

# המדריך המקצועי

---

רציונל, נהלים ופרקטיקה

---

לפרופסיית ההדרכה החינוכית  
במעונות היום בישראל



**חוברת זו כתובה בלשון נקבה מהסיבה הפשוטה,  
שרוב העובדות בתחומי הגיל הרך הן נשים,  
אך הדברים מיועדים במידה שווה גם לגברים.**

# המדריך המקצועי

רציונל, נהלים ופרקטיקה  
לפרופסיית ההדרכה החינוכית  
במעונות היום בישראל

פיתוח כתיבה ועריכה

מיכל כרמל | יועצת בכירה

סבי מנגשה | ג'וינט אשלים

כתיבה

נטע קסיר ארליך

רווית רוזנפלד -קרפט

קראו העירו וכתבו

אורנה פז | מנהלת האגף לחינוך הגיל הרך, משרד החינוך

דינה גילבי

דר' דינה כהן

תודה לד"ר חנה צור ולכלל השותפים של תכנית "מסגרות תחילה"

שהיוו מקור והשראה לכתיבת מדריך זה.

עריכה לשונית | גב' אלישבע מאי

עיצוב גרפי | [www.vikistudio.com](http://www.vikistudio.com)

פותח כחלק משותפות בין משרד החינוך, ג'וינט אשלים ויד הנדיב

# תוכן העניינים

6..... פתח דבר

8..... הקדמה

למה הדרכה חינוכית? הרציונל לחשיבותה של הדרכה חינוכית

11..... במעונות לגילי לידה- שלש



19..... מודל הדרכה חינוכית תוך כדי עבודה



29..... התשתית הדרושה לקיומה של הדרכה חינוכית במעון



35..... הדרכה חינוכית יישומית

36..... 1 | את מי מדריכים?

38..... 2 | הדרכה פרטנית או קבוצתית?

39..... 3 | נושאי ההדרכה.

44..... 4 | מערך ההדרכה (ה-setting).

46..... 5 | תכנון, תיעוד ומעקב אחר ההדרכה.



53..... גבולות ההדרכה החינוכית -מה כוללת ההדרכה

55..... 1 | הגבול שבין הדרכה חינוכית לטיפול

57..... 2 | הגבול שבין הדרכה חינוכית לפיקוח

61..... 3 | הגבול שבין הדרכה חינוכית לניהול



65..... **כיצד מתחילים? תהליך ההיכרות ומיפוי המעון** 

67..... | 1 | הכרות עם צוות המעון.....

69..... | 2 | הערכת אקלים ארגוני.....

69..... | 3 | תצפיות בכיתות והשימוש בכלי הערכה.....

72..... | 4 | איסוף מידע ממקורות נוספים וקשר עם גורמים מערכתיים בקהילה.....

73..... | 5 | בניית חוזה ההדרכה.....

77..... | 6 | הגדרת המטרות, בניית תכנית ההדרכה וחלוקת משאבי ההדרכה.....

81..... **ממשקי עבודה ושיתופי פעולה** 

## הדרכה על הדרכה (סופרוויז'ן) - ליווי והדרכה מקצועית

87..... **למדריכות** 

93..... **ארגז כלים** 

94..... | 1 | כלי עבודה 1 | דוגמה למבנה פגישת הדרכה על פי המודל האינטגרטיבי להדרכה בגיל הרך..

95..... | 2 | כלי עבודה 2 | מאגר שאלות רפלקטיביות.....

96..... | 3 | כלי עבודה 3 | הנחיות למדריכה לתכנון מפגש הדרכה.....

97..... | 4 | כלי עבודה 4 | הצעות לתכנון יום הדרכה מומלץ במעון בן שלוש כיתות.....

99..... | 5 | כלי עבודה 5 | נקודות התייחסות רפלקטיביות לתיעוד עצמי של המדריכה בתום יום הדרכה.....

100..... | 6 | כלי עבודה 6 | הערכת ביניים/הערכה מסכמת.....

107..... | 7 | כלי עבודה 7 | הצעה לתכנון יום הדרכה עבור תקופת המיפוי.....

108..... | 8 | כלי עבודה 8 | שאלות מנחות להיכרות עם מנהלת המעון.....

112..... | 9 | כלי עבודה 9 | שאלות מנחות להיכרות עם מחנכת-מטפלת.....

116..... | 10 | כלי עבודה 10 | מקורות להרחבה בנושא התצפית בגיל הרך.....

117..... | 11 | כלי עבודה 11 | דוח הדרכה במעון.....

118..... | 12 | כלי עבודה 12 | דוח סיכום מיפוי והגדרת מטרות ההדרכה.....

122..... | 13 | כלי עבודה 13 | עקרונות פדגוגיים להנחיית העשייה החינוכית-טיפולית במסגרות לגיל-הרך.....

127..... **בבליוגרפיה** 

# פתח דבר

מדריכה חינוכית יקרה,

משרד החינוך והאגף לחינוך הגיל הרך, רואים חשיבות רבה לעבודת המדריכה החינוכית במעון. ההדרכה החינוכית היא הלב הפועם לקידום קהילת המעון לאיכות ומצוינות.

תפקידה של המדריכה החינוכית הוא להוביל את הצוותים לחקר והבנה של תהליכי הלמידה והטיפול בפעוטות, תוך תמיכה בקבלת החלטות מקצועיות מושכלות. המדריכה נושאת באחריות להעצים את הצוותים, לפתח את כישוריהם, וליצור שפה מקצועית משותפת לכל באי המעון. היא תורמת ישירות לחיזוק ופיתוח ההון האנושי במערכת החינוך ושיפור השלומות Well Being של אוכלוסיית המעון כולה.

מחקרים מוכחים כי כאשר קיימת במעון הדרכה קבועה ומתמשכת, מלווה ותומכת היא מאפשרת לצוותי החינוך במעון להעניק לפעוטות טיפול איכותי המשפיע על התפתחותם וקריטי במיוחד באלף הימים הראשונים.

מבין הדמויות הנמצאות בקשר עם המעון, תפקידך כמדריכות חינוכית חשוב ומשמעותי ביותר והדבר אף קיבל תוקף כשהוגדר בחוק הפיקוח על מעונות היום (2018).

מדריך זה נכתב לאחר חשיבה משותפת עם בעלי ידע בתחום הגיל הרך ובתהליך מתמשך, מתוך ראיית תפקיד ההדרכה כפרופסיה מקצועית. פרופסיה שבמסגרתה יש להעמיק ולרכוש ידע, מיומנויות ודרכי עבודה ולקיימה מתוך דיאלוג, שיח רפלקטיבי בהתבסס על יחסי עבודה משותפים, ליווי והתבוננות על צרכי המעון, קהילת המעון, והצוות החינוכי-טיפולי.

באמצעות המדריך תוכלי לבסס שפה מקצועית משותפת לכל העוסקים בעבודה בגיל הרך, תוכלי לרכוש כלים לביצוע מיטבי של תפקיד ההדרכה, להכיר את גבולותיה, ממשקי העבודה בה ואת האתיקה המחייבת שלה.

אני רואה בשיתוף הפעולה בין המדריכה החינוכית למפקחת על המעון נדבך מרכזי בתהליך ההדרכה, שיתוף פעולה זה עשוי לחזק את היכולת להטמיע את הסטנדרטים החינוכיים שנקבעו, ומאפשר פיקוח יעיל לצד ליווי חינוכי מעמיק.

להיות מדריכה חינוכית זו שליחות, זהו תפקיד שמחייב למידה, רכישת מיומנויות וכישורים.

נתן זך כתב בשירו : "כולנו זקוקים לחסד, כולנו זקוקים למגע... כולנו רוצים לאהוב... לשמוח כדי שיהיה לנו טוב, יהיה לנו כח...". את המדריכה החינוכית את זו שמביאה לצוותים החינוכיים את הכח. הכח לעבוד יום יום בעבודתן קשה, הכח ליזום ולעשות, הכח להתגבר על קשיים שמחוץ למעון ולהשאירם שם, הכח לחייך, לשיר, לרקוד, להקריא, לשחק, להאכיל, להשכיב לישון ולעוד הרבה משימות שהתפקיד מביא עמו.

היי את בתפקידך מלאת חסד, מחבקת, עוטפת, באה בעין טובה, מעצימה ומחזקת. זכרי כי את בעלת היכולת להרים ולהוריד להעצים ולהנמיך. עשי עבודתך מתוך כבוד, מתוך אחריות ומקצועיות, היי דוגמה אישית לצוותים החינוכיים, לפעוטות ולהורים

אני מקווה כי תמצאי במדריך זה עוגן לעבודתך המשמעותית וכי תעזרי בו בתהליכים ובמסעך האישי ושל צוות החינוך במעון.

היי ברוכה על עשייתך

בברכה,

**אורנה פז**

**מנהלת האגף לגיל הרך משרד החינוך**

# הקדמה

פרופסיית "ההדרכה החינוכית תוך כדי עבודה" במעונות היום נקבעה כנדרשת באופן קבוע במעון, ע"י הנציגים המקצועיים מטעם משרדי הממשלה הרלוונטיים, אקדמיה ושטח, בשנת 2009 ופורסמה במסמך ה"סטנדרטים להפעלת מעונות יום לפעוטות".

מודל הדרכה חינוכית רפלקטיבית תוך כדי עבודה In service Training אומץ, ע"י משרד הכלכלה, כמודל המתאים ביותר לצרכים ההתפתחותיים של פעוטות בגיל ינקות, למאפייני הצוות במעון ולתנאים בהם הוא עובד.

במקביל, המשרד יזם כתיבת ספר מקצועי המיועד למדריכות החינוכיות במעון "מסע הדרכה" (צור 2014) המלווה את תכניות ההכשרה למדריכות בישראל ומשקף העקרונות ואופי ההדרכה המקובלים בארץ ובעולם.

החל מסוף שנות ה-90 חויבו כלל המעונות בהעסקת מדריכה חינוכית העומדת בתנאי סף גבוהים של השכלה מקצועית כחלק מדרישות המחייבות לקבלת הכרה (סמל מעון). דרישה אשר מתבטאת גם כיום בתקנות חוק הפיקוח על מעונות לפעוטות 2018.

הניסיון והמחקר בתחום, בזירה הלאומית והבין לאומית, מראים כי רכיב ההדרכה החינוכית במעון, הינו קריטי לקידום איכות מעון ולהתפתחות מיטבית של הפעוטות השוהים בו. על מנת לאפשר הדרכה מיטבית מדגיש המחקר את חשיבותו של מודל הדרכה מבוסס מערכות יחסים וקידום היבטי איכות, המתקיים 'תוך כדי עבודה', באמצעות שיח רפלקטיבי, ומלווה בתהליכי ליווי ופיתוח מקצועי (סופרוויז'ן) גם של צוות המדריכות.

מאז מעבר מעונות היום בשנת 2022 למשרד החינוך, רואה המשרד אף הוא בהדרכה עוגן מרכזי איכות קידום המעון וחשיבות רבה בהמשך אימוץ מודל זה. כמו כן ראה בהמלצות ממצאי המחקר של תכנית "מסגרות תחילה" כסטנדרט המיטבי למתן הדרכה איכותית במעון, מתן סופרוויז'ן מלווה למדריכות וחיזוק ממשקי פיקוח הדרכה כמרכיבים הקריטיים לקידום איכות המעון.

המדריכות החינוכיות מהוות את העוגן המקצועי במעון ותפקידן כולל תהליכי ליווי ותמיכה מקצועית ייחודית לצוות המעון, המזהה ומעצים יכולות מקצועיות ובמרכזו מערכות היחסים במעון וקידום המרכיבים של איכות חינוך טיפול מיטבי בהתאם לתקנות הפיקוח על מעונות יום לפעוטות 2021, הדרכה חינוכית תכלול תצפיות במעון ופגישות הדרכה אישיות/ קבוצתיות עם צוות המעון לקידומו.



מדריך זה המיועד למדריכות חינוכיות המתמחות בחינוך טיפול בגיל לידה-שלש העובדות בפועל במעון.

המדריך היישומי מציב את נהלי המשרד המחייבים בהתאם לחוק הפיקוח על מעונות לפעוטות 2018 ותקנותיו, של תהליך ההדרכה במעון ומפרט את הרציונל המקצועי, העקרונות, ערכי המקצוע והפרקטיקה היישומית. המדריך כולל ארגז כלים יישומיים להדרכה מיטבית לקידום המעון.

### **המדריך מיועד למדריכות החינוכיות בעלות תשתית הידע המיומנויות והניסיון הנדרשים למדריכות חינוכיות במעונות לגילי לידה - שלש , בהיבטים אלו:**

• **ידע ההתפתחותי עדכני** - לידה - 3

• **התחום החינוכי טיפולי** - התכנית החינוכית טיפולית מותאמת התפתחות

• **פרופסיית ההדרכה** - ידע וניסיון בהדרכה אישית וקבוצתית ובהדרכה חינוכית 'תוך כדי עבודה' במעון.

מדריך זה כולל את מילון המושגים שיחד עם אוגדן נהלי המשרד יוצרים שפה מקצועית משותפת ואחידה לכלל המדריכות החינוכיות וגורמי מקצוע נוספים הנמצאים בממשקי עבודה עימן, בדגש על הממשק המקצועי השוטף עם מפקחות משרד החינוך לקידום איכות המעון.

מדריכות יקרות, מדריך זה נכתב בכדי לשמש כלי עבודה יעיל אשר יסייע לכן ליישם את תפקידן המורכב והמשמעותי לתמיכה והצמחת צוותי חינוך טיפול וקידום איכות מעונות היום בישראל.

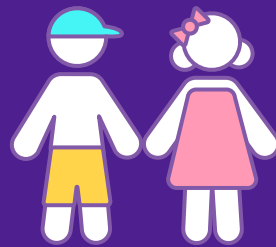
**"הדואג לימים זורע חטים, הדואג לשנים נוטע עצים, הדואג לדורות מחנך אנשים."**  
(יאנוש קורצ'אק)

**נטע קסיר ארליך, רווית רוזנפלד-קרפט, סבי מנגשה, מיכל כרמל**



# למה הדרכה חינוכית?

הרציונל לחשיבותה של  
הדרכה חינוכית במעונות  
לגילי לידה- שלש



התפתחויות חדשות בתחום החינוך-טיפול במסגרות לגיל הינקות ומאפייני העבודה החינוכית-טיפולית עם תינוקות ופעוטות מחייבים מגננון של פיתוח מקצועי קבוע. מגננון זה כולל הדרכה קבועה, מלווה ותומכת וכן השתלמויות סדירות למתן חינוך-טיפול המותאם לתינוקות ולפעוטות.

מטרת ההדרכה החינוכית במעון היא לקדם את התפתחותו המקצועית של הצוות החינוכי-טיפולי ובכך לקדם את איכות החינוך-טיפול במעון. ההדרכה החינוכית הקבועה תומכת בבניית כישורים, מיומנויות ופרקטיקה הנדרשים ליישום הידע הנרכש בהכשרה ובהשתלמויות. המדריכה תומכת בצוות החינוכי-טיפולי באופן קבוע ורציף, הן בשגרת העבודה היום-יומית והן בהתמודדות עם דילמות וקשיים המתעוררים במהלך העבודה במעון.

קיומן של תוכניות הדרכה, המיועדות לקידום ההתפתחות המקצועית של הצוות החינוכי-טיפולי במעון, נמצאו כבעלות השפעה חיובית על המרכיבים התהליכיים המתרחשים במסגרות לגיל הרך (OECD, 2020). חשיבותה של הדרכה מקצועית תוך כדי עבודה (In-service training) במסגרות לגיל הרך נחקרה רבות וזוהתה כגורם חשוב ומשמעותי, המשפיע על איכות החינוך-טיפול הניתן לתינוקות ולפעוטות (עדי יפה, 2022). במחקרים שונים נמצא, כי הדרכה רפלקטיבית מתמשכת, המתקיימת בתדירות גבוהה והמועברת על ידי מדריכים מקצועיים, משפרת את איכות האינטראקציה עם הילדים (Howes, James, Ritchi, 2003). מחקרים מלמדים, כי לתוכניות הדרכה, הכוללות הדרכה פרטנית לאנשי מקצוע, יש יתרון על פני תוכניות אחרות. במספר סקירות של מחקרים בנושא נמצא, כי הדרכה תוך-מעונית משפיעה באופן חיובי על איכות המעון, על הישגי הילדים, בעיקר בתחום השפה (אשר במחקרים רבים נמצא כמרכיב בעל השפעה הרבה ביותר למוביליות חברתית) ועל היכולות החברתיות של הילדים (Ergert, 2015). ארגון ה-OECD ממליץ, כי בנוסף להכשרה מקצועית מוסדרת של צוותי המחנכות-מטפלות במעונות, יש להסדיר את הפיתוח המקצועי באופן שיוקצו לו שעות במהלך העבודה במעון (TALIS, 2019).

לפי מחקרי מטא-אנליזה (Egert et al., 2018, 2020) מומלץ, שהפיתוח המקצועי יהיה בהיקף של 45-60 שעות לכיתה, לכל הפחות שישה עד שמונה חודשים בשנה, ויכלול ימי עיון, קורסים ללימוד תוכן ותמיכה אישית (הדרכה אישית). ההמלצה היא, שמרכיב ההדרכה יהיה משמעותי בתוכנית הפיתוח המקצועי, כשהמרכיב הדידקטי, שנמצא משמעותי בהדרכה, הוא רפלקציה (Egert, Dederer, V., & Fukkink, 2018, 2020). R. g 2020 Egert, F, Fukkink, R, G., & Eckhardt. A.G, 2018) היקף ההדרכה העולה ממסמך הסטנדרטים (דוח רוזנטל, 2009) וכן ממחקר הערכה שנעשה בתוכנית "מסגרות תחילה", אשר יושם והוטמע בשטח בהצלחה (2019), ממליץ על היקף מינימלי של לפחות 10 שעות בחודש למעון ממוצע (שבו שלוש כיתות). המלצה זו, הכוללת הדרכה פרטנית וקבוצתית, מקבלת תוקף עקב ההמלצה של ה-OECD (Egert et al., 2018), שאף ממליץ על היקף גבוה יותר. ה-OECD ממליץ גם על הדרכה כחלק משימור ומפיתוח כוח האדם.

בישראל, חוק הפיקוח על מעונות יום לפעוטות תשע"ט-2018 כולל את סעיף 10, לפיו: קבלת רישיון למעון יותנה בהתחייבות בעל המעון "לכלול בצוות המעון מדריך חינוכי..." וכי "הדרכה חינוכית תכלול תצפיות בצוות המעון, פגישות אישיות עם מחנכים-מטפלים ועם מנהלת המעון וכן פגישה עם כלל המחנכים-מטפלים ביחד או בחלוקה לקבוצות". בנוסף לכך: מצוין בחוק הדרישה לליווי"ליווי למחנך-מטפל חדש..."

במסגרת המעונות המסובסדים נמצא בסקר טאליס (OECD, 2018), כי השכלתן הפורמלית של המחנכות-מטפלות בישראל נמוכה משמעותית מהמקובל במדינות ה-OECD. כמו כן, ניכרת תחלופה תדירה של הצוותים ושיעור עזיבה גבוה במיוחד (שיעור תחלופת הצוות הוא 31% מידי שנה). לנתונים אלו נלווים מאפיינים מבניים מאתגרים נוספים, כגון גודל קבוצה גדול במיוחד ויחס נמוך בין מספר הילדים למספר המחנכות-מטפלות (תקינה) (כרמל ובן דוד, 2018; וקנין 2020; OECD, 2018). במציאות מורכבת זו, בהקשר למאפייני המסגרות ולהכשרת הצוות, חשיבותה של ההדרכה השוטפת היא קריטית וברורה לכל.

מחקרים מעידים על חשיבות ההדרכה במניעת שחיקת הצוות החינוכי, בהגברת המוטיבציה ובשימורו של הצוות. במציאות הישראלית המוכרת כיום, מטרות אלו הן אתגרים לאומיים אשר מערכת הגיל הרך בישראל מתמודדת עימם.

## מודל הדרכה חינוכית תוך כדי עבודה

### In service training

ההדרכה החינוכית במסגרות לידה עד 3 משלבת מרכיב של הדרכה תוך כדי עבודה (In-Service Training – שכולל תצפיות, ומעורבות לצורך הדגמה).

ההדרכה עם מחנכות-מטפלות במסגרות לידה עד 3, מצריכה את נוכחות המדריכה בזמן העשייה החינוכית טיפולית בכיתה, הן לצורך איסוף מידע בעזרת תצפית, והן לצורך השתתפות פעילה בכיתה לצורך הדגמה וליווי תומך ביישום ההדרכה בזמן אמת. המדריכה מעורבת בהדרכה תוך כדי עבודה של העשייה החינוכית טיפולית עם התינוקות/פעוטות, באופנים שונים של מעורבות, על פי צורך ושיקול דעת מקצועי, הכוללים מעורבות ישירה עם הפעוטות לצורך הדגמה - Hands on, או נוכחות תומכת שמטרתה לעודד את המודרכת לפעול באופן עצמאי תוך ליווי תומך - Hands out. (מושגים אלו יובהרו בהמשך מסמך זה בעמודים 23 ו-45)



## נוהל מס' 1

המדריכה החינוכית נדרשת לעמוד בסטנדרטים הנדרשים בתקנות חוק הפיקוח. בנוסף, נדרשת ללימודי תואר שני בגיל הרך (לידה-3) ולימודי הדרכה וייעוץ לגיל הרך ממוסד מוכר. כמו כן, נדרשת להפגין בקיאות ושליטה בגופי הידע המרכזיים העומדים בבסיס עבודתה במעון

1 | ידע ההתפתחותי עדכני - לידה - 3

2 | התחום החינוכי טיפולי - התכנית החינוכית טיפולית מותאמת התפתחות

3 | פרופסיית ההדרכה - ידע וניסיון בהדרכה אישית וקבוצתית ובהדרכה חינוכית במודל ההדרכה המותאם למסגרות לגילאי לידה-3 'תוך כדי עבודה' במעון כמפורט בפרק 2 במסמך זה.

### היכרות עם חומרי קריאה רלוונטיים כגון:

- "מסע ההדרכה" (צור, 2014)
- גישות חינוכיות טיפוליות כגון גישת ההתאמה ההתפתחותית (DAP), ועקרונות תואמי התפתחות.
- 'התכנית התפתחותית לחינוך ולטיפול בגיל הרך' קוריקולום (2021)
- הכרות מעמיקה עם כלי הערכת איכות מסגרות לידה עד 3, כגון כלי ה- ITERS-3, באמצעותו ניתן להעריך את איכות המסגרת בכללותה, וה-CLASS, להערכת אקלים הרגשי, ואיכות האינטראקציה בין המחנכת- מטפלת לקבוצת הפעוטות באחריותה.
- היכרות עם תיאריית ההתקשרות (בולבי, 1988, 1969, אצל בולבי 2019) העומדת בבסיס ההתפתחות בגילאי ינקות ומהווה תשתית למודל מבוסס מערכות יחסים בחינוך טיפול בגילאי לידה-3 וכן בהדרכה במסגרות לגילאים אלו. במסגרת הבנת חשיבותן של מערכות יחסים ואינטראקציות מיטביות חשוב כי המדריכה תתמצא בעשייה מקצועית המבוססת על איכות האינטראקציה, כפי שמובאת במודלים מקצועיים שונים (לדוגמא מודל ה-MISC ו/או השימוש ב-CLASS).
- אוגדן נהלי משרד החינוך

<https://meyda.education.gov.il/files/Bitachon/daycare-operating-instructions-booklet.pdf>

• המרחב הפדגוגי מעונות היום

<https://pop.education.gov.il/kindergarten/developmental-program-early-childhood-education-care/>

• מסמך הסטנדרטים

<https://www.gov.il/BlobFolder/policy/employment-procedures-standards-operation-daycare/he/procedures-standartshafalatmigerethinuchit.pdf>

• בטיחות במעונות היום

<https://pob.education.gov.il/institutions/main-daycare/daycare-safety>

• לאכול ולגדול | <https://www.gov.il/he/pages/eatandgrow>



תפקיד ותחומי אחריות המדריכה החינוכית במעון

נוהל מס' 2

### א | תפקידי ואחריות המדריכה חינוכית בראי החוק:

**תקנות חוק הפיקוח 2020: סעיף 10 (א).** "בלי לגרוע מתקנה 6, לא ייתן הממונה רישיון אלא אם כן יתחייב מבקש הרישיון כי במהלך כל שנת הלימודים יכלול צוות המעון מדריך חינוכי שיעביר הדרכה חינוכית בהיקף של 4 שעות לחודש; ההדרכה החינוכית תכלול תצפיות בצוות המעון, פגישות אישיות עם מחנכים-מטפלים ומנהל המעון וכן פגישות עם כלל המחנכים-מטפלים יחד, או לפי חלוקה לקבוצות. (ב) הממונה יפרסם המלצות לעניין ההשכלה, ההכשרה או הניסיון הראויים למדריך חינוכי."

### תקנות חוק הפיקוח 2020, סעיף 14 - "סדר יום ותכנית התפתחותית שנתית"

**(א)** "בתחילת כל שנת לימודים, מפעיל מעון יום לפעוטות יחליט על תכנית התפתחותית חינוכית המותאמת לגיל הפעוטות וכן על סדר יום מתוכנן לכל קבוצה, שיכלול יישום של התכנית כאמור, והמכוון לקידום התפתחותו הגופנית, השכלית והרגשית של הפעוט ולטיפול גופני שיבטיח זמנים סבירים לפעולות בצוותא וביחידות, ובכלל זה יחליט על זמני שינה וזמני אכילה; על סדר היום לתרום לאיזון הפנימי של הפעוט ושל המחנך-מטפל ולהיות מותאם לגיל הפעוטות ולשלבי התפתחותם בכל קבוצת גיל."

**(ב)** "הממונה יפרסם תכנית התפתחותית חינוכית מומלצת לפעוטות השהים במעון יום לפעוטות וסדר יום מומלץ לפעוטות, לפי גילם."

(ג) "סדר היום יהיה גמיש באופן שיהיה ניתן להתאימו לאילוצים, לצורכי הפעוטות ולצורכי צוות מעון היום".

(ד) "במעון יום לפעוטות ייעשו סידורים מתאימים המאפשרים את הפעלתו לפי סדר היום, והוא יתנהל לפיו".

(ה) "על מנהל המעון להסתייע במדריך החינוכי כאמור בתקנה 10, לבניית סדר היום כאמור בתקנת משנה (א), ורשאי הוא להסתייע בו לצורך בניית תכנית התפתחותית חינוכית"

### **ב | תפקידי ואחריות המדריכה החינוכית בהתאם לדרישות החוק:**

1 | מתן הדרכה המחויבת לכללי האתיקה המקצועית ולערכי הליבה של העיסוק בגיל הרך.

2 | מתן הדרכה קבועה רציפה המשכית ותהליכית לכל מעון.

3 | מפעיל המעון מחויב להעסיק מדריכה חינוכית שעומדת בתנאי הסף (נוהל 1), אשר מסייעת לו לגבש וליישם תכנית התפתחותית חינוכית-טיפולית בהתאמה לכל קבוצת גיל אשר מקדמת את התפתחותם בהיבטי ההתפתחותית האמורים בחוק. התכנית ההתפתחותית החינוכית-טיפולית תהיה מותאמת וייחודית לכל כיתה במעון, ותבסס על יישום עקרונות עשייה חינוכית תואמת התפתחות (Copple & Breadcamp, 2009), הכוללת:

- גיבוש תכנית התפתחותית חינוכית בהתאמה לכל קבוצות הגיל ולצרכי כל אחד. ת. מהפעוטות השונים המתחנכים בכל קבוצה.

- בניית סדר יום המורכב משגרות טיפול אישי, פעילויות חינוכיות, חברתיות ורגשיות המקדמות את התפתחותם של התינוקות והפעוטות, באופן דינמי ובהלימה לצרכים המשתנים במהלך השנה.

- ביסוס אקלים רגשי חיובי מיטבי בכיתה ובמעון.

- ארגון סביבה חינוכית התואמת את צרכי הפעוטות.

- ליווי וסיוע למנהלת המעון ולצוות החינוכי-טיפולי בקשר יומיומי עם הורי התינוקות והפעוטות בנושאים מקצועיים.

4 | מתן הדרכה המשלבת רכיב של הדרכה תוך כדי עבודה- הכולל תצפיות, הדגמה ומעורבות של המדריכה בכיתה באופנים שונים, לצד רכיב של פגישות הדרכה רפלקטיביות קבועות בהרכבים שונים של צוות המעון.



5 | מתן הדרכה המבוססת על מערכות יחסים תומכות, מכבדות ומצמיחות המסייעות בבניית תחושת משמעות ומסוגלות מקצועית לצוות החינוכי טיפולי.

6 | מתן הדרכה לכלל הצוות החינוכי טיפולי במעון וכן למנהלת המעון באופן פרטני וקבוצתי, בהתאמה ליעדי תכנית ההדרכה.

7 | מתן הדרכה המתווה חוזה הדרכה ותכנית הדרכה ברורה בתהליך משותף של המדריכה עם המנהלת וצוות המעון, ובשיתוף מפקחת המעון.

8 | מתן הדרכה הרגישה להקשר החברתי-תרבותי של המעון, של הפעוטות המתחנכים בו ושל נשות הצוות המודרכות.

9 | מתן הדרכה המבוססת על שיתופי פעולה מקצועיים, הגדרת גבולות ותיאום בין תפקיד הפיקוח ותפקיד ההדרכה וכן שיתופי פעולה של ההדרכה עם גורמי מקצוע נוספים הנכנסים למעון.

**שימו לב! חציית קו אדום במעון בנוכחות המדריכה (או מצב שכזה שהוא לידיעתה) מחייב דיווח למפקחת וקיום חשיבה משותפת אודות תהליך ההתערבות הנדרש.**

## **ג | דרישות מחייבות להבהרה: תפקידי המדריכה וממשקי הדרכה - פיקוח**

1 | עד שנת 2027 (החלת החוק)- כלל המדריכות החינוכיות מחויבות לעמוד בתנאי סף: השכלה הכשרה, כישורים וניסיון (תואר שני בגיל הרך, לידיה-3 ובהדרכה חינוכית)

2 | כאשר נחצה קו אדום במעון בנוכחות המדריכה או הובא לידיעתה (בהיבט הפיזי, בטיחותי, התנהלותי, התנהגותי) באחריות המדריכה לדווח למפקחת על הנושא ועל התכנית לטיפול בו. במידה ולא חל שיפור, עליה לדווח שוב ולסייע בהליך ההטמעה של תכנית העבודה.

3 | באחריות המדריכה לבנות תכנית הדרכה וחוזה הדרכה אשר תהיה מוסכמת עם מנהלת המעון ומפקחת המשרד בשיתוף צוות המעון.

4 | על מנת לשמור על אקלים מיטיבי במעון, באחריות כל דמות מקצועית נוספת שנכנסת למעון ליצור קשר ושיח מקדים עם הדמויות הקבועות במעון לא כולל ביקורי פיקוח פתע או בקרה.



הדרכה חינוכית  
'תוך כדי עבודה'  
שילוב מודלים



תהליך ההדרכה החינוכית שמטרתו קידום איכות החינוך- טיפול במעון, מתחיל בראש ובראשונה בקשר ההדרכה שהולך ומתרחם - בין המדריכה לצוות המעון מנהלת וצוות המחנכות מטפלות (**מודל הדרכה ממוקד יחסים**), וכולל בתוכו תהליך היכרות ואמון שנבנים אט אט בהובלה רגישה של המדריכה כחלק מבניית התשתית להמשך תהליך ההדרכה. המדריכה מייצרת מרחב בטוח עבור המודרכת- המחנכת -מטפלת לשיתוף ברגשות, מחשבות ותפיסות אודות עבודתה ופעולותיה היומיומיות עם תינוקות ופעוטות.

אחד האמצעים שמשמשים את המדריכה לצורך ביסוס ההכרות ובניית האמון הוא הימצאותה ונוכחותה בתוך כיתות המעון למטרת היכרות עם הפעוטות והצוות, ובהמשך גם לצורך עריכת תצפיות ממוקדות וכלליות וכן הדרכה 'תוך כדי עבודה' (**מודל הדרכה מבוסס תצפיות ומעורבות המדריכה בכיתה**).

תוך כדי ההיכרות ועם התקדמות תהליך ההדרכה, המדריכה עושה שימוש בשיח הרפלקטיבי עם המודרכת (**גישת הדרכה רפלקטיבית**), אשר נמצא כמרכיב משמעותי ביותר בתהליכי הדרכה במסגרות הגיל הרך.

תהליך ההדרכה במעון **מחייב השענות על כלל המודלים** שהוזכרו לעיל, רק כך יתאפשר תהליך הדרכה מותאם המאפשר את קידום איכות חינוך טיפול במסגרת לתינוקות ופעוטות.

ככל שתהליך ההדרכה מתקדם, ועולות סוגיות ונושאים הנוגעים לקידום איכות העשייה החינוכית טיפולית באופן התואם את שלבי ההתפתחות וצרכי התינוקות והפעוטות, המדריכה תעשה שימוש גם בעקרונות מודלים נוספים כגון - מודל הדרכה כתיווך ומודל הדרכה מבוסס כלי הערכה. להלן פירוט כלל המודלים:

**1 | מודל הדרכה ממוקד יחסים:** מודל הדרכה ממוקד מערכות יחסים הוא מודל אשר תומך ומבנה את גישת המעון כבית, גישה המתייחסת לחשיבותו של המעון כבסיס בטוח (בולבי, 1988, אצל בולבי, 2019) בו מתקיימות אינטראקציות מיטיבות המאפשרות לכל הנוכחים בו (פעוטות ומבוגרים כאחד) לצמוח ולהתפתח באופן מיטבי.

