



כל הדרכים מובילות לחינוך

כנס החינוך ה-7  
של התנועה הקיבוצית



## דברי ראשת אגף החינוך, דבי ברא"ס

כשאני עומדת מולכם ממלאות אותי המילים: יחד, שליחות, משמעות שותפות, למידה, יוזמה, מסוגלות וחוסן – חוויונו ימים רבים שאיפשרו התפתחות אישית, מערכתית, קהילתית ותנועתית. שלכם - וגם שלנו.

לצידן של המילים הממלאות ניצבת הדאגה.

דאגה היוצאת לב - לכם - מנהלי החינוך - בגיל הרך, בחינוך החברתי, במסגרות שנת השירות, במועצות האזוריות ובתנועות הנוער. דאגה לריבוי תפקידים והאחריות המונחים על כתפיהם.

אנו שלוויונו אתכם בהתמודדות עם האתגרים האדירים - פגשנו אתכם, נחויבים, מחויבים, מעוררי השראה וכבוד. מובילים מערכת באי שגרה מפוארת.

בדיוק כפי שאתם דואגים לכל איש ואשת צוות שלכם. מבינים את התסכולים למול החוסרים השונים וההשתנות המתמדת. מאמינים שביכולותיכם למצוא את הפתרונות הנכונים לכם יחד עם שותפי הדרך מבית ומחוץ

**הרי זה מה שהקורונה לימדה את כולנו - הכל אפשרי - כשמעייזים לשאול שאלות ומנסחים תשובות חדשות, כאלו המותאמות לקהילה שלכם ולמשאביה השונים.**

הכנס הזה מוקדש לאותם ממשקים בין החינוך והקהילה, בדיוק בנקודת החיבור - אתם מצויים.

לעיתים לבד.

והלבד הוא משקולת המעצימה את חוויית השחיקה העייפות...אנו מכירים אנשי חינוך שבחרו לאחר תקופת הקורונה לסיים את עבודתם, כי זו תקופה שיצרה מבחנים אינסופיים ומשתנים, תקופה קשה ומאתגרת שסופה עדיין אינו מוגדר.

ואתם בחרתם להישאר או בחרתם להצטרף לאתגר ולמשימה החינוכית קהילתית - זו בחירה אמיצה וחשובה - ואנו, אגף החינוך ומערך ההדרכה כאן עבורכם ובשבילכם לכל מה שתמצאו לנכון.

**מגיעות לכם מחיאות כפיים מחבקות ומחזקות - אנחנו גאים בכם!!!**

הכנס הזה מתחייב למלא לכם את המיכלים השונים, כדי שתרגישו נכונים למה שיבוא, שתתגאו בעשייה היומיומית ושתעיזו לחלום את עתידה של מערכת החינוך ולקדם את מימוש החלומות עם שותפים רבים.

**תודה והערכה לצוות הנהדר שלי על מסירות ומקצועיות המתודלקת בשליחות אמיתית - כזו הבאה מהלב - תודה**

אנו מגישים לכם אוגדן התכנים שעברו בכנס, לכל מי שלקח חלק ולכל מי שלא הצליח להצטרף הפעם - האוגדן כולל מערכים, תכנים, תובנות ורעיונות - היכולים לשמש אתכם בעבודה עם צוותי החינוך, מפגשי ההורים והקהילה

מתוך דבריה של ראשת אגף החינוך בכנס החינוך ה'7



save the date **21-22/3/22**  
מלון יערים מעלה החמישה

כל הדרנים  
מובילות לחינוך

21 במרץ

השכלה ומדיניות שיתאימו את עצמם תוך כדי תנועה	
<b>ברכות</b>	12:00
מנהל גיל רך, מנהל חינוך חברתי, מנחה בתכנית העשרה של השינשניים, ראשת אגף החינוך	
<b>סד</b>	12:40
ארוחת צהריים - שי אישי ומפרגן	12:45
ידע הוא הזדמנות ללמידה והתארגנות מותאמת מפגש עם מנהלי התחומים בהובלת סינטיה כהן, אורי פלד נקש ולירז ברנד עיבוד הרצאת הפתיחה בהתייחס לגיל רך, לחינוך חברתי ולשנת שירות	14:00
הפסקה זה הזמן למפגש בלתי פורמלי	15:30
<b>התמודדות עם האתגרים העכשוויים</b>	16:00
קבוצות דיון על פי האתגר הנבחר ופיתוח דרכי פעולה קהילתיות	
חלוקת מפתחות לחדרים, מנוחה והתארגנות	18:00
ארוחת ערב	19:30

<b>התכנסות</b>	09:00
<b>פתיחה</b>	10:00
<b>ממריצים את קצב הלב בפעילות מושתפת של קצב וחיפוף בשילוב כלים מהעולם, בניצוחם של יותם אלעזרי ויואב לוי</b>	10:05
<b>יותם אלעזרי</b> , רכז הנעורים בקיבוץ סער, מחופף כבר 10 שנים, בוגר להקת סדרם ובית ספר רימון וכיום מתופף בלהקת פולטראנק בארץ ובעולם <b>יואב לוי</b> , חוצצרון ונגן כלי הקשה, מעביר סדנאות והפעלות 20 שנה בארץ ובעולם	
<b>סד</b>	11:00
<b>הרצאת פתיחה</b>	11:05
<b>נirit כהן</b> , מרצה, יועצת ומלווה מנהלים וארגונים וגם מוסדות כלכלה, חברה וחינוך להבין את השלכות השינויים ולפתח אסטרטגיות לעולם החדש. מובילה שיח חדשני על עולם העבודה העתידי והאסטרטגיות הדרושות למנהלים וארגונים וגם בממד הלאומי של כלכלה, חברה וחינוך.	
לתפיסתה הבעיה היא שבעולם של שינויים אין תשובות, יש כיוונים, וצריך להתארגן מחדש עם צורות חשיבה אחרות, להתאים לצרכים של מיומנויות המאה ה-21 ולאפשר חינוך,	

ערב תרבות דן תורן במופע "מה גם את זה הוא כתב!?" 20:30

22 במרץ

<b>הפסקה</b>	11:45
<b>סד</b>	12:45
על חדשנות בחינוך והקשר לתהליכי ניהול בעולם החברתי, הציבורי והחינוכי	12:50
<b>רועי פולקמן</b> , פוליסקאי, פעיל חברתי, יועץ אסטרטגי, ממקימי ארגון "רוח חדשה".	
<b>קים סיגל פולקמן</b> , מנהלת "ביתא מחנכים" (יחידת החדשנות העירונית של מנהל החינוך בירושלים), מרצה בסמינר הקייבוצים. הרצאה זוגית משתי נקודות מבט המשלימות זו את זו:	
<b>רועי פולקמן</b> ידבר על השינויים בתהליכי ניהול בעולם החברתי והציבורי ואינטגרציה בין עולמות <b>וקים סיגל-פולקמן</b> תעסוק בחדשנות מהווית של המחנך ובכוחו להשפיע על חיי חניכיו	
<b>תודות</b>	13:45

<b>פתיחה</b>	08:30
מחברים בין האתמול להיום - מיפוי הכלים שנוצרו בקבוצות - נהנים מהזכות ליצור ביחד	
<b>סד</b>	08:45
<b>"בין הקולות" - מקומו של החינוך בקהילה</b>	08:50
"בין הקולות" הינו כלי ייחודי היצר ומלווה תהליכים קהילתיים דרך שירה משותפת. בשיאו של התהליך - מפגש שירה משותפת, החושף את האתגרים השונים של החינוך הקייבוצי והקהילה. השירים שנשיר יחד עוברים כחום השני בתוך מארג האתגרים את המפגש תנחה וחוביל <b>איילה מינקר</b> , מובילה בתחומה, זמרת ויוצרת, יוזמת ומייסדת המיזם "בין הקולות"	
<b>אתגר המשאב האנושי - פאנל בהשתתפות חברי כנסת מזכ"ל התנועה הקייבוצית</b>	09:45

# מנהיגות בשינוי-התפקיד המשתנה של המנהל בעידן החדש

נירית כהן - מרצה, כותבת, יועצת ומלווה מנהלים, ארגונים, מוסדות כלכלה חברה וחינוך להבין את השלכות השינויים ולפתח אסטרטגיות לעולם החדש. מובילה שיח חדשני על עולם העבודה העתידי והאסטרטגיות הדרושות למנהלים וארגונים. לתפיסתה, הבעיה המרכזית היא שבעולם של שינויים אין תשובות, יש כיוונים, וצריך לחוות מחדש את צורת החשיבה ולהתאים לצרכים של מיומנויות המאה ה-21 ולאפשר חינוך, השכלה ומדיניות שיתאימו את עצמם תוך כדי תנועה.



בהרצאתה, סקרה נירית כהן את תהליכי השינוי התפיסתי בעולם העבודה, למה השינויים בעולם משנים את השיח בתוך הארגון ומהו תפקיד המנהלים בניהול שינוי. היא הציגה כיצד תפקיד המנהלים השתנה על פני השנים מהיררכיה לצוות, מידע להנעה, ממנהל למנטור, ומה המאפיינים של המנהל בעידן החדש.

**תכירו את המנהל החדש**

- ממחנה למאפשר
- ממחנה למעוד
- מפותר למנחה
- מנהל למבזר

עוד דיברה, על החשיבות של הכלת אי הוודאות על ידי המנהל, על מנת לייצר תנועה קדימה וליצור סביבה המספקת פתרונות המאפשרים לאנשים לעבוד.

בהרצאתה התייחסה למושג-'תלוש משכורת מוטביציוני' ככלי לשימור עובדים:

**להיות מנהיג שסופג אי וודאות**

- מנהיגים שסופגים אי וודאות מתמקדים במה שאפשר לעשות ומראים את הדרך קדימה, לנוט בדרך הלא-מוכרת, מייצרים כיוון כללי ומציעים פתרונות ודרכים לעד קדימה, ובכך מאפשרים לאנשים לעבוד.
- מנהיגים שמעצבים אי וודאות מדברים על היסוד אבל לא שוקים באפשרויות פיקטיביות להתאמתם לעצב החדשף ברבים (כולם) לעצור ולחכות להחלטות ובכך מחזירים את הבעיה ומעלים את רמת הלחץ.

