



המרכזים לגיל הרך במודל הבין-משרדי עקרונות עבודה, הפעלה והכשרה

נובמבר 2015

תוכן עניינים

5	מילות פתיחה וברכה - ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל ג'זינט-אשלים
6	הקדמה - טלל דולב, מנהלת 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון
8	1. מבוא - הבניית המרכזים לגיל הרך במודל הבין-משרדי
8	1.1 הרקע לפעילות מרכזי הגיל הרך בשנים שקדמו להבניית המודל הבין-משרדי
8	1.2 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ו"התחלה טובה"
10	1.3 פיתוח מודל אינטגרטיבי לכלל המענים לגיל הרך בשותפות בין-משרדית
11	1.4 מפיתוח להטמעה ארצית בחסות הממשלה
12	2. המרכז לגיל הרך - עקרונות פעולה ותחומי עיסוק
12	2.1 חזון המרכז לגיל הרך
12	2.1.1 יעדי תוצאה של המג"ר
12	2.2 עקרונות פעולה
15	2.3 תחומי עיסוק מקצועיים
16	3. המבנה הארגוני של המרכז לגיל הרך ובעלי התפקידים בו
17	3.1 בעלי תפקיד בתוך המרכז לגיל הרך
17	3.1.1 מערך הניהול הפנימי
19	3.2 מעקב אחר הילדים במרכז
20	3.3 פיקוח משרדי ובין-משרדי
21	4. מערך ההכשרה למנהלי מרכזי הגיל הרך
21	4.1 מטרות ההכשרה
21	4.2 תוכני ההכשרה - אשכולות הידע
23	נספחים

מילות פתיחה וברכה

ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל ג'וינט-אשלים

אשלים הוקמה בשנת 1998 כשותפות אסטרטגית בין ג'וינט ישראל וממשלת ישראל, כדי להתמודד עם אתגרי הפיתוח ובניית מענים ושירותים למען אוכלוסיות ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם.

מאז הקמתה חרטו אשלים על דגלה את נושא הגיל הרך, מתוך האמונה כי השנים הראשונות בחיי הילד הן תקופה מכוננת ובעלת חשיבות מכרעת להמשך התפתחותו התקינה. סביבה חברתית המשירה חום ואהבה ומייצרת הזדמנויות ללמידה מגוונת, מקנה לילד חוויית ילדות חיובית, המקרינה על המשך התפתחותו אל תוך חייו הבוגרים. מזווית הראייה של התפתחות הילד, למניעה ולהתערבות מוקדמת יתרון עצום על פני התיקון המאוחר יותר, כי כל עוד הנפש רכה והמוח גמיש - גדולים הסיכויים לשנות דפוסים ולהעלות את הילד על מסלול התפתחותי תקין. מנקודת מבט של כדאיות כלכלית, ידוע כי על כל דולר אחד שמשקיעים בגיל הרך, חוסכת החברה שבעה דולרים על הוצאות בגיל מאוחר יותר.

במציאות שבה אין מדיניות אחידה שתתכלל בין מגוון המענים והשירותים הקיימים בגיל הרך, משימת הפיתוח עבור ילדים במצבי סיכון בכלל, ובגיל הרך בפרט, מהווה אתגר. המודל הבין-משרדי למרכזי הגיל הרך, שפותח יחד עם שותפינו בממשלה ועם 360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, משמש ככתובת מרכזת, מקצועית ורלוונטית להתמודדות מקיפה ומיטבית עם סוגיית הגיל הרך ברמה הרשותית.

המסמך שלפניכם מגלם בתוכו את הידע התפיסתי, הארגוני והאופרטיבי שפותח במהלך השנים סביב מרכזי הגיל הרך. אין לי ספק, כי הידע היישומי שבמסמך יסייע לאנשי המקצוע העובדים עם מערכות ואוכלוסיית הילדים בגיל הרך והוריהם.

בהזדמנות זו, ברצוני להביע תודה והערכה לכל המעורבים בפיתוח ובהטמעה של מרכזי הגיל הרך במודל הבין-משרדי, ובמיוחד לחברי הוועדה הארצית של "התחלה טובה" ולחברי ועדת המשנה שהובילו את הפיתוח המודל הייחודי באשלים. תודות גם לצוות היחידה לגיל הרך באשלים ולעומדת בראשה, נועה בן-דוד, למנהלת הארצית של "התחלה טובה", רותם עזר-אליהו, לממונות המחוזיות של "התחלה טובה", לאסנת כץ, שליוותה את הפיתוח והקמת מרכזי הגיל הרך בשדה, וכמובן, לשותפינו ב-360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, שבעזרתם הובא המודל להטמעה במערכת.

טלל דולב, מנהלת 360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון

שימת דגש על הגיל הרך מהווה אחד העקרונות המרכזיים של תכנית 360° לילדים ולנוער בסיכון מאז תחילתה, והיא מהווה, למעשה את אחד המהלכים הכלל ממשלתיים הראשונים שהכירו בחשיבות המיוחדת של הגיל ובאתגרים היחודיים המאפיינים אותו. משום כך הוקדשה בימיה הראשונים של התכנית תשומת לב רבה למיפוי ותכנון של מערכי שירותים לילדים בסיכון בגיל הרך והוריהם. במסגרת התכנית ובעזרת ג'וינט-אשלים גוייסו הרשויות המקומיות לחשיבה משותפת, מבוססת מידע, על אודות הצרכים של הילדים והוריהם בכל תחומי החיים, ולתכנון מערך שירותים עבורם. בשלב זה יישובים שרצו להקים מענה אינטגרטיבי לגיל הרך, המחבר בין איתור, טיפול התפתחותי, טיפול רגשי וחברתי ועבודה עם המשפחה כולה, נתקלו בקושי לפעול בצורה זו במגבלות מאגר התכניות שהעמידו לרשותם המשרדים השותפים בתכנית.

בשל הדרישה הגוברת מצד הרשויות המקומיות, והתפתחות ההבנה של אנשי המשרדים השותפים, לקחו על עצמם אנשי המקצוע במטות המשרדים להיענות לאתגר ולפתח וליישם תוכנית משותפת: מרכז אחד שבו ינתנו זה לצד זה השירותים בתחומי החיים השונים המשלב את הממוחיות של כל משרד. תהליך הפיתוח וגיבוש התפיסה לא היה פשוט. הוועדה בראשות פרופ' אורנוי ובריקוזה של נועה בן-דוד, ניהלה דיונים רבים ולמדה מן השטח, אך לבסוף נדרשה הסכמה של כל אחד מן המשרדים על התנאים שיוכלו לדור יחד בכפיפה אחת. בשלב הזה הושגו הסכמות על דרך ההתנהלות של המרכזים, הוצבו סטנדרטים ליצירת האינטגרציה בטיפול בילדים ובהורים, וכן אושר העקרון שכל משרד ימשיך לפעול ולהנחות בתחומי מומחיותו. לצורך כך, נבחרו מפקחים מתכללים ונבנו צוותי פיקוח בין-משרדיים שדרכי הפעולה שלהם יבטיחו הן את האיכות המקצועית של כל שירות ושירות הניתן בתוך המרכז והן את ההתנהלות המשותפת של המרכז כיחידה אחת.

ההסכמה על המבנה הבין-משרדי הבסיסי של המרכז ועל דרכי ההתנהלות שלו, אפשרו פריסה של מרכזים ברשויות המקומיות שעד כה לא יכלו להקים אותם בעצמם, ומתן שירות אינטגרטיבי יותר לילדים ולהורים ברשויות המקומיות הנדרשות לשרת קבוצות אוכלוסייה מוחלשות. 27 המרכזים הפועלים כיום במודל הבין-משרדי הם הביטוי הטוב ביותר ליכולת של משרדי הממשלה לעבוד במשותף. ביטוי נוסף הוא האשור וההרחבה של המודל במסגרת ועדה משותפת בהובלת משרד ראש הממשלה. בוועדה זו הייתה הסכמה גורפת שאין להתחיל מחדש, אלא להתבסס על ההבנות וההסכמות הקיימות להליכה קדימה.

הטמעת המודל כחלק ממערך המענים בהובלת משרד החינוך, מהווה הישג נוסף והוכחה נוספת ליכולת העבודה משותפת של משרדי הממשלה. המשרדים השונים השכילו לבחור

מנהיגות מביניהם, ולאפשר למשרד החינוך לקחת על עצמו את הובלת המשך תהליך הפיתוח, מתוך אמון שיינתן מקום למדיניות ולמומחיות של כל אחד מהמשרדים השותפים.

הדרך להשלמת פיתוח המודל והכנסת העבודה הבין-משרדית המשותפת לשגרה טרם הסתיימה, אך השלב שהגענו אליו מתווה את הדרך להמשך גיבוש וחיזוק הסכמות לטובת הילדים וההורים.

ברצוני להודות לכל אחת ואחד מן השותפות והשותפים לדרך הזו ובעיקר לפרופ' אשר אורנוי שיזם את המהלך, למוטי וינטר שהאמין בהצבת הרף גבוה ממה שהיה עד עכשיו, לחברות הוועדה המצומצמת, ורד כרמון, מירה חונוביץ' ליזה רובין, עירית בירן ולסימה חדד שהתייצבה לעמוד בראש הקבוצה האיכותית הזו למען השלמת המשימה. תודה שלוחה גם ליונה פרבר שהייתה מעורבת ושותפה מלאה בתהליך.

1. מבוא - הבניית המרכזים לגיל הרך במודל הבין-משרדי

1.1 הרקע לפעילות מרכזי הגיל הרך בשנים שקדמו להבניית המודל הבין-משרדי

חשיבות ההתערבות והטיפול בגיל הרך, משמעותם לטווח הארוך ותרומתם הכלכלית והחברתית למדינה נידונו רבות במחקר¹. נמצא כי הם מסייעים בשיפור התוצאות הלימודיות, במניעת נשירה מבית הספר, מצמצמים את מספר הילדים המטופלים בחינוך המיוחד, מסייעים בפיתוח כישורי חיים ומיומנויות הנדרשות להסתגלות הילדים במעגלי החיים השונים ותורמים להפיכתם לבוגרים עצמאיים המשתייכים לחברה.

כמו בעולם, גם בישראל גברה המודעות לחשיבות ההתערבות המוקדמת והטיפול. מודעות זאת הביאה משרדי ממשלה, עמותות וקרנות לפתח יזמות שפעלו להביא את הגיל הרך למרכז העשייה. יזמות אלו כללו בין השאר גם הקמת מרכזים יישוביים לגיל הרך.

