



# סיפור הקמת הפורומים המחוזיים לגיל הרך

---

היחידה לגיל הרך בג'וינט אשלים

נובמבר 2015

*"The end of learning is action, not knowledge"*

Peter Honey, international learning specialist

*"I hear and I forget ; I see and I remember ;  
I do and I understand"*

Confucius, a Chinese teacher, editor,  
politician, and philosopher

# תוכן עניינים

---

5	פתח דבר
6	רקע להקמת הפורומים המחוזיים לגיל הרך
8	רציונל ונושאי הלמידה בפורומים
12	מבט על תהליך ההתפתחות של הפורומים המחוזיים לגיל הרך
14	טבלה מסכמת של תהליך התפתחותם של הפורומים המחוזיים לגיל הרך
15	משלב ההקמה לשלב ההשפעה: סיכום הממצאים מהטבלה
17	לקראת המשך הלמידה בפורומים: אתגרים, דילמות ותובנות מרכזיות
19	סיכום



360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון שמה לה למטרה לצמצם את מספר הילדים ובני הנוער בסיכון בישראל מתוך מתן תשומת לב מיוחדת לאוכלוסיית הילדים מלידה עד שש שנים. הדגש המיוחד על הגיל הרך בא לידי ביטוי בהקמת ועדה ארצית ייעודית לגיל הזה, בהסתת תקציב ייעודי לגיל הרך ברשויות המקומיות ובהסמכת ממונה מחוזית שבאחריותה הראייה הכוללת של הגיל הרך במחוז. גם במערך ההכשרה וההדרכה של התכנית הלאומית בא דגש זה לידי ביטוי בהקמת פלטפורמות למידה המיועדות לרבות ולמנף את השיח המקצועי בתחום הגיל הרך, ולחזק את שיתוף הפעולה בין הגופים השונים העובדים עם ילדים רכים ועם משפחותיהם ברשויות המקומיות.

בתחילת הדרך היו הפורומים המחוזיים למובילי הגיל הרך דבר חדש ויוצא דופן, ובמהלך שנות פעילותה של התכנית הלאומית הלכו הפורומים והתקבעו כציר חשוב ומרכזי במפגש של אנשי המקצוע במחוז. מפגשי הפורומים מספקים הזדמנות ללמידת עמיתים הכוללת שיח בין-מקצועי וניתוח סיפורי הצלחה, היכרות מעמיקה יותר עם שלל המענים לגיל הרך הפועלים ביישובי המחוז וכן התנסות בכלים ובדרכי עבודה של התכנית הלאומית. כל אחד ממפגשי הפורומים, כולל גם חשיפה לעולמות תוכן ולנושאים רוחביים הקשורים לגיל הרך ונלמדים דרך עדשת הסיכון.

תודה שלוחה לכל מי שסייעו בהכנת המסמך, אספו חומרים רלוונטיים לאורך השנים, כתבו, קראו והעירו הערות בונות. תודה מיוחדת לצוות "התחלה טובה" למנהלות הארציות, נועה בן-דוד ורותם עזר אליהו, לצוות הממונים/ות של "התחלה טובה" אשר הקימו את הפורומים והפכו אותם למה שהם היום - חלק בלתי נפרד מהתכנית במחוזות: ורד לוי, איתן בן-עטיה, שרית מצר, שירה זילברמן, זיוה שגיב וסבי מנגשה. תודה גם לאייל בר-איתן מנהל ההדרכה בהתחלה טובה בשנים 2010-2013 ולשירה זיוון והצוות של מרכז ידע ולמידה אשלים הממשיכים ללוות את הפיתוח של הפורומים.

מימי אקרמן

מנהלת תחום הדרכה ופיתוח תורה

360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון

# רקע להקמת הפורומים המחוזיים לגיל הרך

התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון מיושמת בעקבות החלטת הממשלה לאמץ את דוח ועדת ראש הממשלה לילדים ולנוער בסיכון (ועדת שמיד). משרד הרווחה והשירותים החברתיים מוביל ומתכלל את התכנית המשותפת ל-4 משרדים נוספים: החינוך, הבריאות, העלייה והקליטה, ביטחון הפנים, וכן למרכז לשלטון מקומי ולג'וינט-אשלים המפעיל את 'התחלה טובה' - מרכיב הגיל הרך של התכנית.<sup>1</sup>

התכנית מכוננת לצמצם את היקף מצבי הסיכון בקרב ילדים ובני נוער בשבעה תחומי חיים הנכללים בהגדרה הבין-משרדית שאימצה הממשלה: בריאות פיזית והתפתחות, השתייכות למשפחה, למידה ורכישת מיומנויות, רווחה רגשית, השתייכות חברתית, הגנה מפני אחרים והגנה מהתנהגויות סיכון. מטרה זו מוגדרת באמצעות 13 יעדי תוצאה שהגדירו המשרדים השותפים לתכנית.

