



תכנית מתנדבים בעולם המכינה הקדם צבאית "אחד משלנו"

מגיש : שחר אופז

במסגרת קורס "מובילי דרך" – דרך כפר יוזמות חינוך

"התנדבות יכולה להיות מוגדרת כפעולה מסייעת של יחיד, שהוא תופס אותה כבעלת ערך. אין היא מכוונת באופן ישיר לרווח כספי ואינה נכפית בידי אחרים או מחויבת על פי חוק. כך, במובן הרחב ביותר, התנדבות היא כל פעילות עזרא לא כפויה שעוסקים בה שלא על מנת להשיג, קודם כול, רווח כספי, ואינה נכפית או מחויבת על פי חוק". הגדרתו של סמית (Smith, 1981) נכתבה על דרך השלילה ומתמקדת במי שאינו בהגדרה זו: "אדם העוסק בפעילות שאינה ביו-סוציאלית (אכילה, שינה) שאינה נובעת מצרכים כלכליים (עבודה בשכר, עבודות בית, שיפוצים) ושאינה נכפית פוליטית (תשלום מסים, התלבשות לפני הופעת בציבור), אלא פעילות שבעיקרה מונעת בידי הציפייה להטבות נפשיות מסוג כלשהו, בשל פעילות בעלת ערך שוק גדול יותר מכל תגמול שניתן עבור פעילות דומה: (עמ' 22-23). גדרון (1997) הוסיף להגדרה את נושא המוטבים: "התנדבות היא עבודה שאדם עושה, בלי לקבל שכר, במסגרת ארגונית או אחרת ושעוזרת לאנשים שאינם בני משפחה או חברים (עמ' 10).¹

הפרוייקט האישי אותו אציג בעבודה זו מתמקד ביצירת רשת הצלחה של מתנדבים שתהווה עבור המכינה רשת הצלה ותתרום להצלחה כאחד. לכן, בחרתי לפתוח בהגדרה של "התנדבות" שמהווה את הבסיס לתוכנית שאני מציע.

רציונל התוכנית

המכלול החינוכי של מכינה קדם צבאית מזמן לתוכו הזדמנויות רבות ליציקת מערך תורם של מתנדבים: המכינה פועלת 24 שעות ביממה בתנאי פנימייה, החניכים אינם מורשים לעבוד למחייתם, הצוות ברובו צעיר ולרוב מתחלף לאחר שנת הדרכה או שתיים. אם זאת, כאשר מביטים אל עולם המכינות הקדם צבאיות לא נוכל לראות ריבוי מתנדבים ובטח לא נראה מערכי הכוון של מתנדבים בארגון. לכך כמה סיבות:

- תוכנית הפעולה של מכינה קדם צבאית, באשר היא, הינה תוכנית מגובשת **ועצמאית**. חרף ריבוי המכינות והתכנים הדומים, כל מכינה יכולה לפעול בתא שטח לבד ולהתקיים ממקורות עצמאיים. אפשר לומר שזה אחד מסודות הקסם של עולם המכינות; המחסור בתלות של גורמים חיצוניים. לכל מכינה הציד הלוגיסטי, צוות מדריכים ומנהל האחראיים על עולם התוכן, ובעיקר חוסר התלות באיגודים שונים או משרד ממשלתי אשר כופה את מרותו הפיקוחית.
- עצמאות זו נובעת מכמה סיבות: **הרצון להיות ייחודי** (להשאיר את סודות המקצוע), היכולת לממש את חזונו של אבי התוכנית החינוכית (בד"כ ראש המכינה) ללא הפרעות או דעות נוספות וכן האפשרות לפעול בזריזות, לבצע שינויים בכפוף לתנודות הקבוצה ללא "תקיעות מערכתית" הבאה לידי ביטוי באישורים ותאומים אין סופיים.

¹ ד"ר דבי חסקי – לוונטל: ניהול מתנדבים כפרופסיה מתגבשת בארגוני שירות

- רוב המוחץ של המכירות ובתוכן כלל המכירות הוותיקות, הינן מכירות הפונות לנוער אליטיסטי דבר המצמצם את שטח הפעולה של המתנדבים.

