**שאלה מרכזית: איך ביקור ביום פעילות יכול לחזק את תוכנית הליוויים שלי?**

**מסר מרכזי:** ביחידה הבאה נרצה לחבר את המשתתפים/ות לתפיסה שביקור פיזי בימי פעילות ובשבט הוא כלי ניהולי וחינוכי מרכזי שמאפשר ניהול הוליסטי, ולספק להם/ן מסגרת פרקטית פשוטה ליישום בשטח. נרצה להקנות למלווים/ות יכולת לנתח את יום הפעילות ככלי לאיתור, בחינה והובלת שינויים בשבט, ולשלב את התובנות בתוכנית הליווי השנתית. ביקור פיזי הוא לא רק נוכחות, אלא כלי ניהולי עם מטרה מוגדרת. ביקור טוב כולל הכנה, התבוננות, והפקת תובנות, ולא קפיצה לראות מה קורה. הביקור מאפשר לחבר בין הנמלה (הבנה פרקטית של המציאות) לבין הציפור (ראייה מערכתית מרחבית).

**מתודה 1 | התבוננות ודיון בשאלה**

נפתח את היחידה בלבקש מכל מלווה לחשוב על השבטים שאותם הוא/היא מלווה להוציא מהם בעיות, קונפליקטים או אתגרים איתם הם/ן היו צריכים/ות להתמודד בתקופה האחרונה. **אפשרות 1 -** כל משתתפ/ת י/תכתוב על 2-3 פתקים את הדברים שהוציא/ה (אתגר אחד על כל פתק) ולאחר מכן למקם את הפתק לפי הקטגוריות המחולקות מולם/ן (הדרכה, ניהול, שכב"ג, חניכים/ות, תרבות ארגונית, אחר). **אפשרות 2 –** נקרין [לוח פאדלט](https://padlet.com/tzahpo/padlet-hlbbcntkmndiqogg) וכל משתתפ/ת י/תכתוב כפוסט לפי הקטגוריות המופיעות את הדברים שהוציא/ה מהשבטים.

לאחר שכלל הפתקים מחולקים לקטגוריות נשאל:

* אילו מהאתגרים המופיעים כאן על הלוח יכולים להשתקף לנו בביקור ביום פעילות שבטי? איך זה יבוא לידי ביטוי?
* אילו אתגרים לא נוכל לראות? מדוע?

הערה למדריך/ה: במתודה זו חשוב לשמור את השיח רק ברמה של איך זה נראה בשטח/ לא נראה ולא לצלול עדיין "לרובד הסמוי" של האתגרים.

**זמן:** 15 דקות **| עזרים:** עטים, פתקים/ טלפונים **| נספחים:** [לוח פאדלט](https://padlet.com/tzahpo/padlet-hlbbcntkmndiqogg)

**מתודה 2 | הסבר וחשיבה משותפת**

*הסבר: בשלב זה נציג את הרעיון שביקור ביום פעילות שבטי יכול לפעול בשני כיוונים. הכיוון הראשון הוא "מלמעלה למטה" - מצב שבו המלווה מגיע/ה עם מטרה ברורה, שאלה ספציפית או תחום שהוא/היא מעוניינ/ת לבחון בשבט. הכיוון השני הוא "מלמטה למעלה" - מצב שבו המלווה מגיע/ה ללא מיקוד מיוחד, אך במהלך התצפית מזהה תופעה או אירוע בשטח, ומקשר/ת אותה להבנה רחבה יותר על התרבות, המערכות והמבנה של השבט. נדגיש כי יש חשיבות רבה לשימוש בשני הסוגים, לעיתים אף באותו ביקור.*

נחלק לכל קבוצה דף תרחיש (תיאור של שבט עם רקע קצר ותמונה כללית על יום הפעילות הקרוב, כולל פרטים שיכולים להיות רלוונטיים). המשתתפים/ות יתחלקו לזוגות/ שלשות, כל קבוצה תענה על השאלות המצורפות לדף התרחיש.