המשאבים המוקצים במסגרת התכנית מבטאים את השאיפה לשנות את סדרי העדיפויות בטיפול בילדים ובנוער בסיכון ולהקצות חלק גדול יותר מהמשאבים לטיפול בקהילה, למניעה ולטיפול בגיל הרך. כל המשאבים מיועדים לפיתוח שירותים בקהילה, כאשר שליש מהתקציב מיועד לילדים בגיל הרך במסגרת 'התחלה טובה'. נוסף על כך, התכנית שואפת לסייע במיוחד לקבוצות אוכלוסייה מוחלשות וייחודיות: ערבים, חרדים ועולים.

התכנית יצאה לדרך בסוף שנת 2008 ב-72 רשויות מקומיות (רשויות למעלה מ-20,000 תושבים ורשויות קטנות במספר אגדים), בעיקר באשכולות חברתיים-כלכליים 1-4. בשנת 2012 הורחבה התכנית לכלל היישובים באשכולות 1-5 ושכונות מצוקה בערים גדולות. כיום, משתתפות בתכנית 180 רשויות מקומיות: חלקן פועלות כרשויות עצמאיות וחלקן במסגרת אגדי רשויות בהם מספר רשויות פועלות במשותף. בסוף שנת 2014 פעלו ברשויות כ-1,400 תכניות, בהן השתתפו כ-47,000 ילדים ובני נוער וכ-18,000

1 'התחלה טובה' היא חלק בלתי נפרד מ־360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. מטרתה של 'התחלה טובה' היא לקדם איתור ילדים בגיל הרך במצבי סיכון ולצמצם את היקפם ואת חומרתם של מצבים אלה באמצעות הרחבת היקף השירותים והתאמתם לצרכים של הילדים ועל הוריהם. בכל אחת מהרשויות בה פועלת התכנית מתבצע מיפוי של כלל הילדים ובני הנוער בסיכון ומתקיים תהליך תכנון מובנה, לו שותפים נציגי הרשות המקומית, נציגי אגפי החינוך והרווחה ונציגי המשרדים הנוספים השותפים לתכנית (עלייה וקליטה, בריאות ובטחון פנים). תהליך התכנון מיועד לגיבוש תכנית יישומית מענים עבור ילדים ובני נוער בסיכון בהתאם לצרכים וסדרי העדיפות של היישוב. כל זאת, על מנת ליצור מענה מיטבי, מותאם ונגיש לצרכים בתחומים פיזיים, התפתחותיים, קוגניטיביים ורגשיים אשר יאפשר את מיצוי הפוטנציאל האישי של הילד, של הוריו ושל אנשי המקצוע העובדים עמו. פרטים נוספים על 'התחלה טובה' ניתן למצוא באתר האינטרנט של אשלים: [www.ashalim.org.il](http://www.ashalim.org.il).

הורים. קרוב למחצית (20,447) מהילדים המשתתפים הם בגיל הרך וכמחצית ההורים (8,548) הם הורים לילדים בגיל הרך.

בשנת 2009, התכנסה במסגרת 'התחלה טובה' ועדה לתכנון ההכשרות בגיל הרך<sup>2</sup>. הועדה שמה לה למטרה להגדיר את קהלי היעד ללמידה בתכנית ולזהות את הנושאים המקצועיים הרלוונטיים. כל זאת, בכפוף לאג'נדה של 'התחלה טובה' ובהתאם לרלוונטיות לכלל אנשי המקצוע בגיל הרך הנוטלים חלק בתכנית. המלצות הועדה סללו בשנת 2010 את הקמתם של שני פורומים מחוזיים לגיל הרך במסגרת 'התחלה טובה':

♦ **פורום פיקוח בין-משרדי לגיל הרך** - הכולל את דרג הפיקוח ממשרדי הממשלה השותפים לתכנית ברמה המחוזית;

♦ **פורום מובילי הגיל הרך מהיישובים** - הכולל אנשי מקצוע מהשטח, בכירים יחסית, המייצגים את מגוון תחומי העבודה בגיל הרך ביישובי המחוז.

את הלמידה בפורומים המחוזיים לגיל הרך מוביל צוות הממונות המחוזיות של 'התחלה טובה'. המהלך כולו נעשה בשיתוף מלא עם הממונות המחוזיות של 360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (על פי סדר המחוזות הנ"ל): אורנה מאיר, שושי הרץ, הילה חיים-צוויג, רוני מולה, כרמלה פילו ורונית פרטוש.

מאז הקמתם, שני הפורומים מתקיימים במקביל בתדירות של אחת לשלושה חודשים בכל אחד מששת המחוזות בהם התכנית פועלת<sup>3</sup>.

---

2 עם חברי הוועדה, נמנו בין השאר, נציגים של משרדי הממשלה השותפים וכן אנשי מקצוע ומומחים מהאקדמיה.

