



## דוח מיפוי ועדים מנהלים של כפרי נוער

### מטרות התהליך

- עריכת מיפוי של מודלים קיימים של וועדי מנהלים של כפרי נוער.
- לאור ממצאי המיפוי, פיתוח פורום עבור מנהיגות הכפרים שעיקרו למידת עמיתים מונחית.

### רקע

במהלך החודשים האחרונים קיימנו פגישות וביקורים עם נציגי בעלויות ומנהלים של כפרי נוער. מהפגישות עולה המחויבות הגדולה של כל העושים במלאכה וכמו כן השינויים המתרחשים בסביבה הארגונית של הכפרים. מנגד, עלתה המורכבות במתן מענה לצרכים אלה, לרוב, על-ידי מנהלי הכפרים.

תקציבי הכפרים הם דוגמא אחת לסוגיה מורכבת איתה מתמודדים בכפרים. התמעטות כספי מדינה והצורך לגייס משאבים מעלה את השאלה באיזה אופן. האם באופן מרוכז באמצעות הבעלויות או באופן פרטי? ובנוסף, ישנו צורך גובר בהגברת שיתופי פעולה רב-מגזריים המעמידים, לעיתים, אף שאלות של אסטרטגיה וקיימות.

תהליך בניית משליות בארגונים הינו תהליך ארוך ומרכב, הוא דורש שינוי בתפיסות עולם וכפועל יוצא מכך בהתנהלות השוטפת. על מנת שתהליך מסוג זה יצליח יש להכיר את אותן המורכבויות איתן מתמודדים מנהלי הכפרים ונציגי הבעלויות. זהו תהליך רב שנתי.

### כללי

ועד מנהל מהווה גוף ייצוגי, מוביל ומפקח בעמותות. הוועד, בשיתוף עם מנכ"ל העמותה, מהווה את המנהיגות של העמותות; מעבר לחובות הסטטוטוריות המחייבות את קיומו, מהווה הוועד אורגן בתוך העמותה שחוזקו משקף את חוזק הארגון. ציטוט המגלם תפיסה זו נכתב ע"י אליס קורנגולד:

Nonprofit boards have the power, authority, and responsibility to transform nonprofit organizations to become more financially and strategically effective and sustainable.

כאמור, הוועד המנהל הוא הגוף האמון על שני תפקידים מרכזיים, הובלה ובקרה. תפקידים אלה מבטאים את אחריותם של מנהיגים בכלל ושל מנהיגים חברתיים בפרט.

תפקיד ההובלה והמשימות הנגזרות ממנו הם בגדר נטילת אחריות ציבורית-חברתית של הוועד המנהל, כלומר, נטילת אחריות מרצון וללא תמורה כספית, מכוח הרצון להשפיע ולהביא לשיפור.

תפקיד הבקרה והסמכויות הנלוות לו ניתנו לוועד המנהל על ידי המחוקק, כדי להבטיח התנהלות תקינה. במובן זה הוועד המנהל נושא באחריות מכוח החוק.





## תובנות

### שונות מבנה ארגוני

- מורכבות ייחודית ומאתגרת: המבנה הארגוני של כפרי הנוער מורכב יותר מרוב העמותות הפועלות היום בחברה האזרחית בישראל. כל כפר נמצא בקשר של מחויבות מול מספר גורמים: קשר מול מפקחים ממשרד החינוך וממשרד הרווחה, קשר מול מועצות מקומיות, מנהלי אגפי חינוך במועצות והבעלויות. בהתאם, כל אחד מבעלי העניין משמעותיים וחיוניים וגם דורשים התנהלות ייחודית מולם.
- היעדר מבנה גנרי: חלק מהכפרים הינם גופים עצמאיים (עמותות) וחלקם אינם. שונות זו מהווה אתגר ביצירת מבנה של וועדים מנהלים "קלאסי" עבור כלל הכפרים, בדומה לזה הקיים בעמותות.
- פיקוח רב לעומת משילות מועטה: סעיף זה מתייחס לשני היבטים.
  - (1) חלק מהנציגים בוועדים / הנהלות מתנדבות של הכפרים מהווים במקביל גורמים מפקחים. לדוגמא: נציגי משרד החינוך יכולים בו-בעת לשבת בוועד וגם לשלוח נציגים מפקחים על ההתנהלות המקצועית בתוך הכפרים.
  - (2) התייחסות לשאלה מי אמון / יודע מה היא טובת הילד מכתוב (או שראוי שיהווה שיקול ראשוני) לגבי הרכב הוועד המנהל. בנוסף, סוגיה זו מכריעה לגבי הסוגיות המוכרעות בישיבות הוועד (כפי שנתייחס אליהם בהמשך).