**זמן:** 25 דקות **| עזרים:** עטים **| נספחים:** דפי תרחיש לימי פעילות.

**מתודה 3 | עשייה**

בשלב זה נציג כלי פשוט לחיבור התובנות מהביקור אל תוך תוכנית הליווי, מודל שלושת החצים. **החץ הראשון** הוא "מה ראיתי?" (איסוף העובדות והאירועים כפי שנצפו, ללא פרשנות). **החץ השני** הוא "מה זה אומר?" (מתן פירוש למה שנצפה, כולל הקשר לתרבות הארגונית, לאופי השבט, לדפוסי העבודה וליעדים קיימים). **החץ השלישי** הוא "מה אני עושה עם זה?" (גזירת הפעולה הנדרשת: עדכון תוכנית הליווי, חיזוק תהליך קיים, שיחה עם המרכז או גורם אחר בשבט או קביעת מטרה חדש). המשתתפים/ות מתבקשים/ות לבחור אחת מהתובנות שגיבשו בתרגיל הקודם, ולהעביר אותה דרך שלושת החצים. כך הם/ן מתרגלים/ות בפועל איך להפוך תצפית או אירוע ביום פעילות לפעולה מעשית בתוך תוכנית הליווי השנתית.

לבסוף, נחזור למליאה וכל קבוצה תשתף את הניתוח שעשו דרך המודל.

נסגור את היחידה בשאלות הבאות:

* איך ביקורים בימי פעילות משרתים את תפיסת הליווי?
* איזה שינוי קטן אחד בביקורים שלכם/ן יכול לייצר השפעה גדולה על תוכנית הליווי?
* מה השאלה או הסימן שתחפשו בשטח מעכשיו בכל ביקור?
* אילו שני דברים תבדקו באופן קבוע בכל ביקור, בלי קשר למטרה הספציפית?

הערה למדריך/ה: בסוף היחידה חשוב להדגיש כי ביקור ביום פעילות לרוב נתפס בעיני המרכזים/ות הבוגרים/ות באחת משתי הקצוות, או כביקור למטרת הווי, "לומר שלום" ורק להתבונן במתרחש, או בקצה שניה, כביקורת חריפה שבאה לבחון ולהעיר על התנהלות השבט. תפקידנו כמלווים/ות לדברר ולהכין את המרכזים/ות לביקור ביום הפעילות, להדגיש כי הביקור אינו אירוע מיוחד והוא חלק מההתנהלות הרגילה, עליהם/ן להיות מודעים/ות למטרת הביקור ובמה אנו בוחרים/ות להתבונן בו. בנוסף, אין פסול בביקור רנדומלי ללא מטרה מובהקת, אך לא כל הביקור יכולים להיות כאלו ועלינו להתייחס עליהם בהתאם על מנת להפוך אותם לרלוונטית לניהול והליווי שלנו.

בסוף היחידה נחלק למלווים נספח עזר לביקור ביום פעילות.

**זמן:** 20 דקות **| עזרים:** עטים **| נספחים:** מודל שלושת החצים, נספח עזר לביקור ביום פעילות.

**נספחים**

**תרחיש 1 | שבט "חרציות"**  
**רקע כללי:**  
שבט גדול עם 600 חניכים/ות. שני מרכזים/ות בוגרים/ות ותיקים/ות, מרכזים/ות צעירים/ות מנוסים/ות. בשבועות האחרונים ניכרת מתיחות בין השכב"ג לבין המרכזים/ות הצעירים/ות - חוסר רצון למלא משימות, חוסר הקשבה להנחיות והימנעות מעבודה משותפת. ראש השבט מודע אך אינו מתערב.

**יום הפעילות הקרוב:**  
יום שישי, שעתיים פעילות.

מטרת יום הפעילות היא היערכות לקראת טיולי פתיחת שנה.

