



מינהל חברה ונוער
אגף תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות

רצף חינוכי

מבוקר עד ערב

תפיסת החינוך הרשותי בעבודת המפקח
מינהל חברה ונוער

כתיבה ועריכה: טליה נאמן, עליזה לסר
ייעוץ: ד"ר יוחנן דורון

ועדת היגוי: יוסי לוי, טליה נאמן, אלי שטרית, עליזה לטר, חנה ארז, דרורה הרמן

עריכה לשונית: אמנון ששון

הפקה: כרמלה אפסקר, עמליה לואין



הוצאה לאור: גף הפרסומים, משרד החינוך

עיצוב גרפי: סטודיו "שחר שושנה"

תודה מיוחדת למלכה קרן ולאורית לרר כנפו (היחידה לפיתוח מנהיגות חינוכית בבית ברל), מנחות קורס ההכשרה למפקחים הרשתיים ולמנהלי מרכזי ההדרכה במחוזות על תרומתם מניסיונם לפיתוח החוברת.

תוכן עניינים

5	הקדמה – יוסי לוי
7	בפתח החוברת
9	1. מבוא
12	א. מהי שותפות?
17	2. מטה מנהל חברה ונוער
19	מבנה מינהל חברה ונוער
21	א. מדיניות מינהל חברה ונוער
23	ב. אגפי מינהל חברה ונוער
27	ג. תפיסת החינוך הרשותי במינהל חברה ונוער בראייה מערכתית של אגפי המינהל במטה
28	ד. עקרונות הפעולה של מינהל חברה ונוער בתפיסה הרשותית
29	ה. מהות תפיסת תפקיד "המפקח הרשותי" במינהל חברה ונוער
29	ו. דרכי עבודה במטה להשגת היעדים המערכתיים של מינהל חברה ונוער
31	3. יישום תפיסת העבודה של המפקח הרשותי במחוז
33	מבנה מינהל חברה ונוער במחוז
34	א. יישום הפיקוח הרשותי במחוזות מינהל חברה ונוער
34	ב. הגדרת התפקידים במחוז (בראייה מערכתית ובגישת "ניהול לפי יעדים")
43	ג. דרכי העבודה במחוז
46	ד. הערכת יעדים במחוז

51	4. מינהל חברה ונוער ועבודתו ברשויות המקומיות והאזוריות
53	א. שיתופיות ברשות המוניציפאלית
55	ב. עבודת מינהל חברה ונוער ברשויות המוניציפאליות
57	ג. בעלי תפקידים השותפים בביצוע תהליכים חינוכיים בראייה כוללת
62	ד. יישום יעדי משרד החינוך ומינהל חברה ונוער ברשות המקומית
67	5. ארגז הכלים בעבודתו של המפקח הרשותי
69	א. מהלכים בכניסה לעבודה ברשות מוניציפאלית
76	ב. איתור צורכי הנוער והקהילה
82	ג. לוח גאנט ככלי לתכנון עבודת המפקח
84	ד. הקמת מנהלת רשותית
91	ה. כלים לבניית רצף חינוכי רשותי
93	ו. הכנת תיק רשות
93	ז. ישיבות סטאטוס במחוזות
98	ח. עבודת צוות
102	ט. תיעוד
103	י. כלי הערכה, מדידה ובקרה
116	סיכום
118	מקורות

לחברי מינהל חברה ונוער,

מינהל חברה ונוער, הפועל כיום בזירות נעורים רבות ומגוונות, החל את דרכו כשותף בהקמת יסודות החינוך בארץ למערכת החינוך הכוללת. המינהל צמח ממחלקה לנוער וצופים, לאגף המכיל בתוכו מערכות חברתיות ערכיות לבני הנעורים במגזרי החברה השונים ובכל אזורי החינוך הקיימים בארץ: בתי ספר, מוסדות חינוך לא-פורמאלי ובמרחבים הפתוחים.

לפני שנים מספר, קיבלנו הכרה בעוצמת עבודתנו והפכנו למינהל.

במהלך כל השנים עסקנו רבות בפיתוח המקצועי של תחומי הידע שלנו. אנו גאים בכך שאנו מוכרים לא רק בארץ אלא גם בעולם, כאנשי מקצוע מובילים ביצירתיות, חדשנות ועבודה יעילה הנושאת פירות.

בשנת 2008 פיתח מינהל חברה ונוער מתווה ארגוני חדש כדי לייעל את העבודה המקצועית של המפקחים ליישום יעדי המינהל במסגרות החינוך הפורמאליות והמסגרות הבלתי פורמאליות ברשויות המקומיות.

לצד הממונים המקצועיים, שתפקידם להכשיר וללוות את בעלי התפקידים, הוגדר מחדש תפקיד "המפקח הרשותי": לגבש ראייה מערכתית של כל תחומי המינהל ותכניו ושל צורכי הנוער ביישוב שעליו הוא מפקח, לתכלל ולנווט ביניהם, לשם יצירת מענה כולל ומקיף לכלל השותפים ולנוער עצמו.

המפקח הרשותי פועל, באחריות מינהל חברה ונוער, במחוז בתיאום עם הממונים ועם מנהלי מרכזי הדרכה ובזיקה למדריכים המקצועיים.

אני תקווה כי המתווה הארגוני ייטמע בחיינו המקצועיים ויהווה תשתית איתנה להטמעת יעדי משרד החינוך בכלל ומינהל חברה ונוער בפרט!

בהצלחה לכולנו.

בברכה,
יוסי לוי
מנהל מינהל חברה ונוער







בפתח החוברת,

בעקבות השינוי הארגוני שחל במינהל חברה ונוער, ערכנו בשנים תש"ע-תשע"א השתלמויות למפקחים הרשתיים שמטרתן הייתה לגבש את תפקידם ולמצב אותו וכן להעצים את התמקצעות כל בעלי התפקידים במנהל חברה ונוער.

במהלך ההשתלמויות, תיעדנו את החומרים וערכנו אותם כחוברת מקצועית, ועתה היא מובאת בפניכם.

החוברת מכילה את הרקע התיאורטי והתפיסה הרשותית שהתפתחו במינהל חברה ונוער ושהביאו לשינוי המתווה הארגוני ודרכי העבודה במטה, במחוזות וברשות. כן כוללת החוברת "ארגז כלים" לשימוש המפקח הרשותי בעבודתו השוטפת ברשויות המקומיות ובמועצות האזוריות.

אני מקווה שהחוברת תשמש את כלל בעלי התפקידים המפקחים: במטה ובמחוזות, ואת המפקחים הרשתיים בעבודתם ברשויות המקומיות.

בברכת עבודה מעשירה ומהנה,

טליה נאמן

מנהלת אגף תכנים תכניות הכשרה והשתלמויות





מבוא

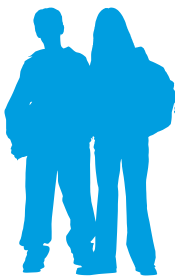


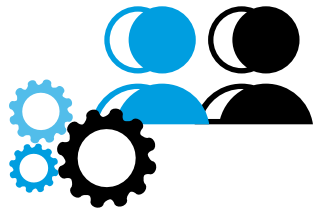


מבוא

בשנים האחרונות אנו עדים לשינויים חברתיים בעולם ובמדינת ישראל. שינויים אלה נוגעים גם ביסודות התפקידים החברתיים והתפיסות החברתיות. במצב דינאמי זה, בחינת עוצמת הקהילה והתאמתה למתן מענה לצרכים החברתיים המשתנים באופן תדיר, מקבלות משנה חשיבות. מינהל חברה ונוער שבמשרד החינוך סבור שהשינויים מחייבים להציע דרכים ושיטות פעולה שיסייעו לחיזוק הקהילה ולהעצמתה. יש להפוך את בני הנוער לסוכני השינוי בסביבתם, להדק את שיתוף הפעולה בין המבוגרים לבני הנוער והצעירים, להרחיב את מעגלי האמון והאחריות ולנצל את ההזדמנויות הנקרות בדרך להעצמת בני הנוער והצעירים על ידי שילובם והגדלת מעורבותם הפעילה בחיי הקהילה. שילוב נכון של המדיניות ויכולות הביצוע יתרום להתפתחות החברה האזרחית. במוקד העשייה צריכה לעמוד הרשות המוניציפאלית, ועליה לפעול להעצמת ההיבטים החברתיים-קהילתיים-רגשיים, לאתגר את בתי הספר ומוסדות החינוך הבלתי פורמאלי, להגדיר מחדש את תחומי אחריותם לנוער, שתקיף את כל שעות היממה - "מבוקר עד ערב".

הגדלת מעורבות בני הנוער בקהילותיהם מחייבת שימת לב לפיתוח כישוריהם האישיים בכלל וכישורי המנהיגות שלהם כאזרחים פעילים ואכפתיים בפרט. חיזוק מעמד בני הנוער בקהילה יתאפשר לכשתתקיים **אווירת שותפות** בין כל הגורמים הרלוונטיים ויווצר תיאום בין פעולותיהם בראיית הקהילה כמערכת אחת.





א מהי שותפות?

שותפויות בין ארגוניות ובין תחומיות

כל ארגון שזור במארג של קשרים בין ארגוניים ישירים ועקיפים ומקיים סוגים שונים של קשרים בגזרות פעולה שונות. יחסי ארגון-סביבה הם יחסים של הארגון עם ארגונים אחרים שפועלים גם הם בסביבה, ואלה הם יחסים שאותם יוצרים האנשים בארגונים.

מקובל לחלק את הארגונים למגזרים שאליהם הם משתייכים: ממשלתי, רשותי, עסקי וארגוני המגזר השלישי, הכולל מגוון ארגונים שלא למטרות רווח. ברמה הרשותית פועלים ארגונים מסוגים שונים: ממשלתיים, עירוניים, ציבוריים, עסקיים, דתיים, התנדבותיים ואחרים. לכל ארגון יש אינטרסים, ערכים, סדר יום ומטרות משלו, שאותם הוא מעוניין לייצג בכלי התקשרות, והוא פועל בשיתוף פעולה עם ארגונים אחרים. מאחורי הרעיון של חבירה בין ארגונים ממגזרים שונים עומדת התפיסה, שכל מגזר מביא סוג אחר של "נכסים", אשר ביחד יוצרים אסטרטגיה יעילה לפתרון בעיות מורכבות ורב ממדיות.

ניתן לחלק את הארגונים גם על פי תחומי הדעת שבהם הם עוסקים ועל פי ההתמחויות המקצועיות שלהם. תחום דעת הוא דיסציפלינה תיאורטית, כגון חינוך, עבודה סוציאלית, משפטים, בריאות, פסיכולוגיה, שיש לה ביטוי מקצועי פרקטי, כמו מורה, עובד סוציאלי, עורך דין, רופא, פסיכולוג וכד'. כמות המידע והידע של תקופתנו הביאה לכך שתחומי הדעת השונים מתפצלים ונוצרות תת-התמחויות של אותו תחום דעת. ההתמחויות מאפשרות מצד אחד התמודדות עם הידע והמידע הרב שנוצר ונצבר בכל תחום דעת, אך מצד שני הן תוחמות גבולות ויוצרות מערכות נבדלות של תיאוריות, שפה, דפוסי פעולה ושיטות הכשרה. אנשי המקצוע הפועלים בשטח נתקלים במצבים מורכבים ורב

ממדיים שדורשים שיתוף פעולה וחיבור בין ההתמחויות המקצועיות השונות. שותפות זו יכולה להיעשות בשני אופנים: בניית גשרים בין תחומים נפרדים, כלומר, בנייה על הבסיס המשותף הרחב ביותר בין תחומי הידע וההתמחות, או הבניה מחדש היוצרת סינרגיה שבה כל אחד מהתחומים עובר תהליך המשנה את זהותו המקורית ונוצר שלם הגדול מסכום חלקיו.



יתרונות השותפויות הבין-ארגוניות

- שותפות בין ארגונים מאפשרת לכל ארגון להרחיב את המשאבים העומדים לרשותו: משאבי איכות, מגוון, התמקצעות, תקציב, קהלי יעד ועוד. כאשר לארגון יש משאבים רבים יותר הוא יכול לפתח היצע אטרקטיבי יותר, רלוונטי יותר ומתאים יותר למציאות התחרותית של ימינו.
- שותפות יוצרת שינוי והתחדשות, מכיוון שהיא חושפת את הארגון ועובדיו לתחומי ידע חדשים, לשיטות עבודה אחרות, לזוויות ראייה שונות ולקהלי יעד נוספים.
- שותפות מאפשרת לכל שותף להדגיש את ייחודיותו ואת תרומתו הסגולית ובכך מעצימה ומחזקת אותו.



חשיבות השותפות – ראייה מתכללת

תפקידם של בעלי התמחויות מקצועיות שונים, הפועלים בגישה קהילתית ומערכתית, הוא לתווך ולגשר בין המערכת הקהילתית, תת-המערכות שקיימות בה, הפרטים, הקבוצות, ההתארגנויות, הארגונים והדיסציפלינות המקצועיות לבין המערכת שמתוכה הם פועלים. אנשי מקצוע אלה צריכים לדאוג לכך שפעילות הארגון שלהם תיעשה בגישה קהילתית ומערכתית שנובעת מראייה מתכללת, שמטרתה להיות רלוונטית למערכת החברתית כולה.

המפגש בין אנשי מקצוע מתחומי ידע או מארגונים שונים, יכול ליצור השלמה הדדית בין תחומי הידע שנדרשים לצורך פעולה משותפת. בנוסף, מפגש כזה יכול לפתח דיאלוג המרחיב את זוויות המבט מעבר לתחום ההתמחות או הייעוד הארגוני. מפגש דיאלוגי כזה הוא תנאי הכרחי לפעולה מתוך הקשר רחב וכוללני עד כמה שאפשר.



קידום תפיסת השותפות על ידי מינהל חברה ונוער



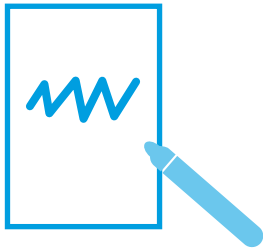
התמורות החלות במערכות חינוך בארץ ובעולם משפיעות על תפיסת תפקידם ותפקודם של המפקחים במערכות חינוכיות (Murphy, Elliot, Goldring & Porter, 2006): בעבר היה תפקיד המפקחים לאכוף את ביצוע המדיניות, ואילו כיום תפקידם נוטה להיות מעין יועצים ומתאמים. שינוי זה מחייב את המפקחים לפעול בראייה מערכתית המאפשרת אינטגרציה ותיאום בין מערכות, לנהל את המשאבים וכוח האדם ולהתבסס על נוהלי עבודה, תוכניות ודיווח אפקטיבי. ראייה כזו של הארגונים החינוכיים יוצרת חיבור ותיאום בין מרכיבי המערכת לשם מימוש יעדים והשגתם, מחברת את הגורמים המעורבים בעשייה החינוכית ביישוב ומעודדת עבודה משותפת ומתואמת, תוך איגום המשאבים והשיתוף במסרים, בדגשים ובקדימויות חינוכיות. באמצעות הגישה השיתופית יבואו לידי ביטוי יעדי השלטון המרכזי ומאפייני היישוב וצרכיו הייחודיים.

מינהל חברה ונוער מודע למשמעויות של השתנות החברה האזרחית בישראל בשנים האחרונות ומקיים ברור רעיוני בסוגיית השותפות הארגונית. המינהל מיישם את משמעויות השתנות החברה הישראלית במבנהו הארגוני, בהכרה שמערכת אחת אינה מסוגלת לממש את יעדי החינוך הרחבים בכוחותיה ובמשאביה העצמיים. המינהל סבור שחבירה של כמה מערכות יחד מגדילה את היקף ההשפעה של כל אחת מהן: הפורמאלית, הבלתי פורמאלית, הקהילה והבית, ומאפשרת השגת יעדים שמעבר ליכולת ההשגה של ארגון יחיד. במציאות שבה המשאבים מוגבלים, השיתוף הבין ארגוני הוא הכרחי ומאפשר להתגבר על מגבלות המשאבים במונחי תקציבים וכוח אדם. בנוסף לכך, השותפות מגדילה את משאבי הידע. תלות הדדית בין השותפים מאפשרת לכל שותף לתרום חלק ייחודי, ומתוך כך ניתן לבצע את מה שהאחר לא מסוגל לבצע לבדו (collaboration).

לצד גישתו השיתופית, פועל מינהל חברה ונוער בגישת ה"ניהול לפי יעדים" הגורסת

פרק 1

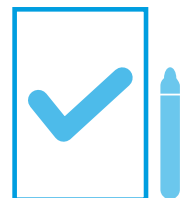
שכל שמגדילים את ההתמקדות וההתרכזות בתוצאות שמעוניינים להשיג וככל שגוברים המעורבות והשיתוף בקביעת פעולות משמעותיות המתייחסות לתוצאות, כך גדל הסיכוי להשגת התוצאות וגדלה ההנעה לביצוע הפעולות ולהשלמתן. במסגרת ה"ניהול לפי יעדים" מינהל חברה ונוער פועל בכמה מישורים:



- מדגיש את האפקטיביות.
- שואל מה צריך לעשות.
- מבקש לנצל היטב את המשאבים.
- מתייחס לתוצאות הביצוע.
- מתמקד בתפוקה.
- מודד את היחס בין הפעולות לתוצאות.
- מעריך את התוצאות ביחס לפעולות.
- שם דגש על התפוקה.

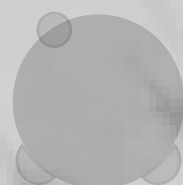
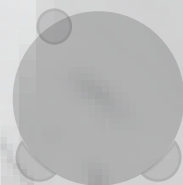
לשם מדידת ההתקדמות לקראת השגת התוצאות מתקיימים במסגרת המינהל:

- ניסוח והטמעה של יעדים ארגוניים כמותיים.
- תכנון המבוסס על ראייה אינטגרטיבית של כלל רמות הארגון ומשאביו: אנושיים וחומריים.
- הערכה תקופתית של ביצוע בהתאם ליעדים הכמותיים שנקבעו בכל הרמות.



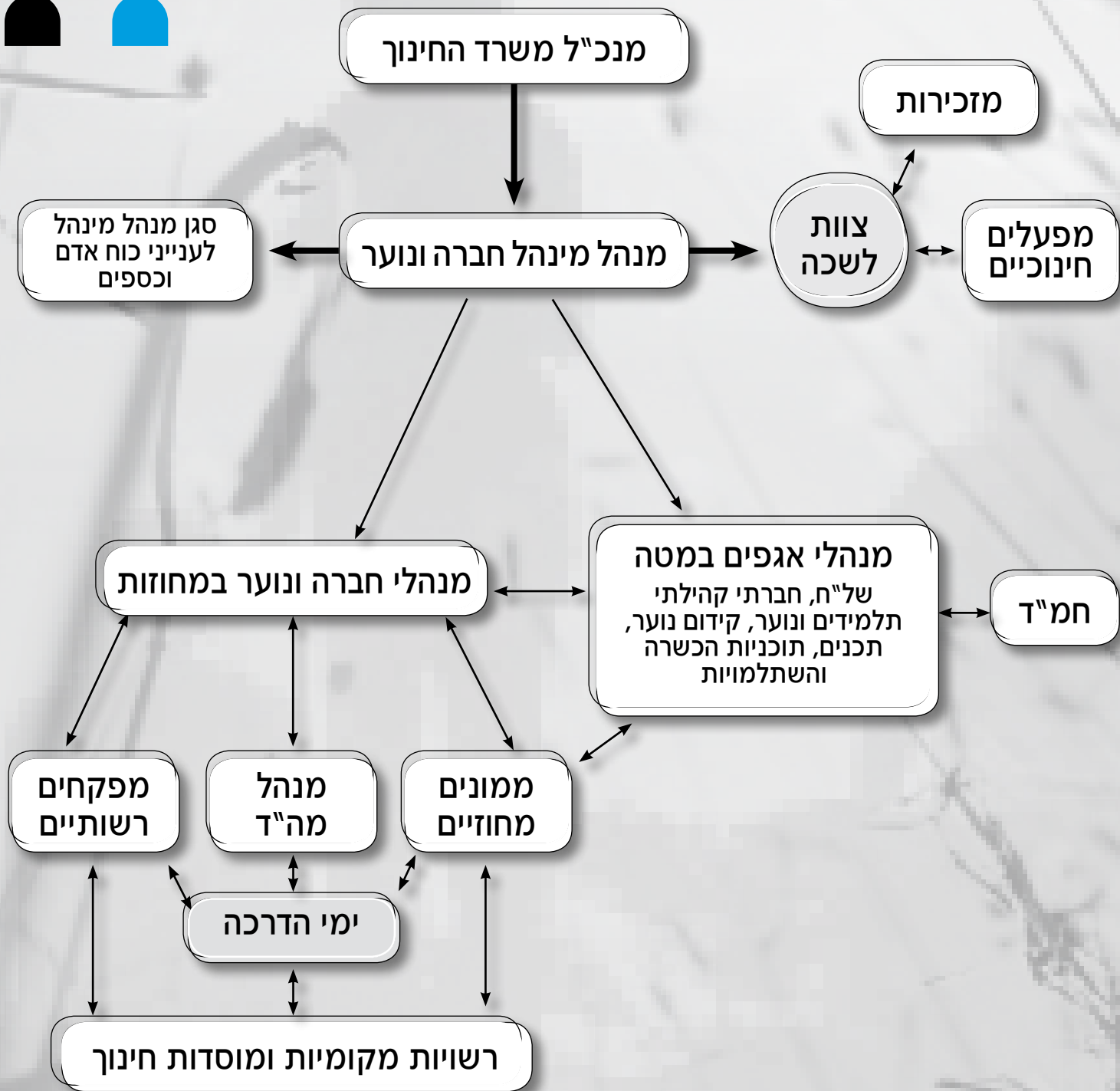


מטה מינהל חברה ונוער





מבנה מינהל חברה ונוער





א מדיניות מינהל חברה ונוער

מינהל חברה ונוער אחראי על החינוך הערכי-חברתי-קהילתי לכלל בני הנוער במדינת ישראל לאור מטרות החינוך (חוק החינוך, 2000).