עבור הפעוטות, יכולתה של המחנכת מטפלת לשמש עבורם כבסיס בטוח היא שמאפשרת להם לחוש ביטחון, לווסת את רגשותיהם, לשחק ולחקור את סביבתם באופן שמקדם התפתחות מיטבית בכלל תחומי ההתפתחות. מחנכות מטפלות המהוות בסיס בטוח עבור הפעוטות הן בעלות יכולת ניכרת להשפיע על התפתחותם, מיטביותם (well being), התנהגותם ותפיסותיהם על ידי תהליכים אינטראקטיביים שהן מקיימות עם כל פעוט בנפרד ועם הקבוצה כולה.

עבור המחנכות- מטפלות, מעון בו מיושמות מערכות יחסים מיטיבות בין חברות הצוות ובינן לבין המנהלת, המדריכה, המפקחת, ההורים וגורמים נוספים הנמצאים בו, הוא מעון המקדם תחושת

משמעות ומסוגלות. מעון השומר על מרחב מכבד ושם דגש על התפתחותן של נשות הצוות החינוכי טיפולי והעצמתן מסייע לפיתוח החוסן ותחושת הערך המקצועי שלהן, לצד פיתוח תחושת שייכות היכולה לסייע גם בהפחתת שחיקה. זהו מודל של הדרכה חינוכית, השם דגש על מערכות היחסים הנרקמות בין המדריכה למחנכת-מטפלת המודרכת, ועל הרגשות הנלווים אליהן. מודל זה נשען על התפיסה, כי רקמת היחסים במסגרת החינוכית מתאפיינת **בקווים מקבילים**. כלומר, אופיין של מערכות היחסים שהמחנכת-מטפלת רוקמת עם הפעוטות שבאחריותה מושפעת ממאפייני מערכות היחסים שהיא חווה עם המנהלת וחברותיה לצוות. על פי מודל זה, המדריכה תגיע למפגש ההדרכתי עם נכונות ומודעות להכיל את רגשותיה של המחנכת-מטפלת גם כשאלו סוערים ושליליים בעקבות אירוע טעון שעברה, כפי שמצופה ממנה באינטראקציה עם הפעוטות.

**מודל הדרכה ממוקד מערכות יחסים שם דגש על מערכות היחסים במעון והרגשות הנלווים להם. מודל זה חשוב במיוחד עבור מסגרות לגילי ינקות שבהן המשימה המרכזית היא לייצר עבור הפעוטות חוויה רגשית בטוחה ומוגנת המתקבלת לאור התנסויות חוזרות של היענות רגישה של המחנכות מטפלות לצרכיהם.**

**מודל ממוקד מערכות יחסים נשען על ההבנה כי יחסי ההדרכה במעון הינם נדבך נוסף במסגרת ה"תהליכים המקבילים" המתרחשים ולכן ככל שהמדריכה תהיה ממוקדת במערכת היחסים החיובית והרגישה שלה עם המודרכות- כך יוכלו המודרכות לקיים מערכות יחסים רגישות וחיוביות יותר עם הפעוטות שתחת אחריותן.**

במפגש ההדרכתי המדריכה מודעת לצורך להיות לא שיפוטית, קשובה ואמפתית כלפי המחנכת-מטפלת בכדי לסייע לה להבין את האירוע המסעיר שחוותה ולווסת את רגשותיה. באופן הזה, יש סיכוי כי החוויה המכילה, הקשובה, האמפתית והלא שיפוטית של המדריכה תסייע להעלאת הרגישות והתגובתיות של המחנכת-מטפלת לפעוטות שבאחריותה.

**2 | מודל הדרכה רפלקטיבי:** במסגרת הדרכת מחנכים רפלקציה מוגדרת כתהליך מנטלי שנעשה באופן מודע ומאפשר ראייה מחודשת, פירוש מחודש וניתוח ביקורתי עצמי. זאת במטרה להגיע לתובנות ולמציאת עקרונות פעולה לעתיד (Schon, 1998).

הייחודיות של מודל ההדרכה הרפלקטיבי, לעומת גישות ומודלים אחרים, כגון מודלים הוראתיים קוגניטיביים, הוא בהיותם מעצימים את המחנכת-מטפלת. מודלים הוראתיים-קוגניטיביים נחשבים א-סימטריים ומטרתם העברת ידע עיוני מהמדריכה, שנתפסת כבעלת הידע, אל המחנכת-מטפלת. מודלים אלה עלולים לגרום לתלות של המחנכת-מטפלת בדמות הסמכות ולכן לא מעודדים אותה לפתח חשיבה עצמאית וביקורתית תלויה ידע מקצועי (להרחבה ראו: ח' צור [2014] מסע ההדרכה. משרד הכלכלה).


מנקודת מבטה של המחנכת-מטפלת, העשייה היום-יומית עם תינוקות, פעוטות ומשפחותיהם היא משימה מאתגרת מבחינה רגשית וקוגניטיבית. תינוקות ופעוטות, מעצם היותם רכים בשנים, מעוררים בקרב מבוגרים רגשות רבי עוצמה (המין האנושי מתוכנת לכך), שאותם אמורה המחנכת-מטפלת ללמוד לווסת. העשייה היום-יומית האינטנסיבית דורשת מהמחנכת-מטפלת קבלת החלטות מקצועיות בזמן אמת (רגע אחרי רגע), המבוססות על ידע התפתחותי וחינוכי.

בתהליך דינמי זה עומד המבוגר מול דילמות, אתגרים, שאלות, וצמתים שרובם אינם ניתנים לצפייה מראש. לדוגמה: מה מנסה התינוק הזה לומר לי? האם עלי להתערב או לא? אם כן, כיצד? מה יהיה נכון או מועיל לעשות? האם יש צורך להחליף פעילות? ואם כן, מה נכון להציע לילדים? האם להיענות ליוזמה של ילדה זו? ומה באשר לשאר הילדים בקבוצה?

חיבור הידע לשאלות, לפתרונות וליישומם הוא אתגר עצום ותובעני מהמחנכת-מטפלת. בנוסף לכך, מערכת היחסים עם הורי התינוקות והפעוטות, שלהם עצמם מערכת יחסים רגשית עם ילדיהם, מהווה עבור המחנכת-מטפלת אתגר מקצועי הדורש התייחסות מורכבת, מיומנויות תקשורת ושיקול דעת מקצועי. בהקשר זה, אל לנו לשכוח את תנאי העבודה המאתגרים במסגרות החינוכיות לגיל הרך בישראל (שכר, תקינה, תפוסה, איכות ההכשרה וכו'), המקשים על המחנכות-מטפלות להעניק טיפול וחינוך איכותיים ולהביא לידי ביטוי את המיומנויות והיכולות שלהן.

לאור מורכבות זו של עבודת המחנכת-מטפלת, נשאלת השאלה מהו מודל ההדרכה ומהי תפיסת ההדרכה המתאימים לצרכים הייחודיים של תינוקות ופעוטות במעון.

כפי שהוזכר קודם לכן, בהתייחס להמלצות על היקף ואופי ההדרכה השוטפת המועברת לצוותי המחנכות-מטפלות במסגרות נמצא, כי המרכיב הדידקטי המשמעותי בהדרכה הוא המרכיב הרפלקטיבי. ועוד נמצא בהמלצות, כי השילוב של הדרכה אישית מותאמת למחנכת-מטפלת או לקבוצה של מחנכות-מטפלות (כפי שמחויב בחוק), תוך חיבור והיכרות עם סביבת העבודה שלה/ן, קשור לתוצאות התפתחותיות ולאיכות משתנים תהליכיים ואיכותיים יותר, בשונה מהקיים בגישות הדרכה אחרות.

 **רפלקציה** פירושה השתקפות. מקורו של המושג בלטינית ופירושו "הסתכלות או ראייה אחורה" על פעולה שנעשתה או על ההתרחסות והחוויית שליוו אותה. הרפלקציה כוללת את המסקנות והתובנות שעובדו בעקבות מה שאירע ומה שהורגש. כלומר, המרכיב הרפלקטיבי כולל הזמנה של המחנכת המודרכת לעצור ולהרהר ברגשות ובמחשבות על אודות עבודתה. רפלקציה היא גורם מרכזי במפגש ההדרכתי, המתקיים בין מדריכה למחנכת ו/או לצוות מחנכות, ומייצרת מודעות ותובנות לדרכי עבודה מיטיבות.

השימוש בגישה רפלקטיבית בהדרכה מאפשר לצלוח אתגר משמעותי נוסף בעבודה החינוכית-טיפולית במעון והוא יישום הידע והתכנים שנלמדו במהלך ההכשרה המקצועית בעשייה היום-יומית. לא פעם, הידע התאורטי הנרכש נשאר מנותק מהעשייה, בשל הקושי (האמיתי) להפוך אותו לאופרטיבי – לפרקטיקת עבודה. קושי זה מועצם, לעיתים קרובות, על ידי תחושות של חוסר ביטחון וחוסר אוטונומיה חשיבתית ומעשית של המחנכות-מטפלות. במציאות שאנו מכירים, במצבים שבהם המבוגר אינו בטוח כיצד לפעול, לעיתים קרובות הוא פועל ומגיב באופן אוטומטי, מבלי לעצור או לחשוב. במקרים אלה, התוצאה הנראית לעין היא עשייה אינטואיטיבית המבוססת על "פדגוגיה עממית" (מה ש"מרגיש נכון"), שאיננה מותאמת התפתחותית ומנותקת מהקשר. כמו כן, בגלל הדינמיות והאתגר שבעבודה עם תינוקות ופעוטות ובגלל השונות בין הילדים, תגובות אוטומטיות החוזרות על עצמן, מקבעות את המחנכת ואינן מאפשרות לה להעניק לכל תינוק ופעוט בקבוצה את המותאם לו מעצם היותו ילד רך בשנים, בשיא התפתחותו וצמיחתו. כאשר מדובר בהדרכת מחנכות-מטפלות בגיל הרך, עצם המפגש הקבוע של המחנכת-מטפלת עם המדריכה הקבועה, בזמן ובמקום קבועים, הוא בעל חשיבות רבה. במהלך המפגש המדריכה מזמינה את המודרכת לעצור, להתבונן, לחקור ולחשוב באופן מודע על חוויות, רגשות ופעולות יום-יומיות. אלה מאפשרים למחנכת-מטפלת לנסח לעצמה תאוריה של פרקטיקה מותאמת התפתחות וגם מותאמת להקשר ולרציונל מקצועי, המבטאת את דרכה הייחודית בהתאמה לצורכי התינוקות והפעוטות והמעודדת את התפתחותם. (צור, 2104)

**3 | מודל הדרכה מבוסס תצפיות ומעורבות המדריכה בכיתה:** מודל זה מבוסס על התפיסה, כי נוכחותה של המדריכה בכיתה חיונית להדרכה במסגרות לגיל הרך. אופן הדרכה שנמצא מועיל במתן מענה למאפיינים הייחודיים של מסגרות לגיל הרך מתבסס (בנוסף על השיחה ההדרכתית הרפלקטיבית) על תצפיות של המדריכה בכיתה וגם על הדגמה ועשייה משותפת עם המחנכת-מטפלת המודרכת.

המדריכה יכולה לבטא מידות שונות של מעורבות והדגמה בעת פעילות הילדים (ראו הרחבה עמ' 45). ממצב של מעורבות מינימלית, (Hands out) הכוללת נוכחות פסיבית אך תומכת, דרך צפייה פעילה במחנכת-מטפלת מתוך מטרה לאפשר לה לפעול ולחוות הצלחה (Hands off) ועד למעורבות ישירה עם הילדים, כדגם לחיקוי עבור המחנכת-מטפלת (Hands on). בכל מקרה התכנים שעולים בעקבות מעורבותה ונוכחותה של המדריכה בכיתה, יועבדו מאוחר יותר בפגישה ההדרכה בין המדריכה למחנכת-מטפלת (להרחבה ראו: צור, שם).

התצפית הינה כלי בסיסי וחשוב לאיסוף מידע על הילדים ועל הסביבה החינוכית, על האקלים הארגוני ועל מאפייני האינטראקציות בין המחנכות-מטפלות לתינוקות ולפעוטות ובינן לבין עצמן. השימוש בכלי התצפית, יחד עם המודל הרפלקטיבי והממוקד ביחסים, שם דגש על מעורבות המודרכת בקבלת ההחלטה על עריכת התצפית ו/או שיתופה בהחלטה לערוך תצפית מבעוד מועד, כמו גם על התנסות משותפת בעריכת תצפית יחד עם המודרכת (להרחבת נושא התצפית, ראו בכלי עבודה 11 באוגדן זה).

**4 | מודל הדרכה כתיווך:** מודל הדרכה כתיווך (מודל ה- MISC) - מטרתו לנסות ולהגדיר את תפקיד ההדרכה מהיבט הממוקד באינטראקציה שבין מדריך למודרך ובין מחנכת/הורה לבין הילדים.

המטרה הכללית של ההדרכה היא לקדם אצל המדריכים ואצל המחנכות את היכולת לשפר את חלקם באינטראקציות שהם מנהלים וללמד אותם להתאים את התהליך למאפייני המודרכים והילדים ולדרישות של קשרי ההדרכה/הוראה השונים בהקשרים שבהם הם מתקיימים. (Shoheit & Givon, 2021) המודל מאופיין בשימוש בתצפיות או בצילומי אינטראקציות משגרת המעון, שבמוקד הצילום - אינטראקציות מחנכת - פעוטות (תוכן ההדרכה), ובנוסף, פגישות הדרכה מבוססות על קשר ההולך ונבנה בין המדריכה למחנכת המאפשר לה להעלות למודעות את דפוסי האינטראקציה שלה עם התינוקות/פעוטות שבטיפול כפי שהשתקפו בתצפית או בצילום הוידאו (תהליך ההדרכה). אחד התפקידים המרכזיים של המדריכה על פי המודל מתמקד בשמירה על איזון רגיש בין עיסוק בהדרכה ביוזמות המחנכת והנושאים שהיא מביאה להדרכה, ובין הנושאים שהמדריכה מביאה להדרכה (עיקרון הכוונה וההדדיות) (Kraft, 2021)

**5 | מודל מבוסס כלי הערכה:** הדרכה באמצעות כלי הערכה לאיכות מעון הינה הגישה הנהוגה במסגרות חינוך - טיפול שונות ברחבי העולם (Seplocha, 2019). קיימים כלים שונים המיועדים להעריך את איכות החינוך-טיפול במסגרות המיועדות לתינוקות ופעוטות והמוביל שבהם הינו ITERS-3 שהינו כלי מהימן ותקף המספק מדדים מוגדרים להערכת איכות המסגרת בהיבטים מבניים ותהליכיים כגון: מרחב וריהוט, שגרת הטיפול האישי שפה וספרים, פעילויות, יחסי גומלין ומבנה התוכנית. המהדורה השלישית והעדכנית של ה-ITERS (Harms et al., 2017) תורגמה לעברית והותאמה לשימוש בישראל על ידי צוות מקצועי מאוניברסיטת חיפה שהוכשר והוסמך על ידי מפתחי הכלי בארה"ב.

הדרכה באמצעות כלי הערכה יוצרת שפה משותפת המגדירה אמות מידה ברורות המהוות בסיס לעשייה מקצועית שמטרתה לקדם את איכות המעון. הדגש בהדרכה אינו על מה המטפלת מחנכת עושה או אינה עושה בפרקטיקה הנהוגה במעון. ההדרכה מתמקדת בצרכים של פעוטות ומדגישה מה פעוטות זקוקים על מנת לזכות באיכות חיים מיטיבה והזדמנויות מתאימות להתפתחות בתחומים השונים: מוטוריים, רגשיים, חברתיים וקוגניטיביים.



### נוהל מס' 3

#### מודל ההדרכה המחייב בהתאם לסעיף 10 לחוק הפיקוח על

מעונות לפעוטות במסגרות לגילי ינקות הוא מודל הדרכה רפלקטיבי 'תוך כדי עבודה' (in service). זהו מודל אינטגרטיבי, מבוסס הדרכה בגישה רפלקטיבית, ממוקדת במערכות יחסים, המיושמת באמצעות תצפיות, הדגמה בתוך הכיתות ועיבודן בפגישות הדרכה.

פירוט דרכי העבודה ודוגמאות לעבודת המדריכה בהתאם למודל זה ניתן למצוא בפרקי ההמשך של אוגדן זה.





## מאפיינים מבניים ותהליכיים במעון

קיימים 2 סוגים של היבטים המשקפים את איכות הטיפול חינוך במעון ונמצאים קשורים זה עם זה. **מאפיינים מבניים** כוללים מאפיינים פיזיים של המסגרת, הנקבעים על ידי קובעי המדיניות (כמו: גודל קבוצה, תקינה, ותנאי המבנה), **מאפיינים תהליכיים** כוללים מאפיינים המתייחסים לאינטראקציות ולתהליכים החינוכיים- טיפוליים המתקיימים במסגרת.

## רפלקציה

השתקפות. מקורו של המושג בלטינית ופירושו התבוננות או ראייה אחורה על פעולה שנעשתה או על התרחשות שאירעה והחוויות שליוו את אלו. רפלקציה כוללת את המסקנות והתובנות שעובדו בעקבות מה שאירע ומה שהורגש.

## תהליכים מקבילים

ההתבוננות על אופיין של מערכות היחסים שהמחנכת-מטפלת רוקמת עם הפעוטות אשר בטיפולה, כמושפעות ממאפייני מערכות היחסים שהיא חווה עם המדריכה, עם המנהלת ועם שאר חברותיה לצוות.

## מודל ממוקד מערכות יחסים

המודל ממוקד במערכות היחסים הנרקמות בין כלל הדמויות. במודל המדריכה שמה דגש על איכות האינטראקציה בינה לבין המודרכת כאמצעי לקידום מערכות היחסים בין המחנכות מטפלות לפעוטות שבאחריותן לקידום התפתחותם המיטבית.

## אופני ההדרכה

קיימות מספר דרכים בהן יכולה המדריכה להפגין מעורבות בעת ההדרכה:

### Hands off

תצפיות של המדריכה על המתרחש בכיתה (על הפעילויות, על הילדים ועל האינטראקציות) המאפשרות למודרכת לפעול.

### Hands out

נוכחות תומכת של המדריכה המתבטאת בתצפיות משותפות של המדריכה יחד עם המודרכת, הכוונה תוך כדי עשייה והתנסויות משותפות, שבהן המדריכה תומכת ומציבה פיגומים לעשיית המודרכות.

### Hands on

מעורבות ישירה והדגמה (מודלינג) של המדריכה להתערבויות מתאימות עם הילדים במגוון מצבים המתעוררים בכיתה.



התשתית הדרושה  
לקיומה של הדרכה  
חינוכית במעון



בהנחיות אשר עומדות בבסיסו של חוק הפיקוח מוגדרים תנאים אחדים להפעלת מעון ומהם מרכיבי איכות החינוך-טיפול – "תשתיות בסיסיות". קיומם של אלה מהווה בסיס הכרחי כדי שהצוות החינוכי-טיפולי יהיה פנוי ומסוגל לקבל הדרכה חינוכית. "תשתיות בסיסיות" הן קריטיות ומתייחסות להגדרת איכותה של המסגרת לתינוקות ולפעוטות, וכן מהוות חלק מתנאי העבודה הבסיסיים של הצוות וכוללות:

צוות קבוע (בהתאם לדרישת החוק), יציב, שאינו מתחלף בפרקי זמן תכופים, מהווה בסיס לקיומה של הדרכה שוטפת וקבועה. קיומו של צוות קבוע, יכול לאפשר תהליך מתמשך, ספירלי ולאורך זמן של התפתחות מקצועית ולמידה תוך כדי חיבור המדריכה לצורכי הצוות והמנהלת. לעומת זאת, במעון שאינו שומר על תקינת צוות נאותה ו/או חווה תחלופה רבה בפרק זמן קצר, כולל תחלופה של מנהלות, הצוות יתקשה להיות פנוי לתהליך הדרכה וליישמה, עקב קטיעות רבות של תהליכים בפרק זמן קצר. כדי לאפשר קיומם של תהליכי הדרכה נדרשת יציבות של מרב הצוות החינוכי-טיפולי ולכל הפחות של סוכנות השינוי המרכזיות במעון – מנהלת המעון ומחנכות-מטפלות מובילות הכיתות. עם זאת, חשוב לזכור, כי עצם קיומה של הדרכה רציפה ועקבית במעון עשויה לתרום לאורך זמן לשיפור היציבות בצוות (צור, 2014).



### **תקינה ויציבות הצוות החינוכי-טיפולי**

תנאי העבודה והעסקה והשלמות (well being) של הצוות נמצאו כמשפיעים על איכות האינטראקציה בין המבוגר לילד (OECD, 2018). מחקרים מצאו קשר בין השלמות המקצועית לקיומם של תהליכי עבודה, לרבות הדרכה (Cassidy et al., 2017). כלומר, תנאי עבודה שאינם מיטיבים עלולים להשפיע לרעה על הפניות והנכונות של הצוות למעורבות בתהליכי התפתחות מקצועית ובלמידה כחלק מההדרכה תוך כדי עבודה.



### **תנאי עבודה ושלמות (well-being) הצוות החינוכי-טיפולי**

אקלים ארגוני מיטבי מקדם עבודה חינוכית טיפולית איכותית. אקלים שלילי זוהה עם חסמים לקיומן של פרקטיקות איכותיות במסגרות לגילי לידה עד שלוש (Chan, 2019; OECD, 2020) ובכלל זה גם על הפניות להדרכה.



### **אקלים ארגוני חיובי**

יעילותה של תוכנית הדרכה תלויה בנקודת הפתיחה של הצוות בכל הקשור להשכלה מקצועית ייעודית בתחום החינוך לגיל הרך (Kalliala, OECD, 2020; 2011). צוות מעון שחסר השכלה מקצועית-אקדמית בתחום החינוך לגיל הרך או שלא השתתף בקורסים מקצועיים בנושא, יתקשה להפיק למידה משמעותית מתוכנית הדרכה.



### הכשרה והשכלה של הצוות החינוכי-טיפולי

קיומם של שיתופי פעולה סדורים בין מדריכת המעון לבין המפקחת על המעונות של משרד החינוך, הנמצאת בקשר שוטף עם המעון ועם המדריכה, תורמים רבות לקידום תהליכים המתרחשים במעון ולהצמחתו. מכאן, שקיימת חשיבות רבה לקיומו של קשר שוטף, ליצירת שפה מקצועית משותפת ולהגדרת תחומי האחריות של כל בעלת תפקיד במעון.



### קשר שוטף בין המדריכה לבין המפקחת על מעונות היום של משרד החינוך

עקרונות התומכים בהתפתחות תינוקות ופעוטות מהווים בסיס לעבודה החינוכית-טיפולית השוטפת ונותנים מענה לצרכים הייחודיים של התינוקות והפעוטות, כגון: פעילויות בקבוצות קטנות או הימצאות מחנכת עיקרית לכל תינוק ופעוט שמהווה דמות התקשרות מרכזית עבורו, איזון בין היקף הפעילויות היזומות על ידי המחנכת-מטפלת במהלך סדר היום לבין הקצאת זמן למשחק חופשי, המאפשר לתינוקות ולפעוטות להביא לידי ביטוי יוזמות, רעיונות ורצונות. סביבה פיזית מותאמת: מרחב פנים וחץ מאורגן ומותאם לצורכי חינוך-טיפול בתינוקות ובפעוטות (לידה עד שלוש), כולל מוקדים המותאמים למשחק ואזורים המותאמים לטיפול (האכלה, שינה רחצה), וכן, אבזור מתאים, העונה על כל צורכי ההתפתחות. (להרחבה בתכנית התפתחותית לחינוך ולטיפול בגיל הרך 2021 שער 2 פרק 2 ובכלי מס' 13- עקרונות פדגוגיים להנחיית העשייה החינוכית טיפולית).



### יישום עקרונות חינוכיים להבטחת איכות חינוך טיפול

התוכנית צריכה לכלול זמן משחק חופשי לצד פעילויות קבוצתיות וכן זמני מעבר מתוכננים היטב, כדי שתינוקות ופעוטות לא יצטרכו להמתין מבלי מעש עד לפעילות הבאה.



### תוכנית חינוכית יומית מותאמת



## נוהל מס' 4

בשלב **הכניסה למעון והיכרות** עימו נדרש מהמדריכה להעריך בשיתוף עם המפקחת במידת האפשר את התשתית הבסיסית הנדרשת לקיומם של תהליכי הדרכה חינוכית במעון והכוללים:

- 1 | יציבות הצוות החינוכי-טיפולי או לפחות של מנהלת המעון ומובילות הכיתה.
- 2 | תנאי עבודה נאותים, התייחסות לשלומות (Well-Being) של הצוות החינוכי-טיפולי ואקלים ארגוני התומך באווירת למידה והתפתחות.
- 3 | הכשרה והשכלה של הצוות החינוכי-טיפולי כנדרש על פי החוק.
- 4 | קשר שוטף והדוק עם המפקחת על המעונות של משרד החינוך המלווה תהליכים במעון ונמצאת בקשר שוטף עם מדריכת המעון כדי לתמוך בתהליכי ההדרכה לקידום המעון.
- 5 | קיומם של תנאים חינוכיים הכרחיים, המשקפים את הבסיס לאיכות החינוך-טיפול במעון כדי לקדם תינוקות ופעוטות ולהבטיח את התקדמותם: סביבה פיזית מותאמת, תוכנית חינוכית יומית מותאמת, יישום עקרונות התומכים בלמידה ובהתפתחות התומכים בגילי לידה 3 (כמתואר בתקנות לחוק הפיקוח באוגדן נהלים כללי).

תשתית זו הינה המינימום הנדרש כדי לאפשר למדריכה להתחיל בתהליכי הדרכה במעון והיא משפיעה באופן ניכר על עקומת השינוי הפוטנציאלי של צוות המעון. היעדרם של תנאים אלו יקשה ביותר למדריכה להתפנות לליווי תהליכי שינוי מקצועיים במעון ועלול לגרור אותה להישאב למצבים של "כיבוי שריפות" בלבד.

**שימו לב!** במעונות בהם לא קיימת התשתית המינימלית הנדרשת, תעדכן המדריכה את המפקחת על המעונות במשרד ומנהלת הגיל הרך ברשות העירונית בחריגות הקיימות, מיד עם סיומו של תהליך המיפוי במעון.







הדרכה חינוכית  
יישומית



במסגרת שעות ההדרכה, על המדריכה לחלק את זמנה בין הדרכת המנהלת לבין הדרכת הצוות החינוכי-טיפולי במעון. קיימים שיקולים רבים בחשיבה כיצד לחלק את משאבי ההדרכה (לפירוט ראו פרק 6 וסעיף 6). החלוקה נעשית בהתאם למאפייני המעון, למאפייני הצוות ולתובנות שעלו מתהליכי מיפוי המעון.



**נוהל מס' 5**  
**נדרש כי המדריכה תדריך הן את מנהלת המעון והן את הצוות החינוכי-טיפולי באופן שוטף ורציף במהלך כל ביקור במעון.**

### ■ הדרכת מנהלת המעון

מנהלת המעון הינה הדמות הנושאת באחריות כוללת לכלל הפעילות וההתרחשויות במעון וכן לבקרה על תפקודו של הצוות החינוכי-טיפולי במעון. המנהלת אחראית לניהול הצוות וליישום ההדרכה הניתנת על ידי המדריכה, לניהול הקשר עם ההורים והקשר עם שירותים שונים בקהילה, ולניהול השוטף של המעון. המנהלת אחראית בנוסף על הטמעת נהלים הנוגעים להיבטים נוספים, כמו: תזונה, תחזוקה, בטיחות, בריאות ועוד (רוזנטל, 2009). במעונות גדולים מקובל כי מנהלת המעון עוסקת בתפקיד ניהולי בהיבטים מנהליים וחינוכיים טיפוליים אך במעונות קטנים יותר קיימים מצבים שבהם מנהלת המעון משמשת גם כ"מחנכת המובילה" ובמסגרת זאת היא לוקחת חלק גם בעשייה החינוכית-טיפולית השוטפת עם התינוקות והפעוטות.

לאור מורכבות תפקידה של מנהלת המעון וחשיבותו, נדרש כי המנהלת תזכה להדרכה אישית שוטפת ורציפה מהמדריכה. מטרתיה של הדרכה זו יוגדרו בהתאם למאפיינים ולצרכים של כל מנהלת וכל מעון בתהליך משותף של המדריכה והמנהלת ותוך עריכת חוזה ההדרכה בעת תהליך מיפוי המעון (להרחבה ראו פרק 1 באוגדן זה).



## נוהל מס' 6

### הדרכת מנהלת המעון :

- המדריכה נדרשת להדריך את מנהלת המעון באופן רציף ושוטף, על מנת לתמוך בהתפתחותה המקצועית ובהתאם לצרכיה היחודיים.
- המדריכה תבחר את אחריות מנהלת המעון ליישום ההדרכה של כלל הצוות החינוכי, בהמשך למפגש ההדרכה שהתקיים.

### פרקטיקה ודוגמאות

הדרכת המנהלת תעסוק במתן מענה לסוגיות ניהוליות שמתעוררות במהלך העבודה וכן לסוגיות חינוכיות-טיפוליות עקרוניות שעולות מהכיתות ומהצוות (לפירוט ראו פרק ה 3).

• דרכי העבודה: המנהלת והמדריכה יקיימו פגישות הדרכה שוטפות ורציפות לפי המסגרת (הסטינג) שתוגדר. המדריכה תלווה את המנהלת על פי עקרונות מודל ההדרכה המתואר לעיל ותוך חשיבה רפלקטיבית על הדרך שבה היא פועלת בניהול מצבים מסוימים (חשוב לשים-לב לשמור על הגבולות שבין הדרכה לניהול כמפורט לעיל). בנוסף לכך, המנהלת תתלווה אל המדריכה לתצפיות משותפות בכיתות המעון ולפגישות הדרכה עם הצוות החינוכי-טיפולי, שבמהלכן יחשבו יחד כיצד לפתור קשיים ודילמות שונות בתפקוד השוטף (לעיתים גם כמידול [מודלינג] של המדריכה על אופן הכניסה ואופן האינטראקציה עם הצוות והילדים).

• הדרכת המנהלת תתחיל לפני הדרכת הצוות וזאת לאור חשיבות תפקידה וכדי לבנות תשתית יציבה של קשר ויחסי אמון חיוביים.

• במהלך עריכת החוזה עם מנהלת המעון חשוב להגדיר את ממשקי העבודה בין המדריכה לבין המנהלת, בעיקר סביב נושא הדרכת הצוות החינוכי-טיפולי (אילו נושאים ובאילו דרכים פועלת מדריכת המעון ואילו נושאים הם באחריות המנהלת).

### ■ הדרכת הצוות החינוכי-טיפולי

הצוות החינוכי-טיפולי במעון הוא אחד הגורמים המשמעותיים ביותר המשפיעים על איכות הטיפול-חינוך המוענק לפעוטות (להרחבה ראו פרק א' באוגדן זה). הצוות משפיע על שלומם, התפתחותם ובריאותם הפיזית והנפשית של הפעוטות (רוזנטל, 2009). זאת באמצעות מגעיו הספונטניים עם הפעוטות, האקלים הרגשי השורר בכיתה והפעילויות החינוכיות המתוכננות על ידו.



במעון (הדרכה אישית /קבוצתית) באופן רציף ושוטף.

**פרקטיקה ודוגמאות**

- המדריכה תשלב בביקוריה במעון הדרכה תוך כדי עבודה (שהות בכיתות תוך יידוע והכנת הצוות מראש) וכן מפגשי הדרכה רפלקטיביים פרטניים עם חלק מהמחנכות-מטפלות לצד מפגשי הדרכה קבוצתיים (לצוות הכיתה או המעון).
- חלוקת שעות ההדרכה תוגדר בתהליך משותף של המדריכה עם המנהלת וצוות המחנכות-מטפלות במעון, לקראת סיומו של תהליך המיפוי ובהתאם לצרכים שיעלו בו.
- נושאי ההדרכה, מטרותיה ומערך ההדרכה יפורטו בהרחבה בהמשך מדריך זה.
- על המדריכה להיות רגישה ומודעת לאופי הנוכחות שלה בכיתה -למיקום בו היא נמצאת, למשך הזמן המותאם ולהתנהלות בכיתה, כולל בזמן כתיבה ועריכת תצפיות.

**2 | הדרכה פרטנית או קבוצתית?**

הבחירה בין פרקטיקת ההדרכה (פרטנית או קבוצתית) נעשית משיקולים לוגיסטיים של המדריכה, כגון מספר השעות שהיא נמצאת במעון, והן משיקולים מקצועיים - באילו תכנים מומלץ יותר לעסוק בקבוצה או באופן פרטני (להרחבה- צור, 2014, 74-63). התלבטות זו מקבילה לאחת הדילמות האופייניות ביותר לעבודתן של מחנכות-מטפלות במעון, הנדרשות פעמים רבות להתכוון לצורכי הפעוט ובמקביל גם לצורכי הקבוצה כולה.

**הדרכה קבוצתית** מאפשרת למדריכה לעסוק בנושאים הקשורים ליחסי צוות, לסוגיות אתיות וכן "ליישור קו" בקרב כלל הצוות כאשר נדרש להעביר מסרים אחידים משותפים (למשל נהלים ואופן הצבת הגבולות, העברת תוכן מקצועי מסוים, נורמות עבודה, מיומנויות מקצועיות מסוימות). הדרכה קבוצתית גם מסייעת בתחושת השייכות של המחנכות-מטפלות למעון ומעל הכול היא מזרזת תהליכי למידה ושינוי. משום כך, במקרים רבים המדריכה בוחרת לקיים הדרכה קבוצתית, בין אם מדובר בצוות של כיתה מסוימת או כלל צוות המעון.