יום הפעילות מתחיל באיחור מסיבי לשעת ההתכנסות של השכב"ג (דבר שבשגרה), במסדר השכב"ג רוב השכב"ג לא עומד עם חאקי ורובם/ן לא מרוכזים/ות ולא מתייחסים ברצינות לצוות ריכוז. במהלך הפעולה צוותי ההדרכה אמורים/ות לתרגל עם החניכים/ות הקמת אוהלים ותרגול מדורות, צוותי הפעילים/ות אמורים לארגן ציוד ולהתכונן לוגיסטית לקראת הטיול.

בפועל, הנוכחות ביום פעילות גבוהה ולאור זאת צוותי ההדרכה לא מבצעים את התרגולים הנדרשים ובעיקר משחקים עם החניכים/ות. מתוך 40 חברי/ות צוותי פעילים/ות, 7 א/נשים בעיקרם שישיסטים/ות מארגנים/ות את הציוד יחד עם ראש השבט וכל השאר יושבים/ות בחדר שכב"ג. צוות המרכזים/ות הצעירים/ות מתוסכלים/ות ואובדי/ות עצות.

**שאלות לדף התרחיש:**

1. אם הייתם/ו מגיעים/ות לביקור **"מלמעלה למטה"**: מה המטרה המרכזית שהייתם/ן בוחרים/ות לבחון ביום הפעילות הזה? אילו פעולות, מקומות או א/נשים הייתם/ן מתמקדים/ות בהם כדי לבחון את המטרה הזו?
2. כיצד הייתם/ן בוחרים/ות להתמקם בסיטואציה הנ"ל? נסו להשתמש במושגים של "הנמלה" ו"הציפור" מתוך תפיסת הליווי.
3. אם הייתם/ן מגיעים/ות לביקור **"מלמטה למעלה**": אילו תופעות או אירועים בתרחיש הזה הייתם/ן רוצים/ות להתבונן בהם במיוחד? מה יכולים האירועים האלו ללמד אתכם/ן על התרבות הארגונית, מערכות היחסים או דפוסי העבודה בשבט?
4. בחרו תובנה אחת שזיהיתם/ן (בכל אחד מהכיוונים) - מה הפעולה המעשית שהייתם/ן ממליצים/ות לבצע בעקבותיה במסגרת תוכנית הליווים?
5. אילו שאלות נוספות הייתם/ן רוצים/ות לשאול במהלך הביקור כדי להעמיק את ההבנה שלכם/ן ואת מי הייתם/ן שואלים/ות?

**תרחיש 2 | שבט "דקלים"**  
**רקע כללי:**  
שבט בינוני עם 220 חניכים/ות. מדריכי/ות כיתות ח' הם רובם/ן מדריכים/ות בשנתם/ן השנייה עם מעט מאוד הכשרה וניסיון. כבר חודש מורגשת ירידה מתמשכת בנוכחות החניכים/ות, בשיא הפעילות מגיעים/ות רק כ40 אחוז מהחניכים/ות. חלק מהחניכים/ות הסבירו בשיחות חתך עם המרכז/ת הצעיר/ה שהפעולות משעממות וחוזרות על עצמן. המרכזת הבוגרת מזהה את הבעיה אך טרם נקטה פעולה משמעותית, מתוך מחשבה ש"זה ישתפר עם הזמן".

**יום הפעילות הקרוב:**  
יום שלישי, שעה וחצי פעילות.  
הפעולה מתוכננת להיות על מידות הצופה, ערכי הצופיות והעירכות לקראת טקס ההבטחה. עם תחילת הפעולה, בשעת ההתכנסות, רק כמחצית מהמדריכים/ות הגיעו בזמן. אין תיאום ברור, בקבוצת ח' שני המדריכים/ות מתווכחים/ות על תוכן הפעולה מול החניכים/ות, חלק מהחניכים/ות מנצלים/ות את זה לשבת בצד או לשחק בטלפונים. אחרי כחצי שעה, כמחצית מהחניכים/ות כבר לא מעורבים/ות בפעילות. הראשג"דית והמרכז הצעיר נראים בשיחה בינהם ולא מתערבים בנעשה.