מרכזים אלו פעלו (ופועלים גם היום) בהובלה של גופים שונים כמו פרויקט שיקום שכונות של משרד הבינוי והשיכון, תכניות של הרשות המקומית וכן תכניות של פדרציות יהודיות, קרנות ופילנתרופיים עצמאיים. בשל כך התאפיינו המרכזים לגיל הרך בריבוי תפיסות, גישות עבודה ומענים. מרכזים אלו פעלו בלא יד מכוונת ברמה הלאומית, והתאפיינו במקורות תקציב משתנים שאינם מובטחים. היעדר מקורות מימון יציבים הוביל לחוסר יציבות בהתנהלות המרכזים וסגירה של רבים מהם.

לאורך השנים נעשו ניסיונות מצד משרדי ממשלה, החברה למתנסי"ם, ארגוני הנשים ועוד לייצר ליווי מקצועי אחיד וקבוע למרכזים, אך בהיותן יזמות קצרות מועד, אשר לא קיבלו ביטוי ממשלתי בסדרי העדיפויות, הן לא הבשילו למדיניות אחידה ומוצהרת.

1.2 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ו"התחלה טובה"

מתוקף מסקנות ועדת שמיד לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער הנמצאים במצבי סיכון, הוקמה ב-2008 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (להלן 360° או התכנית הלאומית)²;

1 Oberklaid F, Baird G, Blair M, Melhuish B, Hall D. (2013) *Children's health and development: approaches to early identification and intervention*. Arch Dis Child; 98:1008-11.

2 להחלטות הממשלה באשר להקמת התכנית הלאומית ראו - <http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2006/Pages/des477.aspx>

בתכנית מוקצים המשאבים לרשויות המקומיות – בידיהן הסמכות להחליט אילו מענים להקים ועליהן מוטלת האחריות להקים, להפעילם ולבצע מעקב אחר ההפעלה ותוצאותיה. הקצאה נפרדת מוקדשת למענים המיועדים לילדים בגיל הרך. כל הרשויות שקיבלו תקציב מן התכנית הלאומית, נדרשו לערוך מיפוי של כלל הילדים ובני הנוער בסיכון ולבצע תהליך תכנון מובנה, בין-מקצועי הכולל גיבוש תכנית יישובית המבוססת מאגר התוכניות שהוצעו על ידי המשרדים⁶.

1.3 פיתוח מודל אינטגרטיבי לכלל המענים לגיל הרך בשותפות בין-משרדית

בתהליכי התכנון שנערכו ברשויות המקומיות עלה ברשויות רבות הצורך לייצר מודל כוללני ואינטגרטיבי של מענים לגיל הרך. רצון זה הועלה בדינוני ועדת "התחלה טובה", ובעקבות כך הוקמה ועדת משנה שהובילה, בשיתוף ג'וינט-אשלים, תהליך לפיתוח דגם בין-משרדי של מרכז הכולל בתוכו תחומי פעילות בתחומי הבריאות, הרווחה והחינוך. תהליך הפיתוח של מרכזי הגיל הרך (להלן מג"ר או מרכז) במודל הבין-משרדי כלל את פעילות ועדת המשנה ושיתוף הפעולה עם ג'וינט-אשלים. ועדת המשנה הייתה אמונה על התוויית המדיניות, יצירת ההסכמות הבין-משרדיות וליווי יישום ההחלטות בשטח, וג'וינט-אשלים הייתה אמונה על בניית מעטפת מקצועית למרכזים שבה מנהלת שטח, מערך הכשרה והשתלמות בעלי/ות התפקיד במרכזים (ראו פרק 4). תהליך הפיתוח כולו לווה במחקר הערכה של מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל⁷.

כחלק מתהליך הפיתוח, ועל פי הסכמות הוועדה הארצית של התכנית הלאומית, נקבע כי בכל מחוז שבו פועלת 360° תמנה הוועדה המחוזית משרד מוביל שייקח על עצמו את תכלול הפיקוח של שלושה המשרדים על המרכזים לגיל הרך. מינוי משרד שיוביל את הפיקוח הממשלתי על המשרדים נועד לוודא כי המרכז פועל בהתאם לדגם הבין-משרדי ולפי הסטנדרטים שנקבעו בוועדה הבין משרדית (ראו פרק 2). בכל המחוזות נבחר משרד חינוך להוביל את מערך הפיקוח הבין משרדי.

במקביל לתהליך הפיתוח, הוציאה ועדת "התחלה טובה" קול קורא לרשויות המקומיות לסיוע בהקמת מרכזים לגיל הרך במודל הבין-משרדי. הרשויות המקומיות אשר בחרו להיענות לקול הקורא התחייבו, בתמורה לתמריץ הכספי מטעם 360° , לשריין כספי רשות להקמת מרכז לגיל הרך שיעבוד במודל הבין משרדי. לרשויות המקומיות שבהן כבר פעל מרכז ותיק לגיל הרך, הוצעה האפשרות להבנות מחדש את המרכז בהתאם לעקרונות המודל. המשאבים שהועברו לרשויות שנענו לקול הקורא נועדו לסייע בהקמת המרכזים, ואפשרו בנייה של מערך הכשרה וליווי למנהלי/ות המרכזים.

6 למאגר התכניות - http://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/IndexedProjects/Pages/IndexedProjects_Page1.aspx

7 ואזן טיקרון, ל' ובן-רבי, ד' (טרם פורסם). מחקר הערכה על מרכזי הגיל הרך במדל הבין-משרדי.

1.4 מפיתוח להטמעה ארצית בחסות הממשלה

עד 2015 הוקמו 16 מגר"ם חדשים, וב-11 מרכזים ותיקים הוטמע המודל הבין-משרדי (בסך הכול 27 מרכזים הפועלים במודל הבין-משרדי). המודל הבין-משרדי זכה לאשרור כחלק מן העבודה של צוות בין-משרדי בראשות אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה. בצוות זה חברו למשרדי החינוך, הרווחה והבריאות גם משרדי הכלכלה והמשרד לפיתוח הנגב והגליל והשתתפו בו גם נציגי המרכז לשלטון מקומי. כחלק מעבודת הצוות עודכן המודל ושופר, חודדו המרכיבים השונים, תוגבר מרכיב ההדרכה ונכלל מרכיב של העשרה לילדים בגיל הרך ולהוריהם בתחומים מגוונים ואיכותיים שיאפשרו לילד ולהורה בילוי משותף בשעות הפנאי בסביבה איכותית ומעשירה שתחזק את הקשר ביניהם.

מאחר שבכל המחוזות נבחר משרד החינוך להיות המשרד האחראי על הפיקוח המתכלל, בסיום של הפיתוח, עברה האחריות הממשלתית להמשך הפיתוח והיישום למשרד החינוך. משמעות המהלך הזה היא כי משרד החינוך ייקח על עצמו את המשך ההובלה עם שני שותפיו - משרד הרווחה ומשרד הבריאות.

מסמך זה נכתב כחלק מתהליך העברת האחריות של הפעלת המרכזים למשרד החינוך. המסמך מרכז את תורת ההפעלה של המגר"ם במודל הבין-משרדי, ומטרתו העיקרית היא לשמש מקור התייחסות והכוונה להמשך ניהול המרכזים הקיימים ומפתח לאבני הדרך בהקמת מרכזים חדשים. המסמך מציג את עקרונות המודל הבין-משרדי בהרחבה ובהמשך מביא תיאור בעלי התפקיד במרכז והכשרתם לתפקיד.

2. המרכז לגיל הרך - עקרונות פעולה ותחומי עיסוק

2.1 חזון המרכז לגיל הרך

המרכז לגיל הרך נבנה כשירות אוניברסלי לילדים מגיל לידה עד שש שנים ולהוריהם. המרכז מיועד להגדיל ולשחרר (Reaching out) מגוון שירותים רשותיים לגיל הרך בנייהול משותף, כך שיהיו נגישים לכל האוכלוסייה, ובפרט לילדים המוגדרים כנמצאים במצבי סיכון על פי ההגדרה הבין-משרדית (ראו תיבת מידע "מיהם ילדים ובני נוער בסיכון?").

המרכז לא יהיה תחליף לפונקציות מקצועיות בעלות תפקידים ברשות, אלא יהווה אכסניה לשירותים ופעולות מקצועיות שיינתנו על ידי גורמים אלה ובאחריותם, מתוך ההסכמה והכרה בכך שיש יתרון רב באספקתם באופן מרוכז - במרכז עצמו או בגורמי טיפול אחרים ביישוב בתיווך המרכז (לדוגמה טיפת חלב ומתנ"ס). בנוסף, יהווה המרכז אכסניה לפעולות נוספות עבור כלל הגורמים המקצועיים ברשות המקומית, בכדי להבטיח מגוון של שירותים לילדים ולהוריהם וכן לצוותים המקצועיים העוסקים בגיל הרך.

הטמעה מוצלחת של המג"ר במערך הארגוני הרשותי, תבוא לידי ביטוי בהפיכתו מוקד להטמעת ידע, הכשרות, דרכי עבודה וכלים לאנשי מקצוע בגיל הרך ביישוב.

2.1.1 יעדי תוצאה של המג"ר

- ◆ הגדלת היקף הילדים המשיגים את היעדים שנקבעו להם בתחומי החיים השונים,
- ◆ הגדלת שביעות רצון ההורים מכלל השירותים שהם צורכים,
- ◆ הקטנת מספר הילדים שאינם מגיעים מוכנים לכיתה א' מבחינה התפתחותית, פיזית, קוגניטיבית ורגשית, והקטנת מספר הילדים שבעיותיהם לא אותרו כלל עד כניסתם לכיתה א';
- ◆ הקטנת אחוז הילדים בגיל הרך החשופים להתעללות והזנחה פיזית ובריאותית,
- ◆ הקטנת אחוז הילדים בגיל הרך החיים בנסיבות משפחתיות הפוגעות ברווחתם, שהוריהם אינם מעורבים בחייהם והסובלים מהזנחה רגשית,
- ◆ הקטנת אחוז הילדים בגיל הרך המפגינים התנהגויות המעידות על בעיות קשות בתחום הרגשי.
- ◆ הקטנת מספר הילדים בגיל הרך הנמצאים בסיכון התפתחותי בתחומים המוטורי, הרגשי והשפתי.
- ◆ הקטנת אחוז הילדים בגיל הרך הנפגעים בתאונות בית וחצר.