חיזוק החינוך לערכים, טיפוח החשיבה וההתנהגות המוסרית והחינוך למעורבות ולאחריות חברתית, הם בליבת התפיסה החינוכית של כל תחומי המינהל, ומהם נגזרים התכנים, העקרונות המנחים ומסגרות הפעולה כאחד.

מזון אינפנר חברה ונוער

המינהל יוזם ומקדם תחום ידע ייחודי, השואף לתרום לצמיחתם החברתית והמוסרית של בני הנוער והצעירים בישראל, לטיפוח דמות הבוגר הרצוי כאזרח המכיר את המורשת התרבותית של עמו, מעורב בחברה הישראלית הדמוקרטית, תורם לחברה ולסביבה, אוהב את ארצו ומולדתו, ומחויב לערכיה ולחוקיה.

המינהל מטפח מנהיגות נוער ותורם לקידום תרבות ערכית לכלל בני הנוער בישראל.

מאלה נגזרות אבני היסוד של עבודת מינהל חברה ונוער:

- מחויבות למדינת ישראל
- חינוך לאורח חיים דמוקרטי
- הכרת הארץ ואהבת המולדת
- טיפוח זהות יהודית וישראלית (ובהתאמה למגזרים שאינם יהודיים: זהות ערבית-ישראלית)
- העמקת הסולידריות, המעורבות והאחריות החברתית-קהילתית
- למידה חברתית וכשירות חברתית
- טיפוח מנהיגות הנוער

יציאת מין חברה ונוצרי - תל"א

✓
עידוד המוכנות והנכונות לשירות משמעותי
בצה"ל, בשירות הלאומי ובשירות האזרחי

✓
טיפול מרכיבי הזהות בחברה הישראלית

- "מסע בשביל הערכים"

✓
טיפול מנהיגות צעירה ומעורבות חברתית

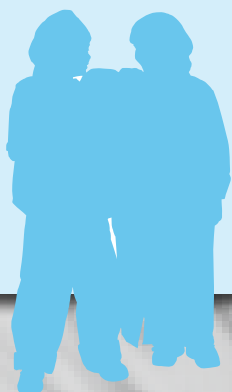
- "מתנדבים בחינוך"

✓
הטמעת תוכניות הליבה החברתיות ערכיות
במוסדות החינוך וברשויות המקומיות

- תוכנית הליבה לשעת המחנך

- תוכנית הליבה להכרת הארץ ואהבת המולדת -
"נעלה לירושלים"

✓
קידום נוער בסיכון ובהדרה



מטה מינהל חברה ונוער הינו הגוף המופקד על גיבוש מדיניות החינוך הא-פורמאלי, בהלימה למטרות המותוות על ידי משרד החינוך.

- מטה מינהל חברה ונוער אחראי על המעשה החינוכי הבלתי פורמאלי במוסדות החינוך הפורמאליים והבלתי פורמאליים ושותף לגיבוש ולעיצוב החזון והמדיניות של מערכת החינוך כפי שנקבעו במדיניות שר החינוך והמנהל הכללי.
- המינהל הינו חלק ממערכת של יחידות מטה במשרד החינוך, המופקדת על עיצוב דרכי הניהול הפדגוגיים, הכוונה ובקרת היישום של מדיניות המשרד בכל מערכת החינוך. תחום אחריותו העיקרי הוא החינוך הבלתי פורמאלי לגוונים.
- מחוזות מינהל חברה ונוער אחראים בפני המטה לייזום, תיאום והנחיית דרכי הפעילות החינוכית, למנהלי מוסדות החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי.
- הנהלת מטה מינהל חברה ונוער אחראית על קביעת הקריטריונים להקצאת משאבים, על ארגון הפעילויות על פי סדר העדיפויות השנתי, על בקרת האפקטיביות, על השגת תוצאות במערכת ועל התכנון העתידי.

ב אגפי מינהל חברה ונוער

מינהל חברה ונוער מורכב מארבעה אגפים:



האגף החברתי קהילתי – תלמידים ונוער

האגף החברתי קהילתי – תלמידים ונוער עוסק בפיתוח הגישה החינוכית, בתכנון ויישום התוכניות החינוכיות בתחום החברתי קהילתי ברצף של אחריות מבית הספר לקהילה, שותף בגיבוש המדיניות של המינהל בכלל ושל תחומי



פעילותו בפרט ואחראי לפיתוח, לקביעה וליישום של מדיניות, מטרות ויעדים בנושאי חינוך חברתי קהילתי, בהלימה ליעדי המשרד והמינהל.

אחראי על פיתוח תפיסת החינוך החברתי קהילתי על פי תוכנית הליבה המחייבת לכיתות ז'–י"ב.

אחראי על ההכשרה והפיתוח המקצועי של עובדי החינוך החברתי והקהילתי בישראל בשיתוף אגף תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות.

מפקח, מנחה ומכוון את תהליך הכשרתם הייעודי של בעלי התפקידים בתחום החינוך החברתי קהילתי, במטה ובמחוזות.

יזום, מתכנן ומפקח על תוכניות להכשרת המדריכים הצעירים (מד"צים) ומועצת התלמידים והנוער הארצית והמחוזית.

מייצג את המינהל בנושאי החינוך החברתי קהילתי מול יחידות המשרד והפיקוח הכולל במטה ובמחוזות ומול גופים חיצוניים.

אחראי על הסיוע הארגוני והתקציבי לפעילותן של תנועות הנוער.

אחראי על הכשרה וליווי של הכוחות הסמי מקצועיים ברשויות.

אחראי על יישום החוק לפיקוח על הקייטנות.









אגף של"ח, ידיעת הארץ ומינהלת פולין

אגף של"ח עוסק בפיתוח הגישה החינוכית ובתכנון ויישום התוכניות החינוכיות בתחום השל"ח, שותף בגיבוש המדיניות של המינהל בכלל תחומי פעילותו ואחראי לקביעה וליישום של מדיניות, מטרות ויעדים בנושאי של"ח וידיעת הארץ בהלימה ליעדי המשרד ומינהל חברה ונוער.








אחראי על התכנון והבקרה של מפעלים ופעולות בנושאי השדה, הלאום והחברה.

פרק 2

- אחראי על פיתוח תוכני השל"ח וידיעת הארץ בשיתוף אגף תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות. 
- אחראי על תהליכי הגיוס, המיון, ההכשרה, הפיתוח המקצועי ותחזוקת מורי השל"ח ובעלי תפקיד אחרים במערכת החינוך בתחום השל"ח וידיעת הארץ. 
- אחראי על הכשרתם והפעלתם של מדריכי של"ח צעירים (מש"צים) במסגרת פעילויות של"ח וידיעת הארץ. 
- מופקד על תכנון, ארגון והפעלת הטיולים במערכת החינוך. 
- מופקד על ניהול המשאבים של יחידות של"ח וידיעת הארץ במטה ובמחוזות. 
- מופקד על מינהלת פולין. 



אגף קידום נוער

- אגף קידום נוער עוסק בפיתוח הגישה החינוכית, בתכנון וביישום התוכניות החינוכיות לטיפול בבני נוער גילאי 14-18 שנשרו ממסגרות החינוך הפורמאליות (נשירה גלויה), או המתקשים לתפקד ולהסתגל בתוכה (נשירה סמויה). 
- שותף בגיבוש המדיניות של המינהל בכלל תחומי פעילותו ואחראי לקביעה וליישום של מדיניות, מטרות ויעדים בתחום קידום הנוער בהתאם ליעדי המשרד ומינהל חברה ונוער. 
- מופקד על פיתוח תכנים ותוכניות בתחום קידום הנוער בשיתוף אגף תכנים ותוכניות, הכשרה והשתלמויות. 
- אחראי על שירותי השלמת השכלה (היל"ה). 
- אחראי, ברמה הארצית, על ההטמעה, ההנחיה והפיקוח על מפעלים ופעולות חינוכיים-טיפוליים לנוער בסיכון ולנוער מנותק. 
- אחראי על הכשרתה והפעלתה של מנהיגות צעירה בקידום נוער. 
- אחראי על ההכשרה והפיתוח המקצועי של עובדי קידום נוער. 



אגף תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות

אגף תכנים, תוכניות הכשרה והשתלמויות הינו אגף בינתחומי, האחראי על פיתוח תוכניות והטמעתן, על תכנון מערכי הכשרה והשתלמויות, ועל מחקר והערכה. האגף בוחן תיאוריות ומחקרים חדשים, מתעדכן ומעדכן את מפקחי המינהל, תורם לקידום עבודתם המקצועית ופועל לניהול הידע המצטבר במינהל ולהרחבתו. האגף פועל בתיאום ובשיתוף פעולה עם כל אגפי המינהל ויחידותיו במטה ובמחוזות, ונותן מענה לצורכי האגפים באמצעות רפרנטים (נציגים).

עוסק באיתור ובהגדרת הצרכים בתכנים ובתוכניות, בפיתוח תוכניות ובביצוע הדרכה והשתלמויות במרכזי ההדרכה למפקחים, מדריכים ועובדי חינוך והוראה בכל תחומי הפעילות של המינהל. שותף בגיבוש המדיניות של המינהל בכל תחומי פעילותו ואחראי לקביעה וליישום של מדיניותו, מטרותיו ויעדיו, בהלימה ליעדי המשרד.

מופקד על הפיתוח והעדכון של תכנים ותוכניות של אגפי מינהל חברה ונוער. מלווה את ההדרכה וההשתלמות הניתנות לאנשי מפתח המשתתפים בהפעלה ניסיונית של תוכניות.

מרכז תוכניות עבודה ובודק את התאמתן להנחיות ולתקציב. מתאם, מנחה, מדריך ומכוון את מרכזי ההדרכה המחוזיים לגבי תפקודם וביצועיהם.

מנהל את מרכז המידע לחינוך חברתי-ערכי ואתר האינטרנט של המינהל.

ג תפיסת החינוך הרשותי במינהל חברה ונוער בראייה מערכתית של אגפי המינהל במטה

תפיסת החינוך הרשותי במינהל חברה ונוער מתייחסת אל הרשות המוניציפאלית כיחידה קהילתית כוללת הנותנת מענה מערכתי לסוגיות חינוכיות-ערכיות, והתקשורת מאופיינת בהעברת מידע ושיתוף פעולה רציף בתוך הצוותים החינוכיים וביניהם ומתקיים איגום משאבים לשם השגת המטרות.

פיתוח תפקיד "הפיקוח הרשותי" מאפשר תהליך תמיכה, הפריה והיועצות הדדית המהווה מנוף ליצירת תהליכים מקבילים של למידה והתפתחות בכל רמות העבודה, וכן תהליך של בירור וגיבוש השקפה חינוכית רשותית. המינהל שואף להפוך את הדיאלוג הזה שבין המבוגרים לצעירים לתרבות ארגונית ברשויות ול"שפה אחידה ומובילה" בכל הקשור ליחסי מבוגרים – נוער, ורואה בשינויים המתקיימים בסביבה הרשותית הזדמנות ללמידה ולמימוש המשימות המרכזיות העומדות לפני מעצבי החינוך בישראל.

לשם כך מקדם מינהל חברה ונוער את העקרונות הבאים:

1. אימוץ הרשויות המוניציפאליות את התפיסה החינוכית ההוליסטית שעל פיה חינוך הנוער מ"בוקר ועד ערב" נמצא במרכז תשומת הלב המוניציפאלית, ובכך מזמנות אפשרויות מגוונות לשילוב בין החינוך הפורמאלי לחינוך הבלתי פורמאלי.
2. יצירת תרבות ארגונית של תקשורת פתוחה ועידוד עבודה משותפת עם גורמים ומערכות חברתיות, במגוון ממשקים, ברמה הארצית והמקומית.
3. אינטגרציה של תוכניות חינוכיות – איגום משאבים חינוכיים ויצירת שילובים מקומיים המתאימים לצרכים מזוהים של קהלי יעד ברמת היישוב / המועצה.
4. הטמעת התפיסה החינוכית הכוללת על ידי כלל צוות המחוז במינהל חברה ונוער וייצוג מדיניות משותפת ברמה מחוזית, המאפשרים יישום תוכניות בראייה מערכתית כוללת ורב שנתית.

5. **הענקת משמעות רחבה למושג "פיקוח"**, על פיה המפקח שם דגש על תפקידיו החינוכיים כמפקח, יועץ, יזם, מפתח תוכניות, מכשיר ומפתח כוח אדם מקצועי ביישוב ועוד (במובן מסוים, המודל מגדיר מחדש את מקצוע הפיקוח ומסייע להתמקצעות של המפקחים כזמרים חברתיים וכמפתחי מערכות חינוך).

6. **חיזוק מהות עבודת הפיקוח כעבודה חינוכית** המצריכה ידע רחב על הנעשה ועל צורכי הנושאים החברתיים-ערכיים ברשות, מיומנויות הנחיה, יכולת העברה של מסרים ערכיים, יצירת הזדהות עם המודל והגברת המוטיבציה בקרב שותפי התפקיד. גישה זו מיושמת גם במגעים מול דרגי ניהול ברשויות.

7. **יעילות ואיגום משאבים** במערך אחיד של מסרים ותוכניות ברמה יישובית, בכל הקשור לתיאום, זימון מפגשים, כינוס "שולחנות עגולים" ואיגום משאבים, לרבות בתוכניות חוצות-ארגונים.

8. **זמינות ונגישות של המפקח לרשות המוניציפאלית**, מסייעות ביצירת יחסי אמון עם ה"לקוחות" ביישוב. על ידי היענות מיידית לקריאות ומתן מענה לצרכים, מהווה המפקח הרשותי כתובת ברורה ויחידה ומייעל את התהליכים.

ד עקרונות הפעולה של מינהל חברה ונוער בתפיסה הרשותית

1. מטרת הפעולה היא יצירת רצף של אחריות בראייה רשותית בין המסגרות הבית ספריות לבין המסגרות החוץ בית ספריות.

2. העמקה מכוונת של הלמידה החברתית הכוללת: ממד קוגניטיבי של תכנים וידע התנסותי- חווייתי-סימולאטיבי והתנהגותי-יישומי בחיי היום יום.

3. השקעת משאבים רבים להכשרה לתפקיד, לליווי ולהעצמה של האוכלוסייה המחנכת הכוללת: מנהלים, מורים, מחנכים, מנהלי יחידות נוער ויחידות קידום נוער, מדריכים ובעלי תפקידים אחרים במסגרות הפורמאליות והבלתי פורמאליות.

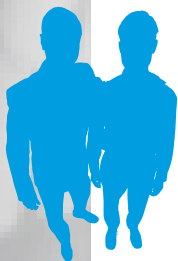


4. התכוונות **לכלל בני הנוער** גילאי חטיבות הביניים והחטיבות העליונות, הלומדים והפעילים בבתי הספר ובמוסדות החינוך החוץ בית ספריים, כולל אלה שנשרו מהמערכת הפורמאלית.

ה מהות תפיסת תפקיד "המפקח הרשותי" במינהל חברה ונוער

התפיסה של יצירת רצף של אחריות כלפי בני הנוער, לאורך היממה, והרצון לתת מענה לצורכי הנוער, הובילו גם את מינהל חברה ונוער לפתח תפקיד חדש – **מפקח רשותי במחוז**, שהוא תפקיד של פיקוח מתכלל ברשויות המקומיות. ממלא תפקיד זה נדרש להיות דמות מנהיגה ומובילה, המתווכת בין צורכי היישוב לבין היעדים והתוכניות של מינהל חברה ונוער, וכן מווסתת ומנווטת את הפעילות המשותפת של כל הגורמים השונים, לשם יצירת מענה כולל ומקיף לצורכי הנוער ביישוב. מצופה מהמפקח הרשותי לפעול כמנהיג מוביל בעל ראייה מערכתית, לנהל תקשורת בינאישית איכותית, ולהפגין כישורי ארגון וניהול גבוהים. עליו להיות מיומן ביצירת שותפויות ועבודת צוות, ולדעת לפעול בתבונה ובהגינות מוסרית ואתית גבוהה עם כל השותפים לקידום היעדים המתוכננים. כמו כן, נחוצים לו ידע ויכולות מגוונות ורב-תחומיות, אשר יאפשרו לו לתפקד בשדה הפוליטי, לחבר בין גורמים, רעיונות וצרכים, ולהציע גישה הוליסטית שתיצור מענה הולם לקהילה המקומית, תוך שמירה על מדיניות המטה.

דרכי עבודה במטה להשגת היעדים המערכתיים של מינהל חברה ונוער



מתוך התפיסה החינוכית הוליסטית וייצוג מדיניות משותפת של מינהל חברה ונוער, שתחלחל עד רמת הרשות שבה המפקח הרשותי ייצג את כלל תוכני מינהל חברה ונוער,

הוחלט על יעדים מערכתיים, שדרך העבודה ליישומם תהיה בהלימה - מרמת המטה, רמת המחוזות ורמת הרשויות המקומיות.

מודל העבודה סביב יישום היעדים המערכתיים

מדיניות מטה מינהל חברה ונוער נקבעת בישיבת "שולחן עגול" שבה משתתפים נציגי האגף האחראי לתוכן המשמש גם כיו"ר הישיבה, נציגי האגפים במינהל, נציגי משרד החינוך ונציגי ציבור. ההחלטות המתקבלות בישיבה עוסקות ביישום יעדי משרד החינוך הנמצאים בתחומי האחריות של מינהל חברה ונוער.

ועדת היגוי במטה

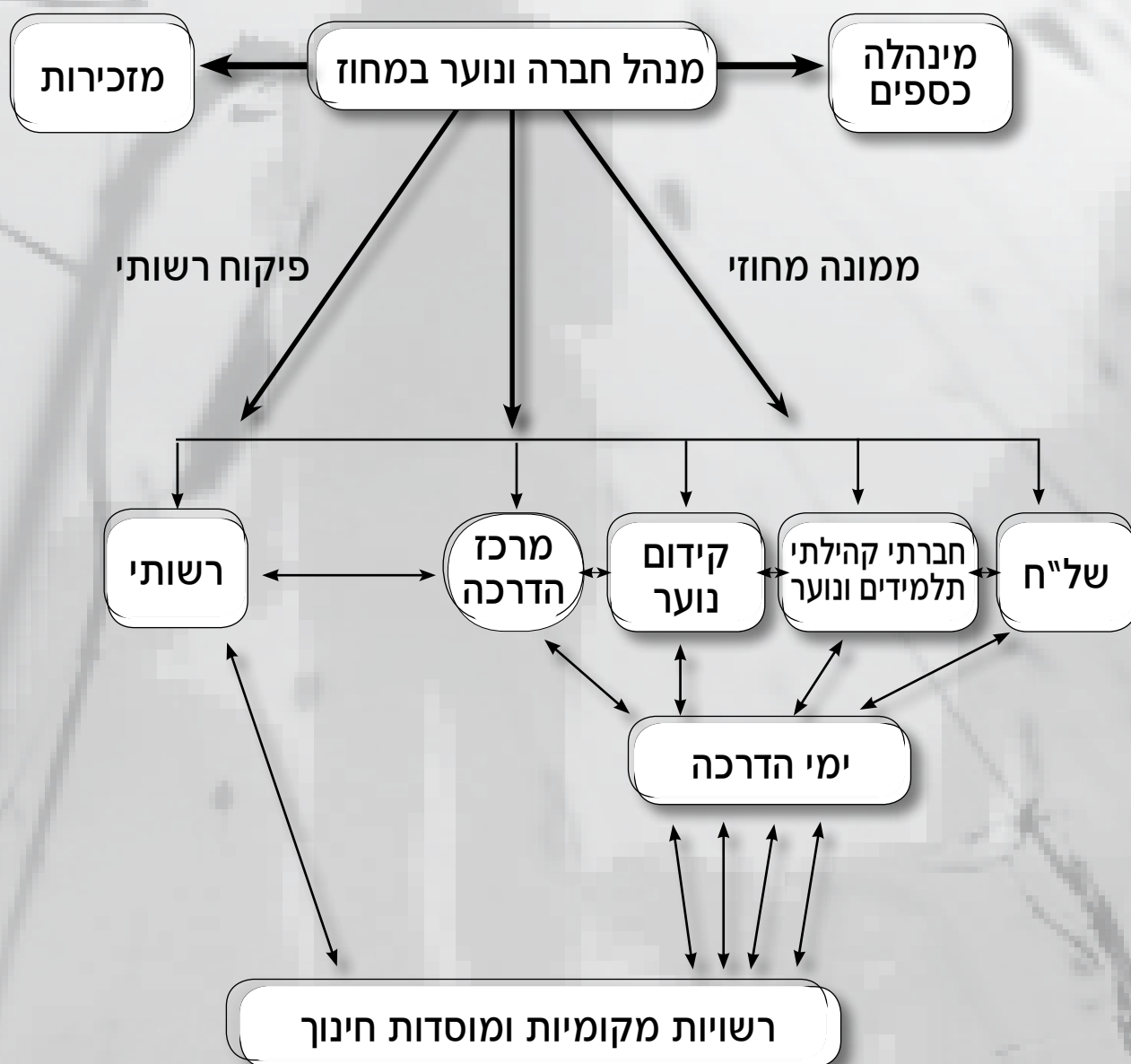


יישום תפיסת העבודה של המפקח במחוז





מבנה מינהל חברה ונוער במחוז



א יישום הפיקוח הרשותי במחוזות מינהל חברה ונוער

מחוזות מינהל חברה ונוער הנם הגוף הביצועי של מינהל חברה ונוער המיישם את מדיניות המינהל בתחומים שנזכרו לעיל.