**שאלות לדף התרחיש:**

1. אם הייתם/ו מגיעים/ות לביקור **"מלמעלה למטה"**: מה המטרה המרכזית שהייתם/ן בוחרים/ות לבחון ביום הפעילות הזה? אילו פעולות, מקומות או א/נשים הייתם/ן מתמקדים/ות בהם כדי לבחון את המטרה הזו?
2. כיצד הייתם/ן בוחרים/ות להתמקם בסיטואציה הנ"ל? נסו להשתמש במושגים של "הנמלה" ו"הציפור" מתוך תפיסת הליווי.
3. אם הייתם/ן מגיעים/ות לביקור **"מלמטה למעלה**": אילו תופעות או אירועים בתרחיש הזה הייתם/ן רוצים/ות להתבונן בהם במיוחד? מה יכולים האירועים האלו ללמד אתכם/ן על התרבות הארגונית, מערכות היחסים או דפוסי העבודה בשבט?
4. בחרו תובנה אחת שזיהיתם/ן (בכל אחד מהכיוונים) - מה הפעולה המעשית שהייתם/ן ממליצים/ות לבצע בעקבותיה במסגרת תוכנית הליווים?
5. אילו שאלות נוספות הייתם/ן רוצים/ות לשאול במהלך הביקור כדי להעמיק את ההבנה שלכם/ן ואת מי הייתם/ן שואלים/ות?

**תרחיש 3 | שבט "תפוזים"**  
רקע כללי:  
שבט ותיק עם 400 חניכים/ות. קבוצת פעילים/ות, הידועה ביכולת הביצוע הגבוהה שלה במפעלים ובפרוייקטים, מחזיקה גם בנטייה לזלזל בסמכות הצוות הבוגר. הם/ן מרגישים/ות שהם/ן "העמוד השדרה" של השבט, ולכן לא תמיד מוכנים/ות להקשיב או לקבל גבולות. הצוות הבוגר, מתוך חשש לפגוע במוטיבציה הגבוהה שלהם/ן, נוטה להעלים עין ממקרים של חוסר משמעת.

**יום הפעילות הקרוב:**  
יום שישי, שעתיים פעילות.  
3 פעילים/ות יושבים/ות מחוץ למבנה עם מוזיקה רועשת, בזמן שמדריכי/ות כיתה ז' מנסים/ות להעביר פעילות ברחבה הסמוכה. אחד מהם מתפרץ עם הערות ציניות על המדריך/ה ("מה זה השטויות האלה?"), וחבריו מגחכים. בהמשך, 2 פעילים/ות מחליטים/ות להיכנס למחסן, לקחת אוכל, ולהשאיר אחריהם/ן כלים מלוכלכים. ניסיונות של המרכזת הצעירה לעצור אותם/ן נענים בחיוך מזלזל ו"עזבי, זה שטויות". המצב נמשך לאורך כל היום, וראש השבט עובר לידם מבלי להתערב.

**שאלות לדף התרחיש:**

1. אם הייתם/ו מגיעים/ות לביקור **"מלמעלה למטה"**: מה המטרה המרכזית שהייתם/ן בוחרים/ות לבחון ביום הפעילות הזה? אילו פעולות, מקומות או א/נשים הייתם/ן מתמקדים/ות בהם כדי לבחון את המטרה הזו?
2. כיצד הייתם/ן בוחרים/ות להתמקם בסיטואציה הנ"ל? נסו להשתמש במושגים של "הנמלה" ו"הציפור" מתוך תפיסת הליווי.
3. אם הייתם/ן מגיעים/ות לביקור **"מלמטה למעלה**": אילו תופעות או אירועים בתרחיש הזה הייתם/ן רוצים/ות להתבונן בהם במיוחד? מה יכולים האירועים האלו ללמד אתכם/ן על התרבות הארגונית, מערכות היחסים או דפוסי העבודה בשבט?
4. בחרו תובנה אחת שזיהיתם/ן (בכל אחד מהכיוונים) - מה הפעולה המעשית שהייתם/ן ממליצים/ות לבצע בעקבותיה במסגרת תוכנית הליווים?
5. אילו שאלות נוספות הייתם/ן רוצים/ות לשאול במהלך הביקור כדי להעמיק את ההבנה שלכם/ן ואת מי הייתם/ן שואלים/ות?