2.2 עקרונות פעולה

עקרונות הפעולה של המג"ר גובשו על ידי ועדת המשנה הבין-משרדית והן תוצר של הסכמות בין-משרדיות.

- א. יחידה ארגונית אחת לשני תחומי העיסוק, המופעלת באחריות הרשות המקומית ובניהולה והמקיימת יחסי גומלין עם מערך השירותים היישובי לגיל הרך
- ◆ המרכז ינוהל כיחידה ארגונית אחת ובראשו יעמוד מנהל אחד. במרכז יינתנו שירותים במשותף על ידי גורמי חינוך, בריאות⁸ ורווחה.
 - ◆ המרכז יהיה חלק מן המבנה הארגוני של אחת ממחלקות הרשות המקומית, ויופעל על ידי הרשות או על ידי גורם שהרשות העבירה אליו את הפעלתו כחוק.
 - ◆ המרכז יקיים קשר עם ובין כלל הגורמים נותני השירות בקהילה - גורמי החינוך, הרווחה והבריאות, הקליטה, החינוך בלתי פורמלי - הן ביחס לילדים ספציפיים ומשפחותיהם הן ביחס לגיבוש דרכי פעולה וקביעת מדיניות ברמה המקומית. יחסי עבודה אלו יכללו גם שימוש במרכז לפעילויות של הגורמים השותפים (כמו למשל הנחיית קבוצות הורים בהובלת טיפת חלב).

תיבת מידע

ניהול תיק טיפול מקצועי עבור כל ילד

הערך המוסף של המרכז לגיל הרך הוא בהיותו שירות אינטגרטיבי לגיל הרך ולא "אסופת מטפלים" הפועלים כל אחד בתחומו. תכלול השירותים בתחומים שונים תחת קורת גג אחת, נועד לראות את מגוון הצרכים והמענים כרצף. על מנהל המרכז, כמנהל כלל השירותים והמענים בו, לייצר סביבה ארגונית וניהולית שתאפשר את ניהול הטיפול בילד על פני הרצף כולו

למרכז לגיל הרך אחריות כוללת לקשר בין המערכות שאליהן משתייך הילד ומשפחתו באמצעות מנהל המרכז:

המרכז אחראי לבנות מערכת מתואמת והיזון חוזר עם המסגרת החינוכית של הילד, שביביא לידי ביטוי את סנכרון הקשר בין המטפל במרכז, הורי הילד ואיש המקצוע המטפל מחוץ למרכז (גננת, אחות טיפת חלב).

ב. מחויבות לעבודה בין-ארגונית ובין-מקצועית עם ילדים, הפועלת כיחידה ארגונית אחת

באחריות מנהל המרכז להטמיע כלים, שפה ודרכי עבודה משותפות לכלל צוות המג"ר, ולרכז את כלל הפעילות שלו מול קהל הילד, כך שהפונים למרכז יקבלו שירות לרצף צורכיהם (מרמת האיתור עד לרמת הטיפול והמעקב - ראו תיבת מידע "ניהול תיר טיפול מקצועי").

8 חשוב לציין כי על אף שנציגות המערך לבריאות הציבור אינה מיוצגת ברמת הרשות, היא, כאמור, חלק מלא מכלל התפיסה והעבודה עם מרכזי הגיל הרך.

ג. שימוש במידע כבסיס לקבלת החלטות

המרכז מחויב לשימוש בתמ"י - תשתית מידע יישובית מפורטת ואחידה על כלל הילדים והמשפחות שבטיפול המרכז תאפשר קבלת החלטות מבוססות מידע ויעשה בה שימוש לצורכי תכנון, למידה, בקרה ומעקב אחר איכות המענים ומצב הילדים (ראו פירוט על התמ"י בתיבת המידע "מהי התמ"י?").

ד. קיומן של הנחייה, הדרכה וליווי שוטפים למרכז כאמצעי לאבטחת איכות עבודת מנהל המג"ר והצוות המטפל

הדרכה וליווי

את המרכז ילווה צוות בין-ארגוני ובין-תחומי קבוע, המורכב מנציגי המחלקות השונות ברשות המקומית, נציגי המערך לבריאות הציבור, נציגי משרד הכלכלה הממונים על מעונות היום הנמצאים ברשות ועוד. במרכז תינתן הדרכה בין-מקצועית על ידי מדריך בנוסף להדרכה הייעודית שצוותי המענים של המג"ר יקבלו על פי ההנחיות המופיעות בכרטיס הפרויקט.⁹

הנחייה בין-תחומית והדרכה לצוות רב-מקצועי

המרכז יפעיל באופן קבוע תכניות הכשרה והדרכה לצוותים מקצועיים בתחומי הטיפול לילדים ולנוער בסיכון. כן יעשו פעולות של הכשרה בין-תחומית של צוותים לאיתור אוכלוסיות בסיכון. הנחייה מקצועית בין-תחומית צריכה להינתן לצוות הקבוע של המרכז פעם עד פעמיים בחודש (מינימום של ארבע שעות חודשיות) על ידי מדריך קבוע. מידת האינטנסיביות של ההנחייה תלויה במיומנות המנהל והצוות ובניסיונם.

ה. פיתוח פעולות ומענים מותאמי תרבות לקבוצות אוכלוסייה בעלי גוון ייחודי

כל המענים המופעלים במג"ר יפותחו ויופעלו מתוך ראייה רגישת תרבות, המותאמת לכלל אוכלוסיית היעד של המג"ר הכוללת קבוצות בעלות צרכים ייחודיים, התאמות ומערכי הנגשה.

ו. פיקוח בין-משרדי על כלל פעילות המג"ר השומר על הזהות המשרדית של כל אחד מהמענים

בכל מרכז יתקיים פיקוח. הפיקוח על המרכז יהיה משותף לכל המשרדים השותפים ויכלול שני היבטים: פיקוח פנים משרדי שבו כל משרד מפקח ומלווה את המענים שלו, ופיקוח בין-משרדי שילווה את ההתנהלות הכוללת של המג"ר ויוודא כי הוא מתנהל על-פי ההסכמות הבין-משרדיות (להרחבה על הפיקוח ראו פרק 3).

9 לכרטיס הפרויקט ראו - <http://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/IndexedProjects/Pages/NProgChldRiskDetails.aspx?ListID=93a3a026-93f8-4393-a946-7c44751d8661&WebId=928f76ea-f727-4136-85b3-2b4d736a2277&ItemID=494>

2.3 תחומי עיסוק מקצועיים

המרכז ייבנה מתוך ראייה כוללת המכוונת למתן מענה מותאם לצרכים בתחומי חיים שונים - פיזיים התפתחותיים, קוגניטיביים, משפחתיים ורגשיים חברתיים - ועל הרצף הטיפולי והחינוכי של שני תחומי עיסוק המהווים את תחומי הליבה של המרכז:

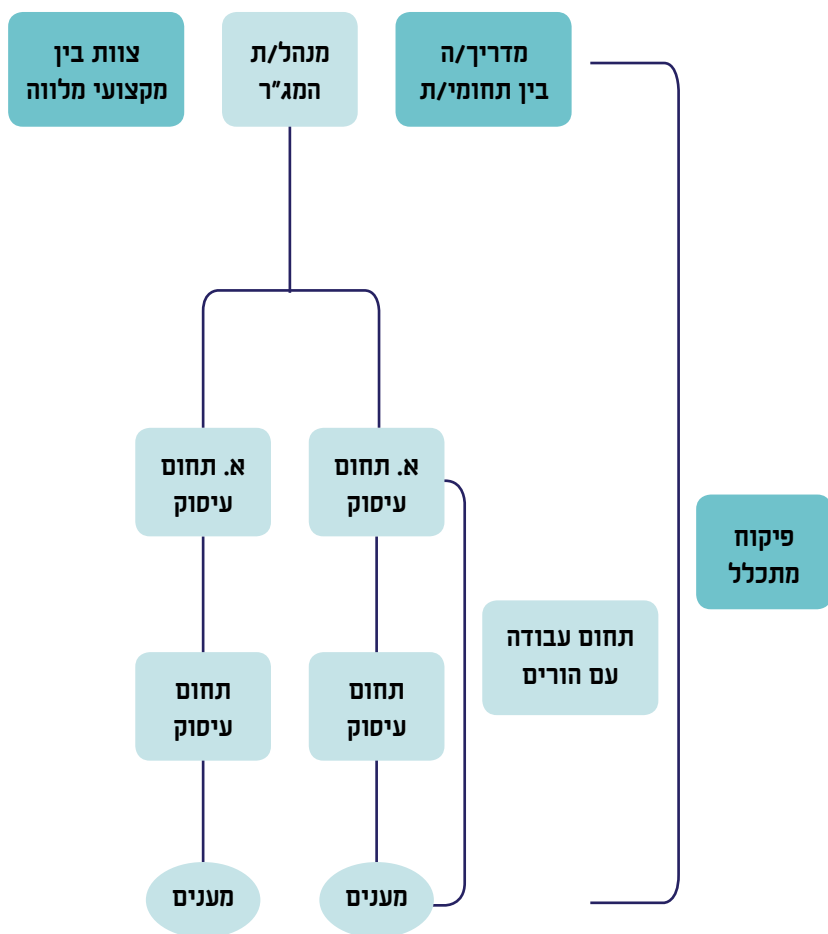
♦ **איתור, מניעה והעשרה** - מערך בין-מקצועי של איתור ומניעה יאפשר איתור אוכלוסייה הנמצאת בסיכון (התפתחותי, רגשי ומשפחתי) ואוכלוסייה הנמצאת במצבים "מגבירי סיכון" (כגון עוני, הגירה, משבר משפחתי ועוד). מערך זה יאפשר התערבות מניעתית ומוקדמת, ויכלול תכניות בתחומי התפתחות, מצב רגשי ויחסים במשפחה. פעילות העשרה בתחומים מגוונים תאפשר לילד ולהורה בילוי משותף בשעות הפנאי בסביבה איכותית ומעשירה שתחזק את הקשר ביניהם ותהפוך את המרכז לאבן שואבת לכלל האוכלוסייה.

♦ **טיפול** - מגוון המענים שירוכזו במערך הטיפולי של המרכז יאפשרו לילד ולמשפחתו ליהנות מטיפול בין-תחומי, בהתאם לתכנית שנבנתה.