רשת הקשרים שבין בעלי התפקידים במחוז מבוססת על עבודת צוות במחוז, שתשמש מודל לרשויות המוניציפאליות ותקדם את ענייני הנוער בהן. הראייה הרשותית המושתתת על שותפות, מציבה אתגרים חדשים בפני מחוזות המינהל ולצדם מגבלות וקשיים. במסגרת המהלכים להטמעת ערכי השותפות במחוזות ויישום מדיניות מטה מינהל חברה ונוער, עלו מהשטח התייחסויות שונות, ובלשון בעלי התפקידים במינהל חברה ונוער: "השינוי נראה מאתגר, אך בדרך למימוש יש להחליט החלטות קשות". מהתבוננות בתהליכי ההסתגלות שעוברים המחוזות לשיתופיות, לראייה רשותית ולהצמחת תפקיד מפקח רשותי – מתכלל ניתן לראות שהמחוזות הפנימו שיתרונות הגישה השיתופית עולים על הגישה הקודמת והם נשענים על שני מרכיבים עיקריים: חינוכיים וניהוליים.

יישום הראייה הרשותית משמעותו זימון מגוון רחב של אפשרויות לשילוב בין מערכות החינוך הפורמאלי לחינוך הבלתי פורמאלי וגיבוש תרבות ארגונית המושתתת על תקשורת פתוחה, עבודה משותפת עם גורמים ומערכות חברתיות, ריבוי ממשקים ברמה המחוזית והמקומית.

ב הגדרת התפקידים במחוז (בראייה מערכתית ובגישת "ניהול לפי יעדים")

במחוזות משרד החינוך ישנם מנהלים במינהלי חברה ונוער מחוזיים וממונים מקצועיים – בהלימה למטה. בנוסף, קיים תפקיד חדש הנקרא פיקוח רשותי. מחוזות מינהל ח"ן מיישמים את השותפות בעבודה המחוזית ובמגיעיהם עם הרשויות, באמצעות המפקחים הרשותיים, בגישת "ניהול לפי יעדים". יישום זה מחייב הגדרות תפקידים ומנגנוני תיאום על מנת לבצע את הפעלה על הצד הטוב ביותר. להלן ההגדרות ותיאורי התפקיד ותחומי האחריות שהתגבשו במחוזות:



מנהל חברה ונוער במחוז

- מנהל המחוז במינהל חברה ונוער אחראי על ביצוע המדיניות והשגת היעדים והמטרות במחוז.
- מנהל המחוז מנהל ומפעיל את צוות עובדי הפיקוח, ההדרכה וההוראה והעובדים המינהליים במחוז.
- מופקד על צוותי העבודה המחוזיים העוסקים בתחומי השדה הלאום והחברה (של"ח), החינוך החברתי קהילתי תלמידים ונוער, וקידום נוער מנותק ובסיכון.
- מנהל, מנחה, מדריך ומכוון מקצועית וארגונית את המפקחים הממונים המחוזיים, המפקחים הרשותיים ואת מנהל מרכז ההדרכה וצוותו.
- מייעץ ומסייע בפתרון בעיות חריגות או מורכבות.
- מנהל המחוז מתאם ומקשר בין מינהל חברה ונוער לבין המערך הפדגוגי והמינהלי של המחוז, חבר בצוות ההנהלה הארצית של מינהל חברה ונוער וחבר בצוות ההנהלה של המחוז.
- הוא אחראי על ביצוע תוכניות העבודה בהתאם ליעדי המינהל ועל ביצוע הנחיות מנהל המינהל ומנהלי האגפים במטה, תוך התאמתם לצרכים ולתנאים הייחודיים של המחוז. תפקידו הוא לאתר, למפות ולהגדיר ברמה המערכתית את הצרכים המחוזיים והכלל ארציים בפעולות חברה ונוער ולוודא מתן מענה לצרכים, במסגרת המחוזית.
- מנהל המחוז משתתף בפורומים שונים לקביעת הדגשים בפעילויות, לחלוקת משאבים ארגוניים ומקצועיים ועוד.
- מגבש תוכנית עבודה שנתית לפעילות מינהל חברה ונוער במחוז – בודק את תוכניות העבודה המוצעות על ידי הכפפים ומגבשן לתוכנית עבודה כוללת. מציג את תוכנית העבודה למנהל המינהל ולמנהל המחוז ומשתתף בתהליך אישורה.

- מפקח על פעילות מינהל חברה ונוער במחוז, מקבל מהממונים הנושאים ומהמפקחים הרשתיים דיווחים על היקפי פעילות ורמות פעילות. עוקב אחר התקדמות הפעילות ומוודא את ביצועה בהתאם לתוכנית העבודה.
- מקיים קשר מקצועי ורציף עם בעלי תפקידים ברשויות המקומיות ודן עמם בתיאום הפעילויות המתבצעות במוסדות ובגופים שבאחריותם.
- מבקר ומתאם את פעילותם של גורמים חיצוניים הפועלים עבור היחידה במחוז, בנושאים הרלוונטיים לעבודת המינהל. וכן מתאם את פעילות היחידה עם יחידות אחרות במחוז ובמחוזות אחרים
- אחראי על התפעול המינהלי והתקציבי של מינהל חברה ונוער במחוז.
- מייצג את המחוז בתחומי הפעילות של מינהל חברה ונוער בפני גופים וגורמים חיצוניים.
- מבצע פעולות נוספות בהתאם לצורך ולהוראות הממונים.



ממונה חברתי קהילתי – תלמידים ונוער

- אחראי במחוז על יישום מדיניות האגף לחינוך חברתי קהילתי לתלמידים ונוער, בבתי הספר ובמוסדות החינוך בקהילה.
- פועל בכפיפות למנהל חברה ונוער במחוז בשיתוף פעולה עם הממונים המקצועיים האחרים ובתיאום ובשיתוף פעולה עם המפקחים הרשתיים במחוז ועם מפקחי הרשות הכוללים של המחוז.
- מופקד על פיקוח הפעילות בתחום חינוך חברתי קהילתי לתלמידים ונוער ביחידת חברה ונוער במחוז.
- אחראי על תכנון וביצוע השתלמויות לבעלי תפקידים במחוז בתחום חינוך חברתי קהילתי לתלמידים ונוער, בתיאום ובשיתוף פעולה עם מנהל מרכז ההדרכה של מינהל חברה ונוער במחוז.
- מתאם, מנחה, מדריך ומכוון את הגורמים הפועלים בתחום החינוך החברתי קהילתי, ומבקר את תפקודם ואת ביצועיהם.
- יוזם ומפתח פעילויות בתחום החינוך החברתי קהילתי במחוז ואחראי מקצועית להטמעתן של תוכניות חדשות בתחום החינוך החברתי קהילתי.
- מקדם ומלווה את פעילות יחידות הנוער ברשויות, בתיאום ובשיתוף פעולה עם המפקחים הרשתיים.
- אחראי על כל הפעילויות במחוז הקשורות בתרבות הפנאי של התלמידים ובני הנוער.
- ממליץ למנהל חברה ונוער במחוז על הקצאת וחלוקת סל המשאבים לפעילות לחינוך חברתי קהילתי במחוז.
- ממליץ למנהל חברה ונוער במחוז על הקצאת וחלוקת סל המשאבים לנושאי חברה וקהילה במחוז.
- מבצע משימות רחב בנוסף על תפקידו, על פי שיקול הדעת והחלטת מנהל חברה ונוער במחוז, מנהל המחוז ומנהל המינהל.



ממונה של"ח וידיעת הארץ

- אחראי על יישום המדיניות ועל השגת היעדים והמטרות של אגף של"ח וידיעת הארץ במחוז.
- פועל בכפיפות למנהל חברה ונוער במחוז בשיתוף פעולה עם הממונים המקצועיים האחרים ובתיאום ובשיתוף פעולה עם המפקחים הרשתיים במחוז ועם מפקחי הרשות הכוללים של המחוז.
- מופקד על היערכות אגף של"ח וידיעת הארץ במחוז לביצוע פעולותיו. מקצה את משאבי השל"ח במחוז ומקיים מעקב אחר השימוש בהם.
- מתאם את פעילות השל"ח וידיעת הארץ במחוז. מתאם את פעילות המחוז בנושא השל"ח עם אגף השל"ח וידיעת הארץ במטה מינהל חברה ונוער.
- מרכז תהליכים להתאמת תוכניות ופעולות בנושא של"ח וידיעת הארץ, לצרכים המיוחדים של המחוז.
- מופקד על התכנון והביצוע של תוכניות השל"ח השנתיות בבתי הספר במחוז. מקדם את הפעלתן של תוכניות ופעילויות של"ח וידיעת הארץ במחוז.
- מופקד על הפיקוח השוטף על פעולות השל"ח וידיעת הארץ בבתי הספר במחוז. בוחן, מאשר וחותם על דוחות הביצוע של מורי השל"ח בבתי הספר במחוז.
- מופקד על תהליכי ההכשרה, ההעצמה והפיתוח של מורי השל"ח בבתי הספר שבמחוז בשיתוף מרכז ההדרכה המחוזי.
- אחראי על המערך הלוגיסטי והמינהלי של השל"ח במחוז.
- ממליץ למנהל חברה ונוער במחוז על הקצאת וחלוקת סל המשאבים לנושא השל"ח וידיעת הארץ במחוז.
- מבצע משימות רחב בנוסף על תפקידו, על פי שיקול הדעת והחלטת מנהל חברה ונוער במחוז, מנהל המחוז ומנהל המינהל.



ממונה קידום נוער

- אחראי על יישום המדיניות ועל השגת היעדים והמטרות של אגף קידום הנוער והיל"ה במחוז.
- פועל בכפיפות למנהל חברה ונוער במחוז בשיתוף פעולה עם הממונים המקצועיים האחרים ובתיאום ובשיתוף פעולה עם המפקחים הרשתיים במחוז ועם מפקחי הרשות הכוללים של המחוז.
- מנתח ברמה המערכתית צרכים מחוזיים ויישוביים בפעילות קידום הנוער ויוזם את המענה להם.
- מופקד על היערכות אגף קידום הנוער במחוז לביצוע פעולותיו. מקצה את משאבי קידום נוער של המחוז ומקיים מעקב אחר השימוש בהם.
- מופקד על פיקוח פעילות קידום הנוער במחוז. מתאם את פעילות המחוז עם אגף קידום הנוער במטה המינהל.
- מרכז תהליכים להתאמת תוכניות ופעולות קידום נוער לצרכים המיוחדים של המחוז.
- יוזם פעולות להרחבת והעמקת קידום הנוער והיל"ה במחוז.
- מופקד, מקצועית, על התכנון והביצוע של הפעילויות החינוכיות ביחידות קידום הנוער במחוז ומקדם את הפעלתן.
- מופקד על תהליכי ההכשרה, ההעצמה והפיתוח של הגורמים המקצועיים השונים הפועלים בתחום קידום הנוער במחוז בשיתוף מרכז ההדרכה המחוזי.
- אחראי לקיום והפעלת ועדת תיאום ומעקב מחוזית למימוש חוק חינוך חנים לנוער מנותק.
- ממליץ למנהל חברה ונוער במחוז על הקצאת וחלוקת סל המשאבים לנושא קידום נוער במחוז.
- מבצע משימות רחב בנוסף על תפקידו, על פי שיקול הדעת והחלטת מנהל חברה ונוער במחוז, מנהל המחוז ומנהל המינהל.



מנהל מרכז ההדרכה המחוזי

- מקדם את השגת המטרות והיעדים של מינהל חברה ונוער. מציג את המינהל, מדיניותו והדגשיו ואת דרכי פעולתו בפורומים מחוזיים, רשותיים, בית ספריים ואחרים.
- פועל בכפיפות למנהל חברה ונוער במחוז ובשיתוף פעולה ובתיאום עם המפקחים הרשותיים במחוז, עם הממונים המקצועיים ועם מפקחי הרשות הכוללים של המחוז.
- מנהל את מרכז ההדרכה המחוזי של המינהל. מתאם, מנחה, מדריך ומכוון את צוות המה"ד ומבקר את תפקודם ואת ביצועיהם. מגדיר ומחדש כיווני פעולה. אחראי על ניהול תקציב המה"ד. אחראי להפעלתה של סדנת התוכניות של המה"ד, לתקינות האמצעים ולשלמות החומרים הקיימים בו. אחראי על מתן השירות במה"ד לכל לקוחותיו.
- אחראי לתוכנית העבודה השנתית להשתלמות המינהל במחוז, אחראי לתכנון, הפעלה וארגון של השתלמויות תוך כדי קיום מעקב ובקרה על פעולות התכנון, ההפעלה והארגון של השתלמויות המתבצעות על ידי צוות ההדרכה והעמיתים.
- אחראי להתאמת תוכניות המינהל לצרכים הייחודיים של המחוז.
- מרכז, בתיאום ובשיתוף התחומים המקצועיים במחוז, תהליכי פיתוח של תוכניות ופעילויות ייעודיות למחוז בנושאים מקומיים / נקודתיים שאינם מקבלים מענה במערך התוכניות של המינהל.
- מבצע משימות רחב בנוסף על תפקידו, על פי שיקול הדעת והחלטת מנהל חברה ונוער במחוז, מנהל המחוז ומנהל המינהל.



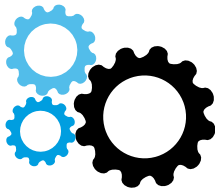
מפקח רשותי

- מפקח על יישום כלל פעולות מינהל חברה ונוער ברשויות המקומיות שעליהן הוא מפקח, על פי מדיניות המינהל ויעדיו בתחומים השונים.
- פועל בכפיפות למנהל חברה ונוער במחוז בשיתוף פעולה עם הממונים המקצועיים ביחידה, בתיאום ובשיתוף פעולה עם המפקחים הרשותיים האחרים במחוז ועם מפקחי הרשות הכוללים של המחוז.
- יוזם ומפעיל מבנים ארגוניים תומכי מדיניות המינהל ("שולחן עגול", פורומים מקצועיים ועוד) ומערכות עבודה אחרות ברשויות המקומיות שבהן הוא פועל.
- יוזם שותפויות עם הגופים, מהמשרד ומחוץ למשרד, הפועלים ברשות המקומית והעוסקים בתלמידים ונוער.
- מתווך בנושאים הרלוונטיים לפעילות מינהל חברה ונוער, בין צורכי היישוב ומוסדות החינוך ביישוב, תוך שיתוף פעולה ודיווח הדדי עם הממונים המקצועיים במחוז.
- מרכז מידע רלוונטי על הנעשה ברשות בנושאי הפעילות של מינהל חברה ונוער, ומיידע את המנהל ואת הממונים המקצועיים.
- מקדם קשר רציף וקבוע עם כלל בעלי התפקידים במחוז וברשות (מפקחים, מנהלי מוסדות חינוך ואנשי מפתח ברשות).
- מגבש עם הרשות המקומית תוכנית רשותית-מערכתית שנתית לפעילות חברה ונוער ומפקח על ביצועה.
- משתתף בפורומים שונים, ברשות המקומית, במחוז ובמטה המינהל, לצורך קביעת הדגשים בפעילות, חלוקת משאבים ארגוניים ומקצועיים ועוד.
- עוקב אחר התפעול המינהלי והתקציבי של מינהל חברה ונוער ברשויות שבפיקוחו, בתיאום עם מנהל חברה ונוער במחוז.



מדריך מקצועי

- המדריך המקצועי הינו בעל ידע בתחום מוגדר והוא מסייע לממונה המקצועי בביצוע תפקידיו.
- אחראי לזיהוי ולאיתור הצרכים בשטח ולהגשת סיוע במגמה לתת מענה מתאים.
- אחראי לתכנון מענים הולמים לצרכים בשטח ולאישור תוכניות העבודה השנתיות של בעלי התפקידים שבתחום אחריותו והנחייתם בביצוע תפקידיהם.
- אחראי לשילוב המסגרות החינוכיות המונחות על ידו, במפעלים המחוזיים והארציים.
- תפקידו כולל הדרכה, הנחיה וליווי בעלי התפקידים שבתחום אחריותו.
- מצופה מהמדריך המקצועי לבקר בפעילויות התחום בבתי הספר וברשות המוניציפאלית. במסגרת תחום של"ח הביקור ילווה בדו"ח כתוב.
- עליו לקיים מעקב ובקרה ולתת משוב לבעלי התפקידים שבתחום אחריותו, להוביל יוזמות חינוכיות בהתאם ליעדי משרד החינוך ובזיקה למדיניות התחום במינהל חברה ונוער.
- המדריך המקצועי מסייע לממונה המקצועי בביצוע ההכשרות וההשתלמויות ובבקרה אחר ביצוע התוכניות השנתיות.
- המדריך המקצועי אחראי לריכוז הנתונים הרלוונטיים בתחומי אחריותו ולדיווח לממונה המקצועי.
- עובד בזיקה למפקח הרשותי עלפי התוכנית הרשותית.



ג דרכי העבודה במחוז

העקרונות המנחים את העבודה במחוז

- תרבות ארגונית של "שיתוף הידע".
 - איגום משאבים חינוכיים ושילוב תוכניות חינוכיות מחוזיות ומקומיות בהתאמה לצורכי קהלים מוגדרים ברשויות המוניציפאליות, להיצע הקיים וליעדי מינהל חברה ונוער.
 - הטמעה ויישום באמצעות הממונים המקצועיים והמפקח הרשותי.
 - חיזוק מעמד בתי הספר הקהילתיים בעבודה החינוכית עם הנוער – מבוקר ועד ערב.
 - מערך מתואם של מסרים ותוכניות.
 - זמינות ונגישות המפקח לרשות המקומית או האזורית באווירה של אמון.
 - גמישות והתאמה של מפקחים רשותיים למקומות ההשמה ברשויות ועבודה שוויונית.
 - הצמחה והעצמת המפקחים כ"אנשי מקצוע".
- התקשורת הפנים ארגונית במחוזות מינהל חברה ונוער מיעלת את העבודה ומפתחת בהם תרבות של העברת מידע במטרה להגיע לשביעות רצון ולהשיג את היעדים. התקשורת הפנים מחוזית מתקדמת מאופי של מסירת מידע, למחויבות לבניית תהליכים תקשורתיים-ניהוליים מדידים.

ועדת היגוי במחוז



יו"ר: ממונה במחוז
מטרת הועדה: ביצוע מדיניות,
יעדים ומשימות

הנעת בעלי התפקידים במחוז להשגת המטרות הרצויות, מתייעלת כאשר:

- המטרות והמשימות מוגדרות באופן ברור וממוקד.
- המחויבות לפעילות המחוזית היא מתוך אחריות אישית וקבוצתית.
- נורמות ההתנהגות והכללים לעבודת המחוז כוללים תרבות דיבור ונוהל מוכר ומוסכם לדיונים.
- מנהל המחוז מהווה דוגמה אישית ללקיחת אחריות.
- לכל אחד מבעלי התפקידים יש הזדמנות ולגיטימיות לביטוי עצמי של רגשות, רעיונות, מידע והצעות, חשיבה עצמית והבעת דעות מנוגדות.



ישיבות צוות במחוז

העבודה המחוזית נעשית על ידי בעלי התפקידים, והאחדתה מותנית בקיום מפגשים בתדירות המתאימה לפעילות המחוז וליעדיו. את הישיבות קובע מנהל חברה ונוער במחוז בתחילת השנה ובמהלכה בהתאם לצורכי המחוז.

להלן מתווה למערכת התכנסויות מחוזית:

1. ישיבות מליאה מחוזית לעדכון ולקבלת החלטות אד-הוק.
2. ישיבות הנהלת מחוז, על פי הצורך, בסמוך לישיבות המליאה (לפניהן או אחריהן).
3. ישיבות ממונים מקצועיים – אחת לחודש.
4. ישיבות סטאטוס – פעמיים בשנה.
5. מפגשי הנחיה פרטניים:
 - א. מפגש עמיתים של המפקחים הרשותיים עם מנהל המחוז.
 - ב. ישיבת ממונים מקצועיים עם מנהלי מרכזי ההדרכה והמפקחים הרשותיים.
 - ג. מפגשי הנחיה של ממונים מקצועיים ומדריכים מקצועיים.
 - ד. מפגש של מנהל המה"ד עם המפקחים הרשותיים ליישום הראייה הרשותית הכוללת.