**הדרכה פרטנית** מאפשרת למדריכה ללוות את המחנכות-מטפלות המודרכת באופן אישי, המותאם לסגנון הלמידה שלה, לשלב התפתחותה המקצועי, למאפייניה האישיים ולקצב שלה. בתהליך הדרכה פרטני המדריכה מתייחסת לצרכיה של המודרכת ומלווה אותה בתהליך משמעותי של צמיחה אישית ומקצועית. פעמים רבות, תהליך ההדרכה הפרטני הוא משמעותי ביותר עבור המחנכות-מטפלות המודרכת, מאפשר לה להתמקצע ולדייק את עבודתה, להפחית שחיקה ולפתח תחושה של משמעות וערך בעבודתה היום-יומית.

על אף חשיבותו הרבה, פעמים רבות תהליך זה עלול להיות מאתגר במעון, הכולל נשות צוות רבות ושעות הדרכה מעטות. מומלץ כי לאחר תהליך ההיכרות וביסוס האמון של המדריכה עם צוות המעון, היא תשקול יחד עם המנהלת את האפשרות למתן הדרכה פרטנית לפחות לחלק מנשות הצוות הזקוקות לכך יותר כדי לייצר, באופן הדרגתי, תשתית יציבה ומשמעותית של התפתחות מקצועית במעון. במעונות שבהם ישנה הקצאת שעות נוספת מטעם הרשות המקומית ו/או מטעם המעון עצמו ניתן לכלול ביתר קלות שעות הדרכה פרטנית במערך ההדרכה.

### ■ דוגמאות ופרקטיקה

קיימים שיקולים רבים אשר מסייעים למדריכה לבחור את המודרכת הפרטנית, ביניהם ניתן לציין את:

- המטרות שהוגדרו בתהליך המיפוי.
- תפקיד המחנכת-מטפלת (למשל, מובילת כיתה).
- הוותק של המחנכת-מטפלת ושל התפתחות המקצועית שבו היא נמצאת.
- פניות ומוטיבציה של המחנכת-מטפלת לקבלת ההדרכה.
- האם קיבלה בעבר הדרכה, באילו נושאים וכיצד.

### 3 | נושאי ההדרכה

סוגיית נושאי ההדרכה נחלקת לשתי שאלות עיקריות, שהמדריכות מתלבטות לגביהן:

- מי מכוון/מחליט על בחירת הנושאים?
- מהם נושאים רלוונטיים להדרכה ואיך קובעים סדרי עדיפויות ביניהם.

### ■ מי מכוון/מחליט על הנושאים?

הדרכה על פי מודל ההדרכה המתואר בפרק א (רפלקטיבית, 'תוך כדי עבודה', מבוססת על מערכות יחסים) שמה דגש על הובלתה של המודרכת ומתוך כך נותנת מקום משמעותי לתכנים ולסוגיות שהיא מעלה מתוך צרכיה.

עם זאת, לא פעם בעת תצפית או כתוצאה מהתנהלות חוזרת של המודרכת, או על פי עצה של גורמי חוץ (כגון מפקחת המעון), המדריכה מזהה בעצמה את הנושאים שהמחנכת-מטפלת זקוקה בהם להדרכה.

במקרים אלו המדריכה נדרשת להפעיל שיקול דעת מקצועי למציאת איזון בין נושאים שאותם מעלה המודרכת לבין אלה שהיא (המדריכה) מעוניינת להעלות. לעיתים איזון זה מושפע משיקולים נוספים, כגון: משך ההדרכה, עומק היחסים שנבנו בין המדריכה למודרכת, הנטיות של המדריכה ו/או המודרכת, חשיבות הסוגיות שעל הפרק, ועוד. בכל מקרה, על המדריכה להיות מודעת לחשיבות האיזון בין השיקולים השונים.

הדרכה הממוקדת רק בתכנים שהמודרכת מעלה עלולה שלא לקדם אותה מבחינה מקצועית ולמנוע התבוננות משותפת בנקודות ה"עיוורות" של המודרכת. הדרכה הממוקדת רק בתכנים אשר המדריכה מעלה עשויה להיחווה כהוראתית או כפיקוחית מידי ולא תאפשר למודרכת מקום של צמיחה ורפלקציה.



## נוהל מס' 8

**בחירת הנושאים בהדרכה** תשקף איזון בין נושאים שהמודרכת בחרה (2/3 מהנושאים) לבין הנושאים שהמדריכה בחרה למטרת קידום המעון ובהתאם למטרות שהוסכמו עם המפקחת לקידום המעון.

### פרקטיקה ודוגמאות

- בהתייחסות לנושאים העולים בהובלת המודרכת אין הכוונה שהמדריכה תישאר פסיבית או בפונקציה תמיכתית בלבד. מדריכה מקצועית תדע לזהות את התמות המרכזיות העולות מתוך הסוגיות שהמודרכת מעלה ותצליח לכוון אותה, בעזרת שאלות רפלקטיביות, ללמידה חדשה, לביסוס תחושת ביטחון מקצועי, לרכישת מיומנויות וכלים פרקטיים ולהתמקצעות. כל זאת, תוך התאמה ולמשימות שהוגדרו, זיהוי האתגרים, עיבוד משותף ולדרכי הפעולה למען קידום איכות החינוך טיפול במעון.
- בהתייחסות לנושאים העולים בהובלת המדריכה אין הכוונה ל"העברת תוכן" בלבד. על המדריכה לשים דגש על "למידה חמה" (hot cognition) של המודרכת. כלומר, רגעים הכוללים עוררות רגשית גבוהה של המודרכת בעקבות עניין מוגבר המובילים להטמעה מיטבית של ההדרכה. בנוסף לכך, על המדריכה להקפיד על בירור רפלקטיבי ונרטיבי עם המודרכת לגבי הנושאים המדוברים.
- פעמים רבות המדריכה עשויה להישאב למענה סביב נושאים בוערים בלבד ("כיבוי שריפות"). על המדריכה למצוא איזון עדין ורגיש על מנת לשלב בין גמישות ומתן מענה לנושאים אלו לבין יישום תהליך למידה המשכי ורציף. יש לשים לב שעיקר ההדרכה מתמקדת בסוגיות שהוגדרו מראש ומשקפות תהליך מעמיק (תוך הקפדה על התייחסות למשימות שהוגדרו למנהלת/ לצוות בפגישת ההדרכה הקודמת) לצד התאמת ההדרכה למצב בשטח.



## מהם נושאי ההדרכה?

הדרכה במסגרות לגילי ינקות עוסקת במגוון רחב של נושאים.

הדרכה על פי הגישה האקולוגית מתייחסת לפעוט, לקבוצת הפעוטות, לקשרים בין הפעוט לבין המבוגרים המשמעותיים בחייו (משפחה וצוות המעון) ולקשרים שביניהם, לקהילה, לסביבה הפיזית, ועוד.

לעיתים נושאי ההדרכה מוגדרים מראש, אך יש מקרים רבים שבהם המדריכה נדרשת לגלות גמישות ולתת מענים לסוגיות לא מתוכננות העולות מהשטח. לצד החזקת והגדרת כוונות ומטרות ההדרכה שניסחה המדריכה, חשוב שהיא תיתן מקום גם לסוגיות ונושאים שמעסיקים את המודרכת, ואף תזמין אותה להביא אותם לשיח ההדרכתי. מודרכת הזוכה להתייחסות לצרכיה ולסוגיות שמעסיקות אותה, תחוש משמעות ורלוונטיות והמדריכה תזכה ליותר שיתוף פעולה ופניות לסוגיות שהמדריכה מעלה.

עיקרון המקושר למודל הדרכה כתייווך (ראה פרק מודל הדרכה בפרק ב')

נתייחס לנושאי ההדרכה השונים בהתאם לחלוקה שהוזכרה (הרחבה בפרק ה): לפי ההיבט החינוכי, התמיכתי והפיקוחי ומתוך התייחסות נפרדת להדרכת המחנכות-מטפלות ולהדרכת המנהלת.

## נושאים להדרכת המחנכות-מטפלות

**נושאים הקשורים להיבט החינוכי:** סעיף זה כולל את ליבת עבודת המחנכת-מטפלת, נושאים לדוגמה:

- אתיקה מקצועית: המחוייבות לקוד האתי בעבודת הצוות החינוכי טיפולי למען שלומם, שלומותם, בטיחותם והתפתחותם המיטבית בכלל תחומי ההתפתחות של התינוקות והפעוטות, הינו נושא הכרחי ומרכזי בתהליך ההדרכה

- נושאים התפתחותיים וקוריקולריים הנגזרים מהגישה התואמת התפתחות (Developmentally Appropriate Practice). לדוגמה: ציפיות התפתחותיות תואמות גיל בתחומי ההתפתחות השונים ותפקיד המחנכת בהתאם לציפיות אלו, בניית פעילויות המותאמות התפתחותית למאפייני הלמידה של פעוטות בגיל הרך, תפקיד המבוגר בפעילויות אלו (נוכחות כ"בסיס בטוח", תיווך, עידוד לעצמאות), משחק ומשחקיות, הגדרת סדר יום תואם, ועוד.

- התמודדות המחנכת-מטפלת עם קבוצת הפעוטות וכן עם פעוטות אינדיבידואליים ופעוטות מאתגרים בפרט. לדוגמה: בניית אקלים רגשי מיטבי בכיתה, התייחסות למאפייני אינטראקציה מיטיבה בין המחנכת-מטפלת לפעוט יחיד או לקבוצת פעוטות, התייחסות להבדלים אינדיבידואליים ולצרכים שונים של פעוטות, עריכת תצפיות על פעוטות ובמידת הצורך בניית תוכנית התערבות פרטנית בהתאם לצרכים. בנוסף לכך, תפקיד המחנכת-מטפלת מול קבוצת הפעוטות בתמיכה בהתפתחות כישורים חברתיים ומיטביים בגיל הרך.

- הקשר של המחנכת-מטפלת עם הורי הפעוטות בכיתה. לדוגמה: בניית אמון, בניית תשתית לשיתופי פעולה, מיומנויות תקשורת בשיח עם הורים.

- נושאים הקשורים לארגון הסביבה החינוכית במעון. לדוגמה: ארגון מרחבי המשחק, העשרת הזדמנויות למשחק ולמידה עבור הפעוטות.

**נושאים הקשורים להיבט התמיכתי:** בהיבט התמיכתי הכוונה בראש ובראשונה ליצירת מרחב, במסגרתו המדריכה מקשיבה למוזכרת בלב פתוח, בעיניים טובות, מכירה ומתקפת מחשבות ורגשות שעולות במהלך עבודתה של המוזכרת ומאפשרת ונטילציה. בנוסף – במסגרת ההיבט התמיכתי עולה העיסוק גם בנושאים הבאים:

- כיצד היא מצליחה לשמור על ויסות במצבים מאתגרים במיוחד – זיהוי האסטרטגיות אשר מסייעות לה להתמודד (למשל במפגש עם פעוט שהתנהגותו מאתגרת, בעת פעילות אשר מאתגרת אותה במיוחד).

- דרכים למניעת שחיקה.

- כיצד ניתן לייצר אקלים רגשי מיטבי ותחושת שייכות (הן בכיתה עבור הפעוטות והן במעון עבור עצמה וחברותיה לעבודה).

- כיצד ניתן לקיים תקשורת מקדמת עם הורה מאתגר.

- כיצד היא מתנהלת במערכות היחסים בין חברות הצוות בכיתה.

בהיבט זה, תפקידה של המדריכה לתמוך בהתמודדות של המחנכת-מטפלת עצמה, לשים דגש על מתן מקום לחוויותיה האישיות ולזהות יחד איתה מה עוזר לה במצבים אלו כדי להיטיב את תפקודה המקצועי (פעמים רבות, נושאים המשויכים לסעיף זה משלימים את הנושאים אשר עולים מתוך ההיבט החינוכי והפיקוחי).

**נושאים הקשורים להיבט הפיקוחי:** התייחסות לעבודה על פי נהלים וסטנדרטים מוגדרים, שמטרתם לשמור על איכות הטיפול הראויה במעון. אלו כוללים:

- נוהלי עבודה המוגדרים בחוק ובאגדן להפעלת מעונות יום. <https://meyda.education.gov.il/>

- [files/Bitachon/daycare-operating-instructions-booklet.pdf](https://files/Bitachon/daycare-operating-instructions-booklet.pdf)

- משוב שהתקבל ממפקחת המעון.

- סטנדרטים של איכות חינוך טיפול כפי שעולה מכלי הערכה פורמליים כגון 3 ITERS.

חשוב להדגיש, כי תפקידה של המדריכה בהיבט זה אינו אכיפתי. באחריותה לסייע למחנכות-מטפלות בהבנת הרציונל ובעיקר בחשיבה משותפת כיצד ניתן לעבוד לפי אותם הנהלים באופן שוטף ובפרט כאשר המחנכת-מטפלת מציגה קושי, למשל: המחנכת מטפלת מתקשה להנגיש לפעוטות את המשחקים באופן יום-יומי על גבי השידות, כפי שנדרש, ומעדיפה לשמור את כל המשחקים במחסן.

המדריכה מסייעת לה להבין את הרציונל המקצועי מדוע חשוב לאפשר לפעוטות בחירה ועצמאות ויחד הן בונות תוכנית עבודה כיצד ניתן להקנות הרגלים לפעוטות כאשר המשחקים מוצגים על השידות.

## ■ נושאים להדרכת המנהלת

**נושאים הקשורים להיבט החינוכי טיפולי:** מתוך תפקידה של המנהלת כמסייעת, מלווה ואחראית על הטמעת ההדרכה במעון, עליה לחוש ביטחון ושליטה בידע החינוכי-התפתחותי הרלוונטי לגיל הינקות. לאור זאת, כל הנושאים החינוכיים אשר פורטו בסעיף הקודם (הדרכת המחנכות-מטפלות) רלוונטיים גם להדרכת המנהלת. כמו כן, נדרשת היכרות של המנהלת עם סטנדרטים של איכות טיפול (היכרות עם התוכנית החינוכית התפתחותית ועם כלי הערכה כגון ITERS-3) לקידום המעון.

נוסף על אלו, בסעיף זה נכללים גם נושאים הקשורים למיומנויותיה המקצועיות של המנהלת: כישורי ניהול וארגון, אסרטיביות, הגדרת סדרי עדיפויות מקצועיים, מיומנויות תקשורת (עם הצוות והורים), מיומנויות ליישום ההדרכה, ועוד.

**נושאים הקשורים להיבט התמיכתי:** אלה קשורים בעיקר לניהול הצוות החינוכי-טיפולי במעון. הם מהווים חלק ניכר ומרכזי ביותר בעבודתה של המנהלת ומשפיעים באופן מובהק על האקלים הארגוני והרגשי במעון. על המדריכה להתייחס אליהם כחלק משמעותי מנושאי ההדרכה.

ניהול הצוות החינוכי-טיפולי במעון חייב להיות מושתת על יחסי אמון, תמיכה וכבוד הדדיים, המאפשרים אינטראקציה טובה כבסיס למסגרת חינוכית איכותית. יחסים אלו מהווים מודל חיובי לאיכות הקשר בין כל השוהים במסגרת החינוכית (מחנכות-מטפלות, הורים, פעוטות), תומכים במוטיבציה של הצוות ותורמים לאקלים רגשי חיובי. יחסים אלה משמעותיים ביותר לאיכות החינוך-טיפול במעון (רוזנטל, 2009).

נושאים הקשורים להיבט התמיכתי כוללים סוגיות, כגון: דרכים לבניית קשר תומך ומכבד של המנהלת עם צוות המחנכות-מטפלות, מתן דוגמה אישית של המנהלת, ניהול משברים וקונפליקטים בצוות באופן מכבד והוגן, עידוד תחושת השייכות של המחנכות-מטפלות למעון ולארגון, מתן גיבוי למחנכות-מטפלות מול דרישות ותלונות הורים, עידוד האוטונומיה שלהן בקבלת החלטות חינוכיות, סיוע בהתמודדות עם אתגרים חינוכיים שעולים לאורך היום (כניסה פיזית של המנהלת לעזרה בכיתות בעת הצורך), וכן יצירת מרחב ארגוני התומך בצרכים של המחנכות-מטפלות, למשל: שילוב הפסקות מובנות במהלך יום העבודה, יצירת מרחב פיזי מכבד למנוחה, בניית נורמות עבודה של עזרה וערבות הדדית המייצרות אקלים ארגוני חיובי ותומך, עידוד המחנכות-מטפלות להעלות שאלות, התלבטויות, שיתוף ברגשות, ועוד.

**נושאים הקשורים להיבט הפיקוח:** נושאים הקשורים לתפקיד המנהלת בהגדרת נוהלי העבודה במעון ותנאי העבודה של המחנכות-מטפלות. אלו כוללים: הקפדה על עבודת המחנכות-מטפלות על פי הנהלים המוגדרים, הגדרת תפקידים ברורה בין חברות הצוות, דאגה לתנאי העבודה של המחנכות-מטפלות (יום חופשי, הפסקות), נוכחות ובקרה שוטפת, יצירת סטינג מסודר במעון למפגשים מסוגים שונים, למשל: פגישות אישיות עם כל מחנכת-מטפלת, ישיבות צוות מסודרות, פגישות הדרכה עם המדריכה, פגישות הערכת צוות מספר פעמים בשנה, ועוד.

**שימי-לב!** גם בהדרכת המנהלת חשוב להדגיש, כי תפקידה של המדריכה הוא לא לאכוף או לפקח על תפקיד המנהלת, אלא לסייע לה, באמצעות חקירה רפלקטיבית משותפת להבין את מורכבות תפקידה ואת הדרך הטובה ביותר לבצעו. המדריכה והמנהלת מתבוננות יחד על האתגרים, מעבדות למה קשורים הקשיים שעולים, כיצד המנהלת תוכל להתגבר עליהם בצורה הטובה ביותר ומה מסייע לה (ראו כלי עבודה 1, 2, 3).

#### 4 | מערך ההדרכה (ה-setting)

הגדרת הסטינג בתהליך ההדרכה הוא תהליך חשוב וחיוני להצלחת ההדרכה במעון. בהגדרת זמן, תדירות, מקום, תנאים ומבנה קבוע, המדריכה מעבירה מסר על חשיבותה של ההדרכה ועל אופייה כתהליך מקצועי והמשכי, הכולל מסגרת מוגדרת. כמו כן, הבקשה לייצר זמן קבוע בנוכחות ופניות מלאה מייצרת תחושה מרגיעה עבור המודרכות ועבור המעון כולו. כדי לחדד מסר זה נדרשת גם המנהלת להיות שותפה להגדרת הסטינג מול המחנכות-מטפלות. בכך היא למעשה "מייצרת מקום" לתהליכי ההדרכה במעון הן ברמה הטכנית (מגדירה זמן ומקום שבו הצוות מתפנה לשיחה עם המדריכה) והן ברמה העקרונית-סמלית שבה מתייחסים להדרכה במעון כתהליך מקצועי ומשמעותי. הגדרת הסטינג מתואמת בתהליך החוזה, ראשית עם מנהלת המעון ולאחר מכן עם הצוות החינוכי-טיפולי. הסטינג כולל הן את ההדרכה תוך כדי העבודה (נוכחות המדריכה בכיתות) והן את פגישות ההדרכה הרפלקטיביות (האישיות/קבוצתיות), שהמדריכה מקיימת עם חברות הצוות החינוכי-טיפולי.



#### נוהל מס' 9 מערך ההדרכה:

- חוזה ההדרכה עם מנהלת המעון והמחנכות מטפלות יכלול הגדרה של מערך ההדרכה (ה-setting).
- ההדרכות עם המדריכה יתקיימו במעון באופן פרונטלי (לא בזום) ובמסגרת שעות עבודתן של חברות הצוות החינוכי-טיפולי.

#### פרקטיקה ודוגמאות

- עם הגדרת החוזה יוגדרו מראש התנאים הבאים המהווים את הסטינג ההדרכתית: זמנים, תדירויות, מיקום ומבנה ההדרכה.

- בתיאום זמני פגישות ההדרכה חשוב לבחור זמנים הנוחים למודרכות ומאפשרים להן פניות מרבית. אין לבחור זמנים שבהם מצופה מהמודרכות לבצע משימות אחרות במקביל (כגון השגחה על הפעוטות או ניקיון). במקרים רבים, כדי לאפשר למחנכות-מטפלות פניות מלאה על המנהלת לדאוג למחליפות בזמנים אלו.
- חשוב כי פגישות ההדרכה יתקיימו במיקום נעים ושקט, המאפשר פרטיות (בין אם מדובר בפגישות הדרכה אישיות או קבוצתיות).
- שינויים: הגדרה מראש של מקום, יום וזמן קבוע לביצוע ההדרכות תאפשר לצוות החינוכי-טיפול להיערך למפגשים מראש. אם יש שינויים בזמני ההדרכות, הצוות יקבל עליהם עדכון מראש (באופן דומה, אם הצוות מבקש לערוך שינויים, עליו לעדכן מראש את המדריכה).
- בהתייחסות אל מבנה ההדרכה: חשוב להתייחס הן להדרכה תוך כדי עבודה והן לפגישות ההדרכה הרפלקטיביות (פרטניות או קבוצתיות). מומלץ להגדיר מראש מה יהיה מבנה המפגשים, כיצד ייבחרו הנושאים להדרכה ומה יהיו דרכי העבודה.
- בזמני הדרכה תוך כדי עבודה המדריכה מבצעת תצפיות. אלה כוללות תצפיות על המתרחש בכיתה ("hands off"), על הפעילויות, על הילדים ועל האינטראקציות בכיתה; תצפיות משותפות של המדריכה יחד עם המודרכת, שאילת שאלות, הכוונה תוך כדי עשייה, התנסויות משותפות במגוון תחומים, שבהם המדריכה תומכת ומציבה פיגומים לעשיית המודרכות ("hands out"). ההדגמה (המודלינג) של המדריכה מתייחסת להתערבויות מתאימות במגוון מצבים המתעוררים בכיתה ("hands on") (Casper & Theilheimer, 2000).
- בזמני פגישות ההדרכה המדריכה נפגשת עם המודרכת באופן קבוע ובסביבה נעימה, המאפשרת להן פניות לשיח מעמיק. במהלך המפגש המדריכה והמודרכת מקיימות חקירה רפלקטיבית משותפת הנוגעת להתנהלותה של המודרכת במגוון מצבים ולפי הנושאים שעלו.
- הגדרת הסטינג קשורה ישירות בשאלת חלוקת משאבי ההדרכה המוגדרת במהלך תהליך המיפוי (לפירוט ראו פרק ו סעיף 6). בכלי עבודה 4 מתוארות מספר הצעות לתכנון יום הדרכה במעון בן שלוש כיתות.

## 5 | תכנון, תיעוד ומעקב אחר ההדרכה

כדי לקדם את המעון, על המדריכה לפעול בהתאם לתוכנית שנקבעה ולמטרות שהוגדרו בשלב מיפוי המעון ולבצע מעקב אחר תהליכי ההדרכה שהיא מבצעת. עם זאת, חשוב לציין שבמקרים רבים קיים פער גדול בין המצוי לבין הרצוי והמדריכה נדרשת להפגין גמישות ולספק מענים לסוגיות לא מתוכננות, שלא תמיד תואמות את המטרות שהוגדרו מראש. פער זה עלול להשפיע על יכולתה של המדריכה לחולל שינוי לאורך זמן ולגרום לתסכול ולקושי. כדי להיטיב ולדייק את הדרכתה, המדריכה נדרשת למצוא את האיזון הנכון בין מתן מענה לסוגיות "בוערות" ולא מתוכננות לבין המטרות שהוגדרו מראש. תכנון ומעקב שוטף וביצוע הערכות ביניים תקופתיות יאפשרו למדריכה להתבונן על עבודתה, להימנע מהישאבות לדפוסים של "כיבוי שריפות" בלבד ובמידת הצורך לערוך חשיבה מחודשת של התהליכים המתקיימים כדי להעריך האם יש צורך בשינויים או בהגדרה מחודשת של המטרות.



### נוהל מס' 10

**תכנון שנתי:** על המדריכה לעבוד לאורך השנה בהתאם למשימות ההדרכה בראיה שנתית ולהתאים את תהליך ההדרכה האינדיבידואלי של כל מעון למשימות אלו. עבודה בצמוד למשימות ההדרכה השנתיות תתאפשר בהנחה וקיימות במעון התשתיות הבסיסיות כמתואר בפרק ג' של אוגדן זה.

### פרקטיקה ודוגמאות

- תכנון שנתי: כל תהליך הדרכתי מורכב ממספר שלבים קבועים (מיפוי צרכים, קביעת מטרות, עבודה לקראת השגת המטרות, הערכת ביניים, הגדרת מטרות מחודשת, סיכום). תכנון שנת ההדרכה יכול לסייע למדריכה במעקב אחר שלבים אלו ובהתבוננות על רצף התהליכים שהיא מבצעת במעון. להלן דוגמה לתכנון שנתי אשר ניתן להיעזר בו.

אוגוסט	יוני - יולי	מרץ - מאי	ינואר - פבר	נוב - דצמ	ספט - אוק
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ליוני המנהלת בתכנון השנה הבאה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תחילת תהליך סיכום השנה.</li> <li>• הערכת תהליך ההדרכה מול צוות המעון.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• המשך יישום תוכנית ההדרכה בפועל.</li> <li>• זיהוי והתייחסות לגורמי שחיקה בקרב הצוות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• יישום תוכנית ההדרכה בפועל.</li> <li>• זיהוי גורמים מקדמים ומעכבים.</li> <li>• עצירה, הערכת ביניים ועדכון החוזה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• המשך תהליך איסוף המידע, תצפיות, מיפוי וזיהוי צרכים (היעזרות בכלי הערכה מקצועיים העומדים לרשותה וכן בדו"ח הפיקוח)</li> <li>• עדכון חוזה ההדרכה והשלמתו.</li> <li>• הגדרת מטרות והחלטה על חלוקת משאבי ההדרכה, בניית תכנית ההדרכה.</li> <li>• התחלת היישום.</li> <li>• בניית מערך ההדרכה (יעדי ההדרכה האישית, קבוצתית, מעונית, מנהלת).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• היכרות וביסוס אמון של המדריכה עם צוות המעון</li> <li>• תחילת תהליך המיפוי: איסוף מידע, הערכת אקלים ארגוני, ראיונות אישיים, קבוצתיים, תצפיות.</li> <li>• בניית חוזה ההדרכה והגדרת הסטינג</li> <li>• יצירת ממשקי עבודה עם הגורמים המקצועיים הרלוונטיים</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ליוני בהיערכות לקראת פתיחת השנה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• רפלקציה לקראת השנה הבאה.</li> </ul>				

### ■ תיעוד ודיווח

תיעוד הוא כלי להתבוננות רפלקטיבית וליצירת דיאלוג מתמשך בין שותפים שונים אודות התהליכים המתרחשים במעון בעת הדרכה. תהליך התיעוד מאפשר שיח הדדי ומעמיק בין השותפים השונים (ולא יידוע בלבד). לתיעוד מטרות אחדות ולכן מומלץ לעשות שימוש במספר כלים התואמים את המטרות השונות.



### נוהל מס' 11

**תיעוד ודיווח:** על המדריכה לתעד בכתב כל ביקור במעון תוך שימוש בדו"ח הדרכה כמפורט בכלי עבודה מס' 11. התיעוד שנשאר במעון מיועד לגורמים מקצועיים רלוונטיים (מפקחת וכו') ומנוסח באופן תמציתי ביחס לנושאים העיקריים שעלו בהדרכה. זאת לעומת תיעוד מפורט שמצופה מכל אחד מהשותפים לכתוב עבור עצמו. יש לתייק את דו"חות ההדרכה בתיק המעון בחדר המנהלת באופן חסוי.

### דוגמאות ופרקטיקה

○ **דוח הדרכה:** דוח מסכם עבור הגורמים הממונים והגופים השותפים לעשייה במעון. התיעוד הוא הדרך לבצע מעקב אחר תהליכי ההדרכה במעון, ללמוד במה המדריכה מתמקדת בתקופה זו ולהתבונן על התהליך. לצורך זה על המדריכה למלא דוח הדרכה בסיום כל יום הדרכה במעון (ראו דוגמה בכלי

עבודה 11) אשר מיועד לשותפים השונים (למשל: מנהלת המעון, מפקחת המשרד, ארגון מפעיל, תוכניות שונות המתקיימות במעון).

○ **סיכום עבור הצוות החינוכי- טיפולי המודרך:** תיעוד ההדרכות הוא כלי מקצועי המסייע לצוות בתהליכי הלמידה המקצועית עם המדריכה ובהטמעת ההדרכה. מומלץ כי לכל מודרכת (או לכל קבוצת מודרכות/ צוות של כיתה מסוימת/ מנהלת) תהיה "מחברת הדרכה", שבה היא תכתוב לעצמה את סיכומי הפגישות, החלטות שהתקבלו ומשימות להמשך השבוע. תיעוד זה, אשר המודרכת מובילה בעצמה, מאפשר לה לקחת אחריות על תהליכי ההדרכה וההחלטות המתקבלות. בתוך המחברת המודרכת יכולה לתעד גם תצפיות שעשתה לאורך השבוע, מחשבות ותובנות רפלקטיביות שעלו, ועוד. עם תחילת ההדרכה, באחריות המדריכה לדאוג כי יירכשו מחברות/קלסרים לכל כיתה או לכל מודרכת, לעודד את השימוש בהם והטמעתם ככלי ללמידה וליישום בשטח.

○ **סיכום עבור המדריכה עצמה:** תיעוד רפלקטיבי של תהליך ההדרכה מסייע למדריכה לחדד ולדייק את עבודתה ולהתבונן על התהליכים המתרחשים במעון באופן מקצועי, המאפשר גם לה לצמוח ולהתפתח. מומלץ כי גם המדריכה תחזיק מחברת אישית לכל מעון אשר תשמש אותה באופן שוטף לכתיבה רפלקטיבית על אודות התהליכים שהיא מקיימת במעון (דוגמה לשאלות רפלקטיביות אשר ניתן להיעזר בהן בכתיבה זו ראו כלי עבודה 5).

### ■ הערכת ביניים, קביעת מטרות מחודשת והערכה מסכמת

תהליך ההדרכה במעון כפרופסיה וככזה הנשען על סטנדרטים מקצועיים מבוססי ידע תאורטי ומיומנויות פרקטיות מובחנות, כולל בתוכו גם תהליך מבוקר של הערכה ובקרה מקצועית על העשייה. ההערכה משמשת למדריכה הזדמנות לבחינת תהליך ההדרכה, סגנון ההדרכה, ההתפתחות המקצועית של המודרכות והתקדמותן לקראת המטרות שנקבעו. ההערכה זו היא גם הזדמנות שבה המודרכת יכולה לתת משוב למדריכה ולהעריך את שביעות רצונה מההדרכה (Kadushin & Harkness, 2022). מפגשי הערכה פורמלית מתקיימים באמצע השנה (הערכת אמצע) ובסוף השנה (הערכת מסכמת) וקודם להם תהליך שוטף והדדי של מתן משוב וקבלת משוב בפגישות ההדרכה הסדירות. בדרך כלל, המשוב שניתן בפגישת הדרכה רגילה נתפס כמקדם למידה ומשמש אמצעי ראשון במעלה לשמירת ערוצי תקשורת פתוחים בין המדריכה למודרכת. בפגישת ההערכה הפורמלית עלולה להצטמצם תחושת השותפות ובוטל יותר הפער ביחסי הכוחות בין המדריכה למודרכת. עצם הידיעה שמתקיימת הערכה עלולה ליצור אי-נוחות ולעורר מתח ביחסי ההדרכה, שכן המודרכת עלולה לחוש מאוימת לנוכח המרכיב השיפוטי הקיים בהערכה. עם זאת, כאשר ההערכה נעשית בדרך מקצועית, היא עשויה להיות אמצעי בעל ערך ללמידה ולהתפתחות, הן של המודרכת והן של



המדריכה. התנאי להצלחה בביצוע ההערכה הוא הסכמה הדדית ובהירות לגבי מטרות ההערכה, הציפיות והנושאים שעליהם המודרכת מוערכת ושהמשוב של המדריכה יהיה מבוסס על עובדות. יחסי אמון בין המדריכה למודרכת הם משמעותיים ביותר להצלחת תהליך ההערכה. הערכה המעבירה מסר ביקורתי, שיפוטי או עמום, שאינו מבוסס על עובדות, מגבירה את תחושת חוסר הביטחון של המודרכת ומהווה מכשול בפני למידה והתפתחות.

בתכנון מפגש ההערכה, מומלץ להתייחס לבדיקת מטרות ונושאי ההדרכה שסוכמו בחוזה ההתחלתי והמתמשך שנערך עם המנהלת והצוות בתחילת השנה. ככל שההערכה מתנהלת כחלק שגרתי וקבוע של ההדרכה, היא מסייעת להפחית את החרדה. כאשר מגיע זמנה של ההערכה המסכמת היא לא תבוא כהפתעה למודרכת (זילברמן ואח', 1995. לקריאה נוספת ראו: צור, 2014, עמ' 113).

להערכה שותפות המדריכה והמודרכת (מחנכת-מטפלת ומנהלת) והיא מתמקדת בשלושה מוקדים:

- הערכה עצמית רפלקטיבית של המודרכת ושל המדריכה.
- הערכה של המודרכת על ידי המדריכה, המתייחסת לנושאי ההדרכה שסוכמו בחוזה ההתחלתי, ו/או נושאים נוספים שעלו תוך כדי תהליך ההדרכה, וכן להערכת תהליך ההדרכה עצמו: המחויבות להדרכה, השימוש בהדרכה, היחסים עם המדריכה וכדומה.
- הערכה של המדריכה על ידי המודרכת.