"אם מישהו היה מציע לכם תוספת של 10% לשכר אבל תמורת עבודה חסרת משמעות שמשעממת אתכם, עם אנשים שאתם לא מעריכים, במקום שאין בו עתיד – הייתם לוקחים? אם עניתם "לא" לשאלה הזו, אתם לא לבד. לרוחב תעשיות, רבים אנשי המקצוע שיסכימו לוותר על שכר בתמורה למרכיבים אחרים בסביבת העבודה

מחקר מ 2018 מצא ש 9 מכל 10 אנשים יסכימו לוותר על 23% שכר לאורך החיים בתמורה למשמעות בעבודה. עוד לפני הקורונה, כבר היו מחקרים רבים שהראו שאנשים מוכנים לוותר על שכר תמורת גמישות ואיזון טוב יותר בין עבודה לחיים. מחקר של חברת ההשקעות פידליטי ב 2016 כבר הראה שהדורות הצעירים מוכנים להוריד שכר בשביל מה שהם הגדירו "איכות חיי העבודה" כולל פיתוח קריירה, משמעות איזון עבודה-חיים, תרבות ארגונית ועוד.

דווקא בתקופה של שוק עבודה רותח, שכר מטפס, ושלטי חוצות שמיועדים למתג מעסיקים, כדאי להכיר את תלוש השכר המוטיבציוני – אותם מרכיבים שאינם שכר ואחראיים על הרבה מהחלטות שמחברות בין אנשים לעבודה. כמעסיקים, הבנה של המרכיבים האלה חשובה לא רק בגלל שזה יעלה לכם פחות, אלא גם בגלל שזה יאפשר לכם לגייס את האנשים שאתם באמת צריכים ורוצים לעידן הזה. ואז לשמר אותם מתוך חיבור עם משמעות.

## 1. אני מתפתח.ת מקצועית ואישית

כמעסיקים, יש לכם הזדמנות לבדל אסטרטגיות שהופכות את העבודה אצלכם למקור צמיחה אישית ומקצועית. זה כולל משוּב סדיר ומיידי, אוטונומיה יחסית לעיצוב תפקידים, פרויקטים מחוץ לתפקיד לרכישת מיומנויות וניסיון ושיח פתוח עם העובדים.

## 2 אני תורמת

ארגונים רגילים לחבר בין אנשים לעבודה דרך הגדרות של תפקידים והיררכיה. הבעיה בתקופה של השתנות מהירה, שיש עבודה רבה, וגם אנשים, שלא נופלים בדיוק בהגדרות האלה. ובמעבר של עבודה מהיררכיה לרשתיות הדרך הכי נכונה לשים את האנשים הנכונים בתפקידים הנכונים, מצד הארגון, היא גם הדרך הכי מחברת אנשים לארגונים – זו שמאפשרת להם

להרגיש שהיכולת שלהם מנוצלת ושהם יכולים להביא את עצמם לידי ביטוי.

זה הזמן לרכך הגדרות תפקידים, לייצר מנגנונים של שקיפות לגבי פרויקטים, הזדמנויות רוחביות, אפילו תפקידים. להסיר חסמים ולאפשר לאנשים לדעת מה קורה בארגון ולהזיז את עצמם למקומות שהולמים את מה שהם יודעים ורוצים לעשות, יכולים למצוא את הפוטנציאל שלהם, למקסם את היכולת.

## 3 אני מבינה למה

המחקרים מראים כבר כמה שנים את חשיבות המשמעות בעבודה. אולי בגלל אופי הדור, אולי בגלל אבדן ההבטחה ליציבות, העובדים כבר לא מוכנים להתפשר על ערכים. הם רוצים להשקיע את הזמן והאנרגיה שלהם במקום שתואם את הערכים שלהם, שמהווה עבורם גם מקור לצמיחה אישית, מטרה משותפת שהם מתחברים אלה, והשראה.

זה המקום למנהיגות, כזו שמובילה אחריה אנשים למטרה ששווה להתאמץ בשבילה, שמאפשרת להם להיות גאים במקום העבודה שלהם. בשביל שאנשים יעשו מה שנכון, מה שצריך, הם צריכים את אותה קריאת כיוון קולקטיבית לרוחב הארגון שמאפשרת להם לעבוד ביחד למטרה משותפת. וכשקריאת הכיוון הזו מעוררת השראה הם לא רק יעקפו מכשולים, הם בכלל לא יראו את המכשולים...



#### 4 מקשיבים לי

בתקופת הקורונה גילינו היטב שתקשורת אותנטית מגשרת על מרחק. זה די ברור שאם אתם מכירים מישהו, הרבה יותר קל לפתור אי הבנות, להתגבר על חוסר בהירות, לסגור מעגלים. אי אפשר לזייף אוטנטיות, גם לא שקיפות.



למנהלים יש תפקיד מאד חשוב בתחושה של עובדים שמקשיבים להם. כל מה שמנהלים אומרים ועושים, וכל מה שהם לא אומרים ולא עושים מדבר. כולנו היינו בחדרי ישיבות שבהם היה לכם מה להגיד, ואמרתם את זה בלי לחשוב פעמיים. וכולנו היינו גם בחדרי ישיבות שבהם אין מצב בעולם שאתם תגידו עכשיו מה שאתם חושבים באמת. כך מרגיש ההבדל בין ארגון שנותן לאנשים שלו תחושה שמקשיבים להם, לבין ארגון שמסמן להם שצריך לסנן ולהביא רק את מה שרוצים לשמוע.

מי שרוצה לרתום את האנשים שלו צריך לתקשר בלי פילטרים, לשים את העובדות על השולחן ולרתום את האנשים לפתרון. זה לא רק בונה תרבות של פתיחות ואמון, זה גם ייצר לכם פתרונות שלא חשבתם עליהם.

#### 5 סומכים עלי, מעריכים אותי

הטשטוש שאנחנו חווים בין מי שאנחנו לבין מה שאנחנו עושים מחזק את הצורך של אנשים לדעת שהעשייה שלהם, ההשקעה, הזמן, כל אלה מוערכים, תורמים, שווים. בעבר, התייחסנו למשוב כאל תהליך שנתי של הערכת ביצועים. אבל רתימה יום יומית של עובדים דורשת תקשורת שוטפת בזמן אמת.



זה מתחיל במשהו קטן, זול, ומפתיע כמה שהוא קשה – המילה הטובה. מחקרים רבים הראו שערכה של המילה הטובה, במיוחד זו שנאמרת בזמן אמת, גבוה בהרבה מכל ואווצ'ר מתנה שהארגון שלכם יצר כחלק מתהליך של "עובד החודש". אבל זה לא נעצר כאן. משוב בזמן אמת כולל גם את החלקים האחרים – מה לא עבד, מה הפערים, איך עובדים עליהם.

אנחנו זוכרים את המנהלים המיתולוגיים שלנו בגלל שהם ראו אותנו באמת. לטוב ולרע. וידעו להפעיל אותנו מתוך הראייה הזו – להוציא אותנו מאזור הנוחות, לאתגר אותנו, להסביר לנו כשלא עשינו מה שצריך ואיך להשתפר וגם להיות גאים בנו כשזה עבד ממש טוב.

בסופו של יום, תלוש השכר המוטיבציוני הוא לא באמת חידה. אם אי פעם חוויתם את התחושה שאתם באמת סובלים בעבודה – הימים ארוכים והזמן לא זז, המנהל שלכם לא תומך בכם, אתם לא מתחברים לאנשים, העבודה משעממת – אתם כבר יודעים ששכר זה לא הכל. ואתם יודעים על מה אתם הייתם מוותרים כדי לשנות את זה."

מתוך דה מרקר 28.7.2021



## הרצאת סיום חדשנות חינוכית בעידן התאוצות

רועי פולקמן וקים סיגל פולקמן

אנו חיים בעידן של תנועות ענק המעצבות את עולמנו מחדש, עידן התאוצות. התאוצה הראשונה אותה מציג פולקמן היא תאוצת הטכנולוגיה. הקצב המסחרר של השינוי במהירות ובעוצמה של המיקרו־שבבים גורם לאוטומציה גוברת של מטלות קוגניטיביות, כך שמכונות בינה מלאכותית מסוגלות לקבל החלטות הרבה יותר טוב מבני־אדם. ההאצה הטכנולוגית הפועלת במקביל להאצות בשוק, מגבירה את המסחר העולמי, הרשתות החברתיות צומחות במהירות ואנו חווים צונאמי של מידע.

התאוצה השניה מתייחסת לתנועות גלובליות של ידע, כלכלה ורשתות חברתיות, היוצרות תלות הדדית בין קהילות ויחידים, במערכות חינוך, באמצעי תקשורת, במערכות פיננסיות ופוליטיות כד'. השקת הטלפון החכם ב 2007 העצים תאוצה הזו.

התאוצה השלישית היא מגפת הקורונה ששינתה את דרך החיים שלנו מקצה לקצה.



האצה זו משפיעה גם על מערכות החינוך, התרבות והחברה. כיצד מתמודדים עם עבודה בסביבה של שינוי, כאשר איננו יודעים לאן השינוי מוביל אותנו? סביבת העבודה שלנו הפכה לסביבה מרובת משימות ופרוייקטים, ולכן מקומות רבים סובלים, לדבריו ממחלת ה'פרוייקטיסיס' כלומר עבודה עם פרויקטים מופרדים אחד מהשני, על ידי צוותים שונים שאינם מדברים זה עם זה.

כיצד מתמודדים עם מחלת ה'פרוייקטיסיס'? על יד ניהול השינוי ותכנון מראש, תוך גמישות.