עבודה עם הורים תהווה תחום רחב אשר ישולב בכל תחומי העיסוק של המרכז, מתוך התפיסה כי שיתוף הפעולה עם ההורים הוא הכרחי לקידום הילד הרך. לפי תפיסה זו יש לתת מקום לביטוי ולהבנה של צורכי ההורים במטרה להרחיב את השירותים שהם מקבלים ובמטרה לייצר התאמה מדויקת ומכוונת עבור צורכיהם. עבודה עם ההורים תעשה בכל תחומי העיסוק של המרכז, מרגע הקשר הראשוני של הילד עם המרכז. הערכת הצרכים של ההורים ובחינה של האינטראקציה בינם לבין הילד תבחן בכל מקרה ותשמש אחד הבסיסים לתכנית הטיפול.

3. המבנה הארגוני של המרכז לגיל הרך ובעלי התפקידים בו

התרשים שלהלן מציג את המבנה הארגוני של המרכז המורכב מבעלי תפקיד המאיישים את המרכז ברמה היום-יומית ומבעלי תפקיד המשתייכים למערך הליווי, ההדרכה והפיקוח של צוות המג"ר.



מקרא:

- צוות ליווי הדרכה
- צוות המג"ר הפנימי

3.1 בעלי תפקיד בתוך המרכז לגיל הרך

3.1.1 מערך הניהול הפנימי

בכל מרכז פועל צוות קבוע הכולל מנהל ואנשי מקצוע, בהיקף כולל של שלוש משרות לפחות. מנהל המרכז לגיל הרך: בראש כל מרכז עומד מנהל המתכלל את פעילות המרכז. תפקיד המנהל לתכלל את תחומי העיסוק של המרכז ולתכלל את הממשקים עם השירותים הנוספים הפועלים בישוב למען הילדים המטופלים במרכז. המנהל ממונה על ניהול צוות המרכז והפעלתו כצוות בין מקצועי. במסגרת תפקידו עליו לתכנן ולנהל את ישיבות הצוות, לאסוף מידע ברמת הפרט וברמת התכנית, לבצע מעקב, לפתח מרכז ידע ולשמר את מערכת יחסי הגומלין עם השירותים לגיל הרך היישוב.

תיבת מידע

אתגרי הניהול במרכז לגיל הרך

◆ ניהול בסביבה של ריבוי גורמים מעורבים, מתקצבים ומדווחים

המרכז לגיל הרך הוא גוף אינטגרטיבי, אשר בהגדרה מנוהל על ידי הרשות על פי ההסכמות הבין-משרדיות במסגרת התכנית הלאומית, ובכפיפות לפיקוח מתכלל בכל הנוגע לסטנדרטים הארגוניים והתפעוליים. בנוסף מתנהל כל מענה המופעל במרכז בהתאם להנחיות המשרד המפקח עליו. היחידה ההתפתחותית כפופה גם להנחיותיהן של קופות החולים המשמשות לה כלקוחות. כל אלה יוצרים ריבוי של גופים הדורשים פיקוח ודיווח על הפעילויות השונות של המרכז.

◆ ניהול ההתנהלות המשותפת של מענים עצמאיים

ייחודיותו של המג"ר נעוצה בתכלול הפתרונות והמענים המופעלים במסגרתו. עם זאת, היעדר סמכות פורמלית מצד מנהל המג"ר על עובדי התכניות המקבילות, על תקציביהן ועל תכניות העבודה שלהן עשויה להקשות על הבניית יחסי עבודה (לפחות בהתחלה) עם הגורמים הרלוונטיים הנוספים לנושא הגיל הרך הקיימים בישוב.

◆ פיתוח זהות צוותית אחודה

עבודת צוות רב מקצועית המתבטאת ביכולת לספק מענה אינטר-דסציפלינרי, שיתופי ומתואם בידי קשת רחבה של אנשי מקצוע מהווה אתגר משמעותי עבור צוות המג"ר. אחד התפקידים המשמעותיים של מנהל המרכז הוא הפיכת כלל עובדי המרכז, אשר אין הם בהכרח כפופים אליו מבחינה ניהולית, לצוות מקצועי המתנהל במשותף תחת זהות ארגונית של שייכות למרכז. הציפייה היא שעם הזמן תתגבש תפיסה בין מקצועית משותפת ויתחדדו התפקידים המייחדים והמשותפים לכל אחד מהמקצועות הפועלים במרכז. כדי לקדם זאת מומלץ ליצור צוות מקצועי אחד המפעיל את כלל המענים במרכז. עם זאת תקציב המרכז לפי מודל ההפעלה לא מקצה תקציב ייעודי לצורך נושא זה מעבר לשעות העבודה של המטפלים ואנשי המקצוע. הדבר הופך מורכב עוד יותר עבור אותם עובדים העובדים במרכז, המועסקים על ידי גורמי חיצוניים לו.

מנהל המרכז ממונה על ניהול הצוות הפנימי של המרכז, ניהול תיק הטיפול עבור כל ילד, ניהול רוחבי של שותפיות וניהול המידע והידע הקיים במרכז. המנהל ממונה על התיאום הפנימי של כלל מאמצי האיתור של הגורמים השונים הקיימים (טיפת חלב, מעונות יום, גני ילדים), על תמיכה וסיוע בניהול הטיפול במרכז, על סיוע בתהליך ההסברה של הצורך בטיפול ועל המעקב האקטיבי אחר הגעה לטיפול. עליו לעקוב אחר התמששות התכניות הטיפוליות ולעמוד בקשר עם נותני שירותי הטיפול, ההורים והגורמים החינוכיים (להרחבה על תפקיד המנהל, ראו תיבות מידע על אתגרי הניהול ומפתחות להצלחת התפקיד).

על פי ההסכמות הבין-משרדיות מנהלי המגרי"ם יועסקו בחצי משרה לפחות. במחצית המשרה השנייה יוכל לשמש כמנהל אחת היחידות המקצועיות (תחומי העיסוק).

אחראי תחום עיסוק: ראש צוות שינהל את אחד משני תחומי העיסוק שבלב עבודת המרכז (איתור, מניעה והעשרה/טיפול) וירכז את המענים השונים הפועלים בתחום זה.

3.1.2 מערך הליווי וההדרכה

מדריך בין-תחומי: תפקיד המדריך הוא ללוות את המנהל ואת הצוות הבכיר במג"ר בהנחיית עבודה רב-מקצועית ורב-תחומית בהתאם לדרכי העבודה והכלים של התכנית הלאומית⁹.

תיבת מידע	
מפתחות הצלחה לתפקיד מנהל המג"ר	
מיומנויות	ידע
<ul style="list-style-type: none"> ◆ עבודה עם ממשקים מרובים ובניית מערכות יחסים מקצועיות ◆ הדרכה, הנחיה וחינוך של צוות מקצועי ◆ תקשורת בין-אישית ובין-ארגונית 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ תחום הגיל הרך - התפתחות ◆ תחום הטיפול וניהול הטיפול (מאחת הדיסציפלינות הרלוונטיות). ◆ ניהול ואדמיניסטרציה ◆ עבודה קהילתית
כישורים	תפיסות
<ul style="list-style-type: none"> ◆ יזמות ויכולת זיהוי הזדמנויות ◆ רגישות ארגונית - פוליטית, יכולת לזהות אינטרסים ולהתנהל במערכת מורכבת ◆ ראייה מערכתית, ארוכת טווח ◆ אסרטיביות ◆ אמינות ויכולת לעורר אמן 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ תפיסת הוליסטית של עבודה עם ילדים בגיל הרך ומשפחותיהם. ◆ תפיסה מערכתית של עבודה משותפת בין ארגונית כמהותיות והכרחית ליצירת מערך הוליסטי ◆ תפיסה אקולוגית - אמונה ביכולתם של הורים, ילדים ואנשי מקצוע להצליח ולהיות שותפים מלאים לעבודה. ◆ תפיסה מכלילה ורגישת תרבות.

10 על פי המתווה הבין-משרדי המוסכם, ההנחיה תינתן פעם עד פעמיים בחודש, ותדירות המפגשים תהיה תלויה במימונות הצוות והמנהל ובניסיונם.

תיבת מידע

3.2 מעקב אחר הילדים במרכז

על פי עקרונות הפעולה של המג"ד במודל הבין-משרדי (ראו בפרק הקודם), כל הילדים המקבלים שירות מחוייבים להיות במעקב שיטתי באמצעות התמ"י (ראו תיבת מידע "מהי התמ"י?").

תיבת מידע

מהי התמ"י?

התמ"י (תשתית מידע יישובית) - היא יישום ממוחשב, מבוסס אינטרנט, המשמש כלי לפעולת המענה. מילוי טופסי המעקב אחר הילדים במענה באמצעות התמ"י, מאפשרת לעקוב אחר מצבו של כל ילד וילד המקבל שירות במענה.

הדוחות המתקבלים במערכת מייצרים תשתית לקבלת החלטות על אופן פעולת המענה ועל הילדים הנמצאים בו. התמ"י מאפשרת לבחון שינויים במצב הילדים ובני הנוער בסיכון שהשתתפו במענה, במהלך ובסיום התקופה בה השתתפו בו. תשתית המידע מספקת מידע על:

מספר הילדים שמשותפים במענה, ביחס למספר הילדים עליהם מולאו טופסי מעקב בכל נקודת זמן, וביחס למספר הילדים עליהם מולאו טופסי מעקב בשתי נקודות זמן.

מידע זה מאפשר לבחון את משך הזמן הממוצע של שהיית ילדים במענה, והאם היתה תחלופה גדולה של ילדים במענה ונשירה ממנו - ומכאן ללמוד על דרכי ההתמודדות של המענה עם תחלופה זו בהקשר של המשך הטיפול בילדים.

שינויים בפרופילים שבהם נמצאים הילדים המקבלים את המענה - מידע זה מאפשר למידה לגבי חלוקת הילדים לפרופילים בשתי נקודות הזמן, ולהצביע על שינויים "טובה" או "לרעה" (מעבר לפרופיל פחות או יותר מורכב). עם זאת, חשוב לציין שלא כל שיפור במצב יבוא לידי ביטוי במעבר בין פרופילים.

השינויים בתחומי החיים ומצבי הסיכון של הילדים ובני הנוער בסיכון - מידע זה מאפשר לבחון את מצב הילדים עם קליטתם במענה, ולהצביע על תחומי החיים ומצבי הסיכון שבהם היו לילדים יותר קשיים ועל אלו בהם מצב הילדים היה טוב יותר. לאחר מכן, מאפשרת המערכת לערוך השוואה בכל תחום לגבי מצבם הילדים בסיום המענה ובכל תחום לגבי מצבי הסיכון. מתוך השוואה זו ניתן ללמוד האם חל שינוי ומהו, והאם היקף השינוי משמעותי לעומת עוצמת השינוי בתחומים ומצבים שונים אחרים.