3 כך, לדוגמה, בפורום פיקוח בין משרדי יושבות סביב אותו שולחן מפקחת גנים במחוז, מפקחת על טיפות החלב, מפקחת מחוזית על מעונות היום (תמ"ת), וכן מפקחות מחוזיות מהרווחה, מעלייה וקליטה, ולעיתים גם מביטחון-פנים. פורום מובילי הגיל הרך מהיישובים עשוי להפגיש יחדיו אחות אחראית טיפת-חלב, מנהלת מדור גני ילדים, ראש צוות לשכת רווחה, רכזת ועדת פעוטות בסיכון, פסיכולוג שפ"ח (שירות פסיכולוגי חינוכי), מנהלת מרכז לגיל הרך, מנהלת מרכז הורות וטף, מנהלת יחידה קהילתית להתפתחות הילד, ומנהלת יישובית של 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון.

# רציונל ונושאי הלמידה בפורומים

המאה העשרים רשומה על אחד המהפכים המשמעותיים וחסרי תקדים בהיסטוריה האנושית - עלייה דרמטית באיכות חיים, לפחות בקרב מדינות המערב המתועשות. במהלך התקופה הזו ראינו כיצד התל"ג מרקיע שחקים, מחלות רבות חשוכות מרפא נעלמות מן העולם, תוחלת החיים ממשיכה לעלות בעקביות והמצאות טכנולוגיות מחליפות עבודת כפיים קשות. כל ההישגים במאה הקודמת התרחשו בזכות הידע האמפירי שהופק במסגרת תהליך מחקרי הדוגל ביצירת התמחויות מקצועיות צרות.

המאה ה-21, לעומת זאת, מזמנת לחברה שלנו התמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות עבורן המומחיות של המאה ה-20 והידע המקצועי והנקודתי מתחיל להיות פחות רלוונטי. כיום האנושות מחפשת פתרונות לבעיות חברתיות שמורכבותן מגולמת בריבוי רמות עשייה, מערכות השפעה ובעלי עניין.

ממשלות, מעצבי מדיניות, מקבלי החלטות ואנשי מקצוע מכל המגזרים מתחילים להבין שהמומחיות התחומית והצרה לבדה אינה יכולה להמשיך ולספק מענים הולמים וכוללניים לבעיות חברתיות מורכבות. מסביב לעולם הולכת ומתגבשת בשנים האחרונות ההבנה שהתמודדות מוצלחת עם בעיות חברתיות מורכבות מחייבת למידה מתמשכת לצד נקיטת גישה מערכתית (לא סקטוריאלית), רב ממדית ומתכללת.

"דרך ההשתתפות בפורום למדתי לתרגם את הידע התיאורטי לעבודה ביישוב. הפורום חיבר בין ההרצאות המעניינות בתיאוריה לידע אחר, בעל פוטנציאל יישומי בשדה. החיבור בין העקרונות, החשיבה והעשייה גרם לי לא רק להאמין ולהזדהות, אלא גם ליזום וליישם מהלכים".

**מנהלת מרכז גיל רך באחד היישובים**

אין ספק כי תובנה בסיסית זו עומדת גם מאחורי ההחלטה להקמת הפורומים המחוזיים לגיל הרך במסגרת 360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. המושג של למידה מתמשכת הינו ערך יסוד ועקרון פעולה מוביל ב-360° והוא מעוגן במרבית הפעולות שהתכנית מפעילה בשדה (הדוגמה הטובה ביותר לכך היא עבודה עם נתונים ושיפור מתמיד במסגרת תמ"י - תשתית המידע היישובי). מרכיב הלמידה בתכנית מתורגם, בין השאר, למערך ההכשרה והליווי המקיים תהליכי עבודה במעגל רחב של אנשי מקצוע המשתתפים בתכנית. אלה הם לרוב אנשי מקצוע שמעבר לתפקידם במערך השירותים היישובי, ממלאים תפקיד במסגרת התכנית (לדוגמה: חברי הוועדות, חברי הצוותים המלווים, ואחראי מענה ועוד). חשוב לציין כי חלק נרחב מהמערך הזה מוקדש ללמידה המתרחשת בשני הפורומים המחוזיים לגיל הרך.



מרכיב הלמידה בפורומים המחוזיים לגיל הרך בא לידי ביטוי בשני ערוצים מקבילים: פעם אחת הלמידה משמשת לצרכי פיתוח ידע, העשרה מקצועית וחשיבה ממוקדת עשייה בשדה, ופעם נוספת היא נתפסת כאמצעי אפקטיבי ליצירת שפה מקצועית משותפת וככלי מיטבי להטמעת עקרונות ודרכי העבודה בתכנית.

מיומם הראשון, פועלים הפורומים המחוזיים לגיל הרך במטרה לרתום אנשי מקצוע המחזיקים בעמדות מפתח בתחום הגיל הרך, ולהניע אותם לתהליכי למידה המסוגלים לחולל שינויים תפיסתיים ומעשיים גם יחד. התוצאה המיוחלת של הלמידה בפורומים שואפת לייצר מציאות שבה ילדים בגיל הרך הנמצאים במצבי סיכון ובני משפחותיהם, יזכו לקבל מענה מותאם, רלוונטי ומדויק יותר, על-ידי כלל השירותים בקהילה. בהתאם לכך, הציפיה מאנשי המקצוע המשותפים בפורומים היא להיות שגרירים המחוייבים להפצת הידע ולייזום פעולות המקדמות אג'נדה משותפת בגיל הרך. כל זאת, כמובן, ברוח  $360^\circ$  - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון.