הערכת יעדים במחוז

הערכה ובקרת יישום היעדים

מינהל חברה ונוער אמון על תהליכי מדידה והערכה ולו מגוון רחב של כלים: שאלונים, דפי משב, דפי הנחיה לקבוצות מיקוד, לשיחות אחד על אחד ועוד.

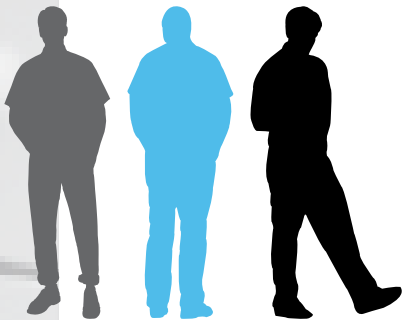
תיעוד התהליכים

תיעוד התהליכים ויישומם הינו נדבך חשוב מאוד בתקשורת ומאפשר לחזור ולפנות לחוברות ההדרכה, לבדוק ולבחון תהליכים על מנת לשפרם. לצורך שימור וניהול הידע, המה"ד המחוזי אמור לדאוג למסמכי הדרכה ומסמכי תיעוד לתהליכים המתנהלים במחוז ולנגישותם. התיעוד מקצר ומייעל את תהליכי העבודה.

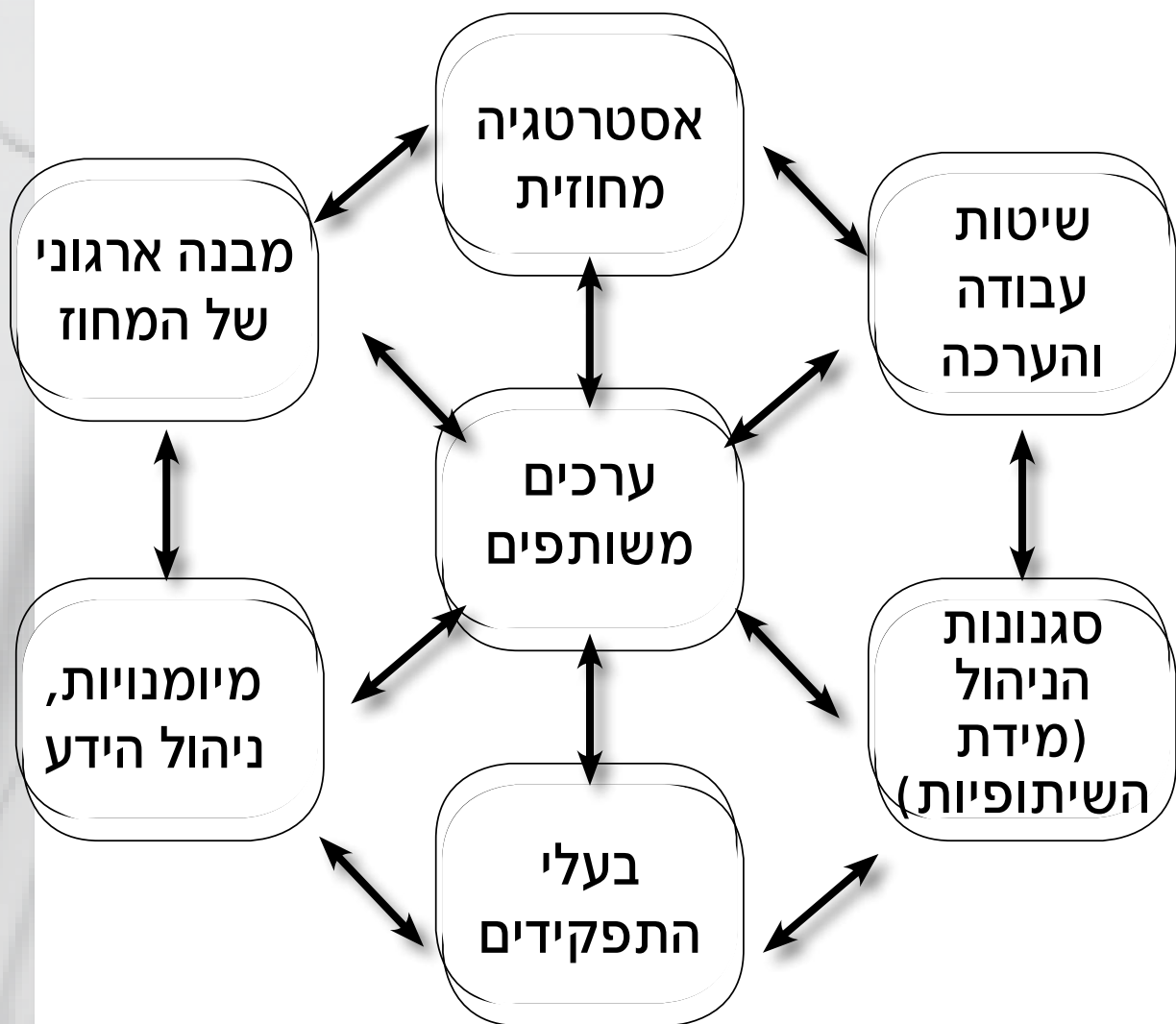
היתרונות הגלומים בתיעוד הם:

1. הנגישות למידע מאחדת, הידע הקיים הופך לנחלת הכלל (כמובן בהתאם להרשאות).
2. סביבת העבודה תומכת ההדרכה, גורמת לעובדים לדבר באותה "שפה".
3. קל יותר לשפר את התהליכים המחוזיים, כי כל בעלי התפקידים במחוז שותפים להם.
4. פוחת הסיכון לאובדן ידע כתוצאה מעזיבה של בעלי תפקידים.





מודל מקנזי לצורכי הערכה של פעילות המחוז



המודל מושתת על המרכיבים הבאים:



1. **ערכים משותפים** – יש לבדוק: האם כל בעלי התפקידים שותפים לערכים ולחזון הארגוני והאם הערכים מותאמים לשטח המשתנה כל הזמן? ראוי לקיים דיון, אחת לשנה, בקבוצות ובמליאה בהנחיית מנהל המחוז.

2. **אסטרטגיה ארגונית** – יש לוודא התעדכנות שוטפת במצב הרשויות (בכל מה שרלוונטי לעבודת מינהל חברה ונוער), להיות מודעים לנקודות החולשה והעוצמה, לחלופות אפשריות לשינויים שנדרשים – בראייה מערכתית. התהליך צריך להתקיים **פעמיים בשנה**: הפעם הראשונה **לקראת תחילת שנת הפעילות** – ובה יוצגו הלקחים מהשנה הקודמת, התובנות וההצעות לשיפור. הפעם השנייה צריכה להתבצע **באמצע שנת הפעילות** במטרה להעריך אם הפעילות המחוזית זקוקה לכוונון. ניתן לקיים סיעור מוחות בין המפקחים הרשתיים לבין הממונים המקצועיים בשיטת **גיקסו** (בפרק 5).

3. **מבנה ארגוני** – שיתופיות דורשת מבנה ארגוני מטריציוני עם הסביבה הארגונית שבה המחוז פועל (מספר הרשויות, אופי ומגזר האוכלוסייה, הריחוק הגיאוגרפי וכדומה).



4. **שיטות המדידה וההערכה** – משמשות למימוש האסטרטגיה המחוזית. התחלת תהליך השינוי הוא בזהוי הבעיות. **ומנהל המה"ד** צריך ויכול להיות האחראי למדידה **דו חודשית במגוון שיטות להערכה**, בעניינים שעליהם יוחלט בהנהלת המחוז. הממצאים יובאו בשקיפות מלאה לידיעת כלל בעלי התפקידים. המחוז צריך לנצל את משאביו הפנימיים ביעילות, לזהות הזדמנויות, לפתור את הבעיות ולשכלל את יכולתו להתמודד ולהפוך למערכת לומדת המשרתת את כלל לקוחותיה.

5. **סגנונות הניהול ומידת השיתופיות** – חתירה לניהול ארגון מטריציוני שיתופי מחייבת הבנה ושיח אינטליגנטי עם כל האחראים בתחומים שבארגון. **מנהל המה"ד** יכול לחלק לבעלי התפקידים (וגם ל"לקוחות") **שאלוני שביעות רצון** מהנושאים שלהלן:

- מהי מידת שיקול הדעת העצמי של בעלי התפקידים?
- האם ובאילו תחומים מתקיימת תרבות שיתופית של קבלת החלטות?



סוק 3

- האם מתקיימת רפלקציה ביקורתית על תהליכים? (ואם כן, מה עושים איתה?)
 - האם יש ערך לידע המסופק על ידי המה"ד ולדרכי העברתו?
 - האם קיימת התחייבות של בעלי התפקידים לנורמות של שיפור מתמיד? כיצד היא באה לידי ביטוי?
 - האם בעלי התפקידים במחוז מגלים אחריות, פתיחות והערכה ללקוחות (באמצעות משוב משאלונים שיימסרו ל"לקוחות")
6. **בעלי התפקידים** – בתהליך המעבר לפיקוח רשותי צריך לבדוק אם הגורמים שהניעו את בעלי התפקידים במחוז תקפים. סביר להניח שחלק מבעלי התפקידים הוותיקים במחוז נאלצו לשנות את תפיסת התפקיד שלהם בגין הגדרת התפקידים מחדש (מפקח רשותי, ממונה מקצועי). מנהל המחוז צריך לקיים **שיחות אישיות אחת לשלושה-ארבעה חודשים** עם כל אחד מבעלי התפקידים כדי לברר אם הוא הסתגל לשינוי והוא עדיין מרגיש שייך ומחויב.
7. **מיומנויות וניהול הידע** – עקב השינוי במיקוד באסטרטגיה, במבנה הארגוני וביעדי המחוז, יידרשו בעלי התפקידים לרכוש מיומנויות בתחומים הארגוניים, הניהוליים והפדגוגיים ולדעת לנהל את הידע. **מנהל המה"ד**, בתיאום עם מנהל המחוז ובגיבוי תקציבי, צריך להיות הגוף הביצועי שמזמן את בעלי התפקידים להתמקצעות. **ימי הכשרה והשתלמות צריכים להיות על סדר היום במחוז בתדירות של שלוש פעמים בשנה.**





מינהל חברה ונוער ועבודתו ברשויות המקומיות והאזוריות







א שיתופיות ברשות המוניציפאלית

קהילה כמערכת חברתית, שבה יש רשת של התארגנויות, מערכות יחסים ודפוסי תקשורת אישיים ומתמשכים, מהווה מוקד להזדהות ומשמעות. כל עניין שבקהילה תלוי במידה רבה בהקשריו וקשה לבודדו. פעולות התערבות וקידום ענייני הנוער, טומנות בחובן מתח מתמיד בין ההתמחות (מקצועית או ארגונית), החשיבה הרב-תחומית והצורך בראייה רשותית רחבה. בתקופתנו, המאופיינת בהתפוצצות המידע ובכאוס חברתי, **הבנת המשמעויות הנוצרות מתוך ההקשרים חשובה מאוד**. על המפקח הרשותי – כגורם חיצוני לקהילה, להיות מודע כל העת למבנים, להקשרים ולתהליכים הפנימיים והחיצוניים המשפיעים על הקהילה, כדי להיות מסוגל לסייע לאנשיה באופן אובייקטיבי ולעזור בבחינת ההקשרים הרחבים של פעילותם. הצגה זו של הדרישה מהמפקח הרשותי אינה שלמה, אלא אם נבין שהמפקחים הרשותיים פועלים בקהילה שאינה הומוגנית אלא נחלקת (באופן גס) בין קבוצות **מסורתיות, מודרניות ופוסט מודרניות**. בקהילה המסורתית "הפתרון לבעיית בני הנוער" הוא בחיזוק דבקותם במסורת, בדת ובקבלת סמכות המנהיגות המסורתית. הראייה הכוללת שמורה למעמד הקובע (הרבנים, אנשי הדת, או סמכויות מנהיגותיות אחרות) ועל פיו יישק דבר. **בחברה המודרנית** רווחת ההנחה שהתשובות לבעיות כרוכות בפירוק הבעיות לגורמיהן, והטיפול נעשה בידי המומחים בתחומם (פסיכולוגים, יועצים וכדומה). בחברה כזו, כאשר יש רצון ומפגש של אינטרסים, מתקיימות פגישות בין תחומיות, ולצדדים יש רווח ברור משיתוף הפעולה. המושג "ראייה כוללת" אינו רווח בחברה זו. **בחברה הפוסט מודרנית**, המומחיות היא חלק מהקשריה. מאחר שהיחסיות רווחת בחברה הפוסט מודרנית, יש לצפות ששאלות תיענינה בשאלות... מהי תרומת המומחיות הספציפית לראייה הכוללת? מה המשמעות של תחום התמחות לראייה הקהילתית? מה ההקשר של המומחיות לתרבות המקומית? ועוד. בחברה פוסט מודרנית מפגשים בין תחומיים, או רב תחומיים (בשולחנות עגולים למשל), מאפשרים להבין את הנדרש ולפעול בצורה טובה יותר. במפגשים רב מגזריים/תחומיים אלה, שלענייננו מובלים ומונחים על



ידי המפקחים הרשתיים, עולות שאלות לגבי הרלוונטיות, לגבי התאמה לתרבות (של מי?), לצד שאלות ערכיות. הפיצול ההולך וגובר מעיב על הידיעה אם נוכל להבין ואם יוכל המפקח הרשתי להשפיע על המכלול כולו.

במציאות המורכבת המתוארת לעיל, המפקחים הרשתיים צריכים לנהוג כמאמר התנא רבי טרפון שאמר: "לא עליך המלאכה לגמור, ולא אתה בן חורין להיבטל ממנה" (מסכת אבות ב' כ"א). עליהם לעודד ניתוח ותכנון מעורבות של הקהילה לגבי בני הנוער שבה בייזום ובהפעלת פרויקטים קהילתיים. בפעילותם הם משתמשים בשיטות התערבות ארגוניות כדי לענות על צרכים חברתיים ולפתור בעיות חברתיות, על ידי מציאת דרכים רציונאליות וסבירות לשינוי חלוקת התפקידים, המקורות והכוח בחברה. הפעילויות כוללות ארגון של אנשים לשם פעולה משותפת הנוגעת לצרכים ולבעיות משותפות, וכן תכנון אמצעים מעשיים לשם השגת מטרות אלו.

על המפקחים הרשתיים לסייע בהגדרת המשימות ולחתור לכך שייקבעו נקודות התחלה וסיום ברורות, מסגרת תקציבית ועבודה לפי לוח זמנים מוגדר. הביצוע דורש פעולות רבות, הצרכות משאבים שונים וקשורות בקשרי סדר מסוימים, ולעתים לא ניתן לבצע פעולה מסוימת, אלא רק לאחר סיום פעולה אחרת, או לאחר סיום פעולות אחרות. המפקחים הרשתיים צריכים לוודא שהמיזמים יימדדו בשלושה מדדים ובהם יצליחו:

1. הם נותנים מענה לצורך ולמטרה וליעדים שלשמן הם נוצרו.
2. קיימת הלימה בין העלות בפועל לבין התקציב המתוכנן.
3. קיימת הלימה בין מועד הסיום לבין התכנון המקורי.



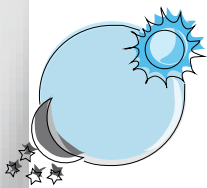


ב עבודת מינהל חברה ונוער ברשויות המוניציפאליות

מינהל חברה ונוער רואה ברשות יחידה קהילתית המופקדת על ניהול מערכת החינוך והאחראית ליצירת רצף אחריות "מבוקר עד ערב" ולקידום שיתוף פעולה בין בני הנוער לבין הצוותים החינוכיים, במסגרות החינוך הפורמאליות והבלתי פורמאליות, והוא שיעצים את בעלי התפקידים ואת התהליך החינוכי. על סמך תפיסה זו והאמור לעיל, גובשו עקרונות מנחים לפעילות מינהל חברה ונוער עם הרשויות המוניציפאליות:

1. ראש הרשות מוביל את התפיסה ברשות ולצדו פועלת מינהלת רשותית, הכוללת את הגופים העוסקים בבני נוער יחד עם נציגות נבחרת של בני נוער.
2. הרשות המקומית נותנת מענה לצורכיהם התרבותיים, החברתיים, הלימודיים, האזרחיים, הערכיים וההתפתחותיים של התלמידים ובני הנוער.
3. ברשות מתקיים רצף של אחריות חינוכית מ"בוקר עד ערב" - בהיבטים של ציר הזמן, מסגרות הפעולה, התכנים ובעלי התפקידים.
4. בני הנוער נחשבים לשותפים פעילים ולמעורבים בתהליכי קבלת ההחלטות, בתכנון ובביצוע - במגוון תחומים הנוגעים לחייהם.
5. הרשות פועלת בשקיפות ובמהלכים ידועים ומוסכמים על בני הנוער והמינהלת הרשותית.
6. הרשות משלבת תהליכים של תכנון ובקרה הכוללים מדידה, הערכה ומשוב ברמות השונות.

מינהל חברה ונוער, כגוף מטה, מפקח ומסייע, מוביל ברשויות את התפיסה המערכתית המאפשרת מפגשים ודיונים בין-ארגוניים ובין-מגזריים: ציבורי, שלישי ופרטי. המינהל מעודד ומחזק את התפתחותה של התרבות הארגונית ומקדם את ביסוסו על הידברות ושותפות בתהליכי קבלת ההחלטות בין בעלי התפקידים השונים ברשות, בינם לבין עצמם ובינם לבין נציגי הנוער. תרבות ארגונית כזו תורמת להעלאת נושא הנוער לראש סדר העדיפויות ברשות, לשיפור איכות החיים של הנוער ושל הקהילה ומחייבת את איגום



משאבי כוח האדם, הידע והתקציב. לשם השגת יעדים אלה, משקיע המינהל משאבים בהכשרתם ובקידום המקצועי של בעלי התפקידים במערכת החינוך ובתמיכה בהם במהלך העמקת התפיסה המערכתית ברשות. בפועל מתבצע הקידום בכמה אופנים:

1. ליווי המהלכים ברשות וחיזוקם.
 2. הקניית מיומנויות לשדרת בעלי התפקידים.
 3. קידום מקצועיות בעלי התפקידים והכשרתם כמובילי תהליכים בקהילה.
 4. יצירת "שפה מקצועית" משותפת לכל העוסקים במלאכה.
 5. הקצאת משאבי כוח אדם, תקציבים ופעולות.
- לאור חזית הפעולה של מינהל חברה ונוער ברשות המוניציפאלית וכפועל יוצא מהשינוי הפנימי שעובר ארגון המינהל בעצמו, פותח תפקיד חדש של מפקח רשותי-מתכלל.

ראייה כוללת של הרשות בחינוך הבלתי פורמאלי

צוות היאוי רלווי

- קשר עם מנהל בית הספר ורכז חינוך חברתי-ערכי
- קשר עם בעלי תפקידים בית הספר (ח"ח, שלי"ח, מועצת תלמידים, מחויבות אישית וכו')
- הקמת צוות של בעלי תפקידים לנושא החברתי ערכי
- פיקוח על ביצוע תוכנית שנתית של בית הספר
- אחריות על חלוקת משאבים על פי תוכניות
- קשר עם המפקח הכולל
- קשר עם מנהל המתנ"ס/ המחלקה לנוער ורכז הנוער. היחידה לקידום נוער
- קשר עם בעלי התפקידים העוסקים בנוער
- הקמת צוות נוער כולל לשעות הפנאי
- פיקוח על ביצוע תוכנית שנתית
- חלוקת משאבים זמינים על פי תוכניות
- חבר משקיף בהנהלת המתנ"ס/ ועדת נוער



ג בעלי תפקידים השותפים בביצוע תהליכים חינוכיים בראייה כוללת

ברשות המוניציפאלית

ראש הרשות -



מנהל את ענייני היישוב, ובמועצה אזורית - את ענייניהם של כמה יישובים סמוכים, ומבטא את הרעיון הדמוקרטי של השתתפות האזרחים בניהול ענייניהם הציבוריים. מאחר שברשויות רבות חלק גדול מהתקציב מופנה לחינוך, יש לראשי הרשויות עניין רב בהצלחת המוסדות והגופים העוסקים בענייני הנוער, ובמקביל, למנוע ככל שניתן מקרים שבהם התנהגות בלתי הולמת של בני הנוער עלולה להביך את הרשות.