תשתית המידע מספקת, אם כן, מידע על שינויים שחלו במצב הילדים שהשתתפו במענה. אנשי המקצוע, המכירים את הילדים ופעולת המענה, צריכים לבחון האם ניתן לייחס שינויים (או היעדר שינויים) בהכרח להשפעת המענה, שכן יכולות להיות סיבות נוספות לשיפור או הרעה במצב הילדים. ההתייחסות לנתונים ופירושם צריכים להיעשות בהקשר הכולל של המידע הקיים בידי צוות המענה על פעילות המענה והילדים הנמצאים בו.

3.3 פיקוח משרדי ובין-משרדי

בהתאם לעקרונות המודל, בכל מרכז יפעל פיקוח בשתי רמות - פיקוח משרדי ופיקוח בין-משרדי.

♦ פיקוח משרדי על המענים הפועלים בתחומים המקצועיים של כל משרד

כל אחד מהמשרדים ייקח אחריות מקצועית על המענים שבתחום התמחותו ואחריותו. האחריות המקצועית של המשרדים יכולה לכלול: פיתוח והנחלה של תורת עבודה וסטנדרטים בתחום ההתמחות; קביעת רמת הכישורים וההשכלה הנדרשים לעובדים ודרישות חיוניות ביחס למינוים וקבלתם לעבודה; הנחיה מקצועית של העובדים בתחום ההתמחות; פיקוח ובקרה על יישום ההנחיות המקצועיות של המשרד; קביעת היקף הפעילות והיקף תקציב הנדרש עבורה (כולל הצטיידות, הדרכה, מבנים ועוד).

♦ פיקוח מקצועי של המענים שבאחריות המשרד, כמקובל במשרד.

♦ הפיקוח ידאג לבקרה על קיומה של הנחיה (supervision) בהתאם לצורכיה של העובדים וניסיונם בשטח ולפי כללי כל מקצוע. ההנחיה תבוצע על ידי כוח אדם מקצועי ברשות במידת האפשר או בפנייה לגורמי חוץ.

♦ בתחומים מקצועיים שבהם פועלים שני משרדים או יותר, ייקבעו סטנדרטים משותפים והגדרות ברורות של אחריות, סמכות וחלוקת עבודה בכל הנוגע לפיקוח ולמעקב המשותפים של המשרדים.

♦ פיקוח מתכלל (בין-משרדי) על התנהלות המרכז

הפיקוח המתכלל ייעשה על ידי מפקח של אחד מבין משרדי החינוך, הבריאות או הרווחה בהתאם להחלטת הוועדה המחוזית הבין-משרדית במחוז שבו פועל המרכז. הפיקוח המתכלל יתקיים בשתי רמות: רמת המחוז ורמת היישוב (למודל הפיקוח המלא - ראו נספח 1: מתווה העבודה של הפיקוח המתכלל).

4. מערך ההכשרה למנהלי מרכזי הגיל הרך

ההכשרות לבעלי התפקידים במג"ר פותחו בשיתוף ג'וינט-אשלים וצוות ההדרכה של התכנית הלאומית¹¹.

4.1 מטרות ההכשרה

תכנית ההכשרה למנהלים נועדה לענות על האתגרים הייחודיים שמציב תפקיד הניהול ולהטמיע את עקרונות העבודה של המודל הבין-משרדי.

נוסף על כך מספקת תכנית ההכשרה קבוצת התייחסות מקצועית למנהלים. למידת העמיתים שמזמנים מפגשי ההכשרה מקדמת מודלינג, פתרון בעיות ומייצרת שותפות והכלה.

- ♦ הקניית ידע ומיומנויות הנדרשות לניהול מרכז גיל רך על פי המודל הבין-משרדי.
- ♦ הטמעת השפה, העקרונות וכלי העבודה של התכנית הלאומית כגון: עבודה בין-מקצועית ובין-ארגונית, עבודה מבוססת נתונים ועבודה עם הורים.

4.2 תוכני ההכשרה - אשכולות הידע

תכנית ההכשרה למנהלי מג"ר חדשים נבנתה סביב ארבעה אשכולות ידע ומיומנויות מרכזיים.

היכרות עם מערך העבודה הבין-משרדי במרכז לגיל הרך

במסגרת אשכול זה נערכת היכרות עם האגפים הרלוונטיים במשרדי הממשלה והתעמקות במענים הרלוונטיים לכל תחום עיסוק.

היכרות עם התכנית הלאומית ומנגנוני פעולתה

המגריים נשענים על המבנים והכלים של 360° ולכן צריכים המנהלים ללמוד אותם ולרכוש מיומנויות רלוונטיות, כמו עבודה עם התמ"י ויצירת קשרי גומלין עם הרשות.

- ♦ מיומנויות הניהול

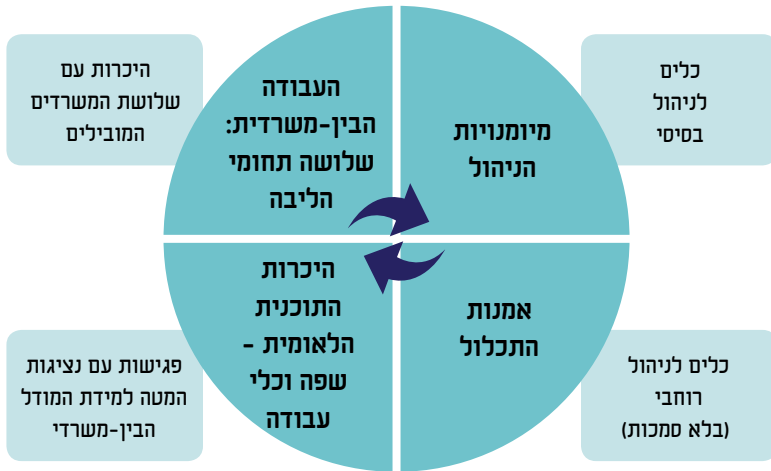
אשכול מיומנויות הניהול עוסק במיומנויות הפנים ארגוניות הנדרשות להובלת המג"ר: בניית סמכות ניהולית, גיבוש הצוות סביב זהות ארגונית אחודה, יצירת גבולות ביחסים עם עובדים, התמודדות עם קונפליקטים ביחסי עבודה, בניית תכנית עבודה, יצירת משוב והערכת עובדים.

11 במהלך שנות הפיתוח פותחו הכשרות עבור מנהלים חדשים, השתלמויות עבור מנהלים ותיקים וקורס באימון מנהלים עבור המדריכים הבין-תחומיים (להרחבה ראו נספח 2: מתווי ההכשרות וההשתלמויות עבור בעלי תפקיד במרכז הגיל הרך).

◆ אמנות התכלול

אשכול זה עוסק בתכנים הקשורים ליכולת ליצור ממשקים ולעבוד בשותפות. נבחנים בו האתגרים וההזדמנויות בניהול שותפויות והמורכבות הכרוכה בתפקיד המתכלל, מבחינה מקצועית וזהותית.

אשכולות הידע בהכשרת מנהלי מרכזי גיל רך:



נספחים



נספח 1: מתווה העבודה של הפיקוח המתכלל לליווי הקמת המג"ר והפעלתו השוטפת ברמה היישובית וברמה המחוזית¹²

מבוא

- ◆ על-פי הסכמות הועדה הארצית "התחלה טובה", המיוצגות במודל הבין-משרדי למרכז גיל רך, נקבע כי בכל מחוז תמנה הועדה המחוזית מפקח מתכלל לנושא מג"ר. לאור זאת מונו 6 מפקחות מתכללות מחוזיות - "רפרטניות מרכזי גיל הרך במחוז". כל המפקחות שנבחרו הן ממשרד החינוך - 5 מפקחות מהאגף הקדם-יסודי ומפקח אחד מאגף חינוך מיוחד.
- ◆ בדיונים שהתקיימו בחודשים האחרונים, הומלץ על ידי צוותי השטח כי הפיקוח המתכלל יתקיים גם ברמה היישובית. על-פי המלצה זו, יש לבחור אחת ממפקחות הגנים ביישוב, שתשמש כמפקחת מתכללת למג"ר.

תפקידי הפיקוח

תפקיד המפקח המתכלל היישובי

- המפקח המתכלל היישובי משמש כיו"ר צוות הפיקוח הבין-משרדי של המרכז. עבודתו תתמקד בתחומים הבאים:
- ◆ מעקב ובקרה אחר התנהלות המג"ר הכוללים:
 - ◆ ניהול המג"ר על ידי איש/ת מקצוע בהיקף של חצי משרה לפחות.
 - ◆ קיומם של תחומי עיסוק (כולל שיבוץ מענים מתאימים בכל תחום עיסוק).
 - ◆ קיומה של הדרכה תחומית ובין-תחומית.
 - ◆ קיומן של ישיבות צוות.
 - ◆ קיומם של דיונים על ילדים ותכנון טיפול משותף.
 - ◆ קיומם של קשרים עם שירותים אחרים בקהילה.
 - ◆ קשר עם המפקחים של המשרדים האחרים השותפים לצוות הפיקוח על המג"ר, על-פי מתווה העבודה המופיע בהמשך; שיתופם במידע מתוך מערכת תמ"י ומערכות אחרות ביחס לפעולת המג"ר ושיתופם בסוגיות שעלו במרכז וביישוב; מודעות לסוגיות העולות מתוך העבודה המשותפת של המענים בתחומים השונים והובלת דיאלוג לפתרון בעיות בקרב צוות הפיקוח; עדכון ויידוע המפקחים ביחס לדרכי התנהלות המרכז ושיתופם בסוגיות ובפתרון בעיות שעולות.

12 מסמך זה נחתם ב-31/10/2013, והוא תוצר של דיונים בוועדת המשנה הבין-משרדית של התחלה טובה.

- ◆ העברת המסרים של צוות הפיקוח בתחום העבודה המשותפת של המענים למנהל המרכז (במקביל למפקחי המשרדים) וסיוע ביישום העקרונות לעבודה בין-משרדית שהוצבו בצוות הפיקוח.
- ◆ אישור דיווחים תקציביים למשרד החינוך - בהתייחס לתשלומים שאושרו ליישוב בועדה המחוזית במסגרת כרטיס הפרויקט של המג"ר.
- ◆ על-פי בקשת הרשות ובתיאום עם הנהלת המחוז, מומלץ כי המפקח המתכלל היישובי ישב כמשקיף במכרזים לבחירת מנהל מרכז גיל רך.

