



**מדילמה ללמידה:
מו"פ באמצעות מחקר פעולה משתף
במינהל לחינוך התיישבותי פנימייתי
ועליית הנוער.**

דו"ח מחקר

2006-2008

ד"ר איוה חגי-ניב - ד"ר אמיתי ניב



ניב יועצים, ארגון הדרכה וניהול - ד"ר אמיתי ניב וד"ר איוה חגי-ניב
קבוצת מ.ש.ב. - יעוץ למערכות חינוך

מדילמה ללמידה: מו"פ באמצעות מחקר פעולה משתף במינהל לחינוך התיישבותי פנימייתי ועליית הנוער — 2006-2008

*מקומות החינוך שהשתתפו במחקר: נחלת יהודה, הודיות, ביה"ס הגליל
המצרפי, נווה צמיראל, אן ונוף, ימין אורז, תו"ס, ניר הצמק, אחולת יצקב,
מבואות יט, נהלל, בן יקיר, אורט ימי אשדוד, כדור, אש הנשיא*

דו"ח מחקר

ד"ר איוה חגי-ניב – ד"ר אמיתי ניב

עריכה לשונית: אלישבע טסלר

מנהלי התהליך (מנת"ה):

מטעם "ניב יועצים" –

ד"ר איוה חגי-ניב

ד"ר אמיתי ניב

מטעם המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער:

ד"ר שלום שמאי

ד"ר חיה שריד

אלישבע טסלר

יועצים – מובילי צוותי ההיגוי המקומיים (צוה"מ):

רעיה טילינגר

מירה להק

ריקי כסיף

רותי שרר

דובי אביגור

ד"ר אמיתי ניב

כסלו תשס"ט

דצמבר 2008

תוכן העניינים

3	דבר מנהל המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער
4	עוד בטרם פתיחה: ד"ר חיה שריד, ד"ר שלום שמאי – מובילי מו"פ במינהל.
7	תקציר
11	פתח דבר
11	א. איך לייצר, להפיץ ולהטמיע ידע רלבנטי במציאות מורכבת ולא וודאית?
11	ב. פונקציה של מו"פ במינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער.
12	1. כוכב הצפון: כיוונים וחזון
13	2. עקרונות אסטרטגיים
15	3. הנתיב המרכזי: מחקר פעולה משתף
17	4. לולאות למידה
19	5. המנגנון שנבנה.
24	ג. תכנים ותהליכים בעבודת המו"פ
24	1. בחירת מקומות החינוך המשתתפים
24	2. התכנים
25	3. התייעוד
26	ד. שלבים במסע
30	ה. הניסוי: אחד עשר מקומות חינוך.
31	נושא מס. 1: הפחתת התנהגויות מסכנות
31	נחלת יהודה
41	הודיות
49	ביה"ס הגליל המערבי
62	נווה עמיאל
74	נושא מס. 2: קידום נוער אתיופי
74	גן ונוף
97	ימין אורד
105	תו"ם חרב לאת.
111	נושא מס. 3: מניעת נשירה
111	ניר העמק
128	אחוזת יעקב
134	מבואות ים
148	נהלל.

156	בן-יקיר
162	נושא מס. 4 : שותפות
162	אורט ימי- אשדוד
175	כפר הנוער כדורי
183	כפר הנוער אשל הנשיא
188	ו. לקחים מקומיים והכללות מערכתיות
188	1. טיב הממצאים: על הקשר שבין חקירה לפעולה.
190	2. יצירת ידע חדש מתגלה בפתרון בעיות פשוטות.
192	ז. הלולאה הראשונה – מה ניתן ללמוד על התנהגויות מסכנות, על קידום נוער אתיופי ועל מניעת נשירה.
192	1. עקרונות פעולה להקטנת התנהגויות מסכנות
196	2. עקרונות פעולה לקידום נוער אתיופי.
198	3. עקרונות פעולה למניעת נשירה.
200	4. עקרונות פעולה לבניית שותפות
206	ח. הלולאה השנייה – מה ניתן ללמוד על ערכים, כללי משחק והתנהגויות במקומות החינוך?
206	1. ההצלחות
209	2. הקשיים
211	ט. למידה בלולאה שנייה ברמת המטה: מה וכיצד יכול המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועלית הנוער ללמוד באמצעות המו"פ?
212	1. למה לא 'כדורי' של פעם?
213	2. הפריצה ממעגל הקסמים: מה ואיך לומד המינהל?
213	3. מה עושה המינהל כדי להבטיח את חוסנו לאורך זמן?
214	4. סוף דבר – הפנימייה הישנה-חדשה.
215	י. הלולאה השלישית: מה ניתן ללמוד על האפשרות להמשיך וללמוד באמצעות פונקצית מו"פ ומחקר פעולה משתף?
215	1. המתכון: גורמי הצלחה.
220	2. המתכון: דינמיקה של ניגודים.
221	3. מ"א:או" ל"גם:גם"
222	שלוש הערות לסיכום

דבר מנהל המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער

המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער על כלל מוסדותיו המגוונים חרט על דגלו מספר ערכי יסוד, המקרינים על חזון המינהל. בין הערכים המרכזיים נמנה הרצון לחנך ולטפח בני נוער עצמאיים, בעלי מסוגלות ויכולת חשיבה, שיוכלו לקחת אחריות על דרך חייהם כחניכים וכתלמידים. ערך מרכזי נוסף הוא הרצון לקיים תרבות ארגונית משתפת, שתדע לאגם את כוחותיה המשותפים על מנת להתמודד עם האתגרים המרכזיים של ימינו. תרבות ארגונית משתפת כזאת אפשרית רק אם נשכיל לנצל את הייחוד שלנו כמערכת חינוכית, שיש בה תת מערכות, שכל אחת מהן תפעל במיטבה כיחידה עצמאית ובו זמנית תדע לשתף פעולה עם תת המערכות האחרות.

כדי להשיג יעדים אלה, יזמנו את הקמת המו"פ במינהל. המחשבה שעמדה מאחורי היוזמה הזאת הייתה, שראוי לתכנן קדימה את החשיבה החינוכית, ולהסתמך, בראש ובראשונה על הידע הרב שנצבר במקומות החינוך, ולא להישאר בתוך מערכת הטרודה עד צוואר באתגרי היום-יום.

ביקשתי מד"ר חיה שריד ומד"ר שלום שמאי ובהמשך מאלישבע טסלר, להוביל יחידה זו שתעסוק במקביל הן במחקר והן בפיתוח. יחד עם הנהלת המינהל בחרנו בחברת "ניב יועצים" לספק את הידע המקצועי לכך.

כדי לבצע את המשימה – נבחרה הגישה של מחקר פעולה משתף, דהיינו: מחקר שמתקיים בו קשר הדוק בין חקירה לפעולה. ידע חדש נוצר מפתרון בעיות "פשוטות", והרפלקציה ממלאת מקום חשוב בתהליך המחקר.

דו"ח המחקר השלם שמונח לפניכם מתאר את שהתרחש בכל חמישה עשר מקומות החינוך שהשתתפו בתוכנית, אנו בטוחים שהוא יהווה גירוי משמעותי למקומות חינוך נוספים לנצל את הידע שרכשנו בתחום זה, ולאמץ את הגישה המחקרית-חינוכית המוצעת כאן להמשיך ולהתפתח בכוחות עצמם על פי גישה זו.

אני רוצה להודות לד"ר שלום שמאי שהוביל תוכנית זאת במהלך כל שלוש שנות קיומה, ולד"ר חיה שריד ואלישבע טסלר, שהצטרפו אליו בחלק מן התקופה. הם עשו זאת למרות קשיים לא מעטים שניצבו בדרכם. תודה מיוחדת לחברת "ניב יועצים", על העבודה המקצועית והמקורית שבאה לידי ביטוי בשדה ובמטה והיא מפורטת בהרחבה בדו"ח המחקר הזה.

יישר כוח לכל מי שתרום לעשייה חשובה זו

בברכה,

ד"ר יחיאל שילה

מנהל המינהל

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

עוד בטרם פתיחה –

ד"ר חיה שריד, ד"ר שלום שמאי, אלישבע טסלר – מובילי מו"פ במינהל

אחת מן החוויות עמן יצאנו בתחילת התהליך היא שבמוסדות החינוך בהם פעלנו קיימת דיכטומיה והפרדה בין המבוגרים לבין הצעירים ("הילדים") המתחנכים בהם. לכל צד במערכת יש תפקיד: צד אחד תפקידו ליצור קשיים, בעיות וקונפליקטים, ועל הצד השני לפתור אותם.

בצד המבוגרים נוכחנו לדעת, שאלו נערכים במבנה שיש בו חלוקה לתת מערכות ולכל אחת מהן יש נטייה להסתגר במומחיותה. דברים אלה (שפורטו לעיל) עומדים במרכזה של תחושת אי הנחת שחשנו במוסדות אותם ליוונו.

אנחנו האמנו בפרדיגמה אחרת: כדי ליצור שלם הגדול מחלקיו, יש ליצור ידע משותף במקומות החינוך. להפוך אותו לתורה ישימה באמצעות שילוב ידיים של מייצגי החלקים השונים במערכת, ולפנות מקום לשיתוף הנוער המתחנך בתהליכי קבלת ההחלטות ובמימושן כדרך חיים.

כדי להגיע לכך, ומתוך עמדת מוצא, שבמקומות החינוך קיימים כוחות חינוכיים משמעותיים כמו גם ידע רב, ברור היה לנו, שהדרך המתאימה לשינוי הפרדיגמה היא "שיפור המשכי", הבנוי על הפילוסופיה של צעדים קטנים, נוחים ועקביים. שיטת מחקר הפעולה המשתף נבחרה כמתאימה ביותר לכך.

לא נכנסנו בסערה למקומות החינוך, על מנת לחולל שינוי מהפכני בזמן קצר. לא הרעפנו תקציבים, לא הכנסנו אנשי מקצוע שבאים בתנופה, ונעלמים לאחר שביצעו (או לא) את משימתם. יצרנו תהליך שיטתי, משתף, שמאגם את הכוחות של כל מקום חינוך. בעזרת הנחיה מקצועית התחברו מחנכי ביה"ס ומחנכי הפנימייה, אנשי טיפול, מנהלים, חניכים ובמספר מקומות גם הורים, לכלל מבנה לומד שהגדיר לעצמו את הדילמה איתה הוא בוחר להתמודד, ובתהליך מובנה, השיג למידה.

דו"ח מחקר זה מביא את סיפורם של חמישה עשר מוסדות חינוך שהשתתפו בתהליך הלמידה הזה. כל אחד מהם הגדיר לעצמו דילמה אחרת. בסופו של התהליך כולם הגיעו לתובנות שמחזקות את הפרדיגמה המוזכרת לעיל. עדויות לכך מצויות למכביר בגוף דו"ח המחקר. פנינים מהן אנו מביאים לכם כאן:

"שותפות כל הגורמים בכפר היא הבסיס לעבודה משותפת ולתקשורת מיטבית. החניכים הם שותפים חיוניים לצוות – בזכותם הגענו לתובנות וכיווני פעולה משמעותיים". מעידים **בנחלת יהודה**.

"הסוד הוא להתבונן וללמוד... אנחנו עושים המון, אך לא עוצרים להסתכל ולבדוק אם זה עובד. גם כשהלכנו לכיוון לא נכון, עצרנו והלכנו צעד אחורה תוך תכנון השינוי הנדרש" (הודיות).

" הצלחנו להפעיל מעגל למידה שלם בו היו שותפים שווים מנהל ביה"ס, צוות הפנימייה ותלמידים... דרך העבודה הזו עזרה להבין שכדאי להתמקד, לשפר ולהשביח את עבודת אנשי הצוות עם התלמידים באמצעות חשיפת הידע המקצועי הקיים ולא תמיד מזדמן לשתף בו את כולם. אימוץ דברים חיצוניים, לא תמיד משרת את המטרה... אנשי המקום יודעים טוב יותר מה כואב, מה נחוץ עוד ואיפה כדאי לשפר ולחדש" **(ניר העמק)**.

"יש כיום למידה חשובה ומתועדת" מעידים **בגליל מערבי**.

"הלמידה המשותפת שלנו היא שלמרות הקשיים עימם מתמודד הכפר לאורך התקופה, קיים כאן גרעין גדול ויציב שמוכן להטות שכם ולבנות מערכת אחרת של עבודה ויחסים... . נקבעה נורמה של שקיפות, יש קשיים בכפר, וניתן לדבר עליהם בפורום של מבוגרים ותלמידים ולחפש פתרונות במשותף" – **נווה עמיאל**.

ואומרים תלמידים **בגן ונוף**: "ההשתלמות בפרויקט תרמה מאוד להעלאת הביטחון העצמי שלי, חשתי משמעותית ומשפיעה ומחויבת לפרויקט... . בתחילת התהליך לא האמנתי למנהלים שבאמת רוצים בטובתנו ושיצא משהו מכל הישיבות האלה. עם הזמן גיליתי כי הכוונות אמיתיות ושמי שמבטיח גם מקיים... . המפגש עם המנהלים במקום תרם מאוד להסרת מחסומים ולדעות קדומות שהיו לי עליהם. הייתה לי הזדמנות להכיר את משה זמיר (מנהל הכפר) מקרוב ולגלות בו חלקים שלא הכרתי".

בימין אורד מעידים: "החקירה המשותפת של כל הגורמים העוסקים בנושא הדגישה את הצורך בשינוי בקשר עם המשפחות. תרומתם של החניכים לגיבוש שאלת המחקר ולהתמודדות עמה הייתה המשמעותית ביותר... . ההתמקדות בעבודה בשיתוף מקרינה על כל הכפר... . המעקב חשוב מאוד... בד"כ השגרה מושכת, דברים נופלים".

בתו"ם מציינים: "למדנו שבנושאים חשובים לילדים ולהורים, חשוב לשתף את הגורמים הנוגעים בדבר ולא לקבל החלטות לבד. השיתוף הוא כלי לעיבוד קשיים בדרך. למדנו ששינויים קורים תוך כדי שיח ודין, ולא בדרך של זבנג וגמרנו".

באחזת יעקב - "עמדנו על פרדוקס מעניין, התלמידים ומוריהם מרגישים נוח בביצוע משימות מוגדרות היטב, הם אינם מרגישים נוח במצבים עמומים בהם התמונה מטושטשת וכאשר ההקשרים בין הגורמים השונים אינם ברורים".

במבואות ים מעידים: "ההורים שנטלו חלק בפגישות הצוה"מ, ויותר מזה החניכים שחברו לקבוצה, תרמו תובנות מופלאות, יצירתיות והעלו רעיונות מרעננים, בד בבד עם לקיחת אחריות ודוגמה אישית. נוכחותם של החניכים בתוך הצוות הייתה קריטית במיקוד הצוות, במיצוי יכולות של החניכים הבוגרים לחולל שינוי תרבותי בתקשורת עם הצעירים, ובשיפור תחושת המוגנות, השייכות והביטחון האישי של החניכים הצעירים".

ובנהלל - "אין די בהבעת רצון לקבלת עצמאות מצד התלמידים ומתן רשות לפעול ברוח זו מצד הבוגרים. היכולת לתפקד עצמאית היא יכולת נרכשת בתהליך של חניכה של הבוגרים את התלמידים".

נדמה לנו, שהדברים מעידים על עצמם. עיון מדוקדק בדו"ח המחקר מלמד, שמצד אחד אין בו גילויים מהפכניים ומרטיטים, ואולי בכך כוחו. מסתבר שדווקא האמונות הבסיסיות בכוחו של הנוער לקחת אחריות, ובערך המוסף של שיתוף הפעולה להתמודד בהצלחה עם דילמות, הם הסוללים את הדרך ליצור מערכות חינוך אפקטיביות. מערכות אלה עונות על הצרכים של בני הנוער ושל המחנכים והעובדים המקיפים אותם, על רקע העולם התזזיתי בו אנו שרויים.

מדילמה ללמידה: מו"פ באמצעות מחקר פעולה משתף

במינהל לחינוך התיישבותי פנימייתי ועליית הנוער.

תקציר

בינואר 2006 קיבל המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועלית הנוער (להלן-המינהל) החלטה אמיצה: להקים פונקצית מחקר ופיתוח שתמלא תפקיד מרכזי בניהול הידע הקיים - כך שיעמוד לרשות הזקוקים לו ('ניהול הידע'), ובמקביל, תפתח מנגנונים המאפשרים למקומות החינוך ללמוד מתוך מה שהם עושים ('למידה ארגונית').

המינהל מופקד על בתי הספר האזוריים, כפרי הנוער והמוסדות הפנימייתיים. עד לא מכבר פותח ונוהל הידע הנדרש להפעלה אפקטיבית של מקומות החינוך בידי יחידות מתמחות במטה המינהל. ככל שהמציאות בה פועלת המערכת היא פחות וודאית ויותר מורכבת יש בנמצא פחות פתרונות מוכנים והשטח נדרש לפתח תשובות מקומיות בעלות משמעות לכלל המערכת.

פונקצית המו"פ שהקמתה מהווה את נושא הדו"ח הזה אמורה לסייע בתהליך הזה.

העקרונות המנחים את פעילות המו"פ הם שלושה:

תמיכה בשינוי;

במתכונת של מחקר-פעולה-משתף;

כתהליך מלמטה למעלה ובגיבוי ההנהלה.

מחקר פעולה משתף שונה מהמחקר הקונבנציונאלי במדעי החברה:

1. מתקיים בו קשר הדוק בין חקירה לפעולה;
2. הלמידה אמורה לתת מענים לסוגיות חדשות;
3. ההתבוננות (רפלקציה) היא נדבך מרכזי בתהליך המחקר;
4. יצירת ידע חדש מתחילה בפתרון בעיות.

במחקר פעולה מופעלת המתודולוגיה של מעגל הלמידה:

1. הגדרת הנושא והבעיה הנגזרת ממנו
2. ניתוח הבעיה הנחקרת
3. ניסוח מודל אפשרי לפתרון
4. עריכת ניסוי לבחינת ההיתכנות של הפתרון

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

5. התבוננות והסקה

6. הכללה לתחומי תוכן אחרים.

התפוקות הצפויות של מחקר הפעולה:

שיפור נראה לעין ומדיד בתחומים השונים שיוגדרו לחקירה ופעולה;
יצירת מודלים ועקרונות פעולה שנוסו בשדה ומוכנים ליישום נרחב;
סימון דרכי פעולה וכלי חקירה ליצירה ולניהול של ידע חדש.

הפרויקט עליו מדווח כאן מהווה את מבחן ההיתכנות של פונקצית מו"פ במינהל.

המבנה והתכנים:

בפרויקט השתתפו 15 מקומות חינוך. בשלושה עסקו בסוגיות הקשורות בקידום נוער אתיופי, חמישה התמקדו בהקטנת הנשירה, ארבעה בצמצום התנהגויות מסכנות ושלושה ניסו לקדם שותפות בתוך הכפר – בין מבוגרים לתלמידים ובין מבוגרים לבין עצמם. הפעילות התנהלה במסגרת מבנה ארגוני המאפשר למידה מרבית מתוך העשייה המשותפת: ראש המנהל וסגניו, הנהלת המו"פ לקביעת מדיניות; ד"ר חיה שריד וד"ר שלום שמאי ממטה המנהל (ומאוחר יותר החליפה אלישבע טסלר את ד"ר חיה שריד) וד"ר איוה חגי-ניב וד"ר איתי ניב יועצים חיצוניים לתהליך, הגרעין הפעיל של המו"פ לניהול הפעילות השוטפת, פורומים של אנשי מטה ומפקחים צוותי המו"פ לעיבוד הלמידות השונות; הצוה"מים, הצוותים הלומדים במקומות החינוך; ניב יועצים – מ.ש.ב., קבוצה של יועצים חיצוניים שהנחו את התהליך במקומות הלימוד.

השיטה – למידה בשלוש לולאות:

מקום מרכזי ביצירת פונקצית המו"פ תופסת ההבחנה בין סוגי למידה שונים. בדרך כלל מנסים לפתור בעיות באמצעות הכלים ה'קונבנציונאליים' של תיקון טעות - זיהוי בעיות ופתרון. חלק מהבעיות אינו בא על פתרונו בדרך זו והבעיות הולכות ומחריפות, למרות הפתרונות המוצעים ואולי אף בגללם. במקרים אלה נדרשת חקירה יסודית של ההקשר (הקונטקסט) בו מתרחשות הבעיות, וניתוח שיטתי של הגורמים החוברים ליצירת הקושי. כאשר רוצים לפתח את היכולת להמשיך וליצור שינוי צריך 'לעלות' במדרגה נוספת, להתבונן וללמוד על הדרכים בהם מתרחשת הלמידה ונוצר הידע. אלה הן שלושת לולאות הלמידה. רמות (או לולאות) אלה אפיינו את הלמידה בכל 15 מקומות החינוך.

הלולאה הראשונה: כאן נאספים ידע והבנות על הבעיה הנחקרת ועל הפתרונות האפשריים. בכל מקומות החינוך החלה החקירה ויצירת הידע בטיפול בבעיות מיידיות

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

בגישה של איתור ופתרון בעיות (הלולאה הראשונה): מהגדרת השאלה ועד להכללה על בסיס ההתנסות בניסוי והכללה של לקחיו. המאמץ הזה אכן הניב יכול עשיר ומגוון של פתרונות. אלה מובאים, בהמשך, כעקרונות פעולה בתחומים של הקטנת ההתנהגויות המסכנות, צמצום הנשירה וטיפול התלמידים יוצאי אתיופיה. העקרונות יפורסמו באמצעים שונים וישרתו את כלל מקומות החינוך.

הלולאה השנייה: כאן מבינים המעורבים בתהליך את הגורמים היוצרים את הבעיה ואת האפשרות להשפיע עליהם. כל הצוותים 'נתקעו' במוקדם או במאוחר בקשיים שלא נפתרו בגישה הראשונה. למשל, הטיפול בצמצום ההתנהגויות המסכנות החל בניסוח כללי התנהגות הולמים. לא רק שלא צמצמה את היקף התופעה אלא אף תרמה להחרפתה. הצוותים שהגיעו למבוי סתום מצאו את עצמם, בהמשך, פועלים בלולאת הלמידה השנייה - לומדים את ההקשר (הקונטקסט) בו מתרחשות הבעיות הסבוכות ומפתחים להן פתרונות עקרוניים.

הקורא יופתע לגלות שההבנות והידע שנוצרו במהלך החקירה בלולאה השנייה דומים בכל המקומות, ללא קשר לנושא הנלמד או הבעיות המצויות בחובו. התגלית המשותפת היא שטיפול אפקטיבי בסוגיות אופייניות ללולאה השנייה מצריך שינוי תפישה בסיסי. במלים אחרות, במצבים אלה נוצרת פרדיגמה חדשה.

הלולאה השלישית: כאן מתפתחת היכולת לחקור ולפתור בעיות נוספות בעתיד.

ההתבוננות בתהליך כולו ובתוצאותיו (הרפלקציה) מביאה אותנו ללולאת הלמידה השלישית: התבוננות על מה אנחנו לומדים, איך, עם מי ולצורך מה. הרפלקציה הזו אמורה לבנות את היכולת להבין לעומק את תהליך מחקר הפעולה, כיצד נוצר שינוי וכיצד לומדים.

התוצאות:

15 מקומות חינוך השתתפו בניסוי המו"פ. ב-14 מתוכם חקרו סוגיה מורכבת וקשה, הציעו פתרון, העמידו אותו למבחן ויישמו את מה שלמדו לאורך התהליך. יתרה מזאת, תשעה ממקומות החינוך עלו מדרגה והפיקו לקחים מלולאת הלמידה השנייה, המייצגת את ההקשר היותר רחב - לגבי הדימוי הנכון של תלמיד הפנימייה, לגבי תפקיד הבוגרים כחונכים, לגבי האוריינטציה הנדרשת לתוצאות. בשבעה ממקומות החינוך נבנה הפוטנציאל להמשיך וליצור שינוי.

ללא קשר לתכנים הספציפיים בהם עסקו בכל כפר, מסתכמת הלמידה בפרדיגמה חינוכית רלבנטית למציאת של ימינו המושתתת על ארבעה ערכים מובילים: **שותפות, העצמה, תוצאתיות, ולמידה.**

הפרדיגמה הזו מציעה את ההזדמנויות ללמידה משמעותית ושינויים הבאים בעקבותיה. חלקו האחרון של הדו"ח מצביע על הקשר שבין התובנות שפותחו במהלך הפרויקט לאפשרות ליצור מקומות חינוך ופנימיות שתתבססנה על ערכים ישנים-חדשים וידע חדש,

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

פרי המו"פ במקומות השונים בהם נערך.

תפוקות בפועל

למרות קוצר הזמן והפרעות חיצוניות - כמו מלחמת הגליל והשפעותיה ושביתת המורים הגדולה בפתיחת שנת הלימודים תשס"ח - עמד הפרויקט המתואר כאן בכמה מבחנים משמעותיים:

- נוצרה תשתית של כלי חקירה ללמידה מהעשייה וליצירת ידע חדש ברמת מקומות החינוך. קיים מבנה ברור, תהליך שיטתי ומתודולוגיה חדשנית ואפקטיבית;
- הופקו פתרונות מגוונים לסוגיות בהן עסקו המעורבים. אלה יושמו בהצלחה לשיפור נראה לעין ומנוסחים כעקרונות פעולה;
- הובהר הקשר בין סוגיות מורכבות למערכת הערכים של המערכת וחלקיה השונים; נוסחה ונוסחה פרדיגמה אפשרית חדשה.
- נוצר חיבור הדוק בין הפקת ידע לשימוש בו, בין 'לדעת' ל'לעשות'.

מערכת המו"פ המתהווה חשפה, בעיקר בצוה"מים (הצוותים החוקרים ולומדים במקומות החינוך) מקורות אנרגיה מרשימים בעוצמתם. הכול נעשה בהתנדבות, למרות העומס של העבודה השוטפת ומתוך סקרנות אינטלקטואלית ומחויבות אישית.

המסע המופלא מגיע כאן לסופו. עלילותיו מזמינות את המשך והעמקת התהליך.

פתח דבר

המסמך שלפניך מתאר תהליך של בניית פונקציות מו"פ במינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער. הוא גם מציע דרך ייחודית לעיצוב ולניהול פונקציה כזו, קרי: באמצעות האסטרטגיה של מחקר פעולה משתף. בדפים הבאים תוכל לקרוא על תהליך בניית המו"פ, תהליך הבנוי כניסוי שנמשך כשנתיים וחצי - מרגע הורותו בינואר 2006 ועד לסיום שני 'סיבובים' של מחקר הפעולה ביוני 2008. על מידת ההצלחה בניסוי ישפוט הקורא.

א. איך לייצר, להפיץ ולהטמיע ידע רלבנטי במציאות מורכבת ולא וודאית?

המנהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער (להלן – המינהל) מאופיין בהוויה חינוכית-חברתית מיוחדת הנשענת על שני דגמים חינוכיים בעלי מסורות ייחודיות: בתי הספר האזוריים במסגרת המועצות האזוריות, וכפרי הנוער והמוסדות הפנימייתיים. עד לא מכבר פותח ונוהל הידע הנדרש להפעלה אפקטיבית של מקומות החינוך בידי יחידות מתמחות במטה המינהל. במהלך השנים יושרו מודלים וכלים שונים לטיפול בקבוצות שונות של מתחנכים. ככל שהמציאות נעשית מורכבת יותר והאוכלוסייה המאכלסת את מקומות החינוך מגוונת יותר נדרשים מקומות החינוך עצמם לתת תשובה לאתגרים מקומיים. כלומר, ליצור מענה לשאלות המעסיקות את המערכת, לבחון את האפקטיביות של המודלים הקיימים ולהגדיר אלו מודלים חדשים צריך לפתח. הטכנולוגיה המתפתחת מאפשרת ארגון והפצה של הידע הזה לאורכו ולרוחבו של המינהל.

בהיותה מודעת לתנאים המשתנים ולהתמודדות עם שאלות חינוכיות חדשות, החליטה הנהלת המינהל החלטה אמיצה: לנסות דרך ייחודית וחדשנית של מחקר ופיתוח במערכות חינוכיות. המשמעות הייתה, לאפשר לשטח לבחון את מידת האפקטיביות של מודלים קיימים ולהמציא חדשים על פי הצורך והעניין. מבלי שדובר על כך – היה ברקע חזונו של המינהל להיות לארגון לומד: ארגון החושף את הידע המצוי בתוכו, מתבונן ובוחן את עצמו ואת סביבתו, ומשתמש בידע מול איומים והזדמנויות כאחד על מנת להתעצם ולהתפתח.

ב. פונקציה של מו"פ במינהל לחינוך התיישבותי פנימייתי ועליית הנוער.

תפקידה של יחידת המחקר והפיתוח הוגדר מלכתחילה כמובילת תהליך משולש: מחד, לחשוף ולגבש את המסורות והניסיון החינוכי רב השנים ל"תורת המינהל". לזהות דרכי עבודה (פרקטיקות) ודפוסים של היערכויות ארגוניות התורמים לאוכלוסיית היעד, ושניתן

להעמיד אותן לרשות המערכת כולה. תפקיד המו"פ לאצור ולנהל את הידע הזה ולהציעו לשימושם של אחרים. תהליך זה נקרא "ניהול ידע" והוא מייצג את צדו ה'מחקרי' של המו"פ. מאידך, פונקצית המו"פ אמורה לפתח מנגנונים ולנהל תהליכים המאפשרים למקומות החינוך ללמוד מתוך מה שהם עושים, ליצור הזדמנויות והיערכויות ארגוניות המאפשרות המצאה, ניסוי ופיתוח של כלים חדשים. סוג כזה של פעילויות נקרא "למידה ארגונית" והוא מייצג את מימד ה'פיתוח' של המו"פ.

בנוסף, פונקצית המו"פ צריכה להבטיח המשך מתמיד של פיתוח הידע, בהתאמה לצרכים וליעדים של המינהל.

התפוקה המשוערת תהיה שורה של מודלים חינוכיים-פדגוגיים אפקטיביים המותאמים לצרכים המיוחדים של קבוצות מתחנכים שונים והניתנים להעברה ולמידה במוסדות המינהל.

1. כוכב הצפון: כיוונים וחזון

ללא חזון אי אפשר לצאת לדרך. כהכנה, הותוו כיוונים ותוצאות מצופות לטווח ארוך של פעילות המו"פ, בהנחה שהפונקציה תהפוך לחלק אינטגרלי בחיי היום-יום של המינהל

ותניע תהליך של למידה מתמדת במינהל.

על פי החזון, המו"פ היה אמור להפעיל ארבע רגליים של למידה ועשייה:

א. מקומות חינוך לומדים.

ב. קהילות ידע ומאגרי ידע בתחומים שונים.

ג. מטה לומד ומיישם.

ד. הערכה של תהליכים ותפוקותיהם.

על פי הרציונל המקורי, הפעולה בארבעת התחומים נעשית על פי תכנית שנתית והעשייה נבחנת לאורך כל השנה בגישה של **מחקר פעולה משתף** (מחקר- על ידי חקירה, מדידה והערכה; תוך כדי פעולה – לומדים מתוך העשייה, בדרך של פתרון בעיות; משתף - באמצעות אנשי הארגון).

ובפירוט:

א. מקומות חינוך לומדים: במקומות החינוך יודעים לפתח או לקבל מאחרים כלים ולהתאימם למקום ולזמן. מקומות החינוך יבחנו את עצמם, יאתרו שאלות קשות, יבדקו את מה שיש ומה שצריך להמציא, ייצרו ויניסו מודלים לפתרון חדשני של בעיות מוכרות. מתוך העבודה אתם ניתן יהיה ללמוד על עקרונות פעולה אפקטיביים, על מה שיש ומה שחסר. בתהליך הסקה והכללה יעובד החומר שנוצר במקומות החינוך לתובנות, המציעות אלטרנטיבות ואסטרטגיות נורמטיביות למקומות החינוך ולמינהל עצמו.

ממקומות החינוך הלומדים יוצאים שני תהליכים:

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

- **הפצה:** מתקיים מרכז ידע, ורשת הבנויה להפצת הידע החדש מאפשרת נגישות של הכלים החדשים למי שנצרך להם.
 - **הטמעה:** ההתנהגות החדשה המפותחת במקום אחד נלמדת ומבוצעת בחלקים אחרים של הארגון. למשל, הניסוי המקומי מורחב לכלל מקום החינוך, או שמסקנות ממקום חינוך אחד מוטמעות בתהליך מחושב ומוקפד לכלל המינהל.
- כל מקום חינוך וכל יחידות המטה משולבים בתהליכי המו"פ.** בנקודה בה יצאנו לדרך קיווינו ליצור תוך 3 שנים מסה קריטית של כ - 35 מקומות חינוך המצויים בשלבים שונים של התהליך. התכנית הייתה לקיים לאחר השלב השני, למען היעילות והאפקטיביות של תהליך הלמידה, תהליכי חניכה ולמידה משותפים לשניים- שלושה מקומות חינוך, להטמעת כלים שהומצאו והמצאת כלים חדשים.
- ב. המו"פ פועל כרשת היוצרת ידע, מעריכה אותו ומפיצה אותו:** בחזון קיים מאגר ידע בו נאספים ומתועדים הכלים הקיימים. המאגר נגיש וידידותי למשתמש ומאפשר התאמה ויישום מהיר של כלים חדשים, תוך שימוש במתודולוגיה של ניסוי ולמידה מתוך העשייה. קיווינו לבנות בהמשך קהילות ידע, ברמות שונות ובתחומים שונים, סביב נושאים מוגדרים.
- ג. המינהל מכוון מדיניותו כתוצאה של שימוש בידע שנאסף.** הידע שנאסף באמצעות פונקציה של מו"פ משמש, בדרך כלל, את המטה להתוויית כיוונים, קביעת מדיניות וקבלת החלטות. בנוסף, פתוחה האפשרות בפני המטה לעיסוק בשאלות המטרידות אותו להגברת האפקטיביות והיעילות שלו עצמו.
- ד. תהליכים ופרויקטים במינהל מתוכננים לתפוקות, נמדדים ומוערכים.** קיווינו לפתח באמצעות לימוד המתודולוגיה של הניסוי גישה ודרישה תוצאתית במינהל. לפיה, מבחינים בין תשומות לתפוקות, תהליכים ופרויקטים נמדדים ומוערכים, קיימים כלים בסיסיים של מכוונות לתוצאות. אלה אמורים היו להיטמע במקומות החינוך וברמת המינהל לשינוי ערכי ונורמטיבי.
- על מידת ההתקרבות לחזון אפשר יהיה ללמוד מתוך המסמך המונח לפניך.

2. עקרונות אסטרטגיים

על מנת להתקדם לעבר החזון נדרשת אסטרטגיה מוגדרת. במיוחד כאשר מדובר בתהליך של מחקר ופיתוח, שהוא עמום מטבעו, כדאי להגדיר ולהבהיר את עקרונות הפעולה מוקדם ככל האפשר.

- **פעילות המו"פ מכוונת ליצור שינוי** להגברת האפקטיביות של מקומות החינוך ולחקירת המהלך הזה תוך כדי פעולה. עיקר המאמץ של המו"פ הוא לא באיסוף נתונים ובגיבוש מסקנות והמלצות אלא בתהליך המכוון, מראש, לפתרון בעיות ולהגברת האפקטיביות הארגונית תוך חיבור בין למידה

ופעולה. ההנחה היא ששאלות החוזרות שוב ושוב לשולחן הדיונים במקומות החינוך הן מורכבות. לכן אין טעם לפרק אותן למרכיבין (אנליטית) אלא להתערב בהן כמות שהן, לנסות ליצור שינוי - ותוך כדי כך להבין אותן לעומק. אופרטיבית – מגדירים היטב את השאלה, יוצרים פתרון, מנסים אותן בפועל (זהו השינוי הנראה לעין) - ולומדים מתוך העשייה.

- **פעילות המו"פ נעשית במתכונת של מחקר פעולה משתף.** בשונה ממחקר פוזיטיביסטי, קיים כאן חיבור בין חוקר ונחקר: בעלי הבעיה והחוקרים עובדים יחד להבנת הבעיה, לפתרונה וללמידה מתוך העשייה. הצוותים המקומיים, לומדים בעזרת חוקר-יועץ את המתודולוגיה ועורכים בעצמם מחקרי פעולה לאיתור בעיות, לגיבוש וניסוי פתרונות תוך תיעוד ולמידה מתמדת.

- **פעילות המו"פ מתנהלת מלמטה למעלה, בגיבוי ההנהלה.** הנחת העבודה היא שהמידע הרלבנטי והידע המעשי מצויים בידיהם ובראשם של אנשי השטח, במקרה הזה - עובדים ומנהלים במקומות החינוך הבאים במגע יומיומי עם סוגיות ושאלות. כאן מצויה הכמות הגדולה ביותר של ידע שימושי המשתף ידיים ולבבות. אלה האנשים המפתחים תובנות תוך כדי טיפול בשאלות קונקרטריות, יוצרים את הכלים החדשים ומנסים אותם. הנהלת הארגון והמטה מניעים את התהליך, נותנים לו לגיטימציה, מעבדים, מכלילים ומפיצים את הידע הנוצר. אלה גם מעמידים דרישה לנורמות וסטנדרטים חדשים. עבודה משולבת כזו מגדילה את הסיכוי שהמלצות לא תשארנה במגירות אלא תשמשנה את העושים במלאכה.

יישום העקרונות האלה אמור להפיק את התוצאות הבאות:

1. יהיה שיפור נראה לעין ומדיד בתחומים השונים שיוגדרו לחקירה ופעולה.
2. יוצעו מודלים ועקרונות פעולה, שנוסו בשדה ומוכנים ליישום נרחב.
3. יסומנו דרכי פעולה וכלי חקירה למו"פ.

התוצאות מאפשרות למידה בשלוש לולאות -- במקום החינוך כמו גם במינהל עצמו

- בלולאה הראשונה: נאספים ידע והבנות על הבעיה הנחקרת ועל הפתרונות האפשריים;
- בלולאה השנייה: המעורבים בתהליך מבינים את הגורמים היוצרים את הבעיה ואת האפשרות להשפיע עליהם;
- בלולאה השלישית: מתפתחת היכולת לחקור ולפתור בעיות נוספות בעתיד.

3. התיב המרכזי: מחקר פעולה משתף.

קורט לזין גרס, כבר לפני מחצית המאה, שעל מנת להבין מערכת ארגונית צריך לנסות ולשנות אותה, ולהתבונן בה תוך כדי השתנות. מחקר פעולה (action research) מאפשר לחבר ידע לפעולה: ליצור שינוי ולהתבונן בו תוך כדי מעשה דרך עדשה רחבה, עמוקה וספציפית כאחד. זוהי גישה המבטלת את הפער הקיים בגישות המקובלות בין 'ידיעה' ל'פעולה'. כאן, תחומי העשייה הם חומר הגלם ליצירת ידע חדש - ומשתמשים בידע החדש על מנת לעשות שינוי.

עקרונותיו של מחקר פעולה משתף הם:

1. **לאמת פנים רבות**, היא יחסית ומוגדרת על ידי משתתפי המחקר (למשל, מהי פנימייה טובה, או מהי הצלחה).
2. **בעלי העניין הם גם החוקרים**. ברקע מצוי חוקר-יועץ האחראי בעיקר על המתודולוגיה.
3. בעיה מורכבת אינה מפורקת לחלקים קטנים. **המורכבות נתפסת כמכלול**, כמפה של גורמים משתלבים שהגבולות ביניהם שרירותיים ולכן אין טעם לנתח כל אחד מהם בנפרד.
4. **החקירה מתמקדת בדרך כלל בגזרה ספציפית בה נערך ניסוי מבוקר בפתרונות החדשים**. הגזרה מייצגת את הבעייתיות של המערכת המורכבת כולה (בהתאם לתיאוריות של מורכבות – זהו פרקטל שמרכיביו הבסיסיים זהים לאלה של השלם כולו). המודל לפתרון נבנה כך שיוכל לטפל במצבים דומים בעתיד. בתוך תהליך הלמידה מתגלים לא רק תוכן השאלה הספציפית הנחקרת אלא גם אופיו, ערכיו והאקלים של מקום החינוך. מתוך 'הצוהר' של העניין הממוקד עולות שאלות כמו: איך בודקים כאן שאלות, כמה ולמי מותר לטעות, איך משנים כאן, מדוע כדאי כך ולא אחרת. התהליך הוא של אבחון מתמשך תוך כדי תנועה ופעולה.
5. להבנת המציאות המורכבת נדרש **תהליך מעגלי המאפשר למידה מתוך העשייה**.
 - א. נתקלים בבעיה מציקה.
 - ב. מגדירים שאלה לחקירה (שאלת למידה) מתוך הבעיה.
 - ג. אוספים מידע סמוי, גלוי – מתוך הניסיון וממקורות חיצוניים ומנתחים את הקושי.
 - ד. מעמידים פתרונות אפשריים (מודלים וכלים לפעולה) שיועמדו במבחן אמפירי. למשל, להפעיל גישה שונה מהמקובל בטיפול בהתנהגות בסיכון.
 - ה. עורכים ניסוי מבוקר, מתוכנן בקפידה, מכון להצלחה. על מנת להצליח נדרשת עבודה שיטתית: מגדירים מטרה במונחים הניתנים למדידה, ממפים את כל הגורמים המעורבים ומתכננים צעדי פעולה, אחריות ולוחות זמנים, מבצעים תוך התבוננות ובקרה.

ו. מתבוננים בעשייה ולומדים ממנה. ההתבוננות היא המקור ללמידה מהניסוי. בעזרת ההתבוננות נחשפים מושגים, כלים, מודלים ותיאוריות הרלבנטיים למצבים אפשריים בעתיד.

ז. מכלילים לתיאוריה חדשה ומעמידים את הידע לרשות אחרים.

תיקופו של הניסוי נעשה באמצעות ניסויים נוספים, בהיקף יותר רחב, סביב שאלות דומות. למשל, 'הגדלת ראש' של נערים אתיופיים בפנימייה הושגה על ידי ניסוי של הקמה וניהול קפטריה על ידי הנערים. התוצאה הזו הושגה באמצעות יצירת שותפות של מנהלים, מורים, מדריכים ותלמידים. את הידע שנרכש ליצירת שותפויות ניתן ליישם גם לגיוס תלמידים לשנה הבאה או למקרים אחרים בהם מתחייבת שותפות בין גורמים שונים.

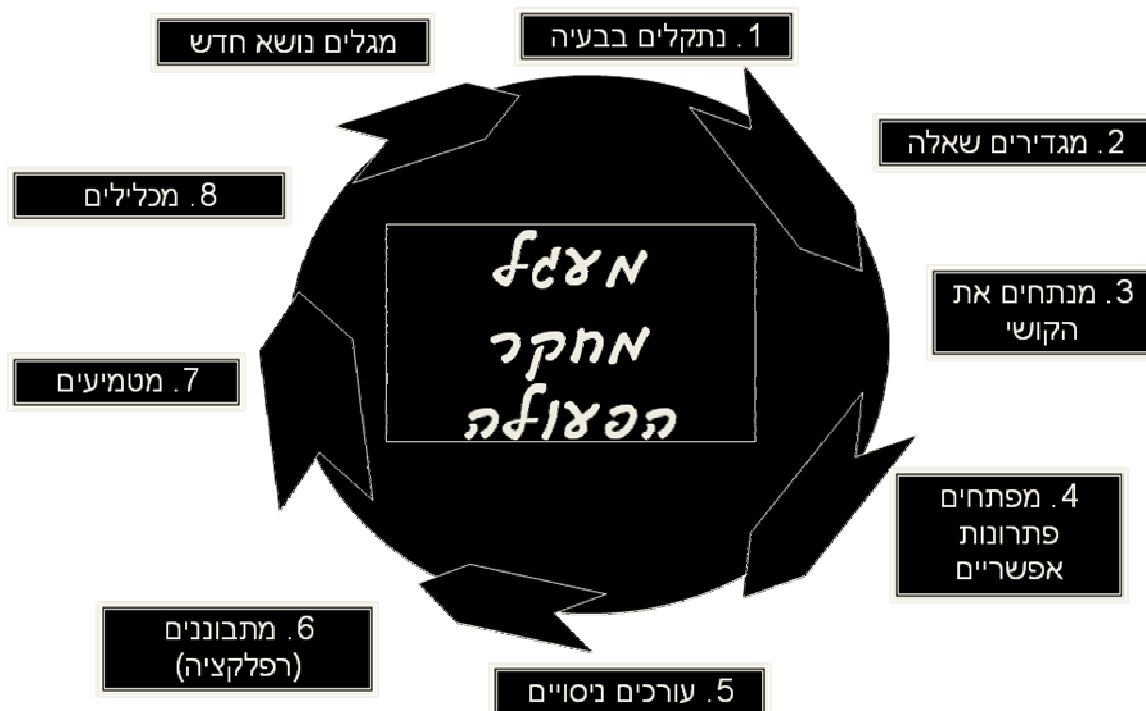
ח. בדרך כלל עולה בשלב זה שאלה חדשה הדורשת את המעגל שלה.

התוצאות מאפשרות להעלות השערות שיועמדו לבחינה בניסויים נוספים. ידע חדש נוצר מתוך פעולה של אנשי השטח השואלים את השאלות, חוקרים אותן ומעמידים להן תשובות. החקירה כמו גם תוצאותיה שייכות לבעלי העניין ולא לחוקרים חיצוניים, וכך ניתן להתגבר על הקושי המרכזי של חקירה פוזיטיביסטית – החיבור הבעייתי בין ידיעה לפעולה.

יתרונו של מחקר הפעולה המשתף הוא בראיה המערכתית שהוא מצריך. כאן לא מבודדים משתנים רלבנטיים ומנתחים אותם אלא מתמודדים עם המורכבות של המכלול בשלמותו: מעלים השערות בדבר אפקטיביות של מודלים ישנים (למשל, שיטור כאמצעי להטמעת התנהגויות רצויות) ומעצבים מודלים אלטרנטיביים המועמדים לבחינה באמצעות התנסות בפעולה.

ההתמודדות הזו יוצרת מפה קוגניטיבית המאפשרת הבנה מעמיקה של הסיטואציה הספציפית ומצבים דומים במערכות אחרות. כך יכול ארגון ללמוד, תוך כדי פתרון בעיות מציקות, על ערכיו ועל הכוחות המניעים אותו, וגם על דינאמיקה של מערכות מורכבות ככלל.

המעגל של מחקר הפעולה



4. לולאות למידה

עבודה במתכונת של מחקר-פעולה משתף מעלה כמות רבה של ידע שניתן לארגן אותו בשלוש רמות, או לולאות, של למידה.

רמה (או לולאה) ראשונה היא של איתור ותיקון תקלות: זוהי פרקטיקה שמשתמשים בה כל הזמן. היא מסייעת לתיקון בעיות פשוטות, אבל אינה אפקטיבית לכשעצמה כאשר הבעיה מורכבת. אז נמצא עצמנו מפעילים את הפתרון - והבעיה אינה נפתרת. למשל, טיפול בבעיות משמעת יוצר לעיתים בעיות משמעת. עם זאת, בדרך של מחקר פעולה ניתן ללמוד הרבה על הבעיה עצמה. למשל, מהי המשמעות של נשירה, את מי צריך לערב על מנת לטפל בבעיות אלימות, איך בונים מרכז למידה אפקטיבי ואיזה מהלכים וטכניקות הם בעלי ערך למניעת שוטטות.

רמה (או לולאה) שנייה היא של לימוד ואבחון הגורמים היוצרים את התקלה. המעבר אליה מחויב כאשר בעיות אינן נפתרות ברמה הראשונה. אז יש צורך ללמוד את ההקשרים, לזהות את הערכים והתהליכים שיוצרים את התקלה ולהתערב בהם. למשל, מזהים שטיפול בבעיות משמעת מחייב שותפות בין מחנכים לתלמידים. למידה כזו תאפשר בעתיד לטפל בבעיות משמעת בדרך אחרת. בנוסף, דרך הטיפול בבעיה לומדים על מקום החינוך, הפרדיגמות והנחות היסוד שלו. למשל, מה במדיניות מקום החינוך, תפקוד מורים ומדריכים, עמדותיהם של החניכים, מקומם של ההורים ותרומתם של גורמים אחרים בקהילה מגדיל או מקטין את

הסיכוי להשתתפות פעילה של הורים אתיופיים ביום הורים או לפיתוח לומד עצמאי, הלוקח אחריות על חייו.

רמה (או לולאה) שלישית היא של לימוד הגורמים המסייעים ואלה המפריעים ללמידה והתפתחות אנשים וארגונים. ברמה הזו לומדים על הלמידה עצמה, על הדרך בה לומדים - ומשתנים - האנשים והארגונים המעורבים. כאן מזהים את התנאים הארגוניים המאפשרים יצירת ידע חדש, ושואלים כיצד ניתן לשפר את המקצועיות ואת הדרך בה עושים דברים בצורה אפקטיבית. למשל, מגלים את הערך של דיאלוג – הקשבה ולמידה משותפת למבוגרים ותלמידים, או את החשיבות של תכנון מדוקדק לתוצאות.

פונקצית המו"פ דואגת לכך שכל הידע שהופק ממחקר הפעולה המשתף יאורגן ו'יארז' להפצה. המסמך שלפניך הוא דרך אחת כזו. הידע הזה רלבנטי לפתרון בעיות דומות במקומות חינוך אחרים, להבנה עמוקה של תהליכים אופייניים במקומות חינוך בכלל וליישום מתודולוגיות המשלבות למידה ועשייה.

ברמה הראשונה אפשר לקבל מידע רב על הנושאים השונים במ עוסק המו"פ, דרך החקירה והפתרונות שמעלים הצוותים במקומות החינוך.

ברמה השנייה ניתן להכליל, דרך הפריזמה שמייצג הנושא בו עוסקים, לגבי מקומות החינוך והמינהל בכלל: לגבי יעוד, ערכים, נורמות והתנהגויות נפוצות, לגבי פרדיגמות אפקטיביות יותר ופחות.

ברמה השלישית ניתן להכליל על איך לומדים ומשתנים במינהל ועל מידת האפקטיביות של מחקר הפעולה כדרך ליצירת ידע ישים חדש.

תרשים: לולאות למידה



ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

5. המנגנון שנבנה

ללא חלוקת עבודה ומודל פעולה רלבנטיים לא תתכן הוצאה לפועל של האסטרטגיה. במקרה של המו"פ אמורה האסטרטגיה לגרום ליצירת ואגירת ידע קיים וחדש ולהפעלת תהליכים של חקירה ולמידה מתמשכות במינהל. המבנה הארגוני לתהליך המו"פ מייצג את העקרונות המתודולוגיים וההיררכיים שהוזכרו לעיל. למרות שהוא מוצג כאן "מלמעלה למטה" - מהנהלת המינהל אל 'השדה' חשוב לזכור שהתהליך האמיתי נעשה "מלמטה למעלה" - במקומות החינוך - מתוך גיבוי ומעורבות של מובילי המו"פ וקודקודים במינהל.

את המהלך כולו מובילה, אסטרטגית, הנהלת המו"פ. בראש המו"פ עמד מנהל המינהל ד"ר יחיאל שילה, וחברים בה ראשי האגפים ומובילי המו"פ - ד"ר חיה שריד וד"ר שלום שמאי (בהמשך החליפה אלישבע טסלר את ד"ר חיה שריד שפרשה לגימלאות). משתתפים ד"ר איוה חגי-ניב וד"ר אמתי ניב - היועצים הבכירים. ההנהלה מתווה כיוונים ומחליטה על הנושאים לפיתוח, מעריכה את התוצאות, נותנת לגיטימציה לגישה, לתכניות ולביצוע. תפקידה, ראשית, להעמיד דרישה לפונקצית המו"פ: להגדיר את התוצאה הרצויה, את מדדי ההצלחה, להסכים על הגישה ואופן העבודה, על התכנים והמבנה הארגוני של הפעילות. שנית, לסייע בקידום הפעילות: לעקוב אחרי המתרחש, לבקר את הפעילות, ללמוד מתוך כך ולהציע גיבוי וסיוע מתבקש במידת הצורך. ושלישית, להעריך את התוצאות, לתת להן גושפנקא חוקית ולהכריז על הטמעתן בפרקטיקה של המינהל. את ההנהלה מלווים היועצים החיצוניים לתהליך.

ב'סיבוב הראשון' של פעילות המו"פ (אפריל 2006 - יוני 2007) החליטה ההנהלה, בשיתוף עם מפקחים ומנהלי מקומות חינוך, על שלושה נושאים שיפותחו על ידי המו"פ באחד עשר מקומות חינוך:

1. הקטנת התנהגויות מסוכנות
2. קידום נוער אתיופי
3. מניעת נשירה.

ב'סיבוב השני' בחרו שלושה מקומות חינוך חדשים ואחד מהוותיקים לעסוק בסוגיית 'בניית שותפות' - בין מבוגרים לתלמידים, בין מבוגרים לבין עצמם. הנושא הזה הוצע ונבחר על ידי מקומות החינוך עצמם.

מנת"ה

מנהלי התהליך, הוא הצוות המנהל בפועל את תהליך המו"פ. חברים בו מובילי המו"פ - ד"ר חיה שריד (שהוחלפה בתחילת תשס"ח באלישבע טסלר) וד"ר שלום שמאי והיועצים ד"ר איוה חגי-ניב וד"ר אמתי ניב.

הצוות הזה נפגש לפי הצורך (אחת לחודש, לערך) ועקב באופן שוטף אחר התקדמות התהליך במקומות החינוך השונים, אסף את הידע הנצבר, העריך את המודלים הנבנים ובעיקר חשב קדימה, על המשך התהליך. תפקיד היועצים החיצוניים היה לספק תמיכה מתודולוגית, לסייע בתהליך הלמידה ולהרחיב בתשומות אקדמיות לעיצוב מודלים חדשים לעבודה.

צוותי מו"פ.

במרץ 2006 הוקמו מול שלושת הנושאים הראשונים שלוש קבוצות מו"פ שעיקר תפקידן היה חקירה 'לרוחב' הנושאים ומתן לגיטימציה של שדרת הביניים של המינהל למהלך כולו. כל קבוצה כזו הורכבה ממנהלי מקומות חינוך שהשתתפו בתהליך ומובילי צוותים מקומיים שעיסוקם בנושא הספציפי של הקבוצה, מפקחים, נציגי עו"סים ויועצים חינוכיים מהמינהל. לכל קבוצה היה עולם תוכן משלה: האחת עסקה בחקירה והצעת מודלים וכלים אפקטיביים להתמודדות עם התנהגויות בסיכון, השנייה בחנה הצלחות ומודלים של מניעת נשירה, השלישית התמקדה בקידום תלמידים יוצאי אתיופיה.

הפעילות תועדה במדוקדק. הקבוצות נפגשו פעמים או שלוש לאורך התהליך, עד יוני 2006. בנוסף ללימוד המתודולוגיה של מחקר הפעולה נערכו דיונים שמטרתם היתה לשאוב מהשטח את המידע בדבר המצב הקיים, לרכז אותו, להעלות השערות בדבר מודלים אפקטיביים להתמודדות, כמו גם ללוות את העשייה בפועל. את הקבוצות הנחו ד"ר אמתי ניב וד"ר איוה חגי-ניב.

פגישות הערכה תקופתיות.

שלוש פעמים לאורך התהליך התקיימו בבית המינהל, בתל אביב, 'מרתונים' של הערכה ולמידה שמוקדו בתהליכים השונים הקורים במקומות החינוך. ה'מרתון' הורכב משורת פגישות שהוקדשו למקומות החינוך השונים ולתהליכים המתחוללים בהם. בכל פגישה כזו השתתפו מנהל מקום החינוך, מוביל הצוה"מ, צוות מנת"ה, היועצים ומפקחי ביה"ס והפנימייה של מקום החינוך. כאן נסקרה העבודה במקום החינוך עד כה, מוקדו סוגיות הנוגעות ספציפית למקום והוגדרו דרכי התערבות לקידום מחקר הפעולה ולתוצאות משמעותיות עבור מקום החינוך. הארות והערות המפקחים – שעד אז לא לקחו חלק במחקר הפעולה- כמו גם מעורבותם בפועל בנקודות מוגדרות, היוו תרומה חשובה להצלחת המהלך כולו. פגישות דומות התקיימו לקראת סיום הפרויקט כולו, הפעם במקומות החינוך ובהשתתפות הצוה"מ כולו.

מקומות חינוך.

המידע על הפרקטיקה היומיומית מצוי בשטח, בבתי הספר ובפנימיות. כאן יודעים לדבר על הצלחות ועל קשיים, כאן אפשר להמציא דרכים חדשות להתמודדות ולנסות אותן בפועל, להתבונן בהתנסות וללמוד ממנה.

ב'סיבוב הראשון' (אפריל 2006-יוני 2007) השתתפו אחד עשר מקומות חינוך בתהליך המו"פ. ארבעה עסקו בצמצום התנהגויות מסכנות, שלושה בקידום נוער אתיפי ועוד ארבעה במניעת נשירה. ב'סיבוב השני' (בין דצמבר 2007 ליוני 2008) השתתפו חמישה מקומות חינוך 'ותיקים' וארבעה מקומות חדשים. בכל מקום חינוך הוקם צוות היגוי מקומי (צוה"מ) שעסק בלמידה ובפיתוח. השתתפו בו נציגי הפנימייה וביה"ס, חניכים, הורים, אנשי מקצוע מקומיים וחוקר-יועץ חיצוני חבר מ.ש.ב – ניב יועצים. את עבודת הצוה"מ הוביל, תיאם וניהל איש מרכזי במערכת המקומית.

הצוה"מ.

תפקידיו של הצוה"מ:

- ללמוד בעזרת היועץ את המתודולוגיה של מחקר פעולה,
- להגדיר שאלה לחקירה מתוך הנושא הכללי בו הוא עוסק (התנהגויות מסכנות, נוער אתיפי, שותפות או נשירה),
- לערוך ברור ראשוני של הידע המצוי במקום החינוך – סמוי וגלוי, הנוגע לשאלת המחקר, לברר מה "עובד" ומה טעון תיקון/שיפור, להגדיר את הפרדיגמה הקיימת לגבי הנושא ופרדיגמה חליפית אותה ינסו לבחון באמצעות הניסוי המבוקר,
- לברר מה רוצים עוד ללמוד, ולאסוף ידע מתוך המוסד החינוכי או מחוצה לו.
- לגבש דרך התנהגות אלטרנטיבית על פי הפרדיגמה החדשה (זהו המודל לניסוי),
- לבצע ניסוי של המודל (כפריצת דרך),
- להעריך אותו, לסכם את הלמידה בשלוש לולאות,
- לתכנן את שנת העבודה הבאה בהקשר לעבודת הצוה"מ.

הצוה"מ אחראי על הפצת המידע בדבר התהליך בתוך ביה"ס. מוביל הצוה"מ המשתתף בפגישות צוות המו"פ הרלבנטי לנושא שלו, דיווח שם על הנעשה בבית הספר שלו, כבסיס ללמידה משותפת.

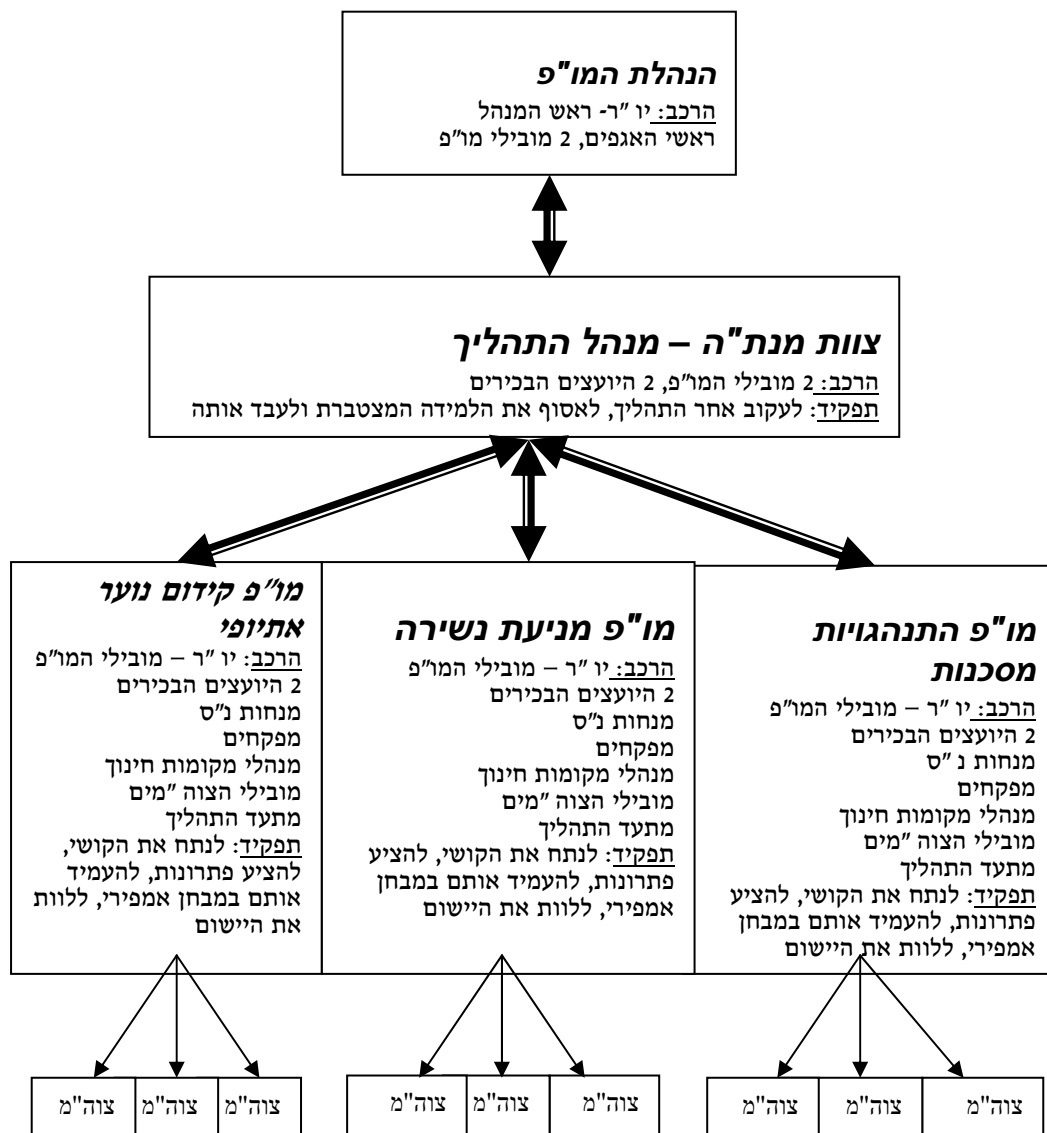
יועצים-חוקרים המלווים את התהליך.

את התהליך הייעוצי ניהלו ד"ר איוה חגי-ניב וד"ר אמתי ניב מחברת ניב יועצים בע"מ. במקומות החינוך הוצבו יועצים חברים בקבוצת מ.ש.ב. (מימוש שינוי בחינוך) - ניב יועצים: רעיה טילינגר, ריקי כסיף, דובי אביגור, רותי שרר ומירה להק. תפקיד המנחים בעיקר בסיוע

מתודולוגי, בעזרה להגדרת הבעיה והפרדיגמות מסביבה, לאיסוף המידע (להפוך ידע סמוי לגלוי בקבוצות, להביא מידע מספרות ומניסיונם של אחרים), לבניית המודל הניסיוני, להעמדתו למבחן, ובעיקר בעזרה להתבוננות ולמידה מתמדת לאורך התהליך, הכללה למודל ועקרונות פעולה.

קבוצת היעצים נפגשה אחת לחודש לפחות על מנת לחשוב וללמוד יחד: לבחון את התהליכים המתהווים במקומות החינוך, לזהות תמות העולות מתוכם כמו גם קשיים והתנגדויות ולהתייעץ לגבי ההמשך. מובילי המו"פ הוזמנו להשתתף בחלק מהמפגשים האלה, במיוחד בנקודות קריטיות בתהליך. באפריל 2007 שמחנו לארח בקבוצת המנחים את ד"ר רוברט שפר, יועץ מומחה לניהול פריצות דרך פרדיגמליות בארגונים ולהתייעץ גם אתו על סוגיות מרכזיות בתהליך בניית המו"פ.

נספח: תרשים מודל הפעולה של המו"פ



צוה "מ" (צוות היגוי מקומי)
הרכב: מוביל תהליך מקומי, מנהל ב"ס/ פנימייה, מחנכים מביה"ס/ פנימייה,
אנשי מח"מ (מרכזיה חינוכית מקומית), חניכים, אנשי מקצוע
יועץ-חוקר מלווה
תפקיד: להגדיר שאלה, לחקור אותה, להציע פרדיגמה חדשה לניסוי, לבנות מודל
לניסוי, לערוך אותו, להתבונן ולהעריך, לסכם את הלמידה.

ג. תכנים ותהליכים בעבודת המו"פ

בחירת מקומות החינוך המשתתפים

הקריטריונים לבחירת מקומות החינוך שישתתפו בתהליך המו"פ עלו מתוך השערה בדבר התנאים המבטיחים הצלחה בתהליך שינוי ארגוני. שיערנו שעל מנת להבטיח הצלחה צריך תהליך שינוי להראות ערכים גבוהים במשתתפים הבאים:

- **מנהיגות:** במקום החינוך קיימת מנהיגות המרגישה צורך בשינוי, מוכנה להשקיע בו ומסוגלת להעמיד דרישה ברורה למשתתפים בצוה"מ וציפייה מוגדרת לתוצאות התהליך.

- **צורך:** במקום החינוך קיים צורך מודע לקידום הנושא ותחושה של דחיפות לפתרון הבעיה הספציפית.

- **רווח:** מנהלים ואחרים במקום החינוך מאמינים שיש סיכוי להגיע לפתרונות, שניתן להפיק רווח ממחקר הפעולה, שכדאי להיות חלק מהמאמץ המו"פ.

- **שותפות:** נראה שיש אפשרות לבנות שותפות בין גורמים במקום החינוך, ומנהיגות הארגון תומכת בחופש לחשיבה ופעולה הבאים 'מתוך השורות'.

- **משאבים:** יש מקום, זמן, תיאוריה, כלים ומתודולוגיה ברורה לעיסוק בפרויקט "כבד", יחסית.

מנהלי המו"פ (ד"ר חיה שריד וד"ר שלום שמאי) נפגשו עם מפקחים, אנשי טיפול ומנהלים, בקבוצות וביחידים על מנת לאתר ולגייס את מקומות החינוך שסומנו כרלבנטיים. האישור ניתן בהנהלת המו"פ, בתמיכתו ובעידודו של ראש המינהל, ד"ר יחיאל שילה. כל המנהלים שנבחרו לבסוף קבלו על עצמם את התנאים המתחייבים להקמת והפעלת צוה"מ ולכניסתו של הארגון שלהם לתהליך של מחקר פעולה.

התכנים: הקטנת התנהגויות מסכנות, קידום תלמידים יוצאי אתיופיה, מניעת נשירה,

בניית שותפות.

את השאלות המרכזיות בהן עסוקה המערכת הגדירו ב'סיבוב הראשון' בדיאלוג בין הנהלת המינהל למפקחים ולמנהלי מקומות החינוך. בחלקו השני של מאמץ המו"פ הצטרפו 4 מקומות חינוך לקבוצה הוותיקה. כאן לא הוגדרו נושאים על ידי המטה. שלושה מתוך ארבעת המצטרפים בחרו לעסוק ב'בניית שותפות' כנושא מרכזי לחקירה.

המו"פ טיפל, אפוא, בארבע שאלות אופייניות:

א. כיצד מטפלים באופן אפקטיבי בהתנהגויות מסכנות?

ב. כיצד נותנים מענה הולם לצרכים הייחודיים של נוער מהתרבות האתיופית?

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

ג. איך מונעים נשירה בפנימיות ובתי הספר?

ד. איך בונים שותפות בין מגזרים ומכלולים במקום החינוך – בין מבוגרים לבין עצמם ובין מבוגרים לתלמידים?

בכל אחד מהצוה"מים בדקו מה כבר עשו ועושים על מנת לפתור את השאלות האלה ובאיזו הצלחה, מה עובד ומה לא ומדוע מתקשים להגיע לפתרון (מהי הפרדיגמה הכובלת בכל מקרה ומקרה). בכל אחד מהם הציעו מודלים חדשים על מנת לפתור את מה ש"לא עובד", פיתחו כלים ספציפיים וניסו אותם באופן מבוקר. כל התהליך לווה בהתבוננות, למידה והסקת מסקנות לגבי אפקטיביות הכלים החדשים, הערכים והנורמות במקום החינוך, ולגבי עצם היכולת ללמוד ולהתפתח.

מקומות החינוך שהשתתפו במחקר הם:

הקטנת התנהגויות מסכנות: הודיות, ביה"ס הגליל המערבי, נווה עמיאל, נחלת יהודה.

קידום נוער אתיפי: ימין אורד, תו"ם חרב לאת, גן ונוף.

מניעת נשירה: ניר העמק, נהלל, אחוזת יעקב, מבואות ים, בן יקר.

בניית שותפות: כדורי, אורט-ימי אשדוד, אשל הנשיא.

סיפוריהם של חמישה עשר המקומות, כמו גם הכלים שפותחו, מובא בהמשך.

התיעוד

התהליך כולו תועד בקפידה. סיכומי ביניים והכללות עדכניות אפשרו להנהלת המו"פ

לעקוב אחר ההתקדמות ולהפיץ את הידע הנאסף למערכת כולה.

התיעוד וההפצה הם חלק מרכזי במחקר פעולה, כמו גם בניהול הידע. מעבר להיותו כלי בקרה, התומך באסטרטגיה ומאפשר מעקב אחר ביצוע תכניות, התיעוד קולט את מעשה השינוי המתרחש במחקר פעולה. קשה לתעד את מהות הקשר הבין אישי הנוצר במהלך חשיבה משותפת, או את התחושה שניתן לפרוץ פרדיגמות ולהתנסות בחשיבה ופעולה יצירתית. ניתן לתעד את מה שנאמר, ולספר את הסיפור המתהווה. הסיפור הזה צריך לקבל פומביות על מנת שיהפוך מאירוע בודד לתהליך ארגוני לגיטימי. הוא צריך לחזור אל המשתתפים החווים את הסיפור ולסייע להם לתמלל אותו. הוא צריך להגיע לאחרים רלבנטיים על מנת להפנות את תשומת הלב ולהמחיש את השינוי הקורה בארגון. הוא צריך להגיע לעמיתים החווים חוויה דומה – בחלק אחר של הארגון או בארגון אחר - על מנת לסייע להם להגיע להכללות.

במו"פ של המינהל הושם דגש מרכזי על התיעוד וההפצה. אין פגישה ללא תיעוד. לכל צוה"מ צורף מתעד, כחלק אינטגרלי של המפגש, ורישום הפרוטוקול שערך נשלח אל המשתתפים.

הנתונים עברו עיבוד והפכו לסיכום (של ראש הצוה"מ, של היועץ המלווה את התהליך, של היועצים הבכירים בפגישות המטה). הסיכום נשלח אל הנמענים הרלבנטיים. הפרוטוקול הזה שימש בסיס לסיכום של היועץ המלווה. כאן הופיעו תוספות ותובנות מנקודת הראות של היועץ. הסיכום נשלח לצוות מנת"ה וליועצים האחרים בתכנית.

הפורמט של הסיכום הזה היה אחיד והתייחס לנקודות הבאות:

- מהי שאלת הלמידה הספציפית בה עוסקים?
- מה נעשה עד כה?
- איפה עומדים כרגע?
- מהן מטרות המפגש הנוכחי, ומה מתכוונים להשיג בו?
- מהלך המפגש: מה קרה בפועל – עד כמה באה לידי ביטוי דרישת ההנהלה ושותפות האחרים, מה היו התכנים, מה היה מבנה הפגישה, איך באה לידי ביטוי המתודולוגיה?
- סיכומים והחלטות.
- מה למד היועץ – על הנושא, על המוסד, על איך לומדים כאן?
- מה למד היועץ – על ייעוץ, על עצמו?

התובנות הועברו בע"פ לצוות המו"פ הרלבנטי. צוותי המו"פ קבלו את התובנות, ערכו דיונים בהם הוסיפו את ההערות והתובנות שלהם. הדיונים האלה תועדו גם על ידי מתעדת מתוך המינהל והופצו למשתתפי צוות המו"פ כמו גם למשתתפי צוותי המו"פ האחרים.

ערוצי התקשורת, כפי שהם מתוארים לעיל, יצרו רשת וזרימת מידע וידע שתאמה את המבנה הארגוני של המו"פ: מלמטה למעלה ובכיוון ההפוך.

ד. שלבים במסע

ינואר-פברואר 2006: ב – 9 לינואר, 2006 הוצגה התכנית המפורטת של הפעלת המו"פ בישיבת הנהלת המו"פ. כאן הוצגו המטרות, המתודולוגיה, התכנים הוגדרו, נבנתה הצעה ראשונית של מקומות חינוך שישתתפו במו"פ וסוכם על שיתוף מפקחי המינהל בתהליך: מובילי המו"פ יציגו בפניהם את הרכב המשתתפים לפי הנושאים ויבקשו את הסכמתם להביא את העניין בפני מנהלי מקומות החינוך. המפקחים הוזמנו להשתתף בצוותי המו"פ השונים על פי העניין.

למנהלי מקומות החינוך הוצע להשתתף בפרויקט חדשני, מיוחד ומבטיח שתכליתו איסוף ידע קיים והעמקתו, ניסוח פתרונות חדשים לטובת המערכת ויישומם.

התוצאות צריכות להיות:

1. התמודדות מוצלחת עם שאלת המחקר.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

2. מודלים וכלים המאפשרים התמודדות כזו גם בעתיד.

3. גישה של מחקר פעולה כדרך להתמודדות עם שאלות אחרות.

בשיחה הובהרו התנאים להשתתפות: מנהיגות ויכולת להעמיד דרישה, צורך מודע לפתור בעיה מציקה, סיכוי נראה לעין לרווחים שיפיק התהליך, ויכולת לקיים שותפות בתוך מקום החינוך. את המתודולוגיה והכלים אמור לספק חוקר-מלווה, יועץ ארגוני בהכשרתו. הובהר גם שהמקום נבחר בהנחה שאיננו 'עמוס' עד מעל לראש בפרויקטים גדולים אחרים ושיש בידו הזמן והיכולת להתפנות לטובת עריכת מחקר הפעולה. המנהל התחייב לקחת חלק פעיל בתהליך, למנות מוביל מתאים ומשמעותי לצוה"מ, להקים את הצוה"מ ולהבטיח פעילות שוטפת של הצוה"מ אחת לשבועיים בליווי יועץ ארגוני מתוך ניב יועצים.

המטרה הייתה להגיע לפגישה ראשונה של הצוה"מ עוד לפני פסח. הכול מכירים את המציאות של מערכת החינוך בה קשה – אם לא בלתי אפשרי – להתחיל בפרויקט חדש אחרי פסח. בשיחה עם המנהלים הועלה הקושי הזה. הם התבקשו להעריך ולסמן תוצאות אפשריות למחקר הפעולה המשתף לשנת הלימודים תשס"ו ולהגדיר כיצד יערכו לשנת הלימודים הבאה.

אפריל 2006. במקומות החינוך הורכבו הצוה"מים ונערכה היכרות עם היועצים המלווים ועם התפישה של מחקר פעולה, המערך הארגוני ותפקיד הצוה"מ. בכל מקום השתדלו היועצים ליצור הבחנה בין תכנית המו"פ ל'עוד פרויקט', אחד מני רבים הקיימים במקום החינוך.

מאי - מחצית יוני 2006. כל הצוה"מים ערכו חקירה ראשונה של הנושא הנחקר ("מה אנחנו יודעים עליו ומה לא, מה עובד ומה לא") והעמידו שאלה ברורה בה רוצה מקום החינוך לעסוק ("מה אנחנו רוצים לשנות ומה רוצים לנסות לעשות אחרת?").

יוני - מחצית יולי 2006. על מנת להבין מה היה הקושי המרכזי בהתמודדות עם השאלה עד כה, אותו קושי שמנע פתרון והביא את הבעיה שוב ושוב אל שולחן ההנהלה במקום החינוך – הוגדרו הפרדיגמות הישנות והחדשות מסביב לשאלה: "מה הייתה תפישת העולם לאורה פעלנו עד עתה (שכנראה מנעה פתרון הבעיה) - ואיזו תפישת עולם אלטרנטיבית אנו רוצים לנסות עכשיו?".

עד סוף יוני הגיעו בכל הצוה"מים, מחוץ לאחוזת יעקב, לניסוח שאלת מחקר. בשמונה מתוך אחד עשר המקומות (להוציא תו"ם, ניר העמק ואחוזת יעקב) נאסף המידע הקיים, הוגדר הקושי ונוסחה אסטרטגיה אלטרנטיבית לפעולה, שתנוסה בשנת הלימודים הבאה.

בפגישת היועצים (מ.ש.ב. - ניב יועצים) בסוף יולי 2006 הוגדרו המטרות עד לסוף הקיץ:

א. ליצור צוה"מים מחויבים ויציבים - כך שניתן יהיה להתחיל בניסוי המודלים החדשים עם תחילת השנה - וקשר ייעוצי משולש עם מוביל הצוה"מ ומנהל מקום החינוך (שהצלחתם-הנה הצלחת מחקר הפעולה).

ב. לחשוב מראש על הרחבה והטמעה ולהגיע לפתיחת השנה עם הצהרה פומבית על המאמץ המו"פי ושיתוף רבים ככל האפשר במקום החינוך – לפחות ברמת ידיעה.

בישיבה הזו שמענו בפעם הראשונה על הצלחות: במקומות החינוך הבינו כבר שאין מדובר רק בפתרון בעיות אלא בחשיפת ערכים וכללי משחק (בעיקר ערך השותפות, אופי היחסים בין ביה"ס לפנימייה ומידת האחריות המוטלת על החניכים), ושיש צורך בפרדיגמה אחרת על מנת להתמודד עם שאלות קשות. יתכן שבפרדיגמה החדשה יחליפו אכיפה באחריות משותפת. וכנראה יהיה צורך לעבור מניסיון לבלום תופעות לניסיון למנוע אותן, ליצירת תנאים שבהם הבעיה לא תעלה. בצוה"מים הבינו, גם, שמוצגת בפניהם אסטרטגיית למידה משתפת (לא היררכית), בה האחריות ללמוד מוטלת על כתפי ה'שחקנים' ולא על מרצים-אורחים. האם ילמדו ללמוד כך? כבר אז הבנו ש"איך לומדים" הוא עניין מרכזי בשאלת דמותו של המו"פ במינהל, ושולולת הלמידה השלישית חשובה לא פחות מהאחרות.

יולי – סוף אוגוסט 2006. עצירה, "אש קטנה". בחלק מהמקומות חושבים ומתארגנים לשנת הלימודים הבאה. אחרים עסוקים במלחמה והשלכותיה.