"במקום שהיינו יושבים ומתווכחים על התקציבים, המפגשים הפכו לתהליך חשיבה על צרכים של הילדים, על נתונים, על שותפות ולא השתתפות. יש הבדל בין שותפות להשתתפות: שותפות היא לקיחת אחריות וסמכות על החלק שלי בתוך המענה או במעקב על הילדים".

מנהל יישובי

על מנת להפיק את מירב התועלת מהתהליך, ובהלימה לערכים מרכזיים אחרים של התכנית, הלמידה במסגרת הפורומים המחוזיים לגיל הרך מתקיימת תמיד בתווך השיתופי וביחד, כאשר גבולות הגזרה של השיח המתקיים בהם נושאים אופי בין תחומי, בין מקצועי ובין משרדי.

חשוב לציין כי הקמת הפורומים המחוזיים לגיל הרך נועדה לקדם את:

- ♦ הדגשת חשיבות ההשקעה בגיל הרך - מתוך התפיסה כי ההשקעה בגיל זה מהווה גורם מכריע בהתפתחות התקינה והמיטבית של הילד.
- ♦ מיצוב העבודה המערכתית בגיל הרך ביישובים המשותפים בתכנית - המצריכה נישא והתייחסות מקצועית נפרדת, ודורשת יצירת אג'נדה יישובית כוללת השמה את הילד ב'מרכז'.
- ♦ חיזוק המבנה הארגוני של  $360^\circ$  - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון - על ידי הוספה של זירת העבודה המחוזית כחוליה חשובה המחברת בין הרמה האסטרטגית (מטה התכנית) לרמה האופרטיבית (אנשי המקצוע ביישובים).
- ♦ הבניית מנגנונים לשיתופי פעולה והטמעתם ביישובי התכנית - באמצעות למידה משותפת, הפקת לקחים מתהליכי היישום של המענים המופעלים בכלל יישובי ה'התחלה טובה' וניתוח של סוגיות, בעיות והצלחות מקצועיות 'אמיתיות' המעסיקות את אנשי המקצוע בשדה.

- ◆ **התנעת שיח בין מקצועי ברמת המחוז - המפגש בפורום מהווה פלטפורמה לחילוף, פיתוח והפצה של ידע ותובנות יישומיות והוא נתפס כהזדמנות לחולל שיח עמיתים כנה המניע ומשפר את המשך העשייה בשדה.**
- ◆ **טיפול המנהיגות המקצועית בתכנית - על ידי השקעה בבעלי תפקידים בעמדות של ניהול, סמכות והשפעה בתכנית.**
- בהתאם לכך, ובהמשך לחמשת העקרונות של  $360^\circ$  - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, נבחרו לאורך שנות פעילותם של הפורומים שלושה נושאי רוחב ללמידה:**
- ◆ **עבודה עם הורים - נבחר להיות הנושא הראשון של הפורומים. הוא שימש מוקד תוכן עיקרי ללמידה בשנתיים הראשונות לקיומם של הפורומים המחוזיים (בשנים 2011 - 2012). הסיבה לבחירה בנושא זה נבעה מממצאי המיפוי של התכנית הלאומית משנת 2010, על פיהם 78% מהילדים שאותרו אז בסיכון, סבלו מבעיות בתחום הטיפול ההורי וההשתייכות למשפחה. נתון מדאיג זה שיקף את מצבם של ילדים ובני נוער במצבי סיכון בכל הגילאים, אך בגיל הרך הוא קיבל פרשנות והתייחסות שונה. זאת, לאור החשיבות היתרה שיש לתפיסות מניעה והתערבות מקצועיות שמטרתן לחזק את הקשר ולשפר את איכות האינטראקציה בין ההורה לילד.**
- ◆ **איתור מוקדם - לקראת שנת 2013 התרחש המעבר לשלב הבא של הלמידה בפורומים כאשר הוגדרו גבולות הגזרה של הנושא השני - האיתור המוקדם של ילדים בגיל הרך במצבי סיכון. הנושא לא נלמד כנושא בפני עצמו, אלא שובץ בתוך ההקשר היותר רחב של רצף האחריות המקצועית מאיתור לטיפול. עיקר הלמידה בפורומים התנקזה לשאלה כיצד מייצרים מצב, שבו כלל הגורמים ביישוב נוטלים אחריות על הילדים לכל אורך הרצף - משלבי המניעה והאיתור עד לשלבי הטיפול והמעקב. כמובן שהלמידה בנושא זה הביאה בחשבון את נושא ההורים ואת צורכיהם כחלק בלתי נפרד מתפיסת רצף איתור-טיפול.**

---

4 חמשת העקרונות הם: (א) אחידות בהגדרת יעדים לאומיים לצמצום מצבי סיכון בקרב ילדים ונוער; (ב) מחויבות לשינוי סדרי עדיפויות בדגש על טיפול בקהילה, התייחסות לכוחות של הילד, טיפול מניעתי, טיפול בגיל הרך והקצאה הוגנת לקבוצות אוכלוסייה שונות; (ג) הצבת סדר העדיפויות של הילדים ובני נוער בסיכון במרכז באמצעות עבודה בין משרדית; (ד) הבניית חלוקה מחודשת של אחריות לטיפול בילדים ובני נוער בסיכון בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי; (וה) חיזוק מנגנוני הפיקוח והבקרה על תפוקות, ניהול תקציב וגילוי נאות של משאבים (מתוך: התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, האוגדן היישובי, 2011).