תפקיד המפקח הרפרנט (מחוזי)

הרפרנטים המחוזיים יהוו צוות פיתוח מדיניות וכלי בקרה ברמה הארצית וירכזו את נושא המג"ר במחוז, בסיוע הממונה של "התחלה טובה".

הרפרנטים יאספו מידע מהמפקחים המתכללים ויקיימו דיונים בנושאי מג"ר במחוז בנושאים הקשורים לסוגיות בין-משרדיות, קונפליקטים בין תכניות וכיו"ב. תהליך זה ייעשה פעמיים בשנה בתוך הפורומים המחוזיים של "התחלה טובה", ולעיתים במסגרת ועדה מחוזית.

בכלל תפקידי המפקח המחוזי:

- ◆ סיוע בגיבוש דרכי עבודה בצוותי פיקוח בין-מקצועיים ברמה המחוזית וסיוע בפיתוח בעיות העולות בפעולת צוותי הפיקוח.
- ◆ ייצוג נושא המג"ר מול הועדה המחוזית ומנהל המחוז. ייצוג צוותי הפיקוח הבין-משרדיים במחוז - מול הרמה הארצית של המשרדים והתכנית הלאומית/התחלה טובה.
- ◆ בחירת מפקחים מתכללים יישוביים (מתוך מפקחי/ות הגנים שברשויות המקומיות הרלוונטיות), בתיאום עם מנהל/ת המחוז.
- ◆ ליווי המפקח המתכלל היישובי.
- ◆ מעקב אחרי התקדמות מרכזי הגיל הרך במחוז תוך הסתייעות בכלים שמעמידה התוכנית הלאומית לרשות המפקחים.

דרכי העבודה של הפיקוח המתכלל

רמת היישוב - דרכי העבודה של המפקח המתכלל היישובי

- ◆ מפגש ראשון בין אנשי הצוות הבין-משרדי יתקיים ביישוב ויזמן על ידי אחראי מענה מג"ר/ע"י מנהל המג"ר (זאת לאחר שהמודל גובש בועדת הגיל הרך ואושר בועדה המחוזית, לאחר שנבחר מנהל מג"ר ולאחר שנבחרו הפונקציונרים הקשורים למג"ר מטעם הרשות).

מטרת המפגש: היכרות, תיאום-ציפיות ותיאום הקשר בין כלל הגורמים. בניית המפגש תיעשה בשיתוף המפקח המתכלל היישובי.

במפגש ישתתפו:

- ◆ מפקח מתכלל יישובי.
- ◆ המפקח הרפרנט המחוזי למג"ר יוזמן לפגישה זו וישתתף לפי החלטתו.
- ◆ מנהל מג"ר, מנהלי תחומי ליבה.
- ◆ אחראי מענה מג"ר.
- ◆ מפקחים מטעם המשרדים הנוספים אשר מפעילים מענים במרכז.
- ◆ מדריך בין-תחומי.
- ◆ ממונה מחוזי "התחלה טובה" ומנהל ארצי מרכזי גיל הרך.
- ◆ מנהל יישובי של התוכנית הלאומית.
- ◆ במהלך השנה יתקיימו במרכז בין שניים לשלושה מפגשים נוספים שיזומונו על ידי המפקח המתכלל היישובי, בסיוע הממונה המחוזי, "התחלה טובה".
- מטרתם המפגשים: דיון בסוגיות שעולות בן המענים וקשורות במשרדים השונים.

במפגשים אלה ישתתפו:

- ◆ מפקח מתכלל יישובי.
- ◆ מפקחי תחומי הליבה.
- ◆ מנהל מג"ר, בהתאם לצורך.

במפגשים אלה יתקיים המעקב אחר התנהלות המרכז ובמקביל יבחן הצוות הבין-משרדי סוגיות שונות המועלות ע"י המפקחים תוך הסתייעות בתמ"י וכלים נוספים העומדים לרשותם. אחד המפגשים יכול להיות עם הצוות הבכיר של המרכז, אך מוקד המפגשים צריך להיות ביצירת צוות פיקוח שמטרת עבודתו לתרגם את מדיניות העבודה המשותפת מהרמה התאורטית לרמה היישומית בשטח.

רמת המחוז - דרכי העבודה של המפקח המחוזי

- ◆ מפגש ראשון, פנים-משרדי, יערך עם כלל המפקחים המתכללים היישוביים. המפגשים השני והשלישי יתקיימו במתכונת בין-משרדית עם מפקחים מחוזיים מהמשרדים האחרים, ויתקיימו במסגרת פורום הפיקוח של הממונה המחוזית של "התחלה טובה".
- רצוי שהרפרנט המחוזי יפגש לפחות פעם בשנה עם מנהלי מג"ר במחוז, בין היתר באמצעות סיורים.
- ◆ הופעה בוועדה מחוזית לפחות פעם בשנה ובנוסף הופעה בדיונים על מרכזי גיל הרך שעולים לוועדה מחוזית.
- ◆ השתתפות במפגשי הפיתוח ברמה הארצית 4 מפגשים בשנה.

נספח 2: מתווי ההכשרות וההשתלמויות עבור בעלי תפקיד במרכזי הגיל הרך¹³

א. מתווה ההכשרה למנהלות מג"ר חדשות (תשע"ה)

הכשרה ארצית למנהלות מרכזי גיל רך של 360° התכנית
הלאומית, "התחלה טובה"

קהל היעד

מנהלות של מרכזים חדשים לגיל הרך הפועלים במסגרת המודל הבין-משרדי שפותח
ב"התחלה טובה".

מטרות ההכשרה

הקניית ידע ומיומנויות הנדרשים לניהול מרכז גיל רך, על-פי המודל הבין-משרדי.
הטמעת דרכי העבודה של התכנית הלאומית, כגון: עבודה בין-מקצועית/בין-ארגונית,
איתור מוקדם, עבודה מבוססת נתונים, ועבודה עם הורים.

רציונל ומבנה ההכשרה

הכשרות בעלי/ות תפקיד במיזמי התכנית הלאומית נועדו כדי לייצר למידה משותפת
ושפת תפקיד אחידה. הכשרה זו היא ההכשרה הבסיסית לתפקיד ניהול מרכז גיל רך
והיא מהווה את אבן היסוד הראשונה במערך ההכשרות לבעלי/ות תפקיד במרכז
הגיל הרך במודל הבין-משרדי. לצד הכשרה זו חלות במקביל שתי הכשרות נוספות
שתוכניהן משולבים עם הכשרת הבסיס: הכשרה למדריכות הרב-תחומיות המלוות
את מנהלות המג"ר והשתלמות המשך למנהלי מג"ר מנהלות.

ההכשרה נבנתה סביב ארבעה אשכולות של ידע ומיומנויות:

א. העבודה הבין משרדית מרכז הגיל הרך: תחומי הליבה

משתתפות ההכשרה ינתחו את רכיבי התפקיד ואת תחומי אחריותם כמנהלות מג"ר
במסגרת המודל הבין-משרדי. הואיל ובאחריותן להבנות את תחומי-הליבה במרכז
וגם להבטיח קשר שוטף בין התחומים, ייפגשו המנהלות עם נציגי האגפים הרלוונטיים
במשרדי הממשלה ויתעמקו באתגרים האופייניים לכל אחד מתחומי הליבה. נושאים
נוספים שיידונו הם: בניית מערך ההדרכה (סופרוויז'ן) לצוות המרכז ובניית מנגנונים
לניהול הטיפול בילד ובמשפחה. ההתנהלות במרחב הפוליטי והמקצועי ביישוב, דורשת

13 כל ההכשרות וההשתלמויות פותחו במרכז ידע ולמידה אשלים (מיד"א), בשותפות עם 360°
והתקיימו בבית במיד"א ברמת גן. מכיוון שהרוב המוחלט של המשתתפות בהכשרות היו מנהלות
- נכתב המתווה בלשון נקבה.

היכרות עם מערך השירותים לגיל הרך ברמת השלטון המרכזי והמוניציפלי. המנהלות יערכו מיפוי של השותפים ברשות המקומית, ויעסקו באתגר המיצוב של המג"ר.

ב. התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון

מנהלות המג"ר נדרשות להישען על המבנים הארגוניים של התכנית הלאומית, כגון: ועדת הגיל הרך, אחראי-המענים ומנהל התכנית הלאומית ביישוב. הן גם אמורות להשתמש בכלים שהתכנית הלאומית מעמידה לרשותן, למשל: תשתית המידע היישובית הממוחשבת אודות ילדים בסיכון (מערכת תמ"י). עקרונות התכנית הלאומית, מנגנוניה וכליה, יישזרו לאורך קורס ההכשרה כמוטיב חוזר. הפיקוח המתכלל לנושא מג"ר הוא חידוש נוסף של התכנית הלאומית, ובהכשרה תינתן הדעת על סוגיית הקשר בין מנהל המג"ר לבין הפיקוח המתכלל.

ג. מיומנויות הניהול¹⁴

בעבודתה זקוקה מנהלת המג"ר לשני סוגים נפרדים של מיומנויות ניהול – מיומנות פנים ארגונית ומיומנות יצירת קשרי גומלין חוץ-ארגוניים. אשכול זה יעסוק במיומנויות הפנים-ארגוניות הנדרשות להובלת המג"ר: בניית סמכות ניהולית, גיבוש הצוות סביב זהות ארגונית אחידה, יצירת גבולות ביחסים עם עובדים, התמודדות עם קונפליקטים ביחסי עבודה, בניית תכנית עבודה, יצירת משוב והערכת עובדים.

ד. אמנות התכלול

המג"ר הוא שירות יישובי אינטגרטיבי. על המנהלת העומדת בראשו לנצח על תחומי ליבה ומענים רבים. חלק מרכזי נוסף בתפקיד המנהלת הוא מיצוב המג"ר כאבן שואבת ביישוב לתחום הגיל הרך. בשל כל אלו עיקר עבודתן של מנהלות מג"ר הוא ביצירת יחסי עבודה ובקידום ממשקים עם בעלי תפקיד ממעגלים נרחבים במג"ר ומחוצה לו – מול הרשות המקומית. היחידות באשכול זה יתמקדו בפיתוח מיומנות יצירת ממשקים ועבודה בשותפות, בחינת האתגרים וההזדמנויות בניהול שותפויות, והבנה מעמיקה של האינטראקציה בממשק.

מתודה

מפגשי ההכשרה יכללו שני מרכיבים עיקריים:

א. הנגשת ידע ומיומנויות באמצעות הרצאות אינטראקטיביות, סדנאות, ועיבוד בקבוצות קטנות/בזוגות.