סוף אוגוסט-ספטמבר 2006. במקומות בהם אפשרו זאת התנאים, נחשפה התכנית בפני הצוות החינוכי (מורים, מדריכים, בחלק מהמקומות גם תלמידים) והתקבלה החלטה פומבית על אופן הפעולה.

נובמבר- דצמבר 2006. נעשה תכנון מדוקדק, לקראת הפעלה ניסיונית של אסטרטגיות הפעולה החדשות שגובשו באביב. בחלק מהמקומות נוסה מודל "מפגש עיר" בימי ההערכות או לאחריהן, כדרך לשתף את כל הנוגעים בדבר בשאלת המחקר ובפתרונות אפשריים.

ינואר –מרץ 2007. הפעלת הניסוי ברוב מקומות החינוך.

אפריל-יוני 2007. במקומות החינוך הוערכו הפתרונות שיושמו, סוכמה הלמידה לגבי הנושא שבו עסק הצוה"מ, נכתבו הכלים ששמשו להפקת התוצאה (הלולאה הראשונה); נערכה רפלקציה לגבי הערכים והנורמות המקומיות שנחשפו במהלך המחקר והוסקו מסקנות לגבי הגורמים הארגוניים המחוללים את התופעה (הלולאה השנייה); נעשתה התבוננות באופן הטיפול בשאלה (המתודולוגיה של מחקר הפעולה). כל אלה תועדו על ידי מוביל הצוה"מ והיועץ המלווה והועברו למאגר המנוהל על יד "ניב יועצים".

יולי 2007 השלמת טיוטא ראשונה של "מדילמה ללמידה: מו"פ באמצעות מחקר פעולה משתף במינהל לחינוך התיישבותי פנימייתי ועליית הנוער". ב'שורה התחתונה' מצאנו שפתרון אפקטיבי של הסוגיות שהונחו על שולחנם של הצוותים במקומות החינוך כרוך בשינוי משמעותי בערכים ובהנחות המונחים ביסוד הפעילות השוטפת. הבולטים שבהם הם שותפות, תוצאתיות, למידה ותכנון.

ספטמבר 2007 ואילך: התקופה השנייה.

ביולי 2007 סיימו 6 מקומות חינוך את השתתפותם הפעילה בתכנית: ימין אורד, אחוזת יעקב, תו"מ, ביה"ס הגליל המערבי, מבואות ים ונהלל. במקביל הצטרפו לתכנית ארבעה מקומות חדשים: בן-יקיר, אשל הנשיא, אורט-ימי באשדוד וכדורי.

הניסוי ב'סיבוב השני' נועד להמשיך ולבחון את עצם ההיתכנות של פונקצית מו"פ במקומות החינוך ובמטה. לצורך העניין הזה הועמדו מנהלי מקומות החינוך בפני 'מבחן עלות': הם חוייבו לממן מתקציבם מחצית מהפרויקט שהתקיים אצלם. המבחן עבר בהצלחה.

מעבר לכך, רצינו לבחון ב'סיבוב השני' את 'מימד הרחב' ו'מימד הגובה' של הפעילות הזו. 'מימד הרחב' מתייחס **להרחבת** הפעילות המו"פית מעבר לצוה"מ המקורי. במילים אחרות, איך לעבור מניסוי ממוקד של צוות חוקר למקום חינוך שלם הלוקח חלק פעיל בפעילות מו"פית. לכך יועדו המקומות ה'וותיקים' -- נוה עמיאל, נחלת יהודה, הודיות, ניר העמק וגן ונוף. 4 המקומות שהצטרפו בשנה השנייה נועדו, מעבר לבחינת היתכנות נוספת לגישה המו"פית, להוות דוגמה להפצת הגישה ולהמחיש כך את התפתחות פונקצית המו"פ מהמקום ועד למערכת כולה. בשונה מהתקופה הקודמת, הופקדה בחירת הנושאים בידי הצוותים המקומיים ללא התערבות מנהלי התכנית. כאמור, בחרו שלשה מתוך הארבעה לעסוק בבניית שותפות במקום החינוך.

ב'מימד הגובה' התייחסנו לתפקיד של המפקחים ושל הנהלת האגף באיסוף הידע הנוצר במקומות, עיבודו, אחסונו והפצתו ברחבי המינהל. זוהי הפונקציה של 'ניהול הידע' האמורה לתת לפעילות המו"פית המקומית את המימד המערכתי. לא נקבעה למטרה זו תכנית מפורטת. נקודת המוצא הייתה שבמקרה הזה, כמו במקרים אחרים, צריכים המעורבים בנושא להיות שותפים פעילים בהגדרת המטרות ובקביעת התהליך.

דצמבר – ינואר 2008 : השביתה הקשתה על התחלת הפעילות בכל מקומות החינוך.

בינואר הוגדרו השאלות הממוקדות.

מרץ 2008: סוף סוף הסתיימו החקירות הראשונות, סומנו פתרונות ועוצבו הניסויים. הקושי: פסח בפתח.

מאי 2008: עריכת הניסויים, התבוננות. הצוה"מים בשיא פעילותם.

יוני 2008: זמן של סיכומים. סיורים של צוות מנת"ה ומפקחים במקומות החינוך להערכות מסכמות.

6 ליולי 2008: במסגרת ימי ההערכות של המפקחים במינהל הוקדשו 4 שעות לנושא המו"פ. במליאה הוצגה וסוכמה התקופה השנייה, בקבוצות נפגשו מפקחים עם נציגי אורט ימי-אשדוד, ניר העמק וגן ונוף ושמעו מקרוב על ההתנסות. אחרי ארוחת צהרים, ללא נוכחות היועצים החיצוניים התקיים במליאה דיון של התבוננות והתרשמות ממה ששמעו לאורך היום. מנעד הדעות היה בין "קביים לכפרים – מי צריך את זה?" ל"תהליך חשוב וייחודי שיש להמשיך אותו".

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

ה. הניסוי: חמישה עשר מקומות חינוך

להלן סיפוריהם של חמישה עשר המקומות. סיפור המעשה נכתב במשותף על ידי חברי הצוה"מ ורוכז על ידי מוביל הצוה"מ והיועץ המלווה לסיכום מסודר, שקיבל אישור סופי על ידי מנהל מקום החינוך וחברי הצוה"מ. בחלק מהמקרים נוספו הערות של היועץ לתהליך. לנוחיות הקורא ריכזנו את הסיפורים לפי הנושאים שנחקרו: הפחתת התנהגויות מסכנות, קידום נוער אתיופי, מניעת נשירה, בניית שותפות.

נושא מס 1: הפחתת התנהגויות מסכנות

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער ויצ"ו נחלת יהודה יועצת – רותי שרר

ההתחלה

לקראת סוף שנת הלימודים תשס"ו נכנס כפר הנוער ויצ"ו נחלת יהודה למו"פ. הנושא שנבחר היה צמצום התנהגויות מסכנות. מנהל הכפר, ד"ר חזי יוסף, פנה אל איציק אזולאי-קב"ס ורכז מרכז הלמידה בכפר, להוביל את צוות ההיגוי המקומי. בצוות השתתפו נציגים מכל מגזרי הכפר: מורים, עו"ס, ליועצות ומדריכים, ותלמידים משכבות ט-י"ב. בדיונים הראשונים של הצוה"מ, שנועדו לזהות את ההתנהגויות המסכנות בכלל, ולמקד את התופעות הרלבנטיות לנחלת יהודה בפרט, עלה נושא השוטטות/היעדרויות של חניכים כמוקד של כל ההתנהגויות המסכנות. שוטטות גוררת שימוש בסמים, אלכוהול, אלימות, אנורקסיה, ניסיונות התאבדות, ובסופו של דבר- נשירה. סיכמו שהשוטטות מהווה סיכון לחניכים המשוטטים, ופוטנציאל להיגררות של חניכים נוספים. כבר בדיון הראשון גילינו שקיימת 'השלמה בשתיקה' של הצוות החינוכי עם התופעה (די נוח כשהתלמידים הקשים אינם נמצאים בכתה...), ותגובה לא ברורה של ההנהלה לעצם התופעה ולתגובת המורים. מכאן גובשה שאלת המחקר ע"י חברי הצוה"מ:

כיצד ניתן להפחית באופן משמעותי את השוטטות/היעדרויות, כדי למנוע נשירה/ סיכון?

אופן העבודה

פגישות הצוה"מ התקיימה אחת לשלושה שבועות לערך, כשעתיים לכל פגישה. בכל פעם נפגשתי (רותי, היועצת המלווה) עם מוביל הצוה"מ להכנה בת שעה. התהליך התנהל בדגם קבוע: בקרה, רפלקציה ולמידה משותפת, הצבת מטרות להמשך וחלוקת עבודה בין המשתתפים, עד לפגישה הבאה. פעמים רבות קיימנו (אני ומוביל הצוה"מ) מפגש עם אחד או שניים מחברי הנהלת הכפר: מנכ"ל הכפר, מנהל הפנימייה, מנהל בי"ס תיכון ומנהל חטיבת הביניים. במפגשים אלו דיווחנו על עיקרי הדברים שעלו לדיון בפגישות צוות הצוה"מ, והעברנו ציפיות של הצוה"מ לגבי חלקה של ההנהלה בקידום הנושא.

החקירה הראשונית – דפוסים אופייניים

כדי לקבל מושג על ממדי תופעת השוטטות ערכו חברי הצוה"מ במאי 2006 סקר נוכחות סמוי במשך שבועיים לערך. הסקר העלה שהשוטטות חמורה במיוחד בשכבה הצעירה (בעיקר ח-ט). מכאן נבעה ההחלטה למקד את הניסוי בשכבה זו, גם בהנחה שהקניית נורמות נוכחות אחרות יבססו התנהגות נורמטיבית בשכבה הצעירה ועם התבגרותה יפכו

לנחלת הכלל.

זיהינו דפוס אופייני לכפר, לפיו מדי התחלת שנה יש הקפדה רבה על נוכחות חניכים בכל השעורים והפעילויות, אך ככל שחולף הזמן מתרופפת המשמעת. לפי הפרדיגמה הרווחת הייתה השלמה שבשתיקה מצד ההנהלה והצוות החינוכי בכל הקשור להיעדרויות ושוטטות חניכים. כאשר התופעות מגיעות למימדים קיצוניים, יש התארגנות לפעולה נקודתית והחמרה באמצעי הבקרה לתקופה קצרה. המאמץ הזה מוכתר בדרך כלל בהצלחה - פחות שוטטות - אבל ללא התמדה חוזר המצב לקדמותו. דפוס זה חזר על עצמו בכל פעם. גילינו שקיימת דרישה לא ברורה בכל הקשור להצבת גבולות וחלוקת האחריות בין אנשי ביה"ס והפנימייה לגבי נוכחות חניכים. לא היה ברור, גם, כיצד מתארגנים לנתינת מענה חינוכי-לימודי הולם לחניכים משוטטים.

מיקוד

ההנהלה, שקיבלה דיווח לעיתים מזומנות על פעילות הצוה"מ, החליטה להעמיד את המאבק בשוטטות ובהיעדרויות במקום מרכזי בשנה"ל תשס"ז. מנהל ביה"ס, מנהל הפנימייה, מנהל חט"ב ויועצת חט"ע הצטרפו לצוה"מ. זה עמד להיות הנושא של ימי ההיערכות של צוות ביה"ס והפנימייה לפני תחילת שנה"ל. הכוונה הייתה לפעול לבניית כלים אחידים לבקרה וטיפול בנוכחות חניכים, כולל מציאת פתרונות לימודיים הולמים לתלמידים המועדים לשוטטות.

בימי ההיערכות הוצגה עבודת הצוה"מ לפני כלל המורים והמחנכים. דברו על התהליך, שאלת המחקר והאסטרטגיה החדשה (כלים אחידים, פתרונות לימודיים). מנהלי המוסד הכריזו על מניעת השוטטות כנושא מרכזי לשנת הלימודים תשס"ז. בהמשך היום התחלק כל הצוות לקבוצות עבודה שמטרתן הייתה - להעלות דרכי פעולה מגוונות לטיפול ופתרון בעיית השוטטות.

ימי ההיערכות הניבו כלים אחידים למעקב אחר נוכחות חניכים בכל שעות היום, וכן חלופות לתלמידים המשוטטים/ נושרים מן המסגרת הכללית.

ארבעה כלים שגובשו

1. כל מחנך קיבל מכל המורים דף ריכוז שבועי של נוכחות תלמידי כתתו, שכלל את הטיפול שנעשה במקרה של היעדרות.
2. מפגש שבועי של מחנך עם מדריך אפשר לערוך מעקב אחר תפקוד תלמידים במסגרות השונות.
3. בעיות שעלו בדו"חות מעקב יומיים טופלו ע"י מנהלים.
4. מפגש שכבתי של צוות השכבה אחת לשליש לערך אפשר התייחסות לנושאים מערכתיים (ראה/י נספח 1 א-ה).

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הניסוי הראשון: בלימת שוטטות באמצעים מינהליים

הוחלט על ניסוי מוגבל (עד ל – 20.9.06), להפעלת שיטת המעקב, הרישום והטיפול ע"י מחנכים ומדריכים. במפגשים שבועיים אלה יאותרו חניכים משוטטים ומועדים לשוטטות, ויעודכנו הפתרונות עבורם. ההנהלה מפקחת על קיום המסגרות הנ"ל, באמצעות כלי אחיד לדיווח. הצוה"מ- שבו כזכור חברים גם תלמידים - לקח על עצמו לבחון את המידע שייאסף, כדי לעמוד מקרוב על שינוי במימדי השוטטות.

תוצאות הניסוי הצביעו על קושי של מזכירות ביה"ס לרכז את נתוני המעקב היומי, על כך שלא כל המורים משתתפים ברישום, המנהל אינו מטפל מיידית במידע המתקבל, והמידע אינו מועבר לפנימייה בזמן אמת. התגלו קשיים במיסוד המעקב הסדיר והרישום השוטף, בעיקר מסיבות טכניות.

מיני משבר

כבר בשלב זה עלו כל העת קולות של חניכים ומבוגרים בצוה"מ שקראו למעורבות פעילה יותר של ההנהלה, לאסרטיביות ולדרישה משמעותית מהצוות בכל הקשור לאכיפת הנהלים החדשים ולהקניית אחידות בטיפול בתופעת השוטטות. במקביל הלכה ופחתה נוכחות מנהלים ואנשי צוות בעלי תפקידים (עו"ס, יועצת וכו') בפגישות הצוה"מ. משימות נוספות הוטלו על חברים מרכזיים בצוה"מ, ומנעו מהם להגיע לפגישות. ההנהלה שהכריזה על עדיפות נושא השוטטות לא התנהגה בהתאם למוצהר.

רפלקציה ולמידה: מבלימה למניעה

את תקופת הביניים שעד לאחר החגים ניצלנו בצוה"מ לגיבוש פרדיגמה חדשה בכל הקשור לשוטטות. עיקרה היה – המעבר מבלימה (באמצעים מינהליים) למניעה (על ידי פעולה בין-אישית).

בתחילת הקטע הזה חשבנו שעל מנת למנוע את השוטטות (במקום לעקוב אחריה ולהגיב לה) צריך לחול שינוי בשלושה תחומים:

1. צריכות להיות חלופות הולמות לכל תלמיד משוטט, בכל שעה משעות היום.
2. צריכה להתקיים תקשורת הדוקה בין צוות ביה"ס לצוות הפנימייה.
3. צריך לפתח כלים אחידים ועקביים לרישום נוכחות תלמידים.

השינוי בחשיבה בא מאוחר יותר.

החניכים לוקחים אחריות

בפגישת הצוה"מ במחצית נובמבר חל מפנה בהרכבו ובכיוון העבודה. מספר החניכים שהגיעו למפגש עלה, בעוד שרק שני מבוגרים נכחו בפגישה. חניכים -

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

משוטטים בעברם - יזמו הקמת מסגרת חונכות, בה יחנכו הם וחבריהם חניכים צעירים המוגדרים כמשוטטים, או מועדים לשוטטות. כמו כן הציעו החניכים לקיים פעילות הסברה של מחנכים וחניכים חברי הצוה"מ בכל הכתות, בנושא מניעת שוטטות.

חניכי הצוה"מ העלו את הרעיון להעביר שאלון בקרב החניכים בנושא השוטטות והטיפול בו (ראה/י נספח 2).

כתוצאה מהעברת השאלון עלתה שוב המודעות לשאלה הקשה הזו, והשוטטות וההיעדרויות קטנו באופן משמעותי. כנראה שהמורים והמדריכים נחלצו למלא את תפקידם. התנובה העיקרית של השאלון הייתה שאותרו מספר קשיים במקצועות שונים, בהם קיימת נטייה גדולה יותר של תלמידים להיעדרות.

תוצאות השאלון הועברו להנהלת הכפר להמשך טיפול.

עיצוב הניסוי של חונכות על ידי תלמידים

נושא הניסוי התגבש כאמור בקרב קבוצת החניכים בצוה"מ שרצו להקטין את השוטטות מתוך האינטרס שלהם במניעת התנהגויות מסכנות. האסטרטגיה שנבחרה הפעם אופיינה בפחות טפסים, יותר אנושיות, פחות אכיפה, יותר מניעה: החניכים הבוגרים יחנכו את חבריהם הצעירים המוגדרים 'בסכנת נשירה'.

בדיון בצוה"מ הותוותה מפת הניסוי שכללה בניית מערך מלא לנושא החונכות, ופיתוח כלים אחידים לעבודה השוטפת, למעקב ולבקרה של התהליך (כלים רלבנטיים מצורפים בנספח). מיפוי המועמדים לחניכה נעשה ע"י פנייה אל מחנכי הכתות בשכבה הצעירה, במגמה לאתר חניכים שעדיין לא נמצא עבורם מענה הולם לבעיית השוטטות/נשירה. הקריטריונים שנקבעו היו לימודיים ו/או חברתיים (התאקלמות, בטחון עצמי וכיו"ב). (נספח 3 א-ד).

חונכים אותרו גם בהמלצת מחנכי הכתות הבוגרות. הם עברו ראיון קבלה שבו הוצג נושא החונכות ומטרתו כמו גם המחויבויות הגלומות בו. במקביל גויסו למפעל החונכות מלווים מבוגרים מתוך חברי הצוה"מ, בהם מורים ואנשי הפנימייה (בשלב זה שוב שינה הצוה"מ את פניו והצטרפו אליו אנשי צוות רלבנטיים).

תוכנית העבודה שהותוותה נפתחה בסדנת הכנה משותפת לחונכים ולמלווים המבוגרים, בה הוצגו הכלים לביצוע המעקב השוטף ופורטו דרכי העבודה (תדירות ומשך המפגשים, דרך הדיווח ועוד). התוכנית כללה מפגש שבועי בין חונך לחניך, מפגש שבועי בין מלווה לחונך, וכן מעקב רצוף של איציק- מוביל הצוה"מ, בראייה מערכתית של כל התהליך. מסגרת הזמן שנקבעה לניסוי החונכות הייתה ינואר- מרץ 2007. בפועל נמשכה התוכנית עד לסוף חודש אפריל.

הפעלת הניסוי - אורות וצללים

התגייסות החונכים התאפיינה בהתלהבות ודינאמיות של החניכים, חונכים ונחנכים כאחד. עם זאת, עלו קשיים בהתאמת חונכים לחניכים; הפעילות לא הייתה רציפה ואחידה בכל המקרים, בעיקר בשל העיתוי בו התחיל הניסוי (אמצע שנת לימודים ועומס רב על החניכים); ליווי המבוגרים התאפיין ככלל בהתייחסות רצינית והתמדה במשימה, אך לעתים גברו נסיבות הזמן וריבוי הפעילויות בביה"ס על יכולתם של המלווים להגיע להישגים אופטימאליים.

במקביל לפרויקט החונכות נמשך פיתוח מנגנון המעקב אחר נוכחות תלמידים, בדגש על חטיבת הביניים. ריכוז נתונים שבועי הועבר לטיפול המחנכים.

הפתעות ומוקשים בדרך

ההתמדה והמחויבות של קבוצת החניכים בצוה"מ, היוזמות והרעיונות שהעלו היו למנוע העיקרי לפעילות הצוות. התגלותה של קבוצת מנהיגות צעירה בנחלת יהודה, קבוצה המסוגלת למשוך קדימה חניכים ומבוגרים כאחד, היוותה הפתעה חיובית ביותר.

עיקר הקושי נמצא בקבוצת המבוגרים בצוות, בעיקר בהתייחס למידת ההתמדה והמחויבות שלהם לתהליך. נוכחות לא סדירה במפגשים, נשירה ותחלופה של אנשי צוות, היו למכשול בדרכו של הצוה"מ וליכולתו לקדם תהליכים. כפי שנאמר ע"י החניכים בצוה"מ: "המבוגרים חייבים להוביל... החונך צריך להרגיש שיש מעליו מישהו שדורש דיווח שוטף. המלווה צריך לעבוד על המוטיבציה של החונך... לנו קשה להניע את התהליך".

הלוגיסטיקה היוותה קושי נוסף. לאורך שנת הלימודים תשס"ז התקשינו לתאם זמני מפגשים לצוה"מ.

הקושי נבע בעיקר מהפער בין הכוונות להתנהגות בפועל, בין ההכרזה על חשיבות הנושא לדרישה המפורשת מצד מנהלי הכפר. לפי דבריהם, הם רצו באמת להתרכז במציאת פתרון לבעיית השוטטות, אבל לא דרשו באסרטיביות טיפול אחיד ועקבי במניעה או באכיפה מצד כל הגורמים הנוגעים בתופעה. הם רצו באמת לקדם את המטרות שהוצבו – אבל לא דאגו לשחרר אנשי צוות לפגישות ולפעילות, להפחית מטלות על אנשים כדי לאפשר להם להקדיש את הזמן והמאמצים הנדרשים לשם כך. גם החניכים נתקלו לא אחת בתגובות לא חיוביות של מורים: "אין מספיק רצינות- הצוות אינו יודע על הצוה"מ, המורים אינם מכירים בפעילות שלנו". כך נוצרה לא פעם תחושה של 'תקיעות' בתהליך.

סוף תשס"ז

נכון לתחילת יוני 2007 המשיך מספר קטן של חונכים וחניכים להיפגש (כארבעה זוגות). החונכים היו טרודים בבחינות הבגרות.

בתחושה הכללית ברור, כי מפעל החונכות מהווה נדבך חשוב בעבודת הכפר, אבן דרך

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

בבניית תרבות ארגונית התומכת בחניכים המועדים לשוטטות ונשירה, ובעיקר – שותפות פעילה של חניכים בבניית תרבות כזו.

הכריזו על השוטטות כעל גורם מרכזי בהתדרדרות תלמידים להתנהגויות מסכנות. מוצהר היום כי אין מקום להשלים עם התופעה, אלא יש למצוא דרכים להתמודד איתה ולמצוא דרכים לפתרונה. הצוה"מ הצליח לעורר מודעות רבה לנושא גם בקרב המבוגרים, להציע ולנסות דרכים לטיפול בתופעה.

כתוצאה מהניסוי נרשם שיפור בתפקוד הלימודי וההתנהגותי אצל חלק ניכר מן הנחנכים, וכן צמצום משמעותי בממדי השוטטות, בעיקר בחט"ב. הפעילות שנעשתה מתחילת השנה ולכל אורך השנה תרמה למודעות וללקיחת האחריות של המורים לנושא השוטטות, ולאופן המעקב אחר נוכחות התלמידים.

שותפות כל הגורמים בכפר היא הבסיס לעבודה משותפת ולתקשורת מיטבית. החניכים הם שותפים חיוניים לצוות – בזכותם הגענו לתובנות וכיווני פעולה משמעותיים.

הפצה

בפגישה עם מוביל הצוה"מ ומנהל הכפר חזי יוסף לקראת סוף שנה"ל דיווח חזי על ירידה משמעותית בממדי השוטטות בכפר והיעדר תופעות ונדליזם (הנחשב תוצר לוואי של שוטטות).

המנהל הכריז על תוכניות להרחבה של מפעל החונכות לכלל חניכי השכבות הצעירות, ע"י הכשרת עתודת מנהיגות צעירה- חונכים שיוכשרו במהלך חופשת הקיץ, במגמה להתחיל בחונכות עם פתיחת שנה"ל הבאה. הכנת החונכים תכלול גם תיאום ציפיות בכל הקשור למחויבות ולהשקעת הזמן הנדרשת. במקביל יאותרו מלווים מבוגרים ויוכנו לחניכה. מסקנה נוספת של מפעל החונכות השנה הייתה לכלול גם הכנה של החניכים לליווי החונכים ("כדי לא ליצור סטיגמה של טיפש הזקוק לליווי").

למידה:

לולאה ראשונה – על הקטנת התנהגויות מסכנות:

שוטטות היא מקור להתנהגויות כאלה. אפשר להקטינה על ידי **מניעה, בלימה, או טיפול**. **חניכה נראית כאמצעי טוב למניעת שוטטות**, לכן יש להתמיד בה ולהרחיב אותה. **בלימה קורה כאשר מוצבות נורמות ארגוניות אחידות** של התייחסות לתופעה והגבלתה. דרישה עקבית היא ראשונה במעלה בהקשר הזה. לכן מתבקש פיתוח נוסף של מעקב הנוכחות. **טיפול בשוטטות אפשרי ברמה האישית**, כאשר היא נתפסת כמצביעה על בעיה אישית ולא כהפרת משמעת גרידא. כאן ניתן להשתמש בתכניות ובמשאבים קיימים על מנת להציע אלטרנטיבות חינוכיות-לימודיות לתלמידים משוטטים.

לולאה שנייה - מה למדנו על "נחלת יהודה"?

הוכחנו שוב שהצוות בנחלת יהודה פועל היטב במבצעים ממוקדים ומוגדרים במטרותיהם ובלוח הזמנים. הצבת יעד ממוקד וקטן בהיקפו ובלוח הזמנים להשגתו, עדיפים על הצבה לא ריאלית של יעדים רחבים.

מצאנו פערים בין ציפיות והכרזות המנהלים להתנהגות בפועל, בפרט בכל הקשור להעמדת דרישה עקבית ולסדר עדיפויות ברור. תנאי למעורבות ומחויבות מבוגרים לתהליך הוא הנהלה שמציבה דרישות, אוכפת נהלים, ומקיימת מעקב ובקרה שוטפת אחר ביצוע. כדי לאפשר תהליך מעמיק ורצוף של למידה ועבודה מסוג זה, נדרש לפנות זמן ואנשים מתאימים. יש מקום לשקול תגמול הולם למשתתפים באופן פעיל בעבודה.

פיתוח נוסף של השותפות בין צוות ביה"ס לצוות הפנימייה הוא תנאי הכרחי להצלחה של פעילות הכפר.

העצמת החניכים כשותפים לעשייה בנחלת יהודה מחויבת המציאות, כפי שנאמר ע"י מורה בישיבת הסיכום: "צריך לפתח מנהיגות בקרב החניכים ולפעול להפעלת החונכות מתחילת שנת הלימודים באופן סדיר ומבוקר".

לולאה שלישית - מה ניתן ללמוד על למידה בעזרת מחקר הפעולה?

מצאנו שעקרונות מחקר הפעולה אפקטיביים במיוחד ליישום תוכנית בעבודה שיטתית ומובנית, המותאמת למבנה הכפר, תוך שיתוף פעולה בין מדריכים, מורים וחניכים. הצבת מטרות ויעדים ברורים, מדידת ההצלחה, וכן חלוקת עבודה ברורה בין חברי הצוות, מאפשרים התקדמות לעבר השגת המטרות, תוך עבודה יעילה.

התקופה השנייה – תשס"ח

בסיכום התקופה הראשונה של ניסוי המו"פ בלטה מנהיגות הצעירים מול הרפיון היחסי של המבוגרים בצוה"מ. קבוצת המנהיגות הצעירה יזמה והניעה את המבוגרים לפעולה וגרפה אותם למפעל החונכות. מול העשייה הזו בלט הפער בין הכרזות ההנהלה לגבי חשיבות הנושא בכפר לבין מעורבותה בפועל בדרישה, בקרה, ואכיפה של נורמות מסייעות למניעת שוטטות.

יחד עם זאת דיווח, מנהל הכפר בסוף שנת הלימודים תשס"ח על ירידה משמעותית בממדי השוטטות והוונדליזם בכפר, ועל תפוסה מלאה (עלייה של 28%) בפנימיית נחלת יהודה לקראת שנה"ל הבאה.

ואז, בתחילת תשס"ח, לאחר החלטה והתחייבות מחודשת לעשייה המו"פית, הביע מנהל הכפר את רצונו להרחיב את הפעילות לכלל הכפר.

הנושא שנבחר התייחס לנקודות הקושי בכפר – העמדת דרישה ברורה, בקרה ואכיפה של נורמות מחייבות לגבולות מחייבים. השאלה הספציפית הייתה:

מה עלינו לעשות כדי להפוך את גורם הזמן לעיקרי, משמעותי, רציני ומכובד בכל הפעילויות המתוכננות והמתקיימות בכפר?

ברקע היו תובנות מנהל הכפר וחברי ההנהלה מהתהליך של התקופה הראשונה לגבי הצורך בהעמדת דרישה וקביעת גבולות למבוגרים וצעירים כאחד. הפעם, החליטה המנהיגות החינוכית בכפר, שהיא תהיה מעורבת בפגישות הצוה"מ ובפעילות השוטפת.

ואכן, בתשס"ח התאפיינה פעילות הצוה"מ בנחלת יהודה בנוכחות קבועה ומכובדת של מנהלים, בעלי תפקידים וחניכים בכל הפגישות. הפגישות החלו והסתיימו בדרך כלל בזמן! החוליה החלשה (כמו בשנה שעברה) הייתה מנהיגות הפנימייה, שהקרינה מן הסתם גם על השתתפות מספר מועט של מדריכים בניסוי.

הניסוי: לעמוד בזמנים.

בשלבם הראשונים חקרנו את הפרדיגמה הקיימת בנחלת יהודה המתייחסת למושג הזמן. איתרנו את התופעות בחיי הכפר הקשורות לנושא: איחורי תלמידים, מורים ומדריכים לשעורים, ישיבות ופעילויות, נוכחות חסרה במסדרי בוקר, קושי בהשכמה ועוד. שוב הודגש הצורך לאחידות ועקביות כלל מערכתית, ולהעמדת משמעות הזמן במקום מרכזי, שכן כל אחד משפיע על סביבתו בדרך התנהלותו.

במשך שבוע אספו חברי הצוה"מ – מבוגרים וצעירים - נתונים לגבי עמידה בלוחות זמנים בכל הצמתים האלה. נמצאו מספר מוקדים בעייתיים טכניים, כגון ההסעות ויעילות שרותי ההסעה בחדר האוכל. נרשמו איחורי תלמידים, מורים וחניכים לכל אורך היום, הן בביה"ס והן בפנימייה.

ואז מוקדו הצמתים בהם רצה הצוה"מ לחולל שינוי:

שיעורים, פעילויות, ישיבות פדגוגיות וישיבות הנהלה יתחילו ויסתיימו בזמן;

חניכים יצאו בבוקר בזמן ויגיעו למסדר בנוכחות מלאה;

ההתארגנות ליציאת חניכים הביתה תיעשה מראש, וכן לגבי החזרה לכפר בימי א'.

הבנו שיש צורך בשינוי מערכתי: אם משתנה הערך של ניהול הזמן צריכות להשתנות הנורמות ובעקבותיהן גם ההתנהגויות. צריכה להיות אכיפה של הפרדיגמה החדשה. ההשערה הייתה כי ההובלה של מנהיגי הכפר, הצבת דרישה בנחישות ובעקביות על ידם, דרישה המלווה בסנקציות נראות לעין תגרום לתוצאות הרצויות.

על מנת להוציא את הניסוי מן הכוח אל הפועל נבנתה תוכנית פעולה על ציר הזמן לטיפול בכל אחד מן הנושאים שנבחרו, וחולקה העבודה בין הנוכחים בצוה"מ. כאן התעורר דיון סוער בין החניכים לבוגרים, ובין המבוגרים לבין עצמם בנושא העברת אחריות לחניכים.

החלט לקיים מפגש עיר של כלל הכפר על מנת לגבש בפומבי עמדות ברורות בנושאים של פיתוח אחריות אישית ומחויבות של בוגרים וחניכים, לקבוע נורמות אחידות בנושא עמידה בל"ז, סנקציות ו/ או תגמול חיובי לעמידה/ אי עמידה בל"ז.

בד בבד עם מעקב שוטף אחר ביצוע תוכנית הפעולה הוקם צוות היגוי מתוך הצוה"מ לתכנון המפגש הכלל כפרי. תפקידו היה לקבוע את נושאי הדיון, לחלק את חברי הצוות לקבוצות (באיזון בין מורים למדריכים), ולצוות את חברי הצוה"מ (בוגרים וחניכים) להנחיית הדיון בקבוצות.

נושא כיבוד הזמן הוצג במפגש הכלל כפרי כנושא מרכזי לכפר, כאשר כל השותפים חברו יחד לחשיבה משותפת ויצירתית. גולת הכותרת הייתה הסכמה של כל הפורום ללקיחת אחריות על עמידה בל"ז, ועל אחריות החניכים להתנהלות העצמית שלהם. הסכם כי יש צורך לחולל שינוי בתרבות הזמן בנחלת יהודה, ולקבוע גבולות בכל הקשור לכיבוד הזמן. הצוה"מ סיכם את המפגש הכלל כפרי והתמקד בניסוי לטווח קצר שהוגדר מסוף חופשת הפסח ועד סוף שנת הלימודים. את ההצעות האופרטיביות הגיש הצוה"מ להנהלה. רוב ההמלצות התקבלו ע"י הנהלה, ובצוה"מ התגבשת תוכנית למעקב ובקרה אחר סעיפי התוכנית לטיפול בנושא הזמן.

הניסוי יוצא לדרך

הניסוי כלל הקפדה על שעות ההתכנסות ופעילות בקבוצות, חזרה מחופשת שבת בזמן וכניסה לכתות בזמן, נעילת מבני הפנימייה מידי בוקר ב- 07:30, יציאה מחדר האוכל ב- 08:00, תחילת עבודה במשק וסיומה בזמן, התחלה בזמן של ישיבות הנהלה, מורים וצוותים, חניכים וצוות מגיעים בזמן ובהרכב מלא למסדר הבוקר. לכל נושא נקבעו האחראים והמבצעים את המעקב. באמצעותם עקב הצוה"מ אחר יישום התוכנית.

התוצאות והרפלקציה

דווח על שיפור משמעותי בנושא ההגעה למסדר הבוקר, בכניסה לשיעורים בזמן (של מורים ותלמידים). נרשמו פחות איחורים וחסורים- שיטת הרישום נמצאה אפקטיבית. פעילויות (ישיבות, קבלת שבת, ל"ז חדר אוכל, פעילויות בפנימייה) מתחילות בזמן. עדיין לא היה ברור מי וכיצד מטפלים בתלמידים חסרים ומאחרים. למרות ההתגייסות הכלל כפרית, לכאורה, נמצא כי עדיין אין גיוס מלא של כל צוות הכפר למילוי הנורמות החדשות; עדיין קיימת שאלה של מקומה של המנהיגות בניהול שינוי - שכן כרגע היא אינה סוחפת, שולחת שדרים לא ברורים ואינה מכתובה נורמות אחידות. מאידך ציינו חברי הצוה"מ את הייחודיות שבעבודה המשותפת של כל הגורמים בכפר, והדגישו את התובנות אליהן הגיעו בזכות החניכים.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מחקר הפעולה המשתף נמצא כדרך עבודה שיטתית, ממוקדת ומאפשרת גמישות מחשבתית. הנוכחים דיווחו על כך שרכשו כלים וידע מקצועי, המשמש אותם בעבודתם ובתפקידיהם השונים.

עם זאת, בשיחה עם מנהל הכפר, על תהליך הליווי והעבודה במחקר הפעולה טען חזי בזכות המשך הליווי המקצועי של המלווה המקצועי החיצוני: "הליווי מניב שמירה על מתח ויצירת מחויבות לעבודה והתקדמות משמעותית". לדבריו, צריך עדיין לייצב את פרדיגמת הזמן החדשה בנחלת יהודה בתחילת שנה"ל תשס"ט, ועם זאת לבחור לעשייה נושא כלל כפרי נוסף.

מפנקסה של היועצת

הייתי שותפה לתהליך מרתק שהתרחש בכפר.

להצלחת מהלכים מן הסוג הזה נדרשת מנהיגות משמעותית, המעורבת בכל שלב ושלב, וקובעת את מעמדו של הצוה"מ בכפר. הובלת הצוה"מ ע"י 'משוגע לעניין', במקרה זה איציק אזולאי, היא תנאי הכרחי להצלחה. השותפות שנוצרה בין רכזים, בעלי תפקידים מורים ותלמידים, המנהיגות הצעירה שצמחה בצוה"מ הציבה את פעילות המו"פ במקום משמעותי ומרכזי בכפר, ואפשרה הדהוד גם בקרב אלה שלא היו שותפים בקבוצה המרכזית.

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער הדתי "הודיות" יועצת – ריקי כסיף

כפר הנוער הדתי "הודיות" הינו כפר נוער המשלב בהצלחה חינוך ליהדות, ציונות, עבודה וחלוציות, לימודים מקצועיים ופעילות חינוכית ענפה. בכפר כ- 220 חניכים. 60% מתוכם עולים מאתיופיה, 20% ישראלים ו- 20% מחבר העמים.

ההתחלה

בסוף אפריל 2006, הציע המינהל לחינוך התיישבותי להנהלת הכפר להצטרף לניסוי חדש של מחקר ופיתוח. הנהלת הכפר החליטה להצטרף ומינתה צוות מוביל שכלל עו"ס – איריס-כמובילה, יועצת ביה"ס, מחנכת כיתה, מדריכה מהפנימייה, וכן 4 תלמידים – 2 בנים ו-2 בנות משכבת כיתה י'. בתחילת שנה"ל תשס"ז הוחלפה איריס המובילה -בשל אילוצי המערכת - בעו"ס אחרת, תמר.

התארגנות, הפתעות וקשיים

למרות שמדובר בצוות רב תחומי, הייתה התארגנות מהירה, והייתה אמירה של מנהל הכפר כי הנושא חשוב לו. נקבעו מפגשים קבועים בתדירות של פעם בשלושה שבועות. הצוות החל לחפש את הנושא אותו ירצה לחקור. בקיץ 2006 הייתה מלחמה בצפון, והפגישות נקטעו.

בתחילת שנה"ל תשס"ז הוחלפה איריס בתמר, ובשל אופי הניסוי עליו הוחלט הצטרפו אנשים חדשים לצוה"מ. אלה הביאו איתם דעות חדשות והרהורים משלהם, ולכן היה צריך לעבד שוב את הניסוי ולהוריד התנגדויות גלויות וסמויות, לחבר את כולם למטרה המשותפת. למרות ההתארגנות המהירה של הצוות החינוכי הייתה השתתפות לא עקבית של התלמידים בצוה"מ. פעם הגיעו רק הבנות, פעם רק הבנים ופעמים אף לא אחד. לאי הנוכחות היו תמיד הסברים: הם היו בפעילות אחרת בכפר שלא ניתן לוותר עליה.

חקירה ראשונית ודפוסים קיימים

לא מעט זמן ולא מעט מפגשים נדרשו על מנת לחקור במשותף את נושא ההתנהגויות המסוכנות, ולמצוא את הנקודה שבה אנו רוצים להתמקד. בצוה"מ דברו הרבה על "חוסן אישי" כמגן בפני הגררות להתנהגות מסוכנת, על היכולת להגיד "לא" לפיתויים, ועל הקשיים של ההתמודדות עם הבית והרחוב בו חיים החניכים.

צוות ביה"ס מאד גאה בעשייה הענפה עם תלמידיו והיה קשה לזהות מה ה'קושי' כאן, או מה 'לא עובד'. הנסיון המצטבר מוכיח, אמרו, שה'חיבוק' שהתלמידים מקבלים בכפר מכל אנשי הצוות מביא לכך שהתנהגויות מסוכנות אינן קורות בכפר, אלא בתפר שבין היציאה לחופשה

לבין החזרה לכפר. המבוגרים בצוה"מ הפנו אצבע מאשימה כלפי חוץ: התנהגויות מסכנות מתרחשות בעיקר בשהות מחוץ לכפר או כשהתלמידים נוסעים לבתיהם. לאמיתו של דבר, אכן קיים פער גדול בין תרבות הבית ותרבות בית הספר (כמו גם בין תרבות תלמידים ותרבות המבוגרים). העשייה בכפר מצמצמת את הפער הזה. כאשר התלמידים עוזבים את גבול הכפר אין למבוגרים שליטה עליהם או יכולת אמיתית להשפיע על התנהגויות.

האם הפתרון הוא להגביר את השליטה? תוך כדי תהליך החקירה של הנושא עלה רעיון שאולי צמצום החופשות והישארות בכפר בסביבה המוגנת ותחת השגחת המבוגרים ימנע מהתלמידים 'להיגרר'. התלמידים בצוה"מ פסלו כיוון זה מיד: שליטה נוספת על חייהם לא תעזור לדעתם אלא רק תגביר כעס ורצון לפרוץ את המסגרת. עם זאת, לא כל התלמידים מועדים להתנהגויות מסכנות. היה קשה לברר מהו אותו החוסן שיש לחלק מהתלמידים, העוזר להם שלא 'להיגרר' להתנהגות מסכנת, וכיצד אפשר להנחיל אותו לאחרים. בחינה של הנסיון המצטבר העלתה שקיים כנראה קשר בין התנהגות מסכנת לחוסר עמידה בזמנים. תלמיד שלא חוזר מחופשה, ולא מתחיל את היום והשבוע כמו שצריך, יש לו יותר סיכוי להיות מסובך במעשים לא נורמטיביים, מאשר 'ילד' (כך נקראים התלמידים) שמתחיל את היום כמו שצריך.

השאלה

בתחילה דובר על שאלה כללית, על סמך ההנחה שתרבות הכפר היא זו ה'נורמטיבית': **"איך בונים כלים לעבודה שיטתית שתעזור לחניכים לנהוג בצורה נורמטיבית?"** כלומר, לנהוג לפי הערכים והנורמות המקובלים בכפר גם כאשר הם מחוץ לשליטה של הכפר. אחרי שניתחנו את המושג 'נורמטיבי' החלטנו לגזור ממנו רק שני סעיפים. השאלה החדשה הייתה ממוקדת יותר, עדיין בנויה על ההנחה שתרבות הכפר היא הנורמטיבית, אבל התייחסה לחיזוק התרבות של הכפר על ידי פעילות בתוך הכפר: **"איך בונים כלים לעבודה שיטתית שתעזור לחניכים לנהוג בצורה נורמטיבית בשני תחומים: להגיע בזמן לכל הפעילויות הלימודיות והחברתיות, ולחזק את היכולת לומר 'לא' ללחץ חברתי"**.

החקירה

במהלך תהליך החקירה סביב השאלה שהוגדרה זיהינו שצוות בית הספר עושה הרבה כדי לתמוך בתלמידים. למשל, מתקיימות הרבה מאד שיחות אישיות ספונטאניות. עם זאת, לא בוחנים את תוצאות העשייה הרבה. הפעולות הרבות הן אינטואיטיביות, תוצאה של ניסיון מצטבר, יוזמות אישיות ואמונה אישית שכך צריך לעשות ולא אחרת. לא יודעים מה עובד טוב יותר, לאיזו פעולה השפעה רבה יותר. הבנו שיתכן וזו ההזדמנות לעצור ולבדוק היכן להשקיע את מירב הכוחות.

ניב יעוצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

כבר למדנו שהפרדיגמה המובילה עד כה את הפעילות לביסוס התנהגויות נורמטיביות היא של שליטה - פיקוח הדוק, מעקב ובקרה, הפעלת סנקציות וענישה במידה ונדרש. המבוגרים הם היוזמים. הם מעצבים התנהגות באמצעות פרסים וסנקציות ידועים מראש הנבנים על ידי ההנהלה, והשותפות של התלמידים בתהליכי החשיבה והתכנון נמוכה. האם ניתן לנסות דרך אחרת של השפעת מבוגרים על תלמידים – השפעה בעזרתה יופנמו נורמות תרבותיות חדשות בקבוצת התלמידים? איך, לגרום לתלמיד לעמוד בזמנים – כנורמה תרבותית מחייבת?.

המודל ועיצוב הניסוי: אחריות משותפת לחניכים ולמבוגרים

הצוות הגדיר פרדיגמה חדשה, לפיה תעבור האחריות על ההתנהגות הנורמטיבית לחניכים, כאשר המבוגרים חונכים ומלווים אותם.

האסטרטגיה של הניסוי בנויה על שתי 'רגליים':

- **חניכה אישית: שיחות אמון** בין מבוגרים לתלמידים על בסיס נתונים שיאספו התלמידים עצמם לגבי עמידה בלוחות זמנים. באמצעות השיחה יוכל כל תלמיד "ללמוד את עצמו" בעזרת המורים שלו.
- **חניכה קבוצתית: שיחת קבוצה** – על בסיס סיפורי מקרה שיחברו תלמידי הצוה"מ בעזרת המדריכים והעו"סית, בנושא עמידה בלחץ חברתי ואי הגררות למעשים מסוכנים.

בנינו כלי לשיחות-אמון, עצבנו טבלה אותה אמור כל חניך למלא על מנת לעקוב בעצמו אחר הגעתו בזמן לפעילויות השונות (החל בהשכמה בבוקר, דרך השיעורים בביה"ס וכלה בכיבוי אורות). הצוות החינוכי אמור היה לערוך שיחות אמון אישיות עם כל חניך ולבחון איתו את מילוי הטופס שלו, וכך לעלות על הנקודות הבעייתיות וביחד לחפש להם פתרון. כמו כן היו אמורות להיות שיחות קבוצתיות שבמהלכן ידונו החניכים ב"סיפורי המקרה" בנושא לחץ חברתי ואמירת "לא" לפיתויים.

אורות וצללים בניסוי

לניסוי היו שותפים הצוותים הספציפיים של הקבוצות שנבחרו, כלומר - צוותי ההדרכה של יא' בנות ויא' בנים. הצוותים הביעו חשש לגבי הצלחת הניסוי:

"מה יקרה אם הבנות לא ירצו לשתף פעולה?"

"בנות ישקרו, אני מכירה אותן, הן לא ידווחו אמת".

"אותי מטריד כיצד נתחזק את זה?"

הכנו את דף הדיווח, ובנינו 'סולם חיזוקים חיוביים'. מנהל הכפר נפגש עם הקבוצות שעליהן הופעל הניסוי והסביר להם את משמעות הניסוי ומטרתו. הבנים הביעו התנגדות. גם המדריך

שלהם טען שהם אינם מוכנים לשים לעצמם מראה בכל רגע נתון ולהתמודד עם עמידה בלוח זמנים, והחליט שלא להפעיל את הניסוי בקבוצת הבנים. קבוצת הבנות מילאה את הדו"חות, אך גם אצלן לא נראה היה כי הכלי עובד שכן לא היו שיפורים בהתנהגות, והבנות לא 'התרגשו' מהדו"ח ולא מתוצאותיו.

מסרים סותרים

במקביל ובו זמנית הוכרז על פרויקט חדש בהודיות: "מלגת מנהל", שמשמעה – תגמול כספי לכל חניך אשר הגיע בזמן מהבית ולא נעדר מביה"ס. המשמעות בפועל הייתה שוב העברת האחריות המוחלטת לידי המבוגרים, ללא שותפות של התלמידים. לאחר בדיקה בקבוצת הבנות התברר כי גם "מלגת המנהל" אינה משפיעה על התנהגותן.

רפלקציה ולמידה: שינוי מבנה היום

בפגישת הערכה ורפלקציה הבנו כי האסטרטגיה שבחרנו קשה להפעלה. גילינו, מאידך, שקבוצת הבנות מצאה דרך משלה להתגבר על בעיית האיחורים בבוקר ע"י העברת שעת הניקיונות לערב. כך היה לבנות יותר זמן ליקיצה יותר איטית ולהתארגנות בבוקר. החלטנו למקד את עניין העמידה בזמנים בקבוצת הבנים, ולהתרכז עוד יותר, בהשכמה בבוקר (לא בנוכחות בכל היום). הוחלט לשנות את סדר היום גם בקבוצת הבנים, ודאגנו לאישור של מנהל הפנימייה על הצעד הזה. הונהג רישום בכניסה למועדון, לשעת התפילה. בתחילה ניהל את הרישום הרב פסח, המדריך, ובהמשך הרישום הפך לרישום אישי של החניכים.

התוצאות

השינוי המבני הביא לירידה דרסטית בכמות האיחורים בבוקר. הרב ניצל את השעה שהתפנתה בבוקר והזמין את התלמידים שרוצים להגיע לבית מדרש בוקר. הבנו שאם עדיין יש תלמידים שלא מגיעים בבוקר, הדבר מצביע על בעיה אישית שצריכה טיפול, ולא על מרידה במערכת. הטיפול האישי הביא למצב בו לא הורחק אף תלמיד מכיתה יא' בשל אי קימה בבוקר ואי הגעה לביה"ס (מה שקרה בעבר).

למידה

הלולאה הראשונה – על התנהגויות מסכנות

בתהליך החקירה עלו פרשנויות שונות בנושא התנהגויות מסכנות. הייתה הסכמה גורפת למדי שאין בכפר התנהגויות כאלה. יש תופעות כמו הברזה משיעורים, אי הגעה ביום ראשון בזמן מהבית, שתיית אלכוהול, התחברות למכות - אך כולן 'מטופלות' ובשליטה. הקושי היה במעברים: דובר רבות בצוה"מ על החשיבות של חזרה לכפר בזמן מחופשות ושל קימה מסודרת בבוקר והגעה בזמן לביה"ס. ראינו שיש קשר בין התנהגות לא נורמטיבית של עמידה בזמנים ובין הסתבכויות שונות והתנהגויות מסוכנות. תלמידים שלא נמצאים במסגרת בזמן, נמצאים במקום אחר - בד"כ פחות טוב (מעשנים, ברחובות וכו'). בתחילת הדרך קשרו החניכים התנהגות נורמטיבית ב"חוסן נפשי" - ללמוד להגיד לא לפיתויים. לכן הוחלט על שעות מועדון שייחודו לנושא. בפועל החלק הזה של הניסוי לא הופעל, גם כי לא נמצא כלי שיבדוק את הקשר בין שיחות במועדון לבין "חוסן נפשי".

בניסוי השני ראינו שכאשר שינינו את סדר היום של הבנים ואפשרנו השכמה מאוחרת יותר ורגועה יותר, התלמידים לקחו יותר אחריות והגיעו בזמן לתפילה. מסגרת הניקיונות לא נפגעה ולא פעם התחילו החניכים לנקות עוד לפני הזמן שנקבע ומבלי שתזכרו על כך על ידי מישהו מהצוות. **כלומר – שחרור מלחץ הביא לתוצאות חיוביות במקום שעודף לחץ (כפי שנתפס הדיווח העצמי) לא צלח.**

הלולאה השנייה – מה ניתן ללמוד על כפר הנוער הודיות?

הצוות שהורכב על ידי מנהל הכפר לצורך הצוה"מ היה מחויב ומגויס. הייתה פעילות רציפה בתחילת הדרך – שנקטעה בעקבות מלחמת לבנון השנייה. בתוך זה הבנו שמחקר הפעולה הוא תהליך ארוך, לא פשוט, שידרוש תיאומים מערכתיים, התמודדות עם התנגדויות ובעיקר עמידה בדרישות ובלוח זמנים.

צוות בית הספר עסוק מאד מלכתחילה, וההשתתפות בפעילות הצוה"מ הוסיפה דרישה שלא הייתה ברורה בתחילת הדרך והתבררה רק בהמשך. "לא ממש ידעתי מה באמת מחכה לי" - דברי אלי, מנהל הכפר. היה קשה למצוא זמן למפגשים ולכן סבלו אלה מרווחים גדולים מדי. ברפלקציה על התהליך למדנו שהפעלת צוות בין מקצועי כאסטרטגיה מחייבת שינויים מבניים: יש לפנות לכך את משבצת הזמן מראש, אחרת נפגעת התכנית.

את ניסוח הניסוי הקדימה עבודה ארוכה. היה צריך להתמודד בכל פעם עם שינויים בצוות, שינויים שהתבקשו מטבע הניסוי שנבחר. למרות הזמן שהוקדש להסברים חוזרים ונשנים בדבר הנושא והמתודולוגיה השיח היה מקצועי ומאפשר, גם אם עלו התנגדויות אפשר היה לדבר עליהן ולצאת מהן לתכנית פעולה.

עם זאת, כבר הזכרנו שהתלמידים לא יכלו להיות בכל הפגישות, אם בשל פעילויות אחרות של הכפר ואם בשל מבחנים ולימודים. אפשר להניח שהיעדרותם הייתה סימפטום לשני

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

עניינים חשובים: לאי המוכנות של המבוגרים לשתף אותם באחריות לחייהם (ראה התנגדות המדריך של הבנים לניסוי, ו"מלגת המנהל"), ולפער בין הצהרות ("עד כמה הנושא חשוב") לסדר העדיפויות הכפרי בפועל. עד כמה מתכוון הכפר לעסוק ברצינות בגישור בין התרבויות?

הלולאה השלישית – על למידה בעזרת מחקר פעולה על הכלים: העבודה על פי דגם מובנה הייתה חדשה לצוות. בהזדמנויות שונות ציינו החברים את תרומתה של העבודה השיטתית. "לא לקפוץ מדבר לדבר אלא להתבונן וללמוד". למחנכים בכפר נראה הדבר מאד חשוב כי "ככה לא עבדנו, אנחנו עושים המון אך לא עוצרים להסתכל על זה ולבדוק האם זה עובד".

אומרת שושי: "ההתייחסות הממוקדת מאד עוזרת!" כך הובהר הנושא הרחב של התנהגויות מסכנות ונפרט למעשים ופעולות ממוקדות אך משמעותיות לחיי החניכים.

על היכולת ללמוד ממחקר ועשייה: הדרך של העמדת שאלות הייתה התנסות חדשה בכפר הבנוי על 'סימני קריאה'. שאלנו: מה עושים? מה מצליח? מה לא עובד? מהי הפרדיגמה המובילה המונעת שינוי של ממש? מה אפשר לעשות אחרת? איך בונים ומנסים פרדיגמה חדשה?

תהליך הלמידה שמעגל מחקר הפעולה מכון אליו עזר לאנשי הצוות לזהות פרדיגמות כפירות, בין השאר הפרדיגמה של עשייה אינטואיטיבית שתוצאותיה אינן נמדדות. בתוך הניסוי הבנו שכלי שנבחר ואינו משפיע יש להחליפו, וזה חלק מתהליך הלמידה של מחקר פעולה. ידענו לעצור, לבדוק את עצמנו ואת הכלי, לראות כי מחטיאים את המטרה ולשנות אותו כך שהניסוי יצליח.

לא ויתרנו על עבודה שיטתית ולדעתי הדבר אפשר, לבסוף, ולמרות הקשיים השונים אתם התמודד הצוה"מ, לסגור מעגל למידה שלם. אתרנו בעיה שהטיפול בה לא מספק, נאספה אינפורמציה על הקיים ונוסתה דרך אחרת לטיפול. הוסקו מסקנות ולמרות התנאים הלא פשוטים יש כיום תובנות חדשות שעיימנה אפשר לצאת לדרך לניסוי חדש. פעמים רבות הזכירו במשוב, בסיום הפגישות, עד כמה מובנות עוזרת למקד, עד כמה תכנון הוא חשוב. "גם כשהלכנו לכיוון לא נכון עצרנו והלכנו צעד אחורה תוך תכנון השינוי הנדרש".

בנוסף לכל אלה, נוסתה נורמה חדשה של רפלקציה ולמידה "עוצרים ולומדים ואז מתכננים את ההמשך", כחלק מהפרדיגמה של מחקר פעולה משתף. צריך לציין שאין בהתנסות אחת כדי להטמיע התנהגות חדשה.

מרכיב מרכזי בהצלחה של שינוי היא מנהיגות. במקרה שלנו דרישה (של מנהל) הייתה אמורה להגדיר מחדש את סדר העדיפויות הארגוני ולאפשר תיאום פגישות בין שותפים. למרות שמנהל הכפר השתתף בפועל בפגישות הייתה לי הרגשה שהוא רואה זאת כחלק

ממחויבותו לכפר (ולפרדיגמת השליטה) שכן לא הפעיל התנהגות של דרישה בנושא בו טיפל הצוה"מ - מנהיגות שאינה חסרה לו בנושאים אחרים.

מרכיב אחר בהצלחה הוא השותפות עם התלמידים. ההשתתפות שלהם לא הייתה עקבית ולכן לא יכלו "להיות בעניינים". למדנו מהניסיון בכפרים האחרים שלתלמידים הייתה תרומה מאד חשובה לתובנות ולתכנון הכלים שהופעלו במהלך הניסוי. חשוב להתעקש על בניית שותפות אמיתית עם התלמידים ולא לוותר להם או עליהם! חשוב לתכנן כך את המפגשים שיוכלו להגיע ולהשמיע את קולם.

ההרחבה: באחת משיבות הסיכום סיפרה איריס (מובילת הצוה"מ הראשונה) על תהליך של מחקר פעולה שהובילה בעצמה לעיצוב תכנית חונכות (של מבוגרים את התלמידים) לשנה הבאה. הרעיון קיים בכפר מזה זמן – ועכשיו החליטו לשפר ולחדש אותו. לא היה ספק לאיריס שההשתתפות בצוה"מ היא זו שעזרה לה לעבוד בצורה שיטתית ולבנות תוכנית מפורטת ובהירה שעוסקת במעקב ובלמידה.

סיכום אישי של היועצת: התהליך היה ארוך מדי. הייתי מקצרת את תהליכי הפתיחה והסברת המתודה. ממילא צריך להתנסות על מנת להבינה. הבנתי עד כמה חשוב לעמוד במפגיע על שיתוף הצוות הרלבנטי ופינוי זמן מתאים עבור התהליך של עבודת הצוות. חשוב מאד לפרוס בפני מנהלי הכפר את כל הנדרש כדי שעבודת צוות תתאפשר ולהבהיר איך יראה התהליך כולו. כך ניתן לחזור על מעגל המחקר פעמיים במהלך השנה כדי להגדיל את האימון בפרדיגמה של מחקר פעולה משתף.

סיכום אישי של תמר, מובילת הצוה"מ בכפר: "אמנם הצטרפתי לניסוי רק משנת הלימודים הנוכחית ורק לאחר שכבר היה ניסוי מוכן, אך אני חושבת שהייתה פה עבודת צוות. גם כשהיו התנגדויות הן בעיני לגיטימיות, והן אפשרו לדבר עליהן ולמצוא להן פתרונות. הנערים שנבחרו לעזור ולהוביל את הפרויקט לא היו מספיק ורבאליים, ולא שותפים פעילים מספיק בצוות. עם זאת, בסופו של תהליך אפשר היה לראות כי היה ניסוי שהראה הצלחות".

התקופה השניה - תשס"ח

היועצת – מירה להק.

התקיימו שלוש פגישות.

על השאלה "עד כמה מוכן הכפר לעסוק ברצינות בגישור הפער בין תרבות המבוגרים לתרבות התלמידים" ניתנה תשובה, כך קיינו, עם ההחלטה להיות חלק מה'סיבוב השני' של המו"פ. השביתה לא סיעה להתחלה. עמוק אחרי חנוכה התחלנו בניסיון להמשיך את תהליך

השותפות בין צעירים ומבוגרים בכפר, תהליך שניצניו התגלו בסיכום הניסוי אשתקד ולדברי המשתתפים "לא מוצה".

היה קושי לקבוע תאריכים להתחלה. בפברואר קבעו מסגרת ותאריכים לפגישות, סביב הצורך לחבר מחדש תלמידים והורים לאחריות לחיים בכפר. החליטו לקיים ניסוי לייצר שותפות ואחריות של התלמידים באמצעות טיול שיתוכן במשותף על ידי תלמידים ומבוגרים. את התוצאות (טיול מוצלח) יצלמו ויעבירו להורים.

כאשר הגיעו לכלל ביצוע קבלו כל הנוכחים "רגליים קרות" וטענו לעומס רב וחוסר זמן, לאי הבנה של המטלות. בכפר מאמינים שתלמיד פנוי הוא מסוכן – ולכן יש להרבות בפעילויות המעסיקות אותו כל הזמן. כתוצאה, הכפר עמוס מדי, ולמרות ההחלטות להמשיך בניסוי היה ברור שלא תתקיים פגישה נוספת.

סיכום מחקר הפעולה בביה"ס הגליל המערבי יועצת – רעיה טילינגר

הסיכום נכתב על ידי רעיה על בסיס דיווחים משיבות הצוה"מ במשך השנה כולה, שיחות עם ליאורה מרכזת הצוה"מ, ושאלון סיכום שמולא על ידי כל חברי הצוות ושימש בסיס לדיון מסכם עם חברי הצוה"מ וקליה, מנהל ביה"ס.

ההתחלה

פעילות הצוה"מ החלה במאי 2006. הצוה"מ שהתחיל את המהלך כלל מורים שהתבקשו על ידי קליה המנהלת להצטרף למיזם החדש. נענו אנשים שעבדו יחד והיה להם קשר אישי ויחסי עבודה טובים: ליאורה- מובילת הצוה"מ, מורה למתמטיקה ומחנכת. עדי – יועצת בביה"ס בשכבת ט', גלית מחנכת כיתה ז', מיכל – מחנכת ט', אנג'ליקה- מורה למתמטיקה ומחנכת בחט"ב, אורית – תלמידת י"א, בובי – אם של תלמיד. את האם והתלמידה גייסה ליאורה.

חקירה ראשונית ומיקוד

מיפוי ראשוני של ההתנהגויות המסכנות בביה"ס נעשה עם ההסכמה לכניסה לתהליך, באמצעות שיחות של חברי הצוות עם מורים, תלמידים והורים. התוצאות היו מונחות לפני חברי הצוות עוד לפני תחילת הצוה"מ והעבודה איתו. התברר שיש התנהגויות מסכנות האופייניות לחטיבת הביניים וכאלה המאפיינות יותר את החטיבה עליונה. במפגש הראשון נשאלה השאלה האם להתחיל בטיפול בשכבה מסוימת ובהתנהגויות המסכנות בה, או בנושא שיעבור לאורך כל השכבות בביה"ס. לאחר דיון ראשוני הוחלט כי למרות שבכל השכבות קיימות התנהגויות מסכנות (אלה הוגדרו: סמים, אלכוהול, נהיגה לא זהירה, מין לא בטוח בשכבות הגבוהות, אלימות, התנהגות אבדנית, התעללות של גדולים בקטנים, סיכוני שימוש באינטרנט בשכבות הצעירות) – יתמקדו רק בשכבה אחת. היות ושכבת ח' היא השכבה הקשה ביותר בכל ביה"ס, בגלל מאפייני גיל ועוד מאפיינים אובייקטיביים, והיות וחלק מן הנושאים מטופלים בשכבות האחרות, יתמקד הניסוי בכיתות ח' ובנושא ה"בוער" ביותר בתוכה – האלימות. מכאן ואילך חייב היה הצוה"מ לעבור שינוי מבני. מי שצריכים היו להסתפח אליו היו נציגי מחנכות כתות ח', מרכזת השכבה, תלמידים והורים מכתות ח'. לקראת סוף השנה הייתה ישיבה יזומה בה נעשה ניסיון לשלב את מחנכי השכבה בצוה"מ: נועה מחנכת כיתה ח',

אהובה – יועצת כתות ח', עידית – מחנכת ח' ומורה למתמטיקה. כמו כן השתתפו תלמידי כתות ח' בצוה"מ בעיקר על פי בקשתה של ליאורה. לא תמיד היו אלה אותם התלמידים.

הפתעות וקשיים בדרך פעילותו של הצוה"מ

היה קושי כמעט בלתי פתיר לאורך כל הפעילות לכנס את הצוה"מ בהרכב מלא. הישיבות התקיימו לאחר יום הלימודים. היה קושי לגייס תלמידים התלויים בהסעות. מורים חברי הצוה"מ לא הגיעו לישיבות מסיבות של עבודות בית ספריות אחרות באותם הזמנים. השתתפות מורי כתות ח' הייתה מזערית. מנהלת חטה"ב לא הצליחה להגיע לישיבות הקבועות עקב ישיבת הנהלה שהתקיימה במקביל. כל ישיבה הייתה דרמה בפני עצמה.

כאן המקום לציין נושא שיוזכר גם במקום אחר. ביה"ס היה במלחמה ביולי האחרון - בעין הסערה. מורים ותלמידים נחשפו לחוויות קשות, והצוות, כמאמר קליה מנהלת ביה"ס, היה צריך לגייס השנה את שארית כוחותיו על מנת לשרוד את דרישות היומיום. בסופו של דבר התגבש צוה"מ מצומצם: הוא כלל את ליאורה מרכזת הצוה"מ, גלית מחנכת כתה ט', עדי היועצת ואנג'ליקה, מורה למתמטיקה המלמדת בחט"ב. בשלב מסוים של השנה נבחרה מועצת שכבה של תלמידים בכתה ח' ומאז הגיעו באופן קבוע שני נציגים שלה לכל הישיבות ולעיתים נוכחו גם חברים אחרים של מועצת השכבה. חשוב לציין שבישיבות מסוימות הביעו מורים משתתפי הצוה"מ חשש לא מבוטל מהשתתפותם של התלמידים בתהליך, שמא יחשפו למה שלא צריכים להיחשף, יהיו עדים לחילוקי דעות בין מורים וכו'.

חקירה שנייה

לאחר תהליך ארוך (מדי, לטעמי) של הסבר אודות מחקר הפעולה המשתף ואופן הפעולה של הצוה"מ (בעיקר עקב העובדה שהרכבו השתנה כל הזמן), נאסף חומר רב על התמודדות עם אלימות במוסדות חינוך. התברר שבכל מוסדות החינוך שהתמודדו עם בעיה זו התקיימו שלושה דפוסים של התמודדות:

1. פיקוח הדוק וענישה.
2. הדרכה ועידוד להתנהגות נורמטיבית. (קידום תכניות שמטפלות בגיל ההתבגרות, טיפול בזמן פנוי, תכניות גישור וכו').
3. קידום אינטנסיבי של תלמידים מתקשים. (בהנחה שתסכול בעקבות כשלון בלימודים הוא מקור הבעיה).

רוב האסטרטגיות שהופעלו בכל מוסדות החינוך היו מיובאות מבחוך. היו אלה תכניות מוכנות של ארגונים שונים - מגישור ועד "מצילה".

דפוסים קיימים

במקביל נאסף מידע רב על טיפול באלימות בביה"ס "גליל מערבי". על פי דברי קליה המנהלת ותחושת המורים מוגרה האלימות הקשה שהייתה קיימת בביה"ס בשנים קודמות. זה נעשה בשתי דרכים:

1. אימוץ גישה של פרטנות – מתן מענה ייחודי לצרכיו של כל תלמיד ותלמיד (הבא לידי ביטוי בתכניות לימודים פרטניות). כך ירד סף התסכול של התלמידים, שהיה – לפי הבנת הנהלת ביה"ס – הגורם מספר אחד לאלימות תלמידים.
2. אפס סלחנות לאלימות ואף עירוב המשטרה בעת הצורך.

נותרה "רק" "אלימות הצחוקים". סוג אלימות הנעשית "כאילו" ו"בצחוק" והיא מוקד למריבות וחיכוכים. תלמידי כתות ח' בחרו אותה כמטרידה ביותר.

החקירה העלתה פרדיגמה קיימת בביה"ס, של אימוץ תכניות 'מיובאות', תכניות 'מדף' הנהגות ומופעלות על ידי מבוגרים. כאן החליטו לנסות פרדיגמה חדשה, לפיה מורים ותלמידים יבנו יחד אסטרטגית טיפול באלימות ה'צחוקים' המתאימה ייחודית לשכבת ח' בביה"ס התיכון הגליל המערבי.

שאלת המחקר

נוסחה בסוף שנת הלימודים 2006, כדלקמן

איך נטפל ונוריד באופן הניתן למדידה את "אלימות הצחוקים" במרחב כתות ח'?
כתוצאה: יקטנו אירועי האלימות בכלל, יופחת עיסוק המורים בנושא, וההורים יתוודעו למאמץ שעושה ביה"ס להקטין את האלימות.
בשלב זה הסתיימה שנת הלימודים.

בחדשים יולי- אוגוסט 2006 התחוללה בצפון הארץ מלחמת לבנון השנייה. תלמידי ביה"ס ומוריו היו בעין הסערה. החזרה לשגרה הייתה קשה מאוד לתלמידים ולמורים כאחת. העלנו הצעה להפסיק את פעילות הצוה"מ כדי לאפשר לביה"ס להתאושש מן הניסיון הקשה שעבר ולהפחית במספר התוכניות המתנהלות בו. קליה, המנהלת, החליטה למרות זאת להמשיך בניסוי כיוון שהוא משתלב בחזון ביה"ס לפיו רוצים להעביר יותר אחריות על תחומים מסוימים למורים ולתלמידים על ניהול חייהם. קליה הבטיחה לליאורה מובילת הצוה"מ כל עזרה שתבקש אך הבהירה כי היא עצמה לא תוכל להשתתף באופן קבוע בתהליך.

עיצוב הניסוי

מטרת הניסוי הייתה כאמור להוריד, תוך תקופה נתונה את "אלימות הצחוקים" במרחב כתות ח'. האסטרטגיה נבחרה לאחר ישיבה מעניינת שבה העלו מורים ותלמידים מבחר מגוון של הצעות. בתהליך של ברירה נותרה לבסוף הצעה שתמכו בה התלמידים: תחרות "הכתה הלא אלימה". לפיה, כל כיתה תתחיל את התחרות עם מספר נקודות מסוים. ככל שידווחו על יותר

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מעשי אלימות שביצעו תלמידי הכיתה כך יפחת מספר הנקודות שלה. הכיתה המנצחת תהיה זו שתישאר עם מספר הנקודות הרב ביותר.

כאן המקום לציין שלמרות שהניסוי נבחר ברוב קולות, חלק מן המורים לא אהבו את הבחירה והעדיפו טיפול בגישה אחרת, כמו קידום תכניות שמטפלות במצוקות גיל ההתבגרות, העלאת רף השיטור והפיקוח ועוד.

הניסוי הנבחר דרש שורה של פעילויות מורכבות כמו

- מיפוי מעשי "אלימות הצחוקים";
- בניה של כללי התחרות;
- מי רושם, מי מדווח, איפה מדווחים, איך מדווחים ולמי מדווחים על נקודות שירדות;
- חשיפה של התחרות בפני כל כתות ח': מורים, תלמידים, רכזים;
- בנית כלי מדידה שיתאר מצב של "לפני" ו"אחרי";
- שיתופם של מחנכי ח' בהכנה לקראת התחרות באמצעות עיצוב של שעת חינוך מקדימה.
- העלו רעיונות של פרסום אינטנסיבי באמצעות תלמידי מגמת תקשורת בביה"ס, פרסום באתר האינטרנט של ביה"ס. וכו'.

הניסוי- בין תכנון לביצוע:

הצוה"מ בנה תכנית עבודה לחודשיים ובה פורטו העקרונות הבאים: (תכנית העבודה מצורפת בנספח).

- בנית כללי המשמעת והענישה תיעשה ע"י תלמידי כתות ח' בהדרכת המחנכות בשעת מחנך שתוקדש לנושא וכך ייחשף הנושא באופן ראשוני. תכנית השעה תוכן ע"י המורות המשתתפות בצוה"מ.
- איסוף התוצר של הכתות. בנית כללי התחרות והניקוד ייעשו ע"י ליאורה בשיתוף עם מועצת השכבה.
- בנית שאלון של "המצב לפני" וה"מצב אחרי". ייעשו ע"י עדי היועצת חברת הצוה"מ.
- תכנית כנס החשיפה לתחרות של כתות ח' תיבנה בצוה"מ ותועבר למרכזת כתות ח'.
- חשיפת התכנית לחדר המורים תיעשה ע"י ליאורה.
- התלמידים לקחו על עצמם את הכנסת נושא התחרות לאתר ביה"ס.
- אחת המורות המשתתפות בצוה"מ, אנג'ליקה, לקחה על עצמה הכנת לוח גדול המפרסם את התוצאות השבועיות.

- פרסום התחרות וליוויה ע"י מגמת התקשורת של ביה"ס באחריות ליאורה.
- התחרות תלווה גם בתחרות על קישוט הכתות בפתגמים ומאמרים על הנושא ובהוראה במקצועות רלבנטיים של נושאים מתאימים בספרות ובאנגלית - באחריות ליאורה וגלית.

תכנית העבודה כללה נקודות זמן של בקרה. הבקרה אמורה להיעשות בישיבות הצוה"מ בה יפרט כל בעל תפקיד את התקדמות המשימה שנטל על עצמו.

אורות וצללים בניסוי

נראה שההצלחות הגדולות ביותר בניסוי היו תוצאה של עבודה קונקרטית של חברים בצוה"מ, שלקחו על עצמם משימות ועמדו בהן. חברות הצוה"מ שלקחו על עצמן להכין שעות מחנך עבור כתות ח' הכינו תכנית מעניינת ומאתגרת לשעות אלה והעבירו אותה למחנכות ח'. התכנית בוצעה במקביל בכל כתות ח' והניבה תוצרים מעניינים ורלבנטיים. התוצר שהפיקו שעות המחנך הועבר לחברי מועצת התלמידים ולליאורה והפך למערך ברור של התנהלות התחרות. הכנת השאלון של "לפני ואחרי" נעשתה במיומנות ובמקצועיות על ידי עדי (השאלון בוקר ותוקן ע"י משתתפי הצוה"מ).

חלקם של התלמידים - פרסום באתר האינטרנט של ביה"ס - לא בוצע. אחד הקשיים הגדולים ביותר היה גיוס הצוות על מנת לבצע את התחרות כפי שתוכננה. לאחר שהושלמו כל המשימות שהיו באחריותם של חברי הצוות היה כמעט בלתי אפשרי למצוא תאריך לכנס הפתיחה של התחרות (עקב קשיים אובייקטיביים כגון עיצומי מורים והשבתות יומיות כלל ארציות). כנס זה נדחה שוב ושוב, ואתו מועד פתיחתה של התחרות. היה קשה מאוד לגייס את המורים שלא השתתפו בצוה"מ לפעילות בתחרות (הם היו אמורים לקבל דיווחים על מעשי אלימות ולדווח על מעשי אלימות שמתבצעים בנוכחותם). חשיפת חדר המורים לתחרות התעכבה זמן רב וכך לא קיבלה התחרות את הבולטות המתבקשת. מורי מגמת התקשורת הודיעו כי אינם יכולים לשתף פעולה עם הרעיון של פרסום וליווי התחרות מכיוון שמוטל עליהם עומס גדול מדי של תכנית הלימודים. בגלל כל הקשיים הללו נדחתה פתיחתה של התחרות עד לאחר הפסח. רק אז נמצא מועד לכנס הפתיחה. בזמן קרוב לכך נערכה חשיפה לכל חדר המורים בנוכחותה של קליה המנהלת.

התחרות צומצמה לחודש במקום חודשיים והסתיימה ב 1.6.2007 צריך לציין כי לאורך כל ישיבות הצוה"מ הביעו מורים ותלמידים ספק בדבר יכולתם של תלמידים לדווח על מעשי אלימות בגלל החשש ל"מלשינות".

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

תוצאות, הצלחות ואי הצלחות

התחרות הסתיימה ויש כיתה זוכה בפרס (שלא בטוח אם יחולק כיוון ששכבת כתות ח' התנהגה באלימות בטיול השנתי ובזמן הסיכום עוד לא היה ברור כיצד יגיבו המורים וההנהלה).

צוות הצוה"מ לא היה מרוצה לגמרי מן ההישגים של הניסוי ולהלן הערותיהם: אמנם ההצגה הראשונית של התהליך זכתה להצלחה אך חסרה עבודת צוות של המורים. הקבוצה המשמעותית ביותר לתחרות, מחנכי כתות ח' ורכזת השכבה, לא התגייסו לעניין (הקושי של התארגנות 'צוות לאחר המלחמה' הוזכר כבר קודם). היה קשה להפעיל את מורי הספרות והאנגלית למרות המאמצים שנעשו. (אם כי יש לציין מורים מספר שכן התגייסו לעניין).

שילוב המערכות היה קשה.

התוצאה: התחרות לא הורגשה מספיק. מורים ותלמידים לא דיווחו כמצופה. השאלון "אחרי" הוכיח שיש ירידה של כ 50% בצפיית תלמידים באלימות אך המבצעים את מעשי האלימות מדווחים באותו היקף על עשייתם.

למידה

לולאה ראשונה: על הפחתת "התנהגות צחוקים".

הצוות המצומצם שתפקד בנחישות ובעקשנות הציף כמה נקודות חשובות:

- יש כיום למידה חשובה ומתועדת אודות "אלימות הצחוקים" (שאינה מצחיקה כלל ועיקר). אלימות שכיחה מאוד, המתנהלת בריש גלי, גורמת לביזוי והשפלה של תלמידים ולתחושה שלמעשה אין מונע אותה. אחוזים גבוהים מאוד של תלמידים צופים באלימות הזו יום יום ומתייחסים אליה כמו לגזירת גורל. האם יש תגובה מספקת של המורים? זאת לא למדנו.
- על שיתוף או מלשינות: מורים ותלמידים בצוה"מ הביעו חשש שהתחרות לא תביא את התוצאות המקוות בגלל החשש של התלמידים להיות "מלשינים". זמן רב הוקדש בצוה"מ לייצור הסכמות בין מורים ותלמידים כשכל צד משכנע את רעהו שאין לעניין סיכוי כיוון שהתלמידים לא ילשינו ועניין זה יפיל את התחרות. נראה ששני הצדדים עדיין מתבצרים בעמדות המסורתיות של "שוטרים וגנבים" והקודים המקובלים ביניהם. יש מי שתפקידו להשליט סדר ויש מי שתפקידו להפריע אותו ואין יחסים בין השניים.

הלולאה השנייה – מה ניתן היה ללמוד על ביה"ס?

הלמידה מהניסוי הקצר שהתנהל יכולה להיות כי כדי לקדם אחריות של התלמידים על חייהם ועל התנהלותם חשוב שתילמד ותנוסה שוב ושוב רוטינה של עבודה משותפת עם המבוגרים ותלמידים. כך תיוצר מערכת המושתתת על בטחון ואמון הדדי בין הצדדים שכל מה שנעשה נעשה בהסכמה ותוך מחויבות לשיפור איכות החיים והלימודים בביה"ס. (עניין "המלשינות" ששני הצדדים הסכימו שהוא גזירת גורל, יכול לעלות בפורום זה).