מנהל מחלקת חינוך -



משפיע על עיצוב החינוך ביישוב. ככל שהיישוב גדול יותר כך תפקידו מורכב יותר. להחלטותיו יש השפעה רבה על המבנה הארגוני של מערכת החינוך במקום, על התכנים החינוכיים ועל הישגי התלמידים. מתוקף תפקידו הוא נמצא בקשר עם גורמים שונים מחוץ ליישוב:

- חלקם נמצאים מעליו במדרג מערכת החינוך, איתם הוא מתייעץ ומהם הוא מקבל הנחיות שונות המתייחסות לזרימת המידע במערכת, לסגנון הניהולי ולמדיניות כוח האדם.
- גורמים אחרים ביישוב עצמו שמנהל מחלקת החינוך נמצא איתם בקשר, הינם הורים, מרכזים קהילתיים, ועדי השכונות והמפלגות.

מנהל יחידת הנוער –



מופקד על יישום התפיסה החינוכית ערכית, בראייה כוללת, בקרב כלל בני הנוער ברשות ועל חיבור בין כלל הגופים ובעלי התפקידים העוסקים בחינוך בני הנוער: מנחה מועצת הנוער, מדריכי מד"צים, מדריכי נוער, תנועות הנוער, יחידות לקידום נוער. מנהל יחידת הנוער מקדם את שיתופי הפעולה עם בתי הספר ברשות. בנוסף, הוא מרכז את פורום הנוער היישובי במסגרת "השולחן העגול".

מנהל יחידת קידום נוער –



מופקד על התהליכים החינוכיים-טיפוליים-חברתיים בקרב בני נוער מנותקים או הנמצאים בסיכון. ביחידתו יש מערך למידה תומך להשלמת השכלה לנוער מנותק – "היל"ה". מנהל יחידת קידום הנוער פועל בזיקה ליחידת הנוער ולמחלקת החינוך ברשות, במטרה ליישם את התפיסה המובילה את הנוער – "מניתוק לשילוב".

מנהל מתנ"ס –



אחראי להיצע פעילות לשעות הפנאי בקהילה ולהובלת מיזמים חברתיים. מנהל המתנ"ס מחויב לפעילות בני הנוער ומהווה משאב רב ערך למערכת הרשותית.

גורמים נוספים

השותפים לפורום נוער יישובי – נציגי משרד החינוך, מחלקת הרווחה, קציני ביקור סדר, שיטור קהילתי, נציגי תנועות המוער, נציגי הורים וקהילה ובני נוער.



בבתי הספר

מנהל בית הספר -

הוא האחראי העליון בבית הספר לחינוך החברתי-ערכי-קהילתי ותפקידו לוודא שנושאי החינוך הבלתי פורמאלי מתקיימים ברמה גבוהה כמו תחומי הלמידה הפורמאלית בבית ספרו. תפקידו לוודא את השתתפות כל התלמידים וחשיפתם לעניינים החברתיים ולעורר בהם רצון להשתתף ולהיות מעורבים באחריות לחברה. תפקיד המנהל כמנהיג, בשיתוף צוות בית הספר, להשתלב במערכת החינוך הבלתי פורמאלית הרשותית, לעצב את התפיסה החינוכית בהלימה ליעדי הרשות, לאפשר ולתמוך בתחום החברתי ובמעורבות התלמידים בבית הספר, להגדיר את היעדים החינוכיים הבלתי פורמאליים ולעקוב אחר מימושם.

רכז חינוך חברתי קהילתי -

מופקד על התוכנית החברתית-ערכית-קהילתית בבית הספר, חבר צוות הנהלת בית הספר ויושב ראש צוות ההיגוי לחינוך חברתי-קהילתי. הרכז החברתי-קהילתי-ערכי מחבר בין כל בעלי התפקידים הפועלים בתחום זה בבית הספר: מנחה מועצת התלמידים, רכז מחויבות אישית, מדריך השל"ח והמחנכים. הרכז מייצג את בית הספר בשולחנות העגולים ברשות.

מנחה מועצת התלמידים -

מקדם את מנהיגות התלמידים בבית הספר ומסייע לטיפול מועצת התלמידים כמנהיגות ייצוגית נבחרת של כלל התלמידים. תפקידו לקדם את השיח ושיתופי הפעולה בין המועצה, כגוף נבחר ייצוגי, לבין כלל התלמידים, המורים והנהלת בית הספר.

רכז מחויבות אישית -

מופקד על הפעלת התוכנית החינוכית "מחויבות אישית-שירות לזולת" לקידום המעורבות החברתית בבית הספר ובקהילה. במסגרת תפקידיו הוא מאתר ומאשר מסגרות וארגונים המתאימים לפעילות תלמידים ומשבץ את התלמידים במקומות השמה (על פי בחירתם והתאמתם לתפקיד). רכז המחויבות האישית מנחה מפגשים עם המחנכים לקראת הפעלת התוכנית החינוכית ובמהלכה.



מורה של"ח -

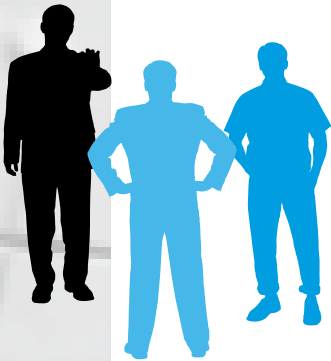
אחראי להקניית ערכים המחברים את התלמידים למורשת העם והמדינה, בשיעורים בכיתה ובלמידה חווייתית בשטח הנעשית בספורים ובהתנסויות חברתיות.



מחנך כיתה -

הסמכות החינוכית ערכית בכיתה. עוסק ביישום תוכנית הליבה החברתית, מוביל ומנהיג את תלמידיו בכל הקשור בחינוך הערכי. המחנך מהווה גורם מתווך ומתאם בין צרכים פרטניים של תלמידיו ומייצג אותם מול המערכת החינוכית הבית ספרית. המחנך משמש כאיש קשר בין בית הספר, משפחת התלמיד והקהילה.





כוח אדם סמי מקצועי ברשות

ש"ש -

מתנדבים לשנת שירות ועוסקים בפעילות חברתית, קהילתית, תנועתית, פעילות באזורי מצוקה ועם נוער עולה. שנת השירות מתבצעת טרם הגיוס לצה"ל במסגרת תנועות נוער, ארגונים ותנועות התיישבות. חלק ממתנדבי שנת השירות מבצעים את השנה במסגרת גרעיני נח"ל, וחלק מתגייסים לשירות רגיל בתום שנת השירות. על מנת לבצע את משימות שנת השירות, דוחה צה"ל את גיוסם של המתנדבים בשנה. הפעילות במסגרת שנת השירות מתחילה באחד בספטמבר בכל שנה.

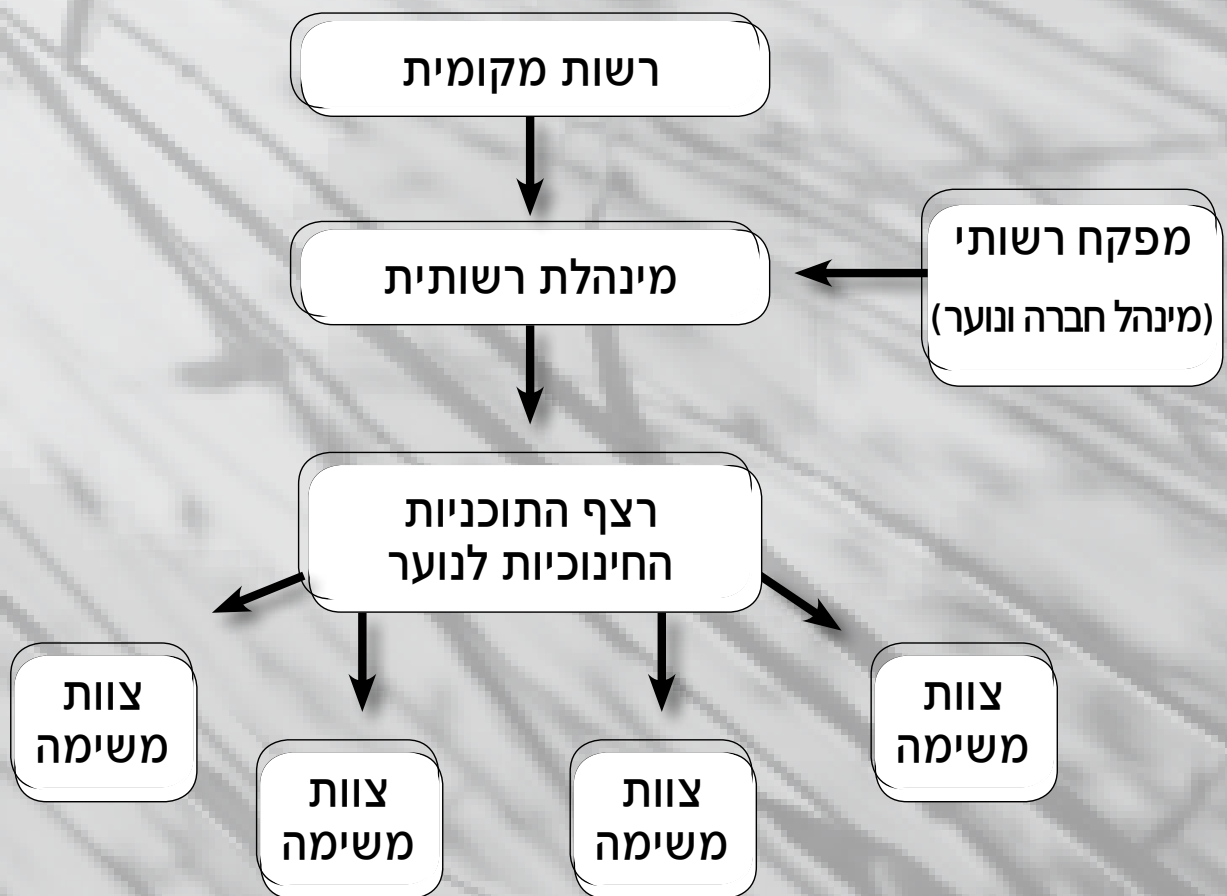
שנת שירות היא שנת התנדבות לפעילות חברתית, קהילתית, תנועתית, פעילות באזורי מצוקה ופעילות עם נוער עולה. בני הנוער המתנדבים לשנת שירות שואפים להגיע לדרגה הגבוהה ביותר אליה יוכלו להגיע. הם נותנים מעצמם ומודעים לתחושת הסיפוק שהם חווים בעת הנתינה לקהילה במצבים בהם היא זקוקה להם. שנת השירות מראה על אכפתיות, השקעה, מעורבות, והיא גורמת לקהילה לסמוך על המתנדב. כמו כן, שנת השירות מקנה ערכים וכלים החשובים למתנדב בזמן שירותו הצבאי ולאחריו.

מדריכות חיילות בשירות צבאי - מסלול חימ"ש (חינוך משלים)

המסלול המתחלק לתחומים: נוער וקהילה, קידום נוער ושל"ח, עוסק בחינוך נוער לערכים - תרומה לקהילה, עזרה לזולת, אחריות, מנהיגות חיובית, אכפתיות, כבוד הדדי, מעורבות ועוד. במסלול זה הן פועלות במסגרת החינוך הבלתי פורמאלי - מתנ"סים, מועדוני נוער, בית ספר קהילתי, מסגרות התנדבותיות ועוד. המדריכות חיילות עוסקות בתוכניות פיתוח ויצירת מנהיגות בקרב הנוער - מועצות תלמידים ונוער, מד"צים, מחויבות אישית, חינוך חברתי ועוד. במסגרת המסלול מתגוררות החיילות בדירה ברשות המקומית, משולבות בחיי הקהילה ומהוות חלק משמעותי מהיישוב ומחיי החברה של בני הנוער.

ד יישום יעדי משרד החינוך ומינהל חברה ונוער ברשות המקומית

מליאת המינהלת הרשותית



עקרונות פעולת המינהלת הרשותית:

1. תיאור ברור של אופי המשימה והיעד שברצונה להשיג, במונחים של תפוקות, פעולות או התנהגויות.
2. פירוט אמצעי המדידה של התפוקות, הפעולות או ההתנהגויות.
3. פירוט היעדים במונחים כמותיים (מאתגרים, אך ניתנים להשגה). אם קיימים מספר יעדים, קביעת סדר העדיפויות.
4. קביעת לוחות זמנים ריאליים.
5. גיבוש שיטת תקשורת.

תפקידי המינהלת הרשותית

- שילוב בין השאיפות ליכולות של בני הנוער ברשות.
- יציקת תוכן ועקרונות חדשים בפעילות הקהילתית.
- הטמעה וקידום של עבודת צוות.
- פיתוח תרבות ארגונית של שימוש בכלי הערכה ומדידה לצורך קבלת משוב והטמעתו.

עבודה יעילה במינהלת רשותית תבוסס על תכנון העבודה, חלוקה לתחומי אחריות, גיבוש קריטריונים למדידה, קביעת ל"ז לדיווח ולביצוע, מעקב שוטף אחר הביצוע, שיתוף בהצלחות, מתן במה לשותפים להציג את פעילויותיהם ותקשורת יעילה בין כל הגופים.

יעדי המינהלת הרשותית בהלימה עם יעדי משרד החינוך

היעדים מגדירים את הסיבה לקיום המינהלת הרשותית ואת הפעולות המרכזיות שהיא תבצע (על מנת להבטיח ולהצדיק את קיומה לאורך זמן). באמצעות היעדים תגיע המינהלת הרשותית אל המטרה במקום ו/או בזמן מדויק הניתן למדידה (במדדי זמן, כמות, פעילות וכו').

על היעדים להיות ברורים ולתאר במושגים ממשיים מה חברי המינהלת צריכים להשיג (באופן פרטני וכקבוצה).

על המינהלת לחשוב על הגמולים ועל דרכי ההכרה וההוקרה למבצעים.

על היעדים להתאים ליכולות המינהלת הרשותית והקהילה והם חייבים להיות גלויים וקלים לזיהוי על ידי כל הנוגעים בדבר.

המפתח להשגת היעדים ולעמידה בהתחייבויות הוא מערכת יחסים הבנויה על אמון, מעורבות ומחויבות הדדית.

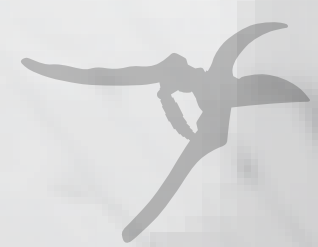
יו"ר המינהלת הרשותית הינו ראש הרשות המקומית/אזורית או בכיר ברשות המייצג את ראש הרשות או שמונה על ידו לנהל את המינהלת הרשותית. ליד ראש המועצה משמש המפקח הרשותי כמקור ידע, כמציע מיומנויות נדרשות בישיבות וכמסייע למינהלת הרשותית להתקדם בעילות להשגת יעדיה.

ועדת היגוי ברשות





ארגז הכלים בעבודתו של המפקח הרשותי





א מהלכים בכניסה לעבודה ברשות מוניציפאלית

תדריך למפקח לפני הכניסה לעבודה ברשות המוניציפאלית



השלב	המטרות	פעולות	במי כדאי להיעזר?	למה חשוב לשים לב?
טרומ כניסה לרשות	<ul style="list-style-type: none"> מיפוי ואיתור מוקדי כוח וקושי ברשות המקומית איסוף מידע רלוונטי ונתונים על הרשות המקומית 	<ul style="list-style-type: none"> להכין "שיעורי בית" במחוז, באמצעות: חפיפה עם בעלי תפקידים שעבדו קודם לכן ברשות איסוף מידע על תפקוד הרשות בתחומים השונים של מינהל חברה ונוער: נתונים כמותיים, תוכניות, תפקידים וכוח האדם פתיחת תיק רשות לתיעוד ואיסוף כל המידע ותהליך העבודה 	<ul style="list-style-type: none"> מפקחים קודמים שעבדו ברשות המקומית ממונים מקצועיים במחוז מפקחים כוללים ביישוב 	<ul style="list-style-type: none"> מוקדי כוח ביישוב לא להתערב בבעיות פוליטיות ובינאישיות להבין את גבולות הגזרה
יצירת קשר למחויבות ורתימה	<ul style="list-style-type: none"> היכרות ורתימה למחויבות 	<ul style="list-style-type: none"> מפגשים עם ממלאי תפקידים בעלי השפעה בתחום הנוער בהתאם למערך הכוחות המקומי תיאום פגישה עם האדם הבכיר ביותר ברשות המקומית אם ראש הרשות איננו פנוי, כדאי להיפגש עם אדם שהוא ימנה מטעמו תיעוד המפגשים ותיוקם בתיק רשות 	<ul style="list-style-type: none"> מנהל יחידת הנוער מנהל מתנ"ס מחזיק תיק החינוך – נוער מנהלי בתי ספר רכזים חברתיים מורי שלי"ח מפקח כולל מנהל קידום נוער 	<ul style="list-style-type: none"> המפגש עם ראש הרשות נועד למצב את המפקח הרשותי כמתכלל ובעל ראייה אסטרטגית הסתכלות על תחום הנוער בראייה כוללת תוך התייחסות לכל תחומי המינהל

	<ul style="list-style-type: none"> • הממונים המחוזיים – שותפים למפגש 	<ul style="list-style-type: none"> • להכין מסמך שמציג את התפיסה המערכתית ואת יעדי מינהל חברה ונוער • להתכונן לשיחה על ידי מיקוד הדברים המרכזיים, והסיוע שנדרש למפקח הרשותי לשם קידום התוכנית • להוציא סיכום פגישה ולהעבירו לכל השותפים • תיעוד ותיק בתיק רשות 	<ul style="list-style-type: none"> • היכרות • לרתום את ראש הרשות לתפיסה המערכתית, להסביר את השינוי, להציג את המתווה החדש והשינויים בו • להציג את רעיון השולחן העגול • לגבש עקרונות פעולה 	<p>פגישה ראשונה עם ראש הרשות או עם אדם מטעמו</p>
<ul style="list-style-type: none"> • להקפיד על תיאום ציפיות והגדרת נוהלי עבודה עם הקמת מנגנון הפעולה • לזהות אינטרסים של התפקידים השונים וסגנונות שונים של אנשים ולקיים דיון ושיח 	<ul style="list-style-type: none"> • ממונים מחוזיים ומדריכים • מקבלי החלטות ביישוב 	<ul style="list-style-type: none"> • הסכמה על יעדים ודרכי פעולה • בניית תוכנית עבודה יישובית הכוללת תוכנית בקרה • להוציא סיכום פגישה ולהפיצה לכל הגורמים הרלוונטיים • תיעוד ותיק בתיק רשות 	<ul style="list-style-type: none"> • היכרות • רתימה לתפיסה של דאגה לנוער מבוקר עד בוקר • הצגת היעדים המערכתיים והאגפיים של מינהל חברה ונוער • איתור צרכים אל מול היעדים • קביעת יעדים לפעולה ברשות לשנה הנוכחית 	<p>שולחן עגול של כל בעלי התפקידים המרכזיים:</p> <p>ברשות, בחינוך הפורמאלי, בחינוך הבלתי פורמאלי</p>

מיפוי מצב הנוער בקהילה עם הכניסה ליישוב

עם הכניסה ליישוב, ולפחות אחת לשנה, על המפקח הרשותי לבצע בדיקה של מצב השיתופיות בקהילה והתאמה ליעדים שהיא מעוניינת להשיג באותה שנה. המודל של ויסמן ואנגל (ויסמן ואנגל, 1999) פותח במקורו עבור חברת המתנ"סים לבדיקת מעורבות תושבים ועוצמת השותפות בקהילה החל בשלב היזמות וכלה בשלבי ההערכה. מודל זה יכול לשמש ככלי למפקח הרשותי, שכן הוא מאפשר בדיקה גמישה ומהירה יחסית של יחסי הגומלין הקיימים בזמן הבדיקה בין בני הנוער לקהילה, על פי שלבי התקדמות הפרויקט והגמשת בסיסי השותפות והתאמתם במגוון סגנונות רחב, בלי להיות שיפוטי בנוגע לערכם של הסגנונות השונים. כל משבצת במטריצה מהווה ביטוי לחלוקה שונה. להלן מטריצה בת אחת עשרה רמות של מעורבות, אחריות, סמכות והשפעה, במינוחים שונים, המבטאת את מידת השותפות בקהילה.

ש. שותפות בהערכה	ה. שותפות בביצוע	ד. שותפות בתכנון	ג. שותפות בתהליכי קבלת החלטות	ב. הגדרה והכרה בבעיה (אתגר)	א. נטילת יוזמה	ש. שותפות רצף השותפות
						1. חוסר השתתפות
						2. השתתפות כצופים לא פעילים
						3. מסירת מידע לנוער
						4. קבלת מידע או משוב מהנוער והקהילה



						5.ביצוע פעילות על ידי בני הנוער על פי הנחיות מגופי הממסד
						6.התייעצות ושיח עם בני הנוער והקהילה, הכוח בידי הממסד
						7.השתתפות ממשית בביצוע לפי בחירת בני הנוער
						8.בני הנוער שותפים באחריות ובסמכות, לממסד נשמרת זכות הווטו
						9.הממסד ובני הנוער שווים באחריות ובסמכות
						10. הממסד ובני הנוער שותפים באחריות ובסמכות ויש להם זכות וטו
						11. הממסד אינו שותף. לבני הנוער מלוא האחריות והסמכות

כללי פגישה עם ראש הרשות ועם בעלי תפקידים מרכזיים

ראש רשות הינו אדם עסוק מאוד וכאשר נקבעת עמו פגישה יש לוודא שהיא נחוצה מאחר שהעניין הנדון מחייב את שיקול דעתו של ראש הרשות ורק הוא זה שיכול היה לקבל את ההחלטות ולא דרג נמוך יותר. לרוב תהיינה הפגישות עם ראש הרשות במסגרת פורומים רחבים, אך ישנם מצבים שבהם תיפגש עם ראש הרשות בארבע או שש עיניים. בכל המקרים שבהם אתה נפגש עם ראש הרשות, עליך לזכור שאתה מייצג את משרד החינוך, ולכן להופעתך יש חשיבות רבה:



- חשוב להביא פנקס ועט ולרשום הערות, כדי להוכיח שאתה מעוניין במה שיש לו לומר.



