

# 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה בעבודה עם אוכלוסייה בדואית

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' ■ עירית אייזיק

**360° - התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון  
לומדת מהצלחות:  
סיפורי הצלחה בעבודה עם אוכלוסייה בדואית**

**שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' עירית אייזיק**

עריכת לשון : רונית בן-נון, רעיה כהן  
תרגום לאנגלית (תקציר) : אוולין איבל  
עיצוב גרפי : ענת פרקו-טולדנו

**מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל**  
היחידה לאיכות בשירותים חברתיים  
צוות למידה מהצלחות  
ת"ד 3886  
ירושלים 9103702

טלפון : 02-6557400  
פקס : 02-5612391

כתובת האינטרנט : [brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

## עוד פרסומים של המכון בנושא

- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; אייזיק, ע. 2018. 360<sup>0</sup> – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה של מנהלות בתוכנית. פמ-76-18.
- אייזיק, ע.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. 2017. "הולכים יד ביד": סיפורי לקוחות - תיעוד סיפורי הצלחה באגף הרווחה והשירותים החברתיים בבאר שבע. פמ-78-17.
- אייזיק, ע.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. 2016. עקרונות לעבודה עם ילדים נפגעי התעללות והזנחה בני הקהילה האתיופית: חילוץ ידע על עבודה מיטבית מותאמת תרבות באמצעות המתודה "למידה מהצלחות". מ-148-17. מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל ומכון חרוב.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; אייזיק, ע. 2016. עלה והצלחה. סיפורי הצלחה על שילובם וקידומם של דיירים ברשת מרכזי עלה. פמ-74-16. מאיר-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים וארגון עלה.
- שמר, א. רוזנפלד, י.מ.; דהן, א. דניאלי הלווינג, א. (עורכים). 2016. מה בעצם עשינו? סיפורי הצלחה ממרכזי תמיכה לסטודנטים עם לקויי למידה. מכון מופת בשיתוף מאיר-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י.מ.; גילת, מ.; שמר, א. (עורכים). 2015. שילובם של ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות היום בישראל – למידה מהצלחות בתוכנית "מסיכון לסיכוי". מ-144-15.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; רוסו, ל.; רוזנפלד, י.מ.; בשיתוף אלק, פ., וויינשטיין, ג. 2011. "כזה ראה והתחדש"... – דפוסי הפצה והטמעה בגף ניסויים ויזמות ומרכזי הפצה, באמצעות המתודה הרטרוספקטיבית – "למידה מהצלחות". פמ-68-11, המזכירות הפדגוגית משרד החינוך ומאיר-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; שמר, א.; רוזנפלד, מ.י. 2011. קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת. מ-138-11.
- רוזנפלד, י.מ.; גילת, מ.; טל, ד. 2010. למידה מהצלחות בעבודתם של קציני מבחן לנוער. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומאיר-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י.מ.; רוזנברג, ל.; אלק, פ. 2009. "למידה מהצלחות" והשלכותיה על תוכנית "אורות לתעסוקה" בחברת "אמין" – תיעודי הצלחות כמקור לעקרונות עשייה למען הקידום התעסוקתי 2008-2006. דמ-534-09.

גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ. 2008. **למידה מהצלחות בחינוך היסודי בעיר נתניה וסביבתה**. דמ-520-08. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל ירושלים, בשיתוף מחוז מרכז במשרד החינוך.

וייס, צ.; גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; סייקס, י. 2007. **למידה מהצלחות כמנוף למידה בית-ספרית, תוכנית פיילוט 2005-2002. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית**. דמ-489-07.

סייקס, י.י.; רוזנפלד, י.מ.; וייס, צ. 2006. **למידה מהצלחות כמנוף למידה בית-ספרית: תוכנית פיילוט - 2005-2002. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית**. דמ-473-06. האגף העל-יסודי במשרד החינוך, בשיתוף מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

סייקס, י.; גולדמן, מ. 2000. **למידה מהצלחות: הפקת ידע מכוון לפעולה. מהרהור על עבודת מרכז "קשר"**. דמ-337-00.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: [brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

## תקציר

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון היא תוכנית בין-משרדית המשותפת למשרדי החינוך, הבריאות, העלייה והקליטה ובטחון הפנים, המרכז לשלטון מקומי וג'וינט ישראל. את התוכנית מוביל משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. מטרת התוכנית היא לשנות את הדרך שבה החברה הישראלית מתמודדת עם ילדים ובני נוער בסיכון, באמצעות חיזוק והרחבה של השירותים בקהילה המיועדים להם.

בשנת 2014 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיר-סג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים העוסקים בעבודת התוכנית הלאומית בקרב האוכלוסייה הבדואית.

תהליך התשאול נעשה באמצעות המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית" אשר פותחה במכון. התהליך חשף ידע מקצועי שהיה ברובו סמוי ולא מתועד. את סיפורי ההצלחה שתועדו בחרו הצוות המלווה, אשר כלל בעלי תפקידים בתוכנית ואת ראש הצוות ללמידה מהצלחות.

מסמך זה נכתב בהתבסס על תהליך התשאול והתיעוד של שלושה סיפורי הצלחה. בחלקו הראשון נציג רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של מסמך זה. בחלק השני יובאו סיפורי ההצלחה אשר סופרו בהרחבה על ידי מובילי התוכניות שנבחרו כמוצלחות.

הסיפורים שנבחרו הם: מרכז שהוא בית: סיפור הצלחה של מרכז הורים-ילדים ברהט; תוכנית למעורבות הורים בהכנה לכיתה א': סיפור הצלחה במועצה האזורית נווה מדבר; פיתוח מענה מקומי לטיפול בילדים עם קשיים: סיפור הצלחה באגד ערערה בנגב – כסייפה.

במסמך זה מובאות תובנות על-אודות פרקטיקות שזכו להצלחה והביאו לשיפור בתפקודם של אנשי המקצוע ולשיפור במצבה של אוכלוסיית היעד של התוכנית – ילדים ונוער בסיכון. התובנות אשר עולות מן המסמך כבר משמשות וימשיכו לשמש משאב ללמידה הדדית ולפיתוח מקצועי של בעלי תפקידים העובדים עם ילדים ובני נוער בסיכון בכלל, ושל בעלי תפקידים בתוכנית הלאומית בפרט.

## תמצית מנהלים

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: התוכנית הלאומית) היא תוכנית בין-משרדית המשותפת למשרד החינוך, הבריאות, העלייה והקליטה, בטחון הפנים, המרכז לשלטון מקומי וארגון הגיוינט. את התוכנית מוביל משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. מטרת התוכנית היא לשנות את הדרך שבה החברה הישראלית מתמודדת עם ילדים ובני נוער בסיכון, באמצעות חיזוק והרחבה של השירותים בקהילה המיועדים להם.

התוכנית הלאומית מושתתת על כמה עקרונות, ובהם אימוץ של הגדרה אחידה של ילדים ונוער בסיכון והגדרת יעדים לאומיים לצמצום מצבי סיכון על בסיס הגדרה זו; קידום שיתוף פעולה ועבודה בין-משרדית; תכנון; הערכה ולמידה ארגונית.

בשנת 2014 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים של התוכנית הלאומית באוכלוסייה הבדואית. תהליך זה התקיים בחברה הערבית ותהליך נוסף התקיים בקרב מנהלות בתוכנית. אלה פורסמו בנפרד.

תהליך התשאול נעשה באמצעות המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית" שפותחה במכון. התהליך חשף את הידע המקצועי שהיה ברובו סמוי ולא מתועד. המתודה, הכוללת עשרה שלבי חקר, מאפשרת לחלץ ידע מקצועי הסמוי במערכות ולהפכו לגלוי ומנוסח בלשון ה"מכוונת לפעולה". בדרך זו מצטבר אצל הלומדים רפרטואר של פעולות ועקרונות פעולה אשר מובילים להצלחה. לא פעם, הידע המתקבל הוא ידע מחדש, יצירתי ומערער על אמיתות או תאוריות מקצועיות מוכרות. השימוש במתודה אף מעלה על סדר היום הארגוני את הצלחות העובדים במערכת. זאת ועוד, הוא מאפשר להטמיע שיטות למידה המלוות את העבודה היומיומית בארגון ואת אנשיו. השימוש במתודה מאפשר אפוא לחשוף את הצלחות הארגון, לגבש עקרונות פעולה ולקדם את הארגון למימוש חזונו ושליחותו.

שלושה סיפורי הצלחה נכללים במסמך זה:

1. מרכז שהוא בית: סיפור הצלחה של מרכז הורים-ילדים ברהט
  2. תוכנית למעורבות הורים בהכנה לכיתה א': סיפור הצלחה במועצה האזורית נווה מדבר
  3. פיתוח מענה מקומי לטיפול בילדים עם קשיים (מעגן): סיפור הצלחה באגד ערעה בנגב - כסייפה
- להלן תיאור תמציתי של הסיפורים:

### 1. מרכז שהוא בית: סיפור הצלחה של מרכז הורים-ילדים ברהט

בעיר רהט, העיר הבדואית הגדולה בישראל, חיים כ-60 אלף תושבים. יותר ממחציתם מתחת לגיל 18. למרות גודלה של האוכלוסייה, לא היה ברהט מרכז הורים-ילדים. עם הקמתו היה המרכז לראשון מסוגו עבור האוכלוסייה הבדואית בישראל. המרכז שם דגש על מתן מענים מקצועיים ואיכותיים לילדים בגילי

12-5 בעלי קשיים רגשיים והתנהגותיים ולהוריהם. אגף הרווחה והשירותים החברתיים ברהט מעניק ליווי מקצועי למנהלת המרכז, והוא שמפנה משפחות למרכז. כל משפחה שהופנתה מקבלת טיפול במשך שנה ובמקרים מסוימים ניתן להאריך את הטיפול לחצי שנה נוספת או להחזיר את המשפחה לטיפול חוזר.

תוכנית הטיפול בנויה משני מפגשים שבועיים לנשים ושלושה מפגשים לילדיהן. צוות המרכז מקיים מעקב אחרי הגעת האימהות והילדים לטיפול במרכז. האימהות מקבלות במרכז הדרכה וכלים המסייעים להן ליצור סביבה בריאה המגוננת על בריאותן הפיזית והנפשית של הילד. הילד תמיד נמצא במרכז הטיפול, ועל כן כל הטיפולים נוגעים בדרך זו או אחרת בשלומם של הילדים. המענים שמקבלות האימהות הם מגוונים, ובהם מעגל נשים בהנחיית אשת מקצוע בדואית והרצאות על נושאים כמו בטיחות בבית, בריאות ותזונה. ההרצאות ניתנות על ידי אחיות קופת חולים והשיחות נערכות עם אנשי מקצוע. הילדים מקבלים במרכז מגוון טיפולים פרה-רפואיים, ובהם טיפול באמצעות בעלי-חיים, רכיבה טיפולית, טיפול באומנויות, טיפול בתנועה ועבודה בגינה טיפולית. גם במהלך החופשות, בהיעדר טיפול מובנה, הילדים מוזמנים לשהות במרכז.

הסיפור מחמם הלב על הקמתו ופעילותו של מרכז הורים-ילדים מלמד על שילוב מוצלח בין מקצועיות לאנושיות ובין עמידה בנהלים לבין יצירתיות. מנהלת המרכז בשיתוף העובדת הסוציאלית וכל צוות המרכז משקיעים רבות במשפחות. מתוך התיעוד המפורט של סיפור ההצלחה עולים כמה עקרונות פעולה המנחים את עבודתם של אנשי הצוות, ובהם:

- לנשים וילדים מגיע רק הטוב ביותר, כפי שמציינת מנהלת המרכז: "אני לא חוסכת עליהם שום דבר".
- כל דבר הוא טיפול, כפי שמציינת מנהלת המרכז: "כל פעולה שגורמת לאדם לבוא ולקבל משהו ממה שאתה נותן לו, זה טיפול. מהרגע שהנשים והילדים נכנסים בדלת המרכז, הם נמצאים בטיפול. כל אינטראקציה עם איש צוות, כל פעילות, הריהוט במקום – הכול בגדר טיפול ובא לקדם את הצלחת הטיפול במשפחות".
- לבנות סולידריות בקרב הנשים. זה הבסיס לשימור ההישגים בטיפול וצידה חשובה להמשך הדרך. הנשים יכולות לתמוך זו בזו בזמני משבר ובשגרה.

## **2. תוכנית למעורבות הורים בהכנה לכיתה א': סיפור הצלחה במועצה האזורית נווה מדבר**

הכנה לכיתה א' בשיתוף הורים מקובלת ביישובים רבים בארץ. אולם ביישובי הפזורה הבדואית באזור נווה מדבר לא התקיימה מעולם. צוות התוכנית הלאומית הצליח להתמודד עם קשיים רבים, ובהם קשיים לוגיסטיים ומורכבות ההפעלה של התוכנית. בשנה הראשונה להפעלת התוכנית (תשע"ה) השתתפו בה 120 ילדים משלושה גנים. בשנה השנייה השתתפו בה 320 ילדים משישה גנים. נראה כי מגמת הצמיחה תימשך על פי זמינות התקציבים לנושא זה.

הצלחת התוכנית באה לידי ביטוי גם בגיוס האימהות למעורבות פעילה. במהלך התוכנית למדו האימהות כיצד לסייע לילדיהן להתכונן למסגרת הלימודית. בעקבות התוכנית, האימהות שהשתתפו בה מכירות בחשיבות המעורבות של ההורים במסגרות החינוך.



התוכנית כוללת 14 מפגשים שבועיים של שעה בין הילדים לצוות התוכנית, והיא מתאימה הן לצרכים הספציפיים של הילדים והן להנחיות משרד החינוך. בשלושה מן המפגשים משתתפות גם האימהות. במפגשים המשותפים לאימהות וילדים נערכות סדנאות משותפות. למפגש הסיום החגיגי מוזמנות האימהות וכן אנשי מקצוע מן המועצה. במהלך המפגשים הילדים לומדים מגוון רחב של נושאים ומיומנויות.

להלן כמה עקרונות פעולה בהפעלת התוכנית:

- חשוב שתהיה גמישות בהתאמת המענים לצרכים בשטח.
- דרושה חשיבה יצירתית בכל הנוגע לפתרון בעיות הנובעות מן המגבלות הרבות ומתנאי העבודה הבסיסיים בגנים.
- השקעה בעבודת צוות מגבירה את מסירות הצוות וחיונית להצלחת התוכנית.
- חשוב להכיר את דרישות משרד החינוך בכל הנוגע לעבודה עם ילדים בגנים ולהתאים את הפעילויות לדרישות אלה.
- לא לוותר על האימהות, גם אם המסר מן הסביבה מרפה ידיים.
- חשוב מאוד לא לבקר את הגננות ולא לשפוט אותן.

### **3. פיתוח מענה מקומי לטיפול בילדים עם קשיים (מעגן): סיפור הצלחה באגד ערערה בנגב - כסייפה**

היישובים ערערה בנגב – כסייפה הם יישובים בדואים גדולים. כל אחד מהם הוא מועצה מקומית, ועל פי הגדרת התוכנית הלאומית הם מהווים יחד אגד יישובים. שני יישובים אלה מדורגים בדירוג 2 מתוך 10. מעגן היא אחת התוכניות הנותנות מענה משותף לשתי המועצות המקומיות באגד. השיתוף בא לידי ביטוי בישיבות משותפות של הצוות המלווה, בהכשרות משותפות לאנשי המקצוע ואף בעובדים משותפים.

מעגן היא תוכנית התערבות מערכתית רב-תחומית בתחומי ההתפתחות השונים עבור ילדים המתקשים בתפקוד במסגרות החינוך בגיל הרך. צוות התוכנית מורכב ממערך של בעלי מקצוע מן התחומים ההתפתחותיים – שני קלינאי תקשורת, פיזיותרפיסט, שני פסיכולוגים ומרפאה בעיסוק – הפועל בשיתוף עם הצוות החינוכי במסגרות. צוות רב-מקצועי זה מהווה גורם היועצות ותמיכה לגננות ולהורים בנוגע לילדים, ומהווה גורם מתערב בכל רובדי המניעה. התוכנית משלבת בין התחומים החינוכיים והטיפוליים העונים על אפיוני הילדים הלומדים במערכת החינוך הקדם-יסודית.

להלן דוגמאות לעקרונות פעולה אשר הנחו את העבודה במסגרת התוכנית:

- העבודה צריכה להיעשות מתוך תחושת שליחות, מסירות ורצון אמיתי לשפר את חייהם של ילדים ומשפחות בקרב האוכלוסייה הבדואית.
- אנשי הצוות הפועלים בתוכנית יהיו מקומיים המכירים את התרבות ויודעים לפעול ברגישות תרבותית.
- העמקת ההיכרות עם הגננות והגנים נעשית על ידי ביקורים אישיים של אנשי צוות התוכנית בכל גן. חשוב להתאים את המענים לתנאים בשטח, לצרכי האוכלוסייה ולהעדפותיה.

- הגגנות הן המפתח להצלחת התוכנית – יש להשקיע רבות ביצירת אמון ובבניית דרכי עבודה משותפות איתן.
- זמינות לקשר – עובדי התוכנית מוסרים להורים את מספרי הטלפון האישיים שלהם ומוכנים לסייע להם בכל עת.

## תודות

כתיבת מסמך זה התאפשרה הודות לשיתוף פעולה פורה שהתקיים בין כותבות המסמך ובין חברות הצוות בדרום, אשר נטלו חלק בתהליך האיתור והבחירה של סיפורי ההצלחה, ליוו את תהליך הכתיבה וביצעו את התשאול והתייעוד:

- הילה ניסים, רכזת הדרכה,  $360^{\circ}$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- רונית פרטוש, ממונה מחוזית,  $360^{\circ}$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, מחוז דרום
- שמחי רוזנבלום, סגנית ממונה ואחראית תחום הגיל הרך,  $360^{\circ}$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, מחוז דרום

כתיבת המסמך התאפשרה גם הודות לשיתוף פעולה פורה עם בעלי תפקידים נוספים בתוכנית הלאומית ועם בעלי תפקידים ביישובים השונים שבהם התוכנית פועלת, אשר הקדישו מזמנם לצורך התשאול ושיתפו אותנו בידע הרב המצוי בידיהם:

### ברהט

- מירי פיקדו אהרון, מנהלת מרכז הורים-ילדים, רהט
- ראשד אלקרינאוי, מנהל יישובי,  $360^{\circ}$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, רהט

### בערעה בנגב ובכסיפה

- רתם בורוביץ, מנהלת  $360^{\circ}$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, האגד הבדואי ערעה בנגב - כסיפה
  - אמג'ד שאהין, רכז מעגן בכסיפה,  $360^{\circ}$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
  - בנווה מדבר
  - ולדי יופה, מנהל  $360^{\circ}$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, המועצה האזורית נווה מדבר
  - מרוא חגי'אב חליחל, מנהלת היחידה להתפתחות הילד ורכזת מעגן
- נוסף לכך, אנו מביעים את הערכתנו ותודתנו לעמיתינו במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל: לרעה כהן ולרונית בן-נון על עריכת הלשון של המסמך ולענת פרקו-טולדנו על העיצוב וההפקה.

## תוכן עניינים

1	דברי פתיחה
2	הקדמה
3	מילון מונחים המופיעים במסמך זה
	<b>חלק א: רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של</b>
7	<b>המסמך</b>
8	1. התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
9	2. "למידה מהצלחות" כמנוף לפיתוח אישי, מקצועי וארגוני
13	3. תהליך העבודה שהוביל לכתיבת המסמך
15	<b>חלק ב: סיפורי ההצלחה</b>
17	1. מרכז שהוא בית: סיפור הצלחה של מרכז הורים-ילדים ברהט
37	2. תוכנית למעורבות הורים בהכנה לכיתה א': סיפור הצלחה במועצה האזורית נווה מדבר
	3. פיתוח מענה מקומי לטיפול בילדים עם קשיים (מעגן): סיפור הצלחה באגד ערערה בנגב -
49	כסייפה
63	מקורות

## דברי פתיחה

הוצאת ספר זה היא עבור כולנו התרגשות גדולה. סיום של תהליך שהחל בשנת 2014 ועתה יוצא לאור וישמש חומר ללמידה ולהשראה.

קריאת הספר חושפת בפני הקורא לא רק את היקף העשייה הנרחב של  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, עם שותפיה הרבים ביישובים ובמחוזות, אלא גם את כוח האדם האיכותי והמסור שפועל להובלת שינוי במצבם של ילדים ונוער בסיכון.

אני מבקש להודות לכל העושים במלאכה ששמותיהם שזורים לאורך הספר ובראשם למנהלת הקודמת של התוכנית, גבי טלל דולב, שבתקופתה החל מהלך זה, ולגבי מימי אקרמן, סגנית מנהל התוכנית, שהובילה את המהלך עד לסיומו המוצלח. תודתי גם לממונות המחוזיות, לממונות "התחלה טובה" ולמנהלי התוכנית ביישובים ולשותפים הרבים לעשייה.

כל סיפור בספר מיוחד בדרכו, בסביבה ובנסיבות שבהן הוא צמח והתפתח. אני סמוך ובטוח שסיפורי ההצלחה יהוו מודל ליוזמות נוספות שיישאו פירות רבים בשנים הקרובות.

אחיה קמארה

מנהל,  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון

## הקדמה

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון שמה למטרה לשנות את דרכי ההתמודדות של החברה עם ילדים ונוער בסיכון. שלושת העקרונות המרכזיים של התכנית הם: התבוננות בילדים באמצעות שפה ומדידה משותפות; קבלת החלטות משותפת באמצעות תשתית בין-משרדית קבועה בכל רמות השלטון; והעברת האחריות והסמכות לרשות המקומית, מה שמאפשר לה להוביל את התוכנית בשותפות מורכבת ודינמית של חמישה משרדי ממשלה.

עם הקמת התוכנית בשנת 2008, היה ברור למוביליה שלמידה ארגונית היא שעומדת בבסיסה. זאת כדי להביא לשיפור מתמיד באופן יישום עקרונותיה ודרכי פעולתה ולשפר את המענים הניתנים לילדים, לבני נוער בסיכון ולהוריהם. בשנים 2014-2016 יזמנו תהליך של "למידה מהצלחות" בתוכנית. מטרתו הייתה לאסוף את הפרקטיקות מן השדה ולהפוך את הידע הסמוי לידע גלוי.

לצורך כך, פעלנו בשני צירים. הציר הראשון הוא חילוץ עקרונות התכנית, דרכי העשייה המשותפת הבין-משרדית והבין-מקצועית ושימוש במידע ככלי ניהולי. הציר השני הוא בחינת סוגיית ההתאמה התרבותית של המענים לאוכלוסייה הערבית, על כל גווניה. בציר הראשון, הלמידה התמקדה בתהליכי העבודה שהובילו מנהלי התוכנית ביישובים ובאגדים. תהליך הלמידה העניק לנו הזדמנות להצצה למורכבות של הפיכת העקרונות לפעולות הלכה למעשה ביישובים ולעשייה היומית של מנהלי התוכנית, שהיו מחויבים ויצירתיים. למרות שהלמידה התרחשה בעיתוי מסוים בהתפתחות התוכנית, אנו בטוחים שהידע והתובנות שחולצו רלוונטיים לכל שלב ביישומה. בציר השני התמקדנו בתהליכי העבודה של אנשי המקצוע בהקמה ובהפעלה של המענים, שכן הם אלה שיודעים לפעול ברגישות תרבותית, תוך יישוג מיטבי ויישום הולם ומותאם של המענים.

כמנהלת תחום הדרכה ופיתוח תורה בתוכנית הלאומית, הייתה לי הזכות להוביל יחד עם צוות ממכון מאיר-סג'ווינט-ברוקדייל וצוות ההדרכה של התוכנית את תהליך הלמידה מהצלחות. הלמידה חשפה בפנינו את הן את האתגרים והן את ההזדמנויות של העוסקים במלאכה. אני מאמינה שהתובנות והפרקטיקות המוצגים במסמך זה יהוו מורה דרך לכל מי שמוביל עשייה לטובת ילדים ונוער בסיכון.

אני מודה לממונות המחוזיות, לממונות של תוכנית "התחלה טובה", למנהלים ולאנשי המקצוע שהשתתפו בתהליך הלמידה ושמובילים את העשייה של התוכנית במקצועיות, מתוך מחויבות להובלת שינוי בעבודה עם ילדים ונוער בסיכון.

מימי אקרמן

סגנית מנהל, 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון

# מילון מונחים המופיעים בספר זה

## מערכת התמ"י (תשתית מידע יישובית)

מטרתה של מערכת תשתית המידע היישובית היא לאפשר לרשויות לבצע תהליך של מעקב, בקרה ולמידה, ולבחון את יישום המענים ואת מצב הילדים ובני הנוער המקבלים אותם. המערכת אף מאפשרת קבלת החלטות מבוססת מידע בנוגע לילדים ולמענים, בכל הרמות שבהן פועלת התוכנית: המקומית, המחוזית והארצית. המידע במערכת מבוסס על דיווחים המתבצעים באמצעות טופס מקוון. האחראי למילוי הטפסים הוא אחראי המענה.

## מענה

מענה הוא תוכנית התערבות כלשהי, המופעלת במסגרת התוכנית הלאומית.