על בנית צוות עבודה: מי שהשתתפו בתהליך באופן קבוע היו חברי צוות שהייתה ביניהם היכרות קודמת ותחושה שהם יכולים לעבוד יחד היטב. למרות הקשיים שלעיתים נראו בלתי עבירים והחשש שהניסוי לא יוכל לצאת לפועל, המשיכו לתפקד בגלל תחושת מחויבות ואחריות ובגלל העובדה שחשו כי הנושא של האלימות בכתות ח' הוא אכן חשוב ביותר.

שיתוף תלמידים באחריות על חייהם: במהלך פעילות הצוה"מ וגם בסיכומי הובעו חששות לא קלים של המורים מפני עבודה משותפת עם תלמידים. יש תחושה של התבצרות במקום מסוים של סמכות ושל אחריות. התלמידים מצידם היו הרבה יותר פתוחים בעניין זה. ככלל כל השתתפות התלמידים בצוה"מ הניבה בד"כ תובנות או שאלות או רעיונות, חשובים ביותר. על שותפות בעשייה: הניסוי חייב שותפות, במיוחד עם צוות כתות ח' אבל גם עם מערכות נוספות בבית הספר. התחרות הייתה מקבלת בולטות רבה יותר לו מחנכי ח' או נציג מצוות הנהלה או נציגיו היו משתתפים באופן מסודר בישיבות הצוה"מ. יתכן גם ששאלת היכולת לעבוד עם תלמידים הייתה מקבלת תובנות חדשות ומורים היו נפתחים לאפשרויות נוספות. עבודת צוות היא צרכן של זמן. אם מחליטים לערב צוות גדול ורב תחומי חשוב ליחד לו זמן קבוע לאורך השנה כולה ולפנות את המשתתפים רק לעניין זה.

הלולאה השלישית – מה למדנו על מחקר הפעולה?

למרות הקשיים הגדולים והתחושה המתסכלת של חלק מחברי הצוה"מ שלתחרות שנבנתה בעמל רב לא הייתה בולטות בחיי כתות ח' חשוב לציין מה שכן הושג. ראשית, הופעל מעגל למידה שלם. אותרה בעיה שהטיפול בה לא מספק, נאספה אינפורמציה רבה על מה שמתקיים במוסדות אחרים וב'גליל מערבי' ונוסחה דרך אחרת של טיפול. הוסקו מסקנות, ולמרות התנאים הלא אידיאליים יש שפע של תובנות חדשות שעמן אפשר לצאת לניסוי חדש.

התחלנו בנקודה שבה הייתה תחושה שהאלימות הכבדה מאחרינו ומה שנותר הוא "אלימות צחוקים". נראה שהצלחנו לתת לשם הכולל הזה פירוט ופנים מדאיגים ביותר של מערכת השפלות וביזוי נפוצה מאוד ונוכחת בחיי היום יום של תלמידים ומורים.

מן המקום הזה עשינו ניסוי מבוקר שתכליתו לבדוק אם ניתן לצמצם את האלימות הזו. תוצאות הניסוי הוכיחו קודם כל את נוכחותה הרציפה והמדאיגה של האלימות הזו בכתות ח'

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

ואת העובדה שהיא נתפשת כמעין גזירת טבע. כולם רואים, חלק מודים בביצוע. קריאה מדוקדקת בשאלון של"אחרי" יכולה לרמוז על כך כי עצם העלאת העניין צמצמה את התופעה הנצפית במידה מסוימת אך בהחלט לא ריסנה את מי שמבצעים אותה. יש עכשיו מספיק נתונים כדי לפתוח סבב למידה חדש ולערוך ניסוי מתוכנן נוסף, לבנות תכנית עבודה מפורטת ושוב למדוד אם יש ירידה באלימות. שנית, נוסתה רוטינה של עבודה עם תלמידים. הם שותפו במסע. למרות החשש והקושי אפשר היה ללמוד (תלמידים ומבוגרים כאחד) שיש להם יכולת להשתתף בניהול חייהם, אם כי הם בודאי צריכים תרגולים רבים נוספים בעניין זה. מורים למדו שניתן לשבת עם תלמידים לדיון משותף. גם הם צריכים תרגולים נוספים. שלשית, משתתפי הצוה"מ כמערכת, למדו את יכולתם בהגדרת פרדיגמות ישנות ובנית חדשות ובבניית תכנית עבודה מסודרת מחויבת לוח זמנים ותוצר. על הבסיסים הללו ניתן לפי דעתי לבנות תכנית עבודה חדשה שתטפל באלימות שיש בה שותפות מורים תלמידים, עבודת צוות ויכולת של תפעול המערכת. נקווה שמחזור הלמידה השני יהיה קצר יותר ומייסר פחות אם תונח בפני המשתתפים הדרישה הנכונה.

מפנקסה של היועצת

על מנת להצליח צריך לעמוד במפגיע על שיתוף הצוות הרלבנטי ופינוי זמן מתאים עבור התהליך של עבודת צוות. צריך לקצר הרבה יותר את תהליכי הפתיחה והסברת המתודה. לבנות מעגל למידה קצר יותר ולחזור עליו פעם נוספת במהלך אותה שנת לימודים על מנת לפתח מיומנויות של עבודת צוות, שותפות של מורים תלמידים ויכולת להעביר את תוצרי הלמידה לצוות כולו כחלק מלמידה ארגונית מתפתחת.

נספח: כלים

תכנון לפי שבועות ינואר, פברואר

שבוע: 14-19 ינואר		
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
ישיבה עם גיטה, רינה, יעקוב, ליאורה ועדי.	ליאורה	בוצע
נושא: חשיפת השאלון		
ישיבה עם מרכזי מקצועות: אנגלית, הבעה, ספרות	גלית	בוצע

שבוע: 21-26 ינואר		
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
בחירת נציגי מועצת השכבה	מחנכי ח'	בוצע

שבוע: 28-2 ינואר		
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
28.1 ישיבת צוות מ"פ	ליאורה	בוצע
ישיבת מחנכים עם נציגים של מועצת השכבה. חשיפת השאלון ושעת חינוך, בחירת נציגי כיתתי לקבוצת הפרסום	עדי ואנג'ליקה	

שבוע: 4-9 פברואר		
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
העברת שעת חינוך הכוללת שאלון ויצירת טבלה כיתתית	מחנכים ותלמידי מועצת השכבה	

שבוע: 11-16 פברואר		
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
ישיבה של צוות מחנכים, מ"פ, תלמידי מועצת השכבה לבניית טבלה משותפת	ליאורה ורינה	
עיבוד נתוני שאלון	עדי	

שבוע: 18-23 פברואר		
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
כנס שכבתי - הכרזת תחרות, חשיפת הטבלה המשותפת, פרס כיתתי, כללי תחרות, עיתון קיר	מיכל מלווה את רינה	
18.2 ישיבת צוות מ"פ	ליאורה	

שבוע: 1-25 פברואר, מרץ		
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע

שבוע 4-8 מרץ		
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע

שבוע: 11-15 מרץ		
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע

		שבוע: 18 – 22 מרץ
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
פגישת צוות מ"פ	ליאורה	

		שבוע: 18 – 22 מרץ
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
פגישת צוות מ"פ	ליאורה	

	חזרה מחופשת פסח	שבוע: 19-11 אפריל
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
סיכום אמצע		

		שבוע: 22-26 אפריל
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
29.4 פגישת צוות מ"פ	ליאורה	

		שבוע: 6-10 מאי
מעשה	אחראיות	בדיקת ביצוע
כנס שכבתי והכרת כיתה זוכה		

סיכום שאלוני אלימות צחוקים

סך הכול מולאו 121 שאלונים. 58 בנות, 52 בנים ו-11 שלא בחרו מין. הדגשתי את התוצאות הבולטות או שנראו לי מעניינות ומטרידות במיוחד.

ניתוח השאלונים בהתייחס לסוגי האלימות השונים:

הורדת "כאפה"

43.8% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. רק 2.5% לא רואים אותה כלל.

11.6% מבצעים אותה לפחות פעם ביום. 43% לא מבצעים אותה כלל.

התבדחות על חשבון תלמיד אחר

55.3% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. רק 5% לא רואים אותה כלל.

13.2% מבצעים אותה לפחות פעם ביום. 36.4% לא מבצעים אותה כלל.

הורדת מכנסיים

10.8% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. 34.7% רואים אותה פעם או כמה פעמים בשבוע. רק 13.2% לא רואים אותה כלל.

אף תלמיד לא מבצע אותה לפחות פעם ביום. 87.6% לא מבצעים אותה כלל.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הרמת תלמיד אחר והצמדתו לקיר

6.6% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. 33.9% לא רואים אותה כלל.

1.6% מבצעים אותה לפחות פעם ביום. 87.6% לא מבצעים אותה כלל.

חניקה בצחוק

10.8% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. רק 37.2% לא רואים אותה כלל.

4.2% מבצעים אותה לפחות פעם ביום. 84.3% לא מבצעים אותה כלל.

דחיפה

61.2% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. רק 3.3% לא רואים אותה כלל.

12.4% מבצעים אותה לפחות פעם ביום. רק 24.8% לא מבצעים אותה כלל.

הנחת רגל לפני תלמיד במטרה להפיל אותו

13.2% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. רק 16.5% לא רואים אותה כלל.

2.5% מבצעים אותה לפחות פעם ביום. 68.6% לא מבצעים אותה כלל.

הפצת שמועות

21.5% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. רק 17.4% לא רואים אותה כלל.

אף תלמיד לא מבצע אותה לפחות פעם ביום. 3.3% עושים זאת פעם או מספר פעמים בשבוע. 78.5% לא מבצעים אותה כלל.

כאן יש סתירה מאוד גדולה בין הנצפה למבוצע. ייתכן בגלל שלתלמידים שמפיצים שמועות קשה לראות שהם עושים זאת.

תנועות ידיים מגונות

47.9% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. רק 8.3% לא רואים אותה כלל.

14.1% מבצעים אותה לפחות פעם ביום. 49.6% לא מבצעים אותה כלל.

"וואג'י" – הרמת תחתונים

13.2% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. 28.9% לא רואים אותה כלל.

1.7% מבצעים אותה לפחות פעם ביום. 80.2% לא מבצעים אותה כלל.

מכות

24.7% רואים אחרים מבצעים פעולה זאת לפחות פעם ביום. רק 2.5% לא רואים אותה כלל.

6.6% מבצעים אותה לפחות פעם ביום. רק 62.8% לא מבצעים אותה כלל.

ברוב סוגי האלימות (מלבד הפצת שמועות) היה הבדל משמעותי בביצוע בין הבנים לבנות כך שבנות דיווחו על פחות ביצוע של פעולות אלימות. לגבי צפייה ועדות לפעולות אלה לא נמצא

טבלת ניקוד למניעת אלימות "בצחוק"				
נגיעות במקומות אינטימיים 30%	תנועות מגונות 5%	אלימות מילולית 10%	אלימות פיזית 40%	ונדליזם 15%
וואג'י		קללות	דחיפות	העלמת רכוש
לצבות פטמות		הפצת שמועות	חניקה	טריקת דלת
שורקת			מכות	נפצים
משיכת חזיות			כאפות	
הורדת מכנסיים			לשים רגל	
להמציא שירים			להרים משהו על מקל	

הבדל מובהק בין בנים לבנות. הבדלים נמצאו רק לגבי: הורדת כאפה, דחיפה, תנועות מגונות ו"וואג'י" להם בנים עדים יותר מבנות.

ניתוח השאלות הפתוחות

הסיבות העיקריות שעלו כהסבר לאלימות צחוקים היו שעמום וצחוק. כמו כן: עצבים וכעס ורצון להחזיר ולפגוע באחר. סיבות נוספות היו: אדישות, לחץ חברתי, סקרנות, צורך בהערכה ורצון להיות חזק. הרוב המובהק של התלמידים סבורים שיש צורך לטפל בהתנהגויות אלה. וזאת בעיקר באמצעות ענישה, שמירה (מורים במסדרון), שיחות הסבר ופעילויות להפגת השעמום.

טבלת ניקוד לעידוד התנהגויות חיוביות

תמיכה בחבר	תמיכה במורה	הפרדה בין תלמידים	כיתה נקייה	כיתה מקושטת	שמירה על רכוש בית הספר
30%		40%			15%

החלטות:

1. ניקוד התחלתי של כל כיתה: 50 נקודות כפול מספר תלמידים בכיתה
2. הניקוד שנקבע לוקח בחשבון את גודל הכיתות ושומר על ההגינות כלפי כולם

בכנס:

- הכרזה על קיום התחרות השכבתית
- חשיפת המטרה: הורדת גילוי אלימות בצחוק ב- 50%

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

- צורת דווח: התלמידים, המורים המקצועיים, ההורים – ידווחו על אירועי האלימות
- הדיווחים יתרכזו אצל המחנכים. פעם בשבוע יקבע הניקוד השבועי ויתפרס על הלוח הכיתתי. במידה ויהיה תלמיד שיסרב למסור את שמו ואת שם כיתתו או לא ידייק באחד מאלה, יורדו אוטומטית 50 נקודות.
- יוקם עיתון קיר שכבתי ובו יתפרסם הניקוד השבועי עבור כל הכיתות. במקביל בכיתות תתפרסם גם כן טבלה עם ניקוד שבועי.
- חשיפת הפרס.
- משך התחרות – 8 שבועות.

הכנות:

- כותרת לעיתון קיר, טבלה לעיתון קיר, טבלה כיתתית

סיכום מחקר הפעולה בנווה עמיאל **יועצת – רעיה טילינגר**

הסיכום נכתב על סמך דוחות שנוהלו לאורך התקופה כולה ושיחה מסכמת עם חברי הצוה"מ.

ההתחלה

לאורך כל עבודת הצוה"מ עמד נווה עמיאל תחת איום של סגירה מסיבות שונות. אוכלוסיית התלמידים הלכה וקטנה והצוות חשש מפיטורים. עם זאת, החליטו להיכנס לתכנית המו"פ, דווקא תחת הכותרת של 'הפחתת התנהגויות מסכנות'.

הצוה"מ הורכב בעקבות פנית שמעון סוויסה, מנהל הכפר באותו זמן, אל המשתתפים. לשאלה "מדוע הסכמתם להצטרף לצוה"מ?" ענה אחד המשתתפים - "לפנייה מההנהלה אף פעם לא אומרים לא". רוב המשתתפים לא ידעו למה הם נכנסים.

חברי הצוה"מ ייצגו את קשת התפקידים בכפר, נציגי צוות חינוכי, טיפולי, מינהלי ותלמידים: שמעון – מנהל הכפר, סמדי (מובילת הצוה"מ) – מרכזת איכות חיים בפנימייה וסגנית מנהל הפנימייה, בר-לב – עו"ס, מלכי - מדריכה, נתן – מורה, משה וריטה – תלמידים, דליה – מזכירה. ההרכב הקבוע נשמר לאורך כל הפעילות. סמדי מרכזת הצוה"מ יצאה לחופשת לידה בזמן התהליך ואת רוב תפקידי התיאום והדיווח על הישיבות עשתה בנאמנות ובהקפדה דליה שרון מזכירת הכפר.

הצוה"מ נפגש באופן מסודר אחת לשלושה שבועות לערך ולמעט סיבות כמו מילואים או מחלה לא היו היעדרויות. התלמידים נעדרו לעיתים בגלל סיבות של בחינות או אי חזרה מחופשות.

הפתעות וקשיים בפעילותו של הצוה"מ

עם היציאה לדרך הורגש בצוה"מ מתח על רקע חלוקי דעות בדבר הדרך שבה יש לעבוד בכפר, כאשר מנהל הכפר ונציגי הצוות הטיפולי העו"ס בר-לב מייצגים שתי תפישות עולם שונות. שמעון חשב שהתנהגות מסכנת משמעה שימוש בסמים ובאלכוהול וביקש להתמקד בעניין זה. בר-לב העו"ס וסמדי האחראית על איכות חיים ביקשו לעסוק באלימות או בהגברת המוגנות של החניכים בכפר. (התברר שבכפר מתקיימת תכנית של טיפול בסמים ובאלכוהול). שאר החברים נטו לתמוך פעם בצד זה ופעם בצד אחר.

הויכוח על הגדרת ההתנהגויות המסוכנות גזל זמן לא מועט מן הפגישות והסתכם בסופו של דבר בהחלטה לטפל בנושא הסמים והאלכוהול. הצוות שוכנע שצמצום הנגע של סמים ואלכוהול הוא גם שלב בדרך למוגנות ולהקטנת רמת האלימות. למרות הסיכום המשיכה המחלוקת על בחירת הנושא ללוות חלק גדול מן המפגשים.

השאלה והחקירה ראשונית

העבודה עם הצוה"מ החלה באפריל 2006 והניסוי אמור היה להיות מוכן לקראת ספטמבר 2006. הוחלט לטפל בשכבה אחת, שכבת י"א, שנראה היה שנושא הסמים והאלכוהול בה מיצר תופעות אלימות וגורם לחוסר שקט ודאגה. נוסחה שאלת מחקר:

איך מייצרים בכתה י"א בנוה עמיאל סביבה נקייה מסמים ומאלכוהול?

הזמינו בשלב זה את האחראית על הצוות הטיפולי, דפנה, שסקרה את כל הפעילות הנעשית בנוה עמיאל בנושא סמים ואלכוהול. בדקנו את הידע הקיים כאן ובמקומות אחרים בעניין זה. גילינו שבנוה עמיאל שפע של פעילות והתערבויות פרטניות וקבוצתיות בנושאי סמים ואלכוהול. נראה היה כי המאפיין של חלק מן התכניות היה שלא תמיד הוגדרו להן מטרות ברורות, קו סיום ומדדים של הצלחה. מחד - היה ברור שעוסקים בנושא. מאידך - לא היה ברור עד כמה יש הצלחה ומה גודל הבעיה, וגם - מה יכול הצוה"מ לתרום לעניין זה אחרי שנבדקו פתרונות כה רבים ברמת היחיד והקבוצה. בשלב זה הסתיימה השנה וההמשך נקבע לשנת הלימודים הבאה.

שנה חדשה ושאלה חדשה

בשנת הלימודים החדשה נמשך חוסר ודאות באשר לגורל הכפר. הכפר הועמד תחת הליווי של כפר הנוער ימין אורד, מספר התלמידים ירד ל 68. שוב חזר הויכוח על הנושא שבו יטפל הצוה"מ ושוב עלתה הבקשה לטפל במוגנות של החניכים. בסופו של דבר, כפשרה, נוסחה שאלה חדשה:

"איך מייצרים סביבה מוגנת ללא סמים, אלכוהול ואלימות כך שאירועי האלימות יפחתו ב 50% לפחות".

כיוון שהכפר קטן הוחלט שהניסוי יעסוק בכל החניכים. בשלב זה חלה הפסקה של קרוב לחודש בעבודתו של הצוה"מ כיוון שמפקח הכפר, שהתנגד לכניסת הכפר לניסוי המו"פ מלכתחילה, ביקש להפסיק את הפעילות. רק לאחר מאמצים רבים חזר הצוה"מ לתפקד.

עיצוב הניסוי

האסטרטגיה העיקרית ליצירת סביבה מוגנת הייתה חניכת תלמידים על ידי מבוגרים. הוחלט שלכל חניך יוצמד חונך מבוגר מקהילת הכפר (מורים, אנשי מינהלה וכו').

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

תפקיד החונך – לבנות קשר יציב עם החניך – ולהוות לו מעין "אח בוגר", כתובת קבועה שאינה רשמית או טיפולית. ההשערה שעמדה בבסיס הניסוי הייתה שהחניכה תקטין מצוקות, תוכל להציע לחניכים דרכים שונות ואחרות מאלו המוכרות להם להתמודדות עם קשיי היומיום בנווה עמיאל, תחזק את הקשר ואת המחויבות לכפר ובדרך זו יתמעטו מעשי אלימות ובריונות ותעלה בהתאמה רמת המוגנות של החניכים.

בר לב העו"ס הסכים לקו הזה של הניסוי יותר מן הקודם אם כי עדיין היה מאוכזב. "קיוויתי שנוכל לטפל באלימות לבדה, לאתר ולמדוד אותה ולבנות תכנית לצמצומה וכך נוכל ללמוד מה פועל ומה לא".

במושגי למידה פעילה וניסוי אכן אכזבתו של בר לב מובנת, אולם ביחסי הכוחות שנוצרו בצוה"מ נדרשה פשרה ע"מ שניתן יהיה להתקדם.

לפני התחלת הניסוי עמדו בפני הצוה"מ ארבע שאלות:

- "מי יהיו החונכים, איך יגויסו, איך יודרכו".
- "איך מצמידים חונך לחניך".
- "איך עושים בקרה על עבודת החונכים".
- "איך למדוד מצב של "לפני" ו"אחרי" הכניסה לניסוי".

החונכים גויסו באמצעות כנס של קהיליית הכפר הבוגרת בו הוסברה העבודה של הצוה"מ, הוצג הניסוי והייתה פניה להתנדב לחניכה. ריטה ומשה, התלמידים שהשתתפו בצוה"מ באופן קבוע, היו חלק מן הדוברים בכנס. הם הציגו את הניסוי והזמינו את המשתתפים לקחת בו חלק. דבריו של משה בכנס שנכתבו קודם לכן והוקראו מן הכתב: "תעזרו לנו להצליח" לוו בהתרגשות גדולה. הכנס הוכתר בהצלחה: מרבית המשתתפים הביעו הסכמה להשתתף בניסוי.

ריטה, התלמידה שהשתתפה בצוה"מ, בנתה בעזרת "בנות שרות" "תעודת זיהוי לחונך" בו הציג כל חונך את עצמו, את תחביביו ומה הוא יכול להציע לנחנך שלו.

כדי למדוד מצב של "לפני" ו"אחרי" בנה בר-לב שאלון שבדק תחושת מוגנות וביטחון בכפר. נתן המורה, חבר הצוה"מ הסכים לנתח את התוצאות ולהביאן לצוה"מ. ההצעה לפרסם את תוצאות השאלון לכל קהיליית הכפר ע"מ שהניסוי יקבל בולטות נתקלה בהתנגדות קשה, במיוחד מצד מנהל הכפר שחשש שהתוצאות "יודלפו" וישמשו נשק בידי מי שמתכוונים לסגור את הכפר. כאן נכנסנו לשיח לא פשוט על שקיפות ותוצאותיה.

המדריכים גויסו ע"מ להסביר את הפרויקט לחניכים ולהניעם לבחור לעצמם חונך. כמו כן סוכם שההדרכה והבקרה על התהליך ייעשו בידי העו"סים.

תכנית עבודה מפורטת בנתה את כל המהלכים הללו עד ינואר והתבצעה במדויק ע"י כל משתתפי הצוה"מ ואחרים שגויסו על ידם.

אורות וצללים

התהליך הארוך כלל ישיבות צוה"מ רבות, בהן ניסינו לחזות מראש את הבאות ולבנות פתרונות לקשיים אפשריים.

ואז.... עזב מנהל הכפר וכל פעילות הצוה"מ הופסקה בשלישית.

מונה מנהל זמני לכפר, שהגיע מ"ימין אורד"- המוסד החונך את "נווה עמיאל"- ושוב נכנס הכפר לתקופה של אי שקט ואי ודאות.

בסוף פברואר 2008 פנתה היועצת אל המנהל החדש, איתי כהן, על מנת להציג בפניו את הפרויקט והסטאטוס הנוכחי שלו. בסיכום הפגישה הסכים איתי לחדש את הפרויקט, כיוון שראה בו הזדמנות להתחדשות בכפר. עם זאת לא ניתן היה להמשיך בדיוק מן המקום בו הפסקנו. בגלל חילופי האישים בהנהלת הכפר והזמן שעבר צריך היה לקבל מחדש את הסכמת קהילת הכפר הבוגרת לשמש כחונכים. לחלק מן המשתתפים בצוה"מ הייתה תחושה שההתנדבות הייתה במידה מסוימת כפויה על האנשים או תוצאה של רצון שלהם לרצות את ההנהלה.

הזמן שעמד לרשותנו עד סוף השנה היה קצר, ולכן נקבע שהיקף הניסוי יקטן בשלב זה ויעמוד על חניכי כתות ט' ו' בלבד. מדד ההצלחה הראשון שנקבע: לפחות 50% מתלמידי השכבה יצטרפו לחניכה.

נערך כנס חדש של קהילת הבוגרים של הכפר שבו הוצג הניסוי על ידי המנהל והיועצת. איתי הציג את הניסוי כאמצעי להתחיל בדרך חדשה ולהביא רוח חדשה למקום. שוב הייתה הצלחה: 20 מהמשתתפים הסכימו לשמש כחונכים.

שוב בנה הצוה"מ תכנית עבודה ולוח זמנים עד לסוף השנה.

יישום הניסוי

העו"סית של שכבת ט'-י', חן, הצטרפה לצוה"מ. הצטרפותה סייעה לניסוי להמריא. בניצוחה נערך "טקס הבחירה" שבו סייעו לחניכים, לחן ולמדריכים שקיבלו ממנה הנחיה, לעבור על תעודות הזהות של החונכים ולבחור להם חונך.

זה היה מהלך מאוד עדין ומורכב. חלק מן החניכים רצו כחונכים את מי שנחשבו בעיניהם כפופולאריים בכפר. כאשר לכל חונך חניך אחד - למי יינתן החונך הפופולארי? אחרים ביקשו חונך שלא היה במאגר החונכים.

חן תיארה בישיבת הצוה"מ, לאחר הבחירה, את הדרך היפה שבה ניווטה את התהליך: כל חניך התבקש להציע שלושה שמות. הובטח לו שיקבל אחד מהם. ההחלטה הסופית הייתה בידי חן. ביזמתה פנתה חן גם למי שלא נרשמו במאגר החונכים אבל היו מבוקשים על ידי החניכים. לשמחתה קבלה הסכמות. ההפתעה הגדולה - על פי ניסוחה של חן - הייתה:

"למדתי הרבה על הילדים. יש בהם צימאון גדול למישהו ש'יכיל אותם'. יש לי גם הערכה רבה לאלה שהתנדבו לחונך".

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

בר-לב העו"ס הכין את מערך הדרכה והמעקב עבור החונכים. הצורך בהדרכה הודגש ע"י בר-לב וכל המשתתפים בצוה"מ. החונכים בחלקם הם אנשים ללא ניסיון של טיפול והדרכה, חשוב שיקבלו תמיכה ומענה לשאלות שיתעוררו. כמו כן נחוץ מעקב אחרי המפגשים. בר-לב הגדיר את החניכה כ"עניין מורכב. בתחילה יש הרבה פנטזיה והתלהבות אבל אני חושש מסיטואציה של אכזבה. לכן ההדרכה הצמודה עשויה למנוע את התופעות הללו". כדי להגיע למצב של 'לפני' ו'אחרי' הניסוי מולא השאלון של רמת המוגנות בכפר, נותח ע"י נתן - והצוה"מ קיבל את התוצאות.

דליה ואיתי סיכמו את השלב הזה של גיבוש הפתרונות:

דליה: (שהתנדבה בעצמה כחונכת), "החניכה היא עניין לא קל ומורכב. יש הרבה שאלות". איתי: (מנהל הכפר), "גיליתי שהסיפור של החניכה הוא הרבה יותר מורכב ממה שחשבתי בתחילה. דורש הרבה עבודה והדרכה. מסגרת ברורה. למדתי הרבה על הכפר כשגובשה התכנית".

הוחלט שהניסוי יקבל פומביות ביום פתיחה, שבו יצאו כל המשתתפים לבילוי משותף, ובשלב מסוים יתפצלו לזוגות של חונך וחונך.

תוצאות בסוף תשס"ח

הניסוי יצא לדרך. יש כיום 16 זוגות מתפקדים. מעל 80% מן החניכים של שכבת ט', י' בחרו לעצמם חונך. המטרה הראשונה של הניסוי הוכתרה בהצלחה.

ליום הפעילות המשותף יצאו מחצית מן הזוגות, כיוון שלא ניתן היה לשחרר בבת אחת מבוגרים רבים כ"כ מן העבודה השוטפת.

החלה פעילות ההדרכה על החניכה. התקיימו שני מפגשי חונכים ובהם נשאלו ונדונו השאלות הרלבנטיות כמו: מהות החוזה בין חונך לחונך, אינטנסיביות הקשרים, היכן ומתי לערוך את המפגשים, מה אופי היחסים בין חונכים למדריכים. השאלה האחרונה, למשל, היא מורכבת ועדינה: האם החונך הוא דמות של "הורה" עבור המדריך? חלק מן המדריכים מצפים שיעזרו להם בענייני משמעת ונושאים אחרים. מה תפקידו של החונך בהקשר הזה? ברור שצריך להבהיר היטב את מקומו של החונך. שאלה חשובה אחרת ששאלו החונכים היא איך להתמודד עם 'דעה קדומה' על הנחנך שלהם. רובם, הרי, מכירים את כל חניכי הכפר ולעיתים קבעו לעצמם דעה על הנחנך שלהם.

הרושם המתקבל מדיווחי מנהל הכפר, המדריכים, העו"סים והתלמידים הוא שהיזמה החדשה התקבלה היטב וקיבלה הדים חיוביים גם אצל חניכים משכבות שאינן משתתפות בניסוי. במסגרת השינוי שעובר הכפר נתפס הניסוי כחלק מההתחדשות. כמאמר איתי מנהל הכפר - "במערכת השינויים שעובר הכפר החניכה עושה טוב לחניכים ולכפר".

או, דברי נתן, מורה לבישול וחבר בצוה"מ, העוקב מקרוב אחר יחסי חונך-חניך בין עובדת בחדר האוכל לתלמיד: "אינני יודע במה העניין עוזר לחונך אבל התרשמתי מאוד ממה שזה עושה לחניך".

השאלה החשובה היא - איך לא לאבד את תנופת החניכה בזמן חופשת הקיץ. ישיבת הצוה"מ האחרונה הוקדשה לשאלה: "הקיץ - סיכון או סיכוי לפרויקט החניכה". כפתרון נבנתה תכנית שתכליתה להפוך את החופשה מאיום על הקשר להזדמנות לעשות את הקשר אינטנסיבי יותר. גויס תקציב קטן שימש ליציאה מרוכזת של חניכים וחונכים בחופשה. כמו כן סוכם על קשר טלפוני קבוע. נקבעה הדרכה לחונכים לפני חופשת הקיץ כדי לחזק את תפישת חופשת הקיץ כהזדמנות לטיפוח הקשר. סוכם על המשך התהליך בשנה הבאה ועל הוספת כתות נוספות לתהליך הזה. הצעת בר-לב: "לשקול בשנה הבאה חניכה של תלמידי י"ב את תלמידי ט". מנהל הכפר הביע רצון לטפל בדרך דומה בנושאים נוספים. נראה כי הדפוס הזה מתאים לכפר בשעה זו של חייו.

למידה

הלולאה הראשונה- מה ניתן ללמוד על התנהגויות מסכנות?

אי אפשר להגזים בחשיבותה של חניכה כמונעת ומטפלת בתופעה!

הלולאה השנייה – מה ניתן ללמוד על נווה עמיאל?

הלמידה המשותפת של חברי הצוה"מ ושל היועצת הייתה כי למרות הקשיים עמם התמודד ומתמודד הכפר לאורך התקופה של עבודתנו המשותפת קיים כאן גרעין גדול ויציב שמוכן להטות שכם ולבנות מערכת אחרת של עבודה ויחסים.

ציטוטים מדברי החברים בהצוה"מ:

- "הופתענו בכלל מכך שהעניין צמח".
- "הופתענו מכך שהרבה ילדים מעוניינים בחניכה".
- משה. (אחד מן התלמידים המשתתפים בצוה"מ): "הופתעתי ממספר האנשים שרוצים לעזור".

שיתוף הפעולה בין מבוגרים לתלמידים היה חשוב לכל הצדדים. הבחירה בחניכה כניסוי התאימה כנראה לתהליך ההתחדשות שהכפר נמצא בו והשתלבה היטב באווירה של בית מערכת של אימון בין מבוגרים וחניכים בכפר.

במהלך ההכנה לניסוי עלה הנושא של חוסר שיתוף הפעולה בין המרכיבים השונים של הכפר: שום אגף בכפר לא היה מעוניין לחלוק מידע עם אגפים אחרים. לכן הוקדש זמן רב לתכנון תפקיד החונך כך שלא יהיה חשוף למידע מקיף אודות החניך שלו. ההנחה שלי

הייתה שהקשר בין המרכיבים יבנה תוך כדי העשייה ותפקיד החונך יפתח דרך לשיתוף פעולה ולהסרת חששות ופחדים.

עם המשך העשייה נקבעה נורמה של שקיפות יחסית, לפיה יש קשיים בכפר וניתן לדבר עליהם בפורום של מבוגרים ותלמידים ולחפש פתרונות במשותף. אמנם היה ועדיין קיים קושי לעיתים לדובב את התלמידים אבל השתתפותם הייתה קבועה ויציבה, דעתם הובעה, הפתרונות שהציעו היו פעמים רבות יצירתיים. כשקיבלו על עצמם משימה היא התמללה באופן מיטבי. זו הייתה למידה חשובה, מזווית חדשה, על החניכים שמולם מתלבט הצוות פעמים רבות בקשיים גדולים.

המבוגרים בצוה"מ התמידו, השתתפו בערנות והביעו דעתם גם אם לעיתים לא נעמה לכל השומעים. כל המשימות שנלקחו על ידם התמלאו בזמן ובאופן מיטבי. שוב הוכחה שיש בכפר כוח ופוטנציאל של התחדשות.

נראה שהתגבש צוות משימה שיש לו דפוס עבודה קבוע ויציב שיוכל להמשיך בניסוי וללמוד ממנו גם בשנה הבאה.

הלואה השלישית- מה ניתן ללמוד על היכולת ללמוד ממחקר פעולה?

מחקר הפעולה חשף את היכולות של הכפר, שם דגש על "היש" ולא על ה"אין". נראה שהמסע האינטלקטואלי והרגשי שעשה הצוה"מ בעזרת היועצת אפשר למשתתפיו להתחיל להאמין ביכולת הגלומה בסגל, יכולת המבקשת לבוא לידי ביטוי. מחקר פעולה מספק הוכחה "עם קבלות" של מסוגלות הצוות ושל התלמידים. בשלב זה של חיי הכפר נוצר "אי של שפיות" – מקום בו מרגישים כולם את הכוחות הגלומים בהם.

מודל החקירה והניסוי היו חדשים לכל המשתתפים. עם זאת, לאורך הפעילות כולה גילו חברי הצוה"מ עניין ומעורבות גדולה בלמידה למרות שלא הוכנו כלל לעניין זה.

עם זאת, מחקר פעולה הוא צרכן זמן לא קטן, ובמוסד מורכב כמו נווה עמיאל לא קל להתמודד עם הקצאת זמן למידה משותף ועם תהליך הלמידה - פעמים רבות ארוך ומורכב ודורש התמדה, נחישות וסבלנות מצד המשתתפים והיועץ. בנסיבות אחרות ניתן היה לקצר את המסע ולהגיע לפחות לשני סבבים של חקירה, ניסוי ולמידה ובתוכם גם לתוצאות מובהקות יותר. למשל, לא נבדק אם גדלה מוגנות החניכים בנווה עמיאל. זהו הפרויקט של השנה הבאה.

היועצת : רעיה טילינגר

איך הורכב הצוה"מ בשנה"ל תשס"ח

נווה עמיאל המשיכה במחקר הפעולה גם בתקופה השניה של המו"פ. אי אפשר לדבר במקרה זה על המשך טבעי של העשייה כי בשנתיים האחרונות התחלף במקום חלק גדול מן הצוות: מנהלים, מנהלי בי"ס, מדריכים, מנהלי פנימייה. חלק בעקבות פיטורים ואחרים התפטרו. גם החניכים חלקם עזבו וחדשים באו במקומם. כל שנה עמד המוסד בפני איום סגירה בגלל חוסר היציבות שלו ומיעוט התלמידים וכל שנה התחילה כאילו מבראשית. למרבית הפלא, על הרקע הכאוטי, הוחלט פעמיים על חידוש פעילות הצוה"מ. הוא פעל משך שנתיים וחצי וחלק מן המשתתפים בו התמידו לאורך כל התקופה. הצוה"מ הונהג ונווט בשנה וחצי האחרונות ע"י איתי כהן שהגיע לנווה עמיאל לאחר התפטרות המנהל באמצע השנה הקודמת. איתי ניהל את הכפר עד שהגיע מנהל חדש בתחילת שנה"ל תשס"ח ולאחר מכן מילא תפקידים רבים וביניהם ריכוז הצוה"מ. בצוה"מ נשאר שני חברים ותיקים שפעלו בו מן ההתחלה: עובד סוציאלי ומורה, ונוספו חברים חדשים: מדריכה, ספרנית, מורה ושתי תלמידות מי"א וי"ב. לפי הצורך והעניין הצטרפו לשיבות מחנכי השכבה הרלבנטית שבה פעל הניסוי, המדריכים שלה ואחרים. בהרכבו זה התמיד הצוה"מ בעבודתו עד סוף השנה.

השאלה

השאלה שהעלה הצוה"מ היא השאלה המרכזית של הכפר, לדעת: **מוגנות החניכים בו.** המקום שאליו הופנו חניכים מרקע קשה ביותר ומסוכן התקשה לשמור על ביטחונם ולהגן עליהם מפני אלימות, גניבות, אלכוהול וסמים. השאלה שנשאלה הייתה: **איך מגבירים את המוגנות?** הניסוי שתוכנן נועד להעלות את רמת המוגנות בכפר. ההנחה שהעלה הצוה"מ הייתה שחלק גדול ממעשי האלימות, השתייה והסמים הם תוצאה של תסכול וקושי שאין להם מענה מידי. זמינות ומידיות של מבוגרים הם פעמים רבות מחסום בפני פעולות של אלימות.

הניסוי

הניסוי שעוצב היה: הצמדת חניכים לבוגרים העובדים בכפר כדי שיהוו עבורם "אחים בוגרים", כתובת זמינה מיידית שתעזור כאן ועכשיו במקרים של קושי ותסכול וגם כתובת לפינוקים קטנים ייחודיים. קשר של אחד על אחד.

ב'סיבוב' הקודם בנה הצוה"מ מערכת מאוד מורכבת שבה התנדבו עובדי הכפר לחנוך תלמידים. נבנתה להם מערכת של הדרכה, התלמידים הכינו תעודת זהות לחנוך, על פיה יכלו החניכים לבחור מספר מועמדים שהם מעוניינים בהם כחונכים, כל חניך קיבל אחד מן החונכים שבחר.

נבנתה מערכת של הצמדת חניך לחנוך וכל הפרויקט הושק ביום 'כיף' ייחודי. כל ההתרחשות הזאת התחוללה סמוך מאוד לתחילת החופש הגדול תשס"ז. משך תקופה קצרה פעל הניסוי בהצלחה ותוכננה תכנית לשמירה עליה בזמן החופש הגדול. הניסוי לא שרד את החופש כי שוב הייתה תחלופה גדולה של כוחות ניהול, הוראה, הדרכה ותלמידים. בשנה הנוכחית הוחלט לא לשנות את השאלה ולא את הניסוי כיוון שהייתה תחושה של הצלחה שלא מוצתה ונכון היה לעשות עוד מעגל של ניסוי ולמידה.

בשנה זו ניצלנו את כל הידע הנצבר של השנה הקודמת: בגיוס חונכים, בהדרכתם, הצמדתם לחניכים. כך גם במעקב אחרי הניסוי, ערוב ושיתוף במעגל העשייה של כל מי שקשור לחניכים: מדריכים, מחנכים ואחרים. נתנו פומביות לניסוי כדי שכל הקהילה תרגיש שותפה לו, החונכים תגמלו במחוות קטנות, ועוד.

התחלנו את הפעילות בסוף דצמבר 2007. הניסוי החל לפעול בסוף פברואר 2008 במחזור י'. ההנחה הייתה שאם הוא יצליח תתוסף גם כנה ט'. חברי הצוה"מ הפעילו את הניסוי וכל אחד מהם היה מופקד על מעקב אחרי מספר זוגות.

עד לסוף השנה פעלו כשמונה זוגות כאלה (לא כל תלמידי י' רצו בחנוך).

הצוה"מ התארגן להגדלת מאגר החונכים לקבוצות שהן מחוץ לכפר.

חלק מחברי שדה יעקב, המושב הסמוך, הביעו רצון להצטרף לניסוי. חברי הצוה"מ שנבחרו לשם כך נפגשו עם חברי המושב והחל תהליך התארגנות של מספר משפחות צעירות במושב לחניכה ואף הוצמדו שני חניכים לשתי משפחות.

מבחינת היחסים בין נווה עמיאל ושדה יעקב זהו מהפך כיוון שכל השנים שררו יחסים של עוינות ומתח על רקע של גניבות ואלימות.

הצוה"מ בפעולה

החל מן הרגע שהוחלט על המשך הניסוי, פעל הצוה"מ של נווה עמיאל, בצורה מיטבית. איתי מנהל הצוה"מ לקח אחריות מלאה על תפקודו התקין, גייס מורים שרצו מאוד להיות מעורבים, תלמידים בעלי יכולת, נקבע לו"ז ותכנית עבודה לכל השנה והם התקיימו בדייקנות. כל המשימות שאנשי הצוה"מ לקחו על עצמם לביצוע, התבצעו בזמן ובמועד. במיוחד בלטו התלמידים בעבודה שיטתית ומדויקת.

במאי 2008 סיכם הצוה"מ את עבודתו וסימן אותה כהצלחה והצהיר ביזמתו על כוונתו לבחור נושא חדש לשנה הבאה והפעם בהיקף גדול של ביה"ס כולו. המחשבה הייתה להשתמש

במודל שנלמד לאורך השנה ולהפעיל ניסוי בקנה מידה של הכפר כולו, תוך כדי תחזוק והרחבה של נושא החניכה.

בין שאר הנושאים שהעלה הצוה"מ : איך לקיים סדר יום נורמטיבי בכפר, איך לקדם את הקשר בין הכפר ומשפחות התלמידים, איך ליצר קשר בין כל מרכיבי הכפר, איך מחזקים את הקשר בתוך הקהילה הבוגרת ונושאים רבים אחרים. כל היכולות הללו לא באו לידי מימוש כיוון שבסוף השנה שוב התחלף המנהל ואנשים מרכזיים בצוה"מ פוטרו או התפטרו מעבודתם, ביניהם איתי מוביל הצוה"מ.

הפתעות וקשיים בדרך

הפתעה אחת הייתה שלמרות האווירה הקשה בשנה"ל תשס"ז, התפטרות המנהל והמחליף שבא במקומו הוחלט להמשיך את פעילות הצוה"מ. ההחלטה להתקדם עם המו"פ גם בשנה השנייה הייתה בהחלט הפתעה לטובה. ההחלטה התקבלה כיוון שעל רקע הפסקתן של פעילויות רבות הרגישו מקבלי ההחלטות בכפר שיש לשמר ככל האפשר אי של יציבות, והצוה"מ נתפש ככזה.

על פניו התקדם המו"פ בשנה האחרונה באופן מיטבי. הניסוי התנהל עפ"י לו"ז שנקבע מראש. חווינו הצלחות יפות ואף הייתה הסתכלות לעתיד. זה היה החלק המשמח. הצלחתו של הצוה"מ הבליטה את הקושי הרב שבהתנהלות היומיומית של נווה עמיאל. הכפר תפקד כמרבה רגליים כשכל רגל מושכת לכיוון אחר, ובעיקר שומרת את כוחותיה לעצמה ואינה מוכנה לחלוק בהם עם האחרים לצורך התקדמות משותפת. המתחים שבין המרכיבים השונים של הכפר: המערכת של הניהול, הפיקוח, ביה"ס, הפנימייה, המערכת הטיפולית ומערכות העזר הורגשו גם בתוך הצוה"מ. אלמלא הדבקות של איתי כהן במשימה ותחושתו שיתכן וניתן דרך הצוה"מ להביא לעבודה משותפת בין המערכות השונות ולהרחיב את הניסוי לתחומים אחרים לא היו המשתתפים חווים את תחושת ההצלחה שחוו.

מה תרם מחקר הפעולה לנווה עמיאל?

לצערי, יש להודות בעובדה שלכפר תרם מחקר הפעולה מעט מאוד כיוון שלא היה מי שייקח את הלמידה ויכוון אותה להסקת מסקנות, הפקת לקחים והמשך. החילופים התכופים של המנהלים ואנשי הצוות כמו גם של התלמידים לא אפשרו למידה ארגונית רחבה. כשהיו מסקנות, לא היה מי שיקבל אותן.

חשוב להביא מפי משתתפי הצוה"מ מה תרם להם באופן אישי מחקר הפעולה:

- מורה: "יש הרבה כוחות בכפר שלא תמיד הם ממוצים: למדתי שהצלחנו לעשות דברים".
- תלמידה: "צריך לדחוף כל הזמן, אבל למדנו שאפשר לעזור לאחרים".

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

- עו"ס: "צריך כל הזמן לחשוב על כל ההיבטים וההשלכות ולרדת לפרטים. צריך תכניות ודבקות".

- תלמידה: "היינו חזקים, היינו ביחד. למדתי אחריות ולהקשיב לאחרים".

- מוביל הצוה"מ: "למדתי עד כמה שילוב תלמידים הוא חיוני. להאמין בנו וביכולות שלנו. להגיד לעצמנו: אנחנו מסוגלים".

מחקר הפעולה בנוה עמיאל אושש את ההנחה העומדת בבסיסו כי אנשי המקום יודעים איך ניתן להתמודד עם הבעיות העומדות בפניהם. בהכוונה והדרכה הם מסוגלים לבנות תכנית, להוציאה לפועל, לפקח עליה, להפיק ממנה לקחים ולהרחיבה למעגלים נוספים של עשייה.

האם ניתן להעתיק את המודל לעשייה נוספת?

הניסוי בנוה עמיאל הגיע לנקודה שבה העיד הצוה"מ על עצמו שלמד את המודל והביע אימון ביכולתו להעתיק אותו למעגל נוסף ורחב הרבה יותר.

לו היו התנאים אחרים אין לי ספק שהצוות שפעל היה מסוגל להניע תהליכים נרחבים יותר בכפר ולחולל בו שינוי.

המודל של מחקר פעולה מצריך לדעתי:

1. שאלה אמיתית שיש למקום, מנהל וצוות המעונינים לקדם שינוי בדרך שונה ואחרת.

2. נכונות של המקום לעבוד בשיתוף: הנהלה, מורים, תלמידים ואנשי צוות אחרים.

3. מוליך צוה"מ נחוש ואפקטיבי.

4. משאבים של זמן, יכולת למידה תוך כדי תנועה ועקביות.

ארגוני חינוך מתמודדים עם מערכת מורכבת של שאלות קיומיות. הם נוהגים לפתור שאלות וקשיים באמצעות "פרויקטים" שמתחילים אבל לא תמיד מסתיימים. בד"כ לא קיים מנגנון של למידה מן העשייה. לרבים אין מסורת של עבודה משותפת עם תלמידים, שהשתתפותם הייתה המשמעותית מכל במהלך הזה. ותמיד קיימת שאלת הזמן החסר.

במידה ומתקיימים התנאים של זמן, עקביות ולמידה ניתן כנראה להעתיק את המודל לתחומים אחרים.

נספח: כלים

תעודת זהות לחונך
שם:

תפקיד:

תחביבים:

סיסמה בחיים:

צבע אהוב:

שחקן/ית אהובה:

תוכנית טלוויזיה שאני מעדיף לראות:

סוג מוזיקה אהובה:

זמרת אהובה:

בתור ילדה הייתי:

מאכל אהוב:

ספר אהוב:

הערות/הוספות:

בברכה - צוות היגוי מחקר ופיתוח

נושא מס. 2: קידום נוער אתיופי

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער גן ונוף

יועץ – ד"ר אמתי ניב

התהליך של יצירת יכולות מו"פ בגן ונוף היה הארוך מבין הפרויקטים שנכללו בתכנית. האורך נמדד על פי ההשקעה (22 ישיבות של הצוה"מ ושלוש פגישות של מרבית אנשי הכפר) ולא פחות מכך, בהתאם לדרך שעשה הכפר בתקופה הנסקרת ממשבר קיומי ועד להתייצבות ופריצה קדימה. את סיפור המסע הזה מספר בדפים הבאים יעקב רג'ואן. יעקב הוא סגנו של מנהל הכפר, מופקד על הניהול הפדגוגי ולקח על עצמו את ריכוז עבודת הצוה"מ. העדויות של נערים ומבוגרים שלקחו חלק בתהליך מובאות בהמשך.

הרקע

יעקב: מחקר הפעולה הוצע לנו בשנה קשה לכפר שלנו: היינו בעיצומו של משבר ניהולי וזמן קצר אחרי אירוע טרגי שאירע בפנימייה. כתבה גדולה ומאירת עיניים ב'דיעות אחרונות' יצרה הד ציבורי קשה. התיאור המפורט של האירועים פגע קשות בדימוי של הכפר. בתוך הכפר, המציאות הקשה של הכפר באה לידי ביטוי בחוסר נכונות של חניכי הפנימייה מקרב עולי אתיופיה ללמוד. בבקרים הם הרבו להיעדר מהלימודים. מטבע הדברים כשלא לומדים בבוקר אין מה לעשות אחר"צ.

הייתה בעיה קשה של תעסוקה ושימוש נכון בשעות הפנאי. חניכי הפנימייה מקרב עולי אתיופיה לא רחשו אמון למערכת ונטו לפעילות שלילית ומסוכנת כמו שתיית אלכוהול, בריחה מהפנימייה בשעות הלילה המאוחרות, שינה עד השעות המאוחרות של הבוקר. המבוגרים קבעו את הכללים והגבולות. לא הוענקו סמכות ואחריות לחניכים, לא העצימו את ההנהגה מקרב המתבגרים ונוצר ניכור בין צוות המבוגרים והמתבגרים.

על רקע הכאוס הנורא ובמצב משברי קשה בפנימייה, זימן אותי מנהל הכפר מר משה זמיר לפגישה עם מנהל המרכזייה החינוכית ד"ר שמאי. בשיחה אתו הציע לנו ד"ר שמאי להצטרף לפרויקט של יצירת פונקציה של מו"פ במינהל. עוד לפני שעילתי את העניין 'נידב' אותי מנהל הכפר.

התלבטתי מאוד אם יש מקום להיכנס לפרויקט כזה כאשר הכאוס שולט בכל. מה עוד שהיו גורמים רבים מחוץ לפנימייה שהתערבו בנעשה בה, מה שהגביר את הכאוס. התוצאה -- הביטחון של צוות המבוגרים ירד מתחת "למפלס הכינרת". הייתה תחושה בקרב המבוגרים

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

בפנימייה שאין לנו שליטה על הנעשה במקום. יום רדף יום, אירוע רדף אירוע ואנו רודפים כל הזמן אחרי הזנב של עצמנו. הייתה תחושה שאבדנו את חוש הכיוון ואת השליטה על הנעשה בכפר. לכן חשבתי שבמצב כזה אין זה מן הראוי להכניס עוד גורמים חיצוניים שרק יוסיפו בלבול ומבוכה.

ברבות הימים, הבנתי כמה הייתה חשובה ההחלטה לקיים את מחקר הפעולה, הבנתי כי ארגון הנמצא במשבר חשוב שיידע להרים את הראש, לצאת מהשלולית, למפות את הקשיים והבעיות ולחפש את נקודת הפריצה. כך התחיל הדיאלוג המעניין בין המנחה אמיתי לבין צוות המו"פ המקומי.

ההתחלה

כבר במהלך הפגישה הראשונה הבנו דבר חדש: הבעיה הקיימת בפנימייה היא לא רק שלנו המבוגרים, היא הבעיה של כל הדיירים בפנימייה, כולל מתבגרים ובראש ובראשונה חניכים. מעולם לא שיתפנו בצוות הנהלה ובישיבת חשיבה חניכים. אפילו לא שיתפנו בדיונים כאלה עובדים מצוות הכפר.

לפרויקט המו"פ הוקם צוות מוביל בו השתתפו מנהל הכפר, מנהל הפנימייה, מנהל פדגוגי, עו"ס, מדריך, אם בית, 4 מתבגרים. היה ברור לי מהתחלה כי הצוה"מ אמור למפות ולפתור את הבעיות. הבנו מהתחלה כי יש שוויון לכל משתתף בצוה"מ. למוביל הצוות נבחרתי אנכי ועשיתי זאת בשמחה רבה.

בישיבות הראשונות של הצוה"מ, הצטערתי מאד שלא צילמנו את הדיונים. היה זה למעשה דו שיח של חרשים בין המבוגרים והמתבגרים. המבוגרים העלו טענות על קשיים עם חניכי הפנימייה, על הרגשה של כפיות טובה, על תחושה של ייאוש ותסכול כאשר הצוות חושב שהוא עושה ככל הניתן לסייע ולשפר את התנאים לתלמידים ואילו המתבגרים, בעיקר עולי אתיופיה, ממשיכים בדרך של בטלה, אלכוהול והתנהגויות מסוכנות אחרות. שמחתי לשמוע בפעם הראשונה את המתבגרים חברי הצוה"מ. התברר כי גם להם יש טענות קשות למבוגרים בפנימייה. לטענתם לא משתפים אותם, לא מספיק מעסיקים אותם, לא מאמינים בהם.

לאחר מספר שעות של קיטורים משני הצדדים של המבוגרים והמתבגרים, הציע המנחה לנסח יחד מהי הפנימייה האידיאלית. בישיבה פנימית ישב צוות הצוה"מ ודן בסוגיה.

מהי פנימייה אידיאלית

ניתן לומר באופן כללי כי פנימייה אידיאלית, היא כעין בית טוב בה יהיו יחסי גומלין בין מבוגרים ומתבגרים, יחסים של כבוד, התחשבות אחד בצרכיו של השני. לא פחות חשובה התעסוקה. הלימודים הם לא מעל לכל. חשוב שהחניך ירגיש טוב ומאושר. גם אם הישגיו בלימודים אינם גבוהים. שתהיה מעורבות ושיתוף של החניכים בחיי הקהילה.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

בישיבת הצוה"מ היטיב להגדיר זאת אמת: "המטרה היא ליצור פנימייה שתהיה בית לכולם, בית שייתן לכל אחד מדייריו, תחושה של שייכות למקום". שוב התקיים דיון בצוות: מה עושים בבית הזה? היו שאמרו צריך כללים וגבולות ברורים, סדר יום קיצוני, היו שאמרו יותר שיתוף והידברות.

החקירה הראשונית וההשערה: פנימייה נכונה = בית טוב

המשוואה שקבענו היא: פנימייה נכונה = בית טוב. הגדרה זו הכניסה אותנו למסגרת ברורה. בבית גרים דיירים מבוגרים ומתבגרים. האם כל דיירי הבית נדרשים לדון ולקבוע מה הערכים המנחים את ההתנהגות בבית? מה הכללים הנוהגים בו, ואיך היו רוצים לראות את ההתנהלות היומיומית של החיים בבית המשותף הזה? התחלנו את המסע עם מכלול של בעיות חמורות הנובעות מהרכב האוכלוסייה וממצבו הקשה של הכפר. לקושי יש פנים רבות והוא מורכב משאלות מורכבות. אם נגיע למצב של פנימייה = בית, חלק גדול מהעניין ייפתר. זוהי הלוגיקה. השאלה איך הופכים את הפנימייה לבית, בית שכל דייריו אוהבים.

מודל אפשרי

הבית (= הפנימייה) הקיים וזה ששואפים לבנות, מושתת על הנחות יסוד וערכים מרכזיים. מאלה נגזרים תקנות נהלים, כללים ונורמות לעיצוב ההתנהגות בפועל של ה'דיירים' וכל מי שמעורב בחיי הבית. המכלול הזה, המכונה בעגה המקצועית 'פרדיגמה', מקנה למערכת את ההיגיון הפנימי שלה ואת היציבות הנדרשת לתפקודה לאורך זמן.

התנהלות יום יומית
כללים ונורמות
הערכים וההנחות

מתווה ראשוני של הפרדיגמה שהלכה והתגבשה בפגישות צוה"מ נראה כך:

הערכים וההנחות: הערכה - התלמיד היחיד הוא אדם שלם. אם יתייחסו לכל נער כאל אדם שלם ויעזרו לו לממש את יכולותיו, הוא יצמח ויתפתח.

כללים ונורמות: מהערכים נגזרים כללים למשל, חונכות אישית ככלי חינוכי מרכזי; מציבים דרישה בדרך שתהפוך את הנער לשותף.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

התנהגות יומיומית: תלמידים ומבוגרים מתכננים יחד את הפעילויות החשובות בכפר. חניכים מפעילים פעילויות של אחר הלימודים. התנהגויות מסוכנות מצומצמות באמצעות "פיקוח חברתי".

לסיכום הוחלט כי אנו רוצים מסגרת מחייבת שתיצור מחד התנהגות נורמטיבית ומאידך תאפשר חופש לפעולה וליצירתיות.

עיצוב הניסוי

הניסוי נועד לבחון את המודל של פנימייה = בית: איזה מענה הוא נותן, מה הבעיות הכרוכות בהפעלתו, מהי תרומתו ליכולת הלמידה של המערכת?

בתכנון הניסוי לקחנו בחשבון חמשה קריטריונים: הנושא צריך להיות ספציפי, מייצג את שאלת המחקר, מאתגר ומייצג את הקשיים המאפיינים את התחום, עם סיכוי סביר להצלחה, ושאפשר ליצור כלפיו מחויבות של המשתתפים.

הועלו הצעות שונות לניסוי. חיפשנו עניין המייצג אתגר כללי שאם נצליח בו יהיה מנוף להמשך ולשינוי גדול. הצלחה במיקרו, כך הנחנו, תוביל להצלחה במקרו. במקביל לאיתור נושאים לניסוי היה צריך לקבוע את הקבוצה שתשתתף בו. האם תהיה זו כיתת "עתידים" מחניכי אתיופיה המייצגת הלימה בין ביה"ס לפנימייה? האם האתגר של הפנימייה הוא לתת מענה דווקא לחניכים עולי אתיופיה שאינם לומדים בכיתות עתידים? התחושה בכפר שקיימות בו שתי שכונות "דרום ת"א" ו"צפון ת"א". ב"צפון" גרים חניכי עתידים שיש להם עניין בלמידה ומוטיבציה להשקעה ובדרום ת"א -- חניכים שאין להם עניין בלימודים, אין להם תעסוקה. כל מה שהם רוצים זה להעביר את הזמן, וכשאינן מה לעשות עם הזמן הם מעסיקים את עצמם ואותנו בהתנהגות מסוכנת.

לאחר דיון נוקב בנושא, הוחלט לערוך את הניסוי עם תלמידי י"ב הלומדים בכיתה רגילה, קבוצת "עוצמה" שמחציתה חניכים מקרב עולי אתיופיה.

ליציאה לדרך התלוו ארבע שאלות עקרוניות:

1. איך להגדיר את מטרות הניסוי?
2. מי הם המתכננים?
3. אלו נתונים עלינו לדעת לשם מימוש התוכנית?
4. מה יהיה התהליך שעל פיו נעבוד?

מי יקבע את צורת הבית -- הארכיטקט או כל הדיירים? הוחלט להקים צוה"מ חדש בו ישתתפו: מדריך ואם בית, קבוצת "עוצמה", עו"סית, מנהל הכפר, מנהל הפנימייה, מנהל פדגוגי ו-4 חניכים. בתכנון הניסוי ישתתפו מרבית הדיירים המיועדים לבית החדש. כך עלתה

יזמה לכינוס 'מפגש עיר' בו ישתתפו כל חניכי קבוצת "עוצמה" וכל הצוות החינוכי, בפנימייה ובביה"ס, המלווה את התכנית.

'מפגש העיר'

ב-24 לספטמבר התכנס 'מפגש העיר' בהשתתפות כל הדיירים ובהנחיית ארבעה מנחים מ'ניב יועצים'. המטרה – לעצב פנימייה שהיא בית מתאים לדייריו. המשתתפים חולקו לקבוצות שהתוו את חזון הפנימייה, הגדירו מהי הפנימייה האידיאלית, קבעו מה טוב לנו כיום בפנימייה, מה אנו רוצים לשמר ומה צריך לשפר. בחלקה השני של הסדנא התבקשה כל קבוצה לבחור רעיון לנושא הניסוי. הוצעו ארבעה נושאים.

יישום הניסוי: מתיאוריה למעשה, מתוך שותפות

לאחר דיונים ארוכים ומעניינים, וחלקם אף יגעים, הגיע הזמן להתחיל בעשייה. בישיבה דנו בהצעות לניסוי. פה אחד הוחלט ע"י החניכים לבחור בהקמת מועדון-על שיהווה קפיטריה ומועדון משחקים לחניכי הכפר. מועדון העל מייצג את העניין הגדול שדשנו בו בישיבות הקודמות: להעניק סמכויות ותחושה של אחריות והעצמת החניכים. יש פה אמירה של המבוגרים: "אתם לא ילדים אתם מתבגרים, אנו סומכים עליכם ומאפשרים לכם מרחב פעולה של ניהול עצמי".

ואכן, בישיבה זו ציינו החניכים כי הם חשים, זו הפעם הראשונה, כי הנהלת הכפר מוכנה לעשות שינוי ומוכנה להעניק להם אחריות וסמכות. בנוסף, הם ציינו, כי הם חשים שסומכים עליהם. "יש תחושה שמקשיבים לנו ויש למי לפנות". מנהל הכפר ציין, "כי הוא רואה בחניכים שותפים מלאים לתהליך, שותפים לתקווה. חייבת להיות הדברות בגובה העיניים עם החניכים".

אמתי ציין, כי הדבר הבולט בשיחה זו הוא אי הבהירות לגבי כללי המשחק. נערים ונערות בני 17 ו-18 הם כבר לא ילדים. האם הדיירים בפנימייה הם בוגרים או ילדים? יש בלבול בנושא זה במערכת. בנוסף, מצד אחד אומרים להם: "תגלו יזמה" ומצד שני, לא כל החלטה שיקבלו הנערים תהיה מקובלת גם על המבוגרים. מנהל הכפר הזכיר את העובדה שיש כבר קפיטריה פועלת בכפר, ולא מזמן אף הוקם עבורה מבנה חדש. דווקא בשל כך הוא מעוניין להראות לחניכים כי הוא מוכן ללכת אתם לכל רעיון ולמרות המשאבים הנדרשים לכך הוא אישר את הקמת מועדון העל, כולל אישור תקציבי.

התקיימה שיחה עם כל חברי קבוצת 'עוצמה'. חברי הקבוצה קבלו את הרעיון בהתלהבות רבה. מכאן נראתה לנו הדרך סוגה בשושנים ותחושה של אופוריה עטפה אותנו. לצורך הקמת המועדון נבנתה תכנית עבודה: הגדרנו מהי הצלחה, מה ישתנה עם השגת המטרה (האם הקבוצה תהיה מגובשת יותר? כיצד זה ישפיע על חיי הכפר?) שורטטה מפה הכוללת את כל הגורמים הרלבנטיים, וזוהו גורמים מעכבים וגורמים מדרבנים.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

שמחים ועליזים פנינו בהתלהבות להקמת הקפיטריה, קבענו מועד לפתיחת המועדון - 1.12.06.

אורות וצללים בניסוי

מהר מאד טפחה המציאות בפנינו.

ציפינו לראות את החניכים מתחילים בעשייה לארגון והקמת המועדון. המתנתי שבוע וחצי ולא ראיתי שום תזוזה. פניתי לצוות המבוגר, מדריך ואם הבית, ושאלתי מדוע זה לא מתקדם. הם השיבו כי הקבוצה בחרה צוות ניהול והמפתח של המועדון נמסר לעומד בראשו. בקשתי מהמבוגרים לסייע לחניכים להזיז את העניינים, הם השיבו: "אם אנחנו נעשה וניזום, היכן האחריות של החניכים?" לאחר התלבטות רבה החלטתי לבקש מהמבוגרים להיות מעורבים יותר בשלב ההקמה, לסייע לחניכים ולתת דחיפה וזריקת עידוד. בישיבת הצוה"מ הבאה נשאלו נציגי החניכים מדוע לא עשו מאומה לקידום הרעיון שנבחר על ידם. שקט כבד השתרר בחדר.

אמתי היטיב לנתח את המצב: "אני חש שמתחת לשטח יש משחק בו משתתפים רק המבוגרים. הגענו לסיפור הזה כי בתחילת הדרך נאמר שאנו רוצים לבנות פנימייה טובה יותר, והעיקרון שהנחה אותנו הוא שכולם שותפים בבניה". ואז הוא פנה בשאלה לחניכים: "מה צריך לעשות כדי שתרגישו שזה שלכם ולא של המבוגרים?" החניכים הסתגרו ונראו מעט מבוישים. לפתע החל החניך ד' לדבר: "אני החלטתי להיכנס מהיום לתמונה, ואני אדאג שזה יזוז".

החניכה ע' ציינה כי: "אנו לא מנוסים. אנו צריכים את הדחיפה של המבוגרים". הוסיפה החניכה ר': "הבעיה שאנו לא מגובשים בקבוצה. יש כאלה שלא מאמינים שיצא משהו מהמועדון". אם הבית ציינה: "רק לאחר שהמדריך ואני נכנסנו לפעולה התחיל לזוז משהו". השתרר שקט כבד של אי נוחות. מה שקורה זה תרגיל אמיתי מהחיים. חשוב לקחת את זה כהזדמנות ולא כעונש, לא לחשוב במונחים של כעס, השאלה היא איך מגייסים את רוב חברי הקבוצה לטובת המועדון.

בסיום הישיבה הוחלט להגדיר שוב את התפקידים של החניכים המשתתפים בניהול המועדון. סוכם להתחיל בעשייה, להראות לקבוצה כי צוות הניהול של החניכים מסוגל להקים את המועדון, להראות תוצאות. אנו מאמינים כי העשייה תדביק את יתר הקבוצה, הייתה תחושה שמצאנו את נקודת הפריצה קדימה.

שוב תחושה של אופוריה

הפעם התקיימה הישיבה במועדון. במוקד - טקס חגיגי של חנוכת המועדון. צוות הניהול של החניכים הגיש דו"ח. ד' ציין כי "המכירות ממש הצלחה, הצלחנו לארגן רהיטים בלי כסף,

המחירים אטרקטיביים". אם הבית ציינה "זו הצלחה חברתית, נורא כייף, כייף להיכנס למועדון, לראות חניכים מכל הקבוצות בפנימייה".

הוסיף המדריך ע': "אני מרגיש שהחניכים פעילים יותר ומרוצים. אני רואה הרבה פחות תופעות של שעמום ודיכאון" החניך י': "אני אחראי על הקופה ומרגיש טוב שסומכים עלי בעניינים של כסף".

הייתה תחושה של שמחה והתעלות בישיבה, ציינו את החניכים והמבוגרים שסייעו להקמת והפעלת המועדון.

האתגר הבא הוא למסד את מה שיש. היה שלב ההקמה שהיה מבוסס על יוזמה ספונטאנית. זו ריצה למרחק קצר, עכשיו צריכים להתכונן למרתון. מה זה אומר?
א – חלוקת עבודה.

ב – הגדרת כללים שמחייבים את כולם.

המועדון פעל בהצלחה כחודש ימים, ואז התעוררו בעיות וקשיים.

חלה ירידה במחויבות של החניכים, והמבוגרים נדרשו לשאת בנטל יותר מהחניכים. ההתלהבות פגה, העבודה נופלת על מעטים, אין תורנות מסודרת, התגלו סכסוכים בין אישיים בקרב חלק מחברי הקבוצה על רקע הויכוחים המתלווים להפעלת המועדון.

"חניקה" מול חניכה

הרפיון שחל בקרב החניכים בהפעלת המועדון וחוסר המוטיבציה והנכונות להשקעה הביאו אותנו לשאלה הבאה: "איך למצוא את האיזון הנכון בתהליך ההאצלה?". החניכים האלה לא התנסו בעבר בלקיחת אחריות ובעצמאות. פתאום, אנו המבוגרים, מטילים עליהם פרויקט ומצפים שיעשו זאת לבד בכוחות עצמם. למראית עין היו שתי אפשרויות. הראשונה אומרת "בואו נגלגל עליהם את האחריות ונראה מה יעשו או לא יעשו". האפשרות השנייה: "היות והם אינם עושים אנו המבוגרים נעשה במקומם".

שתי האפשרויות אינן טובות. בראשונה אנחנו, המבוגרים, משתחררים מהאחריות. בשנייה אנחנו לוקחים את מלוא האחריות על עצמנו. כאמור, שתי האפשרויות הן גרועות. גילינו דרך שלישית – צריך לעזור להם להצליח, לא לעשות במקומם והדרך לעשות זאת היא על ידי חניכה. בחניכה – אני, הבוגר, מציב דרישה. זה התפקיד שלי, אני פנוי לבקשות ומוכן לסייע. לא לעשות במקום. חניכה הכרחית כאשר רוצים באמת להפוך נערים למתבגרים.

החלטנו למנות חונך לכל חניך בעל תפקיד בצוות הניהול. החונך, כך אמרנו, יסייע, יכוון, ינחה וידריך את החניך בביצוע המשימות המוטלות עליו. ואכן כך עשינו.

ההסדר של חניכה מבוגר לכל חניך בעל תפקיד, הזרים חמצן ואויר נשימה להפעלת המועדון שהופעל באופן מלא במשך חודשיים וחצי עד חופשת פסח. המועדון פעיל, והחניכים משקיעים מחשבה כיצד לשווק אותו לכלל חניכי הפנימייה. החניכים חברי הצוה"מ ציינו בסיפוק "הולך לנו טוב".

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

רפלקציות, תובנות והכללות: מה למדנו מהתהליך עד היום (חברי הצוה"מ משיבים):

- אי אפשר ביום בהיר להעניק לחניכים עצמאות ולצפות שזה יעבוד. צריך להדריך ולכוון אותם.
- לוקח זמן לשנות תרבות בכפר. עד היום המבוגרים הם שיזמו והחליטו. פתאום אנו דורשים מהחניכים יוזמה, עצמאות ואחריות.
- גם אנו המבוגרים צריכים ללמוד איך עושים חניכה. עד היום המבוגרים יותר "חנקו" ופחות חנכו. צריך לדעת לעשות נכון שינוי כזה.
- יש השנה הידברות טובה יותר בקרב המבוגרים, דבר המשפיע על כלל התלמידים.
- החניכים הצביעו על כך, שכעת שואלים אותם לגבי פעילויות. למשל השנה, החניכים מחליטים על מסלולי טיול, מתייעצים עמם מה לעשות בפורים ואיך לארגן את מסיבת הסיום.
- נקודת המוצא היום שמאמינים יותר בחניכים. אפשר לכוון אותם וללמוד מה הם צריכים ולא לוקחים כל דבר כהנחה, שאנו יודעים מה הכי טוב בשבילם.
- המבוגרים מוכנים להתמודד ולנסות לשתף את החניכים יותר. אם כי, לעיתים זה יוצר בלגן. זאת מאחר שחשוב להבין, כי לא רק התוצאה חשובה אלא גם התהליך.
- צריך לפתח מישורים ותחומים נוספים בהם ייקחו החניכים אחריות.
- צריך להטמיע את נושא האחריות והעצמאות בקרב החניכים מכיתה ז', דרך הפעלת ועדות קבוצה והפעלת מועצת חניכים.

למידה – הלולאה הראשונה: מה אפשר ללמוד על קידום נוער אתיופי?

הסיפור איננו של בניית מועדון, למרות שמדובר עליו רבות ולמרות שבנושא זה החלטנו לערוך את הניסוי. הסיפור האמיתי בתהליך שעברנו יחד - תלמידים, עובדים, צוות חינוכי והנהלת הכפר - הוא איך יוצרים פנימייה שתהיה לחניכים בית חם, מקבל ומקדם את כל המתגוררים בו.

הלולאה השנייה – מה אפשר ללמוד על גן ונוף?

ההחלטה לעסוק יחד במחקר הפעולה, התקבלה בשנה משברית וקשה לפנימייה. אכן, היה צריך אומץ לבחור בדרך זו. למשל, מקומם של החניכים בניהול הפנימייה. התפישה השתנתה. בעבר המבוגרים לא היו מכוונים לדעתם של החניכים. פשוט אמרו לחניכים מה לעשות. בגישה השנייה מזמינים את החניכים להשתתף. עצם שיתופם בתהליך גרם למחויבות מצידם ולא אפשר להם רק לשבת על הברזלים ולקטר כל הזמן. בחשיבה ופעולה

משותפות יש דיאלוג הקשור לשותפות. מדברים יחד על דברים כמו הקשבה, אחריות משותפת. זו פרדיגמה שונה מבעבר שבה האחריות הוטלה אך ורק על המבוגרים. מסתבר שבהחלט אפשר לסמוך על הנוער.

למדנו שלא ניתן ללמד ולחנך לאחריות מהיום למחר, אי אפשר להטיל ביום בהיר אחד אחריות על החניכים והכול יבוצע. ראינו בניסוי שזה לא עובד. לכן עברנו לחונכות ולחניכה. התברר לנו באופן די מפתיע כי התפקיד של המבוגרים הוא לא לעשות במקומם אלא לעזור להם להצליח.

הקטע המשמעותי בסיפור המחקר הוא איך אנו המבוגרים תופסים את החניך: האם הוא ילד או בוגר, ואיך החניך תופס את עצמו. בישיבות הראשונות קראנו לתלמידים 'ילדים'. עם התקדמות התהליך קראנו להם 'מתבגרים'. אין ספק כי התהליך שעברנו יחד גרם לשינוי בחשיבה גם אצל מנהלים עם ניסיון רב כמו מנהל הכפר.

אחד הדברים שקרו בתהליך הוא שמדברים על תוצאות ולא רק על אמצעים: תוצאות טובות יותר ולא רק מאמצים רבים יותר.

סיכום מנהל הכפר: "אני חושב שבמשבר אפשר לצמוח או להתרסק לחלוטין, אנו בחרנו בדרך הצמיחה מכיוון שהאמנו באנשים שנמצאים בכפר, הם המשאב החשוב ביותר שיש לנו. המשבר שעברנו הוא גם הזדמנות לצמיחה - "מצניחה לצמיחה". אפשר לעשות את זה רק בדרך של בירור משותף והידברות בין המבוגרים והמתבגרים. עובדה: ניתן להפוך את הפנימייה למקום בו כל הדיירים, או לפחות רובם, מרוצים".

הלואה השלישית – מה אפשר ללמוד ממחקר פעולה ואיך עשו זאת בגן ונוף?

לאורך השיחות המשותפות וליבון הבעיות היו רגעים ארוכים בהם הרגישו המשתתפים שלא בנוח. אספנו הרבה חומרים המדברים על תפיסה אחרת של הפנימייה. לאט לאט התחלנו להבין את המשמעות של השינוי.

לאורך התהליך - מתחילת המשבר ועד להחלטה על הניסוי - החלה להשתנות השקפת העולם של כל הדיירים, הדרך בה רואים את השאלות והתשובות שונה ממה שהיה בעבר. יש הסתכלות אחרת על נקודת מפתח והבנה שבעת משבר לא ניתן לפתור את כל הבעיות. יש, לכן, חשיבות רבה באיתור נקודת הפריצה שתבקיע את המצב הקשה ותפרוץ קדימה.

הפרויקט עזר לי לעשות שינוי בחשיבה על העצמת החניכים, לקבל אותם כשותפים במהלך החינוכי, דבר שלא התנסו בו בעבר. התובנה מהתהליך היא שאדם אחד, גם הטוב ביותר, לא יכול לעשות את העבודה, הוא חייב לפעול עם שותפים במעגלים קטנים וגדולים. לאורך התהליך פתחנו משהו שיצר עולם חדש".

עד כאן דברי יעקב רג'ואן (עם התערבויות קלות של אמת).

רפלקציה של המנחה: בדרך להטמעה.

השאלה באביב של שנת הלימודים תשס"ז הייתה - איך מקנים את הפרדיגמה החדשה שעוצבה במהלך התהליך לכלל הכפר? איך מטמיעים את הפרדיגמה בקרב כל המערכת? איך הופכים זאת להתנהלות היומיומית?

סיפור המועדון מוצה. ההטמעה היא למעשה חזרה על התרגיל בהיקף גדול יותר. חשבנו יחד והעלנו נושאים נוספים שנוכל להיעזר בטיפול בהם במתודה שלמדנו. הבעיה המרכזית שעלתה היא נושא שיווק הכפר.

מלומדי ניסיון מהתהליך שעברנו בשנה החולפת, ערכנו 'מפגש עיר' של כל מורי ועובדי הכפר. בפגישה סיפרנו להם על התהליך שעברנו עד היום והצגנו את בעיית השיווק. לאחר מכן התקיימו קבוצות דיון בהן העלו רעיונות והצעות. התחושה בקרב עובדי ומורי הכפר הייתה: "אנו חלק חשוב מהמקום. משתפים אותנו, מתייעצים בנו, גם לנו יש אחריות". כל קבוצה הציעה רעיונות מעשיים ורשימה של מתנדבים.

מאחר וחדר האוכל אינו מכיל את כל אוכלוסיית הכפר, קיימנו בנפרד פגישת העיר עם כלל חניכי הפנימייה. סיפרנו להם על התהליך שעברנו השנה והצגנו להם את הבעיה השיווקית. החניכים תרמו רעיונות מעניינים ונרתמו לעשייה.

בהמשך לשתי האסיפות הוקם צוה"מ חדש. השתתפו בו נציגי מורים, עובדים וחניכים. חלק מהמשתתפים בו לקחו חלק בצוה"מ הראשון. הפרויקט החדש שנועד, מצד אחד, לתרגל ולהטמיע את מה שנלמד בראשון ומצד שני – להתמודד עם הנושא הקשה והחיוני של גיוס תלמידים לפנימייה, ראוי לתיאור נפרד.

גן ונוף, פרק ב' היועץ – ד"ר אמתי ניב

ההתחלה

בתחילת שנת הלימודים תשס"ח נפגשנו- משה (מנהל הכפר), יעקב רג'ואן (מנהל בית הספר ומרכז הצוה"מ) ואני (אמתי ניב) -- לדיון ראשוני בפעילות המו"פ בשנה הקרובה. הסכמנו שהנושאים בהם נעסוק חייבים להוות עליית מדרגה מהנקודה בה הפסקנו אשתקד. בשום פנים לא "עוד מאותו דבר" אלא טיפול בשאלה או עניין שהם, משמעותית, מורכבים וקשים לפתרון מאלה של אשתקד.

עליית מדרגה יכולה לבוא לידי ביטוי בהעמקת הידע והיכולת לטפל בנושא מורכב. למשל, איך למצב את הכפר בעמדה תחרותית טובה. כיוון אפשרי אחר הוא הרחבת מעגל הלומדים. למשל, עבודה במקביל עם כמה קבוצות מפתחות ידע; תחום נוסף יכול להיות פיתוח כלים ותהליכים שיעודדו ויאפשרו למידה מתמשכת מתוך העשייה; לבסוף, אפשר לשאול שאלות ולפתח רעיונות כיצד להשתמש בפרדיגמה החדשה שחשפנו אשתקד ליצירת כפר טוב מזה הקיים.