**תרחיש 4 | שבט "קפצוצים"**  
**רקע כללי:**  
שבט גדול עם 900 חניכים/ות. הצוות הבוגר ותיק ומנוסה, השכב"ג מחויב יחסית אך חסר יוזמה ואנרגיה. אין בעיות משמעת משמעותיות, אך ניכרת שחיקה, אין פרויקטים חדשים, אין אווירה של התרגשות, והפעילויות מתקיימות כמו "על אוטומט". גם החניכים/ות מרגישים/ות שהשנה "פחות קורה משהו מיוחד".

**יום הפעילות הקרוב:**  
יום שלישי, שעה וחצי פעילות.  
הפעולה מתמקדת בגיבוש. המדריכים/ות מגיעים/ות בזמן, אך מתחילים/ות את הפעולה ללא פתיחה חווייתית, קצת בצורה יבשה. הם/ן מעבירים/ות תכנים בסיסיים, ללא התאמות לגיל ולצרכים של הקבוצה. החניכים/ות משתתפים/ות באדישות, חלקם/ן מביטים/ות סביב או מחכים/ות לשעת הסיום. ברחבת השבט יש שקט כמעט מוחלט, ורק מדי פעם נשמע קול של חניך/ה אחד/ת ששואל/ת "מה עושים עכשיו?". המרכזת הצעירה עוברת בין הקבוצות אך אינה מתערבת, והמרכז הבוגר צופה מרחוק ואינו מזהה בעייתיות.

**שאלות לדף התרחיש:**

1. אם הייתם/ו מגיעים/ות לביקור **"מלמעלה למטה"**: מה המטרה המרכזית שהייתם/ן בוחרים/ות לבחון ביום הפעילות הזה? אילו פעולות, מקומות או א/נשים הייתם/ן מתמקדים/ות בהם כדי לבחון את המטרה הזו?
2. כיצד הייתם/ן בוחרים/ות להתמקם בסיטואציה הנ"ל? נסו להשתמש במושגים של "הנמלה" ו"הציפור" מתוך תפיסת הליווי.
3. אם הייתם/ן מגיעים/ות לביקור **"מלמטה למעלה**": אילו תופעות או אירועים בתרחיש הזה הייתם/ן רוצים/ות להתבונן בהם במיוחד? מה יכולים האירועים האלו ללמד אתכם/ן על התרבות הארגונית, מערכות היחסים או דפוסי העבודה בשבט?
4. בחרו תובנה אחת שזיהיתם/ן (בכל אחד מהכיוונים) - מה הפעולה המעשית שהייתם/ן ממליצים/ות לבצע בעקבותיה במסגרת תוכנית הליווים?
5. אילו שאלות נוספות הייתם/ן רוצים/ות לשאול במהלך הביקור כדי להעמיק את ההבנה שלכם/ן ואת מי הייתם/ן שואלים/ות?

**מודל שלושת החצים**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **חץ ראשון**  **מה ראיתי?**  (איסוף העובדות והאירועים כפי שנצפו, ללא פרשנות) | **חץ שני**  **מה זה אומר?**  (מתן פירוש למה שנצפה, כולל הקשר לתרבות הארגונית, לאופי השבט, לדפוסי העבודה וליעדים קיימים) | **חץ שלישי**  **מה אני עושה עם זה?**  (גזירת הפעולה הנדרשת: עדכון תוכנית הליווי, חיזוק תהליך קיים, שיחה עם המרכז או גורם אחר בשבט או קביעת מטרה חדש) |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**נספח עזר לביקור ביום פעילות**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **שבט:** |  | **תאריך יום הפעילות:** |  |
| **מיקום יום הפעילות:** |  | **מי מבקר/ת:** |  |

**היערכות לביקור**

האם קיים תחום שארצה לשים עליו דגש יותר בעת ביקורי ביום הפעילות?