”שני הפורומים מציעים הזדמנות להעביר את המסר של התכנית הלאומית, וגם להתנסות בחשיבה, למידה ועבודה משותפת ובין מקצועית. כלומר, גם להיות הפלטפורמה, גם להיות המשתתפים וגם ליהנות מהתוצרים שנוקמים ומקבלים חיים משל עצמם בשדה”.

**ממונה מחוזית בתכנית הלאומית**

- ♦ **ילדים בראי הנתונים** - במהלך השנה האחרונה, הועלה בפורומים הנושא השלישי ללמידה: עבודה עם נתונים בגיל הרך במסגרת 360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. הנושא נבחר במטרה להגביר את המודעות בקרב חברי הפורומים ביחס לחשיבות העבודה עם נתונים ברמה היישובית וכן, לשכלל את מיומנותם להשתמש בתשתית המידע היישובית (תמ"י) ככלי בקרה שבעזרתו אפשר להיטיב 'לראות' את הילדים בסיכון. כל זאת מתוך שאיפה לחזק את רצף האחריות המקצועית מאיתור לטיפול ביישוב בגיל הרך.

# מבט על תהליך ההתפתחות של הפורומים המחוזיים לגיל הרך

מאז הקמת הפורומים לפני 5 שנים, ועד היום, השתנו הרכביהם, תפקידם ואופן פעולתם. על מנת לאמוד את היקף השינויים והתמורות שחלו בפורומים המחוזיים במהלך השנים, נבנתה טבלת חילוץ ידע<sup>5</sup> אשר הועברה למילוי של הממונים המחוזיים של 'התחלה טובה'. למעשה, לכל ממונה של 'התחלה טובה' הועברו שתי טבלאות למילוי: אחת עבור פורום מובילי הגיל הרך ביישובים, והשנייה עבור פורום הפיקוח הבין משרדי. כאמור, מטרת הטבלאות הייתה ללכוד את השינויים שחלו בפורומים מיום הקמתם ועד היום ולאפיין אותם על פני שלושה צירי התפתחות, ושני מעגלי השפעה (ר' תרשים).

## צירי התפתחות

- ♦ **ציר התוכן** - מתייחס לסוגיות המקצועיות הבאות לדיון בפורום, לנושאי הלמידה והעיסוק בעולם התוכן של ילדים.
- ♦ **ציר התשתיות** - מתייחס לביסוס ומיצוב הפורום, קביעת משתתפי הפורום, הגדרת מנדט הפורום ודרכי הפעולה שלו.
- ♦ **ציר התהליך** - מתייחס להבניית תהליכי העבודה, בניית והגדרת תפקידים בפורום ומחוצה לו, בניית ערוצי תקשורת בין משתתפי הפורום לשדה.



5 הטבלה נבנתה במאמץ חשיבה משותף של שלומית פסח גלבוץ, מנהלת הדרכה באשלים ורוד לוי, ממונה מחוזית לשעבר של 'התחלה טובה' במחוז צפון א'.  
12

## מעגלי השפעה

♦ **השפעה פנימית** - השפעה על המשתתפים בפורום, במסגרת עבודת הפורום, השפעה על עבודת השטח של המשותתפים בהקשרים המיידיים של עבודה במסגרת 'התחלה טובה'.

♦ **השפעה חיצונית** - השפעה על משתתפי הפורום בפעילותם במסגרות מחוץ לפורום, בפעילות שאינה קשורה ישירות ל'התחלה טובה', או על גורמים ובעלי תפקידים שמחוץ לפורום.

חשוב לציין שעל אף ההרכב השונה, זוויות ההסתכלות המקצועיות הנבדלות והפערים בדינמיקה והאינטימיות הקבוצתית אשר אפיינו אותם, תהליך ההתפתחות בשני הפורומים היה מאוד דומה, ובחלק מהמקרים, אף זהה. מסיבה זו, הנתונים מכל הטבלאות רוכזו, שוקללו והוצגו בטבלה מסכמת אחת, המגלמת בתוכה הן את תהליך התפתחותו של פורום מובילי הגיל הרך ביישובים והן את התפתחותו של פורום הפיקוח הבין משרדי.