פגישת הצוה"מ הראשונה בעונה החדשה נערכה מיד לאחר החגים. השתתפו בה מנהל הכפר, מנהל ביה"ס ומרכז הצוה"מ, רונית עו"ס, מרכז המשק, הקב"סית ומרכזת קליטה, מנהל הפנימייה, 3 מדריכים, רכזת ההדרכה, רכזת אמהות הבית, אם בית כתות י'. מחצית המשתתפים נמנים על הותיקים. לאחרים זה היה המפגש הראשון עם התהליך ותכניו.

הרקע

התחלנו בפעילות מו"פית לפני שנה על רקע משבר קיומי של הכפר וסיימנו בפרדיגמה חינוכית חדשה המציבה את התלמידים כבעלי עניין ושותפים בוגרים. התפוקות העיקריות היו:

1. מועדון שהוקם והופעל על ידי התלמידים באחריותם המלאה (הקפיטריה);
2. התנסות בשיתוף תלמידים;
3. הבנות חדשות על מורכבות השינוי (מחניקה לחניכה).

לקראת סיום השנה נעשה ניסיון לפתח מתכונת אפקטיבית לגיוס תלמידים חדשים, ניסיון שלא צלח. פגישת הצוה"מ החדש, בראשית השנה, הוקדשה ברובה להתוויית מפת הדרכים של פעילות המו"פ השנה. עיקריה היו:

- המטרה: להגדיל את אוכלוסיית הכפר בתשס"ט ב-28 תלמידים איכותיים (גידול של 20%).

- התלמידים הקיימים עשויים להיות הגייסים האפקטיביים.
- התנאי לכך, שבמהלך השנה, תיווצר בכפר שותפות אמת של סגל ותלמידים על ידי מימוש הפרדיגמה של "התלמיד הוא בוגר" כפי שפותחה בצוה"מ של אשתקד.
- במקביל תשודרג התשתית הפיזית והרעיונית של הכפר (מתקנים, תוכניות לימוד וכו').

הוחלט שהפגישה הבאה תוקדש לברור המושג "שותפות עם תלמידים". החל בפגישה השלישית יצורפו לצוה"מ נציגי תלמידים.

הפגישה השנייה, 19 לנובמבר, 2007

לקראת הפגישה הכינו מנהל הפנימייה וכמה מהמדריכים מצע ל"חינוך משותף בכפר". הנחות המצע:

1. שותפות התלמידים הכרחית במשימות כמו זו של גיוס תלמידים חדשים;
2. תנאי הכרחי נוסף הוא שכל המעורבים יבינו את משמעות הפרויקט ואת החשיבות שיש לשיתוף בהוצאתו אל הפועל.

כדי שכל זה יקרה מוצע בנייר שהוצג, תהליך מורכב במורד ההיררכיה של הכפר. כל קבוצה (הנהלת הכפר, הנהלת הפנימייה, צוות ההדרכה ולבסוף – החניכים) תלמד את הנושאים והכלים הרלבנטיים, תעשה בהם את ההתאמות הנדרשות במציאות של הכפר ותתווה דרכים ליישום שלהם בתהליך השינוי שיעבור הכפר.

בחדר נוצרו שתי קבוצות – זו של צוות הפנימייה (כמעט כולם חדשים בכפר), וזו של הוותיקים. מול התכנית המובנית, ההיררכית, של החדשים הציבו הוותיקים את יצירת השותפות מלכתחילה כתהליך של למידה משותפת. במונחים של המודל של ברן: איך לצאת מהדפוס של הורים-ילדים ולעבור בפועל למתכונת של בוגרים-בוגרים. ברקע הדיון הזה היו פרשנויות שונות ומנוגדות של מה שנלמד ב'סאגה' של הקפיטריה בשנה שעברה.

בסופו של דבר הוסכם שהמדריכים ייפגשו עד לישיבה הבאה של הצוה"מ עם חניכיהם לפיתוח דרכים לרתימת התלמידים למשימת הגיוס. גם הפגישה הבאה תתקיים ללא נציגי התלמידים.

אמתי מצא ביומנו את ההערה הבאה: "המדריכים מהווים חוליה מעניינת בתהליך. מצד אחד, הם בעלי ההשפעה המיידית על החניכים. הם אמורים להיות סוכני השינוי הבולטים בשטח. מצד שני, קשה להם להיכנס לדפוס החשיבה שפותח בשנה שעברה מבלי להתנסות

בסיבוב אחד של מחקר –פעולה. הצרה היא שגם אם נצליח לגייס אותם, קרוב לוודאי שהם לא יתמידו בעבודתם בכפר. בשבילנו הם מהווים בית ספר להטמעה והפצה. שנה טובה!"

הפגישה השלישית, 24 בדצמבר: מפגש עיר

הפגישה נערכה הפעם במתכונת של מפגש עיר, כמסגרת ותהליך לדיון וקבלת החלטות בנושאים עקרוניים או אסטרטגיים בהשתתפות כל המעורבים בנושא. כזכור, הפעלנו אותה לראשונה בגן ונוף אשתקד, מאוחר יותר בכפרים נוספים, ומצאנו שהיא מהווה כלי אפקטיבי ליצירת הסכמות, להכנת תכניות ולהתגייסות מרשימה להוצאתן אל הפועל.

במפגש העיר לקחו חלק תלמידים, מורים, מדריכים, אנשי מינהלה, סה"כ, כ-30 משתתפים. אמיתי נעדר בגלל מחלה אבל עמד על כך שהפגישה תתקיים בלעדיו.

בהמשך לפתיחות קצרות של מנהל הכפר וזה של ביה"ס התחלקו המשתתפים לשלש קבוצות מעורבות. סדר היום שלהן כלל שלושה סעיפים:

1. הערכת המצב הקיים

2. השינויים הנדרשים

3. נכונות המשתתפים להירתם באופן פעיל ליישום השינוי.

כאשר הציגו הנציגים את סיכומי קבוצותיהם, נמצאו הבדלים בגישה, בתכנים ובנושאים בהם צריך לחול שינוי כדי שגן ונוף יהיה אטרקטיבי למועמדים איכותיים. הרכב הקבוצות וגישת המנחים יצרו פסיפס מעניין של דעות והצעות. חשוב להדגיש שבשלוש הקבוצות היו התלמידים מעורבים ופעילים.

לגבי המצב הקיים נשמעו מצד אחד – הרבה תלונות כמו שעמום בזמן הפנוי, הגבלת תנועה (ה'אפטרים'), הצפיפות בחדרים (עד חמשה נערים בחדר), העדר פרטיות וארוחות הבוקר התפלות. מהצד השני, הרבה דברי שבח על הלימודים, על הפעילות החברתית ועל יחס המבוגרים כלפי התלמידים.

הדיון בנושא השני, "מה צריך לעשות", נגע בשינויים הנדרשים בתרבות הכפר: שיהיה פורום שייצג את החניכים, שהחניכים ייקחו יותר אחריות על חייהם, שהמדריכים ייתנו יותר אמון בחניכיהם, שיאפשרו לכל חניך למצות את הייחוד שלו. הייתה גם רשימה מרשימה של מחויבויות לפעולה: לעזור למדריך בפעילות הרעיונית, לעזור לחברים חדשים בחניכה, לפתוח חוג לביולוגיה, לקחת אחריות על שמירת הניקיון בחדר הכושר, לכתוב תוכניות לפעילויות הקבוצה, להציב תיבת רעיונות. הבוגרים בשלוש הקבוצות התמקדו בתפקוד של צוותי ההוראה וההדרכה.

האסיפה ננעלה בהחלטה על תגבור הצוה"מ בעשרה חניכים חדשים.

הפגישה הרביעית, 7 לפברואר 2008

הפגישה הוקדשה לניתוח התפוקות של אסיפת הכפר ולבניית תוכנית להמשך פעילותו של הצוה"מ. דרך אחת לארגון החומר, כך מצאנו, היא באמצעות פירמידה של צרכים שהאחריות למילויים משותפת למבוגרים וצעירים: הצרכים הבסיסיים – החל בדיוור, עבור במזון ועד למתכונת החופשות הניתנות לחניכים, זו התשתית ההכרחית לכל פעולה מאורגנת. לכל מה שנכלל בקומה הראשונה של הפירמידה, התייחסנו כאל חומר גלם- "חומרה" לשיפור ושכלול הקומות הבאות.

הקומה השנייה בפירמידה היא זו של ה'תוכנה'. כאן מדובר במקבץ של חומרים לימודיים והשיטות להקנייתם. במלים אחרות, זוהי הקופסא השחורה בתהליך של עיצוב הכפר כמקום לימוד. כך, למשל, חוזרים ומדברים בגן ונוף על לימוד בהיקף רחב של מדעי המוח. ההנחה היא ששיפור יצירתי של הקומה הזו בפירמידה יקנה לכפר את המימד האיכותי בשנים שיבואו.

הקומה השלישית מאכלסת את המאמצים להגדלה כמותית ואיכותית של הכפר. מדובר בקשת רחבה של יוזמות ופעילויות המכוונות לאיתור מועמדים מתאימים לקליטה, פרסום באמצעות מגוון של ערוצים, מפגשים במקום המגורים של המועמדים והזמנתם לאירועים מיוחדים בכפר. יתרונו העיקרי של המודל הוא במפה שהוא מתווה למכלול הפעילויות הנדרשות להשגת המטרה של הגדלה איכותית של אוכלוסיית התלמידים.

בסיום הדיון נקבעו צוותים לקידום שלשה הרכיבים של 'פרמידת הגידול' שנוסחה באסיפת הכפר שעסקה בנושא. התחושה הכללית והנכונות ולהתגייס ולתרום אכן הציבו את הצוות המורחב בעמדה של הגדלה ושיפור האיכות של תלמידי הכפר.

לסיכום הדיון הועלתה על הכתב תכנית מפורטת לשבועות הקרובים לשיפור איכות החיים בפנימייה בשיתוף מבוגרים ומתבגרים. היא מובאת כלשונה בנספח.

הפגישה החמישית והשישית – פברואר ותחילת מרץ 2008

עברנו מהכנת תוכניות למעקב אחר הביצוע. בפרוטוקול הישיבה נכתב: "יעקב דיווח על שיפוץ מבני הפנימייה. התלמידים בשכבת ז'-ח' נפגשו כבר פעמיים עם המעצבת של מועדון השכבה. שכבת ט' התחילו לשפץ את המזרקה. ישבו אתמול עם בני להמשך הפרויקט. תתקיים שיחה משותפת עם מרכז המשק והאחראי על האחזקה להרצת העניין".

בהמשך עסקו המשתתפים בשורה ארוכה של פרטים הקשורים ב"חומרה" - שיפוץ המבנים והתשתיות של הכפר -- תיקון דלתות, צביעת החדרים, ריהוט למועדון, מצעים חדשים לכל חדרי הכפר, שיפוץ איזור האנדרטה, עיצוב מחדש של המועדון.

הקומה השלישית של הפירמידה – שיווק הכפר – זכתה אף היא להתייחסות: הזכירו פרלמנט, יום פתוח, שבת חברים, טיול.

בסמוך לסיום הפגישה רשם אמתי ביומנו: "מה אנחנו לומדים בתהליך? לנהל פרויקט מורכב ויקר. מדובר בתכנית הכוללת הרבה פרטים, מתבצעת בידי מספר גדול של יחידים וקבוצות, ומחייבת השקעה גדולה בציווד ובחומרים. הלמידה בהמשך תתרכז בפן הזה של ניהול שינויים. זוהי נקודת השבר של מקרים בהם הכוונות וההתלהבות נשחקים לאורך תלאות הביצוע. בנקודות הנתק האלה נוצרת הציניות. ובמקום שהציניות שולטת יש רק מעט למידה. כדברי חז"ל, סוף מחשבה במעשה תחילה (או ההיפך)".

על החבל הדק בין שותפות לאחריות: ביקור וביקורת בגן ונוף 23 במרץ 2008

נוכחים: מנהל הכפר, המנהל הפדגוגי (ראש הצוה"מ), מנהל הפנימייה, מנהל המשק, המשווקת, המנהל האדמיניסטרטיבי.

נזכור שהלמידה, השנה, מתמקדת בגיוס תלמידים לפנימייה: הגדלת מספרם ב-20% ושיפור איכותם. הצבת המטרה ופיתוח התהליכים להשגתה מהווים תרגיל מסכם ביצירת שותפות של מבוגרים ומתבגרים להפיכת הפנימייה לביתם של המתגוררים בה. קהילה כזו אמורה להיות היתרון היחסי של הכפר בתחרות עם מוסדות אחרים על המספר הפוחת של מועמדים 'איכותיים' לקליטה בפנימייה.

נזכור גם שבמקום לעמוד בציפיות המובנות והמקובלות ולאחוז במטה ההובלה העדפתי, כמנחה חיצוני לבלות את זמני בנעימים בבתי חולים. כדי להצדיק את היעדרותי הסברתי לסובבים אותי שהמשך הפעילות בלעדי מוכיחה את היכולת ההולכת ונבנית בגן ונוף לפתח וליישם פתרונות לשאלות העקרוניות המונחות לפתחו של הכפר.

לאור הדיווחים המעודדים על התקדמות (כל שכבה בכפר לקחה על עצמה, בעידוד המדריכים, לבצע קטע מהתכנית הכללית) נתקפתי בחרדה ("הם מצליחים לעשות את זה בלעדי!") והטרחתי עצמי לפתח תקווה לדיון עם ה'קודקודים' על מצב העניינים הנוכחי.

מבחן פתע וסיכום ביניים

גילינו שהצבת קשיים ביורוקרטים מוציאה את האוויר מהבלון שנפחנו במאמצים רבים ומהווה שיעור בציניות למתקדמים.

הקומה הראשונה בפירמידה: החומרה

קבוצה אחת יזמה וביצעה את שיפוץ המועדון שלה. קבוצה אחרת לקחה על עצמה את שדרוג הכיכר המרכזית של הכפר. אמרו ומיד החלו לבצע. אחרי שהושלמה הריסת הכיכר

הישנה והמזרקה שבמרכזה, התברר שאין תכנית מסודרת לבניית הכיכר החדשה ולא ברור מהו התקציב לצורך זה. עד שיתקבלו תשובות מוסמכות לשאלות האלה הוקפאה הפעילות. הקבוצות האחרות הציעו לצבוע את מבני המגורים שלהן. כאן התפתחה מחלוקת בין מרכז המשק והמנהל האדמיניסטרטיבי מחד והמנהל הפדגוגי ומנהל הפנימייה מאידך. הראשונים טענו שלפני שצובעים, צריכים אנשי מקצוע לטייח את הקירות. כדי לטייח צריך לפנות את החדרים. לפנות אפשר רק בחופשת הקיץ. הבעיה, השיבו המנהל הפדגוגי ומנהל הפנימייה, שקראנו לתלמידים לקחת אחריות על אזור המגורים וליזום בו שיפורים. אנשי המשק השיבו בקריאה לסדר והצורך להעמיד את התלמידים במקום הנכון ולהסביר להם שקביעת תקציבים והחלטות על עניינים עקרוניים כמו צביעת מבני המגורים הם בתחום אחריותם וסמכותם של המנהלים. 'הילדים' אמורים לבצע בהתאם לתוכניות מסודרות... יש גם מחלוקת בדבר בחירת הגוונים הרצויים. אנשי המשק הטילו ספק ביכולתם של התלמידים לבחור את הגוונים הנכונים ואילו המחנכים אמרו ששותפות באחריות נוגעת גם למראה החיצוני של בתי הכפר. לאחר דקות ארוכות של ויכוח סוער הושגה פשרה: בשלב הנוכחי יצבעו ארונות ודלתות. את צביעת הקירות דוחים עד לברור יסודי של הנושא.

במפגש העיר קשרו התלמידים את 'הרגשת הבית' עם שיפורים נדרשים בתחום המזון – החל בטיב המשקאות המוגשים בחדר האוכל, עבור בהכנת החביתות ועד לשיבוץ לחמניות בארוחת הבוקר. צוות המטבח קבע תכנית והוציא אותה לפועל. המשתתפים בפגישה היום דיווחו על הביצוע והעידו על שביעות רצון התלמידים.

שיתוף התלמידים בניהול הכפר. באסיפת העיר דובר רבות על השיתוף כערך וכפרקטיקה. הצעד הפורמאלי הראשון הוא הקמת מועצת הכפר בה יקבעו תלמידים ומבוגרים את סדר היום של הכפר ויפעלו לקידומו. מנהל הכפר, חסיד נלהב של הרעיון, לקח על עצמו את הפרויקט של הקמת המועצה והפעלתה. בפגישתנו חזר והדגיש את חשיבות הרעיון והבטיח לקדמו בהקדם האפשרי.

הגדלת אוכלוסית הכפר. הרבה מאמצים מושקעים בפרסום ובגיוס, בעיקר בריכוזי אוכלוסיה רלבנטיים. חדשה משמחת: אשקלון הצטרפה למאגרי המועמדים הפוטנציאליים. בימים אלה אמורים נציגי התלמידים להשתלב במאמץ בגיוס חברים (שוקלים מתן תגמולים למצליחים), הכנה וביצוע. לפני הפסח ומיד לאחריו, יתקיים יום פתוח ותאורגן שבת-חברים. נקבעו מטרת מספריות ובינתיים עומדים בהן. במהלך הדיון בעניין הזה הביע מרכז המשק ספק ביחס לאטרקטיביות הכפר, יחסית למתחריו. התפתח ויכוח חם שבסיומו הסביר המנהל הפדגוגי את התרומה שיש לפעילות המו"פ ביצירת יתרון כזה. אכן, סגרנו מעגל. כל הפעילות הצוה"מית עד היום מכוונת ליצירת יתרון יחסי כזה... בסיום הפגישה חולקו מטלות שיש לטיפול עד לפגישתנו של הצוה"מ בתחילת החודש הבעל"ט. ביצוען הוא תנאי הכרחי להחזרת האמון של התלמידים בבוגרים וכוונותיהם.

ביומנו של אמתי מצאנו את הקטע הבא:

"מה למדתי על מחקר פעולה משתף?"

היעדרותי, בפועל, מאסיפת העיר ובחלק מפגישות הצוה"מ מאפשרת הצצה לסבך השאלות והקשיים המתעוררים בדרך כלל במסע הקשה מהכוונות הטובות (פיתוח פרדיגמה חדשה של כפר נוער אידיאלי) למציאות נחפצת של שיתוף והשתתפות. חשבנו שהתפוקות של עבודתנו אשתקד מהוות הצלחה נטו. אבל לא כך מתנהג העולם.

לעניות דעתי מהווים הבוגרים – ממנהל הכפר, עבור בבעלי התפקידים המרכזיים ובעיקר המדריכים – את צוואר הבקבוק בשלב הנוכחי של הפרויקט: שידור מסר הססני ולא מחייב לגבי התהליך ותוצאותיו, העדפת הסדר הטוב בניהול הכפר על פני יוזמות פרועות של התלמידים. פינוי זמן ותשומת לב לא מספיקים, הבנה מועטה של האצלה בונה, תרגום העיקרון של 'חניקה ולא חניכה' לפרקטיקה יומיומית ותחלופה רבה של מדריכים. כרגע, זו רשימה של גורמי אי הצלחה המקשים על מימוש ההצהרות החגיגיות והתכניות המרשימות איתן סיימנו את השנה הקודמת.

השלב הנוכחי הוא קשה ומעניין. אי הצלחה בו תבטל את ערכו של התהליך עד היום ותהווה סיכום ציני לכוונותינו הטובות. הצלחה, גם אם לא מושלמת, תהווה שיעור מאלף בלמידה בלולאה השלישית".

תם ולא נשלם: 3 פגישות הצוה"מ האחרונות

ידוע ומוסכם שהפעילות הבית ספרית השוטפת בישראל נקטעת בתחילת אפריל עם חופשת הפסח והחגים הבאים בעקבותיה, ההכנה לבחינות השונות ו'עייפות החומר' של התלמידים ומוריהם.

הצוה"מ בגן ונוף חזר והתכנס בתשס"ח שלוש פעמים במהלך החודשים ה'מתים' האלה. הדיונים אמנם התקיימו כמתוכנן אך לא הובילו לפעילות מחודשת.

סיכום פעילות המו"פ בתשס"ח נערך במסגרות שונות: בשיחות מסדרון, בישיבות הצוה"מ ובדיונים עם מפקחי המינהל לחינוך התיישבותי.

המאזן של הפעילות בתשס"ח – תוצאות מול תכניות

המטרה המיידית של פעילות המו"פ הוגדרה כהגדלת מספר המתקבלים האיכותיים לכפר בתשס"ט ב-20%. במציאות של קיטון מתמשך במספר הפונים לפנימיות האגף ושחיקה של רמתם, מבטאת המטרה שנקבעה צורך קיומי של הכפר. השגתה מותנית בהתגייסות התלמידים הוותיקים למאמצי השיווק של הנהלת הכפר. התגייסות התלמידים, כך הנחנו, מותנית בהרגשת השותפות שלהם בתכנון ובביצוע. לבסוף (והכי חשוב), השותפות (במקרה

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

זה – במאמצי השיווק) מהווה רכיב חשוב בעיצוב הכפר כבית חם לתושביו. מה שיקנה לגן ונוף יתרון ברור במערכת התחרותית של החינוך הפנימייתי.

ההישג המידי מתבטא בעליה יחסית של קרוב ל-30% במספר ה'פונים האיכותיים' בשנה"ל הבעל"ט. כמו שמקובל בסיפורי הצלחה, יש להישג הורים רבים – מנהל הכפר שהתדפק על דלתות הגופים המוסדיים המפנים את המועמדים, הקב"סית שעשתה חלק נכבד מעבודת השדה וחברי הסגל שטיפלו בחלק מהפניות הפרטניות. חלקם של הנערים בהשגת המטרה הנכספת היה, לדעת כל המעורבים, גדול. פניות ישירות אל מועמדים פוטנציאליים בערי המוצא של התלמידים ובארגון והפעלת האירועים הגדולים.

במעגל השני, זה של השותפות בעיצוב הפיסי והחברתי של חייהם, היו הנערים אמורים להוציא אל הפועל 33 תכניות שונות לשיפור התשתית הפיסית של הכפר. מה שהתחיל בתרועה רמה הסתיים בדממה דקה. התברר שמרבית בעלי התפקידים הנוגעים עצרו את הפרויקטים השונים מייד בתחילתם. לדבריהם אסור היה להפקיד בידי הנערים אחריות ניהולית או כספית. למשל, צביעת בניני המגורים, שיפוץ המזרקה או הפעלת מועדון הכפר.

כך גם בהתנהלות היומיומית של הכפר. מדרכי השכבות חששו מאיבוד סמכותם בעניינים החשובים. האפקט של כל אלה היה מידי – סגירת המעגל השלישי בו דובר על יצירת כפר שהוא גם בית. הנערים תפסו את המסר ונסוגו מהמסגרת של בוגרים – בוגרים למתכונת של ילדים – הורים. כצפוי, ההתלהבות הראשונית (כפי שבאה לידי ביטוי בדיוני הצוה"מ ובאסיפת הכפר), פינתה את מקומה לציניות והימנעות ממעורבות אמיתית בהתנהלות השוטפת של הכפר.

הסברים, תירוצים, והכללות

הגישה של מחקר – פעולה מזמינה ויוצרת פרדיגמה חדשה של התנהלות כפרי הנוער. הטמעתה מחייבת שינוי בשלוש רמות: ברמת הפעילות השוטפת, ברמת הכללים והנהלים המעצבים את אופי הפעילות וברמת הערכים וההנחות הנמצאים ביסוד ההווה הארגונית.

משמעותו של שינוי כזה מתבטא, בין השאר, בחלוקה מחודשת של מאזן הכוח וההשפעה בארגון, מה שמזמין הסתייגות והתנגדות לשינוי של פרטים וקבוצות.

התהליך בתקופה הראשונה בגן ונוף, הניב תוצאות מרשימות בזכות העמידה בשלושה תנאים הכרחיים: מנהיגות נחושה, הסכמה בדבר הצורך בשינוי משמעותי, השימוש במתודולוגיה של שילוב מחקר ופעולה המאפשר למידה, ומוכנות לשינוי עמדות מתוך ההתנסות בתהליך. מכאן נכונות הסגל הבכיר ליצור את השינוי והטמעתו לאורך זמן.

לקראת השנה השנייה חלו חילופי גברא בתפקידים הבכירים בהנהלת הכפר – הסמנכ"ל למינהל, מנהל הפנימייה ומרבית המדריכים. מנהל הכפר הודיע על פרישתו בסוף השנה ומנהל ביה"ס צמצם את פעילותו מסיבות אישיות. כמעט כל החדשים הצהירו על גישתם החיובית לשינויים המתרחשים בכפר. אלא שהתנהגותם בפועל המחישה את המרחק בין אמירה לעשייה. בהכללה, מסתבר שהצלחה ביצירת השינוי אינה מבטיחה את שימורו לאורך זמן.

בסמוך לתחילת שנה"ל החדשה נפגשנו - מרכז הצוה"מ, המנכ"ל ואני - לדין על 'העברת 'מקל המו"פ' לידי של המיועד לניהול הכפר. האיש גילה עניין בנושא והצהיר על כוונתו להמשיך בהרחבת והעמקת הפעילות הזו בכפר. בכוונתו היה לקרוא את החלקים העקרוניים ואלה הנוגעים לגן ונוף מתוך הדו"ח שהוגש להנהלת המינהל לסיכום שנת הפעילות הראשונה. התקבלה גם הצעתי להקדיש זמן במסגרת ימי ההערכות לגיבוש החלטות הנוגעות לפעילות המו"פ בחדשים הקרובים.

עד לרגע זה – אמצע ספטמבר 2008 – לא קרה דבר.

נספחים

נספח 1: עדויות מבפנים

I. עדינה ביו, תלמידה בקבוצת עוצמה

עדינה ביו הייתה חברת הפורום של צוה"מ מתחילתו ועד סופו. להבדיל מחניכים אחרים שהצטרפו ועזבו היא התמידה עד סיום לימודיה.

להלן דברים שאמרה לי באמצע השנה על חוויותיה:

1. "ההשתתפות בפרויקט תרמה מאוד להעלאת הביטחון העצמי שלי. חשתי משמעותית ומשפיעה ומחויבת לפרויקט".
2. "בתחילת התהליך לא האמנתי למנהלים שהם באמת רוצים בטובתנו ושיצא משהו מכל הישיבות האלה. עם הזמן גיליתי כי הכוונות אמיתיות ושמי שמבטיח גם מקיים".
3. "המפגש עם המנהלים במקום תרם מאוד להסרת מחסומים ולדעות קדומות שהיו לי עליהם. הייתה לי ההזדמנות להכיר את משה זמיר (מנהל הכפר) מקרוב ולגלות בו חלקים שלא הכרתי".
4. "התחושה שלי היא שיש מי שמוכן לשמוע ולהקשיב לנו, שיש עם מי לדבר וזאת תחושה טובה".
5. "המעורבות בהקמה ובפתיחת המועדון הייתה מהנה ומרגשת עבורי. מבחינת הקבוצה הרגשתי שלתקופה מסוימת נוצר גיבוש ושכל אחד תרם את חלקו למועדון. כשהמועדון החל לפעול צצו בעיות רבות ששיקפו את מה שקורה בקבוצה. אפשר להגיד שהתמודדנו איתן לא רע למרות שהיו כאלה שפרשו ולא תרמו".
6. "הליווי של הצוות היה מאוד חשוב. אפשר להגיד שללא עזרתם אי אפשר היה להתארגן ולהקים את המועדון".

II. ירון, מנהל הפנימייה

בשיחה עם ירון הוא מתאר תהליך של העצמה של חניכים, הפחתה באירועים של הפרת כללי המסגרת וגיבוש זהות של הקבוצה בעקבות ההשתתפות בצוה"מ. יחד עם זאת, הוא חש שהאמון המלא בין חניכים להנהלה לא הושג במלואו ושהקבוצה הייתה חשדנית גם בהמשך ולא האמינה בכוונה האמיתית לערב אותה ולהתייחסות הרצינית של המנהלים לבקשות ומשאלות הלב שלה. להערכתו של ירון לא הוטמעה הפרדיגמה בעבודת הכפר והוא לא רואה שינוי משמעותי.

iii. רונית (מורה)

אני הצטרפתי לפורום בשלב שבו נבחרה שכבת יב' עוצמה לניסוי. ההשתתפות בפורום הייתה מאוד מלמדת, מאתגרת ומעניינת עבורי.

מחשבות ומסקנות מהפרויקט:

1. אני חשה כי כל אחד מהשותפים לפורום תרם את תרומתו הייחודית לדיונים, לפרויקט ולתהליך הלמידה.

2. אני מאמינה בעבודה בשיתוף חניכים שבה קיימת הקשבה אמיתית לצרכים ולרצונות שלהם כאשר אנו המבוגרים מפגישים אותם עם מגבלות המציאות ומנסים ליצור יחד איתם את המציאות האופטימאלית ביותר עבורם.

3. בהתייחס לחניכים, בתהליך הקמת המועדון ניתן היה להיווכח שכאשר נוצר אמון בין החניכים למבוגרים בכפר, כאשר קיימת עבודה משותפת וכמעט שוויונית שבה החניכים לוקחים חלק ומשפיעים על החלטות הנוגעות לחייהם, אפשר לסמוך עליהם שהתוצאה תהיה חיובית ולשביעות רצונם. יחד עם זאת, לא ניתן היה להגשים את ה"חלום" ללא המבוגרים שתמכו, ליוו והדריכו את הקבוצה.

4. על מנת לאפשר לחניכים לתת ביטוי למחשבותיהם ומאוייהם באופן חופשי כדאי ליצור מסגרות קטנות, אינטימיות שבה הם אפילו הרוב ביחס לאנשי הצוות המעורבים.

5. חשוב להמשיך ללוות פרויקט ניסויי לאורך זמן על מנת לשמר את ההישגים ואת חוויית ההצלחה של החניכים ואנשי הצוות כאחד. לדעתי, היה חסר ליווי לאחר פתיחת המועדון (של הצוות הבכיר), מאחר והפוקוס בישיבות של צוה"מ עבר לשיווק.

6. חשוב שיהיה זמן לתהליך (שנתיים לפחות) על מנת שהצורך בתפוקות יתמלא וגם לא יאיץ תהליכים. אני חשה שהצורך בתפוקות (פתיחת המועדון) עיכבה ושיבשה את הגשמת המטרה האמיתית של הניסוי: פיתוח תחושת שייכות והגדלת שביעות הרצון של החניכים במקום באמצעות הגברת המעורבות והעצמאות שלהם בדברים הנוגעים לחייהם בכפר.

7. אני מאמינה בתהליך ממושך שבו הצוות בראש ובראשונה עובר תהליך דומה למה שאנו עברנו. תהליך שבו הצוות הופך מפסיבי לאקטיבי. שבו הוא מעורב ושותף להחלטות הקשורות למדיניות המקום בכל הנוגע לעבודתו. שהעצמאות ותחומי האחריות הניתנים לו גדולים יותר והוא חש שייך, משפיע, מסופק ושבע רצון מעבודתו במקום ומהיותו חבר בקהילת "גן-ונוף".

8. יש ליצור תהליך ממושך מכיתה ז' ועד יב' שבו שותפים החניכים, הצוות הישיר ונציג ההנהלה להחלטות משמעותיות הנוגעות לחייהם. כשהתוצאה הרצויה היא להגביר את תחושת השייכות ואת מידת המעורבות, האחריות והעצמאות של החניכים משנה לשנה. בתהליך כדאי להתמקד בפיתוח כישורי חיים כגון: מתן כלים לפתרון קונפליקטים, דחיית

סיפוקים, הצבת מטרות ויעדים וכו'. חשוב ללוות את החניכים ואנשי הצוות בתהליך עד להפנמת עקרונות הפרדיגמה.

9. רעיונות לשיתוף חניכים: יצירת תקנון קבוצה/כפר, בחירת שם לקבוצה, השתתפות בוועדות בקבוצה ובכפר כולו, יצירת מנגנון של גישור בין חניכים המופעל ע"י החניכים עצמם וכו'.

10. לסיכום, לדעתי הפנימייה פועלת כיום עדיין על פי הפרדיגמה הישנה שבה למבוגרים יש את התבונה, הידע, הכוח והאחריות על טובת החניכים והם הדומיננטיים בקביעת החוקים, הכללים, נורמות ואורח החיים של החניכים. לפיכך, **קיים צורך בהמשך ליווי לשם הטמעת השינוי**. יחד עם זאת, יש "ניצנים" להפנמת הפרדיגמה ולהשפעת ההשתתפות בפורום צוה"מ על השותפים. דוגמא לכך: מעורבות החניכים והתייחסות לצרכים שעלו בתכנון מסיבת פורים ומסיבת סוף השנה של שכבת יב', שילוב כל חברי הקהילה בפתרון בעיות גיוס וקליטת חניכים לכפר.

נספח 2

שותפות בגן ונוף: תכנית לשיפור תנאי החיים ופני הכפר

"בהמשך להחלטת המו"פ האחרונה התקיימו פגישות עם החניכים והצוותים העלו מס נושאים ובקשות לפרויקטים שיבוצעו בשיתוף פעולה למען רווחת החניכים:

שכבות ז-ח – נכנסים לתהליך של עיצוב משותף של המועדון ופינות הטלוויזיה בשיתוף עם אגף האומנות של המנהל לחינוך התיישבותי (עלות פרויקט כ-7000ש"ח)

שכבה ט' – מעוניינים לשפץ ולעצב מחדש את הגינה בה נמצאת המזרקה הישנה

שכבה י' - מעוניינים לצבוע את החדרים המסדרון ודלת הכניסה

שכבה י"א - מעוניינים לצבוע את החדרים המסדרון ודלת הכניסה וחלק מהריהוט כמו כן ווי תליה במקלחות, הוספת מדפים הורדת בדים כחולים

שכבה י"ב – בשל ריבוי פרויקטים משותפים אין דרישה מיוחדת

לאחר בחינת הדרישות אושרו (בשלב ראשון) הנושאים הבאים:

שכבה ז-ח מאושר תקציב של 7000 ₪ 50% ע"ח תקציב פנימייה ו50% ע"ח תקציב הכפר יש להגיש תוכנית מסודרת של עלויות

שכבה ט' – יש לתאם פג' עבודה עם צוות המשק החקלאי וגן הנוי ולהכין תוכנית לנושא כמו כן ניתן להשתמש בחומרים הקיימים במשק ובצמחי המשתלה והחממה

ניתן לצבוע את החדרים המסדרון ודלת הכניסה יש להתייעץ עם גדי מנהל האחזקה, ניתן להשתמש בצבע הקיים בכפר

ראה סעיף 3 כמו כן לאחר צביעת החדרים תיבחן האפשרות לצביעת המיטות או חידוש העץ (לאחר התייעצות עם צוות האחזקה), ווי תליה ומתקנים יש לרכוש מתקציב הצטיידות (יפה וקידר) , תיבדק האפשרות להסיר את הבדים הכחולים (החדר אחד בשלב ראשון) במידה וניתן לצבוע ללא שיפוץ מיוחד (טייח וכו) יינתן האישור לאחר התייעצות עם מנהל האחזקה

לו"ז לביצוע

1. יום ה' 28.2.08 בשעה 11:00 יתקיים סיור בנושא צבע והסרת בדים (יפה, גדי ובני) נוכחות במבנים של איש צוות מבנים ד' ו א'
2. יום א' 2.3.08 בשעה 11:45 יתקיים סיור עם צוות שכבה ט' בנושא גינה ומזרקה ישנה.
3. באחריות יפה לרכוש ווי תליה – ביצוע מידי
4. יום א' 2.3.08 יתקיים דיון בקבוצת להחלטה על צבע ע"י הדגשים של הפג' ביום ה'

יום ב 3.3.08 יועבר צבע לקבוצה וכן רכישה של תוספי צבע ע"פ סיכום עם צוות ;

5. עד יום ה' 6.3.08 על הקבוצה להכין תוכנית גינה ומזרקה ע"פ הדגשים של המשק וגן הנוי
6. יום א' 9.3.08 אישור התוכנית ותחילת ביצוע

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער ימין אורד

יועצת – רותי שרר

ההתחלה

לאחר לבטים של מנהל הכפר היוצא - ד"ר חיים פרי, ומנהל הכפר החדש עופר ירושלמי, הוסכם על השתתפות ימין אורד בתהליך בניית יכולות מו"פ במינהל. דותן לוי- הרכז הפדגוגי בימין אורד, וחבר הנהלת הכפר, נתבקש להרכיב את צוות ההיגוי המקומי ולעמוד בראשו. בהרכבת הצוות נשמר האיזון בין אנשי ביה"ס, הפנימייה וחניכים. הרכב הצוות הראשוני כלל את: דותן- מוביל הצוה"מ, כרמית (רכזת השרות הפסיכוסוציאלי), אופז (מחנך כיתה), שגאו (רכז שכבה), מולועלם (מחנך בית), סלשי ופסיקאו (חניכי שכבת 'קשת').

הפתעות וקשיים

כבר בשלב זה ניכרו מספר קשיים בהגדרת זמן המפגשים כך שיתאים לאנשי ביה"ס, החניכים, השרות הסוציאלי וההדרכה, מכיוון שזמני העבודה אינם חופפים. העדר דרישה חד משמעית על ידי ההנהלה, ואי הגדרת החברות בצוות כחובת עבודה, יצרו מצב של מחויבות חלקית של חברי הצוה"מ. בנוסף, נרשמה גם אי הצלחה לגייס הורים לחברות בצוות, בעיקר בשל קושי טכני (מקום מגורים מרוחק ואי נידות). וכך, מחקר פעולה האמור לשתף גם הורים נעשה, בסופו של דבר, בלעדיהם.

חקירה ראשונית

אחד מעיקרי התורה החינוכית של ימין אורד הוא "עוגנים בעבר", קרי - מחויבות של הצוות לכבד את תרבויות המוצא של החניכים השונים, להכיר את הקודים התרבותיים ולהעצים את עברם של החניכים. באופן כללי ניתן לומר שרוב החניכים מרגישים זאת וקיים קשר טוב בין בני העדה האתיופית וימין אורד.

עם זאת, כבר בפגישת הצוה"מ הראשונה (מאי 2006) למדנו, כי נושאים רבים מטרידים את החניכים.

- בעיות בבית מקשות על החניכים לתפקד בביה"ס (בעיה כלכלית ובעיות שפה של ההורים, בעיקר במגעים עם רשויות ושירותים).
- חניכים מתפקדים בבית כבוגרים, במלוא האחריות, ובכפר שבים לילדותם "ומתפרקים".
- המרחק מהבית, שהוא קשה למי שהורגלו בחיים של "חמולה" בכפר.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

- הערכה עצמית נמוכה של חניכים.
- חלק מהחניכים מצויים במשבר (מעבר לארץ, התנגשות תרבותית, עזיבת הבית).
- אין דיאלוג בין תרבותי מלא בין גורם קולט לנקלט – בין מחנך לחניך.
- קיים חשש גדול לאכזב את ההורים בשל אי הצלחה בלימודים.

חלק גדול מהשאלות האלה ממוקד ביחסים עם המשפחה. לאור הבעיות שהוצגו, ראינו שהניתוק מהבית והתרופפות הקשר המשפחתי משפיעים מאוד על הבית, על החניך ועל הכפר. למדנו שלמרות הרגישות לנושא, המצב בכפר היה בעייתי. קולם של ההורים ובני המשפחה לא נשמע, הן כיחידים והן כקבוצה. בימי קשר משפחתי – ההזדמנות לקשור הורים- חניכים- מחנכים ומדריכים -- היו ההורים מבטלים יום עבודה ונוסעים שעות, כדי להגיע לכפר, אך תוך חצי שעה מסיימים את ביקורם. מצאנו שהחניכים אינם שותפים בבניית הקשר של הכפר עם בני המשפחה, ובקביעת התכנים של ימי הקשר. הייתה תחושה שהקשר עם בני המשפחה נוצר רק בצמתים בעייתיים.

שאלת המחקר

בשלב זה התמקד הצוה"מ בשאלה כיצד יוכל הכפר להפוך לגורם מסייע ומשפיע בחיי החניכים ומשפחותיהם. הקשר עם הבית צריך להיות קשר תומך (לאו דווקא ברמת הלימודים וביה"ס), כלומר קשר שבאמצעותו יוכל הכפר כגוף חזק לסייע גם לבית, ולהסתייע בבית כדי לשפר את העבודה החינוכית השוטפת, ולא חלילה לפגוע בקשר בין ההורים לילדים כאשר ההורים מדווחים רק בנושאי משמעת והישגים. החניכים מצידם יהוו גורם מסייע ומגשר אל המשפחות.

בשלב זה גובשה שאלת המחקר:

איך ומה נעשה כדי לשנות - לשפר ולפתח את המעורבות ההדדית של המשפחה והכפר, על מנת להעצים את החניכים, המשפחות, הצוות?

ההנחה היא שחיזוק הקשר בין הכפר למשפחות ייטיב עם החניכים (שידאגו פחות, ירגישו שהבית מגבה אותם וילמדו יותר), עם המשפחות (שיהיו מודעות יותר למה שקורה בכפר בכלל ובחיי הבן שלהן במיוחד, ידאגו פחות ויגבו את התלמידים) ועם הצוות (שיבין טוב יותר את הקונטקסט בו הוא פועל וכתוצאה יהיה אפקטיבי יותר).

דפוסים קיימים

על מנת לענות על השאלה בדקנו את הפרדיגמות הקיימות בכפר בכל הקשור לקשיי שפה ותקשורת בין המשפחות לצוות, קשיים התלויים בתרבות ובקודים שונים. למדנו על חוסר האמונה של הצוות ביכולת המשפחה להשפיע על התקדמות החניך מחד, ומאידך על

התפישה המסורתית של ההורים, כי הצוות החינוכי הוא המומחה: "קחו את הילד ותחזירו אותו משכיל ומלומד".

לצורך המשך המחקר ערכנו סקר שבדק את חשיבות הקשר עם המשפחה בקרב חניכים ומשפחותיהם. שאלנו גם מה לדעתם נעשה עד כה בקשר לזה. (סקר זה ותוצאותיו מצורפים בנספחים 1 ו 2).

תוצאות הסקר היו חד משמעיות:

- החניכים ובני משפחותיהם החשיבו בעיקר את הקשר עם המדריכים.
- הקשר הראשוני עם רוב החניכים לא נעשה על רקע שלילי.
- כמעט ואין תכתובת או תקשורת שוטפת עם הבית.
- ימי הקשר (שניים בשנה) הם ההזדמנות הטובה ביותר למפגשים עם הצוות החינוכי, אך נדרש עיבוי של התכנים בימים אלה.
- הצביעו על הצורך בהרצאות/סדנאות העשרה להורים, הופעות של חניכים בפני ההורים, סיור מודרך והסבר על חיי הכפר ועוד.
- גם לביקורי הבית של הצוות היה הד חיובי, וכן רעיון לעדכון ההורים בדף מידע.

המודל ועיצוב הניסוי

חברי הצוה"מ מיקדו את 'החוליה החלשה' בתהליך החינוכי בין כתיב י' לי"א. שם חלה התרופפות כתוצאה מתסכול מתמשך מאי הצלחה בלימודים. זה גורם פעמים רבות להיעדרות ונשירה סמויה מביה"ס.

מכאן החלטת ההנהלה לבחור כקבוצת ניסוי את שכבת "קשת" (כתת מכינה י- י"א). הוחלט על צרוף כל צוות המבוגרים העוסקים עם השכבה לצוה"מ. בפועל הצטרפו רק אנשי הדרכה, ובשני מפגשים נוספו שתי עו"סיות (שרה ועינת ונטורה).

תוכניות לתגבור ביקורי בית ושיחות טלפון למשפחות בחופשת הקיץ יצאו אל הפועל באופן חלקי, בשל מלחמת לבנון השנייה. בימי ההיערכות לקראת פתיחת שנה"ל תשס"ז הוצגה פעילות הצוה"מ ומהותו ע"י מנהל הכפר.

סימנו את יום הקשר המשפחתי הראשון (10.12.07) כניסוי ראשוני. הוא יאורגן באופן שונה, בדגש על מיצוי מכסימלי של היום לחיזוק הקשר עם משפחות החניכים. סימנו כי בעקבות הלמידה מיום זה, תיעשה ההיערכות ליום הקשר השני בתחילת מרץ, במגמה לבנות מודל עבודה חדש לכל הכפר (מעבר לשכבת "קשת").

יישום הניסוי

בצוות העבודה של הצוה"מ השתתפו באופן פעיל: מילכה, נילי ודנה (מדריכות), יטנורה וציגרדה (חניכות), סלשי ופסיקאו (חניכים), תמנה (מו"ח), רותם (בת שירות לאומי), גליה

(רכזת מרכזיה חינוכית מקומית), שגאו (רכז השכבה), דגסאו (בוגר המשמש כעוזר מדריך), ודודן (רכז הצוות).

התכנון לקראת יום הקשר הראשון כלל שיווק ופרסום ושיחות אישיות עם חניכים. בתכנון יום הקשר עצמו הוכנסו מרכיבים מקובלים לצד חדשים, בהסתמך על רעיונות שעלו בפגישות הצוה"מ ובסקר שנערך בקרב החניכים ומשפחותיהם. כל אלה הועלו על ציר זמן. תוך חלוקת עבודה מדויקת בין החברים תוכנן יום הקשר המשפחתי על מרכיביו ועל לוח הזמנים שלו (נספח 3).

סיכמנו שהחניכים יעודדו את ההורים להגיע ליום הקשר ולהסביר את חשיבותו. גם המדריכים קיבלו על עצמם לקיים שיחות מוטיבציה עם חניכיהם, בד בבד עם הכנת הצוות החינוכי. החליטו על שיחת הכנה של צוות המדריכים וצוות המחנכים על הקודים התרבותיים של יוצאי אתיופיה, כולל דף ובו דגשים חשובים כיצד יש לנהל שיחה (נספח מס' 4). הודגש הצורך בהזמנת מתורגמנים, שיעזרו לשיפור התקשורת בין ההורים לצוות. נבחר תאריך ליום הקשר, ביום הראשון לאחר שבת מחוץ לכפר, כאשר החניכים באים עם הוריהם. נבנה מערך ההיסעים מכל רחבי הארץ. עשרה אוטובוסים אספו הורים לפי לוח נסיעות שצוין בהזמנה. (מצ"ב נספח מס' 5).

אורות וצללים בניסוי

בניתוח שהתקיים בפגישת צוה"מ לאחר יום הקשר הראשון העידו החניכים ואנשי הצוות על תכנון משופר לקראת היום, על תכנים חדשים והזדמנויות שניתנו להורים לשמוע ולהשמיע. סיכום יום הקשר הראשון העלה, כי נוכחות בני משפחה הייתה גבוהה מאוד (כ-90% מחניכי השכבה).

יחד עם זאת הועלו הנקודות הדורשות שיפור: חלוקת זמן לקויה, שלא אפשרה מיצוי הביקור ע"י כל ההורים, כשלים טכניים ש'תקעו' תהליכים שהתבצעו לפני יום הקשר (תרגום עיתון השכבה, סרט, "כרטיסי ביקור" של הצוות, הכנת הכתות, העמדת צוות מתורגמנים, הכנה לא מספקת של הופעת החניכים בפני ההורים).

הנחת העבודה הייתה שהגורם המרכזי לכשלים היא תכנון לקוי של הזמן, ואי עמידה במטלות שחברי הצוות לקחו על עצמם.

הניסוי – סיבוב שני

מכאן הותוותה בצוה"מ תוכנית עבודה מפורטת לחודשים ינואר-מרץ, לקראת יום הקשר הבא. כל אחד מחברי הצוה"מ העלה רעיונות, וציין היכן ובמה יהיה מוכן לתרום (נספח מס' 6).

אחרי שנושא התקשורת בין המשפחות לצוות זוהה כגורם משפיע מרכזי על חיבור המשפחות לכפר הוחלט לפנות אל מחלקת הבוגרים של ימין אורד, ובמקביל אל מנהל הכפר, כדי לאפשר העמדה של מתורגמנים רבים יותר ביום הקשר הבא. כמו כן הוחלט על תמונה משותפת לכל חניך עם בני משפחתו אשר יגיעו ליום הקשר. תמונה זו חולקה בסיום היום. מכאן והלאה היו פגישות הצוה"מ מוקדשות למעקב שוטף ובקרה על התקדמות בתהליכים, שיובילו להשגת היעדים שהותוו. זה, לצד הערכה ובדיקה מתמדת היכן הצלחנו והיכן לא, ומה הסיבות להצלחה או אי הצלחה. בכל פגישה נעשתה חלוקת עבודה בין החברים, להשלמת משימות עד לפגישה הבאה.

אורות וצללים בניסוי השני

בסיכום יום הקשר השני דיווחו על הצלחות ושיפור משמעותי.

- כרטיסי הביקור הוכנו ע"י המדריכים וחולקו כמתוכנן ע"י המחנכים (ראה נספח).
- חלוקת הזמן הייתה טובה מאוד - הורי החניכים נפגשו עם כל אנשי הצוות, הודות לתכנון הזמן המדורג (לא כולם התחילו באותה שעה, אלא עפ"י מועד הגעת ההסעות לכפר).
- שיחת הפתיחה עם הרב ולדמן הייתה טובה מאוד וההורים הודו עליה.
- הכתות הוכנו כראוי, ובזמן.
- הצילום עם ההורים היה הצלחה גדולה, עד כדי כך שחניכים רבים הצטערו על כך שלא הניעו את הוריהם לבוא.
- האירוח והכיבוד בחדרי הילדים היו מכובדים ונעימים.
- במשך ההכנות התקיימו מעקב ובקרה באופן סדיר.
- חברי הצוות עמדו במטלות שלקחו על עצמם.
- המשוב מהורים שהגיעו ומהחניכים היה חיובי. חניכים והוריהם אמרו שהם מחכים ליום הקשר הבא.
- עם זאת חסרו מתורגמנים לשיחות לפני יום הקשר ("שיחות חיוביות" של המדריכים), לשיחות ביום הקשר, ולתרגום עלון השכבה.
- החניכים לא שותפו מספיק בהכנות לקראת יום הקשר.
- נוכחות ההורים הייתה נמוכה לעומת יום הקשר הראשון, אך תאמה את רמת ההשתתפות בימי הקשר המקבילים בשנים קודמות.

מיסוד הקשר

בעקבות החוויה החיובית של הניסוי גובשו בהנהלת הכפר כמה דפוסים למיסוד הקשר עם משפחות החניכים. לגבי כל פעילות הוגדרו דרכי הכנה ובקרה: דפי קשר – ארבע פעמים בשנה יימסר מידע להורים בשפה האמהרית. גיליון חודש אב – יתמקד בהכנות לימי הקליטה ולדיווח על הקיץ בכפר. דף הקשר של חודש חשוון יתאר כיצד התחילה שנת הלימודים ויציג את שמות מחנכים, תכנית הלימודים, ותכניות להמשך השנה.

בחודש שבט תתמקד קבוצת המנהיגות ה"שחר" בנעשה בכפר, בליווי תמונות מהווי ימין אורד.

גיליון חודש ניסן יעסוק בהזמנה לליל הסדר, בהכנות ובתכנון חופשת הפסח, ויספק מספרי טלפון חשובים לטובת ההורים.

שיחות טלפון חיוביות עם בני המשפחה (לפחות שמונה שיחות בחודש סה"כ). מדריכים ומחנכים ישוחחו עם המשפחות באופן ישיר או בעזרת מתורגמן.

ביקורי בית – יתקיים ביקור אצל כל חניך לפחות פעם בשנה. ההכנה והביצוע בשותפות בין צוות ביה"ס, צוות ההדרכה וצוות השרות הסוציאלי.

יתקיימו שני ימי קשר משפחתי כימי שיא לנושא: בסיום שלישי א' (לפני חופשת חנוכה) ובסיום שלישי ב' (בין פורים לפסח) בימי א'.

יזמנו הסעות במערך שלם המגיע לכמה שיותר בני משפחה במקומות השונים. ימסרו הזמנות בשפות השונות חודש לפני האירוע, עם פירוט מערך ההיסעים. יזמנו מתורגמנים: ממחלקת בוגרים.

יעשה שיווק: בשיחות טלפון להורים, בשיחות עם חניכים (לגרום להם להבין החשיבות של יום קשר ולרצות שההורים יבואו).

בשלב הבא: יציאה אל המשפחות במקומות המגורים. יתקיימו קבוצות בנושאים שונים במטרה לתרום לרווחת ההורים ולחזק את הקשר בין הקהילה החינוכית לבין הקהילה המשפחתית.

למידה

הלולאה הראשונה – על קידום נוער אתיופי

למדנו על חשיבות הקשר עם משפחות החניכים יוצאי אתיופיה, ועל חלקו של הכפר על המגזרים השונים בו בבניית קשר זה. "בד"כ מיידיעים את ההורים על דברים שליליים... יש בעיית שפה ותקשורת... המשפחות גרות רחוק... צריך להקפיד שהורים יבואו ליום קשר. אבל אז תוך חצי שעה מסיימים את הביקור בכפר, רוב הזמן מסתובבים, לא פוגשים את כל המורים והמדריכים".

שדרוג ימי הקשר, באופן בו מתאפשר להורים ולחניכים לבקר בכפר ולפגוש את הצוות החינוכי הן באופן פרטני, והן כקבוצה, נותן להורים הזדמנות להביע את עצמם ורצונותיהם, ולמסד את הקשר עם הצוות החינוכי כעניין שבשגרה. הניסוי הוכיח שתכנון וביצוע של ימי קשר משודרגים מתגמל לכשעצמו את הצוות החינוכי ומשפר את הרגשת ההורים. לא הוכח עדיין ששיפור הקשר תורם להישגים טובים יותר של התלמידים....

הלולאה השנייה: מה ניתן ללמוד על ימין אורד?

חשוב לציין שהכפר נכנס לתהליך המחקר בתקופת של חפיפה בין מנהלים ושינויים ארגוניים פנימיים. היה קושי להתפנות לתהליך והפגישות לא היו סדירות. היו תקופות של נתק בין הכפר ליועצת, במיוחד לאחר יום הקשר השני. יתכן שהיו אלה חילופי המשמרות שמנעו פניות, אבל יתכן גם שהמטרות לפעולה שנבחרו ע"י הצוה"מ לא היו אתגריות מספיק, או חשובות מספיק, ולא היה בהן די בכדי להלהיב את הצוות לעשייה. למרות זאת, ראוי לציין שהיה תהליך של למידה הדורש המשכיות ומעקב. הצוות סיכם: "להלן מספר נקודות שראוי לתת עליהם את הדעת להמשך. למדנו שהקשר בין הפנימייה לבית הספר דורש חיזוק. למדנו שקיים פער בין התכנון לבין ביצוע בפועל (במקרים של דף הקשר, סרט השכבה וכו') ושיש לשפר את מידת העמידה של צוות ההדרכה במטלות שקיבל על עצמו. למדנו שנדרשת שותפות מלאה שתבוא לידי ביטוי ברמת המעשה בין כל הגורמים העושים במלאכה (מחלקת בוגרים, השרות הסוציאלי, ביה"ס וכו'). למדנו שיש מחיר לכך שלא קיימת דרישה ברורה לשיתוף הורים וחסרה הגדרה ברורה לאנשי החינוך, שזה חלק בלתי נפרד מעבודתם, ועליהם לעשות מאמץ משמעותי בנושא. למדנו שצוות מתורגמנים זמין חיוני להצלחת עבודת הצוות".

הלולאה השלישית – על למידה מתוך מחקר פעולה:

החקירה המשותפת של כל הגורמים העוסקים בנושא היא שהדגישה את הצורך בשינוי הקשר עם משפחות החניכים. תרומתם של החניכים לגיבוש שאלת המחקר ולהצעות להתמודדות עמה הייתה המשמעותית ביותר. על כוחה של שותפות לעריכת שינוי מעידים חברי הצוה"מ: "כשכל אחד מביא את הרשמים שלו רואים מה כוחה של חשיבה משותפת, עשייה משותפת ואיגום משאבים".

"ההתמקדות בעבודה בשיתוף מקרינה על כל הכפר"

למדו על כוחו של תכנון מפורט:

"במציאות שלנו לפעמים מתכננים והדברים לא מתבצעים. בעבודה בשיטה זו- הרבה תכנון, יש סיכוי להשיג את המטרות שהוצבו".

"הורדנו את הדברים לקרקע, אין דברים באוויר".

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

"המעקב חשוב מאוד, יד על הדופק. בד"כ השגרה מושכת, דברים נופלים". עם זאת, לא נרשם הפרויקט הזה כחוויה מיוחדת בדברי ימי ימין אורד. יתכן שמנהיגותו של מנהל הכפר החדש לא הייתה עדיין מבוססת - והוא לא השתמש בהזדמנות הזו (שאולי נראתה לו טריביאלית מדי) על מנת לחזק אותה. יתכן שהצורך היה בבחינת nice to have יותר מאשר "בוער בעצמותיהם". לא נראה שנפרצה כאן דרך לפרדיגמה חדשה. נראה שיותר מכל - למדו אנשי הכפר לשפר את מיומנויות ההתארגנות שלהם.

תכנית יום קשר כוללת:

- פגישת מחנכים – הכנת כיתות, והכנת מחנכים;
- ארוחת צהריים – הכנת חד"א והחניכים
- עדכון תאריכי לידה – הזמנת עו"ד והכנת הילדים והצוות
- הרצאות ההעשרה - תאום מפגשים שכבתיים עם הצוות, והעלאת נושאים לרב שיח עם ההורים.
- אירוח בחדרי החניכים – משיכת כיבוד ע"י הצוות מבעוד יום. כרטיסי ביקור – שמות אנשי הצוות הרלבנטיים לחניך, תפקיד ומספרי טלפון.
- צילום תמונות חניך ומשפחה, שינתנו כשי למשפחה.
- מפגש מסכם – הכנת חבורת הזמר, קבוצת הדרמה ודברי המנהלים
- כל אלה יעשו תוך קביעת לו"ז ברור ותזמון החניכים ומשפחותיהם בין המקומות השונים.

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער תו"ם חרב לאת יועצת – מירה להק

הסיכום נערך ונכתב במשותף לאורך שלושה מפגשים בין היועצת לצוות מצומצם בצוה"מ.

ההתחלה

כאשר מתבוננים מבחוץ על הכפר רואים גן פורח ועצים ירוקים. כאן הגלוי מספר את הסמוי. כאן הכול פורח, ולמרות זאת כאן שואלים - כיצד ניתן 'להגיע' אל הנער האתיופי הלומד כאן. אכן טוב כאן, אך רוצים שיהיה טוב יותר, ומתלבטים כיצד להגיע אל הטוב יותר עבור הנערים. היו רוצים שהתלמידים יהיו למדנים יותר, מצליחים מאוד בהישגיהם, היו רוצים קשר טוב ומשמעותי עם הבית ושהמשמעת והמשמעות הדתית תהיה מופנמת. איך עושים זאת?

התארגנות וקשיים

הכפר נענה להצעת המינהל לקיים תהליך של מו"פ על מנת לבחון אפשרויות נוספות לקדם את הנערים האתיופיים. הצוה"מ שהוקם היה בנוי מנציגות של בעלי תפקידים שונים בכפר. נכנס רק את מי שרצה והתעניין, מביה"ס ומהכפר. השתתפו רכזת עו"ס, יועצת חינוכית בביה"ס, מנהל הכפר, מנהל ביה"ס, מחנך ומדריך מקרב יוצאי העדה, תלמיד מכיתה יא', ותלמיד מכיתה יב' שהביעו התעניינות ורצון להיות שותפים.

ההתחלה הייתה מלווה בהתלבטויות, הסתייגויות, "לא ממש רצינו להצטרף, בדקנו מה הדבר הזה ידרוש מאיתנו, חששנו מהשתלטות על כל הזמן והתוכניות שלנו, לא ידענו מה ידרש מאיתנו מכל הבחינות, חששנו מכך שעשויים להכניס אותנו לפרויקט מחקר גדול ותיאורטי שינגוס חלק נכבד מזמן העבודה שלנו, כמו כן לא היה ברור מה תהיה ההשקעה הכספית הכרוכה בדבר. לא ראינו, אצל חלקנו, בתחילת הדרך, את המוכנות הפנימית ללכת על הדבר הזה באמת".

חקירה ראשונית ודפוסים קיימים

מלכתחילה הצהיר מנהל הכפר שלמרות שבאופן כללי הכפר מתנהל כראוי, מורים ומדריכים "יודעים מה הם עושים", למרות שכבר ביצעו פרויקטים אחדים בהקשר הזה - יש צורך לחזק את הקשר עם ההורים. למעשה, ההורים לא היו שותפים מעולם לנעשה בביה"ס, והעובדה לא שינתה את החיים כאן. הפרדיגמה הייתה "אנו יודעים ויכולים להחליט עבור התלמידים לבד". עם זאת, היו אמירות ש"אי אפשר לחנך את הילד בניתוק מההורים", והכרה ש"אנחנו לא ממש יודעים לעבוד עם ההורים של ילדי העדה האתיופית".

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

אולי בגלל שלא הייתה תחושה של צורך דוחק התאפיינה עבודת הצוה"מ בהתלבטות ארוכה לגבי הדרך שבה ניתן לנסות ולהעמיד את הפרדיגמה האמורה למבחן. בסופו של דבר אמרו בצוות כי מזה זמן רב אינם מרוצים מצביון יום ההורים והחליטו למקד בו את הניסוי. "אט אט הבנו, תוך כדי השיח בצוה"מ עם התלמידים, שאנו חושבים ומחליטים עבורם וכי אולי ראוי להקשיב להם ולהורים על מנת לברר ביחד מה רצוי להם, מה נכון עבורם". כך נולד הרעיון לקיים שיחות עם הורים ולבדוק את הרגשתם לגבי הכפר ויום ההורים. (ראה נספח 1).

מתוך שיחות אלה למדנו שלהורים מאוד אכפת מה שקורה בכפר הנוער, שהתלמידים מספרים להם על הקורה אתם ושלהורים חשוב כל עניין קטנטן. התלמידים הבהירו לנו, למשל, שהמתנת ההורים בתור לשיחה בת חמש דקות עם המחנך נראית בעיניהם חסרת ערך ופוגעת בכבודם. הלכו ונפרצו הנחות קודמות שעד עתה לא הוטל בהן ספק.

שאלת המחקר

שאלת המחקר שהוגדרה: **כיצד ליצור דיאלוג טוב וזורם בתוך המשולש תלמיד-הורה-מורה כך שהישגי התלמיד יהיו טובים יותר?**

הפרדיגמה החדשה שהפכה להיות מוחשית היא של הדברות. היא מכירה בכך שצריך לנהל שיח עם הילדים והורים על מנת לברר יחד איתם מה נכון, טוב, ומתאים להם. בחרנו ביום ההורים כמייצג את הקשר עם הבית, כביטוי מעשי לשאלה, שכן כאן בא לידי ביטוי האתגר של יצירת קשר משולש של הורים- מוסד חינוכי- תלמיד.

המצב המצוי היה שרבים מהורי ילדי כיתות ט' ו' היו מגיעים לימי ההורים ואילו מקרב הורי יא' ויב' (חלקם מעבר לגיל 18) הגיעו מעטים (כ-20 אחוז). רצינו להגדיל משמעותית את מספר ההורים המגיעים כך שתהיה נוכחות של כ-50 אחוז מההורים בכפר. "אמרנו שאם נצליח להביא מחצית מהורי יא' - יב' הרי שנהיה מרוצים ונראה בכך הצלחה".

המודל ועיצוב הניסוי

הצוה"מ בנה שאלונים עבור שלוש קבוצות: הורים, תלמידים ומורים. כל זוג מחברי הצוה"מ יצא לשיח מונחה ע"פ השאלות וחזר לצוה"מ עם סיכומי הדברים. הנחינו גם את המגשר לגבי דרך הדיאלוג עם הבית, כי השינוי היה צריך לבוא לידי ביטוי גם בדרך אמירת הדברים. מורי ביה"ס שותפו כחודשיים לפני יום ההורים. חשנו בתמיכה הרבה שלהם וזה חיזק אותנו מאוד, כי חששנו שצוות המורים ידבק בגישה הפטרונית ולא יהיה מוכן לאופציה של דיאלוג.

מנהל הכפר ואחד המחנכים מבני העדה, יצאו אל מרכזי הקהילה ביישובים השונים כדי לנהל שיחה עם קבוצות הורים שהגיעו מהסביבה הקרובה, שם שמעו על ציפיותיהם מיום כזה. הבנו שההורים מעודכנים בכל מה שקורה בכפר והקושי הוא לעיתים בהגעה. על מנת לסייע להורים הבנו שצריך לארגן מחדש את ההסעות וכן לדאוג לאישורים למקומות העבודה. היו

ניב יעוצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

מקרים שאנו התקשרנו אל המעסיק ובקשנו את החופשה עבור האב או האם. חשבנו עד לפרטים הקטנים ביותר וכך התארגנו נכון יותר.

יישום הניסוי

תוכנית יום ההורים הייתה: הגעת ההורים, אירוח בחדרים ומפגשים אישיים יזומים או ספונטאניים, כינוס בבית הכנסת לשיחה ולסדנא שהעבירה מפקחת בית הספר ובמקביל, תערוכת מיצגים, כינוס הורים בכיתות עם המחנכים לשיחה.

הייתה הצלחה בלתי רגילה. ראינו את המוני ההורים בלבוש המסורתי ממלאים את בית הכנסת וזו הייתה חוויה שלא ניתן לתארה במילים. ההורים בבית הכנסת דיברו רבות על חינוך הילדים. הם העלו שאלות וקבלו תשובות והזמן שתכננו לשיח נמשך מעבר למתוכנן. כל ההורים קמו והביעו את דברם באמהרית – אותה תרגמו המדריכים והמחנכים אשר לקחו חלק פעיל במפגש. מפקחת ביה"ס העבירה סדנא מוצלחת באותו נושא. נראה היה שניתן לשוחח כך עוד שעות רבות.

המיצגים הוכנו ע"י התלמידים והוצגו בסדנאות ובכיתות. החניכים הם אלה שהדריכו, כיוונו ולקחו חלק בהפעלת יום ההורים עבור הוריהם. גם המורים הגיעו והתרשמו. היו מורים שאמרו שלהם זו הייתה חוויה מדהימה ולראשונה הם ראו את מעשי התלמידים בתחומים אחרים מתחום הוראתם.

תוצאות הניסוי

בזמן סיכום הפרק הזה, כחודשיים אחרי יום ההורים, ניתן לראות תוצאות ליום ההורים המשופר. למרות שלא העמדנו מדדים כמותיים מעידים כל הנוגעים בדבר – מורים ומחנכים – על התנהגויות חדשות. ההורים מתקשרים מיוזמתם לביה"ס - במינון גבוה בהרבה מבעבר, יש שיפור בנוכחות התלמידים בתפילה, הם נענים ברצון לתורנויות, הנוכחות בשיעורים השתפרה וכך גם המשמעת של התלמידים. לדעת החברים בצה"מ גם הציונים השתפרו במשהו - אך כעת הדבר טרם נבדק מספרית. בתום החופשה יעבירו שאלון משוב למורים כדי לבדוק האם גם בקרב צוות ההוראה השתפר השיח עם ההורים בתדירותו ובשיתופות בו. הרושם העולה מהדיווחים בע"פ הוא כי השיח פתוח יותר ונינוח, הילדים רגועים הרבה יותר, יש תחושה כי משהו מהסמכות ההורית חזרה להורים והרגיעה את התלמידים בכפר.

הלמידה – כפי שנוסחה על ידי חברי הצוה"מ

הלולאה הראשונה – מה ניתן ללמוד על קידום נוער אתיופי? למדנו כמה חשוב לשלב הורים בתהליך החינוכי שעובר בנם. השותפות שנוצרת עוזרת לגשר על פערים שונים (של

תרבות, שפה, תנאים כלכליים אבדן הסמכות ההורית ועצם הניתוק מהבית) ולהגיע לתוצאות טובות יותר. היא חשובה גם לצוות המבין את משמעות המאמץ המשותף לכולם.

למדנו על דרכים לנהל דיאלוג של שווים עם ההורים. למדנו שמיצגים ויזואליים עוברים טוב יותר (בשפה הקולנועית) להורים. שמנו לב כי ההורה האתיופי מעניק חשיבות לפרטים קטנים שאנו אפילו לא שמנו לב אליהם: הנוי והסביבה, הרמת קול, תנאים פיזיים בחדרים. בניגוד להנחה שההורה נוהג למסור את ילדו לחינוך ללא התערבותו – ראינו בשיחות שהיו לאחר ובתוך יום ההורים התייחסות משמעותית של ההורים לחינוך בניהם.

הזמן לא הספיק עבור כל המתוכנן. בשל התארכות המפגש בבית הכנסת חסרנו את זמן השיחות בכיתות. לכן יש לתכנן את הזמן באופן שונה או להאריכו. כמו כן ראינו שרצוי לפגוש את ההורים לפחות בחלק מהזמן ללא התלמידים. זאת, כדי לזמן שיח אחר של מבוגרים הלוקחים את נטל חינוך הבנים על כתפיהם, ללא ההיבט של ציונים והישגים. את הציונים של התלמידים קבלו ההורים שבועיים קודם לכן. עכשיו הייתה גם אפשרות לשוחח עם המורה. אנו חושבים שנכון להקצות לכך יותר זמן, לשוחח בנינוחות.

שותפות התלמידים בהכנת יום ההורים ולקחת חלק פעיל בהקמתו והפעלתו ליכדה את ציבור התלמידים. היום הזה צולם ע"י התלמידים¹, הם הנחו את ההורים בדרכם, ליוו אותם עד רגע הפרידה. ראוי כי בכל שנה יתרחש מחדש תכנון משותף של יום ההורים, כדי לייצר את הלכידות הזו.

הצלחנו ביום הורים זה בכל ההיבטים שרצינו. צריך לקחת בחשבון גם את ההיבט הכלכלי. הסעות ההורים עלו כעשרים אלף שקל, וזה מרכיב שנדרש לו כיסוי פעמיים בשנה. למרות זאת נכון היה לבצע ההיערכות של ההסעות ולהשיג אישורים למקומות העבודה. אלה סייעו מאוד בהגעתם של ההורים.

הלולאה השנייה – מה ניתן ללמוד על תו"ם? בניית הצוה"מ לא מובנת מאליה. המרכיבים אותו (מנהל הכפר, מנהל ביה"ס, המפקחת, מדריכים חברי העדה האתיופית, חניכים) אינם נפגשים, בדרך כלל לחקירה וחשיבה או הוצאה לפועל של פרויקטים משותפים. היה חשוב מאוד **שמנהל הכפר** יהיה שותף ויעמיד דרישה, כמו כן חשוב **שמנהל ביה"ס** יראה לנכון להיות נוכח ויצג את חשיבות התהליך, השתתפות **הפיקוח** הייתה מאוד משמעותית ונתנה לגיטימציה לחשיבה 'אחרת'. חלק מחברי הצוה"מ הם אתיופים מהעדה המכהנים כמדריכים ומחנכים בכפר והם היו משמעותיים מאוד בהבהרת הדברים, בשיח עם החניכים, בשאלות שאלות, ובמתן הצעות לפרשנויות שלא תמיד הבנו.

"המסקנות מיום ההורים נוגעות לרבדים שונים בתו"ם. נכון היה לבנות **שותפות** עם המפקחת ועם ההורים בצוה"מ הגדול והמשותף. המפגש הזה סייע מאוד ליציאה לדרך בלב

¹ החומרים המצולמים נמצאים מוכנים לצפייה ע"פ בקשה.

שלם". "הישיבה המשותפת של מפקח, הורים, מדריכים, מורים ומנהלים יצרה גיבוש ונתנה כוח לשנות את דעתנו. בעקבות הישיבות נעשתה חשיבה מעמיקה לראות את הדברים מזוויות שונות".

תמיד קיימים דיונים וישיבות בנושאים העומדים על הפרק בכפר. למדנו כעת שבנושאים חשובים לילדים ולהורים חשוב לשתף את הגורמים הנוגעים בדבר ולא לקבל החלטות לבד. **השיתוף הוא כלי לעיבוד קשיים** בדרך, ולמדנו ששינויים קורים תוך כדי שיח, דיון, ולא בדרך של 'זבנג וגמרנו'.

נכון כי בעת שיח עולים קשיים, הסתייגויות, שאלות ובקשות, לדון בנושאים כואבים. החשש מאבדן שליטה בדיון קיים תמיד בזמן דיאלוג – אנו יודעים שיכולים לצוץ דברים כואבים לחיוב ולשלילה. למדנו – כתוצאה מהמעמד בבית הכנסת שהיה מכבד, מרשים והחזיר את תחושת הגאווה של הילד בהורה ושל ההורה בעצמו – שבדיאלוג אפשר להעלות נושאים משמעותיים ו'להישאר בחיים'.

הלואה השלישית – מה ניתן ללמוד בעזרת מחקר הפעולה? "ראינו לאחר סיום הפרויקט, את חשיבותו הרבה של הרכב הצוה"מ. השתתפות כל הצדדים בישיבות, כולל התלמידים, הייתה בסיס לגירוי לשיחה, להקשבה אמיתית. נוכחות חברים מבני העדה אפשרה גם תרגום. התלמידים חשו כי יש חשיבות לדברים שהם אמרו וחשו תחושת חשיבות ושותפות. כל אחד מהחברים היה בקשר עם חברים מהקבוצה אותה ייצג, הקשר בין הנוכחים היה טוב מלכתחילה ואפשר שיח זה ללא מאבקים פנימיים. היום בסיום התהליך אנו רואים כי השינוי ה"קטן" הזה הצביע על שינויי התנהגות לטובה של החניכים וזה מאוד מעודד".

בחרנו ביום ההורים תוך הקפדה שהמשימה תהיה **קונקרטי ומדידה**, ברת ביצוע בטווח זמן סביר (עבורנו ועבור התלמידים), שניתן יהיה לחזור עליה פעמיים וללמוד מהעשייה. שנוכל להכיר כראוי את החניך, ליצור קשר משמעותי עם החניך וגם לבצע שינויים נדרשים, ביום ההורים השני וללמוד מכך.

"נראה לנו כי ביום יום אנחנו נשאבים אל העשייה השוטפת ורק כאשר מגיע מישהו מבחוץ, כמו יועץ, זה מחייב אותנו לדרך אחרת. לכן מומלץ ללכת אל דרך חדשה עם יועץ ארגוני שכן כך מצליחים לפנות את הזמן למרות שלא היה לנו קל".

נספח מס' 1 - שלד השאלות המנחות לשיח עם ההורים, התלמידים והמורים.

1. האם חשוב לך שיתקיים יום ההורים בתו"ם?
2. האם מתאים לך יותר לבוא בבוקר או אחה"צ?
3. אולי במקום יום ההורים מתאים לך לבלות שבת עם בנך בתו"ם או אולי גם זה וגם זה?
מה היית רוצה לקבל ביום ההורים
4. הרצאה על החינוך בתו"ם ממישהו מהעדה
הופעה של התלמידים
לצפות בשיעור בכיתה
לשמוע על הציונים של בנך בכיתה
אחר.....
5. עם מי חשוב לך להיפגש
בעקר עם צוות הפנימייה
בעקר עם צוות ביה"ס
גם עם צוות ביה"ס וגם עם צוות הפנימייה
6. האם חשוב שיהיה וועד הורים והאם תסכים ליטול בו חלק
7. האם בנכם מספר לכם בחופשות על מה שקורה לו בכפר
8. האם לדעתכם יש לקיים יום הורים לשכבה או אזור מגורים או לשמור על המתכונת הקיימת – כולם באותו יום
9. מה לדעתך יש לעשות כדי שמספר ההורים המשתתפים בימי ההורים יהיה גבוה יותר

נושא מס. 3: מניעת נשירה

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער ויצ"ו ניר העמק יועצת – ריקי כסיף

ההתחלה

הפניה לגיוס ניר העמק לניסוי המו"פ תחת הכותרת של "הקטנת התנהגויות מסכנות" נעשתה על ידי ד"ר שלום שמאי בהמלצת המפקחים של הכפר. מתוך ההסבר שקיבל מנהל הכפר, יוסי גושן, הוא הבין שיש כאן הזדמנות 'לעשות אחרת' באמצעות מודל שיאפשר הסתכלות רחבה על כל העשייה של הכפר. הוא הבין שיוקם צוות היגוי מקומי שיש בו שותפות של כל הגורמים בכפר, שהצוות ילמד סוגיה בראייה מערכתית רחבה וכוללת, שתיווצר שותפות ועשייה למען טובת הכלל תוך פתרון קושי אמיתי. הדבר נראה לו מתאים לקידום העבודה החינוכית של הצוות.

ההתארגנות הייתה בשלבים. מנהל הכפר מאמין שכל בעלי התפקידים צריכים לדעת על כל עניין חדש שנכנס לבית הספר. לכן נעשתה חשיפת הגישה של מחקר הפעולה בצוות גדול, שכלל את כל בעלי התפקידים המרכזיים של בית הספר והפנימייה. רק לאחר 3 מפגשים התייצב הרכב הצוה"מ וכלל מורים, מדריכים, מנהלים ותלמידים משכבה ט'. חשוב לציין שלמפגשים בדרך כלל הגיעו כל המשתתפים כולל התלמידים וכולם היו מאד מעורבים ומחויבים.

החקירה הראשונית

בסיעור מוחות הראשוני שנעשה בצוה"מ המורחב הסתבר שמגוון ההגדרות בצוות ל"התנהגויות מסכנות" הוא גדול מאד. היה קשה למקד מה באמת מטריד וביאזה קושי של הכפר רוצים לטפל. ההצעה האופרטיבית הייתה לאסוף נתונים מהתלמידים וללמוד מהם את הסוגיה. הסתבר שקיים שאלון אצל רכזת החינוך החברתי שעוסק בהיבטים שונים בנושא האקלים הבית ספרי וניתן להשתמש בחלקים ממנו לברור השאלה - מהי התנהגות מסכנת בעיני התלמידים? השאלון הועבר לקראת סיום שנת תשס"ז בכל השכבות של חטיבת הביניים ובשכבת י'.

למדנו ממנו שלושה דברים:

1. התלמידים מזהים מעט התנהגויות מסוכנות.
2. שביעות הרצון מבית הספר בדרך כלל גבוהה.
3. בשכבת ט' יש ירידה מסוימת בשביעות הרצון של התלמידים ביחס לשכבות האחרות.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

את המידע הזה הצליבו עם העובדה הידועה שבסיום ט' חלק קטן מהתלמידים הטובים עוזבים למקומות אחרים. האם זה ההסבר לעזיבה? מה יגרום לתלמידים הטובים להישאר בכפר ולא לנשור ממנו?

בהנחה ששביעות רצון מגדילה סיכויים של השארות בכפר הוחלט להתמקד בשכבה ט' ולהתמקד בשיפור שביעות הרצון כאמצעי למניעת נשירה.