בשנת 2011 הוקמה המכילה הקדם צבאית "אחד משלנו" ומהר מאוד הצטרפה והפכה למכילה פורצת דרך בהנגשת עולם המכירות הקדם צבאיות לנוער המגיע מהפריפריה החברתית מהשכבות המוחלשות של החברה.

המפגש בין פלטפורמת המכירות לבין חניכי המכילה המגיעים מרקע לא פשוט יצר מסכת קשיים חדשה:

הקושי במימון התוכנית – הנוער המגיע מהפריפריה החברתית מחייב את המכילה בהשקעת כספים נוספים בשל:

- **צורך ביחס חניכה גבוה** – מלבד שיעורי המכילה, ליווי צוותי פעילות ותפעול שוטף של המכילה. אנו נדרשים לתת יחס אישי- אינטנסיבי לכל חניך וחניך במכילה. שעות רבות מושקע ע"י הצוות בשיחות מוטיבציה לחניכים שרוצים לפרוש מהמכילה או בשיחות עומק שבהם אנו עוזרים להם להתמודד עם המצבים המורכבים מהם החניכים מגיעים. לכן, יחס חניכה הניתן במכירות אחרות אינו מתאים למכילה שלנו אך מבחינה תקציבית אין באפשרות המכילה להגדיל את צוות המדריכים והתפעול של המכילה ולכן יש צורך בפתרון יצירתי.
- **חוסר היכולת של החניכים לממן את שהותם במכילה** – להבדיל ממכירות אחרות בהן החניכים משתתפים במימון ההוצאות של המכילה ונדרשים לתשלום, במכילה שלנו אין באפשרות החניכים לממן את שהותם במכילה. יתר על כן, רובם נמצאים במתח מתמיד האם לעזוב את המכילה ולעבוד למחייתם או להתגייס לצה"ל מתוך חשיבה שעליהם להתחיל להרוויח כסף עם שחרורם. למעשה, המכילה משלמת לכל חניך תשלום מחיה מדי חודש על מנת לעזור להם לכלכל את עצמם.
- **חוסר היכולת של החניכים לסייע בכלכלת ביתם** גם כאשר הם נמצאים בתוך תכנית המכילה וכדומה. פעמים רבות החניכים שלנו מסייעים רבות לרווחת המשפחה. חלק מהמשפחות אף מפעילות לחץ על החניכים להתגייס לתפקידים שיאפשרו להם לעבוד ולהמשיך לעזור בכלכלת המשפחה. המכילה אף נותנת מלגות לחניכים בשל המצב הכלכלי במשפחה מתוך הבנה שהמשפחה זקוקה לעזרה ומתוך חשיבה כי המעגל המשפחתי משפיע בסופו של דבר על המוטיבציה של החניכים להישאר במכילה ולהתקדם.

מלבד האתגר הכלכלי אנו נדרשים למעטפת תומכת לחלק מחניכי המכילה שתהווה עבורם סוג של משפחה מאמצת/ מסייעת: חלק מהחניכים מגיעים ממשפחות מפורקות. לעיתים אין לחניכים אלו בית לחזור אליו כאשר חניכי המכילה יוצאים לחופשה. לכן, נדרש מאתנו לתת מענה לאותם חניכים גם בהיבטים של יצירת מעטפת משפחתית.

"משבר השחרור מצה"ל" בקרב בוגרי המכינה – לאחר שירותם הצבאי של בוגרי המכינה אך האמת שנכון יותר לרשום חודשיים לקראת סיום שירותם הצבאי, מבינים בוגרי המכינה שהם עומדים לחזור "לנקודת אפס". כלומר, אם במהלך המכינה הייתה קפיצת מדריגה אישית ובמהלך הצבא הייתה מסגרת תומכת (ברוב המקרים), אזי ביום שחרורם חוזרים הבוגרים למקום מגוריהם ונדרשים מאוד מהר למצוא עבודה ולסייע בכלכלת הבית. כיום, המכינה לא נותנת מענה מספק לבוגרי המכינה.

יתר על כן, התפישה החינוכית של המכינה שמה דגש על מעורבות בקהילה הרחבה והמקומית:
אנו רואים את המכינה כחלק מרשת של השפעה. החניכים תורמים לקהילה המקומית בדרכים שונות כגון: מעורבות במסעות של הפנימייה בהדסה נעורים והשתתפות בפעילויות נוספות. על מנת ליצור יחסים הדדים של נתינה וקבלה וקשר חזק בין הקהילה למכינה אנו מקדמים השפעה הדדית- חניכי המכינה תורמים לקהילה והקהילה תורמת למכינה.