## אחראי מענה

אחראי המענה הוא איש מקצוע בעל ידע מקצועי וניסיון באחד מן התחומים העיקריים שבהם עוסק המענה. באחריותו לדאוג להקמה, להפעלה מיטבית ולדיווח על עבודת המענה ועל מצב הילדים המקבלים אותו. אחראי המענה ממונה על ידי מנהל השרות שבתחום אחריותו הופקד המענה ופועל בכפוף אליו. מינוי אחראי המענה נעשה בתיאום עם הממונה על התוכנית ביישוב. תפקידו של אחראי המענה הם:

- להקים ולנהל את הצוות המלווה של המענה.
- לנהל ולהוביל את תהליכי קבלת ההחלטות בנוגע לדרכי הפעולה של המענה (תשתיות פיזיות, הרכב וגיוס כוח אדם, מאפיינים ודרכי גיוס של משתתפים).
- לאסוף ולרכז מידע על עבודת המענה וכן על מצבם ועל שינויים החלים במצבם של הילדים ובני הנוער המשתתפים במענה, באמצעות הכלים של התוכנית הלאומית.
- להעלות סוגיות, אתגרים, הישגים וקשיים לידיעה ולדיון בכל הצוותים והוועדות המלוות, ולהוביל חשיבה על דרכים לפתרון.
- ליישם את המלצות הצוות המלווה והוועדה המקצועית ולהטמיע אותן.
- לנהל את התקציב של המענה בהתאם לדרכי הפעולה של הרשות המקומית (הגדרת שימושים, טיפול בתשלומים, דווח למשרדי ממשלה וכד').

## הממונה על התוכנית הלאומית ביישוב

הממונה על התוכנית הלאומית ביישוב הוא ראש הרשות או נציג מטעמו. הוא עומד בראש התוכנית ביישוב ובראש הוועדה היישובית, ואחראי בפני הוועדה המחוזית על הפעלת התוכנית ביישוב באופן המיטבי. באחריות הממונה על התוכנית ביישוב:

- להבטיח את התנהלות התוכנית ביישוב

- להקים, לכנס ולהפעיל את הוועדה היישובית
- למנות יושבי ראש ולעקוב אחר עבודת ועדות המשנה
- לדווח בפני הוועדה המחוזית על יישומם של מענים המופעלים ביישוב, על התפוקות ועל התוצאות
- למנות ממונים על הפעלת המענים ביישוב, לסייע לאחראי המענה בניצול המשאבים שהוקצו, לעקוב ולהבטיח את ניצולם על פי התוכנית היישובית ולדווח על כך.

### **מנהל התוכנית הלאומית ביישוב**

מנהל התוכנית הלאומית ביישוב כפוף לממונה על התוכנית הלאומית ביישוב, ומחויב להחלטת הוועדה הבין-מקצועית ביישוב. הוא כפוף מקצועית למנהל התוכנית הלאומית במחוז ומונחה על ידי הממונה המחוזית של "התחלה טובה" בכל הקשור לסוגיות מקצועיות הנוגעות לגיל הרך ולהובלת תת הוועדה לגיל הרך. מנהל התוכנית הלאומית ביישוב מופקד על הנחלת התפיסה המקצועית בקרב אנשי המקצוע ביישוב ועל יישומה, עליו לדאוג לפעולה סדירה ומועילה של המבנה הבין-ארגוני של התוכנית ביישוב, וכן לדאוג להטמעה, לחיזוק ולסיוע פעיל לעבודה מבוססת מידע, ולעידוד והרחבה של השיח בין גורמים שונים ביישוב.

### **ועדה יישובית**

בכל יישוב פועלת ועדה יישובית בין-ארגונית ובין-מקצועית שבראשה עומד הממונה על התוכנית ביישוב. הוועדה אחראית על הליווי וההקמה של מערכת תשתית המידע היישובית (מערכת התמ"י), על תכנון התוכנית ביישוב, על הבאתה לאישור הוועדה המחוזית, על הפעלת המענים ועל ביצוע מעקב ובקרה לאחר יישום התוכנית. בראש הוועדה מכהן הממונה על התוכנית הלאומית ביישוב, וחברים בה נציגים הממונים על ידי ראש הרשות:

- ראש הרשות או אדם מטעמו
- נציג מקומי של שירותי הרווחה, החינוך, הבריאות, הקליטה, וביטחון פנים
- נציג ציבור – במקרים של יישובים מעורבים ניתן למנות שני נציגי ציבור
- נציג משרד התמ"ת
- נציג השירות, הארגון או הקרן המוכנים להוסיף את משאביהם למשאבים שהוקצו על ידי התוכנית.

### **ועדת גיל**

בכל אחד מן היישובים שבהם פועלת התוכנית פועלות ועדות מקצועיות בין-ארגוניות לכל קבוצת גיל. ביישובים הקטנים פועלות בדרך כלל שתי ועדות – ועדה לגיל הרך וועדה לילדים ולנוער. ביישובים הגדולים יותר פועלות ועדות לגיל הרך, לגיל היסודי ולנוער. ועדות אלה צריכות לבחון את כלל המענים הפועלים עבור קבוצת הגיל, ולנסות לאתר ולתת מענה לסוגיות משותפות, לעמוד על הפערים במערך השירותים ועל תחומים שאינם מקבלים מענים.



## **ועדות מקצועיות**

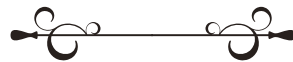
הוועדות המקצועיות פועלות בחסות הוועדה היישובית. בכל יישוב יש לפחות שתי ועדות מקצועיות : אחת לגיל הרך והאחרת לגילים המבוגרים יותר. הוועדה היישובית רשאית לפצל את הוועדות המקצועיות לחתכי גיל נוספים וכן למנות צוותי עבודה וועדות אד-הוק לנושאים שונים.

## **צוותים מלווים בין-מקצועיים**

הצוותים המלווים הבין-מקצועיים מסייעים בגיבוש דרכי הפעולה של המענים וביישומן. הצוותים המלווים יכולים לכלול בין איש מקצוע אחד לכמה אנשי מקצוע מדיסציפלינה שונה מזו של אחראי המענה. צוותים אלו ממונים על פי ניסיונם וליכולתם לתרום לעבודה בפועל. הליווי הבין-מקצועי של המענה יכול להיעשות גם במסגרת צוות בין מקצועי קיים, למשל ועדת היגוי קיימת.

חלק א:

רקע על התוכנית הלאומית,  
על מתודת הלמידה מהצלחות  
ועל תהליך הכתיבה של מסמך זה



# 1. התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון<sup>1</sup>

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: התוכנית הלאומית) היא תוכנית בין-משרדית המשותפת למשרדים האלה: משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה), משרד החינוך, משרד הבריאות, משרד העלייה והקליטה והמשרד לביטחון הפנים, וכן למרכז לשלטון מקומי ולארגון הג'וינט, המפעיל את "התחלה טובה" – רכיב הגיל הרך של התוכנית. את התוכנית מוביל ומתכלל משרד הרווחה. התוכנית מיושמת בעקבות החלטת הממשלה לאמץ את דוח ועדת ראש הממשלה לילדים ולנוער בסיכון (ועדת שמיד).

מטרת התוכנית היא לשנות את הדרך שבה החברה הישראלית מתמודדת עם ילדים ובני נוער בסיכון ואת סדרי העדיפויות בטיפול באוכלוסייה זו, ולהקצות חלק גדול יותר מן המשאבים לטיפול בקהילה, למניעה ולטיפול בגיל הרך. התוכנית מכוונת לצמצום ההיקף של מצבי סיכון בקרב ילדים ובני נוער בישראל, משאביה מיועדים לפיתוח שירותים בקהילה, ושליש מן התקציב מיועד לילדים בגיל הרך במסגרת "התחלה טובה". התוכנית שואפת לסייע במיוחד לקבוצות אוכלוסייה מוחלשות וייחודיות – ערבים, חרדים ועולים.

העבודה המשותפת של חמישה משרדי ממשלה, ההתחלקות בתקציב אחד והאצלת סמכות ההחלטה על אופי המענים שייושמו לרשויות המקומיות, מחייבות הקפדה על קיום בסיס אחיד לקבלת החלטות ולבחינת תוצאות. על כן פותחה במסגרת התוכנית מערכת למדידה משותפת – תשתית מידע יישובית (תמ"י). המידע במערכת מבוסס על ההגדרות הבין-משרדיות המשותפות ומאפשר את השקיפות הנחוצה לעבודה המשותפת. כיום המערכת היא אחד הכלים המרכזיים של התוכנית במימוש עקרונות הפעולה הבין-משרדיים, והיא מאפשרת קבלת החלטות משותפת מרמת המענה הבודד. היא מבססת ומפתחת את השפה המשותפת ביחס לילדים ולבני נוער בסיכון ואת צורכיהם, וממקדת את תשומת הלב של אנשי המקצוע ושל המובילים ברשות בהם ובהוריהם.

התוכנית הלאומית מושתתת על שישה עקרונות:

**1. אימוץ הגדרה אחידה של ילדים ובני נוער בסיכון והגדרת יעדים לאומיים לצמצום מצבי הסיכון על בסיס הגדרה זו.** על פי ההגדרה, ילדים ובני נוער בסיכון חיים במצבים המסכנים אותם במשפחתם ובסביבתם, וכתוצאה מכך נפגעת יכולתם לממש את זכויותיהם בתחומים האלה:

- קיום פיזי, בריאות והתפתחות
- השתייכות למשפחה
- למידה ורכישת מיומנויות

---

<sup>1</sup> פרק זה מתבסס על מידע מתוך אתר התוכנית הלאומית: [www.molsa.gov.il/ProjectShmid](http://www.molsa.gov.il/ProjectShmid), וכן על מידע מתוך אתר אשלים: <http://www.ashalim.org.il/files/Meyda/KtavEt/12perek.pdf>.

- רווחה ובריאות רגשית
- השתייכות והשתתפות חברתית
- הגנה מפני אחרים
- הגנה מפני התנהגויות סיכון

2. **מחויבות לשינוי סדר עדיפויות.** התוכנית מייצגת גישה המדגישה טיפול בקהילה, התייחסות לכוחות הילד, טיפול מניעתי ומתן טיפול כבר בגיל הרך כדי למנוע הידרדרות במצב הילד. נוסף לכך, התוכנית מבטאת מחויבות להקצאת משאבים הוגנת לקבוצות אוכלוסייה שונות (ערבים, חרדים, עולים).
3. **קידום שיתוף פעולה ועבודה בין-משרדית.** התוכנית יוצרת מנגנונים בין-משרדיים מובנים לקידום העבודה הבין-מקצועית בכל הרמות: הארצית, המחוזית, המקומית, וברמת הפרט. מנגנונים אלה כוללים הקמת ועדות בין-משרדיות ברמה הארצית, ברמת המחוז וברמת הרשות.
4. **חלוקה מחדש של האחריות על הטיפול בילדים ובני נוער בסיכון בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי.** התוכנית מעבירה את האחריות, שיקול הדעת והסמכויות לתכנון ולהקצאת משאבים לשירותים לילדים בסיכון מן השלטון המרכזי אל הרשויות המקומיות. עם זאת נשמרת אחריות המדינה על קביעת המדיניות, על הקצאת התקציבים ועל ביצוע הבקרה.
5. **תכנון, מיידע, הערכה ולמידה ארגונית.** התוכנית מחייבת תהליך תכנון שיטתי ברמת הרשות, מתוך רצון לפתח שירותים שיותאמו התאמה מושכלת לצורכי הילדים, להעדפות האוכלוסייה ולדפוסי הצריכה שלה, למערך השירותים הקיים ולתקציבים הקיימים.
6. **חיזוק מנגנוני פיקוח ובקרה על תפוקות, ניהול תקציב וגילוי נאות של משאבים.** העברת הסמכויות ושיקול הדעת לרשויות המקומיות חייבה פיתוח מנגנוני פיקוח ובקרה מצד השלטון המרכזי ובנייה של מערכת מתקדמת של ניהול ידע, פיתוח מדדי ביצוע ובקרה על תפוקות.

## 2. "למידה מהצלחות" כמנוף לפיתוח אישי, מקצועי וארגוני

### "העיקר סמוי מן העין" (אנטואן דה סנט-אקזיפרי)

ארגונים רבים נוטים ללמוד מכישלונות או מקשיים ולא מאירועים או מתהליכים שבהם נחלו הצלחה. תהליכים "מוצלחים" משמשים מנוף לפיתוח וללמידה תוך-ארגונית רק לעתים רחוקות, בעוד שדווקא השימוש התכוף בהם יכול להוות בסיס איתן להשגת תוצאות מיטביות, לקידום הארגון לעבר מימוש שליחותו וכן ליצירת אווירת למידה אופטימית ומעצימה (סייקס, רוזנפלד ווייס, 2006).

### מהותה וייחודה של ה"למידה מהצלחות"

למידה מתוך הצלחות מתרחשת לאורך חייו של כל אדם, בין במודע ובין שלא במודע. אנו מסיקים מתוך "מה שעובד", משכפלים ומשכללים זאת בהקשרים ובמצבים אחרים. כך, למעשה, בתחומים רבים בחיינו אנו מחזיקים ב"תאוריות שבשימוש" (theory in use) ולאורך אנו פועלים. פעילות זו מתרחשת לרוב

באופן אינדיבידואלי, לא מודע ושאינו שיטתי. לעומת זאת, המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית" (להלן: המתודה) מציעה שיטת פעולה חדשה, מודעת ומכוונת, שבה התאוריות החבויות הופכות לתאוריות גלויות (explicit theories).

ייחודה של המתודה הוא בדרך שבה מחולץ הידע הסמוי המצוי במערכת, ובכך שהיא הופכת ידע זה לידע "מכיוון לפעולה" (actionable knowledge). בדרך זו מצטבר אצל הלומדים רפרטואר של חלופות לפעולה, תקפות ורלוונטיות להם. לא פעם הידע המתקבל הוא ידע מחדש, יצירתי ומערער אמתות או תאוריות מקצועיות מוכרות – אוניברסליות או בלעדיות (Schon, 1991).

נוסף לכך, השימוש במתודה מעלה על סדר היום הארגוני את ההצלחות שהתרחשו במערכת. המתודה מאפשרת לקדם תרבות של הוקרה ונתינה, ולהטמיע שיטות למידה תכליתיות המלוות את העבודה היומית-יומית. ההתמקדות בסיפורי הצלחה מעניקה ללומדים זמן לשהות עם הסיפור ועם המספר לשם הבנה עמוקה ולשם חשיבה המאפשרת להפיק את הידע הסמוי. זאת בשונה מלמידה בסגנון של הוראות ברוח "עשה ואל תעשה".

היבט נוסף של המתודה הוא הסתמכותה על תהליך פנימי של הלומד להתבוננות על פעולותיו, הן במבט לאחור (reflection on action), והן במבט המשלב בוננות על עשייה נוכחית (reflection in action). בעת התהליך נוצר ידע המעוגן לחלוטין בעשייה ומתגלים לא פעם תוצרים מפתיעים שאינם צפויים ואינם מוכרים. רוחה והשראתה של המתודה משמעותיות אף הן. השימוש במתודה נוח וידידותי. היא מחזקת אופטימיות ואווירה נעימה בשל העיסוק בהישגים, במה שהצליח, במה ש"עבד". למידה זו נסמכת על חילופי ידע ועל התפתחות הדדית של הלומדים, זה בזכות זה, כך שסיפור ההצלחה המתגלה הופך רכיב בסיפור ההצלחה המשותף. ההתרחשות החברתית בין המשתתפים היא אמצעי לקידום הלמידה בעקבות תחושת ההזדהות ורוח הנדיבות, המשתקפות במוכנות לחלוק זה עם זה ידע מועיל וברצון לשמוח זה בהצלחתו של זה.

הלומדים הם בבחינת "ממציאים חברתיים", שאינם שומרים את המצאתם לעצמם אלא בניגוד למשפט הידוע מתוך השיר מן המחזמר "אנני אוקלי אשת לפידות": "Anything you can do I can do better", הם פועלים ברוח המשפט: "Anything I can do you can do too".

ערך נוסף של המתודה טמון בהיותה מנוף ללמידה מתמשכת. אחת המטרות העיקריות של הלמידה היא הטמעתה בהתנהלות הארגון כמשימה שגרתית וטבעית. למרות העיסוק בהצלחות, אין המתודה מתפשרת על התמודדות עם ההיבטים הפחות מוצלחים של העשייה. בלמידה מהצלחות מובנים שלבים המיועדים לעסוק ב"סוגיות הלא פתורות" ובמחירים המתלווים להצלחה. שלבים אלה פותחים אופק ללמידה המשולבת בפעולה לשם פתרון הסוגיות הלא פתורות. סוגיות שאינן פתורות הן הבעיות שאותרו בעת למידת סיפור ההצלחה, והן כוללות אי-הצלחות, קשיים, דילמות וקונפליקטים. מכיוון שתהליך הלמידה נסמך על תיאור הסיפור השלם על מורכבותו, קיימת הכרה בעובדה שסיפורי הצלחה טובנים בחובם גם אתגרים ולא רק הצלחות. המסר הבלתי מתפשר המועבר הוא שהכרחי להכיר גם בבעיות ובכישלונות ולהתמודד עמם.

## "למידה מהצלחות" – מהלכה למעשה

המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרואספקטיבית" נועדה לפתח יכולות של אנשים בארגונים שונים ללמוד מהצלחותיהם בעבר, כלומר רטרואספקטיבית (retrospective). לצורך הפעלתה, בעלי עניין שונים נפגשים לסדרה של מפגשי למידה שעניינה זיהוי ההצלחות בעשייה. למידה זו מאפשרת להפוך את הידע הסמוי לידע גלוי, המנוסח בלשון "מכוונת לפעולה", כך שאפשר יהיה ליישמו גם בהקשרים אחרים.

המתודה מתבצעת בעשרת שלבי חקר המוגדרים מראש, כפי שמתואר להלן:

**שלב 1: תיאור ההקשר הארגוני.** תיאור תמציתי של מהות הארגון ואופיו.

**שלב 2: איתור הצלחה ראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה.** מנתב החקר מבקש מן המשתתפים לתאר בקצרה הצלחות ולבחור אחת מהן לחקר משותף. ההצלחה הראויה ללמידה נבחרת על פי תוצאות חיוביות שניתן ליחסן לפעילותם המכוונת של השותפים לעשייה. לרוב מדובר בפעולות מקצועיות ואחרות אשר תרמו להגשמת ייעודו של הארגון.

**שלב 3: תיאור תמציתי של ההצלחה, במונחים של "לפני" ו"אחרי".** תיאור המצב לפני העשייה שהובילה להצלחה ותיאור המצב אחרי ההצלחה. תיאורים אלו מעידים כי התחולל שינוי שנתפס כמוצלח וכי ננקטו פעולות שהובילו לכך.

**שלב 4: זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה.** הקבוצה מבררת באמצעות בוננות ומגדירה את ההצלחות האובייקטיביות והסובייקטיביות. ההצלחות נבחרות הן מנקודת הראות של הניסיון האישי, הבין-אישי והתפקודי, והן מבחינת התהליכים המתחוללים במערכות.

**שלב 5: זיהוי של תוצרי לוואי שליליים ושל מחירי ההצלחה.** זיהוי תוצרי הלוואי השליליים שנבעו מהשגת השינוי שתואר בשלבים הקודמים. מדובר בפגיעה באנשים שהפסידו מן התהליך או נותרו מאחור, או בנקיטת פעולות הנוגדות את ערכי הלומדים. הזיהוי כולל גם את מחירי ההצלחה מנקודת הראות של התשומות שהושקעו, כגון משאבים כספיים או השקעת זמן ואנרגיה.

**שלב 6: בחינת השאלה אם אמנם מדובר ב"הצלחה" המצדיקה המשך למידה.** לאור תיאור ההצלחה והשלכותיה, הקבוצה בוחנת מחדש אם סיפור ההצלחה שנבחר אכן ראוי ללמידה. במקרה של הטלת ספק בהצלחה מתקיים דיון ובעקבותיו מסכימים אם להמשיך בחקר ההצלחה או לחזור לשלב 2 ולבחור סיפור הצלחה אחר.

**שלב 7: פירוט הפעולות שהביאו להצלחה.** שלב זה מהווה את הרכיב העיקרי במתודה. באמצעות בוננות, הדוברים מתבקשים לתאר באופן קונקרטי וברמת פירוט גבוהה מאוד את הפעולות שנקטו לאורך התהליך שחל בין "לפני" ו"אחרי".

**שלב 8: איתור נקודות המפנה בין המצב "לפני" למצב "אחרי".** מסקירת הפעולות ניתן לזהות נקודות מפנה שאלמלא הצליחו, לא היו מושגים התוצרים החיוביים.

**שלב 9: הפקת עקרונות הפעולה שביסוד הפעולות שהביאו להצלחה** (ראו שלב 7). הפשטת הפעולות שתרמו להצלחה בלשון מכוונת לפעולה המנוסחת כעקרונות למידה, כך שאפשר יהיה ליישמן במסגרות אחרות.

**שלב 10: זיהוי סוגיות בלתי פתורות להמשך הלמידה.** זיהוי סוגיות מורכבות או בעייתיות שמשמעויות מסיפור ההצלחה. אלה אינן מועלות לדיון בעת חקר ההצלחה כדי שהמיקוד בהן לא יחבל בחקר הפעולות שתרמו להצלחה. עם זאת, יש עיסוק משמעותי בהן בשלבים מאוחרים יותר של עבודת הקבוצה או בפורום הארגוני המתאים.

המידע שנאסף בתהליך החקר מתועד על פי תבנית תיעוד שפותחה לצורך כך, ומופץ במגוון רחב של דרכים בקרב בעלי העניין. בדרך זו הולך ומתפתח מאגר עשיר של סיפורי הצלחה בתחומים שונים. הסיפורים הם אפוא משאב שאפשר להפיק ממנו ידע מעשי, מנוסח בלשון "מכוונת לפעולה", הן ביחס לפעולות והן ביחס לעקרונות פעולה שאפשר לנקוט, הן בהקשרים דומים הן בהקשרים שונים.

בעשור האחרון נחשפו מאות בעלי תפקידים מארגונים שונים לתפיסה ולפרקטיקה של "למידה מהצלחות", בין השאר בימי עיון, בסדנאות למידה חד-פעמיות או רב-פעמיות, במסגרת השתלמויות והכשרות וכן כחלק ממעורבותם בתוכנית ארגונית המבוססת על התפיסה והפרקטיקה של "למידה מהצלחות" ולמידה מתמשכת במערכות חברתיות. כך, לדוגמה, היו אירועי למידה במערכת החינוך, בצה"ל, בארגוני המגזר השלישי ובארגוני רווחה. רבים מן המשתתפים הדגישו את התרומה הייחודית ואת הפוטנציאל הטמונים ב"למידה מהצלחות" להתפתחותם המקצועית, לשיפור האקלים הארגוני, לפיתוח ולהתמקצעות של הארגון ולביסוס תהליכי הלמידה למען העשייה בארגונים.

להלן שתי דוגמאות:

- "עד כה הורגלנו שהידע נמצא בחוץ, אצל מומחים שבאים ומלמדים אותנו, שמעבירים השתלמויות. ההתנסות בלמידה מהצלחות אפשרה לנו להסתכל פנימה אל תוך ההצלחות שלנו ולראות בעמיתים שלנו משאב ידע אין סופי."  
(בית הספר התיכון בשוהם)
- "הלמידה מהצלחות יצרה אווירה אופטימית בבית הספר. היא שינתה את תרבות השיח – מהתמודדות עם קשיים וכישלונות לצמיחה ולמידה מתוך נקודות החוזק הקיימות בבית הספר. זה חלחל עד לתלמידים וגם להורים."  
(בית ספר תיכון בראשון לציון)

### 3. תהליך העבודה שהוביל לכתיבת המסמך

בשנת 2014 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות למידה מהצלחות ביחידה לאיכות בשירותים החברתיים, במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים העוסקים בעבודה עם האוכלוסייה הבדואית בנגב.

תהליך התשאול נעשה באמצעות המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית" שפותחה במכון. התהליך חשף ידע מקצועי שהיה ברובו סמוי ולא מתועד. המתודה מאפשרת לחלץ את הידע המקצועי הסמוי במערכת ולהפכו לגלוי ומנוסח בלשון "מכוונת לפעולה".

את סיפורי הצלחה שתועדו בחרו חברי הצוות המלווה. הצוות כלל בעלי תפקידים בתוכנית הלאומית וכן את ראש הצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

בחירת הסיפורים נעשתה על פי אמות המידה שקבע הצוות המלווה, ואלה הן:

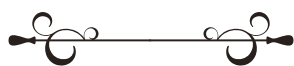
- בסיפור יש עדויות ליוזמה, ליצירתיות ולמוטיבציה מיוחדת.
- הסיפור אינו עוסק באירוע חד-פעמי אלא בהצלחה יציבה הנמשכת לאורך זמן.
- הסיפור נגזר מן העקרונות והיעדים של התוכנית הלאומית.

מסמך זה מרכז את תוצרי תהליך הלמידה מהצלחות שתואר לעיל. המסמך מהווה משאב להמשך למידה, הכשרה, פיתוח וניהול הידע הטמון בתוכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון.



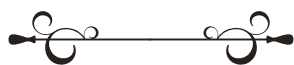
חלק ב:

## סיפורי ההצלחה



## 1. מרכז שהוא בית

סיפור הצלחה של מרכז הורים-ילדים ברהט



הנכנס בשערי המרכז להורים וילדים ברהט מרגיש כי נכנס לבית: בסלון יושבות נשים ומשוחחות, באוויר נישא ריח נעים של אפייה, והאווירה רגועה ושקטה; בחדרי הטיפול כורסאות וספות נוחות, כריות צבעוניות פזורות, ועל הקירות תמונות וצילומים רבים.

ברוכים הבאים למרכז הורים-ילדים רהט!

## תמצית סיפור ההצלחה

הוקם מרכז הורים-ילדים<sup>2</sup>, והוא פועל בתפוסה מלאה מאז הקמתו. המרכז מבוסס, הקהילה ברהט מכירה אותו, ומשפחות רבות שואפות להגיע לטיפול בו. אחד מסימני ההצלחה המובהקים, לדברי מנהלת המרכז מירי פיקדו אהרוני, הוא שאימהות וילדים, שרובם חיים בעוני, באים בקביעות, בעצמם, לטיפולים ולפעילויות במרכז, בלי סיוע במימון הנסיעות ובלי חיזור אחריהם כדי שיבואו. רוב המשפחות נשארות לכל משך הטיפול ושומרות על קשר עם המרכז גם בסיום הטיפול, בהתאם לצורך של כל משפחה.