### המרכיב הפוליטי

- בוועדים קיים תמהיל של תרבויות ארגוניות שונות ורבות – פילנתרופי / עסקי, אנשי ממשל מרכזי ומקומי, מגזר שלישי ובעלויות. יש לחזק את הקשר, מנגנוני השיח וההבנה בין אלה.
- דומיננטיות של משרד החינוך יכול להוות מפתח בחיזוק הוועדים המנהלים / הנהלות ציבוריות. המקום של משרד החינוך בכפרים הוא היסטורי, כלכלי וכמו-כן ממוקם על הציר בין גוף מקצועי מבקר לבין גוף הקובע מדיניות ואסטרטגיה. מומלץ להתייחס לכך במסגרת הפורום.
- הנהלה מתנדבת – אמנם? בכפרים שאינם ארגונים עצמאיים אין חובה לקיים ועד מנהל. בנוסף, רוב החברים המכהנים בוועדים הנם שם מתוקף היותם נציגים של ארגונים / בעלויות ולכן השתתפותם היא מתוקף תפקידם (בשכר) ולא כמנהיגות מתנדבת.

### משילות

- כאמור, לא בכל הכפרים ישנו ועד מנהל. זאת מכיוון שלא כל הכפרים מאוגדים כעמותות. חלקם תאגידים עצמאיים (לדוג' כל הכפרים של הקיבוץ הדתי) וחלקם לא (לדוג' חלק מהכפרים של ויצו). הדבר משמעותי משתל בהיננות:





1) בגופים בהם קיים ועד מנהל מכהנים בו נציגי ארגונים. בין אלה: נציגי המועצות המקומיות, נציגי משרד החינוך, נציגי הבעלויות, נציגי הורים (ועד ההורים). זאת, בניגוד לוועדים של עמותות בהם, לרוב, מכהנים אנשים פרטיים. הדבר נוגע בסוגיה ייצוגיות ואינטרסים.

2) בכפרים בהם אין חובה לקיים ועד מנהל (תוקף סטטוטורי) הגורמים המעורבים יוצרים מבנה המתאים לכפר הנוער ולתפיסות העולם והצרכים של ההנהלה / הגורמים המובילים. במבנה כזה תוקף סמכות המשילות תלוי בתפיסה אישית וגישה בינאישית של המובילים.

- עד לכניסת הגורם הפילנתרופי לוועדים כיהנו בוועד נציגי ארגונים בלבד. נקודה זו היא חשובה על מנת לחדד את הצורך בניהול האינטרסים בוועד המנהל. בניגוד לאנשים פרטיים, נציגי הארגונים והבעלויות היושבים בוועד המנהל נדרשים לאזן בין קבלת החלטות לטובת הכפר לבין קבלת החלטות לטובת הארגון שמטעמו הם / הן יושבים בוועד. מניסיונו, זהו אתגר משמעותי והוא דומה במהותו לוועדים מנהלים של ארגוני גג.

- נקודה נוספת היא "פיקוח על המפקחים". בעמותות ישנה האסיפה הכללית שהיא הגורם הבוחר והמפקח על הוועד המנהל. השינויים הסביבתיים, ריבוי בעלי העניין והערבוב בין תפקידי פיקוח מקצועי והנהגה יוצרים קושי במיסוד גוף נוסף, רחב יותר, מעבר לוועד המנהל.

#### מרכזיותם מנהלי כפרים

- בכפרי הנוער, בשל חוסר האחידות וריבוי התצורות הארגוניות, מהווה מנהל הכפר ציר מרכזי בהפעלת כלל בעלי העניין. דבר זה נכון בכלל הארגונים / עמותות אך הוא מוקצן בכפרים בשל המורכבות המיוחדת אותן, כפי שמפורט לעיל. מנהל הכפר, באישיותו ותפיסת עולמו, מהווה גורם מרכזי בהצלחתו של הוועד המנהל. להלן ציטוט המדגים עיקרון זה:

"מי שחשוב זה מנהל הכפר שהוועד מסייע לו. הוא מעלה את הנושאים לדיון, זה גם מונע קונפליקטים כי מעלים נושאים שיש להיות מודעים אליהם או ללבן אותם. זה מחזק את המנהל."

