



השיח הבין-מגזרי במשרד החינוך
The cross-sector dialogue in the Ministry of Education
حوار بين القطاعات المختلفة في وزارة التربية والتعليم



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

ראיונות: דגשים ותובנות מחירום קורונה

אדזה אשל רבינוביץ
יועצת, מתמחה במיצוי יכולות ומשאבים

מאי 2020

דגשים שעלו בתקופת המשבר



אמירות...

- **השלטון דילג על הרשויות- אבל הכל נפל עליהן: אחריותן- להגיע מוכנות הרבה יותר לגל הבא, לשמר מה שנרקם**
- בולטות לצורך של אינטגרציה ועבודה מתכללת רשותית
- הצורך לא עלה בדיוני מל"ל – יש להדגיש בהפקת לקחים
- תפקידים ישתנו, דגשים חדשים בתפקידים- הזדמנות
- **לא בטוח שצריך עוד משאבים- החשוב ללמוד לעבוד יחד ועכשיו "כשהכל חם!"**
- עם הפנים קדימה- איך משמרים את כל האינטגרציה וההתייעלות
- סולידריות שם המשחק
- מתכלל – מה זה התפקיד הזה?
- איך זה לא מבטל משימה עירונית של כל אחד מ- צעירים, רווחה, התנדבות
- הצורך בתיאום ומיצוי משאבים מאוד בלט בעיקר שחלק מבע"ת היו בחל"ת: רכזי נוער, מנהלי מרכזי צעירים, עו"סים קהילתיים
- **עכשיו זמן טוב: יש קשב וערות לצורך, הבנה של משאבים פנימיים, חוזרים לעבודה ופחות מתנדבים**
- צרכים של אוכלוסיות חדשות ולא מוכרות- צורך במיפוי בחשיבה אחרת
- מוקד עירוני חלק משמעותי מהשת"פ
- **חסר הפיבוט המתכלל והמדייק**

מובחנות בין רשויות

מועצות אזוריות	מועצות מקומיות	ערים קטנות ובינוניות	ערים גדולות
התחדדות השלטון הדו רובדי	ייתרון האינטימיות והגודל: שליטה בנתונים	העדר משמעותי של נתונים בכל הרמות ובכל האוכלוסיות	בסה"כ שליטה ומתן מענים, הגם שהרבה בראייה מכלולית
הרבה מהמענים ברמת היישוב	זמינות למענים בשל המימדים- מענים מדוייקים יותר	נטל עצום של טיפול בצרכים ומענים למול פערי כ"א	הסתייעות רחבה בארגונים מקומיים וארציים בעלי יכולת קבלת משימות וניהול עצמאי
מקום ומרחב ליוזמות קהילתיות	מקום ומרחב ליוזמות קהילתיות	מקום ומרחב ליוזמות קהילתיות	לחלק מהרשויות ראייה / אגף/ מכלול של משאבי קהילה
תפקיד הרשות – הכוונה, הנחיה, פתרונות מערכתיים	חוסר היכרות עם ארגונים וחברה האזרחית	חוסר משמעותי בקשר עם נקודות הקצה בשכונות/ בתים	עבודה עם נקודות קצה בקהילה- רבעים/ שכונות



הזדמנויות ברמה הרשותית והארצית

ראשי רשויות ומנכ"לים + פקידות מוניציפאליות:
הבנת הצורך בתכלול המענים לאוכלוסייה וראייה רשותית

ההבנה, לקראת סוף המשבר: תפקידה ומקומה של הרשות בתכלול המענים ותמיכה מהמטה

עבודה בתוך המשבר בשיתופי פעולה נרחבים בין אגפים: רווחה-חינוך-צעירים-מתנ"ס...

לקראת גל 2 צורך ב: היערכות והתארגנות מהירה, מקיפה וטובה יותר; הטמעת תהליכים ומנגנונים שפעלו היטב; שיפור בתהליכים וזמינות מענים לקראת הגל השני

ממשלה חדשה: מרחב הזדמנויות חדש, צורך להיות במקום ובזמן עם תכנית יישומית

אתגרים ברמה הרשותית והארצית

העדר תקציב ייעודי למימוש תקני מנהל שותפויות ברשויות המקומיות

הרחבת הראייה התפקידית בתחום משאבי קהילה של שחקנים בזירה:
רווחה, צעירים

זמן התארגנות קצר ברמה הארצית והמקומית

צורך בחיבור אינטרסים בין משרדיים של מנכ"לים ושרים חדשים

ממשלה חדשה: מרחב הזדמנויות חדש, צורך להיות במקום ובזמן עם
תכנית יישומית

שני מהלכים מקבילים: פעולה מיידית ברשויות מקומיות לצד תכנית רב שנתית בקידום הממשלה

- 1. בהתארגנות מיידית:
ארגון מרחב שותפויות ומשאבי קהילה ברשויות המקומיות; ארגון השותפות ומינוי מתכלל מתוך כח האדם הקיים - פיילוט**
- 2. במקביל- בניית תכנית מתוקצבת רב שנתית:
עבודה בציר הממשלתי; גיבוש תכנית משותפת למנהל שותפויות ומשאבי קהילה ברשויות מקומיות – שותפות בין משרדית ובין מגזרית**