## רקע כללי והקשר ארגוני

בעיר רהט, העיר הבדואית הגדולה בישראל, חיים כ-60,000 תושבים. יותר ממחציתם הם מתחת לגיל 18.<sup>3</sup> למרות אוכלוסיית הילדים הגדולה, עד שנת 2010 לא היה ברהט מרכז הורים-ילדים. זאת ועוד, עם הקמתו היה המרכז לראשון מסוגו בעבור האוכלוסייה הבדואית בישראל. מנהלת המרכז בעת כתיבת הדברים היא מירי פיקדו אהרוני ואתה עובד צוות טיפולי וכללי וכן עובדת סוציאלית המטפלת בילדים ובאימהות. את המרכז מפעילה עמותת "מעייני השלום" בהנהלתו של חליל מטאלקה. המרכז שם דגש על מסגרות לשירות מקצועי ואיכותי. אגף הרווחה והשירותים החברתיים ברהט מעניק ליווי מקצועי למנהלת המרכז, והוא שמפנה משפחות למרכז. כל משפחה שהופנתה מקבלת טיפול במשך כשנה, ובמקרים מיוחדים אפשר להאריך את הטיפול לחצי שנה נוספת או להחזיר משפחה לטיפול חוזר. המרכז מעניק מגוון טיפולים לילדים ולאימהות.

## תיאור תמציתי של ההצלחה, במונחים של "לפני" ו"אחרי"

### לפני

- לא היה ברהט מרכז הורים-ילדים.
- המבנה שהיה מיועד למרכז הוא מבנה נטוש ומוזנח.

---

<sup>2</sup> המרכז פונה לילדים בגילי 5-12 בעלי בעיות רגשיות או התנהגותיות ולהוריהם. מטרת המרכז: צמצום מצבי סיכון של ילדים או מניעתם באמצעות בניית כוחות המשפחה; שיקום היחסים בין הורים לילדים; שיפור תפקוד ההורים בכל הקשור לטיפול בילד ולהתייחסות אליו; סיוע בשמירת שלמות המשפחה בד בבד עם הבטחת ההתפתחות התקינה של הילד; סיפוק מערך חלופות להורים לטיפול ולהתייחסות לילדים, שימנע הזנחה והתעללות (מתוך אתר משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים).

<sup>3</sup> <http://www.alfanar.org.il/he/content/53>

- השטח סביב המבנה לא היה מגודר.
- לא הייתה כל צמחייה או גינון סביב המבנה המיועד למרכז.
- גורמים פליליים בעיר שרפו כמה פעמים את השטח שעליו נמצא המרכז, בכוונה להשתלט על המגרש.
- רבים הזהירו את מירי מפני ונדליזם כגון עקירת גדרות, הרס הריהוט ופגיעה בגינון.
- המושג מרכז הורים-ילדים לא היה מוכר ברהט, והייתה חשדנות כלפי הפעילות בו.
- לא היה קשר מספק בין מערכת החינוך לבין מערכת הרווחה ברהט.

### **המשפחות**

- לא הייתה לנשים קבוצת תמיכה נשית סביבן.
- לא היה לנשים מקום לקבל יחס מקצועי ומפנק.
- הילדים היו רגילים לקבל יחס נוקשה וצעקות ממבוגרים בעולמם.
- רוב הילדים לא קיבלו טיפולים פרה-רפואיים.
- רוב הנשים והילדים שהגיעו למרכז לא טיילו מימיהם ברחבי הארץ.
- מעורבות האימהות בבתי הספר של ילדיהן, בקרב המשפחות שהופנו לטיפול במרכז, הייתה נמוכה ביותר.
- תזונת המשפחות לוקה בחסר, ותזונת הילדים מתבססת בעיקרה על ממתקים ומשקאות מתוקים. האימהות לא מקדישות זמן לבישול עבור בני המשפחה.

### **אחרי**

- יש מרכז הורים-ילדים פעיל בתפוסה מלאה.
- בכל שנה נמצאות בטיפול כ-35 משפחות. בשנים 2015-2016 טופלו במרכז 120 איש, מהם 87 ילדים.
- 11 אנשי מקצוע עובדים במרכז.
- המבנה צבוע, מגודר ומאובזר. כל הריהוט במקום הוא על פי התקנים של משרד הרווחה.
- האווירה במרכז ביתית.
- הושקעו משאבים רבים בגינון וסידור של החצר, והכול נשמר במצב מצוין.
- הנשים והילדים שומרים על המקום: "הילדים מגיעים ומורידים נעליים, אפילו כשקר, כדי שלא יתלכלך. זה הבית שלהם". במשך חמש שנים לא היה צורך להחליף שום רהיט במרכז.
- לא פוגעים במתחם גם בשעות שאין בו פעילות.
- על פי תפיסת תושבי רהט, השירות חיובי ותורם. כיום יש רשימת המתנה של משפחות המעוניינות להשתתף בפעילות המרכז.
- הנשים הזקוקות לכך מקבלות טיפול פסיכולוגי, וחלקן גם טיפולים דיאדיים (אימא וילד).
- המרכז פתוח חמישה ימים בשבוע עד שעות אחר הצהריים: פעמיים עד השעה ארבע, ושלוש פעמים

עד השעה חמש. התוכניות לנשים מתקיימות פעמיים בשבוע, והילדים מגיעים למרכז שלוש פעמים בשבוע. הילדים והנשים מוזמנים למרכז בכל שעות הפתיחה שלו, והם מתקבלים בברכה.

- הנשים משתתפות גם בסדנאות העשרה כלליות, בדגש על רכישת מיומנויות רלוונטיות לחייהן או על אופק תעסוקתי, לדוגמה: תכשיטנות, קונדיטוריה.
- למרכז קשר עם מערכת החינוך ברהט. בתחילת השנה מירי ונשות הצוות מעבירות למורות שאלון לתיעוד מצב הילדים שבטיפולן במרכז. בסוף השנה מועבר שאלון שני, והוא מודד את השינויים שחלו אצל הילדים. הדבר מאפשר למירי לראות מה קורה גם מחוץ למרכז, בהשפעת הטיפול שניתן בו.
- צוות בית הספר מדווח כי לאימהות יש קשר טוב יותר עם בית הספר בעקבות הטיפול במרכז. הן באות יותר לאספות הורים ושומרות על קשר עם המורים.
- שיפור בתזונת המשפחה וחזרה לאוכל המסורתי שרובו עשיר ובריא: הנשים, בעקבות סדנאות בישול ואפייה, החלו לבשל ולאפות יותר לילדים ולבעל. לפני השתתפותן במרכז נהגו נשים רבות לשלוח את הילדים בבוקר מצוידים בבורקסים וקרואסונים, וגם בצוהריים הסתמכו על אוכל קנוי או קל להכנה מהירה ודל מבחינה תזונתית.

### **המשפחות**

- הנשים והילדים זוכים לטייל ברחבי הארץ.
- הנשים מקבלות במרכז יחס מקצועי, מכבד ומפנק: מגישים להן ארוחת בוקר, חוגגים חגים. למשל: בשבירת צום הרמדאן (איפטאר), כל הילדים והאימהות סועדים בארוחה משותפת חגיגית המוגשת להם לשולחנות ערוכים בטוב טעם. רבות מהנשים סיפרו שזו הפעם הראשונה שבשבירת הצום הן אלו שמגישים להן את האוכל, ובוודאי אוכל עשיר ומפנק כל כך.
- הילדים מקבלים יחס מכבד ורגוע מצד המבוגרים במרכז.
- הילדים מקבלים מגוון של טיפולים פרה-רפואיים, כגון טיפול בעזרת בעלי חיים, רכיבה טיפולית, טיפול באמנות, טיפול באמצעות תופים ותרפיה בתנועה.

### **תוצרי לוואי חיוביים**

- נשבר מחסום של הפרדה בין חמולות: בתחילה היה לנשים קושי לשוחח עם נשים שאינן מהמשפחה והחמולה שלהן, ובוודאי שלא חשבו לבקר ביקור ניחומים או להשתתף בשמחות של נשים מחמולות אחרות. עם הזמן החלו להיווצר קשרים שניפצו את מחסום הסטיגמות והדעות הקדומות. כיום, נשים בקבוצה מקיימות קשרי ידידות גם עם נשים שאינן מהחמולה שלהן. זאת ועוד, אין בעיה של גזענות בין נשים שצבע עורן שונה אלו מאלו. כולן חברות, והשיח הגזעני כמעט הוכחד.
- נוצר מעגל תמיכה נשי חזק, והוא מתקיים גם מחוץ למרכז: הנשים נפגשות ביניהן ועוזרות זו לזו, שלא כפי שהיה נהוג לפני תחילת העבודה במרכז.
- פחות גזענות אצל הילדים: פחתו הסטיגמות והגזענות שהילדים אימצו בעקבות הגישות המפלות והממדרות שספגו מהוריהם.

- טיפוח הבית: "אנחנו לא אומרות לאימהות איך לטפח את הבית, אך עם הזמן הן רואות מה שיש פה והן גם מנסות לעשות כך בביתן. עם האמצעים הדלים שיש להן, הן משתדלות לסדר ולקשט."
- חיזוק הקשר הזוגי: בחלק מהמשפחות הייתה לשינויים בבית השפעה גם על הקשר הזוגי. מספרת ג'מילה (העובדת הסוציאלית): "אישה אחת אמרה: 'זה קירב אותי לבעלי. פתאום הוא מחזר אחריי, הוא אומר לי תכיני לי את העוגה הזאת והזאת'. זה לא משהו שהיה קיים". זאת ועוד, חלק מהנשים, בעקבות הטיפול הפסיכולוגי והעבודה במרכז, החלו לבחון את עצמן בתוך הקשר הזוגי. חלקן הבינו שיש דברים רבים שביכולתן לעשות כדי לשפר את המצב בבית ואת הקשר עם הבעל.
- פתיחת עסקים של הנשים: בעקבות הסדנאות שהתקיימו במרכז פתחו כמה נשים עסק קטן משלהן, למשל לבישול ולרקמה.
- חיסכון כספי: נשים החלו לבשל בביתן ובכך הן מקטינות את ההוצאות, שכן הכנת עוגה או פיתות זולה משמעותית מקנייה.

## מחירי ההצלחה

- יותר שעות עבודה: "יש מחיר, כמו למשל שהעובדות של המרכז צריכות להישאר בן בשעות אחר הצהריים. לפעמים בקיץ חוזרים מאוחר, אחרי טיפול ברכיבה על סוסים של הילדים או כשיש טיולים. אף אחת לא אומרת לי, מירי, אני לא יכולה. הייתי מבינה, אבל הן לא אומרות."
- הוצאות פרטיות למימון הפרויקט: מירי נושאת בעלות הנסיעות לביקורי הבית (שימוש ברכב הפרטי שלה). למרות עובדה זו, מירי וג'מילה אינן מוותרות על הביקורים. בעקבות הביקורים השתיים מקבלות עליהן אחריות רבה ומקיפה לרווחתן של המשפחות שבטיפולן, ולעיתים גם מתגייסות לנסות לסייע למשפחות להשיג ציוד בסיסי, אף שהדבר אינו בהגדרת התפקיד שלהן.

## תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

### הקמת המרכז

בשנת 2010 נבחרה מירי פיקדו אהרוני, עובדת סוציאלית בהכשרתה, להקים מרכז הורים-ילדים ברהט. ועדה הכוללת את נציגות הפיקוח של משרד הרווחה, נציג מן התוכנית הלאומית ונציגי עמותת "מעין השלום" – הזכיינית להפעלתם של המרכז ושל מסגרות חינוך נוספות ברהט – היא שבחרה בה. ההנחיה הכללית שמירי קיבלה הייתה כי תפקידה הוא להקים ולנהל מרכז הורים-ילדים על פי הכללים והתקנות ב"תקנות עבודה סוציאלית" (להלן: תע"ס).

מירי החלה ללמוד לעומק את ההנחיות. בתע"ס אפשר למצוא פירוט רב על הריהוט המתאים למרכזים כאלה, איך לוודא שהם בטיחותיים לילדים ואיך לבחור צוות עובדים מקצועי, היצע טיפולים ופעילויות ועוד. נוסף על כך החלה מירי לפעול בשני ערוצים: הראשון, הקמתו של המרכז, כולל שיפוץ המבנה, רכישת ריהוט, סידור, גינון, גידור השטח וגיוס כוח אדם; השני, הקמת ועדות ואיתור משפחות לטיפול במרכז, כשיהיה מוכן ומזומן לפעול.

מירי החליטה להקציב שלושה חודשים אינטנסיביים ביותר להשגת שני היעדים. בדיעבד תודה מירי כי יעד של שלושה חודשים היה שאפתני. אמנם הושג, אך במחיר עבודה מאומצת של מירי גם בבית, לאחר שעות העבודה ברהט, וביטול כמעט מוחלט של חייה הפרטיים בתקופת ההקמה.

בשלושת החודשים שבהם עסקה מירי בהקמת המרכז לא היה לה משרד משלה, והיא נעה ונדה בין משרדי עמותת "מעין השלום", העירייה והמרכז המוקם. מכל אחד מהמקומות הפיקה מירי את המיטב. במשרדי העמותה ישבה ותכננה את המרכז: "עשיתי עבודת חקר: מה זה תקניות של מבנה. מה זה אומר? המידע נמצא באתר של הממשלה בנוגע לפתיחת מסגרות לילדים. יש הרבה פרטים, כמו שיהיה מגן על הדלתות שלא ייתפסו אצבעות". זאת ועוד, מירי ערכה ביקורים במרכזי הורים-ילדים ביישובים אחרים, כדי לראות כיצד נראה מרכז בפועל. כמו כן חיפשה מקורות מימון והתחילה ביצירת שיתוף פעולה עם גורמים שונים ביישוב ומחוצה לו.

אחת הפעולות הראשונות שיזמה מירי הייתה פנייה למפעל הפיס, שכן המבנה שיועד למרכז היה בבעלותו. היא ביקשה לקבל תרומה כספית לשיפוץ וריהוט. מפעל הפיס נעתר כמעט מיד. מירי הזמינה את נציגי הארגון והציגה לפנייהם רשימה של ליקויים במבנה המיועד. לשמחתה, בתוך פחות משבוע תוקנו כל הליקויים שעליהם הצביעה, והכסף לרכישת הציוד הועבר לעיריית רהט. כעת ידעה מירי את סכום הכסף שעומד לרשותה, כ-50 אלף ₪. בסכום זה היה עליה לרהט ולצייד את המרכז. עמותת "מעין השלום" הוסיפה מכספי העמותה לתקציב השיפוץ.

במשרדי העירייה יצרה מירי קשרי עבודה וכן קשרים אישיים עם עובדי העירייה, ובעזרתם קידמה את הקמת המרכז. בפעם הראשונה שהגיעה לגזברות הציגה מירי את עצמה: "אני מירי, אני הולכת לנהל את מרכז הורים-ילדים. הסברתי להם בקצרה על המרכז. אמרתי להם שאני יודעת שמפעל הפיס תורם, ואני צריכה שכמה שיותר מהר יאשרו לי את הסכומים לרכישת הציוד".

מירי החלה בקניית הציוד למרכז. היא התרוצצה בין חנויות ברהט, בבאר שבע ובמקומות נוספים. כפי שהיא מתארת, בחלק מהמקרים "אפילו לא חיכיתי שיאשרו לי את התקציב לקנייה וגיהצתי את כרטיס האשראי שלי (כמובן כל הכסף הוחזר לי על ידי מנכ"ל העמותה). במקרים אחרים התקשרתי למנהל העמותה שיאשר לי את הקנייה בטלפון". קניות גדולות יותר נעשו במרכז. מירי הקפידה שהחברות הניגשות למכרז יגישו את ההצעות לפי הכללים הנדרשים על פי חוק.

מירי עשתה כמיטב יכולתה לזרז את התהליכים בגזברות העירייה ולדאוג אישית לכל דבר. היא הסתמכה על יחסיה הטובים עם עובדי העירייה והקפידה ללכת לגזברות ו"ללוות ליווי אישי" כל בקשה כספית. נוכחותה במקום אפשרה לה להגיב לכל דרישה של הפקידים בעירייה. כך יכלה למשל למלא פרטים חסרים או לשנות ניסוח של בקשות ולוודא כי הטיפול בגזברות לא יתעכב. בדרך זו הצליחה לרכוש את הציוד הנחוץ למרכז בתוך שלושת חודשי ההקמה.

למרות הרצון לצייד את המרכז במהירות רבה לא התפשרה מירי על איכות ועל בטיחות. ניסיונה המקצועי מעבודתה כמנהלת בפרויקט "PACT" של הגוינט, שכלל קשר עם מסגרות חינוך בעיר באר שבע, סייע לה

במשימה זו. כך לדוגמה, כשהביאו לה כורסאות ושולחן לא בטיחותיים (פינות חדות בכורסה, שולחן לא יציב) החזירה מירי ליצרן את הריהוט וקיבלה במקומו ריהוט מתאים.

מירי עבדה עבודה מאומצת ביותר בהקמת המרכז. נוסף לעבודה במהלך היום עבדה בכל ערב גם בביתה, עד שעות הלילה המאוחרות. היא דאגה שהכספים יועברו במהירות לספקים, הובילה חלק מהציוד שרכשה ברכבה הפרטי וביקרה יום יום במרכז כדי לעקוב אחר התקדמות העבודה. אחרי שלושה חודשים היה המקום מוכן, ומירי הזמינה חברת ניקיון לנקותו. ואולם, היא לא הייתה מרוצה מן הניקיון, ויחד עם אם הבית ואחיותיה ניקתה וצחצחה את המרכז: "הברקנו את המקום". כבר בתחילת הדרך נתנה מירי ביטוי לתפיסתה הניהולית שאין היא מנהלת היושבת במגדל שן, אלא משתתפת השתתפות פעילה בכל מה שצריך לעשות במרכז, כפי שהיא מצפה מכל אחת מן העובדות במקום. הגישה השוויונית והלא מתנשאת היא הבסיס לעבודת הצוות ולעבודה עם הלקוחות במרכז עד היום.

### **גיוס כוח אדם**

עם התקדמות שיפוץ המבנה החלה מירי בגיוס כוח אדם לעבודה במקום. היא חיפשה עובדים חרוצים, אכפתיים, שיהיו מסורים למשפחות המטופלות ושיהיו להם יכולות לעבוד בשיתוף מלא אתה ועם שאר הצוות. הקפדה על צוות מקצועי ובעל גישה המתאימה למרכז הורים-ילדים היא חיונית, בשל התפיסה המקצועית של מירי כי "כל דבר זה טיפול". מירי מתייחסת לכל מה שקורה במרכז, ולא רק למפגשי הטיפול הפורמליים עם הפסיכולוג או העובד הסוציאלי, כאל טיפול – כל שיחה, ארוחה או מפגש בין אנשי צוות לאימהות וילדים – בעקבות תפיסתה זו הקפידה מירי לבחור עובדים מתאימים, ובעזרתם נבנתה סביבה טיפולית הומוגנית והוליסטית העוטפת את המשפחות הבאות למרכז.

### **אם בית**

התפקיד הראשון שאותו רצתה לאייש היה תפקיד אם הבית. מירי הגדירה את הדרישות מאם בית: חרוצה, לבבית, נעים לעבוד איתה, פנויה לעבודה גם בשעות אחר הצוהריים והבעל לא מגביל אותה. "אהבתי מאוד את המנקה של הרווחה. היא כובשת, לבבית, נעימה. אמרתי לעצמי 'הלואי ותהיה לי אם בית כזאת'. פניתי אליה ושאלתי אם היא יכולה להביא לי מישהי". המנקה של מחלקת הרווחה איתרה מועמדת לתפקיד, וזו אכן עמדה בכל הדרישות. היא התקבלה לעבודה וממשיכה לעבוד במרכז.

### **עובדת סוציאלית**

מירי חיפשה עובדת סוציאלית שמאמינה בכוחות של הפונות ומכבדת אותן: "שלא תבוא ו'תלמד' את הפונות. יש לנשים כוחות". בתחילת החיפוש חשבה מירי למצוא עובדת סוציאלית בת המקום. היא פנתה למחלקת הרווחה ברהט, ושם הפנו אותה לאישה מקומית, אולם בגלל התנגדות הבעל לא יכלה מועמדת זו לעבוד עד השעה חמש. מירי המשיכה בחיפוש ואף הייתה נכונה לקלוט עובדת עם פחות ניסיון ולסייע לה לצמוח עם התפקיד. לאחר כמה ניסיונות כושלים בקליטת עובדת מקומית מצאה מירי עובדת סוציאלית ערבייה מהצפון. זו התחילה למלא את התפקיד ועשתה עבודה מצוינת אבל נאלצה לעזוב אחרי כמה חודשים. המוטיבציה של מירי, שמאמינה בחשיבות של קביעות הצוות, נפגעה. בסופו של דבר התקבלה



לעבודה ג'מילה קשקוש, עובדת סוציאלית, גם היא מהצפון. ג'מילה נקלטה היטב במקום, והיא עובדת במרכז כבר יותר מארבע שנים. נראה כי העובדה שג'מילה אינה בת המקום, אלא גרה בבאר שבע, מקילה על הנשים המטופלות. הן מרגישות נוח לשתף אותה גם בקשיים אינטימיים מאוד ובטחות בה שלא תדבר עליהן עם תושבי המקום.

### **צוות פרה-רפואי**

מרכז ההורים-ילדים אמור להציע מגוון של טיפולים פרה-רפואיים. בחיפושה אחרי אנשי מקצוע מתאימים נעזרה מירי בקשרים מעבודתה הקודמת, בחברות ובבני משפחה, ואלה הפנו אליה אנשי מקצוע מומלצים. כך מצאה אחדים מן העובדים:

- מנחת קבוצות בדואית, שלדברי מירי: "עושה עבודה נפלאה עם הנשים"
- מנחות סדנאות העשרה בתחומי התכשיטנות, הבישול והאפייה, טיפוח וקוסמטיקה וכן קרמיקה
- פסיכולוג לטיפול קבוצתי ופרטני

### **ילדים**

- מטפלת באמנות
- מטפל באמצעות תופים
- מטפלת בעזרת בעלי חיים
- מדריכה לרכיבה טיפולית
- מטפלת בתנועה
- מדריכה לגינה טיפולית

הצוות המקצועי משתלב בתוכנית הטיפול השנתית הנבנית בכל שנה על פי צורכי המטופלים במרכז.

### **איתור המשפחות**

בשלושת חודשי הקמת המרכז הציבה מירי לעצמה מטרה לפעול בשיתוף עם מחלקת הרווחה ברהט לאיתור משפחות לטיפול, כדי שלא יבוזבו זמן מסיום השיפוצים ועד תחילת העבודה בפועל. על פי תקנות התע"ס, משרד הרווחה מאתר משפחות שבהן ניכר כי הילדים בסיכון וההורים זקוקים לליווי, ומפנה אותן לטיפול במרכז. למגינת ליבה של מירי, ובניגוד לתפיסתה המקצועית, אין היא או העובדת הסוציאלית של המרכז שותפות בבחירת המשפחות.

מירי ראתה כי קצב הפניית המשפחות אינו מספק והבינה שעליה לקדם את הנושא. היא פנתה למחלקת הרווחה וביקשה להגיע לישיבת צוות כדי להציג את המרכז המתהווה. בישיבת הצוות הציגה מירי את מהותו של מרכז ההורים-ילדים. בסיום הפגישה חילקה מירי מידע על המרכז וכן הסבר על הקריטריונים לבחירת משפחות.

נוסף על השתתפות בישיבת הצוות יזמה מירי מפגש היכרות עם כל העובדים הסוציאליים במחלקה. את המפגש פתחה בהיכרות אישית: סיפרה איפה עבדה, שאלה כל אחד מאין בא, מאיזו משפחה הוא מגיע ושאלות נוספות שמקדמות היכרות אישית. לאחר ההיכרות חיפשו העובדים הסוציאליים משפחות שיעמדו בקריטריונים. בסופו של התהליך נוצרו קשרי עבודה טובים בין מירי לעובדים הסוציאליים במחלקת הרווחה ואותרו משפחות מתאימות לטיפול.

עם הזמן נוספו לרשימת הקריטריונים לבחירת משפחות למרכז גם סעיפים נוספים, על סמך הניסיון שנצבר בשטח:

- לא לקבל שתי נשים של אותו גבר באותה שנה.
- לא לקבל נשים עם בעיות בריאות כרוניות; כך למשל, אין לטפל במרכז באישה עם בעיות נפשיות.
- לוודא שאין התנגדות חזקה של הבעל; כדברי מירי: "אם בעל מאיים על אשתו שאם היא תגיע לכאן הוא יפגע בה או בילדיה, זה לא מתאים".
- להבהיר לנשים כי אי-אפשר לשלוח רק את הילדים לטיפול, בלי להגיע בעצמן; כפי שהדגישה מירי: "בשום פנים ואופן לא הסכמתי לזה. אמרתי להן לבדוק את זה בוועדה. אם האישה לא מוכנה לקחת חלק, אז שלא יפנו".

### פתיחה חגיגית של המרכז

ההכנות לפתיחת המרכז הסתיימו בתוך שלושה חודשים. המקום היה נקי, מרוהט ומוכן לקלוט את המשפחות. מירי והצוות החליטו לקיים מפגש פתיחה חגיגי שיוזמנו אליו אנשים רבים: ראש העיר, מנהל מחלקת הרווחה, מנהל מחלקת החינוך, אחראי הרכש, עיתונאים – "כל אלו שהיו שותפים וצריכים להיות שותפים". נוסף על מוזמנים מהרשות ושותפים הוזמנו המשפחות העתידות להשתלב בטיפול במרכז.