מתוך אלו, קיימת ההבנה שעלינו להרחיב את רשת המכינה ולהיעזר במתנדבים: "מתנדבים הם משאב עצום. הם מגיעים עם תשוקה ורצון ורק ממתנינים לפעולה" (מפי רכות המתנדבים של עמותת עלם). במכינה פועלים מתנדבים, אולם אלו הולכים ומתמעטים. רוב המתנדבים במכינה מגיעים לפעם אחת בשנה. למכינה מעט מתנדבים אשר עוסקים בתהליכים. במהלך המחזור האחרון (מחזור ה') נתקלתי בתפקוד קלוקל בקרב המתנדבים אשר רצו לסייע. רובם התקבלו בברכה אך נתקלו באותן הבעיות המפורטות להלן:

- הגדרה לא נכונה או למעשה חוסר בהגדרת תפקיד
- חוסר במשוב
- חוסר קשב (מצד המפעילים – מצדנו)

כל אלו הביאוני להכרה שחיוני כי המכינה תקדם באופן אקטיבי את הרחבת צוות המכינה לרשת של משפיעים אשר שותפים למפעל החינוכי ובכך נותנים מענה לצרכי המכינה ובו זמנית עונים על צורך קהילתי הבא לידי ביטוי בעיקר בתרומה של המכינה לסביבה הקרובה בה המכינה נמצאת. לשם כך, חשוב שתהיה מדיניות ותפיסת עולם אידיאולוגית לגבי תפקידם של המתנדבים, שהמכינה תיתן את הדעת לפעולתם ולמערכת היחסים בין השכירים למתנדבים במכינה וכי תיקח בחשבון את ההשלכות המקצועיות, הניהוליות והאתיות של כל החלטה שנעשית בעניין זה.