פולקמן הציג מספר תאוריות שינוי, שהמשותף לכולן הוא הצורך במיפוי שדה העבודה שלך- השותפים והחוזקות, ועבודה הוליסטית וסינרגית בין חינוך, רווחה, תרבות ועוד- מדיספלינות נפרדות, לעבודה שיתופית.

את המודל היישומי לפיתוח כלכלי-אזורי עליו התבסס

פולקמן בהרצאתו, ניתן למצוא [כאן](#)

בהרצאתה 'דמות המחנך בעידן של שינויים', הציגה קים סיגל פולקמן תהליך קידום חדשנות בחינוך הפורמאלי בירושליים. היא התייחסה לשלוש נקודות

מרכזיות:

1. קשר אישי ומרחב חברתי ריגשי בבית הספר כאבן יסוד בתמיכה בתהליכי למידה וסקרנות.
2. שימוש בנתונים ובמודלים פדגוגיים-שיתוף מידע, הכרות עם התלמידים, בניית תוכניות לימודי אישיות, והוראה רלוונטית מגוונת ומותאמת.
3. עבודת צוות ויזמות חינוכית-מקום ליזמות חינוכית, זמן ללמידת עמיתים והתפתחות מקצועית, התנסות מובנית ולמידה מטעויות.



## ידע הוא הזדמנות ללמידה והתארגנות מותאמת

### מפגש מנהלות ומנהלי הגיל הרך-סינטיה כהן:

מושב הגיל הרך הפגיש את מנהלות הגיל הרך למפגש אחרי שנתיים בהם נפגשנו בעיקר בזומים על מנת לדבר על השינויים הרגולטורים, האתגרים שהקורונה הביאה איתה והדרישות וההתאמות שאלו חייבו את המנהלות לעסוק בהם ביום-יום.

בהמשך להרצאתה של נירית כהן על "מנהיגות בשינוי-התפקיד המשתנה של המנהל בעידן החדש", חשבנו שיהיה נכון לקיים שיח בו המנהלות יוכלו להתחבר לכוחות, לעוצמות וההצלחות שלהן, לפני שמתחילים לדבר על האתגרים בהמשך הכנס.

התכנון היה לפתוח את המפגש בהרצאה של רן כהן אהרונוב, אשר הקים את "הגן של רן", היה שותף בהקמת בית הספר הסביבתי הפתוח קס"ם (קהילה - סביבה - מקום), ששם את הצמיחה האישית של כל ילד במרכז, תוך חיבור לסביבה ולקהילה, פיתח תכנית 'מחנכים בגן הילדים ברוח החינוך הפרוגרסיבי' - במכללות סמינר הקיבוצים בתל אביב ודוד ילין בירושלים ועובד במכון לחינוך דמוקרטי בו הוא שותף למגוון יזמות חינוכיות.



רן גם שותף בהקמת הארגון Early Starters International, שמעודד את זכותו של כל ילד לחינוך איכותי בגיל הרך במדינות מתפתחות, באזורי מצוקה הומניטרית ועבד עם פליטים ביוון, אתיופיה והאיטי.



חשבנו שהמסרים שלו על מקומנו כמחנכים, הבחירה שלנו להיות במקומות בהם אנו משפיעים על חייהם של ילדים בעשייה היומיומית אשר תורמת לעיצוב חייהם של הילדים גם בעתיד, יאפשרו למנהלות להתחבר לעשייה שלהן ולתרומה הגדולה שלהן לקהילות בהן הן עובדות ולהיזכר גם בטוב שהתפקיד המאתגר שלהן מביא איתו. לזכור שבתוך אי וודאות, קושי ואתגרים, הטוב שאנחנו מביאים איתנו יכול להיות בסיס לחוסן עבור הקהילה, המחנכות והילדים איתם אנחנו עובדות. המציאות שבה אנחנו חיים הפגישה אותנו עם אי הוודאות גם

בכנס, ויומיים לפני ההרצאה, רן נדרש לנסוע למולדובה לעבודתו עם ילדי הפליטים מאוקראינה. המסרים של רן הגיעו למנהלות בדרך טיפה שונה מהמתוכנן, ולאחר סיכום הנקודות החשובות מההרצאה התחלקנו למעגלים, כאשר בכל שולחן סביב משהו מתוק ובהובלה של מדריכות מערך ההדרכה, היה שיח שאיפשר לדבר על הצלחות ולשתף בהן. המפגש והשיח האיי היה חשוב ומשמעותי עבור המנהלות. הן שיתפו בעשייה הרבה שלהן ומה הן החוזקות שמסייעות להן להצליח בתפקיד הכל כך מאתגר של מנהלת הגיל הרך. הדברים העיקריים שעלו במעגלים הם:

**השקעה בצוותים** - כמה חשוב לראות את המחנכות, לתת להן מקום, רווחה, ליצור עבורן מקום עבודה עם תחושת שייכות. חשיבות ההקשבה, הכלה והשקעה בצוות החינוכי על מנת לייצר תחושה של מערכת אחת.

**בחירה בתפקיד** - בחירה במקצוע על אף הקשיים והאתגרים. היכולת לחלום ולהביא את המערכות להיות במיטבן. לראות את הטוב במערכות שלהן, להשקיע כדי להוביל אותן למקום טוב, וגם להשאיר מערכת איכותית וטובה גם לזו שתבוא לנהל אחריהן.

**המנהלת כגורם מתווך** - תפקידה של המנהלת כגורם המחבר בין כל נשות הצוות החינוכי, מתווכת בינהן ובונה יחד איתן מערכות יחסים שמקדמות את העבודה המקצועית. היכולת שלהן לראות את התמונה הרחבה, ולאפשר לכל אחת מהצוות את המקום שלה.

**הכשרת הצוות החינוכי-** כיצד למרות המשאבים המצומצמים הן משקיעות בהכשרת הצוותים על מנת למקצע מצד אחד אך גם להעשיר את הצוותים.

**משמעות והצלחה-** לראות את המשמעות בעשייה למרות הקשיים והתמודדויות, להצליח לספר את ההצלחות, להנות מהן. לחשוב ולתכנן קדימה, גם בתוך אי הוודאות שבה הן מנהלות בשנתיים האחרונות.

השיח בשולחנות היה סביב בחירת שאלות :

- למה בחרתי להגיש מועמדות לתפקיד?
- מה הדבר הראשון שרציתי לשנות כשהגעתי לתפקיד ?
- מה היה רגע ההתאהבות בתפקיד?
- מה אני אוהבת בתפקיד שלי? (חוץ מהילדים)
- מה מחזיק אותי בתקופות קשות?
- מה התבלין המיוחד שאני מביאה איתי?
- מה אני מעריכה בי כמנהלת גיל רך?
- מה תמיד עובד בשבילי? מה אני עושה כשקשה לי, ואני יודעת שיעזור לי?
- איזה סיפור הצלחה, אני יכולה לספר פה בשולחן?
- מה החלום שלי לעתיד – לעצמי? לצוות ? למערכת ? בשביל הילדים? לקהילה ? (מתנתקת מכל האילוצים של היום יום)

## מנהלי ומנהלות החינוך החברתי-אורי פלד נקש

בבניית הכנס בחרנו לעסוק באתגרים שיש למערכות החינוך ובאופן בוא מגייסים את הקהילה הקיבוצית לאתגרים אלו.

בתכנית השנתית של "שבילים" שמנו לנו כמטרה את הקידום של בני הנוער בקיבוצים, המענה הניתן להם ולהוריהם,

לצוותים החינוכיים ולקהילה כולה. במהלך הכנס עסקנו בנושא זה ביחידת התוכן של "שבילים" בעזרת צוות מחקר אשר חוקר את-

מערכת החינוך החברתי בקיבוץ המשתנה – מבט עדכני

### מטרות המחקר הן:

1. בחינת תמונת מצב עדכנית בין המצוי לראוי בהיבטים של תפיסות, עמדות ותפקוד החינוך הבלתי פורמלי בתנועה הקיבוצית.

2. בירור יחסי הגומלין בין מאפייני החינוך הבלתי פורמלי בקיבוצים לבין הזהות הקהילתית.

התחלקנו לארבעה מעגלי שיח ושמענו על האתגרים, ההצלחות, המחשבות לעתיד והתובנות של מנהלי החינוך.

באחד המעגלים אף עלתה השאלה- האם צריך לקיים מערכת חינוך חברתית לבני נוער בקיבוץ בהתחשב בהיצע הגדול שיש בחייהם,

או שמא עלינו ליצור חברות נעורים אזוריות ולאגם משאבים וכך לתת מענה טוב יותר לבני הנוער?

לא מצאנו תשובה אחת ויחידה, מגוון הדעות הוא רחב והמסקנה העיקרית היא שיש חשיבות לשאלת השאלות האלו בכל קיבוץ,

ואנו נגיע לכל קיבוץ אשר ירצה לברר עם עצמו- מה המענה המתאים והטוב ביותר שהקהילה צריכה לתת לבני ובנות הנוער שלה.

האתגרים אשר עלו במעגלים יהפכו בעתיד הקרוב למפגשי למידת עמיתים וייכנסו לתכנית העבודה של "שבילים",

הבולטים ביניהם היו-

- כיצד יוצרים רצון למעורבות חברתית והתנדבות.
- איך מחברים את בני הנוער לקהילה ויוצרים להם עתיד בקיבוץ וחיבור זהותי.
- פיתוח החוסן האישי אצל בני ובנות הנוער.
- עבודת נוער- מה תפקיד הקיבוץ בנושא?
- מוגנות
- התכנות כלכלית
- הכנה לשירות משמעותי ומיטבי- לקראת הצבא ויציאה לשנת י"ג

## מפגש מלווי קומונות-לירז ברנד

השנה לראשונה לקחו חלק בכנס החינוך מנחי תכנית העשרת ש"שנים של התנועה הקיבוצית. תכנית העשרת ש"שנים פועלת ב-100 קומונות של התנועה הקיבוצית ועוסקת במעגלי זהות מנקודת מבט- התיישבותית, ישראלית, יהודית ואישית, מתוך תפיסה הרואה את משימות ההתנדבות ואת תכנית זו כיחידה מלאה והוליסטית, בה הלימוד והעשייה במסגרות מזינים זה את זה.