מירי תכננה פתיחה שתהיה חגיגה למשפחות. הוזמן ליצן דובר ערבית, המוכר היטב לתושבים. כמו כן, היו מגלשות מים ומתקנים מתנפחים לילדים. השמחה אינה שלמה בלי כיבוד הולם. מירי הייתה מודעת למגבלה התקציבית, ולשדרוג המזון החליטה להסתייע בתרומות. כך למשל פנתה לבעל דוכן פופקורן ו"שערות סוכר" שהכירה מעבודתה הקודמת. היא ביקשה ממנו לבוא בהתנדבות, והוא הסכים. כיוון שרצתה כי יוגש אוכל משביע, ולא רק ממתקים, חיפשה בעל דוכן פלאפל ברהט שיהיה מוכן למחיר מסובסד, אבל לא מצאה. היא פנתה למכרה, שלבעלה דוכן פלאפל, וביקשה: "את חייבת שבעלך יבוא לפה ויכין פלאפל במחיר מסובסד...". הבעל הסכים, הגיע למקום והכין פלאפל טרי וטעים לאורחים.

האירוע עצמו התחיל בפתיחה חגיגית ונאומים של כל השותפים. "נתתי כבוד לכל מכובדי העירייה שהיו שותפים לתהליך. היה לי חשוב לקבל את ברכת הדרך שלהם. זו התחלה נכונה. כולנו שותפים להקמה", אומרת מירי. עם סיום הברכות התחילה החגיגה האמיתית של ההורים והילדים, כפי שסיכמה זאת מירי: "היה בלגן וכיף".

## יוצאים לדרך

תקופת ההקמה האינטנסיבית הסתיימה, והחלה העבודה עם האימהות והילדים. המשפחות שהעובדים הסוציאליים איתרו הופנו למרכז, והצוות היה צריך ליצור עמן קשר ולהזמין אותן לפגישה ראשונה. העובדת הסוציאלית של המרכז התקשרה למשפחות והדגישה כי מדובר בהטבה ייחודית. כפי שמסבירה מירי: "אמרתי להן, לא כל אחת זוכה לקבל את המענה הזה. אתן זכיתן". בשיחה נאמר לאימהות כי הן יכולות, ואף רצוי, שיגיעו עם הילדים לפגישת האינטייק. המסר ברור – המשפחה קודמת לכול, והילדים הם חלק חשוב מהטיפול במרכז.

חלק מהנשים שהופנו למרכז לא הגיעו לפגישות למרות מספר שיחות טלפון. מירי פנתה שוב לעובד הסוציאלי המפנה במחלקת הרווחה וביקשה סיוע. ברוב המקרים, שיחה מהעובד הסוציאלי של המשפחה גרמה גם למתמהמהות להגיע לפגישה. מירי מדגישה כי הסיוע מן העובד הסוציאלי של המשפחה חשוב כדי להביא את הנשים בפעם הראשונה למרכז. לאחר הפגישה הראשונה הן רואות במה מדובר ורוצות להמשיך לבוא: "אני צריכה רק שהן יגיעו פעם ראשונה. אחרי שהן יגיעו פעם אחת הן כבר יישארו". במקרים מיוחדים, שניים או שלושה, היה צורך בביקור בבית המשפחה כדי לפגוש את האם ולשכנעה להגיע.

את פגישת האינטייק הראשונה קיימו בתחילת הדרך מירי והעובדת הסוציאלית של המרכז. כיום, העובדת הסוציאלית מקיימת את הפגישה לבדה. בפגישה שואלים בעיקר שאלות בסיסיות, למשל על מקום המגורים, מספר הילדים, אם האישה היא האישה הראשונה של בעלה וכדומה. יש חשיבות רבה לעדכון הפרטים בתיק של הנשים כדי שיהיה בעל ערך בעבודה עם המשפחה.

## למידה תוך כדי תנועה

חשוב לציין כי בשנים שחלפו התבסס המרכז והוא מוכר יותר לתושבים. בסך-הכול קל יותר לגייס נשים להגיע אליו, ויש אפילו נשים שביוזמתן פונות למחלקת הרווחה בבקשה להתקבל לטיפול. הנשים מחכות בקוצר רוח לתחילת התוכנית. עם זאת, עדיין יש מקרים שבהם נחוץ חיזור כדי להביא את המשפחה לפגישה ראשונה.

מירי מספרת כי בשנה שעברה היה איחור באישור התוכנית על ידי העמותה ומשרד הרווחה (הליך בירוקרטי הכרחי לקבלת התקציב), הנשים שחיכו לתחילת מפגשי התוכנית "שיגעו" את הצוות. לפיכך החליטו במרכז להזמין את הנשים ל"שייג". "שייג" הוא בדרך כלל מפגש קפה בין גברים שבו מדברים, פותרים סכסוכים ונמצאים בחברותה. הנשים קיבלו את ההזמנה לשייג בשמחה וקיימו מפגשים חברתיים להן וגם לילדים עד התחלתה הרשמית של התוכנית.

העבודה במרכז מתאפיינת בצורך ללמוד מתוך העשייה עצמה ולעשות שינויים בתוכנית בהתאם לנתונים בשטח. מירי וחברות הצוות קשובות לצרכים שהנשים והילדים מעלים, והן מתאימות את המענים כמיטב יכולתן.

## ביקורי בית

אחרי פגישת האינטייק מירי וג'מילה עורכות ביקור בבית כדי לקבל תמונה מלאה על חיי הנשים וכדי לאתר מצבי סיכון. ניסיונה של מירי לימד אותה שחשוב לבדוק זאת: "אישה יכולה להראות לך לבושה טוב, חייכנית ובסדר, אבל היא גרה בצריף שאין בו שירותים ומקלחת, והיא מתקלחת בדלי שהשכנים נותנים לה. אז אני אדבר אֶתה על הישגים בבית הספר ודברים כאלו?!"

הביקור מתואם מראש עם הנשים. מירי וג'מילה מגיעות ובידיהן טופס לתיעוד מלא של הציוד בבית, כפי שמסבירה מירי: "אצלנו לא עושים דברים מאחורי הגב. הכול בשקיפות". הן מתעדות בפירוט את הציוד בבית. בסיום הביקור הן מחתימות את האישה על הטופס (העובדת הסוציאלית יכולה לתרגם לערבית במידת הצורך). אם הן רואות דברים הדורשים תיקון, הן מתריעות על כך במקום. למשל, באחד מביקורי הבית ראו שאין דלת במקלחת. מאחר שידעו כי יש בבית בנות מתבגרות העירו את תשומת לבן של האם לבעיה והסבירו לה את החשיבות של התקנת דלת או וילון.

הנשים הבאות לטיפול יודעות שבמרכז לא מקבלים סיוע חומרי. זו נקודה חשובה שמדגישים בפניהן. עם זאת, אם בביקור בית מתגלות בעיות חמורות, מירי וג'מילה יכולות להעביר לעובד הסוציאלי של המשפחה את הפרטים, כדי שהמשפחה תקבל סיוע. במקרים חמורים במיוחד מירי דואגת לעקוב אחר הטיפול בקשיים ולוודא כי הנשים מקבלות מענה. אם יש עיכובים, מירי אינה מהססת לפנות ישירות למנהל מחלקת הרווחה, מר סעיד אלעובר, והוא מתייחס במלוא הרצינות לפניותיה. חשוב לציין כי עם הזמן למדה מירי מהי הנורמה שאליה יש לשאוף בנושא הבתים ברהט. אין מדובר על אבזור של בית ברמה של בית בחברה הישראלית היהודית, אלא לפי המקובל ברהט. מירי מספרת: "בהתחלה הגעתי אליהם וראיתי שאין להם מיטות ולא הבנתי איך זה. הלב שלי נשבר. אחר כך הבנתי שזה מקובל פה. גם אנשים ממשפחות חזקות ישנים על מזרנים. או זה שהילדים הולכים יחפים. זה מקובל. הבנתי עם הזמן שאי אפשר לבחון את הדברים בעיניים מערביות. תמיד שאלתי. יש דברים שהם קו אדום, לא מעניין אותי מערבי או לא מערבי. למשל בביקור האחרון שלנו ראיתי ארון שיכול כל רגע ליפול. הלכתי לעו"ס ולאחר מכן גם עירבתי את מנהל הרווחה. המנהל חשב שאני רגישה מדי, אז הוא בא לראות. הוא היה בשוק. כל דבר בבית הזה היה סכנה".

דבר נוסף שלמדו מירי וג'מילה בביקורי הבית הוא שמרבית הנשים אינן מבשלות. הן קונות לילדים לחמנייה בשקל או אוכל אחר זול ודל מבחינה תזונתית. בעקבות זאת חלק מהפעילויות במרכז נוגעות לבישול ואפייה. לדברי מירי, התנהלותן של נשים היא אינדיקציה למצבן הנפשי ולדיכאון שבו רבות מהן שרויות.

## בניית תוכנית הטיפול

תוכנית הטיפול בנויה משני מפגשים שבועיים לנשים ושלושה מפגשים לילדים. בתחילת הדרך חולקו הילדים לקבוצות, כך שכל ילד הגיע פעמיים בשבוע, והיה יום אחד משותף לכולם. בהמשך חלו שינויים. אומרת מירי: "עם הזמן ראיתי שהמצב קשה ואין להם שום פעילות חברתית, במיוחד בחורף, אז אנתנו

פותרים כל הימים". כיום הילדים מחולקים לשלוש קבוצות, וכל ילד צריך להגיע למרכז שלוש פעמים בשבוע; אולם המרכז פתוח בכל יום, ושלוש פעמים בשבוע עד השעה חמש אחר הצהריים. הילדים מוזמנים להגיע גם בימים שבהם אין להם פעילות או טיפול. הצוות מקיים מעקב צמוד אחר הגעת הילדים, ואם ילד אינו מגיע כמה פעמים, הצוות מתקשר להוריו כדי לבדוק את סיבת ההיעדרות. המעקב אחר היעדרות הילדים מאפשר לעיתים לגלות מצב קשה בבית.

חשוב להדגיש כי הטיפולים לנשים נוגעים בעיקר בהדרכה ומתן כלים לאימהות, במטרה ליצור סביבה בריאה המגוננת על בריאותו הפיזית והנפשית של הילד. הילד תמיד נמצא במרכז הטיפול, ולכן כל הטיפולים נוגעים בצורה זו או אחרת לשלומם של הילדים.

### **לגבי הנשים**

למירי היה ברור כי בעבודה עם האוכלוסייה הבדואית, השמרנית במהותה, חשוב לכלול פעילות חווייתית וטיפולים שאינם מבוססים רק על דיבור. לפיכך, מלבד המפגש השבועי עם העובדת הסוציאלית המנחה ועם הפסיכולוג נבנו מענים נוספים:

- מעגל נשים בהנחיית אשת מקצוע בדואית – המנחה מסתמכת על ניסיונה והקשיים שחוותה בחייה, והנשים במעגל שוברות את המחסומים ביניהן ומגלות כי שיתוף בקשיים ובשמחות תורם להן רבות.
- הרצאות על נושאים כגון בטיחות בבית, בריאות, תזונה – ניתנות על ידי אחיות מקופת חולים.
- פעילות מיוחדת סביב חגים.
- יום כיף לאימהות – יום הכיף נערך ביום האם, והוא מלווה במתנה שהילדים מכינים לאימהות.
- סדנאות כיף לנשים – לאחר כל עשרה מפגשי קבוצה, הנשים משתתפות בסדנה באחד הנושאים הללו: הכנת תכשיטים, טיפוח וקוסמטיקה, בישול ואפייה וכן קרמיקה. בסדנת האפייה מירי וג'מילה מדריכות בעצמן. הסדנה זוכה להצלחה רבה אצל הנשים, ורבות מהן ממהרות ליישם בבית את הנלמד, לשמחת בני משפחתן.
- טיולים וימי כיף – הפעילות נעשית מחוץ לרהט. מירי מספרת: "אחת לחצי שנה אנחנו יוצאות לטיול בטבע, עושות על האש. רק הן, בלי הילדים. בפעם הראשונה שתכנתי טיול שאלתי אותן לאן הן רוצות ללכת. הן אמרו לי, תקחי אותנו לאן שאת רוצה כי חוץ מסורוקה לא היינו בשום מקום".
- ערב גיבוש – הערב החווייתי שכולל גם ארוחה טובה ומשתתפות בו נשים בלבד.

### **לגבי הילדים**

הילדים מקבלים מגוון פעילויות וטיפולים פרה-רפואיים. מירי מקפידה לבחור בעלי מקצוע שיודעים להתחבר אל הילדים, לדבר אִתם ברוגע ובאהבה ולהעניק להם חוויה חיובית של קשר עם מבוגר. לפיכך, כאשר מטפלת בבעלי חיים שהתחילה לעבוד במרכז הסתכלה על הילדים מלמעלה (תרתי משמע), מירי הבחינה בדבר וביקשה ממנה כי תשנה את דרכיה. היא ביקשה כי תשב עם הילדים על הארץ ולא על כיסא בזמן שהילדים על הרצפה. לדברי מירי, "הילדים תמיד מסתכלים על מבוגר מלטה למעלה".

המטפלת לא הסכימה לשבת על הרצפה. מירי נאלצה להחליפה במטפלת אחרת. המחליפה אמנם אינה בדואית אך היא נשואה לגבר בדואי וחיה ברהט. המטפלת החדשה, ג'ניס, עובדת ברוח הקבלה והאהבה שמירי מקדמת. נוסף על היותה מקצועית, היא מרבה ללטף ולחבק את הילדים. מירי מדגישה כי היחס לילדים חשוב יותר בעיניה מקורות החיים או התעודות של המטפל שאיתו היא עובדת.

נוסף על טיפול בבעלי חיים יש לילדים עוד מגוון פעילויות: רכיבה טיפולית (בקיבוץ כרמים), טיפול באומנות, טיפול בתנועה, טיפול בעזרת תופים ועבודה בגינה טיפולית. הילדים יוצאים לטיולים מחוץ לרהט פעמיים בשנה, והם משתתפים באירועים וארוחות חג הרמדאן עם האימהות.

במהלך החופשות מבית הספר הילדים מוזמנים לבלות במרכז, גם כשאין פעילות מובנית: "יש פעילות של שעתיים בבוקר, וזהו; אבל הילדים נשארים. נעים פה, ממוזג. לפעמים הם רק נשארים לשבת ולצייר, לראות טלוויזיה".

### **למשפחה**

החגים נחגגים במרכז עם המשפחות. תשומת לב מיוחדת ניתנת לחג הרמדאן. צוות המרכז מזמין את הנשים והילדים לארוחת רמדאן מפוארת. המשפחות יושבות סביב שולחנות, ואת הארוחה מגיש צוות מלצרים. בתקציב המרכז מוקצה סכום ייעודי לארוחה זו, והמשפחות זוכות לחוויה מכבדת וחגיגית. מירי מציינת כי בשנה הראשונה מומנה הארוחה על בסיס תרומות, אך בשנה שאחריה כבר הייתה מתוקצבת. כיום מוקצה סכום של 10,000 ש"ח לארוחת רמדאן מכבדת לנשים וילדים. שאר ההוצאות ממומנות מתרומות: יש מתנדב שמביא את ציוד האירוח (אוהל, כיסאות, שולחנות וכדומה) ואחראי למלצרות. מתנות לילדים וקינוחים גם הם תרומות של אנשים בקהילה.

### **שיתוף פעולה**

מרכז הורים-ילדים הינו חלק אינטגרלי מהשירותים הקיימים היום ברהט, והוא מקבל תמיכה מלאה מראש העיר, מר טלאל אלקרנאוי, וכן מן התוכנית הלאומית. מירי מטפחת את העבודה עם השותפים ביישוב ומחוץ לו:

- מחלקת הרווחה ומשרד הרווחה הם שותפים מרכזיים. מירי מעבירה, דרך קבע, מידע ודוא"לים למנהל הרווחה בעניין מצב המטופלים, וכן לעובדת הסוציאלית מטעם מחלקת הרווחה שמרכזת תוכניות של ילדים ונוער בסיכון. היא משתתפת בישיבות ההערכה התקופתיות ומזמינה את הצוות של מחלקת הרווחה לאירועים במרכז. נוסף על כך, מפקח של משרד הרווחה, אילן רובינשטיין, בודק את דרך העבודה ואת תיקי המטופלים במרכז ומלווה את מירי בקביעות.
- המנהלת הקודמת של התוכנית הלאומית ביישוב, גבי חנן אלקרנאוי, שמרה על קשר קבוע עם מירי, באה לכל האירועים וביקרה מפעם לפעם במרכז כדי להתרשם מהפעילויות. היא היוותה אוזן קשבת למירי ונרתמה לקידום פרויקטים ותוכניות במרכז. מר רשאד אלקרנאוי, המנהל החדש של התוכנית הלאומית ברהט, ממשיך בדרך זו ובונה את קשרי העבודה ושיתוף הפעולה עם מירי.

- מירי ממלאת בכל שנה את טופסי התמ"י על הילדים הנמצאים בטיפול ומקבלת בסיום השנה את תוצאות המיפוי.
- שיתוף פעולה מתקיים עם מערכות החינוך, ויש בו כדי לסייע לילדים בהיבט החינוכי והחברתי.
- צוות קופת חולים כללית מציע סדנאות והרצאות בנושאים נבחרים, בהתנדבות, במשך כל השנה.
- ארגון "בטרים" מציע סדנאות בטיחות בדרכים ובבית.
- קיבוץ בית קמה מארח את ילדי מרכז היום בקיבוץ – חלק מבניית קשר בין ילדי הקיבוץ לילדי רהט. בהמשך תוכנן ביקור גומלין של ילדי הקיבוץ ברהט.
- חברת נטפים, מקיבוץ חצרים, סייעה בהקמת גינה טיפולית. עובדי החברה הכינו את התשתית לגינה, כולל ריסוס וגיזום. נוסף על כך הם התקינו צנרת ושעון השקיה. כל זאת בהתנדבות ובלי עלות בעבור הציוד שהותקן.

### הגשת אוכל מרפא

דרישות התע"ס אינן מחייבות הגשת ארוחה חמה לילדים, אולם הצוות במרכז הבין כי הילדים מגיעים היישר מבית הספר רעבים, ולכן חשוב לתת להם ארוחה חמה. כדי לאפשר זאת החליטה מירי להמיר את תקציב התקן לאחות במרכז בתקציב לארוחות חמות. את המענה הרפואי היא מקבלת מאחיות קופת חולים ברהט. הן מגיעות למרכז בשמחה. כך מחכה לילדים ארוחה חמה בהגיעם למרכז, ארוחה שאותה אם הבית מכינה. זאת ועוד, גם האימהות מקבלות יחס מפנק מצוות המרכז. מפגשי הבוקר של קבוצת הנשים מתחילים בארוחת בוקר עשירה שמוגשת להם. אם הבית היא שמכינה אותה. הארוחה כוללת ביצים, לחם שנאפה במקום, ירקות, גבינות ועוד. הנשים מתענגות על האוכל ועל האווירה שנוצרת סביב השולחן. לעיתים קרובות מירי או ג'מילה אופות עוגות ועוגיות. ריח הבישול והאפייה מחזק את אווירת הבית הנעימה השורה במרכז.

ג'מילה מספרת כי אחת הנשים אמרה לה: "אף פעם לא הגישו לי אוכל. אני לוקחת לחמנייה, מורחת משהו ואוכלת בדרך". הכנת האוכל והגשתו לנשים גם מעבירה להן מסר: את חשובה, חשוב להתאמץ בשבילך!

האוכל הוא מענה לצורך אמיתי ופיזי של הנשים והילדים. התזונה בבית של חלקם מבוססת על דיאטה דלה מאוד. נוסף על כך, הכנת האוכל והגשתו היא דרך שבה צוות המרכז מדגים, בלי מילים, את החשיבות שבהכנת ארוחה חמה בבית ואת היתרונות שבבישול הביתי. הנשים במרכז חיות בקושי יום יומי והתרגלו לקנות למשפחתן אוכל שהוא בדרך כלל דל מבחינה תזונתית. הבישול במרכז מזכיר לנשים את שידעו בעבר ואולי שכחו, ומעודד אותן, בעקיפין, לחזור ולבשל לבני ביתן ולהחזיר חלק מהחום שבא עם בישול ביתי של אימא.

### שילוב הגברים

מרכז הורים-ילדים הוא למעשה מרכז לאימהות וילדים. תוכנית הטיפול אינה נותנת מענה לגברים שבמשפחה, בעיקר בשל חוסר רצונם לשתף פעולה, אך אין להבין מכך שלגברים אין חלק בתוכנית.



בהיותם חלק מהמשפחה, גם הגברים, בעצם היעדרותם, נוכחים. מירי והצוות מתמודדים עם העניין דרך קבע. בראשית הדרך היו גברים רבים שחששו שהמרכז הוא ארגון פמיניסטי מוסווה, שיסית את הנשים נגדם. מירי השתדלה להרגיע את חששותיהם, לשוחח עם אלו שחשדו ואף להזמין אותם לבקר במרכז בכל עת כדי שיראו שהכול תקין. הפתיחות שנקטה הרגיעה את רוב הגברים החשדנים, אך עדיין נותרה בעיה בסיסית: בהרבה בתים הקושי המשפחתי נובע מיחסי הבעל והאישה. בעלים רבים אינם מתירים לנשותיהם להתפתח ולצאת מן הבית ואינם מתייחסים אליהן בכבוד.

מירי הבינה כי עבודה רק עם הנשים, בלי הגברים, יכולה לשפר את המצב, אולם יש סכנה שהדפוס המשפחתי הפוגעני יחזור אחרי סיום הטיפול במרכז. כדי להתמודד עם עניין זה החליטה להקים קבוצת גברים. היא כתבה תוכנית טיפול ייחודית וראשונה מסוגה במגזר, איתרה מנחה מומלץ, דובר ערבית, מהצפון, אולם ידעה כי תיתקל בקושי להשיג תקציב לקבוצה זו, מאחר שתחום זה אינו כלול בהגדרתו של מרכז הורים-ילדים. בכל זאת לא ויתרה. היא פנתה אל מנהל מחלקת הרווחה, מר סעיד אלעובריה, והוא התגייס לסייע וביקש תקציב מד"ר בקר, אחראית לפרט, ילד ומשפחה במשרד הרווחה. מירי הציגה לד"ר בקר את התוכנית. היא מספרת: "היא התלהבה והבטיחה שאם זה יצליח היא תאשר כל שנה. התקציב כלל: ארוחה, מנחה לקבוצה וטיול שיא לגיבוש הגברים". לאחר שנושא התקציב נפתר פנתה מירי לגייס את הגברים לקבוצה. היא התקשרה אליהם ישירות ואמרה: "יש לי רעיון לתוכנית ואני צריכה שתבואו למפגש, להתייעץ אתכם". המפגש הראשון התקיים סביב ארוחה.

מירי הציגה לגברים את רעיון הקבוצה: "אני רוצה שתהיו שותפים לתהליך שהאישה והילדים עוברים. אתם המוקד בבית, אתם האבות. אני רוצה שתהיו חלק מזה". 15 גברים הסכימו להגיע למפגשים, ואלו נקבעו לשעה 16:30, לאחר שעות העבודה של הגברים. בשני מפגשים השתתפה גם מנחת קבוצת הנשים והביאה את קולן של הנשים לקבוצת הגברים. מירי עצמה לא השתתפה במפגשים, אבל הצטרפה מפעם לפעם גם כדי לשמור על קשר וגם כדי לתת מענה לשאלות של הגברים בנוגע לילדים או למרכז. בסיום 15 המפגשים הביעו הגברים שביעות רצון רבה מהקבוצה ואף רצו להמשיך במפגשים. הם חשו כי לראשונה נתנו להם מקום להביע את כאבם.

המפגש עם הגברים והשיח בקבוצה אפשרו למירי לראות את הגברים מזווית ראייה שונה. רבים מהם מוגדרים גברים אלימים. במפגשים סיפרו על חוויות החיים שלהם שהובילו אותם למסלול חיים הטומן בחובו אלימות וקושי בניהול חיי משפחה נורמטיבית.

### **יצירת קשר עם בתי הספר**

העבודה עם הילדים במרכז אינטנסיבית, וברוב המקרים הצוות רואה שיפור משמעותי בהתנהגות הילדים ובהרגשתם. אולם, מאחר שלא היה קשר עם גורמים חיצוניים, קשה היה לדעת מה ההשפעה על הילדים מחוץ למרכז עצמו. כדי שתוכל לבדוק אם חל שיפור במצב הילדים גם במסגרות הלימוד חיפשה מירי קשר עם בתי הספר ביישוב. בשנה השנייה לפעילות המרכז פנתה למנהל אגף החינוך וביקשה ממנו כי יאפשר לה ליצור קשר עם בתי הספר ולהעביר שאלוני מדידה לגבי הילדים שבמרכז. מנהל מחלקת החינוך



הסכים. בהמשך תיאמו מירי וצוות המרכז פגישה בכל בית ספר יסודי ביישוב והציגו את המרכז. התגובה בבתי הספר הייתה טובה. הצוות החינוכי לא הכיר את המרכז, ואנשיו שמחו על עבודה בשיתוף פעולה עם מחלקת הרווחה.

נוהל העבודה שנוצר הוא כדלקמן: כשלושה חודשים אחרי תחילת השנה צוות המרכז מביא טפסים למילוי על ידי מורי בית הספר. תחילה הכינו טופס עם שאלות פתוחות, אולם ראו כי המורים מתקשים לענות על השאלות, במיוחד לנוכח הקושי לכתוב בעברית. לפיכך שונה הטופס לטופס שבו יש רק לסמן את התשובה (בטווח שבין 1 ל-10). בסוף השנה המורים ממלאים את הטופס שנית.

בבדיקה שנערכה על ידי הצוות התברר כי אכן יש שינויים רבים לטובה בהתנהגות הילדים שבטיפול המרכז. יש גם שינוי בהתנהלות האימהות. אימהות שבעבר לא היה להן כל קשר עם בתי הספר התחילו להיות מעורבות יותר ולבוא לשיחות עם המורה ולימי הורים.