- הראה לראש הרשות שאתה אדם אמין.

- יש להגיע לפגישה בזמן או להתקשר אם נבצר ממך להגיע בזמן.



- במהלך הפגישה ודא שהטלפון הסלולארי כבוי.

- יש לדבר לעניין בלי למהר מדי ובוודאי לא לאט מדי.

- שפת הגוף צריכה לשדר יציבות, לשמור על קשר עין ישיר ולחיצות הידיים צריכות להיות מדודות.



- אם יש שני אנשים או יותר בפגישה, גם אם רק אדם אחד אינו מדבר, יש לשמור על קשר עין עם כל הנוכחים.

- גם אם ראש הרשות גורם לך אי נוחות, יש להימנע מלהראות את הרוגז.



- לאחר הפגישה יש לשלוח מכתב תודה בדוא"ל או בדואר.

מיפוי תוכניות הנוער ברשות

ברשויות המקומיות יש מגוון של גופים ומוסדות העוסקים בבני הנוער. על המפקח הרשותי לעדכן את "תיק הרשות" לפחות פעם אחת בשנה, ובמקביל חשוב שיהיה לו "כרטיס ביקור" של הארגונים, המושתת בראש ובראשונה על הדרך שבה הם מציגים את עצמם. בשולי כרטיס הביקור ירשום המפקח הרשותי את התובנות וידע שנצבר אצלו לגבי מדדים שונים הקשורים בארגון והם פרי התנסותו בעבודתו ברשות (מטרות ויעדי הארגון, שמות בעלי התפקידים ומידת תרומתם, מידת החשיבות שיש לארגון ברשות, מאפייני אוכלוסיית היעד של הארגון, גיל ומספר המשתתפים בפעילותיו, מידת שיתוף הפעולה שלו עם גופים אחרים בחינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי, משאבים העומדים לרשות הארגון ועלויות פעילויותיו וכדומה).





דוא"ר אבטלים ביקור ארזוני

מיקוד	הצגת הארגון את עצמו	הערות
1	משימה או מטרה	
2	אוכלוסיית יעד	
3	תוכניות, שירותים ופעילויות	
4	תחומי התמחות, כלים, שיטות עבודה מומלצות	
5	שותפים ומערכות יחסים	
6	משאבים	
7	תוכניות לשנת _____	
8	ייחודיות	
9	קשר עם הרשות המקומית	
10	קשר עם מינהל חברה ונוער	
11	שמות בעלי התפקידים המרכזיים	

הערה: כלי מיפוי נוספים בקישור:

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Noar/Miscell/mefakchim.htm>

ב איתור צורכי הנוער והקהילה

ניתן לאתר את צורכי הנוער בקהילה בכמה אופנים:

1. פנייה בעל פה או בכתב מטעם הרשות או מגופים הפועלים בתחומה.
2. שיחות עם הגורמים המקצועיים הפועלים ביישוב.
3. ראיונות יזומים או מזדמנים.
4. מפגשים עם פעילים מקרב בני הנוער.
5. סקר/שאלון צרכים (להלן).

סקר צרכים של בני נוער ברשות -



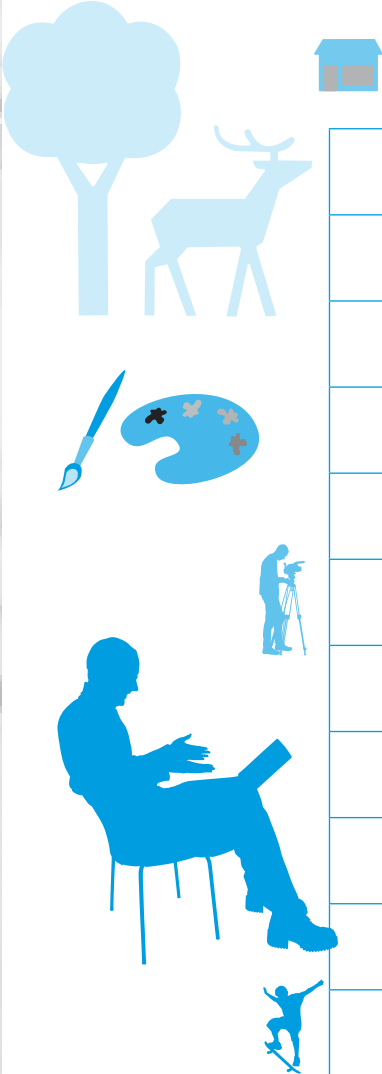
דוא"ר

שלום לך, השאלון שלפניך מיועד לאתר את צרכי בני הנוער ביישוב. אנא הקדש/י כמה דקות למילוי. אין צורך להזדהות. תודה לך על שיתוף הפעולה.

1. בזמני הפנוי אני... (תוכל/י לסמן יותר מתשובה אחת):

1	עובד/ת (בשכר או במשק משפחתי)
2	עושה עבודות בית (לדוגמה: ניקיון, בישול, טיפול באחים)
3	מכין/ה שיעורי בית או מתכונן/ת למבחן
4	מבלה עם חברים/ חברות בתוך הבית
5	עוסק/ת בספורט (לא בחוג, כולל משחקים עם חברים)
6	משתתף/ת בחוג או במועדון
7	מאזין/ה למוסיקה
8	צופה בטלוויזיה (כולל בווידיאו)
9	משתמש/ת במחשב: לצ'אטים/משחקים/ מוסיקה וכדומה
10	קורא/ת עיתונים או ספרים
11	מסתובב/ת ביישוב
12	עוסק/ת בפעילות התנדבותית
13	מבלה עם המשפחה (הורים, אחים) בבית או מחוץ לבית





2. מה היית רוצה לעשות ואיך עושה?...

14	כושר/ספורט/חוג אחר
15	לבלות עם חברים
16	לנסוע לעיר הגדולה
17	להשתתף בחוג
18	להצטרף לתנועה
19	ל"צ'וטט" בפייסבוק
20	לקרוא, ללמוד, להתכונן למבחנים
21	פעילות התנדבותית
22	לצפות בטלוויזיה
23	לשחק במחשב
24	אחר, פרט'י

25. במה את/ה מתעניין/ת:

26. איזה פעילות לנוער לדעתך חשוב שתתקיים ברשות?

27. מה דעתך על מה שקורה עם הנוער ברשות?

עמדותיך בנוגע לפעילויות שמתקיימות במתנ"ס/ ביישוב
אינך משתתף/ת בפעילויות כי... (ניתן לסמן יותר מתשובה אחת)



28	הפעולות משעממות
29	החברים שלי לא הולכים אז גם אני לא
30	אני לא אוהב/ת את המדריכים
31	הפעילויות תינוקיות ולא מתאימות לי
32	הפעילות מתקיימת בשעה שלא נוחה לי
33	אני לא אוהב/ת פעילויות
34	אני מעדיף/ה לצפות בטלוויזיה או לשחק במחשב
35	אני לא אוהב/ת פעולות מאורגנות
36	רק החנונים הולכים לפעילויות
37	אני יותר מדי עסוק/ה
38	אין לי זמן להגיע

39. הייתי בא/ה לפעילות אם היו עושים...

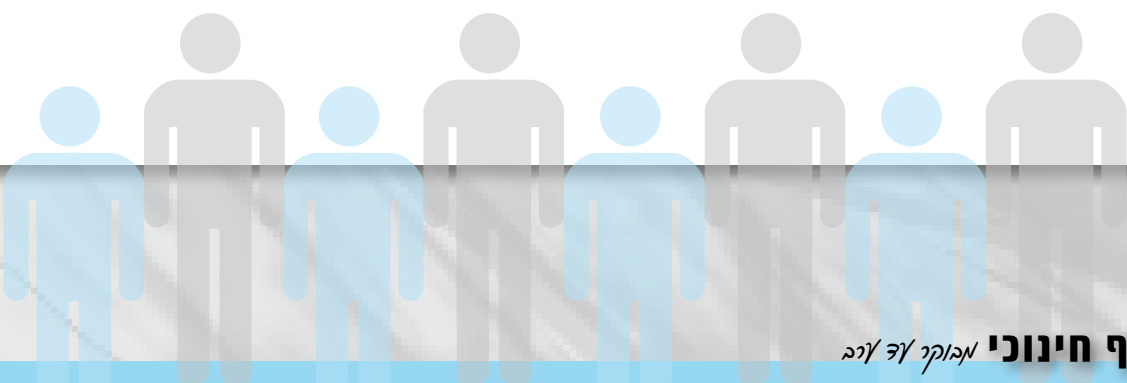
40. אני הכי נהנה / נהנית כאשר



41. כשאני בפעילות במסגרת _____

(א' אסמון 1 עבור אמט' לא מרובה, ו - 5 עבור מאוד מרובה)

מאוד מרובה	מרובה	ככה ככה	לא מרובה	מאוד לא מרובה	
5	4	3	2	1	42. היחסים שלי עם המדריכים
5	4	3	2	1	43. המקצועיות של המדריכים שלי
5	4	3	2	1	44. העניין שהמדריכים יוצרים בפעילות
5	4	3	2	1	45. מגוון הפעילויות שהמתנסס מציע
5	4	3	2	1	46. הביטחון שאני חש/ה שאם אשתף את המדריך/ה במשהו הוא/היא יעזור/תעזור לי
5	4	3	2	1	47. הטיפול שניתן לי בבעיות שהיו לי עם המדריך/ה
5	4	3	2	1	48. הדרך שבה המדריכים משמשים כ"דוגמה אישית"



סוק 5

ולסיום, נא למלא את הפרטים הבאים:



1. אני בן / בת _____
2. נולדתי ב _____ (ארץ לידה).
3. עליתי לארץ בשנת _____
4. אני לומד/ת בבית ספר _____ בכיתה _____
5. יש לי _____ אחים ואחיות.

ג לוח גאנט ככלי לתכנון עבודת המפקח

לוח גאנט הוא כלי עבודה המאפשר ניהול ותזמון של הפעולות המרכזיות המתוכננות במטרה להשיג את היעדים. בכל שלב בתהליך ניתן לראות את הביצוע מול התכנון, לאתר משימות שבוצעו וכאלה שעדיין לא ולקדם אותן.

כללים לניהול אפקטיבי של פעולות בלוח זמנים

חוק המיקוד – להתמקד במשימות החשובות ביותר

חוק הריכוז – לרכז משימות בעלות אופי זהה ולטפל בהן יחד

חוק האפקטיביות – לעבוד לפי סדר החשיבות ולא לפי סדר העניין האישי

חוק הפריזון – לשבץ משימות הדורשות ריכוז ומחשבה לשעות הערנות המרבית

חוק הרפיון – לנצל ביעילות זמני ביניים לביצוע משימות פשוטות ומונוטוניות

חוק החריגים – לשמור זמן לטיפול בבעיות המפריעות להתקדמות המהלך

חוק התכנון – להקצות בסוף כל פרק זמן (יום, שבוע, חודש) זמן לניתוח האפקטיביות ולתכנן את המשימות להמשך.

תרשים לוח גאנט -



דוא"ר

תחום התכנון על פי קריטריונים						תזמון לפי חודשים
הסקת מסקנות והפקת לקחים	הערכה ומדידה	ביצוע	משאבים	תכנון לטווח ארוך וקצר (תכנים ומשאבים)	בחירת הנושאים לפעילות והשותפים	
						יולי
						אוגוסט
						ספטמבר
						אוקטובר
						נובמבר
						דצמבר
						ינואר
						פברואר
						מרץ
						אפריל
						מאי
						יוני

ד הקמת מינהלת רשותית

הקמה ו/או אחזקה של מינהלת רשותית מחייבת מחשבה ומעקב של המפקח הרשותי באשר לאופייה של המינהלת הרשותית:

- הוקמה לטווח זמן קצר
- לא תמידית
- אד-הוק

"פלטפורמה"

דוגמאות: אסוף הציוד לפי תכנית; חלבה עצמאית, בצאות ולימון

- פעילויות ארוכות טווח
- קבוצות תמידיות
- המשכיות

"מורכבת"

דוגמאות: אסוף הציוד לפי תכנית; מצאות או סרויקטים קבוצתיים

בנוסף לכך על המפקח הרשותי לשאול: את מי מייצגת המינהלת הרשותית? האם חברה נבחרה באקראי? (נבחרו מרשימת השמות בסדר האלפבית?)

האם הם מייצגים גופים ומוסדות ביישוב?

- מתומכי ראש המועצה?
- מייצגים את כל הסיעות/ המשפחות?

האם הנוער מיוצג?

- מועצת תלמידי בתי הספר?
- מועצת נוער?
- נציגי תנועות או ארגוני הנוער?

שולחן עגול

מינהל חברה ונוער פועל במבנה של שולחן עגול בכל הרמות. להלן כללי ניהול לשולחן עגול:



כללי השולחן העגול

1. השולחן העגול מורכב מקבוצת "בעלי העניין" שהם נציגים מכל המגזרים. חברות בשולחן העגול שיכולה להשתנות ביוזמה של המארגן (ראש הרשות) בכל זמן שהוא כדי לעמוד בדרישות העתידיות של המיזם.
2. כל חברי השולחן העגול מחויבים לסייע ליו"ר להשיג את מטרותיו המוצהרות לגבי המיזם ולניהול התקין של השולחן העגול.
3. תפקידי היו"ר (באמצעות עוזריו) לתכנן את המפגשים ולדאוג לכל צורכי חברי השולחן העגול.
4. היו"ר אחראי לכנס את הישיבה. החברים אחראים לתרום את רעיונותיהם האישיים ונקודות המבט שלהם למאמץ הנדרש כדי להבטיח את השגת המסקנות המהימנות.
5. השולחן העגול ישקול: האם הוא יעסוק במיזם בשלמות או שיש לעסוק בעניינים מסוימים בתת ועדות או בתת קבוצות עבודה. ברגע שמייסדים תת קבוצות כאלה, הן ישקלו את ענייניהן וידווחו על התוצאות של עבודתן לשולחן העגול במהלך העבודה.

השתתפות:

- כל חבר נדרש להשתתף השתתפות מלאה בדיוני השולחן העגול.
- כל השגה על דרך ניהול הדיונים חייבת להידון בקבוצה בצורה גלויה או באופן אישי עם העוזר במידת הצורך, וזאת על מנת להבטיח שהדיונים יעילים.

- אין לתקוף את ההנעה והכוונות של המשתתפים.
- יש לשמור על המחויבויות.

את אי ההסכמות יש לראות כעניין שיש לפתור ולא לנצח. דיוני השולחן העגול פתוחים לציבור. עם זאת, אין צורך ליידע את הציבור על מועדי הישיבות. אין לצטט את הערות החברים באופן שניתן יהיה לדעת מי אמר מה, אלא אם כל החברים הסכימו שדעתם תתפרסם ברבים.

אכיפת נוהלי הישיבה היא באחריות כל חברי השולחן העגול.

השתתפות ונציגות בשולחן העגול

1. החברים הנבחרים על ידי היו"ר מייצגים מגוון של בעלי דעות המייצגים אזורים (שכונות, יישובים, גופים מוסדיים וכדומה). מצופה מהחברים שישתתפו בשולחן העגול עד לסיום המיזם. אם חבר מחליט שאינו יכול להשתתף עוד, יש לבחור לו מחליף קבוע – באחריות היו"ר.
2. מחליפים (ככלל, יש לדרוש מחברי השולחן העגול להיות נוכחים בכל הישיבות): כל חבר חייב למצוא לעצמו "מחליף" לישיבות השולחן העגול שבהן אינו יכול להשתתף. אם המחליף אינו יכול להשתתף, הוא לא ימצא לעצמו מחליף. החבר בשולחן העגול אחראי לעדכן את המחליף שלו בתהליכים המתפתחים כך שיעשה ביעילות את עבודתו.
3. לפעמים יהיה צורך להזמין אל ישיבות השולחן העגול "מומחים טכניים" או "מומחים בתחומים אחרים", שתפקידם יהיה לסייע לחברי השולחן העגול בהבנת עניינים מסוימים.
4. בישיבות יוכלו לצפות מוזמנים או אנשים מהציבור. אסור להם לשבת במקומות שמיועדים לחברי השולחן העגול אלא אם הוזמנו.
5. המפקח הרשותי, המייצג את מינהל חברה ונוער, אינו "חבר השולחן העגול" אלא משקיף בלבד.

פיתוח סדר היום של פגישות השולחן העגול

1. חברי השולחן העגול יסייעו ליו"ר להגדיר את העניינים שיועלו לדיון ואת סדר העדיפויות.
2. היו"ר אחראי לסדר היום של הפגישות, לעדכון החברים בו לפחות עשרה ימים קודם לשיבה – כאשר ניתן, לקבלת ההערות, ועליו ליידע את חברי השולחן העגול לפני השיבה.
3. תהליך בניית סדר היום: לקראת סוף השיבה תינתן אפשרות לחברי השולחן העגול להביע את דעתם לגבי הנושאים לשיבה הבאה. אם לחברים יש רעיונות או הצעות לשיבה הבאה, הם חייבים להעבירן ליו"ר או לעוזר לפחות חמישה ימים לפני השיבה.



תיעוד השיבות

1. סיכום השיבה יוכן בסמוך לסיומה, באחריות היו"ר. בסיכום יכללו הנקודות העיקריות שעלו בפגישה וההחלטות שהתקבלו על ידי החברים בקשר לדיוניהם. הסיכומים לא ייוחסו לדוברים, אלא אם יחליטו החברים שיש משמעות לייחוס דברים לאומריהם והדבר יהיה מוסכם עליהם.
2. טיוטת סיכום השיבה תישלח לחברים לקריאה ולקבלת הערות בתום כל שיבה. הסיכום הסופי יוצג לחברי השולחן העגול לפני כל שיבה.
3. כל הסיכומים יוכללו באתר השולחן העגול.

הפצת המסמכים

1. המסמכים יישמרו באתר וישלחו בדוא"ל לכל דורש.

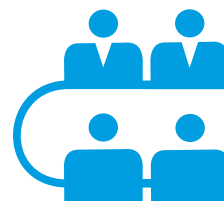


תקשורת עם המדיה

2. החברים בשולחן העגול יכולים לדבר עם העיתונות חוץ מדיבור על חבריהם.
3. עליהם להימנע מלספר לעיתונות מהי עמדת חבריהם בעניינים מסוימים, וכן עליהם להימנע מלספר מהי עמדת החברים בנוגע למיזם.
4. מסירת מידע לעיתונות חייבת להיות אחרי הגעה לתמימות דעים.

שינוי והתאמת הכללים

אם חבר בשולחן העגול סבור שיש לשנות כללים בסיסיים, עליו לפנות ליו"ר והוא יציג את ההצעה לדיון כדי להגיע להסכמה כללית.



דיון במינהלת רשותית - בשיטת ג'יקסו (Jigsaw)

טכניקת הדיון בשיטת הג'יקסו (הרכבה) שפותחה בארצות הברית מתאימה מאוד לדיונים שבהם ישנן, בנוסף לצורך בליבון וקבלת החלטת בנושאים שונים, גם מטרות סמויות, כגון: **יצירת שיתופיות ותלות הדדית** בין חברי הקבוצה, ללא תחרות. להלן כללים לניהול דיון בשיטה זו:

שלבי הדיון

1. החלפת מידע וגיבוש ידע בקבוצות "אם" (לדוגמה במחוז: קבוצת מפקחים רשותיים וקבוצת ממונים מקצועיים, ברשות המקומית ניתן לגוון באופנים שונים).

2. דיון ב"קבוצות המומחים".

3. חזרה לעבודה מסכמת בקבוצות האם.

4. הצגה במליאה ודיון.

• **שלב א' - קבוצות אם**

המפקחים הרשותיים והממונים המקצועיים יחולקו לקבוצות הומוגניות, בנות 4-5 אנשים, הנקראות "קבוצות אם". תפקיד הקבוצה לארגן את המידע שברשותה לגבי מצב הרשויות. המפקחים הרשותיים יגישו עמדה לגבי מאפייני התהליכים המתרחשים ברשויות ואותה יביאו לדיון (יש להימנע מלהתמקד ברשות ספציפית), והממונים המקצועיים ידונו במאפייני שיתוף הפעולה עם המפקחים הרשותיים או בשיפור העבודה המקצועית עם הרפרנטים ברשויות.