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

מה נרצה לראות ביום הפעילות?

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

מה לא נרצה לראות?

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

עם מי חשוב לנו לשוחח? ומה חשוב לנו לשאול אותם/ן? ובאיזה פלטפורמה (שיחה אישית, שיחת מסדרון, שיחת חתך קבוצתית)?

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**עיבוד הביקור | מודל שלושת החצים**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **חץ ראשון**  **מה ראיתי?**  (איסוף העובדות והאירועים כפי שנצפו, ללא פרשנות) | **חץ שני**  **מה זה אומר?**  (מתן פירוש למה שנצפה, כולל הקשר לתרבות הארגונית, לאופי השבט, לדפוסי העבודה וליעדים קיימים) | **חץ שלישי**  **מה אני עושה עם זה?**  (גזירת הפעולה הנדרשת: עדכון תוכנית הליווי, חיזוק תהליך קיים, שיחה עם המרכז או גורם אחר בשבט או קביעת מטרה חדש) |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**צ'ק ליסט מלווה לביקור ביום פעילות**

**אקלים חינוכי**

* האם קיימת אווירה חיובית ומקבלת בין חניכים/ות, מדריכים/ות וצוות בוגר?
* האם מתקיימת תרבות של שיח מכבד ופתוח?
* האם יש חיבור בין שכבות הגיל השונות (חניכים/ות, שכב"ג, צוות בוגר)?

**סדר וארגון**

* האם יום הפעילות מתחיל בזמן ובהתכנסות מסודרת?
* האם הציוד הנדרש מוכן מראש וזמין?
* האם יש חלוקת משימות ותפקידים ברורה?
* האם מרחבי הפעילות נקיים ומסודרים במהלך ולאחר הפעולה?

**בעלי תפקידים**

* *מדריכים/ות* - האם הם/ן מגיעים/ות בזמן? האם הפעולה מוכנה? האם יש ניהול זמנים ותשומת לב לחניכים/ות?
* *פעילים/ות* - האם הם/ן מבצעים/ות את תפקידם/ן כרואי? האם הם/ן שותפים/ות לאווירה חיובית ותורמים/ות לסדר?
* *ראשג"דים/ות* - האם הם/ן מנהלים/ות את צוות ההדרכה באופן אפקטיבי? האם הם/ן נוכחים/ות ומעורבים/ות בפעילות?
* *ראש"צים/ות* - האם הם/ן מובילים/ות את הצוותים שלהם/ן ומבצעים/ות תפקידים מנהיגותיים בשטח?
* *מרכזים/ות צעירים/ות -* האם הם מעורבים/ות בשטח, מתערבים/ות במידת הצורך ומכוונים/ות את השכב"ג?

**צוות בוגר**

* האם המרכזים/ות הבוגרים/ות נוכחים/ות בשטח, אקטיביים/ות וקשובים/ות לצרכים?
* האם יש שיתוף פעולה ותיאום בין המרכזים/ות הבוגרים/ות למרכזים/ות הצעירים/ות?
* האם מלווה/ת ט'/ מדריך/ת השכבה מעורב/ת בנעשה?

**תוכן הפעילות**

* האם יש מטרה ברורה ליום הפעילות?
* האם התוכן מותאם לשכבת הגיל ולצרכים החינוכיים?
* האם התוכן מעודכן ורלוונטי לערכי התנועה ולמציאות החברתית?
* האם קיימת זרימה והמשכיות בין חלקי הפעולה?

**איכות ההדרכה**

* האם ההדרכה מגוונת, חווייתית ומשלבת שיטות שונות?
* האם המדריכים/ות מצליחים/ות לשמור על קשב ומעורבות החניכים/ות?
* האם ניכר שהמדריכים/ות שולטים בתוכן?
* האם יש התאמה בין תכנון הפעולה לביצוע בפועל?