מהתנהגויות מסכנות למניעת נשירה, ממניעת נשירה לשיפור שביעות רצון

מתוך הדיונים בצוה"מ ומתוך השאלון למדנו מה גורם לשביעות רצון של התלמידים מהכפר. ראשית, הם רוצים יחס אישי, אמיתי וכן, דאגה מצד הצוות החינוכי לצרכים האישיים ולהתקדמות הלימודית. "שאני ארגיש שאני חשוב להם, שיחפשו אותי כדי להתעניין בי ולא דרך אגב כשפוגשים אותי בהפסקה!"

שנית, הם רוצים שותפות בתכנון החיים החברתיים של השכבה שלהם. התלמידים ציינו שהם אוהבים את הפעילויות החברתיות ש'עושים להם' אך היו מעדיפים לקחת חלק בתכנון ואף בביצוע של חלקן.

ואכן, מאנשי הצוות למדנו שהפרדיגמה המובילה את העשייה של אנשי הצוות בניר העמק היא 'ניהול לפי חריגים'. אין רוטינה של טיפול בתלמידים ככלל. כמו בכל מוסד חינוכי קיימים מפגשים תקופתיים מסודרים (שיחות רבעון ושיחות מחצית) אך ביום ביום הטיפול הרבה פחות מתוכנן ומכוון ל"כיבוי שריפות" - לקושי או בעיה שדורשת טיפול. וכך יש תלמידים 'זוללי זמן' של הצוות, שכולם מדברים איתם, מקשיבים להם ומטפלים בהם. הקבוצה 'השקטה והטובה' נהנית הרבה פחות מתשומת לב של הצוות ומקבלת התייחסות ספורדית ואינטואיטיבית. והרי מתוכה באים הנושרים בסיום כיתה ט'.

השאלה

שאלת המחקר בנויה על ההנחה שנשירה נגרמת בחלקה על ידי אי שביעות רצון וההשערה היא ששביעות הרצון בנויה על יחס אישי ושותפות בפעילות חברתית. שאלת המחקר היא: **איך בונים כלים פרו אקטיביים ושיטתיים שנותנים מענה מותאם לכלל התלמידים בשכבת ט' על מנת לשפר שביעות רצון ולצמצם את הנשירה?**

המודל ועיצוב הניסוי

מטרת הניסוי הייתה כאמור להעלות את שביעות הרצון של תלמידי כיתה ט' באמצעות חיזוק היחס האישי בין מורה לתלמיד ושותפות התלמידים בחיי החברה של השכבה שלהם. החלטנו לנסות פרדיגמות חדשות - מניהול לפי חריגים לניהול פרואקטיבי של כיתה ולתחזוקה שוטפת של כל התלמידים, מעשייה למען לעשייה עם התלמידים.

החיפוש אחר מודל פעולה נעשה במשותף על ידי תלמידים ומבוגרים. חברי הצוה"מ בנו תוכנית מפורטת לחודשיים הבאים:

- תלמידי השכבה ייקחו אחריות על עצמם ל- 2 פעילויות חברתיות משלב התכנון ועד הביצוע. בפנימייה האחריות תהיה של תכנון פעילות לשבת סגורה.
- יונהג לוח מצטייני חודש בתחום החברתי וישלחו מכתבים הביתה בנושא ע"י המחנכים.
- המחנכות יכינו דגם לשיחה אישית אחיד שיעבדו על פיו.
- מורים מקצועיים ישולבו בשיחות האישיים בכל כיתה.
- בשיעורי החברה יקדישו המחנכים זמן לחיזוק הפירגון ההדדי.

התכנית הייתה לחשוף את הניסוי בין כלל מורי השכבה והפנימייה. סומנו נקודות לבקרה האמורה להתרחש בישיבות הצוה"מ, בהן יפרט כל בעל תפקיד את התקדמות המשימה שנטל על עצמו.

אורות וצללים, הצלחות ואי הצלחות בניסוי:

אחת ההצלחות הראשונות הייתה הביטוי לעיקרון ש"החכמה מצויה בשדה". ראשית, ניצלנו שאלון קיים שהושקעה בו מחשבה רבה בשנה קודמת למיפוי המצב הנוכחי. כך ביססנו נורמה שהידע מצוי בתוך ביה"ס, והכלים המוצעים משמשים לעיבודו והבנתו. שנית, באמצעות השאלון הבנו שהנושא איננו "התנהגויות מסכנות" ושיש נושא חשוב הרבה יותר לכפר – מניעת עזיבה של תלמידים, במיוחד תלמידי ט'.

במהלך הניסוי נבנה כלי מובנה לשיחה אישית בין תלמיד למחנך. המחנכות התנסו בשיחות אישיות אחדות ודיווחו על הצלחה עד כדי "שתלמידים רדפו אחרי ושאלו מתי את מזמינה אותי לשיחה...".

התלמידים היו שותפים לתכנון הטיול השנתי, מקור 'צרות' ידוע. לכל הדעות והעדויות הן שהוא היה מוצלח מאד והסתיים ללא תקלות.

בפנימייה התנהלו שיחות אישיות מובנות בין אנשי הצוות הבוגר- אם הבית והמדריך של הקבוצה ולא אנשי 'שנת שירות' – לבין החניכים. תמר, חברת הצוה"מ והעוסי"ת של השכבה דיווחה שהשנה נוצרו קשרים אישיים הדוקים והאמון בין החניכים לצוות הבוגר השתפר עד כדי כך שהחניכים הסכימו מדי פעם "להלשין" על חברים שפגעו בכללים ולא לקחו אחריות על מעשיהם.

הקושי הגדול ביותר בביצוע השיחות האישיים היה אי עמידה בל"ז שנבנה בצוה"מ. קשיים בארגון המערכת של המורים המקצועיים לביצוע שיחות אישיות מתוכננות מנעו את ההתנהלות על פי לוח הזמנים שתוכנן. המחנכות דיווחו על תסכול בשל הזמן שמוקדש לשיחה אישית. התלמידים היו מעוניינים להאריך בשיחה ואילו הן היו נלחצו 'להספיק'.

חלק מהפעילויות החברתיות שתוכננו לא בוצעו ולא נבנה מערך חיזוקים לתלמידים מצטיינים בפעילות חברתית. בפנימייה לא בוצעה התוכנית להפעלת השבת הסגורה על ידי שכבת ט'.

למידה

הלולאה הראשונה – על מניעת נשירה

בניר העמק הניחו ששביעות רצון של תלמידים היא הגורם העיקרי להישארותם בכפר, ושיערו שעל מנת לקיים את שביעות הרצון הזו נדרש מחד - יחס אישי מצד מבוגרים ומאידך - העצמה של תלמידים. את ההשערה הזו בדקו בניסוי.

אותרו צרכים בסיסיים בתקשורת בין מחנך ומורה מקצועי לתלמידיו, צרכים שלא היו ברורים קודם. מחנכים ומורים הבינו את חשיבות השיחות האישיות עם כלל התלמידים כפעילות פרו-אקטיבית ולא רק כתגובה בנוסח "כיבוי שריפות". החלט למסד כללים אלו במסמך מסודר שיופץ כחלק מתפקיד המחנך והמורה המקצועי ויחייב את כולם.

כדברי אחת ממחנכות השכבה - "נושא השיחות האישיות חייב לחדור כחלק מהתרבות בצורה ממוסדת, תוך מתן זמן מוגדר במערכת לטובת העניין".

בפנימייה למדו שניהול השיחה האישית עם החניך צריך לעבור לצוות הבוגר. כך נוצר קשר יותר הדוק בין הצוות הבוגר והחניכים שעיצב כלל התנהגות חדש - "אם לא תספר זה לא יגמר". אם בתחילת השנה הנורמה הייתה "אצלנו לא מלשינים על אף אחד ולא חשוב מה הוא / היא עשו" הרי שבהמשך השנה השתנתה האווירה בקבוצה והחניכים לקחו על עצמם אחריות לדווח על מעשים שאפשרו לטפל במפרי הכללים.

במהלך תהליך הלמידה הבין צוות ביה"ס שהתלמידים אינם שותפים במידה מספקת בחיי הקהילה שלהם בבית הספר ובכפר. הם צרכנים פסיביים של הפעילויות החברתיות השונות הקיימות בשפע ומאורגנות על ידי הצוות הבוגר. כתוצאה החליטו להקים בשנה הבאה מועצת שכבה ומועצת חניכים בפנימייה כדי שהתלמידים יהיו המתכננים והמבצעים של הפעילויות במשך השנה.

לא נמדדה הנשירה או שביעות הרצון בסוף השנה, אבל הדיווח מפי התלמידים והמחנכים כאחד אישר שהיחסים ההדדיים השתפרו בשכבה, ושהשתתפות התלמידים בצוה"מ ובתכנון הטיוול הצמיחה מנהיגות תלמידים שלא הייתה מוכרת עד כה. אחד ממשתתפי הצוה"מ שהוזמן על ידי העוס"ית כפעולה מוטיבציונית כלפיו בלט ברעיונות שהביע, ביכולתו למקד למה בדיוק מתכוונים בביטוי יחס אישי ובזיהוי הצרכים האמיתיים שלהם כתלמידים. בסוף השנה דווח שהשיפור בתפקוד שלו היה יוצא דופן. מתלמיד בעייתי ולא ממושמע הפך לדמות משמעותית בקבוצת הפנימייה ולחבר קבוע בחבורת הזמר (ביטוי חשוב של התרבות המקומית).

הלואה השנייה – על כפר הנוער ניר העמק

למדנו על חשיבות הדרישה של המנהל. ההתגייסות של מנהל הכפר הייתה מיידית. הוקם צוות עבודה ראשוני שאמנם היה רחב מדי וצומצם בהמשך, אך כולם 'התייצבו לדגל' בהתראה מהירה. הובעה התעניינות אמיתית במודל החשיבה והפעולה החדש ודי מהר נכנסנו למעגל של מחקר פעולה משתף. הפגישות עם חברי הצוה"מ התקיימו כמתוכנן, כולל נוכחות התלמידים. החיבור לצוות הראשוני של סוף שנת תשס"ו היה לא פשוט ודרש השקעת זמן רבה מחוה, מובילת הצוה"מ, שהובילה את העבודה בין המפגשים הפורמאליים. התגלית החשובה הייתה התלמידים. הם הביאו קולות אמיתיים 'מאחורי הקלעים' בצורה בוגרת ואחראית. הצוות החינוכי נתן להם בשמחה מקום והקשבה בשיחות הרבות שקיימנו בצוה"מ. בדיאלוג שהתפתח עם התלמידים ראינו בבירור עד כמה חשוב לבסס את שילוב התלמידים בתוכניות החברתיות ובלקייחת אחריות על חייהם. מחנכת בצוה"מ אומרת: "מעורבות התלמידים הינה חיונית וחשובה להעלאת שביעות הרצון שלהם והשגת היעדים החינוכיים".

עם זאת, בסיכום הודגש שיש חשיבות לבחור היטב את התלמידים המובילים את התהליך על מנת להבטיח שותפות אפקטיבית....

טיב הקשרים בין מגזרים שונים בכפר התגלה גם הוא מתוך העשייה במחקר הפעולה. למשל, הניסוי חייב עבודת צוות ממוקדת בצוות כיתות ט' – אבל חייב הפעלת מערכות נוספות בבית הספר. למדנו שניתן היה להשלים את התכנית בהצלחה רבה יותר לולי כמה "קשיים מערכתיים" שצצו ולא קבלו גיבוי הנהלה. במיוחד כאשר מדברים בתכניות הכוללות שותפות עם תלמידים חשוב להיזהר מאי קיום החלטות הגורר בדרך כלל ציניות וחוסר אמון במערכת.

למדנו על משמעות העשייה בכפר 'עסוק'. כמו כפרים רבים גם ניר העמק עמוס בפרויקטים. עבודת צוות היא צרכן של זמן, והתיאום קשה, במיוחד כאשר מדובר בצוות גדול ורב תחומי. סדר עדיפויות כפרי מתבקש במיוחד במקום שהעשייה בו מרובה. למדנו משהו על האתגר של גיוס - קושי מרכזי בניר העמק. קשה לוודא שכל הנוגעים בדבר יודעים, מבינים, שותפים לתהליך. זהו תנאי חשוב להצלחה.

הלואה השלישית – על למידה ממחקר פעולה משתף

הצלחנו להפעיל בניר העמק מעגל למידה שלם שבו היו שותפים שווים מורי בית הספר, צוות פנימייה ותלמידים. אותרה בעיה שהטיפול בה לא מספק, נאספה אינפורמציה רבה ונוסתה דרך אחרת לטיפול. הוסקו מסקנות ולמרות התנאים הלא אידיאליים יש שפע של תובנות חדשות שעמהן אפשר לצאת לניסוי חדש.

דרך העבודה של מחקר פעולה הייתה חדשה למשתתפים, ומנהל הכפר הביע שביעות רצון רבה מהעובדה שכל המגזרים יכולים ללמוד ביחד ולפעול ביחד למען מטרה משותפת. דרך העבודה הזו עזרה גם להבין ולהעריך את הידע המקצועי הקיים ב'שדה', שלא תמיד מזדמן לשתף בו אחרים. "אנשי המקום יודעים טוב יותר מה כואב, מה נחוץ עוד ואיפה כדאי לשפר ולחדש". בנר העמק למדו שהתחלקות בידע כזה תורמת לשיפור העשייה המקצועית בכפר.

עבודה שיטתית באמצעות מודל תוך הקפדה על תהליך בקרה מסודר לאורך הדרך מסייעת לצוות לשנות ולשפר את הקיים. למדנו שיש צורך בהתארגנות מערכתית המאפשרת ביצוע תהליך למידה מובנה. למדנו שיש צורך לדאוג למפגשים קבועים של כל הצוות על מנת ליצור רצף בתהליך. למדנו שחשוב בכל שלב להפיק את הלמידה ובעקבותיה להמשיך את התהליך. למדנו שרישום ותיעוד הם כלים משמעותיים המחייבים את כל נוגעים בדבר. למדנו שתהליך דורש זמן.

אי אפשר, עם זאת, להסתפק ב'סיבוב' אחד על פני מעגל הלמידה על מנת לרכוש מיומנות של השימוש במודל. היום קיימת בכפר למידה חשובה ומתועדת אודות הגורמים לשביעות רצון של תלמידים. בנו נהלים חדשים לעבודה עם תלמידים. זה בסיס לתחילת עבודה בשנה הבאה.

ניר העמק תשס"ח
יועצת – ד"ר איוה חגי-ניב
הנושא: שותפות ללמידה בצוות המוביל

התקיימו 9 פגישות

בימי ההערכות של סוף קיץ 2007 ועל רקע השביתה המתקרבת, נבנו צוותים משולבים של מורים, מחנכים ותלמידים בשכבות השונות, ומונה צוות היגוי מרכזי שקבע נושאים בית ספריים. מתוכם הגדירו השכבות מטרות שונות, בנו תכניות פעולה והתקדמו לאורכן בקצב שונה. התלמידים היו מעורבים בעשייה ברמת השכבות, אבל במודע לא הייתה התקדמות לעבר שותפות שלהם בקבלת החלטות.

כהחלטה מערכתית שופר הטיפול האישי בתלמידים: נבנתה מסגרת אישית של התקדמות לכל תלמיד ומערכת של דרישה-חניכה- הערכה המשלבת דיאלוג ואחריות משותפת לתלמיד ולמחנך.

בשטח הייתה הרבה עשייה, כפי שמורגלים כאן מאז ומתמיד, אבל רובה התרכז במעגל מצומצם. התהליכים נראו מקריים ומקומיים, ללא פומביות או למידה ארגונית. מצאתי כפר עמוס – אנשים מושכים בכוח פרויקטים רבים מבלי לעצור או להעריך אותם. היו תופעות של שחיקה וציניות. נראה שהקושי מצוי הפעם לא ביחסים עם התלמידים אלא בין המבוגרים לבין עצמם.

איך להפוך את המו"פ לבעל ערך מוסף לכפר?

בינאר נפגשתי פעם ראשונה עם ההנהלה ואחר כך עם צוות המרכזים והיועצות. מחד, עלה צורך של הצוות המוביל ל"שינוי תרבות ניהול" (כך שיהיו יותר חיבורים עם כלל המורים, יותר מוטיבציה של מורים). מאידך, היה ברור שהם מוצפים בפרויקטים ולא נחוץ 'עוד אחד'.

בפברואר – לאחר שפגישה אחת נדחתה בגלל עומס - הצעתי להפוך את הפורום המוביל של מנהלי החטיבות, רכזי השכבות והיועצות לצוה"מ המקומי, צוה"מ שיפעל כמרכז הערכה לעשייה הרבה בכפר ולמידה ממנה.

בהנחה שאכן נדרש 'שינוי בתרבות הניהולית' אבל אין מקום לפרויקט מיוחד נוסף על הקיימים הוגדרה **שאלה:**

כיצד לעצור ולהעריך פרויקטים המתבצעים בכפר כך שיהיה תיעוד, תהיה הרגשה של סגירת מעגל, תהיה למידה, יכולת לסדר עדיפויות ולהרחבת מעגל המחויבים למקום?
 במטרה לעסוק בפועל בשינוי התרבות הקיימת (במקום לדבר עליה), לפחות בתחום תכנון-עשייה-בקרה ולמידה.

סוכם כי אופן הפעולה, יהיה כדלקמן:

- יבנה מודל להערכת פרויקטים

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

- המודל הזה ישמש פעם אחת לעיצוב פרויקטים קיימים ופעם שנייה להערכתם.
- בכל פעם יובא לשולחן הצוה"מ פרויקט או שניים להערכה ועיצוב מחדש.

התוצאות הצפויות:

- יותר פרויקטים יסתיימו בהצלחה.
- התיעוד יאפשר שימוש חוזר בידע קיים.
- ניתן יהיה ללמוד על הנושאים בהם עוסקים, על פרדיגמת העשייה של הכפר, על סדר העדיפויות שלו.
- ישתפרו מיומנויות הערכה ויכולת שימוש במודל
- תשתפר יכולת ההערכה והלמידה.

המודל שנבנה (ראה בנספח) כלל 4 מרכיבים: דרישה, תכנים, שיטה, מבנה. הוא תורגל על פרויקט בר מצווה, שימש לתכנון יום פתוח, להתארגנות לסוף השנה, ולעיצוב ימי ההערכות.

דרך העיסוק בפרויקט בר המצווה למדנו שאלה המעוניינים בפרויקט – הורים ותלמידים, בעיקר - אינם שותפים בבנייתו, שהתכנים אינם כוללים תרומה אפשרית של המורים המקצועיים, שהשיטה היא של "דחיפת אוטובוס בעליה", והמבנה, כאמור, אינו כולל את השותפים האפשריים. טיפול מונע שתכננו יחד בצוה"מ סייע לשיפור התוצאות. **לאחר היום הפתוח** שתוכנן, בוצע והוערך בדקדקנות לפי המודל הייתה תחושה של התרוממות רוח ושליטה במצב. עמדו במדדי ההצלחה, הייתה הרגשה שעשו משהו שלם, שכולם היו מכוונים למטרה משותפת, שהייתה חלוקת עבודה ברורה, ש"המניפה גדלה" והרבה יותר אנשים – תלמידים ומחנכים - היו שותפים לעשייה ולהצלחה. נראה שנמצאה דרך להרחיב את המחויבות למקום.

כפרויקט שלישי הוחלט "לסיים את השנה נכון – וגבוה!" – לנהל נכון ובהתלהבות את עשרת הימים האחרונים של השנה – משבועות ועד לסופה. העיקרון המוביל היה תכנון משותף לכל השכבות ושימוש מושכל במשאבים- כולל המורים המקצועיים. התכנית כללה, מעבר לסידורים טכניים, מסיבות וטכס סיום השנה – גם פעילות בבריכה לכל שכבה, שיעורי תגבור והקרנת סרטי גמר י"ב לשכבות. גולת הכותרת הייתה פעילות "גימוד" למורים כולם – מחנכים ומקצועיים כאחד.

כאשר סיכמו את הפרויקט ציינו לטובה את הסגירה החלקה של השנה: התנהלה ללא ונדליזם, הייתה פרידה מכובדת מהתלמידים. היה קצת יותר סדר בשבועיים שבדרך כלל קשים לשליטה. למדו על הערך של פינוק הדדי (באמצעות יומיים של "גימוד") . בעיקרון החליטו לאמץ את אופן הפעולה לשנים הבאות.

היו גם לקחים. למדו על ערכו של תכנון מדוקדק: על כך שצריך להגדיר היטב את המטרות, למפות את השטח היטב, להאציל ולגייס את השותפים ואת אלה שהסכמתם הכרחית לביצוע התכנית ("מאשרים"). למשל, לא הייתה דרישה ממוקדת או תכנון לגיוס המורים המקצועיים ולא הייתה הכנה מספקת לאופן סיום השנה עם המחנכים. מנהל המערכת שלא ידע על התכנית 'הנחית' הוראות שמנעו בעדה מלהתבצע כלשונה. כתוצאה, פעל כל רכז באופן נפרד והתכניות המקצועיות והחינוכיות בוצעו "במידת האפשר" ולא באופן מיטבי.

ימי ההערכות תוכננו על סמך הלקחים האלה, ולפי המודל להערכה. מנהלת הכפר הכריזה על 'גיוס' כעיקרון מרכזי בעבודת השנה הבאה. צריך להרחיב את מעגל העושים במלאכה. צריך לגלות ולפתח משאבים פנימיים בצוות. על מנת לגייס, אמרו, צריך לשתף אחרים בתכנון ובביצוע ימי ההערכות. על מנת לפתח משאבים פנימיים צריכה רוב העבודה בימי ההערכות להתבצע בכוחות פנימיים.

וכך, הוקדשו ימי ההערכות להגדרת כיוונים ומטרות לכפר - כך שיתאפשר בהמשך תכנון משותף של השנה, לגיוס מורים ומחנכים מביה"ס ומהפנימייה כצוותים סביב רכזי השכבות, למיפוי והפעלה של ההון האנושי בכפר.

כשיטה בחרו לצאת אל מחוץ לכפר, לעבוד במליאה ובקבוצות על מה שמשותף (החזון), לעבוד בצוותים אורגניים על מה שצריך לעשות כדי להתקרב אליו. נבנו מעגלי מורים סביב המחנכים. בדיונים (על חזון, על עבודת צוות, על הצבת גבולות), שולבו סדנאות שהונחו על ידי הרכזים וחברי הצוות הפסיכו-סוציאלי המקומי ("גם מידע וגם משהו לנפש"), תכניות עבודה (משהו תכליתי) ו'כיף' של יחד ומילוי מצברים. מבנה מפורט ותכנון מדוקדק הבטיחו ביצוע נכון של התכנית. ואכן, ימי ההערכות הוכתרו בהצלחה יוצאת מגדר הרגיל. הייתה חוויה טובה, אנשים הקשיבו ושמעו זה את זה, חשבו ותכננו יחד את השנה הבאה.

מנהלת הכפר: "פתחתי את השנה ביומיים יוצאים מהכלל. אני מקבלת תודות מאנשים על ההערכות, על כך שגילו אחרים בתוך התהליך, על התחלה טובה. האנשים מדהימים: אני יכולה לישון בשקט".

האתגר הגדול הוא להמשיך את התהליך ולמנוע ציניות ("אומרים ולא עושים עם זה כלום"). התברר שצריך לעשות התאמות של החזון ולשתף בכך אנשים רבים ככל האפשר; לבנות בשכבות תכניות עבודה משותפות למחנכים ומורים מקצועיים ולהוציאן לפועל. הקושי העיקרי הוא הגיוס. איך מגייסים רכזי השכבות את הקבוצה שסביבם לפעילות המכוונת להשגת המטרות שהוגדרו?

הסוגיה של מקומה של הפנימייה בנר העמק והערך המוסף שהיא וביה"ס תורמים זה לזה, על חזון וערכים- משותפים ושונים, עלתה – לא בפעם הראשונה - סביב תכנון ימי ההערכות. הימים האלה היוו הזדמנות ללמוד על התרומה ההדדית, אבל את הדין בסוגיה המורכבת הזו צריך יהיה להשאיר לשנה הבאה.

רפלקציה ולמידה

האם יש בניר העמק תנאים להצלחה? יש מנהיגות מחויבת, יש שותפות בצוות המרכזים, קיים צורך מודע לעשות סדר בעומס המוטל עליהם ורצון להעריך את מה שעושים וללמוד ממנו. מידת ואופן השימוש בכלי שפותח תלויה עדיין במנחה החיצונית אבל יש מוכנות לעבודה שיטתית בהקשר הזה. לרכזת הצו"מ – בעצמה יועצת ארגונית – תרומה עצומה לעשייה 'בין הפגישות', שהיא עקב אכילס בכפרים אחרים. כל התנאים האלה מסבירים את ההצלחה של המו"פ בניר העמק.

לצוות המוביל את הכפר – שמלא תפקיד צוה"מ לצורך המו"פ - סגנון עבודה מיוחד. הוא מורכב מאנשים איכותיים, מסורים, בעלי יכולת ביצוע מעולה, המוכנים להסתכל ביושרה על מה שהם עושים וללמוד מכך. "חשוב להיכנס לעין הסערה (זה הצוה"מ) ולהתבונן בה". בקבוצה יש ההרגשה של אכפתיות הדדית, של גאווה בהישגים, ביצירתיות, באחריות. עם זאת, לא מתחילים ולא מסיימים בזמן. מתקשרים להזכיר לאנשים על הישיבה ("כך זה אצלנו תמיד"). כולם מעורבים, כולם מדברים כל הזמן, הרבה שיחות מצטלבות. דיון נראה לעיתים כמו סיעור מוחות יותר מכל דבר אחר, ללא ריכוז ברור. כאילו, פעם שהוגדר הנושא, כל אחד יודע מה הוא צריך לעשות.

בפגישת הרפלקציה על ימי ההערכות אמר אחד הרכזים שפעל כמנחה של קבוצת השכבה שלו, והעביר סדנה של עבודת צוות אפקטיבית: "פתאום הייתי בצד השני של המתרס, ראיתי מה רואה מנחה: דיבורים, טלפונים, יציאות, התגוננות". בדיון ניסה הצוה"מ להבין מה גרם להתנהגות 'חורגת' כזו. האם יתכן שכמה ממשותפי קבוצתו של הרכז חשדו במניפולציה (כי נאמר שם: "הוצאתם אותנו עד ירושלים כדי 'לעבוד' עלינו")? האם הייתה זו תגובה צינית (כי נאמר שם "מדברים - ולא עושים עם זה כלום אחר כך")?. בצוות ההיגוי לא מצאו קשר בין ההתנהגות בירושלים לבין נורמות מקובלות בכפר. עם זאת, לא יכולתי שלא לזהות בפגישה הזו נורמות אחרות של דיבור והקשבה...

הצוות המוביל של הכפר לקח ברצינות רבה את ההתחלות שנוצרו בימי ההערכות. הוא מתכוון להקדיש זמן לבירור החזון הכפרי (והעברתו בשלב שני במעגלים בין השכבות) ולבניית תכנית עבודה מדוקדקת לכל שכבה, על בסיס מה שכבר סומן, תכנית שתתבצע לאורך השנה.

יש שאלה לגבי מקום הפנימייה בניר העמק והחיבור הנכון שלה לביה"ס. האם שני הגורמים האלה 'ממנפים' זה את זה או פשוט מתקיימים צד בצד? למשל, כיצד משתמש (או שלא משתמש) מנהל הפנימייה במודל שנוצר בצוה"מ לניהול היום הפתוח שלו – ועד כמה הוא ממצה את היתרונות שיכולים להעניק לו הצוות המוביל ועוצמתו של ביה"ס? בימי ההערכות נוצר קשר ישיר בין הפנימייה לביה"ס. מדריכים ישבו בקבוצות ופעלו כחברי צוותי-שכבה לכל דבר. לכאורה, השאלה – מה המרכז בכפר? מי נותן שירות למי? באה על

פתרונה. ברור שצריך להמשיך ולפתח את כל זה בשנה הבאה. איכשהו נראה לי שללא תזכורת מתמדת הדבר הזה עלול להישכח שוב.

נספחים

מודל לתכנון והערכת פרויקטים חינוכיים (עפ"י מודל ניב 1996)

הנחה: מתקיימת הלימה מלאה בין **הדרישה** לתוצאות ברות מדידה, **התכנים** הרלבנטיים, **השיטה** בה משתמשים להעברת התכנים, **ומבנה** הפרויקט.

הדרישה צריכה לבטא את ציפיית המשתתפים לתוצאות. מיהם בעלי העניין? מהן מטרותיהם וכיצד תימדד הצלחה?

התכנים צריכים לשקף את המטרות ולהלום את הציפיות. מה צריך לקרות על מנת שהדרישות יתמלאו?

השיטה: מחויבת התאמה טובה של שיטות לתכנים. איך להוציא לפועל את התכנים?
המבנה: שילוב נכון של כל הגורמים בתכנית ממקסם את סיכויי ההצלחה. כיצד מוקצים הזמן והמשאבים האחרים, מהי חלוקת התפקידים, כיצד הם מתואמים ומהם תהליכי העבודה?

7.4.08 – תכנון יום פתוח – בניר העמק

מטרת היום:

לעמוד בתחרות מול בתי ספר אחרים.

לעמוד בציפיות ההורים

צורך שלנו להסביר את ביה"ס ומשמעות המעבר לחט"ב

שיכירו את בית הספר ויבינו שלא הולכים כאן לאיבוד

שיכירו כי יש כאן צוות מקצועי

מדדי הצלחה

יגיעו 180 תלמידים מארבע אוכלוסיות – עפולה, תענך, גן נר, פנימייה

כ-150 תלמידים ישארו עד סופו של היום

יתקבל משוב מההורים: חושבים, מתלבטים

כולם ירשמו בדוכן, תהיה רשימת 'אפשריים' לקשר מאוחר יותר.

בעתיד – כולם נרשמים.

תכנים

קבלה בשער על ידי תלמידים
 כינוס באודיטוריום – כאירוע מרכזי
 דברי הנהלה – אשר, אסתי, יוסי
 מסרים עיקריים: מהו ביה"ס
 אימפרוביזציה – בנושא "מעברים" להמחשת המעבר לחט"ב
 המחשת הערך של טיפול אישי.
 סיור עם מורים מלווים.

מסרים עיקריים למליאה

איכות המורים וההוראה
 איכות המקום
 מענה למגוון אוכלוסיות
 ביה"ס בראייה 6 שנתית

השיטה:

תלמידים – דיילים מקבלים בשער ומובילים לאודיטוריום
 5 עמדות רישום בכניסה לאודיטוריום
 רישום בכניסה + חלוקה לקבוצות
 מליאה - קבוצות מסיירות
 מורים פעילים כראשי קבוצות
 דף מידע למורים מובילים
 כרטיסי ביקור - מגנטים
 חוברת מידע להורים

סיור

בניין 500
 300
 מרכז למידה
 ספריה+ רדיו
 לכל מורה מוביל קבוצה מסלול משלו.

פרסום

מקומונים+ באזור חיפה (עבור פנימייה)
 שלטים בישובים
 מכתב אישי
 דיוור אישי
 טלפונים אישיים – יד לחמישה וגן נר

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

שלטים חוצות
שלטים בכניסה לישובים

מה יכול לקלקל

דברנות יתר. פתרון: הגדרת זמן דיבור, אחראי זמן
בקה לא טובה. פתרון: פגישת שותפים ב – 30 לחודש.
אי ידיעה. פתרון: "הזרמת אינפורמציה לכל המעורבים.
אי גיוס הצוות המבצע.

לצורך העניין – חשיפה למורים ביום ג בישיבת מורים, חלוקת עבודה מאוד ברורה

חלוקת עבודה

תפקיד	אחראי
ראש	אסתי
תאום דיילים	אפרת + מועצת תלמידים
אירוע אודיטוריום	אסתי
רישום בכניסה לאודיטוריום דפים מסודרים, חלוקה לקבוצות, מגנטים, עלונים	שרי איפרגן
סיוור, מיפוי ותדריך מורים מלווים	יורם+שימחה
פרסום ושיווק	רון, הגר, ורד א., ורד, מ.
טלפונים מקדימים+ בקרת שיווק	רוני+ צוות מחנכים עתידי
גיוס אנשים מורים לסיור, לטלפונים, מזכירות, אפרת + מועצת תלמידים	אשר

לו"ז עד האירוע

שבוע 1	יידוע בעלי התפקידים. כל אחד יודע מה אחריותו – עד מחר
שבוע 2 - 24.3-27.3	שלטים במושבים, שליחת מכתבים – הזמנות אישיות
שבוע 3 30.3 – 3.4	טלפונים אישיים ליד לחמישה+גן נר 30.3 מפגש בקרה
שבוע 4	יום ב האירוע

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

תכנון שבוע סיום

תאריך	תוכנית	אחריות	הערות
12.5	מסיבת יב	שמחה	
15.6	מסיבת בר מצווה כיתות ז'	שולה	
16.6	מסיבת כיתות ח'	ציונה	כיתות ז לא לומדים
17.6	מסיבת כיתות ט'	רוני	כיתות ח לא לומדים
18.6			כיתות ט לא לומדים
19.6	יום סיום שנה	<ul style="list-style-type: none"> • שעת מחנך • הופעה לכלל בית • הספר באולם הספורט • חלוקת תעודות 	

פעילות בוקר בבריכה לכל שיכבה – באחריות שולה לתאם עם המורים לספורט ועם השכבות את הפעילות ואת היום
 הקרנת סרטי גמר יב לשכבות – אחריות שמחה וצביה להתאים את הסרטים ואת היום המתאים לכל שכבה. הפעילות – הקרנת סרט והצגת התהליך ע"י התלמידים המבצעים.

תכנון ראשוני של ימי הערכות

מטרה – מה רוצים להשיג

1. ליצור חוויה משותפת, הרגשה טובה לכל אחד ולכלל
2. להפיץ את החזון ומשמעותו
3. לטפח קבוצות שכבה
4. להעמיד מטרה לשנה הבאה
5. לגייס לנושא המשמעת
6. לבחון מה תוכנן מה בוצע ומה לא ומה בהמשך
7. כלים למורים

תכנים

הארגון כתזמורת
 סדנאות " הון אנושי כמשאב"

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מקומו של המורה
 סמכות ועוצמות המורה
 ערכים ועוצמות המורה
 ערכים משותפים
 משמעת בשותפות ולא באכיפה

שיטה
 יציאה מהמקום לאכסניה – רצוי ירושלים בכספי וועד+הנהלה+עובדים
 מהחזון אל קבוצות השכבה אל מה שהיה והמטרות לשנה הבאה
 מטרה כללית/ מטרות קבוצתיות

מבנה ימי ההערכות

אפשרות א':

פתיחה משותפת – ניר העמק והחזון שלו
 אולם גדול 10 שולחנות
 קבוצות יקימו דיון במידה שמתקבלות או לא מה היו משנות
 אוספים מכל הקבוצות את המידע
 בוחנים איפה עומדים ביחס לחזון
 מה עושים, מה לא
 דיון 40 דקות
 אוספים איפה עומדים, מה עושים, מה מפספסים
 60 דק' איסוף דיון למיקוד
 מה אנשים חושבים שקורה.....
 אחה"צ
 קבוצות שכבה
 מי במעגל
 לערוך חקירה – מה קרה, ומה צריך לקרות
 ערב – פעילות מכוחות פנימיים או יציאה

אפשרות ב'

ביום הראשון –
 תוצר ראשון – חזון, חשיפה ובדיקה מה עושים ומה צריך לעשות בהקשר

תוצר שני – איך בונים קבוצות שכבה אפקטיביות בשנה הבאה
 סדנאות – עבודת צוות –

יום שני –

בוקר סדנאות של שעה – בקבוצות מעורבות – משמעת ושיתופיות
 הדיון בנושא משמעת
 אחה"צ טיול
 שני הימים נפתחים עם מליאה – אסתי בנושא חזון, בנושא משמעת

בפועל: ימי הערכות בכפר הנוער ויצ"ו – ניר העמק

	יום ד' 27/8/08
יציאה בהסעה מסודרת למלון שערי ירושלים	8:00
התכנסות, דברי פתיחה – מנהלים: אסתי, אשר, שמחה, מוטי.	10:45-12:30
סדנא "חזון הכפר" (בשש קבוצות מעורבות)	12:30-13:30
ארוחת-צהרים	13:30-14:30
"הצוות כתזמורת" אתי טלגם	14:00-16:00
קפה	16:00-16:15
הדרך ליצירת קבוצה אפקטיבית – (בשש קבוצות שכבה)	16:15-19:00
קבלת חדרים והתארגנות	19:00-20:00
יציאה לארוחת ערב ופעילות חברתית לתוך הלילה	20:00
	יום ה' 29/8/08
מסירת חדרים וארוחת בוקר	8:00-9:00
סדנא בנושא הצבת גבולות (בשש קבוצות שכבה)	9:00-10:30
מליאה להצגת הנושאים	10:30-11:30
הדרך להשיג עמידה בגבולות (בשש קבוצות שכבה)	11:30-13:00
ארוחת צהרים	13:00-13:30
עזיבת המלון, סיור בירושלים ונסיעה לניר העמק	13:30

תכנית מפורטת של ימי ההערכות

פתיחה:

מטרת הימים, התכנים, דרך העבודה, המבנה
 התהליך כולו והקשר ליומיים האלה: ערכים, דרך עבודה ומה הלאה.
 עדכונים כלליים.
 תו ירוק.
 הסגל – פורשים וחדשים.

סדנת חזון הכפר: דגש על החזון הקיים – יישומו בפועל – מה אני יכול לתרום?

סדנת צוות אפקטיבי: מה אני יכול לתרום ליצירת צוות אפקטיבי?

סימולציה ורפלקציה.

התבוננות אישית: אני וצוות.

מטרה שכבתית ותרומה אישית.

סדנת הצבת גבולות: מאפייני מורה אידיאלי.

הצגת מקרה: משחק תפקידים. מהי התנהגות אפקטיבית?

המודל להצבת גבולות: 4 טיפוסים.

מי אני במודל?

איך אנחנו יכולים לסייע זה לזה בהצבת גבולות?

החזון

מליאה:

מטרות של הקבוצות והתאמה ביניהן

סיכום מחקר הפעולה באחוזת יעקב יועצים – דובי אביגור וד"ר אמתי ניב

אחוזת יעקב נמנה על 11 מקומות החינוך בהם נוסה מחקר פעול ופיתוח ב'סיבוב הראשון'.

ההתחלה

הנשירה בקרב תלמידי הפנימייה באחוזת יעקב מגיעה ל-20% לשנה. פעילות המו"פ נועדה, כמו בשני מקומות חינוך אחרים, לצמצם במחצית את מספר הנושרים. לצורך זה נקבע צוות היגוי מקומי שכלל את מנהל הכפר, מחנך ומורים של הכתות המעורבות, המדריך החברתי, מנהל הפנימייה וארבעה תלמידים. ריכזה את הצוות מורה בכירה במקום.

הפתעות וקשיים

דובי אביגור: "נפגשתי לראשונה עם מנהל הכפר הרב יצחק בר-אושר בסוף מאי 2006. בפגישה הוגדר הנושא (צמצום הנשירה) ואף סומן יעד טנטטיבי - צמצום המספר מ-20% ל-10%. הוסכם על הרכב צוות ההיגוי המקומי (הצוה"מ) שיוביל את התהליך ונקבע לוח זמנים ראשוני לפעילותו. פגישת הצוה"מ הראשונה נקבעה לתחילת יוני 2006. בעקבות תאונה קטלנית, היה זה יום ללא רכבות. הגעתי באחור של חצי שעה ומצאתי שהצוה"מ המתין לי ואז התפזר... בסופו של דבר התקיימה הפגישה בהרכב מצומצם". בצד הסבר כללי על הפרויקט והבהרת הציפיות לגביו סוכם על עריכת שלש פגישות של הצוה"מ שנועדו להכשיר את הקרקע לפעילות אינטנסיבית בתחילת שנה"ל תשס"ז.

חקירה ודפוסים קיימים

ב-20 ליוני 2006 התקיימה הפגישה המסודרת הראשונה של הצוה"מ. הוצגה בה שאלת המחקר – **איך למנוע נשירה באחוזת יעקב** ונעשה מיפוי ראשוני שלה. במקביל הוגדרה הפרדיגמה המצויה ביסוד הפעילות השוטפת של המערכת: "נערים מרוצים אינם נושרים". התרגום שלה למציאות היומיומית התבטא בגישה מוצהרת של "שרות לקוחות" -- נעים, נוח. מגן. ליצור תנאים של חיבה ונוחות. לטפח את הסביבה הפיזית, לגן. לשפר את האוכל, לענות בנעימות לילדים, לצבוע את המבנים.

המשתתפים לקחו על עצמם את המשימה הראשונה בתהליך - לשאול את הנושרים האחרונים על הסיבות לנשירתם ואת הנשארים "לו היו נושרים מדוע היו עושים זאת". הפגישה השנייה של הצוה"מ נקבעה ל-30 ביוני.

בחלקה הראשון התייחסו המשתתפים לנוסח הפרדיגמה שהוגדר בפגישה הקודמת של הצוה"מ. אנחנו לא רוצים להפסיק לרצות את התלמידים, נאמר, אבל כנראה שזה לא אפקטיבי במניעת נשירה, בעיקר משום שמטפלים בגורמים הסביבתיים ולא נוגעים במהות – בתחושת אי-הצלחה אצל הילדים והצוות. מתוך הדיון הזה עלה לראשונה הערך של מחויבות להצלחה.

פגישת הצוה"מ השלישית הוקדשה ברובה לניתוח המצב הקיים. דברו על גורמי נשירה: מצב כללי של ירידה באמון בפנימיות, ילדים שהמסגרת לא מתאימה להם, יחסי תלמידים-מבוגרים (כשלון המערכת לטפל בתלמיד, אי קריאת המפה על ידי מבוגרים, איכות שיחות ירודה), תנאים פיזיים ירודים, יחסי אתיופים-ישראלים, ציפיות לימודיות גבוהות, קשר חלש בין הפנימייה לביה"ס.

מנו גם את הפעולות שנעשו בעבר על מנת למנוע את הנשירה: שיפוצים פיזיים, שיפור באוכל, תרבות פנאי, שיחות עם תלמידים ("מוסר"), סדנאות תקשורת לצוות הפנימייה, התאמת רמת לימודים לציפיות, העלאת אמון ההורים בפנימייה, ביקורי בית אצל תלמידים עם פוטנציאל לנשירה, דמי כיס כללי לשדרוג כלכלי של התלמיד, הרחבת הכלים הטיפוליים בילדים במשבר.

בסופה של הפגישה סיכמו שלא יודעים מספיק ונוסח שאלון טלפוני לברור הסיבות לנשירה עם נושרים מכתה ט' ועם תלמידים ממשיכים באותה כיתה. בפגישה הרביעית של הצוה"מ ב-26 ביולי 2006 נמסרו תוצאות הסקר הטלפוני. ב-15 שיחות טלפון עם תלמידי כיתה י' עלו הנקודות הבאות כמונעות נשירה:

- מרגישים בטוח עם אנשי הצוות.
- יותר פעילויות חברתיות.
- בעיית מגורים.
- מזגן ואוורור יותר טוב.

בשיחות טלפון שנערכו עם תלמידים בכתה ז' שאינם נושרים עלו תלונות: אוכל לא טעים ובכמויות קטנות, מגורים מוזנחים, אין חוגים חדשים, השכמה מוקדמת מידי, התנהגות בעייתית של תלמידים אחרים.

המודל ועיצוב הניסוי

היה ברור שלא די בטיפול בבעיות נקודתיות שאותרו בשיחות הטלפון. נדרש שינוי מהותי בגישה, שינוי פרדיגמה (מערכת הנחות וערכים, כללי פעולה והתנהגויות בפועל). הפרדיגמה הקיימת, כך למדנו, היא של מתן שרות ויצירת שביעות רצון בקרב התלמידים: "תלמידים מרוצים אינם נושרים". אלא שאין די בכל אלה. מילת המפתח לפי הגישה המתגבשת היא "מחויבות". מחויבות של כל המעורבים – מורים, מחנכים, ההנהלה, נותני

השרות ולא פחות מכך התלמידים - ליצירת תרבות ותנאים שיהפכו את המקום לאטרקטיבי לשוכנים בו. דובר על מחויבות אישית ובהמשך הוסיפו מילה משמעותית בהקשר הזה – ההצלחה. אכן, הצרוף של שלוש המילים "מחויבות אישית להצלחה" הפך לכוח המניע של החקירה והלמידה של סוגיית הנשירה. הערכים המנחים שהוגדרו באותה פגישה של הצוה"מ הם ארבעה:

1. אחריות אישית
2. הגדלת ראש
3. העצמה
4. אכפתיות

באותה פגישה אף נקבעה כתיבת ט' ככיתה בה יועמדו למבחן הפתרונות המוחשיים לבעיית הנשירה. נקבע שעד לסוף החודש יוכנסו כל המעורבים בבניית הפתרון ובהעמדתו למבחן בסוד העניין. "יש להכניס את כולם לעניין של מחויבות להצלחה! כולם צריכים לדעת על קיום התהליך – צריך לתת לזה מקום נכבד באמירה הבית-ספרית".

לקראת סוף הפגישה התקבלו החלטות פורמאליות:

1. מחויבות להצלחה היא הפרדיגמה החדשה.
2. הניסוי יתקיים בכיתות ט'.
3. כל הנושא יוסבר למליאת המורים ביום ההיערכות.

שנת לימודים חדשה

חלפו שלושה חודשיים עד שחזר הצוה"מ והתכנס בסוף אוקטובר 2006. בין הפגישות הוחלט להחליף את כתיבת ט' בזו של ח' כמושא הניסוי האמור לבחון את הפרדיגמה החדשה ("מחויבות להצלחה"). חברי הצוה"מ תיארו את התהליך אותו עברו, הבהירו לצוות ח' את הציפיות ממנו והסבירו מהו המודל המוצע לסוגיית הנשירה. בנקודה זו, כעשר דקות לפני סיום הפגישה, היה ברור שלחברי צוות ח' יש הסתייגויות מהמהלך כולו -- מהתנגדות לפרדיגמה החדשה, אבחון שונה של הבעיה (שצריך לגייס את התלמידים ולא למנוע נשירה) והסתייגות ל"תכתיב" של הצוה"מ. כדברי היועץ החיצוני: "התהליך הזה הוא חלק אינטגרלי מהקורה בביה"ס ואיננו מבודד מבעיות וכעסים הקיימים בו, הניסיון לקצר דרך לא עלה יפה וצריך לעבור עם צוות ח' את התהליך כולו".

חלפו עברו עוד חודשיים וב-26 לדצמבר חזר הצוה"מ והתכנס. באותו יום נערכה פגישה נוספת – הפעם עם הצופ"ן – צוות פרויקט ניסויי מכתה ח'.

מרבית הזמן בפגישות שני הצוותים הוקדש ל"ישור קו" – להסכמה על חומרת הבעיה, הבנת הכוחות היוצרים אותה, ליצירת פרדיגמה חדשה לניסוח המצב הקיים ולהתוויית מסלול התקדמות שיביא אותנו בעוד שלשה חדשים להבנה של תמונת המצב והדרכים האפשריות לשנות אותה. הפגישה הסתיימה בשתי החלטות:

ניב יועצים - יועץ ארגוני למערכות מורכבות

1. יוקם מועדון לתלמידי כיתות ח'. התכנים וההפעלה יהיו באחריות התלמידים (כאן התעקשו לקרוא להם "ילדים"). זו הדרך לבחון את הפרדיגמה החדשה ("מחויבות לצלחה") ולתרגם אותה לחיי היום יום של התלמידים, מוריהם והמדריכים שלהם.
 2. נקבעו האחראים על גיוס אנשים, טיפול במתנגדים, גיוס התקציב.
- בפגישה השישית של הצוה"מ (ב-25 לינואר 2007) תורגמה ההחלטה על הקמת המועדון לתכנית פעולה.
- בסיכום הפגישה:
1. נקבעו מטרות המועדון והקריטריונים להצלחה.
 2. נקבע כי את המדדים לקריטריונים אלה יגדירו חברי הצוות המבצע עד לפגישה הבאה.
 3. על פי בקשת מחנך הכיתה- תיערך "פגישת עיר" של שכבת ח' בפגישה הבאה, לשתפם בהגדרת מטרות המועדון.
- ב-13 לפברואר התאספו במקלט המיועד לשמש מועדון כל תלמידי כתות ח' והסגל החינוכי והטיפול של להם ל"מפגש עיר". בקבוצות קטנות ולאחר מכן במליאה, חלמו על פנימייה אידיאלית, הגדירו ציפיות מהמועדון המוצע ויצרו מחויבות להצלחה במימוש הרעיונות השונים. החומרים שנאספו במפגש עובדו על ידי הצוה"מ בפגישתו הבאה לכלל תכנית עבודה. במלים אחרות – הניסוי תורגם לתכנית פעולה.

יישום הניסוי

שבועיים מאוחר יותר, ב-25 לפברואר שב הצוה"מ והתכנס. באותו זמן החליף ד"ר אמתי ניב את דובי אביגור בהנחיה המקצועית של התהליך. במרכז הדיון – תרגום התפוקות של פגישת העיר לתכנית פעולה ממוקדת. ברשימת המטלות הוגדרו צרכים פסיים (טלביזיה, D.V.D וכו'), הגדרת תוכן למועדון, הפעלת המועדון – כיצד? ומי? התקבלה הצעתו של מנהל הפנימייה לשתף את התלמידים בקביעת התכנים של המועדון והפעלתו השוטפת. הציפייה ממדריך הכתה הייתה שיסייע לחניכים לעבור מנתינת אחריות ללקיחת אחריות.

אורות וצללים בניסוי

ואכן, בפגישה השמינית של הצוה"מ ב-21 למרץ דיווח מדריך הכתה על השתתפות פעילה ומלאה של הנערים בפעילויות השונות (בעיקר משחקים). התלהבות רבה ונכונות להשתתף בהפעלת המקום. הוא גם דיבר על הקשיים בארגון הציד. הנערים הביאו תכנית שבועית מוצעת – צפייה בטלביזיה ובסרטים, משחקים וחוגים. מוביל הצוה"מ העלה את הצורך לכלול במסגרת המועדון גם פעילות חינוכית להקניית הרגלי דיון ותכנים המייצגים את הערכים העיקריים של המקום. עיקר הפגישה הוקדש לברור ההצעה הזו. במיוחד עלה, חלקם של

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

הנערים בקביעת התכנים ודרך העברתם. זאת שאלת הליבה במעבר מהפרדיגמה הישנה (מבוגרים אחראים להצלחה, 'ילדים' מצייטים – במקרה הטוב) לזו החדשה (מחויבות כולם להצלחה). הוצע לחלק את האחריות: המבוגרים יציעו את התכנים. הנערים יקבעו את השיטות ודרכי ההעברה. לפגישה הבאה, כך הוחלט, יביאו הנערים הצעה לטיפול בתכנים החינוכיים במסגרת המועדון.

בפגישה התשיעית של הצוה"מ ב-29 לאפריל הייתה נסיגה (צפויה?) בתהליך של יצירת המועדון כביטוי לפרדיגמה החדשה של מחויבות להצלחה.

הנערים תארו את תמונת המצב במועדון: מרבית המשחקים שהיו אמורים להוות גרעין פעילות אחד במועדון לא נרכשו. המעטים שכן הגיעו נשמרים אצל המדריך והשימוש בהם הוא בחדרי המגורים. מכשיר הטלביזיה נרכש אבל זמן קצר לאחר תחילת השימוש בו קרע מישהו (מכתה ט'?) את הכבל ומאז מושבת המכשיר. לא התקיימה פגישת התכנון בה היו התלמידים צריכים להחליט על הדרכים להעברת התכנים החינוכיים. מדריך הכתה קבע שהוא יעשה זאת יחד עם אחד התלמידים המשתתף בצוה"מ.

הנוכחים בדיון השפילו עיניים וגנחו. מנהל הכפר תישאל את שלושת הנערים (שניים נאלמו דום והשלישי התמודד בגבורה עם המצב). היה ברור כבר בתחילת הדיון שהיעדרותו של המדריך מהפגישה היא המשך לאי רצונו או יכולתו למלא תפקיד מוביל בהקמת המועדון ובהפעלתו. חשוב היה להדגיש באותו דיון שמדובר בניסוי שיאפשר הפקת לקחים. גם כשלון בהקמת המועדון הוא חומר מעולה ללמידה. שאלת המפתח: מה עם ה'מחויבות להצלחה' – הפרדיגמה החדשה שעוצבה בישיבות הצוה"מ הקודמות, פרדיגמה שצריכה להתממש, בין השאר ביצירת והפעלת המועדון?.

לקראת סיום הפגישה לקח על עצמו מחנך הכתה להוביל את התהליך.

תוצאות בסוף שנת הלימודים

פגישתו העשירית של הצוה"מ הוקדשה לסיכום הפעילות בשנה הנוכחית. מנהל הפנימייה דיווח על סוגי הפעילות המתקיימת במועדון וציין את ההשתתפות הפעילה והמלאה של הנערים. התלהבות רבה ונכונות להשתתף בהפעלת המקום. הוא גם דיבר על הקשיים – חבלות בצידוד ותקלה במערכת הניקוז שגרמה להצפת המקום. מהרעיונות בדבר פעילות עיונית-השכלתית לא התממש בינתיים דבר. זה לא עומד בראש מעייניו של מדריך הקבוצה וללא תרומתו הפעילה קשה להזיז את הנושא. בוחנים הצעה לקיים חלק מהפעילות הלימודית (הכנת שעורים, חוגים מסוימים) בתוך המועדון. עוד דרך למלא את המקום בתכנים כאלה ואחרים.

למידה

הלולאה הראשונה – מה למדנו על מניעת נשירה?

בצוה"מ הייתה הרגשה שהניסוי לא מוצה, שלא ניתנה תשובה לשאלה – מהי הפרדיגמה המתאימה למניעת נשירה: האם זו של "שירות" או של "מחויבות להצלחה". עם זאת, עצם ההעמדה של שתי הפרדיגמות זו מול זו יש בו ערך להבנת תופעת הנשירה. סער, החניך שנשא את הפרויקט על כתפיו בהתמדה ובחכמה, אמר שהתרומה העיקרית של המאמץ עד כה הוא בצמצום משמעותי של מפלס השעמום בקבוצה. השעמום, לדבריו, הוא גורם מספר 1 לנשירה.

הלולאה השנייה – מה למדנו על אחוזת יעקב?

בחירת הנושא ('מניעת נשירה) הייתה נכונה. זו בעיה מרכזית על סדר יומו של המקום. בחדשים האחרונים התחזקה התחושה שיש מה לעשות כדי לצמצם את ממדי התופעה. ניתוח הקושי והבנת השינוי הנדרש (יצירת פרדיגמה חדשה) 'גזלו' לדבריהם 7 פגישות. בדיעבד רובן מיותרות. עמדנו על פרדוקס מעניין בהקשר הזה: התלמידים ומוריהם מרגישים נוח בביצוע משימות מוגדרות היטב. הם אינם מרגישים בנוח במצבים עמומים בהם התמונה מטושטשת והקשרים בין הגורמים השונים אינם ברורים. למרות זאת הם מתקדמים הלאה ומקבלים החלטות בהתאם לקשיים. לבסוף, כל המשתתפים הדגישו את הצורך להמשיך בניסוי בשנה הבאה. הנושא חשוב. הם הצליחו, לאחר תקופה ארוכה של התלבטויות להגדיר מטרות ולקבוע תכנים וכל אלה יבשילו רק בשנה הבעל"ט.

הלולאה השלישית - מה למדנו על למידה ממחקר פעולה?

הסיכום נערך כרפלקציה על התחנות השונות במחקר הפעולה. הבחירה בהקמת המועדון כניסוי מבוקר של הפרדיגמה של 'מחויבות להצלחה' הייתה, לדעתם, נכונה. ציינו לטובה את 'אסיפת העיר' בזכות הרעיונות שהועלו בה וההתגייסות של הנערים בעקבותיה. הניסוי עדיין נמשך ורק בחדש הראשון של השנה הבאה אפשר יהיה להעריך את מה שקרה שם. הצוות ציין בפגישתו האחרונה שהקצב האיטי של פגישות הראשונות גרם לאי בהירות במטרות וביעדים. כמו כן הוזכרה הפגישה המביכה עם כלל ציבור המורים של כתה ח' שלצערם הוחמצה. באופן כללי לא נראה להם שהניסוי ערער את 'פרדיגמת השירות' ולא הוכיח אפשרות של 'פרדיגמה של מחויבות משותפת להצלחה'.

סיכום מחקר הפעולה במבואות ים יועצת – רותי שרר

את הסיכום כתבו מובילת הצוה"מ במבואות-ים והיועצת הארגונית שלוותה את מחקר הפעולה.

ההתחלה

המפגש הראשון של היועצת עם משה דולב, מנהל מבואות ים נערך ב- 21.5.06. בניסיון לאפיין את בעיית הנשירה הוצגה תמונת מצב קשה ומורכבת: מבואות ים נמצא במצב של מלחמת הישרדות- כל חניך חשוב כדי לקבל תקציבים ממשרד החינוך. בכפר אוכלוסיית חניכים המתאפיינים ברובה בלקויות למידה, הפרעות התנהגות, רף קבלה נמוך שגורם לקבלת חניכים שאינם מתאימים. נושרים % 11- 19% בשכבות ט- י, % 8.7 בי"א. האוכלוסייה המועדת ביותר לסכנת נשירה נמצאה בשכבות ט' וי'. נושא המוגנות בלט: היו מקרים רבים של איומים, אלימות וגניבות, כשהשכבה הצעירה מאוימת על ידי הבוגרים. צוות הכפר תואר ע"י משה דולב כצוות שחוק, ותיק מאד. 'מעבירים' אחריות, לא לוקחים אחריות, משחקים "ראש קטן". בעלי התפקידים המרכזיים- כולל משה עצמו - היו בתחילת דרכם בכפר. משה שם לו למטרה להוביל שינוי מערכתי במבואות ים, להביא את הצוות לחשיבה אחרת והתנהלות שונה.

דברים אלה הובילו לבניית צוה"מ שמבוסס על בעלי תפקידים משמעותיים בכלל ומשתי השכבות בפרט: שלושת המנהלים – כפר, בית ספר ופנימייה, רכזי שכבה בבית ספר ובפנימייה מ-ט' ומ-י' שמשמשים גם כמחנכים בשכבה וכמדריכים, עוס"יות שכבות ט' ו י', אמהות בית, חניכים, הורים וקב"ס שמובילה את הצוה"מ. הקריטריון להרכבת הצוה"מ היה: "אנשים חדשים יחסית, לא שחוקים, אנשים שאכפת להם".

חקירה ראשונה

בפגישה הראשונה של הצוה"מ הוצג מבנה המו"פ שיזם המינהל לחינוך התיישבותי פנימייתי ועליית הנוער, וחלקה של מבואות ים בתהליך. נושא הנשירה הוצג, נבדקו הפרמטרים המשפיעים על נשירת חניכים ממבואות ים. נמצא, כי לנושא המוגנות והביטחון האישי, ופיתוח תחושת השייכות וההזדהות עם המקום, חשיבות מכרעת בנושא מיגור הנשירה.

שאלת המחקר הראשונה:

איך ניתן לצמצם את הנשירה במבואות ים?

התשובות לנושא הנשירה היו, כנראה, ידועות ומוקדו בחמישה צמתים:

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

1. מתן מענה מיידית לנושא המוגנות מצד הצוות- נוכחות מקסימאלית של אנשי צוות בפנימיות בכל שעות היממה. שינוי תרבותי ביחסים של בוגרים וצעירים מתקשורת עוינת לתומכת ומעצימה. ענישה מבוקרת.
 2. ייעול ושיפור תהליך המיון של מועמדים.
 3. קליטת חניכים- הכנת הצוות לקליטה רכה ותומכת, שינוי גישה של המכ"ם.
 4. יותר מכוונות של הצוות לחניכים- גמישות, טיפול פרטני, מנהלים פנויים יותר לחניכים....
 5. פיתוח גאוות יחידה - טיפוח סביבה, שדרוג תנאים פיסיים, חוגים ופעילויות אטרקטיביות.
- כבר בשלב זה הביעו חברי הצוה"מ שביעות רצון מעצם חבירתם של כל הסקטורים בכפר לקבוצה אחת, השמה לה למטרה להוביל שינוי משמעותי. הייתה תחושה של עוצמה, התגייסות, פריצת דרך.

דפוסים קיימים

- בשלב הבא נבדקה בצוה"מ השאלה: אם יודעים את התשובות – למה לא עושים את הנדרש? גילינו פרדיגמות קיימות בנושא נשירת חניכים ה'תוקעות' את העשייה בהקשר הזה:
1. "הולך ופוחת הדור", "אין מה לעשות"- אוכלוסיית התלמידים שנקלטת בעייתית
 2. "רק משמעת תעזור"- אבל מתקשים לשים גבולות ולטפל בבעיות התנהגות
 3. "אין גאוות יחידה"- החניכים אינם מייצגים את מבואות ים באופן מיטבי כשיוצאים מן הכפר. להיפך.
 4. "הטובים עוזבים"- חוסר יכולת לטפל במוגנות יוצר נשירה של תלמידים חיוביים.
- השורה התחתונה: למרות שיש תשובות – "אין מה לעשות".

הניסוי הראשון

בחיפוש אחר דרכים לצמצום הנשירה העלו חברי הצוה"מ סוגים שונים של כיווני עשייה, מאופיינים ברובם על ידי 'יותר השקעה': השתלמויות של הצוות; עבודת צוות לחיבור פנימייה – בי"ס; לימוד נושא הנשירה; קליטה נכונה של תלמידים; יותר מכוונות לחניכים ופחות כוחנות; הגדרה ברורה של תפקידים וחלוקה מחודשת של האחריות; שיפור חזות הכפר על ידי תרומות הורים; שילוב התלמידים בהחלטות לגבי חייהם.

ביוני הוחלט על ניסוי פעיל קטן ומיידית: גם ללמוד יותר על התופעה וגם למנוע נשירה באמצעות ביקורי בית ושיחות טלפון עם תלמידים מועדים לנשירה (ה"מתנדנדים") בסוף שנת הלימודים ובחופשת הקיץ. את ביצוע הניסוי הזה טרפדה מלחמת לבנון (הכפר הוצף במשפחות צפוניות והיה עסוק מעל לראש).

המודל

כבר אז למדנו ששותפות של כל הגורמים, בעיקר תלמידים והורים, יוצרת שיח פורה. הוחלט להעתיק את המודל הזה ליום ההיערכות לקראת פתיחת שנת הלימודים תשס"ז. הצוה"מ יציג את פעילותו – עד כה, והדיון יכלול את ציוותי כל השכבות עם נציגות הורים ותלמידים מתוך כל שיכבה. ואכן, ב'מפגש עיר' הוצגו נתוני הנשירה והסיבות לה, ותוארו השינויים שהוכנסו לתהליך הקליטה והמיון, כלקחים מהשנה החולפת: קורס מכ"ים התקיים באוריינטציה תומכת והתקיים "יום פתוח" שבו חניכים ותיקים קבלו את פני החדשים וערכו להם היכרות עם הכפר.

לאחר מכן התכנסה כל שיכבה בנפרד בהשתתפות נציגים מכל הסקטורים לדיון כיצד ניתן יהיה למנוע נשירה ברמה השכבתית, וכיצד כל שיכבה יכולה לתרום ברמה הכפרית. הסיכומים והמסקנות של תוצרי היום הועברו לצוה"מ, שהתכנס מחדש בפתיחת שנת הלימודים תשס"ז.

שנת הלימודים תשס"ז

התקופה הראשונה של שנה"ל עומדת בסימן שונה מבחינת "מוגנות". מיד בתחילה הוגדרו משימות ומדדי הצלחה לשיפור המוגנות, וחולקה העבודה בין חברי הצוה"מ. יש ליווי לחניכים צעירים בהסעות, צוות ט' ו' התגייס ליצור נוכחות בפנימייה בשעות המתות, התקיימה שבת של קבלת פנים לכתות ט' ע"י חניכי י"ב.

הפתעות וקשיים

בעקבות השעיית אנשי צוות מתפקידם ואווירת תסכול בקרב הצוותים החינוכיים שנוספה לה עזיבה פתאומית של מנהל הפנימייה ואוירה של חוסר ודאות, עלתה השאלה האם ניתן להמשיך במחקר הפעולה במערכת העסוקה בכיבוי שריפות.

לאחר דיונים בפורומים שונים הוחלט להמשיך את פעילות הצוה"מ, ולהתייחס אל המצב הכאוטי שנוצר כאל הזדמנות לשינוי. האם ניתן יהיה לפרוץ את הפרדיגמה הישנה של מבואות ים לפיה "אין מה לעשות, המערכת בעייתית" וגם "את הבעיות צריכה לפתור ההנהלה" ולבנות פרדיגמה חדשה של אחריות וגאונות יחידה?

כאן הוגדרה מחדש שאלת המחקר:

'איך לבנות תקשורת זורמת ושיתוף פעולה בין הסקטורים השונים בכפר על מנת להביא להעלאת שביעות הרצון ותחושת המוגנות של התלמידים ולהביא לצמצום הנשירה?'

המודל ועיצוב הניסוי, חלק א'

כתשובה לשאלה החליט הצוה"מ על מאמץ חניכה. תלמידי י"ב יחנכו את תלמידי ט' שאותרו כזקוקים לתמיכה ונמצאים בסיכון לנשירה. סיכמנו שהחונכים הצעירים יקבלו ליווי אישי של אנשי צוות, מלווה מבוגר לכל חונך, כדי לאפשר לחונכים מענה זמין ותמיכה שוטפת עם אדם בוגר, כמודל חינוכי עבור החונך. המלווה המבוגר יכול להיות אדם מכל סקטור שהוא בכפר, שהחונך בוחר בו כדמות שממנה יוכל לשאוב תמיכה. כך יתאפשר שיתוף גורמים רבים בעשייה, תחושת השייכות תעלה ואתה ההעצמה ההדדית. כל חברי הצוה"מ התנדבו ללוות חונך ולהביא את המסקנות והתובנות לתוך מפגשי הצוה"מ.

יישום הניסוי

הפרויקט החל בחודש פברואר 2007 והסתיים בחודש יוני עם סיום הלימודים. העשייה הניבה 19 צמדים של חונך וחניך, ומלווה אישי לכל צמד. כולם עברו מיון באמצעות ראיון אישי. התלמידים החונכים עברו סדנאות הכשרה והדרכה למילוי תפקידם. במפגש צוות ט' ויב' הותאמו הצמדים, תוך מתן מענה לצרכים לימודיים, רגשיים, חברתיים. לאורך כל תקופת החניכה קיבלו החונכים הדרכה מן המלווים בתדירות של אחת לשבועיים ואו לפי הצורך. נבנו כלים אחידים לדיווח על מפגשים, מחברת חניכה לחונכים, נהלי החונכות רוכזו בדף שחולק לחונכים שבו הגדרת התפקיד - גבולות, תדירות ומשך מפגשים. (מצ"ב ניספח עם טפסים למיון, נהלים ומעקב של החונכים).

תלמידי ט' הגיבו בהיענות מלאה לחונכות. הפרויקט יצר הדים מאוד חיוביים בקרב התלמידים, והביקוש לחונכים נוספים עלה. למרות עומס הלימודים לקראת בחינות הבגרות הצליחו רוב החונכים לפנות את עצמם למפגש השבועי עם החניך, והביעו שביעות רצון וצורך לתמוך ולהעצים את הצעירים המתקשים ממקום של בוגרים שעוד מעט מסיימים את לימודיהם בכפר.

בתוך הצוה"מ ערכנו רפלקציה על הצלחות ועל אי הצלחות. בכל מפגש ניכרו לקיחת אחריות, "הגדלת ראש", רצון ללמוד מתוך התקדמות פרויקט החניכה.

תוצאות בסוף תשס"ז

לפי עדויות חברי הצוה"מ נוצרה נורמה חדשה בכפר: הריחוק והניכור של הבוגרים מהצעירים הפכו לקרבה, גם ברמה האישית - לחניכים שקיבלו חונכים, וגם אצל האחרים שנחשפו לנוכחות שונה של הבוגרים בפנימייה. כל זה הביא לחיזוק תחושת המוגנות בקרב הצעירים. פרויקט החונכות הסתיים באירוע חגיגי בבאולינג, שם בילו הצמדים ונפרדו לחופשת הקיץ. כל חונך קיבל בטקס חגיגי תעודת הוקרה, המציינת לשבח את פעילותו ותרומתו בכפר.

הוחלט על המשך מפעל החניכה בשנה הבאה. תלמידים מ-יא' כבר אותרו בסוף תשס"ז על מנת שיוכלו להיכנס לתפקיד החונכות כבר בימים הראשונים של השנה, כשהתלמידים החדשים נמצאים בתהליך הסתגלות, וזקוקים לתמיכה ולהתערות רכה על ידי אח בוגר.

עיצוב הניסוי, חלק ב'

במקביל למפעל החונכות הוחלט להקים צוות היגוי שיתכנן "יום יצירה" לשכבות ט' וי', יום של פעילות מאוררת בלתי פורמאלית, שתייצר שותפות הדדית ושווה ומקום לביטוי יצירתי בין תלמידים ואנשי צוות. התוצרים של היום יתנוססו ברחבי הכפר ויתרמו לשיפור החזות, תחושת השייכות וגאווה העוסקים ביצירה. קילי קורן, אימא של תלמידה ואמנית שלקחה חלק פעיל מאוד בצוות המו"פ, הגתה את רעיון יום היצירה. קילי, בשיתוף עם אילנה המורה לאומנות, גיבשו את הנושא ליום היצירה - "יצורי כלאיים", נושא שמחבר שונה עם שונה לכדי אחד ופותח את גבולות הדמיון.

יישום הניסוי, חלק ב'

בתחילת חודש יוני התקיים יום היצירה לשכבות ט' וי', לאחר הכנות רבות בכפר ובשיתוף אמנים מתנדבים מארגון האמנים של רמת גן גבעתיים, שהגיעו ללוות את התלמידים ולהדריך אותם. התלמידים נחלקו לקבוצות עבודה שלכל אחת מהן התלווה לפחות מבוגר אחד. כל קבוצת תלמידים ציירה על משטח גדול של דיקט נושא אחר של יצורי כלאיים כמו: אדם מכונה, אדם חיה, יצורים ימיים, מיתולוגיים ועוד. התלמידים התגייסו בהתלהבות למשימה, שהתרחשה על הדשא בליווי מוזיקה קצבית ואווירת הפנינג חגיגית, צבעים, מכחולים ופרץ יצירה. כולם עבדו יחד: תלמידים, צוות חינוכי, מורים, אנשי מינהלה ומשק, מנהלים, הורים - כל המרחב של הכפר. בסיומו של יום עיטרו את הכפר יצירות מופת וגאתה תחושה של סיפוק וגאווה של תלמידים ומבוגרים שהיו שותפים לעשייה. החוויה המרכזית הייתה תחושה של יחד. במפגש שהתקיים לאחר הפעילות עם כל המלווים, הצוות ואמנים אורחים הוחלט למסד את יום היצירה בכל שנה, ולהרחיב אותו לכל השכבות. קבוצת האמנים שליוותה את היום ביקשה לחזק את הקשר וללוות עוד ימי יצירה בהמשך.

למידה

לולאה ראשונה- מה למדנו על מניעת נשירה: בתחילת הדרך למדנו שעל מנת למנוע נשירה יש להבטיח מוגנות אישית ולפתח את תחושת השייכות וההזדהות עם המקום. חשבנו שנוכחות בוגרת, תשומת לב והתנהגות עקבית של מבוגרים ייצרו מוגנות. שהמכ"ים צריכים לשנות את גישתם ולתמוך בחדשים המצטרפים לכפר. שהזדהות עם המקום אפשרית רק

ניב יעוצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

במקום מטופח ופעיל. חשבנו על מדיניות קליטה נכונה יותר, על הגדרת תפקידים ברורה יותר, על הכשרת הצוות, על שיפור חזות הכפר, על מכוונות לחניכים במקום גישה של כוחנות. על שיתוף במקום החלטות חד צדדיות.

בהמשך התברר שנשירה אפשר למנוע על ידי מאמץ משותף, רב שכבתי, של חניכה ויצירה משותפת. החניכה התגלתה כבעלת עוצמה ויכולת לא רגילה ליצירת קשר - גם כאשר היה מדובר בחניכת חניכים בוגרים את הצעירים וגם כאשר מבוגרים חנכו את החונכים. "היצירה המשותפת הוכיחה שהחיים פועמים במבואות ים ויש מקום לגאונות יחידה".

לולאה שנייה – מה ניתן ללמוד על מבואות ים?

ההורים שנטלו חלק בפגישות הצוה"מ, ויותר מזה החניכים שחברו לקבוצה, תרמו לקבוצת המחקר שלנו תובנות, יצירתיות ורעיונות מרעננים, בד בבד עם לקיחת אחריות ודוגמה אישית. נוכחותם של החניכים בתוך הצוות הייתה קריטית במיקוד הצוות, במיצוי יכולות של החניכים הבוגרים כמחוללי שינוי תרבותי בתקשורת עם הצעירים, ובשיפור תחושת המוגנות, השייכות והביטחון האישי של החניכים הצעירים.

הצוה"מ הגדיר צורך במנהיגות ללא כוחנות, תקשורת זורמת בין ביה"ס לפנימייה ושיתוף פעולה בין חניכים לאנשי צוות בחלוקת האחריות לנעשה בכפר. עם זאת, לא ניתן היה להתחמק מהתהליך הקשה שעבר המקום בשנה הזו. בצוה"מ ניכרו לא אחת מתחים בין אישיים ומערכתיים, בפרט כשפעל ללא נוכחות חניכים או הורים. היו מפגשים טעונים, הייתה תביעה לא לחשוף את ההורים והתלמידים לשאלות תוך-צוותיות. ואכן מספר פגישות התקיימו בהעדרם.

היה קושי אובייקטיבי לקבוע מועדים לפגישות הצוה"מ כך שיתאימו לכל המשתתפים שלוחות הזמנים שלהם שונים ומתנגשים. דבר זה יצר תסכול וקושי לכולם להגיע באופן שוטף. למרות זאת המפגשים התקיימו, ובאופן גורף בנוכחות די גבוהה.

מבואות ים עשתה דרך ארוכה ממצב כאוטי ותחושת אין מוצא למקום של הצלחה, עבודה בשיתוף פעולה ולקיחת אחריות משותפת של מנהלים, אנשי צוות, חניכים והורים. כל זה התאפשר בעיקר הודות להצבת הנושא במקום חשוב בסולם העדיפות של מנהל הכפר, משה דולב, השתתפותם של בעלי תפקידים מרכזיים בפגישות הצוה"מ (מנהל הכפר, מנהל ביה"ס, פנימייה, קב"סית, עו"סיות, רכזי שכבה, מדריכים, אם בית ועוד), העמידו את הניסוי הפעיל שערכנו במקום משמעותי, שבנה כלים לעשייה בשנים הבאות.

לולאה שלישית – מה למדנו ממחקר הפעולה?

חשוב לציין שהבחירה לקחת חלק בפרויקט המו"פ נעשתה בעיתוי של שינוי ודרך חדשה שנפרצה, ומהלכים שהחלו לבוא לביטוי בתחומים רבים בכפר. שאלת המחקר הייתה המשך ישיר למגמה זו. היא נתנה מישנה תוקף לניסיון ליצור שינוי תרבותי כמטרה מרכזית של

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

מבואות ים. החקירה והעשייה ריכזו אנרגיה רבה, שקיבלה חיזוק, תמיכה ושיתוף של כל הסקטורים. הניסוי יצר נראות של התרבות החדשה, בנוסח "משהו אחר קורה".

נספח: כלים

מחברת חניכה – חניך/חונך

דף מס' 1:

פרטים אישיים:

- חניך – שם מלא, כיתה, טלפון בבית, טלפון נייד (אם יש), מקום מגורים בפנימייה (מספר חדר + שם הפנימייה) שם הצוות החינוכי הישיר, שם העו"ס, פרטים מיוחדים (אם יש כאלה...)
- חונך – שם מלא, כיתה, טלפון נייד, מקום מגורים בפנימייה (מספר חדר + שם הפנימייה)

דף מספר 2:

- יום + שעה קבועים לפגישה שבועית
- תחביבים משותפים
- הערות

דף מספר 3 ואילך (ימולא בכל פגישה):

- תאריך הפגישה
- מקום הפגישה
- סיכום בנקודות של מה שנעשה בפגישה
- נושאים מיוחדים לטיפול
- הערות

טופס תיעוד פגישה חונך – מלווה

- שם החניך: _____ כיתה: _____ טלפון: _____
- _____
- שם החונך: _____ כיתה: _____ טלפון: _____
- _____
- שם המלווה: _____ טלפון: _____
- שעת ויום המפגש חניך/חונך: _____
- תאריך הפגישה: _____
- סיכום הפגישה (תיאור בנקודות):

- נושאים לטיפול:

- נקודות לשימור:

*

*

*

- נקודות לשיפור:

*

*

*

- הערות:

"פרויקט חונכות יוצא לדרך"

ברכות על הצטרפותך לפרויקט חונכות, הרצון לתרום ולסייע לתלמידים צעירים הוא חשוב

ועל כך יישר כח!

להלן מספר כללים חשובים:

להיות חונך זה אומר להיות בעמדה של סמכות ומודל לחיקוי.

להלן מספר כללים:

1. מסגרת החונכות היא שעה עד שעתיים בשבוע במועד קבוע. אם יש שינויים יש להודיע מראש ולקבוע מועד חלופי לאותו שבוע.
2. החונכות היא אישית ולכן רצוי שתהיה במקום ניטראלי – לא בחדר שלי ולא בשלו ורצוי גם לא במועדונים שם יכולות להיות הפרעות.
3. כל מפגש צריך להיות מתוכנן מראש על ידי החונך - להביא משחקי שולחן או פעילות אחרת. יחד עם זאת צריך להיות פתוח גם לשינויים. יציאה מהכפר לים או למקום אחר מתואמת מראש עם יגאל.
4. שעת המפגש צריכה להתאים לפעילות כמו חדר כושר, ספריה, חדר מחשבים, קפיטריה.
5. יש לשמור על סודיות בנוגע לפרטים שמוסר התלמיד. ניתן לשתף את המלווה או בקבוצת ההדרכה.
6. זכור שאתה נמצא עבור החניך ולא להיפך. לכן כדאי לתאם ציפיות ולבדוק עם החניך אילו פעילויות עדיפות עליו.
7. אל תתפתה להגן על החניך שלך ולפתור עבורו את הבעיות עם חבריו – בכל מקרה של מריבה או רצון להתערבות יש להתייעץ עם המלווה או בקבוצת החונכים.
8. יש לשתף את המלווה לאחר כל פגישה שבועית ולהיעזר לגבי תכנון המפגש הבא.

בהצלחה!!