חשוב לזכור, כי קיימות שיטות הערכה שונות, המבוססות על גישות תאורטיות או על גישות בהדרכה. למשל, הערכה בגישה מדעית, מדגישה בדיקת מדדים מדידים על בסיס כלי הערכה מדעיים, הבודקים איכות חינוך-טיפול, כגון ITERS-3 ו/או CLASS. זאת לעומת גישות נטורליסטיות, הכוללות הערכה המדגישה חקירה נרטיבית או חקירה עצמית רפלקטיבית.

גישה אינטגרטיבית להדרכה משלבת בין הגישות הנ"ל ועושה שימוש הן בכלים מובנים להערכה והן בדיאלוג פתוח בין המדריכה למודרכת (ראו כלי עבודה 6).



### נוהל מס' 12 תהליך הערכה וסיכום:

- יש לקיים מפגשי הערכה וסיכום פורמליים בשני מועדים בשנה: הראשון באמצע השנה (הערכת ביניים או הערכה מעצבת) והשני בסוף השנה (הערכה מסכמת).
- בשני מועדי ההערכה, הן בהערכת ביניים והן בהערכה מסכמת, יש לקיים בנפרד מפגש הערכה מול מנהלת המעון ומפגש הערכה מול המחנכת-מטפלת המודרכת. יש לתאם מראש את מפגשי ההערכה, כולל הסבר והכנה.
- מפגש ההערכה עם המחנכת-מטפלת יכול להתקיים מול מחנכת מודרכת באופן פרטי ו/או מול קבוצת מחנכות בכיתה, במפגש קבוצתי, בהתאם למודל שבו התקיימה ההדרכה.

## פרקטיקה ודוגמאות

- מפגש הערכת ביניים (הערכה מעצבת) יתקיים באמצע השנה ומטרתו לבחון/לחדש את חוזה ההדרכה ולהגדיר מחדש את המטרות. במסגרת הערכה זו ניתנת הזדמנות לבדוק ולבחון האם המטרות היו רחוקות או קשות מדי להשגה או האם השתנו הנסיבות בכיתה או במעון ויש לתת מענה לצרכים אחרים חשובים יותר.
  - מפגש הערכה מסכמת יתקיים בסיומה של שנת הפעילות במעון. הערכה זו בודקת את ההישגים יחסית למטרות המקובלות ומוסכמות של איכות הטיפול ומתייחסת להיקף התפקיד כולו (מחנכת-מטפלת או מנהלת). במובן זה, הערכה מסכמת מקיפה יותר מהערכת ביניים, שמתייחסת לנושאים ייחודיים או לבעיות מסוימות.
  - תכנון מפגשי הערכה מראש: יש לתכנן מראש את מפגשי הערכה ולבדוק באיזו מידה יכול להתקיים שיח פתוח סביב סוגיות או נושאים, כולל עידוד לרפלקציה של המודרכת. זאת לצד בחינת המתייחסות למדדים אובייקטיביים של שינוי, למשל, אם נקבעו מטרות הדרכה המתייחסות לשינוי הנדרש בדוח פיקוח או לממצאי מדד ה-ITERS.
  - מומלץ לכלול במפגשי ההערכה חלק שבו המודרכת מעריכה את עצמה ואת תהליך ההדרכה (ראו כלי עבודה 6).
  - מאפייני הערכה מיטיבה ומקדמת
    - נושאי ההערכה מוסכמים על שני הצדדים מראש, בחוזה ההדרכה.
    - ההערכה מתקיימת כתהליך הדדי ומעודדת חקירה.
    - מועדי ההערכה ידועים מראש ומוקצה זמן לתהליך שיאפשר למודרכת לעבד את מה ששמעה ולהגיב.
    - המקום שבו מתבצעת ההערכה, כמו כל מפגש הדרכה, מאפשר שמירה על פרטיות וחיסיון השיחה.
    - ההערכה אמורה להיות מבוססת על תיאורי התנהגויות ולא על אמירות כלליות.
- לדוגמא "מספר פעמים כשצפיתי בזמן הפעילות... לקחת תינוקות (למשל את רינה ויוסי) משטיח הפעילות בכיתה לפינת הספר מבלי להכינם מראש למעבר"... לעומת משפט מכליל, כגון: "לא מעבירים תינוקות/פעוטות ממקום למקום מבלי לומר להם ולהכינם מראש". בהמשך השיחה המדריכה מעודדת חקירה משותפת של הנושא: "האם את זוכרת מה היו השיקולים שלך?" "חשוב לי לשמוע מה דעתך על מה שנאמר" וכדומה.

## ענני מושג

### למידה "חמה"

(hot cognition)

רגעים הכוללים עוררות רגשית גבוהה של המודרכת בעקבות עניין מוגבר המובילים להטמעה מיטבית של ההדרכה.

### סטינג

מושג זה מתאר את מערך ההדרכה הכולל את המרחב הפיזי, זמני הפגישות, אופי הפגישות, המקום והכללים אשר מעצבים את מהות הקשר בין המדריכה למודרכת.

### הצטרפות והובלה

על מנת לבסס קשרי אמון וקירבה, לקדם שיתוף פעולה ונכונות לשינוי מצד המודרכת עלינו קודם כל להצטרף אליהן, להיכנס לתוך העולם של המודרכת ולהעביר מסר "אני איתך". להיפגש ממקום של סקרנות ועניין, להיות קשובות ואמפתיות. לנסות להבין את נקודת מבטן, את העמדות והרגשות שהן חוות בעבודתן. בשלב הבא תהיה נכונות רבה יותר מצד המודרכת להצטרף אלינו ולהסכים להובלה שלנו.

### כוונה והדדיות בהדרכה

המונח כוונה מתייחס לניסיון מודע של המדריכה והמודרכת למקד, לכוון מטרות, נושאים ומיומנויות שהן מאמינות שיתרמו להתמקצעות של המודרכת ושיפור האיכות טיפול חינוך במעון. ההדדיות תתבטא ביכולתה של המדריכה להתחבר לנושאים וסוגיות המעסיקות את המודרכת בזמן המפגש. חשיבות רבה ל"פינג פונג" התקשורתי. כשהמודרכת זוכה להדדיות של המדריכה, או שהמדריכה הדדית ליוזמות, נושאים וסוגיות המעסיקות את המודרכת - הסיכוי לקיים אינטראקציה איכותית גדלה



גבולות ההדרכה  
החינוכית  
מה כוללת ההדרכה?



עבודת המדריכה משלבת בין שלוש פונקציות המשלימות זו את זו ( Kadushin & Harkness אצל צור, 2014):

- **הפונקציה התמיכתית** | מטרתה בניית מערכת יחסים בין מדריכה למודרכת, שתאפשר היכרות מעמיקה, הפחתת מתחים וקיום אווירה התומכת בלמידה.
- **הפונקציה החינוכית** | מטרתה התמקדות בלמידה המקצועית של המודרכת, ברכישת ידע ובמיומנות מקצועית.
- **הפונקציה הפיקוחית** | מטרתה שמירה על סטנדרטים גבוהים של עבודה במעון ובהתאם לנהלי המשרד.

**שימו לב!** בהתייחסות אל הפונקציה הפיקוחית בהדרכה אין הכוונה לתפקיד המפקח/ת (לפירוט בנושא הגבולות שבין הדרכה לפיקוח ראו דוגמאות המובאות בהמשך פרק זה).

לעיתים קרובות, שמירה על איזון בין שלוש הפונקציות הללו מאתגרת את עבודת המדריכה ומשתנה בהתאם למאפייני המדריכה, המודרכת, המעון וההקשר הרחב. לא פעם, במהלך עבודתה השוטפת, המדריכה נתקלת בהתלבטות כיצד לשלב את שלוש הפונקציות הללו באופן היעיל ביותר ומהם למעשה גבולות ההדרכה במעון. במקרים מסוימים, יחסי ההדרכה הנבנים עם הדמויות השונות והעיסוק בפונקציות אלו עלולים "לגלוש" לתחומים מקבילים, לבלבל ואף לפגוע בתהליכי ההדרכה המקצועיים. כדי להימנע ככל האפשר ממצבים אלו של "גלישה" ובלבול חשוב כי המדריכה:

- 1 | תערוך חוזה מקצועי מקדים עם כלל בעלי התפקידים הרלוונטיים ועם מפקחת על המעונות של משרד החינוך, אשר במהלכו יוגדרו מטרות ההדרכה מול כל דמות וגבולותיה המקצועיים (לפירוט בנושא החוזה ראו פרק ו' – כיצד מתחילים).
- 2 | תשמור תמיד על מיקוד במטרותיה המקצועיות לקידום המעון.
- 3 | תיעזר בהנחיה (סופרוויז'ן) מקצועית שוטפת ובקבוצת עמיתות מקצועית אשר יסייעו לה לזהות ולהתמודד עם הדפוסים המקצועיים שלה כמדריכה, העלולים להשפיע על התמודדותה עם אתגרים הקשורים להגדרת גבולות בהדרכה (להעמקה, מומלץ לעיין בשאלון לזיהוי עצמי של מחסומים בהדרכה: צור, 2014, עמ' 215-217).

## 1 | הגבול שבין הדרכה חינוכית לטיפול

הדרכה על פי המודל האינטגרטיבי, המבוסס על התבוננות רפלקטיבית וממוקד במערכות יחסים, נותנת מקום משמעותי לפונקציה התמיכתית ומזמינה את המודרכות לשתף בתכנים אישיים, לחלוק בתחושות העולות תוך כדי עבודתן ובמערכות היחסים שלהן עם התינוקות והפעוטות ובכלל. לא פעם, העיסוק בתכנים אלו מוביל את המדריכה להתלבטויות בנוגע לתכנים שעולים בהדרכה ולהגדרת הגבולות שבין הדרכה לטיפול.

במקרים רבים נוצר קשר רגשי משמעותי בין המדריכה למודרכת. המדריכה משקיעה בבניית האמון ובעידוד פתיחות, אותנטיות ונכונות לחקירה עצמית ונחשפת לעיתים לסיפורים אישיים ולהתלבטויות רגשיות של המודרכת. בנוסף לכך, יש מדריכות אשר נוטות לגלוש לכיוון הטיפולי (מתוך נטייתן האישית-מקצועית או מתוך הקושי שלהן להפעיל סמכות) ויש גם מודרכות או מצבים מסוימים העלולים להוביל לכיוון הטיפולי (ראו: צור, 2014, 205-203).

חשוב שהמדריכה תהיה מודעת לנטיותיה ולאיתגריה ותזכור תמיד כי מטרתה לפני הכול היא קידום המעון באמצעות קידום התפתחותן המקצועית ועבודתן של המודרכות עם הפעוטות.



### נוהל מס' 13

המדריכה תייצר **מערכת יחסים מקצועית** (שאינה חברית) /

טיפולית) עם הצוות החינוכי טיפולי. מוסכם כי המוקד בהדרכה הינו קידום איכות המעון

על המדריכה לזכור תמיד כי עליה להיות ממוקדת בקידומן המקצועי של המודרכות וכי על תהליך ההדרכה שהיא מובילה לקדם תהליכי חקירה וצמיחה מקצועיים.

### פרקטיקה ודוגמאות (מבוסס על צור, 2014)

- עם כניסתה למעון על המדריכה לערוך חוזה הדרכה עם המודרכות ובו:
  - הגדרה מראש של מטרות ההדרכה ומבנה ההדרכה (לפירוט, ראו פרק ו- כיצד מתחילים?).
  - התייחסות למרכיב החיסיון (מתי יועבר מידע לגורמים נוספים ולמי).
  - התייחסות למרכיב ההערכה (כיצד תבוצע ומה תכלול) ובכך להעביר מסר על אודות יחסי עבודה מקצועיים ולא טיפוליים ו/או אישיים.
- לאורך שנת ההדרכה חשוב כי המדריכה תבצע הערכה על עבודתה המקצועית של המודרכת (לפירוט ראו פרק ד' מעקב, תיעוד והערכה).
- חשוב כי המדריכה תיעזר בקבוצת עמיתות ו/או בהנחיה מקצועית כדי לזהות דפוסים מקצועיים שלה כמדריכה העלולים להשפיע על התמודדותה עם אתגרים הקשורים להגדרת גבולות בהדרכה.

- מצבים שבהם חל בלבול בין מצבי הדרכה לטיפול מלווים לעיתים בקושי של המדריכה להפעיל סמכות ובהם נפוצים ביותר "משחקים" בין המודרכת למדריכה. "משחק" הוא דפוס התנהגות המשמש כהסתגלות הגנתית לאיום ולחרדה. הוא אינו פותר את הקושי אלא מאפשר למעשה להימנע מהתמודדות אתו ובכך עלול לפגוע ביכולת המדריכה להוביל שינוי (צור, 2014).

## לדוגמה

מדריכה מתרשמת לאורך זמן כי באחת מכיתות המעון אין פעילות חינוכית מספקת לאורך היום ורוב הזמן הפעוטות משוטטים ללא מטרה ונמצאים במצוקה. בפגישת ההדרכה עם מובילת הכיתה, המדריכה מעלה בעדינות את הנושא ומבקשת להתמקד בתכנון סדר היום ובפעילויות חינוכיות. בתגובה, המחנכת-מטפלת אומרת עד כמה קשה לצוות לייצר פעילויות מתאימות לקבוצה של 33 פעוטות, שהתקן פשוט לא אפשרי ובנוסף כארבעה חודשים הן עובדות ללא הפסקות כלל (ולעיתים גם ללא ימים חופשיים) בגלל מחסור במחליפות. המחנכת-מטפלת מציינת, שהצוות לא מצליח להחזיק מעמד בעומס הקיים ולכן כרגע חברות הצוות רק משגיחות על הפעוטות ולא פנויות לתכנון פעילויות חינוכיות טיפוליות "מורכבות" יותר. היא מוסיפה ומשתפת את המדריכה, שמצבו הרפואי של בעלה מידרדר בתקופה האחרונה והיא כל הזמן מוטרדת ומודאגת בעיקר מהשאלה אם תימצא עבורה מחליפה לשבוע הבא כדי שהיא תוכל ללוות את בעלה לבדיקות רפואיות חשובות.

המדריכה מוצאת עצמה מתלבטת מאוד. היא רוצה לתת מקום למצוקה הרבה שאותה מעלה המודרכת ולאפשר לה מרחב שבו תוכל להעלות את כל התחושות והקשיים שהיא חווה. לצד זאת, היא מבינה כי היא עלולה לגלוש לתחום הטיפולי.

## ההתנהלות המוצעת

המדריכה מחליטה כי עליה לשנות את תוכניותיה ולתת יותר מקום לתמיכה, לאמפתיה ולהקשבה למודרכת בפגישה זו. היא מקשיבה בעניין לקשיים שהמטפלת-מחנכת מתארת לגבי ההתמודדות עם בעלה והעומס הרב שהן חוות בכיתה ומסייעת למטפלת-מחנכת להתנסות באסטרטגיות לוויות עצמי שעשויות לסייע לה כאשר היא נמצאת במצבי מצוקה (נשימות, היעזרות בעמיתות). בנוסף לכך, הן חושבות יחד כיצד תוכל המחנכת-מטפלת לשוחח עם מנהלת המעון על המצוקה הגדולה בכוח אדם ולהעלות מולה את הצורך בתוספת כוח אדם, בעיקר לאור האתגרים שאיתם הצוות מתמודד ומצבו הרפואי של בעלה בתקופה האחרונה. עם זאת, המדריכה מבקשת מהמודרכת שביחד ינסו לחשוב על פעילות אחת (בלבד), שהצוות יכול להתחיל ליזום במהלך השבוע הקרוב, תוך הסבר על החשיבות החינוכית ומתוך



הבנה שפעילויות מובנות יספקו שגרה חינוכית שתטיב עם התינוקות-פעוטות וייקלו גם על הצוות. המחנכת-מטפלת מתלבטת האם לבחור בפעילות יצירה יומית או בהקראה יומית של סיפור ויחד הן מחליטות כי יהיה קל יותר להתחיל בפעילות של הקראת סיפור. בנוסף לכך, הן משוחחות על חשיבות העבודה בקבוצות קטנות ועל דרכים שבהן ניתן לחלק את הכיתה אשר יתנו מענה מותאם יותר לילדי הכיתה ובמקביל יקלו על עבודתן של המחנכות-מטפלות. הן מסכמות שבשבוע הבא המטפלת-מחנכת תשתף את המדריכה איך היה והן יחשבו האם יש צורך בעריכת שינויים או שניתן להוסיף פעילות נוספת לסדר היום.

## 2 | הגבול שבין הדרכה חינוכית לפיקוח

בניגוד לדפוס הקודם, יש מדריכות אשר נוטות להתמקד בפונקציה הפיקוחית על חשבון עיסוק בפונקציה החינוכית-תמיכתית ולעיתים עלולות למצוא עצמן בעבודת פיקוח במקום בהדרכה ובשימת דגש מוגבר על אכיפת נהלים. במקרים אלו, תהליכי ההדרכה נפגעים באופן משמעותי, כמו גם התמיכה וההתמקצעות של המטפלות-מחנכות במעון וזאת על אף שקיימת מדריכה במעון.

קיימים גם מקרים שבהם המדריכה מחזיקה בסמכויות נוספות (כגון היכולת להשפיע על תנאי העסקת המחנכות-מטפלות או לפטר אותן בעת הצורך) אשר מבלבלות עוד יותר את הגדרות התפקידים וטשטוש הגבולות בין תפקיד המדריכה לתפקיד הפיקוח.

בהקשר זה, חשוב להבחין בין תפקידה של מפקחת על מעונות היום של משרד החינוך האחראית על יישום נהלי איכות חינוך טיפול לקידום המעון לבין תפקידה של המפקחת הארגונית (אם קיימת והמגיעה מתוך הארגון עצמו). על אף השונות המשמעותית בין שני תפקידים אלו, בשני המקרים, עשויה המדריכה לגלוש לתחומים הפיקוחיים אשר יקשו עליה לבצע את תפקידה ההדרכתי באופן מאוזן ומקצועי.

## לוח 1: ההבדלים בין תפקיד מפקחת משרד החינוך לתפקיד המדריכה **במעון**

המדריכה	מפקחת על מעונות היום של משרד החינוך
	<b>מטרה</b> קידום המעון ושיפור איכות החינוך-טיפול המוענקת לתינוקות ולפעוטות
סמכות מקצועית ומתוקף החוק ותקנותיו	<b>סמכות ואחריות</b> סמכות רגולטורית מקצועית
<b>עבודה מול</b> מנהלת המעון וכלל צוות המחנכות- מטפלות	<b>מדריכה חינוכית ומנהלת המעון</b>
<b>דרכי העבודה</b> הובלת תהליך הדרכה מתמשך וסטינג קבוע ליישום עבודה מיטבית ולקידום איכות חינוך טיפול במעון.	<b>דרכי העבודה</b> תצפית ועריכת דוח פיקוח בעקבותיה בנקודת זמן נתונה ומתן תמונה מיטבית ומפורטת לקידום המעון
<p>(1) הגדרת תכנית ההדרכה ותהליכי השינוי הנדרשים בתחום החינוך-טיפול במעון בשיתוף עם צוות המעון.</p> <p>(2) הגדרת סדרי העדיפויות של יעדי ההדרכה.</p> <p>(3) ליווי תהליכי השינוי והטמעתם בשטח עד ליישום.</p>	<b>פרקטיקה</b> הערכה חיצונית הכוללת: (1) ביקור פיקוח ומתן משוב (בכתב ובעל-פה), הכולל נקודות לשימור, לשיפור ולשינוי. (2) מעקב אחר הנושאים שעלו ואחר ביצוע השינויים הנדרשים בהתאם למשוב שניתן.
<b>תדירות הביקורים במעון</b> ליווי והדרכה קבועה, תהליכית ורציפה (בתדירות של לפחות אחת לשבועיים). המינימום הנדרש על פי החוק הינו 4 שעות ותוספת שעה וחצי לכל כיתה מעל 3 כיתות. מומלץ להוסיף שעות הדרכה (מיני- מום 10 שעות למעון בן 3 כיתות- כפי שהומלץ בספרות המקצועית) וככל שניתן יותר לקידום איכות החינוך טיפול במעון.	<b>תדירות הביקורים במעון</b> ביקורי פיקוח ובין הביקורים קשר רציף (טלפוני/דוא"ל) עם המנהלת
מקיפה ומעמיקה יותר, בהתאמה לתדירות היקף ההדרכה במעון (עקב התדירות והתשתית הנדרשת שתוארה בפרק ג)	<b>רמת ההיכרות</b> הערכת תמונת מצב של המעון בביקור
קשר רציף עם מפקחת משרד החינוך	<b>תדירות הממשקים זו עם זו</b> קשר רציף עם מדריכת המעון

## כלים מקצועיים

נהלי המשרד, חוק ותקנות  
כלי הערכת מעון מתוקפים  
באמצעות ITERS-3

שימוש במיומנויות הדרכה, מיומנויות  
השיחה המקצועית, ותיעוד תהליכי  
ההדרכה כמפורט במסמך זה וכן  
ב"מסע ההדרכה" (צור, 2014). כלים  
מקצועיים לתהליך המיפוי ואיסוף  
המידע- באמצעות כלי להערכת איכות  
המעון- ITERS-3 המפורטים בפרק ו'  
במסמך זה.



## נוהל מס' 14

נדרש להקפיד על **גבולות תפקיד המדריכה** ותיאום ציפיות  
ברור בין המדריכה למפקחת מבחינת הגדרת התפקיד וממשקי העבודה הסדורים  
בניהן.

## פרקטיקה ודוגמאות

- עם כניסתה למעון, על המדריכה לקיים פגישת עבודה עם מפקחת המעון מטעם משרד החינוך ולערוך עימה חוזה, הכולל הגדרת תפקידים ותיאום ציפיות מוסדר (לפירוט ראו פרק ו' בנושא חוזה). עבודה משותפת של מפקחת ומדריכה הינה משמעותית ביותר לקידום המעון ושיפור איכות החינוך-טיפול המתקיימת בו ועל כן חשוב ביותר כי הן יעבדו בהגדרות תפקידים מסודרת, בשותפות ובאופן מתואם.
- במצבים הדורשים מהמדריכה התייחסות פיקוחית לנהלים, עליה להדגיש לצידם את המרכיבים התמיכתיים והחינוכיים ולאזן ביניהם. על המדריכה לזכור, כי עבודתה צריכה להיות מבוססת על בניית תשתית של יחסי אמון ומערכת יחסים בטוחה ומיטיבה עם המודרכות אשר תאפשר להן בסיס בטוח לחקירה עצמית ולהתפתחות מקצועית (ראו דוגמה להלן).
- במקרים של ליקויים/התנהלות לקויה במעון, אשר מחייבים תיקון, באחריות המדריכה לקיים קשר עם המפקחת למטרת עדכון, וזאת בידיעת המנהלת והצוות. במקרים בהם אין שיתוף פעולה, של מפעיל המעון לתיקונם, המפקחת תפעל בהתאם לחוק הפיקוח ותבצע הליך אכיפה נדרש. ראה "קווים אדומים" (עמ' 76).
- היעזרות בקבוצת עמיתות ו/או בהנחיה מקצועית (סופרוויז'ן) חשובה ביותר כדי לסייע למדריכה להתמודד עם הנושא של הגדרת גבולות בהדרכה.

\* חשוב לדעת - לעיתים, בשטח, אנו פוגשים בתפקיד של פיקוח פנימי (מפקחת ארגונית). ראוי לציין, כי פונקציה זו אינה נדרשת מבחינת המשרד. אך אם הארגון המפעיל בוחר בה, יש להגדיר את תחומי האחריות של כל אחת מהפונקציות באופן שבו יתאפשר למדריכה להתרכז בתפקידה ההדרכתי תוך התייחסות מאוזנת לצורכי השטח וללא גלישה לעיסוק יתר בנהלים ארגוניים ובפיקוח ארגוני.

### לדוגמה

מדריכה ומנהלת המעון צפו במטפלות-מחנכות בכיתת התינוקות אשר משכיבות את התינוקות לישון על הבטן והעירו להן על כך בזמן התצפית. הן חזרו והדגישו, שהנוהל הוא, כי יש להשכיב תינוקות אך ורק על הגב, אך המדריכה חוששת שהמטפלות-מחנכות לא הפנימו את הדברים וימשיכו להשכיב את התינוקות על הבטן. המדריכה מתלבטת איך עליה לפעול. היא מעוניינת לוודא שהמחנכות-מטפלות אכן פועלות לפי הנהלים, עם זאת, מתלבטת לגבי תפקידה כמדריכה סביב הצורך ליישם נהלי בטיחות, והכלים העומדים לרשותה – לעומת תפקיד פיקוחי.

### ההתנהלות המוצעת

לאחר התצפית בכיתה ומתן ההערה לצוות, המדריכה עורכת בשעות צהריים ישיבה עם צוות הכיתה ובמהלכה מתעניינת מהן הסיבות אשר בגללן הן משכיבות את התינוקות על הבטן ולא על הגב. המטפלות-מחנכות משתפות באתגרים רבים הקשורים להרגלים עימם מגיעים התינוקות מהבית, דרישות ההורים, הקושי להרדים תינוקות על הגב, הרצון לסנכרן בין שעות השינה של כולם תוך עבודה עם מיעוט צוות, מאפיינים אישיים של חלק מהתינוקות, ועוד. לאחר בירור הסיבות והקשיים, מוחלט באופן משותף, כי בתקופה הקרובה זו תהיה אחת מהמטרות המרכזיות של ההדרכה בכיתה זו. במהלך הישיבה המדריכה מסבירה בפירוט את הרציונל החינוכי-בריאותי העומד מאחורי הנוהל. בנוסף לכך, מוקדש זמן ניכר לחשיבה משותפת על אסטרטגיות שיכולות לסייע למטפלות להרגיל את התינוקות לשכיבה על הגב ולהקל עליהן לאור הקשיים שהן העלו מתוך ניסיון הרב. מוחלט יחדיו, כי במהלך השבוע הקרוב הצוות יתעד מידי יום את ההצלחות והאתגרים שחוו בשעת ההשכבה ובמפגש הבא עם המדריכה יעבדו את תובנותיהן וינסו לתת מענה לאתגרים שעדיין מלווים אותן.

## 3 | הגבול שבין הדרכה חינוכית לניהול

כחלק מתפקידה, ועל מנת להצליח ביישום ההתפתחות המקצועית של הצוותים (קיום הדרכה אפקטיבית) קיימת חשיבות רבה לקשר שבין המדריכה למנהלת המעון. המדריכה נדרשת לעבודה משותפת וצמודה עם מנהלת המעון. עבודה זו מורכבת מעצם הגדרתה, שכן היא כוללת שני מרכיבים השזורים זה בזה:

- הדרכת מנהלת המעון כאחראית על הטמעת וישום תכנית ההדרכה,
- הדרכת מנהלת המעון כאשר מקצוע בפני עצמה (לדוגמה, המדריכה תומכת ומכוונת את מנהלת המעון בסוגיות מקצועיות המעסיקות אותה, כולל כאלה העוסקות בניהול הצוות החינוכי-טיפולי).

מאחר שמרכיבים אלו שזורים זה בזה הם עלולים לבלבל את המדריכה ולגרום לה לגלוש למצבים שבהם היא עוסקת בתפקידים שהם למעשה תפקידי המנהלת. בלבול זה עשוי להתעצם אף יותר במצבים שבהם המדריכה פוגשת מנהלת חדשה או מנהלת אשר מגיעה ללא כל רקע או ניסיון מקצועי בגיל הרך ועלולה להציג חוסר אונים למול הידע המקצועי הנדרש והתמודדותה מול הורים וצוות חינוכי-טיפולי (לפירוט על אודות הדרכת מנהלת המעון ראו פרק 1ד). על המדריכה לזכור, כי עליה ללוות את המנהלת בתהליך התפתחותה המקצועי.

מנגד, קיימים מצבים שבהם מנהלת המעון הדריכה בפועל את הצוות החינוכי-טיפולי במעון עד להחלתו של חוק הפיקוח וכניסתה של מדריכה חיצונית למעון, עובדה אשר עלולה לאתגר שוב את הגבולות ואת הגדרות התפקידים שבין המדריכה לבין המנהלת.

\* בהתאם לתקנות חוק הפיקוח על מעונות יום לפעוטות תשע"ט 2018, נדרשת בכל מסגרת מדריכה חיצונית למעון (מנהלת המעון לא יכולה לשמש כמדריכה עבור הצוות).



## נוהל מס' 15

**הדרכה חינוכית למנהלת** כוללת הדרכה על תפקידה כמטמיעה ומיישמת את תכנית ההדרכה לצוות וכן את היבטי הניהול הנדרשים לקידום מעון מיטיבי

## פרקטיקה ודוגמאות

- עם כניסתה למעון על המדריכה לערוך חוזה הדרכה מפורט עם מנהלת המעון שבו יוגדרו מטרות ההדרכה, גבולותיה ודרכי העבודה (לפירוט בנושא החוזה, ראו פרק ו כיצד מתחילים?).

• מיקוד במטרה: על המדריכה ללוות את המנהלת בתהליך התפתחותה המקצועי ולא לפעול במקומה, גם כאשר מדובר במנהלת החסרה את הניסיון והידע המקצועי הנדרשים. על המדריכה לתמוך במנהלת ולסייע לה לבסס את תפקידה במסגרת שלושה תחומים עיקריים:

○ הניהולי/פיקוחי.

○ החינוכי.

○ התמיכתי מול הצוות.

ההדרכה מתמקדת במיומנויות הניהול, במערכות היחסים של המנהלת עם הצוות החינוכי-טיפולי, במתן ידע התפתחותי-חינוכי מותאם לפי הצורך ובעיקר בסיוע למנהלת עם הגדרת סדרי עדיפויות, עידוד חשיבה רפלקטיבית על אתגרים והצלחות, ו"גישור" בין הציפיות המקצועיות (של הגוף הממונה, ההורים, הרגולטור) לבין אתגרי היום-יום במעון.

• גם במקרה זה על המדריכה להיעזר בקבוצת עמיתות ובהנחיה מקצועית כדי לפתח מודעות לנטייתיה ולדפוסיה ולזהות מצבים שבהם היא עלולה לגלוש לתפקידים ניהוליים.

## דוגמה

מדריכה מגיעה למעון שאליו נכנסה לפני כחודש מנהלת חדשה (ללא כל רקע מקצועי בגיל הרך). בפגישת ההדרכה שלהן, המנהלת משתפת, כי היא אינה יודעת כיצד להתמודד עם מתחים ניכרים בקרב חברות צוות באחת הכיתות אשר מרבית לריב ולהתווכח ביניהן על חלוקת התפקידים היום-יומית בכיתה (ניקיונות, פעילויות וכו'). המנהלת מתארת, כי לא ברור לה האם עליה להתערב בכלל בסוגייה זו או שזה עניין שמצופה מהמחנכות-מטפלות לפתור לבד. היא מציינת, כי יש לה מטלות ניהוליות רבות וכי אין לה זמן להתמודד עם מתחים כאלה. בנוסף לכך, היא משתפת שכרגע עדיין לא ברור לה מה נדרש בכלל מהמחנכות-מטפלות לאורך היום ולכן היא מתקשה לעמוד מולן (בעבר כשניסתה לסייע להן, הצוות זלזל בחוסר ההבנה שלה). משום כך היא מבקשת מהמדריכה לשוחח עם הצוות ולסייע להן לפתור את המתוחות שנוצרה.

לאור מצוקתה של המנהלת, המדריכה מתלבטת כיצד עליה לפעול. ברור לה, כי אין כרגע למנהלת את הפניות וגם לא את הביטחון או הידע הנדרש כדי לטפל במתיחות שנוצרה בתוך הצוות. עם זאת, מדובר בתפקיד של המנהלת והיא אינה מעוניינת לפעול במקומה.

### ההתנהלות המוצעת

המדריכה מביעה תמיכה רבה במנהלת ומשקפת לה את הקשיים שהציגה הן לגבי המחסור בידע, הן לגבי ההתארגנות עם כלל מטלות הניהול והן בתקשורת עם הצוות, בעיקר לאור חוסר הביטחון המקצועי שהיא חשה. הן מגדירות יחד סדרי עדיפויות של מטלות הניהול (דחוף, חשוב וכו') והמדריכה מסייעת למנהלת לתכנן את משימותיה לתקופה הקרובה. לאורך הפגישות הן משוחחות על החשיבות של יחסי צוות חיוביים כבסיס לבניית אקלים חיובי במעון והשפעתו על התינוקות והפעוטות ומתן כלים מקצועיים לשיפור האקלים במעון. המדריכה מספקת למנהלת ידע על תכנון יום אופייני בכיתת המעון – סדר יום, מטלות נדרשות ואתגרים, כדי להקנות לה ידע וביטחון בנושא זה. עם התקדמות השיחה הן מדברות בכנות על חששותיה של המנהלת משיחה עם הצוות, על הקושי שלה להפגין אסרטיביות ובמקביל לקדם תקשורת חיובית במצבים אלו. הן מסיימות במספר סימולציות (משחקי תפקידים), שבהם המנהלת מתנסה במיומנויות התקשורת שעליהן שוחחו כדי לתרגל. המדריכה שואלת את המנהלת האם היא תהיה מעוניינת שהיא תתלווה אליה לשיחה עם הצוות (כדי להביע תמיכה, לא להוביל), אך המנהלת מציינת, כי אין צורך בכך משום שהיא חשה כרגע מספיק ביטחון כדי לנהל בעצמה שיחה כזאת.