נוסף למידע ולנתונים שעלו בתהליך חילוץ הידע באמצעות הטבלאות, ערך צוות מרכז ידע ולמידה אשלים סבב ראיונות סמי מובנים עם 8 אנשי מקצוע אשר השתתפו בפורומים המחוזיים לגיל הרך מיום היווסדם. חלק מהתכנים ומהתובנות שעלו במהלך הראיונות עם אנשי המקצוע מהפורומים, כמו גם פיסות מידע ומסקנות העולים מהחומרים השונים אשר הופקו במהלך השנים האחרונות בנושא (ניירות עבודה ומצגות), משולבים בתוך הטבלה במקומות הרלוונטיים (ר' טבלה בעמוד הבא).

# טבלה מסכמת של תהליך התפתחותם של הפורומים המחזיים לגיל הרך

		השפעה חיצונית					השפעה פנימית					מגלי השפעה					
2014	2013	2012	2011	2014	2013	2012	2011	2014	2013	2012	2011	2014	2013	2012	2011	2014	
ילדים בראי הנתונים	א י ת ו ר מוקדם	עבודה עם הורים	עבודה עם הורים	ילדים בראי הנתונים	איתור מוקדם	עבודה עם הורים	עבודה עם הורים	ילדים בראי הנתונים	איתור מוקדם	עבודה עם הורים	עבודה עם הורים	ילדים בראי הנתונים	איתור מוקדם	עבודה עם הורים	עבודה עם הורים	עבודה עם הורים	
מילוי טופסי מעקב ודיווח על מענים שאינם במסגרת התכנית הלאומית	שינוי בבחינת המענים של התכנית בחלק מן היישובים	ביקור חוזר של תכניות להורים שנבחרו ביישוב	העלאת נושא העבודה עם הורים בוועדות לגיל הרך	עיגון תשתיות המידע היישובי (תמ"י) ככלי בלתי נפרד מהעבודה	התמעת מודל כוורת הרצף	הפצה ויישום הידע הנלמד בממאר מילוי התפקידים	הקניית ידע מקצועי בנושא עבודה עם הורים	מילוי טופסי מעקב ודיווח על מענים שאינם במסגרת התכנית הלאומית	שינוי בבחינת המענים של התכנית בחלק מן היישובים	ביקור חוזר של תכניות להורים שנבחרו ביישוב	העלאת נושא העבודה עם הורים בוועדות לגיל הרך	עיגון תשתיות המידע היישובי (תמ"י) ככלי בלתי נפרד מהעבודה	התמעת מודל כוורת הרצף	הפצה ויישום הידע הנלמד בממאר מילוי התפקידים	הקניית ידע מקצועי בנושא עבודה עם הורים	מילוי טופסי מעקב ודיווח על מענים שאינם במסגרת התכנית הלאומית	ציר התוכן
חזוק הקשר עם בעלי התפקידים ברשויות המקומיות	הבנייה של הקשר בין פורום היישוביים לבין פורום הפיקוח	העטרה של ארגון הכלים המשפחתיים את הליך קבלת החלטות בוועדות	-	צירוף נציגי היישוביים החדישים שרכשו לתכנית	ביסוס גרעין קבוע של משתתפים	הגדרת ההרכב המיטבי מהיישובים	הפורום הולך ותופס מקום משמעותי ביישובים	חזוק הקשר עם בעלי התפקידים ברשויות המקומיות	פיתוח תפיסת הגיל הרך ביישובים	לקיחת אחריות על קידום נושאים שעולים בפורום	-	הפיכת הפורומים למודל לשיח קבוצתי ביישובים	קביעת יעדים יישוביים מותאמים	שינוי בחלק מהגדרת העבודה של דרג הפיקוח והממונות המחוזיות	בניית יסודות להמשכיות העבודה ביישובים	חזוק הקשר עם בעלי התפקידים ברשויות המקומיות	ציר התהליך

# משלב ההקמה לשלב ההשפעה: סיכום הממצאים מהטבלה

מניתוח של ראיונות עם אנשי מקצוע וממצאים המכונים בטבלה המשוקללת, עולה כי במהלך חמש השנים האחרונות התרחש תהליך התפתחותי איטי, אך משמעותי, של הפורומים המחוזיים לגיל הרך. תהליך זה מתבטא בעיקר בשינוי עמוק שחל ביכולתם של הפורומים לקדם במקביל את שני ערוצי הלמידה עליהם דובר בתחילת המסמך: ערוץ אחד הדוגל בפיתוח ידע, חשיבה משותפת ועשייה מקצועית בשדה וערוץ נוסף הדוגל ביצירת שפה מקצועית משותפת והטמעת תפיסות וכלים של  $360^\circ$  - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. מדובר במגמה שניכרת היטב בכל אחד מהצירים (תוכן, תשתית, תהליך) וכן, בכל אחת מרמות ההשפעה (פנימה והחוצה).

”בהתחלה זה היה כמו סמינריון של ידע מאוד מעניין ומעשיר: חיכינו לשמוע מה חדש. אבל עם הזמן, זה הפך ליום עבודה הרבה יותר פרקטי. גם אז, ביקשו מאתנו לעשות עבודה מול הישובים אבל זה היה מאוד רחוק מאתנו. היום, אחרי ששומעים את ההרצאה, זה מיד הופך לעבודת שטח”.