דבר נוסף שראו במהלך המדידה הוא ההבדל הניכר, בחלק מהמקרים, בין תיאורי המורים את התנהגותם של ילדים מסוימים בבית הספר ובין התנהגותם כפי שהיא נצפית במרכז, לדוגמה ילד שבבית הספר מפגין בעיות התנהגות והפרעת קשב וריכוז קשה, במרכז – הוא שקט ומשתתף בפעילויות. מירי מעריכה כי הסביבה המכילה במרכז והיחס המכבד לילדים משנה את אופן התנהגותם.

### **שימוש בטפסים**

מירי מאמינה בעבודה מסודרת ומתועדת. לפיכך היא נעזרת בטפסים רבים, חלקם טפסים שפיתחה בעצמה וחלקם טפסים בהוראת תע"ס:

- טופס הפניה – ממולא על ידי העובד הסוציאלי המפנה
- טופס אינטייק – ממולא בפגישה הראשונה עם המשפחה
- טופס ביקור בית – לתיעוד ציוד בבית ולסיכום הביקור בבית
- טופס מעקב אחרי תפקוד הילד בבית הספר – ממולא על ידי המורים פעמיים בשנה
- טופס הערכה תקופתית – מועבר בכל חצי שנה ליו"ר ועדת החלטה מטעם מחלקת הרווחה ולעובד הסוציאלי של המשפחה
- טופס סיכום טיפול והמלצות להמשך טיפול במשפחה, של מחלקת הרווחה
- טופס החתמת שמירת סודיות של הצוות הלא מקצועי
- טופס משוב והערכה של מפגש קבוצתי

### **סיום טיפול ופְרָדה**

בסיום שנת הטיפול המשפחות נפרדות מהמרכז, שהיה להם לבית שני. מירי וחברות הצוות מובילות תהליך פְרָדה הדרגתי. הן אומרות לנשים: "אנחנו לא נפרדות. סיימתן תקופת טיפול, זה נשאר הבית שלכן". הנשים מוזמנות להמשיך לבוא למרכז בימים שבהם קבוצת הנשים (החדשה) אינה פועלת. מירי

מזמינה את הנשים לבוא לנוח קצת, לשתות כוס קפה ולהמשיך לדרכן. "הייתה אישה שבאה רק לישון. הייתה ישנה קצת והולכת. זה בסדר כי היא הייתה זקוקה לזה". נשים אחרות באות לבקר. מירי מציינת כי בדרך כלל הנשים אינן משתפות את הצוות בבעיות שלהן כי הן יודעות שהטיפול הסתיים. בכל זאת הן באות, וכל אחת, בקצב המתאים לה, מצמצמת את הביקורים עד לפְרָדה מלאה.

## גיוס תרומות למרכז

המפגש עם הנשים והילדים במרכז, ההיכרות עם הקשיים שאֵתם הם מתמודדים והרצון להעניק להם כל מה שאפשר במשך השנה מובילים את מירי לחפש תרומות שבעזרתן תוכל לשרג את המענים שהמרכז מעניק. מירי אינה מהססת לפנות לאנשים ולחברות שיכולים לעזור למשפחות. היא מסבירה: "אני מרגישה נוח לבקש. זה שליחות בשבילי. אז למה להרגיש לא נוח?!". למשפחות מירי מקפידה להסביר כי התרומות אינן מהמרכז, אלא מגיעות מגורמים חיצוניים. זהו חלק מהמסר שבמרכז לא עוזרים עזרה חומרית, אלא מעניקים טיפול.

להלן כמה דוגמאות לתרומות שמירי משיגה:

1. הצוות רצה להקים גינה טיפולית, כדי שהילדים וגם הנשים יעבדו בה. מירי הכירה עובדת סוציאלית במחלקת הרווחה שלבעלה יש חממה בעין גדי. היא פנתה לעובדת וביקשה ממנה את מספר הטלפון של בעלה כדי לפנות אליו בבקשה לתרומה. העובדת הסוציאלית לא האמינה שיתרום כי הוא מקבל פניות רבות, אך מסרה את המספר. מירי התקשרה ואמרה: "אני עושה גינה טיפולית לילדים ממשפחות מאוד קשות יום. אני רוצה שדרך הגינון הם יבינו שמה שמטפחים – צומח מזה משהו. אנחנו מנסים להראות לילדים שיש דרכים חלופיות למה שהם מכירים. ילד הוא כמו צמח, אם תשקה ותטפח אותו הוא יצמח". האיש הסכים מיד והביא את כל השתילים הנחוצים להקמת הגינה.
2. נוסף לשתילים היה צורך בכלי עבודה. מירי סיפרה לבעל חנות ברהט על הגינה הטיפולית שמקימים במרכז. האיש הגיב בפשטות: "קחי מה שאת רוצה". כך השיגה מירי כלי עבודה לגינה, ללא כל עלות למרכז.
3. יש תורם קבוע שבכל שנה, ברמדאן, מפנה את מירי לחנות שהוא בוחר כדי לקנות מתנות לילדים.
4. הצוות רצה להעניק לילדים תיקי בית ספר לתחילת שנת הלימודים. אנשי עסקים אחדים ברהט תורמים בקביעות.
5. מירי למדה בתיכון בכפר נוער דתי "ימין אורד". הקשר עם הכפר נשמר, ומירי נעזרת בו כדי להשיג תרומות לרווחת הילדים והמשפחות. בדרך זו נמצאה אישה שמעוניינת לתרום ישירות למשפחות נזקקות ברהט. מירי וגימילה, בסיוע עובדים סוציאליים של מחלקת הרווחה, מאתרות בכל חודש חמש משפחות נזקקות במיוחד, ואותה אישה תורמת להן תרומה ישירה, ולא דרך עמותה או ארגון כלשהו.
6. בחגיגות ואירועים, כמו למשל בפתחה החגיגית, מירי פונה לאנשים בבקשה לסייע בתרומה, בשווה ערך (מוצרים) או באספקת מוצרים בעלות סמלית. רוב הפניות נענות בחיוב.
7. קק"ל תרמה צמחים וספסל עם שולחן למרחב הציבורי של המרכז.

## עקרונות פעולה

הסיפור מחמם הלב על הקמתו ופעילותו של מרכז ההורים-ילדים מלמד רבות על השילוב המוצלח בין מקצועיות לאנושיות, בין נהלים ליצירתיות. מנהלת המרכז, בשיתוף העובדת הסוציאלית וכל הצוות, משקיעים רבות במשפחות. מתוך התייעוד המפורט אפשר להפיק את עקרונות הפעולה המנחים את עבודתם של מירי והצוות:

1. לנשים ולילדים מגיע רק הטוב ביותר – כפי שמירי מסבירה: "אני לא חוסכת עליהן שום דבר".
2. כל דבר הוא טיפול – מירי וחברות הצוות רואות בכל מה שקורה במרכז חלק מהטיפול: "כל פעולה שגורמת לבן אדם לבוא ולקבל משהו ממה שאתה נותן לו, זה טיפול". מרגע שהנשים והילדים נכנסים בדלת המרכז הם נמצאים בטיפול. כל אינטראקציה עם איש צוות, כל פעילות, הריהוט במקום – הכול בגדר טיפול ובא לקדם את הצלחת הטיפול במשפחות.
3. חשוב לבנות סולידריות בקרב הנשים – זהו בסיס לשימור ההישגים בטיפול וצידה חשובה להמשך הדרך. הנשים יכולות לתמוך זו בזו בזמני משבר וגם בשגרה.
4. לא לפחד מאתגרים – מירי אינה נרתעת מהתמודדות עם נושאים שנראים קשים לפיצוח, כמו למשל הקמת קבוצת הגברים.
5. המרכז הוא ביתן של המשפחות – לפיכך הוא מרוהט ומטופח כבית. שתי סיבות עיקריות לכך: האחת – חשוב שכל הבאים בשערי המרכז ירגישו בנוח ובבית; השנייה – המרכז מהווה מודל לבית שברוב המקרים אינו בר-השגה לנשים, אך מהווה מודל לשאוף אליו.
6. "מודלינג" ומתן דוגמה אישית של מנהלת המרכז – מירי, בעבודתה, מהווה מודל לערכים ולעקרונות העבודה שהיא רוצה להנחיל במרכז. לפיכך היא משתתפת פעילה בכל העבודות במרכז (ובהן ניקיון), יוצרת קשר אישי וחס עם הנשים, פונה אל הילדים בכבוד ובנועם וכדומה.
7. בישול ואפייה על בסיס יום יומי במרכז – מירי הבינה כבר בראשית הדרך שבישול ואפייה במרכז עצמו הם דרך לחזק את תחושת הביתיות, הם מהווים מקור לתזונה בריאה לילדים ולנשים ואפשר בעזרתם להרחיב את הרפרטואר של הנשים בכל הנוגע להכנת אוכל.
8. המרכז הוא בשביל המשפחות ולא בשביל העובדים – הצוות נמצא כדי לתת שירות למשפחות. ג'מילה מספרת כי הדגישה באוזני הנשים: "זה הבית שלכן. אני עובדת אצלכן. אם לא יהיו נשים אז לא תהיה לנו עבודה". מירי מוסיפה: "הן כל הזמן מרגישות לא נוח מזה שאנחנו עובדות בשבילן. אנחנו אומרות להן – זו העבודה שלנו. כנראה שבדרך כלל נותנים להן להרגיש כמו נטל".
9. יש להקפיד על כוח אדם קבוע – שינויים בכוח האדם מערערים את מהלך הטיפול, ויש לנסות ולהימנע מהם ככל האפשר.
10. חשוב לבחור סדנאות שיכולות להוביל לתעסוקה מכניסה לנשים – מירי בוחרת את סדנאות ההעשרה גם על פי האופציות הגלומות בהן לעיסוק לנשים. כך למשל, סדנה בתכשיטנות או בבישול יכולה להתפתח לעסק קטן ומכניס.

11. יש להימנע ככל האפשר מהוצאה חוץ-ביתית של ילדים – המרכז יכול לעזור במניעת הוצאה חוץ-ביתית אצל משפחות שיש בהן קשיים רבים, מפני שהשהות בו מאפשרת לאימהות לרכוש מיומנויות הוריות מיטיבות ומאפשרת לילדים לקבל טיפול נפשי ותומך.
12. עבודה ממקום של קבלת המציאות – מירי מכירה בכך שמטרת הטיפול במרכז היא לסייע לנשים וילדים, אך לא לשנות את מציאות חייהם מהקצה אל הקצה, גם כאשר מציאות זו נראית עגומה. יש ללמוד להכיר בגבולות העבודה ולהתמקד בנושאים ניתנים לשינוי. כך למשל לא דוחפים את הנשים לעזוב את הבית: נקודת המוצא לטיפול היא שהנשים, גם במצבים קשים, לא יעזבו את ביתן. מטרתן של הצוות לסייע להן לשפר את חייהן בתוך התנאים הנתונים, במעגל הביתי, ולשמור עליהן ללא סיכון.
13. מציאת פתרונות יצירתיים למגבלות התקציב – מירי מקבלת את העובדה שהתקציב מוגבל ומחפשת פתרונות נוספים. כך למשל בחגים או באירועים מיוחדים היא נעזרת בתרומות של אנשים מהקהילה או מקיימת מפגשים לנשים בזמן שמחכים לקבלת התקציב.
14. עבודה על בסיס קשרים והיכרות אישית – מירי מקפידה להכיר את בעלי התפקידים בעירייה שאִתם יש לה קשרי עבודה ולבסס אִתם קשר אישי ולא רק מקצועי, וכך לרתום אותם לטובת קידום ענייני המרכז.
15. יש לאתר בעלי מקצוע דרך המלצות – כדי לאתר בעל מקצוע לתפקיד מסוים במרכז מירי מעדיפה להיעזר בניסיונה המקצועי הקודם ובמעגלי היכרות מקצועיים ואישיים, ולקבל המלצות על אנשי מקצוע מתאימים. בדרך זו איתרה את כל העובדים במרכז.
16. יש לפעול בגמישות בהתאמת המענים לצרכים בשטח – להיות כל הזמן עם האצבע על הדופק ולהתאים את המענים לצרכים המשתנים. כך למשל, המרכז אמור לתת שני טיפולים לכל משפחה (לפי הוראת תע"ס) אולם המציאות מראה כי המרכזים צריכים להיות פתוחים בכל יום כדי שיהיה לילדים מקום לבוא אליו. כך גם היה בנושא הארוחות החמות, שאינן חלק מדרישות מרכז ההורים-ילדים, אולם הן חיוניות לעבודת המרכז ברהט.
17. עבודה בלי שמירת מרחק קפדנית, בתוך הצוות ובין המטופלים למטפלים ופתיחות רבה בתקשורת עם הנשים – כפי שמירי מספרת: "הן יודעות על המשפחה שלי, כמה ילדים יש לי. כל מפגש זה נשיקות, חיבוקים, למה היום לא התאפרת, למה את נראית ככה". גימילה מחזקת ומספרת כי כשהנשים מגיעות בבוקר היא מקבלת את פניהן בחיבוק ונשיקה ואומרת "התגעגעת אלייך, איזה יפה את נראית". התרבות המערבית שממנה מירי מגיעה מבוססת על פתיחות רבה בקשר. מירי מחילה את הגישה הזאת גם על הקשר עם הנשים. עם הזמן הן לומדות שאפשר להיפתח ולשתף אותה ואת האחרות במה שקורה להן, גם בדברים קשים.
18. ההשיית השיפוטיות בקשר עם המשפחות – מירי והצוות באים ממקום של קבלה והבנה ומשתדלים שלא לשפוט את הנשים גם במקרים שבהם אין הסכמה על דרך פעולה של אישה מסוימת.
19. תמיד לחלום ולשאוף לשיפור – לא להתרגל למציאות החיים הקשה של הנשים ולא לראות בה גזרת גורל, אלא תמיד לחפש דרכים לפתור את הבעיות ולקדם את הנשים, ולו במעט. מירי מאמינה כי חשוב לחלום, לשאוף להתקדם. היא מעודדת את הנשים לשאוף להתפתחות אישית להן ולילדיהן:

"אני רוצה שתבנו לעצמכם חלום, וחלומות מתגשמים". היא מספרת: "אחת הנשים סיפרה שהחלום שלה זה שהילדים שלה יצליחו בלימודים. אלו ילדים שאין להם כלום. בכל זאת, היא שילמה למורה שתלמד את הילדים שלה בשעות אחר הצהריים. היא הביאה את התעודות של הילדים – הכול מאיות, אפילו לא תשעים. זה שהילדים שלה מצליחים, זה נתן לה גם מוטיבציה לצאת לעבוד".

20. אין לתת לנשים פתרון לבעיותיהן – הצוות צריך לשקף לנשים את המצב, לשוחח אתן, להראות להן לאן הן יכולות להגיע, אולם הנשים הן שצריכות להחליט מה ברצונן לעשות.

21. יש להתקדם בצעדים קטנים – לא טוב לעשות מהפכות ושינויים חדים אצל הילדים והאימהות. צעדים קטנים ועקביים מובילים לשינוי ושיפור.

22. אין לצעוק על הילדים או להרים עליהם את הקול – מירי מקפידה מאוד שהיחס לילדים יהיה רגוע, מכבד ואוהב. הילדים רגילים שצועקים עליהם בחיי היום-יום. הצוות במרכז רוצה להעניק לילדים חוויה אחרת, חוויה טובה של תקשורת מכבדת עם מבוגרים בעולמם. זאת ועוד, לא פונים לאף אחד מהילדים ב-"היי אתה". אם לא זוכרים שם הילד, אפשר לקרוא לו בשם חיבה, או סתם "חמוד".

23. יש לבחור את כוח האדם על פי היכולת המקצועית וללא כניעה ללחצים מבחוץ – מבחינת מירי, זהו "קו אדום" שהיא לא רוצה לחצות. בחירת אנשי צוות נעשית על פי הקריטריונים שהיא קובעת וללא השפעה של שיקולים זרים.

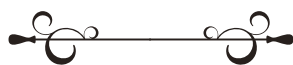
24. עבודה על בסיס שוויוני, ללא היררכיה – מירי מדגישה באוזני הצוות כי אמנם היא המנהלת, אך כולן שוות במרכז. כשאם הבית, היא, עמוסה וצריכה עזרה, מירי תעזור לה לבשל. כמו כן, מירי בדרך כלל מנקה את חדרה בעצמה. הדבר תורם לתחושה הטובה בצוות ולאווירה הביתית במרכז.

## סוגיות לא פתורות

- מירי מאמינה שחשוב מאוד שוועדות הקבלה לתוכנית יתקיימו במרכז עצמו. כך יראו הנשים את המקום וישמעו ממנה ומהעובד הסוציאלי של המקום על הפעילות. הדבר יכול לסייע רבות להפחית חששות בקרב משפחות שעדיין אינן מכירות את המרכז ולהקל את צירופן לטיפול.
- העובדה שלצוות המרכז אין טלפון סלולרי מטעם המשרד מפריעה לקשר עם הנשים. מירי וג'מילה אמנם מתקשרות (בשיחה חסויה) גם מביתן, אך קשה לשמור כך על הקשר בין הנשים לצוות, בעיקר בשעות חירום. זמינות רבה יותר של העובד הסוציאלי יכולה לסייע בפתרון מהיר של משברים מתהווים עם הילדים או עם בן הזוג.
- יש לעשות עבודה מעמיקה יותר עם הגברים במרכז ובישוב.
- חשוב שייבנה מנגנון למעקב אחר מצב הנשים והילדים לאחר סיום שנת הטיפול במרכז.
- חשוב לבנות קשרי עבודה עם המרכז בעבור מתבגרים (זהו תהליך ההולך ומתגבש).
- ישנן משפחות שמתקשות להגיע למרכז עם ילדיהן בשל קושי כלכלי לשלם לשני אוטובוסים בכל כיוון. צריך לחשוב על תקציב נפרד כדי לסייע למשפחות אלו להגיע למרכז ולקבל טיפול.

## 2. תוכנית למעורבות הורים בהכנה לכיתה א'

סיפור הצלחה במועצה האזורית נווה מדבר



## תמצית סיפור ההצלחה

הכנה לכיתה א' בשיתוף הורים מקובלת ביישובים רבים, ואולם ביישובי הפזורה הבדואית באזור נווה מדבר לא התקיימה מעולם. כאן נספר איך צוות התוכנית הלאומית הצליח להתמודד בהצלחה רבה עם קשיים לוגיסטיים ועם מורכבות ההפעלה של תוכנית הכנה לכיתה א' באזור זה. בשנה הראשונה, תשע"ה, השתתפו בתוכנית 120 ילדים משלושה גנים. בשנה השנייה השתתפו בתוכנית 320 ילדים משישה גנים. נראה כי מגמת הצמיחה תימשך על פי זמינות התקציבים לנושא זה.

הצלחת תוכנית ההכנה לכיתה א' באה לידי ביטוי גם בגיוס האימהות למעורבות פעילה. במהלך פעולת התוכנית למדו האימהות כיצד לסייע לילדיהן. בעקבות התוכנית האימהות שהשתתפו בה מכירות בחשיבות המעורבות של ההורים במסגרות החינוך. יש להניח כי יישמו את שלמדו גם אצל ילדיהן הצעירים יותר ואף יעבירו את הידע שלהן לבנות משפחתן וחברותיהן. כל אלו יובילו להגברת המודעות לחשיבותן של הכנה ללימודים וכניסה מוקדמת של ילדים למערכת החינוך (בגן טרום-חובה) בקרב אוכלוסייה זו ולקידום השתתפות ההורים בלמידה של הילדים גם במסגרת הביתית.

## רקע כללי והקשר ארגוני

המועצה האזורית נווה מדבר נותנת שירותים לפזורה הבדואית באזור הדרום. במועצה רשומים כ-7,000 תושבים, אך בפועל המועצה נותנת שירותים ל-45,000 תושבים. בשטח המועצה ארבעה יישובים מוכרים ויישובים נוספים רבים שאינם מוכרים. בכל היישובים מצב התשתיות ירוד למדי: רוב התושבים גרים בבתים ארעיים, אין מבני ציבור רבים ואין תשתיות מסודרות של כבישים, חשמל וכדומה. נתונים אלו משפיעים רבות על דרך פעולתה התוכנית הלאומית. זאת ועוד, העובדים בחינוך הבלתי פורמלי מתקשים למצוא מבנים שבהם אפשר לקיים את הפעילות. לפיכך, רוב הפעילויות לילדים ובני נוער צריכות להתקיים במסגרת בתי הספר. זהו אתגר נוסף לעובדי התוכנית הלאומית, והוא מצמצם מאוד את מרחב התוכניות שאפשר להפעיל במועצה.

התוכנית הלאומית פועלת זה כשבע שנים במועצה האזורית נווה מדבר. מנהל התוכנית בשנתיים האחרונות הוא ולדי יפה. מרוא חגי'אב חליחל היא מנהלת היחידה להתפתחות הילד במועצה האזורית נווה מדבר ורכזת תוכנית מעגן, שבמסגרת התוכנית הלאומית.

ולדי מחפש תמיד פתרונות למגבלות השטח: "אנחנו בוחנים לצערי את התוכניות לא רק לפי צרכים אלא גם לפי היכולת להפעיל את התוכניות. את רוב התוכניות שמופיעות בספר התוכנית לא ניתן ליישם פה". זאת ועוד, ולדי מציין כי הקריטריונים להפעלת תוכניות צריכים להביא בחשבון את הנקודות האלה:

1. מאחר שהתוכנית תפעל בתוך מבנה בית הספר, יש לקבל את הסכמת מנהל בית הספר.
2. יש להפעיל את התוכנית בהתחשב במערך ההסעות של הילדים.
3. פעילויות משותפות להורים וילדים תלויות גם הן בהסעות, מאחר שלמרבית האימהות אין דרך להגיע לבית הספר מלבד בהסעה של הילדים.

4. לצורך השתתפות בתוכנית, התלמידים נשארים אחרי שעות הלימודים ויש לדאוג להם למזון במקומות שבהם לא מופעלת תוכנית ציל"ה ("צהרי יום להעשרה והזנה" – תוכנית העשרה לימודית ופעילות העשרה חברתית וחינוכית, מתן סיוע בהכנת שיעורי בית, פעילות תלמידים וארוחה חמה ומזינה).

5. דרושות תוכניות שיש בהן הנחיות כלליות לנושא תקצוב כוח האדם והפעילויות אך שמאפשרות גם להתאים את התקציב לצרכים בשטח.

ולדי מסכם ואומר: "אם הדברים צריכים להיות 'לפי הספר' אז לא עושים. בלי הגמישות לא יפעל שום דבר, וגם עם הגמישות זה מאוד קשה".

מעגן – תוכנית התערבות מערכתית רב-תחומית בתחומי ההתפתחות השונים עבור ילדים המתקשים בתפקוד במסגרות החינוך בגיל הרך – היא שנבחרה לשמש פלטפורמה לקידום מעורבות ההורים בהכנה לכיתה א'.

## תיאור תמציתי של ההצלחה, במונחים של "לפני" ו"אחרי"

### לפני

- לא הייתה תוכנית התערבות לכיתה א' בשילוב הורים.
- מודעות ההורים לחשיבות גני הטרם-חובה הייתה נמוכה ביותר; רבים ראו בהם שירותי שמרטפות.
- אימהות רבות התקשו להגיע לגנים במשך השנה (בין השאר בגלל קשיי תחבורה).
- לרבים מהילדים, כיתה א' הייתה השנה השנייה בלבד במסגרת חינוך והם לא היו מורגלים בה מאחר שלא למדו בגני טרום-חובה. המפגש המאוחר עם מערכת החינוך יוצר פער בין תלמידים אלו לתלמידים שמגיעים מוכנים יותר.
- בית הספר היה צריך להקדיש את החודשים הראשונים של השנה לבניית מיומנויות בסיסיות לתלמיד.
- בגני טרום-חובה לא היה איתור מוקדם של קשיי לימוד או קשיים אחרים אצל הילדים.
- ההורים לא ניצלו את הטיפולים המוצעים בסל הבריאות: לילדים עד גיל שש שנים – סל טיפולים פרה-רפואי עשיר של עד 27 טיפולים לילד לשנה, לעומת 9 בלבד מעל גיל שש.
- האימהות לא היו רגילות להקדיש זמן להכנת הילדים לקראת שנת הלימודים, בעיקר בכל הנוגע לתחום הלימודי והרגשי.
- הקשר בין האימהות לגננות ולמערכת החינוך היה מצומצם. הן האימהות הן הגננות הרגישו שאין להן תמיד מענה לשאלות שמטרידות אותן.
- הקשר בין המועצה, שנמצאת בבאר שבע, לבין התושבים בשטח היה מצומצם יחסית.
- עובדי החינוך במועצה האזורית פקפקו בהצלחתה של תוכנית מעורבות הורים בהכנה לכיתה א', בעיקר בשל הצורך בשיתוף הפעולה עם האימהות.
- לגננות חסרים כלים פדגוגיים הרלוונטיים לגילאי גן חובה.



