחישוביים (101) ולספק לו פרטי התקשרות על כלל גורמי הארגון.

**בהיבט האישי-רגשי-**

חשוב לזכור, כי העובד הנקלט עובר תקופה לא פשוטה! ולפעמים נמצא בסערת רגשות של ממש. הכל חדש ולא מוכר לו ובמקביל הוא עושה כל מאמץ לעשות רושם טוב- מדובר באתגר אמיתי. בתוך כך, השתדל להשרות ניווחות ולהקרין נכונות לעזור.

קשר אותו עם דמויות מפתח בארגון שיעזרו לו להשתלב חברתית ולמצוא את מקומו

## **פרק 1:**

תיאור אתגרים בקליטת עובד:

- התאמה וחיבור של העובד לצוות
- חפיפת העובד בזמן עבודה

- טלטה בקרב הקבוצה והצוות עקב כניסת עובד חדש , ויציאה משגרה לתוך כניסה לשגרה ( גרסיה קבוצתית)
- הטמעת שייכות למקום והרגשה של בן בית .
- צפייה מהצד על הכישורים המקצועיים של העובד.

חוויה אישית שלי:

לאחר 7 שנים בחינוך שמתוכם 4 שנים בחינוך החברתי קיבוצי יצא לי לחוות כניסה ויציאת מדריכים מהמערכת בקלות ראש מה שיצר במערכת אי יציבות בצוות המוביל בחברת הילדים , קושי בהנגשת ביטחון מול הילדים וההורים וקושי בעבודה היומיומית , הבאת תוכנית הפעילות שבועית וכיבוי שריפות .

עקב דברים אלו נושא זה קרוב מאוד לליבי והייתי רוצה לצלוח בהשארת מדריכים לאורך זמן במערכת וקליטת המדריכים הנכונים שיתאימו לצרכים של מערכת החינוך בקיבוץ.

## פרק 2:

גז וברקס מה עוצר ומה מקדם את המדריך?

| התכונה                | גז   | ברקס   |
|-----------------------|--|--|
| הומור                 | הומור תורם לאוירה חיובית ולהפשרת קרח בין חברי הקבוצה. כמו כן הוא תמיד עוזר בפיתרון בעיות ומתחיים.  | הומור לעיתים פוגע באנשים ונתפס כתכונה חסרת רגישות. מדריך אשר משתמש בהומור מתחמק מפיתרון בעיות ומהתמודדות עימן באופן רציני. |
| מוכן להודות בטעות     | חלק ממקצועיות המדריך היא כמובן להודות בטעות. כאשר המדריך מודה בטעותו הוא משדר לחניך, כי במידה וטועים יש לקחת אחריות על כך ולהודות, וכי אין שום רע בטעות. | תכונה זאת מראה על חוסר ביטחון. מדריך אשר מודה בטעותותיו מערער את אמון החניכים בו ומפגין חוסר מקצועיות מולם.                |
| יצירתי                | רעיונות חדשים גורמים לחניכים לעניין ולחידוש  | בד"כ רעיונות יצירתיים מידיי אינם ניתנים ליישום. יצירתיות לעיתים מרחיקה אותנו מהמטרה וגורמת לנו להתעסק בטפל.                |
| מעורב ריגשית          | מעורבות ריגשית גורמת לנו להיות קשובים לחניכים ולבעיותיהם וע"י כך לאתר בעיות ולפתור אותן ביתר קלות.   | לעיתים התעסקות רגשית מעכבת אותנו בטיפול ובפתרון בעיות. אנו משקיעים אנרגיה רבה ב"לדבר על הבעיות"                            |
| מחנך לערכים           | מהו המדריך עם לא מחנך לערכים? המדריך הוא לא בייבי סיטר, אלא מגיע על מנת להעביר איזשהוא מסר שמאחוריו ערכים.   | אנו מבריחים את החניכים. את מי מעניין היום ערכים? זה זקן, זה לא מרגש ואנחנו נתפסים כנציגי הדור הישן.                        |
| משיג מטרותיו בכל מחיר | עבודה עפ"י מטרות תמיד מביאה לתוצאות מיידיות ולכן חשוב לעבוד על פיהן וחשוב לעשות הכל  | המטרות הן לא העיקר אלא התהליך שמאחוריהן. כשאנו רודפים אחרי המטרות  |

|   |   |         |
|---|---|---------|
| אנו שוכחים את החניכים בדרך.   | על מנת להשיגן . רק כך תושג התקדמות והתוצאות יראו על פני השטח.   |         |
| חברותיות אמנם מעניקה לנו כוח בקבוצה אך גורמת גם להיטשטשות הגבולות והמשמעת בקבוצה מתרופפת. | באמצעות חברותיות המדריך משיג את מטרתו . החניכים מעריכים אותו בשל כך ומעוניינים בקירבתו ולשם כך אף מגיעים לפעולות.                 | חברותי  |
| להיות מציאותי גורם לנו להיות מקובעים למטרותינו, לא לזרום ולא ללכת עם רחשי הקבוצה.         | המטרות אצל מדריכים מציאותיים תמיד מותאמות למציאות ולכן הן בד"כ מושגות במלואן. אין הפתעות והכל צפוי מראש ולכן גם להכל ניתן להעריך. | מציאותי |

### פרק 3 סיכום:

| עשה   | אל תעשה                                 |
|---|---|
| שתף את הצוות וההנלה ברשותיך ורעיונותיך      | אל תעקוף סמכות                          |
| להציב גבולות                                | אל תתנשא מעל אחרים                      |
| היה קונקרטי- מלל קצר וברור                  | אל תנהל ויכוח ליד הילדים                |
| גלה אמפתיה ורגישות לשאר הצוות להורים וילדים | אל תשבור מילה של איש צוות               |
| הפעל שיקול דעת בהתאם לאירוע                 | אל תינטור טינה ותדע להכיל               |
| ראיה מרחבית                                 | אל תשנה קשרים עם ילדים עקב סכסוכי הורים |
| הגדל ראש וקח יוזמה                          | אל תנסה לשנות את הכל עד שלמדת את המערכת |
| שיתוף פעולה ועבודת צוות                     | אל תוותר מהר                            |
| שאל שאלות ואל תיקח הכל כמובן מאליו          | אל תביא את הבית למקום העבודה            |
| תהיה דוגמא אישית                            | אל תהיה אטום או ראש בקיר                |
| היה לויאלי למערכת                           | אל תהיה פתיל קצר                        |

בבליורפייה

<file:///C:/Users/noah/Downloads/540.7.pdf>