ב. למידת עמיתים סביב דילמות מהשטח: המשתתפות יתבקשו להכין מראש ולהביא אל הקבוצה דילמה שמציפה סוגייה עקרונית בניהול מג"ר. בחלק זה יוזמנו המנהלות להתבונן בעמדתם האישית-מקצועית, וכמובן ללמוד מניסיונם של עמיתים שמתמודדים עם אתגרים דומים. מעבר לכך ישולבו בהכשרה סיורי שטח וכן יוזמנו אנשי מפתח מן הרשויות המקומיות המובילות את המג"ר (אחראי מענה, מנהלים יישוביים ומפקחים מתכללים). מפגשים אלו יובלו על-ידי ממונות התחלה טובה מששת המחוזות.

14 תוכני אשכול מיומנות הניהול ואשכול אמנות התכלול פותחו עם מנחת אשכול ידע זה, נילי פרידלנדר, יועצת ארגונית ומנחת קבוצות.

מרצים ומנחים

- ◆ נציגי המשרדים השותפים
- ◆ נציגי התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- ◆ נציגי אשלים
- ◆ מומחים מקצועיים מהשטח, כולל מנהלות ותיקות של מרכזי גיל רך
- ◆ מרצים בכירים מהאקדמיה

היקף ופריסה

114 שעות (17 מפגשים X 6 שעות) המפגשים יתקיימו אחת לשבועיים/שלושה, החל מאוקטובר 2014 עד ספטמבר 2015

תכנון מפגשים מפורט:

מפגש	נושא/אשכול
1	מפגש פתיחה ואוריינטציה
2	מיומנויות הניהול והתכלול
3	מימנות הניהול והתכלול - פעילות שטח בנאות קדומים
4	מיומנויות הניהול והתכלול
5	מיומנויות הניהול והתכלול
6	מיומנויות הניהול והתכלול
7	מיומנויות הניהול והתכלול
8	מיומנויות הניהול והתכלול - תפקיד המדריכה הרב תחומית
9	השפעת הסיכון בגיל הרך בריאות הנפש - איתור ומניעה לחיות עם הסיכון
10	היחידה לגיל הרך באשלים - צרכים מיוחדים ותפיסת סיכון
11	אוריינטציה - מהי עבודה בין משרדית? - דרכי עבודה, עקרונות ופיקוח מתכלל
12	ביקור במג"ר - מוקד בתכניות רווחה
13	עבודה דרך נתונים
14	ביקור במג"ר - מוקד בתכניות בריאות, יח' התפתחותיות
15	היכרות עם משרדים - מוקד בתכניות חינוך
16	היכרות עם משרדים - מוקד בתכניות בריאות, טיפת חלב סיום וסיכום עם התכנית הלאומית
17	מפגש סיום, משוב פרידה וחלוקת תעודות

ב. מתווה השתלמות ההמשל למנהלות מג"ר ותיקות תשע"ה

השתלמות המשך למנהלות מרכזי גיל רך במודל הבין-משרדי של התכנית הלאומית 360°, "התחלה טובה"¹⁵

קהל היעד

שתי קבוצות: א. מנהלות מרכזים לגיל הרך במודל הבין-משרדי בעלות ותק בינוני בתפקיד (כשנתיים עד 10 שנים) אשר השתתפו בהכשרה למנהלות החדשות במהלך שנת 2013 ב. מנהלות מרכזי גיל רך ותיקות (מעל 10 שנים), אשר יישובם הצטרף למודל הבין-משרדי.

מטרות

- ♦ העצמת יכולות הניהול בסביבה רווית ממשקי עבודה של המודל הבין-משרדי בתכנית הלאומית.
- ♦ רכישת כלים להעצמת המרכז לגיל הרך כשירות כלל יישובי אינטגרטיבי.
- ♦ שכלול מערכות יחסי העבודה באמצעות למידת המסגרת התיאורטית של תפיסת העבודה המשולבת "Collective Impact", המהדהדת בעשייה היום-יומית בניהול המרכז לגיל הרך במודל הבין-משרדי.

רציונל

"ניהול המרכז הוא תפקיד מאתגר ומורכב מאספקטים מקצועיים ופוליטיים, מעבודה מול משרדים, צוותים, הורים, ועוד. הוא מצריך גיוס של כלל הכלים בכדי להטמיע את המרכז ולהוביל שינוי ברמה העירונית". (מתוך מכתבן של בוגרות קורס ההכשרה למנהלות מרכז גיל רך 2013).

ניהול מרכז גיל רך יישובי במודל הבין משרדי אינו משימה פשוטה גם למנהלות שצברו ותק רב בתפקידן. מנהלת המרכז נדרשות להתמודד עם ניהול מורכב, רווי ממשקי עבודה וסביבה משתנה ולא יציבה. המודל הבין-משרדי מעמיד סטנדרטים גבוהים לעבודה, בקרה ופיקוח בכל מעני התכנית הלאומית ובראשן המרכז לגיל הרך. סוגיה מורכבת נוספת שאיתה מתמודדות המנהלות היא סוגיית סמכותן הניהולית המצומצמת. בהיעדר סמכות ניהולית על כלל מרכזי התכניות שבמרכז, הקושי שביצירת מנגנוני עבודה עקיבים והשגת הסכמות גובר.

מטרת ההכשרה היא להבנות כלים להתמודדות עם שדה העבודה המורכב שבו עובדות מנהלות המרכזים במודל הבין-משרדי ולחזק את כישורי הניהול וההובלה שלהן. בחטיבת הידע

15 תוכני ההשתלמות פותחו עם שני מנחי ההשתלמות - יואב הולך, מגשר, מנחה בכיר ומנהל פרויקטים מקבוצת "גבים", וד"ר ענת פסטה-שוברט, מנהלת מרכז ידע ולמידה אשלים ומומחית בתחום ה-Collective Impact.

הראשונה תוצג תפיסת ההשפעה הקולקטיבית, Collective Impact והקשר העמוק שלה לסביבת העבודה הבין-משרדית. תפיסה זה מציעה מתווה עבודה ושפת תקשורת שמחברת בין גורמים ממגזרים שונים לצורך התמודדות עם בעיה מורכבת. מטרתה לחולל השפעה נרחבת, משמעותית ובת קיימה. מתוך הלמידה של תפיסת העולם שהיא מציעה והשפה שבה היא "מדברת", ירכשו המשתתפות כלים ליצירת שותפויות יחסי עבודה יעילים וארוכי טווח, העונים על ההסכמות הבין-משרדיות של התכנית הלאומית. חלקי ההכשרה הנוספים (שתי החטיבות האחרונות) יתמקדו ב- א. רכישת כלי העבודה הנגזרים מתפיסת ההשפעה הקולקטיבית ואימון בהם ו-ב. הטמעת כלי העבודה ושימורם בדרכי העבודה במרכז לגיל הרך.

הכשרה זו היא חלק ממערך ההכשרות הכללי לבעלי/ות תפקיד במרכזי הגיל הרך במודל הבין-משרדי. לצד הכשרה זו חלה הכשרת הבסיס למנהלות מג"ר וכן ההכשרה למדריכות הרב-תחומיות. תוכני שלוש ההכשרות מתכתבים זה עם זה ומובנים ביחד מתוך ראייה כוללת של כלל בעלי/ות התפקיד במרכז הגיל הרך.

מבנה ההשתלמות

ההשתלמות תכלול שלוש חטיבות ידע:

א. תפיסת השפעה קולקטיבית: אתגר הובלת שינוי חברתי בסביבה רווית ממשקים

מטרת החטיבה הראשונה היא לספק מצע רעיוני לכלל ההשתלמות, לשנות תפיסות ניהול טיפוליות קלסיות ולעמוד על הקשר שבין תפיסת ההשפעה הקולקטיבית לתפקיד המנהלת. לחטיבה זו יוקדשו שני מפגשים. בכדי לעגן את נקודת המוצא ללמידה בעשייה בשטח, נבחן תחילה את תפקיד המנהלת בפועל, סגנון הניהול האישי וכן נמפה את כלל ממשקי העבודה הנרחבים. מתוך ההבנה של התפקיד וגבולותיו, נקודות החזקה והאתגר ו"תיק הניהול" האישי, נעבוד על הנוכחות הניהולית אל מול הצוות ואל מול שאר גורמי הממשק באמצעות למידת מודל ה-"Collective Impact". נבחן את התנאים לקיום ההשפעה קולקטיבית והקשר ההדוק שלה לעקרונות המודל הבין-משרדי שבו פועל המרכז לגיל הרך.

ב. הבניית הסכמות ובניית גשרים: כלי עבודה לניהול מערכות ממשקים

החטיבה השנייה תתבסס על הלמידה שנעשתה בשני המפגשים הראשונים, ותהווה תרגום הידע הלכה למעשה. בפועל נגזור מן האסטרטגיה של תפיסת ההשפעה הקולקטיבית כלי עבודה פרקטיים לניהול מערכת יחסי עבודה וממשקים. נושא הבניית ההסכמות יעמוד במרכז חטיבה זו ויוביל את תוכני הלמידה והתרגול. לאחר שמיפינו את כלל ממשקי העבודה והשותפים השונים, נברר את הערך המוסף של כל אחד מהם לתהליך העבודה במרכז הגיל הרך ונתאמן בבניית תכנית פעולה משותפת בהתאם לעקרונות ההשפעה הקולקטיבית. נבחן כיצד מיצרים שיח בונה, השם דגש על המכנה המשותף ולא רק על נקודות השוני באינטרסים ונתעמק בהבניה משותפת של אחריות הדדית להצלחת היעדים המשותפים.

ג. עבודה בסביבה דינמית ומשתנה: כלים לשימור ההסכמות וטיפוחן

החטיבה השלישית והאחרונה תתמקד אף היא באימון בכלי העבודה הנגזרים מתפיסת ההשפעה הקולקטיבית ותהווה את הסגירה והסיכום לכל מה שנלמד. מוקד הלמידה יהיה

טיפול קשרים, חיזוק שיתופי פעולה והזנת מערכות יחסים. מטרת חטיבה היא להטמיע את כלי העבודה שנרכשו בעבודה היום-יומית של מנהלת המרכז, מתוך התובנה כי סביבת העבודה היא דינמית ובלתי יציבה - אנשי המפתח במרכז לגיל הרך עשויים להשתנות, מערך אנשי הרשויות המקומיות עשוי להתחלף ומעבר לכך, גם בהינתן כי מערך השותפים לא השתנה, הרי שהשגת תיאומים, תובנות, הסכמות ותכניות עבודה מורכבת וזקוקה לשימור תמידי. לשם כך נתאמן בכלים למעקב אחר ההבנות שהושגו, שימורן ועדכוןן בהתאם לתנאי השטח שעשויים להשתנות.