חיבור התוכנית לתפיסת דרך כפר

- **חיזוק מרכיב תיקון הלב:** תוכנית המתנדבים תענה על צורך מהותי לחזק את חניכי המכינה מבחינת היכולת לקיים דיאלוג עם החניכים. כפי שציינתי, צוות המכינה הינו מצומצם ורשת המתנדבים תאפשר לנו לקיים דיאלוג מעצים עם המתבגרים. כיום, המתנדבים הקיימים יוצרים קשרים משמעותיים עם המתבגרים ותורמים רבות לבניית החוסן הרגשי שלהם באמצעות הקשר האישי "מישהו רואה אותי". בנוסף, חלק מהחניכים מאומצים (בצורה לא רשמית אצל משפחות- מגיעים לארוחות חג וימי שישי כאשר אין להם לאן לחזור ובכך המתנדבים מהווים מודל נוסף למשפחה. נקודה משמעותית נוספת היא היותם של רוב המתנדבים אנשים בוגרים יותר מצוות המכינה. ניסיון החיים שלהם מאפשר להם, פעמים רבות, להתמודד עם סוגיות חינוכיות מורכבות ותורם רבות לפיתוח החוסן הרגשי שלהם. נקודה אחרונה בסעיף זה, מתייחסת לצורך לייצר מתנדבים בתחומים שונים. כך יתאפשר חיבור בין חניכים למתנדבים בתחומי עניין שונים. בעזרת הרחבת מגוון השיעורים נהיה מסוגלים לזהות עוצמות ותחביבים של החניכים ולקדם אותם דרך נקודות החוזק שלהם.
- **המשכיות הצלחת מרכיב תיקון עולם:** רשת המתנדבים תיתן מענה רחב לחלק זה בתפיסה החינוכית. המפגש עם המתנדבים המגיעים מרקעים שונים ובעלי תחומי עניין שונים תאפשר לנו לחשוף את החניכים לעולמות שונים. בנוסף, באופן פרדוקסלי, השימוש במתנדבים יביא לידי ביטוי, הלכה למעשה, את התפישה שאין צד של נותן וצד של מקבל. גם אנחנו כצוות המכינה שנותן לחניכים, מקבילים תמיכה. כמו כן, החניכים לומדים דרך הניתנה של המתנדבים על החשיבות של לתת ולא רק לקבל מכיוון שבמקביל גם החניכים תורמים לקהילה. כתוצאה מכך ייווצר איזון בין נתינה לקבלה והמסר הוא שכולם צריכים לתרום ליצירתו של עולם טוב יותר. בנוסף, עצם השימוש במתנדבים מהקהילה מעביר מסר ישיר כי קהילה צריכה לקחת אחריות ולהיות מעורבת בחברה. בכך, מעגל ההשפעה והנתינה מתרחב.
- **מילוי הפער במרכיב עוגנים בעתיד:** אחד מהיעדים של רשת המתנדבים היא לייצר ברשת תוכנית מנטורים המבוססים על מתנדבים לבוגרי המכינה. כיום, אנו לא מצליחים להפעיל תוכנית זו מכיוון שלא מנהלים את תוכנית המתנדבים בצורה מאורגנת. תוכנית המנטורים תאפשר את פיתוחה של תוכנית ייחודית לבוגריה ובכך המכינה תבסס אצל החניכים את הידיעה כי היא תמשיך להיות עבורם רשת של ביטחון.
- **חיזוק מרכיב ארץ:** חיבור בין הקהילה המקומית למכינה תאפשר את תחושת הביתיות בחיי היום יום הקהילה. תוכנית המתנדבים תתרום לחיבור מתנדבים המגיעים מהאזור בו המכינה נמצאת וכך החניכים לא יהיו נטע זר במרחב הציבורי. ככל שהחניכים יכירו את האנשים החיים בסביבתם הם ירגישו יותר מחוברים למרחב. אין ספק שהחיבור תורם לחניכים בשנה שהם במכינה אולם מדובר בשלב זמני יחסית והחניכים חיים בתנאי פנימייה לכן, אדגיש כי החשיבות בחיבור למקום הוא בעיקר בבניית מודל עבור החניכים למשמעות ולחשיבות של חיי קהילה.
- **ייצוגים אמינים של שלמות הורית:** החיבור של חלק זה לתוכנית המתנדבים הוא בעיקר גביבוס תודעה של משלימי סמכות הורים. כפי שציינתי לעיל, תוכנית המתנדבים תוכל לתת

מענה לחיבור בין חניכי המכינה למשפחות בקהילה. החניכים יוכלו להתארח בבתיהם בימי שישי ובחגים במידה ואין להם לאן לחזור מסיבות שונות. בנוסף, המתנדבים כפי שכתבתי הם לרוב אנשים בוגרים, הורים בעצמם ולכן, מייצרים שיח שונה אשר משלים את השיח של מדריכי המכינה עם החניכים.

- **קהילה של משמעות** - הקהילה במקרה הזה מרחיבה את מושג הקהילה של הכפר ואפילו האזור. המשמעות תיווצר ע"י חיבור נכון של המתנדבים על מנת לחזק בקרבם תחושה של משמעות.
- **דיאלוג ומזעור מאפיינים מוסדיים**: הצוות מהווה עבור החניכים מקור סמכות. אומנם המכינה היא התנדבותית אבל החניכים צריכים להתנהג על פי כללי המכינה, הם ממושבים ע"י הצוות ולעיתים חשופים לביקורת (המשמשת ללמידה והעצמה). המתנדבים מאפשרים ערוץ נוסף של תקשורת עם החניכים. ערוץ שלעיתים הוא אף פתוח יותר ומצאנו כי ישנם חניכים שקל להם להיפתח דווקא מול מתנדבים ובכך אנו מייצרים עוד הזדמנויות ליצירת קשרים בין אישיים בין "המבוגרים" ל"חניכי המכינה" (שגם הם כמובן מבוגרים בהגדרה).

התוכנית – מדדים, יעדי הצלחה, מעגלי שותפות ושילבי הביצוע

רציונל התוכנית: "רשת מתנדבים" תרחיב את מעגל ההשפעה של צוות המכינה ותייצר חיבור בין הקהילה לבין חניכי ובוגרי המכינה. הרשת תענה על חזון המכינה לצמצום פערים בחברה ע"י המפגש בין המתנדבים לחניכים שיהוו תרומה משמעותית לשני הצדדים. התוכנית תיתן מענה במרבית היעדים של המכינה ובכל שלבי חיי המכינה - משלב הגיוס לשלב החיים במכינה ותמשיך לשלב בוגרי המכינה. הרשת תהווה מקור כוח מרכזי בהפעלת המכינה במגוון תחומים - כלכליים, תוכניים, רגשיים, קהילתיים ועוד.