**לסיכום** | בפרק זה הובאו דוגמאות לשלושה מצבים אפשריים, המשקפים את אתגריה של המדריכה בהגדרת גבולות ההדרכה. נושא זה הוא משמעותי ביותר וחשוב כי המדריכה תהיה מודעת לו ותיעזר בעקרונות ובנהלים שצוינו (מיקוד במטרות, עריכת חוזה מקדים, ליווי המדריכה בהנחיה מקצועית). כל זאת כדי להתמודד עם אתגרים אלו בצורה מקצועית.





כיצד מתחילים?  
תהליך ההיכרות ומיפוי המעון



תהליך ההיכרות ומיפוי המעון הוא שלב ראשוני ומשמעותי, שבמהלכו המדריכה לומדת את מאפייני המעון ועורכת היכרות מעמיקה עם הצוות החינוכי-טיפולי. זאת כדי להתאים את הדרכתה למודרכות בדרך המדויקת ביותר ולבנות בשיתוף המפקחת על מעונות היום של משרד החינוך את תוכנית ההדרכה, הכוללת מטרות ויעדים לקידום המעון.

ישנה חשיבות רבה לתהליך היכרות מקיף ולבניית מיפוי רחב ככל האפשר, הכולל את כלל ההיבטים, כדי להגדיר את המטרות ואת תוכנית ההדרכה באופן המותאם והמדויק ביותר לכל מעון ולכל מודרכת. מיקוד צורכי המעון באופן רחב ומעמיק מסייע למדריכה ולצוות החינוכי-טיפולי להסכים על המטרות ועל תוכנית ההדרכה לשנה הקרובה.

ניתן להגדיר שתי מטרות מרכזיות לשלב זה של מיפוי והיכרות עם המעון:

- ביסוס יחסי אמון עם המודרכות, המבוססים על היכרות וכבוד.
- איסוף מידע ולמידה מעמיקה על התנהלות המעון וסביבתו.

ההיכרות כוללת גם את המעגלים הרלוונטיים הסובבים את המעון ונמצאים ביחסי גומלין עימו: הארגון המפעיל, גורמי המקצוע ברשות המקומית ואוכלוסיית המשפחות שהמעון משרת אותן ומפקחת המעון מטעם משרד החינוך.

בשלב זה על המדריכה לקחת בחשבון את מאפייניו של כל מעון ואת השלב ההתפתחותי שבו הצוות החינוכי-טיפולי נמצא. כך למשל, מעון חדש, הנמצא בתחילת דרכו, מתמודד עם אתגרים שונים ממעון ותיק ויציב; מחנכות-מטפלות הפועלות שנים רבות בדרך מסוימת מקבלות באופן שונה צורך בשינויים נדרשים, לעומת מחנכות-מטפלות בתחילת דרכן; מעון שעבר משבר בשנה הקודמת מגדיר מטרות שנתיות אחרות ממעון שלא עבר משבר דומה וכדומה.



## נוהל מס' 16

### נוהל מיפוי והערכת אכות המעון

- עם כניסת המדריכה למעון עליה לבצע תהליך מיפוי הכולל את המרכיבים הבאים:
- א | היכרות עם צוות המעון: מפגשי היכרות ותיאום ציפיות עם כלל הצוות החינוכי-טיפולי וסיכום התובנות אשר עלו מהם לגבי מאפייני הצוות, צרכים שהעלו, נקודות לשימור ולשיפור.
  - ב | הערכת אקלים ארגוני במעון ובכיתות (לביצוע ההערכה ניתן להשתמש בכלים הרלוונטים כמפורט בהמשך הפרק הזה)
  - ג | קיום תצפיות בכיתה עם המודרכת ולבד.
  - ד | שימוש בכלי הערכת איכות חינוך טיפול במעון לדיוק תהליך המיפוי ובניית תכנית ההדרכה - ITERS-3 CLASS
  - ה | איסוף מידע ממקורות נוספים: שיחות עם מפקחת המעון, דוח הפיקוח וממצאיו, הארגון המפעיל, הורים, ועוד.
  - ו | בניית חוזה הדרכה: תיאום ציפיות, הגדרת מסגרת ההדרכה, יעדים ומטרות להמשך.
  - ז | הגדרת המטרות ובניית תוכנית הדרכה, חלוקת משאבי ההדרכה.
- שימו לב! שלב המיפוי הוא ספירלי, מתמשך ומעמיק ואינו מפגש חד-פעמי.**

### 1 | היכרות עם צוות המעון

השלב הראשון בביסוס הקשר ההדרכתי הוא היכרות ובניית אמון עם הצוות החינוכי-טיפולי במעון. במודל הדרכה המבוסס על מערכות יחסים זהו שלב חשוב ועל המדריכה לייחד לו פרק זמן משמעותי. באמצעות הקדשת זמן להיכרות באופן אמפתי עם כלל המחנכות-מטפלות המדריכה מעבירה מסר על חשיבותן של מערכות יחסים, מהווה מידול (מודלינג) לאינטראקציה מיטבית שנרצה להנחיל במעון, מפחיתה חששות וחרדות ומייצרת בסיס לתחילתו של קשר הדרכתי מיטבי עם צוות המעון (להרחבה, ראו צור, [2014], פרק ג')

#### ■ שיחות היכרות

בנוסף לשיחה אישית עם מנהלת המעון, המדריכה תקיים שיחות היכרות אישיות עם כל הצוות החינוכי-טיפולי. עם זאת ולאור מגבלות הזמן, ניתן לחשוב על אפשרויות חלופיות, כגון שיחת היכרות אישית עם מובילת הכיתה לצד שיחת היכרות קבוצתית עם כל הצוות בכיתה.

מטרות שיחות אלו הן: היכרות אישית עם כל מודרכת (מנהלת ומחנכת-מטפלת), מאפייניה, סגנון הלמידה שלה, ניסיונה המקצועי, הרקע התרבותי שממנו היא באה ומידת המוטיבציה שלה ללמוד ולהתפתח באמצעות הדרכה. מטרה נוספת מתמקדת בביסוס הקשר ההדרכתי, באמצעות הקשבה פעילה ומתן תשומת-לב למסרים הבלתי מילוליים, כגון שפת הגוף, שתיקות, ועוד.

על אף התחושה הרווחת פעמים רבות בקרב המדריכות כי "אין זמן" והן חייבות למהר ולטפל מיד בסוגיות חינוכיות טיפוליות שונות המתעוררות במעון, על המדריכה למצוא את האיזון ולהקדיש פרק זמן מספק לתקופת היכרות זו עם כלל הצוות החינוכי-טיפולי. דילוג על שלב זה או זירוזו עלול להתבטא בתחושות של חוסר אמון, התנגדויות או קשיים שעשויים לעלות בהמשך הדרך.



### נוהל מס' 17

במהלך הביקורים הראשונים במעון נדרש לערוך שיחות היכרות אישיות עם מנהלת המעון ומובילות הכיתות. שיחות עם יתר המחנכות-מטפלות ניתן לערוך באופן אישי או קבוצתי, בהתאם לשיקול הדעת של המדריכה ומגבלות הזמן.

### פרקטיקה ודוגמאות

- דוגמאות מפורטות לשאלות אפשריות בשיחות ההיכרות עם מנהלת המעון ועם מחנכת-מטפלת ראו בשאלונים המיועדים למחנכת ולמנהלת המפרטים הצעות לשאלות מתוך ראיונות למנהלת ולמחנכת-מטפלת, כלי עבודה 89.

- נוכחות המדריכה במעון במהלך שלב ההיכרות:

1 | במהלך שלב ההיכרות, ולאחר הכרות אישית מיטבית עם מנהלת המעון והצוות החינוכי טיפולי חשוב לשהות גם בכיתות וגם ברחבי המעון. על הביקורים להיות קצרים וממוקדים כדי להימנע מתחושת "מבחן" בקרב הצוות החינוכי-טיפולי. זוהי גם הזדמנות להתחיל לחוש את האקלים הארגוני במעון ואת האקלים הרגשי בתוך הכיתות באמצעות תצפיות לא פורמליות על מערכות היחסים בין כלל באי המעון: מנהלת-צוות-ילדים-הורים.

2 | הכניסה לכיתות בשלב ההיכרות חייבת להיעשות ברגישות רבה. זכרו כי צוות חינוכי-טיפולי שעדיין לא חש אמון ונתון במתח עלול להפגין מצג שווא כאשר המדריכה מגיעה לתצפית. אם הצוות מעלה שאלות ו/או בקשות בתקופה זו כמובן שחשוב להתייחס אליהן, אך רצוי להימנע מתצפיות נרחבות ובוודאי מגיבוש מסקנות, ממתן משוב או מקביעת מטרות לפני שנבנה אמון עם הצוות.

## 2 | הערכת אקלים ארגוני

האקלים הארגוני של המעון משדר את התחושה הסובייקטיבית של חברי הצוות כלפי מקום עבודתם. בעת כניסתה של המדריכה למעון, בפעמים הראשונות, היא יכולה לחוש באקלים הארגוני ולהעריכו באמצעות תצפיות וכלים פורמליים. חשוב להעריך את האקלים הארגוני משום שהוא משפיע על האקלים הרגשי בכיתות המעון, על האופן שבו המחנכות-מטפלות תופסות את תפקידן, על תחושת השייכות וההזדהות שלהן עם המעון ועל היכולת של הצוות ליזום חידושים ולבצע שינויים.



## נוהל מס' 18

**הערכת האקלים** הארגוני נדרשת כחלק מתהליך מיפוי המעון. הערכת האקלים הינה תהליך מתמשך, שכן אפשר להתרשם ממאפייני האקלים הארגוני והרגשי במעון רק כעבור מספר ביקורי הדרכה.

## פרקטיקה ודוגמאות

• אחת הדרכים להעריך אקלים ארגוני מתמקדת בהערכת המידה שבה האקלים "סגור" או "פתוח": אקלים פתוח- מתאפיין במורל גבוה, בעבודת צוות, בתחושת גאווה של המחנכות-מטפלות בהשתייכות לארגון וביחסים קרובים בין חברות הצוות. אין הצפה של הצוות בדוחות ובעבודות שונות. המחנכות-מטפלות חשות שביעות רצון מעבודתן והן חדורות מוטיבציה להתגבר על קשיים במהלך העבודה. אקלים סגור- מתאפיין בהתנהגות לא יעילה של המנהלת, בהכוננת הפעילות של המחנכות-מטפלות תוך מתן פקודות והוראות ישירות, בחוסר רגישות ודאגה לרווחתן האישית של המחנכות-מטפלות.

- ניתן להעריך אקלים ארגוני באמצעות:
- הקשבה לשיח "לא פורמלי" בקרב הצוות החינוכי-טיפולי.
- צפייה בהתרחשויות במעון.
- שימוש בכלי הערכה פורמליים (צור, 2014, 62-52).

## 3 | תצפיות בכיתות והשימוש בכלי הערכה

לאחר שלב ההיכרות ותוך כדי תהליך ביסוס האמון עם התבססותו של הקשר ההדרכתי בין המדריכה לצוות, ותוך עריכת חוזה ההדרכה יש להעמיק ולהאריך את שלב התצפיות בכיתות. המדריכה תיעזר בכלי הערכה (על חשיבות התצפית במעון ומאפייניה, ראו כלי עבודה 10).

אחד מהמרכיבים החשובים לצורך מיפוי המעון הוא התבוננות אובייקטיבית על איכות החינוך-טיפול המתקיימת במסגרת. לשם כך, המדריכה תיעזר בכלי הערכה סטנדרטים (לדוגמה: ITERS-3 CLASS) או בחלקים מהם וכן בכלים נוספים העומדים לרשותה (לדוגמה: כלי הפיקוח שבו משתמשות המפקחות, התוכנית ההתפתחותית לחינוך ולטיפול בגיל הרך, כלים להערכת אקלים ארגוני, ועוד) כמפורט בפרק ב' באוגדן זה. הדרכה באמצעות כלי הערכה הינה גישה הנהוגה במסגרות חינוך – טיפול שונות ברחבי העולם (Seplocha, 2019). קיימים כלים שונים המיועדים להעריך את איכות החינוך-טיפול במסגרות המיועדות לתינוקות ופעוטות. שימוש בכלי הערכה המוכרים והמקובלים על כל השותפים יכול לסייע רבות לעבודה המשותפת, להמשגה ולבנייה של שפה מקצועית משותפת בקרב המחנכות-מטפלות, המנהלת, המדריכה, המפקחת, הורים ובעלי תפקידים אחרים במעון. כאשר השפה המקצועית והציפיות משותפות לכולם – מתגברת תחושת השותפות להשגת המטרות. נוסף על כך, השימוש בכלי הערכה סטנדרטיים יכול לסייע למדריכה לארגן את המידע הרב הנאסף במהלך תצפיותיה, למקד אותו ולצמצם את ההטיות האופייניות. המידע המתקבל באמצעות הכלים נחלק לקטגוריות מוגדרות אשר ניתנות לשליפה באופן מעשי ומסייעות בהגדרת יעדי העבודה ומטרות ההדרכה עבור המעון.

חשוב כי המדריכה תהיה מודעת לכך, ששימוש בכלים עלול להציף בפניה באופן מובהק את הקשיים והמורכבויות בהתנהלות המעון. לצורך תהליך הדרכה משמעותי ומיטבי על המדריכה לזכור תמיד להתבונן על התמונה הרחבה בעיניים טובות, על ההקשר ועל מאפייני המודרכות באופן אשר יסייע לקדם את המודרכות ולא להחלישן.

אתגרים אלו מחייבים את המדריכה להיות רגישה ולשקול את אופן השימוש בכלי ההערכה וכיצד היא משתמשת בהם בתהליכי ההדרכה. על המדריכה להשקיע חשיבה כיצד לבצע את התהליך באופן אפקטיבי, יעיל וידידותי עבור הצוות.

### **להלן עקרונות אשר יכולים לסייע בחשיבה על השימוש בכלי ההערכה בתהליכי מיפוי המעון.**

1 | זמינות ונגישות הכלים- לכל מדריכה ולכל מעון. חשוב שכלי הערכה יהיו זמינים דרך קבע במעון לעיון ולמידה עצמית של מנהלת המעון והצוות החינוכי טיפולי

2 | היכרות של המטפלות-מחנכות עם כלי ההערכה (ה-ITERS-3, כלי הפיקוח וכדומה) לצורך "התיידדות" עם הכלים, הפחתת חששות ודיוק המטרות בתהליך משותף שלהן עם המדריכה.

ישנה חשיבות לשימוש בכלי הערכה כחלק מתהליך ההערכה וההערכה העצמית של הצוותים החינוכיים והגברת הרפלקטיביות שלהם. תהליך זה, שבמהלכו נשות הצוות לומדות בעצמן את הכלים ונשלחות להעריך את תפקודן שלהן עצמן (בתהליך משותף ובליווי מקצועי של המדריכה) מאפשר למדריכה לקבל מידע ממוקד ומאורגן על אודות המצב בכיתה/במעון. כל זאת לצד הגברת היכולת הרפלקטיבית שלהן והידוק תחושת השותפות ביניהן לבין המדריכה. תהליך שכזה גם מתווה את

היסודות לבנייה של שפה מקצועית משותפת ויכול בהחלט להיות ראשיתו של תהליך ההדרכה עצמו. דרכו יתאפשר מעבר "חלק" משלב המיפוי להגדרת המטרות ובהמשך ללב תהליך ההדרכה עצמו.

### 3 | שימוש בכלי הערכה על ידי תצפיות של המדריכה

המדריכה תיעזר בכלי הערכה לאחר/ במקביל לתהליך ההערכה העצמית של המודרכת באמצעותם. בעת תצפיותיה ובתהליך השימוש בכלים תהיה המדריכה מודעת לדרך שבה היא נכנסת לכיתה, היכן היא בוחרת לשבת? כמה זמן היא נמצאת בכיתה? האם היא כותבת בעת התצפיות? האם היא עושה שימוש בחוברת הפורמלית?



#### נוהל מס' 19

### השימוש בכלי הערכה במעון כולל את השלבים הבאים:

- 1 | זמינות הכלים במעון
- 2 | היכרות הצוות עם הכלים
- 3 | שימוש בתצפיות עם כלי הערכה

#### פרקטיקה ודוגמאות

- חשוב כי כלי ההערכה שהמדריכה עושה בהם שימוש יהיו זמינים דרך קבע במעון, לעיון ולמידה עצמית של הצוות החינוכי-טיפולי לפי רצונו וביוזמתו.
- בתחילת התהליך, מומלץ לערוך מפגש היכרות של הצוות החינוכי-טיפולי עם כלי ההערכה שבהם המדריכה מעוניינת להשתמש. במפגש זה המודרכות נחשפות לכלים, מתנסות בהם (תוך שימוש בסרטונים/סימולציות) ונשלחות להערכה עצמית שלהן בפריט אחד או שניים (שימו-לב לא להעמיס בבחירת הפריטים המוערכים. הקפידו לבחור פריט אחד לפחות שבו אתן משערות שחויית המודרכות בהערכה העצמית תהיה חיובית, פריט נוסף יכול להיות מאתגר יותר).
- במפגש הבא, מומלץ לעבד עם המודרכות את החוויה של ההערכה העצמית. איך היה התהליך? מה גילו על הפריט שאתו בדקו? מה נדרש לשפר בהתנהלותן ובכיתה ובמה הן צריכות את עזרת המדריכה? (ניתן להיעזר בשאלות הרפלקטיביות המפורטות בכלי עבודה 2).



## השימוש בכלי ההערכה לצורך הדרכה הוא תהליך עבודה

נוהל מס' 20

פנימי ומקדם (ואינו תהליך הערכה פורמלי).

### פרקטיקה ודוגמאות

- מומלץ להימנע ככל הניתן מתצפיות ארוכות מאוד ומשימוש רב בכלים הפורמליים אשר עלולים להגביר את תחושות הלחץ בקרב המודרכות.
- יש להימנע משימוש בציונים מספריים שהכלים מספקים. הציון המספרי אינו רלוונטי עבור תהליך ההדרכה, אלא המידע עצמו שמתקבל בתצפיות.
- בעת השימוש בכלי ההערכה כדאי להעריך אם להתמקד בחלק מהקריטריונים או בכלי כולו. בכלים מקיפים ומפורטים (דוגמת ה-ITERS 3) מומלץ להתמקד בקריטריונים אחדים בלבד (ניתן לבחור מראש קריטריונים שעלו בתצפיות החופשיות שנערכו או בשיחת ההיכרות עם המנהלת).
- כדי להפחית את החרדה העלולה להתלוות לתצפית ארוכה מומלץ לציין בעת סיומה או בסיום השימוש בכלי הערכה – בטרם היציאה מהכיתה – מה צפוי בהמשך, לומר מילות סיכום קצרות ולהודות על שיתוף הפעולה.

### 4 | איסוף מידע ממקורות נוספים וקשר עם גורמים מערכתיים בקהילה

לאור התפיסה האקולוגית ורצונה של המדריכה לבנות תמונה רחבה ומעמיקה של המעון, קיימת חשיבות רבה להרחבת תהליך איסוף המידע וההיכרות עם המתרחש במעון ממגוון כיוונים. לכן, יש לאסוף מידע מגורמים קהילתיים וארגוניים המכירים את המעון, נמצאים עימו בקשר שוטף וקשורים להתנהלותו. למשל:

- מפקחת המעון מטעם משרד החינוך: עבודה משותפת של המפקחת והמדריכה משמעותית לשיפור איכות החינוך-טיפול במעון. מכאן החשיבות לבניית קשרי עבודה שוטפים בין המדריכה למפקחת המעון, היכרות עם דוחות הפיקוח שניתנו למעון בעבר ועידוד שיתופי פעולה ביניהן (לפירוט נוסף ראו בהמשך הפרק).
- הארגון המפעיל (אם קיים): מבנהו, הגישה החינוכית שבה הוא נוקט, נוהלי העבודה, דמויות מפתח בארגון והשפעתן על התנהלות המעון. קיימת חשיבות רבה להגדרת התפקידים, לתיאום הציפיות ודרכי העבודה של המדריכה אם היא מגיעה מתוך הארגון או מחוצה לו (לפירוט נוסף ראו בהמשך הפרק).



- הורי הפעוטות המתחנכים במעון: חשוב להתעדכן באופייה של מערכת היחסים בין צוות המעון להורי הפעוטות, להכירם ולשמוע מהם ככל שמתאפשר. יש לציין, כי הקשר בין הצוות החינוכי-טיפולי להורי הפעוטות הוא חשוב ביותר אך מורכב.
- גורמי מקצוע נוספים בסביבה, בשכונה או בקהילה, מתחומי הגיל הרך: אלו יכולים לכלול מרכז שכונתי או עירוני לגיל הרך, אנשי מקצוע מטעם תוכניות התערבות שונות המתקיימות במעון או בשכונה (למשל תוכנית מעג"ן, מסיכון לסיכוי, תוכנית משפחות וכדומה), פסיכולוגים מטעם השירות הפסיכולוגי, ועוד. ישנה חשיבות רבה להיכרות עם התוכניות הקהילתיות ועם בעלות מקצוע רלוונטיות, עריכת תיאום ציפיות והבניית דרכים לשיתופי פעולה (לפירוט נוסף ראו בהמשך הפרק).
- גורמים מקצועיים נוספים מטעם הרשות העירונית/המועצה האזורית, כגון מנהלת הגיל רך ברשות וגורמי מקצוע נוספים ככל שמקיימים קשר ישיר עם המעון.



### נוהל מס' 21

עם כניסת המדריכה למסגרת עליה **ליצור קשר עם מפקחת משרד החינוך**, הרשות המקומית ועם הארגון המפעיל (אם קיים) ולהיפגש עם אנשי מקצוע רלוונטיים כדי להבין את המארג הקהילתי ומערך הטיפול וכן את המענים שניתנים למסגרות לידה עד שלוש בהיבט ההדרכה.

## 5 | בניית חוזה הדרכה

בשלב מוקדם של תהליך הכניסה וההיכרות של המדריכה עם המסגרת, וכחלק מבניית הקשר ההדרכתי, חשוב לערוך "חוזה הדרכה" עם המנהלת והצוות החינוכי-טיפולי. החוזה הוא הסכמה של שני הצדדים לגבי הנורמות, כללי המשחק והפעולות שעתידיים לעשות יחד במסע ההדרכה (צור, 2014).

בשל המורכבות והדינמיות המאפיינות את תהליך ההדרכה, עריכת חוזה אינה בגדר משימה חד-פעמית. קיימים שלושה סוגי חוזים שנועדו לענות על צרכים המתעוררים בשלבים שונים בהדרכה.

עצם הדיון בחוזה ההדרכה מבסס את הקשר ואת דפוסי התקשורת בין המדריכה למוזכרת. על המדריכה להיות מודעת לתפקידה ולאחריותה ביצירת הקשר תוך התכוונות אל המוזכרת, גילויי אמפתיה ראשונית למוזכרת, הקשבה (כולל שימת-לב לשפת הגוף), הימנעות משיפוט ומביקורת והתבוננות ברגשות שלה עצמה.



## נוהל מס' 22

בראשיתו של התהליך, בסמוך לשלב ההיכרות, יש לערוך **חוזה התחלתי-ראשוני**, הכולל בעיקר את מרכיבי מסגרת ההדרכה ואת יעדיה הראשוניים של ההדרכה, פירוט לגבי הגורמים אשר יקבלו משאבי הדרכה (ראו פרק - פרק 1 וסעיף 6- חלוקת משאבי ההדרכה). במהלך השנה תעשה בדיקה מחודשת של התאמת החוזה כחלק בלתי נפרד ומתמשך של תהליך ההדרכה.

### פרקטיקה ודוגמאות

**החוזה המרכזי-התחלתי** מתבצע לאחר תקופת היכרות ומיפוי וביצוע אבחנה חינוכית של המודרכת, או בכל פעם שמקיימים הערכת ביניים או הערכה מעצבת, שהיא למעשה חידוש החוזה. התקופה המוגדרת לחוזה זה היא בתום המיפוי ולאחר ארבע עד שש פגישות הדרכה ראשונות. החוזה המרכזי כולל תכנון מפורט של תהליך ההדרכה ואת המרכיבים שפורטו בפרק זה. במסגרת החוזה הראשוני נבדקת נכונות המודרכות להיכנס לקשר ההדרכה וציפיות ראשוניות.

**חוזה מתמשך** | חוזה זה שזור בתהליך ההדרכה והוא כולל בדיקה מחודשת של הסטינג ושל הקצב וכן תיאור ההתקדמות והתקיעות (אם קיימת). ניתן לערוך חוזה כזה כל פגישה או כל פגישות אחדות. זהו תהליך ספירלי. אפשר גם להבנות את בדיקת החוזה: למשל, כל שלוש פגישות.

### עם מי נעשה החוזה?

- בין המדריכה למערכת שבה היא עובדת (לדוגמה, הארגון המפעיל או רשת מעונות). בחוזה זה הסכמה על מטרות, גישות ושיטות עבודה של הארגון המפעיל, המודרכות ותנאי העסקה.
- חוזה עם המודרכות במעון: המנהלת, והמחנכות-מטפלות
- חוזה עם המפקחת בנוגע לאופן עבודתן המשותפת, תוך התייחסות לתהליך הפיקוח שנעשה במעון וסיכום דו"ח הפיקוח. (הרחבה בעמוד 76).

## פרקטיקה ודוגמאות

## חווה עם המודרכת

על החווה, כמו בכל חווה הדרכה, לכלול מרכיבים אחדים (Fox, 1993):

**מטרות:** תיאום ציפיות לגבי המקום שאליו אנו מבקשים להגיע בסופו של התהליך (מטרות ארוכות טווח) ומהם יעדי הביניים (מטרות קצרות טווח) בדרך להשגת המטרות הסופיות; אילו נושאים יועלו בהדרכה, מה יהיה אופי ההדרכה, (כולל תצפיות בכיתה ו/או התערבות בכיתה); הסכמה על שילוב תכנים שעולים באופן שוטף ביום ההדרכה עצמו.

**אמצעים:** באיזו דרך נעבוד (לפירוט על הסטינג של ההדרכה, ראו בפרק ד'-4 מערך ההדרכה) אילו משימות להמשך נבחר להשגת היעדים.

**סודיות מקצועית:** אילו נושאים או היבטים בתהליך ההדרכה יישמרו בין למודרכת ומה ניתן לדווח החוצה. זוהי החלטה על שמירת סודיות או על חיסיון. בהדרכה של צוות המעון: חיסיון מתייחס בדרך כלל לגבי סיפורים אישיים, רגשות ומצוקות של המודרכת. הנושאים שידווחו למנהלת הם נושאים עקרוניים שנידונו בהדרכה, כמו, למשל: קשיים עם ילדים מסוימים והוריהם, תוכנית חינוכית או סדר יום שקשה לביצוע.

**מסגרת:** היכן ייערכו מפגשי ההדרכה, במשך כמה זמן, באיזו תכיפות, באיזו מתכונת (אישית או קבוצתית).

**תפקידים:** מה נדרש לעשות, מי עושה מה.

**לוח זמנים:** כמה זמן נדרש כדי לממש את יעדי הביניים וכמה זמן כדי להגיע למטרות ארוכות הטווח.

**הערכה:** מה יכול לקדם את התהליך ומה עלול לעכבו, באיזו דרך נעריך את תוצריו. בחוזה צריכה להיות הסכמה בין הצדדים לדון בבעיות שעולות במהלך ההדרכה וכן לשנות את החוזה כשמרגישים שאינו מתאים.

## חוזה עם המנהלת כולל:

- תיאום ציפיות עם המנהלת לגבי נושאי ההדרכה שיועלו מולה כמודרכת (ראו פרק ד'1), מטרת ההדרכה כפי שהיא רואה אותן, המטרות שעליהן הסכימו המדריכה והמנהלת, הן לגבי התהליך ההדרכה שלה כמודרכת, והן כמאפשרת ושותפה בתהליכי ההדרכה של הצוות, ויישום תוכנית ההדרכה במעון.
- שיתוף של המנהלת בתכנון הסטינג של ההדרכה, הן בעת ההדרכה שלה עצמה והן בנוגע לארגון הסטינג בהדרכות מול הצוות: משך הזמן, מקום המאפשר פרטיות, גיבוי בכיתה למודרכת שיצאה.
- תיאום ציפיות לגבי אופן התקשורת בין המדריכה למנהלת. איזה מידע יועבר למנהלת ומה יישאר חסוי בתוך גבולות ההדרכה (להרחבה, פרק ד'1 באוגדן זה).
- תיאום ציפיות לגבי מצבים שיש בהם השקה בין תפקיד המנהלת והמדריכה (יחסי צוות, למשל) ולגבי אופן ועיתוי העברת המידע מהמדריכה למנהלת.

## חוזה עם מפקחת המשרד כולל:

- תיאום ציפיות עם המפקחת על המעונות של משרד החינוך לגבי מטרת ההדרכה בהתאם לממצאי דו"ח הפיקוח ולמטרות שעליהן הסכימו המדריכה והמודרכת (ראו פרק ז- ממשיק ההדרכה עם הפיקוח).
- ביסוס דרכי העבודה המשותפת בניהן לקידום המעון כולל שגרות וסדירויות, שיח משותף, העמקה ודיון במקרים של ליקויים ו/או התנהלות לקויה במעון.

### ⚠ הרחבה - קיים אדומים במעון

- מעון הפועל ללא רישיון הפעלה על פי חוק
  - מעון הפועל ללא מנהלת ו/או ללא מדריכה חינוכית בהתאם לדרישות המחייבות בחוק
  - מעון שקיימת בו תפוסה ותקינת כח אדם שאינה הולמת את דרישות החוק
  - מעון הקיימים בו ליקויי בטיחות מסכנים
  - מעון אשר קיימת בו סביבה חינוכית אינה מותאמת התפתחות ו/או ללא גירויים או שיש בה הצפת גירויים
  - אקלים שלילי במעון
  - מעון שהוגשו לגביו תלונות במשטרה/תלונות הורים מרובות/אירועים חריגים/תאונות.
- בעת הימצאות קווים אדומים במעון שלהלן, באחריות המדריכה החינוכית לקיים קשר עם המפקחת למטרת עדכון לתיקון הליקויים, וזאת בידיעת מנהלת המעון והצוות. במקרים בהם אין שיתוף פעולה של מפעיל המעון לתיקונם המפקחת תסייע בהליך אכיפה כנדרש בהתאם לחוק.**

## 6 | הגדרת המטרות, בניית תוכנית ההדרכה וחלוקת משאבי ההדרכה

לקראת סיום תהליך המיפוי יוגדרו מטרות ההדרכה במעון בשיתוף עם המנהלת וכלל הצוות החינוכי-טיפולי ובהתאם לממצאי דו"ח הפיקוח. יש לזכור, כי על המטרות להיות מותאמות לשלב ההתפתחותי שבו נמצא המעון ולא תגרים שערים הוא מתמודד.

**שימי-לב! התאמת הדרכה בעקבות אתגר במעון:** "במסגרת לפעוטות עם יותר מ-20% ילדים בסיכון הצוות יקבל שעות הדרכה נוספות על פי שיקולי המדריכה החינוכית" (מתוך סטנדרטים להפעלת מסגרות חינוכיות לפעוטות. 2009)

לא תמיד המטרות יעסקו בפעילויות החינוכיות טיפוליות בכיתה. מטרות יכולות להיות קשורות גם באקלים הארגוני במעון, במערכות היחסים שבין המנהלת לצוות או בבניית האמון עם ההורים.

חשוב לקחת בחשבון את כל המידע שהתקבל בתהליך המיפוי ואת היעדים לשיפור שהוסכמו במשותף עם כל הגורמים השותפים (מפקחת המעון, רשות עירונית, ארגון מפעיל, תוכניות התערבות המתקיימות במעון וגורמים נוספים). יש לבחור את המטרות החשובות ביותר שהן גם ריאליות ויישומיות.

ההמלצה היא, כי בתום התהליך ייקבעו לכל כיתה מטרה אחת או שתיים וכן שתי מטרות הקשורות לכלל המעון אשר יכונו את תהליך ההדרכה לתקופה הקרובה. בעת הצורך ניתן להגדיר מטרה נוספת גם מול מנהלת המעון (העוסקת בתפקידה שלה כמנהלת).

לאור המציאות הקיימת של מיעוט שעות הדרכה לכל מעון, על המדריכה לחלק את השעות בצורה יעילה ואפקטיבית. חלוקת משאבי ההדרכה תיקבע עם סיומו של תהליך המיפוי ובשיתוף הצוות. ההחלטה על חלוקת המשאבים תיקח בחשבון את כל המידע שנאסף במהלך המיפוי, את ההדרכה למנהלת המעון ולמחנכות-מטפלות. ניתן ומומלץ לחשוב על הרכבים שונים של הדרכה לצוות (פרטנית/קבוצתית) לפי הצרכים שעלו ובהתאם למתואר בפרקים הקודמים.

בחלוקת המשאבים יש להתייחס גם לשאלות הבאות:

- האם המעון קיבל בעבר הדרכה ומה היא כללה? (בין אם הייתה הדרכה פורמלית ובין אם לא).
- האם המנהלת מסוגלת ליישם הדרכה בעצמה וללוות את צוות המחנכות-מטפלות?
- האם יש כיתות שבהן מחנכות-מטפלות מסוימות זקוקות להדרכה יותר מאחרות?
- מי מבין צוות המעון ייתרם ביותר מההדרכה ויוכל לגרום לשינוי המשמעותי ביותר?
- מי מבין צוות המעון יכול להתחייב להדרכה בשעות המתאימות?