## אחרי

- בשנה הראשונה להפעלת תוכנית מעורבות ההורים בהכנה לכיתה א' השתתפו בה 120 ילדים, ובשנה השנייה השתתפו כבר 320 ילדים.
- גברה מודעות ההורים לחשיבות גן טרום-חובה בהקשר הלימודי. ביישוב ביר הדאג' נפתחו בשנת 2016 שלושה גני טרום-חובה חדשים כדי לספק את הדרישה מצד ההורים. זוהי גם תוצאה של התחלת עבודתן של מנהלות אשכולות בגנים (כל כמה גנים מכונים אשכול, ומנוהלים על ידי מנהלת אחת). מנהלות אלו תרמו ליצירת אמון בין מסגרת החינוך לבין ההורים. ההורים מכירים עתה בתרומתו של הגן להתפתחות ילדיהם.
- יותר אימהות מגיעות בקביעות לגן. כך למשל, 35 אימהות שילדיהן השתתפו בקורס הכנה לכיתה א' הגיעו לפעילות בגן בשנה הראשונה להפעלת התוכנית. כמו כן, בשנה השנייה השתתפו אימהות של 40 ילדים בסדנה ייעודית. נוסף על כך, ביישוב ביר הדאג' השתתפו 17 אימהות בסדנאות ילד-הורה במסגרת ההכנה לכיתה א'.
- העלייה במספר הילדים בגן טרום-חובה מאפשרת לגנות בגן חובה להקדיש זמן לתוכנית לימודים תואמת את גיל הילדים ולהשקיע יותר זמן בהכנת הילדים לכיתה א' לפי התוכנית של משרד החינוך.
- הילדים שעברו הכנה לכיתה א' צפויים לצמצם את הפערים. זהו תהליך ארוך, שאת ניצני הצלחתו כבר ניתן לראות בהכנה בכך שהתלמידים שעברו את ההכנה הגיעו לכיתה אלף מוכנים יותר.
- מפגש עם הצוות המקצועי מאפשר איתור מוקדם של בעיות. לדברי מרוא :
- "השנה, במהלך הקורס הילדים עברו מבחני סינון. אותרו 32 ילדים מתחת לממוצע הנמוך והומלץ על התערבות טיפולית במרכז להתפתחות הילד. ל-9 ילדים הומלץ להישאר שנה נוספת בגן חובה. 3 ילדים הופנו לוועדת השמה, להתאמת מסגרת חינוכית מתאימה לצורכיהם, וזאת עקב איחור התפתחותי משמעותי. ההורים של כל הילדים קיבלו הסבר מלא מהצוות וכן הפניות לגורם המטפל המתאים."
- האיתור המוקדם מאפשר לטפל בילדים שיש להם קשיי למידה ולנצל היטב את סל הטיפולים שמשרד הבריאות מציע.
- מרוא רואה שינוי ניכר בהתנהלות של האימהות שהשתתפו בתוכנית. בשעות אחר הצוהריים ובחופשים האימהות עובדות עם ילדיהן בחוברות עבודה ומשחקות אתם במשחקי חשיבה. גם האימהות מעידות על עצמן כי קודם לא נהגו לעשות זאת עם ילדיהן.
- הקשר בין האימהות המגיעות לגן, לגנות, מתחזק.
- מרוא מקימה קבוצת ווטסאפ לאימהות. בקבוצה האימהות יכולות להיוועץ זו בזו וכן לשאול את מרוא שאלות שמטרידות אותן.
- הקשר בין מנכ"ל המועצה ועובדים נוספים לבין התושבים מתחזק בעקבות מעורבותם בתוכנית ההכנה לכיתה א'.
- ההצלחה של התוכנית וההתמדה של האימהות מפתיעות את כולם. בעקבותיה, בשנה השנייה להפעלת

התוכנית הציעה המועצה תקציב של מחלקת הרווחה החינוכית להפעלת התוכנית בגנים נוספים ואפשרה להגדיל כמעט פי שלושה את מספר הילדים שמשותפים בהכנה לכיתה א'.

- הפעילויות בגן העשירו את סל הכלים של הגננות, בייחוד בכל הנוגע לנושאים ההתפתחותיים הרלוונטיים לגילאי גן חובה, כגון מודעות פונולוגית (היכולת לזהות הֶרֶפּב צלילי של מילה – בסיס לכתיבה וקריאה).

## **תוצרי לוואי חיוביים**

- מעורבות ההורים בהכנה לכיתה א' ביישוב העלטה דרישה לפתיחת גנים נוספים בביר הדאג'. בשנת הלימודים בתשע"ז אכן נפתחו ביישוב ארבעה גני טרום-חובה.
- מעורבותן של הגננות ועוזרות הגננות בפעילות ההכנה לכיתה א' תרמה להעשרת הידע המקצועי שלהן ולשיפור מראה הגן. הגננות שמרו את תוצרי הפעילויות שהכינו עם הילדים והציגו אותם בגן.
- הגננות מקדישות יותר זמן לתוכנית "מעברים" – תוכנית משלימה להכנה לכיתה א'. הן מקפידות למשל על ביקור בבית הספר עם הילדים.
- לצוות תוכנית מעגן, התוכנית שבמסגרתה הוחלט לקדם את מעורבות ההורים בהכנה לכיתה א', מתווספות שעות עבודה, ובכך יש כדי לתרום לשימור העובדים בתוך המערכת.
- בעקבות המודעות שנוצרה יש כיום הורים המוכנים לשלם לקורסי הכנה לכיתה א'.

## **תיאור הפעולות שהביאו להצלחה**

### **בשנה הראשונה**

ולדי יפה, מנהל התוכנית הלאומית, ומרוא חג'אב חליחל, מנהלת היחידה להתפתחות הילד ורכזת תוכנית מעגן, היו מודעים לקשיים של הילדים בהיקלטות בבתי הספר. מרוא פגשה את הילדים במרכז להתפתחות הילד שהיא מנהלת, וראתה את הפערים בין מה שמצופה כי ידעו בגילם לבין מה שהם יודעים בפועל. כמו כן, בתי הספר דיווחו על הקושי בקליטת התלמידים בכיתה א'.

בוועדות המלוות של התוכניות במסגרת התוכנית הלאומית דנו לא פעם בפערים ההולכים וגדלים אצל הילדים, אולם לא נמצא פתרון. למרוא היה ניסיון מוצלח בסדנאות הכנה לכיתה א' שפיתחה בעבודתה הקודמת ברהט. לפיכך החליטה להציע פעילות זו גם בנווה מדבר. ולדי ומרוא האמינו כי פעילות של הכנה לכיתה א' תסייע בצמצום הפערים. ולדי, שהיה אחראי ליישום, הבין כי עליו למצוא דרך יצירתית להכליל את ההכנה במסגרת תוכניות של התוכנית הלאומית. הצעד הראשון שלו היה לבדוק בספר התוכניות של התוכנית הלאומית. בהתאם להשקפה שגיבש חיפש ולדי תוכנית גמישה יחסית המאפשרת התאמה לתנאים בנווה מדבר.

תהליך החיפוש אחר תוכנית מתאימה נעשה בעבודה משותפת עם אנשי המקצוע המלווים את התוכנית הלאומית ועם המפקחת על הגנים. העבודה עם המפקחת נעשתה בשיתוף פעולה מלא. עלה הרעיון להיעזר בתוכנית מעגן, שהיא תוכנית גמישה יחסית בדרכי ההפעלה שלה. מעגן פעלה בכמה יישובים בנווה מדבר,

אולם לא בביר הדאגי, שהוא היישוב שבו רצו להפעיל את ההכנה לכיתה א'. ביר הדאגי נבחר בשל היותו יישוב מרוחק מאוד ובו רק גן טרום-חובה אחד, ועד אותה עת לא התקיימו בו פעילויות של התוכנית הלאומית.

לאחר בחירת מעגן לשמש פלטפורמה להכנה לכיתה א' החל ולדי בקידום הנושא. הוא נפגש עם צוותי המענה ועם ועדת הגיל הרך של התוכנית הלאומית. לאחר מכן הוא נפגש עם הוועדה היישובית, שבה חברים כל מנהלי המחלקות במועצה. כולם נתנו את ברכתם, אף שהיו אנשי מקצוע שהביעו ספק באשר להצלחת התוכנית, בעיקר בגלל הרכיב של פעילות משותפת אימהות-ילדים. תהליכי האישור החלו בינואר 2015. המטרה הייתה לסיים את כל תהליכי ההתייעצות ובניית התוכנית עד התכנסות הוועדה המחוזית באפריל 2015. בשל ניסיונה של מרוא בתחום וההיכרות הקרובה שלה עם האוכלוסייה בנווה מדבר היא קיבלה עליה להתאים את התכנים והפעילויות לאוכלוסייה וכן לוודא שיש התאמה לתוכנית הליבה של משרד חינוך. על פי התוכנית המפורטת שהכינה מרוא:

1. בכל גן ייערכו 14 מפגשים שבועיים של שעה, בין הילדים לבין צוות מעגן.
2. בשלושה מהמפגשים ישתתפו גם האימהות.
3. במפגשים לאימהות ולילדים ייערכו סדנאות משותפות.
4. למפגש הסיום החגיגי יוזמנו האימהות וכן אנשי מקצוע מהמועצה.
5. התוכנית תותאם לצרכים של הילדים, כפי שמרוא מכירה אותם מהשטח.
6. הפעילויות יותאמו להנחיות של משרד החינוך (למשל, אסור לתת דפי עבודה).

המפקחת על הגנים מטעם משרד החינוך אישרה את התכנים, והם לא התנגשו עם תוכניות הליבה של משרד החינוך. סוכם כי נוסף על מרוא, צוות מעגן יהיה הצוות המקצועי שיוביל את ההכנה לכיתה א'. בחירת הצוות הייתה למעשה בחירה טבעית: זהו צוות שעובד בשטח ומכיר את האוכלוסייה ורגיל לתנאים. כפי שמסביר ולדי: "זה יתרון שהם עובדים של היחידה להתפתחות הילד וגם עובדים ב'מעגן'. יש להם תמונה כוללת והם מכירים את הילדים". מרוא אף מחזקת ואומרת: "כך יש ליווי מלא. הצוות מאתר, מזמין את ההורים, מלווה את כל התהליך של האיתור והטיפול עד ההגעה ליחידה להתפתחות הילד (במקרה הצורך)".

יתרון נוסף בבחירת מעגן הוא היכולת להציע לעובדים עוד מקור הכנסה ולהגדיל את היקף המשרה שלהם. נושא שימור העובדים הוא בעל חשיבות רבה באזור הדרום, משום שיש שם קושי לשמר עובדים טובים לאורך זמן.

## יוצאים לדרך

בתחילת אפריל 2015 אישרה הוועדה המחוזית את התוכנית המותאמת לביר הדאגי. מרוא פנתה מיד אל רכזת אשכול הגנים בביר הדאגי וביקשה לזמן פגישה עם הגננות. היה חשוב לצאת לדרך במהרה בשל הצורך לסיים את התוכנית בת 14 המפגשים לפני תחילת הרמדאן. הפגישה תואמה לשלושה ימים לאחר

מכן, ומרוא באה כדי להציג לגננות את התוכנית. הגננות ידעו על התוכנית מהמפקחת על הגנים, אך היה חשוב למרוא לגייס אותן לשותפות מלאה ופעילה, בייחוד מפני שלא הכירה אותן כי ביישוב ביר הדאג' לא פעלו תוכניות לגיל הרך. במפגש הציגה מרוא את התוכנית. היא פתחה בפנייה אל הגננות "דיברה אתכן סמירה (המפקחת על הגנים). זכיתם וקיבלתם תוכנית הכנה לכיתה א'". לאחר מכן הוסיפה: "אמרתי להן שאנחנו, צוות היחידה, עובדים הרבה שנים עם הגנים ואנחנו הכנו את התוכניות". מרוא מספרת: "הדגשתי שמאוד חשוב לנו שהן יהיו שותפות, כי לבד לא נצליח. חשוב שגם הסייעת תהיה שותפה. כמו כן אמרתי להן שאנחנו רוצים שגם האימהות יהיו מעורבות". נקודה חשובה נוספת שהדגישה מרוא: "אנחנו לא באים לפקח עליכן או לבדוק אתכן, אלא לעבוד יחד לשם קידום הילדים".

בשלב זה הגננות עדיין לא היו מגויסות לתוכנית: אמנם קיבלו את הנחיות המפקחת, אולם לא הכירו בתרומה של התוכנית. כמו כן, גם הגננות, כמו אנשי המועצה ולמעשה רוב אנשי המקצוע, לא האמינו כי האימהות תגענה לשלושת המפגשים המשותפים להן ולילדיהן. הן אמרו למרוא: "את לא מכירה את האנשים פה". מרוא לא נתנה להסתייגויות לרפות את ידיה ותיאמה עם הגננות את תאריך המפגש הראשון בגן.

ליום המפגשים הראשון, שבו הוקצתה שעה לכל גן, הגיע כל צוות מעגן. לקראת היום הכין הצוות פעילות עשירה של תחנות וכן מפגש אבחון קצר עם כל ילד. הפעילות הייתה אינטנסיבית, והיום היה מוצלח ביותר. הילדים נהנו מאוד והשתתפו בהתלהבות רבה. התוכנית יצאה לדרך ברגל ימין. למרות השיחה המקדימה של מרוא עם הגננות, הן לא השתתפו בפעילות באותו יום אלא ישבו בצד והסתכלו. חלק מהסייעות אף יצאו מהגן ולא נכחו בפעילויות. הדבר לא הפתיע את מרוא, אך היה ברור לה כי הצלחת התוכנית תלויה גם בשיתוף הפעולה של הגננות ובמידת האפשר גם של הסייעות. בסיום היום דיברה מרוא עם הגננות והסבירה להן שוב כי הן חלק מהתהליך וכי אי אפשר להפעיל את התוכנית בהסתמכות על עובדי מעגן בלבד. היא שבה והדגישה כי היא והצוות לא באים לבקר או לפקח, אלא לעבוד יחדיו. נוסף על השיחה עם הגננות אחרי המפגש עצמו, עם הגעתה הביתה שלחה מרוא הודעה אישית לכל גננת והדגישה כי במפגשים הבאים היא מצפה ממנה להשתתפות פעילה בתוכנית.

לשמחתה של מרוא, במפגשים הבאים התחממה האווירה והגננות החלו לשתף פעולה. הן ראו כי צוות מעגן אינו מבקר אותן או בודק את עבודתן, אלא מרוכז בילדים ובהתקדמותם. הגננות החלו להשתתף בפעילויות ואף יזמו בעצמן הכנה של משחקים ופעילויות לילדים. בסיום המפגש השלישי הודיעה מרוא לצוות כי למפגש הבא יוזמנו האימהות. היא הכינה מראש הזמנה צבעונית ויפה, ובה כתבה כי הגננות מזמינות את האימהות לפעילות בגן עם ילדיהן במסגרת הכנה לכיתה א'. היא צילמה הזמנות כמספר הילדים בכל גן ומסרה לגננות כדי שיחלקו לילדים. לספקות שהביעו הגננות השיבה מרוא כי כדאי לנסות וכי גם אם יגיעו מעט אימהות היא תראה בכך הצלחה. כמו כן הדגישה כי ההזמנה נשלחה בשם הגננות וכי הקרדיט על הגעת האימהות יהיה שלהן. למרות חוסר האמון שלחו הגננות את ההזמנות עם הילדים. כולם המתינו בסקרנות למפגש הבא.

## הפתעה טובה

בבוקר המפגש הרביעי, בשעה שמונה וחצי, הגיעו האוטובוסים של ההסעות. על אף שמפעילי התוכנית ציפו למעט אימהות, להפתעתם ולשמחתם מן האוטובוסים ירדו ילדי הגן ו-35 אימהות. בתחילה הייתה קצת מהומה בעת שכל אם חיפשה את הגן שאליו עליה ללכת (מאחר שרובן לא ביקרו קודם בגנים של ילדיהן), אך לאחר זמן קצר החלה הפעילות בגנים. מרוא והצוות שמחו מאוד על הנוכחות היפה של האימהות. מרוא פתחה בשיחה עם האימהות ושיבחה אותן על שהגיעו לגן ועל החשיבות שהן מייחסות להצלחת ילדיהן. היא הזכירה להן כי יתקיימו שלושה מפגשים משותפים לאימהות וילדים ומפגש סיום חגיגי, גם הוא בהשתתפותן.

גם לקראת המפגש השני שלחו הגננות הזמנות, ומרוא התקשרה לכל האימהות שהגיעו בפעם הראשונה כדי להזמין אותן אישית. כולן הגיעו למפגש השני והתמידו גם במפגשים הבאים. המפגשים התקיימו אחת לחודש. מפגשים בהפרשי זמן קטנים יותר יכלו להוות בעיה מבחינת האימהות, מאחר שיציאתן מהבית להשתתף בפעילות איננה שגרתית.

התוכנית לימים שבהם הגיעו האימהות כללה פעילויות במהלך כל יום הלימודים. כל מפגש נפתח בשיחה של מרוא עם האימהות. השיחות עסקו בעיקר בתפקידן של האימהות בהכנת הילדים לכיתה א'. מרוא הציגה לאימהות רעיונות לפעילויות יום-יומיות שהן יכולות לעשות ושיקדמו את הילדים, "דברים שהם אינטואיטיביים לנו אבל לא בהכרח לאימהות". למשל כאשר הילד חוזר ממשחק בחוץ, להושיב אותו לזמן מה בבית ולתת לו חוברת עבודה. דוגמה נוספת היא חיזוק מיומנויות בסיסיות של הילד במהלך פעילויות יום-יומיות, למשל בעת הכנת סלט: לבקש מהילד להביא שני מלפפונים ושלוש עגבניות ולשאול אותו כמה ירקות הביא (תרגול חשבון). פעילויות בסיסיות אלו מחזקות את מיומנויות הלמידה של הילדים וכן את הקשר בין האימהות לילדים, וכל זאת במהלך ההתנהלות היום-יומית בבית.

נוסף על שיחות עם האימהות התקיימו בימי המפגש עם האימהות גם סדנאות יצירה משותפות לאימהות וילדים, כך שבסופו של היום לקחו הילדים לביתם את תוצר עבודתם (למשל משחק לתרגול מספרים או אותיות).

האימהות נהנו מהפעילויות והחלו עם הזמן לפנות בשאלות לאנשי הצוות ולהתייעץ איתם באשר לצעצועים ולמשחקים דידיקטיים שכדאי להן לקנות או בנוגע לרכישת חוברות תרגול לקיץ. נוסף על כך התחזק הקשר בין האימהות שהגיעו לגנים ובין הגננות. לאימהות הייתה הזדמנות להיכרות אישית עם הגננת. חלקן סיפרו לגננות כי שמעו מהילדים שהם אוהבים מאוד את הגננת. מיותר לציין כי הדבר שימח את הגננות. נוכחו לדעת כי הקשר עם האימהות יכול לתרום להן והוא מהווה מקור לשוב שעד כה לא זכו לו.

במהלך כל תקופת ההכנה עבד צוות מעגן במסירות רבה ונזקק לחשיבה יצירתית בפתרון בעיות ובפיתוח מענים. תקציב התוכנית לא הספיק לדברים רבים, והצוות אלתר פתרונות ואף הביא דברים מהבית במידת הצורך. היה חשוב גם להקפיד על הכללים של משרד החינוך. כך למשל, מכיוון שמשרד החינוך אוסר תרגול כתיבת אותיות בדף עבודה, נתנו לילדים "לצייר" אותיות על קמח או חול ששפכו על מגש. מרוא והצוות

הקדישו שעות רבות להכנת משחקים אלו, ולעתים נשארו לעבוד עד שעות הערב כדי להתכונן למפגש קרוב. המפגש האחרון של תוכנית ההכנה לכיתה א' היה מפגש חגיגי במיוחד. מרוא והצוות רצו כי למפגש יהיו נראות ופרסום במועצה וכי כל אנשי המקצוע שהיו מעורבים בשלבים הראשונים יראו את ההצלחה. מרוא שלחה הזמנה לכל עובדי המועצה, אך לא הסתפקה בכך ודאגה להזמין אישית כמה אנשים שהיה לה חשוב שיבואו. כדי לוודא שיגיעו היא באה לשוחח אתם אישית ואף הזכירה להם את המפגש בטלפון. לדבריה: "חפרתי להם עד שהם הגיעו". היה חשוב לה שבמועצה יראו שההורים משתפים פעולה ובאים כאשר מזמינים אותם. כמו כן היא רצתה שהאימהות שטרחו והגיעו למפגשים יפגשו את מנכ"ל המועצה ואנשים נוספים מהמועצה. כוונתה הייתה לנסות לגשר על הפער שבדרך כלל קיים בין המועצה ובין הנעשה בשטח. כדי שמפגש הסיום יהיה חגיגי ומכובד, מרוא דאגה אישית להכנת הכיבוד. היא קיבלה תקציב מהמועצה, אך לא הסתפקה בכך ומימנה והשקיעה בעצמה בכיבוד, בין השאר מגשי ירקות, פירות, חביתות וגבינות לארוחת בוקר. מרוא ובעלה הכינו בביתם את הכיבוד ובבוקר החגיגה הביאו אותו לגן.

מנכ"ל המועצה בא למפגש הסיום. אמנם הוא בן היישוב ביר הדאג', אך רוב האימהות לא הכירו אותו. כמו כן הגיעו מנהל מחלקת החינוך ומנהל מערך ההסעות מהמועצה המקומית, רכז הגנים ו-ולדי יפה, מנהל התוכנית הלאומית בנווה מדבר. מנכ"ל המועצה שיבח את התוכנית ואת המעורבות של האימהות. לאחר מכן הוצגה מצגת המראה את כל הפעילויות שנעשו בגן. שתי אימהות דיברו (למרות הקושי לדבר מול גברים) וסיפרו על החוויה החיובית שהייתה להן וביקשו כי התוכנית תימשך גם בשנים הבאות. בסיום קיבלו הילדים מתנה: תיק בית ספר ובו טושים, קלמר, עפרונות, "כל מה שצריך ילד העולה לכיתה א'". התיק נקנה מתרומה שהשיגה מרוא מקרן "בכבוד", קרן שאותה הכירה מעבודתה במרכז להתפתחות הילד. האימהות והילדים שמחו מאוד על המתנה.

### **שנה שנייה - התוכנית נמשכת ואף מתרחבת**

לאור ההצלחה של התוכנית, קיבל עליו מנהל מחלקת החינוך במועצה להרחיב את התוכנית ולאפשר למספר גדול יותר של ילדים ואימהות להשתתף בה. הוא השיג תקציבים נוספים דרך מחלקת הרווחה החינוכית, ובעזרתו נפתחו קבוצות נוספות של הכנה לכיתה א'. תקציבי הרווחה החינוכית ותקציבי התוכנית הלאומית אפשרו ל-330 ילדים להשתתף בתוכנית ההכנה לכיתה א'. הקבוצות החדשות נפתחו בשני יישובים – אל עזאזמה וביר הדאג'. היישוב אל עזאזמה נבחר מאחר שבשנת הלימודים הקודמת התכנסה בו קבוצת נשים בהובלת מרוא ומפני שמנהלת אשכול הגנים ביישוב הייתה נלהבת להכניס את התוכנית לגני היישוב.

בשנת הלימודים השנייה, בניגוד לשנה הראשונה, היה ידוע כבר מתחילת השנה כי יש תקציב, והצוות היה יכול להיערך בזמן ולהתחיל את הפעילות בגנים בחודש פברואר. הגננות גם הן היו שותפות משמעותיות יותר בשנה זו. למעשה, הגננות החלו לפתח בעצמן משחקים ולהכין פעילויות, ברוח הדברים שהכין צוות מעגן. המשחקים שפיתחו הגננות והיצירות שהכינו עם הילדים נשארו בגנים ותרמו לקישוטם.

ולדי ומרוא מרוצים מהצלחת התוכנית בשני היישובים שבהם היא פועלת. ברור להם כי תהליך השינוי יהיה ארוך וכי יחלוף עוד זמן עד שההכרה בחשיבות הכנת הילדים לבית הספר וחשיבות החינוך בגיל הרך יגיעו ליישובים נוספים ולהורים נוספים. עם זאת, ההצלחה מעודדת את כל העוסקים במלאכה. ההורים שחוו חוויה מוצלחת מהווים גם הם שגרירים של התוכנית ושל המסרים החשובים שהועברו בעת הפעלתה.

## עקרונות פעולה

1. חשוב שתהיה גמישות בהתאמת המענים למציאות בשטח. יש לאתר בספר התוכניות את התוכניות הגמישות שיאפשרו להתאימן לשטח.
2. דרושה חשיבה יצירתית בכל הנוגע לפתרון בעיות הנובעות מהמגבלות הרבות ומתנאי העבודה הבסיסיים בגנים.
3. השקעה בעבודת צוות מגבירה את מסירות הצוות וחיונית להצלחת התוכנית.
4. היכרות מעמיקה עם הצרכים של הילדים מאפשרת בניית מענים שיחזקו את הילדים בנקודות החלשות.
5. חשוב להכיר את דרישות משרד החינוך בכל הנוגע לעבודה עם הילדים בגנים ולהתאים את הפעילויות לדרישות אלו.
6. יש להציב מטרות ריאליות. כך למשל אמרה מרוא לגנות כי גם אם יגיעו 10 אימהות היא תהיה מרוצה. בסופו של דבר, לשמחת כולן, הגיעו 35 אימהות.
7. לא לוותר על האימהות, גם אם המסר מכל הסביבה מרפה ידיים. כדברי מרוא: "אני מאוד מאמינה בעבודה עם ההורים, למרות שזה מאוד קשה ואף אחד לא האמין שנצליח לעשות את זה".
8. חשוב לבנות תוכנית שתביא לידי ניצול מרבי של זמן שהות האימהות בגן בימים שהן מגיעות לגנים.
9. שיתוף פעולה של צוות התוכנית עם הגנות חיוני להצלחה. מרוא והצוות הדגישו זאת למן ההתחלה והשקיעו בבניית האמון ויחסי העבודה עם הגנות.
10. חשוב לא לבקר את עבודת הגנות ולא לשפוט אותן.
11. יש לתת קרדיט לגנות על עבודתן, ולפעמים גם לזכות אותן בקרדיט על עבודה שביצע צוות תוכנית מעגן; למשל: להכין בשמן הזמנות להורים ולבקש מהן כי ישלחו אותן עם הילדים.
12. שיתוף פעולה ותמיכה מצד המועצה חשובים להמשכיות התוכנית ולהצלחתה.
13. חשוב להתאים את מעורבות האימהות למקובל באוכלוסייה הבדואית. לפיכך, נקבעו ארבעה מפגשים עם האימהות, במרווחים של חודש בין מפגש למפגש.
14. חשוב להגביר את המודעות של האנשים לצורך – במקרה זה הכנה לכיתה א' – ואז לתת מענה לצורך זה באמצעות תוכנית ייעודית.
15. "יש להבין שההתפתחות היא איטית והדרגתית. אין מהפכות" (ולדי ומרוא).

