

# תנועת הצופים העבריים בישראל אגף הדרכה ומפעלים\*

## מנחה לבנייה מוכנה עבודה מוכנה



\* נכתב על בסיס המנחה לבניית תכנית עבודה בהנהגת שרון אפון



# הקדמה

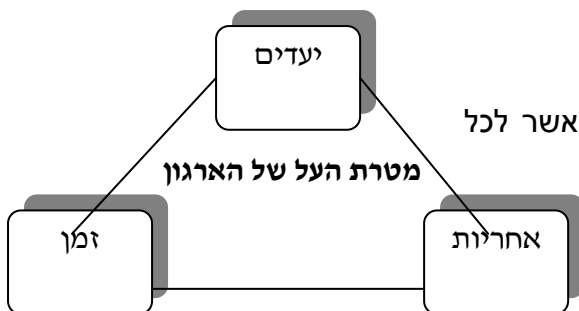
תוכנית עבודה – לשם מה?

1. יצירת שפה משותפת בין הגורמים השותפים לקידום האירגון
2. קביעת קו מנחה מדיד לעובדי האירגון
3. כלי עבודה יומיומי המסייע במיקוד כל העובדים באירגון

מהם המקורות לבניית תכנית עבודה?

1. ייעוד האירגון
2. מטרת אופרטיביות של הארגון לתקופה הנידונה.
3. מצבו הנוכחי של הארגון (שיקוף מצב).

תוכנית עבודה נבנית בהתייחסות לשלושה מוקדים, (כשמעל כולם מרחף יעוד הארגון או מטרת העל שלו):



משמע, יש לפרק כל יעד ויעד למשימות משנה, כאשר לכל משימה מוקצב זמן ביצוע ומוגדר אחראי למימושה.

מי שותף לבניית תכנית העבודה ההנהגתית?

- צוות ההנהגה בניהול מרכז ההנהגה
- ראש ההנהגה (וכן, ראשי השבטים)
- מרכזים צעירים / מועצת הנהגה
- חונכי ההנהגה מטעם האגף

אנו מאחלים לכולנו שנת פעילות מוצלחת,

אגף הדרכה ומפעלים

תשס"ז



## חזון

חזון ההנהגה הוא נגזרת של חזון התנועה. חזון התנועה הוא ייעוד תנועת הצופים. כאשר רוצים לקבוע

את חזון ההנהגה יש לשאול את השאלות הבאות:

✓ במה אנו מאמינים? מה חשוב לנו?

✓ מה הערכים הבסיסיים שלנו?

✓ מה אנחנו רוצים שיהיה כאן ברמת האידיאל?

**ניסוח לדוגמא:**

✓ ההנהגה מאמינה ש...

✓ ההנהגה רואה ש...

**למשל:** ההנהגה מאמינה בתרומה לקהילה

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# שיקוף מצב

הערות	אתגרים וחולשות	השגים וחוזקות	יעד מספרי לשנה הקרובה	מספר מבוטחים בשנה שעברה (לפי שבטים)	הנהגה (ניתן גם להתייחס פרטנית לכל שבט)

## קריטריונים נוספים לבחינה בשיקוף מצב:

- פריסה גאוגרפית
- דרג מתנדב שבטים / הנהגה, מקומו, שיטות עבודתו
- תחומים חינוכיים: מנהיגות צעירה, 4 ערכי ליבה, הדרכת שכבה, מוסדות דמוקרטיים.

---



---



---



מטרת שיקוף מצב היא לבחון סוגיות מהותיות בהנהגה. שיקוף המצב יבצע בנוסף ישור קו בין כלל המשתתפים בבניית תוכנית העבודה.

שיקוף מצב מתבצע לפי שבטים ולפי תחומים נוספים. בשלב זה נשאל את השאלות הבאות:

- ✓ מיהו קהל היעד של השבט (פירוט בתי הספר, אוכלוסיות שונות, תיאור מיוחד של השכונות)?
- ✓ נתונים מספריים של החניכים לאורך השנים האחרונות.
- ✓ תחומים לבחינה: צופיות מעשית, ארבע ערכי הליבה, רמת הדרכה, תרבות הדרכה, תודעה בטיחותית, פיתוח מנהיגות, מסורות, הדרכת שכב"ג, שיטות עבודה, מקצועיות, תהליך דרך המשך, וכו'...
- ✓ הצבת יעדים מספריים. יעד מספרי **אינו** צפי. על מנת להשיג את היעד עלינו לקבוע יעדי ביניים ודרכי פעולה על מנת לעמוד בו.

## הצבת מטרות שנתיות

בבואנו להציב מטרות יש להתייחס לחזון ולשיקוף המצב. הצבת המטרות עונה לשאלה: מה אנו רוצים להשיג בתהליך/בפעולה הממוקדת שאנו עושים? (קיימות דרגות של מטרות: למידה/הכרה – הבנה – הפנמה – יישום/התנסות - בחינה).