לאחר שקלול כל התשובות לשאלות אלו תיקבע חלוקת השעות הצפויה ויוגדר הסטינג להדרכה. בתהליכי הערכת הביניים תיעשה חשיבה משותפת על חלוקה זו ובמידת הצורך ייערכו שינויים.

מצ"ב כלי עבודה-12 המלצה לדו"ח סיכום מיפוי והגדרת מטרות ההדרכה.

# ענני מושג

## אקלים ארגוני

**אקלים פתוח** - מתאפיין במורל גבוה, בעבודת צוות, בתחושת גאווה של המחנכות-מטפלות בהשתייכות לארגון וביחסים קרובים בין חברות הצוות. המחנכות-מטפלות חשות שביעות רצון מעבודתן והן חדורות מוטיבציה להתגבר על קשיים במהלך העבודה.

## אקלים סגור

מתאפיין בהתנהגות לא יעילה של המנהלת, בהכונת הפעילות של המחנכות-מטפלות תוך מתן פקודות והוראות ישירות, בחוסר רגישות ודאגה לרווחתן האישית של המחנכות-מטפלות.

## סודיות (secrecy) וחסיון (confidentiality) בהדרכה:

שמירת סודיות לא מאפשרת העברת מידע כלשהו לאף אחד בשום תנאי ואילו חסיון מבוסס על הסכמה איזה מידע יועבר למי ובאילו תנאים.







ממשקי עבודה  
ושיתופי פעולה



לעיתים קרובות, במסגרת עבודתה השוטפת במעון, המדריכה נדרשת לקיים קשרים ושיתופי פעולה עם מגוון גורמים. חלקם גורמים המשפיעים באופן ישיר על עבודתה (כגון מנחת הסופרוויז'ן אשר מספקת עבודה מענה מקצועי או הרשות העירונית/מועצה אזורית אשר מעסיקה אותה) וחלקם גורמים מקצועיים וגורמים רגולטריים כגון מפקחת על מעונות היום של משרד החינוך אשר פועלים מול המעון ובמקביל אליה ועליה לעבוד בשיתופי פעולה עימם כדי לקדם את המעון בצורה מיטיבה.



## ממשקי עבודה

### נוהל מס' 23

- מדריכת המעון תעבוד בשיתוף פעולה עם גורמים נוספים המספקים מענים מקצועיים למעון ותקיים עימם קשר שוטף.
- כל כניסה של גורם מקצועי למעון תהיה מתואמת ותתקיים בשיתוף פעולה עם מדריכת המעון. מדריכת המעון הינה גורם מקצועי מרכזי אשר מלווה את המעון באופן עקבי ורציף ולכן חיוני שתכיר את כל הגורמים השותפים ותשתף פעולה עימם.
- עם כניסתה למעון על המדריכה למפות את הגורמים הרלוונטיים ולהיפגש עם דמויות מפתח להיכרות ולתיאום ציפיות. בכל רשות עירונית/אזור/ארגון ההתנהלות מעט שונה ולכן חשוב לערוך עם כל אחת מהדמויות חוזה מסודר, שבו יוגדרו התפקידים, תחומי האחריות של כל אחד ודרכי התקשורת בין המדריכה לבינים (לפירוט ראו פרק ו-5)
- לאחר ההיכרות והגדרת החוזה, מומלץ בתחילת כל שנה, לערוך פגישת ממשקים מסודרת בין כל הגורמים הנכנסים למעון, יחד עם מפקחת על המעונות במשרד החינוך, מנהלת המעון והצוות החינוכי-טיפולי. במהלך הפגישה יש להחליט על חלוקת התפקידים ודרכי העבודה של כל אחד ואחת מדמויות המפתח ולשתף בכך את כלל הצוות החינוכי-טיפולי.
- יש לשים לב לכך, שכל הגורמים הנכנסים למעון מדברים ב"שפה אחידה" מבחינה מקצועית ואינם מבלבלים את הצוות החינוכי-טיפולי עם מתן הנחיות סותרות. כל הגורמים צריכים להכיר היטב את מסמכי היסוד (חוק הפיקוח למעונות לפעוטות ותקנותיו, אוגדן הנהלים, מסמך הסטנדרטים, התכנית ההתפתחותית, ITERS3) ולהנחות את הצוות בהלימה לעקרונות המתוארים בהם. בעת הצורך חשוב להבהיר אי-הבנות ולהגיע להסכמות.

## לוח 3: בעלי התפקידים עימם מדריכת המעון נמצאת בקשר שוטף ותחומי אחריותם

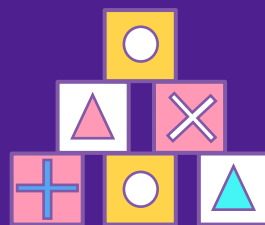
שם התפקיד	מטעם מי	תפקידים וסמכויות	מהות הקשר עם המדריכה	ממשק עם המעון
<b>מפקחת משרד החינוך במחוז</b>  בכל מחוז קיימת גם מנהלת התחום שהיא הגורם האחראי על המפקחות.	משרד החינוך	הגורם הרגולטורי והמקצועי האחראי על יישום הסטנדרטיזציה החינוכית-טיפולית הנדרשת במעונות.	העבודה בשיתוף פעולה שוטף של המדריכה עם מפקחת משרד החינוך וקשר רציף גם בין הביקורים.  לדוגמה: לאחר כל מפגש פיקוח ייערך שיח משותף של המדריכה והמפקחת בעקבות ביקור המפקחת במעון והגדרת מטרות ההדרכה בשיתוף והסכמה עם צוות המעון.	ייצוג הדרישות, הנהלים והסטנדרטים הנדרשים מהפעלת מעון.  ביקורי פיקוח במעון ומתן תמונה מיטבית שאליה צריך המעון לשאוף.  טיפול באירועים חריגים וביצוע בקרה על תיקון ליקויים ובמידה ואין שתוף פעולה, ביצוע תהליך אכיפה הכולל פתיחת מצלמות
<b>מנחת הסופרוויז'ן - הדרכה על הדרכה</b>	רשות מקומית/ מועצה אזורית	מתן "הדרכה על הדרכה" מקצועית (סופרוויז'ן) למדריכת המעון: ליווי ומתן מענה מקצועי למדריכה, כתהליך מקביל לתהליך שאותו היא אמורה לקיים עם צוות המעון.	ליווי וקשר שוטף עם המדריכה בתדירות של 2-3 שעות חודשיות (קבוצתי/ פרטני). חלוקת שעות ההנחיה היא גמישה ובהתאם לצרכים.	לא קיים קשר ישיר. הקשר מתבטא באמצעות הדרכה על הדרכת המדריכה. מומלץ על ביקור במעון לצורך התנסות מודרכת לפחות פעם בשנה.
<b>מנהלת הגיל הרך (לידה עד שלוש) ברשות מקומית/ מועצה אזורית</b>  ברשויות שונות ישנן פונקציות נוספות שעוסקות בגילאים אלו, כגון מנהלת הגיל הרך לידה עד שש ועוד.	רשות מקומית/ מועצה אזורית	הגורם האחראי על הגיל הרך ברשות בזירות השונות: הורים, שירותים ומסגרות עוסק בליווי הממשקים בין המסגרות החינוכיות לרשות, כולל תלונות הורים.	העסקה ישירה של המדריכה. דיווח של המדריכה לרשות על הדרכת המעון קשר בין הרשות למדריכה בהיבט האקולוגי ובעיקר על אודות נושאים הקשורים לתפקוד המעון (לדוגמה: תלונות הורים שמתקבלות ברשות, חשיבה על כניסת תוכניות התערבות למעון, ועוד).	אחריות על הקצאת מבנים.  אחריות על קבלת החלטות העוסקות בהפניית משאבים עירוניים למעון (כגון תוכניות התערבות, גורמי ייעוץ שונים).
<b>ארגון מפעיל אם קיים (מוכר לסבסוד או פרטי)</b>  לדוגמה: ויצ"ו, נעמ"ת, אמונה. התנועה הקיבוצית, עמותת הגנים האנתרופוסופיים, ועוד.	ארגון מפעיל	הגורם הישיר האחראי להפעלת המעון (מחויב להפעלת המעון מול ההורים, אחראי על העסקת העובדות וכדומה).  לעיתים הארגון המפעיל מחזיק בדרכי עבודה או בגישה חינוכית מסוימת.	בארגונים גדולים מקובל כי העסקת המדריכות מבוצעת דרך הארגון ולא העסקה ישירה של המדריכות דרך הרשות המקומית.	אחריות שוטפת על המתרחש במעון, כל ארגון לפי נהליו ודרכי עבודתו.

<p>מתן ייעוץ למעון באופן שוטף ורציף למטרות איתור/טיפול בפעוטות עם עיכובי התפתחות וכן הכוונת הצוות לעבודה עם פעוטות אלו.</p> <p>כניסת התוכנית מותנית בהסכמת מנהלת המעון.</p>	<p>כניסת תוכניות התערבות למעון תתבצע תוך עדכון והתייעצות עם מדריכת המעון.</p> <p>בתחילת השנה חשוב כי יתקיים מפגש להגדרת חוזה ותיאום ציפיות בין מדריכת המעון לבין אנשי המקצוע המגיעים מטעם תוכנית ההתערבות, להגדרת מהות הקשר ביניהם וחלוקת התפקידים.</p>	<p>אנשי מקצוע שמטרתם לאתר ו/או לטפל בפעוטות עם עיכובים התפתחותיים הנמצאים במעון וכן לספק לצוות החינוכי-טיפול הכוונה לעבודה יום-יומית עם אותם פעוטות ולשיח עם הוריהם.</p>	<p>רשות מקומית/ מועצה אזורית.</p>	<p><b>תוכניות איתור והתערבות: איתור מוקדם, מעג"ן, צוות פארא- רפואי.</b> ועוד.</p>
<p>לפי צורך ולפי מאפייני כל תוכנית.</p>	<p>כניסת מענים אלו למעון תתבצע תוך תיאום ועדכון מדריכת המעון.</p>	<p>מגוון תוכניות ומענים בקהילה הנמצאים בסביבת המעון ולעיתים בקשר ישיר או עקיף עם הפעוטות, ההורים ו/או הצוות החינוכי-טיפול במעון.</p>	<p>רשות מקומית/ מועצה אזורית.</p>	<p><b>מענים בקהילה למגוון תחומים: מג"ר - מרכזי גיל הרך, תוכניות הדרכת הורים, תוכניות עירוניות שונות מטעם הרווחה/חינוך, ועוד.</b></p>





הדרכה על  
הדרכה (ספרוויז'ן)  
ליווי והדרכה מקצועית  
למדריכות



הדרכה חינוכית במסגרות לידה עד שלוש מהווה פרופסיה (מקצוע) בתחום חינוך-טיפול לגיל הרך, וכמו במקצועות אחרים בתחומי החינוך והטיפול מצריכה מבעלת המקצוע נכונות ומחויבות לרכישת מיומנויות מקצועיות לאורך שנות התפתחותה המקצועית ועבודתה בשדה המקצועי. רכישת מיומנות מקצועית טובה מהווה אתגר מרכזי בתהליכי הכשרה מקצועית בקרב מקצועות בתחומי החינוך, הטיפול והבריאות. במרבית מקצועות אלו נדרשים בעלי המקצוע לקבל הדרכה מקצועית (סופרוויז'ן) בשנות עבודתם הראשונות.

תהליך הסופרוויז'ן הינו תהליך הדרכה המייצר "מבט על" של התבוננות רחבה ומעמיקה על עבודת ההדרכה בשטח, ומאפשר תהליך הצמחה מקצועית ומקום בטוח לשיתוף בדילמות של המדריכות אשר עובדות בעצמאות ונמצאות לבד במרחב המקצועי המורכב.

**מטרת העל** של הסופרוויז'ן היא קידום איכות המעון על ידי יצירת מרחב וסטינג קבוע עבור המדריכות הנכנסות דרך קבע למעון, כדי לתמוך בהן וללוותן בהתמודדויות עם דילמות מקצועיות וכדי להבטיח את קידום התפתחותן המקצועית. זאת כדי שיתאפשר להן לרקום תהליכי הדרכה המותאמים לכל מעון ומעון.

התפיסה העיקרית העומדת בבסיס הצורך בליווי מקצועי טמונה ברעיון של "התהליכים המקבילים". כלומר, כפי שהמודרכות – המטפלות-מחנכות – מקבלות הדרכה קבועה במעון, כך נדרש שהמדריכות תקבלנה הדרכה מקצועית, קבועה ומתמשכת במקביל. בתהליך הדרכה באופן זה מתאפשר למדריכות מרחב תומך, המאפשר להן לשתף בדילמות, בקשיים, בהתלבטויות מקצועיות, באווירה תומכת ומעצימה, כפי שמצופה מהן לייצר במסגרת תהליכי ההדרכה במעונות עם המודרכות שלהן.

הנחייה מקצועית (סופרוויז'ן) נדרשת להתקיים בשני אופנים: אישית עם המדריכה, וקבוצתית, שבה קבוצת מדריכות נפגשת באופן קבוע עם מנחת הסופרוויז'ן (שהינה מדריכה חינוכית בכירה).

מטרות נוספות של הנחייה מקצועית (סופרוויז'ן) המלווה את המדריכות בעבודתן הן:

- ליווי מקצועי של המדריכות בתהליכי יישום ההדרכה במסגרת החינוכית.
- תמיכה בהתפתחותן המקצועית של המדריכות: בכלל זה שיתוף בידע חדש והטמעתו בתהליכי ההדרכה; ליווי בהקשר למשימות ההדרכה בתהליך הכניסה למסגרת לאורך השנה.
- שמירה על טובת המודרכת והתינוקות/פעוטות שבאחריותה: עקב רגישותו של תחום החינוך-טיפול בתינוקות ובפעוטות אחד מתפקידיה של הדרכה מקצועית הוא לוודא שהמדריכה החינוכית פועלת באופן שמקדם את המחנכות-מטפלות (המודרכות שלה) ואת התינוקות והפעוטות שבאחריותן, תוך שמירה על כללי האתיקה של המקצוע.
- ליווי ותמיכה: אחד מתפקידיה של הנחייה מקצועית (סופרוויז'ן) הוא לתמוך ולסייע למודרכת כאשר היא נחשפת לתכנים טעונים שעלולים להעלות קושי רגשי, וכן לסייע לה לפגוש את מגבלות המקצוע, כמו גם את מגבלותיה האישיות והרגישויות שלה (פירוט בפרק ה- גבולות ההדרכה)
- אימון ולימוד מיומנויות הדרכה: בכלל מקצועות החינוך, הטיפול והייעוץ מדובר בעיקר במיומנויות



שיחה מקצועית או ריאיון, המבוסס על מודל הטיפול או הייעוץ באותו השדה המקצועי. במקרה של הדרכה במסגרות לידה עד שלוש, בנוסף למיומנויות השיחה המקצועית מצטרפות גם מיומנויות הדרכה המאפיינות את מודל ההדרכה המשולב, המתואר בפרק א (הדרכה כדי עבודה, רפלקטיבית, ממוקדת מערכות יחסים, מבוססת תצפיות והדגמה בכיתה).

- פיתוח הקשבה מעמיקה: חלק מהתהליך של הדרכה מקצועית מכוון לפיתוח יכולתה של המודרכת להקשיב לרבדים נוספים של המחנכת המודרכת שלה, תוך זיהוי עמדות, תפיסות חינוכיות ויכולת להקשיב לדבריה של המודרכת, המחנכת-מטפלת, מתוך פרספקטיבה רחבה ומעמיקה יותר.

- הרחבת מודעותה של המדריכה: הדרכה מקצועית יכולה להציע תמיכה בתהליך הזיהוי של גורמים אישיים של המדריכה (תפיסות, רגישויות, העדפות), שעלולים להשפיע על ההדרכה. ניתן לסייע למודרכת לזהות את "הנקודות העיוורות" שלה כמו עמדות וערכים. לדוגמא- התייחסות לשונות ולצורך בהתאמה רב תרבותית.

הנחייה מקצועית תסייע להבחין בין גורמים סובייקטיביים הקשורים במדריכה לבין גורמים הנובעים מתהליכים כמו העברה נגדית, המשקפים בעיקר את התהליכים הלא מודעים הנוגעים למודרכת.

ניהול מערך ההדרכה ברשות המקומית מזמן חיבור טבעי לאקולוגיה מקומית: עיר, כפר, קיבוץ, מושב, יישוב וכדומה. כמו כן, העובדה כי המדריכות מועסקות על ידי הרשות ונמצאות בקשר שוטף עם מנהלת לידה-3, מצריכה תיאום, כמו גם שילוב מאפיינים ואתגרים מקומיים בתוך מפגשי ההדרכה על הדרכה (סופרוויז'ן). למשל, הקשר הנבנה בין הרשות למסגרות הפרטיות, עקב החלת הפיקוח עליהן, מענה להורים לתינוקות ולפעוטות הפונים לרשות בסוגיות שונות הנוגעות לצרכיהם, שילוב מענים נוספים המוענקים ברשות למשפחות/פעוטות, כגון מעג"ן, מרכזי גיל הרך, הדרכת הורים, מחלקת הרווחה, וכן סוגיות הנוגעות למאפייני העיר, השכונות השונות והאוכלוסייה המקומית.



## מנחת הסופרוויז'ן תעמוד בכלל דרישות ההשכלה והניסיון המקצועי כמפורט מטה במצטבר.

- דרישות מקצועיות ממנחת הסופרוויז'ן כוללות:
  - בוגרת תואר שני בלימודי הגיל הרך לידה-שלוש.
  - ניסיון של שבע עד עשר שנים לכל הפחות כמדריכה חינוכית במסגרות לידה עד שלוש, שלושה בהדרכה על הדרכה.
  - לפחות שנת ניסיון בתפקידי הדרכה על הדרכה.
  - היכרות עם מודל ההדרכה האינטגרטיבי "הדרכה חינוכית תוך כדי עבודה" – "מסגרות תחילה".
  - התחייבות לקבלת הדרכה על ההנחיה על ידי מנחת-על ותיקה או במסגרת קבוצת עמיתות
  - ידע, ניסיון ומיומנות בהנחיית קבוצות.
  - מומחית ובעלת שליטה בגופי ידע מרכזיים העומדים בבסיס העשייה החינוכית במסגרות של לידה עד שלוש, בכלל זה:
    - ידע מובחן בהתפתחות הילד בדגש על גילי לידה עד שלוש וגישות חינוכיות, לרבות גישת ההתאמה ההתפתחותית (DAP) ועקרונות תואמי התפתחות בבניית תוכנית התפתחותית לחינוך ולטיפול בגיל הרך.
    - היכרות מעמיקה עם כלי הערכת איכות במסגרות לידה עד שלוש, כגון כלי ה-3-ITERS, (בנוסף מומלץ להכיר גם את ה-CLASS, וכלים נוספים להערכת האינטראקציה, כגון מודל ה-MISC – גישת התיווך).
    - ידע ומיומנויות ייחודיות להדרכה במסגרות לידה עד שלוש, כפי שבאים לידי ביטוי במודל ההדרכה המתואר בפרק א' במסמך זה (למשל: ראיית צורכי המחנכת-מטפלת במרכז לצד צורכי התינוק/פעוט שבאחריותה, דגש על הדרכה רפלקטיבית, שילוב תצפיות והדרכה תוך כדי עבודה בכיתה, ועוד (צור, 2014, 19-37; רוזנטל, צור וגת, 2009) וכן כלי העבודה והמיומנויות שפורטו לאורך מדריך זה.



## מאפייני מפגשי ההדרכה על הדרכה (סופרוויז'ן) **נוהל מס' 25**

### 25 א' | מפגשי ההנחייה המקצועית (סופרוויז'ן) יכללו:

ליווי מקצועי של המדריכות בתהליכי יישום ההדרכה במסגרת החינוכית, וכן תמיכה בהתפתחותן המקצועית של המדריכות. בתוך כך מנחת הסופרוויז'ן תאפשר את המרכיבים הבאים:

- מקום ומרחב בטוח להעלאת שאלות ודילמות.
- התייעצות משותפת עם עמיתות למקצוע.
- שיתוף ברגשות.
- עיבוד מקרים ופתרון בעיות.
- שיתוף בידע חדש, הטמעתו בתהליכי ההדרכה וליווי בהקשר למשימות ההדרכה בתהליך הכניסה למסגרת לאורך השנה.

### 25 ב' | מערך ההנחייה המקצועית (סופרוויז'ן) (הסטינג)

- כל מדריכה נדרשת לקבל לכל הפחות שעתיים עד שלש שעות הנחייה מקצועית, אישית או קבוצתית, מידי חודש ובתדירות קבועה ברשות אחת לפחות.
- שעתיים מתוך השלוש מיועדות להדרכה קבוצתית והשעה הנותרת יכולה להיות מנוצלת להדרכה אישית או להשתלמויות (ראו פרקטיקה ודוגמאות).
- מפגש מדריכות קבוצתי המתקיים באופן קבוע אחת למספר שבועות (המלצה: אחת לחודש). מספר המשתתפים במפגש זה – עד 15 מדריכות כדי לאפשר שיתוף של כל אחת מהן.
- המפגש מתקיים על פי עקרונות של 'הדרכה על הדרכה' במסגרת הנחיה קבוצתית, שמטרותיה הן שיתוף, תמיכה, הקשבה, דיון מקצועי משותף ופתרון בעיות.
- חשוב שהמפגש יכלול מקום למדריכות לשתי בתגרים, בקשיים ובדילמות שבהם הן נתקלות בעבודתן במסגרות החינוכיות וכן, תכנים והעשרה מקצועיים (התפתחותיים ופדגוגיים מותאמים לגילי לידה עד שלוש), הקשורים להדרכה במעון כפרופסיה.

**שימו לב! מפגש סופרוויז'ן אינו מפגש העשרה או השתלמות תוכן.**

## 25 ג' | קשר עם מנהלת לידה עד שלוש ברשות מקומית

מנחת הספרוויז'ן מקיימת פגישות סדירות עם מנהלת לידה עד שלוש ברשות לעדכון הדדי וכן במטרה לחבר, בזמן המפגש עם המדריכות, את הספרוויז'ן לסוגיות הנוגעות למעון בהקשר העירוני.

### פרקטיקה ודוגמאות

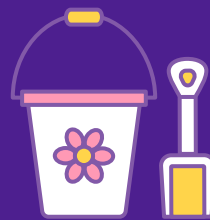
- מומלץ שמנחת הספרוויז'ן, ביחד עם מנהלת לידה עד שלוש המקומית ידונו יחד כיצד לחלק את שעות ההנחייה המקצועית (ספרוויז'ן), כך שיכללו סטינג קבוצתי קבוע אחת לחודש, הנחייה אישית (ספרוויז'ן) קבועה או על פי צורך והשתלמויות מקצועיות תקופתיות. אורך המפגש הקבוצתי: בין שעה וחצי לשלוש שעות, בהתאם לגודל הקבוצה. את השעה הנותרת ניתן לצבור להעברת השתלמויות בנושאים מקצועיים ייחודיים או למתן מענה טלפוני אישי למדריכות הזקוקות לכך, אחת לתקופה שתוגדר מראש.

- במקרים שבהם קבוצת המדריכות כוללת מדריכות בתחילת דרכן המקצועית ו/או מדריכות שחסרות חלק מגופי הידע הנדרשים ופורטו לעיל, מומלץ לחלק את שעות הספרוויז'ן כך שיוותרו מספיק שעות להנחייה פרטנית (ספרוויז'ן) עבור המדריכות הללו, שיתכן וזקוקות לליווי פרטני. ניתן לבנות את לוח שעות הספרוויז'ן כך שיכלול מראש שעות הדרכה פרטנית בתדירות קבועה, או לאפשר שימוש בסל שעות ההנחייה הפרטנית (ספרוויז'ן) על פי צורך שעולה מצד המודרכות.

- מומלץ לקיים את מפגשי הספרוויז'ן למדריכות במפגש פנים-מול-פנים, ביום קבוע ובשעה קבועה. אם יש כוונה לשלב גם מפגשים מקוונים (בזום, למשל), מומלץ לשלבם בתדירות נמוכה וכן לשמור על כללי השתתפות מרחוק, כגון: מצלמה פתוחה תמיד, התחברות ממחשב ואף פעם לא מטלפון, השתתפות ממקום שקט ונוח.

- מומלץ לבסס את מפגשי הספרוויז'ן הקבוצתיים לאור משימות ההדרכה השנתיות, שילוו את הקבוצה (ראו טבלה בפרק ד-5).

ארגז כלים  
למדריכה



### ■ דוגמה למבנה פגישה על פי גישה זו:

- המדריכה צופה ומקשיבה בקשב רב למודרכת.
- היא מחזקת את יכולת המודרכת לצפות ולהקשיב לילדים ולהורים.
- היא משעה כל נטייה שלה לשיפוט וביקורת.
- היא מזמינה את המודרכת לשתף בפירוט רב בתיאור מצב או בתיאור של תינוק, פעוט או הורה. היא שואלת שאלות הרחבה והעמקה, מבקשת תיאור התנהגותם של הפעוטות, האינטראקציות והיכולות שלהם.
- המדריכה מאזינה לביטוי הרגשי הנלווה לתיאורי המודרכת לרגשות חיוביים, אך גם לרגשות, כגון: כעס, חוסר סבלנות עצב, קיפאון רגשי וכדומה.
- היא מגיבה באמפתיה מותאמת.
- היא מזמינה את המודרכת להתבונן ברגשות שהתעוררו בה בזמן העבודה או בנוכחותם של ילדים כל כך קטנים ומשפחותיהם.
- היא מעלה תהיות לגבי הדברים שעוררו רגשות אלה ונותנת שמות לרגשות שהתעוררו, בדרך אמפתית.
- היא מזמינה את המודרכת להתבונן ברגשותיה בדרך רפלקסיבית (במידה המותאמת ליכולותיה של המודרכת בשלב זה).
- היא מעודדת חקירה של השפעת המחשבות והרגשות עליה בעבודתה עם תינוקות וכיצד הם משפיעים על התינוקות והפעוטות.
- היא שומרת על איזון בין תשומת לב לצורכי התינוקות ותשומת לב לצורכי המודרכת.
- היא מסכמת את הפגישה ברפלקציה לאחור: מה הייתה הלמידה או התובנה בפגישה זו מתוך מחשבה על הפגישה הבאה.

(Norman-Murch, 1996; Gilkerson, 2004; Fenichel, 1992; Edelman, 2004)

**■ כלי עבודה - דוגמאות לשאלות רפלקטיביות****א. שאלות ראשוניות לאחר פעילות:**

- תארי מה עשית?
- מה בעשייתך היה טוב/מוצלח?
- מה לא היח טוב/מוצלח?
- מה הרגשת לגבי עשייתך?
- מה היו שיקוליך לעשייתך?
- מה האמנת שצריך או נכון לעשות?
- מה למדת מדיון זה?
- מה תעשי בעתיד (באותו האופן, יותר או באופן שונה)?

**ובהמשך:**

- מה חשבת על דרך הפעולה או התגובה המסוימת שלך?
- איך הגבת ל.....? מה רצית שהילד ירגיש / ילמד?
- אם ננסה להבין את העולם דרך עיני פעוט, מה הוא חשב? מה הוא הרגיש? למה הוא עשה את מה שעשה?
- אם ננסה להבין את העולם דרך עיני הפעוט, מה לדעתך, הוא חשב על מה שאת שעשית?
- האם מה שעשית התאים למצב?
- לאיזה ידע ומיומנויות את זקוקה כדי לפעול וללמד בהתאמה לאמונות החינוכיות שלך?

**ב. דוגמאות לשאלות המקדמות התבוננות רפלקטיבית:**

- האם את יכולה לומר עוד משהו על נושא או על אירוע זה?
- מדוע לדעתך זה קרה?
- אילו עדויות מצביעות על כך?
- למה את זקוקה?
- מה ניסית בעבר?
- האם יש לך השערות מדוע מה שניסית לא עבד?
- מה זה מזכיר לך?
- מה היה קורה אילו זה היה מתרחש כך.....?
- איך את יכולה לעשות את זה?
- מתי זה מדאיג במיוחד?

**ג. דוגמאות למשפטי חווי שמעודדים רפלקציה:**

- את תמצאי את הדרך שעובדת עבורך כאשר תהיי מוכנה
- את יכולה לשנות את זה אם את רוצה
- את יכולה לגדול בקצב שלך
- את יכולה לדעת למה את זקוקה ולבקש עזרה
- את יכולה להתנסות ולחקור, אני אעזור לך
- המחשבות והתהיות שלך (רפלקציה) חשובות
- אני נהנית לשוחח אתך.

### ■ כלי עבודה: הנחיות לתכנון מפגש הדרכה

(על פי Gilkerson, 2004)

- 1 | התכונני לקראת המפגש, אפילו מעט כדי לכוון את עצמך לקראת המודרכת. דאגי לארגן ולהכין סביבה ללא הפרעות.
- 2 | צרי עם המודרכת קשר לא פורמלי למספר דקות, אפשרי לה להתיישב בנחת ולעשות את המעבר מהמשימה שהיא באה ממנה, אל מפגש ההדרכה.
- 3 | התחילי בדיאלוג המכוון ליצור סדר יום להדרכה, בשאלה, כגון: "איך עבר עליך השבוע?", או באמירה: "בואי נתחיל..". (מדריכה מתחילה צריכה מספר משפטי פתיחה מוכנים מראש בארגז הכלים שלה). על מנת לעבור ממשפטי הפתיחה לעצם העבודה, הקשיבי בקשב רב למה מעסיק את המטפלת, במה היא בוחרת להתמקד. כאשר המודרכת חשה פגישה אחרי פגישה שהמדריכה מכוונת אליה, נוצרת אווירת שיתוף פעולה. לעתים הכיוון אליו את רוצה להוביל את השיחה ברור לך ולעתים עליך לברר עם המודרכת: "סיפרת לי דברים רבים, במה את רוצה שנתמקד היום?".
- 4 | לאחר שזיהית את הנושא להדרכה, מגיע שלב **איסוף המידע**, רחב ככל שניתן, מתוך סיפורי המודרכת וחוויותיה ומתוך תצפיותיך. בשלב זה נדרשת יכולת לעמוד בפני הפיתוי לרוץ מיד לפתרון או להפחית מערך הבעיה על ידי "נורמליזציה" שלה. עודדי הליכה אטית, צעד אחר צעד, על מגת לקבל תמונה מלאה ככל האפשר של האירוע או האינטראקציה. בדרך זו, כאשר המודרכת מספרת את הסיפור על כל פרטיו, היא מבנה את הנרטיב שלה לגבי האירוע ולעתים כבר בשלב זה במהלך הסיפור, המודרכת מתחילה לחיות מודעת לעמדותיה ולתגובותיה.
- 5 | **השלב הבא הוא העלאת השערות יחד עם המודרכת** - חלקו זו עם זו תחושות ומחשבות לגבי הסברים אפשריים ודברים שיכולים לעזור. העלאת השערות אמורה להיעשות באופן סקרני וחקרני, כשאלות פתוחות ולא כקביעות נחרצות. הזמיני את המודרכת להתבונן בדרך רפלקסיבית בעמדתה מול האפשרויות הנוספות שעלו, בזווית הראייה שלה מול זווית הראייה של אחרים. אין צורך למהר ולסיים שלב זה.
- 6 | לאחר איסוף המידע והעלאת השערות, כווני את השיחה **למחשבה לגבי הצעד הבא המתבקש**, דברים שכדאי לנסות או כיוון שאליו אפשר להמשיך. זאת על ידי שאלות, כגון: "בזמן שנשאר, כשמביאים בחשבון את כל מה שדיברנו עד כה, איך תתייחסי בפעם הבאה כאשר ... " אילו צעדים את יכולה לעשות כדי להתכונן ל... " "מה יעזור לך להקשיב ל...", "מה יעזור להרגיש ש...". כמו בשלב של העלאת השערות, גם שלב זה נעשה בתהליך משותף.
- 7 | סגירה - סיימי את המפגש עם הערכה והוקרה לעבודה שנעשתה ואשרי את מועד המפגש הבא. (תהליך זה מתאים גם להדרכה קבוצתית).



## ■ הצעה ראשונה

## שני ימי הדרכה בני חמש שעות מידי חודש

09:00 | פתיחה ותכנון יום ההדרכה עם המנהלת – עדכונים קצרים, סוגיות שוטפות שעלו.

10:15-09:30 | כניסה לכיתה 1.

11:00-10:15 | כניסה לכיתה 2.

12:00-11:00 | פגישת הדרכה עם מנהלת המעון.

13:00-12:00 | פגישת הדרכה עם מובילת אחת הכיתות/ישיבת צוות בכיתה אחרת.

14:00-13:00 | פגישת הדרכה עם מובילת אחת הכיתות/ישיבת צוות בכיתה אחרת.

הצעה זה כוללת: הדרכה פרטנית למנהלת פעמיים בחודש, כניסה לכל הכיתות אחת לחודש לכל הפחות, הדרכה פרטנית לחלק ממובילות הכיתות אחת לחודש, ישיבות צוות לחלק מהכיתות אחת לחודש.

## ■ הצעה שנייה

## שני ימי הדרכה בני ארבע שעות מידי חודש + הדרכה קבוצתית לכלל המעון – שעתיים בחודש (בשעות אחר הצהריים/ערב)

09:30 | פתיחה ותכנון יום ההדרכה עם המנהלת – עדכונים קצרים, סוגיות שוטפות שעלו.

10:45-10:00 | כניסה לכיתה 1.

11:30-10:45 | כניסה לכיתה 2.

12:30-11:30 | פגישת הדרכה עם מנהלת המעון.