שאלון חונך בוגר:

שם: _____ כיתה: _____ טלפון נייד _____

במה אני חזק:

מקצועות לימודיים (פרט) _____

תחביבים: (פרט) -----
--תכונות חזקות: -
_____**סוג חונכות מועדף (סמן או פרט):**

לימודי: _____

תחום עניין: _____

עידוד ותמיכה רגשית _____

אחר (פרט) _____

במה יכול לסייע לך המנחה

שלך: _____

ז' אייר תשס"ז

25 אפריל 2007

יום יצירה - תכנון**נושא יום היצירה: יצורי כלאיים****נוכחים:** כילי, אילנה, גלית, מיכל, זלי, נסיך ומשה.

המטרה: כחלק מעבודת הצוה"מ, סוכם על **קיום יום יצירה** המאופיין במתן המון חופש ודמיון לתלמידים בעשייה, "ללא מחויבות וללא מסגרות". מקסימום תלמידים יוצרים, עבודה בקבוצות **בליווי מבוגרים ואולי בליווי אומנים אורחים**, זאת על מנת ליצור חיבור של התלמידים והעמקת תחושת השייכות למקום.

במהלך המפגש הוצגה התוכנית שנבנתה ע"י כילי ואילנה, וסוכם הדברים הבאים:

- יום היצירה נקבע ליום שישי אחרי שבועות 1/6/07.
- עיקר העבודה, תבוצע בציר על דיקטים.
- הוזמנו 20 דיקטים 2.40 X 1.20 X 6 מ"מ.
- תיתכן אפשרות ליצירה אישית לאמנים שיצטרפו בהשראת האירוע. על דיקט של 0.80./1.00 (בארגון של כילי).
- כיתות היעד ט', י'
- 20 קבוצות עבודה, כך שכל שתי קבוצות עובדים באותו מרחב, הנושאים לציורים:
- כיתות ט' – יצורי כלאיים ביער!! (יש לשקול לפצל תת נושא לכל כיתה ט וט2).
- כיתה י' – חובלים - מיתולוגיה יוונית.
- חק"י - יצורים ימיים.
- חשמל - אדם מכונה.
- לכל קבוצה יהיה מלווה מבוגר. (תיבדק האפשרות לאמן שיעבוד עם הקבוצה).

סדר היום:

- 8:00 כינוס בקולנוע. (שם תינתן שיחת פתיחה לכל היום. יוצג הרציונל, הנושא, תתי הנושאים לכיתות, סדר היום, הציפיות, חלוקה לקבוצות והמלווים.)
- 8:30 עבודה בקבוצות, תכנון, ציור סקיצה, אישור הסקיצה, אצל כילי ואילנה. ציור על הדיקט עד גמר העברת הציור לנקודת ההצגה.
- 12:00 ניקיון וקיפול ציוד.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

12:30 אירוע סיום מרכז ברחבת חד"א.

13:00 ארוחות צהריים משותפת.

במהלך העבודה תוגש ארוחת עשר על הדשא. (סנדביצים ושתייה / קרטיבים)

לטיפול:

טיזרים לפני לפרסום – גלית ואילנה

סיכום מבוגרים מלווים – זלי.

לפני התאריך תדריך למלווים - ע"י אילנה.

קרטונים / בסיסים לצבע - אילנה.

יכנונ דפי הדרכה והנחייה לכל מלווה – אילנה.

מיכלי פלסטיק לצבעים מראש - אילנה.

חלוקה לקבוצות עבודה – אורטל ורחלי עם אילנה.

הצללה ברחבת הדשא של חד"א (אורן) – נסיך/אשר.

ניילון + דלי עם מים לכל קבוצה - נסיך.

צילומים של יצירות כלאיים להשראה לכל קבוצה - כילי.

הזמנת אומנים אורחים לליווי האירוע - משה

בקרוב תתקיים פגישה נוספת בנוכחות:

אורטל, רחלי, רובס, מישל, אשר, עמי, אילנה, כילי, זלי, נסיך, רוני, גלית, משה, לשיתוף של כולם ובדיקת התקדמות.

הנדון: יום יצירה – פגישת מעקב מיום ה 13/5/2007

פגישת מעקב כהמשך למפגש מיום ה 25/4/2007 נערכה בראשות מנהל הכפר, מנהל ביה"ס, ראש חטיבה י' רכז פנימייה שיכבה ט', רכז פנימייה שיכבה י', מורה לאומנות, מנהל אחזקה והח"מ.

נדון תוכן יום היצירה, מבנה היום ואופיו.

סוכם כדלקמן:

- יום יצירה נקבע ל 1/6/2007 לשעה 8:00 ועד שעה 13:00.
- תחילת יום היצירה בקולנוע וסיומו באירוע סיום בדשא.
- ליום היצירה, הוגדרו 20 קבוצות עבודה, 4 קבוצות מכל כיתה על אותו מרחב, כאשר המרחב הוא הדשא סביב פנימיית אורן.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

- היצירה תבוסס על יצורי כלאים, לכל שיכבה יוגדר סוג אחר של יצור כלאים: אדם-מכונה, אדם-חיה, יצורים מהמיתולוגיה ויצורים ביער.
- כל קבוצה תלווה ע"י מדריך מבוגר ותלמיד אחראי קבוצה.
- אומן מלווה יהיו בשאיפה לכול קבוצה, באחריות מיכה מסינגר וציוותו.
- הכנת התלמידים והחומר ליום היצירה יבוצע לפני האירוע כולל אישור סקיצות ראשוניות, באחריות אילנה, רחלי, רובס, מישל ואורטל.
- האירוע ילבש אופי של הפנינג כולל מוזיקת רקע במהלך היום, באחריות מנהל הפנימייה.
- באותו יום לא יהיה מסדר בוקר והתלמידים יופיעו בבגדים "אזרחים" שניתן ללכלכם (לאור אופי הפעילות והצבע בו משתמשים), יש לדאוג שלא מגיעים במדים.

נושאים לטיפול:

- **מנהל הכפר**
 - ארגון אומנים מלווים
- **מנהל בית ספר**
 - ארגון מלווים ליום היצירה (מחנכים, שירלי, רומן, לי טיטו, אלי מויאל).
 - ארגון אומנים מלווים (סרחיו דניאל, רותי שרר)
- **מנהל פנימייה**
 - ארגון מלווים (מדריכים, ש.ש).
 - הקמת מערך הגברה (עמי גרינגרס) כולל מיקרופונים.
- **מנהל אחזקה**
 - יצירת פינות מוצלות.
 - סיוע בהעברת הציוד ליום הנ"ל לפני היום (יום חמישי).
 - ארגון כסאות להנחת הדיקטים בפינות היצירה של התלמידים.
 - דליי מים לכל קבוצה.
- **מורה לאומנות**
 - ארגון אומנים מלווים (כולל: מיכל (גנון טיפולי), צייר (רחלי)).
 - ארגון מפגש מלווים לתדרוך לפני יום היצירה, זלי ואילנה.
 - קביעת מועד למפגש מקדים להדרכת התלמידים והצוותים לפני יום היצירה להסבר על הפעילות הצפויה, רחלי, רובס, מישל ואורטל
 - נייר דבק כמסגרת לדיקטים וכן צביעה ראשונית ע"י התלמידים לפני תחילת יום היצירה.
 - הכנת הזמנה לציוד נוסף שנדרש ליום זה (לכה, צבעי גואש), אילנה ונס"ך.
 - הגדרת סקיצות לכל קבוצה ואישורה לפני יום היצירה, צוות ואילנה.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

יתר פעילות ההכנה ליום היצירה כפי שנקבע בישיבה הקודמת מיום ה 25/4/2007:

- טיזרים לפני פרסום.
- הכנת דפי הנחייה והדרכה לכל מלווה.
- הכנת מכלי פלסטיק לצבע.
- צילומים של יצירות הכלאים.
- הזמנת אורחים לאירוע.

לאחר יום היצירה יוצבו היצירות ברחבי הכפר עפ"י קביעה נפרדת.

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער ויצ"ו-קנדה נהלל יועצת – רעיה טילינגר

הסיכום נערך על ידי היועצת עפ"י תיעוד של ישיבות הצוה"מ, רשימות של היועצת ושיחת סיכום עם חלק מחברי הצוה"מ.

ההתחלה

הצוה"מ בנהלל הורכב בתחילה לפי המבנה שסוכם מראש במו"פ. מובילת הצוה"מ הייתה הדס, העו"ס בכפר. היו כאן נציגי ההנהלה – דוד מנהל הכפר ונועה מנהלת ביה"ס, התלמידים מהפנימייה, מורים מביה"ס (מוטי מרכז שכבת י'), צוות המדריכים (דורון ושולה, גלית), צוות טיפולי, נציגי הורים (משפחת בוזי).

עד ההחלטה על הניסוי השתתפו בצוה"מ נציגי תלמידים מכתה י"א ונציגי הורים (אב ולעיתים גם האם של תלמיד בכתה י"א). מרגע ההחלטה על הניסוי הצטרפו נציגי תלמידי פנימייה מכתות ט', י', ומדריכיהם מן הפנימייה. כן צורף מרכז כתות י'. האב לא המשיך להשתתף במפגשים וחבל, כי זווית הראיה של ההורים תרמה רבות לדיונים.

הפתעות וקשיים

הקשיים העיקריים היו בעיקרם קשיים של מפגש. הדס מרכזת הצוה"מ הייתה אחראית לקביעת הישיבות ועמדה בפני קשיים בלתי פתירים לקבוע ישיבות. עקב עיסוקיהם של כל המשתתפים (למעט היועצת...) ולמרות רצונם הטוב לא נמצא הזמן הדרוש לנהל מפגשים רצופים ועקביים לצורך קידום התהליך. מאפריל עד יוני 2006 הצלחנו להיפגש שש פעמים בלבד, ומתוכם מפגש אחד היה מפגש הסיכום. כאשר קיימים מרווחים גדולים כל כך בין המפגשים קשה לזהות תקלות, לבקר את התהליך ולבצע תיקונים בעת הצורך.

חקירה ראשונית

בתחילת התהליך עמדה הנשירה מן הפנימייה על 20%. לפי עדות מנהל הכפר זהו ממוצע גבוה יחסית לפנימיות אחרות. מנהל הכפר שואף להגיע ל - 0% נשירה. החקירה הראשונה התרכזת בניסיון להבין את הגורמים לנשירה. בצוה"מ שאלנו את עצמנו - תלמידי פנימייה, מורים, הורים, מדריכים ואני, : מהם הגורמים לנשירת התלמידים ומה הם הגורמים להישארותם של התלמידים בפנימייה?

התשובות העלו את המידע הבא:
 תלמידים נושרים בגלל הפער הלימודי והחברתי בינם לבין תלמידי ביה"ס;
 בגלל חוסר תחושת שייכות לפנימייה;
 בגלל איחור או חוסר זיהוי קשיים של התלמיד מצד צוות ההדרכה;
 ואולי, (קושי שהעלו ההורים שהשתתפו בצוה"מ), עקב עודף טיפול של הצוות, שלוקח לידין באופן מלא את האחריות על חיי התלמיד בפנימייה.
 תלמידים נשארים בפנימייה בגלל חברים טובים, כשהם מרגישים 'שייכים', כשיש להם גאווה יחידה, כשהצוות משקיע ואכפתי ויוצר הצלחות.

השאלה

סוכם שהניסוי ייערך בשכבת י' והשאלה הוגדרה **מה ואיך נעשה כדי שבשכבת י' לא תהיה נשירה מזמן הקליטה בראשית שנה"ל ספטמבר - 2006 ועד דצמבר 2006**.
 כדי שהשאלה תגובה בניסוי צריך היה לתכנן אותו בקיץ 2006 ולהתחיל את המהלך בתחילת השנה. ברובה של חופשת הקיץ התנהלה מלחמה ולא ניתן היה לעבוד כלל.
 המפגש הראשון של הצוה"מ לאחר החופשה היה באוקטובר 2006. במפגש זה שחזרנו את התהליך שעברנו בשנה הקודמת וכתוצאה מן השחזור צמח ניסוח חדש של השאלה:
איך בונים פנימייה טובה יותר מזו הקיימת ע"מ שתהיה קליטה טובה יותר של תלמידיה בלימודים ובחברה. או: איך בונים את הפנימייה כבית המותאם לדייריו.
 העליתי הצעה לקיים 'מפגש עיר' משותף ומונחה, שישתתפו בו נציגי תלמידי הפנימייה, תלמידי ביה"ס, מורים, מדריכים, אנשי צוות טיפולי והורים. במפגש יבנה חזון הפנימייה העתידית וייגזר ממנו קטע של ניסוי שיתבצע עוד בשנה זו.
 המפגש התקיים לאחר הכנה מדוקדקת בתחילת דצמבר 2006 ונמשך יום שלם שבו פעלו כ-30 משתתפים ב-4 קבוצות מעורבות ובהן: תלמידים מהפנימייה וביה"ס, מורים, הורים, מדריכים, אנשי הנהלה ואנשי צוות טיפולי.

מטרות המפגש היו:

1. לתכנן פנימייה "טובה יותר". ליצור תמונת עתיד של הפנימייה כפי שרואים אותה תלמידיה, מדריכיה, מורים, הורים, תלמידים חיצוניים ואנשי הצוות הטיפולי.
2. לבחור נושא אחד מתוך התמונה המשותפת, כזה שניתן לפעול בו כבר השנה במתכונת של ניסוי. ההנחה היא שאם ניסוי כזה יצליח הוא יהווה מתווה לדרך שבה יש לפעול על מנת להגיע ל"פנימייה טובה".

היום הסתיים בתחושה של הצלחה לכל משתתפיו.

התוצר העיקרי שהעלה המפגש היה כי רוב המשתתפים מעוניינים בפנימייה שבה קיים גיבוש חברתי שכבתי, הזמן הפנוי מנוצל היטב, יש טיפול בנושאים ערכיים ויש אחריות ועצמאות לתלמידים. כמוכן שדברו גם על תנאים פסיים, אבל באופן ברור עלה הצורך לטפל

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

בשני נושאים המשתלבים זה בזה: טיפול בנושא הערכי – ושיתוף החניכים בהחלטות אודות חייהם בפנימייה. בעיקר בניהול הזמן הפנוי וביצירת "זמן אחר" גם אחרי הלימודים וגם בשבתות.

לאורך היום כולו הייתה השתתפות רצינית ונלהבת של התלמידים והתוצר היה ברור מאוד: חוויה אחרת של חיים בפנימייה יכולה להיות רק באמצעות שיתוף החניכים בניהול חייהם.

המודל ועיצוב הניסוי

הוחלט כי תוקם מועצת תלמידים בפנימייה (נושא שהיה בהתהוות עוד קודם לכן), ושכחות ט', י' שהן שכבה אחת, יקימו וינהלו מועדון עבור עצמם. לצערי עבר זמן רב עד שהצלחנו לקבוע מפגש צוה"מ נוסף. המפגש התקיים כמעט חודשיים לאחר פגישת העיר.

אורות וצללים בניסוי

התברר במפגש כי בתוך החודשיים שחלפו נבחרה מועצת תלמידים לפנימייה. בצוה"מ תכננו יחד פתיחת מועדון לכתות ט' י'. הניסוי היה אמור ליצר מעין מיקרוקוסמוס המכיל את כל העקרונות שהעלתה פגישת העיר: החניכים מתכננים את חייהם, בוחרים מה שרצוי להם, מקבלים מן המבוגרים אמון והדרכה, פועלים ולומדים מן הפעולה. הפרובלמטיות של בחירת הניסוי עלתה כבר בפגישה זו בדו-שיח הבא:

- מוטי: (מרכז שכבת י'). האם אתם זקוקים למועדון נוסף? יש כבר מועדון לשכבה בתוך הבניין שלכם (פרשנות שלי: הבוגרים שולחים שדר של ספק לגבי עצם העניין).
- אריאל: (תלמיד). אנחנו לא מרגישים שייכות למועדון שבבנין שלנו (פרשנות שלי: החניכים עומדים על שלהם).
- נועה: (מנהלת ביה"ס) מי יהיה אחראי למועדון הזה? (פרשנות שלי: הבוגרים מטילים ספק ביכולת החניכים לקחת אחריות).

בסיכומה של הפגישה הוחלט שעד לסוף פברואר 2007 (תוך חודש), יפתח מועדון חדש לשכבת ט' - י', השכבה תקבל מבנה מחוץ לבנין שלה. חבריה ידאגו לשיפוץ המקום, לתכנון ולחוקים ולתקנות שיפעילו אותו.

נקבעה תכנית עבודה ולו"ז לביצועה: שיפוץ, איסוף מה שצריך לציווד המועדון שיגיע בחלקו מן הכפר בחלקו מן התלמידים, קביעת תכנים ותקנון למועדון וכו'.

הנהלת הכפר הבטיחה כל עזרה שתידרש - ממתן המקום ועד מתן חמרים לשיפוץ. קבענו שהצוה"מ הבא יתכנס כ 10 ימים לפני המועד המתוכנן לפתיחה כדי לבקר את התקדמות תכנית העבודה.

במפגש הבקרה התבררו הנושאים הבאים: מתוך תכנית העבודה הצליחו התלמידים משתתפי הצוה"מ לאסוף את הקבוצה, להציג את הניסוי ולשוחח ובעיקר להתווכח על דמותו העתידית של המועדון. הם לא הצליחו לקבוע בו סיוור משותף ולחלק תפקידים לשיפוץ.

איך ראו התלמידים את מה שקרה:

גל: (תלמיד) אנחנו רוצים עצמאות אבל זה לא קל. יש ויכוחים וקשה לעשות הסכמות בין הילדים. זה לא פשוט אבל אפשרי. הכפר הולך לקראתנו.

ליהוא: (תלמיד) ילדים בני 16 יכולים לנהל משהו.

שולה: (מדריכת הקבוצה) תמיד צריך לדחוף אותם. מה התפקיד של המבוגרים בתהליך שיתקיים?

ליהוא: (תלמיד). השבוע נעשה שוב תכנית עבודה. הצוות המוביל יעשה סיוור במקום וכן יעשה סיוור של כל הקבוצה.

בסיכום המפגש נקבעה שוב תכנית עבודה ולו"ז חדש.

המשך מקוטע

המפגש הבא נערך קרוב לחודשיים לאחר מכן. לא נמצא זמן להיפגש.

הסתבר שחלק מתכנית העבודה שנקבעה בוצעה: כל הקבוצה ראתה את המקום. נעשה ניקוי ראשוני. עדיין צריך לצבוע אותו ולתקן תיקונים קטנים.

שולה ודורון: (המדריכים) בלי דרבון שלנו לא היה נעשה מאומה.

לשאלתי מה חסר ע"מ שהדברים יקרו ענו החניכים "חסרה עבודת צוות".

המחשבה בצוה"מ הייתה שאם נקבע תאריך לאירוע חד פעמי (למשל, מסיבה), יצליחו התלמידים החברים בצוה"מ לגייס את חבריהם. נקבע תאריך למסיבת חנוכת המועדון.

התלמידים חברי הצוה"מ נקבעו כראשי צוותים לביצוע כל מה שצריך ע"מ שהמועדון יוכן למסיבה. כל אחד מהם לקח על עצמו לגייס צוות לא גדול ולבצע חלק מן המשימה.

דוד: (מנהל הכפר), אם ביה"ס יראה שכולם נרתמים לביצוע גם בי"ס ייתן את חלקו.

תוצאות בסוף תשס"ז

מכאן ואילך לא הצליח הצוה"מ להיפגש עד לסופה של שנת הלימודים.

למרות מאמצייהם של שולה ודורון המדריכים והתלמידים המשתתפים בצוה"מ לא הצליחה שכבת ט', י' לעמוד במשימה, לבנות לעצמה מועדון ולהכין את מסיבת הפתיחה שלו.

למרות אי ההצלחה – למרות המפגשים המעטים והלא סדירים - הייתה למידה רבה במשך השנה הזו (ראה בהמשך). מנהל הכפר החדש שהשתתף בכל מהלכי הניסוי מזמן שנכנס לתפקידו רואה במודל זה אפשרות לטפל בכפר גם בנושאים אחרים. המודל של הצוה"מ -

צוות רב מקצועי המשתף תלמידים בקשיים הקיימים בכפר ובמתן פתרונות, לאחר הניסיון

שתואר כאן, נראה להם כדרך שעשויה להצליח. דווקא התהליך הלא שלם מצביע באופן ברור על הסיכויים הרבים בפנימייה, המצוידת בצוות מסור ופתוח ללמידה ובניהול חותר לשינוי.

למידה

הלולאה הראשונה – מה ניתן ללמוד על מניעת נשירה?

תלמידים נושרים מהפנימייה כאשר קיים פער לימודי וחברתי גדול בין אוכלוסיית הפנימייה לאוכלוסיית בית הספר. הם נושרים כאשר אינם מרגישים שהפנימייה היא "בית". כאשר לא מזהים ולא מטפלים בקשיים שלהם. כאשר שוללים מהם את הזכות לאחריות על עצמם. תלמידים נשארים בפנימייה בגלל חברים טובים, עקב תחושת שייכות, גאווה יחידה, אכפתיות והשקעה של הצוות שגורמת להצלחה. בפנימייה טובה, כפי שהעלה "מפגש העיר", החברה מגובשת, עצמאית ונוטלת אחריות על אספקטים חשובים בחייה. בעיקר על ניצול הזמן הפנוי שלה.

הלולאה השנייה – מה ניתן ללמוד על כפר הנוער נהלל?

בפנימייה של כפר הנוער נהלל חלו השנה שינויים מפליגים. מנהל הפנימייה עזב, מנהל הכפר הפך להיות גם מנהל הפנימייה. בעזרת הצו"מ נעשתה חשיבה על עיצוב פנימייה אחרת שתהיה מתאימה לתלמידיה ותימנע נשירה. על פניו נכשל הניסוי בהקמת המועדון. התלמידים שביקשו לנהל את חייהם, רצו לתרגל אחריות ועצמאות נכשלו ועימם הבוגרים שהעריכו את יכולתם לבצע את המשימה. להלן הסיכום של הדס העו"ס:

"כל התהליך היה ארוך וקשה, גם לצוות האחראי וגם לחניכים שהיו אחראים על הקמת המועדון. רוב הדברים לוו בהתנהגות אגרסיבית האחד כלפי השני ובעצבנות. ההצלחות היו שקיבלנו מקום, ושהתלמידים עצמם ארגנו את הקבוצה וגרמו לחבריהם להיות שותפים בניקיון המקום. המועדון לא הוקם, למרות שהרצון של התלמידים לא התבטא בדברים חומריים שלא היו קיימים במועדון הישן של הבניין, אלא בעובדה שהמועדון יהיה תחת אחריותם ומרותם הבלעדית.

מטרת הניסוי הייתה לעבוד בשיתוף פעולה עם התלמידים, לשתף אותם בתהליך קבלת ההחלטות, למרות שהוא מצד אחד, יכול להיות רווי קשיים, ומן הצד השני לגרום לתלמידים לחוות הצלחה.

גייסנו לביצוע העבודה את כל החניכים בבנין בצורה עקיפה, אבל בצורה ישירה היו אחראים על הפעילות ילדים מסוימים שלא דווקא היו מובילים בקבוצה. המכשול שהיה בעייתי במהלך כל התכנית היו הילדים עצמם, שלעיתים לא שיתפו פעולה אחד עם השני ולא תמכו אחד בשני.

ערכנו טבלה ובה חלוקת תפקידים ותאריכי יעד. בחלק עמדנו ובחלק לא. לא היו הפתעות במהלך התכנית לטעמנו והדברים התנהלו כמצופה.

להלן דברים מתוך תקציר ישיבת הסיכום, שבה השתתפו רק נציגי הפנימייה בצוה"מ (ללא נציגי ביה"ס שהיו עסוקים בהתכנסות אחרת):

שולה: (מדריכה), אני לא האמנתי כל הזמן בעניין המועדון. בכל זאת, מי שלא עמדו באחריות והתיימשו הם התלמידים.

דורון: (מדריך), לא רואה באי הקמת המועדון כישלון שלנו. בהתחלה עשיתי הכול על מנת שהתכנית תצליח. (ואכן דורון ניהל איתי לאורך הדרך שיחות טלפוניות שבהן ניסינו לברר מה עוד ניתן לעשות על מנת שהתהליך יתקדם). היו לנו שתי הצלחות: ניהלנו פעמיים בחירות לגבי מי שהילדים רוצים שייצגו אותם. בנינו עם הילדים תכנית עבודה, חלקה יצאה אל הפועל וחלקה לא יצאה אל הפועל. חלק רצו לעשות דברים וחלק לא. כנראה שאת המועדון "לא רצו מספיק". עובדה שמועצת התלמידים שנבחרה הובילה לדברים קטנים שהצליחו.

הדס: (עו"ס) הייתה כאן תחושה שאונסים אנשים לבצע דברים. אינני חושבת שהמועדון הוא הנושא החשוב ביותר לתלמידים. עם זאת אינני מרגישה שהיה כישלון. התהליך הוא טוב. מה שקרה עם התלמידים אינו מפתיע. קשה מאוד להזיז אותם גם ללימודים. הילדים קיבלו רושם שהמועדון מעניין בעיקר את המדריכים אבל לא את כל הצוה"מ שכולל גם את צוות ביה"ס. כל הנושא לא עניין בכלל את בית הספר וזה הפך לבעיה של הפנימייה. מעבר לעובדה שהיה נחמד לשבת במפגש העיר - בי"ס לא התעניין כלל בתהליך.

לשנה הבאה אולי כדאי לקחת פרויקט שמכין משהו עבור כל הפנימייה. אם מחליטים צריך לקבוע תאריכים של התכנסות ועבודה מתחילת השנה לכל השנה.

דוד: (מנהל הכפר) התהליך הוא מצוין וצריך למצוא דרך איך ממשיכים בתהליך. רוב הדברים שנאמרו כאן מוצאים אישורם במה שקורה כרגע: נציגי ביה"ס אינם משתתפים בישיבה זו הם בהתכנסות אחרת.

שולה ודורון עברו השנה תהליך והשנה הסתיימה בהצלחה כפי שלא הסתיימה אף שנה קודם לכן. לא נרשם אף אירוע חריג בפנימייה ושולה ודורון הראו את יכולתם להעביר אחריות לתלמידים בכך שלקחו מנהיג שלילי של הקבוצה ונתנו לו תפקיד ואחריות. זוהי פרשנות אחרת לנושא של ניהול חיים עצמאי של התלמידים. כולנו עברנו תהליך.

הלולאה השלישית – מה ניתן ללמוד ממחקר הפעולה?

הלמידה שהצטברה בעזרת התהליך של מחקר ועשייה - שחלקו צלח וחלקו לא - היא חשובה ביותר. אחד הכשלים העיקריים של הפנימייה, כפי שמציינים תלמידיה, הוא הקושי להתמודד עם הזמן הפנוי בדרך שבה תהיה גם להם אמירה על תכנון ופעילויותיו. מחקר פוזיטיביסטי היה מסתפק ב"צריך ל...". אחד מיתרונותיו של מחקר הפעולה הוא, כאמור הקשר בין חקירה לעשייה: כאן לא די בגילוי ה'אמת' הזו. צריך לנסות ולממש אותה וללמוד מתוך הניסוי. את

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

המרחק בין האמירה – או הרצון – לבין הביצוע אי אפשר לגלות אלא בעזרת מחקר פעולה. יש משמעות לפער הזה, וזו הלמידה החשובה בסיפור נהלל. ואכן, חלק מן הזמן בצוה"מ נוצל לניסיון להסביר את הפער הגדול בין הרצון הברור שהובע ב'מפגש העיר' לבין חוסר היכולת להגיע לתוצר משניתנה ההזדמנות לעשות כן.

אפשר להסביר את הקושי כך: אין די בהבעת רצון לקבלת עצמאות מצד התלמידים ומתן רשות לפעול ברוח זו מצד הבוגרים. היכולת לתפקד עצמאית היא יכולת נרכשת בתהליך של חניכה של הבוגרים את התלמידים. הדברים מורכבים שבעתיים במקום כמו הפנימייה בנהלל שבו התרגלו הצוות והתלמידים שרוב האחריות לעשיית התלמידים - מהצלחה בלימודים ועד לניצול הזמן הפנוי - היא אחריות של ביה"ס ושל הפנימייה כאחד. את הנושא הזה האירו לראשונה ההורים שהשתתפו בצוה"מ, שקבעו כי אחד מן החסרונות של הפנימייה היא העובדה שעושים יותר מדי עבור התלמידים ולא תובעים מהם שום אחריות.

הניסוי הציג פרדיגמה חדשה של חיי הפנימייה, לפיה התלמידים מנהלים את חייהם, אבל אין די בהצגת פרדיגמה חדשה. צריך לנסות לחיות לפיה. במקרה של נהלל המשיכו להאמין ("אנחנו יודעים") שהתלמידים אינם מסוגלים לעצמאות. כך המדריכים, ביה"ס וכך גם מנהל הכפר ("נסייע כשנראה שגם הם תורמים").

כולם - במידה זו או אחרת, בעשייתם או באי עשייתם, הוכיחו חוסר אימון ביכולת התלמידים. כך מופיעים הדברים גם בציטוטים הנרחבים שהובאו מן הסיכומים. צריך לציין שלאורך הדרך חלו שינויים. המדריכים, שעמם התנהלו שיחות ארוכות על ההבדלים בין "לחנוך" ו"לחנוק", החלו את ראשיתו של המסע שבו לא עושים הכול בשביל אלא מדריכים איך לעשות עבור עצמך - אבל התהליך הזה קרה מאוחר מדי. ביה"ס לא ייחס חשיבות רבה לתהליך הזה וראה את תפקידה העיקרי של הפנימייה כתומכת לימודים. חשוב לציין שכך מנהל הכפר רואה גם את תפקידו ומשקיע בכך משאבים, זמן ומאמץ אדירים – בהצלחה, יש לציין.

כל הגורמים הללו יחד, למרות רצונם הטוב, לא מצאו זמן לנהל תהליך שיטתי ומבוקר כמתחייב. למידה ממחקר ועשייה היא תהליך צורך זמן. אי אפשר לוותר על מפגשים סדורים, אחת לשלושה שבועות לפחות, עם צוות מורכב ומחויב הבוחן את התקדמות התהליך בצעדים קטנים, ומסוגל לאתר תקלות ולגבש תיקונים בשעת הצורך.

בלתי אפשרי לנהל תהליך כזה במרווחים של חודשיים בין פגישה לפגישה. לכן, ובשל הלמידה שהצטברה והרצון להמשיך חשוב לחדש את מחקר הפעולה, לבחור שורה של נושאים צנועים יותר ולהתקדם איתם בתהליך מובנה ומסודר צעד אחר צעד. חשוב לשתף את ביה"ס כגורם מעוניין ושווה ערך. חשוב לעסוק בלמידה שוטפת כל הזמן ולקבוע מראשית השנה מועדים קבועים ורצופים ללמידה זו.

הניסיון הזה לכשעצמו יהיה מוגבל מאוד אם לא ישולב בתהליך שלם שיראה את המערכת כולה (ביה"ס והפנימייה) על קשייה, ויציע לה דרך לשינוי והתחדשות באמצעות תהליכים דומים ומקבילים שיתנהלו בזמנית ויובילו יחד שינוי מבוקר ומתואם.

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער בן יקר יועץ – ד"ר אמתי ניב

התקיימו 6 פגישות

בן יקר: כשהפרה רוצה להניק העגל עשוי מזהב מזויף

בדו"ח "ועדת העשור" מוגדרים סוגים שונים של פנימיות. "ההבחנה העיקרית היא בין טיפוס חינוכי מהותי לחינוכי-טיפול, כאשר ההבדל ביניהם מתבטא בשיעור נוכחותם והתערבותם היחסית של אנשי צוות העוסקים בהדרכה חינוכית לעומת אנשי צוות העוסקים בטיפול בפרט (כגון עובדים סוציאליים ופסיכולוגים). דוגמא לטיפוס הראשון הוא כפר הנוער ולטיפוס השני – פנימיות ה"מכינה" (עמ' 27)".

בן יקר הוא פנימיית מכינה דתית הקולטת נערים לכתה ז' ומגישה את המתאימים לבחינות הבגרות. היא ממוקמת בעמק חפר, ליד כפר הרוא"ה, ומאופיינת במרחבים וירק מחד וצוות וותיק ומנוסה מאידך. ד"ר שלום שמאי, מוביל פרויקט המו"פ במינהל, הציע למנהל הכפר להצטרף ולאחר ברור קצר קיבל את הסכמתו. ד"ר אמתי ניב קיבל על עצמו את ליווי התהליך.

המסע החל בקול תרועה רמה: נקבע צוה"מ שהקיף את בעלי התפקידים המרכזיים בכפר ובראשו הוצבה עו"סית מנוסה ומקובלת. את עיקר האחריות להפעלת התהליך לקח על עצמו מנהל הכפר. נקבע לו"ז אינטנסיבי שלקח בחשבון את תחילתו המאוחרת של התהליך (אמצע נובמבר). על רקע הנשירה הגדולה מכתה ז' של אשתקד סומנה הקליטה הנכונה של המחזור החדש (כתה ז') כשאלת הלמידה. החקירה המשותפת, נאמר, תשמש את המעורבים בקליטת המחזור החדש.

מסע הלמידה שיצא לדרכו עם ציפיות גדולות להפקת לקחים ותרומה לפתרון שאלה מרכזית בסדר יומו של הכפר הגיע אל סיומו הבלתי צפוי בפגישה החמישית של הצוה"מ.

התבקשה, לדעתי, הפקת לקחים מסודרת: מה התכוונו לעשות, מה עשינו בפועל, מה למדנו ומה נעשה בעתיד בדרך אחרת. לא כך חשב מנהל הכפר שדחה את הפגישה המסכמת אתי לאחר הפסח. כנאמר, עבר זמנו, בטל קורבנו. כתחליף צנוע לדיון שלא התקיים העליתי כאן על הכתב את סיפור המעשה ואת התובנות והשאלות הפתוחות שנוצרו במהלכו. אני מקווה שהחומר המוגש כאן בצורה גולמית יאפשר למעוניינים להעמיק את הבנתם בסוגיות המתלוות לתהליכים של חקירה ולמידה בקונטקסט של כפרי הנוער של המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

קדמה לפגישת הצוה"מ הראשונה שיחה שלי עם יוסי קרויטהמר, מנהל הכפר, בה סמנו את נושא המחקר המשתף, הבהרנו את השיטה, קבענו את המבנה והסכמנו על תקשורת פתוחה וישירה בינינו.

הפגישה הראשונה של הצוה"מ

המשתתפים. הצוה"מ בהרכב מלא: מ. הכפר, מ. ביה"ס, מ. הפנימייה, המדריך של כנה ז', המחנכת, עו"סית, ראש הצוה"מ.

תכנים: פתיחה. היכרות הדדית; הסבר שלי: למה צריך מחקר פעולה משתף, איך עושים אותו ומה יוצא מזה; הבהרת ציפיות.

השאלה: למה פספסנו אשתקד? כמחצית התלמידים שהתקבלו אשתקד לכתה ז' נשרו במהלך השנה. אם נדע למה זה קרה נוכל להבטיח השנה תוצאות יותר טובות. הסברים אפשריים: הדמוגרפיה של הכתה, עמדת ההורים, התנהגויות מסכנות (עישון, ונדליזם ואלומות) המאיימות על התלמידים החדשים, תחלופה של צוות ההדרכה.

גורמי הכישלון אשתקד עשויים להפוך לגורמי הצלחה השנה. את ההבדל עשויה לייצר למידה משותפת של העבר, הסכמה על בחינה מחודשת של הפרדיגמה החינוכית ועריכת ניסוי שיבחן את האפקטיביות של השינויים המוצעים. אפשר גם להגדיר מדדים בהתאם. למשל, כמות הקונפליקטים בין הסגל לחניכים ובין החניכים לבין עצמם, מספר ועוצמת משברים אישיים בקרב הנקלטים, שעורי נשירה.

בסיומה של הפגישה לקחו על עצמם בעלי התפקידים המופקדים על תחומי הפעילות השונים להציע דרכים לצמצום מרבי של הנשירה השנה:

- טיפול פרטני במסגרת הפנימייה (איריס וצו"ד);
- פעולות יזומות סביב בר המצווה (צו"ד);
- יחס אישי בתחום הלימודי (אורטל וענת);
- עדכון שוטף של ההורים (ליאור);
- השתתפות פעילה בחוגים;

המופקדים על גורמי הצלחה יכינו תכניות פעולה לקליטה טובה ויציגו אותן בפגישת הצוה"מ הבאה.

שאלות לא פתורות לחברי הצוה"מ

1. למה מחקר-פעולה? לחברים בצוה"מ ניסיון קודם במחקרים. הם יודעים לספר על תגליות שהתגלו במהלכם, יש הרבה סקפטיות לגבי ההיבט הפרקטי של העיסוק הזה. התגליות, אם בכלל יש כאלה, נוגעות בעניינים מופשטים המעסיקים את החוקרים אך אינן משרתות את בעלי התפקידים.

2. מדוע אין בצוה"מ נציגות לתלמידי ז' של השנה? האם המידור הזה אופייני למוסדות דתיים?

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

יומני היקר מתעמקים בשפע של נתונים לא רלבנטיים ומתעמתים על עקרונות שתמיד מובטחת אי הסכמה לגביהם. כל זה כדי לא להסתבך בפעולה (שינוי). בסיומו של יום מאשימים את המנחה שלא השכיל להביא אותם לחוף מבטחים.

פגישת הצוה"מ השנייה

המשתתפים כל חברי הצוה"מ; המפקחת

תכנים בעלי התפקידים דיווחו על תכניותיהם. מימושן אמור לצמצם או לבטל את הנשירה. למשל, עדכון שוטף של ההורים. או, יציאה לפעילויות של חסד.

משימות ביצוע התכניות. מעקב אחר התהליך ותוצאותיו יספק תשתית ל"תיאוריה מעשית על קליטה אפקטיבית".

שאלות לא פתורות למה לא משתפים את הילדים בתכנון? עקרון או עייפות? המורות: תלונות הילדים לרוב אינן מוצדקות. בשיחה אישית עם מנהל הכפר הוא הטיל ספק ביכולתם של הנערים לקחת חלק בעבודת הצוות: הם לא יבינו את השאלות, אי אפשר לסמוך על הצעותיהם ונכוחותם תמנע דיון פתוח בשאלות שעל סדר היום. אחרי שחזרתי והבהרתי את תרומתם הצפויה של הנערים לאורך כל המסלול – מהגדרת השאלות ועד ליישום הפתרונות - הציע מנהל הכפר שאפגש עם הקבוצה-הכיתה כדי להתרשם מיכולתם ומרצונם לקחת חלק פעיל בעיצוב התנהלותה של הכיתה. בסופו של דבר הוחלט להזמין לפגישת הצוה"מ הבאה את מנהיגיה הלא-פורמאליים של הכיתה. מנהל הכפר יחליט על המשך חברותם בצוה"מ לאור מה שנראה בפגישה הקרובה.

יומני היקר

תמיהות שהעליתי ולא נענית: למה הטיפול בנפרד בכל גורם הצלחה? כך יוצרים 'תערובת'. למה לא ליצור 'תרכובת' וליהנות מיתרונות של סינרגיה? מורכב מדי? מכרסם במידור ומקשה על שליטת הקודקודים?

עניין אחר: אם הם מכירים את גורמי ההצלחה ויודעים את השפעתם, לא צריך לשכלל אותם אלא לבדוק מה הקושי בהפעלתם.

עמדת המנהל לגבי השתתפותם הפעילה של הנערים בתהליך יוצרת בעיה עקרונית שזכתה לתשומת לב רבה ב'סיבוב' הראשון של פרויקט המו"פ. שם למדנו שהמעורבים בלמידה של נושאים מורכבים וקונפליקטואליים חייבים למלא תפקיד פעיל בכל התהליך, החל בזיהוי הראשוני ועד ליישום הפתרונות. ספק אם ראוי להתפשר בעניין השתתפות הנערים בצוה"מ. שאלה נוספת: למה קשה לשנות כאן?

פגישת הצוה"מ השלישית

המשתתפים כל חברי הצוה"מ; שלשה מתלמידי הכתה

תכנים

מתחקרים את התלמידים שעומדים יפה בלחץ. הפתעה! זרזי הנשירה, לטענתם, הם בתחום האלימות והביטחון האישי ולא בנושאים שנדונו במפגשים הקודמים. תגובות חברי הצוה"מ: לא בטוח שזה כך; אם יש אלימות, חובת הנערים לדווח; כך או כך, לא בגלל זה צריך לנשור.

"יש לנו קודים התנהגותיים האמורים למנוע אלימות" – הם דוחים את דברי הנערים ומביעים מידה מסוימת של כעס על הביקורת שלהם ועל כך שגלגלו את האחריות לנשירה על מי שאמור להבטיח את שלומם האישי.

שאלות לא פתורות

המבוגרים לא מסכימים. "הם מגזימים", בכל המוסדות יש אלימות, התקריות החמורות הן בדרך הביתה ולא בתחום הכפר. המנהל זועם על כך שלא דווח לו על קיומה של התופעה. אם העדר בטחון אישי הוא גורם לנשירה ואם קיימים האמצעים להפחתת האלימות, אך אלה לא מופעלים, קיימת כנראה בעיה של אכיפה. נברר אותה בישיבתנו הבאה.

לימני היקר:

1. איך אפשר לטפל בבעיה שמכחישים בתוקף את קיומה?
2. זה לא הולך לשום מקום.

פגישת הצוה"מ הרביעית

נעדרים: הנערים ושלש חברות צוה"מ שכרעו ללדת.

מהי השאלה הספציפית בה עוסקים? איך למנוע נשירה מכתה ז'?

מטרת המפגש הנוכחי: לקבוע דרכים לטיפול בתופעות של אלימות.

מה קרה בפועל? מנהל הכפר הופתע מעוצמת הבעיה וכעס על כך שלא ידע. ענת, מנהלת ביה"ס, עמדה על כך שהתופעה מוכרת, הפתרונות ידועים, רק צריך להתאמץ יותר. כך הגענו לסוגיית האכיפה. ברור מהי הבעיה והפתרונות מוסכמים. איך מביאים את הנוגעים בדבר לכלל ההתנהגות הנדרשת?

על פי ההיגיון של ארגונים פורמאליים-הירארכיים נדרש שילוב של כללים ברורים, סמכות מוגדרת היטב ומערכת בקרה למניעת סטיות מההתנהגות הנדרשת. המנהלים בבן יקיר מניחים שיש בידם את שלשת המרכיבים ולכן לא צריכה להיות בעיה רצינית של אכיפה. בעיות אכיפה מתעוררות כתוצאה מאי בהירות באחד או יותר משלשת המרכיבים. הפתרון: להתאמץ יותר. לחדד ולשנן את הכללים, לשנות את הגדרת הסמכויות בהתאם לתנאים הקיימים ו/או לשפר את כלי המעקב והבקרה. כאשר הדינאמיקה הזאת מתרחשת במצבים עמומים (הכללים לא ברורים, יש כרסום בסמכות וכלי המעקב והבקרה אינם מעודכנים),

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

גישה של "יותר מאותו דבר" רק מחריפה את הבעיה ויוצרת 'מעגל איוולת' בו הופכים הפתרונות לבעיות עוד יותר קשות. (ווצלוויק ועמיתיו בדיון על שינויים מהמעלה השנייה). קיווייתי שדיון מהסוג הזה ימריץ את חברי הצוה"מ לבחון את הנחות היסוד שלהם בתחום ולחפש 'מנופים' שיאפשרו להם שינויים מהמעלה השנייה. לא הייתה שום נכונות לעשות זאת, והסיכום הלא פורמאלי כלל שתי הכרזות:

א. לא בטוח שיש בעיית אלימות;

ב. אם אכן יש בעיה כזו, רק צריך להפעיל את האמצעים הקיימים ביתר תוקף ונחישות. בחדר השתררה דממה.

סיכומים והחלטות יוסי הציע להעביר שאלון בין חברי הצוה"מ לאיתור נושא ושיטה שהם יותר רלבנטיים ממחקר הפעולה למצב העניינים בבן יקר. יבררו ביניהם ויודיעו לי לפני פגישתנו הבאה.

פגישה חמישית: מטכסים עצה.

המשתתפים מנהל הכפר, היועץ לתהליך, המלווה מטעם המינהל

תכנים: דברי מנהל הכפר:

1. תחושה של תקיעות. בפועל, מטפלים באין-בעיה. השנה, בשונה מהשנה שעברה, כמעט ואין נשירה בכתה ז'.
2. התהליך בכללותו מטיל עול כבד על המערכת (פגישה של שעתיים, אחת לשבועיים).
3. לא ברור איזה תרומה תהיה למחקר על תפקודו של המינהל.
4. צריך להעדיף את הפרויקט של התכנון האסטרטגי (המתקיים במסגרת אחרת).
5. טענות כלפי המנחה. הוא לא מספיק טוב.

משימות

לסגור את נושא הנשירה ולפתח פרויקט חדש בנושא חלוקת העומס בין המדריכים והמורים. כרגע זו בעיה לוהטת, יותר מסוגית הנשירה.

בנקודה זו הגיע התהליך לקיצו.

שאלות לא פתורות, או, החוכמה שלאחר המעשה

ההתנסות הקצרה בבן יקר מספקת מודל ראשוני לאי הצלחה. המרכיבים העיקריים של מודל אי-הצלחה הם:

- הכפר מתנהל על מי מנוחות. "אנחנו פועלים כבר שנים רבות ויודעים מה צריך לעשות".
- מצטרפים לפרויקט כדי לרצות את אנשי המינהל.
- לא ברור אם נלמד בו משהו חדש ("אנחנו הרי יודעים כבר").

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

- יש לנו היררכיה ברורה ואיננו משתפים תלמידים בדיונים על סוגיות רציניות.
 - הימנעות: כאשר מזמינים חניכים להעיד על המצב הקיים הם נוטים לשבש את התמונה הנכונה. במצבים מורכבים עדיף לא לשאול אותם, או, לפחות, לא להתייחס אליהם בכובד ראש.
 - יש לנו 'תיאוריות פעולה' בעניינים מרכזיים בכפר. כאשר התיאוריה והכלים אינם אפקטיביים לוחצים על יותר מאותו דבר.
 - חלוקת עבודה קפדנית. כל אחד אחראי מאד לתחום שלו ולא מעניינים אותו בעלי תפקידים אחרים. בכך נמנעת האפשרות לטפל בצורה אפקטיבית בבעיות מורכבות.
- הערה: הנורמות הניהוליות והתרבות הארגונית אשר תועדו ותוארו בהקשר של בן- יקיר אופייניות לכפרים נוספים. זיהוי המאפיינים האלה קורא לבדיקה קפדנית בטרם כניסה לפעילות מו"פ או ניסיון לשינוי.

נושא מס. 4 - שותפות.

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער אורט-ימי באשדוד יועצים ד"ר איוה חגי-ניב וד"ר אמתי ניב

התקיימו 10 פגישות

ההתחלה

הכפר נכנס לפרויקט המו"פ תחת הכותרת של "נשירת תלמידים" – תופעה שקרתה כאן בשנה האחרונה. בפגישה הראשונה הוברר לכולנו שהבעיה הזו טופלה כבר- ושהשאלה המעסיקה את הכפר רחבה הרבה יותר.

על רקע שינויים מתמידים בכפר מאז כניסתו של המנהל החדש לפני 7 שנים עוצבו, מצד אחד, ערכים ונורמות פעולה רציונאליות ואפקטיביות ונרשמה עליה בהישגים, ומצד אחר נתגלעו סכסוכים עם צוות המורים ובשנה האחרונה אף ירידה בהישגים. באתר הכפר קיימת מצגת של עיקרון "גלגלי שיניים" המציג את המכלולים האמורים להשתלב זה בזה ולהפעיל את הכפר (ביה"ס, הפנימייה, האדמיניסטרציה, הימאות). בהנהלה הנפגשת מדי שבוע חברים ראשי המכלולים – אבל יש קושי להחיל את עיקרון השילוב על העושים במלאכה (מורים ומחנכים). ללא שילוב כזה לא יושגו המטרות המשותפות. בהנהלה – שתפקדה כצוה"מ אחת לשבועיים-שלושה, העריכו ששותפות כזו היא האמצעי ליצור שייכות והישגים. השאלות המתבקשות הן: מה צריכים לעשות למען השותפות? המורים? המדריכים? התלמידים? מה תרומת האדמיניסטרציה? הימאות? מה מצפה כל חלק לקבל מהאחרים ומה הוא מוכן לתרום לאחרים? איך ניתן לבנות שותפות כזו? לאור כל אלה הגדרנו את המטרה לפעילות המו"פ:

ליצור מודל של שותפות להצלחה בצוה"מ, מודל שיחלחל ליחידות השונות של הכפר.

אופן העבודה

את מחקר הפעולה הובילה הנהלת הכפר בקביעות ובמסירות (בפגישות קבועות לאורך השנה) מתוך הבנה שתהליך המו"פ הוא, למעשה, המשך תהליך השינוי שעובר הכפר. הצוה"מ היה מורכב מחברי הנהלה – נציגי כל המכלולים – וקבוצה משתנה של תלמידים, נציגי כל השכבות והעדות: ליאת – ריכוז הצוה"מ – מח"מ, אודי-מנהל הכפר, יהודית – מנהלת ביה"ס, פיידר – מנהל פדגוגי ומחנך ט', נטע – קב"סית, טספאי – מחנך פנימייה, מוטי – מנהל הפנימייה, ירון – מנהל הימאות, אופק- תלמיד י"א, קיריל – תלמיד י', עמית – תלמיד ט', סימונה – תלמידת י'. סה"כ 12 חברים בצוה"מ.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הנורמות המובילות בצוה"מ היו של דיאלוג. כולם שווים בזכותם לדיבור, להסכמה ולא הסכמה. אם רוצים להצליח חשוב שתהיה שקיפות, שניתן יהיה לדבר על "מה שלא בסדר אצלנו" מבלי לחשוש. היה דגש על חשיבה חיובית: "לא לומר לא - אלא מה יכול להחליף את מה שאומרים עליו 'לא'".

החקירה הראשונה – דפוסים אופייניים

הנהלים לשותפות בין כל המכלולים הוגדרו, כאמור, מזמן אבל אינם מיושמים. הדבר בלט במיוחד במקומות בהם חסרה ה'שותפות'. למשל, מי צריך להזכיר לתלמידים לקחת אתם את כל מה שהם צריכים לביה"ס? איך צריכים להגיב בביה"ס כאשר תלמיד מגיע בלי חומרים דרושים? לשלוח לפנימייה (הסגורה)? למה הפנימייה סגורה? מי אחראי על שוטטויות למיניהן? המבוגרים בצוה"מ דיברו על הקושי להשיג אחריות אצל חלק מהמורים והמדריכים, התלמידים בצוה"מ פקפקו ביכולת של חלק מחבריהם שלהם להתייחס ברצינות לעשייה חיובית (הגישה הייתה "לב האדם רע מנעוריו").

על מנת להרחיב את המעגל, ולשמוע קולות נוספים הוחלט לקיים 'מפגש עיר' בו ישתתפו נציגי כל המכלולים, בחמש קבוצות (הנהלה, אדמיניסטרציה, מורים, מדריכים, תלמידים).

מיקוד

מפגש העיר (ראה בנספח) נועד להשמיע ולשמוע: לקבל לגיטימציה לרעיון ולהרחיב את מעגל השותפים – וגם לחשוף את המו"פ בפני מתנגדים פוטנציאליים. הדיון בקבוצות המכלולים היה אמור לסכם את התרומה האופרטיבית של כל מכלול לשותפות הכפרית. בסיכום מפגש העיר כתב מנהל הכפר:

"המפגש הוגדר כמוצלח בשל הפתיחות שנבעה מהמשתתפים מהסקטורים השונים (מכלולים) של כפר הנוער, והרצון הכן של כולם להגיע להתייעלות ושותפות המקדמת את התלמידים - אותם שמנו במרכז הווייתנו ועיסוקנו החינוכיים".

במפגש למדנו על הכפר שיש בו שותפים יותר ושותפים פחות – שההבחנה בהקשר זה אינה עוברת בין תלמידים לבוגרים, על תחושה של מנהיגות חזקה ואמונה באדם, יחד עם הכרה במציאות לא קלה.

למדנו על הציפיות שיש כלפי המו"פ כגורם לשינוי כולל.

למדנו על הרגשתם של התלמידים: חשוב להם שהדרישות מהם תהיינה ברורות וריאליות, שהתקנון יחייב את כולם - לא רק את התלמידים, שהמבוגרים יתייחסו אליהם בכבוד. הם מרגישים שלא תמיד יש הסכמה על החוקים ונוצר לעיתים בלבול.

באופן מפתיע הייתה הסכמה בין הקבוצות על מה שיש ומה שלקוי ובמה צריך לעסוק בשנה הקרובה.

כולם הזכירו את הבעייתיות של מרכז הלמידה (הכנת שיעורים מרוכזת אחה"צ שלכפר ניסיון מגוון בהפעלתה, אבל אף אחד מהצדדים אינו מרוצה מהתוצאה), את הצורך לבחון מחדש את הפעילות והמבנה של מועצת הקדטים (הבנויה כרגע משני ראשים), וביקשו דיאלוגים שכבתיים.

הדיאלוג שנוצר במפגש העיר הוביל לפגישות מחנכים ותלמידים עם נציג הצוה"מ בכל הכיתות. כאן נערכו דיונים מעניינים בנושאים העיקריים שאותרו במפגש העיר: מרכז הלמידה, מועצת הקדטים, התכוונות מול מטרות משותפות ונורמות התנהגות. הפנימייה קיימה במקביל דיונים דומים.

הכלים שגובשו

בשיחה עם אודי, מנהל הכפר, הובהר לנו שהציפיות מהמו"פ הן ברמה של שינוי עמדות. המשמעות היא שנדרש שינוי פרדיגמלי בדרך שבה מתנהל הכפר. היכן להתחיל? האם ניתן לעשות שינוי כזה בעשר פגישות? בחצי שנה? נקודת התחלה אפשרית היא ציוני הבגרות. יש הכרח להעלות את ציוני הבגרות השנה, שכן הם צנחו והגיעו ל-24%, כאשר פחות מ-50% מהתלמידים נגשו לבחינות. נראה שמרכז הלמידה הוא אחד מהגורמים העשויים לסייע בשיפור הציונים - אבל ניתן להפעילו רק אם תתקיים שותפות (במודל 'גלגלי שיניים') בין המכלולים. הצענו לפעול בגישה של פריצת דרך: להתמקד במרכז הלמידה, לעצבו מחדש כצומת של שותפות אפשרית. מרכז הלמידה המייצג את הקושי בשותפות - אבל גם את הפוטנציאל שלה, שכן, שיעורי הבית צריכים להיות איכותיים ומגרים חשיבה ולמידה, צריך להקפיד על נוכחות בכיתות ובמרכז הלמידה, על הכנת שיעורים, על שיעורי עזר. כל אלה דורשים מחויבות משותפת של מנהלים, מורים, מדריכים ותלמידים. ללא שותפות בין המכלולים אין אפשרות לקיים את כל אלה בצורה אפקטיבית.

הניסוי הראשון: אחריות לתלמידים

הצוה"מ אכן החליט להתמקד בעיצוב מחדש של מרכז למידה אפקטיבי כמוקד המסמל את החיבור הנדרש בין המכלולים. הגדרנו מחדש את מטרת מרכז הלמידה: זוהי למעשה יחידת זמן המוקדשת לשיפור יכולת הלמידה העצמית, להעמקת שיעורי הבוקר, לפיתוח סקרנות. כאן התלמידים אמורים להתמודד בעצמם עם שאלות וקשיים כאשר המורים והמדריכים מסייעים לפי הצורך. כאן צריך להתבצע המעבר מלמידה פסיבית ללמידה אקטיבית, מלמידה אישית ללמידה חברתית. באופן אידיאלי צריכה הלמידה של אחה"צ לבטא את המשמעות העצמית של התלמידים ואת המחויבות של המבוגרים לחינוכם.

התלמידים בצוה"מ תלו את אי ההצלחה של המרכז עד כה במיקומו בכיתות ובאווירה שאינה מעודדת למידה השורה שם בשעות של אחר הצהריים. הם מעדיפים להכין את שיעורי הבית בחדרים. נוח יותר, יש תחושה של בית. הם טענו שאפשר לסמוך על התלמידים שלא ינצלו את השינוי לרעה ויעמדו בהתחייבויותיהם. האחריות למרכז למידה משופר אמורה, אם כן, להתחלק בין המבוגרים הדואגים לתכנים (מורי עזר, חונכים, סטודנטים לעזרה באחריות ביה"ס, ארגון אחה"צ והשגחה של הפנימייה), והתלמידים הדואגים להיות ערים ולשקוד על שיעוריהם.

המתכונת שגובשה היתה כדלקמן:

למשך ששה שבועות יופעל מרכז למידה במתכונת חדשה, לגבי תלמידי ט' ו'י, ל - 4 ימים בשבוע.

הלמידה תהיה בחדרים, תיעשה בקבוצות של בין 4-6 תלמידים.

יערך מיפוי של התלמידים המתקשים.

לעזרת התלמידים יעמדו חונכים מכיתות י"ג – י"ד (עד 6 תלמידים לחונך) ומורה.

החונכים יודרכו בנושא חניכה.

החדרים יאורגנו לפי מקצועות – להכנת שיעורים בלבד.

תהיה התארגנות פנימית בחדרים כך שכל אחד יתרום לפי יכולתו.

ארוחת ארבע תהיה במועדון, מחשבים יהיו בכיתת המחשבים.

האחריות על הפעלת מרכז הלמידה על מנהל הפנימייה ומדריכיו.

הוגדרו מדדי הצלחה:

החונכים ידווחו על קיום תהליך חניכה;

מורים יעידו על הצלחה: במקום 50% יכינו שיעורים 80% מהתלמידים.

תהיה הצלחה בבחינות – ומורים יעידו על ההתפלגות המשתנה.

הגדרנו אופן הבקרה:

אחת לשלושה שבועות, בצוה"מ, נערוך בקרת סטאטוס ורפלקציה על התהליך.

לפני כל מפגש כזה תיערך בכל כיתה פגישת סטאטוס כהכנה למפגש הצוה"מ.

המשמעות הייתה עבודה רבה למנהלים. היה צריך למפות תלמידים, לבנות שותפות של

מורים וחונכים, להשיג שותפות תלמידים בפגישות כיתתיות (לאחריות אישית וקבוצתית,

להתארגנות בחדרים). לגייס את המדריכים.

מיני משבר

לכאורה – תכנון לעילא ולעילא. למעשה העלתה בדיקת סטאטוס לאחר 10 ימים

שהתלמידים לא ידעו כלל על המחויבות שלהם לשינוי (מי שמכין שיעורים בדרך כלל עשה

זאת ומי שלא – ישן) והייתה שאלה אם הם מבינים בכלל את מהות הניסוי. התגייסות

המבוגרים הייתה חלקית (היו מורים למתמטיקה ואנגלית, מעט סטודנטים, לא היו כלל

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

חונכים, מדריכי הפנימייה לא היו בשטח). בבדיקה שעשה אודי, מנהל הכפר – מצא את רוב התלמידים ישנים. המחשבים היו פנויים. הספרייה נטושה. ארוחת 4 בתפוסה חלשה. מצד המבוגרים נמצא שהם מתקשים לעמוד בהסכמים על עשייה משולבת ולעורר מוטיבציה של מעגלים רחבים יותר הרלבנטיים לניסוי. במקום זה, הם היו עסוקים בתירוץ אי ההצלחה: "אין כוח אדם", "יכולות נמוכות", "מוטיבציה נמוכה", "התנגדויות".

רפלקציה ולמידה

רפלקציה משותפת בצורה"מ העלתה את ההתנגדות של שותפים מרכזיים לעקרונות הניסוי הראשון. מנהל הפנימייה לא היה בפגישה הקודמת (מילואים) ולא היה מעורב בהחלטה. היא, כנראה, גם לא נראתה לו. המנהל הפדגוגי חשב שכל העניין בטעות יסודו ו'נתן צ'אנס' בתקווה שעשרת הימים יעברו ואפשר יהיה לחשוב מחדש על התכנית. אנחנו אמרנו שהקושי מצביע על כך שהשינוי איננו טריביאלי, שהמודל שנוסה מייצג עקרונות שממש לא היו מקובלים כאן. בתגובה, תלמידים ומבוגרים כאחד טענו עכשיו בזכות השליטה המרכזית. המעבר לחדרים יוצר פיזור (וביזור) שקשה לשלוט בו. תלמידים ללא משמעת פנימית לא יעמדו בפיתוי שלא ללמוד באין יד מכוונת. במקומות שבהם לא קיימת מוטיבציה להצלחה נדרשת שליטה חיצונית. במהלך הדיון הבהירו התלמידים שיש ביניהם (בעלי מוטיבציה ושליטה עצמית) שהלמידה בחדרים מתאימה להם – ויש כאלה (שהמוטיבציה שלהם נמוכה) שילמדו רק בכיתות ותחת השגחה. כעיקרון נקבע אפוא שיש להתאים את אופן הלמידה לתלמיד.

הניסוי השני: גמישות

לפי הצעת התלמידים החליטו להפעיל ניסוי גמיש - כך שהלמידה תותאם למאפייני התלמיד כשמדד ההצלחה יהיה עצם הפעלתו. מרכז הלמידה שיתרכז בתגבור מקצועות הבגרות יתקיים בבנין הכיתות, להוציא תלמידים שיכולים ללמוד בחדרים. יועמד אחראי לנושא. המנהל הפדגוגי יפעיל את המחנכים ומנהל הפנימייה את המדריכים, שניהם יעבדו זה מול זה. ההחלטה תועבר לכל תושבי הכפר באמצעות פורומים קיימים, כך שהמדריכים והמחנכים כאחד ירתמו ויבינו את משמעות הניסוי.

רפלקציה ולמידה על חשיבות תכנון מדוייק

בסוף מרץ ערך הצוה"מ את בחינת הסטאטוס ואת הרפלקציה על ביצוע הניסוי השני. הפעם ללא השתתפות תלמידים, שכן הייתה הרגשה של הצלחה חלקית והשערה ששורשיה מצויים בחוסר השותפות בין מכלולי המבוגרים. ואכן, מצד אחד שמענו על התקדמות בהשתתפות התלמידים בלימודים אחר"צ. מצד שני לא נסגרו פרטים טכניים ונוצרו אי התאמות ברישומים

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

בין מורים למדריכים, חסרו מורים לתגבור, התלמידים עשו את שעות מרכז הלמידה ללא מדים (וטענו לדרישה לא ברורה בהקשר הזה), ומעבר לכל - שיעורי הבית עדיין לא היו מאתגרים.

הייתה תחושה של התרופפות המשמעת אצל המבוגרים, וכתוצאה מכך - גם אצל התלמידים.

בצה"מ שאלו: איך עוזרים לאנשים בארגון לעמוד במחויבות - במקרה הזה למרכז למידה אפקטיבי? מה צריך לעשות על מנת שירתמו למשימה? איך להגיע לביצוע שיטתי, יומיומי? המסקנה הייתה שיש לתכנן במדוקדק את המשך הניסוי על מנת להבטיח הצלחה - אבל גם על מנת ללמוד כיצד ניתן ליצור מחויבות של כל הגורמים לתהליך השינוי כך שיבוצעו כל הפרטים הטכניים הדורשים התייחסות. התכנון נעשה: הוגדרו במפורט מטרה, מדדי הצלחה, שותפים, לוח זמנים ואחריות (ראה נספח).

היכן עומדים היום ומה הלאה

במאי החל מיפוי של התלמידים. תלמידים עצמאים ואחראים נשאו בחדריהם להכנת שיעורי בית, והאחרים הועלו לכיתות לתגבורים במקצועות שהתלמידים מתקשים בהם. ההחלטות שהתקבלו הגדירו במפורש תלבשת אחידה בזמן הכנת השיעורים; את אחריות המדריך לבדוק למידה בחדרי הפנימייה; את קבוצות הלימוד והעזרה להן. החלט לקיים מפגש עיר בסוף מאי לעדכונים, משוב ולמידה הדדית. במפגש העיר השני נכחו כ - 20 תלמידים ו - 16 אנשי צוות. למרות שלא היה חידוש במודל המפגש הזכרו שוב כללי המשחק: לקיים דיאלוג בין עמדות שונות, להקשיב למה שאומרים ולמה שמאחרי המילים, לחפש הסכמות ואי הסכמות, ליצור משהו במשותף. מנהל הכפר הציג את מטרת המו"פ: לחפש דרכים לקדם שותפות בין המכלולים. הסביר את נושא מרכז הלמידה כמייצג את האתגר המרכזי של הכפר (שיפור ציונים) המחייב שותפות כזו. לבסוף נשאלו ארבע שאלות:

- מה למדנו על מרכז למידה מהתהליך שמתרחש בכפר?
- מה למדנו על הכפר?
- מה למדנו על שינוי?
- איך אנו מרחיבים את שיתוף הפעולה בין המכלולים ואת מעורבות התלמידים בעניין?

בנושא מרכז הלמידה הדגישו שעל מנת ליצור הנעה אישית של תלמידים נדרשת יצירתיות ומסירות של המבוגרים. סיכמו שהמודל הטוב, כנראה, הוא של קבוצות למידה בכיתות ואלה המסוגלים ללמידה עצמאית ילמדו בחדרים. למראית עין - אמרו - לא קרה כלום, כי עדיין

הכפר מחפש את המודל האידיאלי של מרכז למידה אפקטיבי. למעשה, איפשר ה'מסע' חקירה לעומקו של הנושא, והסוגיות ברורות היום הרבה יותר מאשר בעבר. בהקשר הלמידה על הכפר, דברו על הקושי של כל השותפים להתנהל יחד ועל המודעות הגוברת לצורך לעבוד יחד. הודגש הקושי ליצור שותפות של אמת בין בעלי אינטרסים שונים: המורים רוצים תלמידים טובים, התלמידים מעדיפים להישאר ילדים, המדריכים – בין הפטיש לסדן ובחוסר כוח אדם. איך אפשר ליצור אינטרס משותף לכל אלה? כנראה שאין מנוס מלהמשיך לנסות, להצליח וללמוד מכך. ציינו את הישגי ההנהלה בהקשר הזה: כנראה ששם למדו לעבוד יחד, מעריכים משתתפי מפגש העיר.

אורות וצללים בניסוי

ארבע אלומות אור נזרקו על סוגיות חשובות בתוך הניסוי באורט ימי אשדוד. הטיפול במרכז הלמידה היה לתרגיל מעניין בהתארגנות כפרית. "לא ידענו עד כמה אנחנו חשובים לכם", חזרו ואמרו התלמידים בהזדמנויות שונות. החוויה המרגשת ביותר בהתנסות הזו הייתה, ראשית, לראות את התלמידים רואים את המבוגרים. "יפה שעושים שותפות ומקשיבים לכולם ועושים מה שכולם רוצים בו" – אומרים התלמידים. הולכת ונבנית הבנה שאין כאן "רעים" ו"טובים" אלא קושי אמיתי לרתום אחרים לעשות את מה שעל פניו נראה כנכון. מפגישה אחת לשנייה ראינו כיצד נבנה האמון בין המבוגרים לצעירים - על ידי תרומת התלמידים לדיון מחד ויכולת השקיפות של המבוגרים מאידך. שנית, נוצרה הבנה שנדרשת מעורבות כל הצדדים על מנת להגיע להצלחה: המדריכים צריכים לחנוך את התלמידים; המחנכים צריכים לתת שיעורי בית מאתגרים ומעוררי למידה; התלמידים צריכים לרצות ללמוד ולהתקדם, לרשום את שיעורי הבית ולעשות אותם. שלישית, כל הצדדים הבינו שהעברת האחריות ללא חניכה - מההנהלה למחנכים, למדריכים ולתלמידים – לא תביא לתוצאות המקוות אלא להתרופפות. רביעית, למדו על כוחו של 'מפגש עיר' ככלי לאבחון, לקבלת החלטות ומעבר לכל – להדברות ותחושה של 'שותפות גורל'. הופתענו כולנו למול הדמיון בתפיסות של עוצמות וקשיים באורט ימי אשדוד על ידי צעירים ומבוגרים כאחד.

למידה בשלוש לולאות: על מרכז למידה

אודי, מנהל הכפר, בסיום הפרויקט: "אנחנו צריכים למצוא את המודל שיתאים לכפר שלנו. אנחנו בונים תשתית ונמצא את הדרך מתאימה לנו. מכשירים את החדרים שיהוו סביבה לימודית נעימה ונוחה. כמו כן אנו חושבים

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

קדימה על הצטיידות מחשבים בכל החדרים. יחד עם זאת חשוב לא להירדם בעניין מתן שיעורי בית והכנת שיעורי בית".

הציפייה הייתה לעצב ולהפעיל מרכז שהלמידה בו אפקטיבית וכוללת למידה עצמית, הקניית הרגלי למידה ולמידה בחברותא.

מתוך הניסויים התבררה ועלתה דמותו של מרכז למידה מרכז למידה המשלב צרכים ויכולות של תלמידים, מורים ומדריכים, מרכז למידה שיש בו:

1. שיעורי בית מאתגרים
2. פיקוח ודיווח של המורים על רישום השיעורים והעברתם למדריכים
3. חלוקה של תלמידים (בין למידה עצמית בחדרים מול למידה בכיתות)
4. חלוקה לקבוצות למידה (מורים בכיתות, סטודנטים מסייעים, מדריכים מארגנים)
5. ספריה עובדת ומחשבים פעילים.

מרכז כזה דורש כלים (שיעורי בית, כיתות מתאימות וחדרים מתאימים ללמידה, קבוצות עבודה, הדרכה, ספריה ומחשבים) **אכיפה** (דיווח של המורים על שיעורים, בדיקה על ידי המדריכים, ליווי על ידי המחנכים), **וחינוך** (לחונך תלמידים וחברי צוות לעצמאות בלמידה ולמשמעת פנימית, לרצון להצליח, להקפדה על משמעת ועל מדים).

הסוגיות שעלו לדיון במסגרת הצוה"מ ו'מפגש העיר' כמו גם בכיתות ובפנימייה נגעו בעניינים המצויים הרבה מעבר ל'מרכז למידה' לכשעצמו. אלה היו שאלות בסיסיות בנושא חינוך: כיצד מניעים תלמידים ללמידה? כיצד יוצרים משמעת פנימית? כיצד חונכים תלמידים ללמידה עצמאית? האם לבישת מדים (כמטפורה למסגרת ברורה) היא דרך טובה להבטיח משמעת?

הייתה הנחה שהתנאים להצלחה בלימודים כוללים למידה עצמית, וששיעורי בית הם המסגרת הטובה ביותר ללמידה כזו. הנחה אחרת הייתה של אחידות בקבוצת התלמידים, הם נתפסו כמקשה אחת. הפרויקט של 'מרכז למידה' העמיד סימני שאלה על ההנחות האלה.

כדי לחנך תלמידים ללמידה עצמית צריך לאפשר להם עצמאות. מה שקורה בפועל הוא שהליווי של המבוגרים הוא צמוד והפיקוח נתפס כהכרחי - ואז תהליך הלמידה העצמית והעצמאית אינו עולה יפה. גם הניסיון להעביר לתלמידים את האחריות על הכנת שיעורי הבית לא צלח. כמו בלקחים של 'גן ונוף' יש, כנראה, צורך בחניכה שתאפשר לקיחה - ולא רק העברה - של אחריות.

על שונות: בסיכום הניסוי השני התגבשה תובנה שאת האחריות אפשר להעביר - אבל לא לכל התלמידים; שלא ניתן לצפות להשתתפות ללא גיוס ממוקד של מחנכים ומורים; שאת התלמידים אפשר להניע ללמידה באמצעות פרויקטים אישיים בתחום העניין שלהם. כל אלה הם לקחים המעמידים פרדיגמה של גמישות והתייחסות יחידנית במקום שמדים מטשטשים את הזהות האישית.

הלקח הבולט ביותר הוא שעל מנת להגיע ללמידה עצמאית צריכים מבוגרים וצעירים כאחד להשקיע מאמצים, ולאו דווקא בבניית מסגרות אלא, אולי במילוי בתוכן חדש.

למידה על הכפר

החזון של אורט ימי אשדוד הוא להיות מוסד חינוכי ימי מוביל להצלחה של חניכים, לתפקידי קצונה, ללימודים אקדמיים. ליצור בוגר עצמאי. הערכים המוצהרים של הכפר הם מצוינות, אהבת ישראל, משמעת, הרבה אהבה, הכול סביב לתלמיד, שקיפות, שירות איכותי, פתרון מהיר של בעיות. יש מדים אבל גם "כאן זה הבית".

מצאנו שיש הסכמה על מטרות העל אך לא על יישומן בחיי יומיום. זה בא לידי ביטוי במודל "גלגלי שיניים" - תרשים זרימה של גורמים המשולבים זה בזה ומחזקים זה את זה. לפי המודל הזה תפקיד הפנימייה – להעיר, לשלוח את התלמיד עם ציוד לביה"ס, לראות שהוא אינו חוזר לישון. תפקיד המורים: לבדוק ציוד, שיעורי בית, נוכחות, ללמד, לתת שיעורי בית, לשמור על קשר עם הפנימייה. הפנימייה מקבלת שוב את התלמיד להכנת שיעורים, לשיחות ערב. וחוזר חלילה.

לכולם ברור שזה הדבר שצריך לקרות "על מנת שכפר יעבוד". ההבנה הזו אינה מספיקה כל זמן שאין נוהגים לפיה.

המו"פ העלה השערה ששותפות יכולה לתמוך את מודל גלגלי השיניים ולהפוך תיאוריה למעשה של יומיום. הניסיון העיקרי התמקד ביצירת שותפות בתוך הצוה"מ – קבוצת ההנהלה – ובניסיון להעביר את הערך הזה הלאה, אל מורים, תלמידים ומדריכים. שותפות מניחה צורך מודע בתלות באחר: יש לך דבר מה שאינו מצוי ברשותי ולכן אני צריך אותך כשותף על מנת לממש אינטרס משותף. שותפות מחייבת הקשבה והדברות כנורמות מובילות. הדיאלוג הופך לכלי הכרחי לקידומה. הניסוי הבהיר שניתן לעשות שינוי ערכי כזה בהנהלת הכפר – אם גם הוכיח עד כמה קשה לעשותו ברמת הכפר כולו. קבוצת ההנהלה שתפקדה כצוה"מ הוכיחה רצון, מוכנות ומאמץ להלימה בין אמירה להתנהגות.

הקושי של שותפות בין המכלולים עלה בכל עצמתו סביב הפעלת מרכז הלמידה. ידעו לומר ש"צריך" לקיים מפגש פנימייה - בי"ס - תלמידים, או מפגש של מחנכים- מורים מקצועיים כדי לדון בעקרונות ובפרטים טכניים של הפעלת המרכז - אבל בפועל התקשו לקיים אותו. איך משכנעים את כולם שלכולם אינטרס משותף ורווח אפשרי?. המבוגרים דברו על 'הנעת תלמידים' ללמידה, בזמן שהשאלה בדבר "הנעת מבוגרים" הייתה רלבנטית לא פחות. הסוגיה של 'הנעת מבוגרים' מוכרת בעולם הניהול: איך עוזרים לאנשים בארגון לבצע את חלקם במשימה? מה יש לעשות כדי שדברים יתבצעו באופן טכני ושיטתי מידי יום? איך ליצור מחויבות של כולם לתהליך שינוי? - השאלות האלה מקבלות תשובה תיאורטית

בעשרות תיאוריות של מוטיבציה. כאן מצאנו עצמנו עומדים מול העניין האמתי וצריכים להתאים תשובה לערכים של האנשים המובילים את הכפר.

הכפר מורגל בשליטה מרכזית ומתקשה לעבור לביזור ולמודל של אינטגרציה שלא באמצעות ההיררכיה אלא באמצעות שותפות. תפישת הניהול היא נורמטיבית (לשכנע) ושל דוגמה אישית: להיות אופטימי. להתמיד, לגלות אורך רוח. לבצע בקרה. לא להניח. לבדוק כל הזמן. ליצור תנועה מלמעלה למטה.

מנהל הכפר יודע "מה טוב לכפר" (עבודה משולבת ואיכותית לקידום חניכים) אבל מתקשה להניע את המבוגרים ליישם את הרעיונות שלו; המבוגרים יודעים "מה טוב לחניכים" (שינוי המצב הסוציו – אקונומי שלהם, באמצעות משמעת עצמית ומאמץ) אבל מתקשים להניע אותם לפעול להשגת המטרות האלה או לעמוד בנורמות שלהם. נכון, נראה שהזרם המרכזי של התלמידים מחפש תירוצים איך לא ללמוד, מחכה להיות מופעל בכל הנוגע לענייני לימודים. עם זאת – ברור למובילי הכפר שאסור להסיר את האחריות ללימודים מהתלמידים, כשם שאסור להסיר את האחריות להוראה מהמורים.

בצוה"מ טענו שבכפר חסרה 'רוח לחימה' – התלהבות – ZEST. למרות המאמצים ניכר הקושי 'לגדל ראשים' ולחבר אנשים להשגת מטרות הכפר.

דרך הניסוי קיוו ללמוד משהו על הנעה להתלהבות כזו ועל עשייה משותפת.

בסיכום עשרת הפגישות שהתקיימו במהלך השנה נטען שיש שינוי לטובה בחיבור בין המכלולים – בעיקר הקשר בין הפנימייה לביה"ס, ושהמאמץ המשותף סביב מרכז הלמידה מדגים חיבור זה. מרכז הלמידה פתח ערוץ תקשורת ויצר מעורבות של מחנכים וצוות ההדרכה. הבינו ש"כל האנשים שנמצאים כאן הם מחנכים של הילדים, ולכן התהליך משותף לכולם". עברו מהתגוננות לשותפות בין המכלולים. הוברר שהצלחות מחזקות, ושקשר מחנך-מדריך הכרחי לחינוך הוליסטי ושיפור ציונים.

עם זאת, מורים ותלמידים במעגלים הרחבים יותר לא היו מודעים מספיק לתהליך השינוי ולניסוי סביב מרכז הלמידה. יש קושי לגייס, לסחוף מעגלים נוספים לתוך אוריינטציה של מו"פ. התהליך לא חלחל לעומק ולא הגיע לשטח.

למידה על שינוי:

רפלקציה שלנו: בפגישה הראשונה כמעט נפלנו במלכודת של 'סוגית הנשירה' בה עסקו כמה מהצוה"מים אשתקד. העניין אמנם נראה רלבנטי אך ספק אם חייב פרויקט רחב היקף במסגרת המו"פ. ברגע האחרון הבנו שבעניין הזה למדו את הלקח ועושים כל מה שצריך, והבעיה מונחת במקום אחר לגמרי: בחיבור של כל הגורמים לשותפות להצלחה. כאן גילה מחקר הפעולה את הסתירות הפנימיות של מערכת מורכבת כמו הכפר, את התרומה הדיפרנציאלית של כל מרכיב ואת החיבור למשותף. כמו בכל מערכת מורכבת – בכפר כזה לא התלמיד עומד במרכז אלא מערכת היחסים בין המרכיבים – שהתלמיד הוא אחד מהם –

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

יכולת הלמידה ההדדית שלהם. בדילמות האופייניות לחינוך הפנימייתי אין אפשרות לטפל אדמיניסטרטיבית והיררכית. הדרך להתקדם היא על ידי הבנת השאלה - העלאת אפשרויות, ניסוי ולמידה.