מרחב שותפויות ומשאבי קהילה ברשות המקומית

– שחקנים מרכזיים



- בשטח:
 - כל אחד פועל במרחב המקצועי והתחומים שלו: ניהול מתנדבים, תכניות וקשר עם הקהילה ברשות, ובגיוס וניהול משאבים בתחומי
 - כל אחד מקיים שיתופי פעולה עם אחרים + כל אחד רואה עצמו כמתכלל עירוני בתחומי
- אין תכלול וראייה משותפת של צרכים, מענים, כוחות ומשימות של כלל הרשות – בחירות
- מצד שני כל תפקיד בראייה רשותית – מתכלל עלול "שמנך" תפקידים
- מעבר לאלה, מיוצגים ברשות גם ממונה לנושאי הותיקים, ממונה לנושאי נשים ועוד.

* השחקנים לעיל משקפים את בעלי התפקידים ברשות. אל שולחן השותפויות יצורפו כלל הארגונים, העמותות וההתארגנויות ברשות.



בפועל, בחלק קטן מהרשויות מתקיימים מודלים שונים של מרחבי שותפות ומשאבי קהילה

הוד השרון:

- מנהל התנדבות ומשאבי קהילה – ריכוז כלל ההתנדבות בעיר
- כל הטיפול בציר ההתנדבות מגן ועד זקנה – שירות לכל המחלקות
- כפיפות למכלול משאבי אנוש
- עבודה מלאה בשגרה- בחירום החלפת מוד

מודל אשכול רשויות:

- רכז שותפויות באשכול רשויות
- תמיכה ותכלול של משאבים ושותפויות
- סיוע הדדי בין רשויות האשכול
- ו/או ניהול שותפויות ומשאבים- חיזוק הרשויות הקטנות

שדרות:

- מכלול משאבי קהילה – ניהול בקו- מנהל מ. צעירים ונוער + מ. המתנ"ס
- כפיפות למנכ"ל/ רמ"ט
- תא משאבים - בניה ותיאום משאבים יכולות ומענים + תא קהילה – מיפוי הצרכים והמענים ותשתיות לשת"פ
- שולחן עגול רשותי בו שותפים וכלל הגורמים והארגונים נותני השירות
- יחידות קצה בקהילה- צח"ש
- עבודה בשיגרה ובחירום

חולון והרצליה:

- תכלול ההתנדבות ומשאבי הקהילה- יחידות קצה בכל שכונה
- כפיפות למנכ"ל – רפרנטים במכלולים
- יחידות קצה ברבעים/ שכונות – חלון –



המתכלל:

"רוח גדולה עם חיבור משמעותי לקהילה"

- **נדרשת רוח גבית של המשילות** דגשים של ראש העיר ומנכ"ל – מקום חשיבות ומסרים שהם מייחסים
- **התכלול:** הוא פונקציה של מבנה הרשות, אופן הפעולה, ומבנה התפקידים, והאדם המתאים! כל רשות צריכה להחליט לעצמה, לצד 'קוי מיתאר' הכרחיים של דמות המתכלל (לא פוליטי)

קוים לדמותו של המתכלל:

- "חי ונושם קהילה"
- הנעה פנימית יותר מכוח סמכות, יכולת הנעת אחרים דרך משמעות, שייכות וסולידריות
- יכולת רקימת שותפויות – מכוח אישיותו
- ידע ונסיון בעבודה בין מגזרית
- ראייה אסטרטגית של תכלול לצד יכולת העמקה בפרטים
- גמישות ו'ראש גדול'
- "חיית רשת"

"זה צריך להיות גורם מתודי הרשות, מחובר ונוכח בשטח, נטול פוליטיקה, מכיר את הכוחות והרוחות הקהילתיים והרשותיים, ויש סביבו קונצנזוס (מחזיקים ממנו) כגורם מחבר, אמין ושל כולם"

אמירות...