ראשית דבר:

התפישה החינוכית שברצוני להוביל באמצעות רשת של הצלחה - רשת של מתנדבים, היא הרחבת מושג הקהילה. העצמת תחום המתנדבים כתפישה מביאה לידי ביטוי את חזון המכינה לצמצום פערים חברתיים. המפגש הבלתי אמצעי של מתנדבים רבים הרואים את עצמם כחלק ממשפחת אחד משלנו משרתת את החזון בכך שמתקיים מפגש בין אנשים המגיעים מרקעים שונים. התרומה אינה רק לחניכי המכינה, התורמים נחשפים לפעמים לראשונה לאוכלוסייה שלא הכירו ולסיפורי חיים שונים לחלוטין משלהם. כיום, האזורים בהם נמצאים המכינות מאופיינים באוכלוסייה ברמה סוציו אקונומית גבוהה ונדהמתי לגלות שרבים מתושבי האזור (בית ינאי, כפר ויתקין ומכמורת) כלל לא מכירים את כפר הנוער ולא ביקרו בו אף לא פעם אחת למרות שכל חייהם גרים במרחק הליכה מהכפר. יותר מכך, שמעתי לא מעט סיפורים על תושבי האזור שנאמר להם בצעירותם לא להגיע לכפר הנוער כי האוכלוסייה בעייתית. לכן, אני מאתגר את האקסיומה של "דרוש כפר שלם כדי לחנך ילד" **דרוש גם ילד אחד כדי לחנך כפר שלם...** ורשת של הצלחה תתרום לא רק להצלחת המכינה אלא גם להגשמת החזון בצורה רחבה יותר.

יעדים

- 100% עמידה במתווה החינוכי של המכינה
- חיזוק מעגלי ההשפעה השונים שצוינו לעיל: תיקון הלב, תיקון עולם, עוגנים בעתיד, ארץ, ייצוגים אמניים של שלמות הורית, קהילה של משמעות, דיאלוג ומזעור מאפיינים מוסדיים.

מטרות משנה

- מתנדב מחויב לעשייה החינוכית
- המתנדב ירגיש תחושת שייכות למשפחת "אחד משלנו"
- המתנדבים יתנו מענה לכלל התחומים הנדרשים
- התאמה מקסימלית בין התורם לצורך- ניצול מיטבי של התרומה

מדדי הצלחה

- מתנדב מביא מתנדב/ תרומה כספית
- פניות רבות של מתנדבים שרוצים להשתלב בעשייה החינוכית
- התנדבות ארוכת טווח של מתנדבים (תלוי תפקיד התנדבותי)
- צוות שכיר שאינו נשחק- לא מסיים שנה עם הלשון בחוץ...

תחומי העשייה של "רשת המתנדבים" – מיפוי צרכים ראשוני

מעגל החיים של חניך במכינה	צרכי המכינה
הגיוס	גיוס כספים למכינה דרך קשרים שונים
המכינה	<u>שגרה- פרטני:</u> • קלינאיות תקשורת: קשיי שפה, גמגום.... • מורות לעברית • פסיכולוגים / עובדים סוציאליים/ אוזן קשבת • עו"ד/ רקע משפטי • קב"ן בדימוס- הכנה לראיונות בצבא • מנטורים לבוגרים (הדס...): מיפוי וחשיבה לעתיד, כישורי חיים (מציאת עבודה) • מורים פרטיים- מתמטיקה, אנגלית, • רופאי שיניים • מעטפת תמיכה לצוות המדריכים- קבן, יועץ ארגוני וכדומה. <u>שגרה קבוצתי:</u> • הרצאות חד פעמיות • מרצים קבועים: ציונות, זהות, הכנה לצה"ל, כישורי חיים, תרבות ארצות ערב, החברה הישראלית, אומנות... • מדריכי ניווטים • גייפאים