- **שלב ב' - "קבוצות מומחים"**

מנהל המה"ד יארגן את קבוצות המומחים, ובכל קבוצה יהיו 4-5 אנשים. כל קבוצה תתמקד באחד מהנושאים שעלו לדיון בקבוצות האם. מנהל המה"ד יווסת את הדיונים כך שלא תהיה כפילות. מטרת העבודה בקבוצות המומחים היא להתמחות בעניין מסוים, להעמיק בו ולהציע דרכים לפתור את הבעיה (אם קיימת), או לשפר את העבודה. יש להקפיד על כך, שכל בעל תפקיד יתבטא בחופשיות, גם אם דעתו מנוגדת לדעה הרווחת.

- **שלב ג' - חזרה לקבוצות האם**

בעלי התפקידים חוזרים לקבוצות האם ומשתפים את עמיתיהם במידע שרכשו בקבוצות המומחים. בדרך זו כל בעל תפקיד מקבל תמונה שלמה של הנושא. בשלב זה באות לידי ביטוי השיתופיות והתלות ההדדית: מאחר שאצל כל אחד מהם נמצא חלק אחד של היחידה ("הפאזל").

- **שלב ד' - דיון במליאה**

קבוצות האם יציגו את התובנות שנרכשו וידווחו על דרכי היישום בשטח, או על הצורך לקבוע מדיניות, מפני שעלו עניינים עקרוניים הדורשים שינוי משמעותי בדרכי העבודה השגרתיות ו/או בעקרונות המחוז.

ה כלים לבניית רצף חינוכי רשותי

במסגרת ההיערכות לבניית רצף חינוכי ברשות המוניציפאלית יש לברר ולבצע כמה פעולות מקדימות:

• מהו הרצף החינוכי שאותו משתתפי המינהלת רוצים?

• אילו נושאים יעלו לדין?

• לאילו צרכים הנושא ייתן מענה?

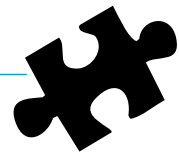
• האם כל השותפים במינהלת הרשותית יהיו משמעותיים בביצוע הנושא?

• לאיזו שכבת גיל הנושא פונה?

• מה יהיה היקף הפעולה?

• הצע למינהלת הרשותית חומרי עזר הקיימים במה"ד וממנו חברה יכינו מיפוי טבלאי ובו הסעיפים: תת נושאים, דגשים עיקריים, ערכים, שיטות עבודה מומלצות, לוח זמנים, כלי מדידה והערכה.

• נסח רצף רעיוני ומושגי (רצוי בסכימה) של הנושא.



- מהו הציר המארגן של הנושא?
- אילו הצלחות תרצו לראות בתהליך? אילו מיומנויות תרצו להקנות לבני הנוער השותפים ולעצמכם?
- האם הנושא ישים? האם הנושא מתאים לזמן, לקהילה?
- האם הוא יפתור בעיות או יעורר אותן? האם הוא מדיד?
- האם הוא ידרוש את כל השנה, יגלוש לשנה הבאה?
- האם הוא פתיח לנושא הבא?
- האם ייעודו לפתור בעיה "נקודתית" או הוא נושא מהותי לקהילה?

ברצף החינוכי חייבים להופיע המרכיבים הבאים (לפחות בחלקם):

1. מדדי הצלחה ברמת המשתתפים.
2. תוצרים מצופים שייחשבו כהצלחה ברמה הרשותית.
3. שלבי תכנון הנושא.
4. מועדי השתלמויות במה"ד.
5. פירוט, הרחבה והעמקה של התכנים הערכיים המבוטאים במיזם.
6. דרכים לגיוס השותפים להרחבת מעגלי הפעילים ותגמולם.
7. רשימת "אירועי הזדמנות" לשילוב ערכים ושיתוף בעבודה הקהילתית.
8. הדגשים והאירועים שישמשו להעצמת השותפים וייתנו תחושת של "צמיחה האישית".
9. "פוטנטיים" שיהפכו את השותפים מפסיביים לאקטיביים.





הכנת תיק רשות

ראה דוגמה לתיק רשות באתר מינהל חברה ונוער <http://noar.education.gov.il>

7 ישיבות סטאטוס במחוזות

ישיבת סטאטוס מיועדת להערכת המצב, התהליך או הפרויקט האינטגרטיבי שהוא בעל שלבים ותפוקות מוגדרים מראש ומתבצע במסגרת לוח-זמנים והקצאת משאבים מתוכננים.

לישיבת הסטאטוס שלוש מטרות מרכזיות:

1. קיום שיח וחשיבה, בין השותפים לישיבה, על המטרות והתוצאות המצופות ובעקיפין, חיזוק מחויבותם לתוצאות ולמטרות.
2. קידום השותפות בעיצוב מסגרות הפעולה שיקדמו את התוצאות ומטרות מינהל חברה ונוער.
3. העצמת השותפים ברמה האישית והמקצועית.

ישיבת סטאטוס היא אחד ממנגנוני ה"ניהול לפי יעדים" שבבסיסו תפיסה של שותפות בין מנהלים ועובדים בארגון בכמה תחומים:

- הגדרת המטרות והיעדים, לפי התוצאות המצופות בפרק זמן ידוע.
- חלוקת תחומי האחריות.
- קביעת הדרכים למדידת התוצאות.
- תרומה של כל אחד מהשותפים להשגתן (גזיאל, 1990).





גישת הניהול לפי יעדים

ניהול לפי יעדים	גישות ניהוליות אחרות
<ul style="list-style-type: none">• דגש על אפקטיביות (השגת תוצאות)• מה צריך לעשות?• מבקשת לנצל היטב את המשאבים• התייחסות לתוצאות הביצוע• מיקוד בתפוקה	<ul style="list-style-type: none">• מדגישות יעילות• שואלות איך צריך לעשות• מבקשות לחסוך כמה שיותר במשאבים• מתייחסות לדרך הביצוע• מתמקדות בתשומה

הנחות היסוד של גישת הניהול על פי יעדים

ככל שגדלה ההתמקדות והתרכזות בתוצאות שמעוניינים להשיג – כך גדל הסיכוי להשגתן.

- ככל שגוברים המעורבות והשיתוף של כל המעורבים בקביעת פעולות משמעותיות המתייחסות לתוצאות – כך גדלה ההנעה לביצוע הפעולות ולהשלמתן.

- ההתקדמות לקראת השגת התוצאה כרוכה במדידה על ידי אלה המבצעים את הפעולות לקראת השגת התוצאות.

השליבים המרכזיים בגישה

התכנון בגישה זו מבוסס על ראייה אינטגרטיבית של כלל רמות הארגון ומשאביו: אנושיים וחומריים.



1. הצבת יעדים ארוכי טווח.
 2. גזירת יעדים קצרי טווח, ברמת ארגון, ברמת יחידות וברמת פרטים (יעדים אישיים).
 3. הכנת תוכנית פעילות להשגת היעדים, הכוללת פעולות, הגדרת אחריות, לוחות זמנים, מדדים להערכת התוצאות והקצאת משאבים הדרושים לביצוע.
 4. משוב ובקרה עצמית שוטפת וביצוע פעולות מתקנות.
 5. בחינה תקופתית של ההתקדמות להשגת היעדים והגשת סיוע לפי הצורך.
- הבקרה, המדידה וההערכה הנן מרכיבים חשובים ומשמעותיים ביותר. הבקרה מיועדת להשיג מקסימום מידע מוקדם המתייחס לתוצאות המוגדרות, כדי שנוכל לעשות את כל הנדרש לצורך השגתן. הצגת התוצאות העכשוויות אמורה לתת לארגון מושג על מגמת התוצאות: האם חל שיפור, דריכה במקום או הרעה.

איך מנהלים ישיבת סטאטוס אפקטיבית?



כאמור, ישיבת סטאטוס היא מנגנון ארגוני לבדיקת ההתקדמות לקראת השגת היעדים. מטרתה של הישיבה להבהיר את נקודת המוצא, לסמן ולהבהיר את היעדים ולהגדיר את הפעולות שיעשו כדי להגיע ליישום היעדים. התוצאה הרצויה לישיבה כזו היא הכנסת תיקונים בתוכנית הפעולה כדי שהיא תקדם באופן אפקטיבי יותר את השגת היעדים. בישיבת סטאטוס משתתפים כל השותפים לתוכנית הפעולה שנבנתה לצורך השגת



היעדים. זאת על פי העיקרון שהגשמת אסטרטגיה תובעת שיתוף, כלומר שכל השותפים בארגון חייבים לחבור כדי להעריך את ההתקדמות.

יש חשיבות גדולה לכך ששיבת הסטאטוס תהיה אפקטיבית – כלומר תוביל לתוצאות הרצויות, וכן תנוהל כך שהמשתתפים יחוו שהיא סייעה להם לכוון ולתאם את הפעולות שיקדמו את השגת התוצאות. מכיוון שהיא אמורה להתנהל בזמן קצוב, חשוב להקדיש תשומת לב להכנות לקראתה, לאופן ניהולה ולפרסום קבלת החלטות בקרב כל השותפים.

הערה: ישיבות סטאטוס מתקיימות פעמיים בשנה:

בתחילת השנה – בדגש על מדדי תוצאה והפקת לקחים מהשנה שעברה ובראיית היעדים והפעולות המתוכננות לשנה הנוכחית.

באמצע השנה – בדגש על מדדי הביצוע, על שנעשה ועל שיעשה – ועל שינויי כיוון מתחייבים.

סדר הישיבה ומרכיביה – מותאמים על פי מצב כל רשות ובכל שלבי הפעילות. במחוז גדול, שבו מספר רשויות רב, ניתן לצמצם את זמן הישיבה ולייעל אותה על ידי קיום מערך הערכה מקביל ומצומצם לרשויות קטנות / לרשויות שפועלות איכותית לאורך זמן / לרשויות בעייתיות שהעיסוק בקשייהן יידחה לשנה הבאה.

תכנון ישיבת סטאטוס

1. לקראת הישיבה

- **יידוע ופרסום של מועדי ישיבות הסטאטוס** – קביעת מועדים לישיבות הסטאטוס ופרסומם מראש לכל המשתתפים, יאפשרו לכל המשתתפים בישיבות אלה להתארגן לתהליך הנדרש להם כדי להיות מוכנים לקראתן בזמן.
- **תכנון של מערך ההכנה לקראת ישיבת הסטאטוס** – תכנון זה כולל: (א) יידוע מראש ורתימה של כל השותפים למערך ההערכה; (ב) קביעת מסגרת זמן מספקת להפעלת תהליכי הערכה הנחוצים לקראת הישיבה; (ג) החלטה על המידע הדרוש והיקפו וקבלת החלטות על כלים לאיסוף המידע הנחוץ

להערכת ההתקדמות. לעניין זה חשוב להדגיש את עקרון המדידה הרלוונטית – החשיבה שהכול "צריך בקרה" איננה בהכרח מועילה ואפקטיבית. ראוי לערוך מיפוי של הרכיבים ולקבוע סדר עדיפויות לגביהם.

- **הובלה והפעלה של מערך ההערכה לקראת ישיבת הסטאטוס** – חשוב כי מערך זה ינוהל באופן שיאפשר להגיע לתוצאה הרצויה – תמונת-המצב הנוכחית של השגת היעדים. לשם כך נדרשים מהלכים של ניטור ובקרת התהליך.

2. מהלך הישיבה

- **שאלות מרכזיות לדיון בישיבה** – הדיון בישיבה מונחה על ידי השאלות המרכזיות הבאות: (א) באיזו מידה השגנו את היעדים? (ב) מה סייע לנו להתקדם לקראת השגתם? (ג) מה לא הושג עדיין? (ד) מה מעכב אותנו? (ה) מה צריך לעשות כדי להמשיך ולהתקדם?

- **מנחה לישיבה** – תפקידו של המנחה הוא להנחות את הישיבה ולוודא שהיא מתנהלת באופן שיאפשר את השגת התוצאה הרצויה. לשם כך עליו לדאוג שלכל המשתתפים תינתן אפשרות לחוות את דעתם, וכן להחזיר את הדיון למסלול, בכל פעם שהמשתתפים סוטים ממנו.

- **קבלת החלטות ורישומן** – כדי שההחלטות תהיינה ברורות לכל המשתתפים, רצוי למנות מישהו כרשם ולדאוג שירשום על לוח או על גבי פליפ-צ'ארט כל החלטה שמתקבלת. מומלץ לרשום, לגבי כל החלטה, מיהו האחראי לביצוע ולדיווח.

3. לאחר הישיבה

- **פרסום של כל ההחלטות שהתקבלו** – בקרב כל השותפים לישיבה.
- **הכנסת תיקונים לתוכנית הפעולה** – כך שהיא תותאם להשגה אפקטיבית יותר של היעדים שהוצבו.

ח. עבודת צוות

לפניך כלים לאבחון ולפיתוח עבודת הצוות.



“רותמים שותפים”

זיהוי קהל היעד:

1. מהם צרכי השותף? (איך תשפר את הרצון והיכולת שלו?)

2. איך תגיע להסכמה על בסיס תהליך היכרות עם הקהילה?

3. מה ייחשב לך כהצלחה בגישה השיתופית?

4. מהם התוצרים הרצויים למינהלת הרשותית?

סוק 5



5. מהן המטרות הכלליות של הנושא שנבחר ברשות?

6. מהם המרכיבים שתוצה לכלול בנושא:

תפקידים חדשים לבני הנוער

גישות חדשות לשילוב בין שאיפות בני הנוער ליכולות הרשות:

תוכן ועקרונות חדשים בפעילות הקהילתית:

הקניית מיומנויות עבודת צוות:

פיתוח תרבות של שימוש בכלי הערכה ומדידה לצורך קבלת משוב והטמעתו:



מהם התהליכים שאנו מצפים שהמינהלת הרשותית תעבור?

1. חשוב על תהליך התפתחות של המינהלת הרשותית.

2. מה לדעתך כדאי שיקרה למינהלת?

3. תאר לעצמך את המינהלת הרשותית בתחילת התהליך, לאורך התהליך ובסופו.

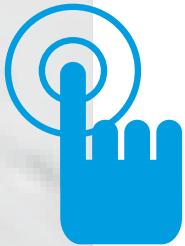
על פי המטרות והתפיסה של מינהל חברה ונוער ותהליך התפתחותה של עבודת המינהלת

א. קבע מהו הנושא המהותי לרשות.

ב. מהו היקף הפעילות האפשרי והרצוי להשגת המטרה?

כדי להוביל את המינהלת להתפתחות המקצועית והאישית הרצויה -

1. אילו משימות התנסות ופיתוח יהיו למינהלת? הסתפק ב-2-3 משימות (בשלב זה אין צורך לחשוב על המשימה עד הסוף אלא לבנות רצף מתודי כללי)



סוק 5

הערכת איכות הביצוע.

1. השתמש במחוון או בנה מחוון עם חברי המינהלת הרשותית.

2. מתי תתבצע ההערכה?

3. מהם כלי ההערכה?

4. מהם הממדים לכלי ההערכה?



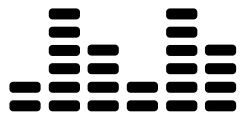
ט. תיעוד

תרבות של שיתוף הידע הינה תנאי הכרחי לניהול אפקטיבי של הנכס האסטרטגי הזה. הכנסתה של גישה חדשה לפעילות מינהל חברה ונוער הינה נקודת זמן חשובה במיוחד לתחילתו של תיעוד התהליכים והזדמנות פזלנצל מהלך זה לעשות "סדר" בפעילות ובתיעוד הארגוני. לתיעוד טוב נדרשת השקעה של זמן ומשאבים, והצלחתו תלויה בהטמעתו בחיי היום יום של המנהל. תפקידם של המשתתפים בתיעוד כולל גם צפייה מראש של הצרכים העתידיים ובניית הפתרון המתאים, אשר יהיה מסוגל להתפתח ולתמוך בצרכים אלו.

תהליך התיעוד כולל ניתוח המצב הקיים לעומת המצב הרצוי, התאמת התהליכים למערכת, הובלת תהליכי שינוי נדרש וכו'. התיעוד מתאפיין בניהול הידע, במעקב ובקרה יעילים, בשרשור של התהליכים ברמות שונות, באיתור מידע ובקבלת דוחות, בחיתוכים שונים לניתוח והסקת מסקנות. על מנת שהתיעוד יתמוך בהשגת אפקטיביות ארגונית, יש להשתיתו על הגדרה נכונה וברורה של "מי אמור לעשות מה – וכיצד", ובנוסף להטמיעו בכל מגזרי המינהל. לשם קיומו של תיעוד ושימור הידע יש לדאוג למסמכי הדרכה ומסמכי תיעוד לתהליכים המתנהלים ולאחסנם במרכזי ההדרכה כך שיהיו נגישים לכל הממונים המקצועיים, המפקחים הכוללים והמדריכים המקצועיים.

לסיכום:

1. הנגישות למידע מאחדת, הידע הקיים הופך לנחלת הכלל – בהתאם להרשאות.
2. סביבת עבודה תומכת הדרכה גורמת לעובדים לדבר באותה "שפה".
3. קל יותר לשפר את התהליכים העסקיים, כי כל העובדים בארגון שותפים להם.
4. הפחתת סיכון כתוצאה מעזיבת עובדים.
5. התיעוד מקצר ומייעל את תהליכי העבודה.



כלי הערכה, מדידה ובקרה



תכנון אסטרטגי ומערך של בקרה, מדידה והערכה

מינהל חברה ונוער ממליץ לקיים ישיבות הערכה חצי-שנתיות ברשויות המקומית (ישיבות סטאטוס), כמרכיב משמעותי בקידום פעילויות הרשות בקרב בני הנוער. ישיבות אלה מושתתות על העקרונות שלהלן:

1. בניית מתווה אסטרטגי וטיפוח ראייה מערכתית.
2. גיבוש תפיסת עבודה רב תחומית המעודדת שיתוף אמיתי בין הגופים והמוסדות העוסקים בבני הנוער בהיבטים פורמאליים ובלתי פורמאליים.
3. שילוב בקרה, מדידה וההערכה כתהליכים משמעותיים בעבודה עם בני הנוער.
4. מעקב שוטף אחר הפעולות המתקיימות בשלבים ההתחלתיים, וניתוחו כך שיתאפשרו תיקונים ושיפורים בזמן (המגמה היא לקבל מושג על מגמת התוצאות: האם חל שיפור, דריכה במקום או הרעה).



העקרונות המנחים בעבודת הרשויות



1. כניסה לתהליך שיטתי של בקרה, מדידה והערכה יוצרת תרבות של הערכה.
2. חברת כל השותפים כדי להעריך את ההתקדמות בגישה שמוסכמת על הכול – אין הגשמת אסטרטגיה ללא שיתוף.
3. מדידה רלוונטית של המרכיבים בפעילות ודירוגם על פי סדר עדיפויות.



מדידת התהליך הרשותי

מינהל חברה ונוער דוגל במדידת התהליכים תוך כדי הביצוע. כלי מדידה הולמים מאפשרים ידיעה אובייקטיבית מוקדמת לגבי מגמות התהליכים המתבצעים והם יכולים למנוע תקלות ולהעצים את התהליכים בכיוונים הרצויים. להלן כלים להערכה, מדידה ובקרה.



כלים להערכה ומדידה

ביצוע הערכה מעצבת במהלך השנה ומסכמת בסופה לגבי התהליך החינוכי והארגוני ובדיקת התפוקות בחינוך הבלתי פורמאלי ברשות. ניתוח הממצאים והפקת הלקחים בוועדת ההיגוי והצגת הממצאים בישיבת סיכום במועצה הציבורית.



כללים לפיתוח מערך הערכה

1. לשם מה אנו מעריכים? (לבדיקת מידת שביעות הרצון של השותפים לתהליך? המיומנויות שנרכשו? הנחלת הערכים? הטמעת דרכי העבודה? לקבלת משוב על דרך הביצוע? ליצירת אחדות בין כל השותפים? לשם יצירת "צמיחה" אישית?)

2. מה מעריכים? (עושר הרעיונות? הגמישות? ידע מושגי? יכולת עיבוד מקוריות? חשיבה גבוהה? שליטה?)

3. מי מעריך? (ראש הרשות? מנהל המחוז? המפקח הרשותי, כל אחד מהשותפים? גורמים חיצוניים?)

4. מתי מעריכים? (בסוף כל תקופת ביצוע, לאורך התהליך, בסוף שנת הפעילות?)

5. איך מעריכים? בהערכה מסכמת / בהערכה מעצבת

שיטה: סקר עמדות בתחילת התהליך ובסופו, שאלון "שביעות רצון", ראיונות אישיים/קבוצתיים, השוואה לנעשה במקומות אחרים, חוות דעת של גורמים חיצוניים, הסתמכות על תחושות בטן? בדיקה שיטתית של ביצוע היעדים, מחוון?, שיטה אחרת _____

6. תאר במילים או בסכימה את מהלך ההערכה שאותו אתה מציע.

7. צרף לתיק את החומר הבא:

- קריטריונים ומדדים להערכה.
- דפי ההערכה שאותם תגיש לשותפים.
- תוצאות ההערכה.
- מסקנות כלליות מהערכה.



מחון

- המחון הוא כלי להערכת פעילות ובאמצעותו ניתן לתכנן ולהעריך ביצועים. המחון כולל רשימה של קריטריונים (תבחינים) המאפיינים את הפעולות המוערכות באמצעותו.
- ניתן להעריך כל סוג או רמה של פעילות באמצעות המחון המתאים.