מנחי התכנית הם קבוצה המורכבת מאנשי חינוך שהם מנחים מקצועיים, המחברים לתכני התוכנית ומטרתיה, לתפיסת העולם ולערכיה של התנועה הקיבוצית ויוצרים מפגשים מעשירים ומשמעותיים עם הש"שנים. במהלך השנה המנחים עוברים תהליך מקביל לש"שנים- העשרה בתכני התכנית בימי ההשתלמות, מוביל לתהליך ברור אישי לגבי זהותם. בנוסף לכך, המנחים רוכשים כלי הנחייה ופדגוגיה הנוספים לארגז הכלים המקצועי שלהם ונהנים משיח עמיתים מלמד ומשמעותי עם עמיתיהם להנחיית התוכנית.

במסגרת הכנס, מנחי התכנית השתתפו במשבצת משותפת עם אנשי מחלקת שנת שירות, בהובלת רות ברנד רכזת תחום העשרת ש"שנים. משבצת זו חולקה לשני חלקים: בחלק הראשון, עסקנו בעיבוד וסיכום ההרצאה של נירית כהן ובחנו כיצד היא מתחברת אלינו ברמה האישית, המקצועית ולמפגשים עם הש"שנים. בחלק השני קיימנו שיח עמיתים אודות התכנית, שיתפנו באתגרים ובהצלחות ועשינו חשיבה משותפת להמשך הדרך.

בהרצאתה נירית כהן הזכירה את דיוויד אורליך (פרופסור, סופר ויועץ ניהולי). אורליך הסריט, בעיצומו של משבר הקורונה, 10 סרטונים קצרים הכוללים 10 טיפים בנושא התמקדות בהזדמנויות ביחס למשבר הקורונה. אנו בחרנו להתמקד ב-5 טיפים מתוכם, להלן תקציר הדיון והמסקנות לגבי כל טיפ:

1. **"למדו תמיד":** גם בתקופות מאתגרות חשוב שעצור ונבחן מה למדנו, אלו כלים רכשנו וכיצד למידה זו יכולה לבוא לידי ביטוי בהמשך הדרך.
2. **"חיו את הערכים שלכם":** בזמן משבר מתגלים "הצבעים האמיתיים" שלנו. חשוב שנבחן את התנהגותנו מהצד ונשאל את עצמנו האם אנחנו פועלים על פי הערכים והעקרונות שלנו?
3. **"נווטו בתוך מציאות של פרדוקסים":** בתקופת משבר אנו מתמודדים עם פרדוקסים עצומים- עלינו לדאוג לעצמנו אך גם לטפל באחרים, עלינו לטפל במכנה המשותף ולבצע דברים, אך גם להתייחס לשונות, לחילוקי דעות ועוד. ניווט שקול בתוך מציאות זו היא כלי מקצועי שעלינו לרכוש.
4. **"קבלו את חוסר הודאות":** במצב של חוסר וודאות ניתן לעשות כמה דברים: להבין שאנחנו יכולים לשלוט רק במה שניתן לשלוט בו, נלמד ממה שעבד בעבר וממה שלא עבד נלמד איך צריך לעשות אחרת ולא לחפש שלוה בעולם מסביבנו, אלא בתוכנו.
5. **"דאגו לעצמכם":** חשוב להבין איך אנחנו שומרים על הרזרבות הרגשיות שלנו, מה אנחנו יכולים לעשות כדי לדאוג לעצמנו? זאת כדי שיהיה לנו כוח נפשי לדאוג גם לאחרים.



# מעגלי השיח בנושא אתגרים בחינוך הקיבוצי

## מפגש עמיתים בנושא אקלים ושיח ציבורי:

לשיח הציבורי ישנה השפעה מתמשכת על מערכת החינוך בקהילה. תקשורת חיובית ומקרבת, תשפר את סגנון השיח ובכך תשפיע באופן ישיר על האקלים החינוכי והקהילתי.

### מושגים ותאוריות שהוצגו במעגל:

#### תקשורת מקרבת:

או תקשורת לא אלימה, היא גישה שפיתח דר' מרשל רוזנברג לניהול מקרב, יעיל ובונה של מערכות יחסים על ידי התמקדות בתקשורת ובשיח ביניהם. גישה זו מעמיקה את האמון והחיבור ומאפשרת שינוי חיובי במערכות יחסים, ולכן משמשת לפתרון אי הבנות, קונפליקטים וסכסוכים.

התקשורת המקרבת מתמקדת בזיהוי של צרכים ורגשות, ככלי להבנת ההתנהגויות שלנו, ומתבססת על התפיסה שהצרכים שלנו הם המניעים אותנו לפעולה, ועל הגישה שהצרכים של כולנו חשובים באותה מידה.

הגישה, מכילה פרוטוקול מובנה לניהול שיח באופן שמגדיל את הסיכוי לחיבור והבנה בין בני אדם ומסייע לשיח נעים תוך הימנעות מריב ואגרסיביות.

### תובנות שעלו במעגל:

#### מנקודת המבט של ההורים

רגשות: פחד, חשש, שבירת אמון  
צרכים: לדעת, בהירות, בניהול אירוע ברור  
בקשה: יציבות, תוכנית פעולה, פתרונות

#### מנקודת המבט של הצוות

רגשות: ערעור ביטחון, אכזבה, כעס  
צורך: שיראו אותי, נעשה לטובת הילד  
בקשה: משוב, שיסמכו עלי, יראו וישתפו אותי

### מה לוקחים המשתתפים ליישום בעבודתם?

- לדייק, איך לעשות את דברים,
- איך לנהל אירוע
- להקשיב לכולם על מנת לדייק
- תקשורת מקרבת ככלי לשימוש
- לספור עד 10 כדי להבין מה האדם אומר לי
- דרך חיים, דוגמה אישית
- ללמד את הכלי על מנת להשתמש
- לחזור לתקשורת מקרבת
- קהילה לומדת, כלי של תקשורת

האקלים של המערכת מושפע מתהליכים נוספים שמתרחשים בקיבוץ/קהילה. המודעות לרגשות ולצרכים סמויים מן העין קשורה, לא פעם, לסוג השיח שמתנהל באותו קיבוץ והחינוך מושפע ממנו.

## מערכ המעגל:

### אקלים ושיח ציבורי – מערך סדנה

היכרות: חלוקה – ציר אקלים שלילי או חיובי – 10 דק:

במרכז המעגל, על הרצפה מונח ציר אקלים – מהכחולים הבהירים (רגוע) ועד לאדום חזק (כועס ואגרסיבי). על המנהלים להניח את השם התג ש להם על ציר האקלים – כפי שהוא חווה אותו בקהילה אותה מנהל.ת.

פתיחה: מפגש דיאלוגי – 30 דק.

המנהלים יתחלקו לזוגות. כל זוג מקבל שלוש שאלות לדון בהן:

איך נראות דרכי התקשורת שלי עם הצוות, עם הורים, עם ילדים, עם הממונים עליי – מנהל קהילה, הנ"ח ציבורית.

דמיון ושוני בין דרכי התקשורת שלי כמנהלת לבין דרכי התקשורת של הצוותים שלי, של ההורים ושל הממונים עליי.

האם הדוגמא האישית שאני נותנת מיטבית ואפקטיבית כלפי הצוותים, ההורים, הילדים והקהילה?

תקשורת מקרבת – תיאורי מקרה וניתוח – 45 דק.

1. המנחים יתנו הסבר קצר לגבי תקשורת מקרבת.

2. המנחים יספרו תיאור מקרה:

### **בעקבות פיטורי עובדת וותיקה מאוד במערכת – מדריכה / גנת מובילה,**

#### **התעורר שיח ציבורי בקיבוץ, אשר מערער את האמון במערכת.**

3. המנהלים יתחלקו ל – 3 קבוצות. כל קבוצה תדון בתיאור המקרה, לפי זווית ראייה אחרת, תוך שימוש בכלים של התקשורת המקרבת:

- זווית ראייה של המנהלת.
- זווית ראייה של הצוות.
- זווית ראייה של ההורים.

התמקדות בשלושת השלבים הבאים בתקשורת מקרבת:

1. רגשות 2. צרכים 3. בקשות

סיכום – 15 דק:

מה אני לוקחת מהמפגש לכדי יישום בשטח?

## מפגש עמיתים בנושא אקלים ושיח ציבורי:

מעגלי השיח בנושא זה עסקו בברור העמדה האישית בנוגע לשיחיתופי פעולה בכלל ועם הנהלת החינוך בפרט, בהבנת גורמים מעכבים וגורמים מקדמים בשותפות ובקידום שיתוף פעולה בין מנהלת החינוך והנהלת החינוך הציבורית בישוב.

### מושגים ותאוריות שהוצגו במעגל:

#### שלבים בהתפתחות שותפות:

1. יוזמה
2. תכנון
3. ביצוע
4. השתתפות

\*ככל שנגייס שותפות בשלב מוקדם יותר, השותפים יהיו מגויסים ומחוייבים יותר



#### מהו שיתוף פעולה?

נכונות לפעול יחד, התאמת דרך הפעולה לצרכים ולהרגלים של האחר.



#### מהי שותפות?

מערכת יחסים המבוססת על אינטרס משותף וראון הדדי.

\*שותפות היא לטווח ארוך בעוד שיתוף פעולה יכול להיות קצר מועד

#### אבני דרך בבניית שותפות:

1. כבוד ואמון הדדי  
ביטוי מעשי - בירור הגדרת התפקיד של כל אחד בצוות
2. פתיחת ערוצי תקשורת  
ביטוי מעשי - "לאפשר לכל שותף להביא את המומחיות שלו ויתרונותיו במפגשי תיאום
3. הכרת הערך במומחיות של האחר - הכרה כי השותפות תביא להצלחה רבה יותר. 'השלם גדול מסך כל חלקיו'.
4. שיתוף פעולה - עשייה משותפת להשגת יעדים מוגדרים מראש.