מנהלת יישובית

אם בתקופת ההפעלה הראשונית של הפורומים המחוזיים לגיל הרך מהות העבודה הייתה מכוונת יצירת תנאים ויציקת יסודות בסיסיים להמשך הלמידה המשותפת (רתימת המשתתפים, הכשרת לבבות, הבניית זירת הלמידה, היכרות ויצירת ה'ביחד' החדש), הרי שכבר בשנה השנייה לקיומם, הפורומים הצליחו למצב את עצמם (גם נושאים וגם מבחינת ההרכבים) ולהניע תהליכי חשיבה ועבודה משותפים בתוך היישובים. בשנה וחצי האחרונות, הולכת ומסתמנת מגמה המצביעה על קפיצת המדרגה של הפורומים בכל הקשור ליכולתם לקדם את הלמידה הנושאת, לתרגם אותה לצעדים אופרטיביים בשדה ולייצר חיבורים ושיתופי פעולה מקצועיים החורגים מגבולות היישוב, התכנית, המקצוע או הארגון.

להלן המגמות העיקריות ואבני דרך חשובות התומכות בטענה זו:

## ציר התוכן

◆ מעבר מדגש על למידה פרונטאלית ואינדיווידואלית המתאפיינת בהקניית הידע באמצעות שיטות למידה אמפיריות וחוויתיות, לדגש על שיטת הלמידה המשלבת בין הלמידה המסורתית ללמידה משותפת מונחית, פעילה ובעלת מאפיינים התנסותיים (למידה פעילה). למידה מן הסוג הזה מפגישה את הלומד עם בעיות אמיתיות אשר

עולות מן השדה, כאשר מטרתה העיקרית היא להתמודד עמן ולחתור למציאת פתרון/ מענה הולם תוך שימוש בשיח ובניתוח שיתופיים.

- ◆ מעבר מלמידה ממוקדת תכנים בגיל הרך ללמידה ממוקדת עבודה עם הכלים במסגרת 360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון.
- ◆ שינוי שחל מדי שנה ביכולתם של הפורומים המחוזיים להשפיע על העבודה המקצועית ביישובי התכנית. אם בהתחלה מדובר היה במכשיר להעלאת נושא מקצועי כזה או אחר לסדר יומה של הוועדה היישובית, הרי שבתקופה האחרונה הפורומים מצליחים להטמיע עקרונות, שפה וכלים מקצועיים של התכנית בתוך הרמות היישובית והמחוזית גם יחד.

### ציר התשתיות

- ◆ מעבר שחל בפורומים מקבוצות למידה לא ממוסדות אל פלטפורמת למידה מסודרת ומובנית, המשלבת בתוכה אנשי מקצוע מתחומי דעת, ממקצועות וממשרדים שונים. ניתן לראות זאת החל משלבי ההקמה של הפורומים (אשר התאפיינו בריבוי משתתפים והרכבים משתנים ולא קבועים של אנשי מקצוע), דרך שלבי העיצוב שלהם (על ידי גיוס מחדש של הנציגים, קביעת פרופילים של אנשי מקצוע והרכבים מקצועיים מהיישובים) וכלה בביסוס הגרעין הקבוע והמחויב של המשתתפים (אשר יכול להכיל ללא קושי גם את אנשי המקצוע המצטרפים מהיישובים החדשים של התכנית).
- ◆ שיפור תהליך קבלת ההחלטות בוועדות היישוביות של הגיל הרך, התהדקו קשרי עבודה בין הרמה היישובית והמחוזית במסגרת 360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ונוצרו חיבורים עם תשתיות יישוביות ומקומיות משמעותיות נוספות.

### ציר התהליך

- ◆ הבניית יכולת להניע ולמנף שיתופי פעולה ראשוניים בתווך הבין מקצועי והבין משרדי. זאת, בזכות תהליכי בניית האמון, ההיכרות והכשרת הלבבות אשר התרחשו תוך כדי הלמידה במהלך השנתיים הראשונות של הפורומים.
- ◆ הפיכת הפורומים למודל לשיח ולמידה מקצועיים ביישוביים.

"הפורומים יצרו פלטפורמה להכרת המשרדים השונים והשותפים הפועלים בקהילה. מה שיפה וייחודי בפורומים הוא שכולם מתחברים לנושא הגיל הרך: כל אחד מאתנו לומד שמעבר לראייה האישית שלו במסגרת תפקידו, אפשר ליצור הרחבה של מענים - קודם בחשיבה ובדיון ולאחר מכן גם בהרחבת המענים".