מאמץ של מחקר פעולה יכול לסייע בשינוי העמדות של המרכיבים ולהניע ללמידה הדדית. במקרה שלנו ראו התלמידים את המאמץ שהנהלה עושה לטובתם ("אני יודע על המאמצים מתוך השתתפותי בצוה"מ. אכפת להם" אומר תלמיד חבר בצוה"מ). כמו כן, מנהלים של כל המכלולים עסקו בחשיבה על בעיה משותפת של הנעת אנשים. ראינו שדיון משותף והסכמה על עקרונות (למשל, הכרה בשוני בין תלמידים, שימוש משולב בחינוך, אכיפה והסדרים) הם בסיס לפעולה, אפשרות להצלחה ולשינוי עמדות.

למרות שאי אפשר היה להכתיר את הניסוי בהצלחה (כי לא הגיעו למודל מיושם של מרכז למידה) התאפשר פיתוח שותפות בי"ס - פנימייה כצעד ראשון לגבי הליכה משותפת של כל המכלולים לרוחב ולעומק.

המו"פ אפשר לקחת פסק זמן לחשיבה על מהלכים ותהליכים והתגלה כמתכון טוב כדי לקדם תהליכים. "יודעים עכשיו שיכולים לעשות שינוי. שאנשים רוצים. צריך הכוונה - נעשה ונטעה ונשפר".

באחד המפגשים אמרה המפקחת: "השולחן הזה הוא חוויה. כאן קורים דברים נפלאים. כך צריכים להראות החיים שלנו במוסדות שלנו: שיש חשיבה, ושהתלמידים הם שותפים בדברים שחושבים שהם יכולים להיות שותפים באמת".

נספח:

מפגש עיר באורט ימי אשדוד

מטרה:

- להשמיע ולשמוע: לקבל לגיטימציה לרעיון ולהרחיב את מעגל השותפים – וגם לחשוף את המו"פ בפני מתנגדים פוטנציאליים.
- להגדיר תרומתו של כל אחד מהמכלולים לשותפות, כאופרציונליזציה לנושא.

מבנה:

במפגש 6 שולחנות במרחב אחד. מסביב לכל שולחן 5-6 משתתפים המייצגים אחד מהמכלולים: תלמידים, מורים, ימאות, מחנכי פנימייה, הנהלת הכפר, אדמיניסטרציה. בכל שולחן מנחה – חבר הצוה"מ. לכל שולחן ניירות גדולים עליהם אפשר לרשום סיכום הדיון.

15 ד': מנהל הכפר פתח את המפגש, תאר מה קרה עד עתה, מה השאלה שמוקדה ואת תכלית המפגש: ללמוד איך רואים בכל מכלול "התקדמות" או הישגים", מה צריך כל מכלול לעשות על מנת להגיע להישגים כאלה, מה הוא מוכן לתרום לכל אחד מהשותפים האחרים ומה הוא צריך מכל אחד מהם.

45 ד': סבב ראשון של דיונים:

איך אנחנו רואים עצמנו בעוד שנתיים? במה התקדמנו? מהי "הצלחה" עבורנו? מה יקשה עלינו להגיע לשם?

מה אנחנו צריכים לעשות על מנת שזה יקרה? מה התרומה הספציפית של הקבוצה שלנו? מה אפשר להתחיל לעשות כבר השנה?

25 ד': כל קבוצה מוסרת דו"ח קצר לפי פלקט שנרשם לאורך הדיון.

תולים את הפלקטים כך שכולם יראו אותם.

הסיכום נאסף על פלקט גדול

הפסקה של 10 ד'.

45 ד': סבב שני של דיונים.

מה אנחנו צריכים מכל אחד מהשותפים?

מה אנחנו יכולים לתרום לכל אחד מהשותפים?

25 ד': דיווח של הקבוצות. התרומות והצרכים נרשמים על הפלקטים של הקבוצות השונות.

15 ד': סיכום.

מרכז למידה פעיל ותוסס

בעקבות ישיבת צוה"מ האחרונה (27.3.08) להלן ריכוז המטלות לשבוע הקרוב :

המטלה	זמן ביצוע	אחריות
מחשבים – שיחה עם סטודנט מהמכללה יחד עם 4 חניכי פנימיה שיתפקדו כנאמני מחשבים. שמות החניכים אלדר, וילכר, סטפן וחי.	השיחה תתקיים ביום א', 30.3 יחד עם יהודית ומאיר.	באחריות יהודית
ישיבת צוות הדרכה בפנימיה תעסוק בתפקידו ותפקודו של המדריך במ"ל	הישיבה תתקיים ביום ג' 1.4	באחריות מוטי
התכנסות מחנכי כל הכיתות בחדר המורים (הסבר על מ"ל והכנה לשיעור מחנך בעניין מ"ל)	תתקיים ביום א', 30.3, בשעה 14:30	באחריות יהודית
מעקב ודיווח נוכחות ומתן ש"ב כל יום ע"ג לוח מודעות בח. מורים	יתקיים מידי יום	באחריות פיידר
הכנת רכזי מקצוע למועצה פדגוגית בנושא ש"ב (ש"ב מאתגרים, מעניינים וכו')	יתקיים ביום א', 30.3	באחריות פיידר
פגישה עם הסטודנטים במכללה שלוקחים חלק בחניכה ועזרה לימודית, להגדרות התפקיד ותיאום ציפיות. יש למיין את הסטודנטים לפי יכולות	יתואם בין אודי, יהודית והלל	באחריות יהודית
איסוף נתונים וסידורם בטבלה	יום חמישי 3.4	באחריות ליאת
מיון התלמידים לקבוצות לימוד יקבע ע"י מחנך הכיתה וצוות הפנימיה	יתקיים בתחילת השבוע בהנחיית יהודית ורכזי השכבות	באחריות יהודית
כל מחנך יבצע שיעור מחנך שיתמקד בהסבר על מ"ל בעיצובו המחודש כל מדריך יקיים שיחת קבוצה בנושא מ"ל והכנת ש"ב	יתקיים לכל אורך השבוע בכיתות שיחות קבוצה בפנימיה יתקיימו בימי רביעי וחמישי	באחריות יגאל לוודא ביצוע שיעורי מחנך
גיוס 4 מורים שסייעו בהכנת ש"ב בכיתות	יתבצע במהלך השבוע	באחריות פיידר
לוחות מודעות שיוצבו בכל שכבה בפנימיה ובהן ימולאו פרטי נוכחות של תלמידים ע"י המדריכים	במהלך השבוע	באחריות מוטי
מועצה פדגוגית בנושא מ"ל ומתן ש"ב משמעותיים	תתקיים ביום א', 6.4 בין השעות 8:30 – 10:00	באחריות יהודית

בהצלחה לכולנו
ליאת ס. חתוכה
ר. מח"מ

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער כדורי : שאלה בהתהוות

יועצת – ד"ר איוה חגי-ניב

התקיימו 6 פגישות

ההתחלה

שאלת המחקר הוגדרה כבר בפגישה הראשונה בכדורי, באמצע נובמבר 2007. הלל- מנהל הכפר - לקח אותי לסיבוב קצרצר בביה"ס ונכנסנו לחדר הישיבות. שם ישבו, באווירה טובה, מנהל הכפר, מנהלת ביה"ס, מנהל הפנימייה, רכזת פדגוגית, רכזת חברתית, מובילת הניסוי ורכזת הארוחה.

הלל הציג מיד את שאלת מעורבות ואחריות התלמידים, המטרידה אותו ומשותפת לשלושת המגזרים בכפר - ביה"ס, הפנימייה, המשק:

איך יוצרים מעורבות אישית וקבלת אחריות של כלל התלמידים בכפר כך שכולם יהיו שותפים בשמירת איכות המקום, (סדר וניקיון), במניעת ונדליזם (בתחנת ההסעות) ובחסכון בחשמל?

בדין שהתפתח הזכירו ערכים של אחריות, בגרות, בית, תרבות, שותפות. "אימון לחיים". דברו בפתיחות על פרדיגמה של 'גינון' המקשה על המבוגרים לוותר על שליטה, ומאפשרת לתלמידים להתאונן באופן חופשי, כלקוחות. דברו על הקושי לחבר בין פונקציות בכפר (כל אחד רואה את חלקת אלוהים הקטנה שלו - המתפקדת היטב - אבל חסרה ראייה ואחריות כלל כפרית).

לאחר הדין היינו מוכנים להגדרה קצת שונה של השאלה:

איך יוצרים מעורבות אישית, קבלת ולקחת אחריות של כלל התלמידים בכפר כך שיהיה מובן מאליו שלכל תהליך/החלטה שותפים התלמידים בגבולות מוסכמים?

כמדד הצלחה קיוונו להגיע למצב שבו, בעוד שנה, יהיה מובן מאליו שלכל החלטה – בהגדרה של גבולות מקובלים – יהיו שותפים התלמידים.

נבחנו כמה אסטרטגיות אפשריות להשגת המטרה הזו:

1. כל אחד בתחומו מבצע ניסוי בו הוא משתף מכסימום תלמידים במכסימום עשייה. הצוה"מ יהווה בסיס להתבוננות והערכה. לאחר כמה חודשים מסכמים את הניסוי, מפרסמים, מחליטים על נהלים. מרחיבים בשנה הבאה.

2. בוחרים נושא אחד (למשל – חדר האוכל) ובונים ניסוי ממוקד - פרויקט פריצה של שותפות התלמידים בקביעת אורחות החיים בו. באמצעות הניסוי הזה לומדים על שותפות ואחריות.

3. בונים מנגנון של מנהיגות חינוכית (מועצת תלמידים כפרית) ודרך הבניה המשותפת של בוגרים ותלמידים לומדים על אחריות ושותפות.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

4. אסטרטגיה משולבת: כל אחד בתחומו פועל לשותפות עם מכסימום תלמידים, המטבח הוא אחד מהתחומים, כמו גם מועצת תלמידים.

היושבים בחדר התקשו בשלב זה להגיע להחלטה, וסכמו ללמוד יותר את נושא השותפות והמתודולוגיה של מחקר פעולה באמצעות חוברת "מדילמה ללמידה". סיכמו גם לשמוע וללמוד על עמדות מורים אחרים בפורום הרחב של המורים.

אופן הפעולה:

הצוה"מ כלל 8 מבוגרים: רכזת הצוה"מ (רכזת חברתית של ביה"ס), רכז הפנימייה, רכזת פדגוגית, מרכז המשק, מרכזת הארוחה, קבס"ת של הפנימייה, הלל הלמן (מנהל הכפר) ויונה גור (מנהלת ביה"ס). בחלק מהפגישות השתתפה נציגת ועד ההורים, בחלק אחר רכזי נוער מהאזור. בנוסף השתתפו בדרך כלל 6-7 תלמידים, גרעין קבוע פחות או יותר שהתייצב עם הזמן. למרות ההצהרות על חוסר זמן של המנהלים היה הלל- מנהל הכפר - חבר קבוע בצוה"מ, השתתף בכל הפגישות וניהל אותן.

החקירה הראשונה – דפוסים אופייניים

שלושה חודשים עברו בין הפגישה הראשונה לשנייה, בגלל שביתת המורים. כשהסתיימה אושר נושא השותפות בפורום המורים כ"חשוב מאד".

בישיבת הצוה"מ השנייה, באמצע פברואר, שותפו התלמידים. מה הם חושבים על שותפות? "המצב הקיים נוח לנו" אמרו. הם רואים עצמם כלקוחות ונוח לקבל שירותים ללא שותפות. המבוגרים לחצו: "לנו לא נוח שאינכם מעורבים ושותפים באחריות לכפר".

בסופה של הפגישה הייתה תזוזת מה בעמדות התלמידים. סוכם להציע לפורום המורים מהלך משולש: תהיה שותפות בחלק מהפורומים הבוגרים, בנושאים נבחרים; תהיה אחריות אישית של התלמידים לנושאים נבחרים; תוקם מנהיגות צעירים – על ידי הקמת והפעלת מועצת תלמידים כפריית.

שאלת השותפות הובאה, שוב, לפורום המוביל של מורי ביה"ס. כאן הודגש שהמשימה גדולה מאד כיוון שקיים היסוס אצל שני הצדדים, הצוות והתלמידים, ומדובר בשינוי תפיסה. עלו שאלות: האם שותפות משמעה שוויוניות? במה שותף התלמיד? בתפיסה החינוכית? בקבלת החלטות? בקביעת תכניות? היכן מצויים הגבולות? האם שותפות או מעורבות? האם תתכן השנייה ללא הראשונה?

מתברר שדווקא במסגרת השכבות יש ניסיון טוב ב**שיתוף** תלמידים באמצעות מועצות השכבות. שיתוף ולא שותפות: לא **מקבלים החלטות יחד** אלא שותפים להתייעצות לפני קבלת החלטה ולביצוע החלטות. מועצות השכבות אינן מתייחסות לעניינים כלל כפריים, כך שאין פורום כפרי משותף של תלמידים. בפורום המורים טוענים שהשותפות חסרה גם במעגל המבוגרים.

לפגישה הבאה של הפורום הוזמנתי גם אני. כאן התנהל דיון קשה בדבר הקשר שבין מעורבות- לקיחת אחריות - שותפות ושוויון. החשש העיקרי הוא מפריצת כל הגבולות, לא ברור לאן 'זה' (=הדרישה מצד התלמידים לקבל החלטות בדברים שאינם נוגעים להם) יכול להגיע כשינתנו לתלמידים 'זכויות' שלא היו בידיהם עד כה. האם השותפות היא בחלק החברתי? בפדגוגיה? בקביעת לוח מבחנים? בשיפוט של מורים?. 'השוויון' מפחיד עוד יותר בכפר שבאופן מסורתי מקדש היררכיה ברורה: המבוגרים מחליטים, התלמידים הם 'לקוחות'. גם הניסיון שלי להציע מודל לשותפות מוגבלת בקבלת החלטות אינו מפחית מהחשש. אני כן מצליחה להגדיר 'שותפות', להבחין בינה לבין 'שוויון' ולדבר על האופי המשתנה של יחסי לקוח- ספק בעולם העסקי.

מיקוד

כתוצאה משיבת הפורום המוביל הוגדרה השאלה מחדש:
איך יוצרים מעורבות אישית וקבלת ולקיחת אחריות של כלל התלמידים בכפר כך שיהיה מובן מאליו שהתלמידים שותפים לאחריות בגבולות מוסכמים?

בפגישה הבאה של הצוה"מ עולה שוב הצורך הדוחק בשותפות תלמידים על רקע של אירועים חריגים בכפר. הצעתי לקיים מפגש עיר סביב שאלת השותפות, בעיקר על מנת ליצור ניסוי ראשון בדיאלוג כלל כפרי בין צעירים למבוגרים. במפגש העיר לקחו חלק נציגי תלמידים משכבות ח- יא, הורים, מורים, ב - 7 קבוצות מעורבות שבכל אחת מהן 9 משתתפים. לאחר דברי הקדמה – וכמה מילים על הפרדיגמה של דיאלוג – התבקשו להתייחס לנושא השותפות:

1. היכן וכיצד צריכה להתקיים שותפות בין כל הנמצאים בכדורי למען איכות חיים טובה יותר?

2. מה צריך כל צד לעשות על מנת שאיכות חיים כזאת תושג בשותפות?

הדיונים היו ערים. כל המשתתפים דברו. התפוקות של הקבוצות הועלו על שני לוחות. במקרה או שלא במקרה התרכזו בצד אחד התכנים (במה צריך לעסוק במשותף) ובצד השני האמצעים (המנגנונים הנדרשים להפעלת השותפות).

תכנים בהם צריך לעסוק במשותף:

1. ניקיון

2. מוגנות התלמידים בביה"ס

3. חינוך וחברה

כלים לניהול משותף:

- תבנה במשותף אמנת אורח חיים בכדורי.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

- מתוך מועצות השכבות יצאו תלמידים למועצת תלמידים בית ספרית שתטפל בפעילויות חברתיות, הבהרה של ערכים ונורמות ופתרון בעיות של תלמידים.
- יוקם פרלמנט משותף לצעירים ומבוגרים במורשת יאנוש קורצ'אק, שבו אמנם אין שוויון אך כל אחד יכול להשפיע. הפרלמנט ייפגש תקופתית לשיחה ודיון בנושאים ושאלות שונות, לפתרון משותף של בעיות רלבנטיות למבוגרים ולצעירים.
- הפרלמנט יוציא מתוכו גוף משותף לאכיפת התקנון בדבר זכויות/חובות התלמיד.
- כל החומר ממפגש העיר יובא לצוה"מ לעיבוד והחלטות על ביצוע. בהמשך – יתכנס מפגש העיר שוב לדיווח ודיון המשכי.

שאלתי תלמיד אחד מכל שולחן מה למד. דברו על כך ששותפות אפשרית, שגילו שלמבוגרים אכפת באמת, שבפעם הראשונה מדברים כך יחד, שמקוים שדברים אכן יצאו לפועל. אכן, הייתה למידה.

סיכום המפגש בצוה"מ הייתה הפעילות האחרונה של המו"פ בנושא שותפות תלמידים בכדורי. השתתפו בפגישה מנהל הכפר, הרכזת הפדגוגית והרכזת החברתית ו- 12 תלמידים. הייתה הרגשה מצוינת לאחר מפגש העיר- "פדגוגיה אמיתית" - ותחושה של דחיפות לנצל את המומנטום לאירוע של שותפות עוד לפני סוף השנה. הייתה גם הזדמנות: תלמידי י"ב הטביעו את חותמם בגרפיטי בתוך הכפר ומחוצה לו (מסורת לא נורמטיבית של התפרקות). בצוה"מ החליטו לשנות את כללי המשחק ולהעביר מסר אחר, של פרגון הדדי, בסוף שנה. לאחר דיון ער החליטו לנקות ולצבוע כיתות ובתים, לסחוף את כל התלמידים לעשייה למען הכפר בשבועות האחרונים של השנה. ההחלטה הייתה משותפת, הארגון נעשה בחלקו על ידי המבוגרים.

התוצאה: תלמידי השכבות הבוגרות צבעו את כיתות הלימוד שלהם והעבירו אותם להנהלה בצורה מושלמת עוד לפני סוף השנה.

אורות וצללים, הפתעות ומוקשים

בתוך תקופה קצרה של קצת יותר משלושה חודשים עשה הצוה"מ מעבר מגישה של "התלמיד כלקוח" ל"תלמיד כמקור לידע ולשותפות". מיחסים של הורה- ילד לדיאלוג של בוגרים. "למדנו שאפשר ללמוד זה מזה – ושאסור להפסיק".

הבסיס הצר שהונח בפגישות אמור היה להתרחב באמצעות פורום משותף למבוגרים וצעירים שייפגש לאורך השנה (דברו על 10 מפגשים), באמצעות דיונים בכיתות שיובילו למועצת תלמידים נבחרת ולאחריות תלמידים על תחומים נבחרים בחייהם. דברו על למידה

תוך כדי תנועה – על הרחבה לפורום המוביל ולחדר המורים מחד לכלל התלמידים מאידך. על יצירת הצלחות בתחום השותפות ולמידה מהן. היה ברור שרצינות המבוגרים היא הדרך היחידה למנוע ציניות מצד התלמידים: צריך לעמוד בהתחייבויות ולפרוע את השטרות שניתנו. היום, אמצע ספטמבר תשס"ט, ברור שהכפר יצטרך למצוא דרכו בעצמו, לפלס את הנתיה המורכב של השותפות ללא עזרת המו"פ. בהצלחה.

למידה : על שותפות

כבר בפגישה הראשונה הייתה הרגשה של התקדמות ולמידה: למדו על היתורים ששותפות מחייבת להם. למרות שרוצים בה, שותפות בין צעירים למבוגרים היא מעצם טבעה קונפליקטואלית. איך יוותרו מבוגרים על ה'גינון' (היוצר 'ראש קטן' אצל התלמידים) ויאפשרו לתלמידים יותר חופש – אבל גם יותר אחריות? איך להגדיל את המודעות לכך שכדורי הוא כפר מחנך, גם אצל התלמידים האכסטרניים? איך להביא לכפר משהו "ממלכתי" באופיו, שיגע בערכים המרכזיים של הכפר כולו? איך ליצור אחריות של הצעירים בהקשרים האלה? עם הדיון והפתיחות של המבוגרים הולכים התלמידים ומתלהבים לרעיון של 'ראש גדול' ויותר אחריות על חייהם. במקום "שותפות כן או לא" צריך למצוא את הדרך לנסות שותפות וללמוד מהניסוי. מפגש העיר – כניסיון מגשש ראשון – וההתגייסות לצביעת הכיתות – כניסיון נלהב שני – הוכיחו שהשותפות המוגבלת היא אפשרית.

מועצת תלמידים כנוסחא לשותפות?

לכאורה, כולם יודעים את הפוטנציאל שבמועצת תלמידים, את התהליך המסודר הנדרש להקמתה. לכאורה, כולם רוצים בה. מדוע, אפוא, איננה קיימת (ולא רק בכדורי, אלא בכפרים רבים אחרים)?

הסבר אחד הוא שהמועצה נבנית בעזרת המבוגרים אבל מתנהלת בלעדיהם, קמה מתוך כוונה לנהל את חיי התלמידים והופכת, בסופו של דבר ל'חברת הפקות' של אירועים שכוחה הולך ואוזל ככל שהשנה מתקדמת. הציניות הורגת את הרעיון. לעומת זאת מצאנו, במודל של כדורי, מועצות שכבתיות מקומיות פעילות, הממונות על ידי המורים ומנהלות על ידם ועובדות בדגם של שיתוף – לא שותפות.

האם יש כאן רמז לצורך בחניכה בדרך למועצת תלמידים עצמאית? ואכן, ההצעה שהתגבשה ב'מפגש העיר' של כדורי בנויה על חניכה. כאן מציעים להקים פרלמנט משותף לצעירים ומבוגרים שבו אמנם אין שוויון – אך כל אחד יכול להשפיע. בפורום הזה מוצאים ומיישמים במשותף פתרונות לבעיות שהן רלבנטיות למבוגרים ולצעירים כאחד. בהמשך – להצמיח מתוך המועצות השכבתיות **מועצת תלמידים** הבנויה על נציגי מועצות השכבות, מועצה שתפעל מראש כפורום כפרי מקבל החלטות בגבולות מוסכמים.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

למידה על הכפר

ראשית, למדנו על הקושי לשנות משהו המוטמע עמוק בערכי ביה"ס – לפיו המבוגרים מחליטים עבור התלמידים – ו'משתפים' אותם בהחלטה.

שנית, למדנו שבדומה לכפרים רבים אחרים גם כאן המצוינות קיימת וממודרת: כל אחד עושה את מה שהוא צריך בתחומו, אבל אין תחושה של "כפר" – של מחויבות משותפת לכלל. דוגמא אחת היה מעשה הוונדליזם המסורתי עם סיום י"ב. דוגמא אחרת- גם כאשר מחליטים לעשות שינוי מתקשים לעבור את הגבולות בין המדורים בכפר: גם אם תקום מועצת תלמידים, האם המורים ישחררו תלמידים משיעור לטובת פעילות שעיקרה "שותפות"?

שלישית, למדנו שחלק מהאחריות (של מבוגרים וצעירים כאחד) היא להעביר את המסר של השותפות. פומביות ותכנון יקלו על כל המעורבים ליצור שותפויות מזדמנות (כמו סיוד הכיתות בסוף השנה).

רביעית, למדנו שיש כאן מוכנות להתבונן ויושר אינטלקטואלי. מרשימה העובדה שהפגישות הסתיימו תמיד במקום בלתי צפוי, למרות ההכנה לכאורה שנעשתה לפנייהן. המשמעות היא שנעשה מאמץ אמיתי להגיע להסכמה ולא להכתיב פתרונות "מלמעלה". בסיכום פגישה אומר אחד מהתלמידים בצוה"מ: "יה, זה הרבה יותר קשה מאשר לחשוב בשיעור".

גם את זה למדנו.

למידה על ערכו של מחקר פעולה ואיך לומדים ומשנים בעזרתו

על חשיבות התייעוד למדנו כבר בפגישה הראשונה. טוב שנכתב סיכום של השלב הראשון של מחקר הפעולה ("מדילמה ללמידה"), טוב שנאספה למידה באופן שאלה הרוצים להתחבר לתהליך יוכלו לעשות כן בקלות יחסית.

בשלב הראשון של מחקר הפעולה העלינו את ההשערה שעל מנת להבטיח הצלחה בתהליך שינוי נדרשים התנאים הבאים: מנהיגות, צורך מודע, רוח אפשרי, אפשרות לשותפות, ומשאבים (זמן, תיאוריה וכלים, (ראה: תכנים ותהליכים בעבודת המו"פ). הקבוצה בכדורי עמדה בכל התנאים האלה, ולמרות הזמן הקצר הוכיחה שניתן להגיע לתוצאות מדידות כאשר הם מתקיימים. עם זאת, אין להקל ראש בקושי של שימור והרחבת השינוי שנוצר כפריצת דרך. יציאה מדפוסים היא קשה. המשך קיום הדיאלוג יש בו סיכוי.

מפנקסה של היועצת:

לאורך הדרך אני מרגישה את הדינאמיקה של השינוי שעיקרה ההתמודדות- וההתנדדות - בין למידות קודמות - אמיתות וערכים של המקום – לבין הניסיון ללמוד משהו חדש. למשל,

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

עד כמה ניתן לבנות שותפות עם חניכים, למרות שבתרבות המקום מוטבע שכאן קובעים המבוגרים? למשל, האם מועצת תלמידים היא זו המוכרת מהעבר – או שניתן לבנות הפעם משהו חדש? למשל, איך בונים תהליך שינוי, האם נדרשת 'הכנה' ארוכה שרק בסופה מגיע זמנה של הפעולה - או ששינוי קורה תוך ניסוי ולמידה. למשל, איך "מגבשים" צוות – האם בסימולציה של טיפוס על חבלים או בלמידה מתוך העשייה בפועל?

... במפגש העיר עמדתי על המגבלות של מודל המו"פ. זו הייתה הפעם הראשונה שכל השותפים בכפר ישבו יחד וקיימו דיאלוג על משהו המשותף לכולם. אם המדד הוא שכולם ידברו (ויקשיבו), ושדווקא השקטים בשולחנות (אליהם פניתי בסוף לרכז את הלמידה) למדו את שלמדו – אזי זו הייתה הצלחה. אבל הרי את ההצלחה יש למדוד לפי תוצאות העשייה. האם זו תמשך? כאן אני מרגישה את קוצר היד של המו"פ. כושר ההשפעה שלי כיועצת מוגבל בגלל המנדט הברור של הצוה"מ. למשל, אין לי יכולת להתערב בתהליכי קבלת החלטות כפריים – או בהחלטות המטה.

נספח

"מפגש עיר"- 3 שעות יום ראשון 4.5.08 בין השעות 1430 עד 1730

מטרות:

- להעלות את הנושאים לדיון משותף.
- לחקור אותם
- להגיע להצעות אופרטיביות.
- לחשוב על חלקו של כל שותף בעשייה.

שיטה:

- דברי פתיחה וברכות הלל, יונה, אורי
- איוה מסבירה את השיטה.
- מפגש עיר של 72 איש
- מקום: מרחב בחדר האוכל – 9 שולחנות – סביב כל שולחן 8 איש צעירים ומבוגרים
- ההפעלה: דיאלוג/שיח סביב השאלה: איך ליצור שותפות? דיון מכון פעולה
- סביב השולחן: דיון בשאלה דרכים לפתרון ואיך ליישם. מה חלקו של כל 'מגזר' בפתרון?
- מליאה/ רב שיח מה ניתן ללמוד על שותפות תלמידים, מה השנה נעשה, מה בשנה הבאה.

המשתתפים:**תלמידים:**

אחריות- אורי + טובה+ התלמידים- יפגשו לקביעת קריטריונים לבחירת התלמידים לפורום המורחב-

7 תלמידים משנתון ט' – 1 מכל כיתה

20 תלמידים משנתון י' - 2 מכל כיתה

20 משתתפים משנתון יא' - 2 מכל כיתה

סך: 47 תלמידים

על פי מפתח מגדרי – פנימייה, אקסטרני, צ'רקסי

את נציגי הפנימייה- אורי אלדן אחראי לבחור

מבוגרים:

הלל, יונה, טליה, אורי, דרורה, טובה, רכזי שכבה, צוות הדרכה, הורים רוני קינן, שני בן זאב-

את צוות המבוגרים אחראיים יונה והלל לקבוע- 25 איש

ניב יעוצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

סיכום מחקר הפעולה בכפר הנוער אשל הנשיא

יועצת – רעיה טילינגר

הנהלת הכפר של אשל הנשיא פנתה אל המינהל לחינוך התיישבותי, פניימיתי ועליית הנוער ובקשה לקיים פעילות מו"פ בתחומה בשנת הלימודים תשס"ז-תשס"ח. במפגש ההכרות עימי הציגה ההנהלה את השאלה שלה: **האם ניתן להביא את חניכי הפנימיה להשתמש אחרת בזמן הפנוי, לבנות תרבות זמן אחרת שתביא לצריכה מרצון של "תרבות גבוהה" - הצגות, קונצרטים, הרצאות ודיונים.** חוגים 'רגילים' מתקיימים בשפע בכפר והתלמידים מבקרים בחלקם, חוגים 'איכותיים' יותר אינם זוכים להצלחה תמיד. הצגתי להנהלה את הדרך שבה פועל המו"פ (הם קראו את הסיכום של השלב הראשון) והדגשתי שהוא צרכן של זמן ותיאומים. כדי שהמודל יפעל בהצלחה יש למצוא זמן לפגישה אחת לשבועיים או שלושה כדי שלא יתנתק הרצף, כך תוכל תכנית העבודה שתיבנה להתבצע כסדרה ולעבור בקרה ולמידה.

כיצד הורכב הצוה"מ

סוכם שהצוה"מ יורכב ממנהל הכפר, סגניתו, מנהלת הפנימייה, נציגי המדריכים, ההורים והתלמידים. זו הייתה ההחלטה העקרונית. בפועל השתתפו באופן קבוע: מנהל הכפר לעיתים, ופעמים סגניתו, מובילת הצוה"מ – מנהלת הפנימייה, עובד סוציאלי, אם של תלמיד כיתה ט' וארבעה תלמידים מכתות י"א, י"ב וח'. לעיתים הצטרפה מדריכה אך כעיקרון לא הייתה נציגות למדריכים. תהליך המו"פ צמח צד בצד עם תהליך נוסף של הקמת פרלמנט של תלמידי הפנימייה – ניצנים של ניהול עצמי של חיי המתבגרים. הוחלט לכן שחברי הפרלמנט יקבלו דיווח שוטף על הניסוי ויהיו שותפים בו באמצעות העברת נושאים לניסוי ועזרה בהפעלתו.

הפתעות ותובנות מן המפגשים הראשונים

במפגש הראשון בחן הצוה"מ האם הבעיה שמטרידה את הנהלת הכפר אכן משותפת להנהלה ולחברי הקהילה האחרים. המשתתפים התייחסו לדברים שהם מרוצים מהם בכפר וכאלה שאינם מרוצים מהם. הייתה הסכמה גורפת שמה שמרוצים ממנו עולה לאין ערוך על הביקורת. הופתעתי לטובה מרמת שביעות הרצון מביה"ס, הפנימייה, ההיצע של חוגים ואירועי פנאי. כמעט ולא ניתן היה לשמוע ביקורת. לא היתה הפתעה גדולה בכך שרוב ההיצע של עיסוקים בזמן הפנוי נעשה בידי הבוגרים.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

התלמידים שהשתתפו בקביעות במפגשי הצוה"מ חשו בצורך בחיי תרבות מורכבים יותר בפנימייה והיו מוכנים לקחת חלק בבנייתם. בסוף המפגש ניתן היה לסכם שאכן מנהלים, תלמידים ואמהות היו רוצים ליצור אצל תלמידי הפנימייה רצון וצורך לצרוך סוגים איכותיים יותר של תרבות.

השאלה

לאור כל ההקדמה הזו הוגדרה השאלה של המו"פ:

איך בונים בפנימייה באשל הנשיא צריכה של תרבות איכותית באמצעות ניהול עצמי של חניכים?

השאלה שהוצבה ניסתה לכרוך יחד את הצורך הברור שהביעה ההנהלה, עם האינטרס של קבוצה לא גדולה אך איכותית של התלמידים ועם היכולת ההולכת ונבנית של ניהול עצמי של חיי התלמידים.

הניסוי

הצוה"מ למד מה הם התנאים ההכרחיים לניסוי: הנושא צריך לאתגר ולהיות בר השגה, הניסוי צריך להיות תחום בזמן, הצלחתו ניתנת להגדרה ולמדידה, בעזרתו ניתן יהיה ללמוד משהו חדש על הקושי הבסיסי (במקרה הזה - המעבר מפסיביות לאקטיביות בצריכת תרבות איכותית על ידי התלמידים) ועל ההתמודדות עימו.

הפרלמנט העביר לצוה"מ רשימה של נושאים מוצעים לניסוי.

נבחרו שני נושאים לשתי שכבות ז' ויב'. סוכם כי עד לתאריך של סיום הניסוי תוכן בשכבות תכנית של 2-3 הצגות והרצאות. נציגי השכבות ז' ויב' יחליטו על התכנים ויפעילו מערך - מהזמנת האירועים דרך הפרסום ועד לדאגה לנוכחות.

בשכבות הנבחרות תיערך הכנה לחשיפה תרבותית. תתקיימנה סדנאות על סגנונות שונים של תרבות. יערך שאלון של "מהי תרבות עבורי". הבחירה של ההצגות וההרצאות על ידי הנציגים תיעשה על פי דעות של רוב החניכים.

הניסוי נתחם בזמן, נבנתה תכנית עבודה והוא יצא לדרך.

סוכם כי הניסוי יוכתר בהצלחה אם הפעולות תבוצענה בשיתוף אחוז גבוה של חניכי השכבה.

קשיים בדרך ופתרונות שגובשו

תהליך של מו"פ דורש זמן, נציגות מתאימה של כל חברי הקהילה, מחויבות רבה של המשתתפים בו ומנהיגות מובילה דומיננטית וכריזמטית – אם של מוביל הצוה"מ או של מנהל בכפר.

באשל הנשיא היו בשפע שני המרכיבים האחרונים. לא הצלחנו לפתור את בעיית הזמן וכן גם לא את השתתפותם של מדריכי השכבות שנבחרו לניסוי.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

עפ"י הל"ז ותכנית העבודה שהציב הצוה"מ נכון היה לקיים לפחות 11-12 פגישות אחת לשבועיים או שלושה. הצוה"מ הצליח לקיים בקושי 6 מפגשים כולל פגישת הסיכום. מפגשים בטווחי זמן קצרים מאפשרים לעקוב אחר תכנית העבודה וללמוד ממנה: לבדוק אם תהליכים שהוחלט עליהם בוצעו, איפה קיימים קשיים ומה משמעותם, איך ניתן להתגבר עליהם. בדיעבד יתכן שהבחירה בשכבות ז' ו"ב לניסוי לא הייתה מוצלחת. בשכבת ז' עסקו בהכנה לשנת בר מצווה ולא הגיעו כלל להפעלת תכנית העבודה. שכבת י"ב היתה עסוקה בפרויקטים של סיום והיה קושי גדול להפעיל את הניסוי. העובדה שלא הצלחנו להביא את מדריכי השכבות – אנשי הפנימייה שלמעשה בתחומה התבצע הניסוי - להיות שותפים פעילים בצוה"מ לא תרמה גם היא.

למרות כל אלה, בזכות דבקותה הבלתי נלאית של כרמית מנהלת הפנימייה ומובילת הצוה"מ בנושא שניכר כי הוא 'בוער בעצמותיה', הצליחה שכבת י"ב לערוך חלק מן הניסוי. הנציגים שניקבעו בצוה"מ ערכו שיחה עם השכבה לבירור מהי צריכת תרבות עבורם. כולם למדו עד מה רב המגוון והשוני בין חברי השכבה. מעבירי הפעילות גילו את יכולת המנהיגות שלהם.

נבחרו שתי פעילויות, הצגה, (כולל נסיעה מחוץ לכפר) והרצאה על כלכלה. מפעילי הניסוי קיבלו סמכות ואחריות מן המבוגרים ויצאו להפעלת הניסוי. מדד ההצלחה היה: קיום הפעילות, שביעות רצון של השכבה, השתתפות רוב השכבה מתוך רצון חופשי.

בסיכומי של דבר בגלל מגבלות של זמן ותעסוקה יצאה לפועל פעילות אחת ועמדה בכל מדדי ההצלחה שניקבעו לה.

נבחרה הצגה על ידי נציגי השכבה. הם קבעו תאריך, הזמינו הסעה, ערכו את הפרסום, רוב השכבה השתתפה באירוע והובעה שביעות רצון מלאה.

בשכבת ז' לא הגיעו כלל להפעלת הניסוי, אבל במקומו תכננה השכבה לעצמה מסע למצדה לקבלת ספרי תנ"ך לכבוד שנת בר- מצווה והפעילה לפחות את אחד החלקים של הניסוי: קבלת אחריות על תכנון, וביצוע.

הסיכום

בישיבת הסיכום של המו"פ תיארה אחת התלמידות האחראית לניסוי את השמחה וההתלהבות שבעשייה ובחוייה.

נציג הפרלמנט וכתות ח' תיאר את השמחה בתכנון ובעשייה שלהם. לעומתם טען זאב, מנהל הכפר, כי מבחינתו הניסוי לא הצליח כיוון שעדיין לא ראה התכוונות לצריכה של תרבות איכותית יותר מאשר הייתה בתחילתו של הניסוי.

למידה על הנושא: שותפות ואחריות בדרך לאזרח בוגר.

באשל הנשיא, בדומה לפנימיות רבות אחרות, פעלו על פי ההנחה שצריכת תרבות איכותית, כמו גם תחומי חיים אחרים, נקבעת וקורה כתוצאה מרצון של ההנהלה ואספקה מתוכננת של אירועי תרבות שתיעשה בבחירת בוגרים. כמו בכפרים אחרים שבחרו לעשייה המו"פית את נושא שותפות תלמידים בעיצוב חייהם, מצאנו גם כאן שהיה נוח למבוגרים לקצר תהליכים ולהחליט ללא התלמידים כיוון שצירופם גוזל הרבה זמן ומאמץ. התוצאה הייתה שתרבות איכותית נצרכה על ידי מספר קטן של חניכים שיהיו מעוניינים בה גם ללא התערבות ההנהלה. באשל הנשיא ניסו ולמדו – למידה ראשונית ומוגבלת – את הערך שבשותפות עם צעירים: "גיליתי את ההנאה שבעבודה המשותפת עם נוער". תלמידים גילו את השמחה שבאוטונומיה: "היה טוב לבחור" ואת חבריהם "למדתי לראות אחרים".

באשל הנשיא למדו שקריאה למעורבות ולאכפתיות יכולה לבנות אחריות ולהביא לתוצאות אחרות בצריכת תרבות. הלמידה מן הניסוי הקטן מכוונת לכך שאם יקרה שינוי בכפר - הוא יקרה בעזרת חניכים - מנהיגים שיבנו תהליך שבסופו של דבר יוביל את השכבה כולה.

על מנת להגיע לתהליכים כאלה צריך לבנות את המשאבים הדרושים: לאתר תלמידים מנהיגים בתחום - כפי שנעשה בצוה"מ – להשקיע את הזמן הדרוש על מנת לנסות דרכי עבודה חדשות ולחנך את המנהיגות הצעירה בעזרת המבוגרים.

למידה: על הכפר

להלן התובנות שלי כיועצת:

המו"פ באשל הנשיא החל לפעול בשעה שהמקום היה בשל מאוד לפעילות כזו. הייתה תחושה שצריך לנהוג בדרך אחרת בנושא התרבות, שדרך זו חייבת לכלול שיתוף חניכי הפנימייה ולהציב בפניהם מודל אחר של עיצוב חייהם. כתוצאה, כך קיוו, יועשר התהליך החינוכי וייצר בוגרים ואזרחים משכילים, מעורבים, מקבלי אחריות וכו'.

במקביל לצוה"מ החל לפעול הפרלמנט ולהוביל ניהול עצמי של הפנימייה. אין זה מקרי שכרמית, שרואה חשיבות גדולה בשני התהליכים הללו, מובילה את שניהם. הדבר הזה לא נסתר מעיניהם של חברי הצוה"מ שציינו את "המקום של המנהיגות שלנו בהובלת התהליך".

הלמידה על המקום המרכזי של טיפוח מנהיגות שכבתית ומקומו החשוב מאוד של מדריך השכבה בתהליך, קבלה דגש במיוחד על רקע היעדרות המדריכים ואי השתתפותם בצוה"מ.

למידה על שינוי

1. "למדתי לבדוק תהליכים". למדו כאן את התהליך השיטתי של הצבת מטרה, בחירת ניסוי מיצג, בניית תכנית עבודה ומעקב אחריה.
2. למדו על עצמם כמובילי שינוי.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

אני מקווה שהניסוי המוגבל שהתבצע חיזק את הביטחון והיכולת של החניכים המובילים וסגל הפנימייה להוביל אחריהם את רוב השכבה. לא ניתן להגיע לכך ללא חניכה מתאימה של הבוגרים ושלב של התכנסות ללמידה מן התהליכים. דרך חניכה, הערכה ולמידה ניתן בתהליך מתוכנן לעבור לצריכת תרבותית שונה ואחרת שאני מקווה שתהפוך משך, הזמן לצורך חיוני אצל מי שיהיו בוגרי הפנימייה בעתיד.

המודל של מחקר הפעולה כדרך לשינוי הוא ישים ואפקטיבי בתנאים שנזכרו למעלה: רצון, זמן והתמדה. אלה שהשתתפו דרך קבע בתהליך למדו את חשיבותן של הגדרת מטרות 'חכמות' וניהול תהליך מבוקר. אלה יוכלו, אם ירצו, להעתיק את המודל למעגל עשייה רחב הרבה יותר.

ז. לקחים מקומיים והכללות מערכתיות

1. טיב הממצאים: על הקשר שבין חקירה לפעולה.

המחקר הקובנבנציונאלי נועד לחשיפת האמת המוחלטת, תוך ניתוק הקשר שבין ידיעה לעשייה. ייחודו של מחקר הפעולה הוא בקשר החזק שהוא מקיים בין החקירה והלמידה לבין הפעולה האישית והארגונית. הגדרת השאלות והתהליכים המיועדים לפתרון הם מתוך המעשה היומיומי של הארגון ואנשיו. מצד שני, ערכן של התפוקות (הממצאים, המסקנות וההכללות) נמדד על פי התוצאות המושגות באמצעות השימוש בהן.

כיצד נוצר ידע חדש

מחקרי פעולה משתפים:
 להכניס סדר בפולן
 ולרתום את המצורקים
 לפעולה

- לאמת פנים רבות
- צריך להתייחס למורכבות כאל מכלול
- להבנת המציאות המורכבת דרוש תהליך מעגלי
- החוקרים הם בעלי השאלה
- פעולה וידע נמצאים באינטראקציה אינטנסיבית

השיטה המדעית:
 הדרכ אל האמת
 הצרופה

- יש רק אמת אחת
- כדי לחקור תופעות מורכבות צריך לפרק אותן לבעיות פשוטות
- את האמת חושפים בפרוצדורה ליניארית
- נדרשת הפרדה מוחלטת בין החוקרים לשאלה הנחקרת
- קודם ידע ובעקבותיו – פעולה.
- ידע מוביל לפעולה

המאפיינים של שתי גישות קוטביות לחקירת סוגיות אישיות וארגוניות.

המו"פ נועד ליצור ידע שיגביר את היעילות והאפקטיביות של המערכת על מרכיביה השונים. במציאות של שינויים תכופים ובלתי צפויים אין די בידע הקיים במטה המינהל. נדרשת למידה מתמשכת ושיטתית של כל העוסקים בעשייה החינוכית – הכפרים ויחידות המטה של המנהל.

למידה מתרחשת כדי לתת מענים לסוגיות חדשות.

אנחנו פועלים כאשר באמתחתנו אוסף של תיאוריות ופרקטיקות המגדירות מה צריך לקרות ובאיזה דרכים צריך לעשות את זה. בדרך כלל השימוש באלה יוצר שגרה ארגונית יציבה ונותן תשובה מספקת לצרכי המערכת. לתופעות חדשות ושאלות חריגות אין מענים מוכנים. זה בא לידי ביטוי כאשר עולה קושי שלא הכרנו קודם, או שאלה שחוזרת שוב ושוב.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

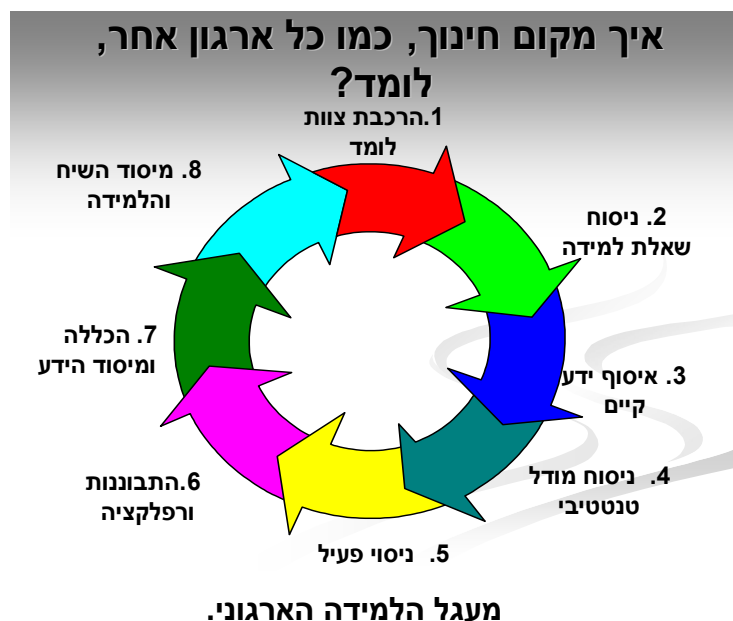
כדי ללמוד צריך להתבונן.

למידה מתרחשת כאשר יש התבוננות (רפלקציה) בקשר בין העשייה על צורותיה השונות לבין התוצאות המושגות באמצעותה. כאשר מגלים שאין קשר בין העשייה לתוצאה רצויה מנסים התנהגות אחרת, האמורה לתת תשובה מספקת לשאלה. הרפלקציה מאפשרת לנו לבחון את הקשר בין ההתנהגות החדשה לבין התוצאה המושגת באמצעותה. זהו מבחן האפקטיביות של התנהגות החדשה. אם התשובה היא חיובית – והניסוי אכן הצליח – אפשר לכלול אותו במסגרת של 'תיאורית פעולה חדשה'. כך נוצר ידע שימושי חדש וכך גם מתפתחים אנשי מקצוע.

בשלביו הראשונים של התהליך נדרשו תשומת לב רבה ולא מעט הסברים כדי להבהיר שאיננו מחפשים את האמת הצרופה אלא שואפים ליצור ידע הנמדד על פי השימושיות שלו.

למידה מתרחשת תוך איתור ותיקון תקלות.

אלה מקרים שכיחים במציאות הארגונית. תחילתם בזיהוי חריגה מהמצב הרצוי ובהמשך פעולה מתקנת. שלשת הנושאים בהם עסקנו במסגרת פרויקט המו"פ – הפחתת התנהגויות מסכנות, קידום נוער בני העדה האתיופית ומניעת נשירה – הם מהסוג הזה. מטפלים בהם בדרך כלל על ידי ניתוח בעיות, בנהלים ובכללים האמורים להסדיר את הפעילות בתחום הנדון או ב'העתקה' ממקרים דומים מהם ניתן להקיש ולהסיק. כאשר נתקלים בקושי משמעותי שאינו ניתן לטיפול אפקטיבי בעזרת 'ארגז הכלים' הקיים, יש צורך בהרחבת הידע - בלמידה ארגונית.



ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

3 הערות מתבקשות על השימוש בלמידה מתוך מחקר פעולה:

1. מצד אחד מתאר המעגל תהליכים רציונאליים או אינטואיטיביים שבאמצעותם רוכשים ילדים ומבוגרים מיומנויות וידע חדשים – מלימוד רכיבה על אופניים, עבור בהתפתחות של מורה טוב ועד לגיבוש גישה אסטרטגית חדשה של חברה עסקית.
2. בשונה מלמידה אינטואיטיבית מחייבת הגישה של מחקר פעולה משתף הקפדה על ביצוע מה שנדרש בכל אחד מהשלבים. למשל, ניסוח מודל טנטטיבי רק לאחר שנמצא בידי הלומד הידע הקיים בתחום (במלים אחרות, אין עיגול פינות)
3. חציו הימני של המעגל הוא לחם חוקם של כל מי שעוסק בפתרון בעיות וקבלת החלטות. צידו השמאלי, לעומת זאת, נשכח במקרים רבים ב'להט העשייה', אך חלקו ביצירת הידע החדש הוא מכריע. כאשר מדובר במאמץ מו"פי - אין זה מקרי שמרבית זמנם של הצוה"מים הוקדש לעריכת ניסויים, התבוננות בהתנהלותם ובהכללות המתבקשות מהם.

2. יצירת ידע חדש מתחילה בפתרון בעיות 'פשוטות'.

כאמור, בניית המו"פ של המינהל נעשתה מתוך למידה על ארבע סוגיות המצויות במרכז סדר היום של הכפרים ושל מטה המינהל: התנהגויות מסכנות, נשירה, הטיפול ביוצאי אתיופיה ויצירת שותפות בין גורמים במקום החינוך. העיסוק בסוגיות אלה התחיל במתכונת של פתרון בעיות: הגדרת הפער בין המצוי לרצוי, ניתוח הגורמים היוצרים את הפער הזה ופיתוח פתרונות הולמים. לכאורה, ה'תפריט' המוכר של פותרים בעיות ומקבלי החלטות. אלא שמרבית הצוה"מים הופתעו לגלות שמעבר לפתרונות הפשוטים מסתתרים גורמים מורכבים יותר, והתברר שתהליך רכישתו של ידע חדש על נושאים מורכבים כמו אלה שנבחרו לטיפול מתרחש בכמה מישורים או, לולאות של למידה.

- הלולאה הראשונה היא זו של זיהוי תקלות ותיקון. כאן פותרים בעיות ואוספים פתרונות לבעיות פשוטות (איך להקים מועדון, איך לקיים יום הורים, איך להקים מרכז למידה או איך להפיק "יום יצירה"). השיטה היא, כאמור, של פתרון בעיות – מזהים את הפער בין המצוי לרצוי, מנתחים את הסיבות ליצירת הפער ומוצאים דרכים לצמצום או חיסול הסיבות האלה. לולאת הלמידה הראשונה מספקת ידע והבנות על עולם התוכן של הבעיה הנחקרת ועל הפתרונות האפשריים.
- התגובה הראשונית במצבים בהם הפתרונות המוכרים אינם 'עובדים' היא של 'עוד מאותו דבר'. למשל, הסלמה בשימוש בכללי משמעת ובאמצעי ענישה. או נסיונות חוזרים ונשנים של מנהל לשכנע את כפיו באמצעים רציונליים – דיבור ודוגמא אישית - שאין אפשרות להפעיל כפר ללא שותפות בין המכלולים. אי הצלחה מתמשכת בניסיונות לתקן את המצב מזמינה מעבר לחקירה של ההנחות והערכים המונחים ביסוד התופעה הנחקרת. זוהי לולאת הלמידה השנייה.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

כאשר בודקים את ההנחות והערכים המצויים ביסוד התופעה הנחקרת אפשר להבין את הגורמים היוצרים את הבעיה ואת האפשרות להשפיע עליהם. הלמידה בלולאה השנייה מתחילה בזיהוי הערכים והתהליכים היוצרים את הבעיה. 'תיקון' הבעיה, במצבים האלה מחייב, בדרך כלל, שינויים בערכים, בכללים ובהתנהגות בפועל (הפרדיגמה) של המערכת. למשל, בפרויקטים שעסקו בהתנהגויות מסכנות זיהו הלומדים את המעגל של התנהגות לא תקינה – ענישה -- הרעה בדפוס ההתנהגות – החמרת הענישה וחוזר חלילה. במקומות בהם חל שיפור במהלך הפרויקט 'גילו' את התלמיד ושינו את הדרך בה הוא נתפס בעיני המבוגרים (טוב מנעוריו, מעוניין בסביבה נינוחה, משתף פעולה וכו'). תוך העיסוק בשאלת המחקר דברו בצוה"מים על הערכים, על הנורמות והכללים ועל דרכי הפעולה ועל התנהגויות במוסד החינוכי. גילו שהבעיות מוכרות ומטופלות בכובד ראש ובהשקעה. לא יורדות מסדר היום (לא נפתרות). גילו שחסרה מתודה בדוקה, מדידה והערכה. גילו שעוסקים בעיקר בתשומות ולא מתמקדים בתפוקות. חשפו איך מתייחסים לשותפות המחומשת (הורים-ילדים - מערך טיפולי - ביה"ס ופנימייה) וערכה בתהליך החינוכי. איתרו את מקומה המרכזי של פרדיגמת השליטה ואת הקושי לוותר עליה. לבסוף גילו מדוע, למרות המאמץ להפוך את הכפר לגן עדן, הילדים רוצים הביתה ובמקרים רבים הבית רוצה את הילדים.

▪ בלולאה השלישית מתפתחת היכולת לחקור ולפתור בעיות נוספות בעתיד. הניסוי, בו מעמידים למבחן ידע חדש שנוצר בתוך המערכת נותן תשובה, קודם כל, לתיקון תקלות: הוא מסייע להקטין שוטטות, להפחית בעיית סמים, לשפר את הלמידה העצמית של חניכים או למנוע נשירה. אבל עצם ההתנסות בנושא מאפשרת לנו גם להתבונן על ההקשר שבתוכו נערך הניסוי, על המערכת הארגונית. אפשר ללמוד על הסיבות בגללן עלתה הבעיה. אפשר, אם רוצים, להעמיק עוד יותר וללמוד מתוך הניסוי על הדרך בה לומדים, מה במקום החינוך מאפשר למידה ומה מקשה עליה, מה גורם להצלחה במחקר הפעולה ומה יכשיל יצירת ידע חדש. לומדים על הדרך האפקטיבית לפתח מנגנונים שיבטיחו למידה והתפתחות מתמדת.

לימוד על למידה

מוסדות החינוך מלמדים. אנשיהם יודעים הרבה על הוראה כתהליך של העברת ידע שפותח על ידי המוסמכים לכך במעלה ההיררכיה המקצועית והניהולית. הם יודעים רק מעט על למידה, בעיקר זו של מערכות גדולות וארגונים מורכבים. הלולאה השלישית מזמינה התבוננות שיטתית בתהליכים שבאמצעותם לומד הארגון: כיצד מוגדרות השאלות הנלמדות, מי משתתף בתהליך ואיזה נורמות מעצבות את

ההתנהגות לאורכו. למשל, במה מותר לכפור, את מי צריך לשתף, כיצד הופכים נתונים לידע.

מטרת המו"פ היא, למעשה, ללמוד בכל הרמות - ולהגיע ללולאה השלישית. המטרה היא שמקומות החינוך והמטה יפתחו תרבות של למידה, תוך כדי התנסות. הצגה סכמתית של שלשת לולאות הלמידה נמצאת בתרשים 3.



ז. הלולאה הראשונה – מה ניתן ללמוד מתוך הניסיון המו"פי על התנהגויות מסכנות, על קידום נוער אתיופי, על מניעת נשירה ועל בניית שותפות

עקרונות פעולה להקטנת התנהגויות מסכנות

בקבוצת המו"פ הראשונה, שעסקה בהקטנת התנהגויות מסכנות ישבו מנהלי מקומות חינוך העוסקים בנושא, מובילי הצוה"מים שלהם, מפקחי בתי הספר והפנימיות הרלבנטיים ואנשי השירות הפסיכו-סוציאלי. הקבוצה הגדירה במשותף "התנהגות מסכנת": **סוגים שונים של פגיעה באחר או בעצמי**, הבאה לידי ביטוי בהתעללות - מינית, חברתית, השתלטות; בוונדליזם - נקמה בקירות, בשולחנות וכו' - הרס לשמו; בהתנהגות עבריינית - חניכים שאינם מבחינים בין טוב לרע, שותפות בגניבות; בפלילים, אי הבחנה בנורמות מוסריות;

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

בפסיביות – חניך שאינו פוגע באחר אך הופך להיות מעין נפקד – נוכח, נשירה סמויה; בפגיעה בעצמו – אובדנות, חתכים, צלקות וכו'; בהתמכרויות – אלכוהול, סמים, אנורקסיה וכו'; בסיכון התפתחותי – חניך שהוא "מפוצץ סדרתי" של כל פעילות חברתית או לימודית, מפריע לאחרים ולעצמו להתפתח – אקדמית, חברתית, רגשית.

עיקר הקושי לפתור את כל אלה, קבעה קבוצת המו"פ, נעוץ בעובדה שלמעשה קיימות כאן תרבויות שונות, שקשה לגשר או לקשור ביניהן: תרבות המחנכים, תרבות החניכים ותרבות ההורים. לכל אחת מהתרבויות ערכים, נורמות, טקסים שפה והתנהגויות משלה. מה שלגיטימי ונורמטיבי בעיני המחנכים – נתפס שונה לגמרי בעיני החניכים. ולעיתים, שוב, באופן שונה בעיני הוריהם.

יתכן, סיכמו, שהמפתח לפתרון מצוי בשילוב התרבויות האלה: מחנכי פנימיות, מחנכי בי"ס, תלמידים, אמהות בית, מסייעים טיפוליים – כולם צריכים לקחת חלק בחקירת השאלות ובעיצוב הפתרונות. הצלחה בגישה כזו תהפוך לעקרון פעולה שניתן להשליכו לנושאים אחרים.

לאחר מספר חודשים נפגשה קבוצת המו"פ שנית. עכשיו היה באמתחתם של המשתתפים ניסיון של עבודה משותפת בתוך מקום החינוך (בי"ס- פנימייה-שירות פסיכו-סוציאלי) ובעיקר – התחלה של שותפות עם החניכים. כמעט בכל הצוה"מים ישבו יחד נערים ונערות עם מדריכים, מורים ומנהלים. בכל הצוה"מים הייתה זו חוויה מיוחדת עבור המבוגרים: הם גילו את העוצמה הטמונה בחניכיהם. בשלב זה כולם קראו להם עדיין "הילדים". המונח הזה הלך והשתנה ככל שעבודת הצוה"מ התקדמה.

חוה, ניר העמק: "בלי הילדים אי אפשר לחולל שינויים. כבר בפגישת הצוה"מ הראשונה הילדים הובילו אותנו אל השאלה".

יוסי גושן, ניר העמק: "אתמול הילדים הובילו מהלך איך לחזק מנהיגות חיובית".

עדה: "שיתוף הילדים מכריח אותנו ללמוד על עצמנו, זו רפלקציה".

ליאורה, גליל מערבי: "התלמידים חלק מהתהליך. התחלנו עם תלמידי י"א ועברנו לתלמידי ח'... בפגישת הצוה"מ התרחש תהליך מעניין, כי התלמידים 'שפטו' את ההצעות שהעלו המבוגרים".

אלי, הודיות: שמנו דגש על העצמה. אחריות התלמידים. בחרנו ילדים לא כל כך טובים וכשנתנו להם תפקידים הם נעשו גדולים".

איציק אזולאי, נחלת יהודה: הילדים שהצטרפו לצוה"מ השתתפו והייתה להם נכונות. הילדים אמרו שחשוב להצטרף.

למעשה, נעשה כאן ניסוי מבוקר ראשון בהתנהגויות חדשות. אפשר היה כבר אז לנסות ולהגיע להכללות:

1. מצד אחד, הכול יודעים עד כמה חשובה השתתפותם של החניכים בעיצוב חייהם (=העצמה). מצד שני - יש מעט עשייה של ממש לגבי מרכזיות החניכים בתהליך החינוכי.
2. המבוגרים נותנים 'בלי חשבון' ודורשים מעט מהחניכים.
3. העוצמה טמונה בשותפות של כל הנוגעים בדבר - בי"ס, פנימייה, חניכים, הורים.
4. חשוב לשתף ולקבל אישורה של הנהלת הכפר לכל תהליך של למידה ופיתוח.
5. עושים הרבה (פרויקטים, למשל) אבל עיקר המאמץ מופנה להשקעה (תשומות) ולא למדידת התפוקות.
6. אי אפשר להגזים בחשיבות המסר המשותף, הברור, הנעשה בשפה המשותפת לכל גורמי החינוך. האמירה "אנחנו מתכוונים" שבאה לידי ביטוי בבקרה של תופעה, בשיחה אישית ובשיחה קבוצתית סביבה.

על הקשר שבין התנהגות מסוכנת, מוגנות ונשירה

"התנהגויות מסוכנות" בכפר נוער יוצרות תחושה של חוסר מוגנות, במיוחד אצל תלמידים צעירים, ומגדילות את הסיכוי לנשירה. במחקר הפעולה נמצא כי יחס אישי עקבי מצד מבוגרים מצד אחד והעצמה של התלמידים (לאפשר להם לשלוט בחלקים חשובים של חייהם) מצד אחר - יכולים לטפל בתחושה כזו ולהקטין את ממדי הנשירה. זהו פרדוקס מעניין: התלמידים זקוקים לנוכחות פעילה של מבוגר ולתחושה שמתייחסים אליהם ומכילים אותם. מצד שני – הם רוצים באוטונומיה אישית וקבוצתית.

את הפרדוקס הזה פתרו בגישה של 'גם גם' בכפר הנוער ניר העמק. מצד אחד – הבינו שתלמידים צריכים שיתייחסו אליהם גם כאשר אינם חורגים מנורמות או 'מבעירים שריפות'. על מנת לענות על הצורך הזה מיסודו 'שיחות אישיות' שנערכו עם כל תלמיד - כפעילות פרו אקטיבית, וכחלק מתפקיד המחנך. מיסוד הכלי משמעו שבביה"ס צריך לדאוג שהשיחות האישיות יקבלו זמן לגיטימי במערכת. בפנימייה צריכה השיחה האישית להיות חלק בלתי נפרד מסדר היום, כחלק מתפקידו של המדריך.

נמצא שהאמון הנוצר בדרך כזו בין חניכים למבוגרים בתהליך יוצר אפשרות לקבל התראה על התנהגויות מסוכנות מבלי שהדבר יחשב כהלשנה. נוצר כלל חדש - "אם לא תספר זה לא יגמר".

העצמה של תלמידים: קורה כאשר הם נקראים לקחת חלק בעיצוב חיי הקהילה שלהם בבית הספר ובכפר. במקום להיות צרכנים פסיביים של הפעילויות החברתיות השונות המאורגנות על ידי הצוות הבוגר הם הופכים לשותפים בתכנון ובביצוע של הפעילויות במשך השנה.

על שוטטות

שוטטות היא מקור להתנהגויות מסוכנות. אפשר להקטינה על ידי מניעה, בלימה, או טיפול.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

ניתן **למנוע** שוטטות על ידי חניכה (של בוגרים או חניכים בכירים). במחקר הפעולה נוסו דוגמאות שונות לחניכה שנוסחה כתרופה ל"מכות" שונות. נמצא שאין תחליף ואי אפשר להגזים בחשיבותה של חניכה!

ניתן **לבלום** שוטטות על ידי הצבת דרישה עקבית ונורמות ארגוניות אחידות של התייחסות לתופעה והגבלתה. למשל, לא להתעלם ממנה ולהגיב בכל פעם שהיא קורה.

ניתן **לטפל** בשוטטות כאשר מתייחסים אליה כסימפטום של בעיה אישית ולא כהפרת משמעת גרידא. ניתן להשתמש בתכניות ובמשאבים קיימים על מנת להציע אלטרנטיבות חינוכיות- לימודיות לתלמידים משוטטים.

קיים מסר כפול (אין מסר משותף של צוות ביה"ס והפנימייה, בשפה ברורה ואחידה) לגבי מידת החומרה שב'שוטטות': לפעמים 'נוח' למורים שהתלמידים הקשים נעדרים. אולי כתוצאה מכך - לא בודקים ולא עוקבים אחר הנעדרים. לא מטפלים בתופעה בעקביות ולא מעמידים אלטרנטיבות לנפלטים משיעורים מסוימים.

האסטרטגיה החדשה שנוסחה בהצלחה: לנהוג בעקביות, מתוך שותפות של ביה"ס והפנימייה; לחנוך תלמידים 'מועדים' לשוטטות ולעמוד על הסיבות האישיות שמאחורי התופעה. ליצור מסגרות חלופיות (למשל, מרכז למידה). לבנות כלי מעקב אחר הצלחה.

על טיפול במעברים

בדרך כלל מקיימים הכפרים שליטה סבירה על תופעות כמו 'הברזה' משיעורים, שתיית אלכוהול, התחברות למכות. בדרך כלל עושים הרבה ומתוך תחושה של הצלחה (בעיקר פרויקטים, מנסים דרכים שונות בתקווה ש'משהו יעבוד') — אבל לא מעריכים שיטתית את מה שעושים אינטואיטיבית.

המקום בו שליטה אינה אפקטיבית הוא במעברים: בחזרה לכפר מחופשות, בקימה מסודרת בבוקר, בהגעה בזמן לביה"ס. הפנטזיה של המבוגרים היא "אם רק אפשר היה ליצור עולם שלם בתוך הכפר...". כמובן שהדבר הזה אינו אפשרי: התלמידים רוצים לנסוע הביתה, הבית רוצה בהם. במחקר הפעולה נמצא שכנראה שקיים קשר בין התנהגות לא נורמטיבית של עמידה בזמנים ובין הסתבכויות שונות והתנהגויות מסוכנות. תלמידים שלא נמצאים במסגרת בזמן, נמצאים במקום אחר - בד"כ מסוכן יותר (מעשנים, ברחובות וכו'). הניסיון להגיע ל'מעברים חלקים' באמצעות שיחות ("הטפה") לא עלה יפה. שינוי מבני (סדר יום אחר) הביא לעמידה בזמנים ולהתנהגות רגועה יתר.

על אלימות של "צחוקים"

האלימות הזו שכיחה מאוד, מתנהלת בריש גלי, במסדרונות ובכיתות, גורמת לביזוי, לפגיעה פיזית ולהשפלה של תלמידים. מורים עסוקים בה, הורים חוששים ממנה - וקיימת תחושה

שלמעשה אי אפשר למנוע אותה. קיימים הרבה פרויקטים, הרבה תכניות המובאות 'מבחוץ' ומיושמות בביה"ס, אבל לא ברור מה מצליח יותר ומה פחות. אחוזים גבוהים מאוד של תלמידים צופים באלימות הזו יום יום ומתייחסים אליה כמו לגזירת גורל. במחקר מופו אחת עשרה התנהגויות שונות של אלימות צחוקים, שאינן מצחיקות כלל: הורדת "כאפה", התבדחות על חשבון תלמיד אחר, הורדת מכנסיים, הרמת תלמיד אחר והצמדתו לקיר, חניקה 'בצחוק', דחיפה, הנחת רגל לפני תלמיד במטרה להפיל אותו, הפצת שמועות, תנועות ידיים מגונות, "וואג'י" – הרמת תחתונים, מכות. תלמידים העידו על עצמם שהם אלימים. מבצעים פעולות כאלה לפחות פעם ביום. נמצאו הבדלים בין בנים לבנות (בנות אלימות פחות). הסיבות לאלימות: צחוק, שעמום, עצבים, כעס, רצון להחזיר ולפגוע באחר. סיבות אחרות: אדישות, לחץ חברתי, סקרנות, צורך בהערכה ורצון להיות חזק. בביה"ס הגליל המערבי ניסו לשתף חניכים בבעיה ובדרכים לפתרונה. בחנו כלים שונים יחד עם התלמידים לעיצוב הפתרון. השיתוף והמודעות נמצאו יעילים יותר מאשר ענישה מוגברת. מודעות והוקעה של ההתנהגות מתחזקים כאשר מתקיימת תחרות בין כיתות על הפחתת "אלימות הצחוקים".

לסיכום:

למעשה, נוסתה במקומות החינוך פרדיגמה חדשה בהתמודדות עם שאלות קשות. בחלק מהמקומות הייתה ההצלחה מרשימה. באחרים – חלקית.

פרדיגמה קודמת	פרדיגמה חדשה
רק מבוגרים מחליטים, מנהלים ומלמדים.	בלי תלמידים אחראיים אין תהליך חינוכי.
שיתוף מסויג מאד של תלמידים - רק את הטובים.	שיתוף אמיתי גם של הבעייתיים
כל גוף עובד בנפרד.	שיתוף פעולה עם כל חלקי הכפר.
המבוגרים מעניקים ללא גבול	המבוגרים מעמידים דרישה וחונכים את התלמידים להצלחה.
אחריות ללימודים והתנהגות על המבוגרים.	העברת האחריות לתלמיד.
מיקוד בתשומות.	מיקוד בתפוקות.
מסר כפול	שפה אחידה ומסר ברור בשיחות אישיות, קבוצתיות.

עקרונות פעולה לקידום נוער יוצא אתיופיה

הקושי

במהלך הפגישה הראשונה של קבוצת המו"פ לקידום נוער יוצא אתיופיה (הקבוצה הורכבה גם כן ממנהלים, מובילי צוה"מים ומפקחים) תהו המשתתפים אם הצלחה, בכלל, אפשרית. עלו שתי סוגיות עיקריות. הראשונה מתייחסת לחניכים עצמם: כמו בכל אוכלוסיה אחרת,

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

קיימים בתוך האוכלוסייה הזו תלמידים ה'מתאימים' ללמוד בכפר הנוער וכאלה שאינם מתאימים. האם ניתן ליצור 'קידום' על ידי סלקציה? איך לקדם את ה'טובים' ואת המתקשים כאחד? האם ואיך תבנה שותפות בין כל הגורמים המקיפים את החניך?

הסוגיה השנייה מתייחסת לחלקם של ההורים, המרוחקים פיסית ותרבותית מהפנימייה, ומן העשייה החינוכית בה. ההנחה הייתה שכשהם יהיו מעורבים בחינוך ילדיהם ניתן יהיה להגיע להישגים בכל התחומים. איך נותנים להם מעמד ויוצרים שותפות משולשת של הורה-מחנך-חניך? מלקמו: "ההורים רוצים להיות שותפים. אנחנו לא משתפים אותם. הם לא רוצים להיות שותפים אחרי שהילד 'התקלקל', אלא לכל אורך הדרך". "בדרך כלל מיידעים את ההורים על דברים שליליים... יש בעיית שפה ותקשורת.. המשפחות גרות רחוק... צריך להקפיד שהורים יבואו ליום קשר, אבל אז - תוך חצי שעה מסיימים את הביקור בכפר, רוב הזמן מסתובבים, לא פוגשים את כל המורים והמדריכים".

יותר מכך, כיצד יוכל הכפר להפוך לגורם מסייע ומשפיע בחיי החניכים ומשפחותיהם? הקשר עם הבית צריך להיות קשר תומך (לאו דווקא ברמת הלימודים וביה"ס), כלומר קשר שבאמצעותו יוכל הכפר כגוף חזק לסייע גם לבית, ולהסתייע בבית כדי לשפר את העבודה החינוכית השוטפת, ולא חלילה לפגוע בקשר בין ההורים לילדים כאשר ההורים מדווחים רק בנושאי משמעת והישגים. החניכים מצידם יהוו גורם מסייע ומגשר אל המשפחות. בפגישה שנערכה כעבור חודשים אחדים הביאו אתם המשתתפים ניסיון חדש.

קידום הנוער על ידי העצמה

בגן ונוף הבינו, קודם כל, שצריך לדבר עם החניכים, להקשיב להם – למרות שקשה לדובב אותם. 'פגישת העיר' הייתה סמל לפרדיגמה החדשה, בה התלמידים לוקחים על עצמם אחריות על חייהם – בהנחיה וחניכה של המבוגרים. ונבנו יחסים אחרים בין שליטה של מבוגרים לבין עצמאות של חניכים. יחד הגדירו חזון לפנימייה ופרטו את הנושאים שיש לקדם בשנה הקרובה.

לכאורה, התמקדו ב'גן ונוף' בהקמת המועדון כדרך לבחון יכולתם של חניכים לאוטונומיה. למעשה, העבודה המשותפת בין תלמידים לצוות חינוכי והנהלת הכפר הביאה לביטוי את משמעות 'תכנון משותף של הבית' איך יוצרים יחד פנימייה שתהיה לחניכים בית חם ומקבל (לפרטים ראה סיפורה של גן ונוף).

קידום הנוער על ידי חיזוק הקשר המשולש הורה-תלמיד-ביה"ס

בתו"ם ובימין אורד החליטו לנסות ולחזק את המשולש הורים-ביה"ס-התלמיד באמצעות דיאלוג. ביום ההורים מצויים כל המאפיינים של הקשר הזה: הכפר מחליט, למעשה, מה יקרה ביום הזה, ההורים המעטים שמגיעים נפגשים לפרק זמן קצר ("חמש דקות") עם המחנך ושומעים מפיו על מצב ילדם – לא כל כך מבינים (כי אינם מבינים את השפה) ונוסעים

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

הביתה, ובתוך החקירה הראשונית שנעשתה התברר שהנערים עצמם אינם מעוניינים שההורים יבואו כי הם רואים השפלה בתהליך שאינו מכבד את הוריהם.

לכן החליטו לשנות את מהות יום ההורים, ולהתבונן על האופן שבו ינוהל יום ההורים וההכנות לקראתו במתכונת החדשה. מתוך כך ילמדו כיצד לקיים דיאלוג עם הורים ותלמידים.

צריך להזכיר שלוגית קיימת כאן הנחה שאינה יכולה להיבדק על ידי הניסוי הנוכחי. מניחים שחינוך טוב של הילד מחייב התערבות של שלושה גורמים (הורים, בי"ס, פנימייה). מכיוון שאלה אינם עובדים בשותפות יש לקיים יום הורים מוצלח. אכן, ניתן ללמוד הרבה על היחסים בתוך המשולש מתוך העיסוק ביום הורים, בו מעורבים כולם. סביר להניח שהדיאלוג יקטין את היחס הפטרוני, שהורים יבואו לידי ביטוי וכך גם בניהם, שתיווצר מחויבות משותפת לחינוך הצעירים. עם זאת, לא ניתן יהיה להוכיח בטווח הקצר שמעורבות המשפחה יוצאת אתידיה אכן מקדמת את ההישגים הלימודיים של הילד.

ואכן, שדרוג ימי הקשר לאופן בו מתאפשר להורים ולחניכים לבקר בכפר ולפגוש את הצוות החינוכי הן באופן פרטני, והן כקבוצה - נתן להורים בתו"ם ובימין אורד הזדמנות להביע את עצמם ורצונותיהם, ולמסד את הקשר עם הצוות החינוכי כעניין שבשגרה.

בכפרים למדו כמה חשוב לשלב הורים בתהליך החינוכי שעובר בנם. השותפות שנוצרת עוזרת לגשר על פערים שונים (של תרבות, שפה, תנאים כלכליים אבדן הסמכות ההורית ועצם הניתוק מהבית) בתקווה להגיע לתוצאות טובות יותר. היא חשובה גם לצוות המבין את משמעות המאמץ המשותף לכולם. למדו על דרכים לנהל דיאלוג של שווים בין בוגרים שיש להם עניין משותף. למדו כיצד לתקשר אתם. שמעו את קולם (אולי בפעם הראשונה) והבינו מה חשוב להם (פרטים קטנים, תנאים פיסיים, מראה המקום). בניגוד להנחה שההורה נוהג למסור את ילדו לחינוך ללא התערבותו – נוכחו לדעת עד כמה חשוב להם חינוך הבנים.

בעקבות הניסוי הפעיל גובשו דפוסים למיסוד הקשר עם משפחות החניכים, כמו דפי קשר בשפה האמהרית, שיחות טלפון תקופתיות עם המשפחות, ביקורי בית, ובעיקר – ימי קשר ("ימי הורים") משודרגים ומכוונים ליצירת דיאלוג עם ההורים בשיתוף ילדיהם (לפרטים ראה סיכומי תו"ם וימין אורד).

עקרונות פעולה למניעת נשירה

שאלה אסטרטגית

קבוצת המו"פ שעסקה בהקטנת הנשירה מצאה עצמה נוגעת בלב ליבה של הסוגיה האסטרטגית של המינהל, דהיינו - קיטון משמעותי במספר החניכים המצטרפים לפנימיות. בזמן שבתי הספר קולטים חניכים ללא קושי מיוחד מנהלים בחלק מהפנימיות מאבק של ממש על גיוס ועל מניעת נשירה של תלמידים. הדיון על דמותה העתידית של הפנימייה עדיין לא קבל מימד של מהפיכה חשיבתית.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

לא בכדי התקשו שניים ממקומות החינוך שעסקו בסוגיה הזו 'לסגור' מעגל שלם של מחקר פעולה.

בפגישה הראשונה נשמעו דברים קשים מפי מנהלים, מפקחים ואנשי השירות הפסיכו-סוציאלי: מהו היעוד של כפר הנוער? האם מגשימים אותו? רוב כפרי הנוער מקבלים לתוכם ילדים אומללים ואינם מצליחים להוציאם ממעגל האומללות. המערכת כולה אנכרוניסטית ואינה מצליחה לתת תשובות לתלמידים 'מזן חדש'.

פרדיגמת השירות וה'גינון' למניעת נשירה

האם נשירה קורת כתוצאה של 'שירות לא טוב' - חוסר שביעות רצון מתנאים פיסיים? ב - אחוזת יעקב הגיעו להישגים טובים בביה"ס, והניחו שחניכים מתקשים להישאר בפנימייה בגלל המשמעת התורנית, התנאים הפיסיים, המסגרת הלימודית הקשה, המקום הגיאוגרפי המרוחק, חוסר הלגיטימציה של הקהילה האתיופית כלפי מקום החינוך. שיפור בתנאים בוודאי ישנה את המצב, חשוב.

בנהלל קיים פער לימודי וכלכלי גדול מאוד בין הילדים האקסטרוניים וילדי הפנימייה. בולטת הקוטביות בין "קבלות" של בי"ס מצליח לבין תחושת אי הצלחה בפנימייה. אחוז הנשירה הגבוה מעסיק את ביה"ס והפנימייה כאחד ויוצר תחושה של כשלון. הצוות המתוסכל, העושה כמיטב יכולתו 'לטפל' ול'גונן' על חניכי הפנימייה – מרגיש שאין לו כלים להתמודדות עם הנוער הקשה.