#### המלצות

1. מומלץ לעסוק בנושא המשילות בכפרי הנוער ולתת מענה הן לריבוי התצורות הארגוניות והן לריבוי בעלי העניין בכפרים. מומלץ לקיים ועדת היגוי מלווה לגיבוש **מסמך אמנה** אשר יהווה בסיס להבנה והסכמה על הדרך הנכונה לקיים משילות אפקטיבית, משמעותית ותומכת לכפרי הנוער. המהלך צריך להיות משותף למשרד החינוך, הבעלויות ונציגות מגוונת ורבה של מנהלים.

2. בהמשך, כתיבת מסמך המפרט את ההמלצות ליישום אותה תפיסת המשילות בכפרי הנוער. משמע, לחלץ best practice בשותפות עם המנהלים. בין היתר, מומלץ להתייחס לסוגיות עקרוניות:



○ הרכב הוועד  
○ רוטציה של חברי וועד



○ פיקוח עצמי (בהעדר אסיפה כללית)

○ ועדות משנה

○ יחסים בין הוועד המנהל למנהל הכפר

3. הטרוגניות – מורכבות וריבוי בעלי העניין המעורבים בכפרים וכן מורכבות וריבוי הנושאים להן נדרש הוועד המנהל מעלה את השאלה: מי צריך להיות מיוצג בוועד המנהל? ההמלצה היא שהוועד יהווה גוף הטרוגני. בנוסף, רצוי לדון לגבי הדמות שראוי שתכהן בראש הוועד המנהל.

4. מנהלי הכפרים – מנהל הכפר הוא גורם מרכזי ואף מכריע בהצלחת הוועד המנהל. ההמלצה היא:

1) לשתף ולגבש עם המנהלים את התפיסה לגבי מבנה המשימות בכפרי הנוער ( Best Practice).

2) לפעול לחיזוק היכולות המקצועיות של מנהלי הכפר ויושבי הראש בהפעלה נכונה של ועדים מנהלים.

• יותר מכל תופעה ארגונית ישנן שתי שאלות שהניסיות לענות עליהן מדגימה את שינויי התפיסה, והשינויים הארגוניים העוברים על כפרי הנוער:

1) מי הסמכות לגבי "טובת ילדי הכפר"? שאלה זו מייצגת את המעבר מסמכות של גורם ממלכתי לכניסה של גורמים פילנתרופיים והגדרת היחסים בין הכפר כארגון לכפר כמקום חינוכי/טיפולי.

2) מהי סוגיה חינוכית? סוגיה זו היא מפתח בהגדרת יחסי העבודה בין הוועד המנהל למנהל הכפר. הגבול הוא בין התערבות הוועד מול מעורבות וסיוע למנהלים. מהם הנושאים שהם בליבת העשייה של הוועד המנהל בכפרי הנוער?

• ועדות לוועד המנהל – כשלב מתקדם בפיתוח ועדים מנהלים לכפרים, עבודה בוועדות תהיה כלי משמעותי לחיזוק עבודת הוועד. מספר הוועדות ותחומי הפעילות יקבעו כחלק מהמהלך עם המנהלים והבעלויות.

לסיכום, יש לקדם מהלכים תוך רגישות למורכבות, למסורות ולדמויות הפועלות כיום בתחום כפרי הנוער בישראל. על-כן אנו ממליצים על תהליך של תוכן ותהליך:

1) תוכן: גיבוש אמנה ו Best Practice.

2) תהליך: ליווי אישי בפיתוח הנהלות הכפר שיתן מענה לשונות ולמגוון הארגוניים.





## מרואיינים

מנהלים	בעלויות
דוד חורש – ויצ"ו נהלל	יוסי גושן – המפעל להכשרת ילדי ישראל
זאב טויטו – כפר הנוער הדסים	דנה זקס – הסוכנות היהודית לא"י
נתן ביטון – הדסה נעורים	ד"ר מיכל רותם – ויצ"ו
	אבי נאור – מייסד קרן אורן
	נחמיה רפל – הקיבוץ הדתי