ממדים	בתחילת הדרך	מתקדם	הגיע אל היעד

טבלה מרכזת להערכת תהליך במינהלת הרשות

הטבלה שלפניך מציגה את הערכת המינהלת הרשותית על סמך תוצאות המשוב הפנימי.
המידע שבטבלה נועד לסייע למינהלת לתכנן דרכי פעולה לקידום המיומנויות והביצוע.

תאריך הדיווח על ביצוע	האחריות לביצוע	המלצה למיומנויות/ הדרכה / משאבים או דברים אחרים הנדרשים לשיפור	צורכי הגוף המשתתף		שמות הגופים השותפים	
			השיפור הנדרש	ימשיך בדרכו		
						1
						2
						3

אבחון התרבות הארגונית (לפי Cameron, E. and Quinn, R., 1999)

לפניך שש שאלות הנוגעות לאבחון תרבות ארגונית. בכל שאלה מוצגים ארבעה אפיונים של סוגי תרבות שונים. על מנת לאפיין את התרבות הארגונית של ארגוןך עליך לחלק בכל אחת משש השאלות 100 נקודות בין ארבעת סוגי התרבויות על פי משקלן בארגוןך.

1. המאפיין העיקרי של הארגון

- I _____ התרבות הארגונית מאופיינת בפתוחות של אנשים זה כלפי זה, בתחושה של משפחה מורחבת, בתקשורת פתוחה ויחסים חמים.
- E _____ התרבות הארגונית מאופיינת ביוזמות דינמיות וחדשנות. יש חופש להביע רעיונות חדשים, עידוד נטילת סיכון ויוזמה אישית.
- A _____ התרבות הארגונית מאופיינת בדגש על נהלים, פורמאליות, היררכיה, סדר ומשמעת ותקנות ברורות.
- P _____ הדגש הוא על כושר תחרות והישגיות, הדגש הוא על חשיבות ביצוע משימות ועל תפוקות ותוצאות.



2. המנהיגות בארגון

- P _____ מנהיגות הדורשת תפוקות ותוצאות, מנהיג המדגיש חשיבות הישגים כמותיים, דורש עבודה קשה ומאומצת, מטיף מוסר, תחרות, ריכוזי והישגי.
- A _____ מנהיגות המדגישה את חשיבות הסדר והארגון, מדגישה חשיבותם של נהלים, בקרה ויעילות, עיסוק במבנים ארגוניים, מנהיגות העוסקת בתיאום ושיפור הקיים.
- I _____ מנהיגות משתפת, מאצילה סמכויות, דמוקרטית, דגש על פיתוח האנשים ועבודת הצוות.
- E _____ מנהיגות יזמית, לוקחת סיכון, דוחפת לחדשנות, נותנת חופש ליצירתיות ויזמות של הצוות.





3. הדבק הארגוני

A _____ הדבק המאחד את הארגון הוא נהלים פורמאליים, חוקים, משמעת וסדר. יציבות ורוטיניות חשובים כאן מאוד. המבנה והתפקידים ברורים ומהווים בסיס לתפקוד תקין של הארגון.

I _____ הדבק שמאחד את הארגון הוא לויאליות ומחויבות, יחסי אנוש ועבודת צוות. הארגון מאופיין באקלים חיובי ונוח, יחסים פתוחים ושביעות רצון של העובדים. הלקוח נחשב כחלק מהארגון.

E _____ הדבק שמלכד את הארגון הוא התמקדות בחדשנות ושינוי, הרצון להיות מקור לחיקוי לאחרים, להיות ראשונים בתוצר חדשני או בתהליך וטכנולוגיה חדשניים.

P _____ הדבק המאחד את הארגון הוא הדגש על פרויקט עבודה, איכות ורמת ביצוע, עמידה ביעדים והשגת מטרות, שיווק אגרסיבי ושירות איכותי ללקוח.



4. התרבות הארגונית

E _____ מדגישה דינמיות ורצון לעמוד באתגרים חדשים כל הזמן. לימוד תוך כדי ניסוי וטעייה, למידה ארגונית מבוצעת באופן זורם, תגמול עבור חדשנות ויזמות.

P _____ תרבות לוחצת תחרותית רווית עימותים, דגש על חשיבות הניצחון, ניהול על פי יעדים ותוצאות, עבודה ללא חשבון, התקשורת ברובה מלמעלה למטה, משוב שלילי.

I _____ תרבות של אמון ופתיחות, אווירה טובה, שיתוף ומעורבות הצוות, קשר ישיר עם הלקוחות.

A _____ תרבות שמדגישה קביעות ויציבות. הציפייה היא למילוי אחר הוראות ונהלים ברורים. מאמץ מתמיד לחזק נורמות התנהגות ולקיימן בקפידה.



5. קריטריונים להצלחה

- P _____ נתח ה"שוק", היקף הפצת התוכניות, עמידה בתוכנית, לקוחות מרוצים, הובלת ה"שוק".
- I _____ שביעות רצון של העובדים, פיתוח ולמידה של העובדים, עבודת צוות, דאגה לאנשים.
- E _____ הכנסת מוצרים או שירותים חדשניים ל"שוק", שימוש במתודות, טכנולוגיות ומערכות ושיטות חדשניות.
- A _____ יעילות, עמידה בתוכנית, עמידה בל"ז, יציבות וזרימה סדירה של המערכת.

6. ערכים שבהם מחזיקים בעלי התפקידים

- A _____ ערכים של ציות לסמכות ולדרג בכיר, חשיבות הסדר והארגון להצלחה, חשיבות הוותק והדרגה, חשיבות של יציבות ושמירת יציבות.
- E _____ ערכים של יוזמה אישית, חופש פעולה, לקיחת סיכון, ייחודיות, חופש להשתנות, חשיבות השינוי והדינאמיות בחיי הארגון.
- P _____ דגש על תחרותיות, עבודה קשה, ביצועיות והישגיות, חשיבות הפיקוח והבקרה על עובדים, בעלי תפקידים מחליטים, עובדים מבצעים, תגמול של שכר ועונש על פי ביצועים.
- I _____ ערכים של שיתוף פעולה, האצלת סמכויות, יחסי עבודה, עובד מרוצה, ביזור הכוח.



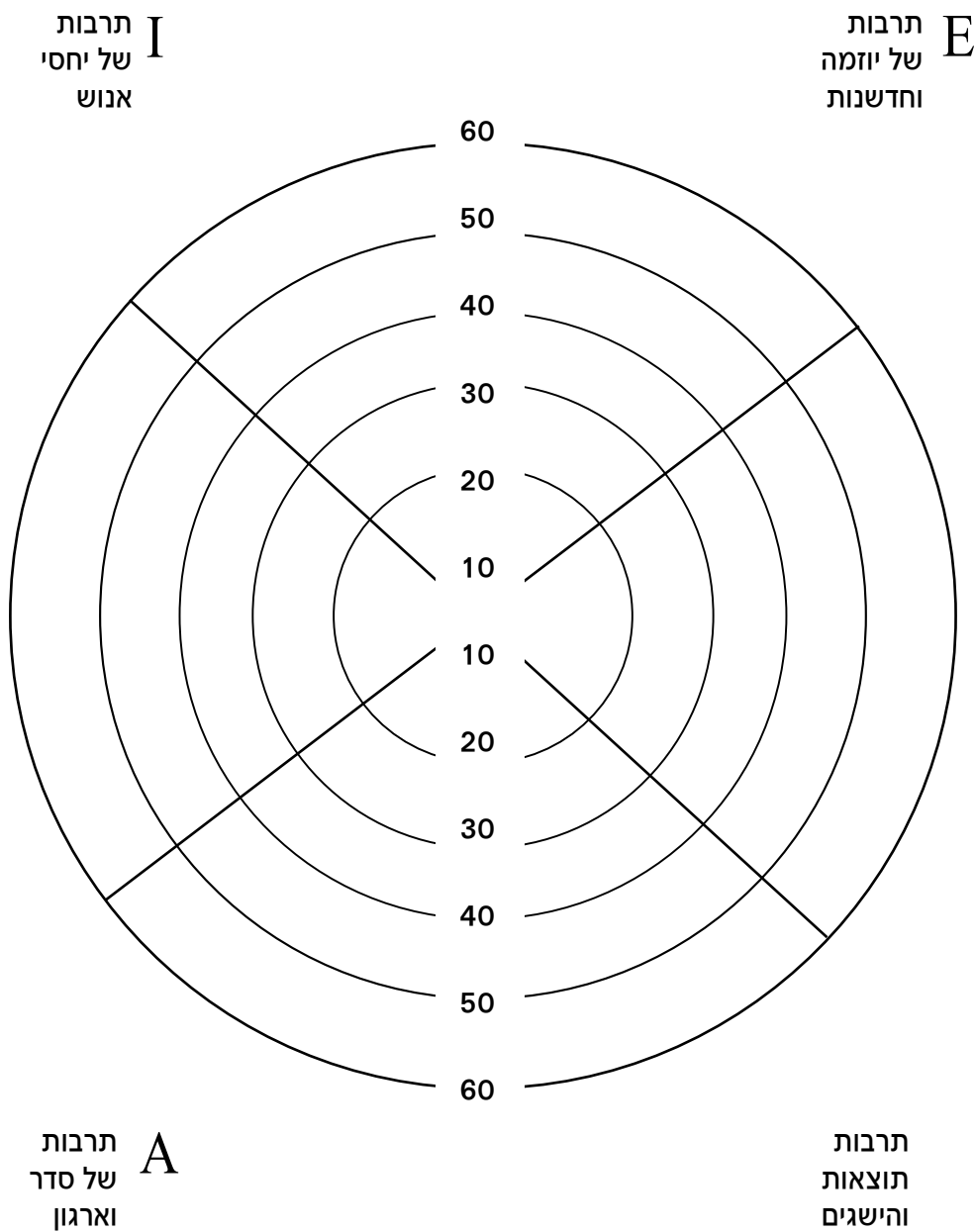


ריכוז התוצאות

חלק התוצאה 6-ב	סיכום התשובות	תשובות לשאלה 6	תשובות לשאלה 5	תשובות לשאלה 4	תשובות לשאלה 3	תשובות לשאלה 2	תשובות לשאלה 1	סוג התרבות הארגונית
								P
								A
								I
								E

סוק 5

את הציור לקבלת ציבור כל אחד מארבעת המודלים E, P, A, I בעלה על בקו הישר של כל אות על ידי סימון נקודה. לאחר שבעלית את 4 הנקודות חבר אותן בקו ישר כך ליצא אק טריפס.



בדיקת שביעות הרצון, תחושת המסוגלות העצמית והאחריות ברשות

מלא נא את השאלון הבא. השאלון הוא אנונימי והתשובות עליו נשארות חסויות. לפניך מספר היגדים. לכל היגד ישנן 4 אפשרויות תשובה הנמצאות על הרצף. הקף את המספר המשקף את התייחסותך האישית:

לא מסכים-1 ; נוטה להסכים-2 ; מסכים-3 ; מסכים מאוד-4

1. פרטים אישיים: _____
2. מין _____
3. שנת לידה _____
4. תפקיד _____
5. מספר שנות ותק _____

(כל השאלות אלה הן בבחינת דוגמה):

סודר	היגד	לא מסכים	נוטה להסכים	מסכים	מסכים מאד
1	כאשר הרשות שלי הגיעה להישג גבוה מהמקובל אצלה, לעתים קרובות הסיבה לכך היא שאני השקעתי קצת יותר מאמץ.	1	2	3	4
2	שאלון המשוב סייע לגופים הרשותיים לברר את העניינים שעמם הם רוצים להתמודד.	1	2	3	4
3	החומרים והתוכניות המוצעים על ידי המחוז רלוונטיים לרשות בה אני פועל.	1	2	3	4
4	כל המטרות שהצבתי לעצמי השנה הושגו.	1	2	3	4
5	תרומתי להשגת המטרות שנקבעו על ידי המנהל הנה הולמת משיבת רצון.	1	2	3	4
6	אני מצליח להאציל סמכויות על הגורמים הכפופים לי בעבודתי.	1	2	3	4
7	הצלחתי להפעיל את העיקרון של שיתוף כל חברי המועצה הציבורית.	1	2	3	4
8	התקשורת של בני הנוער בינם לבין עצמם ובינם למבוגרים השתפרה בשנה האחרונה.	1	2	3	4
9	בתהליכי קבלת החלטות השתמשתי השנה בידע שרכשתי.	1	2	3	4
10	מטרות המחוז/ הרשות ברורות לבני הנוער/ לעירייה, לצוות ה_____.	1	2	3	4
11	בתום שנת עבודה, לפני מועצת הנוער הרשותית עומדות מגוון אפשרויות.	1	2	3	4
12	השותפות והמעורבות של בני הנוער והצוות גדלו השנה באופן משמעותי.	1	2	3	4
13	הלקחים משנת הפעילות הקודמת יושמו בתכנון השנה הנוכחית.	1	2	3	4
14	העובדות שהובאו לידיעתי כמפקח רשותי על ידי הממונים המקצועיים נלקחות תמיד בחשבון.	1	2	3	4
15	בדרך כלל אני מעורה בנעשה ברשות ויכול לצפות את התוצאות החיוביות והשליליות של כל צעד.	1	2	3	4
16	אני יודע כיצד לתכנן את הפגישה הראשונה עם ראש המועצה/ עם חברי המועצה/ עם מועצת התלמידים והנוער.	1	2	3	4



סיכום

העבודה לפי יעדים כתהליך מתמשך של הגדרתם וחתימה להשגתם, בגישה שיתופית המעודדת את העושים במלאכה ליטול את האחריות, היא המסר העיקרי בחוברת זו. הניהול לפי יעדים מכוון לעבודה ניהולית אפקטיבית המספקת אלטרנטיבות יצירתיות לבעיות, תוך שימוש אופטימאלי במשאבים וזאת על מנת להשיג תוצאות ולעשות את הדברים הנכונים. מינהל חברה ונוער משלב את הניהול על פי יעדים בראייה הרשותית, בדיעה שזוהי הדרך הנכונה והמתאימה ביותר. המינהל מעודד את כל שותפיו במחוזות וברשויות, בעלי תפקידים בכירים וזוטרים כאחד, להיות מעורבים כך שלא ייווצר מצב שרק עובדי הייצור מעורבים והמנהלים רק מחלקים הוראות...

מינהל חברה ונוער שואף להטמיע תהליך המתבסס על בעלי התפקידים המקושרים במטרותיהם ומכוונים לאותם יעדים ומטרות. במקביל, המינהל מטמיע כלי מדידה ובקרה בתהליכי העבודה. זהו תהליך מתקדם שכולל משוב, תחקור ותהליכי הערכה לתהליך עצמו ולהתקדמותו. בתהליכים כאלה ניתן הדגש על שיתופיות והתבוננות אל העתיד.

המינהל סבור שהצבת המטרות וגזירת יעדים מאתגרים, ספציפיים ומוגדרים בזמן מבהירות את הציפיות, יוצרות עניין ואתגר, מעלות את שביעות הרצון, הביטחון העצמי והרגשת הגאווה. המינהל רואה בשיתוף, הנעשה באמצעות תמיכה היוצרת אמון, הנחיה, הסברה והגדרה של המטרות, כלי יעיל להחדרת השינוי ולתחושת מחויבות למטרה.

לסיום, בעידן המסורתי מטרות החינוך הייתה להכשיר אנשים ללכת בדרכי אבותיהם. אפשר היה לחנך על ידי שינון המסורת. בעידן המודרני מטרות החינוך הייתה להכשיר אנשים למלא תפקיד ייחודי המתאים לכישוריהם ומעמדם) צריך היה להתמקד בהקניית ידע ומיומנויות (...בעידן הפוסט-מודרני, תקופה של כוללנות מצד אחד ושונות מצד שני, ראוי כי מטרות החינוך תהיה להכשיר אנשים לתפקד בסביבה מורכבת ודינמית התובעת אחריות רבה מכל פרט. יש להתמקד בחינוך לאחריות אישית, לערכים, לאנושיות. בעידן הפוסט מודרני ראוי שהחינוך יעשה מתוך שותפות דינמית בין ההורים, הילדים, המחנכים, הקהילה, המדינה ואף החברה האנושית כולה במעשה החינוכי.

אנו מציעים למחנכים והורים הבאים להחליט על השותפות החינוכית בינם לבין הילדים והקהילה להעמיד לנגד עיניהם את המלצתו של המחנך דן לסרי (מתוך המאמר של בן יוסף ש.):

הבה נניח שאנחנו צריכים לחנך מלכים והבה נבין את המלכות לא כסוג של סמכות חברתית אלא כעמידה קיומית של מי שצועד בביטחון מתוך תחושה של ערך עצמי, הגשמה עצמית ונתינת כבוד לעצמו ולאחרים... יש לו את האומץ לפעול מתוך הקשבה לאיכות פנימית ומתוכה הוא מזין את גאוותו. מלך כזה ניכר בערנותו ברענותו, ביכולתו ללמוד, בסקרנותו, בחיוניותו, בחיוכו.



כשמחנכים מלכים, אי אפשר שלא לעשות זאת מתוך שותפות עם הוריהם. כשמחנכים למימוש עצמי ולכבוד הזולת, אי אפשר שלא להניח מקום רחב לאחריות ולסמכות של המתחנכים. כשמחנכים אנשים לפעול בסביבה מורכבת, אי אפשר לוותר על התנסות פעילה ביצירת שותפויות עם ארגונים ואנשים בקהילה הקרובה ובקהילות רחוקות.



מקורות

בן יוסף, ש., תחומיות, רב-תחומיות וכוללנות בעבודה עם קהילות, המרכז לתכנון לימודים, הוראה והערכה, בית ברל.

[/http://shayby.co.il](http://shayby.co.il)

בן יוסף, ש., בניית שותפויות, מפתח לפעולה קהילתית, מקרה לדוגמה: שותפות הורים - מחנכים - תלמידים.

<http://shayby.files.wordpress.com/2010/06/d791d7a0d799d799d7aa-d7a9d795d7aad7a4d795d799d795d7aa-d7a9d7a2d795d791d793d795d7aa.pdf>

בן יוסף, ש., אבחון קהילתי

<http://shayby.files.wordpress.com/2010/06/d790d791d797d795d79f-d7a7d794d799d79cd7aad799-d79ed79cd790.pdf>

גזיאל, ח., (1990) מחשבה מנהלית בת זמננו, תל-אביב, רמות.

דוידוביץ, ר., שותפות כמנוף אסטרטגי.

<http://noar.education.gov.il/main/upload/noar/manof.doc>

וייסמן, מ. ואנגל, ע. (1999), שותפות תושבים, בתוך: ע. אנגל (עורכת). פיתוח קהילה - מהלכה למעשה. ירושלים: החברה למתנ"סים. עמ' 31-56.

כץ, ח., (2006), קידום חבירות בין-ארגוניות, בינתחומיות ובין-מגזריות בשירותי רווחה, נייר עמדה, משרד הרווחה.

<http://www.molsa.gov.il/NR/rdonlyres/9CBF46BE-A0E9-482F-B5EC-E3D8C3AB1A07/2476/NEHANAKAUGUST2007.pdf>

לזר, ת., תקשורת פנים ארגונית אפקטיבית

www.tamarlazar.co.il/home/doc.aspx?mCatID=11554

לקסר ס., שבתאי ר., הררי ח. (2007), בניית אסטרטגיה ארגונית מבוססת הערכה באמצעות תהליך פיתוח צוות – ניתוח מקרה.

[doc. www.atarnet.net/.../עבודה%20גמר%20קורס%20מנהלי%20מרכזי%20פסגה.doc](http://www.atarnet.net/.../עבודה%20גמר%20קורס%20מנהלי%20מרכזי%20פסגה.doc)

מינהל חברה ונוער.

מדיניות מינהל חברה ונוער 2008, נייר עמדה. צוות אסטרטגי חינוך קהילתי.

פיתוח מפקחים רשתיים במינהל חברה ונוער – הצעה לתהליך, 2009.

תחומיות רב תחומיות וכוללנות בעבודה עם קהילות, ספטמבר 4, 2008.

[/http://shayby.co.il/2008/09/04/64](http://shayby.co.il/2008/09/04/64)

רני, א., ניהול ארגון מטריציוני

<http://www.yedonet.co.il/35408>

Cameron, E., and Quinn, R. (1999), Diagnosing and changing organizational culture. Edison Wesley. campaign.derby.co.il/mshan/meeting_m3/asking.doc

Gibb, J.R. (1972). "Managing for creativity in the organization", In C.W.

Taylor (Ed.) Climate for creativity. New York: Pergamum press. www.buffalostate.edu/orgs/cbir/readingroom/execsums/Gaulijpx.pdf

[buffalostate.edu/orgs/cbir/readingroom/execsums/Gaulijpx.pdf](http://www.buffalostate.edu/orgs/cbir/readingroom/execsums/Gaulijpx.pdf)

Drucker P.F. (1954), The Practice of Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, Uk

Murphy, Elliot, Goldring & Porter (2006), Leaders for Productive Schools,

http://peabody.vanderbilt.edu/Documents/pdf/LSI/VALED_Leaders_ProductiveSchools.pdf