13:30-12:30 | פגישת הדרכה עם מובילת אחת הכיתות/ישיבת צוות בכיתה אחרת.

הצעה זו כוללת: הדרכה פרטנית למנהלת פעמיים בחודש, כניסה לכל הכיתות אחת לחודש לכל הפחות, הדרכה קבוצתית לכלל המעון אחת לחודש, הדרכה פרטנית לחלק ממובילות הכיתות או ישיבות צוות לחלק מהכיתות אחת לחודש או בתדירות נמוכה מכך.

שלושה ימי הדרכה מידי חודש – יום ארוך (שש שעות)  
+ שני ימים קצרים (שעתיים)

08:30 | פתיחה ותכנון יום ההדרכה עם המנהלת – עדכונים קצרים, סוגיות שוטפות שעלו.

09:45-09:00 | כניסה לכיתה 1.

10:30-09:45 | כניסה לכיתה 2.

11:15-10:30 | כניסה לכיתה 3.

12:15-11:15 | פגישת הדרכה עם מנהלת המעון.

13:15-12:15 | פגישת הדרכה עם מובילת כיתה 1.

14:15-13:15 | ישיבת צוות בכיתה 1.

**יום קצר (2\*)**

13:30-12:30 | פגישת הדרכה עם מובילת כיתה 2 או 3.

14:30-13:30 | ישיבת צוות בכיתה 2 או 3.

הצעה זו כוללת: הדרכה פרטנית למנהלת אחת לחודש, כניסה לכל הכיתות אחת לחודש, הדרכה פרטנית לכל המובילות אחת לחודש, ישיבת צוות בכל הכיתות אחת לחודש.

## כלי עבודה 5 נקודות התייחסות רפלקטיביות לתיעוד עצמי של המדריכה בתום יום הדרכה

- האם הפגישה התקיימה כמתוכנן? האם היו שינויים בסטינג? מדוע?
- האם המטרות שעימן הגעתי לפגישה הושגו? מהן המטרות שטרם הושגו? מדוע?
- האם היה פער בין המטרות שהוצבו לפני הפגישה לבין מה שקרה בפועל? כיצד ניתן להסביר את הפער?
- מה היתה האווירה בפגישה?
- עם איזו הרגשה אני יוצאת מהפגישה? האם הייתי שבעת רצון, מדוע?
- עם איזו תחושה לדעתי יוצאת/יוצאות המודרכת/ות מן הפגישה?
- מה לדעתי לקחה/ו המודרכת/ות מן הפגישה? מה היו רגעי ה"למידה החמה"? האם שוחחתי איתה/ן על כך?
- מה קידם את האינטראקציה עם המודרכת/ות ומה בלם אותה?
- האם השתמשתי במתודות ייחודיות/שונות? האם זה תרם להשגת המטרות ולאווירה? באיזה אופן?
- מה ברצוני לשמר לפגישה הבאה?
- מה הייתי משנה בפגישה? מה הייתי רוצה לעשות אחרת בפגישה הבאה?
- אילו מחשבות על עצמי עוררה בי הפגישה, מה למדתי על עצמי כמדריכה?
- עם איזה אתגר התמודדתי בפגישה? באיזה אופן התמודדתי עימו?
- האם חוויתי התנגדות מצד המודרכת/ות? כיצד ניתן להבין זאת?
- בהתבוננות על תהליך ההדרכה כולו, כיצד ניתן להבין את מה שהיה בפגישה זו?
- מסקנה משמעותית שאני יוצאת עימה מהפגישה?
- האם המטרה שנקבעה לפגישה הבאה נקבעה במשותף עם המודרכת/ות?

(נכתב על ידי צוות המנחות של מסגרות תחילה)

תהליך הערכת הביניים/הערכה מסכמת מורכב ממספר חלקים ומזמן רפלקציה ומשוב הן של המדריכה והן של המודרכת.

ההצעה שלפניכם כוללת שלושה חלקים:

- נקודות להערכה עצמית ורפלקציה של המדריכה.
- שאלון להערכה עצמית של המודרכת.
- הצעה למבנה מפגש ההערכה.

מפגש ההערכה יתקיים כדיאלוג הדדי ויאפשר מקום לשתי השותפות לסכם את התהליך שנעשה עד כה ולהגדיר יחד מטרות להמשך.

**שימו-לב: אם מפגש ההערכה הוא בסמוך לסיום התהליך עם המדריכה, יש לייחד עבור הפרידה זמן נוסף ונפרד אשר מאפשר מקום להתמודדות רגשית עם התחושות הלא קלות המאפיינות פרידה וסוף.**

## נקודות להערכה עצמית של המדריכה – הערכת ביניים/מסכמת

(המוקדים מעובדים מתוך צור, ח' 2014)

חלק זה מיועד עבור מדריכת המעון ומטרתו לבצע עצירה והתבוננות רפלקטיבית של המדריכה על אודות תהליכי ההדרכה שהתקיימו במעון עד כה.

בעת מענה על שאלות אלו חשוב לחשוב הן על המודרכת (מנהלת, קבוצת מחנכות-מטפלות, מודרכת פרטנית) והן על הדפוסים שלך כמדריכה אשר משפיעים על סוגיות אלו. מומלץ לעבד את התכנים העולים בתהליך זה יחד עם מדריכת הסופרוויד'ן המלווה.

### סטינג

- 1 | כמה מפגשי הדרכה התקיימו במעון? האם בהתאם לתוכנית? פחות/יותר? מדוע?
- 2 | עם מי התקיימו פגישות ההדרכה? עם המנהלת/מחנכת-מטפלת/צוות כיתתי/צוות מעון? האם הפגישות התקיימו בהתאם לתוכנית וליעדי ההדרכה שנקבעו בתחילת השנה? אם לא – מדוע?
- 3 | האם הפגישות נערכו בסטינג קבוע/משתנה? מדוע?

### תוכן

- 1 | מהם נושאי ההדרכה אשר עסקנו בהם השנה? האם עלו תמות מרכזיות?
- 2 | מי יזם את נושאי ההדרכה (מודרכת או מדריכה)? מדוע?
- 3 | האם נושאי ההדרכה תאמו את המטרות שהוגדרו בתהליך המיפוי בתחילת השנה?
- 4 | האם חלו שינויים המבטאים למידה אצל המודרכת ביחס למטרות שהוגדרו בתחילת השנה או במהלכה? כיצד ניתן לתאר את השינויים? אם חל שינוי לטובה – באיזו מידה? אם לא חל שינוי מספק – מדוע לדעתך? (יש לחזור למטרות שנקבעו בתחילת השנה ובמהלכה).
- 5 | האם לאורך השנה נוספו מטרות נוספות? אילו?
- 6 | האם נושאי ההדרכה תואמו/תוכננו מראש? (לדוגמה צפייה בילד מסוים/זמן מסוים) או שהיו אקראיים/כיבוי שריפות? מהם ההסברים לשינויים שנעשו?
- 7 | האם נידונו בהדרכות נושאים שעלו בעקבות תצפיות שלי או של גורמים נוספים בכיתה? בעקבות תצפיות משותפות או הדגמות שלי בכיתה?
- 8 | האם גיליתי מספיק גמישות ורגישות למעבר בין נושאים שונים? האם הצלחתי לנצל "מצבים מזדמנים" ללמידה?
- 9 | האם הרגשתי כי יש בידי מספיק ידע/כלים במהלך ההדרכות? אם לא – באילו נושאים הייתי רוצה לקבל עוד ידע? האם ידעתי היכן/איך להיעזר ולחפש עוד ידע?

## תהליך

- 1 | האם ראיתי דפוס קבוע בהדרכת? האם הייתה התמקדות והתעמקות בנושא אחד או שעסקנו במספר רב של נושאים? מהם ההסברים האפשריים לכך?
- 2 | מה אפיין את מבנה פגישות ההדרכה שקיימתי עם המודרכת? כיצד המפגשים התחילו? האם הנושאים תוכננו מראש? איך התבצע המעבר בין נושאים ובאיזו מידה נערכה בדיקה והתאמה שלהם? האם היה מקום למודרכת להעלות תכנים? מה אפיין את הסיום של המפגשים? מה ניתן ללמוד מכך?
- 3 | מה האווירה שאפיינה את מפגשי ההדרכה עם המודרכת? האם הרגשתי שינויים באווירה לאורך השנה? האם הרגשתי שינויים באווירה עם מודרכות שונות? כיצד ניתן להסביר את האווירה בהקשר של האקלים הארגוני במעון/בארגון? מה ניתן ללמוד מהאווירה על יחסי ההדרכה או על עומקם של התכנים הנידונים בהדרכה?

## על המדריכה

- 1 | שימוש בעצמי: האם הבאתי דוגמאות מנסיוני האישי/מקצועי? האם שיתפתי גם ברגשות/מחשבות? האם שיתפתי רק בהצלחות או גם בקשיים? האם שיתוף זה תרם?
- 2 | גבולות ההדרכה: האם הרגשתי כי הצלחתי לשמור על גבולות מקצועיים? האם הרגשתי את עצמי גולשת לעיתים? מדוע?
- 3 | שימוש במיומנויות ובאמצעים מגוונים/יצירתיים: באילו מיומנויות בעיקר השתמשתי במהלך מפגשי ההדרכה? האם גיוונתי במיומנויות או שזיהיתי בעצמי נטייה לסגנון בולט? מדוע?
- 4 | רפלקציה: האם הצלחתי לכוון את ההדרכות השנה לשביעות רצוני? להניע את השינויים שרציתי? אילו חוזקות גיליתי בעצמי ואילו קשיים/אתגרים? האם הקשיים היו נסיבתיים/ארגוניים/ אישיים? האם הקשיים שזיהיתי חזרו על עצמם במצבים דומים?
- 5 | כיצד ניתן לאפיין את יחסי ההדרכה שקיימתי עם המודרכת? מהי תרומתי שלי לעיצוב יחסים אלו? האם הדבר דומה/שונה עם מודרכות אחרות? מה מאפיין את ההתפתחות האישית שלי לאורך השנה?

## נקודות להערכה עצמית של המודרכת-הערכת ביניים/מסכמת

מודרכת יקרה, מטרתו של טופס זה לבצע עצירה והתבוננות עצמית אודות ההדרכה שקיבלת בתקופה האחרונה. השאלות מיועדות עבורך ויהו את הבסיס לשיחת ההערכה אשר תקיימי עם המדריכה שלך.

1. האם מפגשי ההדרכה התקיימו כמתוכנן, בזמנים שנקבעו?

במידה מעטה

במידה בינונית

במידה רבה

הערות | אם היו הרבה שינויים – כתבי מדוע לדעתך?

2. האם הרגשתי כי נושאי ההדרכה היו רלוונטיים עבורי? (נושאים לדוגמה: התמודדות עם ילדים מאתגרים, בניית סדר יום, תכנון פעילות, קשר עם הורים וכיו"ב).

במידה מעטה

במידה בינונית

במידה רבה

הערות | אנא פרטי:

3. האם הרגשתי כי יש לי מקום לכוון את בחירת הנושאים (למשל לבקש להתמקד בנושאים שחשובים לי או מטרידים אותי)?

במידה מעטה

במידה בינונית

במידה רבה

הערות

4. האם בפגישות ההדרכה הרגשתי בנוח? האם הצלחתי לשתף גם בקשיים ובאתגרים ולא רק בהצלחות?

במידה מעטה

במידה בינונית

במידה רבה

הערות

ביחס למטרות שהוגדרו בתחילת השנה – האם אני מרגישה שהתקדמתי בהן? באיזה אופן? אם לא, מדוע?

במידה מעטה

במידה בינונית

במידה רבה

הערות | אנא תני דוגמה לגבי כל מטרה: מטרה 1:

מטרה 2:

מה סוג ההדרכה שהיה המוצלח ביותר עבורי? פגישות הדרכה עם המדריכה/תצפיות משותפות של המדריכה איתנו בתוך הכיתה/הדרכה בוידאו/ישיבות צוות/השתלמות של כלל המעון/אחר

---

---

---

---

מהם הדברים המשמעותיים ביותר שאני לוקחת איתי מההדרכה בשנה זו?

---

---

---

---

מה היה לי מורכב במהלך שנה זו?

---

---

---

---

מהם האתגרים שאיתם אני מרגישה שאני עדיין מתמודדת בעבודתי? במה עוד חשוב לי להמשיך ולהתקדם בשנים הבאות?

---

---

---

---

מה חשוב לי לומר למדריכה בתום תקופה זו?

---

---

---

---



## ■ מבנה מפגש ההערכה | מומלץ להבנות את פגישת ההערכה בהתאם לשלבים הבאים:

**1 | בטרם המפגש:** יש לעדכן את המודרכת מראש על אודות התכנון לקיים מפגש הערכה ולהפנותה להתבונן על הנקודות להערכה עצמית המומלצות במסמך זה. מומלץ כי המודרכת תענה על השאלות בכתב, אך במקרים שבהם אין זה מתאים ניתן כמובן להפנותה להתבונן על הנקודות הרלוונטיות גם בעל-פה.

**2 | הסבר המדריכה על המפגש:** מומלץ לתת מסגרת למבנה המפגש מכיוון שמדובר במפגש בעל אופי מעט שונה ממפגשי הדרכה רגילים. חשוב להדגיש שמדובר בתהליך המזמן שיח הדדי רפלקטיבי, שמהווה חלק מתהליך הצמיחה המקצועית ולא "מתן ציון" של המדריכה למודרכת.

**3 | פתיחת המפגש – רפלקציה של המודרכת על התהליך שעברה:** תחילת המפגש יחל בהזמנה של המדריכה את המודרכת לסכם את התהליך שעברה באופן חופשי ואחר כך לפי הנקודות להערכה עצמית שאליהן התייחסה. חשוב להתמקד ולחזק בדוגמאות ולא להסתפק באמירות כלליות כמו "למדתי המון". דוגמאות לשאלות אשר יכולות לכוון:

- צייני ותארי דבר אחד או יותר שלמדת מבחינה מקצועית/אישית במהלך שנת ההדרכה?
- האם ניסית ליישם משהו מהדברים שעליהם דיברנו במהלך עבודתך? מה למשל? האם הצלחת? מדוע לדעתך?
- מהי התובנה המשמעותית ביותר שאת יוצאת איתה בתום שנה זו?
- ספרי על קושי/אתגר אחד שחווית במהלך השנה האחרונה. האם את מרגישה כי הצלחת להתגבר עליו? כיצד? ואם לא – מדוע?
- במה היית רוצה להמשיך ולהתקדם בהמשך דרכך המקצועית?
- מה היה לך טוב/פחות טוב בהדרכה שלנו? האם יש דברים שאת מעוניינת לבקש ממני לקראת השנה הבאה?

**4 | משוב המדריכה:** בהמשך לרפלקציה של המודרכת, תשתף המדריכה במשוב שלה לגבי התפתחותה של המודרכת, לפי הנקודות שתוארו. חשוב להתייחס לנקודות לשימור לצד נקודות לשיפור ולבחור את המשמעותיות ביותר (מומלץ לציין מקסימום שתי נקודות לשימור ושתיים לשיפור כדי לא להעמיס). בחלק זה יש מקום:

- לתאר את הדרך שעברה המודרכת ואת ההישגים (גם אם הם קטנים).
- לשקף את טיב היחסים שהתפתחו ואת הלימודות המקצועיות ו/או האישיות.
- לאפשר למודרכת להגיב ולשתף כיצד היא רואה את הדברים שאליהם מתייחסת המדריכה.

**5 | משוב המודרכות כלפי המדריכה:** זו ההזדמנות לאפשר למודרכות לשתף במשוב שלהן על אודות הקשר שנבנה עם המדריכה, תהליכי ההדרכה שהתרחשו, מה היה יותר או פחות משמעותי עבורן, ועוד.

**6 | סיכום:** בחלק זה יסכמו המדריכה והמודרכות את התובנות שעלו מתהליך ההערכה ויגדירו מטרות להמשך הדרך.

## כלים מקצועיים עבור תקופת המיפוי

הצעה לתכנון יום הדרכה עבור תקופת המיפוי

7 כלי עבודה

ההמלצה היא, כי שלב המיפוי יכלול לכל הפחות ארבעה ביקורים במעון (אם מתאפשר מומלץ אף יותר), כדי לעמוד על מורכבויותו הרבות.

הצעה לשני הביקורים הראשונים:

בדרך כלל, בשני ימי ההדרכה הראשונים מושם דגש רב על היכרות ותצפיות קצרות וממוקדות בכיתות.

### לדוגמה:

11:00-09:30 | ריאיון היכרות עם המנהלת/מובילת אחת הכיתות.

12:00-11:00 | סיור משותף של המנהלת והמדריכה ברחבי המעון ובשלושת הכיתות (התרשמות קצרה).

12:30-12:00 | היכרות עם מובילות כיתה נוספות.

14:00-12:30 | היכרות עם צוות של כיתה.

הצעה להמשך תהליך המיפוי (עוד כשתיים עד ארבע פגישות נוספות).

במפגשים אלו הדגש הוא על תצפיות יותר ארוכות ושיח קבוצתי/הדרכתי על כלי ההערכה שבהם נעשה שימוש והגדרת החוזה הראשוני.

### לדוגמה:

10:00-09:30 | שיחת עדכון עם המנהלת ותכנון משותף של יום ההדרכה (הסכמה לגבי הכיתות שבהן ייערכו תצפיות/הערכה בכלי הערכה, מועדי שיחות ההיכרות עם המנהלת ובנות הצוות).

11:00-10:00 | תצפית חופשית בכיתת התינוקות.

12:00-11:00 | תצפית חופשית בכיתת הפעוטות.

13:00-12:00 | תצפית חופשית בכיתת הבוגרים.

14:00-13:00 | ישיבת צוות עם כלל צוות המעון, היכרות, הסבר על תהליך המיפוי והשימוש בכלי ההערכה לצורך תכנון המשך ההדרכה וקביעת המטרות.

מסמך זה מהווה מאגר שאלות אפשריות לתהליך איסוף המידע ופגישות ההיכרות של המדריכה עם מנהלת המעון.

**שימו-לב: תהליך זה הוא המשכי, ספירלי (חוזר ומעמיק עם הזמן בנושאים ששבים ועולים בו) ומתעדכן תוך ההדרכה עצמה. ניתן לחזור למאגר שאלות זה בכל עת ולא רק בשלבי ההיכרות והמיפוי.**

כאמור, מדובר במאגר שאלות אפשריות. כל מדריכה מוזמנת לבחור מהן או להוסיף עליהן בהתאם לרצונה.

- מומלץ לנהל את המפגש כשיחה חופשית ולא במתכונת של שאלה-תשובה.
- מומלץ להקדים ולשתף את המנהלת בכך שמדובר במידע רב שעליו נדבר וכי תהליך ההיכרות יהיה הדרגתי וייערך במספר מפגשים.
- השאלות המודגשות מתאימות ביותר למפגשים הראשונים.

### הצגה עצמית של המדריכה – רקע רלוונטי

#### ■ רקע אודות המנהלת

- 1 | ספרי לי על עצמך (גיל, רקע משפחתי, מגורים, תחביבים...)
- 2 | מה הביא אותך לתפקידך כמנהלת מעון?
- 3 | כמה זמן את עובדת בתפקידך הנוכחי?
- 4 | מהו הרקע המקצועי שלך? האם את בעלת ניסיון קודם בגיל הרך? ו/או בתפקידי ניהול? האם קבלת הכשרה כלשהי לפני שהתחלת לעבוד בתפקידך כמנהלת? אם כן, איזו?
- 5 | תארי לי את תפקידך (אילו היית צריכה להסביר למישהו שלא מכיר אותך ולא יודע מה זה מנהלת, כיצד היית מתארת לו את תפקידך?) במה מתמקדת רוב עבודתך כיום?
- 6 | מהם הדברים שאת אוהבת בעבודתך? האם את מרוצה מתפקידך? ספרי על רגע מרגש ומהנה שחווית בעבודתך.
- 7 | מהם האתגרים שעימם את מתמודדת בעבודתך? מה קשה לך? לאילו שינויים היית מייחלת?
- 8 | מיהי המנהלת ה"אידיאלית" בעינייך? מהם בעינייך התכונות/הכישורים החשובים ביותר שהופכים מנהלת מעון למוצלחת?
- 9 | אילו היה לך זמן, איזה דברים הקשורים לעבודתך היית בוחרת ללמוד, לראות?
- 10 | אילו היית יכולה לשנות שלושה דברים בעבודתך (בתחום המקצועי), מה היית משנה?

## ■ פילוסופיה חינוכית

- 1 | מהו בעינייך מעון טוב? למה?
- 2 | מהי תפיסת עולמך לגבי חינוך פעוטות בגילי ינקות?
- 3 | מהי הגישה החינוכית של המעון שלכם? (באסיפת הורים הראשונה, כשהצוות ואת נפגשים להיכרות עם ההורים, מה אתם מספרים להם בקשר לטיפול ולחינוך של הילדים במעון?)
- 4 | כיצד למדת על המטרות ועל הגישה החינוכית? מי קובע את המדיניות החינוכית (ארגון/את/נשות הצוות/גוף אחר)?
- 5 | כיצד מועברת המדיניות החינוכית למחנכות-מטפלות? האם הן כולן מסכימות עם המדיניות שאת מתארת?

## ■ מידע חשוב על המסגרת

- 1 | כמה שעות ביום את עובדת? כמה ימים בשבוע?
- 2 | ספרי לי על הצוות במעון (כמה מחנכות-מטפלות בכל כיתה, מהי הכשרתן ונסיונן, מה מאפיין אותן)?
- 3 | כמה שעות ביום עובדות המחנכות-מטפלות במעון? כמה ימים בשבוע?
- 4 | כמה פעוטות יש בכל כיתה? מה היחס המספרי של מחנכות-מטפלות/ פעוטות (תקינה)?
- 5 | האם יש דמויות נוספות במעון שנמצאות באינטראקציה עם הפעוטות (מבשלת/מדריכות חוגים/מטפלות מסוגים שונים)? איך מתנהל הקשר עימן?
- 6 | האם יש דמויות נוספות במעון שנמצאות באינטראקציה עם הצוות החינוכי (מדריכות נוספות/ עו"ס/תוכניות התערבות במעון/מפקחת ארגונית)? איך מתנהל הקשר עימן?
- 7 | מה מאפיין את הקהילה/השכונה שבה נמצא המעון?
- 8 | האם יש לכם כמעון קשר עם גורמים קהילתיים/שכונתיים אחרים? אילו?
- 9 | האם קיימות ישיבות צוות במעון? על מה מדברים בישיבות אלו? מי מוביל אותן? באיזו תדירות הן מתקיימות?

## ■ תפיסות המנהלת הקשורות לתפקידה החינוכי- הדרכתי

- 1 | מהן מערכות היחסים בתוך הצוות? ובינן לבינך?
- 2 | מהו לדעתך תפקידך העיקרי בקשר למחנכות-מטפלות?
- 3 | מהי לדעתך דמותה של המחנכת-מטפלת ה"אידיאלית" – מהם הכישורים והתכונות החשובים ביותר שצריכים להיות למחנכת-מטפלת?

- 4 | האם המחנכות-מטפלות במעון זכו בעבר להדרכה? פרטנית/קבוצתית? איך הייתה החוויה?  
מה היה טוב/פחות טוב לדעתך בחוויות עבר אלו?
- 5 | במה לדעתך צריכה להתמקד ההדרכה לצוות המחנכות-מטפלות?
- 6 | האם מחנכות-מטפלות זקוקות לתמיכה במהלך עבודתן? אם כן, פרטי לאיזו תמיכה לדעתך הן זקוקות?
- 7 | האם את נותנת הדרכה לצוות? באיזה אופן? תני דוגמה.
- 8 | האם את מעוניינת לקבל הדרכה? מדוע? מהם הנושאים שעליהם חשוב לך לקבל הדרכה?
- 9 | האם קיבלת הדרכה בעבר בתפקידך כמנהלת מעון? איך הייתה החוויה? מה היה טוב/פחות טוב עבורך בהדרכות קודמות שקיבלת?
- 10 | מה את מצפה ממני כמדריכה? מה חשוב לך שיהיה בפגישות בינינו?
- 11 | האם יש נקודות נוספות שחשוב לך לשתף אותי?

### ■ תפיסות המנהלת הקשורות לנושאים חינוכיים והתפתחותיים שונים

- 1 | האם לדעתך מחנכות-מטפלות יכולות להשפיע על התפתחותם של תינוקות ופעוטות? כיצד?  
האם לדעתך הן זקוקות להדרכה בתחום התפתחות הילד? מדוע?
- 2 | האם לדעתך מחנכות-מטפלות יכולות לסייע לפעוטות ולתינוקות לפתח מגעים חברתיים חיוביים? כיצד? האם לדעתך הן זקוקות להדרכה בנושא התפתחות חברתית של פעוטות?
- 3 | האם יש לך לפעמים שאלות הקשורות להתפתחות או להתנהגות חברתית של פעוטות מסוימים? מה את עושה? למי את פונה?
- 4 | מתי קורה כשאת דואגת שפעוט אינו מתפתח כראוי? תארי מה מדאיג אותך? מה מהווה לדעתך קו אדום מבחינת התפתחות או התנהגות של פעוטות?
- 5 | האם את מרוצה מארגון הסביבה במעון? האם יש לדעתך מספיק ספרים, צעצועים ומשחקים בכיתות השונות? פרטי.
- 6 | האם לדעתך תינוקות ופעוטות זקוקים לסדר יום? מדוע? האם במעון שלכם סדר היום המונהג בכיתות השונות מותאם לדעתך? זקוק לשינויים? מדוע?
- 7 | מהי לדעתך פעילות חינוכית מומלצת עבור תינוקות ופעוטות? תני דוגמה.
- 8 | האם לדעתך פעוטות בגילי מעון זקוקים לתוכנית חינוכית? מדוע? האם במעון שלכם קיימת תוכנית חינוכית בכיתות השונות? מי כתב אותה? האם היא מותאמת לדעתך או זקוקה לשינויים? מדוע?

## ■ תפיסות המנהלת הקשורות לקשר עם הורים

- 1 | מה צריכה לדעתך להיות מערכת היחסים בינך לבין ההורים? ובין המחנכות-מטפלות לבין ההורים?
- 2 | האם ההורים מעורבים במתרחש במעון? באיזה אופן? האם לדעתך הם צריכים להיות יותר/ פחות מעורבים? מדוע?
- 3 | האם את מרוצה מהקשר הקיים בין ההורים לבינך במעון ובין ההורים לבין המחנכות-מטפלות? ממה את מרוצה? האם היית רוצה לשנות משהו בקשר הזה?
- 4 | מהו לדעתך הדבר החשוב ביותר שמנהלת ומחנכות-מטפלות צריכות ללמוד בתחום הקשר עם הורים?
- 5 | ספרי על דברים שגילית מתוך נסיוןך האישי בקשר עם הורים.

---

### מבוסס על:

Farber, G. (1993). Infant/toddler caregiver training needs as perceived by caregivers, program directors, and parents. Columbia University Teachers College  
תרגום: שוחט, צ' (2022), תכנית הריס, אוניברסיטת בר אילן.

האוניברסיטה העברית, תוכנית שוורץ (תשע"ה). שאלות ומוקדים לשיחה במפגש עם אנשי מקצוע במסגרת החינוכית.

מסמך זה מהווה מאגר שאלות אפשריות לתהליך איסוף המידע ופגישות ההיכרות של המדריכה עם המחנכת-מטפלת.

שימו-לב, תהליך זה הוא המשכי, ספירלי (חוזר ומעמיק עם הזמן בנושאים ששבים ועולים בו) ומתעדכן תוך ההדרכה עצמה. ניתן לחזור למאגר שאלות זה בכל עת ולא רק בשלבי ההיכרות והמיפוי.

- כאמור, מדובר במאגר שאלות אפשריות. כל מדריכה מוזמנת לבחור מהן או להוסיף עליהן בהתאם לרצונה.
- מומלץ לנהל את המפגש כשיחה חופשית ולא במתכונת של שאלה-תשובה.
- מומלץ להקדים ולשתף את המחנכת-מטפלת בכך שמדובר במידע רב שעליו נדבר וכי תהליך ההיכרות יהיה הדרגתי וייערך במספר מפגשים.
- השאלות המודגשות מתאימות ביותר למפגשים הראשונים.

### הצגה עצמית של המדריכה – רקע רלוונטי

#### ■ רקע אודות המחנכת-מטפלת

- 1 | ספרי לי על עצמך (רקע אישי – גיל, משפחה, מגורים, תחביבים...)
- 2 | כמה זמן את עובדת בתפקידך הנוכחי?
- 3 | מה גרם לך לבחור להיות מחנכת-מטפלת?
- 4 | מה עשית לפני שהיית מחנכת-מטפלת במעון זה? האם יש לך ניסיון קודם ומהו?
- 5 | האם קיבלת הכשרה כלשהי לפני שהתחלת לעבוד בתפקידך הנוכחי ו/או במהלכו? אם כן, תארי לי את סוג ההכשרה. האם כיום את לוקחת חלק בתוכנית הכשרה כלשהי? אם כן, תארי את סוג ההכשרה.
- 6 | תארי את תפקידך (אילו היית צריכה להסביר למישהו שלא מכיר אותך ולא יודע מה זה מטפלת, כיצד היית מתארת לו את תפקידך?)
- 7 | ממה את נהנית בתפקידך? ספרי לי סיפור מרגש או מהנה שהיה לך לאחרונה.
- 8 | מהם האתגרים שעמם את מתמודדת בעבודתך? מה קשה לך? מה היית רוצה לשנות?
- 9 | האם את אוהבת את עבודתך? האם את מרוצה?
- 10 | אילו היה לך זמן, אילו דברים הקשורים לעבודתך היית בוחרת ללמוד, לראות?
- 11 | אילו היית יכולה לשנות שלושה דברים בעבודתך (בתחום המקצועי), מה היית משנה?

12 | מה היית בוחרת ללמוד/לעשות אם לא היית מטפלת- מחנכת?

### ■ פילוסופיה חינוכית

- 1 | מהי לדעתך דמותה של המטפלת ה"אידאלית" – מה הם הכישורים והתכונות החשובים ביותר שצריכים להיות למטפלת? למה דווקא אלו?
- 2 | מהי הגישה החינוכית שלך? מהן המטרות שלך בעבודתך עם ילדים? האם את מרגישה שאת מצליחה בהן? כיצד את מצליחה? אם לא, מדוע?
- 3 | האם את יודעת מהי הגישה החינוכית של המעון? מהי לדעתך הגישה ומהן המטרות החינוכיות שלו? האם את מסכימה עימן?
- 4 | כיצד למדת על המטרות ועל הגישה החינוכית של המעון/ הארגון?

### ■ מידע חשוב על המסגרת ועל דרכי העבודה

- 1 | כמה שעות ביום את עובדת? כמה ימים בשבוע? האם זה נכון עבורך?
- 2 | כמה פעוטות תחת אחריותך?
- 3 | כמה מטפלות אתן בכיתה? איך היית מתארת את הקשר שלך עימן?
- 4 | איך מתבצעת חלוקת התפקידים ביניכן בכיתה? (מטפלת מובילה או שכל אחת עם הקבוצה שלה וכו'?). האם את מסכימה עם חלוקת תפקידים זו? מי החליט עליה? מה עובד טוב/ פחות טוב לדעתך בחלוקת תפקידים זו?
- 5 | איך את יודעת מה עלייך לעשות לאורך היום? איך למדת את תפקידך?
- 6 | איך היית מתארת את הקשר שלך עם מטפלות אחרות במעון?
- 7 | עם אילו גורמים נוספים את בקשר לאורך עבודתך מלבד הורי הילדים? (למשל, מנהלת, מדריכה, מפקחת ארגונית, תכניות התערבות למיניהן, מענים שכונתיים/קהילתיים)? איך היית מתארת את הקשר שלך עם גורמים אלו? האם הם מסייעים לך/מקשים עלייך? ובמה?
- 8 | מהו לדעתך תפקידה של מנהלת המעון?

### ■ ניסיון עבר בהדרכה ותיאום ציפיות

- 1 | האם קיבלת בעבר הדרכה במסגרת עבודתך במעון? איזו סוג הדרכה (פרטנית/קבוצתית/ השתלמויות)?
- 2 | תארי לי איך הייתה עבורך החוויה של ההדרכה שקיבלת בעבר? מה היה טוב/פחות טוב עבורך?



האם הרגשת שההדרכה עזרה לך? במה? אם לא – מדוע לדעתך היא לא עזרה?

3 | האם היית מעוניינת לקבל הדרכה השנה? מדוע? איזה סוג של הדרכה ותמיכה היית רוצה לקבל במסגרת עבודתך כיום?

4 | באילו נושאים היית רוצה להתמקד בהדרכה השנה?

5 | למה את מצפה ממני כמדריכה? מה חשוב לך שיהיה בפגישות בינינו?

6 | האם יש נקודות נוספות שחשוב לך לשתף אותי?

### ■ תפיסות המחנכת-מטפלת הקשורות לנושאים חינוכיים והתפתחותיים שונים

1 | האם לדעתך את יכולה להשפיע על התפתחותם של תינוקות ופעוטות שבהם את מטפלת? כיצד?

האם לדעתך את זקוקה להדרכה בתחום התפתחות הילד? מדוע?

2 | האם לדעתך יש הבדלים בין הפעוטות שתחת אחריותך? אילו? האם יש פעוטות שצריכים את

עזרתך יותר מאחרים? האם את מרגישה שאת זקוקה להכוונה נוספת בזיהוי צרכים מיוחדים של ילדים ובדרכים לעבוד עימם?

3 | האם לדעתך את יכולה לסייע לפעוטות ולתינוקות לפתח מגעים חברתיים חיוביים? כיצד? האם

את מרגישה שאת זקוקה להדרכה בנושא התפתחות חברתית של פעוטות?