פרדיגמת השותפות וההעצמה

עם ההתקדמות במחקר הפעולה, גילו במקומות החינוך את הכוח שבשותפות אפשרית עם החניכים. עם כל הקושי לעשות את המעבר הזה נשמעו גם קולות אחרים: "כאשר מאפשרים לתלמידים לעשות מתגלה שיש בהם חוכמה ועוצמה".

"השותפות המרובעת (בי"ס-פנימייה-חניכים-הורים) היא תגלית. הילידים – האוצר".

"צריך להחליף את הדיסקט' אצל המחנכים: לעבור מערך של שליטה לערך של שותפות".

באחוזת יעקב הסכימו לנסות פרדיגמה חדשה של "מחויבות להצלחה" – מצד עובדים וחניכים כאחד. מכיוון שהניסוי לא מוצה, לא ניתנה תשובה לשאלה – מהי הפרדיגמה המתאימה למניעת נשירה: האם זו של "שירות" או של "מחויבות להצלחה". עם זאת, עצם ההעמדה של שתי הפרדיגמות זו מול זו יש בו ערך להבנת תופעת הנשירה. סער, החניך שנשא את הפרויקט על כתפיו בהתמדה ובחכמה, אמר שהתרומה העיקרית של המאמץ עד כה הוא בצמצום משמעותי של מפלס השעמום בקבוצה. השעמום, לדבריו, הוא גורם מספר 1 לנשירה.

מוגנות אישית והזדהות עם המקום

במבואות ים למדו שעל מנת למנוע נשירה יש להבטיח מוגנות אישית ולפתח תחושת שייכות והזדהות עם המקום. ראשית, השתדלו למיין נכון יותר, לאתר את ה'לא מתאימים' ולתמוך (באמצעות המכ"ים) בחדשים המצטרפים לכפר. במקום גישה של כוחנות הופעלה מכוונות לחניכים. שנית, חשבו שנוכחות בוגרת, תשומת לב והתנהגות עקבית של מבוגרים ייצרו מוגנות. מפרויקט החניכה המוצלח, הרב שכבת, למדו שבחניכה יש עוצמה ויכולת לא רגילה ליצירת קשר - גם כאשר היה מדובר בחניכת חניכים בוגרים את הצעירים וגם כאשר מבוגרים חנכו את החונכים. שלישית, שיערו שהזדהות עם המקום אפשרית רק במקום מטופח ופעיל. היצירה המשותפת הוכיחה שהחיים פועמים במבואות ים ויש מקום לגאונות יחידה.

למה נושרים?

לסיכום: מחקר הפעולה העלה שתלמידים נושרים מהפנימייה כאשר קיים פער לימודי וחברתי גדול בין אוכלוסיית וצוות הפנימייה לאוכלוסיית וצוות בית הספר. הם נושרים כאשר אינם מרגישים שהפנימייה היא "בית" ואותו יוכלו לעצב בעצמם. כאשר לא מזהים ולא מטפלים בקשיים שלהם. כאשר שוללים מהם את הזכות לאחריות על עצמם. תלמידים נשארים בפנימייה בגלל חברים טובים, כאשר הם מרגישים מועצמים, עקב תחושת שייכות, גאונות יחידה, אכפתיות, מוגנות והשקעה של הצוות שגורמת להצלחה. בפנימייה טובה, כפי שהעלה "מפגש העיר" שנערך בגן ונוף, באחוזת יעקב, במבואות ים ובנהלל, החברה מגובשת, עצמאית ונוטלת אחריות על אספקטים חשובים בחייה. בעיקר על ניצול הזמן הפנוי שלה.

עקרונות פעולה לבניית שותפות

הרציונל

יחודו של כפר נוער מול ארגוני חינוך אחרים - שיש לו יתרון יחסי במאמץ 'להפיק' בוגר שהוא לא רק משכיל אלא גם בעל ערכים תרבותיים, חברתיים ואנושיים. לשם כך נבנית המערכת המורכבת של מורים-מדריכים-תלמידים-צוות פסיכו-סוציאלי. כל מרכיב אוטונומי ושונה ממשנהו, לכל אחד תרומה ליצירת השלם הרצוי: תפקיד המדריך - להעיר, לשלוח את התלמיד עם ציודו לביה"ס, לוודא שהוא אכן מגיע לשם. תפקיד המורה: לבדוק ציוד, שיעורי בית, נוכחות, ללמד, לתת שיעורי בית, לדווח למדריך על הקורה את התלמיד. המדריך מקבל שוב את התלמיד להכנת שיעורים, לשיחות ערב על ערכים, נורמות והתנהגויות. תפקיד התלמיד - מעבר ללימודים - לפתח 'ראש גדול' ולהיות פרו-אקטיבי בכל הנוגע לתכנים ותהליכים לימודיים וחברתיים. תפקיד הצוות הפסיכו-סוציאלי לתמוך בכל התהליך הזה ולוודא שהוא מתנהל על הצד הטוב ומפיק את המיטב מכל מרכיב.

במערכת כזו מורכבת תלויים היחסים בין המרכיבים בטיבו של הרציונל המשותף- הבוגר הרצוי - ומוסברים דרכו. קיימים כאן אינטרסים מנוגדים שמקורם בשוני בין השותפים (בי"ס, פנימייה, תלמיד, עו"ס, פסיכולוג) אבל כולם אמורים להתחבר לשותפות מוגבלת בנקודה המייצגת את האינטרס המשותף: להוציא לעולם בוגר י"ב כיתות המצויד לא רק בתעודת בגרות מצוינת אלא גם בערכים לאומיים, תרבותיים, חברתיים ואנושיים.

שותפות קמה כאשר מניחים שקיים צורך מודע בתלות באחר, בשונה: "יש לך דבר מה שאינו מצוי ברשותי (ידע, יכולות, מיומנויות, קשרים, אפילו מוטיבציה) ולכן אני צריך אותך כשותף על מנת לממש אינטרס משותף". בהנחה של שוני בין השותפים, שותפות מחייבת הקשבה והדברות כנורמות מובילות והדיאלוג הופך לכלי הכרחי לקידומה.

במקום מערכת כזו המתוארת לעיל נמצא בכפרים היררכיה ומידור, מגזרים ופונקציות. השותפות הרצויה אינה נוצרת באופן טבעי. יש היררכיה ברורה בין מבוגרים לצעירים, בנויה על המסורת שמבוגרים מדברים וצעירים מקשיבים. כאן צריכים המבוגרים "הוכחה" ש"יש מה ללמוד מהתלמידים" לפני שיחשבו על אפשרות לשותפות. המידור קיים בין המבוגרים לבין עצמם - בי"ס ופנימייה מתנהלים בנפרד במינהל כמו גם בכפרים. המרחק ניכר גם בין רמות היררכיה בתוך הכפר: מה שה'ראש' (המנהל או הצוות המוביל) רוצה לא תמיד בא לידי ביטוי בהתנהגות 'שדרת הביניים' בכפר - מדריכים בפנימייה, מורים בבית הספר, אנשי הצוות הפסיכו-סוציאלי.

כדי להתגבר על הקושי ולאטגר את הפרדיגמה הקיימת של היררכיה ומידור צריך היה לפרוץ דרך לשותפות בניסויים ממוקדים ומבוקרים: להגדיר מטרות לשותפות, למפות שדות רלבנטיים לעשייה, לבנות מסגרות מחייבות ולהפעיל ניסוי תוך התבוננות ולמידה. גם כאשר הוכתר הניסוי בהצלחה ניתן לדבר רק על נבטים ראשונים של שותפות.

שותפות בין מבוגרים לצעירים

זו נוסחה כמעט בכל מקומות החינוך שנכנסו לניסוי המו"פ, במקומות שהתפתחה לכלל עשייה משותפת נדרשה נוכחותה של מנהיגות צעירה.

המתודולוגיה של מחקר פעולה משתף ומבנה הצוה"מ מניחים, על פניו, מצב של שותפות וקובעים תנאים המאפשרים הצמחתה. כאן שואלים, חושבים ופועלים יחד כל המרכיבים של הכפר. הצוה"מ, כמודל של עבודה בשותפות, מהווה מקום שבו נותנים לתלמידים כבוד ומקום ולא מתייחסים אליהם כאל "טעוני טיפוח" או "אובייקטים". עם זאת הופתענו, ב'סיבוב הראשון', לגלות את עצמת החוויה בעבודה המשותפת, הזרה לכפרים ואת האופנים השונים שבהם באה לידי ביטוי.

בחלק הזה של ניסוי המו"פ צמחה שותפות 'באופן טבעי', ראה, למשל, את סיפורו של הצוה"מ בנחלת יהודה. שם התגלתה מנהיגות צעירה שסחפה את המבוגרים, באין אמירה ברורה וחד משמעית של הנהלת הכפר לגבי הנושאים שלכאורה עמדו בראש סדר העדיפות

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

הכפרי. בנווה עמיאל – מקום המנקז אליו מקרים קשים – התגלו התלמידים כמקור חכמה ועצמה. שיתוף הפעולה בין מבוגרים לתלמידים היה חשוב לכל הצדדים. הבחירה בחניכה כניסוי הייתה הצהרה של אמון הדדי בין מבוגרים לחניכים, בינם לבין עצמם, בכפר ש'סודיות' ומידור היו לנורמות מרכזיות בו: "נקבעה נורמה של שקיפות, לפיה יש קשיים בכפר וניתן לדבר עליהם בפורום של מבוגרים ותלמידים ולחפש פתרונות במשותף. אמנם היה ועדיין קיים קושי לעיתים לדובב את התלמידים אבל השתתפותם הייתה קבועה ויציבה, דעתם הובעה, הפתרונות שהציעו היו פעמים רבות יצירתיים. כשקיבלו על עצמם משימה היא התמלאה באופן מיטבי. זו הייתה למידה חשובה, מזווית חדשה, על החניכים שמולם מתלבט הצוות פעמים רבות בקשיים גדולים". גילו את הערך המוסף של התלמידים לשותפות! בבן יקיר הוכיחה תופעה הפוכה את התיזה הזו. הופעה אמיצה של תלמידים בצוה"מ טרפה את הקלפים והביאה בסופו של דבר לניצחון ההיררכיה הקיימת ולסגירת המאמץ המו"פי. גם בהודיות לא הצליחו לגשר על הפער בין הצהרה למעשה: הכפר, סחוף ב"עשייה למען התלמידים" לא היה מוכן לשנות פרדיגמה ולעשות יחד אתם. פשוט אין מספיק זמן. בניר העמק סיכמו "ככלל, כל השתתפות תלמידים בצוותי עבודה וחשיבה הינו רעיון שחשוב ליישמו בהמשך בביה"ס היות ויש להם יכולת להביע רעיונות ותובנות רלוונטיים לחייהם ובכך להשביח את העשייה החינוכית שתהיה רלוונטית כמה שניתן". אבל בפרק השני של פעילות המו"פ העדיפו לעסוק בשותפות של מבוגרים לאפקטיביות ארגונית. ככלל כל השתתפות התלמידים בצוה"מ הניבה בד"כ רעיונות, תובנות או שאלות חשובים ביותר. בגן ונוף המציאו את "מחניקה לחניכה", כדרך ליצירת שותפות. באשל הנשיא – אוכלוסיית תלמידים חזקה - אלה מביניהם שלקחו את הזכות להיות שותפים בעיצוב דפוסי הצריכה התרבותית שלהם נהנו מכל דקה של עשייה. בנווה עמיאל היו תלמידים מרקע שונה. כאן חשדו ובדקו כל דבר. המסר הכפול של הצעירים (מאמינים באפשרות לשינוי או חשדנים לגביה) היה תמונת ראי למסר הכפול של מבוגרים שפעלו מולם. אותו מסר כפול מחק בגן ונוף – אוכלוסיות מצוקה, יוצאי אתיופיה וחבר העמים - את הישגי ה'סיבוב הראשון' כאשר "מה שהתחיל בתרועה רמה הסתיים בדממה דקה". בעלי התפקידים החדשים עצרו פרויקטים מייד בתחילתם, מתוך אמונה שאסור להפקיד בידי הנערים אחריות ניהולית או כספית. כך נסתם הגולל על יצירת כפר שהוא גם בית. הנערים הבינו את המסר ונסוגו מהתנהגות של בוגרים – בוגרים למתכונת של ילדים – הורים, לציניות והימנעות ממעורבות אמיתית בהתנהלות השוטפת של הכפר. במבואות ים, בנהלל, בגן ונוף, באורט - ימי אשדוד, באשל הנשיא ובכדורי חלמו על כפר שעוצמתו העיקרית היא שותפות של החניכים בהחלטות אודות חייהם. בעיקר בניהול הזמן הפנוי וביצירת "זמן אחר" גם אחרי הלימודים וגם בשבתות. אכן, חוויה אחרת של חיים בכפר יכולה להיות רק באמצעות שיתוף החניכים בניהול חייהם. אבל כאמור זו אינה נבנית מאליה. היא דורשת זמן ומאמץ למטרה שלא תמיד מצויה בסדר העדיפויות של הכפרים.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

שותפות קונפליקטואלית

בביה"ס הגליל המערבי למדנו על חששות לא קלים של המורים מפני עבודה משותפת עם תלמידים. הם התבצרו במקום מוגדר (לכאורה) של סמכות ושל אחריות. התלמידים היו הרבה יותר פתוחים לשותפות כזו, למרות ששותפות בין צעירים למבוגרים היא מעצם טבעה קונפליקטואלית וחייבה אותם לחשיפת פן מסכן של תרבות הנערים. בסופו של דבר הבינו המבוגרים שללא התלמידים לא ניתן יהיה לאתר ולהתגבר על תופעת 'אלימות הצחוקים', והשותפות קמה והייתה.

בכדורי דיברו מהפגישה הראשונה על הקושי שבשותפות. כאן העלו המבוגרים ביושר את הפחד מאיבוד הייחוד שלהם. האם שותפות משמעה שוויון? בהמשך הובן עיקרון השותפות בין שונים: יש לה מחיר. בשותפות כזו נוצרת מערכת יחסים חדשה שכל אחד משקיע בה – מוותר על משהו משלו לטובת השותפות- מתוך הציפייה לרווח עתידי. בשותפות עם תלמידים צריכים מבוגרים לוותר, בין השאר, על ה'גינון' (היוצר 'ראש קטן' אצל התלמידים) ולאפשר לתלמידים יותר חופש – אבל גם לדרוש יותר אחריות. התלמידים מצידם צריכים לוותר על הנוחיות שבעמדה של לקוח – שמותר לו להתאונן על השירות.

'מפגש העיר' היה לסמל לפרדיגמה החדשה בה התלמידים לוקחים על עצמם אחריות על חייהם בהנחיה וחניכה של המבוגרים. כאן נבנו יחסים אחרים בין שליטה של מבוגרים לבין עצמאות של חניכים. בנהלל, בגן ונוף, במבואות ים, בנחלת יהודה, באורט ימי אשדוד ובכדורי ישבו יחד מבוגרים וצעירים, הגדירו חזון של עבודה משותפת ופרטו את הנושאים שיש לקדם בשנה הקרובה. השותפות בהגדרת המטרות ובתכנון הוביל ברוב המקרים ליצירה משותפת ולהצלחה בשינוי אספקט חשוב של חיי הכפר.

הפתרון הברור מאליו: מועצת תלמידים

הנטייה הטבעית, כאשר מדובר בשותפות של תלמידים היא להציע הקמת מועצת תלמידים שתפקידה יהיה עיצוב חיי התלמיד בגבולות מוגדרים. כך בכדורי, באורט-ימי אשדוד, בנהלל, בגן ונוף. הנוסחא קיימת – אבל באף לא אחד מהכפרים היא פועלת לשביעות רצון כל הצדדים.

מה הדבר המונע בעד מועצת תלמידים מלקום? אולי בגלל שאינה פותרת באופן יסודי את שאלת השותפות. האידיאל, לכאורה, הוא מועצה הנבחרת על ידי תלמידים ומופעלת על ידם, ללא השתתפות מבוגרים. בדרך כלל המבוגרים יוזמים את ההקמה – ונוטשים את המערכה לאחר שהמועצה מתכנסת. במקרים רבים הופכת המועצה, כהגדרת התלמידים, ל'חברת הפקות' של אירועים ומסיבות ותו לא ומאבדת מהערך הדמוקרטי שלה.

כתוצאה מההתנסות בצוה"מ והיכולת לנהל דיאלוג בין מבוגרים לצעירים חשבו (דווקא תלמידים) בכדורי להרחיב את ההתנסות הזו ולמסד אותה. במפגש העיר עלה הרעיון

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

להקים פרלמנט משותף לצעירים ומבוגרים שבו אמנם אין שוויון - אך כל אחד יכול להשפיע. בפורום הזה מוצאים ומיישמים במשותף פתרונות לבעיות שהן רלבנטיות למבוגרים ולצעירים כאחד. זו דוגמה לחניכה. בהמשך, אמרו, יצמחו מתוך המועצות השכבתיות **מועצת תלמידים** הבנויה על נציגי מועצות השכבות, מועצה שתפעל מראש כפורום כפרי מקבל החלטות בגבולות מוסכמים.

שותפות בין מבוגרים: לרוחב מקום החינוך

הצוה"מ היווה מקום של התנסות מוצלחת ראשונה (לפי דברי המשתתפים בכל מקומות החינוך) בחיבור כוחות שונים לשותפות אחת. כאן נוכחו לדעת שהחיבור בין הפנימייה לביה"ס הוא שנותן לכפר את הערך המוסף שלו. שללא שינוי היחסים בין שני הכוחות האלה – שגם במינהל אינם עובדים במשותף – לא יתכנו הישגים, במיוחד בשאלות מורכבות. עם זאת, ההבנה הזו אינה מספיקה כל זמן שאין נוהגים לפיה. מודל גלגלי השיניים של אורט ימי-אשדוד מציג גורמים המשולבים זה בזה ומחזקים זה את זה. לכולם ברור שזה הדבר שצריך לקרות "על מנת שכפר יעבוד". הגלגלים תלויים אלה באלה, ולא שותפות בין המבוגרים לא תתכן גם שותפות עם התלמידים. המודל הוא חלק מהמגמת של הכפר - אבל המרחק מהמחשב למציאות אינו פשוט. בכפר מודעים לכך והחליטו על "שותפות להצלחה בין המכלולים" כנושא למחקר הפעולה המשותף. הקושי עלה בכל עצמתו סביב הפעלת מרכז הלמידה. ידעו לומר ש"צריך" לקיים מפגש פנימייה-בי"ס-תלמידים, או מפגש של מחנכים-מורים מקצועיים כדי לדון בעקרונות ובפרטים טכניים של הפעלת המרכז - אבל בפועל התקשו לקיים אותו. איך משכנעים את כולם שלכולם אינטרס משותף ורווח אפשרי? המאמץ המשותף יצר התקרבות של ממש בתוך הקבוצה המייצגת את המכלולים – הנהלת הכפר. שותפות אחרת בין מבוגרים היא זו הקיימת בין הורים לבין מקום החינוך. על התפתחות התפיסה של שותפות כזו למדנו מתוך העיסוק בימי הקשר בתו"ם וימין אורד. גם בכפרים מצליחים ומנוסים כשני אלה מצאנו פרדיגמה של שוני בין התרבויות שעל פניו הוא בלתי ניתן לגישור. הנורמה הייתה "אנחנו יודעים טוב יותר". "נוכל גם לא ההורים". חוויית המפגש עם ההורים, כשנוצרה, הייתה חזקה כל כך עד שהצליחה לערער את הפרדיגמה הזו ולעורר את הצורך בשותפות של מבוגרים סביב הבן-התלמיד. הנושא של שותפות - כתנאי הכרחי לפתרון שאלות מורכבות - עלה כבר בפגישה הראשונה של צוות המו"פ במינהל, שעסק בהתנהגויות מסכנות. כאן ישבו יחד מנהלי כפרים, מובילי צוה"מים, מפקחים ואנשי היחידות הפסיכו-סוציאליות וסיכמו, שהמפתח לפתרון מצוי בשילוב 'תרבויות' של מחנכי הפנימייה, מחנכי בי"ס, תלמידים, אמהות בית, מסייעים טיפוליים. כולם, כך נטען, צריכים לקחת חלק בחקירת השאלות ובעיצוב הפתרונות. הצלחה בגישה כזו תהפוך לעקרון פעולה שניתן להשליכו לנושאים אחרים.

הקבוצה הזו, כמו גם קבוצות המו"פ האחרות במינהל חדלה מלהתקיים אחרי 3 מפגשים, בסוף 'הסיבוב הראשון' של ניסוי המו"פ. הסיבה המוצהרת: חוסר עניין הדדי, וחוסר עניין בלימוד משותף.

דווקא בנווה עמיאל המשברית יצר הצוה"מ אי של שפיות ושותפות בין מבוגרים לאורך שתי תקופות של פעילות המו"פ. בצוה"מ התמידו, השתתפו בערנות והביעו דעה גם אם לעיתים לא נעמה לכל השומעים. כל המשימות שנלקחו על ידי המבוגרים התמלאו בזמן ובאופן מיטבי. היתה זו הוכחה – שלצערנו באה לידי ביטוי רק בגבולות הצרים של הצוה"מ (זו המגבלה של 'אי') שיש בכפר כוח ופוטנציאל להתחדשות.

שותפות לעומק הארגון

הסוגיה של הנעת מבוגרים מוכרת בעולם הניהול: מנהלים יודעים 'מה טוב' לארגון שלהם אבל מתקשים להניע את כפיפיהם ליישם את הרעיונות שלהם. בכפרים מדברים המבוגרים על "הנעת תלמידים" ללמידה (כי, הם יודעים, טוב יותר מהתלמידים מה חשוב עבורם), בזמן שהשאלה בדבר "הנעת מבוגרים" רלבנטית לא פחות.

איך עוזרים לאנשים בארגון לבצע את חלקם במשימה? מה יש לעשות כדי שדברים יתבצעו באופן טכני ושיטתי מידי יום? איך ליצור מחויבות של כולם לתהליך שינוי? השאלות האלה מקבלות תשובה תיאורטית בעשרות תיאוריות של מוטיבציה. מצאנו עצמנו מחפשים תשובה המתאימה לערכים של מנהלים ביותר מכפר אחד. אלה

מורגלים בשליטה מרכזית ומתקשים לעבור לביזור ואינטגרציה שלא באמצעות ההיררכיה אלא באמצעות שותפות. תפישת הניהול היא נורמטיבית (לשכנע) ושל דוגמא אישית: להיות אופטימי. להתמיד, לגלות אורך רוח. לבצע בקרה. לא להניח. לבדוק כל הזמן. להיות בכל מקום וליצור תנועה מלמעלה למטה.

באורט ימי באשדוד נפתח אשנב זעיר - ערוץ תקשורת - שיצר מעורבות של מחנכים וצוות ההדרכה סביב מרכז הלמידה. הבינו ש"כל האנשים שנמצאים כאן הם מחנכים של הילדים, ולכן התהליך משותף לכולם". עברו מהתגוננות לשותפות בין המכלולים: "קשר מחנך-מדריך הכרחי לחינוך הוליסטי ושיפור ציונים" נאמר בהנהלה שבה, ללא ספק, נוצרה שותפות חדשה. השאלה של 'חלחול' הנורמות האלה כלפי מטה נשארה כאפשרות לא ממוצה.

בניר העמק החליטו לעסוק בתקופת הניסוי השנייה ב'שותפות מבוגרים'. כאן קראו לזה 'הרחבת מעגל השותפים' או 'הנושאים בעול'. ה'גיוס' הוגדר כמשימה ראשונה במעלה ומשמעותו- לחבר יותר מורים (בעיקר אלה המקצועיים) לשותפות אמיתית בכפר. בימי ההערכות עשו את הניסיון הראשון כאשר בנו קבוצות מעורבות סביב המחנכים ויחד הגדירו חזון אישי וארגוני, חלמו על מטרות משותפות ועל הדרך להשגתן.

מודל דומה הפעילה מבואות ים ביום היצירה המשותף. כאן הוכיחו את כוחה של השותפות לרוחב ולעומק הכפר, בין צעירים, מבוגרים והורים.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ח. הלולאה השנייה – מה ניתן ללמוד על ערכים, כללי משחק והתנהגויות במקומות החינוך ובמינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועלית הנוער?

ההחלטה האמיצה של המינהל - לנסות דרך ייחודית וחדשנית של מחקר ופיתוח במערכות חינוכיות – מוכתרת, כך נראה, בהצלחה. הוא יכול להראות היום בגאווה כלי ייחודי שפיתח לאבחון, לפתרון בעיות ולחקירה עצמית של מקומות חינוך; יש התחלה של ניהול ידע שיטתי: מודלים וכלים ספציפיים, פתרונות ולקחים מרוכזים ונגישים. למשל איך מארגנים יום הורים, איך לקיים את הפנימייה כבית או איך לקדם אוכלוסיות קשות; נבנתה גישת 'מיקרו' לניהול שינויים מלמטה למעלה (בהסתכלות מערכתית) תוך התנסות מתמשכת. עם זאת, יש ללמוד גם מהקשיים שבדרך.

1. ההצלחות

השינוי

בשמונה מתוך חמישה עשר המקומות הושג, במאמץ קטן יחסית (בממוצע 13 פגישות צוה"מ בנות 3 שעות, במהלך שנה וחודשיים) שינוי בפרדיגמה החינוכית והארגונית. בארבעה מתוכם נוצל מצב משברי של המקום כהזדמנות לפריצת דרך, ובארבעה נרשם שינוי משמעותי בתפקודו של מקום החינוך. בשניים עשר מתוך החמישה עשר נוסף ידע חדש ונחשפו פרדיגמות קיימות, נוסו ויושמו פתרונות. בשלושה מקומות אי אפשר היה להתגבר על הקשיים וליצור שינוי, למרות שהייתה למידה.

התכנים

ברוב המקומות נכנסו ברצינות לניסוי דרכי עבודה חדשות. בדקו את נושא ההתנהגויות המסכנות ועשו ניסיונות שיטתיים בחניכה, בהעברת מסרים משותפים, באחריות משותפת למבוגרים ונערים. למדו כיצד לנהל דיאלוג מכובד ומכבד עם הורים לנוער אתיופי, בתקווה ששותפות אתם תקדם את בניהם. המקומות העוסקים בנשירה מציעים מראש תנאים קשים, אבל גם כאן ניסו ליצור מחויבות להצלחה של חניכים ומחנכים. בכל המקומות נבחנו ערכים, נורמות ופרקטיקה יומיומית (ההתנהגות).

הפרדיגמה החדשה

כוללת מספר קטן של ערכים - שותפות, העצמה, תוצאתיות, למידה. **שותפות.** יש שוני רב בין שלושת הנושאים שטופלו במסגרת 'הסיבוב הראשון' של המו"פ. התשובות והפתרונות שפותחו אכן מייצגים את השוני הזה. למרות השוני, הופתענו לגלות מכנה משותף בכל סיפורי ההצלחה של הפרויקט. השינוי שחל בדפוסי ההתנהגות הבעייתיים

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

– נשירה, אלימות והדרה פנימית – התרחש רק במצבים בהם נוצרה שותפות אמת בין כל המעורבים – תלמידים, מורים, מחנכים, הורים ועובדי מנהלה. המושג 'שותפות' מבוסס על הנחה שלכל אלה מטרה משותפת אחת, שקיימת ביניהם תלות גומלין הנדרשת להשגת המטרה ושללא חתירה משותפת לקראתה, כאשר כל צד משקיע את יכולתו המיוחדת, לא תושג המטרה. כך, למשל, בית ספר מוצלח אינו מבטיח את עתידו של הכפר כולו. חלוקת העבודה והאחריות במתכונת של שותפות מבוססת על מעורבות כל המשתתפים בקביעת המטרות, על תכנון משותף ועל חלוקת עבודה ברורה במונחים של מי עושה מה. קשה במיוחד הייתה יצירת השותפות בין המבוגרים לתלמידים. זו הייתה מבוססת על כמה הנחות: שהתלמידים, למרות גילם הצעיר וחוסר ניסיונם, יודעים מה טוב בשבילם, שהם יצירתיים לא פחות מהמבוגרים, שבתנאים המתאימים יש להם מחויבות רבה לביצוע ותחושת בעלות על פירות המאמץ. נקודת המוצא בעבודת מרבית הצוה"מים תאמה את הגישה ההיררכית המבוססת על היפוכן של ההנחות שפורטו כאן. כתוצאה, מצאנו מעגל קסמים של חקיקה, אכיפה, התנגדות, יותר חקיקה וכו'. אכן, גילוי השותפות כמפתח לשינוי היא אחת הלמידות החשובות בפרויקט.

לא היה מפתיע לגלות שב'סיבוב השני' בחרו מקומות החינוך שהצטרפו ולמדו את הלקחים של ה'סיבוב הראשון' לטפל בנושא הקשה של בניית השותפות – בין צעירים למבוגרים – בין מבוגרים לבין עצמם – כנושא מרכזי של מחקר הפעולה המשתף.

העצמה. בשני צוה"מים הוחלט על הקמת מועדון כמקום בילוי וכמרכז חברתי. במבואות ים חנכו חניכים בוגרים את חבריהם הצעירים. הנערים בצוה"מ לקחו על עצמם את האחריות להקמת המועדון ולהפעלתו השוטפת. כאשר התברר שהם אינם מצליחים לעמוד במשימה הגיבו החברים המבוגרים בצוה"מ בשתי דרכים. היו כאלה שראו בכך אישור לאי יכולתם של הנערים לעמוד בהתחייבויות שלקחו על עצמם. אחרים נחלצו לבצע את המשימה במו ידיהם. בנקודה הזו נמצא הקשר בין העצמה לחניכה. העצמה היא תנאי הכרחי ליצירת שותפות אמת. חניכה יוצרת אותה. משתתפי הצוה"מים השונים היו צריכים להשתחרר מההנחות המקובלות בדבר היות התלמיד 'ילד' – חסר ידע וניסיון, עצלן ונהנתן ונזקק להולכה בידי מבוגר סמכותי. ההנחות האלה הן הקונבנציה של מרבית העשייה החינוכית השגרתית. היא משאירה רק מרחב מצומצם להשתתפות אמיתית של התלמידים. והמבוגרים? הם נושאים בעיקר העול: הם היוזמים, הם מופקדים על הביצוע והם נושאים באחריות המלאה לתוצאות. מהנערים נדרשת צייתנות. "שיעשו מה שאומרים להם". תפקידם של המבוגרים נגזר מאותן הנחות. המעבר ממעמד של ילדים לזה של בוגרים הוא באמצעות חניכה. מחד לא "זורקים את הנערים למים" ומאידך לא עושים במקומם. חניכה היא תהליך בו מציב המבוגר דרישות ומנחה את הנער כדי שיעמוד בהן בהצלחה. אחר כך מסכמים ומפיקים לקחים ביחד.

תוצאתיות. חינוך, כולנו יודעים, הוא הרפתקה מורכבת וארוכת טווח. "סיפור לכל החיים". מה שמזמין עיסוק בתהליכים. לאורך זמן הופכים תהליכים למטרה העיקרית. בבחינת נוע

תנוע. הזמן הקצר שהוקצה להשלמת שלב הלמידה הראשון חייב את הצוה"מ להתמקד במטרות קצרות טווח. בדיעבד מצאנו קשר הדוק בין הבניית הניסוי, ליבו של מעגל הלמידה, לבין ההצלחה בהוצאתו אל הפועל. הבניה פרושה הגדרת מטרה ריאלית ומאתגרת המהווה חלק ממאמץ יותר גדול ותכנון צעדי פעולה מפורטים הנדרשים להשגתה. כדי להצליח בהשגת המטרה צריך להגדיר אותה מראש במונחים מדידים. ללא הגדרה כזו מאבדת המטרה חלק מכוחה המניע. ללא מדידה קשה לקבוע, בסיום המסע, את מידת ההצלחה. העדר מדדים להצלחה מונע למידה מתוך ההתנסות. כל אלה באו לידי ביטוי בעבודת הצוה"מים. אלה שכיוונו לתוצאות ובנו תכניות בהתאם אכן השיגו את מטרותם. המעטים שלא עשו זאת ברצינות עדיין שקועים בתהליכים בעייתיים.

למידה. במקומות הלימוד נעשית פעילות מגוונת של הקניית ידע ופיתוחו. עיקרה הוא במתכונת של הוראה: הידע מצוי בכתובים או בראשם של המורים מועבר לתלמידים באמצעות האזנה, קריאה ותרגול. הלמידה במתכונת הזו היא פסיבית ומרוכזת בזיהוי שאלות ופתרון. הידע מצוי אצל המבוגרים. הם קובעים מה ממנו צריכים הנערים לרכוש, באיזו שיטה ובאיזה עיתוי. בחירת חומר הלימודים נעשית על פי שיקולים של חשיבות ומהימנות. הקשר למציאות ומידת הרלבנטיות תופסים רק מקום משני. המבוגרים גם קובעים כללי משמעת אותם צריכים התלמידים לאמץ ולנהוג על פיהם. חלוקת העבודה בין מורים לתלמידים ושיטות ההוראה המקובלות מעצבים את ההוראה כתהליך ביורוקראטי במבנה היררכי. אלה באים לידי ביטוי במתח מתמשך בין מורים תובעים ותלמידים סבילים. מעגל הלמידה בו השתמשו צוותי הלמידה מייצג גישה שונה ללמידה. פיתוח הידע הוא בקשר הדוק עם העשייה היומיומית, התהליך הוא דמוקרטי ועיקרו הוא חקירה משותפת המשלבת עיון במקורות והתנסות פעילה בשימוש בהם. הגישה הזו מזמינה מעבר מהלולאה הראשונה לזו השנייה. לומדים לא רק על פתרון הבעיה אלא, בעיקר, על ההקשר היותר רחב של הערכים וההנחות.

השיטה. כמו תהליכי התערבות אחרים – מחקר הפעולה "הסיר את המכסה" מעל מקום החינוך ואפשר הסתכלות חושפת לתוכו. יתרונו על פני התערבויות אחרות שהוא נתן כלים להתמודד עם השאלות שעלו. בכל המקומות נשמר מודל העבודה של מחקר הפעולה: הוגדרו פרדיגמות 'ישנות' וחדשות, הותוותה תכנית עבודה, יושם הניסוי ונלמדו הלקחים.

• **התכנון:** בכל המקומות נחשפו הצוותים לגישה שיטתית, ממוקדת, מדידה, לעבודה מתוכננת ומבוקרת של פריצת דרך לפרדיגמה חדשה. בכל המקומות ציינו את ההתנסות הזו כחשובה, "לא עוד פרויקט". ברור, עם זאת, שהתנסות אחת אינה מספיקה על מנת להטמיע דרכי עבודה חדשות (עוד על תוצאותיות בהמשך).

• **הציפיות:** עם ההתקדמות בתהליך נוצר פער בין החוזה הראשוני (לנסות את מחקר הפעולה המשתף כאמצעי לפיתוח ידע חדש וכדרך לניהול ידע ברמת המינהל) לבין הציפיות שהתפתחו בהמשך: שמקומות החינוך לא רק שילמדו את השיטה אלא ידעו להעבירה למקומות אחרים, שהשינוי במקומות החינוך יהיה מדרגה שנייה ויוטמע, שהנהלת המינהל תאמץ את המסקנות ותפעל לפיהן, שהמפקחים יאמצו את הגישה כדרך לקידום מקומות חינוך. מכיוון שהשלב הזה בהקמת המו"פ הוא אקספלוורטורי במהותו סביר שציפיות כאלה ואחרות יתפתחו במהלך העבודה. היום ניתן לומר שהציפיות האלה הן ריאליות – אבל נדרש יותר זמן למילוי. ראשית, מקום חינוך צריך לעבור לפחות שני 'סיבובים' של מחקר פעולה עד שידע לפעול ללא חוקר-מלווה חיצוני; שנית, הטמעה אפשרית רק במקום בו קיימת מנהיגות חזקה הדורשת יישום מתמיד ויומימי של נורמות והרגלי עבודה, ובונה מנגנונים המסייעים בהטמעה הזו. יועצים מסייעים להביא את השינוי לעולם. מנהלים מטמיעים אותו. שלישית, כל העושים במלאכה מקווים, אכן, שהנהלת המנהל תאמץ את המסקנות ותפעל לפיהן. עם זאת ברור שההפצה למי שלא היה מעורב ישירות במחקר הפעולה, קרי- הצוה"מים, דורשת זמן ומאמץ. במקומות החינוך כמו גם במטה. ביציאה לדרך הייתה הנחה שקבוצות המו"פ (בהן השתתפו מפקחים ומנהלים) יתרמו להפצת הידע שנאסף במחקר הפעולה. הדבר הזה לא קרה (על קבוצות המו"פ ראה בהמשך).

2. הקשיים

הצלחת הפרויקט מותנית בהתגייסות מקומות החינוך והעמידה בדרישות שמציב התהליך. בשום מקום לא עלה פקפוק בדבר הצורך או העניין בנושא. אבל כצפוי, קשה היה להפקיע מתוך שגרת היומיום את הזמן לטובת מחקר הפעולה.

ניהול הזמן

מחקר הפעולה מחייב פעולה מהירה וממוקדת (בנוסח "פריצת דרך") בעקבות הגדרת השאלה ועיצוב הניסוי. במקרה שלנו הושק הפרויקט זמן קצר לפני היציאה לחופשת הקיץ תשס"ו. הכוונות לעבודה במהלך החופשה עלו בחלקן על שרטון בגלל המלחמה שאדוותיה פלשו גם לתחילת תשס"ז. תחילת השנה של תשס"ח השתבשה בשל השביתה הארוכה. כך 'אבדנו' בחלק מהמקרים שנה שלמה מסך השנתיים ומשהו (אפריל 2006-יוני 2008) של ניסוי המו"פ. הפעילות שהייתה אמור להיות קצרה וממוקדת התארכה שלא בטובתה. ב'סיבוב הראשון' לא היה ברור טווח הזמן המוקצב לעבודה. בגלל העיתוי, המלחמה ומגבלות ביורוקרטיות (מינואר 2006 עד ינואר 2007? עד מרץ 2007? עד יוני 2007? עד ספטמבר 2007? עד ספטמבר 2008?). ב'סיבוב השני' למדנו שניתן להקפיד על מעגלים של לא יותר

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

משלושה חודשים להגדרת השאלה, החקירה, העמדת המודל וניסוייו. נכון ש'סיבוב ראשון' ארוך קצת יותר (4-5 חודשים). בכל מקרה מקומות החינוך צריכים לקבל על עצמם מראש את השקעת הזמן הנדרש ואפילו לעגנו בחוזה.

תרבות הפרויקטים

"פרויקטים" נתפשים כמקור למשאבים ולא כאתגר המחייב מאמץ. מקומות החינוך עושים רבות – הרבה עשייה בזמנית, אינטואיטיבית, תובענית, לא מתועדת ולא מדידה. כך נוצר אפקט של "עודף פרויקטים וקוצר נשימה". מחקר הפעולה מצא עצמו מתמודד עם עשרות פרויקטים אחרים, "קלים" יותר לביצוע ולעיכול. פרויקטים כאלה מעוצבים ומתוכננים בדרך כלל על ידי מומחים חיצוניים ואלה גם 'מעבירים' את החומר למקומיים שהשתתפותם פסיבית בחלקה (לא תמיד צריך ליישם ובדרך כלל גם לא להתאמץ ברפלקציה, במדידה ובהערכה). למרות שבכל המקרים לא היה קושי לגייס אנשים לצוות ההיגוי המקומי, יצר סדר העדיפויות בחלק ממקומות החינוך קושי בשמירת המסגרת לאורך זמן.

מעטים הארגונים המשקיעים בהתבוננות ובהערכת תוצאות של פרויקט לאחר השלמתו. התבוננות היא תנאי הכרחי לפיתוח ידע חדש, והערכה מאפשרת לדעת מה עובד ומה לא, במה להשקיע זמן ומאמץ בעתיד. למו"פ יש בהקשר הזה תפקיד של פריצת דרך אסטרטגית, שנוסחה, הלכה למעשה, בנר העמק. כמו בכל פריצת דרך – האויב הגדול הוא ההרגל.

פרדיגמת חשיבה שונה: קשר בין למידה ועשייה

נדרשו זמן ומאמץ על מנת להבהיר את אופיו של מחקר הפעולה המשתף. זוהי פרדיגמה שונה מזו של מחקר פוזיטיביסטי הנתפס כתרגיל אקדמי, מעורר ציניות ומתועד למגירה. בתוך הכאוס (היחסי) של המערכות המורכבות והמתוחות הנקראות מקומות חינוך, המורגלות בכיובי שריפות ותזזיתיות, דרשנו במקרה הזה עבודה מאד שיטתית ומאורגנת, התכוונות לתוצאות, תיעוד ולמידה. לשמחתנו, גילו המנהלים והרכזים את ערכו הפרקטי של מחקר פעולה כדרך לטיפול בשאלות קשות והשתמשו בו.

מנהיגות

כדי להבטיח עשייה צריכה להתקיים דרישה של המנהל. המנהל הוא הלקוח המקומי המשקיע את משאבי הזמן של אנשיו ומעוניין בתוצאה. עם זאת, בחלק מהמקרים מצאנו קושי לגייס אותה. היום ניתן לומר שבכל מקום שהמנהל היה מחויב, ובמיוחד כאשר לקח חלק בפעילות - הייתה הצלחה. בהתאמה, הקשר של היועץ עם מנהל הכפר נמצא קריטי כתנאי להצלחה של מחקר הפעולה.

למידה היררכית או למידה ארגונית

העבודה עם קבוצות המו"פ נפסקה אחרי שלוש פגישות לערך. ההשערה היא שכולנו נתקלנו בקושי של מעבר לחשיבה של מחקר פעולה משתף.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

מערכת היררכית מורגלת ללמידה היררכית (הידע בא מבחוץ) ולמידת עמיתים מעטה. ברוב הארגונים נתפסת התערבות ארגונית כתהליך ארוך של בירורים, ויכוחים ורצון ליצור הבנה מעמיקה של תופעות מורכבות. מחקר הפעולה הציע תהליך התערבות שוויוני, ממוקד, מכון תוצאות מדידות, שבו לומדים מתוך מה שעושים בהנחה שהידע מצוי ב'שדה' ולא באקדמיה. למידה היררכית מקובלת ויש לה ערך בפני עצמה. בדרך כלל מניחים שידע מועשר בעיקר על ידי הרצאות תוכן. למידה ארגונית מניחה שהחכמה מצויה אצל העושים במלאכה, שכל קול הוא בעל ערך באיסוף המידע ובעיבודו לידע ושלתהליך האיסוף והעיבוד יש ערך לימודי משל עצמו. בתהליך המו"פ נתקלנו בקושי ללמוד מעמיתים במקומות חינוך אחרים. למשל, לאחר שבקבוצות המו"פ הובן טיבו של מחקר הפעולה לא ביטאו המשתתפים כל רצון לחזור ולהיפגש על מנת להעמיק את הלמידה (באמצעות נתונים ממקומות חינוך אחרים) או לנסות ולהכלילה ל"תורה של המינהל". אפשר לתרץ: הקושי ביצירת והפצת ידע בין עמיתים הוא מוכר, וקיים גם במערכות אחרות המורגלות בלמידה היררכית. בנוסף, ניתן להניח שכל שמחקר הפעולה העמיק בתוך הכפר התרכזה תשומת הלב באופן טבעי בלמידה הקונקרטי של הצוה"מ. למנהלים ולמפקחים היה, אולי, עניין ללמוד יחד בשלב הראשון של העבודה, כשהיה צריך להבין מהי הגישה החדשה. בהמשך היה כל אחד עסוק בשלו, עמוס עד מעל לראש ודי לו בלמידה המקומית. המערכת המרכזית תצטרך לדאוג להכללות ולניהול הידע המשותף.

עם זאת, צריך להבין שלהקשר הזה מתחברות הסוגיות בהן עסק מחקר הפעולה (התנהגויות מסכנות, קידום נוער, מניעת נשירה) ועולה שוב שאלת המורכבות: האם אפשרי לקיים מקום חינוך כעולם שלם העומד בפני עצמו או שאין מנוס מלראות אותו כמערכת מורכבת המחוברת אל החוץ – אל מקומות חינוך אחרים, אל הורים ומשפחות, אל הקהילה בתוכה הוא פועל? האם ניתן להגיע לחינוך אפקטיבי על ידי סגירת התלמידים בתוך המוסד והקטנת המגע עם החוץ (כולל הקהילה, המשפחות וההורים) או על ידי חיפוש דרכים לדיאלוג עם הגורמים האלה והכללתם בחיי התלמידים? האם ניתן לראות את תת המערכות שבתוך מקום החינוך כעולם שלם העומד בפני עצמו או שאין מנוס מלחבר הוראה וחינוך, הישגים וחיברות, פנימייה ובית ספר?

ט. למידה בלולאה שנייה ברמת המטה: מה וכיצד יכול המינהל ללמוד באמצעות המו"פ?

כאמור, הדיווחים מ-15 הכפרים שהשתתפו בניסוי המו"פ מסתכמים לסיפור של הצלחה: חקרו סוגיה מורכבת וקשה, הציעו פתרון, העמידו אותו למבחן ויישמו את מה שלמדו לאורך התהליך. יתירה מזאת, בשמונה מהכפרים עלו מדרגה והפיקו לקחים מלולאת הלמידה השנייה, המייצגת את ההקשר היותר רחב – לגבי הדימוי הנכון של תלמיד הפנימייה, לגבי תפקיד הבוגרים כחונכים, לגבי האוריינטציה הנדרשת לתוצאות.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

הלמידות האלה, ללא קשר לתכנים הספציפיים בהם עסקו בכל כפר, מסתכמות בפרדיגמה חינוכית רלבנטית למציאות של ימינו. הפרדיגמה הזו מציעה את ההזדמנויות ללמידה משמעותית ושינויים הבאים בעקבותיה.

מה שנכון לגבי כל כפר נכון גם לגבי המינהל. כמו ב'בבוסקה' רוסית, פיתוח ידע חדש והטמעתו ברמת העל של המינהל מושפע מההקשר הרחב של המערכת הפנימייתית בארץ, ובמיוחד משתי מגמות בולטות: ירידה מתמשכת במספר הפונים לחינוך הפנימייתי ושינויים בהרכב הדמוגרפי שלהם.

מרבית מקומות החינוך מאוכלסים כיום רק במחצית כושר הקליטה שלהם. ההשלכות הן קשות ובאות לידי ביטוי בצמצום האפשרויות החינוכיות (פיתוח תכניות לימוד ייחודיות, טיפוח פעילות חברתית מגוונת) וביציבות הכלכלית של המקומות. אין ספק - תפוסה של 50% היא איום כלכלי על כל גוף, ציבורי או עסקי, הנושא בנטל של הוצאה קבועה גבוהה. שתי המגמות, השליליות לכשעצמן, נמצאות ביחסי גומלין: צמצום המקורות הכספיים פוגע ביכולת לפתח תכניות לימוד אטרקטיביות ולמשוך אוכלוסיות איכותיות – וחוזר חלילה. זהו מעגל קסמים היוצר עקומה יורדת ומהווה, כבר בטווח הבינוני, איום קיומי על המינהל. אין זה מקרה שלמרבית הנושאים בהם עסקו הצוה"מים השונים (צמצום התנהגויות מסכנות, מניעת נשירה, קידום הנוער יוצא אתיופיה או בניית שותפות) נגיעה ישירה להיקף אוכלוסיית הפנימיות.

1. למה לא "כדורי" של פעם?

זו לא סתם נוסטלגיה. המוסד הפנימייתי חווה בעבר הלא רחוק מקור משיכה ל"מיטב הנוער" ושימש חממה לטיפול חבורה מרשימה של נערים ונערות שתפסו במהלך חייהם מקום מרכזי בחשיבה ובעשייה של ישראל. תמצית ההסברים לשקיעתה של הפנימייה ההיסטורית היא, ראשית, שסר חינה בעיני הורים של תלמידים 'רגילים'. מה שנחשב פעם כזכות גדולה נתפס היום כעונש קשה. שנית, שינויים ערכיים בחברה הישראלית מסיטים את מרכז הכובד בתהליך החינוכי משליחות חברתית, תרבותית, וכלכלית להצלחה אישית בחברה תחרותית. הפנימייה שבמתכונתה המקורית הוותנה כר פורה להכנת שליחים חברתיים נגררה ל"מגרש התחרותי" מבלי שיש לה תשתית ערכית וכלים פדגוגיים מתאימים.

שלישית, את מקומם של תלמידים מוכשרים בני 'ישראל הראשונה' הלכו ותפסו נערים בני 'ישראל השנייה'. בעיני הראשונים היו הלימודים בפנימייה בבחינת זכות גדולה. האחרונים רואים בכך גזירה שקשה לעמוד בה. בשנות התשעים של המאה הקודמת היו בני העולים מארצות חבר העמים עתודה איכותית למילוי השורות. עם התבססות העולים מארצות אלה בארץ פחתה נטייתם לשלוח את ילדיהם אל מחוץ לביתם. רביעית, בקרב קהילות מקצועיות חשובות (למשל, עובדי רווחה האמורים להחליט על המסגרת המתאימה לילדים בתנאי סיכון) מעדיפים את המסגרת המשפחתית, בעייתית ככל שתהיה, על פני ניתוק הנער

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מסביבתו הטבעית. גם השיקול הכלכלי אינו לטובת הפנימייה. החינוך במסגרתה הוא יקר ואינו מוצדק (לדעת המחוקק) מבחינה כספית.

ההסברים המובאים כאן הם מרכיב מרכזי בהבנת ההקשר בו פועל כיום המינהל. תגובות מקומות החינוך, כמצטייר מתוך המדגם של חמישה עשר הכפרים שהשתתפו בפרויקט, היא בעיקרה נקודתית. למשל, מאמצי פרסום ושיווק עצמאיים; ניסיונות ליצור תכניות לימודים אטרקטיביות. למשל "למודי המוח" כהשלמה לתוכניות הרגילות בבילוגיה; התמקדות באוכלוסיות מסוימות כמו ריכוזים של עולים מחבר העמים או משפחות מודאגות בישובים הממוקמים לאורך קווי עימות שונים; חיזור אחרי גורמים מקצועיים המופקדים על גורלם של נערים ונערות ממשפחות מצוקה. למשל, קב"סים.

כיוון פעולה שונה הוא זה של גיוס משאבים המקלים על מצוקת אי היעילות. "במקום למלא את המיטות הריקות בתלמידים טובים שמים בהן דולרים ושקלים" המאפשרים המשך פעילות גם בהקשר הבעייתי המתואר כאן. זה מקור חשוב להמשך הקיום, אבל, מסיבות מובנות לא צריך להפריז בערכו בטווח הבינוני והרחוק. גם התמיכה הכספית היא חלק ממעגל הקסמים בו אנחנו דנים כאן. ככל שמקום חינוך מצוי על פני העקומה היורדת מצטמצמת יכולתו למשוך משאבים חיצוניים.

2. הפריצה ממעגל הקסמים: מה ואיך לומד המינהל?

השינויים בתנאים בהם פועל המינהל והקשיים הנגזרים מהם אינם גורעים מחשיבותה של הפנימייה כמסגרת חינוכית חשובה. פנימיות היו חלק בלתי נפרד מהנוף החינוכי של העולם העתיק ויש להן מקום של כבוד בחינוך של העת החדשה. חשיבותן בולטת במיוחד בשני הקצוות של העשייה החינוכית – כמסגרת תומכת ומעודדת תלמידים מתקשים מחד ומאידך – כחממה לפיתוח מנהיגות של נערים ונערות בעלי פוטנציאל גבוה במיוחד. בשני המקרים בולטת חשיבותה של המסגרת הפנימייתית האינטנסיבית בפיתוח כישורים חברתיים בצד יכולות אקדמיות.

השאלה המונחת כיום לפתחו של המינהל אינה מתייחסת לחשיבותו כי אם ליכולתו לפרוץ את מעגל הקסמים בו הוא מצוי.

3. מה עושה המינהל כדי להבטיח את חוסנו לאורך זמן?

התשובה, על פי התרשמות ראשונית, היא "הרבה מאד". בפיתוח תכניות לימוד חדשניות, בפיקוח על ובתמיכה במקומות החינוך, בייזום והפעלה של פרויקטים שעיקרם חידוש וחדשנות ובגיוס מקורות כלכליים להבטחת יציבותה של המערכת. במונחים בהם השתמשנו כאן, עיקר הפעילות הזו היא לאורך לולאת הלמידה הראשונה – זיהוי חריגות וקשיים וטיפול בהם בתפישה וכלים של "פתרון בעיות". העובדה שכל זה נעשה בתוך מעגל הקסמים של אוכלוסיית תלמידים מצטמקת ויורדת באיכותה מחד, ובירידה ביעילות התפעולית וצמצום

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

המשאבים הזמינים מאידך - יוצרת דפוס פעולה של "יותר מאותו דבר": השקעה גדולה יותר בפרסום ושיווק, הגברת הפיקוח על הניהול הכלכלי של הכפרים, התייעלות פנימית, הרבה פרויקטים בנושאים מגוונים. כאשר התוצאות מאכזבות, מגבירים את המאמצים.

למידה על ההקשר

המתודולוגיה של מחקר פעולה 'מזמינה' יציאה מלולאת הלמידה הראשונה לזו הבוחנת את ההקשר הרחב. אצל מרבית הצוה"מים הביא המעבר ללולאה השנייה לשינוי הפרדיגמה החינוכית. מצאנו שהעיסוק באוסף מגוון של בעיות בכלים של לולאת הלמידה הראשונה הוביל את הצוותים הלומדים לבחינת הערכים וההנחות שביסוד התופעות הנלמדות. עוד נמצא שללא קשר לתכנים הספציפיים (התנהגויות מסכנות, נשירה או טיפוח נוער אתיופי) הובילה הלמידה במעגל השני להגדרה מחודשת של אותם ערכים והנחות. הבולטים שבהם הם **שותפות, העצמה, תוצאתיות ולמידה**.

הערכים האלה מהווים, לדעתנו, את התשתית לפנימייה המתחדשת. ניתן בקלות לתרגם לעקרונות פעולה ניהוליים. מצד אחד, ככל שהשינוי המוצע מעמיק לרמת הערכים וההנחות המקובלות יגברו הביקורת וההתנגדויות. מצד שני, המיקוד של הערכים יוצר הזדמנות טובה לקודקוד להעמיד דרישה ניהולית ברורה.

1. **שותפות במקום החינוך.** יש להעמידה כתנאי להצלחת הפנימייה והמשך קיום הכפר. להשתמש בכלי של הצוה"מ לפתרון בעיות וללמידה. הצוה"מ מייצג את השותפות הזו, הכוללת גם תלמידים כחלק מהנושאים באחריות.
2. **החניכים כמקור לעוצמה.** חלק ממקומות החינוך מתקשים למשוך ולהחזיק חניכים, בעיקר בפנימייה. בכל הנושאים עליהם עבד המו"פ נמצא שתפישת התלמידים כבוגרים – ולא כילדים – היא מפתח לשינוי, בדרך לפנימייה 'אחרת' שבמרכזה – פיתוח מנהיגות חברתית.
3. **עשייה, התבוננות והערכה כדרך חיים וכתנאי להקצאת משאבים.** לדרוש הגדרות מדויקות של תוצאות צפויות מתכניות ומפרויקטים. להוציא לפועל תכניות מכוונות להצלחה תוך התבוננות ומדידה. לבחון הצלחות ולתעד אותן.

1. סוף דבר: הפנימייה הישנה-חדשה.

מטרתו הראשונית של מחקר הפעולה ב-15 מקומות החינוך הייתה לבחון את הצורך בפונקציה של מו"פ ולפתח תהליכים וכלים הדרושים להפעלתו. את היבול המבורך אפשר לסדר על פני שלושת לולאות הלמידה:

- נוצרו מודלים, כלים ותהליכים לטיפול אפקטיבי בשורה ארוכה של נושאים וסוגיות. במיוחד בתחומים של נשירה, התנהגויות מסכנות, קידום נוער יוצא אתיופיה ובניית שותפות במקומות החינוך.

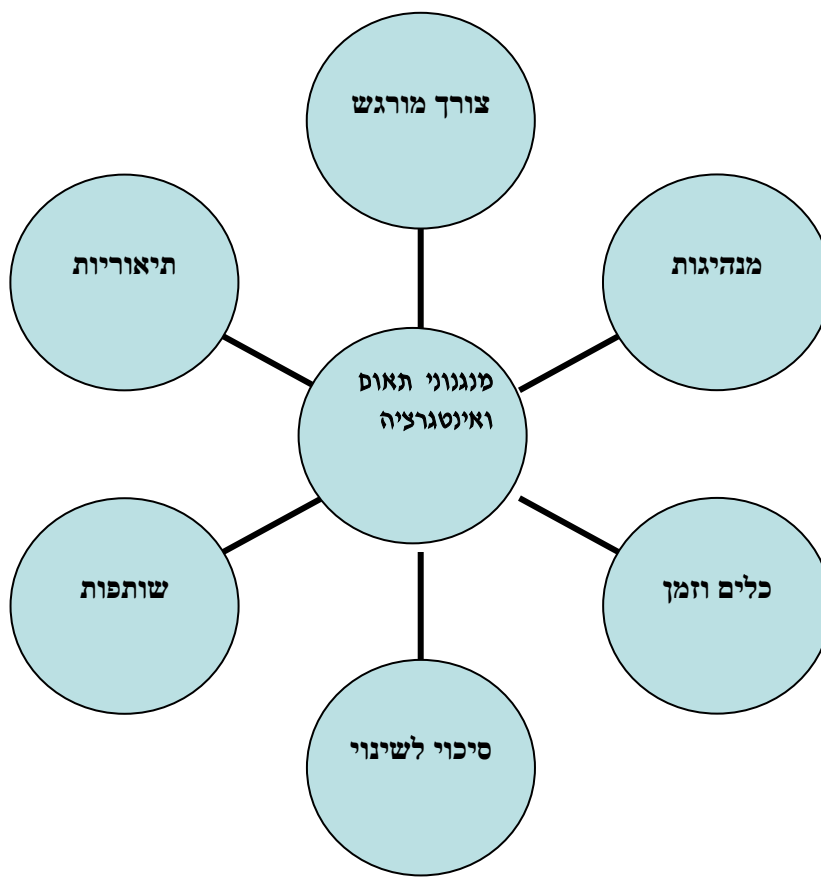
ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

- נבנתה מערכת הנחות וערכים המהווה תשתית רעיונית לפנימייה רלבנטית למציאות החינוכית של מדינת ישראל בתחילת המאה ה-21;
 - נוצרו תובנות חדשות על הוראה ולמידה, תובנות הקוראות ליצירת מערכת לימודית אפקטיבית ורלבנטית לסביבתה הערכית והארגונית.
- כאמור, ארבעת קבוצות הערכים וההנחות, כפי שפורטו במקום אחר בפרק זה, הם תחילתה של פרדיגמה חינוכית חדשה. זה גם מנוף רב עוצמה לפריצת מעגל הקסמים בו לכודים הכפרים והנהלת המינהל ופתח תקווה במאמצים להקנות להם את המשמעות והמקום להם הם ראויים.

י. הלולאה השלישית: מה ניתן ללמוד על האפשרות להמשיך וללמוד באמצעות פונקציות מו"פ ומחקר פעולה משתף?

1. המתכון: גורמי ההצלחה

בשנתיים האחרונות נערכו במקומות הלימוד כתשעה עשר ניסויים (כי יש מקומות שבצעו יותר מאחד...) ביצירת פונקציות מו"פ פעילה. רובם הצביעו על הצורך ביצירת ובהפעלת הפונקציה הזו. מודל ההצלחה המובא בהמשך מפרט את הגורמים התורמים להצלחה בהקמת הפונקציה ומאפשרים הפעלה אפקטיבית שלה. הוא גזור מתוך הניסיון שלנו ושל אחרים בתחום הזה. מבחנו אינו בדיוק ובתקפות האינפורמציה המונחת ביסודו. הוא לא עונה, בהכרח, לקריטריונים המקובלים במחקר המדעי הטהור. מבחנו הוא בתוצאות השימוש בו.



תרשים: גורמי ההצלחה בפיתוח פונקצית מו"פ במקומות הלימוד ובמטה.

באיזו מידה הוא מסייע ביצירת ובהפעלת פונקצית מו"פ אפקטיבית? אפשר לנתח ולהעריך באמצעותו מערכות מו"פ קיימות והוא יכול גם לשמש כ'מפת דרכים' ליצירת פעילות מו"פ חדשה. למראית עין, תרומתו של כל גורם להצלחה רבה יותר ככל שמשקלו (בכמות ובאיכות) הוא גבוה יותר. בפועל, מדובר בגורמים הנמצאים ביחסי גומלין ויוצרים מערכת מבוססת על התאמות והלימות.

הגורמים

שימוש נכון במודל מתחיל בהגדרת התפוקה שלו, המבטאת את מידת ההצלחה בהקמת פונקציה של מו"פ. מה היא הצלחה ואיך מעריכים אותה? מדובר בסדר עולה של תוצאות:

1. עצם קיומו של מנגנון למחקר פעולה משתף ומידת השימוש בו;
2. כמות ואיכות הידע המופק והשימושים שעושים בו;
3. ניסוח והפצה של פרדיגמות רלבנטיות למציאות של מקומות הלימוד והמטה;

4. שינויים בהתנהגותם של יחידים וקבוצות בהתאמה לשינויים בקונטקסט של מקומות הלימוד והמטה.

אבחון נכון יכול לאתר את 'חסרי הסיכוי' ולחסוך מהם הסתבכות בהרפתקה שאינה מובילה לאף מקום. גורמי ההצלחה מובאים כאן בסדר אקראי. כולם דרושים ליצירת ההצלחה ואין ביניהם סדר עדיפות. צריך להזכיר שבצד התנאים הפנימיים קיימים גם גורמים מצביים כמו המציאות הכלכלית, היחסים עם מתחרים, ומידת החופש שיש למקום הלימוד לקבל החלטות עקרוניות או לקבוע לו מדיניות עצמאית.

צורך מורגש

מחקר פעולה משתף הוא תהליך יקר הצורך משאבים נדירים ונוגע בערכים, בנורמות ובהתנהגויות במקום הלימוד. אפשר וצריך לשנות אותם רק כאשר קיימת תחושה של איום קיומי וצורך מיידי לפעולה. כאשר אין הסכמה בדבר הצורך בשינוי נדונה כל יוזמה מו"פית לכישלון. לדוגמא, מספר הפונים למקומות החינוך הולך וקטן לאחרונה ובעקבותיו חלה שחיקה במצב הכלכלי של מקומות החינוך וביכולת לקיים מערכת לימודית טובה. מה שיוצר צורך אובייקטיבי במידע וידע רלבנטיים למצב החדש. בפועל, רק מקומות בודדים אזרו אומץ, הפעילו את המו"פ המקומי לאבחון התופעה ולהכנת תכניות פעולה בהתאם. אלה היו היוצאים מהכלל. במרבית המקומות נמשכת השגרה הנוחה, כפי שהיטיב לתאר אחד ממנהלי הכפרים: "אל תזעזעו את הסירה פן תעירו את הישנים בה". במילים אחרות הצורך בחקירה ופעולה מתעורר במצבים בהם 'לוחצת הנעל' – כאשר הפער בין הרצוי לזה המצוי גדל וצריך לחקור את המצב ולפעול להשגת הפתרון הרצוי. בצד הצורך האובייקטיבי צריכה להתפתח במערכת תחושה סובייקטיבית בדבר הצורך בפעולה מיידי. בהעדר תחושה של צורך מורגש לא תימצא האנרגיה והנכונות לחקור וללמוד את הנושא ולעשות בו את השינויים הנדרשים.

סיכוי נתפש לשינוי

המנהל של אחד ממקומות החינוך שנטלו חלק בתכנית הביע את נכונותו להגדיר שאלה מאתגרת, לקבוע צוות היגוי מקומי, להקדיש זמן לישיבות ולדיונים. בדיעבד התברר שהיה לו עניין רב בפתרון הבעיה. לא פחות מכך היה לו חשוב להימנות על הרשימה היוקרתית של משתתפי התוכנית ולרצות בכך את ה'חשובים' במטה המנהל. אלא שסמוך לתחילת הניסוי התברר שטיפול אפקטיבי בבעיה שנבחרה על ידם מחייב שינויים מפליגים במודל שלהם של מקום חינוך טוב. התבררו גם השינויים שהם צריכים לעשות בהתנהגותם היוזימית. התגובה לא אחרה לבוא. הניסוי הופסק והמנחה החיצוני נשלח לאחר כבוד.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מחקר פעולה הוא תהליך של למידה -- על החוקרים ועל עולמם. למידה אפקטיבית מתורגמת לשינויים בעמדות ובהתנהגות. אכן, ידע חדש, בעיקר כזה הנוצר באמצעות מחקר פעולה משתף, מצביע בדרך כלל על הצורך בשינויים בפרדיגמה הקיימת. אלה שינויים כואבים משום שהם נוגעים בציפור הנפש של החוקרים-לומדים. במרבית הניסויים במסגרת התכנית התמודדו המשתתפים עם הקושי הזה בהצלחה.

הסיכוי להצלחה מוגדר על פי יכולתה ונכונותה של המערכת להשתנות, וזו מוגבלת אפילו אצל המצטרפים הנלהבים ביותר ל'מועדון' יוצרי המו"פ. עם זאת, העדויות המצטברות מעידות על נכונות הולכת וגדלה לעריכת שינויים לאורך מחקר הפעולה.

תפישת הסיכוי להצלחה בתנאים הקיימים היא בעיקרה סובייקטיבית ומושפעת מהתנסויות בעבר, מטיב השותפות עם אחרים ולא פחות מכל אלה, כמה אופטימיים הם מקבלי ההחלטות.

בניסויים שערכו מקומות הלימוד אותרו כמה דפוסים בהערכת הסיכוי להצלחה: בשני מקומות, כך התברר לאחר מעשה, לא היה סיכוי להצלחה ומה שנעשה שם היה בבחינת השקעה מבזבזת. שני מקומות אחרים היו במצוקה קיומית. אצלם הסיכוי להצלחה לא היה שיקול לגיטימי. ההצלחות הקטנות בתחילת התהליך הגדילו אצל כל האחרים את הסיכוי הנתפש להצלחה. הביטחון בהצלחה אכן גדל ככל שמצליחים.

מנהיגות

זה יכול להיות אדם מסוים, בדרך כלל בעמדה בכירה במערכת, או קבוצה של 'בעלי ענין' בעלי כוח והשפעה המחויבים ליצירת פעילות מו"פ וזקוקים לפירותיה. מנהיגים אפקטיביים מבינים את הסיטואציה בה הם פועלים, יודעים לאן צריך ללכת (הכיוון), בהירים לגבי הדרך בה צריך להגיע לשם, יכולים לארגן את המערכת בהתאם, מסוגלים להציב דרישות בפני אלה הלוקחים חלק בתהליך ויכולים לקיים מעקב אחר הביצוע. כל אלה צריכים לבוא לידי ביטוי מעמדה של שותפות ולא מעמדת סמכות במעלה ההיררכיה. אחרת הופך המושג מחקר פעולה משתף לסיסמא חסרת תוכן.

הצורך במנהיגות חזקה ומאמינה בעוצמתו של מו"פ טוב גדל ככל שגדלה אי הודאות בתוך המערכת ובסביבתה החיצונית.

שותפות

מערכות ארגוניות מבוססות על שוני וניגודים: זו המהות של תפקידים והתמחויות וזו המשמעות של ההיררכיה. חלוקת העבודה, הביטוי הפורמאלי של התופעה, מגדירה את ההתנהגות הנדרשת מכל תפקיד ואת העמדות המצויות בבסיסה. ככל שהמערכת מורכבת ומתמחה גדלה בתוכה השונות והמחיצות הפנימיות הולכות וגובהות. בהיפוך גמור, מו"פ אפקטיבי אפשרי רק כאשר כל הגורמים שותפים בתהליך. במימד האופקי, זוהי שותפות בין

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ההתמחויות השונות: אנשי המינהלה, המורים, המדריכים והתלמידים. במימד האנכי כוללת השותפות את כל דרגי ההיררכיה. עוצמתם של השותפות וההשתתפות באים לידי ביטוי בהגדרת הבעיה ובאיתור הסיבות להיווצרותה, בניסוח החלופות השונות לפתרונה, בבחירה המשותפת של הפתרון הרצוי ובהוצאתו אל הפועל.

לדוגמא, בכל הניסויים מילאו התלמידים תפקיד קריטי לאורך התהליך. היה בידיהם מידע חיוני להבנת הבעיה ומקורותיה, הם הציעו פתרונות יצירתיים והתגייסו ליישומם. לשותפות הזו היה גם מרכיב סמנטי: למרות ההשתתפות הבוגרת והתעלמות מהעובדה שחלקם יתגייסו לצה"ל בחדשים הקרובים, המשיכו המבוגרים לכנות אותם 'ילדים'. המאמצים לשנות את המינוח ל'תלמידים', 'חניכים' או 'משתתפים' צלחו רק במקרים אחדים. יצירת השותפויות והפעלתן מחייבים השקעה בדיונים ובאמצעים. בבסיסן של שותפויות כאלה מונח פרדוקס: כל צד חייב לשמר את התפקיד הייחודי שלו ואת האינטרסים המתלווים אליו. מצד שני, כדי ליצור ולהפעיל פונקציה מו"פ אפקטיבית חייבים המשתתפים ללמוד את ערכו של השוני וליצור שותפות בה כל הצדדים והעניין עצמו יוצאים נשכרים.

תיאוריות.

"אין דבר יותר פרקטי מתיאוריה טובה" אמר קורט לזין לפני יותר ממחצית המאה. לכן, להצלחה בתהליך מו"פ נדרשת תיאוריה מתאימה. תיאוריה היא אוסף של מושגים באמצעותם אנחנו מסבירים לעצמנו ולאחרים תופעות המעסיקות אותנו. אנחנו מוצפים בתיאוריות העוסקות בקשת רחבה של עניינים - החל בשאלה כיצד לחזר באופן אפקטיבי, עבור בשאלה כיצד מגדלים תלמידים מצטיינים ועד להסברים על היווצרותו של העולם. תיאוריות עוסקות בקשרים בין גורמים שונים. למשל, כל הגורמים האחראים לתופעת השוטטות. מבחן של התיאוריות הוא בפרקטיות שלהן: ביכולתן להסביר תופעות ולנבא את התרחשותן. עיקר עיסוקן של תיאוריות עכשוויות הוא במורכבות. אלה מצבים ותופעות בהם מעורבים גורמים רבים התלויים זה בזה ומשתנים חדשות לבקרים בכיוונים לא צפויים. סביב הטיפול במורכבות התגבשו בשני העשורים האחרונים שתי גישות עקרוניות. אלה, למרות חזותן המופשטת, מעצבות, בין השאר, את הידע המצטבר בכל תחומי החיים שלנו. להלן ההשוואה ביניהן:

הגישה הפוזיטיביסטית, מחקרים כמותנים	הגישה של מורכבות, מחקרים איכותניים
כדי לחקור ולהבין תופעות מורכבות, צריך לפרק אותן למרכיביהן. את המרכיבים חוקרים כבעיות פשוטות (בעזרת הפרוצדורה המדעית) הידע הנוצר בדרך זו הוא מצטבר, מדויק ונכון.	כדי לחקור ולהבין תופעות מורכבות צריך להתייחס למורכבות ככזו. ה'שלם' (הסבר כולל) הנוצר באמצעות הליכים של פרוק והרכבה אינו מייצג בהכרח את המציאות
רק בדרך זו אפשר לייצר ידע נכון ותקף. רק בעזרת	הידע הנוצר כך אינו בהכרח נכון ותקף. מבחנו הוא

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברלבנטיות שלו להבנת התופעה הנחקרת	ידע כזה אפשר להבין את המציאות
ידע רלבנטי נוצר בידי מגוון רחב של חוקרים. מרביתם הם אנשי מעשה המתבוננים במעשיהם ובתוצאות שלהם ומכלילים מאלה לתיאוריות 'פרטיות'. חלקן הופך במרוצת הזמן לנחלת הכלל	רק מי שהכשיר את עצמו וזכה באישורים פורמליים זכאי לעסוק במחקר ולפרסם ידע חדש
מחקר ופעולה הם שני צדדים של אותה מטבע. יישום המלצות הוא בד"כ תהליך כואב של שינוי. הנכונות לעשות זאת תלויה במידת הבעלות שחשים ה'עושים' על המחקר והמלצותיו. ככל שהם שותפים פעילים במחקר גדל הסיכוי לפיתוח תחושת אחריות על יישום מסקנותיו.	מחקר ופעולה הם תחומים נפרדים. נדרשת הפרדה בין החוקרים לבין העושים. דוגמא שכיחה: מנהל חשבועיה. הוא מזמין חוקרים-מומחים. אלה, באמצעות פרוק והרכבה מגלים את מהות הבעיה ומקורותיה ויודעים מהו הפתרון הנכון. "יש לעשות כך וכך" הוא הסיכום הקלאסי. במקרים רבים לא קורה דבר והדו"ח המלומד עושה את דרכו למגירה

משאבים (כלים וזמן).

פעילות מו"פ היא יקרה. היא צורכת זמן של הרבה אנשים (ישיבות, עבודת שטח, כתיבת דוחות וכו'). כל זה בעבודה עצמית וללא שימוש בגורמים חיצוניים. עריכת מחקר פעולה משתף מותנית בגישה אל ובשימוש בכלים מקצועיים כמו עריכת סקרים, ניהול ישיבות, והפעלה של טכניקות מתקדמות לשיתוף הרבה אנשים בתהליך, צריך ידע בפענוח התנהגויות קריטיות. נדרשים גם כלים לתיעוד, לעיבוד ולאחסון מידע וידע. גם ברמה האלמנטארית בה מופעלים הכלים האלה בקונטקסט של מחקר פעולה משתף הם מחייבים השקעה של זמן וכסף. מי שמתכוון ברצינות ליצור פונקציה מו"פ מקומית חייב לגייס את המשאבים הנדרשים לה.

2. המתכון: דינאמיקה של ניגודים

ציון מינימאלי בכל אחד מששת הפריטים של המודל מצטבר לרמה מסוימת של הצלחה. אין זה אומר שקיים יחס ליניארי בין גובה הציונים לתוצאה הכוללת. זו נקבעת, במידה רבה, על ידי טיב יחסי הגומלין של מרכיבי המודל. המודל אינו 'תערובת' בת ששה מרכיבים אלא תרכובת שלהם. התופעה הבולטת בהקשר הזה הם הניגודים האפשריים בין גורמי ההצלחה. דוגמאות:

צורך מורגש בשינוי – מול הסיכוי להצליח. באחד הניסויים התברר הצורך המידי בשיתוף התלמידים בניהול הזמן הפנוי בכפר. לאחר שמנו את היתרונות והחשיבות של השינוי, העריכו חברי הצוה"מ את רצון התלמידים לקחת אחריות בתחום הזה ואת נכונות המבוגרים 'לשחרר חבל'. נראה היה ששני הצדדיים אינם מתכוונים לשנות את דפוס ההתנהגות המוכר. הצורך קיים, הסיכוי להצליח – לא. במקרה הזה החוליה החלשה היא הקובעת.

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מנהיגות – מול שותפות. מנהיגות נתפשת במקרים רבים כריכוז כוח בידי בודדים. אלה מגדירים את התוצאה הרצויה, קובעים כיצד להגיע לשם, מפעילים מערכת בקרה המאפשרת להם לשלוט בתהליך. כאשר זה מצליח מחלקים ממתקים. גם את השותפות אפשר לראות כמרכיב העומד בפני עצמו. שותפות, מקובל לומר, הוא מצב בו כולם משפיעים ומחליטים – באיתור הצורך, בתכנון, בהוצאה לפועל ובהערכת התוצאות. ללא חיבור מוצלח בין שני ההפכים האלה קשה לצפות לפתרונות יצירתיים או ליצירת ידע חדש.

כלים מול תיאוריות. כלים, בהקשר שלנו, הם אמצעים המאפשרים לנהל את המחקר ואת הפעולה בצורה אפקטיבית. למשל, שאלונים, נתונים סטטיסטיים, הסתמכות על ידע מוכח מהספרות, ראיונות אישיים, קבוצות דיון, אסיפות עיר, עבודת צוות, קבלת החלטות וכו' וכו'. מה מכל אלה רלבנטי לניסוי במחקר פעולה משתף? התשובה מצויה בבחירת הגישה התיאורטית: כלים כמותיים (כמו סקרים, נתונים סטטיסטיים, תחזיות וחשיבה מדעית, חלוקת עבודה על בסיס מומחיות וסמכות פורמאלית) הם כלי העבודה המקובלים במחקר פוזיטיביסטי - כמותני. מחקר פעולה משתף, לעומת זאת, צמוד לטכניקה של מעגלי הלמידה, פתוח לרעיונות לא-שגרתיים, מרבה בעריכת ניסויים ולומד הרבה מרפלקציות מעמיקות לאורך התהליך. בהכללה, לכל גישה מחקרית הכלים שלה. אי בהירות בתחום הזה מזמינה קונפליקטים מיותרים.

3. מ'או-או' ל'גם-גם'

המתכון המכיל את גורמי ההצלחה ביצירת פונקצית מו"פ במקומות הלימוד ובמטה המינהל מלא סתירות פנימיות ההופכות אותו לנטל במקום שימש כנכס בקידום ההבנה של המציאות. רק למראית עין. מערכות כמו מקומות הלימוד הן מורכבות מעצם טבען. מורכבות, בהתאם להגדרה קודמת שלנו הוא מצב בו גורמים רבים מצויים ביחסי גומלין הדוקים במציאות של שינויים מהירים. זוהי מציאות עתירת קונפליקטים. במרבית המקרים מטופלים קונפליקטים בגישה של אחד מנצח והשני מפסיד (או, גרוע מזה – אחד מפסיד והשני גם). אפשר גם אחרת. במקום להגדיר את המצב כמחייב בחירה (או- או) אפשר לחפש ולמצוא פתרון יצירתי של גם- גם: גם מנהיגות וגם שותפות, גם צורך וגם סיכוי, גם גישה תיאורטית וגם כלים ההופכים אותה לפרקטית.

המעגל המרכזי במודל של גורמי ההצלחה מסמל את הצורך במנגנוני תאום ואינטגרציה. פעמים רבות באים לידי ביטוי בדמותו של היועץ החיצוני. מנגנון כזה הופך את הניגודים בין הגורמים ליתרון ואת המתח לסינרגיזם ביצירת הפונקציה של מחקר ופיתוח.

שלוש הערות לסיכום:

1. לטיפול במצבים סבוכים נדרשים מודלים מורכבים. המתכון (או המודל) בן ששה גורמי ההצלחה הוא כזה. אין זה מקרי שהוא מורכב וקשה לשימוש כמכלול של יחסי גומלין.
2. הטיפול בקונפליקטים מהווה דוגמא למנגנוני אינטגרציה ההופכים את הניגודים לאיכות חדשה.
3. אכן, היכולת לנווט ולהנהיג את התהליך המורכב הזה היא המפתח למחקר פעולה משתף ואפקטיבי.