### ניסוח לדוגמא:

החניכים יכירו את עקרונות הדמוקרטיה  
השבטים יפעלו בהתאם לעקרונות הדמוקרטיה  
ניסוח פשוט ובהיר שיהיה מובן לכל קהל יעד

מומלץ להציב עד 4 מטרות שנתיות. ריבוי מטרות אינו ממקד את לעיתים מקשה על יישום התוכנית. כמובן, שהמטרות השנתיות צריכות להיות מופנות לכל ההנהגה ולא לחלקים ממנה

---

---

---

---

---

---

---





## קביעת יעדים - דרכי יישום - לו"ז אחריות ומדדי הצלחה

הערות	מדד הצלחה	אחריות	לוח זמנים	דרכי יישום	יעד	מטרה	קהל יעד	קריטריון
שותפי תפקיד, התניות וכדומה	איך נמדוד את הצלחת היעד?	מי מצוות ההנהגה אחראי לקידום היעד?	מתי נבצע כל אמצעי - האם הוא שנתי- מתמשך? האם הוא חד פעמי?	באילו אמצעים נשתמש בהנהגה כדי להגייג את היעד?	מהו יעד הביניים שנקבע על מנת להשיג את המטרה	מהי המטרה שנקבעה?	מיהו קהל היעד	הסבר
	מספר החניכים בפעילות עולה. חניכי כיתות ז' יוזמים פעילות לשכתם/ שבטם	רשג"דים + רכז הדרכה צעיר + בוגר  רשג"דים ומדריכים + רכז הדרכה צעיר + בוגר	חודש נובמבר. בחירת נציגים עד 01/12/07  אחת לחודש	1. קיום מערך דמוק' ובחירת חניכים לנציגות בפרלמנט 2. העברת פעילות על-ידי חניכים	1. הקמת פרלמנט חניכים 2. פיתוח מסוגלות עצמית	גדוד ז' יפעל בהתאם לעקרונות החינוך הדמוקרטי	גדוד ז'	דוגמא

בשלב זה נתעכב על קביעת מדד ההצלחה. אם לא נקבע מהו מדד ההצלחה, לא נוכל לדעת בסוף הפעילות אם הצלחנו לעמוד ביעד או לאו.

### מדד הצלחה עונה לשאלות:

איך נדע שעמדנו במטרות שלנו?

**הכרחי שמדד ההצלחה יהיה מדיד ואובייקטיבי.**

**ולא נסמך על רגשות ותחושות!!**

### ניסוח לדוגמא:

- אחוז היציאה לטיול ים אל ים יהיה 80%.
- מועצת ההנהגה תבצע פעולת שירות בקהילה אחת לחודש.
- מספרי החניכים יעלו ב-20%



## לוחות זמנים וחלוקת תפקידים

זה נכון שהלו"ז ההנהגתי כבר כתוב והופץ ברבים...  
**אבל!** כאן ננסה לבחון כיצד אנו משתמשים באותו לו"ז כדי לקדם את מטרות תכנית העבודה שבנינו ומיהו אותו בעל תפקיד שאחראי לכך. אם בלו"ז מצוינים טיולי חנוכה דרום, אילו ישיבות/הכנות/אמצעים אנו צריכים לקדם כדי להביא לכך שטיולי חנוכה דרום ייקדמו את המטרות ההנהגתיות שהצבנו?  
אם לא נקבע תכנית עבודה מפורטת לכל תחום/קהל יעד אותו אנו רוצים לקדם, תכנית העבודה תהפוך עד מהרה ללא-רלוונטית..  
**רצוי שחלק זה ייבנה ע"י כל איש צוות בנפרד, בהתאם לתחומי האחריות שלו מתוך תכנית העבודה**



## תהליכי מעקב, מדידה והערכה של ביצוע

### התוכנית

תוכנית עבודה טובה ככל שתהיה צריכה נקודות בקרה לאורכה וכמובן שכל חלק וחלק בה צריך להיות ממושב ומבוקר באופן מקצועי. נחלק את תהליכי המעקב והמדידה לשניים:

- ✓ **הערכה מעצבת** – יש לקבוע מראש נקודות צומת (רוטיניות וידועות מראש) לאורך התוכנית כדי לבדוק את התקדמותה וכדי לבצע שינויים והתאמות. אחראי הפעילות יכנס ישיבות עבודה לביצוע תהליכי מעקב והערכה אלו.
- ✓ **הערכה מסכמת** – יש לקיים בסוף התוכנית תחקיר שיטתי ותהליך למידה והסקת מסקנות לגבי תהליכי המימוש של תוכנית זו.