#### מתי שיתוף פעולה מחזיק מעמד לאורך זמן?

1. כאשר לשני הצדדים יש יעד משותף, שהוא שאפתני יותר ממה שיכולנו להגיש כל אחד בנפרד.
2. כאשר בתוך המערכת המשותפת כל אחד מתקדם באופן אישי, ומתקדמים בה גם יחדיו.
3. כששני הצדדים מביאים את המומחיות שלהם
4. כשכל צד בא במודעות מלאה לאיכויותיו וליכולותיו אך גם למגבלותיו.



#### אתגרים במימוש השותפות:

1. חשש מאובדן אוטונומיה
2. חשש מפגיעה אפשרית בזהות
3. הנחה כי השירות עלול להיפגע, ירידה באיכות
4. אגו
5. היבטים של קדמויות וזמן



**למידה מהצלחות-** הוא תהליך חקירת וניתוח פעולות מוצלחות בארגון על מנת לחשוף את הידע הסמוי (implicit knowledge) שהוביל להצלחה. תהליך זה של חיפוש ולמידה צוותית של מחוללי ההצלחה, הופך את הידע והניסיון האישי למשאב אירגוני וצוותי ומאפשר שיפור מתמשך של הארגון, העצמת הפרט, ובמקביל יוצר אקלים חיובי ומעודד דיאלוג בארגון.

### תובנות שעלו במעגל:

מה למדנו כשבחנו הצלחות:

#### מה בהתנהלות השותפים מביא להצלחת השותפות?

פתיחות ושקיפות  
כבוד הדדי  
פירגון והערכה  
ביטחון  
הקשבה  
הבנת המורכבות  
הובלת תהליכים  
אמון בשותפים  
גיוס הציבור ובעלי תפקידים  
רצון לקחת חלק  
רצון להצליח

#### מה במנהל מאפשר/מקדם את השותפות?

פתיחות ושקיפות  
מענה על צורך  
גמישות וחשיבה מחוץ לקופסה  
למידה מניסיון  
הקשבה  
יכולת בקשת עזרה  
תכנון והובלת תהליכים  
אמון בשותפים  
רתימת הקהילה והענפים  
הצלחות ומקצועיות  
סובלנות לריבוי קולות



## מערך המעגל:

רצף ארגוני- מערכת החינוך- מנהל חינוך הנהלת חינוך ציבורית

*אחראי על התחלה  
אחראי יחיד על התקצוות  
אחראי יחיד על הנהלה  
(הנ"ל ע"פ)*

### פתיחה - 10 דק'

משימה- לעמוד בסרגל דירוג 1-10 לפי ההסכמה שלי עם כל היגד.

1 לא מסכים כלל 3 לא מסכים כל כך 7 מסכים פחות או יותר 10 לגמרי מסכים

### היגדים

- עדיף למנהלת לעבוד לבד
  - עבודת צוות גוזלת הרבה זמן
  - מערכת חינוך זקוקה להנהלה ציבורית תומכת
  - הנהלת חינוך = ועד הורים
  - תקשורת עם ועדת חינוך היא רק על פי הצרכים שלי
  - עבודה בשותפות גורמת לי לאבד את האוטונומיה המקצועית
- דיון על היגדים בהם אנו רואים:

-פיזור מיוחד

-איפה שאנחנו מרגישים שיש צורך להתעכב ולדון בקצרה

### סבב היכרות- 10 דק'

שם + שם הישוב בו עובדים+ איך קוראים לוועדת חינוך הציבורית בישוב בו אתם עובדים

## המשגה- 5 דק'

”שותפות” :

• מהו שיתוף פעולה?

נכונות לפעול יחד, התאמת דרך הפעולה לצרכים ולהרגלים של האחר.

• מהי שותפות?

מערכת יחסים המבוססת על אינטרס משותף ורצון הדדי.

(שותפות היא לטווח ארוך בעוד שיתוף פעולה יכול להיות קצר מועד)

## חקר מוקיר הצלחות- 25 דק'

המטרה היא להבין איך הופכים את הנהלת החינוך לשותפה מקדמת עבור מנהל החינוך (סטינג, תפקיד מוגדר).

מתחלקים לזוגות או שלשות,

אחד מספר והשני (או שניים) מקשיבים ואוספים מידע לפי ההנחיה המצ"ב.

המשימה:

תארו מקרה בו הנהלת החינוך הציבורית הייתה גורם מקדם, מחזק ותומך במערכת החינוך ובי כמנהל/ת? (דגש-חשוב שהמקרה יהיה סיפור שיאפשר לקבוצה לקחת משהו מאותה שותפות מוצלחת)

• המקשיבים מנסים להבין :

○ מה היו הכוחות /יכולות/ התנהגויות של מנהל/ת החינוך שאפשרו את הצלחת השותפות.

○ מה בהתנהלות של השותפים הוביל להצלחה

## שיתוף כל קבוצה – 10 דקות

כל זוג/שלושה מתבקש לתמצת את הנקודות אליהם הוא מגיע לרשום על פוסט איט מול מדביקים על הפלקטים לפי 2 כותרות-מה במנהל איפשר/קידם את השותפות, מה בהתנהלות השותפים הביא להצלחת השותפות. עוברים יחד על הנקודות שנרשמו ומקיימים דיון קצר.

סיכום - 10 דק'

משהו שאני לוקח לעשייה?

**מבנה ארגוני של מערכת החינוך/מתוך ספר החינוך הקיבוצי**

**הנהלה ציבורית / מנהלת חינוך**

הכוללת את יו"ר מערכת החינוך, נציגי הציבור, בעלי תפקידים בקהילה ומנהלי מערכות החינוך בגיל הרך ובחינוך החברתי-קהילתי. כמו כן אנו ממליצים על נציגות הורית משתי המערכות. ההנהלה הציבורית עוסקת בתכלול המדיניות הארגונית, הכלכלית והפדגוגית, סוגיות עקרוניות המשפיעות באופן ישיר על הקהילה, וכמובן גיבוש הזהות החינוכית המותאמת לקהילה.

**הנהלה פעילה**

כוללת את יו"ר חינוך, מנהלת קהילה, ומנהלי.ות מערכות החינוך

**מנהלת כללית או יו"ר מערכת החינוך**

עוסקת בתכלול כלל הגופים העוסקים במערכת החינוך מלידה עד יב'

מנהלת מערכת חינוך

חברתית-קהלית

פורום מדריכים

כל מדריכי א-יב'

צוותי היחידה החינוכית

מנהלת מערכת חינוך הגיל הרך

לידה עד סוף גן חובה

פורום מובילות וגנות

לידה עד סוף גן חובה

צוותי היחידה החינוכית

# מפגש עמיתים בנושא מניעה והתמודדות עם

## אירועי קיצון:

בשנים האחרונות אנו נפגשים יותר ויותר עם אירועי קיצון במערכות החינוך הקיבוציות ובקהילה בכלל. אירועי קיצון הוגדרו על ידי המשתתפים במעגלים כמצב לא שגרתי, שמביא עימו אתגרים לא מוכרים או לא ברורים שקיימת לגביהם חוויה של מסוגלות שנויה במחלוקת. אירועים שיוצאים מגבולות המערכת ודורשים מענה רחב המצריך שיתוף פעולה בין גורמים שונים.

### מושגים ותאוריות שהוצגו במעגל:

#### שלוש תרומות למניעת מצבי קצה:

##### ○ מניעה ראשונית:

- טרום הבעיה.
- זוהי התערבות מניעתית הפועלת על הסביבה והפרט, ובמידת האפשר באה להקנות מיומנויות של חוסן אישי להתמודדות טובה יותר.
- צופים שיהיה קושי ונערכים לטפל בו. לקראת השינוי, יורדים לפרטים, מנסים להבין השלכות ונערכים לטפל באתגר, לפני שהוא קיים.

##### ○ מניעה שניונית:

- בשלב זה, כשהאירוע כבר קיים ומחייב מציאת פתרון מידי, אנו עסוקים במציאת פתרונות בזמן אמת. ההתערבויות הן לרוב מערכתיות, וחשוב שיעשו בהקדם.
- החסרונות שבשלב זה: "כיבוי שריפות". אנו לא מנהלים אותו, האירוע כבר מתנהל. אנו בשלב שבו אנו מגיבים ולא יוזמים תגובה מקדימה.
- היתרונות שבשלב זה: הבעיה כבר צפה וידועה. הטיפול בה, נראה לעיין ומתווך החוצה, דבר שמקנה ביטחון לקהל היעד. תחושה שניתן לסמוך על הגוף שמטפל בבעיה.

##### ○ מניעה שלישונית:

- בשלב הזה נתמקד בתוכנית שיקום ושיפור נזקים. אנו נמצאים בשלב בו לא נוכל לחזור חזרה, הקושי יישאר, אמנם נצטרך להתוות דרך בה הוא יהפוך לחלק מהשגרה שלנו. להתרגל אליו.

### תובנות שעלו במעגל:

- במניעה ראשונית יש תקשורת מיטבית עם ההורים, ונבנה אמון בינם לבין המערכת. יש זמן לזהות את השותפים, לעבוד עם הצוות, לבסס נהלים ולבנות תוכן מותאם ותהליכי.
- במניעה שניונית חשוב לעדכן את ההורים, להוציא מסר שהאירוע בטיפול. חשוב לא להישאר לבד אלא להיעזר באנשי מקצוע שילוו את האירוע.
- במניעה השלישונית חשוב לתחזק מעגל שותפים לאורך זמן ולשמר מעורבות איש מקצוע מול הצוות, מול ההורים, ונוספים הקשורים לאירוע. חשוב לבנות מחדש את האימון לצוות ולהורים ולמנהלת ולא להישאר לבד.

## מערך המעגל:

### מניעה והתמודדות עם מצבי קיצון

**פתיחה-** מה הם מצבי קיצון בשבילי? – 10 דק.

על לוח תלוי / על הרצפה, נעלה את כל מה שנחשב בעיניי המנהלים כמקרי קיצון.