## סוגיות לא פתורות

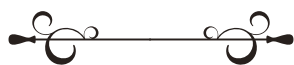
מרוא מציינת סוגיות שמעסיקות אותה :

- יש ילדים שאינם מתאימים למסגרת חינוך רגיל, אך נמצאים בו בגלל העדרה של מסגרת אחרת. הדבר מקשה מאוד על עבודת כל אנשי המקצוע, וכמובן שהוא פוגע בהתקדמות הילדים.
- ילדים רבים אינם מגיעים בקביעות לגן הילדים. יש בכך כדי לפגוע ברצף הלמידה ובתוצאות הסופיות שאליהן מגיעים אותם ילדים.
- מעבר לצורך להמשיך ולשתף אימהות, חשוב גם להגיע לעבודה עם האבות.



### 3. פיתוח מענה מקומי לטיפול בילדים עם קשיים (מעגן)

סיפור הצלחה באגד ערערה בנגב - כסייפה



## תמצית סיפור ההצלחה

אותרו ילדים עם קשיים, שלא אותרו ולא טופלו בעבר (ואם אותרו, לא היה מעקב אחר טיפול בהם). ניתן מענה ראשוני לצרכים של הילדים במסגרת טיפול בגן, וכן בהדרכה הורית, וילדים הזקוקים לכך הופנו לטיפול מקצועי.

מעבר לכך, צוותי מעגן, בהובלתם של הרכזים אמג'ד שאהין ואמיר אבו עראר, הביאו לידי פריצת דרך בקשר עם ההורים של ילדי הגן: בעוד שבעבר רוב ההורים היו בעלי מודעות נמוכה לחשיבות החינוך וההתערבות הטיפולית בגיל הרך, כיום ההורים המשתתפים בתוכנית מתעניינים בנושא, משתתפים בהרצאות ובמפגשים, והם גם פתוחים יותר לשיתוף פעולה עם הגננת ועם צוות מעגן. קשייהם של הילדים מטופלים, וניתן מענה לצורכיהם ההתפתחותיים.

## רקע כללי והקשר ארגוני

היישובים כסייפה וערערה בנגב הם יישובים בדואיים גדולים שכל אחד מהם הוא מועצה מקומית בפני עצמו, ועל פי הגדרת התוכנית הלאומית הם מהווים יחד אגד יישובים. מספר תושבי הקבע בהם הוא כ-19,000 בכסייפה וכ-16,000 בערערה בנגב.<sup>4</sup> ואולם, לדברי העובדים ביישוב, מספר התושבים בפועל גדול בהרבה, משום שגם משפחות רבות השייכות לפזורה הבדואית סביב היישובים מקבלות את השירותים שהן נזקקות להם ביישובים אלו. שני היישובים מדורגים בדירוג 2 מתוך 10 בדירוג החברתי-כלכלי.<sup>5</sup>

אלה הם מאפייני המשפחות וגני הילדים בשני יישובים אלו על פי נתוני המיפוי של התוכנית הלאומית:

### מאפייני המשפחות:

- שבעה ילדים בממוצע במשפחה.
- מצב חברתי-כלכלי נמוך.
- האימהות צעירות.
- פוליגמיה (שתיים עד ארבע נשים).
- רוב הנשים עקרות בית, בעלות השכלה תיכונית, מסורתיות.
- האבות ברובם לא שומרים על קשר עם הגננות.

### מאפייני גני הילדים:

- "גן משפחתי": הילדים, ולעתים אף הגננת, שייכים למשפחה מורחבת אחת.

<sup>4</sup> <https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9B%D7%A1%D7%99%D7%99%D7%A4%D7%94> (נדלה: ינואר 2018);

<https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A2%D7%A8%D7%A2%D7%A8%D7%94-%D7%91%D7%A0%D7%92%D7%91>

(נדלה: ינואר 2018).

<sup>5</sup> <http://www.cbs.gov.il/www/publications/pw77.pdf>

- חלק מהילדים מגיעים לראשונה לגן בגיל ארבע או חמש.
- נוכחות הילדים מושפעת ממזג האוויר (לא מגיעים במזג אוויר חורפי).
- מרבית הילדים מגיעים לגן בלי ליווי הורים.

מעגן היא אחת התוכניות הנותנות מענה משותף לשתי המועצות המקומיות באגד. רמת השיתוף באה לידי ביטוי בישיבות משותפות של הצוות המלווה, בהכשרות משותפות לאנשי מקצוע ואף בעובדים משותפים. אחראי המענה בכסייפה הוא מנהל השפ"ח בועז כפרי, פסיכולוג, ובערעה בנגב אמיר אבו עראר, עובד סוציאלי. הם נבחרו עקב היכרותם עם השטח ועם אנשי המקצוע הפרה-רפואיים ביישוב.

מנהלת מעגן מטעם התוכנית הלאומית באגד ערעה בנגב – כסייפה היא רתם בורוביץ. רתם הובילה את תהליך כניסת התוכנית ליישובים ואת בניית השותפויות עם בעלי המקצוע ביישוב.

להלן דברים על "מעגן – מערך תומך גן ומעון", מודל מורחב להורים:<sup>6</sup>

"תוכנית מעגן היא תוכנית התערבות מערכתית רב-תחומית בתחומי ההתפתחות השונים, עבור ילדים המתקשים בתפקודם במסגרות החינוך בגיל הרך. צוות מעגן הינו מערך של בעלי מקצוע מן התחומים ההתפתחותיים הפועל בשיתוף עם הצוות החינוכי במסגרות החינוך בגיל הרך. צוות רב-מקצועי זה מהווה גורם היועצות ותמיכה למחנכים ולהורים לגבי הילדים במסגרת, ומהווה גורם מתערב בכל רבדי המניעה. תוכנית מעגן יוצרת את השילוב בין התחומים הטיפוליים והחינוכיים העונים על אפיוני הילדים הלומדים במערכת החינוך הקדם יסודי."

אמג"ד שאהין, פסיכולוג, הוא רכז מעגן בכסייפה זו השנה השנייה. אמג"ד מכיר את האוכלוסייה ביישובים מעבודתו בשירות הפסיכולוגי החינוכי ביישוב בחמש השנים האחרונות. צוות מעגן, אותו הוא מרכז, כולל שני קלינאי תקשורת, שני פסיכולוגים (אמג"ד ופסיכולוג נוסף) ופיזיותרפיסט. בשנה הראשונה לפעילות התוכנית בכסייפה השתתפו בה 12 גני טרום-חובה. בשנה השנייה הוכפל המספר ל-24 (22 גני טרום-חובה ושני גני חובה), והשאיפה היא להוסיף גנים בשנת הלימודים הבאה.

ההיכרות של אמג"ד עם היישוב והאנשים עוזרת לו לפלח את האוכלוסייה לפי מאפיינים שונים ולבנות מענים המותאמים לכל אחד מן הגנים. אמג"ד מציין: "יש הרבה דברים שהם שונים משכונה לשכונה, גם מבחינה פיזית וגם מבחינת המנטליות".

---

<sup>6</sup> <http://edu.gov.il/minhalpedagogy/preschool/special-populations/plans/Pages/maagan.aspx>

## תיאור תמציתי של ההצלחה, במונחים של "לפני" ו"אחרי"

לפני	אחרי
בגנים	
התוכנית הלאומית לא פעלה ביישוב. לא היו מענים לילדים בגני טרום-חובה שפעלו ברשויות: מלבד קלינאית תקשורת אחת שהגיעה לשלושה גנים (בכסייפה) לא היה בגנים שום בעל מקצוע פרה-רפואי. בחלק מהם (בכסייפה) היה פסיכולוג.	התוכנית הלאומית פועלת זו השנה השנייה ביישוב. 24 גני ילדים מקבלים מענה קבוע של בעל מקצוע במסגרת מעגן. בכל גן יש איש מקצוע שבא לגן בקביעות, מסייע לגננות ומאתר ילדים שזקוקים לטיפול.
אותרו רק מעט מאוד ילדים עם קשיים. היה רק מספר מצומצם מאוד של הפניות לילדים ליחידה להתפתחות הילד, ואלה הגיעו מהשפ"ח (שירות פסיכולוגי חינוכי).	יותר מ-100 ילדים בכל רשות אותרו במסגרת מעגן. לראשונה הגננות הן שהפנו ילדים לטיפול ביחידה להתפתחות הילד.
גננות	
לגננות לא היו כלים מספקים לאיתור ילדים בסיכון ולאיתור קשיי התפתחות. גננות רבות חששו להתריע בפני ההורים על קשיים של הילדים שמא ההורים יכעסו או יפנו אצבע מאשימה כלפיהן. לגננות לא היו כלים לשוחח עם ההורים על הקשיים של ילדיהם ולרתום אותם לעבודה משותפת למען הילד. לגננות לא הייתה תמיכה מספקת של בעלי מקצוע בתחום הגיל הרך.	הגננות השתתפו בהשתלמות "מבטים" הנותנת כלים לאיתור קשיי התפתחות של ילדים. הגננות מרגישות בטוחות יותר לפנות להורים בכל הנוגע לקשיים של ילדיהם. הגננות השתתפו בשנה השנייה בהשתלמות "מבטים 2" שנותנת כלים ליצירת קשר עם ההורים ולרתימתם לעבודה משותפת למען הילד. עובדי מעגן באים לגן בקביעות ונותנים לגננות סיוע מקצועי.
הורים*	
לרוב ההורים היה ידע מועט בלבד על חשיבות החינוך בגיל הרך. הקשר של רוב ההורים עם הגננות היה מינימלי ביותר. רוב ההורים האמינו כי הקשיים של הילדים הם עניין חולף ושאין צורך לטפל בו במיוחד. הורים רבים חשבו כי תפקידה של הגננת לטפל בקשיים של הילד, בלי מעורבותם. ההורים בגנים הוזמנו מפעם לפעם להרצאות, אך לא בקביעות או ברצף ולא במסגרת תוכנית מסודרת.	ההורים מוזמנים בקביעות להרצאות בנושא הגיל הרך. להורים רבים יש קשר קבוע עם הגננת ועם עובד מעגן בכל הנוגע לטיפול בילדם, והם משתתפים בשיחות הנחיה אישיות. הורים רבים מכירים בקשיי ההתפתחות של ילדיהם, והם נרתמים לטיפול. הורים מכירים בהיותם חלק מתהליך הטיפול בילד ומשפרים את שיתוף הפעולה עם הצוות הפרה-רפואי ועם הגננת. חלק מהאימהות השתתפו בסדנה בת חמישה מפגשים על חינוך לגיל הרך והצבת גבולות. ההורים מעוניינים בהרצאות נוספות.

\* הכוונה היא בעיקר לאימהות.

## תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

### כניסת התוכנית הלאומית ליישובי האגד

עם הצטרפות האגד ערערה בנגב - כסייפה לתוכנית הלאומית היה צורך לבנות תוכנית הכוללת מענים לצורכי הילדים בסיכון ברשויות שבאגד. אמג'ד שאהין נבחר לרכז את התוכנית בכסייפה (בתחילת הדרך היה חבר בוועדת הגיל הרך של התוכנית הלאומית). הוא הכיר את האוכלוסייה מעבודתו ביישוב והחליט כי הנושא שבו ימליץ להתמקד בשלב הראשון הוא החסך השפתי של הילדים. חסך זה בא לידי ביטוי באוצר מילים דל של הילדים עם תחילת לימודיהם בגן. מקורו של חסך זה בחסך סביבתי, ובעיקר בעובדה שההורים אינם רגילים לשוחח עם ילדיהם בקביעות או להקריא להם ספרים. חשוב לציין כי אמג'ד התבסס על נתוני המיפוי שעשתה התוכנית הלאומית, שהעידו על קשיי השפה של הילדים. נתונים אלו היו אישור למה שידע ולהיכרות שלו עם השטח.

אמג'ד פנה לרתם ברוביץ והציג לפניה את הצעתו. הנושא נדון בוועדת היגוי של היישוב לתכנון מענים לגיל הרך והוחלט לחפש מענה מתאים בספר מאגר התוכניות<sup>7</sup> ולהציג את הדברים לוועדת התכנון ביישוב. אנשי המקצוע בוועדה וכן אמג'ד החלו לבדוק את המענים הקיימים. אמג'ד חיפש באינטרנט, בדק את ספר התוכניות ושוחח עם קולגות. בסופו של דבר אותרה תוכנית בשם "אור" שמיועדת לתת מענה לקשיים שפתיים של ילדים עולים מאתיופיה. אמג'ד ופסיכולוגים נוספים בשפ"ח היו מעוניינים בתוכנית זו לילדי כסייפה, אך מאחר שתוכנית "אור" היא תוכנית טיפולית ואמג'ד היה מעוניין בתוכנית לאיתור ילדים עם קשיים (ולא רק בתוכנית טיפולית) הוא המשיך בחיפושיו. הוא פנה למנהל השפ"ח של כסייפה, בועז כפרי, וכן לחברה פסיכולוגית העובדת בנצרת, והתייעץ אִתָּם. החברה סיפרה לו על תוכנית מעגן (מערך תומך גן-מעון) שפועלת בנצרת, בין השאר במטרה לאתר ילדים עם קשיים. אמג'ד בדק בספר התוכניות של התוכנית הלאומית וראה שאכן זו התוכנית המתאימה לצורכי הילדים. בחירת התוכנית נעשתה בשיתוף הצוותים המלווים ובעבודת צוות עם העובדים הסוציאליים וגורמים מקצועיים נוספים ביישוב.

לאחר ההצלחה במציאת תוכנית מתאימה פנה אמג'ד לרתם והציג לה את התוכנית (רתם הכירה את התוכנית אך לא רצתה להתערב בבחירה של הצוות המקצועי המקומי). רתם סמכה ידיה על בחירותיו. גם מנהל מחלקת הרווחה, ד"ר עבדאללה אבו שריקי, דחף מאוד לפעולה בתוכנית מעגן.

השלב הבא היה הצגת התוכנית בהשוואה לנתוני המיפוי ואחר כך אישורה בוועדת היישוב העוסקת בתכנון לגיל הרך. השגת האישורים היוותה אתגר לאמג'ד ולצוות, מאחר שהיו גם גורמים אחרים ברשויות, למשל ממחלקת הרווחה, שרצו לקדם תוכניות אחרות שמתאימות לצורכי האוכלוסייה שהם מטפלים בה. בדיונים המקצועיים שהתקיימו בוועדות נעזר אמג'ד בתמיכתם של גורמים מקצועיים רבים: מנהל השפ"ח, מפקחות על גני הילדים ומנהלת התוכנית הלאומית באגד היישובים כדי להוביל לבחירת התוכנית. בסופו של דבר הגיבוי שקיבל, נוסף על הידע של אמג'ד מניסיונו בשטח, הכריעו את הכף והביאו לידי אישור התוכנית. בסיומו של התהליך הוצגו ואושרו סופית הנתונים וההצעה לוועדה המחוזית.

<sup>7</sup> [http://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/IndexedProjects/Pages/IndexedProjects\\_Page1.aspx](http://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/IndexedProjects/Pages/IndexedProjects_Page1.aspx)

## עבודה מערכתית ובניית שותפויות

השפה המשותפת שנוצרה בין שתי המועצות המקומיות מקלה על השותפים בשיח המקצועי ביניהם.

להלן צעדים שננקטו לקראת הצטרפות היישובים לתוכנית:

1. נבנה צוות מלווה רב-מקצועי של האגד, שכלל את מפקחות החינוך הקדם-יסודי, העובד הסוציאלי, מנהל השפ"ח, נציגות הגננות, נציגים ממשרדי הרווחה, נציג ציבור ומנהלת התוכנית הלאומית באגד היישובים.
2. הצוות בחר ברכזים לתוכנית בשני היישובים: אמג'ד שאהין נבחר להיות רכז התוכנית בכסייפה, ובערערה בנגב נבחר אמיר אבו עראר, שניהם פסיכולוגים במקצועם (בשנה השנייה החליף אמיר אבו עראר את אחמד).
3. גויס צוות שנועד לעבוד בגנים וישירות עם ההורים, ובו אנשי מקצוע פרה-רפואי בדגש על כוחות מקומיים: פיזיותרפיסט, קלינאי תקשורת ופסיכולוג. הוחלט כי כל אחד מאנשי הצוות במעגן (להלן: מעגניסט) יהיה רפרנט של ארבעה גנים.
4. בחירת גני הילדים ברשות נעשתה על ידי הצוות המלווה של האגד.
5. הצוות המלווה הוביל את מהלכי כניסת התוכנית ליישוב. עבודת הצוות, עם אמג'ד, הובילה בין השאר להכרה שאבן דרך להצלחת התוכנית היא עבודה עם ההורים, ובקשר לכך נדונו בין השאר הנושאים האלה:
  - גיוס ההורים להרצאות בגן – באחד הדיונים עלתה ההצעה להזמין את כל ההורים בגן להרצאה בנושא "חשיבות האיתור בגיל הרך", בדומה להרצאה שניתנה לגננות.
  - מציאת זמן מיטבי לקיום הרצאות להורים – כל אחד מאנשי הצוות תרם מניסיונו כדי לנסות לזהות את הגורמים שעיקבו עד אז הגעת ההורים להרצאה, ולמצוא את הזמן המתאים ביותר להזמין את ההורים לגן. בסופו של דבר הצוות הצליח למצוא זמן מתאים להשתלמות והדבר היה בין הגורמים התורמים להצלחת קבוצת האמהות, כדברי רותם בורוביץ: "הפיצוח המשותף לא היה קורה אם כל אחד היה מנסה בנפרד".
  - למידה רב-מקצועית – הצוות בחן איך להגיע לפגישות אישיות אפקטיביות עם ההורים בתוכנית מעגן – לשם כך נדרש הצוות לפיתוח יצירתי ומותאם מבחינה תרבותית.

## בחירת הגנים להשתתפות בתוכנית מעגן

לאחר אישור תוכנית מעגן לגנים בוועדה המחוזית היה על הצוות המלווה לבחור 12 גנים בכל רשות (מתוך 22 גני טרום-חובה הפועלים בכסייפה ו-24 גני טרום-חובה בערערה בנגב) שבהם תפעל התוכנית בשנת הפעילות הראשונה. אמג'ד המליץ מתוך היכרותו עם השטח, לצד המלצתן של המפקחות, על קריטריונים לבחירת גנים:

- רמת שיתוף הפעולה של הגננת.
- גננת עם ידע בסיסי בנושא איתור ילדים עם קשיי התפתחות.
- גיוון באוכלוסיית הילדים בגנים, כך שיהיה ייצוג לאוכלוסיות השונות: למשל, ייצוג לגנים של ילדים

מן הפזורה מצד אחד ולגנים של ילדים ממשפחות מבוססות מצד שני, וכל הטווח שבאמצע.

- ייצוג למגוון של קשיים התפתחותיים – יש גנים שבהם יש לילדים בעיקר קושי שפתי, באחרים קיים קושי חברתי, ויש כאלו שבהם הילדים סובלים בעיקר מהזנחה.
- בכסייפה: כדי למצוא את הגנים המתאימים, שעומדים בקריטריונים לעיל, הקדיש אמג'ד קרוב לחודשיים ללימוד השטח, מפגשים עם הגננות ועם אנשי מקצוע נוספים וביקור בגנים. במסגרת זו:
- התייעץ פעמים אחדות עם המפקחת על הגנים.
- התייעץ עם הפסיכולוגים העובדים בגני החובה, שמכירים גם את אוכלוסיית גני הטרום-חובה.
- ביקר בגני הטרום-חובה ושוחח עם הגננות.
- שוחח עם רכזת גננות השילוב בגני הילדים, שמכירה לעומק את קשיי הילדים בגנים.

### הצגת התוכנית לגננות ולהורים

בסיומו של תהליך בחירת הגנים הגיע הזמן להציג את התוכנית לגננות ולהורים. רכזי מעגן עם המפקחות ורתם, מנהלת התוכנית באגד, כינסו את הגננות של כסייפה וערערה בנגב. במפגש נכח גם הצוות המלווה. רתם הציגה הן את התוכנית הלאומית באופן כללי והן את נתוני המיפוי שנעשה. לאחר מכן הרצה אמג'ד על חשיבות החינוך בגיל הרך ועל תרומתן החשובה של הגננות לחינוך הילדים. בתוך ההקשר הרחב של החינוך לגיל הרך התמקד אמג'ד בתוכנית מעגן ובאופן פעולתה. נוסף על הסבר על התוכנית הזמין אמג'ד את הגננות להשתתף בהשתלמות בשם "מבטים", שתיתן להן כלים לאיתור ילדים עם קשיים.

לאחר הצגת התוכנית לגננות וקבלת הסכמתן לעבודה בגנים הגיע שלב הצגת התוכנית להורים. ההצגה להורים נעשתה במפגש מיוחד שהתקיים בכל גן בנפרד. אם היו שני גני ילדים קרובים זה לזה מבחינה גאוגרפית, המפגש נערך לשני הגנים יחדיו.

זימון של הורים לגן הוא אתגר ברוב המקרים. מהיכרותו עם השטח ומתהליך המיפוי ידע אמג'ד כי הורים רבים לא מגיעים כלל לגן, אפילו כאשר הם מוזמנים לפגישות. היה חשוב אפוא לעשות מאמצים ממוקדים כדי לוודא שההורים יגיעו לגן. אמג'ד העריך כי המפתח להצלחה בגיוס ההורים נמצא אצל הגננות. הוא פנה אליהן וביקש מהן לקבל עליהן אחריות להזמנת האימהות לפגישה. מונתהא אליסרור, גננת בגן ילדים טרום-חובה, בגן אלנאסאר, מספרת כיצד הזמינה את ההורים לשמוע על תוכנית מעגן:

1. הגננת שלחה עם הילדים הביתה הזמנה למפגש חשיפה לתוכנית מעגן.
2. הגננת התקשרה לכל אימא ישירות ואמרה שהמפגש חשוב ויעזור לה ולילדים שלה שנמצאים בגן וגם לילדים הקטנים והגדולים יותר במשפחה.
3. יום לפני המפגש שלחה הגננת פתק תזכורת עם הילד.
4. באותו היום שלחה הגננת תזכורת בקבוצת הוואטסאפ של הגן.

ההשקעה של הגננות השתלמה, ואימהות רבות (כמחצית) הגיעו למפגשים. במפגשים הוצגה להם תוכנית מעגן. מספר אמג'ד: "לפני שהצגתי את תוכנית מעגן, דיברתי קודם כול על החשיבות של הגיל הרך. זה

היה נושא ההרצאה. אחרי שדיברתי על זה, אמרתי להם שנמצאת בגן תוכנית התערבות שקשורה למה שדיברנו, והרחבתי את דבריי על מעגן".

אמג'ד נהג לפתוח את ההרצאות במטפורה השאלה מג'ון לוק (פילוסוף אנגלי בן המאה השבע עשרה) שדימה את הילד לדף חלק שאפשר לכתוב עליו ולעצבו. על פי מטפורה זו, תפקידו של ההורה הוא "לכתוב על הנייר" ולעצב את הילד הרך ולחנכו להיות מבוגר מוצלח ותורם לחברה. אמג'ד גם הוסיף הסבר פסיכולוגי על חשיבות החינוך בגיל הרך והקפיד להביא סימוכין מהקוראן בכל הנוגע לחשיבות ההורים בחינוך הילד. ההתייחסות לדת היא למעשה התייחסות לשורשים ולמסורת שממנה מגיעים ההורים. גם הורים שאינם דתיים רואים בדת ובדברי הנביא מוחמד גורם חשוב ומשפיע. אמג'ד מסביר: "אני רוצה להתחבר אליהם [להורים]. כאן אם את רוצה להתחבר, יש את העניין של הדת. הדת היא מסורת פה. אם אתה מדבר על משהו שקשור לדת, הם יותר קשובים אליך. אם אתה מביא הסבר פסיכולוגי ואתה תומך עם משהו דתי, זה מחזק".

בסוף ההרצאה נהג אמג'ד להשאיר עשרים דקות לשאלות, ואכן לאימהות היו שאלות רבות, כגון האם באמת השנים הראשונות חשובות כל כך בעיצוב האישיות? מהו בעיניך קשר טוב בין הורה לילד? מה בדיוק התפקיד שלכם בתוכנית ואיך זה יעזור לילדנו? ניכר היה כי קשה לאימהות להבין את מהות התוכנית מאחר שתוכניות מסוג זה לא פעלו כלל בכסייפה או בערערה בנגב.

### תחילת העבודה עם ההורים

אחרי הצגת התוכנית התחילה תוכנית מעגן לפעול: אנשי המקצוע של התוכנית – שני קלינאי תקשורת, פיזיותרפיסט, שני פסיכולוגים ומרפאה בעיסוק – החלו להיכנס לגנים. התוכנית פעלה בדרך זו: לכל גן הגיע בקביעות אחד מאנשי המקצוע, יצר קשר עם הגננת, הילדים וההורים והיווה דמות קבועה לאורך השנה. כל איש צוות במעגן פעל בארבעה גנים. תפקיד המעגניסט היה לאתר ילדים עם קשיים התפתחותיים ואחרים, לסייע לגננות בכל נושא האיתור והקשר עם ההורים ולשמור על קשר עם ההורים. אנשי צוות מעגן אף מסרו את מספר הטלפון האישי שלהם לגננת ולהורים כדי להיות זמינים לצרכים של האוכלוסייה.

### עבודת צוות מעגן

שנת העבודה של צוות מעגן מחולקת לשלושה טרימסטרים. בתחילת כל טרימסטר הרכז כותב תוכנית עבודה ובה הגדרת המטרות לאותו טרימסטר ותוכנית לעבודת הצוות. התוכנית נמסרת לצוות המלווה הרב-מקצועי לאישור ולאחר מכן היא מיושמת בפועל. בסיום הטרימסטר הרכז מסכם את הטרימסטר ובונה תוכנית המשך, בהתבסס על הטרימסטר שהסתיים ועל צרכים שלא טופלו או כאלו שצפו ועלו. סיכום השנה והתוכניות להמשך נדונים בצוות המלווה.