מתודה

סדנאות דינמיות שבמהלכן יילמדו תכנים, מודלים וכלים באמצעות הרצאות אינטראקטיביות, עבודה בקבוצות, למידת מקרים משדות עשייה אחרים, תרגול בפתרון בעיות וסימולציות. מעבר לכך, בכל מפגש תוקדש יחידה אחת ללמידת עמיתים, הצפת סוגיות העולות מן השטח וניתוחן.

היקף ופריסה 33 שעות (6 מפגשים X 5.5 שעות). המפגשים יתקיימו אחת לשלושה שבועות - חודש, בין החודשים ספטמבר 2014 - ינואר 2015.

פירוט התכנית

מפגש	חטיבה	רכיבי תוכן
1	ההשפעה הקולקטיבית: רקע תיאורטי ולמידת האסטרטגיה	<ul style="list-style-type: none"> ◆ מה בין השפעה קולקטיבית למודל הבין משרדי ◆ סדר יום משותף
2	ההשפעה הקולקטיבית: רקע תיאורטי ולמידת האסטרטגיה	<ul style="list-style-type: none"> ◆ עבודה דרך נתונים: ◆ מערך מדידה משותף ואחיד
3	ההשפעה הקולקטיבית: תרגום הידע הלכה למעשה הבניית הסכמות	<ul style="list-style-type: none"> ◆ שותפויות התפקיד ◆ תקשורת פתוחה ורציפה בין השותפים
4	ההשפעה הקולקטיבית: תרגום הידע הלכה למעשה הבניית הסכמות	<ul style="list-style-type: none"> ◆ שותפויות בתפקיד ◆ תקשורת פתוחה ורציפה בין השותפים
5	ההשפעה הקולקטיבית: תרגום הידע הלכה למעשה שימור הסכמות וטיפול יחסי עובדה	<ul style="list-style-type: none"> ◆ שותפויות בתפקיד ◆ פעולות עצמאיות המחזקות זו את זו
6	סיכום, חלוקת תעודות ומשוב	ההשפעה הקולקטיבית שלנו

ג. מתווה ההכשרה למדריכות בין-תחומיות תשע"ה

הכשרה למדריכות הרב-תחומיות במודל הבין-משרדי של 360° התכנית הלאומית, "התחלה טובה"

נגיעות של אימון בתפקיד המדריכה הבין-תחומית¹⁶

קהל היעד

נשות מקצוע - מנהלות מרכזי גיל רך (מג"ר) ותיקות, שנבחרו על ידי הרשויות כמדריכות מלוות מטעם התכנית הלאומית למנהלות מרכזי הגיל הרך.

מטרות

- ◆ הכרת תפקיד המדריכה ועבודה על פי עקרונות התכנית הלאומית.
- ◆ חיזוק האלמנטים הייעוציים (בשונה מהאלמנטים הניהוליים) בתפקידן של המדריכות ע"י הוספת כלים רלוונטיים מהעולם האימוני.
- ◆ חיזוק יכולת המדריכות להעצים את המנהלות במציאות של חוסר ודאות ושינויים שבהן פועלות (דוגמת שינויים פרסונליים, פוליטיים, מבניים ועוד).
- ◆ הגברת יכולת המדריכות לשלב כלים אימוניים בעבודתן השוטפת עם מנהלות מרכזי הגיל הרך.
- ◆ העצמת הביטחון של המדריכות ביכולתן להפעיל את הכלים הנלמדים ביום יום.

רציונל

הכשרות בעלי/ות תפקיד במיזמי התכנית הלאומית נועדו כדי לייצר למידה משותפת ושפת תפקיד אחידה. הכשרה זו היא חלק ממערך ההכשרות הכללי לבעלי/ות תפקיד במרכזי הגיל הרך במודל הבין-משרדי. לצד הכשרה זו חלה הכשרת הבסיס וההמשך למנהלות מג"ר. תוכני ההכשרה למדריכות נמצאים בזיקה מתמדת עם התכנים בהכשרה למנהלות המג"ר ונשענים עליהם.

הרציונל לתפקיד המדריכה הבין-תחומית נגזר מן האתגרים בתפקידה של מנהלת המג"ר הנעוצים במורכבות המודל הבין-משרדי: "המבנה הארגוני הייחודי של המרכז - כשירות אינטגרטיבי - הופך את מלאכת הניהול למלאכת מחשבת של ניהול אינטרסים, מערכות, קשרים וקישורים, ומחייב את מנהלת המרכז לבנות את מעמדה באמצעים לא פורמליים תוך הסתמכות על מקורות סמכות מגוונים" (מתוך מסמך ניתוח התפקיד של מנהלת מג"ר). מטרת ההכשרה היא לעצב את תפקיד המדריכה כיועצת למנהלת המג"ר ולהעשיר את "ארגז העבודה" שלה בכלים מתחום האימון האישי. הכשרה זו

16 ההכשרה פותחה עם נוגה כהן - מאמנת אישית ומנחת קבוצות, המומחית בתחום האימון התודעתי למנהלים, אשר הנחתה את כל מפגשי ההנחייה.

היא תוצר של מהלך למידה משותפת של מטה התכנית הלאומית ושל פורום המדריכות שנפגש בשנה האחרונה על מנת להבין את אתגרי תפקיד המנהלת, ללמוד את המודל הבין-משרדי ולעצב מתווה ומסגרת לתפקיד המדריכה.

תכנים עיקריים

- ◆ עקרונות האימון והרלוונטיות שלהם לתפקיד המדריכה במרכז הרך במודל הבין-משרדי.
- ◆ ההוויה כאלמנט מרכזי ביחסי העבודה של המדריכה והמנהלת - שאלון אבחון אישי, למידה, ותרגול.
- ◆ מיומנויות עיקריות בידי המדריכה - הדגמה, למידה ותרגול.
- ◆ מתודולוגיית ה-GROW: למידה ותרגול.
- ◆ מודל 'On the Job Coaching': שילוב המודל בעבודת המדריכה עם המנהלת.
- ◆ יצירת יחסי אמון בסביבה משתנה - אמון ביחסי המדריכה והמנהלת וביחסי המנהלת בממשקים השונים שלה (בתוך המערכת, במערכת המוניציפלית, ועוד).
- ◆ התנהלות אפקטיבית במציאות של ריבוי ממשקים ושל ממשקים קונפליקטואליים - כלים להתנהלות המדריכה ולהתנהלות המנהלת בממשקיה השונים.
- ◆ טיפול בתקיעויות וב'מבוי סתום' בשיחה עם 'נגיעות אימוניות'.
- ◆ ניתוח הצלחות - מודל לחיזוק מסוגלות עצמית והפנמת הצלחות, למידה ותרגול.
- ◆ מודל אימוני להכנה לפגישה מאתגרת - שילוב המודל בחיי המדריכה ובחינת האפשרות לשלבו בחיי המנהלות.

מתודה

הלמידה תתמקד בניתוח מקרים מן השטח באמצעות סדנאות דינמיות שבמהלכן יילמדו תכנים, מודלים וכלים באמצעות הרצאות אינטראקטיביות, עבודה בקבוצות ובזוגות, למידת מקרים משדות עשייה אחרים, תרגול בפתרון בעיות וסימולציות. המשתתפות תתבקשנה לתרגל את הנלמד בין המפגשים. בתחילת כל מפגש יוקדש זמן לעיבוד התירגול שעשו המשתתפים בין המפגשים ולהפקת לקחים מהתנסויות אלה.

היקף ופריסה 25 שעות (5 מפגשים X 5 שעות) המפגשים יתקיימו אחת לשלושה שבועות - חודש, בין החודשים ספטמבר - דצמבר 2014.

פירוט התכנית

רכיבי תוכן	חטיבה	
<p>היכרות ותיאום ציפיות עקרוניות האימון והרלוונטיות למדריכה - דיון</p> <p>ההוויה ושימושה על ידי המדריכה - תרגול</p> <p>4 מיומנויות מפתח בידי המדריכה - תרגול</p>	<p>פתיחה</p> <p>תפיסת האימון</p> <p>עבור המדריכה</p> <p>ההוויה ככלי ייעוצי</p> <p>מיומנויות תקשורת</p>	1
<p>עיבוד ניתוחי אירוע של המדריכות</p> <p>מודל 4 שלבים לניהול שיחת מדריכה - ממג"ר</p> <p>עבודה בקבוצות קטנות על אירועים אמתיים</p>	<p>חוויות מהשטח</p> <p>מודל GROW</p> <p>סימולציות</p>	2
<p>עיבוד ניתוחי אירוע של המדריכות</p> <p>מודל לניצול הזדמנויות מחיי מנהלות המג"ר לצורך אימון ויצירת הפתחות אישית ומקצועית - תירגול</p> <p>עבודה בקבוצות קטנות על אירועים אמתיים</p>	<p>חוויות מהשטח</p> <p>מודל On the Job Coaching</p> <p>סימולציות</p>	3
<p>עיבוד ניתוחי אירוע של המדריכות</p> <p>חיזוק יכולת המדריכה והמנהלת ליצור יחסי אמון עם הממשקים המוניציפליים והאחרים</p> <p>התנהלות המדריכה והממג"ר בממשקים השונים</p> <p>עבודה בקבוצות קטנות על אירועים אמתיים</p>	<p>חוויות מהשטח</p> <p>יחסים כקובעים תוצאות</p> <p>התנהלות בסביבה</p> <p>מרבית ממשקים</p> <p>סימולציות</p>	4
<p>עיבוד ניתוחי אירוע של המדריכות</p> <p>שלבים בתהליך הליווי ודגשים על הקשר שבין המדריכה לממג"ר</p> <p>תקיעויות בשיחת מדריכה - ממג"ר ודרכים לטיפול</p> <p>עבודה בקבוצות קטנות על אירועים אמתיים</p> <p>נגיעות אימוניות במשוב תקופתי וסגירת תהליך ליווי של מדריכה וממג"ר</p> <p>סיכום אישי וקבוצתי</p>	<p>חוויות מהשטח</p> <p>מהלך של ליווי</p> <p>טיפול בתקיעויות בשיחה</p> <p>סימולציות</p> <p>מודל למשוב תקופתי ולסגירת תהליך</p> <p>סיכום ופרידה</p>	5