**היכרות:** מהי חוויית המסוגלות שלי בהתמודדות עם מצבי קיצון, לפי הציר המונח, שלילי או חיובי שהיה קיצוני עבורי – 10 דק:

במרכז המעגל, על הרצפה מונח ציר מצבי קיצון – מהכחולים הבהירים (רגוע) ועד לאדום חזק (כועס ואגרסיבי).

על המנהלים להניח את תג השם שלהם על ציר מצבי קיצון – כפי שהוא חווה אותו בקהילה אותה מנהל.ת.

**מנחה:** הגדרת מניעה ראשונה, שניה, שלישונית – 30 דק.

תיאורי מקרה וניתוח לפי הציר – מניעה ראשונה, שניה, שלישונית – 45 דק. (לחלק דף).

### תיאור מקרה:

בגנון גילאי 2-3 הורים שמו מכשירי האזנה על בגדי הילדים והקליטו את הצוות והילדים במהלך היום, במשך מספר ימים. הם העבירו את ההקלטות לגורם חיצוני, שערך את ההקלטות, החזיר להורים והפיץ אותן ביישוב. במקביל אחד ההורים הגיש תלונה במשטרה. למנהלת נודע באמצעות הורה ששיתף אותה בזמן שהוגשה התלונה.

ברקע – הורים הביעו חוסר שביעות רצון בקבוצת הוואטסאפ של ההורים (ללא המנהלת והצוות) מתפקודה של אחת המטפלות, ואחת האימהות שוחחה מספר פעמים עם המנהלת, על אותה מטפלת.

המנהלת שוחחה עם המטפלת המדוברת ועם צוות הגנון.

המנהלים יתחלקו לקבוצות של כ-3 משתתפים. כל קבוצה תדון בתיאור המקרה, לפי שלב אחר בציר המניעה:

מניעה שלישונית

מניעה שניונית

מניעה ראשונית

**סיכום** – 15 דק:

מה אני לוקחת מהמפגש לכדי יישום בשטח?

## מפגש עמיתים בנושא עבודה בקהילה רב גונית

מטרת השיח היה לסייע למנהלת לזהות את הרב-גונית כמשאב, ולנסח לעצמה ו. עקרונות פעולה התומכים בעבודה עם קהילה רב גונית.

### תובנות שעלו במעגל:

משתתפי המעגל יצרו רשימה של עקרונות פעולה לעבודה מיטבית עם קהילה רב גונית:

- הבנת הצרכים של הנקלטים תוך שמירה על המסורת התרבות והערכים של הקבוץ
- הכנת פרוטוקול קליטה מוכן וכתוב, ופעולה לפיו
- קביעת התפקיד והדרך החינוכית והדרכת צוותים בהתאם
- קיום תיאום ציפיות על הנקלטים החדשים, סיור פיזי במקום ויצירת קשר אישי. הסברה על התהליך החינוכי וחשיבותו לילדים ולהורים.
- יש לשמר מסורת לצד חידושים, כשהשפה הקיבוצית מובנת, הילדים הנקלטים נטמעים באופן מיטבי במערכת

### מערך המעגל:

#### מטרות:

- להגביר את המודעות של כל אחד מן המשתתפים לאינדיווידואליות שלהם.
- שהמנהלת תצא עם הבנה ותובנה שכל קבוצה / קיבוץ / חברה היא אוסף של אינדיווידואלים
- שהמנהלת תוכל לזהות את הרב גונית כמשאב. שהמנהלת תוכל לנסח לעצמה עקרונות פעולה תומכים בעבודה עם קהילה רב גונית

#### מהלך המפגש:

**סבב הכרות** - כל אחד מציג את שמו, את הישוב שממנו הוא מגיע, ומדוע בחר באתגר הזה לחשיבה משותפת בכנס.

יצירת	"תעודת	זהות":
כל אחד מקבל דמות אנוש, ומתבקש לאפיין את עצמו כמנהלת חינוך בקהילה רב גונית באמצעותה:		
* ליד הראש - מחשבות / דילמות שמעסיקות אותי בהקשר של עבודה בקהילה רב גונית		
* ליד הלב - רגשות שעולים בי בהקשר של ניהול החינוך בקהילה הטרזוגנית		
* פעולות שאני עושה כחלק מהעשייה שלי כמנהלת בקהילה רב גונית		
* לאן אני הולך.ת / מובילה.ה / מעוניין.ת להגיע בהקשר של ניהול החינוך בקהילה רב גונית		

- מניחים את הדמויות על הרצפה - וכולם יכולים להתבונן ולהתרשם.
- מתחלקים לשלשות - ובשלשות כל אחד מציג את הדמות שיצר, אפשר כמובן לשאול שאלות...
- מנסים לנסח בשניים שלושה משפטים את האתגר שבלנהל חינוך בקהילה רב גונית והטרוגנית.

### חלק של לימוד / חברותא:

רביעיות - כל קבוצה מקבלת טקסט ודף הנחיות:  
(הטקסטים בנספח)

קראו את הטקסט.

אם יש צורך קראו את הטקסט פעם נוספת.

- האם יש חלק בטקסט שאתם מתחברים אליו יותר? אם כן מהו?
  - האם יש חלק בטקסט שמעורר בכם הסתייגות או התנגדות? אם כן מהו?
  - על הרצף שבין האחד לקבוצה, איפה אתם מרגישים יותר נוח?
- לסיכום - אנא בדקו והעלו על הכתב, כיצד אתם תופסים את תפקידכם כמנהלי החינוך בתוך המתח המובנה הזה בין היחיד והקהילה, בקהילה בה אתם חיים?

### חלק שלישי - סיכום - ברביעיות חדשות:

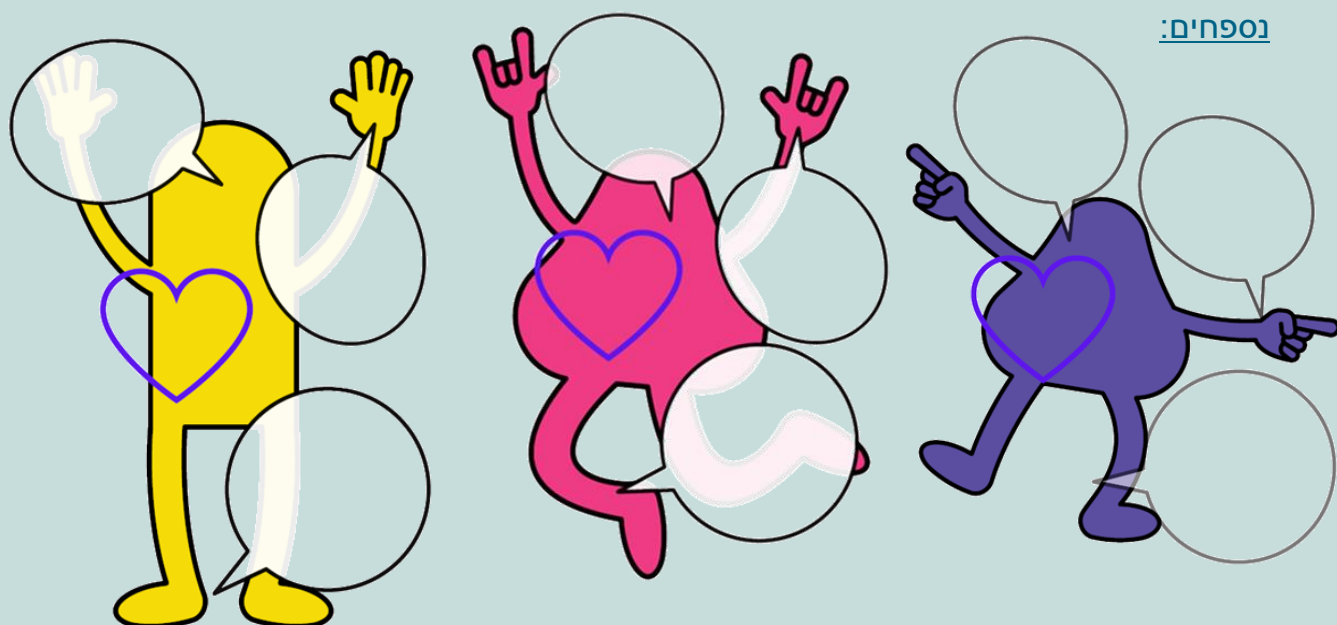
כל אחד חושב על מקרה של טיפול שלו כמנהל חינוך במקרה / אירוע / משפחה / ילד / אשת צוות וכו' עם חריגות מהנוף הקייבוצי הרגיל (עולים חדשים, טבעוניים, לא מחסנים, אלרגיה וכו') מקרה שהוא מגדיר כטיפול מוצלח / מתאים ונכון שלו.ה כמנהל.ת.

משתפים אחד את השני במקרים ובטיפול, ואוספים את עקרונות הפעולה שהובילו לכך שהטיפול היה מוצלח.

- מנסחים עקרונות פעולה מוצלחים לטיפול בארועים / מקרים של אנשים/ילדים/ צוותים עם צרכים ייחודיים כל עקרון על פוסטיט

- פלקט עליו מדביקים את כל הפוסטיטים. - נציג מכל קבוצה מדביק את הפוסטיטים ומשתף.





## טקסטים לחברותא

### להיות אחד במניין

#### אבא קובנר

בכל משברי שפקדוני לאורך הדרך, דבר אחד לא נשבר. לא חדלתי להיות אדם מאמין. אף בגדול שבשברוני לא נתמוטטה אדמת אמונתי. אמונה - מרכזה העבודה, נשמתה - תפילה. אין שירה אמיתית, שאינה בבחינת תפילה.

בשבוע הראשון להיותי בארץ עמדתי ליד הכותל המערבי. אמי ז"ל לא ציוותני דבר; שכן לא נפרדנו. עמדתי במרחק של פסיעה מהכותל, מן האבנים, והרגשתי שאיני שייך. הרגשתי שהנני נטוע בהווייה אחרת. לא פסעתי צעד נוסף, אך מישהו משך בשרוולי, ביקש שאצטרף למניין.