4 | האם יש לך לפעמים שאלות הקשורות להתפתחות או להתנהגות חברתית של פעוטות מסוימים?

מה את עושה? למי את פונה?

5 | מתי קורה שאת דואגת שפעוט אינו מתפתח כראוי? תארי מה מדאיג אותך? מה מהווה לדעתך קו

אדום מבחינת התפתחות או התנהגות של פעוטות?

6 | האם יש בכיתתך פעוטות עם צרכים מיוחדים או עיכובים התפתחותיים שונים? כיצד את עובדת

עימם? האם את מרגישה שיש בידייך מספיק ידע וכלים כיצד לעבוד עימם?

7 | האם את מרוצה מארגון הסביבה בכיתה שלכם? האם יש לדעתך מספיק פינות משחק? מספיק

ספרים, צעצועים ומשחקים? אם לא – צייני מה חסר לך.

8 | אילו פעילויות/משחקים/ספרים הפעוטות שבכיתתך אוהבים במיוחד? מדוע לדעתך? האם יש

פעילויות או פינות מסוימות שאינן אהובות עליהם לדעתך? מדוע?

9 | האם לדעתך תינוקות ופעוטות זקוקים לסדר יום? מדוע? האם סדר היום המונהג בכיתה שלכם

הוא מותאם לדעתך? זקוק לשינויים? מדוע?

10 | מהי לדעתך פעילות חינוכית מומלצת עבור תינוקות ופעוטות? תני לי דוגמה.

11 | מהו לדעתך תפקידה של המחנכת-מטפלת בעת משחק של פעוטות?

12 | האם לדעתך פעוטות בגילי מעון זקוקים לתוכנית חינוכית? מדוע? האם קיימת תוכנית חינוכית

שאת מתנהלת על פיה? מי כתב אותה? האם היא מותאמת לדעתך או זקוקה לשינויים? מדוע?

### ■ תפיסות המטפלת-מחנכת הקשורות לקשר עם הורים

- 1 | מה צריכה לדעתך להיות מערכת היחסים בינך לבין ההורים?
- 2 | איזה סוג מידע חשוב לך לקבל מהורים? ומדוע? איזה סוג מידע חשוב לך לשתף הורים? ומדוע?
- 3 | האם לדעתך קיימים דברים שאת יכולה ללמוד מההורים בקשר לילדיהם, אשר יסייעו לך לעבוד עם אותם ילדים? אם כן, ספרי לי עליהם.
- 4 | האם ההורים מעורבים לדעתך במתרחש במעון? באיזה אופן? האם לדעתך הם צריכים להיות יותר/פחות מעורבים? מדוע?
- 5 | האם את מרוצה מהקשר הקיים בין ההורים לבינך? ממה את מרוצה? האם היית רוצה לשנות משהו בקשר הזה?
- 6 | מהו לדעתך הדבר החשוב ביותר שמחנכות-מטפלות צריכות ללמוד בתחום הקשר עם הורים?
- 7 | ספרי על דברים שגילית מתוך נסיוןך האישי בקשר עם הורים?

---

#### מבוסס על:

Farber, G. (1993). Infant/toddler caregiver training needs as perceived by caregivers, program directors, and parents. Columbia University Teachers College.  
תרגום: שוחט, צ' (2022), תכנית הריס, אוניברסיטת בר אילן.

האוניברסיטה העברית, תכנית שוורץ (תשע"ה). שאלות ומוקדים לשיחה במפגש עם אנשי מקצוע במסגרת החינוכית.

בקר, ע' ודויד, ל' ערכת הדרכה בנושא תצפיות על ילדים.

<http://www.gilrach.co.il/?p=56>

צור, ח' (2014). מסע ההדרכה. מאה. פרק ב'.

Muir, E. (1992). Watching, waiting and wondering-applying psychoanalytic principles to mother infant interventions. *Infant Mental Health Journal*, 13 (4)

Bell, D.D (2017). Watching the babies: The Why, What and How of observation as assessment in infant and toddler care. *Dimensions of early childhood*, 45 (1)

סיכום יום הדרכה במעון \_\_\_\_\_  
 שם המדריכה החינוכית ממלאת הדוח \_\_\_\_\_  
 תאריך \_\_\_\_\_

משימות אופרטיביות ליישום המנהלת או הצוות בימים הקרובים	פגישת הדרכה רפלקטיבית (אישית/ קבוצתית)	הדרכה תוך כדי עבודה	סוג ההדרכה
			כיתות
			מנהלת
			תינוקות
			הצוות הנכח היום
			פעוטות
			הצוות הנכח היום
			בוגרים
			הצוות הנכח היום

הערות נוספות (הערות, אירועים משמעותיים או סוגיות שהמדריכה רוצה להוסיף לדו"ח)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(מומלץ למילוי פעמיים בשנה לפחות)

תאריך: \_\_\_\_\_

שם המעון: \_\_\_\_\_

שם המדריכה: \_\_\_\_\_

ארגון מפעיל: \_\_\_\_\_

ציון תקופת המיפוי (צייני את התאריכים בהם התקיים המיפוי) \_\_\_\_\_

כלים מקצועיים – יש לסמן באילו כלים השתמשת: \*שימוש בכלי הערכה (ITERS 3, CLASS),  
 (אחר) \_\_\_\_\_ \*תצפיות בכיתות, \*שיחות הכרות ובירור צרכים עם הצוות החינוכי טיפולי,  
 מנהלת המעון, \*איסוף מידע ממקורות נוספים (פירוט: \_\_\_\_\_).

נקודות מרכזיות שעלו בדו"ח הפיקוח האחרון, במידה ורלוונטי:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### סיכום נתוני המיפוי בכלל כיתות המעון

#### כיתת תינוקות

**נתוני צוות הכיתה** (הרכב הצוות, הוותק, ניסיון מקצועי והשכלה, צרכי הצוות ושלב ההתפתחות המקצועית של חברות הצוות, קביעות ויציבות, מאפייני עבודת הצוות- יחסי צוות, מערכות היחסים, אקלים רגשי בכיתה). \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**נתונים אודות התינוקות** (טווח גילאים, שלב התפתחותי ממוצע, תינוקות עם עיכוב/קשיי התפתחות ועוד) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## העשייה החינוכית בכיתה:

מרכיבי התכנית החינוכית היומית/שבועית/סדר יום, והתאמתה לצרכי התינוקת/פעוטות יש להתייחס לכלל מרכיבי איכות חינוך טיפול: פעילויות טיפול שגרתיות, משחק, פעילות חופשית ומובנית, קבלה ופרידה, ארגון הסביבה החינוכית. יש לציין נקודות לשימור ונקודות לשיפור.

---

---

---

---

מאפייני הקשר ותקשורת בין הצוות החינוכי-טיפולי להורים (לוח הורים, פרסום מידע להורים, קיומם של מפגשים עם ההורים לאורך השנה, ודרכי תקשורת וידוע קבועים, מנגנוני שיח עם הורים בעת משבר או קושי)

---

---

---

---

מידע נוסף שחשוב להוסיף

---

---

---

## 2 | מטרות הדרכה שהוגדרו עם הצוות לאור המיפוי לעיל:

מטרה 1

מטרה 2

**נתוני צוות הכיתה** (הרכב הצוות, הוותק, ניסיון מקצועי והשכלה, צרכי הצוות ושלב ההתפתחות המקצועית של חברות הצוות, קביעות ויציבות, מאפייני עבודת הצוות- יחסי צוות, מערכות היחסים, אקלים רגשי בכיתה).

---

---

---

**נתונים אודות הפעוטות** (טווח גילאים, שלב התפתחותי ממוצע, תינוקות עם עיכוב/קשיי התפתחות ועוד)

---

---

---

### העשייה החינוכית בכיתה:

מרכיבי התכנית החינוכית היומית/שבועית/סדר יום, והתאמתה לצרכי התינוקת/פעוטות) יש להתייחס לכלל מרכיבי איכות חינוך טיפול: פעילויות טיפול שגרתיות, משחק, פעילות חופשית ומובנית, קבלה ופרידה, ארגון הסביבה החינוכית. יש לציין נקודות לשימור ונקודות לשיפור.

---

---

---

**מאפייני הקשר ותקשורת בין הצוות החינוכי-טיפולי להורים** (לוח הורים, פרסום מידע להורים, קיומם של מפגשים עם ההורים לאורך השנה, ודרכי תקשורת וידוע קבועים, מנגנוני שיח עם ההורים בעת משבר או קושי)

---

---

---

מידע נוסף שחשוב להוסיף:

---

---

---

## 2 | מטרת הדרכה שהוגדרו עם הצוות לאור המיפוי לעיל:

מטרה 1

---

מטרה 2

---

**נתוני צוות הכיתה** (הרכב הצוות, הוותק, ניסיון מקצועי והשכלה, צרכי הצוות ושלב ההתפתחות המקצועית של חברות הצוות, קביעות וציביות, מאפייני עבודת הצוות- יחסי צוות, מערכות היחסים, אקלים רגשי בכיתה).

**נתונים אודות הפעוטות** (טווח גילאים, שלב התפתחותי ממוצע, תינוקות עם עיכוב/קשיי התפתחות ועוד)

### העשייה החינוכית בכיתה:

מרכיבי התכנית החינוכית היומית/שבועית/סדר יום, והתאמתה לצרכי התינוקות/פעוטות) יש להתייחס לכלל מרכיבי איכות חינוך טיפול: פעילויות טיפול שגרתיות, משחק, פעילות חופשית ומובנית, קבלה ופרידה, ארגון הסביבה החינוכית. יש לציין נקודות לשימור ונקודות לשיפור.

**מאפייני הקשר ותקשורת בין הצוות החינוכי-טיפולי להורים** (לוח הורים, פרסום מידע להורים, קיומם של מפגשים עם ההורים לאורך השנה, ודרכי תקשורת וידוע קבועים, מנגנוני שיח עם ההורים בעת משבר או קושי)

מידע נוסף שחשוב להוסיף

## 2 | מטרת הדרכה שהוגדרו עם הצוות לאור המיפוי לעיל:

מטרה 1

מטרה 2



## סיכום ממצאי המיפוי במעון כולו

### צורכי המנהלת בהיבטי ניהול והיבטי יישום ההדרכה החינוכית טיפולית

---

---

---

---

צורכי הדרכה ברמת הרוחבית של המעון למשל, הדרכה בנושא חובת דיווח, או בנושא פדגוגי ספציפי וכו').

---

---

---

---

### במידה והמעון שייך לארגון מפעיל-מאפייני הארגון והשפעתו על עבודת הצוות החינוכי טיפולי

---

---

---

---

### 1 | מטרת הדרכה שסוכם עם הצוות החינוכי טיפולי לאור המיפוי שלעיל:

מטרה 1 \_\_\_\_\_

מטרה 2 \_\_\_\_\_

מטרה 3 \_\_\_\_\_

לקוח מהתכנית התפתחותית לחינוך ולטיפול בגיל הרך, 2021

המחנכת במסגרת החינוכית-טיפולית היא דמות משמעותית עבור תינוקות ופעוטות הנמצאים בטיפולה לאורך שעות ארוכות במהלך היום. מכאן, שהמגעים והאינטראקציות המתקיימים בינה לבין הילדים הינם גורם בעל השפעה רבה על התפתחותם. על מנת לתמוך בהתפתחותם המיטבית של תינוקות ופעוטות נדרש מהמחנכת ידע אודות אופני הלמידה הייחודיים לגיל הרך ועל הפדגוגיה המותאמת להם והתומכת בקידומם.

להלן מנוסחים עקרונות פדגוגיים מרכזיים, ברוח הגישה התואמת התפתחות, שבבסיסה רעיון חובת ההתאמה של המבוגר אל הילדים (ככל הניתן במסגרת קבוצתית) ולא הדרישה הנפוצה, שעל הילדים להתאים עצמם למסגרת ולצרכיה. עקרונות פדגוגיים אלו מהווים קווים מנחים לעשייה של מחנכות במסגרת החינוכית-טיפולית ותומכים בלמידה והתפתחות של תינוקות ופעוטות השוהים בה:

■ **התייחסות אל תינוקות ופעוטות כבני אדם** | תינוקות ופעוטות הם בעלי רצונות, רגשות ומחשבות שיש לקבלם, לכבדם ולהתפעל מהם. בשגרת העבודה היומיומית במסגרת הקבוצתית, בשל עומס העבודה, עלולים להיווצר מצבים בהם התייחסות אל התינוק או הפעוט תתבטא כ"החפצה". לדוגמא: קינוח אף התינוק ללא התראה מראש, נשיאת התינוק, או הפעוט ממקום למקום ללא דיבור עימו כהכנה, וללא קשר עין עימו. התנהגות "מחפצה" אינה מכבדת את הילד כאדם, עלולה לגרום לו לתחושת דריכות, בסביבה שאותה הוא חווה כבלתי צפויה, ולערעור תחושת הבטחון שלו.

■ **מחנכת עיקרית לכל תינוק או פעוט** | מחנכת עיקרית מהווה דמות התקשרות עבור התינוק או הפעוט, מכירה היטב את מזגו ואת העדפותיו, נמצאת בקשר רציף עם המשפחה ומקבלת אינפורמציה אודות הילד ממחנכות אחרות המלוות אותו בהעדרה. יישום עקרון זה מאפשר קיומה של אינטראקציה איכותית עם הילד ומשפחתו והמשכיות ועקביות בטיפול ובחינוך המוענקים לו.

■ **חינוך וטיפול חד הם במסגרות לתינוקות ופעוטות** | תינוקות ופעוטות לומדים בכל רגע נתון על העולם שסביבם. במסגרת החינוכית-טיפולית נקרות הזדמנויות רבות לתהליכי הוראה-למידה בסיטואציות יומיומיות בתוך שגרת היום, לא רק בשעת פעילויות הנחשבות כ"חינוכיות" אלא גם במצבים "טיפוליים". ניצול ההזדמנויות מצד המחנכת לקיום אינטראקציה שיש בה למידה עבור תינוקות ופעוטות, מקדמת את תהליכי הלמידה שלהם ואת התפתחותם.

■ **פעילות בקבוצה קטנה** | פעילות בקבוצה קטנה מאפשרת למחנכת לזהות ולהיענות באופן אינדיבידואלי לאיתותים, לצרכים וליוזמות של כל תינוק ופעוט. היענות רגישה לצרכי התינוקות והפעוטות מאפשרת אינטראקציה איכותית עימם ותמיכה בהתפתחות מיומנויות פיזיות, שפתיות, ורגשיות – חברתיות.

■ **אימוץ ציפיות מותאמות מתינוקות ומפעוטות** | עקרון פדגוגי זה מבוסס על הכרות של המחנכת עם מאפייני קבוצת הגיל שבטיפולה, ועם המאפיינים האישיים של כל ילד וילדה בקבוצתה. התנהגויות של תינוקות ופעוטות מאפיינות לרוב את המקום ההתפתחותי שלהם ולעיתים, במצבים מסויימים, ועם גירויים מסויימים, אינן תואמות את ציפיות המחנכת מהם. לדוגמא: בעת פעילות עם גירי שעווה, יש לצפות שבהתנסויות הראשונות יטו הפעוטות להפוך את סלסלת הגירים האישית שלהם לצורך חקירה סנסו-מוטורית. התנהגות זו מאפיינת את אופן הלמידה של תינוקות ופעוטות מבחינה התפתחותית. הכרות עם מאפיין התפתחותי זה מסייעת למחנכת לקבל ולהכיל את ההתנהגות, למרות היותה "מנוגדת" למטרת הפעילות עם צבעים.

■ **התייחסות אל כל פעילות ממבט התפתחותי רב תחומי** | אצל תינוקות ופעוטות אין הפרדה ממשית בין התפתחות מוטורית, קוגניטיבית, תקשורתית, חברתית ורגשית. הכול מתרחש בו זמנית ובכל רגע נתון. לכן קיימת חשיבות לפתח מודעות לגבי אפשרויות הלמידה הכוללת בכל מצב ואירוע במהלך יום הפעילות במסגרת החינוכית. לדוגמא: הפעילות במגלשה אינה תורמת לתחום ההתפתחות המוטורי בלבד, אלא יש בה גם הזדמנות לפיתוח מיומנויות חברתיות (הצורך לעלות לפי תור בסולם המגלשה, לעודד חבר עצוב) ולפיתוח מיומנויות קוגניטיביות (מי ראשון בתור, ומי אחרון, ספירת מספר השלבים בסולם המגלשה).

■ **מתן מקום מרכזי למשחק בחוויית הילד במסגרת החינוכית** | עיקר עיסוקם של ילדים בגיל הרך הוא משחק. המשחק הוא אמצעי משמעותי בתהליך ההתפתחות והלמידה של תינוקות ופעוטות ולכן מהווה עמוד תווך בתכנית החינוכית לילדים צעירים.

■ **גיוון בסוגי המשחק** | גיוון בסוגי המשחק המוצעים לתינוקות ופעוטות מעורר עניין וסקרנות בפעילות ומאפשר היענות לצרכי ההתפתחות השונים והמשתנים של הילדים.

■ **זיהוי וחיבור ליוזמות של תינוקות ופעוטות** | תינוקות ופעוטות מטבעם הם סקרנים, פעילים, ויוזמים מתוך הנעה פנימית התנסויות, לצורך חקירה ולמידה של הסביבה. התבוננות על התנהגות הילדים, היא הבסיס לזיהוי יוזמות שלהם ולהיענות להן. למידה של פעוט, המונעת מתוך סקרנות והנעה פנימית, שאליה מתחברת המחנכת, היא הלמידה המותאמת והמשמעותית ביותר עבורו, הן בתוכנה והן במסר הרגשי המועבר לו מצד המחנכת ("אני איתך, אתה יכול, כדאי לך להמשיך לפעול").

■ **תמיכה בעניין ובקשב של תינוקות ופעוטות בעת חקירה ומשחק** | התצפית היא כלי מרכזי של המחנכת בעבודתה, לצורך זיהוי ותמיכה בתחומי העניין של תינוקות ופעוטות, בחקירה ובמשחק. זיהוי הצרכים האישיים של כל ילד וילדה בקבוצה באמצעות התצפית, מאפשר לה, לדוגמא, להימנע מלהחליף פעילות או תיבת משחק כמתוכנן, אם היא מזהה שרוב הילדים עדיין שקועים במשחק, ומגלים בו עניין מתמשך, וגם לסייע לילד שאיבד עניין, למצוא עניין מחודש במשחק הנוכחי, או במשחק אחר.

■ **ניצול מצבים ללמידה מזדמנת (לא מתוכננת) במהלך שגרת היום** | באופן טבעי מתרחשים במהלך שגרת היום במסגרת החינוכית-טיפולית מצבים לא צפויים המהווים פוטנציאל לקיומו של תהליך למידה עבור הילדים, בהיותם מעוררי סקרנות ועניין ב"כאן ועכשיו". למרות חשיבות תכנון הפעילויות, המאפשר לתינוקות ופעוטות לחוש בטחון באירועים הצפויים והשגרתיים במהלך סדר היום, על המחנכת להיות ערה וקשובה להזדמנויות הלא צפויות הנקרות בפניה ובפני הילדים ללמידה משותפת. לדוגמא: פריחה של פרח בעציץ, או קן ציפורים שנפל מהעץ.

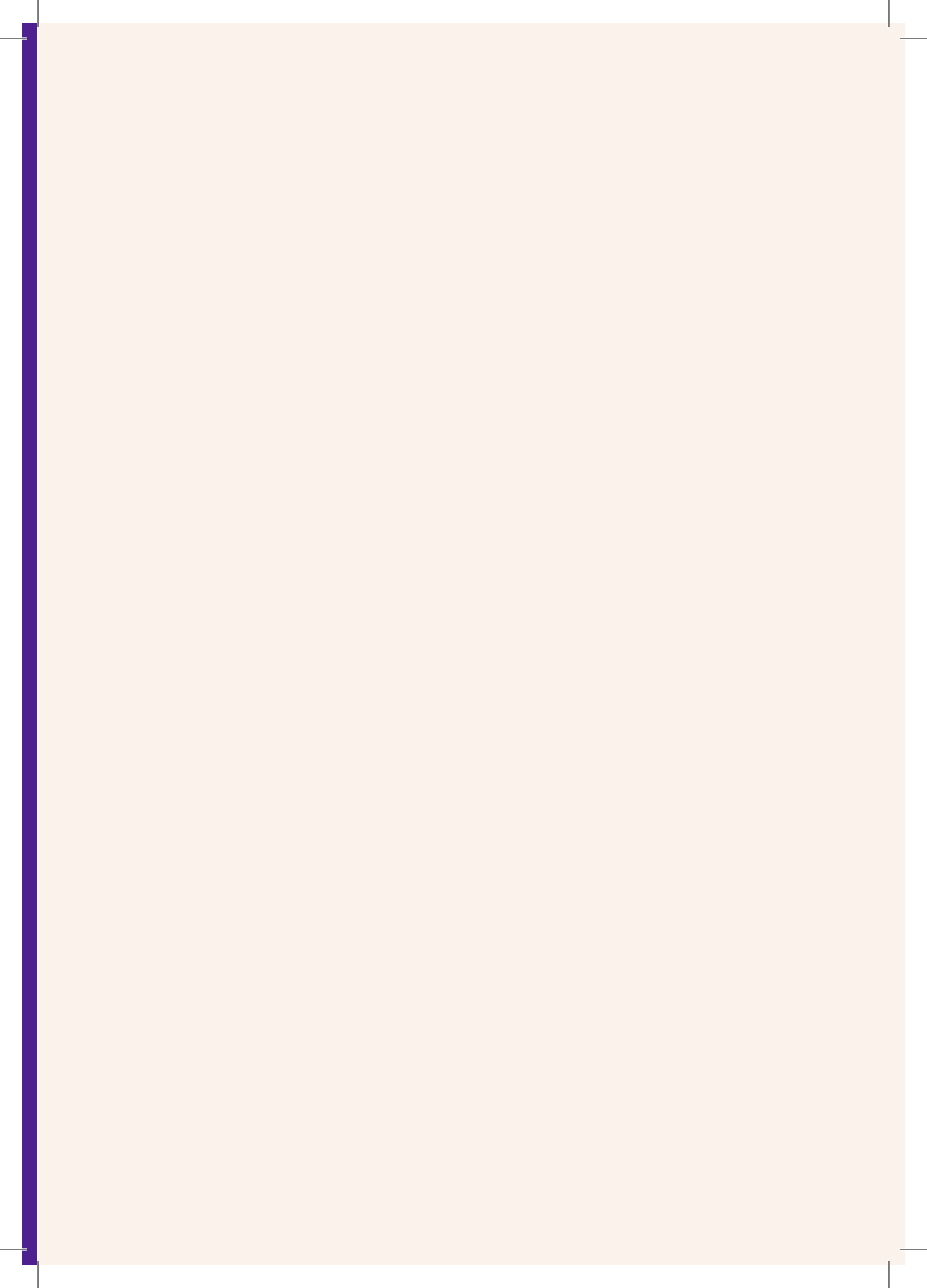
■ **תיווך המחנכת** | קידום תהליכי למידה בעת אינטראקציה עם תינוקות ופעוטות - תינוקות ופעוטות לומדים בכל רגע נתון בעת שהותם במסגרת החינוכית-טיפולית, הן באמצעות חקירה ולמידה עצמית והן בתיווך של מבוגר. גישת התיווך מגדירה מרכיבי התנהגות רגשיים וקוגניטיביים של המבוגר הקובעים את איכות האינטראקציה בתהליך הלמידה המתקיים בה. על בסיס גישות פרוגרסיביות ובכללן גישת התיווך, הלמידה היא תוצר של שותפות ושמירה על איזון בין יוזמות המבוגר לאילו של הילדים. במסגרת החינוכית, בעת אינטראקציה אישית או קבוצתית, נדרש מן המחנכת, לצד יוזמות שלה, לאפשר ולתת מקום ליוזמות ולרעיונות של ילדים, להתגמש ולהתאים את עצמה רגע אחרי רגע לדינאמיות של תהליך ההוראה-למידה.

■ **איזון בין פעילויות יוזמות על ידי המחנכת לבין משחק חופשי** | במסגרת החינוכית האיזון בא לידי ביטוי בהקשר להיקף הפעילויות המתוכננות ויוזמות על ידי המחנכת במהלך סדר היום לבין הקצאת זמן למשחק חופשי, המאפשר לתינוקות ולפעוטות להביא לידי ביטוי את יוזמותיהם, רעיונותיהם ורצונותיהם.

■ **התאמת פעילות יזומה, שיש בה העברת תוכן, לתינוקות ופעוטות** | פעילות יזומה היא פעילות מתוכננת על-ידי המחנכת, שיש לה התחלה מוגדרת, אמצע וסוף. יש להתאימה לגיל הילדים בקבוצה ולמאפיינים האישיים של כל ילד וילדה בה. ההתאמה מתאפשרת באמצעות התאמת התכנים להבנת הילדים, קיום הפעילות במסגרת קבוצה קטנה, התאמת משך הפעילות לרמת הקשב והעניין של הילדים, והצעת פעילות חלופית לאלו הזקוקים לכך. במסגרות חינוכיות-טיפוליות לתינוקות ופעוטות נהוג לציין חגים, ימי הולדת וקבלת שבת כחלק מתהליכי הסוציאליזציה של הילדים. חשוב לזכור שלילדים צעירים מאוד אין את היכולת להבין את משמעותם ואת הסיבות לקיומם של אירועים אלה, ולכן מומלץ להתמקד בסמלים שניתן להמחישם: שירים, מאכלים, אביזרים למשחק וסיפורים קצרים ולא מורכבים.

■ **הנחייה והדרכה בהקניית הרגלים** | תינוקות ופעוטות מסוגלים ללמוד הרגלים באופן הדרגתי ומותאם לגילם. מטרת הקניית הרגלים עבור תינוקות ופעוטות היא טיפוח עצמאות (לדוגמא: לבישה עצמאית של בגדים, אכילה עצמאית), ולמידה של כללי התנהגות המקובלים בחברה (לדוגמא: איסוף צעצועים לתיבה בסיום פעילות, השלכת פסולת לפח). המסגרת הקבוצתית היא מיקרוקוסמוס של חיים בקהילה שבה כל אחד מחבריה שותף וממלא תפקיד בשותפות זו. תינוקות ופעוטות לומדים תפקידים אלה ואת הפעולות הנלוות אליהם, בהנחיית המחנכת

ובהדרכתה. ילדים נבדלים ביכולות הלמידה, והוויסות העצמי שלהם, ולכן הם גם נבדלים ביכולות שלהם ללמוד ולהפנים הרגלים. קיימת חשיבות להתאמת ציפיות המחנכת, אל טווח היכולות של הילדים שבטיפולה, בלקיחת תפקידים, טווח שנע בין "אני יכול", "קשה לי", "אנסה", "אני רוצה ולא יכול", "אני צריך עזרה". אופן ההנחיה שלה בתהליך מותאם של הקניית הרגלים ורכישתם על ידי הילדים, יוביל אותם בהדרגה לעצמאות ולשליטה ביכולת ולתחושת שותפות לעשייה.



בבליוגרפיה



אגף בכיר למעונות יום ומשפחתונים (2021). אוגדן הנחיות להפעלת מעון יום  
<https://meyda.education.gov.il/files/Bitachon/daycare-operating-instructions-booklet.pdf>

בולבי, ג' (2019). בסיס בטוח- התקשרות הורה ילד והתפתחות אנושית בריאה. ת"א: עם עובד

דוח רוזנטל (2009). משרד התעשיה, המסחר והתעסוקה – אגף מעונות יום ומשפחתונים לגיל הרך, סטנדרטים להפעלת מסגרות חינוכיות לפעוטות, דוח ועדה מייעצת בראשות פרופ' מרים רוזנטל, ינואר 2009.

[https://www.gov.il/BlobFolder/policy/employment-procedures-standards-operation-daycare/he/procedures\\_standartshafalalmigerethinuchit.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/policy/employment-procedures-standards-operation-daycare/he/procedures_standartshafalalmigerethinuchit.pdf)

דולב, ס., פרידמן, א., שני, י. ודרור, א. (2022). מחנכות שנות ינקות. המכון הישראלי לחינוך בגיל הרך: אורנים

זילברמן, י', דטנר, נ' וכהן א'. כלים שלובים. הדרכה בעבודה סוציאלית. תיאוריה תהליכים וכלים, תל-אביב, ביה"ס המרכזי לעובדים בשירותים חברתיים, 1995.

חוק הפיקוח על מעונות יום לפעוטות (2018)

[https://www.nevo.co.il/law\\_html/law01/501\\_981.htm](https://www.nevo.co.il/law_html/law01/501_981.htm)

כרמל, מ., בן דוד, נ. וגוטמן, י. (2019). מחקר טאליס הבינלאומי (2018) להוראה וללמידה במסגרות הגיל הרך. משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

מושל, ס., פלדי, י., שבתאי, ע. ועבד אל האדי, נ. (2019). תכנית מסגרות תחילה- ממצאי מחקר הערכה, דו"ח מסכם. תובנות.

עדי יפה, א. (2022). מסמך תשתית למדיניות בנושא רפורמות ושינויים במערכות חינוך בגילי לידה-6: פרק ההמלצות לגבי גילי לידה-2. לשכת המדענית הראשית: משרד החינוך.

צור, ח. (2014). מסע ההדרכה. תל אביב: מאה. המחלקה לפיתוח פדגוגי טכנולוגי.

ראובני, ל' רוזנפלד-קרפט, ר' (2020). תיווך איכותי מודל ה-(MISC), גישה התומכת בקידום מיומנויות הגן העתידי. עלון דע-גן, 13, 62-71.

רוזנטל, מ., צור, ח. וגת, ל. (2009). לא נולדים אלימים: עולמם הרגשי והחברתי של ילדים קטנים. בני ברק: הקיבוץ המאוחד



שוחט, צ', גבעון, ד' ועדי-יפה א' (2021) תוכנית התפתחותית לחינוך ולטיפול בגיל הרך – לידה עד 50 חודשים: ערכים, עקרונות וקווים מנחים לצוותים. האגף למעונות יום ומשפחתונים.  
<https://meyda.education.gov.il/files/Pop/0files/gani-iladim/jointAshalim-gilRach.pdf>

Casper, V. & Theilheimer, R. (2000). Hands on, hands off. hands out: Choices teachers make in the teaching-learning relationship. *Zero to Three*, 20 (6), 5-11.

Cassidy, D. et al. (2017), "Teacher work environments are toddler learning environments: teacher professional well-being, classroom emotional support, and toddlers' emotional expressions and behaviours", *Early Child Development and Care*, Vol. 187/1, pp. 1666-1678,  
<https://doi.org/10.1080/03004430.2016.1180516>

CLASS- The Class Assessment Scoring. (Pianta, La Paro & Hamre, 2008)

Copple, C. & Bredekamp, S. (Eds.). (2009). *Developmentally appropriate practice in early childhood programs*. Washington, D.C: National Association for Education of Young Children.

Chan, W. (2019) "Challenges to the infant care profession: Practitioners' perspectives", *Early Child Development and Care*, Vol. 189/12, pp. 2043-2055.

Egert, Dederer, V., & Fukkink, R. G. (2020). The impact of in-service professional development on the quality of teacher-child interactions in early education and care: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 29, 100309.

Egert, F, Fukkink, R, G., & Eckhardt. A.G. (2018). Impact of in-service professional development programs for early childhood teachers on quality ratings and child outcomes: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 88(3), 401-433.

Harms, T., Cryer, D., Clifford, R. M., & Yazejian, N. (2017). *Infant/Toddler Environment Rating Scale (ITERS-3)*. Teachers College Press. 1234 Amsterdam Avenue, New York, NY 10027.

Kadushin, A. & Harkness. D. (2002). *Supervision in Social Work*. Columbia University Press. Kaiser, T. L. (1997). *Supervisory Relationship-Exploring the Human Element*. US: Brooks/Cole.

Kadushin, A. & Harkness, D. (2002). Principle and problem in implementing educational supervision. In: *Supervision in social work*. Colombia University Press (Ch. 5 pp. 175-193)

Kalliala, M (2011), "Look at me! Does the adult truly see and respond to the child in Finnish day-care centres ?", *European Early Childhood Education Research Journal*, Vol. 19/2, pp. 237-253, <https://doi.org/10.1080/1350293x.2011.574411>.

Kraft, R. R. (2021). Considerations for Implementing MISC in Early Childhood Education Care Settings. In *Growing Up Resilient* (pp. 46-59). Routledge.

Kolb, A. Y. & Kolb D/ A/ (2005). Learning Style and Learning Space: Enhancing Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning and Education* 92-212.

OECD (2020). Early childhood education: Equity, quality and transitions. Report for the G20 education working group.

OECD (2018). Organisation for Economic Co-operation and Development. Starting strong 2018: Engaging young children: Lessons from research about quality in early childhood education and care. Starting strong. OECD Publishing.

Sergiovanni, T. & Starrat, R. S. (1988). Supervision – Human Perspective. US: Mcgrow – Hill.

Seplocha, H. (2019). Coaching with ECERS: Strategies and tools to improve quality in Pre-K & K classrooms. Teachers College Press

Schon, D. (1988). "Coaching reflective teaching", in: P. Grimmet & G. L Erickson (Eds.). reflection in Teacher Education (pp. 19-29). New York: Teacher College Press.

Shohet, C., & Givon, D. (2021). MISC Training Program (MISC-TP). In *Growing Up Resilient* (pp. 29-45). Routledge.

TALIS (2019). Providing quality early childhood education and care. Results from the starting strong survey 2018.

<https://doi.org/10.1787/25216031>