- מתכלל זה חיבורים, חיבורים, חיבורים...מישהו מתוך הרשות שמכיר את האגו הארגוני והוא מעל כל אלה
- נכון לבחור מתוך בעלי התפקידים הקיימים- להציב רף מקצועי- למנוע פוליטיקה
- דווקא לקחת מישהו מתוך הרשות יחזק מאוד את החיבורים
- חשוב שכל רשות תבנה לעצמה מה שמתאים לפעולתה ולגופים החזקים בתוכה- זה שונה מרשות לרשות- וגמישות זה המנדט היום, חייב להתאים ל DNA של הרשות, רק למנכ"ל ראייה הכוללת, רק הוא יכול לחבר את כולם
- יש רשויות שידעו לעשות יחד אינטגרציה כי יש בהן אמון, אבל שי כאלה שצריכות מישהו מלמעלה- מוביל שיעשה את האינטגרציה-
- אצלנו במשבר הקורונה מינו כאחראית את מנהלת איכות סביבה- אדם קהילתי, מניע, מקובל מאוד שסוחף במרץ שלו את כולם. כולם התגייסו
- נדרש מתכלל לראייה הכוללת – ובאותה מידת חשיבות **נדרש הרצף מהשכונה/ הקהילה לרמת הרשות**
- חייבים לאפיין, מי האדם הזה, איפה מוצב ברשות המקומית, מה התוצרים, עדיף שאדם אחד יראה את הכל. וירכז למנכ"ל את כל הצרכים מילדים ועד קשישים, ובמשבר זה היתה גם אוכלוסיה נורמטיבית לא מורת- מודיעין חדש
- הצלחה תהיה רק אם ראש העיר מיצר משילות ושם דגשים ועבודה משותפת, מנהל הפורום עובד מתוך הנעה פנימית, בעל יכולת לחברולהפעיל דרך משמעות ושייכות
- בניית השותפות היא ערך עבודה בסינרגיה, המודל הארצי לפיו נבנתה רשת של ארגונים- זה מודל הפעולה עם הארגונים ברשות, העבודה על הכל היא השגרה
- **כלי העבודה הם דיגיטלים, המון יוזמות ברשת חייב להיות מתכלל שעובד און ליין וקבוצה יוצרת עוד קבוצה , זה מתפתח, יש לאפשר מרחב של חופש פעולה ויוזמות, לצד ראייה מתכללת – זה לא מרשם זו זרימה**

המלצות

- **גיבוש שותפות ממשלתית**, מסמך שותפות – המשימה המשותפת, ותקציב*
- **התארגנות לפיילוט ברשויות** – גיבוש מרחב השותפויות ומתכלל עירוני- ע"פ בחירת הרשות
- **גיבוש מודל פעולה** 'מהודק יותר' של שותפויות ומשאבי קהילה - כמצע לרשויות:
 - ניתוח תפקידים, ממשקים ו'חורים' של השותפים
 - מהו התכלול - מי המפסידים, מה 'מרוויחים', עוגני ומנגנוני עבודה
 - סקירה רחבה ועמוקה של מודלים ברשויות – יתרונות וחסרונות
- **בניית ההכשרה והליווי** + עם מה באים לרשויות*
- **הנעת פיילוט והערכה**: רחבי הארץ, קול קורא לרשויות (עדיפות רשויות בינוניות, רחבי הארץ)
 - גיוס דרך ראשי רשויות ומנכ"לים באמצעות- מרכז שלטון מקומי, מ. הפנים ומשרדים שותפים
 - 'רווחים', תקציבים
 - תנאי מקדים- עבודת הכנה ברשות – ראש רשות ומנכ"ל

הכשרה וליווי:

- **הכשרה קצרה + ליווי ההקמה** של מרחב שותפויות ומשאבי קהילה ברשויות הפיילוט
- **נושאי הכשרה (יומיים):**
עקרונות גנריים, שותפות, קהילתיות, עידן הרשתות החברתיות וההזדמנויות, מיפוי צרכים ומענים, היכרות עם מודלים יישומיים....
- **הקמה בשטח + ליווי בניית השותפות (2-3 חודשים):**
 - בניית המודל והשותפות בכל רשות נבחרת
 - ניתוח הקיים ושימור החוזקות והתהליכים + מיפוי צרכים מענים כוחות ומשימות
 - ליווי וחניכה מקצועית
- **תרגיל מסכם/ היערכות לקראת הגל הבא** – בכל רשות
- **מפגש למידה משותף**
- **מחשבות:**
 - למידה באשכולות
 - גיוס משאבים משותפים של שחקנים קיימים: שותפויות- רשת ההתנדבות, מיצוי משאבים- ג'וינט...
 - פרקטיקות מהשטח



השותפות הבין משרדית ברמה הארצית

- **התהליך מחייב שותפות בין משרדית.**
רווחה- חינוך – שוויון חברתי – פנים – מרכז שלטון מקומי - רה"מ
"יצאנו אחרת ממשבר הקורונה- עוד יש על מה לעבוד"
- **מחייב: הגדרת משימה משותפת:**
 - הקמה שלמרחבי שותפויות ומשאבי קהילה ב...רשויות באמצעות.....
 - שותפות ניהולית – קבה"ח משותפת, מודלינג
 - תפקיד חינוך כ'מוביל תורן' של השותפות
- **תכנית משותפת מוכנה – הזדמנות לקראת כניסת מנכ"לים חדשים**
- **חלון הזדמנויות של ערך השותפות כמנגנון לגיוס – ראשי מערכות**
- **תחת המשימה המשותפת – גיוס תקציב ממשלתי ואחר- שותפים בין מגזריים**



השיח הבין-מגזרי במשרד החינוך
The cross-sector dialogue in the Ministry of Education
حوار بين الاوساط المختلفة في وزارة التربية والتعليم



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

תודה!

אדוה אשל רבינוביץ
יועצת, מתמחה במיצוי יכולות ומשאבים

advarabinovitz@gmail.com

מאי 2020