חבשתי כובע, הצטרפתי למניין. אמרתי תפילת מנחה, והגעתי.

זהו דבר יהודי, היותר ייחודי שביהדות - להיות אחד במניין. לדעת כי התשעה זקוקים לעשירי, והאחד לתשעה. אפשר שזה הדבר המשמעותי ביותר שביהדות, ואין דבר יותר ייחודי ויהודי בתנועה זו בה חונכתי.

תפילתי תמיד להיות אחד מכולם, שמילותי הטובות תצטרפנה למלים שממלמל הציבור. גם הקרוב לתיבה, הוא העובר לפני התיבה - ולא יותר.

אין משמעות לחיים אם הם לעצמם. רק בזיקתם אל ההווייה, אל המלים שבאו עדיך - ובאים מרחוק לקראתך, יש משמעות לעמידה. אחד בציבור.



## פולחן הגוף של ה"יאקירמא" מאת הוראס מיינר 1985

ל"יאקירמא" כלכלת שוק מפותחת אשר התפתחה בסביבה נוחה. חלק גדול מזמנם של בני העם מוקדש לפעילות כלכלית, אך עם זאת, מושקע חלק ניכר מן המאמצים וכן חלק ניכר מן הזמן בפעילות פולחנית.

הגוף הינו מוקד פעילות זו. מוקד דאגתם של ה"יאקירמא" הוא מראה הגוף ובריאותו. אמנם דאגה זו אינה יוצאת דופן, אך הצדדים הטקסיים והפילוסופיה הנלווית אליהם הינם מיוחדים. בכל בית יש מקדש אחד או יותר המיועדים למטרה זו. רוב הבתים בנויים באופן צנוע ואפור, אך קירות המקדשים של העשירים מכוסים בכל מיני אבנים צבעוניות והעניים יותר מחקים את העשירים על ידי כיסוי קירות מקדשיהם בלוחות חימר. לכל משפחה יש לפחות מקדש אחד, אך הטקס אינו מתנהל כטקס משפחתי אלא להיפך כטקס פרטי וסודי. נהוג לשוחח על הפולחן רק עם ילדים קטנים.

האנתרופולוג הצליח ליצור יחסי אמון עם הילידים במידה כזו, שהורשה לבדוק את המקדשים וגם ניתן לו הסבר על אודות הפולחנים. לב המקדש הוא קופסא או ארגז שנבנה אל תוך הקיר. בארגז זה שמורים כל הקמעות והשיקויים המאגיים, אשר בלעדיהם, על פי השקפתם, אין הילידים יכולים להישאר בחיים. תכשירים אלה ניתן להשיג אצל בעלי מקצוע מומחים. בעל הכוח הרב ביותר ביניהם הינו איש המרפא. הוא מקבל מתנות יקרות ערך בעבור שירותיו. איש המרפא אינו מספק ישירות ללקוחותיו את החומרים המרפאים אלא מחליט מה יהיה הרכבם, זאת הוא רושם בשפה עתיקה וסודית.

לאחר השימוש אין מסלקים את שארית התכשיר אלא מניחים אותו בארגז הקסמים אשר במקדש הביתי. מכיוון שחומר מאגי זה מיוחד לחוליית מסוימים, והמחלות המדומות והאמיתיות של האנשים הן רבות, מלא ארגז הקסמים תמיד עד אפס מקום. התכשירים המאגיים הם כה רבים שהאנשים שוכחים מה היה ייעודם המקורי ופוחדים להשתמש בהם שוב. קשה היה להשיג אינפורמציה מדויקת מן הילידים בנקודה זו, אך ניתן לשער כי מאחורי כל שמירת החומר המאגי מונחת האמונה שנוכחותו של חומר זה בארגז הקסמים אשר לפניו מנהלים את פולחנו של הגוף, תגן בדרך כלשהי על בן השבט.

בנוסף לכך יש לאנשי המרפא מקדש מיוחד בשם "מילוח תיב". בכל קהילה גדולה יש מקדש כזה, ואת הטקסים המורכבים הדרושים במקרה של מחלה רצינית מבצעים אך ורק שם. בטקסים אלה משתתפים אנשי מרפא וקבוצת כוהנות הסובבות בחזרי המקדש בלבוש מיוחד. הטקסים במקדש זה הם אכזריים. למרות עובדה זו מוכנים מבוגרים חולים לעבור תהליך טיהור טקסי ממושך אם הם יכולים להרשות לעצמם מבחינה כלכלית. כשנכנס בן "יאקירמא" למקדש, עליו לפשוט את בגדיו. בחיי יום יום נמנע בן "יאקירמא" מלחשוף את גופו בפרהסיה. פעולות רחצה והפרשה נעשות רק במקדש ומהוות חלק מפולחן הגוף. מדי פעם נועץ איש המרפא מחטים מאגיות בבשר הלקוח. לעתים הורגים הטקסים את בן ה"יאקירמא" אך אין זה מפחית את אמונתם באנשי המרפא. סקירתנו מצביעה על כך שבני השבט ה"יאקירמא" הינם מוכי מאגיה. קשה להבין כיצד הצליח שבט זה להתקיים לאורך ימים נוכח נטל כבד זה.

### וכשהגיע לשדה / עוזי שביט

וכשהגיע לשדה  
ויקיפוהו עשרה  
הוא לא שוע ולא מרה.  
ולא זעק מרה

ולא נשא קולו בכי  
קשפשטו את כתנתו  
ולא פתח פיו בתחנה  
קשלבור זרקו אותו -

רק תהה: מה מוזרים  
זרכי האלהים  
כפה בודד יכול להיות אדם  
בין עשרה אחים.

### משלושה או ארבעה בחדר / יהודה עמיחי

משלושה או ארבעה בחדר  
תמיד אחד עומד ליד החלון.  
מוכרח לראות את העוול בין קוצים  
ואת השרפות בגבעה.  
וכיצד אנשים שיצאו שלמים  
מוחזרים בערב כמטבעות עודף לביתם.

משלושה או ארבעה בחדר  
תמיד אחד עומד ליד החלון.  
שערו האפל מעל למחשבותיו.  
מאחוריו המילים.  
ולפניו הקולות הנוזדים בלי תרמיל,  
לבבות בלי צידה, נבואות בלי מים  
ואבנים גדולות שהושבו  
ונשארו סגורים כמכתבים שאין  
להם כתובת ואין מקבל.

# מפגש עמיתים בנושא הכשרה מקצועית של

## צוותים חינוכיים

המפגש עסק בחשיבות ההכשרות וההתמקצעות של עובדי מערכת החינוך, ועל הקשר בין הכשרה מקצועית לשימור עובדים.

### מערכ המעגל:

#### מטרות:

- הבנת הקשר בין הכשרת עובדים לשימור עובדים.
- העברת המוטביציה/אחריות לבניה ותיקצוב של התמקצעות לגורמי המנהלים של הקהילה.
- (להכניס לתרבות העבודה הכשרה שוטפת).
- מתן עקרונות לבנית תהליכי קליטה הכשרה ושימור.

#### פתיחה היכרות-הצגה עצמית

סבב הכרות בו כל משתתפת מספרת על עצמה ועונה על השאלה-העצה הכי טובה שקיבלתי בכניסה לתפקיד.

#### מהלך המפגש:

##### חלק 1-קליטה

על השולחן/קירות תולים שלושה פלקטים עם השאלות הבאות. כל משתתפת מקבלת post it בצבעים שונים. כותבים תשובות ומדביקים על הפלקטים

איזה מדריכים אנחנו רוצים  
שידריכו את הנער שלנו?

איזה מחנכות אנחנו רוצים  
שיטפלו בילדים שלנו?

מגיעים מהבית

לומדים בעבודה

לאחר שכולן הדביקו את הדבקיות יוצרים סדר חשיבות- תיעדוף.

סגירה- מה מתוך הקווים לדמותה של המחנכת שהיינו רוצים? האם יש לנו אחריות אקטיבית להכשיר "להעצים ולהכשיר את העובדת"?

• **תרגיל- הסבר כללי של המשחק**

• מישהי יוצאת והשאר מחליטים איך לענות על השאלות לפי החלטה קבוצתית. לפי מה שאמא שלך היתה עונה.

• זאת שיצאה שואלת שאלות יומיומיות ומנסה לנחש את הקוד.

• **דיון:** איך החוויה של כניסה לקבוצה שמתנהלת לפי קודים שאת לא מכירה. מה זה גורם למי שנכנסת חדשה למערכת שלנו? קליטה היא חלק מההכשרה

• (קליטת עובדים): מה לדעתכם חשוב שיהיה בקליטה?

• איך הכי נכון לבצע זאת?

• **סיכום תרגיל:** להכניס את המושג הכשרה בלתי פורמלית. כניסה יותר מקצועית לעובד/ת חדש/ה.

• צריך להקדיש הרבה מחשבה לקליטה. קליטה נכונה מגדילה את הסיכוי שהאדם ירגיש רצוי חשוב וישאר. ההכשרה מתחילה כבר בשלב הקליטה.. שלב הקליטה הראשוני לא מספיק לאורך כל תקופת העבודה. איך שומרים וממשיכים לפתח את המקצועיות של העובדים?

חלק 2- הכשרה:

איזה סוגי הכשרות יש? (פורום מובילות, פורום מדריכים מועצה, השתלמויות מערכתיות סביב נושא, ישיבות צוות, מד"א, בטיחות)

חיצוני פנימי לכתוב על פלקט- *כותבות על פוסטיטים*

**דיון בקבוצות קטנות סביב השאלות:**

**כרטיסיות עם שאלות**

1. האם השתלמות היא חובה או בחירה? מה עושים אם מישהי לא מגיעה להשתלמות?

2. מובילה נרדמה בהשתלמות, מה עושים?

3. האם שעת הכשרה היא שעת עבודה?