• מלווי שטח לשבוע הישרדות • מנטורים למסעבח"ה – חניכת חוליה לשבוע המסעבח"ה- מסע בחברה הישראלית • תכנים מעניינים לשבועות השטח: בישולי שטח, כוכבים וכו', זיאולוגיה.... • מאמני קרב מגע • הנחיית קבוצות, דינמיקה קבוצתית • הכנה לדברים שקשורים לצה"ל: ראיונות, ימי סיירות, מבחן דפ"ר, ראיונות קב"ן.... <u>אירועים מכינתיים:</u> • ערבי משפחה • שבתות בוגרים • מרוץ המכינה • מסיבת סיום • שבועות שטח – סיוע של אנשי שטח • ערב מרצים • ערבי תורמים • צרכים לאירועים: ✓ כיבוד ✓ עיצוב ✓ ציוד ✓ צוות ארגון האירוע: הקמה ופירוק	
חונכים אישים	
משפחות מאמצות- לחניכים שנשארים במכינה בסופי השבוע ובחגים	
מעורבות באירועים שונים של המכינה	
עזרה בתפעול- מענה במידת הצורך (תחזוקה, רכבים, השאלת ציוד, מתן עבודה במהלך חופשות וכו')	
תוכנית מנטורים – ליווי אישי של הבוגרים משלב סיום המכינה ובדגש על שלב השחרור מהצבא- לשנים הראשונות בהתאקלמות באזרחות.	בוגרים

מעגלי שותפות אפשריים

- **שלב ראשון:** שיתוף הועד המנהל בתהליך ולייצר בקרבם מחויבות להצלחת התהליך.
- **שלב שני:** יצירת תיאום צפויות ושת"פ פורה בין הצוות השכיר (צוות המכינה) למתנדבים: יש לייצר "אחדות פיקוד" בין המתנדבים לצוות השכיר על מנת לייצר שפה משותפת ולוודא שכל התהליכים שמתקיימים בין המתנדבים לחניכים אינם מנותקים מהתהליך החינוכי שצוות המכינה מוביל.
- **שלב שלישי:** הבהרת תפקיד המתנדבים לחניכי המכינה על מנת לא להשאיר עמימות או חוסר רציפות בליווי המתנדבים- שידעו שהם חלק מהצוות. כמו כן, יש לייצר במידת הצורך חוזה פסיכולוגי בין החניך למתנדב שילווה אותו- להבהיר שמדובר במחויבות הדדית.

תכנון שלבי הביצוע

תקציב ב ש"ח	הישגים נדרשים	לוח זמנים	אחראי	פעולה
	הגדרת תפקיד- מנהל מתנדבים ומיקומו בעץ הניהולי	יולי	ראש המכינה וועדה פדגוגית	ניתוח עיסוק מנהל מתנדבים
8,100 לחודש. לשנה : 97,200	מנהל מתנדבים בעל ניסיון/ מוכשר לתפקיד	אוגוסט	ראש העמותה	גיוס מנהל מתנדבים
	המנהל יבין את המצופה ממנו ואת צרכי המערכת	ספטמבר		חניכה בכניסה לתפקיד
	הגדרות ציפיות למתנדבים פוטנציאליים	ספטמבר		מיפוי צרכים מעמיק לצרכי המכינה
350	מרחב מיון של מתנדבים פוטנציאליים	מתמשך	ראש העמותה ומנהל מתנדבים	פנייה לעידוד הגשת מועמדות של מתנדבים
1,000	מערכת מיון מותאמת למתנדבים	15/9	מנהל מתנדבים	מיון מתנדבים
500	מתנדבים במגוון תחומים שלהם מתאימים	10 ראשונים עד 15/11	מנהל מתנדבים	בחירת המתנדבים
3,000	מוטיבציה גבוהה והישארות לאורך זמן של מתנדבים	מתמשך	מנהל מתנדבים	שימור מתנדבים
2,500	מערך השתלמויות, הכשרה ותוכנית חניכה למתנדבים	אוקטובר / ינואר	מנהל מתנדבים	הכשרת מתנדבים
3,500	מיצוב מנגנוני ניהול ובקרה לעבודת המתנדבים		מנהל מתנדבים	בקרה על עבודת המתנדבים
סה"כ : 108,050				