עבודת צוות הבנויה על שיתוף פעולה חיונית להצלחת התוכנית, מאחר שבפועל, בכל גן פועל מעגניסט אחד שפוגש את הילדים. אותו מעגניסט צריך להיות מסוגל לאתר מגוון של קשיים, גם כאלו שאינם



בהכרח בתחום התמחותו המקצועית. כך למשל, בגן שבו המעגניסט הוא פיזיותרפיסט, הוא צריך לדעת לאתר גם ילדים שיש להם קשיים שפתיים או כאלו שדורשים התערבות של פסיכולוג. כדי ליצור בסיס משותף לכל המעגניסטים, בשנה הראשונה לעבודת התוכנית הציג כל מעגניסט בישיבות הצוות את תחום ההתמקצעות שלו. כך הכירו כל אנשי הצוות זה את עבודתו של זה, ולו רק בקווים כלליים וכן למדו יחד מקרים ספציפיים שהביא כל אחד מאנשי הצוות. כך לדוגמא, מתאר אמג'ד: "בטרימסטר הראשון כל אחד בצוות דיבר על התחום שלו. למשל, קלינאית התקשורת דיברה על התפתחות שפתית כדי שכל הצוות ידע מה זאת התפתחות שפתית. היא הביאה מקרה והראתה איך היא התמודדה".

בטרימסטר השני בחר אמג'ד להתמקד בקשיי הילדים שבהם העובדים בגנים נתקלים, כמו למשל selective mutism (אילמות סלקטיבית). כל איש מקצוע בצוות בחר תופעה אחת והציג אותה לצוות. ההצגה כללה רקע תאורטי, תיאור מקרה, דרכי פעולה ודיון. כך יכלו העובדים להעשיר את הידע המקצועי שלהם, ללמוד לזהות קשיים אצל הילדים ולדון בדרכי עבודה יעילות ומקדמות. נושאים נוספים שעלו בישיבות הצוות היו עבודה עם הגננות וקשר עם ההורים. בטרימסטר השלישי הושם דגש על עבודה עם ההורים, דיון על רמת שביעות הרצון של הגננת מהתוכנית ובדיקת התקדמות הילדים המתקשים שאותרו בתוכנית.

הרכז גם מלווה ליווי אישי את כל המעגניסטים, ותפקידו לסייע במקומות שבהם עזרתו נחוצה. למשל, אם גננת מתנגדת לתוכנית בגן, או אם הורים אינם מקבלים את איש מעגן, הרכז יכול להתלוות אל המעגניסט ולסייע בפתרון הבעיה.

בסיום השנה כל הצוות מתכנס לסיכום השנה. הסיכום מורכב ממילוי טופס "דוח תוצאות" של התוכנית הלאומית וממשובי הגננות. בישיבות הסיכום נבנים גם מענים לשנה הבאה.

### **הרחבה לתוכנית "מעגן מורחב עם הורים" בשתי הרשויות**

במהלך כל שנת העבודה היה אמג'ד מודע לצורך ממשי בהמשך עבודה עם ההורים בנושא החינוך בגיל הרך ובהקניית כלים שיוכלו ליישם ביום-יום שלהם. אמג'ד מגדיר את האוכלוסייה הבדואית בדרום "אוכלוסייה מופקרת" שאין כמעט מענה לצרכיה בתחומים רבים, ובהם תחומי ההורות. לפיכך הוא רואה בעבודה עם ההורים שליחות ונושא בעל חשיבות ראשונה במעלה. נושא העבודה עם ההורים הובא לדיון בצוות המלווה, ובו דנו באפשרויות לחזק את סמכות ההורים. אמג'ד התייעץ עם רתם, והיא העלתה את האופציה של תוכנית "מעגן מורחב עם הורים" – תוכנית הכוללת הרצאות להורים נוסף לאיתור הילדים בגנים. לפיכך הוחלט בוועדת הגיל הרך של אגד היישובים ערערה בנגב – כסייפה להרחיב את תוכנית מעגן בשתי הרשויות ולהוסיף את רכיב ההרצאות להורים.

הצוות המקצועי של מעגן והצוות המלווה של האגד החליטו יחד להזמין את ההורים להרצאה. הוחלט כי בשלב ראשון יקבלו ההורים הרצאה דומה לזו שקיבלו הגננות בנושא "חשיבות האיתור בגיל הרך". בדיונים שהתקיימו בצוות המלווה של האגד עלתה הסוגיה של קביעת שעה מתאימה להרצאות לאימהות. בעבר היו ניסיונות כושלים רבים להזמין אימהות להרצאות או ימי הורים בגן. בדיונים נאמר כי הזמנת האימהות לפגישות בשעות הערב, כנהוג במגזר היהודי, אינה מתאימה לאוכלוסייה הבדואית, משום שרוב

האימהות ממעטות לצאת מהבית לאחר שעות הדמדומים או בערב. לפיכך הוחלט לקיים את ההרצאות בשעה שתיים בצוהריים. התברר שזו החלטה מוצלחת: כ-70% מהאימהות הגיעו להרצאה. ההרצאה ניתנה בכל גן על ידי המעגניסט של אותו הגן, ורמת ההרצאה הותאמה לקהל היעד של ההורים.

ההרצאות סימנו נקודת מפנה בעבודת התוכנית. לפני קיומן התקשו עובדי התוכנית, כמו הגננות לפניהם, להזמין את ההורים לשיחות על קשיים של ילדיהם. הורים רבים לא הכירו בקשיים של הילד או חשבו כי מדובר בתופעה חולפת. לאחר ההרצאות ועם תחילת יצירת קשר בלתי אמצעי בין אנשי מעגן להורים ולגננת חל שיפור ביכולת שלהם להזמין הורים לפגישות וביכולת של עובדי מעגן ושל הגננות להציג להורים קשיים שנצפו אצל הילדים. לעתים פעלו הגננות והמעגניסט בשיתוף פעולה; ובסיומה של ההרצאה סימנה הגננת לעובד מעגן את ההורים שכדאי לזמן לפגישה, וכך אפשר היה לגשת בו במקום ולתאם עמם פגישה.

לשנה השנייה לפעילות התוכנית תוכננה הרחבה של ההרצאות. הוחלט שבגנים החדשים, שרק הצטרפו לתוכנית, יקבלו ההורים את ההרצאה שקיבלו הורי הגנים הוותיקים, ובגנים שממשיכים לשנה שנייה של התוכנית יוזמנו ההורים לשלוש הרצאות של עובדי מעגן.

### סדנת הדרכה הורית לאימהות בכסייפה

ההרצאה המוצלחת בגן "פתחה את התיאבון" אצל חלק מהאימהות, והן פנו בבקשה להרצאות נוספות. בעקבות זאת חשב אמג'ד על בניית סדנת הדרכה הורית לאימהות שתתבסס על המודל של חיים עומר, פסיכולוג ומפתח גישת "הסמכות החדשה". אמג'ד בנה סדנה בת חמישה מפגשים שכל מפגש בה הוא המשיך למפגש שקדם לו. הוא הגיש את פירוט תוכנית הסדנה לצוות המלווה, וזה תמך בו ואישר את ההצעה. לקיום סדנת פיילוט בחר אמג'ד בשכונה שבה מתגוררת אוכלוסייה חזקה יחסית. לאחר שקיבל אור ירוק מהצוות המלווה שוחח עם שתי גננות בשכונה, מגנים צמודים זה לזה, וביקש מהן רשימה של 25 אימהות בכל גן. הדגש שלו היה על אימהות שרוצות ומוכנות להגיע בקביעות.

אמג'ד סמך על כך שהגננות יביאו את האימהות ואמר להן דברים בסגנון: "אני רוצה הבטחה שתדברי עם כל אימא ותקבלי ממנה הבטחה שהיא תבוא". אמג'ד עצמו הוא גם המעגניסט באותם שני גנים (מלווה את שני הגנים בעבודה השוטפת), והוא מכיר את הילדים ואת ההורים, ובכך היה כדי לסייע לו בבניית הסדנה ובזימון האימהות. כשם שבחירת הזמן להרצאה הייתה עניין רב חשיבות, כך הייתה גם בחירת מועד קיום הסדנה. היה ברור לאמג'ד ולצוות שיש למצוא זמן שיתאים לכל הנשים ויאפשר להן להגיע להשתלמות. באותה שנה חל הרמדאן בחופשת הקיץ; ומבחינת אמג'ד זו הייתה הזדמנות פז לקיום הסדנה. הסדנה נקבעה לשעות הצוהריים (11:30-13:00). השיקולים שהנחו את אמג'ד היו:

- בשכונה שבה התקיימה הסדנה נשים רבות הן מורות, ובחופשת הקיץ הן אינן עובדות.
- הילדים הקטנים בבית יכולים להישאר בהשגחת אחיותיהם הגדולות, שנמצאות בחופשה.
- בגלל הרמדאן אין צורך להכין אוכל למשפחה.
- ברמדאן נהוג להקשיב להרצאות ושיחות בנושא הדת. אמג'ד התחבר לנושא והציע לאימהות להגיע ל"סדנה רמדאנית" בנושא הורות.

- המפגשים התקיימו בגן, שנמצא מרחק הליכה קצר מאוד מביתן של הנשים.
  - התוכנית הצליחה, ולפגישה הראשונה הגיעו 50 אימהות, משני הגנים! בהמשך נשרו חלק מהאימהות אך רוב הנשים באו למפגשים בקביעות. המפגשים כללו הרצאה, הקניית כלים לעבודה עם הילדים וכן זמן לסיפורים אישיים ולשאלות של הנשים.
  - במהלך הסדנאות העביר אמג'ד כמה מסרים חשובים:
  - החשיבות של החינוך בגיל הרך, החל בלידה: "הורות מתחילה ברגע שאומרים לאישה 'מברוק, את בהיריון'".
  - רכיב חשוב בהורות הוא שליטה עצמית: "דבר ראשון בסדנאות זה היה ללמוד לשלוט בעצמנו, לא לשלוט בילדים. אם אנחנו לומדים לשלוט בעצמנו, אנחנו לומדים איך מתפתחת הורות".
  - יש הבדל בין "אימא/אבא" לבין "הורה": תפקידם של אימא ואבא לספק את הצרכים של הילד, נפשיים או פיזיולוגיים, וזהו תפקיד לכל החיים; תפקידו של ההורה לטפח ילד שיצליח בחברה, שיש לו כלים להשתלב בחברה.
  - חשוב ללמוד להיות "הורה טוב דיו".
  - תכנים נוספים שעלו בסדנה:
  - הצורך של הנשים בקבוצת תמיכה בעבורן, מקום שבו תוכלנה לשתף נשים נוספות בקשיים שלהן.
  - תחושת חוסר האונים של נשים בתחום ההורות והקושי בהבנת הילד וצרכיו.
  - העדרו של האב, ועד כמה האם יכולה למלא את התפקידים המשויכים לאב.
  - העברה בין-דורית והשפעת חוויית הילדות של האימהות על תפקודן ההורי.
  - כיצד יכולות האימהות להגביר את הסמכות ההורית שלהן.
  - כיצד להיעזר בקרובי משפחה ואנשי מקצוע כרשת תמיכה חברתית.
  - זיהוי של דמויות משמעותיות בחיי האימהות.
  - הקניית כלים להתמודדות עם בעיות התנהגות של ילדים.
  - יצירת אמון בין הגננת לאם.
- הסדנה נחלה הצלחה, ואמג'ד קיבל משוב מצוין מהמשתתפות. היו נשים שאף הקליטו את ההרצאות, כדי להשמיע לשכנה, בת משפחה או לבעל. ביישוב כמו כסייפה, שבו מידע עובר מפה לאוזן במהירות, חוות דעת תומכת וחיובית קריטית להמשך הצלחת התוכנית ולגיוס עתידי של הורים להרצאות ולשיתוף פעולה עם עובדי מעגן. האימהות שהשתתפו בתוכנית הביעו עניין להמשיך ולהשתתף בסדנה ובהרצאות כדי להעשיר את הידע שלהן וללמוד כיצד לסייע לילדיהן.

## השתלמויות לגננות

נוסף על הרצאות והשתלמויות לאימהות, עובדי תוכנית מעגן עוסקים מדי יום ביומו באתגר של איתור

ילדים עם קשיים ובמציאת מענים וסיוע להם ולהוריהם. בגלל המודעות הנמוכה יחסית של רוב האוכלוסייה לקשיים של ילדים בגיל הרך, אנשי המקצוע נתקלים בהתנגדויות רבות בפנותם אל הורים. הורים רבים מעוניינים שיעבדו רק עם ילדיהם, בלי לערב אותם בתהליך. דבר זה נוגד את תפיסת תוכנית מעגן ששמה דגש על המשולש גננת-הורה-ילד.

הגננות לומדות בהשתלמויות שמסייעות להן להתמודד עם אתגרים אלו. בשנה הראשונה לפעילות התוכנית השתתפו גננות האגד בהשתלמות משותפת – "מבטים" – השתלמות זו ממוקדת בהקניית מיומנויות לאיתור ילדים עם קשיים. בשנה השנייה המשיכו הגננות להשתלמות "מבטים 2". אמג'ד התאים את תוכני ההשתלמות לצורכי הגננות המשתתפות בהשתלמות. "מבטים 2" מתמקדת בקשר של הגננת עם ההורים ובדרכי התמודדות עם ההורים שמתנגדים לשיתוף פעולה עם הגננת. אמג'ד מספר: "השנה, המטרה שלנו היא עבודה מול הורים שהם מתעקשים, שעדיין לא מודעים. יש לנו מודל וטכניקות פסיכולוגיות איך להתחבר להורה הזה ואיך לתת לו מוטיבציה לעבוד עם הילדים שלו."

לדברי אמג'ד, המסר המרכזי שלו בהשתלמות לגננות ולהורים הוא: לא מחפשים אשמים! הגננת לא תאשים את האימא או את המשפחה בקשיים של הילד, והאם לא תאשים את הגננת. ההתמקדות היא בדרכים לשיפור במצבו של הילד. אמג'ד מדגיש כי "הדיון נהג להיות: האשמות הדדיות בין הגננת להורים. כל אחד אומר שהשני אשם. אני מציע מודל שיוצא מהפינג-פונג הזה, ובמקום להתמקד בהאשמה, מתמקדים בילד ובמה ניתן לעשות". ההתמקדות במסר חשוב זה, נוסף על הקניית כלים ליצירת קשר עם ההורים, שיפרה מאוד את שיתוף הפעולה של ההורים עם הגננות בכל הנוגע לטיפול בקשיים של הילדים.

כך למשל, אינטיסאר עבידאת, גננת בגן אלנור בשכונה 45 בכסייפה, מספרת על קושי רב שהיה לה עם ילד בגן: הילד היכה את הילדים האחרים, לא למד, וניכר היה שהוא זקוק לטיפול מקצועי. אינטיסאר כמעט לא ראתה את האם, מכיוון שזו הייתה מביאה את הילד לגן מוקדם ושולחת את אחיו הגדולים לאסוף אותו בשעות הצוהריים. למפגשים עם הגננת או לכל פעילות אחרת בגן האם לא באה. בעקבות ההדרכה בתוכנית "מבטים 2" החליטה אינטיסאר לפנות שוב לאם. היא אמרה לה: "אני רוצה להיפגש, להכיר אותך מקרוב. אם יש לך קשיים עם הילד, אני יכולה לעזור". כמה פעמים קבעו להיפגש, ובכל פעם ביטלה האם את הפגישה.

אינטיסאר החליטה לא לוותר. בפעם הבאה התקשרה אל האם להזכיר לה. האם אמרה שאחד מילדיה הקטנים חולה והיא נמצאת אתו בקופת חולים. אינטיסאר אמרה שתחכה לה עד שתסיים. לאחר מכן האם אמרה שאין לה עם מי להשאיר את התינוקת, ואינטיסאר אמרה לה להביא את התינוקת וגם את הילד החולה אֶתה לפגישה. "ארבע פעמים התקשרתי אליה, ובסוף האם הגיעה", מספרת אינטיסאר. כשהגיעה האם לגן ישבו שתיהן לשוחח. תחילה שוחחו על הילד החולה. אינטיסאר סיפרה לאם על תרופת סבתא שהיא מכירה להורדת חום. אחרי "שיחת חימום" קצרה שאלה אינטיסאר את האם מה היא מרגישה בנוגע לילד שנמצא בגן. האם ענתה: "הוא סתום ולא מבין כלום". על כך הגיבה הגננת: "אל תגידי כך. אולי קשה לו, אבל לא להגייד שהוא סתום". לאחר מכן שאלה אינטיסאר את האם אם עשתה לילד בדיקת אוזניים וסיפרה לה על ילד בגן אחר שמצאו שיש לו בעיות שמיעה שהפריעו לו. בשלב הזה האימא החלה לשתף את

אינתיסאר בקשיים שיש לה עם הילד. היא סיפרה שהוא מרביץ בבית לאחים שלו. אינתיסאר שאלה אם האם יושבת אתו לשחק או לקרוא ספרים, והאם אמרה שאין לה זמן לכך. הגננת הדריכה אותה: "אפשר לדבר עם הילד תוך כדי זה שעושים משהו אחר. אפשר להקריא לו או לספר לו סיפור קצר לפני השינה. אם לא מדברים אליו, הוא לא יפתח אוצר מילים". הפגישה עברה בהצלחה, והאם שומרת על קשר שוטף עם אינתיסאר. היא מתקשרת אליה כשמשהו קורה ומתייעצת אתה.

אמג'ד מחזק את הסיפור של אינתיסאר ומציין כי העבודה עם הגננות ב"מבטים 2" הקנתה להן כלים שמאפשרים להן לעבוד עם ההורים המתנגדים ויחד למצוא דרך לקדם את הילדים.

## עקרונות פעולה

1. העבודה צריכה להיעשות מתוך תחושת שליחות, מסירות ורצון אמיתי לשפר את חייהם של ילדים ומשפחות בקרב האוכלוסייה הבדואית.
2. אנשי הצוות יהיו מקומיים המכירים את התרבות ויודעים לפעול ברגישות תרבותית.
3. דרוש שיתוף פעולה ברשויות, באגד ובמסגרת התוכנית הלאומית, וכמו כן דרושה חשיבה משותפת על אתגרים שבהם נתקלים במהלך העבודה.
4. נדרשת היכרות מעמיקה עם האוכלוסייה והתאמה של התוכניות לצרכיה.
5. העמקת ההיכרות עם הגננות והגנים נעשית על ידי ביקורים אישיים בכל גן.
6. עבודת הצוות מתבססת על פגישות קבוצתיות ופרטניות קבועות והיא מקור ללמידה הדדית ותמיכה.
7. חשוב להתאים את המענים לתנאים בשטח ולצרכים וההעדפות של האוכלוסייה.
8. הגננות הן המפתח להצלחת התוכנית – יש להשקיע רבות ביצירת אמון אצלן ובבניית דרכי עבודה משותפות אתן.
9. בעקבות הכשרת הגננות והקניית כלים יישומיים יוכלו הגננות לאתר ילדים וליצור קשר עם ההורים.
10. מן הכלל אל הפרט – הרצאות לכל ההורים פותחות את הדרך לפגישות אישיות עם הורים וילדים עם קשיים.
11. זמינות לקשר – עובדי מעגן מוסרים את מספרי הטלפונים שלהם להורים ומוכנים לסייע בכל עת.
12. סבלנות ונחישות בעבודה עם ההורים – לא מוותרים גם מול התנגדות.
13. אין דרך עבודה אחת שתתאים לכולם – יש להתאים את המענים לצרכים של כל גן וכל גננת.
14. לסדנה הראשונה חשוב לבחור שכונה חזקה יחסית, מתוך חיפוש אחר ההצלחה.
15. יש לשאוף לשביעות רצון של האימהות; אימא מרוצה מביאה את קרובות משפחה ואת שכנותיה.
16. סיוע לעובדים בשטח: אמג'ד מסייע למשל לעובד מעגן בקשר עם גננת מתנגדת או הורה לא מרוצה.
17. חשוב להקפיד על מילוי טופסי תמ"י לכל ילד, פעמיים בשנה.
18. בניית מענים נעשית בהסתמך על נתוני תמ"י ועל דוח התוצאות.

19. נוכחות פיזית בשטח – מובילי התוכנית מגיעים לכל גן, גם אלו שנמצאים במקומות קשים יחסית להגעה. חלק מהביקורים הם ביקורי פתע.

20. חשוב לבנות מערך מקצועי חזק ותומך ביישוב, בין השאר כדי שיייע בעת הצורך לקדם החלטות בוועדות ובמועצה.

21. חשוב לשמור על הרכזים ולהקפיד שלא ייקחו על עצמם מעבר לנדרש, למשל, שלא ינסו לפתור במועצה בעיית מחסור בחשמל של גני הילדים. לדברי רתם: "אני המון עוצרת אותם. זה חלק מהשימור שלהם".

22. לצוות המלווה ולאחראי המענה צריך להיות קשר רציף עם צוות מעגן ועם הרכז, ועליהם אף לפקח על עבודתם.

23. חשוב להציג מקרים בישיבות הצוות המלווה ובוועדות הגיל הרך, לצורך למידה הדדית.

### סוגיות לא פתורות

- תוכנית מעגן אינה יכולה לתת מענה לכל הצרכים של האוכלוסייה. כפי שמסביר אמג'ד: "אני טיפה בים. האוכלוסייה אומרת – אנחנו רוצים – ומושיטה לנו יד. היד שלי לבד לא יכולה לעזור. אני רוצה שכל העולם ידע על האוכלוסייה הזאת, שכל איש מקצוע יבוא וישים את הנגיעה שלו. מבחינה מקצועית היום הם לא מקבלים כמעט כלום. אנחנו רוצים להרים את האוכלוסייה הזאת".
- האבות אינם מעורים בנעשה בגנים, ונדרש שיתוף פעולה גם אתם בכל הנוגע לטיפול בילדים.

## מקורות

- איזיק, ע'; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'. 2017. **הולכים יד ביד: תיעוד סיפורי הצלחה באגף הרווחה והשירותים החברתיים בבאר שבע**. פמ-78-17. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; איזיק, ע'. 2016. **עלה והצלח – סיפורי הצלחה על שילובם וקידומם של דיירים ברשת מרכזי עלה**. מאיירס-ג'וינט מכון ברוקדייל, ירושלים וארגון עלה.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; רוסו, ל'; רוזנפלד, י"מ. 2011. **"כזה ראה והתחדש" – דפוסי הפצה והטמעה של גף ניסויים ויזמות ומרכזי ההפצה, באמצעות המתודה הרטרוספקטיבית - "למידה מהצלחות העבר"**. מ-68-11. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; שמר, א'; רוזנפלד, י". 2011. **קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת**. מ-138-11. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- גביש, ט'; רוזנפלד, י"מ. 2008. **למידה מהצלחות בחינוך היסודי בעיר נתניה וסביבתה**. דמ-520-08. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, בשיתוף מחוז מרכז במשרד החינוך, ירושלים.
- וייס, צ'; גביש, ט'; רוזנפלד, י"מ.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; סייקס, י". 2007. **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית, תוכנית פיילוט 2002-2005. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית**. דמ-489-07. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- נמיר, א'. 1996. **"הייתה גם תקווה" - תיאור פרויקט חונכות עם משפחת יפה**. מ-89-99. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- סייקס, י'; גולדמן, מ'. 2000. **למידה מהצלחות: הפקת ידע מכון לפעולה. מהרהור על עבודת מרכז "קשר"**. דמ-337-00. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- סייקס, י"י; רוזנפלד, י"מ.; וייס, צ'. 2006. **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית: תוכנית פיילוט – 2002-2005. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרוספקטיבית**. דמ-473-06. האגף העל-יסודי במשרד החינוך עם מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י"מ. 1997. **"לימוד מהצלחות - כיצד לעצב עבודה סוציאלית ההולמת את מיועדיה"**. חברה ורווחה יז 4, 361-377.
- רוזנפלד, י"מ.; נמיר, א'; לוי, ב'. 1996. **"להיות הורה טוב דיו", ילדים בסיכון ומשפחותיהם - תוכנית של למידה פעילה לאחיות בריאות הציבור - סיכום הפעילות 1991-1996**. מ-80-97. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.



- רוזנפלד, י"מ; סייקס, י'; וייס, צ'; דולב, ט'. 2002. למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית. משרד החינוך, האגף העל-יסודי עם ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י"מ; רוזנברג, ל'; אלק, פ'. 2009. "למידה מהצלחות" והשלכותיה על תוכנית "אורות לתעסוקה" בחברת "אמין" - תיעודי הצלחות כמקור לעקרונות עשייה למען הקידום התעסוקתי 2006-2008. דמ-09-534. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- רוזנפלד, י"מ; שון, ד"א; סייקס, י"י. 1996. ביציאה מן המצר - לקחים מתרומתם של אנשי מקצוע בשירותי הרווחה ולמשפחות ולילדים שלא נמצא להם מוצא. פמ-41-96. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- Argyris, C. 1993. *Knowledge for Action*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Argyris, C. 1992. *On Organizational Learning*. MA: Blackwell Publishers, Cambridge.
- Argyris, C.; Schon, D. 1975. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Beresford, P. 2000. "Service Users' Knowledge and Social Work Theory: Conflict or Collaboration?" *British Journal of Social Work* 30: 489-503.
- Chaskin, R.J.; Rosenfeld, J.M. (eds.). 2008. *Research for Action: Cross National Perspectives on Connecting Knowledge, Policy, and Practice for Children*. Oxford University Press, New York.
- Robert, J.C.; Rosenfeld, J.M. (eds.). 2008. *Research for Action, Cross-National Perspectives on Connecting Knowledge, Policy and Practice for Children*. Oxford University Press, New York.
- Schechter, C.; Sykes, I.; Rosenfeld, J. 2004. "Learning from Success: A Leverage for Transforming Schools into Learning Communities". *Planning and Changing* 35 (3 & 4).
- Schon, D.A. (ed.). 1991. *The Reflective Turn*. Teachers College, Columbia University, New York.
- Schon, D.A. 1987. *Educating the Reflective Practitioner*. Jossey Bass, San Francisco.
- Schon, D.A. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Temple Smith, London.
- Schon, D.A. 1982. *The Reflective Practitioner*. Basic Books, New York.