4. מי מעביר הכשרות? רק גורם חיצוני? מנהלת מערכת, מדריכה, איש תוכן או ידע בקיבוץ, גננות.

5. באיזה סטינג (אופן ההתנהלות: מקום, זמן, מתודה וכו') ההכשרה מתנהלת?

סגירת התרגיל- שיקוף של מה שאנחנו שמענו (המנחות) לקבע את ההכשרה במסורת, יש סדירויות קבועות, המנהלת צריכה להחזיק את זה, זה חלק מהעבודה. כנ"ל ישיבות צוות, פורום מובילות.

חלק 3- שימור עובדים:

\*איך ההכשרה משפיעה על הצוות שלך? מוטיבציה, מקצועיות שך, התמדה, תחושת שייכות

**סיכום במליאה**

• עם מה אני יוצאת מכאן ליישום במערכת שלי. (תובנה אחת)

## מעגלי שיח עמיתים

### המשאב האנושי

במעגל זה עיבדנו את חווית ההתמודדות עם אתגר המשאב האנושי במערכות החינוך שלנו. כולנו באותה סירה ובאותו צד של האתגר, ולאף אחד אין פתרונות קסם. אבל אנחנו יודעים שהאתגר אינו רק של מנהלי החינוך, אלא אתגר משותף של הקהילה ושל מערכת החינוך כולה.

#### תובנות שהועלו על ידי מנהלות ומנהלי החינוך במעגלים

- החינוך של הקהילה
- חשוב לקיים שיח קהילתי מקדים אל מול ההתמודדות מול הקשיים של כח האדם, ולעבוד בשיתוף מלא עם מעגלים שונים בקהילה
- קשר אישי, מענה רגשי לשימור כח האדם, אכפתיות, מילה טובה. להוקיר את הצוות.
- גמישות מול הצוות, לראות את הצרכים.
- שימור כוח אדם על ידי העשרה מקצועית, מדרגות שכר.
- עבודה מול אנשי מקצוע ושותפים ברגעים של קושי ואתגר.
- שיתוף אנשי הצוות בגיוס.
- שימור כוח אדם על ידי קשב, שיקוף, העצמה.
- מי שנמצא בחינוך כנראה לא פה במקרה- אמירה שכזאת מביאה איתה רגש אמפתי.
- לא להיות לבד – המענה נמצא בשטח.

#### מערך המעגלים:

##### מטרות

- לעבד את חווית ההתמודדות עם האתגר המשאב האנושי במערכות החינוך שלנו.
- לשמש מודלינג להתמודדות השתתפותית עם צוותי החינוך הקיימים עם האתגר.
- לעודד את האפשרות של עבודה עם הצוות הקיים, ועם המשאבים הקיימים בתוך ההתמודדות עם האתגר.
- לעורר חשיבה יצירתית לגבי מיהם השותפים של מנהלי החינוך בהתמודדות עם אתגר המשאב האנושי.

## מהלך היחידה:

- סבב הכרות (כ- 15 דק'): שם, מאיפה אני ומה המילה שאני יוצאת איתה מהפאנל?
- משחק החבילה עוברת (כ 40 דק', אם לא תספיקו הכל, ותראו שזה מתארך, אולי כדאי לדלג על כמה מן השאלות ולקרוע יותר משכבה אחת בכל פעם):

מטרת המשחק היא לעורר חשיבה, ולאחר מכן אם תספיקו שיח (בסיכום המפגש), שנובע מהחווייה האישית של כל מנהלת. ושמשתלב באווירה המשחקית של " חבילה עוברת". ההומור חשוב כמודלינג לעבודת צוות שחרף הקשיים עוזר לשמר ולעורר אופטימיות והלך רוח חיובי. חשוב לזכור את זה גם כשהדוגמאות מעוררות תחושות לא פשוטות...חשוב לתת גם להן מקום. נסו לגרום למעגל לדבר באופן כנה על האתגרים מצד אחד ולהכניס תחושת מסוגלות והתמודדות מעצם ההנאה שהמשחק מכניס...

- מעבירים את החבילה לאחד ממשתתפי המעגל, היא פותחת את החבילה עד לפתק השאלה. מקריאה את השאלה ועונה עליה. מתחת לשאלה כתוב אל מי להעביר את החבילה.

## סיכום (כ- 20 דק').

בסיכום המנחה יבחר את אחת מן האפשרויות הבאות או יסכם את המפגש בצורה אחרת הנראית לו. מטרת הסיכום היא לבחון עם מה המשתתפים יוצאים מהמפגש, לבחון האם המשתתפים יוצאים מהמפגש בדיוק כפי שנכנסו אליו, או שמהו השתנה, ואם השתנה מהו. הסיכום יכול להיות בסבב או בשלוש (קבוצות קטנות), קבוצות קטנות – מאפשר שיח יותר עמוד ופחות מלאה, וגם יקח פחות זמן – בידקו איך אתם עם הזמנים ולפי זה, בחרו באחת האפשרויות או אפשרות חדשה שלכם:

- אפשרות 1: עם איזה כובע אני יוצא מן המפגש הזה? ולמה?
- אפשרות 2: עם אילו תחושות אני יוצא מן המפגש הזה? ולמה?
- אפשרות 3: מה אני לוקח איתי מהמפגש?
- אפשרות 4: מה אני מתכוון לקדם אצלי במערכת בעקבות המפגש הזה?
- אפשרות 5: איך תראה ישיבת הצוות הבאה שלי?



<p>האם אתה נוהגת למלא מקום של אנשי/נשות צוות כשאינן פתרונות למלא חסר כוח אדם? מתי עשית זאת לאחרונה?</p> <p>לעשות פליק פלאק לאחר (סתרם)....</p> <p>להעביר למנהלת הצפונית ביותר</p>	<p>האם ומתי שקלת בשנה האחרונה לסגור את המערכת או חלקים מהמערכת?</p> <p>להעביר למי שנראה הכי עייף במעגל....</p>
<p>עד כמה אתה רואה בנשות ואנשי הצוות שלך שותפים לעבודה שלך? אנא תני דוגמאות לביטוי שזה מקבל</p> <p>להעביר למי שנראה שיש להו קשר אישי מעולה עם אנשי הצוות שלה</p>	<p>אילו פעולות אתה עושה כדי לשמר את הצוות הקיים?</p> <p>אם אתה מנהלת בגיל הרך העברי למנהלת בבלתי פורמלי ולהיפך.</p>
<p>ספרי על התירוץ הכי הזוי שקיבלת מאיש צוות על הברחה.</p> <p>העברי למישהו שעונד שעון על היד.</p>	<p>מתי פעם אחרונה התייעצת עם מישהו מהצוות שלך בסוגייה ניהולית ועל מה?</p> <p>להעביר למנהלת שנראה לך שיש להו פה את המערכת הכי גדולה</p>
<p>מתי בפעם האחרונה, מישהו מאנשי הצוות שלך באה להתיעץ איתך בסוגיה חינוכית, ועל מה?</p> <p>להעביר למי שנראה לך כאושייה חינוכית</p>	<p>מה עוזר לך ברגעים של יאוש?</p> <p>להעביר למנהלת הכי טרייה בקבוצה</p>
<p>איך אתה מתמודדת עם הודעות על היעדרות שמגיעות ב-6 בבוקר?</p> <p>העברי למי שנראה לך שישן הכי טוב בלילה</p>	<p>מה המשפטים שאתה אומרת לגננת או למדריכה מובילה כשאתה מבשר להו שהיא תצטרך להסתדר עם פחות צוות מחר?</p> <p>להעביר למי שיש לוה בצוות מישהו שהוא/היא סומך עליהו בעיניים עצומות.</p>
<p>איך אתה/מפרגן לצוות שעושה מאמץ יוצא דופן להפעיל את המסגרת על אף מחסור ותנודתיות בכח אדם?</p> <p>העבר למנהלת שעובדת בקיבוץ שבו הוא/היא חיה</p>	<p>מה התשובה הכי תומכת שקיבלת מאחד העובדותים כששיתפת בחוסר של צוות בבית שלהם?</p> <p>העבר למי שנראה שהכל קטן עליו</p>
<p>איזה פשרות תהיה מוכנה לעשות מבחינת כח האדם ואיזה לא?</p> <p>העבר למי שנראה לך שהכי נח לוה על הכיסא</p>	<p>מיהם האנשים שאיתם אתה יכולה להתיעץ, לחשוב ביחד, לחפש פתרונות בנושא אתגר המשאב האנושי?</p> <p>להעביר למי שנראה עם הפז"מ הכי ארוך בתפקיד</p>
<p>האם אמרת לאיש או אשת צוות ששקלו לעזוב את המערכת משהו שעזר לו לה לשנות את החלטה? אם כן מה?</p> <p>להעביר למי שמחייך עכשיו</p>	<p>איך תסייע לצוות להתמודד עם הורים, שהמחסור והתנודתיות בכח האדם מעורר אצלם חוסר ביטחון וביקורת?</p> <p>להעביר למי שלדעתך עושה הרבה ספורט.</p>
<p>ספרי על פידבק של הערכה כלפיך שקבלת לאחרונה מאנשי הצוות שלך? מה נאמר? בעקבות מה?</p> <p>תבחרי ביוטיוב שיר שעושה לך טוב ותשמיעי לכלום</p>	<p>איזה עוגיות אתה מביאה לישיבות עם הצוות?</p> <p>להעביר למי שנראה/ נראית אנין. טעם</p>



# מעין

מילים: חנה אולברנד  
לחן: קובין אלאל

כשהחז

בנשמתי הורעתי

כשהחושק

אתה יושב לבד

כשהשמש

לא מנסה לשעת

כשהחז

אוהב בקל

כשצחקת

מכלסת היער

כשזרח

עורב על החלון

מתקרבת, והיא חדה כתער

מתאבת

איצו תחושת אסון

אל מתוכך

סורף מעין

הוא מתאבר ומתאבר

ואז אתה

חזק

יותר חזק



לפתפאות בכנס הפא





צוות אגף החינוך בתנועה הקיבוצית