מפקחת אזורית במחוז דרום



# לקראת המשך הלמידה בפורומים: אתגרים, דילמות ותובנות מרכזיות

- ◆ **כניסתם של היישובים החדשים לתכנית הלאומית** - כיצד ניתן, אם בכלל לשלב בין היישובים משתי קבוצות הוותק? אחת ההצעות שהועלו בשיחות משוב לפני כשנה דוגלת בקיום חמישה מפגשי פורום במהלך השנה. מתוכם: שלושה מפגשים יוקדשו ליישובים חדשים ובהם יילמדו שלושת נושאי הליבה מהשנים הקודמות (בשלישי אפשר לצרף גם את הוותיקים); מפגש אחד יוקדש לוותיקים, והוא יעסוק בלמידה מהצלחות בתוך היישוב שיישם את מה שנלמד במפגשי הפורומים. כמו כן, הוצע כי יתקיים מפגש נוסף, בפורמט של כנס, אשר יישא אופי דו מחוזי ויכלול בתוכו את כל היישובים במרחבים המחוזיים.
- ◆ **שילוב הפורומים במארג העבודה במחוז** - כיום ההסתכלות על הפורומים היא כחלק ממערך העבודה המחוזי. השאלה המרכזית היא כיצד להמשיך ולשמר את הלמידה בפורומים כחלק המשתלב במארג העבודה ולא כגוף נפרד. הפורומים אינם מחליפים את העבודה העוטפת, שכן אי אפשר לצפות כי בארבעה-חמישה מפגשים בשנה הדברים ביישובים ייעשו.
- ◆ **שימור תהליכי למידה ברמה המחוזית** - זאת, כיוון שמדובר פלטפורמה ייחודית המאפשרת שיח מחוזי של העוסקים בקידום ילדים בסיכון בגיל הרך. בהקשר הזה, הפורומים משמשים כעוגנים חשובים, כימי שיא המשקפים את העבודה בגיל הרך שנעשית במחוז.
- ◆ **כיצד מתחזקים את הזמן בין המפגשים?** - הפורומים אומנם הצליחו לייצר תשתית תקשורת בין ארגונית המתקיימת גם מעבר למפגשים הפורמליים<sup>6</sup>, אך יחד עם זאת, יש מקום לחשוב על דרכים נוספות לשפרה - בעיקר בתחום הפצת חומרי רקע רלוונטיים, עדכונים תכופים מהשדה ומחקרים רלוונטיים לנושא הנלמד בפורום.
- ◆ **הפצת הידע מהפורומים בתוך המשרדים** - ההסתכלות הבין מקצועית והבין משרדית בפורומים יוצרת מצב שכרגע תכני הלמידה והידע אינם מועברים מספיק אל תוך המשרדים. התחושה היא שאנשי המקצוע מייצגים את המשרד בפורום, אך קולם של הפורומים אינו נשמע במשרדים.
- ◆ **פורומים ככלי ליצירת השפעה על בעלי התפקיד ברמה המקומית** - השיח על חשיבות

6 שלומית פסח-גלבוע, "דברים שרואים משם ורואים מכאן - שיח שותפות: מוניקה וינוקור, ורד כרמון ומירה חונוביץ", עט השדה גליון 11, נובמבר 2013, עמ' 20-17.

הגיל הרך בפורומים הזהד וחלחל גם בשיח ביישובים ותרם להעצמת תפקידם של היור"ם לגיל הרך ביישובים. על אותו משקל, האם נכון להשתמש בפורומים לחידוד התפקיד של נציגי הרשות בכלל, ואחראי המענה בפרט? אם כן, באיזה אופן?

◆ **תכנון דו-שנתי של הפורומים** - ייתכן שהחשיבה התכנונית על רצף העבודה ועל הנושאים צריכה להתייחס לשנתיים ולא לשנה אחת בלבד.

◆ **נציגות האגדים בפורומים** - האתגר שמסתמן כאן הוא לחשוב מה יהיה הייצוג ההולם של האגדים בפורומים, כך שהוא מצד אחד יחזק את הלמידה והעבודה בפורומים, ומצד שני לא יצריך פירוק האגד ליישוביו.

הפורומים המחוזיים לגיל הרך הם הרבה יותר מנתיב להכשרה, הקניית ידע וליווי אנשי מקצוע. מדובר בחלק בלתי נפרד מתרבות הלמידה ב  $360^\circ$  - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ובמערך העבודה המחוזית שלה. כיום, פועלים הפורומים יותר ויותר כאמצעי להנעת שיח מקצועי משותף לצד היותם מנגנון ליישום והפצה של מענים רלוונטיים והתאמתם לקהילה במסגרתה הם מיושמים. אך מעל לכל, הם מהווים ביטוי לתרבות הלמידה המתמשכת המתבססת על תשתית תפיסתית ופיזית לייזום, ניהול ושימור שיתופי פעולה בכל הרמות.

בכך, הפורומים הם נדבך משלים לעבודה ביישובים - מצד אחד הם שואפים להציף סוגיות, נושאים ובעיות אמיתיות להתמודדות, ומנגד הם תשתית ארגונית לכל דבר המאפשרת את הטמעת העקרונות, הכלים ותפיסות העבודה של התכנית הלאומית. תכונה זו של הפורומים, המשלבת בין היכולת להניע תהליכי למידה יחד עם הטמעתם בשטח במסגרת העבודה היום יומית בשתי רמות אופרטיביות שונות, הינה תוצר של תהליך התפתחותי שהתחולל במשך חמש השנים האחרונות.

